

地方創生加速化交付金事業の効果検証に関する調査
報告書

平成 30 年 4 月

内閣府 地方創生推進事務局

目次

調査の背景・目的.....	1
1. 加速化交付金の事業実施報告の整理・分析	2
1-1.実施報告の様式設計・回収・データクリーニング・データベースの作成	2
1-1-1.事業実施報告の設計方針	2
1-1-2.実施報告の送付・回収.....	7
1-2.基礎情報の整理・分析.....	7
1-2-1.分析方針.....	7
1-2-2.事業実施報告の集計分析結果.....	9
1-3.加速化交付金事業全体の社会・経済効果分析	30
2. 加速化交付金事業効果の事例研究.....	39
2-1. 事例研究の母集団とする事例の抽出.....	40
2-2.90 事例を対象とした詳細調査	42
2-3.代表事例を対象としたフィールド調査および事例集の作成	44
3. 事業設計・事業改善に係る地方公共団体支援の試行等	46
4. 地方創生事業実施のためのガイドラインの作成.....	47
4-1. 分野横断的ガイドライン（総論）の作成.....	48
4-2. 分野・テーマ毎のガイドライン（各論）の作成.....	49
5. 検討委員会及びワーキンググループの設置	50
5-1.検討委員会の開催概要.....	50
5-2.ワーキンググループの開催概要.....	52

別添資料 1 地方創生関係交付金の活用事例集

別添資料 2 地方創生事業実施のためのガイドライン

調査の背景・目的

国では、地域活性化・地域住民生活等緊急支援交付金（地方創生先行型）（以下「先行型交付金」という。）、地方創生加速化交付金（以下「加速化交付金」という。）、地方創生推進交付金（以下「推進交付金」という。）などの地方創生関係交付金により、地方公共団体における地方創生に資する取組を支援している。

このうち、加速化交付金は、一億総活躍社会の実現に向けて緊急に実施すべき対策（平成27年11月26日一億総活躍国民会議決定）を踏まえ、緊急対応として、「地方版総合戦略」に位置づけられた先駆的な取組の円滑な実施の支援を行ったものである。加速化交付金の対象事業は、平成28年度末までに事業を完了し、評価・検証の段階に至っている。

本調査は、この加速化交付金の対象事業の評価・検証を行うことで、地方創生に向けた先駆的な事業における効果的な事業評価及び課題分析の手法をとりまとめるとともに、地方創生関係交付金を活用した（する）優良事例の横展開を図り、地方公共団体における今後の新規事業の設計・立案、有益な効果検証につなげていくことを目的として実施するものである。

図表 1 本調査の目的及び方針

- 国費投入による施策の効果を分かりやすく説明（質と量の双方で）しなければならない。
- 交付金事業の設計思想の重要な点である、KPI/マネジメントサイクルのより有効な定着を促さなければならない。
- 意欲ある地方公共団体における事業構想・事業展開を、もう一步・もうひとレベル底上げしなければならない。
- 交付金活用事業の好事例等について、他地域への横展開を図らなければならない。

- 加速化交付金を活用した事業の効果・効用を検証する。
- KPI の設定や効果検証手法の改善をはじめ、地方公共団体による交付金事業の新規計画・立案や進行中の事業の改善に資するための手引きをまとめる。
- 地方公共団体の気付き・ヒントとなる好事例等を取りまとめる。

1. 加速化交付金の事業実施報告の整理・分析

1-1.実施報告の様式設計・回収・データクリーニング・データベースの作成

1-1-1.事業実施報告の設計方針

地方公共団体において加速化交付金を活用して取り組まれた約 3,600 事業について、重要業績評価指標（KPI）活用とその成果の実態把握（KPI の設定状況、目標達成状況）、地方公共団体での効果検証（担当者、議会、外部組織）の実態把握、交付金事業を進める中での課題や苦勞の状況把握、今後の事業展開の意向の把握を行った。

加えて、加速化交付金事業「総体」としてみた場合の効果を測るべく、社会・経済波及効果の試算等を行った。

以下、項目ごとに、事業実施報告の様式設計のポイントを詳細整理した。

図表 2 事業実施報告の設計のポイント

事業実施報告の集計分析	
1. KPI の設定状況について	<p>KPI の設定数に加え、その位置付け（インプット、アウトプット、アウトカム）の傾向を分析。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 平成 28 年度に実施された「地域活性化・住民生活等緊急支援交付金（地方創生先行型）事業の効果検証に関する調査（以降、過年度調査と言う。）」では、地方公共団体が設定している KPI には、「事業の進捗を示す指標」や「事業の結果として得られる成果を示す指標」、「実施した事業の延長線上で目指すべき目標を示す指標」と様々であることがわかった。 ● すなわち、“アウトカム”とは言い難い KPI（下図表の①インプットや②アウトプットに相当）が設定されていたり、交付金事業によるアウトカムとして評価・計測し難い KPI（下図表の④総合的なアウトカム）が設定されていたりするケースが存在している状況にある。 ● 過年度調査を踏まえると、交付金事業のアウトカムが計測できる KPI（下図表の③交付金事業のアウトカム）を最重要として設定しながらも、その前後の目標設定として、②アウトプットや④総合的なアウトカムを意識して、継続的・安定的に計測可能な KPI をあわせて設定することが重要である。 ● そこで、事業実施報告の様式設計に際し、下図表を示しつつ、各事業で設定された個々の KPI の位置付けがこれらの何れに該当するかを問う設問を設けることで、KPI 設定のレベルの傾向・実態を明らかにした。
	<p>図表 3 KPI の位置付け</p>
2. KPI の目標達成状況について	<p>KPI の目標達成状況を整理。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● KPI を達成した事業の数、目標値に達した KPI の数等を整理し、目標達成状況を分析した。

KPI の位置付け・分類		説明	設定され得る KPI の具体例				
①	インプット	交付金事業に投入される資源 (ヒト・モノ・カネ・時間)	例 1 六次産業化スキル講座事業 六次産業化スキル講座に動員したスタッフ数	例 2 移住相談事業 移住相談・イベントに投下した予算	例 3 独居高齢者の見守り・訪問支援事業 独居高齢者の見守り・訪問支援のための予算	例 4 地域商社の設置事業 地域商社設立のための産官の出資額	例 5 サテライトオフィスの設置事業 再生・利活用する遊休不動産資産数
②	アウトプット	交付金事業による活動量 (仕事の量・頻度・投下時間)	六次産業化スキル講座の開催数	移住相談・イベントへの参加者数	独居高齢者の見守り・訪問支援の実施回数	地域商社活動のために整備した加工・販売拠点数	遊休不動産を活用したサテライトオフィス整備数、PR 回数
③	交付金事業のアウトカム	交付金事業から直接的にもたらされる成果・効果	六次産業化講座を経て育成したスキル人材数、新商品開発数、新商品売上高	移住相談事業を経た移住者数、移住希望者数	外出できるようになった独居高齢者数	地域商社の雇用数、売上高、新商品開発件数	遊休不動産活用サテライトオフィスへの、大都市圏からの入居者数
④	総合的なアウトカム	様々な事業・施策・政策の総体によって得られる成果・効果	(地方公共団体の)農産品出荷額	(地方公共団体の)定住人口	高齢者の暮らしの満足度	(地方公共団体の)一次産業所得、一次産業従業者数	(地方公共団体の)大都市と農村との交流人口数

3. 交付金事業の効果検証について	<p><u>地方公共団体での効果検証（担当者、議会、外部組織）の状況を整理。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地方公共団体は、事業実施に伴う効果について、重要業績評価指標を設定の上、その達成度合いについてその効果を検証し、内閣総理大臣に報告することとされている。 ● そこで、地方公共団体における効果検証の状況を把握すべく、議会による効果検証の有無、外部組織による効果検証結果（有効か否かの選択肢から選択）を把握した。
4. 交付金事業を進める中での課題・苦勞について	<p><u>事中の課題・苦勞の有無を調査。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 過年度調査における「事業実施報告」の様式では、事業に取り組んだ結果としての KPI の目標達成状況や、事業を振り返っての効果の有無・認識については把握していた。 ● しかし、目標達成・未達の要因、すなわち事業を進める中での課題・苦勞についての傾向を把握していなかった。 ● そこで、今後の対策を検討する上での基礎資料とすべく、交付金事業を進める中での課題・苦勞の有無、及び特に苦勞した事項について、調査票に以下の選択肢を例示することでその傾向・実態の把握を試みた。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業推進体制の検討 ➢ 事業経営や技術ノウハウを有する人材の確保・育成 ➢ ビジネスモデル・資金繰りの検討 ➢ 事業実施場所（施設・設備）の検討 ➢ 規制・許認可への対応 ➢ 庁内・組織内（幹部、原課、財政課等）との調整・合意形成 ➢ 庁外・組織外（地域内・地域外の事業者、住民）との調整・合意形成 ➢ 連携先の地方公共団体との調整・合意形成 ➢ その他（例：予期せぬ外部環境変化が起こった 等）
5. 今後の事業継続について	<p><u>地方公共団体における今後の事業展開の意向を調査。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地方公共団体にとっての地方創生関係交付金の需要額検討の参考にすべく、加速化交付金を活用して事業を行った地方公共団体における今後の事業展開の意向（継続／発展／改善／中止／終了）を把握することとした。 ● また、特に事業を中止するとした地方公共団体については、その事情の聞き取りを行った。
加速化交付金全体の効果の試算	
1. 産業連関分析に基づく経済波及効果の試算	<p><u>支払先業種別の支払金額を把握し、産業連関分析で経済波及効果を試算。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 加速化交付金事業全体の社会・経済効果分析の一環として、加速化交付金事業総体としての経済波及効果を産業連関分析により試算することとした。 ● そこで、事業実施報告の様式に、総額としての「実績額」に加え、支払先の業種（部門）ごとの支払金額の記入を求め、この値を産業連関分析のインプット情報として活用した。
2. 代表的 KPI に着目した効果の算出	<p><u>「移住者数」「新規雇用者数」「新たに開発した商品・サービスの売上高」に着目して事業効果を分析。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地方創生の基本目標は、地域に「しごと」をつくること、地方への新しいひとの流れをつくること、結婚・子育てにおける希望実現、まちをつくることにある。 ● そこで、地方創生の効果を分かりやすく把握することができ、かつ、多くの地域が目指していると考えられる代表的な計測対象として、“地域での雇用創出” “移住者の増加” “地域経済の振興” の3つに着目し、「移住者数」「新規雇用者数」「新たに開発した商品・サービスの売上高」の加速化交付金事業実施前後での増分を積み上げ、効果として算出を試みた。

- これらを踏まえて設計した事業実施報告の様式は、以下の通り。

図表 4 事業実施報告 様式 (オモテ)

地方創生加速化交付金 事業実施報告 (様式)													
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 回答欄について <input type="checkbox"/> : 記述式 <input type="checkbox"/> : プルダウン選択式 <input type="checkbox"/> : 半角数字での記述式 </div>													
都道府県名		市町村名		担当部署課名		担当者氏名		コード	-	メールアドレス		電話番号	
<small>注) 都道府県名及び市町村名をプルダウンで選択 (都道府県の場合は、市町村名は不要) 注) コードは自動で表示 (記載不要)。</small>													
※ 事業実施報告は「事業ごとに」それぞれ1ファイル作成してください。													
I. 加速化交付金事業の振り返り													
A. 基礎情報													
1. 本事業の事業名称、実績額、単独事業と広域事業の別、事業実施計画の申請時点のテーマをお聞かせください。 【全員】													
	事業名称	実績額 [単位: 円]	単独事業と広域事業の別	事業実施計画 (申請) 段階のテーマ									
<small>注) 加速化交付金交付要綱 別紙様式Ⅱ実績報告書で報告した金額 (円単位) を記載。↑ 注) 単独事業と広域事業の別、テーマは自動で表示 (記載不要)。</small>													
1-1. 加速化交付金の対象経費の支出内訳について、貴団体が支払った相手先の業種別 (①~⑩) にお聞かせください。 【全員】													
支出の内訳 [単位: 千円] ※概数で結構です※ ※[千円]単位でご記入下さい。													
	①農林水産	②建設	③製造	④情報通信	⑤運輸・郵便	⑥商業 (卸・小売)	⑦金融・保険	⑧不動産・物品賃貸	⑨サービス	⑩その他	①~⑩の合計	加速化交付金 交付対象経費の 支出額 (合計) [単位: 千円]	
0													
<small>注) 支払い相手先業種別の内訳は、概数で結構です。(合計が、最右欄の加速化交付金交付対象経費の支出額合計に概ね一致しているかご確認ください) 注) 支払い毎に、支払相手が属する業種①~⑩欄に当該支払額を加算してください。 注) ある支払い先が①~⑩のどの産業分類に該当するか判断することが難しい場合は、「別紙1 設問1 (産業分類)」シートを参照し、代表的な産業分類に計上ください。</small>													
B. KPI の設定・成果													
○本事業における重要業績評価指標 (KPI) の設定、及び成果の確認 【全員】 2. 本事業における重要業績評価指標 (KPI) の名称、意味付け、当初値・目標値・実績値等について、お聞かせください。													
※KPIが5つ以上ある場合には、右欄外の表 (設問2 追加記入欄) にご記入ください。													
	ア. 本事業における重要業績評価指標 (KPI) の名称 <small>※事業実施計画をご記入ください。</small>	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5							
	イ. KPI の分類 <small>※右記の凡例より選択ください。</small>	<small><凡例: 選択式> 注) 下記①~④で想定するKPIの具体イメージについては、「別紙1 設問2 (KPIの意味付け・分類)」シートを参照ください。 ① インフラ 交付金事業に投入される資源 (ヒト・モノ・カネ・時間) ② アウトプット 交付金事業による活動量 (仕事の量・頻度・投下時間) ③ 交付金事業のアウトカム 交付金事業から直接的にもたらされる成果・効果 ④ 総合的なアウトカム 様々な事業・施策・政策の総体によって得られる成果・効果</small>											
	ウ. KPI の対象 <small>※単独事業の場合は必ず2つあります。</small>	<small><凡例: 選択式> ① 連携地方公共団体の総体 ② 貴地方公共団体単独</small>											
	エ. KPI の意味付け	<small>【注意】設問ウにおいて、「①連携地方公共団体の総体」と回答した場合は、「貴地方公共団体としての実績値」ではなく、「連携地方公共団体総体としての実績値」をご記入ください。</small>											
	I. 事業実施計画の申請時点での、KPI の当初値	<small>【注意】設問ウにおいて、「①連携地方公共団体の総体」と回答した場合は、「貴地方公共団体としての目標値」ではなく、「連携地方公共団体総体としての目標値」をご記入ください。</small>											
	O. 本事業終了時点 (平成29年3月)	<small>【注意】設問ウにおいて、「①連携地方公共団体の総体」と回答した場合は、「貴地方公共団体としての実績値」ではなく、「連携地方公共団体総体としての実績値」をご記入ください。</small>											
	カ. 数年後	<small>【注意】設問ウにおいて、「①連携地方公共団体の総体」と回答した場合は、「貴地方公共団体としての実績値」ではなく、「連携地方公共団体総体としての実績値」をご記入ください。</small>											
	キ. 備考欄	<small>目標値や目標年月を、半角数字で記入することが出来ない、その他上表に記載困難な場合には、以下備考欄をご活用ください。</small>											
	ク. 設問オの目標値に対する達成度合い	<small>【注意】設問ウにおいて、「①連携地方公共団体の総体」と回答した場合は、「貴地方公共団体としての実績値」ではなく、「連携地方公共団体総体としての実績値」をご記入ください。</small>											
	ケ. 本事業終了時点 (平成29年3月) の、KPI の実績値	<small>【注意】設問ウにおいて、「①連携地方公共団体の総体」と回答した場合は、「貴地方公共団体としての実績値」ではなく、「連携地方公共団体総体としての実績値」をご記入ください。</small>											
	コ. 備考欄	<small>実績値や年月を、半角数字で記入することが出来ない、その他上表に記載困難な場合には、以下備考欄をご活用ください。</small>											

図表 5 事業実施報告 様式 (ウ)

○交付金事業の地方創生への効果 【全員】

3. 設問2の「設問Aの目標値に対する達成度合い」の回答結果を踏まえて総合的に判断の上で、本交付金事業の地方創生への効果について、お聞かせください。

事業効果

<凡例：選択肢>

① 地方創生に非常に効果的であった	例：全てのKPIが目標値を達成するなど、大いに成果が得られたとみなせる場合
② 地方創生に相当程度効果があった	例：一部のKPIが目標値に達しなかったものの、概ね成果が得られたとみなせる場合
③ 地方創生に効果があった	例：KPI達成状況は芳しくなかったものの、事業開始前よりも取組が前進・改善したとみなせる場合
④ 地方創生に対して効果がなかった	例：KPIの実績値が開始前よりも悪化した、もしくは取組としても前進・改善したとは言い難いような場合

C. 効果検証

○議会による効果検証 【全員】

4. 議会による効果検証の有無、時期について、お聞かせください。

議会による効果検証の有無	議会による効果検証の時期			
	H	年	月	日

<凡例：選択肢>

① 実施した
② 実施予定
③ 実施しない(予定)

○外部組織による効果検証 【全員】

5. 外部組織による効果検証の時期、本事業の評価について、お聞かせください。

外部組織による効果検証の時期	外部組織による本事業の評価			
	H	年	月	日

<凡例：選択肢>

① 地方版総合戦略のKPI達成に有効であった、との意見
② 地方版総合戦略のKPI達成に有効とは言い難い、との意見

D. 事業を進める中での課題・苦勞、及びそれに対する取組の修正・改善

6. 事業を進める中での課題・苦勞について、お聞かせください。 【全員】

事業を進める中での課題・苦勞の有無	
-------------------	--

<凡例：選択肢>

① 課題・苦勞があった
② 課題・苦勞はほとんどなかった
③ 課題・苦勞は全くなかった

6-1. 設問6で「①課題・苦勞があった」と回答いただいた方のみ、お答えください。以下の中から、特に苦勞したことを最大で3つまで、お聞かせください。

特に苦勞したこと（3つまで）	

<凡例：選択肢>

① 事業推進体制の検討
② 事業経営や技術・ノウハウを有する人材の確保・育成
③ ビジネスモデル・資金繰りの検討
④ 事業実施場所（施設・設備）の検討
⑤ 規制・許認可への対応
⑥ 庁内・組織内（幹部・原簿、財政課等）との調整・合意形成
⑦ 庁外・組織外（地域内・地域外の事業者、住民）との調整・合意形成
⑧ 連携先の地方公共団体との調整・合意形成
⑨ その他（例：季節性等外部環境変化が起こった、等）

※⑧については、広域事業の場合のみ、選択ください。

「⑨その他」を選択した場合は、その内容を具体的に記入ください。

6-2. 設問6-1を回答いただいた方のみ、お答えください。設問6-1の課題・苦勞に対応して、取組の修正・改善を行われた場合、その内容について、可能な範囲で具体的に記入ください。
注）事業実施計画の申請時点で想定との相違点に対し、修正・改善により取組を前進させた点をお聞かせください。

E. 今後の事業展開方針

7. 本事業の今後の方針について、お聞かせください。 【全員】

今後の方針	
-------	--

<凡例：選択肢>

① 事業の継続（計画通りに事業を継続する）
② 事業の発展（事業が効果的であったことから取組の追加等策に発展させる）
③ 事業の改善（事業の効果が不十分であったことから見直し（改善）を行う（または、行った））
④ 事業の中止（継続的な事業実施を予定していたが中止する（または、した））
⑤ 事業の終了（当初予定通り事業を終了する（または、した））

II. その他

○他の地方創生関連交付金の活用状況・意向 【全員】

8. 加速化交付金を活用した**本事業と密接な関係性を有する事業**として、その他の地方創生関連交付金を活用していますか（あるいはその意向がありますか）。（○はい/□でも）

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 平成26年補正・地方創生先行型交付金を活用した。 | <input type="checkbox"/> 平成29年当初・地方創生推進交付金（第一次採択）を活用している。 |
| <input type="checkbox"/> 平成28年当初・地方創生推進交付金を活用した。 | <input type="checkbox"/> 平成29年当初・地方創生推進交付金（第二次募集以降）に活用する意向がある。 |
| <input type="checkbox"/> 平成28年補正・地方創生拠点整備交付金を活用した・している。 | <input type="checkbox"/> 加速化交付金以外に地方創生関連交付金活用実績や活用意向はない。 |

以上で全て終了です。

1-1-2.実施報告の送付・回収

平成 29 年 8 月にメール添付にて、加速化交付金事業に係る全ての地方公共団体担当者宛に、事業実施報告書の様式を送付し、平成 29 年 9 月を期限として回答を依頼した。

回収にあたっては、明らかな誤記載等の確認及び必要に応じた修正等を行い、分析に活用しうるデータセットとして整理した。

1-2.基礎情報の整理・分析

1-2-1.分析方針

地方公共団体から提出のあった「事業実施報告」の回答結果に基づき、分析を行った。

なお、分析は平成 29 年 12 月末時点までに回収した「事業実施報告」を対象とした（回収率 99.06%・サンプル数 3,568 件（母数 3,602 件））。

事業実施報告の集計分析

- A) KPI の設定状況について
- B) KPI の目標達成状況について
- C) 交付金事業の効果検証について
- D) 交付金事業を進める中での課題・苦労について
- E) 今後の事業継続について

図表 6 事業実施報告の提出数、実績額平均（平成 29 年 12 月末時点）

＜事業×地方公共団体ベース＞

※広域事業は、構成地方公共団体がそれぞれ提出

事業分野・テーマ		事業実施報告の提出数			1 事業当たりの 実績額平均 (万円/件)
		広域事業	単独事業	計	
A.地方へのひとの流れ	A-1.生涯活躍のまち	38	114	152	2,580
	A-2.移住・人材	273	307	580	2,349
B.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		31	108	139	2,552
C.しごと創生	C-1.ローカルイノベーション	128	302	430	3,193
	C-2.農林水産	116	387	503	3,005
	C-3.観光振興	860	291	1,151	2,222
D.まちづくり	D-1.小さな拠点	6	77	83	3,159
	D-2.まちづくり（コンパクトシティ）	134	396	530	2,194
計		1,586	1,982	3,568	2,516

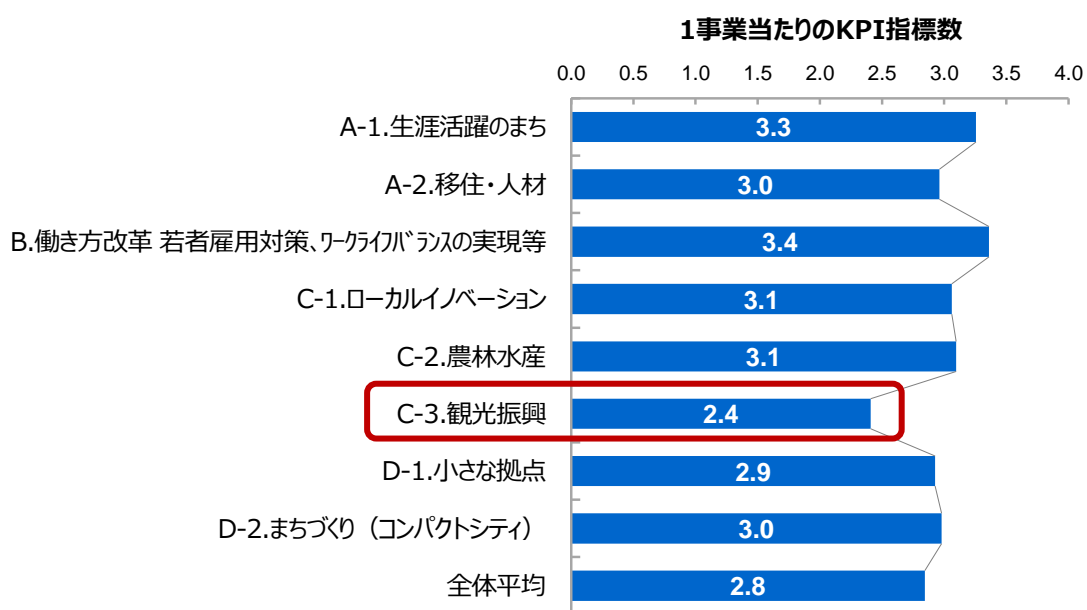
1-2-2.事業実施報告の集計分析結果

A) KPI の設定状況について

KPI の設定数の平均値

3,568 の事業実施報告に示された KPI 指標数は、合計 10,148（1 事業平均：2.8）。中でも「C-3.観光振興」は、1 事業当たりの KPI 指標数が 2.4 と少なめ。

図表 7 1 事業当たりの KPI 指標の設定数 平均値（事業テーマごと）

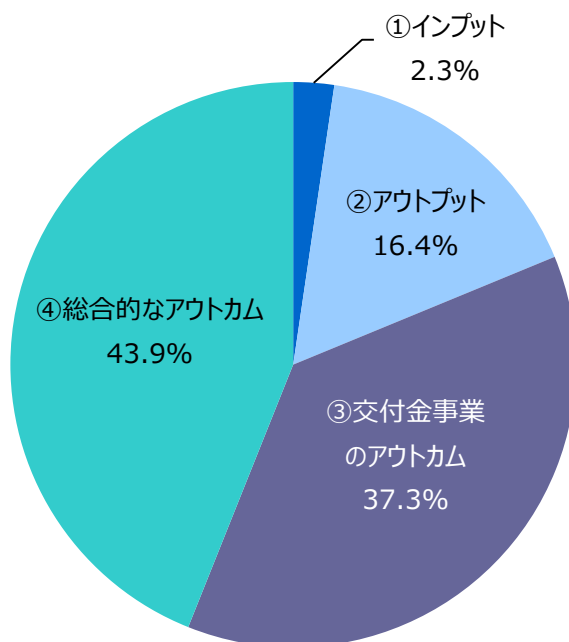


設定された KPI 指標の位置づけ

設問 2-イにおいて、地方公共団体に対し、設定された 10,148 の KPI 指標についてそれぞれの位置づけを尋ねたところ、結果は以下の通り。

「④総合的なアウトカム」が約 44%と多く、次いで「③交付金事業のアウトカム」が約 37%。中には「①インプット」に相当する指標を KPI として設定しているところもある。

図表 8 KPI 指標の分類



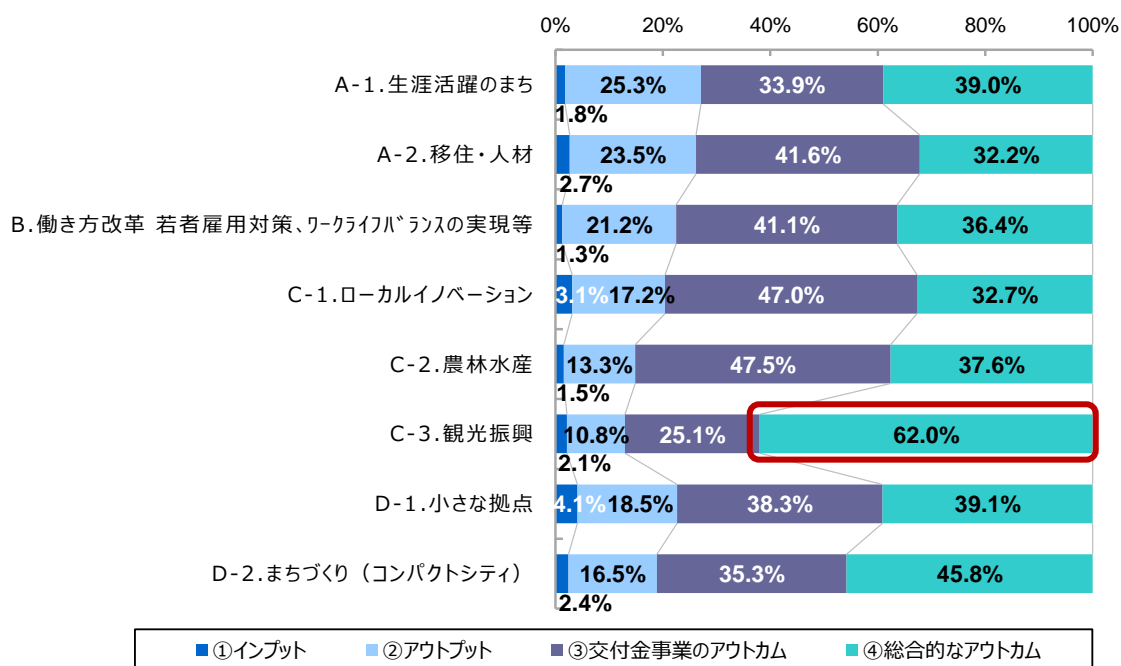
※事業実施報告様式・設問 2-イにおいて、地方公共団体が設定した各 KPI について①～④の選択肢を提示し、得た回答を集計。

図表 9 (参考) 地方公共団体に提示した KPI 分類の考え方と具体例

KPIの分類		説明	設定されるKPIの具体例		
① ② ③ ④	① インプット	交付金事業に投入される資源 (ヒト・モノ・カネ・時間)	例1 六次産業化スキル講座事業 六次産業化スキル講座に動員した スタッフ数	例2 移住相談事業 移住相談・イベントに投下した 予算	例3 地域商社の設置事業 地域商社設立のための産官の 出資額
	② アウトプット	交付金事業による活動量 (仕事の量・頻度・投下時間)	六次産業化スキル講座の 開催数	移住相談・イベントへの 参加者数	地域商社活動のために整備した 加工・販売拠点数
	③ 交付金事業のアウトカム	交付金事業から直接的にもたらされる成果・効果	六次産業化講座を経て育成した スキル人材数 、 新商品開発数 、 新商品売上高	移住相談事業を経た 移住者数 、 移住希望者数	地域商社の 雇用数 、 売上高 、 新商品開発件数
	④ 総合的なアウトカム	様々な事業・施策・政策の総体によって得られる成果・効果	(地方公共団体の) 農産品出荷額	(地方公共団体の) 定住人口	(地方公共団体の) 二次産業所得 、 一次産業従業者数

設問 2-イを事業テーマごとにみると、「C-3.観光振興」では突出して「④総合的なアウトカム」にあたる指標を KPI に設定している比率が大きく、「③交付金事業のアウトカム」の比率が小さい。

図表 10 KPI 指標の分類（事業テーマごと）



※事業実施報告様式・設問 2-イにおいて、地方公共団体が設定した各 KPI について①～④の選択肢を提示し、得た回答を集計。

B) KPI の目標達成状況について

KPI の目標を達成した事業の状況（平成 28 年度末目標値に対する達成度合い）

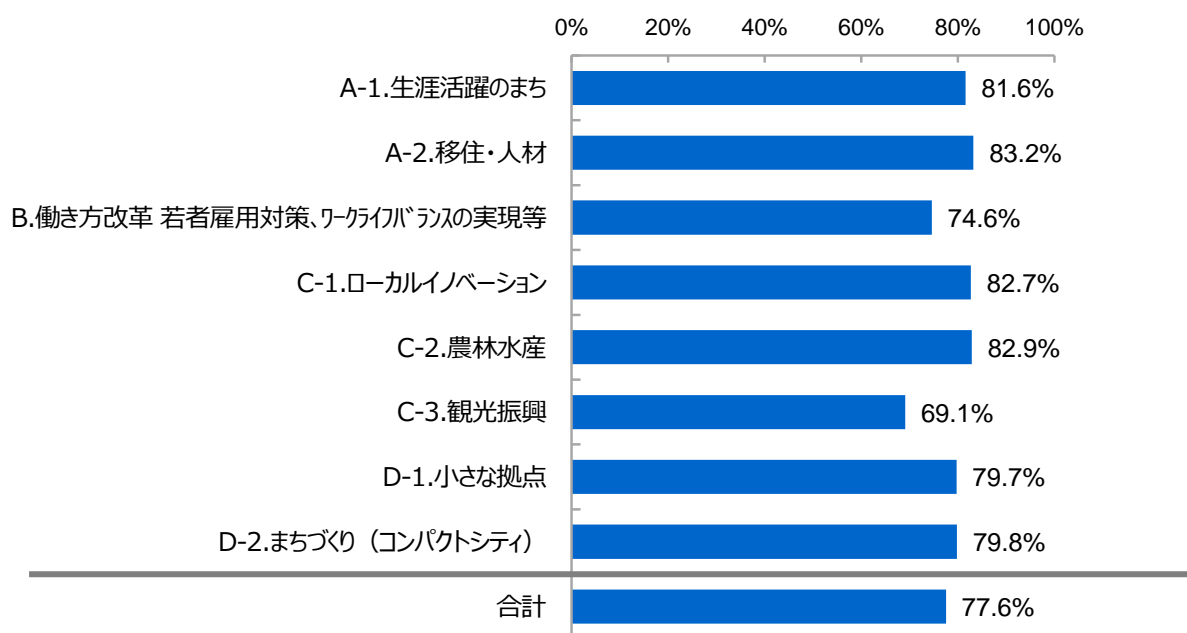
【分析単位：事業ごと（1つの事業を複数の地方公共団体で連携して行っている場合は、団体ごと）】

※KPI を少なくとも 1 つ達成した事業

設問 2-クにおいて、地方公共団体に対し、設定された KPI 指標の目標値に対する達成度合いを尋ね、KPI を少なくとも 1 つ達成した事業の割合を整理したところ以下の通り。事業実施報告において達成状況の有効な記載がされた事業（全 3,444 事業）の約 78%で KPI を達成。

事業分野・テーマ別にみると、「C-3.観光振興」（約 69%）、「B.働き方改革等」（約 75%）の目標達成率が低め。

図表 11 KPI の目標を達成した事業の割合（平成 28 年度末時点）



※事業実施報告様式・設問 2-オ（目標値）、2-ク（達成度）、2-ケ（実績値）の全てに回答があったものを母数として集計。

※地方公共団体の各事業で設定された KPI 群において、設問 2-ク（達成度）で 1 つでも「①目標値を達成」を選択している場合、当該事業では「達成」されたものとして集計。

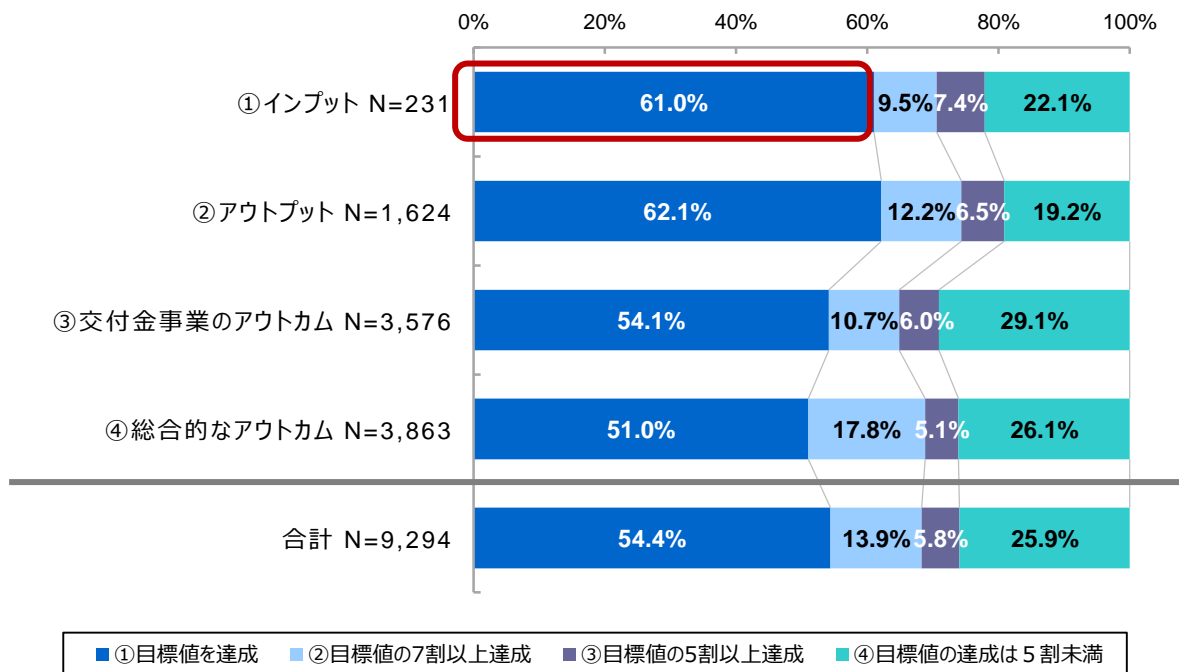
KPI 別の達成状況（平成 28 年度末目標値に対する達成度合い）

【分析単位：設定された KPI ごと。全 KPI 数に対する、設問クで「①目標値を達成」が選択された KPI 総数の比率】

設問 2-クにおいて、地方公共団体に対し、本事業終了時点での KPI の実績値の目標値に対する達成度合いを尋ねたところ、結果は以下の通り。当該事業で投入すべき資源量（ヒト・モノ・カネ・時間）を示す「①インプット」指標が「①目標値を達成」した比率が約 61% に留まる。

「③交付金事業のアウトカム」や「④総合的なアウトカム」では、「①目標値を達成」の比率が他に比して低め。

図表 12 KPI 別の目標達成状況（平成 28 年度末時点）（KPI 指標の分類ごと）



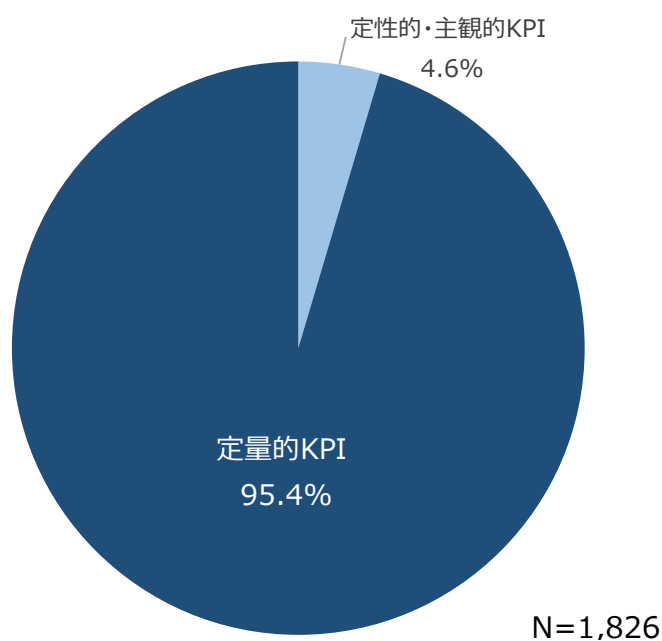
※事業実施報告様式・設問 2-クにおいて、地方公共団体が設定した各 KPI の目標達成状況について、①～④の選択肢から得た回答から集計。

参考資料：定性的・主観的 KPI 設定の例（まちづくり分野をケースとして）

まちづくり分野を例として、設問 2-アで地方公共団体によって設定された KPI のうち、「定性的・主観的 KPI」と考えられるものを抽出・整理した。

まちづくり分野で設定された KPI は合計 1,826 あり、そのうち 84（4.6%）が定性的・主観的 KPI であった。

図表 13 まちづくり分野の定性的・主観的 KPI の割合



※事業実施報告様式・設問 2-アにおいて、提出された KPI のうち、「定性的・主観的 KPI」と考えられるものを抽出して集計。

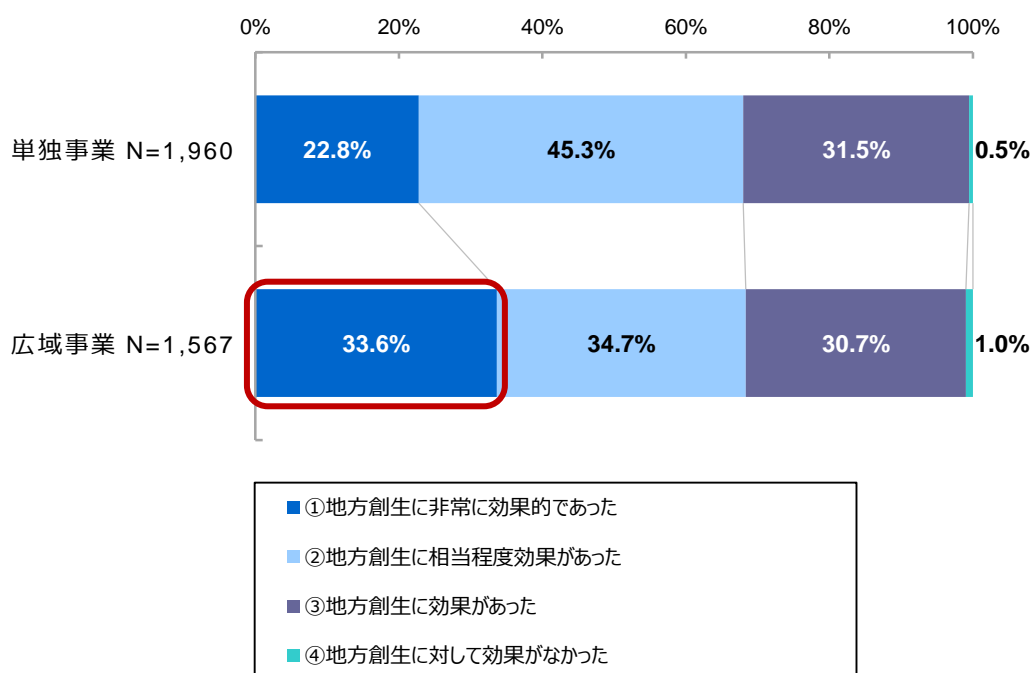
C) 交付金事業の効果検証について

交付金事業の地方創生への効果の認識

設問3において、地方公共団体に対し、交付金事業の地方創生への効果を尋ねたところ、結果は以下の通り。

加速化交付金事業の先駆性要素の1つである「広域連携」要件を満たす広域事業では、単独事業に比して、「地方創生への効果」が一層大きかったとの結果。

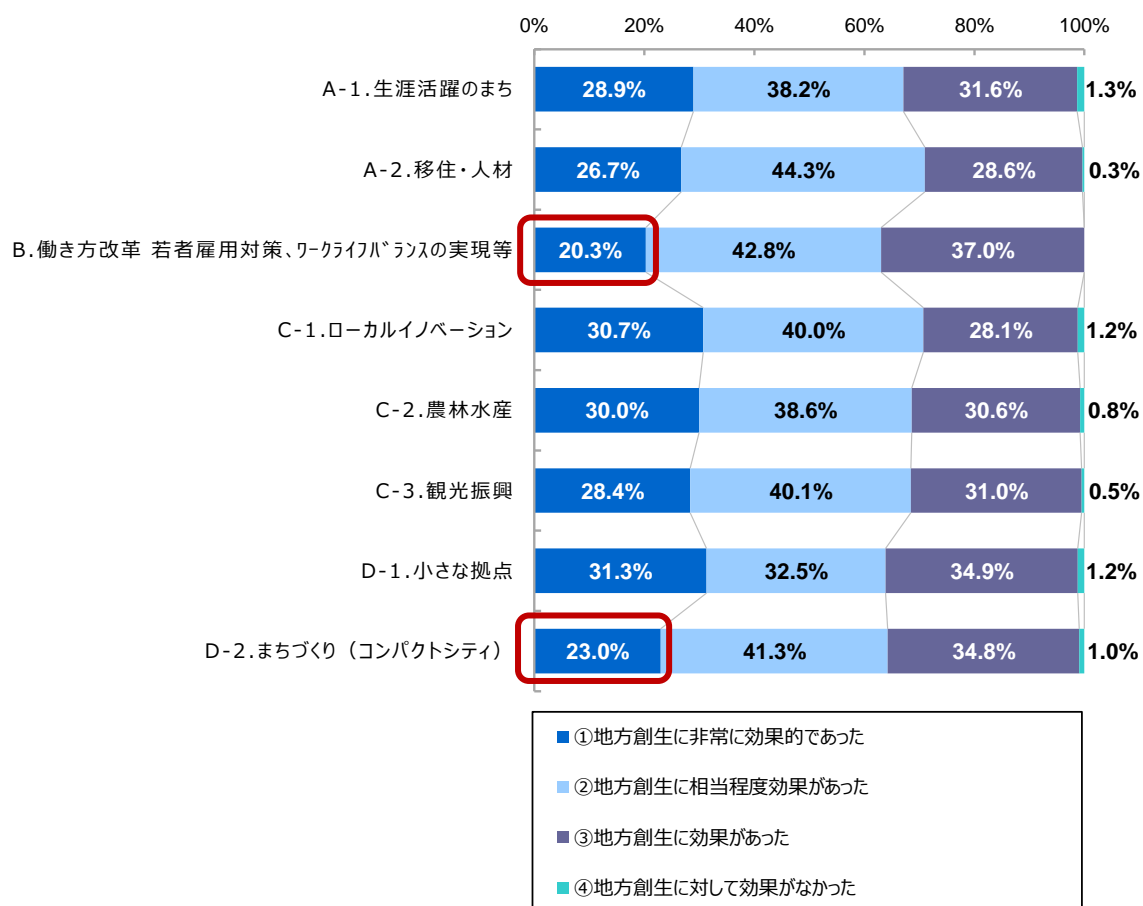
図表 14 交付金事業の地方創生への効果の認識（単独・広域ごと）



※事業実施報告様式・設問3において、地方公共団体が実施した事業について①～④の選択肢を提示し、得た回答を集計。

設問 3 を、事業テーマごとにみると、「①地方創生に非常に効果的であった」と回答する比率は、「B.働き方改革等」が最も小さく、「D-2.まちづくり（コンパクトシティ）」が続く。

図表 15 交付金事業の地方創生への効果の認識（事業テーマごと）



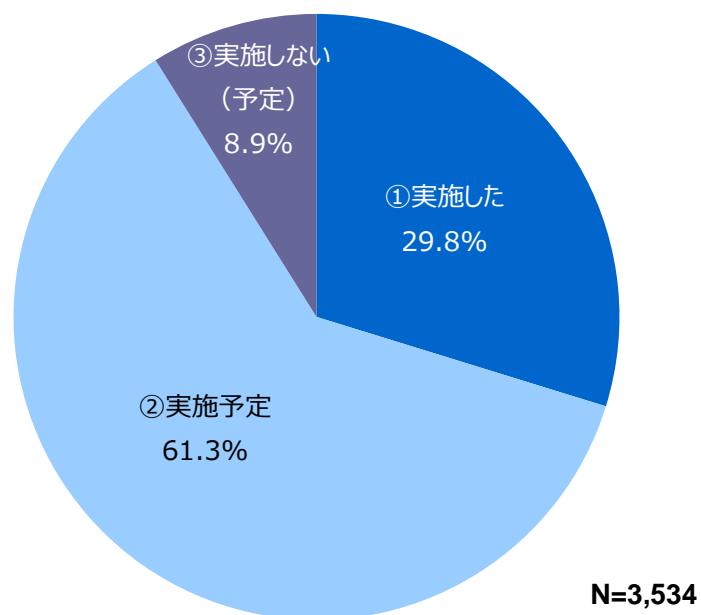
※事業実施報告様式・設問 3 において、地方公共団体が実施した事業について①～④の選択肢を提示し、得た回答を集計。

議会による効果検証の有無

設問 4 において、地方公共団体に対し、議会による効果検証の有無を尋ねたところ、結果は以下の通り。

議会による効果検証を実施した事業は、約 30%。約 61%は実施予定ではあるが未実施のまま（注：分析は平成 29 年 12 月末時点までに回収した「事業実施報告」が対象）。

図表 16 議会による効果検証の実施状況



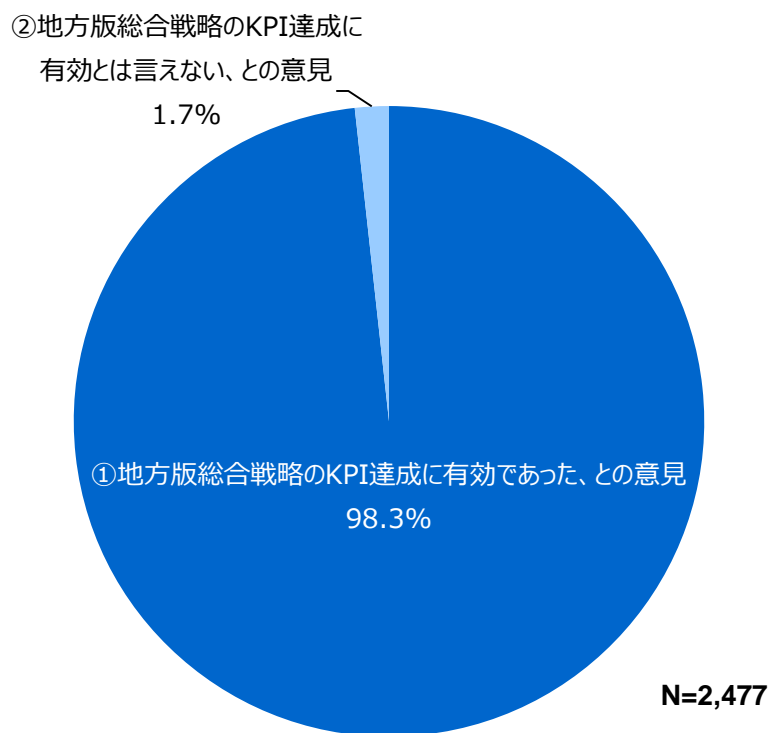
※事業実施報告様式・設問 4 において、地方公共団体が実施した事業について①～③の選択肢を提示し、得た回答を集計。

外部組織による効果検証の有無

設問 5 において、地方公共団体に対し、外部組織による本事業の評価を尋ねたところ、結果は以下の通り。

「①地方版総合戦略の KPI 達成に有効であった、との意見」は約 98%。

図表 17 外部組織による本事業の評価



※事業実施報告様式・設問 5 において、地方公共団体が実施した事業について①～②の選択肢を提示し、得た回答を集計。

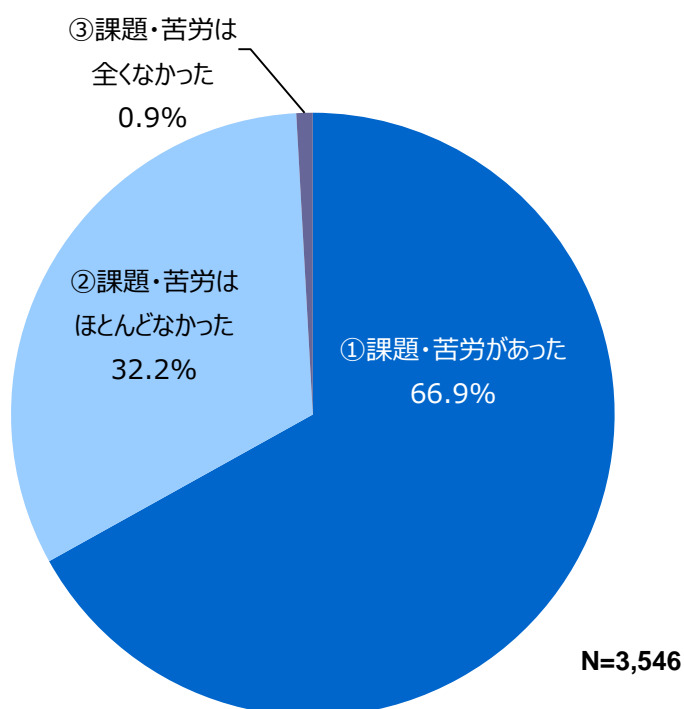
D) 交付金事業を進める中での課題・苦勞について

交付金事業を進める中での課題・苦勞の有無

設問 6 において、地方公共団体に対し、事業を進める中での課題・苦勞の有無を尋ねたところ、結果は以下の通り。

約 67%の事業では、「①課題・苦勞があった」との回答。

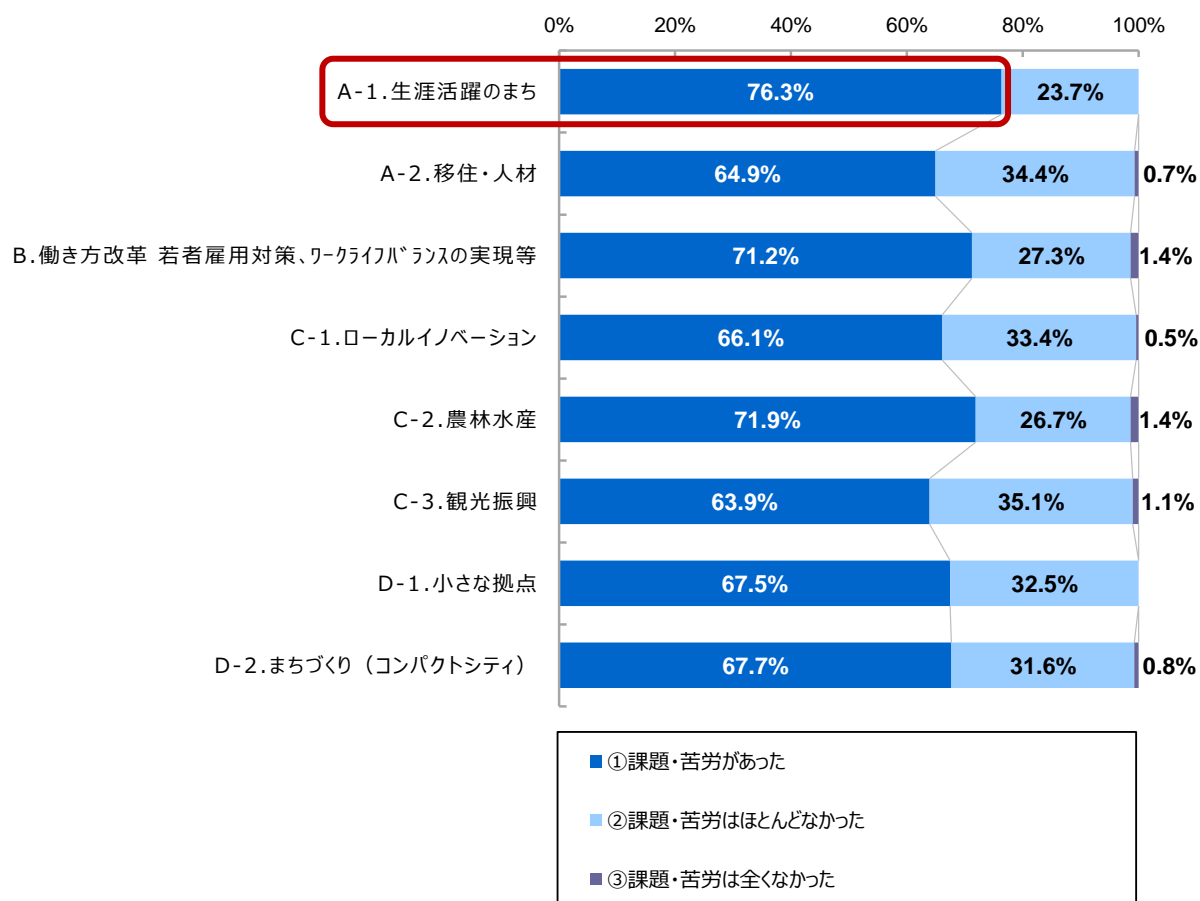
図表 18 交付金事業を進める中での課題・苦勞の有無



※事業実施報告様式・設問 6 において、地方公共団体が実施した事業について①～③の選択肢を提示し、得た回答を集計。

設問 6 を、事業テーマごとにみると、「①課題・苦労があった」と回答する比率は、「A-1.生涯活躍のまち」が最も大きい。

図表 19 交付金事業を進める中での課題・苦労の有無（事業テーマごと）



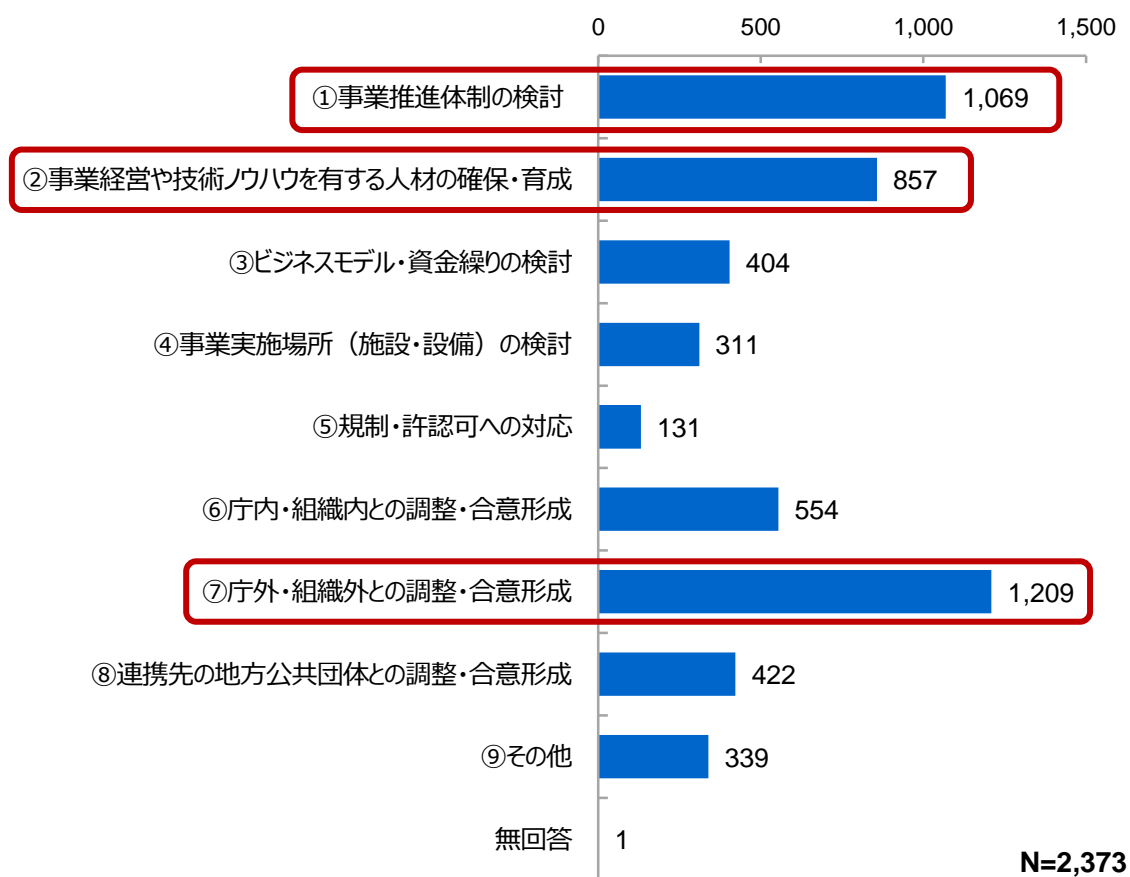
※事業実施報告様式・設問 6 において、地方公共団体が実施した事業について①～③の選択肢を提示し、得た回答を集計。

特に苦勞した事項

設問 6-1 において、地方公共団体に対し、事業を進める中で特に苦勞したことを尋ねたところ、結果は以下の通り（設問 6 で「①課題・苦勞があった」と回答した地方公共団体のみ対象）。

「⑦庁外・組織外との調整・合意形成」が最も多く、「①事業推進体制の検討」、「②事業経営や技術ノウハウを有する人材の確保・育成」が続く。

図表 20 事業を進める中で、特に苦勞したこと（3 つまで）



※事業実施報告様式・設問 6-1 において、地方公共団体が実施した事業について①～⑨の選択肢（3 つまで）を提示し、得た回答を集計。

設問 6-1 を、事業テーマごとにみると、1 位、2 位は、いずれにおいても「⑦庁外・組織外との調整・合意形成」と「①事業推進体制の検討」の組合せ。

図表 21 事業を進める中で、特に苦勞したこと（事業テーマごと）

※交付金事業を進める中で「①課題・苦勞があった」場合のみ回答。

事業分野・テーマ		特に苦勞したこと		
		1 位	2 位	3 位
A.地方への ひとの流れ	A-1.生涯活躍の まち	①事業推進体制の検討 ⑦庁外・組織外との調整・合意形成		②事業経営や技術ノウハ ウを有する人材の確保・ 育成
	A-2.移住・人材	⑦庁外・組織外と の調整・合意形成	①事業推進体制の 検討	②事業経営や技術ノウハ ウを有する人材の確保・ 育成
B.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		①事業推進体制の 検討	⑦庁外・組織外と の調整・合意形成	②事業経営や技術ノウハ ウを有する人材の確保・ 育成
C.しごと創 生	C-1.ローカルイ ノベーション	⑦庁外・組織外と の調整・合意形成	①事業推進体制の 検討	②事業経営や技術ノウハ ウを有する人材の確保・ 育成
	C-2.農林水産	⑦庁外・組織外と の調整・合意形成	①事業推進体制の 検討	②事業経営や技術ノウハ ウを有する人材の確保・ 育成
	C-3.観光振興	⑦庁外・組織外と の調整・合意形成	①事業推進体制の 検討	⑧連携先の地方公共団体 との調整・合意形成
D.まちづく り	D-1.小さな拠点	⑦庁外・組織外と の調整・合意形成	①事業推進体制の 検討	②事業経営や技術ノウハ ウを有する人材の確保・ 育成
	D-2.まちづくり (コンパクトシ ティ)	⑦庁外・組織外と の調整・合意形成	①事業推進体制の 検討	②事業経営や技術ノウハ ウを有する人材の確保・ 育成
合計		⑦庁外・組織外と の調整・合意形成	①事業推進体制の 検討	②事業経営や技術ノウハ ウを有する人材の確保・ 育成

※事業実施報告様式・設問 6-1 において、地方公共団体が実施した事業について①～⑨の
選択肢（3 つまで）を提示し、得た回答を集計。

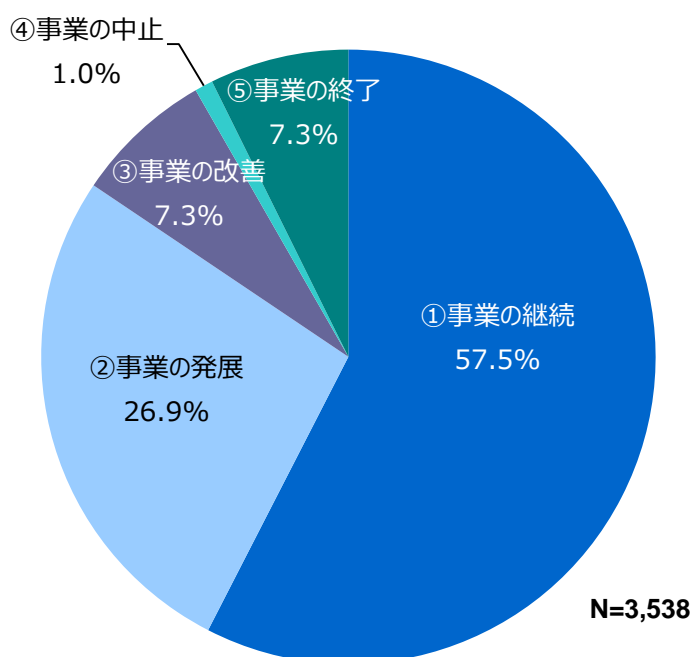
E) 今後の事業継続について

事業の今後の方針

設問 7 において、地方公共団体に対し、本事業の今後の方針を尋ねたところ、結果は以下の通り。

「①事業の継続」が約 58%で最も多く、「②事業の発展」が続く。「④事業の中止」は約 1%。

図表 22 今後の方針

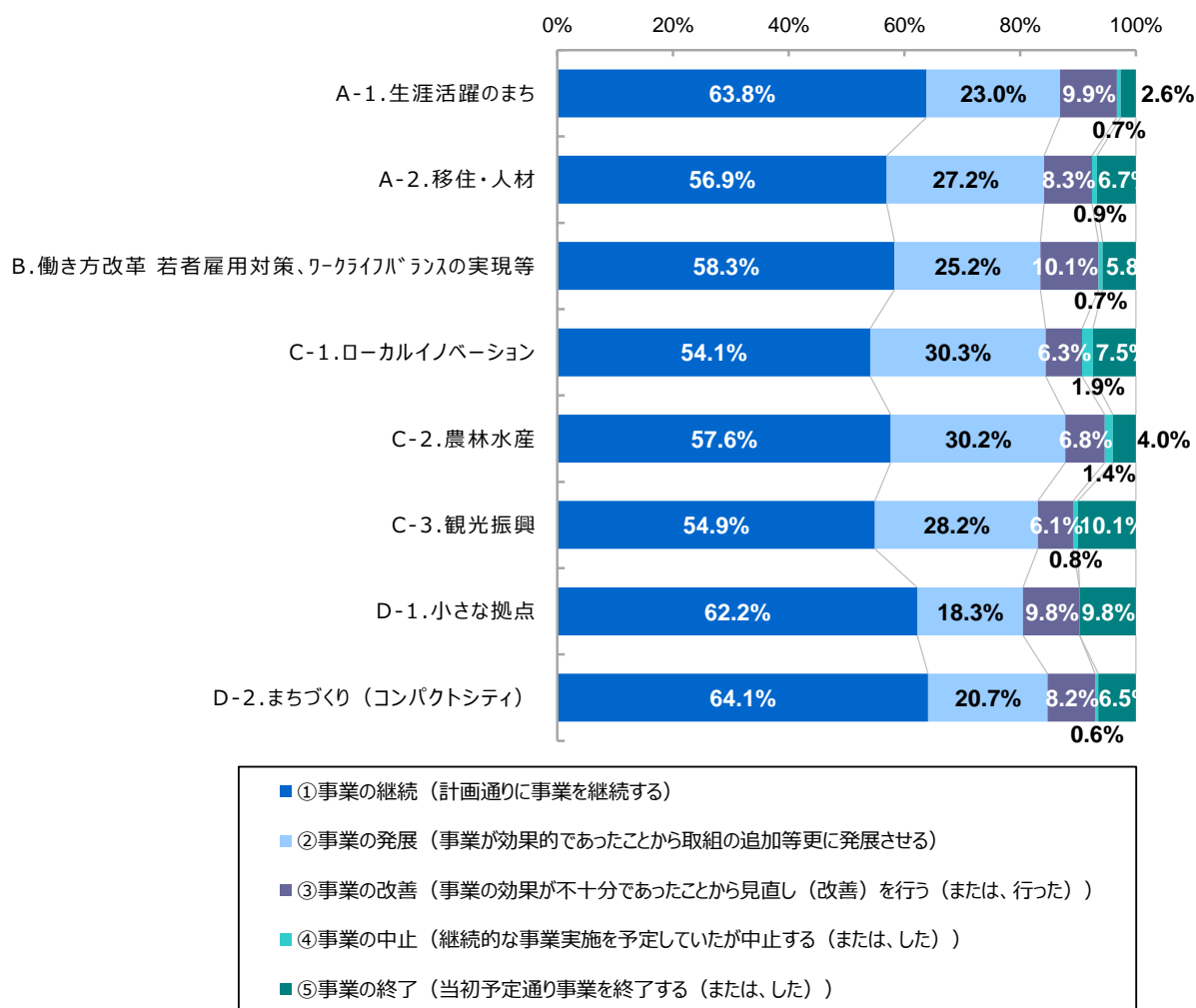


- ①事業の継続（計画通りに事業を継続する）
- ②事業の発展（事業が効果的であったことから取組の追加等更に発展させる）
- ③事業の改善（事業の効果が不十分であったことから見直し（改善）を行う（または、行った））
- ④事業の中止（継続的な事業実施を予定していたが中止する（または、した））
- ⑤事業の終了（当初予定通り事業を終了する（または、した））

※事業実施報告様式・設問 7 において、地方公共団体が実施した事業について①～⑤の選択肢を提示し、得た回答を集計。

設問 7 を、事業テーマごとにみると、全ての分野で「事業の継続」が最も多い。

図表 23 今後の方針（事業テーマごと）

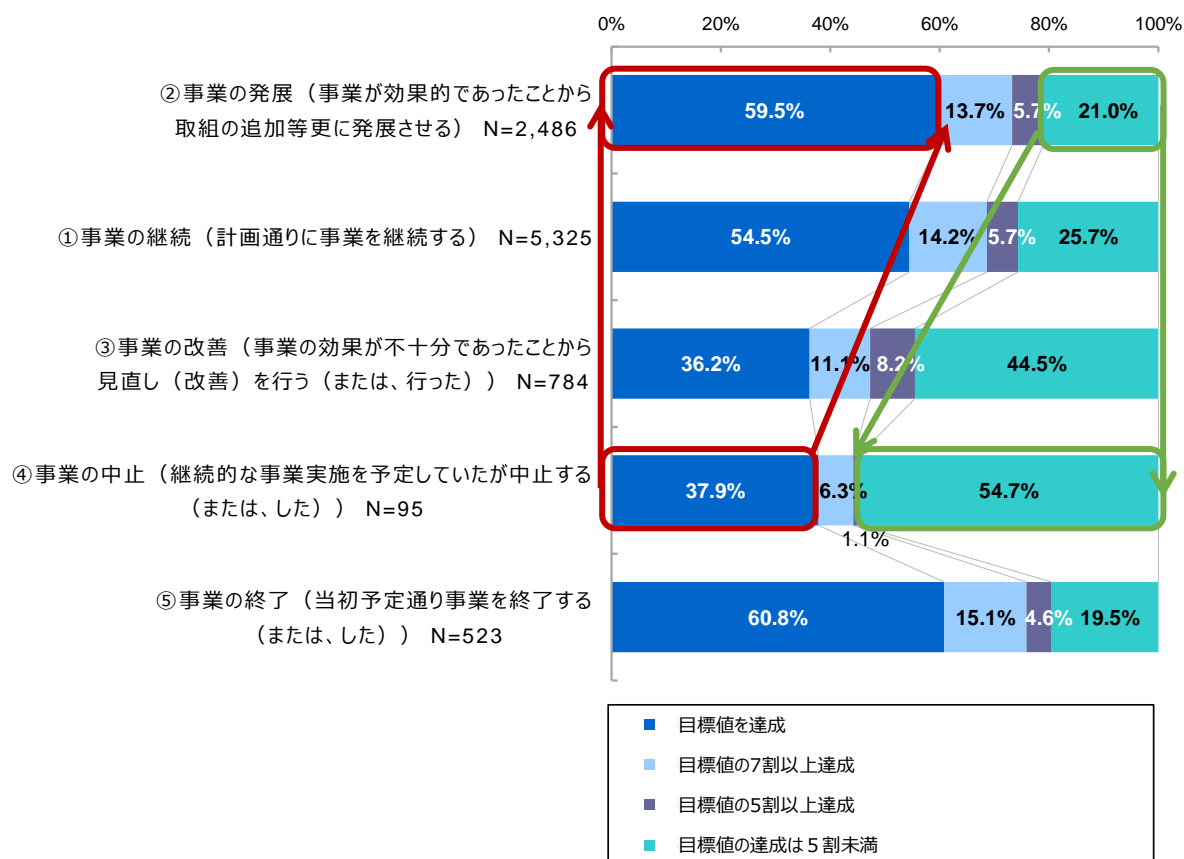


※事業実施報告様式・設問 7 において、地方公共団体が実施した事業について①～⑤の選択肢を提示し、得た回答を集計。

設問 7 において、「事業の発展」「事業の継続」といった前向きな方針を掲げる事業は、「事業の中止」「事業の改善」といった後ろ向きな方針を掲げる事業に比して、設問 2-クにおいて、「①目標値を達成」※している比率が大きく、且つ「④目標値の達成は 5 割未満」※の比率は小さい。

(※「交付金事業のアウトカム」を示す KPI に限定)

図表 24 今後の方針ごとにみた「交付金事業のアウトカム」を示す KPI の目標値達成状況



※事業実施報告様式・設問 7 において、地方公共団体が実施した事業について①～⑤の選択肢を提示し、得た回答と設問 2-クで得た回答を用いて集計。

設問7において、「④事業の中止（継続的な事業実施を予定していたが中止した事業）」と回答された事業は34事業あった。

「④事業の中止」を選択した事業の実施主体（地方公共団体）に、中止の理由について情報照会を実施した。情報照会結果から読み取れる主な中止理由は以下の通り。

※回答を得た団体は23。うち2件は「④事業の中止」とした事業実施報告は回答の誤りだったと連絡あり。有効回答は21事業。

図表 25 「④事業の中止」に至った理由

項目	内容
<p>担い手確保に障害があったケース</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資型のクラウドファンディングについて、想定よりも事業者からの反応が弱く、次年度につながる見込みが立たなかった。 ● 製品の量産化に必要な市内関連企業の育成が進まなかったことから、事業展開の方向性を見直し。 ● 申請時点において、事業の中核的役割を担うことを想定したベンチャー企業設立が実現に至らず事業を断念。 ● 地域おこし協力隊との連携により事業を実施していたが、諸事情により協力隊が活動を中止、脱退された。その後、人材を発見できず中止に至った。
<p>合意形成が得られなかったケース</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業生産者等が経営を学び、商品開発や販売に取り組むための場を提供しようとしたが、町内農業従事者の参加が少なく、以降の事業を実施するための調整・合意形成が難しかったため。 ● 地方創生推進交付金を活用してさらに取り組みを進めるべく、当該事業にかかる予算（案）を議会へ提出したが否決となり、事業の中止に至った。 ● 道の駅駐車場等の拡張による地権者への影響、また、将来の事業費の財政措置が疑問視され、議会において交付金の予算が3度否決され事業実施が不可能と判断した。 ● 地域住民が準備委員会を組織して協議を進めたが、事業に対する地域の合意形成が十分でなかった上に、店舗開設に要する資金が集まらなかったため、断念することとなった。
<p>災害等の予期せぬ障害が生じたケース</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 未曾有の豪雨災害の影響により、事業執行を中断せざるを得なくなった。 ● 地震により、町内全域に大きな被害が発生し、震災からの復旧・復興を最優先としたため。
<p>検証を経て実現可能性に障害があったケース</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 実施した試験栽培の成果が思わしくなく、かつ収穫に要する期間が長く圃場回転率が芳しくないことが分かった。また生産安定化や市場確保に長期間を要すると判断されたため中止。 ● 交付金事業でおこなった検証によって、活用を目指す有効成分の抽出・精製にかかるコストが非常に高くなることがわかり、以降の事業予定を中止した。 ● ペレット化試験による検証の結果、燃焼効率の悪さや、焼却残渣の多さによる機器トラブル等を含む課題が多く、実用的ではないとの判断により事業を中止した。

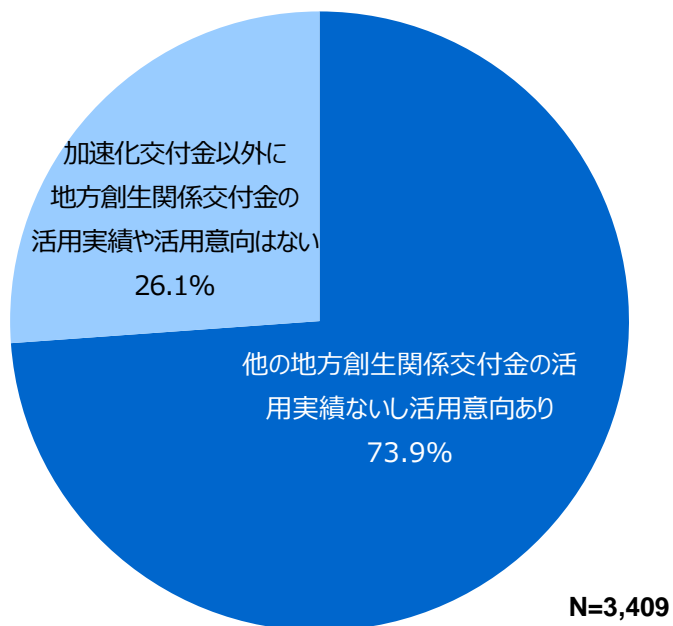
<p>既存事業による 支援に切り替える ケース</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成 29 年度からは、事業者の個別支援となり、市の産業支援センターが支援を継続。 ● 商品輸出についてある程度道筋がつき、今後は輸入業者とのマッチングの機会をサポートしていくこととし、交付金によるプロモーション活動は行わない方針に転換。また、海外販路拡大には、市の既存事業の活用により支援することとした。 ● 交付金の事業により、十分な成果が得られ、今後は、各県で取り組んでいる既存事業において、成果を活用したモデルルートの開発や観光資源の発掘に取り組んでいくこととした。
<p>民間による事業に シフトしたケース</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 交付金事業の実施により、地域素材を用いた具体的な商品開発がなされ、今後は民間による推進体制へシフトすることが、事業の継続、発展に最適であると判断された。 ● 交付金事業で作成・構築した成果物を活用して、情報発信等の強化が図られたことから、観光協会による取組を進めることとなった。
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 地方創生推進交付金の第 1 次募集の申請を行ったが交付されなかった。また第 2 次募集では、交付決定予定時期が遅く、年度内事業執行が困難なため、申請を見送った。 ● 地方創生推進交付金事業として継続したい意向であったが、推進交付金の採択を受けることができず、財源の確保ができなかった。

他の地方創生関係交付金の活用状況・意向

設問 8 において、地方公共団体に対し、他の地方創生関係交付金の活用状況・意向を尋ねたところ、結果は以下の通り。

約 74%の事業は、他の地方創生関係交付金の活用実績ないし活用意向あり。

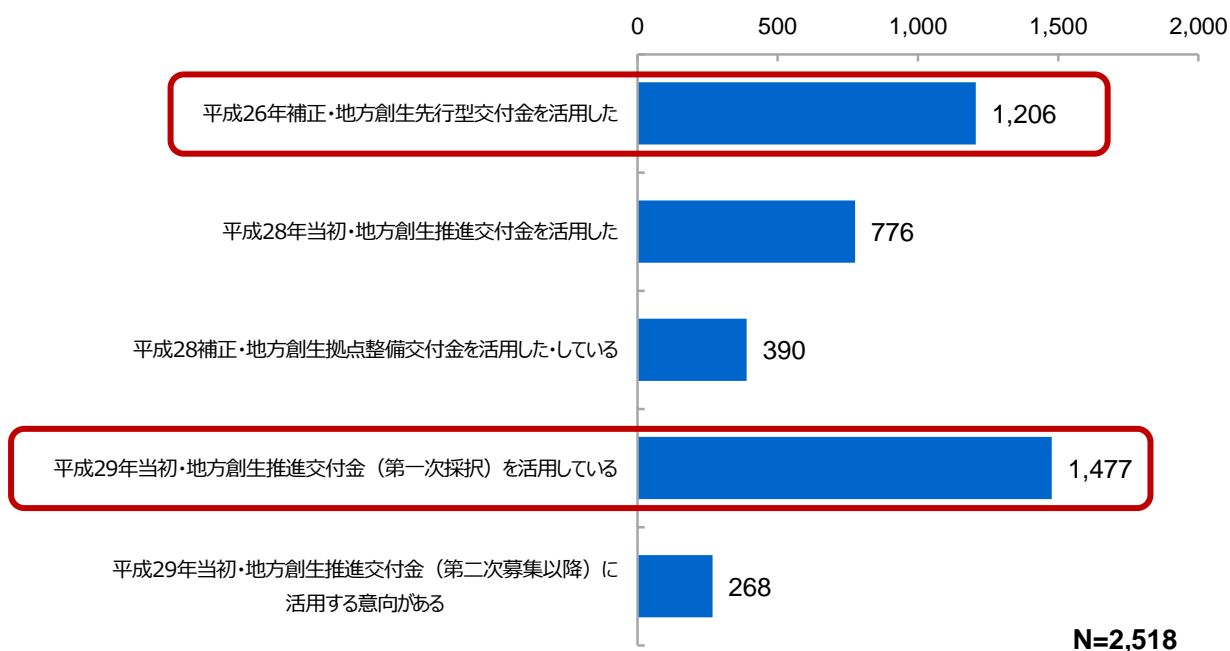
図表 26 他の地方創生関係交付金の活用状況・意向の有無



※事業実施報告様式・設問 8 において、地方公共団体が実施した事業について「活用実績・意向あり（具体の事業 5 つを提示）」、「活用実績・意向なし」の選択肢を提示し、得た回答を集計。

設問 8 において、他の地方創生関係交付金の活用実績ないし活用意向のある事業のうち、約 59%は「平成 29 年当初・地方創生推進交付金を活用している」事業であり、約 48%は「平成 26 年補正・地方創生先行型交付金を活用した」事業。

図表 27 他の地方創生関係交付金の活用状況・意向



※事業実施報告様式・設問 8 において、地方公共団体が実施した事業について「活用実績・意向あり（具体の事業 5 つを提示）」、「活用実績・意向なし」の選択肢を提示し、得た回答を集計。

1-3.加速化交付金事業全体の社会・経済効果分析

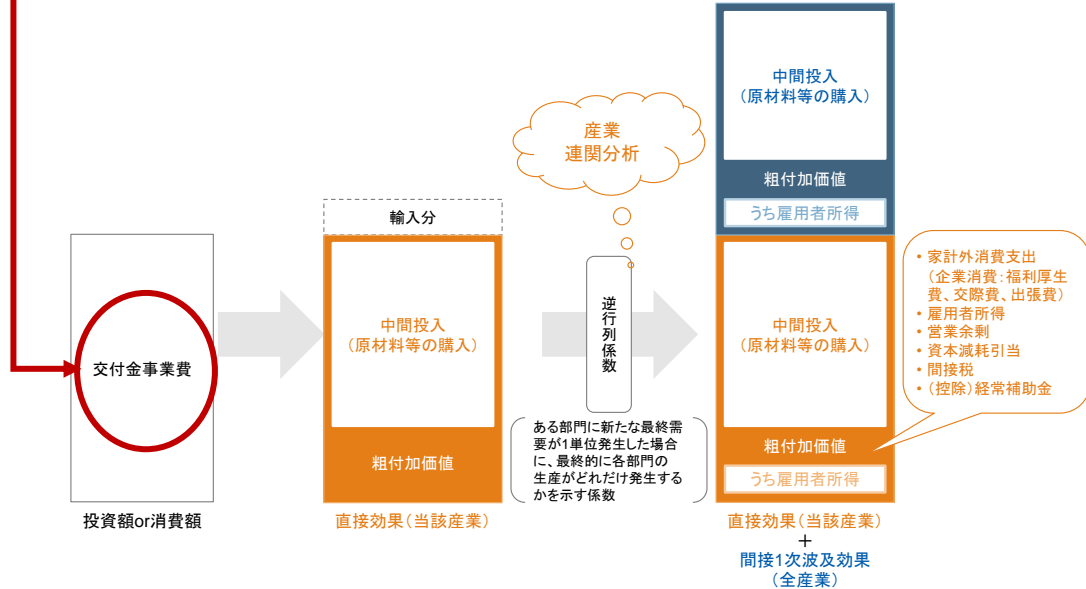
全体約 3,600 の加速化交付金の「事業実施報告」で把握する定量情報をもとにして、交付金事業総体としての効果を明らかにした。

A) 産業連関分析に基づく経済波及効果の試算

各事業における支出額をもとに、加速化交付金事業総体としての経済波及効果（ここでは、間接一次波及効果までを試算対象とした）を、産業連関分析により試算した。

図表 28 産業連関分析のイメージ

支出の内訳 [単位: 千円] ※事業実施報告に千円単位の概数で支出内訳の記入を要請。											加速化交付金 交付対象経費の 支出額(合計) [単位: 千円]
①農林水産	②建設	③製造	④情報通信	⑤運輸・郵便	⑥商業 (卸・小売)	⑦金融・保険	⑧不動産・ 物品賃貸	⑨サービス	⑩その他	①～⑩の合計	
地方公共団体からの事業実施報告で支出の内訳を把握											0



- 分析では、総務省「平成 23 年産業連関表」の 13 部門分類表を使用した。
 - ◇ 地方公共団体からの事業実施報告では、この 13 部門分類を前提としつつ、回答負荷を考慮して、交付金の支出先として想定し難い業種（鉱業、電力・ガス・水道、公務、分類不明）を「その他」として括った 10 区分での支出額内訳の提出を求めた。
 - ◇ その上で、「その他」として把握した支出額を、各事業テーマにおける「①農林水産」「②建築」「③製造」「④情報通信」「⑤運輸・郵便」「⑥商業」「⑦金融・保険」「⑧不動産・物品賃貸」「⑨サービス」の比率で案分したものを①～⑨に振り分け、13 部門ベースで産業連関分析を実施した。
 - ◇ さらに、鉱業、電力・ガス・水道、公務、分類不明部門で算出された間接一次波及効果については、もとの「⑩その他」として整理した。

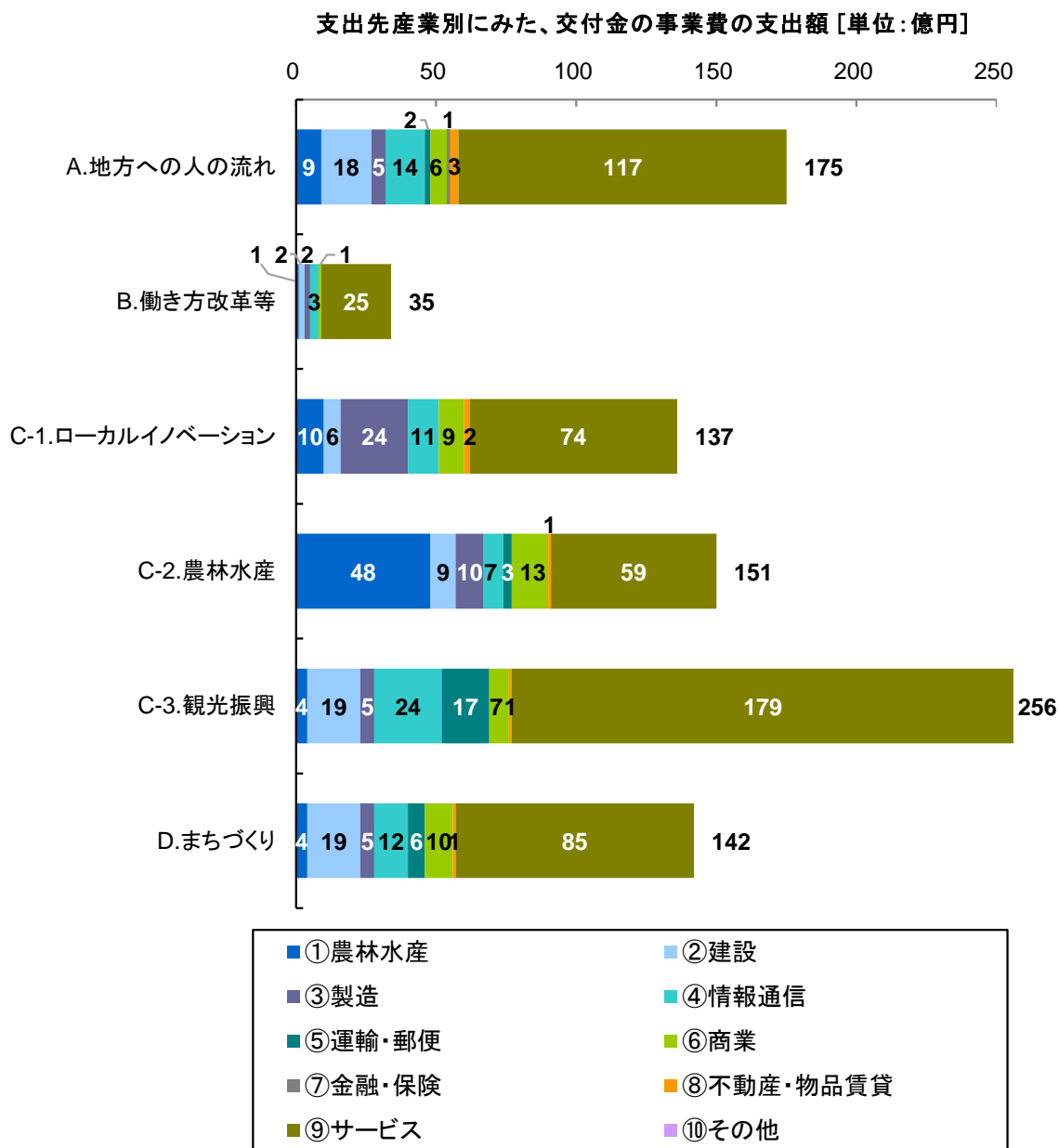
図表 29 事業実施報告で取得した支出額の業種区分

本調査の業種区分	産業連関表 13 部門分類
	総務省「平成 23 年 産業連関表 (確報)」
①農林水産	農林水産業
②建設	建設
③製造	製造業
④情報通信	情報通信
⑤運輸・郵便	運輸・郵便
⑥商業 (卸・小売)	商業
⑦金融・保険	金融・保険
⑧不動産・物品賃貸	不動産
⑨サービス	サービス (学術研究、宿泊業、飲食サービス、娯楽、教育、医療、福祉)
⑩その他	鉱業、電力・ガス・水道、公務、分類不明

設問 1-1 において、地方公共団体に対し、加速化交付金の対象経費の支出内訳を尋ねたところ、結果は以下の通り。

加速化交付金事業の事業費は、合計約 897 億円。事業テーマごとに、交付金事業費の支出先産業の内訳は下図表の通り。事業費の過半を「⑨サービス」に充当している事業テーマが多い。

図表 30 交付金事業費の支出先産業の内訳（事業テーマごと）



※事業実施報告様式・設問 1-1 において、地方公共団体が実施した事業について「支出の内訳」の記入欄を設け、得た回答を集計。

設問 1-1 の結果を用いて分析したところ、約1,479億円の経済波及効果との試算結果。

事業費（約 897 億円、前掲）と経済波及効果の比率は約 1.65 倍。（内訳は、直接効果約 872 億円、間接 1 次波及効果約 607 億円。）

※本試算は、地方公共団体から提出された「事業実施報告」に記載された交付金事業費の支出内訳のデータを用いて分析している。具体的には、①農林水産、②建設、③製造、④情報通信、⑤運輸・郵便、⑥商業（卸・小売）、⑦金融・保険、⑧不動産・物品賃貸、⑨サービス、⑩その他の業種分類を設定して、事業の実施にあたってそれぞれの業種に支出した金額を照会する手法とした。

本手法については、下記のようなデータの不確実性等があることに留意する必要がある。

- ・事業費の支出内訳について、地方公共団体において業種区分の判断ができない場合、当該支出については「⑩その他」とする形式をとったこと。

- ・事業実施報告において、「⑩その他」に充当された支出の占める割合が大きい事業でも、調査対象事業数が膨大であり、かつ地方公共団体の回答負荷軽減を考慮し、個別の確認を行わなかったこと。

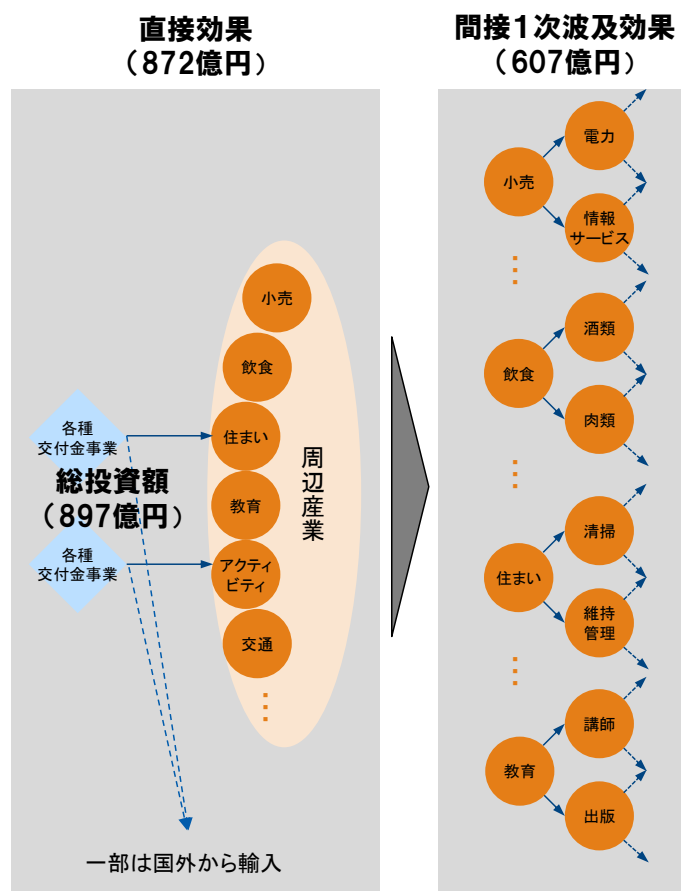
- ・「⑩その他」について、各事業テーマにおける①～⑨の比率が適用できることを仮定して振り分けを行ったこと など。

なお、図表 32 に示すように、本試算では、交付金事業費と経済波及効果の比率は、いずれの事業テーマにおいても 1.65 近傍と大きな差異は見られない結果となった。

今後に向けては、例えば、『相対的に事業費支出の占める割合の大きかった「⑨サービス」についてさらに細分化した支出金額の情報を得ること』や『「⑩その他」に充当された支出の占める割合が大きい事業（例えば事業費全体の 5%以上等）について、個別に支出内訳を確認すること』などの手法の改善を図ることが考えられる。

図表 31 経済波及効果の試算結果

合計1,479億円



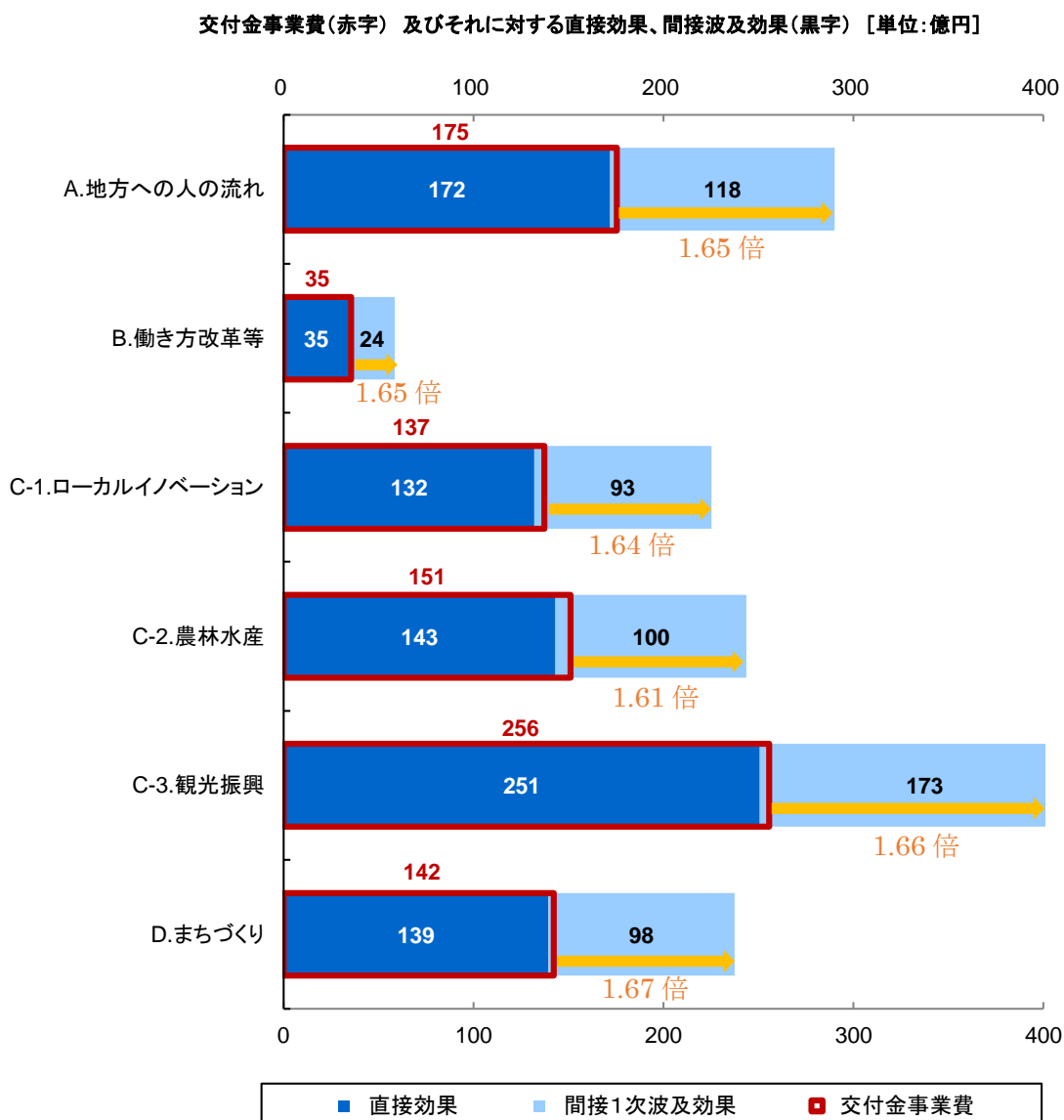
総投資（消費）額 （交付金支出額）	897 億円
1. 直接効果	872 億円
2. 間接 1 次波及効果	607 億円
経済波及効果（1. + 2.）	1,479 億円

※事業実施報告様式・設問 1-1 において、地方公共団体が実施した事業について「支出の内訳」の記入欄を設け、得た回答を用いて産業連関表により分析。

設問 1-1 の結果を用いて分析した結果を事業テーマごとにみると、交付金事業費に対する経済波及効果の比率は、いずれの事業テーマにおいても 1.65 近傍と大きな差異は見られない結果となった。

図表 32 交付金事業費、それに対する経済波及効果* (事業テーマごと)

※直接効果、間接 1 次波及効果の合計。



※事業実施報告様式・設問 1-1 において、地方公共団体が実施した事業について「支出の内訳」の記入欄を設け、得た回答を用いて産業連関表により分析。

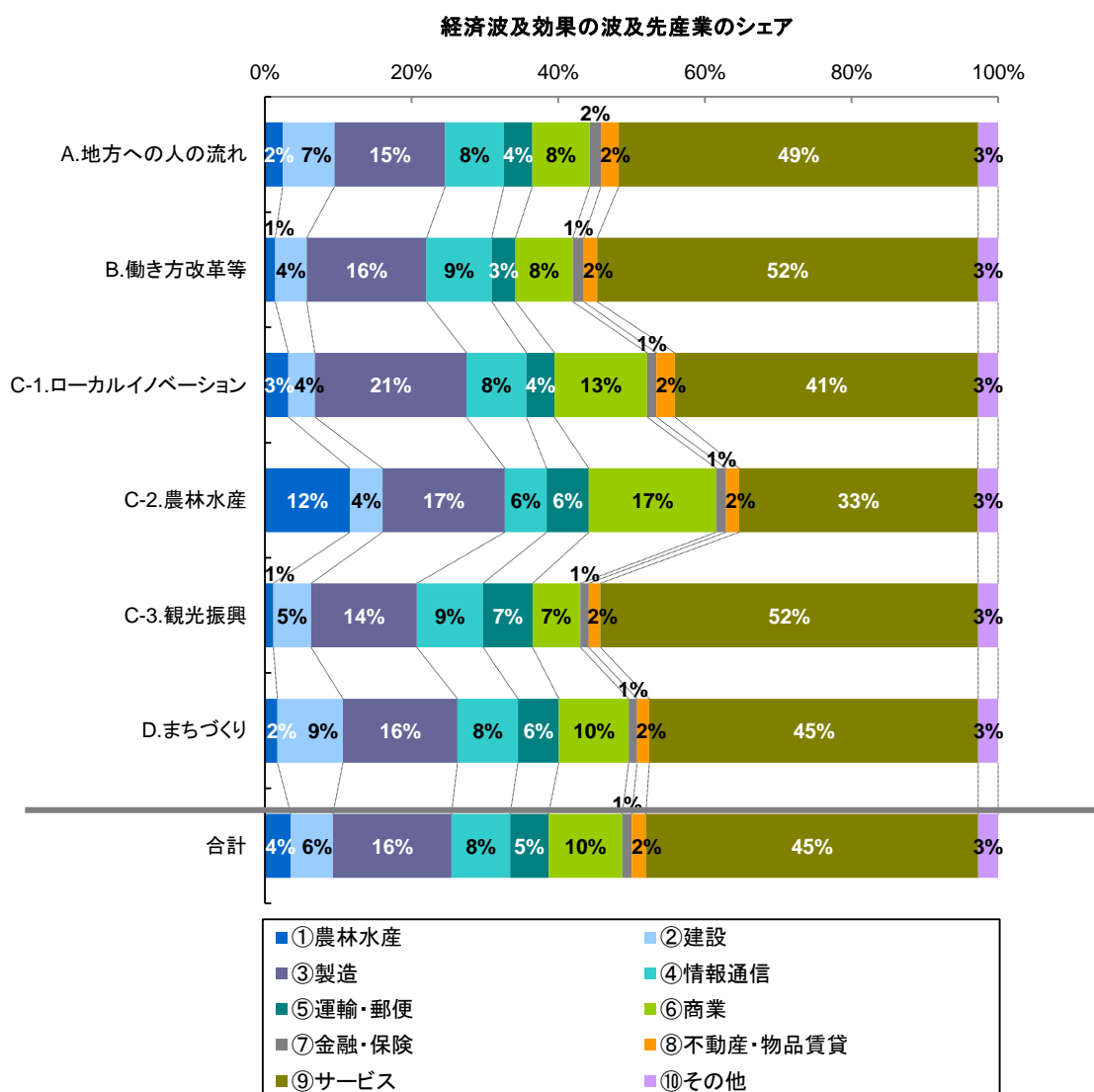
設問 1-1 の結果を用いて分析したところ、経済波及効果の波及先産業のシェアは、「⑨サービス」(45%) が最も大きく、「③製造」(16%)、「⑥商業」(10%)、「④情報通信」(8%) と続く。

事業テーマごとの傾向も概ね同様であるが、一部特徴を抜粋。

- 「B.働き方改革等」、「C-3.観光振興」では、「⑨サービス」の比率が他に比して大きめ。
- 「C-1.ローカルイノベーション」では、「③製造」の比率が他に比して大きめ。
- 「C-2.農林水産」では、「①農林水産」、「⑥商業」の比率が他に比して大きめ。

図表 33 経済波及効果*の波及先産業のシェア（事業テーマごと）

※直接効果、間接 1 次波及効果の合計。



※事業実施報告様式・設問 1-1 において、地方公共団体が実施した事業について「支出の内訳」の記入欄を設け、得た回答を用いて産業連関表により分析。

B) 代表的 KPI に着目した効果の算出

代表的 KPI として、設問 2-アで「移住者数」「新規雇用者数」「新たに開発した商品・サービスの売上高」に関連するものに着目。これらについて、加速化交付金事業実施前後での増分を積み上げ、効果として算出を試みた。

代表的 KPI の抽出手順は以下の通り。

- 事業実施報告で提出された 3,568 事業の全 10,148 の KPI のうち、地方公共団体担当者が事業実施報告・設問 2-イにおいて、「③交付金事業のアウトカム」と記載した 3,779 の KPI を抜粋。
- 目視で、交付金事業による「移住者数」「新規雇用者数」「新たに開発した商品・サービスの売上高」に該当する KPI (当初値、目標値、実績値の記載があるもののみ) を抽出。
- その結果抽出された KPI 数は、「移住者数」が 98 個、「新規雇用者数」が 229 個、「新たに開発した商品・サービスの売上高」が 106 個。

抽出した代表的 KPI について、実績値、目標値をそれぞれ足し上げて比較したところ、「移住者数」は、実績値の合計 > 目標値の合計。「新規雇用者数」、「新たに開発した商品・サービスの売上高」の実績値合計は目標値合計の 8 割程度。

図表 34 代表的 KPI*の実績値、目標値の合計・平均

※設問 2-イにおいて、「③交付金事業のアウトカム」と回答があった KPI のうち、「移住者数」、「新規雇用者数」、「新たに開発した商品・サービスの売上高」に該当するものを目視抽出。

事業分野・テーマ	該当事業数		H28 年度末実績値 (「当初値」からの増分)	H28 年度末目標値 (「当初値」からの増分)	(参考) 数年後の目標値 (「当初値」からの増分)
移住者数 (人) 達成率 134%	98	合計	1,163	865	4,787
		平均	12	9	49
新規雇用者数 (人) 達成率 77%	229	合計	1,275	1,657	7,666
		平均	6	7	33
新たに開発した商品・サービスの売上高 (百万円) 達成率 79%	106	合計	653	826	4,764
		平均	6	8	45

注) あくまで「③交付金事業のアウトカム」指標として「移住者数」等が位置付けられた KPI 群の実績値の和であって、交付金事業全体 (3,568 事業) の数値ではない。

代表的 KPI の抽出過程で、以下に該当するような指標を除外。

- 当該事業以外による効果も含む「総合的なアウトカム」とも解釈し得る KPI 指標（例：転入者数、地域全体の出荷額）。
- 実態が伴っていないと判断し得る KPI 指標（例：移住希望者数、採用決定数）。
- 市町村事業の実績値との重複計上の懸念のある、都道府県事業の KPI 指標（例：県及び市町の移住相談窓口等を利用した・・・移住者数）。

図表 35 （参考）代表的 KPI の抽出過程で除外した指標の例

事業分野・テーマ	除外した指標の例
移住者数	<ul style="list-style-type: none"> ● 転入者数 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 当該事業以外による効果も含むような、「総合的なアウトカム」とも解釈し得るため、除外。 ● 移住促進センターにおける XXX 市への移住希望者数 <ul style="list-style-type: none"> ➤ “希望”であり、実際に移住したか否かが判断できないため、除外。 ● トータルコーディネーターが支援した移住件数 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 同上。 ● 県及び市町の移住相談窓口等を利用した県外からの移住者数（←県事業で定められた KPI 指標） <ul style="list-style-type: none"> ➤ 県下の市町村で実施された事業群での実績値を内包する可能性あり。重複計上を防ぐため、除外。
新規雇用者数	<ul style="list-style-type: none"> ● 地元企業への就職者数 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 当該事業以外による効果も含むような、「総合的なアウトカム」とも解釈し得るため、除外。 ● 観光事業関連雇用創出者数 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 同上。 ● 若者（15～34 歳）の就職者数 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 当該事業以外による効果も含むような、「総合的なアウトカム」とも解釈し得るため、除外。 ● 採用決定数 <ul style="list-style-type: none"> ➤ “採用決定”であり、実際に勤務を開始したか否かが判断できないため、除外。
新たに開発した商品・サービスの売上高	<ul style="list-style-type: none"> ● 農産物売上の増加 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 当該事業以外による効果も含むような、「総合的なアウトカム」とも解釈し得るため、除外。 ● 6 次化商品年間売上額 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 同上。 ● XXX 地域全体の製造品出荷額等 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 同上。 ● 当期利益 <ul style="list-style-type: none"> ➤ “利益”であり、売上ではないため、除外。

2. 加速化交付金事業効果の事例研究

加速化交付金を活用した特徴的な事例を抽出し、事例研究を行った。具体的には下記の二段階の事例研究を実施した。

①詳細調査（情報照会・電話等ヒアリング：90 事例）

- 調査票による情報照会により取組内容を把握した上で、電話ヒアリング等により取組のきっかけや工夫・手法を聞き取った。
- これにより横展開し得る TIPS、KPI の達成状況やその要因、今後の事業展開等の把握・分析に努めた。

②フィールド調査（訪問実査：31 事例）

- 詳細調査を踏まえ、「マネジメントサイクル（PDCA）」、「KPI 設定・運用」、「自立性確立」等の観点で参考になると考えられる事例について、適宜、WG 構成員等の参加による現地調査を実施した。
- フィールド調査では、交付金事業の関係主体や連携先の地方公共団体等へのヒアリング、及び視察等を行い、取組の効果を把握するとともに、示唆となる事例集として整理を行った。

2-1. 事例研究の母集団とする事例の抽出

加速化交付金事業約 3,600 事業の中から、事例研究の母集団となる 90 事例を抽出した。具体的には、下記の観点を勘案しつつ、約 3,600 事例から百数十事例程度を抽出した後、検討委員会における協議等を踏まえて事例研究の母集団となる 90 事例を精査・確定した。

a. 「地方創生に係る特徴的な取組事例」掲載の事業

- 「地方創生に係る特徴的な取組事例（内閣府地方創生推進事務局）」「地方創生加速化交付金の交付対象事業における特徴的な取組事例（内閣府地方創生推進事務局）」に掲載されている事業。

b. 都道府県等から推薦を得られた事業

- 本年 9 月に都道府県に対しておこなった情報照会によって、「参考となる事例（成果を上げた工夫がみられる/苦戦した・反面教師となる）」として推薦を得られた事業。

c. 「先行型交付金（タイプ I）」や「推進交付金」にも採択された事業

- 各地方公共団体から回収した事業実施報告において、地方創生加速化交付金のみならず、「平成 26 年補正・地方創生先行型交付金」、「平成 28 年当初・地方創生推進交付金」、「平成 29 年当初・地方創生推進交付金（第一次採択）」といった地方創生関係交付金を活用している事業。

d. 「KPI（交付金事業のアウトカム）の達成状況」が芳しい事例

- 各地方公共団体から回収した事業実施報告において、KPI（交付金事業のアウトカム、もしくは総合的なアウトカム）の達成度合いが「目標値を達成」となっている事業。

e. 今後の方針が前向きな事例

- 各地方公共団体から回収した事業実施報告において、今後の事業の方針として「①継続」「②発展」「③改善」となっている事業。

f. 苦労しながらも努力や改善に取り組む事例

- 各地方公共団体から回収した事業実施報告において、「課題・苦労があった」と回答しつつ、その課題・苦労に対する取組内容を、詳述している事業。

事業分野別の詳細調査対象事例数、フィールド調査対象事例数は以下の通り。

図表 36 事例研究の対象とした事例数

事業分野・テーマ		調査対象事例数	
		詳細調査対象	フィールド調査対象 (内数)
A.地方へのひとの流れ	A-1.生涯活躍のまち	8	3
	A-2.移住・人材	10	3
B.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		31	8
C.しごと創生	C-1.ローカルイノベーション	16	6
	C-2.農林水産	16	6
	C-3.観光振興	16	6
D.まちづくり	D-1.小さな拠点	5	2
	D-2.まちづくり（コンパクトシティ）	11	3
計		90	31

2-2.90 事例を対象とした詳細調査

詳細調査では、下記のような情報照会様式を作成のうえ、対象となる地方公共団体に情報提供を依頼し、電話等による補足確認を行った。

図表 37 地方公共団体に発出した詳細調査票（1/2）

地方創生加速化交付金事業の効果検証に関する調査

詳細調査 事前情報照会票

本調査では、地方創生加速化交付金事業の実施報告の内容に鑑み、いくつかの事業を対象として、詳細調査を実施します。
本情報照会及びヒアリング調査（電話ないし訪問）では、貴団体の実施した事業「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」を対象として、取組の示唆やコツ・留意事項等を抽出・整理することを目的としています。

以下、回答欄

地方公共団体名	事業名

1. マネジメントサイクルの各段階ごとの実施事項、工夫について

上記事業について、マネジメントサイクル（PDCA）の各段階ごとに、「どのような取組を行ったか」、また「滞りなく進めるために、どのような工夫を行ったか（、あるいはどのような工夫をしてあげばよかったとお考えか）」をご教示ください。

※特に、工夫や課題がみられた項目を中心に回答ください。（全てを埋める必要はありません。）

大項目	項目	回答欄 ※ マネジメントサイクル（PDCA）の各段階における実施事項を記載するとともに、後から振り返ったときに「実施してよかったこと・工夫」、「こうしてあげばよかったこと」を記載ください。
Plan 事業構想の 具体化	・ 地域課題の発見	
	・ 課題解決のための事業のアイデア出し	
	・ コースとシーズ（ヒト・モノ・カネ・場所・技術・ノウハウ等の地域リソース）の概況把握	
	・ 事業構想の検討 特に事業の内容面	
	・ 事業構想の検討 特に事業のスキーム面（体制、カネ）	
	・ ステークホルダーとの調整・合意形成（庁内・庁外 [※] ・住民） ※ 民間の他、広域事業の場合の、連携地方公共団体含む	
	・ 事業がもたらす地域への効果・メリットの見極め	
	・ 全国に横展開し得る先駆性・特徴 （他の地方公共団体の事例とは一線を画するポイント）の確立	
Plan 事業計画の 立案	・ 事業計画の検討体制の構築	
	・ 事業計画の立案 ✓ 商品・サービスの具体化、需要確保、供給可能性の検討 ✓ 事業の規模、事業実施場所の検討 ✓ 事業推進体制の構築（人材・組織） ✓ 法規制・許認可・リスク等の確認・想定 ✓ 事業スケジュールの検討	
	・ 自立性の確認 ✓ ビジネスモデル・事業採算性・資金調達方法の検討	
Do 事業の 実施・継続	・ 進捗確認、事中的取組改善	
	・ 担い手の継続的確保（人材確保・育成、ノウハウ蓄積）	
	・ 利用者の継続的確保（プロモーション）	
	・ 想定外事象への対応	
	・ 地域住民等からの受容性確保（地域住民の理解醸成、地域に対するメリットの提示）	
Check- Action 事業の評価・ 改善	・ 事業評価の実施 ・ 評価結果を踏まえた改善の検討	

～裏面へつづく～

図表 38 地方公共団体に発出した詳細調査票 (2/2)

2. KPI の指標設定・目標値設定について

上記事業の KPI 指標それぞれについて、指標設定・目標値設定の考え方をそれぞれご教示ください。北海道旭川市

※なお、指標設定・目標値設定の考え方をご記入いただく際の観点（例）を以下に例示します。

「KPI 指標設定の考え方」をご記入いただく際の観点（例）	「目標値設定の考え方」をご記入いただく際の観点（例）
<ul style="list-style-type: none"> なぜその指標を設定したか (検討時の思考プロセス、取り扱いやすさの留意 等) 事業の遂行・継続・発展に当たり、その指標をどう活用するか／してきたか 	<ul style="list-style-type: none"> 事業にとってどのような意味をなす水準として設定したか <ul style="list-style-type: none"> 事業の自立を見据えた場合に、十分な水準か 途中時点での目標か、最終目標か 等 どのような根拠のもと、どのような考え方で（定量的に）、その値を導き出したか

KPI 指標	KPI 指標設定の考え方	目標値・実績値		目標値設定の考え方
		目標値	(参考) 実績値	
まちなか居住人口		10200 人	9801 人	
UIターンに関する人材登録制度に登録した個人のうち、旭川市内に就職した人数		6 人	5 人	
移住に関わる相談件数(各年度件数)		25 人	33 人	
誘致人材活躍テレワーク・創業拠点を活用した新規創業件数(各年度件数)		0 件	0 件	

3. 当該事業に関する効果検証体制について

当該事業を次のステップに進ませるためには、各地方公共団体において、効果検証体制を有効に機能させることが求められます。

ここでは、外部組織による効果検証の状況をご教示ください。

外部組織による効果検証の有無		ある／なし ※いずれかを残してください。
検証委員の構成	当該事業分野に係る学識経験者	含む／含まない ※いずれかを残してください。
	行政・事業評価に係る学識経験者	含む／含まない ※いずれかを残してください。
	当該事業に係る利害関係者（ステークホルダー）	含む／含まない ※いずれかを残してください。
	上記を除く、その他実務経験者	含む／含まない ※いずれかを残してください。
検証委員会の概要	開催時期 ※平成 28 年度を例として具体的に。	[] 月、[] 月、[] 月…
	開催形式	外部公開／非公開 ※いずれかを残してください。

以上

2-3.代表事例を対象としたフィールド調査および事例集の作成

詳細調査を実施した 90 事例の中から、事業テーマを代表する 31 事例を検討委員会における協議等を踏まえて選定し、現地訪問によるフィールド調査を実施した。

フィールド調査では、事前に①事業実施計画、②事業実施報告、③詳細調査で把握した内容を盛り込んだワークシートを作成した上で、現地において事業実施主体（地方公共団体及び事業関係団体等）を対象にヒアリング・意見交換及び視察等を行った。

図表 39 フィールド調査の対象事例

No.	事業分野・テーマ	地方公共団体名	事業名称
1	ローカルイノベーション	栃木県、栃木県益子町	「とちぎの器」海外販路・誘客推進による地場産業振興事業
2	ローカルイノベーション	新潟県新潟市	成長産業における海外販路開拓と人材育成促進事業
3	ローカルイノベーション	福井県鯖江市	次世代産業創造支援事業(フェーズⅡ)
5	ローカルイノベーション	岡山県津山市	津山版地域イノベーション・プラットフォームによる強い産業の創出事業
6	ローカルイノベーション	岡山県西栗倉村	西栗倉ローカルベンチャー増殖・拡大加速化事業
7	農林水産	宮城県高鍋町	地域資源付加価値向上事業
8	農林水産	奈良県曾爾村	(仮称)曾爾村農林業公社と地域創業の連携によるしごと創生事業
9	農林水産	熊本県、熊本県南小国町	世界文化遺産登録に向けた阿蘇草原再生プロジェクト
10	農林水産	岩手県田野畑村	田野畑のブランドづくり&食を核にした交流人口の拡大事業
11	農林水産	山形県寒河江市、山形県朝日町	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
12	農林水産	長野県飯綱町、高山村	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)
13	観光振興	山形県新庄市	訪日外国人旅行者をターゲットとした地域ブランディングによる観光まちづくり事業
14	観光振興	岐阜県など	「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
15	観光振興	長野県など	恋するNAGANOWINE振興事業
16	観光振興	佐賀県	新たなコンテンツ(ゲーム・LINE)、新たな観光のしぐみが創る「SAGA新しい旅のカチ」(仮)
17	観光振興	熊本県天草市など	天草の特色ある地域資源を活用した「DMO観光地域づくり」連携事業
18	観光振興	福井県あわら市	越前加賀インバウンド推進事業
19	生涯活躍のまち	静岡県南伊豆町	健康創造型生涯活躍のまち推進事業/広域連携による健康創造型生涯活躍のまち推進事業
20	生涯活躍のまち	岩手県、雫石町	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
21	生涯活躍のまち	山梨県 都留市	生涯活躍のまち・つる推進事業
22	移住・人材	長野県飯田市(代表)地	飯田下伊那地域における航空機産業分野の人材育成と技術開発の強化広域連携事業
23	移住・人材	長野県岡谷市地	諏訪圏6市町村によるSUWAブランド創造事業
24	移住・人材	福岡県	【プロ人材】[しごと支援センター]地方創生人材確保・支援事業
25	働き方改革	長野県 駒ヶ根市	駒ヶ根市魅力ある仕事創造・働き方改革推進事業
26	働き方改革	北海道 別海町	「まちの活性化と移住に繋げる地域テレワーク」推進プロジェクト事業
27	小さな拠点	香川県東かがわ市	小さな拠点整備事業～地域による地域の課題解決支援事業～
28	小さな拠点	高知県四万十市	地域商社「隼西土佐ふるさと市」を核とした地域創造事業
29	まちづくり	新潟県上越市	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～
30	まちづくり	香川県丸亀市	リノベーションまちづくり促進事業
31	まちづくり	岡山県矢掛町	「賑わいの青空市」を核とした矢掛江戸時代の町並み再現事業

フィールド調査の結果は、加速化交付金を活用して行われた事業の概要や KPI に対する考え方、取り組む上で事業実施主体が気をつけたこと等について整理し、他の地方公共団体の今後の取組の参考となるように「地方創生関係交付金の活用事例集」としてとりまとめた。整理を行った事例集の様式は以下の通りである。

当該様式に従って整理した事例集は巻末に別添資料 1 として掲載する。

図表 40 事例集の様式

①	団体名、分野・テーマ、事業名	<ul style="list-style-type: none"> 各団体が設定した分野・テーマおよび事業名を記載しています。
②	事業概要	<ul style="list-style-type: none"> 事業の背景・経緯、事業概要を記載しています。 全体の事業費を記載しています。広域の場合は、全ての構成団体の合算値です。
③	KPI 等	<ul style="list-style-type: none"> 各団体が設定した KPI とその実績値および目標値を記載しています。 また、指標や目標値の設定についての考え方、根拠、目標水準の捉え方や計測方法などを聞き取り等を基に記載しています。
④	ロジックツリー	<ul style="list-style-type: none"> 当該事業の「アウトプット→交付金事業のアウトカム→総合的なアウトカム」に至る効果の体系を示したものです。 各団体が設定したものに加え、「参考案」として、現地調査等を踏まえて調査チームによって追加記載した KPI も含まれます。
⑤	各段階において地方公共団体が気つけたこと	<ul style="list-style-type: none"> 事業を推進する上で、各団体が気をつけたことについて、主な点を記載しています。 特に注目すべき箇所については、<u>下線</u>を引いています。
⑥	ここがポイント！	<ul style="list-style-type: none"> 事業全体において、特徴的なポイントを記載しています。

3. 事業設計・事業改善に係る地方公共団体支援の試行等

本調査では、事業実施報告の整理・分析及び事例調査（90 事例の詳細調査）を踏まえ、そのうち事業テーマを代表するとともに事業実施主体によって意欲的に取り組まれている事例についてフィールド調査（31 事例）を実施した。

フィールド調査では、本調査を通じて整理を進めた「地方創生事業実施のためのガイドライン」に掲載した KPI 設定の考え方や、他地域の特徴的な事例に係る意見交換や適宜の情報提供を行った。加えて、事業テーマごとに設置したワーキンググループの構成員である有識者の参画を得てフィールド調査を実施し、現地におけるディスカッションを行うとともに、今後の事業展開や改善に係る有識者の助言を事業実施主体にフィードバックした。

有識者が行った助言はガイドラインおよび事例集に適宜の反映を行った。また、助言対象となった地方公共団体には、今後の事業改善等に資するよう助言の内容を情報提供した。

注) 1つのフィールド調査に複数の有識者が参加した場合には、それぞれ1件として助言を聴取しており、助言を行った件数は合計23件となった。

4. 地方創生事業実施のためのガイドラインの作成

前章までに実施した調査をもとに、地方公共団体による「今後の地方創生推進交付金事業の新規計画・立案」、「進行中の事業の改善」及びそれらを踏まえた「先行優良事例の横展開」に資するよう、『地方創生事業実施のためのガイドライン～地方創生推進交付金を活用した事業の立案・改善の手引き～』の案の整理を行った。

■ガイドラインの全体構成

ガイドラインは「分野横断的ガイドライン（総論）」と「分野・テーマ毎のガイドライン（各論）」で構成することとした。

「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・留意点を掲載した。

「各論」では、事業の分野・テーマごとに、参考となる地方創生関係交付金を活用した取組事例の概要等を掲載した。

上記の総論及び各論を整理するにあたって調査した事業実施事例の詳細は、「地方創生関係交付金の活用事例集」として、別途整理した。

4-1. 分野横断的ガイドライン（総論）の作成

ガイドラインの「総論」では、地方公共団体が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・留意点を掲載した。

具体的には、重視すべき先駆性要素の概要や具体例を示した「地方創生推進交付金事業のねらい」、KPI（重要業績評価指標）に係る設定の視点・ポイントや KPI 例を示した「KPI（重要業績指標）の設定について」、PDCA サイクルに基づく交付金事業の基本的な実施手順と工夫・留意事項を示した「事業化プロセス編～事業の PDCA の段階ごとの工夫・留意点～」などを、分野横断的な観点で整理した。

図表 41 分野横断的ガイドライン（総論）の目次構成

【総論】	
I. はじめに	
• 1. ガイドラインのねらい	4
• 2. ガイドラインの構成	4
II. 導入編	
• 1. 地方創生推進交付金事業のねらい	5
• 6つの「先駆性要素」の概要と具体例	6
• 2. K P I（重要業績評価指標）の設定について	12
• 1) K P I（重要業績評価指標）とは	12
• 2) 地方創生推進交付金事業におけるKPI設定の視点	12
• 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～	13
• 4) 分野別の主なKPIの例	17
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. 地方創生推進交付金事業の実施手順	24
• 2. 事業アイデア・事業手法の検討<Plan>	26
• 3. 事業の具体化<Plan>	28
• 4. 事業の実施・継続<Do>	30
• 5. 事業の評価・改善<Check・Action>	32

上記構成に従って作成したガイドライン総論は巻末に別添資料2として掲載する。

4-2. 分野・テーマ毎のガイドライン（各論）の作成

ガイドラインの「各論」では、地方公共団体が取り組む事業の分野・テーマごとに、参考となる地方創生関係交付金を活用した取組事例の概要等を掲載した。

具体的には、ローカルイノベーション、農林水産、観光振興、地方へのひとの流れ、働き方改革、まちづくりの6つのテーマごとに、想定される事業イメージやキーワードを示した「分野の概要」、総論で整理したKPI設定の視点を踏まえた「当該分野のKPI設定の例」、事業の実施手順に沿ったポイントと特徴的な事例概要を示した「事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点」の構成で整理した。

上記構成にしたがって作成したガイドライン各論は巻末に別添資料2として、4-1の総論とあわせて掲載する。

図表 42 分野・テーマ毎のガイドライン（各論）の目次構成

【各論】

• 1. ローカルイノベーション（しごと創生分野①）	36
• 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	
• 2. 農林水産（しごと創生分野②）	52
• 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	
• 3. 観光振興（しごと創生分野③）	68
• 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	
• 4. 地方へのひとの流れ	84
• 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	102
• 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	114
• 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	

5. 検討委員会及びワーキンググループの設置

趣旨

まち・ひと・しごと創生基本方針 2017 において、「地方創生関係交付金を活用して実施した事業の効果検証について詳細な分析を行い、その結果を広く周知することにより、国として、意欲と熱意のある地方公共団体が、地域特性を活かした特徴的な事業を構築する取組を支援する。」こととされている。

また、平成 29 年度行政事業レビューにおける指摘を踏まえ、KPI の設定方法や効果検証手法の改善を図る必要がある。

そこで、KPI 達成状況の分析、交付金事業全体の効果の分析、地方公共団体の KPI の設定方法や効果検証手法の改善等に資するガイドラインのとりまとめ、好事例等の事例研究及び事例集のとりまとめ等を行うため、「地方創生加速化交付金効果検証調査検討委員会（以下「検討委員会」という。）」を設置・開催した。

構成

検討委員会の下に、「ローカルイノベーション」、「農林水産」、「観光振興」、「地方へのひとの流れ・働き方改革」、「まちづくり」の 5 分野に関するワーキンググループ（WG）を設置・開催した。

検討委員会は、調査全体の方針の議論・決定、各 WG からの報告を踏まえた報告書・ガイドライン・事例集のとりまとめ等、調査全体の総括を行うこととした。

一方、WG は、対象分野に関して、事例研究及び事例集（案）のとりまとめや、ガイドライン（案）のとりまとめ等を行うこととした。

5-1. 検討委員会の開催概要

検討委員会は、平成 29 年 10 月上旬に開催した第 1 回から、年度内に全 4 回開催した。

図表 43 検討委員会構成員一覧(敬称略：50 音順)

	大阪大学大学院国際公共政策研究科教授	赤井 伸郎
	公益財団法人交通協力会常務理事	石堂 正信
	東京都市大学都市生活学部教授	坂井 文
	法政大学現代福祉学部教授	関司 直也
	東京農工大学大学院客員教授	福井 隆
座長	東京大学大学院総合文化研究科教授	松原 宏
	公益社団法人日本観光振興協会前理事	見並 陽一

図表 44 検討委員会の実施概要

回	日時・場所	出席委員	議題
第1回	平成 29 年 10 月 11 日 10:00～12:00 中央合同庁舎 8 号館 7 階 まち・ひと・しごと創生本部 事務局内 A・B 会議室	公益財団法人交通協会の常務理事 石堂正信 委員 東京都市大学都市生活学部教授 坂井文 委員 東京農工大学大学院 客員教授 福井隆 委員 東京大学大学院総合文化研究科教授 松原宏 委員 (50 音順)	<ul style="list-style-type: none"> 調査の概要 (背景・目的/調査のアウトプットイメージ/検討委員会・WG の構成・役割分担等) 今後のスケジュール概要
第2回	平成 29 年 10 月 31 日 11:00～12:30 中央合同庁舎 8 号館 7 階 まち・ひと・しごと創生本部 事務局内 A・B 会議室	大阪大学大学院国際公共政策研究科教授 赤井伸郎 委員 公益財団法人交通協会の常務理事 石堂正信 委員 東京都市大学都市生活学部教授 坂井文 委員 東京農工大学大学院 客員教授 福井隆 委員 東京大学大学院総合文化研究科教授 松原宏 委員 公益社団法人日本観光振興協会前理事長 見並陽一委員 (50 音順)	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体の事業実施報告の分析 (事業実施報告の集計分析/加速化交付金全体の効果の試算) 地方創生推進交付金の事業実施ガイドライン・総論 (骨子ドラフト案) その他 (事例研究の進捗報告等)
第3回	平成 29 年 12 月 5 日 15:00～17:00 中央合同庁舎 8 号館 4 階 429 会議室	公益財団法人交通協会の常務理事 石堂正信 委員 東京都市大学都市生活学部教授 坂井文 委員 法政大学現代福祉学部教授 関司直也 委員 東京農工大学大学院 客員教授 福井隆 委員 東京大学大学院総合文化研究科教授 松原宏 委員 (50 音順)	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体の事業実施報告の分析 地方創生推進交付金の事業実施ガイドライン・総論 (中間まとめ案) その他 (事例研究の進捗報告、ガイドライン各論案、事例集案等)
第4回	平成 30 年 3 月 13 日 16:00～17:00 中央合同庁舎 8 号館 7 階 まち・ひと・しごと創生本部 事務局内 A・B 会議室	大阪大学大学院国際公共政策研究科教授 赤井伸郎 委員 公益財団法人交通協会の常務理事 石堂正信 委員 法政大学現代福祉学部教授 関司直也 委員 東京農工大学大学院 客員教授 福井隆 委員 東京大学大学院総合文化研究科教授 松原宏 委員 公益社団法人日本観光振興協会前理事長 見並陽一 委員 (50 音順)	<ul style="list-style-type: none"> 加速化交付金、推進交付金の事業実施報告分析報告 地方創生推進交付金の事業実施ガイドライン [総論+各論]について 地方創生関係交付金の事例集 (案) その他 (今後の検討課題等)

5-2.ワーキンググループの開催概要

ワーキンググループは、「ローカルイノベーション」、「農林水産」、「観光振興」、「地方へのひとの流れ・働き方改革」、「まちづくり」の5つの分野ごとに設置した。

図表 45 ワーキンググループの委員一覧

WGの分野	委員（50音順、敬称略） ○は検討委員会委員
ローカルイノベーション （しごと創生分野①）	富山 和彦 （株式会社経営共創基盤代表取締役CEO） ○松原 宏 （東京大学大学院総合文化研究科教授）
農林水産 （しごと創生分野②）	大江 靖雄 （千葉大学大学院園芸学研究科教授） ○岡司 直也 （法政大学現代福祉学部教授） 中嶋 康博 （東京大学大学院農学生命科学研究科教授）
観光振興 （しごと創生分野③）	大社 充 （NPO法人グローバルキャンパス理事長） 鶴田 浩一郎 （NPO法人ハットウ・オンパク代表理事） ○見並 陽一 （公益社団法人日本観光振興協会前理事長）
地方へのひとの流れ・ 働き方改革	阿部 正浩 （中央大学経済学部教授） 樋口 美雄 （慶應義塾大学商学部教授） ○福井 隆 （東京農工大学大学院客員教授）
まちづくり	○坂井 文 （東京都市大学都市生活学部教授） 辻 琢也 （一橋大学副学長） 馬場 正尊 （株式会社オープン・エー代表取締役）

なお、本調査におけるワーキンググループの運営は、会議形式のみならず、個別訪問形式や電子メールによる意見聴取方式などを併用して機動的に実施した。

地方創生関係交付金の活用事例集

平成30年4月
内閣府 地方創生推進事務局

目次

【事例集】

1. ローカルイノベーション（しごと創生分野①）		
北海道帯広市	十勝・イノベーション・エコシステム推進事業	5
栃木県、益子町	「とちぎの器」海外販路・誘客推進による地場産業振興事業	7
新潟県新潟市	成長産業における海外販路開拓と人材育成促進事業	9
福井県鯖江市	次世代産業創造支援事業（フェーズⅡ）	11
長野県佐久市	ジャパンブランド「健康長寿」推進事業 ～「SAKU Health-care model」の構築・展開を目指して～	13
岡山県津山市	津山版地域イノベーション・プラットフォームによる強い産業の創出事業	15
岡山県西粟倉村	西粟倉ローカルベンチャー増殖・拡大加速化事業	17
佐賀県唐津市、玄海町	唐津コスメ・グローカル・バリューチェーン構築事業	19
2. 農林水産（しごと創生分野②）		
青森県今別町	いまべつ産品ブランド化プロジェクト事業	23
岩手県田野畑村	田野畑のブランドづくり&食を核にした交流人口の拡大事業	25
山形県寒河江市、朝日町	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	27
石川県羽咋市	「静脈産業」と連携した自然栽培次世代就農者自立モデル構築事業	29
長野県飯綱町、高山村	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）	31
奈良県曽爾村	（仮称）曽爾村農林業公社と地域創業の連携によるしごと創生事業	33
熊本県、南小国町	世界文化遺産登録に向けた阿蘇草原再生プロジェクト	35
宮崎県高鍋町	地域資源付加価値向上事業	37
3. 観光振興（しごと創生分野③）		
山形県鶴岡市	ユネスコ認定を活かした新たな食文化産業の創造推進事業	41
山形県新庄市	訪日外国人旅行者をターゲットとした地域ブランディングによる観光まちづくり事業	43
福井県あわら市他	越前加賀インバウンド推進事業	45
長野県他	恋するNAGANOWINE振興事業	47
岐阜県他	「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	49
滋賀県他	ピワイチ推進プロジェクト	51
佐賀県	新たなコンテンツ（ゲーム・LINE）、新たな観光のしぐみが創る「SAGA新しい旅のカチ」（仮）	53
熊本県天草市、苓北町	天草の特色ある地域資源を活用した「DMO観光地域づくり」連携事業	55
4. 地方へのひとの流れ		
北海道東川町	循環型生涯活躍のまちづくり推進事業	59
岩手県雫石町	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	61
山梨県都留市	生涯活躍のまち・つる推進事業	63
静岡県南伊豆町	健康創造型生涯活躍のまち推進事業／広域連携による健康創造型生涯活躍のまち推進事業	65
長野県岡谷市他	諏訪圏6市町村によるSUWAブランド創造事業	67
長野県飯田市他	飯田下伊那地域における航空機産業分野の人材育成と技術開発の強化広域連携事業	69
静岡県藤枝市、島田市	ICTで人の流れを呼び込む教育・産業づくり推進プロジェクト	71
福岡県	【プロ人材】【しごと支援センター】地方創生人材確保・支援事業	73
5. 働き方改革		
北海道別海町	「まちの活性化と移住に繋げる地域テレワーク」推進プロジェクト事業	77
秋田県湯沢市	「ゆざわ発新しい働き方」推進（クラウドソーシング導入・在宅ワーク推進）事業	79
長野県駒ヶ根市	駒ヶ根市魅力ある仕事創造・働き方改革推進事業	81
三重県鈴鹿市	雇用と移住のトータル支援による官民連携人材獲得事業	83
6. まちづくり		
新潟県上越市	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～	87
新潟県上越市	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～	89
岡山県矢掛町	「賑わいの青空市」を核とした矢掛江戸時代の町並み再現事業	91
香川県丸亀市	リノベーションまちづくり促進事業	93
島根県	「小さな拠点づくり」プロジェクト（中山間地域・離島対策）	95
岡山県、新庄村	来てみて岡山！地域を支える人材応援プロジェクト発展版～生き活き拠点の形成等による地域活性化応援事業～	97
香川県東かがわ市	小さな拠点整備事業～地域による地域の課題解決支援事業～	99
高知県四万十市	地域商社「(株)西土佐ふるさと市」を核とした地域創造事業	101

事例集の位置づけ

- この事例集は、地方創生関係交付金（加速化交付金、推進交付金）を活用して地方公共団体が実施した事業を対象に、事業概要やKPIに対する考え方、取り組み上で気をつけたことについて記載しています。各事業がどのように地方創生関係交付金を活用し、事業を推進したか等を参考にさせていただくことを目的としています。
- 掲載した事業は、いずれも事業実施主体によって意欲的に取り組まれているものですが、必ずしも成功事例として取りあげたものではありません。取り組むテーマや内容によって、克服すべき課題や成果を生む工夫等も異なることに留意しつつご覧下さい。

事例集の構成

- 事例集は各事業2ページで、以下のような構成となっています。

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>■申請団体名： ■分野・テーマ： ①</p> <p>事業名称</p> <hr/> <p>事業概要</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin: 5px 0;"></div> <p>②</p> <hr/> <p>KPI等</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">主なKPI・関連指標</th> <th style="width: 33%;">実績値（目標値）</th> <th style="width: 33%;">指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td>③</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <hr/> <p>ロジックツリー</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p>総合的なアウトカム 交付金事業のアウトカム アウトプット 地方公共団体が設定</p> <p>KPI指標 KPI指標 KPI指標 参考案</p> <p style="text-align: center;">④</p> </div> </div>	主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）			③				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">各段階において地方公共団体が気をつけたこと</p> <p>■地方公共団体が気をつけたことを記載</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin: 5px 0;"></div> <hr/> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin: 5px 0;"></div> <hr/> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin: 5px 0;"></div> <hr/> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin: 5px 0;"></div> <hr/> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>⑤</p> <p>⑥</p> <p>ここがポイント！ 事業全体において、特徴的なポイントを記載 ⑥</p> </div> </div>
主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）								
		③								

- | | |
|-------------------------|--|
| ① 団体名、分野・テーマ、事業名 | ● 各団体が設定した分野・テーマおよび事業名を記載しています。 |
| ② 事業概要 | ● 事業の背景・経緯、事業概要を記載しています。
● 全体の事業費を記載しています。広域の場合は、全ての構成団体の合算値です。 |
| ③ KPI等 | ● 各団体が設定したKPIとその実績値および目標値を記載しています。
● また、指標や目標値の設定についての考え方、根拠、目標水準の捉え方や計測方法などを聞き取り等を基に記載しています。 |
| ④ ロジックツリー | ● 当該事業の「アウトプット→交付金事業のアウトカム→総合的なアウトカム」に至る効果の体系を示したものです。
● 各団体が設定したものに加え、「参考案」として、現地調査等を踏まえて調査チームによって追加記載したKPIも含まれます。 |
| ⑤ 各段階において地方公共団体が気をつけたこと | ● 事業を推進する上で、各団体が気をつけたことについて、主な点を記載しています。
● 特に注目すべき箇所については、 <u>下線</u> を引いています。 |
| ⑥ ここがポイント！ | ● 事業全体において、特徴的なポイントを記載しています。 |

地方創生関係交付金の活用事例集

ローカルイノベーション (しごと創生分野①)

事業名称 十勝・イノベーション・エコシステム推進事業

推進交付金

事業概要

事業費 20,690 (千円)

【事業の背景・経緯】

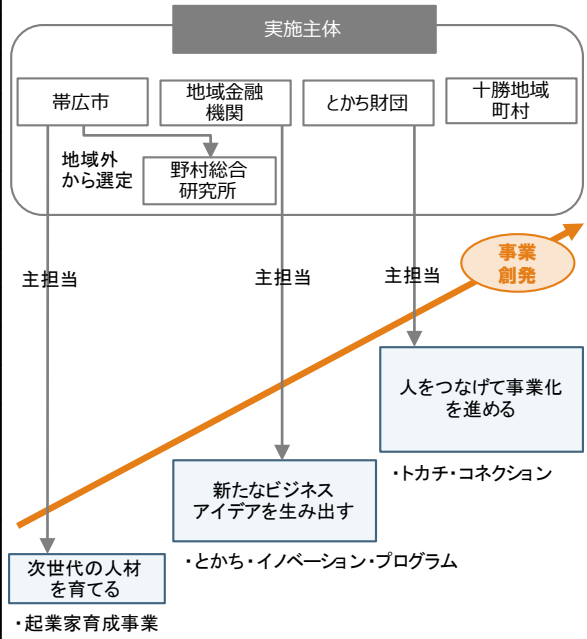
- 北海道十勝地域は、近年、農林水産業の成長産業化や食の付加価値向上、地域の魅力発信を柱に、地域成長戦略「フードバレーとちかち」に取り組み、新たなビジネス機会を拡大してきた。一方、十勝地域は、豊富な農林水産物が域内で高度加工されず、付加価値が域外に流出する弱みを抱えているほか、若年者にとって魅力的な「しごと」が少なく、雇用のミスマッチや札幌圏・東京圏への転出超過が続き、人手不足が深刻化しつつある。
- こうした中、将来にわたり持続的に発展する活力ある地域づくりを進めるには、創業・起業を促進し、「稼ぐ力」の向上や若年者の地元定着につなげ、地域経済の好循環を生み出していく必要がある。
- 十勝地域においては、圏域全体として事業所数及び従業者数は増加傾向にある一方、創業比率は全国・全道平均を下回っている。今後、地域で燻びっている人材に対し域外の革新的な経営者との触発の機会等を提供し、果敢にリスクを取る「火の玉人材」へと育て上げるとともに、産学官金が連携した総合的な支援体制を整備することで、イノベーションを創出し、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」の構築に取り組む。

【事業主体】帯広市、地域金融機関、とちかち財団、十勝地域町村

【事業内容】上記が主体となって、以下の事業を実施

交付金による十勝・イノベーション・エコシステム推進事業の全体像

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
1. 起業家育成【帯広市】	起業マインドの醸成と地域産業の理解促進を図るために、セミナー等を開催。	起業候補者へのセミナーの実施 地域産業における理解促進を図る取組の実施					
2. とちかち・イノベーション・プログラム【地域金融機関】	地域内外の人材の相互触発により新たな事業構想を創発するプログラムを開催。	必要な事業化支援機能の整理 プログラム構想の設計 とちかち・イノベーション・プログラムの実施 自走に向けた自主財源の確保・体制構築					
3. トカチ・コネクション【とちかち財団】	創発された事業に対して、専門家による事業計画等のブラッシュアップを進めて高付加価値を目指す。ワンストップ支援システムの支援機能の整理や支援人材データベース構築、事業化支援の試行・検証等を行う。	支援人材データベースの構築 ワンストップ支援体制の検討・整備 トカチ・コネクションの試行と課題抽出 ワンストップ支援の本格運用					
4. 総合コーディネート機能整備【とちかち財団】	ワンストップ支援システムの中核を担う（公財）とちかち財団の体制整備を行う。	とちかち財団へのコーディネーター人材配置					



【広域連携9町村※の事業内容】

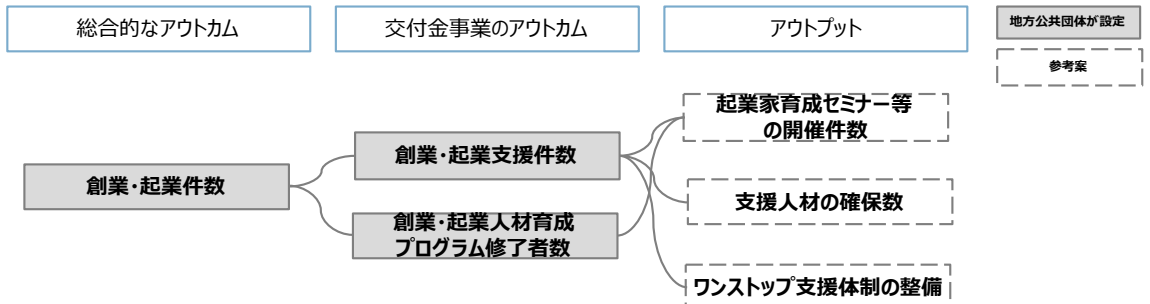
- とちかち・イノベーション・プログラムの周知による参加者の発掘
- 人材や有望案件についての情報交換・ディスカッション
- 対象地域において、プログラムを通して創発された案件への創業支援

※9町村：大橋町、上士幌町、広尾町、清水町、本別町、芽室町、足寄町、中札内村、陸別町（平成28年度時点）

KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
創業・起業件数	53件（40件）	<ul style="list-style-type: none"> ● 当事業の主たるKPIとして、「帯広市まち・ひと・しごと創生総合戦略」で掲げた数値目標「創業・起業件数」を踏まえ設定した。 ● 創業・起業件数の参考値はイノベーションプログラム開始前の平成26年度の“34件”とした。平成28年度実績を40件と想定し、そこから段階的に目標値へと延ばしていくこととした。
創業・起業支援件数	140件（120件）	<ul style="list-style-type: none"> ● 補助的KPIとして、産業支援機関への創業・起業相談件数とプログラムから生まれた事業アイデア数を累積することで支援の進捗を確認することとした。 ● 創業・起業支援件数の参考値はイノベーションプログラム開始前の平成26年度の“107件”とした。平成28年度実績を120件と想定し、そこから段階的に目標値へと延ばしていくこととした。
創業・起業人材育成プログラム修了者数	54名（36名）	<ul style="list-style-type: none"> ● 創業・起業に対する裾野の広がりを確認するため、プログラム・セミナーの参加者数として設定した。 ● 具体的なプログラム・セミナーとして「フードバレーとちかち人材育成事業」の参加者数を約20名、「起業家育成事業～Step up Next～」の参加者数を約10名と想定しており、これらにその他数名が加わる形の目標水準とした。

ロジックツリー



■ **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**

- 帯広市をはじめとする十勝地域では、農林水産業の成長産業化や食の付加価値向上、地域の魅力発信を柱とする地域成長戦略「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関係主体において度々行われていた。これは、農林水産業に絞ると単純な工場誘致等に終始してしまい、地域資源を活かした仕事の創出に繋がらないという考えに基づいていた。
- そうした状況の中、交付金の活用により農林水産業に絞らない新たな事業を開始できる目途が立ったため、よりクリエイティブで地域資源を活かした事業構想を支援する「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。

■ **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**

- 帯広市は、地域として創業・起業支援に関する強いノウハウを有していなかったため、帯広信用金庫と地域の実状に合ったプログラムの検討を行った上で、創業・起業に係るプログラム開発や運営等にノウハウ・実績を有する野村総合研究所にコンサルティング業務を委託した。

■ **十勝における既存の地域間連携を活かし、様々な組織が参画する体制を構築**

- 平成23年に開始した「フードバレーとかち」では、実施主体のとかち推進協議会に、十勝地域の19市町村、24の農業協同組合と漁業協同組合、その他、各地域の信用金庫など全部で41組織が加盟しており、様々な分野で連携を行える体制が整っていた。
- 「十勝・イノベーション・エコシステム推進事業」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互いに刺激・触発し合うことでイノベーションを創出することがコンセプトであり、多くの組織が加わるのが効果的であった。そこで、十勝地域にある既存の連携体制を活用し、地方公共団体間を跨いで様々な組織・人に参画してもらうことを意図した。
- 当事業への各組織の参画連携については、帯広市が主導して各関連組織に説明をし、事業推進体制を構築した。

■ **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**

- 「帯広市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の数値目標として掲げた「創業・起業件数」を事業における主たるKPIとして設定しつつ、「創業・起業支援件数」と「創業・起業人材育成プログラム修了者数」を補助的なKPIとして設定することで、事業の成果や課題検証を段階的に進めるよう留意した。
- それぞれのKPIは、平成26年度の実績値を参考とし、平成28年度のものを設定した。更にそこから段階的に目標値を伸ばしていくことで各年度の目標値も設定している。それによって、持続的な成長を促す目標設定とした。

■ **事業における委託事業者との綿密なコミュニケーションによるノウハウの蓄積**

- 帯広市は創業・起業支援の実績を有していなかったため、プログラム開発から当日の運営に至るまで一から作り上げていく必要があった。そこでコンサルティング業務を委託した野村総合研究所と対面での打ち合わせ・議論を綿密に行い、各プログラム実施後にも反省点や改善点の洗い出しを行うことで、市の職員、地銀、とかち財団にも運営ノウハウを蓄積していった。
- 実際、プログラム参加者の中から有望な人材を見つける「目利き」のスキルが地域全体で高まっており、見出された人材の企画案が、地域の産学官金労官の連携によって事業化に至る実績も生まれてきた。具体的には、「とかち・イノベーション・プログラム」を通じて、これまで33件の新規事業構想と7事業の会社設立が、十勝地域にて実現されている。

■ **起業家同士がコミュニティをつくり事業を発展させる体制をつくることで、事業推進を担える人材を育成**

- 将来的には、十勝地域が自走して本事業を推進する必要があるため、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、体制強化を行っている。
- こうしたOB・OGの育成に注力する事で、起業家同士が助言しあい事業を発展させるエコシステム・コミュニティの構築を図っている。実際、株式会社KOYA. labは、プログラム直後には事業化に至らなかったが、OB・OGコミュニティでの集まりの中で事業構想が進展し、事業化に至った。

■ **プログラムを1年間試行した上で改善点を洗い出し、改善した内容で本格運用を実施**

- 「とかち・イノベーション・プログラム」で創出された事業構想の磨き上げを目的とする「とかち・コネクション」は、平成29年度の1年間を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、平成30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。
- そのため、各「とかち・コネクション」支援の実施後に毎回議論が行われ、改善点の洗い出しを行った。結果として、「とかち・コネクション」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、1年に開催する回数の増加などが改善点として挙がっており、次年度計画への反映が予定されている。

ここがポイント！

- 定住自立圏構想により連携関係にあった十勝地域において、地方公共団体間を跨いだ人材交流により、地域にイノベーションを起こすための創業・起業支援プログラムを地域が主導して開催した。

事業名称 「とちぎの器」海外販路・誘客推進による地場産業振興事業

加速化交付金

事業概要

事業費 82,423 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 伝統工芸品産業は、消費者ニーズや生活様式の変化等により、販売額等が大幅に減少し、衰退が危ぶまれている。栃木県の益子焼も販売額は直近のピーク時（平成10年）の95億円から平成25年は32億円まで落ち込んでいる。
- こうした中、栃木県が主導して設立した益子焼産地関係団体と行政（県・益子町）で構成する「陶磁器産地振興協議会」において、益子焼の海外展開（米国・台湾・英国）と、益子焼に関するインキュベーション施設と工房の機能を合わせ持った施設の整備に取り組む。

【実施主体】 陶磁器産地振興協議会

【事業内容】

1 陶磁器産地連携体制の構築・海外向け商品開発等事業

「栃木県陶磁器産地振興協議会」を設置し、海外向けの商品開発、販路開拓、継続的な販売ルートの確立等に向けた調査・検討を実施する。

- 県内陶磁器産地関係者で構成する「栃木県陶磁器産地振興協議会」による海外展開の調査・検討
- 国内外のデザイナー等を招聘した海外向け商品開発

2 誘客・回遊の強化

「とちぎの器」の海外販路開拓を強力に推し進めるため、米国、台湾、英国の3ヶ国において、多角的な海外プロモーションを実施する。

- 米国・台湾・英国でのバイヤー等商談会の開催と販路開拓
- 海外向けウェブサイトの構築

3 クラフトツーリズムによるインバウンド誘客事業

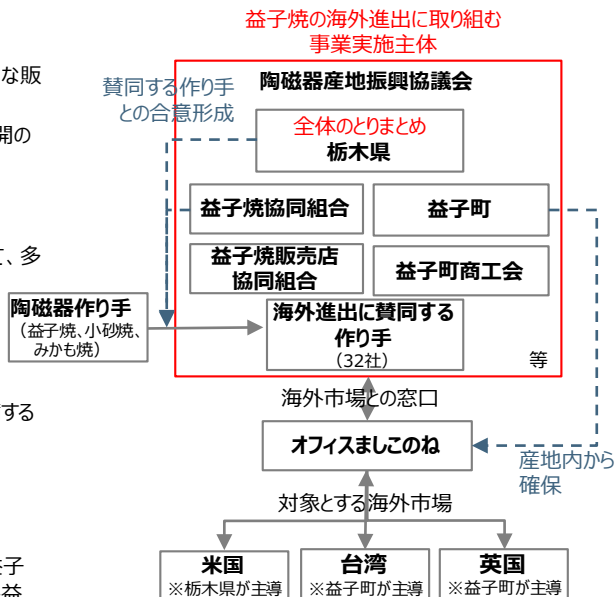
益子焼を核として、産地におけるインバウンド旅行者の受入体制・おもてなし環境等を整備することにより、海外への普及宣伝・販路拡大を効果的に展開する。

- ラーニングパッケージの実施
- 台湾メディアの誘致と益子町・益子焼の紹介

4 「とちぎの器」の後継者確保・人材育成事業

「とちぎの器」の後継者を確保し育成していくために、元「つかもと平成館」を改修した上で益子焼等のインキュベーション施設兼工房としても提供することを国内外にPRし、人材を呼び込み益子町での起業を促進する。

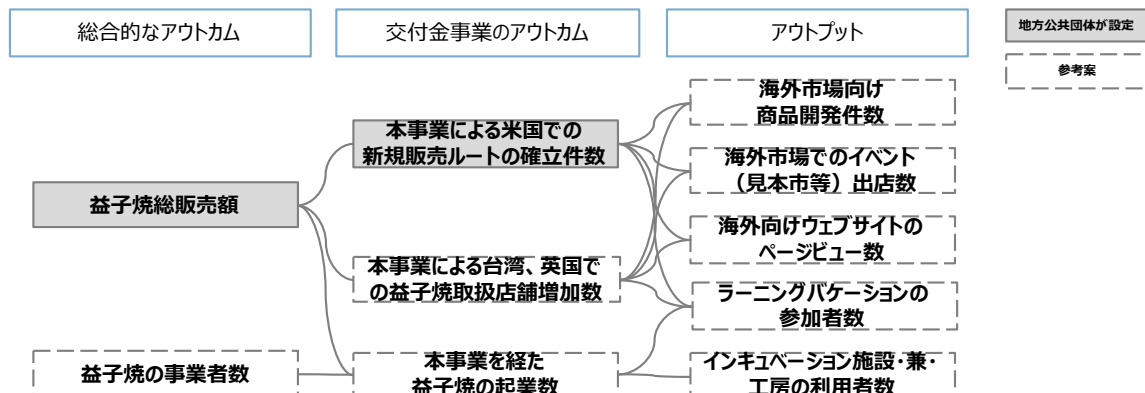
- 元「つかもと平成館」の改修



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
益子焼総販売額	2,921百万円 (3,500百万円)	3年ごとに実施される統計調査で計測しているため、定期的に輸出の成果を把握することができると考えた。販売額が減少傾向にある中、輸出に取り組む中で販売額の増加を目標として捉えるために設定した。 販売額は減少傾向にあったが、輸出により増加することを目標として、3年前の1割増を見込んで目標値を設定した。
「とちぎの器」の米国での新規販売ルートの確立件数	5件 (2件)	海外販路拡大という事業の直接的な目標として明確な数値として出ると考えたため、バイヤー等との商談数を設定した。 目標値として、最低でも達成したい成約数を見込んで設定した。

ロジックツリー



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にて、業界全体の課題認識を定期的に共有

- 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ができていた。
- 「益子焼関係団体振興協議会」の中で益子焼の販売額が直近のピーク時（平成10年）の95億円から平成25年時点で32億円まで落ち込んでいる状況が大きな問題として共有されており、解決策についての議論が行われてきた。その中で、日本市場に加えて、新たな販路先として海外市場に目を向けるべきとの結論に至り、海外市場への進出を実行することとした。

■ 海外展開に向けた組織を県の主導で設立し、全くの新しい取組として海外進出を開始

- 「益子焼関係団体振興協議会」が提起した海外市場進出は、ごく一部の関係者を除いて全くの新しい取組であり、仕組みが整備されていなかった。そこで、栃木県が主導し、益子焼と県内その他の陶磁器産地関係者による「陶磁器産地振興協議会」を事業実施主体として設立し、海外市場進出等を推進する体制を構築した。

事業の具体化
 <Plan>

■ 海外市場に精通する企業に委託し、海外市場でのマーケティング戦略を検討

- 海外市場進出にあたって、まずは新たなマーケティング戦略を検討する必要があったため、海外市場に精通する企業に委託し、市場特性に関する研修会や商品開発についての討論会の開催を依頼した。最初の対象国は、米国、台湾、英国であるが、それぞれ市場特性も異なるため、各国に合わせたマーケティング戦略の検討を行った。

海外向け商品として開発された製品例



■ 県が主導して多数の関係者の調整・合意形成を行い、業界一体となった海外市場進出を推進

- 栃木県が産地全体としての取組を目指す中で、益子焼の関係者の中には、海外市場進出に賛同できない者もいた。全くの新しい取組に意見の不一致もあったが、栃木県の担当者が中心となって粘り強く調整・合意形成を図った。

事業の実施・継続
 <Do>

■ 未進出であった海外市場（米国・台湾）において、交付金を活用して初めて展示会を開催

- 海外での買い手を見つけるために、交付金を活用し、新たに対象国とした米国・台湾、一部実績があった英国において、それぞれ展示会等を開催した。特にこれまで米国と台湾では、資金不足や実行主体の不在により展示会等の開催による本格的な海外出展の経験はなかった。しかし、地方創生関係交付金を活用し、「陶磁器産地振興協議会」を実行主体として、海外進出の足がかりとして新たな市場への出展を実現した。

展示会の様子



■ 海外展示会の開催によって現地顧客のニーズを把握し、マーケティング戦略を立案

- 作り手は、事前に委託事業者とマーケティング戦略の一環として海外向けにデザインを改良した商品開発を行っていたが、現地で作り手が実際に販売することにより、研修会では見えなかった食洗機に対応した強度のある食器やサイズや色を改良した食器、既存の伝統商品等へのニーズが明確になった。マーケットの規模や価格帯、求められる商品など正確なニーズを把握できたことで、収益性の見込みや商品開発の方向性が明らかとなり、確かな手ごたえを得て継続して取り組む方針となった。

■ 多言語での情報発信や商談が可能な人材を地域内で確保し、海外市場との窓口として配置

- 海外進出全体の推進は、「陶磁器産地振興協議会」を中心に行われているが、多言語での情報発信や商談等の細かなやり取りを実施できるキーパーソンを新たに確保する必要があったため、産地内で海外への販路拡大に意欲のある事業者を確保した。

事業の評価・改善
 <Check・Action>

■ 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

- 海外市場での展示会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、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」を立ち上げた。この研究会には、現地での経験を踏まえて海外取引に精通した講師を招き、海外向け商品に関する研修や議論を行っている。
- また、市場ニーズに対応した商品開発を支援するため、試作研究開発用の機器を設置した新たな施設を整備している。

■ 長期的な後継者育成のために、工房を兼ねたインキュベーション施設の整備計画を立案

- 長期的な計画として、益子焼後継者を確保育成していくために、益子焼の工房とそれに関する起業を支援するインキュベーション施設兼益子焼工房となる施設の整備を、地方創生関係交付金を活用して進めている（元「つかもと平成館」の改修）。この施設を国内外にPRし、人材を呼び込み、益子町での起業と更なる商品開発を促進する。

ここがポイント！

- 伝統産業の海外進出に向けて、県が賛同者を募って推進主体を形成し、海外展示会等を実施。現地顧客のニーズを把握して、海外向けの新商品開発を促進するための研究会開催や施設整備などの取組を展開した。

事業名称 成長産業における海外販路開拓と人材育成促進事業

加速化交付金

事業概要

事業費 39,402 (千円)

【事業概要】

- 新潟市は航空機部品製造企業の立地を機に、平成24年「NIIGATA SKY PROJECT」を組織し、産学官連携事業、共同工場の整備など、地域の産学官金で連携して航空機産業の集積に取り組んできた。
- 航空機産業界では、これまで国内航空機産業における一般的な中小企業は単工程のみに対応し、欧米仕様が基準である設計や生産管理・品質保証は発注元である大手重工等に任せていた。
- 本事業では、技術力は認められながらも、複数工程管理やICT化に不得手である中小企業を支援し、海外企業からの直接受注を目指す。

【実施主体】 NIIGATA SKY PROJECT

【事業内容】

1 航空機部品に求められる専門性の高いソフトウェア(CATIA)の導入支援
CATIA導入についてのセミナーを実施し、CATIAを使って高付加価値製品を設計・製造する実力を伸ばす。

- 航空機部品受注に必要なソフトウェア (CATIA) 導入支援

2 品質保証、生産管理のICT化支援

異業種連携による生産体制の高度化を図る。

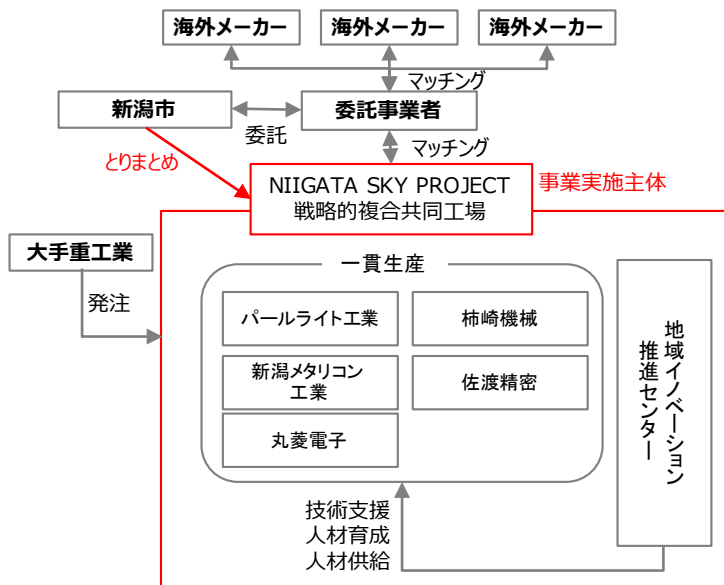
- 品質管理及びトレサビリティーのICT化支援

3 ICT産業の将来の担い手である中高生を対象とした「プログラミングキャンプ」
高校生といった早い段階からの人材育成を図り、中小企業が地域から専門性の高い人材を確保できる環境を作り出す。

- プログラミングキャンプの開催による中高生からの人材育成

4 欧米メーカーとのマッチングに向けたコーディネーター委託

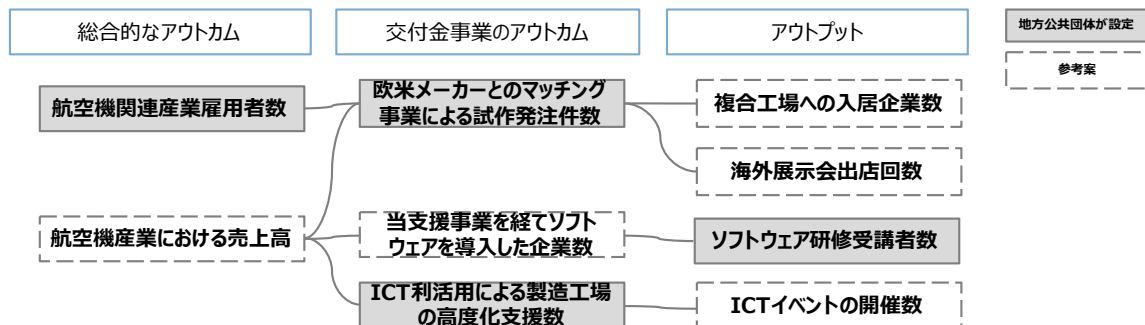
取引に向けた欧米メーカーとのコーディネート業務、現地マッチング業務などを可能な民間企業を選定の上、委託する。



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
欧米メーカーとのマッチング事業による試作発注件数	4件 (3件)	<ul style="list-style-type: none"> ● 当該事業から直接的にもたらされる効果として、事業目的でもある試作品の発注件数を踏まえて、短期的な指標として設定している。 ● 欧米の航空機機体、航空機エンジン、航空機装備品メーカーからそれぞれ1件ずつ試作を受注することを目標とした。
航空機関連産業雇用者数	89人 (80人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 長年、航空機産業振興に取り組んできているため、これまでの事業、施策、政策の総体によって得られる総合的な成果と長期的指標として、当該産業の雇用者数を設定している。 ● 総合戦略にて航空機関連産業の雇用者数を平成31年度末までに244人とするKPIを設定しており、今回の指標も中長期的な効果検証のための指標として同様に活用した。
ICT利活用による製造工場の高度化支援数	1件 (1件)	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来的に当該実証事業は、特定の製造現場だけでなく、他企業でも共有できるモデル構築を目指すものであり、実証するための事例数 (支援数) を短期的な指標としている。 ● 当実証事業は、初の試みであり、より丁寧なフォローアップや検証を行う必要があったことや、予算上の都合により、目標値を1件としている。
ソフトウェア研修受講者数	9人 (10人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 直接効果は受講者個々の操作能力の向上であるが、技術力の向上は数値化が困難である。また、当該講座は基礎的な内容であり、受講後の発展的な指標は設定できなかったため、短期的な受講者数をKPI指標として設定している。 ● 当研修は、航空機産業で多用されるCATIAの基礎研修であり、非常に専門性が高く、主に中小機械加工メーカーがターゲットであったため、目標値を10名程度としている。

ロジックツリー



■ 市内への航空機部品産業の立地をきっかけに、航空機部品を中核産業とした産業形成を発案

- YSEC株式会社という航空機部品の製造業者が、新潟市で新たな工場設立を検討しているという情報があった。農業に加えて新たな中核産業を模索していた新潟市では、この立地をきっかけに航空機部品産業を市の新たな中核産業として発展させていくこととした。
- 市内に航空機部品産業に関連する企業・組織が集積していたわけではなかったが、YSEC株式会社のグループ企業である山之内製作所が立地していたこと、また、モノづくりに高い技術力を持つ中小企業が長年に渡って集積していたことから、これらの企業を上手く連携させることで、航空機部品産業を発展させる構想を立てた。

■ 市の主導で実施主体を設立し、航空機部品産業に関わる産学官連携を推進

- 上記の通り、航空機部品産業の発展には、当該産業の取組がなかった企業や中核となる企業・組織間で連携し、市全体として取り組む必要があった。そのため、新潟市が主導して、実施主体となり得る組織「NIIGATA SKY PROJECT」を設立した。

■ 海外市場のニーズに合わせた複数工程の一貫受注への対応

- 新潟市として、海外で開催される航空機産業の展示会（「ヘルリンエアショー」や「パリエアショー」）等へ定期的に出展することで、海外の買い手になり得る組織から、新潟市における航空機部品の販売体制や商品について、意見収集を行った。
- 上記の出展を通じたニーズ把握の結果として、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求められることが判明してきた。

海外展示会への出展の様子



■ 中小企業が海外からのニーズに応え得る策として、複合工場の設立を計画

- 上記ニーズに応え得る解決策として、新潟市は、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、生産技術の高度化を図るとともに、新潟市として一貫生産を実現できる体制を構築した。



米メーカーとの商談の様子



■ 生産材料の整備と並行して、販路先の開拓を推進

- 海外市場から求められる生産体制を上記の通り整備していく中で、販路先開拓としての取組も実施していった。具体的には、海外の航空機市場にコネクションを持つ企業への外注を通して、海外メーカー等との商談の機会を設定し、現在生産している製品等に関するプレゼンテーションを実施することで、実際に複数のメーカーから試作品の受注を実現するに至った。

■ 企業間の連携や一貫生産体制をとりまとめる専門人材を人材バンクを活用して確保

- 「戦略的複合共同工場」には、各生産過程のスペシャリストとなる企業が新潟市の選定により立地した。各企業の連携や一貫生産体制のとりまとめを行う組織として、新潟市では、新たな共同受注を目指すため県内から集まった企業グループであるNSCA (Niigata Sky Component Association) を従前より設立していた。
- 航空機部品産業について詳しい専門人材の確保は困難を極める状況にあるが、中小企業庁の人材バンクを活用することで、NSCAをとりまとめる人材、すなわち新潟市の航空機産業の発展を担う人材として、航空機部品産業に詳しい専門人材の確保を実現した。

■ 今後の発展に必要な機能を補うため、工場の拡大や新会社の設立を計画

- 「戦略的複合共同工場」への入居企業の選定から海外企業への商談を通し、新潟市の一貫生産体制に更に必要な機能がいくつか明確になった。その機能を確保するために、「戦略的複合共同工場」で立地企業が使用できるスペースの拡大や、新会社の設立等を新潟市が関連組織と連携して計画している。

ここがポイント！

- 航空機部品産業の集積を目指し、市が地元企業に働きかけて「戦略的複合共同工場」と一貫生産体制の構築、そのため中心人材の確保や販路の開拓に取り組み、海外メーカーから試作品の受注を実現する等、事業が進捗している。

事業名称 次世代産業創造支援事業（フェーズⅡ）

加速化交付金

事業概要

事業費 23,580（千円）

【事業の背景・経緯】

- 鯖江市の地場産業である眼鏡・繊維・漆器は、平成2年前後のピーク時と比べ、事業所・従業員・出荷額とも4割以上の減少。眼鏡フレームの国内出荷額で96.7%（平成26年工業統計調査）のシェアを誇り、チタン微細加工では世界最高峰の技術を有しているが、OEMが主流で地域全体のブランド力に欠けてきた。一方、国内外のOEM発注が技術・品質の向上した中国産地にシフトするなど中国製品が脅威となっている。 ※数値は福井県のシェア。鯖江市は産地の中核的存在。
- 平成20年度内閣府事業の採択を契機として、「めがねのまち鯖江」元気再生事業への取組に着手し、本事業では「鯖江ブランドの確立」「産地固有技術を活用した成長分野への参入」を加速する。（関連事業の一部に平成27年度地方創生先行型交付も充当）

【事業主体】「めがねのまち鯖江」元気再生協議会

【事業内容】

1 地域資源等を活かした新分野進出支援

- 世界の医療、産業ニーズに応じた新技術開発・試作支援：海外の医療機器有力ディーラーや医師等が求める機能や操作性を有する「鯖江産医療機器」の試作開発や、「産地発スマートグラス」の各種業界からの引合いに対応する技術開発を支援する。
- 産地が誇る唯一無二の加工技術の世界発信：Webサイトを多言語化し、「チタンの微細加工技術」等の世界的認知度の向上と技術活用を促す。

2 鯖江ブランド確立支援

- サバエ・メガネメッセ開催支援：鯖江ブランドの確立を目指し、産地での開催が20年ぶりとなる「眼鏡見本市」開催を支援する。
- 産地ブランド力向上に向けた取組：自社製品のブランド化を目指す市内企業等を対象として、専門家の指導の下、各社ブランド構築に向けた具体的な計画策定を支援。併せて、「めがねのまち鯖江」元気再生協議会の取組を支援する。

ブランドマーク案



鯖江ブランドの確立

産地ロゴマーク



既存産業の再生

3 大地場産業（眼鏡、繊維、漆器）が有する知見・技術

- ✓「チタン等の難加工金属の精密加工」
- ✓「織る」「編む」双方の技術
- ✓「木地加工」「樹脂成型」「コーティング」
- ✓細分化された分業体制による高度な専門性、生産調整の柔軟性
- ✓小ロット、多品種生産対応
- ✓品質管理、納期管理ノウハウ
- ✓従事者の質の高さ 等

新産業の創造



医療機器

眼鏡型ウェアラブルデバイス

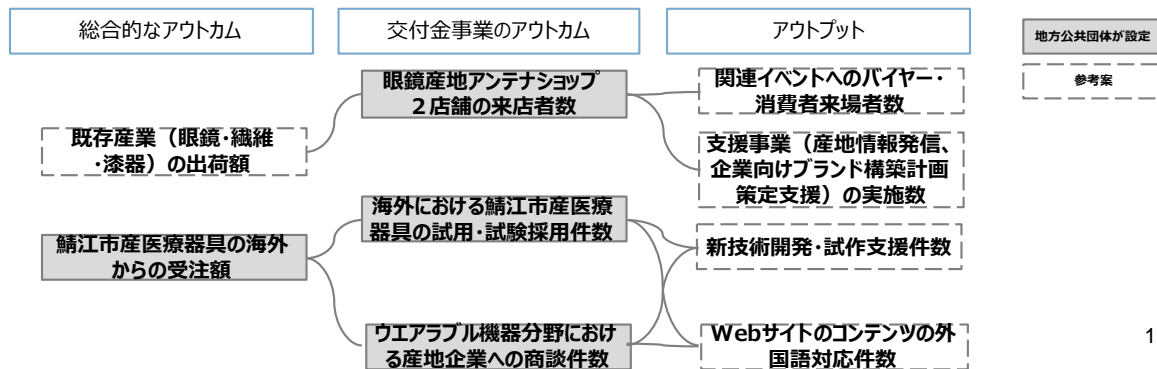


医療、ウェアラブル情報端末分野への参入

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
海外における鯖江市産医療器具の試用・試験採用件数	63件（25件）	<ul style="list-style-type: none"> 医療機器は、人命に直接影響を与える製品であり、試用・試験採用件数を増やすことが、ユーザーニーズの把握や製品改良に有効であり、その後の製品販売に直結する。 海外で開催される3つの見本市に出展し、主要国の代表的な医療器具ディーラーや医師に対してPRと試用を促す際の海外展開初年度分として目標値を設定した。
鯖江市産医療器具の海外からの受注額	23百万円（15百万円）	<ul style="list-style-type: none"> 国際見本市の出展を通じて海外販路開拓を目的とした事業において、受注額は直接的指標。 見本市への出展、試験採用が、即受注につながることを踏まえて海外展開初年度分として目標値を設定した。
ウェアラブル機器分野における産地企業への商談件数（技術相談も含む）	22件（15件）	<ul style="list-style-type: none"> 国際見本市への出展等に対して得られる成果指標として、商談件数を設定した。 目標値は、同分野に産地として参入する初年度分として設定した。
眼鏡産地アンテナショップ（東京・鯖江）2店舗の来店者数	52千人（50千人）	<ul style="list-style-type: none"> 眼鏡産地としての鯖江の認知度向上、製品イメージ向上、購入機会の向上効果を量る指標を設定。 目標値は、国内における眼鏡小売市場規模は縮小傾向にあることを踏まえつつも、産地の認知度向上により見込まれる集客人数を設定した。

ロジックツリー



■ OEM依存でブランド力に欠けるといった課題認識を共有し、ブランド確立や成長分野参入への取組を加速

● 鯖江市内の眼鏡関連製造業の出荷額は、平成4年をピークに減少を続け危機感が募っていた。平成17年頃から、眼鏡で培った金属精密加工技術を活かして、インプラント、携帯電話用ネジ、デジタルカメラのボディの表面処理等新たな分野に進出を始めたが、平成20年のリーマン・ショックにより出荷額の落ち込みが加速した。この時期に産地存続への事業者等の危機感がかつてなく高まり、OEM主流で地域全体のブランド力に欠けることなどの課題認識が一層共有されるようになった。そのため、「地方の元気再生事業」（内閣府）の採択を受け、『「作るだけの産地」から「作って売る産地」への転換によるOEM依存体質からの脱却』を再生の目標として取組を始動し、交付金では、「鯖江ブランドの確立」「産地固有技術を活用した成長分野への参入」への取組を加速することとした。

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

● 「地方の元気再生事業」は、『「めがねのまち鯖江」元気再生協議会』が実施主体となったが、同協議会は、市が事務局となり業界の合意形成を図るために組成した（構成員：鯖江商工会議所、福井県眼鏡協会、鯖江繊維協会、越前漆器共同組合、鯖江市）。同事業の一環として取り組んだ「オリジナルブランド構築実証実験」では、地域の企業（二社）と、20代女性に影響力を持つ人気の在京アパレルブランド（三社）とが連携し「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。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。

■ 地場産業が有する金属加工の知見・技術を活かした医療や情報端末などの成長分野への参画

● 地場産業が有する知見・技術を活かした成長分野として、①医療 ②ウェアラブル情報端末 をターゲットと設定し、新産地形成を目指した。医療では、平成26年度補正地方創生先行型交付金を活用して初出展した世界最大級の医療機器国際見本市等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いて、「鯖江産医療機器」の試作開発を実施した。

■ 国内外の眼鏡市場構造の特性を熟知した市職員による製造、販売体制の検討

● 市は、平成12年から3年間、市のミラノ事務所駐在経験を持つ職員を産地鯖江の再生事業の担当としてきた。同職員は、世界の眼鏡市場の上位5社を独占するイタリア企業の状況を目の当たりにし、鯖江産地内の分業体制、国内眼鏡小売店や量販チェーンからのOEM受注構造、眼鏡フレームの原価構造等も詳細に把握している。また、競争相手として台頭著しい中国眼鏡メーカーの強み・弱みも理解している。このような国内外の眼鏡市場構造に深い見識を持った職員が、産地企業の再生のために尽力した。

● 産地企業の再生に向けて、市がコーディネーター役となり、産地企業と人気アパレルブランドとの協業など、企業が経験したことのない機会を設定し、商品の仕様や納期、役割分担等に関する考え方の違いが埋まるように、軌道に乗るまでは間に入って各種調整を行った。

■ 若手経営者の自主的勉強会によって産地将来像を「見える化」し、ブランド確立に向けた行動計画を提示

● 平成23年、産地存続の危機感を強めた複数業種の若手経営者12名が自主的勉強会SBW（Sabae Brand Working group）を結成した。彼らは一線級の講師を招いて、徹底的に「ブランディング」「マーケティング」「PR」「デザイン」等の知識を習得した結果、産地のポテンシャルを再認識し、平成24年以降も勉強会を自発的に継続。平成25年には産地の合意形成を図るためブランドブック「SABAE MEGANE JAPAN」を作成し、ブランドコンセプト、ブランドマーク、ブランド確立に向けた2020年までのアクションプランを示した。

■ 産地開催の見本市成功による産地企業の更なる活性化

● 平成28年5月、産地での開催は約20年ぶりとなる眼鏡見本市「サバエメガネメッセ2016」を開催した。鯖江の品質重視の「ものづくり」を小売流通関係者や消費者に直接見せることで、鯖江製眼鏡の本質的価値の認知と鯖江産ファンを獲得を目指すことを目的とした。メッセには91社が出展し、3日間で6,000人の来場があり、93件の商談が成立した（91社中48社の回答による結果）。産地企業にとって、これらの成功体験は鯖江ブランドの確立に向けた取組を加速させることとなり、2020年には、世界のバイヤーを誘客する国際眼鏡見本市を開催することが目標となった。

■ 事業の発展のために、試作品開発や見本市への継続出店等の先行投資を継続

● 医療器具は人命に直結するため、採用する医療機器有力商社や医師等は新製品の採用に慎重になりがちである。そのため、「機能性に優れた製品」=「即「売れる」とはならない。採用に至るには、医師・医療機関による実績作りや試用による製品価値アピールが重要と考え、医療器具市場において後発組である鯖江産地としては、チタンで培われた難加工金属の精密加工技術を強みとした試作品開発、見本市継続出展等の先行投資を継続して進めている。

■ アンテナショップの来店者数や雑誌等での鯖江ブランドの露出件数等をKPIとして重視

● 地場産業が有する知見・技術を活かした製品の品質や機能には強い自信があり、「鯖江は眼鏡・繊維・漆器の街だと多くの人を知ること」及び「鯖江の製品の良さに共感するファンを増やすこと」が重要と考えた。そのため、眼鏡産地アンテナショップ（東京・鯖江）2店舗の来店者数や人気ファッション誌やファッションイベント等での鯖江ブランドの露出件数等をKPIとして重視した。

事業アイデア・事業手法の検討

<Plan>

事業の具体化

<Plan>

事業の実施・継続

<Do>

事業の評価・改善

<Check・Action>

ここがポイント！

● 世界的成長分野として、医療とウェアラブル情報端末をターゲットと設定し、地場産業自らがデザイン力、マーケティング力を強化し、鯖江ブランドを確立して収益力を向上できるよう、新しい協業のための機会作り等に注力した。

事業名称

ジャパンブランド「健康長寿」推進事業～“SAKUHealth-caremodel”の構築・展開を目指して～

加速化交付金

事業概要

事業費 33,541 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 佐久市は、昭和20年代より佐久総合病院長による農村への訪問診療、昭和40年代より市立浅間総合病院長による保健指導員の育成が行われるなど、地域医療、保健予防活動を医療機関、保健師、地域住民が一体となって進めてきており、「健康長寿のまち」として国内外で有名である。実際、平成28年度は、国内から視察82団体・約850名、海外から15団体・約200名を受け入れている。
- 今後、これらの強みを生かし、健康長寿の要因分析に基づくブランド化と医療・保健をセットにした国内外への発信、健康づくりに関連する市内企業の製品等を世界に広げる等のビジネスチャンス創出を目指す。同時に、これらの取組をまちづくりの中に組み込み、住民の更なる「健康長寿」の推進と移住・交流人口の増加によるまちの賑わいの創出を一体的に図っていくことを目指す。

【事業主体】佐久健康長寿プロジェクト推進会議（佐久大学、佐久大学信州短期大学部、佐久総合病院、浅間総合病院、ヘルスケア関連企業、金融機関、商工団体、長野県、佐久市等）

【事業内容】

1 健康長寿ブランド構築事業

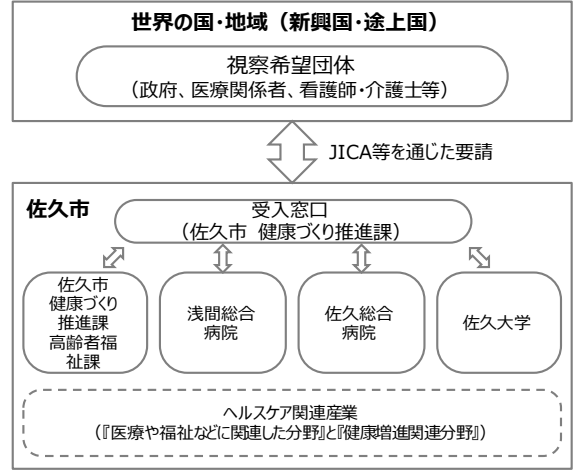
- 地域の強みである「健康長寿」の魅力や要因、今後の活用方法等に関する調査を行い、科学的根拠に基づき、国内外に発信・展開できるブランドとして確立する。また、「佐久健康長寿プロジェクト推進会議」を設立し、産官学医等の連携による推進体制を確立する。

2 健康長寿ブランド国際展開（アウトバウンド）事業

- 保健医療分野における海外視察研修の受入プログラムを企業PRの機会も入れて構築し、研修受入れを増やすことで、研修を通じた日本（佐久市）の保健医療のシステム、ヘルスケア関連機器等の世界に向けた売り込みを行う。この国際展開にあたっては、通訳や海外とのコーディネーターを育成・確保するとともに、帰国後のフォローアップ体制も確立し、世界（特にアジア）に佐久市のファンを作っていく。

3 健康長寿関連産業活性化事業

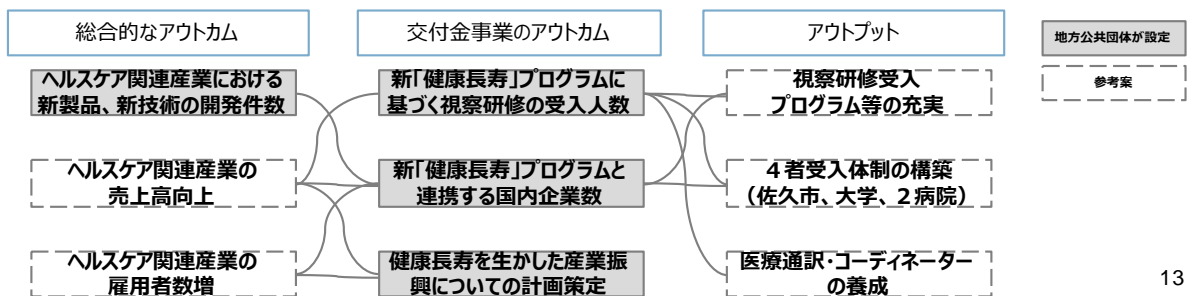
- 「健康長寿」ブランドの確立と視察研修を通じた保健医療のシステム・ヘルスケア関連機器等の商機拡大を地域経済の活性化につなげるため、「健康長寿」を生かした産業振興についての調査・分析を行い、計画を策定する。



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
新「健康長寿」プログラムに基づく視察研修の受入人数	86人／年 (150人／年)	<ul style="list-style-type: none"> ● 市を訪れる視察研修者を数多く受け入れることにより、交流人口の創出を図り、市に滞在してもらうことで、地域経済への波及効果を見込めると考え指標を設定した。 ● 平成26年度の海外視察受入者数を基準とし、市の健康長寿を国内外に一層周知することによる増加分を目標値とした。
新「健康長寿」プログラムと連携する国内企業数	0社／年 (5社／年)	<ul style="list-style-type: none"> ● これまで海外視察研修者を、市、2病院、大学が受け入れてきたが、健康長寿をブランドとする企業参加を促すことで、地域産業の海外への周知と展開が見込めると考え指標を設定した。 ● 平成26年度時点で健康長寿に係る市内企業を概ね2社と想定しており、健康長寿ブランドが国内外に周知されることで、新たな地域企業の参加が見込めると考えた。
健康長寿を生かした産業振興についての計画策定	1計画 (1計画)	<ul style="list-style-type: none"> ● 加速化交付金を活用して実施する事業内容が計画策定であり、それ自体を指標とした。 ● 策定する計画の数（1計画）を目標値とした。
ヘルスケア関連産業における新製品、新技術の開発件数	-件 (-件)	<ul style="list-style-type: none"> ● 佐久市の特徴である「健康長寿」を産業振興につなげるため、ヘルスケア関連産業の創出・拡大を図ることを指標とした。 ● 加速化交付金活用の1年間には計画策定のみで、具体的事業の展開は翌年度以降となることから、1年後の目標値の設定は現実的ではないと考えた。

ロジックツリー



■ 関係主体がそれぞれ個々に行ってきた視察受け入れの問題点を共有し、地域一体となった覚書を締結

- 佐久市は、全国でも平均寿命が長く、一人当たり国民健康保険医療費も低い。これらは、昭和20年代より始まった、行政と医療、住民が一体となって取り組んできた地域保健医療活動の成果であり、海外からも高く評価され、国内外より多くの視察団、研修員を受け入れてきた。しかしながら、これまでは、佐久市、佐久総合病院、市立浅間総合病院、佐久大学の4者がそれぞれで視察等を受け入れており、海外視察希望者に対して、速やかなニーズに応じた情報提供や視察機会の提供が困難であったり、効率的・総合的に視察や研修を受け入れることが困難といった問題点が見出された。そのため、平成28年3月、官学医連携による地域一体となった視察・研修の受け入れについて覚書（「保健・医療のつばさ事業※に係る覚書」）を締結した。 ※保健・医療分野の海外視察希望者を4者が連携して受け入れる事業のことを指す。

■ 市の施策・事業の説明、大学による教育、保健医療現場での実習など多様な研修メニューの提供

- 東アジア、南アジア、中央アジア、中東、アフリカ、中南米と非常に多くの国・地域からの視察等の来訪がある。JICAを通じての問い合わせが多く、地域医療、高齢者福祉・介護、母子保健等と国・地域により視察目的は様々である。また、施設見学で終わるものから、一定期間滞在して研修を行うものもある。これらのニーズに対し、地域の官学医がそれぞれ持っている多様な研修等のメニューを地域資源として活用し、「高齢者施策、地域連携システムや介護予防事業」に関する市からの説明、「看護学や福祉学等」に関する大学による教育プログラムの提供、医療施設や介護施設での「現場実習機会」の提供などを行っている。
- このような受け入れを通じて海外との人脈形成を進め、ヘルスケア関連産業の国際展開の橋頭堡を築くことを目指す。また、世界に向けて、佐久市の「健康長寿」ブランドを発信するため、主要対象国のニーズ把握を行い、効果的な多言語対応冊子や映像の作成についても検討することとした。

■ 官学医で分担する視察等受入分野を明確化

- 上記覚書では、4者の間で、海外視察受入可能メニュー及び海外視察の日程について情報を共有し、受入れ時の役割分担を明確にした。
- 具体的には、「佐久市」は保健事業、高齢者施策、介護保険、地域支援事業等、「佐久大学」は看護・介護研修教育、保健・医療・福祉人材開発、地域保健医療等、「佐久総合病院」は在宅医療体制、農村医療、プライマリ・ヘルスケア、地域医療連携、病院活動等、「市立浅間総合病院」は地域医療・地域包括ケアシステム構築への取組等と、4者それぞれが視察を受け入れる分野を分担するようにした。また、視察先が複数個所にわたるものについては、佐久市が受入窓口となり各種調整を図ることとした。

■ 海外展開時のパートナーとなり得る視察者や研修者との人的繋がり重視

- 平成28年度は、海外より15件の視察・研修があり、合計203名の受け入れを実施した。政府、大学、医療機関関係者の視察・研修であり、佐久市内の施設で看護師、介護士の現場実習も含まれている。これらの視察・研修が効果的となるように、佐久市在住の通訳者を対象として、医療通訳の基礎技術や専門用語を身につけて貰うための養成講座を実施した。これら視察・研修受講者の人脈や通訳等の人材は、佐久市のヘルスケア関連産業における新製品、新技術の国際展開を図る際の重要な役割を果たすものと期待している。

■ 市内企業がヘルスケア関連産業への期待が高いことが明確になり、事業参画への機運が高まる

- 加速化交付金事業で実施した「佐久市健康長寿産業振興ビジョン」策定のためのアンケート調査（対象は市内に事業所を有する企業）では、「今後の成長が期待できる」とともに、「佐久市の地域特性を生かせる」分野として、ともに、『医療や福祉などに関連した分野』と『健康増進関連分野』が上位一、二位を占めており、企業の関心が高いことが分かった。既に複数の企業がこれら分野の製品の提供を開始しており、平成30年度に設立予定の新法人（産業支援機関）が、「保健・医療のつばさ事業」と連携しながら、これらヘルスケア関連産業の国際展開を支援する予定である。

■ 海外視察研修者の受入人数による事業評価の重視

- 『新「健康長寿」プログラムに基づく視察研修の受入人数』を事業評価の基準としており、その結果が目標値に到達していないことから、一層の国内外へのPRを継続して実施する予定である。

ここがポイント！

- 多くの国・地域からの視察・研修者を佐久市・大学・2病院の4者連携で円滑に受け入れるための体制を構築した上で、視察や研修で培われた人脈を生かすべく、ヘルスケア関連産業の育成と国際展開を目指す。

事業名称 津山版地域イノベーション・プラットフォームによる強い産業の創出事業

加速化交付金

事業概要

事業費 40,000 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 津山市は岡山県北部に位置する人口10万2千人の都市であり、中山間地でありながら、製造業からサービス業まで3,000を超える中小企業が集積し、中核拠点として周辺地域の産業と経済を支えてきた。しかしながら、近年の人口減少や高齢化が、この地域の経済にも深刻な影響を及ぼしている。
- こうした状況を打開し、地域産業の集積・発展、雇用の維持・創出を図ることを目的に平成27年4月に産学金民官の連携のもと「つやま産業支援センター」を設立。同センターでは企業支援の中核を「付加価値発信型」への転換に置き、付加価値の高い商品づくりを通じて雇用の創出を目指した活動を行い、成果を出してきている。

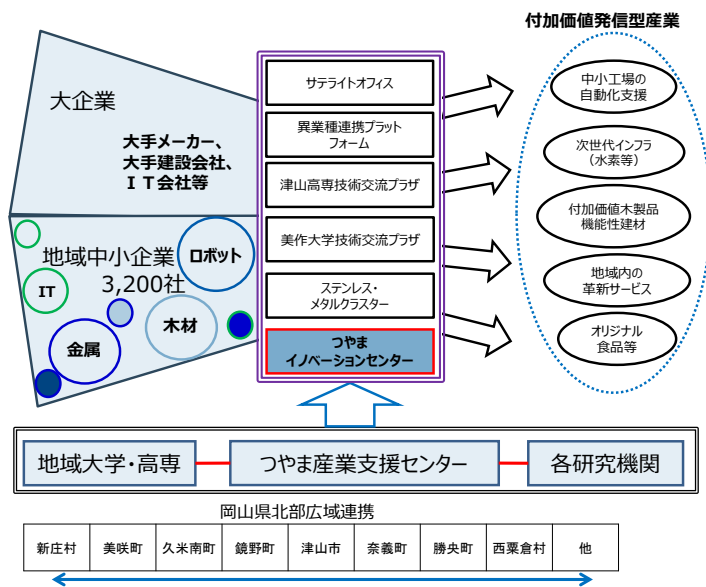
【事業主体】つやま産業支援センターがコーディネートする「地域イノベーションプラットフォーム」

【事業内容】

津山市から全額交付を受けた「つやま産業支援センター」が以下の事業を主導した。

- 1 中小工場や作業現場の自動化・省力化のモデル化事業：**中小企業の自動化を促進させるための導入試験、ベースプログラムの開発、試作品開発等。
- 2 生産性評価システムの導入：**パナソニック等大企業のOBを専門人材として地域の中小企業に派遣し、生産の見える化や5Sなど生産性の向上を派遣先企業の人材育成を行いながらサポート。
- 3 国産材を用いた機能性建材等の技術検証：**断熱性の高い新型建材（壁、フローリング、天井など）の試作開発、不燃建材（柱、壁）の開発と評価試験の実施等。
- 4 異業種技術連携+マーケット・イン型の革新製品開発支援：**付加価値型への転換を目指す企業の試作品開発等。
- 5 美作大学と企業、広域地方公共団体連携の商品企画事業：**地域食材を使った製品化事業等。
- 6 地域産業人材育成の仕組みづくりと研修の実施等：**民間事業者（パナソニック等）との連携による生産性改善教育の導入、金属・ロボット研究会の開催（津山高専、民間事業者）、地域内外の大学や企業等と連携し産業人材育成及び就職支援を行う「まちなかレッジ」の導入。
- 7 サテライトオフィスによるUIターン事業者の創業促進**

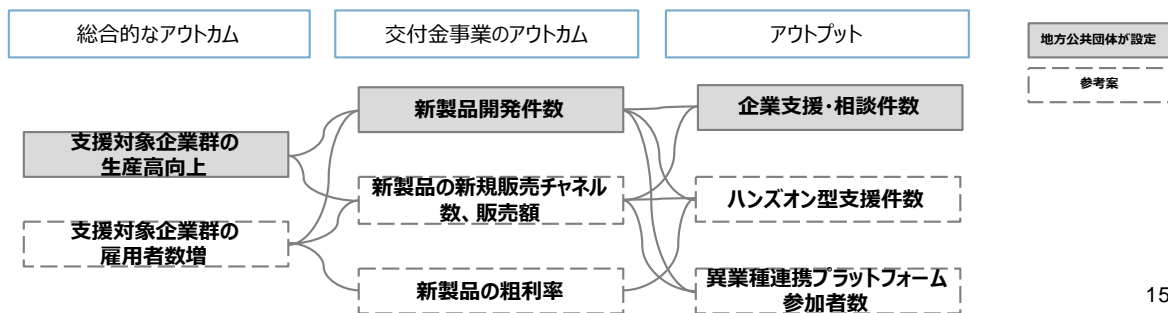
つやまイノベーション・プラットフォーム



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
新製品開発件数	6件 (5件)	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場ニーズから逆算し本当に売れる商品を開発し全国で発信し、ファクトリーブランド化することによって地域の企業全体に可能性と意欲を感じさせることができる指標を設定した。 ● 目標値は、これまでの取組や地域の実情を踏まえ、現実的にハンズオンで支援することができる件数を設定。この件数が実現すると地域イノベーションのモデルとして知名度が上がると見込まれる。
企業支援・相談件数	713件 (100件)	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域企業の潜在力を掘り起こすには企業との直接コンタクトの機会を増やし、その可能性や実現したいことを確認し、実効性の高い支援策を講じていくことが必要と考えて指標を設定した。 ● 目標値は、今回のプログラム実施によって確実に成果を出すために必要と思われる件数に設定した。
支援対象企業群の生産高向上	10億円 (10億円)	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域再生にはある程度経済的インパクトのある企業・産業の成長を目指すことが必要と考えて指標を設定した。 ● 目標値は、大半が中小企業である地域において現実的かつ着実に達成する数値目標として設定した。

ロジックツリー



■ 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

- 市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。製造業については、工業統計上205社のうち、ほぼ全ての企業を訪問。この結果、つやま産業支援センター設立に向けた企業ニーズと魅力ある企業の存在を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。

■ 創業支援のワンストップ窓口の開設、技術開発・販路開発支援の実施

- 津山市は『工場誘致主導の工業振興施策から内発型産業振興へ』の考えのもと、平成8年4月、半官半民の組織「つやま新産業創出機構」を設立した。同機構は、当時60数社の集積があったステンレス加工業で構成される「ステンレス産業クラスター」において一定の成果を生んだ。しかし、地域の多様な産業の中、特定のグループに対する支援の弊害等が認識されたため、機構を発展的に解消して、平成27年4月に「つやま産業支援センター」が設立された。
- センターは、①市内企業・創業者等への支援窓口のワンストップ化②戦略的企業支援（新製品・技術開発支援、販路開拓・取引支援等）等の特徴とし、機構では行っていなかった個社支援、創業支援を業務に加えた。

■ 戦略的な計画の立案能力及びマネージメント能力を有する外部専門人材を採用し、事業戦略を立案

- センターの中心となる統括マネージャーを外部から募集した。「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」を兼ね備えた人材を、「求む！ 津山の軍師官兵衛！」等として新聞広告等で募集。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。

■ 市内中小企業が共通して陥っている下請けや高額な流通マージンから抜け出せない「魔のサイクル」を把握

- 平成26年9月の統括マネージャー着任からセンター設立までの半年間、300社の調査結果や多数の個別企業訪問をもとに課題を把握。その結果、津山市には高い技術力を持つ多様な企業が多数存在しているが、大企業の下請けや、流通マージンが高いルートの利用をせざるを得ない「魔のサイクル」に陥っていることを把握し、そこからの脱却を緊急課題とした。

■ マーケットにおいて、市内中小企業が実力を発揮できる商品分野を分析

- さらに、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。

■ 市職員がプロジェクトリーダーとなりプロジェクトマネジメント方式で個社支援

- プロジェクトマネジメント方式によるハンズオン支援により個社支援を実施。民間出身の人材が全体の司令塔となり、市役所職員がプロジェクトリーダーとして関係企業や専門家と連携しながら多数の事業を担当した。センターでは30前後の事業を同時に進捗管理した。

■ 「異業種連携プラットフォーム」による、100社を越す地域企業の技術や販路、デザインの強みのマッチング

- 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。名刺交換会や親睦会に終わらぬように、センター側で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。その結果、地域企業の更なる自主的な取組が生み出された。

■ 大学や高専と地域企業とのマッチングによる課題解決をコーディネータを置いて促進

- 企業支援にあたっては、美作大学や津山高専と連携。特に、津山高専とは定例打ち合わせ会議のほか、民間出身のコーディネータを高専に置き、企業との連携がスムーズにいっく仕組みを構築した。コーディネータの役割や高専の専門性が活きる分野を中心にマッチングを実施した。

■ 短期間で高速開発を目指す「マーケット・イン型製品開発」の目標管理

- マーケット・イン型製品開発の支援では、「標準開発期間6ヶ月」「上市確率80%」「試作品の標準開発コスト50万円」「支援対象製品を年商1億円以上狙えるもの」と目標を設定した。各プロジェクト単位で常時進捗状況を把握し、これら目標の達成に向けて取組があるべき方向に向かっているかを確認しながら進めた。

センター支援による上市事例



内田縫製社のジーンズ



ファインアートかわばた社の膜天井システム



パドック社のアンロード・プラス

事業アイデア・事業手法の検討
<Plan>

事業の具体化
<Plan>

事業の実施・継続
<Do>

事業の評価・改善
<Check・Action>

ここがポイント！

- 市内の中小企業支援にあたり、新組織を立ち上げて民間のマネジメント人材を中核に据え、個別訪問による課題把握やプロジェクトマネジメント方式によるマーケット・イン型製品開発の個社支援を実施した。

事業名称 西粟倉ローカルベンチャー増殖・拡大加速化事業

加速化交付金

事業概要

事業費 88,500 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 西粟倉村が平成20年に策定した「百年の森林（もり）構想」は、今後50年かけて立派な100年の森を育てるビジョンである。この実現を目指したこれまでの取組により、上質な田舎の実現、林業、木材産業、再生可能エネルギー事業など地域資源を活用しながら地域経済が循環するモデルが形成されつつある。
- 本事業では、外部から入ってきた人々（Iターン）の発想、技術や経験等によって新しいものが地域に産み出され、人々が地域の起業家（ローカルベンチャー）として発展していく仕組みを加速化することを目的とする。

【事業主体】エーゼロ(株) 他

【事業内容】

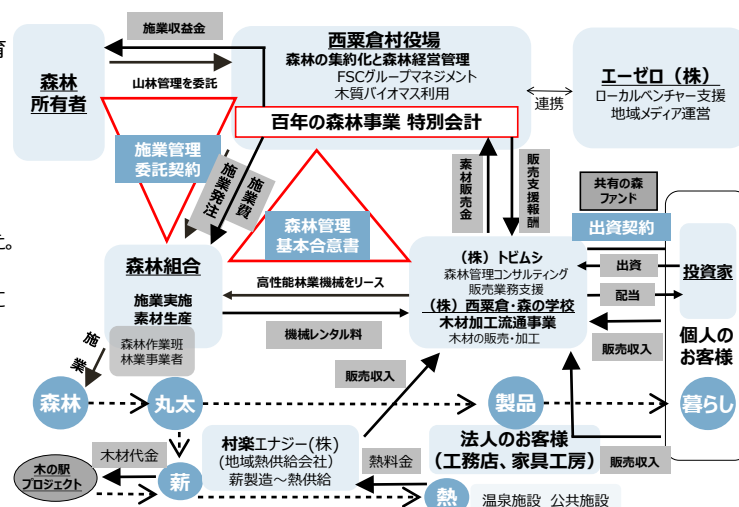
1 ローカルベンチャー増殖加速化事業

- 西粟倉ローカルベンチャースクールのプログラム改良・拡充と試験実施：NPO法人との連携により東京で予科を実施し、多様な起業家を育成していくためにメンターを揃えてプログラムを拡充。移住を伴わない村内からの起業支援策も検討する。
- 官民連携による西粟倉の人と木を活かした移住者向け住宅整備事業に関する調査検討：用地取得、建設、物件管理・運営までのプロセスにおいて、官民の役割分担と連携について最適な手法を見出す。また、移住者ニーズに沿った住宅設計についても検討し、事業化に向けて設計図書も作成。農地の宅地化を目指し、農業振興地域の見直しを進めた。
- 官民連携による西粟倉の人と木を活かした移住者向け住宅の試験的建設（ハード事業）：単身者向け住宅と家族向け住宅を官民連携により試験的に建設し、ノウハウを習得する。

2 ローカルベンチャー拡大加速化事業

- ローカルベンチャーへの木材供給体制の強化：ローカルベンチャー需要にあつた木材供給を検討するため、レーザー航測による森林資源量の把握する。このデータを元に、官民協働により需要に応じたスムーズな木材供給体制を整えていく。
- ローカルベンチャーとの連携による木材供給体制を活かした子育て拠点施設整備：地域の木材及び木材供給体制を活かした子育て施設建設の検討及び運営組織づくりを実施。また、子育て拠点施設の設計を実施。

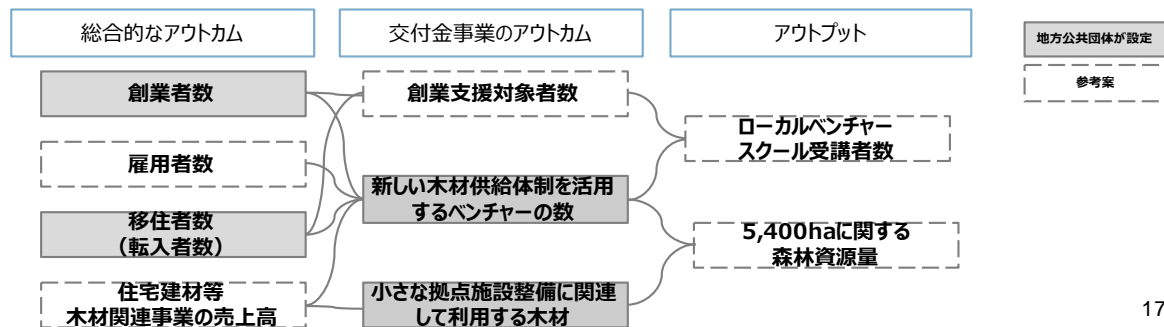
百年の森林事業 全体概要図



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
創業者数	年間4人 (3人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規起業家を確保するためのローカルベンチャースクールのプログラム改良・拡充や、ローカルベンチャーへの木材供給体制の強化等の達成度合いを測る指標として適当であると考え設定した。 ● 目標値は、H27年策定の地方版総合戦略において、年間2人の創業者育成を数値目標としたが、本事業の効果として年間1人を追加した。
移住者数 (転入者数)	年間52人 (50人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 移住者を受け入れるための住宅不足解消や、新規起業・移住者（その家族や雇用者を含む）を確保するための西粟倉ローカルベンチャースクールのプログラム改良・拡充等の達成状況を測る指標として適当であると考え設定した。 ● 目標値は、地方版総合戦略において、年間20人のIターン者の受け入れを数値目標としたが、本事業の効果として年間30人を追加した。
新しい木材供給体制を活用するベンチャーの数	10団体 (10団体)	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな林業系ローカルベンチャーを育成するための西粟倉ローカルベンチャースクールのプログラム改良・拡充や、林業系ローカルベンチャーへの木材供給体制の強化等の達成度合いを測る指標として設定した。 ● 目標値は、現況8団体である林業系ローカルベンチャーを、本事業により10団体にまで育成するとして設定した。
小さな拠点施設整備に関連して利用する材	0 m ³ (150m ³)	<ul style="list-style-type: none"> ● 木材供給体制の強化や、地域の人や木、エネルギーを最大限活用した子育て支援施設整備等の達成度合いを測る指標として設定した。 ● 目標値は、大型公共建築にも耐えられる木材供給能力として、村の小さな拠点施設の試設計の木材使用量とした。

ロジックツリー



■ 村長・役場職員が村の将来に向けたビジョンと決意を提示し、事業の方向性を明示

- 平成20年に策定した「百年の森林構想」において、『約50年生の森林の管理を諦めず、村ぐるみであと50年頑張り、美しい百年の森林に囲まれた上質な田舎を実現していく』というビジョンを掲げ、森林所有者－森林組合－村との間で「長期施業管理に関する契約」を締結し、個人所有の山林を村が預かって管理・整備する取組を開始した。村の将来に向けたビジョンと決意を実行に移してきたことが、交付金事業を含め全ての事業の根底となり揺るぎないものとなった。

■ 既存の地域産業である林業の事業構造を活かし、林業・木材産業に関連するベンチャー企業を受け入れ

- 長年地域の主要産業であった林業には、既に様々な事業者が存在しており、森林を管理し原木を供給するビジネスモデルも確立されていた。そこに、木材加工流通企業の西粟倉・森の学校やローカルベンチャー支援企業のエーゼロ、地域熱供給事業の村落エナジー等のベンチャー企業が加わることで、これまで見えてこなかった提案・アイデアが生まれ、既存事業者と協働することで、林業という川上から木材産業という川下までが一気通貫に連携した新たな事業構造が村内に誕生した。

■ 起業家に対し地方公共団体が信頼・支援することによる金融機関からの資金調達の促進

- 林業の再生には、村の同じ環境で育った内部の人間だけでは限界があり、外部から入ってきた人々により新しいものが生まれると考え、ローカルベンチャーの支援を積極的に行ってきた。「百年の森林構想」に共感できる起業家や、林業だけでなくそこから派生して新事業を立ち上げることができる起業家に対しては、村が信頼し行政の立場で起業を支援する姿勢を示すことが、金融機関からみた起業家への信頼となり、結果的に資金調達が上手くいくようになってきた。

■ 旧小学校を起業施設として活用するなど、遊休施設の提供による起業家の事業リスク低減

- 村では、遊休施設（旧小学校）をローカルベンチャー起業施設として活用したり、ウナギ養殖の研究開発や飼育施設として提供することで設備等への初期投資を抑制し起業家を支援した。

■ 役場は森林の管理・整備の役割、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と分担

- 「百年の森林事業」では、森林所有者－森林組合－村の三者間で施業管理委託契約を締結し、村が森林を預かって森林の管理・整備の役割を担う一方、ここから産み出された材による林業・木材事業、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。川上・川中・川下と一体的な事業構造が村内にあることが強みとなっているが、役場に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。

■ 熱意を重視して起業家候補人材を選定し、起業に至る期間を地域おこし協力隊として採用

- NPO法人ETICと連携し、ETICが東京で地方での起業希望者の事業提案を募集し、同法人の一次選考（書類選考）を通過した者を対象に、村で二次、三次選考を実施することで、起業家候補人材を選定した。本選定においては、事業計画の内容よりも、村で事業を実施することへの熱意を重視した。起業家候補として選定された人材については、地域おこし協力隊員として採用し、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。

■ 先行して起業したローカルベンチャーによる、起業スクールや事業提案コンペ等を人材育成に活用

- 更なる林業の活用をアイデアに起業した「株式会社西粟倉・森の学校」の経営者は、事業がある程度発展した段階でローカルベンチャー育成事業に特化したインキュベーション組織「エーゼロ株式会社」を設立した。村では、エーゼロによる起業家スクールや事業提案コンペ、メンタリング等のローカルベンチャースクールと筋の良い事業提案に対する実際の起業までの継続支援を人材育成に活用した。

■ 村の森林管理等の業務をローカルベンチャー等民間企業へ移管し、事業の安定化を支援

- 加速化交付金事業の成果として起業家候補となった（株）百森は、平成29年10月に法人登記を完了したばかりだが、村は同社に森林所有者－森林組合－村との間で締結された「長期施業管理に関する契約」に基づく森林管理を委託予定である。
- 役場職員の数も限られるため、役場業務の効率化に資する事業は、徐々にローカルベンチャー等民間企業へ移管することを基本方針としている。

■ 役場職員や起業経験者による、着手段階の新規事業に対する議会の理解促進を支援

- 着手段階にある新規事業の中には、議会の理解が得られにくい場合があった。このような場合、役場職員や起業経験者が、ローカルベンチャースクールの選考会等で提案された事業の将来性だけでなく、提案した起業家候補に「村で起業する熱意や覚悟」が強く感じられる場合は、新規事業に対する議会の理解が得られるよう支援した。

事業名称 唐津コスメ・グローバル・バリューチェーン構築事業

推進交付金

事業概要

事業費 112,485 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 唐津市及び玄海町は佐賀県北部に位置する県内第二の地域であるが、一人当たり市民所得は県平均を割り低迷しているうえ、若年層の勤め先が少なく人口は年1%以上のペースで減少しており、基幹産業の一次産業の活性化や新たな成長産業、しごとの創生が重要な課題の1つである。
- そのような状況下で、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り、本地域を中心とする佐賀県、ひいては九州北部に化粧品関連産業の集積をつくらうという唐津コスメティック構想が平成24年に立ち上がり、翌年度、推進組織として産学官連携組織のジャパン・コスメティックセンター（JCC）を組織した。この構想では地産農林水産物の原料化支援、国際取引の拡大、化粧品関連企業の誘致を活動の柱としており、世界市場で競争力のある美容健康分野の天然由来原料を生産供給、成長するアジアを中心に商品輸出がしやすい地域となることで、対日投資の促進など企業の集積と定住・交流人口の増加を図ることを目指している。

【事業主体】一般社団法人ジャパン・コスメティックセンター(JCC)

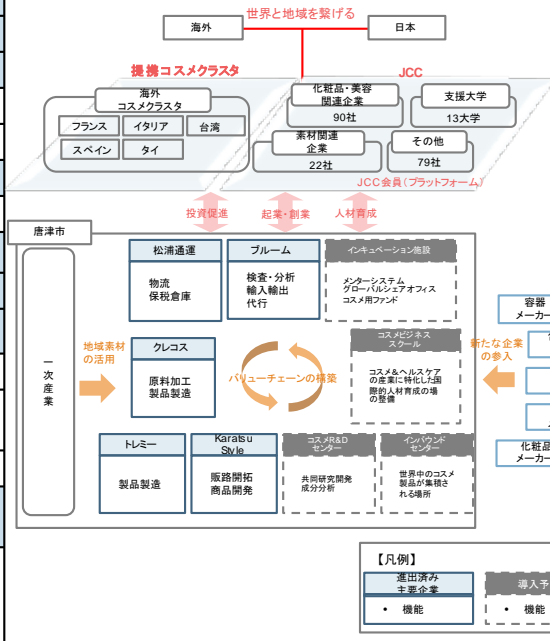
【事業内容】唐津市が主体となって、以下の事業を実施

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
1. 地域商社機能の整備	専門人材を配置した地域商社を設立（民間出資）し、地域再生計画の期間内に自立化できる収益構造を確立する。	専門人材の配置 地域商社の設立・運営 地産原料・製品の開発 販売体制（Web、輸出、海外業務提携）の整備					
2. 加工・検査機能の整備	1に加え、加工機能、検査機能、認証機能などのサポート体制の整備により、地域の輸出力を高め、対日投資の促進を図る。	地産物を原料化するための加工施設の整備及び機器装置の購入 検査分析機器装置の購入					
3. 地産商材素材の開発	地産の橘や薬用植物を含む農林水産物を化粧品、健康食品の原料素材として機能性等を評価し、優位性を明らかにするとともに、原料開発や生産体制の整備により、競争力のある原料産地として開発を進める。	地産商材素材のポテンシャル調査 オリジナル認証制度の整備 薬用植物の市場評価と販路開拓					
4. 海外企業との共同事業化テスト	地産原料・製品の輸出対象国における規制等適合調査や物流ルートを確認し、輸出におけるボトルネックの有無の把握とフィジビリティスタディを実施する。	海外企業との事業化テスト（受託販売、輸出、代理店、PB） 国内外市場に訴求性を持つ製品開発					
5. 海外販路の開拓及び確立	対象国の商流調査・市場調査、販路開拓、現地企業等との提携、テストマーケティング、マーケティングに基づく商品開発などを実施し、海外販路の確保と売れるモノづくりを強化する。	対象国の化粧品・健康食品等の原料・商品の商流調査・消費市場調査 対象国での地産製品テストマーケティング					
6. 対日投資誘致	フランス企業等との協業による国際的なサプライチェーンを形成し、対日投資をはじめとする企業の進出・立地など投資促進を図る受け入れ、ビジネスサポート体制整備を図る。	対日投資に対応した施設敷地、オフィス等整備 外資誘致事業					

【玄海町の事業内容】

- 地産商材素材のポテンシャル調査
- 地産物付加価値化

コスメティック・クラスタ構想と実施主体JCCの役割



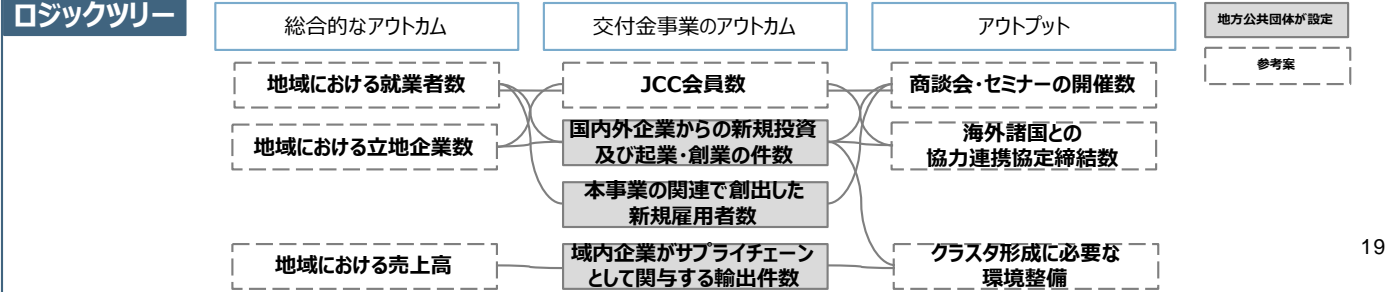
【凡例】

進出済み 主要企業	参入予定
● 機能	○ 機能

KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
事業計画の策定	1件（1件）	● 唐津コスメティック・クラスタを実現させるためのビジョンとアクションを事業計画として策定することとした。関係者全員で共有するビジョン・事業内容とするため策定件数は1件とした。
本事業の関連で創出した新規雇用者数	7名（0名）	● サプライチェーン構築に向け、化粧品原料となる資源を扱う企業や製品開発、容器、メーカー、物流等様々なプレーヤーの集積や起業家の創出を目指し、KPIとして設定した。 ● 初年度は、計画づくり段階のため目標値は0名とした。平成32年度までの目標値は、目指す誘致等として、計画100名規模の工場等2件（200名）、雇用50名規模の工場等4件（200名）、その他の事務所・営業所誘致や新規起業（100名）を想定して500名とした。
域内企業・生産者がサプライチェーンの一部として関与する原料・商品などの輸出件数	11件（0件）	● アジアに近い立地、港湾に近い立地を活かし、アジアへの輸出拡大を狙っている。また、欧州のコスメティッククラスタとの提携関係を活かし、欧州への輸出スキームを構築する事も目的としているため、その効果測定となり得る数値として設定した。 ● 初年度は、計画づくり段階のため目標値は0件とした。平成32年度までの目標値は、毎年8件程度の輸出件数を4年継続することを想定して30件とした。 ● 産業集積の効果測定として、海外を含む企業の投資（事務所や工場等の立地、地場企業との業務提携など）及び起業・創業の件数をKPIに設定した。
国内外企業の地域内への新規投資及び起業・創業の件数	3件（5件）	● 唐津市まち・ひと・しごと創生総合戦略では「市が支援した新規創業者数（60人）」を計画期間中の目標と掲げているが、当該ヘルスケア産業は重点産業であることから、その3分の1強の25件程度を平成32年度までの目標値（初年度から毎年5件程度）として設定した。

ロジックツリー



■ **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**

- 唐津市で海外化粧品品の輸入代行および品質管理・理化学試験の分析受託業務を行う株式会社ブルームは、世界で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パレーの元会長から日本に進出したい旨の連絡を受け取った。中堅・中小企業であるブルームは1企業の事案とせず、これからの地域の成長可能性に繋がる事業との判断から、唐津市に提案及び協力依頼を行った。
- 当時（2012年）の唐津市では、コスメティックに関する構想はなかったが、人口減少時代に入ったこともあり、新たな成長産業を検討していた。先進的な取り組みであるフランスのコスメティック・クラスタを日本で実現させ、地域産業の活性化に繋がりたいという想いからこの構想を着想するに至った。

■ **クラスタの実現に向けて化粧品産業を調査し、裾野が広く様々な産業に裨益することを発見**

- 新たな成長産業を検討する中で、化粧品産業クラスタについても調査を実施したところ、一次産業から二次産業、そして三次産業まで一貫して利益を享受できる裾野の広い産業であることが分かった。
- 特に、基幹産業である一次産業の地産素材を活用した化粧品開発が可能であり、医薬品医療機器等法に精通する検査分析企業のブルームが存在し、OEM企業や保税倉庫が立地しているなど、コスメティック・クラスタ形成に必要な基盤が唐津市には集積していた。

■ **クラスタ形成を主導する実施主体を地方公共団体・地域企業・大学が連携して設立**

- きっかけになったコスメティックパレー前会長やブルームを始めとする地域企業、大学、地方公共団体のボードメンバーが中心となり、唐津市及び玄海町をはじめとする北部九州におけるコスメティック・クラスタの形成を目的に活動するJCC（Japan Cosmetic Center）を設立した。
- JCCでは、海外諸国との協力連携協定の締結や国内化粧品関連組織への海外市場セミナー・商談会の開催、その他、海外取引支援、商品開発支援や大学・研究機関とのネットワーク拡大といった業務を行うことで、この地域を拠点とする国際的なコスメティック・クラスタを実現させ、化粧品産業を活性化させる取り組みを行っている。
- 設立時（2013年）に14団体だった会員は、2018年2月時点で正会員191、支援会員23（うち支援大学13）まで拡大した。

■ **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**

- コスメティック・クラスタの実現に向けて、JCCは、構想に賛同する組織を国内外から集め、プラットフォームを形成してきた。その中で、唐津市での更なる企業立地を促進するためには、これまで欠けていた機能を補い、クラスタをより訴求力のあるものにする必要があった。
- そこで唐津市は、必要となる機能の洗い出しを行い、地域商社やインキュベーション施設（メンターの確保）、企業立地における土地の整備、必要な機器などの環境整備、誘致用の敷地整備、コスメ用ファンドなどを特定し、これらの導入時期について明確に計画を策定した。

■ **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**

- 化粧品関連製品の販売力を強化することにより、地域の企業ととも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JCCの100%子会社であり、JCCの収益セクターとしての機能も備える。
- また、地産の農林水産物を使用した化粧品品の原料化を行い製品として販売する仕組みを整備するため、原料加工製品製造会社を誘致した。Karatsu Styleと原料加工製品製造会社の連携から、地域の生産者と共に化粧品の原料化の仕組みを作り、原料販売としてのビジネスを構築した。

■ **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**

- JCC事務局は、代表理事会長、欧州デスク（2名）を含めて25名体制になっており、これに加えて、スーパーバイザー（3名）や佐賀県コスメ構想推進室（2名）との連携体制も敷いている。
- 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、JCCボードメンバーである理事として参画し、事業全体の進捗や懸念事項などの情報共有が、地域一体で実現できる体制を構築した。

■ **地域素材を活用した商品開発・イベント開催により、地域への広がりを狙う**

- 唐津市の基幹産業である一次産業では、化粧品や健康食品として活用できる地域素材を豊富に生産できる。そのため、地域農家と連携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が図られた。
- 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気運の醸成に取り組んでいる。

■ **外部組織と行政職員で構成する効果検証委員会を設置し、事業の効果検証と方針策定を実施**

- 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、効果検証を実施し、地域団体や企業へ事業内容の説明、報告を行った。
- 効果検証の結果、唐津市では、次のステップとして新しい工業団地の開発が挙がり、産業集積を加速させる方針となった。また、海外企業の受け入れとして、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。

ここが
ポイント！

- 海外化粧品組織とのビジネス交流を契機とした地域企業からの提案に、地域一体となって社団法人を形成し賛同者を募るとともに、収益を生む母体として地域商社を設立した。

地方創生関係交付金の活用事例集

農林水産 (しごと創生分野②)

事業名称 いまべつ産品ブランド化プロジェクト事業

推進交付金

事業概要

事業費 5,678 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 今別町の人口は、2,961人（平成27年3月31日）で、この5年間で530人（△15%）の人口減少となっている。人口構成は、全人口に占める高齢者（65歳以上）の比率が48.9%（平成22年42.2%）と年々高まっている一方、年少人口（14歳以下）は4.9%（平成22年6.2%）と減少し、一層の少子高齢化の急速な進行を裏付ける結果となっている。
- 地域的・地形的に豊かな自然環境や観光資源を有するものの、地域経済の柱となる産業が十分に存在しないことが課題となっている。
- 平成28年3月の北海道新幹線奥津軽いまべつ駅開業を契機に、過去に全国規模の大会で最優秀を受賞したことのある「いまべつ牛」の産地ブランド力を高め肥育牛の増頭を図るとともに販売体制づくりを確立し、将来の和牛農家の担い手確保と肥育に係わる雇用の創出などを目指すことにより、人口減少に歯止めをかけ更には農業の発展、地域の活力向上につなげる。

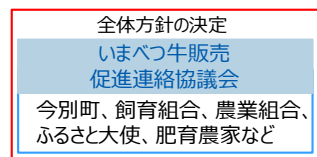
【事業主体】いまべつ牛販売促進連絡協議会

【事業内容】

- 大きく4つの事業を柱として実施する。具体的には、農水産品の高度化を目指した、1.いまべつ牛ブランド化の推進、2.奥津軽いまべつ駅周辺観光振興事業、3.こだわり野菜の生産拡大、4.浜のブランド化である。

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目	3年目
1 いまべつ牛ブランド化の推進	「いまべつ牛」の産地ブランド力を高め肥育牛の増頭を図るとともに販売体制づくりを確立し、将来の和牛農家の担い手確保と肥育に係わる雇用の創出を目指す	肥育牛子牛の導入			
		肥育委託の取組			
		いまべつ牛の普及促進			
		既存施設（牧場避難舎）の堆肥盤整備			
		既存施設（牧場避難舎）の飼料用設備整備			
2 奥津軽いまべつ駅周辺観光振興事業	新幹線駅に隣接する道の駅周辺で開催する『いまべつ秋まつり』で、牛鍋の無料ふるまい・いまべつ牛の販売のほか、地元農家の収穫した自慢の野菜の販売等を行い、普及促進を図る。	秋まつり開催整備			
3 こだわり野菜の生産拡大	生産の手間は掛かるものの、旨み栄養価の高いこだわり野菜の生産技術の普及により地元農家の所得向上を目指す。	こだわり野菜（一球入魂かぼちゃ、寒締めほうれん草）技術講習			
		先進地視察研修			
		栽培施設整備			
4 浜のブランド化	知名度等が十分でない今別町の魚介類に関して、ブランド化を図るための種苗放流や魚介類の加工等に取り組む。	魚介類一夜干し加工用乾燥機導入			
		なまこ人口種苗生産			
		生産放流（なまこ）			
		もずく加工による6次産業化			
		あわび種苗放流			
		ポンプ回り整備及びポンプ設置			

事業体制



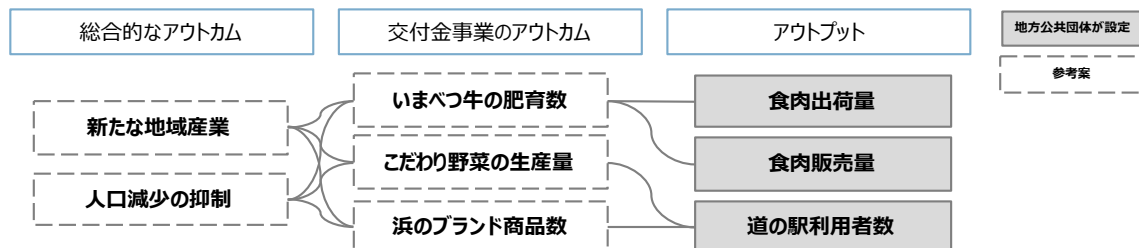
事業推進



KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
食肉出荷量	1,950 kg (1,950 kg)	食肉出荷量については、補助金や交付金などの支援も年々減少していく計画であるので、出荷頭数の増加だけでなく、肥育技術の向上により個々の肉量を増やすことで地域の収入向上につなげていくことから指標として設定した。目標値は、1頭あたり450kg程度として、事業開始から2年間は4、5頭分ずつ増加するものとし、3年目の増加はその半分程度に収束するものと設定した。
食肉販売収入	7,200 千円 (7,200 千円)	地域ブランド化の効果を直接的に測る代表指標の1つとして設定した。また、目標値は食肉出荷量の目標と概ね比例するものとして設定した。
道の駅の利用者数	20,000人 (20,000人)	いまべつブランド産品の普及促進の主たる拠点である道の駅の利用者規模を指標として設定した。また、目標値は、毎年20,000人ずつ増加するものとして設定した。

ロジックツリー



■ **和牛という地域資源を復活させて、地域所得の向上に取り組む**

●財政的に厳しくなり町の直営肥育事業を10年程前に廃止した「いまべつ牛」について、平成28年の新幹線開通に併せて、農産物のブランド化の柱の1つとして、町をあげて復活に取り組むこととした。ブランド牛は概ね30ヶ月間育てなければならないこと、病気や価格変動等のリスクもあることから、町内には肥育をする畜産農家はおらず、他地域ブランド牛用の生後10ヶ月程度までの子牛の飼育・販売のみであった。

■ **従前からの地域資源を活用して、新たな海産物資源・製品の開発に挑戦**

●浜のブランド化事業の対象としたなまこやあわび等の海産物は、年々、個体の減少などにより獲る漁業が難しくなっていた。
●そこで、新たに、なまこやあわび等の海産物の育成（稚貝放流などの育てる漁業）、その加工品の開発にも取り組むこととした。また、単に稚貝放流だけでは漁獲量向上が十分でないことから、従来から行っていた、あわびのえさとなる昆布、若布の育成拡大（養殖等）にも取り組み、漁獲量向上を目指すこととした。

■ **栽培ノウハウを有する県職員の協力等を得て、新たなノウハウ蓄積を促進**

●畜産・漁業以外に、一球入魂かぼちゃや、寒締めほうれん草といった農産物のブランド化も進めていきたいと考えた。しかしながら、これらの農産物はいずれも、温度管理、受粉時期の調整、水やり等の細かな作業手順、スケジュール管理等の手間が、従来の農法より掛かることから、なかなか普及しなかった。
●県の出先機関に転動してきた栽培ノウハウを有する県職員の指導や、種苗事業を営む県下で有名な経営者の講演開催などをきっかけに、町内でも栽培に関心を持つ農家が徐々に増えてきたことから、ブランド野菜づくりに取り組むこととした。

■ **過疎地域の最大の課題である事業推進主体となる担い手づくりを着実に進める**

●高齢者比率も非常に高く、過疎化の進行も著しく、地域産品のブランドづくりを牽引できるような民間事業者が町内には存在せず、畜産農家、漁業者ともに、すべて個人事業主から構成されていることから、事業推進体制づくりが最大の課題であった。
●このような状況の中で、自立化に向けた体制づくりをコツコツと進めることとした。具体的には、当該事業の実施主体として連絡会議からスタートし、定期的な会議だけでなく、臨時会議等での意見交換や課題共有等を図ることにより、関係者の機運醸成やネットワーク化などを進展させた。平成29年4月からは、推進体制の強化・育成のために、連絡会議から協議会に組織変更し、一歩ずつ前進させた。

■ **着実な成果の積み上げと、成果の情報提供を地道に継続することで、地域の意識変革を推進**

●県内でも高齢化・過疎化が進んでいる地域でもあることから、地域の取組やその将来に対する関心や機運の醸成は難しい問題であったが、事業の進展に伴い、過去に全国大会で優秀賞を獲得した町内の畜産家との協業や畜産農家数の順調な増加などの目に見える進捗や成果といった実績を少しずつ積み上げることができつつある。
●これらの実績について、情報提供し続けてきたことで、農業従事者や漁業従事者の間でも事業に対する期待値が上がってきており、今後更なる積極的な参画が期待される。

■ **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**

●当初設定したKPI自体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た。このような評価を踏まえて、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を、専門業者を交えて取り組んだ。

ここがポイント！

●過去に町の直営で実施していた肥育事業を復活し、新たな地域ブランドとすべく事業推進の体制作りに取り組んでいる。

事業アイデア・事業手法の検討<Plan>

事業の具体化<Plan>

事業の実施・継続<Do>

事業の評価・改善<Check・Action>

事業名称 田野畑のブランドづくり&食を核にした交流人口の拡大事業

加速化交付金

事業概要

事業費 10,028 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 田野畑村では、農協・漁協への系統流通に大きく依存し、独自の商品開発・販路開拓が遅れていたとの課題認識から、平成26年12月に「田野畑村6次産業化推進協議会」を設立し、6次産業化推進事業に取り組み、村内ネットワークの形成、素材発掘、メニュー開発を進めてきた。
- 当事業では、①販売力強化、②田野畑村サポーター（ファン）創出、③人材育成、④ソフトコンテンツ制作・発信に取り組むことで、全村的なマーケティング戦略と販売支援体制を構築し、村全体の価値を高めて売ろうと試みた。

プロジェクト実施体制

【事業主体】田野畑村6次産業化推進協議会

【事業内容】

1 販売力強化事業

- 平成26年12月に設立した「田野畑村6次産業化推進協議会」を中心に全村横断的なブランディング、マーケティング戦略を推進し、高付加価値商品を独自ルートで売る企画・販売力を強化する。
- 地域ブランドの確立を目指し、村内各自業者を中心として商品開発を進める。

2 田野畑村サポーター（ファン）創出事業

- ロイヤリティの高い顧客基盤づくりを通じて持続可能な販売・製造体制を築くため、田野畑村産業開発公社（第3セクター）がワンストップ窓口（地域商社）となり、村のファン獲得・満足度向上を図る取組を行う。

3 人材育成事業

- 村ならではの食の匠を講師に、若い母親世代を対象とした勉強会を定期開催し、地域文化の伝承ならびに裾野拡大を進める。

4 ソフトコンテンツ制作・発信事業

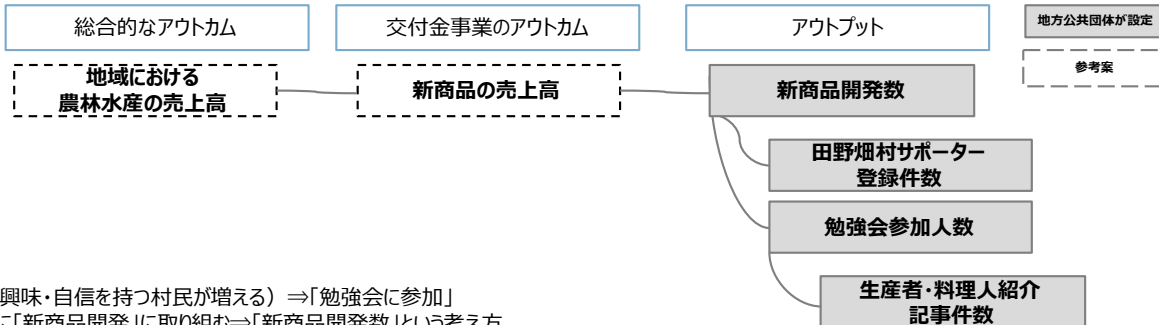
- 生産者や料理の作り手のストーリー化、村（村民）の“いま”を伝えるメディアの構築、情報発信を強化する。



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
新商品開発数	5品（5品）	<ul style="list-style-type: none"> ● 本事業での取組を具体的に測定できる指標として設定した。 ● 交付決定時点で既に活動していた4団体に1団体を追加した計5団体が1品ずつ、事業完了まで毎月持ち回りで商品開発することを目標値として設定した。
田野畑村サポーター登録件数	208件（200件）	<ul style="list-style-type: none"> ● 開発したばかりの商品を一般消費者に直接販売するのは容易ではないことから、まずは村を知ってもらい、親密度を高めることを目的として指標に設定した。 ● 目標値は、アイドルグループ等手がける著名プロデューサーの言葉をヒントに、コアなファン300人を作るための第1段階として、事業期間を考慮して200人と設定した。
勉強会参加人数	139人（60人）	<ul style="list-style-type: none"> ● 村内の既存の活動団体等のメンバーは高齢化も進み、小規模であったことから、若手世代などの裾野拡大が必要であったことから指標として設定した。目標値は、過去実績等から1回あたり参加者15人×4回=60人として設定した。
生産者・料理人紹介記事件数	13件（12件）	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客の支持を得るには食材や商品開発のストーリーが必要であることから、そのコンテンツを指標として設定した。 ● そのため、「田野畑カレンダー」（食の歳時記）を作り、流通事業者に対し通年で売り物を提案するために、12人（12品目）を目標値として設定した。

ロジックツリー



※「情報発信」⇒（興味・自信を持つ村民が増える）⇒「勉強会に参加」⇒勉強会をきっかけに「新商品開発」に取り組む⇒「新商品開発数」という考え方

■ 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の大枠を作成し、既存の取組との連携を模索

- 事業を担当した復興支援員は、以前に築地市場の企業での業務経験を有する。村に赴任後の当初の主たる役割は産業振興であった。業務に従事する中で、交付金に着目し、この復興支援員が中心となって事業の大枠を定めることとなった。その枠に沿って各分野の人脈やネットワークを持つ担当職員が、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。
- 当時の村役場では交付金の予算規模に見合った取組テーマ作りに苦労していた。小規模な村役場であることから、主要な政策分野でも担当職員は1名のみで、日々の業務に取り組むだけで精一杯という状況でもあったため、復興支援員による主導は大きな貢献となり、交付金申請に必要な事業計画書の策定が実現できた。

■ 総花的ではなく、優先すべき課題に限定した取組

- 田野畑村は中山間地域にある小さな過疎の村という、いわば「課題最先端地」で解決すべき課題が多数ある状態であった。
- そのため、すべてに対応する総花的政策とするよりは、「選択と捨象」の考えの下、「地域全体にとってプラスになるものに対処する」というスタンスをとって優先課題に限定して取り組んだ。

■ 村民参加の事業とするために、料理勉強会など参加者の心理的負担が少ないイベントを通じて関心を喚起

- 地域ブランドの確立を目指した商品開発の1つとして、村の料理をベースに新たなストーリーを添えることを重視した。地域に根ざした食文化の中から商品化を行うには、村民（特に“お母さん”）の協力が不可欠であった。
- この取組は、例えば、漁業に携わる女性や主婦によって構成される「漁協女性部」等に担ってもらう必要があったことから、住民有志がボランティア的に集った活動に近く、商品開発を行っている他の事業者とは状況が異なる。そのため、参加に対する心理的な負担を軽減するために、「おもてなし料理コンテスト」を企画した。
- さらに、コンテストへの参加を促すために、保育園に子どもを通わせる母親層を対象とした料理勉強会を通して、ベテラン主婦層（祖母世代）と子育て世代の母親層をつないだ。勉強会を通じて少数でも良いので関心のある層をあぶり出し、そこから参加が有望な人のコミットメントを高めていくというプロセスによって、事業に参加する人を増やすことができた。

■ 商品開発の段階から卸・小売事業者と連携するとともに、市場での販売者目線で商品開発を志向

- 中山間地域にあり、周辺町村の市場規模も小さい地域の場合、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」の選択肢が最善と考えた。
- 復興支援員が赴任前に築地市場の仲卸関係の企業で商品開発やPR等の業務に従事した経験等から、モノをつくってから販路に窮することを避けるべきという意識があった。そのため、早くから築地市場とのネットワークを構築し、販売者の目線で相手が欲しがる・売りたい商品投入するように取り組んだ。

■ 小規模でも実施できることから着手する姿勢を重視し、改善や検証を行いつつ計画精度を高めた

- 新規事業では、事業の精度を当初から高めることが難しいため、仮説を立てたら、まずは小規模でも実施（Do）してみることから入る姿勢を重視した。実施した方法で見通しが立つ場合は更に踏みこみ（Action）、方法が正しくないと判断された場合（Check）は、修正するという方法を採用した。このプロセスを経て精度の高い計画（Plan）を立案することができた。
- 例えば、商品開発拠点とした加工場にある真空パックを作る機器があったので、まずはこの機器を使ってできる商品開発に着手した。また販売も、加工や販売の免許のある漁協の女性部等から開始することで、手作りの郷土料理の商品化の実現に至った。

■ 休眠状態にあったサポーター制度を活用し、消費者からの直接的な評価・フィードバックを得る仕組みを整備

- 休眠状態にあったサポーター制度を通じて、首都圏在住の村出身者等で約200名のファンができた。サポーターには、試作品をサンプルとして送付し、アンケート調査で意見等を集めた。
- アンケート調査結果は、産業開発公社を通じて、各生産者に直接フィードバックされ、その結果を踏まえて、次の試作品に取り掛かるサイクルをつかった。サポーターのデータ管理等は、個人情報の取扱等もあることから、サポーター制度の窓口であった産業開発公社が担った。
- 例えば、村や生産者を紹介するパンフレット『田野畑だより』を作成した際に、サポーターから寄せられたフィードバックを踏まえて次のパンフレットを作成した。全ての声を活かしているわけではないが、サポーターの声を活かせるように努めた。



事業名称 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

加速化交付金

事業概要

事業費 49,823 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 寒河江市は栽培面積349haを誇るさくらんぼの産地であり、近年、大粒で日持ちが良く輸出に適した品種「紅秀峰」などを開発し、台湾やマレーシアへの試験輸出を開始した。輸出先国から輸出量拡大の要請があるものの、生産体制には高齢化や担い手不足等による労働力不足という課題を抱えており、対策が急務となっていた。
- 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、現在は数多くの観光もぎとり園が存在する。一方で、東日本大震災以降、観光農園への入込客数が減少するなど、国内団体観光客を中心としたビジネスモデルからの転換が求められており、インバウンド観光の受入環境の整備が課題となっていた。

【実施主体】海外輸出・6次化推進連絡会議（仮称）

【事業内容】

1 輸出拡大

- 既進出国（台湾）への輸出量の拡大及び新規輸出国の開拓に向けて、戦略的作物である「さくらんぼ」のトップセールスやパッケージ開発を共同で実施するとともに、更なる販路拡大や出荷時期調整を可能とする新技術の実証を行う。

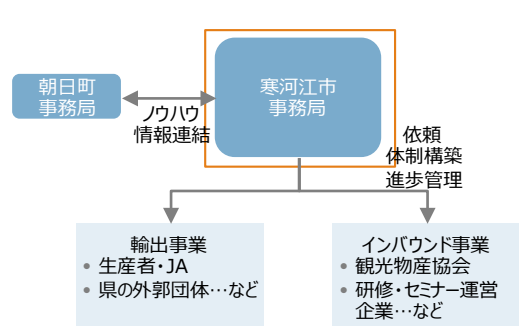
2 生産拡大

- 輸出量拡大に対応するため、「さくらんぼ」（紅秀峰等）の品質維持や生産拡大のための設備整備や労働力確保対策補助等を実施する。

3 ブランド化・インバウンド観光の推進

- 海外輸出のブランド化及びインバウンド観光の推進に向けて、「さくらんぼ」のもぎとり観光等に係るメディア招聘や海外でのPR、受入施設の環境整備、受入組織の体制整備等を実施する。
- 以上の事業を通じて「輸出拡大⇒生産拡大⇒ブランド化・インバウンド観光⇒輸出拡大」という戦略的農産物を核とした成長サイクルを完成させることで、農家所得の向上を図り、若手担い手農家の確保につなげ、持続的可能な地域農業体制を構築する。

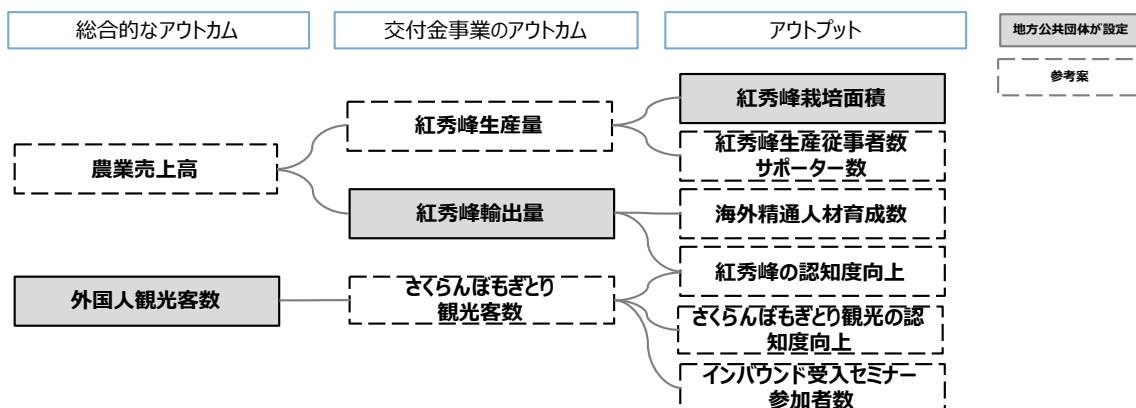
プロジェクト実施体制



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
海外輸出の組織立ち上げ	1 団体（1 団体）	組織を立ち上げ、地域内で海外輸出について協議することにより、戦略的農産物を海外展開するために必要な海外事情等に精通した人材や、戦略的農産物の生産現場を支える農業サポーター、戦略的農産物の若手生産者の育成を推進できると考え、KPIに設定した。まずは1団体を確保することを意図し、目標を設定した。
6次産業化の組織立ち上げ	0 団体（1 団体）	6次産業化の組織を立ち上げ、異業種が同じテーブルについて協議することで、裾野の広い成長サイクルを構築できると考えられるため、将来的な実装を想定してKPIに設定した。
紅秀峰（さくらんぼ新品種）栽培面積	43.3ha（43ha）	従来のさくらんぼ品種「佐藤錦」よりも、大粒で肉厚、食感が固い次世代ブランドである「紅秀峰」は、海外バイヤーのニーズがある品種であり、「佐藤錦」から「紅秀峰」への品種転換を計画的に実行する必要があるため指標を設定した。目標は国内需要とのバランスを考慮して栽培目標面積を決めた。
紅秀峰（さくらんぼ新品種）輸出量	0.6t（0.5t）	輸出拡大施策の効果を直接的に測定できると考え指標を設定した。数年後の目標値（採算性を考慮して1.5tを確保する）を踏まえて、今年度の目標値を設定した。
外国人観光客数	1,800人（1,500人）	インバウンド観光推進施策の効果を直接的に測定できると考え指標を設定した。さくらんぼもぎとり観光のトップシーズンの宿泊施設受入人数のキャパシティを考慮して目標を設定した。

ロジックツリー



■ 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

- 寒河江市は全国屈指のさくらんぼの産地であり、特に「紅秀峰」は大粒で実の固い品種であるため、海外のニーズにマッチするとともに、輸送のダメージも受けにくく輸出に適していた。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ており、数多くの観光もぎとり園が営業している。
- 強みである紅秀峰を中心に輸出を実施し、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も図り、もぎとり観光農業へのインバウンド誘致を図ることを意図した。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。そのような循環関係にある計画を策定し、相乗効果を狙った。

■ 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

- 以前から寒河江市は観光客誘致に関する施策を実施しており、同分野にノウハウを有していた。一方で、朝日町は以前からりんごの輸出を実施しており、同分野にノウハウを有していた。
- 寒河江市と朝日町で連携し、互いにノウハウを提供し合うことで、両市が抱える課題を効率的に解決することができた。

■ インバウンド専門家や地域内の英語教師を活用し、地域内のインバウンド対応レベルを向上

- インバウンド向け研修の専門家と連携し、寒河江市にてインバウンド対応の研修会を実施した（従前に、観光事業の担当者が当該専門家の研修を実際に受講し、有意義と判断して連携に至った）。単に外国語を学ぶだけでなく、海外文化への理解等も併せて向上させることで、寒河江市内のインバウンド対応レベルの向上を図った。また、中国語、英語と幅広く学習するだけでなく、まず英語に絞って学習することで効率化を図った。
- 観光ガイドとして、寒河江市内の英語教師の参画を得ることで、インバウンド対応レベルの向上の一助となった。

■ 輸出拡大事業において、JAは生産指導・集荷・品質チェックの役割、県外郭団体は海外プロモーションやバイヤー選定等の役割を分担

- 輸出拡大事業においては、生産指導と集荷をJAが責任をもって実施することとした。また、海外現地においても専門家の目線で届いた果実の鮮度チェックを行うことで、輸出品の品質に万全を期する役割を担うこととした（船便で輸送しており、2週間という期間がかかるため、当初は生産者も嫌だったが、想定よりも品質が確保されていたため、理解を得られた）。
- また、海外事情に精通している山形県の外郭団体と連携し、当該団体は海外現地でのプロモーション、バイヤーの選定や調整、流通の調整等の役割を担うこととした。

■ 地域内の主婦層をターゲットとした募集を行い、収穫時期の労働力確保を実現

- 新たな労働力の掘り起こしを狙い、JAと連携して折込チラシなどで告知し、主婦層をターゲットとした募集を行い、収穫時期の労働力確保を図った。働くきっかけの場を提供することで寒河江市の取組に対する理解醸成の一助にもなった。

■ 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

- 生産者を輸出先での販売現場に連れていき、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、輸出への不安を払拭し輸出意欲の向上を図った。
- 元々、生産者の意見を取り込んだ課題設定であるため、事業に肯定的な生産者が多かったが、現地視察によって輸出に肯定的な生産者が増加したと感じた。

■ 輸出する農産品の状態をJAや生産者が確認する場を設け、品質の統一化を実施

- 輸出前には生産者を集めて目合わせ会を行い、実際に色味等を皆で確認することで、輸出する果実の品質の統一を図った。国内流通においても、目合わせ会は実施するが、輸出においては特に丁寧に実施した。

■ 実証実験結果を踏まえ品質の良い農産品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

- 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、台湾で朝日町と共同で実施するプロモーション等での活用策を検討した。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。

ここがポイント！

- 特産農産物の輸出と観光農業を核としたインバウンド観光の推進にあたり、寒河江市に無いノウハウに関しては、隣接する地方公共団体の他、様々な専門家と連携することで効率的に事業を実施した。

事業名称 「静脈産業」と連携した自然栽培次世代就農者自立モデル構築事業

推進交付金

事業概要

事業費 15,658 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 羽咋市は石川県の能登地域にあって、世界農業遺産「能登の里山里海」の豊かな自然環境を有し、農業が盛んな地域であるが人口減少が著しく、耕作放棄や里山の荒廃が進んでいる中で、この自然環境を保護し次世代へ継承するため、JA、大学、就農者と連携・協力し、農業や化学肥料を使用しない農法『自然栽培』を中心とした環境保全型農業を積極的に推進してきた。
- そこで、これまでの取組を更に拡大し、新たな農業の担い手として企業参入や農業法人の規模拡大を促進し、民間企業が持つノウハウを活用した競争力の高い地域産業に育成するとともに、農業経験のない非農家出身者であっても自立した就農ができる、新しい農業モデルを構築し、移住による農業労働力の確保を進めていく。また、自然栽培農産物・加工品のブランド化、6次産業化を進めるとともに、将来的に地域総合商社機能を有する「道の駅」が中心となり、出口戦略に基づく地域経済循環システムを確立し、全国及び海外市場での流通・販売を通じ、農業の「稼ぐ力」を高め、自然栽培農産物と地域固有の資源を融合させた観光誘客を図り、地域内消費の拡大を促進する。

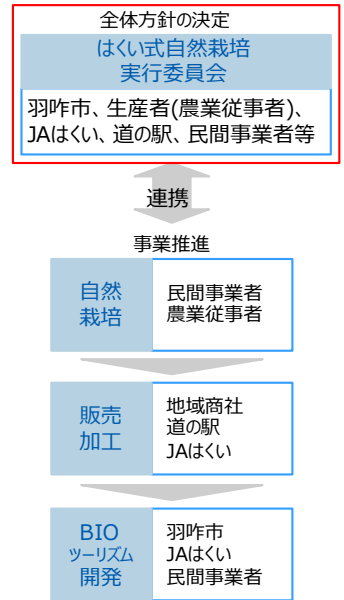
【事業主体】はくい式自然栽培実行委員会

【事業内容】

- 大きくは5つの柱を実施する。具体的には自然栽培をベースとした6次産業化に向けた取組である1.自然栽培「聖地」化プロジェクト拠点整備事業、2.自然栽培生産性向上・収益性確保・技術革新確立事業、3.IoT及びICT、ロボット等活用推進事業、4.加工品開発・流通・販路開拓事業と、自然栽培食材や地域資源などを組み合わせた5.BIOツーリズム交流人口促進事業を推進する。

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目	3年目
1. 自然栽培「聖地」化プロジェクト拠点整備事業	先端試験農場や生産、集出荷、加工等を行う自然栽培の拠点（聖地）とするための整備を行う。	・先端的試験施設用地整備（基本設計・実施設計等）			
		・ランドデザイン・ゾーニング計画策定（基本計画、用地測量等）			
		・先端的試験施設用地整備（造成、工事等）			
2. 自然栽培生産性向上・収益性確保・技術革新確立事業	就農者が自立できる事業モデルを構築し、その適用、収益性の確保及び事業化の普及に向けた取組を行う。	・JAはくい、大学等との自然栽培技術の確立に関する調査・研究			
		・自然栽培農家による技術指導等			
		・自然栽培の生産性、収益性、技術等の本格実施に伴う調査や分析、事業化モデルの確立			
3. IoT及びICT、ロボット等活用推進事業	農業用クラウドシステムと連携したIoT及びICT、ロボット等の先進的技術を活用した全自動管理機能搭載施設を稼働させるとともに、そのデータを集積し、事業化の設計、FC化等の構築に向けた支援を行う。	・自然栽培農業用クラウドシステム構築（初期設計）調査・研究			
		・IoT、ICT等を活用した自然栽培農業システム実証実験			
		・IoT、ICT、ロボット等を活用した自然栽培農業システム本格実施			
4. 加工品開発・流通・販路開拓事業	産官学金等が連携・協力し、更に現実的な自然栽培の二次製品（加工食品）を商品化し、流通・販路の構築を行う。	・二次製品（加工品等）の開発調査			
		・二次製品（加工品等）の開発・研究			
		・二次製品（加工品等）の商品化			
		・自然栽培マーケット調査及びメニュー開発基礎調査			
		・自然栽培の地域ブランド化、GGAP等の世界的認証基準の調査、機能性農産物表示等を含めた農産物データ検証及び販路促進のためのメニュー開発基礎調査			
5. BIOツーリズム交流人口促進事業	自然栽培食材・食の提供、環境保全活動と市内の地域資源を組み合わせたBIOツーリズムを実施し、首都圏等からの交流人口の促進と地域の魅力をプロモーションする。	・BIOツーリズムツアーの実施と首都圏等へのプロモーション			

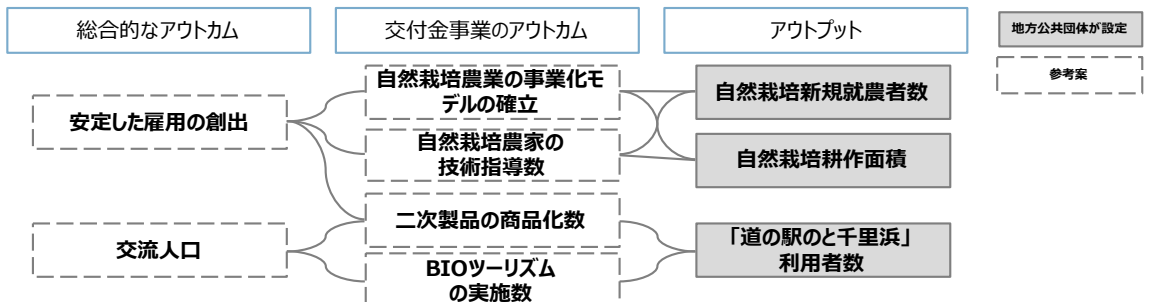
事業体制



KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
自然栽培新規就農者数	9人（10人）	自然栽培新規就農者数の増加は、安全・安心な農産物生産量の増加、農業従事者の所得安定化・技術提供体制等の構築につながり、新規就農する場として全国からの移住者増加につながる。目標値は、地方版総合戦略の基本目標（転入者数40人/年）のうち、自然栽培の新規就農者が2、3割程度を占めると想定して設定した。
自然栽培耕作面積	17ha（20ha）	自然栽培耕作面積の拡大は、農業生産物の収穫量の増加、耕作放棄地・荒廃農地の解消・利活用につながる。目標値は、1人当たりの耕作面積を最低2ha程度として、新規自然栽培就農者数の増加数に応じた面積を設定した。
「道の駅のと千里浜」利用者数	0人（0人）	平成29年7月開業の「道の駅のと千里浜」では、自然栽培農産物及び加工品等の直売所の運営及び「地域総合商社」機能を生かした情報発信及び流通・販売等を行うことから、観光客等による外貨獲得と交流人口の拡大、地域内消費の増加が促進される。目標値は道の駅整備構想の事業計画に基づき設定した。

ロジックツリー



■ **地道に続けてきた活動を事業の柱として実施**

- 取組については、交付金をきっかけに着手したのではなく、羽咋市や農業協同組合が農業の高付加価値化への対応として地道に続けてきたことを事業の柱にした。各事業計画の具体化に際しては、時間をかけて関係者間での議論を繰り返すことにより、それぞれのニーズを満たすWin-Winの目標・ゴールを見出した。

■ **地縁のある外部人材に熱意をぶつけて協力者として積極活用**

- 元々、市内に協力事業者が存在したわけではなく、これまでの取組内容やその熱意によって、協力関係を構築してきた。
- 道の駅のレストランのシェフは、元々、有名旅館の調理長をしていた人物であるが、羽咋市や農協をあげて自然栽培の農産物の生産を目指した取組を継続的にやっていること、シェフが羽咋市出身ということ、シェフが野菜の出汁を活かした料理に取り組んでいたこと、道の駅整備の市担当者が羽咋市を何とかしたいという熱意が強いこと等から、有名旅館の料理長から道の駅のレストランシェフに転身してもらうことにつながった。
- また、農業ビジネスに関心がある静脈産業を担う企業が県内にあることを知った市幹部が、その会長を訪問しそこで意気投合したことから、協力関係の構築に至った。この企業は、自動車の再利用・再資源化を中心として産業の静脈部分を担っているが、再利用・再資源化の過程で発生する産業廃油を活用した温室を実現していたほか、自然栽培への高い関心を有していた。そこで、この企業との連携により、IoT、ロボット等の先進的技術を自然栽培へ活用する事業を実施することとした。

■ **熱意のある未経験者を育成することで必要人材を確保**

- 地域内で必要な人材が十分に確保できないため、地域商社の担い手については、熱意・意欲は高いが、当該領域のビジネス経験がないという状況であったことから、交付金が続くであろう2年をかけて自立できる人材・組織を育成する計画とし、必要な支援を行うこととした。
- また、交付金対象は、事後決裁が受け付けられない、費用支出には条件・制約が必ずあるなど、行政の基本的な考え方・ルールを理解していくことも必要となる。そのうえで、事業を通して、地域商社としての商品開発、販路開拓などのビジネススキルも併せて身につけ、ノウハウを組織に蓄積することに取り組んでいる。

■ **自走化に向けた官民の役割分担の最適化を図る**

- 事業の立上げ時期は密接な協力・連携が不可欠であるが、将来は公的な支援がなくとも関係事業の拡大・自走が必要となる。
- そのため、市と民の役割を明確に区分して、事業を推進することとした。例えば、自然栽培に関しては、人材育成や試験農場の整備のほか、販売・加工などを担う商社機能の立上げや道の駅の整備を羽咋市が担い、その運営は新設したまちづくり会社等に委ねた。また、商社機能の能力アップは外部の先行事例となっている事業者の指導を受けるといった役割分担とした。

■ **全体の動きが最適になるような、進捗管理と役割分担**

- 事業の進行管理に際しては、高い頻度で報連相を行い、進捗や課題等の情報共有を行っている。それも電話やメールではなく、面談での実施を重視していることから、担当者としては大変であるが、報告される数値や文字だけでなく、その表情や声のトーン等も含めて、綿密な実態把握に努めている。
- 一方で、現場での事業推進に関しては、それぞれの担当者に任せている。ただし、単に任せてしまっているだけでなく、適宜、管理側でも根回し等を並行して進める等、積極的に各担当者が活動しやすい環境づくりに努めるといった工夫をしている。

■ **早期に結果に結びつけるための販売経路を分けるなど工夫**

- 早期に結果・実績を作り出すために、自然栽培による農産物については、3つのチャネルで販売を行っている。1つ目のチャネルは自然栽培の技術指導などを行うために設立し、地域おこし協力隊員が起業した合同会社である。2つ目は昨年新しく整備された道の駅である。3つ目は農業協働組合であり、米国の販売にも取り組んでいる。
- 事業全体の観点からは自然栽培米「羽咋米」が売れること、売る仕組みを確立することが最大の目標であることから、早期に成果を得られるように、複数のチャネルでの取組を推進している。

■ **関係者間のつながりを継続的に創造し続けることにより、事業者の参加促進などを実現**

- 新しく整備した道の駅を、その運営会社等も活用して、単なる販売の拠点ではなく、商社的なマーケティング活動も行うプラットフォームとしても活用している。具体的には、販売品の出品者（市内事業者、農業者など）向けの商品開発などの各種ワークショップを開催し、出品者同士やその時々の講師とのつながりの創造などから、ワークショップを越えた新たな商品・製品も生まれている。

■ **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**

- 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が不成熟となったが、主要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あることが課題と認識されたため、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。

ここがポイント！

- 地縁のある外部人材や、事業関係者などの人のつながりを自然栽培農産物を核とした産業振興事業に積極的に活用しつつ、新たな人材やシナジーの創造にも取り組んでいる。

事業アイデア・事業手法の検討<Plan>

事業の具体化<Plan>

事業の実施・継続<Do>

事業の計画・改善<Check・Action>

事業名称 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）

加速化交付金

事業概要

事業費 103,203（千円）

【事業の背景・経緯】

- 飯綱町と高山村は、地理的に近く、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。しかし近年、両町村の「りんご」「ぶどう」の農業関係者の所得は、他業種と比べて著しく低く、その担い手・後継者不足と耕作放棄地の拡大が深刻化している。
- この問題を解決するため、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、農業の労働生産性を高め、担い手・後継者の安定的な確保を目指した。

【実施主体】かしい農業推進コンソーシアム（仮称）

【事業内容】

1 研究実証

- 植物生理や病害虫に係る最新の研究成果を栽培管理に活用して、作業の効率化や食味の改良等を図り、「りんご」「ぶどう」の収益性向上と高付加価値化につなげるため、ICTを活用して農場データ等を集積・分析し、実用可能な栽培システム（ハードウェア+ソフトウェア）の開発を行う。実験においては、事務局、システム会社、大学、JA等が生産者のサポートを行う。
- 長期的な気象データの蓄積・分析/土壌分析/食味分析/栄養・機能性分析/グローバルギャップの取得等
- 病気、害虫、雑草の現場観察、共有アプリ/病気予察サービスアプリ/害虫予察サービスアプリ/収穫、収量ガイダンスシステム

2 人材育成

- ICTを活用した新たな農業を担う人材の育成・確保のため、ICT等のシステムに知見のある大学研究者等を招致し、若手農家及び新規就農者を対象とした研修を行うとともに、研修所（就農お試し体験住宅等）を整備する。
- 研究者の招聘/若手農家及び新規就農者を対象とした研修/就農お試し体験住宅等の整備

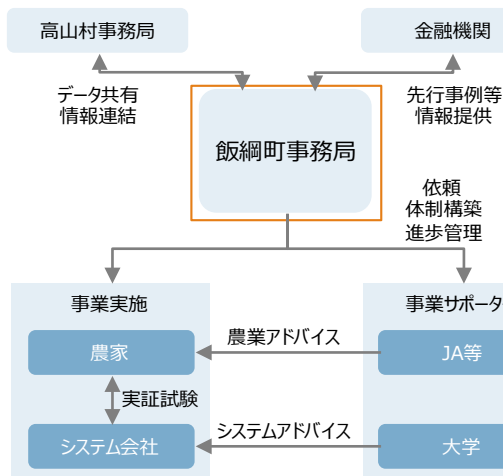
3 商品開発

- 販路開拓を行うアジア地域の外国人と共同で、商品開発（付加価値の向上が見込めるりんご果汁の蒸留酒（カルバドス）と少量多品種のぶどうワインの開発を想定）を行う
- りんご果汁を用いた蒸留酒の開発

4 観光企画

- 開発したりんご果汁を用いた蒸留酒を目玉としたアジア諸国向けの観光ツアーを企画する。
- 観光ツアーの企画/海外への販路開拓促進検討

プロジェクト実施体制

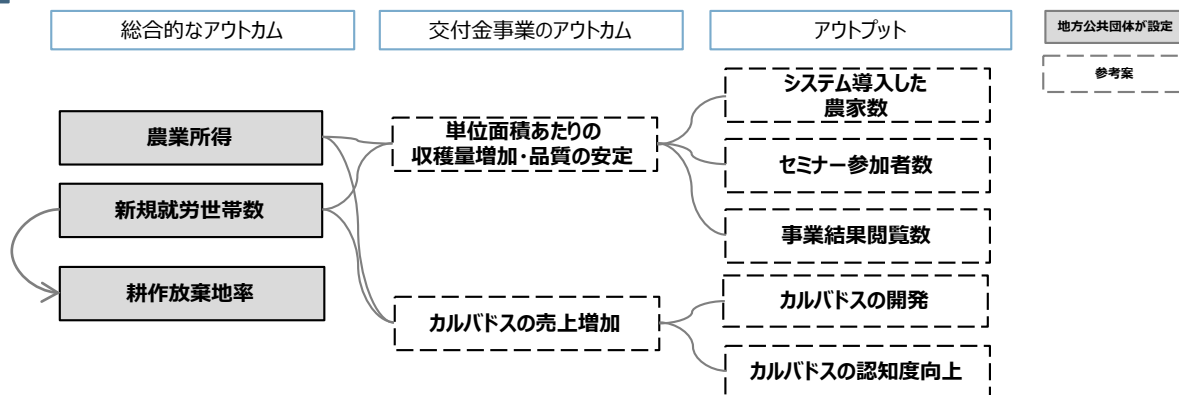


※飯綱町を中心にプロジェクト実施体制図を作成

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
農業所得	3.1億円（2.5億円）	農業所得を増加させることにより、農業後継者の増加を図りたいと考えて指標を設定した。目標設定の5年後に、現状の数値を倍増するチャレンジングな目標値として設定した。
新規就農世帯数	2世帯/年 （2世帯/年）	担い手不足を解消するために指標を設定した。目標は過去数年間の平均値より、多い数値を設定した。
耕作放棄地率	10.3%（26.74%）	新規就農世帯数の増加と併せて、耕作放棄地率が減少すると考えて設定した。目標は現状より増加させない数値を設定した。

ロジックツリー



■ 複数の生産者の意見を集めるとともにコミュニケーションを重ね、重点的に対応すべき課題を設定

- 取り組む課題を決定するためには、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り、彼らが重要だと考えている課題をしっかりと汲み取ることが重要であると考えた。重点課題を設定することで、事務局で複数担当者で話し合っても、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狙いがあった。
 - そのため、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、色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実施すべきと考え、人材の育成と耕作放棄地の利用に重点を置くこととした。
- 自然条件や主産業が類似している町村が連携し、データの共通化やシステム品質向上の効率化を推進
- 飯綱町と高山村は、地理的に近く（約20km）、自然条件（標高、気温の日較/年較差等）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、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、両町村共同で事業を行い、課題解決のために情報連携を行うとともに、農業データの共通化を図り、システムの品質向上の効率化を図ることとした。

■ 地域の金融機関や大学、JA等の知見を活用し、多面的な視点から実現性の高い事業計画を策定

- 金融機関から他の地方公共団体の先行事例の情報等の提供を受け、飯綱町に当てはめた検討を行った。また、大学との連携も実施し、システムを利用する際の方針やシステム会社等の選定などの知見を得た。
 - 事務局だけではなく、他のプレイヤーの参画を促し、情報提供を受けながら事業を具体化していくことが、実現性の高い計画を策定する上で重要であると考えた。
- 意欲の高い生産者を中心に事業をスモールスタートし、実現可能性の高い計画を具体化
- 事業開始前は詳細な状況まで把握しにくいことも多く、実現性のある計画が策定しにくいいため、事業開始前に事業計画の詳細な設定をあえてせず、まずはスモールスタートで実施し、事業計画の具体化・広域化を図るべきと考えた。
 - また、農業協同組合等からアドバイスを受けつつ、事業に協力的な生産者を見つけ出し、その生産者と一緒の実証実験をスタートさせることで、事業の成功率を高めた。

■ 生産者フィードバックや、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

- 農園に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。
- 実施主体をサポートする体制を整備することで、改善のサイクルを円滑に回したことがこの事業の成功要因であると考えた。

■ 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

- 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、地域住民の本事業に対する理解度を高めた。
- アウトプット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。

■ 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

- 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、年1回）で行った。
- その他、農家を集めた会議体を設置し、改善点の報告会を開催した。システム導入前は、月1回で計4回、導入後は、年4回+研修会1回を開催した。作業記録の使い勝手に対する意見が多かったため、その点を改善し事業の拡大を図った。

ここがポイント！

- ICTを活用した農業技術の実証を、農業分野とICT分野でそれぞれ連携体制を構築し、実証実験中に生じる問題点を農家と伴走しながら解決している。

事業名称 (仮称) 曽爾村農林業公社と地域創業の連携によるしごと創生事業

加速化交付金

事業概要

事業費 72,524 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 曽爾高原等の名勝地に年間約50万人の観光客が訪れるが、農林業の衰退による里山風景の崩壊、後継者不足による農産地の崩壊、面積の約9割を占める山林への影響などが課題であった。
- 曽爾村、奈良県農業協同組合、曽爾村森林組合及び農林業従事者等が農林業公社を設立した上で、地域住民と連携して地域創業に挑み、全村をあげて地域における仕事の場を作ることを目指す。具体的には、米・ほうれん草・トマト等のブランド化や、ゆず、漆、米焼酎などの新たな商品化に取り組む団体の育成、曽爾村林産材の加工品づくり、UJターン促進等に取り組んだ。

【事業主体】一般社団法人曽爾村農林業公社

プロジェクト実施体制

一般社団法人曽爾村農林業公社※1

曽爾村、JAならけん、曽爾森林公社、曽爾村観光振興公社、曽爾村農業委員会

ブランド化事業として
商品開発、PR等全面的に支援

講師派遣、加工場整備等の
支援

曽爾米ブランド化協議会※2

曽爾高原ゆず生産組合
たわわ※3



曽爾米

※1本事業により設立。主に、米等のブランド化と地域イノベーションプロジェクトの支援事業に取り組む
 ※2公社傘下の実働部隊。曽爾米のブランディングに取り組む生産者が所属、生産指導やPRを含めたブランド化を実施
 ※3公社が取り組む地域イノベーションプロジェクトに参画し、ゆず、漆、米焼酎などの商品化に取り組む生産組合等の1つ

【事業内容】

1 一般社団法人曽爾村農林業公社の設立

- 曽爾村および各種組合、農林業従事者等が農林業公社を設立する。この農林業公社と地域住民が連携して地方創生に挑み、全村をあげて地域における仕事の場等を作ることを目指す。

2 お米のブランド化事業

- 減農薬など有機栽培によるブランド化に向けた取組、ライスセンターへの設備等の導入などを実施する。

3 地域創業

- ゆず・漆・米焼酎等の生産に新たに取り組む団体等の育成、曽爾村林産材の加工品づくり、葉草新産地形成づくりなどを実施する。

4 UJターン促進事業

- 都市部で暮らす曽爾村出身者のふるさと大使の組織化などを実施する。

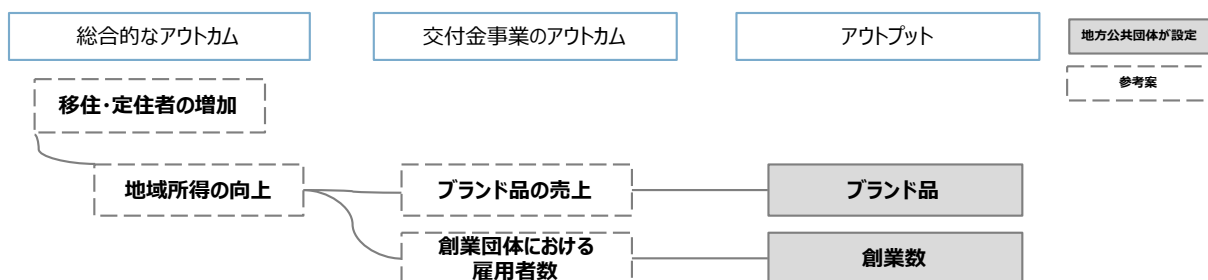
5 創業セミナー事業

- 曽爾村における起業、創業を促進するためのセミナーを実施する。

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
ブランド品	1 品種 (5 品種)	● 主要作物は米、トマト、ほうれん草であるが、農地の半分を占める米は価格の低迷により、このままでは農地の荒廃が止められないことから、ブランド化が必要と考え指標として設定した。ブランド品は、特別な方法で栽培され一般的な品種よりも高価格で販売されている品種と定義した。目標値は、年に1、2品種をブランド化するものとして設定した。
創業数	3 団体 (3 団体)	● 地域住民主体で地域イノベーションを実現することで、雇用場の確保、地域所得の向上が必要と考えて指標として設定した。そのために、目標値として最低でも3団体は必要と考えた。

ロジックツリー



■ **村内で一目置かれている農家をキーパーソン（名人、ご意見番等）として巻き込み、ブランド協議会の会長就任を依頼**

- 事業に取り組むにあたり、村内で一目置かれている米農家に協力を依頼した。曾爾村の米農家は、トマトやほうれん草等の野菜を中心に生産している農家や、兼業での米農家がほとんどであるが、この米農家は村で唯一の米専業農家であった。
- この米農家は、自ら販路を開拓し顧客を作り、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、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。そのため、曾爾米ブランド化協議会（公社傘下の実働部隊で生産者が所属し、生産指導やPRを含めたブランド化を実施）の会長に就任を依頼し、事業を推進した。

■ **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**

- 地方版総合戦略の策定時に、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。その際に類似した環境の先行事例として、岡山県西粟倉村（林業）と、高知県本山町（米のブランド化）の2事例をワークショップ内で紹介した。事例を示すこと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。

■ **域外の著名な米農家による生産指導を事業に組み込み、村内米農家にノウハウを移転**

- 有機栽培等によるブランド化に向けた米の生産方法について、山形の著名な米農家に指導を依頼することとした。説明や指導法が実績に裏付けられており、その農家の作る米が一俵10万円で販売されることもあり、村内の米農家は積極的に指導を受けた。
- それによって、ノウハウを移転し、効率的な生産が可能となった。

■ **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する工程計画を策定**

- 米のブランド化に取り組むという方向性になった際に、トマトやほうれん草の取組を求める声も多かった。
- 当時の体制を考えると、同時に全てに取り組むことは困難であった。作付面積では米が最大（水稲：44ha、ほうれん草：38ha、トマト：1ha）であったことから、米を優先すべきと判断した。
- 事業は優先順位の高い米で成果を出すべきという工程計画を打ち出し、着実な成果を得てから他の作物に移行するという方針で地域の理解を得た。

■ **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**

- 事業協力者となる米農家を確保するために、実際に売上が拡大した生産者の事例を紹介することで参画のメリットを提示した。
- 他地域の成功例として、200円/Kgで販売していた米が、ブランド化によって700円/Kgで販売できた事例等を示し、事業の意義や効果を理解してもらうように努めた。

■ **担い手の確保のために、農業フェア等のイベントを活用した生産者へのPRや、農林業家へのUIJターナー等の受入実習などを実施**

- 生産者の協力を取り付けるために、農業フェア等の農業に興味を持つ人材が集まる既存のイベントに積極的に参加してPRを行った。
- ゼロから独自のイベントを企画し実施することは大きな負担となるが、既存イベントの活用によって効率的にPRすることができた。
- さらに、地域おこし協力隊やUIJターナーを積極的に育成し、担い手を確保した。農林業のノウハウを取得するために、農林業家に受け入れてもらい実習を行う技術取得制度を実施した。

■ **事業継続のために、リピーターの獲得など生産者の所得向上・安定化を後継計画に位置付け**

- 行政が支援できるのは、事業立ち上げ後の数年程度だが、その後も公社や各主体が自立して取り組んでいく必要がある。
- 自立して事業を継続させるには、生産者の所得向上が不可欠である。初年度は生産した米が完売して事業が前進した点があったが、次年度以降に、リピーターの獲得によって米農家の収入を安定させる計画を位置付けた。
- 事業の成り行きを様子見している農家は少なくないが、実際に所得が向上すれば次の担い手確保にもつながると考えた。

■ **ブランド化事業の評価にコンクールを活用したことで、取組の成果を検証するとともに知名度が向上**

- 生産した曾爾米が、5,671もの検体が出品される国内最大の米のコンクールである第18回「米・食味分析鑑定コンクール国際大会」の栽培別部門・水田環境特Aで、金賞に次ぐ特別優秀賞に選定された。
- この受賞をきっかけに曾爾米のメディア露出が増えた。受賞の記事が新聞に掲載されたことで、知名度が上がりJAのアンテナショップでの売上増加に寄与した。ブランド化のPR手法として、コンクール出品は有効であると考えた。

事業アイデア・事業手法の検討
<Plan>

事業の具体化
<Plan>

事業の実施・継続
<Do>

事業の評価・改善
<Check・Action>

ここがポイント！

- 技術と地域の信頼の両方を持つ先進的な農家を事業推進主体のトップに据え、農産物ブランド化事業を円滑に推進した。

事業名称 世界文化遺産登録に向けた阿蘇草原再生プロジェクト

加速化交付金

事業概要

事業費 44,104 (千円)

【事業の背景・経緯】

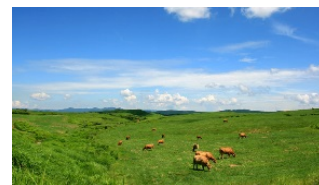
- 熊本県阿蘇地域においては、草資源の循環的な利用と管理システムを通じた持続的な農業が評価され、平成 25 年 5 月に世界農業遺産 (GIAHS) に認定された。その認定を契機として、阿蘇における持続的農業の認知度や農業者の誇りは高まったものの、農産物の付加価値向上、観光客増加等の経済活動には未だつながっていない。また、近年、草原再生の担い手の高齢化や後継者不足、放牧牛の減少により草地面積は減少し、野焼きや採草等が困難となるばかりでなく、年間 1,700 万人の観光客が訪れる阿蘇地域が有する雄大な景観の劣化が懸念されている。
- そのため、県では、「あそ草原再生ビジョン (H25.7)」や「かばしまニシアティブ NEXT (H25.8)」を掲げ、官民一体で草原を次世代へ継承する道筋をつけるために草原保全・再生の新たな仕組みづくりにつながる先導的・実証的取組を推進した。

【実施主体】阿蘇草原保全支援システム連絡会、阿蘇地域世界農業遺産推進協会

【事業内容】

1 観光・畜産振興の視点を踏まえた草原保全・再生の取組

- 阿蘇草原の継承のため、地元管理体制を強化するとともに、牧野管理の困難度等に応じボランティアや地元関係団体との連携による多様な支え手の拡充 (裾野拡大) を図る。また、官民一体となった野焼き再開の支援や、牛の強放牧、あか牛の周年放牧による低草型草原への再生を図る。



阿蘇の草原

2 草原ビジネスモデルの構築・草資源を活用した阿蘇製品のブランド化

- 高密度の拮抗菌を含有し植物病害を低減する阿蘇特有の野草堆肥の特性を生かし、園芸農家等が草原野草の堆肥を利活用できるシステムを構築することで、採草面積を増やし、草原の再生を目指す。
- 阿蘇タカナ、阿蘇かやのブランド化や、ジャージー牛の放牧肥育など草資源 (野草) を活用した阿蘇製品のブランド化に向けた取組を進める。



野焼き

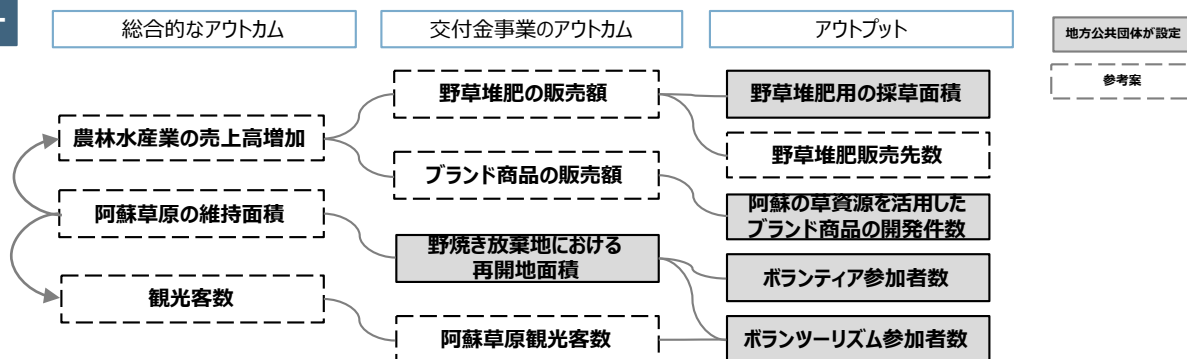
3 認定地域連携による認知度向上と認定を活用した地域振興策

- 全国的には世界農業遺産の認知度が低いため、認定地域等と連携した首都圏等への情報発信を行い認知度の向上を図る。

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
野焼き放棄地における再開地面積	10ha (70ha)	● 野焼きの実施状況を直接的に図れるためKPIに設定した。熊本県では、平成33年度までに300haの野焼き放棄地の削減を目標とするとともに、1ヶ所あたり概ね35ha程度の大規模野焼きの再開を想定しているため、70haと目標を設定した。
ボランティア参加者数	2,468人 (2,417人)	● 草原面積を維持していくためには、概ね13,000人程度の作業人員が必要となっているが、地元畜産農家等の野焼きに従事する担い手は、年間100人程度の減少傾向が続いている。したがって、担い手の減少分を補うボランティア参加者数100人の増加が必要となっているため、H27年度から100人増の2,417人と目標を設定した。
ボランティアリズム参加者数	177名 (120名)	● 野焼きの人材確保、観光客数の増加という観点で指標として設定した。30名/回のツアーを4回開催する予定であったため、120名と目標を設定した。
野草堆肥用の採草面積	100ha (100ha)	● 野草堆肥販売額の関連指標であるため設定した。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が確保できることから、初年度の採草面積を100haに設定した。
阿蘇の草資源を活用したブランド商品の開発件数	4件 (4件)	● 阿蘇製品のブランド化に向けた取組状況を把握するため指標として設定した。3年間で12件のブランド商品開発を目標とし、初年度は草資源を活用して付加価値向上に取り組んだ4件の支援を行った。

ロジックツリー



■ 様々な関係者が集まる連絡会議において、問題意識を取りまとめ、ビジョンや課題を策定

- 草原再生、世界農業遺産及び世界文化遺産登録等に向けた取組を行う様々な団体が構成される「阿蘇地域各種団体事務局連絡会議」において、行政（国、県、市町村）、地元関係団体及び地元関係者と共通のビジョンや課題をとりまとめた。

■ 地域の大学と連携し、野草堆肥の有用性を科学的に検証

- 「阿蘇地方の野草堆肥は植物の病気を防ぐ」作用があるということが、阿蘇地方周辺では知られていたが、科学的な証明はされていなかった。そこで、地域の大学と連携し、阿蘇地方の野草堆肥の有用性（微生物学的特性等）に関する調査研究を進め、植物病原菌を抑える拮抗菌が多く存在していることを科学的に証明し、その結果を付加価値としてアピールし、野草堆肥を活用した草原保全システムづくりへの取組を進めた。

■ 自走化に向けて、採草面積と野草堆肥販売収益の関係から目標値を設定

- 野草堆肥販売事業では、自走化を見据えて利益が見込める採草面積を計算し、「300ha以上」という目標値を設定した。

■ 産業の維持・発展という観点だけでなく、生態系・環境保全の観点をもって事業の重要性を訴求

- 草原再生、草原維持を行うことは、観光業の観点（雄大な観光資源の保全）や農畜産業の観点（持続的な放牧、家畜の飼料確保、野草堆肥としての利用）から重要である。また、絶滅危惧種を含む数多くの草原性植物や草原に生息する昆虫や小動物の維持にも寄与しており、生物多様性・生態系機能を踏まえたメッセージ発信も重要であると考えた。
- そのようなメッセージを広く発信し、事業への理解醸成や参加促進に努めた。

■ メディアに記事として取り上げてもらうことで、他県を含む応援者を確保しネットワークを拡大

- 草原保全に関する記事を新聞社に取り上げてもらうことで、事業への賛同者が九州地域の経済連合会や大手マスコミ等まで広がり、大きなネットワークを形成することができた。

■ 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

- 阿蘇草原の継承のため、管理体制を強化するとともに、牧野管理の難易度等に応じ、ボランティアや地域の関係団体との連携による多様な支え手の拡充（裾野拡大）を図った。
- ボランティア確保のため、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じ、広く普及活動を実施した。また、本事業では、一般市民だけでなく、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。
- また、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ことで、ボランティアの安全を確保した。

■ 観光客の増加など、牧草管理の経済効果を訴求し、事業への参加を促進

- 野焼き再開によって草原を再生することで、将来的に観光客の増加が見込める（草原近隣の小売店の売上増加や駐車場の稼働率確保につながる）というメリットを訴求し、野焼きという労働の対価をわかりやすくした。その結果、本事業に前向きな観光関連業者や関連組合等が増加した。

■ 事業初期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

- 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向上を図った。
- 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、野焼き再開に対する心理的ハードルを下げる事ができた。

■ 複数のステークホルダーが参画する会議体において、多面的な視点で事業評価を実施

- 阿蘇草原保全支援システム連絡会において、次年度に向けた事業の課題等の整理を行った。取組状況を適宜進捗確認することにより、目標設定値をクリアすることができた。

ここがポイント！

- 草原の再生にあたり、観光や畜産業の観点の他、景観・文化の継承、環境保全という社会課題の観点をメッセージとして発信し、多様なステークホルダーの参画を促している。

事業名称 地域資源付加価値向上事業

加速化交付金

事業概要

事業費 11,059 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 高鍋町は、キャベツや白菜の九州有数の産地であり、野菜や肉等の農産物の素材力は高いものの、それらを活用した地場産品のブランド力やアピール力が低く、セールスに繋がっていないという課題があった。そこで「高鍋町 6次産業化・地産地消推進協議会」の設立も視野に入れ、地場産品の企画開発に努めていた。
- 地場産品の魅力を更に高めるために、パッケージデザインのレベルアップを図り、デザインイメージの統一化により、個々の商品を「商品群」とすることで地場産品としてのアピール力を高め、売上増加、販売拡大につなげる。

【事業主体】高鍋町、事業者、デザイナー、高鍋信用金庫、信金中央金庫、日本デザイン振興会、宮崎県工業技術センター

【事業内容】

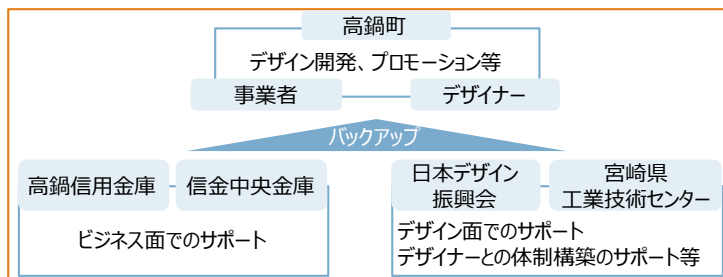
1 デザイン開発などの委託事業

- 1か年度目：トータルコンセプトの設定、町内統一デザインの決定、商品デザイン開発戦略の策定、販売戦略に関する事業者ヒアリングの実施、商品デザインの検討・決定、プレスリリース、広告宣伝
- 2か年度目：商品デザインの決定、販売戦略の策定、プレスリリース、広告宣伝
- 3か年度目：販売戦略に基づく市場テスト、プレスリリース、広告宣伝、商品プロモーション、販売実績に伴う商品デザイン、販売方法等の見直し
- 4か年度目：商品販売開始、商品プロモーション、プレスリリース、広告宣伝、効果測定、新規参入の募集

2 大学等との連携に関する事業

- 大学等との連携構築のほか、知見を活かしたマネジメントやマーケティングに関する専門的総合的な分析支援

プロジェクト実施体制



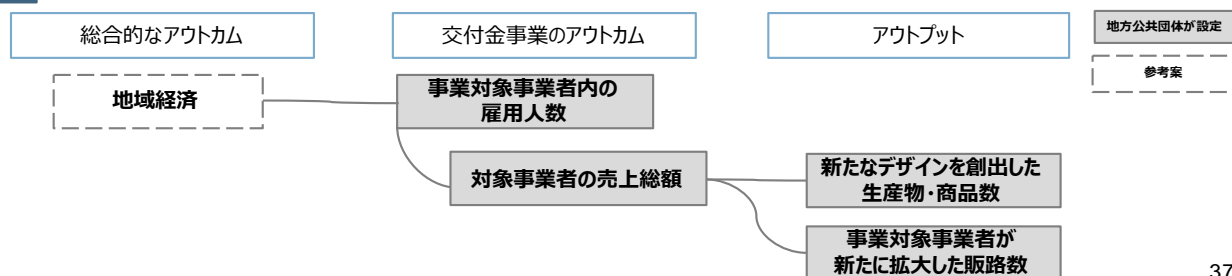
ブランド・コンセプト「まんぷく」と、デザイン開発された個別商品



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
新たなデザインを創出した生産物・商品数	13品 (5品)	● 事業の直接的な成果を測る指標として設定した。また、参画事業者1社あたり1商品を目標値として設定した。
対象事業者の売上総額	1.4倍増 (1.2倍増)	● 事業に参画することによる事業者への直接的な効果を測る指標として設定し、対象事業者全体の平均値を目標値として設定した。 ● 地方公共団体が各事業者の個別のデータを把握することは難しいため、事業者の公募を行う際に、各事業者に対して、事業に参画した際には売上総額を報告することを事業参画の条件の1つとした。
事業対象事業者内の雇用人数	0名増 (5名増)	● 商品開発等を通じて事業拡大の成果を測る指標として設定した。また、参画事業者1社あたり1名の雇用増加が図られることを目標値として設定した。
事業対象事業者が新たに拡大した販路 (出荷先) 数	16件 (5件)	● リニューアルや新開発した商品を主軸とした販路拡大の波及効果を測定する指標として設定した。また、参画事業者1社あたり1件の販路拡大が達成されることを目標値として設定した。

ロジックツリー



■ 他地域の取組をヒントとした地域金融機関からの提案を受け入れて事業を構想

- 地域の信用金庫が地方創生への関わり方を模索している中で、信金中央金庫から、日本デザイン振興会が他地域で行っている、地域に埋もれている商品をデザインの力で磨き上げる取組を紹介された。
- そこで、信用金庫は取引先等の町内の事業者にはアヒングを行い、課題（販路やパッケージ等）を整理し、類似の取組を実施する提案を高鍋町に行った。高鍋町は、2016年2月に包括的連携に関する協定を信用金庫と取り交わしていたことから、この協定に基づき、提案について検討を進めた。

■ 地域の事業者とデザイナーとをペアリングして商品デザインやパッケージを改良・開発

- 個々の地場産品を商品群として販売する際、ブランド・コンセプトが非常に重要となる。
- ブランド・コンセプトの策定の際には、地域のそれぞれの事業者とデザイナーとのペアを作り、個別商品のデザインやパッケージの改良・開発を行った。また、デザイナーにチームを組んでもらい、各事業者の声を踏まえた統一されたブランド・コンセプトを検討できるよう工夫した。
- 行政は既存の高鍋町のイメージ・あり方にとらわれず事業者の納得のいくブランド・コンセプトを策定できるよう、参画した事業者の声を尊重するように心がけた。

■ 事業者とデザイナーはデザイン開発、金融機関は販路開拓、業界団体は体制構築のサポートと、それぞれのノウハウや強みを活かして役割を分担

- 事業の核となる個別商品デザインの開発は各事業者とデザイナーを中心に実施した。その取組をバックアップする存在として、信用金庫が販路開拓等のサポートを担い、日本デザイン振興会と宮崎県工業技術センターは事業者とデザイナーの体制構築等でのサポートを担うという、行政外部の組織・団体と積極的に連携することで、それぞれのノウハウや強みを活かせる役割分担を実現した。

■ 商品開発にあたっては、限られた時間内で着実に成果を得るために、既存商品のパッケージ改良を優先

- 事業実施期間が限られており、ゼロから商品を開発するための十分な時間がなかった。そのため、既に自社商品を持ち、それをベースとしたデザインやパッケージの改良・開発を進められる事業者を優先的に対象とした。
- 結果的に、農産物の生産者ではなく、飲食店等の事業者が中心の構成となったが、既存商品のデザインやパッケージの改良・開発を優先し、実績づくりをした上でゼロからの商品開発にも広げようと考えた。

■ 事業効果・進捗を適切に把握するために、売上額等のデータ提供を事業者の参画条件に設定

- 事業者に対する直接的な効果を測定するためのKPIとして、全参画事業者の売上額（平均値）を目標値として設定しようと考えた。
- しかし、通常、町が各事業者の個別のデータを把握することは難しい。そこで、参画事業者の公募を行う際に、各事業者に対して事業の参画に際しては売上総額を報告することを事業参画の条件の1つとして盛り込んだ。
- それによって、事業実施後のデータ収集が円滑に進み、事業者に対する効果を適切に測定できた。

■ 事業主体や関係団体、金融機関を含めた進捗確認の場を月1回程度設け、改善点や方向性の確認を実施

- 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による会議体を設け、月1回程度のペースで進捗確認を行った。
- この場で、個別に進捗している取組の全体的な状況や方向性の確認を行うことができた。

■ 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設立を計画に反映

- 本事業で、参画した事業者の個別商品のデザインやパッケージを改善・開発や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。今後は、個別商品の売上増加とともに、ブランド・コンセプトで束ねた商品群としての販売が課題となる。
- そのためには、協議会を設立し、ブランド・コンセプトを展開する必要があるが、自立的な組織とする方法を模索している段階にあった。
- 事業の中長期的な自立の目処を立てることを目的とし、まずは協議会設立を目標として今後の計画に反映させた。

ここがポイント！

- 九州初の“地方公共団体×事業者×県内デザイナー×地域信用金庫”によるコラボレーション事業として、行政、民間、個人事業主が密接に連携して地場産品の魅力向上に取り組んだ。

地方創生関係交付金の活用事例集

観光振興 (しごと創生分野③)

事業名称 ユネスコ認定を活かした新たな食文化産業の創造推進事業

推進交付金

事業概要

事業費 36,978 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 平成26年12月、鶴岡市は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、日本初の「ユネスコ食文化創造都市」となった。また、平成27年10月には、イタリアで開催されたミラノ万博に出展し、鶴岡市の食文化は各国の参加者から高い関心と評価を受けた。
- 世界に認められた“食文化”をキーワードに鶴岡市の地域力を最大限に発揮し、「食文化創造都市・鶴岡」を国内外に発信することで、農林水産、食品製造、飲食・宿泊等の食に関連する各産業の振興を図り、新たな雇用を誘発して、地域の発展に結び付ける。

食のイノベーションを起こす人材づくりプログラム

【事業主体】

- 鶴岡食文化創造都市推進協議会：農協、商工会議所、商工会、森林組合、漁協、観光連盟、庄内産業振興センター、山形大学、鶴岡高専、慶應義塾大学、東北公益文科大学、民間事業者、新聞社、山形県、鶴岡市（企画部 食文化創造都市推進課）等

【事業内容】

新しい食文化産業の種（シーズ）を育てる

食のイノベーションの元となる素材（コンテンツ）づくり

- 食の新たな可能性を探索する観点からフードデザイン、バイオ科学、比較文化など国際的な視点も含めた先端分野での素材発掘を目的に、国際カンファレンスなどを通じて最新の知見と多く接するための機会づくりを多角的に展開する。

食のイノベーションを起こす人材づくり

- 食のフィールド・スタディツアーなどを通じて鶴岡の食文化を知る、学ぶ機会を数多く提供することで、学生・若手研究者やスタートアップ企業が鶴岡市に集積すること、ベンチャー企業が連鎖的に創出されることを目指す。また、学生を対象に、鶴岡の食、それを生み出す自然や農業等の体験を通じたインターンシッププログラムを実施し、新商品の開発等、食のイノベーションへの提案を受ける。

新しい食文化産業の基盤を創る

- 上記のシーズを育てていくため、その土台となる基盤環境の整備を計画的に進める。例えば、食と健康、予防医学、社会・文化・デザインといった学際分野をコンセプトとした食文化アカデミー（食の学校）や、フードベンチャー・インキュベーション施設、食研究ラボといった総合的な学びの場の設置に関する検討を行う。



辻調理師専門学校の学生が鶴岡の食材と生産者に会い、調理の知恵と技術を活かした新しい地域づくりへ挑戦



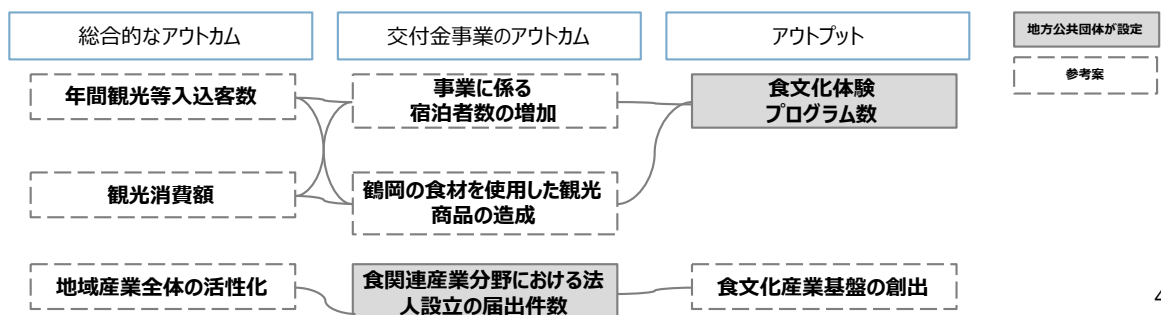
イタリア食科学大学と戦略的連携協定を締結。世界20か国、90人以上の学生が鶴岡の食文化を学ぶ「フィールドスタディプログラム」を体感

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目	3年目
1. フード・デザイン国際カンファレンスの開催	国際的に活躍している食の先端分野の学識者、専門家を招聘し、市民、事業者向けの国際交流型カンファレンス（食文化講座など）を開催。「フードデザイン」に関する講座、パネルディスカッション、フィールドワーク、ワークショップを開催。	フード・デザイン国際カンファレンスの開催			
		PR、情報発信			
2. 女子大学生プロジェクト型協働インターンシッププログラムの実施	女子学生らしい柔軟な発想に基づく、地域の食文化を中心とした新商品を開発してもらうため、鶴岡の自然、食、農業体験、農家民宿での滞在などのインターンシッププログラムに参加してもらう。	新商品提案にむけた研究調査			
		試作品の開発			
		製品開発支援			
3. 食のフィールド・スタディツアーの開催	交流型のフィールド・スタディプログラムで、市民と海外からの食の専門家が共に学び合う場を形成する。イタリア食科学大学の研究者、専門家、学生などを対象とした食文化研究・研修ツアーの受け入れを行う。	食の専門家、研究者を招聘			
		食を専攻する学生を招聘			
4. 食文化産業基盤形成事業の実施	「食文化アカデミー（食の学校）」や、国内外から食関連ビジネスのベンチャー企業や研究者などが集積するための「フードベンチャー・インキュベーション施設」等の設置に向けた基本構想を策定。	基本構想の策定			
		モデル事業の実施			
		基本計画の策定			

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
地域外の食の専門家や研究者との交流、研修等により開発した食文化体験プログラム数	17件（20件）	● 食文化体験型プログラムを構築することにより、地域の魅力再発見に繋がるとともに、インバウンド観光における滞在型プログラムのコンテンツにもなりえるため、KPIとして設定した。 ● KPIの目標水準は、国内外からの旅行商品等に繋がる食文化体験プログラムとして確立できる水準として、年間20件を目標数値とした。
食関連産業分野において新たに法人設立の届出があった件数	14件（3件）	● 客観的なデータとして把握できる数値として、KPIに設定した。 ● KPIの目標水準は、ユネスコ登録により新たな産業が創造され、地域の産業界全体の底上げにつながるための水準として、3件を目標数値とした。

ロジックツリー



■ **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**

- 市町村合併により鶴岡市の市域は拡大したが、その大きな行政区をまとめるためのコンセプトが必要であった。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に決定した。平成26年12月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、農林水産業および製造業、発展が期待される飲食業や観光業等を含め、食に関わる産業を育成するなど、交流人口の拡大に向けた挑戦をしてきた。
- 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り、食と信仰を掛け合わせた観光振興とともに、日常にある多様な食文化の魅力の再発見と世界との交流が地方創生に結び付けることができないかという議論を行った。

■ **世界の食を学ぶ専門機関との交流等を通して、「山伏精進料理」が特に欧米の個人客に訴求することを確信**

- ユネスコ認定後は、創造的な産業を育成することと、その呼び水となる取組として、世界から人を呼び、交流人口を高めることを推進した。地方創生先行型交付金事業（前々年度）では食文化推進事業全体の方針を検討し、加速化交付金事業（前年度）ではミラノ万博に市単独で出展するなどの海外向けPR活動と交流を行った。
- 推進交付金では、これまで続けてきた食文化への取組を横展開していくために、イタリア食科学大学や辻調理師専門学校の講師や学生を招聘し、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取組を実施することとした。
- その際、この地域では当たり前のごとくあまり意識されてこなかったことだが、食文化として伝承されてきた「山伏精進料理（寺院で発達した精進料理を山伏の自給自足の食生活に融合させたもの）」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って受け継いできた「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ことをも多くの外国人にアドバイスされた。
- 近年、欧米からの滞在型の個人旅行客が多く来ていることから、「山伏精進料理」が十分に訴求するという確信を得るに至った。

■ **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**

- 地域の産学官民で構成する鶴岡食文化創造都市推進協議会が事業の構想・計画を策定した。協議会は産学官民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）で形成し、市が主体的に協議会への働きかけを行った。
- 行政は、計画や宣伝はできても、具体的な食のノウハウを持ち合わせていないため、料理人育成などの専門的な領域に関しては、協議会のメンバーで専門的な知識・ネットワークを持つ者が担当するという役割分担を行った。

■ **ユネスコや地域の著名な料理人のネットワークを活用して、国内外の一流の関係者を招聘**

- ユネスコ創造都市や地域の著名な料理人のネットワーク、ミラノ万博出展時に築いたネットワークを活用することにより、鶴岡市単独ではアプローチが難しかったイタリア食科学大学や辻調理師専門学校といった食関係の権威を招聘して、積極的に知見を活用し鶴岡の食の魅力を広めた。

■ **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**

- 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、食を中心とした観光振興について市民の意識が醸成されるように心がけた。
- 具体的には、イタリア食科学大学をはじめとする国内外の食の専門家や学生に対して、伝統的な食材の保存方法や調理方法を教えるといったように、市民が自らの食の体験をベースとしたフィールドスタディプログラムに参画するなどの取組を行った。
- こうした取組は、通常の外国人観光客が来訪した際の対応に習熟するという面でも副次的な効果があった。

■ **ビーガン・ハラールなど信条や宗教上食べられない食材や料理に関する情報共有を相互に実施**

- 食文化体験を外国人に提供する際に、信条や宗教上食べられないものには気をつけたが、出汁の中に禁忌物が含まれていたり、調理器具をアルコール洗浄することにも抵抗があったりと、当初は十分に気が付かない部分もあった。
- こうした情報を関係者間で共有し、どのような対策がとれるのかを協議し、一部ビーガン・ハラールに対応した食の提供を実践している。
- 例えば、出汁に関しては、塩漬けの山菜やきのご等の植物性のもので代用する新しいアイデアが食の専門家から出される等、課題を共有し、それを解決し再共有するといった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。

■ **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**

- 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、外国人の支払意欲は日本人の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。
- その一方で、鶴岡市は二次交通が発達しておらず、食歩歩きのような形は観光客にとって不便であり、とりわけマイカーを持たない外国人には訴求しないという問題があった。
- そこで、長期滞在型にも対応できる体験メニューや発酵食文化をテーマとするメニューを多く開発することとした。

事業名称 訪日外国人旅行者をターゲットとした地域ブランディングによる観光まちづくり事業

加速化交付金

事業概要

事業費 35,812 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 新庄市のファンを増やし、地域に人を呼び込むため、国重要無形民俗文化財に指定されており、ユネスコ無形文化遺産の「新庄まつりの山車行事」、建造物登録有形文化財に指定されている「新庄市エコロジーガーデン」（旧農林省蚕糸試験場新庄支場）をはじめとする歴史・文化、自然や食などの地域の観光資源の魅力を発信する。

【事業主体】

- 新庄市インバウンド誘致キャンペーン実行委員会（新庄観光協会、新庄市旅館組合、株式会社もがみ物産協会、新庄ニューグランドホテル、（有）トランスオーシャンツーリスト、新庄商工会議所、最上地域観光協議会、新庄市）
- 新庄市6次産業化推進協議会（新庄市農協、新庄もがみ農協、新庄商工会議所、新庄観光協会、株式会社もがみ物産協会、しんじょう産地直売所運営協議会、料飲業生活衛生同業組合新庄支部、新庄市）

事業2：多言語ポータルサイトの整備

【事業内容】

1 訪日外国人観光客に対する情報発信の強化

- 新庄市にある地域資源を、日本人視点ではなく外国人観光客の視点で伝え、魅力的に映すために、民間企業と連携した情報発信を効果的に行う。市の特徴的なコンテンツである「新庄まつり」を軸に、新庄市を「日本の「田舎」を体感できるまち」としてブランディングする。

2 観光客受入体制の整備によるまちなかの賑わい創出

- 新庄市の文化的資産（歴史、民話、風景、文化財）を電子データ化し、永続的に活用できる資源として整備する。その資源を活用した仕掛けを、外国人観光客だけでなく、国内観光客もまちなかを散策、周遊できるよう、中心市街地や市内の観光スポットを関連付けて整備し、まちなかの賑わい創出につなげる。

3 地域資源の商品化・誘客コンテンツ化による産業振興

- 新庄市エコロジーガーデン利活用促進：エコロジーガーデンについて、文化財としての施設の維持管理を行うつつ、活用のための整備を進め、交流拠点として生産者・関係団体・行政等が一体となって地域ブランドの創出と情報発信を推進
- 都市×田舎交流：観光コンテンツとして、「農業体験」や、特別豪雪地帯であるという新庄市の特性を活かした冬期間の「雪国体験」などのグリーンツーリズムの受け入れを推進
- 6次産業化推進：観光客に受け入れられる商品（お土産品）の開発
- 物産振興：市で生産される米やそばを中心とした農産物について、誘客コンテンツとしてイベント等の開催により市外へPR



市の文化的資産を電子データ化し、多言語で公開

事業3：キトキマルシ

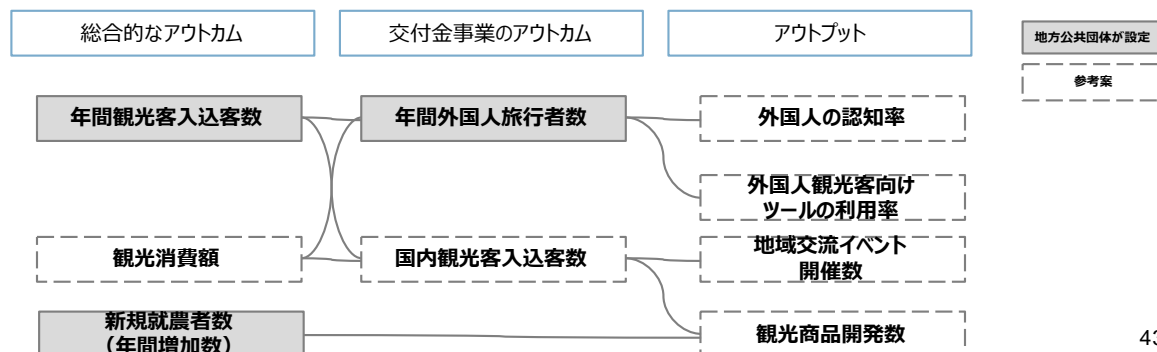


新庄市エコロジーガーデンを利用した手づくり市（年7回開催）

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
年間観光客入込数	304万人（240万人）	● 総合戦略のみならず、市振興計画（まちづくり総合計画）においても「交流人口の拡大」は新庄市の重点プロジェクトとして位置付けられているため、年間観光客入込数をKPIに設定した。当該KPIは、総合戦略における総合的なアウトカムであるため、KPIの目標水準は、戦略に定めた目標数値とした。
年間外国人旅行者数	1,737人（730人）	● 総合戦略に定めた数値であるが、事業を実施した影響が表れる数値であるため、事業実施における直接のKPIとして設定した。 ● 近年、外国人観光客に関しては団体旅行よりも個人旅行が主となってきているが、新庄市を訪れる外国人観光客は、未だツアー客が多い状態である。事業の性質上、事業実施後すぐに効果が表れるものではないため、団体旅行が約2件分増加した場合の年間外国人旅行者数をKPIの目標数値とした。
新規就農者数（年間増加数）	2人（8人）	● 当該事業では観光によるまちづくりのための情報収集・情報発信を主な取組としているが、市をPRする商品開発を通じた付加価値額の増加を図ることで、市の基幹産業である農業の振興と、新たに取り組み担い手の確保を目指すためKPIとして設定した。当該KPIは、総合戦略における総合的なアウトカムであるため、KPIの目標水準は、戦略に定めた目標数値とした。

ロジックツリー



■ 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

- これまでの山形県による調査（実際には、各市町村からの提出データをとりまとめている調査であるため、新庄市において把握している。新庄市から市内のホテル等に依頼し、外国人の宿泊数等をカウントしている。）を踏まえ、主なターゲットとして台湾を選定した。なお、約6年前から新庄市はインバウンドに積極的に取り組んでおり、当時から主に台湾をターゲットとした取組を行っている。シーズに関しては、近隣地域に「最上川舟下り」などのコンテンツを有している。
- 訪日外国人観光客に対する情報発信の強化事業に関しては、域内のモデルルート周遊に関する調査の結果、全体的に説明不足（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）という声があった。そのため、訪日外国人のための情報発信強化に取り組むこととした。

● また、RESASの観光客の「目的地分析」を活用して観光客の動態分析を行った結果、新庄市の情報だけでなく、最上地域全体の魅力を伝えることが効果的と判断し、新庄市の単独事業ではあるものの、近隣町村の情報も併せて発信できる体制をとることとした。

■ 行政担当者が当事者意識を持ち協議会において議論を重ねた結果、方針について全員が納得

- 6次産業化推進事業で作成するパンフレットのテーマを決める際、推進協議会において、異なるステークホルダーから多くの案が提案され、議論を重ねた。行政の担当者も当事者意識を持ち、積極的に議論に参加した。
- その結果、参加者全員が納得して、「郷土・風土」というテーマが決定された。

■ 広告代理店やテレビ局など、新たな関係者が参画することで、KPIを意識したマーケティング方針を決定

● 外部の広告代理店、テレビ局などが参画することでこれまでとは異なるマーケティングを行った。具体的には、従来の紙媒体による情報発信や市長などによるトップセールスだけではなく、KPIを意識して、データに基づくマーケティングを取り入れる方針とした。新庄市を訪れる外国人旅行者は立ち寄りが多く、宿泊数が少ないという問題があった。そこで、観光客が何を求めてどのようなルートで観光を行っているの見える化するため、LCC機内で「機内誌への情報掲載」と「SIMカードの無料配布による外国人旅行者への観光情報の提供（新庄市の観光サイトへの誘導）」を行い、「LCC利用者・台湾でのブックフェア参加者・SNS利用者に対するアンケート」を実施した。このような取組を通して、インバウンドターゲット像を検証したり、新庄市に来訪意向がある層の興味対象の分析を行った。

● 事業の関係主体は、地方公共団体、新庄市インバウンド誘致キャンペーン実行委員会、広告代理店、テレビ局である。広告代理店は東京都所在の企業であるが、代表が新庄市出身である。当該企業は海外で旅行博なども企画しており、観光に関する知見を有しているため、委員会のアドバイザーも務めている。テレビ局は地元にある「さくらんぼテレビ」であり、企画関係の部署に新庄市出身者がいたことからコネクションがあった。

■ 農産品や加工品の販売を行う場を提供することで、地域の生産者、加工者の収益基盤を強化

- 地域資源の商品化・誘客コンテンツ化による産業振興事業においては、新庄市エコロジーガーデンを活用してキトキトマルシェという手づくり市を開催した。実行委員会は新庄市とデザイナー事務所、一般の生活者で構成される。キトキトマルシェでは地域の農産物や、それらを加工した農産品の提供や、わら細工の販売を行い、5～11月の第3日曜日に開催した。
- キトキトマルシェでの商品提供を中心に、観光客に受け入れられる商品の開発を通して、地域の農業振興と6次産業化の推進を図った。この取組により、地域の現金収入を増やすとともに、観光客に継続的に商品を提供する販路体制が整った。

■ 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

● 訪日外国人旅行者に対する情報発信の強化事業に関しては、上記のような従来とは異なる取組をした一方で、地域に新しい取組を行うマインドが不足している面もあり、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場面があったため、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、実体験を語ってもらうことで外国人に対するハードルが下がるように工夫した。

■ 委託事業者システム開発の延期が発生しないよう、進捗共有のあり方を改善

● LCC機内で行った「SIMカードの無料配布による外国人旅行者への観光情報の提供（新庄市の観光サイトへの誘導）」に関して、委託事業者のシステム開発に遅延が発生し、データ収集の開始が遅れる事態が発生した。その後、さらなる遅延が発生しないよう進捗情報の密な共有を行うことで仕切り直し、その後の運用が円滑に進むようになった。

■ 本取組を通して把握した旅行者のターゲットニーズを観光ルートの改善に活用

● 翌年度の取組計画立案の際には、SIMカードに関する取組を通して把握した外国人旅行者のニーズを活用して、旅行代理店とともに既存観光ルートの改善を検討した。

ここがポイント！

- 以前から取り組んできたインバウンド誘致を更に発展させるため、広告代理店やテレビ局など新たな関係者を事業計画策定のメンバーに迎えたことで、インバウンドのターゲット像分析に基づくマーケティングを取り入れるべき、という従来とは異なるマーケティング手法の提案を受けることができた。

事業名称 越前加賀インバウンド推進事業

加速化交付金

事業概要

事業費 35,000 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 当該地域では従前より、4市1町で「越前加賀宗教文化街道～祈りの道～推進協議会」を立ち上げ、それぞれの宗教文化資源を結びつけ、県境を越えた広域的街道を創造し、首都圏の50代・60代をターゲットとして、滞在型観光を推進してきた。北陸新幹線の長野駅～金沢駅間の延伸開業等の効果もあったことから、宿泊客数が前年比10%を越える大幅な増加となった状況にある。しかしながら、人口減少時代を迎えるとともに国内の地域間競争が激化する中、中長期的には更なる国内観光客の増加の見込みは厳しい状況である。一方、日本政府観光局が発表した2015年の訪日外国人客数（推計値）が前年比47.5%増と過去最高の伸び率となり、更なる増加が期待される。
- 福井県と石川県の県境に位置するあわら市、勝山市、坂井市、永平寺町、加賀市には、評価の高い宗教文化や食、温泉、自然の造形美など、観光資源が存在している。この4市1町の観光資源を結びつけ、この魅力の向上を図りながら、広域的旅行ルートを造成し、首都圏のみならず、東アジアや東南アジアなど海外に対して滞在型観光誘客を推進することを目的とする。

【事業主体】

- 越前加賀インバウンド推進機構（福井県あわら市、勝山市、坂井市、永平寺町、石川県加賀市のほか、各観光協会（連盟）

【事業内容】

- 1 訪日外国人意向調査分析**
 - 留学生モニター&グループインタビュー、旅行会社等へのアンケート及びヒアリング、主要観光施設へのヒアリング
- 2 ツール制作**
 - パンフレット制作（5言語）、DVD制作（6言語）、ホームページ制作（5言語）
- 3 セールスコール開催**
 - タイ、香港でセールスコールを開催
- 4 広報・プロモーション**
 - 台湾およびタイのメディアや旅行会社を招聘し、越前加賀エリアの認知度向上及び旅行商品の造成
- 5 空港へのパンフレット設置**
 - 関西国際空港、名古屋セントレア空港のツーリストインフォメーションセンターに多言語パンフレットを設置
- 6 受入観光施設向けセミナー開催**
 - 観光に携わる民間事業者を対象に、台湾からの訪日外国人客をターゲットとした「インバウンド誘客セミナー」を開催
- 7 レンタカータイアップ企画**
 - NEXCO中日本が発行する訪日外国人向け高速道路乗り放題バス（CEP）とタイアップし、旅行会社が発売する「CEP+レンタカーセットプラン」のパンフレットに地域の事業者と連携したクーポンを掲載

事業2：多言語パンフレットの作成

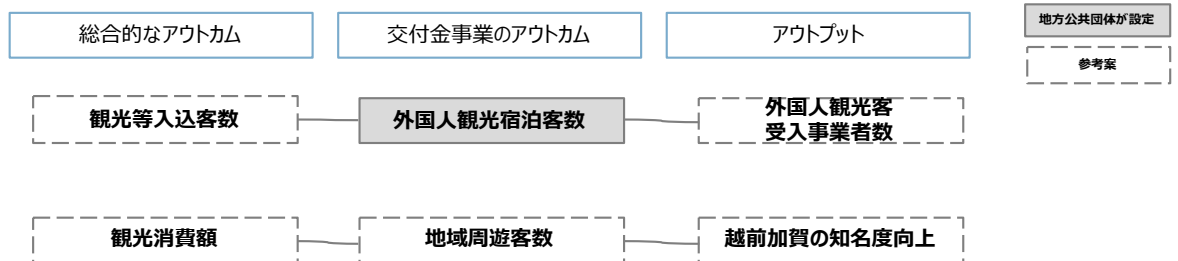


KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
外国人観光宿泊客数	10,000人 (10,346人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 外国人観光宿泊客数は、あわら市内の宿泊施設から報告されており、入込数よりも確定的な数値であるとともに、毎月の報告データであることから事業の効果や改善に資する進捗状況を把握できるためKPIとして設定した。 ● KPIの目標水準は、これまでの増加率と全国的なインバウンドの流れを参考として、途中時点での目標値として設定した。

※実績値、目標値ともにあわら市のみの数値

ロジックツリー



- **統計データ等の分析によりインバウンドの受入数の少なさを認識し、インバウンド推進を交付金事業の核として設定**
 - 「越前加賀インバウンド推進機構」の前身は、平成23年に組織された「越前加賀宗教文化街道～祈りの道～推進協議会」である。「越前加賀宗教文化街道～祈りの道～推進協議会」が構想された当初、福井県では関西圏・中京圏からの観光客が全体の70%を占めており、首都圏からの集客は10%にも満たない状況であった。
 - 「越前加賀宗教文化街道～祈りの道～推進協議会」の取組を通して、首都圏からの観光客数全体の10%を超えるまでに至ったが、平成27年の宿泊旅行統計では外国人の延べ宿泊数が国内46位にとどまるという新たな課題が見えた。そのため、加速化交付金事業ではインバウンドを推進すべく、事業の構想を練った。
 - また、「越前加賀宗教文化街道～祈りの道～推進協議会」が行政主導であったのに対し、「越前加賀インバウンド推進機構」は観光協会等の民間事業者を含めて事業を進めていくこととした。
- **留学生のモニターツアーを利用し、外国人目線でインバウンドの受入環境を調査**
 - 各市町の観光団体や事業者へのヒアリング、RESASによる入込状況分析、及びアンケート調査等を通じて、ニーズとシーズの現状を把握した。具体的には、留学生のモニターを募り、ツアーを体験してもらい、地域観光資源や受入環境の調査を行った。
 - その結果、英語標記が少ない、交通の不便さを感じるという従来の問題以外にも、「そばの食べ方が分からない」といった文化の違いに戸惑う意見も多く寄せられ、解決すべき課題が明らかになった。

- **旅行・広告事業者や海外現地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**
 - 計画を立案する際には、越前加賀エリアをよく知る旅行・広告のプロである事業者と相談し、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。ターゲットとする国を選定する際には、RESASを活用して外国人観光客の国籍を把握し、更に地域の宿泊事業者から受け入れている外国人の属性をヒアリングした。その結果を踏まえ、台湾、香港、タイをターゲットとしてプロモーションを開催することとした。各国のTV番組や雑誌社を招聘することにより、現地マスメディアにおける露出を増やし、認知度向上を継続して行った。
 - タイに対しては、4日間にわたるセールスコースを開催した。旅行会社20社を招いた観光セミナーを開催し、エージェンツ7社を訪問した。
 - 香港に対しては、5日間にわたって5市町の首長によるトップセールスを開催した。在香港日本国総領事への表敬訪問や、旅行会社24社を招いた観光セミナーの開催、エージェンツ4社の訪問を行った。またEGLツアーズの社長に「越前加賀観光大使」を委嘱した。
 - また、台湾およびタイのメディアや旅行会社を招聘し、越前加賀エリアの認知度向上及び旅行商品の造成を図った。

- **各市町の温度差を解消するため、首長同士でインバウンド事業に対する意識を共有**
 - 各市町における推進機構の事務局会議は月に1回程度開催し、進捗状況の確認や意見交換を行った。また、5市町の首長が集合する報告会は年に数回程度実施した。
 - 5市町間では事業に対して理解が得られているものの、インバウンド観光分野への注力具合に温度差があることがボトルネックになっていた。そこで問題があれば、協議会長であるあわら市長が電話等で各首長に働きかけることにより、意識の共有を図った。
- **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**
 - インバウンド受入れに関して消極的な姿勢を示す事業者もいた。そこで、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。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、様々なプロモーションをする中で、市の担当者が受入施設となる宿泊施設や観光施設、飲食店などに様々な場面で協力を仰ぎ、受入れに積極的な事業者を見つけ、巻き込みながらインバウンドに対する積極的意識の醸成に努めた。受入れによる売上拡大などの成功事例も提示することでインバウンドの受け入れをしてみようという事業者が自然と増えていった。
 - 特に宿泊事業者には、インバウンドの受入意識が浸透してきており、インバウンドにおける中心的な推進主体となった。

- **事業に参画する5市町の総合戦略委員会において、KPIをもとに事業評価を行うとともに定性的な効果も事業の評価や改善に活用**
 - 事業に参画する5市町の総合戦略委員会において、KPIをもとに事業の評価を行った。
 - KPIとして設定していない定性的な効果については、宿泊施設を中心に市内8箇所で開催した顧客満足度調査を実施し、事業の評価や改善に役立てている。また、インバウンド受入れに関するセミナーの参加率やメルマガの登録数も伸びており、地域事業者のインバウンド受入れ意識も、徐々に向上した。

ここがポイント！

- 以前より課題となっていたインバウンドの推進にむけて、統計データ分析やアンケート調査、モニターツアーを実施し、外国人目線でインバウンドの受入状況及び受入環境の問題を洗い出した。

事業名称 恋するNAGANO WINE振興事業

加速化交付金

事業概要

事業費 68,173 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 長野県は気候や土壌がワイン用ぶどうの栽培に適しており、平成24年の生産量は5,445tと日本一であり、原料となるワイン用ぶどうやワインの品質に国内外の専門家・愛好家から評価が高まるとともに、新規参入を希望する者が増加している。
- 長野県はワイナリー集積地を4つの「ワインバレー」と位置づけ、栽培から醸造、販売、消費にわたる振興策として「信州ワインバレー構想」を策定した。ワイン振興を目指す市町村、民間関係団体で構成する「信州ワインバレー構想推進協議会」を設置し、ぶどう栽培・醸造支援やブランド化に取り組んだ。

【事業主体】

- 「信州ワインバレー構想推進協議会」他

【事業内容】

1 受入体制の構築

- 地域ワインバレー推進協議会の設置、ワインツーリズム商品の造成、商談会の開催、ワインバレーPRイベントの開催、ワインテキストブックの作成、ワイナリー・飲食店におけるイベント実施や紹介、旅館関連イベント開催 等

2 NAGANOWINEのプロモーション

- 英文版ホームページの作成と発信、銀座NAGANOでの講座やイベント発信、専門誌による情報発信、中京圏、首都圏や地元でのイベントの開催 等

アルカンヴィーニューワイナリー

千曲川ワインバレー循環バスの運行案内

3 ワイン紹介小冊子の作成

4 ワインバレー内循環バス実証運行

- 駅を帰着点にしたワイナリー等循環バスの運行、検診、インフォメーションの整備

5 地域でのぶどう成分分析体制の構築支援

- 成分分析を行う機器の導入及び運営費の補助

6 ワイン生産アカデミーの開催、人材育成

7 効果的なヴィンヤード造成のための調査・実証、他

- ワインバレー内の土壌、土質調査の実施、試験栽培圃場の設置



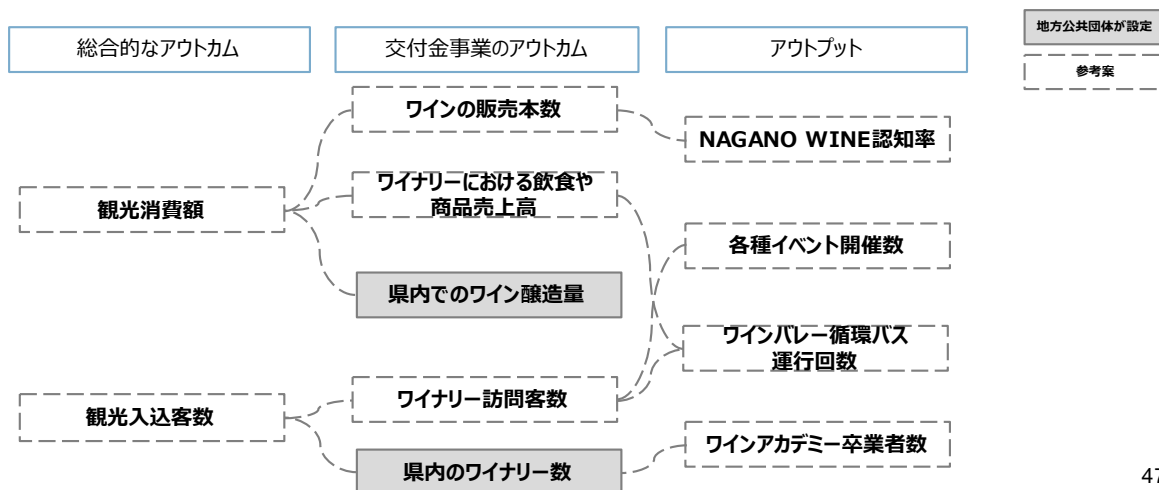
このワイナリーでは、ロットが小さい生産者のワインの醸造を代行するとともに、観光客にワインの試飲や販売を行うといった体制も整えている。



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
県内でのワイン醸造量	3,745kl (5,103kl)	<ul style="list-style-type: none"> ● ワインは産業としての広がりが期待されており、産業の基礎となるのがワインの生産量のため、ワインの醸造量をKPIに設定した。 ● KPIの目標水準の設定は、従来のワイン畑の面積、ワイン生産量と酒税の関係から、新たにワインを作るようになったワイン畑の面積を勘案して予測値を算出し、それを目標値とした。
県内のワイナリー数	33箇所 (31箇所)	<ul style="list-style-type: none"> ● 上記同様、産業の基礎となるのがワインの生産量のため、ワインの醸造施設であるワイナリー数をKPIに設定した。 ● ワイン生産アカデミーの卒業生の動向等から、事業実施年度の新規ワイナリー数を予測してKPIの目標水準を設定した。

ロジックツリー



■ 市町村・事業者団体で構成する協議会等を通じた地域の課題・シーズの収集

- 地域の課題やシーズについては、ワイン振興を推進する市町村や事業者団体で構成する「信州ワインバレー構想推進協議会」のネットワークを通じて把握し、同協議会が全体の構想をまとめた。
- 同協議会は、計画の検討段階において、県内で支援が必要な課題を選び出し、事業計画を検討した。
- その結果、最も大きな課題は、ワインの名前を覚えてもらうためのPR方法である意見が一致した。また、ワイナリーを増やすためにワイン製造に携わりたいが、具体的なアプローチの方法がわからないといった人たちのサポート体制が課題であることも判明した。

■ ブドウの栽培に適した環境を活かし、高品質ワインの生産とブランド化を推進

- 長野県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であ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。
- 加えて、長野県は平成14年に「原産地呼称管理制度」（農産物の原料や栽培方法、味覚による差別化を行い、「長野県で生産・製造されたもの」を自信と責任を持って消費者にアピール、消費者の信頼を得ながら生産者の生産意欲を更に醸成し、長野県産農産物のブランド化を目指す制度）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。

■ 訪問客増加のために観光資源の管理と情報発信の両面でブランディングを推進

- ワイン産地への訪問客を増加させるためには、ワイン用ぶどう畑、ワイナリー、食の提供が一体となったブランディングが重要であった。
- そのため、信州ワインバレー構想に基づき県内4つのワインバレー（産地）がそれぞれの地域色を出しつつも、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、情報発信を意識した。
- 情報発信においては、例えばパンフレットの構成は、生産者の顔やワイナリーの特徴が良くわかるものとし、訪問を促すような工夫をした。

■ 推進協議会が事業要望をとりまとめ、構成員が役割を分担して事業を遂行

- ワイン振興の推進母体「信州ワインバレー構想推進協議会」が会員（市町村、事業者団体）から事業要望をとりまとめる役割を担った。
- 各事業については、ぶどう生産、醸造、販売、ブランド化といった段階ごとに農政、産業、観光の県庁内各部署でそれぞれ検討・実施した。その際には、部署間の情報連携を密に行うことで認識の相違によるトラブルの発生を防止した。
- 県庁をはじめとする行政の情報に関しては、信州ワインバレー構想推進協議会が集約し、関係各所に連絡を行うことで、コミュニケーションの効率化を図った。

■ ワイン醸造量などの統計から取得可能な数値をKPIに採用し、モニタリングを簡易化

- 県内のワイン醸造量、県内のワイナリー数といった既存統計等から取得できる数値をKPIとした。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。

■ 担い手確保のために新規参入者向けの技術指導や助成を行い、質の高いワイナリーを確保

- 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。これらの取組により、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が整った。
- NAGANO WINEの認知や消費を拡大するため、東京でのワイン・フェスティバルや県内でのイベント、観光事業者等への試飲会を開催した。また、市町村においては地域でのPR活動としてイベント等も開催した。

■ 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

- ワイナリーを巡る循環バスを運行したが、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、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。

■ 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

- 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ため、旅客数の割にはコストがかかることが判明したため、運行エリアの変更・縮小を実施した。
- バスはワイナリーを訪問する観光客の貴重な二次交通の手段となっているため、継続が重要と考えている。そのため、費用対効果が低い場合は縮小や変更を行いつつ、継続することに重点をおいた改善を行った。

ここがポイント！

- 高品質なワイン生産の推進とブランド化に取り組むとともに、広範囲に点在しているワイナリー間の循環バスの運行実証を行い、県外からの来訪者をワインバレーや周辺観光地などへ誘客した。

事業名称 「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

加速化交付金

事業概要

事業費 12,198 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 「本美濃紙」や「清流長良川の鮎」など、「長良川システム」に育まれた清流の地域資源や暮らしを活かした観光資源が、長良川上中流域には多く存在しているものの、「流域に共通する観光資源」として一体的に捉えられておらず、個々の地方公共団体の取組が、観光誘客・観光消費額の増加に直接的に繋がる周遊・滞在型観光に資する施策へと連携していない状況であった。
- 「清流長良川の鮎」が世界農業遺産として認定されたことを契機に、地域が1つのまとまりとして団結する機運が醸成されつつあったことから、官民連携による連携施策を推進した。

【事業主体】

- 長良川流域観光推進協議会

【事業内容】

- 県、流域4市、NPO、金融機関、観光関連事業者等が連携し、長良川上・中流域に存在する魅力的な地域資源を観光資源として活用し、当該流域を周遊・滞在する観光を推進していく。そのため、県、流域4市、観光関連団体で推進組織「長良川流域観光推進協議会」を立ち上げ周遊滞在型観光を進めるとともに、流域の体験プログラムイベント「長良川温泉泊覧会（長良川おんぱく）」の実施主体の1つであるNPO法人ORGANが、流域の新たな観光振興の担い手として期待されることから地域連携DMO「長良川DMO」の登録に向けた支援などを進めていく。

○県及び4市事業

1 情報発信ツール整備

- 流域内の主要施設（10ヶ所）に長良川流域観光PRコーナーの設置、流域観光推進を図るガイドブックの制作及び宿泊施設等での配架、流域観光推進を図るホームページの開発

2 長良川流域「周遊型商品」造成

- 流域内の周遊に繋がる商品の造成、常時提供可能な着地型商品の造成

3 長良川流域「滞在型商品」造成

- 旅行会社と連携した新たな滞在型商品（日帰り・宿泊）の造成、流域周辺の旅行会社と連携した滞在型商品の造成

4 長良川DMO（仮）初期支援

- 観光動向把握事業

○県実施事業

1 DMO人材育成

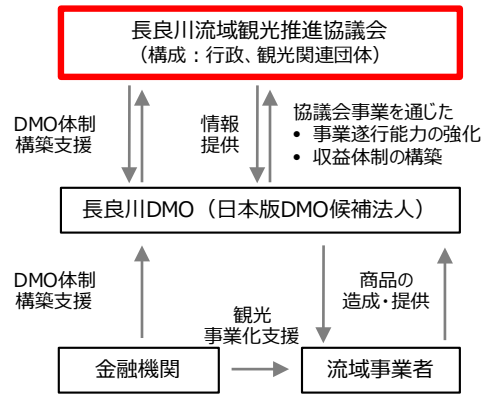
2 観光プロモーション

○美濃市実施事業

1 観光PRビデオ作成

2 観光パンフレット作成

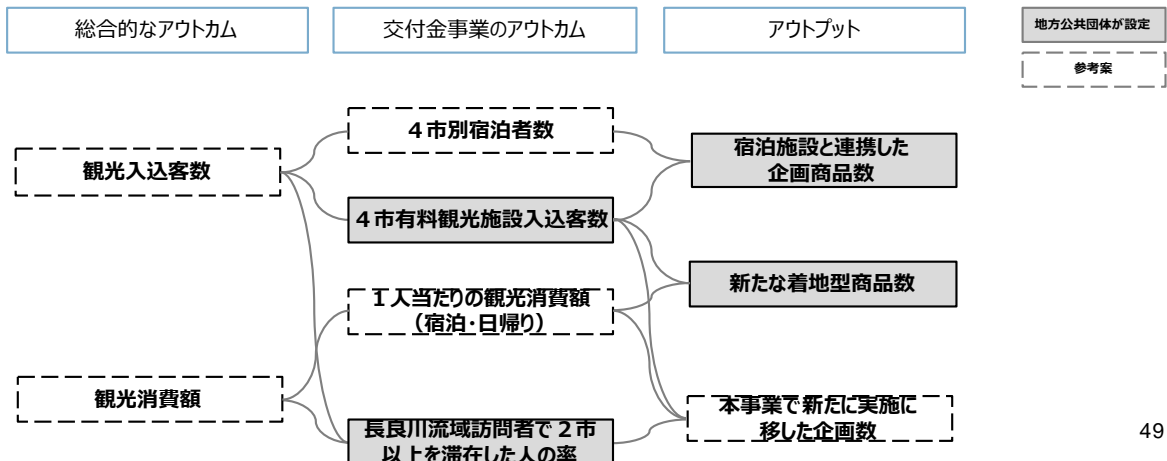
長良川DMO（仮）のかかわり方



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
4市有料観光施設入込客数	359,601人 (330,985人)	● 流域周遊を進めていくうえでは、各市を代表する観光施設の入込客数の伸びは必須であると考えKPIに設定した。KPIの目標水準の設定は、申請年度以前の入込客数を元に、域内周遊が進んだ場合に達成できる数値を算出した。
宿泊施設と連携した企画商品数	6商品 (10商品)	● 流域内の周遊滞在を進めるには、宿泊滞在に繋がる取組を進めていくことが必須であるため、KPIに設定した。KPIの目標水準の設定は、申請時点では0商品であったため、現状分析などをして本事業を通じて達成すべき数値を算出した。
新たな着地型商品数	32商品 (30商品)	● 地域資源を活用した新たな着地型商品の開発は必須であると考え、KPIに設定した。KPIの目標水準の設定は、申請時点では8商品であったため、現状分析などをして本事業を通じて達成すべき数値を算出した。
長良川流域訪問者で2市以上を滞在した人の率	20% (20%)	● 本事業のスタート時点の課題であり、これを伸ばすことが本事業の最も重要な指標であると考えKPIに設定した。KPIの目標水準の設定は、平成27年度の調査結果を踏まえ、本事業を通じて、域内周遊が進んだ場合に達成できる数値を算出した。

ロジックツリー



- **観光周遊率の実態調査結果やそれを踏まえた観光事業者ヒアリングの実施**
 - 平成27年度に経済産業省からの受託事業で長良川流域4市の観光マーケティング調査を実施したところ、2市以上の周遊率が10%以下だったことが判明した。これを受け、周遊率の向上策の策定が課題であると明らかになった。
 - ニーズ把握のために行政関係者、観光関連事業者にヒアリングを実施した。観光関連事業者のヒアリングでは、これまで情報発信や取組が進んでいない現状や、今後連携して取り組める可能性のある事業者を把握することができた。
- **広域連携のメリットを明確にし、アイデア出しの段階から広域の地方公共団体の参加を促進**
 - 平成27年度に対象4市が世界農業遺産の認定地域になったことを契機に、対象エリアの地域連携DMOや行政・観光関連団体と共にニーズ、課題を抽出した。初の取組であったためアイデア出しの段階から、複数の地方公共団体や民間事業者などの広域の関係者で議論を実施した。その際、広域で連携することのメリットを明確にするよう心掛けて参加を促進した。
 - 検討の結果、「流域周遊を加速化する」、「流域周遊を継続的に進める体制を構築する」の2点の取組を決定した。プロモーションにおいては、「課題解決に繋がること」かつ「持続的に継続する取組を事業者と連携して実施すること」に重きを置く方針とした。
- **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造成**
 - 観光商品の開発には既に一定の実績がある観光事業者が連携し、質が高く訴求力もある商品開発体制を構築した。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）を重視した。
 - 開発体制には、流域内の地域資源を活用したモデル事業（商品）の開発ノウハウを持つ事業者を組み入れた。例えば「舞妓列車」は、長良川鉄道、地域の歴史ある料亭、地域の伎連といったそれぞれノウハウを持つ事業者や団体が協業して企画した。
 - 将来的には資金需要等の発生する可能性があるため、地域の事業者に詳しい金融機関も体制に組み入れた。
 - 協議会がバックアップして、地域連携DMOが関係者との合意形成、事業推進が進められるようなサポートを行った。

- **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**
 - 観光客に以前から人気のある長良川の鵜飼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く、これらへの過度の依存はKPIである入込客数の安定的な達成にあたって不安定要因となっていた。
 - そこで、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して、時期を意識して計画的に投入した。
- **地方公共団体が各団体と現場のプレイヤーの橋渡し役となり、個々のノウハウを共有する連携体制を構築**
 - 事務局である県は、「長良川おんぼく」の立ち上げ支援など、長期に渡って（5年以上）長良川流域の観光支援に関わっており、推進組織と現場のプレイヤーの橋渡し役となっている。そのため、各団体や個人のノウハウを補い合って事業に取り組んでおり、連携が上手く機能した。

- **事業者が集まる会議を随時実施し、事業の進捗やKPIを頻繁に確認して事業改善を迅速化**
 - 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（おおむね季節毎）に把握した。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。
 - KPIは実際に簡便に計測でき、また実効性が高いものを採用した。特に流域の観光客の周遊率は重要であるが、直接把握することが難しいため、代わりに「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）」を把握し、これらが同じように高まるよう事業改善に取り組んだ。
- **高品質の観光コンテンツを提供するため、事故やトラブル防止の専門家を活用して危機管理を徹底**
 - 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」や、木製の和船で天然モノの鮎を取って食べるといった、質を追求しつつ需要の高い観光コンテンツを提供した。そのため、品質維持はもちろん、事故や食中毒の防止等にも専門家のノウハウを活用しつつ、日々のオペレーションには細心の注意を払った。

- **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**
 - KPIの伸び率が悪い項目「宿泊施設と連携した企画商品数」については、改善策を迅速に打ち出した。具体的には、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を調整すること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かった。そのため、平成29年度に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**
 - 舞妓列車は極めて好評であったが、舞妓列車に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ため、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た地域周遊型の企画商品を新たに開発した。
 - 新たな展開として、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、より単価が高い商品を開発した。
 - 協議会の支援を受けた長良川DMOは、平成30年度中にDMO正式登録や、旅行業免許取得、金融機関の支援を受けて流域の地場産業が体験できる工房の開設など、ニーズに沿った改善を実行した。

ここがポイント！

●長良川流域を周遊する観光客を増やすことを目的に、地域資源を総動員して観光列車「ながら」をはじめとする体験型コンテンツを造成した結果、多くの観光客の訪問が促されただけでなく、価格が高くても質の高い観光商品が売れるようになった。

事業名称 **ピワイチ推進プロジェクト**

推進交付金

事業概要

事業費 11,840 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 自転車によるびわ湖一周の「ピワイチ」をきっかけに自転車利用が進むことにより、「環湖自転車新文化」（琵琶湖を中心に滋賀で自転車利用の文化が盛んになる）が創造され、交流人口の増加をはじめとした地域の活性化が進み、新しい「豊かさ」が感じられる滋賀の創造を目指している。
- この実現に向けて、①安全、安心な走行・利用環境の確保、②観光コンテンツの魅力向上及びPRが、構造的な課題となっており、その解決に取り組むこととした。

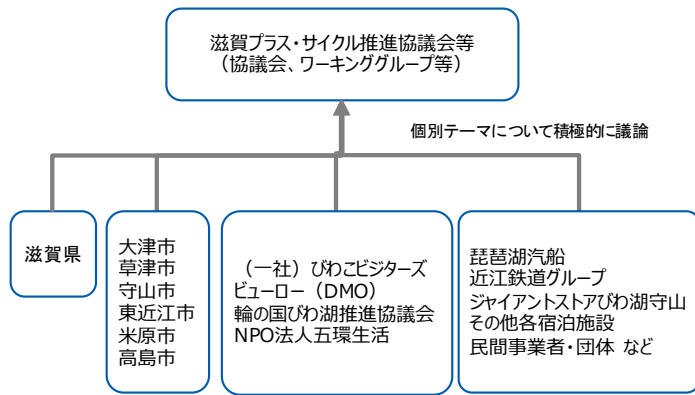
【事業実施主体】

- 滋賀県、大津市、草津市、守山市、東近江市、米原市、高島市、滋賀プラス・サイクル推進協議会、（一社）びわこビジターズビューロー（DMO）輪の国びわ湖推進協議会、NPO法人五環生活、琵琶湖汽船、近江鉄道グループ、ジャイアントストアびわ湖守山、その他各宿泊施設、民間事業者・団体など

【事業内容】

- ① ピワイチルート等の案内標示や安全安心な道路環境等の整備
※休憩施設などで、湖岸緑地等の利活用を検討
- ② サイクリスト受入れのための拠点整備※および品質の向上
※ピワイチサイクルサポートステーション 平成30年3月2日時点283カ所
- ③ ピワイチなど自転車で安全に走行してもらうための「人」づくり
- ④ 広域レンタサイクル環境の機能強化
- ⑤ ピワイチサイクリスト等に関する走行環境調査・研究
- ⑥ 自転車の利用促進および観光に資する各種イベントの開催や情報環境の整備
- ⑦ 各市町やメディア、旅行会社等と連携した、旅行者がイメージしやすいルートの提案（例：ゆっくり食の旅、日本遺産の旅 etc.）
- ⑧ スポーツ自転車等の整備が可能で、自転車観光の魅力を伝えられるツアーガイド等の育成継続
- ⑨ ツアー造成も視野に入れた、国内外への「ピワイチ」自転車観光と巡る先の魅力の発信。

ピワイチ推進プロジェクトの体制



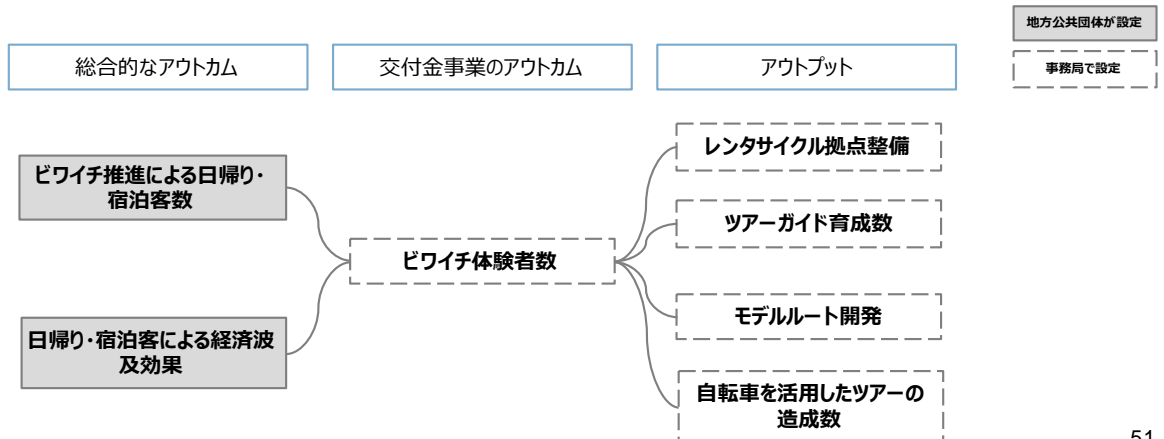
事業内容	内訳	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
「ピワイチ」誘客促進に向けた魅力の向上と発信事業	「ピワイチ」観光推進事業 自転車等による周遊を促進するための日本遺産の魅力発信推進事業					
「ピワイチ」安全・安心な自転車利用に係る環境整備	安全・安心な自転車利用促進事業					

※各市の取組については割愛

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
ピワイチ推進による日帰り・宿泊客数	52,000人 (168,550人)	● 自転車で琵琶湖を周回するだけでは消費支出効果は小さく、県の活性化にはつながりにくいことから、宿泊をともなうゆっくりと周回する人数（延べ宿泊客数）が重要であると考え、KPIに設定した。また、あわせて日帰り客数もKPIに設定した。 ● KPIの目標水準は、地域再生計画に基づき設定した。
日帰り・宿泊客による経済波及効果	6億1,400万円 (19億6,800万円)	● ピワイチ体験者にお金をつかってもらい（観光消費額）、その消費が生じたことによる県内での波及効果が重要であると考え、KPIに設定した。 ● KPIの目標水準は、地域再生計画に基づき設定した。

ロジックツリー



■ 以前から取組が進んでいたサイクリングが有力な体験型観光コンテンツとなることに着目

- 環境や健康志向の点から、滞在型を含む体験型観光が注目されており、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、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。
- そのような状況下で、官民で構成する滋賀プラス・サイクル推進協議会等において従来から取り組んでいたサイクルツーリズムに関する研究結果等をもとに、自転車で琵琶湖を一周する「ピワイチ」を、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。

■ 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

- このプロジェクトにより、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、幅広い分野での効果が期待でき、地域の活性化につながることから、様々な行政分野の参加を促すとともに、交通事業者、自転車関係者、観光関係者、子育てや環境に関わる団体、交通安全団体等、幅広いステークホルダーを巻き込んだ形で官民連携の協議会を形成した（滋賀プラス・サイクル推進協議会）。
- これら多様な関係者が参画することにより、観光客やその関係者だけではなく、県民の理解を幅広く得るための取組のプラットフォームが機能し、効果的な事業運営ができるようになった。

■ 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

- 滋賀では、もともと民間で、自転車文化を広めていくことを目標としている「輪の国びわ湖推進協議会」という任意団体があったが、これが参画する形で、既述の「滋賀プラス・サイクル推進協議会」が形成され、「ピワイチ推進プロジェクト」が取り組まれた。また、将来像や今後の施策を共有する「ピワイチ推進総合ビジョン」の策定過程では、国土交通省や経済界なども含め、より幅広いステークホルダーの意見を取り入れた。
- その一方において、スピード感を持って事業を推進するため、県や市等の担当者が、滋賀プラス・サイクル推進協議会の主要なメンバーに加え、幅広く民間の事業主体等と個別に相談・調整を行い、具体的な事業の内容や計画を詰める運用を行った。

■ 事業の自走化に向けて着地型観光商品の整備や魅力の磨き上げに注力

- 事業展開にあたっては、走行環境の整備など行政が担う必要があるものを除き、積極的に着地型観光商品の整備や魅力の磨き上げに注力し、事業の「稼ぎ」により、様々な取組が自走するプロジェクトとしていくことを目標に、事業の具体化を進めた。
- 例えば、サイクリングマップは今後、広告収入やマップの有料販売を制作費に充填するほか、スポーツバイク等レンタサイクル拠点は民間事業者による自立運営とする、広告費の負担を伴わない発信を充実する、湖上交通における事業者の自主的な取組を進める、サイクリングツアーを自走させる等を想定した。

■ 事務局は2週間に1回程度の頻繁なミーティングを実施

- 事業のヤマ場では、事務局が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た。
- 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行われた。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。

■ 多様な担い手を確保し、収入を生む商品や仕掛けを継続的に開発

- 事業を通して人材確保や育成・ノウハウの蓄積を図りながら、自立的な担い手確保を進めている。例えば、サイクルサポートステーションには、サイクルショップ等だけでなく、コンビニ、飲食店、宿泊施設、自動車ディーラー等の多様な企業・団体が参画している。また、レンタサイクルを営むNPOにおいては、独自にガイド付きのツアーを行ったり、高級なロードバイクを貸し出して付加価値をつけている。これら事業や顧客の反応を通じて様々なノウハウを蓄積し、スタッフ間で共有することにより、現場のスタッフ起点で新たなサービスアイデア等が自発的に生まれるようになった。また、びわ湖一周サイクリング認定証を有料で発行する、関連グッズを販売するといったことも行った。
- また、サイクリスト等の走行環境調査を実施しており、その結果に基づき、観光客の周遊特性やサイクリングにおける利用ニーズを把握し、ターゲットやニーズを念頭に、常に施策や取組の内容を点検・調整しながら取組を進めた。

■ 県が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

- 県はレンタサイクル事業を営むNPOや市や町などの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。その結果を県の担当者にフィードバックしたり、県の担当者がサポートステーションの運営者の話を直接聞いたりして、施策の改善や新たな取組の参考としている。
- また、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」がサポート・センターやNPOを通じてもたらされたので、そうした情報を関係者間で共有し、モデルルートの開発等に役立てた。

ここがポイント！

- 琵琶湖一周のサイクリングを推進する活動において、定期的な環境調査等に基づく事業の効果や観光客のニーズを適切に把握するとともに、行政が関係者と密にコミュニケーションを行い、日々の細かい業務の改善等に役立っている。

事業名称 新たなコンテンツ（ゲーム・LINE）、新たな観光のしくみが創る「SAGA新しい旅のカチ」

加速化交付金

事業概要

事業費 127,982（千円）

【事業の背景・経緯】

- 佐賀県は、福岡県と長崎県という有名観光地に挟まれた地理的条件もあり、国内旅行においては目的地ではなく通過地になりがちであるという課題があった。
- そのため、専門家の持つノウハウを活用し、意欲ある市町や地域の関係者と連携して、観光の担い手育成を行うとともに、県民との交流を核とした今までにない観光周遊ツールやゲームとのタイアップ等により、リピーター獲得につながる新たな観光のモデルをつくることで、交流人口の増加と持続性ある地域の観光づくりに取り組んだ。

【事業実施主体】

- 事業1：観光地域づくり推進主体（佐賀県、地域事業者）
- 事業2：佐賀県観光連盟（市町、観光協会、商工会議所、地域民間企業等全110団体）

【事業内容】

1 観光の担い手育成

- 委託先企業（地域活性化・マーケティングの専門企業）のノウハウ・知見を基に、市町、観光事業者、地域住民等と連携しながら地域における「観光地域づくり推進主体」（DMO）の設立を目指し、設立の準備にむけた検討を行った。
- 観光関係の専門家等を招聘し、観光振興が未成熟な地域において、これからの観光（DMO含む）等についての勉強会を実施することで、観光事業者等の基礎知識の底上げを図った。

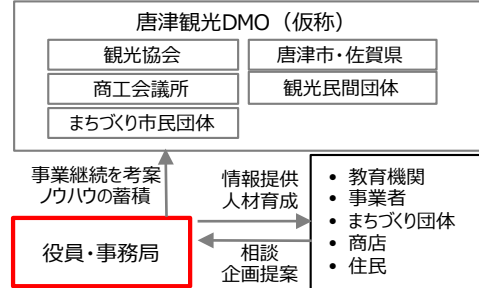
2 県内観光周遊ツールの作成、PR

- スマートフォンを利用した県内観光周遊「いづく県佐賀」の企画
 - LINEビジネスコネクットの機能を使い、観光客がLINEのアカウント上で紹介された地域の事業者に会いに行く企画である。スタンプラリー形式になっており、訪問した事業者との写真をSNSにアップロードすると、特典がもらえる仕組みになっている。
- タイ映画・ドラマのロケ地巡りツール作成
- 人気ゲームとのタイアップ商品・イベントの企画

3 多言語化推進によるインバウンド対応の向上

- 観光施設等の案内表示や飲食店のメニューなどの多言語化が外国人の目線から見ると不十分な状況であるため、公共交通機関や飲食店を対象にした多言語化推進セミナーを開催。

事業1：唐津観光DMO準備の体制（フェーズ1）(案)



事業2：「いづく県佐賀」協力者 草木染工房よもぎ

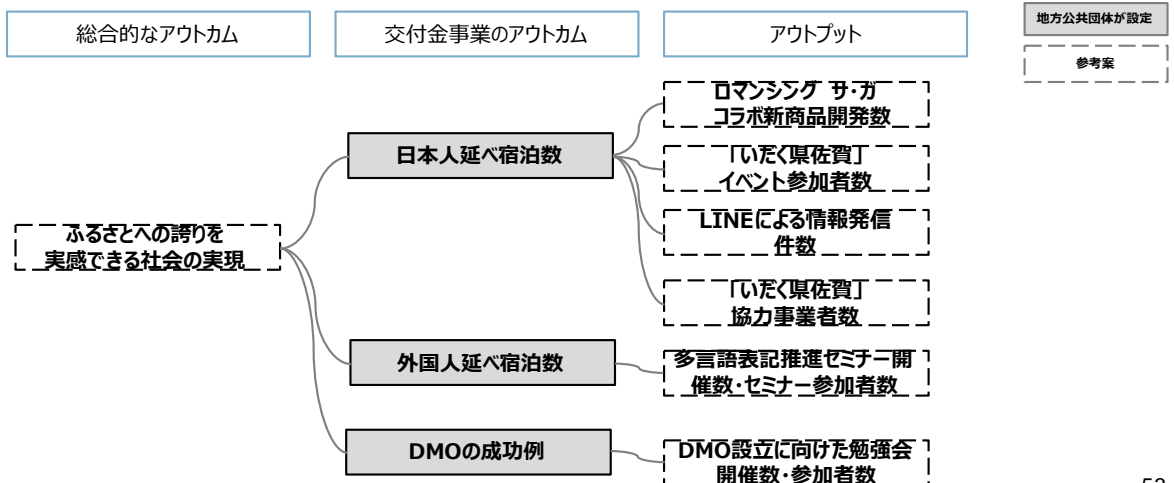


「いづく県佐賀」事業の協力者として、県内を周遊する観光客の受入れを行っている。

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
外国人延べ宿泊数 （宿泊観光客数）	249.64千人泊 （172千人泊）	<ul style="list-style-type: none"> ● 先行投資として外国人の受入環境を整備することは外国人旅行者の満足度向上と今後のリピーター獲得につながると考えたため、KPIに設定した。 ● KPIの目標水準の設定は「総合計画2015」の目標値を踏襲した。
日本人延べ宿泊数 （宿泊観光客数）	2,790.92千人泊 （2,801千人泊）	<ul style="list-style-type: none"> ● 遠方からの誘客や、滞在時間の増加は宿泊数に反映されるため、宿泊数をKPIに設定した。 ● KPIの目標水準の設定は「総合計画2015」の目標値を踏襲した。

ロジックツリー



- **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**
 - 観光庁の宿泊統計や佐賀県が実施した旅客動態調査、またRESASを活用した流動分析により、佐賀県は隣県の福岡県、長崎県からの来訪者が多いことが分かったため、両県以外の遠方からの観光客を呼び込み、また両県からの来訪者に少しでも長く留まってもらうという取組が重要であると認識した。
 - 佐賀には自然や食、温泉など豊富な観光資源があるが、旅行の目的地としてのインパクトが足りないため、「佐賀県に行きたい！」と思わせるとともに、行きたいと思った人に実際にアクションを起こさせる「最後の押し」策の必要性を認識した。
 - また、佐賀県内は多言語表記の取組が遅れていることから、外国に長く暮らしていたスタッフとともに県内を視察し、外国人の目線で案内標識等を確認した。
- **人気ゲーム等のコンテンツとコラボレーションした商品開発による地域資源の知名度向上**
 - 佐賀県は相対的に知名度が低いと認識しており、人気ゲーム（ロマンシング サ・ガ）とコラボレーションすることで地域特産品の認知度の向上を図った。
 - 市や町、モノづくり企業、宿泊施設、飲食店等とタイアップし、ゲームと関連したコンテンツを充実させた。例えば、モノづくり企業との協働では、ゲームのコンテンツとタイアップした風呂桶や有田焼の皿などを開発した。コラボに関しては、佐賀県広報課が行っている「サガプライズ！」活動がきっかけとなり、人気イベントとして3回目のタイアップとなった。

- **メディアPRや地域資源のコンテンツ活用など、企画ごとに得意分野に応じた協力企業を選定し最適化を実施**
 - ロマンシング サ・ガとのコラボレーション企画においては、業務ごとに役割を明確化し協力企業を選定した。
 - メディアPR業務に関しては都市部における広告・PRに精通した東京の広告代理店が有効であると判断した。地域資源とコンテンツの掛け合わせに関しては、有田焼、肥前吉田焼などの地域の民間事業者に協力を仰いだ。
 - 地域周遊事業の仕組みづくりを東京の企業に委託したが、提示されたストーリーは佐賀県民の抱く佐賀のイメージと異なっていた。そのため、事業者と何度も協議を重ね、佐賀の人の温かさや優しさを全面に出した企画で組み立て直した。

- **コラボレーションするゲーム会社と密な連携を行い、ゲームの世界感を維持するなどの品質管理を徹底**
 - ロマンシング サ・ガとのコラボレーション企画では、ゲームの世界観を崩すことなく事業を行うため、企画会議にはほぼ毎回ゲーム会社の担当者に参加してもらい、企画を作りこむことでイベントの品質確保に努めた。
- **事業協力者と意見交換会を実施し、改善要望に対応することで参加意欲を維持**
 - 地域周遊事業「いづく県佐賀」事業は、観光客と佐賀県民の交流を促進し佐賀県民自身の魅力に触れてもらうための取組である。各市町の紹介により選出され、観光客との交流と体験や特典の提供などに協力する事業者として周遊ツールに登録した地域の事業者数は150程度にのぼったが、協力者間で事業に対する理解度の差や温度差が生じていた。
 - 訪れる観光客に次の訪問先を推薦するためにも、協力者同士の情報交換が必要であるという意見が出たため、佐賀県は全体のエリアごとに意見交換会を実施した。その際には、事業協力者の意見に耳を傾け、改善点を即座に実行に移すという行政の前向きな姿勢を見せ、それが協力者のモチベーションに繋がった。
- **各種民間事業者、地域住民が一体となって観光地域の担い手の確保を推進**
 - 佐賀県では、佐賀県に長く滞在してもらうためのサービスや商品の提供に向け、平成28年度には、加速化交付金を活用して、佐賀市、唐津市、吉野ヶ里町、基山町の4市町でDMO育成に向け、セミナーの開催や商品づくりの検討会など、住民と一緒に観光地域づくりに取り組んだ。
 - また、唐津市においては、飲食店、ガソリンスタンド、製造業、薬剤師等様々な分野の住民（30～40代）と、まちのありたい姿の議論を行い、観光戦略を策定した。

- **事業協力者がイベントに参加しやすいよう、オペレーションを改善**
 - 地域周遊事業の取組において、当初はターゲット層の多くがチャットアプリである「LINE」を使用しているため、LINEを活用したスタンプラリーを実施していた。しかし、事業協力者の多くはシニア世代であり、LINEの使用経験がなかったため、参加者数などのKPIが達成できない懸念が生じた。そこで、紙のスタンプラリーのようなアナログな方法も併用することで、事業協力者が積極的に参加しやすくなった。
 - KPI達成の状況を判断し、現場の状況を踏まえた利用ツールの見直しを行うことで事業の改善につながった。

ここがポイント！

- 「いづく県佐賀」事業では、佐賀県が約150人の協力者の意見に耳を傾け、機敏に対応したことが協力者のモチベーションを維持させることに繋がった。

事業名称 天草の特色ある地域資源を活用した「DMO観光地域づくり」連携事業

加速化交付金

事業概要

事業費 45,641 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 天草市はこれまで、広大な面積の島の中に観光資源が点在していることや、熊本都市圏から2時間以上の移動時間がかかるなどの課題を解決するために、さまざまな取組を展開していた。
- しかし、戦略的なマーケティングや情報発信、国内外の観光客の受入態勢整備が十分に進められていないために全体的な観光客数が伸び悩んでいる。このため、以下の事業を通して観光入込客数の拡大を目指した。

【事業実施主体】

- 事業1：観光振興課
- 事業2：観光振興課、産業政策課、株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ
- 事業3：観光振興課、九州産交ツーリズム株式会社

【事業内容】

1 地域連携DMOの形成に向けた調査・研究

- 国内外の先進事例の調査やDMO形成に向けた多様な関係者の合意形成、DMO候補組織の形成、商品発掘・販売促進に向けたマーケティング調査設計・調査実施と分析、インバウンド推進のための受入態勢整備、ランドオペレーター機能の構築に関する課題分析など、地域連携DMOの形成に向けた調査・研究を行った。

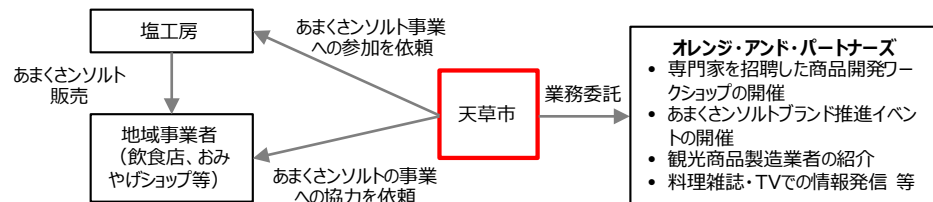
2 観光商品開発と天草ブランド化推進

- 天草にさまざまな分野の専門家を招聘し、天草が持つ地域資源をベースに魅力的な観光商品（食・土産品・体験メニュー、旅行商品等）の開発・ブランド化を推進するため、現状調査・課題分析・商品開発等を事業者や観光協会等と連携して実施した。

3 教育旅行の推進と環境整備

- 天草では農漁家体験民泊などに取り組んでいるが、施設の数や設備、受入態勢等が不十分である。そのため、事業の周知活動や体験プログラムの整備、現状調査・課題分析、コーディネート、天草地域が一体となった組織づくり、天草ならではの魅力ある民泊づくりに向けたガイドライン素案作成等を行った。

事業2：観光商品開発と天草ブランド化推進事業「あまくさソルト」プロジェクトの実施体制



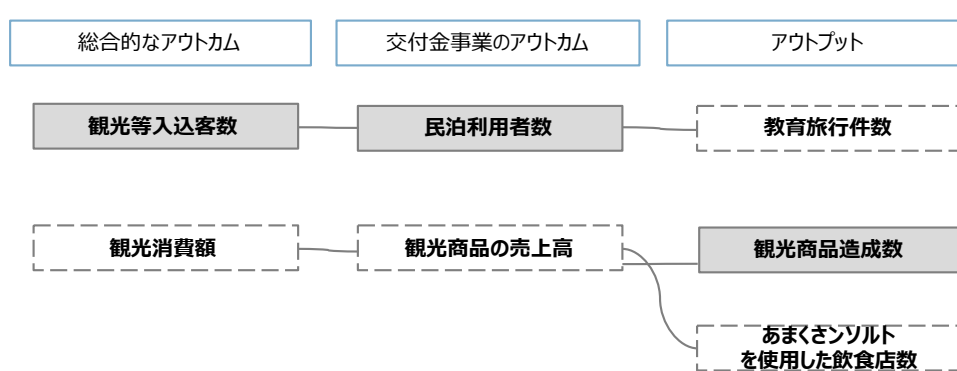
事業2：塩工房 自然食品研究会の天然塩



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
観光等入込客数	271万人 (350万人)	<ul style="list-style-type: none"> ● DMOは、観光分野における総合的な施策の展開が必要となる。その効果等を測定する指標として「観光等入込客数」は最も適しているものと考えてKPIに設定した。 ● 市の総合計画や総合戦略にあわせたKPIの目標水準を設定した。
観光商品造成数	44件 (34件)	<ul style="list-style-type: none"> ● 天草が持つ地域資源をベースに、魅力的な観光商品の開発・ブランド化を進める際に、その効果を測定する指標として「観光商品造成数」は最も適しているものと考えてKPIに設定した。 ● 市の総合計画を具体化した観光振興アクションプランの目標値をKPIの目標水準を設定した。
民泊利用者数	453人 (800人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 近年、民泊は、教育的効果を目的として利用されているため、教育旅行推進事業の指標として「民泊利用者数」が適しているものと考えてKPIに設定した。 ● KPIの目標水準は、先進的に民泊受入れを行っていた御所浦の最盛期の受入人数をベースに目標値を設定した。

ロジックツリー



地方公共団体が設定

参考案

- **地元出身のキーパーソンや料理人、デザイナーなどの専門家が参加するワークショップでアイデアを創出**
 - 天草には多くの観光商品があるが、観光商品の磨き上げが必要であることが庁内の共通認識であった。そこで、専門家を含めて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キーパーソンが経営しており、ノウハウや地域に対する知見が豊富にあった。
 - アイデアを検討するワークショップには、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、ワークショップに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。
- **農林漁家体験民泊の課題を洗い出し、民泊づくりに向けたガイドラインを検討することや、中～高校生をターゲットにする方針を明確化**
 - 天草では農林漁家体験民泊などに取り組んでいる。市内の施設の数や設備、受入態勢等が不十分であるため、事業の周知活動や体験プログラムの整備、現状調査・課題分析、コーディネートや、天草ならではの魅力ある民泊づくりに向けたガイドライン素案作成等を行うことで民泊を推進した。
 - そのターゲットとして、将来リーダーになり得る中学生～高校生を選び、教育旅行に特化して民泊事業を推進することを決めた。
- **著名料理人を起用し商品を使用してもらったPR戦略で、ブランド力と認知度の向上を図る**
 - 天草の塩を「あまくさんソルト」としてブランド化させるにあたり、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、授賞式で天草陶石で製作した塩壺を贈呈した。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。

- **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**
 - 目的地として持続的に訪れてもらえる観光地経営を行う基盤づくりとして、観光振興課が主体となってDMO設立にむけた調査・研究を行った。
 - DMO設立の合意形成のために、観光振興課が主体となって観光事業関係団体（観光協会、商工会議所、商工会、苓北町の商工観光課、天草宝島物産公社）へのヒアリング調査や天草市観光推進協議会（観光振興課、観光協会、商工会議所等で構成）での意見交換を実施した。
 - その結果、観光DMOは関係団体を主導できる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、観光DMOは観光協会を主体とする方針を固めた。
- **PRや旅行会社への営業等のノウハウを持つ旅行事業者にランドオペレーター業務を委託**
 - 教育旅行の推進と環境整備に関しては、3つの地域がそれぞれ単独で行っていた教育旅行での民泊の受入れを、地域が連携して「天草民泊」として受け入れることを検討した。
 - 農林漁家体験民泊事業推進のためのランドオペレーターとして、ノウハウを持つ地域の旅行事業者に、点在する各地域の事務局の窓口業務や、プロモーションの助言、旅行会社への営業等の業務を委託し、行政と共同で事業を実施した。
- **行政は情報発信と窓口業務、民間事業者が商品開発という各自の得意分野を活かした体制構築**
 - 観光商品開発と天草ブランド化推進事業に関しては、観光振興課がメディアへの発信を担当し、産業政策課が天草の塩の生産者や天草宝島物産公社といった現場との窓口を担当した。
 - またプロデュース会社に専門家や民間事業会社の紹介、情報発信を業務委託し、得意分野が活かせる役割分担を行った。プロデュース会社を介し、商品開発には多様な製造業者が参画した。（例：彩庵（ふりかけ）、イソップ製菓（ロールケーキ）、AYUMIROSE（塩きくらげ）、天草蕎麦処 苓州屋（そばぼうろ）、石山離宮五足のくつ（料理のもと）、吉永製パン所（塩パン）、ル・ヴァン・リブレ（マドレーヌ）、あまくさんソルト壺、UHA味覚糖（天草塩飴ミルク味）、下鴨茶寮（昆布塩）、ツジセイ製菓（ラスク、サブレ、ゴーフレット、キャラメル））

- **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**
 - 教育旅行における民泊は、クラス単位での受け入れが必要であるため、10世帯程度のまとまった民泊のある地区を維持することが求められる。協力者の確保は、地域のキーパーソンに直接アプローチをし、キーパーソンを通じて協力者を募るという方法で進めた。
 - 加速化交付金事業終了時点での受入民泊数は87世帯（実働60世帯）であるが、受入世帯の高齢化（世帯主の平均年齢は60代後半）が進んでいた。そのため、民泊の受入体制を安定的に供給し続けることが、事業を継続するうえでの大きな課題となっている。

- **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**
 - 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、当初予算の編成時期と事業実施時期が重複したこともあり、成果が不明であったため、補正予算で対応することとしていた。しかし、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も明らかになったため、補正予算での対応も見送ることとした。
 - 今後は、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たため、翌々年度の事業実施を目標に事業の再構築を行うこととした。

ここがポイント！

- 天草の食に関する戦略的なマーケティングや情報発信を行うため、地元出身のキーパーソンや料理人、デザイナーなどの専門家を含めたワークショップで観光商品の開発を実施した。

地方創生関係交付金の活用事例集

地方へのひとの流れ

事業名称 循環型生涯活躍のまちづくり推進事業

推進交付金

事業概要

事業費 162,570 (千円)

映画パンフレット

【事業の背景・経緯】

- 東川町の人口は、1950年の10,754人をピークに減少傾向が続いていた。そのような中、1985年、一村一品運動が盛り上がり、当時の町長が「モノ」ではなく「コト」に着目し、「写真の町宣言」を行った。それから30年、一貫して「写真の町」を核としたまちづくりを進めてきた。
- 東川町は「人と人とのつながりでもちづくりをしていこう」という一貫した考えの下、写真文化首都としてのイベント（東川フォトフェスタ・写真甲子園）の開催、町立日本語学校の開設による海外留学生の招致など、文化の交流を通じて東川町のファンを増やし、町に来る人の数を増やすことで、町に消費を生み出し、地域経済を活性化しようと取り組んできた。
- 町の人口は、1993年には7,000人を切るまで減少したが、「写真甲子園」を開始した1994年以降、転入者の増加によりV字回復を遂げ、2016年には8,166人にまで回復した。
- 近年は、さまざまな知識や経験を持つアクティブシニア層の移住希望が多く寄せられるようになった。一方で、人口の維持・減少緩和を図るためには、若者のしごとづくりが課題となっている。
- 介護人材の確保、家具産業におけるデザイン人材の確保に取り組み、幅広い年代のひとの流れを相互に結びつけことで、誰もがいつまでも安心して生活できる生涯活躍のまちを構築することとした。

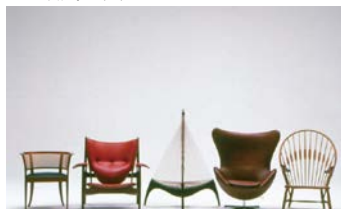
文化芸術交流センター



日本語学校授業風景



欧州家具コレクションアーカイブス



【事業主体】
東川町

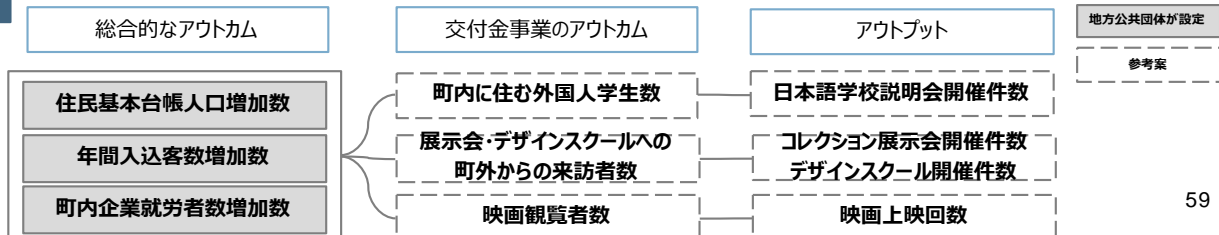
【事業内容・スケジュール】

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
1. 介護福祉士資格取得推進による高齢者が安心して生活できる環境の創出	町立東川日本語学校の学生募集コーディネーター・講師の件数費、海外現地説明会の開催経費、町内専門学校における外国人の資格取得支援費用をまかなうもの	学生募集コーディネーター人件費					
		海外現地説明会開催					
		日本語学校運営					
		福祉専門学校資格取得支援					
2. デザインスクールによる高品質家具生産人材の育成	ヨーロッパ家具デザイナーアーカイブスの構築費用、デザインスクールの開催費用をまかなうもの	デザイナーアーカイブス構築					
		デザインスクール実施					
3. 文化芸術活動を核とした創作活動受入態勢の育成	東川町の芸術文化活動を発信するための映画の制作費用、創作活動拠点を構築するために必要な機材の購入費用、アクティブシニアの滞在受入施設の整備費用をまかなうもの	周知映像制作					
		国内外での周知活動					
		創作活動受入事業機材調達					
4. 健康増進プログラム作成による住民の健康増進	自然環境を活用した健康増進プログラムの作成費用をまかなうもの	アクティブシニア受入施設整備					
		自然環境等を活用した健康増進プログラム作成					

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
住民基本台帳人口増加数	92人 (8人)	● 本事業は、総合戦略の骨格をなすものであり、総合戦略において、人口減少の緩和または維持拡大を目標としていることから、事業実施の成果として定住人口の増加を1つの指標とした。目標水準も、総合戦略で設定されている水準に合わせている。
年間入込客数増加数	17.4万人 (1.1万人)	● 本事業は、総合戦略の骨格をなすものであり、総合戦略において、ひとの流れを生み出すことを事業の成果の1つとしていることから、年間入込客数の増加を1つの指標とした。目標水準も、総合戦略で設定されている水準に合わせている。
町内企業就労者数増加数	6人 (5人)	● 本事業は、総合戦略の骨格をなすものであり、総合戦略において、働く場所の創出を目標としていることから、町内企業就労者数の増加を1つの指標とした。目標水準も、総合戦略で設定されている水準に合わせている。

ロジックツリー



- **地域住民が持っている世界的な家具コレクションを活用し、交流人口の増加と家具産業の品質向上を期待**
 - 旭川の大学でデザインを教えていた先生が保有する、世界から注目されるほどの欧州家具のコレクションが、管理負担が大きいこと、全国的美術館やコレクターから譲渡依頼が寄せられていることから、散逸しかねない状況となっていた。このコレクションを町の施設で展示できれば全国からの集客が見込め、また、コレクションを見るために来町したデザイナーと町の家具職人とのコラボレーションが生まれれば、町の産業である旭川家具の品質向上につながると思われ、5年かけてコレクションを買い取り、町施設で展示することとした。
- **文化をテーマに、町のファンを増やし、交流人口を増やすことを目的として各種事業を構想**
 - 東川町は以前から、写真文化首都としてさまざまなイベント（東川フォトフェスタ・写真甲子園等）を行うなど、文化の交流を通じて東川町のファンを増やし、町に来る人や町を支援してくれる人の数を増やすことで、町の経済活性化を図ってきた。同様の考え方の下、写真や家具をはじめとするさまざまな文化関連の国内外の著名人による「デザインスクール」（講演会・ワークショップ等）の開催や、「写真の町」をPRするための映画の制作に取り組むこととした。

- **町長がリーダーシップをとり、職員が部署の壁を越えて取り組む組織風土**
 - 東川町には、町長がリーダーシップをとり、職員が部署の壁を越えて集まって取り組む、という組織風土がある。「タスクフォース」というような特別な名前をつけなくとも自然とそうしたチームが組成され、組織の縦割りで苦勞することもなく、仕事が増えることを厭う声もない。
 - このため、東川フォトフェスタや写真甲子園といったイベントに、外部委託をすることなく、職員総出で取り組んできた。その結果、「交流人口を増やすことで町の経済を活性化する」という考えが職員の間で共有され、誰もが「わがこと」として事業に取り組むことができた。
- **交付金で「はじめの一步」を支援、その後は民間主導で自走**
 - 日本語学校は、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、生徒の募集に力を入れているが、現地での評判が確立し、生徒が集まるようになれば、自立的な運営が可能となる計画である。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見込んでいる。
- **事業特性を考慮した現実的な工程計画を作成**
 - 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、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など、事業特性を考慮した現実的な工程計画を作成。
- **事業の進捗を確認できるよう、毎年計測可能な指標をKPIとして設定**
 - 事業の進捗を確認できるよう、最後の段階で測るアウトカム指標だけでなく、毎年計測できるような指標を設定することにした。また、誰が見ても明らかであるよう、公の調査をベースとした指標（住民基本台帳人口、年間入込客数、町内企業就労者数）を設定した。

- **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設立を構想**
 - 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、町では、介護福祉士の不足も問題になっていた。そこで、各国との経済連携協定（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、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。
- **日本語学校の講師やコーディネーターとして地域の人材が活躍**
 - 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、茶道・華道など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となっている。
 - 日本語学校の講師になるには、有資格者の研修を受ける必要があるが、役場に資格を持った職員がおり、その職員が研修を行っている。
- **過去の経験を活かした、住民総出によるイベント受入体制の構築**
 - 東川町の住民は、1994年から開催している「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、もてなすことに慣れている。町としては、こうした素地を生かして映画制作の受け入れに取り組んだ。
- **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**
 - 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、マスコミに取り上げられて、町民が町に誇りや愛着、自信を感じることができていた。こうしたことは、長期的には、住民の流出防止やUターンの推進、また、町のために何かやろう、という意識の醸成につながると思っている。
- **「文化を核としたまちづくり」により町のブランド力が向上、新たなライフスタイルを求めて移住する人が増加**
 - 東川町では、30～40代の子育て世帯を中心に、道内外からの転入者が増加。空港に近いことから、首都圏からのクリエイター等の移住も多い。転入者が個性的なカフェ、レストラン、ベーカリー、セレクトショップを開業し、町外からも集客している。オーナーは、生活費を稼げればよい、という考え方の人も多く、自分の生活を大事にしながら必要な分だけ働く、という新しいライフスタイルを実現させている。

- **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体制づくりを進める方針**
 - 設定したKPIはすべて目標値を達成した。日本語学校は当初想定を超える集客があり、経営が軌道に乗つつある一方、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が、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。
 - 一方、年間入込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。

事業名称 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

加速化交付金

事業概要

事業費 14,140 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 人口減少、高齢化が進む雫石町では、豊かな自然環境を生かして、都市部からの移住を促進しつつ、まちなか居住、地域包括ケア等を含めた「生涯活躍のまち」づくりを進めている。
- 核となる事業として、「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」に取り組んでいく。

【事業主体】

雫石町、コミュニティライフしずくしい（町・町内企業等が出資するまちづくり会社）

【事業内容】

1 生涯活躍のまち移住促進センターへの出展

- 同センターへの雫石町ブース出展によるPR強化と、配置職員によるCCRCに興味を有する移住希望者への営業活動の強化

- 来訪者への移住ニーズの調査

- 移住、定住相談支援

2 移住体験ツアーの実施

- 雫石町で暮らすイメージを喚起し、各自の思い描くライフスタイルの実現可能性を確認するための移住体験ツアー・町有地見学ツアーの実施（年2～3回程度）

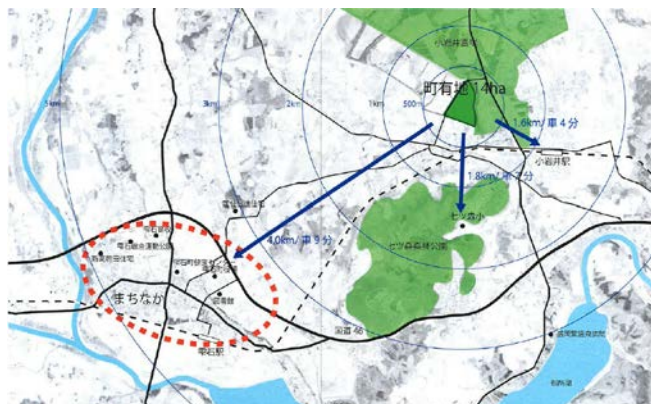
- 移住に向けた動機付けと移住に関する不安の解消、雫石町を移住先として選択し第一歩を踏み出してもらうためのツアー・メニューの開発

- ツアー参加者に対する首都圏での相談・情報提供等を継続するための、蓄積した参加者情報のセンターへのフィードバック

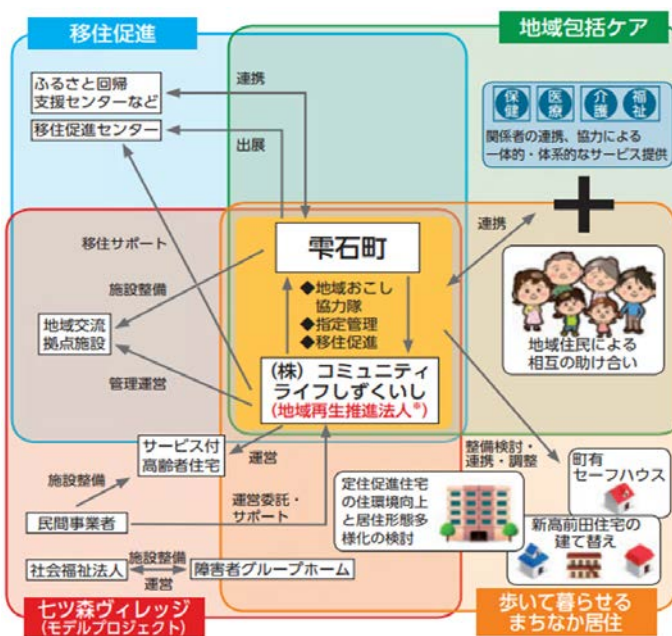
3 町民と移住者の交流イベントの実施

- 町への移住促進にむけたイベントの開催（夏季、冬季）
- 町民と移住者の融和と持続可能なコミュニティ形成、まちなかみで移住者を受け入れる「おもてなし」機運の醸成を目的とした町民参加型イベント
- 町に関する理解を促進し、町有地における自分の活動イメージを具体的に持ってもらうためのワークショップや自然体験プログラム

町有地の立地場所



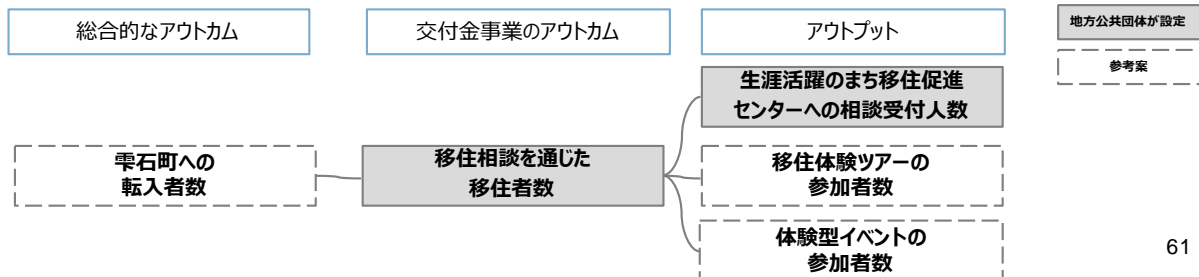
まちづくり会社を中心とした事業スキーム



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
生涯活躍のまち移住促進センターへの相談受付人数（延数）	53人（20人）	● 本事業で行う移住促進に係るPR活動により、雫石町の認知度が向上した場合、本事業で出展した生涯活躍のまち移住促進センターの相談受付人数の増加につながると考えられる。そこで、生涯活躍のまち移住促進センター出展後の実績を踏まえ、1年間の相談受付人数を推計し、事業終了となる平成29年3月での目標値として設定。
移住相談を通じた移住者数（町全体：延数）	16人（5人）	● 生涯活躍のまち移住促進センターにおける相談の精度を高めることが、移住希望者の疑問や不安を払拭し、移住の決断につながると考えられる。そこで、センターへの相談受付人数（延数）の25%が移住者となることを目標として設定。

ロジックツリー



- **町と県外の大学との共同研究の中で、地元の事業者もアイデア出しに参加し、複数の事業アイデアを具体化**
 - もともと、町と早稲田大学都市・地域研究所との共同研究の中で、学生、地元の事業者、町職員が参加して「総合計画推進モデルプロジェクト検討委員会」を組織し、総合計画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た。
 - その中で、「小岩井農場～100年の森～」に隣接する町有地14haを対象とした、「高齢者が安心して暮らせる高齢者住宅」「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」等のプロジェクトのアイデアが生まれた。
- **シニアコミュニティ事業を全国展開する県外事業者の参画で、都市部の高齢者を受け入れる事業を着想**
 - 検討委員会には、町の声かけにより、町の将来に危機感を持っていた地元の事業者（建設会社、福祉事業者等）が参加。彼らが、後にまちづくり会社の出資者や役員となり、事業の推進を担うキーパーソンとなった。
 - 検討委員会に参加していた学識者の紹介で、シニアコミュニティ事業を全国展開している域外事業者が検討に参加するようになり、都会の高齢者を受け入れるCCRC事業を実現する構想に至った。

- **町の声かけにより出資者を集めてまちづくり会社を設立、地元事業者が中心となってまちづくり会社を運営**
 - 事業実施主体として、町、地元事業者（建設会社・福祉事業者等）、地域金融機関など計13団体の出資を得て、まちの活性化に資する各種事業のプロデュースを目的としたまちづくり会社「(株)コミュニティライフずいし」を設立。町の働きかけにより出資者の獲得に成功。町が積極的に関わることで信頼を得ることができた。
- **交流拠点は町が整備してまちづくり会社が運営、高齢者住宅の建設・運営は民間事業者が自主事業として取り組む**
 - 町は、町有地に整備した地域交流拠点施設の指定管理者をまちづくり会社に予定し、まちづくり会社は、レストラン・展示スペースの運営等の収益事業を行うことで、独立採算で拠点運営を行うことができた。
 - 町有地における高齢者住宅の建設・運営は、サービス付き高齢者向け住宅事業者の自主事業として実施。同社は、入居希望者のコミュニティ（「つくる会」）を組織化し、入居者のニーズをきめこまかく把握した上で施設的设计・建設に入ること、事業リスクを低減した。
- **移住体験ツアー・イベントに毎回違うテーマを設定し、継続してツアー・イベント参加者を確保**
 - 雫石町を移住先として選択し、移住への一歩を踏み出してもらうための仕掛けとして、移住希望者を対象とした移住体験ツアー・イベントを継続的に実施。地域おこし協力隊のアイデアで、毎回のツアー・イベントにテーマ（郷土の偉人である「宮沢賢治」等）を持たせたところ、集客に成功した。
- **町からの業務委託や空き家の賃貸収入等で、まちづくり会社の活動費を確保**
 - まちづくり会社では、活動資金の不足が問題となっていた。そこで、社長を町長から出資者のメンバーから選出した者に交代し、町から業務委託を受けられるようにした。町政課題の解決に係る事業等の受託により、町民ニーズを把握するとともに、まちづくり会社の存在を町民に浸透させる効果も期待できる。
 - この他、まちづくり会社の財源確保の手段としては、町有施設の運営委託、空き家の賃貸による不動産収入等を想定している。

- **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**
 - 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が、まちづくり会社に出資したほか、社員が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（「地域おこし企業人制度」を活用）、事業推進の強力なサポート役となった。
 - 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。書類選考に加え、1日かけて地域点検、ワークショップ、プレゼンを実施させ、プロデューススキルを重視して採用する人材を決定した。
- **専門家による講演会をきっかけとして、事業への機運とまちづくりへの関心が上昇**
 - まちづくり会社設立時に町民向けに説明会を開催したほか、住民説明会、議会での説明を重ねても、本事業の必要性について十分な理解を得られなかった。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。
 - まちづくり会社設立や地域づくり活動などさまざまな取組を進めていることが徐々に町民に知られるようになり、雫石のまちづくりに参画したいという意欲を持つ学生が出てきた。
- **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**
 - 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ほか、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て施設の活用ニーズを発掘し、さまざまな活用ニーズを収集することができた。
 - 移住希望者向けのイベントに町民の参加も促すことで、まちぐるみのおもてなし体制を構築。移住希望者にとっては、移住前に町民と接することで、移住に際しての不安を取り除くことができた。

- **産官学金労言の代表からなる検討委員会で、事業の見直し方針を協議**
 - 産官学金労言各分野の代表からなる総合戦略の検討委員会において、成果の検証、事業内容の見直し方針等について協議した。

事業名称 生涯活躍のまち・つる推進事業

加速化交付金

事業概要

事業費 56,742 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 都留市は、近年高齢化による自然減に加え、転出の増加により人口減少に歯止めがかからない状況にある。また、基幹産業の第二次産業では若者の就業先が十分に確保されているとは言えず、地域経済も低迷している。
- そこで、市内に立地する3大学や関心のある民間事業者等、以前から事業に取り組んでいた関係者と連携して「生涯活躍のまち・つる事業」を展開することにより、元気な高齢者を地域に呼び込むとともに、新規雇用の創出と、高齢者をターゲットとした地場産業・新規創業のネットワーク化を図ることとした。

【事業主体】

都留市、大学コンソーシアム都留（都留文科大学、健康科学大学、県立産業技術短期大学校）、都留市版CCRC構想研究会（市・銀行が主催、CCRCに関心のある事業者が60社以上参加）

【事業内容】

1 移住プロモーションの強化

- 今後の生涯活躍のまち・つる構想の実現に向けて、Uターン住民による移住サポーターを組織し、移住促進のためのイベント開催・参加を積極的に行い、都留市の取組を広くPR。

2 お試し居住・受け皿の充実

- 都留市エコハウス※内にある移住相談センターに併設する形でお試し居住スペースを設置。移住希望者に都留市での生活を体験してもらい、生涯活躍のまち・つる事業で今後整備する「単独型CCRC」（3で後述）、「複合型CCRC」（4で後述）への入居者確保を進めている。また、市役所隣（お試し居住施設にも隣接）の倉庫を改修する形でモデルルームを整備。

※エコハウスは、環境省「21世紀環境共生型住宅のモデル整備による建設促進事業」で建設された環境配慮型モデルハウス。都留市ではこれを移住促進のための活動拠点として活用している。

3 単独（ストック活用）型CCRCモデルの推進

- 公的不動産（旧雇用促進住宅）を民間事業者に貸し出し、サービス付き高齢者向け住宅として改修・運営するために、施設の改修や運営などのノウハウに関するアドバイザー事業を実施。

※「単独（ストック活用）型CCRCモデル」とは、既存の公的不動産を活用し、介護事業者等にリノベーションを含めた利活用を進めてもらい、生涯活躍のまち施設とするモデル。中央自動車道都留インターチェンジ近くの雇用促進住宅の活用を想定している（市単独費により購入）。

4 複合（事業地開発）型CCRCモデルの推進

- 都留文科大学近隣の生涯活躍のまち・つる事業用地を整備していくための実施計画を策定。
- ※「複合（事業地開発）型CCRCモデル」とは、ある程度まとまった市有地を用意・整備し、介護事業者やデベロッパーを誘致する中で何棟かの生涯活躍のまち施設を整備していくモデル。現在のところ、都留文科大学近傍の土地（11,660㎡）を想定。

5 地域内コミュニティ環境整備

- 厚生労働省の提唱する「地域包括ケアシステム」を実施するために、都留市が提供する生涯学習プログラムなどを含めた地域包括ケア体制を構築し、移住者を含めた市民が集える、健康をテーマとしたコミュニティ拠点の整備や、後年度整備する健康ジムの設計などを行い、地域内のコミュニティ環境を整備。

お試し居住施設として使われているエコハウス



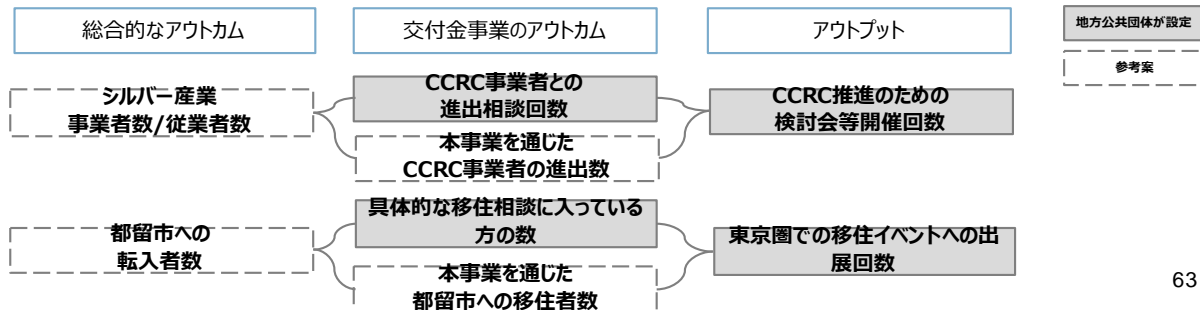
単独型CCRCとして活用する既存ストック（雇用促進住宅）



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
CCRC推進のための検討会等開催回数	5回（3回）	● CCRCは移住促進施策のみではなく「まちづくり」であるという考えから、様々なステークホルダーが一同に会し、事業実施について検討する会が必要であると考えて指標を設定。過去にない取組であり、市と事業者が勉強しながら進めていく必要があることから、現実的な開催回数を目標として設定。
CCRC事業者との進出相談回数	13回（3回）	● 居住の受け皿整備や各種プログラム（健康づくり・生涯学習）を提供する事業者が都留市への進出を考えるものとして指標を設定。検討会を通じて理解を深めた事業者が相談に来ると考え、目標を設定。
東京圏での移住イベントへの出展回数	7回（1回）	● 既に東京圏においては「生涯活躍のまち移住促進センター」への出展をしているものの、移住者に都留市の取組を訴えるチャンネルを増やすために指標を設定。市が自主的に開催するものを想定し、実施可能な水準を目標として設定。
具体的な移住相談に入っている人の数	68人（25人）	● イベントや移住促進センターにおいて相談に訪れる人のうち、いわゆる「話を聞いてみたいだけ」という人ではなく、具体的な相談に入った人の数を把握する必要があると考えて指標を設定。市として実現したい期待値を目標として設定。

ロジックツリー



- **高齢者を増やし、シルバー産業の振興を図ることを長期的な目標として、CCRC事業を構想**
 - 市の基幹産業である製造業の衰退に歯止めをかけるため、首都圏で増大する介護難民を市で受け入れることで高齢者のマーケットを創出し、それを対象にシルバー産業を振興したい、という市長の発案がベースにあった。
 - その方針に基づき、市内に立地する都留文科大学、平成25年開学の県立産業技術短期大学校、平成28年開学の健康科学大学と連携し、それらリソースを活かした「生涯活躍のまち」を目指すなど、一環した方針のもと、各事業を関連付けて進めた。
 - 単にCCRCを整備することがゴールではなく、将来的にはCCRCの整備により増加した高齢者をターゲットとしたシルバー産業を起こし、「福祉介護のものづくりバレー」となることを視野に入れて取組を進めた。
- **地域の強みである東京圏からの近さ、3大学の立地、移住者に寛容な風土を活かして、他地域と差別化**
 - 都留市の強み（東京圏から近いこと、地域に根付いた大学が3校あること）を活かし、東京圏の中高齢者層を受け入れ、生きがいを提供する「大学連携型CCRC」を目指すこととした。都留文科大学はもともと市立の大学であり地域貢献に積極的であること、また、大学のまちであり外から人が入ってくることに抵抗感がない風土も、本事業を進める上で強みとなっていた。
- **地方公共団体と地銀の共催で構想研究会を組織し、地元のステークホルダーを構想段階から巻き込み**
 - 市と地銀の共催で、3大学に加え、CCRCに関心のある事業者・市民等が参加する「都留市CCRC構想研究会」を開催。銀行が域外の事業者にも呼びかけ、当初は100社の事業者が参加した（60社が参加を継続）。ただし、参加者が多く、個別事案について意見交換・合意形成を図るのが難しくなってしまったため、分科会を置くなど、個々が意見交換しやすい立て付けとすることを考えた。

- **事業を構想した当初から、同じ担当者が継続的に関わることで一貫した事業推進が可能に**
 - 本事業を担当している企画課の課長は、市長が事業を構想した当初から本事業の検討・推進に継続的に関わっていた。事業の目的を理解する人物が継続的に関わることで、関連する事業と連携を図りながら、一貫性をもって着実に事業を推進できた。
- **組織横断で実行力のあるプロジェクトチームを組織し、庁内の縦割りを排除**
 - 庁内の縦割りを排除するため、各部課横断的な組織として「生涯活躍のまち・つる構想推進班」を置き、その下部に5つのプロジェクトチーム（PT）を組織。PTは、単なる「計画検討組織」としてだけではなく、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することで、PTによる指揮命令系統を構築できた。
- **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**
 - 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数いるが、いわゆる「話を聞いてみただけ」という人が多いのが実情である。そのため、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「具体的な相談に入った人の数」を指標として設定した。

- **移住候補者として、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**
 - 都内移住イベント、お試し居住、「つる知るツアー」の開催、東京圏に居住するシルバー層や都留文科大学OB・OGのインタビューを通じて、移住希望者のニーズを把握。候補者名簿として約600人を超える連絡先リストを得ることができた。
 - ゆかりのない土地に来ようという移住者は少ないが、都留文科大学は教員養成目的の大学であり、都留に住んだことのある人が全国に3万人いる。また、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を持った人が多いため、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ものと想定した。
 - 移住希望者は女性が多く、年金で生活を支えつつ、生活の足しになるような簡単な仕事をしたいというニーズが高かった。生涯学習だけで人を呼ぶのは難しく、「生涯活躍のまち」の実現には住まい、就労、生涯学習、福祉等の要素のすべてを用意する必要があると分かった。
- **経験が豊富な民間人材を地域プロデューサーとして招聘**
 - 経験・知見の豊富な域外の人材を積極的に活用すべく、地域おこし協力隊の制度を活用して、全国でCCRCを推進している（社）コミュニティネットワーク協会の代表を地域プロデューサーとして招聘。都留に移住してもらい、現場で事業推進に取り組んでもらった。
- **民間事業者が参加しやすいよう、事業者提案を受け入れる公募・入札方式を採用**
 - 市所有の「旧雇用促進住宅」を事業者に貸し出し、サービス付き高齢者向け住宅として改修・運営する事業について、事前相談期間を設けて提案者の希望を取り入れたり、公募要項の一部を提案方式で変更できるよう事業者の負担を軽減する工夫を行った。その結果、2社から応募があり、事業者を決定し、事業を前に進めることができた。
- **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**
 - 「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分かってもらうため、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。その結果、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。

- **取組経験のない事業であるため、短いスパンで評価を行い改善点を計画に反映**
 - これまで取り組んだことのない事業形態であり、実際に事業を進めながら微調整を加えていかなければ、いずれ大きなズレとなり事業が機能不全に陥りかねないため、庁内の推進組織であるプロジェクトチームの会議を毎月のように開催する中でこまめに見直し・改善を加えた。

ここがポイント！

- 市の強みである大学の立地を活かし、また、地銀の協力を得て市内外の多数の事業者を巻き込みながら、東京圏の中高齢者層を受け入れる「大学連携型CCRC」の実現に向けて取り組んでいる。

事業名称 健康創造型生涯活躍のまち推進事業

加速化交付金

事業概要

事業費 42,660 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 南伊豆町は、少子高齢化と若者のUターンの減少から過疎化が進み、昭和30年に16,377人だった人口は、平成27年度当初には8,841人にまで減少、更に平成72年には約4千人にまで減少すると予測されており、人口減少対策が喫緊の課題となっている。
- そこで、現在未利用となっている共立湊病院跡地を計画予定地とし、海辺の恵まれた自然環境を活かした「健康創造型生涯活躍のまち（日本版CCRC）」の実現を目指すこととした。同地にサービス付き高齢者住宅を整備し、都市部からの元気な高齢者を受け入れるとともに同地を拠点とした他地域交流を推進することで、地域経済、町全体の活性化を目指している。
- 地域包括ケアの観点からは、健康なうちに移住し、移住先の地で社会的関係を築きながら歳を重ね、仮に要介護状態となった場合はその地で介護サービス等を利用していき姿が望ましいと考えられることから、計画の一環として、東京都杉並区と全国初となる地方公共団体間連携による特別養護老人ホームの整備を町有地で進めている。

【事業主体】

南伊豆町、生涯活躍のまち推進協議会

【事業内容】

- 健康創造型生涯活躍のまち事業計画の策定
- 町民及び首都圏住民のニーズ把握
- 町内相談拠点の整備・運営
- 首都圏における移住相談拠点の整備・運営
- 町内の意見調整、勉強会の開催
- 生涯活躍のまち推進協議会の運営

※平成31年度にかけて計画している事業

- 現存施設の解体・撤去、土地の整備
- 交流施設、サービス付き高齢者向け住宅の整備

拠点エリアの現況



拠点エリアを取り巻く自然環境



拠点エリア全体図



下田メディカルセンター



拠点整備地 (弓ヶ浜海岸)



特別養護老人ホーム

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
町内及び首都圏移住相談拠点相談来訪者数	125組 (240組)	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成31年度末の最終目標である「240組」は、拠点となる高齢者向け住宅への入居相談者も含めて設定した。 ● 加速化交付金事業単年度としての目標値は、前年度までの実績に基づき「90組」と設定した。
町内向けCCRC事業説明会、勉強会参加者数	480人 (300人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業の進捗を測る上で、説明会や勉強会への参加者増加が重要と考え、指標を設定した。 ● 他事業における住民説明会等の参加者数に開催予定数を乗じて目標値を設定した。
サービス付き高齢者向け住宅の整備数	0戸 (100戸)	<ul style="list-style-type: none"> ● 拠点整備を予定している地域の面積要件等を勘案した最大値を目標値として設定した。 ● 当初は、高齢者世帯のみと想定していたが、事業計画を、当該地域を中心としたCCRC事業から町全体を区域とした生涯活躍のまちづくり事業に見直すにあわせて、100戸の対象は、サ高住のみでなく、多世代に拡大 (サ高住単体では50戸程度、共用開始は平成34年度)。
サービス付き高齢者向け住宅入居世帯数	0世帯 (90世帯)	<ul style="list-style-type: none"> ● 整備するサ高住を稼働運営する場合の採算ベースとしての目標値 (供用開始から1年半後の目標)。 ● なお、サ高住の整備戸数の修正後も、多世代向けの住宅も含めた入居世帯数として維持。
整備運営事業者の選定、事業計画の策定	1件 (1件)	<ul style="list-style-type: none"> ● 基本計画のスケジュール通り進むことを想定し、整備運営事業者選定と事業計画の策定の2つの目標を設定した。加速化交付金事業では、基本計画の見直しを含めた事業計画の策定を主に進めた。

ロジックツリー



■ 高齢者の移住促進を図ることで、医療・介護の雇用創出を目指す

- 南伊豆町では、地域機能を維持するため、以前から移住促進に取り組んできた。当初は若者をターゲットとしていたが、仕事が無いためなかなかうまくいかなかった。そこで、まずは高齢者の移住を進めて医療・介護の雇用を生み出し、それによって若者の移住を進めるという考え方にシフトした。

■ 病院の撤退による空洞化への対策として、跡地に移住・交流のための拠点整備を計画

- 町内随一の景勝地である弓ヶ浜を有する湊地区では、病院と健康学園の廃止に伴い、人口が大きく減少し、小売店が倒産するなど地域の衰退が問題となっていた。当該地区は土地が確保できるほか、病院職員等の転出入が多く、移住者受入れの風土があることから、当該地区を対象として、病院・健康学園跡地に交流施設とサービス付高齢者住宅を整備する計画を策定した。

■ 昭和初期に建設された建物をリノベーションし、サテライトオフィス入居施設として活用

- 当該病院はもともと海軍病院として設立されており、昭和初期に建設された木造の病棟が残っている。これを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を入れることで、地域の魅力を高める資源として有効活用することにした。

■ 事業の柱である「健康づくり」「生きがいづくり」に関する住民ニーズの徹底的な聞き込み

- 生涯活躍のまち事業の柱である「健康づくり」「生きがいづくり」に関して、町民アンケート・インタビューにより住民ニーズを徹底的に把握した上で、地域の特性を活かした健康づくりメニューや生涯学習の要素の開発を行った。

■ 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

- はじめ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・推進するために新たに設置した「南伊豆町生涯活躍のまち推進協議会」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に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、ハードの整備事業へ段階的に進めることとした。

■ 杉並区との連携による東京での移住説明会の開催、有識者の紹介

- 南伊豆町は、東京都杉並区の健康学園が立地したことから同区と長年の交流があり、全国初となる地方公共団体間連携による特別養護老人ホームの整備に至った。その他にも、杉並区から健康づくり・コミュニティづくりに関する学識者の紹介を受けたり、区役所で、関心のある区民に対する移住説明会を開催するなど、事業を進める上で杉並区との連携が役立っている。

■ 地域コミュニティの核となるNPO法人との連携による移住促進策の強化

- 南伊豆町は、30年ほど前に田舎暮らしに憧れて東京から南伊豆町に移住し、環境保全型農業に取り組んできたNPO法人伊豆未来塾代表と連携して移住促進に取り組んでいる。同氏は、子育てを行う中で地域に子どもが少ないこと、地域コミュニティを維持するためには人が必要であると感じ、自主的に移住定住支援に取り組んでおり、ノウハウや経験が蓄積されていた。現在は町から委託を受けて、現地での移住相談セミナーや交流イベント等を開催している。

■ 庁内に専従の組織を設置し、事業を継続的に推進できる体制を構築

- 事業が継続性を確保するため、庁内に専従の組織を設置するとともに、事業の背景・目的や内容を深く理解した職員が継続的に関わっている。その結果、首長の交代を経ても事業を継続することができている。

■ 周辺地域と連携して移住促進イベントを開催するなど、広域で横のつながりを強化

- 事業予定地である病院の土地・建物は南伊豆町を含む賀茂地域1市5町からなる一部事務組合が所有している。南伊豆町が買い取ることで合意しているものの、構成団体の首長が変わるたびに改めて説明する必要があり、契約締結が遅れている。
- 全国で移住促進に取り組む団体が増え、地域間競争が激しくなっている。賀茂地域では移住促進に向けて活動している団体の横のつながりが弱く、さまざまな団体が同じような活動を並行して取り組んでいる状況であり、合同でイベントを開催するなど、連携を強化しつつある。

■ サークルの立ち上げなど、移住後のアフターケアによる孤立の防止

- シニア層は「第二の人生を田舎で暮らしたい」という思いから移住する人が多い。ただ、来てはみたものの何をしようか分からない、という人も多く、孤立しがちであるため、趣味のサークルを組織するなど、アフターケアに取り組んでいる。

■ 移住説明会のフィードバックを活かした情報提供内容・方法やターゲット世代の見直し

- 杉並区民を対象とした説明会では、ハードルを下げるため、「交流」「お試し居住」に重点を置いた説明をしてきたが、参加者はむしろ「移住」のための具体的な情報提供を求めていることが分かり、情報提供の内容・方法の見直しが課題になっている。
- 基本計画の時点では、高齢者の移住に特化したKPIを設定していたが、事業内容の変更にあわせて、あらゆる世代の移住を対象としたKPIに変更した。

ここがポイント！

- まずは、町民のためのソフト事業（健康づくり、生涯学習等）に取り組み、受入れの素地を整えた上で、首都圏等からのアクティブシニアの移住促進を目指している。

事業名称 諏訪圏6市町村によるSUWAブランド創造事業

加速化交付金

事業概要

事業費 93,817 (千円)

【事業の背景・経緯】

● 諏訪地域は精密機械工業の集積地として発展してきたが、近年の企業の海外展開、海外企業の台頭等により中小企業の経営環境は厳しくなっている。そのため、地域の労働生産性向上や付加価値の高い分野への進出が課題となっていた。同一経済圏である諏訪圏6市町村（岡谷市・諏訪市・茅野市・下諏訪町・富士見町・原村）が共同で域内に立地する大学（信州大学、諏訪東京理科大学）、NPO諏訪圏ものづくり推進機構が諏訪圏の中小企業と連携することで、高付加価値の商品開発や諏訪地域の工業製品等のブランド化を実現し、諏訪地域における産業縮小と人口減少の解消に取り組んだ。

【事業主体】

医療・ヘルスケア分野：NPO諏訪圏ものづくり推進機構（地域企業のOBが中心となって構成）

小型ロケット分野：信州大学

【事業内容】

1 諏訪地域のものづくり技術を生かした新事業進出支援

● ①小型ロケット製作を通じたものづくり技術の高度化と人材育成：諏訪圏の精密工業の発展を支える人材の育成を目的に、ハイブリッドエンジン搭載の小型ロケットを題材にした教育プログラム※を通して、自ら考え提案することができる「提案型技術者」を輩出する。教育プログラムの成果として諏訪圏における宇宙機器の技術力向上を図る。

※人材養成対象者（信州大学大学院修了者、地元企業からの推薦者）を研究テーマ別（構造機構・地上設備・燃焼・計測制御・ミッション・広報）に分類し、実証実験・フィールド調査を通じた技術指導を実施。その他、青少年（中学生・一般市民）を対象とした宇宙教育などのイベントを実施。

● ②医療・ヘルスケア機器分野への参入に向けた人材育成、企業間交流：諏訪地域の強みである高度な精密加工技術を持つ地元企業の医療・ヘルスケア機器分野への進出を支援する。医療関係の経験とノウハウを有するNPO「諏訪圏ものづくり推進機構」が、地元企業を対象に講習会・交流会・研究会を実施し、商品開発に向けた技術指導や事業者の持つ技術をそれを必要とする事業者と結び付ける等のマッチングを行う。

● ③次世代産業における人材育成とアドバイザー・コーディネーターの配置

● ④域内企業の新分野進出等に向けた新製品開発等の支援

2 工業と商業等が一体となった「SUWAブランド」の確立

● ①域内ものづくり企業製品の出張展示・商談会及び域外技術者等呼び込み移住セミナー等の開催

※平成27年度は地方創生交付金（上乗せ交付）の採択を受け、1①及び②を実施。

※平成28年度は、1①及び②を更に発展させるとともに 1③および 2①の事業を実施。

医療・ヘルスケア機器分野への参入に向けた人材育成
商品開発された製品例

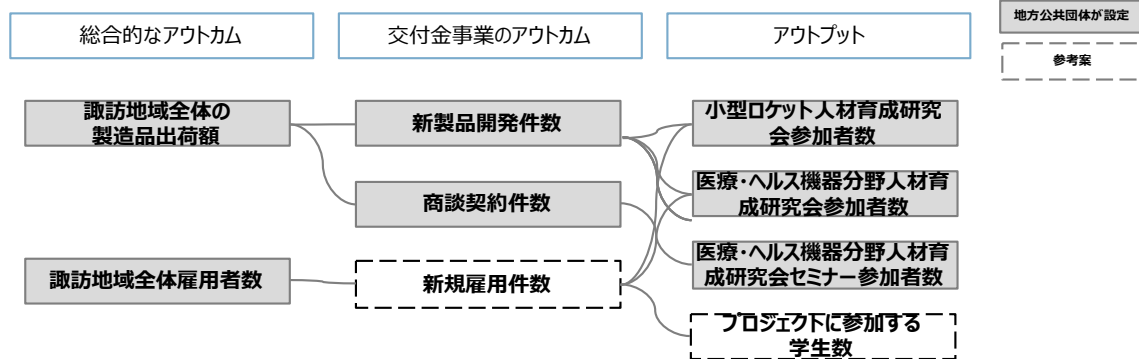


出所) 国際モダンホスピタルショウホームページ

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
小型ロケット人材育成研究会参加者数	28人 (30人)	● 事業に参加する市民（地元企業の技術者・学生）の数として設定した。目標値は事業内で実施するプロジェクトの数と、昨年度の実績値をベースに設定した。
医療・ヘルス機器分野人材育成研究会参加者数	118人 (30人)	● 事業に参加する市民（地元企業の技術者）の数として設定した。目標値は事業内で実施するプロジェクトの数と、昨年度の実績値をベースに設定した。
医療・ヘルス機器分野人材育成研究会セミナー参加者数	196人 (140人)	● 医療関係者の特許取得を支援するセミナーへの参加者数。目標値は事業内で実施するプロジェクトの数と、昨年度の実績値をベースに設定した。
新製品開発件数	26件 (30件)	● 過去の実績やSUWAブランド創造事業に参加している企業数より設定した。開発した製品の中には、国際モダンホスピタルショウ2017グランプリを受賞した製品もあった。
展示会における商談契約件数	30件 (35件)	● 展示会や海外支援（商談会）等に参加しうる企業数より設定した。単なる技術力の向上ではなく、商品化に繋がる技術開発を進めた。
諏訪地域全体雇用者数の増加	-人 (-人)	● 諏訪地域全体従業員数（経済センサス、工業統計調査）であるが、長期的なKPIとして設定しており、具体的な数値目標は検討段階。
諏訪地域全体の製造品出荷額等	-億円 (-億円)	● 諏訪地域全体の製造品の出荷額（経済センサス、工業統計調査）であるが、長期的なKPIとして設定しており、具体的な数値目標は検討段階。

ロジックツリー



■ 地域の中小零細企業の技術力を活用した、航空宇宙、医療等の成長産業分野への挑戦

- 大手電子機器メーカーの工場が閉鎖されることとなり、その発注先となっていた中小零細の精密加工工場も閉鎖の危機にあった。
- 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。また、諏訪地域には大型医療施設が立地していた。
- 精密加工技術に加え、信州大学、大型医療施設を活かせ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取り組んだ。

■ 人材育成を中心とした幅広い産業振興と位置づけ、産業支援に限定しない取組を実施

- 地方公共団体として特定分野の産業を直接的に支援すると軋轢が生じるため、人材育成事業として産業振興に取り組んだ。
- 人材育成を事業の中心に据えることで、事業化に向けた支援の範囲は限定されてしまうものの、特定の産業を優遇しているという印象を与えないようにすることができた。

■ 定期的開催する6市町村担当者会議の場を活用し、連携地域間の合意形成を実施

- 当初、諏訪圏6市町村それぞれで注力したい産業が異なっていたため、医療・ヘルスケア分野、ロケット分野に注力することについては、定期的に開催している6市町村の工業担当者会議の場を活用して時間をかけて合意形成を進めた。

■ 医療・ヘルスケア分野やロケット分野の人材育成のため、産業界OBや大学関係者が中小企業に技術指導を実施

- 医療・ヘルスケア分野の人材育成は、産業界のOBからなるNPO諏訪圏ものづくり推進機構、ロケット分野の人材育成は信州大学に事業委託した。各分野の技術力、ネットワークを有する技術者が中小零細企業を支援する体制を整えることができた。
- 例えば、NPO諏訪圏ものづくり推進機構には大手電子機器メーカーのOBが多く在籍しており、特にニーズとシーズのマッチングという観点において、中小企業が新商品を開発する際の技術指導が可能であった。

■ 事業実務経験の豊富な産業界OBが活躍するNPOと検討し、新規参入可能な分野をターゲット

- 地域の中小零細企業が新規に医療・ヘルスケア分野に参入する事業であったため、過去の販売実績を持つ事業者が競争力を持つ当該分野において、短期間で競争力を持った製品を開発することは難しいと考えた。
- 実務経験の豊富な産業界OBを擁するNPO諏訪圏ものづくり推進機構との検討において、将来的に収益性の高い医療機器分野への参入を目標にしつつ、まずは介護用品や医療現場で使用する消耗品の市場をターゲットとした商品開発で、事業者の実績作りに取り組むことにした。
- 事業を通じて開発した「点滴クリップ」が国際モダンホスピタルショー 2017のグランプリを取得し、商品に対する問い合わせも増え、事業者の実績作りだけでなく、事業継続に向けたモチベーションも高まる結果が得られた。

■ 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

- 成長産業を地域に定着させるには5年～10年といった期間を要すると考えた。また、プロジェクトベースでNPOと大学が地域の企業を支援する形態を取っていたため、取組の全体像が見えづらいという問題意識があった。
- 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ることで、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。

■ 中学生をターゲットにした普及啓発活動など、参加事業者のモチベーション向上機会を提供

- 人材育成の対象者は地域の企業や大学生がメインではあるものの、ロケット分野では地域の産業に興味を持ち、将来、地域の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が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。

■ アウトカム指標の達成に向けて、アウトプット指標の達成度底上げや定性的な効果も意識

- 「新商品開発件数」、「展示会における商談契約件数」などのアウトカム指標が未達となった。雇用者数や製造品出荷額等の増加を長期的な目標指標として意識しつつも、アウトカム指標の達成に向けて、アウトプット指標に設定した研究会・セミナー参加者数といったKPIの達成度を高めることが重要と考えた。
- 信州大学の学生がロケット産業に携わりたいということで地域の企業に就職したり、国際モダンホスピタルショー2017グランプリを受賞する商品が開発されるなど、定量的な効果は小さいものの雇用者数・出荷額に波及する成果を出すことができた。
- こうした定性的な成果も測定できるKPIも今後設定することで、事業の効果を測定することとした。

ここがポイント！

- NPO諏訪圏ものづくり推進機構・信州大学が地域内の中小零細企業と連携しながら、成長産業分野（医療・ヘルスケア分野、ロケット分野）に進出した。

事業名称 飯田下伊那地域における航空機産業分野の人材育成と技術開発力の強化広域連携事業 加速化交付金

事業概要

事業費 106,000 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 南信州（飯田下伊那）地域は、先端技術を導入した精密機械、電子、光学のハイテク産業をはじめとする下請け企業が多数存在し、小物製品の機械加工を中心とした製造業が地域の発展に貢献している。地域の企業と連携した航空産業振興の取組は、地域内企業の関東圏・中部圏の重工メーカー等からの引き合いへと結びついており、更なる飛躍が期待されている。
- リニア時代を見据え、地域に活力を生む「知の拠点」の形成と世界に誇れる飯田のスタイルを発信するために、南信州14市町村で組織している南信州広域連合が中心となって、産業振興と地域振興に寄与する学術研究の「知の拠点」整備に取り組んだ。「知の拠点」整備により、すべての産業が一体となって地域産業の底上げを図り、持続可能な地域産業の構築を目指す。

【事業主体】（公財）南信州・飯田産業センター（地元の産業団体・企業の出資により設立）

【事業内容】

「知の拠点」整備に向け、1.航空機システムの研究開発を進める体制構築、2.信州大学航空機システム共同研究講座の開設に向けた整備、を行う。

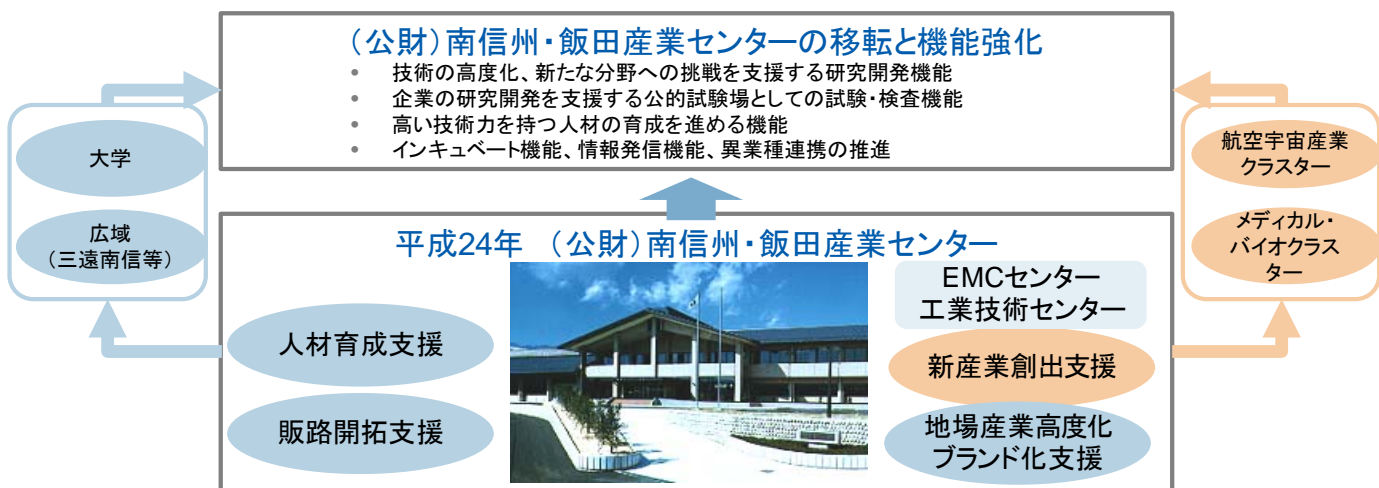
1 航空機システムの研究開発を進める体制構築

- 航空機システム共同研究講座を平成29年4月から開講するための準備
- 信州大学共同研究講座と（公財）南信州・飯田産業センター及び地域内企業が実施する航空機システムの研究開発を、経済産業省及び《JAXA》が支援する共同研究体制の構築
- 研究開発に必要な環境試験装置の導入及び運用に欠かせない専門人材の育成
- 航空機補助燃料システム等の開発に向けた調査研究

2 信州大学航空機システム共同研究講座の開設に向けた整備

- 信州大学を含めたコンソーシアムを組織し、航空機システム共同研究講座の開講に向けた調査および整備

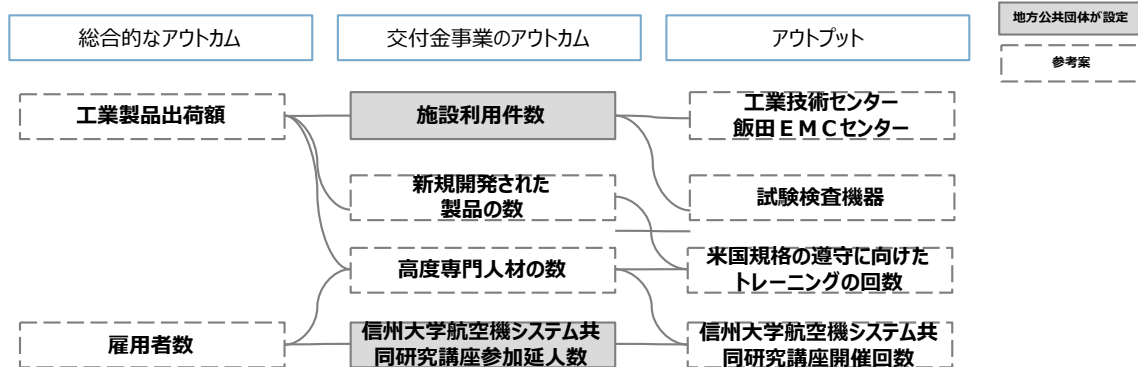
リニア時代を見据え、地域産業の更なる発展を支える「知の拠点」づくり 実施体制図



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
施設利用件数	883件 (1,200件)	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空機産業における新たな製品開発には、試験・評価・分析による実効性が必要であり、地域産業の高度化・高付加価値化には工業技術センター・飯田EMCセンターの利用件数に比例すると考えた。 ● 指標の活用については、今後、新たな試験機器の導入やシミュレーション等で活用する予定。
信州大学航空機システム共同研究講座参加延人数	397人 (100人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空機産業における産業づくりには、製品開発を支える高度な人材育成が必要だと考えた。「飯田産業大学」や「ものづくり高度人材育成事業」等による人材育成プログラムの受講延人数を参考にしながら目標値を設定した。

ロジックツリー



■ **地域の中核企業のアイデアを活かした事業コンセプトの形成**

- 平成26年度より、地域の中核企業や行政から、航空・食品分野を始めとする地域の製造業のR&D拠点となる「知の拠点」の形成について提案があった。折しも先行型交付金の動きがあったため、行政・民間が連携する形で構想の実現に向けた協議が進展した。協議の中で、「知の拠点」を設置することで、産業振興によってひとの流れを呼び込み、地域の高等教育基盤の強化によって若年層の流出を防ごうという、事業コンセプトが形成された。
- 県、市町村及び地元の産業団体・企業の出資により設立されていた（公財）南信州・飯田産業センターを「知の拠点」として活用するための機能強化に向けた検討を進めた。そして、民間事業者にとって利用しやすくするため、県から旧飯田工業高校の無償譲渡を受け、同センターの規模・機能を拡大を図った。

■ **周辺町村との協議体の枠組み（定住自立圏の協議体）を活用した課題・ニーズの共有体制構築**

- 飯田市を中心とする定住自立圏の協議体（南信州広域連合）等を活用し、周辺13町村と課題・ニーズの共有を実施した。話し合いの場では、地域に精密機械、電子、光学のハイテク産業等企業が多数存在することが共通認識として挙げられた。行政間の調整については、地域の中核企業の取引先が行政区分を越えて多く存在することもあり、地域全体として航空機産業に関わる取組を推進するという意識統一が比較的順調に進められた。
- 他産業関係者との合意形成については、地域の中核企業のリーダーシップが効果的であった。

■ **地域の中核企業及びその発注先企業による積極的な財政支援により産業全体の協力体制を確立**

- 地域の中核企業とその発注先企業を中心に構成された「飯田航空宇宙プロジェクト」の会員企業が、「知の拠点」で展開される開発プロジェクトに財政的な支援を講じた。地元企業が積極的に取り組む意思を表明することで、航空機産業を中心とした地元企業・金融機関からの協力体制が確立された。

■ **特区（アジアNo.1航空宇宙産業クラスター形成特区）指定による税制優遇措置を活用**

- 平成26年6月、定住自立圏内の飯田市内地区、松川町内地区、高森町内地区、喬木村内地区、豊丘村内地区の5地区が「アジアNo.1航空宇宙産業クラスター形成特区」に指定されたことで、航空機産業における設備投資や融資に対して税制優遇措置が得られる環境を整備することができた。具体的には、特区内の事業者は一定の条件のもとで「国際戦略総合特区設備等投資促進税制」、「総合特区支援利子補給制度」等の国の支援措置が受けられる。
- 特区制度を活用することで、地元企業の事業振興に役立てることができた。

■ **海外から専門家を招聘し、試験機器の扱いに係る専門人材を育成**

- 南信州・飯田産業センターの研究開発設備の整備においては、航空機搭載品の技術基準への適合に関するアドバイスを受けるため、米国から専門家を招聘しスペックの確認等に取り組んだ。研究開発設備を取り扱える人材として、南信州・飯田産業センター、地域の中核企業の職員が海外専門家からの指導を受けた。

■ **複数市町村の首長レベルの協議・調整事案として進捗管理を実施**

- 航空機産業振興は、地域としては関連予算の規模も大きく、かつ複数市町村による取組であったため、首長レベルの協議・調整事案として慎重に進捗管理した。協議・調整の会議では予算・KPIの動向についても報告するとともに、数値動向評価に加え、事業の方向性についての議論も行われた。
- 市町村のトップレベルで議論と合意形成を行うことで、広域の事業においても迅速な判断と計画の反映が可能となった。

■ **航空機システム共同研究講座により、地域の企業が技術を共有するネットワークを構築**

- （公財）南信州・飯田産業センターが主導する形で、地域の企業の技術者や信州大学教授が講師を務める「信州大学航空機システム共同研究講座」を実施した。地域の企業の技術者同士が最先端の技術を共有するネットワークを構築することができた。
- 本講座は社会人を対象にしたものであったが、研究・教育指導を学生にも広げるべく、地域産業界、金融界、行政による「信州大学航空機システム共同研究講座コンソーシアム」を設立し、信州大学を主体とする研究基盤の形成を支援した。平成29年4月には信州大学飯田サテライトオフィス（旧飯田工業高校の跡地に立地）において「航空機システム共同研究講座」が開講されている。

■ **産官学金労言等の外部有識者と南信州広域連合議会における効果検証を実施**

- 産官学金労言等（信州大学、東京大学、地元金融機関、地域企業等）の外部有識者による効果検証だけでなく、南信州広域連合議会における効果検証も実施した。
- 検証結果については、南信州広域連合及び南信州・飯田産業センターのホームページ上で公表し、一般市民に対する見える化にも取り組んだ。

ここがポイント！

- 飯田市の旧飯田工業高校の跡地に南信州・飯田産業センターを移転させ「知の拠点」として同センターの機能強化に取り組み、地域産業界・金融界・行政・大学が参画した航空機システムの教育・研究基盤を形成した。

事業名称 ICTで人の流れを呼び込む教育・産業づくり推進プロジェクト

推進交付金

事業概要

事業費 17,809 (千円)

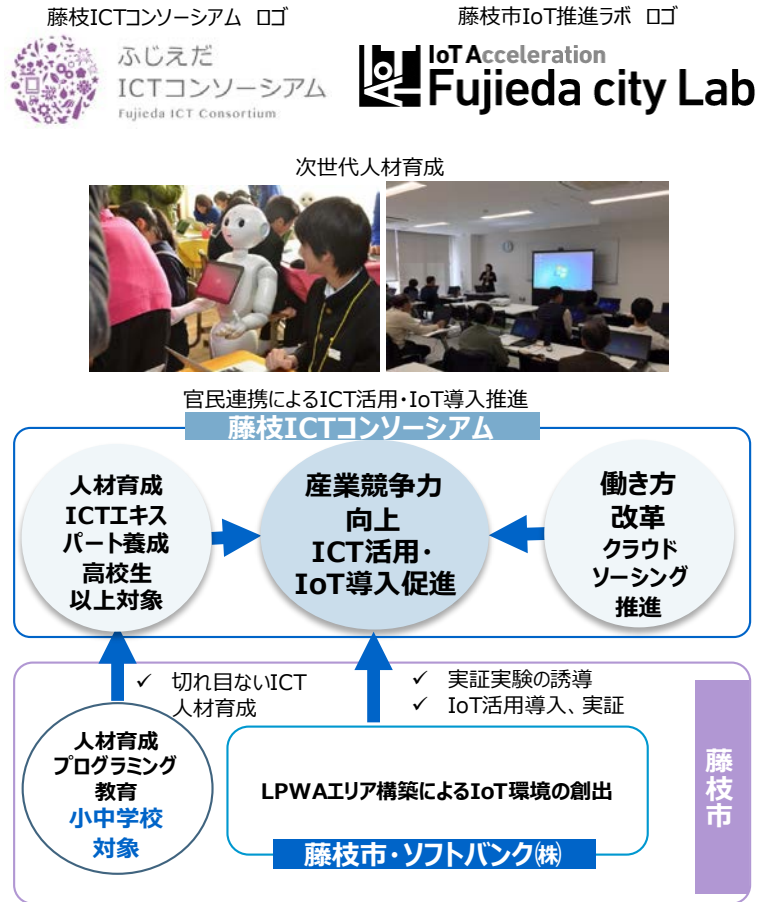
【事業の背景・経緯】

- 藤枝市・島田市は静岡市のベットタウンとしての要素が強く、移り住む子育て世代は増加傾向にあるものの、新たな産業が生まれにくい。中でも、女性や大卒者が活躍できる雇用や、今後最も必要とされる理系人材を都心部から呼び寄せられる器がない。手に職を持たない女性も多く、潜在的な労働力・スキル等活用も課題となっている。
- そこで、ICT・IoT等による第4次産業革命にいち早く対応し、地元産業の持続的な成長の基礎づくりと起業・創業支援、若い世代が働きたいと思える就業環境づくりを進める。両市の特性を活かした産業革新やビジネス創出、女性や若者が魅力を感じ、活躍できる産業の創出を図り、将来その産業の更なる発展を担う人材の育成により、魅力ある「しごとと輝くひと」を生み出し、若い世代から地元での就職やUターンを希望される「稼ぐ力のあるまち」を目指す。

【事業主体】藤枝ICTコンソーシアム、島田ICTコンソーシアム (各市の産学官金が参加、藤枝・島田ICT推進協議会として連携)

【事業内容】藤枝市では以下の事業を実施

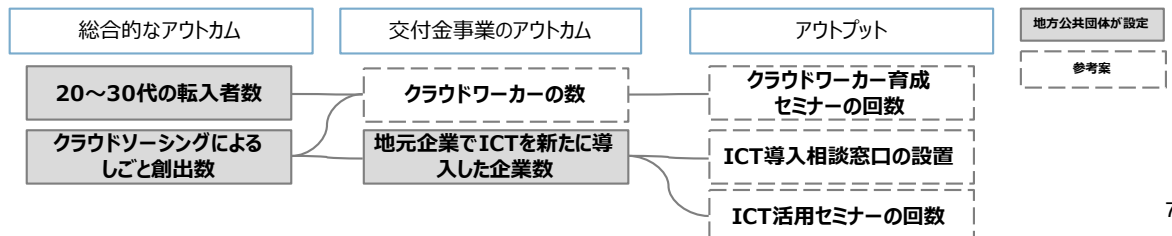
事業内容	概要	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
ICT人材育成事業	ICT・ロボット教育推進事業	中学校の授業におけるプログラミング教育の展開				
	ICTロボット教育普及事業	民間事業者が主体となったICTロボットプログラミングに特化した教育の普及				
	ICT活用エキスパート養成事業	市内の高校生や大学生及び社会人を対象に世界基準のICT教育を行う、「ICT活用エキスパート養成」の体制構築				
	交流型ITキャンプ事業	小学生～大学生がIT教育を通じて交流促進を図る				
クラウドソーシング推進事業	クラウド活用推進ビジョン・アクションプラン策定	クラウドソーシング事業創出に向けたビジネスモデル・事業計画の策定				
	クラウドソーシングワーカースタート実態調査	一般市民を対象にしたクラウドワーカースタート実態への参加ニーズの把握				
	参加企業説明セミナー	企業及び市民に対し、クラウドソーシングについての説明会開催				
	藤枝クラウドソーシング運営事業	クラウドワーカースタートおよびクラウドソーシングの運営				
	クラウドソーシング業務委託体験事業	クラウドソーシングへの地元企業仕事発注ノウハウ習得				
	オープンスペースの設置	クラウドワーカースタート拠点となる施設の整備				
地元企業のICT導入促進事業	地元企業のICTロボット導入を啓発するフェア、研修会開催	事業者を対象にしたICT技術の利活用に向けた啓発				
	地元企業のICT導入意向調査	事業者を対象にしたICT導入事業への参加ニーズの把握				
	地元企業のICT導入促進事業	地元企業のICT導入に向けた相談窓口開設によるコーディネート支援及びセミナー開催等				
	産業IoT活用促進事業	IoT活用促進に向けたLPWA (LoRa) の環境整備				



KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
20～30代の転入者数	-231人 (累計) (30人)	大卒者の地元定着と子育て世代の誘導、「しごと」の創出により転入増加の効果を測る上で、20～30代の転入者数 (人) を設定した。基準年に対しマイナス値ではあるが、事業を通じて、学生の地元企業への関心、地元への愛着などの意識づけを図るとともに、時間や場所を選ばない働き方の提供などにより転入者の増加と併せて転出者数の抑制効果を見込んだ。
クラウドソーシングによるしごと創出数	0件 (累計) (0件)	クラウドソーシングの導入にあたって、まずはワーカースタートの育成が必要であることから、事業開始2年目から仕事の受発注ができるものと想定し、5年目には合計1,000件のしごと創出を目標とした。
地元企業でICTを新たに導入した企業数	0社 (累計) (0社)	地元産業の生産性向上と競争力向上を進める上で、ICTを導入した地元企業数を設定した。既存の支援機関への相談や本事業による導入診断やセミナー及び相談支援事業等の実施により、平均月2件の導入を目標として設定した。

ロジックツリー



■ RESASを用いて産業構造を客観的に把握し、産学官金が参加する部会において事業アイデアを具体化

- RESASを活用し、市における産業構造・創業比率や世代別の人口動態の客観調査を実施した。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産業構造に着眼し、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・雇用を創出することとした。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に仕事を離れている「潜在労働力」をICTにより活用することを考えた。

■ 民間通信会社と包括連携協定を結び、事業者のリソースや技術、ノウハウを活用して事業を推進

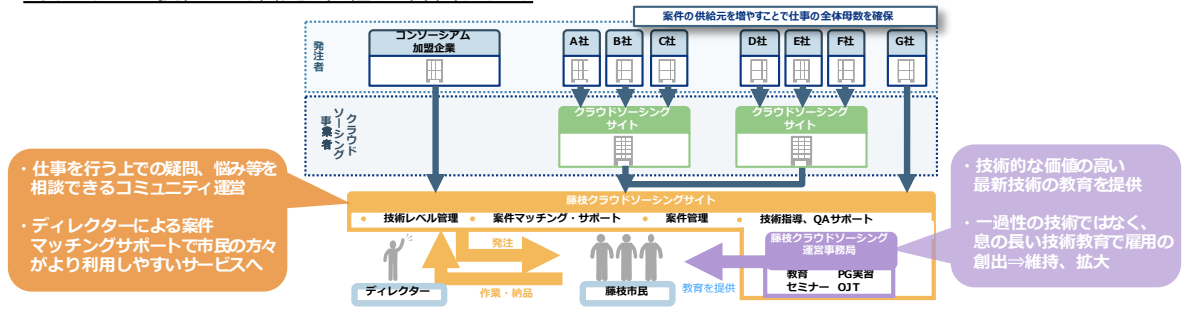
- 藤枝市長がロボット（Pepper）を学校教育に導入したいという構想を描いており、平成27年よりソフトバンクとの検討を進めた。そして市の重点施策4K（健康、教育、環境、危機管理）をICTを活用して強化していくべく、平成28年6月にソフトバンクと包括連携協定を結んだ。包括連携協定によりソフトバンクのネットワークを活用した事業推進が可能になった。
- 藤枝ICTコンソーシアムの運営を受託しているITbook(株)との繋がりもこの包括連携協定を契機に形成されたものである。その他、同市でIoT実証実験事業を実施する際もソフトバンクが首都圏で周知してくれたため、市外からの応募が多数見られた。

■ 市内大学の提案によるICTコンソーシアム設立により、産学官金による産業振興基盤を形成

- ソフトバンクとの連携の検討を進めている頃に、情報・経営分野に強みがある静岡産業大学の学長から行政に対して、ICTの効率的な活用による地域産業の活性化、相互の成長・発展を目的に、ICTまちづくりの推進母体として ICTコンソーシアムを設立する提案があった。静岡産業大学が中心となる形で、「藤枝ICTコンソーシアム」が平成29年3月に設立された。同コンソーシアムには、市内の産学官金とソフトバンク・ITbookなど約90団体が参加している。

■ クラウドソーシングサイトの運営による自走の仕組みを検討

- 藤枝ICTコンソーシアムは、中小企業へのICT技術の導入支援や、クラウドワーカーの育成事業を実施しているが、事業費については現在行政からの補助により運営されている。将来的にはコンソーシアムメンバーからの会費や、クラウドワーカーと中小企業をマッチングするプラットフォームの提供による自走の仕組みを計画している。



■ ICTコンソーシアムの主要事業を受託する事業者が現地法人を設立し、人材育成やノウハウ支援を実施

- 中小企業へのIoTコンサルティングやクラウドワーカーの育成を行うために、ICTコンソーシアムの主要事業を受託するITbook(株)（本社：東京）が、平成29年10月に完全子会社である「藤枝ITbook(株)」を設立した。
- 藤枝ITbook(株)が、藤枝ICTコンソーシアムの運営をサポートし、人材育成やノウハウ面から藤枝市の取組を支援していく計画である。

全小・中学校でPepperを活用したプログラミング授業



■ プログラミング講座を通じて地域の人材育成に企業や大学等が参画

- 複数の民間企業と大学・高校等の連携により、小・中学校へのプログラミング体験授業が展開されたことにより、興味関心の伸長を促し、早期の理系人材育成が図られた。
- また、事業者の新規参入も進み、人材育成の裾野が広がった。
- 地元高校・大学への進学、地元愛の醸成、市内企業への就職という流れを促進し、転出者数の抑制や企業の人手不足等の改善効果を見込む。

■ 行政評価システムを使用して、内部評価・外部評価を実施し、結果をホームページで公表

- 藤枝市においては、毎年度、3月末時点のKPI達成状況を企画政策課が取りまとめ、「藤枝型PDCAサイクル」における「藤枝市行政評価システム」で1次評価（内部評価）を実施。外部有識者で構成される「藤枝市行政サービス評価委員会」及び「議会」による2次評価（外部評価）を9月に実施し、必要に応じて「ふじえだ健康都市創生総合戦略」に反映させた。検証結果については藤枝市ホームページ上にて公表した。

ここがポイント！

- 外部企業の技術や知見を活用し、小・中学生へのPepperを用いたプログラミング教育、クラウドワーカーの育成、中小企業へのICT導入支援を通じて、雇用創出・移住促進に取り組んだ。

事業名称 【プロ人材】【しごと支援センター】地方創生人材確保・支援事業

加速化交付金

事業概要

事業費 68,271 (千円)

【事業の背景・経緯】

- プロ人材事業：福岡県内の中小企業は、県内企業数の99.8%、同雇用者数の75.1%を占めており、この中には、独創的なアイデアを持つ企業や技術水準が高い企業など、潜在的成長力を有しながらも新たな取組に積極的にチャレンジする「攻めの経営」を行う体制やノウハウを持たないため、企業の成長発展につなげられていない中小企業が存在する。このため、ものづくりをはじめとした県内中堅・中小企業に対し、新商品や新技術による新しい事業展開など、新たな取組に積極的にチャレンジする「攻めの経営」の意欲を喚起する。
- しごと支援センター事業：県内60市町村のうち、43市町村で人口減少。（平成27年1月1日時点の住民基本台帳に基づく人口動態調査）しかし、若い世代を中心に地方回帰の意識が高まっており、地方への若者還流の好機を迎えている。移住を考える際の最重要課題の1つが働く場であり、この面での相談支援機能の強化に取り組む。

【事業主体】

プロ人材事業：福岡県プロフェッショナル人材戦略拠点

（平成28年2月設立。大企業役員を県がプロフェッショナル人材戦略マネージャーとして委嘱し、同マネージャーが責任者として事業を遂行）

しごと支援センター事業：ふくおかよかとこ移住相談センター

（平成28年7月設立。九州福岡で50年以上の実績がある人材サービス企業・ACRが福岡県から運営を受託）

【事業内容】

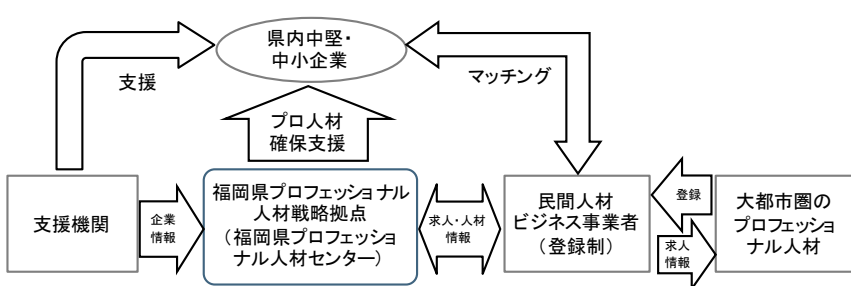
1 プロ人材事業

- 県内中堅・中小企業に対し、成長戦略を具現化していくプロフェッショナル人材の活用意欲を喚起するため、福岡県プロフェッショナル人材戦略拠点の運営、セミナー開催、戦略協議会の開催を実施する。

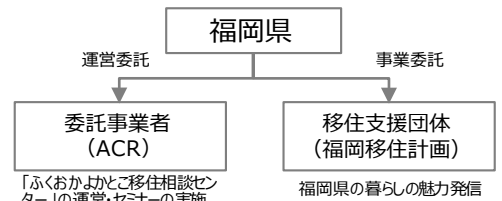
2 しごと支援センター事業

- 移住相談窓口「ふくおかよかとこ移住相談センター」を福岡・東京に設置し、年代別就職支援センター・プロ人材拠点と連携を取り、移住後の仕事に結びつける。移住相談者やセミナー参加者には、「福岡に住みたか会員」の登録をしてもらい、移住情報を継続的に提供する。

プロ人材事業 実施体制図



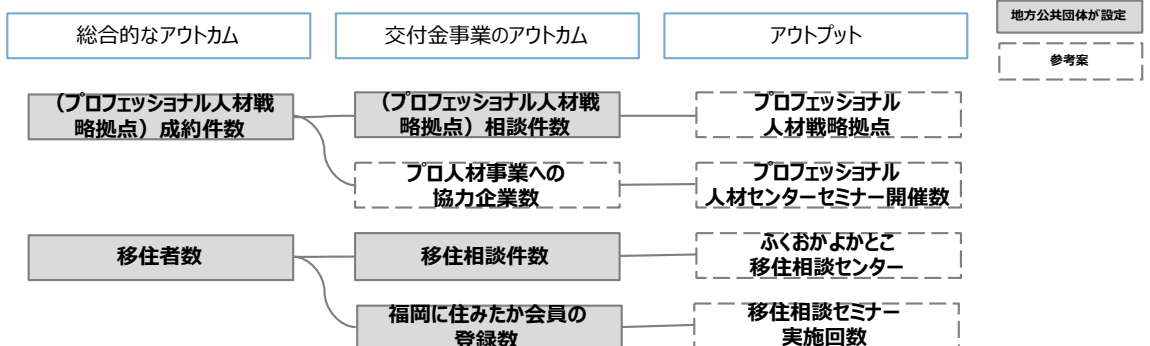
しごと支援センター事業 実施体制図



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
(プロフェッショナル人材戦略拠点) 相談件数	219件 (200件)	・内閣府「プロフェッショナル人材事業に関するQ&A」での指示事項。雇用するスタッフの勤務日数、処理可能な業務量から算出。
(プロフェッショナル人材戦略拠点) 成約件数	18件 (20件)	・内閣府「プロフェッショナル人材事業に関するQ&A」での指示事項。目標相談件数の1割。
移住相談件数	1,038人 (650人)	・移住先として人気の他県を参考に、H28～H32 (5年間) の累計を5,000件に設定、うちH28年度 (初年度) を650件と設定。
移住者数	49人 (10人)	・移住先として人気の他県を参考に、H28～H32 (5年間) の累計を500人に設定、うちH28年度 (初年度) を10人と設定。
福岡に住みたか会員の登録数	388人 (325人)	・H28～H32 (5年間) 累計を2,500人に設定、(相談件数累計5,000件の半数)。うちH28年度 (初年度) を325人 (≒40人×8ヶ月) と設定。 ※相談窓口7月開設。

ロジックツリー



- **【プロ人材】民間人材ビジネス事業者や大企業人事部と連携した、中小企業とキャリア人材の橋渡し**
 - 「プロフェッショナル人材戦略拠点事業」は、平成27年度に内閣府の地方創生事業として企画された。
 - 内閣府の事業スキームに基づき、民間の人材ビジネス事業者やセカンドキャリア支援を掲げる大企業人事部などの部署と連携し、主に大都市圏などで活躍する優秀な人材を地域の中堅・中小企業に還流（UJターン）させる橋渡しを行うこととした。
- **【しごと支援センター】将来人口推計を契機として、先行事例を参考に移住促進の事業手法を検討**
 - 福岡県は人口が微増しているが、国立社会保障・人口問題研究所の統計資料等をもとに、やがては減少局面に転化すると見込まれたことから、移住・定住促進事業に取り組むことにした。
 - 福岡市とそのベッドタウンである周辺の市町は人口が増加しているものの、その他の市町村は北九州市を含め既に人口減に転じていたため、県の重点施策として、知事をトップとする政策会議の中で議論が進められた。
 - 他県と比較すると後発の取組であったため、先行事例を参考にしながら、事業アイデア・手法の検討を進めた。特に、移住者が重視するしごとをメインに位置づけようと、「ふくおかよかとこ移住相談センター」を東京と福岡に設置することとなった。

- **【プロ人材】地方公共団体・地元経済団体・プロ人材センターが連携して、民間のニーズを取組に反映**
 - 福岡県商工部、福岡県中小企業団体中央会、福岡県プロフェッショナル人材センターの3者が連携する形で、プロ人材事業に取り組んだ。取組の方向性を検討する地方公共団体、中小企業とのネットワークを有する民間が協業することで、地方公共団体独自ではなく、民間のニーズを反映させることができた。
- **【しごと支援センター】地元ネットワークを有する事業者（委託事業者、地元企業等）との連携体制構築による、移住者支援の実施**
 - 「ふくおかよかとこ移住相談センター」は、県内での就職支援に実績を有する人材紹介事業者をプロポーザル形式で選定、運営委託した。また、県の年代別就職支援センターやプロ人材センターと連携することで、移住希望者へ仕事情報を提供できるようにした。
 - 県とUJターン就職促進連携協定を締結する大学へ、県職員やセンターの移住コーディネーターが就職担当者を訪問して協力体制を構築するとともに、大学を通じて学生に向けて福岡県の移住促進の取組を発信した。
 - 移住希望者には、「ふくおか住みたか会員」に登録してもらい、移住に役立つ情報をメール等で定期的に発信することに加え、移住の取組に賛同する地場企業「ふくおか移住応援企業」の協力により、レンタカーや引越の割引などの特典を提供した。

- **【プロ人材】地元企業の求める人材像を詳細に記載した独自様式を関係人材事業者に共有**
 - プロ人材センターのスタッフは、中小企業の成長戦略とそれに合致した人材像を明確にすることを重視して、ヒアリングを実施した。中小企業のニーズが明確になるまでスタッフが何回も企業を訪問し、その結果を福岡県独自のフォーマットである企業情報シートとして取りまとめた。
 - 企業情報シートは福岡県に登録した人材事業者や大企業人事担当に共有した。中小企業と人材のミスマッチを減らすため、他地域よりも詳細な調査項目を設けた。
- **【しごと支援センター】移住セミナー・相談会では、移住促進の取組に熱心な市町村を積極的にPR**
 - センターでは、毎月、移住セミナー・移住相談会を開催した。プロ人材センタースタッフや、移住促進の取組に熱心な市町村が参加し、積極的にPRした。知名度が低い市町村についても、市町村担当者や先輩移住者の生の声を発信することで、魅力を伝え、移住希望者に関心を持ってもらうことができた。また、セミナーは、仕事・子育てなどテーマ別に行い、子育て世代に強い民間団体が運営するWebサイト上でセミナー情報を発信するなど、テーマに合わせて集客を工夫した。

- **【プロ人材】目標の達成より成果の質を重視して事業管理を行った結果、一部KPIは未達成に**
 - KPIの「成約件数」は目標値を達成できなかった。これは、成約の質が重要と考え、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と考えている。
 - そのため、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。また、成約後も企業と紹介した人材にフィードバックをもらう等、追跡調査も行い、PDCAに反映させた。
- **【しごと支援センター】潜在的な移住ニーズを持つ若者をターゲットにしたプロモーション**
 - 「ふくおか住みたか会員」の登録者には、当初想定していたシニア層だけではなく30代半ばの若者も数多く登録しており、若者の中にも潜在的な移住ニーズを持つ人や地元に戻りたいと考えている人がいることに気づいた。
 - 移住準備のプロセスをイラストを多用して分かりやすく説明したガイドブックを配付する等、若者をターゲットとしたプロモーションに取り組んだ。

ここがポイント！

- 【プロ人材】中小企業のニーズが明確になるまでプロ人材センタースタッフが複数回にわたって企業を訪問、福岡県独自のフォーマットである「企業情報シート」を作成し、中小企業のニーズを共有できる体制を構築した。
- 【しごと支援センター】移住希望者に「ふくおか住みたか会員」として登録してもらうことで、定期的に福岡県の魅力や移住情報を届けられる仕組みを構築した。

地方創生関係交付金の活用事例集

働き方改革

事業名称 「まちの活性化と移住に繋げる地域テレワーク」推進プロジェクト事業

加速化交付金

事業概要

事業費 20,525 (千円)

【事業背景・経緯】

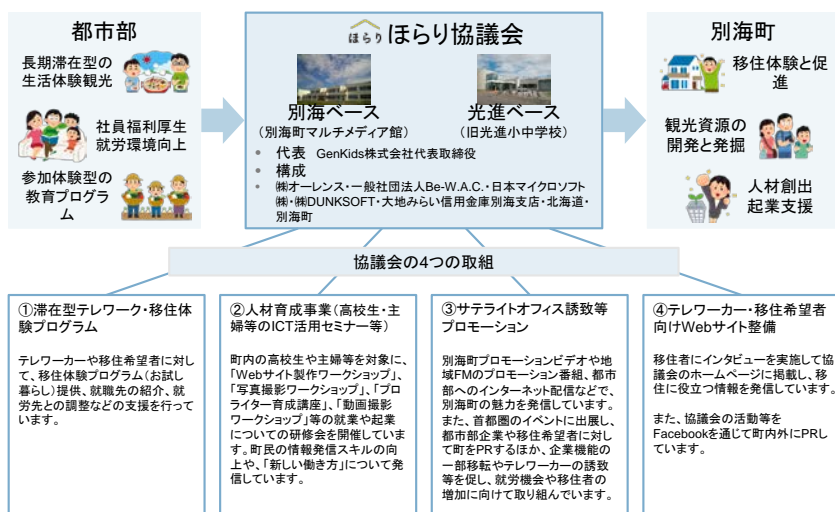
- 別海町は、高い出生率（1.86）にも関わらず若者層が都市部へ流出してしまうという問題があった。また、子育て世代の女性は、就労意向は高いものの仕事と両立可能な就労先が少ないといった課題があった。
- そこで、廃校をテレワークセンター（拠点施設）として活用しながら、「滞在型テレワーク」のスタイルを確立することで、地域の就労先を確保するとともに、首都圏のIT企業をメインターゲットに、サテライトオフィスの誘致（都市部企業機能移転）を行うことで、さらなる交流人口や就労機会の増加を目指した。

【事業主体】ほり協議会、株式会社オーレンス、別海町

【事業内容】

- 滞在型テレワークの実施、ICTを活用した人材育成、サテライトオフィスの誘致（企業誘致）
 - ✓ 交流人口増加のための滞在型テレワーク体験の実施
 - ✓ サテライトオフィス誘致（企業誘致）のためのプロモーション
- テレワーカーや移住希望者向けWebサイト整備
 - ✓ テレワーカー希望者や移住希望者のワンストップ窓口となる総合型情報Webサイトの整備
 - ✓ 上記Webサイトと連動した、テレワーカーや移住者等の町内での暮らしなどをサポートする関連Webサイトの充実
- テレワークセンター及びサテライトオフィス機能整備
 - ✓ 廃校及び町公共施設をテレワークセンターやサテライトオフィスとして活用するための機材の整備

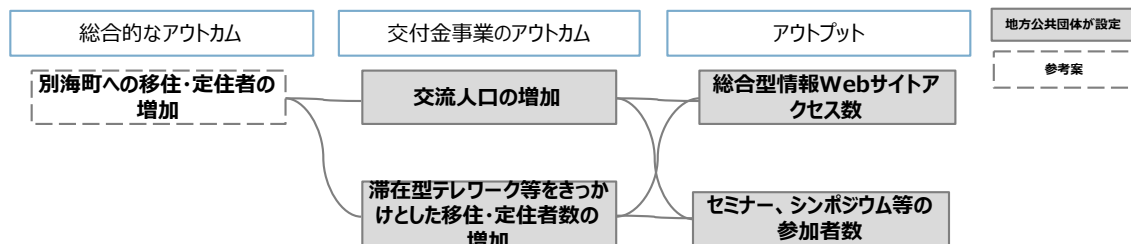
別海町とほり協議会が推進する取組



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
総合型情報Webサイトアクセス数（類型）	30,000件 (20,000件)	移住希望者向けHPのアクセス数は、町に対する意識を図るのにわかりやすいためKPIとして設定。目標値は町HP等の年間閲覧数を根拠とし、同等程度の人に、移住者向けHPを閲覧してもらうことで、テレワークや移住体験希望者の増加や町民の移住施策に対する意識高揚を狙い設定した。
交流人口（別海を訪れる企業数、テレワーカー数）（類型）	78名（60名）	テレワークを、観光以外の、交流人口拡大や移住者増加に繋がる手法の1つとして、考えているためKPIとして設定。目標値はテレワークセンター（廃校舎）に年間を通し（冬期間を除く）テレワーカーが常時いることを想定して設定した。
セミナー、シンポジウム等の参加者数（年間）	82名（300名）	テレワークのような第1次産業以外の働き方に対する町民意識高揚が、人口維持に繋がると考えているためKPIとして設定。目標値は実証事業の成果を根拠とし、町内に「テレワーク」という働き方があることを定着させるための数値として設定した。
滞在型テレワーク等をきっかけとした移住・定住者数（類型）	2名（3名）	人口減に歯止めをかける手法の1つがテレワークと考えたときに、指標としてわかりやすいためKPIとして設定。目標値は実証事業の成果を根拠として設定した。

ロジックツリー



■ **事業構想に先立ち、住民が集まりやすくリラックスできる場所において「話し合いの場」を設け意見を把握**

- 事業の構想に先立ち、地域住民の考える課題や町に対するニーズを引き出すために、地域企業や団体、住民を集めた「話し合いの場」を設けた。話し合いを行う場として、住民が集まりやすい場所であること、リラックスして意見を出せることを重視し、町民が日常的に利用する場である寺の本堂とコインランドリーを活用した。
- コインランドリーは新たに設置し、同時に待ち時間を解消する喫茶店の併設などの案が出された。将来的に、移住希望者や移住者同士、地域住民が交流する場所としても活用できるように検討した。
- こうした場を活用した結果、人が自然と集まり、住民同士が自発的に意見交換を行うようになり、地域の課題や住民も持つ意見を引き出しやすくなった。

■ **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**

- 別海町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。

■ **基幹産業である酪農が生産量日本一であることを発信し、町内に活躍の場があることをアピール**

- 町への移住人口を増やすためには、「町に仕事がある」ということが重要であるため、生乳の生産量が日本一であり、地域の基幹産業である酪農での雇用機会をアピールした。テレワークをきっかけとして別海町を訪れた人々に、酪農の農家への体験移住を促す意図もあった。

■ **移住者を推進主体のトップに据えることで、移住者確保のための情報発信を効果的に実施**

- 別海町にビジネスチャンスを感じて移住したキーパーソンを事業推進主体である「ほり協議会」のトップに据えた。このキーパーソンは移住後は地域に溶け込み、地域の住民、企業、行政からの信頼も厚く、事業の中心的存在となっていたため、このキーパーソンの体験を発信することで、別海町には移住後に活躍できる環境があることを周知した。
- 人材を獲得するために移住者が活躍できる環境があることを発信することで、他の外部人材の確保や移住者の活用につなげることを意図した。

■ **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**

- 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。
- 計画段階から事業推進主体である「ほり協議会」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。

■ **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**

- 別海町は交流人口を増やすための取組の1つとしてテレワークによる移住体験プログラムの推進を行った。最終的な目標として、「移住・定住者数の増加」掲げている。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、その前段階として、多くの人に町を訪れ、町を知ってもらうために交流人口を増やすことが重要だと認識した。
- 交流人口の増加を測定するためKPIに「セミナー、シンポジウム等の参加者数」などを設定した。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可能とした。

■ **事業へのモチベーションが高い人材によるアピールによって、事業の担い手確保や求心力を維持**

- 移住定住は長期的な取組が必要な事業であるため、関係者のモチベーションの維持が課題となりやすい。その対策として、事業へのモチベーションが高い協議会のトップ（移住者）から、別海町でのビジネスチャンスや事業の意義などを町内の関係者に語ってもらった。
- 実際に移住と起業の実体験を持つ人材による積極的な働きかけにより、結果が出ない期間中も、事業の担い手確保やモチベーション維持につなげることができた。

■ **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**

- 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。映像の作成を通じて、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。

■ **推進協議会や地域の高校、商工会議所などの事業主体以外の多様な団体・企業からの意見の招請**

- 住民で組織する団体、産業団体、教育機関、金融機関、労働団体の代表者など多種多様な人材によって組織されている「別海町まち・ひと・しごと創生総合戦略検討推進委員会」の中でKPIの評価を実施した。

ここがポイント！

- 別海町にビジネスチャンスを感じ、実際に別海町へ移住した人を協議会のトップに据えることで、すぐには結果が見えづらい移住事業を町内のモチベーションを維持しつつ推進している。

事業名称 「ゆざわ発新しい働き方」推進（クラウドソーシング導入・在宅ワーク推進）事業

推進交付金

事業概要

事業費 35,640（千円）

【事業の背景・経緯】

- 全国的に結婚や出産を機に離職する女性が多いといわれている中、市内在住の女性にも同様の傾向が見られ、加えて介護のためフルタイム勤務が困難な人も多く、柔軟な働き方を可能とする環境が求められていた。また、豪雪地帯であるため、農林業従事者は冬期の就労に制約を受けることから、通年で安定的所得を確保できる新たな就労機会の創出が喫緊の課題であった。
- 都会からのアクセス、産業集積の不足、冬期の豪雪など地方のハンデを克服するためには、積極的に民間の先進技術やアイデアを取り入れ、地方が生まれ変わる必要がある。そのため、時間や場所に捉われない自由度の高い「新しい働き方」を創造することによって市民所得を向上させ、消費拡大による地域経済活性化を進めるとともに、ワークライフバランスの向上や女性の活躍推進にもつなげていく。

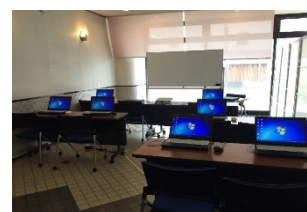
【事業実施主体】湯沢市

【事業内容】

市民在宅ワーカーの育成・スキルアップや市内企業のクラウドソーシング活用を支援する。さらに、事業の自立性・継続性を高めるための仕組みづくり（一括受注体制の構築、Webマーケティング支援ほか）を行う。

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目
1. クラウドソーシング活用企業の拡大	・クラウドソーシングプロデューサー（CSP）の働きかけによるクラウドソーシング活用企業数の増加 ・バイヤー等との交流や、高度活用事例セミナーを通じ更に効果的なクラウドソーシングの活用を促進	発注支援企業の掘り起し、効果の普及啓発PR及び発注支援 CSPによる伴走支援、効果の横展開、新たな発注形態の勧奨（マーケティングリサーチ等）		
2. 在宅ワーカーの確保・育成	・クラウドソーシングを地域に根付かせることを目的とし、在宅ワーカー数の増加と、それを支える在宅ワーク推進センターの運営体制等を強化	受注業務の掘り起し・開拓 在宅ワーカーの魅力発信・募集 在宅ワーカーの育成指導（eラーニングほか）（基礎知識） 事業運営		
3. 在宅ワーカーのスキルアップ	・Webデザイン等の高価格帯案件受注のためのITスキルアップ講座により高収入モデルの確立	レベルアップセミナー開催		
4. クラウドソーシング効果実証	・湯沢市の伝統ある名産品を単に店舗で陳列し販売するだけでなく、商品や作り手の想いを「ストーリー」としてお客様に伝えるために、クラウドソーシングを活用してパッケージやラベルデザインや翻訳業務等を手掛けた「YUZAWA Premium」の効果実証・販売力強化	都内百貨店と連携したマーケティング力強化、ICT活用商品PR出展、広報力強化 専門バイヤーによる地域産品のブラッシュアップ		
5. 事業の自立性強化	・民間の各セクターが主体的かつ持続的に自定できる体制の整備	セミナー企画・開催 在宅ワーカーネットワークの形成 Webマーケティング支援体制の構築 在宅ワーク推進センターによる一括受注体制の構築（ワーカー連携によるハイレベル業務等の受注）		

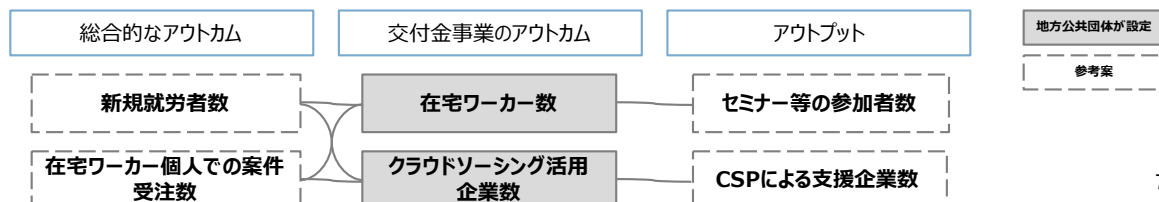
在宅ワーク推進センター



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
市民在宅ワーカーの育成（在宅就労機会の創出）	33人（30人）	湯沢市総合戦略の基本目標に「新規就労の創出」が掲げられ、数値目標を「新規就労者数（H31）：413人」としている。時間や場所に捉われない新しい働き方を体現する在宅ワーカーの育成は目標と直接的な関係性を有しており、かつ具体的数値として明確に捕捉可能である。目標数値は在宅ワーカー育成実績のある受託事業者と協議し自主的な運営を見据え、年度ごとに増加（H27：20人、H28：30人、H29：40人）するように設定した。
クラウドソーシング活用企業数	36社（30社）	市内企業にクラウドソーシングを活用した業務発注をしてもらうことで、業務の生産性・効率化を強化し、収益性の向上につなげることを目的としており、その進捗を図るKPIとして設定。目標数値はCSPが伴走支援可能な数を期限的な制約も含め検討し、CSP 1社あたり市内企業10社ずつとして設定した。

ロジックツリー



■ 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

- 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、また市内の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。
- このことから雇用環境の改善に向け、市内経済の発展による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。

■ 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

- 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。勉強会には、クラウドソーシング協会から講師を招き、専門家の見地からクラウドソーシングの活用方法などを学んだ。外部の専門家を活用することで、事業内容の周知と理解促進を行った。
- 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実施することができた。

■ 地域にクラウドソーシングを根付かせるため、地域を熟知する企業をクラウドソーシングプロデューサー（CSP）として選定

- クラウドソーシングを地域に根付かせることを重視していたため、業務の全体を統括する委託先に、東北管内に拠点があり、在宅ワーカー訓練（育成）後のフォロー体制に実績のある企業を選定した。
- クラウドソーシングプロデューサー（CSP）の選定は、ITに精通していることは当然のこと、市内の企業と連携して事業を推進する役割を担うため、湯沢市内に立地していることや市内の企業とつながりを持っていることを条件とした。その結果、事業主体間のface to faceでのコミュニケーションが可能となり、事業の方向性の認識のずれが生まれることなく事業を推進できた。

■ 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

- 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。発注やPC操作が不慣れな企業に対しては、クラウドソーシングプロデューサー（CSP）が伴走支援を行った。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、利用拡大につながった。
- その際には、クラウドソーシングによる業務が市内に立地する企業と競合しないように配慮し、事業に対する理解醸成に努めた。
- また、在宅ワーカーにスキルアップとして、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。
- 在宅ワーカーのスキルアップや専門性を高めることにより高収入モデルの確立を図るために、ITの基礎知識講座とは別に、より専門的な内容のITスキルアップ講座を開催した。これによって、Webデザイン等の高価格帯案件受注をめざした。

■ 在宅ワーカー向けのビジネスやITの基礎知識講座の開催やサポート体制の構築により、不安を払拭し、ワーカー数を確保

- 新規で在宅ワークを始める人は不安を抱えていることが多かった。そこで、ビジネス基礎知識講座の開催や、業務において困った事象が発生した場合に問い合わせができる講師を配置することで、ワーカーの不安を解消し、在宅ワーカー数の拡大につながった。

■ 地域住民に在宅ワークを認知してもらうため、在宅ワークセンターを市内のメインストリートに設置

- 在宅ワークセンターを市内の中で人通りが多いメインストリートに設置することで、住民の目に触れる頻度が高くなり、住民の在宅ワークやクラウドソーシングに対する関心を引くことにつながった。

■ 地方創生推進会議の市民への公開や、事業内容のHP掲載によって、市民からの意見を直接獲得

- 地方創生推進会議の中で産官学金労などの事業主体以外の多様な団体・企業から評価されることに加え、その会議の市民への公開や、事業内容のHP掲載を通して、市民から直接事業に対する意見を得た。

ここがポイント！

- クラウドソーシング活用企業や在宅ワークの拡大にむけて、普及啓発、企業への技術支援、在宅ワーカーの育成等を実施するとともに、在宅ワーカー同士を繋ぐ取組等を通じて、自ら在宅業務を獲得できる自立した在宅ワーカーの育成に取り組んでいる。

事業名称 駒ヶ根市魅力ある仕事創造・働き方改革推進事業

加速化交付金

事業概要

事業費 14,529 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 駒ヶ根市の産業は、「ものづくり」を主体とする産業振興を進めてきた結果、自動車、製造機械などの製造業が基幹産業となり、結果、生産工程や技術的職業に偏重した求人体系となっている。
- そこで、生産工程や技術的職業以外の仕事も創出するために、次世代産業創出や、都市部の企業と連携したテレワークによる新たな仕事づくり、これらに係る移住者の受入れ、出産後の女性の復職を可能とする取組などを実施した。

【事業実施主体】：駒ヶ根市、(株)クラウドワークス、(株)ステラリンク、(株)テレワークマネジメント、田舎暮らし駒ヶ根推進協議会、長野県

【事業内容】

1. 環境の整備

- 豊かな自然環境の中で働きたい・子育てをしたいとする若者（20代、30代）を対象に、大都市圏の企業に属したまま市に移住して、仕事と生活・子育てができるテレワーク拠点を整備し、雇用を確保する。
- テレワークは、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方であることから、出産後の女性の復職支援としても活用する。

2. 若者に魅力ある仕事の創造

- 基幹産業である製造業の関係者が連携しながら、新製品・新技術開発を行うなど高付加価値型の次世代産業の創出や、そのための人材育成を行う。

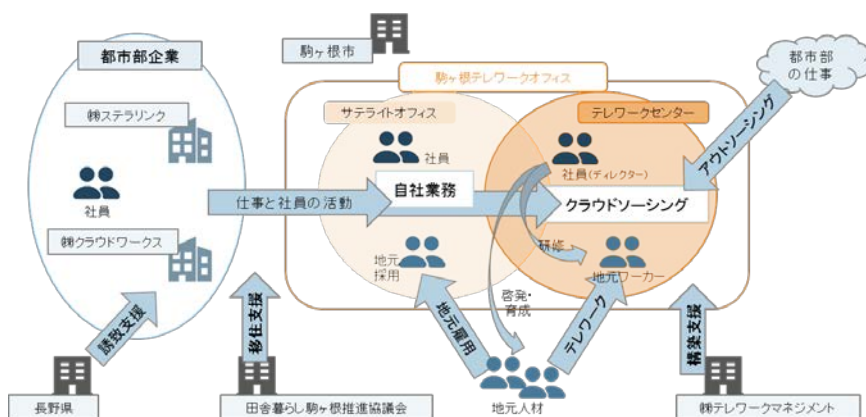
3. 6次産業化を雇用の場として確保できるよう研究体制の整備

- 駒ヶ根市内の製造業と連携して行う6次産業事業により、雇用の場を確保できるよう、研究体制の整備を進める。

4. 女性の復職支援

- 企業の研修や女性へのスキルアップ講座、企業の新規事業開拓を進める中で、在宅ワーク(アウトソーシング)に向けた取組を推進。

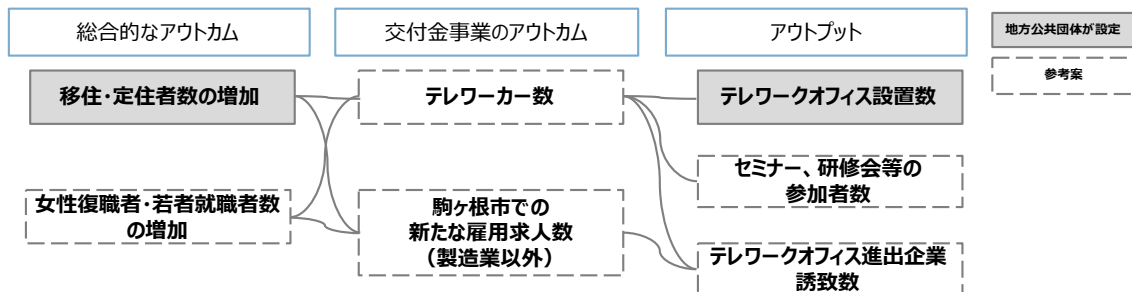
駒ヶ根市の推進するテレワークの全体像



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
移住定住者のうち、20、30代の人数 (就業者)	7人 (30人)	進学を機に市外への転出者が多い現状があり、仕事と生活できる環境を整え若い世代のUIターンの増加を目指すため、KPIとして設定。目標値はこれまでの移住者の実績と、事業による若者世代の増加を見込み設定した。
サテライトオフィスモデルルーム整備	3ヶ所 (5ヶ所)	基幹産業である製造業以外にも、若者の仕事の場を作り、更に都市部の企業に属しながらも、駒ヶ根で仕事と生活できる環境を整備するためのKPIとして設定。目標値は近隣の地方公共団体が設置しているサテライトオフィスの区画数から、5区画程度が駒ヶ根市の人口や移動距離等（東京から電車で3時間30分）を踏まえて適正規模と考え設定した。
新技術、新商品、ブランド商品開発	0件 (0件)	新たな地域の特産品の掘り起こしや、地域の農産物を加工など、新たな取組の結果を把握するためのKPIとして設定。半年度で目標を達成できるものではないので、0件であり、年数をかけて新商品の開発を行う。
従業員数	0人 (18,970人)	基幹産業である製造業を中心に企業誘致により雇用の場を増やすことで、駒ヶ根で生活できる人口を増やすためにKPIとして設定。目標値は基幹産業である製造業を中心に企業誘致5社を行い、各社平均20人の新規雇用を生むことから設定した。

ロジックツリー



■ **子育て中の母親、市職員の配偶者等からの意見を聴取し、新しい仕事やワークスタイルの導入に資するテレワーク事業を着想**

- 駒ヶ根市の基幹産業である製造業では、業務の大半がオフィスや工場に一定時間いる必要がある業務が多く、出産等をきっかけに多くの女性が仕事を辞めることが市の調査や、子育て中の母親の声から明らかになった。
- 子育て等で就労時間に制約があり、テレワークを希望する市職員の配偶者等から意見を聴取したところ、短時間勤務や自宅勤務など希望する意見が多く出された。こうした意見を反映して、時間や場所にとらわれない新しい仕事やワークスタイルの導入の必要性を感じ、IT企業誘致に伴うテレワーク事業の着想に至った。

■ **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**

- 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コンサルティングを委託することで、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た。
- その知見を活かし、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、事業をスムーズに開始することができた。

■ **地方公共団体を中心となって産官学協働の推進体制を構築**

- 行政が中心となってコンソーシアムや協議会を形成し、様々なステークホルダーとの連携を試みることで幅広い参画者を募った。
- 定期的な会議の開催に加え、計画の策定において必要であれば市職員が個別に各ステークホルダーを訪問し、計画策定を進めた。

■ **交付金事業終了後もテレワークを継続する企業を確保**

- 交付金事業終了後もテレワーク事業を民間企業が主体となって継続させることを見据え、「駒ヶ根テレワークオフィス」に入居する企業を募集した。企業の選定においては、従業員が移住して常駐できることを前提としていること、市民に仕事を提供すること、家賃や使用料等を企業が負担すること等を条件とした交渉を行った。実際に市職員が企業を訪問し、自社の利益のみではなく駒ヶ根市のプランやビジョンに賛同してくれるか否かも選定基準とした。

■ **テレワーク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**

- テレワーク事業は結果が出るまでに時間を要する事業であるため、複数年にまたがる計画を策定した。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、複数年に亘る事業計画を策定した。

■ **移住者(テレワークオフィス進出企業社員)とのコミュニケーションを密接にし、生活面のサポートで不安を払拭**

- 駒ヶ根市に移住するテレワークオフィス進出企業社員は、仕事面よりも生活面に不安を抱えていた。そのため、生活面の不安を解消するため、住居、買い物、ごみの出し方等の相談に、いつでも応じられる体制を構築した。市職員が相談を受ける体制とは別に、コンソーシアムに移住を支援する団体を加えて窓口を設置することで、テレワークオフィス進出企業社員とこまめなコミュニケーションが取れるようになった。
- テレワークオフィスに進出した企業の職員にとっても、サポートを十分に受けられると実感できたことが、定住する決め手となった。

■ **進出企業と行政で定期的なミーティングを設定し、認識を一致**

- 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（株式会社クラウドワークス、株式会社ステラリンク）で、定期的な打ち合わせを実施した。
- 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。

■ **地域在住の優秀なテレワーカー確保のため、労働希望時間帯や専門分野など希望に合わせた働き方を提案**

- 優秀なテレワーカー確保がテレワークオフィスへの企業誘致につながると考え、ニーズに合わせた働き口の提供や勤労意欲の高い人材への訴求によって、能力の高い人材の確保に努めた。
- 地域からテレワーカーを募集した際に、働き方の希望には様々な声があった。例えば、元システムエンジニアであった人は自らの経験を活かしフルタイムの就労を希望していたが、小学生の子供のいる母親は短時間かつ簡単な作業を希望していた。ニーズに合わせた働き口を提供するため、労働時間帯や専門性の必要有無など様々な仕事を提供することで、多くの人がテレワークによる就労を行うことができた。
- 地域には出産等を機に仕事を辞めざるを得なかった女性も多かった。また、市内の製造業等の事業所に転勤等で来た家族の中には労働意欲があり業務能力が高い人材も多い。こうした労働意欲がある子育て世代の女性からのテレワーク需要が高かったため、市と進出企業が共同でこの層をターゲットとした求人を行った。結果、地域でのテレワークにおいて、優秀な働き手の確保が可能となった。

■ **行政との共同事業であることを示すことで、民間企業が主導するテレワークイベントの住民参加率を向上**

- 地域住民にテレワーク自体が認知されていなかったため、テレワークの理解促進を目的としたセミナーを開催した。セミナーは、テレワークオフィスへ入居する企業が主体となってセミナーを実施した。
- セミナー開催に際しては、テレワークが行政と企業の共同事業であり、行政によるサポートを行っていることを周知することで、地域住民の警戒心が払拭された。それによってセミナーへの参加率が高まるとともに、セミナーを通じて事業に対する理解を深めることができた。

■ **定期的な打ち合わせの場で次期目標についても議論**

- 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社との定期的な打ち合わせでは、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等の進捗共有を行うだけでなく、次期目標等についても議論した。

ここがポイント!

- 行政の積極的な立ち上げ支援を前提に、テレワーク事業の自立を意識し、進出する企業には、従業員が移住により常駐すること、市民に仕事を提供すること、家賃や使用料等を企業が負担すること等を条件とした交渉を行った。

事業名称 雇用と移住のトータル支援による官民連携人材獲得事業

推進交付金

事業概要

事業費 11,149 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 鈴鹿市では、平成21年1月をピークに人口減少が始まっており、平成52年には現在よりも約1万3千人減少するとともに、高齢化率が約10%上昇することが予想されている。特に、若年層は、進学や就職等のタイミングで市外、県外への転出超過の傾向が続き、人口減少と高齢化に一層の拍車をかけている。また、増加する空き家等の問題への対応も遅れている。
- 人口流出の阻止や外部からの人口獲得に向けて、雇用、住まい、出産、子育て等の情報を一体的に発信するUIターンにつながる体制が構築できていない。また、新規立地企業や既存企業、特に中堅・中小企業の採用力が脆弱であることから、企業が求める労働力を十分に確保できておらず、その状況について市内を包括的に把握できていない。
- 人口減少の更なる進展、若い世代の人口流出による生産年齢人口の減少、採用におけるミスマッチが、新たな雇用を生み出す企業誘致、既存立地企業のマザー工場化等を促進する上での障壁となっている。
- そこで、雇用、住まい、出産、子育て等の生活に関わる取組支援を一体的に提供できる体制の構築により、若年層の人口減少の抑制や高齢化率の上昇を抑え、人口構造の改革に取り組むとともに、市内の産業を牽引するものづくり企業をはじめ、あらゆる産業を支える労働力を確保することで、企業の競争力強化につなげる。また、名古屋圏や大阪圏に近い地理的なポテンシャルや、新名神高速道路など交通インフラ等のあらゆる地域資源に加え、豊富な労働力を強みにした企業誘致、既存立地企業のマザー工場化等に取り組む、新たな雇用創出を促進するとともに、必要な労働力の確保に向けて地域一体となって取り組むこととした。

【事業主体】

民間企業主導型の協議会

(市内企業、調査研究のカウンターパート、商工会議所、地域金融機関、高等教育機関、行政等)

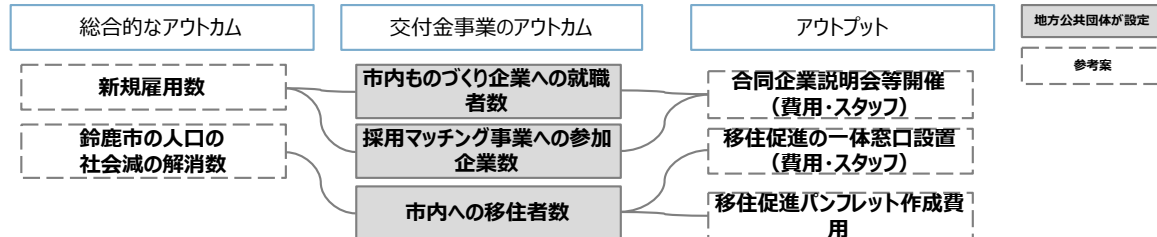
【事業内容】

事業内容	概要	1年目	2年目	3年目
合同企業説明会	市外・県外で開催される合同企業説明会などに対し、市内の製造業・建設業等に関する中小企業の紹介ブースのほか、市内の企業の出展機会を設ける。			
創業支援セミナー、個別相談会実施	市内での創業準備者に対し、創業支援セミナーや個別相談会を開催し、創業支援を行う。			
労働力確保に向けた基礎調査	市内ものづくり企業の採用ニーズの傾向や充足率など労働力の確保に関する課題について、市内を包括的に把握するための基礎調査を実施する。			
採用ニーズに適した採用マッチングに向けた調査研究	1年目に実施した基礎調査の結果を踏まえ、採用ニーズの傾向や充足率などの現状から労働力の確保に関する課題について、企業規模、採用ニーズの条件等に分けて可視化することで、採用ニーズに適した効果的な採用手法等の調査研究を実施する。 調査研究結果に基づき、人材の確保に向けた企画を立案する。 採用ニーズに即した求職者の確保に向けた求職マーケットの把握調査を実施する。 市内企業ニーズも踏まえた上で、求職者向けの人材育成セミナーを実施する。 今後の地域における労働力の確保に向けて、地域の課題を共有し、それぞれの知見を持ち寄り、より効果的な実施手法等を検討することを目的に、官民連携を軸にした鈴鹿市雇用促進連携協議会を組成する。 就職、移住の経験者からのインタビュー等を通じて、客観的視点からの地域の魅力、企業の魅力を掘り起こし、更なる事業の充実に向けたリーフレットや映像を作成し、今後のセミナー等に活用する。 就職支援・生活支援複合型セミナーの開催を通しての効果検証を行い、更なる効果的・効率的な採用マッチング手法について検討するとともに、次年度以降の採用ニーズに適した採用マッチングの実施に向けた準備を行う。 本事業に参画する新たな企業を掘り起こす。 次年度以降、鈴鹿市雇用促進連携協議会のノウハウを基に、効果的な実施手法等の戦略立案から実行まで担う民間企業主導型の協議会の立ち上げに向けて関係機関と調整を行う。			
就職支援セミナー実施	希望する労働力の確保ができていない市内ものづくり企業や新規立地企業への就職支援の一環として、採用ニーズのデータベースに基づき、市外・県外で開催される合同企業説明会などのブース出展等の戦略的な採用手法を展開する。			
就職支援・生活支援複合型セミナー実施	平成29年度に実施した採用ニーズに適した採用マッチングに向けた調査結果に基づき、業種や企業規模、採用ニーズの条件等の視点からセグメント化した採用ニーズに適した効果的な採用マッチングの実施。 移住に伴う求職者に対しては、併せて、住まい情報や子育て情報など、生活に係る情報を発信し、個別に相談に応じる生活支援セミナーを複合的に開催する。			
空き家等対策協議会開催	空き家等対策の推進に関する特別措置法に基づき空き家等対策計画の作成に当たり、鈴鹿市空き家等対策協議会を開催。			
空き家情報一元化	市内全域の空き家情報を一元的に管理し、情報の共有と発信を円滑に行うため、現地調査の結果のほか、所有者と其の利活用意向等の情報を収集、集約し、地理情報システム上に登録する。			
住まい情報集約化	市内全域の空き家をはじめ、賃貸アパートや新築など移住者の住まいに関するニーズの確に対応できるよう、市内の住宅関連の企業と連携を図り、住まい情報の集約を進め、地域における住まいの情報についてワンストップで検索できる仕組みを構築する。住まい情報や子育て支援の情報のほか、求人情報などの移住希望者の関心が高い項目について体系的に整理を行い、本市の強みをまとめたパンフレットを作成するなど効果的なPRを展開する基盤を整える。			
移住促進の一体支援窓口設置	雇用、住まい、出産・子育て等、働き世代が求める情報を一体的に提供できるワンストップ窓口を構築する。			
子育て世帯に対する総合支援体制	市内において出産・子育てに対する切れ目の無い体系的な支援体制を構築するため、各ライフステージに応じた取組の連携強化を図る。地域における子育ての情報についてワンストップで検索できる仕組みを構築する。			

KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント(工夫・示唆等)
市内ものづくり企業への就職者数	11人(10人/年)	ものづくり企業は鈴鹿市の産業立地の特長であり、近郊都市と比較した優位点であり、それを活かす観点から「市内ものづくり企業への就職者」に着目した。目標水準の設定理由は、これまでの実績、事業費から試算したところ、就職者数の確保可能数が10人と見積もったため。
市内への移住者数	4人(5人/年)	雇用と住まい等への支援の一体的な実施を重視しており、住における直接的な成果として市内への移住者数を設定した。目標水準の設定理由は、実績、事業費から試算したところ、市内への移住者数の確保可能数を5人と見積もったため。
採用マッチング事業への参加企業数	15社(15社/年)	求職と採用のニーズマッチに関わる支援活動としてイベント参加企業数を直接図ることが可能であるため、KPIに設定した。目標水準の設定理由は、事業を行うにあたり、事前の市内企業への聞き取り状況等から、15社が水準として妥当であると判断した。

ロジックツリー



■雇用・住まい・出産・子育て等の生活に関わる取組支援の一体的な実施を構想

- 若い世代の人口減少の抑制とともに高齢化率の上昇を抑え、人口構造の改革に取り組むことを目指し、若年者層の人口流出抑止やUIターンにつながる雇用、住まい、出産、子育て等の生活に関わる取組支援を一体的に提供できる体制の構築に着目した。
- これにより、就労世代や子育て世代からも、企業からも双方から選ばれるような持続的に活力のある地域づくりを目指した。

■新たな雇用創出の促進に向け名古屋都市圏・大阪都市圏に近い地理的ポテンシャルの活用に着目

- 名古屋都市圏や大阪都市圏に近い地理的なポテンシャルや、新名神高速道路などをはじめとする交通結節性、豊富な労働力などの地域資源に着目して、企業誘致、既存立地企業のマザー工場化等に取り組み、新たな雇用創出を促進するとともに、必要な労働力の確保に向けて地域一体となって取り組むこととした。

■求職・採用ニーズの包括的把握による雇用マッチングの実現

- 市内高校・大学における求職者意識調査、企業ヒアリングによる雇用ニーズ調査を実施して、求職ニーズ、採用ニーズについて包括的に把握するとともに、採用ニーズを職種、年齢等の情報からセグメント化して整理をすることで、ニーズに近い企業が協働、連携して採用活動を行うなど、企業個社では実施困難なスケールメリットを活かした採用活動の展開が可能となるよう支援を行った。
- 就職を希望する高校生と企業幹部が懇談する場として「ジョブカフェ」を開催することにより、求職者側と採用者側のニーズのミスマッチの把握やその解消を促進した。
- 名古屋市等において開催した転職・企業合同説明会等のイベントに、市内企業の紹介ブースを設置して、採用ニーズのセグメント化等の成果を活かした雇用マッチングを実施して、市内企業への雇用を確保した。
- その際、求職者に対して、企業からの採用ニーズに応じた人材育成セミナー等を実施して、効果的な雇用マッチングを実現した。

■就職支援と移住支援の一体的推進による若年層労働力の確保と人口高齢化の抑制を構想

- 移住が伴う求職者に対しては、採用マッチングの他にも、住まい情報や、出産、子育て情報を発信し、個別に相談に応じる体制を構築する計画とした。
- 移住支援においては、住まいや出産、子育てに係る情報や施策を一体的に支援する仕組みを構築し、暮らしに関わる支援をワンストップで行う体制を実現する計画とした。
- 今後、企業合同説明会等のイベント時に出張ブースを設け、雇用創出と移住促進のための各取組の連携を図る。

■「雇用・子育て・暮らし」に焦点をあてた移住促進パンフレットの作成に向けて移住者へのインタビューを実施

- 鈴鹿市で暮らすことの魅力を広く情報発信することで、鈴鹿市への移住を促進することを目的として、移住者ターゲットを20代から40代として、「雇用・子育て・暮らし」に重点を置いた情報を体系的にまとめたパンフレットを作成している。
- パンフレット作成に際して、市内移住者10人に直接インタビュー・撮影し、移住体験談を紹介するとともに、鈴鹿市で働くこと、子育てをすること、暮らすことなどを具体的にイメージできる内容を工夫している。

■官民連携を軸とする鈴鹿市雇用促進連携協議会を組織し複数事業の一体的な実施と全体最適化を実現

- 雇用、住まい、出産、子育て等の生活に関わる一体的な取組を効果的に実施するための体制として、実施手法等の戦略立案から実施・継続性確保までを担う新たな試みとなる官民連携を軸とした鈴鹿市雇用促進連携協議会を組織した。
- この協議会では、参画する鈴鹿市、三重県（雇用担当）、ハローワーク、商工会議所、地元企業、大学、高校等の各主体が、様々な角度から鈴鹿市の求職・採用に関する問題点について意見を提示し、相互に協議することにより、問題点に対する解決策を検討している。
- 協議会の導入によって、地域が総力を挙げて人材確保に向けて取り組む機運が醸成されるとともに、実施中の複数の事業が相互に連携して相乗効果を生み出せるように、内容の調整を図るなど、事業の全体最適化を実現している。
- 個社では実現困難なスケールメリットを活かした事業の実施や、外部機関による事業実施内容の評価・検証の実施などの実現が可能となった。

■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

- 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織し、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年度において、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を確認した。

ここがポイント！

- 民間企業主体の協議会を事業主体として地域企業の採用ニーズの包括的把握や職種・年齢等からセグメント化した情報整理を行い、求職者と雇用のマッチング等に取り組んだ。

地方創生関係交付金の活用事例集

まちづくり

事業名称 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～

加速化交付金

事業概要

事業費 41,344 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 江戸時代の城下町の町割りが残る高田市街地は、駅、商店街、医療機関、行政機関、教育機関など様々な都市機能が集積しているが、建物や敷地の使い勝手の悪さなどを背景とした人口流出が進んでいる。
- また、日本一の総延長を誇る雁木通り、建物内部に魅力的な意匠を持つ町家、66箇寺の寺町寺院群など多くの歴史的建造物が現存し、今日も日常生活の場として利用されている。
- 本事業では、上越市におけるコンパクトシティの核である高田市街地において、北陸新幹線開業に伴う広域交流圏域の拡大機会や、市民、民間事業者による城下町の歴史・文化をいかした新しいまちづくりや事業展開の機運の高まりを捉え、官民連携により城下町の再生を加速させ、定住促進や交流人口の増加に向けた取組を進めるものである。



新潟県上越市

【事業主体】城下町高田プロジェクト（上越市と本事業の各事業主体（民間事業者、NPO法人、一般社団法人）の計6団体で構成）

【事業内容】

100年映画館

1 まちなか居住の促進

- 城下町の町割りをいかした土地利用促進基礎調査**：空き地・空き家、雁木、狭隘道路等の現況調査、不動産市場調査、事業者ヒアリング等により土地利用促進方策の検討を行う。
- 大学生用町家シェアハウス市場化社会実験**：若者の街なか居住により地域活性化を図るため空き家の町家を大学生用シェアハウスに改修し、市場化に向けた社会実験を行う。
- 景観形成計画策定に向けた調査**：雁木通りをいかしたイベント等に取り組み商店街において、町内会を母体とする住民組織との協働により、景観アドバイスを踏まえた景観形成計画を策定する。



百年料亭

2 誘客・回遊の強化

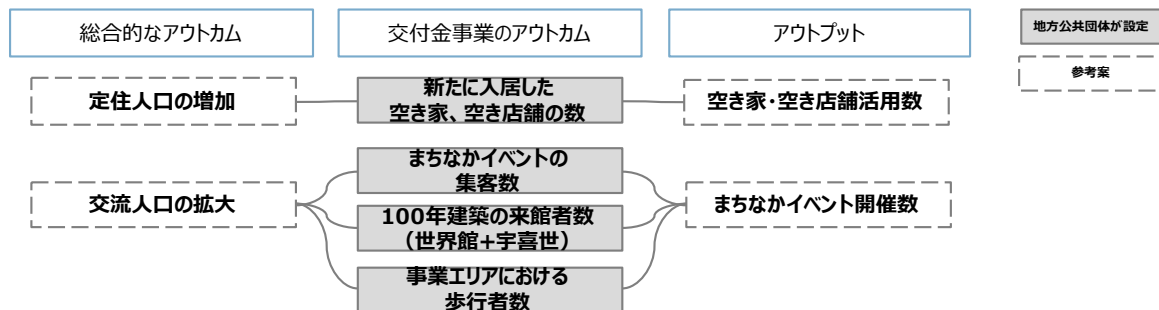
- 「100年映画館のあるまち」誘客・回遊強化事業**：日本最古級の現役映画館の話題性と人脈を活用し、広域イベントの開催やシティセールス、フィルムコミッション活動の強化を図り誘客を促進する。また、高田を題材にした映像を制作しPRを強化する。
- 「百年料亭のあるまち」誘客・回遊強化事業**：建築・料理・芸者等の料亭文化を含む「百年料亭のあるまち」ブランドを構築し、広域誘客及び市街地への回遊を強化するため、「百年料亭」の認証基準の開発と、認証基準に合致する全国の料亭とのネットワークの構築によるブランド化の推進と情報発信活動を支援する。
- 町家ビジネス創出促進事業**：専門家の助言の下、まちなか回遊促進のための町家ビジネス創出に向けた市場調査、体験コンテンツ開拓を行う。調査を通じ実施主体自らコミュニティビジネスへの展開を検討する。



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
新たに入居した空き家、空き店舗の数	3棟（1棟）	まちなかへの居住・商業機能の動向を直接的に表すものとして、空き家・空き店舗の数を使用した。直近の民間の動向を踏まえた試算をもとに目標設定した。
まちなかイベントの集客数	216,991人 (203,400人)	まちなかイベントの集客数として、継続的に上越市が調査している指標を使用した。事業実施による増加分を踏まえた試算をもとに目標設定した。
100年建築の来館者数（世界館+宇喜世）	42,309人 (43,400人)	100年建築関連の事業化に伴う、まちの賑わいや消費活動への影響を把握するため来館者数を選択した。事業実施による増加分を踏まえた試算をもとに目標設定した。
事業エリアにおける歩行者数（平日・休日の平均値）	464人 (540人)	中心市街地の交通量を把握するため、継続的に市が定点調査している歩行者数を使用した。事業実施による増加分を踏まえた試算をもとに目標設定した。

ロジックツリー



■ アンケート分析等による住民のニーズ把握によって、事業アイデアを詳細化

- 市内の大学生向けアンケートを行うなど、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街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、その後の構想検討に活かした。

■ 新たなまちの兆しとして「築100年を超える料亭や映画館」を活かした取組を着想

- 高田市街地では、平成26年に高田開府400年を迎える中で、民間まちづくり団体による歴史的・文化的な活動への機運が高まりつつあった。
- その中でも、「100年映画館・高田世界館」と「百年料亭・宇喜世」を運営する民間のキーパーソンとも連携し、広域的な誘客や、百年料亭ネットワークの構築とブランド化など、築100年を超える歴史的建築物を活かしたまちのコンテンツづくりを着想した。

■ 経済基盤を強化する取組につなげるため、将来的な町家ビジネスの展開を検討

- 街なかへの回遊促進を図り、経済基盤を強化する取組につなげるため、民間ベースでのコミュニティビジネスの創出に向けた条件・環境について検討を行った。
- 経済効果を高めるための取組とするため、観光協会・まちづくり会社・まちづくりに関わる団体とともに、各種データ分析と市場調査、体験コンテンツの造成に向けた意見交換を実施した。

■ 民間が所有する100年建築の改修・活用に対して、行政が手続や資金面で支援して事業を円滑化

- 百年料亭を運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。
- 上越市では、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ることから、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。

■ 町家の市場流通に向け、行政が改修等に先導的に取り組むことで、民間事業者の参入を期待

- 大学生用町家シェアハウス市場化社会実験では、町家を改修したシェアハウスに学生が居住し、地域との交流を通じた賑わいを創出するとともに、町家の市場流通に資するモデルとして実施した。
- 今後、町家の利活用を促進するため、市が改修を行い、建物の改修方法や留意点などを整理し、町家の活用方策を広く周知することにより、民間事業者による参入を促し、街なかへの居住を推進することとした。



町家シェアハウス

■ 100年建築を運営する民間企業やNPO法人の収益基盤を強化し、自立化を推進

- 百年料亭・100年映画館ともに、民間の経営者やNPOが運営を行っており、事業採算性の確保や事業拡大による収益基盤強化の視点が根付いていた。
- 百年料亭は大手旅行会社の観光ツアーに組み込まれて来場者が増えたことや収支の改善もあり、経済基盤が強化されている。また、世界館は映画の鑑賞料の他、イベント開催や貸しスペースなどの収入があり、今後も周辺での喫茶店開業など事業の多角化を進めて収益基盤を強化する方針であり、自走の目途が立っている。

■ 事業の担い手確保のために、起業家のマッチングなどきめ細かな対応を検討

- 100年建築（映画館・料亭・町家）や雁木など、城下町高田のレトロな空間への関心が高まる中、観光客だけでなく、新たなビジネスにつなげたい人が訪れる状況もみられた。
- このため、町家を活用した起業が促進されるよう、空き物件と起業家、ビジネスのマッチングを行うための、機動的できめ細かいサポートを検討した。

■ 地域と連携した食イベントの開催や建物周辺の清掃など、地域活動を通じて地域の理解を醸成

- 百年料亭では、地域イベントへの参加・料亭周辺の清掃・会場の提供など地域活動を通じて、地域における料亭の認知向上や経営姿勢への理解を得るとともに、近隣の寺社と連携したイベントを実施するなど地域貢献を目的とした取組を行った。

■ 各事業に参画する事業者や様々な分野の専門家を交えた効果検証を実施

- 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。
- 「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。

ここがポイント！

- 民間企業やNPOによる集客力の強化に向けた取組を支援し、ネットワーク化やブランド化など新たな事業の開始・発展に必要な環境を整備した。

事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

事業の具体化 <Plan>

事業の実施・検証 <Do>

事業の評価・改善 <Check・Action>

事業名称 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～

推進交付金

事業概要

事業費 23,068 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 平成の大合併で周辺の農山村部を中心とする13町村との合併を経てきた上越市は、上越地域の中心都市であるが、人口約20万人に対して東京都の約半分の広さの市域を有しており、人口減少社会において持続的に発展していくためには、コンパクトシティの考え方にに基づき、上越市の特性をいかしたまちづくりを推進していくことが喫緊の課題である。
- また、高田市街地では、日本一の総延長を誇る雁木通り、建物内部に魅力的な意匠を持つ町家、66箇所の寺町寺院群などに代表される個性的な街並みが現存し、今日も日常生活の場として利用され、歴史的市街地としての特性を有している。
- 本事業では、まちづくり活動の機運の高まりや、北陸新幹線開業に伴う広域交流圏の拡大機会をいかし、城下町高田の歴史・文化資産の発展的な継承・活用を通じて市街地の個性を際立たせ、上越市の都市拠点としての機能と魅力を高める取組を一体的・重点的に推進することにより「住んでみたいまち、訪れてみたいまち」を実現し、上越市におけるコンパクトシティによるまちづくりを推進する。

【事業主体】城下町高田プロジェクト（上越市と本事業の各事業主体（民間事業者、NPO法人、一般社団法人）の計6団体で構成）

【事業内容】

1 まちなか居住の促進

- 城下町の町割りをいかした居住促進
- 不動産市場での町家の流通促進

2 街を支える経済基盤の強化

- 二つの「100年建築」を核としたブランド構築
- まちなか回遊の拠点エリア及び拠点施設の整備
- まちなか回遊促進に向けた魅力と仕組みづくり
- 城下町の魅力を磨く景観形成の促進
- ビジネスタウン高田の推進

3 街に活力を生み出す新しい交流の促進

- 地域間交流の促進
- 地域内交流の促進

4 多様な担い手の連携・協働を促進するプロジェクトマネジメント

- 事業推進計画の策定
- 城下町高田プロジェクトの運営
- 多様な担い手をつなぐプロジェクト推進員の設置

高田の雁木

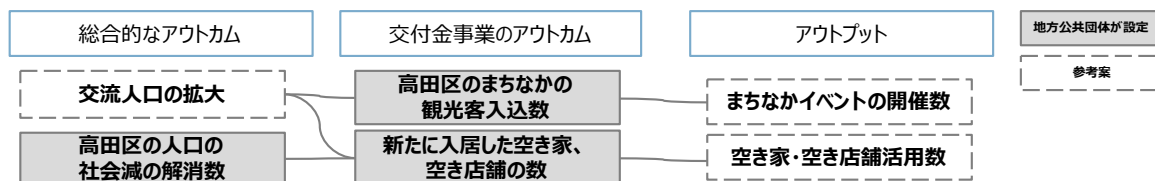


個別項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
【1】 まちなか居住の促進	土地利用促進基礎調査		→		
	民間活力による城下町らしい街の再生のモデル展開		→		
	大学生用町家シェアハウス市場化社会実験		→		
【2】 街を支える経済基盤の強化	二つの「100年建築」を核としたブランド構築		→		
	まちなか回遊の拠点エリア及び拠点施設の整備		→		
	まちなか回遊促進に向けた魅力と仕組みづくり		→		
	城下町の魅力を磨く景観形成の促進		→		
	ビジネスタウン高田の推進		→		
【3】 街に活力を生み出す新しい交流の創出	地域間交流の促進		→		
	地域内交流の促進		→		
【4】 多様な担い手の連携・協働を促進するプロジェクトマネジメント	推進計画策定		→		
	城下町高田プロジェクトの運営		→		
		多様な担い手をつなぐプロジェクト推進員の設置		→	
				定住人口増	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～
				交流人口増	

KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
高田区の人口の社会減の解消数	150人/年 (4人/年)	H22～26の平均値(△192/年)からの削減数を設定した。事業実施による解消分を踏まえた試算をもとに目標設定した。
高田区のまちなかの観光客入込数	30,329人 (17,829人)	まちなかイベントの集客数として、継続的に市が調査している指標を使用した。事業実施による増加分を踏まえた試算をもとに目標設定した。
新たに入居した空き家、空き店舗の数	3人/年 (1人/年)	まちなかへの居住・商業機能の動向を直接的に表すものとして、空き家・空き店舗の数を使用した。直近の民間の動向を踏まえた試算をもとに目標設定した。

ロジックツリー



■ RESASやアンケートを活用して来街者を分析し、地域の現状を共有

- まちの回遊性を向上させるため、RESASやアンケートを活用して来街者の属性や行動を分析し、誘導方法などを検討した。
- 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・定性的に把握し、商店街による自発的な販売戦略の意見交換を行った。
- また、庁内でもRESASの使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、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。

■ 町家の保存取得などハード面を担う民間団体と、町家を活用したソフト面を支援する行政で役割を分担

- 民間の動きとして、地域での積極的な情報収集や人脈により、町家を安価に取得して保存する活動を行っているまちづくり団体があり、町家活用の中心的な存在となっている。
- 他方、行政は、町家を活用して事業を行おうとする移住者や進出企業の相談窓口となっており、移住や起業に向けたマッチングなど、新たに起業を志す人に対して助言ができる体制を構築し、ソフト面での支援を進めている。

市所有の100年町家



町家の活用事例：オフィス



■ 城下町におけるビジネスタウン構想を推進

- 地域にゆかりがある首都圏の企業のサテライトオフィスをモデルケースに、更なるソフト面の支援策を検討するため、サテライトオフィス社員を対象にしたモニタリング調査を実施した。
- また、城下町の暮らしを伝え、また、企業誘致のためのPRツールを制作し、次年度（2年目）以降の本格展開に向けた体制を整備した。
- その結果を活かし、首都圏の企業が持つニーズに合致した誘致計画の検討を行った。

■ 内容や進捗が異なる事業群を市が個別にフォローすることで進捗を管理

- エリア内で複数プロジェクトが進行しているため、月1回程度の会合やメール活用により、全体の進捗や方向性を確認した。
- 個別プロジェクトで内容や進捗が異なるため、上越市がそれぞれの関係者を訪問するなどして、機動的なプロジェクト運営と進捗管理を行った。

市民によるおもてなし



町家の活用事例：カフェ



■ 事業推進に向けた課題として、人材の発掘や支援体制の不足を認識

- これまでの加速化、推進の両交付金の事業を振り返った際に、町家活用に関する市民意識が変わりつつあるが、町家を活用した取組を広く浸透させるには、町家を活用するプレイヤーの発掘や店舗等の事業化に課題があることが分かった。
- 事業化が進まない要因として、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出が生じていることや、空き家を活用した人材の発掘や支援体制が十分でない点が確認された。

■ 空き町家の流通促進とリノベーションを通じたまちの担い手育成を次年度以降の計画に盛り込む

- それらを解消するため、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街の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。

ここがポイント！

- 町家の取得・保存などハード面は民間事業者、活用に向けたソフト面の支援は行政という役割分担で、それぞれが得意な分野を活かした実施体制の構築を目指す。

事業名称 「賑わいの青空市」を核とした矢掛江戸時代の町並み再現事業

加速化交付金

事業概要

事業費 39,141 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 矢掛町は、江戸時代に旧山陽道の宿場町として栄えた町であり、当時参勤交代で大名等が使用した本陣・脇本陣の両方が国指定の重要文化財として残っている。本陣・脇本陣がある商店街通りには、江戸時代からの建物が数多く残っており、時代を感じさせる町並みがある。
- しかし、近年、若者の減少や後継者不足の問題により商店街には空き家が増加し、その賑わいが失われつつある。このため、江戸時代の町並みを再現し、観光客を誘致することで商店街の活性化を図ることとした。

【事業主体】青空市実行委員会（株式会社やかげ宿、認定農業者、町内7地区の出店団体、備中西商工会で構成）

【事業内容】

1 賑わいの青空市事業

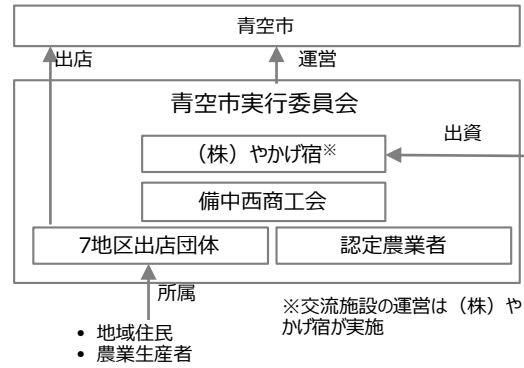
- 青空市実行委員会の主導により、町内7地区から出店を得て、江戸時代の商人を意識して実施する「賑わいの青空市」を商店街通りにおいて定期的に開催する。民間団体、地域住民への出店呼びかけを行政が実施し、民間主導による青空市実行委員会が青空市の事務及び管理運営を行う。

- 出店に必要な TENT・物置等の備品購入
- 販売競争を特産品開発につなげるため民間事業者の商品の開発・改良にかかる費用の支援
- 民間団体が実施するおもてなしの向上に資する事業の支援
- 民間団体、地域住民の青空市での生産販売の経験を直接町内での起業につなげるため、有効活用できる空き家を調査・抽出し、空き家を活用した新規創業を支援（店舗の紹介、助言等）
- 青空市を民間主導で盛り上げてもらうため、民間団体からの事業提案を募集し、優秀な提案事業を官民協働で実施

2 町並み向上事業

- 江戸時代の町並み再現を景観の観点からも実施する。具体的には、「本陣・脇本陣がある商店街通りの無電柱化」及び「町並み全体を道の駅として捉える新たな整備構想」の検討を行う。
- ソフト面では商店街における日曜朝市を実施、ハード面では商店街通りの無電柱化と、町全体を道の駅と捉える整備構想を推進する。
 - 無電柱化を進める可能性の調査業務として、実施可能と想定する整備手法の基本検討及び住民アンケートの実施
 - 再現した江戸時代の矢掛の町並みに人を呼び込む手法として、「町並み全体が道の駅」をコンセプトに、その構想を検討

プロジェクト実施体制



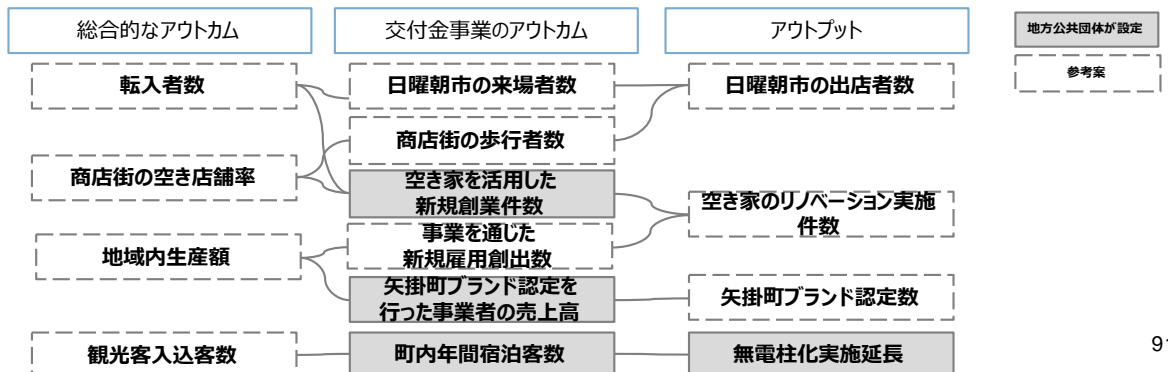
青空市開催時の様子



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
町内年間宿泊客数	6,147人 (7,000人)	宿泊客数は、町内唯一の宿泊施設である矢掛屋の宿泊者数と同義で、町への訪問者数を図るために設定。1日平均20名の宿泊客を想定（全客室15部屋）。最終的には1日平均30名を目指す。将来的に新たな宿泊施設の開業を期待できる水準と考えて目標値を設定した。
矢掛町ブランド認定を行った事業者の売上高	-9% (3%)	ブランド認定品を行うことで事業者の売上拡大につながることを意図して指標を設定。年間1.5%の売上高増を想定しており、本年度の目標値は3%とした。最終的には10%増加を目指している。
空き家を活用した新規創業件数	7件 (2件)	空き家を活用した支援の効果を直接測定するために設定した。年間1件の新規創業を想定し、最終的には5年間で5件増加することを前提に目標を設定した。
無電柱化実施延長	0m (0m)	商店街の景観整備のために、無電柱化の延伸を検討しており、その進捗確認のために指標を設定した。現時点では無電柱化のニーズ調査を進めており、将来的な実施を想定している。

ロジックツリー



■ 従前からのヒアリングやアンケートなどの定期的な町民ニーズ把握の仕組みを活用

- 町民のニーズ把握のために、各地区で定期的に住民ヒアリングやアンケートを行っており、住民の要望を事業の着想につなげやすい環境があった。本事業も住民からの提案がきっかけとなった。
- 人口減少やまちの衰退という問題意識を、町役場内や議会とも共有することで、空き家の買い上げなど必要な取組を明確化
 - 庁内や議会にも人口減少やまちの衰退という問題意識が共有できていたことで、行政による「実施主体である株式会社やかげ宿への出資」や「空き家の買い上げ」など課題に応じた必要な取組を明確化し、関連する手続や承認をスムーズに行うことができた。

■ 日曜朝市では出店呼びかけを行政が、運営管理を民間が行う役割分担をし、機動的な実施体制を構築

- 日曜朝市における官民の役割分担を明確にした。民間団体や地域住民への出店呼びかけは行政が、日曜朝市の管理運営は民間主導の実行委員会が担った。実行委員会は（株）やかげ宿が中心となり、農業生産者、町内7地区の出店団体、備中西商工会、民間企業などで構成した。地域の旅行会社や地域おこし協力隊など様々な参加者に事業への協力や意見を出せる機会を与えることでノウハウを得た。
- 歩行者天国の運営やテント設営などの会場準備・片付けは商工会の下部組織である「やかげまるごと観光隊」が協力した。人手がかかる部分にこの団体がボランティアで参加することで、人件費をかけずに機動的に動ける組織体制ができた。
- 推進主体に民間企業の経営者を招聘し、収益やコストパフォーマンスを重視した運営体制を構築
 - 事業の運営には経営の目線を取り入れた。具体的には、やかげ宿が設立された際には、民間の経営のノウハウを取り入れるために町長の勧誘により民間企業の経営者が専務に就任した。社長には町長が就き、実質的な経営は専務が行った。百貨店の役員であった専務の経験を活かし、採算性の向上や集客などの取組を行った。
 - やかげ宿の自主事業にはイベント運営、土産物の販売、喫茶店がある。空き家を改修した交流館で実施するコンサートなどのイベント等で年間2,500万円程度の収入があった。イベントがきっかけとなりリピーターになる人が多く、集客効果が実感された。
 - また、イベント自体はボランティアが運営しており、人件費も抑えることができた。

■ 日曜朝市における地域との交流を契機とした、事業の担い手となる移住者や起業家の確保

- 朝市をきっかけとして町外からの移住希望者を呼び込み、町で起業する人を支援した。観光客向けイベント「ザ・のみぎりズム」に参加した町外のグループが、日曜朝市にも参加し、出店をきっかけに商店街通りでのチョコレート工場と店舗の出店を検討するようなケースもあった。
- 朝市への出店を経て地元の人とのつながりができることが移住への足掛かりになった。また、テストマーケティングを兼ねて出店する人もいた。販売して反応が良かった場合には町に店舗を構える人もおり、朝市が移住者や地域の担い手確保・育成としても機能した。

■ 受益者以外の事業者への丁寧な説明や不満の吸い上げによる事業への協力取り付け

- 事業継続には地域全体の協力が不可欠であるものの、商店街を構成する商店等の中でも観光客増加の恩恵を受けるのは1割程度であり、協力を得にくかった。また農業生産者も儲けが期待できない日曜朝市の出店には消極的であった。日曜朝市への参加呼びかけのため行政の担当者が足繁く地域の自治会や公民館等に通い、町内7地区に対する事業の説明と協力依頼を行い少しずつ理解を得ていった。
- 同時に商工会などを通じて事業者や住民の不満や意見を吸い上げる場を設けた。鬱憤が溜まっていた事業への協力が取り付けられないため、地域の経営者からもこまめに話を聞いて関係を築くことも、事業を途切れさせないためには重要であると考えて取り組んだ。
- 立ち上げ期には個々の住民までの協力が得られず苦労していたが、丁寧な説明や働きかけを行うことで参加者が増えていった。日曜朝市への出店数は当初は20店舗だったが、事業開始後の1年間で40店舗にまで増えた。

■ 日曜朝市を地域の祭り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加者を確保

- 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。
- 高齢者が手づくり野菜を販売したり、若者が手づくり小物を出店したり、儲けよりも楽しむ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。参加することで知り合いがでたり、つながりが生まれることで新たな参加者がやってくる好循環が生まれた。

■ 自治会、公民館、地域おこし協力隊や町外の経営者などの様々な人材を集め事業を多角的に評価

- 日曜朝市の実行委員会の委員や、自治会、公民館、地域おこし協力隊の代表者等が参加し、取組の改善について定期的に話し合いを行った。町外の経営者も参加し、地域外から客観的に事業を見るなど、様々な視点から事業の改善点を洗い出した。

ここがポイント！

- 民間主導の青空市実行委員会が日曜朝市の管理運営を行い、行政が出店呼びかけを行う等、明確な役割分担を行うことで、実施主体の負担を軽減した。

事業名称 リノベーションまちづくり促進事業

加速化交付金

事業概要

事業費 9,026 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 市内中心部の商店街は、空き店舗が増加し、まちなかの人口が急激に減少している。現在も、まちのシンボルである重要文化財丸亀城や、金毘羅参りの五街道の1つ丸亀街道など歴史文化遺産がまちなかに点在しており、築城400年を超える城下町や金毘羅参りの街道の面影を残す町並みを活かして、まちなかを再生することを目的とする。
- 既存のストックを今の時代に合った形で有効に活用するための一手法としてリノベーションを用いる。リノベーションに必要な人材が発掘・育成を通して、新しいビジネスチャンスやにぎわい創出につながり、まちなか再生が自立的に行われることを目指す。

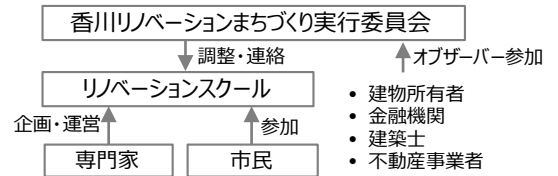
【事業主体】香川リノベーションまちづくり実行委員会（丸亀市、金融機関、建築士、不動産事業者等）

【事業内容】

官民協働型のリノベーションまちづくりの促進のため、以下の事業に交付金を充当する。

- リノベーションスクール開催等の経費
- リノベーションスクールの開催を契機として、「香川リノベーションまちづくり実行委員会」を中心に継続的にリノベーションまちづくりの機運の醸成を進め、実践につなげていくとともに、将来的な民間のまちづくり会社の結成を目指した体制整備を行う。
- 具体的には、民間主導でリノベーションまちづくりを進めていくために必要な人材の発掘（育成塾）や不動産オーナー等への啓発のための講演会、空き家見学会などを定期的に開催する。
- スクール開催後のフォローアップ等に係る経費
- リノベーションスクール開催準備経費

プロジェクト実施体制



リノベーションスクールの開催概要

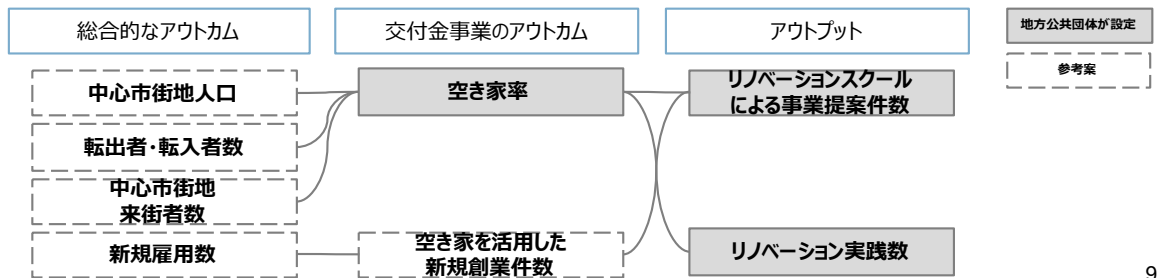
リノベーションスクール開催時の様子



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
リノベーションスクールによる事業提案件数	3件（3件）	リノベーションスクール実施後、直ちに目に見える成果として、事業提案件数を指標とした。また先行地方公共団体の取組を参考にして、リノベーションスクールによってまずは3つの事業提案を生み出すことを第一段階の目標としている。
リノベーションの実践数	0件（1件）	リノベーションまちづくりを進める上では、事業を生み出していくことが重要である。リノベーションまちづくりの成果となる事業化の案件数を目標とし、事業化には時間も要し容易でないことも考慮して、目標値は1年に1案件として設定した。
空き家率 (住宅・土地統計調査より)	20%（15%）	リノベーションまちづくりの浸透により、空き家や空き店舗を活用した事業創出を期待しているため、空き家率を指標とした。なお、全国的に見て空き家率の高い香川県で、丸亀市の空き家率は高い水準にあり、全国平均並みに下げることが目標とした。

ロジックツリー



■ 中心市街地衰退の危機意識に基づき地域住民・商店街と議論を重ねることで、空き店舗の再生に取り組むことを明確化

- 中心市街地では長年、商店街のシャッター通り化が進んでおり、30年前に再開発事業が頓挫して以降は衰退が継続していた。空き家の増加・商店街の衰退には官民ともに危機意識を持っており、官民ともに衰退を食い止めるために何かをしなければならぬという共通の危機意識を持っていた。そこで、様々な場に対応策を議論することで、改めて空き店舗の再生という取り組むべき課題が再認識され、事業の機運を高めることができた。

■ 空き家リノベーションの先進事例を持つ地方公共団体や実績を持つ民間企業から地域にないノウハウを習得

- 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、その経験を基に事業構想を組み立てた。外部の勉強会に参加することで、市の内部にはない知見を取り入れることで新たな発想につなげることができた。
- 丸亀市でスクール運営をする際に、全国でリノベーションスクールの事業を展開している株式会社リノベリングの参画（委託契約）を得て、専門知識を有する者を含めた「丸亀市リノベーションスクール実行委員会」を設立し、事業の計画立案を行った。ノウハウと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。

■ 地域の不動産所有者や仲介事業者、金融機関等と連携したワンストップ起業支援体制の検討

- リノベーションの対象とする物件は、所有者からの申し出によって登録しているため、対象物件の数を増やすことが課題であった。しかし、所有者がスクールなど事業に参加する機会が少なく、対象物件の確保に苦慮した。
- 中心市街地の空き店舗を、個別の開発ではなくまち全体で取り組めるように、開発事業者や仲介事業者と連携した体制構築を進めた。不動産仲介事業者を体制に含めることで、所有者と借主となる実行者をマッチングできる体制を整えることを狙いとした。
- また、空き家を活用した事業を開始する上で改修費用や開業費用の調達が課題となっているため、事業に関して地域の金融機関との連携を検討した。

■ リノベーション物件の管理や改修、運営、入居者募集等を一体的に行う組織の設立による自立した運営

- 事業の自立性確保を見据え、家守会社（エリアマネジメントの担い手）をつくり、改修から運営までを一体的に進められる体制構築を進めた。それによって、エリア全体で自発的に物件の登録から起業者のマッチング、改修などの事業を行える状態を目指した。
- そのため、リノベーションスクールでは、家守会社の担い手となるまちづくり人材の育成も視野に入れた。

■ リノベーション物件を活用した起業家確保のために、地域内外のリノベーション経験者にアプローチ

- リノベーションスクールでは熟度の高い事業提案が出ており、物件オーナーの理解も得られているが、実際にリノベーションを行い、建物を活用して事業を運営する「事業の担い手」が見つからないことが課題となった。
- 担い手となる起業家を確保するために、市内だけではなく県全体の古民家改修やリノベーションの経験者にアプローチして参入を促した。その結果、市外からリノベーション実施や経営の担い手となる人材が事業に参画するようになった。

■ リノベーションによるまちづくりの方針を広く知らせることで、リノベーションによる新規店舗開業等を誘発

- 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事業実施の機運を高めた。
- 商店街以外でも空き倉庫をリノベーションしたクラフトビールの工場・店舗が開業するなど、交付金事業の間接的な効果による新規事業も現れるようになった。

■ まち歩きイベントやワークショップなどを通じたまちづくりに対する地域住民の参加機会づくり

- 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、リノベーションまちづくりライブ（計3回）とまち歩きイベント（1回）を開催した。リノベーションスクール後も、関連イベント（1回）やまちづくりを考える会議（月1回）の発足など、機運の醸成に繋がる取組を継続し、市民参加の機運向上に向けた取組を推進した。
- リノベーション時のボランティアスタッフの参加等、市民の参加を促すことで、事業を進める上での地域の理解醸成や人手確保を行った。

■ リノベーションの先進事例を持つ地方公共団体との情報交換による事業の改善点の発見

- 「丸亀市未来を築く地域戦略会議」における、地方創生全般の観点からの検証や他の先進地方公共団体等と意見や情報の交換を行い、事業の改善点等を明らかにした。

事業名称 「小さな拠点づくり」プロジェクト（中山間地域・離島対策）

推進交付金

事業概要

事業費 337,291（千円）

【事業の背景・経緯】

- 島根県の中山間地域等の人口は、1960年の約55万人から減少傾向が続いており、団塊とその前後の世代が概ね80歳となる2030年頃には約25万人まで減少する見込みである。この頃には、地域の担い手（リーダー）である50歳から60歳代の年齢層の大幅な減少など、人口減少に伴う複数の問題が深刻化し、地域コミュニティの存続自体が危ぶまれる可能性がある。
- そこで、個々の集落を超えたより広いエリアでの日常生活機能の一定の集約化を図る「小さな拠点づくり」を進めることにより、安心して住み続けられる中山間地域の実現を目指す。

【事業主体】中山間地域対策プロジェクトチーム（県庁各課、地方機関の地域振興担当、中山間地域研究センター、ふるさと島根定住財団）

【事業内容】

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
1. 地域への支援体制の強化	中山間地域での継続的な生活が可能となるよう、公民館エリアを基本に住民主体での地域運営の仕組みづくりを推進するために必要な支援体制等を整備	プロジェクトチーム運営					
		中間支援組織（NPO等）の育成支援					
2. 生活機能の確保	地域を担う人材の育成や買い物・介護等の生活機能を維持するための取組を市町村と共に支援	公民館を核とした人づくり・地域づくり支援					
		公民館エリアにおける拠点整備支援（5エリア） 中山間地域で訪問入浴介護等を行うための車両整備支援					
3. 生活交通の確保	中山間地域において、地域生活交通の再構築を図る市町村に対する支援	実証運行・実行計画策定					
		車両購入、関連施設整備					
4. 地域産業の振興	①集落営農体制強化スピードアップ事業 地域に密着した小さな起業を含めた経営の多角化を支援し、地域の人材が活躍できる仕事の創出や地域外の新入人材を呼び込み、地域の活性化を担える地域貢献型集落営農法人の育成を推進	地域貢献型集落営農育成・確保支援					
		地域貢献活動・経営多角化支援					
		広域連携法人支援					
		フォローアップ支援					
	②地域商業等支援事業 中山間地域等において、開業・事業承継、買い物不便対策に資する事業、商業振興に繋がる施設整備、人材育成等への取組を市町村と共に支援事業	小売店等持続強化事業					
		移動販売・宅配支援事業					
		商業環境整備事業					
	③事業承継総合支援事業 地域の経済を支える小規模・中小企業の事業を維持するため、事業承継に関する啓発やアドバイザーの派遣、事業承継を契機とした人材育成等の体制整備や新商品開発等の経営革新に向けた取組を支援	業界が行う事業承継へ向けた課題への取組や計画作成支援					
		商工会への人員配置支援や専門家派遣による事業承継促進					
		事業承継を契機とした新たな取組に対する支援					

「小さな拠点づくり」推進事業の全体像

情報の提供
 ・「しまねの郷づくりカルテ」による人口推計データ・先進事例等の提供

話し合いの場
 ・公民館等連携スタッフ（3名）による地域での話し合いの場づくり

「人」の支援
 ・県プロジェクトチームによる現場支援
 ・市町村による現場支援
 ・民間のノウハウ活用

「経費」の支援
 ・地域の活動（計画づくり、先進地視察等）・「要」の人材配置（地域活動の事務局など）への支援
 ・生活機能の確保（地域運営スーパー、配食サービスなど）・地域産業の振興（産直市開設など）への支援
 ・拠点整備（廃校等を改修し、地域の生活サービス・交流の拠点施設整備）への支援

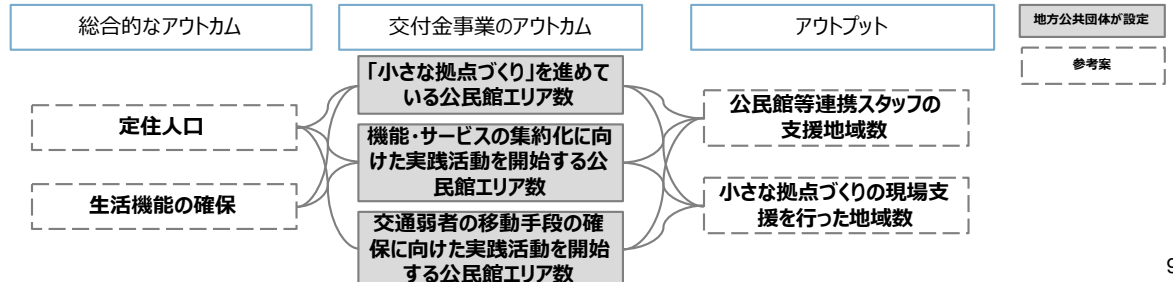
【事業内容】出雲市佐田町で実施する具体的事業 事業主体：NPO法人スサノの風

- 須佐と窪田の2つの小学校区（公民館エリア）で、小さな拠点づくり委員会の組織化、モデル地区の形成、情報提供・啓発事業を展開
- 佐田自治協会をベースに、小さな拠点づくりに取り組む委員会を組織
- 今後は住民アンケート等を通じて地域のニーズを把握し、小さな拠点づくりに必要な機能や将来のビジョンづくりを実施予定

KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 （直近年度目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
「小さな拠点づくり」を進めている公民館エリア数	41件（25件）	中山間地域活性化計画の中で重要となる事業の効果を測るための指標として設定した。平成31年度までに150エリア（時点）を目標値として設定している。事業開始前52エリア→平成31年度末150エリア、100エリア増分を計画期間内に割り振った。県内公民館エリアは236エリア（中山間計画策定時225エリア）あり、およそ2/3にあたる150エリアを目標とした。
機能・サービスの集約化に向けた実践活動を開始する公民館エリア数	12件（13件）	買い物、金融等の日常生活に必要な機能・サービスを集約する取組が行われたエリアをカウントするための指標として設定した。中山間地域活性化計画の中で、平成31年度までに50エリア（時点）を目標値として設定している。事業開始前0エリア→平成31年度末50エリア、50エリア増分を計画期間内に割り振った。
交通弱者の移動手段の確保に向けた実践活動を開始する公民館エリア数	25件（18件）	移動手段の確保に関する取組が行われたエリアをカウントするための指標として設定した。中山間地域活性化計画の中で、平成31年度までに70エリア（時点）を目標値として設定している。事業開始前0エリア→平成31年度末70エリア、70エリア増分を計画期間内に割り振った。

ロジックツリー



■ 県が地域の現状や将来の動向を定量的に分析できるデータとツールを用意

- 県が人口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詳細に推計分析できるツールとして活用した。
- 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、事業の着想に貢献した。

■ 商品開発講座の講師として招いた民間の専門家の助言指導により、地域に不足しているノウハウを伝授

- 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」には、民間専門家を講師として招いている。
- 委託さ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た。講座を通じて開発された商品が販売にまで至る例もあった。

■ 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、様々な分野の取組を横断的に実施

- 小さな拠点づくりのためには様々な分野の施策に一体的に取り組む必要があるため、県がプロジェクトチームを組織し、横串が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、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。
- これとは別に市町村による現場支援として、市町村の職員や地域おこし協力隊のメンバーが事業に参加している。
- 県は市町村が現場支援の人材を雇用した場合に補助を行い、小さな拠点づくりのための現場支援体制の構築をサポートしている。

■ 地域からの信頼や事業の持続可能性を重視して、地域と関係の深い中間支援組織を選定

- 地域ごとの小さな拠点づくりの担い手となる中間支援組織は、県が公募を行い選定している。NPOなどの団体が対象となるが、地域との関係が築けているか、地域支援を着実に実行できる体制があるかなどの質を担保するための条件で審査した。
- 小さな拠点づくりは地域に対する説明が必要な面も多く、地域からの信頼が不可欠となる。こうした条件を設け、地域と関係の深い団体を中間支援組織に据えることで、地域との話し合いを通じて拠点づくりを進めることができた。

■ 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理解を醸成

- 「小さな拠点づくり」の概念は地域に理解されにくいいため、地域のリーダーや住民への説明、事業への参加要請は慎重に行った。
- 出雲市佐田町の公民館エリアでは、自治協会を推進母体とするため、自治協会長に小さな拠点の先進的な事例であるあば村（津山市）の現地視察を呼びかけた。視察によって、実際に住民自治の仕組みが機能している様子を見て、自分たちの地域でも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、住民の意見交換会や広報誌への記事掲載、活動紹介のパネル展示など住民向けの理解醸成を行った。また、若手を中心に町のビジョンを議論する「地域リーダー養成講座」を開催し、町の現状や将来の在り方を共有した。
- こうした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という機運が醸成された。
- 地域のリーダーと住民の両方から事業への理解を得ることで、時間は要したが当初のイメージ通り、地域の各団体や住民の連携によって推進母体を構築できる段階まで至った。

■ 県の職員が各公民館に足繁く通い、地域住民の話し合いの場づくりを支援

- 「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。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。

■ 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

- 小さな拠点づくりに取り組む地域に対して、市町村の担当者が随時訪問し、進捗確認や改善点の洗い出しを行っている。
- また県では、地域や市町村から改善点などについて意見を聴く場を設定しており、3か月単位で進捗や収集した意見を議会に報告している。これらの取組によって、地域の困りごとを迅速に集めることができ、改善のサイクルを早めることができた。

■ 県や専門家が地域を訪問し、課題分析や改善計画の着実な実行を支援

- 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、改善策を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。

■ 住民全員を対象とした意識調査で、隠れたニーズまで詳細に把握

- 出雲市佐田町の公民館エリアでは、これまでは意見交換会で意見を吸い上げていたが、参加者は高齢者が中心で若い人たちの声が集まりにくかった。そのため、住民が求めていることとミスマッチがあるのではないかと懸念があった。
- そこで全町民（中学生以上の3,000人程度）を対象にした意識調査を実施し、普段意見を発しない人のニーズを明らかにすることで、地域が本当に必要としていることを明らかにする予定である。

ここがポイント！

● 小さな拠点づくりを着実に進めるため、県や関係団体のプロジェクトチームや市町村による現場支援、民間専門家の派遣など、現場に対する人やノウハウの支援を積極的に行っている。

事業名称 来てみて岡山！地域を支える人材応援プロジェクト発展版
～生き活き拠点の形成等による地域活性化応援事業～

推進交付金

事業概要

事業費 23,166 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 岡山県の県土の約75%を占め、全人口の約30%が在住している中山間地域等においては、農林水産業の担い手の減少や買い物や通院に必要な生活交通網の弱体化が進んでいること等から、10年で8%減と人口減少が著しく、高齢化率も30%超となっており、人口流出に歯止めをかけ、移住・定住を進めるなどにより人口減少問題を克服することが喫緊の課題となっている。
- 県では、複数集落で支え合う「おかやま元気！集落」の取組等を推進しており、一定の成果を挙げている。しかし、人口減少に歯止めがかからず、中山間地域等をはじめ、中山間地域等以外の地域においても、商店や診療所、ガソリンスタンド等日常生活に必要なサービス機能の確保が困難となっている集落・地域も発生している。
- これらの課題に対し、生活サービス機能を一定エリア内の拠点に集め、周辺集落や中心都市とを公共交通ネットワークで結ぶことで、必要な機能の維持・確保を図り、安心して暮らし続けていくことができる地域とする「小さな拠点」の形成を促進するための取組を行う。

【事業主体】岡山県、市町村、NPO、大学等

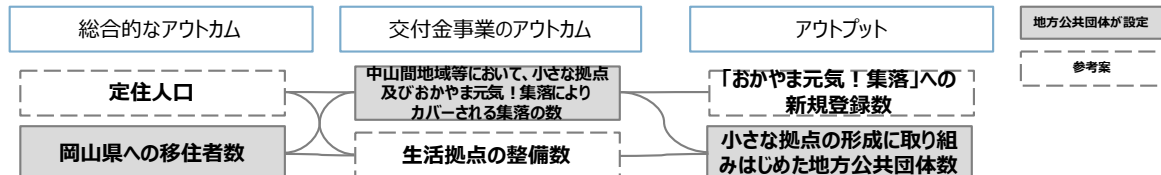
【事業内容】

事業内容		概要	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
地域課題を解決する「小さな拠点」の形成と地域活性化の応援	市町村が取り組むソフト・ハード事業・計画作成	ソフト事業例：コミュニティビジネスによる買い物支援、地域特産品開発、公共交通ネットワークの検討・調査、車両購入、実証運行など ハード事業例：廃校舎等を改修し、特産品加工・提供施設やコミュニティビジネスの事業所等として活用					
	生き活き拠点形成支援事業	普及啓発のためのセミナー開催					
	市町村向け研修等による取組の加速化	小さな拠点の形成に取り組む市町村を支援する。					
	拠点形成に向けた専門人材による支援						
	古民家を活用し、交流機能を備えた宿泊施設の整備						
	介護及びワカモノ・移住者向け仕事創出ヘルパー人材研修の実施						
中山間地域等活性化特別応援事業	村民の生活自立再生のためのモデル的生き活き拠点形成事業【新庄村】	村内循環ワゴンの運行					
	道の駅における特産品発掘・商材開発	小さな拠点の県内モデルを構築し、当該拠点に移住者を呼び込む。					
	移住者の就業・定住に向けた農地山林データベースの構築						
	市町村が取り組む地域活性化支援	「おかやま元気！集落」等の自立に向けた取組等に対して支援する。					
県外からの移住・定住促進	移住フェアの開催						
	岡山移住1万人プロジェクト	首都圏等への相談窓口設置 専門職員の配置					
	「いいね！地方の暮らしフェア」等広域連携フェアの開催	情報発信の充実・強化や専門職員の増員により、小さな拠点等への移住を促進する。					
	地域との“つながる人”づくり強化事業	サテライトオフィス誘致					
地域課題の発見及び若者の県内定着の促進	サテライトオフィス開設に取り組む市町村への支援	就労の場づくりや移住者のフォローアップ等により、定住につなげる。					
	任期満了後の地域おこし協力隊の活用支援	移住者のフォローアップや地域おこし協力隊の活用支援等により、小さな拠点等への定住につなげる。					
	大学等の研究活動支援	大学と連携した地域課題の研究により解決手法を提案する。また、研究活動を通じて、郷土愛等を醸成し、県内定着へつなげる。					
地方創生をリードする人材の育成と支援体制の整備による地域活動のサポート	地域課題発見・研究事業	課題をまとめたレポートの作成支援					
	地域協働支援センター事業	高校生の活動（調査・分析・バスの借上）支援	高校と地元企業等との連携により、地域の魅力や課題を発見し、郷土愛等を醸成し、県内定着につなげる。また、活動内容を企業等へ還元する				
	地域力向上支援事業	高校生の活動内容をまとめるアドバイザー設置					
地域協働支援センター運営	人材育成・ネットワーク構築を担う中間支援組織を設置・運営する。						
テーマを絞り込んだ情報発信ツールの構築、養成講座の実施等	地域活動を支援する団体と情報共有し、各種資源と地域とを結びコーディネーターを養成する。						
事例集の作成、実践型講座の実施等	成功事例の普及、各種資源と地域とを結びコーディネーターの養成						

KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
中山間地域等において、 小さな拠点及び おかやま元気！集落により カバーされる集落の数	64集落 (75集落)	日常生活に必要なサービス機能を集約する「小さな拠点」の形成や「おかやま元気！集落」の取組により集落機能の維持・確保を図っているため、支援制度の活用によりカバーされる集落の数を目標に設定した。目標数値は「おかやま元気！集落」として登録されている集落の構成集落数や各年度の新規登録数等を勘案し設定した。
小さな拠点の形成に 取り組みはじめた 地方公共団体数	4市町村 (3市町村)	県の支援制度の活用等により小さな拠点形成に取り組む市町村の数は事業の効果を直接的に測ることが可能なため目標に設定した。目標数値はおかやま創生戦略（H27～H31）に定める小さな拠点形成に取り組む市町村数の目標15市町村から年平均3市町村と定めた。
岡山県への移住者数	2,773人 (2,000人)	各種移住・定住施策により地域に賑わいを取り戻すことが重要であり、直接的な効果を測ることができる移住者数を目標に設定した。目標数値はおかやま創生戦略（H27～H31）に定める移住者数1万人から年平均2千人と定めた。

ロジックツリー



■ 中山間地域に対するアンケートや意見交換会を行い、地域のニーズに即した事業を立案

- 中山間地域の課題把握のために、岡山県で「中山間地域等集落状況調査」「買い物状況に関するアンケート」を実施し、中山間地域等において就労対策、医療・介護等への支援が必要であるという結果を得た。それを基に、地域課題の解決に向けた事業を構築した。
- 新庄村においては、アンケート調査に加え、地区意見交換会や村内識見者等で構成する策定委員会で地域の声を集めた。その中で、宿泊施設整備や農地データバンク構築を要望する声があり、今回の事業の立案につながった。
- また、新庄村の道の駅に対する要望では、「生鮮食品が買えること」、「弁当や総菜が買えること」、「商品配達サービスがあること」などの声が多かったため、道の駅の改修工事に併せ、住民向けの日用品販売や農産物直売機能等の商業機能を強化する計画を盛り込んだ。

■ 大学や企業、NPO等の外部人材が中山間地域支援に参画することで、外部の視点や地域活性化等のノウハウを活用

- 岡山県では、従前より地域おこし協力隊などの外部人材の受入れを積極的に行っており、外部の視点を重視していた。中山間地域の活動支援では大学、企業、NPO、地域おこし協力隊等に協力を依頼し、各自が持つ情報や地域活性化、商品開発、6次産業化等のノウハウを活かして事業を練り上げた。
- 新しい発想を出すことに苦労していた地域においても、こうした外部人材の受入れによって事業の具体化につながる発想が出せるようになった。地域の中だけでは考えつかないようなことを提案してもらえるため、事業の幅を広げる効果があった。
- 外部の団体が作成した成果物を他市町村等に横展開することで、移住・定住対策など共通した地域課題の解決の参考とした。

■ 民間企業の経営層経験者を実施主体に据えることで、事業の拡大や雇用創出を実現

- 新庄村における事業受託者で道の駅を運営する(株)メルヘン・プラザの統括マネージャーは食品製造販売業の取締役経験者で、採算性を意識した経営を行っている。道の駅は開業以来、増収増益が続いており自主財源として確立している。
- 道の駅の物販やレストランでは新庄村の産品を扱うポリシーとしており、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ている。道の駅の売上拡大だけでなく、地域の生産者の所得向上を視野に入れた経営を行っている。
- また、常に売上拡大を図ることで、毎年1～2名程度の新規採用を継続しており、地域の雇用確保にも貢献している。

■ 事業拡大につながる先行投資を継続するために、中長期の事業計画を策定

- 新庄村の道の駅では、事業の拡大につなげるため、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、綿密な事業計画を立案した。
- (株)メルヘン・プラザの統括マネージャーは先行投資を重視しており、事業を拡大するために一時的に売上が減っても投資をする考えを持っている。中長期の事業計画を持つことで、こうした投資判断が可能となっている。

■ 小さな拠点整備の進捗状況が常にモニタリングできるKPI指標を設定

- 県全域の中山間地域において小さな拠点を整備するためには、広域で進捗が確認できる共通の指標が必要となる。そこで、県の事業「おかやま元気！集落」への新規登録数や拠点整備を行う地方公共団体数をKPIに設定し進捗状況を常にモニタリングできるようにした。
- 実際に、岡山県、岡山県中山間地域協働支援センター、市町村等が連携して地域への働きかけを実施し、「おかやま元気！集落」の登録数が増加しており、事業の進捗を直接的かつリアルタイムに測定することができた。

■ 地域産品の品質向上や販路開拓を図り、事業の拡大や生産者の所得向上につなげる

- 新庄村では道の駅の売上拡大や地域の生産者の所得向上のために地域で生産する農産品や食品の品質向上、販路開拓を徹底した。
- 道の駅で販売する商品の品質向上のため、生産者から納入される原料は、金属探知機を通して不純物が含まれないか検査する厳しい品質管理を行う方針。また、運営する(株)メルヘン・プラザに品質管理部を設置し、村内の生産品の品質管理を行うことも視野にいられており、徹底した品質管理によって村の産品全体の品質と安全性の向上を目指している。
- 新庄村の生産者団体は、5年前から生産した野菜等を村外のスーパーに納入している。しかし、納入まで時間がかかることで、生鮮品の品質を保てない課題があった。(株)メルヘン・プラザがこの事業を引き継ぎ、物流改革や販路開拓を行い収益性を向上させる取組を始めた。物流面では、納入頻度や配送ルートなどを工夫し、鮮度を保ち品質を向上させる取組を実施。販路開拓は、統括マネージャーの食品製造業時代の人脉を活用し、バイヤーや小売業者に売り込むことで新規の取引先を獲得した。

■ 地域の生産者の商品開発を支援することで、生産者が品質の向上を実感し事業の理解醸成に効果

- 新庄村では、地域の生産者は独自商品を開発する意向を持っていたが、機会がなかったため開発に踏み出せずにいた。
- そこで道の駅の改修に併せて、村と(株)メルヘン・プラザが連携した呼びかけによって「ご当地商品開発事業」を実施し、商品の公募を行った。村内の生産者等からシーズを集め、商品開発や販売方法を支援することで、17の新商品が誕生した。また、外部のデザイナーに依頼し共通のパッケージやロゴを作成することで、村の統一したブランドとして販売できるようになった。
- 地域の生産者は、新商品開発やパッケージデザインの統一によって、商品の品質が向上したことを実感できたため、事業に対する理解醸成にもつながった。

■ 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

- 新庄村では、(株)メルヘン・プラザの社長(新庄村長)と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。また、社長が新庄村長のため、行政との連携もスピーディーである。
- 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。

ここがポイント！

●小さな拠点の運営主体に経営経験者を据えることで、中長期の事業計画に基づいた先行投資や新規雇用など、自立に直結する経営を実現した。

事業名称 小さな拠点整備事業 ～地域による地域の課題解決支援事業～

加速化交付金

事業概要

事業費 29,783 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 東かがわ市は市内全域が過疎指定を受けており、人口減少対策と人口減少を見据えた持続可能なまちづくり、とりわけ地域コミュニティを核とした協働のまちづくりに戦略的・重点的に取り組んでいる。市が認定した『地域コミュニティ協議会』を中心としたまちづくりを推進し、協定を締結している香川大学や地域おこし協力隊との連携などにより、地域の課題発掘や課題解決のための人づくり、体制づくり、拠点づくりを行っている。
- 協議会が地域内の空き家を改修・活用し、空き農地で栽培した農作物などの販売を通じて、自らの地域課題解決のための活動資金確保を目指し、移住・交流事業による移住人口の増加を目指す事業、里山整備、獣害対策を持続可能なものとするために本事業を行う。

【事業主体】 相生地区：相生ふるさと協議会

五名地区：五名活性化協議会

【事業内容】

【小さな拠点整備事業費】

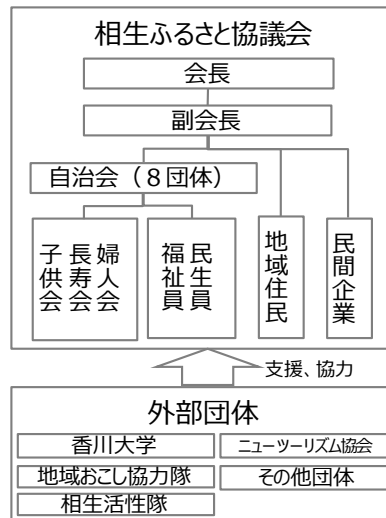
相生地区

- 地場産品販売所・世代間交流スペース整備・運営事業
 - 空き家をコミュニティ協議会が購入した。
 - 協議会は地域おこし協力隊や香川大学と協力し、原材料を調達して空き家を地場産品販売所・交流スペースへ改修を行う。
 - 改修後は、販売、世代間・地域間交流スペースとして活用する。その売上を今後の地域活動の資金に活用する。市はインシャルコスト部分のみ支援し、ランニングコストについては協議会が自らの責任で負担する。
- 移住・交流体験等宿泊施設整備・運営事業
 - 移住・交流や地域活動協力者のための宿泊体験施設を整備・運営を行う。
 - 移住者向けの宿泊施設や四国遍路を巡る観光客向けの施設として活用する。

五名地区

- 里山整備有効性検討業務
 - 里山整備の際に発生する木材の活用、捕獲したイノシシ肉の活用など、里山整備に必要な調査を行う。
 - 損益分岐点分析、森林資源量調査、協議会の体制調査など、事業の有効性、実現性と持続可能性について調査を行い、事業の有効性を判断する。
 - 調査の結果、木質バイオマスの活用が有効であると判明すれば、東かがわ市の温浴施設に木質バイオマスボイラーを設置し、地域コミュニティ協議会が木材を温浴施設に販売し、運営資金とする。

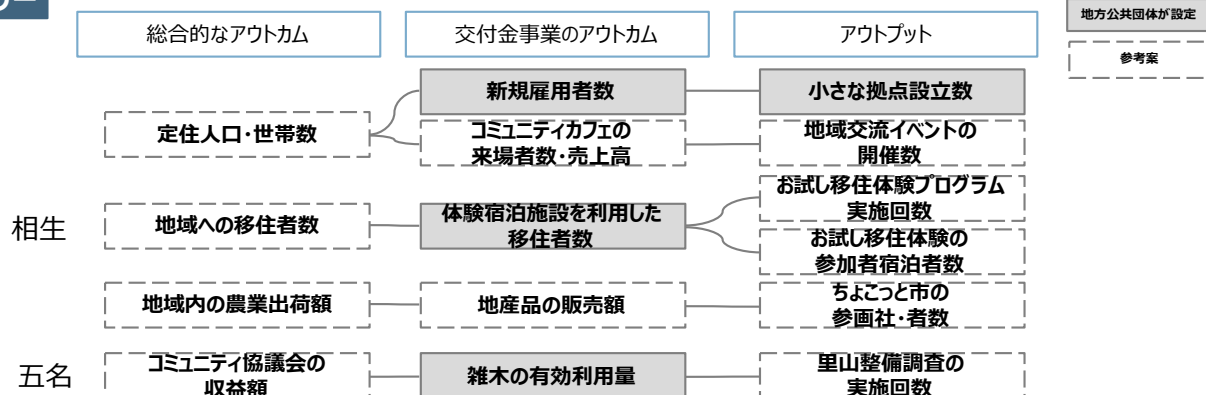
コミュニティ協議会の組織



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
小さな拠点設立数	1 箇所 (2 箇所)	旧小学校区単位でコミュニティ協議会を中心とした小さな拠点整備を進めており、その設立数を目標とした。目標数値は交付金を活用してモデルとして実施している地区数を設定した。
新規雇用者数	13人 (10人)	地域にしごとを創り、小さな経済を回すことで新規雇用を生み出すことを目的としているため、雇用者数を目標とした。目標数値はコミュニティ協議会へのヒアリング等を勘案して、想定する小さな経済の規模を基に設定した。
体験宿泊施設を利用した移住者数	0人 (6人)	移住体験宿泊施設の利用のため、単なる利用者数(アウトプット)ではなく、施設利用をきっかけとした移住者数(アウトカム)を目標に設定した。目標数値は、地域の人口規模から、地域が持続的に継続できる世帯数を想定して設定した。
雑木の有効利用量	58 t (600 t)	里山整備による価値の低い雑木を高付加価値化する取組 (6次産業化) の進捗状況を目標に設定した。目標数値は、現状の有効利用量から勘案して、事業が軌道に乗り、1～2名の雇用を創出する利用量を設定した。

ロジックツリー



- **古くから地域のシンボルとなっていた古民家を活用し、地域住民が利用・交流しやすい拠点として整備**
 - コミュニティ活動の拠点となった「相生古里庵」には、相生地区の小学校前に立地していた旧雑貨店の古民家を活用した。かつてはまちのシンボリックな建物で地域住民もよく利用していたため、立地や利用のしやすさの観点から、拠点としては最適であった。
 - 地域貢献のために活用することを条件に所有者の好意で格安で譲渡してくれたため、コミュニティ協議会の予算で購入することができた。
- **大学との域学連携事業によって大学のノウハウや人脈を活用し、運営を円滑化**
 - 従前よりコミュニティ協議会と香川大学との関係があったが、市が大学と域学連携事業（COC）の委託を締結したことをきっかけに、東かがわ市にきた学生の受入先として、相生地区の取組に参加してもらうようになった。
 - 大学において相生地区の活動を行う学生サークルが結成され、月に1回、相生古里庵で行われる「コミュニティカフェ」を自主的に運営するようになった。
 - 毎週5、6人の学生が参加しており、学生側もカフェの運営を通じてビジネスの経験や成長の機会を得られるため、活動参加に積極的な人が多かった。コミュニティ協議会としても大学のノウハウや人脈を活用でき、円滑な運営につながられた。

- **設計士や調理師等専門スキルをもつ地域の人材が事業に参加することで地域の文化に根ざした事業ができる体制を構築**
 - 相生古里庵の改修や運営は、地域に住む専門スキルを持つ人材が参加した。
 - 建物の改修は、地区の自治会のメンバーである設計士が設計を引き受けた。過去に古民家の改修の経験を有していたため、図面作成などをスムーズに実施することができた。
 - カフェの運営も、地域の婦人会やうどん職人、移住者のイタリア料理人などが曜日ごとに店出しており、それぞれのスキルを活かして特色を出したメニューを提供した。また、地域の人材を活用することで、地域の文化に根ざした事業が実施できる体制を構築した。
- **行政は情報やノウハウの共有などサポートに徹することで、協議会が自主的に事業を行う風土を醸成**
 - 行政は市内のコミュニティ協議会を対象としたシンポジウムを年1回開催し、コミュニティ協議会同士のノウハウ、情報共有を後押ししている。
 - 行政はサポートに徹することで、住民自身が危機感を持ち自ら事業を企画するなど、コミュニティ協議会が自主的に事業を行う風土を育んだ。
- **企業経営者を実施主体のトップに据え、黒字化を念頭に置いた事業計画を策定**
 - 相生ふるさと協議会の会長には、地域の企業の社長が地域の声を受けて会長に就任した。会長のリーダーシップにより精力的に取組を進め、地域住民の賛同も得られていた。
 - 企業経営ノウハウを有する人材を中核に据えることで、自立に向けて現実的な事業計画が策定できた。3年程度で黒字化を目指す計画を実行しており、地産品の販売、カフェ、宿泊施設など多角化を図ることで実現に近づけていった。
- **人件費圧縮の徹底したコスト削減による収益性の確保**
 - 事業の運営で最もコストがかかっているのは人件費であり、この圧縮が自立のためには不可欠と考えた。
 - 簡易宿泊施設「The Villa AIOI」は安価な宿泊費を設定しているため、コスト削減が必要であった。居室清掃やベッドメイキングは外注ではなく、自治会の女性達が行うことで必要なコストを抑え、宿泊料が安くとも赤字を回避できた。
 - 相生古里庵の改修工事には、地域のコミュニティ構成員や香川大学生がボランティアとして参加し、プロでなくてもできる部分を担ったためコストは抑えられている。地域の人はこの建物への思い入れが強く、改修にも自然と人が集まってきたため、他にもボランティアで運営されている場合が多く、人件費はかなり圧縮できた。

相生古里庵とカフェの様子



- **地域住民が自ら出店する「ちよこつと市」を通じた住民の参加機会づくり**
 - 地域住民の参加を促すために、地域住民が農産品や手作り工芸品を販売する「ちよこつと市」を開催した。売上は重視せず、地域の高齢者が野菜を売ったり参加自体を楽しむ場を意図していた。
 - 気軽さから参加者が増えることで、この市への参加を通じて他の事業に住民が参加するきっかけを作り、人手確保や事業への協力につながることができた。
- **地域の魅力や状況を改めて認識させることで、地域住民の理解醸成を促進**
 - 地元住民に事業の必要性を認識してもらうために、香川大学と協働で「噂の相生ふるさとMAP」を作成し、地域の知らなかった魅力や地域の置かれている状況について再認識させた。
 - 当初は協力を得られない面も多かったが、MAPづくり等の取組を4～5年かけて実施し、住民の理解醸成を図ることで、地域住民もボランティア等で積極的に活動に参加するようになった。

ちよこつと市の様子



- **コミュニティビジネスを収益、利便性の両面で発展させるために次年度の事業計画を策定**
 - コミュニティビジネスをより発展させるために、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。

ここがポイント！

- 香川大学や民間企業など、地域の活動に関心のある外部人材を取り込み、それぞれの特色を活かした運営を行った。
- 各参加者に自主的な運営を促すことで、個性のある飲食店や宿泊施設などが開業し、地域の魅力につながった。

事業名称 地域商社「(株)西土佐ふるさと市」を核とした地域創造事業

加速化交付金

事業概要

事業費 46,417 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 西土佐地域は環境庁の「星空のまち百選」に選ばれ、今や高知県の川のレジャーの定番となったカヌーもいち早く取り入れていた。もともと農林水産業を生業としており、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。
- こうした中で、地域の生産者や事業者が連携して設立した「西土佐ふるさと市組合」は地域の一次産品や加工品の直販を基本に地域一体となった販売活動に取り組み、地域の所得向上に向けた中核的な役割を担っている。この取組を道の駅「よって西土佐」の開業を機に発展させ、地域産品の販売や開発を戦略的に行うコーディネイト機能を担う存在とした。

【事業主体】 (株) 西土佐ふるさと市 (地域の生産者等が株主)

【事業内容】

1 地域コーディネイト機能強化事業

地産地消・小さなビジネス支援・商品開発とブランド化

- 生産者への技術指導や集出荷支援、医療福祉施設や給食施設などへの安心・安全な野菜等の供給先の紹介。
- 集落やグループ、個人事業者が取り組む事業への助言や販路提供、天然素材を使った商品開発への支援 (助言、地元デザイナーとの連携による商品のパッケージデザイン等)。

寄り合いの場・居場所・学習の場づくり

- 道の駅のコミュニティスペースを活用した防災等の講演会、百貨店のバイヤー等を招聘した市場動向や流通に関する研修会、保健・医療・福祉分野と連携した健康相談や検診事業、生きがいづくりなどの実施 (道の駅の地域コミュニティ拠点化)

2 広域連携の拠点機能強化事業

道の駅間の連携を軸にした広域連携

- 高知県、愛媛県と県を跨いだ「予土県境地域連携実行委員会」を中心とした国道381号沿いの道の駅との連携強化 (相互誘客や共通のツアー企画など)
- 松山市内での道の駅「よって西土佐」のサテライトショップ開業と高知県産品の販売
- 最高最低気温±41℃の四万十市と北海道旭川市との地方公共団体連携として道の駅間の人的交流と物産交流を実施

広域観光拠点機能の構築

- (一社) 幡多広域観光協議会 (日本版DMO) と連携したデジタルサイネージを活用した地域PRの企画
- 事業者のおもてなし意識の醸成とインバウンド対応のスキルアップ研修の実施

3 外商・情報発信機能強化事業

地産外商・販路開拓

- 松山市内での道の駅「よって西土佐」のサテライトショップ開業 (再掲)、松山市への週2回 (火・金) の外商活動実施
- 道の駅で営業する「鮎市場」、「ストローベールSANKANYA」と連携した都市圏での物産展、商談会等への出店と販路の開拓

クラウドファンディングを活用した事業展開及びファンづくり

- インターネット通販の実施や地域の魅力や観光情報の発信、ファンコミュニティづくりとファン向け限定情報の発信による、ファンを起点とする情報の拡散、人を呼び込む仕組みづくり

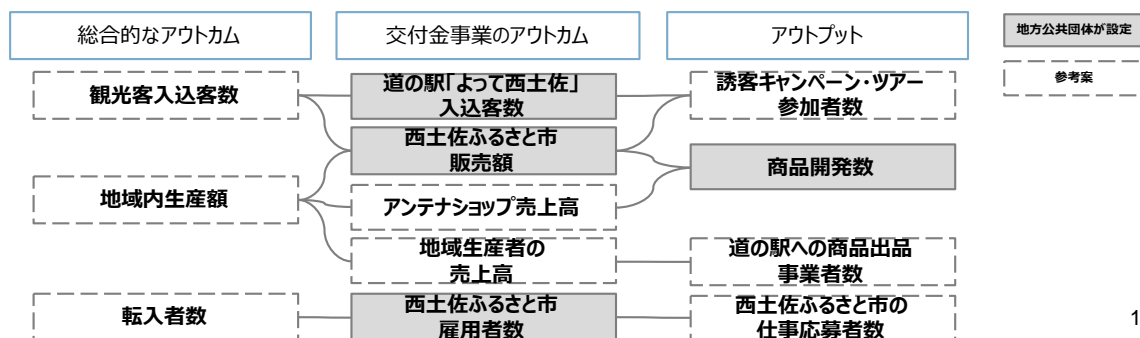
道の駅「よって西土佐」内観



KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
商品開発数	5アイテム (5アイテム)	事業の一環として商品開発ワークショップを実施しており、その効果を測る指標として設定。目標数値は平成27年度の商品開発数である5アイテムを引き続き同程度と見込んで設定した。
道の駅「よって西土佐」入り込み客数	179,029人 (100,000人)	どれだけの人を訪れたかを道の駅にとって核となる指標として設定した。目標値は近隣の道の駅 (特に四万十とおわ) の数値を参考に設定した。
西土佐ふるさと市売上額	166,814,711円 (80,700,000円)	事業の直接的な効果を測る指標として設定した。目標値は近隣の道の駅 (特に四万十とおわ) を参考とした。
西土佐ふるさと市雇用者数	20人 (20人)	雇用増は地域の仕事づくり、地域活性化の指標と判断して設定した。目標値は近隣の道の駅を参考とした。(株) 西土佐ふるさと市では正規雇用増に加え地域の実情に応じた短期雇用による多様な雇用のあり方を模索していく方針である。

ロジックツリー



- **地域の加工事業者等と行政とが話し合う場を月1回設け、地域製品の販売や加工に対するニーズを把握**
 - 従前より加工事業者の会合等で道の駅整備への要望などを常に共有しており、会合の代表が行政と話し合う場も月1回（立ち上げ期は2週間に1回）設けられていた。密度の高い議論ができていたためニーズを的確に収集できた。
 - 地域には小規模な生産者と加工事業者が多数おり、それぞれが商品開発や販売を行っていた。地域の課題は大きな加工場や販売拠点がないことであるとの地域事業者の声が行政に伝わったことで今回の事業につながった。
- **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**
 - 天然アユは四万十を代表する産品であるため、アユを扱う「鮎市場」をコアテナントとした。全国に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、それが道の駅の競争力になると考えていた。
- **道の駅を活用した移住相談会や観光客誘致など、他の政策分野と連携した取組の実施**
 - 他の道の駅との連携や松山市にあるサテライトショップでの移住相談会や観光客誘致等、広域で定住圏形成、誘客などに取り組んだ。

- **商品開発や販売のノウハウを持つ団体を推進主体に据え、スムーズな道の駅運営ができる体制を構築**
 - 特産品の商品開発や販売等の全体のコーディネート機能として、「株式会社西土佐ふるさと市」を組織した。前身の「ふるさと市組合」の段階から生産や加工、販売を実施していたため、ノウハウが十分にあった。
 - 地域産品加工メーカー・SANKANYA等の他の民間団体も参画することで、各々の商品やノウハウを活かした販売体制を構築することができ、道の駅の商品力強化や共同のプロモーション等の事業の効果を高める取組につながった。
 - 西土佐ふるさと市の代表に生産者組合（漁業協同組合）の出身者が就くことで従前のリーダーシップを活かした事業の継続が可能となり、出店者募集や地域の理解醸成をスムーズに実施できた。
 - 地域産品開発では地域産品加工メーカー・SANKANYAの代表者が主導した。地産池消だけでは売上増加に限界があるため、地域外で売るという方針を提案し、「地産外商」という言葉も生み出した（現在は知事も使用）。
 - 店舗から商品パッケージの一体的なデザインはターン人材のデザイナーが担当。軽トラックを展示台にする等、道の駅の見せ方をトータルにコーディネートした。地域のことを良く知るデザイナーに依頼することで、地域ならではのデザインを取り入れることができた。
 - キーパーソンが一人だけではなく複数いることで、全員の力で事業を推し進めた。
- **6次産業化や商品開発支援、サテライトショップの開設等、道の駅の収益を拡大させる様々な取組を実施**
 - 主な収益源として、ふるさと市における野菜等の農林水産品の販売や特産品を使用したオリジナル商品の開発・販売がある。事業主体は売上を拡大させるために販路開拓や生産指導、6次産業化支援など、生産、商品開発、販売のあらゆる面で生産者へ助言を行った。
 - 陳列する商品の7割は地元の産品を置くポリシーとし、地域の生産者の所得向上を主眼に置いた。
 - 道の駅の販売のみでは売上拡大に限界があるため、売上を更に高めるために地域外での販売を進めた。松山市内にサテライトショップを開設する等、地域外の販売拠点の整備を進めた。これには道の駅への誘客という効果も期待した。
 - 他には近隣7ヶ所の道の駅との相互誘客、地域住民をターゲットとした農産品や加工品の商品数増加、オリジナルスイーツの開発、スタンブラー（食歩歩き、買い回り）やミステリーツアーなど観光施策を充実させることで誘客を進め、売上増加に貢献した。
 - これらの取組により、地元の固定客や遠方からの観光客獲得を実現し、年間18万人（レジ通過者）が訪れる道の駅となった（レジ通過者以外を含めると2倍）。売上も大きく増加し、予定していた平成32年度より早期の自立を見込んだ。

- **事業主体やキーパーソンを含めた月1度の定期会合で状況を共有し、常に地域のニーズに即した事業を展開**
 - 事業主体やキーパーソンを含めた事業推進チームで、月に1度「よって会議」を開催し、事業の進捗状況や事業の改善点、今後の方針、メンバーの考え等の共有を図った。この定期会合により、事業方針の確認と修正を迅速に行い、地域のニーズに即した事業にできた。
- **道の駅の来場者数や地域産品の販売額増加など、事業の成果を明示することで地域の参加を促進**
 - 事業継続には地域の参加が不可欠であるが、西土佐ふるさと市は地域の生産者が株主となっており、地域からの信任を得た。
 - 参画事業者も前身の団体から継続のため、開業当初から商品も充実していた。それによって来客が増え、それを見た生産者や加工事業者が参加するという好循環が生まれた。出品者の売上増加など事業の効果が目に見えて分かったため、自然に出品が増加した。
 - 道の駅に住民のための交流スペースやレンタル・スペース等も設けており、地域コミュニティの拠点としての役割も果たした。地域に貢献できる施設であることを強く意識しており、住民が利用しやすい施設としたことも事業への協力につながった。

- **道の駅の継続的な発展のために、移住や観光など他政策への展開や地域外への出店を計画**
 - 事業の更なる発展のために、他県へのサテライトショップ開設や、愛媛県と協働した観光客誘致や移住希望者に対する説明会や移住体験などの取組を含めた次年度以降の事業計画を策定した。

ここがポイント！

- 事業主体は、道の駅の売上拡大を図るため、販路開拓や生産指導、商品開発への助言など、バリューチェーン上のあらゆる面で生産者の支援を行い、商品価値の向上を図った。
- 地域内だけでなく、周辺の道の駅と連携した相互誘客や近隣都市へのサテライトショップ開業など、広域で販路拡大や誘客に取り組んだ。

地方創生事業実施のためのガイドライン

地方創生推進交付金を活用した
事業の立案・改善の手引き

平成30年4月
内閣府 地方創生推進事務局

【総論】

I. はじめに

- 1. ガイドラインのねらい 4
- 2. ガイドラインの構成 4

II. 導入編

- 1. 地方創生推進交付金事業のねらい 5
 - 6つの「先駆性要素」の概要と具体例 6
- 2. KPI（重要業績評価指標）の設定について 12
 - 1) KPI（重要業績評価指標）とは 12
 - 2) 地方創生推進交付金事業におけるKPI設定の視点 12
 - 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～ 13
 - 4) 分野別の主なKPIの例 17

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. 地方創生推進交付金事業の実施手順 24
- 2. 事業アイデア・事業手法の検討<Plan> 26
- 3. 事業の具体化<Plan> 28
- 4. 事業の実施・継続<Do> 30
- 5. 事業の評価・改善<Check・Action> 32

【各論】

- 1. ローカルイノベーション（しごと創生分野①） 36
 - 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
- 2. 農林水産（しごと創生分野②） 52
 - 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
- 3. 観光振興（しごと創生分野③） 68
 - 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
- 4. 地方へのひとの流れ 84
 - 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 102
 - 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 114
 - 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、地方創生推進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、参考となる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「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. 地方創生推進交付金事業のねらい

- 地方創生推進交付金は、「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、地方創生の深化を促すものです。
- 地方創生推進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「先駆性要素」**が重要とされています。

図表：重要視する6つの「先駆性要素」

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

- 地方創生推進交付金は、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**」は重要とされています。

※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、地方創生推進交付金は、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**」についても重要とされています。
- 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です。

6つの「先駆性要素」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

「地方創生推進交付金の求める先駆性」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

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激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始まっている。

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

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。

具体例

地域商社「(株)西土佐ふるさと市」を核とした地域創造事業（まちづくり分野）

高知県四万十市

地域商社による売上の増加で収益の安定化につなげようとしている。ふるさと市の売上や「地のモノ」を使ったオリジナル商品開発・販売で収益を得ているが、自立をより早期に実現するために、松山市のサテライトショップなど地域外の販売拠点の整備を進めるとともに、外商に積極的に取り組み、売

他にも売上を増加させるために、近隣の道の駅8か所による相互誘客、地域住民をターゲットにした農産品や加工品の商品数増加、オリジナルスイーツの開発など、多種多様な取組を同時に進めており、地元の固定客や遠方からの観光客獲得につながり、年間20万人が訪れるようになった。地域商社は当初予定より早く自立できる見通しがついている。

6つの「先駆性要素」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

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。

具体例

地域資源付加価値向上事業（農林水産分野）

宮崎県高鍋町

この取組は、九州初の“地方公共団体”×事業者×県内デザイナー×地元信用金庫によるコラボレーション事業「高鍋デザインプロジェクト」として始動しており、行政、民間、個人事業主が密接に連携する体制となっている。

高鍋町と高鍋信用金庫は、平成28年2月に「包括的連携に関する協定書」を締結している。この協定書が一つのきっかけとなり、高鍋信用金庫とその上位団体である信金中

央金庫、日本デザイン振興会が高鍋町と協働して事業に取り組むこととなった。

日本デザイン振興会は、岩手県西和賀町の「西和賀デザインプロジェクト<ユキノチカラ>」での取組実績やノウハウに基づいて、商品のデザイン面でのサポートを担い、高鍋信用金庫と信金中央金庫は、ビジネス面でのサポートを担うなど、行政と民間の役割分担が明確になっている。

6つの「先駆性要素」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

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。

具体例

新たなコンテンツ（ゲーム・LINE）、新たな観光のしくみが創る「SAGA 新しい旅のカタチ」（仮）（観光分野）
佐賀県

観光客の県内周遊を促進する取組を行っており、佐賀県内各所に存在する食、温泉、焼物などの魅力的なコンテンツを人気ゲームソフト「ロマンシング サ・ガ」とのタイアップによりPRを一元化することで、効果的なプロモーションを実現した。 という県内周遊ツールを作成する等、佐賀県の魅力をより効果的に伝えるために広域の官民が協働して事業に取り組んだ。 加えて、地域における観光の担い手育成では、DMOの設立に向けた勉強会を県内市町村単位で開催することにより、関連する地方公共団体との連携強化を図った。 また、県内の観光コンテンツ（食や伝統産品等）に関連する多様な事業者を観光客が訪問し、その人柄に触れると

6つの「先駆性要素」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

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校（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。

具体例

障がい者就労農福連携事業（障がい者の新たなビジネスモデル創造事業）（農林水産分野）

三重県鈴鹿市

鈴鹿市では農業生産人口の減少（農業における労働力の確保）、耕作放棄地の増加などの問題を抱えていた。

そこで、社会福祉法人と連携し、障がい者による農業生産サポート事業を行うことで、障がい者雇用と就農人口確保という2つの政策を連携させ、相乗効果を生み出した。

また、販売先の確保に関しても、社会福祉法人と鈴鹿市が連携して、庁舎内等でアンテナショップを開く等、協働で事業を推進している。

6つの「先駆性要素」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

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もなった。

具体例

（仮称）曾爾村農林業公社と地域創業の連携によるしごと創生事業（農林水産分野）

奈良県曾爾村

事業に取り組むにあたり、村一番の米農家であるO氏に、まず声をかけた。曾爾村の米農家は、トマトやほうれん草等の野菜を中心に生産している農家や、兼業での米農家がほとんどであるが、O氏は、村で唯一の米専業農家であった。O氏は、自ら販路を開拓し顧客を作り、米を販売することに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、米のブランド化を進めるとなると、欠かすことのできない人物だと考えられた。O氏は、曾爾米ブランド化協議会（公社傘下の実働部隊。生産者が所属し、生産指導やPRを含めたブランド化を実施）の会長として、事業推進に携わっている。

具体例

津山版地域イノベーション・プラットフォームによる強い産業の創出事業（ローカルイノベーション分野）

岡山県津山市

製造業からサービス業まで3,000社超の中小企業が集積する津山市では、大企業の下請けや高い流通マージンの取引という「魔のサイクル」からの脱却を目的として、津山市及びつやま産業支援センターが中心的な役割を担い、美作大学や津山高専、金融機関、商工会議所等と連携した事業に取組んだ。

企業支援を「付加価値発信型への転換」と設定し、センターの統括マネージャーを中心に、センター常駐の市職員によるプロジェクトマネジメントや関係課との調整による予算措置、外部の専門家の助言を得ながら、ハンズオン支援を行い成果をあげている。

6つの「先駆性要素」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

諏訪圏6市町村によるSUWAブランド創造事業

小型ロケット製作を通じたものづくり技術の高度化と人材育成（移住・人材分野）

長野県岡谷市、諏訪市、茅野市、下諏訪町、富士見町、原村

諏訪圏の精密工業を支える人材育成を目的に、ハイブリッドエンジンを搭載した小型ロケットを対象にした教育プログラムを通して、諏訪圏における宇宙機器の技術力向上を目指している。

対象として高度技術者の人材育成を行った。その他、人材育成の一環として、諏訪清陵高等学校付属中学で講演会・座談会を実施し、将来のものづくり人材の確保にも取り組んでいる。

信州大学大学院諏訪圏サテライトキャンパスの修了者または在学中の社会人をメンバーとする信州・諏訪圏テクノ研究会会員、ならびに諏訪圏企業から推薦された技術者等を

また、信州大学工学部に航空宇宙システム研究センターを開設し、宇宙システム部門が教育研究プログラムを担当している。

具体例

西粟倉ローカルベンチャー増殖・拡大加速化事業（ローカルイノベーション分野）

岡山県西粟倉村

地域の主要産業であった林業の更なる活用をアイデアに起業した「株式会社西粟倉・森の学校」のキーパーソンは、森の学校の事業が一定程度、軌道に乗った段階で、後進のローカルベンチャー育成の事業に特化したインキュベーション組織である「エーゼロ株式会社」を設立し、起業家の育成に取り組んだ。

エーゼロでは、地域に住み、活躍しようとする新たな起業家をスクールや事業提案コンペ等を通して指導・支援し、良質なアイデアについては、西粟倉村等での起業支援を行うことで、地方創生人材の確保、育成に努めている。

具体例

世界文化遺産登録に向けた阿蘇草原再生プロジェクト（農林水産分野）

熊本県、南小国町

この事業では、阿蘇草原の継承のため、地元管理体制を強化するとともに、牧野管理の難易度等に応じボランティアや地元関係団体との連携による多様な支え手の拡充（裾野拡大）を図っている。

企業はCSRの観点で、本事業のボランティア活動に参加している（このように、一般消費者だけでなく、民間企業のボランティア活動の活性化も狙っている。）。

ボランティア確保のため、経済団体や地元メディア等と協力し、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、広く普及活動を行っている。また、ある民間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元関係団体のみで行うことで、ボランティアによる取組の安全性を担保している。

2. 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。

地方創生推進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) 地方創生推進交付金事業におけるKPI設定の視点

地方創生推進交付金事業では、**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。

地方創生推進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。

[指標の例]

● KPI例①：＜移住相談事業＞

相談事業を経た移住者数 [○]

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。

● KPI例②：＜まちなか再生事業＞

まちなかの空き店舗減少率 [○]

まちなか居住者の生活満足度 [×] →主観的な評価であり、客観評価とは言い難いです。

※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（ただし、これらの指標を付加的に用いて事業の評価を多面的に行うことは問題ありません。）。

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P R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、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**）」の両方が設定されている状態が望ましいと考えます。

事業分野	事業例	総合的なアウトカム	事業のアウトカム	事業のアウトプット
		諸事業・施策の全体効果	個別事業の直接的な効果	個別事業の活動量
		(例)	(例)	(例)
ローカルイノベーション	○創業(起業)支援事業	・地域における起業家数	・支援事業を通じた起業による新規雇用者数又は売上高	・起業家支援セミナー・塾等のイベント開催数
	○中小企業支援事業	・地域における中小企業の売上高	・支援事業を通じた新商品による売上高 ・支援事業を経て業績を回復した中小企業数 (*)	・支援事業への加入・参加企業数
農林水産	○6次産業化支援事業	・地域における農林水産業の就労人口	・支援事業を通じて開発された商品の売上高	・支援事業を通じて開発された商品数
	○生産性向上・システム化支援事業	・地域における第一次産業就業者所得	・支援対象事業の売上増加額 ・支援対象事業による単位面積当たりの増加収量 (*)	・技術・システムの開発数・導入数
観光振興	○観光インフラ整備・改善事業	・地域における一人当たり観光消費額	・整備・改善事業を行った施設等の売上高	・整備・改善を行った施設数
	○観光P R事業	・地域における観光入込客数	・事業で実施したキャンペーン対象施設の入場者数 ・当該キャンペーン等による観光消費額 (*)	・当該キャンペーンの実施件数
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
	○まちなか再生事業	・まちなか居住人口	・事業を通じた新規開業数・新規雇用者数 ・事業対象地域の空き店舗減少率	・事業によるリノベーション物件数

(*) 事業実施中や実施直後の計測のしやすさ等を考慮すると、必ずしも計測が容易ではないと考えられるアウトカム指標

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。

○**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。

○**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。

[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

○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：ローカルイノベーション（しごと創生分野①）

事業例	総合的なアウトカム	事業のアウトカム	事業のアウトプット
	諸事業・施策の全体効果	個別事業の直接的な効果	個別事業の活動量
	(例)	(例)	(例)
○創業（起業）支援事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域における起業者数 ・地域における起業による新規雇用者数 	<ul style="list-style-type: none"> ・支援事業を通じた起業者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 ・支援事業を通じた起業による売上高 ・…… 	<ul style="list-style-type: none"> ・起業家支援セミナー・塾等のイベント開催数 ・上記イベントへの参加者数 ・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） ・……
○中堅・中小企業支援事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域における中堅・中小企業の売上高 ・地域における中堅・中小企業の新規雇用者数 ・地域における就業者数 	<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 ・支援事業を経て業績を回復した中堅・中小企業数（*） ・…… 	<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）の開催数 ・支援事業への参加企業数 ・支援組織等への参加企業数 ・支援事業による地域中堅・中小企業とのマッチング件数 ・……
○産業クラスター形成・強化事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域における製造品出荷額等 	<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 ・強化事業を通じて市場に出た新商品・サービスの売上高 ・…… 	<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の開催件数 ・上記イベントへの参加者数 ・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 ・クラスターへの立地に係る相談件数 ・……
○……	……	……	……

(*) 事業実施中や実施直後の計測のしやすさ等を考慮すると、必ずしも計測が容易ではないと考えられるアウトカム指標

4) 分野別の主なKPIの例

分野2：農林水産（しごと創生分野②）

事業例	総合的なアウトカム	事業のアウトカム	事業のアウトプット
	諸事業・施策の全体効果	個別事業の直接的な効果	個別事業の活動量
	(例)	(例)	(例)
○ 6次産業化支援事業		<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 ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナー・研究会等のイベント開催数・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）の開催数・参加者数 ・ブランド認証件数 ・地域商社への参画者・社数 ・
○ 人材確保・育成支援事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域における第一次産業の出荷額 ・地域における第一次産業の就労人口 ・地域における第一次産業就業者所得 ・ 	<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 ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材確保・育成セミナーや研修会等の開催数・参加者数 ・移住・一次産業就労に係る相談会・ツアー等の開催数・参加者数 ・
○ 生産性向上・システム化支援事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・支援対象事業の売上増加額 ・支援対象事業による単位面積当たりの増加収量（*） ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・支援事業に係る研修・セミナー等の開催数・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"> ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・

(*) 事業実施中や実施直後の計測のしやすさ等を考慮すると、必ずしも計測が容易ではないと考えられるアウトカム指標

4) 分野別の主なKPIの例

分野3：観光振興（しごと創生分野③）

事業例	総合的なアウトカム	事業のアウトカム	事業のアウトプット
	諸事業・施策の全体効果	個別事業の直接的な効果	個別事業の活動量
	(例)	(例)	(例)
○インバウンド事業		<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 ・事業で実施したツアーに参加した外国人一人当たり観光消費額（*） ・..... 	<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 ・.....
○新たな観光資源開拓・PR事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域における観光入込客数 ・地域におけるインバウンド観光入込客数 	<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 ・当該ツアーに参加した一人当たり観光消費額（*） ・当該キャンペーン等による観光消費額（*） ・..... 	<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 ・修学旅行やゼミ合宿を働きかけた学校等数 ・当該キャンペーンの実施件数・参加事業者数 ・観光窓口への問い合わせ件数 ・.....
○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"> ・地域における延べ宿泊者数 ・訪日外国人延べ宿泊者数 ・地域における一人当たり観光消費額 	<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 ・当該観光地域の認知度・ランキング（*） ・..... 	<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開催数・参加者数 ・.....
○観光領域のマネジメント体制（DMO）構築事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域における観光関連産業の従事者数 ・..... 	<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 ・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 ・事業を通じた新規の観光関連雇用者数 ・..... 	<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開催数・参加者数 ・.....
○観光周遊エリア形成促進や周遊アクセス改善事業		<ul style="list-style-type: none"> ・事業によるスポット間の平均アクセス時間短縮率 ・整備・改善事業を行った施設等の売上高・新規雇用者数 ・事業によるアクセス改善スポットにおける観光消費額（*） ・..... 	<ul style="list-style-type: none"> ・交通システムの最適化に向けた取組（ダイヤ改正、割引切符等）件数 ・アクセス改善に参加した事業者数 ・整備・改善（バリアフリー化、物販スペース増改築等）を行った施設数 ・.....
○.....		<ul style="list-style-type: none"> ・..... 	<ul style="list-style-type: none"> ・.....

（*）事業実施中や実施直後の計測のしやすさ等を考慮すると、必ずしも計測が容易ではないと考えられるアウトカム指標

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	総合的なアウトカム	事業のアウトカム	事業のアウトプット
		諸事業・施策の全体効果	個別事業の直接的な効果	個別事業の活動量
		(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"> ・PR事業を通じた東京圏等からの移住者数 ・..... 	<ul style="list-style-type: none"> ・相談会や移住PR イベント等の実施回数・参加者数 ・お試し体験プログラムの実施回数 ・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 ・.....
	○移住者の住まいの整備事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域への移住者数 ・地域の転出入者数 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業を通じたCCRCへの入居者数 ・..... 	<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 ・.....
	○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"> ・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 ・..... 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業を通じた新規雇用者数 ・事業を通じた起業家数、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 ・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 ・当該プログラム・事業参加者の外出頻度等の増加量（*） ・..... 	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナー・研修等の実施回数 ・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 ・誘致の働きかけを行った企業数 ・生涯学習プログラムの開発数 ・生涯学習講座やイベント等実施件数 ・ボランティアポイント制度の協力店舗数 ・.....
	○移住者の暮らしの安心確保事業		<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 ・当該プログラム・事業参加者の外出頻度等の増加量（*） ・..... 	<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 ・.....
	○.....			

（*）事業実施中や実施直後の計測のしやすさ等を考慮すると、必ずしも計測が容易ではないと考えられるアウトカム指標

	事業例	総合的なアウトカム	事業のアウトカム	事業のアウトプット
		諸事業・施策の全体効果	個別事業の直接的な効果	個別事業の活動量
		(例)	(例)	(例)
移住・人材	○移住相談・地域 プロモーション事 業	・地域の人口	・相談事業を経た移住者数 ・	・相談事業の実施回数・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・実施回数・参加者数 ・
	○雇用創出事業	・地域への移住者数 ・地域における就業者 数・求人倍率 ・地元就職率	・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 ・	・雇用・創業支援講座等の実施回数 ・テレワーク・創業拠点の設置件数 ・誘致の働きかけを行った中堅・中小 企業や大学等数 ・
	○インターンシップ 事業	・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)	・インターンシップ参加者の地元就職 数・地方還流数 ・	・事業の受入企業数 ・事業の参加学生数 ・関連イベントの実施回数・参加者数 ・東京圏就職イベントへの出展回数 ・
	○人材育成事業	・	・事業を通じた専門人材の育成数 ・	・研修等の実施組織・施設数 ・セミナー等の開催数・参加者数 ・
	○		・	・

(*) 事業実施中や実施直後の計測のしやすさ等を考慮すると、必ずしも計測が容易ではないと考えられるアウトカム指標

4) 分野別の主なKPIの例

分野5：働き方改革

	事業例	総合的なアウトカム	事業のアウトカム	事業のアウトプット
		諸事業・施策の全体効果	個別事業の直接的な効果	個別事業の活動量
		(例)	(例)	(例)
働き方改革	○長時間労働抑制・WLB推進事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の人口 ・地域への移住者数 	<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 ・事業による支援企業における労働時間短縮率 ・..... 	<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 ・セミナー等の開催数・参加企業数 ・.....
	○女性活躍支援事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域における就業者数 ・地元就職率 	<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 ・..... 	<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 ・セミナー等の開催数・参加企業数 ・.....
	○子育て・介護支援事業	<ul style="list-style-type: none"> ・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) 	<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 ・..... 	<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 ・セミナー等の開催数・参加企業数 ・.....
	○テレワーク推進事業	<ul style="list-style-type: none"> ・..... 	<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 ・..... 	<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実施数・参加企業数 ・.....
	○.....		<ul style="list-style-type: none"> ・..... 	<ul style="list-style-type: none"> ・.....

(*）事業実施中や実施直後の計測のしやすさ等を考慮すると、必ずしも計測が容易ではないと考えられるアウトカム指標

4) 分野別の主なKPIの例

分野6：まちづくり

事業例	総合的なアウトカム	事業のアウトカム	事業のアウトプット
	諸事業・施策の全体効果	個別事業の直接的な効果	個別事業の活動量
	(例)	(例)	(例)
○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）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"> 生活拠点（小さな拠点等）の整備数 移動販売車の導入台数・地域巡回数 地域運営組織の形成数 ワークショップ等の開催数、参加者数
○まちなか再生事業	<ul style="list-style-type: none"> 地域の定住人口・世帯数 地域の転出入数 まちなか居住人口 	<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 事業対象地域の空き店舗減少率 事業エリアにおける歩行者数（*） 事業対象地域の店舗の売上高（*） 	<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・セミナー等の開催数・参加者数 空き家・空き店舗DBへの登録数
○地域交通事業	<ul style="list-style-type: none"> 地域内生産額 地域の就業者数 	<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 事業エリアにおける高齢者外出頻度の増加量（*） 	<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
○まちづくり人材・組織育成事業	<ul style="list-style-type: none"> 地域の空き店舗率・空き家率 	<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 	<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開催数・参加者数 起業・創業支援セミナー・塾等のイベント開催数・参加者数
○.....	

(*）事業実施中や実施直後の計測のしやすさ等を考慮すると、必ずしも計測が容易ではないと考えられるアウトカム指標

1. 地方創生推進交付金事業の実施手順

PDCAサイクルに基づく地方創生推進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。



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.26	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.28	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.30	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.32	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.32	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「先駆性要素（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>

地方創生推進交付金事業は、「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

先駆性要素3
「地域間連携」 →P.8

先駆性要素4
「政策間連携」 →P.9

(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われない事業を検討することが重要です。

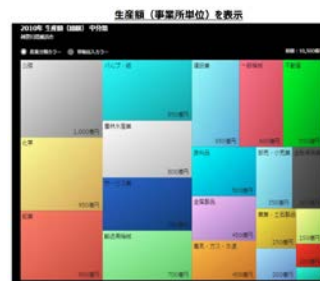
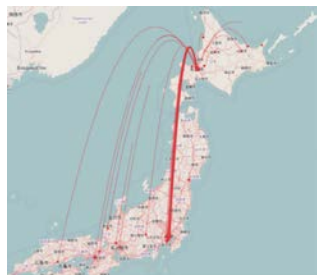
(地域間連携について)

- 広域で連携することでスケールメリットが活かせる**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、地方創生推進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

先駆性要素5
「事業推進主体の形成」
→P.10

- 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ることができます。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

先駆性要素2
「官民協働」 →P.7

先駆性要素3
「地域間連携」 →P.8

先駆性要素5
「事業推進主体の形成」
→P.10

- 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

先駆性要素1
「自立性」 →P.6

- 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、計画段階から先々の需要変動リスク等を鑑みつつ、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。

経営の視点からの検証

先駆性要素1
「自立性」 →P.6

- 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 (P.12~16) 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ことが必要です。

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

先駆性要素6
「地方創生人材の
確保・育成」 →P.11

- 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、町会、経済団体、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。
- **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の達成状況にとど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。

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。

改善への取組

事業改善・見直し方針の明確化

- 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。

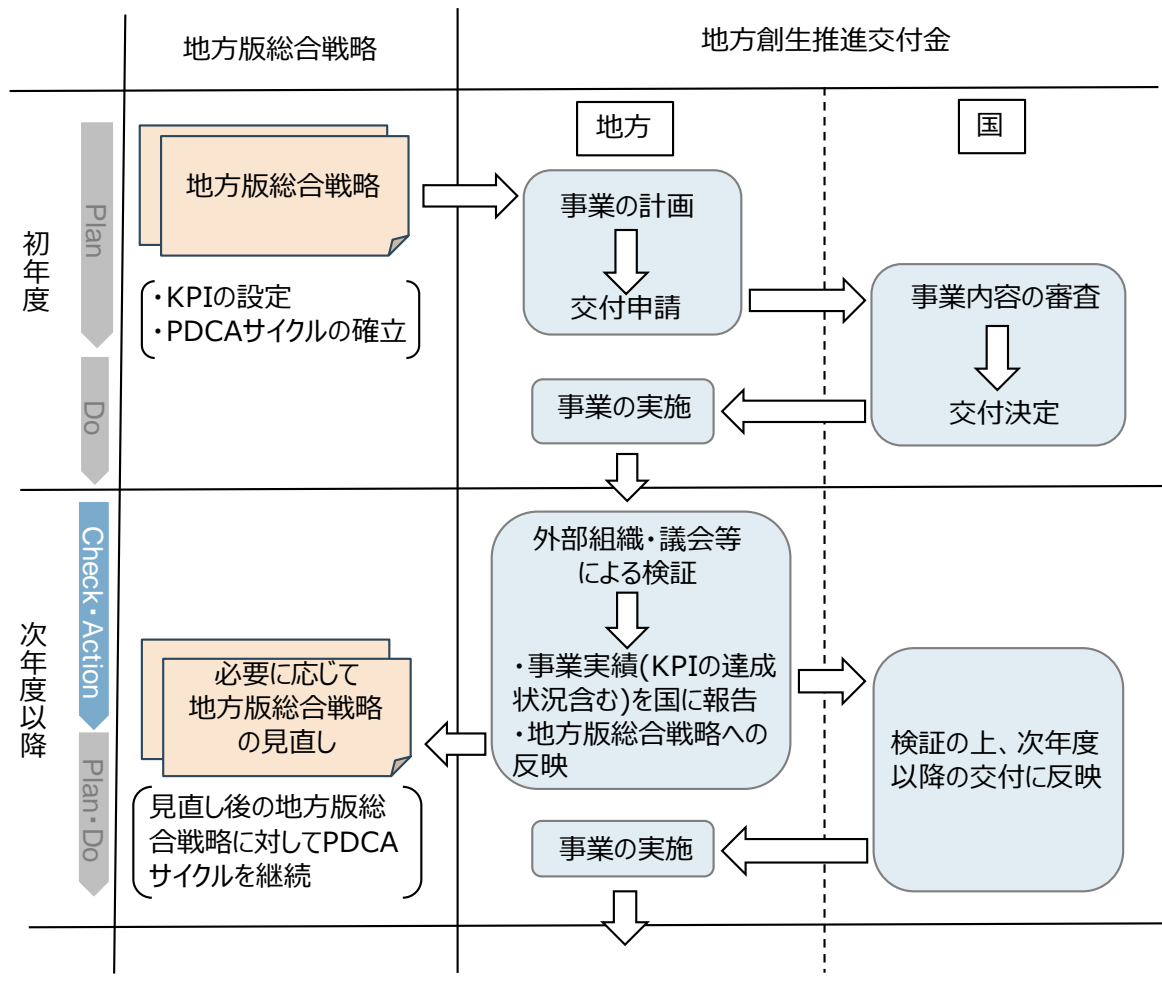
事業実績の報告・次年度事業計画への反映

- **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

地方創生推進交付金事業の手続きとPDCAサイクルの関係

- 地方創生推進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。
- 地方創生推進交付金の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
地方創生推進交付金を活用した
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①)

分野1
ローカルイノベーション
(しごと創生分野①)

- (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)

● 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	総合的なアウトカム	事業のアウトカム	事業のアウトプット
	諸事業・施策の全体効果	個別事業の直接的な効果	個別事業の活動量
	(例)	(例)	(例)
○創業（起業）支援事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域における起業者数 ・地域における起業による新規雇用者数 	<ul style="list-style-type: none"> ・支援事業を通じた起業者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 ・支援事業を通じた起業による売上高 ・…… 	<ul style="list-style-type: none"> ・起業家支援セミナー・塾等のイベント開催数 ・上記イベントへの参加者数 ・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） ・……
○中堅・中小企業支援事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域における中堅・中小企業の売上高 ・地域における中堅・中小企業の新規雇用者数 ・地域における就業者数 	<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 ・支援事業を経て業績を回復した中堅・中小企業数（*） ・…… 	<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）の開催数 ・支援事業への参加企業数 ・支援組織等への参加企業数 ・支援事業による地域中堅・中小企業とのマッチング件数 ・……
○産業クラスター形成・強化事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域における製造品出荷額等 	<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 ・強化事業を通じて市場に出た新商品・サービスの売上高 ・…… 	<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の開催件数 ・上記イベントへの参加者数 ・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 ・クラスターへの立地に係る相談件数 ・……
○……	……	……	……

(*) 事業実施中や実施直後の計測のしやすさ等を考慮すると、必ずしも計測が容易ではないと考えられるアウトカム指標

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 総論 P26

■ 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

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「フードバレーとがち」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。

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

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ができていた。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。

■ OEM依存でブランド力に欠けるといった課題認識を共有し、ブランド確立や成長分野参入への取組を加速

事例集 P11

平成4年をピークに出荷額減少が続いた鯖江市内の眼鏡関連製造業は、平成17年頃から、眼鏡で培った金属精密加工技術を活かして、インプラント、デジタルカメラ・ボディの表面処理等新たな分野に進出した。平成20年のリーマン・ショックの影響から産地存続への事業者等の危機感が高まり、OEM主流では地域全体のブランド力に欠けることなどの課題認識が一層共有されるようになった。そのため、『「作るだけの産地」から「作って売る産地」への転換によるOEM依存体質からの脱却』を再生の目標として取組を始動し、交付金では、「鯖江ブランドの確立」「産地固有技術を活用した成長分野（医療、ウェアラブル端末等）への参入」への取組を加速することとした。

■ 関係主体がそれぞれ個々に行ってきた視察受入れの問題点を共有し、地域一体となった視察受入れの覚書を締結

事例集 P13

佐久市において行政と医療、住民が一体となって取り組んできた地域保健医療活動は、海外からも高く評価され、多くの視察団等を受け入れてきた。これまでは、関係主体（佐久市、佐久総合病院、市立浅間総合病院、佐久大学）がそれぞれで視察を受け入れており、海外視察希望者のニーズに対応した速やかな情報・視察機会の提供が困難であったり、効率的・総合的に受け入れることが困難といった問題があった。そのため、平成28年3月に官学医連携による地域一体となった視察・研修受入れについて覚書を締結した。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討〈Plan〉

定量的・客観的な分析 総論 P26

■ 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

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発の機会を活かし、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る。

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付けとともに、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なだと分かった。

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

総論 P26

■ 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

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。

■ 市の施策・事業の説明、大学による教育、保健医療現場での実習など官学医の持つ多様な研修メニューを地域資源として活用

事例集 P13

佐久市では、アジア、アフリカ、中南米等と非常に多くの国・地域から、地域医療、高齢者福祉・介護、母子保健等の視察や研修を受け入れている。視察等の受け入れでは、地域の官学医がそれぞれ持っている多様な研修等のメニューを地域資源として活用し、海外との人脈形成を進め、ヘルスケア関連産業の国際展開の足場を築くこととした。具体的には、「高齢者施策や地域連携システム、介護予防事業」に関する市からの説明、「看護学や福祉学等」に関する大学による教育プログラムの提供、医療施設や介護施設での「現場実習機会」の提供などである。

外部の人材・知見の活用

総論 P27

■ 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

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

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〉

■ 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

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パレーの元会長から、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パ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

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

■ 外部専門家による企業訪問・ヒアリング等を実施し、地域の強みを特定してそれを活かす取組を推進

足利市では繊維関連産業において小規模事業者の割合が高く、事業者の高齢化及び事業継承、安価な輸入品の急増による受注減少により、事業者の数が年々減少している問題があった。そこで、外部専門家による企業訪問・ヒアリングを進めて地域企業の現状に基づく課題のあぶり出しを行った。

その結果、足利市は、「デニム」「タオル」など特定の製品に限定されない様々な繊維製品の産地となっているため、それぞれの製品づくりに対応可能な加工技術などを持つ繊維関連事業者が集積しており、それが他の産地にはない足利市の強みであると判明した。こうした強みを活かしつつ、国内外へのプロモーションや後継者育成に向けた学生との交流などを推進することとした。

テキスタイルテクノロジーグローバルプロモーション事業
栃木県足利市

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

総論 P27

■ 欧米で評価が高い益子焼を中心に、県内の陶磁器産地の連携により「とちぎの器」としての海外販路開拓等を推進

事例集 P7

平成10年の販売額ピーク時の95億円から、平成25年には32億円にまで落ち込んでいる益子焼について、海外市場にも目を向けるという着想に至った。事業の検討にあたっては、欧米で美術品として評価が高い益子焼だけでなく、県の地場産業の活性化に資するよう、県内の他の陶磁器産地（国・県指定伝統工芸品の小砂焼、みかも焼）とも連携して「とちぎの器」として海外販路開拓等を推進することとし、実施主体として、県内の陶磁器産地関係者による「陶磁器産地振興協議会」を設置した。また、販売増加を通じた後継者確保も視野に入れた。

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

総論 P28

■ 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

事例集 P5

十勝地域においては、平成23年に地域成長戦略「フードバレーとかち」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「とかち推進協議会」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。

■ 既存の林業関連事業者等と協働するかたちでローカルベンチャー支援企業等が参画し、川上から川下までが連携した事業構造を創造

事例集 P17

西粟倉村においては、従前より林業に係る様々な事業者が存在しており、森林を管理し原木を供給するビジネスモデルやノウハウも確立されてきた。この既存の林業関連の事業者や森林組合等と協働するかたちで、新たに「木材加工流通企業」や「ローカルベンチャー支援企業」、木質バイオマスを用いた「地域熱供給事業」等のベンチャーを加え、新しい提案・アイデアが生み出され、林業という川上から木材産業という川下、さらには再生可能エネルギー事業、上質な田舎の実現などが一気通貫に連携する新たな事業構造を村内に創造した。

関係者の役割・責任の明確化

総論 P28

■ 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

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。

■ 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

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。

2 | 事業の具体化 <Plan>

■ 官学医で分担する視察等の受入分野を明確化

事例集 P13

佐久市における保健・医療分野での視察等の受入れでは、「佐久市」は保健事業、高齢者施策、介護保険、地域支援事業等、「佐久大学」は看護・介護研修教育、保健・医療・福祉人材開発、地域保健医療等、「佐久総合病院」は在宅医療体制、農村医療、プライマリ・ヘルスケア、地域医療連携、病院活動等、「市立浅間総合病院」は地域医療・地域包括ケアシステム構築への取組というように、4者それぞれが受入分野を分担するようにした。また、視察先が複数個所にわたるものについては、市が受入窓口となり各種調整を図ることとした。

■ 自立性の確保

自走を意識した計画

総論 P29

■ 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

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

総論 P29

■ 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

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 総論 P29

■ 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

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 総論 P29

■ 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

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 総論 P30

■ 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

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

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 総論 P30

■ 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

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

総論 P31

■ 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

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。

■ 企業間連携や一貫生産体制をとりまとめる専門人材を中小企業庁の人材バンクを活用して確保

事例集 P9

新潟市では、航空機部品産業の集積を目指して「戦略的複合共同工場」と一貫生産体制の構築を進めているが、企業間の連携や一貫生産体制のとりまとめを行う組織として、県内から集まった企業グループであるNSCA (Niigata Sky Component Association) を設立した。NSCAをとりまとめるとともに航空機産業の発展を担う専門人材の確保にあたっては、航空機部品産業に詳しい専門人材の確保が課題であったが、中小企業庁の人材バンクを活用することで実現することができた。

■ 海外からの視察・研修受入れが効果的となるように、医療通訳の基礎技術や専門用語の講座を実施

事例集 P13

佐久市では、多くの国・地域から海外政府・大学・医療機関関係者の地域医療に係る視察や研修を受け入れている。受入れメニューには、市内施設での看護師、介護士の現場実習も含まれている。医療を専門とする通訳者は全国的にも限られていることに鑑みつつ、海外からの視察・研修が効果的となるように、市在住の通訳者を対象として、医療通訳の基礎技術や専門用語を身につけて貰うための養成講座を実施し、人材の確保・育成に努めた。

■ 「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

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 総論 P31

■ 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

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 総論 P31

■ 産地開催の見本市を成功体験として、鯖江ブランド確立に係る産地企業の更なる機運醸成

事例集 P11

鯖江市では平成28年、産地での開催は約20年ぶりとなる眼鏡見本市「サバエメガネメッセ2016」を開催した。このイベントは鯖江の品質重視の「ものづくり」を小売流通関係者や消費者に直接見せることで、鯖江製眼鏡の本質的価値の認知と鯖江産ファンの獲得を目的とした。実際に多くの商談が成立するという効果を得たが、それに加えてこの成功体験は、より多くの産地企業を巻き込んだ鯖江ブランドの確立に向けた取組を加速させる機運の醸成につながった。2020年には、世界のバイヤーを誘客する国際眼鏡見本市を開催することが目標となった。

■ 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

高浜市において、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 総論 P32

■ 外部有識者と事業担当課とで、自由闊達なワークショップのような形式で事業を検証

高島市では、外部有識者（産官学金労言民）によるチェックと庁内による連携会議を年間各4回開催した。外部有識者チェックでは、事業担当課と直接意見交換を行っているが、評価者と被評価者という構図で、KPI到達是非の批判等で終わらぬよう、ワークショップのように自由闊達な意見が生まれる雰囲気づくりに努めた。その結果、評価者側の外部有識者から、戦略の改定にも役立つ「事業効果測定に相応しいKPI設定方法」や「データ測定方法の改善」等についても助言が得られた。

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

KPI未達成の要因分析・課題の把握 総論 P32

- 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 総論 P32

■ 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

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 総論 P32

■ 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

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年間を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

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
地方創生推進交付金を活用した
事業の立案・改善の手引き
～ 各論 ～

農林水産
(しごと創生分野②)

分野2
農林水産
(しごと創生分野②)

● 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）

● 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/qityo/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	総合的なアウトカム	事業のアウトカム	事業のアウトプット
	諸事業・施策の全体効果	個別事業の直接的な効果	個別事業の活動量
	(例)	(例)	(例)
○ 6次産業化支援事業		<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 ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナー・研究会等のイベント開催数・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）の開催数・参加者数 ・ブランド認証件数 ・地域商社への参画者・社数 ・
○ 人材確保・育成支援事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域における第一次産業の出荷額 ・地域における第一次産業の就労人口 ・地域における第一次産業就業者所得 ・ 	<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 ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材確保・育成セミナーや研修会等の開催数・参加者数 ・移住・一次産業就労に係る相談会・ツアー等の開催数・参加者数 ・
○ 生産性向上・システム化支援事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・支援対象事業の売上増加額 ・支援対象事業による単位面積当たりの増加収量（*） ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・支援事業に係る研修・セミナー等の開催数・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"> ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・

（*）事業実施中や実施直後の計測のしやすさ等を考慮すると、必ずしも計測が容易ではないと考えられるアウトカム指標

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 総論 P26

- 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 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 事例集 P33

曽爾村では、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 総論 P26

- 観光入込客数の状況と、農水産業の現状・課題を分析して施策の方向性を検討

福津市では、農水産物の生産が地域の強みであることに加え、観光地としての魅力も有していることから、地域資源を活用した観光と農水産業の連携強化を図り、地域経済の好循環の創出や関連事業者の収益性向上等を目指したいと考えており、市の観光入込客数の状況と農水産業の現状・課題を分析した。具体的には、「農水産業は農協・漁協以外への販売が主であり、市内3か所の直売所が重要な役割を担っている」、「農業の6次産業化につながる取組はあまり行われていない」、「飲食店等の労働生産性は低く、地産地消やブランド化の推進による改善の余地が見込まれる」といった示唆が得られ、それらを踏まえた施策の方向性を検討した。

RESAS活用事例：地域資源の活用による農水産業の振興

福岡県福津市

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

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 総論 P26

■ 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

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

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 総論 P27

■ 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

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。

■ 域外の著名な米農家による生産指導を事業に組み込み、村内米農家にノウハウを移転

事例集 P33

曾爾村では、有機栽培等によるブランド化に向けた米の生産方法について、生産する米が高額で販売されることなどで著名な山形県の米農家に指導を依頼することとした。当該米農家の説明や指導法が実績に裏付けられていることから、村内の米農家も積極的に指導を受け、効率的な生産が可能となった。

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 総論 P27

■ 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

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

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 総論 P28

- 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

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。

- インバウンド専門家や地域内の英語教師を活用し、地域の観光農業のインバウンド対応レベルを向上

事例集 P27

寒河江市では、さくらんぼの輸出拡大にあわせた観光農業へのインバウンド誘致を図る取組を進めるにあたり、インバウンド向け研修の専門家と連携して研修会を実施した（以前に、観光事業の担当者が当該専門家の研修を受講し、有意義と判断して連携に至った）。また、観光ガイドとして、寒河江市内の英語教師の参画を得ることで、インバウンド対応レベルの向上の一助とした。

- 地域の金融機関や大学、JA等の知見を活用し、多面的な視点から実現性の高い事業計画を策定

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の計画立案に際しては、地域の関係機関から様々な知見を得た。これは事務局だけではなく、様々なプレイヤーが参画し、情報提供を受けながら事業を具体化していくことが、実現性の高い計画を策定する上で重要であると考えたためである。具体的には、地域の金融機関から他地域の先事例の情報等の提供を受け、地域の大学からは栽培システムを利用する際の方針やシステム会社等の選定などの知見をもらい、JAからは栽培に関する技術・ノウハウの指導を得た。

- 地域の大学と連携し、野草堆肥の有用性を科学的に検証

事例集 P35

「阿蘇地方の野草堆肥は植物の病気を防ぐ」作用があるということは、阿蘇地方周辺では知られていたが、科学的な証明はされていなかった。そこで、地域の大学と連携して、阿蘇地方の野草堆肥の有用性（微生物学的特性等）に関する調査研究を進め、植物病原菌を抑える拮抗菌が多く存在していることを科学的に証明し、その結果を付加価値としてアピールし、野草堆肥を活用した草原保全システムづくりへの取組を進めた。

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 総論 P28

■ 輸出拡大事業において、JAは生産指導・集荷・品質チェックの役割、県外郭団体は海外プロモーションやバイヤー選定等の役割を分担

事例集 P27

寒河江市における農産品の輸出拡大事業では、JAが生産指導と集荷を責任をもって行うとともに、海外現地においても専門家の目線で果実の鮮度チェックを行うことで輸出品の品質に万全を期する役割を担うこととした。また、海外事情に精通している山形県の外郭団体と連携し、当該外郭団体は海外現地でのプロモーション、バイヤーの選定や調整、流通の調整等の役割を担うこととした。

■ 事業者とデザイナーはデザイン開発、金融機関は販路開拓、業界団体は体制構築のサポートと、それぞれのノウハウや強みを活かして役割を分担

事例集 P37

高鍋町において、事業の核となる地場産品の魅力を更に高める個別商品デザインの開発は各事業者とデザイナーを中心に実施し、信用金庫や業界団体がサポートの役割を果たすこととした。具体的には、個別商品デザインの開発にあたって、信用金庫が販路開拓等のサポート役、業界団体は事業者とデザイナーとの体制構築等でのサポート役と、行政外部の組織・団体と積極的に連携し、それぞれのノウハウや強みを活かした役割分担とした。

■ 自立性の確保

自走を意識した計画 総論 P29

■ 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

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。

経営の視点からの検証 総論 P29

■ 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

事例集 P25

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。

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 総論 P29

- 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

事例集 P33

曾爾村では、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すことにより、地域の理解を得た。

■ 効果・進捗を確認できるKPIの設定 総論 P29

- 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

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 総論 P30

■ 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

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。

■ 地域の事業者とデザイナーとをペアリングしてデザインやパッケージを改良・開発

事例集 P37

高鍋町では、地場産品の魅力を更に高め、個々の地場産品を商品群とするにはブランド・コンセプトが重要となると考えた。そのため、地域のそれぞれの事業者とデザイナーのペアを作り、個別商品のデザインやパッケージの改良・開発を行った。さらに、類似分野の商品を担当するデザイナー同士もチームを組み、各事業者の声を踏まえつつ、統一されたブランド・コンセプトが実現できるよう工夫した。

こまめな進捗と質の管理 総論 P30

■ 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

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 総論 P31

■ 地域内の主婦層をターゲットとした募集を行い、収穫時期の労働力確保を実現

事例集 P27

寒河江市では、さくらんぼ等の収穫時期の労働力確保のための新たな労働力の掘り起こしを狙い、JAと連携して折込チラシなどで告知し、主婦層をターゲットとした募集を行った。働きかけとなる場を提供することで寒河江市の取組に対する理解醸成の一助にもなった。

■ 担い手の確保のために、農業フェア等のイベントを活用した生産者へのPRや、農林業家へのUIターン者等の受入実習などを実施

事例集 P33

曾爾村では、担い手となる生産者の協力を得るために、農業に興味を持つ人材が集まる農業フェア等の既存のイベントへ積極的に参加してPRを行った。さらに、地域おこし協力隊やUIターン者を積極的に育成することし、農林業のノウハウを取得するために農林業家に受け入れてもらい実習を行う技術取得制度を実施することなどによって担い手として確保した。

■ 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

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 総論 P31

■ 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

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。取組を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。

■ 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

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

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。

3 | 事業の実施・継続〈Do〉

地域主体の更なる参加促進

総論 P31

■ 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

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。

■ 草原の維持・再生に係る取組の対価・メリット、及び取組によるマルチな効果を発信することで、前向きな事業者や応援者が増加

事例集 P35

阿蘇地域では、野焼き再開によって草原を再生することで、観光客の増加を見込める（近隣小売店の売上増加や駐車場稼働率確保につながること等）という取組の対価・メリットを訴求した結果、事業に前向きな観光関連業者や関連組合等が増加した。また、草原の維持・再生は、観光業や農畜産業の観点だけではなく、生物多様性・生態系機能の観点（絶滅危惧種を含む数多くの草原性植物やそこを住处とする昆虫や小動物の維持）からも重要だというメッセージを広く発信し、事業への理解醸成や参加促進に努めた。加えて、草原保全に関する記事を新聞社に取り上げてもらうことで、事業への賛同者が九州地域の経済連合会や大手マスコミ等まで広がり、他県を含む応援者の大きなネットワークを形成することができた。

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 総論 P32

- 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

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 総論 P32

- 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

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

総論 P32

- 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

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

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

総論 P32

- 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

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

事例集 P37

高鍋町の地域資源付加価値向上事業によって、参画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
地方創生推進交付金を活用した
事業の立案・改善の手引き
～ 各論 ～

観光振興
(しごと創生分野③)

分野3
観光振興
(しごと創生分野③)

● 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）

● 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>

このテーマのキーワード

【インバウンド】

- 外国人観光客誘致のことを指す。

出所) 観光庁HP

http://www.mlit.go.jp/kankocho/news08_000200.html

【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する。観光庁では、ICTを活用した動態調査を行うとともに、各地におけるICTを活用した観光施策の検討に際しての参考となるよう、調査方法などを手引きとしてとりまとめ、ホームページで公開している。

出所) 観光庁HP

<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/gps.html>

【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、多様な関係者と協働しながら、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の活動は地域の稼ぐ力を引き出すものであるため、必ずしも自らが稼ぐ主体となる必要はない。
- 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

【「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	総合的なアウトカム	事業のアウトカム	事業のアウトプット
	諸事業・施策の全体効果	個別事業の直接的な効果	個別事業の活動量
	(例)	(例)	(例)
○インバウンド事業		<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 ・事業で実施したツアーに参加した外国人一人当たり観光消費額 (*) ・ 	<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 ・
○新たな観光資源開拓・PR事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域における観光入込客数 ・地域におけるインバウンド観光入込客数 	<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 ・当該ツアーに参加した一人当たり観光消費額 (*) ・当該キャンペーン等による観光消費額 (*) ・ 	<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 ・修学旅行やゼミ合宿を働きかけた学校等数 ・当該キャンペーンの実施件数・参加事業者数 ・観光窓口への問い合わせ件数 ・
○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"> ・地域における延べ宿泊者数 ・訪日外国人延べ宿泊者数 ・地域における一人当たり観光消費額 	<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 ・当該観光地域の認知度・ランキング (*) ・ 	<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開催数・参加者数 ・
○観光領域のマネジメント体制 (DMO) 構築事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域における観光関連産業の従事者数 ・ 	<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 ・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 ・事業を通じた新規の観光関連雇用者数 ・ 	<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開催数・参加者数 ・
○観光周遊エリア形成促進や周遊アクセス改善事業		<ul style="list-style-type: none"> ・事業によるスポット間の平均アクセス時間短縮率 ・整備・改善事業を行った施設等の売上高・新規雇用者数 ・事業によるアクセス改善スポットにおける観光消費額 (*) ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・交通システムの最適化に向けた取組 (ダイヤ改正、割引切符等) 件数 ・アクセス改善に参加した事業者数 ・整備・改善 (バリアフリー化、物販スペース増改築等) を行った施設数 ・
○		<ul style="list-style-type: none"> ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・

(*) 事業実施中や実施直後の計測のしやすさ等を考慮すると、必ずしも計測が容易ではないと考えられるアウトカム指標

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 総論 P26

■ ワイン振興を進める市町村・事業者団体で構成する協議会等を通じた地域の課題・シーズの収集

事例集 P47

長野県では、ワインの製造、ブランド化に取り組む際、ワイン振興を推進する市町村や事業者団体で構成する「信州ワインバレー構想推進協議会」のネットワークを通じて地域の課題やシーズについて把握した。議論の中で、ワインの振興を行う上で最も大きな課題は、ワインの名前を覚えてもらうためのPR方法であるという意見が一致した。また、ワイナリーを増やすためにワイン製造に携わりたいが、具体的なアプローチの方法がわからないといった人たちのサポート体制が課題であることも判明した。この2点が課題として明確化され、事業の着想につながった。

■ 農林漁家体験民泊の課題を洗い出し、民泊づくりに向けたガイドラインを検討することや、中～高校生をターゲットにする方針を明確化

事例集 P55

天草市では、農林漁家体験民泊などに取り組んでいるが、市内の施設の数や設備、受入態勢等が不十分であるということが問題として認識されていた。そのため、事業の周知活動や体験プログラムの整備、現状調査・課題分析、コーディネートを行う必要があるという課題が見出されるとともに、天草ならではの魅力ある民泊づくりに向けたガイドライン素案作成等を行うことで民泊を推進することとした。また、そのターゲットとして将来リピーターになり得る中学生～高校生を選び、教育旅行に特化して民泊事業を推進することを決めた。

定量的・客観的な分析 総論 P26

■ 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

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。

■ 統計データ等の分析によりインバウンドの受入数の少なさを認識し、インバウンド推進を交付金事業の核として設定

事例集 P45

あわら市では、「越前加賀宗教文化街道～祈りの道～推進協議会」の取組を通して、首都圏からの観光客数は、観光客数全体の10%を超えるまでに至ったが、平成27年の宿泊旅行統計で、福井県の外国人の延べ宿泊数が国内46位にとどまるという現状を把握した。従来よりインバウンドが取り込めていないという問題意識はあったが、統計で明確に示されたことでインバウンドの誘客が優先課題として挙げられた。そこでインバウンド推進を交付金事業の核として設定し、インバウンド向けの観光資源を開発するため、留学生のモニターを募るなど、地域観光資源や受入環境の調査を行った。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討〈Plan〉

■ 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

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 総論 P26

■ 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

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

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

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、自転車をうい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「ビワイチ」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 総論 P27

■ 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

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。

■ 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

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・広告事業者と相談し、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^{7,4}を行った。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討〈Plan〉

■ 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

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

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だった。

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討 総論 P27

■ 世界農業遺産認定を契機に、アイデア出しの段階から広域の地方公共団体・事業者の参加を促進

事例集 P49

岐阜県では、平成27年度に対象4市が世界農業遺産の認定地域となったことを契機に、事業のアイデア出しの段階から、複数の地方公共団体や民間事業者などの関係者で議論を実施した。広域の取組は初めてであったため、周遊率の向上やプロモーションの効率化など、広域で連携することのメリットを明確にし、参加を促進した。検討では、「流域周遊を加速化する」、「流域周遊を継続的に進める体制を構築する」の2点の取組を決定した。対象エリアに含まれる地域連携DMOや行政・観光関連団体の参加によって、広域で取り組むべきニーズ、課題を抽出することができた。

■ 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

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「ピワイチ」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 総論 P28

■ 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

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

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 総論 P28

■ 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

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。

■ 推進協議会が事業要望をとりまとめ、構成員が役割を分担して事業を遂行

事例集 P47

長野県では、ワイン産地の観光コンテンツ化に向けて、県はぶどう生産、醸造、販売、ブランド化といった各事業を農政、産業、観光の県庁内各部署で検討・実施することとした。また、ワイン振興を推進する市町村や事業者団体で構成する「信州ワインバレー構想推進協議会」が会員（市町村、事業者団体）から事業要望をとりまとめる役割を担うこととした。行政が多数の会員から直接意見を収集することは難しいため、信州ワインバレー構想推進協議会がその役割を担うことで、意見を吸い上げやすかった。

■ メディアPRや地域資源のコンテンツ活用など、企画ごとに得意分野に応じた協力企業を選定し最適化を実施

事例集 P53

佐賀県における、人気ゲーム（ロマンシング サ・ガ）とのコラボレーションによる地域特産品の認知度向上に係る事業では、業務ごとに役割を明確化し協力企業を選定することとした。メディアPR業務に関しては都市部における広告・PRに精通した東京の広告代理店が有効であると判断した。また地域資源とコンテンツの掛け合わせに関しては、有田焼、肥前吉田焼などの地域の民間事業者に協力を仰いだ。得意分野に応じて協力企業をそれぞれ選びつつ、情報発信力の向上、地域特産品との連携による地域の良質なモノの認知向上を図っている。

2 | 事業の具体化 <Plan>

■ 自立性の確保

自走を意識した計画

総論 P29

■ 農産品や加工品の販売を行う場を提供することで、地域の生産者、加工者の収益基盤を強化

事例集 P43

新庄市では、地域資源の商品化・誘客コンテンツ化による産業振興事業において、地域の農産物や、それらを加工品を販売する手づくり市「キトキトマルシェ」の開催や、観光客に受け入れられるオリジナル商品の開発を通して、農産品、加工品の売上を拡大させることとした。この取組によって、地域の生産者、加工者の所得を確保して経営を安定させることで、観光客に継続的に商品を提供する体制を整えた。

■ 事業の自走化に向けて着地型観光商品の整備や魅力の磨き上げに注力

事例集 P51

滋賀県では、事業展開にあたって着地型観光商品の整備や魅力の磨き上げに注力し、事業の収益によって、各種主体が進めている様々な取組が自走していくことを目標とした。例えば、サイクリングマップは今後、広告収入やマップ販売収入を制作費に充填する、スポーツバイク等レンタサイクル拠点は民間事業者による自立運営とする、広告費の負担を伴わない発信を充実する、湖上交通における事業者の自主的な取組を進めるなど、交付金等に依存せず取組が継続できることを構想している。

経営の視点からの検証

総論 P29

- ・ 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。

※ 調査対象の取組において該当する事例なし ※

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定

総論 P29

■ 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

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鵜飼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

総論 P29

■ 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

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 総論 P30

- 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

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。

- コラボレーションするゲーム会社と密な連携を行い、ゲームの世界感を維持するなどの品質管理を徹底

事例集 P53

佐賀県における、人気ゲーム（ロマンシング サ・ガ）とのコラボレーションによる地域特産品の認知度向上に係る取組では、ゲームの世界観を崩すことなく事業を行うため、企画会議にコンテンツを有するゲーム会社の担当者にはほぼ毎回参加してもらい、企画を作りこむことでイベントの品質確保に努めた。密にコミュニケーションを取ることで、認識の相違をなくし、県とゲーム会社の両方が納得するコンテンツを作り上げることができた。

こまめな進捗と質の管理 総論 P30

- 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

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。

- 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

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。

3 | 事業の実施・継続〈Do〉

■ 事業の継続

安定した人材の確保 総論 P31

- **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**

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**

事例集 P55

天草市では、教育旅行における民泊は、クラス単位での受け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。

地域理解醸成を促す情報提供 総論 P31

- **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**

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。

- **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**

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。

3 | 事業の実施・継続〈Do〉

■ 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

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

総論 P31

■ 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

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、食を中心と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。

■ 住民と一緒に商品づくり検討会や、県内エリアごとの住民意見交換会の開催などで、観光地域づくりの協力者である住民参加を促進

事例集 P53

佐賀県では、佐賀市、唐津市、吉野ヶ里町、基山町の4市町でDMO育成に向け、セミナーの開催や商品づくりの検討会など、住民と一緒に観光地域づくりに取り組んだ。観光客と佐賀県民の交流を促進するためには、協力者である地域住民同士の情報交換が必要であるという意見が出たため、佐賀県はエリアごとに意見交換会を実施した。その際には、事業協力者の意見に耳を傾け、改善点を即座に実行に移すという行政の前向きな姿勢を見せ、それが協力者のモチベーションに繋がった。

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 総論 P32

- 事業に参画する5市町の総合戦略委員会における事業評価に加えて定性的な効果を検証する満足度調査を実施 事例集 P45

あわら市は、事業に参画する5市町の総合戦略委員会において、KPIをもとに事業の評価を行った。これに加えて、KPIとして設定していない定性的な効果について、宿泊施設を中心に市内8箇所で開催した顧客満足度調査を実施して事業の評価を行った。また、インバウンド受入に関するセミナーの参加率やメルマガの登録数も伸び等からは、地域事業者のインバウンド受入意識が向上しつつあることを確認できた。

- 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 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 総論 P32

- 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 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など、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 総論 P32

■ 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

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

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 総論 P32

■ 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

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

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
地方創生推進交付金を活用した
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・福祉機関や商業者、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]

- **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>

このテーマの関連用語

【「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取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/chiiki-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	総合的なアウトカム	事業のアウトカム	事業のアウトプット
		諸事業・施策の全体効果	個別事業の直接的な効果	個別事業の活動量
		(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"> PR事業を通じた東京圏等からの移住者数 	<ul style="list-style-type: none"> 相談会や移住PR イベント等の実施回数・参加者数 お試し体験プログラムの実施回数 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
	○移住者の住まいの整備事業	<ul style="list-style-type: none"> 地域への移住者数 地域の転出入者数 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じたCCRCへの入居者数 	<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
	○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"> 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 	<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 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 当該プログラム・事業参加者の外出頻度等の増加量（*） 	<ul style="list-style-type: none"> セミナー・研修等の実施回数 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 誘致の働きかけを行った企業数 生涯学習プログラムの開発数 生涯学習講座やイベント等実施件数 ボランティアポイント制度の協力店舗数
	○移住者の暮らしの安心確保事業		<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 当該プログラム・事業参加者の外出頻度等の増加量（*） 	<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
	○.....			

（*）事業実施中や実施直後の計測のしやすさ等を考慮すると、必ずしも計測が容易ではないと考えられるアウトカム指標

再掲

	事業例	総合的なアウトカム	事業のアウトカム	事業のアウトプット
		諸事業・施策の全体効果	個別事業の直接的な効果	個別事業の活動量
		(例)	(例)	(例)
移住・人材	○移住相談・地域 プロモーション事 業	・地域の人口	・相談事業を経た移住者数 ・	・相談事業の実施回数・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・実施回数・参加者数 ・
	○雇用創出事業	・地域への移住者数 ・地域における就業者 数・求人倍率 ・地元就職率	・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 ・	・雇用・創業支援講座等の実施回数 ・テレワーク・創業拠点の設置件数 ・誘致の働きかけを行った中堅・中小 企業や大学等数 ・
	○インターンシップ 事業	・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)	・インターンシップ参加者の地元就職 数・地方還流数 ・	・事業の受入企業数 ・事業の参加学生数 ・関連イベントの実施回数・参加者数 ・東京圏就職イベントへの出展回数 ・
	○人材育成事業	・	・事業を通じた専門人材の育成数 ・	・研修等の実施組織・施設数 ・セミナー等の開催数・参加者数 ・
	○		・	・

(*) 事業実施中や実施直後の計測のしやすさ等を考慮すると、必ずしも計測が容易ではないと考えられるアウトカム指標

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 総論 P26

- 住民代表の参加する推進協議会の議論や、従前より連携・交流を進めてきた東京圏の地方公共団体でのニーズ調査を経て、移住・交流のための拠点整備を計画

事例集 P65

南伊豆町における町内随一の景勝地である弓ヶ浜を有する湊地区では、病院と健康学園の廃止に伴い、人口が大きく減少し、小売店が倒産するなど地域の衰退が問題となっていた。一方、計画策定に際し設置した、地区の代表が参加する推進協議会等における議論においては、当該地区は、事業に必要な用地が確保できるだけでなく、移住者の受入れに対して寛容であることが明らかであった。また、かつてより互いの行政課題の解決を図るために連携・交流のあった杉並区において実施したアンケートでは、40代以上の区民の4割が地方での暮らしに興味を持っており、南伊豆町お試し移住事業説明会を区で開催したところ200名を超える区民が来場し、現地見学会も募集開始2日目で定員に達するなど、地方への暮らしに興味をもつ層が一定数いることが明らかになった。そこで、当該地区を対象とし、病院・健康学園跡地に交流施設とサービス付高齢者住宅を整備する計画を着想した。

- 町の工業団地に立地する企業のニーズを踏まえ、障がい者を対象とした事業構想を立案

芽室町では、障がいがあっても育ち、働き、暮らしていけるよう、乳幼児期から就労期まで一貫性・継続性のある先進的な発達支援システムを構築してきたが、働く場の確保が課題となっていた。そのような中、町の基幹産業である農業を活用した「就労継続支援A型事業所」の誘致を進めてきた。一方で、町の工業団地に立地する企業において、法定雇用率達成に向けて障がい者雇用を進めたいというニーズがあることが分かり、障がい者と企業の間をマッチングできれば、両者にとってWin-Winになると考え、障がい者を対象とした「生涯活躍のまち」に係る事業を構想した。

農福連携を活用した障がい者の生涯活躍のまちづくり推進事業
北海道芽室町

- 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

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」を定期的に開催する中で、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

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だった。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討〈Plan〉

定量的・客観的な分析 総論 P26

- 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 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 総論 P26

■ 地域に根付いた3大学の立地、移住者に寛容な風土を活かして、他地域と差別化できる「大学連携型CCRC」事業を立案

事例集 P63

都留市は、東京圏に近いという移住者受入れに係る地理的な特色に加えて、都留文科大学、健康科学大学、県立産業技術短期大学校の3校が立地しており、従前より市民と大学（学生）との共同事業が開催され、大学自体が地域の中央公民館的役割を果たすなど、市民生活に「学び」があることが日常的であるという特色を有していた。そのため、東京圏の中高齢者層を受け入れ、生きがいを提供するために「大学連携型CCRC」を目指すこととした。都留文科大学はもともと市立の大学であり地域貢献に積極的であること、また、大学のまちであり外から人が入ってくることに抵抗感がない地域の風土も、本事業を進める上で強みとなった。

■ 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

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

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。

外部の人材・知見の活用 総論 P27

■ 町と県外大学との共同研究により事業のアイデア出しを実施するとともに、全国展開する域外事業者の参画を得て都市部の高齢者を受け入れる事業を構想

事例集 P61

雫石町と早稲田大学都市・地域研究所との共同研究の中で、学生、地元の事業者、町職員が参加して「総合計画推進モデルプロジェクト検討委員会」を組織し、総合計画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た。地域内外の人材の知見を集めた検討の中で、町有地14haを対象とした、「高齢者が安心して暮らせる高齢者住宅」「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」等の事業アイデアが生まれた。また、検討委員会に参加していた学識者の紹介で、シニアコミュニティ事業を全国展開している域外事業者が検討に参加するようになり、都会の高齢者を受け入れるCCRC事業を実現する構想に至った。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討〈Plan〉

■ 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

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。

■ 地元の大学・専門学校等の参画を得つつ、地域に相応しい「カレッジリンク型CCRC構想」を具体化

南魚沼市では、市内に立地する国際大学・北里大学保健衛生専門学院などの教育機関のほか、地域をけん引する企業や商工会、金融機関などの多様な団体の参画により「南魚沼版CCRC推進協議会」を組織して、CCRC構想の深化を図った。この背景には、生涯学習や生涯活躍へのニーズ等については既に国の有識者会議においても十分に議論されていたため、国際大学や北里大学保健衛生専門学院からの参加を得ることで、国等における議論を南魚沼の地域に置き換えるという意図があった。協議会での議論により、人材活用や学びに関して、構想に幅が広がり、「カレッジリンク型CCRC構想」の具体化につながった。

「生涯活躍のまち」構想推進事業
新潟県南魚沼市

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

総論 P27

■ 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

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

事例集 P65

南伊豆町は、杉並区健康学園（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と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 総論 P28

■ 地域コミュニティの核となるNPO法人との連携による移住促進策の強化

事例集 P65

南伊豆町における移住促進の取組は、NPO法人伊豆未来塾（30年ほど前に田舎暮らしに憧れて東京から南伊豆町に移住した人材により設立され、環境保全型農業に取り組んできた法人）と連携して進めている。このNPO法人は、地域に子どもが少ない中で地域コミュニティを維持するために、従前より移住定住支援に取り組んでおり、ノウハウや経験が蓄積されていた。現在は町から委託を受けて、現地での移住相談セミナーや交流イベント等を開催している。

■ 産業界のOBから構成される組織に委ねて、医療・ヘルスケア分野の中小零細企業における人材育成等を支援

事例集 P67

岡谷市などの諏訪圏6市町村では、従前より各分野の技術力・ネットワークを有していた組織・機関によって、中小零細企業における人材育成を支援する体制を構築した。具体的には、医療・ヘルスケア分野の人材育成は、産業界のOBからなるNPO法人諏訪圏ものづくり推進機構に、ロケット分野の人材育成は信州大学に委ねることとした。例えば、NPO諏訪圏ものづくり推進機構には大手電子機器メーカーのOBが多く在籍しており、特にニーズとシーズのマッチングという観点において、中小企業が新商品を開発する際の技術指導が可能であった。

関係者の役割・責任の明確化 総論 P28

■ 交流拠点は町が整備してまちづくり会社が運営、高齢者住宅の建設・運営は民間事業者が自主事業として取り組む

事例集 P61

雫石町における生涯活躍のまちに係る取組では、町の声がけにより、地元事業者（建設会社・福祉事業者等）、地域金融機関など計13団体が出資し、まちの活性化に資する各種事業のプロデュースを行うまちづくり会社を設立することとした。町は、地域交流拠点施設を町有地に整備し、まちづくり会社は、レストラン・展示スペースの運営等の収益事業を行うことで独立採算で拠点運営を行うことができるようにすることとした。また、町有地における高齢者住宅の建設・運営は、サービス付き高齢者向け住宅事業者の自主事業として実施することとした。同事業者は、入居希望者のコミュニティを組織化し、入居者のニーズをきめこまかく把握した上で施設的设计・建設に入ることによって、事業リスクを低減した。

2 | 事業の具体化<Plan>

■ 自立性の確保

自走を意識した計画 総論 P29

■ クラウドソーシングサイトの運営による自走の仕組みを検討

事例集 P71

藤枝市においては、ICTまちづくりの推進母体として、中小企業へのICT技術の導入支援や、クラウドワーカーの育成を実施する「藤枝ICTコンソーシアム（市内の産学官金と大手通信事業者など約90団体が参加）」を設立することとした。当該コンソーシアムは、現在は行政からの補助により運営されているが、将来的には、コンソーシアムメンバーからの会費や、クラウドワーカーと中小企業をマッチングするプラットフォームの提供による収入で、自走する仕組みを計画している。

経営の視点からの検証 総論 P29

- ・ 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。

※ 調査対象の取組において該当する事例なし ※

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定 総論 P29

■ 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

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、現地での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

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。

2 | 事業の具体化 <Plan>

効果・進捗を確認できるKPIの設定 総論 P29

- 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

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を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 総論 P30

■ 地元企業の求める人材像を詳細に記載した独自様式を関係人材事業者に共有

事例集 P73

福岡県のプロ人材センターでは、企業と人材のミスマッチを減らすために、企業が求める人材像の擦り合わせを精緻に行った。中小企業の成長戦略とそれに合致した人材像を明確にするため、中小企業のニーズが明確になるまでスタッフが何回も企業を訪問しヒアリングを実施したほか、その結果を福岡県独自のフォーマットである企業情報シートとして取りまとめて人材事業者に提供した。密なコミュニケーションを図ることで、企業と人材のマッチングの精度を高めることができた。

こまめな進捗と質の管理 総論 P30

■ 毎月のようにプロジェクトチーム会議を開催し、短いスパンで評価を行い改善点を計画に反映

事例集 P63

都留市では、政策・組織横断的なプロジェクトチームを設置して取組を進めることとしたが、これまで取り組んだことのない事業の形態であり、実際に事業を進めながら微調整を加えていく必要があった。そこで、庁内の推進組織であるプロジェクトチームの会議を毎月のように開催し、こまめに見直し、改善点を洗い出した。短いスパンで改善点を見出すことで、大きなズレが生じる前に、軌道修正を図ることができた。

■ 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 総論 P31

■ 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

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

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

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 総論 P31

- **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**

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**

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

総論 P31

- 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

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

事例集 P61

栗石町では、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をも意図した。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

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思いから、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 総論 P32

- 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。
- 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の達成状況にとど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。

※ 調査対象の取組において該当する事例なし ※

KPI未達成の要因分析・課題の把握 総論 P32

■ 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

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。

■ 改善への取組

事業改善・見直し方針の明確化 総論 P32

■ 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

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。

4 | 事業の評価・改善〈Check・Action〉

■ 移住説明会のフィードバックを活かした情報提供内容・方法やターゲット世代の見直し

事例集 P65

南伊豆町が、東京で開催した移住説明会では、移住のハードルを下げるため、「交流」「お試し居住」に重点を置いた説明をしてきたが、説明会におけるアンケートなどの分析によって、参加者はむしろ「移住」のための具体的な情報提供を求めていることが明らかになり、情報提供の内容・方法を見直すことにした。
また、基本計画の策定時点では高齢者の移住をターゲットとしていたが、説明会などの意見ではあらゆる世代の移住の希望があることが判明したため、ターゲットを全世代に変更した。

事業実績の報告・次年度事業計画への反映 総論 P32

■ 事業の進展を受けて、次年度計画をテレワーカーの育成に変更

旭川市では、当初計画では、大都市圏企業が従業員を旭川市に移住させてテレワークの実証実験を行うことを構想した。しかし、ニーズ調査を実施したところ、大都市圏企業及びその従業員にはそうしたニーズがなく、むしろ、地方の人材の遠隔雇用のニーズがあることが判明した。
そこで、新たな仕事を生み出すという観点から、企業の希望に沿った実験を行うことが市にとって有益であると判断し、軌道修正を行った。その結果、大都市圏企業による市在住障がい者の遠隔雇用と市民のテレワークによる業務受注が実現した。
また、次年度からは計画を見直し、テレワーク拠点の整備により東京からの移住を促進するのではなく、市民を対象にテレワーカーの育成に取り組むこととした。

**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**

地方創生事業実施のためのガイドライン
地方創生推進交付金を活用した
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	自宅にいながら、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	総合的なアウトカム	事業のアウトカム	事業のアウトプット
		諸事業・施策の全体効果	個別事業の直接的な効果	個別事業の活動量
		(例)	(例)	(例)
働き方改革	○長時間労働抑制・WLB推進事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の人口 ・地域への移住者数 	<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 ・事業による支援企業における労働時間短縮率 ・..... 	<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 ・セミナー等の開催数・参加企業数 ・.....
	○女性活躍支援事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域における就業者数 ・地元就職率 	<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 ・..... 	<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 ・セミナー等の開催数・参加企業数 ・.....
	○子育て・介護支援事業	<ul style="list-style-type: none"> ・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) 	<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 ・..... 	<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 ・セミナー等の開催数・参加企業数 ・.....
	○テレワーク推進事業	<ul style="list-style-type: none"> ・..... 	<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 ・..... 	<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実施数・参加企業数 ・.....
	○.....		<ul style="list-style-type: none"> ・..... 	<ul style="list-style-type: none"> ・.....

(*) 事業実施中や実施直後の計測のしやすさ等を考慮すると、必ずしも計測が容易ではないと考えられるアウトカム指標

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 総論 P26

■ 事業構想に先立ち、住民が集まりやすくリラックスできる場所において「話し合いの場」を設け意見を把握

事例集 P77

別海町では事業の構想に先立ち、地域住民の考える課題や町に対するニーズを引き出すために、地域企業や団体、住民を集めた「話し合いの場」を設けた。話し合いを行う場として、住民が集まりやすい場所であること、リラックスして意見を出せることを重視し、町民が日常的に利用する場である寺の本堂とコインランドリーを活用した。こうした場を活用した結果、人が自然と集まり、住民同士が自発的に意見交換を行うようになり、地域の課題や住民が持つ意見を引き出しやすくなった。

■ 子育て中の母親、市職員の配偶者等からの意見を聴取し、新しい仕事やワークスタイルの導入に資するテレワーク事業を着想

事例集 P81

駒ヶ根市の基幹産業である製造業では、オフィスや工場に一定時間いる必要がある業務が多く、出産等をきっかけに多くの女性が仕事を辞めることが市の調査や、子育て中の母親の声から明らかになった。また、子育て等で就労時間に制約があり、テレワークを希望する市職員の配偶者等から意見を聴取したところ、短時間勤務や自宅勤務など希望する意見が多く出された。こうした意見を反映して、時間や場所にとらわれない新しい仕事やワークスタイルの導入の必要性を感じ、IT企業誘致に伴うテレワーク事業の着想に至った。

定量的・客観的な分析 総論 P26

■ 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

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。

■ 改めて市の基幹産業を客観的に特定し、基幹産業の中でも特に就労支援のターゲット企業を絞り込み

太田市では、製造業の集積地であることや手厚い子育て支援等を背景に、現在でも人口は増加傾向であるが、子育て世代の経済的な負担の緩和が課題であり、就労支援の充実が必要となっている。そのため、改めて市の基幹産業を客観的に特定し、基幹産業の企業に対して子育て支援に関するアンケートを実施し、その結果を基に、支援策を検討及び実施している。

具体的には「市の人口は増加傾向にあるが、近年は人口の自然減がみられる」という分析より、子育て支援の必要性を再認識した。また、「自動車関連4産業(輸送用機械器具、電気機械器具、金属製品、プラスチック製品)が市の基幹産業であり、市の雇用を支える上で大きな役割を担っている」ことが分かり、市の基幹産業を再確認できたため、効率的・効果的に施策を実施するべく、基幹産業の中でも特に就労支援のターゲットとする企業を絞り込むこととした。

RESAS活用事例：子育て世代の女性向け就労支援施策の検討

群馬県太田市

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

総論 P26

■ 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

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。

外部の人材・知見の活用

総論 P27

■ 移住者を推進主体のトップに据えることで、移住者確保のための情報発信を効果的に実施

事例集 P77

別海町にビジネスチャンスを感じて移住したキーパーソンを事業推進主体である「ほりり協議会」のトップに据えることで、移住者に対する情報発信を効果的に行うことができた。

キーパーソンは移住後は地域に溶け込み、地域の住民、企業、行政からの信頼も厚く、事業の中心的存在となっていたため、このキーパーソンの体験を発信することで、別海町には移住後に活躍できる環境があることを周知し、他の移住者確保につなげることを意図した。

■ 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

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

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

総論 P27

■ 創業や観光など、各地域の得意分野を活かした連携を実施

合志市、菊池市、高森町は共通する3大ミッション（ワークライフデザイン、インバウンド、アウトバウンド）に対し、各自の得意分野を活かした地域間連携を行った。具体的には、合志市は注力する創業支援事業において、観光資源が豊富な菊池市と高森町はインバウンド、アウトバウンドにおいて、他を先導する形で連携を図ることとした。

また、観光プロモーションのための地域資源の新規開発等を通じて、創業支援分野と農林水産分野との政策間連携も図り、新たな雇用創出及び地域産業振興につなげることができた。

官民広域連携による創業・子育て・教育応援等の施策実行を通じた女性活躍地域創造事業
熊本県合志市

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 **総論 P28**

- **地域にクラウドソーシングを根付かせるため、地域を熟知する企業をクラウドソーシングプロデューサー（CSP）として選定**

事例集 P79

湯沢市は、地域企業のクラウドソーシング活用を推進し、地域に根付かせていく役割を担う企業をクラウドソーシングプロデューサー（CSP）に任命している。CSPは、ITに精通しているだけではなく、市内の企業と連携して事業を推進する役割を担うため、地域の実情をよく知る企業であることが必要となる。そのため、湯沢市内に立地していることや市内の企業とつながりを持っていることを選定条件とした。市内に立地する既存の企業をCSPに任命したことによって、地域の企業とのコミュニケーションを円滑に進められることとなった。

関係者の役割・責任の明確化 **総論 P28**

- **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**

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「ほらり協議会」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。

■ 自立性の確保

自走を意識した計画 **総論 P29**

- **交付金事業終了後もテレワークを継続する企業を確保**

事例集 P81

駒ヶ根市では、交付金事業終了後もテレワーク事業を民間企業が主体となって継続させることを見据え、「駒ヶ根テレワークオフィス」に入居する企業を募集した。企業の選定においては、従業員の移住による常駐、市民の雇用、家賃や使用料等の企業負担を条件とした交渉を行った。さらに、自社の利益のみではなく駒ヶ根市のプランやビジョンに賛同してくれるか否かも選定基準とした。これらを満たす企業であれば、長期的にテレワークオフィスを維持し、事業の自走につながると考えた。

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。

2 | 事業の具体化<Plan>

経営の視点からの検証 総論 P29

- 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。

※ 調査対象の取組において該当する事例なし ※

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定 総論 P29

- 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 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、複数年に亘る事業計画を策定した。

効果・進捗を確認できるKPIの設定 総論 P29

- 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 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

総論 P30

- 移住者(テレワークオフィス進出企業社員)とのコミュニケーションを密接にし、生活面のサポートで不安を払拭

事例集 P81

駒ヶ根市に移住するテレワークオフィス進出企業の社員は、仕事面よりも生活面に不安を抱えていたため、住居、買い物、ごみの出し方等の相談に応じられる体制を構築した。市職員が相談を受ける体制とは別に、コンソーシアムに移住を支援する団体を加えて窓口を設置することで、テレワークオフィス進出企業社員とこまめなコミュニケーションが取れるようになった。テレワークオフィス進出企業の社員にとっても、サポートを十分に受けられると実感できたことが、駒ヶ根市に定住する決め手の1つとなった。

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とすべきであった。

こまめな進捗と質の管理

総論 P30

- 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

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 総論 P31

- ニーズに合わせた働き口の提供や労働意欲の高い人材をターゲットにすることにより、
地域在住の優秀なテレワーカーを確保

事例集 P81

駒ヶ根市では、優秀なテレワーカー確保が、テレワークオフィスへの企業誘致につながると考え、ニーズに合わせた働き口の提供や労働意欲の高い人材への訴求によって、能力の高い人材の確保に努めた。具体的には、労働時間帯や専門性の有無など多様なニーズに合わせた働き口を提供することで、多くの人のテレワークによる就労を可能とするとともに、労働意欲がありテレワーク需要が高かった子育て世代の女性をターゲットとした求人を行うことで、優秀な働き手の確保が可能となった。

地域の理解醸成を促す情報提供 総論 P31

- 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

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。

- 行政との共同事業であることを示すことで、民間企業が主導するテレワークイベントの住民参加率を向上

事例集 P81

駒ヶ根市では、地域住民にテレワーク自体が認知されていなかったため、テレワークの理解促進を目的としたセミナーを開催した。セミナーは、テレワークオフィスへ入居する企業が主体となって実施した。セミナーにおいては、テレワークが行政と企業の共同事業であり、行政がサポートを行っていることを周知することで、地域住民の警戒心が払拭され、事業に対する理解を深めることができた。

地域主体の更なる参加促進 総論 P31

- 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

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、利用拡大につながった。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 総論 P32

■ 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

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 総論 P32

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 総論 P32

- 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。

※ 調査対象の取組において該当する事例なし ※

事業実績の報告・次年度事業計画への反映 総論 P32

- 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。

※ 調査対象の取組において該当する事例なし ※

地方創生事業実施のためのガイドライン
地方創生推進交付金を活用した
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)

● 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びとともに、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	総合的なアウトカム	事業のアウトカム	事業のアウトプット
	諸事業・施策の全体効果	個別事業の直接的な効果	個別事業の活動量
	(例)	(例)	(例)
○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）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"> 生活拠点（小さな拠点等）の整備数 移動販売車の導入台数・地域巡回数 地域運営組織の形成数 ワークショップ等の開催数、参加者数
○まちなか再生事業	<ul style="list-style-type: none"> 地域の定住人口・世帯数 地域の転出入数 まちなか居住人口 	<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 事業対象地域の空き店舗減少率 事業エリアにおける歩行者数（*） 事業対象地域の店舗の売上高（*） 	<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・セミナー等の開催数・参加者数 空き家・空き店舗DBへの登録数
○地域交通事業	<ul style="list-style-type: none"> 地域内生産額 地域の就業者数 	<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 事業エリアにおける高齢者外出頻度の増加量（*） 	<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
○まちづくり人材・組織育成事業	<ul style="list-style-type: none"> 地域の空き店舗率・空き家率 	<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 	<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開催数・参加者数 起業・創業支援セミナー・塾等のイベント開催数・参加者数
○.....	

（*）事業実施中や実施直後の計測のしやすさ等を考慮すると、必ずしも計測が容易ではないと考えられるアウトカム指標

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 総論 P26

- 人口減少やまちの衰退という問題意識を、町役場内や議会とも共有することで、空き家の買い上げなど必要な取組を明確化

事例集 P91

矢掛町では、町内各地区において定期的に住民ヒアリングやアンケートを行っており、住民の要望を事業の着想につなげやすい環境があった。また、従前より庁内や議会でも人口減少やまちの衰退という問題を常に意識しており、解決すべき課題として共有していた。そのため、行政による「実施主体である（株）やかかげ宿への出資」や「空き家の買い上げ」など課題に応じた必要な取組を明確化し、関連する手続や承認をスムーズに行うことができた。

- 中心市街地衰退の危機意識に基づき地域住民・商店街と議論を重ねることで、空き店舗の再生に取り組むことを明確化

事例集 P93

丸亀市の中心市街地では長年、商店街のシャッター通り化が進んでおり衰退が継続していた。30年前に再開発事業が頓挫して以降、官民ともに衰退を食い止めるために何かをしなければならない危機意識を持っていた。そこで、様々な場に対応策の議論を重ねることで、改めて空き店舗の再生という取り組むべき課題が再認識され、事業の機運を高めることができた。

- 中山間地域に対するアンケートや、住民・識見者での意見交換会を行い、地域ニーズに即した事業を立案

事例集 P97

岡山県では、「中山間地域等集落状況調査」「買い物状況に関するアンケート」を実施し、中山間地域等において就労対策、医療・介護等への支援が必要であるという結果を得て、その解決に向けた事業を構築することとした。新庄村においては、アンケート調査に加え、地区意見交換会や村内識見者等で構成する委員会で議論を行い、議論の中で挙げられた宿泊施設整備や農地データバンク構築を要望する地域の声を推進交付金事業の立案につなげた。

- 地域の加工事業者等と行政とが話し合う場を月1回設け、地域製品の販売や加工に対するニーズを把握

事例集 P101

四万十市では、従前より加工事業者等の会合で道の駅整備への要望などを常に共有していた。また、会合の代表事業者と行政とが話し合う場も月1回（立ち上げ期は2週間に1回）設けられていた。それらの場で密度の高い議論を行うことで、地域産品販売や、加工場・販売拠点整備などの地域の生産者・加工事業者が持つ細かなニーズを行政が的確に収集でき、ニーズに即した事業とすることができた。

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 総論 P26

■ 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

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

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

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。

■ 地域金融機関と連携したRESAS活用ワークショップによって地域一体の施策立案を実施

人口減少、とりわけ若者の転出超過が顕著であり、産業の担い手不足や地域力の低下が懸念されている中、若者自身が対策を考え、町民と行政の協働によるまちづくり機運の醸成等につなげるために、行政が地域金融機関と連携して、RESASを活用したワークショップを開催し、地域一体の施策立案に取り組んだ。

参加者からは、例えば「知らなかった町の魅力も知ったし、課題も見つかった。このアイデアで町を活性化したい。」「少子高齢化に悩まされていることは分かっていたが想像以上だった。私たちが自発的に行動してより良い能登町にしたい。」などといった声が聞かれ、若者世代の地元に対する関心が向上し、住民と行政の協働によるまちづくり機運の醸成や、まちづくり人材の育成に向けた大きな一歩となった。

RESAS活用事例：「能登町☆RESASワークショップ」による協働のまちづくり
石川県能登町

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 総論 P26

■ 新たなまちの兆しとして「築100年を超える料亭や映画館」を活かした取組を着想

事例集 P87

上越市の高田市街地では、平成26年に高田開府400年を迎える中で、新たなまちの兆しとして民間まちづくり団体による歴史的・文化的な活動への機運が高まりつつあった。その中でも、「100年映画館・高田世界館」と「百年料亭・宇喜世」を運営する民間のキーパーソンとも連携し、広域的な誘客や、百年料亭ネットワークの構築とブランド化など、地域資源である築100年を超える歴史的建築物を活かしたまちのコンテンツづくりを着想した。

■ 古くから地域のシンボルとなっていた古民家を活用し、地域住民が利用・交流しやすい拠点として整備

事例集 P99

東かがわ市の相生地区では、地区の小学校前に立地していた旧雑貨店の古民家を、地区住民が自らの地域課題解決のための活動資金確保に取り組んでいくためのコミュニティ活動の拠点（地場産品販売所・世代間交流スペース）として活用した。当該古民家は、かつてはまちのシンボリックな建物であり地域住民もよく利用していたため、立地や利用・交流のしやすさの観点から、拠点としては最適であった。この古民家の活用によって、地域の特色を意識した事業につなげることができた。

■ 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

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 総論 P27

■ 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

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

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。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討〈Plan〉

- 大学や企業、NPO等の外部人材が中山間地域支援に参画することで、
外部の視点や地域活性化等のノウハウを活用した事業を立案

事例集 P97

岡山県は中山間地域の活動支援において大学、企業、NPO、地域おこし協力隊等の外部人材に協力を依頼し、各人材が持つ知見や地域活性化、商品開発、6次産業化等のノウハウを活かして事業を練り上げることとした。新しい発想を出すことに苦労していた地域においても、こうした外部人材の受入れによって事業の具体化につながる発想が出せるようになった。地域の中だけでは考えつかないようなことを提案してもらえるため、地域における事業の幅を広げる効果があった。

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

総論 P27

- 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

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。

- 道の駅を活用した移住相談会や観光客誘致など、他の政策分野と連携した取組を企画

事例集 P101

四万十市は、道の駅を移住・定住促進や観光客誘致に活用するため、他の道の駅や松山市にあるサテライトショップと連携した移住相談会や観光客誘致等を実施することとした。それによって、地域製品の販売・開発のみならず、広域の定住圏形成、観光客誘致などの他の政策分野を含めた広域連携による取組へと発展させた。

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 総論 P28

- リノベーションの対象物件の確保に向けて、地域の不動産所有者や仲介事業者、金融機関等と連携体制を構築し物件のマッチングの仕組みを検討

事例集 P93

丸亀市では、リノベーションの対象とする物件を所有者からの申し出によって登録しているため、対象物件の数を増やすことが課題であった。そのため、開発事業者や仲介事業者、金融機関等との連携によって、所有者と借主となるリノベーションの実行者をマッチングできる体制を整えることとした。この仕組みによって、物件の所有者の活用意向を仲介事業者が吸い上げ、開発事業者やリノベーションを希望する借主と結びつけることを目指した。

- 地域と関係の深い中間支援組織を小さな拠点の担い手として選定し、地域からの信頼や取組の着実性を担保

事例集 P95

島根県では、地域ごとの小さな拠点の担い手となる中間支援組織を、県が公募を行い選定している。小さな拠点づくりを進めるには、地域に対して取組の丁寧な説明が必要な面も多く、地域からの信頼が不可欠となる。そこで、中間支援組織の選定をする際には、地域との関係が築けているか、地域支援を着実に実行できる体制があるかなどの条件で審査することで、地域と関係の深い団体を中間支援組織に据え、地域との話し合いを通じた拠点づくりを進めることができた。

- 従前から生産・加工・販売ノウハウを持つ団体を軸に、地域の生産者等が株主となる中核的組織を設立

事例集 P101

四万十市では、特産品の商品開発や販売等の全体のコーディネート機能として、地域の生産者や事業者が株主となる「株式会社西土佐ふるさと市」を組織した。当該組織は、前身の「ふるさと市組合」の段階から生産や加工、販売を実施していたため、ノウハウが十分にあった。また地域産品加工メーカー等の民間団体も参画することで、各々の商品やノウハウを活かした販売体制を構築することができ、道の駅の商品力強化や共同のプロモーション等の事業の効果を高める取組につなげた。

関係者の役割・責任の明確化 総論 P28

- 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

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。

- 日曜朝市では出店呼びかけを行政が、運営管理を民間が行う役割分担をし、機動的な実施体制を構築

事例集 P91

矢掛町では、江戸時代の町並みの再現を進めていく商店街での日曜朝市において、官民の役割分担を明確にした。民間団体や地域住民への出店呼びかけは行政が、日曜市の管理運営は民間主導の実行委員会が担った。実行委員会は（株）やかげ宿が中心となり、農業生産者、町内7地区の出店団体、備中西商工会、民間企業などで構成した。地域の旅行会社や地域おこし協力隊など様々な参加者に事業への協力や意見を出せる機会を与えることで臨機応変に進める体制を構築した。

2 | 事業の具体化<Plan>

■ 自立性の確保

自走を意識した計画

総論 P29

■ 100年建築を運営する民間企業やNPO法人の収益基盤を強化し、自立化を推進

事例集 P87

上越市の「百年料亭・宇喜世」と「100年映画館・高田世界館」はともに、民間の経営者やNPOが運営を行っており、事業採算性の確保や事業拡大による収益基盤強化の視点が根付いていた。百年料亭は大手旅行会社の観光ツアーに組み込まれることによる来場者増・収支改善を進め、世界館は映画の鑑賞料の他にイベント開催や貸しスペースなどの収入があり、今後も周辺での喫茶店開業など事業の多角化を進めることで、収益基盤を強化しつつ自走を推進していく。

■ 商品品質向上に資する助言・指導、サテライトショップの開設等、道の駅の収益を拡大させる
様々な取組を平行して実施

事例集 P101

四万十市の道の駅「よって西土佐」の主な収益源として、野菜等の農林水産品の販売や、特産品を使用したオリジナル商品の開発・販売がある。事業主体は自走のために、販路開拓や生産指導、6次産業化支援など、生産、商品開発、販売のあらゆる面で生産者へ助言を行い、商品の品質向上を図ることで売上を拡大させる計画を立案した。また、松山市内のサテライトショップなど地域外の販売拠点の整備、スタンプラリー（食べ歩き、買い回り）やミステリーツアーなど観光施策の充実による誘客を進め、早期の自立を目指した。

経営の視点からの検証

総論 P29

■ 町出資の株式会社に、百貨店の経営者経験を持つ民間人材を招聘し、
収益やコストパフォーマンスを重視する運営体制を構築

事例集 P91

矢掛町では、(株)やかげ宿（町並み全体の賑わい創出を目指すための株式会社であり、町が10%の出資）の設立の際に、民間の経営ノウハウを取り入れるために、民間企業の経営者だった人材を株式会社の専務として招聘した。株式会社の社長には町長が就き、実質的な経営は専務が行うこととした。これまでは、イベント運営、土産物の販売、喫茶店の収益化が課題であったため、かつて百貨店の経営者（役員）であった専務の流通業で培った経験を活かしつつ、収益性やコストパフォーマンスを重視した採算事業や集客事業を行うこととした。

■ 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

事例集 P97

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

2 | 事業の具体化 <Plan>

■ 達成すべき目標・水準の設定

■ 詳細な工程計画の策定 総論 P29■ 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

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 総論 P29

- 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（P.12～16）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ことが必要です。

※ 調査対象の取組において該当する事例なし ※

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

総論 P30

- 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

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。

- 岩手・東京と遠隔立地する事業主体間で月1回以上のペースでコミュニケーションを行い、状況に応じた事業拡大、運営方針の転換など柔軟な対応を実施

陸前高田市では、防災・復興・地域創生などをテーマとする研修プログラムの開発、運営を行うため、小学校の空校舎を活用し、交流拠点となるグローバルキャンパスを整備した。東京の立教大学と地元の岩手大学と共同で、プログラムを開発した。

推進主体が東京と岩手にあり、距離があることでコミュニケーションを疎かにしないため、グローバルキャンパス開設後も、月1回以上のペースで、グローバルキャンパス運営機構会議（陸前高田市、岩手大学、立教大学などの推進主体による会議体）を開催し、この施設を軌道に乗せるための検討を継続的に進めた。また、オンラインでのやりとりも日常的に行った。事業内容の拡充や運営方針の柔軟な検討、改善をこれらのコミュニケーション手段をベースに、頻繁に実施し、発生した課題・状況に柔軟に対応できた。

東日本大震災の経験・復興プロセスを活用した交流活動拠点づくり事業（空校舎の利活用）

岩手県陸前高田市

こまめな進捗と質の管理

総論 P30

- 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

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 総論 P31

■ 町家を活用した起業人材確保のために、空き家と起業家のマッチングなどを検討

事例集 P87

上越市では、100年建築（映画館・料亭・町家）や雁木など、城下町高田のレトロな空間への関心が高まる中、観光客だけでなく、新たな起業を志す人材が上越市を訪れる状況も見られるようになった。このため、歴史・文化を活かした街の再生を担う町家を活用した起業人材確保と起業促進に資するよう、空き物件と起業人材・ビジネスのマッチングを行うための、機動的できめ細かいサポートを検討した。

■ 日曜朝市への出店や地域との交流を契機とした、まちの賑わいの担い手となる移住者や起業家の確保

事例集 P91

矢掛町では、商店街での日曜朝市をきっかけとして町外からの移住希望者を呼び込むとともに、町での起業を志す人材を支援した。日曜朝市への出店をきっかけにして、商店街通りに菓子工場・店舗の出店を検討するケースや、日曜朝市を経て地域の人とのつながりができることが移住への足掛かりとなったケースもあった。日曜朝市には、テストマーケティングを兼ねて出店する人もおり、朝市がまちの賑わいを支える人材（移住者や起業人材）の確保・育成にも機能した。

■ リノベーション物件を活用した事業の担い手確保のために、市内だけでなく県全体のリノベーション経験者にアプローチ

事例集 P93

丸亀市のリノベーションスクールでは熟度の高い事業提案が出ていたが、実際にリノベーションを行い、建物を活用して事業を運営する「事業の担い手」が見つからないことが課題となった。担い手となる起業家を確保するために、市内だけではなく香川県全体の古民家改修やリノベーションの経験者にアプローチして参入を促すことで、リノベーション実施や経営の担い手となる人材の確保を図った。

地域の理解醸成を促す情報提供 総論 P31

■ 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

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の深い外部のつながりも活用するべきであった。

3 | 事業の実施・継続〈Do〉

地域主体の更なる参加促進

総論 P31

■ 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て新規参入者を確保

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て出店者を増やした。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

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うため、自治協会長に小さな拠点の先進的な事例である「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。

■ 地域の生産者を対象に「ご当地商品開発」の公募を行うことで、生産者の参加機会を提供するとともに、事業への理解を醸成

事例集 P97

新庄村の生産者は漠然と独自商品を開発したい意向を持っていたが、具体的な機会がなかったため商品開発を行ってこなかった。そこで道の駅の改修に併せて、村と(株)メルヘン・プラザが連携して呼びかけを行い、「ご当地商品開発事業」を実施して商品の公募を行った。その結果、村内の生産者等から商品のシーズを集め、商品開発やパッケージデザインを支援し、17の新商品を開発した。地域の生産者は、新商品開発やパッケージデザインの統一によって、商品の品質が上がったことを実感できたため、事業に対する理解の醸成にもつながった。

■ 地域の魅力や現状を再認識する「ふるさとMAP」の作成や、地域住民自らが出店者となる「市」の開催で、住民理解と参加を促進

事例集 P99

東かがわ市では、地域住民に小さな拠点事業の必要性を認識してもらうために、香川大学生が地域住民の話を聞きながら「噂の相生ふるさとMAP」を作成し、これまで気付いていなかった魅力や地域の置かれている状況について、あらためて地域住民の認識を高めた。それによって住民の事業に対する理解醸成が進み、住民がボランティア等で積極的に活動に参加するようになった。また、地域住民のコミュニティビジネスへの参加を促すために、地域住民が農産品や手作り工芸品を販売する「ちょこっと市」を開催した。この市は売上を重視せず、参加自体を楽しむ場とすることを意図していたため、気軽さから参加者が増えた。それが他のコミュニティビジネスの事業に住民が参加するきっかけとなった。

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 総論 P32

- 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

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 総論 P32

- 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 総論 P32

■ 地方公共団体担当者や専門家が、ハ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

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

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 総論 P32

■ 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

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。

■ 道の駅の継続的な発展のために、移住や観光など他政策への展開や地域外への出店を事業計画に反映

事例集 P101

四万十市の道の駅「よって西土佐」では、事業の更なる発展のために、他県へのサテライトショップの開設や、愛媛県と協働した観光客誘致や移住希望者に対する説明会や移住体験事業などの、幅広い政策分野の取組を含めた次年度以降の事業計画を策定した。それによって、広域で販路拡大や観光誘客に取り組み、道の駅の売上拡大につなげようと考えている。

