

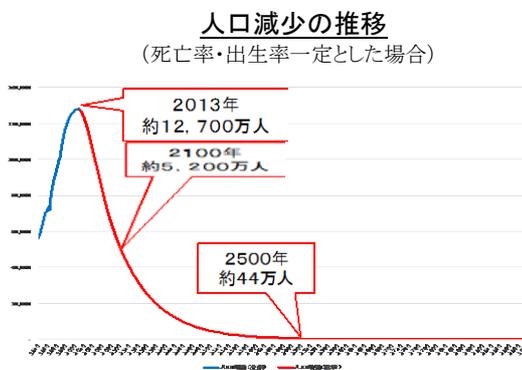
地域しごと創生の現状と今後の展開について（案）

平成 28 年 4 月 18 日

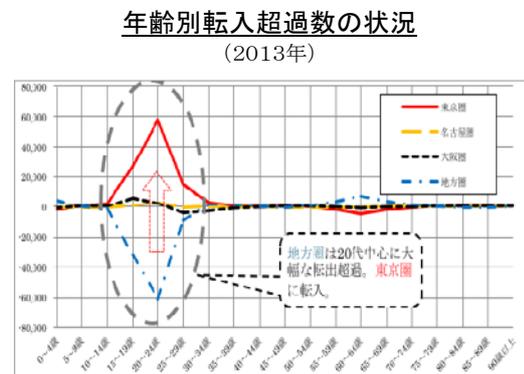
I 現状

1. 危機感醸成の難しさ

- 我が国の人口は、仮にこのまま出生率・死亡率不変だと仮定すれば、2世代後の2100年には半分以下の5200万人へと減ることになる。また、毎年10万人以上の若者（20代に集中）が、地方から東京圏へと流出を続けている。地域における、人口減少と高齢化は、今後、ジェットコースターを下るように急速に進むことが懸念される。

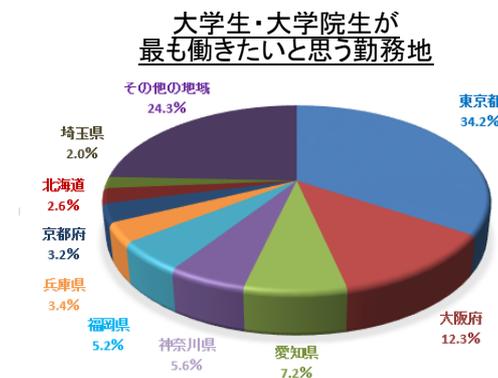


平成 25 (2013) 年性・年齢別人口 (総人口) を基準人口とし、平成 25 (2013) 年における女性の年齢別出生率 (合計特殊出生率: 1.43)、出生性比 (女性 100 に対して男性 105.1) および生命表による死亡率 (平均寿命男: 80.21 年、女: 86.61 年) が今後一定とした場合の将来の人口。国際人口移動はゼロとしている。



(出典) 総務省「住民基本台帳人口移動報告」(注) 地域区分は以下のとおり。
東京圏: 埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、名古屋圏: 岐阜県、愛知県、三重県、大阪圏: 京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、地方圏: 三大都市圏(東京圏、名古屋圏、大阪圏)以外の地域

- 実際、地域への就職希望者は、学卒・院卒の4人に一人。その中でも、公務員や金融機関への就職を希望するものが多く、地域の事業所に就職した若者も、2年以内に4割前後が職を辞しているとみられる。確かに、人手不足は、地域の事業者にとって深刻な課題だが、これを若者や働き手の側から見れば、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映る。このままでは、地域の将来を支えるしごとの担い手は、加速度的に空洞化することになる。

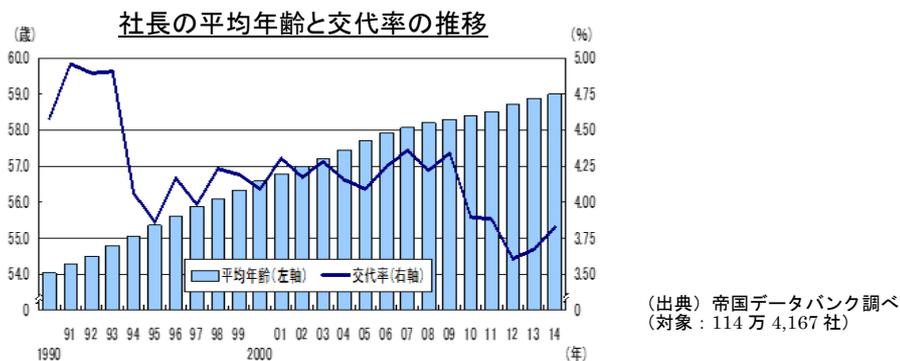


新卒就業者(大学)の事業所規模別離職率

	5人未満	5~29人	30~99人	100~499人	1000人以上
1年目まで	36.1%	27.0%	18.6%	13.8%	8.4%
2年目まで	50.1%	40.3%	29.3%	23.0%	15.5%

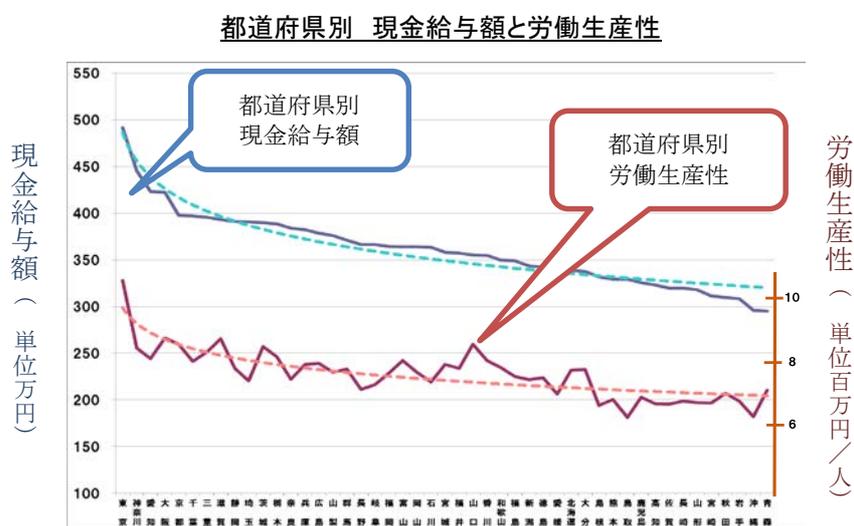
出典：リクルート 「ワークス大卒求人倍率調査」(2014年4月)、厚生労働省 「新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況」、中小企業庁 「中小企業の雇用状況に関する調査」(2014年8月公表)

- 地域に新たな投資の流れを生み出し、若者や働き手にとって、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である。しかし、経営者の高齢化が進み、新陳代謝の停滞が続く中、地域でのしごと作りを突き動かすような危機感の醸成は、なかなか思うように進んでいない。地域にあるはずの危機感や焦りは、望む職を見出せず都会に流出した若者とともに、どこかに消えてしまったかのようにも見える。



2. 低迷する生産性

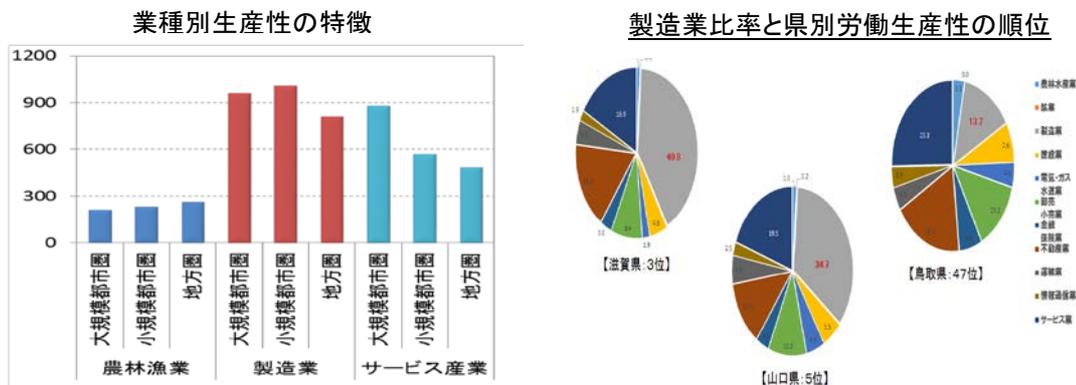
- 一人当たりの付加価値額で測る労働生産性を見ると、トップの東京と最下位の都道府県では二倍近い開きがあり、その違いは、賃金水準の違いにも反映されている。



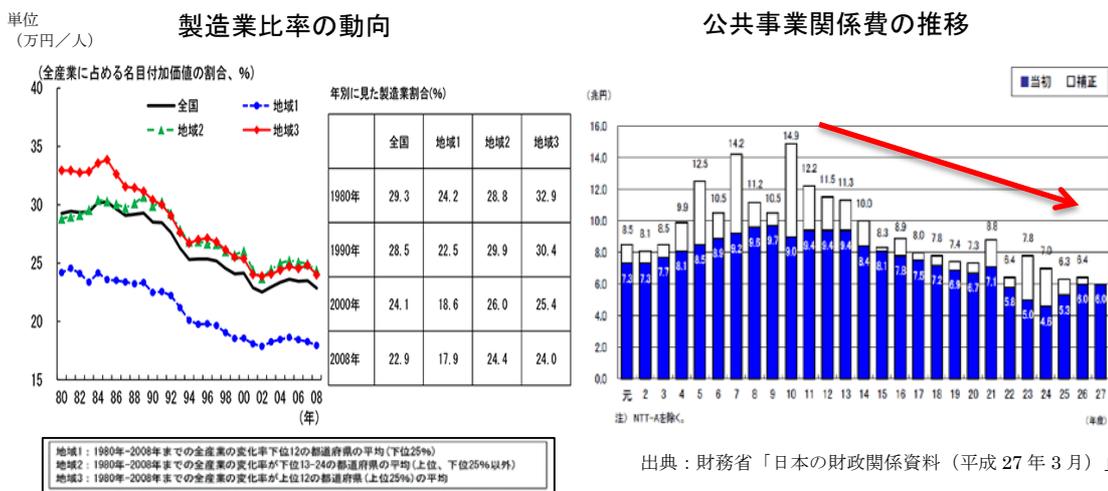
【出典】現金給与額: 平成26年賃金構造基本統計調査の現金給与額 労働生産性: 県民経済計算(平成24年度) 県内総生産/就業者数。点線は、それぞれを対数近似したもの。

- 業種別に生産性をみると、経済圏の規模に関わらず生産性が高い製造業と、生産性が低い農林水産業、経済圏の規模によって生産性に差があるサービス業という3業種の特徴がはっきりと現れる。このうち、地域に本来根付いていた産業には、農業・観光や地場のサービス業など生産性も収入も低いものが多い。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。実際、例えば、製造業比率が特に高い県は、県別生産性でも高い水準を維持している。



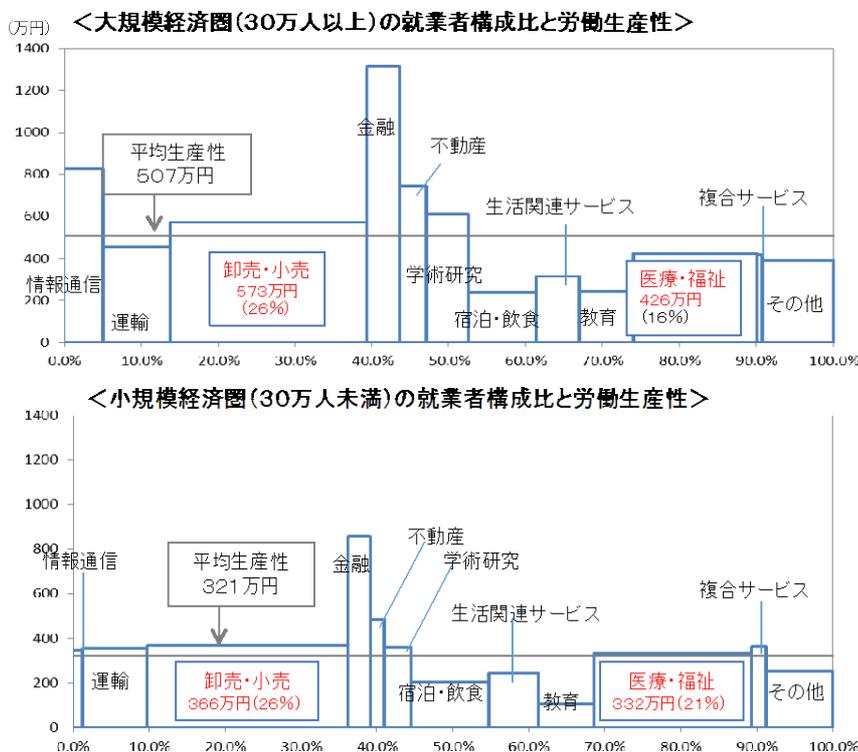
- こうした課題に対応するため、従来の地域経済では、生産性の低い地場の産業で成り立っていたところを、製造業の企業立地や公共工事を呼び込み、その雇用で補うことで、他地域並みの良質な「しごと作り」を目指してきた。
- しかし、近年、製造拠点の海外展開が進み、厳しい財政事情によって公共工事も減少しつつあるため、こうした補足は難しくなりつつある。その結果、再度、地域産業本来の生産性の低さと、良質な雇用不足という課題が、改めて顕在化しつつある。



- 今や、地域経済の約7割をサービス産業が占めている。製造業の場合、地方の工場で製造し、都市部で販売するといったように、供給と需要を分離することができる。サービス業の場合、販売する場所がサービスを生み出す場所そのものであり、供給と需要の分離が難しい。このため、勢い、サービス業の投資は、需要密度が高くリターンを見込みやすい都市部に集中し、人口が少なく需要密度の薄い地方のサービス業に対する投資は、後回しにされる傾向がある。これが、サービス産業の生産性の、都市部と地方部との間の生産性格差をもたらす要因となる。
- このため、同じサービス業でも、意識して取り組まない限り、都市部と地方部との生産性格差は簡単には埋まらず、また、その生産性の低いサービス業が地域経済内でシエ

アを拡大し雇用を吸収する限り、地域経済全体の生産性と雇用の質が低迷を続ける、という図式が構造化されている。

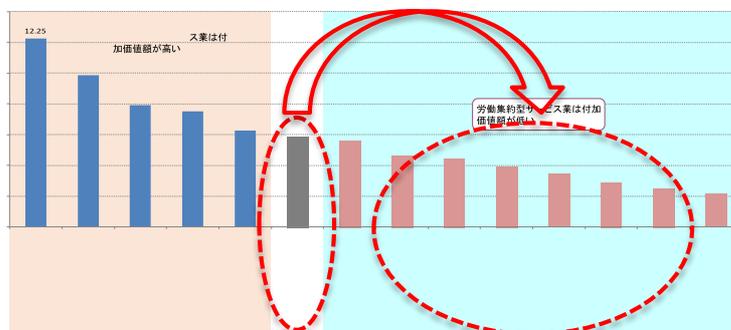
大規模経済圏と小規模経済圏の業種別就業構成の違いと生産性
 (小規模経済圏の方が、医療・福祉、飲食・宿泊などのウエートが高く、かつ、卸・小売等も含め、サービス業全般の生産性も低い)



(出典)
 総務省「国勢調査」(2010年)、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」(2012年)等から作成。なお、経済センサス活動調査は、フランチャイズ形式の事業所を含む。

- 実際、製造業・建設業の縮小により溢れた雇用が、製造業より生産性の低い地場のサービス業に流出すれば、地域全体の生産性の低下はますます進むことになる。
- 一部には、生産性の低い小規模な小売店舗等の廃業も進み始めている。しかし、都市部の大資本チェーンなどがもたらす非正規雇用の拡大が続いているため、仮に廃業等により生産性の低下自体は下げ止まったとしても、雇用の質の格差が開いたままである状況には、変わりはない。

業種別生産性の比較



- 国内市場全体の縮小と、大企業の海外展開シフトによって、従来型の国内市場は、今後ますます縮小する恐れが高い。いままでのように長期的な取引関係を頼り、従来市場に依存したままでは、地域産業全体は、今後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、地域経済の新陳代謝と新事業への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

- 地域にはまだまだ、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、域外で稼げる、多くの優れた資源が、様々な形で、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地域には不足。このため、実験的に事業化してみようとしても、公的支援に依存せざるをえず、補助金の終了とともに取組も頓挫してしまうことが多い。
- 他方で、自ら担ぎ主体的に事業化する気概を持った先進的プロジェクトも、少しずつではあるが生み出されつつある。地域ごと創生会議においても、数々の先進的な取組事例が発表されたように、チャレンジに向けた機運は、着実に拡大している。また、都市部でも、地域に眠る未活用の資産の魅力と、事業化するときのライバルの少なさに気づき、地方創生ビジネスに関心を持つ企業が増え始めている。
- 課題は、こうした先進的事例や動きが、なかなか横展開し、広がっていかないことにある。現実には、まだまだ、そもそも何をすれば良いのかよくわからない、若しくは、次に整理するような、地域の「しがらみ」や「横並び体質」に苦しめられ身動きが取れないといったケースも多い。地域ごと創生に向け、今一段の気づきと覚悟の喚起を地域に促し、良質な事例の全国展開を支えていくことが必要である。

<地方創生関連交付金に見られた先進的プロジェクト>

■ 低温プラズマ技術新産業創生事業(愛知県幸田町・豊根町)

- 自動車をはじめものづくり企業が集積する幸田町と、山間地にあって土地には困らないが雇用創出に悩む豊根町が連携して、低温プラズマ技術という新たな技術を使ったチョウザメの養殖技術の高度化に着手。
- 技術に強い企業の収集窓口役は幸田町。実証フィールドを提供する役は豊根町。両町そろって大学・企業等の開発コンソーシアムを財政面から支援し、雇用を生み出すような高付加価値のチョウザメ養殖生産システムの確立と新産業の創出を目指す。

■ せとうち DMO 推進事業(せとうち7県)

- 瀬戸内7県が連携して、日本版 DMO「せとうち観光推進機構」を設立。せとうち観光のマーケティングとブランディングで、人も出し合い全面協力。
- 広域周遊ルートの設定といった広域 DMO 本来の等に加え、戦略に即した具体的プロジェクトに対するファンド出資機能も持つことで、民主体の自走可能なプロジェクトの組成を強力に推進。

【せとうち DMO のホームページ】



【豊根町における養殖の様子】



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

- これまで国は、「均等ある国土の発展」を目指して政策的方向性を示し、各地域がその方針に従って同じ方向に取組を進めるというトップダウン型政策形成が繰り返されてきた。第5次全国総合開発計画(1998年)の前後から、既にそのかけ声は「地域の個性ある発展」「地域の自立と誇りの持てる地域の創造」にシフトしているが、いまだに、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。
- 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こと。そのため、トップダウン型の構造に絡みついた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基本的な課題となる。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

- トップダウン型の政策形成と、高度経済成長期に全国的に広がった均質な消費市場にあわせ、地域の生産者の多くは、全国的に流通経路を持つ特定の販路(農産品の系統出荷市場、宿泊施設の団体旅行市場など)にその販売の多くを頼ってきた。また、ものづくりの面でも、自社の潜在的な実力を評価してくれる特定の系列企業との長期的な取引関係に、その収益の多くを依存している。
- その結果、生産者側では、特定販路向けに製品・サービスを目一杯供給するスタイルが定着。特定販路側では、こうした生産者やサービス提供者の期待に応え、作られた製品やサービスを最大限取り扱おうとするスタイルが定着してきた。
- また、こうした環境の下、販路側では、大量の産品を裁くため、個々の製品・サービスの実力に見合った市場評価をきめ細かく行う余裕がなく、また、生産者側でも、最終消費者と直接関わる機会がないまま、マーケティング能力を育くむ余裕が生まれなかった。このため、地域の産品やサービスの多くが、良いものも普通のものも、特定販路の中で一律に取り扱われ、多くの場合、国内市場の成長が鈍化する中で、供給過剰状態に直面。今や、一部の生産者は、徐々に市場からの退出を余儀なくされている状況にある。
- 個々の産品やサービスを丁寧に見ていけば、都市部の消費者や海外の市場にアピールすることのできる、差別化可能な魅力的な商品・サービスが、数多く、未活用のまま眠っている。こうした競争力が高いと思われる商品・サービスに対するマーケティング調査を徹底し、個々に的確な販路開拓へと導けば、地域の稼ぐ力にはまだまだ向上する余地がある。

※未定稿

- しかし、現実には、生産者と特定販路側の結びつきの中で、依然として、潜在的競争力がある特定の商品・サービスだけに突出した動きをさせることを嫌う社会的な「しがらみ」が残存。個々の生産者のマーケティング能力不足もあり、チャレンジングな取組を断念せざるえないケースも少なくない。
- 地域内部には気付かない製品・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「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。

<稼げる、活気のある村づくりに、村一丸となって取り組む動き>

■ 岡山県西栗倉村の「100年の森林構想」

- 人口1600人の西栗倉村が、2004年に市町村合併しない道を選んだその直後、当時の道上村長の提唱で、「100年の森林構想」がスタート。大都市、大企業の下請けにはならず自立する覚悟で、「価値の創出と交換が行われる経済」を目指した取組みがスタート。2005年には森林組合から独立し最初の工房が設立。その後、中心となる製材加工企業の「森の学校」が創業。従来販路に頼らない、独自の販路開拓を、よそ者・若者の力も借りつつ実現。
- 具体的には、村の森林資源を有効に活用に向け1300人にもものぼる地権者との交渉を続け、志に共鳴する域外の若者を西栗倉に呼び込みつつ、付加価値の高い加工品を仕上げる体制を確立。売上約1億円の生産材中心の林業を、8億円超の木工加工品販売による収益力ある林業に変革。
- しかし、その実現プロセスでは、よそ者・若者を引き入れる「移民政策」に対する強い反発や、資金繰りの危機、難航する権利者交渉など、多くの壁を、官民が力を合わせて乗り越えた。

【道上前村長】



「ニシアワー」(*1)より

*1) <http://nishihour.jp/interview/michiue>

*2) https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/chiiki_shigoto/h28-02-07-siryou3-5.pdf

【100年の森林事業スキーム】



第三回地域しごと創生会議(*2)より

(2) 「横並び」体質との決別

- 地域には、他地域の横並びを大きく気遣う傾向がある。実際、危機意識の共有が進んだ一部の離島、中山間地域等を除けば、予算面などで特に他地域の動向を意識し、大きく出損じないことに重点が置かれることも多い。まさに、トップダウン型政策形成が、多くの地域にとって、突出した成功事例(「特ダネ」)作りより、他地域との横並

※未定稿

びの維持(「特オチ」の回避)を深刻な課題と考える地域を育ててきたものと考えられる。

- 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走る横並び体質が残存。それぞれの取組の内容の良し悪しは別に、例えば、牛肉、道の駅、「〇〇県版DMO」などのキーワードが全国的に同時流行する現象がよく見られる。確かに、国から支援を得るといふ局面では、他地域との「横並び」を維持していた方が動きやすい。しかし、成果物を域外に販売し稼ぐ局面を迎えれば、同じような取組を行うその他大勢の地域の取組の中に、常に自分の産品やサービスが埋もれてしまうリスクを抱える。そのままでは、結局、ものが良くては稼げないという悪循環に、より一層陥りやすい。
- 横並びを抜け出し、消費者にアピールする新たな市場を作っていくには、「今だけ、ここだけ、あなただけ」というプレミアム感が必要である。その地域にしかない特徴ある商品・サービス・資源を見出し、どれだけ大切にできるかが問われている。

<「ふるさと割」について(作成中)>

- 特定の製品に対象が集中する傾向
- 特徴を引き出し、販促活動を行ったものが結果を出している傾向などについて、データを整理。

3. 「作る」より「伝える」

(1) 「今だけ・ここだけ・あなただけ」の市場づくり

- 地域が、「今だけ・ここだけ・あなただけ」を特徴とした、その地域にしかできない市場づくりを目指すことを決意すると、最初に課題となるのは、的確なマーケティングの実施である。
- 実際、地域が、特徴ある商品・サービスの魅力を域外にアピールしようとしても、自らの生産能力よりはるかに規模の大きい、競争過多の全国規模市場や海外市場と直面することになる。多くの場合、どうすれば良いかわらないまま、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を試み、結局、成果のないまま取組が頓挫してしまうことも少なくない。
- 既存の商品販売の量的拡大を目指すだけでは、国内市場全体も人口減少による縮小局面に入ること考えると、地域同士のパイの食い合いに終わる可能性が高い。あくまでも、ブランド化を通じ、新たな販路と顧客を開拓していくことが必要である。もう少し細かく見れば、ここで目指すべき新規市場は、
 - ① いきなり全国規模でも域内の地産地消でもない、
 - ② 単価が高くても買ってくれる、
 - ③ 自らの生産・受入能力にも見合った、
 - ④ 海外も含む域外の固定ファンを育む中規模の新規市場づくり

である。その形成に向け、魅力ある地域の商品・サービス・資源を、「今だけ・ここだけ・あなただけ」の潜在需要にアピールできるよう、狙うべき顧客や事業パートナーを特定した市場戦略が不可欠となる。

＜特徴ある商品を活用して、独自の販路・市場を開拓した取組＞

■ 青森県佐井村の、家電と連携した『ヒラメの粕漬け』

- ▶ 村の特産である豊富な海の幸も、スーパー等従来の販路では他地域との類似、地域製品の飽和により売れ行きが伸び悩んでいた。
- ▶ そこで村では、調理器具家電と特定食品の組み合わせ販売という、一風変わった販売方法に着目して、大手電機メーカーと連携。夏場は売れ行きも価格も落ちるヒラメを、同じく村の特産である日本酒とも協力し、大手電機メーカーの調理器具家電にその調理方法がセットされた「ヒラメの粕漬」として、当該家電と組み合わせて販促・販売。
- ▶ 大手電機メーカーの知名度を活用し、村の知名度や商品の認知度も向上にもつながり、その後、月一回の特定企業の車内販売を通じた販売(毎回完売)など、地域製品の背の丈に見合った新たな販路を拡大に成功した。



(2) 地域の魅力を「伝える」

- 次の課題は、こうした新たな市場戦略の具体化に当たって、その魅力を、ターゲットとする顧客や事業パートナーに、どうやって「伝える」かである。地域では、「食べればわかる」、「使えばわかる」、「来ればわかる」といたセリフが決まり文句となりやすい。しかし、ものは美味しくても、「食べ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が、十分な反省がない場合も少なくない。
- 魅力を域外に伝える時の横並び体質も障害となる。例えば、「ふるさと割」対象に並んだ牛肉のように、どんなに美味しくとも、類似の商品の中に埋もれてしまえば、差別化は難しい。結果的に、ものは良いのに、国内では伝統のブランド牛に、海外ではライセンスを押さえた豪州製の「Wagyu」に負ける、といったことになりかねない。「美味しさ」だけではなく、「自分の牛肉の魅力」が届くかどうか重要となる。
- 良いものを「作っ」ても、その魅力を消費者に「伝え」きれなければ、結局、発注待ちの下請経済の立場に戻ってしまう。これは、一次産品でも、観光サービスでも、工業製品でも同じである。地域に良いものは多数ある。今、その魅力を、どう域外の消費者に「伝え」ていくかが、「作る」ことにも増して、重要な課題となっている。

＜特徴ある商品を、独自の販路・市場の発信に効果的に活用した取組＞

■ お野菜クレヨン（青森県青森市）

- ふるさと名品オブザイヤー、地方創生賞（コト部門）を受賞。
http://furusatomeihin.jp/koto_2015.php
- 高品質ながら規格外で廃棄されてしまう野菜を活用し、野菜そのものの色味を生かしたクレヨンを作りたいという、一児の母でありデザイナーである1人の女性の想いから、取組がスタート。
- 文具製造事業者の発案により、子どもが口に入れても安全なよう米糠から取れたライスワックスを活用したり、野菜の粉末工程では地元農業組合法人の理事長が協力したりするなど、地元内外の関係者や県の産業技術センター、プロのアートディレクターなど様々な関係者がチームになって、安全な100%植物由来の商品を実現。
- こうしたストーリーや話題性を、新聞、雑誌など様々なメディアに巧みに発信することで、その安全性と高い品質からも、リピーターの獲得を実現。海外への販売も視野に入れている。
- 地元内外の多数の関係者の協力、及び自治体のバックアップにより出来上がったヒット商品であり、青森県産野菜の新たな形でのアピールも実現。女性の起業も含めた地方発信型のビジネスモデルとなる取組。



■ イチゴスパークリングワイン ミガキイチゴ・ムスー

- ふるさと名品オブザイヤー 地方創生賞（モノ部門）受賞。
http://furusatomeihin.jp/mono_2015.php
- 東北の一大イチゴ産地である宮城県山元町から、「食べる宝石」をコンセプトとして打ち出した、新たなイチゴブランド『ミガキイチゴ』。有名百貨店では1粒1,000円の値がつくこともあるほどのブランドとなったミガキイチゴを使って、新たにスパークリングワインの製造販売が開始された。
- 商品開発資金の捻出のためのクラウドファンディングの利用や、プロボノへの商品開発の支援依頼、友人たちに手弁当での試飲会を助けてもらうなど、ネット販売での販促活動に以外にも、様々な形で固定ファンを獲得するための発信の工夫を続け、着実に商品認知度を高めてきており、パーティ、プレゼント用など女性を中心に売り上げを伸ばしている。



- なお、その良さを「伝える」に当たっては、各地域に根付く歴史や伝統文化の価値をストーリーとして伝えるなど、効果的な発信方法をデザインすることも一案である。

(3) 「伝える」手段の不足を補う

- その次の課題は、「伝える」作業を実践するための、伝える手段、届ける手段の確保である。公的支援は、「伝える」ことより「作る」こと(次の発注に応える新製品・サービスの開発)に向かうことが多い。また、実施されている「伝える」への支援(販路開拓支援施策等)も、多くは思い切った販促費の計上にも及び腰で、結局、ブランド化と固定ファン獲得には届ききらず、「専門家」による相談に終始することが多い。
- これは、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、その発信を担うメディア自体、東京から地方に向けたものは多くても、地方から東京に向けたメディアが不足する一方通行型になっているという問題も大きい。また、高付加価値型の中規模市場形成に向けて、固定ファンを獲得できたとしても、そこに商品を届けるための物流が課題になるケースも少なくない。宅配便をはじめとした路線便ではコストが高く、全国規模の物流網では間尺が合わないことも多い。
- このため、専門家の手を借りつつ、新たなメディアづくりや影響力ある既存メディアとの連携も巧みに活用したマーケティング戦略に正面から取り組むとともに、商品の場合、地域の高付加価値型市場の実態にあった物流手段の確保に、意識的に努めていく必要がある。

<地域密着型Mediaに関する、最近の動き>

- 「**北海道Likers**」:北海道で誕生したサッポロビールが運営。名産品や観光スポットなど北海道の魅力を発信。「#hokkaidolikers」というハッシュタグを用い、一般の人から北海道の魅力をTwitter、Instagram、Vineなどに投稿してもらおうなど、ネットの特性を生かした発信を重視。
- 「**Travelers' Voice of Kyoto**」:京都の各エリアで外国人観光客にインタビューし、実際に感じたことやおすすめ場所、京都を訪れた理由など、生の声を映像で発信。アンケート結果をインフォグラフィックとして公開するなど、様々な表現を組み合わせ。
- 「**ニシアワー**」:の運営元は、株式会社 西栗倉・森の学校。50年後の森づくりを目指す「百年の森林構想」を掲げ、そのビジョンのもとで活動する人々の様子を伝えている。
- 「**FACTORY SAGA**」:佐賀県が持つモノ、コト、技術を紹介し、全国の企業、ブランド、クリエイター、そして佐賀県内の事業者たちにコラボレーションを呼びかけるメディア。こうしたオープンコラボレーション的な動きを地方行政がリードする動きは珍しい。



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、新たな市場を獲得していく作業を、「しがらみ」の当事者でもあり、マーケティング経験にも乏しい地域内部の人材・資金だけで担うことは難しい。地域に経験値がたまるまでの間は、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、プロジェクトの組成をリードしていくことが必要となる。
- しかし、海外・域外の人材・資金の活用にも熱心な大企業と異なり、地域企業は、その活用には不慣れである。また、域外の人材・資金の方も、地域内部の不透明性と情報不足から、地域との本格的な関わりは敬遠しがちであり、その機会も少ない。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はないかと考えられる。

<域外の若者による政策提言を基に市政を展開する取組>

■ 福井県鯖江市の地域活性化プランコンテスト

- 全国の大学生に募集を募り、鯖江に滞在し鯖江市を良くするプランを考える、地域活性化プランコンテストを実施。
- 最終日には市長や市関係者、市民の前でのプレゼンを経て、最優秀チームを決定。参加した学生はその後もOBとして活動に関わる。
- コンテスト後は、鯖江市が1つ1つのプランについて具現化を検討。これまでに多数のプランが行政や市民団体により実現。当初は発案者自身が、市役所や商店街、金融機関、商工会、企業、学生など、地元の多様な関係者をまわり、徐々に支援・協力を取り付け、産官学金労言での運営体制を構築した。
- 現在、発案者は、自身でNPOを設立し、本プラン以外にも様々な地域活動を展開。また、外部からの学生が鯖江に集うことで、地元学生も刺激を受け、学生団体を設立。コンテスト実施主体、具現化されたプランの実施主体を担うまでに成長。



(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、まずは始めさせる度量と合意力が必要である。しかし現実には、様々な「しがらみ」から、「あれもダメ、これも難しい」、「補助金があるなら、その範囲でやってよい。」といった形で、自立性なき補助金事業の悪循環にはまってしまうケースも少なくない。地域産品の販路開拓にせよ、観光消費拡大にせよ、

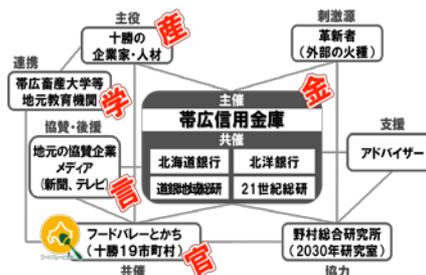
新たなものづくり技術開拓にせよ、自ら取り組むとの気概を持った、担い手足らんとする者に、様々なチャレンジを積極的に許容する空気感が必要となる。

- そのためには、まず、地域の産官学金労言を代表する関係者自身が、「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。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。

<北海道帯広市の取組>

■ とかち・イノベーション・プログラム

- ▶ 「十勝に根をはる火の玉人材」の育成と、「混血型事業創発」をめざし、十勝に新たな事業を生み出す取組。
- ▶ 帯広信用金庫を核に5つの地元金融機関等が連携して、十勝の19市町村、地元企業、地元教育機関とともに、新たなビジネスプランを作るプログラムを開催。
- ▶ 事務局となった野村総合研究所が、域外の尖った7名の革新者を招聘。約70名の、公募により十勝エリアから集められた、将来十勝で事業を起こす気のある人材とともに、ワークショップを重ね、新たなビジネスプランを検討。
- ▶ 100以上得られたアイデアから、自分で事業を担う気概のある人材を得られた10の尖った事業計画が生み出された。そのうちの 하나가、次のコラムで紹介する、十勝アウトドアバレープロジェクト。



(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、その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。事業主体自身が、「しがらみ」や「横並び体質」にはまり込み、域外に対して十分にその魅力を「伝える」ことができなければ、こうした人材を呼び込んでくる意味もなくなる。
- 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、混成型の地域しごと創生を引き出すため、自治体も積極的に、内外の人材・資金が混ざり合うきっかけを提供し、事業主体となる「担い手」の形成を促していくことが必要である。
- 第二に、様々な取組を、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。

- このように、地域しごと創生には、分野を問わず、域内外の人材と資金が一体となって、地域が掲げたビジョンに向けた様々な挑戦を形にしていく個々の担い手の形成を、産官学金労言それぞれの地域の関係者が域内の事業者と一体となって進め、その活動に対する責任を共有していくことが必要となる。

＜域外の事業者と組んでDMO設立を狙う取組＞

■ 十勝 Outdoor Valley 構想

- ▶ とかち・イノベーション・プログラムで示された、大きな方向性の中で、出会った、日本を代表するアウトドアメーカーの(株)スノー・ピーク社の社長と、北海道ガーデン街道の取組で実績を上げてきた地元の同社社長が意気投合。
- ▶ 十勝は世界に誇るアウトドアの場所と太鼓判を押すスノー・ピーク社と地元感関係者が一体となって、同社の固定ファン層の市場も活用しつつ、アウトドア初～中級者でも様々なアウトドアを楽しめる環境の整備と、マーケティングを行う、十勝アウトドアバレーDMOを設立する。
- ▶ 北海道ガーデン街道で経験済みの、任意の協議会と営利の株式会社の二頭体制を構築。将来的には、管内各種設備・サービスからの手数料等により財政的自立した組織を目指す。
- ▶ また、十勝管内のアウトドアビジネスの振興に取り組むが、将来的には北海道エリア全体でのアウトドア市場の形成も睨んで動く。

「アウトドア」を新たな十勝の観光資源に

全国に情報を発信し、利用者の窓口(乗継船)をつくる。



地域全体での組織・体制づくりが必要

売上は手数料(レンタル・体験・ガイド)、広告料(パンフレット)ふるさと納税や観光施設や場の利用税(使用限定)、その他

全国、特に自然豊かな地域への展開も可能性あり⇒活性化だけでなく、雇用にもつながる!



(4) 進化し続ける総合戦略の外部への発信

- 域内外の人材や経験値が一体となった「担い手」によるチャレンジに、地域全体として合意し、その結果に対する責任を共有していくためには、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、それを起点に、PDCAサイクルをつくりあげていくことが必要となる。
- 加えて、こうした新たなチャレンジの数々を、域外の人材や投資家に対し、積極的に発信するようになってはじめて、人材・資金が自由に入出入りする活力ある地域経済を形成することができる。これは、活力ある企業が、積極的に市場に対するIRに取り組むのとも似ている。
- このため、産官学金労言を代表する「地域しごと創生」に取り組む地域の関係者が一体となって、今一度、総合戦略づくりの原点に立ち返り、地域全体のビジョンとその進捗管理が見える化するKPI、そして、その下で挑戦する人への支援とその挑戦の進捗管理が見える化するKPIなどを、設定・改訂し続け、進化し続ける地方版総合戦略を外部に発信することで、いわば地域社会のIRを進めていくことが欠かせない。

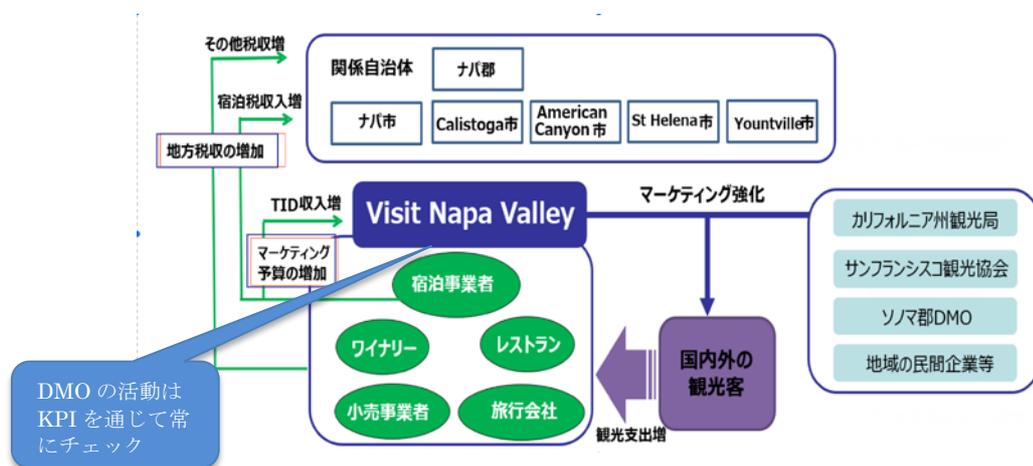
※未定稿

- 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。

＜KPIを通じ地元と連携しながらマーケティングを進めるDMOの取組＞

■ 米国カリフォルニア州ナパバレーにおける Visit Napa Valley Inc. (DMO) の働き

- ▶ ワインで有名な、カリフォルニア州ナパバレーの観光需要の創出、統一的な情報の発信、的確なマーケティングなどを旨として、約10年前に設立された民間組織。
- ▶ 指定された域内の宿泊業者等から、自治体に収める税金とは別に、分担金(Tourism Improvement District における Assessment) 収入を得て、それを主たる自己収入として、調査を始めとしたマーケティング活動と観光戦略の立案、ナパバレー全般の国内外への効果的な宣伝、現地案内サービスの運営などを行う。年間予算は、7億円程度。
- ▶ 約10年前と比べて、約2000億円の観光消費額を約3500億円に伸ばすなど、着実に成果をあげてきた。5年に一度、地域の関係者の代表を巻き込んで計画を策定。その実現を図るというミッションの下、民間法人としての Visit Napa Valley Inc. が、観光地経営の司令役として事業を展開。他地域のDMO等とも連携。
- ▶ 分担金を承認する委員会は、KPI(一人一日あたりの観光消費額、宿泊客数など)を設定し、その達成度を確認。その評価を下に、次の5年の計画内容と活動承認の是非を審議している。



Ⅲ 対応策

1. 分野別のアプローチ

上記課題を踏まえ、「しがらみ」からも「横並び」からも離れつつ、市場にその魅力をアピールすることのできる新たな事業、新たな「担い手」の創出を、域内外の人材・資金を取り込みながら、積極的に進めることとする。

ただし、個々に、その実現を促す上では、それぞれの取組分野の特徴に合わせたアプローチが必要との観点から、以下4分野において、必要な環境整備や、横展開すべき先進事例作り等に、KPI 若しくは期限を持って取り組み、それぞれの分野における、「しごと創生」の加速に取り組むこととする。

(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地域資源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、新たな商品やサービスの開発に更なる支援を注ぎ込むより先に、地域が狙いとする顧客、及び、地域の中でも特にその顧客にふさわしい商品・サービスを絞り込み、その魅力を効果的に伝えることで、まずは、潜在的な顧客層に地域の魅力を実感させ、販売実績を上げていくことが必要である。
- こうした戦略の絞り込みや域外への発信は、個々の生産者やサービス提供者が単独で行うことは難しい。加えて、個々の事業者が、同一地域内でバラバラに取組を進めていても効果が乏しい。このため、各種データを踏まえたマーケティング調査を行い、他地域にはない特色ある戦略の構築とその実行を促す、観光地経営や販路開拓の司令塔となるDMOや地域商社が、地域の魅力発信に向けた取組の核を担う必要がある。

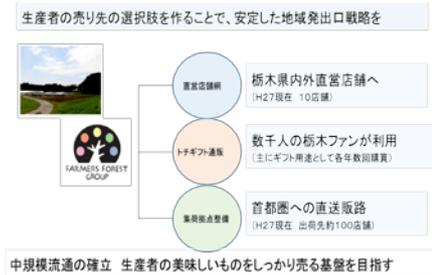
<栃木県で先進的地域商社の組成・拡大を進める取組>

■ ファーマーズ・フォレスト社の取組

- 宇都宮農林公園の受託事業をきっかけとして、栃木県の農業に関与。その後、中小企業庁の事業で地場産品事業に携わったことから販路開拓に意識の高い専門家にも出会い、地域商社の取組を開始。
- 具体的には地域を支える総合メディアをコンセプトに「トチギフト」という通販媒体を発刊。雑誌、インターネット、ラジオ、クロスメディア等様々なメディアを駆使し、「トチギフト」ブランドを確立。約7000人の安定した通販顧客を確保。
- 同ブランドを活用して、トチギフトブランド商品の販売を支える都内10店舗を確保。通販よりも利益率の高い卸売・中規模流通を含めた販路づくりを徹底的に展開し、収益力を強化。



- あわせて、県内自社拠点集荷場と農家集荷デポをハブとする、広域集配システムを構築。これにより、小規模から中規模地域までの市場をカバーしロットや品質特性に応じた卸価格を実現。
- こうした取組を通じ、県外出身の社長が「よそ者」の視点を活かして栃木の魅力発掘と域外へのPRを精力的に行った結果、県内産品の販社としては、県内No.1に成長。海外展開も含め、全国的な地域商社展開も視野。

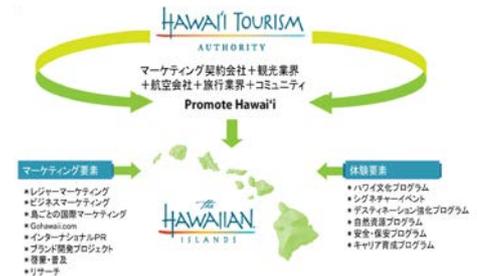


- DMO や地域商社が、司令塔の役割を担っていくに当たっては、「しがらみ」や「横並び体質」から脱却し、「稼ぐ」ことに徹することが不可欠である。ただし、その一方で、「稼ぐ」ための戦略が、地域の魅力を支える暮らしや文化を壊してしまえば、一過性の流行しか生み出せないこととなる。DMO や地域商社は、観光地経営や販路開拓の司令塔として尖った戦略を持ち込むと同時に、常に地域の暮らしに馴染み溶け込むことができるよう、産官学金労言との連携を絶やさぬ努力も求められる。

<地元の暮らしと観光振興の両立を意識した取組>

■ 米国ハワイの DMO(Hawaii Tourism Authority)の取組

- 年間観光客 800 万人を超えるハワイの DMO。人事権も含め州政府から独立した公的機関として運営。官民で連携して、マーケティング及びプログラムの開発、並びにハワイ観光全般の広告・宣伝等を行う。
- 以下の3つをミッションと定義。
 - クオリティの高いハワイを体験してもらう
 - 住民のライフクオリティをあげることに貢献する
 - 次の目標(ビジターによる消費額、一人当たりの消費額、航空便の席数確保と増席)を達成し越える。
- この目標値の特徴は、観光客数の増加が含まれていないところ。本 DMO の CEO 曰く、「ハワイにはA級観光名所はない。ダイヤモンドヘッドに来たいからくるのではなく、ハワイの宝は、アロハスピリットとこのハワイらしい空気感。地元的生活を観光が壊してしまえば意味がない。」と強調、観光消費の拡大と地元住民の生活との間のバランス確保にかなりのウェイトを置いている。



- KPI でも、 destinations の健全性という項目があるのが特徴的。

目標	現行KPI文言	近年の数値	1年目目標値 (2016)	3年目目標値 (2018)	5年目目標値 (2020)
destinations の健全性	住民調査によって、観光が問題よりも利益をもたらしていることに同意する割合	H202_273n H203_273n H205_243n H207_243n H209_293n H210_303n H212_313n H214_343n H202_213n H204_213n H206_213n H208_213n H210_213n H212_213n H214_213n	64%	75%	80%
経済的利益、ハワイの観光経済の維持成長に役立つ	観光関連産業によるインフレを加味したGDP	H202_313n H203_313n H204_313n H205_313n H206_313n H207_313n H208_313n H209_313n H210_313n H211_313n H212_313n H213_313n H214_313n	\$12,170	\$12,750	\$13,280
経済的利益、ハワイの観光経済の維持成長に役立つ	観光客によるインフレを加味した消費額	H202_313n H203_313n H204_313n H205_313n H206_313n H207_313n H208_313n H209_313n H210_313n H211_313n H212_313n H213_313n H214_313n	\$14,100	\$14,700	\$15,400

- また、その際には、国立公園の利用規制など、従来のしごとと生活・自然環境とのバランス等の中で培われてきた規制や、従来の流通を前提としてきた流通インフラのあり方についても、見直す必要があるケースがある。

<規制緩和や物流インフラ不足などの課題と向き合おうとしている取組>

■ 十勝 Outdoor Valley 構想が求める規制緩和

- 十勝をアウトドアの聖地にしようとする同構想では、その具体化に向け、複数の規制緩和要望が残る。
- 例えば、アウトドア初～中級者に人気の「グレートフィッシング(然別湖のミヤベイワナなど)」を進めるには、国立公園内の規制残る地域への上陸許可や、サービス等営業行為の実施が必要となる。逆に水利権・漁業権の設定のない区域におけるフィッシングについては、保全上、キャッチ&リリースとする区域の設定など、河川利用ルールの整備が必要となっている。



■ キョクイチ/SIACT が悩む物流インフラ不足

- キョクイチは、昭和24年にスタートした、水産、農産、畜産の生鮮三品を1社で取り扱うとともに、卸売市場を運営する生鮮食品卸企業。北海道の中央にある地の利を生かし、全道の産品を取り扱い。
- ホタテを始め、近年道産品の海外輸出は急増中。そうした環境の中、多品目に渡る大ロットでの「集荷力」と地域商社としての「ワンストップ機能」を發揮し、「市場から海外市場へ」、「卸から海外卸へ」といった新たな輸出の仕組み作りを取組中。
- SIACT(札幌エアカーゴターミナル)は、新千歳空港に隣接し、輸出入される産品の荷役・保管業務を行う、北海道における国際物流の要となる機関。
- 近年、寿司ブームに伴う生ホタテの海外市場の急拡大など、道産品の輸出が急増しており、取扱高もこの3年間で急増。年間取扱量が1万トンを超過し、取扱いのピーク時には保税上必要となる屋内施設が限界に到達。
- しかし、単年度のベースの業績は良くても、過去からの蓄積もありファイナンスに苦勞。生ホタテ保存用の冷蔵庫はじめ施設の拡充が不可欠となっており、その強化に向けたファイナンスを検討中。



■ 売上高・取扱高推移 (H20~26年)



- こうした要素を踏まえ、まずは、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**
- また、こうした司令塔機能の確立とは別に、個別に、顧客視点から、他地域にはない特色ある地域産品や観光資源を消費者の求める商品・サービスの開発を進めていくことも重要である。
 - **顧客視点からストーリーを作ることのできるデザイナーと、そうした商品・サービス開発のノウハウがない企業をマッチングするプラットフォームの整備。**

(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、高度な技術・ノウハウが多数眠っている。しかし、特定の相手を中心に取り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。

<強い素材技術を生かして、国際的な市場展開を狙う取組>

■ 小松精練による複合繊維材料の事業化に向けた取組

- 小松精練(株)は、石川県の「いしかわ次世代産業創造ファンド」や「革新複合材料研究開発センター(ICC)」を活用し、錆に強く軽量かつ高強度のCABKOMAストランドロッドを開発。



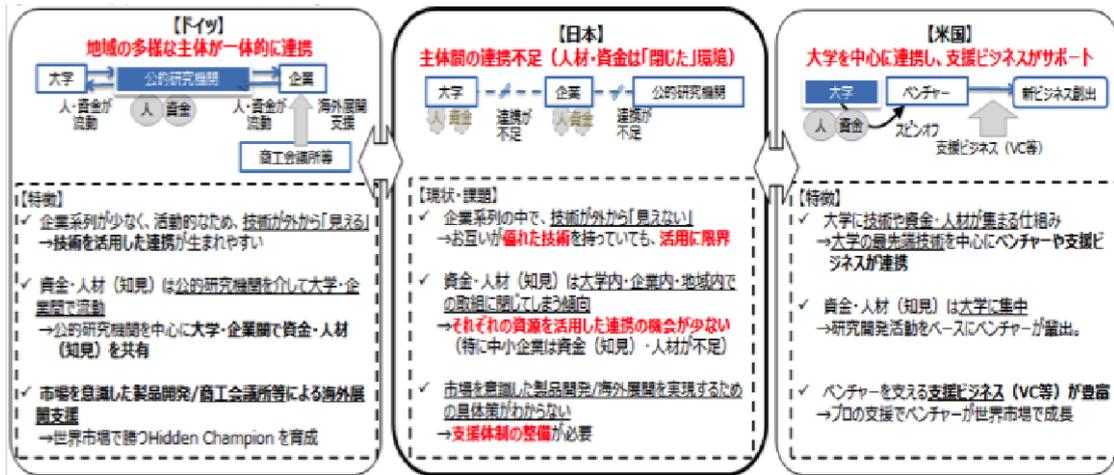
- 耐震補強剤など様々な用途が考えられるものの、建築基準法上の位置づけを得るには、長期的な検証作業・施工事例の蓄積が必要。主管官庁等との連携も含めその実現を目指しているところ。

- 我が国は、炭素繊維素材の世界シェアは高いが、素材の用途開拓では世界に出遅れ。アイデアをすぐに関係企業との連携に繋げられる欧米と比べ、オープンイノベーションでの開発体制が遅れているのが原因。石川県とともに、ICCの一層の活用も含め、素材分野の強みを生かした産業作りを目指している。



- 米国では、大学に最先端技術が集中するとともに、その商用開発と事業化を支えるベンチャー投資家ネットワークが育ったことで、IT の分野を中心に小規模なベンチャー企業が技術を掘り起こし、世界のイノベーションをリードするようになった。ドイツでは、近年、フラウンホーファーモデルと呼ばれるようになった、公的研究機関を中心に知見を共有する仕組みを作り上げ、Hidden Championと呼ばれる隠れた市場リーダーを地域の中堅・中小企業から育てる仕組みの形成に成功している。

＜米独日のイノベーション・システムの特徴（イメージ）＞

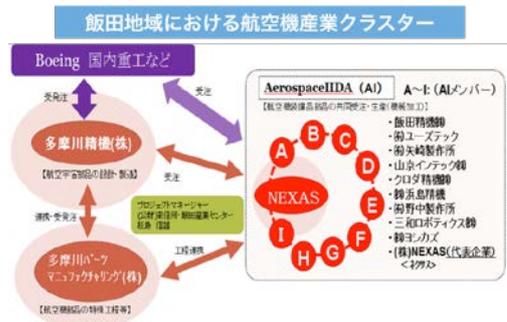


- しかし、我が国の場合、こうした技術シーズを円滑に事業化につなげるようなイノベーション・エコシステムが脆弱であり、Hidden Championと呼ばれる地域の隠れたグローバルニッチトップ企業の数でも、ある研究によれば、ドイツ 1307 企業、米国 366 企業に対して、我が国は 220 企業と、大きく水をあけられている。

＜中核的企業を核に、受注力の高い企業群を創出しようとする取組＞

■ 多摩川精機はじめ、飯田地域における航空機産業クラスターの取組

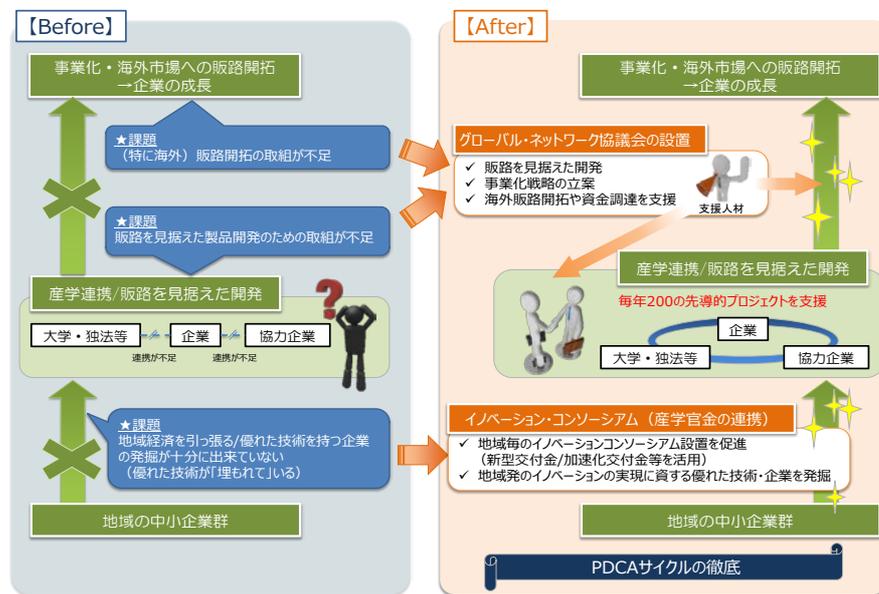
- 航空機産業で長年の実績を持つ装備品メーカーの多摩川精機と、飯田地域に集積した精密加工技術で強みをもつ中小企業が力をあわせ、飯田航空宇宙プロジェクトを立ち上げ、さらに、その中の 10 社が設立したエアロスペース飯田 (AI) を核に協同受注体制を確立。受注実績を積み重ねている。
- 更に、最近では、地域内一貫生産を目指して航空宇宙クラスター拠点工場を建設し、特殊工程を担う多摩川パーツマニュファクチャリングと AI が入居。ボーイングから直接受注するシステムインテグレーターを目指す多摩川精機をピラミッドの頂点とし、部品加工を担う多摩川パーツマニュファクチャリングと AI が中心となって、共同受注力を高め、地域の航空宇宙クラスターを形成していくものである。将来的に飯田クラスターの総合力を高めるため、そのために更なる体制や人材育成の強化が必要となる。



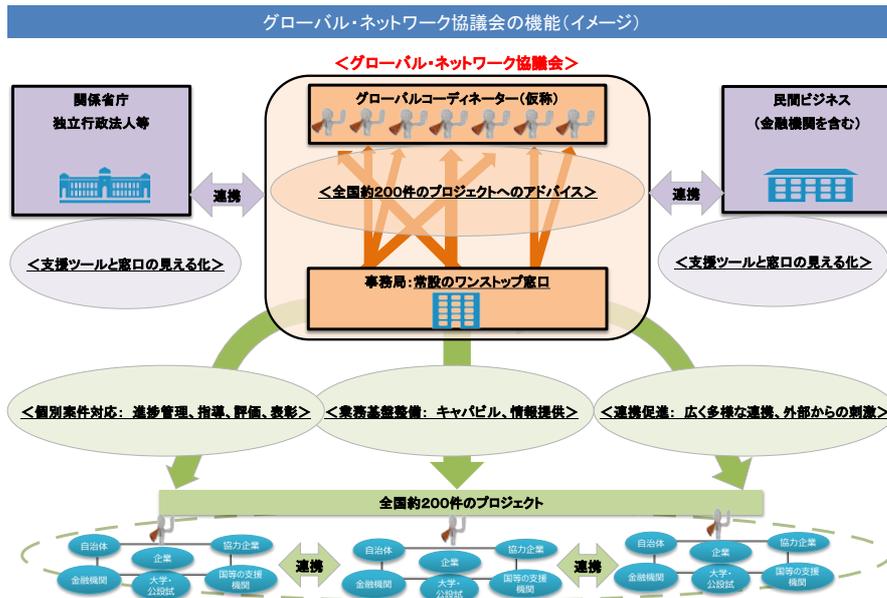
※未定稿

- 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、産官学金労言の連携の下、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**

<日本型イノベーション・エコシステムの現在(Before)とこれから(After)>

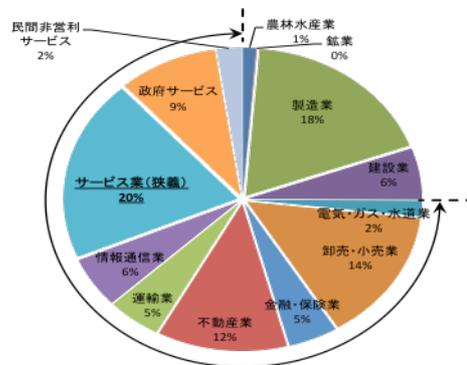


<グローバル・ネットワーク協議会の概要>



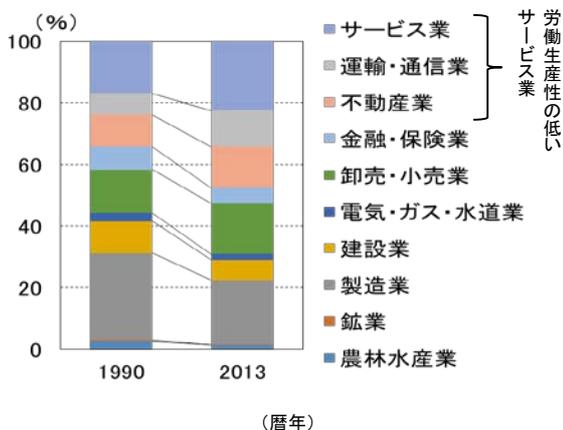
(3) 地域のしごとの高度化

- 我が国全体の GDP の 3/4、雇用の7割は、サービス産業が支えている。また、同様に、地域経済においても、その GDP の7割方を、特に飲食・宿泊、医療・福祉、小売・流通といった労働集約的なサービス産業が支えている。加えて、我が国のサービス産業は、労働生産性の低いサービス業を中心に、そのシェアを広げており、その業種別生産性も、欧米と比べ、大きく見劣りするのが現状である。
- 地域がいくら売上を伸ばしても、必要な原価等を差し引き、就業者数等で除した生産性が伸びない限り、地域の賃金も、投資収益率も上がらない。全体的に生産性が低迷した状況を放置すれば、賃金や事業収益率の低迷にも直結し、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へと、逃げていくことになる。



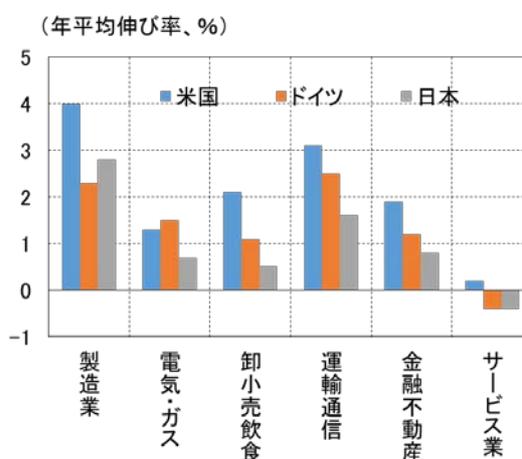
資料：内閣府「国民経済計算」

GDPの産業別構成比



(備考)内閣府

労働生産性の国際比較 (1991~2012年)



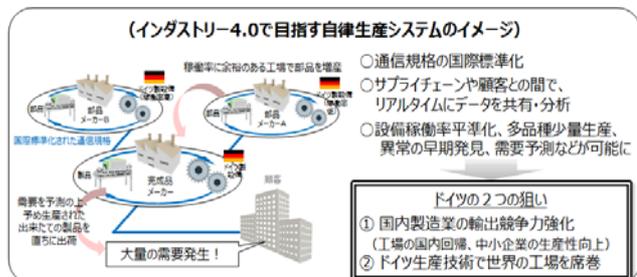
① IoTの戦略的活用の推進

- こうした欧米との生産性格差の一因にはIT活用の遅れがある。実際、90年代以降、ITを駆使した企業間連携や受発注関係の構築を急いで来た欧米と比べ、日米のIT投資格差は一貫して拡大を続けてきた。特に、近年、欧米では、人間同士のコミュニケーションに用いられてきたインターネットを、設備や部品など、ものどもの間の通信に用いるIoTの動きが急速に普及し、異なる工場間で製造設備を自動的に連動させたり、販売後の商品メンテナンスをネットを通じて自動的に行うなど、生産性向上の切り札としてのITの活用が進んでいる。

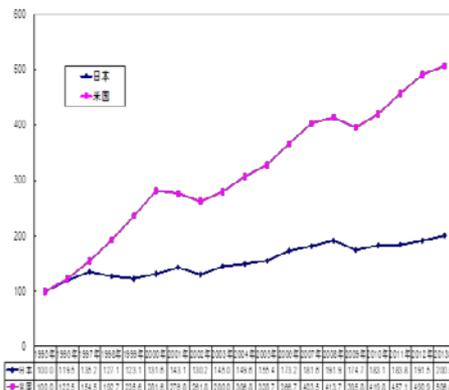
ドイツが提案するIndustrie4.0が目指す姿

サプライチェーン全体を機器・製品レベルでネットワーク化し、設計・生産から小売・保守までの全体で効率化することを目指して、産官学共同のアクションプランを2012年に発表。

- 政府（連邦経済エネルギー省、連邦教育研究省）は、総額3.5億ユーロ以上を助成
- 運営組織には、ドイツ内外の主要企業（シーメンス、SAP、ボッシュ、ダイムラー、ABB等）が参加



日米における民間IT投資の伸びの格差(1995年=100)



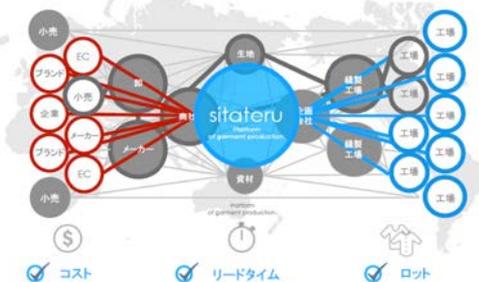
- しかし、我が国地域企業のほとんどは、こうしたIoT活用の動きについていけない。このまま従来のようにリアルに受注を待ち、個々に生産を行っているだけでは、どんなに技術力が高くて、市場競争から遅れていく恐れも高い。このため、地域企業の間でも、IoTを活用した新たな企業間連携や、新たな製品・サービスの開発を急がせ、市場ニーズに応えた迅速な受発注をできるような、生産性の高い地域企業群を育てていく必要がある。

<繊維産業の市場をIoTで変えていこうとする動き>

■ (株)シタテルの取組

- デザインした洋服をできるだけ迅速に商品化したいアパレルメーカーと、仕事減少に悩む「中小縫製工場」をつなぐデータベースを整備。多段階で複雑な取引構造となりがちな繊維産業の中で、様々な事業者が独自の仕様で行っていた取引関係を、インターネット上の個人ページ「マイアトリエ」などを活用しつつ一括管理できる仕組みを構築。あわせて、流通経路を整備し、多様な商品を小ロット生産・短納期・低価格で開発できる事業環境を実現。縫製工場側の活性化にもつながった。
- 現在の提携縫製工場は国内に100カ所を達成。今後は、端末によるライン管理/オーダー管理、センサー導入、CAD/立体裁断機などの積極導入によるIoT化を更に進めていき、さらには、ASEANを中心とした海外マーケット及び工場インフラの獲得を目指している。

シタテルの事業により解決



- このため、全国版のIoT推進ラボと連携しつつ、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ようなスマート工場(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機能、決済機能などを含んだ「おもてなしプラットフォーム」の整備などにも取り組む。

- IoT導入プロジェクトの創出を図る「地方版IoT推進ラボ」を全国に普及
- IoTの効果を実感できるスマート工場(実験場)を来年度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

IoT推進ラボの検討中のイメージ

選定の基準

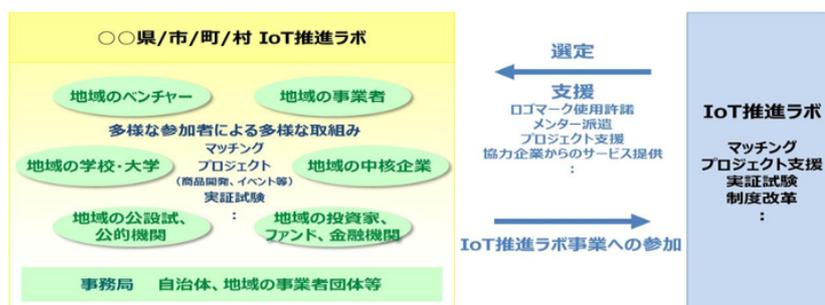
1. 地域課題解決への寄与
2. 自治体の積極性と継続性(自立化シナリオ)
3. 多様な参加者と一体感

地方版IoT推進ラボに対するサポート

1. IoT推進ラボとの連携
2. メンターの派遣
3. 協力企業等による支援(協力者を募集予定)
4. 各種助成制度との連携(検討中)

当面のスケジュール

- 6月頃 募集開始
(注1) 締切りは設けず、常時受け付け、随時審査。
 (注2) メンターや協力企業等も募集。
- 7月末 第一弾の公表



<IoT活用に向けたラボ設立の動き>

■ (株)ひたちなかテクノセンターの取組

- 茨城県北三市(日立市、常陸太田市、ひたちなか市)は日立製作所グループの企業城下町として発展してきたが、近年では同グループの海外移転や事業再編に伴い、製造品出荷額・事業所数が減少傾向。
- このため、大手企業や技術力の高い中小企業の集積、日立OB等の豊富な支援人材といった資源を活かし、デジタルものづくりを活用した域内企業の設計・開発・提案力強化に取り組み、日立製作所グループからの受注を取り戻すとともに、域外から直接受注できる企業群の組成を目指す。
- 具体的には、(株)ひたちなかテクノセンターに、3Dプリンター等関連設備を揃え、大手企業協力のもと、資格認定を組み込んだ3D-CAD研修や、3Dプリンターを活用した製品開発研修を実施し、実務レベルの設計開発力を有したエンジニアを育成。また、地元企業の間で、デジタル設計データの共有化による生産性向上・納期半減を実現し、大手企業への設計提案力を強化。また大手企業や産業支援機関、学術機関と連携した推進協議会を立ち上げ、個社が抱える課題の解決を図ることを目指している。



② サービスの生産性向上

- 地域経済で最も大きなシェアを持つ医療・福祉、小売・流通などの特定のサービス産業分野については、そ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必要がある。

<ITも活用しつつ、個社で着実にサービス生産性向上に取り組む動き>

■ 箱根の一の湯旅館の取組

- 寛永七年(1630年)に創業し、現在、箱根に8施設(塔ノ沢、仙石原、芦ノ湖、強羅)の旅館とホテルを運営する、「ハイ・サービス日本300選」を受ける有形文化財の旅館。
- 「人時生産性(1人1時間当たりの稼ぎ高)」を指標に旅館の生産性を見える化し、1週間に1回、現状値と目標値を社内に共有。各従業員の生産性向上に向けた自発的な取組を促進した結果、生産性が向上。賃金アップも実現。また、布団敷きのセルフサービス化など既存サービスの見直しを行うことにより、低価格の料金設定も実現。
- こうした稼げる体質が身についたところで、地域固有の(芸者等)地域資源を活用した体験プランなど、新たな顧客獲得戦略にも着手。
- 同時に、予約管理・顧客管理・フロント会計業務までを一元で管理できるシステムを整備し、高い生産性を維持する体制を強化。



人時生産性(労働生産性)

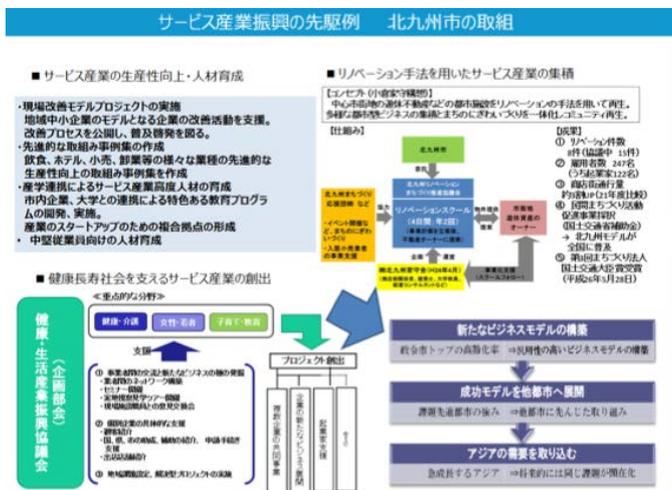
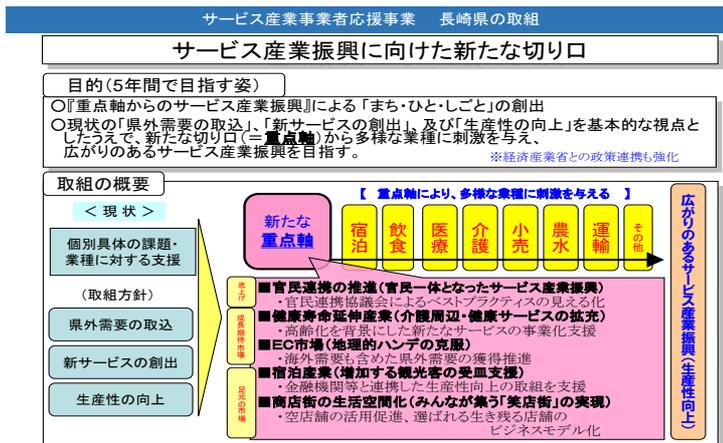
○人時生産性(労働生産性)とは、付加価値を労働投入量で除したものだ。

$$\text{人時生産性(労働生産性)} = \frac{\text{付加価値}}{\text{労働投入量}}$$

○モデルワークスケジュールの実践
想定される客数に応じた、理想的な労働時間を予め選定し、おこなうべき作業とあたえるべき労働時間の平準化を目指す。

- また、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を図るとともに、地方創生推進交付金等を活用しつつ、各地域の対応メニューの充実を図る。
- また、大学等がサービス事業者等と産学コンソーシアムを組成し、サービス産業の経営に関する専門的・実践的な教育プログラムを産学共同で開発する動きに対し、平成27年度からの5年間で30校程度を支援し、サービス経営人材の育成に努めることとする。また、サービスの質を「見える化」する新たな規格認証を策定し、これを広く普及することで、サービス産業の生産性の底上げを全国的に展開する。
 - **全国約半分の自治体の、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30万社にまで広げる。**

自治体(長崎県、北九州市)におけるサービス産業振興政策の例



③ 対日直接投資の活用

- 都市部の大企業の目が海外に向きがちなか中、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イヤーとなる。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。

対内直接投資残高 GDP 比率 国際比較(2014年)



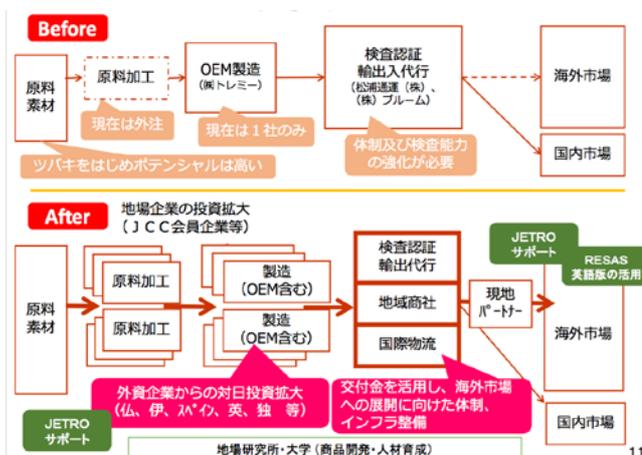
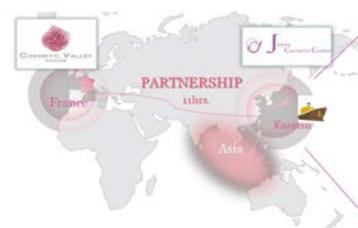
(出典) 日本：(残高)財務省「対外資産負債残高統計」(GDP)、内閣府「国民経済計算」
各国及びランキング：UNCTAD "World Investment Report 2015"

- 実際には、地方における外資への抵抗感はまだまだ根強いのが現状だが、それでもなお、全国で20以上の自治体はその活用を総合戦略の中で打ち出すまでに至っている。外資による投資を巧みに活用しながら、国内側の投資もそれに連動する形で抱き起こし、域内の投資促進、生産性向上に巧みに取り組もうとする先進的な事例も生まれつつある。

＜対日直接投資を活用し、新たな産業を生み出そうと取り組む動き＞

■ 唐津コスメティック構想

- フランスの化粧品産業が、今後急成長が見込まれるアジアのナチュラルコスメ市場の輸出拠点として、①輸出に向けた地の利がよく、②水がきれいである安心な素材を手にすることができ、③高度な検査技術を持ったベンチャー企業がいる唐津に注目。最近2年以上、日仏で交流を積み重ね、すでに一社、日仏合弁会社の設立が決定。
- 化粧品製造に強い仏資本と、6次産業化した素材作りで新規投資が期待できる国内事業者という明確な役割分担を持った日仏の資本が、唐津にある検査技術・輸出入拠点のポテンシャルを得ることで、ナチュラルコスメ産業を具体化につなげる、Win=Winのビジネスモデルを構想。(下記のポイントを参照)
- さらに日本側では、佐賀県外の企業を含む139社(平成28年2月末現在)を会員とするジャパン・コスメティック・センターを設立。構想の具体化に向け、交付金等を活用したアジアへの輸出に耐える検査認証技術の拡充や、さらなる対日直接投資の実現に向けた仏化粧品メーカーへの働きかけを強化しているところ。



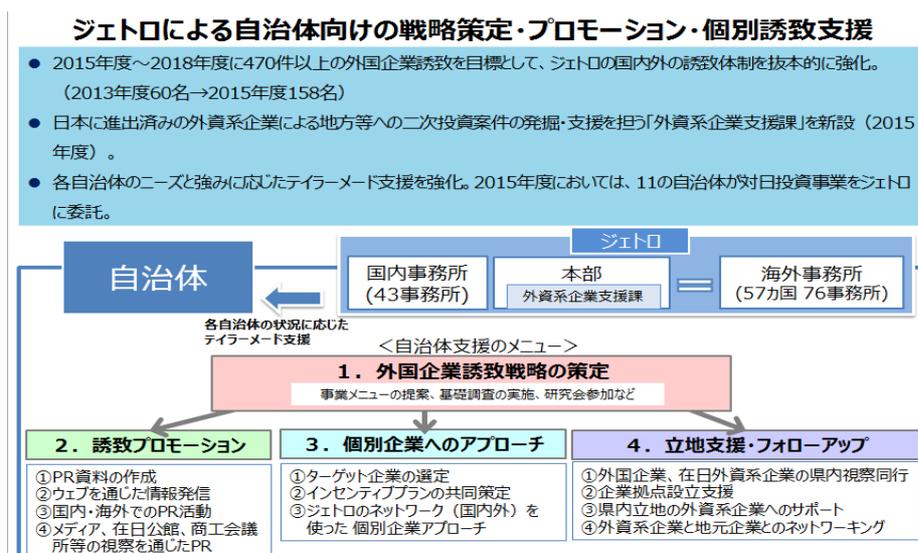
～～【唐津コスメティック構想のポイント】～～～～

唐津市における取組の特徴は、以下の4点に整理される。

- (1) 地域の比較優位を的確に把握 (①アジア市場との近接性と、②化粧品原料として着目される薬用植物の生産地としてのポテンシャル)
- (2) ジェトロRIT事業を積極的に活用し海外の同業クラスターとの交流促進
- (3) 産学官連携組織の設立 (ジャパン・コスメティックセンター) の設置を通じ、対日直接投資が生み出す投資循環へ幅広く国内プレイヤーを巻き込み
- (4) 外資の誘致と並行して、検査・認証能力の不足、販売・物流インフラの充実といった市場の構造的課題の解決を目指すことで、対日直接投資を、国内資本も絡んだ持続可能なより大きな投資循環に育てていくよう注力

～～

- このため、対日直接投資の活用拡大に向け、地方創生推進交付金等も活用しつつ、モデルとなるような先進的な取組を創出するとともに、こうした先進的事例のポイントを押さえつつ、①ジェットロによる誘致戦略の策定から、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)などを通じ、その横展開に取り組んでいく。
- **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ポート。人材育成にも取り組むジェットロ事業を展開。**



(4) 稼げるまちづくり

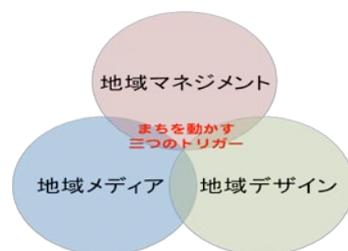
- 若年者人口の流出、居住人口の減少に加え、ネット通販の普及は、大規模、中小を問わず、リアルの販売店舗の売上を圧迫し、街からますます賑わいを奪いつつある。また、生活を支えるサービス業への新たな投資は、需要密度が高く確率的にリターンを見込みやすい、人口集積度の高い都市部へと向かう傾向があり、人口減少の大きい地方への投資は、ますます劣後。その結果、サービス業の生産性も都市部と地方とで更に開くこととなりかねない事態を招いている。
- 加えて、車社会の浸透は、地方を人が歩かない街へと変え、都市部の大型商業施設へと生活者を吸い寄せていく一方、高齢化の進展に伴い、運転ができなくなった高齢者の移動手段や生活交通の確保といった新たな課題も生みつつある。
- しかし、人が歩ける、賑わいのあるまちづくりを進めようとしても、人口減少により減りつつある域内の生活需要を対象としているだけでは、どこに投資をしようと、どこかが賑わえば、どこかが賑わいを失うという、需要の食い合い現象を生む。もし新たに賑わいを創出しようとするのであれば、域外の観光需要、若年者の新たな創業、伸びる高齢者サービス需要など、新たに成長が期待されるサービス需要の掘り起こしと一体となった、稼げるまちづくりを進める必要がある。

- 需要の掘り起こしは、今あるサービス事業をいくら分析しても生まれにくい。域外の消費者も含め個人の行動特性を追いかけたビックデータの分析や、いろいろなアイデアを持った個人がぶつかり合う密度の高い空間を創出することで、新たな需要を生み出すようなアイデアが生まれ、まち全体の設計図が徐々に明らかになっていく。まさに、まちはアイデアを生産することで発展していくものであり、その実現に向けて、まずは、「稼げるまちづくり」という方向性の明確化と、アイデアのぶつかり合いを生み出すようなビジョンの共有を行うことから取り組み始める必要がある。

＜空き家等を活用し、まちのブランディングに取り組む動き＞

■ Open A 馬場氏(佐賀市、山形市など)の取組

- 増加する空き家や古い建物のリノベーションを通じ、まち全体のブランドイメージ向上の効果を用いたまちづくりの実践。
- 数軒の古い家屋をターゲットにリノベーション(改修工事による付加価値の付与)を実施するとともに、入居者が新たな町内会をつくり、情報発信やバスを誘致するなど、地区の運営を民が担う仕組みを形成。これらが新たなアイデアの連鎖を生み出し、起業件数の増加、雇用の創出、観光客の誘致を実現。
- また、移住に必要な3情報(物件、仕事、頼れる人との出会い)を掲載したウェブサイト構築。移住希望者だけでなく、地元の人が町の魅力を再発見できるようなサイトを展開。
- このように、まちをカッコよくデザインし、それをメディアで上手に発信し、そこで集まるアイデアや取組と地域住民の思いを上手にマネジメントする、まちづくりを動かす三つのトリガーをいつも意識して取り組んでいるという。



- 具体的には、地域の住民、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持つとともに、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、まちづくりのためのPDCAサイクルを確立していくことが必要である。その具体化には、まちづくりの担い手が中心となって、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とその進捗を検証するKPIを設定、そして、それを実行することが重要である。
- このため、こうした取組を進行段階に応じて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、本政策パッケージでは、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を紹介する。今後、これら都市の事例にも含まれている、「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、その横展開を図る。さらに、自治体からの相談に対しては、「地方創生コンシェルジェ」がワンストップで対応できる体制を整えることとする。

- また、こうしたまちづくりを、ハード面とソフト面の施策が一体となりながら、稼げるまちづくりを進めていくためには、それら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。こうした課題の解決を目指した担い手と、その担い手の求心力を支えるような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に横断的な施策メニュー

② 着目する需要の類型・特定の「賑わい」の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

＜産官学金労言の連携の下、民主導でまちづくりに取り組む動き＞

■ (株)まちづくり松山の取組

- 「まちに興味を持つ(きっかけ)」→「まちを知る(行動)」→「まちに愛着を持つ(結果)」のサイクルを意識しつつ、広告・サイン、各種イベント、商品券など様々な取組を展開。まちづくりの自分事化とビジョンの共有を徐々に市民の間に拡大。
- これらを松山版コンパクトシティに引きつけた連携に発展させつつ、最終的には、国や地方行政から社会的意義を認知され、且つ、民間から適正な割合の資本を得て「民主導のまちづくり」の具現化を目指す。また、地域から資源を集め、さらに獲得した外貨を地域内に再分配する。この一連の流れを、自立した組織として継続性を重視した質の高いマネジメント力を持って実行することを目指す。



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

- まち・ひと・しごとの3要素の中でも、特に「しごと」づくりに関しては、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る。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」を育成していく必要がある。

- しかし、域内の人材による必要な経験値の習熟を見るのに5～10年を要することを考えれば、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」を形成することが現実的である。
- 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、地域自身が育んでいくこと。さらに理想的には、人材・資金、ひいては、技術や知恵・知見を、受け入れるだけでなく、むしろ域外に対して発信し、地域の壁を越えて、これからが自由に全国各地を出入りするような開かれた地域経済を構築していくことが必要である。
- 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・確保に向けた分野横断的な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た、担い手となる組織の形成支援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

- 新たなしごとと投資作りに向けたプロジェクトの組成に向け、突破力を持ちつつ、民間の事業ノウハウに熟知した人材を取組の核に据えていくためには、それを支援し推し進めていく自治体の側にも、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、地域しごと創生の観点からも、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。

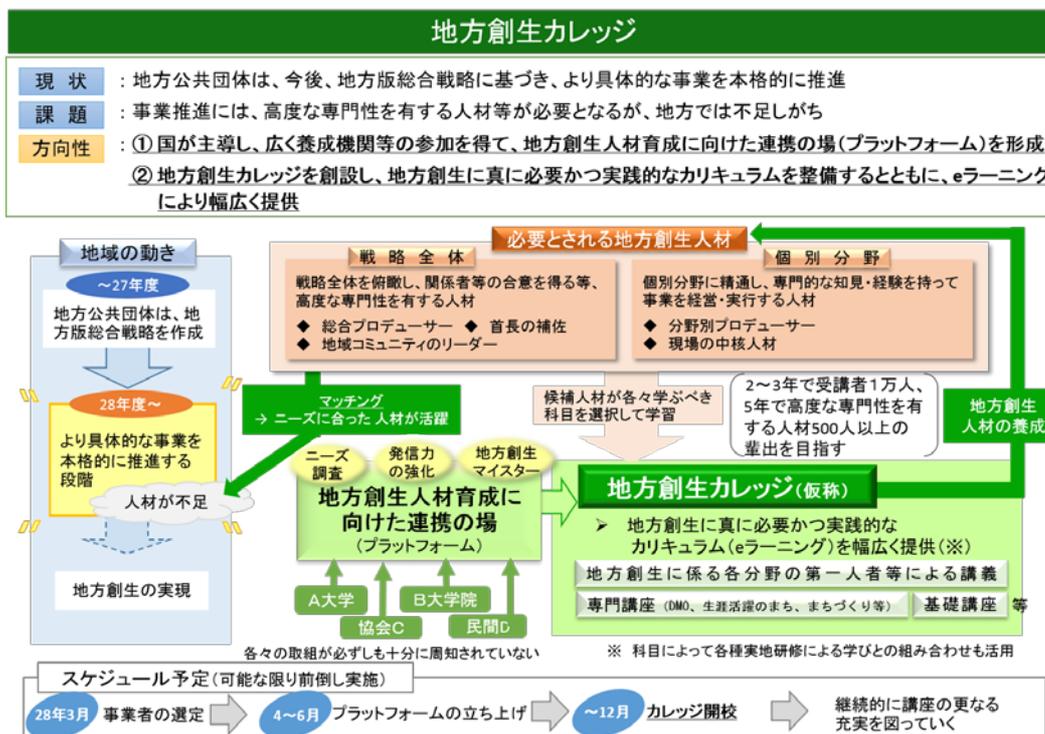
- **応募期間の長期化、民間人材の募集対象の拡大等、人口5万人以下の市町村等に専門家を派遣する地方創生人材支援制度を拡充。**

地方創生人材支援制度		
<p>○ 地方創生に積極的に取り組む市町村に対し、意欲と能力のある国家公務員や大学研究者、民間人材を、市町村長の補佐役として派遣</p> <p>○ 28年度に向けた取組：応募期間の長期化（1か月→2カ月）、民間人材の募集対象を一般企業にまで拡大</p>		
<p><制度概要></p>		
対象	<p>派遣先市町村</p> <p>以下の市町村を対象として募集する。</p> <p>ア 市町村長が地方創生に関し、明確な考えを持ち、派遣される人材を地域の変革に活用する意欲を持っていること</p> <p>イ 市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略を策定し、実施する市町村であること</p> <p>ウ 原則人口5万人以下</p>	<p>派遣人材</p> <p>国家公務員 大学研究者、民間人材</p> <p>以下に該当する者を公募する。</p> <p>ア 地方創生の取組に強い意欲を持っていること</p> <p>イ 市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略の策定・実行のために十分な能力を有すること</p>
	役割	市町村長の補佐役として、地方創生に関し、市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略に記載された施策の推進を中核的に担う。
派遣期間	<p>① 副市町村長、幹部職員（常勤職）・・・原則2年間</p> <p>② 顧問、参与等（非常勤特別職）・・・原則1～2年間</p>	
バックアップ体制	<p>・派遣前に、地方創生担当大臣による訓示のほか、有識者による講話、地方創生に関する取組についての講義等の研修を実施</p> <p>・派遣期間中には、派遣者同士の情報交換の場や、地方創生担当政務との意見交換の場として、年に4回程度、派遣者が一堂に集う情報交換会・報告会を開催</p>	
<p><派遣実績></p>		
<p>平成27年度</p> <p>69市町村へ派遣</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 国家公務員42名 ✓ 大学研究者15名 ✓ 民間人材 12名 		
<p>平成28年度</p> <p>58市町村へ派遣</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 国家公務員42名 ✓ 大学研究者 3名 ✓ 民間人材 13名 		

② 地方創生カレッジの創設

- 中長期を見据えれば、地域自身が、産官学金労言様々な立場から、地域しごと創生の取組をリードする人材を、自ら育成していくことが必要である。しかし、そのために必要なリソースやノウハウは、必ずしもすべての地域には蓄積されておらず、それを補う取組が必要となる。
- このため、ゼロから新たな大学を創設するのではなく、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、年内に開校し、地方創生人材の育成を早急に開始することとする。
- また、その際には、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。



③ プロフェッショナル人材事業強化、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箇所で開催の進んだプロフェッショナル人材事業の強化を図り、事業開始2~3か月で20名以上の還流実績を上げ、相談件数も月単位で急増中の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。
- また、人材還流経路の多様化を進めるに当たっては、完全に地域への移住・定住を目指す動きばかりでなく、事業経験を積んだシニアに対する地域側からの求めに応じ、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プロ人材の拡大を促進

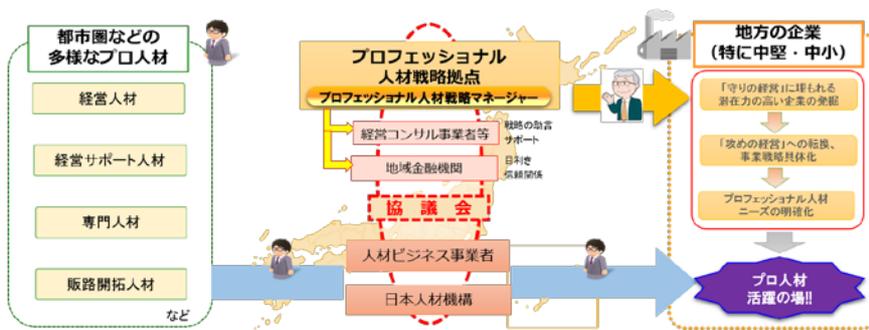
プロフェッショナル人材事業

1. プロフェッショナル人材戦略拠点の設置

- 各道府県の「プロフェッショナル人材戦略拠点」は、潜在成長力のある地域企業に対し、プロ人材の採用支援活動を行う
- 昨年度に、東京都、沖縄県を除く全道府県に拠点を設置し、活動を開始（沖縄県は今春中開設予定）

2. 事業推進に向けた活動等

- プロ人材候補、人材事業者、地域企業等を対象とした総合的なシンポジウムを東京・大阪・名古屋で開催（計4回）
- 第1回全国協議会を開催。全国の拠点及び関係機関が一堂に会し、協力関係を構築
- 地域企業と都市圏大手企業の人事交流の関係構築の可能性を模索するため、関係者による意見交換会（ラウンドテーブル）を試行的に実施



拠点設置数と相談件数(累計)の推移【速報値】



(プロフェッショナル人材事業
全国事務局調べ)

(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も作っていかねばならない。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を多く形成してきた地域では、資金調達も含め民間ノウハウにあふれた自走力の高い事業体の形成を、必ずしも得意としない。
- 中でも、周囲への経済波及効果が高く、新たな市場開拓の発火点となるポテンシャルも高い、以下の二つの「担い手」に対し集中的に支援をしていくことが、費用対効果の高い地域ごと創生対策を進めていく上でも、重要である。

◇ 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」となる組織など、地域価値を引き上げ、地域の稼ぐ力を向上させるために、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・ベンチャー事業の育成

(*) 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還元ではなく、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。詳細は、次項目を参照

◇ 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、以下①及び②の二つの領域を対象に、**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」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、③に示す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 対象その①：パブリック・ベンチャーの育成

- 分野別アプローチで述べたとおり、地域産品にせよ、観光サービスにせよ、地域の暮らしやまちづくりを支えるサービスにせよ、現状、いずれも、各地域の市場の中で、大きなビジョンと展望を共有することができないまま、人口減少に伴い縮小する市場の限られたパイを奪い合っている傾向がある。
- こうした、個社同士の競争だけでは縮小均衡に陥っていく心配がある地域では、販路開拓、観光地経営、まちづくりなど様々な分野で、個社では実現のできない新たなビジョンと市場の可能性を切り開く、ベンチャースピリットに溢れた地域しごと創生の司令塔としてのパブリック・ベンチャーを設立していくことが必要である。
- 具体的に、こうしたパブリック・ベンチャーが
 1. 域外に対する共同のマーケティングや販路開拓、
 2. IoTを活用した新たな受発注共同体等の新たな企業連携の組成
 3. 決済・情報連携を有したカード等の生産性向上に向けた共通基盤の整備、
 4. 農業と化粧品との結合によるナチュラルコスメ産業のような異なる産業分野の連携による新たな業態への挑戦など、個社の力だけでは実現できない、新たな連携や協働に基づく共益的な事業が展開できれば、個別に新たな市場を切り開くことが難しい個社の取組にも、新たな成長可能性が切り開かれる。
- ただし、こうした共益的な事業の推進主体たるパブリック・ベンチャーは、民間の事業ノウハウを最大限発揮できる民間的組織であると同時に、個社の事業と直接競合しない共益的な事業に専ら注力する組織である必要がある。このため、その設立に当たっては、株式会社、NPO等その法人形態には特段の制約はないものの、
 - ◇ 取り組む共益的な事業の範囲
 - ◇ 事業収益を、決められた共益的な事業への再投資に用いること

について、あらかじめ投資者間で合意することによって、個社の取組や特定の投資者の利害と競合しない性格の事業推進主体としておく必要がある。

- 具体的には、DMO、地域商社、まちづくりの担い手など分野に応じて様々な形態が考えられるが、さらには地域の実情によって、観光と地域産品の連携、観光とまちづくりとの連携など、必ずしも一つの型には収まらない、様々な守備範囲、形態を持った事業体が形成される可能性も想定される。

② 対象その②：中核的企業の育成

- 地域経済の成長を阻む問題を解決するにあたって、上述の共益的なパブリック・ベンチャーを突破口とするアプローチに加えて、強力な中核的企業を育成し、同中核的企業を核に新たな企業間連携を育んでいくことで、良質な雇用を生み出せる、生産性の高い地域しごとづくりを進めていくことも考えられる。
- 具体的には、地域経済の取引関係を分析すると、多くの場合、特定の系列取引に依存するか、域内の販路開拓能力を持つ中核企業に依存する姿が目立つ。これは、優れた技術や資源を持ちながら、市場開拓力のある事業者に継続的に依存してきた結果、市場開拓能力や経営能力がそれに見合う形でついていかず、経営と技術の間にミスマッチが発生していることに起因する。
- 既存の国内市場の縮小と市場変化のスピードアップによって、これまでの長期的な取引関係だけに依存することが難しくなる中で、優れた技術や資源を持った地域企業の力を生かしていくには、販路開拓能力や事業開発能力の高い強力な地域中核的企業の発掘・育成を急ぐと同時に、同企業を核に優れた技術や資源を持つ地域企業との新たな連携を促していくことが必要となる。
- こうした新たな連携を進めていくには、「地域の技の国際化」で触れた技術開発プロジェクトを通じて、地域中核企業候補の成長のための新たな企業間連携のための体制整備や、地域中核企業の更なる成長を実現するための事業化戦略の立案/販路開拓等の取組を支援していくことが重要である。同時に、成長する地域中核企業を核に、IoTなどを積極的に活用していくことが有効である。
- 加えて、こうした新たな関係を地域に構築していく上では、域外の投資家や事業支援の専門家にも、更に積極的な参加を促すような仕組みを作り、より強固かつ自律的な企業間連携と知見の集積を図っていくことが必要である。
- こうした形で、新たな取組の核となるような中核的企業の発掘・育成と、中核的企業を中心とした新たな企業間連携の具体化に向けた地域の取組を促していく必要がある。

③ 支援の手法

1. 一般相談への対応

- 上記支援対象を具現化する新たな担い手の組成に向けて、事業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。
- さらに踏み込んだ相談を希望する場合は、必要に応じ、有償によるコンサルティングへと移行する。

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、あらかじめネットワーク化した、例えば以下のような分野の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。
 - 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
- なお、こうした人材を採用する費用も、プロジェクト組成に向けた実現可能性調査などの形で、地方創生推進交付金の支援対象とする。

3. ファイナンス組成スキームの相談

- 産業革新機構が取り扱うようなアップサイドの大きい事業革新案件と異なり、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様々な形で、官民でリスクを共有できる、官民リスクシェア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ら、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方式なども考えらえる。
 - 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

※未定稿

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