

地方創生推進交付金事業の効果検証に関する調査
報告書

平成 30 年 4 月

内閣府 地方創生推進事務局

目次

調査の背景・目的.....	1
1. 推進交付金の事業実施報告の整理・分析.....	2
1-1. 実施報告書の整理・分析.....	2
1-1-1. 事業実施報告の設計方針.....	2
1-1-2. 実施報告の送付・回収.....	8
1-2. 基礎情報の整理・分析.....	8
1-2-1. 分析方針.....	8
1-2-2. 事業実施報告の集計分析結果.....	12
1-3. 推進交付金事業全体の社会・経済効果分析.....	37
1-3-1. 推進交付金全体の効果の試算.....	37
1-3-2. 代表的 KPI に着目した効果の算出.....	44
2. 加速化交付金と推進交付金の集計分析結果の主要部分比較.....	46
2-1 KPI の設定状況について.....	47
2-2 KPI の目標達成状況について.....	49
2-3 交付金事業を進める中での課題・苦勞について.....	50
2-4 交付金の事業全体の社会・経済効果.....	51
3. 推進交付金事業効果の事例研究.....	53
3-1. 事例研究の母集団とする事例の抽出.....	54
3-2. 29 事例を対象とした詳細調査.....	56
3-3. 代表事例を対象としたフィールド調査および事例集の作成.....	58
4. ワーキンググループの設置.....	60

別添資料 地方創生関係交付金の活用事例集（推進交付金分）

調査の背景・目的

国では、地域活性化・地域住民生活等緊急支援交付金（地方創生先行型）（以下「先行型交付金」という。）、地方創生加速化交付金（以下「加速化交付金」という。）、地方創生推進交付金（以下「推進交付金」という。）などの地方創生関係交付金により、都道府県及び市町村を支援している。

このうち、推進交付金は、「地方版総合戦略」に位置付けられ、地域再生法に基づく地域再生計画に認定される地方公共団体の自主的・主体的な取組で、地方創生推進交付金実施計画書で申請のあった事業のうち、先導的なものを支援するものである。

本調査は、この推進交付金の対象事業（平成 28 年度の第 1 回及び第 2 回募集で採択された事業）の効果検証を行うことで、地方創生に向けた先駆的な事業における効果的な事業評価及び課題分析の手法をとりまとめるとともに、地方創生関係交付金に関する優良事例の横展開を図り、地方公共団体における今後の新規事業の設計・立案、有益な効果検証につなげていくことを目的として実施するものである。

なお、本調査の成果は、「地方創生加速化交付金事業の効果検証に関する調査」（以下「別途調査」という。）において検討を進めた「地方創生事業実施のためのガイドライン」及び「地方創生関係交付金の活用事例集」の内容充実等にも活用することとした。

1. 推進交付金の事業実施報告の整理・分析

1-1. 実施報告書の整理・分析

1-1-1. 事業実施報告の設計方針

地方公共団体において推進交付金を活用して取り組まれた約 1,500 事業について、重要業績評価指標（KPI）活用とその成果の実態把握（KPI の設定状況、目標達成状況）、自立性担保の進捗、地方公共団体での効果検証（担当者、議会、外部組織）の実態把握、交付金事業を進める中での課題や苦勞の状況把握、今後の事業展開の意向の把握を行った。

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

以下、項目ごとに、事業実施報告の様式設計のポイントを詳細整理した。

図表 1 事業実施報告の設計のポイント

事業実施報告の集計分析																																									
1. KPI の設定状況について	<p>KPI の設定数に加え、その位置付け（インプット、アウトプット、アウトカム）の傾向を分析。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 平成 28 年度に実施された「地域活性化・住民生活等緊急支援交付金（地方創生先行型）事業の効果検証に関する調査（以降、過年度調査と言う）」では、地方公共団体が設定している KPI には、「事業の進捗を示す指標」や「事業の結果として得られる成果を示す指標」、「実施した事業の延長線上で目指すべき目標を示す指標」と様々であることがわかった。 ● すなわち、“アウトカム”とは言い難い KPI（下図表の①インプットや②アウトプットに相当）が設定されていたり、交付金事業によるアウトカムとして評価・計測し難い KPI（下図表の④総合的なアウトカム）が設定されていたりするケースが存在している状況にある。 ● 過年度調査を踏まえると、交付金事業のアウトカムが計測できる KPI（下図表の③交付金事業のアウトカム）を最重要として設定しながらも、その前後の目標設定として、②アウトプットや④総合的なアウトカムを意識して、継続的・安定的に計測可能な KPI をあわせて設定することが重要である。 ● そこで、事業実施報告の様式設計に際し、下図表を示しつつ、各事業で設定された個々の KPI の位置付けがこれらの何れに該当するかを問う設問を設けることで、KPI 設定のレベルの傾向・実態を明らかにした。 																																								
	<p>図表 2 KPI の位置付け</p>																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">KPI の位置付け・分類</th> <th rowspan="2">説明</th> <th colspan="5">設定され得る KPI の具体例</th> </tr> <tr> <th>例 1 六次産業化スキル講座事業</th> <th>例 2 移住相談事業</th> <th>例 3 独居高齢者の見守り・訪問支援事業</th> <th>例 4 地域商社の設置事業</th> <th>例 5 サテライトオフィスの設置事業</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① インプット</td> <td>交付金事業に投入される資源（ヒト・モノ・カネ・時間）</td> <td>六次産業化スキル講座に動員したスタッフ数</td> <td>移住相談・イベントに投下した予算</td> <td>独居高齢者の見守り・訪問支援のための予算</td> <td>地域商社設立のための産官の出資額</td> <td>再生・利活用する遊休不動産資源数</td> </tr> <tr> <td>② アウトプット</td> <td>交付金事業による活動量（仕事の量・頻度・投下時間）</td> <td>六次産業化スキル講座の開催数</td> <td>移住相談・イベントへの参加者数</td> <td>独居高齢者の見守り・訪問支援の実施回数</td> <td>地域商社活動のために整備した加工・販売拠点数</td> <td>遊休不動産を活用したサテライトオフィス整備数、PR回数</td> </tr> <tr> <td>③ 交付金事業のアウトカム</td> <td>交付金事業から直接的にもたらされる成果・効果</td> <td>六次産業化講座を経て育成したスキル人材数、新商品開発数、新商品売上高</td> <td>移住相談事業を経た移住者数、移住希望者数</td> <td>外出できるようになった独居高齢者数</td> <td>地域商社の雇用数、売上高、新商品開発件数</td> <td>遊休不動産活用サテライトオフィスへの、大都市圏からの入居者数</td> </tr> <tr> <td>④ 総合的なアウトカム</td> <td>様々な事業・施策・政策の総体によって得られる成果・効果</td> <td>（地方公共団体の）農産品出荷額</td> <td>（地方公共団体の）定住人口</td> <td>高齢者の暮らしの満足度</td> <td>（地方公共団体の）一次産業所得、一次産業従業者数</td> <td>（地方公共団体の）大都市と農村との交流人口数</td> </tr> </tbody> </table>		KPI の位置付け・分類	説明	設定され得る KPI の具体例					例 1 六次産業化スキル講座事業	例 2 移住相談事業	例 3 独居高齢者の見守り・訪問支援事業	例 4 地域商社の設置事業	例 5 サテライトオフィスの設置事業	① インプット	交付金事業に投入される資源（ヒト・モノ・カネ・時間）	六次産業化スキル講座に動員した スタッフ数	移住相談・イベントに投下した 予算	独居高齢者の見守り・訪問支援のための 予算	地域商社設立のための産官の 出資額	再生・利活用する遊休不動産 資源数	② アウトプット	交付金事業による活動量（仕事の量・頻度・投下時間）	六次産業化スキル講座の 開催数	移住相談・イベントへの 参加者数	独居高齢者の見守り・訪問支援の 実施回数	地域商社活動のために整備した 加工・販売拠点数	遊休不動産を活用したサテライトオフィス 整備数、PR回数	③ 交付金事業のアウトカム	交付金事業から直接的にもたらされる成果・効果	六次産業化講座を経て育成した スキル人材数、新商品開発数、新商品売上高	移住相談事業を経た 移住者数、移住希望者数	外出できるようになった独居高齢者数	地域商社の 雇用数、売上高、新商品開発件数	遊休不動産活用サテライトオフィスへの、大都市圏からの 入居者数	④ 総合的なアウトカム	様々な事業・施策・政策の総体によって得られる成果・効果	（地方公共団体の） 農産品出荷額	（地方公共団体の） 定住人口	高齢者の暮らしの 満足度	（地方公共団体の） 一次産業所得、一次産業従業者数	（地方公共団体の） 大都市と農村との交流人口数
KPI の位置付け・分類	説明			設定され得る KPI の具体例																																					
		例 1 六次産業化スキル講座事業	例 2 移住相談事業	例 3 独居高齢者の見守り・訪問支援事業	例 4 地域商社の設置事業	例 5 サテライトオフィスの設置事業																																			
① インプット	交付金事業に投入される資源（ヒト・モノ・カネ・時間）	六次産業化スキル講座に動員した スタッフ数	移住相談・イベントに投下した 予算	独居高齢者の見守り・訪問支援のための 予算	地域商社設立のための産官の 出資額	再生・利活用する遊休不動産 資源数																																			
② アウトプット	交付金事業による活動量（仕事の量・頻度・投下時間）	六次産業化スキル講座の 開催数	移住相談・イベントへの 参加者数	独居高齢者の見守り・訪問支援の 実施回数	地域商社活動のために整備した 加工・販売拠点数	遊休不動産を活用したサテライトオフィス 整備数、PR回数																																			
③ 交付金事業のアウトカム	交付金事業から直接的にもたらされる成果・効果	六次産業化講座を経て育成した スキル人材数、新商品開発数、新商品売上高	移住相談事業を経た 移住者数、移住希望者数	外出できるようになった独居高齢者数	地域商社の 雇用数、売上高、新商品開発件数	遊休不動産活用サテライトオフィスへの、大都市圏からの 入居者数																																			
④ 総合的なアウトカム	様々な事業・施策・政策の総体によって得られる成果・効果	（地方公共団体の） 農産品出荷額	（地方公共団体の） 定住人口	高齢者の暮らしの 満足度	（地方公共団体の） 一次産業所得、一次産業従業者数	（地方公共団体の） 大都市と農村との交流人口数																																			
2. KPI の目標達成状況について	<p>KPI の目標達成状況を整理。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● KPI を達成した事業の数、目標値に達した KPI の数等を整理し、目標達成状況を分析した。 																																								

3. 交付金事業の自立性担保の進捗について	<p><u>自立化の進捗状況を整理。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地方創生推進交付金は、先行型交付金や加速化交付金と比して、(事業実施計画の提案等において)より一層の自立性を重視しているという特徴がある。 ● そこで、事業実施計画に掲げた「自立化の見込み」の状況分析及び課題認識を把握した。
4. 交付金事業の効果検証について	<p><u>地方公共団体での効果検証(担当者、議会、外部組織)の状況を整理。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地方公共団体は、事業実施に伴う効果について、重要業績評価指標を設定の上、その達成度合いについてその効果を検証し、内閣総理大臣に報告することとされている。 ● そこで、地方公共団体における効果検証の状況を把握すべく、議会による効果検証の有無、外部組織による効果検証結果(有効か否かの選択肢から選択)を把握した。
5. 交付金事業を進める中での課題・苦勞について	<p><u>事中の課題・苦勞の有無を調査。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 過年度調査における「事業実施報告」の様式では、事業に取り組んだ結果としての KPI の目標達成状況や、事業を振り返っての効果の有無・認識については把握していた。 ● しかし、目標達成・未達の要因、すなわち事業を進める中での課題・苦勞についての傾向を把握していなかった。 ● そこで、今後の対策を検討する上での基礎資料とすべく、交付金事業を進める中での課題・苦勞の有無、及び特に苦勞した事項について、調査票に以下の選択肢を例示することでその傾向・実態の把握を試みた。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業推進体制の検討 ➢ 事業経営や技術ノウハウを有する人材の確保・育成 ➢ ビジネスモデル・資金繰りの検討 ➢ 事業実施場所(施設・設備)の検討 ➢ 規制・許認可への対応 ➢ 庁内・組織内(幹部、原課、財政課等)との調整・合意形成 ➢ 庁外・組織外(地域内・地域外の事業者、住民)との調整・合意形成 ➢ 連携先の地方公共団体との調整・合意形成 ➢ その他(例:予期せぬ外部環境変化が起こった等)
6. 今後の事業継続について	<p><u>地方公共団体における今後の事業展開の意向を調査。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地方公共団体にとっての地方創生関係交付金の需要額検討の参考にすべく、推進交付金を活用して事業を行った地方公共団体における今後の事業展開の意向(継続/発展/改善/中止/終了)を把握することとした。
推進交付金全体の効果の試算	
1. 産業連関分析に基づく経済波及効果の試算	<p><u>支払先業種別の支払金額を把握し、産業連関分析で経済波及効果を試算。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 推進交付金事業全体の社会・経済効果分析の一環として、推進交付金事業総体としての経済波及効果を産業連関分析により試算することとした。 ● そこで、事業実施報告の様式に、総額としての「実績額」に加え、支払先の業種(部門)ごとの支払金額の記入を求め、この値を産業連関分析のインプット情報として活用した。

<p>2. 代表的 KPIに着目 した効果の 算出</p>	<p><u>「移住者数」「新規雇用者数」「新たに開発した商品・サービスの売上高」に着目して事業効果を分析。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地方創生の基本目標は、地域に「しごと」をつくること、地方への新しいひとの流れをつくること、結婚・子育てにおける希望実現、まちをつくることにある。 ● そこで、地方創生の効果を分かりやすく把握することができ、かつ、多くの地域が目指していると考えられる代表的な計測対象として、“地域での雇用創出”、“移住者の増加”“地域経済の振興”の3つに着目し、「移住者数」「新規雇用者数」「新たに開発した商品・サービスの売上高」の推進交付金事業実施前後での増分を積み上げ、効果として算出を試みた。
---	---

- これらを踏まえて設計した事業実施報告の様式は、以下の通り。

図表 3 事業実施報告 様式 (オモテ)

地方創生推進交付金 事業実施報告 (様式)											
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> ○回答欄について <input type="checkbox"/> : 記述式 <input type="checkbox"/> : フルダウン選択式 <input type="checkbox"/> : 半角数字での記述式 </div>											
都道府県名	市町村名		担当部署課名		担当者氏名						
コード	—		メールアドレス		電話番号						
<small>注) 都道府県名及び市町村名をプルダウンで選択 (都道府県の場合は、市町村名は不要) 注) コードは自動で表示 (記載不要)。</small>											
※ 事業実施報告は「事業ごとに」それぞれ1ファイル作成してください。											
I. 推進交付金事業の振り返り											
A. 基礎情報											
1. 本事業の事業名称、実績額、単独事業と広域事業の別、事業実施計画の申請時点のテーマをお聞かせください。【全員】											
事業名称	平成28年度 実績額 [単位:円]	単独事業と広域事業の別	事業実施計画 (申請) 段階のテーマ	事業タイプ	事業の実施期間						
	総額 うち国費 うち県費	—	—								
<small>注) 推進交付金交付要綱 別紙様式Ⅱ実績報告書で報告した金額 (円単位) を記載。↑ 注) 単独事業と広域事業の別、テーマは自動で表示 (記載不要)。</small>											
1-1. 推進交付金の対象経費の支出内訳について、貴団体が支払った相手先の業種別 (①～⑩) にお聞かせください。【全員】											
平成28年度の事業の 支出の内訳 [単位:千円] ※概数で結構です ※「千円」単位でご記入下さい。											
①農林水産	②建設	③製造	④情報通信	⑤運輸・郵便	⑥商業 (卸・小売)	⑦金融・保険	⑧不動産・物品賃貸	⑨サービス	⑩その他	①～⑩の合計	推進交付金 交付対象経費の 支出額(合計) [単位:千円]
										0	0
<small>注) 支払い相手先業種別の内訳は、概数で結構です。(合計が、最左側の推進交付金交付対象経費の支出額合計と概ね一致しているか確認ください) 注) 支払い時に、支払相手とする業種①～⑩欄に当該支払額を加算してください。 注) ある支払い先が①～⑩のどの産業分類に該当するか判断することが難しい場合には、「別紙1 設問1 (産業分類)」シートを参照し、代表的な産業分類に計上ください。</small>											
B. KPIの設定・成果											
○本事業における重要業績評価指標 (KPI) の設定、及び成果の確認 【全員】 2. 本事業における重要業績評価指標 (KPI) の名称、意味付け、当初値・目標値・実績値等について、お聞かせください。											
※KPIが5つ以上ある場合は、右欄外の表 (設問2追加記入欄) にご記入ください。											
ア. 本事業における 重要業績評価指標 (KPI) の名称 <small>※事業実施計画を確認して記入ください。</small>	→	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5					
イ. KPIの分類 <small>※右記の凡例より選択ください。</small>	→										
ウ. KPIの対象 <small>※単独事業の場合は必ず2つを記入してください。</small>	→										
エ. 事業実施計画の申請時点での、KPIの当初値	→										
オ. 平成28年度 (1年目) の事業終了時点 (平成29年3月)	→										
カ. トータル事業終了時点 <small>※事業実施計画を確認し、個別事業の終了時点をご記入ください。 (毎年事業の場合は、オと一致)</small>	→										
キ. 備考欄	→										
ク. 設問オの目標値に対する達成度合い	→										
ケ. 平成28年度 (1年目) の事業終了時点 (平成29年3月)	→										
コ. 備考欄	→										
<small>【注】 設問クにおいて、「①連携地方公共団体の総体」と回答した場合は、「貴地方公共団体としての実績値」ではなく、あくまで「連携地方公共団体総体としての実績値」をご記入ください。</small>											
<small>【注】 設問クにおいて、「①連携地方公共団体の総体」と回答した場合は、「貴地方公共団体としての目標値」ではなく、あくまで「連携地方公共団体総体としての目標値」をご記入ください。</small>											
<small>【注】 設問クにおいて、「①連携地方公共団体の総体」と回答した場合は、「貴地方公共団体としての実績値」ではなく、あくまで「連携地方公共団体総体としての実績値」をご記入ください。</small>											
<small>【注】 目標値や目標年月を、半角数字で記入することが出来ない、その他上表に記載困難な場合には、以下備考欄をご活用ください。</small>											
<small>【注】 実績値や年月を、半角数字で記入することが出来ない、その他上表に記載困難な場合には、以下備考欄をご活用ください。</small>											
○交付金事業の地方創生への効果 【全員】 3. 設問2の「設問オの目標値に対する達成度合い」の回答結果を踏まえて総合的に判断の上で、本交付金事業の地方創生への効果について、お聞かせください。											
	→	事業効果									
<small>＜凡例：選択肢＞</small>											
① 地方創生に非直接的効果であった									例：全てKPIが目標値を達成するなど、大に効果が得られたとみなせる場合		
② 地方創生に相当程度効果があった									例：一部のKPIが目標値に達しなかったものの、優れた成果が得られたとみなせる場合		
③ 地方創生に効果があった									例：KPI達成状況は劣るが、事業開始時の取組が前進・改善し、効果とみなせる場合		
④ 地方創生に対して効果がなかった									例：KPIの実績値が開始前より悪化した、且、改善しても到達・改善したとは言い難い場合		

図表 4 事業実施報告 様式 (ウ)

C. 自立性担保の進捗

○自立性の進捗状況

4. 実施計画をご覧ください。
 「先駆性に係る取組」の「(1)自立性」の「3～5年以内の自立化の見込み」で回答した選択肢をお選び下さい。

4-1. 設問4で「あり(①もしくは②)」と回答いただいた方のみ、お答えください。実施計画に記載された自立化の見込みは、当初の見込みどおりに進捗していますか。

サ. 実施計画に記載された自立化の見込み	シ. 平成28年度事業を踏まえた自立化の進捗
----------------------	------------------------

注) 横展開タイプ、隘路打開タイプでは、選択肢②における「地方公共団体の一般財源による負担」に、事業収入や会員からの収入などのほかにも、行革努力による一般財源の捻出などが含まれます。

○自立化の課題【全員】

5. 平成28年度事業を踏まえて、取組みの自立化に向けて課題と感じていらっしゃることを、可能な範囲で具体的にご記入ください。
 (観点の例：収入・財源の確保、ビジネスモデル、事業推進体制、技術・ノウハウを有する人材など)

D. 効果検証

○議会による効果検証【全員】

6. 議会による効果検証の有無、時期について、お聞かせください。

議会による効果検証の有無	議会による効果検証の時期
H	年 月

<凡例：選択肢>
 ① 実施した ② 実施予定 ③ 実施しない(予定)

○外部組織による効果検証【全員】

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

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

<凡例：選択肢>
 ① 地方取組戦略のKPI達成に有効であった、との意見
 ② 地方取組戦略のKPI達成に有効とは見えない、との意見

E. 事業を進める中での課題・苦勞、及びそれに対する取組の修正・改善

8. 平成28年度の事業を進める中での課題・苦勞について、お聞かせください。【全員】

事業を進める中での課題・苦勞の有無

<凡例：選択肢>
 ① 課題・苦勞があった ② 課題・苦勞はほとんどなかった ③ 課題・苦勞は全くなかった

8-1. 設問8で「①課題・苦勞があった」と回答いただいた方のみ、お答えください。以下の中から、特に苦勞したことを最大で3つまで、お聞かせください。

特に苦勞したこと(3つまで)

<凡例：選択肢>

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

※⑥については、広域事業の場合のみ、選択ください。

「⑨その他」を選択した場合は、その内容を具体的に記入ください。

8-2. 設問8-1を回答いただいた方のみ、お答えください。設問8-1の課題・苦勞に対応して、取組を進めながら修正・改善を行われた場合、その内容について、可能な範囲で具体的に記入ください。
 (注) 事業実施計画の申請時点での想定との相違点に対し、取組の事中(平成28年度内)において、修正・改善により取組を前進させた点をお聞かせください。

9. 事業実施期間が2年以上(複数年)の団体のみ、お答えください。平成28年度の事業実施・成果を踏まえて、平成29年度以降における取組みの修正・改善について、可能な範囲で具体的に記入ください。
 (注) 事業実施計画の申請時点での対比で、平成28年度事業成果を踏まえたPDCAによる事業改善の観点から、取組を修正・改善させる点をお聞かせください。

F. 今後の事業展開方針

10. 本事業の今後の方針について、お聞かせください。【全員】

今後の方針

<凡例：選択肢>

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

II. その他

○他の地方創生関係交付金の活用状況・意向【全員】

11. 平成28年当初・推進交付金を活用した本事業と密接な関係性を有する事業として、その他の地方創生関係交付金を活用していますか(あるいはその意向がありますか)。(〇はい×です)

<input type="checkbox"/> 平成26年補正・地方創生先行型交付金を活用した。 <input type="checkbox"/> 平成27年補正・地方加速型交付金を活用した。 <input type="checkbox"/> 平成28年補正・地方創生拠点整備交付金を活用した・している。	<input type="checkbox"/> 平成29年当初・地方創生推進交付金を活用している・する意向がある。 <input type="checkbox"/> 平成28年当初・推進交付金以外に地方創生関係交付金活用実績や活用意向はない。
---	---

以上で全て終了です。

1-1-2.実施報告の送付・回収

平成 29 年 10 月に内閣府よりメール添付にて、加速化交付金事業に係る全ての地方公共団体担当者宛に、事業実施報告書の様式を送付し、平成 29 年 11 月を期限として回答を依頼した。

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

1-2.基礎情報の整理・分析

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

1-2-1.分析方針

分析は平成 29 年 12 月末時点までに回収した「事業実施報告」を対象とした（回収率 94.26%・サンプル数 1,493 件（母数 1,584 件））。

事業実施報告の集計分析

- A) KPI の設定状況について
- B) KPI の目標達成状況について
- C) 交付金事業の効果検証について
- D) 自立性担保の進捗について
- E) 交付金事業を進める中での課題・苦勞について
- F) 今後の事業継続について

a)単純集計結果

図表 5 事業実施報告の提出数、実績額平均（平成 29 年 12 月末時点）

<事業×地方公共団体ベース>

※広域事業は、構成地方公共団体がそれぞれ提出

事業分野・テーマ		事業実施報告の提出数			1事業当たりの 実績額平均 (万円/件)
		広域事業	単独事業	計	
A.地方へのひとの流れ	A-1.生涯活躍のまち	0	51	51	2,438
	A-2.移住・人材	72	193	265	2,437
B.働き方改革 若者雇用対策、ワークライフバランスの実現等		11	69	80	2,559
C.しごと創生	C-1.ローカルイノベーション	96	173	269	4,121
	C-2.農林水産	38	144	182	2,663
	C-3.観光振興	225	105	330	2,846
D.まちづくり	D-1.小さな拠点	31	36	67	1,660
	D-2.まちづくり（コンパクトシティ）	42	207	249	2,311
計		515	978	1,493	2,809

b)クロス集計結果(事業タイプごと)

図表 6 事業実施報告の提出数、実績額平均
(平成 29 年 12 月末時点、事業テーマ・事業タイプごと)
＜事業×地方公共団体ベース＞

※広域事業は、構成地方公共団体がそれぞれ提出

事業分野・テーマ		事業タイプ	事業実施報告の提出数			1事業当たりの 実績額平均 (万円/件)
			広域 事業	単独 事業	計	
A.地方へのひとの流れ	A-1.生涯活躍のまち	先 駆	0	16	16	3,844
		横展開・隘路	0	35	35	1,795
		合 計	0	51	51	2,438
	A-2.移住・人材	先 駆	43	6	49	3,948
		横展開・隘路	28	186	214	2,108
		合 計	71	192	263	2,451
B.働き方改革 若者雇用対策、 ワークライフバランスの実現等		先 駆	3	4	7	3,248
		横展開・隘路	8	63	71	2,551
		合 計	11	67	78	2,613
C.しごと創生	C-1.ローカルイノベーション	先 駆	77	10	87	5,885
		横展開・隘路	19	163	182	3,278
		合 計	96	173	269	4,121
	C-2.農林水産	先 駆	33	13	46	4,656
		横展開・隘路	4	131	135	2,003
		合 計	37	144	181	2,677
	C-3.観光振興	先 駆	200	13	213	2,632
		横展開・隘路	24	92	116	3,265
		合 計	224	105	329	2,855
D.まちづくり	D-1.小さな拠点	先 駆	25	2	27	2,079
		横展開・隘路	6	33	39	1,326
		合 計	31	35	66	1,634
	D-2.まちづくり (コンパクトシティ)	先 駆	36	31	67	4,047
		横展開・隘路	6	176	182	1,672
		合 計	42	207	249	2,311
先 駆 計			417	95	512	3,695
横展開・隘路 計			95	879	974	2,358
総計			512	974	1,486	2,819

※事業実施報告様式において設問 1 の「事業タイプ」(先駆、横展開、隘路)に回答があったものを母数として集計しているため総計がサンプル数と異なる。

c)クロス集計結果(事業期間進捗ごと)

図表 7 事業実施報告の提出数、実績額平均
(平成 29 年 12 月末時点、事業テーマ・事業期間進捗ごと)

<事業×地方公共団体ベース>

※広域事業は、構成地方公共団体がそれぞれ提出

事業分野・テーマ		事業期間の 進捗	事業実施報告の提出数			1事業当たりの 実績額平均 (万円/件)
			広域 事業	単独 事業	計	
A.地方へのひとの流れ	A-1.生涯活躍のまち	完了	0	2	2	807
		50%以上	0	2	2	718
		50%未満	0	47	47	2,580
	A-2.移住・人材	完了	1	9	10	1,478
		50%以上	0	4	4	669
		50%未満	70	179	249	2,518
B.働き方改革 若者雇用対策、 ワークライフバランスの実現等		完了	0	3	3	1,813
		50%以上	0	1	1	3,564
		50%未満	11	63	74	2,633
C.しごと創生	C-1.ローカルイノベーション	完了	1	9	10	2,435
		50%以上	1	2	3	6,786
		50%未満	93	162	255	4,130
	C-2.農林水産	完了	0	4	4	2,332
		50%以上	0	2	2	1,164
		50%未満	37	138	175	2,702
	C-3.観光振興	完了	10	3	13	1,352
		50%以上	0	3	3	1,996
		50%未満	214	98	312	2,935
D.まちづくり	D-1.小さな拠点	完了	3	3	6	1,757
		50%以上	1	0	1	133
		50%未満	27	32	59	1,647
	D-2.まちづくり (コンパクトシティ)	完了	0	14	14	1,465
		50%以上	0	4	4	653
		50%未満	42	207	249	2,311
完了 計			15	47	62	1,680
50%以上 計			2	18	20	1,955
50%未満 計			494	908	1,402	2,878
総計			511	973	1,484	2,816

※事業実施報告様式において設問 1 の「事業の実施期間」に回答があったものを母数として集計しているため総計がサンプル数と異なる。

※本分析では、事業期間をその進捗によって、「完了(=事業期間が1年ですでに事業が完了している事業)」「50%以上(=事業期間が2年で初年度が終了した事業)」「50%未満(=事業期間が3~5年で初年度が終了した事業)」の3つのカテゴリーごとに集計を実施。

1-2-2.事業実施報告の集計分析結果

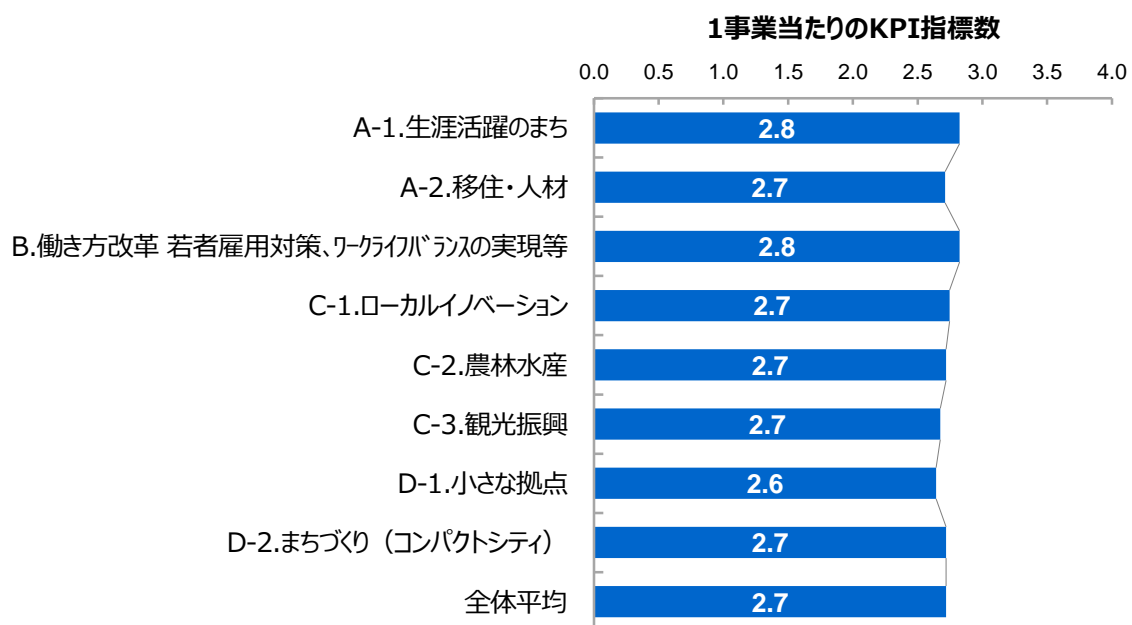
A) KPI の設定状況について

KPI の設定数の平均値

a) 単純集計結果

1,493 の事業実施報告に示された KPI 指標数は、合計 4,060（1 事業平均：2.7）。中でも「D-1.小さな拠点」は、1 事業当たりの KPI 指標数が 2.6 と平均より少なめ。

図表 8 1 事業当たりの KPI 指標の設定数 平均値（事業テーマごと）



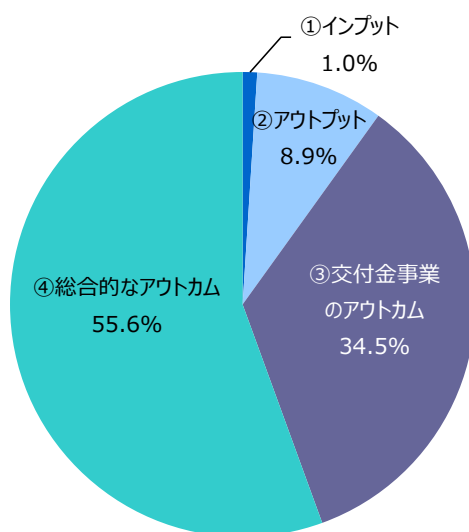
地方公共団体によって設定された KPI 指標の位置付け

a) 単純集計結果

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

4,060 の KPI 指標の分類は、以下の通り。「④総合的なアウトカム」が約 56%と多く、次いで「③交付金事業のアウトカム」が約 35%で、アウトカムに位置づく指標の合計で 90%程度となっている。中には「①インプット」に相当する指標を KPI として設定しているところもある。

図表 9 KPI 指標の分類



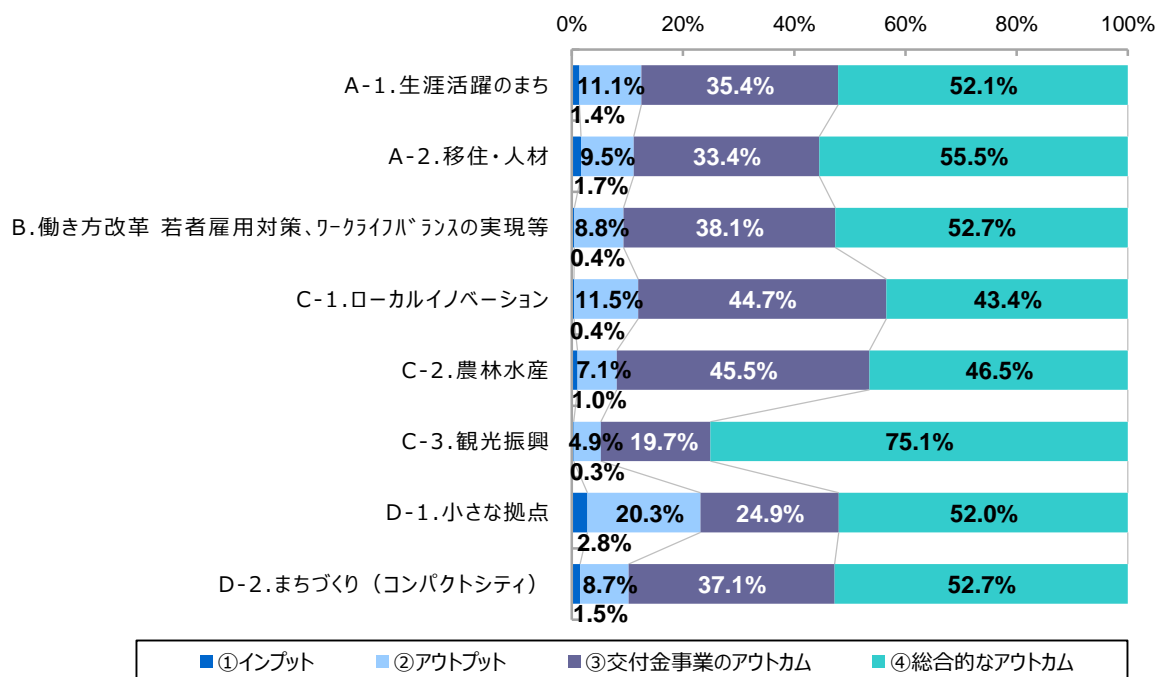
※事業実施報告様式・設問 2-イにおいて、地方公共団体が設定した各 KPI について①～④の選択肢を提示し、得た回答を集計。

図表 10 (参考) 地方公共団体に提示した KPI 分類の考え方と具体例

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

設問 2-イを事業テーマごとにみると、「C-3.観光振興」は突出して「④総合的なアウトカム」の比率が大きく、「③交付金事業のアウトカム」の比率が小さい。

図表 11 KPI 指標の分類（事業テーマごと）



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

B) KPI の目標達成状況について

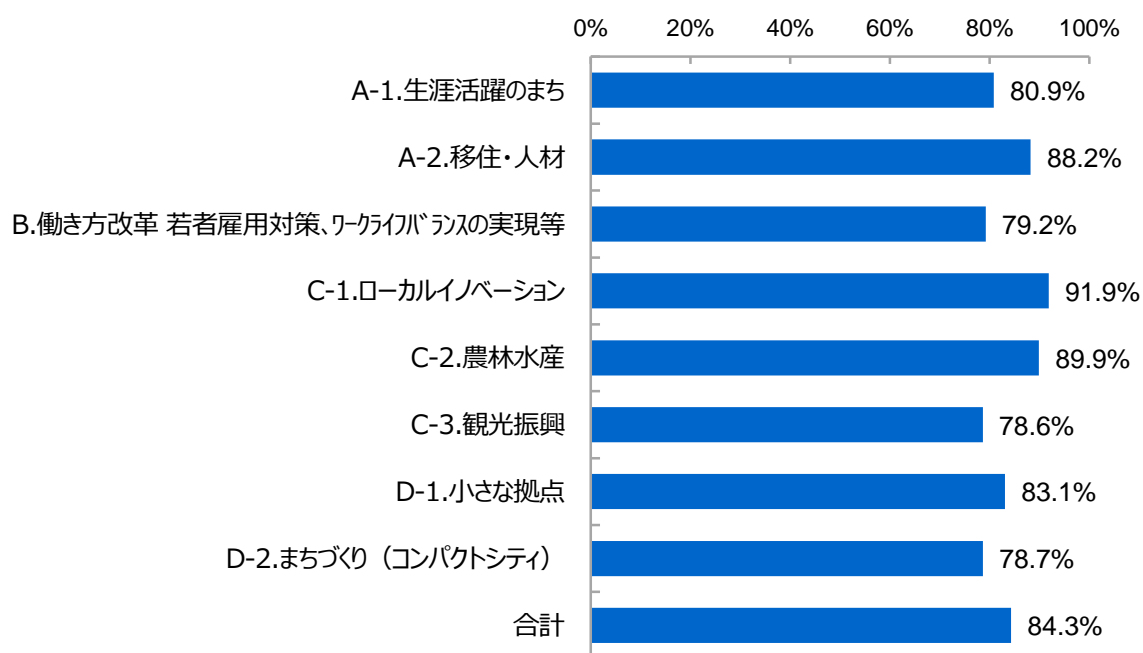
KPI の目標を達成した事業の状況（平成 28 年度末（1 年目の終了時点）目標値に対する達成度合い）【分析単位：事業ごと（1 つの事業を複数の地方公共団体で連携して行っている場合は、団体ごと）】※KPI を少なくとも 1 つ達成した事業

a) 単純集計結果

設問 2-クにおいて、地方公共団体に対し、設定された KPI 指標の目標値に対する達成度合いを尋ね、KPI を少なくとも 1 つ達成した事業の割合を整理したところ以下の通り。事業実施報告において達成状況の有効な記載がされた事業（全 1,493 事業）の約 84%で KPI を達成。

事業テーマ別にみると、「C-3.観光振興」、「D-2.コンパクトシティ」、「B.働き方改革等」（いずれも約 79%）の目標達成率が低め。

図表 12 KPI の目標を達成した事業の割合（平成 28 年度末時点）



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

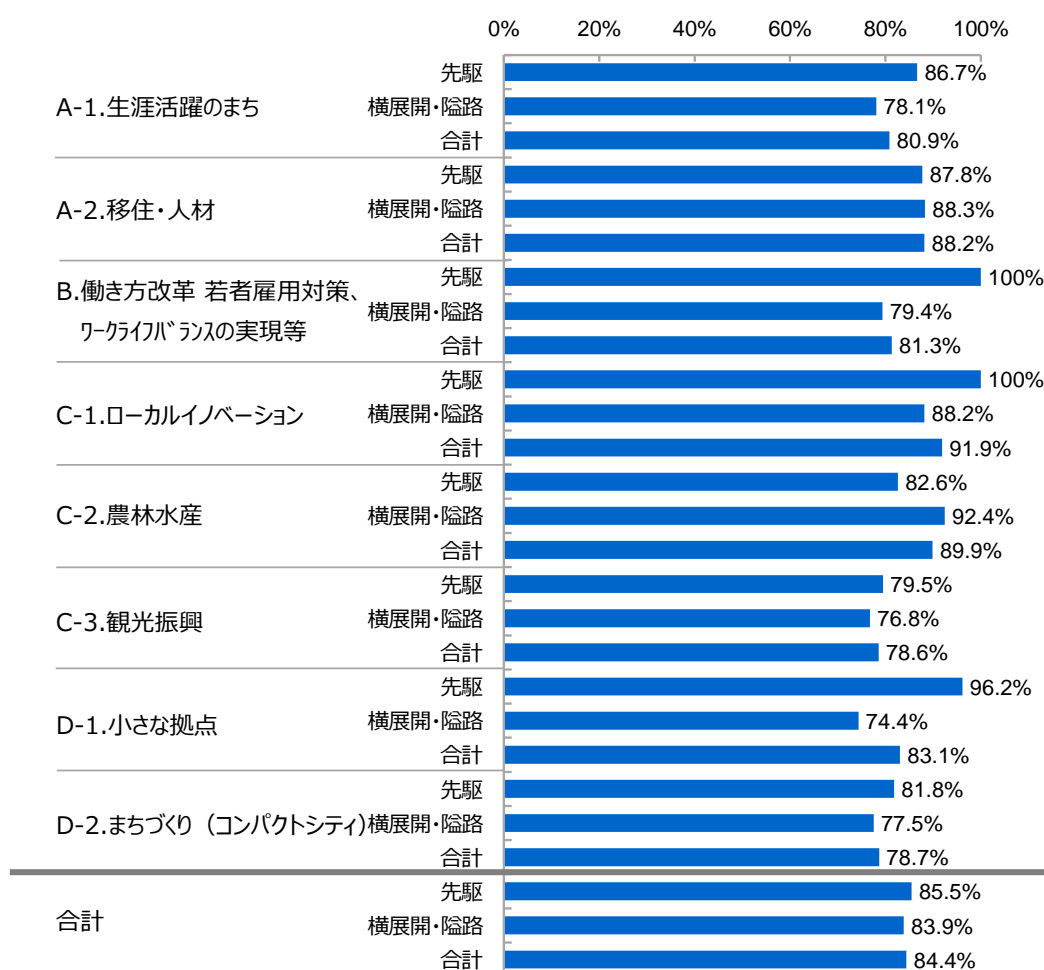
※地方公共団体の各事業で設定された KPI 群において、設問 2-ク（達成度）で 1 つでも「①目標値を達成」を選択している場合、当該事業では「達成」されたものとして集計。

b)クロス集計結果(事業タイプごと)

設問 2-クにおいて、地方公共団体に対し、設定された KPI 指標の目標値に対する達成度合いを尋ね、KPI を少なくとも 1 つ達成した事業の割合を整理したところ以下の通り。

事業テーマ・事業タイプ別にみると、「B.働き方改革等」、「D-1.小さな拠点」において、先駆タイプの目標達成率が横展開・隘路打開タイプのそれを大きく上回っている。

図表 13 KPI の目標を達成した事業の割合
(平成 28 年度末時点、事業テーマ・事業タイプごと)



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

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

※事業実施報告様式において設問 1 の「事業タイプ」(先駆、横展開、隘路)に回答があったものを母数として集計。そのため、上図表における「合計」で示した比率は、図表 12 に示す比率とは異なる。

KPI 別の達成状況（平成 28 年度末目標値に対する達成度合い）

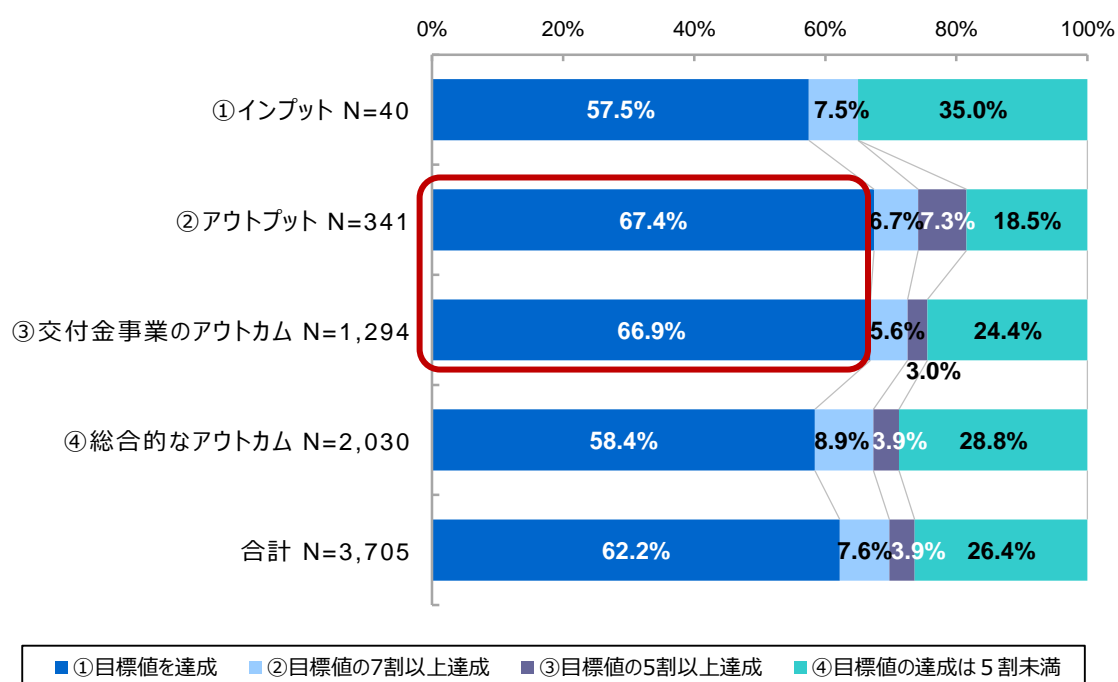
【分析単位：設定された KPI ごと】

a) 単純集計結果

設問 2-クにおいて、地方公共団体に対し、平成 28 年度事業終了時点での KPI の実績値の目標値に対する達成度合いを尋ねたところ、結果は以下の通り。

「②アウトプット」指標や、「③交付金事業のアウトカム」指標が「①目標値を達成」した比率がいずれも約 67%。

図表 14 KPI 別の目標達成状況（平成 28 年度末時点）（KPI 指標の分類ごと）



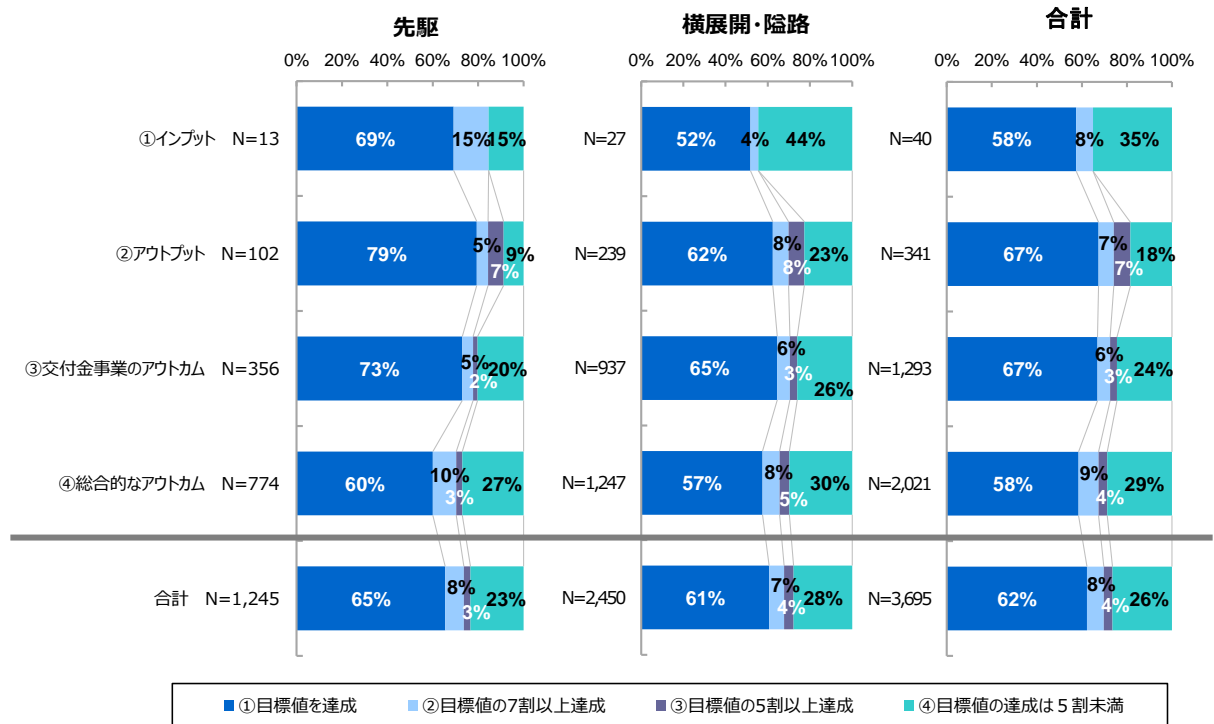
※事業実施報告様式・設問 2-クにおいて、地方公共団体が設定した各 KPI の目標達成状況について、①～④の選択肢から得た回答から集計。

b)クロス集計結果(事業タイプごと)

設問 2-クにおいて、地方公共団体に対し、平成 28 年度事業終了時点での KPI の実績値の目標値に対する達成度合いを尋ねたところ、結果は以下の通り。

KPI 指標の分類と問わず、「先駆タイプ」の事業の方が、「横展開・隘路タイプ」の事業よりも、「①目標値を達成」した比率が高い。

図表 15 KPI 別の目標達成状況 (平成 28 年度末時点)
(KPI 指標の分類・事業タイプごと)



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

※事業実施報告様式において設問 1 の「事業タイプ」(先駆、横展開、隘路)に回答があったものを母数として集計。そのため、上図表における「合計」で示した比率は、図表 14 に示す比率とは異なる。

C) 交付金事業の効果検証について

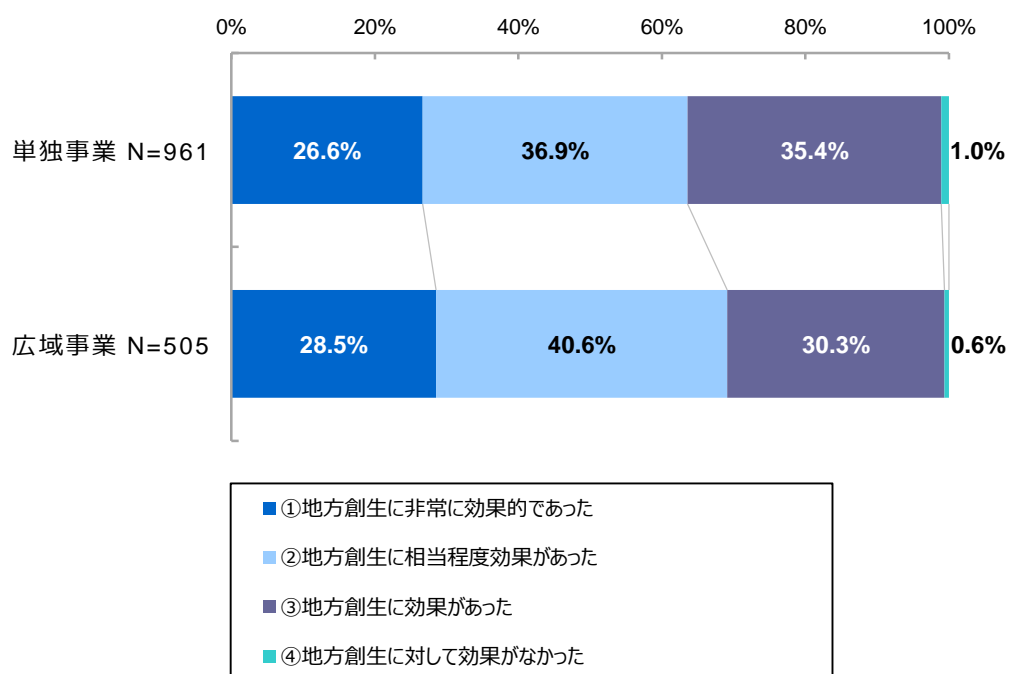
交付金事業の地方創生への効果の認識（単独・広域ごと）

単純集計結果

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

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

図表 16 交付金事業の地方創生への効果の認識（単独・広域ごと）



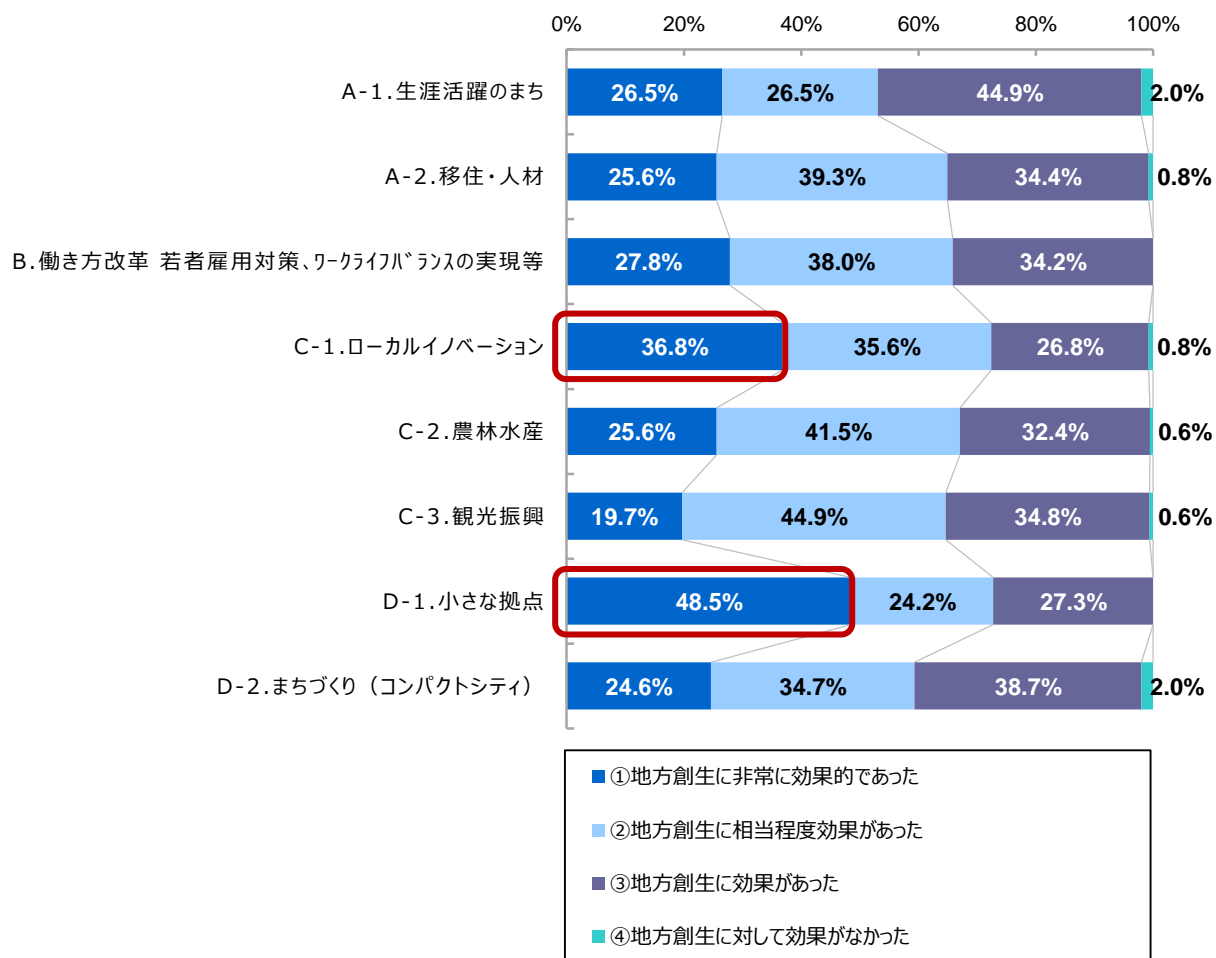
※事業実施報告様式・設問3において、地方公共団体が実施した事業について①～④の選択肢を提示し、得た回答を集計。

交付金事業の地方創生への効果の認識（事業テーマごと）

単純集計結果

設問3を事業テーマごとにみると、「①地方創生に非常に効果的であった」と回答する比率は、「D-1.小さな拠点」が最も大きく、「C-1.ローカルイノベーション」が続く。

図表 17 交付金事業の地方創生への効果の認識（事業テーマごと）



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

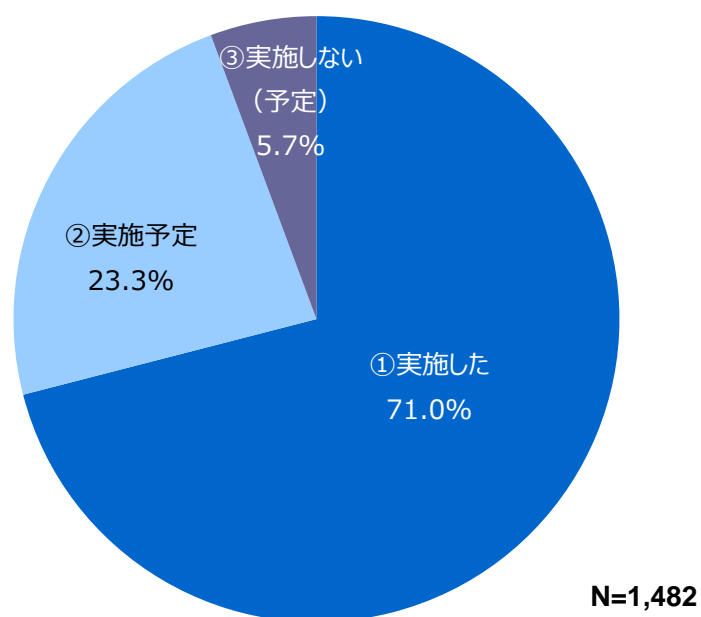
議会による効果検証の有無

単純集計結果

設問 6 において、地方公共団体に対し、議会による効果検証の有無を尋ねたところ、結果は以下の通り。

議会による効果検証を実施した事業は 71%。約 23%は実施予定ではあるが未実施のまま（注：分析は平成 29 年 12 月末時点までに回収した「事業実施報告」が対象）。

図表 18 議会による効果検証の実施状況



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

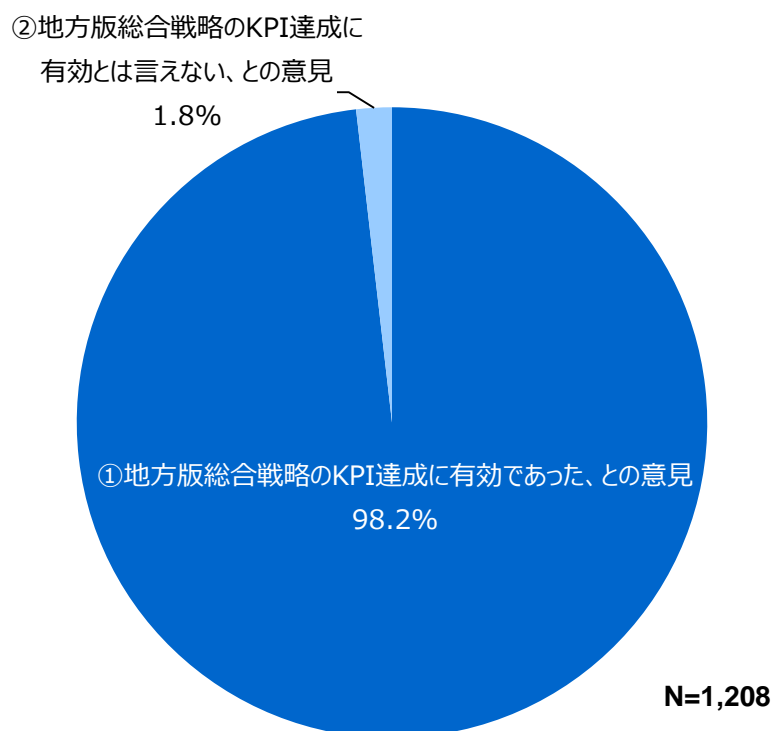
外部組織による効果検証の有無

単純集計結果

設問 7 において、地方公共団体に対し、外部組織による本事業の評価を尋ねたところ、結果は以下の通り。

外部組織による本事業の評価において、「①地方版総合戦略の KPI 達成に有効であった、との意見」は約 98%。

図表 19 外部組織による本事業の評価



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

D) 自立性担保の進捗について

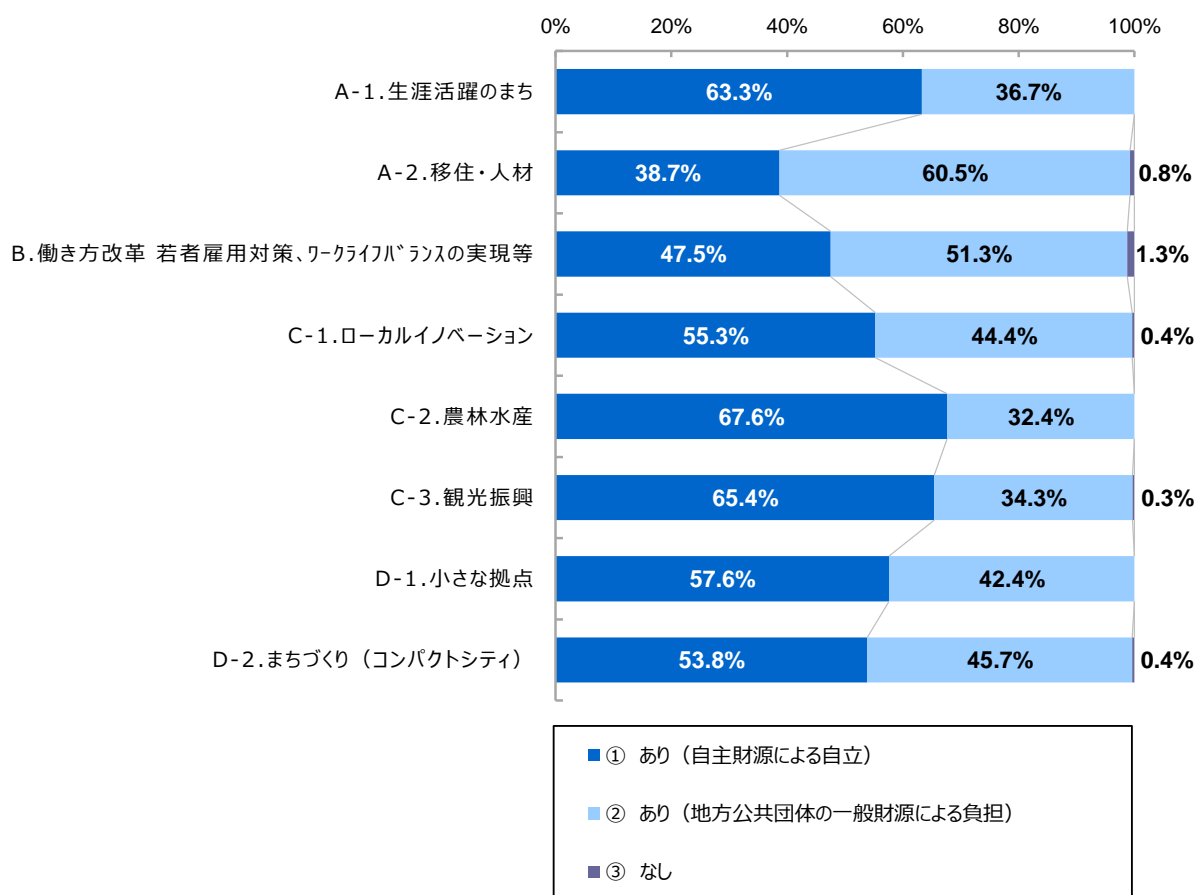
実施計画段階の自立化の見込み

a) 単純集計結果

設問 4 において、地方公共団体に対し、実施計画に記載された自立化の見込みを尋ねたところ、事業テーマごとの結果は以下の通り。

「A-2.移住・人材」及び「B.働き方改革」を除く事業テーマにおいて、過半数が「あり（自主財源による自立）」を選択。

図表 20 実施計画に記載された自立化の見込み（事業テーマごと）



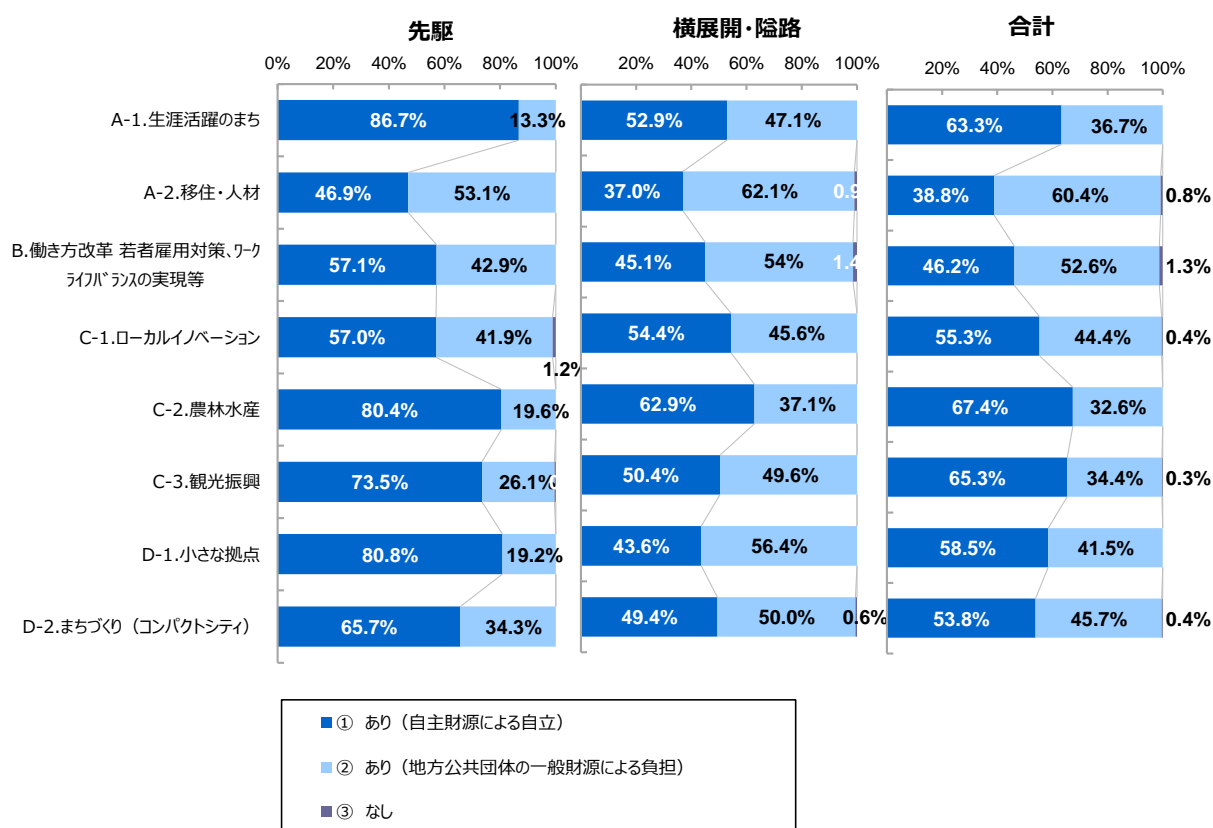
※事業実施報告様式・設問 4 において、地方公共団体が実施した事業について①～③の選択肢を提示し、得た回答を集計。

b)クロス集計結果(事業タイプごと)

設問 4-サにおいて、地方公共団体に対し、実施計画に記載された自立化の見込みを尋ねたところ、事業テーマ・事業タイプごとの結果は以下の通り。

いずれの事業タイプでも、「先駆」タイプの方が、「横展開・隘路」タイプよりも「あり（自主財源による自立）」の割合が高い。特に「A-1.生涯活躍のまち」、「C-2.農林水産」、「D-1.小さな拠点」では、「先駆」タイプにおいて「あり（自主財源による自立）」の割合が80%を超えている。

図表 21 実施計画に記載された自立化の見込み（事業テーマ・事業タイプごと）



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

※事業実施報告様式において設問 1 の「事業タイプ」（先駆、横展開、隘路）に回答があったものを母数として集計。そのため、上図表における「合計」で示した比率は、図表 20 に示す比率とは異なる。

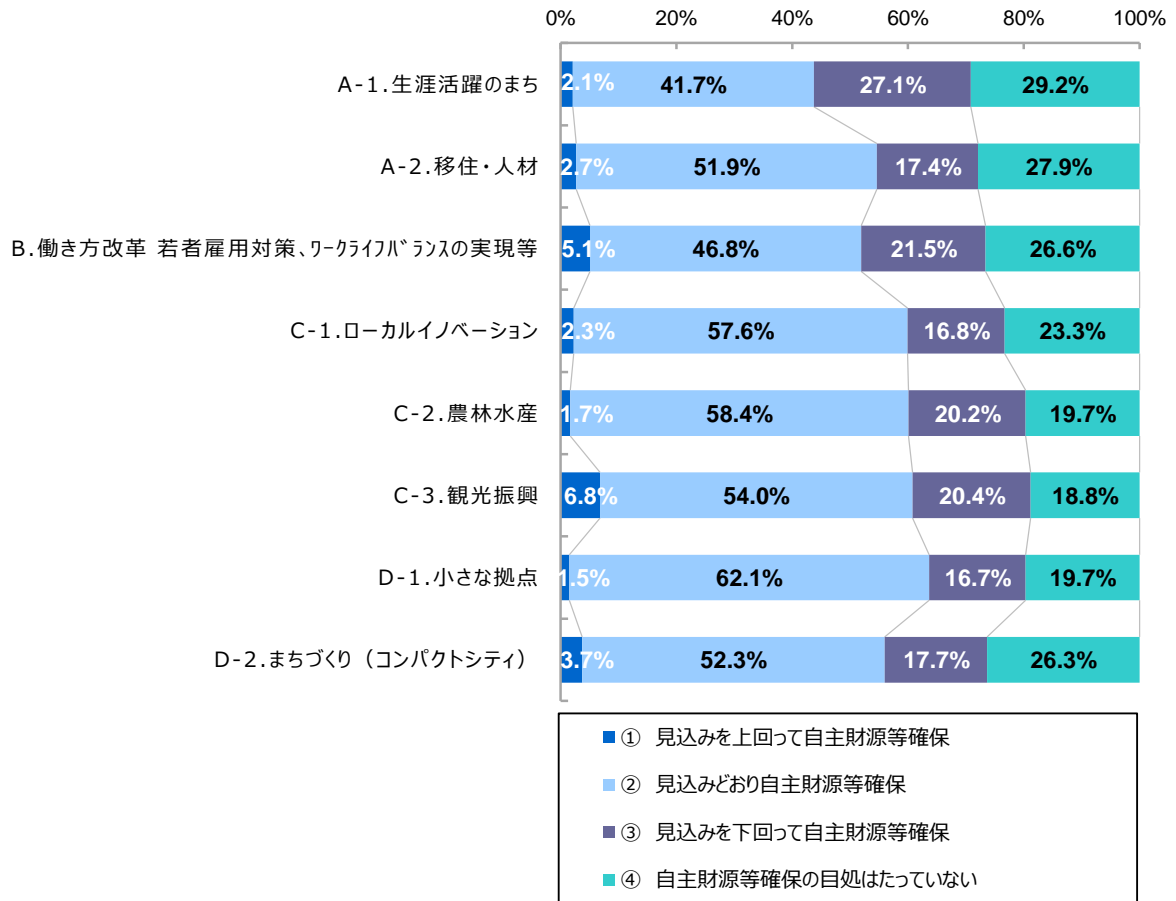
平成 28 年度の事業を経た自立化の進捗状況

a) 単純集計結果

設問 4-1 において、地方公共団体に対し、平成 28 年度事業を経た自立化の進捗を尋ねたところ、事業テーマごとの結果は以下の通り。(設問 4 で「①あり (自主財源による自立)」または「②あり (地方公共団体の一般財源による負担)」と回答した地方公共団体のみ対象)

「A-1.生涯活躍のまち」を除く事業テーマにおいて、過半数が「①見込みを上回って自主財源等確保」もしくは「②見込みどおり自主財源等確保」を選択。また、「A-1.生涯活躍のまち」、「A-2.移住・人材」、「B.働き方改革等」、「D-2.コンパクトシティ」では 1/4 超が「③見込みを下回って自主財源等確保」を選択。

図表 22 自立化の進捗状況 (事業テーマごと)



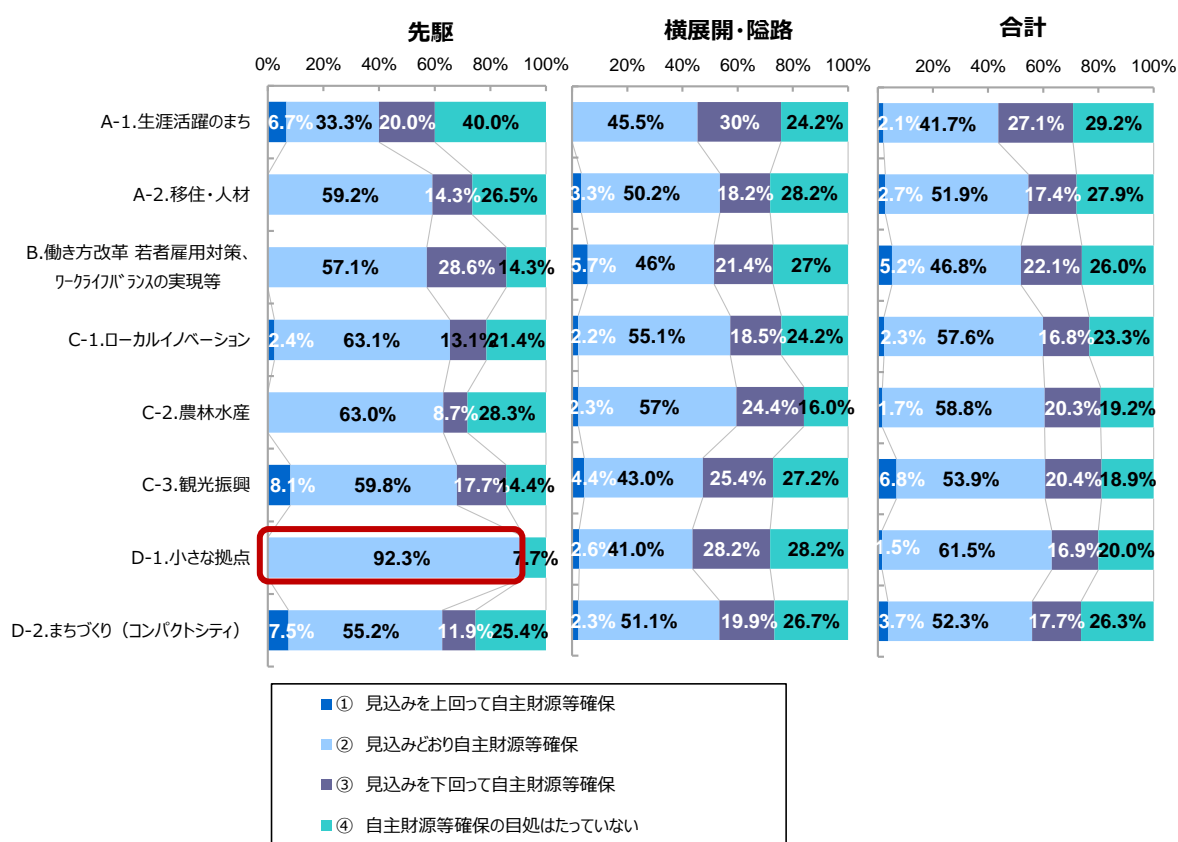
※事業実施報告様式・設問 4-1 において、地方公共団体が実施した事業について①～④の選択肢を提示し、得た回答を集計。

b)クロス集計結果(事業タイプごと)

設問 4-1-シにおいて、地方公共団体に対し、平成 28 年度事業を経た自立化の進捗を尋ねたところ、事業テーマごとの結果は以下の通り。(設問 4 で「①あり(自主財源による自立)」または「②あり(地方公共団体の一般財源による負担)」と回答した地方公共団体のみ対象)

「A-1.生涯活躍のまち」を除く事業タイプでは、「先駆」タイプの方が、「横展開・隘路」タイプよりも自主財源等確保の目処がたっている(①もしくは②を選択)回答の割合が高い。特に「D-1.小さな拠点」の「先駆」タイプでは「①見込みを上回って自主財源等確保」と回答した割合が 9 割を超える。

図表 23 自立化の進捗状況(事業テーマ・事業タイプごと)



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

※事業実施報告様式において設問 1 の「事業タイプ」(先駆、横展開、隘路)に回答があったものを母数として集計。そのため、上図表における「合計」で示した比率は、図表 22 に示す比率とは異なる。

E) 交付金事業を進める中での課題・苦勞について

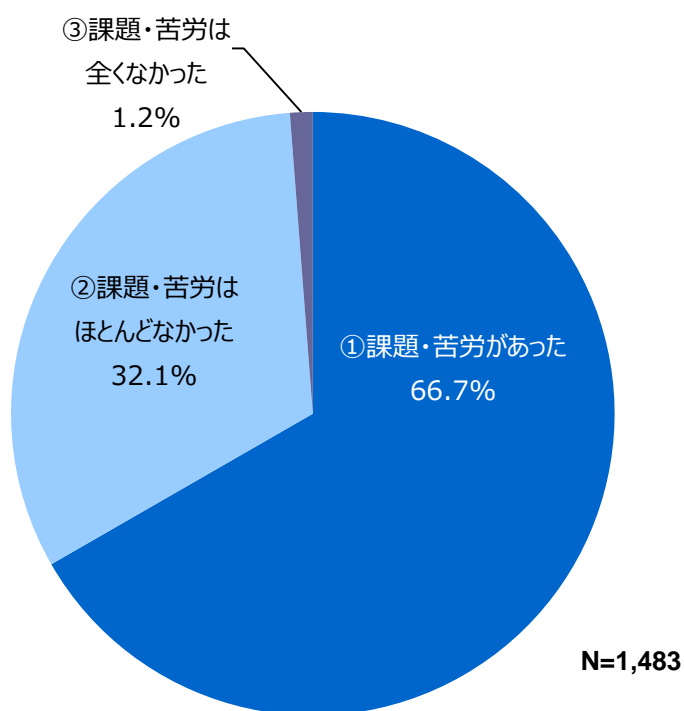
交付金事業を進める中での課題・苦勞の有無

単純集計結果

設問 8 において、地方公共団体に対し、事業を進める中での課題・苦勞の有無を尋ねたところ、結果は以下の通り。

約 67%の事業では、「①課題・苦勞があった」との回答。

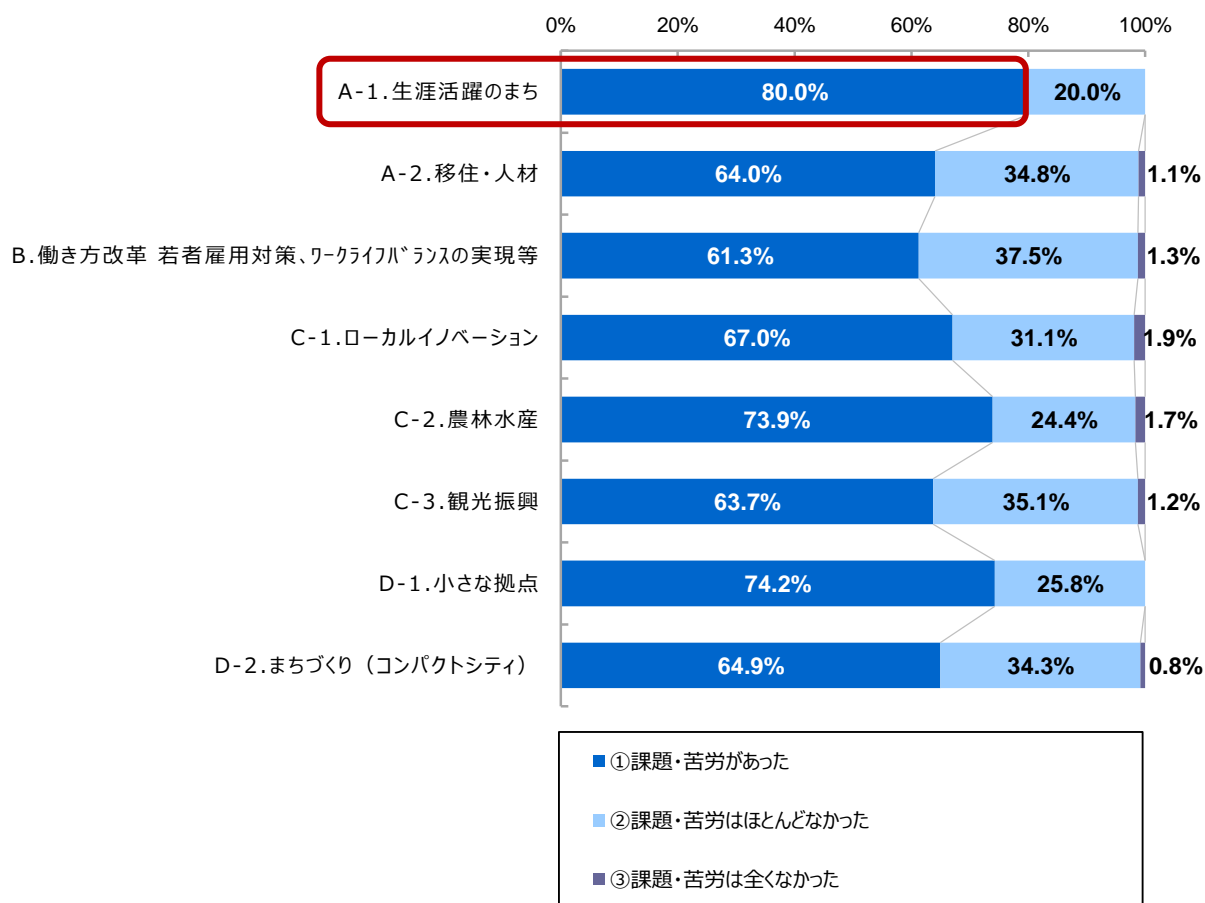
図表 24 交付金事業を進める中での課題・苦勞の有無



※事業実施報告様式・設問 8 において、地方公共団体が実施した事業について①～③の選択肢を提示し、得た回答を集計。

設問 8 を、事業テーマごとにみると、「A-1.生涯活躍のまち」では、「①課題・苦労があった」と回答する比率は 3/4 を超えている。

図表 25 交付金事業を進める中での課題・苦労の有無（事業テーマごと）



※事業実施報告様式・設問 8 において、地方公共団体が実施した事業について①～③の選択肢を提示し、得た回答を集計。

特に苦勞した事項

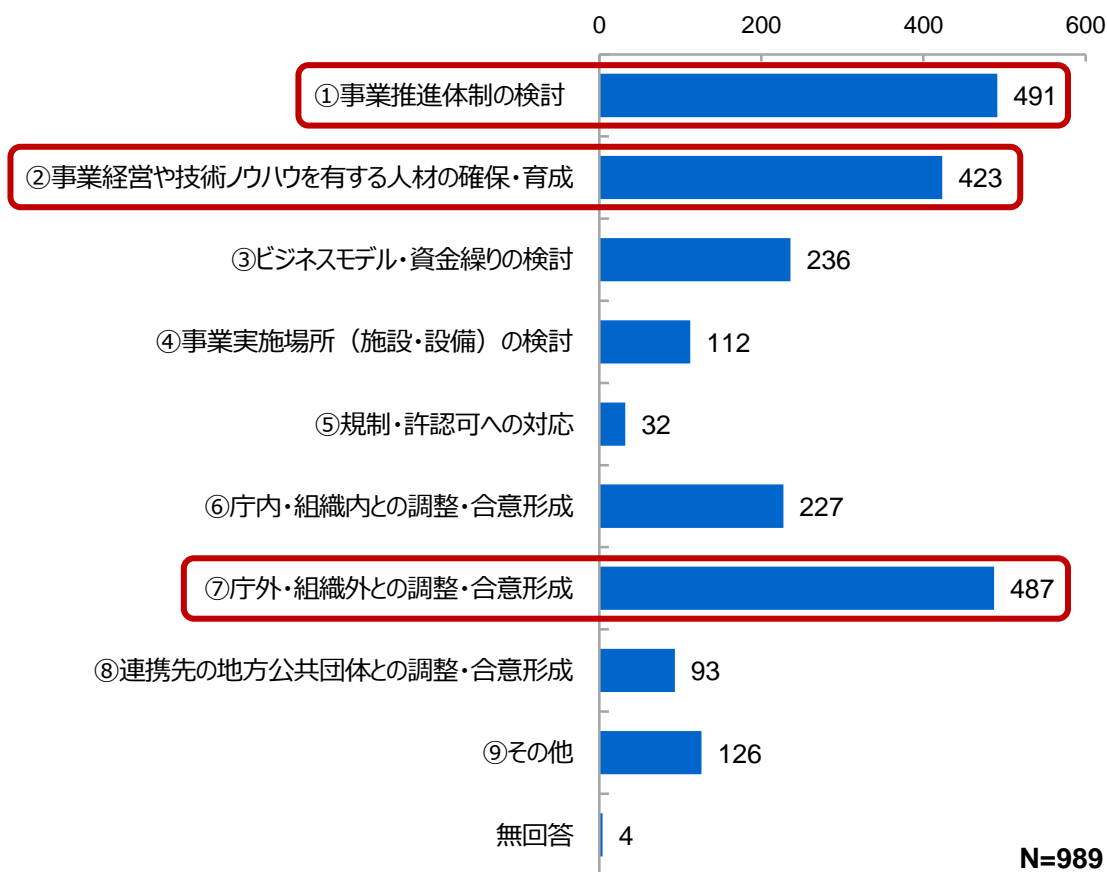
a) 単純集計結果

設問 8-1 において、地方公共団体に対し、事業を進める中で特に苦勞したことを尋ねたところ、結果は以下の通り。(設問 8 で「①課題・苦勞があった」と回答した地方公共団体のみ対象)

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

図表 26 事業を進める中で、特に苦勞したこと (3 つまで)

※交付金事業を進める中で「①課題・苦勞があった」場合のみ回答。



※事業実施報告様式・設問 8-1 において、地方公共団体が実施した事業について①～⑨の選択肢 (3 つまで) を提示し、得た回答を集計。

設問 8-1 を事業テーマごとにみると、「特に苦勞したこと」の 1 位、2 位は、ほぼ「⑦庁外・組織外との調整・合意形成」と「①事業推進体制の検討」の組合せ。

「C-2.農林水産」は、「②事業経営や技術ノウハウを有する人材の確保・育成」が単独 1 位と、他の事業分野・テーマとは異なる傾向。

図表 27 事業を進める中で、特に苦勞したこと（事業テーマごと）

※交付金事業を進める中で「①課題・苦勞があった」場合のみ回答。

事業分野・テーマ		特に苦勞したこと		
		1 位	2 位	3 位
A.地方への ひとの流れ	A-1.生涯活躍の まち	⑦庁外・組織外と の調整・合意形成	①事業推進体制の 検討	②事業経営や技術ノウハウを 有する人材の確保・育成
	A-2.移住・人材	①事業推進体制の 検討	⑦庁外・組織外と の調整・合意形成	②事業経営や技術ノウハウを 有する人材の確保・育成
B.働き方改革 若者雇用対 策、ワークライフバランスの 実現等		①事業推進体制の 検討	⑦庁外・組織外と の調整・合意形成	②事業経営や技術ノウハウを 有する人材の確保・育成
C.しごと創 生	C-1.ローカルイ ノベーション	①事業推進体制の 検討	⑦庁外・組織外と の調整・合意形成	②事業経営や技術ノウハウを 有する人材の確保・育成
	C-2.農林水産	②事業経営や技術 ノウハウを有する 人材の確保・育成	①事業推進体制の 検討	⑦庁外・組織外との調整・ 合意形成
	C-3.観光振興	⑦庁外・組織外と の調整・合意形成	①事業推進体制の 検討	②事業経営や技術ノウハウを 有する人材の確保・育成
D.まちづく り	D-1.小さな拠点	⑦庁外・組織外と の調整・合意形成	①事業推進体制の 検討	②事業経営や技術ノウハウを 有する人材の確保・育成
	D-2.まちづくり (コンパクトシ ティ)	⑦庁外・組織外と の調整・合意形成	①事業推進体制の検討 ②事業経営や技術ノウハウを有する人材の確 保・育成	
合計		①事業推進体制の 検討	⑦庁外・組織外 との調整・合意 形成	②事業経営や技術ノウハウを 有する人材の確保・育成

※事業実施報告様式・設問 8-1 において、地方公共団体が実施した事業について①～⑨の
選択肢（3 つまで）を提示し、得た回答を集計。

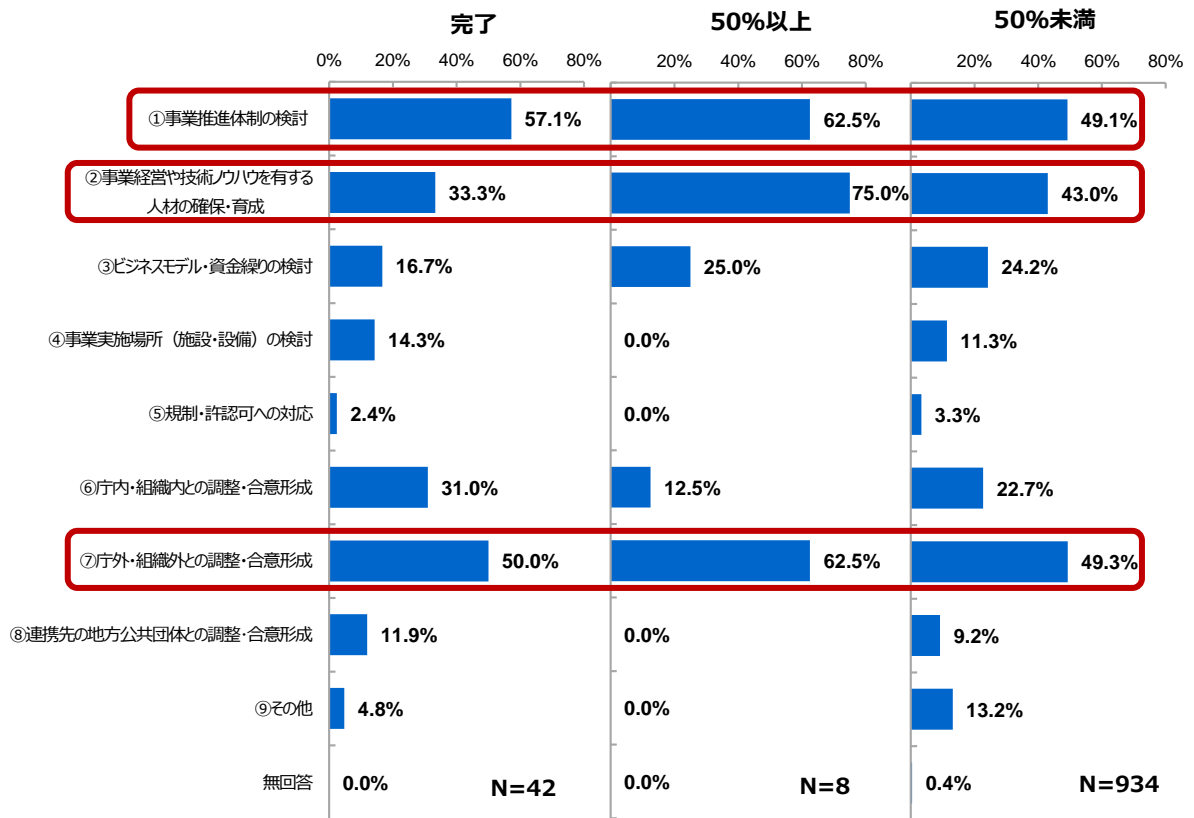
b)クロス集計結果(事業期間進捗ごと)

設問 8-1 において、地方公共団体に対し、事業を進める中で特に苦勞したことを尋ねたところ、結果は以下の通り。(設問 8 で「①課題・苦勞があった」と回答した地方公共団体のみ対象)

「①事業推進体制の検討」、「②事業経営や技術ノウハウを有する人材の確保・育成」、「⑦庁外・組織外との調整・合意形成」が高い割合で選択されており、事業期間進捗によらず上位 3 つに含まれている。

図表 28 事業を進める中で、特に苦勞したこと (3 つまで) (事業期間進捗ごと)

※交付金事業を進める中で「①課題・苦勞があった」場合のみ回答。



※事業実施報告様式・設問 8-1 において、地方公共団体が実施した事業について①～⑨の選択肢 (3 つまで) を提示し、得た回答を集計。

※事業実施報告様式において設問 1 の「事業の実施期間」に回答があったものを母数として集計。

F) 今後の事業継続について

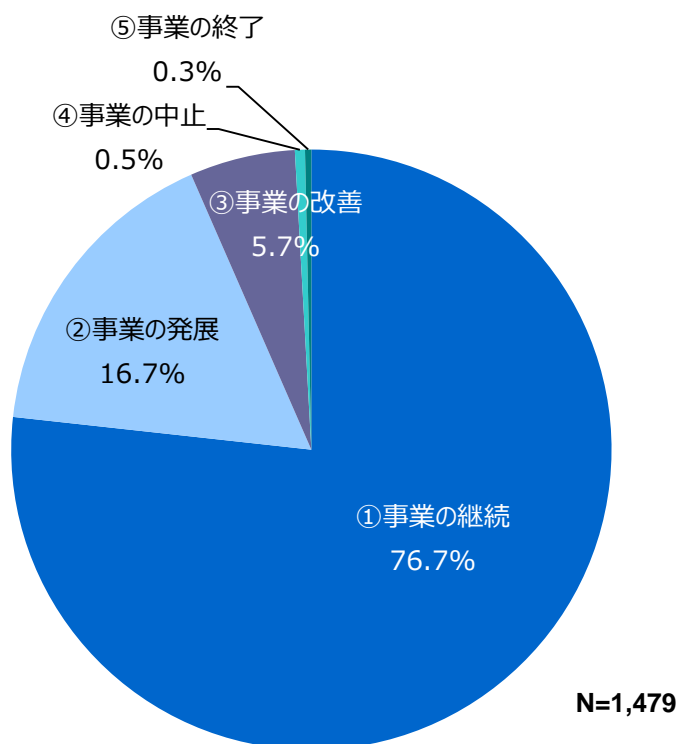
事業の今後の方針

単純集計結果

設問 10 において、地方公共団体に対し、本事業の今後の方針を尋ねたところ、結果は以下の通り。

「①事業の継続」が約 77%で最も多く、「②事業の発展」が続く。「④事業の中止」は 0.5%。

図表 29 今後の方針

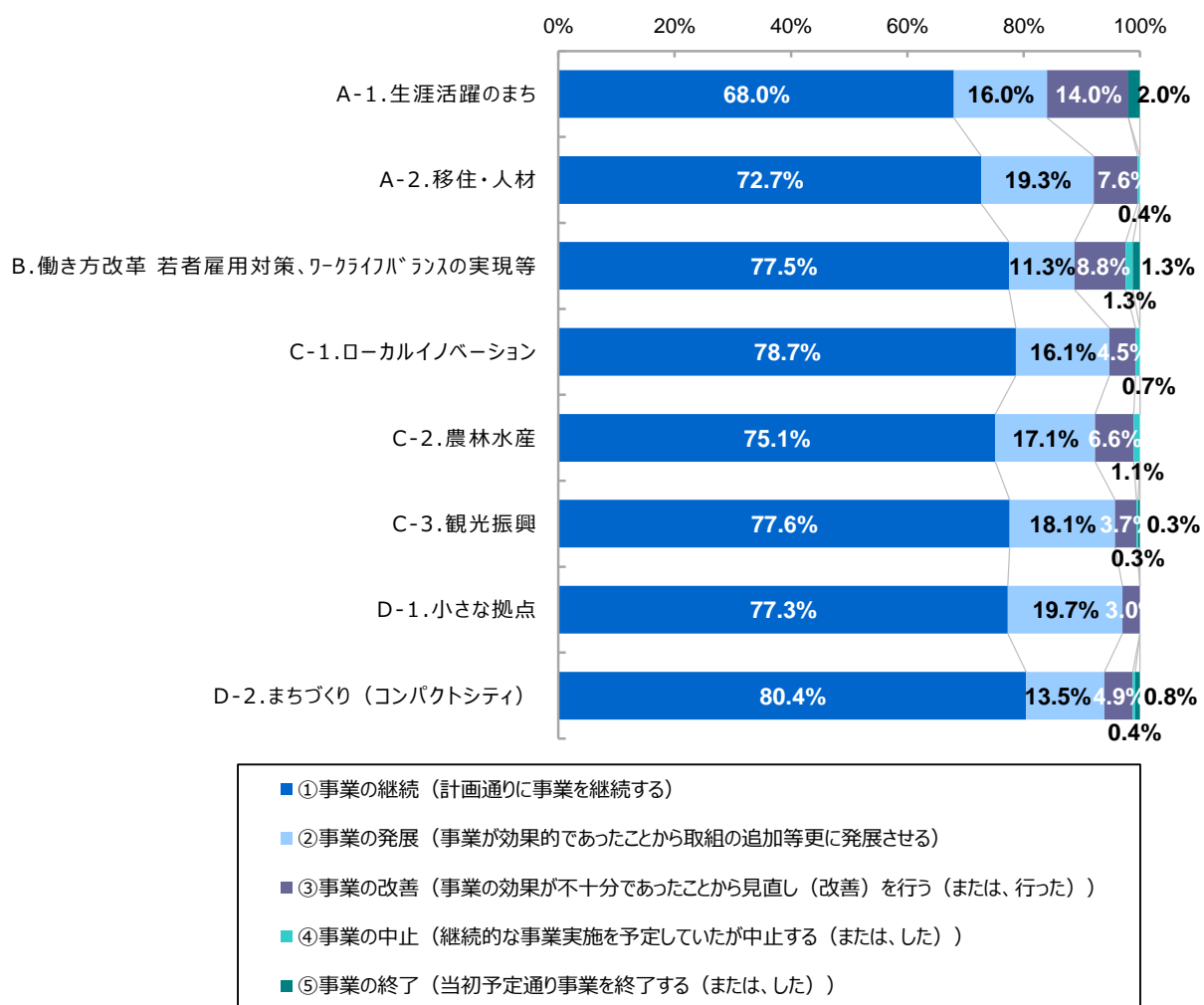


- ①事業の継続（計画通りに事業を継続する）
- ②事業の発展（事業が効果的であったことから取組の追加等更に発展させる）
- ③事業の改善（事業の効果が不十分であったことから見直し（改善）を行う（または、行った））
- ④事業の中止（継続的な事業実施を予定していたが中止する（または、した））
- ⑤事業の終了（当初予定通り事業を終了する（または、した））

※事業実施報告様式・設問 10 において、地方公共団体が実施した事業について①～⑤の選択肢を提示し、得た回答を集計。

設問 10 を、事業テーマごとにみると、全ての分野で「事業の継続」が最も多い。
「A-1.生涯活躍のまち」では、「③事業の改善」を選択した比率が相対的に高い。

図表 30 今後の方針（事業テーマごと）



※事業実施報告様式・設問 10 において、地方公共団体が実施した事業について①～⑤の
選択肢を提示し、得た回答を集計。

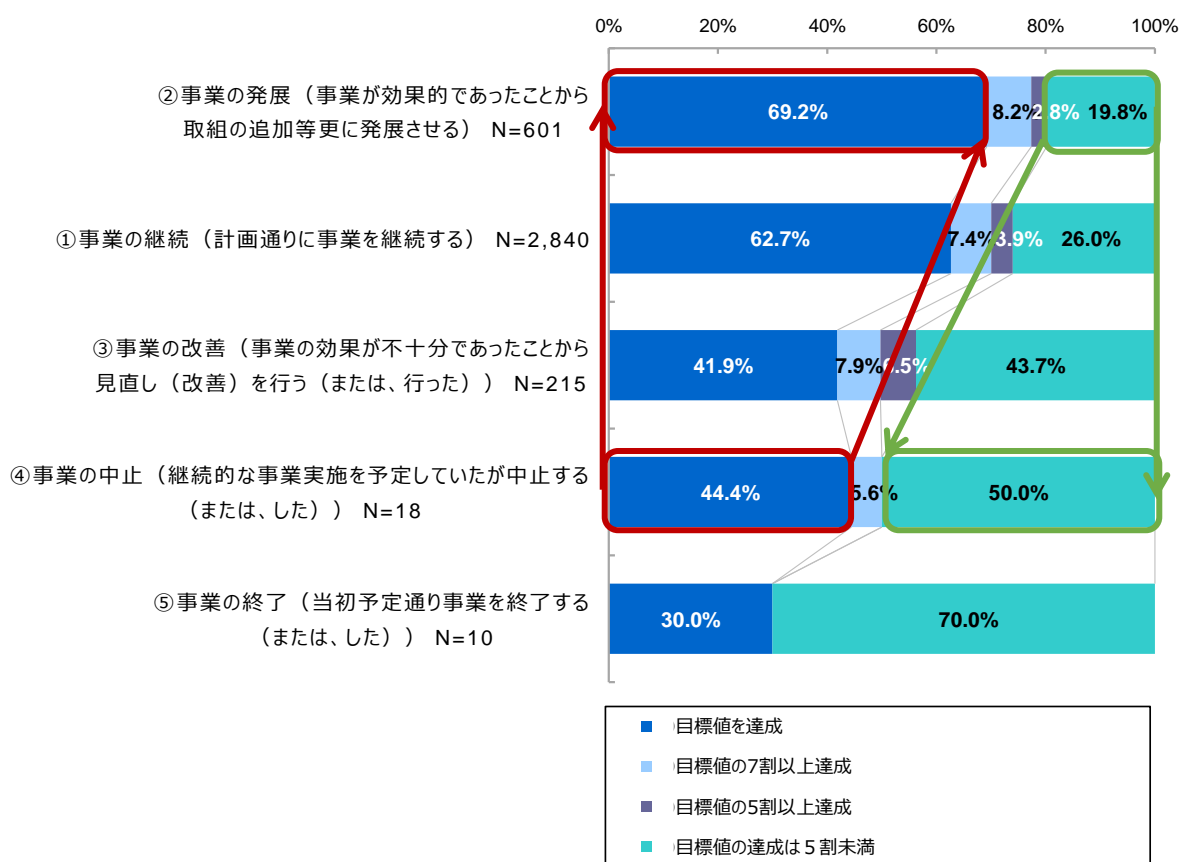
事業の今後の方針ごとにみた KPI の達成状況

単純集計結果

設問 10 において、「事業の発展」「事業の継続」といった前向きな方針を掲げる事業は、「事業の中止」「事業の改善」といった後ろ向きな方針を掲げる事業に比して、「①目標値を達成」※している比率が大きく、且つ「④目標値の達成は 5 割未満」※の比率は小さい。

(※「交付金事業のアウトカム」を示す KPI に限定)

図表 31 今後の方針ごとにみた「交付金事業のアウトカム」を示す KPI の目標値達成状況



※事業実施報告様式・設問 10 において、地方公共団体が実施した事業について①～⑤の選択肢を提示し、得た回答を集計。

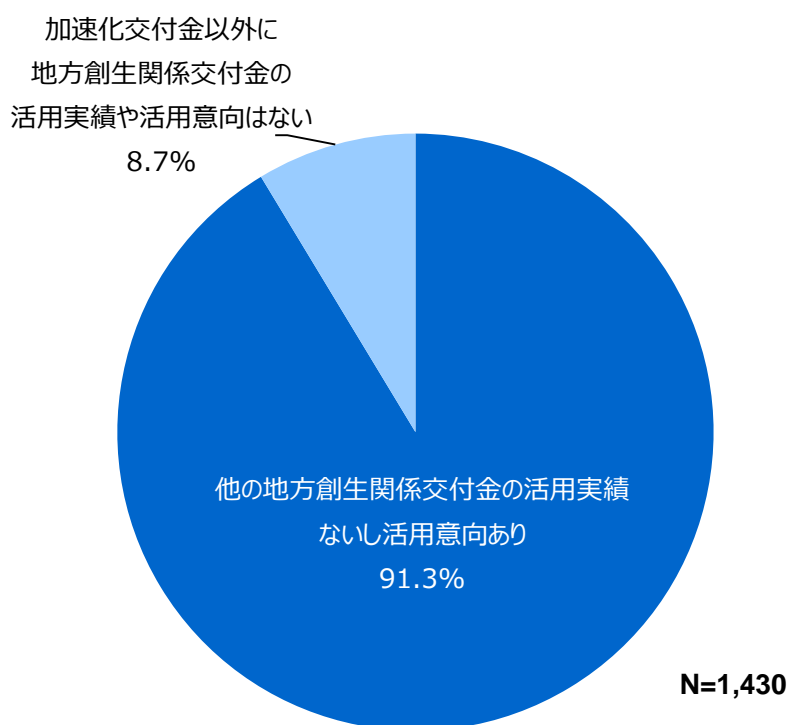
他の地方創生関係交付金の活用状況・意向

単純集計結果

設問 11 において、地方公共団体に対し、他の地方創生関係交付金の活用状況・意向を尋ねたところ、結果は以下の通り。

約 91%の事業は、他の地方創生関係交付金の活用実績ないし活用意向あり。

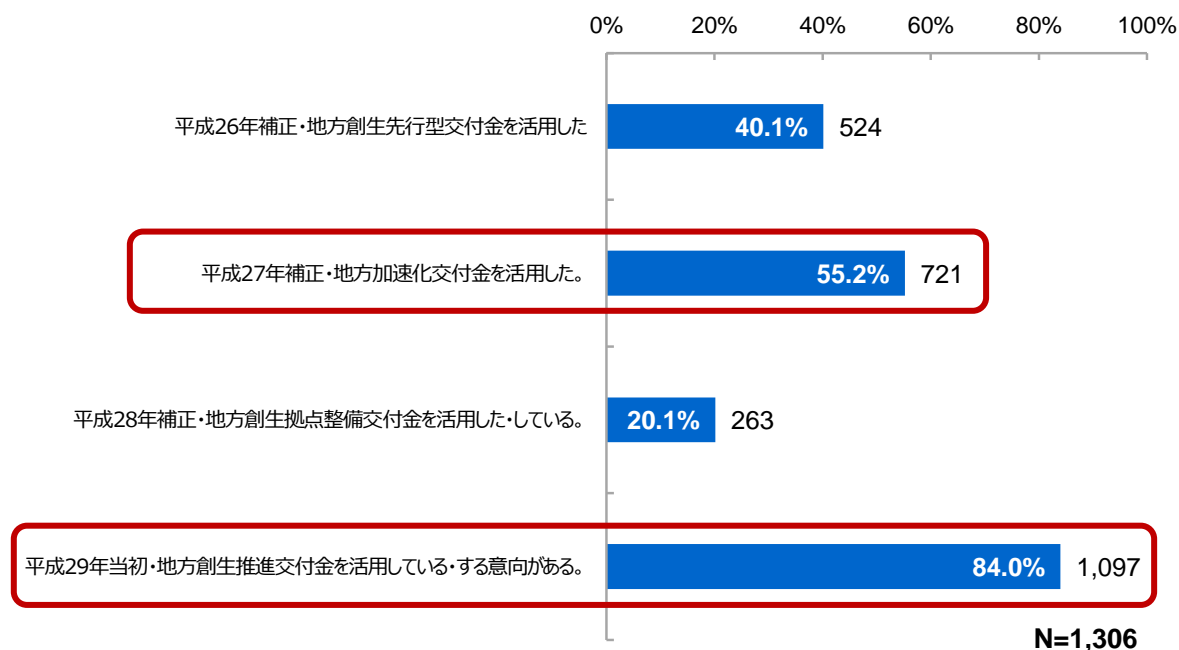
図表 32 他の地方創生関係交付金の活用状況・意向の有無



※事業実施報告様式・設問 11 において、地方公共団体が実施した事業について「活用実績・意向あり（具体の事業 5 つを提示）」、「活用実績・意向なし」の選択肢を提示し、得た回答を集計。

設問 11 において、他の地方創生関係交付金の活用実績ないし活用意向のある事業のうち、84%は「平成 29 年当初・地方創生推進交付金を活用している」事業であり、約 55%は「平成 27 年補正・地方創生加速化交付金を活用した」事業。

図表 33 他の地方創生関係交付金の活用状況・意向



※事業実施報告様式・設問 11 において、地方公共団体が実施した事業について「活用実績・意向あり（具体の事業 5 つを提示）」、「活用実績・意向なし」の選択肢を提示し、得た回答を集計。

1-3.推進交付金事業全体の社会・経済効果分析

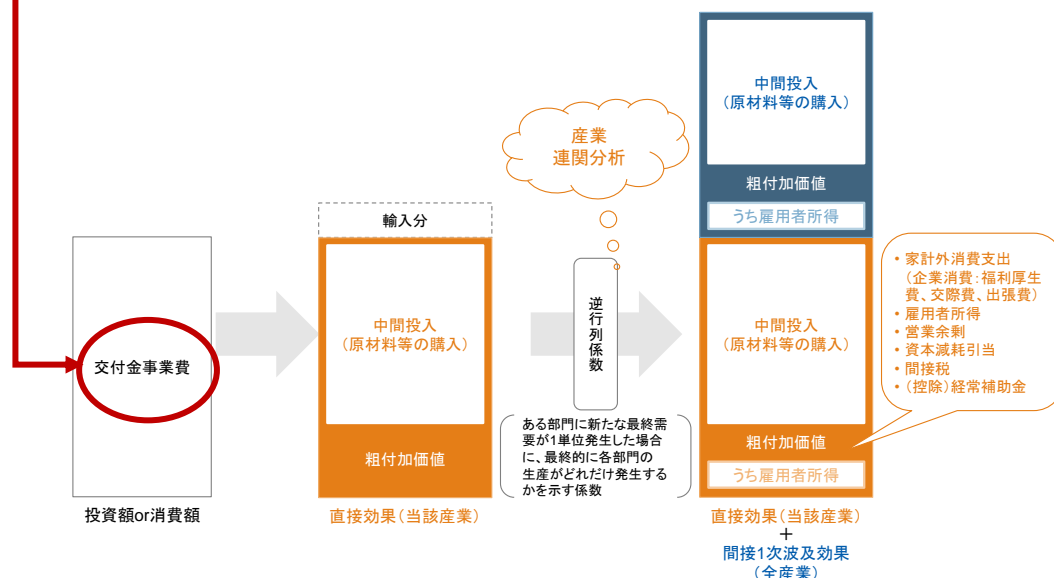
全体約 1,500 の推進交付金の「事業実施報告」で把握する定量情報をもとにして、交付金事業総体としての効果を明らかにした。

1-3-1.推進交付金全体の効果の試算

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

図表 34 産業連関分析のイメージ

平成28年度の事業の 支出の内訳【単位：千円】 ※事業実施報告に千円単位の概数で支出内訳の記入を要請。											推進交付金 交付対象経費の 支出額(合計) 【単位：千円】
①農林水産	②建設	③製造	④情報通信	⑤運輸・郵便	⑥商業 (卸・小売)	⑦金融・保険	⑧不動産・ 物品賃貸	⑨サービス	⑩その他	①～⑩の合計	
地方公共団体からの事業実施報告で支出の内訳を把握											0



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

図表 35 事業実施報告で取得した支出額の業種区分

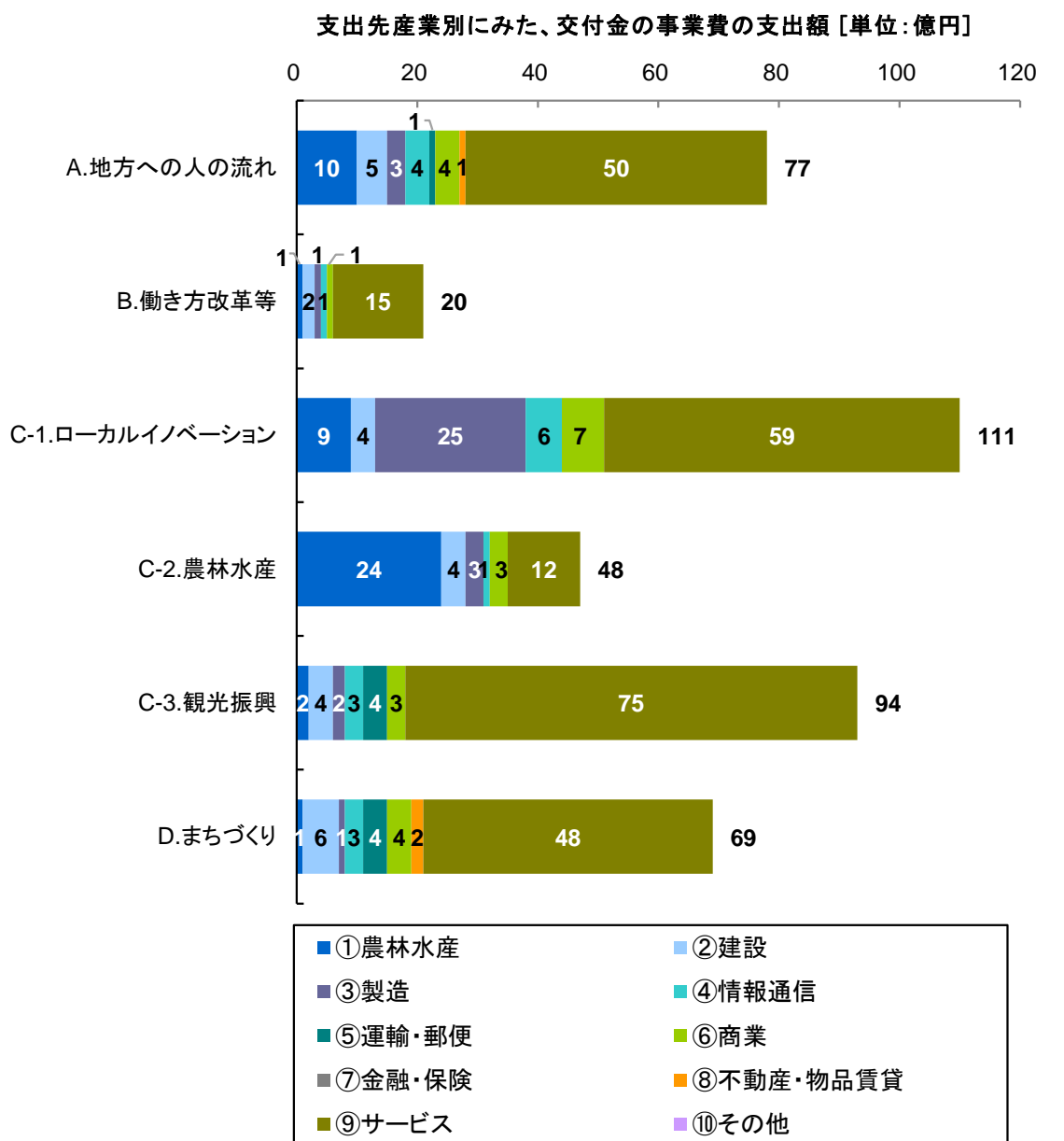
本調査の業種区分	産業連関表 13 部門分類
	総務省「平成23年 産業連関表(確報)」
①農林水産	農林水産業
②建設	建設
③製造	製造業
④情報通信	情報通信
⑤運輸・郵便	運輸・郵便
⑥商業(卸・小売)	商業
⑦金融・保険	金融・保険
⑧不動産・物品賃貸	不動産
⑨サービス	サービス(学術研究、宿泊業、飲食サービス、娯楽、教育、医療、福祉)
⑩その他	鉱業、電力・ガス・水道、公務、分類不明

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

推進交付金事業の事業費は、合計約 419 億円。事業テーマごとに、交付金事業費の支出先業種の内訳は下図表の通り。

事業費の過半を「⑨サービス」に充当している事業テーマが多い。

図表 36 交付金事業費の支出先業種の内訳（事業テーマごと、⑩「その他」振り分け後）



※1 億円未満の産業はラベル非表示

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

設問 1-1 の結果を用いて分析したところ、約 686 億円の経済波及効果との試算結果。

事業費（約 419 億円、前掲）と経済波及効果の比率は約 1.63 倍。（内訳は、直接効果約 405 億円、間接 1 次波及効果約 280 億円。）

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

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

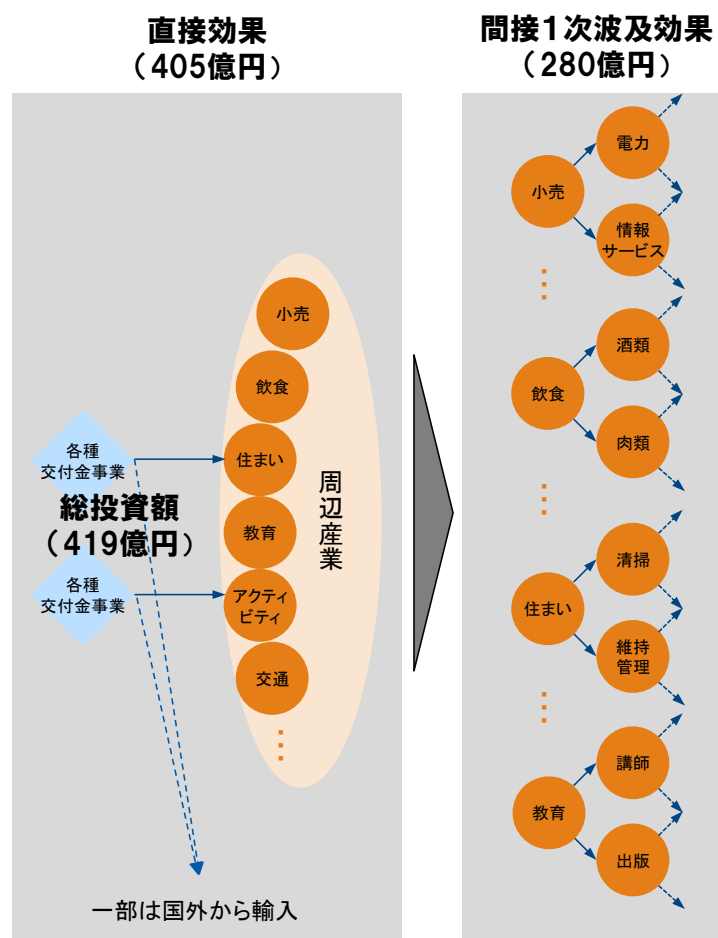
- ・事業費の支出内訳について、地方公共団体において業種区分の判断ができない場合、当該支出については「⑩その他」とする形式をとったこと。
- ・事業実施報告において、「⑩その他」に充当された支出の占める割合が大きい事業でも、調査対象事業数が膨大であり、かつ地方公共団体の回答負荷軽減を考慮し、個別の確認を行わなかったこと。
- ・「⑩その他」について、各事業テーマにおける①～⑨の比率が適用できることを仮定して振り分けを行ったこと など。

なお、図表 38 に示すように、本試算では、交付金事業費と経済波及効果の比率は、いずれの事業テーマにおいても 1.65 近傍と大きな差異は見られない結果となった。

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

図表 37 経済波及効果の試算結果

合計686億円



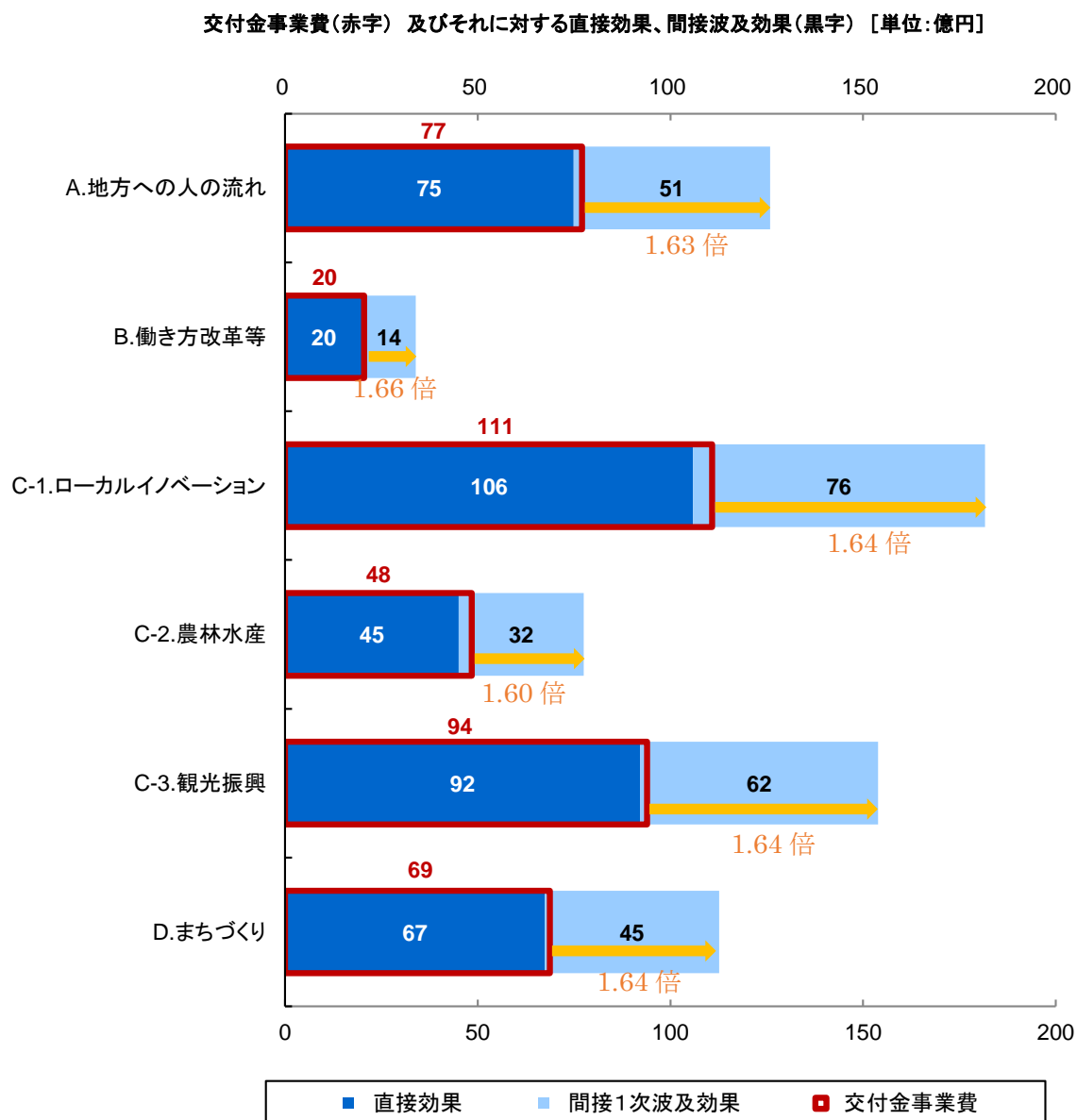
総投資(消費)額 (交付金支出額)	419 億円
1. 直接効果	405 億円
2. 間接1次波及効果	280 億円
経済波及効果(1. + 2.)	686 億円

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

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

図表 38 交付金事業費、それに対する経済波及効果※（事業テーマごと）

※直接効果、間接 1 次波及効果の合計



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

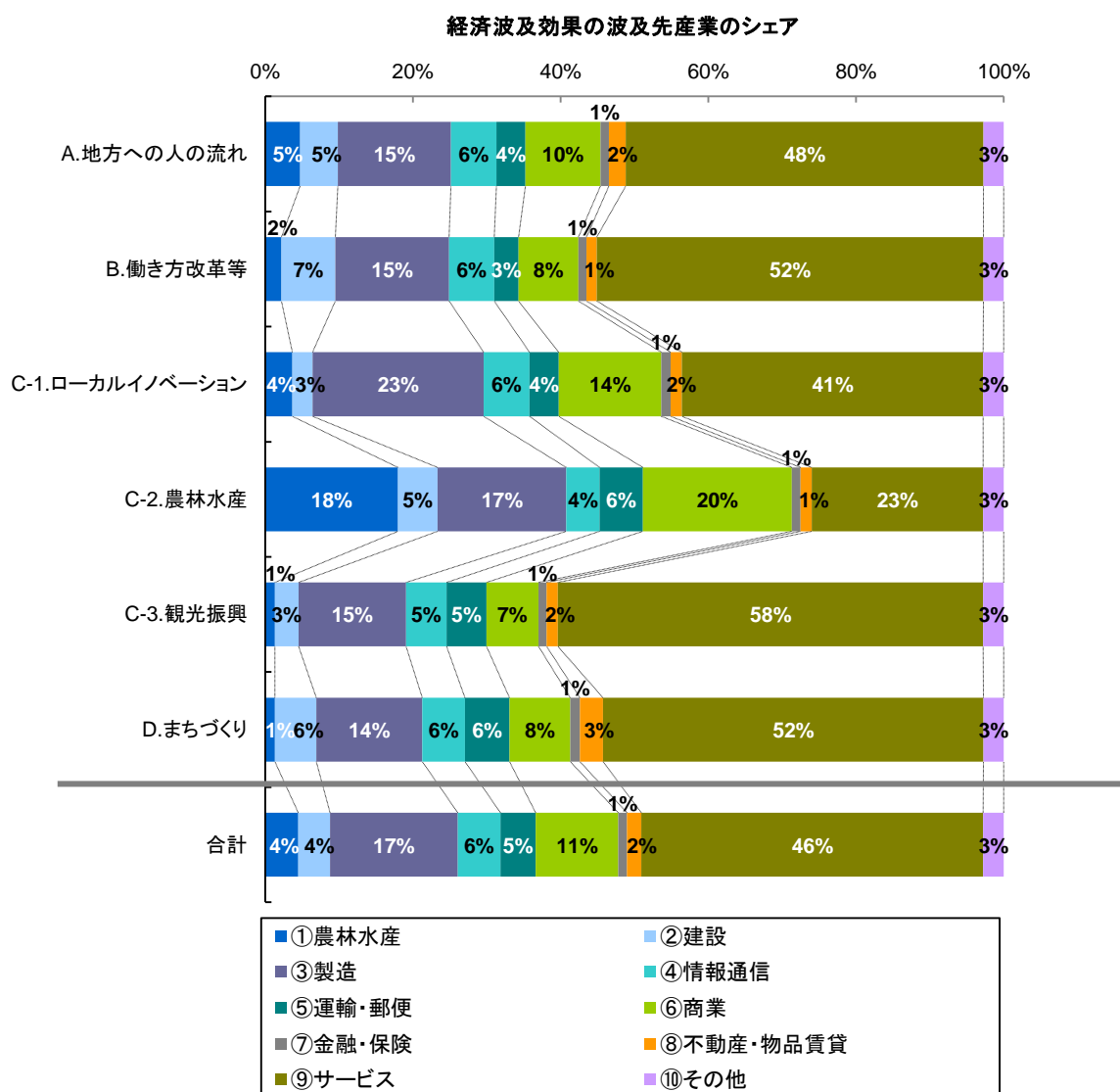
設問 1-1 の結果を用いて分析したところ、経済波及効果の波及先産業のシェアは、「⑨サービス」(46%) が最も大きく、「③製造」(17%)、「⑥商業」(11%)、「④情報通信」(6%) と続く。

事業テーマごとの傾向も概ね同様であるが、一部特徴を抜粋。

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

図表 39 経済波及効果*の波及先産業のシェア (事業テーマごと)

※直接効果、間接 1 次波及効果の合計。



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

1-3-2.代表的 KPI に着目した効果の算出

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

代表的 KPI の抽出手順は以下の通り。

- 事業実施報告で提出された 1,493 事業の全 4,060 の KPI のうち、地方公共団体担当者が事業実施報告・設問 2-イにおいて、「③交付金事業のアウトカム」と記載した 1,401 の KPI を抜粋。
- 目視で、交付金事業による「移住者数」「新規雇用者数」「新たに開発した商品・サービスの売上高」に該当する KPI (当初値、目標値、実績値の記載があるもののみ) を抽出。
- その結果抽出された KPI 数は、「移住者数」が 22 個、「新規雇用者数」が 87 個、「新たに開発した商品・サービスの売上高」が 25 個。

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

図表 40 代表的 KPI*の実績値、目標値の合計・平均

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

事業分野・テーマ	該当事業数		H28 年度末実績値	H28 年度末目標値	(参考)
					トータル ⁽¹⁾ の事業終了時点の目標値
移住者数 (人) 達成率 81%	22	合計	833	1,024	4,651
		平均	38	47	211
新規雇用者数 (人) 達成率 111%	87	合計	967	875	6,070
		平均	11	10	70
新たに開発した商品・サービスの売上高 (百万円) 達成率 123%	25	合計	133	109	1,356
		平均	5	4	54

注) あくまで「③交付金事業のアウトカム」指標として「移住者数」等が位置付けられた KPI 群の実績値の和であって、交付金事業全体 (1,493 事業) の数値ではない。

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

図表 41 (参考) 代表的 KPI の抽出過程で除外した指標の例

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

2. 加速化交付金と推進交付金の集計分析結果の主要部分比較

加速化交付金・推進交付金について、地方公共団体から提出のあった「事業実施報告」の回答結果に基づき、主要部分について比較を行った。

なお、分析は2017年12月末時点までに回収した「事業実施報告」を対象とした。

- 加速化：回収率99.06%・サンプル数3,568件（母数3,602件）
実績総額8,973,350万円
- 推進：回収率94.26%・サンプル数1,493件（母数1,584件）
実績総額4,193,973万円

図表 42 事業実施報告の提出数、実績額平均（平成29年12月末時点）

<事業×地方公共団体ベース>

※広域事業は、構成地方公共団体がそれぞれ提出

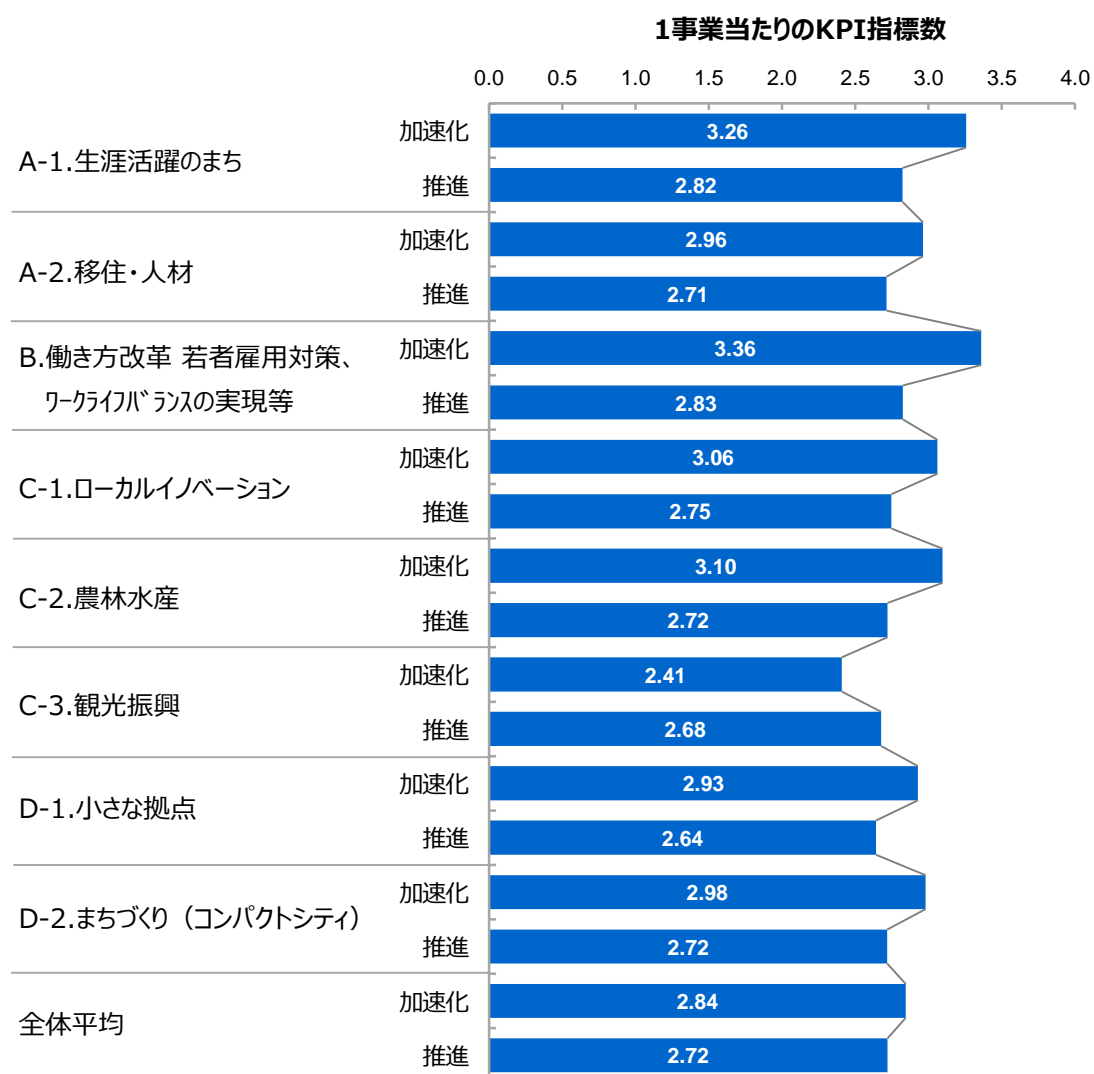
事業分野・テーマ		加速化/推進	事業実施報告の提出数			1事業当たりの実績額平均 (万円/件)
			広域事業	単独事業	計	
A.地方へのひとの流れ	A-1.生涯活躍のまち	加速化	38	114	152	2,580
		推進	0	51	51	2,438
	A-2.移住・人材	加速化	273	307	580	2,349
		推進	72	193	265	2,437
B.働き方改革 若者雇用対策、ワークライフバランスの実現等		加速化	31	108	139	2,552
		推進	11	69	80	2,559
C.しごと創生	C-1.ローカルイノベーション	加速化	128	302	430	3,193
		推進	96	173	269	4,121
	C-2.農林水産	加速化	116	387	503	3,005
		推進	38	144	182	2,663
	C-3.観光振興	加速化	860	291	1,151	2,222
		推進	225	105	330	2,846
D.まちづくり	D-1.小さな拠点	加速化	6	77	83	3,159
		推進	31	36	67	1,660
	D-2.まちづくり (コンパクトシティ)	加速化	134	396	530	2,194
		推進	42	207	249	2,311
加速化計			1,586	1,982	3,568	2,516
推進計			515	978	1,493	2,809

2-1 KPI の設定状況について

KPI の設定数の平均値

「C-③.観光振興」を除いて、推進交付金と比較して、加速化交付金の事業の方が、KPI 指標の平均設定数が多い。

図表 43 1事業当たりの KPI 指標の設定数 平均値（事業テーマごと）



設定された KPI 指標の位置づけ

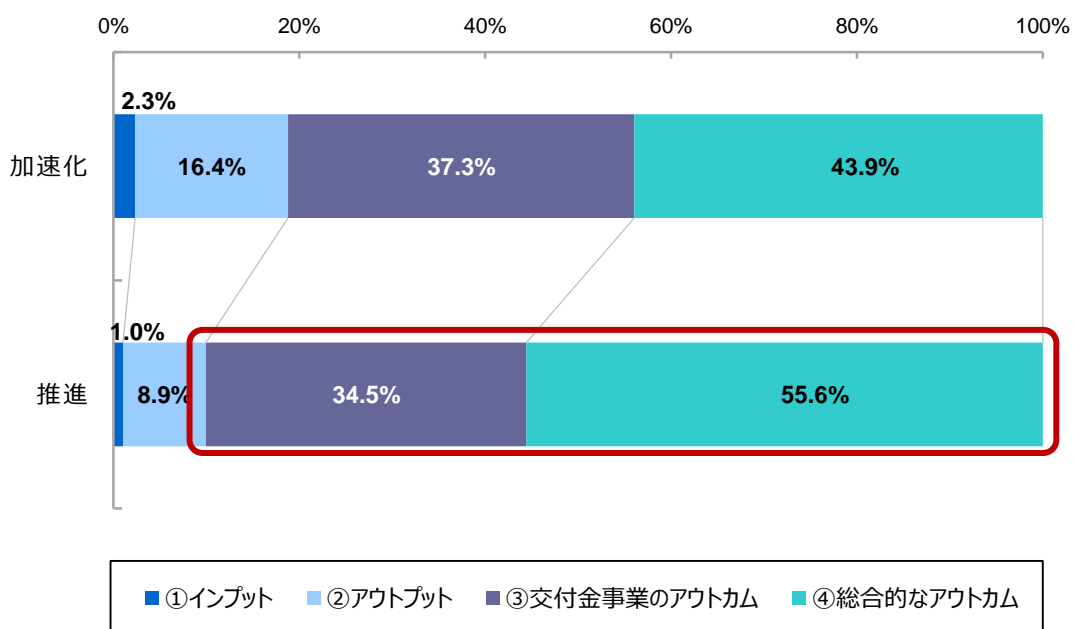
加速化交付金事業実施報告様式・推進交付金事業実施報告様式の設問 2-イにおいて、地方公共団体に対し、KPI 指標の位置付けを尋ねたところ、結果は以下の通り。

なお、対象とした地方公共団体によって設定された指標数は下記の通り。

- 加速化：母数 10,148 指標
- 推進：母数 4,060 指標

加速化交付金と比較して、推進交付金の方が、「③交付金事業のアウトカム」、「④総合的なアウトカム」のアウトカム指標の占める割合が高い。

図表 44 KPI 指標の分類



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

2-2 KPI の目標達成状況について

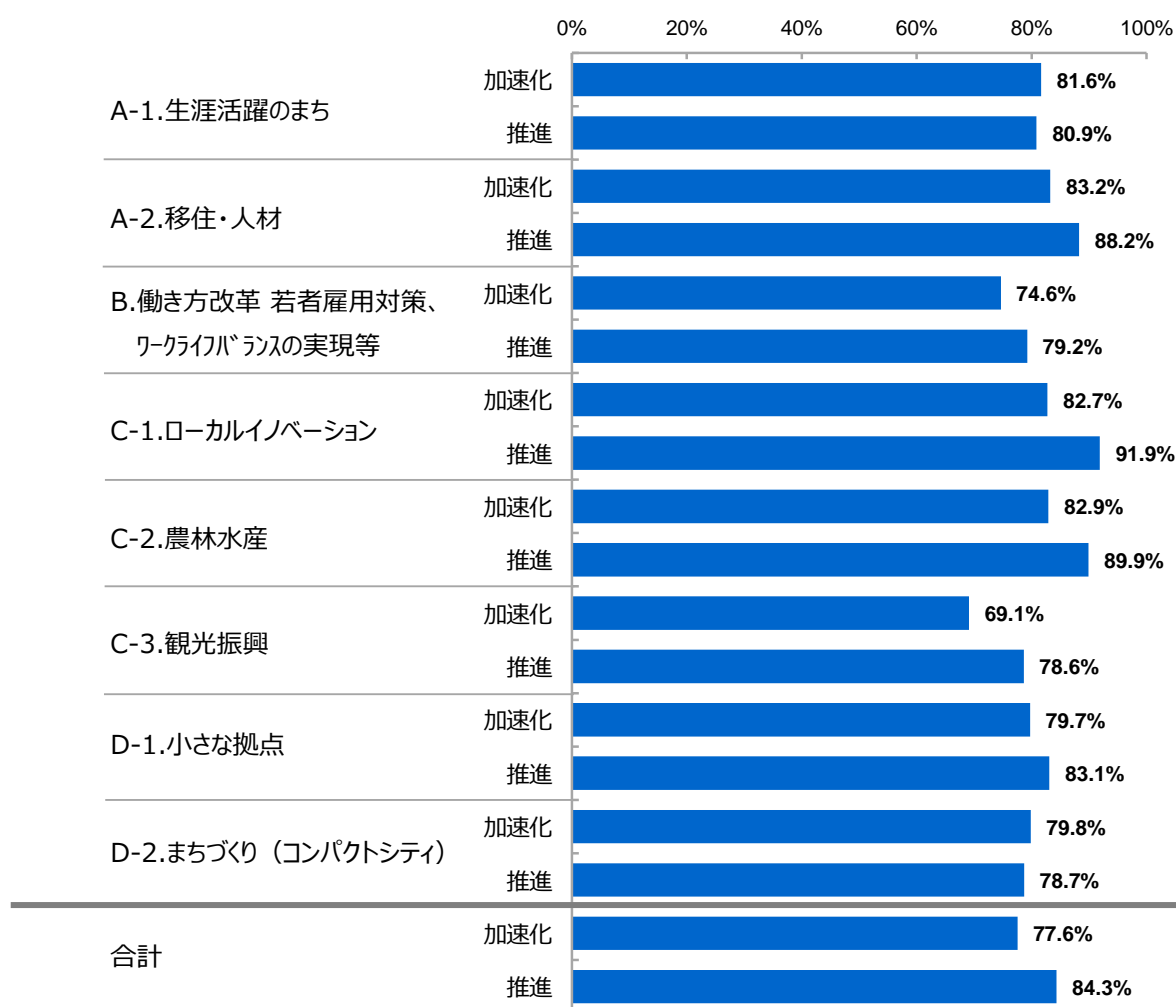
KPI の目標を達成した事業の状況（平成 28 年度末目標値に対する達成度合い）

【分析単位：事業ごと（1つの事業を複数の地方公共団体で連携して行っている場合は、団体ごと）】 ※KPI を少なくとも1つ達成した事業

加速化交付金事業実施報告様式・推進交付金事業実施報告様式の設問 2-クにおいて、地方公共団体に対し、設定された KPI 指標の目標値に対する達成度合いを尋ね、KPI を少なくとも1つ達成した事業の割合を整理したところ以下の通り。

ほとんどの事業分野において、加速化交付金と比較して、推進交付金の方が、KPI の目標を達成した事業の割合が高い。

図表 45 KPI の目標を達成した事業の割合（平成 28 年度末時点）



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

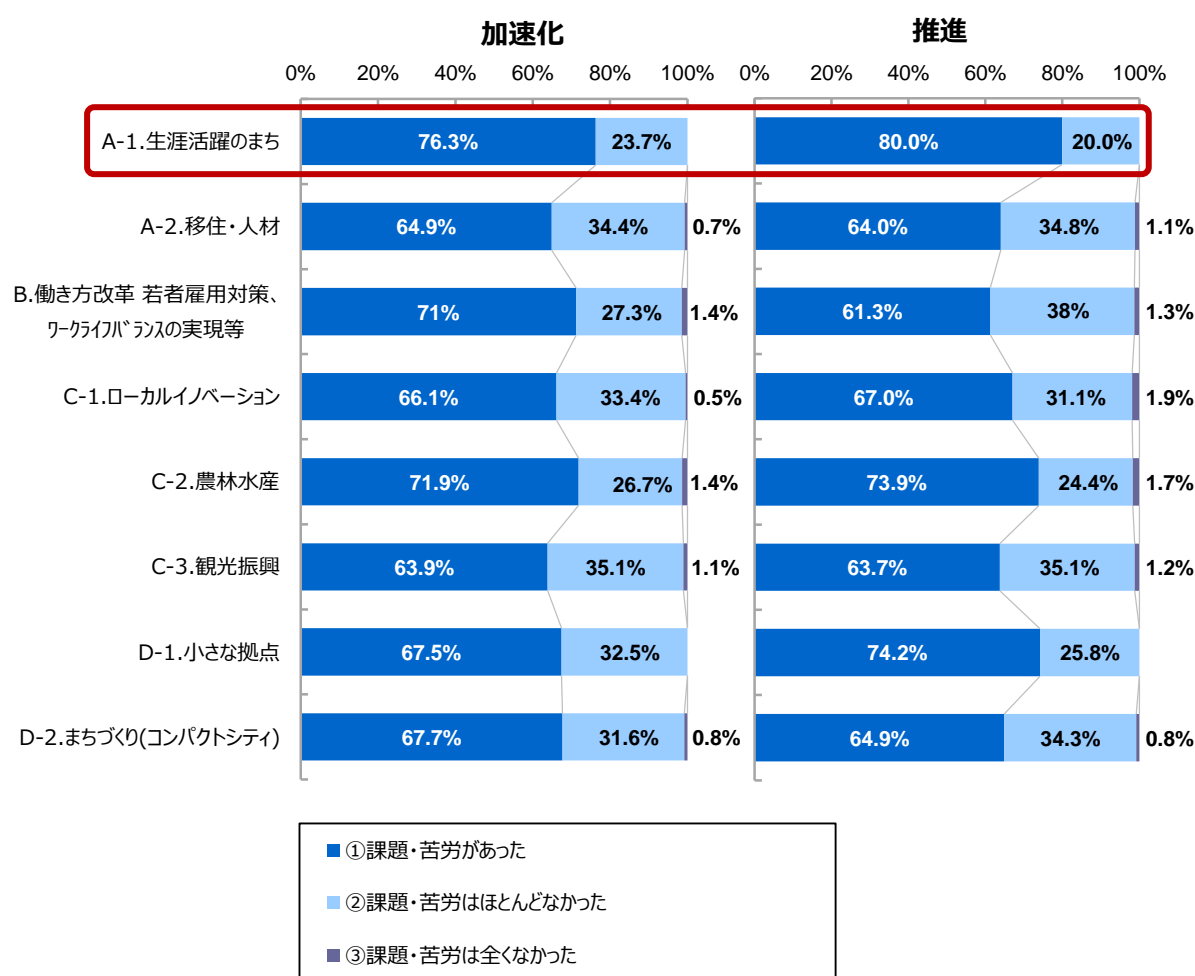
※地方公共団体の各事業で設定された KPI 群において、設問 2-ク（達成度）で1つでも「①目標値を達成」を選択している場合、当該事業では「達成」されたものとして集計。

2-3 交付金事業を進める中での課題・苦勞について

加速化交付金事業実施報告様式の設定問 6、推進交付金事業実施報告様式の設定問 8 において、地方公共団体に対し、事業を進める中での課題・苦勞の有無を尋ねたところ、結果は以下の通り。

事業テーマごとにみると、加速化交付金と推進交付金の双方で、「A-1.生涯活躍のまち」において、「①課題・苦勞があった」を選択した事業の割合が最も高い。

図表 46 交付金事業を進める中での課題・苦勞の有無（事業テーマごと）



※加速化交付金事業実施報告様式の設定問 6、推進交付金事業実施報告様式の設定問 8 において、地方公共団体が実施した事業について①～③の選択肢を提示し、得た回答を集計。

2-4 交付金の事業全体の社会・経済効果

産業連関分析に基づく経済波及効果の試算

加速化交付金事業実施報告様式・推進交付金事業実施報告様式の設問 1-1 の結果を用いた、経済波及効果（ここでは、間接一次波及効果までを試算対象とした）は以下の通り。

- 加速化：約 1,479 億円の経済波及効果との試算結果。
 - ・ 事業費（約 897 億円）と経済波及効果の比率は約 1.65 倍。
 - ・ 内訳は、直接効果約 872 億円、間接 1 次波及効果約 607 億円。
- 推進：約 686 億円の経済波及効果との試算結果。
 - ・ 事業費（約 419 億円）と経済波及効果の比率は約 1.63 倍。
 - ・ 内訳は、直接効果約 405 億円、間接 1 次波及効果約 280 億円。

交付金事業費に対する、直接効果と間接 1 次波及効果の合計値の比率は、加速化と推進で同程度。

図表 47 経済波及効果の試算結果

	加速化交付金	推進交付金
総投資（消費）額 （交付金支出額）	897 億円	419 億円
1. 直接効果	872 億円	405 億円
2. 間接 1 次波及効果	607 億円	280 億円
経済波及効果（1. + 2.）	1,479 億円	686 億円
事業費と経済波及効果の比率	1.65 倍	1.63 倍

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

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

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

- ・ 事業費の支出内訳について、地方公共団体において業種区分の判断ができない場合、当該支出については「⑩その他」とする形式をとったこと。
- ・ 事業実施報告において、「⑩その他」に充当された支出の占める割合が大きい事業でも、調査対象事業数が膨大であり、かつ地方公共団体の回答負担軽減を考慮し、個別の確認を行わなかったこと。
- ・ ⑩その他について、各事業テーマにおける①～⑨の比率が適用できることを仮定して振り分けを行ったことなど。

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

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

代表的 KPI に着目した効果の算出

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

代表的 KPI の抽出手順は以下の通り。

- 事業実施報告で提出された KPI のうち、地方公共団体担当者が事業実施報告・設問 2-イにおいて、「③交付金事業のアウトカム」と記載した KPI を抜粋。
 - ・ 加速化：対象 KPI 数 3,779（全 KPI 数 10,148）
 - ・ 推 進：対象 KPI 数 1,401（全 KPI 数 4,060）
- 目視で、交付金事業による「移住者数」「新規雇用者数」「新たに開発した商品・サービスの売上高」に該当する KPI（当初値、目標値、実績値の記載があるもののみ）を抽出。

抽出した代表的 KPI について、実績値、目標値をそれぞれ足し上げて比較したところ、達成率は、「移住者数（加速化交付金 134%/推進交付金 81%）」、「新規雇用者数（加速化交付金 77%/推進交付金 111%）」、「新たに開発した商品・サービスの売上高（加速化交付金 79%/推進交付金 123%）」。

図表 48 代表的 KPI*の実績値、目標値の合計・平均

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

事業分野 ・テーマ	加速化/ 推進	該当 事業数	達成率 (①/②)	H28 年度末実績値 (「当初値」からの増分)		H28 年度末目標値 (「当初値」からの増分)		(参考) 数年後の目標値 (「当初値」からの増分)	
				合計①	平均	合計②	平均	合計	平均
移住者数 (人)	加速化	98	134%	1,163	12	865	9	4,787	49
	推 進	22	81%	833	38	1,024	47	4,651	211
新規雇用者数 (人)	加速化	229	77%	1,275	6	1,657	7	7,666	33
	推 進	87	111%	967	11	875	10	6,070	70
新たに開発した商品・サービスの売上高 (百万円)	加速化	106	79%	653	6	826	8	4,764	45
	推 進	25	123%	133	5	109	4	1,356	54

注) あくまで「③交付金事業のアウトカム」指標として「移住者数」等が位置付けられた KPI 群の実績値の和であって、交付金事業全体（加速化：3,568 事業、推進：1,493 事業）の数値ではない。

3. 推進交付金事業効果の事例研究

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

①詳細調査（情報照会・電話等ヒアリング：29 事例）

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

②フィールド調査（訪問実査：13 事例）

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

3-1.事例研究の母集団とする事例の抽出

推進交付金事業約 1,500 事業の中から、事例研究の母集団となる 29 事例を抽出した。

具体的には、下記の観点を勘案しつつ、有識者による協議等を踏まえて事例研究の母集団となる 29 事例を精査・確定した。

①「地方創生に係る特徴的な取組事例」掲載の事業

- 「地方創生推進交付金の交付対象事業における特徴的な取組事例（平成 28 年度第 1 回）平成 28 年 8 月 2 日」及び「地方創生推進交付金の交付対象事業における特徴的な取組事例（平成 28 年度第 2 回）平成 28 年 11 月 25 日」に掲載されている事業。

②「先行型交付金（タイプ I）」や「加速化交付金」等にも採択された事業

- 各地方公共団体から回収した事業実施報告において、地方創生加速化交付金のみならず、「平成 26 年補正・地方創生先行型交付金」「平成 27 年補正・地方創生加速化交付金」「平成 29 年当初・地方創生推進交付金（第一次採択）」といった地方創生関係交付金を活用している事業。

③「KPI（交付金事業のアウトカム）の達成状況」が芳しい事例

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

④苦労しながらも努力や改善に取り組む事例

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

⑤今後の方針が前向きな事例

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

事業分野別の詳細調査対象事例数、フィールド調査対象事例数は以下の通り。

図表 49 事例研究の対象とした事例数

事業分野・テーマ		調査対象事例数	
		詳細調査対象	フィールド調査対象 (内数)
A.地方へのひとの流れ	A-1.生涯活躍のまち	1	1
	A-2.移住・人材	4	1
B.働き方改革 若者雇用対策、ワークライフバランスの実現等		4	2
C.しごと創生	C-1.ローカルイノベーション	4	2
	C-2.農林水産	5	2
	C-3.観光振興	5	2
D.まちづくり	D-1.小さな拠点	4	2
	D-2.まちづくり（コンパクトシティ）	2	1
計		29	13

3-2. 29 事例を対象とした詳細調査

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

図表 50 地方公共団体に発出した詳細調査票（1/2）

地方創生推進交付金事業の効果検証に関する調査 詳細調査 事前情報照会票			
<p>本調査では、地方創生推進交付金事業の実施報告の内容に鑑み、いくつかの事業を対象として、詳細調査を実施します。 本情報照会及びヒアリング調査（電話ないし訪問）では、貴団体の実施した事業を対象として、取組の示唆やコソ・留意事項等を抽出・整理することを目的としています。 平成29年12月22日付で内閣府地方創生推進事務局から送付した「地方創生推進交付金の事業実施ガイドライン」をご参照の上、ご回答ください。</p>			
地方公共団体名		事業名	
1. マネジメントサイクルの段階ごとの実施事項、工夫について			
<p>上記事業について、マネジメントサイクル（PDCA）の段階ごとに、「どのような取組を行ったか」、また「滞りなく進めるために、どのような工夫を行ったか（あるいはどのような工夫をしてあげようか）」をご教示ください。※特に、工夫や課題がみられた項目を中心に回答ください。（全てに回答する必要はありません）</p>			
1-1. 事業の計画段階について			
<p>事業の計画段階における取組についてお伺いします。※各観点の◆で示した例を協業しつつ、取組において採じた具体的な内容や工夫・留意したことをお答え下さい。 また、全体（1-1-1～1-3）で貴団体において従前には実施していなかった新たな工夫や、他団体では例が少ないと考える工夫など、特に工夫した項目があれば最大三つまで選び、最右欄プルダウンから○を選択してください。</p>			
実施手順	観点	回答欄（各観点における取組や、工夫、留意したことをお書きください）	特に工夫した項目
手順1：達成目標の確認	課題・ニーズの明確化 <例> ◆地域の課題点についての議論する場の設置など、課題を地域全体で共有する取組の実施 ◆課題を把握する際のアンケートやRESASなどを用いた客観的・定量的な分析の実施		
	事業手法の検討 <例> ◆地域産業を支えてきた技術やノウハウ、商品、サービス、自然・歴史・文化等の地域資源の活用 ◆外部人材を巻き込み、ノウハウや人脈を活用したアイデアの検討 ◆異なる分野の政策を組み合わせ、事業を発展させる計画の検討 ◆広域の地方公共団体間の連携、ノウハウや人材の融通		
手順2：達成手段の企画立案	事業実施体制の構築 <例> ◆地域の企業・団体等のノウハウや人脈など、既存の組織・ネットワークを活用した実施体制の構築、企業や団体を巻き込むための工夫・取組 ◆事業の意思決定プロセスや役割分担の明確化 ◆現場に近い関係組織や関係機関のプロジェクトチームなど機動的な実施体制の構築		
	自立性の確保 <例> ◆経験経歴を持つ人材を活用した経営の観点からの計画立案 ◆資金調達方法や事業採算性の確保など事業が継続的に自定できる仕組みの整備		
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 <例> ◆事業の目標とその達成までのプロセス、スケジュールの明確化 ◆事業の進捗を測るための適切なKPIの設定		
その他			
<p>その他、「1-1.事業の計画段階」において上記観点に当てはまらない取組や工夫、留意点がありましたら、下記にご記入ください。</p>			
1-2. 事業の実施段階について			
<p>事業の実施段階における取組についてお伺いします。</p>			
実施手順	観点	回答欄（各観点における取組や、工夫、留意したことをお書きください）	特に工夫した項目
手順5：事業実施	事業の実施 <例> ◆事業実施主体間の緊密なコミュニケーションによる、事業の進捗や状況管理 ◆KPIの達成状況を念のため定期的な進捗状況の管理		
	事業の継続 <例> ◆事業を継続するために担い手となるキーパーソンやメンバーの確保 ◆地域の理解を得るための事業の説明や成果の報告、情報発信 ◆事業に地域が参加する仕組みの整備		
その他			
<p>その他、「1-2.事業の実施段階」において上記観点に当てはまらない取組や工夫、留意点がありましたら、下記にご記入ください。</p>			

図表 51 地方公共団体に発出した詳細調査票 (2/2)

1-3. 事業の評価・改善段階について
 事業の評価・改善段階における取組についてお伺いします。

実施手順	観点	回答欄 (各観点における取組や工夫、留意したことをお書きください)	特に工夫した項目
手順6: KPIによる事業評価	事業の評価体制・方法 <例> ◆外部組織や議会による効果検証の実施 ◆事業に携与する地域住民や事業者などを含めた、多角的な評価の実施 ◆KPIの達成状況の確認と、未達成の場合の要因分析		
手順7: 評価に基づく事業改善	改善への取り組み <例> ◆事業の評価を踏まえた対応策・改善方針のとりまとめ ◆事業のさらなる加速や展開の検討		
その他		その他、[1-3. 事業の評価・改善段階]において上記観点に当てはまらない取組や工夫、留意点がありましたら、下記にご記入ください。	

2. KPIの指標選定・目標値設定の考え方
 推進交付金事業のKPI指標選定、目標値設定の考え方それぞれをご教示ください。

KPI指標	KPI指標選定の考え方 (指標を選定した理由、活用方法、計測方法など)	目標値	実績値 (直近年度)	目標値設定の考え方 (設定の根拠、水準の設定理由、想定する到達時期など)
高田区の人口の社会減の解消数		4人/年	150人/年	
高田区の街なかの観光客入込数		17829人/年	30329人/年	
新たに入居した空き家、空き店舗の数		1人/年	3人/年	

3. 事業による副次的な効果について
 推進交付金事業の実施によって、**当初見込んだ効果 (KPI等)**とは別に、**事業による成果として予め想定していなかった効果や副次的な効果**は生じましたか？生じた場合、具体的にお知らせ下さい。また、効果につながったと考えられる要因についても可能な範囲で具体的に記入ください。

① 予め想定していなかった効果、副次的な効果 (定量的な効果の場合は数値を含む)	
② 効果につながったと考えられる要因	

以上で全て終了です。

3-3.代表事例を対象としたフィールド調査および事例集の作成

詳細調査を実施した 29 事例の中から、事業テーマを代表する 13 事例を有識者による協議等を踏まえて選定し、現地訪問によるフィールド調査を実施した。

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

図表 52 フィールド調査の対象事例

No.	事業分野・テーマ	地方公共団体 (広域事業の場合、 代表団体に○)	単独・ 広域 種別	事業名
ローカルイノベーションWG				
1	①ローカルイノベーション	北海道帯広市	③市広	十勝・イノベーション・エコシステム推進事業
2	①ローカルイノベーション	○佐賀県唐津市、玄海町	③市広	唐津コスメ・グローバル・バリューチェーン構築事業
農林水産WG				
3	②農林水産	青森県今別町	④市単	いまべつ産品ブランド化プロジェクト事業
4	②農林水産	石川県羽咋市	④市単	「静脈産業」と連携した自然栽培次世代就農者自立モデル構築事業
観光振興WG				
5	③観光振興	山形県鶴岡市	④市単	ユネスコ認定を活かした新たな食文化産業の創造推進事業
6	③観光振興	○滋賀県、大津市、草津市、守山市、高島市、東近江市、米原市	③市広	ビワイチ推進プロジェクト
地方へのひとの流れ・働き方改革WG				
7	④-1生涯活躍のまち	北海道東川町	④市単	循環型生涯活躍のまちづくり推進事業
8	④-2移住促進・人材育成	○静岡県藤枝市、島田市	③市広	ICTで人の流れを呼び込む教育・産業づくり推進プロジェクト
9	④-3若者雇用	三重県鈴鹿市	④市単	雇用と移住のトータル支援による官民連携人材獲得事業
10	④-4ワークライフバランス	秋田県湯沢市	④市単	「ゆざわ発新しい働き方」推進(クラウドソーシング導入・在宅ワーク推進)事業
まちづくりWG				
11	⑤-1小さな拠点	○岡山県、新庄村	①県広	来てみて岡山！地域を支える人材応援プロジェクト発展版～生き生き拠点の形成等による地域活性化応援事業～
12	⑤-1小さな拠点	島根県	②県単	「小さな拠点づくり」プロジェクト（中山間地域・離島対策）
13	⑤-2コンパクトシティ	新潟県上越市	④市単	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～

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

当該様式に従って整理した事例集は巻末に別添資料として掲載する。

図表 53 事例集の様式

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

4. ワーキンググループの設置

本調査は、「ローカルイノベーション」、「農林水産」、「観光振興」、「地方へのひとの流れ・働き方改革」、「まちづくり」の5分野に関するワーキンググループ（WG）を設置し、その監修のもとで実施した。

なお、本調査におけるワーキンググループの設置・運営は、内閣府において平成29年度中に同時進行している別途調査「地方創生加速化交付金事業の効果検証に関する調査」と一体的な運営とすることとした。

図表 54 ワーキンググループの委員一覧

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

地方創生関係交付金の活用事例集 (推進交付金分)

平成30年4月
内閣府 地方創生推進事務局

事例集の位置づけ

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

事例集の構成

- 事例集は各事業2ページで、以下のような構成となっています。

■申請団体名： ■分野・テーマ： <div style="text-align: right;">①</div>										
事業名称 <div style="text-align: right;">①</div>										
事業概要 <div style="text-align: center;">②</div>										
KPI等 <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>主なKPI・関連指標</th> <th>実績値（目標値）</th> <th>指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>③</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）			③			
主なKPI・関連指標	実績値（目標値）	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）								
		③								
ロジックツリー <div style="text-align: center;">④</div>										
各段階において地方公共団体が気をつけたこと <div style="text-align: right;">⑤</div>										
■地方公共団体が気をつけたことを記載 <div style="text-align: right;">⑤</div>										
■事業全体において、特徴的なポイントを記載 <div style="text-align: right;">⑥</div>										

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

地方創生関係交付金の活用事例集

ローカルイノベーション (しごと創生分野①)

事業名称 十勝・イノベーション・エコシステム推進事業

推進交付金

事業概要

事業費 20,690 (千円)

【事業の背景・経緯】

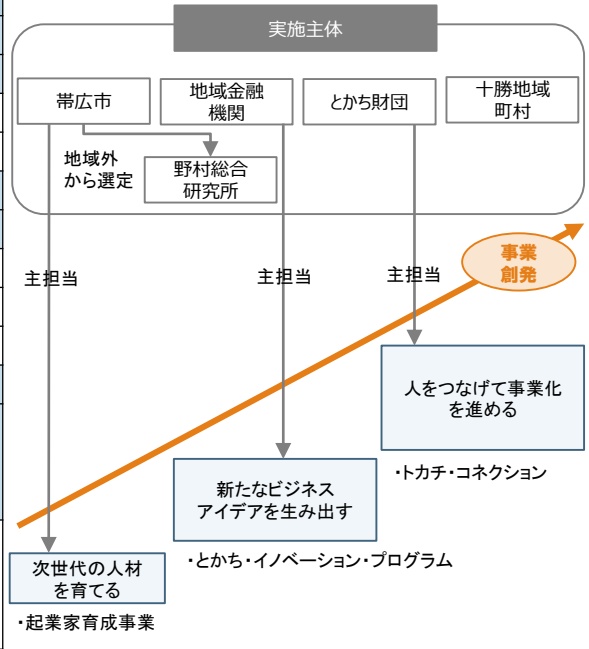
- 北海道十勝地域は、近年、農林水産業の成長産業化や食の付加価値向上、地域の魅力発信を柱に、地域成長戦略「フードバレーとちか」に取り組み、新たなビジネス機会を拡大してきた。一方、十勝地域は、豊富な農林水産物が域内で高度加工されず、付加価値が域外に流出する弱みを抱えているほか、若年者にとって魅力的な「しごと」が少なく、雇用のミスマッチや札幌圏・東京圏への転出超過が続き、人手不足が深刻化しつつある。
- こうした中、将来にわたり持続的に発展する活力ある地域づくりを進めるには、創業・起業を促進し、「稼ぐ力」の向上や若年者の地元定着につなげ、地域経済の好循環を生み出していく必要がある。
- 十勝地域に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

【事業主体】帯広市、地域金融機関、とちか財団、十勝地域町村

【事業内容】上記が主体となって、以下の事業を実施

交付金による十勝・イノベーション・エコシステム推進事業の全体像

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



【広域連携9町村※の事業内容】

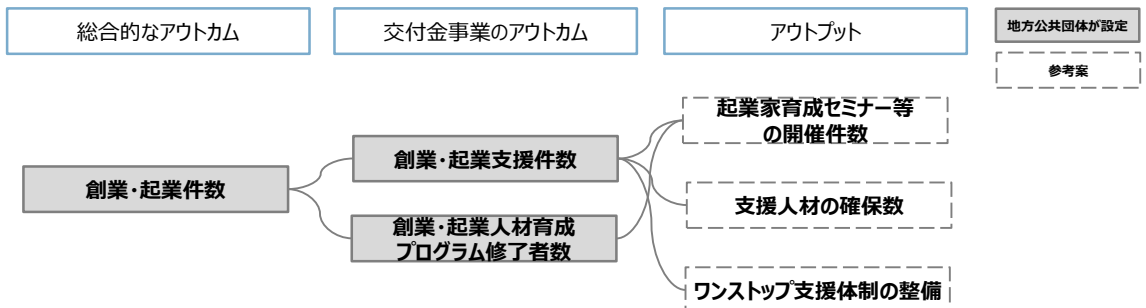
- とちか・イノベーション・プログラムの周知による参加者の発掘
- 人材や有望案件についての情報交換・ディスカッション
- 対象地域において、プログラムを通して創発された案件への創業支援

※9町村：大樹町、上土幌町、広尾町、清水町、本別町、芽室町、足寄町、中札内村、陸別町（平成28年度時点）

KPI等

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

ロジックツリー



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

- 帯広市をはじめとする十勝地域では、農林水産業の成長産業化や食の付加価値向上、地域の魅力発信を柱とする地域成長戦略「フードバレーとかち」に地域一体となって取り組んでおり、新たなビジネス機会を拡大してきた。
- その中で、農林水産業とは異なるクリエイティブな仕事の創出も、地域活性化の上では欠かせないという議論が地域関係主体において度々行われていた。これは、農林水産業に絞ると単純な工場誘致等に終始してしまい、地域資源を活かした仕事の創出に繋がらないという考えに基づいていた。
- そうした状況の中、交付金の活用により農林水産業に絞らない新たな事業を開始できる目途が立ったため、よりクリエイティブで地域資源を活かした事業構想を支援する「十勝・イノベーション・エコシステム推進事業」のアイデアを帯広市を中心として着想した。

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

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

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

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

■ **主たるKPIとその補助的なKPIの設定により、段階的に事業成果等を確認**

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

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

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

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

- 将来的には、十勝地域が自走して本事業を推進する必要があるため、ノウハウを得た市の職員、地銀、とかち財団に加え、プログラム参加経験があり事業化を実現した本事業のOB・OG等に事務局に参画してもらうことで、体制強化を行っている。
- こうしたOB・OGの育成に注力する事で、起業家同士が助言しあい事業を発展させるエコシステム・コミュニティの構築を図っている。実際、株式会社KOYA. labは、プログラム直後には事業化に至らなかったが、OB・OGコミュニティでの集まりの中で事業構想が進展し、事業化に至った。

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

- 「とかち・イノベーション・プログラム」で創出された事業構想の磨き上げを目的とする「とかち・コネクション」は、平成29年度の1年間を試行期間として実施した。これは、1年間で明らかになった改善点を活かし、平成30年度からより洗練されたプログラムで本格運用を開始することを意図していた。
- そのため、各「とかち・コネクション」支援の実施後に毎回議論が行われ、改善点の洗い出しを行った。結果として、「とかち・コネクション」支援を受けた人材のラベリング制度や支援制度に対する認知度を高めること、1年に開催する回数の増加などが改善点として挙がっており、次年度計画への反映が予定されている。

ここがポイント！

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

事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

事業の具体化 <Plan>

事業の実施・継続 <Do>

事業の評価・改善 <Check・Action>

事業名称 唐津コスメ・グローバル・バリューチェーン構築事業

推進交付金

事業概要

事業費 112,485 (千円)

【事業の背景・経緯】

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

【事業主体】一般社団法人ジャパン・コスメティックセンター(JCC)

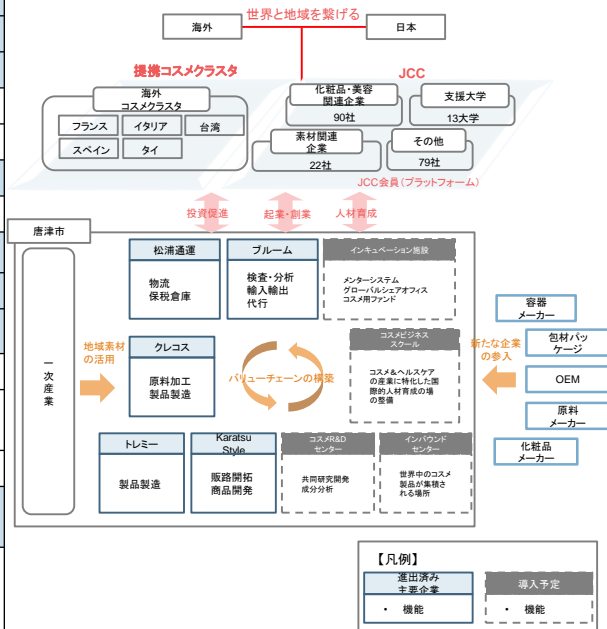
【事業内容】唐津市が主体となって、以下の事業を実施

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

【玄海町の事業内容】

- 地産商材素材のポテンシャル調査
- 地産物付加価値化

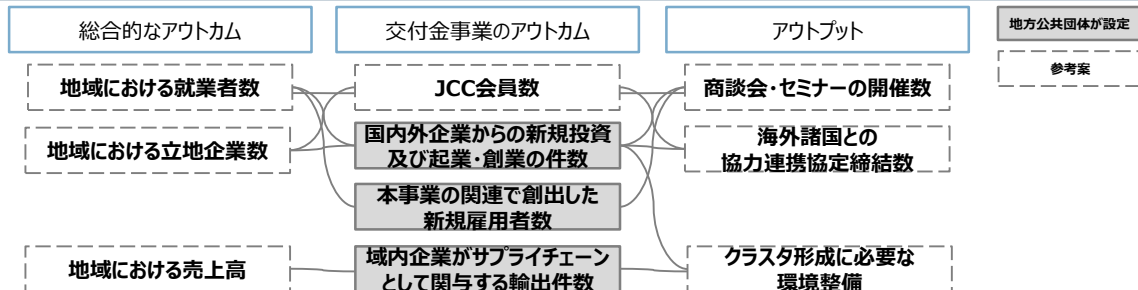
コスメティック・クラスタ構想と実施主体JCCの役割



KPI等

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

ロジックツリー



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 唐津市の基幹産業である一次産業では、化粧品や健康食品として活用できる地域素材を豊富に生産できる。そのため、地域農家と連携した化粧品原料や化粧品商品を開発することで、地域農家への利益貢献と事業への理解醸成が図られた。
- また、地域の福祉団体と連携した障害者雇用、地域素材を活用した地域参加体験イベントなどを開催することで、地域一体となってコスメティック・クラスタを実現していく気運の醸成に取り組んでいる。

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

- 各協会・協同組合や地方銀行、教育機関等を含む外部組織と行政職員で構成する委員会（委員10名）にて、効果検証を実施し、地域団体や企業へ事業内容の説明、報告を行った。
- 効果検証の結果、唐津市では、次のステップとして新しい工業団地の開発が挙がり、産業集積を加速させる方針となった。また、海外企業の受け入れとして、コミュニケーション及びビジネスサポートが可能な人材の配置、ツールの作成に注力する方針となった。

ここがポイント！

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

地方創生関係交付金の活用事例集

農林水産 (しごと創生分野②)

事業名称 いまべつ産品ブランド化プロジェクト事業

推進交付金

事業概要

事業費 5,678 (千円)

【事業の背景・経緯】

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

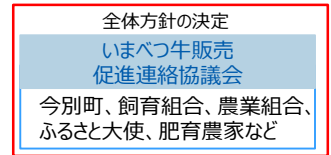
【事業主体】いまべつ牛販売促進連絡協議会

【事業内容】

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

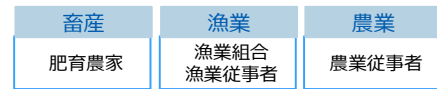
事業内容	概要	内訳	1年目	2年目	3年目
1 いまべつ牛ブランド化の推進	「いまべつ牛」の産地ブランド力を高め肥育牛の増頭を図るとともに販売体制づくりを確立し、将来の和牛農家の担い手確保と肥育に係わる雇用の創出を目指す	肥育牛子牛の導入			
		肥育委託の取組			
		いまべつ牛の普及促進			
		既存施設（牧場避難舎）の堆肥盤整備			
		既存施設（牧場避難舎）の飼料用設備整備			
2 奥津軽いまべつ駅周辺観光振興事業	新幹線駅に隣接する道の駅周辺で開催する『いまべつ秋まつり』で、牛鍋の無料ふるまい・いまべつ牛の販売のほか、地元農家の収穫した自慢の野菜の販売等を行い、普及促進を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

事業体制



連携

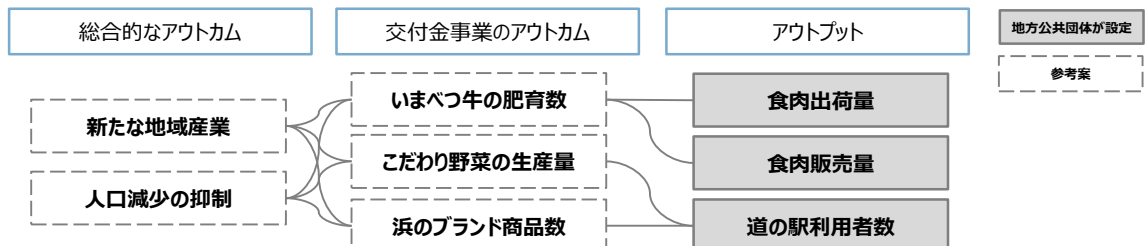
事業推進



KPI等

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

ロジックツリー



事業アイデア・
事業手法の検討 <Plan>

■ **和牛という地域資源を復活させて、地域所得の向上に取り組む**

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

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

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

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

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

事業の具体化
<Plan>

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

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

事業の実施・継続
<Do>

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

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

事業の評価・改善
<Check・Action>

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

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

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

事業名称 「静脈産業」と連携した自然栽培次世代就農者自立モデル構築事業

推進交付金

事業概要

事業費 15,658 (千円)

【事業の背景・経緯】

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

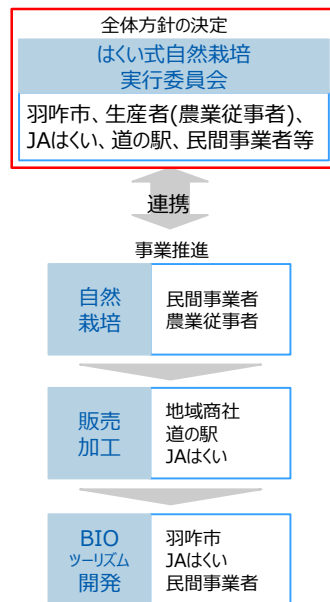
【事業主体】はくい式自然栽培実行委員会

【事業内容】

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

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

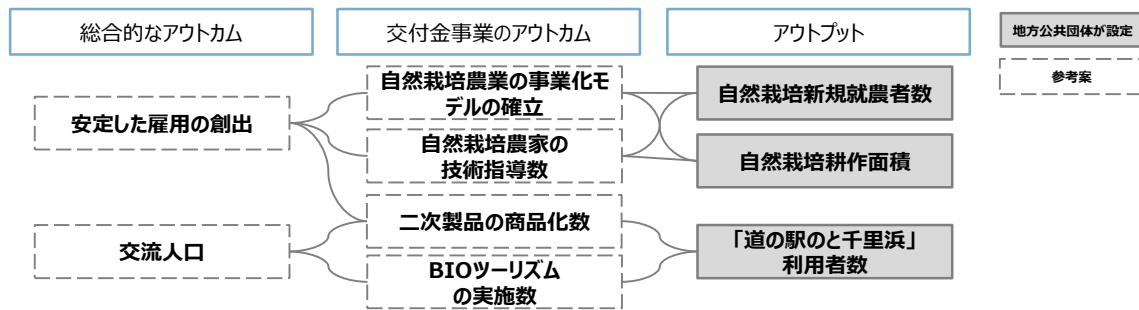
事業体制



KPI等

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

ロジックツリー



■ 地道に続けてきた活動を事業の柱として実施

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

■ 地縁のある外部人材に熱意をぶつけて協力者として積極活用

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

■ 熱意のある未経験者を育成することで必要人材を確保

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

■ 自走化に向けた官民の役割分担の最適化を図る

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

■ 全体の動きが最適になるような、進捗管理と役割分担

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

■ 早期に結果に結びつけるための販売経路を分けるなど工夫

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

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

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

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

- 有機栽培から自然栽培へと転換した実証実験圃場において生産した農作物が不成熟となったが、主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あることが課題と認識されたため、これらを踏まえた生産技術向上の実証実験を継続実施することとした。

ここがポイント！

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

地方創生関係交付金の活用事例集

観光振興 (しごと創生分野③)

事業名称 ユネスコ認定を活かした新たな食文化産業の創造推進事業

推進交付金

事業概要

事業費 36,978 (千円)

【事業の背景・経緯】

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

食のイノベーションを起こす人材づくりプログラム

【事業主体】

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

【事業内容】

新しい食文化産業の種（シーズ）を育てる

食のイノベーションの元となる素材（コンテンツ）づくり

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

食のイノベーションを起こす人材づくり

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

新しい食文化産業の基盤を創る

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



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



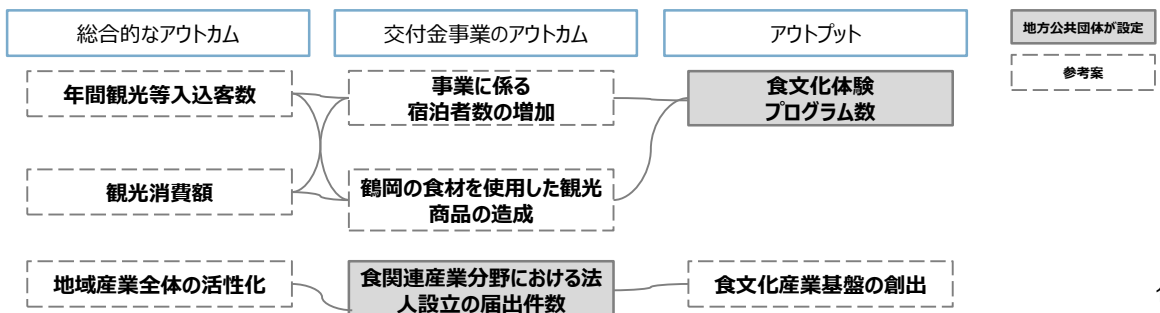
イタリア食科学大学と戦略的連携協定を締結。世界20か国、90人以上の学生が鶴岡の食文化を学ぶ「フィールドスタディプログラム」を体験

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

KPI等

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

ロジックツリー



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

- 市町村合併により鶴岡市の市域は拡大したが、その大きな行政区をまとめるためのコンセプトが必要であった。鶴岡市は農産物が豊富であり、多様な食文化を有しているという認識が官民で共通していたため、固有の食文化を事業のコンセプトに決定した。平成26年12月ユネスコ創造都市ネットワークの食文化分野への加盟が認められたことも受けて、農林水産業および製造業、発展が期待される飲食業や観光業等を含め、食に関わる産業を育成するなど、交流人口の拡大に向けた挑戦をしてきた。
- 鶴岡市には出羽三山が存在し、古くから修験道を中心とした山岳信仰が盛んであり、食と信仰を掛け合わせた観光振興とともに、日常にある多様な食文化の魅力の再発見と世界との交流が地方創生に結び付けることができないかという議論を行った。

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

- ユネスコ認定後は、創造的な産業を育成すること、その呼び水となる取組として、世界から人を呼び、交流人口を高めることを推進した。地方創生先行型交付金事業（前々年度）では食文化推進事業全体の方針を検討し、加速化交付金事業（前年度）ではミラノ万博に市単独で出展するなどの海外向けPR活動と交流を行った。
- 推進交付金では、これまで継続してきた食文化への取組を横展開していくために、イタリア食科学大学や辻調理師専門学校講師や学生を招聘し、域外の専門的な知識を持つ人々に実際に鶴岡の食文化に触れてもらう取組を実施することとした。
- その際、この地域では当たり前のことであり意識されてこなかったことだが、食文化として伝承されてきた「山伏精進料理（寺院で発達した精進料理を山伏の自給自足の食生活に融合させたもの）」や、地域の行事食に由来する保存技術の伝承、優秀な種を数百年にわたり受け継いできた「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ことをも多くの外国人にアドバイスされた。
- 近年、欧米からの滞在型の個人旅行客が多く来ていることから、「山伏精進料理」が十分に訴求するという確信を得るに至った。

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

- 地域の産学官民で構成する鶴岡食文化創造都市推進協議会が事業の構想・計画を策定した。協議会は産学官民22団体（市内の商工会議所、商工会、農協、県の漁協、産業経済団体、大学など）で形成し、市が主体的に協議会への働きかけを行った。
- 行政は、計画や宣伝はできても、具体的な食のノウハウを持ち合わせていないため、料理人育成などの専門的な領域に関しては、協議会のメンバーで専門的な知識・ネットワークを持つ者が担当するという役割分担を行った。

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

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

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

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

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

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

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

- 観光客を対象としたアンケートを実施したところ、そば打ち体験への支払受容額は、日本人では約2,000円、外国人では5~6,000円程度と、外国人の支払意思は日本人の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。
- その一方で、鶴岡市は二次交通が発達しておらず、食べ歩きのような形は観光客にとって不便であり、とりわけマイカーを持たない外国人には訴求しないという問題があった。
- そこで、長期滞在型にも対応できる体験メニューや発酵食文化をテーマとするメニューを多く開発することとした。

事業名称 ビワイチ推進プロジェクト

推進交付金

事業概要

事業費 11,840 (千円)

【事業の背景・経緯】

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

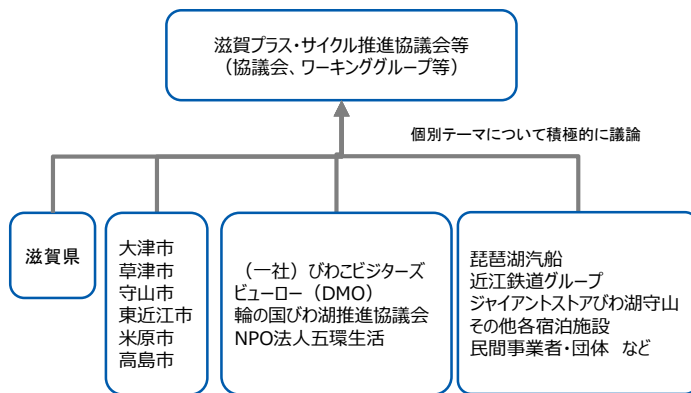
【事業実施主体】

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

【事業内容】

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

ビワイチ推進プロジェクトの体制



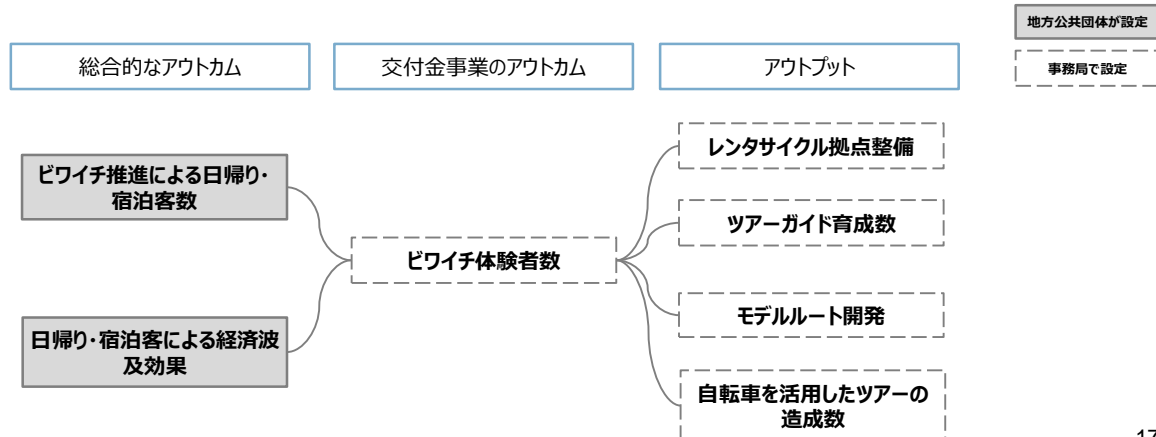
事業内容	内訳	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
「ビワイチ」誘客促進に向けた魅力の向上と発信事業	「ビワイチ」観光推進事業					
	自転車等による周遊を促進するための日本遺産の魅力発信推進事業					
「ビワイチ」安全・安心な自転車利用に係る環境整備	安全・安心な自転車利用促進事業					

※各市の取組については割愛

KPI等

主なKPI・関連指標	実績値 (目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
ビワイチ推進による日帰り・宿泊客数	52,000人 (168,550人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 自転車で琵琶湖を周回するだけでは消費支出効果は小さく、県の活性化にはつながりにくいことから、宿泊をともなうゆっくりと周回する人数 (延べ宿泊客数) が重要であると考え、KPIに設定した。また、あわせて日帰り客数もKPIに設定した。 ● KPIの目標水準は、地域再生計画に基づき設定した。
日帰り・宿泊客による経済波及効果	6億1,400万円 (19億6,800万円)	<ul style="list-style-type: none"> ● ビワイチ体験者にお金をつかってもらい (観光消費額)、その消費が生じたことによる県内での波及効果が重要であると考え、KPIに設定した。 ● KPIの目標水準は、地域再生計画に基づき設定した。

ロジックツリー



事業アイデア・事業手法の検討
<Plan>

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

- 環境や健康志向の点から、滞在型を含む体験型観光が注目されており、台湾や香港をはじめとする訪日旅行会社やメディア等から、サイクリングのコンテンツづくりへの要望が高まっていた。
- そのような状況下で、官民で構成する滋賀プラス・サイクル推進協議会等において従来から取り組んでいたサイクルツーリズムに関する研究結果等をもとに、自転車で琵琶湖を一周する「ピワイチ」を、大阪府や京都府にはない体験型観光コンテンツとして位置づけ、サイクリングを通じて、国内外からの来訪者が県内各地の温泉や食をはじめとする様々な観光体験をできるような仕組みを構築することとした。

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

- このプロジェクトにより、観光や食、物産に係る地域経済への波及効果（観光）はもとより、走行環境の向上（道路）、レンタサイクルの充実、湖上交通利用など交通アクセスの利便性向上（交通）、琵琶湖保全をはじめとした環境への理解（環境）、生涯スポーツ振興による健康な社会の構築（健康・スポーツ）など、幅広い分野での効果が期待でき、地域の活性化につながることから、様々な行政分野の参加を促すとともに、交通事業者、自転車関係者、観光関係者、子育てや環境に関わる団体、交通安全団体等、幅広いステークホルダーを巻き込んだ形で官民連携の協議会を形成した（滋賀プラス・サイクル推進協議会）。
- これら多様な関係者が参画することにより、観光客やその関係者だけではなく、県民の理解を幅広く得るための取組のプラットフォームが機能し、効果的な事業運営ができるようになった。

事業の具体化
<Plan>

■ 既存の体制をうまく活用し、ノウハウや調整機能を持つ推進主体を構築

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

■ 事業の自走化に向けて着地型観光商品の整備や魅力の磨き上げに注力

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

事業の実施・継続
<Do>

■ 事務局は2週間に1回程度の頻繁なミーティングを実施

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

■ 多様な担い手を確保し、収入を生む商品や仕掛けを継続的に開発

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

事業の評価・改善
<Check・Action>

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

- 県はレンタサイクル事業を営むNPOや市や町などの地方公共団体関係者に対してヒアリングを行い、利用者ニーズや行動パターンを把握した。その結果を県の担当者にフィードバックしたり、県の担当者がサポートステーションの運営者の話を直接聞いたりして、施策の改善や新たな取組の参考としている。
- また、琵琶湖を一周する観光客の多くが、高島地域に宿泊しているといった「新たな発見」がサポート・センターやNPOを通じてもたらされたので、そうした情報を関係者間で共有し、モデルルートの開発等に役立てた。

ここがポイント！

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

地方創生関係交付金の活用事例集

地方へのひとの流れ

事業名称 循環型生涯活躍のまちづくり推進事業

推進交付金

事業概要

事業費 162,570 (千円)

【事業の背景・経緯】

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

文化芸術交流センター



日本語学校授業風景



欧州家具コレクションアーカイブス



映画パンフレット



【事業主体】
東川町

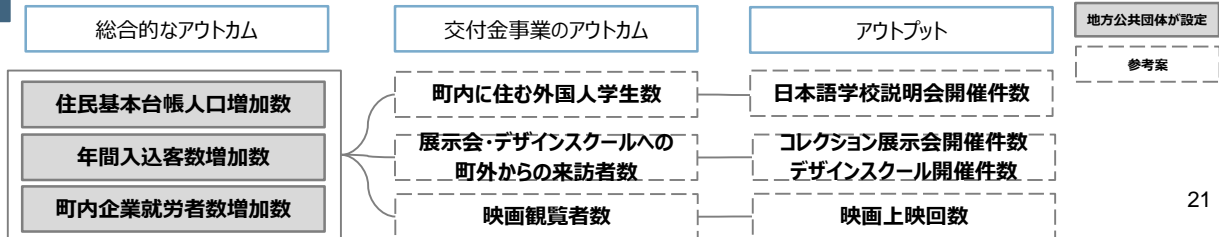
【事業内容・スケジュール】

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

KPI等

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

ロジックツリー



事業アイデア・事業手法の検討
<Plan>

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

事業の具体化
<Plan>

- **町長がリーダーシップをとり、職員が部署の壁を越えて取り組む組織風土**
 - 東川町には、町長がリーダーシップをとり、職員が部署の壁を越えて集まって取り組む、という組織風土がある。「タスクフォース」というような特別な名前をつけなくとも自然とそうしたチームが組成され、組織の縦割りで苦勞することもなく、仕事が増えることを厭う声もない。
 - このため、東川フォトフェスタや写真甲子園といったイベントに、外部委託をすることなく、職員総出で取り組んできた。その結果、「交流人口を増やすことで町の経済を活性化する」という考えが職員の間で共有され、誰もが「わがこと」として事業に取り組むことができた。
- **交付金で「はじめの一步」を支援、その後は民間主導で自走**
 - 日本語学校は、開校当初は交付金を活用してコーディネーターや海外事務所を設置して、プロモーション、生徒の募集に力を入れているが、現地での評判が確立し、生徒が集まるようになれば、自立的な運営が可能となる計画である。将来的には、大学等と契約し、留学生の事前研修を受託するなど事業範囲の拡大も見込んでいる。
- **事業特性を考慮した現実的な工程計画を作成**
 - 日本語学校の運営に注力し、日本語を習得した外国人の数を増やした上で福祉資格取得支援事業を開始する、デザイナーカブ構築やアクティブシニア向け住宅整備など大規模な事業は5年かけて徐々に進めるなど、事業特性を考慮した現実的な工程計画を作成。
- **事業の進捗を確認できるよう、毎年計測可能な指標をKPIとして設定**
 - 事業の進捗を確認できるよう、最後の段階で測るアウトカム指標だけでなく、毎年計測できるような指標を設定することにした。また、誰が見ても明らかであるよう、公の調査をベースとした指標（住民基本台帳人口、年間入込客数、町内企業就労者数）を設定した。

事業の実施・継続
<Do>

- **専門学校の維持と介護人材不足という地域課題を解決するため、日本初の公立日本語学校設立を構想**
 - 東川町には福祉系の専門学校が立地しているが、生徒数の減少が問題となっていた。また、町では、介護福祉士の不足も問題になっていた。そこで、各国との経済連携協定（EPA）締結により外国人が日本で働きやすくなっていることに着目し、外国の若者に東川町に来てもらい、日本語を身につけた上で、専門学校で介護福祉士の資格を取得し、町で働いてもらうことを念頭に、専門学校に日本語学科を設置するとともに、日本初となる公立の日本語学校を開設することにした。
- **日本語学校の講師やコーディネータとして地域の人材が活躍**
 - 日本語学校の学生募集コーディネーターは地元の高校の元校長先生、講師は退職した教員、茶道・華道など課外授業の講師は町民で資格を持った人が務めており、アクティブシニアの活躍の場となっている。
 - 日本語学校の講師になるには、有資格者の研修を受ける必要があるが、役場に資格を持った職員がおり、その職員が研修を行っている。
- **過去の経験を活かした、住民総出によるイベント受入体制の構築**
 - 東川町の住民は、1994年から開催している「写真甲子園」において、国内外から来町する高校生に食事を提供したり、ホームステイを受け入れたりしてきており、外からの来訪者を受け入れ、もてなすことに慣れている。町としては、こうした素地を生かして映画制作の受け入れに取り組んだ。
- **町外の来訪者との交流により、住民の町への愛着・誇りが強まり、まちづくりへの参加意識が向上**
 - 写真関連のイベントや、日本語学校、デザインスクール、映画制作等のために外から来た人との交流を通じて、町民が東川の魅力を再発見したり、マスコミに取り上げられて、町民が町に誇りや愛着、自信を感じる事ができている。こうしたことは、長期的には、住民の流出防止やUターンへの推進、また、町のために何かやろう、という意識の醸成につながると考えている。
- **「文化を核としたまちづくり」により町のブランド力が向上、新たなライフスタイルを求めて移住する人が増加**
 - 東川町では、30～40代の子育て世帯を中心に、道内外からの転入者が増加。空港に近いことから、首都圏からのクリエイター等の移住も多い。転入者が個人的なカフェ、レストラン、ベーカリー、セレクトショップを開業し、町外からも集客している。オーナーは、生活費を稼げればよい、という考え方の人も多く、自分の生活を大事にしながらか必要な分だけ働く、という新しいライフスタイルを実現させている。

事業の評価・改善
<Check・Action>

- **さらなる展開に向けて、映画制作受入れで培った素地を生かしつつ、音楽などの様々な分野での活動受入体制づくりを進める方針**
 - 設定したKPIはすべて目標値を達成した。日本語学校は当初想定を超える集客があり、経営が軌道に乗つつある一方、生徒の宿泊・滞在施設が足りず、受入数を増やせないという新たな課題が浮かびあがってきたが、受け入れる宿泊・滞在施設を拡大することは現実的には難しく、継続的な検討課題である。
 - 一方、年間入込客数増加数も設定した目標を大きく上回る成果となっているが、さらなる入込客数の拡大に向けて、映画制作受入れで培った素地を生かしつつ、音楽などの様々な分野の活動を受け入れる体制づくりを進める方針となった。

ここがポイント！

●「文化の交流を通じて東川町のファンを増やし、町に来る人や町を支援してくれる人の数を増やすことで、町の経済を活性化する」という一貫した方針のもと、デザイナーカブの構築、日本語学校の設立・運営、映画の制作・発信等の事業を実施した。

事業名称 ICTで人の流れを呼び込む教育・産業づくり推進プロジェクト

推進交付金

事業概要

事業費 17,809 (千円)

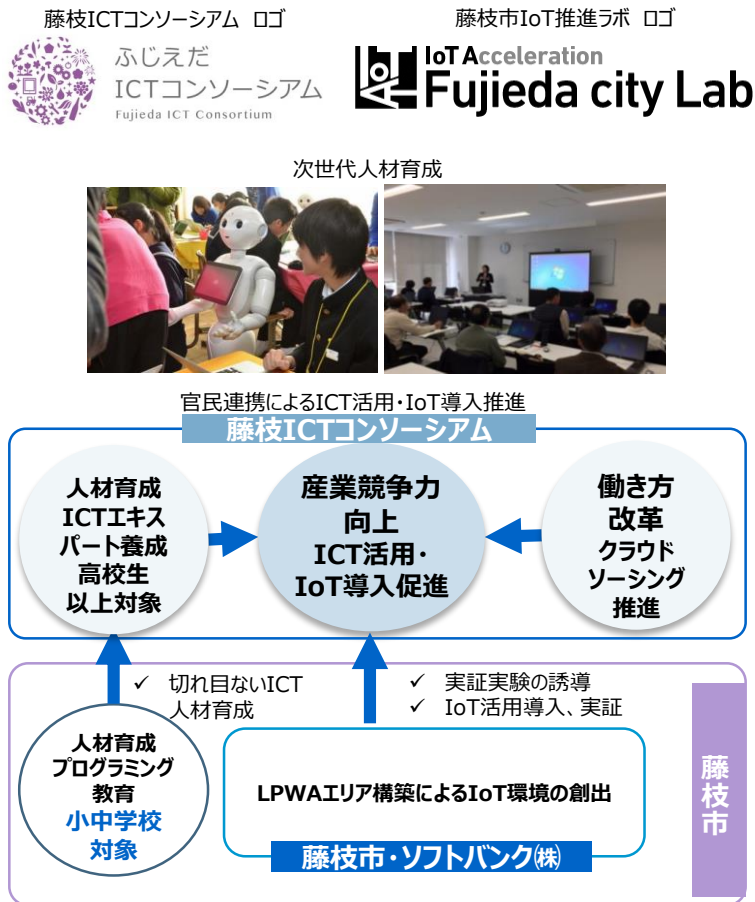
【事業の背景・経緯】

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

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

【事業内容】藤枝市では以下の事業を実施

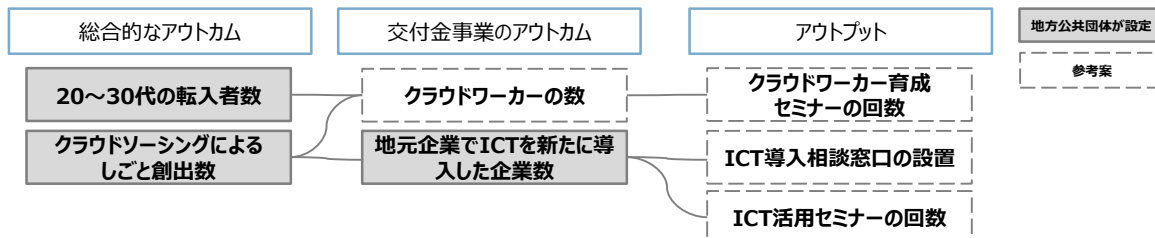
事業内容	概要	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
ICT人材育成事業	ICT・ロボット教育推進事業	中学校の授業におけるプログラミング教育の展開				
	ICTロボット教育普及事業	民間事業者が主体となったICTロボットプログラミングに特化した教育の普及				
	ICT活用エキスパート養成事業	市内の高校生や大学生及び社会人を対象に世界基準のICT教育を行う、「ICT活用エキスパート養成」の体制構築				
	交流型ITキャンプ事業	小学生～大学生がIT教育を通して交流促進を図る				
クラウドソーシング推進事業	クラウド活用推進ビジョン・アクションプラン策定	クラウドソーシング事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



KPI等

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

ロジックツリー



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

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

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

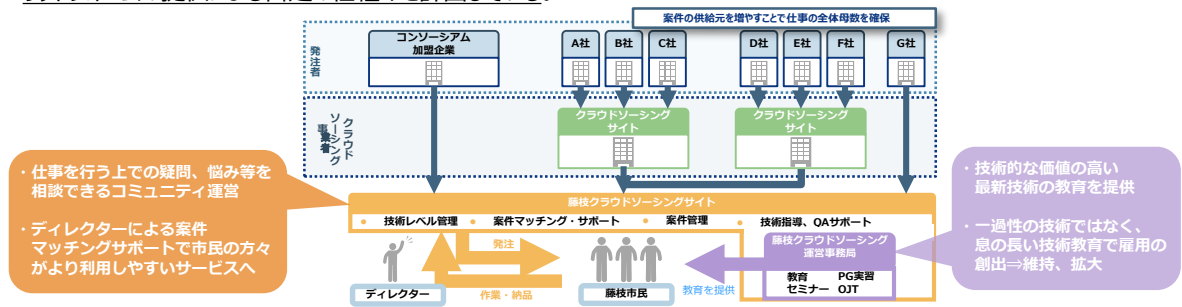
- 藤枝市長がロボット（Pepper）を学校教育に導入したいという構想を描いており、平成27年よりソフトバンクとの検討を進めた。そして市の重点施策4K（健康、教育、環境、危機管理）をICTを活用して強化していくべく、平成28年6月にソフトバンクと包括連携協定を結んだ。包括連携協定によりソフトバンクのネットワークを活用した事業推進が可能になった。
- 藤枝ICTコンソーシアムの運営を受託しているITbook(株)との繋がりもこの包括連携協定を契機に形成されたものである。その他、同市でIoT実証実験事業を実施する際もソフトバンクが首都圏で周知してくれたため、市外からの応募が多数見られた。

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

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

■ クラウドソーシングサイトの運営による自走の仕組みを検討

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



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

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

全小・中学校でのPepperを活用したプログラミング授業



■ プログラミング講座を通じて地域の人材育成に企業や大学等が参画

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

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

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

ここがポイント！

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

地方創生関係交付金の活用事例集

働き方改革

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

推進交付金

事業概要

事業費 35,640（千円）

【事業の背景・経緯】

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

【事業実施主体】湯沢市

【事業内容】

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

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

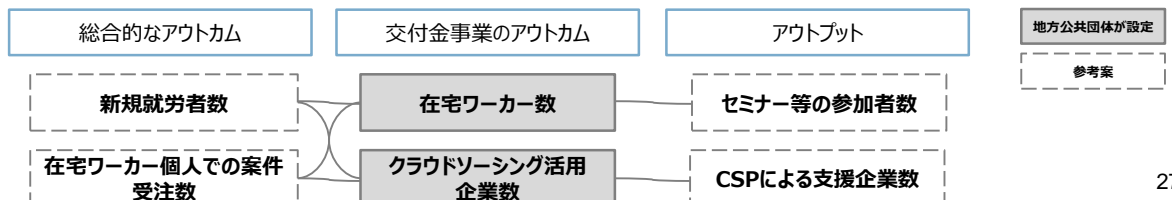
在宅ワーク推進センター



KPI等

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

ロジックツリー



■ 統計データやRESASを活用し、地域課題を住民の年齢や属性ごとに分析

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

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

- 事業策定の段階から事業の対象候補となる民間団体を集めて勉強会を実施した。勉強会には、クラウドソーシング協会から講師を招き、専門家の見地からクラウドソーシングの活用方法などを学んだ。外部の専門家を活用することで、事業内容の周知と理解促進を行った。
- その結果、関係主体間でクラウドソーシングを活用した事業の目指すべき姿や事業内容の認識の擦り合わせを実施することができた。

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

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

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

- クラウドソーシングの利用を促すため、企業への導入促進と在宅ワーカーのスキルアップを行った。
- 企業への導入促進では、市内企業を対象にした発注体験（クラウドソーシングを試験的に利用する体験）や企業への技術サポートを実施した。発注やPC操作が不慣れな企業に対しては、クラウドソーシングプロデューサー（CSP）が伴走支援を行った。利用を通して、企業側にクラウドソーシングの有用性を認知してもらい、利用拡大につなげた。
- その際には、クラウドソーシングによる業務が市内に立地する企業と競合しないように配慮し、事業に対する理解醸成に努めた。
- また、在宅ワーカーにスキルアップとして、在宅ワーカー同士が仕事を教えあう場を用意した。スキルアップした在宅ワーカーが個人で仕事を受注する動きも出ており、地域全体でスキルの底上げにつながった。
- 在宅ワーカーのスキルアップや専門性を高めることにより高収入モデルの確立を図るために、ITの基礎知識講座とは別に、より専門的な内容のITスキルアップ講座を開催した。これによって、Webデザイン等の高価格帯案件受注をめざした。

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

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

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

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

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

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

ここがポイント！

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

事業名称 雇用と移住のトータル支援による官民連携人材獲得事業

推進交付金

事業概要

事業費 11,149 (千円)

【事業の背景・経緯】

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

【事業主体】

民間企業主導型の協議会

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

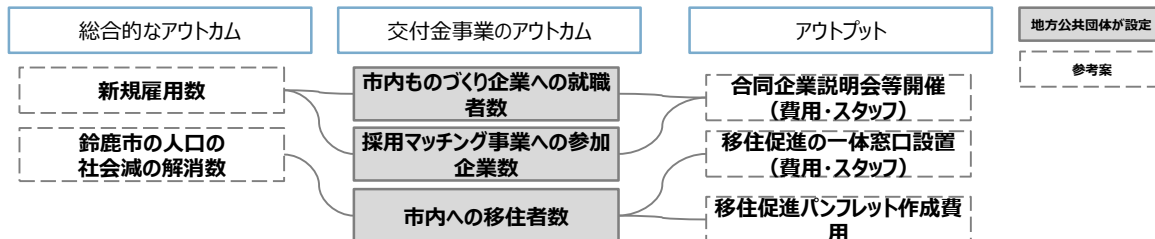
【事業内容】

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

KPI等

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

ロジックツリー



■雇用・住まい・出産・子育て等の生活に関わる取組支援の一体的な実施を構想

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

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

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

■求職・採用ニーズの包括的把握による雇用マッチングの実現

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

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

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

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

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

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

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

■鈴鹿市地方創生会議の定期開催による評価・検証・見直しの実施

- 産（商工会議所・農協・漁協）、学（学識経験者）、金（政府系及び地域金融機関）、労（労働者福祉協議会）、言（報道機関）、官（ハローワーク、市）、市民（自治会連合）計13名が参画する鈴鹿市地方創生会議を組成し、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年度において、市内ものづくり企業への就職者数が減少に転じており、その原因として売り手市場が進む中で近接する愛知県等の企業による採用者数が増えている可能性があることを踏まえ、市内における雇用環境の魅力度向上など、今後の対応のあり方について検討が必要である点を確認した。

ここがポイント！

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

地方創生関係交付金の活用事例集

まちづくり

事業名称 城下町高田の歴史・文化をいかした「街の再生」～コンパクトシティによるまちづくり～

推進交付金

事業概要

事業費 23,068 (千円)

【事業の背景・経緯】

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

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

【事業内容】

- 1 まちなか居住の促進**
 - 城下町の町割りをいかした居住促進
 - 不動産市場での町家の流通促進
- 2 街を支える経済基盤の強化**
 - 二つの「100年建築」を核としたブランド構築
 - まちなか回遊の拠点エリア及び拠点施設の整備
 - まちなか回遊促進に向けた魅力と仕組みづくり
 - 城下町の魅力を磨く景観形成の促進
 - ビジネスタウン高田の推進
- 3 街に活力を生み出す新しい交流の促進**
 - 地域間交流の促進
 - 地域内交流の促進
- 4 多様な担い手の連携・協働を促進するプロジェクトマネジメント**
 - 事業推進計画の策定
 - 城下町高田プロジェクトの運営
 - 多様な担い手をつなぐプロジェクト推進員の設置

高田の雁木

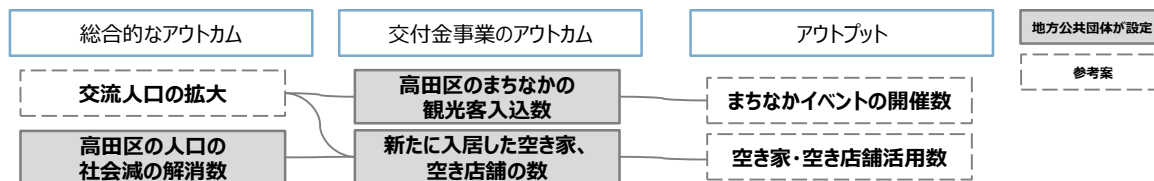


個別項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	
【1】 まちなか居住の促進	土地利用促進基礎調査	→				定住人口増 交流人口増 城下町高田の歴史・文化をいかした街の再生 コンパクトシティによるまちづくり
	民間活力による城下町らしい街の再生のモデル展開	→				
	大学生用町家シェアハウス市場化社会実験	→				
【2】 街を支える経済基盤の強化	二つの「100年建築」を核としたブランド構築	→				
	まちなか回遊の拠点エリア及び拠点施設の整備	→				
	まちなか回遊促進に向けた魅力と仕組みづくり	→				
	城下町の魅力を磨く景観形成の促進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

KPI等

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

ロジックツリー



■ RESASやアンケートを活用して来街者を分析し、地域の現状を共有

- まちの回遊性を向上させるため、RESASやアンケートを活用して来街者の属性や行動を分析し、誘導方法などを検討した。
- まちづくり会社によるRESASやアンケートの分析結果を踏まえ、地域の現状を定量・定性的に把握し、商店街による自発的な販売戦略の意見交換を行った。
- また、庁内でもRESASの使用に関するセミナーを開催し、人口動態などの分析を行うなど、企画部門以外でも客観的なデータを使った施策の検討を行った。

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

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

市所有の100年町家



町家の活用事例：オフィス



■ 城下町におけるビジネスタウン構想を推進

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

■ 内容や進捗が異なる事業群を市が個別にフォローすることで進捗を管理

- エリア内で複数プロジェクトが進行しているため、月1回程度の会合やメール活用により、全体の進捗や方向性を確認した。
- 個別プロジェクトで内容や進捗が異なるため、上越市がそれぞれの関係者を訪問するなどして、機動的なプロジェクト運営と進捗管理を行った。

市民によるおもてなし



町家の活用事例：カフェ



■ 事業推進に向けた課題として、人材の発掘や支援体制の不足を認識

- これまでの加速化、推進の両交付金の事業を振り返った際に、町家活用に関する市民意識が変わりつつあるが、町家を活用した取組を広く浸透させるには、町家を活用するプレイヤーの発掘や店舗等の事業化に課題があることが分かった。
- 事業化が進まない要因として、空き家活用を希望する個人や企業から問い合わせがあった際に、紹介できる物件のストックが少なく機会損出が生じていることや、空き家を活用した人材の発掘や支援体制が十分でない点を確認された。

■ 空き町家の流通促進とリノベーションを通じたまちの担い手育成を次年度以降の計画に盛り込む

- それらを解消するため、次年度（平成30年度）から計画を見直し、宅建協会や建築士会等との連携のもと、活用できる空き家の市場流通を促進するための取組を進めることとした。
- また、遊休不動産のリノベーションを通じた新たな街の担い手を育成するとともにエリアの魅力向上を図る事業を盛り込み、町家活用のプレイヤーの発掘や次世代の街の担い手の育成に取り組む。

ここがポイント！

- 町家の取得・保存などハード面は民間事業者、活用に向けたソフト面の支援は行政という役割分担で、それぞれが得意な分野を活かした実施体制の構築を目指す。

事業名称 「小さな拠点づくり」プロジェクト（中山間地域・離島対策）

推進交付金

事業概要

事業費 337,291（千円）

【事業の背景・経緯】

- 島根県の中山間地域等の人口は、1960年の約55万人から減少傾向が続いており、団塊とその前後の世代が概ね80歳となる2030年頃には約25万人まで減少する見込みである。この頃には、地域の担い手（リーダー）である50歳から60歳代の年齢層の大幅な減少など、人口減少に伴う複数の問題が深刻化し、地域コミュニティの存続自体が危ぶまれる可能性がある。
- そこで、個々の集落を超えたより広いエリアでの日常生活機能の一定の集約化を図る「小さな拠点づくり」を進めることにより、安心して住み続けられる中山間地域の実現を目指す。

【事業主体】中山間地域対策プロジェクトチーム（県庁各課、地方機関の地域振興担当、中山間地域研究センター、ふるさと島根定住財団）

【事業内容】

事業内容	概要	内訳	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
1. 地域への支援体制の強化	中山間地域での継続的な生活が可能となるよう、公民館エリアを基本に住民主体での地域運営の仕組みづくりを推進するために必要な支援体制等を整備	プロジェクトチーム運営					
		中間支援組織（NPO等）の育成支援					
2. 生活機能の確保	地域を担う人材の育成や買い物・介護等の生活機能を維持するための取組を市町村と共に支援	公民館を核とした人づくり・地域づくり支援					
		公民館エリアにおける拠点整備支援（5エリア） 中山間地域で訪問入浴介護等を行うための車両整備支援					
3. 生活交通の確保	中山間地域において、地域生活交通の再構築を図る市町村に対する支援	実証運行・実行計画策定					
		車両購入、関連施設整備					
4. 地域産業の振興	①集落営農体制強化スピードアップ事業	地域に密着した小さな起業を含めた経営の多角化を支援し、地域の人材が活躍できる仕事の創出や地域外の新たな人材を呼び込み、地域の活性化を担える地域貢献型集落営農法人の育成を推進	地域貢献型集落営農育成・確保支援				
		地域貢献活動・経営多角化支援					
		広域連携法人支援					
		フォローアップ支援					
	②地域商業等支援事業	中山間地域等において、開業・事業承継、買い物不便対策に資する事業、商業振興に繋がる施設整備、人材育成等への取組を市町村と共に支援事業	小売店等持続強化事業				
			移動販売・宅配支援事業				
			商業環境整備事業				
	③事業承継総合支援事業	地域の経済を支える小規模・中小企業の事業を維持するため、事業承継に関する啓発やアドバイザーの派遣、事業承継を契機とした人材育成等の体制整備や新商品開発等の経営革新に向けた取組を支援	業界が行う事業承継へ向けた課題への取組や計画作成支援				
			商工会への人材配置支援や専門家派遣による事業承継促進				
			事業承継を契機とした新たな取組に対する支援				

「小さな拠点づくり」推進事業の全体像

情報の提供
 ・「しまねの郷づくりカルテ」による人口推計データ・先進事例等の提供

話し合いの場
 ・公民館等連携スタッフ（3名）による地域での話し合いの場づくり

「人」の支援
 ・県プロジェクトチームによる現場支援
 ・市町村による現場支援
 ・民間のノウハウ活用

「経費」の支援
 ・地域の活動（計画づくり、先進地視察等）・「要」の人材配置（地域活動の事務局など）への支援
 ・生活機能の確保（地域運営スーパー、配達サービスなど）・地域産業の振興（産直市開設など）への支援
 ・拠点整備（廃校等を改修し、地域の生活サービス・交流の拠点施設整備）への支援

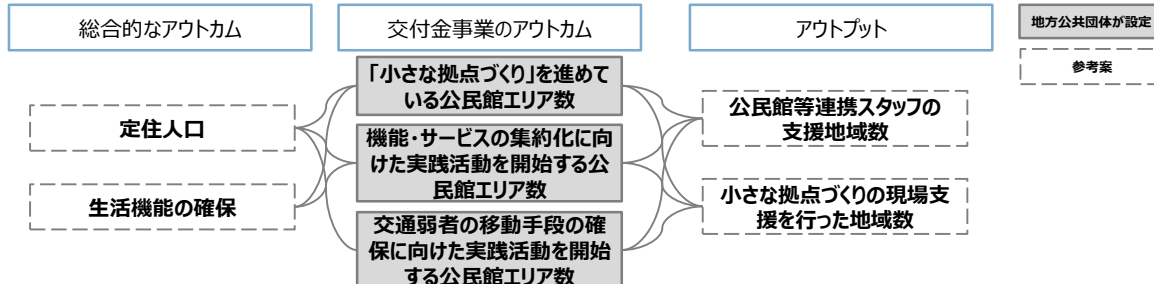
【事業内容】出雲市佐田町で実施する具体的事業 事業主体：NPO法人スサノの風

- 須佐と窪田の2つの小学校区（公民館エリア）で、小さな拠点づくり委員会の組織化、モデル地区の形成、情報提供・啓発事業を展開
- 佐田自治協会をベースに、小さな拠点づくりに取り組む委員会を組織
- 今後は住民アンケート等を通じて地域のニーズを把握し、小さな拠点づくりに必要な機能や将来のビジョンづくりを実施予定

KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント（工夫・示唆等）
「小さな拠点づくり」を進めている公民館エリア数	41件（25件）	中山間地域活性化計画の中で重要となる事業の効果を測るための指標として設定した。平成31年度までに150エリア(時点)を目標値として設定している。事業開始前52エリア→平成31年度末150エリア、100エリア増分を計画期間内に割り振った。県内公民館エリアは236エリア（中山間計画策定時225エリア）あり、およそ2/3にあたる150エリアを目標とした。
機能・サービスの集約化に向けた実践活動を開始する公民館エリア数	12件（13件）	買い物、金融等の日常生活に必要な機能・サービスを集約する取組が行われたエリアをカウントするための指標として設定した。中山間地域活性化計画の中で、平成31年度までに50エリア(時点)を目標値として設定している。事業開始前0エリア→平成31年度末50エリア、50エリア増分を計画期間内に割り振った。
交通弱者の移動手段の確保に向けた実践活動を開始する公民館エリア数	25件（18件）	移動手段の確保に関する取組が行われたエリアをカウントするための指標として設定した。中山間地域活性化計画の中で、平成31年度までに70エリア(時点)を目標値として設定している。事業開始前0エリア→平成31年度末70エリア、70エリア増分を計画期間内に割り振った。

ロジックツリー



■ 県が地域の現状や将来の動向を定量的に分析できるデータとツールを用意

- 県が人口データや先進事例の提供を行うWebサイト「しまねの郷づくりカルテ」を用意し、地域住民が自分たちの地域の現状や将来を詳細に推計分析できるツールとして活用した。
- データは小学校単位の生徒数の推計など、一般の統計データからは入手できない情報も、県が独自に推計を行いデータとして提供している。それによって、人口などを小学校単位で分析することが可能となり、事業の着想に貢献した。

■ 商品開発講座の講師として招いた民間の専門家の助言指導により、地域に不足しているノウハウを伝授

- 県のコミュニティビジネス育成事業として実施している商品開発講座「島根もの・ことカレッジ」には、民間専門家を講師として招いている。
- 委託された専門家は集合講座を通じて事業者の商品開発や販路開拓などのノウハウを支援する。各分野に精通した人がテーマごとに講座を開くため、地域にない知識を取り入れることができた。講座を通じて開発された商品が販売にまで至る例もあった。

■ 県庁各課や市町村、外部団体まで含めたプロジェクトチームを組織し、様々な分野の取組を横断的に実施

- 小さな拠点づくりのためには様々な分野の施策に一体的に取り組む必要があるため、県がプロジェクトチームを組織し、横串がさせる体制を構築している。チームは県のしまね暮らし推進課（中山間地域支援担当）や担当各課、中山間地域研究センター（県のシンクタンク）等で構成され、各々の専門分野を通じて現場を支援している。
- これとは別に市町村による現場支援として、市町村の職員や地域おこし協力隊のメンバーが事業に参加している。
- 県は市町村が現場支援の人材を雇用した場合に補助を行い、小さな拠点づくりのための現場支援体制の構築をサポートしている。

■ 地域からの信頼や事業の持続可能性を重視して、地域と関係の深い中間支援組織を選定

- 地域ごとの小さな拠点づくりの担い手となる中間支援組織は、県が公募を行い選定している。NPOなどの団体が対象となるが、地域との関係が築けているか、地域支援を着実に実行できる体制があるかなどの質を担保するための条件で審査した。
- 小さな拠点づくりは地域に対する説明が必要な面も多く、地域からの信頼が不可欠となる。こうした条件を設け、地域と関係の深い団体を中間支援組織に据えることで、地域との話し合いを通じて拠点づくりを進めることができた。

■ 小さな拠点に関する先進事例の視察や意見交換会を実施し、地域のリーダーや住民の理解を醸成

- 「小さな拠点づくり」の概念は地域に理解されにくいため、地域のリーダーや住民への説明、事業への参加要請は慎重に行った。
- 出雲市佐田町の公民館エリアでは、自治協会を推進母体とするため、自治協会長に小さな拠点の先進的な事例であるあば村（津山市）の現地視察を呼びかけた。視察によって、実際に住民自治の仕組みが機能している様子を見て、自分たちの地域でも実施するイメージができ、事業に対する理解を深めることができた。
- 住民に対しては、住民の意見交換会や広報誌への記事掲載、活動紹介のパネル展示など住民向けの理解醸成を行った。また、若手を中心に町のビジョンを議論する「地域リーダー養成講座」を開催し、町の現状や将来の在り方を共有した。
- こうした議論を重ねることで住民が漠然と抱いていた地域に対する危機感が顕在化し、活性化事業に取り組むという機運が醸成された。
- 地域のリーダーと住民の両方から事業への理解を得ることで、時間は要したが当初のイメージ通り、地域の各団体や住民の連携によって推進母体を構築できる段階まで至った。

■ 県の職員が各公民館に足繁く通い、地域住民の話し合いの場づくりを支援

- 「公民館等連携スタッフ」と呼ばれる県の嘱託職員が3名おり、地域との関係づくりを行っている。各公民館等を訪問して地域の困りごとを聞き取る役割で、ニーズ把握の他、公民館長に対して県の事業の説明を行ったり、住民同士の話し合いの場を設けるように働きかけている。こうしたサポートによって、地域の小さな拠点づくりに対する考えを整理し、事業を円滑に進めることができた。

■ 拠点づくりに取り組む地域の声を随時収集し、進捗確認や改善点の洗い出しを実施

- 小さな拠点づくりに取り組む地域に対して、市町村の担当者が随時訪問し、進捗確認や改善点の洗い出しを行っている。
- また県では、地域や市町村から改善点などについて意見を聴く場を設定しており、3か月単位で進捗や収集した意見を議会に報告している。これらの取組によって、地域の困りごとを迅速に集めることができ、改善のサイクルを早めることができた。

■ 県や専門家が地域を訪問し、課題分析や改善計画の着実な実行を支援

- 事業の評価によって改善点を明らかにした後に、県、市町村、中山間地域研究センターの専門家が地域を訪問し、改善策と一緒に検討している。現場支援地区（19地区）を設定し、課題が解決するまでハンズオンで支援を行っている。
- また、ノウハウを提供し、事務局業務などの地域の負担を減らすことで、それぞれの地域において小さな拠点づくりでボトルネックとなっている点に注力して改善する計画を着実に実行できる支援を行っている。

■ 住民全員を対象とした意識調査で、隠れたニーズまで詳細に把握

- 出雲市佐田町の公民館エリアでは、これまでは意見交換会で意見を吸い上げていたが、参加者は高齢者が中心で若い人たちの声が集まりにくかった。そのため、住民が求めていることとミスマッチがあるのではないかという懸念があった。
- そこで全町民（中学生以上の3,000人程度）を対象にした意識調査を実施し、普段意見を発しない人のニーズを明らかにすることで、地域が本当に必要としていることを明らかにする予定である。

事業名称

来てみて岡山！地域を支える人材応援プロジェクト発展版
～生き活き拠点の形成等による地域活性化応援事業～

推進交付金

事業概要

事業費 23,166 (千円)

【事業の背景・経緯】

- 岡山県の県土の約75%を占め、全人口の約30%が在住している中山間地域等においては、農林水産業の担い手の減少や買い物や通院に必要な生活交通網の弱体化が進んでいること等から、10年で8%減と人口減少が著しく、高齢化率も30%超となっており、人口流出に歯止めをかけ、移住・定住を進めるなどにより人口減少問題を克服することが喫緊の課題となっている。
- 県では、複数集落で支え合う「おかやま元気！集落」の取組等を推進しており、一定の成果を挙げている。しかし、人口減少に歯止めがかからず、中山間地域等ではもとより、中山間地域等以外の地域においても、商店や診療所、ガソリンスタンド等日常生活に必要なサービス機能の確保が困難となっている集落・地域も発生している。
- これらの課題に対し、生活サービス機能を一定エリア内の拠点に集め、周辺集落や中心都市とを公共交通ネットワークで結ぶことで、必要な機能の維持・確保を図り、安心して暮らし続けていくことができる地域とする「小さな拠点」の形成を促進するための取組を行う。

【事業主体】岡山県、市町村、NPO、大学等

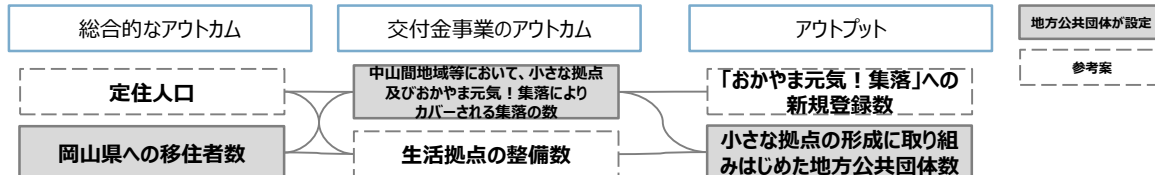
【事業内容】

事業内容		概要	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	
地域課題を解決する「小さな拠点」の形成と地域活性化の応援	市町村が取り組むソフト・ハード事業・計画作成	ソフト事業例：コミュニティビジネスによる買い物支援、地域特産品開発、公共交通ネットワークの検討・調査、車両購入、実証運行など ハード事業例：廃校舎等を改修し、特産品加工・提供施設やコミュニティビジネスの事業所等として活用						
	生き活き拠点形成支援事業	普及啓発のためのセミナー開催						
	市町村向け研修等による取組の加速化	小さな拠点の形成に取り組む市町村を支援する。						
	拠点形成に向けた専門人材による支援							
	村民の生活自立再生のためのモデル的生き活き拠点形成事業【新庄村】	古民家を活用し、交流機能を備えた宿泊施設の整備	小さな拠点の県内モデルを構築し、当該拠点に移住者を呼び込む。					
		介護及びワカモノ・移住者向け仕事創出ヘルパー人材研修の実施						
村内循環ワゴンの運行								
道の駅における特産品発掘・商材開発								
移住者の就業・定住に向けた農地山林データバンクの構築								
中山間地域等活性化特別応援事業	市町村が取り組む地域活性化支援	「おかやま元気！集落」等の自立に向けた取組等に対して支援する。						
県外からの移住・定住促進	移住フェアの開催	情報発信の充実・強化や専門職員の増員により、小さな拠点等への移住を促進する。						
	首都圏等への相談窓口設置							
	専門職員の配置							
	「いいね！地方の暮らしフェア」等広域連携フェアの開催							
地域との“つながる人”づくり強化事業	サテライトオフィス誘致	就労の場づくりや移住者のフォローアップ等により、定住につなげる。						
	サテライトオフィス開設に取り組む市町村への支援							
	任期満了後の地域おこし協力隊の活用支援		移住者のフォローアップや地域おこし協力隊の活用支援等により、小さな拠点等への定住につなげる。					
地域課題の発見及び若者の県内定着の促進	大学等の研究活動支援	大学と連携した地域課題の研究により解決手法を提案する。また、研究活動を通じて、郷土愛等を醸成し、県内定着へつなげる。						
	課題をまとめたレポートの作成支援							
	高校生の活動（調査・分析・バス借上）支援		高校と地元企業等との連携により、地域の魅力や課題を発見し、郷土愛等を醸成し、県内定着につなげる。また、活動内容を企業等へ還元する					
高校生の活動内容をまとめるアドバイザー設置								
地方創生をリードする人材の育成と支援体制の整備による地域活動のサポート	地域協働支援センター事業	地域協働支援センター運営	人材育成・ネットワーク構築を担う中間支援組織を設置・運営する。					
	地域力向上支援事業	テーマを絞り込んだ情報発信ソールの構築、養成講座の実施等	地域活動を支援する団体と情報共有し、各種資源と地域とを結びコーディネーターを養成する。					
事例集の作成、実践型講座の実施等		成功事例の普及、各種資源と地域とを結びコーディネーターの養成						

KPI等

主なKPI・関連指標	直近年度実績値 (直近年度目標値)	指標設定・目標値設定のポイント (工夫・示唆等)
中山間地域等において、小さな拠点及びおかやま元気！集落によりカバーされる集落の数	64集落 (75集落)	日常生活に必要なサービス機能を集約する「小さな拠点」の形成や「おかやま元気！集落」の取組により集落機能の維持・確保を図っているため、支援制度の活用によりカバーされる集落の数を目標に設定した。目標数値は「おかやま元気！集落」として登録されている集落の構成集落数や各年度の新規登録数等を勘案し設定した。
小さな拠点の形成に取り組みはじめた地方公共団体数	4市町村 (3市町村)	県の支援制度の活用等により小さな拠点形成に取り組む市町村の数は事業の効果を直接的に測ることが可能なため目標に設定した。目標数値はおかやま創生戦略（H27～H31）に定める小さな拠点形成に取り組む市町村数の目標15市町村から年平均3市町村と定めた。
岡山県への移住者数	2,773人 (2,000人)	各種移住・定住施策により地域に賑わいを取り戻すことが重要であり、直接的な効果を測ることができる移住者数を目標に設定した。目標数値はおかやま創生戦略（H27～H31）に定める移住者数1万人から年平均2千人と定めた。

ロジックツリー



■ 中山間地域に対するアンケートや意見交換会を行い、地域のニーズに即した事業を立案

- 中山間地域の課題把握のために、岡山県で「中山間地域等集落状況調査」「買い物に関するアンケート」を実施し、中山間地域等において就労対策、医療・介護等への支援が必要であるという結果を得た。それを基に、地域課題の解決に向けた事業を構築した。
- 新庄村においては、アンケート調査に加え、地区意見交換会や村内識見者等で構成する策定委員会で地域の声を集めた。その中で、宿泊施設整備や農地データバンク構築を要望する声があり、今回の事業の立案につながった。
- また、新庄村の道の駅に対する要望では、「生鮮食品が買えること」、「弁当や総菜が買えること」、「商品配達サービスがあること」などの声が多かったため、道の駅の改修工事に併せ、住民向けの日用品販売や農産物直売機能等の商業機能を強化する計画を盛り込んだ。

■ 大学や企業、NPO等の外部人材が中山間地域支援に参画することで、外部の視点や地域活性化等のノウハウを活用

- 岡山県では、従前より地域おこし協力隊などの外部人材の受入れを積極的に行っており、外部の視点を重視していた。中山間地域の活動支援では大学、企業、NPO、地域おこし協力隊等に協力を依頼し、各自が持つ情報や地域活性化、商品開発、6次産業化等のノウハウを活かして事業を練り上げた。
- 新しい発想を出すことに苦勞していた地域においても、こうした外部人材の受入れによって事業の具体化につながる発想が出せるようになった。地域の中だけでは考えつかないようなことを提案してもらえるため、事業の幅を広げる効果があった。
- 外部の団体が作成した成果物を他市町村等に横展開することで、移住・定住対策など共通した地域課題の解決の参考とした。

■ 民間企業の経営層経験者を実施主体に据えることで、事業の拡大や雇用創出を実現

- 新庄村における事業受託者で道の駅を運営する(株)メルヘン・プラザの統括マネージャーは食品製造販売業の取締役経験者で、採算性を意識した経営を行っている。道の駅は開業以来、増収増益が続いており自主財源として確立している。
- 道の駅の物販やレストランでは新庄村の産品を扱うポリシーとしており、地域の野菜やジビエなどを活用した独自の商品や料理の開発にも注力している。道の駅の売上拡大だけでなく、地域の生産者の所得向上を視野に入れた経営を行っている。
- また、常に売上拡大を図ることで、毎年1～2名程度の新規採用を継続しており、地域の雇用確保にも貢献している。

■ 事業拡大につながる先行投資を継続するために、中長期の事業計画を策定

- 新庄村の道の駅では、事業の拡大につなげるため、設備投資や商品開発などを行う3年単位の事業計画を立案した。特に道の駅の改修や食品加工場の整備、農産品の品種改良など、中長期で投資を行うべき案件も多いため、綿密な事業計画を立案した。
- (株)メルヘン・プラザの統括マネージャーは先行投資を重視しており、事業を拡大するために一時的に売上が減っても投資をする考えを持っている。中長期の事業計画を持つことで、こうした投資判断が可能となっている。

■ 小さな拠点整備の進捗状況が常にモニタリングできるKPI指標を設定

- 県全域の中山間地域において小さな拠点を整備するためには、広域で進捗が確認できる共通の指標が必要となる。そこで、県の事業「おかやま元気！集落」への新規登録数や拠点整備を行う地方公共団体数をKPIに設定し進捗状況を常にモニタリングできるようにした。
- 実際に、岡山県、岡山県中山間地域協働支援センター、市町村等が連携して地域への働きかけを実施し、「おかやま元気！集落」の登録数が増加しており、事業の進捗を直接的かつリアルタイムに測定することができた。

■ 地域産品の品質向上や販路開拓を図り、事業の拡大や生産者の所得向上につなげる

- 新庄村では道の駅の売上拡大や地域の生産者の所得向上のために地域で生産する農産品や食品の品質向上、販路開拓を徹底した。
- 道の駅で販売する商品の品質向上のため、生産者から納入される原料は、金属探知機を通して不純物が含まれないか検査する厳しい品質管理を行う方針。また、運営する(株)メルヘン・プラザに品質管理部を設置し、村内の生産品の品質管理を行うことも視野にいられており、徹底した品質管理によって村の産品全体の品質と安全性の向上を目指している。
- 新庄村の生産者団体は、5年前から生産した野菜等を村外のスーパーに納入している。しかし、納入まで時間がかかることで、生鮮品の品質を保てない課題があった。(株)メルヘン・プラザがこの事業を引き継ぎ、物流改革や販路開拓を行い収益性を向上させる取組を始めた。物流面では、納入頻度や配送ルートなどを工夫し、鮮度を保ち品質を向上させる取組を実施。販路開拓は、統括マネージャーの食品製造業時代の人脈を活用し、バイヤーや小売業者に売り込むことで新規の取引先を獲得した。

■ 地域の生産者の商品開発を支援することで、生産者が品質の向上を実感し事業の理解醸成に効果

- 新庄村では、地域の生産者は独自商品を開発する意向を持っていたが、機会がなかったため開発に踏み出せずにいた。
- そこで道の駅の改修に併せて、村と(株)メルヘン・プラザが連携した呼びかけによって「ご当地商品開発事業」を実施し、商品の公募を行った。村内の生産者等からシーズを集め、商品開発や販売方法を支援することで、17の新商品が誕生した。また、外部のデザイナーに依頼し共通のパッケージやロゴを作成することで、村の統一したブランドとして販売できるようになった。
- 地域の生産者は、新商品開発やパッケージデザインの統一によって、商品の品質が向上したことを実感できたため、事業に対する理解醸成にもつながった。

■ 実施主体の意思決定の速度を速めることで、事業の見直しと改善のサイクルを短縮

- 新庄村では、(株)メルヘン・プラザの社長(新庄村長)と統括マネージャーの二人が中核となり事業計画の見直しや改善点の洗い出しを行い、速やかに取締役会で決裁を行う体制がある。また、社長が新庄村長のため、行政との連携もスピーディーである。
- 意思決定のスピードを上げることで、事業計画の見直しや改善策の立案・実行を短いサイクルで行い、事業の発展につながっている。

ここがポイント！

● 小さな拠点の運営主体に経営経験者を据えることで、中長期の事業計画に基づいた先行投資や新規雇用など、自立に直結する経営を実現した。

