

地方創生推進交付金の活用事例に関する 調査・分析について

令和2年11月13日

内閣府地方創生推進事務局

目次

- I. 目的及び調査・分析方法
 - II - 1. 個別事例に関する調査・分析結果について
 - II - 2. 「効果検証に関する調査」に基づく事業の調査・分析結果について
 - III. 調査結果を踏まえた今後の取組み
- <参考> ガイドラインで定められた「取り組むべきこと」

I. 目的及び調査・分析方法 (1)

1. 目的と調査・分析の概要

- 本調査・分析は、地方創生関係予算の主要項目である地方創生推進交付金（以下「推進交付金」という。）を活用した事業について、目標以上の進捗がある事例や目標に向け十分に進捗したとはいえない事例等の要因等を調査・分析し公表することにより、各地方公共団体において、推進交付金の一層効果的な活用につなげ、もって地方創生に向けた取組みに活かしていただくことを目的に実施したものの。

2. 調査・分析方法

- II-1の調査・分析

〔調査・分析の対象〕

(1) 目標を大きく上回った事業

推進交付金を活用した事業として、平成28年度を始期とし、平成30年度を終期として3年間継続して実施された事業（860事例）のうち、地方公共団体が事業ごとに設定した重要業績評価指標（以下「KPI」という。）を上回った割合が大きい22事業（ローカルイノベーション、農林水産、観光振興、地方への人の流れ・働き方改革、まちづくり、の分野ごとに3～5事例）を抽出

(2) 目標を大きく下回った事業

上記860事業のうち、地方公共団体が事業ごとに設定したKPIを下回った割合が大きい25事業（ローカルイノベーション、農林水産、観光振興、地方への人の流れ・働き方改革、まちづくり、の分野ごとに4～6事例）を抽出

(3) 当初予定されていた計画期間の途中で停止した事業

当初の計画では平成28年度を始期、30年度を終期として毎年、推進交付金を活用する予定であったが、途中の年度で推進交付金の活用を停止した25事例（なお、事業の精査等により、事後的に別の事業として推進交付金で新たに採択された事業など13事例を含む。）を抽出

〔調査・分析の方法〕

地方公共団体への書面調査及び当該書面に基づく聴き取り調査。

なお、地方公共団体への書面調査及び聴き取り調査にあたっては、個別の地方公共団体名や事業名を公表しないとの前提で実施した。また、当該書面調査・聴き取り調査の結果に基づきつつ、内閣府地方創生推進事務局の責任の下で、取りまとめを行った。

I. 目的及び調査・分析方法 (2)

○ II-2の調査・分析

〔調査・分析の対象〕

過年度からの継続事業を含め、平成30年度に実施された3,399事業

〔調査・分析の方法〕

内閣府地方創生推進事務局が令和2年3月にとりまとめた「地方創生推進交付金事業の効果検証に関する調査」（以下「効果検証に関する調査」という。（※））の結果から、重要と考えられる事項を抽出するとともに、留意すべき点を追記した。

（※）内閣府地方創生推進事務局において、推進交付金の効果検証を行うため、地方創生に関する外部有識者により構成される「地方創生推進交付金事業の効果検証に関する調査検討委員会」を設置・開催して実施し、その結果を公表している。

Ⅱ - 1. 個別事例に関する調査・分析結果について (1)

平成28年度から平成30年度の3か年継続して実施した（又は計画していた）885事業を対象とし、（1）KPIを著しく上回った結果を出した22事例（各分野ごとに3～5事例を抽出）、（2）KPIを著しく下回った25事例（各分野ごとに4～6事例を抽出）、（3）計画途中で推進交付金の活用を停止した事例、について個別に調査・分析を実施。具体例や主な要因については以下のとおり。

(1) 目標を大きく上回った事例の調査

- 推進交付金を活用した事業として、平成28年度を始期とし、平成30年度を終期として3年間継続して実施された事業（860事例）のうち、地方公共団体が事業ごとに設定したKPIを上回った割合が大きい22事業（ローカルイノベーション、農林水産、観光振興、地方への人の流れ・働き方改革、まちづくりの各分野につき3～5事例）について調査・分析。これらのうち、**特徴的な事例は以下のとおり。**

事例①

〔事業概要〕 多様な業種の企業や大学、学研都市の研究機関が立地する地域の強みを活かして、産学連携や企業間連携の体制を構築し、域内企業の製品・技術開発や新分野進出、情報交流による取引拡大、企業の魅力発信による人材確保などを促進する事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：ローカルイノベーション、市町村（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 ベンチャー育成施設への人選の依頼などにより、地域や企業の事情に精通した民間企業のOBを産学連携コーディネーターとして確保でき、企業とのネットワークの構築や関係企業への周知が進んだ結果、製造品出荷額、販路開拓支援事業による商談件数、工業事業所の従業者数について、目標値を大幅に上回る成果を得た。

事例②

〔事業概要〕 「次の基幹産業」をつくることを目的に、医療・健康・福祉関連産業について、産学官民の連携により独自性の高い事業を生み出し、研究開発の支援や人材育成、地域資源を活かした健康・美容分野における商品開発、販売促進を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：ローカルイノベーション、都道府県（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 行政は輸出拡大戦略の策定、産官学の構成により設立された新たな事業推進主体はマーケティング戦略及び海外展開に係る基本戦略の策定や、同戦略に基づくPR等販売促進活動を展開、企業は自社ブランドによる国内・海外展開と、役割分担を明確にした産官学の連携が功を奏したことから、関連商品の累計製造品出荷額、新規事業分野参入企業数などについて、目標値を大幅に上回る成果を得た。

事例③

〔事業概要〕 地域産業資源を活かした新規事業展開への支援や生産性の向上、海外を含む多様な販路の確保を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：ローカルイノベーション、市町村（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 周辺市町村を対象に企業の人材育成や技術開発等を支援する公益財団法人等との連携により、ノウハウやネットワークを有効活用し、専門家や研究機関等とのマッチングなどを効果的に実施することができたことや、産業構造の類似する地方自治体との連携によりスケールメリットを活かした事業の展開が図られたことなどから、支援企業の売上が増加し、支援企業の従業員の増加数、域内外のものづくり企業のマッチング件数、新規産業への事業展開支援数について、目標値を大幅に上回る成果を得た。

事例④

〔事業概要〕 環境イベントや体験学習、エコ商品の開発などにより、ごみをゼロにすることを目標に廃棄物を減らす環境社会政策の考え方を経済活動に発展させ、企業誘致や来訪者の増加を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：観光、市町村（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 ごみ収集車での回収ではなく、住民1人1人が自ら域内で1か所のゴミステーションにごみを持っていき、品目と種類に応じ細かく分別してゴミ出しを行うといった特徴的な取り組みがテレビ等の数多くのメディアに取り上げられ、注目が高まった結果、新規来訪者数、誘致企業等による経済効果について、目標値を大幅に上回る成果を得た。

事例⑤

〔事業概要〕 若年者及び域外からの人材確保と地元産業の技能・能力向上の取組を行い、賑わいと雇用の創出を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：まちづくり、市町村（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 近隣の高校との連携により、まちづくり会社の設立に生徒が関与したことのほか、高校生が企画・立案を行い、まちづくり会社や道の駅運営会社が商品化し、地元企業各社が持つ販路を提供するという好循環が生まれたこと、研修を縁に高校生が地元企業に就職する機運醸成につながったことなどにより、商品開発研修等の受講者数、商品開発数、研修修了者の地元就職数について、目標値を大幅に上回る成果を得た。

事例⑥

〔事業概要〕 移住希望者を増やすための無料職業相談所による仕事の紹介・斡旋、若年女性の定着率向上を図るためのセミナー開催などにより、地域産業を支える人材の確保を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：地方への人の流れ・働き方改革、市町村（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 地方創生の取組みは新たな試みであったため、数名からなる課を複数新設し、外部からも専門の移住相談員を配置して事業を推進したことなどから、移住世帯数、移住し起業・創業を希望する相談者数、専門家による相談を実施したものづくり企業数について、目標値を大幅に上回る成果を得た。

事例⑦

〔事業概要〕 地域の交流サロン、介護予防・健康づくり、敬老会、防犯・防災コミュニティ等の活動において集会所の活用促進を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：まちづくり、市町村（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 集会所を中核に据えて、生活、健康介護、広報を担当する3つの課が連携すること、例えば、大規模な敬老会を廃止して、小規模な地域敬老会を推進するに当たり、敬老会担当課と集会所担当課が協働し、広報担当課が動画配信で各地域をつなげることによって、住民からも活発な意見が出されるようになり地域敬老会が活性化するなど、多様な相乗効果が生まれたことなどから、地域敬老会の新規実施数、地域交流サロン新設数について、目標値を上回った。

事例⑧

〔事業概要〕 新事業分野での地元農産物の需要拡大を図るため、産学官連携による共同事業体を設立し、新たな加工技術・素材の開発・試作、評価・検証等を行う事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：農林水産、都道府県（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 事業開始前より民間企業との間での情報交換を通じてニーズを把握できていたことや、商品化や販売に関する具体的なイメージを持った民間企業が参画したことで産学官で目的意識や課題の共有が図られ、円滑で主体的な取組みを連携して進めることができたことなどから、参画企業の開発商品目標売上額、技術開発数について、目標値を大幅に上回る成果を得た。

○ 特徴的な事例から得られる、目標を大きく上回った要因のうち、主なもの

上記の事例から得られる、目標を大きく上回った主な要因は、以下のとおり。

- ・ 適切な人材（事業の核となる人材）の確保により効果的な事業の実施が可能となった
- ・ 多くの関係者との連携（産学官の役割分担の明確化、研究機関との円滑な連携等）により相乗効果を発揮した
- ・ 他の地方公共団体との連携により相乗効果を発揮した
- ・ 地域住民の協力・参加が得られたことにより、効果的な事業の実施が可能となった
- ・ 行政内部の体制強化や庁内連携の促進等により、効果的な事業の実施が可能となった
- ・ 適切な事前準備（ニーズの把握等）や民間事業者等との意識共有が図られたことにより成果の獲得につながった

(2) 目標を大きく下回った事例の調査

- 推進交付金を活用した事業として、平成28年度を始期とし、平成30年度を終期として3年間継続して実施された事業（860事例）のうち、地方公共団体が事業ごとに設定したKPIを下回った割合が大きい25事業（ローカルイノベーション、農林水産、観光振興、地方への人の流れ・働き方改革、まちづくりの各分野につき4～6事例）について調査・分析。これらのうち、**特徴的な事例は以下のとおり。**

事例①

〔事業概要〕 既存の農業施設を複合型観光施設にリノベーションし、それを拠点に鉄道沿線全体の着地型観光を促進するとともに、健康メニューや農業生産物をモチーフにしたアート商品の開発などで農業の稼ぐ力を高め、農業と観光を振興することを目的とする事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：ローカルイノベーション、市町村（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 複合型観光施設におけるプロジェクトマッピング技術のキーパーソンが他大学への異動で不在となり、後任が見つからなかったことや、行政が提案した商品のアイデアが民間事業者の賛同を得るのに難航したこと、豪雪による観光客の落ち込みなどから、観光入込客数、健康メニューやアート商品の開発による商品売上高について、目標値を大幅に下回る結果となった。

事例②

〔事業概要〕 鉄道の主要な駅や空港へのアクセスの充実、観光地をスムーズに周遊できる広域的な公共交通サービスの充実など、地域のまちづくりと連携した公共交通ネットワークの再構築を進める事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：まちづくり、都道府県（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 民間事業者との間で、交通機関の利用における満足度の向上や中心市街地への誘導といったKPIの共有が十分に図れなかったこと、外国の経済情勢の低迷などから、観光客の域内交通機関の満足度、中心市街地の歩行者通行量、港の外貿コンテナ取扱個数について、目標値を大幅に下回る結果となった。

事例③

〔事業概要〕 廃校を活用した拠点を整備した上で、大学発のベンチャー企業の招致・連携による地元農産物等の付加価値の向上や販路開拓などを通じ、農業の稼ぐ力を高める事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：農林水産、市町村（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 農産物の加工等を行う企業へのヒアリングを通じて、ベンチャー企業の技術を活用できる地元農産物の範囲を把握した上で付加価値の向上等を図る必要性が明らかとなったため、生産業者から技術利用料を徴収する実践的事業から、その前段階としての対象農産物を絞るための実証型事業へと方向転換せざるを得なかった。その結果、新技術により付加価値が向上した農産物や食品の数量、販路開拓ができた商品数、先端技術体験学習を受けた生徒数について、目標値を大幅に下回る結果となった。

事例④

〔事業概要〕 行政と農業従事者が共同出資して設立した企業が営農部門を設立し、新たな農産物の生産や地元農産物を用いた加工食品の商品開発を行う事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：農林水産、市町村（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 オリンピックの影響により資材価格が高騰してハウス施設の建設が遅れたことや、販路開拓が進まず新商品開発につながらなかったことなどから、設立企業の営農部門の従事者数や販売収入、農産物を活用した加工品数について、目標値を大幅に下回る結果となった。

事例⑤

〔事業概要〕 幅広い産業人材の域内への還流を促す取り組みや、女性が安心して活躍するための雇用環境整備を行い、域内企業への人材の確保・定着を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：地方への人の流れ・働き方改革、都道府県（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 広報手段が登録済み学生への案内やSNS広告にとどまり、域内企業等への就職意識がある程度高い層にしかアプローチできなかったこと、大学生等の卒業後の進路の把握・分析が不足し、インターンシップの有効性に関する域内企業への説明が十分でなかったために企業の積極的な取り組みにつながらなかったことから、高校卒業生の域内就職率、新規高校卒業就職者の就職3年後の定着率、大学生インターンシップの実施件数について、目標値を大幅に下回る結果となった。

事例⑥

〔事業概要〕 豊富な歴史・伝統文化などの地域資源を観光に活用する仕組みを構築するとともに、歴史文化の体験型施設の整備等を行う事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：観光、市町村（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 行政内部における観光担当、文化施策担当、窓口・PDCA担当間の連携不足、キーパーソンの不在、施策間連携や官民協力の不足などにより、効果的な取り組みが行えなかったことから、市町村営観光・文化施設入場者数、観光客、リピート数について、目標値を大幅に下回る結果となった。

事例⑦

〔事業概要〕 創業や経営支援を行う農林業公社が中心となり、農産物の新商品開発の支援による農業の振興とともに、農業ハウスを活用した農作物の試食・購入、飲食サービスの提供による新たな観光産業の振興を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：農林水産、市町村（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 地域住民等との検証により、自治体の財源等も踏まえると新商品の開発等の事業継続は困難と判断したこと、新規就農者が事業期間内に確保できなかったことなどから、農産物のブランド化による新規就農者の売上額、農業ハウス近傍での観光収益額、特産品等開発による収益額について、目標値を大幅に下回る結果となった。

事例⑧

〔事業概要〕 伝統産業の後継者育成や出前講座による伝承活動、販売促進イベントの開催、ふるさと納税返礼品等としての新商品の開発を実施する事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：ローカルイノベーション、市町村（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 自然災害による観光客の激減や、伝承活動として3年間は修行期間を要する伝統産業の新規工人の育成を主に実施しており、プロの工人が参加すべき出張イベントの参加回数などKPIの設定が意欲的であったことなどから、伝統産業会館販売額、学校等への伝統工芸出前講座の回数、他地域でのイベント開催数について、目標値を大幅に下回る結果となった。

○ 特徴的な事例から得られる、目標を大きく下回った要因のうち、主なもの

上記の事例から得られる、目標を大きく下回った主な要因は、以下のとおり。

- ・ 適切な人材（事業の核となる人材）の確保ができなかった
- ・ 関係者（民間事業者等）との連携が不足していた
- ・ 適切な事前準備（ニーズの把握等）や目標達成に必要な対応を予め見通しておくことが不足していた
- ・ 市内の連携が不足していた
- ・ 地方公共団体の財政事情に鑑み、事業の継続が困難となった
- ・ KPIの設定が意欲的過ぎた
- ・ 自然災害等により、計画どおり事業が進捗等しなかった

(3) 計画期間の途中で推進交付金の活用を停止した事例の調査

- 当初の計画では平成28年度を始期、30年度を終期として毎年、推進交付金を活用する予定であったが、途中の年度で推進交付金の活用を停止した25事例（事業の精査等により、事後的に別の事業として推進交付金で新たに採択された事業など13事例を含む。）を抽出し、調査・分析を行った。これらのうち、**特徴的な事例は以下のとおり。**

事例①

〔事業概要〕 地元産の果物のブランド化を図り、農産物の付加価値を高め、農業所得及び新規就農者の増加等を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：農林水産、市町村（単独））

〔計画途中で停止した主な理由〕 ブランド化を推進するキーパーソンとして雇用予定の人物が相手方の都合で確保できず、代替りの人材も見つからなかったことから、計画途中の年度で事業の継続を断念した。

事例②

〔事業概要〕 カタログの製作やECサイトの活用等を通じて、地元の特産品の販路拡大を行い、地産地消、付加価値の向上、雇用創出を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：農林水産、市町村（単独））

〔計画途中で停止した主な理由〕 当該製品についての知名度・ブランド力が相対的に低く、価格帯が割高であり、売上げが伸び悩んだことや、受託事業者が販売の専門的知識に乏しく魅力的な商品としての宣伝ができなかったことなどから、事業の改善や自立した運営が見込めないと判断して事業の継続を取り止めた。

事例③

〔事業概要〕 廃校を整備し成人教育機関として運営することにより、地域の特色に関する体験や見学を通じて知識を深める体験型観光の深化を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：まちづくり、市町村（単独））

〔計画途中で停止した主な理由〕 廃校の施設改修工事費用等が耐震工事等により想定以上に増大し、将来的な一般財源の見通しが立たなくなったことから事業の継続が困難となった。

事例④

〔事業概要〕 エコエネルギー設備等の導入、特産品・スイーツ開発のコーディネートやDMO等での人材育成等により、観光交流人口を拡大させ、地域の活性化を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：農林水産、市町村（単独））

〔計画途中で停止した主な理由〕 地震の発生を受け、仮庁舎への移転費用などの緊急的な支出が発生したことから、推進交付金の活用の継続を断念し、規模を縮小した単独事業として進めることとした。

○ 特徴的な事例から得られる、計画途中で停止した要因のうち、主なもの

上記の事例から得られる、計画途中で停止した主な要因は、以下のとおり。

- ・ 適切な人材（事業の核となる人材）の確保ができなかった
- ・ 適切な事前準備（ニーズの把握等）や目標達成に必要な対応を予め見通しておくことが不足していた
- ・ 将来的な一般財源の確保が困難と判断した
- ・ 自然災害等により事業継続を断念した、又は他の事業における緊急的支出が発生した

【参考】計画期間の途中で推進交付金を停止した事業のうち、

- ・事業の精査等により、事後的に別の事業として推進交付金又は地方創生拠点整備交付金で新たに採択された事業
- ・1年目の調査の結果、事業を再考し、推進交付金及び地方創生拠点整備交付金を活用しない事業として翌年度以後に実施したもの
- ・事業の自立化・自走化が前倒しされたことにより、推進交付金の支援を必要としなくなった事業もあった。主な事例は以下のとおり。

参考事例

〔事業概要〕 点在する地域資源のデジタルアーカイブ化や拠点施設の誘客体制の強化により、観光振興を通じた地域の活性化を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：まちづくり、市町村（単独））

〔計画途中で停止した主な理由〕 初年度は調査事業として採択され、基礎調査を実施した。翌年度以後は、当該調査事業を踏まえ、他の市町村との連携による広域連携事業（一部の事業を除く。）として交付採択され、実施した。

参考事例

〔事業概要〕 廃校を簡易宿泊所、特産品販売所に改修し、観光振興拠点施設として整備するとともに、増加する空き家の紹介等により定住移住を促進する事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：まちづくり、市町村（単独））

〔計画途中で停止した主な理由〕 初年度は空き家対策協議会の開催や相談窓口の設置を実施したものの、2年度目以後は、観光振興拠点施設を生活体験施設に機能転換し、小規模住宅地区の改良と空き家対策を一体的に進める事業へと組み替え、他府省の交付金を活用することとした。

参考事例

〔事業概要〕 ヘルスケア産業推進協議会を設置した上で、ヘルスケアサービスの実証実験等を通じて、ノウハウを蓄積し、住民の健康づくりとヘルスケア産業の振興を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：ローカルイノベーション、市町村（単独））

〔計画途中で停止した主な理由〕 事業を進める過程で健康に関する食品開発に意欲的な民間事業者が現れ、当該者の自立・自走が可能と判断したことから、事業の継続を取り止め、行政としては国の補助金制度等の情報提供等、側面的な支援に移行することとした。

Ⅱ－１．のまとめ

本調査では、KPIを著しく上回った事例や下回った事例等について、個別事例ごとに書面及び聞き取り調査を実施した。その結果、KPIを著しく下回った事例や計画の途中段階で推進交付金の活用を停止した事例について、事業を進める上で課題が表出し隘路に陥っていたケースが多いことがわかった。

また、KPIの達成につきその成否を分けた要因が共通して複数見受けられた。

今後、推進交付金を活用した事業を進めるにあたり、事業に関わる者が危機感と地方創生に向けた強い意気込みを持ち共有するとともに、以下に述べる要因及び示唆について地方公共団体が認識を深め、適切な行動に移すことが、課題の解決や隘路の打開につながるものと考えられる。

○ 多くの関係者との円滑な連携

行政内部における関係部局での連携や民間事業者等との連携を図ることが必要であることが示唆された。

- ⇒ 事業開始当初から一貫して、関係者の間で、事業の目的や進め方、タイムスケジュール等に関し、十分に連携を図ることで、産学官の役割分担の明確化によるスムーズな事業運営や、迅速な意思決定につながるものと考えられる。
- ⇒ 他の地方公共団体と連携することによって、スケールメリットを活かした効果的な事業の実施が可能となるものと考えられる。

○ 核となる人材の確保

事業実施にあたって、核となる人材の確保が必要であることが示唆された。

- ⇒ 初期段階から核となる人材を確保し、継続的に事業にコミットさせることが効果的な事業実施につながるものと考えられる。
- ⇒ 核となる人材が途中で不在になった場合でも、事業が停滞することなく実施できるよう、事業計画段階から人材の発掘・育成やノウハウの蓄積を図ることに努めることが必要であると考えられる。

○ **事前調査・分析の十分な実施と、目標達成に向けた対応の見通し**

事業実施前の調査・分析や目標達成に必要な対応を予め見通すことが必要であることが示唆された。

⇒ 市場競争力のある商品開発や効果的な販路の確保等が可能となるよう、事前調査の十分な実施や民間事業者等と予め目標の共有等を図ることが必要であると考えられる。

⇒ 計画策定の段階から、戦略的な事業の実施による目標達成のための方策を洗い出すことが必要と考えられる。

○ **PDCAの適切な実施**

事業の開始前から事業期間を通じて、適切にPDCAを回すことが必要であることが示唆された。

⇒ 当初の計画どおり事業が実施できない可能性がある場合には、事業の練り直し等も含めて、PDCAを適切に回し、進捗管理を行うことが必要であるものと考えられる。

○ **地域住民の事業への理解・協力等**

事業に対する地域住民の理解を得ることや事業を推進する上での地域住民の協力・参加が得られることが、事業を効果的に進める上で重要であることが示唆された。

⇒ 地域住民の協力・参加が事業の効果を高めると考えられるものについては、計画段階から、事業に対する地域住民の理解を深め、協力等を求めることが重要であると考えられる。

○ **効果的な広報につながるような工夫**

ユニークな取組みを実施することで効果的な広報につながる可能性が示された。

⇒ 他の地方公共団体に比べ特徴的な取組みや創意工夫を行うことで、結果的に多くのメディアに取り上げられる機会が増えた事例もあったことから、効果的な広報につながるような工夫・取組みも重要であると考えられる。

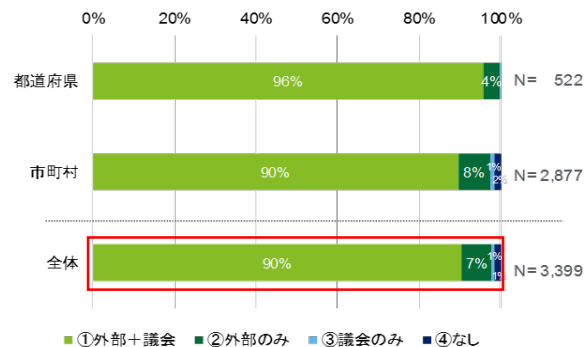
1. はじめに

- 推進交付金の効果検証を行うため、地方創生に関する外部有識者により構成される「地方創生推進交付金事業の効果検証に関する調査検討委員会」を設置・開催し、「効果検証に関する調査」を実施している。
- この「効果検証に関する調査」のデータ等を基に、過年度からの継続事業を含め、平成30年度に実施された3,399事業を対象として、地方公共団体における効果検証の状況やKPIの設定状況等について、Ⅱ - 1の調査・分析と併せて、改めて整理・分析を実施した。主な分析結果は以下のとおり。

2. 地方公共団体における効果検証の状況

- 地方公共団体は、事業の実施状況に関するKPIを設定の上、その達成状況について、原則、毎年度検証するよう努めるものとされている。
- 地方公共団体における効果検証の状況については、ほぼ全ての事業(99%)が外部または議会による効果検証を実施(予定を含む。)しており、全体の約9割の事業が外部及び議会双方の効果検証を実施している。

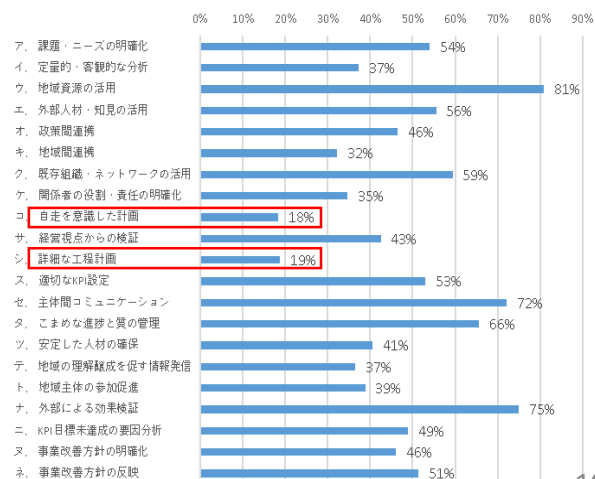
図表Ⅱ - 1 効果検証の状況



3. 事業プロセスにおいて実施した取組

- 内閣府地方創生推進事務局では、地方創生推進交付金を活用した事業の立案・改善のための手引きとして、平成30年4月にガイドライン(以下「ガイドライン」という。)を公表した。ガイドラインでは、地方創生推進交付金事業に求められる6つの先導性要素を念頭において事業に取り組むにあたって基本的に踏まえるべきことや気を付けたい工夫・留意点を掲載することで、地方公共団体による適切な事業実施を促している。
- ガイドラインで定められた「取り組むべきこと」の実施率の平均は5割弱で高くない。各項目のうち、特に「自走を意識した計画」(18%)、「詳細な工程計画」(19%)は低調となっている。

図表Ⅱ - 2 「取り組むべきこと」の実施状況



4. 自立化(※)の進捗状況

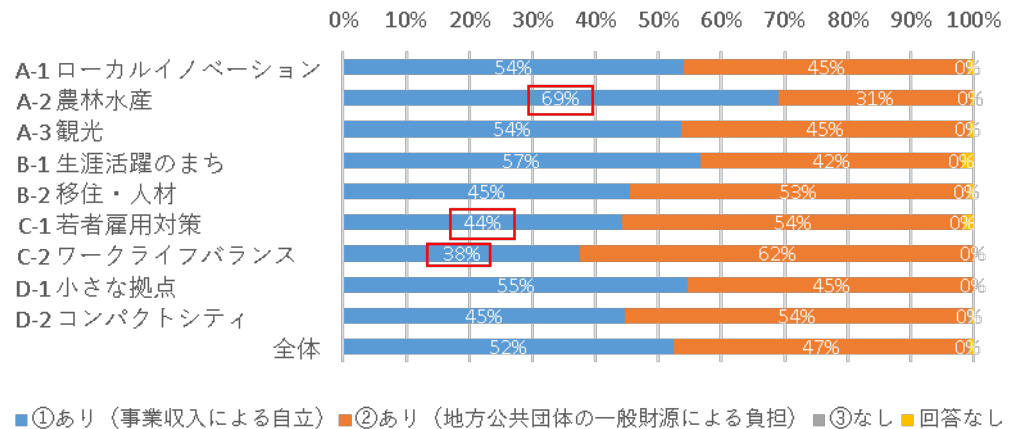
- 事業実施計画時点では、概ね半数(52%)の事業が事業収入による自立を見込んでいる。一般財源負担による自立を含めると、ほぼ全ての事業(99%)で自立化を見込んでいる。
- 事業収入による自立の見込みについては、農林水産分野が69%と高い水準となっている一方、ワークライフバランス分野(38%)、若者雇用対策分野(44%)などで低い水準となっている。

(※) 本調査・分析において、自立化とは、「事業を進めていく中で、事業推進主体が自立していくことにより、将来的に推進交付金に頼らずに、事業として継続していくことが可能となる事業であること」の意味。23ページにおいて同じ。

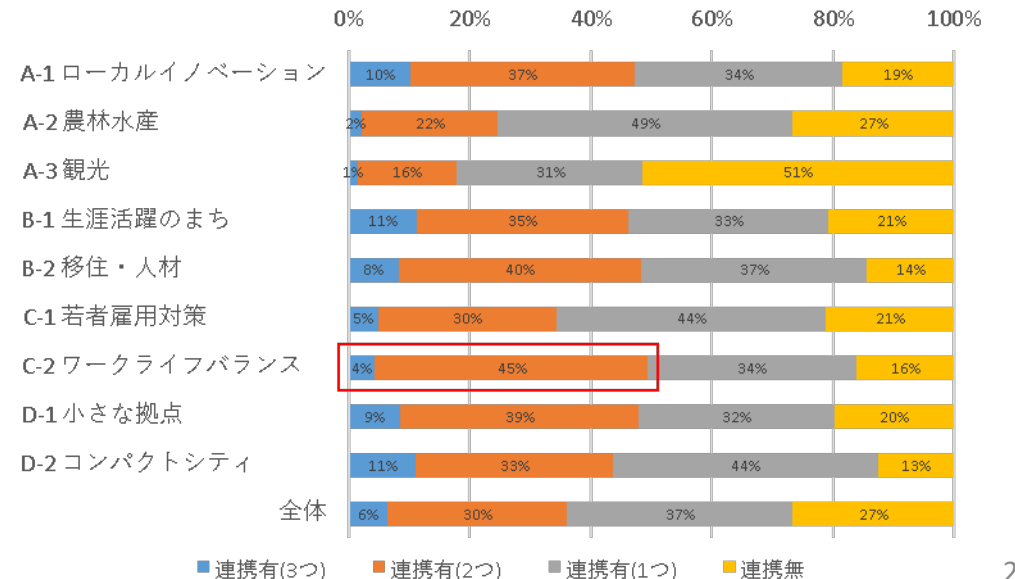
5. 政策間連携の状況

- 事業実施における政策間連携の状況について、ワークライフバランス分野では、2分野以上と連携している割合が約5割となっており、多角的な政策として展開されている。
- 各分野の連携先として観光分野が最も多く、全事業の約3分の1が観光分野と連携している。次いで、農林水産分野、移住・人材分野、若者雇用対策分野の順が多い。

図表Ⅱ-3 自立化の進捗状況



図表Ⅱ-4 政策間連携の状況

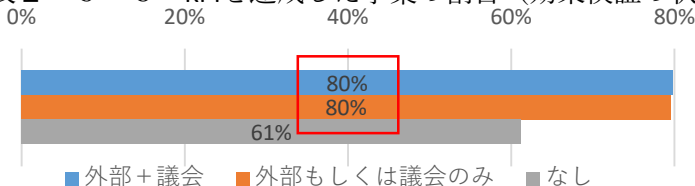


6. KPIの設定と達成の状況

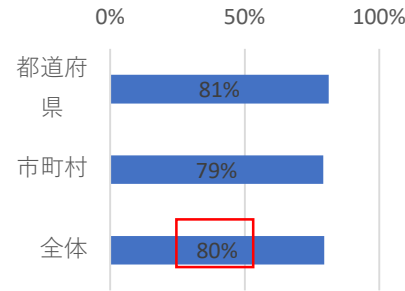
- KPIは1事業平均で3つ程度設定されており、少なくとも一つのKPI目標を達成した事業は全体の80%。目標値に達したKPIは52%。
- 効果検証（予定を含む。）した事業の方が、KPIを達成した事業の割合が高く（80%）、効果検証の充実がKPIの達成に好影響を及ぼしているものと考えられる。
- （図表Ⅱ-2で示している）ガイドラインで定められたそれぞれの「取り組むべきこと」について、これを実施した事業と実施しなかった事業のKPI達成への影響の有無を分析したところ、多くの「取り組むべきこと」を実施した事業の方がKPIの達成割合が高い結果となった。
- 特に、「経営視点からの検証」、「適切なKPI設定」、「事業改善方針の明確化」、「事業改善方針の反映」等の項目は、実施の有無によってKPIを達成した事業の割合に大きな差が生じており、これらの項目の実施が、KPI達成に貢献している可能性が考えられる。

（注）KPIについては、現実的な目標設定が行われ、実績が目標を上回ったケースがあった一方、意欲的な水準の目標を設定したものの実績がついていかなかったケースがあった可能性も考えられることに留意が必要である。

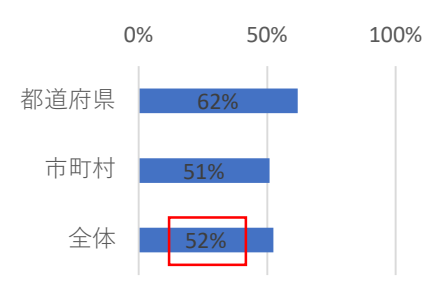
図表Ⅱ-5-3 KPIを達成した事業の割合（効果検証の状況別）



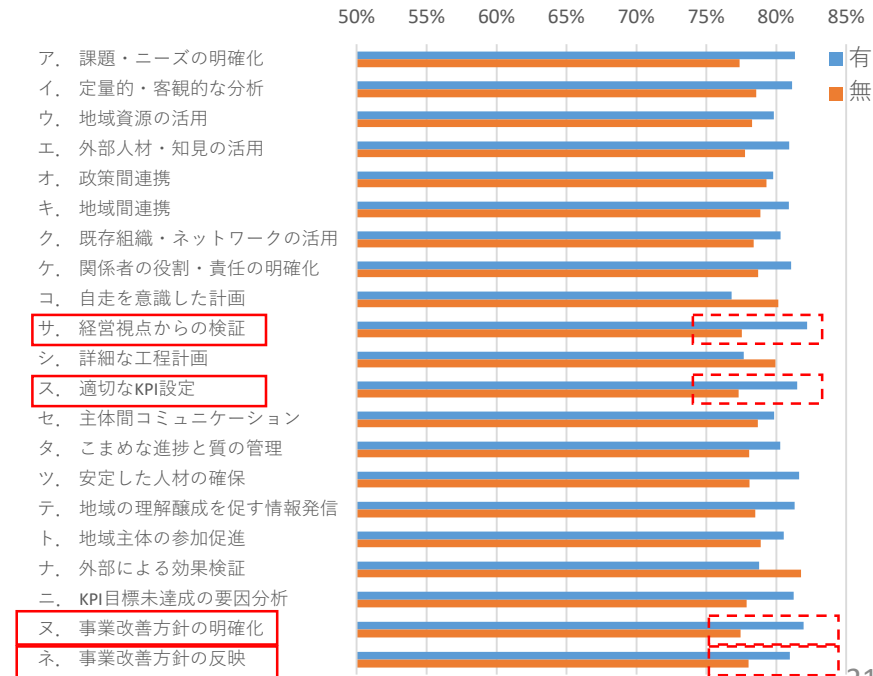
図表Ⅱ-5-1 KPIを一つ以上達成した事業の割合



図表Ⅱ-5-2 目標値に達したKPIの割合



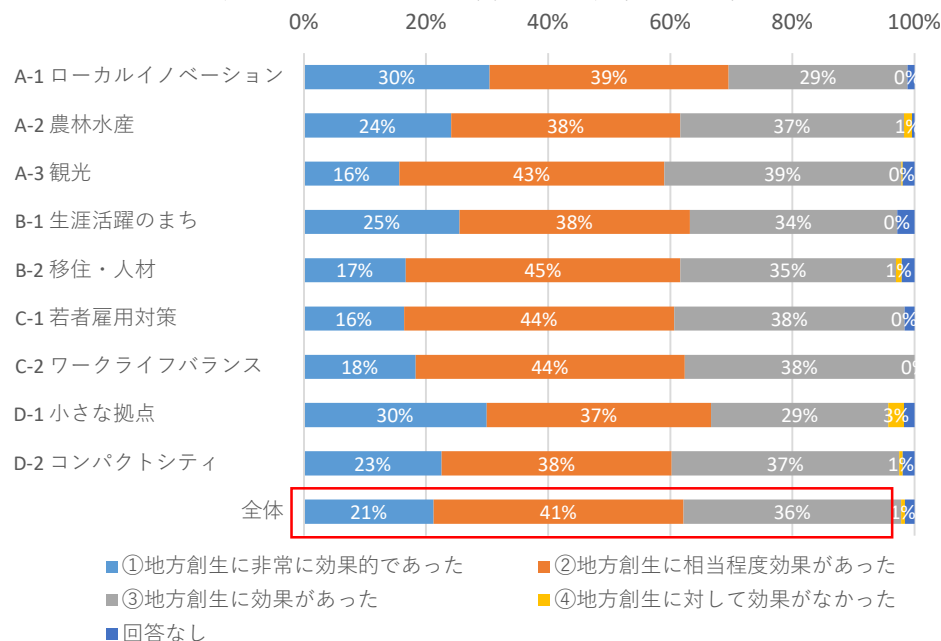
図表Ⅱ-5-4 KPIを達成した事業の割合（「取り組むべきこと」の実施有無別）



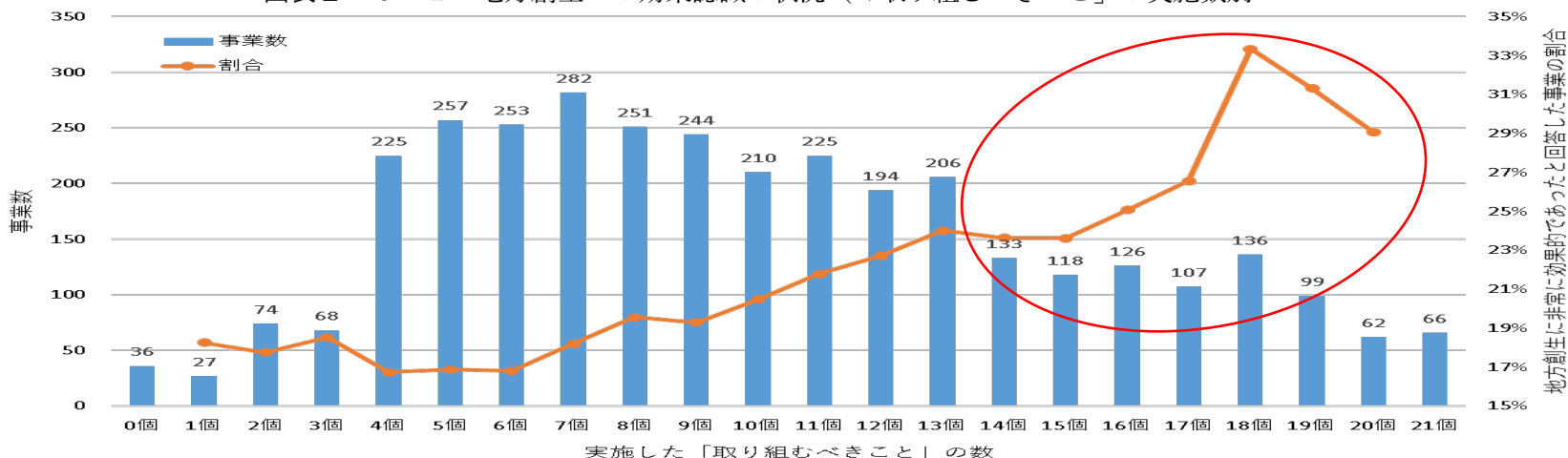
7. 推進交付金を活用した事業の効果に関する分析

- 地方公共団体は、ほぼ全ての事業（98%）で、地方創生に効果があったと認識。地方創生に非常に効果があったと認識された事業は、全体の2割程度。
- 地方創生に非常に効果的であったと認識された事業の割合は、ガイドラインで定められたそれぞれの「取り組むべきこと」の実施数が増加するにつれてその割合が高まる傾向がある。

図表Ⅱ-6-1 地方創生への効果認識の状況



図表Ⅱ-6-2 地方創生への効果認識の状況（「取り組むべきこと」の実施数別）



※「地方創生に非常に効果的であったと回答した事業の割合」は、「実施した「取り組むべきこと」の数」ごとに算出した割合を、それぞれその前後の数値との平均で算出しているため、両端（「0個」と「21個」）については数値が存在していないもの。

8. まとめ

過年度からの継続事業を含め、平成30年度に実施された3,399事業を対象として、地方公共団体における効果検証の状況やKPIの設定状況について調査・分析を実施した。その結果、地方公共団体において推進交付金の一層効果的な活用につなげるために、以下の点に留意することが重要である。

○ 自立化に向けた取組の状況

推進交付金を活用した事業の立案・改善のための手引きとしてガイドラインを公表しているものの、ガイドラインで定められた「取り組むべきこと」の実施率は5割弱であり、特に「自走を意識した計画」が低調（18%）であった。一方で、事業実施計画時点では、一般財源負担による自立を含めると、ほぼ全ての事業（99%）で自立化を見込んでいることがわかった。

⇒ 事業実施にあたって自立化を図るためには、計画策定段階から自走を意識した検討を行うことが重要であると考えられる。

○ ガイドラインの実施とKPI達成の状況

「取り組むべきこと」を多く実施した事業の方が、KPIを達成した事業の割合が高かったことに加え、地方創生に非常に効果的であったと回答した事業の割合が高まる傾向にあった。

⇒ ガイドラインに沿って多くの「取り組むべきこと」を実施することがKPIの達成に寄与することとなり、地方公共団体にとって地方創生に効果的な事業の実施が可能となると考えられる。

○ 効果検証の実施とKPI達成の状況

効果検証（予定を含む）を実施しなかった事業よりも、実施した事業の方が、KPIを達成した割合が高かった。

⇒ ほぼ全ての事業において、外部又は議会による効果検証を実施（予定を含む。）しているものの、引き続き適切な効果検証を実施することを促すことが、KPIの達成に大きく寄与することになると考えられる。

Ⅲ. 調査結果を踏まえた今後の取組み

本調査・分析の結果を踏まえ、内閣府地方創生推進事務局では、各地方公共団体に対して、推進交付金の一層効果的な活用につなげることを促し、特に、事業実施にあたって課題に直面している場合や隘路に陥っている場合の改善策につながるよう、以下の取組みを行う。

- 本調査・分析結果について、内閣府HPで公表するとともに、地方公共団体に対して周知徹底を図るための通知を発出する。また、当該通知の中において、今後の事業計画策定や事業実施にあたって十分留意すること及びガイドラインで定められた「取り組むべきこと」の実施を促す。
- 今年度実施している「地方創生推進交付金事業の効果検証に関する調査」の分析結果等について、事業を実施している地方公共団体に対し、迅速にフィードバックを行い、翌年度以降の事業計画の検討等に役立てることを促す。
- 毎年度実施している効果検証に関する外部有識者から成る検討委員会において、本調査・分析結果を諮り、推進交付金の一層効果的な活用に向けた検討を行う。
- これまで実施している個別相談において、より円滑な事業の実施に向けた伴走が可能となるよう、地方公共団体と緊密な連携を図るために、オンラインの活用等による相談体制の強化を図る。

<参考>ガイドラインで定められた「取り組むべきこと」

PDCAの段階	取り組むべきこと	事業実施報告における確認項目
事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>	課題・ニーズの共有と明確化	ア. 地域住民や利害関係者との話し合いを通じて課題やニーズを明確化している
	定量的・客観的な分析	イ. 定量的・客観的な分析を通じて地域の実態やニーズを捉えている
	地域資源の活用	ウ. 地域の特色ある資源や強みを活用している
	外部人材・知見の活用	エ. 事業手法の検討に外部人材・知見を活用している
	政策間連携	オ. 異なる分野の政策を組み合わせた事業とするため、団体内の複数部局や様々な分野の民間企業と連携している (カ. 連携対象の事業テーマ)
	地域間連携	キ. スケールメリットや人材・ノウハウ融通のため、複数地域間で連携している
	既存組織・ネットワークの活用	ク. 事業実施体制の構築において、地域の企業・団体等の既存組織・ネットワークを活用している
	関係者の役割・責任の明確化	ケ. 関係者の役割・責任について明確化している
事業の具体化 <Plan>	自走を意識した計画	コ. 資金調達の方法や事業採算性など事業が継続性をもって自走していくことのできるプロセスを明確化している
	経営視点からの検証	サ. 経営視点からの検証のため、事業実施経験のある人材を活用している、または知見ある外部専門家から助言を受けている
	詳細な工程計画	シ. 事業終了までの詳細な工程計画(四半期単位、月単位等)を策定している
	適切なKPI設定	ス. 事業と直接性があり、客観的な成果を表すKPIを選定し、妥当な水準の目標値を設定している
事業の実施・継続 <Do>	主体間コミュニケーション	セ. 事業実施主体間で定期的にコミュニケーションを行っている (ソ. 主体間コミュニケーションの頻度)
	こまめな進捗と質の管理	タ. KPIの進捗について定期的に管理している (チ. KPIの進捗管理の頻度)
	安定した人材の確保	ツ. 担い手となるキーパーソンや、事業を継続的に進めていくマンパワーを確保している
	地域の理解醸成を促す情報提供	テ. 事業の目的・目標や生じつつある効果等の現状、事業がもたらすメリットについて情報発信し、事業実施に対する納得感を醸成している
	地域主体の参加促進	ト. 地域住民・事業者や利害関係者が事業の推進や改善に参加できる仕組みをつくっている
事業の評価・改善 <Check/Action>	外部による効果検証	ナ. 外部組織や議会等により事業の効果を多角的に評価検証している
	KPI目標未達成の要因分析	ニ. KPIの目標達成状況を定期的に確認し、未達成の場合はその要因を分析している
	事業改善方針の明確化	ヌ. 事業の評価を踏まえて対応策を決定し、実行に移している
	事業改善方針の反映	ネ. 事業の改善方針について次年度以降の事業計画反映している