

**地方創生事業実施のためのガイドライン**  
**地域未来交付金を活用した**  
**事業の立案・改善の手引き**  
～ 各論 ～

**豊かな生活環境**  
**(まちづくり分野)**

分野2  
豊かな生活環境  
（まちづくり分野）

- 小さな拠点分野
- （上記を除く）コンパクトシティ、まちの賑わいの創出、連携中枢都市等のまちづくり分野

### 想定される事業例（イメージ）

#### ● 民間ノウハウ活用（連携協定、人材交流）

- 空き家になった町屋や古民家を活用するにあたり、ノウハウを持つ民間事業者等と連携協定を提携することで包括的かつ持続可能なビジネスモデルを構築して前例を示すことで、地域住民が後続し経済波及効果を促すような事業。

#### ● 小さな拠点等の生活拠点整備事業

- 地域住民を主体とした「小さな拠点」における、地域の取組体制の立ち上げ、生活サービス・機能の集約確保に係る戦略の立案、新たな生活サービスやコミュニティビジネス等の拠点・事業（医療福祉・買い物等の生活サービスや、地域・集落活動サポート、他世代の出会い・交流などの複合的なワンストップ拠点・事業）を地方公共団体と地域主体が一体となって実験的に立ち上げるような事業。

#### ● まちなか再生事業

- 空き家等の利活用によるまちなかの再生を促進するために、まちづくり会社、NPO等が行政、民間事業者等と連携して、リノベーション事業のノウハウの共有、勉強会・ワークショップの開催、エリア内の不動産市場（賃料・地価等）の基礎的調査、空き家見学会、入居希望者と空き家所有者等とのマッチング支援等を実施するような事業。

#### ● 地域交通事業

- 二次交通の確保を含めた域内の公共交通ネットワークの充実を図るため、地方公共団体、鉄道会社、住民団体等が連携し、鉄道運行と地方公共団体のコミュニティバス運行との連携強化や、乗り継ぎ改善等を実施するような事業。また、地方公共団体が行うサイクルステーションの設置と鉄道会社の自転車車内持込みサービスをセットで行うことで、自転車によるまちづくりを進めるような事業。

#### ● まちづくり人材・組織育成事業

- 「まちの賑わい」創出と地域価値の向上に向けて、まちづくり会社、NPO等が地方公共団体と連携して、「まちのヘソ」となる広場等の管理・運営を行うような民間主導のエリアマネジメントの展開に資するような人材育成（地域活動・起業の担い手人材の育成・確保、ノウハウ獲得に係るセミナー等）や、まちづくり組織体制の構築（エリアマネジメント団体の立ち上げ、団体の事業構想・計画立案等）などを行うような事業。

## このテーマのキーワード

## 【エリアマネジメント】

- エリアマネジメントとは、特定のエリアを単位に、地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるため、民間が主体となり、まちづくりや地域経営（マネジメント）を積極的に行うという取組。民主導のまちづくり、官民協働型のまちづくりへの期待から、大都市の都心部、地方都市の商業地、郊外の住宅地などで実践されている。

<https://www.chisou.go.jp/sousei/about/areamanagement/index.html>

## 【コンパクトシティ】

- 都市化の過程で、市街地が郊外へ拡散することを抑制し、中心市街地または既成の市街地のエリア内に都市機能を集約させたまちのこと。

[http://www.mlit.go.jp/toshi/toshi\\_tk1\\_000016.html](http://www.mlit.go.jp/toshi/toshi_tk1_000016.html)

## 【地域運営組織】

- 持続可能な地域をつくるため、「地域デザイン」（今後もその集落で暮らすために必要な、自ら動くための見取り図）に基づき、地域住民自らが主体となり、役割分担を明確にしなが、生活サービスの提供や域外からの収入確保などの地域課題の解決に向け、多機能型の取組を持続的に行う組織。

[https://www.cao.go.jp/regional\\_management/about/index.html](https://www.cao.go.jp/regional_management/about/index.html)

## 【地域商社】

- 地域商社とは、地域の農産品や工芸品など、地域の資源となる優れた産品・サービスの販路を開拓することで、従来以上の収益を引き出し、そこで得られた知見や収益を生産者に還元していく事業を実施する企業や団体のこと。

<https://www.chisou.go.jp/sousei/about/chiikisyousya/index.html>

## 【小さな拠点】

- 人口減少及び高齢化に伴い、中山間地域等の住民に対して必要な生活サービス機能（医療・介護、福祉、教育、買物、公共交通等）を提供することに支障が出ている。小学校区など、複数の集落で形成される日常生活圏（集落生活圏）において、商店、診療所などの日常生活に不可欠な施設・機能や地域活動を行う場所を集約・確保し、周辺集落とコミュニティバス等の交通ネットワークで結ぶとともに、地域における仕事・収入を確保することで、住み慣れた地域で暮らし続けられる地域づくりを目指す取組を「小さな拠点」づくりという。

<https://www.chisou.go.jp/sousei/about/chiisanakyoten/index.html>

## 【まちづくり会社・団体】

- 地域の住民等によって構成・設立され、地域活性化のための事業などの担い手となりえる、まちづくりを推進する団体のこと。

<http://www.mlit.go.jp/crd/index/pamphlet/05/index.html>

## 【リノベーション】

- 既存の建物（例えば、廃校された学校の校舎や、廃園された保育園の建物）の構造だけを残し、シェアオフィスやレンタルスペース、交流拠点などへの用途や機能転換を図ることにより、建物に新たな価値を付加すること。

まちづくり・小さな拠点分野の事業におけるKPIの設定の例としては、次のようなものが挙げられます。

### 再掲

事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
	個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
	(例)	(例)	(例)
○ 民間ノウハウ活用 (連携協定、人材交流)	<ul style="list-style-type: none"> <li>伝統工芸職人塾生（延べ人数・長期短期含む）</li> <li>利用者数（施設・設備利用者数、イベントなどの参加者数、など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光客数</li> <li>育成人材数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の人口・世帯数</li> <li>地域への転入者数</li> <li>地域の空き店舗・空き家率</li> <li>公共交通機関利用率</li> <li>地域内生産額</li> <li>地域の就業者数</li> </ul>
○ 小さな拠点等の生活拠点整備事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活拠点（小さな拠点等）の整備数</li> <li>地域運営組織の形成数</li> <li>ワークショップ等の参加者数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活拠点（小さな拠点等）における店舗等の利用者数・売上高</li> <li>生活拠点における新規雇用者数</li> </ul>	
○ まちなか再生事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業による空き家・空き店舗のリノベーション物件数</li> <li>リノベーション研修・セミナー等の参加者数</li> <li>空き家・空き店舗DBへの登録数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業を通じた新規開業数・新規雇用者数</li> <li>事業において支援した店舗の売上高</li> <li>事業を通じて来客数が増加した店舗の数</li> <li>事業対象地域の空き店舗減少率</li> </ul>	
○ 地域交通事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>路線バス、コミュニティ交通の運行本数</li> <li>オンデマンド交通の運行回数</li> <li>交通結節点やバス停留所等の整備数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業による公共交通利用者数（乗降者数/公共交通分担率）の増加数</li> </ul>	
○ まちづくり人材・組織育成事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>まちづくり会社等の設立数</li> <li>まちづくり事業への参画団体数</li> <li>まちづくり会社の自主事業数</li> <li>まちづくりフォーラム等の参加者数</li> <li>起業・創業支援セミナー・塾等のイベント参加者数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育成事業を通じた起業・創業者数</li> <li>育成事業で企業・創業した事業者の売上高、新規雇用者数</li> <li>支援事業を通じたまちづくり人材育成数</li> <li>事業を通じたまちづくり会社の自主事業売上高</li> </ul>	
○ .....	.....	.....	.....

## 1 | 事業アイデア・事業手法の検討〈Plan〉

- 課題・ニーズの明確化〈手順1：達成目標の確認〉
- 事業手法の検討〈手順2：達成手段の企画立案〉

## ■ 課題・ニーズの明確化

## 地域の課題・ニーズの共有と明確化

## ■ コンセプトを深く理解してくれる店長に、拠点の飲食店の経営を委託

R3.3 拠点 事例集 P29

小川町では、施設の管理主体の1人として、料理や栄養、店舗経営に詳しい店長を採用し、施設内の飲食店「分校カフェMOZART」の経営を委託している。店長の採用基準として、「小川町の食材を用いた料理を提供する」というコンセプトへの共感の強さを重視しており、経験のある店長に店舗経営を任せながらも、明確なコンセプトを掲げ、小川町の目に見えない魅力を、料理やストーリーを通じて強力にPRしている。また、店長、店員に原料・材料のストーリーを語っていただくよう呼びかけることで、観光客に小川町の特別な価値を感じていただけるよう意識した。

## ■ NPOなどが抱える課題を踏まえて、事業コンセプトを決定

R3.3 推進 事例集 P45

鹿児島県は、人口あたりのNPO法人数が全国で3位であるなど、行政と地域が協働して地域課題に取り組むための土壌や地域資源があるが、NPOなどが地域課題の解決をビジネスの手法も活用して持続的に取り組むことや、行政が抱える地域課題とNPOなどが持つノウハウをマッチングさせる点に課題がある。

そこで、NPOなどが、資金調達や情報発信の方法など運営上の課題を相談することができ、行政との橋渡し役ともなる「鹿児島県共生・協働センター」の運営や、県が設定するテーマ（地域課題の解決）に対するNPOなどから事業の企画提案の公募を実施している。

これにより、NPOの自立的な運営の促進や行政（県）との協働・連携の強化につながっている。

## ■ 数値データのみでは把握しきれない地域の実態を肌で感じ取るため、外部への委託ではなく、市職員自ら通行量調査を実施

R2.3 拠点 事例集 P27

東近江市では、事業開始にあたり地域のニーズを特定するため、通行量調査を市職員自身が実施した。地域を知るためには統計データなども重要であるが、自ら地域に入り込むことで得られる、数値データからは把握できない肌感覚が大切であると考え、敢えて外部に委託しなかった。的確かつ早期にニーズを掴めたことが、顧客ターゲットの特定及び事業の成功につながった。

## ■ 目指すべき長期的な姿を描いた上で、実証実験によって課題を明確化

R5.3 事例集 P58

智頭町では、事業の実施に先立って、地域の交通課題を調査・分析し、目指すべき交通の在り方を明確にした。交付金事業は、その目指すべき姿に向けた1つのステップとして、IP告知端末導入業者・AIデマンドバスサービス提供事業者との連携による実証実験を実施し、実地的な課題を抽出している。全国の自治体、特に中山間地域において厳しい課題となっている公共交通部門の人手不足とそれに伴う衰退に対し、地域住民の事情や地理的事情を分析した上で、住民の住民による住民のための交通手段を確保する努力をしている。

## 反省点

## 日頃の関係構築や情報発信が不十分で合意形成に苦戦

某地域では、市民・市内企業と協働し新たなまちづくりに取り組むため、まちづくり推進協議会の設立によって市内の意思統一を図ろうとしていた。しかし、準備期間が短かったため、特別な検討体制を構築できず、庁外の団体や市民との十分な調整・合意形成を図ることはできなかった。また、外部情報の不足や情報発信が課題となっており、市民への周知や市の現状把握もしにくかった。今後は、日常的に情報発信しつつ、地域の意見集約に努め、常に事業のシーズを探することで合意形成の時間短縮を図ることとした。

## 1 | 事業アイデア・事業手法の検討〈Plan〉

## 定量的・客観的な分析

- 大学と連携して地域の客観的な情報をデータベース化し、地域住民から得られた意見や課題を反映した地域カルテを作成

高島市では、地域学を研究している大学と連携して、市内の全204集落の客観的な情報（集落の範囲、買物施設や病院等の集落からの距離等）をデータベース化して各集落別の地域カルテを作成した。今後は、集落座談会で得られた意見や課題を地域カルテに反映した上で、統計データ等の客観的な情報と掛け合わせることで、共通の地域課題を抽出し解決方法を探っていく。

集落機能再編・強化推進事業（地域経営にかかる中間支援組織の構築）

滋賀県高島市

- 課題の明確化と、綿密なニーズ調査

R5. 3 事例集 P68

矢板市では、宿泊施設整備の民間投資誘致を視野に入れ、滞在型の来訪者を増加させる施設・環境面での整備を市として取り組むべき課題と位置づけ、過去に取り組んだ事業で得られた実績をもとに、事業ニーズの共有及び明確化を図った。具体的には、取りこぼした需要や機会損失をデータ化した。

- まちづくり会社によるRESASやアンケート分析を踏まえ、来街者行動等を共有するとともに商店街の戦略検討に活用

H30. 4 加速化 事例集 P89

上越市では、まちの回遊性向上に資する事業を検討するために、来街者の属性や行動を分析し、まちなか回遊の誘導方法などを検討した。具体的には、まちづくり会社によるRESASやアンケートの分析結果を踏まえ、地域の現状を定量・定性的に把握・共有し、それを踏まえた商店街による販売戦略についての意見交換を行った。また、庁内でもRESASの活用に関するセミナーを開催し、人口動態などの分析を行うなど、庁内企画部門以外でも客観的なデータを使った施策の検討を行った。

- 地域住民自らが地域の現状・将来を分析できるデータとツールを提供し、地域における事業検討を支援

H30. 4 加速化 事例集 P95

島根県では、人口推計データや先進事例の提供を行うWebサイト「しまねの郷づくりカルテ」を用意し、地域住民が自分たちの地域の現状や将来を分析できるツールとして活用できるようにした。データは小学校単位の生徒数の推計など、一般の統計データからは入手できない情報も、県が独自に推計を行いデータとして提供している。それによって、人口などを小学校単位で分析することが可能となり、地域における具体的な事業の検討に貢献した。

## 1 | 事業アイデア・事業手法の検討 &lt;Plan&gt;

## ■ 事業手法の検討

## 地域資源の活用

## ■ 農村集落の特性を考慮した地域経営体の事業手法を検討

R3. 3 推進 事例集 P41

青森県では、弘前大学の専門家による支援や、農村集落の地域づくりで先行する地域経営体※の事例を参考にしながらも、青森県の地域特性を加味し、農山漁村の「地域経営」の制度設計を行った。

地域経営体の成長を進める上で、成長発展段階を第2～4段階まで明確に定義し、独自の地域経営体の分類・指標を作成したことで、青森県内の農村集落が抱える現状に適した地域経営体の評価設計を構築できた。

※ 地域経営体は、個別経営や集落営農組織などの地域の農林水産業の中核を担う経営体のことである。

## ■ 地域の足は必ず守るといふ地域住民の強い意識と強固な連携

R6. 3 事例集 P55

白川町では、個人経営のタクシーが1台しかなかったが、公共交通の危機的状況に、このタクシー事業者が将来の地域公共交通を担うべく本格的な旅客運送会社化を決断した。地域の新産業（交通事業者）を立ち上げる機運が生まれ、地域の足であるバス交通網を守るために、白川町地域公共交通会議の地域部会が立ち上がった。

## ■ 将来の理想像に適ったシステム開発と体制を構築

R5. 3 事例集 P58

智頭町では、シルバー人材センター、地区振興協議会、観光協会、智頭町から構成される共助交通運営協議会が中心となった推進体制を組成した。シルバー人材センターには既存のサービスでもある公共交通空白地有償運送と福祉有償運送、地区振興協議会はドライバーの確保、将来は観光客の利用を見込んでいるため、観光協会にはその支援というように、役割を明確化している。

住民という地域資源を活用した新たな交通システム構築に向けた取組例として、今後の進捗が注目される。

## 外部の人材・知見の活用

## ■ 道の駅事業が町の復興のシンボルとなるよう関係人口を活用した地域活性を検討

R3. 3 推進 事例集 P39

安平町では、2018年9月の北海道胆振東部地震の発生により、道の駅開業の延期も検討されたが、安平町の復興に勢いをつけるには道の駅開業が不可欠と判断し、町の復興のために地域に移住した熱量あるボランティア団体へ協力を要請した。道の駅事業を町の復興シンボルとするため、ボランティア団体の協力を得ながら事業を実施した結果、当初計画にはなかったアイデアが創出され、より実現性の高い事業手法の検討に繋がった。

## ■ 社会変革推進財団の支援を得てSIB手法を検討

R5. 3 事例集 P60

雲南市では、SIB手法の検討にあたっては、他自治体のSIB組成で中心的な役割を担っている社会変革推進財団に「おせっかい会議」の構成メンバーに組み入れ、SIBの具体的検討を行っている。外部人材の知見活用により、仮説の妥当性検証に向けた取組が加速した。

## 1 | 事業アイデア・事業手法の検討〈Plan〉

## ■ 外部人材の積極的な活用

R5. 3 事例集 P68

矢板市では、市内の競技団体、観光関連サービス事業者、農林事業者、施設管理者等が連携する必要があるとの考えから、スポーツコミッションを設立した。スポーツコミッションでは、合宿誘致を担うスタッフとして、自らがアスリートとして活躍した経験を持つ地域おこし協力隊を採用し、地域資源の掘り起こしを行うとともに、公有・民間のスポーツ施設や宿泊施設を連携させ合宿誘致に取り組んだ。

最終的にDMOとしての取組を目指すため、市観光協会を法人化したうえでスポーツコミッション事務局を統合し、そこへ任期後の隊員を地域プロジェクトマネージャーとして配置し、体制の構築を図っている。

## ■ 地域にない知識を取り入れるため、売れるものづくりに係る各分野の民間専門家を招いた商品開発講座事業を設計

H30. 4 加速化 事例集 P95

島根県のコミュニティビジネス育成事業として実施している商品開発講座「島根もの・ことカレッジ」では、売れる商品づくりに資する「商品企画」「パッケージデザイン」「商品説明」「食」等について全国の第一線で活躍している民間専門家を講師として招く事業とした。招かれた専門家は集合講座を通じて事業者の商品開発や販路開拓などのノウハウを支援する。各分野に精通した人がテーマごとに講座を開くため、地域にない知識を取り入れることができる事業となっている。

## 異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

## ■ アンテナショップで政策間連携を促進し、ワンストップで市の魅力を発信

R4. 3 事例集 P65

西東京市では、地場産品等の魅力を発信するアンテナショップの整備にあたり、市が実施する「女性の働き方サポート事業」による起業家の商品や、「一店逸品事業」で「逸品」と認定された商品を販売するなど、市が実施する様々な政策と連携し、ワンストップで市の魅力を発信している。

## ■ 地域支援企画員制度を活用し、行政の縦割りを改善すると共に、地域と行政、県と市町村との間のネットワークを強化

R4. 3 事例集 P61

高知県では、各市町村に県職員（地域支援企画員）が駐在し、「産業振興」と「地域づくり」を担っている。地域支援企画員には、農業部局・観光部局・福祉部局など各部局からの情報提供を含めた「地域支援企画員研修」を提供することで、地域の最前線で様々な部局と連携しつつ、多様な業務を担う体制を整えている。また、庁内で関係部局長会議を立ち上げ、地域の取組・ニーズを共有するとともに、県の支援等について議論している。これにより、行政内部、地域と行政が円滑に連携する体制を構築することができ、政策間連携が促進された。

## ■ 県が交付金申請をとりまとめることで、市町村の事務的負担を軽減

R2. 3 推進 事例集 P47

愛媛県は、県内7市町と連携して事業を行った。一部の自治体では、交付金事業を計画しても、マンパワーやノウハウの不足等により申請のハードルが高いため、県が県内の市町村による交付金事業への参加を募り、県でまとめて申請を行った。その結果、各市町村の事務的負担を軽減でき、申請のハードルを下げる事ができた。なお、手挙げ方式とすることで、市町村の自主性を尊重している。

## 2 | 事業の具体化〈Plan〉

- 事業実施体制の構築〈手順2：達成手段の企画立案〉
- 自立性の確保〈手順2：達成手段の企画立案〉
- 達成すべき目標・水準の設定〈手順3：KPIの選定、手順4：目標水準の設定〉

## ■ 事業実施体制の構築

## 既存の組織・ネットワークの活用

## ■ 地元に根差した地域の団体との連携により、地域ごとの特性に応じた事業実施体制の構築

R4. 3 事例集 P59

甲賀市では、まちづくり拠点の形成にあたり、社会福祉協議会や国際交流協会といった地元に根差した団体と連携し、団体間で情報共有を進め、人材を相互に活用することで事業の実施体制を構築した。具体的には、甲賀市内には外国人が働く工業団地があり、当該工業団地で働く外国人が所属する国際交流協会と協力体制を構築している。

## ■ 地域および施設に対し、強い思い入れを持った管理主体を選定

R3. 3 拠点 事例集 P29

小川町の拠点施設の管理主体であるNPO霜里学校は、地域への理解や、住民と共存共栄の可能性を評価されて選定され、理事や会員の多くが有機農家や地元住民で構成されている。管理主体の代表は、本拠点が改修される前の下里分校の卒業生であり、「下里（しもざと）分校」を名前の由来としたNPO霜里（しもざと）学校を立ち上げ、活動を行っていた。代表および管理主体は、熱い思いで活動し周りの人を巻き込むことで事業の可能性を広げ、町の活性化に無くてはならない存在として活躍している。

## ■ 大学の研究の活用と、多方面の関係者による事業検討

R5. 3 事例集 P64

河内長野市では、自治体、大学、企業、住民といったプロジェクト全体の関係者が集まる「総合研究会」で情報共有を行い、全体の方向性を検討する。日常的な活動については、住民、市、大学で構成する「コノミヤテラス運営研究会」を話し合いの場とし、多数の関係者が事業内容を検討している。

関西大学が「丘の生活拠点」（南花台）まちづくりモデル事業総合研究という形で関与し、学生によるプロデュースがなされている。

## 関係者の役割・責任の明確化

## ■ 各市町村の中心人物を巻き込んだ地域経営体をマネジメント部会が直接支援できるような体制を構築

R3. 3 推進 事例集 P41

青森県では、事業の実施体制を青森県庁、地域県民局、マネジメント部会、各地域経営体の4階層とし、青森県庁は予算の確保、地域県民局は市町村毎に設置されたマネジメント部会の支援、マネジメント部会はプレーヤーである地域経営体への取組支援と役割分担を行い実施した。

マネジメント部会は、プレーヤーである地域経営体が行政や関係団体等と検討する段階から議論に加わり、農家が地域貢献を行うためのレベルアップ事業を行っているほか、農家が生産性を高めるための各種支援も行なっている。

## ■ 地方創生に重点をおいた中期計画策定と実績評価

R5. 3 事例集 P66

「地域のための大学」という福知山公立大学の基本理念に基づき、中期計画において、地域協働・連携を高く掲げて、社会に明示し、教育・研究でも、教員評価でも重視し、教職員・学生とも本腰を入れて地域創生に取り組む土壌を醸成してきた。令和2年度までは交付金で支援してきたが、それ以降は大学の自主財源で行っている。

## 2 | 事業の具体化 &lt;Plan&gt;

## ■ 自立性の確保

## ■ 自走を意識した計画

## ■ 市内交通事業者を新たな移動サービスの担い手として想定

R3. 3 推進 事例集 P43

大分市では、自動運転技術を用いた新たな移動サービスの必要性について、市内交通事業者が、市と共通の課題認識を持っており、実証運行のドライバーとして事業に参画している。

自動運転の実証運行は、財政的負担が大きいため市が主体となって実験を行っているが、自動運転技術が日常化した場面で、交通事業者が円滑に車両を挿入できるように議論を進める中で、将来の担い手となる交通事業者の人材育成に繋がっている。

## ■ 市民団体の巻き込みと定期的なコミュニケーション

R6. 3 事例集 P61

恵庭市では、花の拠点でイベントを開催する場合には、民間や市民団体主導で行っており、市からの出資はなく使用料を徴収している。ソフト事業（推進）だけでの自走化は難しく、ハードと合わせての自立化を目標としている。はなふる拠点内の事業者を集めた定例会議を毎月開催しており、道の駅の指定管理者が呼びかけをし、ホテル、飲食店、直売所など全員が集まり話し合いを行っている。定例会議では、実施予定のイベント、毎月の売上、施設等の課題など様々な情報を共有しており、店舗ごとに今後の対策を検討できる流れができています。

## ■ 経営の視点からの検証

## ■ 実験結果や関係者とのディスカッションを改善策に反映

R5. 3 事例集 P58

智頭町は、実証実験結果やアンケート結果の分析により、車両配備数、運行シフト、利用料金の設定といった実践的な課題が浮き彫りとなり、対応策を検討している。

総合戦略の推進員に事業説明や報告を行い、住民に対する丁寧な説明の必要性についてアドバイスをを受けたり、議員とディスカッションしたりすることで、改善に活かしている。

## ■ 道の駅の統括マネージャーとして食品製造業の取締役経験者を招聘し、地域産品を活用した独自商品開発や、製品の品質・安全管理を志向

H30. 4 加速化 事例集 P97

新庄村では、道の駅を運営する（株）メルヘン・プラザの統括マネージャーに、食品製造業の取締役経験者を招聘した。これまで、地域の産品の品質向上や販路拡大が、生産者の所得向上のためには不可欠であると考えていたが、商品開発や販路開拓が十分でないという問題があった。そこで、同統括マネージャーの持つ食品製造業における商品開発等のノウハウを活かしつつ、地域の野菜やジビエなどを活用した独自の商品や料理の開発にも注力した。また、同氏の経営者としての知見を踏まえ、道の駅等で販売する商品について、金属探知機等を用いた厳しい品質管理を行う方針とした。この品質管理については、道の駅で販売する商品だけではなく、村内の様々な生産品の品質と安全性の管理・向上に広げていくことが構想されている。

## 2 | 事業の具体化 &lt;Plan&gt;

## ■ 達成すべき目標・水準の設定

## ■ 詳細な工程計画の策定

## ■ 特産品発掘・商材開発事業拡大につながる先行投資を継続するために、3年単位の事業計画を策定

H30.4 加速化 事例集 P97

新庄村の道の駅を運営する(株)メルヘン・プラザでは、社長（新庄村長）と食品製造業の取締役経験者を持つ統括マネージャーのもとで、道の駅における特産品発掘・商材開発の事業の拡大を進めるため、設備投資や商品開発などを行う3年単位の事業計画を立案した。特に道の駅の改修や食品加工場の整備、農産品の品種改良など、中長期で投資を行うべき案件も多いため、こうした投資判断を行うために、綿密な事業計画を立案した。

## ■ 民間活力を用いた自立化への取組

R5.3 事例集 P68

矢板市の事業スキームでは、市が文化スポーツ複合施設の設置を行い、その運営については指定管理者制度を導入して民間活力による効率的、効果的運営を進める。スポーツツーリズムの推進にあたっては、既に活動している中間組織であるスポーツコミッションに加え、民間運営となる総合型地域スポーツクラブや、市内の飲食業・観光業・宿泊業を中心としたサービス業の更なる連携を深め、新たな官民協働によるスポーツ振興のモデルを体現させる。

収益施設ではないものの、交流人口の増加や未来技術によって集積されるデータの利活用のため、産官学連携を企図している。

## ■ 効果・進捗を確認できるKPIの設定

## ■ 初年度からキャッシュ・フローが回る形で目標を設定

H31.3 拠点 事例集 P25

真庭市における廃校を活用した6次産業化拠点施設への入所事業者は、月別事業計画をベースに、季節変動を含めた年間計画を作成し、事業計画を15年として事業の実現可能性検討を実施した。事業計画では、初年度からキャッシュ・フローが回ること、3年目で稼働率100%を目指すことを目標に設定した。

## 3 | 事業の実施・継続 &lt;Do&gt;

- 事業の実施 <手順5：事業実施>
- 事業の継続 <手順5：事業実施>

## ■ 事業の実施

## 事業主体間の緊密なコミュニケーション

## ■ 町と指定管理者が綿密に連携し一体となって地域課題に取り組む

R4. 3 事例集 P67

池田町では、まちなかの賑わい拠点の整備にあたり、指定管理者と2か月に1度、定期的な検討会を実施している。定期的な検討会では、指定管理者から今後の事業に関するアイデアが提案されるほか、直近の施設の来場者数など施設運営管理に有用とされる具体的なデータの報告があり、当該データの活用によって今後の施設運営の改善について建設的な議論が可能となるなど、指定管理者と池田町のコミュニケーションの促進に役立っている。検討会には町の担当者が必ず出席することになっているため、比較的多額のコストがかかることが想定されるようなアイデアについては慎重な対応を図るなど、協議内容に応じた柔軟な検討が図れる場となっている。

## ■ 道の駅事務所に村観光振興部署が同居し、官民の連携を強化することで、互いの強みを生かしたwin-winの関係構築につなげた

R4. 3 事例集 P57

豊丘村では、道の駅を核とした小さな拠点の整備にあたり、道の駅事務所に村観光振興部署が同居し、官民の連携を強化した。事業運営者は第3セクター会社であり、採算性の確保が求められる一方で、地域商社としての機能や、地域のコミュニティとしての活用が期待されるなど一定の公益性も求められる状況にあり、行政がどの程度関与するか、判断が容易でない部分がある。そこで、道の駅事務所に村観光振興部署を同居させることにより、両者が気軽にコミュニケーションを取れるよう取り組んだ。具体例として、ふるさと納税事業では行政側が受付業務を、民間側が地元特産品を手配・発送する業務を担当するなどした。

## ■ 既存施設の活用や既存イベントの磨き上げによる効率的な資源活用

R5. 3 事例集 P68

矢板市で開催されたとちぎ国体のレガシー事業等を通じスポーツ交流人口の増大を図るとともに、経済波及効果をも高めるため、文化スポーツ複合施設との連携に特化したスポーツ合宿向けの宿泊施設を新たに設置し、相乗効果の発現を目指す。地域活性化企業人や地域プロジェクトマネージャー制度を活用し、必要な専門人材を確保するほか、庁内関係課、市内外の有識者による検討会を継続している。

## ■ 地域内外による課題解決に向けての取り組み

R6. 3 事例集 P59

雲南市では、久野地区振興会は「雲南コミュニティキャンパス（U.C.C）」の活用により、雲南市の課題解決について学生の意見を取り入れることで柔軟性のある企画の創出となった。なかでも、地域内外で注目を集めたイベントである地域のお祭りなどを企画する「クノフル」は好評を得ており、注目を集めた。市では各地域自主組織の活動や事例の発表、意見交換の場など他地区の取り組みについて学び合う機会を設けており、それぞれの地域課題について地域全体が課題解決に向けて取り組んでいる。

## 3 | 事業の実施・継続 &lt;Do&gt;

## こまめな進捗と質の管理

- 3市町で随時連絡を取り合い、毎月の共通KPIの進捗共有及び隔月のミーティングを実施することで、目標数値への意識や課題への対応スピードを向上

兵庫県川西市、新潟県見附市、千葉県白子町の3市町は、共通のKPI達成に向けて、効果・進捗を確認できるアウトプット評価指標を設定し、その指標の達成度を毎月確認した上で、問題点や成果を定期的に情報共有している。これにより、目標数値への意識と目標未達成の場合の対策へのスピードが向上した。また、3市町及び関係者が集まる定例ミーティングを2か月に1回程度でサービス事業者のある東京、または各市町にて開催している。これは各市町の現状を踏まえつつ、現地での取組状況を確認することにより、事業効果や課題の共有化を図り協議を行っていく方が、より効果的である為である。加えて、3市町間で随時連絡を取り合うことで、新たな取組であっても各市町で問題を抱えることなく、都度発生する課題に対応している。

**健康まちづくりに向けた成果連動型手法(SIB)を活用した自治体連携ヘルスケアサービス構築事業**  
兵庫県川西市

- 関係者が集うワーキンググループで建設工程を共有し、工期内竣工の意識を徹底

佐賀県では、歴史的な景観と酒造といった地域固有の資源を有する肥前浜宿の集客力強化・周遊性向上のため、既存施設のリノベーションと増築を行った。工程について、県と建設業者間のみで共有するだけでなく、関係者が参加するワーキンググループにおいて継続して議題に挙げることで、関係者全員に工期内竣工の意識を浸透させることができた。

また、外装のデザイン、色については既存建物の往年の外観を復元するため、当該地域に精通した学識者の意見を参考にし、さらに学識者に複数回現場に足を運んでいただくことで建設業者との認識のすり合わせを円滑に行うことができた。

**観光・地域活動拠点の整備による重伝建地区「肥前浜宿」の観光動線「面」化推進事業**  
佐賀県

- 拠点づくりに取り組む地域の声を随時収集し、進捗確認や改善点の洗い出しを実施

H30.4 加速化 事例集 P95

島根県では、小さな拠点づくりに取り組む地域に対して、それぞれの市町村の担当者が随時訪問し、取組の進捗確認や改善点の洗い出しを行った。また県では、地域や市町村から小さな拠点に係る取組の進捗や改善点などを3か月単位で収集する仕組みとし、地域の困りごとを迅速に集めるとともに取組の改善のサイクルを早めた。

## 3 | 事業の実施・継続 &lt;Do&gt;

## ■ 事業の継続

## 安定した人材の確保

## ■ 自治体職員向けに地域経営体の育成マニュアルを作成

R3. 3 推進 事例集 P41

青森県では、初めて事業担当となった自治体職員でも地域経営体の育成に関われるよう、弘前大学と協力し、マネジメント部会の進め方や、マネジメント部会や県外の類似した取組の優良事例を記した支援マニュアルを作成した。その結果、継続的に地域経営体の支援をできる体制が整っている。

## ■ 地域の信頼が厚い人物が、外部人材の活躍をサポート

R5. 3 事例集 P66

福知山市では、外部人材の活用について、地域からの信頼が厚い商店街理事長によるサポートが大きかった。様々な地域活性化の活動において、キャリアやアイデアを持っている優秀な人材を外部から連れて来る上では、地域住民との間に入って信頼を集めてくれる人物の存在が重要である。

## ■ 安定した人材の確保のため、Uターン・ターンの若者や女性を工房の従業員に採用

H31. 3 拠点 事例集 P25

真庭市の6次産業化拠点施設では、安定した人材を確保するため、地域にUターンしてきた若者を缶詰工場の工場長に採用した。当時、地域内で臨時的に働いていた若者に事業主体からアプローチし、地域振興という夢のある仕事である旨を説明した結果、就職が実現した。他にも、ターンの若者や女性、農閑期の農業者等の雇用創出に繋がった。

## ■ 地域おこし協力隊の任期満了後も指定管理者で採用し、博物館運営のノウハウを継承

H31. 3 拠点 事例集 P27

夕張市では、石炭博物館再生プロジェクトにおいて、平成27年に地域おこし協力隊を雇用し、様々なイベントを通じて市民の幅広い意見を抽出してきた。地域おこし協力隊員の任期満了後、指定管理者で採用し、引き続き博物館の運営に従事してもらうこととした。当該隊員をハブとして、市担当部署と密にコミュニケーションを取りつつ事業を推進している。

## 地域理解醸成を促す情報提供

## ■ 先進技術の導入にあたり、未来技術披露会を開催し、住民理解度を醸成

R4. 3 事例集 P63

秩父市では、地域住民は先進技術（ドローンなど）に馴染みがなく、行政の取組を理解することが難しかった。そこで、住民理解度向上を目的として、未来技術披露会を開催し、参加者にドローンや自動搬送ロボットに触れていただく機会を設けた。2021年3月に第1回を開催し、事業の説明を行った。同年11月には第2回を2日間に渡って開催し、プレゼンやパネル説明等を行った。また、第2回では地元企業が開発したジョイントロッカー（宅配ボックスのようなもの）も披露し、これらも今後地元の雇用等につながると考えている。

## 反省点

事業の内容や必要性への理解が進まず、リノベーションによる取組の資源となる  
建物所有者のワークショップ参加が低調

某地域では、市内の空き家をリノベーションするまちづくりを推進するために、ノウハウを学び事業計画を練るワークショップを開催した。ワークショップの運営は実績を持つ事業者に委託をしたため、運営面で問題は生じなかった。しかし、リノベーションの対象となり得る建物の所有者の事業内容や必要性への理解が進まず、うまく参加させられないという問題が生じた。

地域の関係者を巻き込むためには、不動産仲介事業者や金融機関など、建物の所有者と関わりの深い外部のつながりも活用するべきであった。

## 3 | 事業の実施・継続 &lt;Do&gt;

## 地域主体の更なる参加促進

## ■ 管理主体を含む協議会をはじめ、地元の方や移住者など、多くの方の協力を得ながら拠点を運営

R3. 3 拠点 事例集 P65

小川町では、地元の行政区長や生産者団体などと協力しつつ、施設の管理主体を中心とした協議会を立ち上げ、事業手法の検討および効果検証を行っている。また、地元の方は、拠点の管理人を務めたり、拠点で開催される懇親会で他地域からの農業学習者と交流したりと、移住者や観光客を温かい雰囲気を受け入れてくれている。さらに、拠点施設内の移住サポートセンターは、移住相談だけでなく、移住者や地元の方のつながりや活動が生まれる場にもなっており、移住者の中には、施設に出店し、地域の食材を用いたお菓子などを販売する方も複数いる。このように、協議会メンバー同士が円滑に連携するとともに、地元の方や移住者など多くの人の協力を得る過程で、拠点が改良されており、地域の中心拠点としての認知も高まっている。

## ■ 実証実験への応募件数を増やすための取組

R5. 3 事例集 P62

富山市では、失敗を恐れないチャレンジングな取組を募るため、補助金を交付しない代わりに、上手いかわなくても返還要求等が発生しない建付けとした。マンパワーに限りのあるスタートアップやベンチャーが参加しやすい様、スタートアップやベンチャーにとって大きな負担となる応募や実施報告といった提出書類を可能な限り簡素化した。生まれた成果が次へ繋がる様に、市のWebサイトで各事業者の実証実験を紹介するとともに、民間事業者や県内の自治体職員等が参加する成果報告会を年1回以上開催し、マッチングの促進を図っている。

## ■ 施設が長く求め続けられるよう、町民のニーズを把握し、運営に反映

R2. 3 拠点 事例集 P25

枝幸町では、キッズスペースや交流スペース、学習室、カフェ等の機能を有する施設を整備し、その運営を担う町民（子育てコーチ）が、教育委員や学校のPTAを務める等、町内の様々な場面で町民との関係を持ち、接する中で、町民からの要望や悩みを把握し、それを施設運営時に具体化していった。

## ■ 既存の組織やネットワークの活用

R5. 3 事例集 P60

雲南市では、既存組織やネットワークを活用し、「おせっかい活動」にチャレンジしてみようという人を増やし、このチャレンジの連鎖による持続可能なまちづくりを進められる人的ネットワークの構築を検討した。多様なネットワークを生かして、多様化する社会課題に対応している。

## ■ 地方創生における公立大学の積極的参画

R5. 3 事例集 P66

福知山市における地方創生における実践を積み重ねることで、地元の大学が中心的な役割を担うレベルに到達した稀なケースである。公立大学内では、人事異動があるが、1人の教授が企画段階から異動後も継続して本事業を担当しており、大学内の制度整備、中長期的な展望に基づいた事業遂行が可能となっている。

## ■ 複数回のワークショップによる意見収集と、根拠を示した丁寧な説明

花巻市では、事業計画の策定に際し、ワークショップを複数回開催し、地域住民や事業者、団体等多方面の関係者から事業に対する意見収集を行った。ワークショップでの意見は行政職員が聞き取り、できる限り実現できるよう検討し、技術的等の理由により計画に反映できなかった意見は、根拠を示しながら丁寧に説明を果たした。

南部杜氏の里から日本酒文化を発信する「いつでも行きたい」交流拠点「道の駅石鳥谷」の形成事業  
岩手県花巻市

## 4 | 事業の評価 &lt;Check&gt;

- 事業の評価体制・方法 <手順6：KPIによる事業評価>

## ■ 事業の評価体制・方法

## 外部組織・議会等による多角的検証

## ■ 地域の声を拾い上げる地域部会と協議会の設置

R6. 3 事例集 P55

白川町では、効果検証は主に公共交通活性化協議会にて、年に4回程実施している。地域ごとに地域部会を作り、そこで地域の声を拾い、協議会にかけ、協議会が地域部会全体に繋げている。また、モビリティマネジメントの一環として、自分の手でオンデマンドバスを予約して、往復体験するツアーを実施した。

## ■ 市民・議会との深い接点が理解とサポートに繋がる

R5. 3 事例集 P66

福知山市民、福知山市議会への積極的な情報発信とコミュニケーションを密にすることで、市民の理解が深まりサポートに繋がっている。まちかどキャンパスにおける学生・教員の活動をはじめ大学を挙げての地方創生の取組を通じてコミュニケーションを取るうちに、公立大学の設立に反対だった市民が賛成の立場に変わったというケースも少なからずあった。

## 多様なステークホルダーからの意見収集

## NEW

## ■ 多くの推進メンバーが参画する事業での取組の推進や学会など担当者のインセンティブが少ないイベントの仕組み改善

宇都宮MICEネットワークには34の団体・事業者が参画しており、推進メンバー全体で連携して取組を進めるためには、各推進メンバーの主体的な参加を促す仕組みを構築する必要がある。また、JCCB Data LibraryやJNTO国際会議統計などのデータから、学会の開催状況を把握し、誘致セールスのターゲットとする学会の抽出・選定を行っているが、学会を誘致・開催する場合、大学の先生にとっては新しい仕事の負担が増えることになるため、それが大学から評価されるような仕組みを整えない限り、誘致に向けた活動への参加意欲を醸成することは難しい状況である。そこで、宇都宮MICEネットワークの定例会議の中で、一方的な情報の共有を行うだけでなく、関連する交通事業者同士など、細かくテーブルを分けて、意見交換を行うことを繰り返したことで、事業への理解と議論への参加意欲を醸成してきた。また、機運が高まってきた中でも、34団体で統一して取組を検討するのは難しいことから、MICE推進のための個別の取組を推進する実働部隊として、定例会以外場で、関連する事業者同士の小さな分科会を開催してきた。加えて、先生方が学会を開催しやすい環境を整備するために、副学長との面談や、観光庁の参事官と大学との意見交換の場の設定をするなど、大学側の理解を進めてきた。

M I C E を核とした地域の“稼ぐ力”向上プロジェクト  
栃木県宇都宮市

## 4 | 事業の評価＜Check＞

- 事業の評価体制・方法＜手順6：KPIによる事業評価＞

## ■ 事業の評価体制・方法

NEW

## ■ 事業者や利用者から日々丁寧にニーズを拾い上げ

スタートアップ企業や関連産業（医療機関等）や大学、NPOなど多様なプレイヤーに加えて、事業開発支援やスタートアップ支援を行う企業を外部人材として活用し、日々の課題等を収集・分析した。結果、事業立ち上げ、事業推進に係る細かな問い合わせに対して行政が柔軟に対応できてい事が一定程度あることが判明した。そこで、企業連携推進課をワンストップ窓口として機能させ、企業にとって相談しやすい環境を整備した。また、企業からの要望には関係部門が連携して対応し、各部門発の案件も必要に応じて他部門を巻き込んで横断的に推進した。

「ローカルイノベーションHUB」による共創の推進事業と人材育成  
兵庫県神戸市

## KPI未達成の要因分析・課題の把握

NEW

## ■ 指定管理者を通じた利用者の情報収集を通して課題の把握と改善

本事業では、指定管理者が中心となり、地元事業者、県内・県外事業者、個人事業主（1ターンの含む）など、多様なプレイヤーが参画している。入居事業者とが実施するプレイヤー会議や日常的な意見の吸い上げを通して事業に反映している。その結果、営業情報がテナント単位で散在し一覧できないこと、入居事業者が有する情報の連携不足による、ステークホルダーによるイノベーション創出の停滞が発生していることが判明した。そこでSNSやHP、館内張り出しを通じて営業テナントの情報を毎日更新して、訪問者に正確かつわかりやすく発信した他、入居事業者に対して自主的な情報提供を促し、入居事業者同士の交流や新しい価値を創出する機会をつくる場を提供した。

（仮称）やまがたクリエイティブシティセンター「Q1」整備計画  
山形県山形市

## ■ 専門家や関係団体で組織する会議体でKPI未達の要因等を分析し、参加プレイヤーの事業経験不足という課題克服に向けて、人材育成に係る事業内容を見直し

沼津市では、空き家・空き店舗をリノベーションすることで、雇用創出や居住者増加につなげることを意図し、「本事業を通じて増加した従業者数」、「本事業を通じて増加した居住者数」をKPIとして設定した。初年度ではKPIは50%程度の達成であったため、まちの更なる魅力向上や事業の成功に向けて、さまざまな主体が参加する連絡会議等で意見交換を実施した。

学識経験者や商工関係者、市民等で構成する外部組織「沼津市まち・ひと・しごと創生総合戦略推進委員会」を通じて意見を収集したほか、金融、建築、不動産、商店街、商工団体、行政等の関係団体で組織する「沼津市リノベーションまちづくり推進連絡会議」でも事業に対する意見をもらう機会を設けた。そうすることで多角的な意見の収集が可能となり、KPI達成に向けて取り組むべきことや課題を明確化することができた。

課題として、当初想定よりも参加プレイヤーに事業経験の乏しい者が多く、専門的・実践的な知識・技術の習得の前に基礎的な知識等の習得支援を行う必要があることが明らかになったため、人材育成における事業内容を見直し、より基礎的かつ総合的な知識等を習得させるプログラムへと改善を図った。その結果、新たなプレイヤーの発掘・育成が進み、多くのプロジェクトが創出されるなど、事業に勢いをつけることができた。

リノベーションまちづくり加速化事業  
静岡県沼津市

## 5 | 事業の改善〈Action〉

- 改善への取組〈手順7：評価に基づく事業改善〉

## ■ 改善への取組

## 事業改善・見直し方針の明確化

- 大学教員やNPO職員等の専門家が、現場レベルで助言することで、課題解決や改善へ繋げる仕組みを構築

R4. 3 事例集 P61

高知県では、大学教員やNPO職員等の専門家を地域へ派遣し、地域の活性化の促進や、集落活動センターの立ち上げ・活動の充実のために必要な助言等を受けることができる「中山間地域振興アドバイザー制度」を設置し、現場レベルで専門家の知見を活用している。併せて、事業全体に対する定期的な助言を受けることで、適宜、改善に取り組む体制を構築している。

- 実施主体の意思決定の速度を速めることで、事業の見直しと改善のサイクルを短縮

R5. 3 事例集 P60

雲南市の取組は、やりたい人のやりたいという主体的な気持ちが起点となっており、問題の解決を目的とするのではなく、気構えずに楽しく取り組むことで、地域全体の満足感や幸福感の向上を目指している。こうした中でも、島根大学、雲南市立病院、身体医学研修所など、専門家に入っただき、客観的な評価を得ている。

## 事業実績の報告・次年度事業計画への反映

- 県が県内市町の優良事例を集約し、県内の他の地域へ横展開することで、県全体の取組を底上げ

R2. 3 推進 事例集 P41

長崎県では、県内5市町7地区でモデル的に小さな拠点を整備しており、今後、他の市町や地域に対しても横展開をしていく予定である。各モデル地域での優良事例などを県が集約し、その結果を「集落再生塾」の場で、各市町の職員に還元することで、知見を共有するとともに、これまで集落対策に取り組んでいなかった市町においても、体制整備が行われるなど、徐々に取組の横展開が生じはじめている。

## NEW

- 参加者の変化を把握し外部視点で客観評価を行い、PDCAサイクルを意識した自立化に向けた継続的  
事業設計

三田市では、アンケートや意見聴取により、参加者の満足度や意識変化を把握した。その際、地域内民間事業者、学識関係者等の外部視点を取り入れ、事業の客観的な評価を行った。それにより、PDCAを意識した整理をおこなうことができ、自立化を目指した継続的な事業設計につなげることができた。

三田市フラワータウンまちづくりプレーヤー発掘育成支援事業  
兵庫県三田市