

令和元年度地方創生支援委託費

「基礎自治体とのパートナーシップ強化による  
産業振興の方策に関する調査」

報 告 書

2020年2月28日

委託者：中部経済産業局

受託者：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

# 目 次

I. 調査の概要	2
1. 目的	2
2. 本報告書の概要	3
II. 基礎自治体とのパートナーシップの強化による産業振興方策	4
1. 管内基礎自治体における地方創生に係る取組状況等	4
(1) 管内基礎自治体の基礎的な分析	4
(2) 管内基礎自治体による地方創生に係る取組等の分析	35
2. 管内基礎自治体における地方創生に向けた産業政策の取組状況	46
(1) 目的	46
(2) アンケート調査概要	46
3. 管外基礎自治体における地方創生に係る先行事例	49
(1) 目的	49
(2) 調査対象の選定・分析の視点	49
(3) 調査事例から考察される成功に導くためのポイント	50
(4) 各調査事例	52
① 燕市	52
② 津山市	56
③ (一社) 豊岡観光イノベーション	62
④ (有) 漂流岡山	68
⑤ 西粟倉村	74
⑥ 鯖江市	81
⑦ (株) ロフトワーク	90
4. 基礎自治体における政策立案に対する支援	95
(1) 目的	95
(2) 実施手法の概要	95
(3) 実施手法等についての評価	98
5. 基礎自治体とのパートナーシップの強化による産業振興支援方策	101
< 参 考 資 料 >	104
地方創生に向けた産業政策の取組状況に関する調査 調査票	104

## I. 調査の概要

### 1. 目的

人口減少と少子高齢化の進行、東京一極集中が継続する中で、我が国では、まち・ひと・しごと創生法に基づき、まち・ひと・しごと総合戦略を策定し、地方の「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、地方への新たな人の流れを生み出すこと、その好循環を支える「まち」に活力を取り戻し、人々が安心して生活を営み、子供を育てられる社会環境をつくり出す、「まち・ひと・しごとの創生と好循環の確立」に向けた取組を進めている。

具体的に、国としては、地方創生に向けた地域の取組を、「情報」、「人材」、「財政」の3つの側面から支援（「地方創生版・三本の矢」）するとともに、中部経済産業局においても、地域経済分析システム（RESAS）の普及促進を始めとした各種施策を講じており、各地域では、地方創生の実現に向けた地方版総合戦略が策定され、各地域の実情に即した具体的な取組が行われている。

こうした中、令和元年12月に策定が予定される第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、第1期の4つの基本目標及び地方創生版・三本の矢の枠組を維持しつつ、「地方へのひと・資金の流れを強化する」、「新しい時代の流れを力にする」などの新たな視点に重点を置いて施策を推進していくことなどが検討されている。

こうした状況も踏まえつつ、今後、「まち・ひと・しごとの創生と好循環の確立」の更なる推進に向けては、各地域での取組の深化、すなわち、地域内外の多様な人材を巻き込み、地域の強みを生かした持続的なイノベーション創出を目指したエコシステムの構築とともに、稼ぐ力を高め、地域経済の好循環を作り出す、地域経済社会システムの強靱化が必要である。

その際、経済・社会の実態分析を行い、EBPM（確かな根拠に基づく政策立案）の考え方の下、PDCAサイクルの確立（中長期的な視野で改善）が不可欠であり、RESASの活用や各種調査等に基づく政策の立案・実行が重要であるとともに、経済圏での連携等地域間の連携推進や、Society5.0実現に向けた未来技術の活用、SDGsを原動力とした地方創生などの新たな時代の流れを力にすることを始めとした、地域経済・社会の活性化の強化等が求められる。

本調査では、上記を踏まえ、基礎自治体における、地方創生の更なる推進に向けた政策立案・実行の加速化を目的に、中部経済産業局（※）が、基礎自治体とのパートナーシップ強化に係る取組の一環として、課題分析の段階から一貫通貫で自治体に対して伴走的な支援を行うに当たっての調査分析等を行うことを目的とする。

（※）中部経済産業局管内：富山県、石川県、岐阜県、愛知県、三重県

## 2. 本報告書の概要

### 1. 管内基礎自治体における地方創生に係る取組状況等の分析

「しごと」づくり分野を中心として積極的に取り組んでいる基礎自治体の状況を把握するため、管内基礎自治体の人口、産業の構造及びその動向、地方創生に係る取組状況等について、各種文献及び統計データ等をもとに調査・分析を行った。

### 2. 管内基礎自治体における地方創生に向けた産業政策の取組状況

それぞれの自治体における、地方創生に係る取組状況、政策課題、政策立案・実施に当たっての個々の支援ニーズ等の把握とともに、「しごと」づくり分野を中心として積極的に取り組んでいる自治体個々の状況把握を目的とした調査を実施した。

### 3. 管外基礎自治体における地方創生に係る先行事例

管内基礎自治体に対する厚みのあるハンズオン支援を行うに際して、効率的・効果的な政策の立案につながるよう支援するため、管外における地方創生に係る先行事例につき、どのような仕組み・仕掛けを組み込むことによって高い成果につながったのか等の成功のポイントについて、文献、ヒアリング調査を実施し、とりまとめを行った。

### 4. 基礎自治体における政策立案に対する支援

基礎自治体に対する政策立案支援の強化に向けて、政策・戦略・計画立案の具体的な場面での RESAS 等のデータの本格的な活用につなげる、より政策検討・立案に近い新たな支援メニューとして、テーマ特化型・RESAS 活用研修の企画・実施に当たり、具体的な政策課題の抽出、要因の分析、施策アイデアの創出等につなげるため、テーマに合わせた先行事例等について情報提供する支援をあわせた総合的な方策として実施、その有用性等を整理した。

### 5. 基礎自治体とのパートナーシップの強化による産業振興支援方策

今後、第 2 期の地方創生が進められる中、基礎自治体をパートナーとする産業振興の推進に当たって、基礎自治体とのパートナーシップをさらに強化し、課題分析の段階から政策立案まで、一貫通貫での伴走的な協働・直接連携した取組につなげる、様々なアプローチ・取組を支援パッケージとして整理した。

## II. 基礎自治体とのパートナーシップの強化による産業振興方策

### 1. 管内基礎自治体における地方創生に係る取組状況等

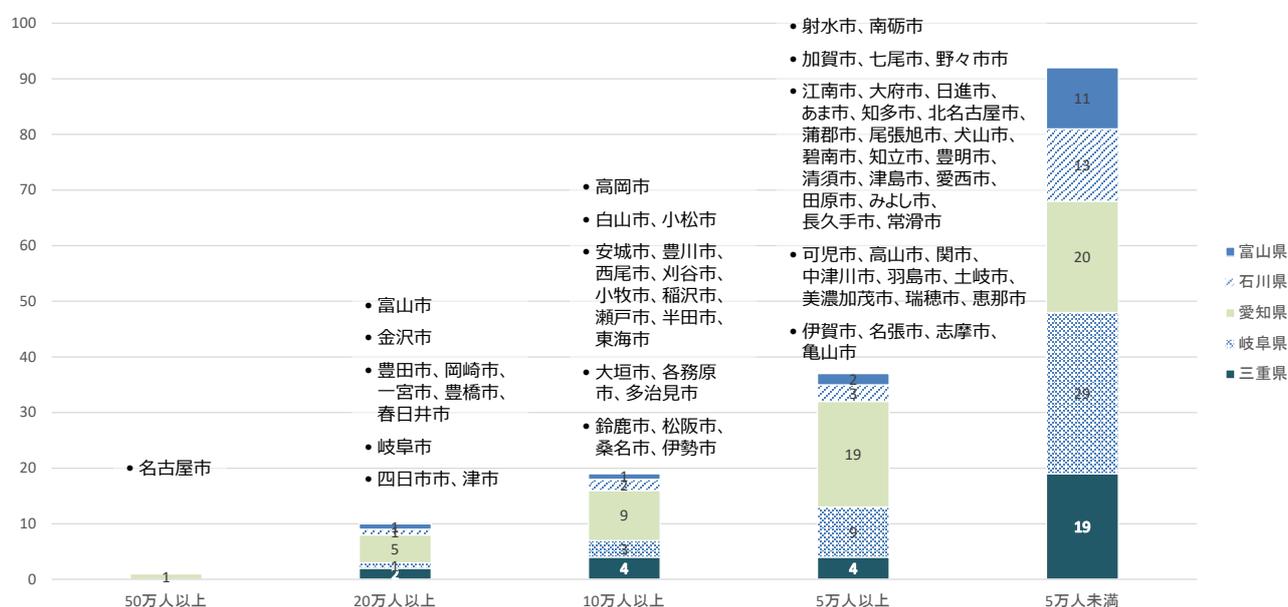
#### (1) 管内基礎自治体の基礎的な分析

##### ① 人口規模別分布状況

- 管内基礎自治体の人口規模から見た自治体の状況

管内各県では、人口5万人未満の自治体数が最も多く、全体の半数以上を占める。

図表 1 人口規模別 自治体数 (管内)

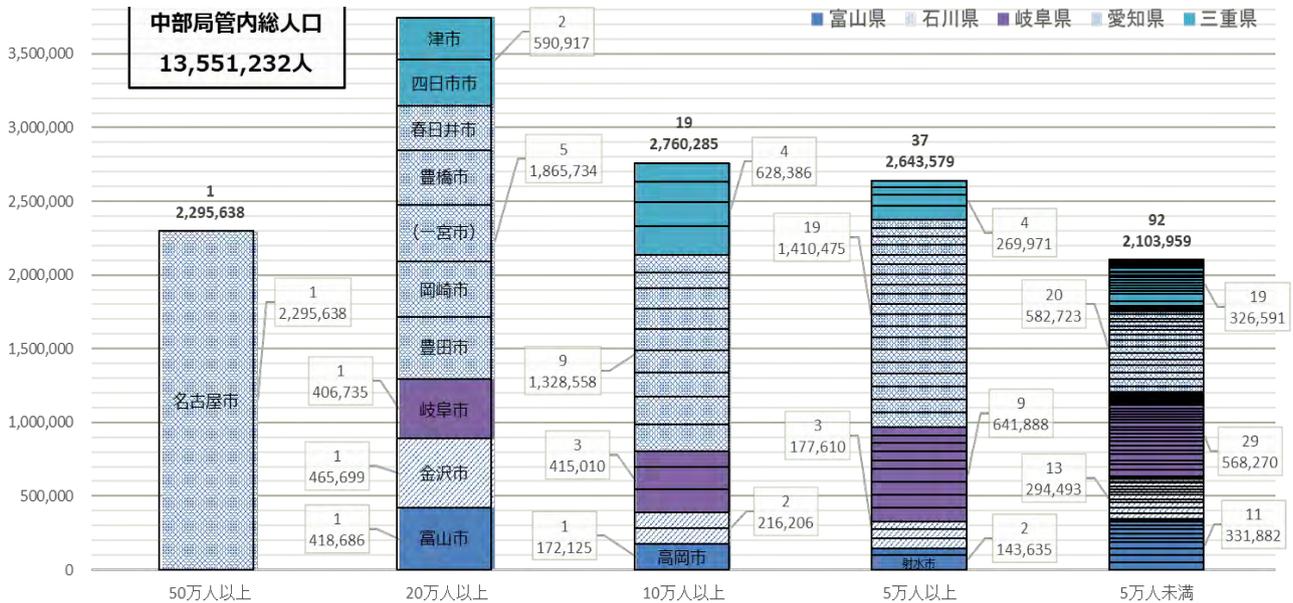


出所：平成 27 年国勢調査より再編加工

・管内基礎自治体の人口規模から見た人口の集積状況

名古屋市を筆頭に、県庁所在都市を始め中枢中核都市を中心とする 20 万人以上の自治体が総人口の約 45% を占める。次いで、10 万人以上の自治体が全体の約 2 割、5 万人以上の自治体でほぼ 2 割、5 万人未満の自治体が約 15% となっている。

図表 2 人口規模別 総人口（管内）



出所：平成 27 年国勢調査より再編加工

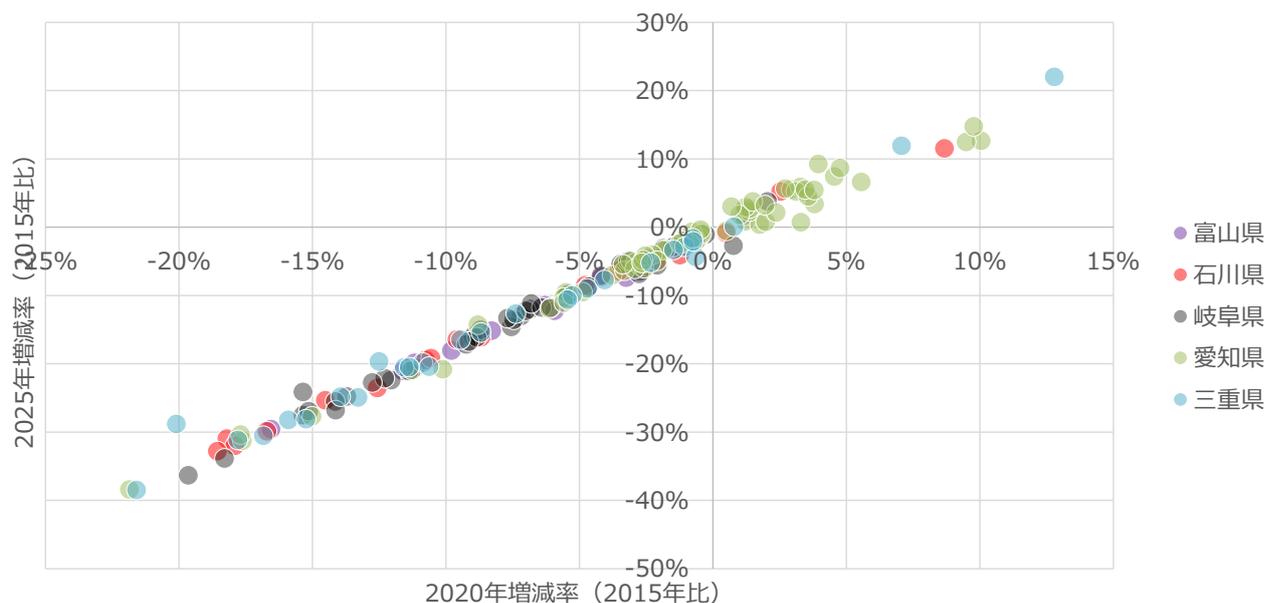
② 生産年齢人口(15～64 歳)増減率

・生産年齢人口の増減分布（管内）

2025 年（2015 年比）も生産年齢人口の増加が続く管内の自治体は 27 あり、うち 20 自治体が愛知県である。2025 年に減少に転じるのは 2 自治体であり、大半の自治体の生産年齢人口は 2020 年（2015 年比）で減少。

2025 年（2015 年比）において、減少率 10%以上が 35 自治体（構成比約 22%）、20%以上が 27 自治体（同約 17%）、30%以上が 11 自治体（同約 7%）である。

図表 3 生産年齢人口の増減分布（管内）

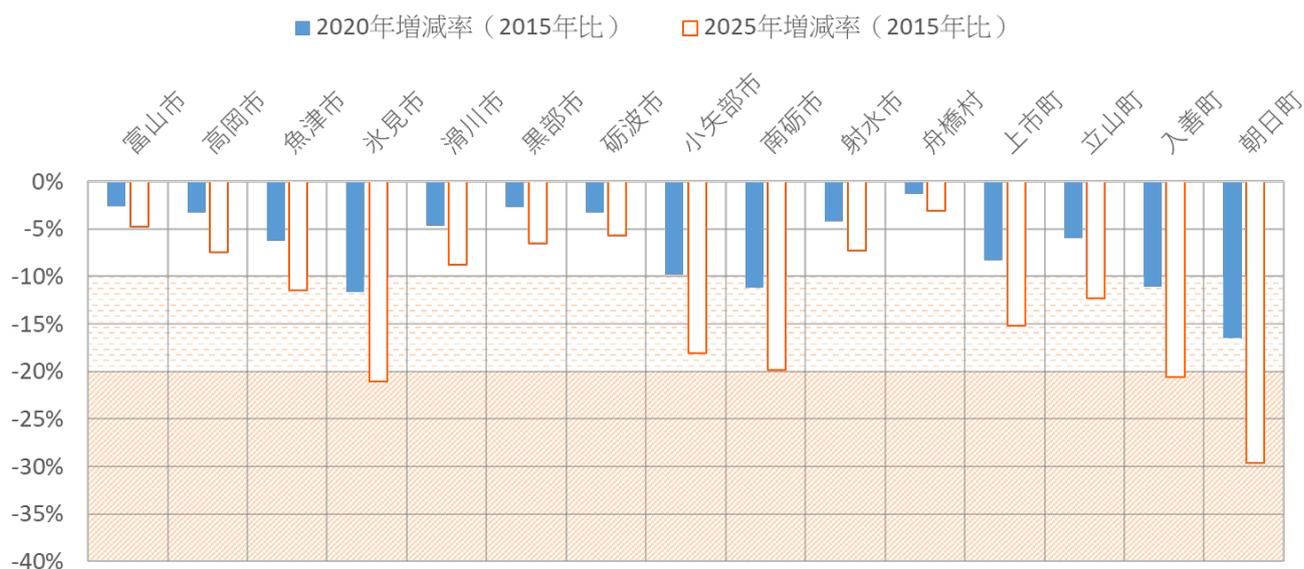


出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

・富山県：生産年齢人口増減率（2015 年比）

全 15 市町村において減少が見込まれる。2025 年には 8 自治体が 10% 超の減少、うち 3 自治体は 20% 以上の減少が見込まれる。

図表 4 富山県 生産年齢人口増減率

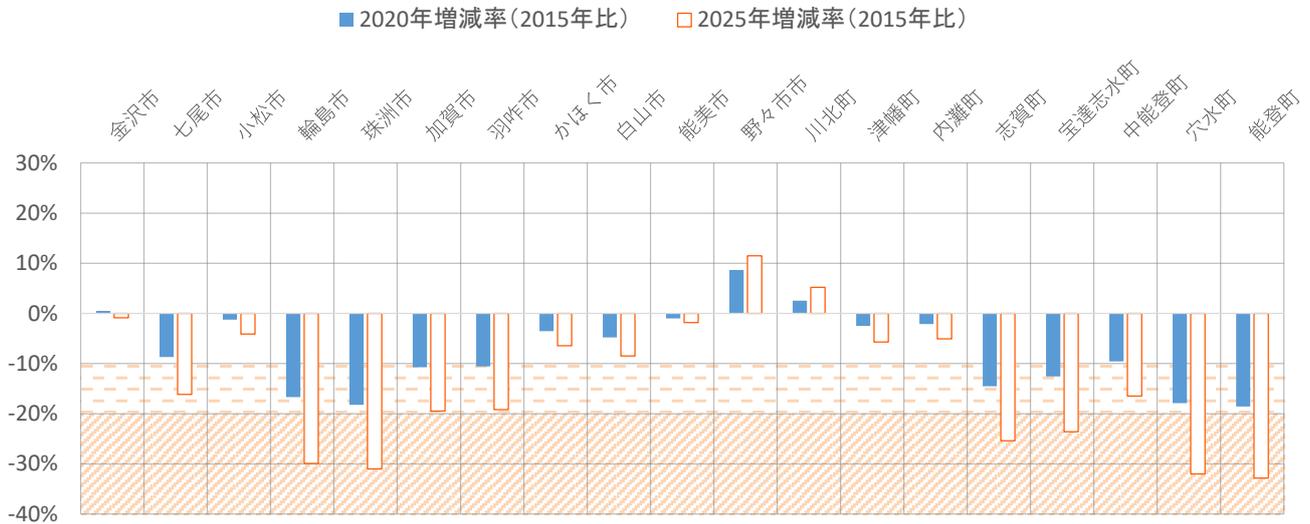


出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

・石川県：生産年齢人口増減率（2015年比）

生産年齢人口が2025年で増加が続くのは2自治体（野々市市、川北町）あり、金沢市は2020年の増加から2025年は減少に転じる見込みである。2020年で減少率10%超が8自治体、2025年には6自治体が減少率20%超の見込みである。

図表 5 石川県 生産年齢人口増減率

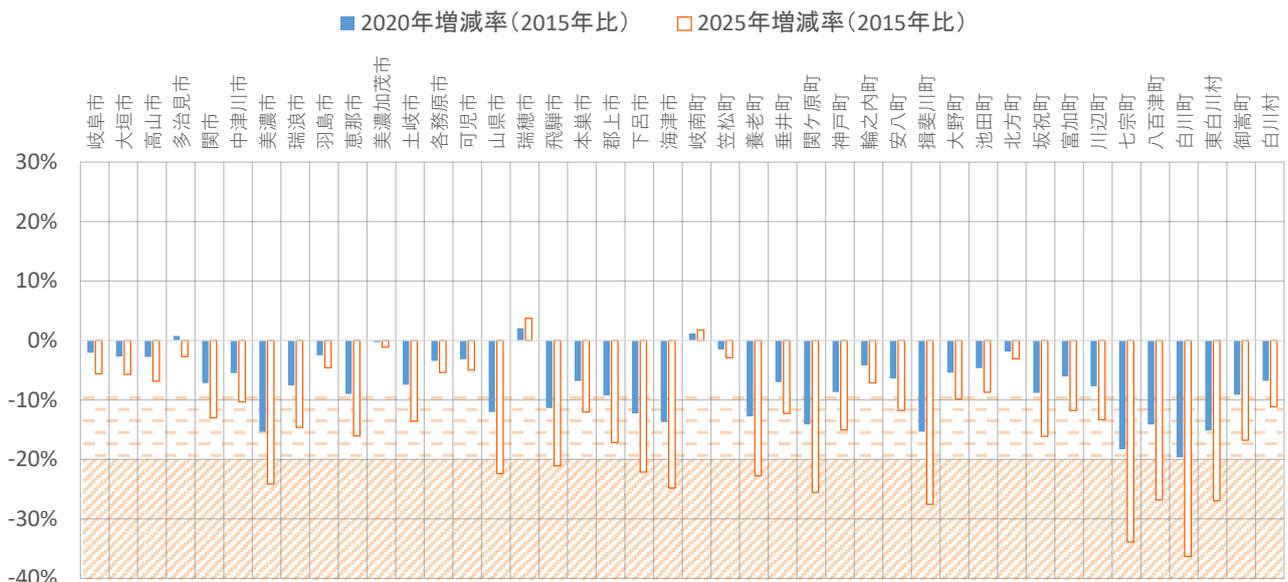


出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

・岐阜県：生産年齢人口増減率（2015年比）

2025年においても、2自治体（瑞穂市、岐南町）で増加が続き、多治見市は2020年の増加から2025年に減少に転じる見込みである。2025年の減少率20%超は、全42自治体のうち、12自治体。

図表 6 岐阜県 生産年齢人口増減率

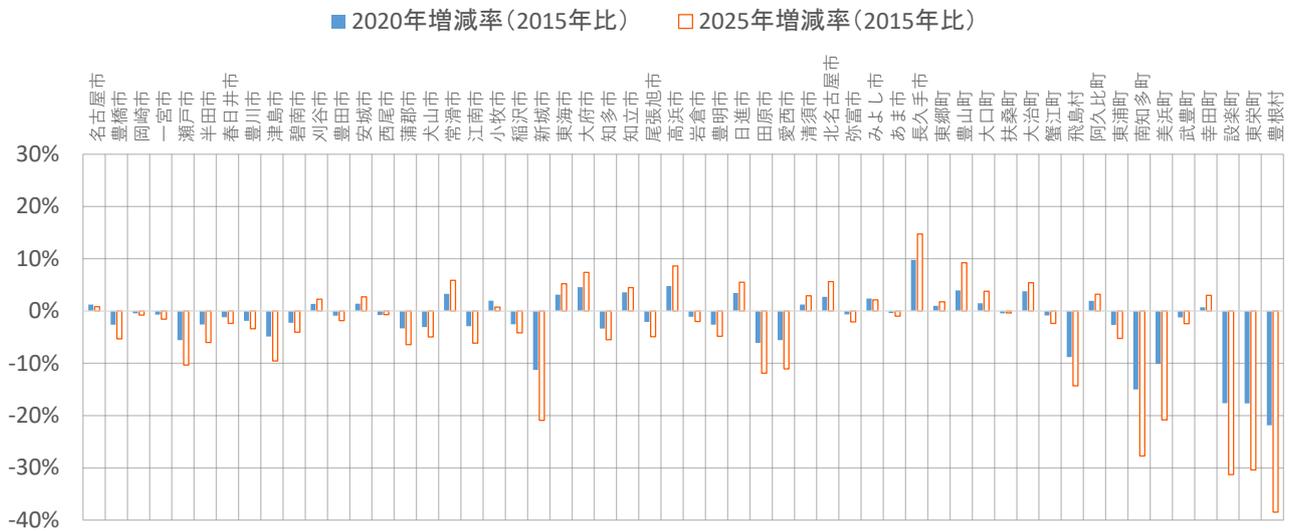


出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

・愛知県：生産年齢人口増減率（2015年比）

県内 20 市自治体が、2025 年においても継続して増加の見込みである。全 54 自治体のうち、2020 年で減少率 10%超は 6 自治体であるが、2025 年で 10 自治体に増え、格差が広がる見込みである。

図表 7 愛知県 生産年齢人口増減率

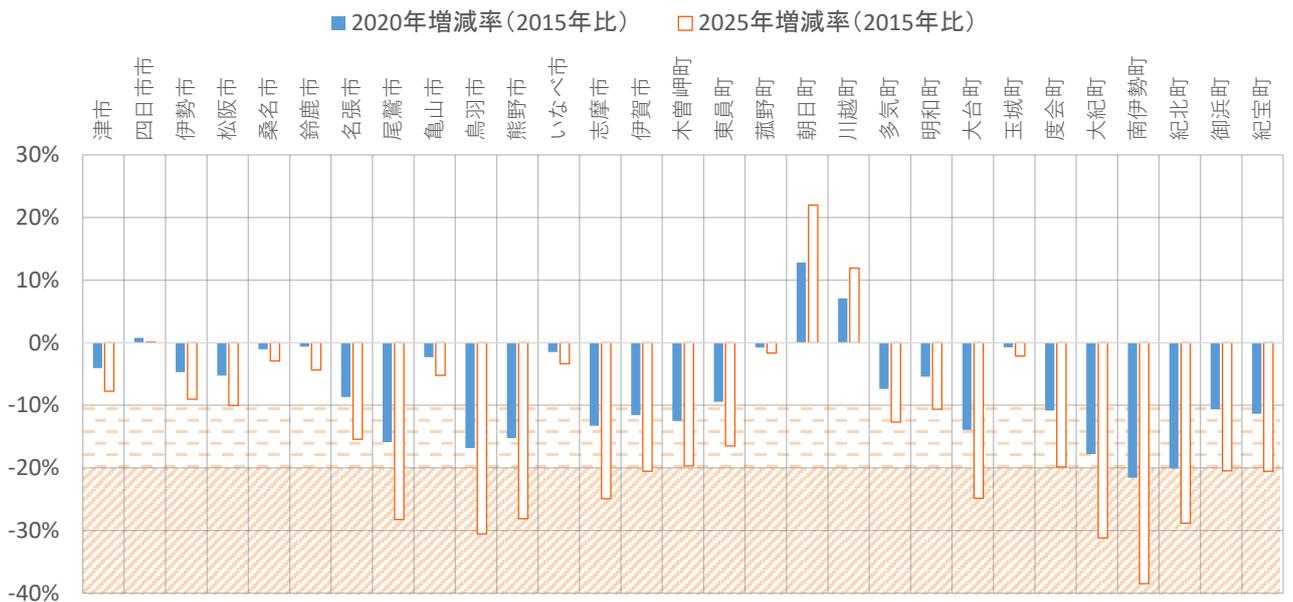


出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

・三重県：生産年齢人口増減率（対 2015 年比）

2025 年においても、3 自治体（四日市市、朝日町、川越町）が増加の見込みである。全 29 自治体のうち、2020 年で減少率 10%超が 13 自治体から、2025 年で 18 自治体に増える見込みである。

図表 8 三重県 生産年齢人口増減率



出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

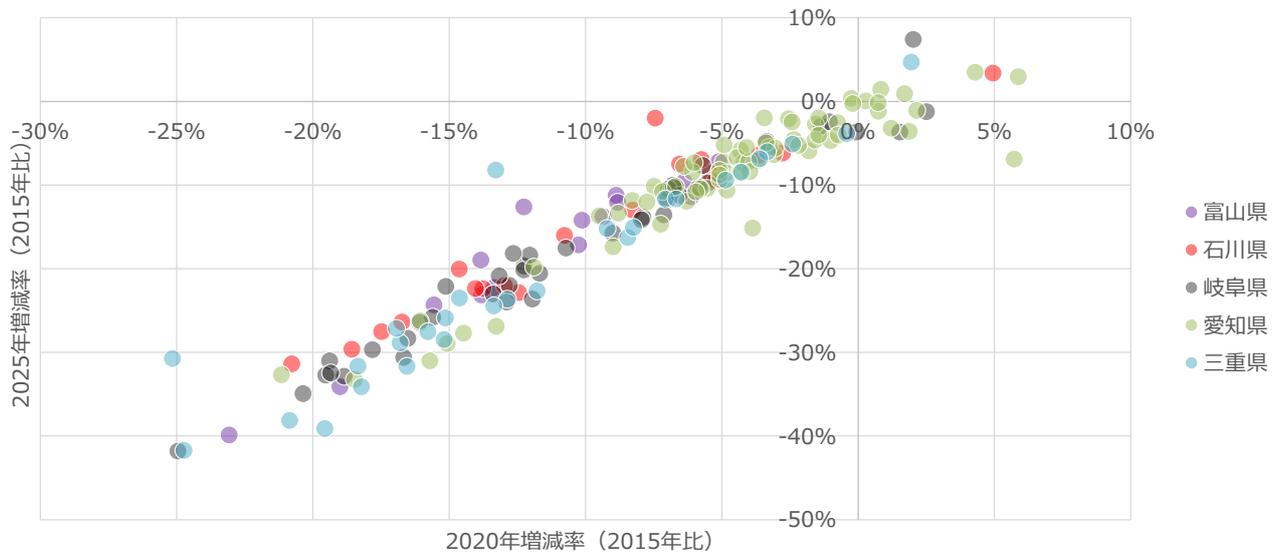
### ③ 若者人口(20～39歳) 増減率(2015年比)

・若者人口の増減分布(管内)

5県共通して減少傾向の自治体が多いが、2025年(2015年比)に若者人口の増加が見込まれる8自治体のほか、愛知県下1自治体及び岐阜県下2自治体が、2020年から2025年に減少に転じる見込みである。

2025年(2015年比)において、減少率10%以上が41自治体(構成比約26%)、20%以上が36自治体(同約23%)、30%以上が20自治体(同約13%)である。

図表9 若者人口の増減分布(管内)

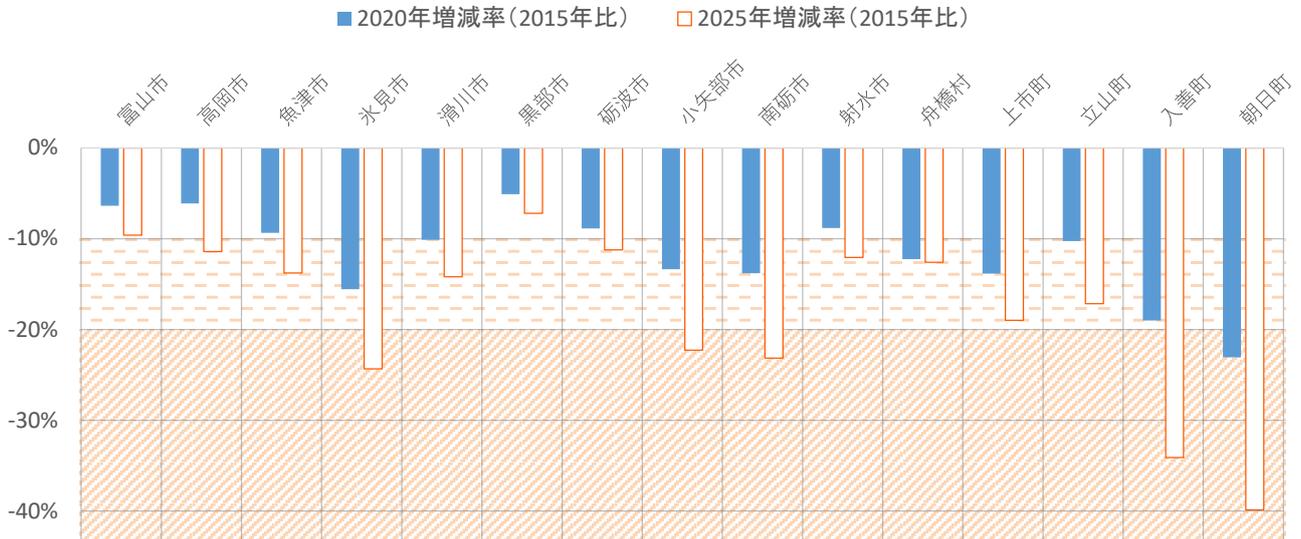


出所：平成27年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

・富山県:若者人口増減率（2015年比）

全 15 自治体で減少傾向にあり、2020 年で減少率 10%超が 9 自治体、2025 年で減少率 10%超が 13 自治体、うち 2 自治体は 30%超の減少が見込まれる。

図表 10 富山県 若者人口増減率

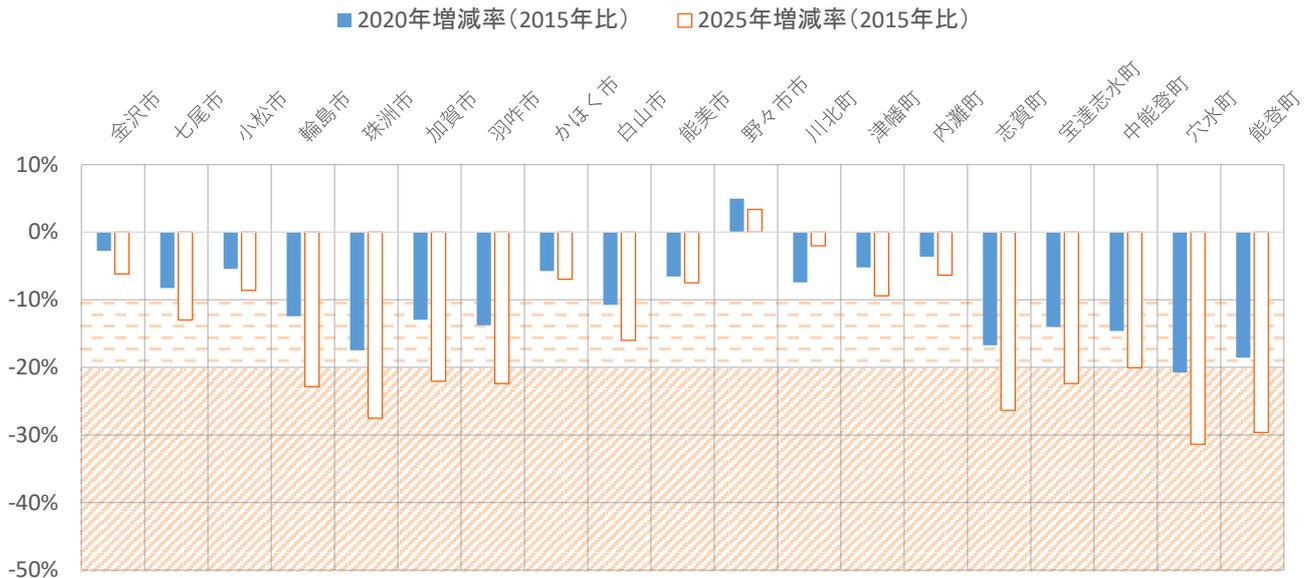


出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

・石川県：若者人口増減率（2015年比）

全 19 自治体のうち、2025 年も野々市市の増加が見込まれる。2020 年で減少率 10%超は 10 自治体、さらに 2025 年では 9 自治体が減少率 20%超となる見込みである。

図表 11 若者人口増減率

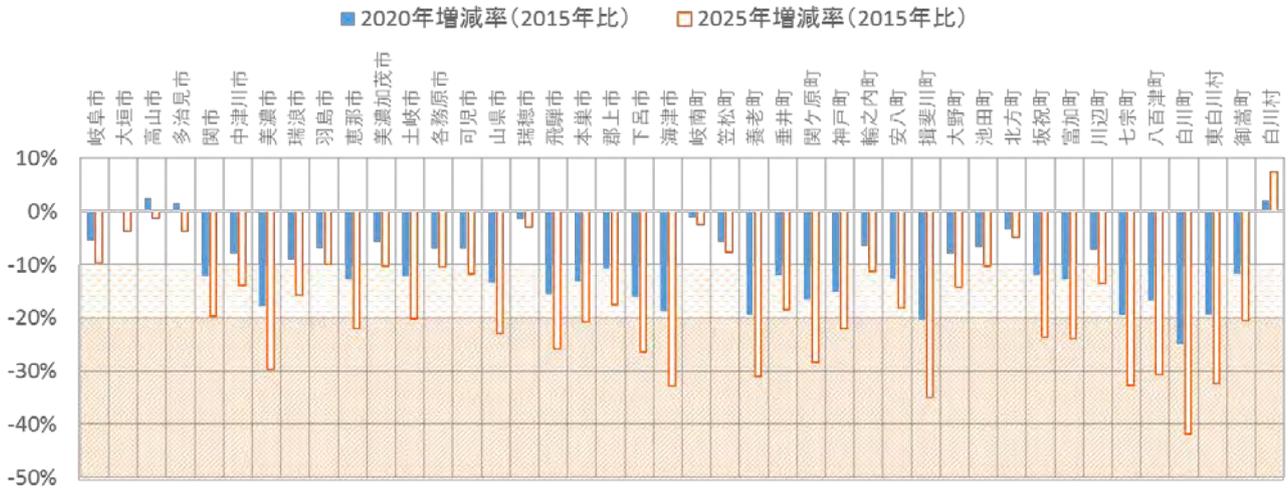


出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

・岐阜県：若者人口増減率（2015年比）

全 42 自治体のうち、2020 年のみ増加見込みである自治体は 2（高山市、多治見市）、1 自治体（白川村）のみ 2020 年、2025 年ともに増加が見込まれる。また、2020 年で減少率 10% 超が 24 自治体、さらに 2025 年には 7 自治体が減少率 30% 超の見込みである。

図表 12 岐阜県 若者人口増減率

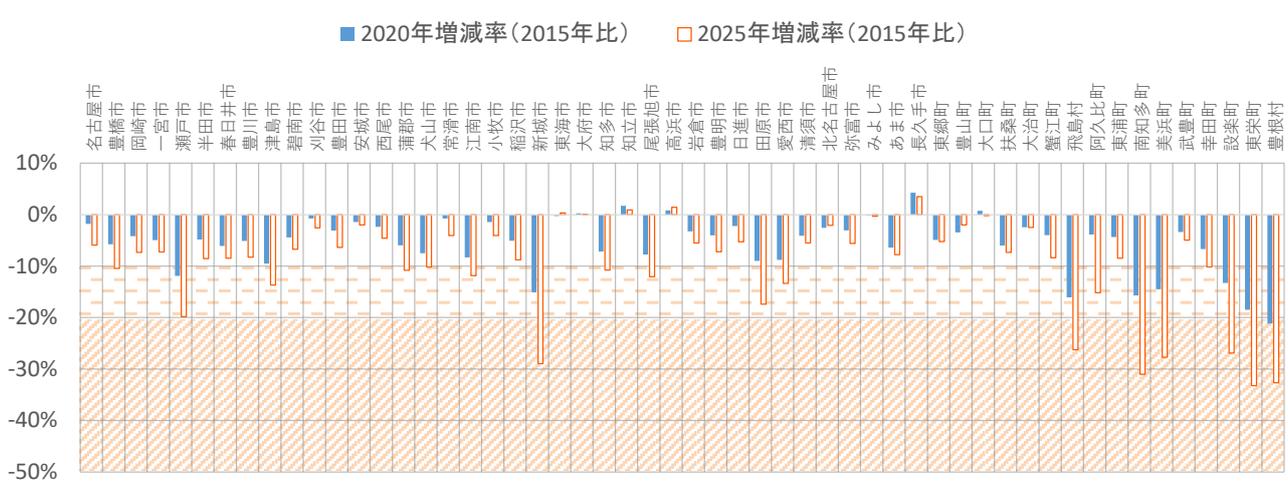


出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

・愛知県：若者人口増減率（2015年比）

5 自治体（東海市、大府市、知立市、高浜市、長久手市）で増加が見込まれる。2020 年で減少率 10% 超は 8 自治体であり、多くの自治体で減少率は小さい。しかし、2025 年で減少率 30% 前後が見込まれる 3 自治体があり、自治体間の格差が拡大する見込みである。

図表 13 愛知県 若者人口増減率

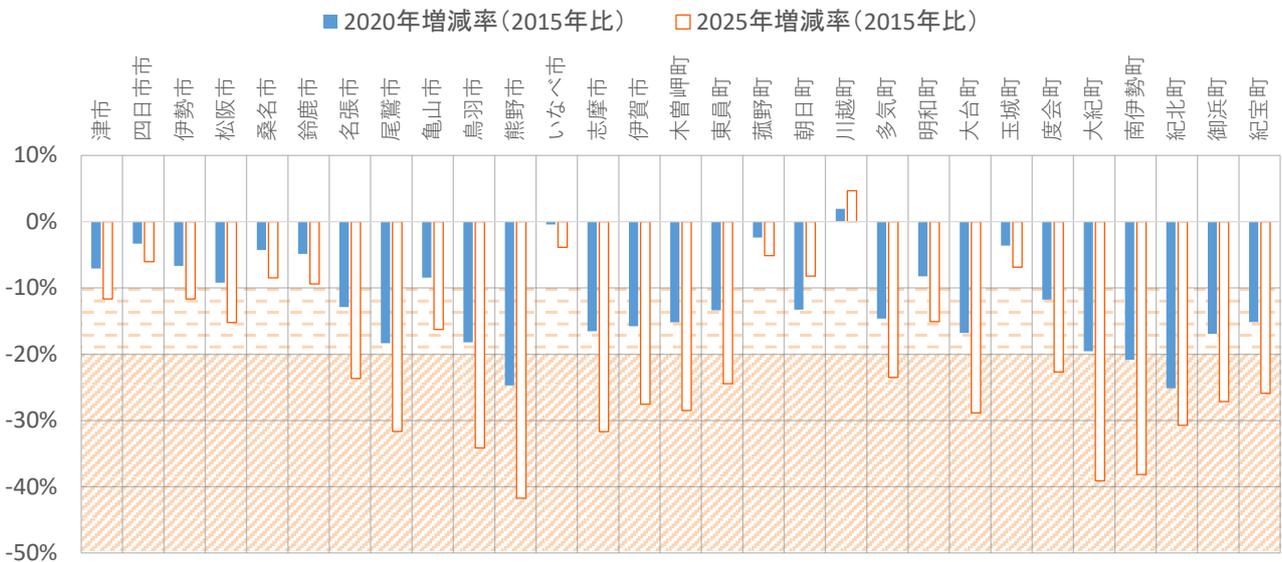


出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

・三重県：若者人口増減率（2015年比）

全 29 自治体のうち、1 自治体（川越町）を除く全ての自治体で減少が見込まれる。2020 年で減少率 10%超が 17 自治体、さらに 7 自治体が 2025 年で減少率 30%超、うち 1 自治体は減少率 40%超と大幅な減少が見込まれる。

図表 14 三重県 若者人口増減率



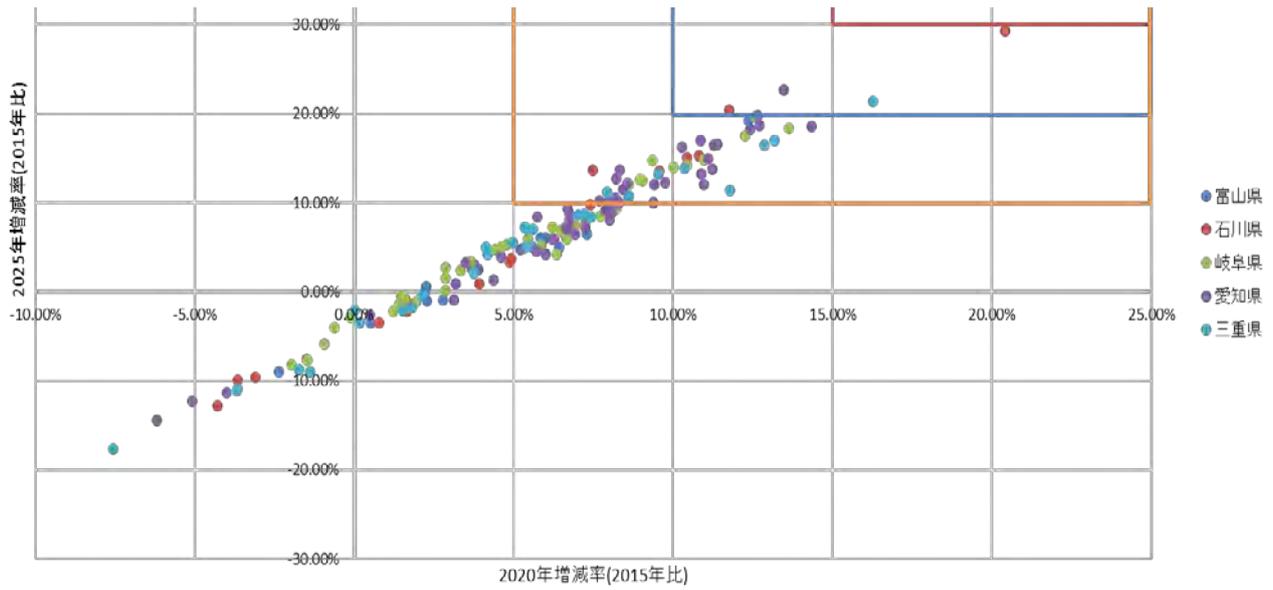
出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

④ 老年人口 増減率（2015年比）

・老年人口の増減分布（管内）

121 の自治体で 2020 年、2025 年ともに老年人口は増加し、18 の自治体ではともに減少する見込みである。5 自治体で 2020 年に増加率 10%超、2025 年に 20%超となることが見込まれ、うち 1 自治体では 2020 年に増加率 15%超、2025 年には増加率 30%超が見込まれる。一方、19 の自治体は 2020 年に増加するものの、2025 年に減少が見込まれる。

図表 15 老年人口の増減分布（管内）

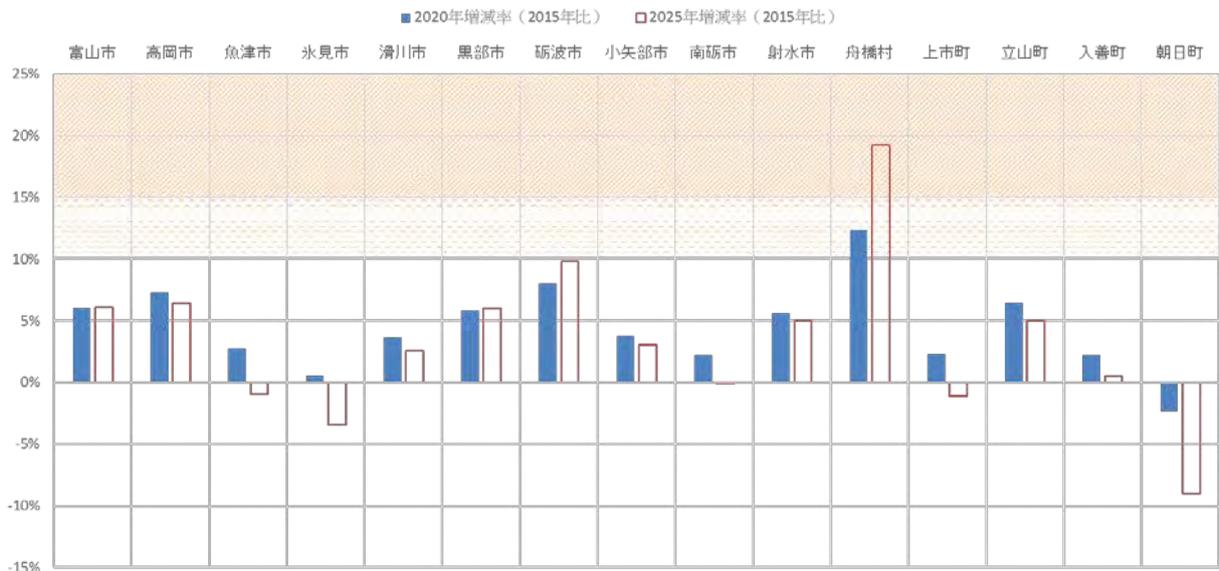


出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

・富山県：老年人口増減率（2015 年比）

全 15 自治体のうち、2020 年は 14 自治体で増加、2025 年は 10 自治体で増加が見込まれ、中には増加率 15% 超の自治体がみられる。その一方で、減少率が 10% に迫る自治体もみられる。

図表 16 富山県 老年人口増減率

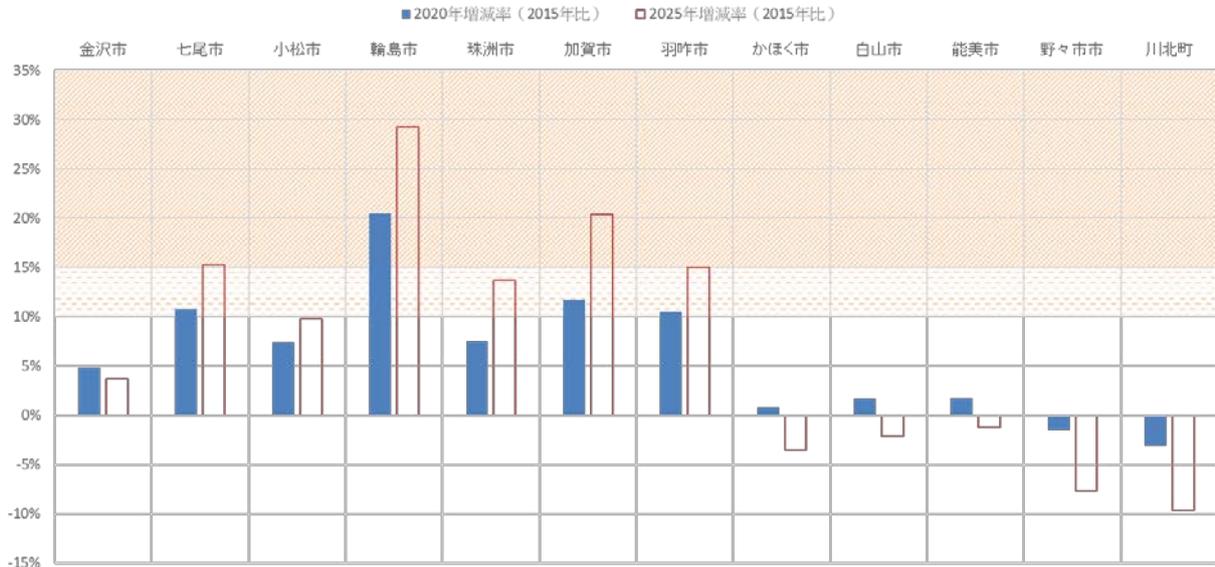


出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

・石川県：老年人口増減率（2015年比）

2020年では10自治体で増加が、2025年には7自治体で増加が見込まれる。2025年には5自治体が増加率15%超、うち2自治体で20%超を見込む。また、2020年で増加率の高い自治体は2025年も増加が続き、2020年の増加率の低い自治体は2025年に減少に転じる傾向がみられる。2025年に増加の自治体の中では、1自治体のみ2020年から増加率が減少している。

図表 17 石川県 老年人口増減率

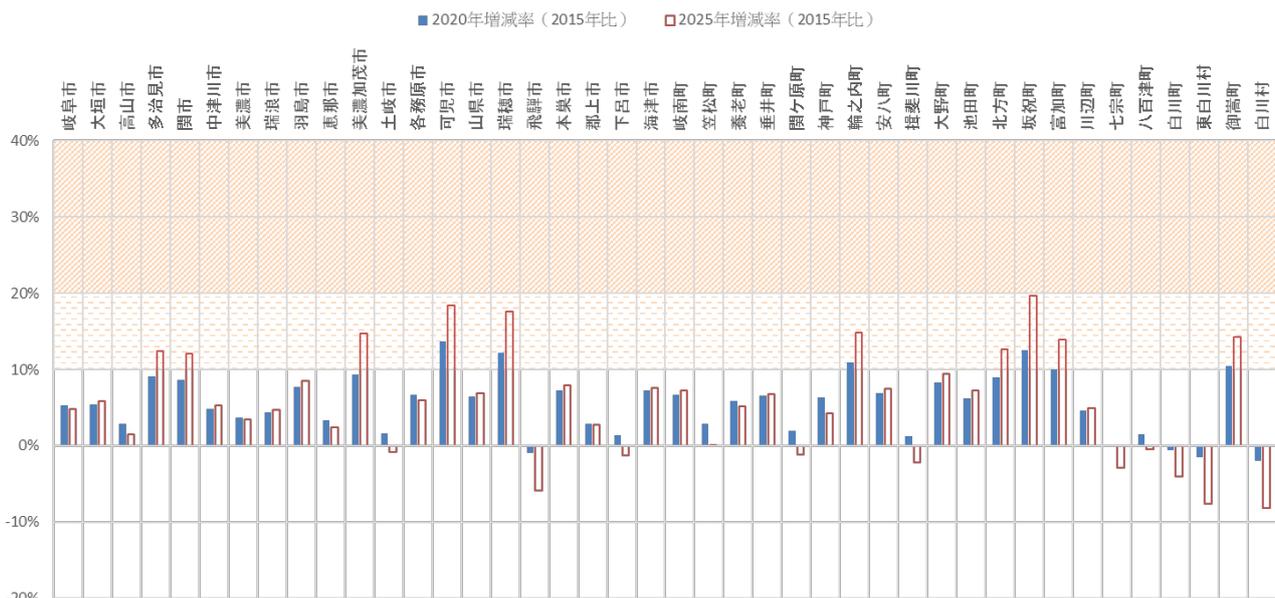


出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

・岐阜県：老年人口増減率（2015年比）

全 42 自治体中 38 自治体が 2020 年に増加し、うち 5 自治体が 2025 年に減少へ転じる見込みである。2025 年に増加傾向にある自治体のうち 10 自治体で増加率 10% 超である。

図表 18 岐阜県 老年人口増減率

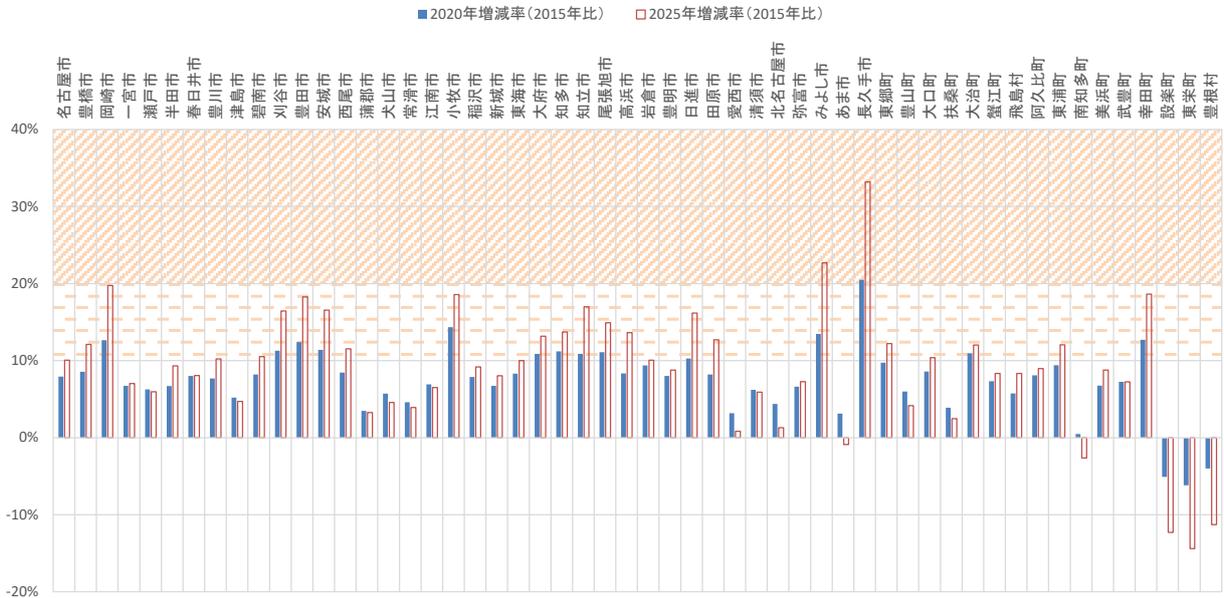


出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

・愛知県：老年人口増減率（2015年比）

全54自治体のうち、49自治体で2020年、2025年ともに増加傾向が見込まれ、うち約半数の24自治体で2025年の増加率10%超が見込まれ、老年人口の増加が顕著である。2020年、2025年ともに減少の3自治体はいずれも山間部にあり、都市部と山間部での格差が拡大している。

図表 19 愛知県 老年人口増減率

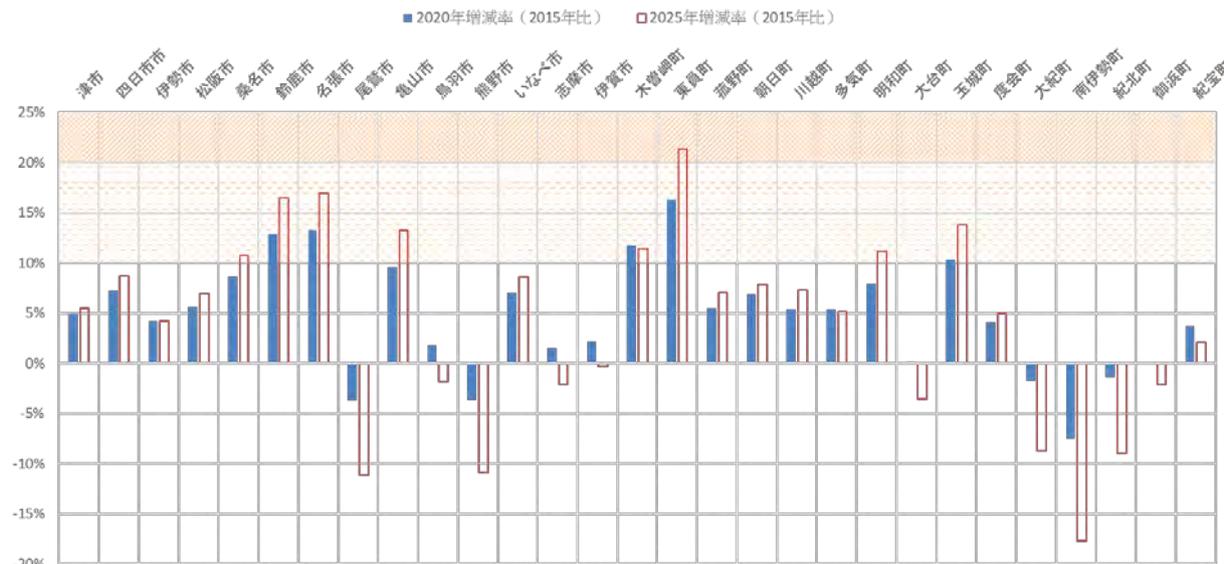


出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

・三重県：老年人口増減率（2015年比）

2020年では24自治体で増加し、5自治体で減少が見込まれるが、2025年には19自治体が増加、10自治体で減少が見込まれる。2020年には1自治体が増加率15%超、さらに2025年には3自治体が増加率15%超で、うち1自治体で20%超を見込む。

図表 20 三重県 老年人口増減率



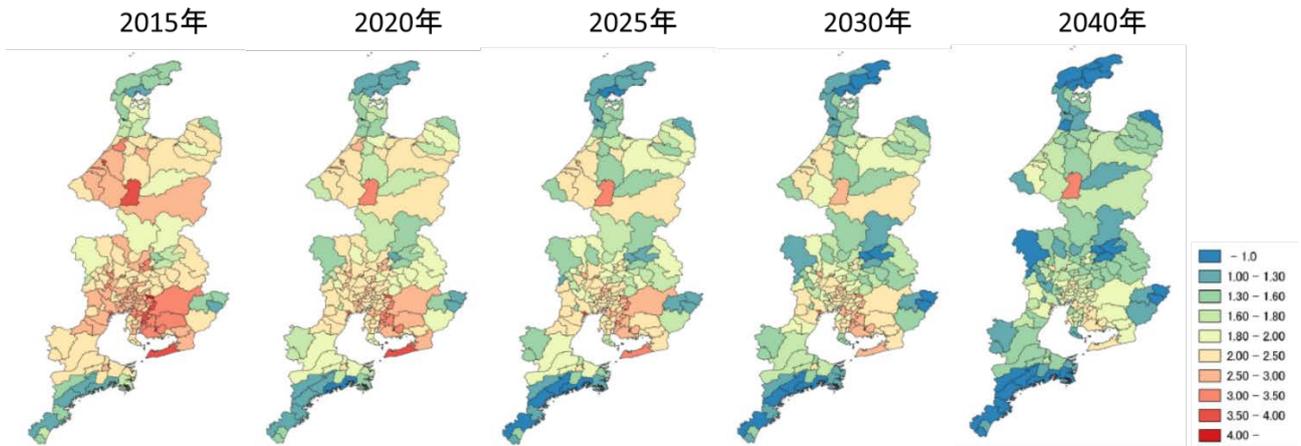
出所：平成 27 年国勢調査人口等基本集計、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

### ⑤ 地域カストック指標

公益財団法人中部圏社会経済研究所では、地域経済の循環を支える側と支えられる側の人数構成から自治体の持続可能性を評価する「地域カストック指標」を公表している。具体的には、高齢非就業者一人を、何人の就業者が支えるかを表すもので、指標が2.5を上回れば持続可能、1.5以上2.5未満であれば準持続可能、1.5未満であれば持続不可能と定義している。

本指標によれば、2015年で2.5以上の自治体が4割超、1.5以上2.5未満が5割弱を占めるが、2.5を上回る自治体は徐々にその割合を下げ、2035年にはほぼ1割まで減少する見込みである。また、1.5未満の自治体はその割合を高め、2030年には3割弱に達する見込みである。

図表 21 地域カストック指標の推移（管内）



5 県合計	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045
2.5 以上	69 (43.4%)	37 (23.3%)	28 (17.6%)	23 (14.5%)	16 (10.1%)	3 (1.9%)	2 (1.3%)
1.5 以上 2.5 未満	77 (48.4%)	99 (62.3%)	101 (63.5%)	90 (56.6%)	86 (54.1%)	87 (54.7%)	72 (45.3%)
1.5 未満	13 (8.2%)	23 (14.5%)	30 (18.9%)	46 (28.9%)	57 (35.8%)	69 (43.4%)	85 (53.5%)

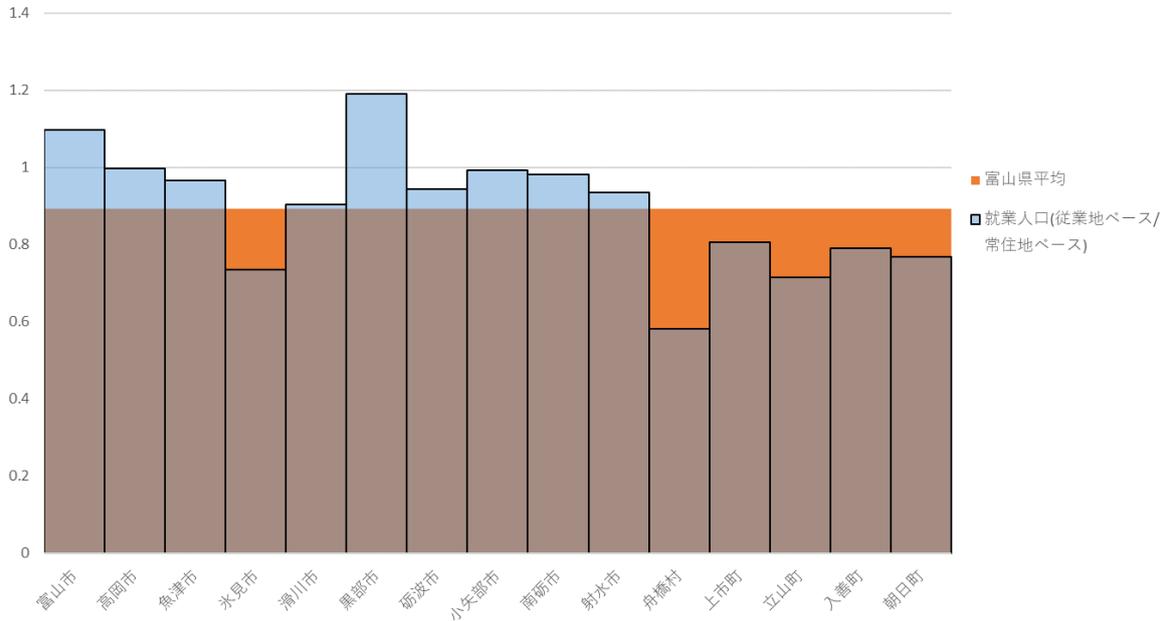
出所：公益財団法人中部圏社会経済研究所 「地域力指標」

## ⑥ 就業人口（2015年）

・富山県：就業人口（従業地ベース/常住地ベース）

市部では県平均（0.89）を上回り、町村部は下回る傾向にある。1.0以上は3自治体となっており、町村部では1自治体（0.58）が大きく下回っている。

図表 22 富山県 就業人口

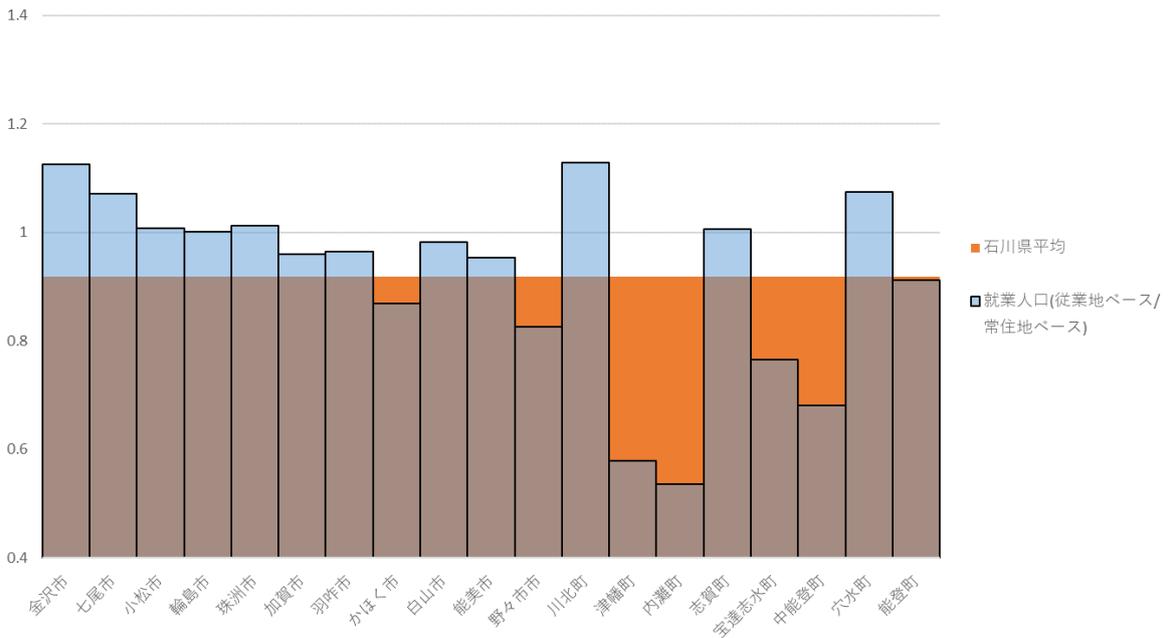


出所：平成 27 年国勢調査

・石川県：就業人口（従業地ベース/常住地ベース）

市部では2自治体を除き、県平均（0.92）を上回り、町村部では3自治体のみ県平均を上回る。1.0以上は8自治体、3自治体は0.6未満となっている。

図表 23 石川県 就業人口

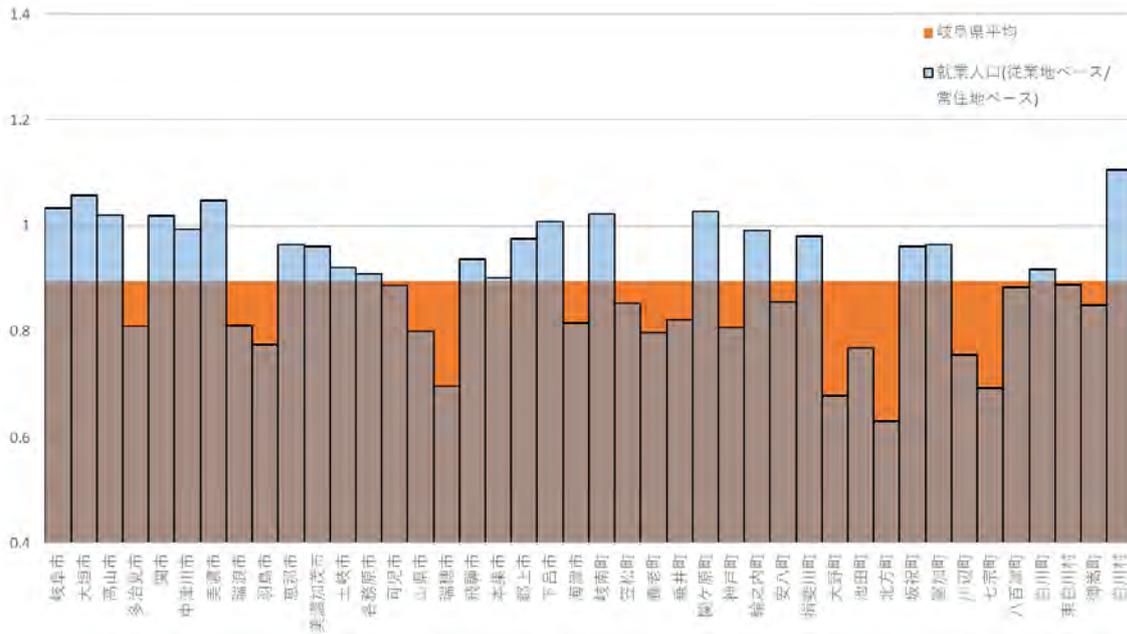


出所：平成 27 年度国勢調査

・岐阜県：就業人口（従業地ベース/常住地ベース）

全 42 自治体中 22 自治体が県平均（0.90）を上回り、9 自治体で 1.0 以上となっている。

図表 24 岐阜県 就業人口

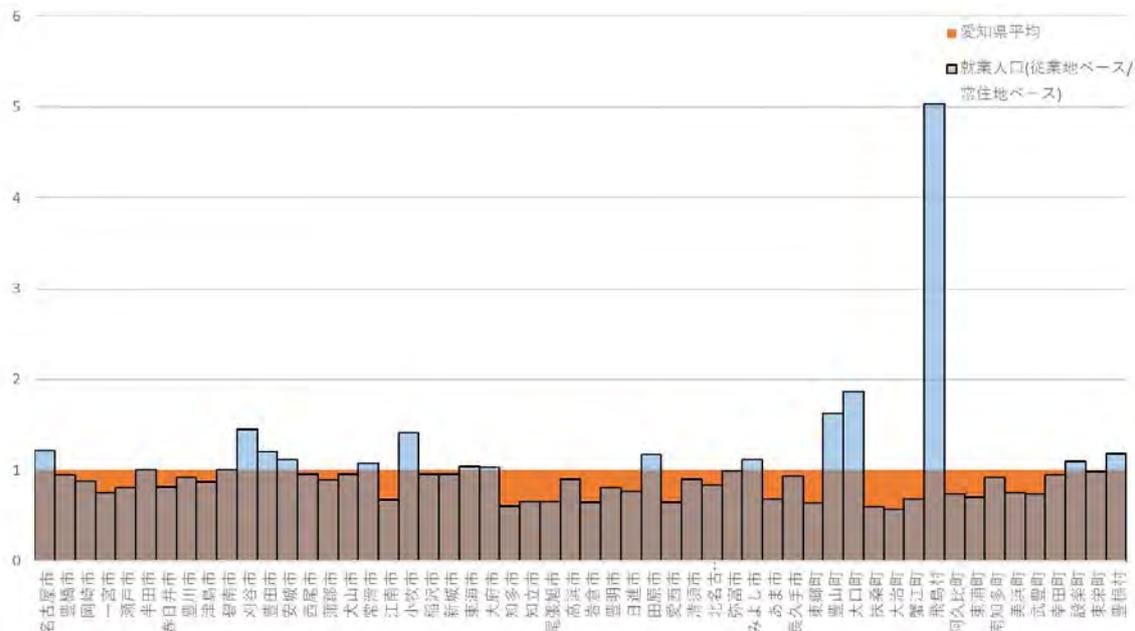


出所：平成 27 年度国勢調査

・愛知県：就業人口（従業地ベース/常住地ベース）

管内では、県平均（1.01）が唯一 1.0 を上回る中、1 自治体が突出して高く、県平均を上回る自治体は 15 である。0.7 未満の 11 自治体は、常住地としての性格が強いことがうかがえる。

図表 25 愛知県 就業人口

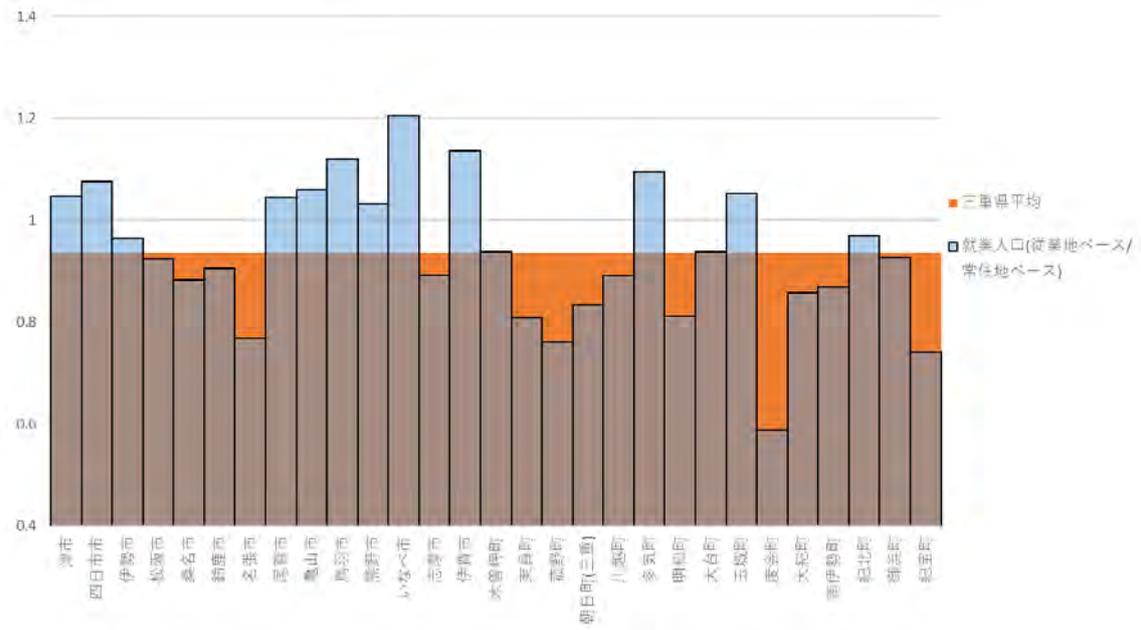


出所：平成 27 年度国勢調査

・三重県：就業人口（従業地ベース/常住地ベース）

全 29 自治体のうち約半数の 14 自治体が県平均（0.94）を上回り、うち 1.0 以上は 10 自治体である。  
1 自治体は、0.6 を下回る。

図表 26 三重県 就業人口



出所：平成 27 年度国勢調査

⑦ 人口と産業構造による自治体の類型設定

・自治体の類型設定

類似団体別市町村財政指数表において、「人口」と「産業構造」により、平成 27 年国勢調査の結果を基に市町村の類型が設定されている。

図表 27 人口規模別自治体の類型設定（管内）

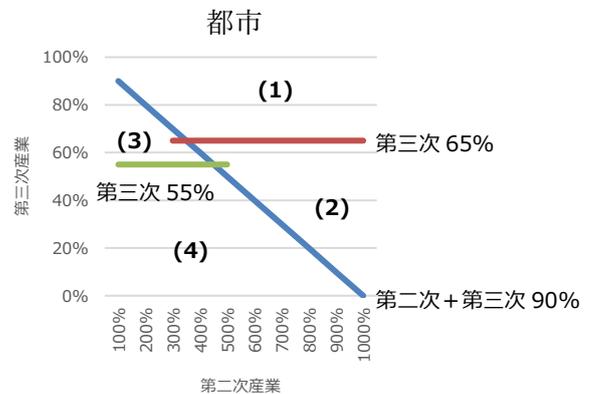
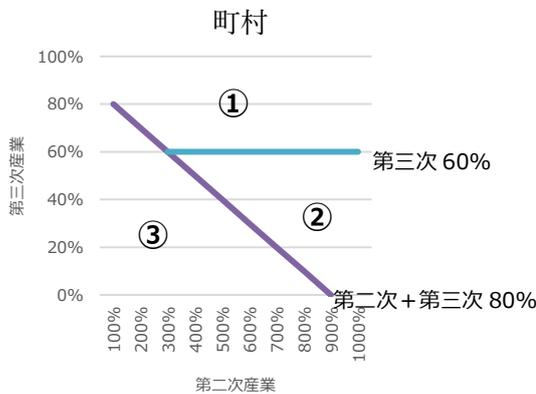
●町村

※上段は選定団体数 下段は該当団体数  (人口)	第二次産業、第三次産業 80%以上				第二次産業、第三次産業 80%未満		計	
	第三次産業 60%以上 ①		第三次産業 60%未満 ②		③			
	2	(全国)	1	(全国)	0	(全国)		(全国)
I 5,000人未満	(3)	(56)	(2)	(136)	(0)	(0)	(5)	(192)
II 5,000～10,000人未満	4	64	3	151	0	0	7	215
III 10,000～15,000人未満	(2)	(56)	(9)	(92)	(2)	(0)	(13)	(148)
IV 15,000～20,000人未満	2	67	9	96	2	0	13	163
V 20,000人以上	(2)	(48)	(6)	(35)	(1)	(0)	(9)	(83)
	3	54	6	36	1	0	10	90
	(4)	(63)	(4)	(23)	(1)	(0)	(9)	(86)
	4	63	4	24	1	0	9	87
	(11)	(93)	(15)	(5)	(0)	(0)	(26)	(98)
	11	100	15	5	0	0	26	105
計	(22)	(316)	(36)	(291)	(4)	(0)	(62)	(607)
	24	348	37	312	4	0	65	660

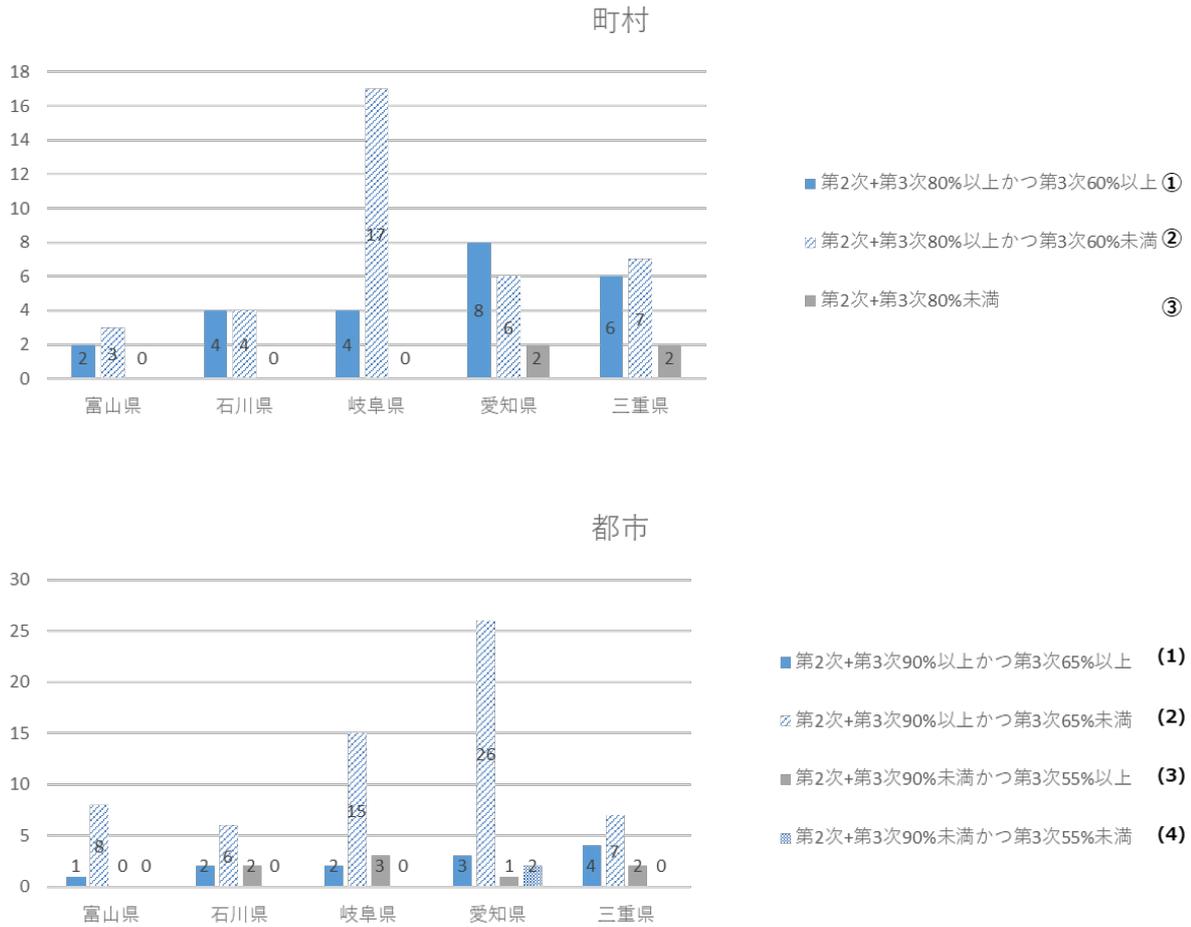
●都市

※上段は選定団体数 下段は該当団体数  (人口)	第二次産業、第三次産業 90%以上				第二次産業、第三次産業 90%未満				計	
	第三次産業 65%以上 (1)		第三次産業 65%未満 (2)		第三次産業 55%以上 (3)		第三次産業 55%未満 (4)			
	3	(全国)	2	(全国)	1	(全国)	0	(全国)		(全国)
I 50,000人未満	(3)	(34)	(18)	(67)	(5)	(126)	(1)	(33)	(27)	(260)
II 50,000～100,000人未満	3	36	18	73	5	128	1	35	27	272
III 100,000～150,000人未満	(6)	(82)	(25)	(89)	(3)	(66)	(1)	(12)	(35)	(249)
IV 150,000人以上	6	85	27	93	3	69	1	12	37	259
	(2)	(49)	(10)	(30)	(0)	(21)	(0)	(1)	(12)	(101)
	2	50	10	30	0	21	0	1	12	102
	(1)	(32)	(7)	(17)	(0)	(5)	(0)	-	(8)	(54)
	1	32	7	17	0	5	0	-	8	54
計	(12)	(197)	(60)	(203)	(8)	(218)	(2)	(46)	(82)	(664)
	12	203	62	213	8	223	2	48	84	687

出所：平成 27 年度国勢調査



図表 28 県別類型別自治体数（管内）

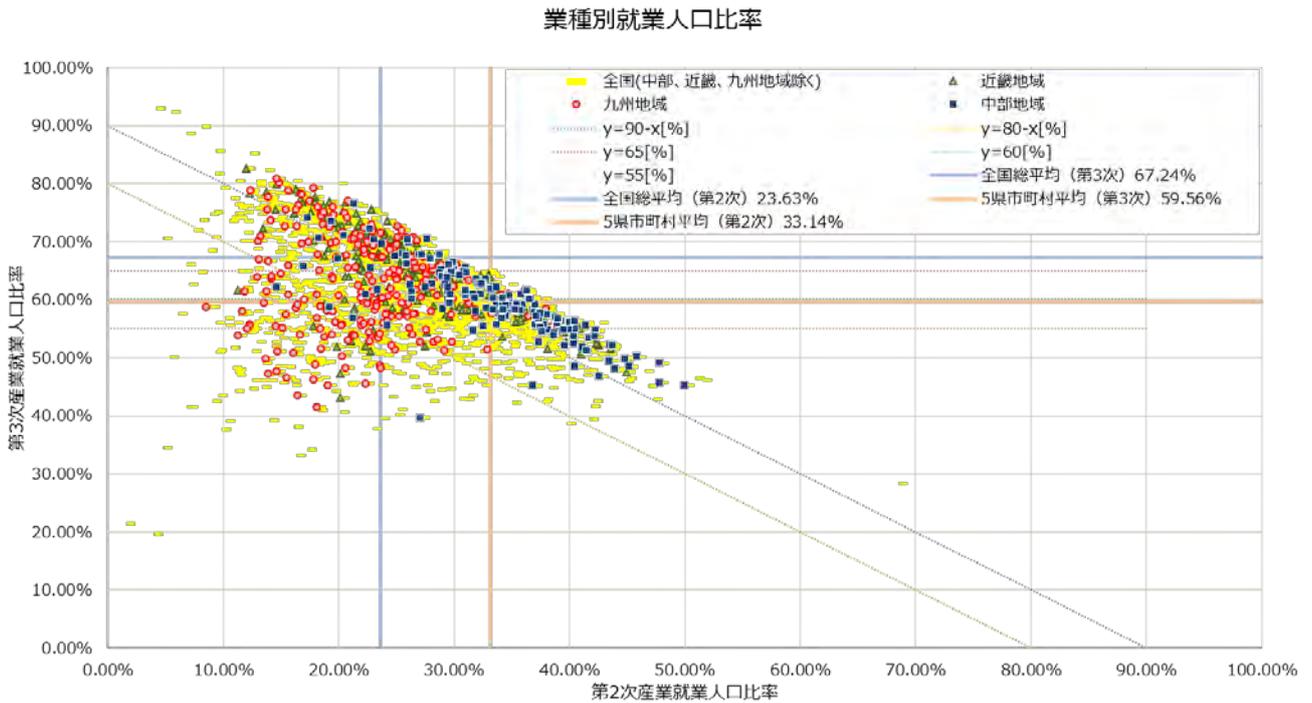


出所：平成 27 年度国勢調査

・業種別就業人口比率

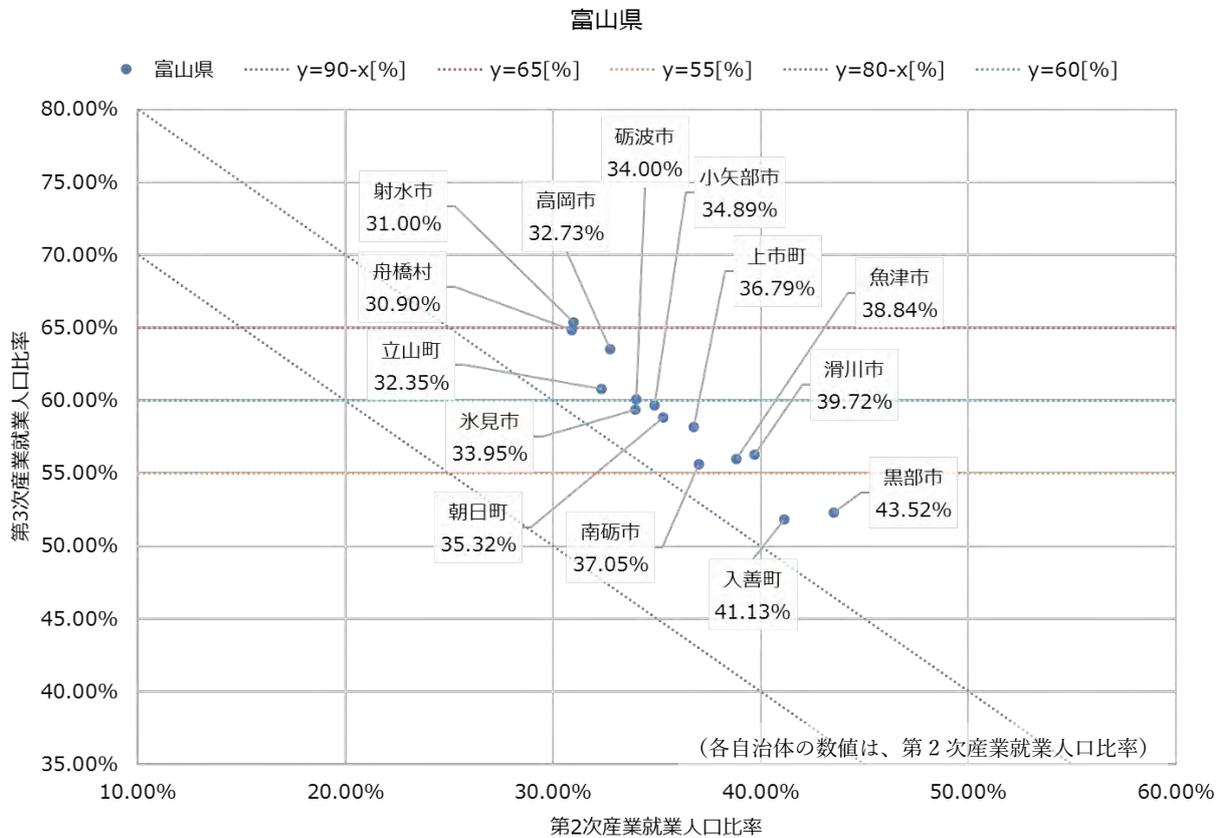
第 2 次産業及び第 3 次産業就業人口比率をみると、全国に比べ、管内自治体平均は第 2 次産業で高く、第 3 次産業で低い。管内では全国と比べて第 2 次産業の就業人口比率の高い自治体が多く分布している。

図表 29 業種別就業人口比率の分布

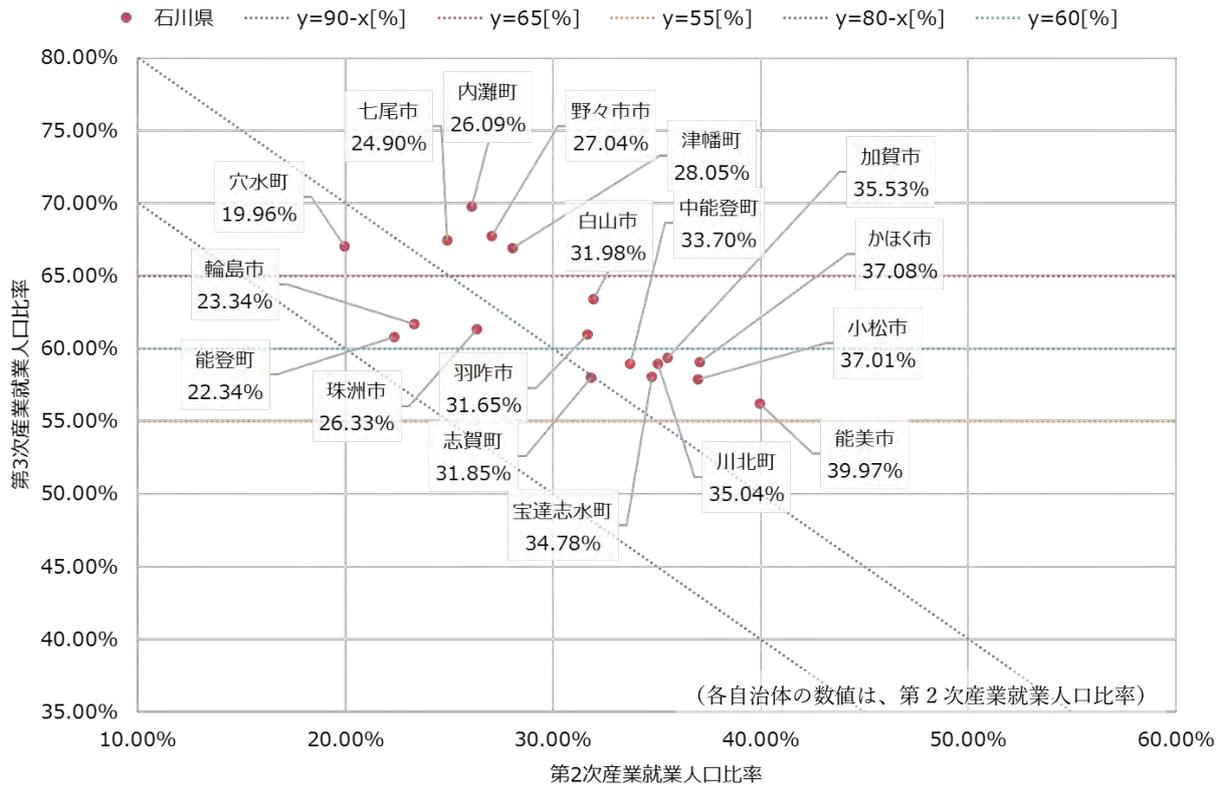


出所：平成 27 年度国勢調査を再編加工

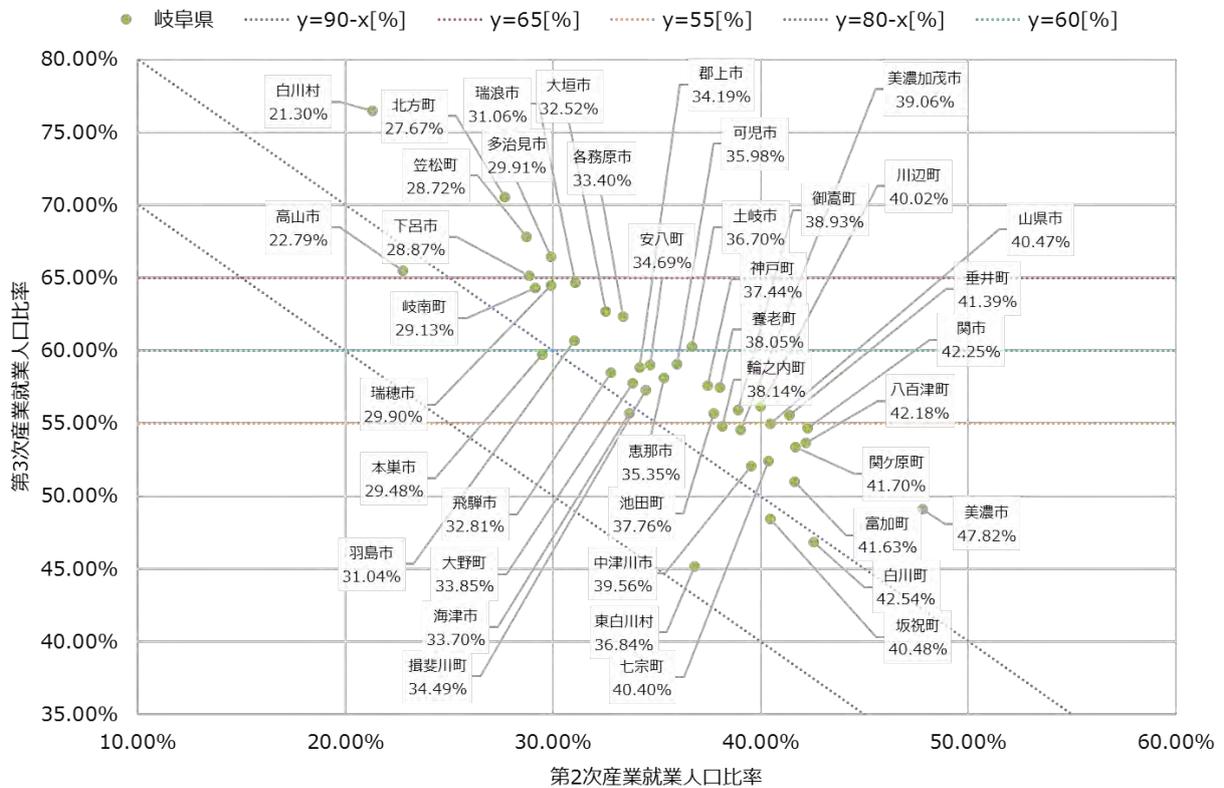
図表 30 県別業種別就業人口比率（管内各県）



### 石川県



### 岐阜県



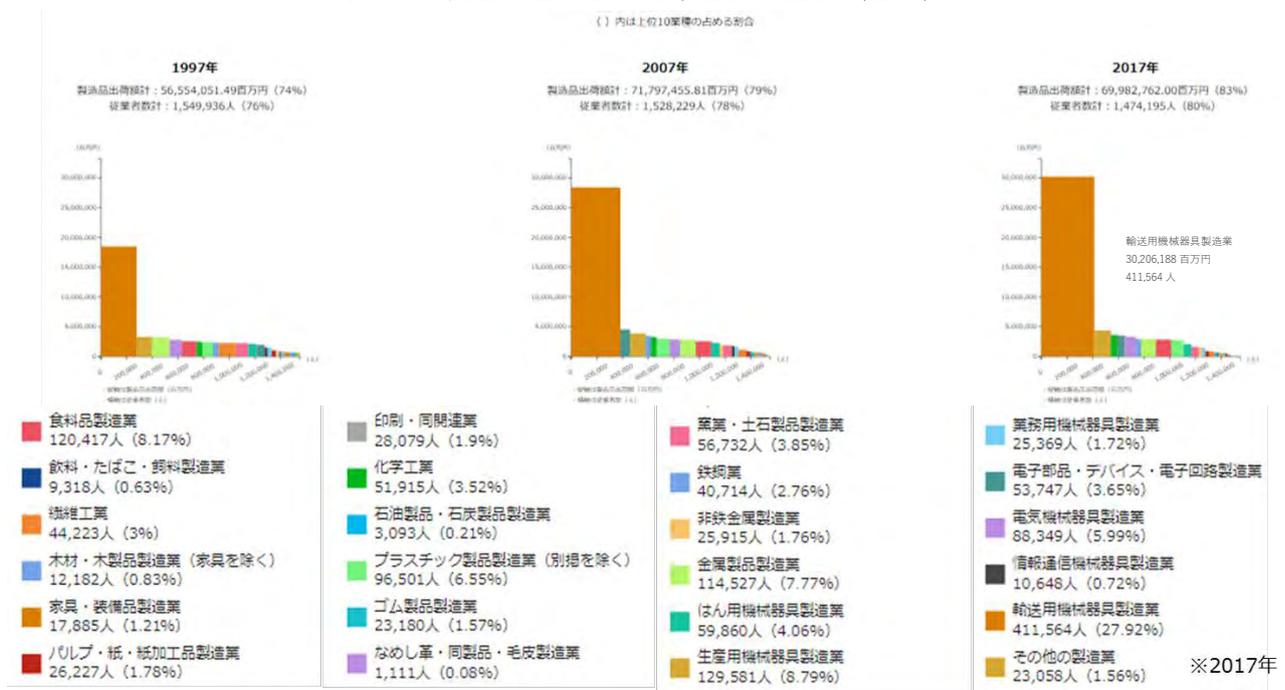


### ⑧ 製造業の概況

管内の製造品出荷額（2017年）は、全国シェアは2割を超えており、自治体別には豊田市（全国シェア約4.6%）を筆頭に、名古屋市（同約1.1%）、四日市市（同約1.0%）が続く。

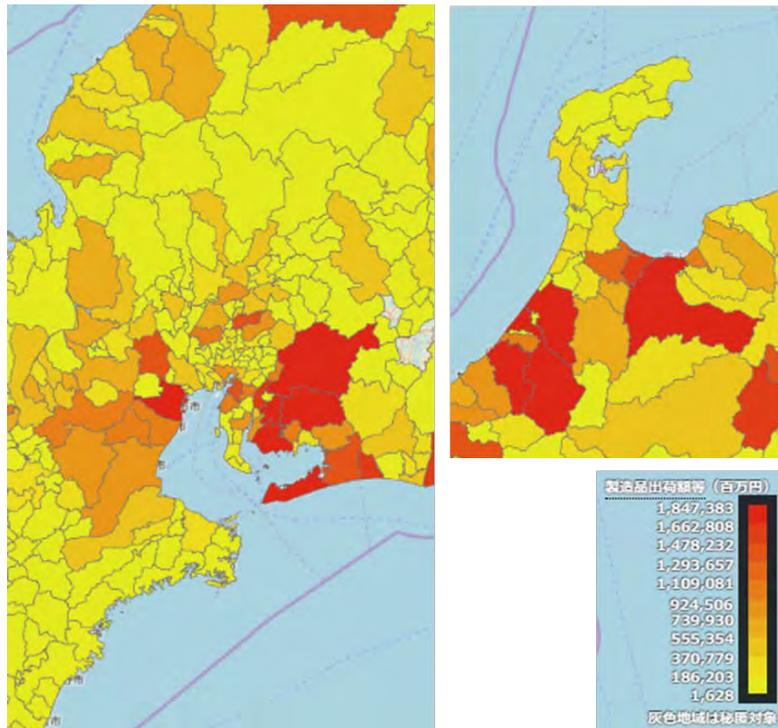
また、その推移をみると、輸送用機械製造業のウエイトがますます高まっており、自治体別では豊田市（全国シェア約20.1%）を筆頭として、愛知県を中心とする8自治体が全国シェア1%を超える。

図表 31 製造品出荷額と従業者数の推移（管内）



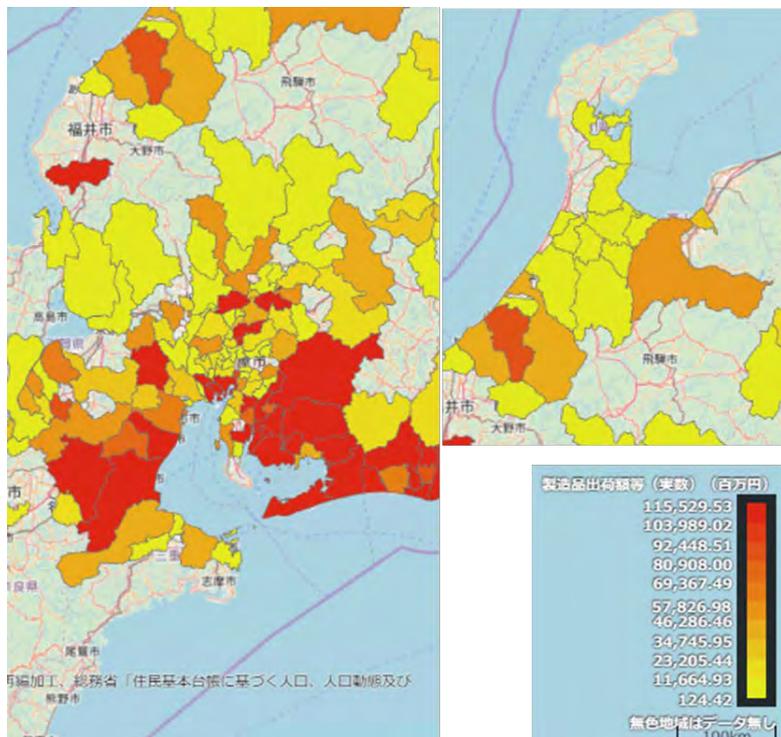
出所: 経済産業省「工業統計調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工

図表 32 製造品出荷額（2017年）の自治体分布



出所：経済産業省「工業統計調査」再編加工、  
 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工、  
 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」

図表 33 製造品出荷額（輸送用機械器具製造業）（2017年）の自治体分布

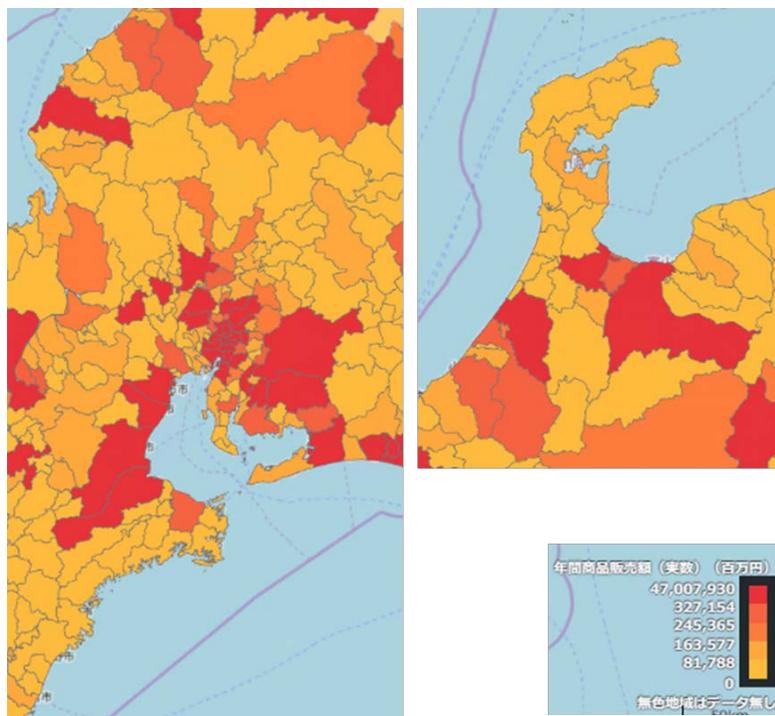


出所：経済産業省「工業統計調査」再編加工、  
 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工、  
 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」

### ⑨ 小売・卸売業の概況

管内の小売・卸売業の年間商品販売額（2016年）の全国シェアは8.8%。事業所数は同7.9%、従業者数は同8.1%となっている。

図表 34 年間商品販売額（2016年）の自治体分布

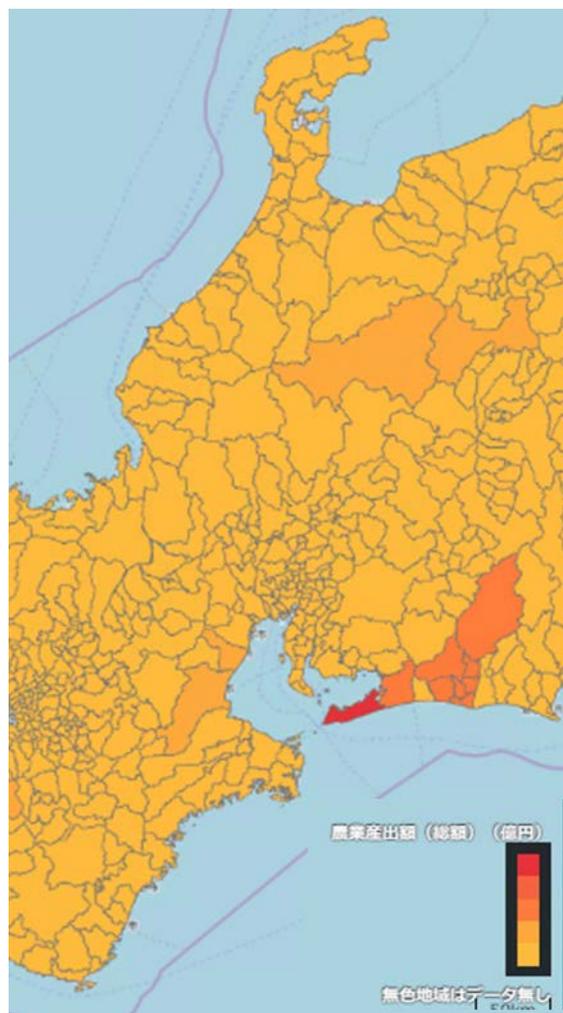


出所：経済産業省「商業統計調査」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

### ⑩ 農業の概況

管内の農業産出額（2017年）は、野菜、米の産出額が大きい。全国シェアでは7%超、花き類、鶏卵の割合が高い。自治体別では、田原市（全国シェア1%弱）を筆頭として、豊橋市、高山市、津市、鈴鹿市は全国シェア0.2%を超える。

図表 35 農業産出額（2017年）の自治体分布

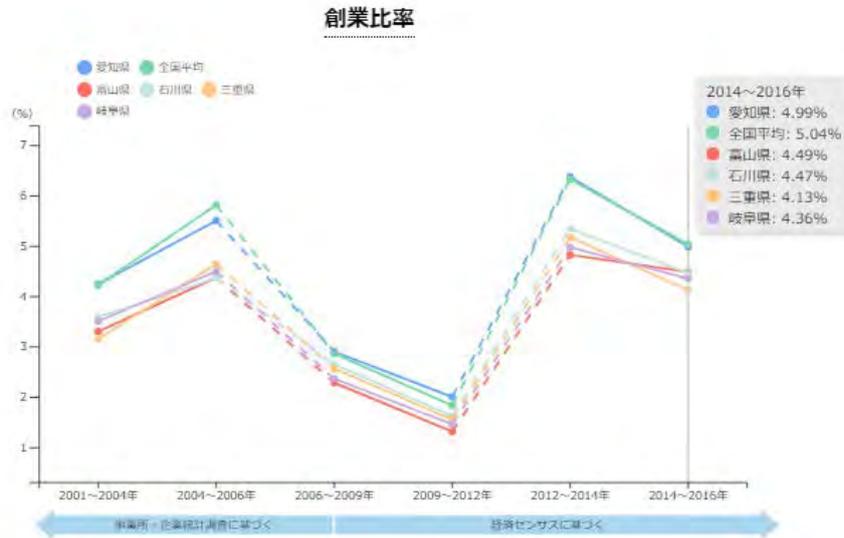


出所：農林水産省「農林業センサス」、農林水産省「市町村別農業産出額（推計）」

### ⑪ 創業比率

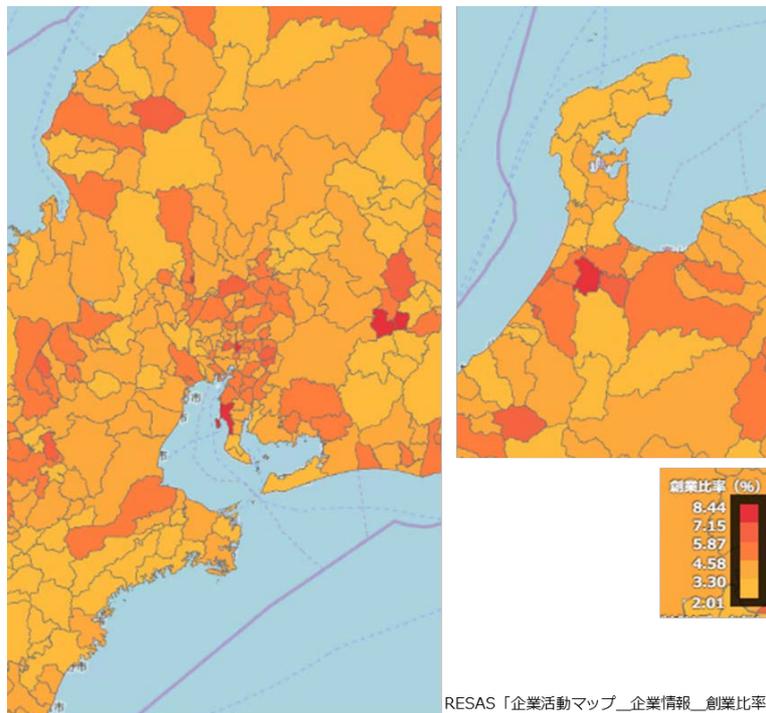
創業比率(2014～2016年)は、管内各県では全国平均5.04%を下回る。全国平均を上回る基礎自治体は31にとどまる。

図表 36 創業比率の推移 (管内各県)



出所：総務省「事業所・企業統計調査」、総務省「経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

図表 37 創業比率の自治体分布



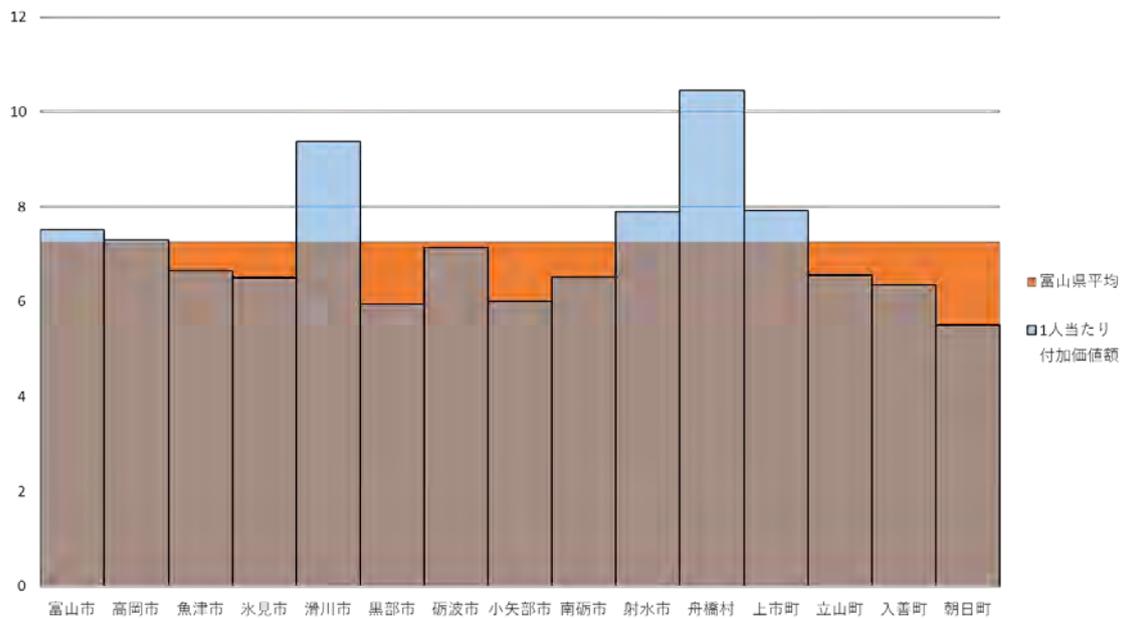
出所：総務省「事業所・企業統計調査」、総務省「経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

## ⑫ 1人当たり付加価値額(2013年)

1人当たり付加価値額から、生産性を整理する。(付加価値額が高いほど生産性が高い)

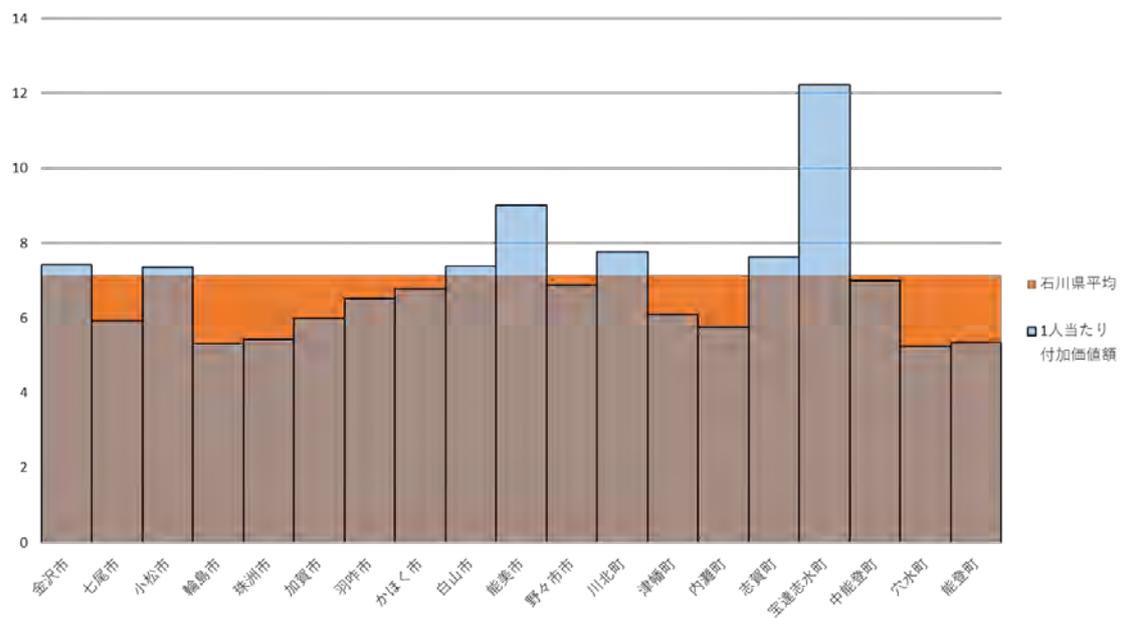
管内5県の平均をみると、富山県 7.26 百万円、石川県 7.15 百万円、岐阜県 7.25 百万円、愛知県 8.98 百万円、三重県 8.52 百万円である。自動車を中心としたものづくり産業が集積する愛知県、三重県の額が高く、富山県、石川県、岐阜県との格差が大きい。

図表 38 富山県 一人当たり付加価値額 (百万円) (県平均 7.26 百万円)



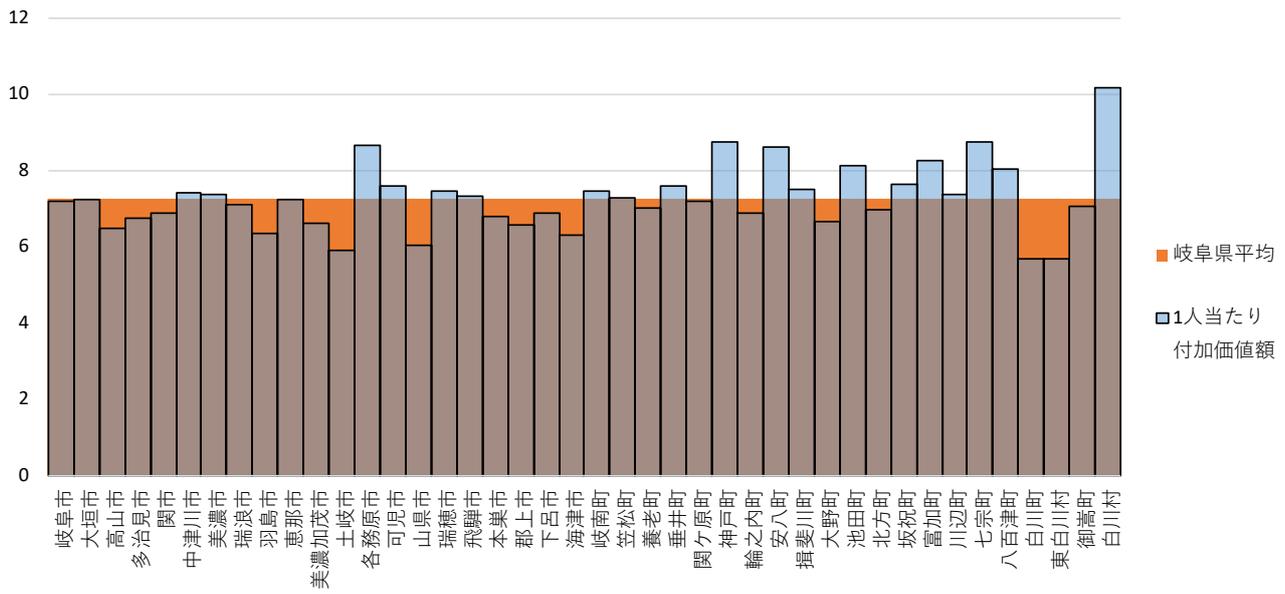
出所：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」(株式会社価値総合研究所(日本政策投資銀行グループ)受託作成)地域経済循環分析

図表 39 石川県 一人当たり付加価値額 (百万円) (県平均 7.15 百万円)



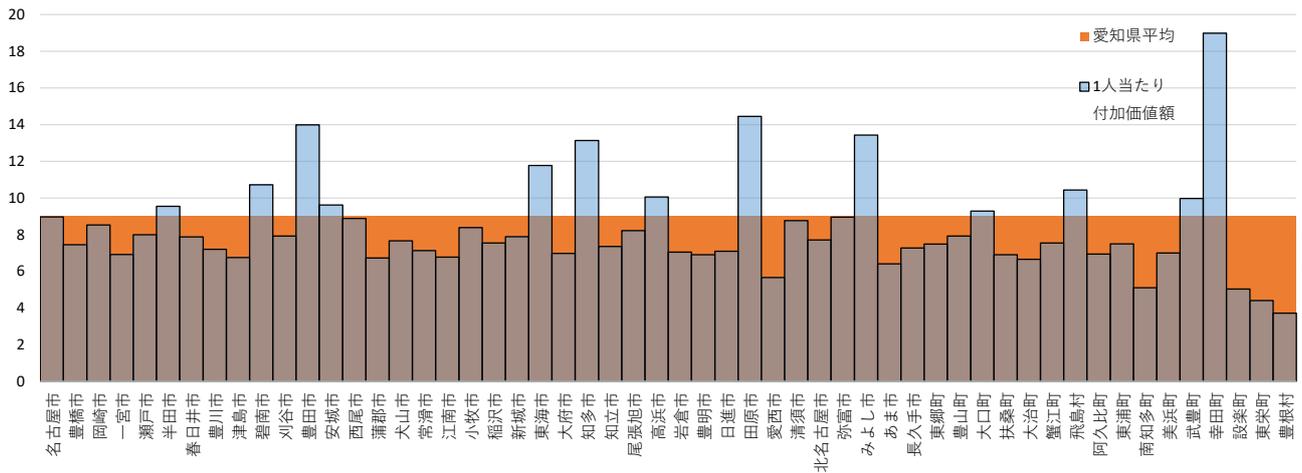
出所：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」(株式会社価値総合研究所(日本政策投資銀行グループ)受託作成)地域経済循環分析

図表 40 岐阜県 一人当たり付加価値額（百万円）（県平均 7.25 百万円）



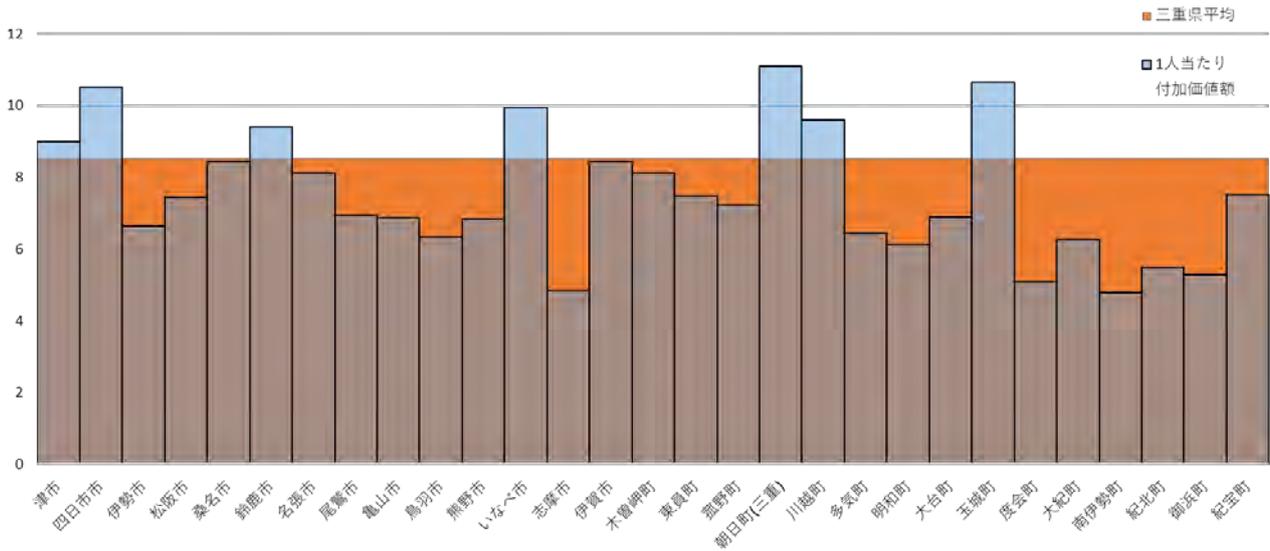
出所：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）地域経済循環分析

図表 41 愛知県 一人当たり付加価値額（百万円）（県平均 8.98 百万円）



出所：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）地域経済循環分析

図表 42 三重県 一人当たり付加価値額（百万円）（県平均 8.52 百万円）



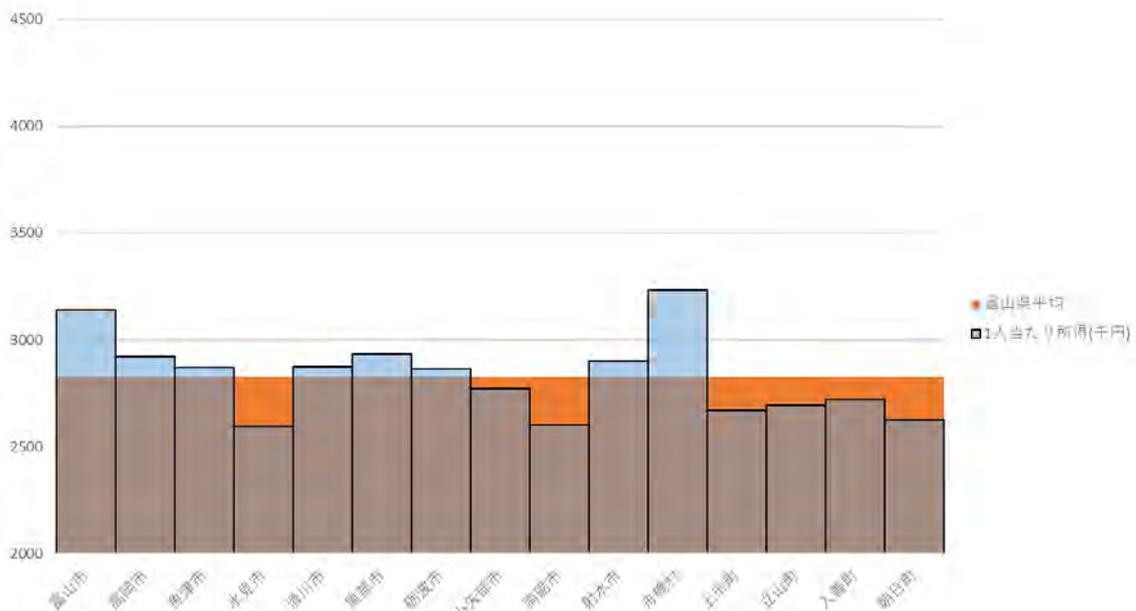
出所：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）地域経済循環分析

### ⑬ 1人当たり所得(2018年)

1人当たり所得は、当該自治体における課税対象所得の合計を納税義務者数一人あたりに換算した額である。管内5県の平均をみると、富山県 2,827.2 千円、石川県 2,773.0 千円、岐阜県 2,920.7 千円、愛知県 3,398.6 千円、三重県 2,973.8 千円である。

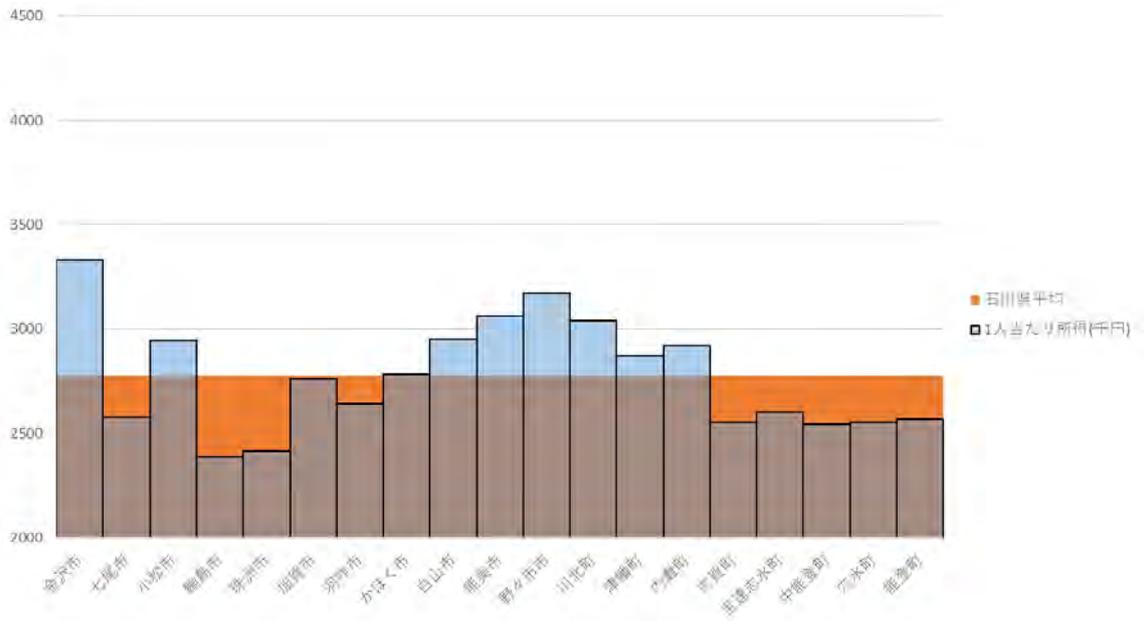
一人あたり付加価値額に比べ、三重県の平均が低く、岐阜県の平均が高くなり、ほぼ同額となっている。

図表 43 富山県 一人当たり所得(県平均 2,827.2 千円)



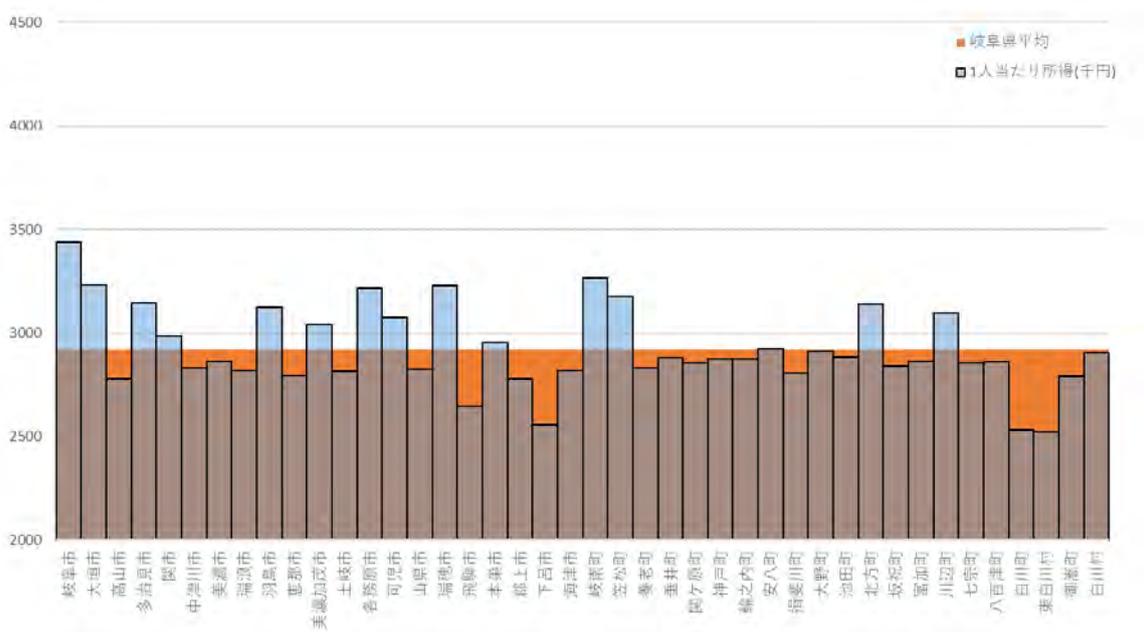
出所：総務省「市町村税課税状況等の調」

図表 44 石川県 一人当たり所得(県平均 2,773.0 千円)



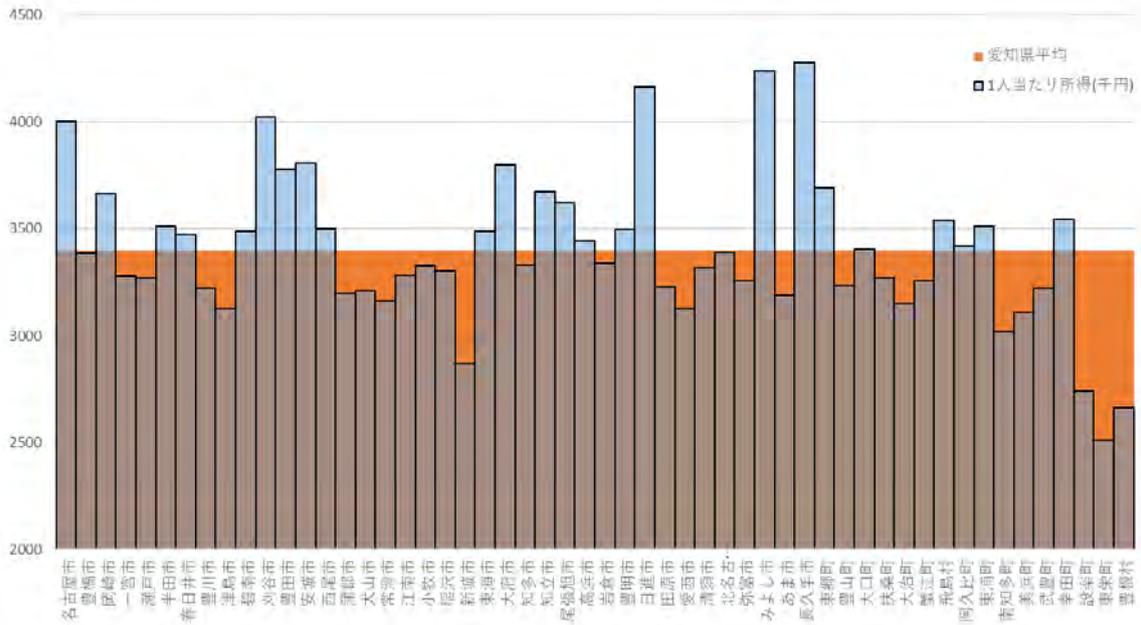
出所：総務省「市町村税課税状況等の調」

図表 45 岐阜県 一人当たり所得(県平均 2,920.7 千円)



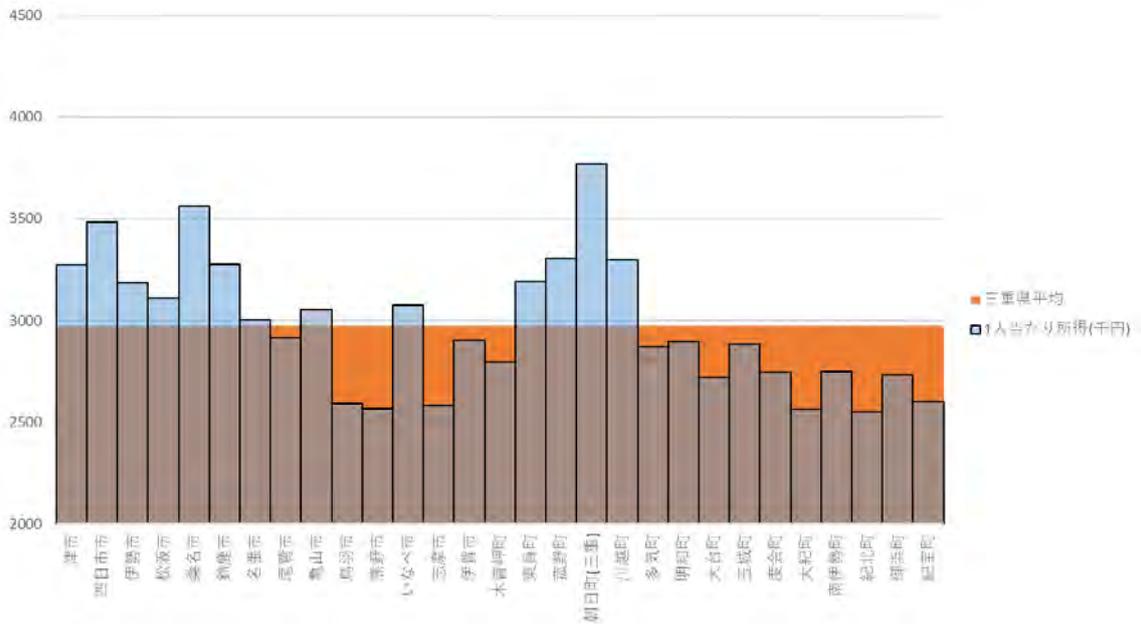
出所：総務省「市町村税課税状況等の調」

図表 46 愛知県 一人当たり所得(県平均 3,398.6 千円)



出所：総務省「市町村税課税状況等の調」

図表 47 三重県 一人当たり所得(県平均 2,973.8 千円)



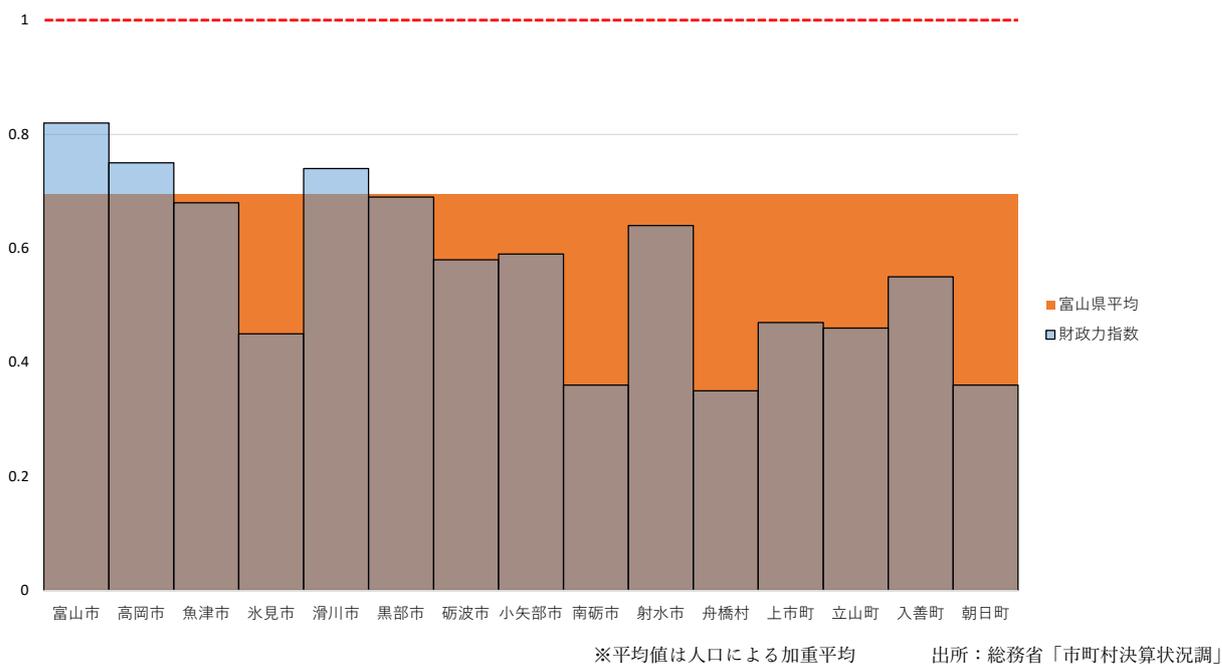
出所：総務省「市町村税課税状況等の調」

## (2) 管内基礎自治体による地方創生に係る取組等の分析

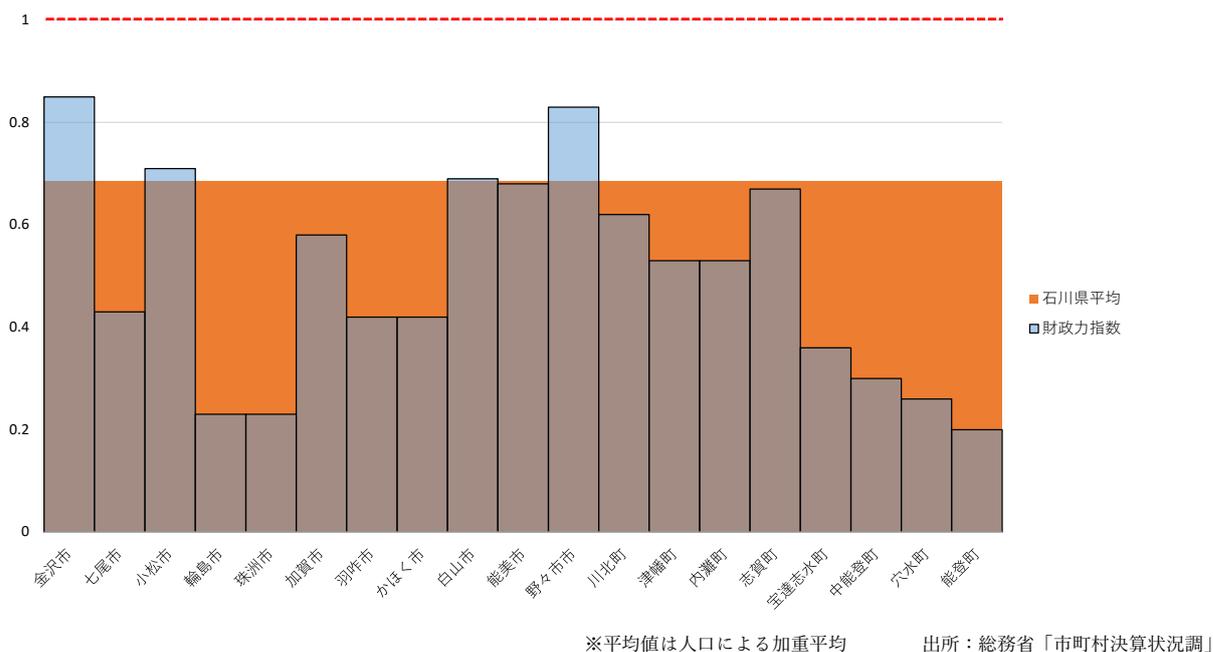
### ① 財政力指数(2017年度)

管内5県の財政力指数の平均(人口による加重平均)をみると、富山県 0.69、石川県 0.68、岐阜県 0.71、愛知県 1.02 三重県 0.75 であり、愛知県が突出して高い。各県の市町村をみると、富山県、石川県、岐阜県では 1.0 以上の市町村はなく、愛知県で 17 市町村、三重県で 2 市町村が 1.0 以上となっている。

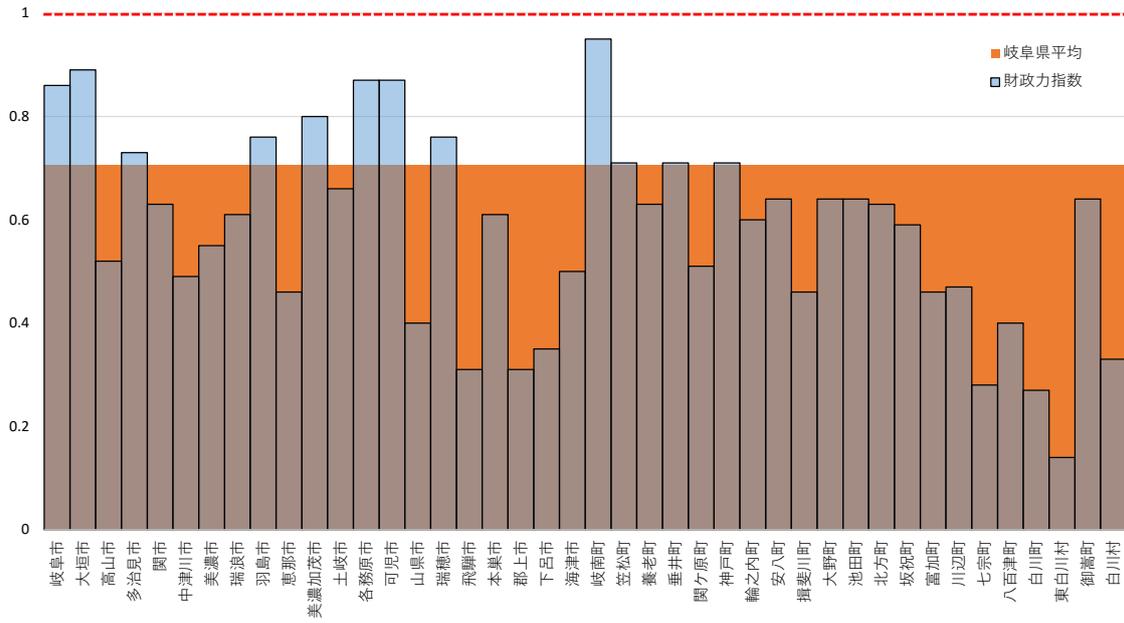
図表 48 富山県 財政力指数(県平均 0.69)



図表 49 石川県 財政力指数(県平均 0.68)



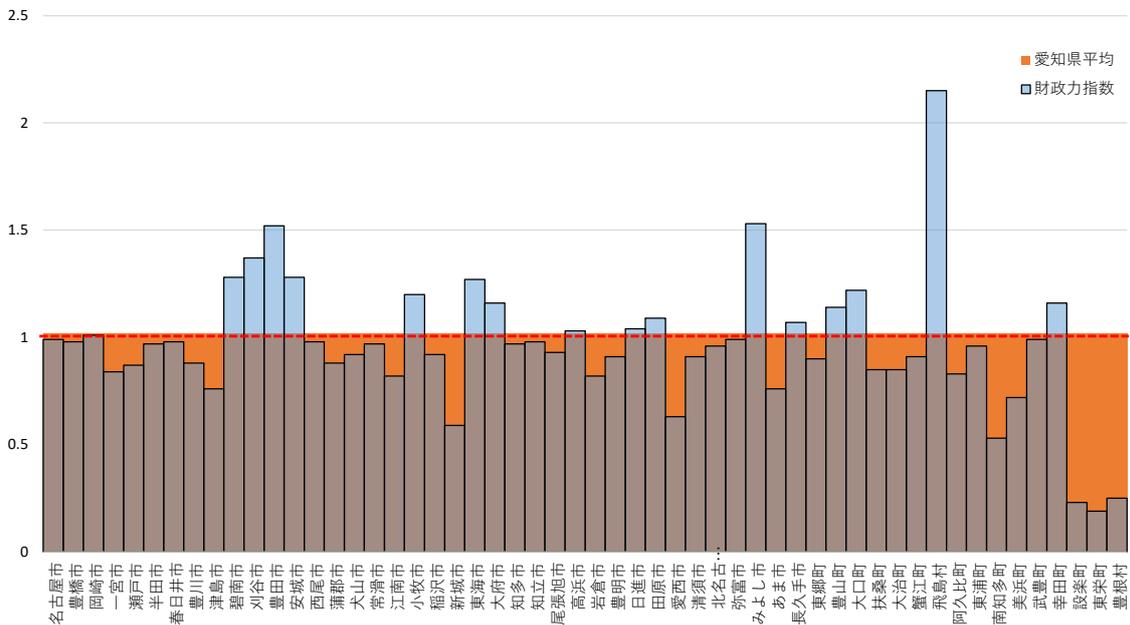
図表 50 岐阜県 財政力指数(県平均 0.71)



※平均値は人口による加重平均

出所：総務省「市町村決算状況調」

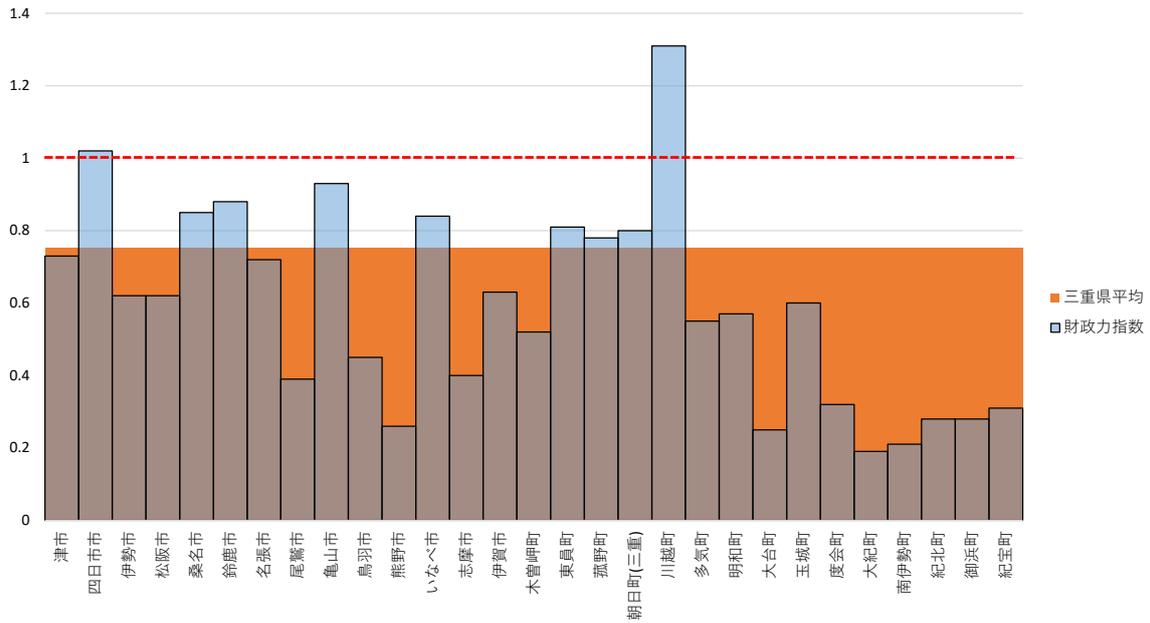
図表 51 愛知県 財政力指数(県平均 1.02)



※平均値は人口による加重平均

出所：総務省「市町村決算状況調」

図表 52 三重県 財政力指数(県平均 0.75)



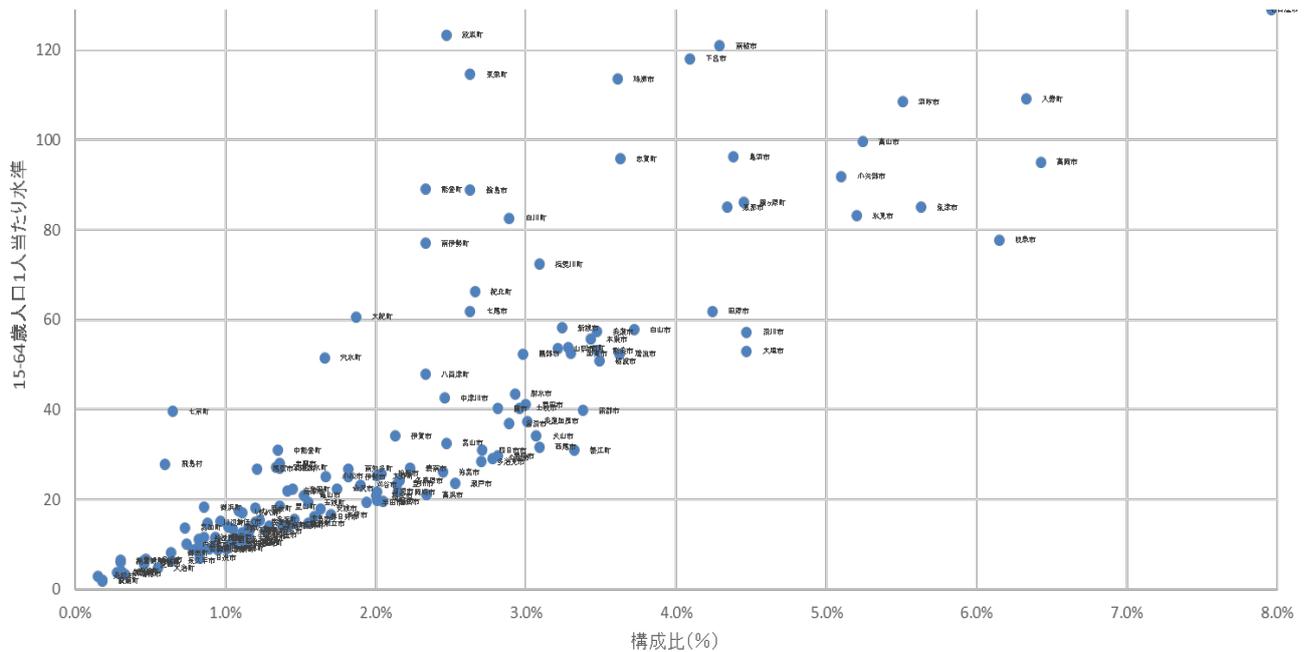
※平均値は人口による加重平均

出所：総務省「市町村決算状況調」

② 歳出総額に占める商工費の割合

歳出総額（2017 年度）に占める商工費の割合をみると、管内 159 市町村のうち、全国平均 2.9% よりも低い市町村は約 7 割（110 自治体）である。

図表 53 目的別歳出決算額(2017 年度) 商工費 (管内)

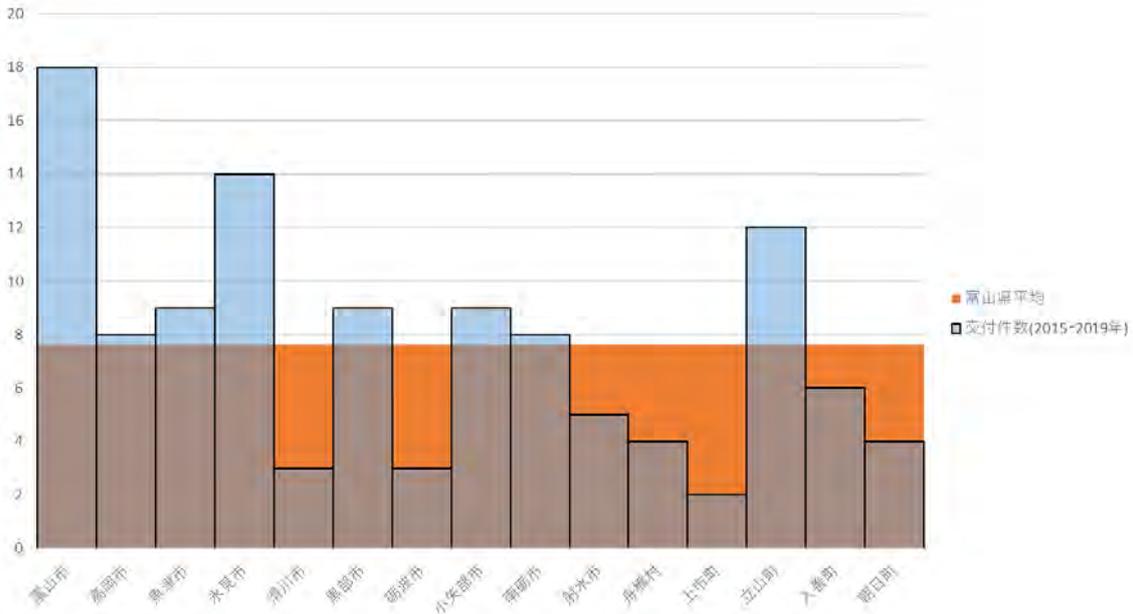


出所：RESAS「地方財政マップ\_自治体財政状況の比較」

### ③ 地方創生関連交付金 交付件数（累計）

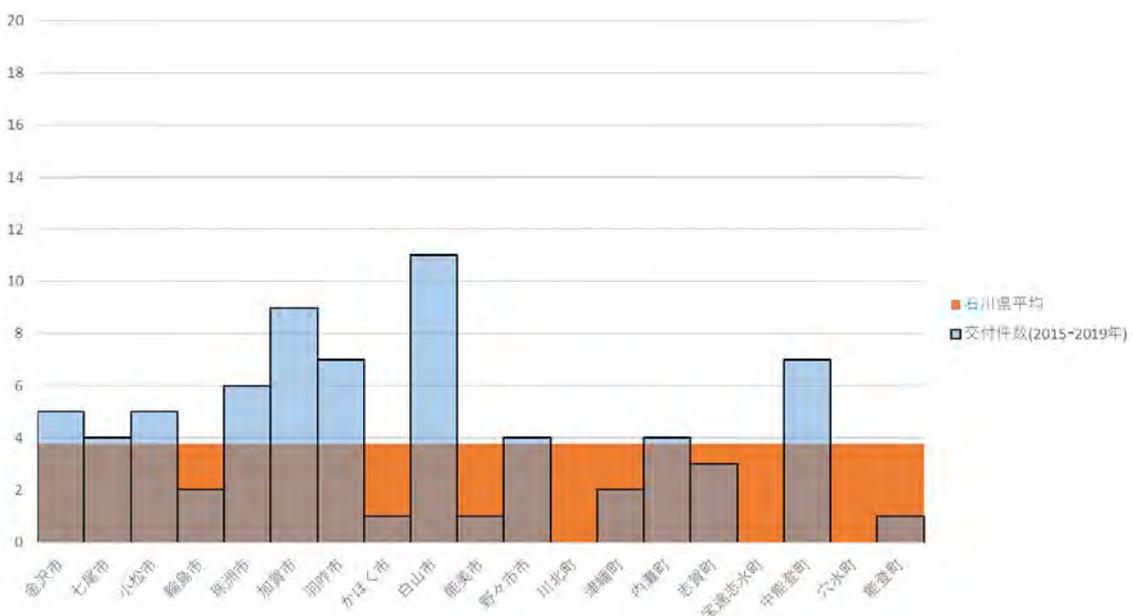
管内5県の地方創生関連交付金の自治体平均交付件数（累計）をみると、富山県 7.6 件、石川県 3.8 件、岐阜県 4.1 件、愛知県 4.1 件、三重県 3.9 件であり、富山県の交付件数が他県に比べて高くなっている。

図表 54 富山県 地方創生関連交付金 交付件数（累計）（県平均 7.6 件）



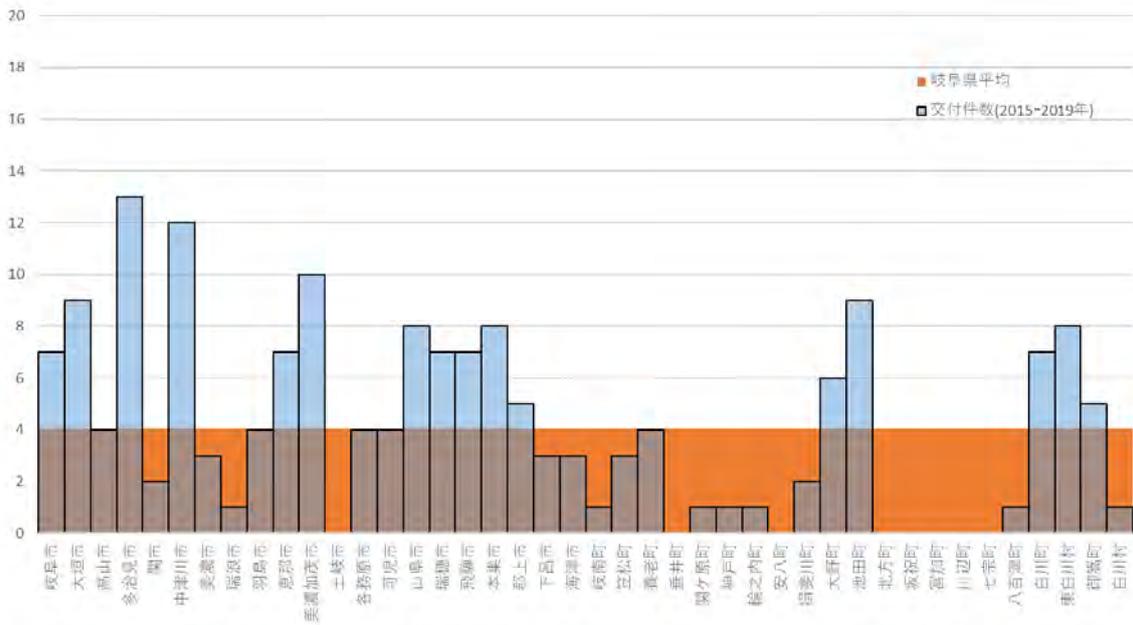
出所：内閣府地方創生推進事務局

図表 55 石川県 地方創生関連交付金 交付件数（累計）（県平均 3.8 件）



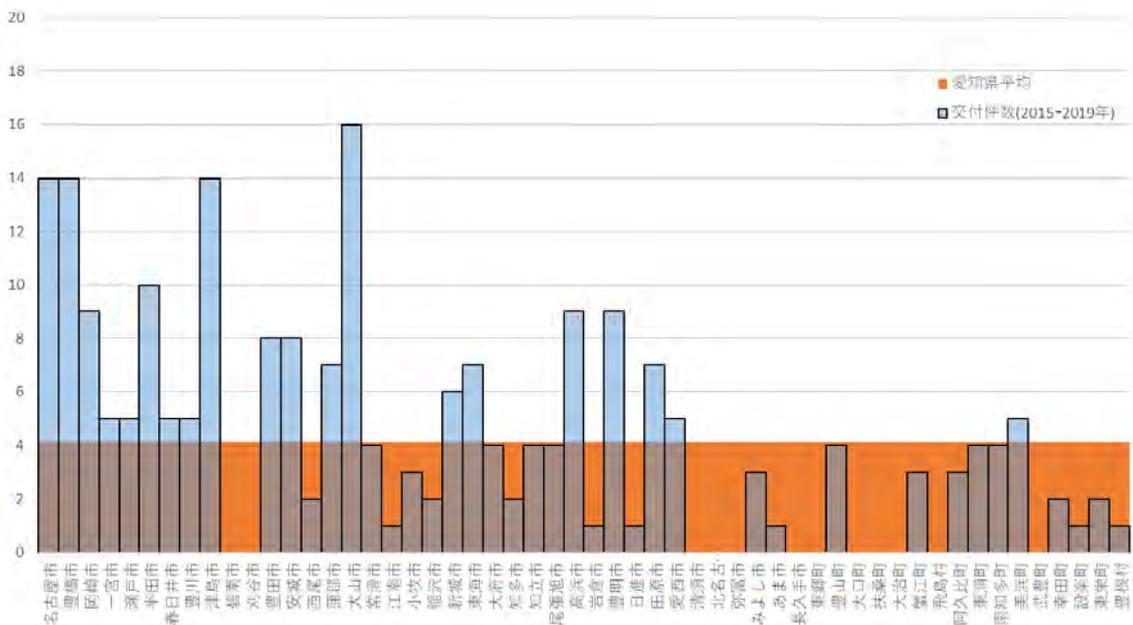
出所：内閣府地方創生推進事務局

図表 56 岐阜県 地方創生関連交付金 交付件数（累計）（県平均 4.1 件）



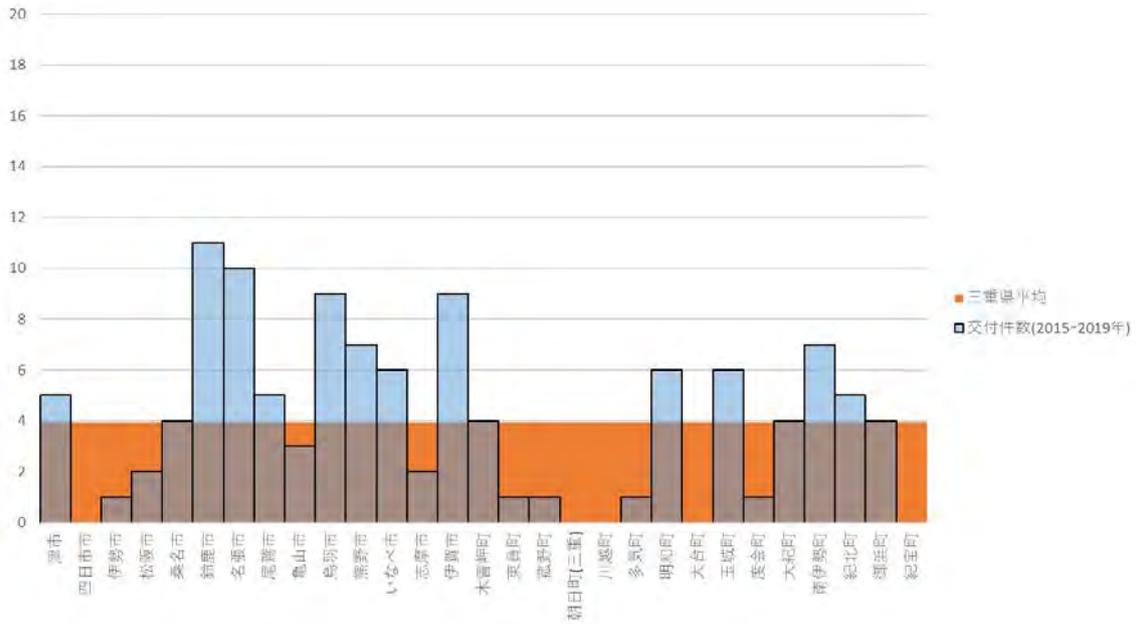
出所：内閣府地方創生推進事務局

図表 57 愛知県 地方創生関連交付金 交付件数（累計）（県平均 4.1 件）



出所：内閣府地方創生推進事務局

図表 58 三重県 地方創生関連交付金 交付件数（累計）（県平均 3.9 件）

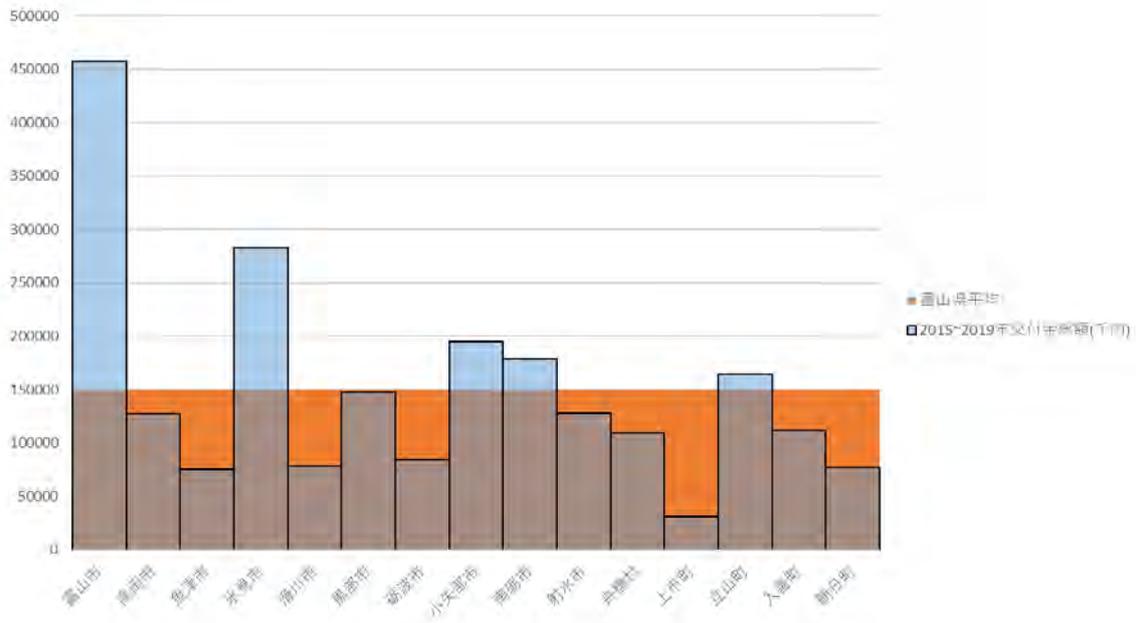


出所：内閣府地方創生推進事務局

④ 地方創生関連交付金 交付総額

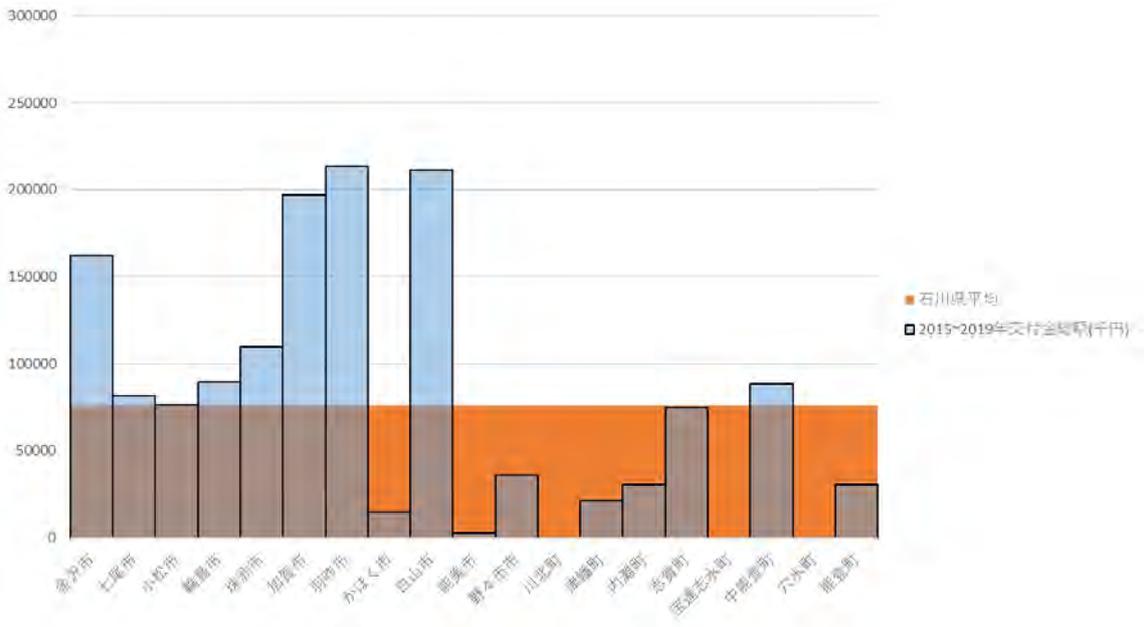
管内 5 県の地方創生関連交付金の交付総額をみると富山県 149,892.6 千円、石川県 75,862.7 千円、岐阜県 63,254.8 千円、愛知県 57,819.2 千円、三重県 63,523.7 千円であり、交付件数の多い富山県の総額が最も高く、突出している。

図表 59 富山県 地方創生関連交付金 交付総額(県平均 149,892.6 千円)



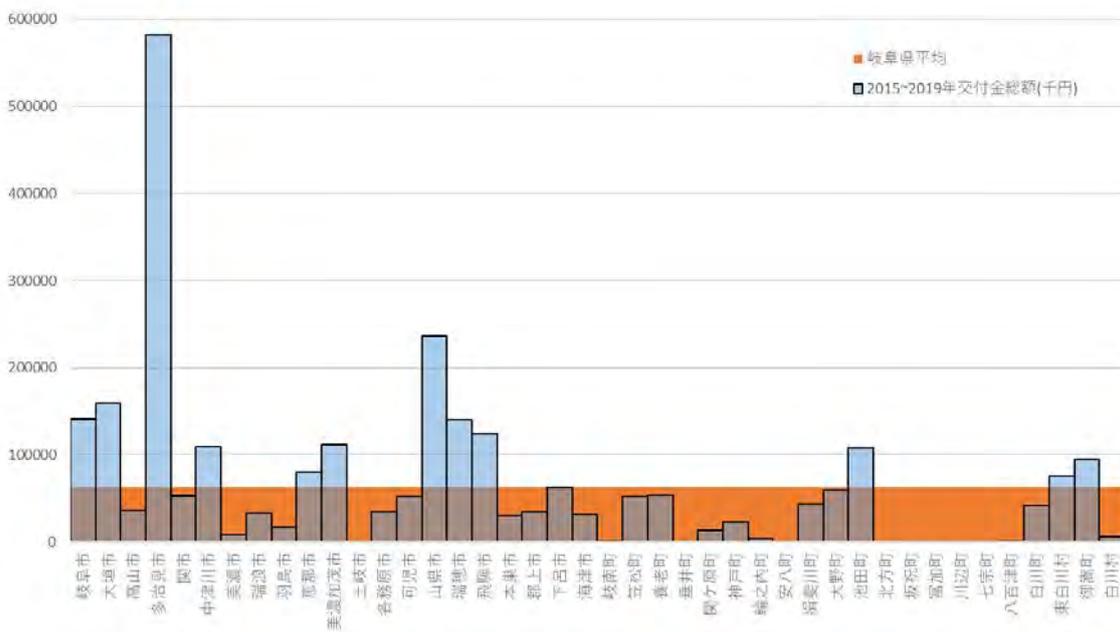
出所：内閣府地方創生推進事務局

図表 60 石川県 地方創生関連交付金 交付総額(県平均 75,862.7 千円)



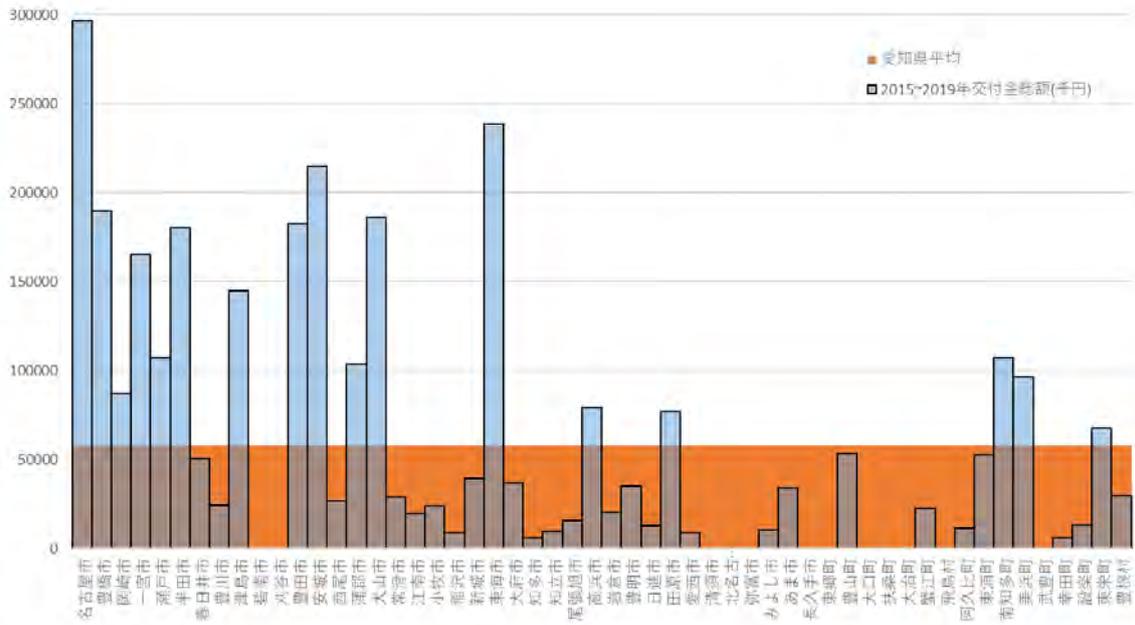
出所：内閣府地方創生推進事務局

図表 61 岐阜県 地方創生関連交付金 交付総額(県平均 63,254.8 千円)



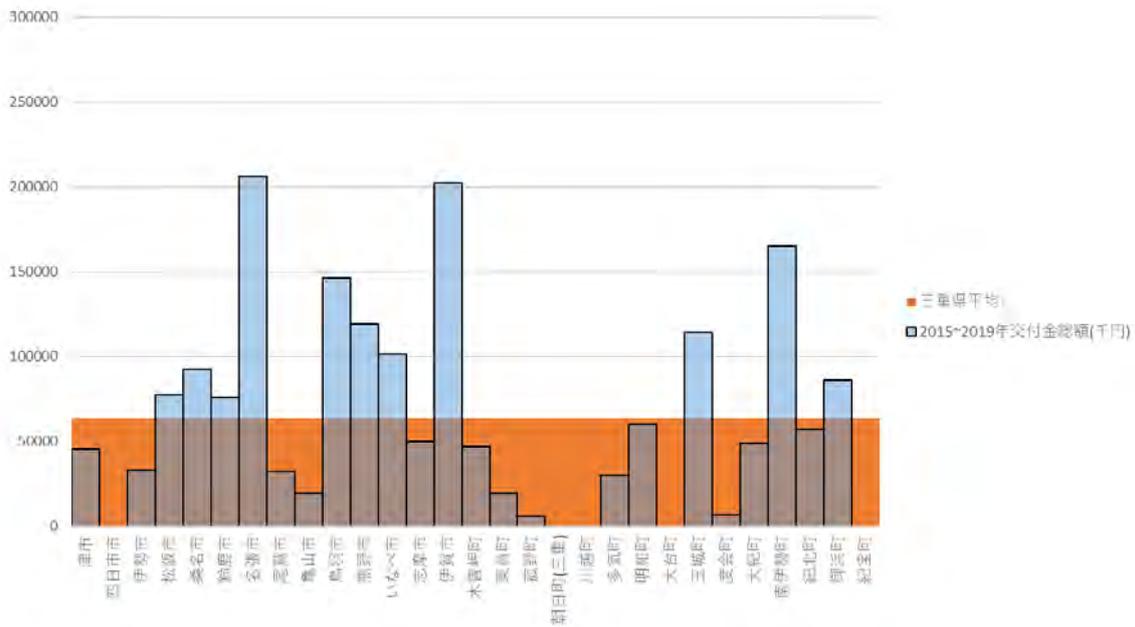
出所：内閣府地方創生推進事務局

図表 62 愛知県 地方創生関連交付金 交付総額(県平均 57,819.2 千円)



出所：内閣府地方創生推進事務局

図表 63 三重県 地方創生関連交付金 交付総額(県平均 63,523.7 千円)



出所：内閣府地方創生推進事務局

### ⑤ 管内基礎自治体におけるビジョン・戦略等の取組

管内において、しごと分野（経済産業、観光、農林水産）の政策に係るビジョン、戦略等を独自にとりまとめて実行している個別自治体もあり、経済産業分野では全体の約 1/4、農林水産分野では 1/4 弱、観光分野では半数弱の自治体において取り組まれている。

図表 64 基礎自治体におけるビジョン・戦略等の策定状況（管内）

	経済産業分野	農林水産分野	観光分野
富山県	5 (33.3%) 高岡市、氷見市、砺波市、南砺市、射水市	2 (13.3%) 富山市、高岡市	9 (60.0%) 富山市、高岡市、魚津市、氷見市、黒部市、砺波市、小矢部市、南砺市、射水市
石川県	9 (47.4%) 金沢市、小松市、珠洲市、加賀市、かほく市、津幡町、志賀町、宝達志水町、能登町	7 (36.8%) 珠洲市、加賀市、かほく市、津幡町、志賀町、宝達志水町、能登町	10 (52.6%) 金沢市、小松市、珠洲市、加賀市、羽咋市、かほく市、津幡町、志賀町、宝達志水町、能登町
岐阜県	7 (16.7%) 大垣市、高山市、多治見市、恵那市、各務原市、瑞穂市、東白川村	7 (16.7%) 高山市、多治見市、中津川市、各務原市、瑞穂市、八百津町、白川村	15 (35.7%) 岐阜市、大垣市、高山市、多治見市、関市、中津川市、土岐市、各務原市、瑞穂市、郡上市、下呂市、海津市、東白川村、御嵩町、白川村
愛知県	16 (29.6%) 名古屋市、豊橋市、岡崎市、瀬戸市、半田市、春日井市、津島市、刈谷市、豊田市、小牧市、東海市、大府市、日進市、田原市、南知多町、美浜町	13 (24.1%) 名古屋市、豊橋市、半田市、安城市、江南市、新城市、大府市、田原市、愛西市、北名古屋市、東郷町、南知多町、美浜町	22 (40.7%) 名古屋市、豊橋市、岡崎市、半田市、春日井市、豊川市、刈谷市、豊田市、西尾市、蒲郡市、常滑市、小牧市、稲沢市、新城市、東海市、知多市、知立市、田原市、長久手市、南知多町、美浜町、設楽町
三重県	5 (17.2%) 伊勢市、名張市、尾鷲市、熊野市、度会町	6 (20.7%) 伊勢市、鈴鹿市、尾鷲市、熊野市、大台町、度会町	14 (48.3%) 四日市市、伊勢市、松阪市、鈴鹿市、名張市、尾鷲市、鳥羽市、熊野市、志摩市、伊賀市、菰野町、明和町、度会町、御浜町
5 県合計	42 (26.4%)	35 (22.0%)	70 (44.0%)

※分野をまたがって策定している自治体は、それぞれの分野で計上している。

(2020 年 1 月現在、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社調べ)

また、中小企業支援関連において、管内地域の計画等の策定状況をみると、商工会又は商工会議所が小規模事業者の経営戦略に踏み込んだ支援を実施する経営発達支援計画や、地域の創業を促進させるため、市区町村が民間の創業支援事業者(地域金融機関、NPO法人、商工会議所・商工会等)と連携して、ワンストップ相談窓口の設置、創業セミナーの開催、コワーキング事業等の創業支援を実施する「創業支援事業計画」は9割超の地域で認定されているほか、地域を挙げて支援を行う「ふるさと名物」(地域資源を活用した商品・サービス群)を特定し、「ふるさと名物応援宣言」として積極的な情報発信を行う基礎自治体数は20となっている。

図表 65 ふるさと名物応援宣言の状況(管内)

市区町村	ふるさと名物 応援宣言	ふるさと名物	応援宣言の対象となる 地域産業資源
<b>富山県</b>			
高岡市	「高岡銅器」による商品群応援宣言	高岡銅器	高岡銅器による商品群、高岡銅器の鋳物技術
立山町	立山の風土を器(越中瀬戸焼)で味わう、うまい米と水	玉殿の湧水、富山米、越中瀬戸焼	玉殿の湧水、富山米、越中瀬戸焼
<b>石川県</b>			
珠洲市	里山里海を活かした伝統産業～先人の知恵と技術～	揚げ浜式製塩、木炭、珪藻土製品、能登杜氏の酒	揚げ浜式製塩法、製炭技術、珪藻土の切り出し製法、能登杜氏の酒造技術
加賀市	水と森から生まれ加賀の大地に育まれたふるさとの名物	「加賀三温泉」を活用した商品・サービス群、「山中漆器」による商品群、「九谷焼」による商品群、「加賀の日本酒」、「坂網鴨」を頂点とした「加賀の鴨料理」、「加賀九谷野菜」を活用した商品・サービス群	加賀温泉郷、山中漆器、九谷焼、清酒、坂網鴨、ブロッコリー、かぼちゃ、トマト、ねぎ、だいこん
<b>岐阜県</b>			
岐阜市	清流長良川に育まれた岐阜の伝統工芸品	長良川の川文化を受け継ぐ伝統工芸品	岐阜提灯、岐阜和傘、岐阜うちわ、水うちわ、のぼり鯉、美濃筒引き本染め・手刷り捺染
多治見市	地域色豊かな美濃焼の商品群、美濃焼生産地・産地卸の景観を活かした産業観光	美濃焼の商品群、美濃焼の生産地・産地卸の景観を活かした産業観光	美濃焼、本町オリベストリート、セラミックパーク MINO、多治見モザイクタイルミュージアム
関市	関の刃物	刀匠の伝統技術、関の刃物製品、刃物まつり	関の刃物
美濃市	1300年の伝統を誇る美濃和紙の産地美濃和紙の商品群・産業観光	美濃和紙の商品群	美濃和紙、美濃手すき和紙の家旧古田行三邸、うだつの上がる町並み、美濃和紙の里会館
土岐市	美濃焼 伝統と産業が育んだ土岐のとおきおきの陶器	美濃焼の商品群、美濃焼に関わる産業観光	美濃焼
山県市	山県市の山と水を活かす地場産業(水栓バルブ製品・木製品)	水栓バルブ製品、木製品	美山の水栓バルブ、山県市の木工製品
飛騨市	～ブランド化と活性化に向けて～飛騨とらふぐを活用した商品群	飛騨とらふぐを用いた商品群	飛騨とらふぐ
白川村	霊峰白山のふもと、美しくきびしい自然と、香り高い文化に恵まれた環境で育まれる「ヒト・モノ・コト」応援宣言	白川郷の米を使った加工商品	白川郷の米
<b>愛知県</b>			

豊橋市	日本トップの生産量 自慢のうずら、豊橋うずらを活用した商品群	うずら・豊橋うずらの加工品、豊橋カレーうどん	うずら、豊橋うずら
一宮市	尾州の毛織物等 繊維関連製品応援宣言	尾州の毛織物	尾州の毛織物、尾州の毛糸、尾州インテリア織物、名古屋のアパレル
瀬戸市	「瀬戸焼」千年以上の歴史と伝統を有するやきものまち瀬戸の陶磁器	瀬戸焼の商品群、瀬戸焼に関わるやきもの文化	瀬戸焼、赤津焼き、瀬戸染付焼、瀬戸の陶土、瀬戸の珪砂、瀬戸のファインセラミックス、瀬戸ノベルティ、瀬戸やきそば、せともの祭
高浜市	～日本を創る・飾る・魅せる～「三州瓦」	三州瓦	三州瓦、鬼みち、三州瓦シャモット
<b>三重県</b>			
鈴鹿市	世界のデザインに影響を与えた 伊勢型紙	伊勢型紙とその商品群	伊勢型紙
名張市	ブドウとブドウを活用した商品群	ブドウ狩り、ブドウを活用した商品群	ブドウ
尾鷲市	『食の町尾鷲』～豊富な魚介類による水産加工品群～	食の町尾鷲の水産加工品群	マグロ、マダイ、マハタ、ブリ、アジ、サンマ、クエ、サバ、イセエビ、アワビ、サザエ、ヒロメ、岩ガキ
御浜町	年中みかんのとれるまち 南紀みかんと柑橘加工品を活用した商品群	南紀みかんや柑橘加工品を活用した商品群	南紀みかん

出所：中小企業庁「ミラサポ」（2020年1月現在）

## 2. 管内基礎自治体における地方創生に向けた産業政策の取組状況

### (1) 目的

中部経済産業局において、管内基礎自治体（159市町村）とのパートナーシップ強化を図っていくに際して、それぞれの自治体における、地方創生に係る取組状況、政策課題、政策立案・実施に当たっての個々の支援ニーズ等の把握とともに、「しごと」づくり分野を中心として積極的に取り組んでいる自治体個々の状況把握を目的とした調査を実施した。

特に、地方創生に向けた、それぞれの自治体における産業政策の取組状況、今後、重点的に取り組む政策テーマ、政策立案・実施に当たっての課題等の把握をもとに、個別の自治体との、課題分析の段階から政策立案まで、一貫通貫での伴走的な協働・直接連携した取組につなげ、地域経済社会システムの強靱化を目指す。

### (2) アンケート調査概要

管内個別自治体における、特に産業政策分野（製造業、商業・サービス、農林水産、観光）で進めている具体的な事業や今後、重点的に取り組む産業政策領域等を以下の手法等によって把握した。

管内基礎自治体それぞれの人口規模・構成、地域の産業ポテンシャル等をベースとしながら、産業政策分野（製造業、商業・サービス、農林水産、観光）ごとに、本調査結果で明らかとなった、個別自治体が現在注力する、また今後重点的に取り組む産業政策領域（人材・雇用対策、創業支援、生産性向上・技術力の強化、新事業開発支援、商業活性化・まちづくり、販路開拓、インバウンド需要拡大・地域資源の活用など）等とともに分析を行い、中部経済産業局において、個別自治体にアプローチし、政策の推進についての意見交換、協議を実施した。

加えて、本調査で把握・分析された、産業分野における取組の各フェーズ（調査・分析、企画、実施、フォローアップ）において、自治体が十分ではないと感じるリソース（外部専門家や地元の事業パートナー、担い手の育成・確保、事業化ノウハウの獲得、政策の前提となるデータ分析、事業の継続性など）を踏まえ、管外における地方創生に係る先行事例調査を実施、知見等の情報を収集し、個別自治体との政策推進に活用する。

調査対象：富山県、石川県、岐阜県、愛知県、三重県の基礎自治体（159市町村）

調査内容：

- 1 回答者について
- 2 地方創生の取組状況について
- 2-1 地方版総合戦略における各分野のKPIの進捗状況と今後の重点分野

国の総合戦略を踏まえた4つの基本目標の中で分類される10分野（※）について、それぞれの自治体における、地方版総合戦略のKPIの進捗状況等を勘案した、現時点での当該分野の評価とともに、今後、重点的に取り組むことが必要と考える分野（3つまでの選択）の把握を行った。

（※）国の総合戦略を踏まえた4つの基本目標及び10分野

基本目標	分野
しごと	農林水産業、観光、経済産業
ひと	移住・定住、教育・文化・スポーツ
結婚・出産・子育て	結婚・出産、子ども・子育て
まち	まちづくり、交通ネットワーク、地域コミュニティ

### 3 産業政策における取組状況について

#### 3-1 注力している産業政策

各自治体において、産業政策（製造業、商業・サービス、農林水産、観光）で現在注力している具  
体の事業（最大10件）及びその事業分類（※）についての把握を行った。

##### （※）事業分類

新陳代謝の促進	事業承継支援
	創業支援
事業環境の整備	資金繰り支援、事業再生支援
	経営安定対策
生産性向上、人手不足対策	人材・雇用対策
	生産性向上・技術力の強化
	IT化の推進
稼ぐ力の強化	新事業開発支援（製品開発、研究開発等）
	海外展開支援
	販路開拓
	インバウンド拡大、地域資源の活用
企業立地・誘致	
商業活性化・まちづくり	
その他	

#### 3-2 今後、重点的に取り組む産業政策領域

各自治体において、産業政策（製造業、商業・サービス、農林水産、観光）のうち、今後、重点的  
に取り組む領域についての把握を行った。

#### 3-3 今後、新たに検討したいテーマ

第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」における新たな視点に関して、今後、各自治体におい  
て、新たに検討したいテーマの把握を行った。

①関係人口、②企業版ふるさと納税、③Society5.0、④SDGs、⑤海外から稼ぐ、⑥人材発掘・育成、  
⑦NPO等の民間人材の活用、⑧女性・高齢者・障害者・外国人等の活躍、⑨地域マネジメントによる  
高付加価値化

#### 4 産業政策における推進体制の確保について

##### 4-1 産業分野における連携先

##### 4-2 域内のキーパーソンの発掘

##### 4-3 外部キーパーソンの発掘

各自治体において、産業分野における具体的な事業を企画・実施するに当たり、連携して取り組む機関及び体制について、さらに、域内外のキーパーソン（主体的に事業を動かせる者、実施のカギとなる者等）の発掘について把握を行った。

##### 4-4 不足しているリソースについて

各自治体が、産業分野における取組の各フェーズ（調査・分析、企画、実施、フォローアップ）において、十分ではないと感じるリソース（資金・情報・人材等）について把握を行った。

#### 5 地方創生の参考事例について

##### 5-1 産業分野における参考事例

各自治体において、産業分野における地方創生の取組の参考となる事例把握を行った。

##### 5-2 産業分野におけるキーパーソン・アドバイザー等

各自治体において、産業分野における地方創生の取組の参考となる他地域のキーパーソン・アドバイザー等の把握を行った。

調査方法：調査協力を郵送にて依頼、中部経済産業局のサイトから調査票ファイルをダウンロードして、メールにて回収。未回答の自治体に対して督促電話を2回実施。

調査期間：令和元年8月8日から9月20日まで

回答数：125市町村

	総数	富山県	石川県	岐阜県	愛知県	三重県
自治体数	159	15	19	42	54	29
回答数	125	11	17	31	47	19
回答率	78.6%	73.3%	89.5%	73.8%	87.0%	65.5%

### 3. 管外基礎自治体における地方創生に係る先行事例

#### (1) 目的

中部経済産業局が管内基礎自治体とのパートナーシップ強化を図り、基礎自治体における産業振興策を支援する1つの手法として、当該自治体における課題の抽出・設定、課題を解決するための政策の立案・設計、関係機関の巻き込み、合意形成など、政策立案から実行の各プロセスにおける、ハンズオン支援が挙げられる。このうち、政策の立案・設計においては、類似する課題に先行的に取り組む事例を参考にするなどして、効率的・効果的な政策の立案につながるよう支援をすることが重要である。

また、自治体に対して、厚みのあるハンズオン支援を行うには、単に先行事例の取組概要の紹介のみならず、どのような仕組み・仕掛けを組み込むことによって高い成果につなげたのか、どのようなインセンティブや動機付けを与えることでキーパーソンの確保を図ったのか、どのような工夫で地元関係者と共通認識を図ったのか、どのようにして民間ノウハウを活かした取組アイデアが創出される実施体制を整備したのか、どのように財源を確保することで継続的・安定的な取組へとつなげたのかなど、成功に導くための重要なポイント等を提示し、付加価値の高い支援を行うことが求められる。

そのため、中部経済産業局が管内基礎自治体とのパートナーシップ強化を図り、効率的、効果的な支援を行うため、管内基礎自治体が情報を入手しづらい管外における地方創生に係る先行事例について、文献調査及びヒアリング調査を行い、実施された活動（成果）のみならず、政策立案・実行に至った経緯（プロセス）や、成果を上げるに至ったポイントなどを含めて整理・分析を行った。

その際に、自治体が不足していると感じるリソース（外部専門家や地元の事業パートナー・担い手の育成・確保、事業化ノウハウの獲得、政策の前提となるデータ分析、事業の継続性など）を踏まえ、知見等の情報を収集し、より政策検討・立案に近い新たな支援メニューの実施に活かすとともに、個別自治体との政策推進に活用する。

#### (2) 調査対象の選定・分析の視点

調査対象の選定に当たっては、当地域がものづくり分野の産業集積が厚いという産業構造を踏まえつつも、基礎自治体が抱える様々な政策課題への支援に対応することを想定し、観光、農業などの分野の先行事例や、外部専門家や地元の事業パートナー・担い手などのキーパーソンの活躍など、各産業分野に共通する事例を調査することとし、大都市など特定の条件下で成立するものではなく、多くの基礎自治体における取組に当たっての参考となるよう考慮した。

さらに、取組を実施する側の視点だけでなく、取組を支援する側の視点からも調査するとともに、政策立案から実行のプロセス毎に分析を行った。

### (3) 調査事例から考察される成功に導くためのポイント

先行事例7件に係る調査から、成功に導くためのポイントについて、企画・計画、事業立ち上げ、事業推進の各段階において注目すべき点の整理・分析を行った。

#### <企画・計画段階>

既存の取組の延長線上には無い、新たなアプローチによる地方創生に取り組むには、トップによるイニシアティブや、プレーヤーのリーダーシップが重要である。とりわけ、鯖江市では、当時の市長が積極的にSNS等を活用するなど若者とのコミュニケーションを重視するとともに、市長のイニシアティブによって取組方針を明示し、行政機関、支援機関、地元民間事業者等における共通認識の醸成につなげて、プレーヤーの自発的な活動へと誘導している。

そのほか、(有)漂流岡山の事例では、地域農業の現状や未来への問題意識から地域商社を立ち上げ、個別の農業生産者や支援機関に不足するマーケティング機能を補完するなど、事業の立ち上げ・推進の各ステップにおいて地元民間事業者の有するノウハウの活用につなげている。

#### <事業立ち上げ段階>

民間企業のアイデアやノウハウを最大限に活用した効率的・効果的な取組や、支援先の地元民間事業者のニーズを十分に踏まえた取組の実施が重要となっている。とりわけ、(一社)豊岡観光イノベーションでは、高速バスや着地型ツアー等の予約サイトを運営する民間事業者のウェブマーケティングのノウハウを活用することで、効果的なプロモーションを実施している。

また、プレーヤーの参画の面で一步進んだ事例として、燕市では、地元の若手企業経営者が市やセンターのパートナーとなって、ニーズ・アイデアを出し、それを踏まえた取組を企画・実施しているほか、津山市では、産業支援センターが地元民間事業者を網羅的に訪問し、タイムリーにニーズを捉える体制を構築している。

#### <事業推進段階>

プレーヤーが主体的に活動しやすい環境づくりによって、域内外事業者の巻き込みを拡大させることが重要である。とりわけ、西粟倉村では、ローカルベンチャースクールを通じて、自ら仕事を興そうとする主体的なプレーヤーを集める仕掛けの下で取り組んでいる。先駆的な起業・移住者からの影響や、プレーヤーに対して敢えて移住を強く求めず、個々人の主体性や意思に基づいて活動することを見守ることで、関心層を拡大させている。その関心層が、後の活発な起業・移住のベースとなっている。

また、(株)ロフトワークでは、各地域のプロジェクトをプロデュースするに当たっては、地元関係者を育成し、自立的に運営できる体制の構築に至る伴走支援を行っている。

図表 66 調査事例における成功に導くためのポイント

調査の着眼点	調査先	企画・計画段階	事業立ち上げ段階	事業推進段階
地場産業の No.1 ブランド化	燕市	金属加工業が市の産業の根幹であるとの強い共通理解を基に事業展開。	市内の若手企業経営者等から提供されるニーズ、アイデアをベースに効果的に事業を展開。企画等は関係者一体で行い、業務は分担して行う効率的な運営。(顔の見える強固な協力関係)	研究開発支援、小売等多様な機能を燕三条地場産業支援センターに集約。安定運営のためのリソースの確保。(外部機関からの人材獲得、小売による事業収入の確保など。)
企業誘致に依存しない内発的な産業振興	津山市	バブル経済崩壊を契機に、企業誘致中心の産業政策から内発型産業の育成に方針転換。	市内企業を網羅的に訪問し、地元企業への理解を深めることで質の高い支援を実現。	訪問及び支援記録をデータベース化し、企業の成長段階に応じた継続的な支援を展開。行政職員と民間出身者それぞれが相互補完した支援体制を構築。
DMO による民間ノウハウを活用したインバウンドの取り込み	(一社)豊岡観光イノベーション	既存の観光協会と棲み分けをしつつ、インバウンドを取り込む新たな機能として、官民協働による DMO を設立。	民間企業出身者が事務局に加わることで、民間ノウハウを活用したマーケティング・プロモーションを展開。観光関連事業者が必要とする宿泊予約やマーケティング等の共通的・専門的機能を DMO が代替して実施。	短いサイクルの P D C A によるプロモーションの継続的な改善。観光関連事業者へのニュースレター等によりこまめなフィードバックを定期的に実施。安定的な運営に向けた補助金以外の収入源の確保に向けた取組(会費収入、予約サイトの手数料収入、行政からの受託事業など)。
地域商社によるマーケティングに基づいた農業活性化	(有)漂流岡山	持続可能な農業を可能にするための地域商社を立ち上げ。	個別農業者等に欠けるマーケティング機能を補い、農業者が安定的な収入を得られるビジネスモデルを構築。	コンパクト型地域商社が軌道に乗ったことで大都市や海外の市場への高付加価値販売を展望。ビジネスモデルを横展開しながら地域特性に合った発展型のモデルで事業を応援。
小規模自治体におけるローカルベンチャーの創出・促進	西粟倉村	村の根幹である大構想(百年の森林(もり)構想)、それに呼応する I ターン者によるローカルベンチャーが誕生。	先駆者が成功例となることで、共感者が増え、新たな移住者を獲得。	ローカルベンチャースクールを通じて、自ら仕事を興そうとするプレーヤーを誘引。移住を強制せず、各人の自主性に任せる自由度の高さ。計画に縛られない機動力のある対応と官民連携を推進。
若者主体による地域活性化の取組の創出	鯖江市	市長が若者とのコミュニケーションを重視し、自発的な活動を誘導。	地域や地場産業に関心を持ち定住を希望した I ターン学生に対して市が職と暮らしを支援。	若者主体による地域活性化の活動を市が支援することで、チャレンジしたい若者が集まる。
地元による自立的運営を目指したプロデュース型の地方創生	(株)ロフトワーク	達成目標とそれに対する手法につき徹底的に検証。	外部から様々なニーズ、アイデアが提供されるようなオープンなコミュニティの構築。	自治体職員の本気度の下、事業展開の過程でノウハウ等を取り込み、自走できる体制を構築。

## (4) 各調査事例

### ①燕市

(地場産業の No.1 ブランド化)

#### 【ポイント】

##### □企画・計画段階（シードステージ）

##### ○金属加工業が市の産業の根幹であるとの強い共通理解を基に事業展開

- ・ 金属加工業が市の根幹であり、これを発展させることが重要という意識が、市役所、(公財) 燕三条地場産業振興センター、広くは市民の中まで浸透している。

##### □事業立ち上げ段階（アーリーステージ）

##### ○市内の若手企業経営者等から提供されるニーズ、アイデアをベースに効果的な運用

- ・ 企業側が先行しアイデアを出し、試験的な取組を実施し、市役所や(公財) 燕三条地場産業振興センターはそのバックアップを行うというのが基本の形。これにより企業側の真のニーズに即した事業展開が可能となる。

##### ○企画等は関係者一体で行い、業務は分担して行う効率的な運営。(顔の見える強固な協力関係)

- ・ 企業側のやりたいこと、方向性を吸い上げ、政策等に落とし込んでいくことが重要であり、事業企画等の段階では、関係者全員(企業、燕、三条両市役所、(公財) 燕三条地場産業振興センター、商工会議所、金融機関)が座組で話し合う協議会形式で進める。これにより、事業のバッティングがなくなり、各主体のリソースを効率的に投入することを可能としている。

##### □事業推進段階（ミドルステージ）

##### ○研究開発支援、小売等多様な機能を燕三条地場産業支援センターに集約。安定運営のためのリソースの確保。(小売による事業収入の確保、外部機関からの人材獲得など。)

- ・ (公財) 燕三条地場産業振興センターが支援の中心であるが、30年近くの時間をかけて、研究開発支援、小売り機能等様々な機能を付加していった。燕、三条両市からの充実した資金的支援に加えて、センターとしても物販等を通じて自主財源を獲得しており、多様な事業展開を可能にしている。
- ・ 近年では海外展開に注力しており、ジェットロとの人事交流や外国人材の採用を行い、重点テーマに即した人材の獲得、補強を積極的に行っている。

#### 【ヒアリング内容】

##### 1 概要

- ・ 人口8万人弱の都市であり、市内企業の約4割がものづくり企業。その中でも金属加工が多く、テーブルウェア関係に強み。製造品出荷額は約4,300億円、リーマンショックをきっかけに激減し

たが、現在それ以前の水準まで回復。

- ・ 規模としては、20名以下の小規模企業が圧倒的に多く、金属加工について言えば、プレス、金型、板金、研磨と工程間分業が市内で成立している。（サプライチェーンが形成されている。）また、製造業のみならず、産地問屋（卸売業）も一定数存在。

## 2 背景

- ・ 代替わりが上手くいっている企業が多く、若手社長（20代～40代）や女性経営者がどんどん新しいことをやろうという気風がある。彼らがキーパーソン。産地の苦境から何度も復活してきた歴史から、チャレンジ精神がDNAに組み込まれている。企業自らが自己変革をしていく風土。
- ・ また、企業同士の横のつながりが強く、相互の顔が見えているため、1社が上手くいくと自分のところも、とってチャレンジが続くケースが多い。近年は加工に止まらず、自社製品を持ちたいという要望が多く、これがモチベーション向上につながり、社としても安定的な利益を得られる源泉となっている。
- ・ 企業側が様々なアイデアを市役所及びセンターに打ち込む関係が構築できており、事業展開についても、関係者が一堂に会して意思決定し、明確なターゲットの設定や相互にバッティング等が無いように運営されている。

## 3 主な事業

事業名	ターゲット	商材	概要
燕三条ものづくりメッセ	企業 (製造業)	技術	B to B イベント。企業に対して燕の加工技術を売り込む機会。
燕三条トレードショウ	企業 (卸売業)	製品	製品を卸売企業中心に売り込む。
工場の祭典 最終日に青空市	個人 (潜在顧客、交流人口)	体験、 製品	工場見学を通じて、燕製品の価値を実感してもらう。+観光。 最終日に青空市を開催し、付加価値を理解してもらったうえでの物販に繋げる。
つばめ産学協創スクエア事業	個人 (担い手候補、交流人口)	体験	企業知名度アップ、担い手の確保。 燕での体験を通じて交流人口拡大。

### ■燕三条ものづくりメッセ

燕三条地域の加工技術を展示し、受注拡大につなげるイベント。B to Bがターゲット。

### ■燕三条トレードショウ

- ・ 厨房周りを含めたキッチン用品、農機具、ペンチなどの工具類、金物の最終製品を域内外に販売するためのイベント。
- ・ 燕三条という産地問屋と首都圏、中部圏などの集散地問屋を結ぶ役割を担っていたが、販売するもの

は燕三条にとらわれず世界から取り寄せている。全国、世界からものを仕入れて、燕三条を集散地問屋化する取組となっている。

#### ■工場の祭典

- ・ 燕市内の工場を実際に周遊してもらう産業観光イベント。付加価値の源泉（素材、手間暇）等に直接触れてもらうこと、交流人口の拡大が目的。約100の工場が参加しており、美術系の学生（女子中心）やファミリーなど約5万人超が来場する。

#### ■つばめ産学協創スクエア事業

- ・ 燕市が産業界、教育機関、金融機関、地域住民と一体となって学生の受入を進めていくもの。きっかけは大学の先生と社長が懇親会の時に話題として、感度の高い人たちが発起人となって始まった。
- ・ 学生にとっては長期滞在費用が大きな負担になることから、商店街の一角に簡易宿泊施設を兼ねた研修施設を整備。土地は市有地の空き地を無償で貸し出しているが、構想、資金調達は全て企業主導。（企業寄付金で建屋を建設。）受入数は3年で600名を超え、うち約60名は海外（フィンランド、タイ、ベトナム、ラオス、カンボジア等）からで、受け入れ企業も約70ある。
- ・ この施設が地元商店街にも良い影響を与えている。定期的に若い人材が集まり、地元の人との交流など賑わいが出てきており、空き家を活用したカフェ等の新規出店にもつながった。



出所：つばめ産学協創スクエア（燕市）

<http://tsubame-square.com/>

#### 4 支援機関が有する機能、体制等

- ・ （公財）燕三条地場産業振興センターが支援の中核。S62年設立、平成元年公設試験場の機能を追加、平成11年：リサーチコアの機能を追加し、加工や技術開発のサポートもできる。加えて道の駅としての機能（平成28年～）もあり、ワンストップで様々な課題を解決できる。ここが典型的な地場産センターとの相違点。燕、三条、両市からの補助金及び事業収入が2つの柱。主に担っているのは小売機能。直販が好調であり、その収益を使って事業を展開することもできている。
- ・ 当初は両市からの出向者が多数だったが、現在はプロパー職員が約30名。海外展開強化のためJETROとの人事交流を行い、外国人スタッフを採用する等テーマに合わせた補強を行っている。
- ・ 技術開発にも注力。伝統的な溶接、表面処理、カッティング等については30年近く研究会を運営している
- ・ 企業に対しても、顧客に対しても信用を作るには最低10年はかかる。技術研究会の中には30年続

くようなテーマもある。

- ・ 市役所としては、実際のビジネス以外の面でのサポートを行う。例えば東京オリンピックの公式テーブルウェアへの採択等を通じてブランド力向上を支える。また、既存技術の応用したフィギュアスケートのブレード開発や医療機器の試作開発等の分野への挑戦も支援している。



メッセピア（地場産センター）



テクノピア（リサーチコア）

出所：燕三条地場産業振興センター

<https://www.tsjiba.or.jp/>



地場産センター物産館



出所：中部経済産業局撮影

## 6 今後の展望

- ・ “ものづくり”を観光と市の強みとして発信し、直近は実際に人に来てもらい、見聞き体験してもらうことに注力。これによってモノの価値を直接感じてもらい、ファンになってもらうという戦略。（単に大消費地に売って終わりではない。）
- ・ 国内市場の縮小を見越し、今後は海外関係を重視していく予定。アンビエンテ、メゾンエオブジェ等の展示会への共同出展やインバウンドを進めていく。
- ・ 大切なことは着地点を決めること。これがないとダラダラと惰性になってしまう。センターの基本的な機能をベースに、5～10年くらいのスパンで重点分野を決めていく。重点分野については、追加的に国の補助金等も活用を検討する。

## ②津山市

(企業誘致に依存しない内発的な産業振興)

### 【ポイント】

#### □企画・計画段階（シードステージ）

##### ○バブル経済崩壊を契機に、企業誘致中心の産業政策から内発型産業の育成に方針転換

- ・ 津山市には、公共交通で通学できる大学が1つしかなく、18歳を境に多くの若者が転出する（18歳の崖問題）。
- ・ 昭和50年代以降、市内に9か所の工場団地を整備して約100社の企業誘致に成功した。しかし、バブル経済の崩壊により、当時の市長の強いイニシアティブの下、内発型産業の育成へと政策転換を図るため、平成8年に「つやま新産業創出機構（当時はつやま新産業開発推進機構）」を設立し、食料産業及びステンレス産業の振興に絞り、特定企業群の支援を実施した。

#### □事業立ち上げ段階（アーリーステージ）

##### ○市内企業を網羅的に訪問し、地元企業への理解を深めることで質の高い支援を実現

- ・ 平成27年には新たに個社支援や創業支援等総合的な産業振興業務を行うため、機構を解散して官民連携による任意団体「つやま産業支援センター」を立ち上げた。
- ・ センター立ち上げにあたり、市内にある製造業約200社のほぼ全社を訪問インタビューして課題を徹底的に把握したことで、市内企業の具体的な情報把握と人的ネットワーク獲得につながり、その後の大きな成功要因となっている。

#### □事業推進段階（ミドルステージ）

##### ○訪問及び支援記録をデータベース化し、企業の成長段階に応じた継続的な支援を展開

- ・ 自ら企業に出向いていく支援を基本に、平成30年には延べ約700社を訪問。訪問先の調査・支援内容をデータベース化して情報の蓄積を図り、単発にとどまらない支援を実現。
- ・ 補助金メニューについて通年募集を実施するなど、企業意向に沿った活用しやすいサービスを展開している。

##### ○行政職員と民間出身者それぞれが相互補完した支援体制を構築

- ・ 地元企業を知る行政職員と民間出身の統括マネージャー、コーディネーターがうまく調和し、企業に寄り添った支援を展開している。民間出身の統括マネージャーは、行政職員の不得意分野を埋める役割を担っている。
- ・ 18歳の崖問題の解決に向けて、創業支援や企業の魅力向上に取り組む。特にオープンファクトリーは子どもを対象とすることで、親世代の地元企業の認知度向上や従業員のモチベーション向上につながっている。

## 【ヒアリング内容】

### 1 概要

- ・ 津山市は、美作大学や津山高専を始め、高等教育機関が集積した岡山県北の中心都市であるが公共交通で通学できる大学が1つしかなく、大阪など広範な地域に就職する傾向があるため、他の地方都市と同様に18歳を境に多くの若者が転出する（18歳の崖問題）。
- ・ 一方、近年は社会減が200人から100人程度へと改善傾向がみられるようになっている。これは移住政策と産業振興による相乗的な効果とみている。
- ・ ここ数年、求人数の増加に伴い有効求人倍率が1を大きく超えるようになり、厳しい仕事内容や安い給与ではよい人材を獲得できなくなっており、企業の魅力向上が課題となっている。
- ・ 市内には上場企業がなく、一人当たり市町村民所得は県南より低い。民営事業所数について、建設業や製造業は減少傾向にあったものの、製造業について近年は持ち直しつつある。
- ・ RESASを使用して域外販売額を調べたところ、製造業が圧倒的に稼いでいることが確認できたため、成長を目指すべき産業であることを整理できた。製造業の中でも特に強みを有する業種を特化係数（従業員数）で見ると、木材・木製品、金属部品、生産用機械などがあげられる。

### 2 経緯（内発型産業の育成に向けた政策転換）

- ・ 製造品出荷額等は昭和50年に約500億円であったが、9か所の工場団地を整備して約100社の企業誘致に成功し、バブル期には約2,000億円まで増えた。
- ・ 当時の市長の強いイニシアティブの下、平成7年に策定した津山地域産業育成ビジョンにおいて、企業誘致から内発型産業の育成へと政策の転換を図った。平成8年に「つやま新産業創出機構（当時はつやま新産業開発推進機構）」を設立した。
- ・ 機構では支援活動を絞り込み、食料産業とステンレス産業の振興（津山食料産業クラスター、ステンレス産業クラスター）、人材育成に取り組んだ。ステンレス産業については、比較的規模が大きい2社が企業誘致により進出したことで、協力工場等が集積しているが、燕三条とは異なり、BtoB企業が中心である。平成7年に津山高専との産学交流を進める「津山高専技術交流プラザ」を23社で立ち上げた（現在は116社まで拡大）。

### 3 つやま産業支援センターの立ち上げ

- ・ 機構は、産業活性化チーフアドバイザーの活躍に支えられていたが、平成23年3月に引退したことで活動が大きく停滞した。また、2つのクラスター会員企業を対象とした支援であったため効果が限定的で、特に食料産業クラスターは行き詰まりを見せていた。津山市では平成26年に津山市成長戦略を策定。平成27年には機構を解散してつやま産業支援センターを設置し、新たな産業振興に取り組むこととした。
- ・ 新組織立ち上げにあたり、市内の製造業200社を訪問インタビューして課題を徹底的に把握した。市内企業の具体的な情報を把握できるとともに、つながりができたことが、その後の活動に大きく影響している。現在もセンターは現場主義を標榜している。
- ・ 平成27年4月に「つやま産業支援センター」を立ち上げた。センターは法人格を持たない任意団体

で、センター長は副市長が就任、現在は事務局長を含む市職員 6 名、民間公募による統括マネージャー、常勤 1 名、非常勤 2 名のコーディネーターによる体制としている。このほか、企業 OB 等によるアドバイザーとしては 50 名以上を登録している。

- ・ センターは任意団体であるが、市の看板を使った行政しかできない支援もあるため、専門知識を持つ民間出身者と市職員と一緒に活動できることが最大のメリットと考えている。職員は、外部との連絡に支障をきたさないようサーバーやメールアドレスを独自で持っており、また、出張や自動車での移動も柔軟に対応している。法人格がないと取れない補助もあるなどでメリットもあるため、今後、法人格を取ることも検討している。

#### 4 企業支援に対する考え方と支援の特徴

- ・ センターは魅力的な雇用創出、ビジネス経験を持つ先導者確保、移出産業（外貨を稼ぐ製造業）の重点的支援、市の関係部署や国・県との関係機関、民間機関の連携強化を活動の枠組みとする。
- ・ 自ら企業に出向いていく支援を重視し、企業訪問件数を目標設定している。平成 30 年には延べ約 700 社を訪問している。訪問した際には、企業がどのような課題を抱え、どのような支援を必要としているかをカルテのようにデータベース化して共有している。
- ・ 支援スキームとしては、意欲的な企業に対して、動機づけとなる後押しを少しだけする支援、手順を踏んだきめ細やかな支援を行っている。そうした中で、大きな補助を必要とする企業については、補助金獲得をサポートしている。
- ・ 機構との最大の違いは、個社支援と創業支援を行っていることである。機構では会員を対象とした支援のみを実施していた。現在の賛助会員は 196 社で、製造業が中心であるが、IT などの企業も含まれる。
- ・ これまでの支援実績例として、機械・金属製品製造業の共同受注による高付加価値化に取り組んだ。業界全体で溶接や板金において高い技術力を評価されており、東京や大阪の展示会に出展して販路開拓・PR を支援するとともに、専門家の指導をもとに最適な加工条件を全社で共有して生産性を 2 倍に高めた。
- ・ 企業サポート事業補助金について、最大の特徴は随時募集しているところである。毎年度の予算枠があるとともに、年度末に報告書を提出してもらう必要があるものの、年度当初に一括募集するのではなく、企業の検討状況に応じて時期を選択できる。ただし、事業規模の大きい新製品・新技術開発サポート補助金やサテライトオフィス設置・創業等サポート補助金については、年度初めに一括募集をする。
- ・ 専門家派遣制度は、中小企業が利用しやすいように 1 回あたり 5 千円として、10 回まで派遣できる制度にした。生産管理をわかりやすく伝えたり、将来ビジョンを考えさせたりしており、中小企業に気づきを与えている。

#### 5 外部人材の確保と他機関との役割分担

- ・ センターの体制や事業について、主に市職員の企画検討したものであり、統括マネージャーは企業によるプロジェクトや異業種連携のためのプラットフォームを構築した。
- ・ 統括マネージャーは 1 年契約で基本的には 3 年を上限とした任期としており、これまで 3 名が携わ

った。なお、現在の統括マネージャーは、全国から約 400 名以上の応募があった。市職員は制度構築や企業ヒアリングはできるものの、解決のためのアドバイスなどビジネス支援は難しい。

- ・ 岡山県産業振興財団との連携を重視し、同財団の有する補助企業の上乗せ補助を行っているものも多い。
- ・ 商工会議所は小規模事業者支援、事業承継支援や創業支援に力を入れており、付加価値化支援はセンターという切り分けをしている。また、センターが実施する創業支援メニューの一部を会議所に委託している。企業情報を持っているため、訪問への同行や経営指導員からの情報提供をお願いしている。

## 6 オープンイノベーションの取組

- ・ オープンイノベーションを推進するため、異業種が集まる機会を設けている。マッチングが想定される企業同士がコミュニケーションを取りやすいように配置する等の工夫をしている。
- ・ 市内には、大企業の下請けによる OEM 生産をしている企業が多く、ファクトリーブランド化の伴走支援をしている。MADE IN TSUYAMA プロジェクトによる認定を行い、アンテナショップ「とっとり・おかやま新橋館」や大都市の百貨店への催事出店等を支援、約 3 千万円の売り上げを出している。副次的な効果として 2 組が津山市に移住、参画企業ではこれまで従業員のうち 9 名が外国人技能実習生であったものを全てに日本人にすることができている。
- ・ また、家具・木製品製造企業に対して、これまで各社が別々で商品開発や販売を実施していたが、デザインに多摩美術大学が参加して商品開発を行い、バリエーションある商品提供を行えるようにした。

## 7 創業支援の取組

- ・ 創業・新事業について、平成 27 年に創業支援事業計画を策定、支援体制としてセンターや商工会議所、金融機関の他に、IT 系の民間企業を入れている。
- ・ これまでに、2 か所のサテライトオフィス・シェアオフィスの整備を支援しているが、創業については、民間中心で進めている。2019 年 12 月には津山信金中央支店をリノベーションした 3 か所目の拠点がオープン。
- ・ IT 企業と津山信金、津山市の 3 者で 20 名限定の創業スクール「Homing」を立ち上げた。
- ・ 産業人材の不足に対応するため、「津山まちなかカレッジ」を開校してリカレント教育を実施し、子育て女性や高齢者の復職支援に取り組んでいる。



出所：津山市提供

## 8 オープンファクトリーの取組

- ・ オープンファクトリーについて、54社で開催した。18歳の崖を解消するため、地元企業を知ってもらい将来の就職の選択肢にすることを目的として子どもを対象として夏休みに開催した。特に小学生の子どもの場合、地元企業に対する親の理解につながる。将来、子どもが地元企業への就職を希望した際に、その企業を知っているか、知らないかでは大きな違いがある。特に地元製造業はBtoB企業が多いため、手鏡づくりコースやコマ作りコースなど、市内企業を回ってものづくりを体験できるコースも設定した。市内のバスも無料利用できるように調整したところ、コースによっては、30分で定員に達するなど、非常に好評であった。
- ・ オープンファクトリーを開催すると、企業は職場を整理整頓したり、子どもが熱中症になってはいけないとエアコンを設置したりするなど、職場改善に取り組むこととなった。また、親の職場を見せる機会にもなったため、従業員のモチベーションが高まるなど、想定外の効果も得られた。
- ・ 津山市にUターンしたデザイナーに発注してMADE IN TSUYAMAのロゴとMADE IN TSUYAMAブランドブックを制作した。



出所：津山市提供



### ③ (一社) 豊岡観光イノベーション

(DMO による民間ノウハウを活用したインバウンドの取り込み)

#### 【ポイント】

#### □企画・計画段階 (シードステージ)

##### ○官民協働による DMO の設立

- ・ 外国人観光客が急増する中、観光産業をさらに成長させるため、必要な機能を洗い出し、官民協働でインバウンドの取り込みを担う DMO を設立。出資だけでなく、事務局の人員確保も含めて、民間企業が DMO の運営に参加。
- ・ コウノトリ、城崎温泉、かばん製造業など地域固有の資源を豊岡市のローカル性として追求し、大都市とは異なる価値観・ブランドを有する街をコンセプトに取組を立案。

#### □事業立ち上げ段階 (アールーステージ)

##### ○民間ノウハウを活用したマーケティング・プロモーションの展開

- ・ 民間企業出身者が事務局に加わることで、ウェブマーケティング、観光プロモーションなどの面で民間ノウハウを取り入れ、戦略的に事業を展開。ウェブマーケティングでは、高速バスや着地型ツアー等の予約サイトを運営するウィラーなどのウェブマーケティングのノウハウを活用。ツーリストインフォメーションでは、豊岡市・周辺地域できめ細かい路線バス交通網を有するとともに、インバウンドにも対応できる観光インフォメーションセンター「SOZORO」を運営する全但バスなどのノウハウを活用。観光関連事業者への支援では、但馬銀行と但馬信用金庫が有するコンサルティングや資金支援のノウハウを活用。

##### ○観光関連事業者が必要とする機能の共通的・専門的要素を DMO が実施

- ・ 観光地マーケティング、宿泊予約サイトの運営など、専門的な知見・ノウハウが必要となる機能や、各事業者に通じて必要となる機能を DMO が担い、観光関連事業者等のニーズを踏まえつつインバウンドを取り込み。
- ・ 豊岡に長く滞在して多く消費してもらうため、事業者と事業者をつなぎ、旬の食材を使用した料理や日本文化体験をはじめとする着地型旅行商品づくりなど、単独事業者ではできない機能を DMO が担い、宿泊・着地型ツアー予約サイト「Visit Kinosaki」を通じて統一的に豊岡のブランドを情報発信。

#### □事業推進段階 (ミドルステージ)

##### ○短いサイクルの P D C A によるプロモーションの継続的な改善

- ・ google AdWords 広告、Facebook 広告、動画配信広告を積極的に実施し、ウェブサイトのアクセス分析を行い、毎週の WEB マーケティング会議にて効果を確認。短いサイクルで P D C A を回しながら効果的なプロモーションとなるよう改善。

○観光関連事業者へのこまめなフィードバックの定期的な実施

- ・ ニュースレターや来訪者アンケートなど、外国人観光客の動向を定期的に情報提供。観光関連事業者等に役立つと感じてもらえる取組を展開し、DMOの取組に対する地元からの理解を促進。

□その他のポイント

○安定的な運営に向けた補助金以外の収入源の確保に向けた取組

- ・ 会員制度による会費収入、宿泊予約サイトの運営による手数料収入、着地型旅行商品の販売収入、行政からの受託事業の収入などにより、自立的な運営に向けて、補助金以外の収入源の確保に取り組んでいる。

【ヒアリング内容】

1 設立の経緯

- ・ 豊岡市の基盤産業は、宿泊・飲食業であり、観光関係産業が一番稼いでいる。DMO 設立の検討当時、日本人宿泊客数は横ばいで推移していたが、外国人宿泊客数はかなりの勢いで増加していた。このため、今後、インバウンドの取り込みに力を入れていくことが、最も経済成長につながるのではないかと判断があった。
- ・ 市では、観光に注力する方向性の下、2020年に外国人宿泊者数：10万人泊を目標に（参考：2011年は1,118人泊）、新たな機能の必要性についての議論を経て、2015年からDMOの設立の検討を始め、2016年6月に設立した。
- ・ DMOが担う主な機能としては、「①観光地のマーケティング機能」、「②インバウンド向け共通予約機能・プロモーション機能」、「③地域と地域、事業者と事業者をつなぐ機能」、「④着地型旅行商品を作り、自ら観光客を呼び込む機能」の4つとした。
- ・ それぞれの機能の必要性については、1事業者だけで、データを収集し、マーケティング分析をすることが困難なこと（①）、宿泊事業者等が必要となる宿泊予約等について、共通化による効率化や一体的なブランド打ち出しが不可欠なこと（②）、豊岡市は6つの町が合併して出来た市であり、同じエリア内のそれぞれの旧町に観光資源があるが、地域と地域をつなぐ機能がなかったこと（③）、これからは大手の旅行会社による団体旅行から、自分で好きな旅を選ぶ個人旅行の時代になっていくことが予想され、地域の事業者が商品を作っていくように変革することが必要であり（④）、DMOが担うこととした。

2 DMO設立のステップ

- ・ 立ち上げは豊岡市が推進主体となって行った。6つのまちそれぞれに観光協会があるが、これまで観光協会はインバウンドの取り込みに注力していなかったため、インバウンドの取り込みはDMOが対応し、国内事業は観光協会が対応するという棲み分けの下、DMOを立ち上げた。

### 3 DMOの組織体制・財源

- ・ DMO 立ち上げにおいては、民間と組むことによって、ノウハウの取り入れを図った。京都丹後鉄道を運行する「WILLER グループ」と地元のバス会社「全但バス」、地元の金融機関の「但馬銀行」、「但馬信用金庫」が手を組んで設立した。
- ・ 設立当初の組織の職員数は6名（市から出向者1名、WILLER1名、全但バス1名、三井物産1名、JTB1名、プロパー職員1名）
- ・ 現在の組織の職員数は8名（市からの出向者3名、神姫バス1名、近畿日本ツーリスト1名、プロパー職員は3名（事務員1人、海外営業2人）、外部アドバイザー1名の構成になっている。
- ・ 会員制度による会費収入、宿泊予約サイトの運営による手数料収入、着地型旅行商品の販売収入、行政からの受託事業の収入などにより、自立的な運営に向けて、財源の確保に取り組んでいる。

### 4 主な事業（機能）とDMO成功に向けたポイント

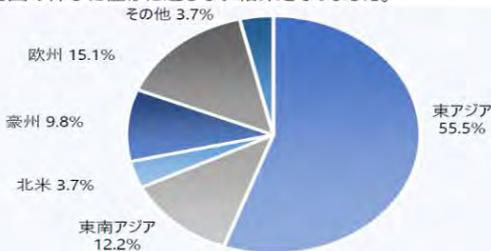
#### <①観光地のマーケティング機能>

- ・ マーケティングは特に注力して取り組んでいる。マーケティングデータは、旅館組合等から報告してもらう外国人旅行者データ、宿泊施設等に設置した来訪者アンケートを基にしている。
- ・ 外国人旅行者データについては、城崎旅館組合等の協力を得て、3か月に1度、収集している。観光客は、宿泊客が圧倒的に多い（日帰り客は、JRパスを持っている観光客など）。
- ・ 来訪者アンケートについては、宿泊施設、インフォメーションカウンターに常設して定期的に集計している。2018年度では、1泊：54%、2泊：30%であった（平均：1.5泊）。今後、宿泊数を伸ばすことが重要と認識している。
- ・ 2019年は、外国人旅行者数の増加率が低下したが、国別で見ると、増加している国は、アメリカ、台湾。鈍化しているのは中国。現在、注力しているのは、アメリカ、フランス、オーストラリア、ドイツ、アジアではタイのほか、台湾、フィリピン等。特に、フィリピンは、英語圏であり、人口が増加していることから注目している。
- ・ ニュースレターやマーケティングの勉強会等を通じて、外国人観光客の動向など、観光関連事業者等へ定期的に情報提供を行い、役立つと感じてもらえるようにしている。

## インバウンド News

### 豊岡市外国人延べ宿泊者数（2019年第3四半期）

2019年第3四半期（7-9月）の豊岡市外国人延べ宿泊者数は、11,086人泊と前年同期比4.5%増と過去最高となりました。市内地域別では、日高地域が前年同期比91.3%増と大きく伸び、城崎地域でも前年同期比3.2%増、さらに但東地域は、8月に中国の教育旅行の受入れを行い235.3%増となりました。一方、豊岡地域は39.3%減。これは昨年同期間に東南アジアからの実習生の受入れがあったため、大幅減となっています。竹野地域は、施設の受入れ縮小の影響もあり18.4%減となっています。2019年1-8月外国人延べ宿泊者数は、豊岡市が対前年同期比12.2%増に対し、国は17.6%増と国の伸びに僅かに達しない結果となりました。



市場別で見ると、台湾が2,612人泊（前年同期比36.0%増）で最も多く、次いで中国 1,957人泊（28.8%増）、フランス 1,059人泊（18.4%減）、アメリカ 920人泊（74.9%増）、香港 788人泊（6.6%減）と続きます。

アメリカは、2019年当初から好調に推移しています。またフランスも昨年約240人泊減となりましたが、依然として市場別順位で3番目と大きな市場です。欧米豪をターゲットに行ってきた戦略が、着実に人泊数に繋がってきていると思われます。

出所：ニュースレター（No.24）（一般社団法人豊岡観光イノベーション）  
<https://toyooka-tourism.com/archive/1609.html>

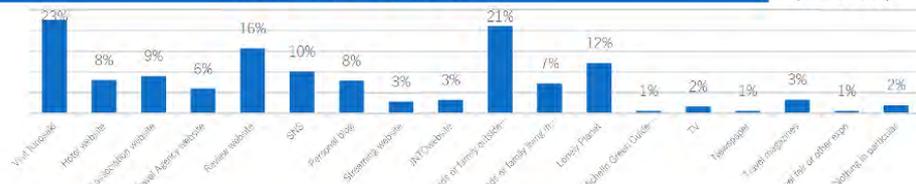
## 結果概要（城崎温泉への旅行の経緯 情報源）

### インバウンド

情報源は、複数の媒体を活用されている。その中で「Visit Kinosaki webサイト」は、最も活用されている。自国の親族・友人の口コミ、口コミサイトも旅行先決定に活用されているものと思われる。

### 情報源・旅行のきっかけ

(N=1031)

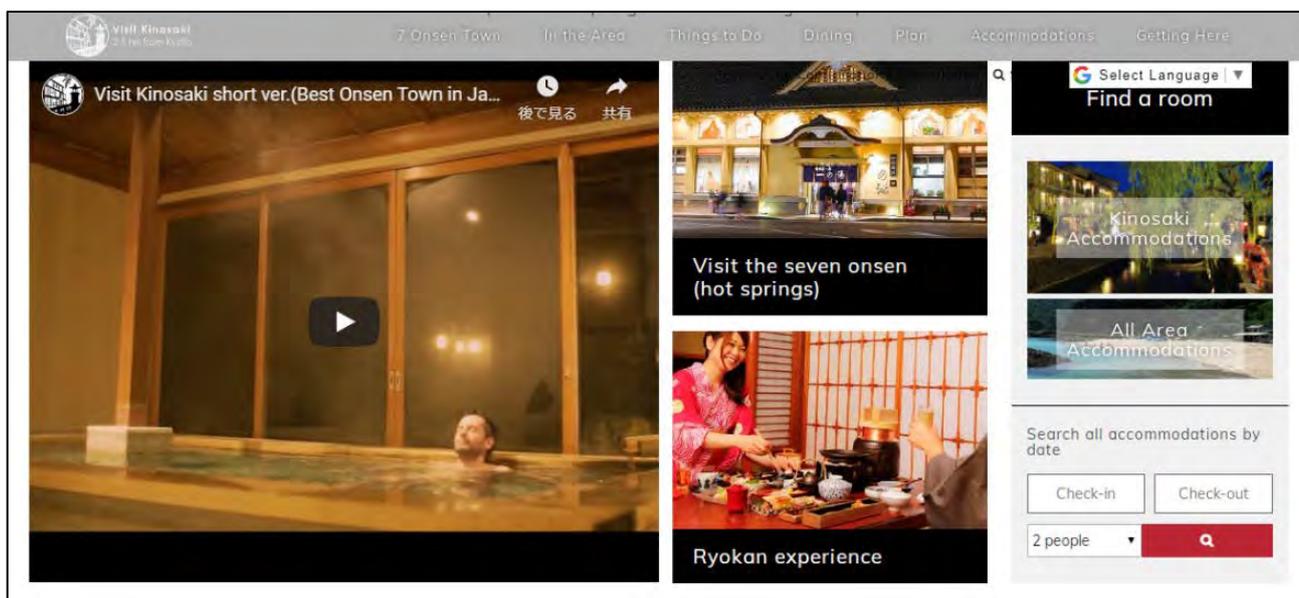


国	Visit Kinosaki	Hotel website	Tourist association website	Travel Agency website	Review website	SNS	Personal blog	Shopping website	JN/Overstay	Friends of family member	Friends of family friend etc.	Local Periodic	Mobile QR Code	TV	News/press	Travel magazines	Travel info of other people	Nothing in particular	
Korea (N=25)	24%	12%	8%		16%	8%	20%		8%	8%	24%						4%		
China (N=61)	15%	10%	10%	11%	18%	11%	10%			18%	5%	2%			2%		8%		3%
Taiwan (N=86)	17%	5%	14%	9%	8%	15%	15%	3%	2%	28%	5%	2%			3%		6%		
Hong Kong (N=90)	26%	17%	12%	9%	10%	17%	13%	6%		23%	1%				3%		6%	1%	1%
Singapore (N=33)	27%	3%	12%	9%	24%	6%	12%	18%	9%	15%	3%	3%	6%	3%			3%	6%	6%
Thailand (N=118)	26%	4%	12%	4%	19%	17%	8%	6%	3%	24%	1%				3%		1%		
Malaysia (N=21)	10%	5%	5%	5%	24%	14%	5%		5%	33%	5%	5%							
Indonesia (N=7)	29%				29%	43%	14%			29%									
Philippines (N=5)	40%				40%														20%
Vietnam (N=1)									100%										
India (N=3)											33%	67%							
Australia (N=89)	26%	6%	9%	3%	19%	6%	3%	1%	3%	31%	8%	15%	1%				3%		
The United States of America (N=126)	28%	10%	10%	3%	14%	3%	4%	2%	3%	17%	14%	11%	1%	3%			2%		8%
Canada (N=41)	17%	7%	15%	2%	17%	15%	2%		12%	15%	2%	20%			2%		2%		
The United Kingdom (N=39)	28%	13%	8%	5%	15%	13%				10%	3%	33%					5%	5%	3%
France (N=94)	16%	5%	3%	9%	16%	5%	14%	2%	6%	13%	4%	35%	1%				4%	4%	1%
Germany (N=27)	15%	7%	4%		11%	4%	15%	4%		7%	22%	26%					4%		
Italy (N=24)	17%	17%	13%	17%	8%	13%				17%	8%	17%							4%
Spain (N=15)	27%		7%	13%	33%	7%				33%		33%							
Russia (N=4)	50%				50%														
Other country (N=122)	23%	10%	4%	5%	17%	4%	3%	2%	3%	30%	13%	17%	2%				3%		2%

出所：来訪者アンケート調査結果（2018年）（一般社団法人豊岡観光イノベーション）  
<https://toyooka-tourism.com/research/report/981.html>

## <②インバウンド向け共通予約機能・プロモーション機能>

- ・ 地域の魅力を世界へ情報発信するため、インバウンド向け宿泊予約や着地型ツアー・体験プログラムの手配を一括して行う「Visit Kinosaki」（英語・フランス語）を運営している。海外メディアを通じて紹介してもらうことで、興味を持った人のウェブサイト訪問につなげている。
- ・ ウェブサイトの運営を通じて、例えば、海外メディアへプロモーションを行った時に、どの国・エリアにてウェブサイトが閲覧されたか、ウェブサイトへのアクセスを解析することで、プロモーションに対する反応を分析し、プロモーションの改善や、ウェブサイトへのアクセスや予約の増加に向けた次の戦略立案にタイムリーに活かしている。
- ・ 掲載している宿泊先は 100 件程度。予約が成立した時に手数料をいただき、DMO の財源の 1 つとしている。
- ・ 今後、認知度向上のための海外メディアへの働きかけ、ウェブサイトの充実化、旅行会社への旅行商品づくりの働きかけなどに注力していく。



出所：Visit Kinosaki（宿泊予約サイトページ）（一般社団法人豊岡観光イノベーション）

<https://visitkinosaki.com/>

### <③地域と地域、事業者と事業者をつなぐ機能>

- ・ 観光モデルコースを作り、旅行会社に売り込んでいる。地域内のみならず、伊根、天橋立、姫路、京都など、周辺地域との連携も検討。2019年12月には、広域連携DMOである「せとうちDMO」と「欧米豪インバウンド集客の相互連携に関する協定」を締結し、ファムトリップ等の活動を通じ、欧米豪マーケットを対象にした広域ルート周遊の促進を進めていく。

### <④着地型旅行商品を作り、自ら観光客を呼び込む機能>

- ・ 豊岡への観光客に少しでも長く滞在し、多く消費してもらうために着地型商品を作っている。観光客が増えれば、ビジネスチャンスは生まれる。充実した着地型旅行商品をつくるために、宿泊、飲食事業者等へのインナープロモーション、セミナーなどを実施している。各観光協会においては受入環境整備の推進も実施。
- ・ 体験プログラムをつくることに対して前向きな事業者等に営業して、一緒に商品をつくりませんかと働きかけ、現在30プログラムをラインアップ。それらは、「Visit Kinosaki」に掲載している。

The screenshot shows the 'EXPERIENCES & ACTIVITIES' section of the Visit Kinosaki website. It features four activity cards:

- KANNABE**: A Nearby Winter Wonderland. Direct Bus to Kannabe with Snow Tractor Ride or Slope-side Bar Experience. Fee: 3,500 Yen. Booking deadline: 7 days before activity.
- Hot Air Ballooning over the Kannabe Highlands!**. Fee: 3,500 Yen. Booking deadline: 7 days before activity.
- Zazen & Matcha + Private Nursery School Tour (with English guide)**. Fee: 8,500 yen. Booking deadline: 7 days before activity.
- Zen Meditation, Buddhist Sermon, & Matcha at Gokurakuji Temple**. Fee: 3,300 yen. Booking deadline: 5 days before activity.

出所：Visit Kinosaki（体験プログラム・着地型ツアー予約サイトページ）

（一般社団法人豊岡観光イノベーション）

<https://visitkinosaki.com/tour-packages/>

## 5 DMOの設立・運営にあたり、行政への期待・支援してほしいこと

- ・ 宿泊事業者の予約が増加したとしても、DMOのプロモーション機能による効果の直接的な関係の説明が困難なため、メリットが伝わりづらいことが悩み。
- ・ また、マーケティング機能自体はDMOの収入につながらないこともあり、行政への要望としては、活動資金が確保できる仕組みが欲しい。

#### ④（有）漂流岡山

（地域商社によるマーケティングに基づいた農業活性化）

##### 【ポイント】

##### □企画・計画段階（シードステージ）

##### ○持続可能な農業を可能にするための地域商社を立ち上げ

- ・ 農業が主力産業である地域を活性化するために農家目線に立った地域商社を立ち上げた。
- ・ 系統出荷する農家や生き甲斐として生産する農家ではなく、農業で生計を立てていくことに意欲のある都市部から移住してきた新規就農者を地域商社の主なパートナーとして絞り込んだ。

##### □事業立ち上げ段階（アーリーステージ）

##### ○個別農業者等に欠けるマーケティング機能を補い、農業者が安定的な収入を得られるビジネスモデルを構築

- ・ 県内で生産された農産物を同じ県内で販売するとともに、農家と地域商社とスーパーの3者によるサプライチェーンを形成、コンパクト型地域商社のスキームを確立した。
- ・ 農産物の生産から販売において従来農家のみが負担してきたリスクとコストの負担を地域商社とスーパーが分担するとともに、主要農産物を計画的に出荷することに専念できる仕組みを構築した。
- ・ スーパーにおける販売需要を予測し、それに合わせて農家が安定供給する体制を構築するにより、商社が売価を提案できるようになったため、農家の年収が見通せるようになった。

##### □事業推進段階（ミドルステージ）

##### ○コンパクト型地域商社が軌道に乗ったことで大都市や海外の市場への高付加価値販売を展望

- ・ 岡山県のブランド農産物である果物の魅力を熟知する地域商社であるからこそできる商品価値の可視化・言語化を行うことで、コンビニチェーンでの販売を介した大都市部での高付加価値販売を実現した。
- ビジネスモデルを横展開しながら地域特性に合った発展型のモデルで事業を応援
  - ・ 経済産業省が設置した地域商社協議会に参画し、兵庫県や京都府、滋賀県など近隣府県における地域商社設立を伴走支援し、コンパクト型地域商社のノウハウを横展開している。
  - ・ 官民が連携した地域商社「東近江アグリステーション（滋賀県東近江市）」、人口減少地域のスーパーが事業主体とした設立（検討中）など、新しいモデルが生まれつつある。

##### 【ヒアリング内容】

#### 1 経緯

- ・ 平成 13 年に会社を設立。当初は、WEB を活用して岡山県産の高級果物を通信販売するサイト「岡山果物カタログ」を運営していた。若い農家と連携して商品価値を言語化し、ブランド農産物として販売拡大を続けていた。
- ・ 12～13 年ほど前に経済産業省が地域を動かしている本物の人材を集めて「にっぽん e 物産市」を開始した。全国から 30 人を集めてモノとカネを回す人材を育てるための研修を開催したが、阿部氏もその一人として参加した。参加していたメンバーは、三重県でオランダ型のトマト栽培を行う浅井農園の浅井氏、宮城県で地域おこしをするマイティー千葉重の千葉氏、クロスエイジの藤野氏、ファーマーズフォレストの松本氏など、現在、地域商社的な取り組みをしている人であった。
- ・ 1 年だけの活動であったが、そこに集まったメンバー同士で盛り上がったため、地域間中規模流通協議会（通称：豪族ネット）をつくり、自主的に勉強会をはじめた。地方を理解できていない霞が関が主導するのではなく、地方が自らモノ・カネを動かそうというものであった。参加したメンバーは、現在、地域商社や DMO の担い手として全国で活躍している。
- ・ 中山間地域で仕事といえば役場、JA、農業の 3 つしかないため、農業が衰退すれば人が住めなくなる。例えば、漂流岡山に出荷している I ターン移住の農家が 4 人いる備前市八塔寺の近くの笹目地域では、移住者が入るまでは農家で最も若い人が 65 歳であり全く将来が展望できないところである。岡山生まれ岡山育ちで岡山を愛する阿部氏は、こうした状況が耐えられなかった。そのため、生産者目線に立ったビジネスモデルであるコンパクト型地域商社を立ち上げた。

## 2 地域商社の類型化

- ・ 地域商社は広域型、コンソーシアム型、コンパクト型の 3 つに類型化される。
- ・ 広域型は、宮崎県や熊本県、長野県のように広大な農地が集積しているところで、農産物をまとめて大都市に販売するもの。もともと自力も販売できるような地域で成立するものであり、岡山県では難しい。
- ・ コンソーシアム型は全国で最も多く設立されており、シンクタンクや行政、大学、銀行、商工会、JA などが一緒になって、地産外消を目指して地域の特産品を東京に高く売りだそうとするもの。さらにはシンガポールやドバイにも展開しようとしているものであるが、このモデルは成立しないと考えている。その理由は、コンソーシアムで数年分の予算を得て地域商社を立ち上げて、事業の柱が全く育たずに時間を食いつぶして終わってしまうからである。大都市圏の商談会への出展やマルシェでの販売、シンポジウムのパネリスト登壇など雑務が多く、出資者であるコンソーシアムメンバーからは銘々が好き勝手な発言をしてくる。そのため、調整などはじめると、本業が手につかなくなり、何もできない。

## 3 漂流岡山のビジネスモデル

- ・ 漂流岡山のビジネスモデルはコンパクト型である。県内の農家から集荷した農産物を県内のスーパーに出荷する。現在は、県内のイオン 4 店舗とハローズに出荷している。
- ・ 農業がうまくいかないのは販売できないからとか、キツイ・キタナイ・キケンの 3K 産業だからとか、高齢化が進んでいるからとか言われるが本質は異なる。令和の時代にいまだに江戸時代の仕組みでやっていることが一番の問題点であると考えた。

- ・ 農業には3つのリスクと2つのコストがある。生産量を判断する「生産リスク」、天候などの影響を受ける「相場リスク」、委託販売であれば売れ残った場合の「破棄リスク」はいずれも農家が負っている。また、袋詰めやバーコード貼りの「作業コスト」、出荷のための「物流コスト」も農家の負担となる。これらを全て農家が負担する仕組みとなっており、そうした中で更に加工して付加価値をつけて販売させようとする考え方はおかしい。
- ・ 漂流岡山のビジネスモデルは、こうした農家の負担を地域商社とスーパーに分散させることで、農業を持続可能な産業にするものである。「生産リスク」は農家が負うものの、「相場リスク」の一定価格分、「物流コスト」と「商品コスト」は漂流岡山が負担し、県内の食品スーパーに出荷する。また、食品スーパーは買い取りによって「破棄リスク」を負担する。スーパーの場合、市場から仕入れた場合は買い取りであるにもかかわらず、産地直送野菜は委託販売とすることが一般的であるが、これを見直してもらっている。
- ・ 農家は農業のプロであるはずなのに、相場を読んだり、袋詰めしたり、デリバリーしたり、袋詰めをするプロになっている。農家は品質のよい農産物を安定的に作るプロに徹してもらうことで、新鮮なうちに地域のスーパーで販売できれば上手くいく。そのため、農家には農産物を裸でかごや段ボールに詰めるだけで出荷し、漂流岡山で袋詰めやバーコード貼りの作業を行いスーパーに出荷する。
- ・ 地域商社は都道府県単位が適している。県境を越えると地場野菜でなく近郊野菜になるため、スーパーや消費者の視点からすると、県内で流通させることが望ましい。また、テレビでも同じ都道府県内のニュースには親しみが持てることも理由である。

#### 4 漂流岡山が連携する農家

- ・ 農業には3つのパターンがある。1つはJAや県が行う系統出荷。岡山県であれば牛窓のハクサイやキャベツ、蒜山の大根のように、10トントラックで毎日大阪などの市場に出荷している産地化したもの。後継者も育てて、農業で儲かっているため、そのままやってもらえればいい。
- ・ 2つめは、70歳を超えて少量多品種で農産物を生産するなど、生き甲斐として農家をやっているもの。自ら道の駅や直売所に持ち込んでもらえればいい。農業振興という点で、こうした農家を対象としがちであるが、そうではない。本来、地域にとって重要なのは若い農家である。
- ・ 漂流岡山が支援しているのは、20代や30代の大都市から移住してきた新規就農者である。こうした人が産地化した農村地域で就農しても、地域で相手にされない。農家の高齢化が進んだような地域で1,2ヘクタールの農地を借りて、計画的に野菜を作るような人と連携している。
- ・ 農家には当社のみに出荷しないように話している。漂流岡山の取扱量を超える大規模な生産を行う農家はJAへの出荷を主にしている。

#### 5 需要予測に基づき計画的な出荷を依頼し、農家の安定的な年収を確保

- ・ 漂流岡山では「相場リスク」を担っているが、販売先の需要を予測し、その結果をもとに農家の出荷量を伝えている。約3千万人の人がいて販売先もわからない東京市場で需要予測するのは無理であるが、人口200万人の岡山県で、かつイオンとマルナカとハローズという3つのグループで20数店舗への出荷であれば需要予測は比較的容易である。
- ・ 需要予測は食品スーパーの3つの販売方法をもとに検討する。1つは大型フェアで、イオンならば

20日、30日の5%オフの日に野菜コーナーの店頭で地場野菜を大規模に置くもの。11日は地産地消の日、毎週火曜は火曜市といったようなフェアもある。2つめは毎日フェアで、毎日それなりの広さの陳列台で販売するもの。3つめは冷蔵陳列の常設コーナーである。最も販売量が多いのは大型フェアであり、冷蔵陳列はあまり売れない。

- ・ 店舗ごとに販売方法ごとの概ねの販売量がわかるため、これらをグラフ化すると1日当たり、更には1週間当たりの販売量を予測することができ、それに基づいて農家に買い取り量を説明できるようになる。製造業では当然のように行っている取組であるが、これまで農業では1か所も実施していなかったと思われる。
- ・ 一方、スーパーには予め納品可能な量を報告するとともに、売価を提案している。販促などスーパーの意向で変動はあるものの、概ねこの売価で取引するため、売上が立てられるようになる。コンパクト型の地域商社は、ミズスマシのように地元で小回りよく販売するもので、東京で付加価値をつけて高く販売するよりも利益が出ると考えている。
- ・ 直売所であれば高い単価をつけて販売できるかも知れないが、少量販売であるため利益は少なく、更に手間もかかる。毎日安定した量を出荷していれば利益が大きく、かつ原体出荷のため手間も少ない。当社に出荷している新規就農者（ハッピーファーム）はコメであれば反収10万円程度にしかならないところ、2ヘクタールの農地でレタスを生産して反収80万円、1,600万円の売上を実現している。一般的に実入り半分とすれば年収800万円が見込めるが、これだけの年収が期待できるようになったことで、地域の耕作放棄地は解消されている。
- ・ この農家にはレタス1日500玉を出荷してもらっている。1玉70円で買い取るため毎日35,000円出荷していることになり、実入り半分であれば収入が17,500円になる。月30日で計算すれば月収52.5万円という数字が見えるようになる。直売所で販売するために袋に詰めとバーコード貼りを行い、廃棄リスクを負いながら店頭陳列するのではなく、一定の量を安定的に出荷すれば普通に52.5万円の売上が見込めるというのが地方の農業に必要なことだと考えている。
- ・ 地域商社はスーパーにもメリットが多い。多くの地産地消コーナーは委託販売でリスクがないものの供給量が安定せず、品目にも偏りが生じるなど不満が多い。スーパーが最も重視している安定供給を実現するとともに、新鮮な地元の野菜を陳列できるなど、魅力的である。そのため、農家には少量多品種で生産するのではなく、農水省の主要作物を多量少品種で安定的に出荷することを依頼している。

## 6 ビジネスモデルが成立し、事業拡大を目指す

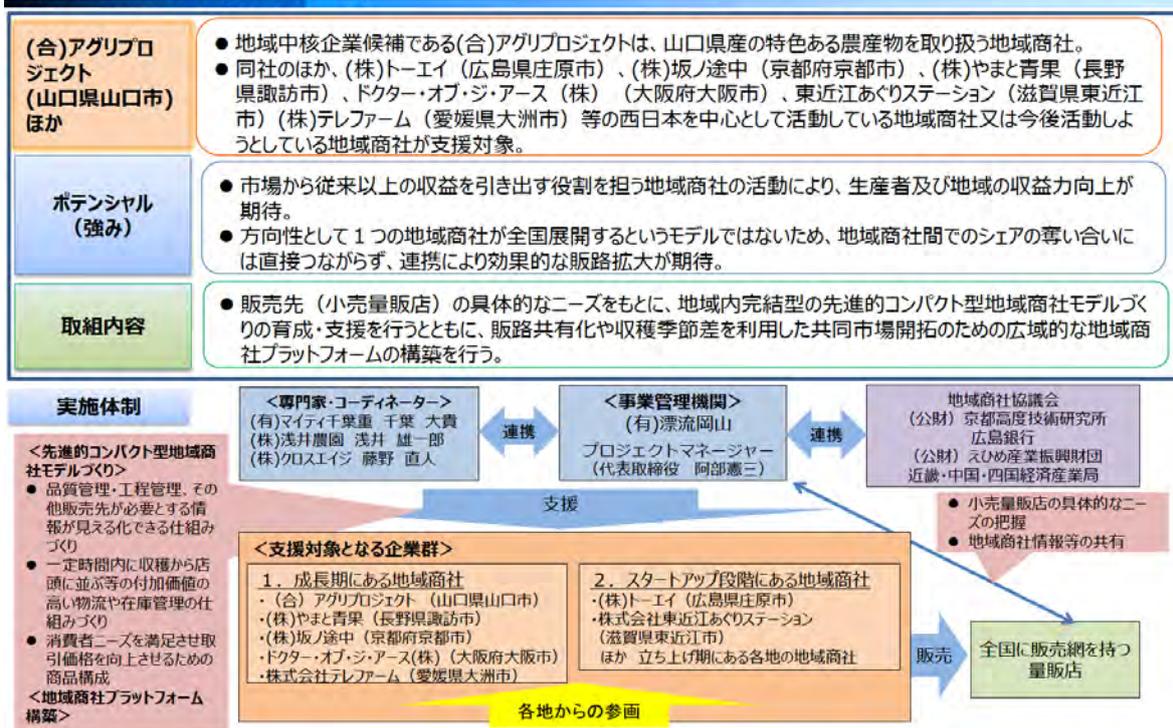
- ・ 最初は若手農家の知り合いがなく、小規模農業を営む高齢者から仕入れていたが、直売所は利益が大きいと理解してもらえなかった。ここ数年は口コミで広がり、出荷してくれる若い農家が増えてきた。
- ・ 漂流岡山は仲卸業にあたるが、一般的な流通での仲卸業の-marginは売価の7~9%程度しかない。コンパクト型の地域商社の場合、プレイヤーは生産者、食品スーパー、地域商社の3者しかいないため、それぞれの取り分が43%、22%、35%となる。2013年の設立時に粗利率は22.9%であったが、2017年には36.1%となり目標数値を超えている。コンパクト型地域商社の成功には、手数料を取るプレイヤーを少なくすることが重要である。

- ・ 漂流岡山では、必要な数量を生産・販売して、その結果として人口が増えて田舎に活気が出る地域を実現するような経営を目指している。1個70円のレタスを10万玉作れば年収700万円になると計算ができる若い農家と手を組んでいきたいと考えている。地域おこし協力隊で移住した人が農家として定着するようになっており、現在は70戸の農家と取引を行っている。今後は、農家の指導や勉強会も行いたい。
- ・ コンパクト型の地域商社が軌道に回れば、岡山県には桃やぶどうなどのブランド農産物を東京や海外で販売する青写真が描けるようになる。
- ・ 昨年、全国に1.6万店あるローソンから、お中元のカタログ掲載の相談を持ち掛けられた。これまで東京のデザイン会社がカタログを制作して契約先の農家から商品を発送してもらう仕組みを作っていたが、カタログの内容が面白くないために話が舞い込んだ。これまでカタログ制作の経験はなかったが、農業関係者が打ち出す情報に深みがあり、東京の会社には書けないものらしく大変好評であった。今年度は山梨県と岡山県の果物バトルという内容で作成されたが、今後、年間を通じて各産地が相互に提案してギフトカタログを作成するようになりそうである。そのため、今後は東京や海外に販促を展開できると考えている。

## 7 協議会設置を契機に他地域への横展開を推進

- ・ 昨年度、経済産業省で地域商社協議会西日本 Ver.が設置された。この協議会は、地域商社の認知度を高めるとともに、新たに設立した他地域の地域商社のハンズオン支援を行い、更に全国各地で展開するための共通のテンプレートを構築することを目的としている。
- ・ ハンズオン支援先のひとつに「株式会社東近江あぐりステーション（以下、「東近江」とする）」がある。東近江市長と市内4つのJA代表が会員となった「東近江プライマリーCo.協議会」で検討し、1千万円を出資して立ち上げたもので、漂流岡山の官民連携版である。東近江市八日市公設地方卸売市場の空いたスペースを袋詰めやバーコード貼りを行う事業場にするとともに、集落営農法人や個人農家に契約生産を依頼している。販売先は市内の平和堂とイオンである。
- ・ 兵庫県佐用町の千種商店が運営する「元町マルシェ」は、神戸市の元町商店街の僅か10坪の店舗で佐用町や淡路島などで高齢者が生産した農産物を販売している。売上は年商1億円にもなるが、集荷の経費が大きく赤字経営となっている。現在、この事業を残しつつ、若手農家が生産する野菜を地元で販売する地域商社を設立することを検討しており、阿部氏がハンズオン支援を行っている。
- ・ 広島県庄原市東城町のスーパートーエイの取組では、人口約7千人、高齢化率約45%、10年間の人口減少率が15%を超える過疎地域において、スーパーが成立しなくなる懸念があった。これまでは自社便で福山市や広島市の市場から鮮魚・精肉・グロッサリーなどを仕入れていたが、庄原市が県内有数の農業産地であることを生かして、自社で地域商社を立ち上げ、従来空便であった往路に農産物を積んで途中のスーパーに納品する仕組みをつくった。スーパーがスーパーに野菜を販売する変わった構図になる。スーパーが成立しなくなるような過疎地で、かつ農村地域であるところは全国各地にあることから、内閣府は地域商社の新しいモデルとして注目している。

【農林水産・地域商社分野】 先進的コンパクト型地域商社モデルづくりと広域的な地域商社共通プラットフォームの構築（ネットワーク）



出所：(有)漂流岡山提供

8 その他（東近江を支援するに至った経緯）

- ・ JA が構成員となっている東近江では、JA の集荷場に集荷された農産物を取りにいき、商社で包装等の作業をする。当初、JA は自身の取扱量が減るかもしれないと考え懐疑的であったが、集荷したものを商社に卸すため手数料（2%）を得られる仕組みであることを認識し、非常に好意的になった。
- ・ 東近江は、市長が地産地消に対する関心が非常に高く、漂流岡山の取組を知ったことがきっかけとなった。もともと琵琶湖の水源を活用したコメの産地で、平安時代から京都や大阪に卸していたため、大規模な集落営農が行われていた。農業政策の一つに、農地改良により 10%を高収益作物に転換すれば 100%助成する制度があり、それを活用して創出された畑地に新規就農した若手農家の出荷先を確保するために地域商社をつくった。様々な思惑があったようだ。
- ・ 東近江の取組を通じて、京都府京丹波町で地域おこし協力隊をしていた勝田氏が相談に来て、漂流岡山で学んだ後、京丹波町観光協会内に地域商社部門を立ち上げた。なお、東近江と京丹波では、それぞれ 350 万円ずつ予算がついて指導を行った。

## ⑤西粟倉村

(小規模自治体におけるローカルベンチャーの創出・促進)

### 【ポイント】

#### □企画・計画段階（シードステージ）

○村の根幹である大構想（百年の森林（もり）構想）、それに呼応するIターン者によるローカルベンチャーが誕生。

- ・ 行政と民間が連携して森林再生を目指した「百年の森林（もり）構想」を実現するにあたり、総務省「地域再生マネージャー事業」の地域再生マネージャーとして支援していた牧大介氏が村再生のキーパーソンとなった。
- ・ 行政が森林の手入れを行い、民間が製材・商品化を行うように役割分担していたが、担い手が現れない危機があった。そうした中、森林組合職員の一人が退職して事業を立ち上げたことで、牧氏は過疎の村における起業の可能性を感じ、自身も起業を選択することを決意した。

#### □事業立ち上げ段階（アーリーステージ）

○先駆者が成功例となることで、共感者が増え、新たな移住者を獲得。

- ・ 補助金への過度な依存を避けるため、クラウドファンディングを活用して資金確保を目指したところ、「百年の森林（もり）構想」に共感した全国の人から支援を受けることができた。
- ・ 「百年の森林（もり）構想」や森の学校で開発した商品などが、西粟倉ファンを拡大するきっかけとなり、村の取組に共感したローカルベンチャーの起業家が移住、彼らがインフルエンサーとなり更に移住者が更に集まるようになった。

#### □事業推進段階（ミドルステージ）

○ローカルベンチャースクールを通じて、自ら仕事を興そうとするプレーヤーを誘引。

- ・ 2013年から観光や林業など「テーマ型」による地域おこし協力隊の募集を開始し、2015年にはローカルベンチャースクールを開始。起業関心層を引きつけ、移住と仕事の創生（地域活性化）の両立を果たしている。

○移住を強制せず、各人の自主性に任せる自由度の高さ。

- ・ 一方で、村営住宅の整備など村として可能な支援は行うが、移住を強制せず各人の希望を尊重する方向性を維持。これによりローカルベンチャースクールへの参加や西粟倉村で活動への敷居が下がり、多様な人材が集まる環境を実現させている。

○計画に縛られない機動力のある対応と官民連携を推進

- ・ あらかじめ戦略をつくり計画的に進めることも必要であるが、西粟倉村のような小規模な村では、よいと判断したことに直ちに取り組むことが成功要因となりうる（創発的戦略）。

- ・ 小規模自治体では、行政のもっているリソースが相対的に大きいため、ここに地域の持っているアセットを組み合わせ、官と民が連携して、それぞれの能力を発揮できることが重要となっている。

## 【ヒアリング内容】

### 1 経緯

- ・ 西粟倉村の転機は平成の市町村合併で合併協議会を離脱したことであった。もし合併すれば協議会の構成市町村で最も規模が小さく、縁辺部にある西粟倉村では、学校が廃校し、人口が一層減少するという懸念が大きかった。
- ・ 住民アンケートを実施したところ、反対が6割を占めた。それまでに村内のインフラはほぼ整備されていたため、合併によるメリットはないと議会も判断し、離脱を決定した。

### 2 1次産業の再生への重点化と事業立ち上げ

- ・ 2004年度から、総務省「地域再生マネージャー事業」の採択を受け、3セクの観光施設の赤字解消に取り組んでいた。
- ・ 事業を進める中で、中山間地域の生き残りは1次産業でないと持続的にならないという指摘を受け、地域づくりのコンセプトを「心（しん）産業」として村の資源である林業再生に取り組むこととなった。川上部分の林業はセキュリティの面から村が役割を担い、川下部分の商品化・販売を民間が担うことを基本線とした。当初は森林組合が川下部分を担うことを期待していたが、広域合併を進めることとなり、担える状況ではなくなった。そこで牧氏が自らプレイヤーとなり、川下部分である林業の6次産業化に取り組み始めた。
- ・ 森林組合では、当初、木工部門を立ち上げ、BtoC事業を実施する方針にあったが森林組合が方針転換したため、職員が退職して、「木の里工房・木薫（もっくん）」を立ち上げた。2009年には牧氏が代表となり間伐材を商品化する川下部門として「西粟倉・森の学校」を立ち上げた。村が100万円を出資、住民も個人出資をして立ち上げたが当初は事業が順調に進まず、3年後に倒産の危機を迎えた。
- ・ 「西粟倉村共有の森ファンド」を立ち上げ、全国から出資を募った。1口5.1万円、償還期間は10年で、5千万円を募集した。ファンドという手段を利用して認知度を高め、全国から顧客を獲得することを狙った。共感してもらえる人を募った。今年10年の運用期間を終えたところであり、投資家には十分にお返しできていないが、貢献できたことに満足したと言ってもらえている。

### 3 百年の森林構想による地域活性化スキームの構築

- ・ 2008年には牧氏が大きく関与して「百年の森林（もり）構想」をまとめた。西粟倉村が個人所有の森林を預かり間伐などの手入れを行う、民間が間伐材を村内で製材・商品化し、消費者向け販売をすることで村に雇用と利益を育む。また、十分な売値を期待できる大径木は市場へ、そうでないものを地域内で付加価値を付けて売っていくという構想である。「100年の森に囲まれた上質な田舎」をキャッチフレーズとしている。
- ・ 村内では、工場が軒並み閉鎖し、土建業、農協、役場、森林組合ぐらいしか仕事がないため、前向き

に検討する雰囲気であった。

- ・ 当時の村長は、大雨が降ると各地で水が噴き出すような状況にあり、今手を付けないと人が住めなくなる危機感を持っていた。村内に国有林はなく、全てが民有林で、1ha に満たない個人所有林もあったため、個人の財産管理をもとにレジリエンスを再興することは不可能と考え、「百年の森林構想」に山の再生を託した。



出所：西粟倉村提供

#### 4 ローカルベンチャーの成功

- ・ 森の学校では、「ユカハリタイル」が大ヒット商品となっているが、当初は割りばしぐらいしか商品がなく、道の駅に卸していた。森の学校は間伐材を活用する事業であったため、柱を作る機械がなく、1枚でも多く板を取れる機械を導入している。ユカハリタイルは、そのような状況から生まれたものであるが、最初から売れた訳ではなく、個人ネットワークで自ら届けるような状況であった。当初はBtoCで事業を開始したが、むく板の商品が中心であることが評価された。今は7割がBtoBになっている。また、村に来てもらい知ってもらうことで初めて売れる商品になると考え、バーベキューや婚活等、様々な事業を企画し、顧客拡大に取り組んだ。



出所：西粟倉村提供



## 5 インフルエンサーの定住と転入者の増加

- ・ 2009年には100年の森林構想を知って西栗倉村に移住した家具職人によって、ヒノキを使った家具を製作する「木工房ようび」が立ち上げられ、その後、建築士やWEBデザイナーも移住してきた。
- ・ 2014年には、新たな移住者により薪ボイラーや薪工場の運営が手掛けられた。彼ら移住者は、ローカルベンチャーのインフルエンサーとして知名度が高く、人が西栗倉村に集まることで、この人たちとやってみたいと思う人が移住してくるようになっている。
- ・ 2013年から観光や林業などテーマ型による地域おこし協力隊の募集を開始した。その後、企業型による地域おこし協力隊の募集で入村したのが酒販売と日本酒バーを行う「酒うらら」の道前理緒氏で、プレゼンを聞いて面白そうだと採択した。
- ・ 2015年にはローカルベンチャースクールを開始して移住者の更なる拡大を図っている。移住者は増えて欲しいものの仕事がないため、移住して仕事を持ってくる人、村内で仕事を作ってくれる人だけが集まることを狙ったアイデアである。
- ・ 2016年度からはローカルベンチャー支援や不動産、コンサルティングなどを森の学校から切り分けてエーゼロ株式会社を分社化した。



出所：西栗倉村提供



出所：西栗倉村提供

## 6 事業による成果と評価

- ・ 近隣の市町村の人口は年 7,8%ほど減少している一方で、西粟倉村は 1%程度しか減っていない。
- ・ 現在の人口は約 1,500 人であるが、うち約 10%が 20 代から 30 代半ばまでの I ターン者が占める。小さな子どもと一緒に移住してくる人も多く、地域コミュニティに溶け込んでいる人も多い。幼稚園、小学校、中学校を合わせて子ども数は 130 人まで減少していたが、150 人ほどに回復している。うち I ターンは 2 割ほどいる。2018 年には保育園も開園した。
- ・ 現在、村内には 30 を超えるローカルベンチャーがあるが、地元出身者による起業もみられるようになった。土建屋の二代目による第二創業で、お墓掃除など田舎ならではの困りごとを支援するベンチャーがある。また、京都で行列のできるイチゴスイーツの店「メゾン・ド・フルージュ」がローカルベンチャースクールをきっかけに村内に店舗を開設し、そこで村出身者が U ターンして働いている。
- ・ 西粟倉村には通学可能な高校がないため、中学卒業後にほとんどの人が村外に転出している。しかし、近年の転入者の半数以上は域外出身者であり、I ターン者は 2008 年以降 189 人いて、現在も定住している人は 139 人で約 76%が定着している。
- ・ 西粟倉村としては、I ターン者が定着して高齢化するよりも、子育て世代が入れ替わり来てくれた方が学校を維持できる。キャリア形成を目的としても構わないし、西粟倉村に住んでよかったと思えることが、その後の関係性を維持するうえでも重要と考えている。
- ・ 住宅について、当初は水回りを改修できるように上限を 400 万円とした村独自による空き家回収補助金を用意していた。10 年間 I ターン者に貸すことを条件として、家賃をオーナーと村で折半するもので、20 軒近い利用があった。現在は、大規模改修を必要とするような空き家がなくなったため、上限を 100 万円に変更している。既に賃貸等活用可能な空き家自体がない状況。
- ・ 当時、村内に民間賃貸住宅はなかったため、古い国民宿舎を 10 人ぐらい生活できるシェアハウスに改修した。また、村有地を提供し、BTO 方式による公営住宅の整備事業を実施し、エーゼロが受託している。住宅供給が追い付かず約 20 人が周辺地域に居住することになった経緯があるため、できる限り対応することが重要になっている。
- ・ 意図的戦略でなく、よいと思ったことに取り組む創発的戦略で進めている。最大の課題は人口なのかもしれないが、いろいろな機能が脱落していく状況にあるため、民間で置き換えられそうなものがあれば、ローカルベンチャーで補うように取り組んでいる。ローカルベンチャーは、増やせる限りは拡大し続けていくフェーズにあると考えている。

## 7 取組による課題と今後の展望

- ・ 森の学校は開業後 10 年が経過し、単年黒字を出せるようになり、地元雇用も生んでいる。経験値として事業を軌道に乗せるまでに 7, 8 年かかると感じており、それまで継続して続けられるかどうかローカルベンチャーの判断基準になるだろう。
- ・ 現在は、地方創生推進交付金などを利用しているが、中間支援組織をいかにマネタイズするかが課題である。ローカルベンチャー推進協議会のノウハウを切り売りしていくという方針で、最近、足並みが揃いだした。行政と民間の中間支援組織それぞれに知見が蓄積されているため、両者が揃って参加することが重要と考えている。今後は、他の自治体に横展開するときには有料化できる仕組みを作りたいため、いかに価値あることを実施しているかを可視化できるかがポイントであると考えている。

- ・ この先 10 年は「生きるを楽しむ西粟倉村」というコピーを掲げて、社会資本整備を重点的に取り組む予定である。その実現に向けてどのようなプロジェクトが必要であるかを検討している段階にある。

## 8 地方創生における自治体の役割

- ・ 西粟倉村は職員数が 33 人と少ないため、一人が何役もやらないと回らないし、補助事業であれば一通り一人の担当で完結させるためフリーランスの個人事業主のようなものだ。これが大きな組織になると、決裁の過程で理解してもらえない人が出てきてストップすることもあるだろう。
- ・ 庁内では、プロジェクトを進められるような実践力のある能力を有するプロデューサー型人材の割合を高めようとしている。庁内だけでできることは限られるため、必要な財源や人材、リソースにコネク特できる能力をつけるようにしている。
- ・ 地方創生の取組で上手くいかないところは、民間あるいは自治体が単独で取り組んでいるところが多い。田舎になれば、行政のもっているリソースが相対的に大きいため、ここに地域の持っているアセットを組み合わせたことが有効である。また、行政には民間のスピードについていくことが難しい部分があるため、クッションとなる中間支援の組織があるといい。手間やコストを省くこともできる。

## 9 ローカルベンチャー協議会設立による広域連携の取組

- ・ 2016 年に西粟倉村と NPO 法人 ETIC. (エティック) が連携してローカルベンチャー協議会を立ち上げた。全国に呼び掛けたところ、下川町、厚真町、釜石市、石巻市、気仙沼市、上勝町、日南市が参加した。現在は、雲南市と七尾市、南小国町が加入、下川町が脱会して 10 団体で運営している。
- ・ 単なる移住者を求めている西粟倉村ではマッチングが肝であり、中間支援機能は非常に重要であり、そこをエーゼロが担っている。ただ、エーゼロだけではなく、移住者も似たような機能を持っていて、起業家や地域外で事業をやっている人とのつながりから様々な人が入ってくるため、非常にありがたい。

## 10 協議会による効果と地方創生の成功ポイント

- ・ 協議会では年 1 回の合宿を開催している。これまで同じ目標をもって活動していても、離れていることで接点のなかった自治体と連携し、情報やノウハウを共有できたことは自己肯定感を高めることにもなり非常に有意義である。
- ・ 自分たちだけで行くと疲弊しがちであるが、壁にあたったときに、先行する自治体、同じテーマで取り組む自治体と相互に相談しあえる関係ができていく。出る杭同士によるネットワークの価値はここにある。

## ⑥鯖江市

(若者主体による地域活性化の取組の創出)

### 【ポイント】

#### □事業開始前（シードステージ）

##### ○市長が若者とのコミュニケーションを重視し、自発的な活動を誘導

- ・ 現市長が就任以来、直接対話や SNS など市民や市出身者等との双方向によるコミュニケーションを重視し、地域を盛り上げたいと考える若者に場や機会を提供するとともに、斬新な取組を積極的に応援した。
- ・ その結果、東京など市外における鯖江市の注目度が高まり、様々な取組が自発的に行われる素地ができた。

#### □事業立ち上げ段階（アーリーステージ）

##### ○地域や地場産業に関心を持ち定住を希望した I ターン学生に対して市が職と暮らしを支援

- ・ 平成 16 年の福井豪雨の復興支援活動として京都精華大学のデザイン系の学生が始めた河和田アートキャンプがきっかけとなり、新山直広氏が越前漆器の産地に定住することとなった。
- ・ 当初は臨時職員として採用し、仕事や学生との交流活動、日常生活などをサポートした。
- ・ 大学 OB である新山氏が地域と学生の橋渡し役となることで、アートキャンプが現在まで継続するとともに、学生と地域の産業が連携につながっている。
- ・ 新山氏は自らデザイン事務所「TSUGI」を設立し、地域の地場産業のブランド力向上につながるデザイン生産を行っている。

#### □事業推進段階（ミドルステージ）

##### ○若者主体による地域活性化の活動を市が支援することで、チャレンジしたい若者が集まる

- ・ 市長の姿勢に関心を持った若者たちが、「鯖江市地域活性化プランコンテスト」や「サテライトオフィスを誘致する事業」、「ゆるい移住」など鯖江市の活性化に関する様々な事業を提案。
- ・ 提案した若者が主体的に行う活動を市がサポートすることで、若者の思いを実現できるまちとして認知度が高まるとともに、UI ターンによる定住も進行した。

### 【ヒアリング内容】

#### 1 市長と市民の交流が始まった経緯

鯖江市の I ターンによる移住定住が進んだのは、平成 16 年に牧野市長が就任してからである。市政を変える市民のパワーを強く認識し、市民との融和と協働の市政運営を進めることとなった。

- ・ 同じ平成 16 年 7 月には、福井豪雨により大きな被害を受けたことをきっかけに京都から訪れた若手

ボランティア団体と「NPO 法人かわだ夢グリーン」が協働で、アート活動を通じて子どもたちの心のケアを行う「河和田地区を元気にする企画」が開催された。市では学生のやりたいことを実現しようという考えから、全面的に支援していたが、それが学生と市が連携をするきっかけとなった。

## 2 河和田アートキャンプ

- ・ 河和田アートキャンプは、古民家に泊まり込み、住民との協働や河和田の素材を使った作品づくりのスタイルである。もともと漆器の職人が多く住んでいる閉塞的な地域であったため、最初は学生が住民のコミュニティに入り込むことが難しかった。
- ・ デザイン系の大学で、地元にはいないような奇抜な髪形やファッションの学生が多かったため、学生の宿泊地となった住宅の近隣の人以外は、なかなか受け入れてもらえていなかった。若い学生が大勢集まっているだけで恐怖を感じることや、夜まで活動していると行儀が悪いと苦情も出てきた。
- ・ 数年たってアートキャンプのOBが移住し、地元とのパイプ役になっているため、次第に受け入れられるようになった。今では、地元住民が温かく迎え入れてくれるため、学生もまた来たくないと好評である。
- ・ アートキャンプ以外にも、移住者を受け入れるようになったことに加えて、若い人の意見やデザイン力を取り入れるようになった。



出所：鯖江市提供

## 3 市長とキーパーソンの出会い

### ○福野泰介氏

- ・ 平成 18 年に牧野市長は市内に拠点を置く IT ベンチャー企業経営者から、SNS を勧められて、ブログやツイッターを開始した。これまで行政からの一方通行による情報発信であったものが、双方向のコミュニケーションを行えるようになり、そこから若者と市長とのつながりができた。

- ・ 市長に対してオープンデータの実現を勧め、そこからデータシティ鯖江（ホームページで公開する情報を多方面で活用できるデータ形式で提供）の取組が始まった。

○竹部美紀氏

- ・ 鯖江市出身で東京に住んでいたが、市長とブログで双方向のやり取りがあり、勤務先で実施していたビジネスプランコンテストの地域活性化版の実施を市長に提案したところ好感触を得たため、竹部氏が実行委員会をつくり、東京などから参加する学生を集めて「鯖江市地域活性化プランコンテスト」を開催した。学生による提案が素晴らしい内容であり、その後、地元の学生が運営を担うようになっていく。
- ・ このコンテストでの学生の提案をもとに、「さばえめがねギネス 2011」や「JR 鯖江駅にミニ図書館 & カフェオープン」など様々な事業を立ち上げている。また、学生版から波及して実施された「おとな版鯖江市地域活性化プランコンテスト」では「JK 課」が誕生するなど、提案が官民連携により具体化されている。



出所：鯖江市提供



出所：鯖江市提供

#### ○新山直広氏

- ・ 建築デザインを専攻し、大学2年生からアートキャンプに参加し、リーダー格として活動していた。市では雇用対策事業として、河和田アートキャンプ事務局に対して委託事業として発注し、支援していた。
- ・ その後も新山氏は鯖江市に定住することを希望したため、平成24年から3年間、市の臨時職員として採用し、商工政策課に配属した。任用期間後にデザイン事務所「TSUGI」を設立して独立した。

#### ○若新雄純氏

- ・ 「鯖江市地域活性化プランコンテスト」に参加した学生が大学を卒業して社会人になったが、何らかの参加機会があるといいということで、「おとな版鯖江市地域活性化プランコンテスト」を開催することになった。こちらのテーマはなく、市が与えるテーマの解決策を提案してもらう内容とした。その一つに、市と市民が協働まちづくりを進めているものの、職員の意識が低いことに注目したテーマがあり、その提案がのちの「JK課」になった。
- ・ 「おとな版鯖江市地域活性化プランコンテスト」を開催するにあたり、慶應義塾大学の特任准教授である若新雄純氏から参加の申し出があった。これをきっかけに「JK課」や「ゆるい移住」などをプロデュースしてもらうことになった。

#### ○山岸充氏

- ・ 京都大学を卒業して株式会社 LIFULL に勤務していたが、もともと家業が東京で眼鏡屋をやっていたことがきっかけで鯖江市を知ることになり、眼鏡メーカーの社長や市職員等と話をするなかで、すぐに移住を決意した。
- ・ 最初は眼鏡協会に勤務していたが、2018年にLIFULLグループのサテライトオフィスを立ち上げるとともに、民泊事業等をはじめた。
- ・ 子どもを持つ女性の長期的なキャリアアップを支援する「ママの就労支援事業」を行うなど、この地域にはない新しい事業を進めている。
- ・ 総合戦略の策定委員になるなど、これまで市の関連する業務を多数担っている。



出所：鯖江市提供

#### 4 JK課

- ・ 「JK課」について、企画段階では、議会以前に市のほとんどの幹部が反対していた。しかし、市長はリスクのある取組ほど、そこにチャンスがあると考え、むしろモチベーションが高まった。
- ・ ニュースリリースをした直後、一週間で100件ほどの苦情が寄せられたが、市民からの反対はほとんどなく、市外、県外が大半を占めた。
- ・ 6年も継続すれば成果が現れ、豊橋市など同様な取組を行う自治体も出てきており、現在は反対の声はほとんど上がっていない。また、市長は短期の成果を追及しなかったため、担当職員はのびのびと取り組むことができた。



出所：鯖江市提供

#### 5 ゆるい移住

- ・ 「ゆるい移住」事業は、住居の確保などが難しく、行政では1回目の半年の事業しかできなかった。
- ・ しかし、第1回目の事業をきっかけに鯖江市にIターン居住することになった移住者により、鹿児島県甕島（薩摩川内市）、長野県木曾町、東京都奥多摩町、鹿児島県穎娃町（南九州市）と連携して「ゆるい移住全国版」の枠組みを作った。5つの地域を半年間自由に回ってお試し居住するもので、今は10人ぐらいが鯖江市に住んでおり、7人が移住意向を示している。



出所：鯖江市提供

## 6 キーパーソンの活動が生み出す I ターン居住の促進

- ・ こうしたキーマンによる取組は、行政が依頼したのではなく、自主的に行っているものであり、行政と比較してスピード感が全く異なる。ただ、こうしたキーマンによると、他市町と比較して鯖江市は行政の敷居が低く、相談しやすいようだ。
- ・ I ターン者がキーマンとして活躍していく中で、新たにキーマンが移り住む好循環を生み出している。
- ・ 行政が主体的に取り組んだことはなく、裏方として必要なところをバックアップした。事業参加者から参加費を集める、あるいは協賛金を集めるなど、自分たちで事業資金を確保することに努めており、最近では市の補助や資金を当てにしなくなっている。

## 7 U ターン施策

- ・ 鯖江市の金銭面での U ターン支援施策は他地域と比べてむしろ遅れている。若い人のやりたいことを形にする支援をずっと続けてきたため、鯖江市に提案すれば形になるとイメージが形成されている。現状は、こうした取組が最もよいと考えている。
- ・ 地元の若い人たちは、鯖江市が全国的に注目されていることは知っており、誇りに感じているようであるが、具体的な取組まで知っている人は限定的で、むしろ知られていないと感じている。
- ・ むしろ、U ターンを考えたときに若者が働きたいと思える就職先がないことが問題である。市内にはメガネや漆器などの産業があるものの、ほとんどが中小零細企業であり、今の若者が望む職場ではない。自分たちで仕事をつくる I ターン者であればよいが、U ターンは難しい。
- ・ サテライトオフィスの誘致で IT 産業の立地を進めているが、U ターンのきっかけにするため、これまで鯖江市になかったような仕事や待遇をつくることを目指している。

## 8 若者と地場産業の連携

- ・ 鯖江市は河和田アートキャンプを始め様々な事業を通じて 11 の大学と連携協定を締結している。大学の無いまちであるが、そのことで特定の大学とのしがらみもなく自由に連携でき、若い人が集まるきっかけになっている。
- ・ 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科が越前漆器協同組合と連携して、外国向け伝統工芸品の商品化を進めているなど、地元のメガネや漆器産業との連携が行われている。
- ・ メガネについては、これまでは OEM 生産が中心であったが、作って売る産地として自社ブランドづくりに取り組んでいる。TSUGI ではメガネ素材であるアセテートを使ったアクセサリ（ピアス、リングなど）をつくっている。メガネのデザインをしたい人は増えているようだ。
- ・ 京都精華大学のプロダクトデザイン教育の一部として、産地デザイナーが、アイウェアデザイン教育の講師を勤めている。そのカリキュラムで産地見学ツアーを開催しており、実際のめがねづくりの現場を肌で感じてもらっている。平成 27 年から始まったこの事業からは、卒業後産地に就業する学生も出始めている。

## 9 その他

- ・ 「めがねのまちさばえ戦略課」はメガネを育んだ街をトータルとして売り込むために命名した。
- ・ 関係人口はいろいろな課で取り組んでおり、シティプロモーションは市職員全員が意識することと

位置付けている。

## (参考)

### 1) 河和田アートキャンプ

京都精華大学を中心に活動しているプロジェクト。2004年7月に起きた福井豪雨では堤防決壊により多量の災害ごみの発生、復旧には8月いっぱいかかってしまった。それに伴い夏休みの楽しみが失われてしまった子どもたちを元気にしようとしたことが活動のきっかけであり、「大学で学んでいる芸術が社会に貢献できることは何か」を理念に現在も活動を続けている。

一般的なアートイベントがアート作品を作成するのが目的であるのに対し、河和田アートキャンプは「芸術が社会に貢献すること」を目的に活動している。地域が抱える課題を、芸術を学ぶ学生たちが1か月以上に渡る共同生活の中で、「地域生活×アート」をテーマに解決していく。例として、夏場に草刈りをしないといけないものの高齢化で人が集まらない中で、学生が草刈りを行い、集めた草から作品を作るといったものがある(2010年農業とアートより「地飾」)。作品はやがて堆肥化し、学生農園に鋤き込む。2014年には「学生との連携によるうるしの里活性化」事業が「都市づくり、地域づくり、コミュニティづくり」の部門でグッドデザイン賞を受賞する等、地域デザインの一つのモデルとして注目されている。

参加している学生は京都精華大学をはじめとした近畿地方の大学生が多いが、「河和田アートキャンプ」を経験し卒業した学生のなかには鯖江市で就職を決め、河和田に移住する若者もあり、Iターンに結びついている。

### 2) 鯖江市地域活性化プランコンテスト

「市長をやりませんか？」というキャッチコピーで2008年から始まった、鯖江市をより良くするためのプランを提案するコンテスト。全国から選考を通過した18人の大学生と地元高校生によって行われる。大学生3人、高校生2人のチームを組み、2泊3日の合宿が行われ、合宿最終日に「住みたい、創りたい鯖江市」を市民や市長の前で発表する。これまでに提案されたプランでは、「さばえめがねギネス(第1回)」が実現したほか、「Sabocoプロジェクト(第11回)」、「鯖江の食材で鯖江をチャージしよう(第11回)」、「鯖江で貿易しませんか?～五感と戦略入り乱れる貿易ゲーム～(第11回)」の3プランが実現へと向かっている。

### 3) 鯖江市役所JK課

福井県鯖江市で行われている市民協働推進プロジェクトで、鯖江市の女子高生がメンバーとなってまちづくり活動を行っている。若新雄純氏の発案で、様々なアイデアを生み出すことのできる女子高生、そのアイデアを実行するサポートを行う市職員によってプロジェクトを行う。プロジェクトの発案に際して会議的な形式がとられることはなく、あくまで女子高生の「雑談」の中で「やってみたい」「楽しそう」と盛り上がった時に、それを具現化するための仕事を市職員が遂行する。

全国的にも自治体に女子高生のみで構成される課が存在するのは鯖江市だけであり、設立当初は数多くの批判を受けたものの女子高生ならではの発想で様々な企画を実現している。

これまでに実施された企画としては、鯖江市の特産品である「山うに」を全国に広める目的でコンビニ大手ローソンとコラボし、中部地方 1,500 店で販売した「鯖江市役所 JK 課×ローソン」や、全 15 回開催されている鯖江市内のゴミ拾いイベント「ピカピカプラン」等がある。「ピカピカプラン」では、女子高生たちから「市のゴミ袋が可愛くない」という意見が出たことから、ピンク色と青色の可愛い感じのゴミ袋を市が実際にデザイン製作している。このように普段の行政からは生まれぬ女子高生独自の考え、アイデアをまちづくりや地方創生に活かしているのが特徴と言える。

#### 4) ゆるい移住

鯖江市が独自に行っている I ターン、地方移住促進事業。慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任助教である若新雄純氏の発案。

あくまで実験的にっており、鯖江市への将来的な定住を目的としておらず、ただ田舎の生活を体験する機会を提供しているだけというのが特徴である。一般的な移住促進事業では就職先斡旋等の移住支援プログラムが行われるのに対し、ゆるい移住では一切の支援プログラムが行われない。提供されるのは鯖江市が管理する 3LDK の住宅だけであり、家具家電等の提供も行われないものの、体験移住期間は家賃が発生しない。住宅の部屋割りも「男子部屋」「女子部屋」に分かれているだけであり、それ以外は全て参加者同士で話し合っ共同生活していく。滞在期間は最大半年であるが、「ゆるい」ためそれ以上の制限がなく、一週間のみ滞在や週末のみ滞在も認められる。体験移住期間中は何をしてもよく、趣味に没頭や新しい活動・仕事探し、起業するなど参加者は思うままに田舎での生活を送ることができる。

移住希望者が移住先を決める際にはその土地での「暮らし」がどのようなものかといったことが重要な条件となるが、受け入れ先が用意した様々なプログラムをこなすことではなく、滞在先で何をすることも自由という、より現実的な「暮らし」の体験を送ることで生活のイメージが沸き、実際の移住へのステップとなることを期待している。

#### 5) おとな版鯖江市地域活性化プランコンテスト

鯖江市地域活性化プランコンテストのおとな版で、社会人が主体として参加し鯖江市の地域活性化策を考えるコンテスト。

参加者は鯖江市内でまちおこしに携わっている鯖江コーディネーターと、全国から集まった社会人である。1 人の鯖江コーディネーターと 3 人の参加者によるチームが生まれ、チームごとに異なるお題を選択し、鯖江市活性化策を考える。考えられた活性化策は公開プレゼンテーションとして観覧者へ紹介され、観覧者らの投票によりオーディエンス賞が決定する。2017 年に第 4 回おとな版鯖江市地域活性化プランコンテストが開催されており、これまでに鯖江市役所 JK 課・こども商店街 aKInD's(第 1 回提案プラン)、クリエイティブ教育都市 SABAE(第 2 回提案プラン)メガネーランド構想・ちょっとほっと DAY(第 3 回提案プラン)といったプランが行政や地元住民のバックアップのもと、実現に至っている。

#### 6) サテライトオフィスを誘致する事業

鯖江市は「オープンデータによる IT のまちづくり」等の事業により「IT のまち」を謳っている。また市内には空き家が多く存在しており対策が急務であることから、都市部に拠点をもちながら地方でのサテライトオフィス開設を考えている企業を誘致する事業を行っている。

誘致の先陣となったのが株式会社 LIFULL Marketing Partners の子会社である株式会社 SUI Product と株式会社 LIFULL FaM である。株式会社 LIFULL、福井県鯖江市、鯖江商工会議所、楽天 LIFULL STAY 株式会社の 4 者が行う「空き家の利活用」による地域活性化事業の中で開設した、空き家であった地元民家をリノベーションしたオフィスを使っている。この鯖江サテライトオフィスでは、子育てをする母親のキャリアアップを支援する「ママの就労支援事業」を行っているほか、地元学生や若手社会人をウェブクリエイターへ育成する事業等を行っており、管理運営は鯖江市内で地域活性化事業に取り組む「地域事業主 わどう」の代表である山岸充氏に委託されている。

#### 7) ゆるい移住全国版

福井県鯖江市で行われている「ゆるい移住」を全国で行うことができるようになったプロジェクト。鯖江市への「ゆるい移住」を経て実際に鯖江市に移住した森一貴氏の発案。

ゆるい移住 2019 では体験移住先候補は鹿児島県甕島(こしきじま:薩摩河内市)、長野県木曾町、東京都旧小河内(おごうち)村(奥多摩町)、鹿児島県頰娃(えい)町(南九州市)、福井県鯖江市の 5 つであった。基本的には「ゆるい移住」と大きく変わらないものの、最初の体験移住先を選ぶことができないのが特徴である。参加者はランダムで最初の体験移住先が決定し、一か月以上の期間が経つと、次の体験移住先の希望を出すことができる。この最初の一か月も常に滞在している必要はなく、「ゆるい移住」と同様に一週間程度の滞在や、週末のみの滞在も認められる。

## ⑦ (株) ロフトワーク

地元による自立的運営を目指したプロデュース型の地方創生

### 【ポイント】

#### □企画・計画段階（シードステージ）

##### ○達成目標とそれに対する手法につき徹底的に検証

- ・ プロジェクトを企画するにあたり、何を達成するのか、何故やるのか、何が必要なのかを突き詰め、そこから自分たちがなすべきことを考えていくことが重要。（デザイン思考）

#### □事業立ち上げ段階（アーリーステージ）

##### ○外部から様々なニーズ、アイデアが提供されるようなオープンなコミュニティの構築

- ・ プロジェクトを自走させ、持続的に進めていくには、自治体だけでなく、事業者、団体・住民などが共に活動する「コミュニティ」を形成することが鍵となる。その際は、閉鎖的になることを防ぐため、外部からの新しい視点を加え、「オープンであること」（開かれていること）が重要。

#### □事業推進段階（ミドルステージ）

##### ○自治体職員の本気度の下、事業展開の過程におけるノウハウ等の取込、自走できる体制の構築

- ・ コンサルや外部業者に任せきりにするのではなく、計画、立ち上げ、推進の各段階において、自治体及び自治体職員が情熱を持って最も汗をかく覚悟が必須。
- ・ 外部事業者はあくまで知識やノウハウを提供する存在であり、一定期間後、自治体及び関係者がプロジェクトを自走させられるよう、関係者が案件に深くコミットすることが必要。概ね3年程度で事業を軌道に乗せ、その実施過程で、外部事業者等のノウハウを吸収し、事業者が離れた後でも自立的に運用できるようにする。

### 【ヒアリング内容】

#### 1 概要

- ・ 社員は約120名。渋谷と京都にオフィスを構え、飛騨、台北、香港にも関連会社あり。社員はその半分以上がディレクターとしてプロジェクトマネジメントを行なっている。自社でデザイナーを抱えることはせず、案件に応じて適切な外部人材をアサインしプロジェクトチームをつくる。「オープンであること」を重視している。
- ・ 現状を変えたいと考えている企業や自治体に対して、デザインの手法を用いて伴走支援を行っている。
- ・ 当社は、各プロジェクトには相当深くコミットしており、時にはクライアントと激しい言い合いになることもある。それくらい一つ一つの案件にしっかりと関与している。クライアント及び関係者とチームとなって一緒に汗をかく。プロジェクトに深くコミットしてもらうことで、委託期間が終っても自走できるコミュニティづくりを行っている。クライアントの本気度が極めて重要である。

## 2 地方創生に係る取組事例について

### (MORE THAN PROJECT)

- ・ 中小企業者が海外販路拡大のために行う、市場調査、商材改良、P R・流通活動を、外部人材であるプロジェクトマネージャーの知見やネットワークを活用して、タッグで行う海外への挑戦を支援する事業。体制構築の手順だけでなく、フィロソフィなど、全てを報告書にまとめ、報告書を読めば継続できるようにしている。継続 WEB サイトの運用も行っており、100 の問いに有識者答えるコンテンツや、インタビュー記事のアップデートなどのメンテナンスを行っており、現在でも十分に役に立つ内容となっている。
- ・ 当社がプロジェクトに関わる場合、単にデータベースを構築して終わりではなく、プロジェクトを通じて培った資産を活かし、自らネットワークを構築できる人材を育成することが大きな目標となっており、自社の持つノウハウや手法を、プロジェクト運営を通じてクライアントに提供、定着させている。



出所：MORE THAN プロジェクト（株式会社ロフトワーク）  
<http://morethanprj.com/>

### (Rooots)

- ・ 地場製品のパッケージやプロダクトそのもののリデザインを通じて、地域の魅力や個性に光を当てるプロジェクト。十日町市、津南町で開催される芸術祭の開催と連動し、都市部や海外から訪れるアートファンのニーズに応えうるかたちで、地場製品のデザインを見直した。
- ・ 採択事業者については、確かな品質の製品を手がけており、かつ、パッケージ刷新に対応できる体力のある製造者を、書類審査と面談により選考。商品化の過程では、芸術祭を運営するNPOとロフトワークからなる運営事務局が、事業者とデザイナーとのマッチングから双方のコミュニケーション、デザイン品質の管理を一貫してサポート。デザイナーの意図を守りながら、品質の高い商品づくりを実現した。

- ・ リデザイン後の商品はNPOが主体となり、事業者へのRoootsブランドシール販売を通じたブランド認定・管理を実施。同時に、NPOが運営する芸術祭拠点施設で継続的に販売することで、一定の流通量を確保している。一部商品は、都内のセレクトショップでも販売され、プロジェクト以降も質の高いデザインプロダクトとして評価され続けている。
- ・ パッケージデザインやプロダクトデザインの著作権をデザイナーに持たせたところ、デザイナーが自らD&AD、ペントアワード等の海外の著名なデザインアワードに応募、複数の商品が受賞を果たしたこともプロジェクトの評価・認知度を高める結果につながった。

名産品リデザインプロジェクト

# ROOOTS

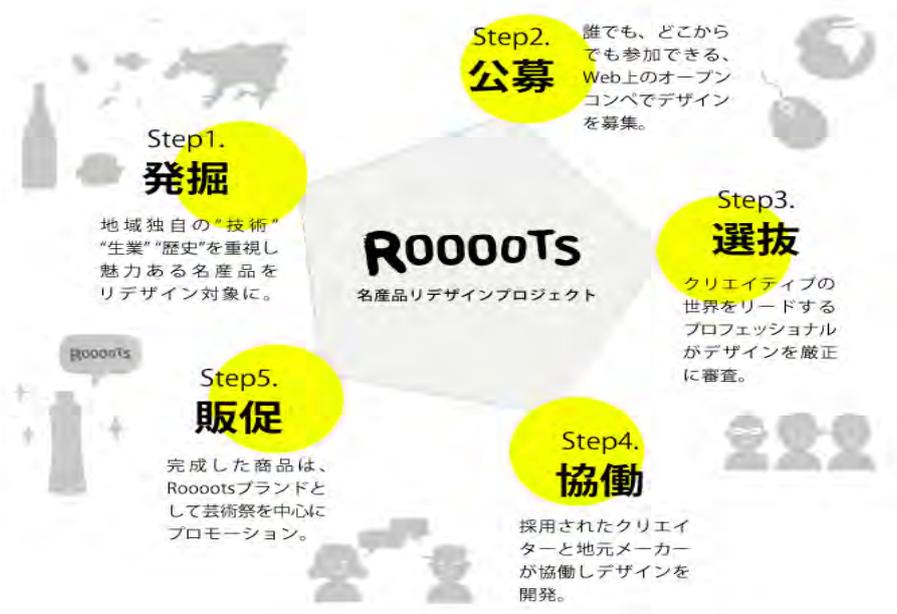
地域の魅力 × クリエイティブの力

= 地域が元気になる  
新しいアイテムの創出



**GOOD DESIGN**  
2010年度グッドデザイン賞 受賞

## Roootsのプロセス



出所：Rooots（株式会社ロフトワーク）

<https://loftwork.com/jp/rooots>

### (USIO Design Project (石垣市))

- ・ 3年間の期限を決めて取り組んだ。1年目は名産品のパッケージ見直しをおこなった。デザイナーは全国および台湾で公募した。2年目は旅のデザインをテーマとした。当時、石垣空港の滑走路が延長され、航空アクセスが向上し、観光客が急増していた。これを一過性のブームに終わらせないように、どのように石垣を旅したいか、旅のアイデアを公募し、優秀賞の方には実践してもらい、ツアー会社に商品として提案をした。3年目はメディアサイト ISHIGAKI NOW を構築した。Instagramを使ってコンテンツをサイトにアップすることで、データベースに蓄積され、サイトでランダムに表示される。
- ・ リデザインにしても、インスタの更新にしても、地元の方々が主体的に動かないと機能しない。石垣市役所の担当の方は強力に取り組んでいる。

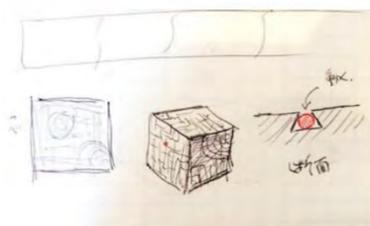


出所：USIO Design Project (株式会社ロフトワーク)

<http://usioproject.com/>

### (SUWA (諏訪市))

- ・ 精密加工に特徴のある諏訪地域を「技術の里」としての発信を行い、諏訪圏外の企業、人材の呼び込みを進めるプロジェクト。諏訪市役所がクライアントであり、市職員の深いコミットメントとともに事業展開。



出所：(株式会社ロフトワーク)

[https://loftwork.com/jp/project/20170509\\_suwa](https://loftwork.com/jp/project/20170509_suwa)

## (HOKKAIDO TO GO (釧路市、旭川市、余市市))

- ・ 震災復興を目的に、北海道の主産業である観光を軸とした産業活性化プロジェクト。プロダクト（お土産パッケージのリデザイン）、WEB サイト、WEB コンテンツを作成した。持ち帰りたくなるお土産、クリエイター目線での旅など、新しい視点での取組をおこなうとともに、お土産品のリデザインの工程を通じて、デザイン経営・デザイン思考の視点を持ち込んだ。
- ・ 釧路市の菓子処の商品は、パッケージデザインのみならず、商品の改良を行った。阿寒地域をイメージしたパッケージに、北海道の食材を使用したソフトクッキーを開発して販売を開始。市の事業などでも採用されるなど、釧路（阿寒）を代表するお菓子として取り上げられている。また、記事を作るときに仕掛けを施している。アジアの越境 EC サイトを手がける Pinkoi と連携し、バイヤーが目利きをおこないながら、旭川の木工メーカーを巡る。その取材と合わせて、Pinkoi での販売展開の相談も行うなど、実際にビジネスにつながるタッチポイントを設けていくことも心がけている。



## PROJECT

世界の端まで届けたい、  
旭川・釧路・余市のお土産品を  
リデザインする

HOKKAIDO TO GO PROJECTは、北海道の旭川・釧路・余市の3地域それぞれから選定された事業者がデザイナーとチームを組んで、6つのお土産品のパッケージをリデザインするプロジェクトです。注目してほしいのは、そのユニークなチームづくり。北海道内はもちろん、海外、さらには海外からもデザイナーが参加。ひとつひとつのチームが多様な視点を持って、プロジェクトを推進します。どのチームも、デザイナーは担当事業者の地域を訪問し、現地をリサーチ。素材への理解を深めながら、新たな地域の魅力を発見し、事業者とともにパッケージをリデザインしていきます。

PROJECT一覧



出所：HOKKAIDO TO GO (株式会社ソフトワーク)

<https://hokkaidotogo.com/>

### 3 プロジェクトの進め方等

- ・ 手がけるプロジェクトは、自治体、企業から相談を受けることから始まる。相談に来るといことは何かやりたいことがあるからであり、何故やるか、ということ突き詰め、そこからできることを進めていく。
- ・ プロジェクトの推進には担当者が情熱をもってコミットすることが必要である。行政担当者は概ね3年で異動になるため、3年で自走できるまでに形にして引き渡すことを目指している。
- ・ プロジェクトを自走させ、持続的に進めていくには、自治体だけでなく、事業者、団体、住民などが共に活動するコミュニティを形成することが求められる。もともと関係者によるコミュニティが形成されているところもあるが、外部の人を入れてコミュニティを形成することで、これまでにない視点の気づきを得ることができる。また、閉鎖的にならず、オープンに連携を図りながら取組を進めていくことが重要。
- ・ 地方創生においては、KPI の達成が求められる。KPI の達成は当然として、プラス  $\alpha$  のメリットが生じるようにプロジェクトを推進する。

## 4. 基礎自治体における政策立案に対する支援

### (1) 目的

管内基礎自治体に対する政策立案支援として、中部経済産業局において、自治体、商工団体、大学等幅広い層に向けて、RESAS（地域経済分析システム）研修が継続的に実施されている。研修では、RESAS に搭載する、人口、産業、観光の各分野における、地域経済に関する様々なビッグデータ（産業の強み、人の流れ、人口動態など）及びその操作方法にスポットをあてた講習及びグループワークを実施し、RESAS を活用した分析など、その普及啓発を進めている。

自治体の政策立案においては、政策課題の見える化や、仮説を立てた政策課題の検証などが重要であることから、こうした視点からの支援をさらに強化することを目的に、政策・戦略・計画立案の具体的な場面での RESAS 等のデータの本格的な活用につなげる、より政策検討・立案に近い新たな支援メニューとして、テーマ特化型・RESAS 研修を中部経済産業局において企画・実施した。

具体的には、RESAS データが市場分析等に活用できることから、事業者等における戦略・事業計画の立案支援や、地域の関心が高い観光マーケティング戦略の立案支援といった、特定のテーマに即した RESAS 活用手法取得を目指すメニューとして実施。また、地方創生の推進に当たっての重要なプレーヤーである地域金融機関との連携が重要であることから、今回の研修はそれぞれの実施主体として参画、自治体とのネットワークを活用し、実施した。

さらに、自治体における具体的な政策課題の抽出、要因の分析、施策アイディアの創出等につなげるため、テーマに合わせた先行事例等について情報提供する支援をプログラムとして追加、実施した。

具体的には、多くの自治体が取り組む政策課題に係る先行事例の情報が有効と考えられることから、「3. 管外基礎自治体における地方創生に係る先行事例」における調査分析を踏まえて、事業者支援のテーマでは、地場製品のブランド化・プロモーション促進について、また、観光マーケティング支援のテーマでは、観光戦略立案に求められるマーケティングの重要性とともに、その先行事例について情報提供、支援した。

### (2) 実施手法の概要

#### ○テーマ：事業者支援

地域経済社会システムの強靱化には、地域の強みを生かした持続的なイノベーション創出や、稼ぐ力の向上が求められており、自治体と商工会議所・商工会の連携による、地域経済の好循環を作り出すことが重要であることから、政策立案の現場や事業者への支援や、事業者によるビジネスプランの作成等において、EBPM の考えの下、データに基づく分析を踏まえた実施が求められている。

このため、自治体や商工会議所・商工会における、①支援施策の立案や、②経済動向を踏まえた事業者への効果的な経営指導（事業計画策定支援、販路開拓支援など）における RESAS の活用・普及を図ることを目的に、自治体と商工会・商工会議所が協働する場として設定、実施。

主催：十六銀行、中部経済産業局

日時：2019年12月9日（月） 13:30～17:30

場所：岐阜商工会議所

参加者：岐阜県下自治体及び商工会・商工会議所等 60名

プログラム：

## 第Ⅰ部 「支援施策の立案における RESAS 活用」

### 《1》 RESAS を活用した地域の産業特性の分析を踏まえた支援施策の立案と地方創生

- ・RESAS の概要、データに基づいた政策立案の事例、RESAS を活用した地域産業の強み・弱みなどの分析例を紹介。

### 《2》 しごとづくりの好事例

三菱UFJ リサーチ&コンサルティング（株）

政策研究事業本部 名古屋本部 主任研究員 河合 修治 氏

- ・自治体が取り組む地方創生の成功事例について、概要とポイントを紹介。具体的には、新潟県燕市の（公財）燕三条地場産業振興センターを先行事例として取り上げ、金属洋食器等の地場産品のブランド化やプロモーションの取組概要や成功のポイントについて情報提供した。
  - ・地場産品のブランド化に向けては、燕商工会議所の主導で2003年に組織された共同受注体「磨き屋シンジケート」の取組として、研磨に関する工程が一通りそろっている強みを背景に、インターネットを活用して販路を開拓するとともに、2007年に金属研磨の技術研修所「燕市磨き屋一番館」を設立して金属研磨のスペシャリスト集団に育て上げ、海外含む地域外からの引き合いにつなげている。
  - ・プロモーションにおいては、金属製品の展示会「燕三条トレードショー」では、バイヤーだけでなく一般客の来場日を設け、オープンファクトリーのイベント「工場の祭典」では、燕三条地域の100を超える工場が一般公開され、見学・体験を通じて、TSUBAMEブランドのファンの増加につなげている。また、「燕三条ものづくりメッセ」では、燕三条地域の特徴的な製品の展示に加えて、域内外企業のビジネスマッチングも実施している。

## 第Ⅱ部 「事業者への経営指導における RESAS 活用」

- ・事業者支援における RESAS の活用として、「業界動向・経営状況」の把握や、「経営環境」に着目した分析手法を紹介。
- ・講義内容を踏まえたグループワークでは、参加者で8グループを構成、指定地域の産業分析とともに、事業者支援の方針について意見交換を実施。



## ○テーマ：観光マーケティング支援

観光分野は、農林水産業、製造業から、宿泊、飲食、小売、サービス、運輸などの第3次産業まで、幅広い産業と結びついており、それら産業への経済波及効果や雇用創出をもたらす今後の成長産業の一つとして期待されている。観光まちづくりの推進に向けては、EBPM の考えの下、データに基づいて、観光の実態や観光関連産業の状況を分析し、観光戦略を立案・実施することが求められている。

このため、データに基づいた観光戦略の立案における RESAS の活用・普及を図るとともに、それらの機関、金融機関、行政機関の連携を強化し、地方創生の取組につなげることを目的に自治体と観光関係団体が協働する場として設定、実施。

主催：愛知銀行、中部経済産業局

日時：2020年1月28日（火） 13:15～17:30

場所：愛知銀行名古屋駅前ビル 3階 多目的ホール

参加者：愛知県下自治体、商工会議所、観光協会等 38名

プログラム：

### 第Ⅰ部 「地域経営の視点から考える観光まちづくりとマーケティングに基づいた観光戦略立案の重要性」

三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）

名古屋本部 上席主任研究員 田中 三文 氏

- ・DMO に代表される地域の取組事例を交えながら、地域で稼ぐためのマーケティングの必要性、その手法について、近年の国内観光のトレンドや、観光を核としたまちづくりを進めるに当たって重要となるポイントについて情報提供した。
- ・近年の国内観光のトレンドは、人口減少の一方でシニア層の観光客は拡大、個人旅行や体験型観光のニーズの高まりの中、各地域のDMOがマーケティングの視点を取り入れて地域で稼ぐ取組を展開しつつある。
- ・観光まちづくりの進め方として、まず、観光によってどのようなまちを目指すのか、観光ビジョン等を策定・共有し、地域一体となって取り組むことが重要であり、観光ビジョン等の策定や地域の現状を把握するに当たり、RESAS やアンケート等によって収集したデータ等からマーケットを把握する手法を情報提供した。
- ・また、観光資源を磨き、魅力を訴求するポイントとして、どの観光客層に来てもらいたいのか、何をもちて魅了するのか、マーケットニーズに合った訴求の仕方が重要である。
- ・先行事例として、兵庫県豊岡市の（一財）豊岡観光イノベーションでは、宿泊予約サイト「Visit Kinosaki」の運営を通じたウェブサイトのアクセス分析による効果的なプロモーションなどの取組概要や成功のポイントについて情報提供した。

### 第Ⅱ部 「RESAS の概要、観光関連産業の実態把握と観光動向の分析」

- ・RESAS の概要、RESAS を活用した人口・産業・観光の分析方法、観光客の動向分析方法等を紹介。
- ・講義内容を踏まえたグループワークでは、参加者で6グループを構成、観光を切り口

とした地域産業への強化連携、サポートをテーマに情報収集、意見交換を実施。



### (3) 実施手法等についての評価

テーマ特化型・RESAS 研修では、参加者に対して、研修全体や受講形式、研修方式及び RESAS の今後の関連業務への活用の可能性等についてのアンケートをそれぞれ実施した。

それぞれの評価は以下のとおりであったが、今回新たな支援メニューとして実施した研修形態について、高い評価が得られた。先行事例等の情報提供支援では、「マーケティング戦略の立案や観光客のニーズの把握の重要性を学ぶことができた」、「政策立案のヒントになった」などと評価されたほか、「他の先行事例についても知りたい」、「マーケティング手法を学びたい」、「他の職員にも学ばせたい」など、さらに支援を要望する声がみられた。

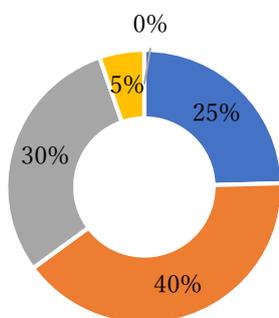
今回の実施メニューは、自治体の政策検討・立案の支援を進めていくうえで有効と評価されており、支援メニューの高度化を図りつつ、研修の実施エリアを拡げながら継続的に実施することが重要と考えられる。

#### ・受講形式

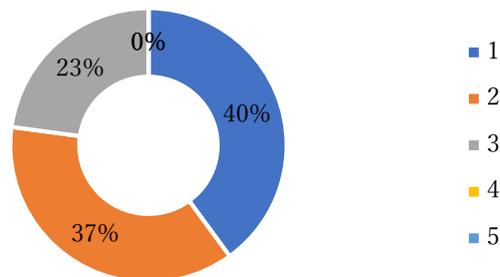
今回の研修では、自治体のみならず、テーマに応じて商工団体又は観光関連団体との共同受講形式を試行したが、概ね高い評価が得られた。参加者からは、自治体と団体との連携の重要性に照らし、情報共有の機会であると同時にこうした受講形式の必要性についての意見が多数あった。

受講形式に対する評価

テーマ：事業者支援



テーマ：観光マーケティング支援

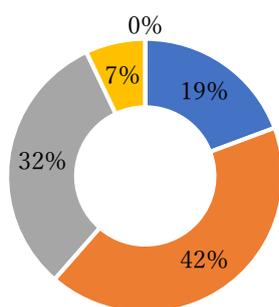


・研修方式

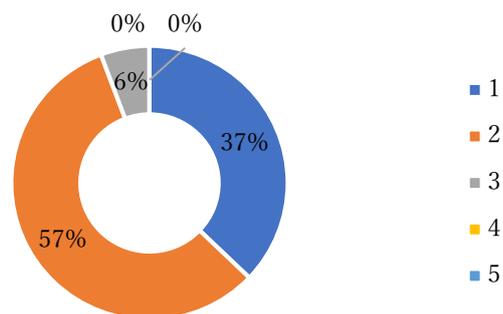
今回の研修では、総合的に RESAS の機能、操作を学ぶ研修方式ではなく、特定のテーマに即した活用手法取得を目指す研修方式として実施しており、それぞれ評価される中、特に観光マーケティング支援では高い評価が得られた。参加者からは、実務に近い形での演習であり、実務への反映がスムーズであるなどの意見があった。

研修方式に対する評価

テーマ：事業者支援



テーマ：観光マーケティング支援

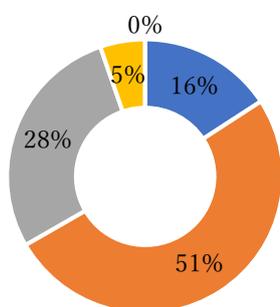


・先行事例等の情報提供を通じた支援

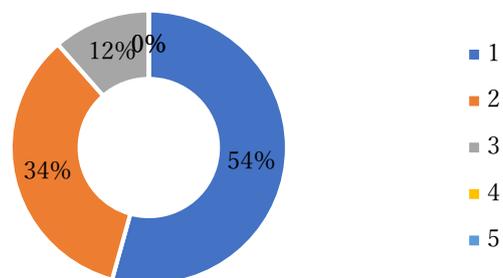
今回の研修では、テーマに合わせた先行事例等の知見を情報提供する支援をあわせて実施したが、高い評価となった。参加者からは、データの大切さや分析の必要性、現地現物の重要性の認識についての意見があった。

先行事例等の情報提供に係る有用性

テーマ：事業者支援



テーマ：観光マーケティング支援

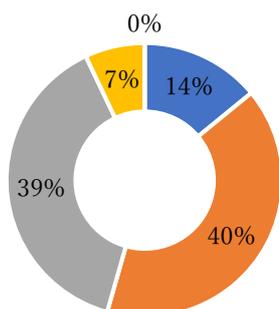


・研修全体の評価

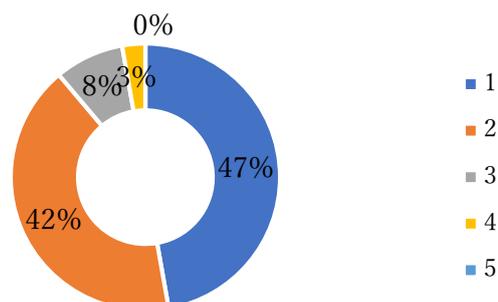
研修全体への評価は、両研修ともに概ね高い評価であったが、特に観光マーケティング支援については高く評価された。参加者からは、RESAS をよりリアルにとらえる機会として有意義であったなどの意見があった。

研修全体の評価

テーマ：事業者支援



テーマ：観光マーケティング支援

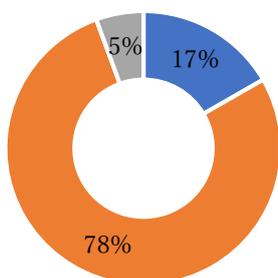


・RESAS の関連業務への有用性の評価

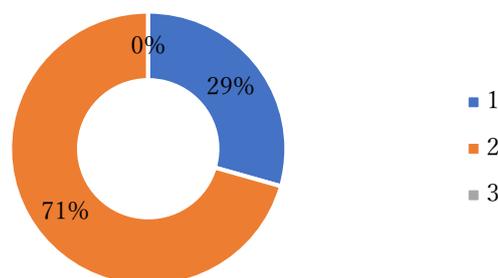
それぞれのテーマにおける関連業務実施に当たっての RESAS の有用性、活用の可能性については、両テーマともに積極的な利用を考える層が2～3割であり、有用性については参加者大半が評価。

RESAS の関連業務への有用性に対する評価

テーマ：事業者支援



テーマ：観光マーケティング支援



## 5. 基礎自治体とのパートナーシップの強化による産業振興支援方策

令和元年12月に策定された第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」においては、地方創生の目指すべき将来や、2020年度を初年度とする今後5か年の目標や施策の方向性等を策定するとともに、地方創生の動きを更に加速させていくこととしている。地方創生の目指すべき将来に向けて、世界も視野に入れて、競い合いながら、観光、農業、製造業など、地域ごとの特性を活かして域外から稼ぐとともに、域外から稼いだ資金を地域発のイノベーションや地域企業への投資につなげる等、地域の隅々まで循環させることにより、地域経済を強くしていく。第2期における施策の方向性における基本目標の一つとして「稼ぐ地域をつくるとともに、安心して働けるようにする」が挙げられ、「地域の特性に応じた、生産性が高く、稼ぐ地域の実現」が政策目標に掲げられている。

第2期の政策目標	主な施策の方向性
地域の特性に応じた、生産性が高く、稼ぐ地域の実現	(1) 地域資源・産業を活かした地域の競争力強化
	①地域企業の生産性革命の実現
	②地域経済を牽引する企業に対する集中的な支援
	③農林水産業の成長産業化
	④地域の魅力のブランド化と海外の力の取り込み
	⑤継続的な地域発イノベーション等の創出
	⑥地域産業の新陳代謝促進と活性化
	⑦地域金融機関等との連携による経営改善・成長資金の確保等
(2) 専門人材の確保・育成	

これら方向性を踏まえつつ、地方版総合戦略等に基づき、各地域が意欲と熱意を持って、その地域の強みや魅力を活かした取組を自主的・主体的に行うことが重要であり、この取組を国が支援することが求められる。特に、地域の強みを生かした持続的なイノベーション創出を目指すエコシステム構築とともに、稼ぐ力を高め、経済の好循環創出に当たり、第2期の地方創生に向けた政府全体の取組の中で、地域経済産業政策を着実に推進することが重要である。

このため、中部経済産業局において、基礎自治体とのパートナーシップをさらに強化し、課題分析の段階から政策立案まで、一貫通貫での伴走的な協働・直接連携した取組につなげる、様々なアプローチ・取組を支援パッケージとして総合的に実施することが求められる。

### ○RESAS 研修

管内の自治体、商工団体、大学等とのすり合わせのもと、RESASの基礎についての研修を企画、特定の地域における分析等によるカリキュラムを作成、実施している。

### ○RESAS 研修アドバンストコース（テーマ特化型・RESAS 研修）

データに基づいた政策立案の促進に向け、より政策立案に近く、実践的な新たな研修メニューとして「テーマ特化型 RESAS 活用研修」を令和元年度からスタート。具体的には、「事業者支援」、「観光マーケティング」の側面に特化し、自治体のみならず、商工団体、観光協会等の参加のもと実施した。今後、地域を拡大しながら展開するに際して、施策アイデアの創出等につなげるため、管外基礎自治体における先行事例を含めた、テーマに即した情報提供の強化やプログラムの高度化を図ることが重要である。

#### ○個別基礎自治体へのハンズオン支援・政策立案ワークショップ

個別の基礎自治体と課題分析の段階から政策立案まで、一気通貫での伴走的な協働・連携した取組を令和元年度から中部経済産業局においてスタート。具体的には、管内の個別基礎自治体における、地方創生に係る取組状況、政策課題、政策立案・実施に当たっての個々の支援ニーズ等、特に「しごと」づくり分野を中心として取り組む状況について、アンケート調査や文献調査を通じて、把握したうえで、個別の自治体にアプローチし、政策の推進について意見交換、協議を実施した。具体的には、先行事例等から情報収集した、成功に導くための重要なポイント等を踏まえて、以下の事例のとおり、個別テーマに基づく自治体との協働体制による検討等を進めているほか、そのほかの自治体とのすり合わせ等を継続しながら、政策テーマ等の熟度が高まり次第、政策支援のフェーズへの移行を考えている。

加えて、その一環として、基礎自治体との政策立案ワークショップを実施し、地域の課題解決に向けた今後の取組をテーマに、首長、地域の産業界を交えた意見交換を行い、自治体における政策の具体化の加速を支援している。

第2期の地方創生が今後進められる中、こうした支援の重要性はますます高まることから、これら活動の周知、横展開を強化していくことが重要である。

## 基礎自治体へのハンズオン支援事例

地域未来投資促進法を活用した、観光関連産業の稼ぐ力強化に関する支援。

政策立案ワークショップを実施。総合計画の策定と連動し、産業政策検討のキックオフとして、農水、観光、ものづくり、幅広い分野における新たな産業政策の具体化に向けた地域産業界との意見交換等を協働して実施。

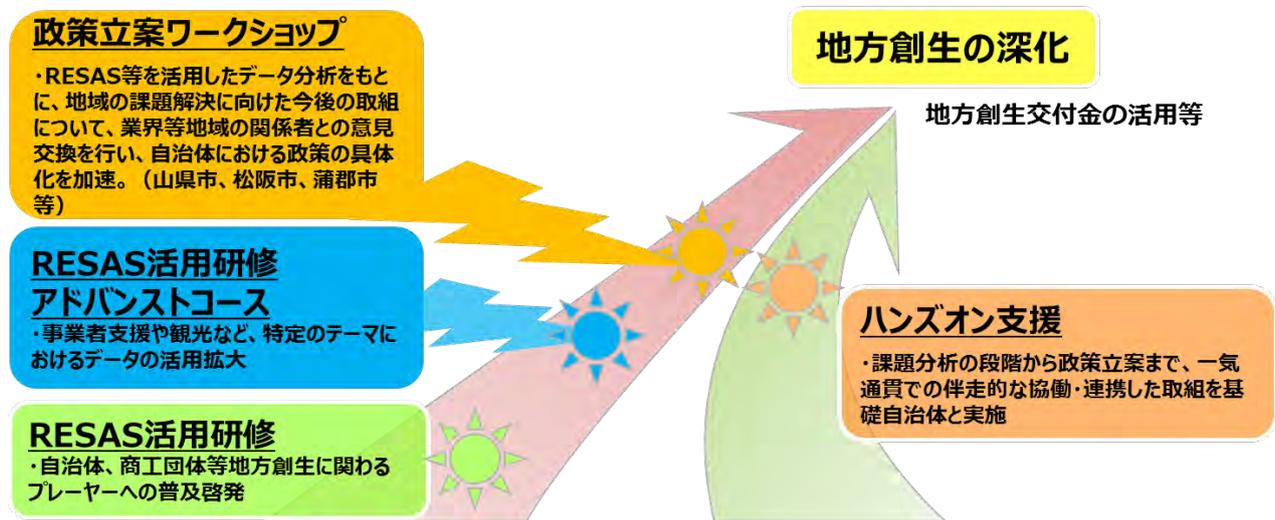
今後重点的に取り組む分野（次世代技術の社会実装及び事業者の稼ぐ力強化）について、意見交換等を通じ支援。

温泉地における宿泊客の街中の回遊性向上による稼ぐ力の強化に向けて、市及び商工会との意見交換を重ね、支援策等を提案しながら、方策を検討。

駅周辺整備に伴う商店街・観光拠点の周遊促進に向けて、市を始め、商工会議所とも意見交換を実施。

エネルギー事業を起点としたまちづくり・産業振興を支援。

## 基礎自治体とのパートナーシップの強化による産業振興支援パッケージ



< 参 考 資 料 >

地方創生に向けた産業政策の取組状況に  
関する調査 調査票

**地方創生に向けた産業政策の取組状況に関する調査  
調査票**

**1 回答者について（基本情報）**

県名	
市町村名	
所属部署	
役職	
氏名	
電話	
メールアドレス（課室）	
メールアドレス（個人）	

**2 地方創生の取組状況について**

**2-1 地方版総合戦略における各分野のKPIの進捗状況と今後の重点分野**

国の総合戦略における4つの基本目標の中で分類される10分野について、貴市町村の地方版総合戦略におけるKPIの進捗状況等を勘案し、現時点での当該分野の評価を記入してください。  
 評価は下表を参考に①～⑥から選んでください。  
 また、今後、重点的に取り組むことが必要と考える分野を3つまで選んでください。

※ 評価の手法は指定しませんので、貴市町村において適切と考えられる手法により、主観的に評価していただいて差し支えありません。

（評価の選択肢）	①目標以上を達成	②概ね目標を達成	③目標達成に向け順調に推移
	④やや目標達成困難	⑤目標達成困難	⑥目標未設定

基本目標	分野	代表的なKPI	評価 ①～⑥を選択	重点分野 3つまで○印
しごと	農林水産業	農林水産業従事者数、農林水産物販売額、農林水産物海外輸出額、輸出品目数等		
	観光	観光入込客数、観光消費額、外国人観光入込客数、外国人観光消費額、延べ宿泊者数等		
	経済産業	企業誘致数、起業・創業数等		
ひと	移住・定住	移住者数、U I J ターン者数、移住相談件数、移住体験件数、域内産業新規就職者数、インターンシップ参加者数等		
	教育・文化・スポーツ	自県内大学進学者数、自県内大学進学率、地域文化による交流人口、スポーツ合宿受入数等		
結婚・出産・子育て	結婚・出産	出生者数、合計特殊出生率、平均初婚年齢、既婚率、未婚率等		
	子ども・子育て	待機児童数、子育て支援センター設置数、相談件数、ワークライフバランスに取り組む企業数等		
まち	まちづくり	空き店舗解消数、空き店舗活用数、空き家解消数、空き家活用数等		
	交通ネットワーク	コミュニティバス、デマンドタクシー等利用者数、交通量等		
	地域コミュニティ	小さな拠点形成数、地域運営組織形成数、健康寿命、平均寿命等		

※貴団体において、効果検証をとりまとめられた既存資料（電子媒体）がございましたら、あわせてメール添付願います。  
 （ウェブに公表している場合は、以下へURLをご記載ください。）

--



### 3-2 今後、重点的に取り組む産業政策領域

下表のうち、今後、重点的に取り組む領域を選んでください。

- (選択肢)      ◎地方創生交付金を活用する予定  
                  ○独自予算（国等の補助含む）で実施する予定

		製造業	商業・サービス	農林水産	観光
新陳代謝の促進	事業承継支援				
	創業支援				
事業環境の整備	資金繰り支援、事業再生支援				
	経営安定対策				
生産性向上、人手不足対策	人材・雇用対策				
	生産性向上・技術力の強化				
	IT化の推進				
稼ぐ力の強化	新事業開発支援（製品開発、研究開発等）				
	海外展開支援				
	販路開拓				
	インバウンド拡大、地域資源の活用				
企業立地・誘致					
商業活性化・まちづくり					
その他					

### 3-3 今後、新たに検討したいテーマ

第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」における新たな視点に関して、今後、貴市町村において、新たに検討したいテーマを全て選んでください。  
 (いくつでも)

①関係人口	
②企業版ふるさと納税	
③Society5.0	
④SDGs	
⑤海外から稼ぐ	
⑥人材発掘・育成	
⑦NPO等の民間人材の活用	
⑧女性・高齢者・障害者・外国人等の活躍	
⑨地域マネジメントによる高付加価値化	

4 産業政策における推進体制の確保について

4-1 産業分野における連携先

産業分野における具体的な事業を企画・実施するにあたって、貴市町村と連携して取り組んだ機関及び体制を全てご記載ください。  
委員会等への参画状況に加えて、貴市町村における主要事業について、他機関との連携が活発な事業を3つ程度ご記載ください。

機関	委員会等への参画	主要事業① (※事業名)	主要事業② (※事業名)	主要事業③ (※事業名)	その他
域内 (市内/県内)	産：企業				
	産：商工会議所・商工会等				
	産：観光協会等				
	産：JA等農業団体				
	学：大学・高専等				
	官：国・県				
	金：金融機関				
	他：シンクタンク				
	他：NPO				
域外	産：企業（域外）				
	産：各種団体、金融機関等				
	学：大学・高専等				
	他：シンクタンク、NPO等				
	他：その他				

【記載例】

機関	委員会等への参画	主要事業① (※事業名)	主要事業② (※事業名)	主要事業③ (※事業名)	その他
		道の駅を活用した地域振興	空き店舗リノベを通じた中心市街地活性化		
域内 (市内/県内)	産：企業	(株)▲▲			
	産：商工会議所・商工会等	●●商工会議所	▲▲まちづくり会社	●●商工会議所 ●●商店街組合	
	産：観光協会等	●●観光協会			
	産：JA等農業団体	JA●●	JA●●		
	学：大学・高専等	●●大学		●●大学××准教授	
	官：国・県	◇◇県 ○○省□□局			
	金：金融機関	●●信用金庫	●●信用金庫		
	他：シンクタンク	●●研究所			
	他：NPO			NPO法人●●	
域外	産：企業（域外）				
	産：各種団体、金融機関等				
	学：大学・高専等				
	他：シンクタンク、NPO等				
	他：その他				

#### 4-2 域内のキーパーソンの発掘

上記①～③の事業について、貴市町村内のキーパーソン（主体的に事業を動かせる者、実施のカギとなる者等）をどのように発掘したかご記載ください。

- (選択肢) ①自ら確保した ②委託事業の一環として確保した ③地元の関係機関（金融機関等）が確保した  
④その他 ⑤まだ見つからない ⑥活用していない

事業①	回答欄		「④その他」の場合具体的に	
事業②	回答欄		「④その他」の場合具体的に	
事業③	回答欄		「④その他」の場合具体的に	

#### 4-3 外部キーパーソンの発掘

上記①～③の事業について、外部（域外）のキーパーソン（主体的に事業を動かせる者、実施のカギとなる者等）をどのように発掘したかご記載ください。

- (選択肢) ①自ら確保した ②委託事業の一環として確保した ③地元の関係機関（金融機関等）が確保した  
④その他 ⑤まだ見つからない ⑥活用していない

事業①	回答欄		「④その他」の場合具体的に	
事業②	回答欄		「④その他」の場合具体的に	
事業③	回答欄		「④その他」の場合具体的に	

#### 4-4 不足しているリソースについて

産業分野における取組の各フェーズにおいて十分ではないと感じるリソース（資金・情報・人材等）について、記入してください。

	調査・分析	企画	実施	フォローアップ
資金				
情報				
人材				
その他				

#### 【記載例】

	調査・分析	企画	実施	フォローアップ
資金				・事業の継続性
情報	・政策の前提となるデータ分析	・地域資源の発掘 ・個々の政策を一つのストーリーの下で進められていない	・マーケティング	・効果検証に係るデータ取得
人材	・分析に関する人材不足	・外部専門家の確保	・事業化ノウハウ ・地元における担い手の確保 ・外部専門家の確保 ・メディアとの連携	
その他				

**5 地方創生の参考事例について**

**5-1 産業分野における参考事例**

産業分野における地方創生の取組の参考にした（になる）他地域の事例について記入してください。

（市町村名、活動概要等）

**5-2 産業分野におけるキーパーソン・アドバイザー等**

産業分野における地方創生の取組の参考にした（になる）他地域のキーパーソン・アドバイザー等について記入してください。

（所属団体、氏名、活動概要等）

設問は以上です。ご回答ありがとうございました。