

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」**が重要と考えています。

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**」は重要と考えています。

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

- また、地方創生推進交付金は、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**」についても重要と考えています。
- 事業の円滑な遂行にあたっては、「**要素5：事業推進主体の形成**」、「**要素6：地方創生人材の確保・育成**」も重要です。これらの要素は、事業の立ち上げ段階などの早期から方向性が定まっていることが好ましいため、交付金事業申請時においても重要な要素としています。

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

6つの「先駆性要素」の概要と具体例

要素1：自立性

要素2：官民協働

要素3：地域間連携

要素4：政策間連携

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

「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厳しい中での自立をめざし、地域の中小企業が共同で航空機部品を製造

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

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」、川漁師による「漁舟ツアー」といったコンテンツが開発実施されている。

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

具体例

地域商社「㈱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、売上が増加しつつある。

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。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。

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

西栗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）

岡山県西栗倉村

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因し、株式会社西栗倉・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、西栗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じ、広く普及活動を行っている。また、ある民間

また、牧野管理には危険な業務（野焼き等）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。

○到達を予見できる低い水準の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家数（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見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	・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	・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 ・	・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	・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	・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（*） ・	・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 ・
○産業クラスタ形成・強化事業	・地域における製造品出荷額等	・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 ・	・クラスタ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		・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 ・	・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	・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	・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 ・	・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		・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（*） ・	・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 ・
○			

（*）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		・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（*） ・	・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	・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	・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（*） ・	・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	・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	・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（*） ・	・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	・地域における観光関連産業の従事者数 	・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 ・	・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		・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（*） ・	・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 ・
○.....			

（*）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		・PR事業を通じた東京圏等からの移住者数 ・	・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	・地域への移住者数 ・地域の転出入者数	・事業を通じたCCRCへの入居者数 ・	・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	・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 ・	・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（*） ・	・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		・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（*） ・	・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	・地域の人口 ・地域への移住者数	・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 ・	・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	・地域における就業者数 ・地元就職率	・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 ・	・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	・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)	・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 ・	・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		・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 ・	・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 ・
	○.....			

(*) 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		・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 ・	・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	・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	・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（*） ・	・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	・地域内生産額 ・地域の就業者数 ・地域の空き店舗率・空き家率	・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（*） ・	・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		・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 ・	・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。

Plan
段階

手順1 達成目標の確認（地方版総合戦略等に掲げられた目標）

○地域の実現したい達成目標を確認します

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

手順2 達成手段の企画立案（個別の交付金事業の計画）

○達成目標を実現するための達成手段（個別事業）の企画立案をします

- 手順1で確認した目標を実現するための取組が、地方創生推進交付金を活用した「事業」となります。
- 官民協働/政策間連携/地域間連携などに留意しつつ、地方版総合戦略に掲げた目標を実現するための取組群を交付金事業として組み立てます。

手順3 KPIの選定

○交付金事業の評価のためのKPIを選定します

- 手順2で構想・計画した事業の進捗管理に活用できる客観的な成果を表す指標をKPIとして選定します。交付金事業と直接性のある指標とすることに留意します。
- * この手順で選定する指標が、地方創生推進交付金の事業実施計画に求めるKPIです。

手順4 目標水準の設定

○KPIの目標水準を設定します

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

Do
段階

手順5 事業実施

○交付金を活用した事業実施を進めます

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

手順6 KPIによる事業評価

○KPIによる事業評価を進めます

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

Check
/Action
段階

手順7 評価に基づく事業改善

○評価に基づいて事業改善を進めます

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

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	- 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	- 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	- 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	- 自走を意識した計画 - 経営の視点からの検証
		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	- 詳細な工程計画の策定 - 効果・進捗を確認できるKPIの設定
Do 段階	事業の 実施・継続 ＜Do＞ →P.30	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 - こまめな進捗と質の管理
			事業の継続	- 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
Check/ Action 段階	事業の 評価・改善 ＜Check/ Action＞ →P.32	手順 6：KPIによる事業 評価	事業の評価 体制・方法	- 外部組織・議会等による多角的検証 - KPIが未達成の要因分析・課題の把握
		手順 7：評価に基づく事業 改善	改善への取 組	- 事業改善・見直し方針の明確化 - 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。

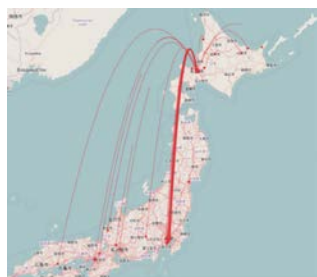
（地域間連携について）

- 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しないためには、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え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。

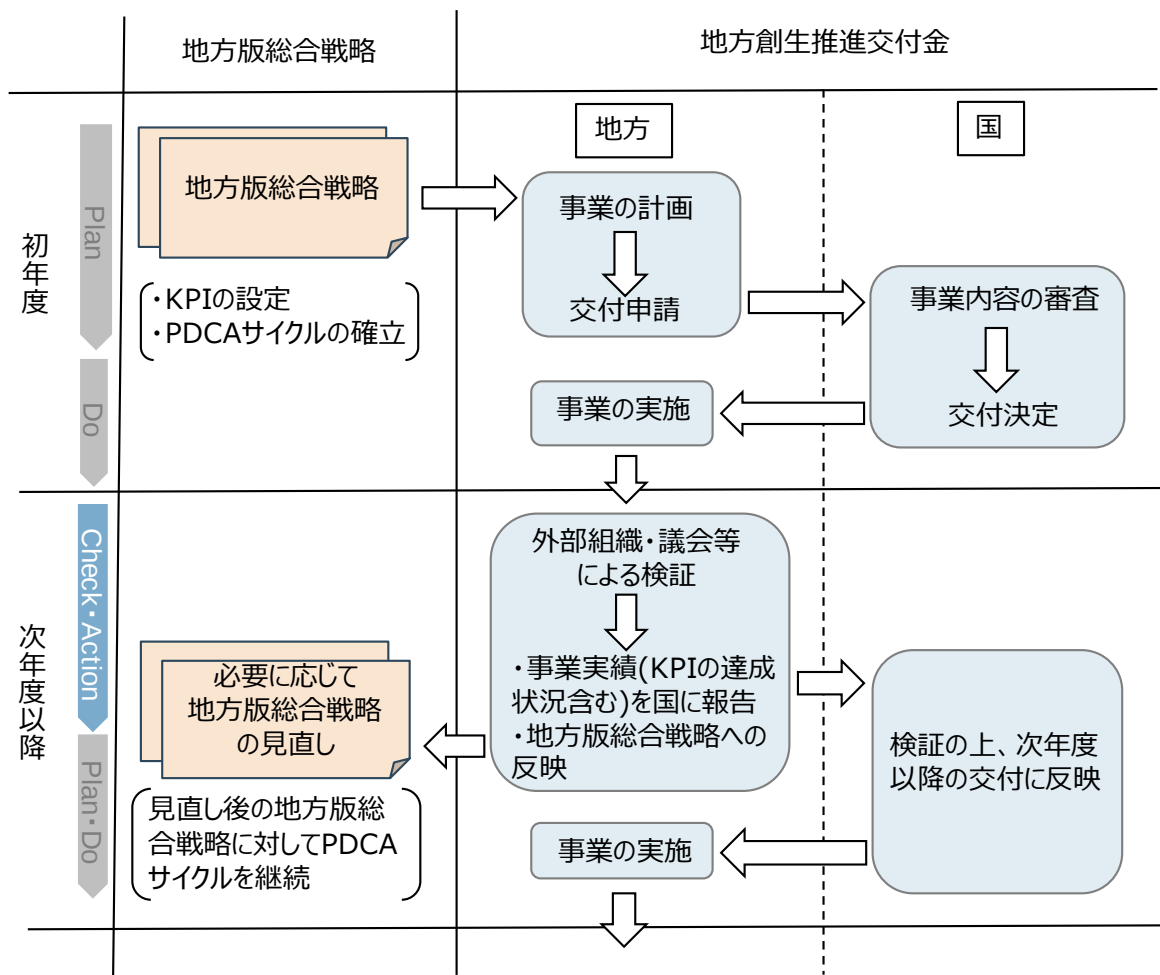
事業実績の報告・次年度事業計画への反映

- **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-siryou4.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	・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	・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 ・	・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	・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	・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（*） ・	・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 ・
○産業クラスタ形成・強化事業	・地域における製造品出荷額等	・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 ・	・クラスタ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「フードバレーとかち」に地域一体となって取り組んでおり、新たなビジネス機会を拡大してきた。その中で、農林水産業とは異なるクリエイティブな仕事の創出も、地域活性化の上では欠かせないという議論が地域の関係者間で度々行われており、交付金の活用により農林水産業に限定されない新たな事業を開始できる目途が立ったため、その実現に資する「十勝・イノベーション・エコシステム推進事業」のアイデアを帯広市を中心として着想した。

■ 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バレーの元会長から、クラスタとしての日本進出意向がある旨の連絡が入ったが、地域の成長可能性に繋がる事業との判断から、唐津市に相談と協力依頼を行ったことに端を発した。当時、唐津市も新たな主要産業を検討しており、地場企業とコスメティックバレー元会長の提案に乗る形で、地域の一次産品を化粧品・健康食品等として活用できるコスメティック・クラスタの着想に至った。

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

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い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

西栗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出向くといっ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な事業。また、農林水産業との他分野との政策間連携も視野に、農泊や企業のサテライトオフィス、ICT関連産業、バイオマス関連産業、「生涯活躍のまち」関連産業など、農山漁村に賦存する地域資源を活用した産業や農村地域での立地ニーズのある産業の立地・導入を、優良農地を確保しつつ促進して、地域経済の担い手・雇用創出を促すような事業。

● 生産性向上・システム化支援事業

- 農林水産業の生産性向上に資するよう、地域の多様な関係主体との連携や、類似産品を有する地方公共団体等とも連携しつつ、省力化機械の導入等による生産基盤の強化、労働力不足解消や多様な人材の活躍を可能とするロボット技術・ICT技術等の活用の試行、技術・ノウハウ等の普及・啓発、経営感覚を持った担い手の育成・確保等を行うような事業。

参考資料

地方創生関連

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

農林水産省関連

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

このテーマのキーワード

【スマート農業】

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

http://www.maff.go.jp/j/kanbo/kihyo03/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地域性と関連づ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		・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 ・	・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	・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	・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 ・	・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	・ ・	・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（*） ・	・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 ・
○		・	・

（*）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「岡山県西栗倉村（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り観光農業をいち早く開始した地域でもある。地域の強みである「紅秀峰」を中心に輸出拡大に取り組み、その売上や認知度を向上させることで、寒河江市に対する認知度の向上や観光農業へのインバウンド誘致を図った。また、インバウンド誘致を通じて「紅秀峰」の認知度向上と、輸出量の増加を図る計画を策定し、相乗効果を狙った。

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

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行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あげれ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

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

■ 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ができた。

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・産品の販路開拓・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		・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（*） ・	・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	・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	・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（*） ・	・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	・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	・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（*） ・	・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	・地域における観光関連産業の従事者数 ・	・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 ・	・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		・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（*） ・	・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 ・
○			

（*）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、自転車を利用した観光が注目されており、特に台湾や香港をはじめとする訪日旅行会社やメディア等からは、サイクリングのコンテンツづくりへの要望が高まっていた。このため、以前から検討していた自転車で琵琶湖を一周する「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⁷⁴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くなった。

■ 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

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

地域の理解醸成を促す情報提供 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、食を中心にした観光振興に対する地域住民の意識醸成につながった。こうした取組によって、事業への理解が進み、外国人観光客が来訪した際に地域住民が積極的に対応をするという面でも副次的な効果があった。

■ 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、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・福祉機関や事業者、交通事業者等と連携をしつつ、介護予防・健康づくりに係るプログラム開発・提供や、買い物やモビリティに係るサービスの企画・試行的実施等を行うような事業。

[移住・人材]

- 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		・PR事業を通じた東京圏等からの移住者数 ・	・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	・地域への移住者数 ・地域の転出入者数	・事業を通じたCCRCへの入居者数 ・	・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	・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 ・	・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（*） ・	・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		・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（*） ・	・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はなく、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

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

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、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に訪れる人は多くいるものの、具体的な移住相談にまで結びつく人が少ないという実情に鑑み、事業の実現に向けては、真剣な相談者を増やすことが重要と考えた。そこで、「具体的な移住相談に入っている人の数」もKPI指標として設定し、単純な相談者だけではなく、移住を真剣に検討している人の数を事業の進捗確認のために用いることとした。

3 | 事業の実施・継続＜Do＞

- 事業の実施＜手順5：事業実施＞
- 事業の継続＜手順5：事業実施＞

■ 事業の実施

事業主体間の緊密なコミュニケーション 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

雫石町では、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に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

雫石町では、地域交流拠点のあり方を検討するにあたり、人づてに地域のキーパーソンを訪ねたり、周辺地域住民とのワークショップ、小学校PTAに対する説明会及びアンケートを実施したりすることで、施設の活用に関するさまざまな意見を発掘した。地域住民から意見を収集することで、事業に対する興味を持ってもらうことをも意図した。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者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、

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

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	・地域の人口 ・地域への移住者数	・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 ・	・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	・地域における就業者数 ・地元就職率	・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 ・	・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	・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)	・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 ・	・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		・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 ・	・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 ・
	○			

(*) 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

事前のリサーチ不足など、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リサーチ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、賛同企業数のリサーチ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ぶとともに、地域における仕事・収入を確保することで、住み慣れた地域で暮らし続けられる地域づくりを目指す取組を「小さな拠点」づくりという。

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

【まちづくり会社・団体】

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

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

【リノベーション】

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

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

再掲

事業例	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		・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 ・	・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	・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	・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（*） ・	・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	・地域内生産額 ・地域の就業者数 ・地域の空き店舗率・空き家率	・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（*） ・	・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	・	・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 ・	・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」を経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、地域産品の販売・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がった。

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）やミスティ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・向上に広がっていくことが構想されている。

2 | 事業の具体化<Plan>

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定 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営む「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、産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がろうと考えている。

