

地方創生事業実施のためのガイドライン

地方創生関係交付金を活用した
事業の立案・改善の手引き

平成30年3月 作成

平成31年3月 改訂

令和 2年3月 改訂

令和 3年3月 改訂

【総論】

I. はじめに

- **1. ガイドラインのねらい** 5
- **2. ガイドラインの構成** 5

II. 導入編

- **1. 地方創生関係交付金事業のねらい** 6
- **2. 事業の必要性** 6
- **3. 先導性要素** 7
- **4. KPI（重要業績評価指標）の設定について** 14
 - 1) KPI（重要業績評価指標）とは 14
 - 2) 地方創生関係交付金事業におけるKPI設定の視点 14
 - 3) KPI設定にあたってのポイント ～このような点に気をつけましょう～ 15
 - 4) 分野別の主なKPIの例 19
 - 5) 参考となる政府統計指標 26
- **5. 地方創生関係交付金事業を効果的に実施するポイント** 33
- **6. 地方創生推進交付金の活用事例に関する調査・分析** 35
 - 1) 目標（KPI）達成の成否を分けた共通の要因 35
 - 2) 事業を継続的に進めるための自己点検シート 36
 - 3) 調査・分析結果 39
 - 4) 参考事例 40

III. 事業化プロセス編 ～事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点～

- **1. 地方創生関係交付金事業の実施手順** 46
- **2. 事業アイデア・事業手法の検討〈Plan〉** 48
- **3. 事業の具体化〈Plan〉** 50
- **4. 事業の実施・継続〈Do〉** 52
- **5. 事業の評価・改善〈Check・Action〉** 54

【各論】

- **1. 農林水産（しごと創生分野①）** _____ **58**
 - 1. 分野の概要
 - 2. 農林水産分野のKPI設定の例
 - 3. 事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点

- **2. 観光振興（しごと創生分野②）** _____ **74**
 - 1. 分野の概要
 - 2. 観光振興分野のKPI設定の例
 - 3. 事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点

- **3. ローカルイノベーション（しごと創生分野③）** _____ **92**
 - 1. 分野の概要
 - 2. ローカルイノベーション分野のKPI設定の例
 - 3. 事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点

- **4. 地方へのひとの流れ** _____ **110**
 - 1. 分野の概要
 - 2. 地方へひとの流れ分野のKPI設定の例
 - 3. 事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点

- **5. 働き方改革** _____ **130**
 - 1. 分野の概要
 - 2. 働き方改革分野のKPI設定の例
 - 3. 事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点

- **6. まちづくり** _____ **144**
 - 1. 分野の概要
 - 2. まちづくり分野のKPI設定の例
 - 3. 事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点

総論

1. ガイドラインのねらい

- このガイドラインは、地方公共団体が、地方創生推進交付金をはじめとする地方創生関係交付金を活用した事業に取り組むにあたり、**①今後の新たな事業の企画・立案**や、**②実施中の事業の効果検証・改善**などの参考にしていただくことを目的としています。

2. ガイドラインの構成

- このガイドラインは、「総論」と「各論」で構成されています。
 - 「総論」では、地方創生関係交付金を活用した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、事業のテーマ・分野を問わず共通的に気をつけたい工夫・留意点を掲載しています。
 - 「各論」では、事業の分野・テーマごとに、参考として地方創生関係交付金を活用した取組事例の概要を掲載しています（事例の詳細については、別冊の「（平成29年度版）地方創生関係交付金の活用事例集」、**「平成30年度版地方創生関係交付金の活用事例集」**、及び**「令和元年度版地方創生関係交付金の活用事例集」**をご参照ください）。
- まずは「総論」を一読ください。そのうえで、現在検討中の事業や取り組んでいる事業の分野・テーマに応じて、「各論」を参照してください。

1. 地方創生関係交付金事業のねらい

- 地方創生関係交付金は、「地方版総合戦略」に基づく、地方公共団体の自主的・主体的で先導的な取組を複数年度にわたり安定的・継続的に支援することにより、地方創生の深化・高度化を促すものです。

2. 事業の必要性

- 地方創生関係交付金を活用するにあたり、まず、当該事業を実施する必要性を明確にすることが重要です。
- 事業の必要性については、以下の点を具体的に検討することが重要です。

① 地方創生として目指す将来像が適切に設定されること

地方版総合戦略に記載された各地方公共団体として目指す将来像をさらに具体化しながら、地域で実現したいまち、産業、雇用、人口のあり方等の将来像を具体的に検討することが重要です。

② 設定された将来像に至るための現状の構造的な課題が、定量的な分析により明らかにされること

課題は、設定された将来像と現状とのギャップを適切かつ具体的に把握することが必要であり、定量的な分析により設定されることが重要です。「○○と思われる」といった客観的な根拠に基づかないもの、「○○が必要である」といった必要性が述べられているのみで解決すべき課題が明確ではないものは適切な課題設定とは言えません。

③ 明らかとなった構造的課題を解決するための手段として考えられるもののうち、交付対象事業が最適な手段となっていること

構造的課題を解決するための取組は複数考えられる場合が多いですが、交付対象事業となる事業が、そのうち最適な事業となっていることが重要です。併せて、KPIの向上に寄与する事業か、単にこれまでの地方公共団体で行っていた事業にとどまっていないか、などについて確認・検討すること、また、実施する事業が課題の解決に寄与するといえる根拠・理由を論理的に整理することが重要です。

- 上記の①～③の内容について、①、②、③の順番で、庁内のみならず住民を含めた第3者に対して、具体的かつ論理的に、説明できることが重要です。

3. 先導性要素

- 地方創生関係交付金による支援対象事業については、下記に示す**6つの「先導性要素」**が重要と考えています。

図表：重要視する6つの「先導性要素」

要素1：自立性

要素4：政策間連携

要素2：官民協働

要素5：事業推進主体の形成

要素3：地域間連携

要素6：地方創生人材の確保・育成

- 地方創生関係交付金は、あくまでも事業の初期段階における円滑な立ち上げ・遂行を後押しする資源（リソース）として活用されるものであり、事業を進めていく中で、「稼ぐ力」が発揮され、事業推進主体が自立していくことにより、将来的に**交付金に頼らずに、事業として自走していくことが可能となること**を前提としています。その意味で「**要素1：自立性**」は重要と考えています。

※なお、「自立性」の評価は、実施する事業の性格や内容に応じて、事業収入等、歳入面での財源確保や、関連する諸施策等により見込まれる一般歳出の削減効果（行革努力を含む）も含めて行われるものです（例えば、小さな拠点形成事業や生涯活躍のまち形成事業に取り組むことによる公共交通運行維持経費や高齢者医療費の削減などが考えられます。）。

- また、地方創生関係交付金は、従来の「縦割り」事業だけでは対応しきれない課題への取組を支援するため、**複数の事業主体との連携や複数の政策分野にまたがる事業**を念頭に、制度設計されています。その意味で「**要素2：官民協働**」、「**要素3：地域間連携**」、「**要素4：政策間連携**」についても重要と考えています。
- 事業の円滑な遂行にあたっては、「**要素5：事業推進主体の形成**」、「**要素6：地方創生人材の確保・育成**」も重要です。これらの要素は、事業の立ち上げ段階などの早期から方向性が定まっていることが好ましいため、交付金事業申請時においても重要な要素としています。

- これらの要素を備えた事業は、短期間で設計できるものではありません。そのため、**日頃から地域課題・ニーズを的確に把握し、地域住民・関係者と認識を共有した上で、これらの要素を十分考慮に入れた交付金活用事業の検討を進める**ことにより、地方創生の基盤づくりにつなげていくことが重要

6つの「先導性要素」の概要と具体例

要素1：自立性	要素4：政策間連携
要素2：官民協働	要素5：事業推進主体の形成
要素3：地域間連携	要素6：地方創生人材の確保・育成

「地方創生関係交付金の求める先導性」の概要と、それぞれの観点からの地方創生関係交付金における特徴的な事例は次の通りです。

要素1：自立性

- 事業を進めていく中で、「稼ぐ力」が発揮され、事業推進主体が自立していくことにより、**将来的に本交付金に頼らずに、事業として自走していくことが可能となる事業であること。**

具体例

「住まう喜びを感じるまち 南魚沼」実現プロジェクト（生涯活躍のまち分野） 新潟県南魚沼市

事業実施主体である南魚沼市まちづくり推進機構に、市のふるさと納税受領証明発行業務、ワンストップ申請書発行業務を委託することで、事業運転資金の一部としている。
市外発注から市内発注に切り替えたことにより、市内経済循環を増大させ、経済波及効果も見込めている。
市としても、ふるさと納税業務委託料の大幅な節減が達

成できたうえ、歳入は他事業に充てる事が可能なため、地域に貢献するまちづくりの事業や移住定住関連事業などに活用しており、好循環をもたらしている。

具体例

成長産業における海外販路開拓と人材育成促進事業（ローカルイノベーション分野） 新潟県新潟市

新潟市では、航空機産業を新たな基幹産業へと成長させるべく取り組んできたが、国内のみならず、海外の航空機需要を獲得していくには、機械加工などの単工程ではなく、表面処理、検査等を含めた複数工程の一貫受注が客先より求められる。
そこで、新潟市では世界的に受注競争が厳しい中での自立をめざし、地域の中小企業が共同で航空機部品を製造

するための「戦略的複合共同工場」を整備し、交付金を活用しながら、世界の航空機産業において多用されるハイエンドCADシステム（CATIA）の導入を支援し、生産技術の高度化を図るとともに、海外需要を獲得するため欧米メーカーとのマッチング事業を行い、試作品の受注に成功するなど
の効果が
出始めている。

具体例

「長良川DMO(仮)」と連携した長良川流域周遊・滞在型観光推進プロジェクト（観光分野） 岐阜県、岐阜市、関市、美濃市、郡上市

長良川流域観光推進協議会（県と4市の行政、観光団体で構成）、地域連携DMOが中心となり、長良川流域の観光コンテンツの発掘やプロモーションを実施しており、これまでに、長良川鉄道の「舞妓列車」「地酒列車」、川漁師による「漁舟ツアー」といったコンテンツが開発実施されている。

コンテンツの開発は協議会・DMOと事業者による二人三脚で行われており、協議会・DMOが事業環境の整備（プロモーション支援や外部との連携など）に注力し、民間事業者の「稼ぐ力」を高めることで、DMO等を中心とした自立的な地域振興に繋げる狙いである。

6つの「先導性要素」の概要と具体例

要素1：自立性	要素4：政策間連携
要素2：官民協働	要素5：事業推進主体の形成
要素3：地域間連携	要素6：地方創生人材の確保・育成

要素2：官民協働

- 地方公共団体のみでの取組ではなく、**民間と協働して行う事業であること。**
- また、単に協働するにとどまらず、民間からの資金（融資や出資など）を得て行うことがあれば、より望ましい。

具体例

赤目四十八滝チャレンジステーション整備事業（人材分野） 三重県名張市

事業実施主体である（一社）滝川YORIAIは、地域の青年会の若者によって設立されており、赤目地域の地域資源の価値を地域住民と共有する機会を設けることで、地域資源に対する認識を向上させ、地域住民が事業に協力するような機運を高めている。

一方、行政側では、職員が自ら地域に足を運んで、定期的な地域代表者との会議や、地域住民とのコミュニケーションを積極的に

行っており、政策を打ち出す際にも地域のニーズと乖離しない策を練ることができるよう工夫している。

また、人事異動によって事業継続に支障が出ないように、地域経営室で把握した地域課題を各部署で共有し、担当部署全員が関わられるような連携体制を整備しており、地域住民とも三位一体となって事業推進する体制を構築している。

具体例

町有地を活用した100年の森とコミュニティライフの共生によるCCRC事業（生涯活躍のまち分野） 岩手県雫石町

従前から、早稲田大学都市・地域研究所との共同研究により、地域の目指す将来像を実現するためのモデルプロジェクトのアイデア出しを行っていた。

同大学と町内ステークホルダー（福祉施設、介護施設、建築事業者、物産事業者等）が参加する形で、雫石町は「総合計画推進モデルプロジェクト検討委員会」を組織し、プロジェクトのコンセプトや内容を協議することとなった。

検討の結果として、「小岩井農場～100年の森～」に隣接する町有地14haを活用し、「高齢者が安心して暮らせる高齢者住宅」「障がい者のためのグループホームと農を活かした就業施設」「多世代・多機能型の拠点としての図書館とレストランを擁するコミュニティカフェ」「地場産材、農業、地域エネルギー等の地域資源を活かした環境共生事業」等の構想がうまれた。

具体例

次世代産業創造支援事業（ローカルイノベーション分野） 福井県鯖江市

鯖江市の3大地場産業（眼鏡、繊維、漆器）が有する知見・技術を官民協働で整理し、これら地域資源を活用した異分野参入の可能性を探る事業において、行政が中心となりつつ、域外の大手企業の参画も得つつ実験的な取組を実施している。

行政が主体となり、先端技術を有した企業の誘致や技術

開発につながるマッチング等を展開している。民間企業はそれに呼応した新商品開発や技術開発を行っており、官民での役割分担が明確になっている。

この結果、域内企業は新分野への参入可能性について「気付き」を得られるとともに、異業種からの新たな受注機会の創出を図ることに成功しつつある。

6つの「先導性要素」の概要と具体例

要素1：自立性	要素4：政策間連携
要素2：官民協働	要素5：事業推進主体の形成
要素3：地域間連携	要素6：地方創生人材の確保・育成

要素3：地域間連携

- 単独の地方公共団体のみでの取組ではなく、**関係する地方公共団体と連携し、広域的なメリットを発揮する事業であること。**

具体例

町家・古民家等の歴史的資源を活用した観光産業の確立推進事業 (観光分野) 愛媛県大洲市

愛媛県大洲市のみを訪れる観光客は未だ少数人数であるが、内子町との広域連携で、観光客（主なターゲットは外国人観光客）の内子町・大洲市のエリアでの滞在時間をより長時間化させる事を狙いとして、事業を推進している。実際に、地域内の歴史的建造物を宿泊施設に活用することで、観光目的宿泊客を創出しており、観光客の内子町・大洲市のエリアでの滞在時間を以前より長時間化させる事が出来ている。

具体例

戦略的農産物を核とした成長サイクルの創出プロジェクト（農林水産分野） 山形県寒河江市、朝日町

寒河江市はさくらんぼ、朝日町はりんごを戦略的農産物としているが、両地域の抱える課題（高齢化、担い手不足、インバウンド観光の受入環境整備等）は共通している点が多いことから、寒河江市と朝日町との間で共通課題の解決に向けてコミュニケーションを進めることから事業検討を開始した。これまで観光振興においては地方公共団体間の連携を進めてきたものの、農業振興における連携は戦略的農産物が異なるために希薄であったが、この事業を通じて、農業振興においても寒河江市と朝日町の互いのノウハウを出し合って協力する土台が築きあげられた。

具体例

ICTを活用した最先端農業技術研究に関する実証実験事業（深化型） (農林水産分野) 長野県飯綱町、高山村

飯綱町と高山村は、「①地理的な近さ（約20km）」「②自然条件（標高、気温の日較/年較差等）の類似性」「③りんご、ぶどうという主体農業の共通点」という3つの親和性を活かして、事業連携を実施した。飯綱町と高山村とで、取得データを共有することで、実証実験の精度が向上し、また、地域間で実証実験の工夫等を共有することで、事業の効率性向上に繋がった。

6つの「先導性要素」の概要と具体例

要素1：自立性	要素4：政策間連携
要素2：官民協働	要素5：事業推進主体の形成
要素3：地域間連携	要素6：地方創生人材の確保・育成

要素4：政策間連携

- 単一の政策目的を持つ単純な事業ではなく、**複数の政策を相互に関連づけて、全体として、地方創生に対して効果を発揮する事業であること。**
- また、利用者から見て意味あるワンストップ型の窓口等の整備を行う事業であること。

具体例

そらへ羽ばたけ！宇宙・航空機産業創出・振興プロジェクト (ローカルイノベーション分野) 山口県

事業の背景として、政府関係機関の地方移転により、JAXAの研究拠点が山口県宇部市に設置された。本事業では、その強みを活かして、次世代成長分野である宇宙利用産業と航空機・宇宙機器産業の育成・集積を図っている。宇宙利用産業では、JAXA、山口大学、山口県で衛星データの応用研究や利用促進に向けた連携協力協定を締結し、新事業創出に関して協力する体制を整えている。また、

航空機・宇宙機器産業でも、ものづくり技術に定評のある県内企業で形成された「山口県航空宇宙クラスター」により、複数企業が連携した一貫生産体制が整備されている。次世代成長分野である宇宙関連産業への多方面からの取組により、地域経済の活性化や顧客との関係構築につなげている。

具体例

城下町高田の歴史・文化をいかした「街の再生」～コンパクトシティによるまちづくり (まちづくり分野) 新潟県上越市

日本一長い雁木通りなど歴史的な街並みを活かしたまちづくりを進めている上越市高田地区では、2つの100年建築（料亭・映画館）を核とした誘客促進の取組により、来街者数の増加など日常的な賑わいの創出につながっている。さらに事業を発展させるため、まちづくりに係る政策に加え、長期構想として幅広い政策との連携強化を打ち出した。

空き町家を学生用シェアハウスとして改修し、市場化に向けた社会実験を行うなど、立地適正化計画と連動したまちなか居住を促進し、定住人口の増加に向けて取り組んでいる。あわせて、ゆとりある地方都市のまちなかビジネスタウン化を意図した産業振興施策にも取り組み、首都圏のIT企業のサテライトオフィス誘致に成功するなど効果をあげている。

具体例

生涯活躍のまち・つる推進事業（生涯活躍のまち分野） 山梨県都留市

当該事業の背景には、産業の再興と雇用創出のため、首都圏で増加する高齢者を市で受け入れ、マーケットを創出することで、シルバー世代をターゲットとして産業振興を行うという市長の発案がベースにあった。

この発案のもと、市内に立地する都留文科大学（教員養成系）、健康科学大学（健康・医療系）、県立産業技

術短期大学（工業系）と連携し、そうしたリソースを活かして「生涯活躍のまち」を目指すなど、一貫した方針のもと、各事業を関連付けて進めている。「生涯活躍のまち」がゴールではなく、将来的には、シルバー産業を含めた地場産業全体の育成を視野に入れ、取組を進めている。

6つの「先導性要素」の概要と具体例

要素1：自立性	要素4：政策間連携
要素2：官民協働	要素5：事業推進主体の形成
要素3：地域間連携	要素6：地方創生人材の確保・育成

要素5： 事業推進主体の形成

- **事業を実効的・継続的に推進する主体が形成されること。**
- 特に、様々な利害関係者が含まれつつ、リーダーシップを持つ人材がその力を発揮できる体制を有した推進主体とするとともに、必要な能力、知識を有した適格な人材を確保し、事業を実施することが望ましい。

具体例

テレワーク環境整備事業（ワークライフバランスの実現等） 長野県塩尻市

事業実施主体の振興公社は、基礎自治体の限界を超えて、半官半民の組織でなければ解決できないような公共課題を解決するための組織として立ち上げられた。社会福祉の増進という目的を考えると、公共セクターでしか解決できないが、多少ビジネスとしての要素を入れることで、事業の実現性や継続性を担保することを意図しており、自立化に固執しない、半官半民のバランスが肝となって軌道に乗っている。また、市役所でも、事業を始める際に、「危機感の共有」が意識されている。大きな課題解決は2、3年では片が付かないため、市役所の人事異動がある中でも、事業の継続を図れるような体制づくりが求められる。そのため、振興公社の立ち上げと同時に、市役所の若手職員を対象とした自主勉強会を立ち上げ、若手職員に将来のビジョンを共有する場を設けた。その結果、振興公社設立のキーパーソンが移動した後も熱意がある自治体職員が残り、事業を精力的に継続できた。

具体例

赤目四十八滝チャレンジステーション整備事業（人材分野） 三重県名張市

事業実施主体である（一社）滝川YORIAIは、地域の若者30～40名程度が赤目地域を盛り上げるために立ち上げた青年会の中から、地域の経済を考えていくよりコアなメンバーが集まって設立に至った。

また、事業の後方支援として各地区の代表で構成される「赤目まちづくり委員会」が設置されており、行政側と併せて、より良い事業推進が図れるよう三位一体の連携体制が築かれている。

（一社）滝川YORIAIでは、地域の価値に気づいた地域住民が事業を成立できるように協力するのが自らの役割だと考えており、赤目地域の地域資源の価値を地域住民と共有する機会を設けることで、地域住民が地域資源の価値を認識する気概が実際に醸成されつつある。

具体例

恋するNAGANO WINE振興事業（観光分野） 長野県、塩尻市、上田市、小諸市、東御市、千曲市、長和町、青木村、立科町、坂城町

ぶどう栽培から、醸造、販売・消費までの一貫した振興策をまとめた信州ワインバレー構想を官民一体となって進めるため、関係団体、市町村等で構成される推進協議会をエンジンとして事業を展開している。

国内プロモーションは飲食店や個人で構成されるNAGANO WINE応援団が担い、キーマンの参画も得つつ、草の根レベルでも取り組んでいる。それが結果としてブランド向上につながり、NAGANO WINEが海外からの国賓をもてなす晩餐会で提供されるまでの位置づけとなるきっかけともなった。

6つの「先導性要素」の概要と具体例

要素1：自立性	要素4：政策間連携
要素2：官民協働	要素5：事業推進主体の形成
要素3：地域間連携	要素6：地方創生人材の確保・育成

要素6： 地方創生人材の 確保・育成

- 事業を推進していく過程において、地方創生に役立つ人材の確保や育成を目指すものであること。
- 育成された人材が起業や定住をし、**新たな人材の育成や確保に取り組む好循環**が生まれることが望ましい。

具体例

とちぎの観光発展推進事業（観光分野） 栃木県

栃木県では、観光地域のブランド力向上に向け、（外国人観光客へのPRを中心に）デジタルマーケティングを活用している。しかし、外部のデジタル人材に頼るだけでは、県にノウハウが蓄積せず、一過性のもので終わってしまう。

そこで、デジタルマーケティングの業務委託をする際に、仕様書の中に、動画作成や広告配信だけでなく、分析の研修会の実施をセットで盛り込んでおり、委託の一環として、職員

が自然と学んでいく機会を設けている。

今後も、携帯キャリアの位置情報データの活用を予定しているため、ツールを使いこなせる人材を育成していく必要性を感じており、DXに向けたナレッジを職員が積み重ねていき、データを読み込める人材（データリテラシーのある人材）になることが非常に重要だと考えている。

具体例

津久見市版観光DMO・地域商社機能加速化事業（観光分野） 大分県津久見市

本事業では、事業の中核となる人材（地方創生人材）を、公募、観光コンサルタント等からの出向、派遣等の多様な手段を検討し確保しており、外部人材が入ることに対して関係者に事前に根回しすることで、外部人材が動きやすいように調整している。

さらに、市側では外部人材受け入れに際し、すべての関係各所（都市計画系のまちづくりや生涯学習、農林水産課、商工会議所）との橋渡しや、予算権限を予め調整するように意識したことで、外部人材がすぐに事業運営に集中できる体制が整備された。

具体例

企業間連携促進（SSIBA）事業（若者雇用対策） 新潟県新発田市

本事業では、雇用という共通の課題をテーマとした研修会を開催し、若者同士の交流から企業間同士の関係性が構築され、雇用のみならず企業同士の新しい発展（商品開発の企業間コラボレーション等）につながるような中間支援、いわば企業間のプラットフォームを目指している。

地元の商工会議所など既存のネットワークを活用すること

で、より多くの人に事業を周知し参加してもらえるよう企画しており、研修会の目的である若者の離職防止や人材確保といった部分に留まらず、雇用という特定の業種に限らない共通の課題を持った企業同士の関係性構築に寄与している。

4. KPI（重要業績評価指標）の設定について

1) KPI（重要業績評価指標）とは

- KPI（重要業績評価指標：Key Performance Indicator）とは、目標を達成するための取組の進捗状況を**定量的に測定するための指標**です。
- 取組をPlan（計画）し、それをDo（実施・実行）に移し、その取組内容をCheck（点検・評価）し、Action（改善）を進めていくというPDCAサイクルを確立していくには、取組の状況や効果を評価できるKPIの設定が有効です。

地方創生関係交付金事業におけるKPIとは、地方版総合戦略等に掲げられた地域の目指す目標（Goal）に対して、どのような取組プロセスを経れば、その目標が達成可能なのかを考えて設計された交付金事業において、その取組プロセスを実現できているかどうかを数値で計測するための指標です。

2) 地方創生関係交付金事業におけるKPI設定の視点

地方創生関係交付金事業では、**取組の自立性が確立されることを重視**しています。取組の自立性を確立するためには、**①事業のマネジメントサイクル（PDCA）への意識を高めること、②“確かなPDCAサイクルの稼働”を実現するために適切なKPIを設定・管理することが必要**です。

地方創生関係交付金事業におけるKPIの設定にあたっては、事業の成果・進捗を測るため、下記の基本的な視点に留意することが重要です。

視点1：「客観的な成果」を表す指標であること

視点2：事業との「直接性」のある効果を表す指標であること

視点3：「妥当な水準」の目標が定められていること

3) KPI設定にあたってのポイント ～このような点に気をつけましょう～

視点1：「客観的な成果」を表す指標であること

○**成果・効果を捉えたアウトカム指標となっていること**

- ・設定するKPIは、交付金を活用した取組によって得られる成果・効果を客観的に示す「事業のアウトカム指標」であることが基本です。
- ・また、事業の評価や改善を効果的に進めるためには、交付金を活用した取組の活動量を示す「事業のアウトプット指標」を併せて設定することも有効です。
- ・そのため、「事業のアウトカム指標」と「事業のアウトプット指標」の両方が設定されている状態が望ましいと考えます。

○**主観的でない、定量化されたKPIとなっていること**

- ・交付金事業の達成度を評価するためには、事業参加者の満足度のような主観的な指標はふさわしくありません。
- ・また、数値であらわれ、客観的に達成したか否かが判定可能である必要があります。
- ・KPIは、正しく実態を把握できることが基本です。そのため、設定にあたっては、「（推計値ではなく）実測可能なこと」、「ダブルカウントが生じぬこと」等に留意すべきです。

[指標の説明]

指標分類	指標の説明	設定の例
総合的なアウトカム	地域にもたらす最終的な効果、目指す最終目標 交付金を活用した取組によって、最終的に地域にもたらされる成果・効果を示す指標、地方創生事業によって目指す最終目標を示す指標	地域における起業者数 [○] イベントに参加した観光客数 [×] →地方公共団体の解決した最終課題や事業目的と合致するアウトカム指標になっていません。
交付金事業のアウトカム	個別事業の直接的な効果 交付金を活用した取組によって得られる成果・効果を客観的に示す指標	支援事業を通じた新規雇用者数又は売上高 [○] 相談事業に配置した相談スタッフ数 [×] →成果・効果を捉えたアウトカム指標になっていません。また、取組の活動量を示すアウトプット指標でもありません。
交付金事業のアウトプット	個別事業の活動量 事業の評価や改善を効果的に進めるために、交付金を活用した取組の活動量を示す指標	企業家支援セミナーイベント参加者数 [○] イベント参加者満足度 [×] →主観的な評価であり、客観評価とは言い難いです。 <small>※満足度等の主観的な指標は、一般的には事業の効果を図る尺度の1つではありますが、具体的かつ客観的な成果が求められている交付金事業のKPIとして設定することには慎重であるべきです。</small>

視点2：事業との「直接性」のある効果を表す指標であること

○**達成を目指す目標と交付金事業のKPIとの因果関係が明確であること**

- ・設定するKPIは、交付金事業によって達成を目指す目標を実現するために、事業の成果・進捗の管理に資する必要があります。そのため、目標との因果関係が明確な指標を設定することが重要です。

○**交付金事業によって現れた成果だと説明できるKPIであること**

- ・設定するKPIは、交付金を活用した事業の成果・効果として説明できることが重要です。例えば、本交付金事業とは別の事業による変化や事前に織り込み済みの環境変化等の外的要因に影響を受けない指標を設定する必要があります。

[指標の例]

- KPI例①：＜創業（起業）支援事業＞

事業を通じた起業による新規雇用者数 [○]

地方公共団体の定住人口 [×] →事業との因果関係が不明確です。

- KPI例②：＜観光PR事業＞

事業で実施するキャンペーンの対象施設の入場者数 [○]

市町村全体の観光入込客数 [×]

→市町村全体の観光客数には当該キャンペーン以外の観光客数も含まれるため、交付金事業によって現れた成果だと説明できません。

事業分野別のKPI設定の例



➤ KPIの設定では、地方創生事業によって目指す最終目標、地域にもたらす効果を示す「総合的なアウトカム（表の緑枠）」を定め、その達成に紐づく交付金を活用した取組によって得られる成果・効果を客観的に示す「事業のアウトカム（表の赤枠）」と、交付金を活用した取組の活動量を示す「事業のアウトプット（表の青枠）」が設定されている状態が望ましい。

	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 (例)	個別事業の直接的な効果 (例)	諸事業・施策の全体効果 (例)
ローカル イノベーション	○ 情報システム導入 (ICT, IoT等導入 促進)	・ IT設備導入数、設備投資額	・ 労働生産性がXX倍以上 達成の企業数	・ 地域における起業家数 ・ 地域における新規雇用者 数 ・ 地域における企業の売上 高
	○ 民間ノウハウ活用 (連携協定、人材 交流)	・ プロフェッショナル人材のマッチング件数	・ 本事業における成約件数 ・ 育成人材数	
農林水産	○ 地域資源の活用 ／再注目	・ 企業・プロジェクトの売上高 ・ 育成人材数	・ 移住者数（代表的KPI）	・ 地域における農林水産就 労者数 ・ 地域における農林水産出 荷額
	○ 6次産業化支援 事業	・ セミナー・研究会等のイベント参加者数	・ 支援事業を通じて開発・ 生産された製品の売上 高・出荷額	
観光振興	○ 地域ブランド化 (地域の魅力を活 かした商品・サービス 開発)	・ 特産品・旅行商品開発数	・ 宿泊者数 ・ 観光客数	・ 地域における観光関連産 業売上高 ・ 宿泊者数、日帰り観光客 数の増加に伴う消費の増 加額
	○ 地域間連携 (広 域連携による発信力 向上と多様なニーズ の取り込み)	・ 特産品・旅行商品開発数	・ 電動アシスト付自転車の週 末利用件数	
地方への ひとの流れ	○ 移住相談事業	・ 地域への移住者数	・ 相談事業を経た移住者数	・ 相談事業への参加者数
	○ インターンシップ事 業	・ 地元就職率	・ インターンシップ参加者の地 元就職数	・ 関連イベントの参加学生数
まちづくり	○ 小さな拠点等の生 活拠点整備事業	・ 地域の定住人口数（転出 入数）	・ 小さな拠点における店舗等 の利用者数・売上高	・ 地域運営組織の形成数
	○ 民間ノウハウ活 用 (連携協定、 人材交流)	・ 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）	・ 観光客数 ・ 育成人材数	・ 地域の人口・世帯数 ・ 地域への転入者数

3) KPI設定にあたってのポイント ～このような点に気をつけましょう～

視点3：「**妥当な水準**」の目標が定められていること

○目指す水準の根拠が説明できるKPIとなっていること

- ・官民協働による事業を進めていくためには、利害関係者や外部評価者の納得できる指標を設定し、KPIを活用して関係者同士が進捗状況等を共有しつつPDCAサイクルを稼働させることが重要です。そのためには、過去の実績や将来予測などを勘案した上で、目指す水準の根拠を明らかにする必要があります。
- ・また、理想の状態に対応する高い目標として設定するのか、一定の満足が得られる現実的な目標として設定するのか、絶対に達成すべき最低限の目標として設定するのか等、どのような意図をもって水準を設定するのかを明確にする必要があります。

○費用対効果の観点からも妥当なKPIとなっていること

- ・設定したKPI（事業のアウトカム）に対して、事業に要するコストが過大でないかチェックが必要です。
- ・事業コストに比較して、達成を目指すアウトカムが著しく小さい場合には、その事業そのものを見直す必要があります。

○到達を予測できる低い水準のKPIを設定しないこと

- ・KPIとして到達を予め見込むことのできる、低い目標水準を設定することは、KPIの設定を形骸化し、事業の有効性や必要性を疑われることにもつながりかねません。
- ・そのような点に注意して、適切な水準の目標を設定することが重要です。

○事業環境を踏まえた目標水準とすること

- ・到達を予測できる低い水準の目標を避けるだけでなく、実態とかけ離れた高すぎる目標を設定してしまうと、かえって目標値の形骸化を招き、関係者の目標達成に向けた意欲の減退につながりかねません。
- ・事業の内部環境や事業を取り巻く外部環境を予め分析した上で、適切な水準の目標を設定することが重要です。このことは、2年目以降の目標の設定に関しても同様です。

[指標の例] <創業（起業）支援事業>

KPI例：支援事業を通じた起業者数（開業率）

- 水準の例：対象地域における該当業種の平均開業率以上の値 [○]
類似団体での開業率を大きく下回る値 [×]
→類似の実績から達成を予測できる低い水準の目標設定になっています。
- 費用対効果の例：全国平均値や類似団体との実績等と比較して
1 事業者あたりの費用が同等か下回る値 [○]
1 事業者あたりの費用が大きく上回る値 [×]
→投下するコストに見合わず、費用対効果の点から妥当ではありません。

3) KPI設定にあたってのポイント ～このような点に気をつけましょう～

その他の留意すべき視点

○事業目的に合致したKPIが設定されていること

- ・ 交付金事業の推進に当たっては、いくつかの取組の実施が計画されますが、そもそもこれらの取組を何のために実施するのか、これらの取組が各地方公共団体の策定した地方版総合戦略で設定した基本目標などのKGI（Key Goal Indicator：組織として当該事業での成果の最終目標を、具体的な時期や数値で明確にし、定量的に評価する指標）と整合しているかについては、しっかりと確認しておくことが重要です。
- ・ これらの取組の成果を測る指標であるKPIについても同様に、当該KPIの目標達成が、上述の地方版総合戦略の基本目標、KGI、事業目的の実現に本当につながるのか、どのように貢献するか等について、あらかじめ確認した上で設定することが重要です。

○複数の観点でKPIが設定されていること

- ・ 交付金事業の目標を達成するための手段は一つとは限りません。多くの場合、目標を達成するための課題や取組は複数あります。それら課題や取組ごとに成果確認・進捗管理が必要です。
- ・ そのため、目標達成のためには複数のKPIが設定され得ることに留意しましょう。

○事業進行中を含む評価や進捗管理に適したKPIとなっていること

- ・ 事業のマネジメントサイクルを稼働させるためには、随時の成果・進捗管理による取組の改善が必要です。その意味では、毎月・四半期・半年など計測頻度が多く、タイムリーに集計・評価可能なKPIが相応しいと考えられます。
- ・ 随時の成果・進捗管理による取組の改善を進めるためには、過度な負担なく計測できる指標となっていることが重要です。具体的には、多大なコストや労力を費やさなくても計測できるKPIを設定することが重要です。
- ・ KPIは取組後の到達点を定めることに加えて、事業進行中の点検や軌道修正に活用されるべきです。そのためには、事業途中において、いつまでに、どんな状態を目指すのかを明らかにできるKPIを設定することが望ましいです。

○KPIや目標水準の検証を行うこと

- ・ 取組を進めても、思うようにKPIが目標水準に到達しない状況に遭遇することもあります。その場合、事業計画や事業体制が適切でないケースや、そもそも設定されたKPIや目標水準が原因となっているケースも考えられます。
- ・ 事業のマネジメントサイクル（PDCA）のプロセスにおいて、KPIの適切性や目標水準の妥当性についても、外部有識者による検証を行うことが重要です。

4) 分野別の主なKPIの例

分野1：農林水産（しごと創生分野①）

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)
○ 地域資源の活用／再注目（イベント開催、情報発信、品質向上、規制緩和、新規開拓）	<ul style="list-style-type: none"> 企業・プロジェクトの売上高（既存製品を含む売上高、消費金額、販売額の増加、受注数・額、出荷数・額など） 育成人材数 	<ul style="list-style-type: none"> 移住者数（代表的KPI） 人口増加数・社会増数（世帯数、Uターン者数、住民基本台帳人数、出生者数など） 	<ul style="list-style-type: none"> 地域における農林水産就労者数 地域における農林水産出荷額
○ 6次産業化支援事業	<ul style="list-style-type: none"> セミナー・研究会等のイベント参加者数 支援事業の適用件数（例：設備整備件数、試作品開発支援数、講師・アドバイザー等派遣数） 支援事業（商談会、プロモーションイベント等）の参加者数 ブランド認証件数 地域商社への参画者・社数 	<ul style="list-style-type: none"> 支援事業を通じて開発・生産された製品の売上高・出荷額 支援事業を通じた商品の新規顧客契約件数 支援事業を通じた商品の海外販売国数 	
○ 人材確保・育成支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 人材確保・育成セミナーや研修会等の参加者数 移住・一次産業就労に係る相談会・ツアー等の参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> 支援事業を通じた新規一次産業従事者・法人数 支援事業を通じた定住・移住・一次産業従事者数 	
○ 生産性向上・システム化支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 支援事業に係る研修・セミナー等の参加農業従事者数 技術・システムの開発数・導入数 事業で作成したマニュアル等を活用する農業従事者数 整備・開発事業を通じた圃場等の生産面積増加量 	<ul style="list-style-type: none"> 支援対象事業の売上増加額 	
○

4) 分野別の主なKPIの例

分野2：観光振興（しごと創生分野②）

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)
○ 地域ブランド化 (地域の魅力を活かした商品・サービス開発)	<ul style="list-style-type: none"> 特産品・旅行商品開発数 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） Green Finsを導入している海のレジャーに関する事業者数 	<ul style="list-style-type: none"> 宿泊者数 観光客数 	<ul style="list-style-type: none"> 地域における観光関連産業売上高 宿泊者数、日帰り観光客数の増加に伴う消費の増加額 地域における観光産業による経済波及効果
○ 地域間連携（広域連携による発信力向上と多様なニーズの取り込み）	<ul style="list-style-type: none"> 特産品・旅行商品開発数 	<ul style="list-style-type: none"> 電動アシスト付自転車の週末利用件数 鉄道等公共交通機関乗客数 	<ul style="list-style-type: none"> 観光消費額 地域住民のための公共財の観光客利用促進指標
○ 製品・サービス開発／販売促進 (製品の付加価値向上)	<ul style="list-style-type: none"> 特産品・旅行商品開発数 	<ul style="list-style-type: none"> 近隣地域の観光地からの立ち寄り観光客数 	
○ 地域間連携（広域連携による発信力向上と多様なニーズの取り込み）	<ul style="list-style-type: none"> ホームページ閲覧数 	<ul style="list-style-type: none"> 外国人観光客数 駅乗降者数 クルーズ船寄港数 	
○ インバウンド事業	<ul style="list-style-type: none"> 外国人向けの新商品や体験ツアーの造成数 インバウンドに取り組む地域事業者への支援件数 通訳・ガイド人材育成数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業で実施した外国人ツアー・プログラム参加者数・宿泊者数 	
○ 新たな観光資源開拓・PR事業	<ul style="list-style-type: none"> 新商品や体験ツアーの造成数 観光ルートやアクティビティの整備数 当該キャンペーンの参加事業者数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業で実施したツアー・プログラム参加者数・宿泊者数 ・事業で実施したキャンペーン対象施設入場者数 	
○ ICTを活用した情報発信の仕組みづくり事業	<ul style="list-style-type: none"> 情報コンテンツ（webサイト、アプリ等）の作成数 情報発信基盤の活用に係る域内事業者等へのセミナー等参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> 情報コンテンツの利用回数・閲覧回数 情報発信事業に係るメディアからの取材件数 	
○ 観光領域のマネジメント体制（DMO）構築事業	<ul style="list-style-type: none"> DMOによる新商品や体験ツアーの造成数 DMOによる現状調査や地域観光事業者への支援件数 セミナー・研究会・人材講座等のイベント参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業によってDMO組織が支援を行った新商品の売上高、取扱店舗数 事業によってDMO組織が支援を行ったツアー商品等への参加者数 	
○

4) 分野別の主なKPIの例

分野3：ローカルイノベーション（しごと創生分野③）

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)
○ 情報システム導入 (ICT, IoT等導入促進)	<ul style="list-style-type: none"> IT設備導入数、設備投資額 民間企業との人材交流数、ノウハウの獲得数 情報システム導入に取り組んでいる企業数 	<ul style="list-style-type: none"> 労働生産性がXX倍以上達成の企業数 育成人材数 	<ul style="list-style-type: none"> 地域における起業家数 地域における新規雇用者数 地域における企業の売上高 地域における製品出荷額 地域外における認知度、魅力認識度
○ 民間ノウハウ活用 (連携協定、人材交流)	<ul style="list-style-type: none"> プロフェッショナル人材のマッチング件数 アドバイザーが指導した企業数 	<ul style="list-style-type: none"> 本事業における成約件数 育成人材数 	<ul style="list-style-type: none"> 地域における関連産業（例：ヘルスケア産業）に携わる住民の数
○ 産業創出支援 (新規創業支援、企業誘致支援、6次産業化支援)	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業との人材交流数、ノウハウの獲得数 新商品・サービスの売上高（代表的KPI） 	<ul style="list-style-type: none"> 本事業による経済波及効果 新規にIoT等を導入した企業数 本事業における売上額 育成人材数 	<ul style="list-style-type: none"> 地域における経済波及効果 付加価値創出額 製品の海外市場開拓・商談成立数、受注金額 等
○ 拠点の導入・整備 (魅力のある拠点を整備、交流スペース提供)	<ul style="list-style-type: none"> 産品購入意欲度および食品想起率の合計点数 	<ul style="list-style-type: none"> 新規雇用者数 首都圏ネットワーク店舗数 	
○ 地域資源の活用／再注目 (イベント開催、情報発信、品質向上、規制緩和、新規開拓)	<ul style="list-style-type: none"> アーカイブ化のための資料収集件数 	<ul style="list-style-type: none"> 新商品・サービスの売上高 	
○ 創業（起業）支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 起業家支援セミナー・塾等のイベント参加者数 支援関連施設等の利用者数 支援事業の適用件数（支援件数） 	<ul style="list-style-type: none"> 支援事業を通じた起業家数もしくは起業準備者数（起業プログラムの合格者等） 支援事業を通じた起業による新規雇用者数 	
○ 中堅・中小企業支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 支援事業（見本市、マッチングイベント、支援プログラム等）への参加企業数 支援組織等への参加企業数 	<ul style="list-style-type: none"> 支援事業を通じた新商品（ローカルブランド商品・伝統工芸品等）の開発件数 支援事業を通じた新商品（同）による売上高 	
○ 産業クラスター形成・強化事業	<ul style="list-style-type: none"> クラスター強化に係る産官学連携イベント等への参加者数 産学官連携を促す働きかけを行った企業・研究機関等の数 	<ul style="list-style-type: none"> 強化事業を通じた企業・大学・研究機関の新規立地件数 強化事業を通じた新規就業者数 	
○

4) 分野別の主なKPIの例

分野4：地方へのひとの流れ

	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)
生涯活躍のまち	○都市圏住民に対するPR事業	<ul style="list-style-type: none"> 相談会や移住PRイベント等の参加者数 お試し体験（居住・就労等）への参加者数 短期就労体験の受入企業数 	<ul style="list-style-type: none"> PR事業を通じた東京圏等からの移住者数 	<ul style="list-style-type: none"> 地域への移住者数 地域の転出入者数 まちなか居住人口 地域ニーズに合った専門人材の確保数（医療・福祉等） 地域の健康寿命、医療費抑制額、要介護認定率の抑制量
	○移住者の住まいの整備事業	<ul style="list-style-type: none"> 高齢者向け住宅・シェアハウスの整備数 空き家・空き施設の高齢者向け住まいへの改修件数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じたCCRCへの入居者数 	
	○移住者に対する活躍の場（しごと・生涯学習等）の提供事業	<ul style="list-style-type: none"> セミナー・研修等の参加者数 移住者への仕事紹介数 アクティブシニア向け就労メニュー数 テレワーク・創業拠点の設置件数 生涯学習プログラムの開発数 ボランティアポイント制度の協力店舗数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた新規雇用者数 事業を通じた起業者数、新規法人設立数 事業を通じたサテライトオフィス誘致件数、利用者数 事業を通じた生涯学習プログラムへの参加移住者数 事業を通じたボランティア登録者数 	
	○移住者の暮らしの安心確保事業	<ul style="list-style-type: none"> 地域包括ケア（医療・介護）の拠点設置数 介護予防・健康づくりプログラムの開発数、実施件数 買い物・移送サービスの実施件数 地域住民と移住者の交流拠点（コミュニティ拠点）の形成数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた介護予防・健康づくりプログラムへの参加者数 事業による買い物・移送サービスの利用者数 事業を通じた交流拠点の利用者数・交流者数 	
	○.....

	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)
移住・人材	○ 情報システム導入 (ICT, IoT 等導入促進)、人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業との人材交流数、ノウハウの獲得数 IT設備導入数、設備投資額 	<ul style="list-style-type: none"> 人口増加数 (世帯数、Uターン者数、住民基本台帳人数、出生者数など) 関係人口数 育成人材数 相談事業を経た移住者数 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の人口、住民基本台帳登録数 地域における世帯数 地域における出生者数 地域への移住者数 地域における労働人口数 地域における人材数
	○ 移住相談・地域プロモーション事業	<ul style="list-style-type: none"> 相談事業の参加者数 移住体験ツアー・移住就労体験等のプログラム数・参加者数 		
	○ 雇用創出事業	<ul style="list-style-type: none"> 雇用・創業支援講座等の参加者数 テレワーク・創業拠点の設置件数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた域内への企業誘致数・新規雇用者数 事業を通じた起業見込者数、新規法人設立数 事業を通じたサテライトオフィス誘致件数 	
	○ インターンシップ事業	<ul style="list-style-type: none"> 事業の受入企業数 事業の参加学生数 関連イベントの参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> インターンシップ参加者の地元就職数 事業を通じて就業した人材の6か月後定着率 	
	○ 人材育成事業	<ul style="list-style-type: none"> 研修等の実施組織・施設数 セミナー等の参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた専門人材の育成数 事業を通じた専門人材の継続雇用率 	
	○

4) 分野別の主なKPIの例

分野5：働き方改革

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)
○長時間労働抑制・WLB推進事業	<ul style="list-style-type: none"> 研修等の実施組織・施設数 相談窓口への相談件数 セミナー等の参加企業数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた「働き方改革」に取り組む企業の増加数 事業をきっかけとしてワーク・ライフ・バランス推進計画を策定した企業数 事業による支援企業における労働時間短縮率 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の人口 地域への移住者数 地域における就業者数 地元就職率 地域の労働力人口 地域の労働生産性(例：人口一人当たりの生産額)
○女性活躍支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 研修等の実施組織・施設数 相談窓口への相談件数 セミナー等の参加企業数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業による支援企業における女性管理職の増加数 事業による支援企業における女性の復職率の増加量 	
○子育て・介護支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 研修等の実施組織・施設数 相談窓口への相談件数 セミナー等の参加企業数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業による支援企業における出産後の女性の復職率の増加量 事業による支援企業における介護離職率の減少量 	
○テレワーク推進事業	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク・サテライトオフィス設置数 テレワーク導入検討企業へのセミナー等の参加企業数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じたテレワーク就業者数 事業を通じたテレワーク実施企業数 	
○.....

4) 分野別の主なKPIの例

分野6：まちづくり

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

5) 参考となる政府統計指標

事業のKPIを設定するに当たり、参考となると考えられる政府統計を以下に紹介します。

ここに紹介する指標は、全国共通の基準で調査された結果であることから、他の地方公共団体との比較も可能であり、各地方公共団体における積極的な活用が期待されます。

ただし、国として、これらの指標を網羅的に活用することを求めるものではありません。また、政府統計については、ここに示したものの以外のもも数多くあります。KPIの設定に当たっては、各地域の課題に応じて、各地方公共団体独自の調査結果も含め、その現状を適切に把握するための指標を用いて目標を設定することが重要です。

分野	指標	説明	統計名 (所管府省庁)	集計単位	直近更新 (調査年)	周期	掲載URL
しごと	県内総生産額	県内にある事業所の生産活動によって生み出された生産物の総額（産出額）から、中間投入額（原材料費・光熱費・間接費等）を控除したものの額	県民経済計算 (内閣府)	都道府県別	R2.12 (H29)	年次	https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/main_h28.html
しごと	県民所得	県民雇用者報酬、財産所得及び企業所得の合計					
しごと	一人当たり県民所得	県民所得を各県の総人口（10月1日現在推計人口）で除したものの					
しごと	名目県民総所得	県内総生産（支出側）に県外からの純所得を加えたものの名目値（実際に市場で取引されている価格に基づいて推計された値）					
しごと	課税対象所得	各年度の個人の市町村民税の所得割の課税対象となった前年の所得金額をい、地方税法に定める各所得控除を行う前のもの	市町村税課税状況等の調 (総務省)	市区町村別	R2.3 (R1)	年次	http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_zeisei/czaisei/czaisei_seido/chiran09.html
しごと	納税義務者数 (所得割)	個人の市町村民税の所得割の納税義務者数					
しごと	事業所数	事業所の数	経済センサス —基礎調査 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別 ※市区町村別は事業所数のみ	R2.12 (R1)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00200552&tstat=000001137226
しごと	第2次産業事業所数	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業及び製造業の事業を行っている場所の数					
しごと	第3次産業事業所数	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業及びサービス業等の事業を行っている場所の数					
しごと	従業者数	当該事業所に所属して働いている全ての人数					
しごと	第2次産業従業者数	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業及び製造業の従業者数					
しごと	第3次産業従業者数	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業及びサービス業等の従業者数					

5) 参考となる政府統計指標

分野	指標	説明	統計名 (所管府省庁)	集計単位	直近更新 (調査年)	周期	掲載URL
しごと	農業産出額 (都道府県別)	当該年における品目別生産数量に品目別農家庭先販売価格を乗じて求めたものの合計額	生産農業所得統計 (農林水産省)	都道府県別	R2.3 (H30)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00500206&tstat=000001015617&cycle=7&month=0&tclass1=000001019794&tclass2=000001138686
しごと	生産農業所得	農業生産活動によって生み出された付加価値。農業産出額から物的経費を控除し、経常補助金を加算して求めたもの					
しごと	農業産出額 (市町村別)	都道府県別農業産出額を市町村別に按分して推計したもの	市町村別農業産出額 (推計) (農林水産省)	市区町村別	R2.3 (H30)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00500249&tstat=000001108355&cycle=7&month=0&tclass1=000001108375&tclass2=000001138287
しごと	農林業経営体数	農林産物の生産を行うか又は委託を受けて農林業作業を行い、生産又は作業に係る面積・頭数が一定規模以上の農林業生産活動を行う者	農林業センサス (農林水産省)	都道府県別 市区町村別	H28.12 (H27)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00500209&tstat=000001032920
しごと	農家数	経営耕地面積が10アール以上の農業を営む世帯又は過去1年間における農産物販売金額が15万円以上の規模の農業を行う世帯の数					
しごと	農業就業人口	15歳以上の農家世帯員のうち、調査期日前1年間に農業のみに従事した者又は農業と兼業の双方に従事したが、農業の従事日数の方が多い者					
しごと	耕地面積	農作物の栽培を目的とする土地の面積	作物統計 (面積調査) (農林水産省)	都道府県別 市区町村別	R2.12 (R1)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00500215&tstat=000001013427
しごと	製造品出荷額 等	製造品出荷額、加工賃収入額、その他収入額及び製造工程からでたくず及び廃物の出荷額の合計	経済センサス-活動調査 (総務省統計局・経済産業省)	都道府県別 市区町村別	H29.12 (H28)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001095895&cycle=0&tclass1=000001106235&tclass2=000001106255&tclass3=000001106236
			工業統計調査 (経済産業省)	都道府県別	R2.2 (R1)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00550010&tstat=000001022686&cycle=7&tclass1=000001022687&tclass2=000001137606
				市区町村別	R2.1 (H30)		

5) 参考となる政府統計指標

分野	指標	説明	統計名 (所管府省庁)	集計単位	直近更新 (調査年)	周期	掲載URL
しごと	製造業事業所数	工場、製作所、製造所あるいは加工所などと呼ばれるような、製造又は加工を行っているものの事業所の数	経済センサス－活動調査 (総務省統計局・経済産業省)	都道府県別 市区町村別	H29.12 (H28)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001095895&cycle=0&tclass1=000001106235&tclass2=000001106255&tclass3=000001106236
			工業統計調査 (経済産業省)	都道府県別 市区町村別	R2.2 (R1) R2.1 (H30)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00550010&tstat=000001022686&cycle=7&tclass1=000001022687&tclass2=000001137606 https://www.e-stat.go.jp/stat-search/database?page=1&layout=datalist&toukei=00550010&tstat=000001022686&cycle=7&tclass1=000001022790&tclass2=000001133147
しごと	製造業従業者数	工場、製作所、製造所あるいは加工所などと呼ばれるような、製造又は加工を行っている事業所の従業者の数	経済センサス－活動調査 (総務省統計局・経済産業省)	都道府県別 市区町村別	H29.12 (H28)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001095895&cycle=0&tclass1=000001106235&tclass2=000001106255&tclass3=000001106236
			工業統計調査 (経済産業省)	都道府県別 市区町村別	R2.2 (R1) R2.1 (H30)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00550010&tstat=000001022686&cycle=7&tclass1=000001022687&tclass2=000001137606 https://www.e-stat.go.jp/stat-search/database?page=1&layout=datalist&toukei=00550010&tstat=000001022686&cycle=7&tclass1=000001022790&tclass2=000001133147
しごと	商業年間商品販売額 (卸売業+小売業)	1年間の商業事業所における有体商品の販売額	経済センサス－活動調査 (総務省統計局・経済産業省)	都道府県別 市区町村別	H30.3 (H28)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001095895&cycle=0&tclass1=000001106235&tclass2=000001106255&tclass3=000001107035
			商業統計調査 (経済産業省)		H28.6 (H26)		https://www.e-stat.go.jp/stat-search/database?page=1&toukei=00550020&tstat=000001023268
しごと	商業事業所数 (卸売業+小売業)	有体的商品を購入して販売する事業所の数	経済センサス－活動調査 (総務省統計局・経済産業省)	都道府県別 市区町村別	H30.3 (H28)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001095895&cycle=0&tclass1=000001106235&tclass2=000001106255&tclass3=000001107035
			商業統計調査 (経済産業省)		H28.6 (H26)		https://www.e-stat.go.jp/stat-search/database?page=1&toukei=00550020&tstat=000001023268

5) 参考となる政府統計指標

分野	指標	説明	統計名 (所管府省庁)	集計単位	直近更新 (調査年)	周期	掲載URL
しごと	商業従業者数 (卸売業+小売業)	有体的商品を購入して販売する事業所の従業者の数	経済センサス -活動調査 (総務省統計局・経済産業省)	都道府県別 市区町村別	H30.3 (H28)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001095895&cycle=0&tclass1=000001106235&tclass2=000001106255&tclass3=000001107035
			商業統計調査 (経済産業省)		H28.6 (H26)		https://www.e-stat.go.jp/stat-search/database?page=1&toukei=00550020&tstat=00001023268
しごと	観光入込客数	都道府県の観光地点を訪れた観光入込客をカウントした値	観光入込客統計 (観光庁)	都道府県別	R3.1 (R1) ※年次	四半期 年次	https://www.mlit.go.jp/kan-kocho/siryou/toukei/irikomi.html
しごと	訪日外国人客	観光入込客のうち、日本以外の国に居住し、観光地点及び行祭事・イベントを訪れた者					
しごと	観光消費額	当該都道府県を訪れた観光入込客の消費の総額。観光入込客数と観光消費額単価を掛け合わせることで算出。					
しごと	延べ宿泊者数	各日の全宿泊者数を足し合わせた人数	宿泊旅行統計調査 (観光庁)	都道府県別	R2.7 (R1) ※年次	月次 年次	https://www.mlit.go.jp/kan-kocho/siryou/toukei/shukuhakutoukei.html
しごと	労働力人口	就業者と完全失業者を合わせた人数	国勢調査 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	H29.6 (H27)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105
しごと	就業者数	賃金、給料、諸手当、営業収益、手数料、内職収入など収入（現物収入を含む）を伴う仕事を少しでもした人の数					
しごと	第1次産業就業者数	農業・林業及び漁業の就業者の数					
しごと	第2次産業就業者数	鉱業・採石業・砂利採取業、建設業及び製造業の就業者の数					
しごと	第3次産業就業者数	電気・ガス・熱供給・水産業、情報通信業、運輸業及びサービス業等の就業者の数					
しごと	月間有効求職者数	前月から繰り越された有効求職者数と当月の新規求職申込件数の合計数	一般職業紹介状況（職業安定業務統計） (厚生労働省)	都道府県別	R3.1 (R2.12)	月次 年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450222&tstat=000001020327
しごと	月間有効求人人数	前月から繰り越された有効求人人数と当月の新規求人数の合計数					
しごと	有効求人倍率	月間有効求人数を月間有効求職者数で除して得た倍率					

5) 参考となる政府統計指標

分野	指標	説明	統計名 (所管府省庁)	集計単位	直近更新 (調査年)	周期	掲載URL
人の流れ	転入者数	市区町村又は都道府県の区域内に、他の市区町村又は都道府県から住所を移した者の数	住民基本台帳 人口移動報告 年報 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	R2.4 (R1)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200523&tstat=00000070001&cycle=7&year=20190&month=0&tclass1=000001011680
人の流れ	転出者数	市区町村又は都道府県の境界を越えて他の区域へ住所を移した者の数					
人の流れ	流出口	当該地域から他の地域へ通勤・通学している人口	国勢調査 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	H29.6 (H27)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105
人の流れ	流入人口	他の地域から当該地域へ通勤・通学している人口					
人の流れ	昼間人口	当該地域の夜間人口から、他の地域へ通勤・通学している者を減じ、他の地域から通勤・通学に来ている者を加えた人口					
人の流れ	卒業後の進路状況等 (中高大)	卒業後の進学や就職等の状況	学校基本調査 (文部科学省)	都道府県別 市区町村別 ※大卒は 都道府県別 のみ	R2.12 (R2)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00400001&tstat=000001011528
人の流れ	高等学校卒業者の 卒業者数 就職希望者数 就職者数等	高等学校卒業者の就職状況	高等学校卒業 (予定)者の 就職(内定) 状況に関する調査 (文部科学省)	都道府県別	R3.1 (R2)	年3回	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00400303&tstat=000001017065
結婚・ 出産・ 子育て	出生数	戸籍法及び死産の届出に関する規定により届け出られた出生の数	人口動態統計 (厚生労働省)	都道府県別 市区町村別	R2.9 (H31)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450011&tstat=000001028897&cycle=7&year=20190&month=0&tclass1=000001053058&tclass2=000001053061&tclass3=000001053063
結婚・ 出産・ 子育て	合計特殊出生率	15～49歳までの女性の年齢別出生率を合計したもので、一人の女性がその年齢別出生率で一生涯の間に生むとしたときの子どもの数	人口動態統計 (厚生労働省)	都道府県別	R2.9 (H31)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450011&tstat=000001028897&cycle=7&year=20190&month=0&tclass1=000001053058&tclass2=000001053061&tclass3=000001053063
			人口動態保健所・市区町村別統計 (厚生労働省)	市区町村別	R2.7 (H25～ H29)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450013&tstat=000001143831
結婚・ 出産・ 子育て	婚姻件数	各年1月1日から12月31日までの間に市区町村長に届出のあった婚姻した日本人についての件数	人口動態統計 (厚生労働省)	都道府県別 市区町村別	R2.9 (R1)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450011&tstat=000001028897&cycle=7&year=20190&month=0&tclass1=000001053058&tclass2=000001053061&tclass3=000001053063

5) 参考となる政府統計指標

分野	指標	説明	統計名 (所管府省庁)	集計単位	直近更新 (調査年)	周期	掲載URL
まちづくり	空き家数	別荘等のふだんは人が住んでいない二次的住宅や賃貸や売却のために人が住んでいない住宅及びそれ以外の人が住んでいない住宅の数	住宅・土地統計調査 (総務省統計局)	都道府県別	H31.4 (H30)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200522&tstat=000001127155&cycle=0&tclass1=000001127156
まちづくり	介護保険施設数等	介護保険施設数や定員数等	介護サービス施設・事業所調査 (厚生労働省)	都道府県別 市区町村別	R3.1 (R1)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450042&tstat=000001029805
人口	人口総数	本邦内に3か月以上にわたって住んでいるか、又は住むことになっている者の総数	国勢調査 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	H29.6 (H27)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105
		国勢調査による人口を基礎として、その後の人口動向を反映させた毎月1日現在の人口(全国、総人口及び日本人人口)	人口推計 (総務省統計局)	都道府県別	R2.4 (R1)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200524&tstat=000000090001&cycle=7&year=20190&month=0&tclass1=000001011679
		住民票に記載されている者の数(住民基本台帳人口)と、住民基本台帳法の対象となった外国人住民の数との合計	住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数 (総務省自治行政局)	都道府県別 市区町村別	R2.8 (R2)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200241&tstat=000001039591&cycle=7&year=20200&month=0&tclass1=000001039601
人口	15歳未満人口	年齢15歳未満の人口総数	国勢調査 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	H29.6 (H27)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105
			人口推計 (総務省統計局)	都道府県別	R2.4 (R1)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200524&tstat=000000090001&cycle=7&year=20190&month=0&tclass1=000001011679
			住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数 (総務省自治行政局)	都道府県別 市区町村別	R2.8 (R2)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200241&tstat=000001039591&cycle=7&year=20200&month=0&tclass1=000001039601

5) 参考となる政府統計指標

分野	指標	説明	統計名 (所管府省庁)	集計単位	直近更新 (調査年)	周期	掲載URL
人口	15～64歳 人口	年齢15～64歳の人口 総数	国勢調査 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	H29.6 (H27)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datatable&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105
			人口推計 (総務省統計局)	都道府県別	R2.4 (R1)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datatable&toukei=00200524&tstat=00000090001&cycle=7&year=20190&month=0&tclass1=00001011679
			住民基本台帳に 基づく人口、人口 動態及び世帯数 (総務省自治行 政局)	都道府県別 市区町村別	R2.8 (R2)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datatable&toukei=00200241&tstat=000001039591&cycle=7&year=20200&month=0&tclass1=0000101039601
人口	65歳以上人 口	年齢65歳以上の人口 総数	国勢調査 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	H29.6 (H27)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datatable&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105
			人口推計 (総務省統計局)	都道府県別	R2.4 (R1)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datatable&toukei=00200524&tstat=00000090001&cycle=7&year=20190&month=0&tclass1=00001011679
			住民基本台帳に 基づく人口、人口 動態及び世帯数 (総務省自治行 政局)	都道府県別 市区町村別	R2.8 (R2)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datatable&toukei=00200241&tstat=000001039591&cycle=7&year=20200&month=0&tclass1=0000101039601
人口	外国人人口	人口総数のうち、外国 国籍を有する者の数	国勢調査 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	H29.6 (H27)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datatable&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105
			住民基本台帳に 基づく人口、人口 動態及び世帯数 (総務省自治行 政局)	都道府県別 市区町村別	R2.8 (R2)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datatable&toukei=00200241&tstat=000001039591&cycle=7&year=20200&month=0&tclass1=0000101039601

(参考)

○統計でみる都道府県・市区町村のすがた（総務省統計局）

「都道府県・市区町村のすがた（社会・人口統計体系）」で整備された各種統計データ（人口・世帯、自然環境、経済基盤、行政基盤、教育、労働、居住、健康・医療、福祉・社会保障など）から、地域・項目を抽出した統計表表示、グラフ表示、ダウンロード等を行なうことができます。

※社会・人口統計体系とは人口・世帯、自然環境、経済基盤、行政基盤、教育、労働、居住、健康・医療、福祉・社会保障など国民生活全般の実態を示す地域別統計データを収集・加工し、これを体系的に編成し整備したものです。

URL <https://www.stat.go.jp/data/s-sugata/index.html>

○政府統計一覧表 - e-Stat 政府統計の総合窓口

政府統計名に対する作成機関や担当部局課室名、e-Stat登録有無、各府省統計ホームページURL等を一覧表形式で見ることができます。

URL <https://www.e-stat.go.jp/>

○政府CIOポータル（行政保有データの棚卸結果）

行政が保有するデータの棚卸結果を取りまとめたものを公開しています。

URL <https://cio.go.jp/policy-opendata>

5. 地方創生関係交付金事業を効果的に実施するポイント

地方創生関係交付金事業の実施にあたり、この事業の効果を高めると考えられるポジティブな要因と、対応が不十分であると効果の低下が懸念されるネガティブな要因があることを認識しておくことが重要です。このポジティブな要因とネガティブな要因は、パラレルに存在しており、地方創生関係交付金事業をより効果的に、効果的に行うためにはポジティブな要因を踏まえて実施することが重要です。

また、複数ある要因の中でも、下記については特に重要で留意する必要があります。

図表：事業の効果を高めるために特に留意すべき点

「効果検証の着実な実施」が地方創生にとってポジティブな要因であること

- ✓ 外部有識者検討会の設置など第三者によるモニタリングを実施し、指摘等を計画に反映し、PDCAを着実に実施すること
- ✓ 現状把握だけでなく、課題の優先順位付けや、原因・阻害要因の明確化、その対応策の検討・実施を行うこと

「自治体の課題・苦勞を順序付けして対応すること」が地方創生にとってポジティブな要因であること

- ✓ まずは「事業推進体制の検討」と「ビジネスモデル・資金繰りの検討」について検討すること
- ✓ これらの課題が解決せず「人材確保・育成」や「庁外・組織外との調整・合意形成」を図ろうとしても効果が得られない可能性があること



「専門的知見を持った外部人材の活用と、外部人材が活躍しやすい環境を整備すること」が地方創生にとってポジティブな要因であること

- ✓ 行政が間に入り、外部人材と地域でのコミュニケーションを円滑に行える関係の構築などを丁寧に実施すること
- ✓ 外部人材が能力を発揮し活躍しやすい環境を整備すること

「住民の理解と参画(広報含む)」が地方創生にとってポジティブな要因であること

- ✓ 事業の計画段階において、「地域にはこの事業が必要だ」ということに関して地域住民の理解を先に得ておくこと
- ✓ 地域住民の理解については、計画段階と実施段階の両段階あるということを踏まえ、根気強く実施していくこと

図表：地方創生関係交付金事業の効果に対するポジティブ要因とネガティブ要因

	 ポジティブ要因	ネガティブ要因 
① 事業運営・推進体制	<ul style="list-style-type: none"> • 推進力のある事業主体の形成 • 部署横断的なコミュニケーションの密な実施による意識の醸成 • 複数担当者による事業の推進 • 民間活力を軸とした官民（民官）協働の推進 • 着実で実効性のある効果検証によるレジリエントな事業運営 	<ul style="list-style-type: none"> • 事業推進に必要な体制が構築できていない／不十分 • 庁外・組織外との調整・合意形成がなされていない／不十分 • 着実で実効性のある効果検証が実施されていない／不十分
② 指針・計画・目標	<ul style="list-style-type: none"> • 事前の調査、分析による課題の明確化と事業の目指すべき方向付け • 課題の優先順位付けを行い、適切な順序で方策を検討 • 適切なKPIの設定 	<ul style="list-style-type: none"> • 自主財源確保策（ビジネスモデル・資金繰りの検討含む）がない／不十分 • 自立化の課題が明確に特定できていない／不十分 • 自立化の課題に対して、適切な改善策が講じられていない／不十分
③ ヒトのスキル、活躍	<ul style="list-style-type: none"> • 専門的知見を持った外部人材の有効活用と、外部人材が活躍しやすい環境整備 • 地域人材の育成による事業の自立性、継続性の担保 	<ul style="list-style-type: none"> • キーパーソンに頼った事業推進のため人事異動等により継続的に効果を持続できていない／不十分 • 専門的知見を持った人材の不足 • 地域人材の育成ができていない／不十分
④ 地域との関わり	<ul style="list-style-type: none"> • 地域住民の理解と参画、地域ぐるみの機運の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> • 住民が積極的に事業に関わる場がない／不十分



①事業運営・推進体制

・ 推進力のある事業主体の形成

R2事例集 P15（愛媛県大洲市）

地方創生の効果が高いと認識している事業ほど、事業推進体制の構築を課題として挙げている割合が低くなっており、つまり事業推進体制の構築は、交付金事業の成否を分ける重要な要因であると考えられます。したがって、事業推進体制が構築できないことは交付金事業の大きなリスクであるが、構築できれば事業の効果が目に見えるチャンスとなります。

また、「事業推進体制」や「庁外・組織外との調整・合意形成」など関係者が協働・意思決定するための仕組み（体制やプロセス）が形成されていないことで、事業のリスクが高まっていると考えられます。

・ 部署横断的なコミュニケーションの密な実施による意識の醸成、複数担当者による事業の推進

R2事例集 P39
（三重県名張市）

部署横断的に定期的にコミュニケーションを図ることが、事業効果を高めるうえで重要であると考えられます。また、人事異動を見据えて複数担当者を配置することも、事業の効果を継続させていくうえで重要な要因です。

・ 民間活力を軸とした官民（民官）協働の推進

R2事例集 P5（北海道小清水町）、P23（神奈川県横浜市）

地方創生の成功要因として官民協働を積極的に推進することが挙げられます。また、官民協働を成功要因として挙げている事業のほうが、複数のKPIを達成している傾向があり、官民協働の推進は、事業効果を高めるうえで重要な要因です。

・ 着実で実効性のある効果検証によるレジリエントな事業運営

R2事例集 P65（埼玉県小川町）

着実で実効性のある効果検証の実施によって目標達成の可能性が高まります。効果検証の実施内容について、現状把握のみではなく、分析し、当初計画を修正する等の改善を図るなどPDCAの着実な実施が目標達成に貢献します。

②指針・計画・目標

・ 事前の調査、分析による課題の明確化と事業の目指すべき方向付け

R2事例集 P53（宮崎県椎葉村）

事業の設計や継続にあたっては、定量的な分析を実施し科学的な根拠に基づいて、事業の実施内容や方向性を検討することが重要であり、それらを実施している事業の方が地方創生の効果認識が高い傾向にあります。定量的な分析に基づき、課題・ニーズの把握を的確に捉えていることは地方創生関係交付金事業にとって重要な要因です。

地方創生関係交付金事業においては、国庫に依存していない事業でも、資金調達等の自立化に関する課題を抱えながら事業を継続しています。効果の認識が高い事業ほど、課題を認識している割合が高く、より自立化の課題を明確化できていると考えられます。課題を明確に把握できていることは、地方創生関係交付金事業を成功させるうえで非常に重要です。

また、計画段階で、自主財源確保策をしっかりと検討し、事業実施後でも見込み通り着実に自主財源を確保できるよう、精度の高い計画を立案することが事業を継続するうえで大事です。

・ 課題の優先順位付けを行い、適切な順序で方策を検討

R2事例集 P35（山梨県丹波山村）、P49（鳥取県）

課題や苦労には順序があり、まず検討すべきは「事業推進体制の検討」と「ビジネスモデル・資金繰りの検討」であると考えられます。これらの課題が解決していないままで「人材確保・育成」や「庁外・組織外との調整・合意形成」を図ろうとしても効果が得られない可能性があります。

・ 適切なKPIの設定

R2事例集 P23（神奈川県横浜市）

地方創生への効果が高いと認識している事業では、「取り組むべきこと」を実施している割合が高く、特に「適切なKPI設定」が効果を高めることに貢献すると考えられます。

③ヒトのスキル、活躍

・ 専門的知見を持った外部人材の有効活用と、外部人材が活躍しやすい環境整備

R2事例集 P13（山形県長井市）
P27（鹿児島県三島村）

専門的知見を有する人材の確保・活用が、地方創生の効果を認識するうえで重要な役割を果たしています。

また、外部人材を有効に活用する上では、外部人材が活躍しやすい環境を整備することが重要です。外部人材を活用した成功事例では、地域外から招へいた外部人材と地域の関係団体や市民の間に行政が入り、意見調整を行い、外部人材と地域でのコミュニケーションを円滑に行える関係の構築などを丁寧に実施しています。

・ 地域人材の育成による事業の自立性、継続性の担保

R2事例集 P51（長野県塩尻市）

地方創生関係交付金事業を通じて、地域の人材を育成することが事業の自立性、継続性を担保する上で重要です。専門的知見を持った外部人材の有効活用により、事業効果を高められることが考えられるが、外部人材は任期付きの場合も多く、外部人材の任期後も事業の自立性、継続性を担保する上では、地域の人材を育成することが重要な要因です。

④地域との関わり

・ 地域住民の理解と参画、地域ぐるみの機運の醸成

R2事例集 P67（岐阜県恵那市）

地方創生関係交付金事業に対する住民の理解と参画は、地方創生関係交付金事業の効果を高めるうえで重要な要因です。地方創生は、行政だけではうまくいかず、地域住民が地域の課題を自分事として捉えることが重要であり、住民の理解と参画が得られている事業のほうが、地方創生の効果認識が高い傾向にあります。

6. 地方創生推進交付金の活用事例に関する調査・分析

1) 目標（KPI）達成の成否を分けた共通の要因

内閣府地方創生推進事務局では、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を活用した事業について、目標以上に進捗がある事例や目標に向け十分進捗したとはいえない事例等の要因等の調査・分析を実施しました。

〔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

目標を大きく上回った要因のうち主なもの

- 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

目標を大きく下回った要因のうち主なもの

- 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
- 庁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

1) 目標 (KPI) 達成の成否を分けた共通の要因

調査の結果、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ます。

目標 (KPI) 達成の成否を分けた共通の要因

○ 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す。例えば、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ります。

R2事例集 P39 (三重県名張市)

行政が自ら足を運び、地域住民との信頼関係を構築したことによる成功事例

○ 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す。例えば、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ります。

R2事例集 P27 (鹿児島県三島村)、P13 (山形県長井市)

地域おこし協力隊や専門的知見をもった地域住民との連携による成功事例

○ 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す。例えば、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す。

R2事例集 P53 (宮崎県椎葉村)

定量的な分析をベースに行政や地域で危機感を共有し効果を高めた成功事例

○ 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す。例えば、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す。

R2事例集 P65 (埼玉県小川町)

地域住民を巻き込んだ効果検証により効果を高めている成功事例

○ 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す。例えば、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す。

R2事例集 P67 (岐阜県恵那市)

地域住民の意見を整備計画に盛り込み理解を得て効果を高めている成功事例

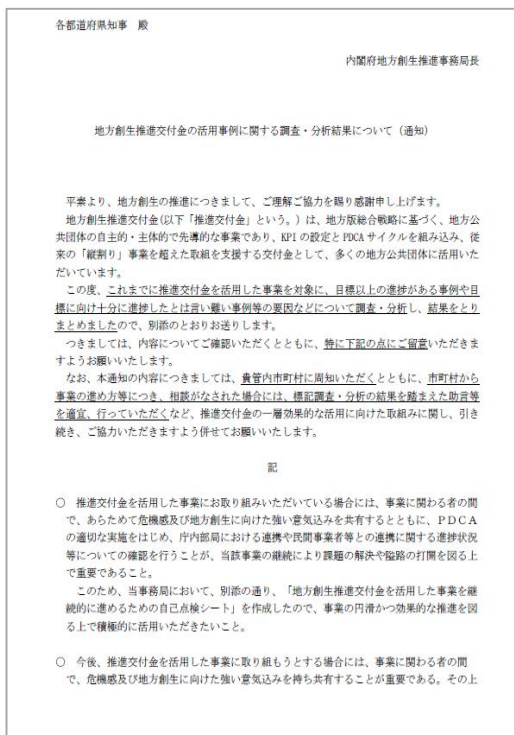
○ 効果的な広報につながるような工夫

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ました。例えば、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・取組みも重要です。

R2事例集 P67 (岐阜県恵那市)

拠点と地域のコミュニティ活動を紐づけて次世代への継承をなしている成功事例

2) 事業を継続的に進めるための自己点検シート



- 活用事例の調査・分析結果は、「地方創生推進交付金の活用事例に関する調査・分析結果について」（令和2年11月13日府地事第769号内閣府地方創生推進事務局長）にて各都道府県知事宛に通知しました。
- また、事業の円滑かつ効果的な推進を図る上で重要なポイントを取りまとめた「**地方創生推進交付金を活用した事業を継続的に進めるための自己点検シート**」も合わせてお知らせしていますので、積極的にご活用ください。（概要は下記のとおり）

積極的な活用による事業の円滑かつ効果的な推進

地方創生推進交付金を活用した事業を継続的に進めるための自己点検シート チェック項目



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との連携（関係者の役割・責任の明確化、課題・ニーズの共有と明確化、主体間コミュニケーション、政策間連携等）
- 民間事業者等との連携（既存組織・ネットワークの活用、関係者の役割・責任の明確化、課題・ニーズの共有と明確化、主体間コミュニケーション、政策間連携等）



核となる人材の確保

（安定した人材の確保、外部人材・知見の活用等）



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

（課題・ニーズの共有と明確化、定量的・客観的な分析、自走を意識した計画、詳細な工程計画等）



地域住民の事業への理解・協力等

（地域の理解醸成を促す情報提供、地域主体の参加促進等）



効果的な広報につながるような工夫



PDCAの適切な実施



- こまめな進捗と質の管理
- 外部による効果検証
- 自走を意識した計画
- KPI目標未達成の要因分析及びこれに基づくKPIの必要な見直し
- 事業改善方針の明確化及び反映

2) 事業を継続的に進めるための自己点検シート

地方創生推進交付金を活用した事業を継続的に進めるための自己点検シート											
項目	チェック										
多くの関係者との円滑な連携											
<table border="1"> <tr> <td>行政内部における関係部局との連携（関係者の役割・責任の明確化、課題・ニーズの共有と明確化、主体間コミュニケーション、政策間連携等）</td> <td></td> </tr> <tr> <td>民間事業者等との連携（既存組織・ネットワークの活用、関係者の役割・責任の明確化、課題・ニーズの共有と明確化、主体間コミュニケーション、政策間連携等）</td> <td></td> </tr> </table>	行政内部における関係部局との連携（関係者の役割・責任の明確化、課題・ニーズの共有と明確化、主体間コミュニケーション、政策間連携等）		民間事業者等との連携（既存組織・ネットワークの活用、関係者の役割・責任の明確化、課題・ニーズの共有と明確化、主体間コミュニケーション、政策間連携等）								
行政内部における関係部局との連携（関係者の役割・責任の明確化、課題・ニーズの共有と明確化、主体間コミュニケーション、政策間連携等）											
民間事業者等との連携（既存組織・ネットワークの活用、関係者の役割・責任の明確化、課題・ニーズの共有と明確化、主体間コミュニケーション、政策間連携等）											
核となる人材の確保（安定した人材の確保、外部人材・知見の活用等）											
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（課題・ニーズの共有と明確化、定量的・客観的な分析、自走を意識した計画、詳細な工程計画等）											
地域住民の事業への理解・協力等（地域の理解醸成を促す情報提供、地域主体の参加促進等）											
効果的な広報につながるような工夫											
PDCAの適切な実施											
<table border="1"> <tr> <td>こまめな進捗と質の管理</td> <td></td> </tr> <tr> <td>外部による効果検証</td> <td></td> </tr> <tr> <td>自走を意識した計画</td> <td></td> </tr> <tr> <td>KPI目標未達成の要因分析及びこれに基づくKPIの必要な見直し</td> <td></td> </tr> <tr> <td>事業改善方針の明確化及び反映</td> <td></td> </tr> </table>	こまめな進捗と質の管理		外部による効果検証		自走を意識した計画		KPI目標未達成の要因分析及びこれに基づくKPIの必要な見直し		事業改善方針の明確化及び反映		
こまめな進捗と質の管理											
外部による効果検証											
自走を意識した計画											
KPI目標未達成の要因分析及びこれに基づくKPIの必要な見直し											
事業改善方針の明確化及び反映											

3) 調査・分析結果

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

目的

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、目標以上に進捗がある事例や目標に向け十分進捗したとはいえない事例等の要因等を調査・分析。

- ・平成28年度から平成30年度までの継続事業等に関する個別調査・分析
- ・平成30年度に実施した事業に関する調査・分析（省略）

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、地方創生への取組みに活かすことを目的に実施。

平成28年度から平成30年度までの継続事業等に関する個別調査・分析

目標（KPI）を大きく上回った事例などについて、個別に書面・聴取（下表の網掛け部分（合計72事例））。

分野・主な事業概要	主要なKPI 3つ（※）につき、いずれも目標を上回った事例	主要なKPI 3つ（※）につき、1つ又は2つ目標を上回った事例	主要なKPI 3つ（※）につき、いずれも目標を下回った事例	途中の年度で交付金の活用を停止した事例
総数：885事例（3年間継続事業860+途中で停止した事業25）	142事例 22事例	503事例	215事例 25事例	25事例 25事例
①ローカルイノベーション ・産学官連携で製品開発等を行い、取引拡大を図る事業 ・農業の稼ぐ力を高め、農業と観光の振興を図る事業 等	36事例 5事例		36事例 6事例	3事例 3事例
②農林水産 ・地元農産物の需要拡大を図る事業 ・地元農産物を用いた加工食品の商品開発等を図る事業 等	20事例 5事例		32事例 5事例	4事例 4事例
③観光振興 ・廃棄物を減らす活動による来訪者増加を図る事業 ・地域資源を観光に活用する仕組みの構築を図る事業 等	14事例 3事例		39事例 4事例	2事例 2事例
④地方への人の流れ・働き方改革 ・地域産業を支える人材の確保を図る事業 ・県内企業への人材の確保・定着を図る事業 等	37事例 4事例		66事例 5事例	10事例 10事例
⑤まちづくり ・地域の賑わいと雇用の創出を図る事業 ・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図る事業 等	35事例 5事例		42事例 5事例	6事例 6事例

（※）KPIの設定が1つ又は2つの場合を含む

目標（KPI）達成の成否を分けた共通の要因

今後、推進交付金を活用した事業の推進にあたり、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（目標（KPI）達成の成否を分けた共通の要因）及び示唆につき、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（行政内部や民間事業者等との連携）
- ・核となる人材の確保
- ・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
- ・PDCAの適切な実施
- ・地域住民の事業への理解・協力等
- ・効果的な広報につながるような工夫

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、本事務局として、地方公共団体に対し、通知の発出や個別の相談を通じて、事業の実施にあたり十分留意すべきことなどを周知することなどに取り組み、推進交付金の一層効果的な活用を図る。

4) 参考事例

(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、支援企業の従業者の増加数、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、参画企業の商品開発数、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

II. 導入編

(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品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品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）や目標達成に必要となる対応を予め見通しておくことが不足していた
- 庁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、代わ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。

1. 地方創生関係交付金事業の実施手順

PDCAサイクルに基づく地方創生関係交付金事業の基本的な実施手順は、次のような流れとなります。

Plan
段階

手順1 達成目標の確認 (地方版総合戦略等に掲げられた目標)

○地域の実現したい**達成目標を確認**します

→ 地域における「どうなりたいか(目指す姿)」を確認します。**地方版総合戦略に掲げられた目標等**がそれに該当します。

手順2 達成手段の企画立案 (個別の交付金事業の計画)

○達成目標を実現するための**達成手段(個別事業)の企画立案**をします

→ 手順1で確認した目標を実現するための取組が、地方創生関係交付金を活用した「事業」となります。

→ 官民協働/政策間連携/地域間連携などに留意しつつ、地方版総合戦略に掲げた**目標を実現するための取組群を交付金事業として組み立て**ます。

手順3 KPIの選定

○交付金事業の評価のための**KPIを選定**します

→ 手順2で構想・計画した事業の進捗管理に活用できる**客観的な成果を表す指標をKPIとして選定**します。**交付金事業と直接性のある指標とすることに留意**します。

* この手順で選定する指標が、地方創生関係交付金の事業実施計画に求めるKPIです。

手順4 目標水準の設定

○KPIの**目標水準を設定**します

→ 手順3で選定したKPIに対し、**妥当な水準の目標を設定**します。

→ あわせて、**どのようにKPIを測定し、どのように活用するかを決定**します。具体的には、データの収集方法の決定、測定タイミングの決定、利害関係者等とのKPI計測情報の共有の場の設定、などが挙げられます。**この段階で、データが収集しにくい等の問題に気が付いたら、手順3に戻り、設定したKPIを見直し**ます。

手順5 事業実施

○交付金を活用した**事業実施を進め**ます

→ 企画立案した**達成手段(個別の事業計画)に基づいて**、交付金事業の実施を進めます。

手順6 KPIによる事業評価

○**KPIによる事業評価を進め**ます

→ 設定・計測したKPIを活用して、事業の**成果の確認や、進捗状況のチェック等**をおこないます。

手順7 評価に基づく事業改善

○**評価に基づいて事業改善を進め**ます

→ 事業評価に基づいて改善に係る検討をおこないます。事業に携わる利害関係者等と情報を共有しつつ、例えば、**達成できていない要因の分析、要因分析を踏まえた事業改善の方向性の検討**などを進めます。

Do
段階

Check
/Action
段階

PDCAサイクルの各段階で取り組むべきことは、次のとおりです。

段階		手順	取り組むべきこと	
Plan 段階	事業アイデア・ 事業手法 の検討 <Plan> →P.48	手順1：達成目標の確認	課題・ニーズ の明確化	<ul style="list-style-type: none"> 地域の課題・ニーズの共有と明確化 定量的・客観的な分析
			事業手法の 検討	<ul style="list-style-type: none"> 地域資源の活用 外部の人材・知見の活用 異なる政策間・複数の地域間での連携の検討
	事業の具体化 <Plan> →P.50	手順2：達成手段の企画 立案	事業実施体 制の構築	<ul style="list-style-type: none"> 既存の組織・ネットワークの活用 関係者の役割・責任の明確化
			自立性の確 保	<ul style="list-style-type: none"> 自走を意識した計画 経営の視点からの検証
Do 段階	事業の 実施・継続 <Do> →P.52	手順3：KPIの選定 手順4：目標水準の設定	達成すべき目 標・水準の設 定	<ul style="list-style-type: none"> 詳細な工程計画の策定 効果・進捗を確認できるKPIの設定
			事業の実施	<ul style="list-style-type: none"> 事業主体間の緊密なコミュニケーション こまめな進捗と質の管理
Check/ Action 段階	事業の 評価・改善 <Check/ Action> →P.54	手順5：事業実施	事業の継続	<ul style="list-style-type: none"> 安定した人材の確保 地域の理解醸成を促す情報提供 地域主体の更なる参加促進
		手順6：KPIによる事業 評価	事業の評価 体制・方法	<ul style="list-style-type: none"> 外部組織・議会等による多角的検証 KPIが未達成の要因分析・課題の把握
Check/ Action 段階	事業の 評価・改善 <Check/ Action> →P.54	手順7：評価に基づく事業 改善	改善への取 組	<ul style="list-style-type: none"> 事業改善・見直し方針の明確化 事業実績の報告・次年度事業計画へ反映

- ここではPDCAの各段階において、事業の分野・テーマによらず共通的に工夫・留意すべきポイントを整理しています。分野・テーマごとの工夫・留意点等の詳細については、各論に記載しています。
- また、掲載した工夫・留意点に関連する主な「先導性要素（P.5～11）」について、 を付しています。

Plan

Do

Check・Action

2. 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

①この段階で取り組むべきこと

● 課題・ニーズの明確化 <手順1：達成目標の確認>

地方創生関係交付金事業は、「地方版総合戦略」に基づく取組を支援するものです。まずは、地方版総合戦略に掲げられた目標を確認し、当該目標が設定された背景となる地域の課題・ニーズを的確に把握することが事業アイデアの検討の第一歩となります。**定量的・客観的な分析**や地域住民や利害関係者との話し合いを通して**課題やニーズを明確化**しましょう。

● 事業手法の検討 <手順2：達成手段の企画立案>

明確にした課題を解決する手法を考える際には、既存の**地域資源をうまく活用**できないかを検討しましょう。そして、同様又は類似した課題を解決した前例がないか、当該課題の現状に詳しい人材がいらないかを探し、その**人材や知見を活用**して事業アイデアを練ります。

その際には、互いに**異なる分野の政策を連携**させたり、**他の地方公共団体と連携**を行ったりすることで効果的・効率的な取組とできないかを考えましょう。

②この段階の取組での工夫・留意点

課題・ニーズの明確化

地域の課題・ニーズの共有と明確化

- 地域の課題把握は、短期間でできるものではありません。地域住民・事業者などと**地域の課題や問題点を議論する場を日頃から持ち**、地域全体で課題を共有することが重要です。
- 解決すべき課題の優先順位づけや課題解決の手順を意識**することも重要です。

定量的・客観的な分析

- 地域の課題や問題点を把握する際には、定量的・客観的に分析を行うことが重要です。**感覚ではなく数字やデータで見**ることで、これまで気が付かなかった課題や問題点の発見につながることもあります。
- 地域経済分析システム（RESAS：リーサス）の活用による客観的なデータ分析や、アンケート調査などを用いて、地域の実態やニーズを正確に捉えることで、実態に基づいた解決策を発想することが求められます。

事業手法の検討

地域資源の活用

- 事業の成功のためには、地域の特色を意識し、その特色を活かした事業を行うことが必要不可欠です。地域産業を支えてきた技術・ノウハウ、それらが産み出す商品・サービス、自然や歴史・文化等の**地域資源の活用を視野に入れ**、地域の魅力を背景にその地域ならではの取組を検討することが大切です。
- 他の地域で成功した手法であっても、**自分の地域に合う形にする**ことで初めて効果を生みます。

事業手法の検討（前ページからの続き）

外部の人材・知見の活用

- 前例を参考にするにあたっては、実際にその**前例をよく知る外部の人材の知見を活かす**ことも有効です。
- 地域企業・団体等、**現場をよく知る者の参画を得つつ**、ノウハウや人脈を活用することも、具体的なアイデアの検討には重要です。
- 企業・団体が既に課題を把握し、取組を進めているケースもあります。**企業・団体が持つ既存のアイデアの具体化や発展に必要な支援を行う**という方法も考えられます。

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

先導性要素3
「地域間連携」 →P.10

先導性要素4
「政策間連携」 →P.11

(政策間連携について)

- 異なる分野の政策を組み合わせる**事業を行うことで相乗効果を得られる場合があります。例えば、小さな拠点整備事業に合わせてサテライトオフィスの誘致や移住の促進に取り組む等、同時に実行した場合に効果が大きくなるものもあります。
- そのためには、**庁内の幅広い部局や、様々な分野の民間企業と連携**し、既存の政策の枠にとられない事業を検討することが重要です。

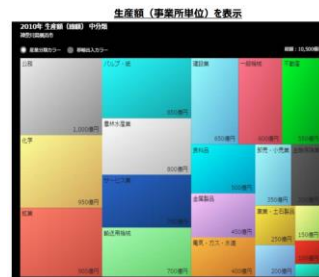
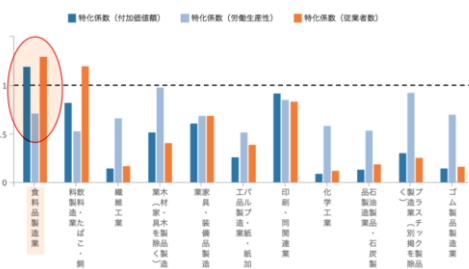
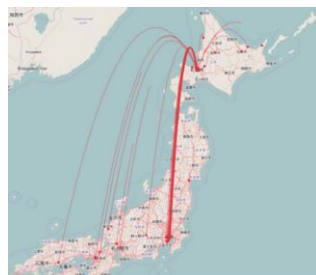
(地域間連携について)

- 広域で連携することでスケールメリットを活かせる**場合があり、事業の効率化や効果を高めることが期待できます。また、複数の地域間で**ノウハウや人材を融通しあう**ことで、事業の更なる発展にもつながります。例えば、明確なコンセプトの下、複数の地方公共団体が一体となってDMOを形成することによって、各地方公共団体が持つ資源やノウハウを活用した、効果的な観光施策の広域展開が可能となります。

コラム

地域経済分析システム（RESAS：リーサス）や統計データを積極的に活用しましょう

- まち・ひと・しごと創生本部事務局では、地方公共団体による様々な取組を情報面・データ面から支援するため、「地域経済分析システム（RESAS：リーサス）」を提供しています。
- RESASには、人口や地域経済、観光など81のメニューがあり、それぞれをグラフやマップで表示できます。
- 定量的な分析データで地域の現状を多角的に把握することができるため、施策の立案・実行・検証のためなどに広く利用されています。地域の課題の明確化を通じた、地方創生関係交付金事業の設計にも役立ちます。
- * RESAS以外にも、総務省統計局の統計ダッシュボードや、各省庁、都道府県で公開されている基本的な統計も、定量的・客観的な分析に役立ちます。



3. 事業の具体化 <Plan>

①この段階で取り組むべきこと

● 事業実施体制の構築 <手順 2 : 達成手段の企画立案>

事業に必要な機能を整理し、それぞれの機能が果たせる組織や人材を集め、事業実施体制を構築します。

実施体制の構築にあたっては、まず**既存の組織・ネットワークを活用**し、不足する場合は自前での育成、外部人材等の獲得、機能のアウトソース等を検討しましょう。そして、実施主体を構成する関係者が明らかになった段階で、**関係者の役割を整理し、それぞれの責任を明確化**するとともに、生じる課題や改善への迅速な対応など、機動的な事業実施が行えるマネジメント体制を整えましょう。

● 自立性の確保 <手順 2 : 達成手段の企画立案>

将来的に自立して事業を行うためには、計画段階での十分な検討が必要です。交付金は一時的なものに過ぎないという視点を持ち、交付金が終了した後も、ヒト・モノ・カネのリソースを獲得しつつ事業の**自走ができるよう明確な構想**を描きましょう。その際、事業主体自らが**経営者の視点を持つ**ように努めましょう。

● 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>

達成すべき目標を具体的に見定め、その目標に至るまでのプロセスを確認して、**詳細な工程計画**を立てましょう。また、事業の途中段階での**成果や進捗を測ることのできるKPIの設定**をしましょう。

②この段階の取組での工夫・留意点

事業実施体制の構築

既存の組織・ネットワークの活用

先導性要素 5
「事業推進主体の形成」
→P.12

- 地域企業・団体等の**人脈・ノウハウなど既存の組織・ネットワークを活用**することで、大がかりな体制構築の負担をなくすことができます。例えば、製造業や農業等の生産者、加工者、販売者などの各プロセスの従事者や、それらに係る人的ネットワークがこれに該当します。
- そのためには、参加者へ事業の必要性や地域にもたらす効果、参加者のメリットを説明し、**参加の動機づけをすることが重要**です。

関係者の役割・責任の明確化

先導性要素 2
「官民協働」 →P.9

先導性要素 3
「地域間連携」 →P.10

先導性要素 5
「事業推進主体の形成」
→P.12

- 事業を進める上で、意思決定プロセスや**責任所在の明確化、リスク分担**など、ガバナンス体制の構築が重要となります。役割分担を明確にすることで、各関係者が当事者意識をもって事業を進められるようになります。
- 官民協働の事業では、事業の性質に応じて、**官民どちらが牽引役となるのかを整理しておく**ことが重要です。事業の主な責任やリスクを行政が負うべき事業では、行政が主要な牽引役となりますし、収益性を見込むべき事業では、民間主体が、取組やサービスの質の向上による需要確保等のリスクを負いつつ事業を主導し、行政は、初動経費の支援、関係機関との調整など、事業者が積極的に活動を行えるような環境づくりをサポートする立場になります。
- 地域間で連携を行う場合には、**各地域（地方公共団体及び民間主体）の役割を明確にすることが**、事業をスムーズに進めることにつながります。
- 事業実施には迅速な対応ができる、**機動的なマネジメント体制**が求められます。例えば、現場に近い実働組織の組成や、地方公共団体内での部局横断のプロジェクトチームの設置などが挙げられます。

自立性の確保

自走を意識した計画

先導性要素1
「自立性」 →P.8

- 交付金事業を一過性のものとしないうためには、将来的に、交付金が終了した際に何が問題になるのかを考慮することが必須となります。漠然と将来的に収入が生まれることを期待するのではなく、**資金調達の方法や事業採算性など、事業が継続性を持って自走していくことのできるプロセスを明確化**することが大切です。
- 民間が主要な牽引役となる場合には、計画段階から、市場ニーズの有無、先々の需要変動リスク、必要となるオペレーション等を鑑みつつ、十分な収益性が見込める計画になっているかどうかの確認が必要です。例えば、地域の事業者等を対象とした補助事業の場合には、採算性や自立の見通しを審査し、補助終了後の事業の自走の確度を担保しておくことが重要です。
- 交付金終了後の自走に向けた検討が十分に行われないケースが多く見受けられますが、交付金事業の計画段階から事業収入等による事業の自走について検討しておく必要があります。このことは、事業の実施段階においても同様です。

経営の視点からの検証

先導性要素1
「自立性」 →P.8

- 民間企業やNPOなどで**事業実施経験のある人材の活用を図る**ことが効果的です。
- 金融機関や商工会議所など**財務・経営の知識を持った外部専門家から助言**を得られる関係を構築することも重要です。

達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定

- 達成を目指す目標を実現するためには、**目標水準とその達成までのプロセス、スケジュールを定める**必要があります。
- 例えば、6次産業化商品を開発する事業の場合であれば、商品の生産、供給の計画や需要の確保、スケジュール等をなるべく詳細に固め、着実に目標に到達するための現実的な計画が必要になります。

効果・進捗を確認できるKPIの設定

- 事業効果や事業進捗を測るために、**適切なKPIを計画段階で設定する**必要があります。このガイドラインの「Ⅱ. 導入編 KPI設定にあたってのポイント」を参照しつつ、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する必要があります。

4. 事業の実施・継続 <Do>

①この段階で取り組むべきこと

● 事業の実施 <手順 5 : 事業実施>

事業を実施するにあたっては、**事業実施主体間の緊密なコミュニケーション**を図りつつ、**こまめな進捗と質の管理**を行うことが必要不可欠です。定期的にKPIを計測し、事業の現状を把握するとともに、事業の全体像を振り返りましょう。

● 事業の継続 <手順 5 : 事業実施>

事業の継続には、事業開始段階だけでなく、人材等のリソースを維持・供給を続けることが重要です。人材の育成には時間がかかりますので、事業の実施と並行して、**安定した人材の確保・育成**に努めましょう。また、地域の理解なくして、事業の継続はできません。地域とのコミュニケーションを大事にし、地域住民への**情報提供を通して事業への理解を醸成**しましょう。地域の理解醸成が進むことで、**地域主体の更なる参加が促進**され、事業の更なる発展へとつながります。

②この段階の取組での工夫・留意点

事業の実施

事業主体間の 緊密な コミュニケーション

- 事業実施の過程で、事業実施の状況についてこまめに進捗や質の管理をするためには、**事業実施主体間のコミュニケーション**が重要です。コミュニケーションを通じて、関係主体の役割や責任分担に基づいた取組の改善を行うことが求められます。
- 常に現状を把握するために、コミュニケーションは緊密に行いましょう。そうすることで問題やニーズの変化をリアルタイムで把握し、迅速な対応につながられます。

こまめな 進捗と質の管理

- 事業の進捗の管理では、予め設定した**KPIの達成状況を含めて、定期的（例：四半期ごと）に確認**することが重要です。達成したい目標に対する現時点での状況を客観的に把握することで、迅速に改善策を打ち出し、目標達成への軌道修正を図ることができます。
- スケジュール通りに事業が進行していても、結果が伴っていない場合があります。例えば、移住促進説明会を予定通りに開催しても、参加者や移住希望者が極めて少ない場合です。このような場合には、実施方法の見直しなど質的な軌道修正が求められることになります。

事業の継続

安定した 人材の確保

先導性要素6
「地方創生人材の
確保・育成」 →P.13

- 人材の確保・育成は事業継続上の大きな課題です。
- 成果を生む事業を継続するためには、**担い手となるキーパーソンの確保**が必要です。後継者の育成や、事業を動かす上で必要な特定のスキルを持った人材の確保・育成も長期的な目線で取り組む必要があります。
- また、キーパーソン以外に、事業を継続的に進めていく**マンパワーの確保**も重要です。例えば、自治会、経済団体、青年団体、女性団体等の地域団体が事業に参画することで、所属する人材を獲得できる可能性があります。
- 地方公共団体内部においても、担当者の異動等に伴って事業が中断することの無いように、**事業を継続的に進めるための体制整備**が重要です。地方公共団体によって職員配置に関する事情が異なるため、実施可能な取組は異なりますが、自団体の特性に応じて、事業継続のための体制づくりを行うことが重要です。
(取組の例：業務内容の文書化、複数担当者を置いて異動時期をずらす等)

地域の理解醸成 を促す情報提供

- 地域の理解を得るためには、地域住民・事業者や利害関係者に対して、**事業の目的・目標と、生じつつある効果等の現状を丁寧に説明**することが重要です。成果が現れると地域の理解が進む場合があり、分かりやすい情報発信を行うなど、事業で得た成果を見える形で地域に知らせることが効果的です。
- また、事業が地域や事業者にもたらすメリットを提示し、**事業実施に対する納得感を醸成**することも重要です。

地域主体の 更なる参加促進

- 地域の理解醸成とともに、**事業に地域全体が参加**することで、利用者や支援者の増加など事業の更なる発展につながります。
- そのためには、地域住民・事業者や利害関係者が事業の成果に触れる機会の提供、ワークショップ等の事業の推進や改善に参加できる場の設定など、**参加できる仕組みをつくる**ことが有効です。

5. 事業の評価・改善 <Check・Action>

①この段階で取り組むべきこと

● 事業の評価体制・方法 <手順6：KPIによる事業評価>

交付金事業を進める際には、事業の改善に向け、客観的な評価を実施することが重要です。KPIの達成状況を確認するとともに、**外部有識者を含む検証組織や議会等による検証**を実施して、定期的、多角的な評価を行うようにしましょう。そして、**KPIが未達成である場合には、その要因を分析**し、事業を進める中で生じている**課題を具体的に把握**しましょう。

● 改善への取組 <手順7：評価に基づく事業改善>

評価結果を踏まえて事業を改善を行うことが、事業の安定的な継続及び更なる発展につながります。把握した課題をどのように解決するのか、**事業の改善や見直しの方針を明確化**しましょう。そして、その改善方針も含めた**事業実績を国に報告**するとともに、改善方針や、今後の展開の方針を**次年度以降の事業計画へ反映**しましょう。

②この段階の取組での工夫・留意点

事業の評価体制・方法

外部組織・議会等による多角的検証

- 交付金事業では、**外部組織や議会等による効果検証**が必要となります。外部の目による客観的な分析で、問題を洗い出すことが求められます。議会においても、事業の効果・成果が発現しているかどうか、住民の代表としての当事者意識を持って、効果検証に当たることが重要です。
- **評価は多角的に行う**ことが重要です。外部有識者だけでなく、事業に関係する地域住民・事業者なども含めて、KPIの達成状況にとまらない多面的な評価を行い、多様な意見を吸い上げることで、実施主体だけでは気付かない改善点や課題を見出すことが望ましいです。
- 地方公共団体内部だけでなく、広く関係者が集まって効果検証に関与することを通じて、当事者意識を高め、改善・見直しについても責任を分担することにより、事業効果をさらに高めることが期待されます。
- また、複数年にわたる交付金事業の場合、事業期間終了後にはじめて効果検証を実施してもその結果を当該交付金事業の改善に活かすことができません。そのため、事業期間中の定期的な検証も必要です。

KPI未達成の要因分析・課題の把握

- **事業の評価を定期的に行い改善のサイクルをつくる**ことが重要です。具体的には、KPIの達成状況を確認し、**未達成のKPIがある場合にはその要因を分析する**こととなります。未達成の原因がKPIの指標や水準にあるのか、達成までのプロセスにあるのか等を分析し、問題点を明らかにします。
- 事業の今後の自立の見通しも重要な評価のポイントです。障壁（体制、人材、自主財源等）になっているものがあれば、それを明らかにします。

改善への取組

事業改善・見直し
方針の明確化

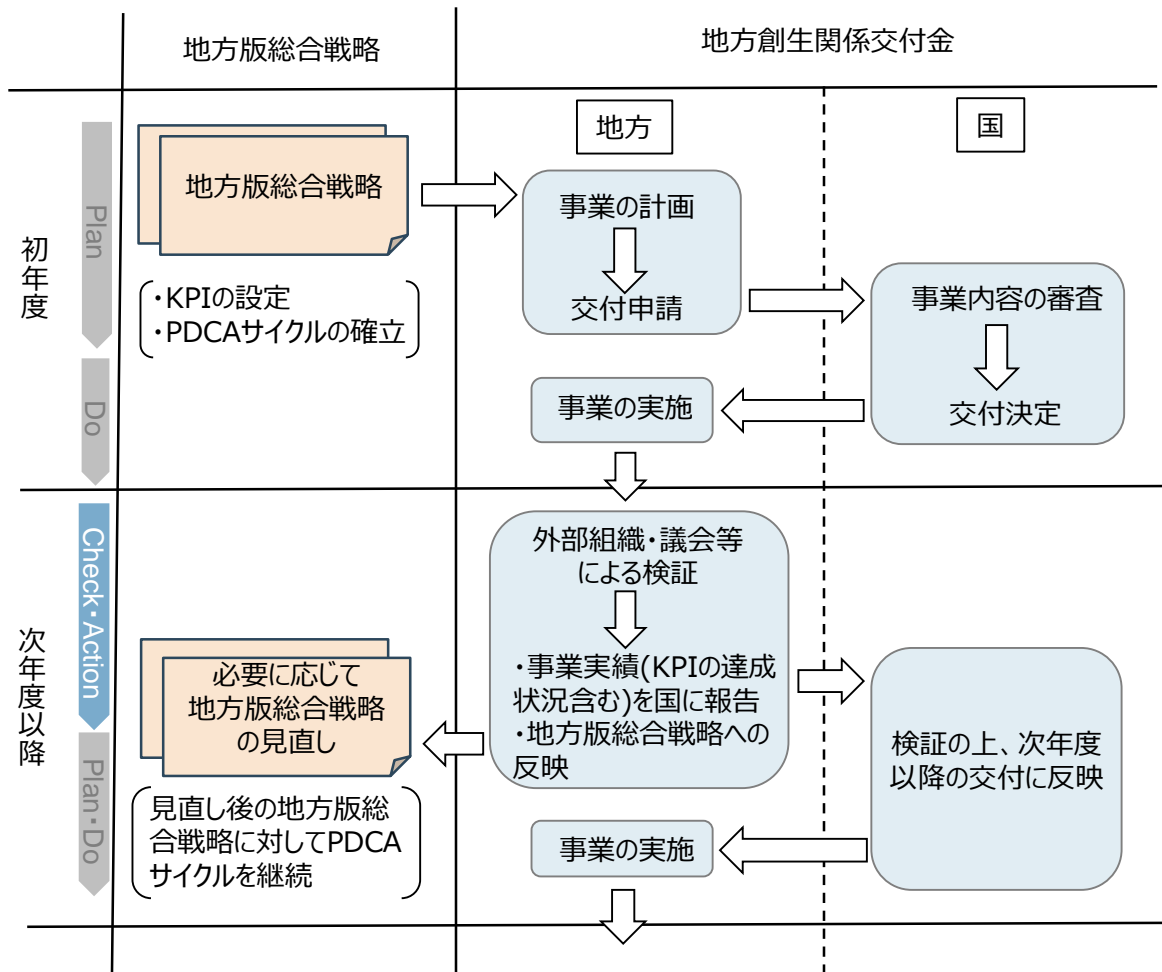
事業実績の報告・
次年度事業計画
への反映

- 事業の評価を踏まえて**対応策を決定し、実行に移す**必要があります。
- そのためには、例えば、事業の問題を解決するための5W1H（いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どのように）を改めて精査することや、次のアクションを実施するために必要となる体制や人材等の確保を図ることが重要です。
- 改善方針は、次年度以降の事業計画に反映するとともに、事業実績（見込み）と合わせ、国に報告する**必要があります。実績（見込み）を踏まえた事業計画の改善が不十分な場合には、交付金事業が予定通り認められない可能性があることに留意する必要があります。
- 事業が予定通り順調に進んでいる事業では、事業の更なる**加速や展開が可能である場合も事業計画に反映する**ことができないかを検討します。
- 地方版総合戦略に掲げる目標、及びその実現のための具体的施策についても、必要に応じて、修正や追加を検討します。

コラム

地方創生関係交付金事業の手続きとPDCAサイクルの関係

- 地方創生関係交付金事業においては、PDCAサイクルを通じて、地方公共団体が自主的に設定したKPIに基づく客観的な効果検証を実施することになっています。
- 地方創生関係交付金のKPIの達成状況については、国においても地方公共団体より報告を受け、検証を行った上で、次年度以降の交付金の交付に反映されることになっています。



各論

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

農林水産
(しごと創生分野①)

分野1
農林水産
(しごと創生分野①)

● 農林水産品の輸出拡大等の農林水産分野

想定される事業例 (イメージ)

- **地域資源の活用／再注目 (イベント開催、情報発信、品質向上、規制緩和、新規開拓)**
 - 農林水産業に携わる生産者と行政、商工会議所が連携して、官民一体のまちづくり組織を設立し、空き地を利用して地元の食資源を活用したテイクアウトの名物や市場事業等を運営する事で、地方の活性化に寄与するような事業。
- **6次産業化支援事業**
 - 農林水産業に係る生産者、流通・小売事業者、商工事業者・団体、観光協会、金融機関、地方公共団体等の地域の関係主体が参画または協働する地域商社等を核として、農林水産品や食品等の地域資源のブランド化・高付加価値化や、地場産品の国内・海外への販路開拓・プロモーション等を地域ぐるみで行うような事業。また、そのための官民協働・地域間連携による組織・体制づくりや、戦略策定・市場調査等を行う事業。
- **人材確保・育成支援事業**
 - 農山漁村における担い手の確保・育成に資するよう、6次産業を含めた農林水産業に関連する従事者に対して、就労に係るノウハウ提供や、移住に係る情報提供や体験プログラム等を試行するような事業。また、農林水産業との他分野との政策間連携も視野に、農泊や企業のサテライトオフィス、ICT関連産業、バイオマス関連産業、「生涯活躍のまち」関連産業など、農山漁村に賦存する地域資源を活用した産業や農村地域での立地ニーズのある産業の立地・導入を、優良農地を確保しつつ促進して、地域経済の担い手・雇用創出を促すような事業。
- **生産性向上・システム化支援事業**
 - 農林水産業の生産性向上に資するよう、地域の多様な関係主体との連携や、類似産品を有する地方公共団体等とも連携しつつ、省力化機械の導入等による生産基盤の強化、労働力不足解消や多様な人材の活躍を可能とするロボット技術・ICT技術等の活用の試行、技術・ノウハウ等の普及・啓発、経営感覚を持った担い手の育成・確保等を行うような事業。

参考資料

地方創生関連

- 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」各種資料：<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei>

農林水産省関連

- 「地域資源を活かした農村の振興・活性化」：
http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h25/h25_h/trend/part1/chap3/

このテーマのキーワード

【スマート農業】

- スマート農業とは、ロボット技術やICTを活用して超省力・高品質生産を実現する新たな農業のこと。担い手の高齢化が急速に進み、労働力不足が深刻となっており、農作業における省力・軽労化を更に進めるとともに、新規就農者への栽培技術力の継承等が重要な課題となっている。他方、異業種では、ロボット技術や人工衛星を活用したリモートセンシング技術、クラウドシステムをはじめとしたICTの活用が進展しており、農業分野への活用が期待されている。

http://www.maff.go.jp/j/kanbo/kihyo03/gityo/g_smart_nougyo/index.html

【地域ブランド】

- 農林水産政策研究所によると、地域ブランドには、大きく2つの捉え方がある。一つは、地域と結びつきのあるブランド化された商品を指すものであり、もう一つは特定の商品等でなく、地域全体の魅力の総体を指すもの。いずれの場合においても、地域ブランドの構築にあたっては、①地域性と関連つけたブランドの特性、差別化ポイントの確立、②品質等の特性を消費者に伝えるとともに、それを継続的に保証する仕組みの確立、③様々な主体の連携体制の確立等が重要な課題になると考えられる。

【6次産業化】

- 1次産業としての農林漁業と、2次産業としての製造業、3次産業としての小売業等の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、農山漁村の豊かな地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取組で、これにより農山漁村の所得の向上や雇用の確保を目指すもの。

<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika.html>

農林水産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)
○ 地域資源の活用／再注目（イベント開催、情報発信、品質向上、規制緩和、新規開拓）	<ul style="list-style-type: none"> 企業・プロジェクトの売上高（既存製品を含む売上高、消費金額、販売額の増加、受注数・額、出荷数・額など） 育成人材数 	<ul style="list-style-type: none"> 移住者数（代表的KPI） 人口増加数・社会増数（世帯数、Uターン者数、住民基本台帳人数、出生者数など） 	<ul style="list-style-type: none"> 地域における農林水産就労者数 地域における農林水産出荷額
○ 6次産業化支援事業	<ul style="list-style-type: none"> セミナー・研究会等のイベント参加者数 支援事業の適用件数（例：設備整備件数、試作品開発支援数、講師・アドバイザー等派遣数） 支援事業（商談会、プロモーションイベント等）の参加者数 ブランド認証件数 地域商社への参画者・社数 	<ul style="list-style-type: none"> 支援事業を通じて開発・生産された製品の売上高・出荷額 支援事業を通じた商品の新規顧客契約件数 支援事業を通じた商品の海外販売国数 	
○ 人材確保・育成支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 人材確保・育成セミナーや研修会等の参加者数 移住・一次産業就労に係る相談会・ツアー等の参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> 支援事業を通じた新規一次産業従事者・法人数 支援事業を通じた定住・移住・一次産業従事者数 	
○ 生産性向上・システム化支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 支援事業に係る研修・セミナー等の参加農業従事者数 技術・システムの開発数・導入数 事業で作成したマニュアル等を活用する農業従事者数 整備・開発事業を通じた圃場等の生産面積増加量 	<ul style="list-style-type: none"> 支援対象事業の売上増加額 	
○

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

- 生産者とコミュニケーションを重ねて課題認識を汲み取りつつ、まず重点的に対応すべき課題として「人材の育成」、「耕作放棄地の利用」を設定

H29事例集 P31

飯綱町では、地域の主産業である農業振興の取組を検討するにあたり、農業生産者から挙げられた複数意見を町の事務局担当者が責任をもって集約すること、生産者と何度もコミュニケーションをとることで彼らの課題認識をしっかりと汲み取ることが重要であると考えた。また、話し合いをしても意見がまとまらず総花的な課題設定になってしまうことを避けるために重点課題を設定することとした。地域では、従前から農業研究、商品開発、販路開拓、担い手・後継者不足と耕作放棄地の拡大等、様々な課題が生産者から挙げられていたが、販路の拡大等は生産基盤が整ってから力点を入れるべき課題と考え、まずは「人材の育成」と「耕作放棄地の利用」を重点課題とする事業を着想した。

- ワークショップを開催し、地勢や産業等の類似した他地域先行事例を示すことで課題認識や取組内容への共通理解を醸成

H29事例集 P33

曾爾村では、交付金事業の立案に先立つ地方版総合戦略策定時に、村民だけではなく村役場職員にもワークショップを実施した。その際に地勢や産業等の類似した他地域の先行事例として「岡山県西粟倉村（林業）」、「高知県本山町（米のブランド化）」の取組を紹介したことにより、関係者の中でイメージが具体化され、村が取り組むべき課題や、事業の目的・方向性、取組内容への共通理解が醸成された。

定量的・客観的な分析

- 農業の担い手確保に向けて、農作業の需要と供給をデータで把握

R2事例集 P5

小清水町では、町の課題である農業の担い手となる人材確保に向けて、JAこしみずの組合員の農作業支援を実施している。その際、農作業や選果作業といった作業種類別かつ月単位で、組合員からの需要量とそれに対する供給量を把握することで、3月の育苗ポット作業、4月下旬～5月中旬の播種作業、8～10月の収穫作業等で労働力が不足する一方、5月下旬～6月中旬、11月～2月の農閑期に余剰となることが分かった。これにより、労働力の需給が定量的に明確になるとともに、農閑期の雇用対策等、具体的な解決策実施につながっている。

- 道の駅の経営改善を図るべく、推進交付金を活用して現状を定量的・客観的に分析

H30事例集 P13

上ノ国町の重要な観光拠点である道の駅もんじゅは、平成3年の開設で建物は老朽化し利用者数も減少傾向にあり、指定管理者の上ノ国町観光振興公社は債務超過に陥っていた。そこで、平成28年度に推進交付金を活用して、道の駅もんじゅを取り巻く市場環境と現状の利用状況について整理し、「高品質な上ノ国産食資源のブランド化を牽引する味覚ステーションづくり」をコンセプトとして道の駅運営活性化に取り組むこととした。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ 事業手法の検討

地域資源の活用

- 全国屈指のさくらんぼの産地として、輸出拡大とインバウンド誘致の相乗効果を狙う取組を計画

H29事例集 P27

寒河江市は全国屈指のさくらんぼの産地である。特に「紅秀峰」は大粒で日持ちが良く輸出に適した品種である。また、寒河江市はさくらんぼのもぎとり観光農業をいち早く開始した地域でもある。地域の強みである「紅秀峰」を中心に輸出拡大に取り組み、その売上や認知度を向上させることで、寒河江市に対する認知度の向上や観光農業へのインバウンド誘致を図った。また、インバウンド誘致を通じて「紅秀峰」の認知度向上と、輸出量の増加を図る計画を策定し、相乗効果を狙った。

- 経験・ノウハウ等の観点から村内で一目置かれている農家にブランド化協議会の会長就任を依頼

H29事例集 P33

曾爾村では、米のブランド化に係る事業を推進する「曾爾米ブランド化協議会」の会長として、経験・ノウハウ等の観点から村内で一目置かれているキーパーソン（名人、ご意見番等）の米専業農家に就任を依頼した。この米農家は、自ら顧客・販路を開拓して米を販売する事業に10年以上取り組んでおり、かつ、水田耕作面積も圧倒的に広いことから、曾爾村の米のブランド化を進める際に欠かすことのできない人物だと考えられた。この経験やノウハウを備えた地域の農家の会長就任によって、効果的に事業を推進することができた。

外部の人材・知見の活用

- 国内の著名人と市職員自らコンタクトを取り、チームを結成することで、世界的に影響のある人物と接触

H30事例集 P15

八女市の地域経済の中心となっている八女茶をブランディングするため、食の世界で最も影響力のある人物の一人であるジョエル ロブションをターゲットに選定し、八女伝統本玉露を海外の高級レストランのメニューに取り入れてもらうことで世界への波及効果を狙った。

ジョエル ロブションとの接触に当たり、市職員自ら国内の著名人とコンタクトを取ってチームを組み、事業を推進した。

- 築地市場での業務経験を持つ復興支援員が核となって事業構想の大枠を作成し、村の既存の取組との連携を模索

H29事例集 P25

田野畑村においては、地域外から村に赴任した復興支援員が中心となって事業の大枠を定めた。この復興支援員は、以前に築地市場の企業で商品開発やPR等の業務に従事しており、その経験を活かしながら事業構想の大枠を作成した。この大枠に沿って各分野の人脈やネットワークを持つ村の担当職員が、既存の村の取組との連携で何ができるのかという発想で具体的な事業実施内容を検討した。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

■ 地方公共団体間で農業観光誘致や農産品輸出のノウハウを提供し合い、効率的に課題を解決

H29事例集 P27

寒河江市と朝日町との農業振興における連携は、両市町の戦略的農産物が「さくらんぼ」と「りんご」と異なるために希薄であったが、交付金事業を通じて、お互いのノウハウを出し合って協力することとなった。具体的には、寒河江市は以前から農業観光に係る施策を実施することでインバウンド誘致のノウハウを有し、一方で、朝日町は以前からりんごの輸出を実施することで農産品輸出のノウハウを有していた。この市町が連携してノウハウを提供し合うことで、両市町が抱える課題の効率的な解決に取り組むこととした。

■ 自然条件や主産業が類似している地方公共団体が連携し、農業データの共通化や栽培システムの品質向上の効率化を推進

H29事例集 P31

飯綱町と高山村は、地理的にも近く、自然条件や食文化が類似しており、ともに「りんご」「ぶどう」を主体とした農業を主産業としている。しかし、農業関係者の所得の低さや担い手・後継者不足といった課題等が両町村で共通しているにもかかわらず、農業研究、商品開発、販路開拓、人材育成等は、両町村で個別・分野ごとに行うなど、戦略的に取り組めていなかった。そこで、両町村共同でICTを活用した農地管理に関する研究の実証実験を行い、課題解決のために情報連携を行うとともに、農業データ（気象データ、土壌分析、食味分析など多数）の共通化を図り、栽培システムの品質向上を効率的に行うこととした。

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

■ 企画財政課やJAこしみず等の人脈を活用し民間企業を巻き込み

R2事例集 P5

小清水町では、企画財政課で戦略的に通例よりも長く人員を配置し、全国の民間企業とのつながりの獲得・維持をしており、その人脈を活用して、農業や観光で実績のある民間会社と、事業の検討段階から連携できている。また、JAこしみずが農業技術面で連携実績を持つ民間企業や販路先、町が連携協定を締結する北海道大学公共政策大学院からの紹介も活用し、それぞれの事業に適した民間企業をパートナーとすることができている。これらにより、JAこしみずと農閑期が異なるJAにしうわ（愛媛県）との産地間連携による労働力の相互補完等の実績が出ている。加えて、民間企業による経営の視点が事業に加わることで、事業に関わる町の担当者も売上高や利益といった数字をベースとした事業検討・推進ができるようになった。

■ 道の駅への食材供給について、地域活性化に向けた必要性を地元生産者に説明して協力を得る

H30事例集 P13

上ノ国町では、地元の農協、漁協とのネットワークを構築して、道の駅で販売する地元商品を確保している。これまでの流通経路を一部変えることになるため、理解を得るために苦労があったが、地域の活性化のために協力してほしいという町からの説得の末、道の駅向けの産品をあらかじめ確保してくれるようになった。

■ 実証ハウスの栽培管理を地元生産者に委託するに当たり、事業のコンセプトや実証ハウスの意義を粘り強く説明して理解を得る

H30事例集 P17

山形県では、県内2か所の実証用の次世代型ハウスを整備した。そのうち大蔵村に整備した実証ハウスの栽培管理は、県から現地の若手トマト生産グループのリーダーに委託している。豪雪地域で冬期も継続して栽培することに対して、当初なかなか理解が得られなかったが、県職員が何度も現地を訪問して、県内農業の将来を見据えた事業コンセプトや、技術開発の一環として取り組むこと等を粘り強く説明し、引き受けていただくに至った。若手生産者に影響力を持つリーダー生産者に委託することで、発信力が高まり、新技術の普及促進効果が期待される。

■ おもてなし料理コンテストなど心理的負担が少ないイベントを企画して、中心的な役割を担うことを期待する「漁協女性部」等の参画を促進

H29事例集 P25

地域ブランドの確立を目指す田野畑村では、村の料理をベースにした商品開発を行うこととしたが、地域に根ざした食文化のなかから商品化を行うには「漁協女性部」等の村の女性に中心的な役割を担ってもらう必要があった。この活動は、有志がボランティア的に集まる活動に近い性格もあることから、参加に対する心理的な負担を軽減するとともに、参加意欲を高めるように、「料理勉強会」や「おもてなし料理コンテスト」等を企画することとした。

反省点

地域経済団体に対する情報共有が不十分で、事業説明時に混乱が発生

某地域では、地場産品の魅力を更に高めるための事業コンセプトの完成の後に、对外発表を行う直前になって、地域経済団体の役員に説明を行ったところ、「事業自体は良いが、なぜ相談なく役場のみで進めてきたのか」という厳しい指摘を受けた。将来の円滑な協力関係の構築のためにも、地域の産業振興を担う地域経済団体に対して、もう少し早い段階に報告等をしておけばよかったと考えている。

2 | 事業の具体化 <Plan>

関係者の役割・責任の明確化

■ 事業の立ち上げ段階から自立化を意識し、適切なサポートはしつつも事業実施主体に事業を一任

R2事例集 P7

萩市では、専門的な知見のある外部企業に業務委託をし、地域の林業関係者とともに林業の6次産業化に取り組んでいる。萩市はあくまで、地域の既存業者との連携など全体調整の役割を果たしており、相談の場を設ける等のサポートはしつつも、実際の事業運営は事業実施主体に一任している。市の関わりを全体調整に限定し、県外企業が地元に入り込み、既存の業者や地域住民が積極的に関わられるような体制づくりに専念することで、事業の自立化を見据えた事業体制を構築できた。

■ 意思決定を行う「親会」、調整業務を行う「子会」という役割分担により、事業の効率とスピードが向上

R1事例集 P17

神恵内村、岩内町、泊村は、協議会内に首長や漁協組合長が意思決定を行う「親会」と、町村や漁協等の担当者が詳細な調整業務を行う「子会」との棲み分けを行った。その子会の中で、プランナーによる技術的な支援を活用しながら、総合調整、販路拡大の取組などを進めるとともに、事業の方向性など判断が求められるものについては、すり合わせを行った上で親会に諮る体制とした。これにより、地域商社の自立的活動、事業の効率的かつスピーディな推進を実現した。

反省点

廃校利活用において設備の老朽化等への対処に関する折衝に時間を要して
円滑な事業推進に影響

某地域では、廃校利活用に関し、建物や設備の老朽化による損傷等への対処についての折衝に苦勞し、事業の円滑な推進の妨げとなった。廃校施設のため老朽化や損傷度の状態が把握しきれない個所があったことが原因である。施設整備に係る調査、施設の整備、施設の利用という一連の流れの中で、このような事態についても予め想定した上で、関係者間で役割・責任の詳細を明確化しておくべきであった。

■ 自立性の確保

自走を意識した計画

■ 採草面積と野草堆肥販売収益の関係から、自走化に向けて新たな雇用を確保できる水準の目標値を設定

H29事例集 P35

阿蘇地域における草原ビジネスモデルの構築・草資源を活用した阿蘇産品のブランド化事業については、KPIとして「野草堆肥用の採草面積」を設定した。このKPIは、採草面積を増やすことによって、不足状態にある野草の安定供給と流通単価低減による野草堆肥等への更なる有効活用が図られることを意図して設定した。自走化を見据えて利益が見込める水準を試算し、「草原再生オペレーター組合（草原再生のための野草販売を行う地元の若手農家組織）」による採草面積を300ha以上に拡大すれば、野草販売の増収等により新たな雇用を確保できることから、「300ha以上（初年度は100ha）」という目標値を設定した。

2 | 事業の具体化 <Plan>

経営の視点からの検証

- 企業の商品開発やPR業務の経験を有する復興支援員の経験を踏まえ、市場での販売者目線で商品開発を志向

田野畑村の取組においては、周辺町村の市場規模も小さいことから、生産者の所得向上には地域産品を地域外へ販売する「地産外商」が最善と考えた。村の事業の大枠を定めた復興支援員は、村に赴任する以前には、築地市場の企業で商品開発やPR等の業務に従事していた。その経験等を踏まえ、モノをつくってから販路に窮することを避けるために、早くから卸・小売事業者とのネットワークを構築し、販売者の目線を養うことにより、販売者が売りたいような商品開発に取り組むこととした。

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定

- 早期に着実な成果を生み出すために、作付面積が最大である米からスタートし、他作物に移行していく工程計画を提示

H29事例集 P33

曽爾村では、米のブランド化に取り組むことになった際に、他の農産物（トマトやほうれん草）も対象とすることを求める声も少なくなかったが、当時の役場の体制を踏まえると、全ての産品を同時に取り組むことは困難であったため、作付面積が最大の米を優先すべきと判断した。まずは米で着実な成果を得てから、その後で他の作物に移行するという全体の取組順序を明確にした工程計画を示し、地域の理解を得た。

効果・進捗を確認できるKPIの設定

- 効果実現に数年かかるため途中段階で把握可能なKPIを別途設定

R1事例集 P17

神恵内村、岩内町、泊村では、ナマコやウニの増養殖と地域商社による販路拡大を行うに当たり、その漁獲量と売上高を最終年度のKPIに設定した。一方で、ナマコ漁獲量は稚ナマコから漁獲サイズに成長するまで4～5年かかり事業の途中で段階では漁獲量の把握が難しい。そのため、年度ごとに確認や検証を行いながら事業を進めるため、年度ごとに把握可能な別のKPI（ナマコ加工品売上高）を設定した。

- 効果・進捗を適切に把握するために、参画事業者の公募の際に売上額の定期報告を要件化

H29事例集 P37

高鍋町の地域資源付加価値向上事業では、直接的な効果を測定するためのKPIとしてデザイン開発等に参画する「対象事業者の売上総額」を設定することとしたが、各事業者の個別の売上データを町が把握することは難しいことから、参画事業者を公募する際に、売上額を定期報告することを事業参画の条件の一つとした。これによってKPIを計測するデータ収集が円滑に進むこととなり、KPIによる事業効果を適切に測定することが可能となった。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

- 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

■ 障がい福祉担当部署と農業担当部署、農業大学校が連携して事業を実施

R2事例集 P9

福岡県では、市町村の農業・福祉関係者が参加する研修会を実施するなど、市町村も巻き込んで、障がい者の就農支援を行っている。障がい者への指導に対しては、写真を多用したできるだけ理解しやすいマニュアルを作成するとともに、学生が個々の参加者に丁寧に対応している。参加した障がい者からは、「楽しかった」という声も多い。また、農業大学校の学生が福祉施設に就職するケースも増えてきている。

■ 生産者からフィードバックや、支援機関のノウハウ提供などの密な連携により、システム改善を円滑化

H29事例集 P31

飯綱町と高山村においては、農園に栽培システム導入を行った生産者に利用状況や感想をヒアリングし、システム会社へ適宜のフィードバックすることで、システムの品質を高めていった。また、JAや長野県の農業改良普及センターが農業の技術面・ノウハウの指導を行い、信州大学がセンサー等の技術面の指導を実施する等、実施主体（生産者・システム会社）と支援機関が密に連携をとることで、システム改善のサイクルを短くした。

こまめな進捗と質の管理

■ 個々の商品開発を進めながら、行政を含む主要 5 者でのコアメンバー会議を月例程度で開催し、改善点や方向性の確認を実施

H29事例集 P37

高鍋町における個別商品デザインの開発は各事業者とデザイナーチームを中心に進められたが、全体的なマネジメントは、高鍋町、日本デザイン振興会、信金中央金庫、地域信用金庫、デザイナー（チーフ）の 5 者から成るコアメンバーで、メールや電話での情報共有以外に、月に 1 回程度の会議体を設けて定期的な進捗確認を行い、個別に進捗している取組の改善点や方向性の確認などのすり合わせを行った。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

■ 事業の継続

安定した人材の確保

- 担当職員が異動しても後任の担当職員に事業を円滑に引き継げるよう、内部向けの研修資料を作成

R1事例集 P19

上山市役所では、人事異動時に担当職員の重複期間がないため、交渉の結果などプロジェクトの経過について、現担当職員は極力文書で記録を残すようにしている。また、本事業の概要を研修資料としてまとめており、担当職員が変更になった場合でもスムーズに事業の背景や経緯を理解できるようにしている。これにより、市役所の人事異動によって事業が中断することなく、円滑な事業継続が期待される。

- 地域関係団体や企業等と連携して牧野管理の多様な支え手を確保するとともに、技術講習などを実施

H29事例集 P35

阿蘇地域では、阿蘇草原の継承のため、ボランティアなどの多様な支え手の拡充を図ることとし、経済連合会や地域のメディアと協力し、他県におけるセミナーの開催やパンフレット・ポスター等の作成を通し、普及活動を実施した。また、市民だけでなく、民間企業のボランティア活動との連携も模索し、CSR（企業の社会的責任）の観点で本事業の活動に参加する民間企業も確保した。なお、牧野管理には危険な業務も多いため、ボランティアには研修受講を課すとともに、危険度の高い業務は地域の関係者のみで実施する等とすることで、ボランティアの安全を確保した。

地域の理解醸成を促す情報提供

- 地域の信頼を得るために地域住民とのすり合わせを入念に実施

R1事例集 P17

神恵内村、岩内村、泊村でナマコの販売・運営を行う地域商社の事業推進担当者は、本業である海洋調査会社経営者との兼務者であるが、元々地域の漁業関係者と連携して海洋調査業務を展開することで、本事業において重要な周辺海域の資源や人材を熟知しており、地域の更なる信頼を得るために地域の方々とすり合わせを入念に行いながら、事業推進をしている。

- 地元の名産品をブランディングすると共に、市内の小学生に地元教育の一環として提供

H30事例集 P15

八女市では、地元教育の一環として市内の各小学校に給茶機を設置し、児童に八女茶を提供している。八女市伝統の八女茶に触れる機会を増やすことで、八女市への愛を育み、将来の生産者確保に繋がると考えている。

- 実証実験データをインターネットを介して住民に広く発信し、事業への理解醸成を促進

H29事例集 P31

飯綱町と高山村におけるICTを活用した最先端農業技術研究に関する実証実験事業では、実証実験で得られたデータをインターネットを介して住民（特に生産者）に公開し、地域住民の事業に対する理解度を高めた。取組が見える形で情報発信することで、本事業に協力的でなかった生産者に対する啓発活動となり、今後の事業の継続・発展につながると考えた。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

■ 成功者の実績事例に基づいた、生産者の売上拡大などの実感の湧きやすい 参画メリットを提示

H29事例集 P33

曾爾村では、米のブランド化に取り組む事業の協力者となる米農家の参画を促進するために、実際に売上が拡大した事例（ブランド化により従来の3倍以上の価格となった他地域の生産者の事例）の紹介を通じて、生産者が実感の持てるメリットを提示し、事業の意義や効果を理解してもらうように努めた。

■ 事業初期段階に象徴的な成功事例をつくることで、関連団体の心理的ハードルを下げ、横展開を促進

H29事例集 P35

阿蘇地域では、野焼きによって景観形成が促され、観光業に好影響を与える場所を最初の野焼き再開地とした。象徴的な成功事例をつくることで、他の消極的な地域や団体の意欲を高めることに注力した。また、最初の野焼き再開地に選定された地域は雄大な景観が象徴的であるが、傾斜が厳しく野焼きの難易度が高かった。しかし、無事に野焼きを再開させることができたため、周囲の牧野管理関係者の安心感の醸成につながり、野焼きを実施する心理的ハードルを下げることができた。

地域主体の更なる参加促進

■ 県外企業と地域住民の間に行政が入り、継続的な関係を構築できるよう工夫を実施

R2事例集 P7

萩市では、専門的な知見を持つ事業者、林業の6次産業化に向けた地域商社の運営を委託しているが、業務委託先が県外企業ということもあり、地域側としてどれだけ事業に関わることができるかが重要だと考えている。そのため、萩市としては、既存の業者や地域住民が積極的に関わられるように全体の調整を行っており、地域商社を立ち上げ前の段階でも、行政からの呼びかけのもとで月1回の交流会を開催していた。

また、地域の人々との連携はそれなりに時間をかけてコミュニケーションを取り続ける必要があるため、行政側でもなるべく人事異動を抑えるよう意識している。

さらに、地域商社立ち上げ後も、当面の間は地域おこし協力隊の活動を併せて行うことで、地域商社の業務サポートを行っていただくとともに、地域とのコミュニケーションの円滑化を図っている。

■ 海外現地における商品販売状況を生産者に肌で感じてもらうことで、輸出事業に肯定的な生産者が増加

H29事例集 P27

寒河江市における農産品の輸出拡大事業では、輸出先での販売現場に生産者を連れていき、商品の状態や消費者の反応を直に見てもらうことで、現地での需要を実感してもらい、事業への不安を払拭するとともに輸出意欲の向上を図った。事業の設計段階において生産者の意見を取り込んでいたため、事業に肯定的な生産者が多かったが、現地の状況を肌で感じることによって輸出事業に肯定的な生産者がより増加した。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

- 事業の評価体制・方法 <手順6：KPIによる事業評価>
- 改善への取組 <手順7：評価に基づく事業改善>

■ 事業の評価体制・方法

外部組織・議会等による多角的検証

■ 協議会委員に対して個別にヒアリングを実施し、具体的な意見や改善案を聴取

R1事例集 P19

上山市では、かみのやまワインの郷プロジェクトにおいて、次年度の事業計画策定までに協議会委員に対して個別にヒアリングを行うことで、協議会の場では時間の関係等で得られないような、事業に関するより具体的な意見や改善案が得られており、事業実施の際にそれらを反映している。

■ 事業で整備した施設に関連する委員会を毎年開催することで、事業に対する具体的な意見を聴取

秋田県では、事業で整備した材料加工棟に関連する施設である耐火炉施設に特化した耐火炉施設運営委員会を年一回以上開催しており、当該事業に対してより具体的な意見を得やすい環境を整備している。

木材高度加工研究所研究・開発機能強化事業
秋田県

■ 審議会における事業の評価に当たり、委員に対して個別に事前説明を実施

H30事例集 P17

山形県では、次世代型ハウス実証拠点整備事業の推進に当たり、山形県総合政策審議会において、委員に対して個別に事前説明を行ったうえで、事業の評価を実施している。

■ 休眠状態にあったサポーター制度を活用して、外部の目による開発商品の評価・フィードバックを得る仕組みをつくり改善等のサイクルを構築

H29事例集 P25

田野畑村では、外部の目による取組の評価・検証のために、休眠状態にあった村のサポーター制度（首都圏在住の田野畑村出身者等で構成される約200名のファンを形成）を活用して、事業で開発した試作品の提供、アンケート調査での意見収集を行い、この結果を各生産者にフィードバックすることにより、製品の改善や新製品への反映というサイクルをつくることできた。

KPI未達成の要因分析・課題の把握

■ 農作物不成熟の要因分析を進めつつ、IoT導入等の取組の追加等を行い実証実験を継続実施

H29事例集 P29

羽咋市では、KPIとして設定した自然栽培新規就農者数、自然栽培耕作面積が初年度の目標値をやや下回った。有機栽培から自然栽培へと転換した実証実験圃場において生産した農作物は不成熟となったが、主な要因として土壌成分及び温度調整管理等が考えられた。成果実現に向けては、さらなる要因の調査分析を進めるとともに、温度調整管理等に係るIoTの導入などの取組を追加する必要性が認識されたため、これらを踏まえた生産技術向上の実証実験を継続実施することとした。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

■ 改善への取組

事業改善・見直し方針の明確化

- 実証実験結果を踏まえ、品質の良い農産物を輸出できることを確認するとともに、輸出先国のニーズを踏まえた製品化を検討

H29事例集 P27

寒河江市における農産物の輸出拡大事業では、出荷時期調整を可能とするCAS（セル・アライブ・システム）冷凍技術を用いた実証実験を実施した結果、さくらんぼについては冷凍もしくは半解凍のままでの品質が良く、流通できる可能性があることが判明したため、朝日町と共同で実施する台湾でのプロモーション等での活用策を検討した。また、台湾は熱帯性気候であることと相まって冷凍さくらんぼの需要があることが分かったため、今後、製品化に向けた検討を実施することとした。

- 生産者を集めた報告会を開催し、栽培システムの改善すべき点を検討

H29事例集 P31

飯綱町の取組では、事業全体の評価は、総合戦略会議や議会の委員会（地方創生特別委員会）で実施したが、それに加えて生産者を集めた会議体を設置し、改善点等に係る報告会を開催した。栽培システム導入前は月1回（計4回）、導入後は年4回の報告会と研修会1回を開催した。報告会では作業記録の使い勝手に対する意見（実証実験においては繁忙期などに作業記録の入力が遅れることがあり、より簡易に入力できるシステムにするための改修が必要等）が多かったため、その点を改善し事業の拡大を図ることとした。

事業実績の報告・次年度事業計画への反映

- 定期・臨時の評価（反省点や課題等抽出）を継続実施し、専門業者とともに新商品開発・販売等の事業計画を改善・推進

H29事例集 P23

今別町では、当初設定したKPI（食肉出荷量や食肉販売収入等）は概ね達成しているものの、計画に基づき実行している各種イベントは単発に留まりがちで、実行を通して蓄積される知見や課題を次の取組につなげることが難しかった。そこで、実施主体である連絡会議・協議会では、定期及び臨時の会議を開催して、各種イベント等の反省点や今後に向けた課題等の評価を継続的に実施し、農産物を活用した菓子等の新製品開発・販売などの事業計画の改善や推進に、専門業者を交えて取り組むこととした。

- ブランド・コンセプトの活用やブランド価値の継続的な向上のための受け皿としての協議会の設立を計画に反映

H29事例集 P37

高鍋町の地域資源付加価値向上事業によって、参加した事業者の個別商品を商品群として束ねるためのブランド・コンセプトを策定することができたが、個別商品の売上を増加させるとともに、ブランド・コンセプトで束ねた商品群としての販売を強化していくことが課題となった。そこで、ブランド・コンセプトを展開する自立的な組織として、協議会を設立することを目標として今後の計画に反映させた。

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

観光振興
(しごと創生分野②)

分野2 観光振興 (しごと創生分野②)

● 観光振興（日本版DMO）等の観光分野

想定される事業例（イメージ）

- **地域ブランド化（地域の魅力を活かした商品・サービス開発）**
 - 地域的な魅力的な資源（スポーツ、温泉等）や地場の農林水産物・食品を活用し、「医療体制の整った観光ブランドの造成」「食体験の販売促進」など、地域の魅力との掛け合わせで観光客を呼び込む事業。
- **地域間連携（広域連携による発信力向上と多様なニーズの取り込み）**
 - 地域広域DMOの設置等による「観光パンフレット共通化」「施設同士の共通チケットの導入」「地域を結ぶ交通手段の導入」等、他地域との連携を図る事により、幅広いテーマに相乗的な連携効果が発揮されるような事業。
- **製品・サービス開発／販売促進（製品の付加価値向上）**
 - 地域の多様な産業が連携して、地域素材の磨き上げと商品化をし、付加価値を高めて売り込み、継続的なマーケティング調査、一元的な情報発信・プロモーションを行うような事業。**加価値**
- **インバウンド事業**
 - 急増する訪日外国人旅行者の地方への誘客を実現するために、インバウンドを主たるターゲットとした受入人材の育成・確保や、地域資源の観光コンテンツとしての磨き上げ、それらを活用したブランド化や情報発信などを、複数の地方公共団体の連携によって行うような事業。
- **新たな観光資源開拓・PR事業**
 - 観光振興にあわせて地域資源・製品の販路開拓・拡大を実現するために、観光訪問客・物産購買客等へのマーケティング調査をベースとしつつ、日本版DMOや地域商社等を核とした「地域産品を流通させる仕組みづくり（サプライヤーとリテイヤーの結び付け）」「地域魅力のパッケージツアーの商品化（自然資源+食事+宿+アクティビティ+モビリティ等）」「観光モビリティを含めた周遊エリアの一体化」などを複数の地方公共団体の連携によって行うような事業。
- **ICTを活用した情報発信の仕組みづくり事業**
 - 顧客である観光客のニーズに応じた情報発信や地域のブランディングに資するよう、広域地域が一体となりつつ「観光情報発信アプリの整備・運用」「国内外のSNS情報等の調査分析によるニーズ把握や発信」「各種の観光関連情報を集約したプラットフォームの構築」などを行うような事業。
- **観光地域のマネジメント及びマーケティング体制（日本版DMO）構築事業**
 - 従前からの観光関連事業者のみならず、農林水産物、伝統工芸品、自然、文化、芸術、スポーツなどの幅広い地域の関係者と連携しつつ、複数の地方公共団体を範囲とする戦略的な観光地域づくりを実現していくために、日本版DMOの形成・育成や、観光地域づくりに係る経営人材等の確保・育成といったマネジメントに加え、観光地域プロモーションの高度化やマーケティングの取組を行うような事業。
- **観光周遊エリア形成促進や周遊アクセス改善事業**
 - 観光訪問客がストレスなく快適な周遊・時間消費を実現できるように、複数の地方公共団体が一体となって、観光周遊エリア等の形成を行ったり、広域地域における二次交通の確保を含めた周遊アクセス向上に係る体制構築や実証実験等を行うような事業。

参考資料

観光分野関連

- 「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」各種資料http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko_vision/
- 観光庁ホームページ
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/shienmenu.html>
- 日本政府観光局ホームページ
https://action.jnto.go.jp/casestudy_list

このテーマのキーワード

【観光動態調査】

- 観光客の属性や消費行動を定量的なデータとして取得し、観光戦略の立案に利用可能なもの。

【日本版DMO】

- 日本版DMOとは、Destination Management/Marketing Organizationの略語であり、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人のこと。
- 日本版DMOは従来の観光協会や検討委員会とは異なり、観光地域マーケティング・マネジメントとして以下のような役割・機能を有する。

- ① 日本版DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
- ② 各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立
- ③ 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション

出所) 観光庁HP

http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html

【世界水準のDMOのあり方に関する検討会】

- 観光庁では、「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」を設置し、中間とりまとめを策定している（平成31年3月29日）。
- 中間とりまとめでは、DMO全般の底上げに向けた改善の方向性として、

- ① DMOの役割については、
 - ・地域の観光資源の磨き上げ等を最優先に取り組むこと
 - ・海外への情報発信はJNTO（日本政府観光局）のマーケティングツールを最大限活用し、効果的・効率的に実施すること
 - ・プロジェクト・マネジメント機能が求められること
- ② DMOの組織・財源・人材のあり方については、
 - ・安定的かつ多様な財源の確保を目指すこと
 - ・プロパー職員の確保・育成と、即戦力となる外部人材の登用の両面について取り組むこと

等が掲げられており、DMO事業の企画・実施に当たっては、参照いただきたい※。

出所) 観光庁HP

<http://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/sekaisuijun-dmo.html>

※ DMO支援に関連して、令和元年11月12日には「地方の創生（総論及び観光・インバウンド中心に）」をテーマとして「秋のレビュー」も実施されている。

取りまとめにおいては、「DMO創設が目的となっており、効果が不明確で検証もできていない。」「調査業務や海外への情報発信は原則JNTOに一元化するなどし、DMOへの支援事業については、コンテンツ開発や受入環境の整備等の着地整備を最優先にするなど、既存組織では行っていなかったことに取り組むべきである。」「世界水準のDMOを目指すには、地域の主体的な参画を確保するとともに、外部専門人材の登用については、観光振興のために推進すべきものであるが、人材の多様化に資するよう、多様な業種から、観光振興に具体的な実績を持った者が登用されるように仕組みを構築すべきである。」等の指摘がなされており、これらにも留意が必要である。

出所) 行政改革推進本部事務局のHP

<http://www.gyokaku.go.jp/review/aki/r01tokyo/2nd/index.html>

このテーマのキーワード

【「トラベル」と「ツーリズム」】

- 「トラベル」は、物理的な移動や宿泊行為を指す用語。一方で、「ツーリズム」とは、物理的な移動や宿泊行為に加え、現地での体験や地域住民等との交流といったソフトコンテンツまでを含んだ用語。

【農泊】

- 農山漁村において日本ならではの伝統的な生活体験と農村地域の人々との交流を楽しみ、農家民宿、古民家を活用した宿泊施設など、多様な宿泊手段により旅行者にその土地の魅力を味わってもらう農山漁村滞在型旅行を指す。

出所) 農林水産省HP

<http://www.maff.go.jp/j/nousin/kouryu/170203.html>

【民泊】

- 自宅の一部や別荘、マンションの空き室などを活用して宿泊サービスを提供すること。

出所) 観光庁HP

http://www.mlit.go.jp/kankocho/page06_000093.html

【6次産業化】

- 1次産業としての農林漁業と、2次産業としての製造業、3次産業としての小売業等の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、農山漁村の豊かな地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取組で、これにより農山漁村の所得の向上や雇用の確保を目指すもの。

出所) 農林水産省HP

<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika.html>

観光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)
○ 地域ブランド化 (地域の魅力を活かした商品・サービス開発)	<ul style="list-style-type: none"> 特産品・旅行商品開発数 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） Green Finsを導入している海のレジャーに関する事業者数 	<ul style="list-style-type: none"> 宿泊者数 観光客数 	<ul style="list-style-type: none"> 地域における観光関連産業売上高 宿泊者数、日帰り観光客数の増加に伴う消費の増加額 地域における観光産業による経済波及効果
○ 地域間連携（広域連携による発信力向上と多様なニーズの取り込み）	<ul style="list-style-type: none"> 特産品・旅行商品開発数 ホームページ閲覧数 	<ul style="list-style-type: none"> 電動アシスト付自転車の週末利用件数 鉄道等公共交通機関乗客数 外国人観光客数 駅乗降者数 クルーズ船寄港数 	<ul style="list-style-type: none"> 観光消費額 地域住民のための公共財の観光客利用促進指標
○ 製品・サービス開発／販売促進 (製品の付加価値向上)	<ul style="list-style-type: none"> 特産品・旅行商品開発数 	<ul style="list-style-type: none"> 近隣地域の観光地からの立ち寄り観光客数 	
○ インバウンド事業	<ul style="list-style-type: none"> 外国人向けの新商品や体験ツアーの造成数 インバウンドに取り組む地域事業者への支援件数 通訳・ガイド人材育成数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業で実施した外国人ツアー・プログラム参加者数・宿泊者数 	
○ 新たな観光資源開拓・PR事業	<ul style="list-style-type: none"> 新商品や体験ツアーの造成数 観光ルートやアクティビティの整備数 当該キャンペーンの参加事業者数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業で実施したツアー・プログラム参加者数・宿泊者数 ・事業で実施したキャンペーン対象施設入場者数 	
○ ICTを活用した情報発信の仕組みづくり事業	<ul style="list-style-type: none"> 情報コンテンツ（webサイト、アプリ等）の作成数 情報発信基盤の活用に係る域内事業者等へのセミナー等参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> 情報コンテンツの利用回数・閲覧回数 情報発信事業に係るメディアからの取材件数 	
○ 観光領域のマネジメント体制（DMO）構築事業	<ul style="list-style-type: none"> DMOによる新商品や体験ツアーの造成数 DMOによる現状調査や地域観光事業者への支援件数 セミナー・研究会・人材講座等のイベント参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業によってDMO組織が支援を行った新商品の売上高、取扱店舗数 事業によってDMO組織が支援を行ったツアー商品等への参加者数 	
○

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

■ 自治体の強みを見極め、観光産業に焦点を絞った事業を展開

R2事例集 P15

愛媛県大洲市では、過疎化・少子化の課題を抱える一方、製造業は日本の地方都市に頼るよりも海外へ依存している状況の中で、どのような産業を地方都市が興していけるのかを考察した。大洲市には自然、歴史文化、風土がある為、これらで地方都市への趨勢にある程度抗うことは出来ないかという事で「町家・古民家等の歴史的資源を活用した観光産業の確立推進事業」の取組に至った。

■ 事業の本格化に先立ち、3年計5回に及ぶ試行事業を重ね、課題やニーズを抽出

H30事例集 P23

京都市・大津市では、琵琶湖疏水を両市の広域観光に活用するため、平成25年に京都市・大津市の両市長による試乗(作業船を活用)を行い、その後、プロジェクトチームを設置して課題を抽出した。平成26年には「琵琶湖疏水船下り実行委員会」を設置し、平成29年度まで5回にわたり試行事業を実施した。

乗船者へのアンケートでは非常に高い評価を得たが、水路幅や水深の制限により船が小さく乗船定員が少ないことなどから、持続的な運営に向けて採算性の向上や観光資源としての更なる魅力向上が課題として挙げられ、その解決を図った。

■ 町の長年の課題を踏まえて事業のコンセプトを明確化するとともに、町の特産品を活用した新商品の開発を目指す

H30事例集 P25

大石田町には観光における立ち寄り箇所としての魅力があるにもかかわらず、「お休み処」が整備されていなかった。観光客の停留とお金を消費してもらうことが長年の課題であったため、目的地ではなく、あくまでも中継地点として大石田町の活性化を目指すこととした。

近隣の銀山温泉(尾花沢市)には、大石田駅を利用して外国人を含む多くの観光客が訪れており、これらを含む新たな観光客の獲得を推進する必要性を感じていた。

また、ブラジルコーヒーと大石田町、そして町特産の蕎麦との意外な関係性に着目して、町担当職員がかねてより「蕎麦珈琲」の構想を練っており、この商品化を目指すこととした。

反省点

事業開始後まで空き家所有者の希望を把握しきれなかったため、空き家の活用に苦慮

某地域では、空き家への移住促進を行う事業を実施するにあたり、移住ニーズが十分あることを把握すると共に、受け入れ先となる地域内の空き家の数を正確に調査し、空き家の増加が地域の課題であることを定量的に再確認した。しかし、当初は空き家所有者が地域外に在住することや相続未登記の物件が多いことなどから実情を把握できず、実際は、空き家に仏壇や位牌が残されたままとなっているケースや、将来自分の子供や孫が戻ってくるといった希望や建物への愛着などから移住者を受け入れる家が少ないということが、事業実施後に明らかになった。現在は、この問題を解消するために、移住コーディネーターの配置や勉強会を開催するなど、移住者の更なる受け入れ増加を目指し、空き家所有者へのアプローチや空き家活用に関する意識啓発に取り組んでいる。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

定量的・客観的な分析

- 秋田県民にとっては当たり前の発酵食文化が、外国人や他県民にとって魅力のある、興味深いものである点に着目

H30事例集 P21

秋田県では、あきた発酵ツーリズム推進事業を検討する過程で、発酵食品製造の割合が他県に比べてかなり大きい旨の確認や、県内における発酵食品製造事業者の分布状況、見学受入体制の現状を調査し、発酵食文化に関するストーリー付けを実施したうえで、これらを基に関係者の意識醸成を行ってきた。

- 域内モデルルートに関するアンケート調査等により、訪日外国人のニーズの高い情報を把握

H29事例集 P43

新庄市では、事業の検討にあたって、山形県が実施した宿泊者数などの訪日外国人観光客調査や、市が実施したRESASによる観光客の動態分析、域内のモデルルートを利用した外国人対象のアンケート調査などの結果を活用した。結果からは、市内のモデルルートには外国語での記載がない、飲食店メニューの写真がない、Wi-Fiパスワードの記載がわかりにくい等の声が挙げられていた。また、動態分析から観光客は他の地域との往来もあるため、最上地域全体の魅力を伝えることが効果的ということが明らかになった。そこで、訪日外国人向けの外国語対応や広域での情報発信に取り組むこととした。

- RESASや旅客動態調査により、遠方からの観光客の呼び込みや滞在時間を長くすることが課題と認識

H29事例集 P53

佐賀県では、観光庁の宿泊統計や佐賀県が実施した旅客動態調査、RESASを活用した流動分析により、隣県の福岡県、長崎県からの来訪者が多いことが明らかになった。それと同時に、滞在時間が短いことも明らかになり、両県以外の遠方からの観光客を佐賀県に呼び込み、少しでも長く留まってもらうという取組が必要であると認識した。そのため、旅行の目的地としてのインパクトを高めることが重要であると考え、行きたいと思った人に実際にアクションを起こさせる「最後の一押し」策の必要性を認識した。

- 町が「観光で稼げているか」の検証分析を踏まえた施策検討を実施

ニセコ町を含むニセコ観光圏は国内有数の観光地であり、国内外を問わず多くの観光客が訪れ、ホテル建設等の観光投資も活発に行われている。地域経済循環マップを活用することで、町内産業の移輸出入収支、町民所得、町の財政の面からニセコ町が本当に観光で稼げているかを改めて検証した。農林水産業は移輸出入収支が唯一プラスである点に着目し、地元の農産物を活用した「食」の魅力により町内の観光消費を増やすことを今後の目標として設定した。観光マップや産業構造マップで分析を行い、「食」の拠点となり得る道の駅は冬季の集客が少ないことや、町内の飲食店が分散していることなど、観光分野の問題点を洗い出し、結果を基に施策検討を行った。

RESAS活用事例：「食」の魅力を中心とした町内観光消費の拡大

北海道ニセコ町

出所)「地域経済分析システム (RESAS) 利活用事例集2017」経済産業省

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ 事業手法の検討

地域資源の活用

■ 地域に古くから存在する山岳信仰と、地域の豊富な食材を掛け合わせた観光コンセプトを検討

H29事例集 P41

鶴岡市は農産物が豊富であり、多様な食文化を有しているという認識が官民で共通していたため、固有の食文化を事業のコンセプトとすることとした。また、鶴岡市には出羽三山が存在し、古くから修験道を中心とした山岳信仰が盛んである。そこで、食と信仰を掛け合わせたコンテンツや、日常にある多様な食文化の魅力が観光に活用できると考えた。ユネスコ創造都市ネットワークの食文化分野への加盟が認められたことも受けて、農林水産業及び食品製造業、飲食業や観光業等を含め、地域の食に関わる産業の振興を図ることとした。

■ ブドウの栽培に適した環境と特色あるワインバレーを活かし、高品質ワインの生産とブランド化を推進

H29事例集 P47

長野県には、もともとワインの原料となるブドウの栽培に適した環境をもっているため質の高いブドウを生産できるという強みがあった。また、長野県は平成14年に「原産地呼称管理制度」を設けており、当該制度を適用することで質の高いワインの見える化を行い、品質の高い商品を提供できるという自負があった。このような背景を踏まえつつ、特色ある県内4つのワインバレー（産地）がそれぞれの地域色を出し、長野県のワイン全体のブランディング向上に繋がるような産地形成、ブランド化、情報発信ができると考えた。ワイン産地への訪問客を増加させるため、ワイナリー協力の下、ワイン用ぶどう畑、ワイナリー、食の提供を一体としたブランディングを推進した。

■ 以前より注力していたサイクリングコースや自転車向けサービスなどを地域の観光資源として活用

H29事例集 P51

滋賀県では、以前からサイクリングによる観光振興に取り組んでおり、サイクリングコースや自転車の貸し出しなどのサービスが充実していた。近年、環境への配慮や健康志向の点から、自転車を利用した観光が注目されており、特に台湾や香港をはじめとする訪日旅行会社やメディア等からは、サイクリングのコンテンツづくりへの要望が高まっていた。このため、以前から検討していた自転車で琵琶湖を一周する「ピワイチ」を、近隣の大阪府や京都府にはない体験型観光コンテンツとして位置づけ、サイクリングを通じて、国内外からの来訪者が県内各地の温泉や食をはじめとする様々な観光体験をできるような仕組みを構築することとした。

外部の人材・知見の活用

■ 実施主体の自走に補完すべき機能を特定したうえで外部に職員派遣を要請

R1事例集 P23

男鹿市には民間の旅行代理店がなく、旅行商品を販売できる機関がなかった。そのため、旅行業第3種であった観光協会を旅行業第2種へ引き上げる必要性を感じ、民間の旅行代理店から観光協会に職員を派遣してもらうこととした。また、長期的な視点に立つと資金面を考える必要があり、市の指定金融機関からも職員を派遣してもらうこととした。

■ 世界の食に関する専門機関や専門家の知見を活用し、郷土料理や作物のアピールを実施

H29事例集 P41

鶴岡市では、イタリア食科学大学等から専門家を招聘した際に、この地域で食文化として伝承されてきた「山伏精進料理」や、地域の行事食に由来する保存技術の伝承、優秀な種を数百年にわたり受け継いできた「在来作物」の存在などが極めてユニークであり、サステナビリティのあるスローフードであるという助言を受けた。そこで、イタリア食科学大学や辻料理専門学校といった食関係の権威を招聘して、域外の専門的な知識を持つ人々に実際に鶴岡の食文化に触れてもらうとともに、これらの人々の知見を積極的に活用して鶴岡の食の魅力を広めることとした。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ 旅行・広告事業者や海外の旅行会社等から知見やノウハウの提供を受け、旅行商品を開発

H29事例集 P45

あわら市では、計画を立案する際に、越前加賀エリアをよく知る旅行・広告事業者に相談し、課題やターゲット、プロモーション方法などについてアドバイスを受けた。インバウンド向けの旅行商品開発においては、台湾、タイなどの海外のメディアや旅行会社を招聘し、現地におけるニーズや日本への期待などを把握し、越前加賀エリアのコンテンツづくりを行った。

■ 長良川流域内の地域資源を活用した観光商品開発ノウハウを持つ事業者を組み込み個性的なコンテンツを開発

H29事例集 P49

岐阜県では、観光商品の開発体制に長良川流域内の地域資源を活用したモデル事業（観光商品）の開発ノウハウを持つ観光事業者を組み入れた。既に観光商品の開発実績があるため、地域の長良川鉄道、歴史ある料亭、地域の伎連といった観光資源を活用して、質が高く訴求力もある企画をつくり出すことができた。商品開発では事業者が持っている課題やニーズ（例：繁閑期を平準化したい、ニーズが限定的な舞妓文化の需要を拡大したい）を活かし、行政と事業者の両方が納得するコンテンツとすることができた。

■ 料理人、デザイナーなどの多様な専門家が参加するワークショップでアイデアを創出

H29事例集 P55

天草市では、専門家を含めた戦略的な商品プランニングを行うため、行政（観光振興課、産業政策課）に加え、プロデュース会社で事業の構想を練った。プロデュース会社は天草市のプロデュースアドバイザーを務める人物が経営しており、この会社を通じて料理人、パティシエ、バイヤー、デザイナーなど各領域のトップレベルの専門家を招聘したワークショップを開催し、参加した地域の事業者のモチベーションを高めることができた。また、天草の塩を「あまくさんソルト」として観光商品化させるにあたり、三ツ星シェフとして著名な料理人に「あまくさんソルト料理人」への就任を依頼した。著名なシェフに使用してもらうことで「あまくさんソルト」の品質をアピールし、また授賞式の様子をメディアに大きく取り上げてもらうことで認知度の向上を図った。

反省点

委託事業者に対して地域のニーズや行政の考えの伝達が不十分で、企画内容の具体化が困難に

某地域では、観光ツアーのコンテンツ企画やPRについて、豊富な集客ノウハウや注目を集めるコンテンツ企画の実績を持つ地域外の広告代理店に業務委託した。事業者から提案された内容は良く練られたものであったが、地域の実情についてすり合わせが不十分であったため、地域ニーズや行政の考えと合致しない部分があった。そのため、企画の具体化について難色を示す意見が内部から出され、結果として採用されなかった。地域外の企業のノウハウに期待したが、地域のことを熟知しているかという点も重視すべきであった。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

■ 4市町村の連携を強化するため、自治体間の職員派遣を実施

R1事例集 P25

西条市では、石鎚山を囲むエリアの4市町村（愛媛県西条市、愛媛県久万高原町、高知県のいの町、高知県大川村）が連携して、同エリアにおける高付加価値提供型の観光産業創出による地域経済活性化や雇用創出を推進している。県を跨ぐ連携にハードルを感じていたが、高知県のいの町から西条市に対して職員を派遣。当該職員は、いの町だけでなく高知県大川村との橋渡し役になっており、広域連携を非常にスムーズにしている。

■ 他省や県の補助金を併用することで、周辺地域の整備も含めて施設価値を向上

柏市は、域内でのグリーンツーリズムを企画する事業の実施に合わせ、推進交付金以外にも「農山漁村振興交付金（農林水産省）」、「特定防衛施設周辺整備調整交付金（防衛省）」、「千葉県補助金」を活用した。「農山漁村振興交付金（農林水産省）」は農泊推進を志向したソフト・ハード事業に分かれるが、ハード事業では「道の駅しよなん」の直売所整備を行っており、本事業のメイン実施箇所と同一箇所でも事業実施を行っている。またソフト事業では、本事業の実施主体の協議会が絡んでいる。「特定防衛施設周辺整備調整交付金（防衛省）」はハード事業で周辺施設での緑地化及び駐車場整備を行っており、「千葉県補助金」はハード事業でトイレ整備を行っている。

これらの他省・県の補助金を併用することで地域経済の牽引施設である「道の駅しよなん」とその周辺地域を含めた施設価値を向上させている。

都市との共生による新たな「農村地域」創出事業

千葉県柏市

■ 他省庁の制度を活用して外部の人材やノウハウを導入し、効果的に事業を推進

橋本市は、世界文化遺産に登録された「紀伊山地の霊場と参詣道」などの歴史的・文化的資源を活用した着地型の観光事業を実施するにあたり、推進交付金以外に、「地域おこし協力隊（総務省）」、「新・地域再生マネージャー事業（内閣府）」、「ふるさと名物応援事業補助金（中小企業庁）」を活用している。地域おこし協力隊からは大手旅行会社出身者を、新・地域再生マネージャー事業ではDMOの事業の進め方についてのアドバイザーを招聘し、外部人材・ノウハウを活用して効果的に事業を推進している。

高野山麓ツーリズムビューローDMO推進事業

和歌山県橋本市

■ 多様なステークホルダーの参加を促すことにより、地域全体で事業が円滑に進むような体制を構築

H29事例集 P51

滋賀県の琵琶湖周辺で行うサイクリング関連のコンテンツである「ビワイチ」事業は、サイクリングを通じて観光や食、物産に係る地域経済への波及効果（観光）はもとより、走行環境の向上（道路）、レンタサイクルの充実、湖上交通利用など交通アクセスの利便性向上（交通）、琵琶湖保全をはじめとした環境への理解（環境）、生涯スポーツ振興による健康な社会の構築（健康・スポーツ）など、幅広い分野との連携が期待できる。そのため、民間事業者等に関しても、自転車関係者だけではなく、子育てや環境に関わる団体等を含めた協議会を形成した。

多様な関係者が参加することにより、観光客や観光関連事業者等だけではなく、県民の理解を幅広く得ることが可能となり、効果的な事業運営ができるようになった。

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

■ 既存の体制をうまく活用し、ノウハウや調整機能を持つ推進主体を構築

H29事例集 P51

滋賀県では、従前よりサイクリング等の自転車文化を広めていくことを目標としている民間の任意団体があり、この既存団体が参画する形で「滋賀プラス・サイクル推進協議会」という協議会を「ピワイチ」プロジェクトの実施・推進主体として設立した。また、「ピワイチ推進総合ビジョン」の策定にあたっては「滋賀プラス・サイクル推進協議会」のメンバーを中心に国土交通省や経済会等も含めた体制とした。そうすることで、既存団体の持つノウハウや知見を活かすとともに、国や経済界も含めた実施体制を構築することで調整機能を持たせることができた。

■ ノウハウや知見を持つ観光協会がDMOの中核主体となり、地域の関係団体を主導

H29事例集 P55

天草市では、DMO設立に向け、市の観光振興課が主体となって設立に係る調査・研究を行った。その際、DMO設立の合意形成のために、観光事業関係団体へのヒアリング調査や天草市観光推進協議会での意見交換を実施した。その結果、観光DMOの中核主体には、地域との関係があり関係団体を主導するノウハウや知見を既に持つ観光協会が中心となって推進すべきという認識で一致し、実施体制を構築した。

関係者の役割・責任の明確化

■ 一般社団法人を設立する一方、資金を募って営利目的の株式会社を設立し、事業運営

R2事例集 P15

愛媛県大洲市では、以前より、民間事業者が空き家を借用・購入して事業を展開しても、初期投資費用を回収出来ず、老朽化した建築物から取り壊しになり更地化されていくという現象があった。その為、所有者とプレイヤーが繋がる仕組みを上手く作る必要があると考え、町家の所有者や将来のプレイヤーをマッチングする仕組みを構築した。プレイヤーのマッチングは行政の協力のもと一般社団法人で、営利活動は民間連携による株式会社を設立するなど、役割に応じた事業推進体制を構築した。

■ 推進協議会の下部組織として、個別具体的な事項を検討する3つのワーキンググループを設置

H30事例集 P21

秋田県では、あきた発酵ツーリズム推進事業における情報発信や誘客対策、発酵食品販売力向上など、対策を具体的に検討するため、「情報発信」、「誘客対策」、「発酵の国あきたの推進」のワーキンググループを平成30年5月に設置。関係分野から広く関係者の参画を依頼し、集中的かつ効率的な検討を進めている。

■ 産学官22団体で協議会を構成し、行政が計画・宣伝、民間団体等が飲食オペレーションを推進

H29事例集 P41

鶴岡市では、食文化の観光コンテンツ化に向けて産学官22団体（市内の商工会議所、商工会、農協、県の漁協、産業経済団体、大学など）からなる鶴岡食文化創造都市推進協議会を形成して事業を推進した。行政は、計画や宣伝を担い、料理人育成などの食に係る専門的な領域に関しては具体的なノウハウを持つ協議会のメンバーである企業や団体が担うこととした。各企業や団体の専門的な知識・ネットワークを活用することで、行政単独では実施の難しい事業にも着手することができた。

2 | 事業の具体化 <Plan>

■ 自立性の確保

自走を意識した計画

■ DMO運営の自主財源の確保による自立性の確保

R2事例集 P13

長井市のDMOである、やまがたアルカディア観光局では、第2種旅行業に登録し、2市2町を周遊する募集型企画旅行の造成を行い、公式ホームページ等で販売を行っている。さらに、長井ダムを活用し、遊覧船（大人2,000円）や水陸両用バス（大人2,500円）の運用を行い、その乗車料金を得ることで自主財源を確保している。他にも、地域企業や2市2町の関係人口を想定し、DMOの年会費・会員費として1口5,000円、賛助会員3,000円を徴収しており、自立した経営がなされている。

■ 観光協会を一般社団法人化し、行政の関与を縮小予定

R2事例集 P17

錦町の観光拠点である資料館の運営は、観光協会が行っているが、専門スタッフ（正規職員）6名、登録ガイド20名と人員体制を整備したことで、一般社団法人化し、自立化の目途をつけることができた。また、役員会で実施している収支シミュレーションでは、黒字化の目途をつけており、スピード感をもった運営と人材の継続性の観点から、行政の関与は縮小させていくことを検討している。

経営の視点からの検証

■ 高めの乗船料でも満足度を高めるために付加価値の向上を図る

H30事例集 P23

京都市・大津市による、琵琶湖疏水通船復活を契機とした京都・大津広域観光促進事業では、事業の採算性を確保するため、ふるさと納税を活用することを京都市上下水道局にて発案し、財政部局との再三にわたる交渉の末、実現に至った。また、少ない乗船定員で採算性を高めるため乗船料を高めにする必要があったが、高額でも満足度を高めるべくエンターテインメント性を取り込むなど付加価値向上に努めた。

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定

■ 季節・天候等による入込客数変動を課題とし、変動しにくい着地型商品を開発するとともに、変動時期を意識した投入工程を検討

H29事例集 P49

岐阜県では、観光客に以前から人気のある長良川の鶺鴒や郡上踊りといったコンテンツは季節性のイベントであり、天候の影響も受けやすいため需要変動が大きいことが問題となっていた。安定した入込客数を確保するためには、季節や天候に依存せず、年間通じて観光客に来てもらえるような着地型観光商品を開発する必要があると考えた。そこで、著名デザイナー設計の鉄道車両、老舗料亭の料理、本物の舞妓といった要素を組み合わせた「舞妓列車」などのコンテンツを開発し、季節性のイベントと重複せず観光客を平準化できる時期に投入するといった工程を検討した。

効果・進捗を確認できるKPIの設定

■ 事業の目指すアウトカムに沿った客観的数値として把握可能な統計数値（ワイン醸造量等）をKPIに設定

H29事例集 P47

長野県におけるワイン振興に係る取組のKPIとして、県内のワイン醸造量、県内のワイナリー数といった統計数値が、最適だと考えた。客観的な定量データであり、長野県の進める事業が目指すアウトカム指標と考えられた。またこの数値をKPIとすることにより、事業者による報告や、県による集計の手間が新たに生じることもないため、モニタリングが容易であり、測定のコストを抑えつつ定期的に計測が可能となっている。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

- 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

■ 観光協会と市による密な連携のため、観光協会のオフィスを市役所内に移転

R1事例集 P23

男鹿市観光協会のオフィスは旧男鹿駅付近にあったが、市職員と密なコミュニケーションを取るため市庁舎内に移動した。市庁舎に外部機関の事務所を置くことはハードルが高いが、市長の推薦によって実現した。市の観光課長は観光協会の専務理事を兼任しており、観光協会と市観光課の職員は目指すところも上司も同じであり、協力しやすい環境にある。

■ 協議会の開催場所を参画団体の持ち回り開催とすることで、当事者意識の醸成を図るとともに団体間の交流を促進

五條市では、地域資源を最大限に活用した新たな産業の創出と地域ブランドの確立に向け、市内の各種企業及び団体や行政が参画する「五條市地域・産業ブランド推進協議会」を設置している。協議会を参画団体の事務所や会議室で持ち回り開催とすることで、参画団体全てが当事者意識を持って事業を推進している。また、参画団体は開催場所となる企業や団体のオフィスや現場を訪れるため、当該企業、団体についてより深く知ることができ、親近感が生まれて交流が更に促進された。加えて、会議後に交流会を開催することで異業種交流の場として活用している。

地域・産業ブランド推進事業
奈良県五條市

■ 様々な地域や宗教の観光客に対応できるよう、信条や宗教上の禁忌事項を関係者間で緊密に情報共有

H29事例集 P41

鶴岡市では、食文化体験を外国人に提供する際に、当初は十分に気が付かなかった信条や宗教上の禁忌事項等を関係者間で緊密に情報共有している。関係者間で課題を共有し、それを解決するアイデアを出し合い、再共有するというプロセスを経ることにより、様々な地域や宗教の観光客が来ても対応できるように取り組んだ。例えば、出汁に関しては、塩漬けの山菜やきのこ等の植物性のもので代用するアイデアを実践することで、ビーガン・ハラールに対応した食の提供を行っている。

こまめな進捗と質の管理

■ 事業の進捗やKPI達成状況を頻繁（概ね季節毎）に確認して事業改善を迅速化

H29事例集 P49

岐阜県では、事業者レベルの会議を随時実施し、事業の進捗把握、KPI達成状況を高頻度（概ね季節毎）で把握した。それにより、現状や改善点を常に把握することができ、計画的な事業の進捗とKPIの達成につながった。なお、主要なKPIの1つとして「4市有料観光施設入込客数（各市を代表する観光施設の入込客数）」を設定し、これらが4市で同じように高まっていくよう進捗管理をしつつ事業改善に取り組んだ。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

■ 事務局は2週間に1回程度の頻繁なミーティングを行い、事業の改善等を実施

H29事例集 P51

滋賀県では、事務局と関係者とのミーティングを2週間に1回程度実施するなど、早期に課題を発見して対策に活かしていった。例えば、サイクリング向けのレンタルバイクの途中返却システムの導入、船舶への自転車持込、サイクルサポートステーションの拡充、走行環境の向上、ツアーガイドの育成、サイクリングツアーの造成、情報発信等に関する取組は、こうした密なコミュニケーションによって出されたアイデアであり、事業の過程において高頻度で協議をし、課題の発見と対策を進めたことが事業内容の充実につながった。

■ 事業の継続

安定した人材の確保

■ ワイナリーの担い手確保やユニークなワイナリーの創業に資するよう、ワイン生産アカデミーの開催や補助制度を整備

H29事例集 P47

長野県では、観光客にとって魅力的なワイナリーが多く立地するよう、ワイナリーを目指す新たな希望者を対象としたワイン生産アカデミーを開催し、新規参入の門戸を開くとともに、先行した民間事業者や信州大学等が栽培、醸造などの技術を深めるといった体系を整備した。また、ワイナリーを開業する際に必要となる農地や苗、移住用の住居の確保に対する市町村からの補助制度を整備した。これらの取組によって、ワイナリーの担い手を確保するとともに、観光客が実際に訪問してみたいくなるようなユニークなワイナリーが創業される体制を整えた。

■ 民泊数を拡大・継続するために、地域のキーパーソンに直接アプローチして協力者を募集

H29事例集 P55

天草市では、教育旅行における民泊は、クラス単位での受入れが必要であるため、10世帯程度のまとまった民泊対象住宅のある地区が必要と考えていた。そこで、各地域のキーパーソンに市が直接アプローチをし、キーパーソンを通じて地域の民泊協力者を募るという方法をとった。地域から信頼の厚いキーパーソンの呼びかけによって、事業の担い手である受入民泊数は加速化交付金事業終了時点で87世帯となった。

地域の理解醸成を促す情報提供

■ SNSや広報誌を活用して交付金事業に関する活動内容等を発信

H30事例集 P25

大石田町では、交付金を活用して整備した駅前観光拠点に関する活動を、SNS（FaceBook,Instagram）で発信することに加え、毎月10日と25日に広報誌（地域おこし協力隊からのお知らせ）を発行し、活動内容、イベント情報、展示情報などを周知している。

■ 外国人客に対するハードルを下げるため、地元在住の外国人を講師に招いたセミナーを開催

H29事例集 P43

新庄市の訪日外国人旅行者に対する情報発信の強化事業においては、旅館等が外国人旅行者が増えることに難色を示すといったケースがあったため、そのような人々の理解を得るためにセミナーを開催した。セミナー講師には、実際に海外から新庄市周辺へ移住してきた外国人を招き、地域での生活など実体験を語ってもらうことで親近感を醸成し、地域住民の外国人に対する心理的なハードルが下がるように工夫した。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

■ インバウンド受入れに関するセミナーの開催や成功事例の提示により、地域事業者の受入意欲を醸成

H29事例集 P45

あわら市では、インバウンド事業や外国人観光客受入れに関するセミナーを開催することにより、地域事業者の受入意欲の醸成を行った。セミナーでは、外国人観光客の対応方法や受入れのメリットなどを説明し、受入れによって地域にどのような影響があるか具体的にイメージできるように心がけた。その結果、これまで受入れに消極的だった事業者から、外国人観光客の誘致について相談を受けたり、積極的に外国人を誘致したりする試みもみられた。また、外国人観光客を受け入れる宿泊事業者が増えたことで、受入れによる売上拡大などの成功事例も提示することができ、地域の事業者の受入意欲を高めることができた。

■ 循環バスのルート外の地域に立地する事業者に対して、丁寧な説明やイベントへの勧誘等で理解を醸成

H29事例集 P47

長野県はワイナリーを巡る循環バスを運行しているが、バスが停まらない地域のワイナリーや飲食店も存在する。そうした直接的には受益者にならない事業者に対して、市町村の担当者が個別に訪問し、事業のメリットやバスが運行する地域以外への効果などを丁寧に説明を行った。また、ワイン関連のイベントへの出展などを案内し、循環バス以外にも参加する機会があることを示しつつ、事業への理解を醸成した。

地域主体の更なる参加促進

■ 第一期の事業展開の好調さを地域住民に見せることで、地元の民間事業者が第二期では事業に参画

R2事例集 P15

愛媛県大洲市では、古民家を活用した観光事業の推進に際し、所有者とプレイヤーが繋がる仕組みを上手く作る必要があると考え、マッチングが可能になるような仕組みを構築した。しかし、高いリスクを負って投資をする民間のプレイヤーがいなかったため、歴史的活用物を利活用した観光事業に知見のあるバリュー・マネジメント株式会社や、古民家改修を含めエリアマネジメント等でノウハウを持つ一般社団法人ノオトと連携することで、専門的知見を併せ持った官民連携体制で事業に着手することができた。

また、第一期の事業展開の好調さを地域住民に見せることで、第二期では地元の民間事業者が事業に参画するに至り、地元の食材の活用など、地域住民の家業にとっても良い経済波及効果が表れている。

■ 国際交流型のカンファレンスや学びの交流プログラムが、関係者だけではなく地域や市民の参加を促進

H29事例集 P41

鶴岡市では、食関係の国際交流イベントである「フードデザイン国際カンファレンス」を専門家のみならず市民にオープンな地域参画型とした。地域住民が、イタリア食科学大学などの国内外の食の専門家や学生に対して、鶴岡市の伝統的な食材の保存方法や調理方法を教えるなど、フィールドスタディプログラムに参画する取組を行った。イベントに地域住民の参加を促すことで、食を中心にした観光振興に対する地域住民の意識醸成につながった。

こうした取組によって、事業への理解が進み、外国人観光客が来訪した際に地域住民が積極的に対応をするという面でも副次的な効果があった。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

- 事業の評価体制・方法 <手順6：KPIによる事業評価>
- 改善への取組 <手順7：評価に基づく事業改善>

■ 事業の評価体制・方法

外部組織・議会等による多角的検証

■ 会議の事前に資料を各委員に配布し、意見を整理した上で会議に臨む

延岡市では、効果検証の際は事前に資料を配布して各委員に意見をもらい、整理した上で会議に臨んでいる。会議の場でいきなり資料を見ても、事業が多岐にわたりその場では意見が出にくいためである。本事業においては、豊富な漁獲量を有する当市の強みを活かして企業・バイヤーとのマッチングや情報発信を強化すべきという指摘を受け、次年度の計画に反映している。

「食」と「連携」による東九州バスク化構想推進事業～海と大地を一皿に～
宮崎県延岡市

■ レンタサイクル事業の運営者等から利用者の声や動向を聞き取り、改善点やニーズを把握

H29事例集 P51

滋賀県は、レンタサイクル事業を営むNPOや地方公共団体関係者に対してヒアリングを行い、利用者ニーズや行動パターンを把握した。聞き取りによって、琵琶湖を一周する観光客の多くが、高島地域に宿泊しているといった「新たな発見」があり、その結果を関係者間で共有するとともに、県の各担当者にフィードバックを行った。

また、県の担当者もサイクリングの支援等を行うサポートステーションの運営者にヒアリングを行っている。こうした現場の声を集めることで、施策の改善や新たなモデルルートの開発等に役立っている。

KPI未達成の要因分析・課題の把握

■ アンケートの実施による事業成果の見える化

R2事例集 P13

長井市での地域連携DMOを中心とした観光地域づくり推進事業では、事業の効果検証を行うため、イベントや旅行商品の催行を行う度にアンケート調査を実施し、事業成果を見える化している。それが、次の商品開発やイベントの計画立案に繋がっている。

■ KPIが想定を下回った項目については、観光事業者間で連携して迅速に改善策を立案

H29事例集 P49

岐阜県では、進捗が芳しくないKPIである「宿泊施設と連携した企画商品数」について、宿泊施設と体験プログラム提供者が個別に連携すると、宿泊施設で体験を申し込んだ客が体験をキャンセルした時のルールや運用の調整が難しいといった問題もあり、思うように連携商品数が伸びないという事態を把握した。その改善策として、次年度（平成29年度）では、共通の体験チケットの開発など流域内の全ての観光事業者を巻き込んだ新たな仕組みづくりを進めると、KPI達成に資するような改善を行うこととした。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

■ 改善への取組

事業改善・見直し方針の明確化

■ アンケート結果から判明した外国人観光客のニーズを反映し、体験型メニューの拡充を計画

H29事例集 P41

鶴岡市は観光客を対象としたアンケートを実施したところ、そば打ち体験への支払受容額は、日本人では約2,000円、外国人では5~6,000円程度と、外国人の支払意思は日本人の3倍近いことが判明した。また、発酵食は世界共通の文化であるが、外国人は日本固有の発酵食品への関心が高く、その製造過程を見たいというニーズがあることもわかった。そこで、体験型メニューを中心に食文化プログラムを拡充し、特に外国人の関心も高い発酵食文化の体験型メニューを多く開発する方針とした。

■ 事業の効果的な実施に向けて、継続的な事業実施より協力体制等の再構築を優先

H29事例集 P55

天草市では、観光商品開発事業については、翌年度も継続して実施することとしていたが、事業内容の効果を検証したところ、PR効果はあったものの、開発した商品を取り扱う土産物ショップが天草市内に少ないことなどの課題が明らかになった。そのため、販路の確保を行うためにより多くの事業者の参画を促す仕組みや取組の検討が必要と判断し、翌々年度の事業実施を目標に事業の再構築を行う方針とした。

事業実績の報告・次年度事業計画への反映

■ 循環バス事業を維持するために、費用対効果の低い運行エリアの変更・縮小を行い経営状態を改善

H29事例集 P47

長野県では、各ワイナリーを循環するバス事業は好評を博したものの、事業の評価時に、1週の周回ルートが長く、1旅客あたりの乗車距離が長いこと、旅客数の割にはコストがかかることが判明したため、次年度から運行エリアの変更・縮小を実施した。費用対効果が低い場合は縮小や変更を検討するが、バスは訪問観光客の貴重な二次交通の手段となっているため、継続することに重点をおいた改善を行うこととした。

■ 好評だったコンテンツの問題点を改善する新たな観光商品開発等を次年度事業に反映

H29事例集 P49

岐阜県は舞妓列車が極めて好評であったが、乗車した観光客が終着駅からの帰路やその先の二次交通で困るという問題が発生した。そのため、次年度（平成29年度）は長良川流域を運行するバス事業者と長良川鉄道が連携し、地域周遊型の企画商品を新たに開発することで、列車を降りた後も楽しめるコンテンツとする計画とした。また、好評だったコンテンツについて、大手旅行会社での商品化や、地元バス会社が保有する豪華バスと組み合わせること等によってより単価の高い商品を開発することとした。

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

ローカルイノベーション
(しごと創生分野③)

分野3
ローカルイノベーション
(しごと創生分野③)

- (観光振興、農林水産を除く) ITを活用した中堅・中核企業の生産性向上、新規事業化、対日投資促進等のローカルイノベーション分野

想定される事業例 (イメージ)

- **情報システム導入 (ICT, IoT等導入促進)**
 - 国や地方公共団体等間におけるIT利活用の取組の共有、鳥獣被害対策等の優良なIT活用事例の横展開や、IT利活用に必要なガイドライン等の普及展開等を推進する事業。
- **民間ノウハウ活用 (連携協定、人材交流)**
 - 創業支援等の分野において、地域における金融機能の高度化を図る等の観点から、民間金融機関と政府系金融機関との具体的な協働案件の発掘、組成を通じたノウハウシェアなどの連携を促進する事業。
- **産業創出支援 (新規創業支援、企業誘致支援、6次産業化支援) 定、人材交流)**
 - 農林水産業をはじめとした他産業と連携した地域資源のブランド化、新たな中規模市場の開拓等に取り組む人材を確保し、産業創出を行う事業。
- **拠点の導入・整備 (魅力のある拠点を整備、交流スペース提供)**
 - 高齢者の希望の実現や地方移住の推進を図る観点や、高齢者の「まちなか居住」や地域・多世代交流を支援する観点から、日本版CCRC構想を推進する事業。
- **地域資源の活用／再注目 (イベント開催、情報発信、品質向上、規制緩和、新規開拓)**
 - 農山漁村等における体験活動において、地域人材や地域資源を活用することにより、異世代間交流や都市農村交流を図り、地域の活性化につなげる事業。
- **創業 (起業) 支援事業**
 - 地域における創業・起業を促進するために、創業・起業に必要な専門知識を有する人材・機関の紹介や情報提供、インキュベーション施設の運営などの環境づくりを、複数の地方公共団体の連携によって取り組むような事業。また、そのための官民協働・地域間連携による組織・体制づくりや、創業・起業に係る地域の戦略策定や市場調査等を行うような事業。
- **中堅・中小企業支援事業**
 - 優れた技術やノウハウを有し、成長余力のある地域の中堅・中小企業の発掘・成長の支援に資するように、地域の技術シーズ・設備等やポテンシャルについて評価を行うとともに、将来を見据えた国内外のニーズ情報の収集や、関心のある企業等とのマッチング支援、新商品開発支援等を行うような事業。
- **産業クラスター形成・強化事業**
 - 日本型イノベーション・エコシステムの形成に向けて、大学、研究機関や企業など地域経済の中核となる主体を中心としたコンソーシアムの立ち上げ支援やネットワークの拡充、中核となる主体相互の連携を担うコーディネーターの組織化・育成・評価、地域外の資源を取り込んだ研究開発、知的財産の活用促進など戦略的な知的財産マネジメントの強化、更にはこれらに必要な人材育成や事業化・販路開拓等を行うような事業。

参考資料

ローカルアベノミクス

- 「まち・ひと・しごと創生基本方針 2015 -ローカル・アベノミクスの実現に向けて-」
<http://www.kantei.go.jp/jp/topics/2015/20150630hontai.pdf>

このテーマのキーワード

【イノベーション・エコシステム】

- 行政、大学、研究機関、企業、金融機関などの様々なプレイヤーが相互に関与し、絶え間なくイノベーションが創出される、生態系システムのような環境・状態をいう。

出所) 「まち・ひと・しごと創生基本方針 2015 -ローカル・アベノミクスの実現に向けて-」

<http://www.kantei.go.jp/jp/topics/2015/20150630hontai.pdf>

【インキュベーション施設】

- 「インキュベーション」とは、英語で“（卵などが）ふ化する”という意味。これになぞらえ、起業家の育成や、新しいビジネスを支援する施設を「（ビジネス）インキュベーション」と呼ぶ。

出所) 独立行政法人中小企業基盤整備機構のHP

<http://www.smrj.go.jp/incubation/about/index.html>

【オープンイノベーション】

- 組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流出入を活用し、その結果組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすこと。

出所) オープンイノベーション白書（オープンイノベーション協議会（JOIC））

http://www.nedo.go.jp/library/open_innovation_hakusyo.html

【産業クラスター】

- 新事業が次々と生み出されるような事業環境を整備することにより、競争優位を持つ産業が核となって広域的な産業集積が進む状態。

出所) 経済産業省のHP

http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/tiikiinnovation/industrial_cluster.html

【ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）】

- 社会的コストを低減する、行政が未だ実施していない事業を、民間投資によって行い、行政がその成果に対する対価を支払う社会的インパクト投資のモデル。

出所) 地域の技の国際化（ローカルイノベーション I）の実現に向けて

http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/chiiki_shigoto/h28-02-07-siryoushi4.pdf

【ハンズオン型支援】

- 企業や地域等が抱える課題に対し、専門的かつ実践的な解決力を持った高度人材（チーム）が、課題が発生している現実のモノ・コト・場所等に即して、支援対象者に伴走しながら解決策を探り、解決策の実践を支援すること。

ローカルイノベーション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)
○ 情報システム導入 (ICT, IoT等導入促進)	<ul style="list-style-type: none"> IT設備導入数、設備投資額 民間企業との人材交流数、ノウハウの獲得数 情報システム導入に取り組んでいる企業数 	<ul style="list-style-type: none"> 労働生産性がXX倍以上達成の企業数 育成人材数 	<ul style="list-style-type: none"> 地域における起業家数 地域における新規雇用者数 地域における企業の売上高 地域における製品出荷額 地域外における認知度、魅力認識度
○ 民間ノウハウ活用 (連携協定、人材交流)	<ul style="list-style-type: none"> プロフェッショナル人材のマッチング件数 アドバイザーが指導した企業数 	<ul style="list-style-type: none"> 本事業における成約件数 育成人材数 	<ul style="list-style-type: none"> 地域における関連産業 (例：ヘルスケア産業) に携わる住民の数
○ 産業創出支援 (新規創業支援、企業誘致支援、6次産業化支援)	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業との人材交流数、ノウハウの獲得数 新商品・サービスの売上高 (代表的KPI) 	<ul style="list-style-type: none"> 本事業による経済波及効果 新規にIoT等を導入した企業数 本事業における売上額 育成人材数 	<ul style="list-style-type: none"> 地域における経済波及効果 付加価値創出額 製品の海外市場開拓・商談成立数、受注金額 等
○ 拠点の導入・整備 (魅力のある拠点を整備、交流スペース提供)	<ul style="list-style-type: none"> 産品購入意欲度および食品想起率の合計点数 	<ul style="list-style-type: none"> 新規雇用者数 首都圏ネットワーク店舗数 	
○ 地域資源の活用 / 再注目 (イベント開催、情報発信、品質向上、規制緩和、新規開拓)	<ul style="list-style-type: none"> アーカイブ化のための資料収集件数 	<ul style="list-style-type: none"> 新商品・サービスの売上高 	
○ 創業 (起業) 支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 起業家支援セミナー・塾等のイベント参加者数 支援関連施設等の利用者数 支援事業の適用件数 (支援件数) 	<ul style="list-style-type: none"> 支援事業を通じた起業家数もしくは起業準備者数 (起業プログラムの合格者等) 支援事業を通じた起業による新規雇用者数 	
○ 中堅・中小企業支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 支援事業 (見本市、マッチングイベント、支援プログラム等) への参加企業数 支援組織等への参加企業数 	<ul style="list-style-type: none"> 支援事業を通じた新商品 (ローカルブランド商品・伝統工芸品等) の開発件数 支援事業を通じた新商品 (同) による売上高 	
○ 産業クラスター形成・強化事業	<ul style="list-style-type: none"> クラスター強化に係る産官学連携イベント等への参加者数 産学官連携を促す働きかけを行った企業・研究機関等の数 	<ul style="list-style-type: none"> 強化事業を通じた企業・大学・研究機関の新規立地件数 強化事業を通じた新規就業者数 	
○

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

- アンケートや専門家によるワークショップを実施することで地域のニーズを深く把握し、事業者のシーズとマッチさせて実証事業を実施

R2事例集 P23

横浜市では、地域課題を解決するため、地域のニーズと事業者のシーズ（技術やノウハウといった強み）をマッチングさせて実証事業を行っている。ニーズの調査のために、地域住民へのアンケートや、地域住民を招いたワークショップなどを行っており、ワークショップでは、類似事業の経験が豊富なコーディネーターによる専門的な知見から、地域課題の把握や、解決策の提案を行うことができている。実際に、旭区若葉台では、実証事業でオンデマンドバスを導入し、地域課題であった高齢者の移動手段を改善した。

- 民間の勉強会に市職員が参加したことをきっかけに、事業のコンセプトを明確化

H30事例集 P5

沖縄市ではこれまで、情報通信関連産業の誘致施策としてコールセンター等の誘致を行ってきたが、一部で雇用のミスマッチが生じていた。加えて、今後の人材不足や多様な働き方への対応に向けては、育児や介護などでフルタイムの就労が難しい人達の活躍も課題であった中で、全国的に需要の高いプログラミング等のICT分野での人材育成に取り組むこととした。創業支援や雇用促進について、新たな事業を検討していた中で、地域で開催されていた民間の自主的な勉強会に市職員が参加したことを契機に、事業の検討が進むこととなった。

- クリエイティブな仕事の創出という、地域の関係者間で議論・共有した課題を基にアイデアを着想

H29事例集 P5

帯広市をはじめとする十勝地域では、地域成長戦略「フードバレーとかち」に地域一体となって取り組んでおり、新たなビジネス機会を拡大してきた。その中で、農林水産業とは異なるクリエイティブな仕事の創出も、地域活性化の上では欠かせないという議論が地域の関係者間で度々行われており、交付金の活用により農林水産業に限定されない新たな事業を開始できる目途が立ったため、その実現に資する「十勝・イノベーション・エコシステム推進事業」のアイデアを帯広市を中心として着想した。

反省点

事業のコンセプトは地方公共団体内部および住民にとってわかりやすいことが重要

某地域では、先行型交付金、加速型交付金で別々に取り組んでいたオープンデータ、AI、人材育成などのテーマを統合した結果、事業コンセプトが直感的に理解しづらくなってしまった。市の担当課の中でさえ、単独の事業実施時と比べてコンセプトが理解しづらいため、引継ぎの難易度が高くなってしまった。市担当者や住民にとって分かりやすく実感しやすい事業コンセプトとすることも考慮すべきであった。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ 益子焼関係者の情報交換の場である協議会で業界全体の課題認識を定期的に共有

H29事例集 P7

平成23年に発足した「益子焼関係団体振興協議会」には、栃木県、益子町のほか、益子焼の製造者組合や販売組合、商工会、観光協会等の民間団体が構成員として参画しており、定期的に益子焼業界における状況や課題認識の共有を行ってきた。

そのなかで、平成10年頃から続く販売額の落ち込みが大きな問題として認識されていたため、その解決策として議論をしてきた海外市場への進出を交付金を活用して実行することとした。

定量的・客観的な分析

■ 市職員が直接300社の個別訪問調査を実施して地域企業のニーズと課題を把握

H29事例集 P15

津山市の職員が地域の企業を直接知ることが必要と考え、関係課で分担して、市内中小企業約3,000社のうち、300社を個別に訪問して聞き取りアンケート調査を実施した。製造業では、工業統計上205社のうちほぼ全数の企業に調査を実施した。これによって、企業ニーズや魅力ある企業の存在を市職員が把握することができ、更に、つやま企業サポート事業補助金の制度設計にも活用できた。

■ 市職員に対して内部・外部要因等の論理的分析や事業立案の考えを浸透

高島市では、市職員の思いつきによる事業立案とならないよう、内部、外部要因等を論理的に整理することに加え、成果から逆算した事業立案力を更に高める必要があると考え、内閣府が推進する「社会的インパクト評価」のロジックモデルの考え方を職員に浸透させるための研修を実施している。そのうえで、事業を進める中で遭遇する偶然の機会を活かし、事業計画に自由な発想を取り入れる余地を残すことも心掛けています。

ローカルイノベーション（地域固有の資源を活かした新産業振興）による雇用創出
滋賀県高島市

■ RESASの活用による中核産業の課題の裏づけと、関連産業の実態・課題を踏まえた施策検討

燕市では、地域活性化を実現するには中核産業である金属製品製造業の振興が重要であると考え、製造品出荷額、事業所数、常用従業者数が減少しているという課題の裏づけとともに、金属製品製造業とその販売活動を支えている卸売業の実態と課題を明らかにした。具体的には、「金属製品製造業の仕入れの割合は市内が大きく、販売の割合は市外（とりわけ県外）が大きい」、「金属製品製造業の高付加価値化を実現するためには、自社製品や特殊技術を活用した製品の開発を地域全体へと広げていくことが必要」、「金属製品製造業の売上や利益は卸売業の存在により支えられており、高付加価値化を実現するためには、その他の卸売業の販路開拓を支援し、域外への販売力を強化することが重要」等である。同市では、それらを踏まえた課題解決のための施策案を検討した。

RESAS活用事例：地域産業の競争力強化
新潟県燕市

出所)「地域経済分析システム（RESAS）利活用事例集2017」経済産業省

反省点

消費者ニーズの把握には、現場で消費者と直接会話することが必要

某地域では、海外ニーズを加味した伝統工芸品の開発は過去に実施しておらず、海外の消費者嗜好に沿った新たな商品開発が課題となっていた。そのため、委託事業者から海外での消費者嗜好等についてレクチャーを受け、得た情報を踏まえて商品開発を行ったが、実際に海外の見本市で出店すると、予想外の消費者嗜好があることが分かった（伝統的な既存商品やホームパーティ用商品に人気がある等）。

この経験により、レクチャー等による座学だけではなく、現場で直接消費者と会話することが、的確なニーズ把握に必要だと分かった。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ 事業手法の検討

地域資源の活用

■ 県の強みを生かした事業手法

R2事例集 P25

山口県では、政府関係機関の地方移転により、JAXAの研究拠点が山口県宇部市に設置されたことを受けて、JAXA、山口大学及び山口県で、衛星データの応用研究や利用促進に向けた連携協力協定を締結し、地元施設を活かした事業を推進している。

また、ものづくり技術に定評のある県内企業で「山口県航空宇宙クラスター」を形成し、企業連携による一貫生産体制を整備したことで、複数工程を経たユニット単位で発注する動向に対応することが可能となった。

■ 地場産業が有する金属加工等の知見・技術を活かした目指す成長分野のターゲティング

H29事例集 P11

鯖江市では、3大地場産業（眼鏡、繊維、漆器）が有する金属加工等の知見・技術を活かした地場産業の成長分野として、医療とウェアラブル情報端末をターゲットとし、新産地形成を目指すこととした。ターゲットの1つである医療分野では、先行型交付金を活用して世界最大級の医療機器国際見本市等に初出展した。その上で、培われた知見・技術を活かしつつ、見本市において接点ができた海外の医療機器有力商社や専門医等のニーズに基づき、「鯖江産医療機器」の試作開発を実施した。

外部の人材・知見の活用

■ 創業・起業支援にノウハウを有する外部企業と、地域を知る信用金庫が連携してプログラムを検討

H29事例集 P5

帯広市は、地域においてイノベーションを創発し、創業・起業に結びつける「十勝・イノベーション・エコシステム」の構築の着想に至ったものの、地域には創業・起業支援に関するノウハウがなかった。そのため、地域内外の人材の相互触発によって事業構想を創発するノウハウなどを有し、創業・起業に係るプログラム開発や運営等に実績を有する民間コンサルタント会社にコンサルティング業務を委託した。また、地域の信用金庫と連携して創業・起業のプログラムの検討を行うことで、地域の実情に合った内容とすることができた。

■ 地域企業と東京のアパレルブランドとの協業により、地域産品の話題性が高まり、産地経営者のモチベーションが向上

H29事例集 P11

内閣府の採択を受けて実施した「地方の元気再生事業」は、鯖江市を事務局として、地域の経済団体や業界団体で構成する協議会を実施主体として進めた。一方、事業の一環として取り組んだ「オリジナルブランド実証実験」では、地域の企業（二社）と、20代女性に人気の東京のアパレルブランド（三社）が連携しサングラス・ファッショングラスを共同開発し、新たな商品開発の手法を検証した。開発した製品は「東京ガールズコレクション2009春夏」で「sabae」のロゴが入った製品として発表した。人気ファッションイベントで、鯖江ブランドの製品が話題となったことで、産地経営者の意識変化に繋がった。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ 先行事例の視察を通じて、創業希望者のニーズに合った事業形態を検討

H30事例集 P5

沖縄市では、創業・起業支援及びICT人材育成を通じたエコシステム構築による産業集積事業において、具体的な事業の手法等について検討していた中で、先進的に創業支援に取り組んでいた福岡市等を視察し意見交換を行った結果、福岡市のスタートアップカフェにちなんで「スタートアップカフェコザ」を展開することとした。また、ものづくり支援施設「オキナワミライファクトリー」で導入する機材について、3Dプリンタ等を使用可能な他の施設等を参考に、創業準備者が気軽に活用でき、基礎的な操作が身に付けやすい機材等を選定した。

■ 地場企業と海外コスメティック・クラスタとのビジネス交流から生まれた構想に、市が協力する形で事業を構築

H29事例集 P19

唐津市におけるコスメティック・クラスタに係る取組は、地場企業とフランスの化粧品企業とのビジネス交流が契機となって平成24年に始まった。具体的には、市内で海外化粧品の輸入代行業務等を行う企業のもとに、世界最大規模のコスメティック・クラスタであるフランスコスメティックバレーの元会長から、クラスタとしての日本進出意向がある旨の連絡が入ったが、地域の成長可能性に繋がる事業との判断から、唐津市に相談と協力依頼を行ったことに端を発した。当時、唐津市も新たな主要産業を検討しており、地場企業とコスメティックバレー元会長の提案に乗る形で、地域の一次産品を化粧品・健康食品等として活用できるコスメティック・クラスタの着想に至った。

■ NPO団体の提案を受け、県内ベンチャー企業育成にあたって世界的研究開発機関SRIインターナショナルのイノベーション創出プログラムを活用

山形県がベンチャー企業の育成に取り組みたいと考えていたところに、県内NPO団体から、情報技術研究に係る世界的実績（Siriの開発等）を有するアメリカの研究開発機関「SRIインターナショナル（Stanford Research Institute International）」が確立したイノベーション創出支援プログラムの活用について提案があり、それに上手く応じることで連携を成功させることができた。「SRIインターナショナル」から講師を招くのは、国内の地方公共団体としては初の取組となったが、シリコンバレーでの現地研修の実施やSRI社長及びプログラム実施責任者との事前打ち合わせを綿密に行うことで、SRIインターナショナルのイノベーション創出支援プログラムを県のベンチャー育成事業の一環として効果的に活かすことができた。

「ものづくり山形」推進事業
山形県

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

■ 本事業（ソフト事業）と総務省のふるさとテレワーク推進事業（ハード事業）の相乗効果で事業を推進

倉敷市では、推進交付金事業（ソフト事業）によりテレワーカーの育成に取り組むと共に、総務省のふるさとテレワーク推進事業（ハード事業）を活用しており、市内に拠点を整備することで、事業間の相乗効果を発揮できている。また、推進交付金事業では大手ITサービス企業と地元ケーブルテレビ社に委託を行っているが、前者が技術対応、後者が地域への浸透の役割を果たしており、両者が互いに有していないスキルや人脈を補完することで、より効果的に事業を推進できている。

高梁川流域インテリジェントICT実装事業
岡山県倉敷市

■ 施設内の導入機器・設備の充実を図るため、他省庁等の補助金を活用

R1事例集 P11

青森県では、拠点整備交付金で導入した電気系CAD、機械系CAD、電子基板製造装置以外にも、初期投資コストを抑えるために他補助金を活用して3Dプリンター、3Dスキャナー、スペクトラムアナライザー、構造解析装置（いずれも経済産業省事業）やレーザー加工機（公益財団法人JKA事業）を導入し、施設全体としての利用価値を向上させている。

■ 地域特性であるICT環境を活かして、農業にICT基盤を活用したスマート農業を推進

R1事例集 P7

岩見沢市では、「情報化社会で情報開示しないと地方は自立できない」という課題感のもと、ICT基盤を整備し活用領域を検討していたが、市長と地域住民との懇談会でのやり取りを踏まえて、農業へのICT基盤の活用を進めることとした。スマート農業の取組は生産性向上等の成果が生まれ、現在では全国でも最先端の取組として認知されるに至っている。

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

■ 産学官の組織で連携した事業推進体制の構築

R2事例集 P25

山口県では、JAXAと山口大学を含めた三者で、衛星データの応用研究や利用促進に向けた連携協力協定を締結し、新事業創出に関して協力する体制を整えている。衛星データの利活用に興味のある民間企業を募集して、衛星データ解析技術研究会を実施し、その中で出てきた提案やニーズに対して、行政側で調整を行うことで、複数企業間での連携もとれるようになっており、関係者の役割分担がなされた事業体制が構築されている。

■ 様々な組織・人の参画する既存の地域間連携組織を活かし、イノベーションを生む体制を構築

H29事例集 P5

十勝地域においては、平成23年に地域成長戦略「フードバレーとまち」を策定し、19市町村、24の農業協同組合と漁業協同組合や信用金庫など41組織が加盟する「とまち推進協議会」を実施主体として取り組んできた。交付金を活用した「十勝・イノベーション・エコシステム推進事業」では起業希望者・中小企業・投資家・地銀・研究機関など、産学官金の様々な人々が相互に触発し合うことでイノベーションを生むことをコンセプトとしている。そのため、地域にある上述した既存の連携体制を活用することにより、地方公共団体を跨いだ様々な組織・人が事業推進に参画する実施体制を構築した。

関係者の役割・責任の明確化

■ 町は「出る杭を伸ばす」スタンスで後方支援に徹し、やる気のある民間事業者による自主的な運営に任せる

H30事例集 P9

八頭町では、地域・企業・行政の3者が交わる拠点として廃校跡地を活用した「隼Lab.」を整備した。運営会社には地元金融機関を含む民間企業7社が資本参加している。当初、町も出資する案も出たが、民間に自由な発想を促したいという観点から出資はしないこととした。町は、「出る杭を伸ばす」というスタンスで、必要に応じてサポートを行うものの必要以上に関与して民間の取組を邪魔しないようにしている。

■ 役場は森林の管理・整備の役割を担い、民間は収益事業となる木材事業やエネルギー事業の役割を担うものと分担

H29事例集 P17

西粟倉村が進める「百年の森林構想」では、森林所有者－森林組合－村の三者間で「長期施業管理に関する契約」を締結し、村が森林を預かって森林の管理・整備の役割を担う一方、森林施業や原木供給、原木を活かした木材事業や再生可能エネルギー事業等は民間の担う役割と整理した。役場が関わるべき協調領域と、民間企業等が切磋琢磨すべき競争領域とを明確に区分することが重要と考えた。

2 | 事業の具体化 <Plan>

- 国内外の眼鏡市場を熟知した市職員を担当とし、市がコーディネーター役となって取組が軌道に乗るまでの間を牽引

H29事例集 P11

「めがねのまち鯖江」元気再生協議会を中心とする取組において、鯖江市は、産地企業と人気アパレルブランドとの協業などの、産地企業がこれまでに経験したことのなかった機会を設定するとともに、取組が軌道に乗るまでの間をコーディネーター役として牽引し、その後の業界の自主的な取組を促した。この取組では、ミラノ事務所駐在経験を持ち、イタリアや中国の眼鏡産業の動向、鯖江産地内の分業体制や国内のOEM受注構造等を熟知した市職員を担当とした。

■ 自立性の確保

自走を意識した計画

- 自立化を見据えて、センターへの訪問・相談が産地企業の仕事創出や事業収入確保に繋がる流れを構築

H30事例集 P7

羽島市では、市内に立地する国内最大の素材資料館「テキスタイルマテリアルセンター」において、デザイナーからの生地の小ロット生産、素材づくり、素材開発等の相談窓口を整えて、産地企業に紹介する体制を構築することで、産地企業の仕事創出に繋げている。

また、交付金事業終了後を見据えて、組合の事業収入確保に向け活用するために、センターへの訪問者名簿はデータベース化して訪問企業の業種等を客観的・定量的に分析している。

- 自走に向けて、事業実施主体の収益セクターとしての機能を担いつつ、地域企業とともに取引拡大を進める地域商社を設立

H29事例集 P19

唐津市では、化粧品関連製品の販売力を強化することにより、地域の企業と共に取引拡大に繋げる仕組みをつくるため、地域商社Karatsu Styleを設立した。Karatsu Styleは、事業の実施主体である（一社）ジャパン・コスメティックセンター(JCC)の100%子会社であり、地域企業の海外への窓口としての役割を果たしながら、自主財源の確保に向けて化粧品販売や原料化の仕組み整備を行い、JCCの収益セクターとしての機能を備えることとした。

経営の視点からの検証

- 戦略的な計画立案能力等を有する民間出身の外部専門人材を採用し、マーケティング分析等を踏まえた事業戦略を立案

H29事例集 P15

津山市において地域イノベーションプラットフォームをコーディネートする津山産業支援センターでは、「広い視点で地域に雇用を創出する戦略的な計画の立案能力」及び「計画を実行するためのマネージメント能力」を兼ね備えた統括マネージャーを一般から募集し、40名の応募から、経歴及び論文審査、面接を経て民間出身の人材を採用した。同マネージャーを中心に、市内中小企業300社の調査結果等を分析して地域企業が共通して陥っている課題を把握するとともに、地域企業が実力を発揮できる市場をマーケティング分析し、潜在ニーズがありながらそれを満たす商品がなく、大手企業も参入しづらい商品分野を特定した。

2 | 事業の具体化 <Plan>

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定

- 更なる企業等の集積に向けて、地域に必要な機能を洗い出して年次導入計画を策定

H29事例集 P19

唐津市では、コスメティック・クラスタの実現に向けて、市が主導で設立した実施主体であるジャパン・コスメティックセンター(JCC)やコアとなる地元企業に加えて、更に加速度的に企業や関連組織の集積を進めることが求められていた。そこで、企業等の集積に向けて必要となる機能として、地域商社やインキュベーション施設、企業の立地に係る土地、関連機器、コスメ用ファンドなどを洗い出すとともに、それらの年次導入計画（2021年まで）を策定した。

効果・進捗を確認できるKPIの設定

- 目標値の設定において、過去の実績値を目安にしながらも意欲的なストレッチ目標を掲げることで、地に足を付けながらも様々な工夫を促進し成果を発揮

R2事例集 P23

横浜市では、「KPI1：本取組を通じて支援したベンチャー企業等の新規起業・立地件数」および「KPI2：本取組を通じて支援したベンチャー企業への投資額」を設定し、過去の実績値を参考に達成可能を考慮しつつ、少し高めストレッチ目標を掲げた。結果として、達成には苦労したものの、様々な工夫を行うことで、KPI1の「新規起業・立地件数」は40件（目標30件）、KPI2の「ベンチャー企業への投資額」は36.4億円（目標30億円）と、事業をより効果的に進めることが出来た。

- 主たるKPIとその補助的なKPIの設定により、段階的に事業成果等を確認

H29事例集 P5

帯広市における十勝・イノベーション・エコシステム推進事業では、地方版総合戦略の数値目標として掲げた「創業・起業件数」を主たるKPIとして設定しつつ、事業の成果や課題検証を段階的に行えるように2つの補助的なKPIを設定した。具体的には、主たるKPIの達成に向けた支援の進捗を確認する「創業・起業支援件数」と、創業・起業に係る裾野の広がりを確認する「創業・起業人材育成プログラム修了者数」を設定した。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

- 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

■ 100社を越す地域企業の技術や販路等の強みをマッチングする共創の場を設定

H29事例集 P15

津山版地域イノベーション・プラットフォームに係る取組を進めるに際しては、津山圏域の経営者や経営幹部を集め、各社の「技術」「アイデア」「販路」「デザイン」の強みを掛け合わせ、革新的な商品創造を目指す共創の場を設定した。単なる名刺交換会や親睦会に終わらぬように、予め参加企業の強みや意向を把握してマッチング仮説を準備し、能動的なマッチングを促した。また、企業支援にあたっては美作大学や津山高専と連携し、特に津山高専とは定例会議のほか、民間出身のコーディネーターを高専に置いて、企業との連携がスムーズにいく仕組みを構築した。

■ 取組に関連する主要組織が事業推進主体のボードメンバーとして参画することで進捗や課題等を共有

H29事例集 P19

唐津市では、コスメティック・クラスタ構想の主要組織である唐津市、玄海町、佐賀県、地域の企業、大学等が、実施主体のジャパン・コスメティックセンター（JCC）の理事として参画し、事業の関係主体が一体となって、事業全体の進捗や懸念事項などについて共有できる体制を構築した。

こまめな進捗と質の管理

■ ハンズオン支援を伴うプロジェクトマネジメントで約30事業を進捗管理

H29事例集 P15

津山市では、ハンズオン支援を伴うプロジェクトマネジメントによって、地域企業の新製品開発に係る個社支援を実施した。民間出身の人材が全体の司令塔となり、市役所各職員が複数プロジェクトをリーダーとして責任を持って管理し、関係企業や専門家と連携しながら、全体で約30の事業の進捗管理を並行して進めた。プロジェクトマネジメントにあたっては、開発段階から大手の販売者（百貨店等）との関係を構築して、販売者が売りたいもの・売れるものを商品化するマーケット・インの視点に留意した。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

■ 事業の継続

安定した人材の確保

■ 実施主体を村外委託業者から地域住民や団体にシフトしていけるような仕組みを構築

R1事例集 P5

下北山村では、地域人材の育成を目的とした「むらコトアカデミー」の講師として、当初は外部人材を招聘していたが、2019年度からはアカデミーの卒業者を講師として招聘することで、地域で育った人材が地域に貢献できる、地域循環型の運営体制を構築している。

■ AI-IoT技術に精通した職員を増やすため、育成予算を確保し、職員の研修や講習会への参加を後押し

長野県では、最新のゼロエネルギー化技術とAI-IoT技術を導入した実証研究施設を整備しているが、製造業現場からのニーズが非常に多く、相談が年間数十件寄せられている一方、現状、AI-IoT技術に関する専門性の高い相談に対応できる職員が少ないため、人材の不足が課題である。人材の育成・確保のため、育成に関する県の予算を増加し、職員を頻繁に研修や講習会に参加させることで技術力強化を図っている。また、県内外の大学からインターンシップの学生を募集し、施設へ興味を持ってもらうよう意識することで、学生の県への就職も期待している。

環境・情報技術部門生産性革命支援事業
長野県

■ 事業化を実現したプログラム参加OB・OGを事務局に参画させることで、事業推進体制の強化と、起業家同士の触発によるエコシステム・コミュニティを構築

H29事例集 P5

「十勝・イノベーション・エコシステム」の構築に係る取組は、創業・起業に係るプログラム開発や運営等にノウハウ・実績を有する外部企業等に事務局を委託して進めているが、将来的には、十勝地域として自走して本事業を推進する必要がある。そのため、外部企業等との協働によってノウハウを得た市の職員、地銀、とかち財団に加え、プログラム参加経験があり事業化を実現した本事業のOB・OG等に事務局に参画してもらうことで、事業推進を担う事務局の体制強化を図るとともに、地域の起業家同士が助言しあいながら事業を発展させるエコシステム・コミュニティの構築を目指している。

■ 「村で事業を実施する熱意」を重視して起業家候補を選定し、起業に至る期間を地域おこし協力隊として採用するとともに、起業スクールやメンタリング等で人材支援を実施

H29事例集 P17

西粟倉ローカルベンチャースクールにおける起業家候補人材の選定は、全国的なNPO法人と連携しつつ複数次に亘る審査を通じて行った。本選考にあたっては事業計画の内容よりも、この地域で事業を実施することへの熱意を重視した。選定された起業家候補人材は、地域おこし協力隊員となり、実際に起業するまでの間に必要となる経費は同制度から捻出される仕組みとした。また、別途設立されたローカルベンチャー育成に特化したインキュベーション組織によって、起業スクールや事業提案コンペ、メンタリングなどを行い、実際の起業までを支援した。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

地域の理解醸成を促す情報提供

■ 一次産業と連携した商品開発をすることで、地域農家への利益貢献や事業への理解・機運を醸成

H29事例集 P19

唐津市におけるコスメティック・クラスタに係る取組では、地域の基幹産業である一次産業と連携して地域素材を使用した化粧品原料や化粧品商品を開発することで、地域農家への利益貢献と事業への理解醸成を図った。また、地域の福祉団体と連携した障害者雇用、地域素材を活用した地域参加体験イベントなどを開催することで、地域一体となってコスメティック・クラスタを実現していく機運の醸成に取り組んでいる。

■ 理解しづらいオープンデータについて、市民に身近な利活用を進めつつ、理解と可能性を周知

豊橋市では、産業、福祉、都市計画、教育など幅広い分野における新たなビジネスやサービスの創出、地域経済の活性化及び市民福祉の向上にオープンデータの活用が大きく寄与するものと考えていた。加えて、豊橋市では、2014年2月に地域のIT産業の発展と地域貢献を目指す若手ITエンジニアを中心とした自主研究会が発足するなど、官民共同でオープンデータの活用を推進する素地があった。

一方で、オープンデータについては市民の認知度が低かったため、オープンデータを利用して「豊橋妖怪マップ」などユニークで親しみやすいサービスを提供するほか、路面電車など公共交通の運行情報システムの開発に取り組むなど、オープンデータへの理解や、活用可能性について積極的な周知に努めている。

オープンデータビジネス創出事業
愛知県豊橋市

地域主体の更なる参加促進

■ 実証に参加した農家の経験共有により地元農家のICTへの抵抗感を払拭し、研究会の参加者が増加

R1事例集 P7

岩見沢市では、スマート農業の推進において、ICTへの抵抗感が地元農家には強かったが、先行してICT実証実験に参加した農家から、そのメリットや方法を共有したり、直接指導する機会を作って、少しずつ参加者を増やしていった。その中で、誰にでも取扱できるような簡単なマニュアルの作成や、e-Learning化などを実施。その結果、現在では市内全体の2割が「いわみざわ地域ICT農業利活用研究会」に参加している。

■ 首長自らが事業を強力に推し進める明確な意思を示しつつトップセールスを実施

高浜市が、地元伝統産業である「瓦産業」の活性化と若者（高校生）の地元定着を目標として開始した「カワラでつながるミライ事業」のポイントは、いかにして高校生の参加を促せるか、であった。高校生レストランなどの仕掛け人として全国的にも活躍している外部人材の協力とともに、市長自らが高校に調整に向くとしたトップセールスを行い、市として「瓦産業」の活性化と若者の地元定着事業を進めていきたいとの姿勢を示すことで、高校（生）の参加と積極的な協力を得ることができた。

カワラでつながるミライ事業
愛知県高浜市

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

- 事業の評価体制・方法 <手順6：KPIによる事業評価>
- 改善への取組 <手順7：評価に基づく事業改善>

■ 事業の評価体制・方法

外部組織・議会等による多角的検証

- 実証事業を行うたびに関係者にヒアリングし、改善点を、実施中の事業および次回の実証事業に反映

R2事例集 P23

横浜市では、地域課題の解決を目的として、地域のニーズと事業者のシーズをマッチングさせた実証事業を行っているが、実証を行うたびに、実証のPRを施設関係者（施設の職員や施設利用者）に依頼するとともに、事業に関する要望をヒアリングしている。

ヒアリングの中で聞き取った事業への感想は、次の実証にも繋げており、旭区若葉台でのオンデマンドバスの実証事業では、予約アプリのWEB版、買い物代行サービスなどが追加された。

- 議会での効果検証に加えて、地域住民との意見交換を通じた事業評価を実施

H30事例集 P9

八頭町の町議会では、地方創生検証特別委員会を設置しており、そこで交付金事業のKPIの進捗等に関する報告及び効果検証を行っている。また、行政と地域で意見交換する行政懇談会を町内14会場で毎年開催しており、この場でも報告している。

行政懇談会の場では多くの意見が出されており、今後は移住・定住に繋げていくべきといった意見が出ている。

KPI未達成の要因分析・課題の把握

- 事業の評価を定期的に行い改善のサイクルをつくることが重要です。具体的には、KPIの達成状況を確認し、未達成のKPIがある場合にはその要因を分析することになります。未達成の原因がKPIの指標や水準にあるのか、達成までのプロセスにあるのか等を分析し、問題点を明らかにします。
- 事業の今後の自立の見通しも重要な評価のポイントです。障壁（体制、人材、自主財源等）になっているものがあれば、それを明らかにします。

※ 調査対象の取組において該当する事例なし ※

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

■ 改善への取組

事業改善・見直し方針の明確化

■ 事業実施後も利用者の声を分析して、常に事業の改善を図る

H30事例集 P7

羽島市では、テキスタイルマテリアルセンターでの相談対応やファッション関係学校への出前講座、小中学生対象の見学会等、各種取組の実施後に利用者へのヒアリング、アンケートを実施している。その結果に基づき、岐阜県毛織物工業協同組合、市、地元金融機関のシンクタンク等で意見交換を行い、取組のブラッシュアップを図っている。このようにこまめにPDCAを回し、今後の事業を効果的に修正・改善できる体制をとっているため、利用者に対して常に新たな価値を提供することができ、このことが利用者の増加に繋がっている。

■ 外部組織を含む効果検証委員会において海外企業の受入れ等に係る対応策を明確化

H29事例集 P19

唐津市におけるコスメティック・クラスタに係る取組では、各協会・協同組合や地方銀行、教育機関等を含む外部組織と行政職員で構成する委員会（委員10名）にて効果検証委員会を実施し、地域団体や企業へ事業内容の説明、報告の上、効果検証を実施した。検証結果を踏まえ、産業集積を加速させる方針となるとともに、海外企業の受入れに向け、コミュニケーション及びビジネスサポートが可能な人材の配置、ツールの作成に注力する方針となった。

事業実績の報告・次年度事業計画への反映

■ 1年間のプログラム試行で改善点を洗い出し、改善点を次年度の本格プログラム運用計画に反映

H29事例集 P5

帯広市をはじめとする十勝地域では、地域において創出された事業構想の磨き上げを目的とする「トカチ・コネクション」を1年間で試行期間として実施した。これは、1年間で明らかになった改善点を活かし、次年度からより洗練されたプログラムで本格運用を開始することを意図していたためである。各回の「トカチ・コネクション」実施後に改善点の洗い出しを行った結果、支援を受けた人材のラベリング制度や支援制度に対する認知度を高めること、年間開催数を増加させることなどの改善点が整理され、これらが次年度計画に反映された。

■ 海外市場での販売戦略が不可欠との判断から、商品開発に係る研究会の立ち上げと施設整備を計画

H29事例集 P7

益子焼を中心とした「とちぎの器」の海外販路開拓等の推進を進める中で、海外市場での展示会への参加により現地ニーズがより明確になり、作り手は販路開拓に手ごたえを感じていた。そこで、更に海外市場への販売戦略を強化すべく、栃木県は海外向けの商品開発等を支援できる場として、「海外向け商品開発研究会」を立ち上げるとともに、市場ニーズに対応した商品開発を支援に資する試作研究開発用の機器を設置した新たな施設整備を行うこととした。

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

地方へのひとの流れ

分野4
地方へのひとの流れ

- 「生涯活躍のまち」分野
- 移住促進・地方創生人材の確保・育成等の人材分野

想定される事業例（イメージ）

[生涯活躍のまち]

● 都市圏住民に対するPR事業

・「生涯活躍のまち」の実現に資するよう、地方への移住を希望する東京圏等に在住する中高年齢者等を対象にして、地方公共団体と地域の事業者とが連携を図りながら、「生涯活躍のまち」に係る情報発信やプロモーション、相談会の実施、お試し居住等の試行を行うような事業。

● 移住者の住まいの整備事業

・「生涯活躍のまち」を推進し地方移住の受け皿を整えるために、地方公共団体はもとより関連事業者、金融機関、大学、住民等の多様な地域主体の参画を得ながら「生涯活躍のまち」構想の策定を行ったり、空き家・空き施設等を活用した中高年齢者等の住まいの検討や改修・利用を進めるような事業。

● 移住者に対する活躍の場（しごと・生涯学習等）の提供事業

・「生涯活躍のまち」に住む中高年齢者等の一人ひとりが、その希望に応じた活躍の場を得られるように、地域の事業者や経済団体等と連携した就労・起業等の支援、地元大学・社会教育施設等と連携した教育プログラムの開発・提供等を行うような事業。

● 移住者の暮らしの安心確保事業

・希望に応じて移り住む中高年齢者等が、安心して「生涯活躍のまち」において暮らすことができるように、地域の医療・福祉機関や事業者、交通事業者等と連携をしつつ、介護予防・健康づくりに係るプログラム開発・提供や、買い物やモビリティに係るサービスの企画・試行的実施等を行うような事業。

[移住・人材]

● 情報システム導入（ICT, IoT等導入促進）、人材育成

・U・Iターンを生み出す事を目的として、通信インフラの整備や「IoTテクノロジーを活かした商品開発や研究開発」「子ども達を含めた人材育成」等を通して若年層が活躍出来る可能性を広げるような事業。

● 移住相談・地域プロモーション事業

・地方居住の本格的な推進に資するよう、複数の地方公共団体との連携等による移住希望者への移住情報・地方生活の魅力情報発信や相談窓口の開設、観光・教育・福祉・農業等の各分野との連携による都市農村交流や「お試し居住」・「二地域居住」のプログラム開発・試行、移住者に対する就職・住居支援等を行うような事業。

● 雇用創出事業

・地方移住の動機付けとなる魅力あるしごと・雇用づくりに資するよう、広域地域一体もしくは地域の官民が一体となった創業支援や起業家教育、サテライトオフィスの誘致等を行うような事業。また、地方移住に関心を持っていない潜在層をも対象に、地方の中堅・中小企業等の魅力を発見する就労体験等の機会を提供するような事業。

● インターンシップ事業

・若者の地方還流や地方定着に資するよう、地域内及び地域を超えた産学官等の連携・協力により、既存の大学等連携組織・地域協議会等を活用しながら、特に地域外の学生を対象とした地域企業へのインターンシップ（就労体験）事業を実施するような事業。また、そのための組織・体制づくりや、プログラム等の検討等を行う事業。

● 人材育成事業

・地域において必要となる専門人材の確保・育成に資するよう、地域における人材ニーズを把握したうえで、教育機関・地元企業・農商工団体・地方公共団体等と連携しつつ人材育成プログラム開発を行ったり、そのプログラムを活用した研修・セミナー等の普及啓発を行うような事業。

参考資料

生涯活躍のまち（日本版CCRC）関連

・ 創生本部ホームページ： <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/ccrc/index.html>

このテーマのキーワード

【「生涯活躍のまち（日本版CCRC（※））」構想】 ※Continuing Care Retirement Communityの略
 ・中高年齢者が、希望に応じて地方や「まちなか」に移り住み、地域の多世代の住民と交流しながら、健康でアクティブな生活を送り、必要に応じて医療・介護を受けることができる地域づくりの考え方。単に高齢者のための福祉施設を整備するという発想ではなく、中高年齢者が主体となって、地域社会に溶け込みながら健康でアクティブな生活を送ることができるコミュニティづくり・まちづくりを行うもの。

【「生涯活躍のまち」の基本コンセプト】

・「「生涯活躍のまち」構想の具体化に向けたマニュアル」では、「生涯活躍のまち」構想の基本コンセプトとして、①中高年齢者の希望に応じた住み替えの支援、②「健康でアクティブな生活」の実現、③地域社会（多世代）との協働、④「継続的なケア」の確保、⑤地域包括ケアシステムとの連携、の5点を挙げている。

【「生涯活躍のまち」の基本構成要素】

・「「生涯活躍のまち」構想の具体化に向けたマニュアル」では、上記基本コンセプトに基づき、「住まい」「ケア」「活躍」「移住」「コミュニティ」の5つを「生涯活躍のまち」に求められる基本構成要素としている。

要素	内容
住まい	移住者も含めた地域住民が健康でアクティブな生活を送ることができ、希望に沿った暮らし方や住まい方ができること。
ケア	移住者も含めた地域住民が、必要な時に地域で継続的に受けることができる医療・介護サービスのこと。
活躍	移住者も含めた地域住民が、健康でアクティブな生活を実現するために行う仕事や社会活動等のこと。
移住	「生涯活躍のまち」への移住や住み替えを行うこと。遠方からの移住だけでなく、地域内や近隣地域からまちなか等への住み替え・転居も含まれる。
コミュニティ	住民同士が仲間意識や相互扶助（支え合い）の感情を持ち、相互にコミュニケーションを行っている集団で、「生涯活躍のまち」における上記4つの要素を支える土台としての要素。

【地域包括ケアシステム】

・高齢者が重度の要介護状態になっても、人生の最後まで住み慣れた地域で自分らしい暮らしを続けることができるよう、医療・介護・予防・住まい・生活支援が包括的に確保される体制。

出所) 厚生労働省HP

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/kaigo_koureisha/chiki-houkatsu/

【知の拠点】

・課題解決に資する様々な人材や情報・技術が集まる、地域コミュニティの中核的存在として機能強化された大学や研究機関。大学は、地方創生の中心となる「ひと」の地方への集積を目的として、地方公共団体や企業等と協働して、学生にとって魅力ある就職先の創出をするとともに、その地域が求める人材を養成するために必要な教育カリキュラムの改革を断行する大学の取組を支援する。

【プロフェッショナル人材事業（プロ人材事業）】

・各道府県に設置されたプロフェッショナル人材戦略拠点が、地域の関係機関等と連携しながら、地域企業の「攻めの経営」への転身を後押しするとともに、それを実践していくプロフェッショナル人材の活用について、経営者の意欲を喚起し、民間人材ビジネス事業者等を通じてマッチングの実現をサポートする事業。

【地域しごと支援センター】

・県外からの転職希望者や若年者等を対象に、個別相談やホームページ等を通じて県内のしごと情報や暮らし情報等を一元的に提供し、各種交流イベント等により県内企業とのマッチングを図る支援機関。

「地方へのひとの流れ」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)
生涯活躍のまち	○都市圏住民に対するPR事業	<ul style="list-style-type: none"> 相談会や移住PRイベント等の参加者数 お試し体験（居住・就労等）への参加者数 短期就労体験の受入企業数 	<ul style="list-style-type: none"> PR事業を通じた東京圏等からの移住者数 	<ul style="list-style-type: none"> 地域への移住者数 地域の転出入者数 まちなか居住人口 地域ニーズに合った専門人材の確保数（医療・福祉等） 地域の健康寿命、医療費抑制額、要介護認定率の抑制量
	○移住者の住まいの整備事業	<ul style="list-style-type: none"> 高齢者向け住宅・シェアハウスの整備数 空き家・空き施設の高齢者向け住まいへの改修件数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じたCCRCへの入居者数 	
	○移住者に対する活躍の場（しごと・生涯学習等）の提供事業	<ul style="list-style-type: none"> セミナー・研修等の参加者数 移住者への仕事紹介数 アクティブシニア向け就労メニュー数 テレワーク・創業拠点の設置件数 生涯学習プログラムの開発数 ボランティアポイント制度の協力店舗数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた新規雇用者数 事業を通じた起業者数、新規法人設立数 事業を通じたサテライトオフィス誘致件数、利用者数 事業を通じた生涯学習プログラムへの参加移住者数 事業を通じたボランティア登録者数 	
	○移住者の暮らしの安心確保事業	<ul style="list-style-type: none"> 地域包括ケア（医療・介護）の拠点設置数 介護予防・健康づくりプログラムの開発数、実施件数 買い物・移送サービスの実施件数 地域住民と移住者の交流拠点（コミュニティ拠点）の形成数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた介護予防・健康づくりプログラムへの参加者数 事業による買い物・移送サービスの利用者数 事業を通じた交流拠点の利用者数・交流者数 	
	○.....

「地方へのひとの流れ」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)
移住・人材	○ 情報システム導入 (ICT, IoT 等導入促進)、人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業との人材交流数、ノウハウの獲得数 IT設備導入数、設備投資額 	<ul style="list-style-type: none"> 人口増加数 (世帯数、Uターン者数、住民基本台帳人数、出生者数など) 関係人口数 育成人材数 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の人口、住民基本台帳登録数 地域における世帯数 地域における出生者数 地域への移住者数 地域における労働人口数 地域における人材数
	○ 移住相談・地域プロモーション事業	<ul style="list-style-type: none"> 相談事業の参加者数 移住体験ツアー・移住就労体験等のプログラム数・参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> 相談事業を経た移住者数 	
	○ 雇用創出事業	<ul style="list-style-type: none"> 雇用・創業支援講座等の参加者数 テレワーク・創業拠点の設置件数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた域内への企業誘致数・新規雇用者数 事業を通じた起業見込者数、新規法人設立数 事業を通じたサテライトオフィス誘致件数 	
	○ インターンシップ事業	<ul style="list-style-type: none"> 事業の受入企業数 事業の参加学生数 関連イベントの参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> インターンシップ参加者の地元就職数 事業を通じて就業した人材の6か月後定着率 	
	○ 人材育成事業	<ul style="list-style-type: none"> 研修等の実施組織・施設数 セミナー等の参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた専門人材の育成数 事業を通じた専門人材の継続雇用率 	
	○

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

- 行政が自ら積極的に足を運び、地域住民とコミュニケーションをとることでダイレクトな地域課題・ニーズを把握

R2事例集 P39

名張市では、地域のニーズ把握のために「地域経営室」においてエリアディレクターを配置し、エリアディレクターとなった職員自ら地域に足を運んで、定期的な地域代表者との会議や、地域住民とのコミュニケーションを積極的に行っている。自ら地域住民と話す機会を設けることで、よりダイレクトな意見を収集することができている。それにより、市政と地域のニーズや課題のミスマッチを回避しながら、互いの信頼関係が強化されている。

- 村民の健康啓蒙を事業実施前より行い、外部専門家によるエビデンスに基づいた健康増進策を展開

R2事例集 P35

山梨県丹波山村では、事業開始1年前から健康通信を月2回村民に配布するなど、健康への不安・ニーズの把握や健康啓蒙を実施しており、原木舞茸・傾斜地の多い環境など、地域資源を活用した健康増進策を、外部専門家の助言を得て開発した。理学療法士やインストラクターといった専門家による、エビデンスに基づいたセミナーやトレーニングにより、高齢者の健康意識が向上し、予病についての認識も醸成した。

- 全住民の3分の1を対象に“まんぞく量”調査を行い、町職員自身が分析を実施して地域課題を把握

R1事例集 P31

奈義町では、全住民の3分の1を対象に、2015年度から「住民まんぞく量調査」継続的に実施しているが（地方創生加速化交付金を活用）、毎年同様の選択肢とすることで施策による住民意識の変化を把握している。また、調査項目の分析については、外部委託ではなく町職員自身が実施することで地域課題の把握に努めている。

- 多様な団体の参画する協議会での議論を踏まえ、「地域の人材確保」を目的と位置づける
CCRC事業を構想

南魚沼市のまちづくり最上位計画である「総合計画」にある課題解消とまちづくりの方向性を踏まえながら、多様な団体が参画する「南魚沼版CCRC推進協議会」を定期的で開催する中で、理想のまちづくりを進めるための人材及び限界集落化の進むコミュニティ維持のための人材の確保と育成の重要性が浮かび上がってきた。そこで、「地域の人材確保」という地域課題を解決することを事業の目的として位置づけ、構想を具体化した。

「生涯活躍のまち」構想推進事業 新潟県南魚沼市

- 地域の魅力の情報発信に本気で取り組むことを伝えるため、市職員が毎回の講義でビジョンを熱弁

滝沢市では、学生の卒業後の進路として県外流出が多く見られている。原因を議論したところ、学生が滝沢市の産業に接する機会が少なく地域の魅力を十分に発信できていないことが課題として挙げられた。そこで、大人が最大限情報発信をする努力をすることが必要であると考え、情報発信人材の育成事業を開始した。講義の冒頭では毎回、市職員（担当者、課長、部長等）が市の地方創生のビジョンを熱心に語っており、講義参加者には市が本気で取り組んでいるという事が伝わっている。

「稼ぐ力」の底上げを目的とした、情報発信人材育成による、人材サプライチェーンの構築 岩手県滝沢市

1 | 事業アイデア・事業手法の検討〈Plan〉

反省点

事業の必要性等の初期段階から、手順を踏んだ住民との意見交換や理解醸成が必要

某地域では、当初から、事業実施主体として、地域内外の産官金言（産業、行政、金融、報道の各機関・団体）によりまちづくり会社を設立することを意図しており、構想を検討する過程で、住民説明会や関係団体への個別説明を行ったが、まちづくり会社を新たに設立することに関して、庁内外の理解を得るのに苦労した。「会社ありき」の説明ではなく、①なぜ「生涯活躍のまち」事業に取り組むのか、②なぜ事業主体が必要か、③なぜ株式会社か、という手順を踏んで説明すべきであった。

定量的・客観的な分析

■ RESASデータから見える化した「18歳の崖」を見て、市職員全体が強烈な危機感を認識

H30事例集 P33

津山市では、RESASのデータから、高校・大学卒業後の若者の転出数が極端に多いという事実を市職員全体が再認識し、強い危機感を感じた。普段漠然と感じていることであっても、データで見える化することにより強く認識し、市共通の課題として関係者で共有することができた。

■ 統計データと現場ヒアリングの結果を踏まえて対象を絞り込んだ上で、やる気のある4地区を事業の対象として選定

H30事例集 P35

東温市では、市への移住定住促進に向けた取組の推進に当たり、対象地区に関する統計データ(住民基本台帳移動報告等)や市が集計する集落人口動態(高齢化率等)に加えて、当時の集落支援員による市内35地区へのヒアリングを踏まえて緊急度の高い地域を絞り込み、その中から手を挙げた4地区を選定した。

■ RESASを用いた分析をベースに、市産業の多くを占める中堅・中小企業の伴走的支援や、結婚・子育てをきっかけに離職する潜在労働力の活用に着目した事業計画を立案

H29事例集 P71

藤枝市では、RESASを活用し、市の産業構造・創業比率や世代別の人口動態を客観的に分析し、この結果をベースに、庁内関係課、産業支援センター、まち・ひと・しごと創生市民会議構成員、市内金融機関及び市内業者が参加する「まちづくり部会」「金融部会」「教育部会」の場を設け、市が抱える課題について議論した。分析から明らかになった、市内に基幹産業が無く、99%が中堅・中小企業であるという市の産業構造に着目し、ICTを活用して中堅・中小企業の成長を伴走型で支援し、しごと・雇用を創出する事業計画とした。また、子育て世代を中心に人口が増加している点にも着目し、結婚や出産をきっかけとして仕事を離れている「潜在労働力」をICTにより活用することにも着想した。

■ RESASや統計データを活用し、人材獲得の可能性が高い地域のコネクターハブ企業を抽出のうえ、優先的に課題・ニーズを把握する対象を選定

広島県のプロフェッショナル人材戦略拠点（地域金融機関や地元経済団体、民間人材紹介会社などと連携し、県内の中小企業等の人材確保を支援する拠点）は、比較的小規模でありスタッフ数も少ないため、企業の個別訪問による課題把握、ニーズ分析等を効率的に行うことが課題であった。そこで、RESASや統計データを活用し、地域における「コネクターハブ企業」の中から人材獲得の可能性が高い企業を抽出して、優先的に訪問する先として選定した。

【プロ人材】【RESAS活用】地方創生人材確保・支援事業
広島県

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ 事業手法の検討

地域資源の活用

- 「まちの文脈」をくみ取り、リノベーションにまちづくりの視点を加えることで、地域で同様のリノベーションが波及し、空き店舗が減少

R1事例集 P33

山形市では空き店舗のリノベーションを推進するにあたり、単なるリノベーションするだけでなくまちづくりという視点を加え、①1件の再生をきっかけに地域全体に再生を波及させる“エリアリノベーション”、②新しい文化を発信する、という2点をコンセプトとした。市内にはシネマ通りと呼ばれる映画に縁の地があり、このような「まちの文脈」をくみ取ることで、リノベーションが次々と波及していき、現在では、シネマ通りの空き店舗のほとんどが埋まる状況となっている。

- 町の特徴や事業実施サイトの立地特性を分析し、地場産材のエネルギー利用など地域の特色を活かした生涯活躍のまち構想を策定

H30事例集 P29

雫石町では、「町有地14ha活用プロジェクト」として、日本版CCRC導入を含めた移住対策を推進することとし、町の人口動態、農業／林業／商業／観光産業の動向、環境エネルギーの可能性を研究し、プロジェクトの現況調査及び対象地の立地特性を分析した。

環境エネルギーに関して、地場産材の活用や間伐材等のチップなどを利用するバイオマスボイラー導入などを計画している。

- 昭和初期に建設された建物をリノベーションし、地域資源を活かしたサテライトオフィス入居施設として活用

H29事例集 P65

南伊豆町の健康創造型生涯活躍のまち推進事業における拠点エリアの対象地（共立湊病院跡地）内には、かつての海軍病院の病棟施設（昭和初期に建設された木造の病棟）が残っていた。これを地域の魅力を高める資源として有効活用するため、取り壊すのではなく、リノベーションしてサテライトオフィスとして活用することとし、地域資源を活かした特色のある拠点とすることができた。

- 地域に立地する精密加工工場・大学技術拠点・大型医療施設を活かすことのできる航空宇宙や医療・ヘルスケア等の成長産業分野への挑戦を構想

H29事例集 P67

岡谷市などの諏訪地域には、大手電子機器メーカーの工場の発注先となっていた中小零細の精密加工工場が立地していた。また、信州大学は平成18年より諏訪圏域において大学院修士・博士課程専門職コースのカリキュラム開発と実証講義を行っており、諏訪サテライトオフィス（テクノプラザおかや）に技術拠点を有していた。

精密加工技術の集積に加え、地域内の大学、大型医療施設の立地を活かすことのできる成長産業分野として、ロケット分野、医療・ヘルスケア分野の振興に着目し、取り組むこととした。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

外部の人材・知見の活用

■ 外部人材「職場定着サポーター」が職場定着調査と集中支援を実施し、高卒一年以内の離職率が改善

三重県では、高校生の就職後の職場定着が促進されるよう、外部人材「職場定着サポーター」を任用し、求人開拓や就職相談等の就職支援を行うこととした。職場定着サポーターは高卒一年以内の職場定着状況を調査しており、課題のある学校で、集中的な支援を行っている。職場定着サポーターの支援等により、高卒一年目以内の離職率は改善されてきている。（平成27年度卒業生17.0%、平成28年度卒業生15.6%、平成29年度卒業生11.7% ※平成28年度から平成30年度の3年間、職場定着サポーターが活動の拠点として配置された学校の14校で、前年度に就職した卒業生を対象として調査）

若者の県内定着と移住の促進

三重県

■ 単なる講義目的ではなく、内部の人材育成に重点を置いて外部人材を招聘

滝沢市では、情報発信人材の育成事業において、外部の人材を講師に招聘して事業を実施したが、自立的に事業を継続していくためには、内部の人材が外部人材のノウハウを吸収することが必要と考えた。そのため外部人材には、講義が目的ではなく滝沢市にノウハウを落とし込むこと及び内部の人材を育てることが目的であることを十分に説明し、賛同ただけた方だけに講師を依頼した。また、受講者には将来的に講師になってもらうことを予め説明し、現在は受講者が独自で学びの講座を立ち上げている。

「稼ぐ力」の底上げを目的とした、情報発信人材育成による、人材サプライチェーンの構築

岩手県滝沢市

■ 移住相談の窓口として、佐久での暮らしをよく知る移住者を移住・交流相談員に採用

H30事例集 P31

佐久市では、実際の佐久市への移住者2名を、市の移住・交流相談員として採用している。他の様々な地域と比べた市の実情を紹介してくれるうえに、移住希望者と同じ目線でアドバイスが可能である。

■ 就職コーディネーターによる助言指導を受けつつ独自のインターンシッププログラムを実施

H30事例集 P33

津山市では、若者の地元就職促進に関して、就職コーディネーターによる助言指導のもとで独自のインターンシッププログラムを実施している。また、企業でのインターンシップに先立ち、市役所自身でインターンシップを受け入れ、単なる事務作業ではなく市の課題解決というテーマを与えたり、市長へのプレゼンテーションを実施させるなどした。これらにより、市として課題やノウハウを蓄積した。

■ 民間通信事業者と包括連携協定を結び、事業者の技術・ノウハウやネットワークを活用して事業を推進

H29事例集 P71

藤枝市では、ロボットを学校教育に導入したいという市長の構想を実現するとともに、市の重点施策である4K（健康、教育、環境、危機管理）をICT技術を活用して強化するため、平成28年に都内大手通信事業者と包括連携協定を締結し、共同で事業の検討を進めた。この包括連携協定によって、当該事業者のネットワークを活用した事業推進が可能になった。藤枝ICTコンソーシアムの主要事業を受託する事業者との繋がりもこの協定を契機に形成されたものである。その他、市でIoT実証事業を実施する際も大手通信事業者が首都圏で周知してくれたため、市外からの応募が多数見られた。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

■ 体験宿泊施設として改修した武家屋敷を観光にも活用し稼働率を向上

R1事例集 P41

村田町では、主に観賞用の施設であった武家屋敷を改修して移住希望者向けの体験宿泊施設として整備した。その後、観光事業の宿泊施設の用途としても活用できるのではないかという声が挙がり、旅館業法の許認可を取得し、宿泊施設としても利用できるようにして、施設の稼働率を向上させた。ただし、観光宿泊施設としての活用を進めるものの、当初からの方針である移住に繋げるといったコンセプトは重視している。

■ 政策・組織横断的なプロジェクトチームを設置し、取組を遂行

H29事例集 P63

都留市における事業では、庁内の縦割りを排除し政策横断的な取組を進めるため、各部課を跨ぐ組織として「生涯活躍のまち・つる構想推進班」を置き、その下部に「居住環境整備PT（プロジェクト・チーム）」「大学連携PT」「地域連携・生涯学習PT」「健康長寿支援PT」「移住定住促進PT」の5つのPTを設置した。PTは、単なる「計画検討組織」としてだけでなく、検討・決定した計画内容を各課・各担当に持ち帰り、実践してもらう「実行組織」としても機能するようにしたことで、PTによる指揮命令システムを構築することができた。

■ 新たなひとの流れを狙う町と、移住に関心のある住民に多様な選択肢を提供できる
東京圏の地方公共団体とが、Win-Winの関係となる事業を構想

H29事例集 P65

南伊豆町は、杉並区の健康学園（区立小学校に在籍する病虚弱児童を対象とした転地療養施設）が町に立地したことから同区と長年の交流があり、「生涯活躍のまち」の構成要素の1つである特別養護老人ホームの整備を、全国で初めて地方公共団体間連携で行うに至っている。この事業は、南伊豆町にとっては人口増を含む新たなひとの流れに繋がり、杉並区にとっては一定数存在する地方暮らしに興味を持つ区民に多様な選択肢を提供することに繋がるなど、両団体にとってWin-Winの関係となる事業として構想されたものである。健康づくり・コミュニティづくりを進めるにあたり、杉並区から紹介を受けた学識経験者の協力を得たり、移住説明会の開催にあたって区の協力を得て移住に関心のある区民を募集することが可能になるなど、事業を進める上で杉並区との連携が役立つ。

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

■ 実施主体が行政だけでなく、地域住民とも三位一体となって事業推進する体制を構築

R2事例集 P39

名張市の事業実施主体である(一社)滝川YORIAIは、地域の青年会の若者によって設立されており、赤目地域の地域資源の価値を地域住民と共有する機会を設けることで、地域資源に対する認識を向上させ、地域住民が事業に協力するような機運を高めている。

一方、行政側では、職員が自ら地域に足を運んで、定期的な地域代表者との会議や、地域住民とのコミュニケーションを積極的に行っており、政策を打ち出す際にも地域のニーズと乖離しない策を練ることができるよう工夫している。さらに、市役所の人事異動によって事業継続に支障が出ないよう、地域経営室で把握した地域課題を各部署で共有し、担当部署全員が関わられるような連携体制を整備しており、地域住民とも三位一体となって事業推進する体制が構築されている。

■ 地域課題をビジネスで解決するための「たなべ未来創造塾」を開催し、創業意欲のある市民を支援

R1事例集 P39

田辺市は、富山大学と連携して、創業意欲のある市民を対象に、地域課題をビジネスで解決するためのセミナー「たなべ未来創造塾」を開催している。運営の工夫として、応募時の面接でまちづくりに対する本気度を確かめるなど、入塾者を厳選しており、更に2019年度からは学習意欲を持ってもらうために敢えて参加費を有償化(1万円)した。また、直接的な起業支援を行える体制として、紀陽銀行、きのくに信用金庫、商工会議所も運営塾経営側のメンバーに参画しており、これらの工夫により、入塾者の約6割が起業している。

■ 移住相談や体験住宅の窓口は村職員が対応。その後、専門的な相談については各分野の専門家に対応を依頼

H30事例集 P37

木島平村では、移住希望者からの相談や要望に対して、村職員が窓口となって対応している。先輩移住者、農業振興公社、観光協会、不動産業者、ハローワークの各分野関係機関とネットワークを構築しており(「木島平村移住促進協議会」)、専門的な相談に対してはこれらの関係者に対応を依頼している。

また、体験住宅の利用者に対して村職員が直接、ゴミ出しの方法から村の冬の実態などを説明している。実際に見てもらうことが一番であるため、要望があれば保育園や小学校に連絡して見学のアレンジも行っている。

■ 先進自治体から失敗事例も含めノウハウを共有してもらうことで、対策を打ちつつ速やかに事業を推進

立科町は、テレワークの推進事業に取り組むにあたり、先進自治体(長野県塩尻市)と密に連絡を取り、ノウハウの共有や、住民への説明会への参加などに協力してもらいながら事業を推進した。先進自治体からは失敗事例(先進自治体でパソコン研修を開催した際、研修内容と受講者の求めるレベルがミスマッチしていた)も共有していたために、対策を打つことで大きな失敗がなく事業を進めることができ、わずか3年で雇用創出型テレワークの事業スキームの構築と住民への浸透が図られ、受注実績を生み出すことができた。

立科町どこでもだれでもテレワーク推進事業 長野県立科町

2 | 事業の具体化 <Plan>

関係者の役割・責任の明確化

■ 行政と関わりのある人物が一般社団法人を設立し、事業の運営主体となった

R2事例集 P35

山梨県丹波山村のヘルスケア推進事業では、役場主導から村内民間主導へ移行し、新設の一般社団法人が運営の根幹を担う体制にした。一般社団法人の設立者が、既に丹波山村で地域おこし協力隊として住民生活課と共に活動していたため、官民連携という意味での障害はなく、運営主体と関係者の年齢・経験のバランスがよい、機能的な実施体制が築かれた。

また、地域住民に対しては、高齢者の自宅を一軒一軒訪問し説明するなど、村の中に入って活動することで、理解を広げていき、村民も事業へ参加するような体制が構築できた。

反省点

事業主体は任意団体ではなく法人化した方が関係者の信頼を獲得しやすい

某地域では、生涯活躍のまち構想を推進する事業主体として任意団体を設立したが、任意団体であるため銀行口座の開設にさえ苦労した。また、任意団体を学生の就職先の受け皿としても考えていたが、信頼性の面で学生の親から反対を受け、学生の獲得には至らなかった。なお、2019年度中には法人化が見込まれているが、事業開始当初から法人化に向けた取組をすべきであった。

■ 自立性の確保

自走を意識した計画

■ コンセプトを明確化すること、また課題やニーズを積極的に把握し、対応することで収益増加を見込む

R2事例集 P39

名張市の拠点整備施設である赤目四十八滝チャレンジステーションは、「ゆっくり自然を楽しんでもらう」というコンセプトを明確にし、行政側で管理していた際とは運営方法を変え、意図的に入り込み客数を制限している。施設利用者と積極的にコミュニケーションを取りニーズの把握を行いながら需要に対応した事業運営を図ることで、事業収入による100%自立化を達成している。

実際に、これまでキャンプ場を閉場していた冬季（12月～3月）の施設需要の把握をしたことで、需要に応じて開場した冬季期間で、11%の収益増加につながった。

■ 「ふるさと納税」関連業務を推進機構に委託することにより、自走と地域内経済の循環拡大

R2事例集 P33

南魚沼市では、事業実施主体である南魚沼市まちづくり推進機構に、市のふるさと納税受領証明発行業務、ワンストップ申請書発行業務を委託することで、事業運転資金の一部としている。市外発注から市内発注に切り替えたことにより、市内経済循環を増大させ、経済波及効果も見込んでいる。

市としても、ふるさと納税業務委託料の大幅な節減が達成できたうえ、歳入は他事業に充てる事が可能なため、地域に貢献するまちづくりの事業や移住定住関連事業などに活用しており、好循環をもたらしている。

2 | 事業の具体化〈Plan〉

経営の視点からの検証

- 事業経営者との意見交換の場で課題・ニーズを明確化

R2事例集 P33

南魚沼市では、意見交換の場で地元の経営層から意見を伺うことで明確なニーズを把握するとともに、実際に事業を実施する際、協力を円滑に得ることができた。例えば、地元事業経営者の要望として、人件費が相場より若干割高でも、特殊なスキルを持ったアクティブシニアは獲得したいという意見があり具体策に繋がった。

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定

- 人材育成や他事業の自立を優先し、長期的かつ現実的な工程計画を作成

H29事例集 P59

東川町では、日本語学校の開校当初は交付金を活用してコーディネーターや海外事務所を設置して、プロモーションや、生徒の募集を実施するが、現地で評判が確立して生徒が集まるようになれば、自立的な運営が可能となると見込んだ。将来的には、大学等と契約し、留学生の事前研修を受託するなど事業範囲の拡大も視野に入れた。まずはこの日本語学校の運営に注力し、日本語を習得した外国人の数を増やした上で福祉資格取得支援事業を開始することとし、デザイナーカブ構築やアクティブシニア向け住宅整備など大規模な事業は5年かけて徐々に進めるといったように、事業特性を考慮した現実的な工程計画を作成した。

- 事業計画策定段階における住民意見を踏まえた事業の優先順位付け

H29事例集 P65

南伊豆町が当初に策定した基本計画では、サービス付き高齢者住宅の整備により、首都圏から高齢者の移住を促進することを主目的としていた。しかし、事業計画を策定・推進するために設置した推進協議会において地域住民等との協議を重ねる中で、施設を整備してそこに移住者が入居したとしても、既存のまちと隔離された場所となってしまうことへの懸念があることが分かった。

そこで、「高齢者の地方移住」を目的としたCCRC事業ではなく、持続的に発展するまちづくりの事業として進めていくことにした。具体的には、生涯学習や健康づくりなど、まずソフト事業に取り組んだ上で、ハード（サービス付き高齢者住宅・交流拠点施設等）の整備事業へと段階的に進める計画とした。

効果・進捗を確認できるKPIの設定

- 意味のある成果確認を行うため、イベント開催回数などのアウトプットのみならず、「真剣な移住相談者」をKPIに設定

H29事例集 P63

都留市では、取組の成果を図るKPIとして「CCRC推進のための検討会等開催回数」や「CCRC事業者との進出相談回数」「東京圏での移住イベントへの出展回数」などを設定した。しかし、実際のイベントや移住促進センターにおいて相談に訪れる人は多くいるものの、具体的な移住相談にまで結びつく人が少ないという実情に鑑み、事業の実現に向けては、真剣な相談者を増やすことが重要と考えた。そこで、「具体的な移住相談に入っている人の数」もKPI指標として設定し、単純な相談者だけではなく、移住を真剣に検討している人の数を事業の進捗確認のために用いることとした。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

- 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

■ 企業・市町村のニーズをすり合わせによって成約率の高いマッチングを実現

R2事例集 P31

千葉県の「空き公共施設等を活用した企業誘致」では、県が各市町村の物件情報をまとめてワンストップ窓口を設置しており、その際、企業・市町村の双方からニーズをヒアリングすることで案件の成約率を高めている。企業側としては各市町村の物件ホームページを見る必要がなく、県に要望を伝えることで空き公共施設を紹介いただける。市町村としては、小学校を避難所等として使用しているケースや、地元への具体的な貢献を提案していただきたいという要望があり、その要望にあった事業者をスムーズに選定することができている。結果、13市町村、28企業のマッチングができており、339名の雇用につながった。

こまめな進捗と質の管理

■ お試し住宅の管理委託先との契約において、利用人数増加に伴うインセンティブを付与

R1事例集 P35

三好市は、お試し住宅の利用促進や管理を一般社団法人三好みらい創造推進協議会に業務委託しているが、業務委託契約において利用者増に伴うインセンティブを付与している。委託先が利用者増によるインセンティブを確保したい一方で、市は移住意欲の高い人の利用を促進したいと考えているため、双方で密なコミュニケーションを取り、意識のすり合わせを図っている。

■ 小規模かつ試行的に事業の一部を行いながら、常に課題・方向性を共有しつつ事業の規模・体制等を柔軟に見極め

まちなかプラチナベース(旭川版CCRC)は、旭川市としてはじめての取組であり、他都市のプランや具体的取組などを調査するとともに、事業に関わるステークホルダーと常に課題や方向性を共有しながら進めた。また、小規模かつ試行的に事業の一部を行い、結果が芳しくない場合は一部事業の撤退も選択肢に含めるテストマーケティング・スモールスタートの形で実証を行いながら、旭川らしい仕組みや実施体制を見極めている。

大都市圏からの人材の誘致と活躍による旭川再生プロジェクト
北海道旭川市

3 | 事業の実施・継続 <Do>

■ 事業の継続

安定した人材の確保

■ 専門学校の維持と介護人材不足という地域課題を解決するため、日本初の公立日本語学校を設立

H29事例集 P59

東川町には福祉系の専門学校が立地しているが、生徒数の減少が問題となっていた。また、介護福祉士の不足も問題になっていた。そこで、経済連携協定（EPA）締結により外国人が日本で働きやすくなっていることに着目し、外国の若者に東川町に来てもらい、日本語を身につけた上で、専門学校で介護福祉士の資格を取得し、町で働いてもらうことを念頭に置き、専門学校に日本語学科を設置するとともに、日本初となる公立の日本語学校を開設することにした。なお、日本語学校の学生募集コーディネーターは地元の高校の元校長先生、講師は退職した教員、課外授業の講師は町民で資格を持った人が務めており、アクティブシニアの活躍の場にもなっている。

■ 地域おこし企業人や地域おこし協力隊などの制度を活用し、ノウハウを持つ人材をまちづくり会社の担い手として確保

H29事例集 P61

粟石町では、全国でシニアコミュニティ事業を展開しているサービス付き高齢者向け住宅事業者の社員が、「地域おこし企業人制度」を活用して地域プロデューサーとしてまちづくり会社に駐在・出向し、事業推進の強力なサポート役となった。また、まちづくり会社では地域おこし協力隊制度を活用して人材を確保した。採用にあたっては、書類選考に加え、1日かけて地域点検、ワークショップ、プレゼンを行い、プロデューススキルを重視して人材を決定した。

■ 移住してまちづくりに参画する人材を獲得するため、土地にゆかりのある地元大学卒業生にターゲットを絞り込み

H29事例集 P63

都留市の都留文科大学は教員養成目的の大学であり、卒業生が全国の学校で教員として働いている。元教員は退職後も自分のキャリア・スキルを活かして地域に貢献したいという思いが強く、退職後に都留に移住し、まちづくりに関わる意向を持つ人材が多いと考えた。そこで、移住事業を具体化するにあたり、移住者候補として大学の元教員をターゲットとし、都留文科大学OB・OGを中心に、プロモーションを実施した。その他にも、都内の移住イベントへの参加、お試し居住、移住ツアーの開催などを通じて、移住候補者として約600人を超える連絡先リストを得ることができた。

反省点

まちづくり会社の運営負担が特定の人に集中して調整に時間がとられ、肝心の構想・計画の立案に時間がとれない状況

某地域において、まちづくり会社の役員は、本業を持ちつつ時間をやりくりして、まちの活性化に資する各種事業のプロデュースに取り組んでいたが、関係者の調整や管理に多くの時間がとられ、必要な構想・計画の立案に充てられる時間を十分に確保できなかった。まちづくり会社には、企画立案を担う立場に専任の人材を配置すべきであった。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

反省点

**技術を有する担い手不足が深刻なため、海外への販路開拓事業は取りやめて
人材育成に集中することに方向性を変更**

某地域では、伝統産業を継承する人材の育成と海外への販路開拓を期待した事業を進めたが、伝統産業の技術を有する人材のほとんどが高齢者で、事業を負担に感じてしまうケースが多かった。事業推進のために定期的実施していた事業者との意見交換会を通じて、技術を有する人が少ない状況で販路開拓をしても、既存の事業者に負担をかけてしまうだけであることが分かったため、次年度以降は、海外への販路開拓事業は取りやめて人材育成に集中することとした。計画段階から実際に伝統産業に従事する事業者との意見交換を行うべきであった。

地域の理解醸成を促す情報提供

- **専門家による講演会をきっかけとして、「地域の人のため」になる事業と認知されるとともに
事業への機運と関心を醸成**

H29事例集 P61

雫石町では、住民説明会、議会での説明を重ねても、事業の必要性について地域から十分な理解を得られないという問題があった。そこで、CCRCやエコビレッジの専門家を招き、住民・議員・町職員を対象に講演会を実施したところ、「移住者のため」だけではなく「地域の人のため」になる事業であることが伝わり、理解促進・機運醸成が進んだ。外部の目線から事業の意義を説明することが効果的であった。

- **広報誌、タウンミーティング、市民懇話会など、様々な対話の場を利用して事業の効果を市民に発信**

H29事例集 P63

都留市では、「生涯活躍のまち」の実現は、地域機能の維持、市財政の改善など、市民にとってもメリットになるものであることを理解してもらうために、広報誌、市長のタウンミーティング、地域おこし協力隊による市民懇話会等で積極的に情報発信を行った。情報発信の頻度を高め、地域住民と接触の機会を増やすことで、市民側から本事業の説明を求められるようになるなど、事業への関心を高めることができた。

- **ほぼ全ての会議を公開し、地域住民が参加しやすい環境を整えることで合意形成を促進**

「南魚沼版CCRC推進協議会」には、市民も委員として参画したほか、ほとんどすべての会議をメディアを含め傍聴可能とした。また、ホームページでも逐次情報公開するなど、情報公開を徹底した。こうした取組によって、地域の多数の有識者が会議に参加するようになり、情報共有が図られるとともに、賛否両論の意見の中から少しずつ合意形成が図られていった。

**「生涯活躍のまち」構想推進事業
新潟県南魚沼市**

3 | 事業の実施・継続〈Do〉

地域主体の更なる参加促進

- 町民による自立自走を促すため、事業主体を外部人材中心の地域再生推進法人から、地域住民主体の民間団体へ移管

R1事例集 P31

奈義町では、地方創生事業開始当初は外部人材を中心とした地域再生推進法人と行政が一体となって様々な事業（しごとコンビニ、ナギフト等）をスタートアップさせた。2019年度からは、これまで地域再生推進法人で取り組んできた事業を住民主体で設立した4法人へ継承させている。これにより、地域に根差した事業を継続していく体制が構築されている。

- セミナー開催等の民間事業者の自主的な活動を市がサポート

R1事例集 P33

山形市では、シネマ通りと呼ばれる繁華街でリノベーションが波及しており、起業してカフェを始めた若者がシネマ通りでのマルシェの立ち上げや新規の出店リノベーションのコーディネート等を実施し、市民のコーディネーター的な役割を担っている。民間事業者主体のマルシェの立ち上げにあたり、市はマルシェを開催した経験を持つ講師を招致してセミナーを開催する等、民間事業者の自主的な活動をサポートした。

- 町外の来訪者との交流により、住民の町への愛着・誇りが強まり、まちづくりへの参加意識が向上

H29事例集 P59

東川町の住民は、従前から実施している「写真甲子園」において、国内外から来町する高校生に食事を提供したり、ホームステイを受け入れたりしてきており、外からの来訪者を受け入れ、もてなす素地がある。加えて、東川町では、事業を通じて実施した写真関連のイベントや、日本語学校、デザインスクール、映画制作等のために外から来た人との交流を通じて、町民が東川の魅力を再発見したり、メディアに多く取り上げられたりすることで、町民が町に誇りや愛着、自信を感じることができるようになり、町外からの訪問者を受け入れる機運が高まった。長期的には、「町のために何かやろう」という意識の醸成につながると考えている。

- 地域住民の意見収集や移住者との交流によって、まちぐるみのおもてなし体制構築に努力

H29事例集 P61

雫石町では、地域交流拠点のあり方を検討するにあたり、人づてに地域のキーパーソンを訪ねたり、周辺地域住民とのワークショップ、小学校PTAに対する説明会及びアンケートを実施したりすることで、施設の活用に関するさまざまな意見を発掘した。地域住民から意見を収集することで、事業に対する興味を持ってもらうことも意図した。また、移住希望者向けのイベントに町民の参加を促すことで、まちぐるみのおもてなし体制を構築し、移住希望者にとっても町民と接することで移住に際しての不安を取り除くという効果があった。

- 子供でも覚えられるキャッチフレーズを設けることで市民の理解と参加意識を醸成

H29事例集 P67

岡谷市などの諏訪圏6市町村では、成長産業を地域に定着させるまでには5～10年程度を要すると考えた。また、市民にとっては取組の全体像が見えづらいという問題意識を有していた。そこで、ロケット分野では「諏訪地域発のロケットを飛ばそう」というイメージしやすい目標を掲げることで、プロジェクト参加者の意識を統一することができた。また、市民向けには「みんなのロケット」という親しみやすいコンセプトを掲げ、講習会やイベントを通じて地域の誰もが事業に参加しやすい体制を整えた。加えて、地域の産業に興味を持ち、将来、地元企業に就職してもらいたいという想いから、中学生を対象とした講習会を行った。この講習会を通じて、プロジェクトに参加する事業者にも自身の活動に意義を感じ、モチベーションが上がる効果があった。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

- 事業の評価体制・方法 <手順6 : KPIによる事業評価>
- 改善への取組 <手順7 : 評価に基づく事業改善>

■ 事業の評価体制・方法

外部組織・議会等による多角的検証

- 外部有識者も交えた会議において、多様かつ冷静な視点から、事業の進捗や効果を評価

H30事例集 P35

東温市による移住定住促進事業では、産業界、金融機関、メディアなど有識者により構成する「東温市まち・ひと・しごと創生総合戦略会議」において、事業の進捗と効果について多様な視点から意見・アイデアを得て、改善に活かしている。

- 効果検証の場では、単なる結果数値だけでなく、その数値の背景についても説明

H30事例集 P37

木島平村では、移住定住促進事業の推進に当たって、木島平村総合戦略推進委員会及び村議会で効果検証を行っているが、委員・議員からは多くの意見が出ている。交付金事業を実施する前までは、単なる数値報告のみであったが、本事業では結果数値だけでなくその数値の背景についても説明している。これにより、事業の効果をより良く理解してもらうために事業をどう推進すべきか、といった意識が村職員の中に醸成された。

KPI未達成の要因分析・課題の把握

- 成約件数など量を測るアウトカム指標は未達となるも、質の面では成果が発現

H29事例集 P73

福岡県では、設定した「移住者数」や「（プロフェッショナル人材戦略拠点）相談件数」、「移住相談件数」等の多くのKPIで目標を達成したが、「（プロフェッショナル人材戦略拠点）成約件数」については目標値を達成できなかった。これは、成約の質を高めるために中小企業のニーズ調査を丁寧に時間をかけて行ったために、多くの件数に対応できなかったこと等が要因と考えている。一方で、ミスマッチ件数（成約後辞めてしまった人数）については1件に留めることができた。今後はKPIである成約件数を高めつつ、ミスマッチ件数も考慮するなど、量と質の両面からの評価をすることが考えられる。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

■ 改善への取組

事業改善・見直し方針の明確化

- プログラムに参加していない人の意見を事業の改善に反映するため、地域の大学教諭に協力を仰ぎ、ゼミに所属する学生に事業評価してもらう仕組みを構築

江別市及び空知管内地域では、域内で学ぶ学生がその後も地域に定着してもらうための事業を実施している。本事業では、地域に立地する大学の教員にアプローチし、大学ゼミを通じて学生による事業評価を実施している点が特徴であり、学生へのアンケート実施結果によって本プログラムに参加していない人の意見を基に、今後の改善点を反映できる取組を実施した。

また、大学生のインターンシップ参加状況をSNSへ発信や、近隣の4自治体（南幌町、長沼町、栗山町、由仁町）の地域企業を2日間で巡る学生向けバスツアーを企画する等、学生の地域企業への定着率を高める取組を実施した。

【ジモ×ガク（地元×学生）】～学生地域定着自治体連携プロジェクト
北海道江別市

- さらなる展開に向けて、映画制作受入れで培った素地を生かしつつ、音楽などの様々な分野での活動受入れ体制づくりを進める方針

H29事例集 P59

東川町では、設定したKPIはすべて目標値を達成したが、日本語学校は当初想定を超える集客があり、生徒の宿泊・滞在施設が足りず、受入数を増やせないという新たな課題が浮かびあがってきた。受け入れる宿泊・滞在施設を拡大することは現実的には難しく、継続的な検討課題である。また、年間入込み客数増加数も設定した目標を大きく上回る成果となっているが、さらなる入込客数の拡大に向けて、映画制作受入れで培った素地を生かしつつ、音楽などの様々な分野の活動を受け入れる体制づくりを進める方針となった。

事業実績の報告・次年度事業計画への反映

- 実施主体が報告会を開催することで有識者から忌憚なく有意義なコメントを得られ、実施主体の予算で柔軟に対応

R2事例集 P33

南魚沼市では、事業実施主体のまちづくり推進機構が3か月に一回報告会を主催し、市役所と出資者（市内民間企業7社）に事業報告を行っている。報告会の内容は、事業計画に基づいた事業進捗の報告、四半期決算、問題点の報告、7社からの改善コメント等である。

市が主導する場合、参加者から忌憚のないコメントが得られないこともあるが、機構が主催すると、7社は出資者ということもあり忌憚なく有益なコメントを得られるため、官民連携のメリットが活かしている。

実際に有益なコメントが多く、対応可能なものについては市と検討の上、機構が機構の予算で実施するため、市よりも柔軟な対応ができることで好循環となっている。

- 交付金事業の実施をきっかけに、PDCAの考え方が役場内に浸透

H30事例集 P37

木島平村では、交付金を活用した移住定住促進事業を開始するまではPDCAの考え方が村職員の中に浸透しておらず、一度決めた計画を変更してはならないという意識があり、計画が実態に合っていない場合には何故こんな計画を実行しなければならないのかと考えてモチベーション低下に繋がっていた。本事業を契機に、実態に合わせて計画は見直してよい、見直すべきと学び、村職員の中で事業に対するモチベーションが向上している。

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

働き方改革

分野5
働き方改革

- 若者雇用対策
- ワークライフバランスの実現等

想定される事業例（イメージ）

● 長時間労働抑制・WLB推進事業

- ・ 地方公共団体や労使団体、金融機関などの地域の関係者からなる「地域働き方改革会議」において、地域の特性や課題の分析を行ったうえで、地域働き方改革包括支援センター（ワンストップセンター）の設置や働き方改革アドバイザーの養成・派遣によるアウトリーチ支援等により、仕事と子育て・介護等が両立できる環境整備や、ワーク・ライフ・バランスの推進、長時間労働の是正、若者・非正規雇用対策の推進などの「働き方改革」について、地域特性に応じた取組を進めるような事業。

● 女性活躍支援事業、子育て・介護支援事業

- ・ 地域における女性の活躍促進や仕事と子育てや介護との両立を図るため、例えば女性の復職に係る研修会による企業経営者の意識改革や、男性の育児休業取得に向けた企業への働きかけ、専門アドバイザー等による女性の雇用環境改善に向けたアドバイス等の企画・試行、地域の中堅・中小企業に対する育児休業・介護休業等の取得促進の啓発、両立支援の環境整備等を進めるような事業。

● テレワーク推進事業

- ・ 時間や場所にとらわれない働き方の普及・促進の実現のために、テレワークを実施できるようなオフィスの整備や、ITスキル習得のための研修、地域の事業者等のITリテラシー向上支援などをあわせて行うような事業。

参考資料

働き方改革関連

- ・ 創生本部ホームページ（地域働き方改革支援チーム）
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/index.html#an13>

このテーマのキーワード

【テレワーク】

- テレワークとは、情報通信技術(ICT = Information and Communication Technology)を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のこと。

※「tele = 離れた所」と「work = 働く」をあわせた造語

テレワークは働く場所によって自宅利用型テレワーク(在宅勤務)、モバイルワーク、施設利用型テレワーク(サテライトオフィス勤務など)の3つ分けられる。

在宅勤務	自宅にしながら、会社とはパソコン、電話、ファクス等で連絡をとる働き方
モバイルワーク	顧客先や移動中に、パソコンや携帯電話を使う働き方
施設利用型勤務	勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方 一社専用で社内LANがつながるスポットオフィス、専用サテライト、数社の共同サテライト、レンタルオフィスなどの施設が利用され、都市企業は郊外にサテライトを、地方企業は都心部にサテライトを設置する

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/18028_01.html

http://www.japan-telework.or.jp/intro/tw_about.html

【労働生産性】

- 労働生産性は労働者 1 人当たりで生み出す成果、あるいは労働者が 1 時間で生み出す成果を指標化したもので、

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{output (付加価値額 または 生産量など)}}{\text{input (労働投入量 [労働者数 または 労働者数 \times 労働時間])}}$$

によって表される。つまり、労働者がどれだけ効率的に成果を生み出したかを定量的に数値化したものであり、労働者の能力向上や効率改善に向けた努力、経営効率の改善などによって向上する。

<https://www.jpc-net.jp/jamp/data/JAMP05.pdf>

【ワークライフバランス (WLB)】

- 「ワーク・ライフ・バランス (仕事と生活の調和)」は、老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態。
- 政府により「仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) 憲章」(「憲章」) が公表されている。憲章では、仕事と生活の調和が実現した社会を、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」としている。

<http://www.cao.go.jp/wlb/towa/definition.html>

「働き方改革」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)
○長時間労働抑制・WLB推進事業	<ul style="list-style-type: none"> 研修等の実施組織・施設数 相談窓口への相談件数 セミナー等の参加企業数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた「働き方改革」に取り組む企業の増加数 事業をきっかけとしてワーク・ライフ・バランス推進計画を策定した企業数 事業による支援企業における労働時間短縮率 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の人口 地域への移住者数 地域における就業者数 地元就職率 地域の労働力人口 地域の労働生産性(例：人口一人当たりの生産額)
○女性活躍支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 研修等の実施組織・施設数 相談窓口への相談件数 セミナー等の参加企業数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業による支援企業における女性管理職の増加数 事業による支援企業における女性の復職率の増加量 	
○子育て・介護支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 研修等の実施組織・施設数 相談窓口への相談件数 セミナー等の参加企業数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業による支援企業における出産後の女性の復職率の増加量 事業による支援企業における介護離職率の減少量 	
○テレワーク推進事業	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク・サテライトオフィス設置数 テレワーク導入検討企業へのセミナー等の参加企業数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じたテレワーク就業者数 事業を通じたテレワーク実施企業数 	
○.....

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

- 定量分析を実施することで認識された課題と危機感を地域住民にも共有し、事業コンセプトを明確化した上で施設を整備

R2事例集 P53

椎葉村では、行政担当者において人口ビジョンを策定し、年間出生者数や生産年齢人口比率、Uターン率等の定量分析を実施した上で、村の消滅危機可能性が高いという「危機感＝課題」を認識した。広報を通じて村民に交流拠点施設の整備構想を含めた検討委員会参加募集の呼びかけを行い、村民とも将来人口予測の分析結果（危機感）を共有しながら事業コンセプトを明確化した。

テレワーク、ワーケーション、企業誘致などの事業を個別に実施しており、これら個別事業において一定の手ごたえを得られた事で、施設の必要性や施設が出来た場合の展開を明確にできたため、施設の整備に至った。

- キーパーソンによって立ち上げられた組織の運営を継続するため、勉強会を開催することで「危機感を共有」

R2事例集 P51

塩尻市では、事業を始める際に「危機感の共有」を強く意識した。大きな課題解決は2、3年では片が付かないため、市役所の人事異動がある中でも、事業の継続を図れるような体制づくりが求められる。そのため、事業実施主体の振興公社の立ち上げと同時に、市役所の若手職員を対象とした自主勉強会を立ち上げ、若手職員に将来のビジョンを共有する場を設けた。

その結果、キーパーソンが移動した後も熱意がある自治体職員が残り、事業を精力的に継続できた。

- 現状の移住イベントによる転入促進効果が長期的には期待できないと考え、ターゲットを拡大するため、市の特徴や社会の流行を踏まえてイベントのテーマを再設定

R1事例集 P45

つくば市では、移住促進イベントに関して、3年目の2018年度は幅広いターゲットに刺さるイベントにするため、場所にとらわれない生き方として広まりつつある「バンライフ」をテーマに設定した。（つくば市内にはマンションではなく戸建が多く、駐車場の車高制限がないためVANタイプの車を持ちやすい）

1, 2年目に実施したオーソドックスな移住イベントにより、短期的には効果（転入者増加）が出てきているが、長期的にはこの傾向は続かなくなると考えることや、他自治体との差別化のため、新たな施策として実施した。

- 受講者のレベルに合わせて、セミナーのレベルを3段階に区分したうえで支援を展開

R1事例集 P51

西東京市は、子育て中の女性向けの起業・創業支援において、支援のレベルをStep1から3の3段階に区分して支援メニューを構築。そのうちStep1は、女性の働き方支援の導入部分として位置付け、「子育てしながら働く」という行動への興味を持ってもらうための機会提供を目的としたセミナーを開催した。子育て中の女性は、時間や行動範囲の制約が多く、学習するイメージの強い一般的なセミナーへ、子どもを連れて気軽に参加し難いのではないかと懸念があったため、「いる場所がわかっているのであれば、来てもらうのではなくこちらから出向いて実施しよう」と考え、子育て中の女性が普段から利用している上記の様な施設でセミナーを実施することとした。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

定量的・客観的な分析

■ アンケートやヒアリング調査を通じて、対象業界企業の実態把握、課題の分析を実施

H30事例集 P43

大阪府では、業界や企業の職場の環境整備を中心とした働き方改革等に取り組むに当たり、500社程度の企業に対して女性の職域拡大に関するアンケート調査を実施し、定量的なデータを収集、分析した。また、対象業界（製造、運輸、建設）の企業に対するヒアリング調査も行い、企業の実態把握、課題の分析を行った。

■ 市内企業へのアンケートにより、企業規模別のワーク・ライフ・バランス推進状況を把握し、結果を関係者に説明

H30事例集 P49

船橋市では、平成28年度に市内企業アンケートを実施し、市内企業のワーク・ライフ・バランス推進に関して調査した。その結果、働き方改革やワーク・ライフ・バランス推進に取り組んでいる企業は35.6%に留まり、さらに企業の規模が小さくなればなるほど、具体的な取組に対して消極的なことがわかった。これらを関係者に説明することで、事業の必要性について理解を得た。

■ 統計データやRESASを活用し、地域課題を住民の年齢や属性ごとに分析

H29事例集 P79

湯沢市では、人口動態、RESAS、国勢調査、市民アンケートを活用し、世代や属性ごとに分析を行った。その結果、雇用環境に満足していない市民の割合が高く、正規雇用以外の就業機会について、「希望する時間に働けるパートタイム勤務」「起業の機会」「在宅ワーク」を求める割合が高いことが分かった。この結果を活かし、雇用機会の拡大のほか、雇用ミスマッチの解消、特に意欲ある女性の就業機会の拡大や様々なワークスタイルにあわせた多様な就業機会の提供を重要な方針とした。

■ 事業手法の検討

地域資源の活用

■ テレワークセンターの建物として地域の廃校舎を活用することで、住民が集まりやすい施設を整備

H29事例集 P77

別海町では、テレワークセンターの建物として、廃校となった小学校の校舎を活用した。従前から地域で認知されている建物であり、愛着もあることから、地域住民の利用を促すことを意図した。実際に、周辺住民も廃校舎が再活用されていることを好意的に捉え、テレワークセンターにいる移住体験者と積極的に交流するようになった。廃校舎の利用は設備投資額を抑えるのみならず、地域に根差した施設にするという効果も発揮した。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討〈Plan〉

外部の人材・知見の活用

- セミナー受講により、やる気ある質の高い企業を見極めた上で、当該企業に対して府の施策への協力を依頼

H30事例集 P43

大阪府では、平成27年4月に公民戦略連携デスクを設置し、平成30年12月時点で36の企業・大学と包括連携協定を締結している。企業の人材確保に向けた取組を推進するに当たり、当該協定を活用して、金融機関、業界や広報等に知見のある個別企業や大学にも参画していただいた。具体的には、各種セミナーへの講師派遣等の協力を得ている。

また、採用力向上のための企業向けプログラム「ワークアップ計画」を修了した企業は、「大阪人材確保推進会議 Eカンパニー」として認定している。認定企業は府のホームページ等で紹介したり、有料セミナーを無料で受講できる等の特典を付与する一方で、認定時に全企業に対して、府の施策への協力計画の提出を義務付けている。

- 外部の専門家を招いたクラウドソーシングの勉強会で事業の内容や目指す姿を周知し、関係主体間で認識の擦り合わせを実施

H29事例集 P79

湯沢市では、事業策定の段階から事業の対象候補となる民間団体を集めて勉強会を実施した。クラウドソーシング協会から講師を招き、クラウドソーシングの活用方法などを学ぶことで、事業内容の周知と理解促進を図った。その結果、関係主体間でクラウドソーシングを活用した事業の目指すべき姿や事業内容の認識の擦り合わせを行うことができた。

- 他の地方公共団体においてテレワーク導入の支援業務の実績がある民間企業の知見を活用

H29事例集 P81

駒ヶ根市は、企業へのテレワーク導入や他の地方公共団体においてテレワーク推進の実績がある民間企業に、テレワーク導入のコンサルティングを委託することとした。それによって、民間企業が過去の他事例において苦労した事項や、失敗した事項等の知見が得られ、陥りがちな失敗に対して事前に対処方法を検討することができた。

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

- 就労者と企業の双方の視点を取り入れてユニバーサル就労を推進

H30事例集 P47

富士市では、就労意欲のあるすべての人が働けるような仕組みづくりと職場環境を目指す「ユニバーサル就労」を推進しており、2万人の署名を契機に平成29年4月に「富士市ユニバーサル就労の推進に関する条例」を議員発議により制定した(全国初)。

就労者の視点で施策を推進する生活支援課と、企業側の視点で施策を推進する商業労政課が連携して事業を行っており、企業目線で就労支援を行うことによる就職後の定着率の向上を図っている。

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

■ 地域・自治体横断的な「自営型テレワーク」のネットワークを構築

R2事例集 P51

塩尻市が行っている「自営型テレワーク」事業は、他自治体と連携して仕事を行う推進体制を構築している。振興公社が一括して仕事を受注し、それを誰でもできる形に分解することでクラウドソーシングを行っている。この分解する仕組みにプロフェッショナル人材を活用しており、「スキルやモチベーションが異なるワーカー」と「クライアント企業」の要求をつなぐ役割を振興公社が担っている。

また、振興公社は必要に応じて他自治体のテレワーク事業の立ち上げも支援しており、自治体横断の幅を広げている。他自治体との連携では、仕事の受注や立ち上げ、運営スタッフの育成等は振興公社が行うが、場所・機材・運営スタッフの配置、ワーカーの募集等はその自治体に任せ、予算措置としてコミットしてもらうようにすることで、その自治体が望む将来的な事業像に合わせた支援ができるようにしている。

■ セミナー受講生が講師を担当することで、セミナー及び受講生双方にとってWIN-WINの関係を構築

R1事例集 P51

西東京市の女性の働き方サポート推進事業（ハンサムMama事業）では、セミナーを受講し起業した方には、地域イベント等を通じて、継続してロールモデルとして活動いただくこととしている。ロールモデルとしてハンサムMamaで講師を務め、そこで実績を積んで他市でも同じように講師を担当している方もいる。自身のビジネスのPRになることに加えて、ハンサムMamaのホームページに掲載されることで自社の信頼につながり、取引がスムーズに進んだという声もある。

関係者の役割・責任の明確化

■ 次世代を担う30代以下の若手職員が中心となって、総合戦略の素案を策定

H30事例集 P45

有田川町では、地方版総合戦略の策定に際し、町の将来を担う世代であることに加えて、特定の考えに染まらずに自由な発想で検討したいと考えたため、30代以下の若手職員で素案を作成した。若手職員が自由な発想で検討した素案を、外部委員も含む検討委員会および各課長等で構成する地方創生本部会議、町議会に諮ってブラッシュアップを重ねた。

■ 収益事業や時間外サポートなど、行政ができない役割を民間団体が補完する体制を構築

H29事例集 P77

別海町では、行政のテレワーカーへの対応時間が限られる（9時から17時の間のみ）うえに、利益誘導になるような活動ができないことが、テレワーカーのサポートを行う上で問題となっていた。そこで、計画段階から事業推進主体である「ほろり協議会」と役割分担を決め、時間外の対応や利益に関わる仕事は民間団体が実施し、時間内の窓口対応や交付金の経理処理等は行政が行い、テレワーカーの確保は民間と行政が共同で行う体制とした。

2 | 事業の具体化 <Plan>

■ 自立性の確保

自走を意識した計画

■ 自立化に固執せず、半官半民のバランスを維持

R2事例集 P51

塩尻市では、基礎自治体の限界を超えて、半官半民の組織でなければ解決できないような公共課題を解決するための組織として、事業実施主体の振興公社が立ち上げられた経緯がある。社会福祉の増進という目的を考えると、公共セクターでしか解決できないが、多少ビジネスとしての要素を入れることで、事業の実現性や継続性を担保することを意図しており、ビジネスとして収益を上げつつ、半官組織として市民に適切に還元する形態がとれている。

反省点

テレワークセンターの整備において規模拡大の可能性を見据えておらず、拡大に伴う施設のキャパシティが課題に

某地域では、テレワークの募集を開始後、地域住民からの就業希望が予想以上に多かったため、当初の予定を上回る追加募集を検討した。しかし、施設の立地や敷地の空き状況からテレワークセンターの拡大は容易ではなく、施設のキャパシティの問題から事業規模拡大につなげることができなかった。

自走を意識した計画は立てていたものの、規模の拡大まで想定していなかったため機会損失となってしまった。特にテレワークセンターの施設整備においては、拡大の可能性を踏まえた計画を立てるべきであった。

経営の視点からの検証

■ 事業の実現可能性を計画段階でプレーヤー候補と入念に摺り合わせし、成果を重視

R1事例集 P49

豊丘村では、事業の計画段階で、事業の実現可能性について実際のプレーヤー候補と入念に摺り合わせを行った。交付金の獲得が目的ではなく、交付金を活用してどのような成果を得るかが重要であるとの考えから、事業の実現可能性を重視している。

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定

■ テレワーク実施に関する意識調査や進出企業の収支シミュレーションを実施し、複数年に亘る事業計画を策定

H29事例集 P81

駒ヶ根市では、先行型交付金を活用し、他の地方公共団体でのテレワーク導入事例調査、テレワーク事業への参加意向調査や女性の意識調査、進出企業とのテレワーク実現可能性のシミュレーションを重ねた上で、事業計画の骨子を作成した。続く加速化交付金事業では、その骨子に沿ってテレワークの環境を整備し、テレワークの普及推進を行うなど、複数年にわたる事業計画を策定した。

効果・進捗を確認できるKPIの設定

■ 施策の途中段階で発現する効果を測定するKPIを設定することで、最終目標に至る過程でも効果・進捗を測定

H29事例集 P77

別海町の最終的な目標として「移住・定住者数の増加」をKPIに設定した。しかし、「移住・定住者数の増加」は直ちに成果が出る指標ではないため、その前段階である交流人口の増加を測定することが重要と考え、KPIとして「セミナー、シンポジウム等の参加者数」などを補完的に設定した。最終的な目標達成までに時間を要する場合にも、途中段階で発現する効果を測定するKPIを設定することで、施策の効果・進捗を段階的に測定することを可能とした。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

- 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

- 中間支援組織として雇用という特定の業種に限らない共通的な課題を持った企業間の連携を支援

R2事例集 P45

新発田市では、雇用という特定の業種に限らない共通的な課題をテーマとした研修会を開催しており、若者同士の交流から企業間同士の関係性が構築され、雇用のみならず企業同士の新しい発展（商品開発の企業間コラボレーション等）につながるような中間支援、いわば企業間のプラットフォームを目指している。地元の商工会議所など既存のネットワークを活用することで、より多くの人に事業を周知し参加してもらえるよう企画しており、研修会の目的である若者の離職防止や人材確保といった部分に留まらず、雇用という共通の課題を持った企業同士の関係性構築に寄与している。

反省点

委託先の民間団体が地域に入り込めず、事業主体間の連携に苦戦

某地域では、働く女性を対象としたコワーキングスペースの運営や情報発信事業を民間団体に委託した。しかし、委託した団体の拠点が東京にあり、市と距離があったため、地域との円滑な連携が図られなかった。地域と密接な連携ができることを委託先の選定基準にするとともに、委託先や既存の地域の団体との連携が図られるよう行政により十分な支援を行うべきであった。

こまめな進捗と質の管理

- 支援対象者の特性に応じた支援を展開。企業への就労実現後も、定着に向けて丁寧にサポート

H30事例集 P47

富士市ではユニバーサル就労支援に当たり、就労準備、職場見学、就労体験、無償通勤／有償通勤、就労、と段階を踏んで支援を実施している。どの段階から開始するかは支援対象者の特性に応じて個別に決定する。企業への就労が実現した後も、企業と就労者の双方が「もう大丈夫」と感じるまで、継続的に面談を行うなど、定着のための支援を行っている。

- 行政とテレワークオフィスの進出企業で定期的なミーティングを設定し、進捗共有や次期戦略の認識合わせを実施

H29事例集 P81

駒ヶ根市と「駒ヶ根テレワークオフィス」へ進出した企業 2 社で、定期的な打ち合わせを実施し、テレワーカーの登録人数増減や活用状況に関する事業報告、次期の目標等の確認を行った。こうした議論の場を頻繁に設けることで、事業の進め方や将来に向けた取組などの認識を一致させ、課題が発生した場合に迅速に対処できるような状態をつくることができた。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

■ 事業の継続

安定した人材の確保

■ パワーバランスに留意し、民間と対等な関係（アライアンス）を築くことで事業の継続性を担保

R2事例集 P51

塩尻市では、事業の企画段階から民間を巻き込んで推進していた。これは、行政に人事異動の仕組みがある以上、民間に事業継続性を担保してもらう必要があるからである。特に、テレワーク事業などは、多分にソーシャルビジネスの要素を含んでいるため、民間企業と協力して継続していく必要がある。

また、民間企業と連携する際には、対等な関係（アライアンス）を築くことを意識している。行政は、民間事業者に対して、監督権や予算を握っており、かなり強い立場にあるため、安定した事業運営ができるよう、双方にメリットがあり、両方がやりたいことを叶えていけるよう苦心している。

地域の理解醸成を促す情報提供

■ ユニバーサル就労に特化した広報室からの情報発信やサポーター制度により、地域の理解を醸成

H30事例集 P47

富士市では、就労意欲のあるすべての人が働けるような仕組みづくりと職場環境を目指す「ユニバーサル就労」に特化した広報室を設けて情報発信を行っている。また、ユニバーサル就労に関心がある住民が登録する「サポーター制度」を創設し、サポーターに定期的に情報発信を行っている。これにより、地域への周知・理解醸成、支援に繋ぐ人材の増加に繋げている。

■ 地域の魅力を発信するPR映像の作成を通じて、住民が地域の魅力を再認識し事業への理解を醸成

H29事例集 P77

別海町では、交流人口増加につなげるため、地域の魅力を発信するPR映像の作成を東京の企業に委託した。地元以外の企業に映像作成を委託したことで、政策を通じて地域住民が地域資源として意識していなかった場所等の魅力を再認識し、交流人口増加を狙う事業への理解を深めることができた。

地域主体の更なる参加促進

■ 市内企業を積極的に巻き込んで協力を得ることで、求職者と市内企業とのマッチングを推進

H30事例集 P41

前橋市では、総合的就職支援施設「ジョブセンターまえばし」で実施する交流会、バスツアー、企業説明会等の事業について、企業支援アドバイザーが市内企業へ連絡・調整を行い、協力を促している。これらの事業への市内企業自身の参画や、ジョブセンターまえばしのホームページでの市内企業情報の発信等により、求職者と市内企業とのマッチングを促している。

■ クラウドソーシングの利用促進のため、企業を対象とした体験利用やワーカーのスキルアップを実施

H29事例集 P79

湯沢市内でクラウドソーシングの利用を促すため、企業への導入促進と在宅ワーカーのスキルアップを行った。企業への導入促進では、市内企業を対象にした発注体験（クラウドソーシングを試験的に利用する体験）や企業への技術サポートを実施した。利用を通して、企業側にクラウドソーシングの有用性を認知してもらい、利用拡大につなげた。また、在宅ワーカーのスキルアップのために、在宅ワーカー同士が仕事を教えあう場を用意した。スキルアップした在宅ワーカーが個人で仕事を受注する動きも出ており、地域全体でスキルの底上げにつながった。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

- 事業の評価体制・方法 <手順6：KPIによる事業評価>
- 改善への取組 <手順7：評価に基づく事業改善>

■ 事業の評価体制・方法

外部組織・議会等による多角的検証

■ 鈴鹿市地方創生会議の定期開催による評価・検証・見直しの実施

H29事例集 P83

鈴鹿市では、産（商工会議所・農協・漁協）、学（学識経験者）、金（政府系及び地域金融機関）、労（労働者福祉協議会）、言（報道機関）、官（ハローワーク、市）、市民（自治会連合）計13名が参画する鈴鹿市地方創生会議を組成し、定期的な会合を開催することにより、事業実施内容、成果に対する評価・検証・改善などによる事業の効果的な推進を図っている。H29年度には、市内ものづくり企業への就職者数が減少に転じており、その原因として学生の売り手市場が進む中で、近接する愛知県等の企業による採用者数が増えている可能性があることを踏まえ、市内における雇用環境の魅力度向上など、今後の対応のあり方について検討が必要である点が確認された。

KPI未達成の要因分析・課題の把握

反省点

事前の研究不足など、目標設定時の見通しの甘さを認識

某地域では、KPI未達成の要因として、市の考える移住プランに賛同する企業がどの程度存在しているのかなどの事前研究の不足など目標設定時点の見通しの甘さや、賛同する企業を増やすための営業活動に係るノウハウや実施体制の不足が考えられた。事業の成果を得るためには、市の考える移住プランに賛同する企業数を増やすことが必須となるため、賛同企業数の研究等を実施するべきであった。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

■ 改善への取組

事業改善・見直し方針の明確化

■ 民間のクラウドソーシングの課題を理解し、事業形態の大幅な改善を実行

R2事例集 P51

塩尻市のテレワーク事業では、民間のクラウドソーシングを活用したこともあったが、ワーカーの働ける時間やスキル、仕事 mismatches しており、成果報酬制であったため、適切な報酬が払えていなかった。そのため、クライアント企業とフリーランスをマッチングするだけの仕組みでは不十分で、サポートが必要という結論になり、試行錯誤の末、半官半民の振興公社が一括して仕事を受注し、それを誰でもできる形に分解するという形態になった。

事業実績の報告・次年度事業計画への反映

■ 前年度までに課題となった市内企業の訴求力を向上させる目的で、就職面接会と合わせて企業向けの「採用力向上セミナー」を開催

R1事例集 P45

つくば市では、大学生向けの就職面接会を毎年開催しているが、3年目において、就職面接会と合わせて企業向けの「採用力向上セミナー」を開催した。1, 2年目の就職面接会において市内企業による学生への訴求力が弱かったため、採用する側の企業担当者に学生採用に関して勉強した上で面接会を実施してほしいと考えたからである。その結果、参加企業からは高い満足度を得ることができた。

■ 事業終了後も試行に関わった企業に対してアンケートを行い、継続的なフォローを実施

秋田県では、県内企業5社においてテレワークの試行実施を行った。交付金事業終了後も、当該5社に対してアンケートを行っており、テレワークの取組状況について継続的にフォローを実施している。

秋田総活躍社会実現促進事業

秋田県

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

まちづくり

分野6
まちづくり

- 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、地域住民が後続するような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

- 2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。

参考資料

小さな拠点関連 「小さな拠点情報サイト」

http://www.cao.go.jp/regional_management/index.html

まちづくり関連 「エリアマネジメント活動の推進」

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/areamanagement/index.html>

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。

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/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

【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ら、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。

http://www.cao.go.jp/regional_management/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.kantei.go.jp/jp/singi/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。

http://www.cao.go.jp/regional_management/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"> 伝統工芸職人塾生（延べ人数・長期短期含む） 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） 	<ul style="list-style-type: none"> 観光客数 育成人材数 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の人口・世帯数 地域への転入者数 地域の空き店舗・空き家率 公共交通機関利用率
○ 小さな拠点等の生活拠点整備事業	<ul style="list-style-type: none"> 生活拠点（小さな拠点等）の整備数 地域運営組織の形成数 ワークショップ等の参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> 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 生活拠点における新規雇用者数 	<ul style="list-style-type: none"> 地域内生産額 地域の就業者数
○ まちなか再生事業	<ul style="list-style-type: none"> 事業による空き家・空き店舗のリノベーション物件数 リノベーション研修・セミナー等の参加者数 空き家・空き店舗DBへの登録数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた新規開業数・新規雇用者数 事業において支援した店舗の売上高 事業を通じて来客数が増加した店舗の数 事業対象地域の空き店舗減少率 	
○ 地域交通事業	<ul style="list-style-type: none"> 路線バス、コミュニティ交通の運行本数 オンデマンド交通の運行回数 交通結節点やバス停留所等の整備数 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	
○ まちづくり人材・組織育成事業	<ul style="list-style-type: none"> まちづくり会社等の設立数 まちづくり事業への参画団体数 まちづくり会社の自主事業数 まちづくりフォーラム等の参加者数 起業・創業支援セミナー・塾等のイベント参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> 育成事業を通じた起業・創業者数 育成事業で企業・創業した事業者の売上高、新規雇用者数 支援事業を通じたまちづくり人材育成数 事業を通じたまちづくり会社の自主事業売上高 	
○

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

R2事例集 P65

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

R2事例集 P63

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

R1事例集 P67

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。

■ 意向調査分析により「空き家予防」の観点の重要性を再認識

R1事例集 P61

太宰府市では、すでに空き家となった住宅への「対策」以上に、空き家「予防」の観点からのアプローチを重要視している。空き家は、少しの時間で劣化が急速に進み、リノベーションや改修が困難又は高額化するなど、資産価値が落ちてしまうことが課題となる。また、特定空き家となった場合には、解体に係る市の業務的・財政的負担も増加してしまう。そのため太宰府市では、空き家になる前に、所有者に転売など住宅のあり方について考えてもらう「空き家予防」についての意識醸成を図っている。

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

- 地域との関わり・住まいに関する意向調査を実施し、把握したニーズをもとにシェアハウス事業の構想を検討

H29事例集 P87

上越市では、市内の大学生向けアンケートなど、地域との関わり・住まいに関する意向を調査した。その結果、従来から検討していたまちなかへの居住施策のうち、高田地区におけるリノベーションをした町家シェアハウスへの居住について一定程度の関心があることが分かった。同時に、シェアハウスに求められる条件（設備・賃料など）を把握し、その後の事業構想検討に活かした。

- 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

H29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

H29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 <Plan>

■ 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

R2事例集 P59

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。

■ 放置された里山や獣害被害という地域課題を、薪やジビエという地域資源と捉え直すことで、しごと創出に繋げる

H30事例集 P55

東かがわ市では、山の木を伐ることが、自然破壊ではなく環境保全に繋がるというストーリーを構築し、これの実現を目指すこととした。そこで、里山整備で伐った雑木を薪やシイタケ原木に、捕獲したイノシシをジビエに加工して販売することとした。

■ 他地域と差別化できる地域資源として天然アユに着目し、道の駅の集客力向上に活用

H29事例集 P101

四万十市では、地域の一次産品・加工品の販売活動等の中核的な役割を担っている「西土佐ふるさと市組合」の取組を、道の駅の開業を期に更に発展させることを構想した。当該地域は、農林水産業を主産業とし、天然の素材が豊富でスローライフ・スローフードが注目されてきた地域であるが、その中でも、天然アユは四万十を代表する産品であり、全国でも天然アユの塩焼きを扱う道の駅は、四万十と長良川のみで、それが他の道の駅との差別化になると考えた。そこで、天然アユを扱う「鮎市場」をコアテナントとし、地域の特産品を活かした商品展開によって、道の駅の集客に役立てようとした。

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

R2事例集 P57

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。

■ 外部専門家の力を借りつつも、いずれは町職員のみで事業実施可能となるよう、双方が意識して事業をデザイン

H30事例集 P61

阿武町では、事業のデザインや専門的な検討のノウハウを外部専門家のサポートを受けて町職員が取得し、地域の事情・人間関係を「通訳」しながら、まちづくり事業を進めてきた。外部専門家は、交付金事業に採択されない場合でも事業推進できるよう、町職員のみでも実施可能な計画とするよう心掛けると共に、通常業務で忙しい職員であっても巻き込んで検討を実施した。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討〈Plan〉

■ リノベーションの先進事例を持つ地方公共団体の知見や、スクール運営のノウハウ・実績を持つ

民間企業のバックアップを得て事業計画を立案

H29事例集 P93

丸亀市におけるリノベーションまちづくり促進に係る事業の検討にあたっては、空き家リノベーションの先進事例を持つ北九州市のリノベーションスクールに市職員が参加し、そこで得た知見を基に事業を組み立てた。また、全国でリノベーションスクールの事業を展開しスクール運営の実績を持つ民間企業の参画（委託契約）を得て、事業計画の立案を行った。先進事例を持つ他地方公共団体の知見や、ノウハウ・実績を持つ民間企業のバックアップにより、事業計画をスムーズに策定することができた。

■ 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

H29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

■ 県庁各課や市町村、外部団体まで含めたプロジェクトチームを組織し、

様々な政策分野の取組を横断的に検討・実施

H29事例集 P95

島根県では、小さな拠点整備のためには様々な政策分野の施策を一体的に取り組む必要性を認識したため、県がプロジェクトチームを組織し、政策分野の横串をさせる体制を構築している。チームは県のしまね暮らし推進課（中山間地域支援担当）や担当各課（商工業、農林水産業、交通対策、介護、子育て等）、中山間地域研究センター（県のシンクタンク）等で構成され、各々の専門分野を通じて現場を支援している。

■ 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

R1事例集 P65

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ことができた。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。

■ 茶産業や観光業に取り組む近隣の市町村や、東京都渋谷区と連携し、共同でPR

茶の生産・販売に注力している和束町では、茶産業に関連する京都府内の南部12市町村及び京都府と連携して「お茶の京都」をテーマに掲げたDMOを設立するなどして共同でPRを行っており、南部12市町村と東京都渋谷区との連携も予定している。また、笠置町、南山城村及び相楽東部未来づくりセンターと連携し、マウンテンバイク、ボウリング、カヌーなどをコンテンツとした周遊観光の呼び込みにも力を入れている。

和束町茶業のリノベーション創造事業
京都府和束町

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

R2事例集 P65

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。

■ 研究機関と連携して事業を実施

R2事例集 P61

大分市では、自動運転に係る事業の連携先の選定にあたって、自動車メーカーやベンチャー企業などの取組を調査しており、地域公共交通において自動運転車両を用いた社会システムの研究・実証・普及に力を入れている「群馬大学研究・産学連携推進機構 次世代モビリティ社会実装研究センター」を選定した。その結果、研究機関が持つ最先端の知見を活用しながら、取組を進めることができた。

■ 冬のイルミネーション「ミライエ」を「市民みんなで作る」ことに拘って実施

R1事例集 P63

敦賀市では、冬のイルミネーション「ミライエ」を、多くの市民を巻き込んで実施している。「生まれた町に誇りを持つ」「次世代育成」「みんなで作る（市民で燃料を集め、設営し、点灯する）」というテーマの下、地元の小学生により展示用のペットボトル灯籠を作成する、イルミネーションの電飾の設置を高校生により実施する、イルミネーション用電力に市民から集めた使用済天ぷら油を利用する、などの工夫を行っている。

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

R2事例集 P59

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。

■ 民間が百年料亭のネットワーク構築等を主導し、行政は調査・研究活動等を支援

H29事例集 P87

上越市では、百年料亭を経営する民間事業者が、老舗料亭の建築・料理・芸妓などの料亭文化を守り、次世代に承継するための取組として、全国の百年料亭のネットワーク化やブランド化について構想を立案した。この取組が広域的な誘客を図り、市街地への回遊を強化するものであったため、市は後押しするためにネットワーク構築に係る調査・研究活動等へ手続や資金面での支援を行った。その結果、平成28年度末には全国18料亭による百年料亭ネットワークの設立がなされた。

2 | 事業の具体化 <Plan>

■ 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

R2事例集 P61

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ことから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。

■ 市からの財政的支援は最小限として自走化を促す

H30事例集 P63

藤枝市では産学官連携推進センターを活動拠点として、コンパクトシティ形成に向けた取組を推進している。市自身がセンターを運営すると交付金事業終了後の財源確保が難しくなるため、持続性の観点から民間主導の運営とし、市は側面支援を行うこととした。センターの指定管理者は、それぞれの収益見込みに基づいて契約時に取り決めた賃料を、市への納付金という形で納付している。

経営の視点からの検証

■ 安定した賃貸料収入を確保するため、継続利用が見込まれるJAと契約を結び、スペースの空洞化を予防

檜枝岐村は、施設の購買スペースをJAに賃貸している。一般の農家や事業者へ賃貸する場合は、賃貸者の経営能力や収益性によって賃貸契約が更新されないなどの懸念があるが、組織地盤が強固で公共性の高いJAは比較的安定してスペースを継続利用してくれるため、空洞化を心配することなく継続的に安定した使用料収入が見込むことができる。また、村の中心部に購買・金融・共済の機能を備えた施設と、周辺にある公衆浴場やガソリンスタンド等が一体となって「小さな拠点」を形成することにより、持続可能な村づくりを目指す。

暮らしの拠点施設整備計画
福島県檜枝岐村

■ 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

H29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・向上に広がっていくことが構想されている。

2 | 事業の具体化 <Plan>

■ 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

H29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。

- 3年程度での交流拠点の自立・黒字化に向けて、多角的な事業構想を立案

H29事例集 P99

東かがわ市の相生地区において小さな拠点整備事業を進める「相生ふるさと協議会」の会長には、地域の代表的企業の社長が地域の声を受けて会長に就任した。企業経営ノウハウを活かし、古民家を改修して整備した「相生古里庵（地場産品販売所・世代間交流スペース）」の自立に向けて、地産品の販売、カフェ、宿泊施設など事業の多角化を図ることで3年程度で黒字化を目指す事業構想を立案している。また、コミュニティビジネスの発展も視野に、次年度以降の計画として、相生古里庵を福祉拠点として活用する計画も検討した。

■ 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

H30事例集 P59

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 <Do>

- 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

- テナント出店者が自らの好みに合わせて自由に改修できるよう、交付金事業では内装工事を敢えて避ける

R1事例集 P67

東近江市は、古民家を改修し拠点として整備する際、屋根などの外観を中心に工事を施工した。内装については、市側で工事を行うこともできたが、各出店者の意向やコンセプト等を考慮した店内とするために内装工事を委ねることとした。結果的に出店者自身が店内の内装を決められることが好評であった。

- 町内外から関係者が集まる定期会合そのものにより町の賑わいが創出されるように、
会合の開催場所を工夫

H30事例集 P61

阿武町では、まちづくり事業の実施主体である「21世紀の暮らし方研究所」の定期会合の会場として、路地に入った交通の便が悪い場所（交付金事業により改築した空き家等）を敢えて選択した。住民が普段行き交う場所に集まることで、日常の変化を実感するとともに住民に賑わいを提供することを狙ったものである。

- 地域との関係づくりを担う訪問スタッフを配置し、地域の困りごとを把握するとともに、
地域住民の相互の話し合いの場づくりを支援

H29事例集 P95

島根県における「小さな拠点づくりプロジェクト」では、「公民館等連携スタッフ」と呼ばれる県の嘱託職員が3名おり、地域との関係づくりを行っている。スタッフは、小さな拠点づくりの核の1つである各公民館等を訪問して地域の困りごとを聞き取る役割で、ニーズ把握の他、公民館長に対して県の事業の説明を行ったり、住民同士の話し合いの場を設けるように働きかけている。こうしたサポートによって、地域の小さな拠点づくりに対する考えを整理し、事業を円滑に進めることができた。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

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、現地での取り組み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。

健幸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

H29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 <Do>

■ 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

R2事例集 P59

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。

■ 先輩研修生から後輩研修生への技術継承等を通じて、事業の持続的発展を図る

H30事例集 P55

東かがわ市では、里山整備事業における現在の最大の課題である人材の確保に向けて、里山整備に必要な技術や木材の加工・販売方法の習得を目的とした研修を行い、将来のリーダーを育成している。平成30年に入り新たな研修生を受け入れており、先輩研修生が後輩研修生に仕事を教えるという循環が出来つつある。

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

H30事例集 P59

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、I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

H30事例集 P65

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。

地域の理解醸成を促す情報提供

■ リノベーションによるまちづくりの方針や取組を広報誌等で広く知らせることで、理解と機運を醸成

H29事例集 P93

丸亀市では、リノベーションスクールの開催やリノベーション物件を活用した起業の推進などのまちづくり方針や取組を広報誌等で広く知らせることで、まち全体でリノベーション実施の機運を高めた。商店街以外でも空き倉庫を自主的にリノベーションした新規店舗が開業するなど、交付金事業の間接的な効果も現れるようになった。

また、市民に対するリノベーションスクールの周知啓発のため、市がまち歩きイベント等を開催し、市民参加の機運向上に向けた取組を推進した。

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へ委託をしたため、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 <Do>

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

R2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人いる。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。

■ 市内各地に「まちづくり協議会」設置すると共に集落支援員を配置することで、地域ごとに地元住民と協働し、多様な住民がまちづくりやコミュニティに参画できるよう工夫

R1事例集 P57

五島市では、長崎県と連携して、地域コミュニティの維持・再生のため、「地域の絆再生事業」を市内各地（13か所）で展開している。同事業では、各地に公民館単位で「まちづくり協議会」設置すると共に、集落支援員を配置している。各地の支援員は地元住民と協働し、多様な住民がまちづくりやコミュニティに参画できるよう工夫をしながら各事業を進めている。事業の一例として、奈留地区の「移動販売事業」では、販売車「便利Car」の名称を地元高校生につけてもらうなど若者の参画を促すとともに、販売車による見守りの取組として、いつも買物に来る独居者が販売車を訪れなかった場合に声掛けを行うなど、単なる「買い物支援」に留まらない形で取組を進めている。また、移動販売車が来訪する前後に、買い物をする人が集まることによる、コミュニティの維持や創出にも貢献している。

■ 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

R1事例集 P59

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。

■ 日曜朝市を地域の祭のように仕立てることで、参加者の心理的なハードルを下げ、新規参入者を確保

H29事例集 P91

矢掛町の日曜朝市では、事業の収益と効率だけではなく、地域活性化のためというスタンスも重視した。「楽しもう」「賑わいをつくろう」という目的意識で地域の祭りのように仕立てることで、参加の意識的なハードルを下げ、出店者を増やした。儲けよりも楽しみのために参加するというきっかけづくりが事業自体の活性化につながった。

■ 小さな拠点に関する先進事例の視察や意見交換会を実施し、地域のリーダーや住民の事業への参画機運を醸成

H29事例集 P95

島根県の出雲市佐田町の公民館エリアでは、自治協会に取組の推進母体となってもらったため、自治協会長に小さな拠点の先進的事例である「あば村（津山市）」の現地視察を呼びかけた。視察地における住民自治の仕組みが機能している様子を見て、自らの地域でも取組を実施するイメージができ、事業に対する理解を深めることができた。住民に対しては、住民の意見交換会などで議論を重ねることで住民が漠然と抱いていた地域に対する危機感が顕在化し、活性化事業に取り組む機運が醸成された。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

- 事業の評価体制・方法 <手順6：KPIによる事業評価>
- 改善への取組 <手順7：評価に基づく事業改善>

■ 事業の評価体制・方法

外部組織・議会等による多角的検証

■ 住民向けの事業報告会・意見交換会を開催し、住民とのコミュニケーションを促進

H30事例集 P61

阿武町では、専門分野代表者による協議会や町議会への事業報告に加えて、一般住民向けの事業報告会・意見交換会を開催し、事業内容や実績を報告した。これを通じて、住民による事業の評価・検証を行うとともに、住民とのコミュニケーション促進を図った。

■ 市議会議員には工房のパンフレットを持参して説明し、理解だけでなく応援も取り付ける

H30事例集 P59

真庭市では、6次産業化拠点施設における生産量等の目標値を行政評価目標に掲げることにより、外部組織や市議会等での事業の評価を実施した。議会による効果検証に当たり、市議会議員には工房のパンフレットを持参して説明し、事業に対する理解だけでなく応援を取り付けた。

■ 民間事業者が主導する組織が独自に有識者会議を設置し、著名な建築家等の参画を得つつ課題等を議論

H29事例集 P87

上越市及び事業に参画している各事業者で組織する推進組織「上越市まち・ひと・しごと創生推進協議会」の会議において事業効果の検証を行った。これに加えて、事業の中核である百年料亭・宇喜世が主導する民間事業者主体の「百年料亭ネットワーク」では独自に有識者会議を設置し、著名な建築家や企業経営者などの参加を得て、課題や取組の方向性について議論を行った。各界を代表する人物から意見を聞くことで、俯瞰的な目線で事業を捉えるよう取り組んだ。

KPI未達成の要因分析・課題の把握

■ 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

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

■ 改善への取組

事業改善・見直し方針の明確化

■ 地方公共団体担当者や専門家が、ハンズオンで小さな拠点づくりに取り組む地域の課題改善策を検討

H29事例集 P95

島根県では、事業の評価によって改善点を明らかにした後に、県、市町村、中山間地域研究センターの専門家が地域を訪問し、改善策と一緒に検討している。現場支援地区（19地区）を設定し、課題が解決するまでハンズオンで支援を行っている。また、ノウハウを提供し、事務局業務などの地域の負担を減らすことで、それぞれの地域において小さな拠点づくりでボトルネックとなっている点に注力して改善する計画を着実に実行できる支援を行っている。

■ 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

H29事例集 P97

新庄村では、(株)メルヘン・プラザの社長（新庄村長）と食品製造販売業の取締役経験者である統括マネージャーの二人が中核となり事業計画の見直しや改善点の洗い出しを行い、速やかに取締役会で決裁を行う体制がある。意思決定のスピードを上げることで、事業計画の見直しや改善策の立案・実行を短いサイクルで行い、事業の発展につながっている。例えば、道の駅で販売する商品の品質管理・向上に資するよう金属探知機を用いた原料・製品の検査を導入することや、製品の販路拡大に資するよう村外のスーパー等の新規取引先獲得事業に取り組むことなど、課題の発見から実施まで迅速に行った。

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

R1事例集 P57

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。

■ 紹介できる空き町家のストック不足による機会損失という問題に対応し、関連団体との連携による空き家流通促進を次年度計画に反映

H29事例集 P89

上越市では、町家を活用した取組を更に進めていくうえで、空き家活用を希望する個人や企業から問い合わせがあった際に、紹介できる物件のストックが少なく機会損失が生じている問題等を確認した。これを解消するため、次年度（平成30年度）から計画を見直し、宅建協会や建築士会等との連携のもと、活用できる空き家の市場流通を促進するための取組を進めることとした。また、遊休不動産のリノベーションを通じた新たな担い手を育成するとともに、エリアの魅力向上を図る事業を盛り込み、町家活用のプレイヤーの発掘や次世代の街の担い手の育成に取り組むこととした。

