

地方創生事業実施のためのガイドライン

デジタル田園都市国家構想交付金
(地方創生推進タイプ・地方創生拠点整備タイプ)
を活用した事業の立案・改善の手引き

平成30年 3月 作成

平成31年 3月 改訂

令和 2年 3月 改訂

令和 3年 3月 改訂

令和 4年 3月 改訂

令和 5年 3月 改訂

令和 6年 3月 改訂

令和 7年 3月 改訂

【総論】

I. はじめに

・ 1. ガイドラインのねらい	5
・ 2. ガイドラインの構成	5

II. 導入編

・ 1. デジタル田園都市国家構想交付金事業のねらい	6
・ 2. 事業の必要性	6
・ 3. 先導性要素	7
・ 4. KPI（重要業績評価指標）の設定について	15
・ 1) KPI（重要業績評価指標）とは	15
・ 2) デジタル田園都市国家構想交付金事業におけるKPI設定の視点	15
・ 3) KPI設定にあたってのポイント ～このような点に気をつけましょう～	16
・ 4) 分野別の主なKPIの例	20
・ 5) 参考となる政府統計指標	27
・ 5. デジタル田園都市国家構想交付金事業を効果的に実施するポイント	34
・ 6. デジタル田園都市国家構想交付金の活用事例に関する調査・分析	36
・ 1) 目標（KPI）達成の成否を分けた共通の要因	37
・ 2) 事業を継続的に進めるための自己点検シート	38
・ 3) 調査・分析結果	40
・ 4) 参考事例	41

III. 事業化プロセス編 ～事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点～

・ 1. デジタル田園都市国家構想交付金事業の実施手順	47
・ 2. 事業アイデア・事業手法の検討＜Plan＞	49
・ 3. 事業の具体化＜Plan＞	51
・ 4. 事業の実施・継続＜Do＞	53
・ 5. 事業の評価・改善＜Check・Action＞	55

【各論】

- 1. 農林水産（しごと創生分野①） _____ 60
 - 1. 分野の概要
 - 2. 農林水産分野のKPI設定の例
 - 3. 事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点
- 2. 観光振興（しごと創生分野②） _____ 76
 - 1. 分野の概要
 - 2. 観光振興分野のKPI設定の例
 - 3. 事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点
- 3. ローカルイノベーション（しごと創生分野③） _____ 94
 - 1. 分野の概要
 - 2. ローカルイノベーション分野のKPI設定の例
 - 3. 事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点
- 4. 地方へのひとの流れ _____ 112
 - 1. 分野の概要
 - 2. 地方へひとの流れ分野のKPI設定の例
 - 3. 事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点
- 5. 働き方改革 _____ 132
 - 1. 分野の概要
 - 2. 働き方改革分野のKPI設定の例
 - 3. 事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点
- 6. まちづくり _____ 146
 - 1. 分野の概要
 - 2. まちづくり分野のKPI設定の例
 - 3. 事業のPDCAの段階ごとの工夫・留意点

総論

1. ガイドラインのねらい

- このガイドラインは、地方公共団体がデジタル田園都市国家構想交付金（地方創生推進タイプ・地方創生拠点整備タイプ）（以下、「デジタル田園都市国家構想交付金」という。）を活用した事業に取り組むにあたり、①**今後の新たな事業の企画・立案**や、②**実施中の事業の効果検証・改善**などの参考にしていただくことを目的としています。

2. ガイドラインの構成

- このガイドラインは、「総論」と「各論」で構成されています。
 - 「総論」では、デジタル田園都市国家構想交付金を活用した事業に取り組むにあたって基本的に踏まえるべきことや、事業のテーマ・分野を問わず共通的に気をつけたい工夫・留意点を掲載しています。
 - 「各論」では、事業の分野・テーマごとに、参考としてデジタル田園都市国家構想交付金を活用した取組事例の概要を掲載しています（事例の詳細については、別冊の「平成29年度版地方創生関係交付金の活用事例集」、「平成30年度版地方創生関係交付金の活用事例集」、「令和元年度版地方創生関係交付金の活用事例集」、「令和2年度版地方創生関係交付金の活用事例集」、「令和3年度版地方創生関係交付金の活用事例集」、「令和4年度版地方創生関係交付金の活用事例集」及び「令和5年度版デジタル田園都市国家構想交付金（地方創生推進タイプ・地方創生拠点整備タイプ）の活用事例集」をご参照ください）。
- まずは「総論」を一読ください。そのうえで、現在検討中の事業や取り組んでいる事業の分野・テーマに応じて、「各論」を参照してください。

1. デジタル田園都市国家構想交付金事業のねらい

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

2. 事業の必要性

- デジタル田園都市国家構想交付金を活用するにあたり、まず、当該事業を実施する必要性を明確にすることが重要です。
- 事業の必要性については、以下の点を具体的に検討することが重要です。

① 地方創生として目指す将来像が適切に設定されること

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

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

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

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

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

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

3. 先導性要素

- デジタル田園都市国家構想交付金による支援対象事業については、下記に示す**7つの「先導性要素」**が重要と考えています。

図表：重要視する7つの「先導性要素」

要素1：自立性

要素5：事業推進主体の形成

要素2：官民協働

要素6：地方創生人材の確保・育成

要素3：地域間連携

要素7：デジタル社会の形成への寄与

要素4：政策間連携

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

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

- また、デジタル田園都市国家構想交付金は、従来の「縦割り」事業だけでは対応しきれない課題への取組を支援するため、**複数の事業主体との連携や複数の政策分野にまたがる事業**を念頭に、制度設計されています。その意味で「**要素2：官民協働**」、「**要素3：地域間連携**」、「**要素4：政策間連携**」についても重要と考えています。
- 事業の円滑な遂行にあたっては、「**要素5：事業推進主体の形成**」、「**要素6：地方創生人材の確保・育成**」も重要です。これらの要素は、事業の立ち上げ段階などの早期から方向性が定まっていることが好ましいため、交付金事業申請時においても重要な要素としています。
- デジタル技術の活用により、地域の個性を活かしながら、地方を活性化し、持続可能な経済社会を目指す「デジタル田園都市国家構想」を推進する観点から、「**要素7：デジタル社会の形成への寄与**」が重要と考えています。

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

7つの「先導性要素」の概要と具体例

「デジタル田園都市国家構想交付金の求める先導性」の概要と、それぞれの観点からのデジタル田園都市国家構想交付金における特徴的な事例は次の通りです。

要素1：自立性

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

具体例

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

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

市としても、ふるさと納税業務委託料の大幅な節減が達

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

具体例

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

新潟市では、航空機産業を新たな基幹産業へと成長させるべく取り組んできたが、国内のみならず、海外の航空機需要を獲得していくには、機械加工などの単工程ではなく、表面処理、検査等を含めた複数工程の一貫受注が客先より求められる。

そこで、新潟市では世界的に受注競争が厳しい中での自立をめざし、地域の中小企業が共同で航空機部品を製造

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

具体例

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

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

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

7つの「先導性要素」の概要と具体例

要素2：官民協働

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

具体例

赤目四十八滝チャレンジステーション整備事業（人材分野）
三重県名張市

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

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

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

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

具体例

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

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

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

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

具体例

次世代産業創造支援事業（ローカルイノベーション分野）
福井県鯖江市

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

行政が主体となり、先端技術を有した企業の誘致や技術

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

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

7つの「先導性要素」の概要と具体例

要素3：地域間連携

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

具体例

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

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

具体例

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

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

具体例

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

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

7つの「先導性要素」の概要と具体例

要素4：政策間連携

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

具体例

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

事業の背景として、政府関係機関の地方移転により、JAXAの研究拠点が山口県宇部市に設置された。本事業では、その強みを活かして、次世代成長分野である宇宙利用産業と航空機・宇宙機器産業の育成・集積を図っている。次世代成長分野である宇宙関連産業への多方面からの取組により、地域経済の活性化や顧客との関係構築につなげている。

宇宙利用産業では、JAXA、山口大学、山口県で衛星データの応用研究や利用促進に向けた連携協力協定を締結し、新事業創出に関して協力する体制を整えている。また、

具体例

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

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

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

具体例

 生涯活躍のまち・つる推進事業（生涯活躍のまち分野）
 山梨県都留市

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

この発案のもと、市内に立地する都留文科大学（教員養成系）、健康科学大学（健康・医療系）、県立産業技術短期大学校（工業系）と連携し、そうしたリソースを活かして「生涯活躍のまち」を目指すなど、一貫した方針のもと、各事業を関連付けて進めている。「生涯活躍のまち」がゴールではなく、将来的には、シルバー産業を含めた地場産業全体の育成を視野に入れ、取組を進めている。

7つの「先導性要素」の概要と具体例

要素5：
事業推進主体の形成

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

具体例

テレワーク環境整備事業（ワークライフバランスの実現等）
長野県塩尻市

事業実施主体の振興公社は、基礎自治体の限界を超えて、半官半民の組織でなければ解決できないような公共課題を解決するための組織として立ち上げられた。社会福祉の増進という目的を考えると、公共セクターでしか解決できないが、多少ビジネスとしての要素を入れることで、事業の実現性や継続性を担保することを意図しており、自立化に固執しない、半官半民のバランスが肝となって軌道に乗っている。また、市役所でも、事業を始める際に、「危機感の共有」が

意識されている。大きな課題解決は2、3年では片が付かないため、市役所の人事異動がある中でも、事業の継続を図れるような体制づくりが求められる。そのため、振興公社の立ち上げと同時に、市役所の若手職員を対象とした自主勉強会を立ち上げ、若手職員に将来のビジョンを共有する場を設けた。その結果、振興公社設立のキーパーソンが移動した後も熱意がある自治体職員が残り、事業を精力的に継続できた。

具体例

赤目四十八滝チャレンジステーション整備事業（人材分野）
三重県名張市

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

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

れている。

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

具体例

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

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

国内プロモーションは飲食店や個人で構成される

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

7つの「先導性要素」の概要と具体例

要素6：
地方創生人材の
確保・育成

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

具体例

とちぎの観光発展推進事業（観光分野）
栃木県

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

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

自然と学んでいく機会を設けている。

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

具体例

津久見市版観光DMO・地域商社機能加速化事業（観光分野）
大分県津久見市

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

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

具体例

企業間連携促進（SSIBA）事業（若者雇用対策）
新潟県新発田市

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

地元の商工会議所など既存のネットワークを活用することで、より多くの人に事業を周知してもらえよう企画しており、研修会の目的である若者の離職防止や人材確保といった部分に留まらず、雇用という特定の業種に限らない共通の課題を持った企業同士の関係性構築に寄与している。

7つの「先導性要素」の概要と具体例

要素7：
デジタル社会の形成
への寄与

- デジタル技術の活用及びその普及等（デジタル技術の活用を進めるための普及啓発及び活用の前提となるデジタル人材の育成をいう。）を推進するための取組を行う事業であること。
- デジタル技術の活用を促進するための施設を整備する事業や、附帯設備としてデジタル活用に要する経費を含む事業であること。
- デジタル技術の活用が事業の中心となる事業であることや、事業目的達成のためにデジタル技術の活用や普及が盛り込まれている事業であることが望ましい。

具体例

遠隔診療・見守りDX基盤の構築による持続可能な地域づくり事業
（ローカルイノベーション分野） 岩手県八幡平市

八幡平市では、人口減に起因して常勤医が不在の市立診療所が発生し、市内病院から不在診療所への長時間の移動は診療不可の時間が生じ、医療資源の有効活用の観点から望ましくなく、医師にも大きな負担となっていた。

そこで、八幡平市で起業した事業者と学術機関等を中心としたコンソーシアムを設立し、市販のウェアラブルデバイスを介して遠隔でバイタルサイン等をモニタリングする仕組みを導入

する実証実験を行うことにより、低コストな遠隔診療基盤を実現すると同時に高齢者を遠隔で見守るシステムの構築を目指す。

また、地域住民に対してデバイスの使い方サポートを行うほか、健康教室や啓発活動を行い、より多くの参加者を募るとともに地域のニーズの把握や理解醸成に努めている。

具体例

みんながみんなを支える持続可能な交通システム構築事業（小さな拠点分野）
鳥取県智頭町

智頭町は中山間地であり、バスやタクシーの運転手不足と町の負担額の増加により、交通体系の維持が困難となっていた。そこで、民間企業のデジタル技術を活用したスマートフォン及びIP告知放送端末による公共交通検索・予約システムの導入と、町内自治組織との協力関係のもと、住民自らがド

イバーとなった扶助交通の仕組みの構築を目指し、実証実験を行っている。この仕組みの導入により、インターネット環境のない家庭でも予約が可能になるほか、利用したい時間帯を自身で選択ができるようになった。また、ログデータの活用により利用把握や傾向分析も可能となるものと考えられる。

具体例

富士市版地域産業デジタル変革事業（ローカルイノベーション）
静岡県富士市

本事業では、民間企業のデジタル技術に関するノウハウを活用し、コロナ禍における市内事業者の生産性向上、人材確保、それによる販路拡大等の経営力強化を目指すため、地域産業支援センターやテレワーク実践会議室を設置し、IT・DX、テレワークに関する相談体制を構築するとともに、テ

レワーク機器導入の補助制度やECサイト構築等の補助制度を実施している。

本事業を含むデジタル化の普及・促進施策が、IT/DXに取り組む事業者の増加、テレワーク導入や導入検討する事業者の増加に寄与したものと考えられる。

4. KPI（重要業績評価指標）の設定について

1) KPI（重要業績評価指標）とは

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

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

2) デジタル田園都市国家構想交付金事業におけるKPI設定の視点

デジタル田園都市国家構想交付金事業では、**取組の自立性が確立**されることを重視しています。取組の自立性を確立するためには、①事業のマネジメントサイクル（PDCA）への意識を高めること、②“確かなPDCAサイクルの稼働”を実現するために適切なKPIを設定・管理することが必要です。

デジタル田園都市国家構想交付金事業におけるKPIの設定にあたっては、事業の成果・進捗を測るため、下記の基本的な視点に留意することが重要です。

視点1：「客観的な成果」を表す指標であること

視点2：事業との「直接性」のある効果を表す指標であること

視点3：「妥当な水準」の目標が定められていること

3) KPI設定にあたってのポイント ～このような点に気をつけましょう～

視点1：「客観的な成果」を表す指標であること

○成果・効果を捉えたアウトカム指標となっていること

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

○主観的でない、定量化されたKPIとなっていること

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

[指標の説明]

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

視点2：事業との「直接性」のある効果を表す指標であること

○達成を目指す目標と交付金事業のKPIとの因果関係が明確であること

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

○交付金事業によって現れた成果だと説明できるKPIであること

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

[指標の例]

● KPI例①：＜創業（起業）支援事業＞

事業を通じた起業による新規雇用者数 [○]

地方公共団体の定住人口 [×] →事業との因果関係が不明確です。

● KPI例②：＜観光PR事業＞

事業で実施するキャンペーンの対象施設の入場者数 [○]

市町村全体の観光入込客数 [×]

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

事業分野別のKPI設定の例



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

	事業例	事業のアウトプット 個別事業の活動量	事業のアウトカム 個別事業の直接的な効果	総合的なアウトカム 諸事業・施策の全体効果
		(例)	(例)	(例)
ローカル イノベーション	○ 情報システム導入 (ICT, IoT等導入促進)	・ IT設備導入数、設備投資額	・ 労働生産性がXX倍以上達成の企業数	・ 地域における起業家数 ・ 地域における新規雇用者数 ・ 地域における企業の売上高
	○ 民間ノウハウ活用 (連携協定、人材交流)	・ プロフェッショナル人材のマッチング件数	・ 本事業における成約件数 ・ 育成人材数	
農林水産	○ 地域資源の活用／再注目	・ 企業・プロジェクトの売上高 ・ 育成人材数	・ 移住者数（代表的KPI）	・ 地域における農林水産就労者数 ・ 地域における農林水産出荷額
	○ 6次産業化支援事業	・ セミナー・研究会等のイベント参加者数	・ 支援事業を通じて開発・生産された製品の売上高・出荷額	
観光振興	○ 地域ブランド化 (地域の魅力を活かした商品・サービス開発)	・ 特産品・旅行商品開発数	・ 宿泊者数 ・ 観光客数	・ 地域における観光関連産業売上高 ・ 宿泊者数、日帰り観光客数の増加に伴う消費の増加額
	○ 地域間連携（広域連携による発信力向上と多様なニーズの取り込み）	・ 特産品・旅行商品開発数	・ 電動アシスト付自転車の週末利用件数	
地方への ひとの流れ	○ 誰もが活躍できる「生涯活躍のまち」づくり事業	・ 地域住民・移住者への仕事紹介数	・ 新規就業者数（女性・高齢者・障がい者・移住者等を含む。）	・ 地域への移住者数 ・ 地域の転出入者数 ・ 地域の交流人口数
	○ 地域の交流拠点を活用した「生涯活躍のまち」づくり事業	・ 地域交流拠点の整備数	・ 地域交流拠点の利用者数（交流人口数）	
まちづくり	○ 小さな拠点等の生活拠点整備事業	・ 地域運営組織の形成数	・ 小さな拠点における店舗等の利用者数・売上高	・ 地域の定住人口数（転出入数） ・ 地域の人口・世帯数 ・ 地域への転入者数
	○ 民間ノウハウ活用 (連携協定、人材交流)	・ 利用者数（施設・設備利用者数、イベントなどの参加者数、など）	・ 観光客数 ・ 育成人材数	

3) KPI設定にあたってのポイント ～このような点に気をつけましょう～

視点3：「**妥当な水準**」の目標が定められていること

○目指す水準の根拠が説明できるKPIとなっていること

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

○費用対効果の観点からも妥当なKPIとなっていること

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

○到達を予見できる低い水準のKPIを設定しないこと

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

○事業環境を踏まえた目標水準とすること

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

[指標の例] <創業（起業）支援事業>

KPI例：支援事業を通じた起業家数（開業率）

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

3) KPI設定にあたってのポイント ～このような点に気をつけましょう～

その他の留意すべき視点

○事業目的に合致したKPIが設定されていること

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

○複数の観点でKPIが設定されていること

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

○事業進行中を含む評価や進捗管理に適したKPIとなっていること

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

○KPIや目標水準の検証を行うこと

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

4) 分野別の主なKPIの例

分野1：農林水産（しごと創生分野①）

事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
	個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
	(例)	(例)	(例)
○ 地域資源の活用／再注目（イベント開催、情報発信、品質向上、規制緩和、新規開拓）	- 企業・プロジェクトの売上高（既存製品を含む売上高、消費金額、販売額の増加、受注数・額、出荷数・額など） - 育成人材数	- 移住者数（代表的KPI） - 人口増加数・社会増数（世帯数、Uターン者数、住民基本台帳人数、出生者数など）	- 地域における農林水産就労者数 - 地域における農林水産出荷額
○ 6次産業化支援事業	- セミナー・研究会等のイベント参加者数 - 支援事業の適用件数（例：設備整備件数、試作品開発支援数、講師・アドバイザー等派遣数） - 支援事業（商談会、プロモーションイベント等）の参加者数 - ブランド認証件数 - 地域商社への参画者・社数	- 支援事業を通じて開発・生産された製品の売上高・出荷額 - 支援事業を通じた商品の新規顧客契約件数 - 支援事業を通じた商品の海外販売国数	
○ 人材確保・育成支援事業	- 人材確保・育成セミナーや研修会等の参加者数 - 移住・1次産業就労に係る相談会・ツアー等の参加者数	- 支援事業を通じた新規1次産業従事者・法人数 - 支援事業を通じた定住・移住・1次産業従事者数	
○ 生産性向上・システム化支援事業	- 支援事業に係る研修・セミナー等の参加農業従事者数 - 技術・システムの開発数・導入数 - 事業で作成したマニュアル等を活用する農業従事者数 - 整備・開発事業を通じた圃場等の生産面積増加量	支援対象事業の売上増加額	
○			

4) 分野別の主なKPIの例

分野2：観光振興（しごと創生分野②）

事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
	個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
	(例)	(例)	(例)
○ 地域ブランド化 (地域の魅力を 活かした商品・ サービス開発)	- 特産品・旅行商品開発数 - 利用者数（施設・設備利用者数、イベントなどの参加者数、など） - Green Finsを導入している海のレジャーに関する事業者数	- 宿泊者数 - 観光客数	- 地域における観光関連産業売上高 - 宿泊者数、日帰り観光客数の増加に伴う消費の増加額 - 地域における観光産業による経済波及効果 - 観光消費額 - 地域住民のための公共財の観光客利用促進指標
○ 地域間連携（広域連携による発信力向上と多様なニーズの取り込み）	特産品・旅行商品開発数	- 電動アシスト付自転車の週末利用件数 - 鉄道等公共交通機関乗客数	
○ 製品・サービス開発／販売促進 (製品の付加価値向上)	特産品・旅行商品開発数	近隣地域の観光地からの立ち寄り観光客数	
○ 地域間連携（広域連携による発信力向上と多様なニーズの取り込み）	ホームページ閲覧数	- 外国人観光客数 - 駅乗降者数 - クルーズ船寄港数	
○ インバウンド事業	- 外国人向けの新商品や体験ツアーの造成数 - インバウンドに取り組む地域事業者への支援件数 - 通訳・ガイド人材育成数	事業で実施した外国人ツアー・プログラム参加者数・宿泊者数	
○ 新たな観光資源 開拓・PR事業	- 新商品や体験ツアーの造成数 - 観光ルートやアクティビティの整備数 - 当該キャンペーンの参加事業者数	- 事業で実施したツアー・プログラム参加者数・宿泊者数 - 事業で実施したキャンペーン対象施設入場者数	
○ ICTを活用した情報発信の仕組みづくり事業	- 情報コンテンツ（webサイト、アプリ等）の作成数 - 情報発信基盤の活用に係る域内事業者等へのセミナー等参加者数	- 情報コンテンツの利用回数・閲覧回数 - 情報発信事業に係るメディアからの取材件数	
○ 観光領域のマネジメント体制 (DMO)構築事業	- DMOによる新商品や体験ツアーの造成数 - DMOによる現状調査や地域観光事業者への支援件数 - セミナー・研究会・人材講座等のイベント参加者数	- 事業によってDMO組織が支援を行った新商品の売上高、取扱店舗数 - 事業によってDMO組織が支援を行ったツアー・商品等への参加者数	
○.....			

4) 分野別の主なKPIの例

分野3：ローカルイノベーション（しごと創生分野③）

事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
	個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
	(例)	(例)	(例)
○ 情報システム導入（ICT, IoT等導入促進）	- IT設備導入数、設備投資額 - 民間企業との人材交流数、ノウハウの獲得数 - 情報システム導入に取り組んでいる企業数	- 労働生産性がXX倍以上達成の企業数 - 育成人材数	- 地域における起業者数 - 地域における新規雇用者数 - 地域における企業の売上高 - 地域における製品出荷額 - 地域外における認知度、魅力認識度 - 地域における関連産業（例：ヘルスケア産業）に携わる住民の数 - 地域における経済波及効果 - 付加価値創出額 - 製品の海外市場開拓・商談成立数、受注金額 等
○ 民間ノウハウ活用（連携協定、人材交流）	- プロフェッショナル人材のマッチング件数 - アドバイザーが指導した企業数	- 本事業における成約件数 - 育成人材数	
○ 産業創出支援（新規創業支援、企業誘致支援、6次産業化支援）	- 民間企業との人材交流数、ノウハウの獲得数 - 新商品・サービスの売上高（代表的KPI）	- 本事業による経済波及効果 - 新規にIoT等を導入した企業数 - 本事業における売上額 - 育成人材数	
○ 拠点の導入・整備（魅力のある拠点を整備、交流スペース提供）	産品購入意欲度および食品想起率の合計点数	- 新規雇用者数 - 首都圏ネットワーク店舗数	
○ 地域資源の活用／再注目（イベント開催、情報発信、品質向上、規制緩和、新規開拓）	アーカイブ化のための資料収集件数	新商品・サービスの売上高	
○ 創業（起業）支援事業	- 起業家支援セミナー・塾等のイベント参加者数 - 支援関連施設等の利用者数 - 支援事業の適用件数（支援件数）	- 支援事業を通じた起業者数もしくは起業準備者数（起業プログラムの合格者等） - 支援事業を通じた起業による新規雇用者数	
○ 中堅・中小企業支援事業	- 支援事業（見本市、マッチングイベント、支援プログラム等）への参加企業数 - 支援組織等への参加企業数	- 支援事業を通じた新商品（ローカルブランド商品・伝統工芸品等）の開発件数 - 支援事業を通じた新商品（同）による売上高	
○ 産業クラスター形成・強化事業	- クラスター強化に係る産官学連携イベント等への参加者数 - 産学官連携を促す働きかけを行った企業・研究機関等の数	- 強化事業を通じた企業・大学・研究機関の新規立地件数 - 強化事業を通じた新規就業者数	
○			

4) 分野別の主なKPIの例

分野4：地方へのひとの流れ

	事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
		個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
		(例)	(例)	(例)
生涯活躍のまち	○誰もが活躍できる「生涯活躍のまち」づくり事業	- 地域住民・移住者への仕事紹介数 - 地域活動（見守り活動や伝統行事等）の実施数	- 新規就業者数（女性・高齢者・障がい者・移住者等を含む。） - 市民活動数	- 地域への移住者数 - 地域の転出入者数 - 地域の交流人口数 - 地域の労働人口数（女性・高齢者・障がい者・移住者等を含む。） - 地域住民の健康寿命 - 地域のまちなか居住人口数
	○地域の交流拠点を活用した「生涯活躍のまち」づくり事業	- 地域交流拠点の整備数 - 地域交流拠点でのイベント参加者数 - 地域交流拠点でのセミナー・研修等の参加者数 - 地域交流拠点を核とした広告掲載数	- 地域交流拠点の利用者数（交流人口数） - 東京圏等からの地域交流拠点利用者数（関係人口数） - 東京圏等からの移住者数	
	○誰もが健康で安心安全に暮らせる「生涯活躍のまち」づくり事業	- フィットネス場の利用者数 - 疫病等予防セミナー参加者数 - 健康づくりのためのイベント実施数 - 移住者向けの住まいの整備数 - 地域住民向けのまちなか住替用住宅の整備数	- 地域住民の医療費軽減額 - 東京圏等からの移住者数 - まちなかへの住替数	
	○移住・関係人口創出のための「生涯活躍のまち」PR事業	- お試し居住施設（居住・就労等）整備数 - サテライトオフィス等テレワーク環境の整備数 - 短期就労体験の受入企業数 - 相談会や移住PRイベント等の参加者数	- サテライトオフィス利用者数（関係人口数） - ボランティア登録者数（関係人口数） - 東京圏等からの移住者数	
	○.....			

	事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
		個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
		(例)	(例)	(例)
移住・人材	○ 情報システム導入（ICT, IoT等導入促進）、人材育成	- 民間企業との人材交流数、ノウハウの獲得数 - IT設備導入数、設備投資額	- 人口増加数（世帯数、Uターン者数、住民基本台帳人数、出生者数など） - 関係人口数 - 育成人材数	- 地域の人口、住民基本台帳登録数 - 地域における世帯数 - 地域における出生者数 - 地域への移住者数 - 地域における労働人口数 - 地域における人材数
	○ 移住相談・地域プロモーション事業	- 相談事業の参加者数 - 移住体験ツアー・移住就労体験等のプログラム数・参加者数	相談事業を経た移住者数	
	○ 雇用創出事業	- 雇用・創業支援講座等の参加者数 - テレワーク・創業拠点の設置件数	- 事業を通じた域内への企業誘致数・新規雇用者数 - 事業を通じた起業見込者数、新規法人設立数 - 事業を通じたサテライトオフィス誘致件数	
	○ インターンシップ事業	- 事業の受入企業数 - 事業の参加学生数 - 関連イベントの参加者数	- インターンシップ参加者の地元就職数 - 事業を通じて就業した人材の6か月後定着率	
	○ 人材育成事業	- 研修等の実施組織・施設数 - セミナー等の参加者数	- 事業を通じた専門人材の育成数 - 事業を通じた専門人材の継続雇用率	
	○			

4) 分野別の主なKPIの例

分野5：働き方改革

事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
	個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
	(例)	(例)	(例)
○長時間労働抑制・WLB推進事業	・ 研修等の実施組織・施設数 ・ 相談窓口への相談件数 ・ セミナー等の参加企業数	・ 事業を通じた「働き方改革」に取り組む企業の増加数 ・ 事業をきっかけとしてワーク・ライフ・バランス推進計画を策定した企業数 ・ 事業による支援企業における労働時間短縮率	・ 地域の人口 ・ 地域への移住者数 ・ 地域における就業者数 ・ 地元就職率 ・ 地域の労働力人口 ・ 地域の労働生産性(例：人口一人当たりの生産額)
○女性活躍支援事業	・ 研修等の実施組織・施設数 ・ 相談窓口への相談件数 ・ セミナー等の参加企業数	・ 事業による支援企業における女性管理職の増加数 ・ 事業による支援企業における女性の復職率の増加量	
○子育て・介護支援事業	・ 研修等の実施組織・施設数 ・ 相談窓口への相談件数 ・ セミナー等の参加企業数	・ 事業による支援企業における出産後の女性の復職率の増加量 ・ 事業による支援企業における介護離職率の減少量	
○テレワーク推進事業	・ テレワーク・サテライトオフィス設置数 ・ テレワーク導入検討企業へのセミナー等の参加企業数	・ 事業を通じたテレワーク就業者数 ・ 事業を通じたテレワーク実施企業数	
○.....			

4) 分野別の主なKPIの例

分野6：まちづくり

事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
	個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
	(例)	(例)	(例)
○ 民間ノウハウ活用 (連携協定、人材交流)	- 伝統工芸職人塾生（延べ人数・長期短期含む） - 利用者数（施設・設備利用者数、イベントなどの参加者数、など）	- 観光客数 - 育成人材数	- 地域の人口・世帯数 - 地域への転入者数 - 地域の空き店舗・空き家率 - 公共交通機関利用率
○ 小さな拠点等の生活拠点整備事業	- 生活拠点（小さな拠点等）の整備数 - 地域運営組織の形成数 - ワークショップ等の参加者数	- 生活拠点（小さな拠点等）における店舗等の利用者数・売上高 - 生活拠点における新規雇用者数	- 地域内生産額 - 地域の就業者数
○ まちなか再生事業	- 事業による空き家・空き店舗のリノベーション物件数 - リノベーション研修・セミナー等の参加者数 - 空き家・空き店舗DBへの登録数	- 事業を通じた新規開業数・新規雇用者数 - 事業において支援した店舗の売上高 - 事業を通じて来客数が増加した店舗の数 - 事業対象地域の空き店舗減少率	
○ 地域交通事業	- 路線バス、コミュニティ交通の運行本数 - オンデマンド交通の運行回数 - 交通結節点やバス停留所等の整備数	事業による公共交通利用者数（乗降者数/公共交通分担率）の増加数	
○ まちづくり人材・組織育成事業	- まちづくり会社等の設立数 - まちづくり事業への参画団体数 - まちづくり会社の自主事業数 - まちづくりフォーラム等の参加者数 - 起業・創業支援セミナー・塾等のイベント参加者数	- 育成事業を通じた起業・創業者数 - 育成事業で企業・創業した事業者の売上高、新規雇用者数 - 支援事業を通じたまちづくり人材育成数 - 事業を通じたまちづくり会社の自主事業売上高	
○			

5) 参考となる政府統計指標

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

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

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

分野	指標	説明	統計名 (所管府省庁)	集計単位	直近更新 (調査年)	周期	掲載URL
しごと	県内総生産額	県内にある事業所の生産活動によって生み出された生産物の総額（産出額）から、中間投入額（原材料費・光熱費・間接費等）を控除したものの額	県民経済計算 (内閣府)	都道府県別	R6. 10 (R3)	年次	https://www.esri.co.jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/main_2021.html
しごと	県民所得	県民雇用者報酬、財産所得及び企業所得の合計					
しごと	一人当たり 県民所得	県民所得を各県の総人口（10月1日現在推計人口）で除したものの					
しごと	名目県民 総所得	県内総生産（支出側）に県外からの純所得を加えたものの名目値（実際に市場で取引されている価格に基づいて推計された値）					
しごと	課税対象所得	各年度の個人の市町村民税の所得割の課税対象となった前年の所得金額をいい、地方税法に定める各所得控除を行う前のもの	市町村税課税 状況等の調 (総務省)	市区町村別	R6. 3 (R5)	年次	https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_zeisei/czaisei/czaisei_seido/ichiran09_23.html
しごと	納税義務者数 (所得割)	個人の市町村民税の所得割の納税義務者数					
しごと	事業所数	事業所の数	経済センサ ー基礎調査 (乙調査) (総務省統計 局)	都道府県別 市区町村別 ※市区町村 別は事業所 数のみ	R6. 5 (R5)	年次 (経済 センサ 活動 調査実 施年以 外)	
しごと	従業者数	当該事業所に所属して働いている全ての人数					
しごと	第2次産業 事業所数	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業及び製造業の事業を行っている場所の数	経済センサ ー基礎調査 (甲調査) (総務省統計 局)	都道府県別 市区町村別	R2. 12 (R1)	経済センサ 活動調 査の中 間年	https://www.stat.go.jp/data/e-census/2019/index.html
しごと	第3次産業 事業所数	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業及びサービス業等の事業を行っている場所の数					
しごと	第2次産業 従業者数	鉱業、採石業、砂利採取業、建設業及び製造業の従業者数					
しごと	第3次産業 従業者数	電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業及びサービス業等の従業者数					

5) 参考となる政府統計指標

分野	指標	説明	統計名 (所管府省庁)	集計単位	直近更新 (調査年)	周期	掲載URL
しごと	農業産出額 (都道府県別)	当該年における品目別生産数量に品目別農家庭先販売価格を乗じて求めたものの合計額	生産農業所得 統計 (農林水産省)	都道府県別	R6. 3 (R4)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00500206&tstat=000001015617&cycle=7&month=0&tclass1=000001019794&tclass2=000001215200&cycle_facet=tclass1%3Acycle&tclass3val=0&metadata=1&data=1
しごと	生産農業所得	農業生産活動によって生み出された付加価値。農業産出額から物的経費を控除し、経常補助金を加算して求めたもの					
しごと	農業産出額 (市町村別)	都道府県別農業産出額を市町村別に按分して推計したもの	市町村別農業 産出額（推計） (農林水産省)	市区町村別	R6. 3 (R4)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00500249&tstat=000001108355&cycle=7&tclass1=000001108375&tclass2=000001215267&cycle_facet=tclass1%3Acycle&tclass3val=0&metadata=1&data=1
しごと	農林業経営体 数	農林産物の生産を行うか又は委託を受けて農林業作業を行い、生産又は作業に係る面積・頭数が一定規模以上の農林業生産活動を行う者	農林業センサス (農林水産省)	都道府県別 市区町村別	R3. 12 (R2)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00500209&tstat=000001032920
しごと	農家数	経営耕地面積が10アール以上の農業を営む世帯又は過去1年間における農産物販売金額が15万円以上の規模の農業を行う世帯の数					
しごと	農業就業人口	15歳以上の農家世帯員のうち、調査期日前1年間に農業のみに従事した者又は農業と兼業の双方に従事したが、農業の従事日数の方が多い者					
しごと	耕地面積	農作物の栽培を目的とする土地の面積	作物統計 (面積調査) (農林水産省)	都道府県別	R6. 8 (R5)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00500215&tstat=000001013427&cycle=7&month=0&tclass1=000001032270&tclass2=000001032271&tclass3=000001214700&cycle_facet=tclass1%3Atclass2%3Acycle&tclass4val=0&metadata=1&data=1
				市区町村別			https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00500215&tstat=000001013427&cycle=7&tclass1=000001033085&tclass2=000001214642&cycle_facet=tclass1%3Acycle&tclass3val=0&metadata=1&data=1

5) 参考となる政府統計指標

分野	指標	説明	統計名 (所管府省庁)	集計単位	直近更新 (調査年)	周期	掲載URL
しごと	製造品出荷額等	製造品出荷額、加工賃収入額、その他収入額及び製造工程からでたくず及び廃物の出荷額の合計	経済センサス－活動調査 (総務省統計局・経済産業省)	都道府県別 市区町村別	R4. 12 (R3)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001145590&cycle=0&tclass1=000001145649&tclass2=000001145668&tclass3=000001169888&tclass4val=0
しごと	製造業事業所数	工場、製作所、製造所あるいは加工所などと呼ばれているような、製造又は加工を行っているものの事業所の数	経済センサス－活動調査 (総務省統計局・経済産業省)	都道府県別 市区町村別	R4. 12 (R3)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001145590&cycle=0&tclass1=000001145649&tclass2=000001145668&tclass3=000001169888&tclass4val=0
しごと	製造業従業者数	工場、製作所、製造所あるいは加工所などと呼ばれているような、製造又は加工を行っている事業所の従業者の数	経済センサス－活動調査 (総務省統計局・経済産業省)	都道府県別 市区町村別	R4. 12 (R3)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001145590&cycle=0&tclass1=000001145649&tclass2=000001145668&tclass3=000001169888&tclass4val=0
しごと	商業年間商品販売額 (卸売業＋小売業)	1年間の商業事業所における有体商品の販売額	経済センサス－活動調査 (総務省統計局・経済産業省)	都道府県別 市区町村別	R5. 3 (R3)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001145590&cycle=0&tclass1=000001145649&tclass2=000001145668&tclass3=000001161869&tclass4=000001161886&tclass5val=0
			経済構造実態調査 (総務省統計局・経済産業省)		R3. 10 (R2)	年次 (経済センサス-活動調査実施年以外)	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00200555&tstat=000001146707
しごと	商業事業所数 (卸売業＋小売業)	有体的商品を購入して販売する事業所の数	経済センサス－活動調査 (総務省統計局・経済産業省)	都道府県別 市区町村別	R5. 3 (R3)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001145590&cycle=0&tclass1=000001145649&tclass2=000001145668&tclass3=000001161869&tclass4=000001161886&tclass5val=0
			経済構造実態調査 (総務省統計局・経済産業省)		R3. 10 (R2)	年次 (経済センサス-活動調査実施年以外)	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00200555&tstat=000001146707

5) 参考となる政府統計指標

分野	指標	説明	統計名 (所管府省庁)	集計単位	直近更新 (調査年)	周期	掲載URL
しごと	商業従業者数 (卸売業+小売業)	有体的商品を購入して販売する事業所の従業者の数	経済センサス-活動調査 (総務省統計局・経済産業省)	都道府県別 市区町村別	R5. 3 (R3)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001145590&cycle=0&tclass1=000001145649&tclass2=00001145668&tclass3=000001161869&tclass4=000001161886&tclass5val=0
			経済構造実態調査 (総務省統計局・経済産業省)		R3. 7 (R2)	年次 (経済センサス-活動調査実施年以外)	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200555&tstat=000001146707&cycle=0&tclass1=000001146710&tclass2=00001146713&tclass3val=0
しごと	観光入込客数	都道府県の観光地点を訪れた観光入込客をカウントした値	観光入込客統計 (観光庁)	都道府県別	R6. 4 (R6) ※年次	四半期 年次	https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/iriko-mi.html
しごと	訪日外国人客	観光入込客のうち、日本以外の国に居住し、観光地点及び行祭事・イベントを訪れた者					
しごと	観光消費額	当該都道府県を訪れた観光入込客の消費の総額。観光入込客数と観光消費額単価を掛け合わせることで算出。					
しごと	延べ宿泊者数	各日の全宿泊者数を足し合わせた人数	宿泊旅行統計調査 (観光庁)	都道府県別	R6. 7 (R5) ※年次	月次 年次	https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/shukuhakutoukei.html
しごと	労働力人口	就業者と完全失業者を合わせた人数	国勢調査 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	R4. 7 (R2)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105
しごと	就業者数	賃金、給料、諸手当、営業収益、手数料、内職収入など収入（現物収入を含む）を伴う仕事を少しでもした人の数					
しごと	第1次産業就業者数	農業・林業及び漁業の就業者の数					
しごと	第2次産業就業者数	鉱業・採石業・砂利採取業、建設業及び製造業の就業者の数					
しごと	第3次産業就業者数	電気・ガス・熱供給・水産業、情報通信業、運輸業及びサービス業等の就業者の数					
しごと	月間有効求職者数	前月から繰り越された有効求職者数と当月の新規求職申込件数の合計数	一般職業紹介状況（職業安定業務統計） (厚生労働省)	都道府県別	R6. 12 (R6)	月次 年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450222&tstat=000001020327
しごと	月間有効求人数	前月から繰り越された有効求人数と当月の新規求人数の合計数					
しごと	有効求人倍率	月間有効求人数を月間有効求職者数で除して得た倍率					

5) 参考となる政府統計指標

分野	指標	説明	統計名 (所管府省庁)	集計単位	直近更新 (調査年)	周期	掲載URL
人の流れ	転入者数	市区町村又は都道府県の区域内に、他の市区町村又は都道府県から住所を移した者の数	住民基本台帳人口移動報告年報 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	R6. 1 (R5)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200523&tstat=000000070001&cycle=7&year=20230&month=0&tclass1=000001148746&result_back=1&cycle_facet=tclass1%3Acycle&tclass2val=0&metadata=1&data=1
人の流れ	転出者数	市区町村又は都道府県の境界を越えて他の区域へ住所を移した者の数					
人の流れ	流出人口	当該地域から他の地域へ通勤・通学している人口	国勢調査 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	R4. 7 (R2)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105
人の流れ	流入人口	他の地域から当該地域へ通勤・通学している人口					
人の流れ	昼間人口	当該地域の夜間人口から、他の地域へ通勤・通学している者を減じ、他の地域から通勤・通学に来ている者を加えた人口					
人の流れ	卒業後の進路状況等 (中高大)	卒業後の進学や就職等の状況	学校基本調査 (文部科学省)	都道府県別 市区町村別 ※大卒は 都道府県別のみ	R6. 12 (R6)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00400001&tstat=000001011528
人の流れ	高等学校卒業者の 卒業者数 就職希望者数 就職者数等	高等学校卒業者の就職状況	高等学校卒業 (予定)者の 就職(内定) 状況に関する調査 (文部科学省)	都道府県別	R6. 12 (R6)	年3回	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=0040303&tstat=000001017065
結婚・ 出産・ 子育て	出生数	戸籍法及び死産の届出に関する規定により届け出られた出生の数	人口動態統計 (厚生労働省)	都道府県別 市区町村別	R6. 9 (R5)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450011&tstat=000001028897&cycle=7&year=20230&month=0&tclass1=000001053058&tclass2=000001053061&tclass3=000001053063&result_back=1&cycle_facet=tclass1%3Atclass2%3Atclass3%3Acycle&tclass4val=0&metadata=1&data=1
結婚・ 出産・ 子育て	合計特殊出生率	15～49歳までの女性の年齢別出生率を合計したもので、一人の女性がその年齢別出生率で一生涯に生むとしたときの子どもの数	人口動態統計 (厚生労働省)	都道府県別	R6. 9 (R5)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450011&tstat=000001028897&cycle=7&year=20230&month=0&tclass1=000001053058&tclass2=000001053061&tclass3=000001053063&result_back=1&cycle_facet=tclass1%3Atclass2%3Atclass3%3Acycle&tclass4val=0&metadata=1&data=1
			人口動態保健所・ 市区町村別統計 (厚生労働省)	市区町村別	R2. 7 (H25～ H29)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450013&tstat=000001143831

5) 参考となる政府統計指標

分野	指標	説明	統計名 (所管府省庁)	集計単位	直近更新 (調査年)	周期	掲載URL
結婚・ 出産・ 子育て	婚姻件数	各年1月1日から12月31日までの間に市区町村長に届出のあった婚姻した日本人についての件数	人口動態統計 (厚生労働省)	都道府県別 市区町村別	R6. 9 (R5)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450011&tstat=000001028897&cycle=7&year=20230&month=0&tclass1=00001053058&tclass2=000001053061&tclass3=000001053063&result_back=1&cycle_facet=ss1%3Atclass2%3Atclass3%3Acycle&tclass4val=0&metadata=1&data=1
まち づくり	空き家数	別荘等のふだんは人が住んでいない二次的住宅や賃貸や売却のために人が住んでいない住宅及びそれ以外の人が住んでいない住宅の数	住宅・土地 統計調査 (総務省統計局)	都道府県別	R6. 4 (R5)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200522&tstat=000001207800&cycle=0&tclass1=000001207805&cycle_facet=cycle&tclass2val=0&metadata=1&data=1
まち づくり	介護保険施設 数等	介護保険施設数や定員数等	介護サービス施設・事業所調査 (厚生労働省)	都道府県別 市区町村別	R6. 12 (R5)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450042&tstat=000001029805
人口	人口総数	本邦内に3か月以上にわたって住んでいるか、又は住むことになっている者の総数	国勢調査 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	R4. 7 (R2)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105
		国勢調査による人口を基礎として、その後の人口動向を反映させた毎月1日現在の人口（全国、総人口及び日本人人口）	人口推計 (総務省統計局)	都道府県別	R6. 4 (R5)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200524&tstat=00000090001&cycle=7&year=20230&month=0&tclass1=00001011679&result_back=1&cycle_facet=tclass1%3Acycle&tclass2val=0&metadata=1&data=1
		住民票に記載されている者の数（住民基本台帳人口）と、住民基本台帳法の対象となった外国人住民の数との合計	住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数 (総務省自治行政局)	都道府県別 市区町村別	R6. 7 (R6)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200241&tstat=000001039591&cycle=7&year=20240&month=0&tclass1=00001039601&result_back=1&cycle_facet=tclass1%3Acycle&tclass2val=0&metadata=1&data=1
人口	15歳未満人口	年齢15歳未満の人口総数	国勢調査 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	R4. 7 (R2)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105
			人口推計 (総務省統計局)	都道府県別	R6. 4 (R5)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200524&tstat=00000090001&cycle=7&year=20230&month=0&tclass1=00001011679&result_back=1&cycle_facet=tclass1%3Acycle&tclass2val=0&metadata=1&data=1
			住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数 (総務省自治行政局)	都道府県別 市区町村別	R6. 7 (R6)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200241&tstat=000001039591&cycle=7&year=20240&month=0&tclass1=00001039601&result_back=1&cycle_facet=tclass1%3Acycle&tclass2val=0&metadata=1&data=1

5) 参考となる政府統計指標

分野	指標	説明	統計名 (所管府省庁)	集計単位	直近更新 (調査年)	周期	掲載URL
人口	15～64歳人口	年齢15～64歳の人口総数	国勢調査 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	R4. 7 (R2)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105
			人口推計 (総務省統計局)	都道府県別	R6. 4 (R5)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200524&tstat=000000090001&cycle=7&year=20230&month=0&tclass1=000001011679&result_back=1&cycle_facet=tclass1%3Acycle&tclass2_val=0&metadata=1&data=1
			住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数 (総務省自治行政局)	都道府県別 市区町村別	R6. 7 (R6)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200241&tstat=000001039591&cycle=7&year=20240&month=0&tclass1=000001039601&result_back=1&cycle_facet=tclass1%3Acycle&tclass2_val=0&metadata=1&data=1
人口	65歳以上人口	年齢65歳以上の人口総数	国勢調査 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	R4. 7 (R2)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105
			人口推計 (総務省統計局)	都道府県別	R6. 4 (R5)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200524&tstat=000000090001&cycle=7&year=20230&month=0&tclass1=000001011679&result_back=1&cycle_facet=tclass1%3Acycle&tclass2_val=0&metadata=1&data=1
			住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数 (総務省自治行政局)	都道府県別 市区町村別	R6. 7 (R6)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200241&tstat=000001039591&cycle=7&year=20240&month=0&tclass1=000001039601&result_back=1&cycle_facet=tclass1%3Acycle&tclass2_val=0&metadata=1&data=1
人口	外国人人口	人口総数のうち、外国国籍を有する者の数	国勢調査 (総務省統計局)	都道府県別 市区町村別	R4. 7 (R2)	5年	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105
			住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数 (総務省自治行政局)	都道府県別 市区町村別	R6. 7 (R6)	年次	https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200241&tstat=000001039591&cycle=7&year=20240&month=0&tclass1=000001039601&result_back=1&cycle_facet=tclass1%3Acycle&tclass2_val=0&metadata=1&data=1

(参考)

○統計でみる都道府県・市区町村のすがた（総務省統計局）

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

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

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

○政府統計一覧表 - e-Stat 政府統計の総合窓口

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

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

○政府CIOポータル（行政保有データの棚卸結果）

行政が保有するデータの棚卸結果を取りまとめたものを公開しています。

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

5. デジタル田園都市国家構想交付金事業を効果的に実施するポイント

デジタル田園都市国家構想交付金事業の実施にあたり、この事業の効果を高めると考えられるポジティブな要因と、対応が不十分であると効果の低下が懸念されるネガティブな要因があることを認識しておくことが重要です。このポジティブな要因とネガティブな要因は、平行に存在しており、デジタル田園都市国家構想交付金事業をより効率的に、効果的に行うためにはポジティブな要因を踏まえて実施することが重要です。また、複数ある要因の中でも、下記については特に重要で留意する必要があります。

図表：事業の効果を高めるために特に留意すべき点

長期的な戦略・計画の策定

- ✓ 交付金事業の開始前から、交付金が終了した後の運営方法や将来の姿を明確化し、戦略・計画として策定すること

事業実施体制の構築

- ✓ 民間団体の事業への参画と外部人材が活躍しやすい環境を整備し、事業運営の核となる人材を確保すること
- ✓ 自治体が事業実施主体に対し支援を実施することのみならず、自治体職員自らが事業推進活動に参画すること

政策間連携/官民連携

- ✓ 政策目標の達成のために、交付金事業単独で行うのではなく、他省庁や他の部署で実施する異なる分野の政策や、民間事業者等の地方公共団体以外の主体と連携しながら、地域全体でアウトカムを追求していくような体制を整備すること

効果検証の着実な実施

- ✓ 外部有識者など第三者によるモニタリングを実施し、指摘等を計画に反映し、PDCAを着実に実施すること
- ✓ 効果検証により事業の効果が可視化されることで、地方創生への効果をより強く認識することが可能となること

地域住民とのコミュニケーション

- ✓ 地域住民に課題やニーズを聴取し、政策課題を把握するとともに、地域住民の理解と参画を促すこと
- ✓ 事業実施時での事業内容の周知や事業結果の公表を通じて、地域住民の地方創生への効果認識を醸成すること

定量的なデータの活用

- ✓ 政策立案時における統計情報等の活用は、地域の課題や強みの発見とKPIの設定に有用であること

図表：デジタル田園都市国家構想交付金事業の効果に対するポジティブ要因とネガティブ要因

	ポジティブ要因	ネガティブ要因
① 事業運営・推進体制	- 推進力のある事業主体の形成 - 部署横断的なコミュニケーションの密な実施による意識の醸成 - 複数担当者による事業の推進 - 民間活力を軸とした官民（民官）協働の推進 - 着実で実効性のある効果検証によるレジリエントな事業運営	- 事業推進に必要な体制が構築できていない／不十分 - 庁外・組織外との調整・合意形成がなされていない／不十分 - 着実で実効性のある効果検証が実施されていない／不十分
② 指針・計画・目標	- 事前の調査、分析による課題の明確化と事業の目指すべき方向付け - 課題の優先順位付けを行い、適切な順序で方策を検討 - 適切なKPIの設定	- 自主財源確保策（ビジネスモデル・資金繰りの検討含む）がない／不十分 - 自立化の課題が明確に特定できていない／不十分 - 自立化の課題に対して、適切な改善策が講じられていない／不十分
③ ヒトのスキル、活躍	- 専門的知見を持った外部人材の有効活用と、外部人材が活躍しやすい環境整備 - 地域人材の育成による事業の自立性、継続性の担保	- キーパーソンに頼った事業推進のため人事異動等により継続的に効果を持続できていない／不十分 - 専門的知見を持った人材の不足 - 地域人材の育成ができていない／不十分
④ 地域との関わり	地域住民の理解と参画、地域ぐるみの機運の醸成	住民が積極的に事業に関わる場がない／不十分

①事業運営・推進体制

・ **推進力のある事業主体の形成**

R3.3 推進 事例集 P11（愛媛県大洲市）

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

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

R3.3 拠点 事例集 P17
（三重県名張市）・ **部署横断的なコミュニケーションの密な実施による意識の醸成、複数担当者による事業の推進**

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

R3.3 推進 事例集 P3（北海道小清水町）、P17（神奈川県横浜市）

・ **民間活力を軸とした官民（民官）協働の推進**

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

R3.3 拠点 事例集 P29（埼玉県小川町）

・ **着実で実効性のある効果検証によるレジリエントな事業運営**

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

②指針・計画・目標

・ **事前の調査、分析による課題の明確化と事業の目指すべき方向付け**

R3.3 拠点 事例集 P25（宮崎県椎葉村）

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

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

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

R3.3 推進 事例集 P27（山梨県丹波山村）、P35（鳥取県）

・ **課題の優先順位付けを行い、適切な順序で方策を検討**

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

R3.3 推進 事例集 P17（神奈川県横浜市）

・ **適切なKPIの設定**

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

③ヒトのスキル、活躍

R3.3 推進 事例集 P9（山形県長井市）、R.3.3 拠点 事例集 P11（鹿児島県三島村）

・ **専門的知見を持った外部人材の有効活用と、外部人材が活躍しやすい環境整備**

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

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

R3.3 拠点 事例集 P23（長野県塩尻市）

・ **地域人材の育成による事業の自立性、継続性の担保**

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

④地域との関わり

・ **地域住民の理解と参画、地域ぐるみの機運の醸成**

R3.3 拠点 事例集 P31（岐阜県恵那市）

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

6. 地方創生推進交付金の活用事例に関する調査・分析

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

〔調査・分析の対象〕

（１）目標を大きく上回った事業

推進交付金を活用した事業として、平成28年度を始期とし、平成30年度を終期として3年間継続して実施された事業（860事例）のうち、地方公共団体が事業ごとに設定した重要業績評価指標（以下「KPIという。）を上回った割合が大きい22事業（ローカルイノベーション、農林水産、観光振興、地方への人の流れ・働き方改革、まちづくり、の分野ごとに3～5事例）を抽出

（２）目標を大きく下回った事業

上記860事業のうち、地方公共団体が事業ごとに設定したKPIを下回った割合が大きい25事業（ローカルイノベーション、農林水産、観光振興、地方への人の流れ・働き方改革、まちづくり、の分野ごとに4～6事例）を抽出

（３）当初予定されていた計画期間の途中で停止した事業

当初の計画では平成28年度を始期、30年度を終期として毎年、推進交付金を活用する予定であったが、途中の年度で推進交付金の活用を停止した25事例（なお、事業の精査等により、事後的に別の事業として推進交付金で新たに採択された事業など13事例を含む。）を抽出

目標を大きく上回った要因のうち主なもの

- 適切な人材（事業の核となる人材）の確保により効果的な事業の実施が可能となった
- 多くの関係者との連携（産学官の役割分担の明確化、研究機関との円滑な連携等）により相乗効果を発揮した
- 他の地方公共団体との連携により相乗効果を発揮した
- 地域住民の協力・参加が得られたことにより、効果的な事業の実施が可能となった
- 行政内部の体制強化や庁内連携の促進等により、効果的な事業の実施が可能となった
- 適切な事前準備（ニーズの把握等）や民間事業者等との意識共有が図られたことにより成果の獲得につながった

目標を大きく下回った要因のうち主なもの

- 適切な人材（事業の核となる人材）の確保ができなかった
- 関係者（民間事業者等）との連携が不足していた
- 適切な事前準備（ニーズの把握等）や目標達成に必要な対応を予め見通しておくことが不足していた
- 庁内の連携が不足していた
- 地方公共団体の財政事情に鑑み、事業の継続が困難となった
- KPIの設定が意欲的過ぎた
- 自然災害等により、計画どおり事業が進捗等しなかった

1) 目標（KPI）達成の成否を分けた共通の要因

調査の結果、推進交付金を活用した事業を進めるにあたり、事業に関わる者が危機感と地方創生に向けた強い意気込みを持ち共有するとともに、以下に述べる要因及び示唆について地方公共団体が認識を深め、適切な行動に移すことが、課題の解決や隘路の打開につながるものと考えられます。

目標（KPI）達成の成否を分けた共通の要因

○ 多くの関係者との円滑な連携

行政内部における関係部局での連携や民間事業者等との連携を図ることが必要です。例えば、事業開始当初から一貫して、関係者の間で、事業の目的や進め方、タイムスケジュール等に関し、十分に連携を図ることで、産学官の役割分担の明確化によるスムーズな事業運営や、迅速な意思決定につながります。

○ 核となる人材の確保

事業実施にあたって、核となる人材の確保が必要です。例えば、初期段階から核となる人材を確保し、継続的に事業にコミットさせることが効果的な事業実施につながります。

○ 事前調査・分析の十分な実施と、目標達成に向けた対応の見通し

事業実施前の調査・分析や目標達成に必要となる対応を予め見通すことが必要です。例えば、市場競争力のある商品開発や効果的な販路の確保等が可能となるよう、事前調査の十分な実施や民間事業者等と予め目標の共有等を図ることが必要です。

○ PDCAの適切な実施

事業の開始前から事業期間を通じて、適切にPDCAを回すことが必要です。例えば、当初の計画どおり事業が実施できない可能性がある場合には、事業の練り直し等も含めて、PDCAを適切に回し、進捗管理を行うことが必要です。

○ 地域住民の事業への理解・協力等

事業に対する地域住民の理解を得ることや事業を推進する上での地域住民の協力・参加が得られることが、事業を効果的に進める上で重要です。例えば、地域住民の協力・参加が事業の効果を高めると考えられるものについては、計画段階から、事業に対する地域住民の理解を深め、協力等を求めることが重要です。

○ 効果的な広報につながるような工夫

ユニークな取組を実施することで効果的な広報につながる可能性が示されました。例えば、他の地方公共団体に比べ特徴的な取組や創意工夫を行うことで、結果的に多くのメディアに取り上げられる機会が増えた事例もあったことから、効果的な広報につながるような工夫・取組も重要です。

2) 事業を継続的に進めるための自己点検シート

各都道府県知事 殿

内閣府地方創生推進事務局長

地方創生推進交付金の活用事例に関する調査・分析結果について（通知）

平素より、地方創生の推進につきまして、ご理解ご協力を賜り感謝申し上げます。

地方創生推進交付金（以下「推進交付金」という。）は、地方版総合戦略に基づき、地方公共団体の自主的・主体的で先導的な事業であり、KPIの設定とPDCAサイクルを組み込み、従来の「縦割り」事業を超えた取組を支援する交付金として、多くの地方公共団体に活用いただいています。

この度、これまでに推進交付金を活用した事業を対象に、目標以上の進捗がある事例や目標に向け十分に進捗したと評価できる事例等の要因などについて調査・分析し、結果をとりまとめましたので、別添のとおりお送りします。

つきましては、内容についてご確認いただくとともに、特に下部の点にご留意いただきますようお願いいたします。

なお、本通知の内容につきましては、貴管内市町村に周知いただくとともに、市町村から事業の進め方等につき、増設がなされた場合には、確認調査・分析の結果を踏まえた助言等を適宜、行っていただくなど、推進交付金の一層効果的な活用に向けた取組みに關し、引き続き、ご協力いただきますようお願いいたします。

記

○ 推進交付金を活用した事業に取り組まれている場合には、事業に関わる者の間で、あらためて危機感及び地方創生に向けた強い意気込みを共有するとともに、PDCAの適切な実施をはじめ、庁内局における連携や民間事業者等との連携に関する進捗状況等についての確認を行うことが、当該事業の継続により課題の解決や臨機応変の打開を図る上で重要であること。

このため、当事務局において、別添の通り、「地方創生推進交付金を活用した事業を継続的に進めるための自己点検シート」を作成したので、事業の円滑かつ効果的な推進を図る上で積極的に活用いただきたいと思います。

○ 今後、推進交付金を活用した事業に取り組もうとする場合には、事業に関わる者の間で、危機感及び地方創生に向けた強い意気込みを持ち共有することが重要である。その上

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

積極的な活用による事業の円滑かつ効果的な推進

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



多くの関係者との円滑な連携



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



核となる人材の確保

（安定した人材の確保、外部人材・知見の活用等）



事前調査・分析の十分な実施と、目標達成に向けた対応の見通し

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



地域住民の事業への理解・協力等

（地域の理解醸成を促す情報提供、地域主体の参加促進等）



効果的な広報につながるような工夫



PDCAの適切な実施



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

2) 地方創生推進タイプを活用した事業を継続的に進めるための自己点検シート

地方創生推進タイプを活用した事業を継続的に進めるための自己点検シート

都道府県名		市区町村等名		地方公共団体 コード		事業開始年度	
交付対象 事業の名称							

項目	チェック （「レ」を記 載）
多くの関係者との円滑な連携	
行政内部における関係部局との連携 （関係者の役割・責任の明確化、課題・ニーズの共有と明確化、 主体間コミュニケーション、政策間連携等）	
民間事業者等との連携 （既存組織・ネットワークの活用、関係者の役割・責任の明確化、 課題・ニーズの共有と明確化、主体間コミュニケーション、政策間連携等）	
核となる人材の確保 （安定した人材の確保、外部人材・知見の活用等）	
事前調査・分析の十分な実施と、目標達成に向けた対応の見通し （課題・ニーズの共有と明確化、定量的・客観的な分析、自走を意識した計画、 詳細な工程計画等）	
地域住民の事業への理解・協力等 （地域の理解醸成を促す情報提供、地域主体の参加促進等）	
効果的な広報につながるような工夫	
PDCAの適切な実施	
こまめな進捗と質の管理	
外部による効果検証	
自走を意識した計画	
KPI目標未達成の要因分析及びこれに基づくKPIの必要な見直し	
事業改善方針の明確化及び反映	

3) 調査・分析結果

地方創生推進交付金の活用事例に関する調査・分析について

目的

地方創生関係予算の主要項目である地方創生推進交付金（以下「推進交付金」という。）を活用した事業について、目標以上に進捗がある事例や目標に向け十分進捗したとはいえない事例等の要因等を調査・分析。

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

各地方公共団体において、推進交付金の一層効果的な活用につなげ、地方創生への取組に活かすことを目的に実施。

平成28年度から平成30年度までの継続事業等に関する個別調査・分析

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

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

（※）KPIの設定が1つ又は2つの場合を含む

目標（KPI）達成の成否を分けた共通の要因

今後、推進交付金を活用した事業の推進にあたり、事業に関わる者が危機感と地方創生に向けた強い意気込みを持ち共有するとともに、以下に述べる要因（目標（KPI）達成の成否を分けた共通の要因）及び示唆につき、地方公共団体が認識を深め、適切な行動に移すことが課題の解決や隘路の打開につながるものと考えられる。

- ・多くの関係者との円滑な連携（行政内部や民間事業者等との連携）
- ・核となる人材の確保
- ・事前調査・分析の十分な実施と、目標達成に向けた対応の見通し
- ・PDCAの適切な実施
- ・地域住民の事業への理解・協力等
- ・効果的な広報につながるような工夫

調査結果を踏まえた今後の取組

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

4) 参考事例

(1) 目標を大きく上回った事例の調査

- 推進交付金を活用した事業として、平成28年度を始期とし、平成30年度を終期として3年間継続して実施された事業（860事例）のうち、地方公共団体が事業ごとに設定したKPIを上回った割合が大きい22事業（ローカルイノベーション、農林水産、観光振興、地方への人の流れ・働き方改革、まちづくりの各分野につき3～5事例）について調査・分析。これらのうち、**特徴的な事例は以下のとおり**。

事例①

〔事業概要〕 多様な業種の企業や大学、学研都市の研究機関が立地する地域の強みを活かして、産学連携や企業間連携の体制を構築し、域内企業の製品・技術開発や新分野進出、情報交流による取引拡大、企業の魅力発信による人材確保などを促進する事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：ローカルイノベーション、市町村（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 ベンチャー育成施設への入選の依頼などにより、地域や企業の事情に精通した民間企業のOBを産学連携コーディネーターとして確保でき、企業とのネットワークの構築や関係企業への周知が進んだ結果、製造品出荷額、販路開拓支援事業による商談件数、工業事業所の従業者数について、目標値を大幅に上回る成果を得た。

事例②

〔事業概要〕 「次の基幹産業」をつくることを目的に、医療・健康・福祉関連産業について、産学官民の連携により独自性の高い事業を生み出し、研究開発の支援や人材育成、地域資源を活かした健康・美容分野における商品開発、販売促進を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：ローカルイノベーション、都道府県（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 行政は輸出拡大戦略の策定、産官学の構成により設立された新たな事業推進主体はマーケティング戦略及び海外展開に係る基本戦略の策定や、同戦略に基づくPR等販売促進活動を展開、企業は自社ブランドによる国内・海外展開と、役割分担を明確にした産官学の連携が功を奏したことから、関連商品の累計製造品出荷額、新規事業分野参入企業数などについて、目標値を大幅に上回る成果を得た。

事例③

〔事業概要〕 地域産業資源を活かした新規事業展開への支援や生産性の向上、海外を含む多様な販路の確保を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：ローカルイノベーション、市町村（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 周辺市町村を対象に企業の人材育成や技術開発等を支援する公益財団法人等との連携により、ノウハウやネットワークを有効活用し、専門家や研究機関等とのマッチングなどを効果的に実施することができたことや、産業構造の類似する地方自治体との連携によりスケールメリットを活かした事業の展開が図られたことなどから、支援企業の売上が増加し、支援企業の従業者の増加数、域内外のものづくり企業のマッチング件数、新規産業への事業展開支援数について、目標値を大幅に上回る成果を得た。

事例④

〔事業概要〕 環境イベントや体験学習、エコ商品の開発などにより、ごみをゼロにすることを目標に廃棄物を減らす環境社会政策の考え方を経済活動に発展させ、企業誘致や来訪者の増加を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：観光、市町村（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 ごみ収集車での回収ではなく、住民1人1人が自ら域内で1か所のゴミステーションにごみを持っていき、品目と種類に応じ細かく分別してゴミ出しを行うといった特徴的な取組みがテレビ等の多くのメディアに取り上げられ、注目が高まった結果、新規来訪者数、誘致企業等による経済効果について、目標値を大幅に上回る成果を得た。

事例⑤

〔事業概要〕 若年者及び域外からの人材確保と地元産業の技能・能力向上の取組を行い、賑わいと雇用の創出を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：まちづくり、市町村（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 近隣の高校との連携により、まちづくり会社の設立に生徒が関与したことのほか、高校生が企画・立案を行い、まちづくり会社や道の駅運営会社が商品化し、地元企業各社が持つ販路を提供するという好循環が生まれたこと、研修を縁に高校生が地元企業に就職する機運醸成につながったことなどにより、商品開発研修等の受講者数、商品開発数、研修修了者の地元就職数について、目標値を大幅に上回る成果を得た。

事例⑥

〔事業概要〕 移住希望者を増やすための無料職業相談所による仕事の紹介・斡旋、若年女性の定着率向上を図るためのセミナー開催などにより、地域産業を支える人材の確保を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：地方への人の流れ・働き方改革、市町村（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 地方創生の取組は新たな試みであったため、数名からなる課を複数新設し、外部からも専門の移住相談員を配置して事業を推進したことなどから、移住世帯数、移住し起業・創業を希望する相談者数、専門家による相談を実施したものづくり企業数について、目標値を大幅に上回る成果を得た。

事例⑦

〔事業概要〕 地域の交流サロン、介護予防・健康づくり、敬老会、防犯・防災コミュニティ等の活動において集会所の活用促進を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：まちづくり、市町村（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 集会所を中核に据えて、生活、健康介護、広報を担当する3つの課が連携すること、例えば、大規模な敬老会を廃止して、小規模な地域敬老会を推進するに当たり、敬老会担当課と集会所担当課が協働し、広報担当課が動画配信で各地域をつなげることによって、住民からも活発な意見が出されるようになり地域敬老会が活性化するなど、多様な相乗効果が生まれたことなどから、地域敬老会の新規実施数、地域交流サロン新設数について、目標値を上回った。

事例⑧

〔事業概要〕 新事業分野での地元農産物の需要拡大を図るため、産学官連携による共同事業体を設立し、新たな加工技術・素材の開発・試作、評価・検証等を行う事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：農林水産、都道府県（単独））

〔目標以上の進捗があった主な理由〕 事業開始前より民間企業との間での情報交換を通じてニーズを把握できていたことや、商品化や販売に関する具体的なイメージを持った民間企業が参画したことで産学官で目的意識や課題の共有が図られ、円滑で主体的な取組を連携して進めることができたことなどから、参画企業の開発商品目標売上額、技術開発数について、目標値を大幅に上回る成果を得た。

○ 特徴的な事例から得られる、目標を大きく上回った要因のうち、主なもの

上記の事例から得られる、目標を大きく上回った主な要因は、以下のとおり。

- ・ 適切な人材（事業の核となる人材）の確保により効果的な事業の実施が可能となった
- ・ 多くの関係者との連携（産学官の役割分担の明確化、研究機関との円滑な連携等）により相乗効果を発揮した
- ・ 他の地方公共団体との連携により相乗効果を発揮した
- ・ 地域住民の協力・参加が得られたことにより、効果的な事業の実施が可能となった
- ・ 行政内部の体制強化や庁内連携の促進等により、効果的な事業の実施が可能となった
- ・ 適切な事前準備（ニーズの把握等）や民間事業者等との意識共有が図られたことにより成果の獲得につながった

(2) 目標を大きく下回った事例の調査

- 推進交付金を活用した事業として、平成28年度を始期とし、平成30年度を終期として3年間継続して実施された事業（860事例）のうち、地方公共団体が事業ごとに設定したKPIを下回った割合が大きい25事業（ローカルイノベーション、農林水産、観光振興、地方への人の流れ・働き方改革、まちづくりの各分野につき4～6事例）について調査・分析。これらのうち、**特徴的な事例は以下のとおり**。

事例①

〔事業概要〕 既存の農業施設を複合型観光施設にリノベーションし、それを拠点に鉄道沿線全体の着地型観光を促進するとともに、健康メニューや農業生産物をモチーフにしたアート商品の開発などで農業の稼ぐ力を高め、農業と観光を振興することを目的とする事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：ローカルイノベーション、市町村（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 複合型観光施設におけるプロジェクションマッピング技術のキーパーソンが他大学への異動で不在となり、後任が見つからなかったことや、行政が提案した商品のアイデアが民間事業者の賛同を得るのに難航したこと、豪雪による観光客の落ち込みなどから、観光入込客数、健康メニューやアート商品の開発による商品売上高について、目標値を大幅に下回る結果となった。

事例②

〔事業概要〕 鉄道の主要な駅や空港へのアクセスの充実、観光地をスムーズに周遊できる広域的な公共交通サービスの充実など、地域のまちづくりと連携した公共交通ネットワークの再構築を進める事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：まちづくり、都道府県（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 民間事業者との間で、交通機関の利用における満足度の向上や中心市街地への誘導といったKPIの共有が十分に図れなかったこと、外国の経済情勢の低迷などから、観光客の域内交通機関の満足度、中心市街地の歩行者通行量、港の外貿コンテナ取扱個数について、目標値を大幅に下回る結果となった。

事例③

〔事業概要〕 廃校を活用した拠点を整備した上で、大学発のベンチャー企業の招致・連携による地元農産物等の付加価値の向上や販路開拓などを通じ、農業の稼ぐ力を高める事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：農林水産、市町村（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 農産物の加工等を行う企業へのヒアリングを通じて、ベンチャー企業の技術を活用できる地元農産品の範囲を把握した上で付加価値の向上等を図る必要性が明らかとなったため、生産業者から技術利用料を徴収する実践的事業から、その前段階としての対象農産物を絞るための実証型事業へと方向転換せざるを得なかった。その結果、新技術により付加価値が向上した農産物や食品の数量、販路開拓ができた商品数、先端技術体験学習を受けた生徒数について、目標値を大幅に下回る結果となった。

事例④

〔事業概要〕 行政と農業従事者が共同出資して設立した企業が営農部門を設立し、新たな農産物の生産や地元農産物を用いた加工食品の商品開発を行う事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：農林水産、市町村（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 オリンピックの影響により資材価格が高騰してハウス施設の建設が遅れたことや、販路開拓が進まず新商品開発につながらなかったことなどから、設立企業の営農部門の従事者数や販売収入、農産物を活用した加工品数について、目標値を大幅に下回る結果となった。

事例⑤

〔事業概要〕 幅広い産業人材の域内への還流を促す取組や、女性が安心して活躍するための雇用環境整備を行い、域内企業への人材の確保・定着を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：地方への人の流れ・働き方改革、都道府県（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 広報手段が登録済み学生への案内やSNS広告にとどまり、域内企業等への就職意識がある程度高い層にしかアプローチできなかったこと、大学生等の卒業後の進路の把握・分析が不足し、インターンシップの有効性に関する域内企業への説明が十分でなかったために企業の積極的な取組につながらなかったことから、高校卒業生の域内就職率、新規高校卒業就職者の就職3年後の定着率、大学生インターンシップの実施件数について、目標値を大幅に下回る結果となった。

事例⑥

〔事業概要〕 豊富な歴史・伝統文化などの地域資源を観光に活用する仕組みを構築するとともに、歴史文化の体験型施設の整備等を行う事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：観光、市町村（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 行政内部における観光担当、文化施策担当、窓口・PDCA担当間の連携不足、キーパーソンの不在、施策間連携や官民協力の不足などにより、効果的な取組が行えなかったことから、市町村営観光・文化施設入場者数、観光客、リピート数について、目標値を大幅に下回る結果となった。

事例⑦

〔事業概要〕 創業や経営支援を行う農林業公社が中心となり、農産物の新商品開発の支援による農業の振興とともに、農業ハウスを活用した農作物の試食・購入、飲食サービスの提供による新たな観光産業の振興を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：農林水産、市町村（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 地域住民等との検証により、自治体の財源等も踏まえると新商品の開発等の事業継続は困難と判断したこと、新規就農者が事業期間内に確保できなかったことなどから、農産物のブランド化による新規就農者の売上額、農業ハウス近傍での観光収益額、特産品等開発による収益額について、目標値を大幅に下回る結果となった。

事例⑧

〔事業概要〕 伝統産業の後継者育成や出前講座による伝承活動、販売促進イベントの開催、ふるさと納税返礼品等としての新商品の開発を実施する事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：ローカルイノベーション、市町村（単独））

〔目標を大きく下回った主な理由〕 自然災害による観光客の激減や、伝承活動として3年間は修行期間を要する伝統産業の新規工人の育成を主に実施しており、プロの工人が参加すべき出張イベントの参加回数などKPIの設定が意欲的であったことなどから、伝統産業会館販売額、学校等への伝統工芸出前講座の回数、他地域でのイベント開催数について、目標値を大幅に下回る結果となった。

○ 特徴的な事例から得られる、目標を大きく下回った要因のうち、主なもの

上記の事例から得られる、目標を大きく下回った主な要因は、以下のとおり。

- ・ 適切な人材（事業の核となる人材）の確保ができなかった
- ・ 関係者（民間事業者等）との連携が不足していた
- ・ 適切な事前準備（ニーズの把握等）や目標達成に必要な対応を予め見通しておくことが不足していた
- ・ 庁内の連携が不足していた
- ・ 地方公共団体の財政事情に鑑み、事業の継続が困難となった
- ・ KPIの設定が意欲的過ぎた
- ・ 自然災害等により、計画どおり事業が進捗等しなかった

(3) 計画期間の途中で推進交付金の活用を停止した事例の調査

- 当初の計画では平成28年度を始期、30年度を終期として毎年、推進交付金を活用する予定であったが、途中の年度で推進交付金の活用を停止した25事例（事業の精査等により、事後的に別の事業として推進交付金で新たに採択された事業など13事例を含む。）を抽出し、調査・分析を行った。これらのうち、**特徴的な事例は以下のとおり。**

事例①

〔事業概要〕 地元産の果物のブランド化を図り、農産物の付加価値を高め、農業所得及び新規就農者の増加等を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：農林水産、市町村（単独））

〔計画途中で停止した主な理由〕 ブランド化を推進するキーパーソンとして雇用予定の人物が相手方の都合で確保できず、代わりの人材も見つからなかったことから、計画途中の年度で事業の継続を断念した。

事例②

〔事業概要〕 カタログの製作やECサイトの活用等を通じて、地元の特産品の販路拡大を行い、地産地消、付加価値の向上、雇用創出を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：農林水産、市町村（単独））

〔計画途中で停止した主な理由〕 当該産品についての知名度・ブランド力が相対的に低く、価格帯が割高であり、売上げが伸び悩んだことや、受託事業者が販売の専門的知識に乏しく魅力的な商品としての宣伝ができなかったことなどから、事業の改善や自立した運営が見込めないと判断して事業の継続を取り止めた。

事例③

〔事業概要〕 廃校を整備し成人教育機関として運営することにより、地域の特色に関する体験や見学を通じて知識を深める体験型観光の深化を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：まちづくり、市町村（単独））

〔計画途中で停止した主な理由〕 廃校の施設改修工事費用等が耐震工事等により想定以上に増大し、将来的な一般財源の見通しが立たなくなったことから事業の継続が困難となった。

事例④

〔事業概要〕 エコエネルギー設備等の導入、特産品・スイーツ開発のコーディネートやDMO等での人材育成等により、観光交流人口を拡大させ、地域の活性化を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：農林水産、市町村（単独））

〔計画途中で停止した主な理由〕 地震の発生を受け、仮庁舎への移転費用などの緊急的な支出が発生したことから、推進交付金の活用の継続を断念し、規模を縮小した単独事業として進めることとした。

○ 特徴的な事例から得られる、計画途中で停止した要因のうち、主なもの

上記の事例から得られる、計画途中で停止した主な要因は、以下のとおり。

- ・ 適切な人材（事業の核となる人材）の確保ができなかった
- ・ 適切な事前準備（ニーズの把握等）や目標達成に必要な対応を予め見通しておくことが不足していた
- ・ 将来的な一般財源の確保が困難と判断した
- ・ 自然災害等により事業継続を断念した、又は他の事業における緊急的支出が発生した

【参考】計画期間の途中で推進交付金を停止した事業のうち、

- ・ 事業の精査等により、事後的に別の事業として推進交付金又は地方創生拠点整備交付金で新たに採択された事業
- ・ 1年目の調査の結果、事業を再考し、推進交付金及び地方創生拠点整備交付金を活用しない事業として翌年度以後に実施したもの
- ・ 事業の自立化・自走化が前倒しされたことにより、推進交付金の支援を必要としなくなった事業もあった。主な事例は以下のとおり。

参考事例

〔事業概要〕 点在する地域資源のデジタルアーカイブ化や拠点施設の誘客体制の強化により、観光振興を通じた地域の活性化を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：まちづくり、市町村（単独））

〔計画途中で停止した主な理由〕 初年度は調査事業として採択され、基礎調査を実施した。翌年度以後は、当該調査事業を踏まえ、他の市町村との連携による広域連携事業（一部の事業を除く。）として交付採択され、実施した。

参考事例

〔事業概要〕 廃校を簡易宿泊所、特産品販売所に改修し、観光振興拠点施設として整備するとともに、増加する空き家の紹介等により定住移住を促進する事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：まちづくり、市町村（単独））

〔計画途中で停止した主な理由〕 初年度は空き家対策協議会の開催や相談窓口の設置を実施したものの、2年度目以後は、観光振興拠点施設を生活体験施設に機能転換し、小規模住宅地区の改良と空き家対策を一体的に進める事業へと組み替え、他府省の交付金を活用することとした。

参考事例

〔事業概要〕 ヘルスケア産業推進協議会を設置した上で、ヘルスケアサービスの実証実験等を通じて、ノウハウを蓄積し、住民の健康づくりとヘルスケア産業の振興を図る事業。（事業分野、事業主体（単独か広域連携か）：ローカルイノベーション、市町村（単独））

〔計画途中で停止した主な理由〕 事業を進める過程で健康に関する食品開発に意欲的な民間事業者が現れ、当該者の自立・自走が可能と判断したことから、事業の継続を取り止め、行政としては国の補助金制度の情報提供等、側面的な支援に移行することとした。

1. デジタル田園都市国家構想交付金事業の実施手順

PDCAサイクルに基づくデジタル田園都市国家構想交付金事業の基本的な実施手順は、次のような流れとなります。

Plan
段階

手順1 達成目標の確認 （地方版総合戦略等に掲げられた目標）

○地域の実現したい達成目標を確認します

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

手順2 達成手段の企画立案 （個別の交付金事業の計画）

○達成目標を実現するための達成手段（個別事業）の企画立案をします

→ 手順1で確認した目標を実現するための取組が、デジタル田園都市国家構想交付金を活用した「事業」となります。

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

手順3 KPIの選定

○交付金事業の評価のためのKPIを選定します

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

* この手順で選定する指標が、デジタル田園都市国家構想交付金の事業実施計画に求めるKPIです。

手順4 目標水準の設定

○KPIの目標水準を設定します

→ 手順3で選定したKPIに対し、妥当な水準の目標を設定します。

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

Do
段階

手順5 事業実施

○交付金を活用した事業実施を進めます

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

手順6 KPIによる事業評価

○KPIによる事業評価を進めます

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

Check
/Action
段階

手順7 評価に基づく事業改善

○評価に基づいて事業改善を進めます

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

PDCAサイクルの各段階で取り組むべきことは、次のとおりです。

段階		手順	取り組むべきこと	
Plan 段階	事業アイデア・ 事業手法 の検討 ＜Plan＞ →P. 49	手順1：達成目標の確認	課題・ニーズ の明確化	- 地域の課題・ニーズの共有と明確化 - 定量的・客観的な分析
			事業手法の 検討	- 地域資源の活用 - 外部の人材・知見の活用 - 異なる政策間・複数の地域間での連携の検討
	事業の具体化 ＜Plan＞ →P. 51	手順2：達成手段の企画 立案	事業実施体 制の構築	- 既存の組織・ネットワークの活用 - 関係者の役割・責任の明確化
			自立性の確 保	- 自走を意識した計画 - 経営の視点からの検証
Do 段階	事業の 実施・継続 ＜Do＞ →P. 53	手順3：KPIの選定 手順4：目標水準の設定	達成すべき目 標・水準の設 定	- 詳細な工程計画の策定 - 効果・進捗を確認できるKPIの設定
Check/ Action 段階	事業の 評価・改善 ＜Check/ Action＞ →P. 55	手順5：事業実施	事業の実施	- 事業主体間の緊密なコミュニケーション - こまめな進捗と質の管理
			事業の継続	- 安定した人材の確保 - 地域の理解醸成を促す情報提供 - 地域主体の更なる参加促進
		手順6：KPIによる事業評 価	事業の評価 体制・方法	- 外部組織・議会等による多角的検証 - KPIが未達成の要因分析・課題の把握
		手順7：評価に基づく事業 改善	改善への取 組	- 事業改善・見直し方針の明確化 - 事業実績の報告・次年度事業計画へ反映

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

Plan

Do

Check・Action

2. 事業アイデア・事業手法の検討＜Plan＞

①この段階で取り組むべきこと

● 課題・ニーズの明確化＜手順1：達成目標の確認＞

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

● 事業手法の検討＜手順2：達成手段の企画立案＞

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

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

②この段階の取組での工夫・留意点

課題・ニーズの明確化

地域の課題・ニーズの共有と明確化

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

定量的・客観的な分析

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

事業手法の検討

地域資源の活用

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

事業手法の検討（前ページからの続き）

外部の人材・知見
の活用

- ・ 事業の効果を高めるには、行政が保有するリソースだけに頼るのではなく、行政の手が届かない部分を担う**外部の人材の知見を活かす**ことも有効です。
- ・ 地域企業・団体等、**現場をよく知る者の参画を得つつ**、ノウハウや人脈を活用することも、具体的なアイデアの検討には重要です。
- ・ 企業・団体が既に課題を把握し、取組を進めているケースもあります。**企業・団体が持つ既存のアイデアの具体化や発展に必要な支援を行う**という方法も考えられます。

（政策間連携について）

異なる政策間・
複数の地域間
での連携の検討先導性要素3
「地域間連携」→P. 10先導性要素4
「政策間連携」→P. 11

- ・ **異なる分野の政策を組み合わせる**事業を行うことで相乗効果を得られる場合があります（小さな拠点整備事業とサテライトオフィスの誘致や移住の促進など）。
- ・ そのためには、**事業の企画・設計段階から、庁内の幅広い部局や、様々な分野の民間企業と連携し**、既存の政策の枠にとらわれない事業を検討することが重要です。
- ・ また、関係者が持つデータや情報を統合し、共通のプラットフォームで共有するなど、**具体的な連携の図り方**についても工夫が重要です。

（地域間連携について）

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

コラム

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

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

データを活用してデジタル田園都市国家構想交付金事業の効果を高めた事例

データを適切に活用することで、地域の課題を明確化、事業の進捗管理、改善対応を効果的に行うことができます。以下で、データを活用することでデジタル田園都市国家構想交付金事業の効果を高めた事例を紹介します。

事業名称：糸島市「しごとの魅力向上」事業

福岡県糸島市

ポイント

定量データを分析し課題を明確化し、さらにサブKPIを設定することで、細かに事業進捗を管理する体制を構築

福岡県糸島市では、RESASにより市の課題である転入出状況を分析するとともに、国勢調査、経済センサス、農林業センサス、漁業センサスを用いて市の強みを分析している。定量データの活用にあたり、信頼度が高く、他地域との比較が可能なデータを用いること、KPIを定点的に観測でき、入手しやすいデータを用い、各KPIのもとに、各KPIを細分化したサブKPIを設定し、各事業の進捗を数字で管理する体制を整えている。

ポイント

達成度が芳しくない事業の所管部局は、総合戦略推進委員会に同席し、改善策や事業アイデアを検討

達成度が芳しくない事業の所管部局職員は、総合戦略推進委員会に参加し、民間事業者の視点から改善策の提案を受けている。民間事業者から「民間ベースで〇〇のような協力ができる」など、具体的な事業アイデアを受けることで、新たな解決策を見出すとともに、課題に対する迅速なテコ入れが可能になっている。

3. 事業の具体化＜Plan＞

①この段階で取り組むべきこと

● 事業実施体制の構築＜手順2：達成手段の企画立案＞

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

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

● 自立性の確保＜手順2：達成手段の企画立案＞

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

● 達成すべき目標・水準の設定＜手順3：KPIの選定、手順4：目標水準の設定＞

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

②この段階の取組での工夫・留意点

事業実施体制の構築

既存の組織・ ネットワークの活用

先導性要素5
「事業推進主体の形成」
→P. 12

- 地域企業・団体等の**人脈・ノウハウなど既存の組織・ネットワークを活用**することで、大がかりな体制構築の負担をなくすることができます。例えば、製造業等の生産者、加工者、販売者などの各プロセスの従事者やそれらに係る人的ネットワークが該当します。
- そのためには、参加者へ事業の必要性や地域にもたらす効果、参加者のメリットを説明し、**参加の動機づけをすることが重要**です。
- 事業の実行段階ではなく、**構想やコンセプトの策定段階から既存の組織等と連携**することで、事業が解決したい地域課題の理解が深まります。

関係者の役割・ 責任の明確化

先導性要素2
「官民協働」→P. 9

先導性要素3
「地域間連携」→P. 10

先導性要素5
「事業推進主体の形成」
→P. 12

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

自立性の確保

自走を意識した計画

先導性要素1
「自立性」→P. 8

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

経営の視点からの検証

先導性要素1
「自立性」→P. 8

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

達成すべき目標・水準の設定

詳細な
工程計画の策定

- ・ 達成を目指す目標を実現するためには、目標水準とその達成までのプロセス、スケジュールを定める必要があります。
- ・ 例えば、6次産業化商品を開発する事業の場合であれば、商品の生産、供給の計画や需要の確保、スケジュール等をなるべく詳細に固め、着実に目標に到達するための現実的な計画が必要になります。
- ・ また、例えば、交付金を実証実験を行うためのスタートアップ資金として活用し、交付金が終了した際は、その成果に応じて事業の範囲や内容を拡大することを予め計画しておくなど、長期的なビジョンの中における交付金事業の位置づけや目的を明確にすることが重要です。

効果・進捗を確認
できるKPIの設定

- ・ 事業効果や事業進捗を測るために、適切なKPIを計画段階で設定する必要があります。このガイドラインの「Ⅱ. 導入編 KPI設定にあたってのポイント」を参照しつつ、事業と直接性があり、客観的な成果を表すKPIを選定し、妥当な水準の目標値を設定することが必要です。

4. 事業の実施・継続＜Do＞

①この段階で取り組むべきこと

● 事業の実施＜手順5：事業実施＞

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

● 事業の継続＜手順5：事業実施＞

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

②この段階の取組での工夫・留意点

事業の実施

事業主体間の
緊密な
コミュニケーション

- 事業実施の過程で、事業実施の状況についてこまめに進捗や質の管理をするためには、**事業実施主体間のコミュニケーション**が重要です。コミュニケーションを通じて、関係主体の役割や責任分担に基づいた取組の改善を行うことが求められます。

- 常に現状を把握するために、コミュニケーションは緊密に行いましょう。そうすることで問題やニーズの変化をリアルタイムで把握し、迅速な対応につなげられます。**あらかじめ、進捗の確認や課題の整理等を行う場を高い頻度で設定**することで、コミュニケーションの障害を防ぐことが可能です。

こまめな
進捗と質の管理

- 事業の進捗の管理では、**予め設定したKPIの達成状況を含めて、定期的（例：四半期ごと）に確認**することが重要です。達成したい目標に対する現時点での状況を客観的に把握することで、迅速に改善策を打ち出し、目標達成への軌道修正を図ることができます。

- スケジュール通りに事業が進行していても、結果が伴っていない場合があります。例えば、移住促進説明会を予定通りに開催しても、参加者や移住希望者が少ない場合です。このような場合には、実施方法の見直しなど質的な軌道修正が求められることになります。

コラム

新型コロナウイルス感染症拡大の状況下で効果を高めた事例

新型コロナウイルス感染症の事業への影響が大きい中、アフターコロナ／ウィズコロナを見据えて事業を見直すことで、当初の計画と同等以上の結果を得られる可能性があります。以下で、アフターコロナ／ウィズコロナを踏まえた事業改善を行い、事業の効果を高めた事例を紹介します。

事業名称：次世代ものづくり拠点・高機能レーザー3次元加工センター整備事業

兵庫県

ポイント 共同試験の新たな実施方法を確立し、コロナ禍においても事業を継続

兵庫県では、新型コロナウイルスの影響により、リモートで共同試験を行うことができる体制を構築した。これにより、コロナ禍でも設備を継続して利用できる体制を整えている。また、リモートによる共同試験を導入したことで、遠方企業の利便性の向上を図ることができた。

事業名称：ポストコロナ時代の新しい働き方推進拠点整備事業

兵庫県加西市

ポイント 働き方改革と子育て支援の組み合わせによる相乗効果を狙った複合的な施策の策定

加西市では、新型コロナウイルス感染症の影響をいち早くつかみ、単に老朽化した施設をリニューアルするだけでなく、テレワーク導入支援やリカレント研修のための施設や、子どもの遊び場が共存する環境を整備し、働き方改革と子育て支援の組み合わせによる相乗効果を狙った複合的な施策を策定し、事業を展開している。

事業の継続

安定した
人材の確保

先導性要素6
「地方創生人材の
確保・育成」→P. 13

- ・ 人材の確保・育成は事業継続上の大きな課題です。
- ・ 成果を生む事業を継続するためには、**担い手となるキーパーソンの確保**が必要です。後継者の育成や、事業を動かす上で必要な特定のスキルを持った人材の確保・育成も長期的な目線で取り組む必要があります。例えば、関係者や専門家を交えた勉強会やミーティングを定期開催し、スキル習得を目指すことが効果的です。
- ・ また、キーパーソン以外に、事業を継続的に進めていく**マンパワーの確保**も重要です。例えば、自治会、経済団体、青年団体、女性団体等の地域団体が事業に参画することで、所属する人材を獲得できる可能性があります。
- ・ 地方公共団体内部においても、担当者の異動等に伴って事業が中断することの無いように、**事業を継続的に進めるための体制整備**が重要です。自団体の特性に応じて、事業継続のための体制づくりを行うことが重要です。
(取組の例：業務内容の文書化、複数担当者を置いて異動時期をずらす、担当者を長期に関与させる等)

地域の理解醸成
を促す情報提供

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

地域主体の
更なる参加促進

- ・ 地域の理解醸成とともに、**事業に地域全体が参加**することで、利用者や支援者の増加など事業の更なる発展につながります。
- ・ そのためには、地域住民・事業者や利害関係者が事業の成果に触れる機会の提供、ワークショップ等の事業の推進や改善に参加できる場の設定など、**参加できる仕組みをつくる**ことが有効です。このとき、形式的に場を設けるのではなく、丁寧に意見を聴取し、フィードバックを行うなど、地域住民らの目線で事業に納得できるかが重要です。

コラム

デジタル田園都市国家構想交付金事業を効果的に、円滑に実施するには、地域住民の事業に対する理解を醸成することが重要です。以下に、地域住民の理解を醸成することで事業の効果を高めた事例を紹介します。

地域住民の理解を醸成してデジタル田園都市国家構想交付金事業の効果を高めた事例

事業名称：旧田殿保育園施設リノベーション整備事業

和歌山県有田川町

ポイント 地域住民の想いを理解した上での、丁寧かつ着実な合意形成

和歌山県有田川町では、旧保育所の廃所直後に、地域住民が中心となって「ありがとうイベント」を開催し、その場で、保育所跡地に何が出来ればうれしいか参加者にアンケートを取り、また跡地活用後の姿を実際にイメージしてもらうためカフェのデモンストレーションを行っている。また、並行して、町主導による住民説明会を開催して施設整備の条件などについて合意形成を行っている。旧保育所の存続について近隣住民に受け入れてもらえる形を模索して、実際の設計イメージを可視化する等粘り強い話し合いを続けたことで、最終的に一部の教室をつぶして参道にすることを条件に他の教室を残すことで合意形成が図られた。事業開始前に行ったワークショップでは、ポートランド流の形式を取り入れた。また、ポートランドのシティプロモーションやランドスケープなどを行政と共に取り組んでいるポートランド現地建築家にも参加してもらい、地域住民と行政が一緒になって「住民主体のまちづくり」を体系的に学べる機会となった。

5. 事業の評価・改善 <Check・Action>

①この段階で取り組むべきこと

● 事業の評価体制・方法 <手順6：KPIによる事業評価>

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

● 改善への取組 <手順7：評価に基づく事業改善>

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

②この段階の取組での工夫・留意点

事業の評価体制・方法

外部組織・議会等による多角的検証

- 交付金事業では、**外部組織や議会等による効果検証**が必要となります。外部の目による客観的な分析で、問題を洗い出すことが求められます。議会においても、事業の効果・成果が発現しているかどうか、住民の代表としての当事者意識を持って、効果検証に当たることが重要です。
- 評価は多角的に行う**ことが重要です。外部有識者だけでなく、事業に関係する地域住民・事業者なども含めて、KPIの達成状況にとどまらない多面的な評価を行い、多様な意見を吸い上げることで、実施主体だけでは気付かない改善点や課題を見出すことが望ましいです。特に、専門性の高い領域で実施する事業においては、技術的な評価・検証を行う機会を別途用意することが効果的です。
- 地方公共団体内部だけでなく、**広く関係者が集まって効果検証に関与する**ことを通じて、当事者意識を高め、改善・見直しについても責任を分担することにより、事業効果をさらに高めることが期待されます。こうした関係者の場合は、年に一度ではなく、複数回設けることによって、タイムリーな検証が可能になります。
- 検証を行う目的は、あくまで事業の改善に繋げるためであり、検証自体の準備や作業に過度に労力を費やし、本来、事業に投入すべき労力を削いでしまうことは望ましい姿ではありません。このため、**データ収集や分析の自動化・簡素化、オンライン会議の活用等の工夫を講じて、効率的に検証することが重要**です。
- また、複数年にわたる交付金事業の場合、事業期間終了後にはじめて効果検証を実施してもその結果を当該交付金事業の改善に活かすことができません。そのため、事業期間中の定期的な検証も必要です。

KPI未達成の要因分析・課題の把握

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

改善への取組

事業改善・見直し 方針の明確化

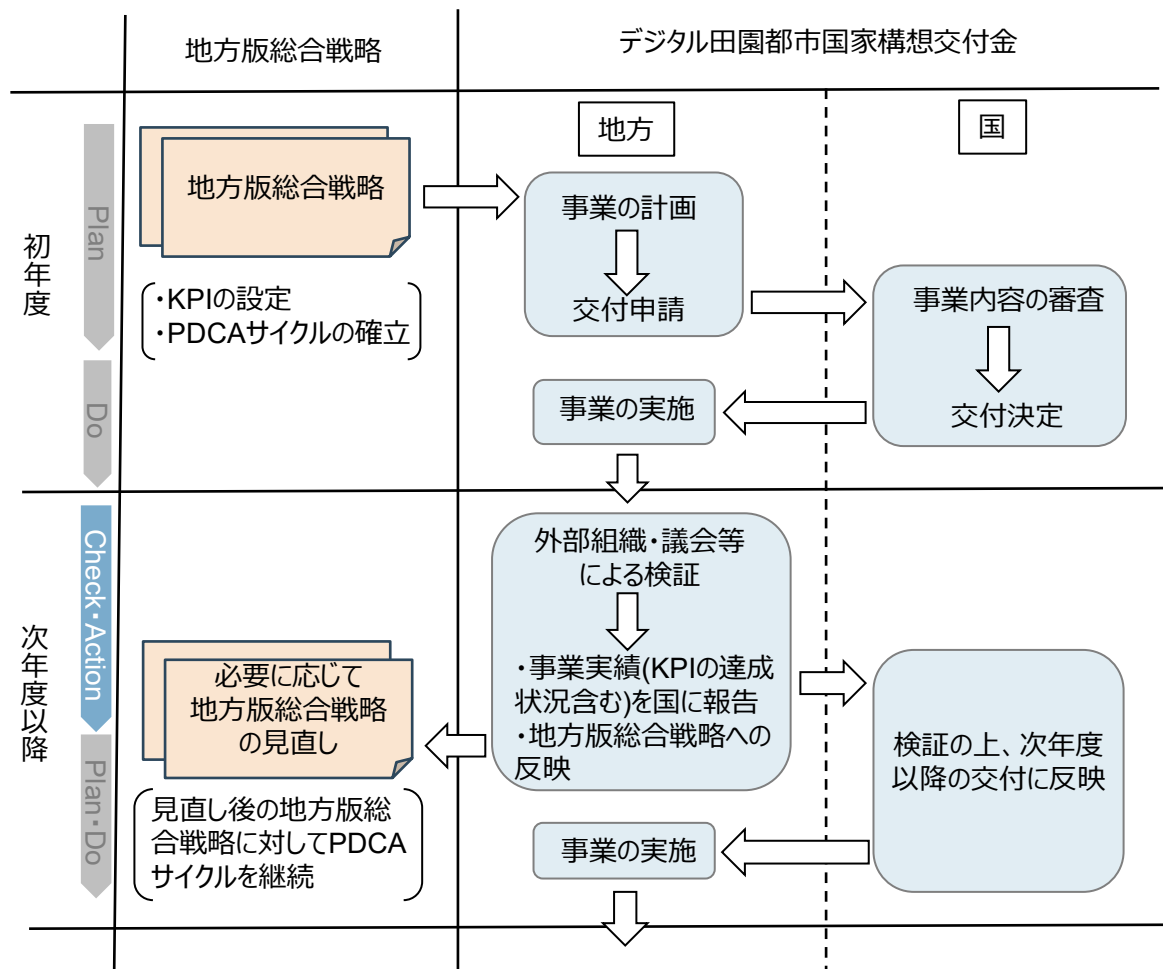
事業実績の報告・ 次年度事業計画 への反映

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

コラム

デジタル田園都市国家構想交付金事業の手続きとPDCAサイクルの関係

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



各論

地方創生事業実施のためのガイドライン
デジタル田園都市国家構想交付金を活用した
事業の立案・改善の手引き
～ 各論 ～

農林水産
(しごと創生分野①)

分野1
農林水産
(しごと創生分野①)

● 農林水産品の輸出拡大等の農林水産分野

想定される事業例（イメージ）

● 地域資源の活用／再注目（イベント開催、情報発信、品質向上、規制緩和、新規開拓）

- 農林水産業に携わる生産者と行政、商工会議所が連携して、官民一体のまちづくり組織を設立し、空き地を利用して地元の食資源を活用したテイクアウトの名物や市場事業等を運営する事で、地方の活性化に寄与するような事業。

● 6次産業化支援事業

- 農林水産業に係る生産者、流通・小売事業者、商工事業者・団体、観光協会、金融機関、地方公共団体等の地域の関係主体が参画または協働する地域商社等を核として、農林水産品や食品等の地域資源のブランド化・高付加価値化や、地場産品の国内・海外への販路開拓・プロモーション等を地域ぐるみで行うような事業。また、そのための官民協働・地域間連携による組織・体制づくりや、戦略策定・市場調査等を行う事業。

● 人材確保・育成支援事業

- 農山漁村における担い手の確保・育成に資するよう、6次産業を含めた農林水産業に関連する従事者に対して、就労に係るノウハウ提供や、移住に係る情報提供、体験プログラム等を試行するような事業。また、農林水産業と他分野との政策間連携も視野に、農泊や企業のサテライトオフィス、ICT関連産業、バイオマス関連産業、「生涯活躍のまち」関連産業など、農山漁村に賦存する地域資源を活用した産業や農村地域での立地ニーズのある産業の立地・導入を、優良農地を確保しつつ促進して、地域経済の担い手・雇用創出を促すような事業。

● 生産性向上・システム化支援事業

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

参考資料

地方創生関連

- 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」各種資料：https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting_index.html

農林水産省関連

- 「地域資源を活かした農村の振興・活性化」：https://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/r1/r1_h/trend/part1/chap4/index.html

このテーマのキーワード

【スマート農業】

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

<https://www.maff.go.jp/j/kanbo/smart/index.html>

【地域ブランド】

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

【6次産業化】

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

<https://www.maff.go.jp/j/nousin/inobe/6jika/index.html>

農林水産分野の事業におけるKPIの設定の例としては、次のようなものが挙げられます。

再掲

事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
	個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
	(例)	(例)	(例)
○ 地域資源の活用／再注目（イベント開催、情報発信、品質向上、規制緩和、新規開拓）	- 企業・プロジェクトの売上高（既存製品を含む売上高、消費金額、販売額の増加、受注数・額、出荷数・額など） - 育成人材数	- 移住者数（代表的KPI） - 人口増加数・社会増数（世帯数、Uターン者数、住民基本台帳人数、出生者数など）	- 地域における農林水産就労者数 - 地域における農林水産出荷額
○ 6次産業化支援事業	- セミナー・研究会等のイベント参加者数 - 支援事業の適用件数（例：設備整備件数、試作品開発支援数、講師・アドバイザー等派遣数） - 支援事業（商談会、プロモーションイベント等）の参加者数 - ブランド認証件数 - 地域商社への参画者・社数	- 支援事業を通じて開発・生産された製品の売上高・出荷額 - 支援事業を通じた商品の新規顧客契約件数 - 支援事業を通じた商品の海外販売国数	
○ 人材確保・育成支援事業	- 人材確保・育成セミナーや研修会等の参加者数 - 移住・1次産業就労に係る相談会・ツアー等の参加者数	- 支援事業を通じた新規1次産業従事者・法人数 - 支援事業を通じた定住・移住・1次産業従事者数	
○ 生産性向上・システム化支援事業	- 支援事業に係る研修・セミナー等の参加農業従事者数 - 技術・システムの開発数・導入数 - 事業で作成したマニュアル等を活用する農業従事者数 - 整備・開発事業を通じた圃場等の生産面積増加量	支援対象事業の売上増加額	
○			

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

- 課題・ニーズの明確化 <手順1：達成目標の確認>
- 事業手法の検討 <手順2：達成手段の企画立案>

■ 課題・ニーズの明確化

地域の課題・ニーズの共有と明確化

- 県職員が搾乳ロボット導入農家を個別に訪問し、課題を聴取することで、搾乳ロボットから入手できるデータの有効な活用方法を検討・把握

R4. 3 事例集 P7

栃木県では、AI、IoT等の未来技術を導入したスマート酪農技術の整備にあたり、栃木県職員が直接酪農家を訪ね、すでに搾乳ロボットを導入した酪農家の現場の課題について生の声を聴取した。現場の課題を搾乳ロボットメーカーと共有し議論を重ねることで深掘りし、課題・ニーズの明確化に繋げている。その結果、搾乳ロボットを導入した酪農家において、搾乳ロボットから入手できるデータを有効活用することにより、作業の省力化だけでなく、乳量向上や病気予防に活用できることを把握した。

- 現地の農業生産者や技能士との連携を通じたスマート農業の普及

R5. 3 事例集 P9

熊本県では、農機メーカーや技能士と連携し実演会や技能の魅力PRに関する支援を得るとともに、地域の先進的な広域営農法人や先進農家等の協力のもと現地実証を行い、現場に即した調査を行った。また、農業高校にてIoT事業者を講師に招き、スマート農業の取組事例の紹介を行うなど、遠隔一斉授業に取り組んだ。

定量的・客観的な分析

- 農業の担い手確保に向けて、農作業の需要と供給をデータで把握

R3. 3 推進 事例集 P3

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

- 農業者へのアンケート調査により課題やニーズを正しく認識

R6. 3 事例集 P5

栃木県では、地域の課題やニーズを把握するため、認定農業者や県の出先事務所に足を運び対面にてアンケート調査を実施した。現場の現状や課題点を調査することで、ニーズを把握することが可能となった。また、上記アンケート結果に加えて、統計の数字的根拠から本県農業の立ち位置を明確化した上で、農業者のニーズに的確に応えることのできる事業を実施した。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ 事業手法の検討

地域資源の活用

- 地域経済牽引事業者を巻き込んで「いわて型テロワール」を確立・推進し、生産規模の拡大と関連する地域産業への波及効果を狙う

R4. 3 事例集 P5

二戸市では、地域資源を活用した食観連携プロジェクト「いわて型テロワール」の推進にあたり、地域経済牽引事業者である酒造メーカー(株)南部美人の生産拠点の整備を交付金で支援することにより、地酒の生産量拡大と、その原材料である酒米（ぎんおとめ）の生産量の増加を図っている。地域経済牽引事業者への支援により、生産規模の拡大と関連する地域産業への波及効果を狙っている。

- 運営主体として市と連携したまちづくり法人が中心となっている

R6. 3 事例集 P7

合志市では、官民連携により設立した株式会社フードラボ合志が主体となって事業を推進したことで、行政や事業者等の橋渡し、役割分担が明確になった。行政では人事異動などもあり専門性と継続性が不足しているが、そこをフードラボが補完し、フードラボでは公共施設の使用等が円滑に進むなど事業の円滑化に寄与している。また、市の施設（レストラン等）を利用するなどして収益化できており、雇用も発生している。そのほか、特産品の販売なども行っている。

外部の人材・知見の活用

- 先行事例の研究や外部人材の知見を活かした事業手法の検討

R5. 3 事例集 P7

西伊豆町では、先行事例である熱海市の事例を参考にするとともに、役場担当が釣りコミュニティを通じて知り合った釣りメディア編集長の知見を活用し、観光客や地元の釣り人が提携遊漁船に乗って釣った魚を、西伊豆産地直売所「はんばた市場」で値付けし、電子地域通貨「サンセットコイン」と交換する「ツッテ西伊豆」事業を導入した。その結果、地域の稼ぐ力と漁業の担い手不足という2つの課題を同時に解決するような事業手法を考案することができた

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

H31. 3 推進 事例集 P11

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

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

- 地域の事業者へ声かけを行い、施設の指定管理者を設立

長和町では、「道の駅エリア」に、観光客及び周辺住民が買物のできる施設として直売所を整備した。当該直売所については、地域の事業者へ声掛けを行い、8社の賛同・出資を得て、指定管理者となる運営法人を設立した。

また、地域おこし協力隊とも協働し、先進事例調査、店舗のコンセプト作りを実施した。

長和町道の駅エリア再整備による地域農業・地域産業活性化事業

長野県長和町

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

■ 地域間連携による雇用創出や地域産業の振興

R5. 3 事例集 P11

藤崎町と、三重県紀宝町や姉妹都市である岩手県田野畑村の地場産品を融合した、新たな産品の開発販売を行う計画とした。これにより産品ブランド化及び文化、情報、価値観を生み出すための地域間連携により、中規模市場等の開拓を共同で行うことで、連携自治体の雇用創出や地域産業の振興につなげることを目指した。その結果、各地域との連携事業（地場産品を融合した加工品の開発、連携先の産直やイベントへの農産物等出品など）が盛んに行われている。

■ リピーター増加を目指し、近隣の地方公共団体と連携してワインツーリズムイベントを共同開催

R2. 3 推進 事例集 P11

上山市及び隣接する南陽市は、共に市内のワイナリー数は多くない。そのため、各市が別々にワインツーリズムイベントを行う場合、参加者は1度のイベント参加ですべてのワイナリーを回り切れてしまい、継続参加が期待できなかった。そこで、上山市では、リピーターを増やすことでかみのやまワインの更なるPRにつなげるべく、参加者の「飽き」が来ないイベントとして、両市共同のワインツーリズムイベント（ワインツーリズムやまがた2018）を両市の関係者が企画・開催した。これにより、ワインツーリズムイベントのリピーター増加による、かみのやまワインの更なる知名度向上、消費増大が期待できる。

2 | 事業の具体化＜Plan＞

- **事業実施体制の構築** ＜手順2：達成手段の企画立案＞
- **自立性の確保** ＜手順2：達成手段の企画立案＞
- **達成すべき目標・水準の設定** ＜手順3：KPIの選定、手順4：目標水準の設定＞

■ 事業実施体制の構築

既存の組織・ネットワークの活用

■ 地域経済牽引事業者が地域経済活性化のハブとしての役割を発揮

R4. 3 事例集 P5

二戸市では、地域資源を活用した食観連携プロジェクト「いわて型テロワール」の推進にあたり、二戸市より支援を受けた事業者（地域経済牽引事業者）が、いわて型テロワールプロジェクトの中核として戦略策定や情報発信等に参画するとともに、漆関係者や酒米生産者、観光事業者をつなぐハブとしての役割を担う。地域の事業者同士の「つながり」や「動き」を大事にして、民間主導による自立化を図っている。

■ 企画財政課やJAこしみず等の人脈を活用し民間企業を巻き込み

R3. 3 推進 事例集 P3

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

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

H31. 3 推進 事例集 P9

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

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

H31. 3 拠点 事例集 P7

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

反省点

地域経済団体に対する情報共有が不十分で、事業説明時に混乱が発生

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

2 | 事業の具体化＜Plan＞

関係者の役割・責任の明確化

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

R3. 3 推進 事例集 P5

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

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

R2. 3 推進 事例集 P9

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

反省点

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

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

■ 自立性の確保

自走を意識した計画

- 自立的な運営に向けた地域協力及び地域産品の販売促進

R5. 3 事例集 P11

藤崎町では、町・地域金融機関・町商工会・地域住民の出資や出荷者の会員からの出資と、ふじさき産品や飲食部門の売上額増加により、将来的に自立的な運営を行うことができる事業計画を策定した。その結果、町からの指定管理料は徐々に減額しており、自立的な運営に向け順調に推移している。

2 | 事業の具体化＜Plan＞

経営の視点からの検証

■ 官金連携により、ワイナリー創業希望者の伴走型支援体制を強化

R2. 3 推進 事例集 P11

上山市では、ワイナリー創業支援の推進にあたり、県内の金融機関と協力しており、金融機関から週3日職員を市に派遣している。ワイナリー創業者の悩みには、資金調達関連の内容も多く、当該職員がいるおかげで細かなところまで相談することができている。また、具体的な創業支援に繋げるため、ワイナリー創業意欲のある人を対象に年5～6回の「ワインの郷スクール」を開講している。講座内容はワイナリー技術・経営の両面をテーマとしており、醸造所関係や税務署関係の外部専門人材を招聘することで実務的なレベルで創業を支援している。

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定

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

H30. 4 加速化 事例集 P33

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

効果・進捗を確認できるKPIの設定

■ 効果実現に数年かかるため途中段階で把握可能なKPIを別途設定

R2. 3 推進 事例集 P9

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

■ KPI設定に用いるデータ収集に伴う課題とその解決に向けた対応策

R5. 3 事例集 P5

余市町では、KPIの設定に必要な数値データを見つけることが困難であった。別途調査となれば時間がかかり事業推進が遅れてしまうので、公開情報・既存保有情報からKPIの進捗管理ができそうなものを選んだ。本事業が農業振興という側面もあるので、農家から直接アンケートを取ればいいのだが、回答率が30～40%とサンプルが圧倒的に不足しており、現状把握が難しいという課題があった。課題への対応として、ワイン産業にフォーカスすることで数字が見えてくるようになり、データ収集に係る課題を克服し、適切なKPI設定を行うことができた。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

- 事業の実施 <手順5：事業実施>
- 事業の継続 <手順5：事業実施>

■ 事業の実施

事業主体間の緊密なコミュニケーション

- 地域経済牽引事業者の取組を地域企業へ積極的に情報共有し、新たな企業間連携、コラボレーションを創出

R4. 3 事例集 P5

二戸市では、定期的に、地域の事業者が集まり、地域の産業の向上のための情報発信勉強会を実施している。勉強会では、地域経済牽引事業者の先行事例の共有や、自らのビジネスの強化のためのGoogle マイビジネスの活用やサーチニーズマーケティング等のWebを活用した稼ぐための具体的なアドバイス等を受け、地域企業全体の競争力強化を図っている。勉強会の参加者同士が互いを知ること、新たな企業間連携、コラボレーションが生まれている。

- 障がい福祉担当部署と農業担当部署、農業大学校が連携して事業を実施

R3. 3 拠点 事例集 P3

福岡県では、市町村の農業・福祉関係者が参加する研修会を実施するなど、市町村も巻き込んで、障がい者の就農支援を行っている。障がい者への指導に対しては、写真を多用したできるだけ理解しやすいマニュアルを作成するとともに、学生が個々の参加者に丁寧に対応している。

参加した障がい者からは、「楽しかった」という声も多い。また、農業大学校の学生が福祉施設に就職するケースも増えてきている。

こまめな進捗と質の管理

- 独自の集計データによる進捗管理と地元産業界を交えた効果検証

R5. 3 事例集 P7

西伊豆町では、町で独自に集計している数字を基に事業進捗管理を行っている。電子通貨は取引の流れを全て把握できるため、今後入手したデータの政策への利活用も検討している。効果検証については、商工会と地域金融機関2社の他、経営診断士を呼び、事業の詳細を事前に渡しておいて、会議でもある程度説明しながら意見交換を行うとともに、議会にも結果を報告している。電子通貨の導入によって事業進捗をリアルタイムで把握することができ、地元産業界や専門人材からの意見を効果検証に取り入れることができた。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

■ 事業の継続

安定した人材の確保

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

R2. 3 推進 事例集 P11

上山市役所では、人事異動時に担当職員の重複期間がないため、交渉の結果などプロジェクトの経過について、現担当職員は極力文書で記録を残すようにしている。また、本事業の概要を研修資料としてまとめており、担当職員が変更になった場合でもスムーズに事業の背景や経緯を理解できるようにしている。

これにより、市役所の人事異動によって事業が中断することなく、円滑な事業継続が期待される。

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

H30. 4 加速化 事例集 P35

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

地域理解醸成を促す情報提供

- 地域商社設置の意図を明確に説明し、事業者、地域の関係主体、自治体が協力して事業を推進

R4. 3 事例集 P9

岡崎市では林業の6次産業化の推進にあたり、プロポーザルを行い、他地域で実績があり全体の構造改善に資する提案を行った事業者に委託し、地域に根付いた形で地域の関係者との関係構築をしながら事業を進めている。また、地域商社の設置にあたり、「地域主体の仕事を奪ってしまうことはなく、今までになかったマーケットを開拓する、地域の団体戦である」との考えを説明することで、実績のある事業者、地域の関係主体、自治体が協力して事業を推進している。

- 住民理解に基づいた事業の継続

R4. 3 事例集 P5

二戸市では、地域資源を活用した食観連携プロジェクト「いわて型テロワール」の推進にあたり、一事業者への支援のように見えることへの住民理解に関しては、酒米の買入額の増加に伴う農家の酒米の生産拡大や、夏の仕事である漆掻き職人を冬季に一時的に雇用すること等で、地域を支える事業者として住民理解を得ている。

- 地域の信頼を得るために地域住民とのすり合わせを入念に実施

R2. 3 推進 事例集 P9

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

3 | 事業の実施・継続 <Do>

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

H31. 3 推進 事例集 P11

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

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

H30. 4 加速化 事例集 P33

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

地域主体の更なる参加促進

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

R3. 3 推進 事例集 P5

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

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

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

■ 地域資源の魅力への住民理解に向けた事業参加への促進

R5. 3 事例集 P5

余市町では、ワイン産業への集中投資に対する地元産業界や地域住民に対する理解を醸成することを目的に、月に1回、余市町、農協、農業改良普及センター、北大教員を交えた会議を実施した。地元建設業やサービス業への経済波及効果が期待できる旨を丁寧に説明することで合意形成に努めた。その結果、参加した地域団体が主体的に事業に参画することで地域資源のさらなる発展が図られた。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

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

■ 事業の評価体制・方法

外部組織・議会等による多角的検証

- 協議会委員に対して個別にヒアリングを実施し、具体的な意見や改善案を聴取

R2. 3 推進 事例集 P11

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

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

秋田県では、事業で整備した材料加工棟に関連する施設である耐火炉施設に特化した耐火炉施設運営委員会を年1回以上開催しており、当該事業に対してより具体的な意見を得やすい環境を整備している。

木材高度加工研究所研究・開発機能強化事業
秋田県

- 審議会における事業の評価に当たり、委員に対して個別に事前説明を実施

H31. 3 拠点 事例集 P7

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

- 学生や地域住民も含めたKPI達成状況の多角的検証

R5. 3 事例集 P11

藤崎町では、効果検証において、ふじさき食彩テラスでの新規雇用者数や本事業に関連する企業で採用増加数等様々な数値を検証した。藤崎町まち・ひと・しごと創生総合戦略会議において、有識者のみでは特定の方向からの効果検証になってしまうことが危惧された。そこで、行政と直接の関係がない大学生や一般町民目線からも意見を収集し、効果検証を行った。

KPI未達成の要因分析・課題の把握

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

H30. 4 加速化 事例集 P29

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

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

■ 改善への取組

事業改善・見直し方針の明確化

■ RESASの観光マップの情報等を活用した情報収集と各事業者へのフィードバック

R4. 3 事例集 P5

二戸市では、観光面での成果把握については、RESAS観光マップの目的地分析の情報や業務提携している外部事業者からの情報提供、また、市が実施する宿泊事業者等へのアンケートなどを通じて情報を収集し、その結果を地域の事業者へフィードバックしている。各事業者は当該情報に基づき、インバウンド対応に向けた対応の改善等を図っている。

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

H30. 4 加速化 事例集 P27

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

事業実績の報告・次年度事業計画への反映

■ 導入効果の客観的評価を踏まえたスマート農業技術の定着

R5. 3 事例集 P9

熊本県では、スマート農機の導入の際に生産者が最も関心のある経済性を評価するため、関係機関と経営指標を作成した。スマート農業技術は発展途上にあり前年度の研究や実証の結果を踏まえて、新たに発生した課題に対応できるよう、随時計画の見直しを行った。その結果、導入効果の客観的評価、実地的な技術の定着、スマート農業に対する理解の促進に繋がった。

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

H30. 4 加速化 事例集 P37

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

**地方創生事業実施のためのガイドライン
デジタル田園都市国家構想交付金を活用した
事業の立案・改善の手引き
～ 各論 ～**

**観光振興
(しごと創生分野②)**

**分野2
観光振興
(しごと創生分野②)****● 観光振興（日本版DMO）等の観光分野****想定される事業例（イメージ）**

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

参考資料**観光分野関連**

- ・ 「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」各種資料http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko_vision/
- ・ 観光地域づくりに対する支援メニュー集
<http://www.mlit.go.jp/kankochoshisaku/kankochi/shienmenu.html>
- ・ 日本政府観光局ホームページ
https://action.jnto.go.jp/casestudy_list

このテーマのキーワード

【観光動態調査】

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

【日本版DMO】

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

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

出所) 観光庁HP

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

【世界水準のDMOのあり方に関する検討会】

- 観光庁では、「世界水準のDMOのあり方に関する検討会」を設置し、中間とりまとめを策定している（平成31年3月29日）。
- 中間とりまとめでは、DMO全般の底上げに向けた改善の方向性として、
 - ① DMOの役割については、
 - ・地域の観光資源の磨き上げ等を最優先に取り組むこと
 - ・海外への情報発信はJNTO（日本政府観光局）のマーケティングツールを最大限活用し、効果的・効率的に実施すること
 - ・プロジェクト・マネジメント機能が求められること
 - ② DMOの組織・財源・人材のあり方については、
 - ・安定的かつ多様な財源の確保を目指すこと
 - ・プロパー職員の確保・育成と、即戦力となる外部人材の登用の両面について取り組むこと等が掲げられており、DMO事業の企画・実施に当たっては、参照いただきたい※。

出所) 観光庁HP

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

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

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

出所) 行政改革推進本部事務局のHP

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

このテーマのキーワード

【「トラベル」と「ツーリズム」】

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

【農泊】

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

出所) 農林水産省HP

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

【民泊】

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

出所) 観光庁HP

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

【6次産業化】

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

出所) 農林水産省HP

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

観光分野の事業におけるKPIの設定の例としては、次のようなものが挙げられます。

再掲

事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
	個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
	(例)	(例)	(例)
○ 地域ブランド化 (地域の魅力を 活かした商品・ サービス開発)	- 特産品・旅行商品開発数 - 利用者数（施設・設備利用者数、イベントなどの参加者数、など） - Green Finsを導入している海のレジャーに関する事業者数	- 宿泊者数 - 観光客数	- 地域における観光関連産業売上高 - 宿泊者数、日帰り観光客数の増加に伴う消費の増加額 - 地域における観光産業による経済波及効果 - 観光消費額 - 地域住民のための公共財の観光客利用促進指標
○ 地域間連携（広域連携による発信力向上と多様なニーズの取り込み）	- 特産品・旅行商品開発数 - ホームページ閲覧数	- 電動アシスト付自転車の週末利用件数 - 鉄道等公共交通機関乗客数 - 外国人観光客数 - 駅乗降者数 - クルーズ船寄港数	
○ 製品・サービス開発／販売促進 (製品の付加価値向上)	特産品・旅行商品開発数	近隣地域の観光地からの立ち寄り観光客数	
○ インバウンド事業	- 外国人向けの新商品や体験ツアーの造成数 - インバウンドに取り組む地域事業者への支援件数 - 通訳・ガイド人材育成数	事業で実施した外国人ツアー・プログラム参加者数・宿泊者数	
○ 新たな観光資源 開拓・PR事業	- 新商品や体験ツアーの造成数 - 観光ルートやアクティビティの整備数 - 当該キャンペーンの参加事業者数	- 事業で実施したツアー・プログラム参加者数・宿泊者数 - 事業で実施したキャンペーン対象施設入場者数	
○ ICTを活用した情報発信の仕組みづくり事業	- 情報コンテンツ（webサイト、アプリ等）の作成数 - 情報発信基盤の活用に係る域内事業者等へのセミナー等参加者数	- 情報コンテンツの利用回数・閲覧回数 - 情報発信事業に係るメディアからの取材件数	
○ 観光領域のマネジメント体制（DMO）構築事業	- DMOによる新商品や体験ツアーの造成数 - DMOによる現状調査や地域観光事業者への支援件数 - セミナー・研究会・人材講座等のイベント参加者数	- 事業によってDMO組織が支援を行った新商品の売上高、取扱店舗数 - 事業によってDMO組織が支援を行ったツアー商品等への参加者数	
○			

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

- 課題・ニーズの明確化 <手順1：達成目標の確認>
- 事業手法の検討 <手順2：達成手段の企画立案>

■ 課題・ニーズの明確化

地域の課題・ニーズの共有と明確化

■ 地域組織や近隣住民のニーズや収益見込みを調査したうえで事業計画を策定

R4. 3 事例集 P17

大山町では、大山参道に「新複合店舗」を設置するにあたり、事前に事業性検討調査（大山地区住民アンケート、観光客アンケート、大山参道周辺商圈調査、新複合施設の利用客の推移、事業収支シミュレーション等）を実施し、地域住民や観光客から拠点整備に対する意見や拠点に求めるニーズ、施設の必要性や収益見込みを調査した。これにより、採算性を踏まえた、安定した事業計画の策定に至った。

■ 自治体の強みを見極め、観光産業に焦点を絞った事業を展開

R3. 3 推進 事例集 P11

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

■ 現状を踏まえた適切な課題抽出と取り組みテーマ設定

R6. 3 事例集 P13

明和町では、コロナによる観光客の減少や、観光庁が「持続可能」を観光のテーマに打ち出していること等を受け、DMOや観光協会等の外部団体との協議の結果、これまでのような大勢の人に来てもらう観光ではなく、明和町ならではの地域づくりが重要であると考え直した経緯がある。これを踏まえ、明和町ならではの地域づくりを考える人材や、デジタル技術の導入およびそれを駆使してマーケティングができる人材の育成が必要だということで事業を実施するに至った。

反省点

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

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

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

定量的・客観的な分析

■ 地域の事業者や住民との対話による定性面と、RESASの活用による定量面から課題を分析

R4. 3 事例集 P13

桜川市では、事業の検討にあたって、地域の事業者や住民との対話を通じて定性的な意見を収集するとともに、データによる定量面の情報収集を行った。RESASの地域経済循環図によると桜川市の民間消費の17.3%は地域外へ流出しており、また、産業大分類別に見た付加価値額（企業単位）の特化係数は、「農業、林業」が2.96と最も高いことが分かった。さらに、市内事業者と加工品開発に取り組んでいたが、個々の事業者の規模は小さく、単独での販路開拓や売場の確保が困難で、開発した商品が行き場を失っているという問題を把握した。これにより、地域の稼ぐ力を高めるために効果的に域外から稼ぎつつ、域内で富を循環させる構造が必要であり、組織的な事業推進主体の不在が課題となっていることを認識した。

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

H31. 3 推進 事例集 P15

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

■ ターゲット層へのアンケート調査でニーズと課題を的確に把握

R5. 3 事例集 P19

横手市では、美術館の魅力向上による入館者増加と、訪問者の増加によるエリアの活性化を目指し、まんが活用基本計画およびPR戦略を作成した。その基礎資料として、まんが愛好家1,000人を対象に、インターネットによるマーケティング調査を実施し、美術館の潜在的なファン層のニーズを把握し、美術館が持つ観光資源価値を分析した。その結果、課題と在りたい姿のギャップを認識し、マーケットへ伝えるべきコアメッセージを明確化することができた。

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

H30. 4 加速化 事例集 P53

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

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ 事業手法の検討

地域資源の活用

■ 自治体の強みを見極め、観光産業に焦点を絞った事業を展開

R3. 3 推進 事例集 P11

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

■ 地域の文化を本来の姿で見せることで観光資源として活用

R2. 3 推進 事例集 P15

男鹿市では、なまはげ文化ツーリズムの推進にあたり、本来、「男鹿のナマハゲ」は大晦日に行う行事であり、従来から本物を見たいという需要があったため、2018年度に試行的に大晦日のツアーを設定して販売した。なまはげツアーのパンフレットを見た旅行代理店からは、本ツアーの営業をしたいと直接連絡が来ており、旅行代理店への手数料なしで宣伝できている。また、なまはげツアーは高額にもかかわらず盛況で、30名の定員はすぐに完売となった。

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

H30. 4 加速化 事例集 P51

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

外部の人材・知見の活用

■ 町家の所有者や将来のプレイヤーをマッチングする仕組みを構築

R3. 3 推進 事例集 P11

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

■ 実施主体の自走に補完すべき機能を特定したうえで外部に職員派遣を要請

R2. 3 推進 事例集 P15

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

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ DMCの設立にあたり、行政にも民間にも精通したプロフェッショナル人材を常務に採用

R2. 3 推進 事例集 P17

愛媛県西条市、久万高原町、高知県の町、大川村では、DMCの設立にあたり、4市町村が出資することから、行政の考え方を理解できる人材を必要としていた。また、DMCを運営するに当たって民間企業のノウハウの活用も重要であったことから、「行政も民間も知っている人材」及びバランスの取れた組織構成を必要としていた。そこで、DMCの常務執行役を、内閣府の「プロフェッショナル人材事業」を通じて公募し、30名の応募の中から行政と民間の両方の勤務経験を有する人材を採用した。また、ソラヤマいしづちは、西条市長を社長、他町村の首長を副社長とし、常務の下に、企画管理部と営業部を置いている。各部長には、地元金融機関からの出向者と大手旅行代理店からの出向者が就いている。

■ 地域一体となって課題に取り組んだ推進体制

R6. 3 事例集 P17

大山町では、まちづくり会社を主体に復興活動に取り組み、鳥取県・大山町・民間企業・地域の方々との密なコミュニケーションを図ると共に、観光拠点の整備に取り組んだ。課題解決に向けては、建設法や土砂対策について建設面の方向性や専門の方の意見を取り入れた。また、各々の問題や課題についても、地域全体に影響のあることと理解していたため、地域一体となって解決に取り組んだ。会議をする際は、近隣地域に位置していることもあり、対面で実施した。

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

H30. 4 加速化 事例集 P55

天草市では、専門家を含めた戦略的な商品プランニングを行うため、行政（観光振興課、産業政策課）に加え、プロデュース会社で事業の構想を練った。プロデュース会社は天草市のプロデュースアドバイザーを務める人物が経営しており、この会社を通じて料理人、パティシエ、バイヤー、デザイナーなど各領域のトップレベルの専門家を招聘したワークショップを開催し、参加した地域の事業者のモチベーションを高めることができた。

また、天草の塩を「あまくさんソルト」として観光商品化させるにあたり、三ツ星シェフとして著名な料理人に「あまくさんソルト料理人」への就任を依頼した。著名なシェフに使用してもらうことで「あまくさんソルト」の品質をアピールし、また授賞式の様子をメディアに大きく取り上げてもらうことで認知度の向上を図った。

反省点

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

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

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

■ 複数地域自治体との連携や外部人材の活用による事業効果向上

R5. 3 事例集 P17

赤城山は複数の自治体に跨っているため、一部の自治体だけの事業やプロモーションでは赤城山の魅力の一部しか伝わらず限界があった。その点を打開するために、赤城山周辺自治体に声がけを行い、事業への参加を促した。元競輪選手という自転車のプロに参画してもらい、自転車関連の情報、ツアーのコース選定やツアー実施体制の構築、ガイド育成などサイクルツーリズムを行うにあたっての基礎作りを担ってもらった。また、自転車競技のオリンピックやサイクル関係のインフルエンサーを大会ゲストとして招致、地元の民間自転車チームを大会サポーターとして起用するなど長年のサイクリング振興活動によって培ったコネクションを活かして、イベントの集客や運営に活用した。

■ 4市町村の連携を強化するため、自治体間の職員派遣を実施

R2. 3 推進 事例集 P17

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

2 | 事業の具体化＜Plan＞

- **事業実施体制の構築**＜手順2：達成手段の企画立案＞
- **自立性の確保**＜手順2：達成手段の企画立案＞
- **達成すべき目標・水準の設定**＜手順3：KPIの選定、手順4：目標水準の設定＞

■ **事業実施体制の構築****既存の組織・ネットワークの活用**■ **100%出資子会社に業務委託することによる、事業実施における柔軟性の確保**

R4. 3 事例集 P15

いなべ市では、市の100%出資子会社である「一般社団法人グリーンクリエイティブいなべ」が事業実施主体となることで事業実施に伴う柔軟性を確保している。本事業では、「いなべを旅する」という観光冊子を作成しているが、冊子に掲載される事業者は、例えば商工会や観光協会に入っていない事業者をあえて掲載するなど、行政とは異なる視点で選定している。通常の冊子であれば、公益性を担保するため全ての事業者を横並びで掲載する必要があるが、出資子会社にアウトソーシングすることで、制限に囚われない地域支援を実現できている。

■ **専門知識を持った人材の長期確保・育成を目指し財団等を設立**

R5. 3 事例集 P19

横手市では、美術館運営は専門人材の確保・育成が必須であることから、市の指定管理者として業務を請け負う財団を設立し、長期的な人材育成を企画している。また、美術館の活動を、文化の保存・展示を起点とした地域の誇りの醸成と、観光資源としての活用に繋げるため、教育委員会部局に加えてDMOも参画する「横手市地域資産活用推進事業協議会」を設立し、幅広い事業に着手している。

関係者の役割・責任の明確化■ **一般社団法人を設立する一方、資金を募って営利目的の株式会社を設立し、事業運営**

R3. 3 推進 事例集 P11

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

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

H31. 3 推進 事例集 P15

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

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

H30. 4 加速化 事例集 P41

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

2 | 事業の具体化 <Plan>

■ 自立性の確保

自走を意識した計画

■ DMO運営の自主財源の確保による自立性の確保

R3. 3 推進 事例集 P9

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

■ 観光協会を一般社団法人化し、行政の関与を縮小予定

R3. 3 拠点 事例集 P7

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

経営の視点からの検証

■ 高めの乗船料でも満足度を高めるために付加価値の向上を図る

H31. 3 推進 事例集 P17

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

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定

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

H30. 4 加速化 事例集 P49

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

効果・進捗を確認できるKPIの設定

■ 事業収入を得られる事業体制構築とデータ分析による目標値検討

R5. 3 事例集 P15

新たに運営するキャンプ場をきさらづDMOの直営とし、事業収入をできるだけ多く得られる体制とした。また、市の元職員等を受付業務担当として雇用するなど、地元をよく知る人材が今後の運営に携われるような体制を整えた。きさらづDMOが提供するキャンプなどの商品について、来場者数などの定量的なデータとともに、アンケートによる定性的なデータの把握を継続的に実施し、売上額、利用者数等のKPIを次年度に向けて、検討した。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

- 事業の実施 <手順5：事業実施>
- 事業の継続 <手順5：事業実施>

■ 事業の実施

事業主体間の緊密なコミュニケーション

- 観光協会と市による密な連携のため、観光協会のオフィスを市役所内に移転

R2. 3 推進 事例集 P15

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

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

H30.4 加速化 事例集 P41

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

- 密な官民コミュニケーションにより、事業の改善を図る

多古町では、古民家活用事業を、地域活性化をサポートする事業を展開する事業者と官民連携体制を構築して実施している。最低でも月1回は、課題の共有や解決方法の協議を実施しており、密なコミュニケーションを基に事業推進している。事業者側から提案のあった事業課題や解決方法を、自治体側がその案を受け止めて事業改善を図っている。

多古町「農あるまちづくりプロジェクト」

千葉県多古町

こまめな進捗と質の管理

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

H30. 4 加速化 事例集 P49

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

3 | 事業の実施・継続 <Do>

■ 事務局は2週間に1回程度の頻繁なミーティングを行い、事業の改善等を実施

H30. 4 加速化 事例集 P51

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

■ 事業の継続

安定した人材の確保

■ きさらづDMOのPR活動による地域住民や事業者等の関心向上

R5. 3 事例集 P15

千葉県では、令和2年度に検討着手。令和3年度からは「きさらづシーカヤック体験」の販売を開始した。また、本体験のインストラクター養成講座を募集・実施。こうした取組は、インストラクターにとどまらず、きさらづDMOの業務やガイドを担う人材確保を見据えて、企画・実施された。

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

H30. 4 加速化 事例集 P55

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

地域理解醸成を促す情報提供

■ 地域の事業者や住民の巻き込みと徹底的な情報発信により、地元の食材を活かした商品開発に成功

R4. 3 事例集 P13

桜川市では、地域全体で事業を盛り上げるために、事業の概要を地域に発信する情報紙「ぐるぐる通信」を発行し、地域住民の認知を向上させるとともに、さらなる協力者の拡大にも役立てた。また、生産者、事業者向けの説明会を複数回開催し、事業の趣旨や目的の理解向上に努めた。これにより、地域の事業者や住民との連携が促進され、桜川市産のトマトを使用したオリジナルカレーや、小麦粉ユメシホウを使用したオリジナルスコーンやピザのほか、地元の食材を活かしたスイーツやドリンクなど7商品の開発に成功した。

■ SNSや広報誌を活用して交付金事業に関する活動内容等を発信

R5. 3 事例集 P15

教育旅行実施レポートがきさらづDMOのホームページに掲載され、商品内容の紹介とあわせて、SNSによる画像を中心とした発信が行われた。閲覧者がイメージしやすい記事の作成に力点が置かれた。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

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

H30. 4 加速化 事例集 P45

あわら市では、インバウンド事業や外国人観光客受入に関するセミナーを開催することにより、地域事業者の受入意欲の醸成を行った。セミナーでは、外国人観光客の対応方法や受入のメリットなどを説明し、受入によって地域にどのような影響があるか具体的にイメージできるように心がけた。その結果、これまで受入に消極的だった事業者から、外国人観光客の誘致について相談を受けたり、積極的に外国人を誘致したりする試みもみられた。

また、外国人観光客を受け入れる宿泊事業者が増えたことで、受入による売上拡大などの成功事例も提示することができ、地域の事業者の受入意欲を高めることができた。

■ ウェブサイトを活用したサイクルイベントのPRや地元企業との連携

R5. 3 事例集 P17

前橋市では、ウェブサイト活用によるサイクルイベントの周知に注力するとともに、事業実施による地域への還元も踏まえて、サイクルラックを地域の協力店へ設置し、サイクリストが来訪した際に、当該協力店へ訪れるよう促した。

地域主体の更なる参加促進

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

R3. 3 推進 事例集 P11

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

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

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

H30.4 加速化 事例集 P41

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

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

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

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

■ 事業の評価体制・方法

外部組織・議会等による多角的検証

■ 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

H30. 4 加速化 事例集 P51

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

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

KPI未達成の要因分析・課題の把握

■ アンケートの実施による事業成果の見える化

R3. 3 推進 事例集 P9

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

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

H30. 4 加速化 事例集 P49

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

コラム

デジタル田園都市国家構想交付金事業を効果的に、円滑に実施するには、実効性のある効果検証を実施して事業改善を行うことが重要です。以下に、事業関係者との明確な役割分担や密なコミュニケーションによる効果検証で成功している事例を紹介します。

民間との役割分担のもと密な効果検証により自立化した事例

事業名称：琵琶湖疏水通船復活を契機とした京都・大津広域観光促進事業

京都府京都市

ポイント 協議会という「ゆるやかな組織体制」で事業を継続

京都府京都市の疏水船事業では、国費のみならず一般財源もあてず事業として自走している。要因として、交付金は事業の立ち上げや加速化するための経費（船の購入やプロモーション）に充てており、事業のランニングは自走する計画となっていたこと、官民協議会を構成しており明確な役割分担のもと効果的かつ効率的に事業を推進していたことなどが挙げられる。10団体で構成される協議体のもと（京都市、滋賀県、大津市、京都・大津の観光協会、民間企業等）コアメンバー（実務担当者レベル）の会議を月1回程度実施し、課題を共有、改善策に向けて協議され各々の担当毎に改善に取り組んでいる。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

■ 改善への取組

事業改善・見直し方針の明確化

■ 市民の意見を取り入れることを目的に、市民会議による検証を実施

R2. 3 推進 事例集 P17

愛媛県西条市、久万高原町、高知県の町、大川村では、同エリアにおける高付加価値提供型の観光産業創出による地域経済活性化や雇用創出の推進にあたり、各市町村のまちづくり市民会議等で事業の効果検証を行っている。市民会議は市民の代表者等で構成され、総合戦略のチェック機関として機能している。市民会議の参加者からは、地域にソラヤマいづちのような地域の魅力を発信する会社が欲しかった、など率直な意見が聞けている。

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

H30. 4 加速化 事例集 P55

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

事業実績の報告・次年度事業計画への反映

■ アンケート結果への適切な対応による利用客の満足度向上

R5. 3 事例集 P15

キャンプ等におけるアンケート結果をきさらづDMOと共有し、予算措置が必要な事項については迅速に協議を行うなど、利用客の利便性向上に資する環境整備ができる体制づくりに努めた。きさらづDMOが実施する事業について、DMO内や外部組織でデータ検証を行っている。今後、より専門的視点からの現状把握に努める必要がある。

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

H30. 4 加速化 事例集 P49

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

**地方創生事業実施のためのガイドライン
デジタル田園都市国家構想交付金を活用した
事業の立案・改善の手引き
～ 各論 ～**

**ローカルイノベーション
(しごと創生分野③)**

**分野3
ローカルイノベーション
(しごと創生分野③)**

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

想定される事業例 (イメージ)

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

このテーマのキーワード

【イノベーション・エコシステム】

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

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

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

【インキュベーション施設】

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

出所) 独立行政法人中小企業基盤整備機構のHP

<https://www.smrj.go.jp/incubation/>

【オープンイノベーション】

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

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

https://www.joic.jp/joic_members/open_innovation_hakusyo

【産業クラスター】

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

【ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）】

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

【ハンズオン型支援】

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

ローカルイノベーション分野の事業におけるKPIの設定の例としては、次のようなものが挙げられます。

再掲

事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
	個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
	(例)	(例)	(例)
○ 情報システム導入 (ICT, IoT等導入促進)	- IT設備導入数、設備投資額 - 民間企業との人材交流数、ノウハウの獲得数 - 情報システム導入に取り組んでいる企業数	- 労働生産性がXX倍以上達成の企業数 - 育成人材数	- 地域における起業家数 - 地域における新規雇用者数 - 地域における企業の売上高 - 地域における製品出荷額 - 地域外における認知度、魅力認識度 - 地域における関連産業（例：ヘルスケア産業）に携わる住民の数 - 地域における経済波及効果 - 付加価値創出額 - 製品の海外市場開拓・商談成立数、受注金額 等
○ 民間ノウハウ活用 (連携協定、人材交流)	- プロフェッショナル人材のマッチング件数 - アドバイザーが指導した企業数	- 本事業における成約件数 - 育成人材数	
○ 産業創出支援 (新規創業支援、企業誘致支援、6次産業化支援)	- 民間企業との人材交流数、ノウハウの獲得数 - 新商品・サービスの売上高（代表的KPI）	- 本事業による経済波及効果 - 新規にIoT等を導入した企業数 - 本事業における売上額 - 育成人材数	
○ 拠点の導入・整備 (魅力のある拠点を整備、交流スペース提供)	産品購入意欲度および食品想起率の合計点数	- 新規雇用者数 - 首都圏ネットワーク店舗数	
○ 地域資源の活用／再注目 (イベント開催、情報発信、品質向上、規制緩和、新規開拓)	アーカイブ化のための資料収集件数	新商品・サービスの売上高	
○ 創業（起業）支援事業	- 起業家支援セミナー・塾等のイベント参加者数 - 支援関連施設等の利用者数 - 支援事業の適用件数（支援件数）	- 支援事業を通じた起業家数もしくは起業準備者数（起業プログラムの合格者等） - 支援事業を通じた起業による新規雇用者数	
○ 中堅・中小企業支援事業	- 支援事業（見本市、マッチングイベント、支援プログラム等）への参加企業数 - 支援組織等への参加企業数	- 支援事業を通じた新商品（ローカルブランド商品・伝統工芸品等）の開発件数 - 支援事業を通じた新商品（同）による売上高	
○ 産業クラスター形成・強化事業	- クラスター強化に係る産官学連携イベント等への参加者数 - 産学官連携を促す働きかけを行った企業・研究機関等の数	- 強化事業を通じた企業・大学・研究機関の新規立地件数 - 強化事業を通じた新規就業者数	
○			

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

- 課題・ニーズの明確化 <手順1：達成目標の確認>
- 事業手法の検討 <手順2：達成手段の企画立案>

■ 課題・ニーズの明確化

地域の課題・ニーズの共有と明確化

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

R3. 3 推進 事例集 P17

横浜市では、地域課題を解決するため、地域のニーズと事業者のシーズ（技術やノウハウといった強み）をマッチングさせて実証事業を行っている。ニーズの調査のために、地域住民へのアンケートや、地域住民を招いたワークショップなどを行っており、ワークショップでは、類似事業の経験が豊富なコーディネーターによる専門的な知見から、地域課題の把握や、解決策の提案を行うことができています。

実際に、旭区若葉台では、実証事業でオンデマンドバスを導入し、地域課題であった高齢者の移動手段を改善した。

- 県の方針・ビジョン、企業のニーズ、最新技術動向のすり合わせ

R6. 3 事例集 P27

長野県では、医療機器の部材開発に挑戦する地域企業に対して、設計・製造・評価、事業化までの支援のために必要な導入機器の選定にあたって、県内企業から定期的にニーズを把握する長野県工業技術動向調査等のデータを参考にした。当時これまでなかった金属での積層造形技術が出てきたが発展途上だったため、どの程度使えるものなのか、どのくらい有用なのかを検証すべく絞り込みを行った。結果的に、県としての新しい産業の振興、開拓を進めたいという基本方針と企業のニーズが合致した。

- 独自調査による課題の明確化と産学官協力体制の構築

R5. 3 事例集 P24

住民基本台帳の独自分析により、現状を分析し、課題を特定した。独自調査によって課題解決の阻害要因を明らかにして、対策を講じ、事業を組み立てた。都市部の大企業の製品ではなく、若手IT人材育成のための「スパルタキャンプ」というプロジェクトで育った地元の若手起業家が開発したソリューションを実装した。キャンプ卒業生が開発した技術を大学が評価し、行政はネットワーク作りをサポートという体制により責任を明確化した。

反省点

事業のコンセプトは地方公共団体内部および住民にとってわかりやすいことが重要

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

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

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

H30. 4 加速化 事例集 P7

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

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

定量的・客観的な分析

■ データや産学官のネットワークを活用し対象を絞り込み、資源を集中投下

R4. 3 事例集 P23

久留米市では、久留米リサーチ・パークを結節点としたローカルイノベーションの推進にあたり、RESASや県の統計データを活用するとともに、地域企業の技術や学術研究機関の集積を踏まえ、課題やニーズを明確にしている。また、地域の産業支援の中核機関である株式会社久留米リサーチ・パークの支援実績なども踏まえて、支援対象とする分野や企業を絞り込んでいる。さらには、大学や高専等とのネットワークも活用し、庁内連携したうえで、活用場面も想定したうえで、事業企画を行なっている。これにより、地域の強みにフォーカスし、対象分野や企業を絞り込むことにより、資源の集中投下ができている。

反省点

消費者ニーズの把握には、現場で消費者と直接会話することが必要

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

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

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ 事業手法の検討

地域資源の活用

■ 県の強みを生かした事業手法

R3. 3 推進 事例集 P19

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

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

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

H30. 4 加速化 事例集 P11

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

外部の人材・知見の活用

■ 関係機関の専門的な知識とネットワークを活用し、地域企業のニーズに基づく事業を組成

R4. 3 事例集 P21

兵庫県は、次世代ものづくり拠点・高機能レーザー3次元加工センターの整備にあたり、企画立案の段階から専門的な知識を有する「一般財団法人近畿高エネルギー加工技術研究所（AMPI）」と連携しながら事業を組成した。AMPIが有する地域企業とのネットワークを活用し、地域企業に対してアンケートを行い、ニーズを明確にしつつ、AMPIが主体となって事業を推進する体制を構築した。これにより、地域企業のニーズに沿った事業推進が可能になっている。

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

R5. 3 事例集 P28

仙台市と連携協定を締結しているNTTドコモ及びノキアソリューションズ&ネットワークスの先端IT技術に関する知見を活かしながら、実証実験を重ねた。実装のための仕様決定の際には、災害を考慮した際に信頼度向上に寄与するという観点から通信方式を「プライベートLTE」にするなど、実証実験で得られた経験を生かせた。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ 先行事例の視察を通じて、創業希望者のニーズに合った事業形態を検討

H31. 3 推進 事例集 P3

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

■ 外部の知見やネットワーク及び意見交換を参考にした事業設計

R5. 3 事例集 P26

富士市企画部門や総合計画部門との課題認識を共有した他、外部の知見として、関東経済産業局のネットワークを活用し、申請書作成に向けての意見交換を実施した。また、産業支援機関を所管している自治体を訪問し、ヒアリング・意見交換を通じ、本事業設計の参考とした。

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

山形県がベンチャー企業の育成に取り組みたいと考えていたところに、県内NPO団体から、情報技術研究に係る世界的実績（Siriの開発等）を有するアメリカの研究開発機関「SRIインターナショナル（Stanford Research Institute International）」が確立したイノベーション創出支援プログラムの活用について提案があり、それに上手く応じることで連携を成功させることができた。

「SRIインターナショナル」から講師を招くのは、国内の地方公共団体としては初の取組となったが、シリコンバレーでの現地研修の実施やSRI社長及びプログラム実施責任者との事前打ち合わせを綿密に行うことで、SRIインターナショナルのイノベーション創出支援プログラムを県のベンチャー育成事業の一環として効果的に活かすことができた。

「ものづくり山形」推進事業
山形県

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

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

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

高梁川流域インテリジェントICT実装事業
岡山県倉敷市

■ 施設内の導入機器・設備の充実を図るため、他省庁等の補助金を活用

R2.3 拠点 事例集 P5

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

■ 地域産業支援センター事業や民間企業との連携を通じた事業実施

R5.3 事例集 P26

富士市では、KPIの進捗把握を目的として、市内企業におけるデジタル化或いはテレワークの浸透度を点数化可能なアンケート調査を昨年からは実施している（外部委託）。テレワークやビジネスマッチング支援については、コニカミノルタ静岡との連携を活用しながら事業実施している。地域産業支援センターの受託者やコニカミノルタ静岡のノウハウを活用し、企業や地域産業支援機関への人材育成に取り組んでいる。

2 | 事業の具体化＜Plan＞

- **事業実施体制の構築**＜手順2：達成手段の企画立案＞
- **自立性の確保**＜手順2：達成手段の企画立案＞
- **達成すべき目標・水準の設定**＜手順3：KPIの選定、手順4：目標水準の設定＞

■ 事業実施体制の構築

既存の組織・ネットワークの活用

■ 産学官連携でそれぞれが強みを活かしながら円滑に事業を実施する体制を構築

R4. 3 事例集 P23

久留米市では、企業、大学等学術研究機関、行政が、久留米リサーチ・パークを結節点として連携することで、それぞれの強みを活かし、役割を担う体制を構築している。製造業の伴走型支援に当たっては、市の持つネットワークを活用して人材を募集し、有意な人材を登用することで、成果につなげている。また、庁内においては、産業振興部局のほか、都市建設部局、環境部局、教育部局、災害対策部局等と連携しており、庁内で勉強会も開催しながら、実証した技術の活用等について検討する体制を構築している。

■ 産学官の組織で連携した事業推進体制の構築

R3. 3 推進 事例集 P19

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

関係者の役割・責任の明確化

■ 拠点整備交付金の活用による生産性向上事業への挑戦と課題

R5. 3 事例集 P30

IoT事業化プロジェクトのアドバイザーについては県で費用負担しているが、プロジェクト推進に係る経費は100%企業が負担。多様な事業者のアイデア段階の提案について事業化に向けたプロジェクトとして継続的に支援を行っているが、事業化のためには大きな投資が必要となり、資金の問題で投資を断念するケースもある。

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

H30. 4 加速化 事例集 P17

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

2 | 事業の具体化＜Plan＞

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

H30. 4 加速化 事例集 P11

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

■ 自立性の確保

自走を意識した計画

- 企画立案の段階から専門的な知識を有する団体が主体となって事業を推進

R4. 3 事例集 P21

兵庫県は、次世代ものづくり拠点・高機能レーザー3次元加工センターの整備にあたり、企画立案の段階から専門的な知識を有する「一般財団法人近畿高エネルギー加工技術研究所（AMPI）」と連携しながら事業を組成した。企画段階から、AMPIが主体となって事業を推進することで、行政内部で人事異動が生じた際、本事業や裨益者にネガティブな影響が出ないように事業手法を検討した。

- プロジェクト参画企業等の積極的な意思と行動により、持続的な取り組みができている

R6. 3 事例集 P25

山口県では、衛星データ利活用と航空機・宇宙産業復興の2つの分野に対して事業を推進している。衛星データの利活用に関しては、各種社会課題の解決に向け、「衛星データ解析技術研究会」の会員企業を中心に、積極的に参画している。航空機・宇宙産業復興に関しては、県内企業で構成する「山口県航空宇宙クラスター」のメンバー企業がこれまで培った技術を背景として、迅速な意思決定のもと、積極的な各プロジェクトへの参画と連携した取組を進めたことで持続的な事業となっている。

経営の視点からの検証

- ベンチャーキャピタルからの投資を誘引

R5. 3 事例集 P24

見守り診療や遠隔診療の利用者が事業コストを負担することを将来の目標と設定し、現状分析とシミュレーションを綿密に行った。自立化を目指し、ベンチャーキャピタルからの投資を得た。上場を前提としたビジネスプランを組み立てた。市が、シミュレーション、計画書作成、プレゼンテーションをサポートした。

首都圏のベンチャーキャピタルからの投資、エクイティファイナンスによる資金調達を確保するとともに、投資家目線・経営目線からのモニタリングがなされている。

2 | 事業の具体化＜Plan＞

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定

- 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

H30. 4 加速化 事例集 P19

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

効果・進捗を確認できるKPIの設定

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

R3. 3 推進 事例集 P17

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

- アカデミアの評価を踏まえた改善策と事業モニタリング

R5. 3 事例集 P24

八幡平市の取組では、医療現場の生の声を踏まえた改善と定期的なモニタリングが可能となった。医師や大学教授からアドバイスや評価を得るとともに、関係者が事業の進捗状況を踏まえながら適時に見直しを行っている。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

- 事業の実施 <手順5：事業実施>
- 事業の継続 <手順5：事業実施>

■ 事業の実施

事業主体間の緊密なコミュニケーション

■ 市内商工団体や民間企業との事業協力に向けた体制の構築

R5. 3 事例集 P26

地域産業支援センター運営について、市内商工団体（富士商工会議所・富士市商工会）、金融機関（富士信用金庫）と協定を締結した。富士市において「テレワーク推進ロードマップ」が策定され、小長井市長による「富士市デジタル変革宣言」（2020年8月）が発表された頃、富士市職員がコニカミルタ本社に派遣されており、同社から地方創生DX推進支援の申し出があった。富士市、富士商工会議所、富士商工会、コニカミルタ静岡の4者間で「テレワーク推進に関する連携協定」が締結された。

各組織から地域産業支援センターへ職員を派遣し、オール富士市での相談体制を構築している。民間企業によるノウハウ展開も行われている。

■ 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

H30. 4 加速化 事例集 P19

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

こまめな進捗と質の管理

■ ハンズオン支援を伴うプロジェクトマネジメントで約30事業を進捗管理

H30. 4 加速化 事例集 P15

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

3 | 事業の実施・継続 <Do>

■ 事業の継続

安定した人材の確保

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

R2. 3 推進 事例集 P3

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

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

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

環境・情報技術部門生産性革命支援事業
長野県

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

H30. 4 加速化 事例集 P5

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

■ 地場産業を担う地場の人材育成により自走モデルを設計

R5. 3 事例集 P24

八幡平市、大学、業者等関係者が集まる会議を四半期毎に開催し、達成状況を共有し、ディスカッションを重ねた。IT人材育成を地場で行い、地場で技術を開発し、ビジネスとして自走するモデルを設計している。

専門的な知識を持った行政職員が企画段階から部署異動後も継続して本事業を担当している。「スパルタキャンプ」という本事業と別の人材育成に関する取組も同一職員が担当しており、スパルタキャンプで育った人材と本事業にも活用し、地元のニーズに地元の人材が応えるという仕組みを構築している。課題解決と人材育成を同時に長期的なスパンで計画し、自立化・自走化を考えている。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

地域の理解醸成を促す情報提供

■ 地元JAや学校などの関係機関への丁寧な説明を重ね、地元関係者の理解を獲得

R4. 3 事例集 P25

吉野市では、スマート農業の推進にあたり、市が中心となって地元JAに丁寧な説明を行い、理解と協力を得たうえで進めている。また、単に効率性の向上だけでなく、収量の向上につながるメリットを説明することで、農業経営者の協力を得ている。併せて、ESD教育の推進にあたっても、県立高校との連携関係ができていることから円滑に推進でき、小中学校における環境教育についても、教育現場の理解を得ながら段階的に進めている。さらに、様々な企業との連携で成果を上げることで、島外企業から他の分野における連携の相談も増加している。

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

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

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

オープンデータビジネス創出事業
愛知県豊橋市

■ 事業効果の発現に時間を要する内容であっても、将来的な経済波及効果を地域に丁寧に説明

三重県では、空飛ぶ車の社会実装に向け、県内大規模ショッピングセンターで、実寸模型の展示を含む住民向け展示会を実施した。交付金事業自体の経済効果は即効性が薄いものの、将来的な観光振興、MRO拠点化、インフラ整備などの経済波及効果を地域に説明し、事業に対する住民の理解醸成に努める。

空の移動革命促進事業
三重県

地域主体の更なる参加促進

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

R2. 3 推進 事例集 P5

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

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

R5. 3 事例集 P28

仙台 BOSAI-TECH イノベーションプラットフォームについては、参画企業から段階的に負担金（会員費やプログラム参加費等）を徴収しながら事業を継続しつつ、参画企業の事業化・市場展開による波及効果を高める施策を展開するなど、持続的に事業が自走していく体制の構築を図る。

交付対象事業終了後においても国内外の民間企業、自治体、大学等の機関が中心となり自立的な取組を継続していく。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

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

■ 事業の評価体制・方法

外部組織・議会等による多角的検証

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

R3.3 推進 事例集 P17

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

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

- 幅広い分野の有識者からなる外部組織や議会による効果検証

R5.3 事例集 P28

地方創生推進交付金を活用して実施した事業の進捗状況は、本市の総合戦略における数値目標の達成状況とあわせて、外部有識者で構成される仙台市経営戦略会議及び議会に報告を行っている。仙台市経営戦略会議では、本事業について直接言及されたことはないが、様々な分野の専門家から忌憚のない意見を頂戴している。

外部組織、議会により多角的に検証することで、行政経営に関する事項について幅広い見地から意見を得ることができている。

KPI未達成の要因分析・課題の把握

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

※ 調査対象の取組において該当する事例なし ※

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

■ 改善への取組

事業改善・見直し方針の明確化

■ 事業実施後も利用者の声を分析して、常に事業の改善を図る

H31. 3 推進 事例集 P5

羽島市では、テキスタイルマテリアルセンターでの相談対応やファッション関係学校への出前講座、小中学生対象の見学会等、各種取組の実施後に利用者へのヒアリング、アンケートを実施している。その結果に基づき、岐阜県毛織物工業協同組合、市、地元金融機関のシンクタンク等で意見交換を行い、取組のブラッシュアップを図っている。

このようにこまめにPDCAを回し、今後の事業を効果的に修正・改善できる体制をとっているため、利用者に対して常に新たな価値を提供することができ、このことが利用者の増加に繋がっている。

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

H30. 4 加速化 事例集 P19

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

事業実績の報告・次年度事業計画への反映

■ 地域産業に関わる者から構成される振興会議による効果検証

R5. 3 事例集 P26

富士市地域産業支援センターの1年の活動実績や総括について、有識者や市内企業経営者、金融機関等で構成される「富士市中小企業等振興会議」に報告並びに意見交換をしている。

各事業とも、前年度事業の実績をみながら、次年度事業への改善を盛り込んでいる。（本交付金事業も計画変更を実施）地域産業に関わる者から構成される振興会議において検証を行うことで、有識者、支援機関、経営者とそれぞれの立場の意見が交わされ、方向性を共有することができる。

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

H30. 4 加速化 事例集 P7

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

地方創生事業実施のためのガイドライン デジタル田園都市国家構想交付金を活用した 事業の立案・改善の手引き ～ 各論 ～

地方へのひとの流れ

分野4
地方へのひとの流れ

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

想定される事業例（イメージ）

● [生涯活躍のまち]

● 誰もが活躍できる「生涯活躍のまち」づくり事業

- ・ 女性・高齢者・障がい者・移住者等の属性に関わらず、地域の誰もが居場所と役割を持つことができるよう、民間のワークシェアリング関連企業や、女性・高齢者・障がい者の積極採用を行う企業等と連携して誰もが就業・活躍できる場づくりを行い、また、高齢者・障がい者等を対象に地域で実施する見守り活動といった活動・支援と連携させることにより、誰もが活躍できる環境の整備等に取り組む事業。

● 地域の交流拠点を活用した「生涯活躍のまち」づくり事業

- ・ 地域の誰もが居場所と役割を持つことができるよう、地域の交流拠点で多世代交流や学びの場を提供することで、まちのにぎわいをつくり、地域で展開する移住・関係人口拡大のための施策と連携することにより、地域の交流拠点を活用するとともに、都市から地方への人の流れの創出等に取り組む事業。

● 誰もが健康で安心安全に暮らせる「生涯活躍のまち」づくり事業

- ・ 空き家や遊休資産等を活用して健康づくりができる場を整備し、健康づくりを通じて地域内外の人々が交流できる仕組みをつくり、また、地域内外の人々が安心安全に暮らせる住まいを整備することにより、地域の誰もがいつまでも健康で安心して暮らせるまちづくり等に取り組む事業。

● 移住・関係人口創出のための「生涯活躍のまち」PR事業

- ・ 空き家を活用したお試し居住施設、サテライトオフィス等のテレワーク環境、地域でボランティアできる環境等を整備し、移住・関係人口創出のために必要となる土台づくりを行った上で、都市部において相談会やSNS等の手段で地域をPRすることにより、都市から地方への人の流れの創出等に取り組む事業。

[移住・人材]

● 情報システム導入（ICT、IoT等導入促進）、人材育成

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

● 移住相談・地域プロモーション事業

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

● 雇用創出事業

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

● インターンシップ事業

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

● 人材育成事業

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

参考資料

生涯活躍のまち関連

- ・ 創生本部ホームページ：<https://www.chisou.go.jp/sousei/about/ccrc/index.html>

このテーマのキーワード

【「生涯活躍のまち」の考え方】

- 「生涯活躍のまち」は、これまでの中高年齢者の移住に重点が置かれていたものから発展し（令和元年度）、制度の縦割りを超え、女性、高齢者、障がい者・移住者等誰もが、一人ひとりの個性と多様性を尊重され、それぞれの希望に応じて能力を発揮することで、居場所と役割を持つつながり、生涯を通じて健康でアクティブに活躍することによって、活性化する「誰もが居場所と役割を持つコミュニティ」づくりを目指すもの。
- コミュニティづくりにあたっては、エリア全体の魅力向上や空間デザインといった観点を視野に入れ、「交流・居場所」、「活躍・しごと」、「住まい」、「健康」の4つの機能を確保することに加え、都市と地方の人材循環を通した「人の流れ」づくりの機能の合計5機能を中長期的に確保することを重視。

機能	内容
交流・居場所	年齢や性別、障がいの有無を問わず、子ども、学生、子育て中の母親、仕事に従事している人、高齢者、生活困窮者、移住者など多様な人が、それぞれ関わりをもつようになる機会と場（空間）を確保すること。また、「交流」の場が多様な人にとって、心地よい「居場所」として機能するよう仕掛けをつくること。
活躍・しごと	地域の女性や高齢者、障がい者・移住者等を含め、誰もがその能力を生かしてコミュニティの中で「活躍」できる多様で幅広いしごとの場を用意すること。なお、しごとの場は、「雇用」によるものだけでなく、育児や家事の合間に短時間の仕事を引き受けることや地域におけるボランティア等の「社会参加的なもの」が含まれること。
住まい	単身者や子育て世帯、高齢者、障がい者・移住者等あらゆる世代・世帯の希望に沿った暮らし方や住宅を選択できるようにし、長く、その地域で生活していけるよう「住まい」を確保すること。また、住宅（空き家）を活用して他の機能の事業を実施すること。
健康	医療や介護が必要になった場合でも地域に住み続けられる各種の生活支援、住まいなどを一体的に提供できるようにする仕組みである地域包括ケアシステムとの連携等により、全世代に対応した地域の実情に応じた疾病予防や健康づくりを推進すること。
人の流れ	地域に住む人々だけではなく、地域に必ずしも居住していない地域外の人々に対しても、地域のコミュニティに関わる担い手としての活躍を促し、人の流れを生み出すこと。なお、コミュニティへの人の流れは、地域に関わる人や企業をより増大させることを目指すため、人の流れをより広義で捉えることとし、移住のみならず、都市部との人材循環等関係人口づくりが含まれること。

【地域包括ケアシステム】

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

出所）厚生労働省HP

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

【知の拠点】

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

【プロフェッショナル人材事業（プロ人材事業）】

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

【地域しごと支援センター】

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

「地方へのひとの流れ」分野の事業におけるKPIの設定の例としては、次のようなものが挙げられます。

再掲

	事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
		個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
		(例)	(例)	(例)
生涯活躍のまち	○誰もが活躍できる「生涯活躍のまち」づくり事業	- 地域住民・移住者への仕事紹介数 - 地域活動（見守り活動や伝統行事等）の実施数	- 新規就業者数（女性・高齢者・障がい者・移住者等を含む。） - 市民活動数	- 地域への移住者数 - 地域の転出入者数 - 地域の交流人口数 - 地域の労働人口数（女性・高齢者・障がい者・移住者等を含む。） - 地域住民の健康寿命 - 地域のまちなか居住人口数
	○地域の交流拠点を活用した「生涯活躍のまち」づくり事業	- 地域交流拠点の整備数 - 地域交流拠点でのイベント参加者数 - 地域交流拠点でのセミナー・研修等の参加者数 - 地域交流拠点を核とした広告掲載数	- 地域交流拠点の利用者数（交流人口数） - 東京圏等からの地域交流拠点利用者数（関係人口数） - 東京圏等からの移住者数	
	○誰もが健康で安心安全に暮らせる「生涯活躍のまち」づくり事業	- フィットネス場の利用者数 - 疫病等予防セミナー参加者数 - 健康づくりのためのイベント実施数 - 移住者向けの住まいの整備数 - 地域住民向けのまちなか住替用住宅の整備数	- 地域住民の医療費軽減額 - 東京圏等からの移住者数 - まちなかへの住替数	
	○移住・関係人口創出のための「生涯活躍のまち」PR事業	- お試し居住施設（居住・就労等）整備数 - サテライトオフィス等テレワーク環境の整備数 - 短期就労体験の受入企業数 - 相談会や移住PRイベント等の参加者数	- サテライトオフィス利用者数（関係人口数） - ボランティア登録者数（関係人口数） - 東京圏等からの移住者数	
	○.....			

「地方へのひとの流れ」分野の事業におけるKPIの設定の例としては、次のようなものが挙げられます。

再掲

	事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
		個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
		(例)	(例)	(例)
移住・人材	○ 情報システム導入（ICT, IoT等導入促進）、人材育成	- 民間企業との人材交流数、ノウハウの獲得数 - IT設備導入数、設備投資額	- 人口増加数（世帯数、Uターン者数、住民基本台帳人数、出生者数など） - 関係人口数 - 育成人材数	- 地域の人口、住民基本台帳登録数 - 地域における世帯数 - 地域における出生者数 - 地域への移住者数 - 地域における労働人口数 - 地域における人材数
	○ 移住相談・地域プロモーション事業	- 相談事業の参加者数 - 移住体験ツアー・移住就労体験等のプログラム数・参加者数	相談事業を経た移住者数	
	○ 雇用創出事業	- 雇用・創業支援講座等の参加者数 - テレワーク・創業拠点の設置件数	- 事業を通じた域内への企業誘致数・新規雇用者数 - 事業を通じた起業見込者数、新規法人設立数 - 事業を通じたサテライトオフィス誘致件数	
	○ インターンシップ事業	- 事業の受入企業数 - 事業の参加学生数 - 関連イベントの参加者数	- インターンシップ参加者の地元就職数 - 事業を通じて就業した人材の6か月後定着率	
	○ 人材育成事業	- 研修等の実施組織・施設数 - セミナー等の参加者数	- 事業を通じた専門人材の育成数 - 事業を通じた専門人材の継続雇用率	
	○			

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

- 課題・ニーズの明確化 <手順1：達成目標の確認>
- 事業手法の検討 <手順2：達成手段の企画立案>

■ 課題・ニーズの明確化

地域の課題・ニーズの共有と明確化

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

R3. 3 拠点 事例集 P17

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

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

R3. 3 推進 事例集 P27

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

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

R2. 3 推進 事例集 P21

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

- 各種調査結果の横断的な分析による課題・ニーズの明確化

R5. 3 事例集 P34

西脇市では、筑波大学に調査研究を委託し、介護保険や国保健康保険等、各分野を縦割りで行っていたアンケート調査結果について、横串を入れて各地区の特徴を分析した。その結果、健康づくりの意識の濃淡が見える化され、課題やニーズを明確化することができた。

各市町とも独居高齢者の割合が増えることにより、社会的フレイルという課題を特定することに繋がっている。

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

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

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

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

反省点

事業の必要性等の初期段階から、手順を踏んだ住民との意見交換や理解醸成が必要

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

定量的・客観的分析

■ RESAS活用による人口減少要因の仮説に基づいた課題解決

R4. 3 事例集 P37

小川町では、RESAS等の統計資料を活用している。具体的には、年齢別純移動の傾向から、20代前半から30代前半の若い世代で転出超過となっており、H22年度全体の純移動△1,096人のうち20代前半から30代前半は948人の転出超過であり86%超を占める。これに基づき、20代30代の若い世代の転出超過の状況が人口減少の主たる要因であると考え、若年層（町内、町外ヨソモノ含む）にターゲットを当てたまちづくりを担う中核人材の育成等、課題解決の取組を行っている。

■ 課題を可視化し、課題解決方法を話し合う

R5. 3 事例集 P38

海士町では、具体的な対策や計画を考えるために、粒度の大きなデータを見せるのではなく、自分たちの「アンテナが立つレベル」まで小さくしたデータを見せることを心掛けている。課題を可視化すれば、次に、何をすべきかが見えるという「課題Driven」の考え方を基に、出口に繋がるデータの可視化を意識している。役場職員や介護施設や医療施設の職員（現場）、住民向けのワークショップ等で可視化されたデータを基に、次に必要な行動を討議している。

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

H31. 3 推進 事例集 P27

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

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

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

【プロ人材】【RESAS活用】地方創生人材確保・支援事業
広島県

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ 事業手法の検討

地域資源の活用

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

R2. 3 推進 事例集 P23

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

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

H31. 3 推進 事例集 P21

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

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

- 地域資源（ジビエ）を活用した食肉～副産物～観光～狩猟者育成のサイクルを構築

R5. 3 事例集 P36

大槌町では、シカを狩猟するハンターから食肉加工事業者へ、革や角はクラフト作家へ提供、これらの商品・作品を大槌のストーリーとともに特設の通販サイトで消費者へ伝え、ジビエツアーという形で観光需要を喚起し、最終的には鳥獣被害の撲滅にとって重要なハンターの育成へとつなげている。また、事業の立ち上げに当たっては、ジビエに関する関係者の知識習得や意識醸成を目的に、有志メンバーによる「大槌ジビエ勉強会」を2年半かけて計40回以上開催し、こうしたジビエサイクルの考え方を関係者間で定着させた。

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

H30. 4 加速化 事例集 P67

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

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

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

外部の人材・知見の活用

- 地域の実情に精通し、異業種組織・団体を繋ぐ能力に長けている中間支援組織を事業の中心に添え、密接な縦連携の場を設置

R4. 3 事例集 P31

神奈川県では、農福連携事業の推進にあたり、過去の事業を分析した結果、民間主導で行われた案件の効果性が高い傾向にあったことから、地域の実情に精通し、異業種組織・団体を繋ぐ能力に長けている中間支援組織（NPO法人）を事業の中心に添え、プロジェクトマネジメントを委託した。神奈川県・モデル3地域・中間支援組織の縦連携を強化するため、「全体会議（四半期毎）」及び「地域別会議（非定期）」を開催した。全体会議では、事業全体の進捗確認やノウハウの共有を行うほか、香川県など農福連携事業の先進事例の共有や、農業者・障がい福祉に知見のある外部専門家を招聘してアドバイスを貰うなど、事業が効果的に進捗するよう工夫した。

- 外部人材の活用と課題解決を意識した人的ネットワークの構築

R5. 3 事例集 P38

東京の企業人を招致し、海士町に住んでもらいながら地域版RESASの協議や開発を行った。政府が保有する粒度が大きなデータではなく、地域が保有するデータを可視化することにより、地元住民にとって手触りのある課題を分析するためのツールとして海士町版RESASを開発した。

役場各課や地元商工会、各事業所などと連携し、必要なデータ収集が行えるよう工夫した。身近な問題をデータとして見せることができ、住民の意識が変わりつつある。

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

H31. 3 推進 事例集 P23

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

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

H31. 3 推進 事例集 P25

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

- 外部人材「職場定着サポーター」が職場定着調査と集中支援を実施し、高卒1年以内の離職率が改善

三重県では、高校生の就職後の職場定着が促進されるよう、外部人材「職場定着サポーター」を任用し、求人開拓や就職相談等の就職支援を行うこととした。職場定着サポーターは高卒一年以内の職場定着状況を調査しており、課題のある学校で、集中的な支援を行っている。職場定着サポーターの支援等により、高卒1年以内の離職率は改善されてきている。（平成27年度卒業者17.0%、平成28年度卒業者15.6%、平成29年度卒業者11.7% ※平成28年度から平成30年度の3年間、職場定着サポーターが活動の拠点として配置された学校の14校で、前年度に就職した卒業者を対象として調査）

若者の県内定着と移住の促進

三重県

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

■ 体験宿泊施設として改修した武家屋敷を観光にも活用し稼働率を向上

R2. 3 拠点 事例集 P17

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

■ 検討段階から多様なアクターの意見を聞き、多角的に検討

R5. 3 事例集 P42

高取町では、住民が安心できる健康で快適な生活環境を実現しつつ、地域性を生かした賑わいのある住みよいまちづくりのために必要な、駅、病院、社寺、公園など、地域創生に資する拠点の特色に応じた機能の充実や強化を図った。

また、拠点間相互の連携を強めるため、類似した取り組みを行っている自治体へ現地視察を行った。

城下町の景観に合うようデザインや色を工夫、ターゲットを明確化し、SNS等を活用した戦略的な情報発信を行った。魅力的なデザインと、効率的な情報発信により、人が「わざわざ訪れる場所」になった。

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

H30. 4 加速化 事例集 P65

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

■ 取組の成果を上げる、ステークホルダーとの連携体制の構築

R6. 3 事例集 P31

立科町では、【企業進出型テレワーク】事業において、テレワーク移住のおためし支援、高原エリアにおける「立科WORK TRIP」を実現し、合宿型（仕事目的の開発合宿・オフサイトミーティング等）企業誘致の取組を行っている。「信州たてしな観光協会」と協力体制を組んでおり、最適な合宿型のプランを提案している。また観光協会は参画企業に対し、【雇用創出型テレワーク事業】における住民ワーカーへの業務発注契約の営業に繋げている。

2つの事業における相乗効果が生まれており、また参画企業・自治体・地域住民の三方よしを実現している。

■ 事業を一連のまちづくりの一つとして捉え、複数事業の相乗効果によって事業効果を高める

上士幌町では、シェアオフィス事業を、事業単体ではなく、一連のまちづくりに関する取組のひとつという位置づけで実施しており、基本計画に従い、複数の事業の相乗効果により全体の黒字化を目指している。ITを活用し、PCひとつでどこでも働くことができ、企業誘致の在り方の変化に伴い、現状とニーズに応える事業内容を、既存または並行して実施している他の事業との連携を狙っている。その他に、DXや子育て支援策とも連携しており、住みやすいまちづくりを行い、移住者を増やす目的の一環として、シェアオフィスを捉える。

生涯活躍のまち 上士幌シェアオフィス整備計画事業

北海道上士幌町

2 | 事業の具体化＜Plan＞

- **事業実施体制の構築**＜手順2：達成手段の企画立案＞
- **自立性の確保**＜手順2：達成手段の企画立案＞
- **達成すべき目標・水準の設定**＜手順3：KPIの選定、手順4：目標水準の設定＞

■ 事業実施体制の構築

既存の組織・ネットワークの活用

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

R3. 3 拠点 事例集 P17

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

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

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

R2. 3 推進 事例集 P27

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

■ 行政側面支援によるベンチャー企業の育成基盤づくり

R6. 3 事例集 P39

西粟倉村は、行政役割として地域住民やベンチャー企業が活動しやすくなるような社会基盤を整えて維持することと考えている。ローカルベンチャーの基盤である推進協議会がベンチャー企業へのスタートアップ伴走支援を行いやすい環境を提供するため財源を確保し、民間が民間のアイデアとリソースで地域課題を解決できるようにしている。結果、民間主体の自走化につながる。人材不足については、地域起し協力隊の制度を活用しており、外部の知見も取り入れながら、民間のアイデアと力（リソース）で地域課題を解決していくことで好循環が生まれている。

■ 経費老人ホームや診療所の設置による施設利用収益の底上げ

R5. 3 事例集 P40

南牧村は青年海外協力隊の経験者等を活かした英会話教室やウガンダコーヒーの提供を通じて、特色ある事業運営を図った。整備する雇用施設の敷地内には経費老人ホームがあり、次年度以降には、小規模特別養護老人施設及び診療所も設置予定で多くの利用者が見込まれ、売上の向上も期待できる。

「ここでしか体験できない」付加価値の高い商品・サービスを提供することで、施設利用者数の増加を達成することができた。

2 | 事業の具体化 <Plan>

関係者の役割・責任の明確化

■ 行政と関わりのある人物が一般社団法人を設立し、事業の運営主体となった

R3. 3 推進 事例集 P27

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

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

反省点

事業主体は任意団体ではなく法人化した方が関係者の信頼を獲得しやすい

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

■ 自立性の確保

自走を意識した計画

■ ジビエソーシャルプロジェクトに付随する様々な事業による収益化

R5. 3 事例集 P36

ジビエサイクルについては、食肉・角・革の販売事業による独立採算での収益化を見込み、ジビエ塾、ジビエツアーについては、人材育成に係る業務受託料を見込む。また、オンラインプラットフォーム事業については、利用事業者からのサービス利用料により運営を継続する見込み。

最も困難であるジビエサイクルの構築に成功したことで、事業収入を通じて自立化の見込みを立てることができた。

■ 付加価値の高いサービス提供による収益増加とそれに向けた施策の遂行

R5. 3 事例集 P40

青年海外協力隊経験者が運営する英会話教室やウガンダコーヒーの提供など、各種イベントを通じて、単なる商品ではなく、体験メニュー等のサービスによる収益増加を目指す。単なる利用者の増加に終わらせず、営業日を増やしたり、徐々に有料メニューへ移行するなど、あらゆる施策を模索。利用者数は順調に推移している一方で、十分な収益はまだ確保できていないが、自立化に向けた取組は続く。

2 | 事業の具体化＜Plan＞

経営の視点からの検証

■ 事業経営者との意見交換の場で課題・ニーズを明確化

R3. 3 推進 事例集 P25

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

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定

■ 町議会・行政職員・経営者の密なコミュニケーションによる迅速なプロジェクト改善

R5. 3 事例集 P42

収支状況・客数・単価等、書面による経営状況確認・モニタリングもさることながら、町議会議員が現地を頻繁に訪問し、様々な提言を行っている。さらに、バリアフリー対応の必要性の提案、ショップだけでなく交流拠点施設であることを示す看板の作成・掲示の提案等、行政職員と密に対話を行い、改善につなげている。

全体として、ショップ経営者とのコミュニケーション、周辺地域への啓蒙・普及等が議員・町役場職員を通じて丁寧に行われている。

■ 事業計画策定段階における住民意見を踏まえた事業の優先順位付け

H30. 4 加速化 事例集 P65

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

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

効果・進捗を確認できるKPIの設定

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

H30. 4 加速化 事例集 P63

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

3 | 事業の実施・継続 <Do>

- 事業の実施 <手順5：事業実施>
- 事業の継続 <手順5：事業実施>

■ 事業の実施

事業主体間の緊密なコミュニケーション

■ 4市町連携によるスケールメリット及びPFS契約の有効活用

R5. 3 事例集 P38

西脇市では、事業主体は、連携する4市町と特別目的事業体、筑波大学による産官学連携チームであり、定期的な協議を実施した。連携する4市町が合同で請負者とPFS契約を締結した。

この契約により、合同によるスケールメリットやPFS契約によるインセンティブ効果を生かした契約相手先の確保と請負額の低減が実現されている

こまめな進捗と質の管理

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

R2. 3 拠点 事例集 P15

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

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

まちなかプラチナベース(旭川版CCRC)は、旭川市としてはじめての取組であり、他都市のプランや具体的取組などを調査するとともに、事業に関わるステークホルダーと常に課題や方向性を共有しながら進めた。

また、小規模かつ試行的に事業の一部を行い、結果が芳しくない場合は一部事業の撤退も選択肢に含めるテストマーケティング・スモールスタートの形で実証を行いながら、旭川らしい仕組みや実施体制を見極めている。

大都市圏からの人材の誘致と活躍による旭川再生プロジェクト
北海道旭川市

3 | 事業の実施・継続 <Do>

■ 事業の継続

安定した人材の確保

■ 将来の自走化を視野に入れたシステム設計と人材育成

R5. 3 事例集 P38

管理・メンテナンス費用は海士町の財源（自主財源）を充てる予定であるが、大きなコストはかからず運営できるようなシステム設計をしている。より専門的な分析API拡張機能を開発予定であるが、定期的なデータ更新等は、町内の人間でできるようコーディネーターの育成を同時に行っている。

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

H30. 4 加速化 事例集 P61

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

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

H30. 4 加速化 事例集 P63

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

反省点

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

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

3 | 事業の実施・継続 <Do>

反省点

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

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

地域の理解醸成を促す情報提供

■ 広報誌・SNSを通じた関連事業者及び住民への周知

R4. 3 事例集 P31

神奈川県では、県のたより「ともいきボタン」のコラム欄及びSNS(Twitter)に農福連携の記事を掲載した。また、モデル3地域の広報誌・タウンニュースを通じてコーディネーター研修等の募集を掲載し、農業者や福祉事業者及び住民への周知を行った。これにより、コーディネーター研修・スタディーツアー参加への応募者が殺到し、本事業の成功に寄与した。

■ 市の公式YouTubeで移住体験の様子を配信し、移住体験ツアーの参加者を獲得

R4. 3 事例集 P33

新居浜市では、移住体験の様子を市の公式YouTubeで配信したり、お試し移住住宅を拠点とした移住体験ツアーを企画したりするなど、新居浜市の宣伝とともに、お試し移住住宅の存在を周知している。移住体験ツアーの様子を配信したYouTubeページに、移住体験ツアーの応募フォームをつけており、1か月募集で11件の応募があった。

■ 地域間連携を通じたジビエサイクルの他自治体への水平展開

R5. 3 事例集 P36

大槌町において、将来的には、地域を問わず鳥獣被害による社会的課題を抱えている自治体が当プラットフォームに参加することで、課題解決及びジビエ活用に向けた取組が可能であるとともに、当オンラインプラットフォームの参加団体が増えることで、更なる広域連携のもと情報量が増加し、相乗効果生まれる。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

地域主体の更なる参加促進

■ 自治体の活動に協力的な移住者と連携した、地域の魅力の更なる強化と発信

R4. 3 事例集 P33

新居浜市では、移住支援住宅で地域活動に参加したい入居者がいれば、自治会長にお話をして地元の方に取り次いでもらい、地域住民とのコミュニケーションが図れるように、行政側でサポートしている。移住者の中には自治体の活動にも協力的で、情報発信能力の高い人もいるため、移住体験談や新居浜市の魅力、ライフスタイルの配信にも協力してもらっている。これにより、市民提案型の事業運営をしている公募事業に、移住者のグループが申請するなど、今までにない新しい交流人口、関係人口の創出ができています。

■ 町内の高校を守りたいという住民の強い気持ちが本事業を後押し

R4. 3 事例集 P39

川本町では、町内の高校へ県外等から入学する高校生の居住施設の改修に伴い、世代間・地域間交流を促進している。元々、本事業は町内の高校の存続が危ぶまれる事態がきっかけとなっているため、住民の町内の高校を守りたいという気持ちは非常に強く、本事業に対しての住民理解も得られている。町内の高校では、週に1度、川本町にある事業所を訪問し、地域事業に参加する授業を提供している。本授業には川本町住民が協力しており、地域に根ざした社会教育活動を高校と町民が一緒になって実施している。

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

R2. 3 推進 事例集 P21

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

■ セミナー開催等の民間事業者の自主的な活動を市がサポート

R2. 3 推進 事例集 P23

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

■ 地域間連携を通じたジビエサイクルの他自治体への水平展開

R5. 3 事例集 P36

大槌町は釜石市と隣接しており、これまで大槌ジビエ勉強会へ参画してきた当地域のハンターが所属する猟友会も「釜石・大槌猟友会」と広域連携に基づく組織である。地理的な意味でも、両市町ともにニホンジカによる農林業被害等の社会的課題は共通するものであり、当事業で構築するオンラインプラットフォームへの参加により、連携してこの課題解決及びジビエ肉・皮革製品等の活用を図ることに資するものである。

大槌町の取組を起点として、鳥獣被害の課題を抱える他自治体とのノウハウの共有や相乗効果を生み出している。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

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

■ 事業の評価体制・方法

外部組織・議会等による多角的検証

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

H31. 3 推進 事例集 P27

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

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

H31. 3 拠点 事例集 P15

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

KPI未達成の要因分析・課題の把握

- 議会や各現場における開発の進捗状況や機能等の定期的な報告

R5. 3 事例集 P38

海士町議会や各現場において、KPIにおける開発の進捗状況や機能の紹介などを定期的に行い、フィードバックや検証等を実施。開発チームによる役場各課や各事業所でのヒアリングを続けており、更なる分析メニューの充実を進めている。それぞれからのフィードバックにより、次年度以降の取組について、方向性を定めることができた。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

■ 改善への取組

事業改善・見直し方針の明確化

■ 関係主体間で定期的に意見交換を行うことで、課題や改善施策を議論

R4. 3 事例集 P35

盛岡市では、関係主体間で定期的に意見交換を実施し、課題や改善施策について議論し、事業を進めている。その中で、「東京に住む盛岡出身者」の前段階である、潜在的な「関係人口」となり得る中高生にアプローチをしてこなかったことが課題として挙げられた。そこで、高校生に、盛岡を離れた人たちがどのように盛岡との関係性をつないでいるか、また、転出後も出ていった後に遊びに来られる場所を可視化するため、地元デパートの協力の下、『盛岡という星で BASE STATION』をつくった。潜在的な将来関係人口になるであろう高校生たちにも、将来的に自分のライフスタイルの中で盛岡に戻るという選択を持ってもらうよう、積極的にアピールしている。

■ 「CCRC推進協議会」と「創生総合戦略有識者会議」を実施し、2段階で評価・検証することで、モデルコミュニティを充実させるための施策を多方面から検討

R4. 3 事例集 P29

笠間市では、学識経験者・社会福祉法人・観光協会・医師会・民間事業者・銀行・議会などの多様な主体により構成される「CCRC推進協議会」で多方面の専門的な視点から評価・検証を実施している。併せて、産学官金言等により構成されている「創生総合戦略有識者会議」では、各専門的な見地と総合的な視点で評価・検証を実施している。これらの会議体で、モデルコミュニティを充実させるための生涯学習や就労場所の確保など多方面からの意見を聴取し、検討を重ねることで、事業の改善へ繋げている。

事業実績の報告・次年度事業計画への反映

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

R3. 3 推進 事例集 P25

南魚沼市では、事業実施主体のまちづくり推進機構が3か月に1回報告会を主催し、市役所と出資者（市内民間企業7社）に事業報告を行っている。報告会の内容は、事業計画に基づいた事業進捗の報告、四半期決算、問題点の報告、7社からの改善コメント等である。

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

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

■ 実態に即した計画の見直しなど、柔軟な事業運営を行う

R6. 3 事例集 P31

立科町では、オンラインによる「立科町テレワーク推進会議」を実施し、町外の有識者を含め、計画のモニタリング及び課題の共有や今後の取組について、報告・議論を実施している。当初のビジョンが現状と乖離したため、立科町から新ビジョンについて稟議をかけ、採択された。具体的には、当初のビジョンは【雇用創出型テレワーク】の事業に比重があったため、高原エリアでのオフサイトミーティングなど【企業進出型テレワーク】の事業の伸長に伴い、見直しを図った。以前より企業のオフィス誘致や、新しい働き方と暮らしを实践していくことに繋げるビジョンへと変更を行い、関係者の合意を得た。

**地方創生事業実施のためのガイドライン
デジタル田園都市国家構想交付金を活用した
事業の立案・改善の手引き
～ 各論 ～**

働き方改革

分野5
働き方改革

- 若者雇用対策
- ワークライフバランスの実現等

想定される事業例（イメージ）

● 長時間労働抑制・WLB推進事業

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

● 女性活躍支援事業、子育て・介護支援事業

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

● テレワーク推進事業

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

参考資料

働き方改革関連

- ・ 首相官邸ホームページ

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/portal/new_workstyle/index.html

このテーマのキーワード

【テレワーク】

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

※「tele = 離れた所」と「work = 働く」をあわせた造語

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

在宅勤務	自宅にしながら、会社とはパソコン、電話、FAX等で連絡をとる働き方
モバイルワーク	顧客先や移動中に、パソコンや携帯電話を使う働き方
施設利用型勤務	勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方 1社専用で社内LANがつながるスポットオフィス、専用サテライト、数社の共同サテライト、レンタルオフィスなどの施設が利用され、都市企業は郊外にサテライトを、地方企業は都心部にサテライトを設置する

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

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

【労働生産性】

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

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

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

<https://www.jpc-net.jp/movement/productivity.html>

【ワークライフバランス (WLB) 】

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

「働き方改革」分野の事業におけるKPIの設定の例としては、次のようなものが挙げられます。

再掲

事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
	個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
	(例)	(例)	(例)
○長時間労働抑制・WLB推進事業	- 研修等の実施組織・施設数 - 相談窓口への相談件数 - セミナー等の参加企業数	- 事業を通じた「働き方改革」に取り組む企業の増加数 - 事業をきっかけとしてワーク・ライフ・バランス推進計画を策定した企業数 - 事業による支援企業における労働時間短縮率	- 地域の人口 - 地域への移住者数 - 地域における就業者数 - 地元就職率 - 地域の労働力人口 - 地域の労働生産性(例：人口一人当たりの生産額)
○女性活躍支援事業	- 研修等の実施組織・施設数 - 相談窓口への相談件数 - セミナー等の参加企業数	- 事業による支援企業における女性管理職の増加数 - 事業による支援企業における女性の復職率の増加量	
○子育て・介護支援事業	- 研修等の実施組織・施設数 - 相談窓口への相談件数 - セミナー等の参加企業数	- 事業による支援企業における出産後の女性の復職率の増加量 - 事業による支援企業における介護離職率の減少量	
○テレワーク推進事業	- テレワーク・サテライトオフィス設置数 - テレワーク導入検討企業へのセミナー等の参加企業数	- 事業を通じたテレワーク就業者数 - 事業を通じたテレワーク実施企業数	
○.....			

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

- 課題・ニーズの明確化 <手順1：達成目標の確認>
- 事業手法の検討 <手順2：達成手段の企画立案>

■ 課題・ニーズの明確化

地域の課題・ニーズの共有と明確化

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

R3. 3 拠点 事例集 P25

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

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

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

R3. 3 拠点 事例集 P23

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

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

- 綿密なニーズ調査により、実態に即した事業内容を企画・立案

R5. 3 事例集 P46

愛媛県では、マッチングサイト内での求人や応募の動向分析により、求職者の志向・関心の変化を踏まえ、地域ごとに特色のある産業へのマッチング支援を実施した。また、創業者や関係者の意見を広く聴取した上で事業内容を検討した。さらに、働き方改革等の実態を把握するための調査の調査項目を調査年度ごとに見直している。令和3年度は、男性育休やテレワークに関する質問を新設し、雇用環境の実態把握の精度向上とともに、関係者のニーズに沿った事業の企画・立案に繋がっている。

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

R2. 3 推進 事例集 P37

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

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

定量的・客観的な分析

■ 民間企業と連携し、定量データを分析したうえで、誘致する企業群・職業群を設定

R4. 3 事例集 P45

田川市では、企業誘致にあたり、首都圏の民間企業（コンサルティング会社）へ、市の現状・課題分析および企業誘致支援を委託した。本民間企業と連携のもと、RESAS等の定量データを活用し、田川市と全国・福岡県の産業構造比較や転出入出状況を分析するとともに、市外の民間企業を対象にアンケートを実施し、他自治体への企業進出動向やサテライトオフィスの開設ニーズを明らかにした上で、本事業で誘致する企業群・職業群を設定した。

■ 定量データの分析により課題を明確化し、さらにサブKPIを設定することで、細かに事業進捗を管理する体制を構築

R4. 3 事例集 P47

糸島市では、RESASにより市の課題である転入出状況を分析するとともに、国勢調査、経済センサス、農林業センサス、漁業センサスを用いて市の強みを分析した。定量データの活用にあたり、信頼度が高く、他地域との比較が可能なデータを用いること、KPIを定期的に観測でき、入手しやすいデータを用いることに留意した。また、各KPIのもとに、各KPIを細分化したサブKPIを設定し、各事業の進捗を数字で管理する体制を整えた。

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

H31. 3 推進 事例集 P33

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

■ 事業手法の検討

地域資源の活用

■ 地域住民の想いを理解した、丁寧かつ着実な合意形成

R5. 3 事例集 P54

有田川町では、保育所跡地を活用、リノベーション前に、保育所跡地に出来てほしいものに関するアンケート調査を実施し、跡地活用後の姿を実際にイメージしてもらうためカフェやバーのデモンストレーションを行い、再度アンケート調査を行うなど、住民の意思の汲み上げを丁寧に行った。旧保育所の存続を近隣住民に受け入れてもらえる形を模索するため、実際の設計イメージを可視化する等粘り強く話し合いを続けたことで、一部の教室をつぶして参道にすることを条件に、他の教室を残すことで合意形成が図られた。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

外部の人材・知見の活用

■ 地域の人的資源を活かした事業手法を検討

R4. 3 事例集 P49

太田市は、大学と連携した女性のキャリア教育の推進に当たり、市内の女性起業塾OGによって立ち上げられた「（一社）なでしこ未来塾」と連携しながら事業を推進した。運営メンバーは起業ノウハウや人の引き付け方法を知っている起業経験者であることから、事業の運営のみならず受講生のメンターとしても伴走支援し、同時に身近なロールモデルとしての役割も果たしている。

■ 社会福祉協議会と連携し、円滑な運営体制を構築するとともに、高齢者の活躍も促進

R4. 3 事例集 P53

有田町では、多世代交流施設の整備及び運営に関し、単に子育て支援施設とせず、元気な高齢者の活用や高齢者の介護予防に関する機能を付加し、さらには、近隣の市町にはないカフェやマルシェ機能を整備することで、多世代交流を促進し集客や円滑な運営体制の構築に寄与している。運営に当たっては、従来、子育て支援や高齢者支援のサービスを実施していた社会福祉協議会へ指定管理委託を行うことで、既存の事業とも連携し切れ目ない円滑な事業実施ができています。さらには、元気な高齢者を子育て支援機能の有償ボランティアとして活用することで、高齢者の活躍促進も実現する体制としている。

■ 人材マッチングの強化と中学校・高校の教育プログラムの見直し

R5. 3 事例集 P46

愛媛県では、人材採用領域に豊富な知見を有する専門人材を活用し、県内企業の求人と求職者のマッチングサービスを強化している。この取組は、県内中学生の職場体験学習受け入れ先の県内企業や事業所を掘り起こして、それらをデータベース化する他、学校・事業者への事業内容の周知につながっている。

また、指定校の成果発表や県立高校等の先進的な教育活動の報告及び意見交換等を通して、研究成果の普及と深化を図るとともに、主体的に学び地域課題の解決に取り組もうとする気運が醸成された。国制度における不足部分を補うため、市独自の補助金を創設される等、活発な取組に進化している。

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

■ 従来の植物園の資産を生かし、多分野の要素を取り入れることで利用価値を向上

R4. 3 事例集 P51

氷見市では、海浜植物園のリニューアルにあたり、従来からの植物園としての資産をベースに、木育事業の導入により林業振興、子育て教育の場としての機能を強化した他、子どもの遊び場とリカレント教育の場を併設したことにより、働き方改革推進拠点としてリニューアルした。子育て、教育、観光、働き方改革といった多分野の要素を取り入れたことや、研修室を植物展示場所と併設することにより、関係者が広がったとともに生産性向上につながるバイオフィリックデザイン（※）として場の利用価値を高めた。

（※）バイオフィリックデザインとは、人間は自然を好み、自然とつながりたい本能的欲求があるという考え方に基づいたデザインのこと。

2 | 事業の具体化＜Plan＞

- **事業実施体制の構築**＜手順2：達成手段の企画立案＞
- **自立性の確保**＜手順2：達成手段の企画立案＞
- **達成すべき目標・水準の設定**＜手順3：KPIの選定、手順4：目標水準の設定＞

■ 事業実施体制の構築

既存の組織・ネットワークの活用

■ 地域・自治体横断的な「自営型テレワーク」のネットワークを構築

R3. 3 拠点 事例集 P23

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

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

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

R2. 3 推進 事例集 P37

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

関係者の役割・責任の明確化

■ 産官共創や外部団体との連携による事業実施体制の構築

R6. 3 事例集 P51

須坂市では、株式会社Goolightと連携し、市が施設整備、株式会社Goolightが指定管理（5年）で施設の運営を担い、役割を引き受ける形で取り組んでいる。物販やカフェ、キッチンスペースの運営など、事業収入を高めるための役割を、指定管理者が民間の知見も生かしながら、実施している。ハローワーク須坂とは拠点整備完了時に情報の横連携等協力体制を構築し、月に1回程度ハローワークの相談員や未満児の子どもを持つ親の就労相談会も実施できるようにした。

■ 参画団体が事業運営費一部負担することにより、主体的取組への動機付けに

R5. 3 事例集 P48

徳島県では、運営に係る経費の一部を参画団体が負担、健康ポイント累積インセンティブについて、協賛企業が景品を提供する等、参画団体との役割分担が明確化されている。

また、徳島県における障がい者就労者の工賃は平成30年度から令和2年度までの3年間全国1位となっている。農業と工賃向上のためのブランド化に注力しており、就労支援協議会に事業を委託し、現役の農家や専門家の支援を受け、障がい者が実際に農作業や加工作業、販路開拓をしている。

2 | 事業の具体化 <Plan>

■ 自立性の確保

自走を意識した計画

■ 自立化に固執せず、半官半民のバランスを維持

R3. 3 拠点 事例集 P23

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

■ 事業を取り巻く環境やニーズを予め調査し、事業収入のみでの運営を想定した事業モデルを設計

八幡平市では、事業構想段階から、事業収入のみで運営できる状態を見据え、戦略・計画を練り上げた。人材業界や人材サービス会社の特徴を理解し、他社からの参入障壁が高く、差別化が図れる事業の位置づけを目指すとともに、地域事業者に足を運び、人材確保や育成等に関する悩みを聞き取り、課題解決に資する事業を目指した。

新たな地方型ワークスタイルの推進等による若年人材還流・定着トレンド創出事業

岩手県八幡平市

反省点

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

某地域では、テレワークの募集を開始後、地域住民からの就業希望が予想以上に多かったため、当初予定を上回る追加募集を検討した。しかし、施設の立地や敷地の空き状況からテレワークセンターの拡大は容易ではなく、事業規模拡大につなげることができなかった。自走を意識した計画は立てていたものの、規模拡大まで想定していなかったため機会損失となった。特に、施設整備の計画においては、拡大の可能性を踏まえるべきであった。

経営の視点からの検証

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

R2. 3 推進 事例集 P35

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

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定

■ 活用実績を分析し、改善へ繋げる

R5. 3 事例集 P46

愛媛県では、マッチングサービスの活用実績の分析や、関係者へのヒアリングを踏まえ、支援メニューの追加等の改善策を検討している。イベント企画時は、学生の参加を増やすため、学校行事を事前に調査した上で、スケジューリングを行う。県内就職率の増加に繋がった取組には、補助上限額を引き上げるといったインセンティブの導入を検討する。

効果・進捗を確認できるKPIの設定

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

H30. 4 加速化 事例集 P77

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

3 | 事業の実施・継続 <Do>

- 事業の実施 <手順5：事業実施>
- 事業の継続 <手順5：事業実施>

■ 事業の実施

事業主体間の緊密なコミュニケーション

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

R3. 3 推進 事例集 P31

新発田市では、雇用という特定の業種に限らない共通的な課題をテーマとした研修会を開催しており、若者同士の交流から企業間同士の関係性が構築され、雇用のみならず企業同士の新しい発展（商品開発の企業間コラボレーション等）につながるような中間支援、いわば企業間のプラットフォームを目指している。

地元の商工会議所など既存のネットワークを活用することで、より多くの人に事業を周知し参加してもらえるよう企画しており、研修会の目的である若者の離職防止や人材確保といった部分に留まらず、雇用という共通の課題を持った企業同士の関係性構築に寄与している。

反省点

委託先の民間団体が地域に入り込めず、事業主体間の連携に苦戦

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

こまめな進捗と質の管理

- 運営事業者との密なコミュニケーションにより外的要因にも負けない推進体制を構築

R4. 3 事例集 P49

太田市では、COVID-19の影響について、各事業で改善すべき点を運営事業者と確認し、次年度（令和3年度）の事業内容へ反映することで、外的要因にも負けない柔軟な対応を行い、事業推進を図っている。具体的に令和2年度は、従来実地で開催していた女性起業塾を初めてオンライン開催とし、市と運営事業者は対面で1つの会議室に集まりオンライン開催における受講生や講師の反応をモニタリングした。これにより、事業効果促進のためには「実地開催が効果的である」ことを市と運営事業者が双方に把握し、令和3年度は感染対策をした上で実地開催とし、事業効果を高めている。

- 根拠に基づき女性をターゲットとした就労施策の展開と指定管理者や外部人材によるマッチングによる支援

R6. 3 事例集 P47

佐久市は県内で最も女性の登用が遅れている状況であり、行政側から積極的に意識改革を促進し、女性の活躍を促進したい思いがあった。佐久市の健康ビジョンのなかで、若い世代が一度他地域にでると、男性は帰ってくるが女性は帰ってこないというデータがあり、そういった課題を克服するためにも女性をターゲットとし、女性対象の働き方講座を開くことで女性就業者を増やす取り組みを実施している。また、ワークテラス佐久では異業種の交流する場ともなっており、副業の支援など企業でわからないことをアドバイスする外部人材と利用者のマッチングなども行っている。例えば、市内の建設業者は人手不足であり人材採用の見直しが必要な中、人材採用のコンサルティングを行っている人をつなげることで、実際内定者が出た事例もある。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

■ 事業の継続

安定した人材の確保

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

R3. 3 拠点 事例集 P23

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

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

- 行政の手が届かない部分を担うことができる外部人材を確保し、必要な支援を取り揃える

松前町では、町が整備した牛舎の貸し出しにより新規就農者の初期投資部分を負担を軽減するとともに、一定期間の牛舎や公共牧場の使用料等を減免し、新規就農を全面的に支援している。支援内容に関しては、住居の費用などに関する支援だけでなく、既存の地元畜産農家と共に就労することで、知見の伝達や細かい相談にも対応可能な体制を構築するなど、新規就農を検討する者に必要な全ての支援を整えている。

松前町肉牛改良センター 賃貸型牛舎等整備プロジェクト

北海道松前町

地域の理解醸成を促す情報提供

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

H31. 3 推進 事例集 P35

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

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

H30. 4 加速化 事例集 P77

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

3 | 事業の実施・継続 <Do>

地域主体の更なる参加促進

- 継続的な組織づくりのために必要な環境構築を常に意識し実際に行動を起こすことで、人材を確保

R4. 3 事例集 P43

有田川町では、廃所となった町立保育所を活用し、民間が起業をしたり、多世代が交流したりする場を提供している。まちづくりグループとしての中核的な人材を確保する際、「危機感」を与え地域課題を「自分ごと」に捉えてもらうことを意識して、地域住民の参加促進や人材確保に努めた。これにより、若いリーダーを中心に住民グループ内では数多くのプロジェクトが立ち上がっており、拠点整備事業としての整備が終了した後も住民主体のまちづくり活動が継続している。

- 施設運営事業者による主体的・積極的な活動のもと、事業のみに留まらない強靱なまちづくり組織を構築

R5. 3 事例集 P54

まちづくりに興味のない住民ばかりではいけないという課題意識のもと、施設運営事業者を筆頭に仲間を集めたまちづくりグループ「AGW」や、地域外からもまちづくりに興味のある若者を集め、若いリーダーを中心に拠点施設で各種イベントを開催。AGWのメンバーには、「まちづくりに関わりたい」という行政人材も多く入り、行政と地域住民との交流や地域課題等に対する情報交換、コミュニケーション構築が楽しく和やかな雰囲気のもと活発に図られている。

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

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

■ 事業の評価体制・方法

外部組織・議会等による多角的検証

- 達成度が芳しくない事業の所管部局は、総合戦略推進委員会に参加し、改善策や事業アイデアを検討

R4.3 事例集 P47

糸島市では、各KPIのもとに各KPIを細分化したサブKPIを設定し、事業の進捗を数字で管理する体制を整えている。また、事業の推進にあたり、地域の若手ベンチャー起業家や農業者・漁業者などのプレイヤーで構成された総合戦略推進委員会を設置し、各構成員が事業推進の先導役を担っている。サブKPIから事業の達成度を確認し、達成度が芳しくない事業の所管部局職員は、総合戦略推進委員会に参加し、民間事業者の視点から改善策の提案を受けている。民間事業者から「民間ベースで〇〇のような協力ができる」など、具体的な事業アイデアを受けることで、新たな解決策を見出すとともに、課題に対する迅速なテコ入れが可能になっている。

KPI未達成の要因分析・課題の把握

反省点

事前のリサーチ不足など、目標設定時の見通しの甘さを認識

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

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

■ 改善への取組

事業改善・見直し方針の明確化

■ 民間のクラウドソーシングの課題を理解し、事業形態の大幅な改善を実行

R3. 3 拠点 事例集 P23

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

事業実績の報告・次年度事業計画への反映

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

R2. 3 推進 事例集 P31

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

■ 外部組織や議会等による多角的検証による課題の把握

R5. 3 事例集 P52

加西市では、外部組織（加西市総合政策審議会）や議会等による多角的な検証や事業実施報告を基にした定期的な関係者との会議が実施され、多角的な検証による効果や課題の把握に繋がっている。

**地方創生事業実施のためのガイドライン
デジタル田園都市国家構想交付金を活用した
事業の立案・改善の手引き
～ 各論 ～**

まちづくり

分野6
まちづくり

- 小さな拠点分野
- （上記を除く）コンパクトシティ、まちの賑わいの創出、連携中枢都市等のまちづくり分野

想定される事業例（イメージ）

● 民間ノウハウ活用（連携協定、人材交流）

- ・ 空き家になった町屋や古民家を活用するにあたり、ノウハウを持つ民間事業者等と連携協定を提携することで包括的かつ持続可能なビジネスモデルを構築して前例を示すことで、地域住民が後続し経済波及効果を促すような事業。

● 小さな拠点等の生活拠点整備事業

- ・ 地域住民を主体とした「小さな拠点」における、地域の取組体制の立ち上げ、生活サービス・機能の集約確保に係る戦略の立案、新たな生活サービスやコミュニティビジネス等の拠点・事業（医療福祉・買い物等の生活サービスや、地域・集落活動サポート、他世代の出会い・交流などの複合的なワンストップ拠点・事業）を地方公共団体と地域主体が一体となって実験的に立ち上げるような事業。

● まちなか再生事業

- ・ 空き家等の利活用によるまちなかの再生を促進するために、まちづくり会社、NPO等が行政、民間事業者等と連携して、リノベーション事業のノウハウの共有、勉強会・ワークショップの開催、エリア内の不動産市場（賃料・地価等）の基礎的調査、空き家見学会、入居希望者と空き家所有者等とのマッチング支援等を実施するような事業。

● 地域交通事業

- ・ 二次交通の確保を含めた域内の公共交通ネットワークの充実を図るため、地方公共団体、鉄道会社、住民団体等が連携し、鉄道運行と地方公共団体のコミュニティバス運行との連携強化や、乗り継ぎ改善等を実施するような事業。また、地方公共団体が行うサイクルステーションの設置と鉄道会社の自転車車内持込みサービスをセットで行うことで、自転車によるまちづくりを進めるような事業。

● まちづくり人材・組織育成事業

- ・ 「まちの賑わい」創出と地域価値の向上に向けて、まちづくり会社、NPO等が地方公共団体と連携して、「まちのヘソ」となる広場等の管理・運営を行うような民間主導のエリアマネジメントの展開に資するような人材育成（地域活動・起業の担い手人材の育成・確保、ノウハウ獲得に係るセミナー等）や、まちづくり組織体制の構築（エリアマネジメント団体の立ち上げ、団体の事業構想・計画立案等）などを行うような事業。

このテーマのキーワード

【エリアマネジメント】

- エリアマネジメントとは、特定のエリアを単位に、地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるため、民間が主体となり、まちづくりや地域経営（マネジメント）を積極的に行うという取組。民主導のまちづくり、官民協働型のまちづくりへの期待から、大都市の都心部、地方都市の商業地、郊外の住宅地などで実践されている。

<https://www.chisou.go.jp/sousei/about/areamanagement/index.html>

【コンパクトシティ】

- 都市化の過程で、市街地が郊外へ拡散することを抑制し、中心市街地または既成の市街地のエリア内に都市機能を集約させたまちのこと。

http://www.mlit.go.jp/toshi/toshi_tk1_000016.html

【地域運営組織】

- 持続可能な地域をつくるため、「地域デザイン」（今後もその集落で暮らすために必要な、自ら動くための見取り図）に基づき、地域住民自らが主体となり、役割分担を明確にしながら、生活サービスの提供や域外からの収入確保などの地域課題の解決に向け、多機能型の取組を持続的に行う組織。

https://www.cao.go.jp/regional_management/about/index.html

【地域商社】

- 地域商社とは、地域の農産品や工芸品など、地域の資源となる優れた産品・サービスの販路を開拓することで、従来以上の収益を引き出し、そこで得られた知見や収益を生産者に還元していく事業を実施する企業や団体のこと。

<https://www.chisou.go.jp/sousei/about/chiikisyousya/index.html>

【小さな拠点】

- 人口減少及び高齢化に伴い、中山間地域等の住民に対して必要な生活サービス機能（医療・介護、福祉、教育、買物、公共交通等）を提供することに支障が出ている。小学校区など、複数の集落で形成される日常生活圏（集落生活圏）において、商店、診療所などの日常生活に不可欠な施設・機能や地域活動を行う場所を集約・確保し、周辺集落とコミュニティバス等の交通ネットワークで結ぶとともに、地域における仕事・収入を確保することで、住み慣れた地域で暮らし続けられる地域づくりを目指す取組を「小さな拠点」づくりという。

<https://www.chisou.go.jp/sousei/about/chiisanakyoten/index.html>

【まちづくり会社・団体】

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

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

【リノベーション】

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

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

再掲

事業例	事業のアウトプット	事業のアウトカム	総合的なアウトカム
	個別事業の活動量	個別事業の直接的な効果	諸事業・施策の全体効果
	(例)	(例)	(例)
○ 民間ノウハウ活用 (連携協定、人材交流)	- 伝統工芸職人塾生（延べ人数・長期短期含む） - 利用者数（施設・設備利用者数、イベントなどの参加者数、など）	- 観光客数 - 育成人材数	- 地域の人口・世帯数 - 地域への転入者数 - 地域の空き店舗・空き家率 - 公共交通機関利用率
○ 小さな拠点等の生活拠点整備事業	- 生活拠点（小さな拠点等）の整備数 - 地域運営組織の形成数 - ワークショップ等の参加者数	- 生活拠点（小さな拠点等）における店舗等の利用者数・売上高 - 生活拠点における新規雇用者数	- 地域内生産額 - 地域の就業者数
○ まちなか再生事業	- 事業による空き家・空き店舗のリノベーション物件数 - リノベーション研修・セミナー等の参加者数 - 空き家・空き店舗DBへの登録数	- 事業を通じた新規開業数・新規雇用者数 - 事業において支援した店舗の売上高 - 事業を通じて来客数が増加した店舗の数 - 事業対象地域の空き店舗減少率	
○ 地域交通事業	- 路線バス、コミュニティ交通の運行本数 - オンデマンド交通の運行回数 - 交通結節点やバス停留所等の整備数	事業による公共交通利用者数（乗降者数/公共交通分担率）の増加数	
○ まちづくり人材・組織育成事業	- まちづくり会社等の設立数 - まちづくり事業への参画団体数 - まちづくり会社の自主事業数 - まちづくりフォーラム等の参加者数 - 起業・創業支援セミナー・塾等のイベント参加者数	- 育成事業を通じた起業・創業者数 - 育成事業で企業・創業した事業者の売上高、新規雇用者数 - 支援事業を通じたまちづくり人材育成数 - 事業を通じたまちづくり会社の自主事業売上高	
○			

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

- 課題・ニーズの明確化 <手順1：達成目標の確認>
- 事業手法の検討 <手順2：達成手段の企画立案>

■ 課題・ニーズの明確化

地域の課題・ニーズの共有と明確化

■ コンセプトを深く理解してくれる店長に、拠点の飲食店の経営を委託

R3. 3 拠点 事例集 P29

小川町では、施設の管理主体の1人として、料理や栄養、店舗経営に詳しい店長を採用し、施設内の飲食店「分校カフェMOZART」の経営を委託している。店長の採用基準として、「小川町の食材を用いた料理を提供する」というコンセプトへの共感の強さを重視しており、経験のある店長に店舗経営を任せながらも、明確なコンセプトを掲げ、小川町の目に見えない魅力を、料理やストーリーを通じて強力にPRしている。また、店長、店員に原料・材料のストーリーを語っていただくよう呼びかけることで、観光客に小川町の特別な価値を感じていただけるよう意識した。

■ NPOなどが抱える課題を踏まえて、事業コンセプトを決定

R3. 3 推進 事例集 P45

鹿児島県は、人口あたりのNPO法人数が全国で3位であるなど、行政と地域が協働して地域課題に取り組むための土壌や地域資源があるが、NPOなどが地域課題の解決をビジネスの手法も活用して持続的に取り組むことや、行政が抱える地域課題とNPOなどが持つノウハウをマッチングさせる点に課題がある。

そこで、NPOなどが、資金調達や情報発信の方法など運営上の課題を相談することができ、行政との橋渡し役ともなる「鹿児島県共生・協働センター」の運営や、県が設定するテーマ（地域課題の解決）に対するNPOなどから事業の企画提案の公募を実施している。

これにより、NPOの自立的な運営の促進や行政（県）との協働・連携の強化につながっている。

■ 数値データのみでは把握しきれない地域の実態を肌で感じ取るため、外部への委託ではなく、市職員自ら通行量調査を実施

R2. 3 拠点 事例集 P27

東近江市では、事業開始にあたり地域のニーズを特定するため、通行量調査を市職員自身が実施した。地域を知るためには統計データなども重要であるが、自ら地域に入り込むことで得られる、数値データからは把握できない肌感覚が大切であると考え、敢えて外部に委託しなかった。的確かつ早期にニーズを掴めたことが、顧客ターゲットの特定及び事業の成功につながった。

■ 目指すべき長期的な姿を描いた上で、実証実験によって課題を明確化

R5. 3 事例集 P58

智頭町では、事業の実施に先立って、地域の交通課題を調査・分析し、目指すべき交通の在り方を明確にした。交付金事業は、その目指すべき姿に向けた1つのステップとして、IP告知端末導入業者・AIデマンドバスサービス提供事業者との連携による実証実験を実施し、実地的な課題を抽出している。全国の自治体、特に中山間地域において厳しい課題となっている公共交通部門の人手不足とそれに伴う衰退に対し、地域住民の事情や地理的事情を分析した上で、住民の住民による住民のための交通手段を確保する努力をしている。

反省点

日頃の関係構築や情報発信が不十分で合意形成に苦戦

某地域では、市民・市内企業と協働し新たなまちづくりに取り組むため、まちづくり推進協議会の設立によって市内の意思統一を図ろうとしていた。しかし、準備期間が短かったため、特別な検討体制を構築できず、庁外の団体や市民との十分な調整・合意形成を図ることはできなかった。また、外部情報の不足や情報発信が課題となっており、市民への周知や市の現状把握もしにくかった。今後は、日常的に情報発信しつつ、地域の意見集約に努め、常に事業のシーズを探することで合意形成の時間短縮を図ることとした。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

定量的・客観的な分析

- 大学と連携して地域の客観的な情報をデータベース化し、地域住民から得られた意見や課題を反映した地域カルテを作成

高島市では、地域学を研究している大学と連携して、市内の全204集落の客観的な情報（集落の範囲、買物施設や病院等の集落からの距離等）をデータベース化して各集落別の地域カルテを作成した。今後は、集落座談会で得られた意見や課題を地域カルテに反映した上で、統計データ等の客観的な情報と掛け合わせることで、共通の地域課題を抽出し解決方法を探っていく。

集落機能再編・強化推進事業（地域経営にかかる中間支援組織の構築）

滋賀県高島市

- 課題の明確化と、綿密なニーズ調査

R5. 3 事例集 P68

矢板市では、宿泊施設整備の民間投資誘致を視野に入れ、滞在型の来訪者を増加させる施設・環境面での整備を市として取り組むべき課題と位置づけ、過去に取り組んだ事業で得られた実績をもとに、事業ニーズの共有及び明確化を図った。具体的には、取りこぼした需要や機会損失をデータ化した。

- まちづくり会社によるRESASやアンケート分析を踏まえ、来街者行動等を共有するとともに商店街の戦略検討に活用

H30. 4 加速化 事例集 P89

上越市では、まちの回遊性向上に資する事業を検討するために、来街者の属性や行動を分析し、まちなか回遊の誘導方法などを検討した。具体的には、まちづくり会社によるRESASやアンケートの分析結果を踏まえ、地域の現状を定量・定性的に把握・共有し、それを踏まえた商店街による販売戦略についての意見交換を行った。また、市内でもRESASの活用に関するセミナーを開催し、人口動態などの分析を行うなど、市内企画部門以外でも客観的なデータを使った施策の検討を行った。

- 地域住民自らが地域の現状・将来を分析できるデータとツールを提供し、地域における事業検討を支援

H30. 4 加速化 事例集 P95

島根県では、人口推計データや先進事例の提供を行うWebサイト「しまねの郷づくりカルテ」を用意し、地域住民が自分たちの地域の現状や将来を分析できるツールとして活用できるようにした。データは小学校単位の生徒数の推計など、一般の統計データからは入手できない情報も、県が独自に推計を行いデータとして提供している。それによって、人口などを小学校単位で分析することが可能となり、地域における具体的な事業の検討に貢献した。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ 事業手法の検討

地域資源の活用

■ 農村集落の特性を考慮した地域経営体の事業手法を検討

R3. 3 推進 事例集 P41

青森県では、弘前大学の専門家による支援や、農村集落の地域づくりで先行する地域経営体※の事例を参考にしながら、青森県の地域特性を加味し、農山漁村の「地域経営」の制度設計を行った。

地域経営体の成長を進める上で、成長発展段階を第2～4段階まで明確に定義し、独自の地域経営体の分類・指標を作成したことで、青森県内の農村集落が抱える現状に適した地域経営体の評価設計を構築できた。

※ 地域経営体は、個別経営や集落営農組織などの地域の農林水産業の中核を担う経営体のことである。

■ 地域の足は必ず守るという地域住民の強い意識と強固な連携

R6. 3 事例集 P55

白川町では、個人経営のタクシーが1台しかなかったが、公共交通の危機的状況に、このタクシー事業者が将来の地域公共交通を担うべく本格的な旅客運送会社化を決断した。地域の新産業（交通事業者）を立ち上げる機運が生まれ、地域の足であるバス交通網を守るために、白川町地域公共交通会議の地域部会が立ち上がった。

■ 将来の理想像に適ったシステム開発と体制を構築

R5. 3 事例集 P58

智頭町では、シルバー人材センター、地区振興協議会、観光協会、智頭町から構成される共助交通運営協議会が中心となった推進体制を組成した。シルバー人材センターには既存のサービスでもある公共交通空白地有償運送と福祉有償運送、地区振興協議会はドライバーの確保、将来は観光客の利用を見込んでいるため、観光協会にはその支援というように、役割を明確化している。

住民という地域資源を活用した新たな交通システム構築に向けた取組例として、今後の進捗が注目される。

外部の人材・知見の活用

■ 道の駅事業が町の復興のシンボルとなるよう関係人口を活用した地域活性を検討

R3. 3 推進 事例集 P39

安平町では、2018年9月の北海道胆振東部地震の発生により、道の駅開業の延期も検討されたが、安平町の復興に勢いをつけるには道の駅開業が不可欠と判断し、町の復興のために地域に移住した熱量あるボランティア団体へ協力を要請した。道の駅事業を町の復興シンボルとするため、ボランティア団体の協力を得ながら事業を実施した結果、当初計画にはなかったアイデアが創出され、より実現性の高い事業手法の検討に繋がった。

■ 社会変革推進財団の支援を得てSIB手法を検討

R5. 3 事例集 P60

雲南市では、SIB手法の検討にあたっては、他自治体のSIB組成で中心的な役割を担っている社会変革推進財団に「おせっかい会議」の構成メンバーに組み入れ、SIBの具体的な検討を行っている。外部人材の知見活用により、仮説の妥当性検証に向けた取組が加速した。

1 | 事業アイデア・事業手法の検討 <Plan>

■ 外部人材の積極的な活用

R5. 3 事例集 P68

矢板市では、市内の競技団体、観光関連サービス事業者、農林事業者、施設管理者等が連携する必要があるとの考えから、スポーツコミッションを設立した。スポーツコミッションでは、合宿誘致を担うスタッフとして、自らがアスリートとして活躍した経験を持つ地域おこし協力隊を採用し、地域資源の掘り起こしを行うとともに、公有・民間のスポーツ施設や宿泊施設を連携させ合宿誘致に取り組んだ。

最終的にDMOとしての取組を目指すため、市観光協会を法人化したうえでスポーツコミッション事務局を統合し、そこへ任期後の隊員を地域プロジェクトマネージャーとして配置し、体制の構築を図っている。

■ 地域にない知識を取り入れるため、売れるものづくりに係る各分野の民間専門家を招いた商品開発講座事業を設計

H30. 4 加速化 事例集 P95

島根県のコミュニティビジネス育成事業として実施している商品開発講座「島根もの・ことカレッジ」では、売れる商品づくりに資する「商品企画」「パッケージデザイン」「商品説明」「食」等について全国の第一線で活躍している民間専門家を講師として招く事業とした。招かれた専門家は集合講座を通じて事業者の商品開発や販路開拓などのノウハウを支援する。各分野に精通した人がテーマごとに講座を開くため、地域にない知識を取り入れることができる事業となっている。

異なる政策間・複数の地域間での連携の検討

■ アンテナショップで政策間連携を促進し、ワンストップで市の魅力を発信

R4. 3 事例集 P65

西東京市では、地場産品等の魅力を発信するアンテナショップの整備にあたり、市が実施する「女性の働き方サポート事業」による起業家の商品や、「一店逸品事業」で「逸品」と認定された商品を販売するなど、市が実施する様々な政策と連携し、ワンストップで市の魅力を発信している。

■ 地域支援企画員制度を活用し、行政の縦割りを改善すると共に、地域と行政、県と市町村との間のネットワークを強化

R4. 3 事例集 P61

高知県では、各市町村に県職員（地域支援企画員）が駐在し、「産業振興」と「地域づくり」を担っている。地域支援企画員には、農業部局・観光部局・福祉部局など各部局からの情報提供を含めた「地域支援企画員研修」を提供することで、地域の最前線で様々な部局と連携しつつ、多様な業務を担う体制を整えている。また、庁内で関係部局長会議を立ち上げ、地域の取組・ニーズを共有するとともに、県の支援等について議論している。これにより、行政内部、地域と行政が円滑に連携する体制を構築することができ、政策間連携が促進された。

■ 県が交付金申請をとりまとめることで、市町村の事務的負担を軽減

R2. 3 推進 事例集 P47

愛媛県は、県内7市町と連携して事業を行った。一部の自治体では、交付金事業を計画しても、マンパワーやノウハウの不足等により申請のハードルが高いため、県が県内の市町村による交付金事業への参加を募り、県でまとめて申請を行った。その結果、各市町村の事務的負担を軽減でき、申請のハードルを下げることができた。なお、手挙げ方式とすることで、市町村の自主性を尊重している。

2 | 事業の具体化＜Plan＞

- **事業実施体制の構築**＜手順2：達成手段の企画立案＞
- **自立性の確保**＜手順2：達成手段の企画立案＞
- **達成すべき目標・水準の設定**＜手順3：KPIの選定、手順4：目標水準の設定＞

■ 事業実施体制の構築

既存の組織・ネットワークの活用

■ 地元に根差した地域の団体との連携により、地域ごとの特性に応じた事業実施体制の構築

R4. 3 事例集 P59

甲賀市では、まちづくり拠点の形成にあたり、社会福祉協議会や国際交流協会といった地元に根差した団体と連携し、団体間で情報共有を進め、人材を相互に活用することで事業の実施体制を構築した。具体的には、甲賀市内には外国人が働く工業団地があり、当該工業団地で働く外国人が所属する国際交流協会と協力体制を構築している。

■ 地域および施設に対し、強い思い入れを持った管理主体を選定

R3. 3 拠点 事例集 P29

小川町の拠点施設の管理主体であるNPO霜里学校は、地域への理解や、住民と共存共栄の可能性を評価されて選定され、理事や会員の多くが有機農家や地元住民で構成されている。管理主体の代表は、本拠点が改修される前の下里分校の卒業生であり、「下里（しもざと）分校」を名前の由来としたNPO霜里（しもざと）学校を立ち上げ、活動を行っていた。代表および管理主体は、熱い思いで活動し周りの人を巻き込むことで事業の可能性を広げ、町の活性化に無くてはならない存在として活躍している。

■ 大学の研究の活用と、多方面の関係者による事業検討

R5. 3 事例集 P64

河内長野市では、自治体、大学、企業、住民といったプロジェクト全体の関係者が集まる「総合研究会」で情報共有を行い、全体の方向性を検討する。日常的な活動については、住民、市、大学で構成する「コノミヤテラス運営研究会」を話し合いの場とし、多数の関係者が事業内容を検討している。

関西大学が「丘の生活拠点」（南花台）まちづくりモデル事業総合研究という形で関与し、学生によるプロデュースがなされている。

関係者の役割・責任の明確化

■ 各市町村の中心人物を巻き込んだ地域経営体をマネジメント部会が直接支援できるよう体制を構築

R3. 3 推進 事例集 P41

青森県では、事業の実施体制を青森県庁、地域県民局、マネジメント部会、各地域経営体の4階層とし、青森県庁は予算の確保、地域県民局は市町村毎に設置されたマネジメント部会の支援、マネジメント部会はプレーヤーである地域経営体への取組支援と役割分担を行い実施した。

マネジメント部会は、プレーヤーである地域経営体が行政や関係団体等と検討する段階から議論に加わり、農家が地域貢献を行うためのレベルアップ事業を行っているほか、農家が生産性を高めるための各種支援も行なっている。

■ 地方創生に重点をおいた中期計画策定と実績評価

R5. 3 事例集 P66

「地域のための大学」という福知山公立大学の基本理念に基づき、中期計画において、地域協働・連携を高く掲げて、社会に明示し、教育・研究でも、教員評価でも重視し、教職員・学生とも本腰を入れて地域創生に取り組む土壌を醸成してきた。令和2年度までは交付金で支援してきたが、それ以降は大学の自主財源で行っている。

2 | 事業の具体化＜Plan＞

■ 自立性の確保

自走を意識した計画

■ 市内交通事業者を新たな移動サービスの担い手として想定

R3. 3 推進 事例集 P43

大分市では、自動運転技術を用いた新たな移動サービスの必要性について、市内交通事業者が、市と共通の課題認識を持っており、実証運行のドライバーとして事業に参画している。

自動運転の実証運行は、財政的負担が大きいことから市が主体となって実験を行っているが、自動運転技術が日常化した場面で、交通事業者が円滑に車両を挿入できるように議論を進める中で、将来の担い手となる交通事業者の人材育成に繋がっている。

■ 市民団体の巻き込みと定期的なコミュニケーション

R6. 3 事例集 P61

恵庭市では、花の拠点でイベントを開催する場合には、民間や市民団体主導で行っており、市からの出資はなく使用料を徴収している。ソフト事業（推進）だけでの自走化は難しく、ハードと合わせての自立化を目標としている。はなふる拠点内の事業者を集めた定例会議を毎月開催しており、道の駅の指定管理者が呼びかけをし、ホテル、飲食店、直売所など全員が集まり話し合いを行っている。定例会議では、実施予定のイベント、毎月の売上、施設等の課題など様々な情報を共有しており、店舗ごとに今後の対策を検討できる流れができている。

経営の視点からの検証

■ 実験結果や関係者とのディスカッションを改善策に反映

R5. 3 事例集 P58

智頭町は、実証実験結果やアンケート結果の分析により、車両配備数、運行シフト、利用料金の設定といった実践的な課題が浮き彫りとなり、対応策を検討している。

総合戦略の推進員に事業説明や報告を行い、住民に対する丁寧な説明の必要性についてアドバイスを受たり、議員とディスカッションしたりすることで、改善に活かしている。

■ 道の駅の統括マネージャーとして食品製造業の取締役経験者を招聘し、地域産品を活用した独自商品開発や、製品の品質・安全管理を志向

H30. 4 加速化 事例集 P97

新庄村では、道の駅を運営する（株）メルヘン・プラザの統括マネージャーに、食品製造業の取締役経験者を招聘した。これまで、地域の産品の品質向上や販路拡大が、生産者の所得向上のためには不可欠であると考えていたが、商品開発や販路開拓が十分でないという問題があった。そこで、同統括マネージャーの持つ食品製造業における商品開発等のノウハウを活かしつつ、地域の野菜やジビエなどを活用した独自の商品や料理の開発にも注力した。また、同氏の経営者としての知見を踏まえ、道の駅等で販売する商品について、金属探知機等を用いた厳しい品質管理を行う方針とした。この品質管理については、道の駅で販売する商品だけではなく、村内の様々な生産品の品質と安全性の管理・向上に広げていくことが構想されている。

2 | 事業の具体化＜Plan＞

■ 達成すべき目標・水準の設定

詳細な工程計画の策定

- 特産品発掘・商材開発事業拡大につながる先行投資を継続するために、3年単位の事業計画を策定

H30. 4 加速化 事例集 P97

新庄村の道の駅を運営する㈱メルヘン・プラザでは、社長（新庄村長）と食品製造業の取締役経験者を持つ統括マネージャーのもとで、道の駅における特産品発掘・商材開発の事業の拡大を進めるため、設備投資や商品開発などを行う3年単位の事業計画を立案した。特に道の駅の改修や食品加工場の整備、農産品の品種改良など、中長期で投資を行うべき案件も多いため、こうした投資判断を行うために、綿密な事業計画を立案した。

- 民間活力を用いた自立化への取組

R5. 3 事例集 P68

矢板市の事業スキームでは、市が文化スポーツ複合施設の設置を行い、その運営については指定管理者制度を導入して民間活力による効率的、効果的運営を進める。スポーツツーリズムの推進にあたっては、既に活動している中間組織であるスポーツコミッションに加え、民間運営となる総合型地域スポーツクラブや、市内の飲食業・観光業・宿泊業を中心としたサービス業の更なる連携を深め、新たな官民協働によるスポーツ振興のモデルを体現させる。収益施設ではないものの、交流人口の増加や未来技術によって集積されるデータの利活用のため、産官学連携を企図している。

効果・進捗を確認できるKPIの設定

- 初年度からキャッシュ・フローが回る形で目標を設定

H31. 3 拠点 事例集 P25

真庭市における廃校を活用した6次産業化拠点施設への入所事業者は、月別事業計画をベースに、季節変動を含めた年間計画を作成し、事業計画を15年として事業の実現可能性検討を実施した。事業計画では、初年度からキャッシュ・フローが回ること、3年目で稼働率100%を目指すことを目標に設定した。

3 | 事業の実施・継続＜Do＞

- 事業の実施＜手順5：事業実施＞
- 事業の継続＜手順5：事業実施＞

■ 事業の実施

事業主体間の緊密なコミュニケーション

■ 町と指定管理者が綿密に連携し一体となって地域課題に取り組む

R4. 3 事例集 P67

池田町では、まちなかの賑わい拠点の整備にあたり、指定管理者と2か月に1度、定期的な検討会を実施している。定期的な検討会の場では、指定管理者から今後の事業に関するアイデアが提案されるほか、直近の施設の来場者数など施設運営管理に有用とされる具体的なデータの報告があり、当該データの活用によって今後の施設運営の改善について建設的な議論が可能となるなど、指定管理者と池田町のコミュニケーションの促進に役立っている。検討会には町の担当者が必ず出席することになっているため、比較的多額のコストがかかることが想定されるようなアイデアについては慎重な対応を図るなど、協議内容に応じた柔軟な検討が図れる場となっている。

■ 道の駅事務所に村観光振興部署が同居し、官民の連携を強化することで、互いの強みを生かしたwin-winの関係構築につなげた

R4. 3 事例集 P57

豊丘村では、道の駅を核とした小さな拠点の整備にあたり、道の駅事務所に村観光振興部署が同居し、官民の連携を強化した。事業運営者は第3セクター会社であり、採算性の確保が求められる一方で、地域商社としての機能や、地域のコミュニティとしての活用が期待されるなど一定の公益性も求められる状況にあり、行政がどの程度関与するか、判断が容易でない部分がある。そこで、道の駅事務所に村観光振興部署を同居させることにより、両者が気軽にコミュニケーションを取れるよう取り組んだ。具体例として、ふるさと納税事業では行政側が受付業務を、民間側が地元特産品を手配・発送する業務を担当するなどした。

■ 既存施設の活用や既存イベントの磨き上げによる効率的な資源活用

R5. 3 事例集 P68

矢板市で開催されたとちぎ国体のレガシー事業等を通じスポーツ交流人口の増大を図るとともに、経済波及効果を高めるため、文化スポーツ複合施設との連携に特化したスポーツ合宿向けの宿泊施設を新たに設置し、相乗効果の発現を目指す。

地域活性化企業人や地域プロジェクトマネージャー制度を活用し、必要な専門人材を確保するほか、庁内関係課、市内外の有識者による検討会を継続している。

■ 地域内外による課題解決に向けての取り組み

R6. 3 事例集 P59

雲南市では、久野地区振興会は「雲南コミュニティキャンパス（U.C.C）」の活用により、雲南市の課題解決について学生の意見を取り入れることで柔軟性のある企画の創出となった。なかでも、地域内外で注目を集めたイベントである地域のお祭りなどを企画する「クノフル」は好評を得ており、注目を集めた。市では各地域自主組織の活動や事例の発表、意見交換の場など他地区の取り組みについて学び合う機会を設けており、それぞれの地域課題について地域全体が課題解決に向けて取り組んでいる。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

こまめな進捗と質の管理

- 3市町で随時連絡を取り合い、毎月の共通KPIの進捗共有及び隔月のミーティングを実施することで、目標数値への意識や課題への対応スピードを向上

兵庫県川西市、新潟県見附市、千葉県白子町の3市町は、共通のKPI達成に向けて、効果・進捗を確認できるアウトプット評価指標を設定し、その指標の達成度を毎月確認した上で、問題点や成果を定期的に情報共有している。これにより、目標数値への意識と目標未達成の場合の対策へのスピードが向上した。また、3市町及び関係者が集まる定例ミーティングを2か月に1回程度でサービス事業者のある東京、または各市町にて開催している。これは各市町の現状を踏まえつつ、現地での取組状況を確認することにより、事業効果や課題の共有化を図り協議を行っていく方が、より効果的である為である。加えて、3市町間で随時連絡を取り合うことで、新たな取組であっても各市町で問題を抱えることなく、都度発生する課題に対応している。

健幸まちづくりに向けた成果連動型手法(SIB)を活用した自治体連携ヘルスケアサービス構築事業
兵庫県川西市

- 関係者が集うワーキンググループで建設工程を共有し、工期内竣工の意識を徹底

佐賀県では、歴史的な景観と酒造といった地域固有の資源を有する肥前浜宿の集客力強化・周遊性向上のため、既存施設のリノベーションと増築を行った。工程について、県と建設業者間のみで共有するだけでなく、関係者が参加するワーキンググループにおいて継続して議題に挙げることで、関係者全員に工期内竣工の意識を浸透させることができた。

また、外装のデザイン、色については既存建物の往年の外観を復元するため、当該地域に精通した学識者の意見を参考にし、さらに学識者に複数回現場に足を運んでいただくことで建設業者との認識のすり合わせを円滑に行うことができた。

観光・地域活動拠点の整備による重伝建地区「肥前浜宿」の観光動線「面」化推進事業
佐賀県

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

H30.4 加速化 事例集 P95

島根県では、小さな拠点づくりに取り組む地域に対して、それぞれの市町村の担当者が随時訪問し、取組の進捗確認や改善点の洗い出しを行った。また県では、地域や市町村から小さな拠点に係る取組の進捗や改善点などを3か月単位で収集する仕組みとし、地域の困りごとを迅速に集めるとともに取組の改善のサイクルを早めた。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

■ 事業の継続

安定した人材の確保

■ 自治体職員向けに地域経営体の育成マニュアルを作成

R3. 3 推進 事例集 P41

青森県では、初めて事業担当となった自治体職員でも地域経営体の育成に関われるよう、弘前大学と協力し、マネジメント部会の進め方や、マネジメント部会や県外の類似した取組の優良事例を記した支援マニュアルを作成した。その結果、継続的に地域経営体の支援をできる体制が整っている。

■ 地域の信頼が厚い人物が、外部人材の活躍をサポート

R5. 3 事例集 P66

福知山市では、外部人材の活用について、地域からの信頼が厚い商店街理事長によるサポートが大きかった。様々な地域活性化の活動において、キャリアやアイデアを持っている優秀な人材を外部から連れて来る上では、地域住民との間に入って信頼を集めてくれる人物の存在が重要である。

■ 安定した人材の確保のため、Uターン・Iターンの若者や女性を工場の従業員に採用

H31. 3 拠点 事例集 P25

真庭市の6次産業化拠点施設では、安定した人材を確保するため、地域にUターンしてきた若者を缶詰工場の工場長に採用した。当時、地域内で臨時的に働いていた若者に事業主体からアプローチし、地域振興という夢のある仕事である旨を説明した結果、就職が実現した。他にも、Iターンの若者や女性、農閑期の農業者等の雇用創出に繋がった。

■ 地域おこし協力隊の任期満了後も指定管理者で採用し、博物館運営のノウハウを継承

H31. 3 拠点 事例集 P27

夕張市では、石炭博物館再生プロジェクトにおいて、平成27年に地域おこし協力隊を雇用し、様々なイベントを通じて市民の幅広い意見を抽出してきた。地域おこし協力隊員の任期満了後、指定管理者で採用し、引き続き博物館の運営に従事してもらうこととした。当該隊員をハブとして、市担当部署と密にコミュニケーションを取りつつ事業を推進している。

地域理解醸成を促す情報提供

■ 先進技術の導入にあたり、未来技術披露会を開催し、住民理解度を醸成

R4. 3 事例集 P63

秩父市では、地域住民は先進技術（ドローンなど）に馴染みがなく、行政の取組を理解することが難しかった。そこで、住民理解度向上を目的として、未来技術披露会を開催し、参加者にドローンや自動搬送ロボットに触れていただく機会を設けた。2021年3月に第1回を開催し、事業の説明を行った。同年11月には第2回を2日間に渡って開催し、プレゼンやパネル説明等を行った。また、第2回では地元企業が開発したジョイントロッカー（宅配ボックスのようなもの）も披露し、これらも今後地元の雇用等につながると考えている。

反省点

**事業の内容や必要性への理解が進まず、リノベーションによる取組の資源となる
建物所有者のワークショップ参加が低調**

某地域では、市内の空き家をリノベーションするまちづくりを推進するために、ノウハウを学び事業計画を練るワークショップを開催した。ワークショップの運営は実績を持つ事業者に委託をしたため、運営面で問題は生じなかった。しかし、リノベーションの対象となり得る建物の所有者の事業内容や必要性への理解が進まず、うまく参加させられないという問題が生じた。

地域の関係者を巻き込むためには、不動産仲介事業者や金融機関など、建物の所有者と関わりの深い外部のつながりも活用するべきであった。

3 | 事業の実施・継続 <Do>

地域主体の更なる参加促進

■ 管理主体を含む協議会をはじめ、地元の方や移住者など、多くの方の協力を得ながら拠点を運営

R3. 3 拠点 事例集 P65

小川町では、地元の行政区長や生産者団体などと協力しつつ、施設の管理主体を中心とした協議会を立ち上げ、事業手法の検討および効果検証を行っている。また、地元の方は、拠点の管理人を務めたり、拠点で開催される懇親会で他地域からの農業学習者と交流したりと、移住者や観光客を温かい雰囲気を受け入れてくれている。さらに、拠点施設内の移住サポートセンターは、移住相談だけでなく、移住者や地元の方のつながりや活動が生まれる場にもなっており、移住者の中には、施設に出店し、地域の食材を用いたお菓子などを販売する方も複数人いる。このように、協議会メンバー同士が円滑に連携するとともに、地元の方や移住者など多くの人の協力を得る過程で、拠点が改良されており、地域の中心拠点としての認知も高まっている。

■ 実証実験への応募件数を増やすための取組

R5. 3 事例集 P62

富山市では、失敗を恐れないチャレンジングな取組を募るため、補助金を交付しない代わりに、上手いかわなくても返還要求等が発生しない建付けとした。マンパワーに限りのあるスタートアップやベンチャーが参加しやすい様、スタートアップやベンチャーにとって大きな負担となる応募や実施報告といった提出書類を可能な限り簡素化した。生まれた成果が次へ繋がる様に、市のWebサイトで各事業者の実証実験を紹介するとともに、民間事業者や県内の自治体職員等が参加する成果報告会を年1回以上開催し、マッチングの促進を図っている。

■ 施設が長く求め続けられるよう、町民のニーズを把握し、運営に反映

R2. 3 拠点 事例集 P25

枝幸町では、キッズスペースや交流スペース、学習室、カフェ等の機能を有する施設を整備し、その運営を担う町民（子育てコーチ）が、教育委員や学校のPTAを務める等、町内の様々な場面で町民との関係を持ち、接する中で、町民からの要望や悩みを把握し、それを施設運営時に具体化していった。

■ 既存の組織やネットワークの活用

R5. 3 事例集 P60

雲南市では、既存組織やネットワークを活用し、「おせっかい活動」にチャレンジしてみようという人を増やし、このチャレンジの連鎖による持続可能なまちづくりを進められる人的ネットワークの構築を検討した。多様なネットワークを生かして、多様化する社会課題に対応している。

■ 地方創生における公立大学の積極的参画

R5. 3 事例集 P66

福知山市における地方創生における実践を積み重ねることで、地元の大学が中心的な役割を担うレベルに到達した稀なケースである。公立大学内では、人事異動があるが、1人の教授が企画段階から異動後も継続して本事業を担当しており、大学内の制度整備、中長期的な展望に基づいた事業遂行が可能となっている。

■ 複数回のワークショップによる意見収集と、根拠を示した丁寧な説明

花巻市では、事業計画の策定に際し、ワークショップを複数回開催し、地域住民や事業者、団体等多方面の関係者から事業に対する意見収集を行った。ワークショップでの意見は行政職員が聞き取り、できる限り実現できるよう検討し、技術的等の理由により計画に反映できなかった意見は、根拠を示しながら丁寧に説明を果たした。

南部杜氏の里から日本酒文化を発信する「いつでも行きたい」交流拠点「道の駅石鳥谷」の形成事業
岩手県花巻市

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

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

■ 事業の評価体制・方法

外部組織・議会等による多角的検証

■ 地域の声を拾い上げる地域部会と協議会の設置

R6. 3 事例集 P55

白川町では、効果検証は主に公共交通活性化協議会にて、年に4回程実施している。地域ごとに地域部会を作り、そこで地域の声を拾い、協議会にかけ、協議会が地域部会全体に繋げている。また、モビリティマネジメントの一環として、自分の手でオンデマンドバスを予約して、往復体験するツアーを実施した。

■ 市議会議員には工房のパンフレットを持参して説明し、理解だけでなく応援も取り付ける

H31. 3 拠点 事例集 P25

真庭市では、6次産業化拠点施設における生産量等の目標値を行政評価目標に掲げることにより、外部組織や市議会等での事業の評価を実施した。議会による効果検証に当たり、市議会議員には工房のパンフレットを持参して説明し、事業に対する理解だけでなく応援を取り付けた。

■ 市民・議会との深い接点が理解とサポートに繋がる

R5. 3 事例集 P66

福知山市民、福知山市議会への積極的な情報発信とコミュニケーションを密にすることで、市民の理解が深まりサポートに繋がっている。まちかどキャンパスにおける学生・教員の活動をはじめ大学を挙げての地方創生の取組を通じてコミュニケーションを取るうちに、公立大学の設立に反対だった市民が賛成の立場に変わったというケースも少なからずあった。

KPI未達成の要因分析・課題の把握

■ 専門家や関係団体で組織する会議体でKPI未達の要因等を分析し、参加プレイヤーの事業経験不足という課題克服に向けて、人材育成に係る事業内容を見直し

沼津市では、空き家・空き店舗をリノベーションすることで、雇用創出や居住者増加につなげることを意図し、「本事業を通じて増加した従業者数」、「本事業を通じて増加した居住者数」をKPIとして設定した。初年度ではKPIは50%程度の達成であったため、まちの更なる魅力向上や事業の成功に向けて、さまざまな主体が参加する連絡会議等で意見交換を実施した。

学識経験者や商工関係者、市民等で構成する外部組織「沼津市まち・ひと・しごと創生総合戦略推進委員会」を通じて意見を収集したほか、金融、建築、不動産、商店街、商工団体、行政等の関係団体で組織する「沼津市リノベーションまちづくり推進連絡会議」でも事業に対する意見をもらう機会を設けた。そうすることで多角的な意見の収集が可能となり、KPI達成に向けて取り組むべきことや課題を明確化することができた。

課題として、当初想定よりも参加プレイヤーに事業経験の乏しい者が多く、専門的・実践的な知識・技術の習得の前に基礎的な知識等の習得支援を行う必要があることが明らかになったため、人材育成における事業内容を見直し、より基礎的かつ総合的な知識等を習得させるプログラムへと改善を図った。その結果、新たなプレイヤーの発掘・育成が進み、多くのプロジェクトが創出されるなど、事業に勢いをつけることができた。

リノベーションまちづくり加速化事業
静岡県沼津市

4 | 事業の評価・改善 <Check・Action>

■ 改善への取組

事業改善・見直し方針の明確化

- 大学教員やNPO職員等の専門家が、現場レベルで助言することで、課題解決や改善へ繋げる仕組みを構築

R4. 3 事例集 P61

高知県では、大学教員やNPO職員等の専門家を地域へ派遣し、地域の活性化の促進や、集落活動センターの立ち上げ・活動の充実のために必要な助言等を受けることができる「中山間地域振興アドバイザー制度」を設置し、現場レベルで専門家の知見を活用している。併せて、事業全体に対する定期的な助言を受けることで、適宜、改善に取り組む体制を構築している。

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

R5. 3 事例集 P60

雲南市の取組は、やりたい人のやりたいという主体的な気持ちが起点となっており、問題の解決を目的とするのではなく、気構えずに楽しく取り組むことで、地域全体の満足感や幸福感の向上を目指している。こうした中でも、島根大学、雲南市立病院、身体医学研修所など、専門家に入ってもらい、客観的な評価を得ている。

事業実績の報告・次年度事業計画への反映

- 県が県内市町の優良事例を集約し、県内の他の地域へ横展開することで、県全体の取組を底上げ

R2. 3 推進 事例集 P41

長崎県では、県内5市町7地区でモデル的に小さな拠点を整備しており、今後、他の市町や地域に対しても横展開をしていく予定である。各モデル地域での優良事例などを県が集約し、その結果を「集落再生塾」の場で、各市町の職員に還元することで、知見を共有するとともに、これまで集落対策に取り組んでいなかった市町においても、体制整備が行われるなど、徐々に取組の横展開が生じはじめている。

- 紹介できる空き町家のストック不足による機会損失という問題に対応し、関連団体との連携による空き家流通促進を次年度計画に反映

H30. 4 加速化 事例集 P89

上越市では、町家を活用した取組を更に進めていくうえで、空き家活用を希望する個人や企業から問い合わせがあった際に、紹介できる物件のストックが少なく機会損失が生じている問題等を確認した。これを解消するため、次年度（平成30年度）から計画を見直し、宅建協会や建築士会等との連携のもと、活用できる空き家の市場流通を促進するための取組を進めることとした。また、遊休不動産のリノベーションを通じた新たな担い手を育成するとともに、エリアの魅力向上を図る事業を盛り込み、町家活用のプレイヤーの発掘や次世代の街の担い手の育成に取り組むこととした。