

## 地域しごと創生の現状と今後の展開について（概要）

平成 28 年 4 月 18 日

## I 現 状

1. 危機感醸成の難しさ

- 地方から東京圏への若年人口の流出は、毎年10万人を超えるペースで続いている。地域への就職希望者は、学卒・院卒の約4人に一人。その多くは公務員や金融機関への就職を希望し、せつかく地域の事業所に就職した若者も、2年以内に約4割が離職しているとみられる。経営者から見れば人手不足は深刻な課題だが、若者から見れば、地域における魅力的な職場不足が重大かつ深刻な課題となっている。
- もはや、魅力あるしごとづくりを進める「地域しごと創生」は、地域にとって避けて通れぬ課題となっているはずである。しかし、現状、各地域における危機感の醸成は、思うように進んでいない。

2. 低迷する生産性

- 一人当たりの付加価値額で測る労働生産性を見ると、トップの東京と最下位の都道府県では二倍近い開きがあり、その違いは、賃金水準にも反映されている。地域に本来根付いていた農業・観光や地場のサービス業は、生産性も収入も低い場合が多い。各地域の生産性水準は、それを他の産業や要素がどう補うかで決まってきた傾向がある。
- 従来、地域は、この問題を製造業の企業誘致や公共工事により補い、良質な雇用を加えてきた。しかし、近年の製造業の縮小、公共工事の伸び悩みによりこうした補足が難しくなり、改めて、地域産業本来の生産性の低さが、課題として顕在化しつつある。加えて、縮小する製造業・建設業から地場のサービス業への雇用流出も生じつつあり、生産性の低迷に悩むサービス業が地域経済の約7割に達しつつある中、良質な雇用の創出は、ますます難しい課題となっている。
- サービス業の場合、製造業における「工場と販売」のように、供給と需要の分離することが難しい。勢い、その供給への投資は人口が多く需要密

## ※未定稿

度の高い都市部に集中する傾向がある。自営業等の廃業が地域サービス業の生産性低下に一定の歯止めをかけたとしても、地域に残るのは、都市部大企業傘下の非正規雇用である。いずれにせよ、都市部と地域の賃金格差は縮まらない。

- 人口減少や海外展開の進展に伴い既存市場が縮小していく中、従来どおりの業態に依存しては、地域経済は、ますます追い込まれていくことになる。良質な雇用につながる生産性の高い事業の創出に向け、地域に新たなチャレンジを促すことが必要である。

### 3. リーダー人材と資本性の高い資金の不足

- 地域産品にせよ、観光資源にせよ、ものづくり技術力にせよ、地域には多くの優れた資源が、未活用のまま存在している。しかし、これを活かせる事業経験に富んだリーダー人材も民間資金も不足しており、そのほとんどは事業化されていない。
- 確かに、自ら担ぎ事業化する気概を持ったプロジェクトも徐々にではあるが生まれつつある。地域しごと創生会議においても、先進的な取組事例が多数発表されるなど、チャレンジに向けた機運は、着実に拡大している。課題は、その動きが横展開しないことにある。
- しかし、多くの地域では、そもそも何をどうすれば良いのかわからないというケースもある。地域しごと創生に向け、今一段の気づきと危機感の醸成を促し、良質な事例の全国展開を支えていくことが必要である。

## Ⅱ 基本的な課題

### 1. トップダウン型政策形成からボトムアップ型取組形成へ

- 従来、国は、自らが政策的方向性を示し、地域がその方針に従って同じ方向で取組を進めるという歴史を繰り返してきた。「地域の個性ある発展」にシフトした今もなお、各省庁の施策は、個別政策目的の観点から実施されるため目的を狭く縛ってしまうことが多く、結果として地域特性や地域の主体性が考慮されないことも多い。

## ※未定稿

- こうしたトップダウン型の政策形成から脱却し、地域の自主性と自立性を重視したボトムアップ型の取組の組成を促す。また、そのため、トップダウン型の構造に関わる利害関係を排除しつつ、民間の事業ノウハウを基礎に、その知恵やIoTといった新しい要素を積極的に取り込み、地域発の新たな取組の芽を見出し、伸ばしていくことが、「地域しごと創生」の最も重要かつ基本的課題となる。以下、先進的事例から得られた追加的示唆を、整理する。

## 2. 「しがらみ」と「横並び」

### (1) 「しがらみ」を超える地域力の醸成

- これまで、地域の産業は、トップダウン型政策形成と、均質的な全国市場の形成にあわせ、全国市場に対応できる特定販路(ものづくりの系列取引市場、農産品の系統出荷市場、宿泊施設の団体旅行市場など)に強く依存してきた。加えて、販路側でも生産者側でも、地域の商品・サービスの実力を個別に評価し、きめ細かくマーケティングする機会に恵まれなかったため、特定販路の中で、良いものも普通のものも一律に取り扱われてきた。その結果、国内市場の成長の鈍化に伴い、多くの商品・サービスが供給過剰状態に直面。一部の生産者は徐々に市場からの退出を余儀なくされつつある。
- 個別に見れば、地域には、競争力が高いと思われる商品・サービスは多数存在する。しかし、そうした商品・サービスを稼ぐ力につなげようという試みは、これまで地域産品を一律に取り扱ってきたことなどから発生する地域の「しがらみ」や自らのマーケティング能力の不足によって、頓挫してしまうことが多い。
- 地域内部においては気付かない製品・サービスの良さを積極的に評価できる、よそ者の気づきや提案を積極的に受け入れ、社会的な「しがらみ」やマーケティング能力の不足といった課題を思い切って解決しようとする取組を、地域全員で支えていく地域力が問われている。

### (2) 「横並び」体質との決別

- トップダウン型の政策形成を続けてきた結果、地域側の行動を見ると、他地域にない突出した成功事例(「特ダネ」)作りより、他地域との並びからの落ち(「特オチ」の回避)が深刻な課題となる傾向がある。

## ※未定稿

- その結果、国がある方向性を示唆した瞬間に、みんなが同じ方向性に向かう横並び体質が残存。確かに、「横並び」を維持していた方が、国からの支援を得るための動きは楽になるが、域外の市場との関係では、その他大勢の地域の取組に常に埋もれてしまい、ものが良くても稼げないという悪循環に陥りやすくなる。
- 新たな市場作りに繋がるのは、「今だけ、ここだけ、あなただけ」というプレミアム感。地域の特徴ある商品・サービス・資源を戦略的に活用し、新たな市場を作っていくことが、不可欠となる。

### 3. 「作る」より「伝える」

#### (1) 「今だけ・ここだけ・あなただけ」の市場戦略

- 「今だけ・ここだけ・あなただけ」と言えるような、新たな市場開拓に向き合う覚悟が固まったとしても、次に待っているのは、生産能力に見合わない、競争過多の全国規模の大市場や海外市場である。結局、どのように向き合えば良いかわからないまま、東京のアンテナショップでの試験的販売や成果の乏しい海外見本市への出展、成果の出ない商品開発事業などで、取組が頓挫してしまうことも少なくない。
- 単純に域外での販売量の拡大を目指すだけでは、地域同士のパイの食い合いに終わり、故に継続的な稼ぐ力の向上にも繋がらない。「今だけ・ここだけ・あなただけ」に応える新しい市場、新しい顧客の開拓に向け、市場戦略を明確化することが必要である。

#### (2) 地域の魅力を「伝える」

- 次の課題は、その新しい市場作りに向けた地域の魅力の伝え方である。
- 地域では、よく、「食えばわかる」、「使えばわかる」、「来ればわかる」といったセリフが決まり文句となりやすい。しかし、ものは美味くても、「食わなければわからないもの」を、「食べたことのない人」にどうやって売るのか、十分な反省がない場合も少なくない。
- 良いものを「作っ」ても、「伝え」きれなければ、結局、発注待ちの下請の立場に戻ることになる。これは、一次産品でも、観光サービスでも、工業

## ※未定稿

製品でも同じである。今、より大切な作業は、如何に良いものを「作る」かではなく、如何にその良さを「伝える」かにあるのではないか。

### (3) 「伝える」手段、「届ける手段」の不足を補う

- 公的支援は、新たな製品・サービスの開発に向かうことが多い。実施されている販路開拓支援施策の多くも、思い切った販促費の計上に及び腰となり、ブランド化や固定ファン獲得には届ききらないことが多い。
- 販売促進という分野が公的支援に馴染みにくいことに加え、そもそも、地方から東京に発信するメディアも含めたマーケティング能力や、その実現に必要な物流基盤が脆弱といった課題もある。市場戦略の具体化にあたっては、これらを意識的に補っていくことが必要となる。

## 4. 人材・資金が自由に入出入りする、開放的な地域経済作り

### (1) よそ者（プロ人材含む）・若者を地域に呼び込む

- 「しがらみ」と「横並び」を超え、特徴ある商品・サービスを核に新たな市場を獲得していくには、地域に経験値がたまるまでの当面の間、都市部で事業経験を積んだプロフェッショナルな人材や、勢いにあふれた「よそ者・若者」の力を最大限活用していくことが必要である。
- このため、プロ人材やよそ者・若者が地域に入り込むきっかけを人為的に作り、より積極的に、「混成型のしごと創生」を進めていくことが有効である。

### (2) 自立性なき補助事業の悪循環からの脱却

- プロ人材やよそ者・若者パワーを活用した新たなチャレンジを形にするためには、地域全体に完全な合意がなくても、まずは一歩踏み込む度量と合意力が必要である。
- 地域自身が、「補助金のつく事業を模索し、とりあえずその事業を試してみる」という志向性を捨て、地域全体を、こういう方向に変えていくという大きなビジョンをまず先に作ること。その上で、同ビジョンを基に、個々のチャレンジを促す機運を醸成していくことが必要である。

## ※未定稿

### (3) 域内外の人材・資金が一体となった「担い手」の形成

- プロ人材や、よそ者・若者を活用するにあたっては、事業主体がしっかりしていなければ、しごと創生にはつながらない。
- このため、第一に、事業経験知のあるプロフェッショナル人材や、地域にないインセンティブを提供するよそ者・若者を積極的に取り込んだ、混成型の「担い手」となる組織の形成を促していくことが必要である。
- 第二に、地域を担う産官学金労言の代表が、様々なチャレンジに着手しようとする「担い手」に対して、大きなビジョンを提示するとともに、そのビジョンの下で、全員で支援する姿勢を明確に示し、個々の担い手と地域の間で、徐々にその取組の輪を広げていくことが必要である。

### (4) 進化し続ける総合戦略の外部への発信

- 個々の担い手と地域の間で取組の輪を徐々に広げていくためには、地域関係者と担い手の間で、同一のゴールと、その達成状況を点検するためのKPIを共有し、ともにPDCAサイクルを築いていくことが必要である。また、こうした新たなチャレンジを、域外の人材や投資家に対しても積極的に発信することで、人材・資金を積極的に呼び込んでいくことも必要である。
- このため、産官学金労言が地域で一体となって、こうしたKPI、PDCAサイクルづくりを通じて地方版総合戦略を絶えず改定するとともに、その内容を積極的に外部に発信していくことが、優れた人材や資金を得ていく上でも、欠かせない。
- また、その際には、地方版規制改革会議の設置など、総合戦略のビジョンの実現に向けて地域自信が取り組むべき制度的な環境整備についても、しっかりと取り組むことが必要である。

### Ⅲ 対応策

#### 1. 分野別のアプローチ

##### (1) 地域の魅力のブランド化（ローカル・ブランディング）

- 地域産品や観光資源などを活用した稼ぐ力の向上については、他地域にはない特色ある地域産品や観光資源を核に、明確な市場戦略をもって取り組むことが必要である。
- その際には、DMO や地域商社が、マーケティング調査に基づく、他にはない特色ある市場戦略を構築するとともに、その実行を関係者に促す観光地経営や販路開拓の司令塔として、取組の核を担う必要がある。
- その際、DMO や地域商社は、尖った戦略を持ち込むと同時に、常に地域の暮らしに馴染み溶け込むことができるよう、産官学金労言の連携を絶やさぬ努力も求められる。また、必要な規制改革や流通インフラ整備などについても、積極的に関係者に働きかけていくことが必要である。
- こうした要素を踏まえ、先ずは、2020年までに、それぞれモデルとなるような DMO、地域商社100社の設立と活動開始を、地方創生推進交付金を活用して促し、これらが描く戦略を核に、地域の関係事業者全体の収益力を上げていくような取組の立ち上げと、こうした先進的な取組の横展開やそれを助ける規制改革を進めていくことを目指す。
  - **観光地経営の司令塔となる DMO を全国に100箇所設立**
  - **市場開拓の司令塔となる地域商社を全国100箇所設立**

##### (2) 地域の技の国際化（ローカル・イノベーション）

- 地域には、従来の継続的な取引環境の中で、金属素材・加工、縫製、部品製造はじめ、多数の高度な技術・ノウハウが眠っている。しかし、特定の相手を中心に取引してきた地域企業自身には、市場全体から見た自社の技術の価値を知る機会も少なく、技術を活かせる需要がどこにあるのかを知る手段も限られている。
- 米国ではシリコンバレーモデルとも、ドイツではフラウンフォーファーモデルとも呼ばれるようになったイノベーション・エコシステムが我が国は脆弱であり、Hidden Champion と呼ばれる地域の隠れたグローバルニッチトツ

## ※未定稿

企業の数でも、ドイツ 1307 企業、米国 366 企業に対し、我が国は 220 企業と、大きく水をあけられている。

- このため、地域に眠る潜在力ある技術を、新たな市場ニーズに適合した商品開発・検証に結びつけていくようなコンソーシアムを、産官学金の連携の下、形成し、先導的なプロジェクトを全国に組成していく。また、その成果の事業化や販路開拓等を支援するため、国際市場に通用する事業化等の専門家(グローバル・コーディネーター(仮称))からなる「グローバル・ネットワーク協議会」を組成し、地域の技術の国際化を強力に後押しすることで、日本型のイノベーション・エコシステムの形成を促していくこととする。

- **産官学金の連携によるコンソーシアムを形成し、地域技術を活用した先導的技術開発プロジェクトを、毎年 200 程度を目安に5年間で約 1,000 支援**
- **国際市場に通用する事業化等の専門家からなるグローバル・ネットワーク協議会を組成。日本型の事業化支援の仕組みを整備**

### (3) 地域のしごとの高度化

我が国全体の GDP の 3/4、雇用の7割は、サービス産業が占める。特に、地域経済の GDP の7割方は、飲食・宿泊、医療・福祉、流通・小売といった労働集約的なサービス産業が支えている。生産性の低迷を放置すれば、賃金や事業収益率にも直結し、人材や資金は、ますます相対的に生産性の高い都市部や海外に向かってしまう。

#### ① IoT の戦略的活用の推進

- こうした生産性低迷の一因には IoT の活用の遅れがある。従来のようにただ受注を待っているだけでは、技術力が高くても市場から見放されていく恐れも高い。地域でも、IoTを活用した新たな企業間連携や、新たな製品・サービスの開発を急がせ、迅速に受発注・生産に取り組めるような生産性の高い企業群を育てていく必要がある。
- このため、地域企業に IoT 導入プロジェクトの創出を促す「地方版 IoT 推進ラボ」の普及を図ると同時に、地域企業が自らその製品や設備を持ち込んで IoT の効果を実感できるスマート工場(実験場)の整備、IoT・ロボットの導入支援を行う「スマートものづくり応援隊」の形成、観光サービス全般の IoT 活用インフラとなる情報連携・決済機能を含んだ「おもてなしプラットフォーム」の整備に取り組む。



## ※未定稿

- IoT 導入プロジェクト創出を図る「地方版 IoT 推進ラボ」を全国に普及
- IoT 効果を実感できるスマート工場(実験場)を今年度50箇所程度整備
- IoT・ロボット導入を支援する「スマートものづくり応援隊」を今年度中に5か所以上形成
- インバウンド消費の拡大に向け、おもてなしプラットフォームを構築

### ② サービスの生産性向上

- 地域経済で約7割のシェアを持つ飲食・宿泊、医療・福祉、小売・流通などのサービス産業の生産性が、米国の同業種の約半分と極端に低迷している状況にある。このため、これらの生産性の改善に向けた活動については、IT の活用や、企業間連携の有無にかかわらず、個社ベースの地道な取組も積極的に促していく。
  - 具体的には、全国約半数の自治体のサービス産業担当部署と連携を深め、サービス生産性向上に取り組む地元事業者の支援にワンストップで対応できるような体制の整備と、地方創生推進交付金等を活用した対応メニューの充実を図る。
  - また、サービス経営人材の育成や、サービスの質を「見える化」する新たな規格認証の普及を図ることで、サービス産業の生産性の底上げを全国的に展開する。
- 全国約半数の自治体の、地元のサービス事業者にワンストップで対応する担当部局との連携ネットワークを構築。
  - 2020 年までにおもてなし規格の取得を約 30 万社まで広げる。

### ③ 対日直接投資の活用

- 都市部の大企業が目が海外に向きがちな中、資金力の脆弱な地域経済にとって、地域の魅力に投資インセンティブを感じる外資系企業は、地域のしごとの高度化に向け投資を呼び込む重要なプレーヤーとなる。諸外国に比べても、我が国の GDP に占める海外からの直接投資比率は極端に低く、大きな伸び代が存在している。
  - このため、モデルとなる先進的な取組を創出するとともに、①ジェトロによる、戦略策定から、個別企業へのアプローチ、立地支援までを含む自治体向けテイラーメイド支援、②自治体の誘致担当者向けの研修事業(27 年度補正)などに取り組む。
- 対日直接投資の戦略策定から誘致実現まで一貫して自治体をサ

## ※未定稿

ポート。人材育成にも取り組むジェトロ事業を展開。

### (4) 稼げるまちづくり

- 若年者人口の流出、居住人口の減少に加え、ネット通販の普及は、街からますます賑わいを奪いつつある。このままでは、生活を支えるサービス業への新たな投資は人口集積度の高い都市部へと向かい、サービス業の生産性も、ますます都市部と地方とで更に開く恐れがある。
- 加えて、車社会の浸透は、地方を人が歩かない街へと変え、都市部の大型商業施設へと生活者を吸い寄せていく一方、高齢化の進展に伴い、運転ができなくなった高齢者の移動手段や生活交通の確保といった新たな課題も生みつつある。
- まちに賑わいを創出するには、国内外の観光客の需要、若年者・創業者が開拓する新たな需要、高齢者等の健康長寿サービス需要など、新たなサービス需要と一体となった稼げるまちづくりが必要である。しかし、新たな需要作りは、今まちにあるサービスを前提に考えていても進まない。域外も含めた消費者の行動特性などビックデータを活用した分析や、アイデアある人材がぶつかり合う密度の高い空間などを用意するなど、まちがアイデアを生産できる環境を整えることによって発展する。
- こうしたアイデアの生産を呼び込むよう、地域住民及び産学官金労言が連携して、「何を実現し、どう稼ぐのか」を明らかにする明確なビジョンを策定し、そのビジョンに対する共感の輪を地域の中で広げながら、次から次へと新たなアイデアが試されていくような、まちづくりの PDCA サイクルを確立していくことが不可欠となる。
- このため、まちづくりの担い手を中心となって、強み・弱みを含めた現状分析とビジョンの策定を行いつつ、ビジョンの実現に向けたアクションプランの実施とその進捗を検証するKPIを設定、そして、それを実行するPDCA サイクル作りと実行を、切れ目なく支援する包括的政策パッケージを、関係府省が一体となつてとりまとめ、ハード・ソフト両面から施策の連携を図ることとする。
- また、今後、地域の「稼ぐ力」や「地域価値」の向上を図り、域外からの投資を呼び込むことなどを目指す多様な取組みを「地域のチャレンジ100」として取りまとめるとともに、自治体からの相談に対しては、「地方創生コンシェルジュ」がワンストップで対応できる体制を整える。

## ※未定稿

- また、こうしたまちづくりを統合的に進める担い手とそれを取り巻く産官学金労言の連携・協力が必要となる。その担い手の求心力を支えるような担い手とその財源確保のあり方について、先進的な事例を踏まえつつ検討を行い、本年6月ごろを目途に取りまとめることとする。

### ■ 包括的政策パッケージの公表

1. 地域の「稼ぐ力」や「地域価値」を高めるまちづくり関連施策
    - ① 「まちの賑わい」づくりに資する需要類型横断的な施策メニュー
    - ② 着目する需要類型・特定の「賑わい」属性ごとの施策メニュー
  2. ハードとソフトを連携させた「まちの賑わい」づくりに取り組む都市の事例
  3. 「稼ぐ力」の向上につながるまちづくりのKPI選択肢例
    - 「稼ぐ力」や「地域価値」の向上を図る取組みを「地域のチャレンジ 100」として取りまとめ
    - 自治体からの相談には、「地方創生コンシェルジェ」がワンストップで対応
- BID を含むエリアマネジメントに関する研究会を6月頃まで、とりまとめ
  - 地域運営組織に関わる有識者会議を6月頃までとりまとめ

## 2. 分野横断的なアプローチ

### (1) 民主導による新たな「担い手」の形成

- 「しごと創生」に関しては、実際にしごとを生み出す民間事業者自身が取組を主導することが欠かせない。加えて、地方に新たなしごとと投資の流れを生み出していくためには、これまで見てきたとおり、
  - 「しがらみ」や「横並び体質」から離れ、思い切った戦略を構築・実施し、その魅力を域外の市場に有効に伝えていくことができる、突破力ある人材を有効に活用すること
  - 最後まで官頼みとならないよう、戦略を実行するに当たっては、民間の事業ノウハウを熟知した人材を取組の核に据えることの2点について、的確な体制を整えていくことが不可欠であり、これらを満たす事業主体という意味でも、民主導の新たな「担い手」を育成していくことが必要である。
- 当面は、事業経験豊富な都市部のプロフェッショナル人材や、地元の人材にはないインセンティブを持ったよそ者・若者を有効に取り込み、新たな取組を集中的に担う「担い手」の形成に取り組むことが現実的である。

## ※未定稿

また、中長期的には、こうした人材や、その動きを支える資金調達力を、地域自身が育んで行くこととし、さらに長期的には、人材や資金、そこで見出された技術や知恵・知見を積極的に域外に対して発信していくことで、開かれた地方経済を作っていくことが理想である。

- このため、キャリア教育のような幅広い観点も踏まえつつ、地方創生をリードする人材の育成・確保に向けた支援策を整えるとともに、資金調達も含めた自走力の高い事業体の形成に向け担い手の組成支援に、分野横断的に取り組むこととする。

## (2) 地方創生人材の確保・育成

### ① 地方創生人材支援制度の強化

- 地域しごと創生の観点からも、自治体の側に、民主導の事業主体の立ち上げや取組内容に熟知し、その勘所を抑えることができる専門家を配置しておくことが必要となる。
- このため、地方創生人材支援制度をさらに強化し、特に人材不足が懸念される人口5万人以下の市町村を中心に、専門家人材の派遣を強化する。

■ **応募期間の長期化、民間人材の募集対象の拡大等、人口5万人以下の市町村等に専門家を派遣する地方創生人材支援制度を拡充。**

### ② 地方創生カレッジの創設

- 中長期的に、地域自身が、自ら人材を育成していくことができるよう、既にある様々な人材育成カリキュラムとも連携しながら、国から、地方で不足するカリキュラムなどを、インターネットを通じてe-Learningの形で提供することを目指した、新しいバーチャルな形での専門人材育成機関である地方創生カレッジを年内にも開校することとする。
- また、その具体化に当たっては、学術的分析より実践経験を重んじ、先進的事例の経験者からの講義を多数取り入れるとともに、DMOのCEOに実績を残している米国のDMCAのカリキュラムなど、世界の先進的な取組を参照しつつ実行に移すこととする。

■ **「地方創生カレッジ」を年内開校。2～3年以内に受講者1万人、5年間で高度な専門性を有する人材500人以上の輩出を目指す。**

## ※未定稿

### ③ プロフェッショナル人材事業の強化、東京と地域の兼業型プロ人材の拡大

- 域内の人材育成に5～10年を要することを考えれば、当面の間、都市部で蓄積されている、民間での事業経験豊富なプロフェッショナル人材を地域しごと創生に向けた取組に積極的に取り込み、そのリードの一部を委ねていくことが必要である。
- このため、全国45箇所で整備の進んだプロフェッショナル人材事業の強化を図り、プロフェッショナル人材の地方還流を強力に進めていくとともに、そのパイプを太くするため、都市部の大企業との人事交流など、プロフェッショナル人材の還流経路の多様化にも、積極的に取り組むこととする。
- その際には、都市部の大企業にも勤めつつ、週のうち何日かを地域での活動にも費やすような、二つの地元を使いこなす兼業型のプロ人材の拡大にも取り組むこととする。

- **各道府県のプロフェッショナル人材戦略拠点を本格稼働**
- **大企業との人事交流強化等、還流経路の多様化を促進**
- **二つの地元を使いこなす兼業型のプロ人材の拡大を促進**

### (3) 「担い手」となる組織づくりの支援

- こうした人材の育成・確保を進める一方、育成・確保した人材が地域で活躍できる場を的確にデザインしていくことも重要である。しかし、これまでどちらかといえば、公的支援に依存した公的事業体の形成を多く経験し、創業率も低迷してきた地域では、資金調達も含めた自走力の高い事業体の形成については、必ずしも十分な知見の蓄積がない。
- 中でも、特に周囲への経済波及効果が高い、以下二つの種類の、地域しごと作りをリードする「担い手」となる組織づくりは、費用対効果の高い地域しごと創生対策を進めていく上でも、重要な課題と考えられる。

#### ◇ 共益的事業を担うパブリック・ベンチャーの育成

DMO、地域商社、まちづくりの「担い手」など、地域価値を引き上げ、地域の稼ぐ力を向上させるための、地域の事業者にとって共通に必要な共益的事業を行うパブリック・ベンチャー(\*)の育成

(\*) 個社の力だけでは実現できない、地域の稼ぐ力の向上に不可欠となる共益的事業を、民間事業ノウハウをフルに生かして実行に移すことを目的とし、その設立に当たって、投資者の間であらかじめ、「①対象とする共益的事業の範囲と、②同事業からの収益を投資者選

## ※未定稿

元ではなく、決められた共益的事業への再投資に用いること」を合意している、ベンチャースピリットに溢れた事業体をいう。株式会社、NPO等法人設立形態自体は問わない。

### ◇ 地域経済を支える中核的企業の育成

販路開拓も含めた高い市場開拓能力と、高度な技術やポテンシャルの高い観光資源などとの間のミスマッチを積極的に解消するための、より地域価値を高める事業を創出できる強力な中核的企業の育成・発掘と、同企業を核とした新たな地域企業間の連携

- このため、この二領域において、**特に新たなしごとと投資の流れづくりをリードする「担い手」の作りに真剣に悩む地域に対し、「担い手」となる組織の作り方などを指南することができる、約10人のスーパーコーディネーターを任命し、以下のようなメニューを提供する、「担い手組織づくり指南事業」を開始することとする。**

#### 1. 一般相談への対応

- 地域しごと作りをリードする新たな担い手の組成に向けて、事業運営組織の設計や自立化に向けた資金戦略など、事業主体の組成に特化したアドバイス業務を行う。

#### 2. リーダー人材の斡旋・紹介

- コンサル業務を進める中で明らかとなってきた課題の解決に向け、ネットワーク化した人材ストックの中から、的確と思われる人材の斡旋・紹介を行う。なお、用いる人材ストックは、時間をかけて徐々に充実を図ることとする。
  - 地域の内部調整や新たな空気感の醸成に強い若者・よそ者
  - プロジェクトのガバナンスを確立する上で有効な知見を持つ法律家やファイナンスの専門家
  - プロジェクト全体のリーダーやマネジメントを行うことができる経験豊富な事業家
  - 流通、観光、医療・福祉など各分野の専門家

#### 3. ファイナンス組成スキームの相談

- パブリック・ベンチャーにせよ、中核的企業を核とした企業群の組成にせよ、共益的な性格が強いことから、以下に掲げるような、官民でリスクを共有できる、官民リスク共有型ファイナンススキームが必要となる。
- このため、以下に例示するような各種スキームの活用に通じた専門家の紹介、プロジェクトに応じた最も適切なスキームの選択・適用についてアドバイスを行う。なお、既に活用の

## ※未定稿

進むクラウドファンドや、今後普及が期待されるBIDの活用をはじめ、それぞれのファイナンススキームの適切な推進方策については、支援体制の整備の準備作業と並行して、検討を深める。

- A) BID、TIDなど、その社会的必要性に注目して集められる分担金制度等の効果的活用。その応用系として、将来の固定資産税収増を見込んで債券を発行するTIF方式なども考えられる。
- B) 不動産を活用した官民リスクシェア型ファイナンス。サブリース方式、信託方式、提案公募型指定管理方式など、様々な形態がある。
- C) 社会的インパクト投資など、社会的インパクト基準を基礎に、資本性の高い資金を調達する手法。
- D) クラウドファンドを始めとした、寄付性の強い社会的資金収集スキームの効果的活用

#### 4. ビックデータの利活用含む問題解決策データベースの提供

- RESASの活用や、流通、観光、医療・福祉など各分野の取組で用いられている解決の枠組みなど、地域サービス業の問題解決に資する様々な知恵を提供する、RESASマスターを育成。RESAS自体の充実を強力に進めていくとともに、地域の求めに応じて相談対応を行うこととする。
- また、観光クラウドの形成やまちづくりKPI選択肢例の充実など、DMOや地域商社、まちづくりの「担い手」などがその戦略策定にあたって参照することができる、様々なデータセットや分析フレームワークを、積極的に提供していく。

以上