

提言

「持続的な地域発展における行政の役割」
～プラットフォームの構築とサポート～

2016年3月

サイバー適塾 第14期 行財政改革グループ

-目次-

1. はじめに.....	- 3 -
1.1 本提言の構成.....	- 3 -
1.2 課題認識と本提言の目的	- 4 -
2. 地域活性化事例に基づく分析と評価.....	- 5 -
2.1 地方衰退の歴史.....	- 5 -
2.2 地域活性化政策の歴史	- 7 -
2.3 地域活性化事例の分析と評価	- 9 -
2.4 「地域活性化事例に基づく分析と評価」のまとめ	- 13 -
3. 地域活性化に向けた産業の方向性	- 14 -
3.1 地域活性化に対する価値観の醸成.....	- 14 -
3.2 未来、グローバルに通用する社会起業とは	- 14 -
3.3 地域活性化と地域発信への価値軸の変革.....	- 16 -
3.4 「地域活性化に向けた産業の方向性」のまとめ	- 18 -
4. 地方創生に関する行政の取り組み	- 19 -
4.1 地方創生に関する行政の戦略	- 19 -
4.2 地方創生に関する予算	- 23 -
4.3 「地方創生に関する行政の取り組み」のまとめ	- 26 -
5. 実態調査を踏まえた考察.....	- 27 -
5.1 地域活性化キーパーソンへのアンケート	- 27 -
5.2 和歌山県田辺市 フィールドワーク	- 30 -
5.3 「実態調査を踏まえた考察」のまとめ.....	- 33 -
6. 提言：持続的な地域発展における行政の役割	- 35 -
6.1 産業振興分野における行政の役割.....	- 35 -
6.2 プラットフォームについて.....	- 36 -
6.3 プラットフォームにおける行政の主な役割	- 38 -
6.4 行政における「人材育成サポート」の重要性.....	- 39 -
6.5 プラットフォームに係る行政側の費用試算	- 39 -
6.6 「地域活性化における行政の役割」のまとめ.....	- 40 -
7. アイデア「プラットフォーム『地域発・社会起業家の実践学校』」	- 41 -
7.1 具体的なアイデア	- 41 -
7.2 効果試算	- 46 -
8. おわりに.....	- 52 -
8.1 和歌山県田辺市との意見交換	- 52 -

8.2 結びに代えて.....	- 52 -
9. 附表.....	- 54 -
10. 参考資料.....	- 56 -
11. サイバー適塾 第14期 行財政改革グループ 名簿.....	- 58 -

1. はじめに

我々サイバー適塾 14 期生・行財政改革グループは、日本全国の存続が危惧されている地方公共団体に対して、企業人の立場から産業振興という切り口に着目しつつ、『持続的な地域発展における行政の役割』に関する提言を行う。

日本は人口減少時代に突入した。働く現役世代の減少により経済成長は鈍化し、結果として税収は減少していく。活力ある日本社会を維持、発展していくためには、縮小化社会を表象している地方衰退の危機を解決することが行財政上の最大の課題である。

我々は 6 ヶ月間、持続的な地域発展を目指していくための行政の役割を分析・検証した。結果、地域住民や事業者、教育機関など様々な主体を巻き込むコミュニケーション基盤であるプラットフォーム（＝場）づくりの構築とサポートが最も重要であるとの結論に達した。そして、提言内容を踏まえたプラットフォームの具体的なアイデアとして「地域発・社会起業家の実践学校」を提示する。

なお、産業を創出し発展させていくのは、地域に係わる事業者や住民を含むいわゆる民間であり、行政の役割は民間のサポートであるという前提で検討を進めることをはじめに申し述べておく。

1.1 本提言の構成

本提言の構成は次の通りである。

- 「1. はじめに」では、今回の提言に至る考え方を確認する。
- 「2. 地域活性化事例に基づく分析と評価」では、戦後の地方衰退と地域活性化への取り組みの歴史を紐解くとともに、日本全国の地域活性化事例を分析して成功要因を抽出することで、地域活性化の目的を考証する。
- 「3. 地域活性化に向けた産業の方向性」では、地域行政と地域有志が一体となり産業を興していくために必要な産業の在り方について考察する。
- 「4. 地方創生に関する行政の取り組み」では、地方創生に対する行政の取り組み状況を施策・予算の面から検証する。
- 「5. 実態調査を踏まえた考察」では、地域活性化のキーパーソン等へのアンケート・インタビューを通して、地域活性化の本質に迫り、彼らが期待する行政の役割を分析する。
- 「6. 持続的な地域発展における行政の役割～プラットフォームの構築とサポート～」では、これまでの検証を踏まえ、地域活性化におけるプラットフォーム（＝場）の重要性について詳述すると共に、プラットフォームへのサポートを介した地域活性化における行政の役割を提言する。
- 「7. アイデア「プラットフォーム『地域発・社会起業家の実践学校』」」では、6 章で述べた提言の具体例として、我々が考察した新しい形の地域活性化プラットフォームを

提唱し、課題解決への効用を定量的に分析する。

「8. おわりに」では、行政と提言内容の実効性につき意見交換した上で、我々が目指す提言内容を再確認する。

1.2 課題認識と本提言の目的

我々、行財政改革グループでは、産業振興、雇用、住宅、防災、教育、介護・医療、交通インフラなど、市民生活において行政が関わる様々な分野についての議論を行った。その結果、最も優先的に取り組むべき「人口減少」「経済成長鈍化」「財政悪化」という3つのキーワードと共に、危機的な地方衰退の状況を認識するに至った。

日本では、少子高齢化が進み人口減少が続いている。経済活動の基本はヒトによる生産・消費行為であり、現役世代が減少すれば経済成長の鈍化は避けられず、結果として税収は減少する。さらに、支えるべき高齢者の増加による社会保障費等の増大と相まって、財政悪化を招いている。また、若者の首都圏への流出等を原因とした「東京一極集中」(＝首都圏と地方のバランスの偏り、ここでは特に人口の偏りを指す)の進行により、東京での人口過密、リスク脆弱性、規模の不経済といった問題だけではなく、地域間の資産格差の増大が進み、地方の衰退、そして消滅が現実的な問題となりつつある。

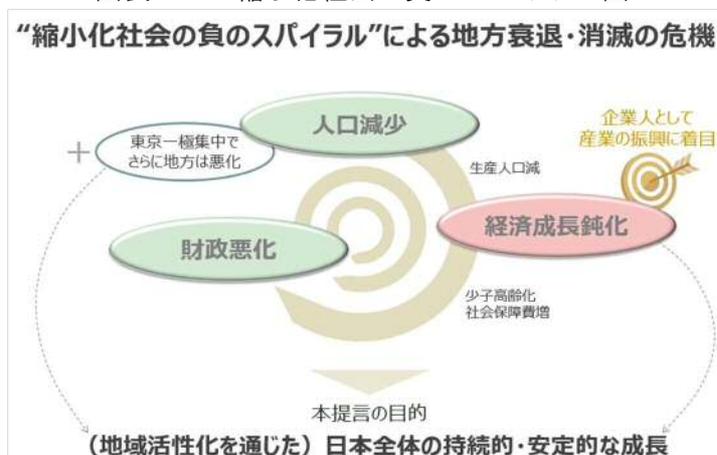
このような考察に基づき、将来にわたって活力ある日本社会を維持するためには、縮小化社会の負のスパイラルによる地方衰退・消滅の危機を解決することが行財政上の最大の課題であるとの考えに至った。縮小化社会の負のスパイラルとは、人口減少、経済成長鈍化、財政悪化の連鎖により地域社会が縮小して行く悪循環のことを指す。

昨今、負のスパイラルを絶つための施策として、地域活性化の議論が本格化しつつあるが、調査を進める中で、「地域活性化において行政がその機能を効果的に発揮できていないのではないか？」という問題を認識するに至った。

負のスパイラルは凄まじい勢いで地域社会を襲い続けており、多くの地方において人口減少は不可避であるとも思える。しかし、産業振興を軸とした地域活性化に真剣に取り組み、小さなプラスを積み重ねることで、負のスパイラルの流れを少しずつ変えていくことができるかと確信している。

本提言では、企業人として経済成長の鈍化に着目し、その解決策を検討、提示することにより、地域活性化を通じて日本の持続的・安定的な成長に貢献することを目的とする。以上より、「産業振興を軸とした持続的な地域発展における行政の役割」を提言として上梓する。

図表 1-1 縮小化社会の負のスパイラル図



出典：筆者作成

2. 地域活性化事例に基づく分析と評価

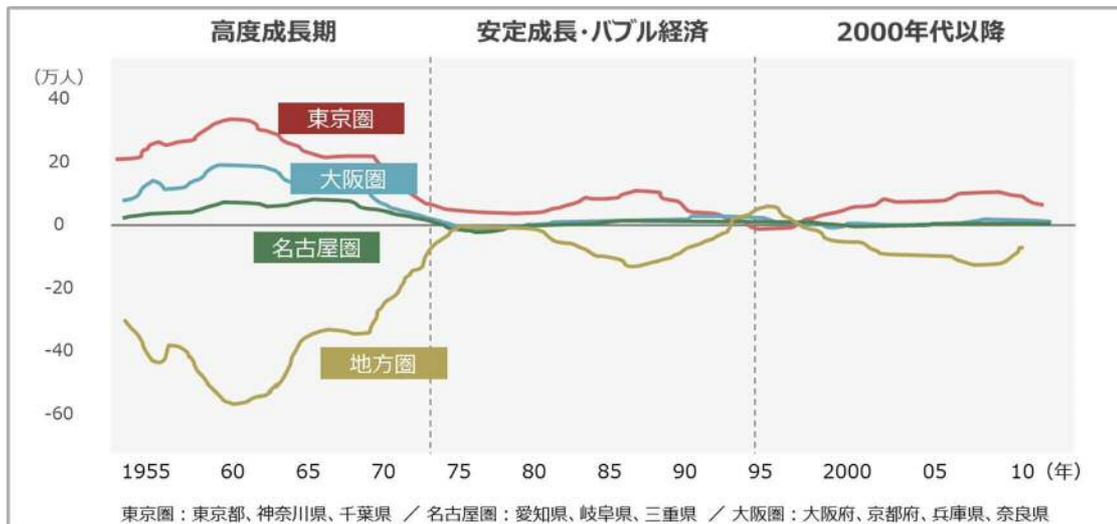
本章では、これまでどのように地方の衰退が進行し、その対策として地域活性化の取り組みが行われてきたかについて歴史的に振り返り、地域活性化の事例を分析することで、成功と失敗の要因を整理していく。

2.1 地方衰退の歴史

地方における「負のスパイラル」は今に始まった話ではない。地域の人口が非常に少ない状態を指す「過疎」という言葉は1960年代に島根県でつくられたといわれており¹、全国へ急速に広がっていった当時から問題提起されてきた。

日本全体として、死亡数が出生数を上回る人口の自然減が始まったのは2005年が初めてであり、2008年以降、人口減少が継続しているが、地方における人口減少は、大都市圏（特に首都圏）への転出数が転入数よりも増加しておきることによる人口の社会減が主な要因である²。大都市圏と地方の経済力の地域間格差が密接に関連しており、第二次世界大戦後、大きく3度にわたって経済格差解消のために地方から大都市圏へ大量に人口が移動した³。

図表 2-1 人口の社会移動の推移



出典：増田寛也『地方消滅』, p.20 をもとに筆者作成

「第1期」は1960～1970年前半までの高度成長期である。地方の団塊の世代の多くは、中学・高校卒業後、大都市圏に集積した重化学工業の労働力として、集団就職により大量に移動し、大都市圏をベッタタウンとした。

¹小田切徳美『農山村は消滅しない』, p.24

²山下祐介『地方消滅の罨』, p.26

³増田寛也『地方消滅』, p.17

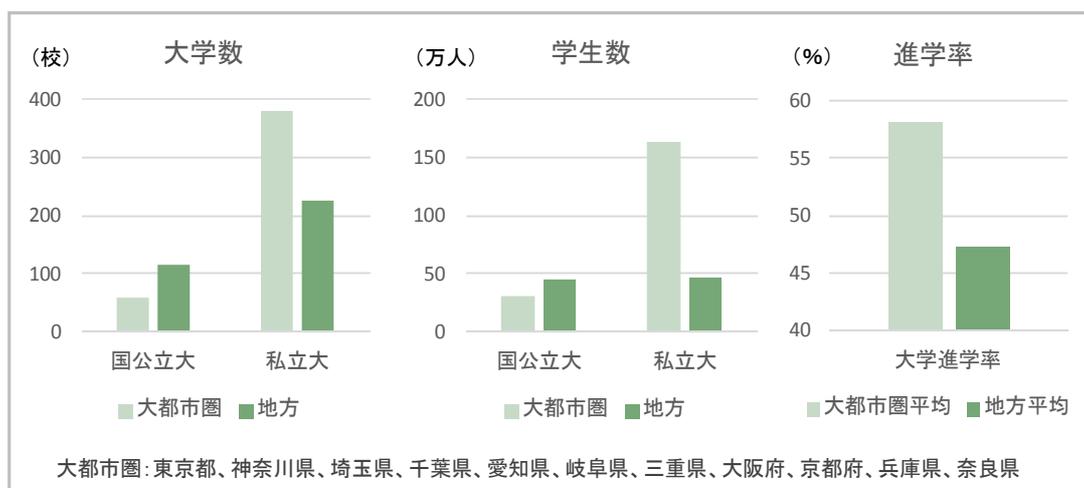
「第2期」は1980～1993年のバブル経済期を含む時期である。大都市圏では第三次産業を中心に著しく成長を遂げ、特に首都圏では東京都庁などの高層ビルが竣工し、都会のイメージを形づくることで多くの人々を寄せ集め、人口超過が突出した一方で、地方に立地する重化学工業は円高により苦境を迎えた。この結果、地方の若者はトレンドドラマのような華やかな生活に憧れ、都会へ移動した。

「第3期」は2000年以降である。円高による製造業への打撃、公共事業の減少、人口減少等により、地方の経済や雇用状況が悪化したことが要因であり、そして、依然として大都市圏の中でも首都圏のみがさらに人口を増やし続けている。

注意すべきは、「第1期」「第2期」が大都市圏の「雇用吸収力の増大」に由来する「プル型」であったのに対して、現在まで続く「第3期」は、地方の「経済・雇用力の低下」に由来する「プッシュ型」となっていることである。大都市圏においても非正規社員が増加するなど、必ずしも待遇面で魅力ある雇用が増えているわけではないにもかかわらず、地方には職そのものがないため、仕方なく流出を余儀なくされているのである。そして、魅力ある企業に就職するためには高学歴が必要という意識を醸成した⁴。

学生数の多い私立大学の立地は圧倒的に大都市圏が多く、そのため、高等教育機関の少ない地方で育った若者は、18歳までに、進学のため大都市圏に移動するのか、数少ない地元大学や専門学校に進学するのかという選択を否応なく迫られる。いわゆる教育機会の地域間格差という問題であり、地方の多くの若者が18歳で大都市圏へ移動するか、もしくは進学を諦める。この教育機会の地域間格差は、大都市圏と地方の大学進学率の差からも明らかである。高等教育を受けた未来を支える人材が地方に残らないということは、地方が衰退していく大きな要因となっている。

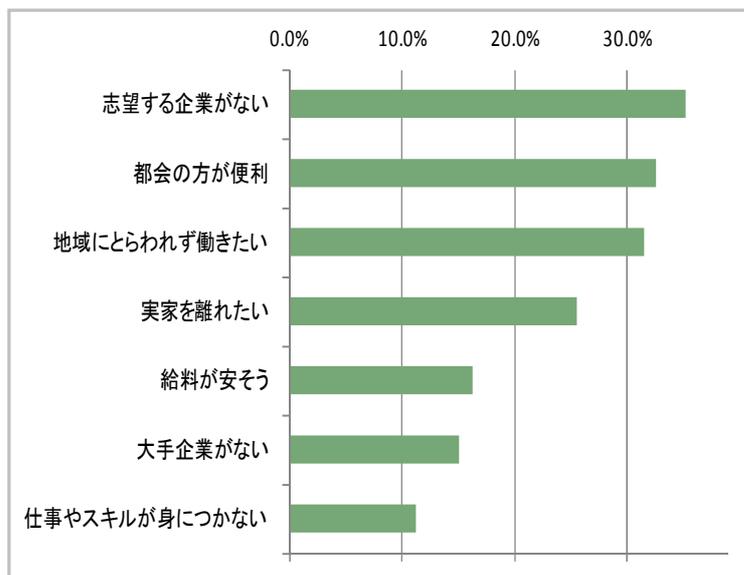
図表 2-2 大都市圏・地方における大学数・学生数・進学率の比較



出典：総務省統計局 日本の統計 2015

⁴中川聡史「人口移動は地域格差を是正させたのか」『月刊地理』2016年1月号, p.38

図表 2-3 地元就職を希望しない理由



出典：2015 年卒マイナビ大学生リターン・地元就職に関する調査

また、株式会社マイナビによるアンケート調査によると、大学生が地元就職を希望しない理由の第1位は「志望する企業がないから」、第2位は「都会の方が便利だから」となっている。他にも「給料が安そう」、「大手企業がない」、「仕事やスキルが身につかない」など、若い世代が地方に魅力的な仕事がないと考えていることが、流出の大きな理由であると伺える。

さらに、地方に留まった人々も高齢化が進むことで、地方の生産年齢人口（15歳～65歳）が減少、産業の担い手・売り手がいない状況となり、唯一の買い手であった高齢者もいなくなる人口の自然減も拡大し、集落自体の消滅が危ぶまれる事態に直面している。

2.2 地域活性化政策の歴史

1960年代以降、急激に進行した人口減少により、地方では地域社会の基礎的生活条件の確保にも支障をきたすような状況が顕在化した。具体的には、生活道路や農業用水など地域資本の管理、農業（田植え・稲刈りなど）の助け合い、消防団などといった互助機能を維持することが困難になるとともに、利用者減少による公共交通網の崩壊、学校の廃校などといった社会資本（インフラ）やコミュニティの喪失が同時に進行した。

当然、国や地方公共団体においてもこの事態を重く受け止め、公共事業の推進や財政措置・行政措置等、地方における様々な地域振興対策を行ってきた。国が行った国家戦略としての取り組みだけでも、図表 2-4 のとおり、数多くの政策が実施されてきた。

図表 2-4 過去の国家戦略や地方活性化政策

年	名称	ポイント
1960	所得倍増計画	太平洋ベルト地帯構想
1962	全国総合開発計画（一全総）	地域間の均衡ある発展/拠点開発方式による工業の分散
1969	新全国総合開発計画（二全総）	豊かな環境の創造/大規模プロジェクト（新幹線、高速道路、情報通信等）による開発
1970	過疎地域対策緊急措置法	過疎地域について、緊急に生活環境、産業基盤等の整備に関する総合的かつ計画的な対策を実施
1972	列島改造論	工業再配置と交通・情報通信全国ネットワーク
1977	第三次全国総合開発計画（三全総）	人間居住の総合的環境の整備/「定住圏構想」
1980	田園都市構想（大平政策研究会）	地域の特性を活かした産業育成、活力ある多様な地域社会
1987	第四次全国総合開発計画（四全総）	多極分散型国土の構築/交流ネットワーク構想
1988	自ら考え自ら行う地域づくり事業（ふるさと創生事業）	地方交付税から交付団体の市町村一律に1億円を交付
1998	21世紀の国土のグランドデザイン	多軸的国土構造を目指す長期構造（50年先）実現の基礎づくり
2000	地方分権一括法	合併特例債（地方債）の新設
2005	国土形成計画法	国土総合開発法（1950）の改正
	新市町村合併特例法	平成の大合併
2008	国土形成計画	成熟社会にふさわしい国土の質的向上/全国計画と広域地方計画

出典：増田寛也『地方消滅』, p.39 をもとに筆者作成

しかし、いずれの政策も地方の人口を維持、増加させるだけの成果を得ることができなかった。1960年代から1970年代の高度成長期には、「日本列島改造論」に代表される中央政府の財政支出によるハードの整備が施策の中心であり、交通インフラ等の整備による大都市圏へのアクセスは向上したものの、かえって地方の人間が大都市圏へ移動する結果となった。

1980年代後半から1990年代前半のバブル期には、竹下政権による「ふるさと創生事業」が実施されたが、予算を無計画に採算の取れない箱モノやモニュメントの建設・製作に費やした地方公共団体が多く、また、観光整備などへ積極的に投資した市町村も、リゾート開発といった外部資本主導による大規模施設誘致が施策の中心であり、バブル崩壊による計画の頓挫により開発予定地が荒廃化するなど、大きな負の遺産となった。

2000年代以降も、大規模小売店舗立地法の施行により、地域住民の意向を全く考慮することなく、市街地や郊外に画一的な大型商業施設を建設・誘致することが都市開発の中心となった。それらの施設には、大都市圏に本社がある企業がテナントとして入り、地域へ

の利潤が還元されにくいケースもあった。そして、開業時しばらくは賑わうものの、すぐに目新しさもなくなり地域住民には見向きもされず、当初事業計画を大幅に下回る施設が続出している。

このように、これまでの国や地方公共団体の対策は、一時的な効果はあったにしても、継続的に地方の地域住民の生活を潤すことはなく、効果を検証することもないまま、新たな「箱モノづくり」等の予算配分を実施するということを繰り返してきた。

2.3 地域活性化事例の分析と評価

本項では、全国各地で行われている地域活性化の具体的事例を抽出し分析を行った。各事例に共通する項目・キーワードを選出し、それぞれの成功・失敗に共通する事象を纏め、成功要因・失敗要因を整理する手法とした。

2.3.1 事例とキーワードの選定

我々は、総務省などの各省庁から公表されている地域活性化事例集や地域活性化関連書籍などから都道府県別に 51 件の事例を任意に選出し検証した。(巻末付表参照)

そして、事例における事業導入の経緯、内容、取り組み方法から、地域活性化の要因となるキーワードを導き出すと下記の通りとなった。なお、キーワードの「地域資源」は、「産業」と「設備」に分類した。「産業」とは、特産品などを活用した事例とし、「設備」とは、観光資源や道の駅などの地域における既存の設備を活用した事例とした。

図表 2-5 地域活性化事例における共通する項目、キーワード

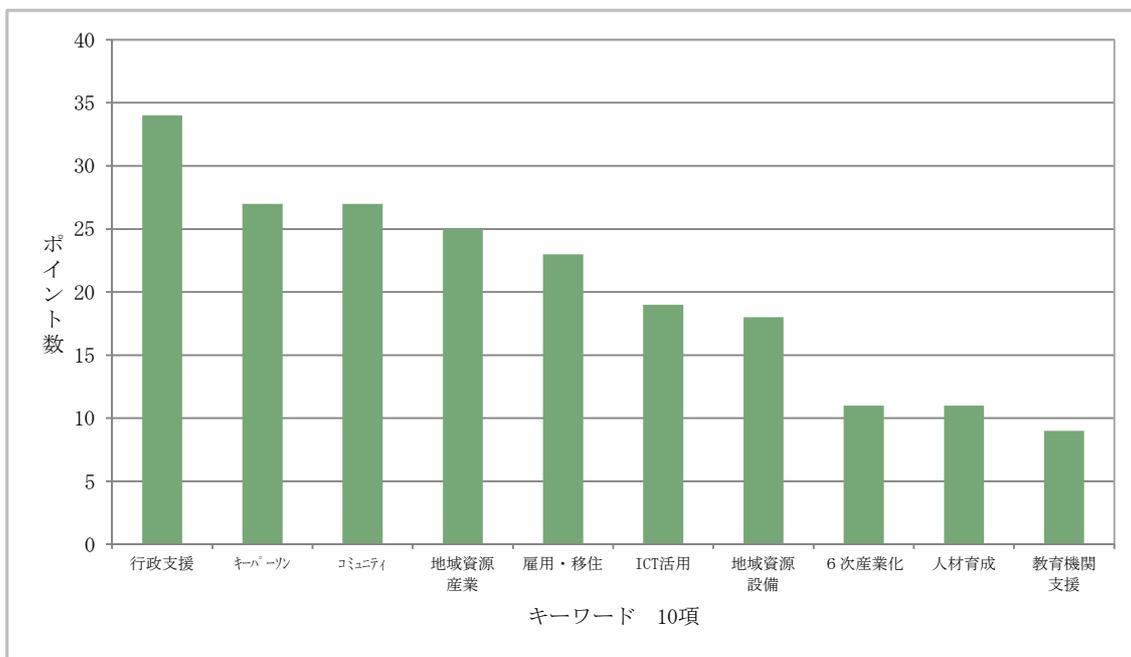
キーワード	該当する内容・語句
① 「行政支援」	議論の場の提供、民との調整役、財政支援、条例、規制緩和
② 「キーパーソン」	マネージャー、牽引者、起業家、経営者
③ 「コミュニティ」	コンパクトシティ、改善運動、イベント
④ 「地域資源 産業」	特産品、水産物、ブランド
⑤ 「地域資源 設備」	島、道の駅、自然環境、廃校、観光拠点
⑥ 「雇用・移住」	町づくり、産業創出、リノベーション、空き家再生
⑦ 「ICT 活用」	オープンデータ化、インターネット、IT システム
⑧ 「6 次産業化」	加工品、商品開発、製造販売、直売所
⑨ 「人材育成」	学校、塾、インターンシップ、次世代
⑩ 「教育機関支援」	産業クラスター、産学官連携、学園都市、公民連携

出典：筆者作成

2.3.2 キーワード分類による分析と評価

地域活性化事例 51 件から導き出した 10 項のキーワードに該当する内容、語句を 1 ポイントとして換算し、キーワード別に集計すると図表 2-6 となる。(巻末付表参照)

図表 2-6 全国の地域活性化事例のキーワード分類



出典：付表より筆者作成

最もポイント数が多かったキーワードは「行政支援」であり、約 7 割の事例において、行政が何らかの形で支援したことが確認できる。財政支援に限らず、住民が参画できる場・環境づくり、規制緩和やインフラ整備等も該当する。

次にポイント数が多かったキーワードが 3 つ、「キーパーソン」、「地域資源の産業化（地域資源 産業）」、「コミュニティ」であり、約 5 割の事例において確認できる。「キーパーソン」とは文字通り、事業や地域住民を牽引する人の存在であり、「コミュニティ」活動とは、地域住民同士の交流を深めることを目的とし、取り組み事業を実践することで、地元の発見や郷土愛を育んでいる。「地域資源の産業化」とは地域資源、例えば、水産物、農産物などを再検証し、産業化することである。

また、「人材育成」というキーワードは 2 割程度の事例しか該当しなかった。様々な取り組みがある中で、その取り組みを持続させる仕組みについて紹介している事例が少なく、逆に後継者問題など取り組みの持続性を課題としている事例が散見された。

2.3.3 地域活性化事例の成功と失敗

地域活性化事例が成功したのか失敗したのかを一義的に判断することは非常に困難である。例えば月に一度開催する非常に集客力の高いイベント事業があった場合に、「月に一度は地域活性化に貢献している」と見るのか、「月に一度しか貢献していない」と見るのかで180度評価が変わってしまう⁵。地域活性化事例の実施担当者は、「月に一度でも貢献している」ならば、何もしないよりはプラスであり、事業としては成功であると主張するであろうが、毎日その地域で暮らす住民からすれば、イベント開催時以外は閑古鳥が鳴いているならば、活性化したという実感には程遠いものとなるだろう。

そして往々にして、月に一度のイベント開催に注力し続けることで、全体的な視野を持つことを放棄し、時代や社会の変化に対応できず、結果、地域全体としては、むしろ衰退していくといったケースが発生する。

また、行財政としては、地方公共団体の税収が増加すれば成功とする切り口もあるが、地域活性化事例は必ずしも単独で収益をあげるものばかりではない。単体では赤字でも、地域全体の継続的な収益に貢献していれば、地域活性化事例としては成功と捉えることもできる。

ここで改めて地域活性化の目的を考えてみる。企業の場合は、利益を上げることが目的なので、利益率や売上高などを見れば企業の活力を測ることができるが、地域の活性度を数値化することは難しい。

例えば、元和歌山大学教授の故 塩見謙氏は、「活性化とはそこに住む人びとが地域の資源を活用し、生きいきとした創造的な生活を営んでいる状態、またはそうした目標に向かって努力している状態を指すのであろう」と地域活性化を定義する⁶。

活性化の定義は様々な視点があるが、包括的には「地域の住民が心豊かに暮らし続けられること」といえるだろう。人の暮らしは地域とともにあることを理解し、その地域にあるものを活用し、持続的かつ恒常的に地域内で資金が循環する仕組みにより地域の魅力を高めることで、はじめて地域の住民は生きがいを感じ、将来への希望も見出せるのである。そして、若者がその理念を受け継ぎ、時代の変化に応じた取り組みを持続させることで地域は活性化するといえる。

そしてこれは、江戸時代の近江商人の「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の精神につながると我々は考える。近江商人は、売り手・買い手の都合だけで商いをするのではなく、商いや利益の地域への還元により、地域社会の発展や福利の増進に貢献しなければならないという理念のもと、教育を施すことで何代にもわたる繁栄を築き上げてきた⁷。今、まさに地域活性化に求められる要素としては「三方よし」の理念であり、この理念を失くして、地域の住民が心豊かに暮らし続けられることはありえないと考える。

⁵久 繁哲之介『地域再生の罫』, p.48

⁶塩見謙「地域の活力とは何か」『地域活性化と地域経営』（シリーズ自治を創る）, p.253

⁷童門冬二『近江商人のビジネス哲学』

これらを踏まえ、我々としては、持続的かつ恒常的に地域内で資金が循環することにより地域全体に継続的な収益をもたらす事業を成功事例と定義し、一方で、地域全体の継続的な収益に貢献せず、費用対効果も考慮されていない事業を失敗事例と定義した。そのうえで、これまでに収集した事例を分類、分析し、その失敗と成功の要因を考察する。

2.3.3.1 失敗の要因

地域活性化関連書籍などで指摘されている、地域活性化の失敗事例に共通する項目を抽出すると次のようになる。

- a) 行政の補助金ありきで、売上や利益を得ることより補助金を得ることを重視。補助金が終了すると破綻。
- b) 長期ビジョンが欠落し、硬直的かつ縦割りの施策運営により営業努力がなされない。
- c) 画一的な施策（各地域の個性が出づらい仕組み・枠組み）により、市場調査も行わずターゲットが明確ではない。
- d) 事業計画立案をコンサルティング会社などの外部機関まかせとし、責任の所在が明確ではなく、地域の主体性もない。
- e) 他所の成功事例の模倣であり、地域特性を活かした仕組みとなっていない。

これらの項目に複数該当する地域活性化事例は、地域住民の心を捉えられず、ことごとく失敗している。特に「補助金ありき」、「地域の主体性のなさ」という 2 つの理由が、失敗の主な要因と特定できる。

2.3.3.2 成功の要因

次に、キーワード分類による分析と評価で確認した項目や、我々が成功と考える地域活性化事例に共通する項目を抽出すると次のようになる。

- a) 行政の補助金だけに依存することなく、売上高や利益率を重視している。
- b) 自ら緻密な事業計画を立案し、過大投資とならないよう事業を着実にやっている。
- c) 外部の人間もうまく活用しながら、地域住民が主体となって事業に誇りを持ち、自発的且つ能動的に活動している。
- d) 事業を取りまとめる献身的なリーダーなどのキーパーソンが存在する。
- e) 奇をてらわず、地域資源に着目し、高付加価値化が出来ている。
- f) 地域全体としての収益を生み出し地域内で資金が循環することを重視している。
- g) 小さな成功事例を積み重ね、徹底して「現場」の声を聞くことで、ニーズに即したイノベーティブな活動を継続している。

これらの項目が実践できている地域活性化事例は、地域住民の心を捉える事業となり、地域全体の継続的な収益への貢献に成功しているケースが多い。特に「地域住民の自発的活動」であり、そこにリーダーなどの「キーパーソン」が存在する場合に大きく成功している。

2.4 「地域活性化事例に基づく分析と評価」のまとめ

本章では地方衰退の要因を振り返り、具体的な地域活性化事例を分析してきた。その結果、持続的な地域発展を達成するためには、箱モノづくりや補助金ありきの官主体の取り組みではなく、地域住民が主体となる取り組みが必要であり、また、その取り組みを成功させるには、「地域資源」を活用しリーダーなどの「キーパーソン」が率先して地域住民の自発的活動を促していくことが重要であることを理解した。また、域外との交流（外部活用・地域からの発信）により、更なる発展が見込めることも認識した。

3. 地域活性化に向けた産業の方向性

前章にて全国各地の地域活性化事例の分析を行った。地域活性化に向けて様々な取り組みが行われていることを確認したが、地域活性化のためには、地域行政と地域有志が一体となり産業を興していく必要がある。本章では地域活性化に向けた産業の在り方を考察していく。

3.1 地域活性化に対する価値観の醸成

これまでも、人材マッチング、コミュニティ創出、起業スキル育成などを目的とするNPO 法人事業や行政支援による産業振興を目的とする取り組みは存在したが、我々は、産業振興による地域活性化を持続させるために、“未来”“グローバル”に通用する「社会起業家」を地域発で育成する必要があると考えている。

従来の産業振興を目的とした人材育成にとどまらず、①グローバルな市場を事業対象とし未来に向けて事業継続できる起業家を育成し、②ビジネスの内容を世界・日本全国に発信し、③従来の地方では幸せな生活は掴めないといった先入観から地方でも世界とつながり社会に貢献できる生活を送れる、といった価値観を醸成していくことにより、“未来”“グローバル”に拡がりのある地域発の産業振興・活性化が見込めると考える。

3.2 未来、グローバルに通用する社会起業とは

グローバル視点で見ると、大都市圏を除いた日本の地方は課題先進地域にあたりとされる一方、グローバルな市場に対してビジネスチャンスがあると言われている。

なぜなら、日本の地域における社会問題を解決することは、未来の世界で発生する社会問題を先取りして解決することにつながるからである。よって地域における社会問題を解決するビジネスを実現できれば、未来に向けて持続性を保ちながら、世界に通用するコンテンツになりうると考える。

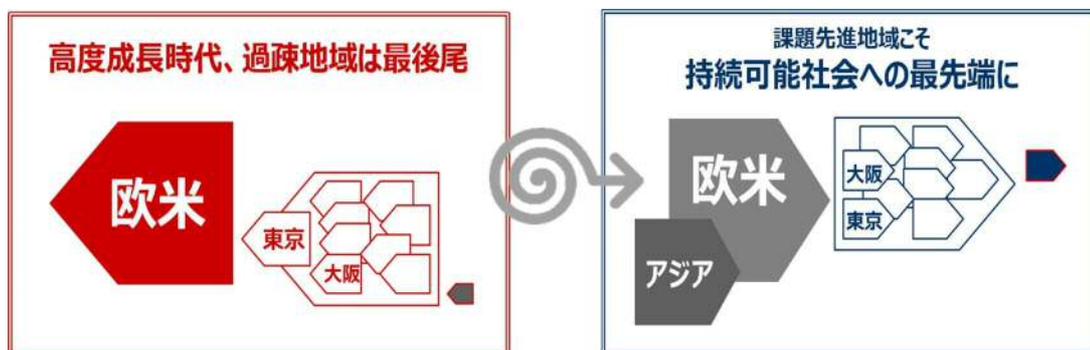
<地域発・社会起業家の効用>

日本は課題先進国であり、課題の多い地域は、課題“超先進”地域であることを前提に、

- ① 課題先進地域には、持続可能社会に必要なビジネスチャンスが潜んでいる。そのために、新しい成長分野マーケットを創造できる可能性がある。
- ② 社会起業家には、国からも世界からも注目が集まっている。そのために、グローバルビジネスであっても、グローバルな発信力を持つ可能性がある。
- ③ 国、地域、NPO 法人からの経済支援を受けることができる。
- ④ 社会、一般生活者、メディアの賛同を得やすく、応援団を有することができる。
- ⑤ 地域のため、社会のためになる仕事は、大きなやりがいを享受することができる。

と捉えることができる⁸。

図表 3-1 島根県海士町総合計画内タグボート理論概念図



出典：山内道雄・岩本悠・田中輝美『未来を変えた島の学校』

日本が高度成長時代から持続可能社会にチェンジすると船団の向き（社会が目指すベクトル）は真逆に変わり、課題先進“地域”は、最後尾から最先端へとパラダイムシフトし、日本をはじめ課題先進国をもリードするタグボートになる。

ここで、実際に社会問題を解決する社会起業家について定義をおこなう。その定義は、社会変革の担い手（チェンジメーカー）として社会の課題を起業により解決する人、すなわち、社会問題に対峙し、その中の潜在的可能性＝ビジネスチャンスに着目し、それを引き出す仕組みづくりを通して、経済性と社会性の両立を実現していく事業を生み出す起業家のことを指す。社会起業家が運営する事業全般をソーシャルビジネスと呼ぶ。

ソーシャルビジネスの展開こそが、起業家のみならず、地域住民の幸福や地域社会の課題解決という「三方よし」につながり、産業振興による地域活性化へ結びついていくと考えられる。

ソーシャルビジネスに関しては、日本でも、NPO 法人を中心に広がり始めており、働く親に代わり風邪などの子供を随時預かる NPO 法人ノーベル、高校生に大学生との対話の場を提供する NPO 法人カタリバ、低価格で簡易な健康診断を受けられるケアプロ株式会社などがある⁹。しかしながら、社会的認知、国民的な取り組みの気運はまだ低く、今後ソーシャルビジネスを起点とした産業振興と地域活性化の開拓余地は十分に見出せると考えられる。

⁸ダイヤモンドオンライン・富山和彦・山田英司『「課題先進国ニッポン」にチャンスあり。少子高齢化に負けない成長モデルとは？』（ウェブページ）

⁹日本経済新聞・社説春秋『社会起業家を育てよう』（ウェブページ）

3.3 地域活性化と地域発信への価値軸の変革

地域活性化において最も重要であり課題となることは、「起業を目指す若者が地域にとどまるとともに、地域外から人が集まる仕組みづくり」である。次にあげる事例は、都会発信ではなく地域発信でこの課題を解決できることを示しており、都会が情報発信の中心であるとする価値軸を変革しうる仕組みである。

具体的には「仕事づくり」と「人づくり」を同時並行で推進することで、若い人が地域内外から集まる魅力的な地域活性化を実現している。

事例① 島根県海士町

海士町では“未来を変えた島の学校”とも呼ばれる「高校魅力化プロジェクト」¹⁰とこれを受けた“島発の起業人づくり”を目指す「株式会社巡^{めぐり}の環^わ」を展開している。山内道雄町長の持論に「地域活性化の原点は、人づくり。産業や雇用を生み出すモノづくりと、未来を担う人づくりがそろってこそ、真の意味で持続可能になる。」とある通り、社会で活躍できる、または地域に戻って地域を元気にできる、人間力や志を高められる“人づくりの場”を核とし、人とリソースが集まり、持続的な産業活性化へのプロセスをつくっていくというモデルケースになっている。

事例② 岡山県西粟倉村

西粟倉村では、村にできた「雇用対策協議会」と、そこから発展した、村役場・民間企業・村民の三位一体で設立された「株式会社 森の学校」を展開している¹¹。立役者である牧大介氏の「村の人口減少が止まらないのは、魅力ある仕事なかったからだ。なければ、つくっていくしかない。」という考えの通り、このケースは、「森林・仕事・人」を育てる“起業家人材を育成する場”を通じ、全国から注目と賛同を集めている。人を集めるのが先か、仕事をつくるのが先か、という議論に終始するのではなく、事業をスモールスタートさせることで、地域行政と民間が一体となって人と仕事を同時につくっていく成功事例として大いに参考にすべきである。

事例③ 和歌山県田辺市

田辺市には、地域の全組織が参加して“都会にない農村文化社会の実現”を標榜する「秋津野塾」とともに、地域住民出資、廃校利用で設立された「秋津野ガルテン」がある¹²。ここでは、都市と農村の交流を促すグリーンツーリズムと地域課題を解決するソーシャルビジネスとを両輪で推進することで、地域資源を有効に活用できる人材を育成している。キーマンである玉井常貴氏は以下のように語っている。「中山間地域が限界集落

¹⁰山内道雄・岩本悠・田中輝美『未来を変えた島の学校』， p.16

¹¹増田寛也『地方創生ビジネスの教科書』， p.127

¹²総務省『和歌山県田辺市「持続可能な観光地づくり」』（ウェブサイト）

になっていったら、日本の国力は落ちるのではないのでしょうか。今求められているのは、若者が戻ってきて稼ぐことのできる受け皿です。都会の年収 500 万円よりも田舎の年収 300 万円の方が面白い生活ができる。そのための種まきをしようといつも考えています。」新しい価値軸の啓発事例として同様に参考にすべきである。

日本生産性本部による「全国の新入社員の就労に対する意識調査」では、今の若者が仕事に求めることは、1位「仕事を通じて人間関係を広げていきたい」が94.8%、2位「社会や人から感謝される仕事がしたい」が93.3%、3位「どこでも通用する専門技術を身につけたい」が92.3%、4位「ワークライフバランスに積極的に取り組む職場で働きたい」が89.8%、と高スコアになっている。つまり、現代の若者は、「仕事を通して、人脈づくり、社会貢献、専門スキル修得を求めており、一方で、ワークライフバランスも重要視している」ことがわかる。

図表 3-2 就労意識のランキング

順位	項目	該当率※
1位	仕事を通じて人間関係を広げていきたい	94.8%
2位	社会や人から感謝される仕事がしたい	93.3%
3位	どこでも通用する専門技術を身につけたい	92.3%
4位	ワークライフバランスに積極的に取り組む職場で働きたい	89.8%
5位	高い役職につくために、少々の苦労はしても頑張る	85.0%
6位	これからの時代は終身雇用ではないので、会社に甘える生活はできない	78.4%
7位	仕事を生きがいとしたい	75.8%
8位	仕事をしていくうえで人間関係に不安を感じる	66.5%
9位	できれば地元（自宅から通える所）で働きたい	65.0%
10位	面白い仕事であれば、収入が少なくても構わない	51.5%
11位	海外の勤務があれば行ってみたい	43.7%
12位	職場の上司、同僚が残業していても、自分の仕事が終わったら帰る	41.5%
13位	いずれリストラされるのではないかと不安だ	40.2%
14位	仕事はお金を稼ぐための手段であって、面白いものではない	35.7%
15位	職場の同僚、上司、部下などとは勤務時間以外にはつきあいたくない	22.8%
16位	いずれ会社が倒産したり破綻したりするのではないかと不安だ	21.8%

※該当率：有効回収数(2,026人)のうち、肯定的な回答が占める比率

出典：公益財団法人日本生産性本部『平成27年度 新入社員「働くことの意識」調査』

若者意識を勘案すると、産業を軸に地域活性化を実現していくためには、地域発で“未来”“グローバル”に通用するスキル育成環境と起業チャンスをつくっていくと同時に、若者を惹きつける新しい人生の価値観(=NEW ライフバリュー)を提供していくことが重要であり、それが最大の持続モチベーションになりうると考えられる。

3.4 「地域活性化に向けた産業の方向性」のまとめ

本章における地域活性化の成功事例の確認を通じて、地域活性化を達成するためには地域が自発的に発展していくことが必要であり、「社会起業家」を育成し、地域社会の課題を解決するソーシャルビジネスの起業を続けていくことが重要であると推察する。

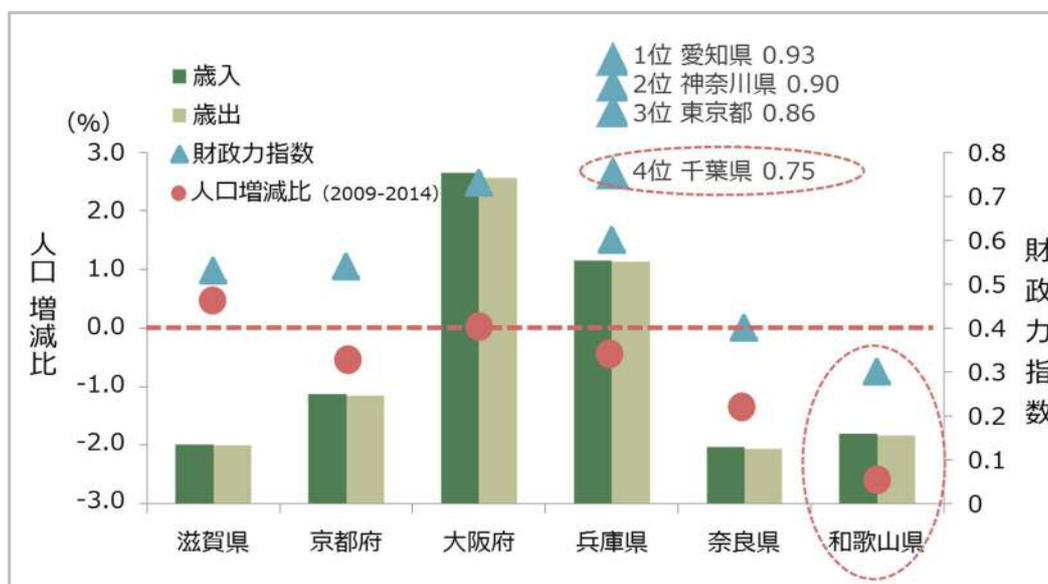
ソーシャルビジネスは、地域行政と地域有志が一体となり振興することで、地域活性化とともに、起業家・住民・社会それぞれの「三方よし」にもつながっていく。その結果、地域の魅力が高まり、こうした成功事例をグローバルに発信していくことで、持続的な地域発展の実現が可能となると考える。

4. 地方創生に関する行政の取り組み

「地方創生」とは、主に2014年の第二次安倍内閣以降の地域活性化への取り組みや事業を指して使われている用語である。本章では、国・地方公共団体の地方創生に関する取り組み及び予算状況を整理する。地方公共団体の選定にあたっては、地方創生のキーファクターである「人口増減」及び行財政の観点から「財政力指数」の二つの要素を踏まえ、関西で他府県と比較し課題が多いと考えられる和歌山県を抽出し検証する。

また、参考として、和歌山県と同様、大都市圏に隣接し半島という地理的環境が類似する千葉県への取り組みも確認した。

図表 4-1 関西地区における人口増減と財政力指数



出典：日本政策投資銀行「平成 27 年度関西ハンドブック」をもとに筆者作成

4.1 地方創生に関する行政の戦略

4.1.1 国の対応

4.1.1.1 これまでの経緯

これまで政府は、「日本が元気になるためには、地域が元気になる必要がある」との認識のもと、様々な施策を展開してきた。しかしながら、2章でも確認したとおり、大都市圏と過疎化・高齢化に直面する地方との格差は広がるばかりで、日本全体の人口が減少局面となっている今日でも東京への一極集中が止まらない状況にある。

そのような環境下、2014年5月に「日本創生会議・人口減少問題検討分科会」（座長：増田寛也元総務相）が人口減少予測を基にした消滅可能性のある地方公共団体リストを記載した報告書「成長を続ける21世紀のために『ストップ少子化・地方元気戦略』」（以下、増田レポート）を公表した。

増田レポートを契機として、安倍内閣は2014年9月の臨時国会を地方創生国会と位置付

け、地方が直面する人口減少や高齢化社会の構造的な課題に危機感を表明した。石破茂氏を地方創生担当相に任命し、地方が成長し活性化していくことが、人口減少を克服し、日本を活性化させるとして、内閣府に“まち・ひと・しごと創生本部”（以下「地方創生本部」という）を創設した。

その後、2014年12月にまち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」と「総合戦略」をまとめた。

さらに、2015年には、地方公共団体及び有識者との議論を重ね、各種枠組や対策の検討・構築を行うとともに、各地方公共団体における総合戦略策定につなげている。

ここ数年の政府の動きを見ると、日本の総人口が減少局面を迎え地方の課題が顕在化するに至り、政府も危機感を募らせているようである。そうした危機感が、現在の地方創生戦略の本格化をけん引してきたと言える。

4.1.1.2 まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」と「総合戦略」（2014年12月閣議決定）

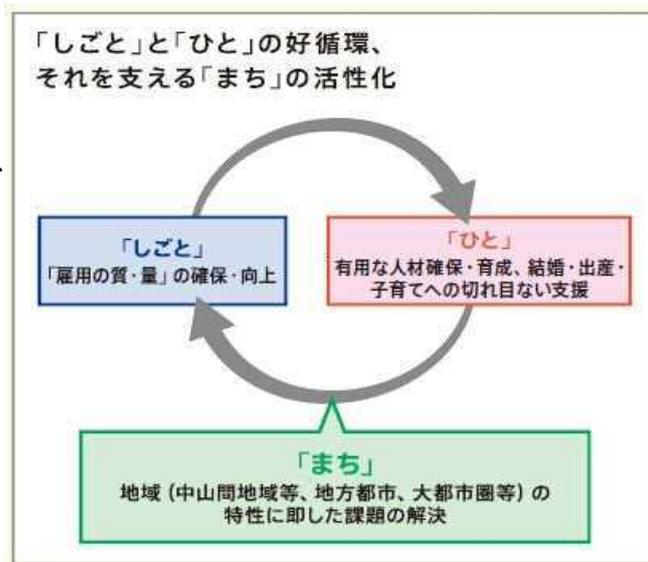
地方創生を実現するために、国は地方への多様な支援と切れ目のない施策の展開が必要と考え、長期ビジョンに「2060年に1億人程度の人口を確保する中長期展望」を掲げ、総合戦略として「2015年～2019年度の5ヶ年の政策目標・施策」を立案した。

「長期ビジョン」では、人口問題に対する基本認識を人口減少時代の到来と捉え、今後の基本的視点として三つの視点（①東京一極集中の是正、②若い世代の就労・結婚・子育ての希望の実現、③地域の特性に即した地域課題の解決）を有し、国民の希望の実現に全力を注ぐことが重要としている。

また「長期ビジョン」において、地方創生がもたらす日本社会の姿として、地方が自らの地域資源を活用した地方創生の実現により先行して若返り、外部との積極的な繋がりに伴う活性化を図る一方、首都圏は世界に開かれた国際都市への発展を目指すとしている。

「総合戦略」の基本的な考え方としては、①人口減少と地域経済縮小の克服と、②まち・ひと・しごとの創生と好循環の確立を挙げ、「しごと」が「ひと」を呼び、「ひと」が「しごと」を呼び込む好循環を確立するとともに、その好循環を支える「まち」に活力を取り戻すとしている。

図表 4-2 総合戦略の基本的な考え方



出典：まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」「総合戦略」

「総合戦略」における今後の施策の基本目標は、①地方に安定した雇用を創出する、②地方への新しい流れをつくる、③若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる、④時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する、の4つであり、基本目標に沿ったアクションプランの策定と同時に、国家戦略特区、社会保障制度、税制、地方財政等の整備について具体化を進めている。

なお、総合戦略策定における注目すべき点は、政策の企画・実行に当たっての基本方針である。

従来の政策について、一定の成果を上げたとしながらも、大局的には地方の人口流出や少子化に歯止めがかかっていないと整理されており、その要因を以下の5点としている。

- ① 省庁・制度ごとの「縦割り」構造
- ② 地域特性を考慮しない「全国一律」の手法
- ③ 効果検証を行わない「バラマキ」
- ④ 地域に浸透しない「表面的」な施策
- ⑤ 「短期的」な成果を求める施策

上記の検証を受けて、今回のまち・ひと・しごと創生に向けた政策5原則として、①自立性、②将来性、③地域性、④直接性、⑤結果重視を打ち出している。これまでの施策とは異なり、地域特性に応じて各地域が主体的にかつ長期的な視点で対応をしていくことを基本方針に盛り込み、国・地方公共団体ともに5ヶ年の戦略を策定・実行する体制を整え、PDCAサイクルを継続するとしている。

「総合戦略」と「長期ビジョン」の策定により、地方創生実現に向けた具体的かつ積極的な方向性が示されたと評価することができる。

4.1.1.3 まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015改訂版）（2015年12月閣議決定）

前回の総合戦略から基本的な考え方・方針の大筋は変わっていないが、注目すべきは地方創生戦略が実行段階に入ったことが明記されている点である。

2015年6月に「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」を定め、地方創生の深化に向けた考え方と、政策パッケージ・個別施策の対応の方向性が示された後に、地方公共団体では、“都道府県・市町村”単位で「地方版総合戦略」の策定が進められており、既に「地域活性化・地域住民生活等緊急支援交付金」を活用して事業を開始している地方公共団体もある。そのような状況を受け、2016年総合戦略では「戦略策定」から「事業推進」の段階にシフトされたことが明記されている。5ヶ年という中長期的な目線に立った計画にもとづき、前述した4つの基本目標の達成に向けて、PDCAサイクルを組み込んだ着実な実行を促すものであり、地方創生戦略実現に対する政府の強い意志が表れていると考えられる。

4.1.2 地方公共団体の対応

4.1.2.1 和歌山県の対応

本章の冒頭に述べている通り、本提言では関西地域で最も課題が多いと考えられる和歌山県について、取り組み状況を調査した。

和歌山県も国の方針の骨子に基づき、「地方人口ビジョン」と「総合戦略」を立案し、以下の5つの基本目標を設定している。

[和歌山県の5つの基本方針]

- 基本目標① 安定した雇用を創出する
- 基本目標② 和歌山県への新しい「人の流れ」を創造する
- 基本目標③ 少子化をくい止める
- 基本目標④ 安全・安心な暮らしを実現する
- 基本目標⑤ 時代に合った地域をつくる

4.1.2.2 千葉県の対応

参考として、千葉県の総合戦略の策定状況にふれておく。千葉県を参考として抽出した理由は、千葉県は和歌山県同様に大都市（東京）に隣接した県であり、半島という地形的な特性も類似するためである。

千葉県も、国の方針に基づき、以下の4つの基本目標に基づき総合戦略を策定している。

[千葉県の4つの基本目標]

- 基本目標① “働きたい”がかなう千葉づくり
- 基本目標② “人々が集う”魅力あふれる千葉づくり
- 基本目標③ “結婚・出産・子育ての希望”がかなう千葉づくり
- 基本目標④ “安全・安心な暮らし”がかなう千葉づくり

4.1.2.3 地方公共団体の対応状況について

地方公共団体は、国のまち・ひと・しごと創生における「長期ビジョン」「総合戦略」と歩調を合わせ、「地方版総合戦略」として、国と同様に各地方公共団体の2015年～2019年度の5ヶ年の政策目標と施策を立案・実行するとしている。

地方公共団体の総合戦略は国の考え方、基本目標に沿った内容ではあるものの、地域特性による差異があり、具体的なアクションプランで地域毎の特色を打ち出そうとしていると考えられる。

4.2 地方創生に関する予算

国は、2015年1月に閣議決定された2014年度補正予算にて、“まち・ひと・しごとの創生に向けた「総合戦略」の先行的実施”として、3275億円を「地域住民生活等緊急支援のための交付金」として交付決定している。

加えて、国の「総合戦略」を踏まえ、同月に閣議決定された2015年度予算で、約7000億円（2014年度補正予算と合わせ約1兆円）の措置を決定している。

地方創生に関しては、「総合戦略」策定だけでなく予算確保も積極的に行い、安倍内閣の地方創生に関する注力度合いを十分に感じることができる。

本章では、国・地方公共団体の予算の状況を確認し、現状を整理することにする。整理の方法としては国・地方公共団体の予算について、図表4-3のとおり、一定の区分を行い、国・地方公共団体が地方創生関連においてどのような分野に注力しようとしているのかを予算の観点から検証した。

本提言は、産業振興という切り口で検証を行っていることから、国の「まち・ひと・しごと創生関連事業」の予算の4つの基本目標のうち、産業振興に資する予算である「①地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする、②地方への新しいひとの流れをつくる」の2分類の予算に着目し利用方法を図表4-3の区分に整理した。

一方、地方公共団体については、地方創生関連予算という明確な区分けがないため、地方公共団体の予算（一般会計）全体を、図表4-3の区分に整理した。着目した予算項目については、一般会計のうち、産業振興に関連する部署（具体的には商工観光労働関連部署、農林水産関連部署）の予算につき、利用方法を区分した。

図表 4-3 予算使用状況区分項目

分類	該当する内容
① 特定産業支援	産業支援、産業推進、産業促進等
② 金融サポート	融資事業、交付金、補助金、助成金等
③ インフラ整備	公共施設、駐車場整備、交通整備、工業団地等
④ リサーチ関連	ブランド育成、企業・新産業研究、販路開拓、団体支援等
⑤ 人材育成	職業訓練、雇用促進、障がい者雇用等
⑥ 観光関連	観光客誘致、イベント支援、観光整備等

出典：筆者作成

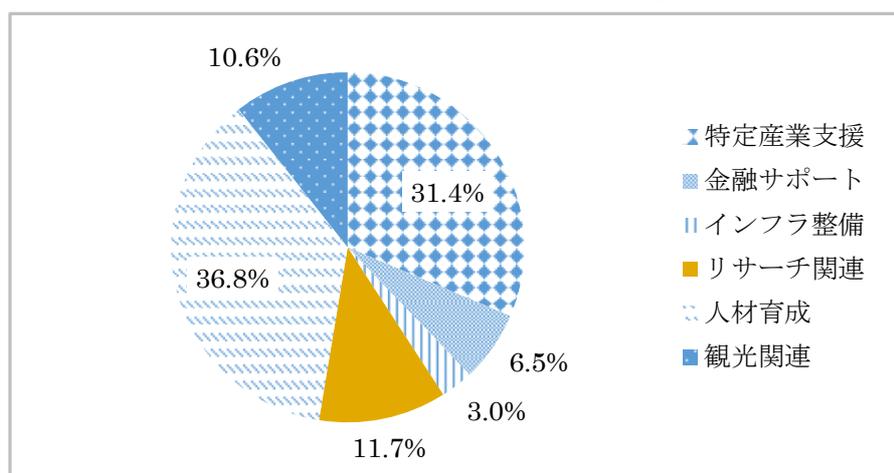
4.2.1 国の予算

国の2015年度予算は約96兆円あり、そのうち地方交付税交付金等で地方に還流している金額は約16兆円（16%程度）となっている。また、2015年度予算でまち・ひと・しごと創生関連予算として計上された金額は7225億円となっており、産業振興に関連する予算は①地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする、（1744億円）、②地方への新しいひとの流れをつくる（644億円）と定義し、前述の6区分に整理している。なお、まち・ひと・

しごと創生関連予算は各省庁から予算化されているものと交付金等の形で地方公共団体に交付されているものがあり、その利用方法に関する記載を個別に確認し分類した。

国の予算の利用方法の分類結果を見ると「人材育成」(36.8%)や「産業支援」(31.4%)に予算を計上している。人材育成では、新規就業や経営承継、地域人材の育成等に相応の予算を計上しており、産業支援では、再生可能エネルギーや6次産業化、革新的なものづくり産業創出等に予算を計上している。

図表 4-4 平成 27 年度 まち・ひと・しごと創生関連事業予算



出典：まち・ひと・しごと創生ウェブページをもとに筆者作成

その利用項目をみると、地方創生本部が基本方針としている「地域特性に応じて各地域が主体的にかつ長期的な視点で対応する」という視点が反映され、人材育成等により中長期的な施策を展開しようとしている。

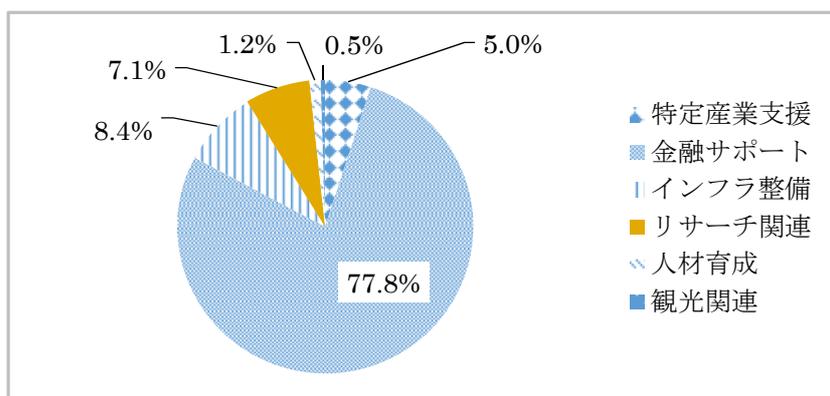
4.2.2 地方公共団体の予算

4.2.2.1 和歌山県の予算

和歌山県では、国が2015年1月にまち・ひと・しごと創生関連事業を予算化したことを踏まえ、同年2月に関連予算の決定を行った。予算成立後の同年6月に「和歌山県まち・ひと・しごと創生総合戦略」を和歌山県が策定したが、本項にて区分している「予算」は2月に決定した予算をもとに作成している。この予算は総合戦略を考慮したものとなっていないことに留意しつつ、2015年度の和歌山県の予算の利用状況について整理を行ったものである。

2015年度の和歌山県の産業振興に関連する予算1116億円を計上しており、そのうち「金融サポート」(77.8%)が大半となっている。「金融サポート」の868億円のうち832億円は中小企業融資制度実施事業であり、中小企業に対する資金支援は相応に手当されている状況である。

図表 4-5 2015 年度 和歌山県産業振興関連予算



出典：和歌山県ウェブページをもとに筆者作成

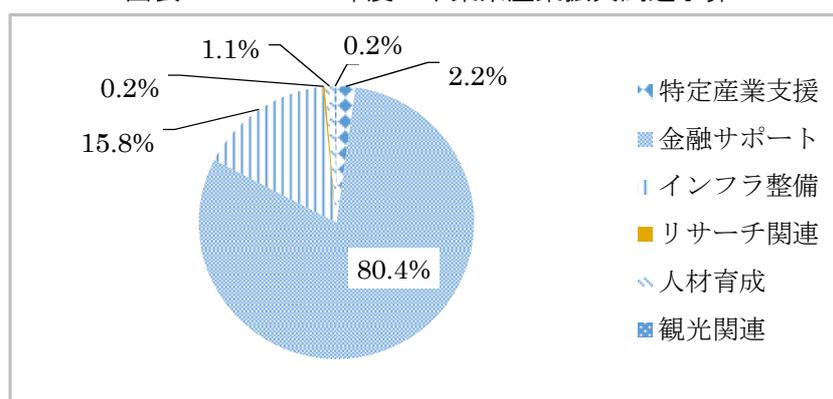
一方、雇用対策や就業支援、人材育成等の事業を行う「人材育成」が 1.2%、6 次産業化や伝統的産業、農林水産業を中心に支援事業を行う「産業支援」が 5.0%と低く、これらの項目に予算を割いていないことがわかる。

4.2.2.2 千葉県の予算

千葉県でも、国の「総合戦略」を踏まえ、2015 年 10 月に『千葉県地方創生「総合戦略」』を策定した。本章で区分している予算は和歌山県同様にそれに先立ち 2015 年 1 月に決定されている予算であることに留意し、2015 年度の予算の利用状況を整理している。

2015 年度の千葉県の産業振興に関連する予算は 2469 億円を計上しており、そのうち「金融サポート」(80.4%) が大半となっている。「金融サポート」の 1985 億円のうち 1900 億円は中小企業振興資金事業であり、和歌山県同様に中小企業に対する資金支援は相応に手当てされている状況である。

図表 4-6 2015 年度 千葉県産業振興関連予算



出典：千葉県ウェブページをもとに筆者作成

一方、若年者や障がい者に対する就業支援や雇用対策等の事業を行う「人材育成」が 1.1%、6 次産業化やバイオ関連事業、水素の利活用事業、農林水産業等に対する支援事業を行う「産業支援」が 2.2%と低く、千葉県もこれらに予算を割いていないことがわかった。

4.2.2.3 地方公共団体の予算状況について

地方公共団体の予算に関しては、まち・ひと・しごと創生「総合戦略」の策定状況及び予算化のタイミングを踏まえると2016年度から本格的に反映されてくることが予想される。

これまでの地域振興に関する予算は中小企業に対する制度融資事業に関する配分が中心であり、中小企業支援のために潤沢な予算を計上することはできていると考えられるが、地方創生本部が基本方針としている「地域特性に応じて各地域が主体的にかつ長期的な視点で対応する」という視点の反映は2016年度予算からであると推測される。

4.3 「地方創生に関する行政の取り組み」のまとめ

従来（2014年以前）の政策では、一定の成果はあったものの、大局的には少子化がすすみ、地方からの人口流出に歯止めがかかっていなかった。

地方創生本部の設置後、国は、地方創生本部の政策5原則に基づき、「地域特性に応じて各地域が主体的にかつ長期的な視点で対応する」という観点から「人材育成」や「産業支援」に相応の予算配分を行っている。

一方、各地方公共団体においては、総合戦略としては国の方針に沿った戦略を策定しているが、予算配分先は現時点では制度融資事業等による「金融サポート」が大半であり、今後はより長期的な視点で対応する必要がある「人材育成」や「産業支援」といった分野へ重点的に配分していく必要があるのではないかと認識した。

5. 実態調査を踏まえた考察

これまで、公開情報や諸文献の分析による考察を行ったが、本章では、独自に行った実態調査に基づき考察を進める。

まず、地域活性化の事例の調査を進める中で、現場の声を直接確認したいと考え、全国で地域活性化を牽引しているキーパーソンに対し、独自のアンケートを実施した。

次に、和歌山県田辺市にて地域活性化に取り組まれている現場に対するフィールドワークを実施した。田辺市選定理由は下記にあるように、地域資源として十分なポテンシャルを有する一方で、地域活性化に向けては課題が表出しており、その解決を模索するケーススタディに適していると判断したからである。

- a) 世界遺産登録された熊野古道や梅、農産物や林業など、地域資源を豊富に有する
- b) インバウンド対策やソーシャルビジネスなど、地域活性化の好事例が豊富
- c) 南紀地方の中核都市である田辺市の商店街はシャッター通り化が進み、空き店舗率 18.7% (2013 年)

本章では、地域活性化キーパーソンへのアンケート、和歌山県田辺市フィールドワークの結果を考察する。

5.1 地域活性化キーパーソンへのアンケート

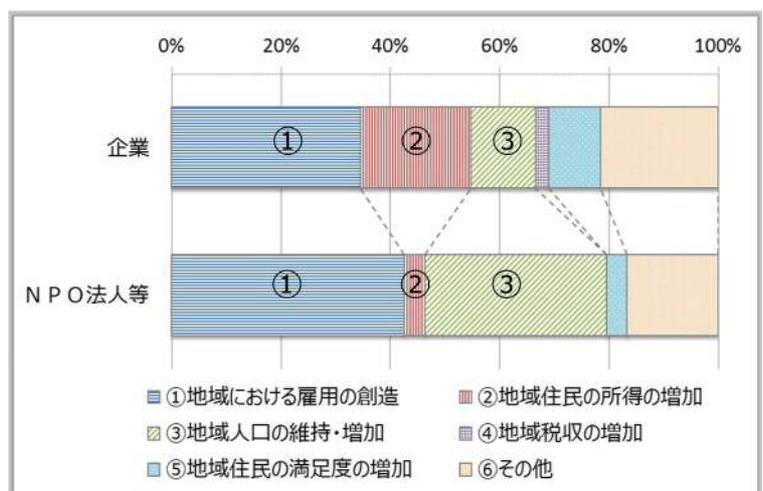
2015 年 11 月から 12 月にかけて、64 箇所の地域活性化に関する組織や団体で活躍している個人に対してアンケートを依頼し、28 件の回答を得た (回答率 43.8%)。以降、それらの回答の傾向を分析していく。

5.1.1 地域活性化の意義目的

図表 5-1 は、地域活性化に取り組む意義目的について、キーパーソンが何を重視しているのかを、回答の比率で示したものである。結果、キーパーソンの所属組織が株式会社で代表される企業であるか、NPO 法人等であるかにより、活性化の意義についての認識が分かれた。

企業は地域への利益還元、即ち①雇用創造や②住民所得の増加を重視する傾向にある。属する地域との共生、経済的発展を願うという回答には、企業としての社会的責任を追求する姿勢が顕著に現れている。

図表 5-1 地域活性化の意義目的 業態別傾向



出典：アンケートをもとに筆者作成

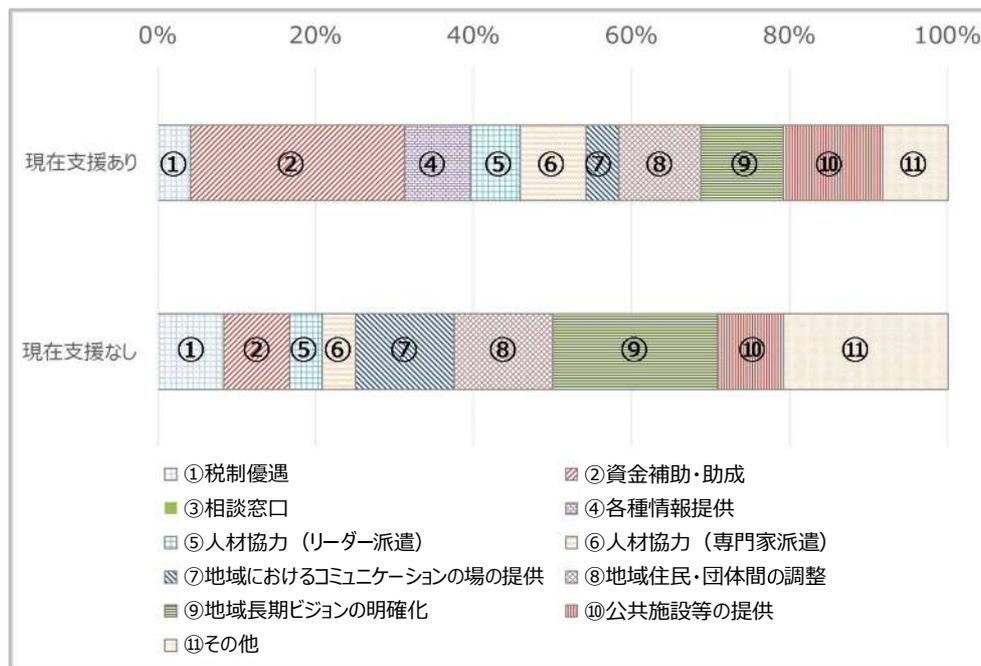
一方、NPO 法人は、①雇用創造が1位ではあるものの、③地域人口の維持・増加に大きく主眼を置いている。彼らの目的は純粋に、地域が多くの住民で賑わい「活性化」することであり、その促進剤として雇用創造を重要視していると捉えることができる。

5.1.2 地域活性化における行政の役割

図表 5-2 は、地域活性化での行政の役割に関する回答結果である。回答段階に基づき、行政から何らかの支援を受けている団体と、受けていない団体との傾向差を読み解いていく。

行政から現在進行形で支援を受けている団体からは、行政は②資金援助・助成で活性化をサポートすべきという回答が圧倒的に多かった。実際、行政とは良い協力関係を築いているケースが多く、この関係を維持して行きたいと願う自由記述も多く見られた。支援ありと支援なしの回答結果による対比で見れば、資金面での協力が途切れることへの不安も垣間見られる。

図表 5-2 行政支援有無別 地域活性化における行政の役割



出典：アンケートをもとに筆者作成

逆に支援を受けていない団体が、行政の役割として重視しているのは、⑧地域住民・団体間の調整、⑦⑩コミュニケーションの「場」の提供（施設含む）、⑥専門家の派遣である。つまり、地域の活性化を促進する場の提供と人と人のコーディネートを行政に期待していると読み取れる。このような行政に期待する姿勢は、下記のように自由記述回答にも表れている。

- 民とのハイブリッドな視点を持ち、民と共に答えを導き出せる存在
- 民間主導の活性化に向け、民の自主性を育む仕組みづくり、場づくりを担う役目

なお、行政からの支援を全く受けたことのない団体は、全体の18%程度に留まり、ほとんどの団体が、立ち上げ時に何らかの行政支援を受けてきていることがわかる。少なくとも地域活性化活動のスタートアップ段階では、行政が活動を支援することが望ましいと考えられる。

5.1.3 行政支援の現状と更なる期待

前問を更に掘り下げ、現在受けている行政支援内容の傾向と、更なる行政へのリクエストを質問した。

支援内容として補助金・助成金を挙げる団体が多い中、共同事業の運営やタイアップイベント、研修などの人材育成機会の提供、委託事業なども一定数の割合で挙げた。また、行政が人的支援やプランニングを能動的に行い、専門的知見を活かしてリードしてきたケースは、行政に対する満足度も格段に高かった。

また、行政への更なる期待として、多くの自由記述が寄せられた。幾つか紹介したい。

(1)理想的な支援

- a) 民間主体の地域活性化を後押しする行政
- b) 補助金のバラマキは求めない。行政の資金を当てにした活動は、継続性が低い

(2)理想とする行政マン

- a) ファシリテーター、コーディネーターとしての専門性、度量、人間的な魅力
- b) コンサルタントに丸投げせず、自ら考え現場力で解決に挑む姿勢
- c) 地域への熱い思いを持ち、地域を売り込む営業マン・宣伝マン

(3)期待する活動① 場づくりとコーディネート

- a) 機会と場所を提供し、人を集め、活性化促進の場をつくる調整役
- b) 広域で地域間をつないだネットワークプラットフォームの形成

(4)期待する活動② 人材の教育・育成支援

- a) 地域を牽引できるアイデアや先見性、リーダーシップを持つ人材の育成
- b) 民間団体へ事業を委託することで、雇用を生み人材を育成

(5)期待する活動③ インフラ、ハードウェアの整備

- a) 中心市街地へのサービス機能の集約、居住の集積の促進
- b) 自然環境の保存、古い町家のリノベーション

地域活性化を成功させてきたキーパーソンの多くは、行政と良好な関係を維持しながら活動している。その一方で、成功者とされているキーパーソンでさえ、本質的な成功を独力で維持し続けられるか否かについては、何らかの不安を感じているように見受けられた。これらの回答を踏まえると、キーパーソンは「ヒト」という要素を強く重視しており、行政に人材の育成支援、コミュニケーションの場づくり、そのコーディネート役を期待していることがわかる。

5.2 和歌山県田辺市 フィールドワーク

本フィールドワークに先立ち、和歌山県および主要都市の取り組み状況と課題を確認するため、我々は2015年11月18日に、地元和歌山に密着した産学連携を推進し、企業間ネットワークにも精通する和歌山大学 経済学部 藤田和史准教授との意見交換会を実施し、主として下記3つの知見を得た。

(1) 和歌山県について

和歌山県では南北の地域差があり、地域特性（市街地/山間部）と施策との個々のマッチングが重要となる。

(2) 田辺市について

田辺市の知名度が首都圏を中心に低く、関西圏でさえ3~4割に留まっていることから魅力発信不足が懸念される。地域内の巻き込みも重要だが、地域外への情報発信も重要といえる。

(3) 地域活性化について

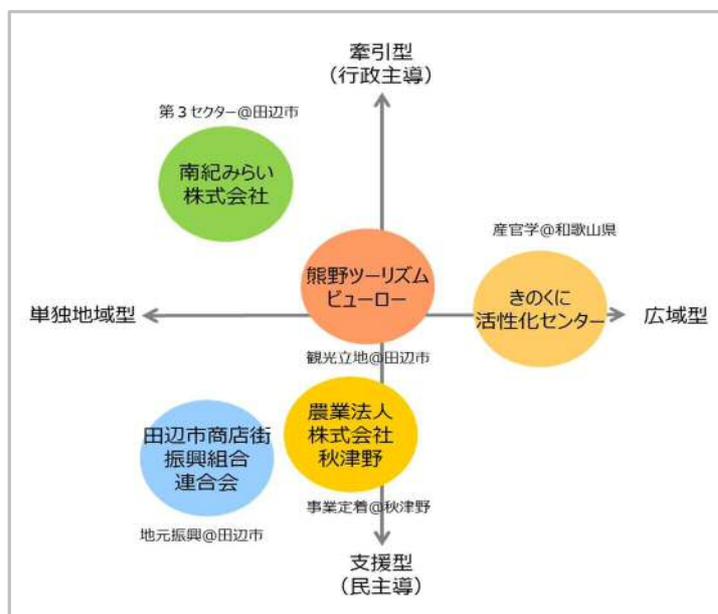
地域活性化には、「ヨソとつなげることができる人材」が重要である。一方で、官主体で活性化が成功した事例は、ごく限られている。よって、行政は人材の育成や人のつながる場づくりに注力すべきである。

以上を踏まえ、2015年11月25日、26日の2日間にわたり、地域活性化に取り組む各現場の事例として、田辺市の計5箇所の団体を視察し行政の役割についての意見を聞いた。

視察先については、田辺に集中する型と広域に広げる型（X軸）、行政が主導する型と民主導で行政が支援する型（Y軸）に整理し、特に行政支援に関するY軸方向を広くカバーするよう選定した。

以下、それぞれの視察先団体の意見を紹介する。

図表 5-3 田辺市 視察先の特徴



出典：筆者作成

5.2.1 南紀みらい株式会社

a) 事業概要

- 田辺市、周辺自治体、田辺商工会議所、民間企業・個人等が出資する第3セクターのまちづくり会社。田辺市中心市街地活性化基本計画に沿ったまちづくり関連事業、地場産品販売事業等を実施
- 若手有志約40名で構成されるボランティアまちづくりグループ「あがら☆たなべえ調査隊」に代表される、地元若者の主体性を強みとする

b) 和歌山/田辺の地域活性化について

- 梅やみかんに次ぐ産業創出、6次産業化、観光振興等が指摘されながら、より具体的な産業振興策の検討、事業化の動きに至っていない
- 取り組みのアイデアや、イノベーションのタネの創出が課題

c) 行政への期待

- 民間の主体性をうまく活用し、民間のスピード感を活かした支援を希望
- どこから生まれたタネかではなく、どんなタネかを重視する姿勢
- 事業の効果拡大に向けた、関係者間の合意形成への努力

5.2.2 きのくに活性化センター

a) 事業概要

- 田辺、新宮両広域圏市町村組合（紀南地方全自治体）、田辺、新宮商工会議所、JA紀南、和歌山県、和歌山大学（南紀熊野サテライト）の参画による調査研究機関
- 紀南地方の諸課題に関するリサーチや相談窓口の役割を担い、地域の価値をブラッシュアップする事業を提案・協同で実践
- 地域と地域、地域と人を繋ぐ「場」の創出

b) 田辺/新宮の地域活性化について

- 地域の強みは豊かな自然・歴史・食をはじめとした多様な文化、地域資源の活用の可能性
- 地域経済再生が急務。基幹産業の農林漁業や地場産業の振興、公共交通に課題あり
- 地域づくり、産業の承継などを担う若者や女性の出現がみられることに期待感あり
- 地域をデザインするプロデューサーやコーディネーターが重要

c) 行政への期待

- 住民自治の尊重と自立の推進、地域の内発力への信頼に基づく支援
- 女性の出番づくりと活躍のための環境整備
- U/I ターンの一層の促進のための環境整備
- 意欲のある住民の創業・起業に対する支援
- 人びとが自ら発言し、行動を起こせる場や空気をつくり出すこと

5.2.3 一般社団法人 田辺市熊野ツーリズムビューロー

a) 事業概要

- 田辺市内の5観光協会により設立された中間支援組織（行政・商工会議所も繋ぐ）
- 熊野古道の世界遺産登録を契機に、欧米豪をターゲットとしたインバウンド対応を多角的に展開。地元宿泊業者との橋渡し役となり、ハード・ソフトの両面を構築

b) 和歌山/田辺の地域活性化について

- 世界にも通用する多彩な観光資源に続く、新たな地域素材の発掘にも注力すべき
- ロングスパンで「世界に開かれた持続可能で質の高い観光地」を目指すべき
- 宿泊業者だけでなく地域として高齢化が進んでおり、世代交代が課題。語り部ジュニアの育成等、教育との連携においては地域が主体的に取り組んでおり、田辺市と本団体もその一翼を担っている

c) 行政への期待

- 民の自立促進強化に取り組むべきであり、民からのボトムアップの活動が生まれることで、補助金のカット＝事業の廃止を防ぐことができる
- 調整窓口としての信頼性や、インフラ・ハードの整備力は、行政が発揮できる強み
- 人を集めるきっかけ、フィールドをつくる役割を期待

5.2.4 農業法人株式会社秋津野

a) 事業概要

- 地域住民の出資により設立された農業法人。株主、取締役員の多くを農業従事者で構成し、グリーンツーリズムで都市と農村の交流を推進
- 利益追求ではなくソーシャルビジネスとして地域課題の解決を図り、持続可能な地域の活性化を目指す
- 木造の旧小学校を活用したグリーンツーリズム施設「秋津野ガルテン」にて、宿泊滞在施設や農家レストランを運営し、食育・食農教育も展開

b) 和歌山/田辺の地域活性化について

- 地域づくり（コミュニティづくり）とソーシャルビジネス（コミュニティビジネス）の両輪が揃うことで、持続可能な地域活性化が実現できる
- 地域住民の危機意識の共有が重要である
- 実践と学びという地域づくりの過程にこそ、人材育成のカリキュラムが内在する

c) 行政への期待

- 民間企業に身を置くスタイルの研修制度を設け、現場から学んでいくべき
- 交付金頼りにならないよう活用を見定め、単独で採算を取れるよう導いてほしい

5.2.5 田辺市商店街振興組合連合会

a) 事業概要

- 9 商店街からなる連合会。中小企業庁「がんばる商店街 30 選」に選定（平成 27 年）
- 街マガ発行（補助金活用）、8 月 8 日のヤーヤーまつりや 100 円商店街イベント

b) 和歌山/田辺の地域活性化について

- 多世代にやさしい街にすべき。商店街にコミュニケーションを取れる場所が少ない
- 地元での就職を希望する若者が増えている。起業したい若者の育成を考えるべき

c) 行政への期待

- いっそ商店街を納税集団と捉え、商店街の発展に向けた施策に力を注いで欲しい
- 道路や公園などのインフラ整備、長期視点でのまちづくり

5.2.6 田辺市フィールドワークのまとめ

現場の空気に直接触れ、生の声を伺う経験は、地域活性化の現実について認識を深めるのに何よりも効果的であった。以上の 5 団体からのご意見より、地域活性化に向けたキーポイントを抜粋する。

- a) 効果の即時性に囚われた補助金頼りではなく、持続可能で自立した活動
- b) 6 次産業化に代表される新たな事業やイノベーションを起こす推進力の創出
- c) 行政サポートによる「場づくり」、プロデューサー、コーディネーターを中心とした地域づくり
- d) 実践と学びを通じた、人材育成のカリキュラムを内在させた地域づくり
- e) 地元での就職を希望する若者を増やすための雇用機会の創出

多彩な地域資源に恵まれ、大きなポテンシャルを有する田辺市でさえ、新たな事業や雇用を創出しない限り、地域の持続可能性は担保できない。田辺市が力強く発展し続けるためには、地元で活躍できる若者の育成と、そのための場づくりが重要である。その実現に向けて行政の果たすべき役割は大きい。

5.3 「実態調査を踏まえた考察」のまとめ

以上の 2 種の実態調査より、地域活性化には万能のカンフル剤は存在せず、それぞれの地域のオリジナリティを訴求した、ヒトとヒトとが生み出す相乗効果が重要であることがわかった。

また、地域の持続的成長のために、行政には単なる補助金等の財政支援だけではなく、地域の自立を支援する安定した仕組みや場づくりが求められていることも、各調査に共通した傾向である。

海外視察、ドイツ連邦共和国を訪問して

2016年1月19日～24日、我々はドイツ連邦共和国の首都ベルリンを訪れた。ここでは、視察先の1つである「ベルリンパートナー社」について紹介する。

ベルリンパートナー社とは、①投資の誘致振興、②在ベルリン企業のサポート、③テクノロジー移転事業、④首都としてのマーケティング事業、⑤クラスターマネジメントなどを展開する経済振興団体である。企業・研究機関をベルリンへ誘致し、テクノロジー産業やクリエイティブ産業等の幅広い分野において、効果的な開発サポートを継続させることにより、ベルリンの魅力を向上させることを目的とし、パートナーとして270ほどの民間企業、研究機関、大学等と連携している。財源は税金とパートナー企業からの出資であり、行政から完全に独立した団体ではないが、資本構成ではベルリン州は1%台であり、民間企業とダイレクトに繋がり、広く連携している点で他州の同様の団体とは一線を画す。

ベルリンはめまぐるしい変化を遂げてきた都市である。壁に囲まれた特殊な環境であった西ベルリンと、モノが簡単に手に入らないがゆえに磨かれた創造力を持つ東ベルリンが融合したことにより、現在のベルリンにはクリエイティブな土壌がある。そのため、ドイツ南部など他都市に本社を置くドイツ企業もイノベーション部門をベルリンに配置し、これからの若い力を積極的に取り入れる傾向がある。また、インキュベーション施設の充実に加え、パリやロンドンと比較しても土地の広さや生活コストにおいて有利である。ベルリンパートナー社では起業に適した街としてのこれらの特性を最大限に生かし、ドイツ国内のみならず、国外から優秀な若者を招き入れる事業にも取り組んでいる。そして、現在のベルリンのような環境をつくるために最も重要な投資は何かという問いに対するベルリンパートナー社の答えは「教育」ということであった。

我々はこの視察を通じ、「人を起点として産業を振興させることで、地域を活性化させる」という方向性は正しく、これは世界共通の理解であるとの確信を得た。行財政改革というテーマについて分析・調査を進める上でも、大変有意義な視察となった。

6. 提言：持続的な地域発展における行政の役割 ～プラットフォームの構築とサポート～

我々は前章までに、産業振興を軸とした地域活性化に関する調査・分析を行ってきた。本章では、「産業振興を軸とした持続的な地域発展」を実現するために行政に求められる役割を提言する。

6.1 産業振興分野における行政の役割

産業振興分野における行政に期待される主な役割を、産業の準備段階・実行段階に分けて整理すると以下の通りとなる。

図表 6-1 産業振興分野における行政に期待される主な役割

段階	主な役割
準備段階	<p><地域住民等が地域の将来を考える場の創出></p> <p>地域活性化にあたり、住民、事業者、行政等が危機感を共有し、地域の将来を考え抜くことは非常に重要である。たとえば、行政の総合計画策定時などに住民参加で行われるケース等が考えられるが、そのプロセスの中で、地域の現状・将来像に対する共通の危機感、そして共通の認識、価値観を形成していくことが、地域内の連携力を強化することになる。</p>
	<p><長期ビジョンの策定></p> <p>持続的な地域発展を達成するためには、中立性・公益性・信頼性を持つ行政が、住民、事業者等からの意見を集約し、どの地域資源を活かし、どのように地域として産業を活性化させていくのかという長期的なビジョンを策定し、施策を実行していくことが不可欠である。</p>
	<p><インフラの整備></p> <p>事業をスムーズに立ち上げるためには、交通、上下水道、通信等のハード面、及び、規制緩和・規制強化、減税、特区の設置等、ソフト面でのインフラ整備が必要である。</p>
実行段階	<p><事業主体に対する直接的な支援></p> <ul style="list-style-type: none"> • 創業支援補助金等の初期投資資金等に関する財政支援 • 公共施設の提供、廉価での賃貸 等 • 専門人材の行政からの派遣、出向 等
	<p><事業主体に対する間接的な支援></p> <ul style="list-style-type: none"> • さまざまな媒体を利用した地域内外へのアピールやトップセールス • 専門人材の紹介 • 官の信用を利用したビジネスマッチング、営業活動や地域連携の継続的なサポート 等

出典：筆者作成

各段階におけるどの役割も持続的な地域発展のために必要な項目であると考え、これまでの調査を踏まえ、我々の中でも特に「場」の創出が重要であるとの認識に立ち、次項以降で、「場」（プラットフォーム）に関する行政の役割を整理していく。

6.2 プラットフォームについて

6.2.1 「場＝プラットフォーム」の重要性

「産業振興を軸とした持続的な地域発展」を目指す場合、まずは地域資源などに着目した産業振興の基盤づくりが前提となる。そこでは地域住民と行政との緊密な連携とコミュニケーションに加え、民間、行政それぞれの立場からの強力なリーダー・プロデューサー・コーディネーター役が必要になってくる。

また、全国各地の地域活性化に取り組んでいるキーパーソンや和歌山県田辺市の団体に対するインタビューを行った結果、浮かび上がったのは「リーダー・プロデューサー・コーディネーター役と地域との出会いは地縁や偶然によるものが多い」ということと、「彼ら自身も後進人材の育成に危機感を持ち、苦慮している」ということである。

そこで注目するのは「場」という概念である。財団法人北海道市町村振興協会発行「地域資源を活かした地域活性化策に関する調査研究報告書（以下、調査報告書）」では「プラットフォーム」と呼んでおり、以下の通り定義されている。

プラットフォームとは、地域資源を活用した地域活性化に参画する多様な主体の相互理解や協働が推進される場であり、知恵や情報が交流する場のことを言う。

ここでは、「地域資源を活用した事業を持続的な地域発展につなげていく」という理解の下に、地域資源を発掘し、発掘された資源を活用した事業が立案・実行され、その成果が地域へ多面的・重層的に波及していく。

プラットフォームを構築し、機能させることで、地域住民、事業者、行政、教育機関などがそれぞれの連携を強化しつつ、お互いの自発的活動を促すことにより地域産業の基盤をつくり、リーダー・プロデューサー・コーディネーター役となる人材を発掘・育成していくこととなり、持続的な活動が可能となると考える。

なお、プラットフォームには「産業支援サービスの供給を通じて第三者間の取引を活性化させたり、新しいビジネスを起こす基盤」とする産業創出を念頭に置いた定義¹³もある。しかし、我々の提言では持続的な地域発展を目指すために、地域住民や事業者、教育機関、金融機関など、幅広く様々な主体を巻き込んだ「場」を意図しており、飯森義徳氏がプラットフォームを「多様な主体の協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組み、空間」と定義する¹⁴考え方に近い。

¹³島田晴雄『産業創出の地域構想』, p.160

¹⁴飯森義徳『地域づくりのプラットフォーム』, p.38

6.2.2 プラットフォームの類型

調査報告書に基づき、プラットフォームを類型化すると以下の通りとなる。

プラットフォームには「組織型プラットフォーム」と「仕掛け型プラットフォーム」がある。前者は委員会や第3セクター等の組織を設置して、連携の拠点とするものである。後者は、プロジェクトやイベント等を人や知識の交流加速装置として機能させることを言う。いずれにしても地域住民、事業者、行政、教育機関などが、自立性と主体性を併せ持ち、相互に良い刺激を与え得るコミュニケーションづくりが必要となる。

図表 6-2 プラットフォームの類型

類型	例示と概要
組織型 プラット フォーム	地域独自の特定事業を立ち上げることを目的に、その関係者を集め、事業企画から実践までを構想し仕切っていく方式 主に地域内の事業者が持っている経営資源を持ち寄って、それを組み合わせた形で新たな事業を立ち上げていく
	地域内の事業孵化器（インキュベーション）として機能する方式 地域内外の有力な面々が結集し、異質な力を組合せ、同時に多様な主体と接触し、そこから何らかの事業の種を発掘し育成する
	地域外の知恵・ノウハウを地域へ呼び込む方式 会員制度等の緩く結ばれたネットワーク等
仕掛け型 プラット フォーム	「プロジェクト」の立ち上げ、推進そのものを人・知恵・情報の交流機会としていく方式 期限が区切られ、達成すべき目標が比較的明確なプロジェクトが、個々ばらばらに散在する資源の結集を促す
	「イベント」を通じた交流促進による方式 異質な人材が集まる一時的な交流の場を設けることで、新たな関係を模索していく
	「コンテストや公募」を通じた知恵・情報の結集を行う方式 地域資源が有している様々な価値の発見プロセスに多数の人々を参画させる手法であり、地域資源の食材を使った料理メニューを公募し、その表彰を行うこと等が代表的な例

出典：財団法人北海道市町村振興協会『地域資源を活かした地域活性化策に関する調査研究報告書』

6.2.3 プラットフォームの成功要因

プラットフォームの活用については、その名称、定義が異なるものも含め、すでに様々な地域で取り組まれているものであり、目新しいものではない。しかしながら、プラットフォームにおける行政の果たすべき役割については、明確化された文献は少なく、ここで、その果たすべき主たる役割について検討する。

組織型、仕掛け型のどちらのプラットフォームにおいても、地域活性化に参画する多様な主体の相互理解や協働が促進されることが最も重要である。そして、プラットフォーム

が適切に機能し、地域活性化に貢献していくための成功要因は、参画者の危機感の共有、地域活性化のためのマインド醸成、地域活性化に関する方向性の共有、そして、それらを取りまとめるキーパーソンの存在とキーパーソンを継続的に育成することであり、次世代に伝承していく仕組みづくりである。

6.3 プラットフォームにおける行政の主な役割

行政は、前述の成功要因がプラットフォームに織り込まれるように、その公益性、中立性、信頼性を活かし、幅広いネットワークを利用することで、以下の役割を果たしていくことが期待される。

図表 6-3 プラットフォームにおける行政の主な役割

機能	内容
情報提供	地域の状況の正確な説明、適切な情報提供 行政の持つマクロ、ミクロの地域に関するデータ、情報や、国や地方公共団体の施策に関する情報等を適時適切に参画者に伝えることで、より効果的、効率的な議論を実施する。
コーディネーター	地域住民、事業者等の参画促進と議論の活性化 行政は、住民や事業者へ直接働きかけを行うことができる。また、職員をコーディネーター、ファシリテーターとして派遣することで、中立的な立場で議論を活性化させる。
連携促進	事業者と地域住民等との調整、協力関係構築、合意形成のサポート 行政は、ときに利己的になりうる民間の参画者の利害衝突を回避するために、調整を行い、様々な主体間のコラボレーションを促進する黒子となる。
マッチング	ネットワークを活かした地域内、そしてヨソモノとのマッチング 行政が地域内外の団体、個人にアプローチすることで相手も安心して対応してくれる確率が高く、マッチングをサポートできる。
人材提供	専門人材等の行政からの派遣、出向や外部専門家等の紹介 行政は、各地で地域活性化に活躍している民間専門家や先進市町村で活躍している職員（組織を含む）を紹介することができる。また、必要に応じて、地方の民間事業者では直接の雇用が難しい専門的な人材を自ら雇用し、プラットフォームに派遣することができる。
地域の将来像構想の語り手	地域が目指すべき将来像の関係者への語りかけ 行政として地域のおかれている現状やその将来を地域住民等に語りかけることで、参画者が危機感を共有するとともに、共通の認識、価値観、目的を形成するためのサポートを行う。特に首長に期待される機能である。
広報	地域内外へのアピール 行政の持つ広報能力を活用し、様々な媒体を通じて、プラットフォームやその活動について、地域内外へ積極的にアピールしていく。これには、首長のトップセールスも含まれる。
人材育成サポート	将来の地域活性化を担う次世代の人材の教育、育成支援 行政は、教育機関などと幅広いネットワークを活用することで、将来のキーパーソンとなりうる人材育成のためのプラットフォームづくりのサポートを行う。

出典：筆者作成

6.4 行政における「人材育成サポート」の重要性

前述の行政の役割はどれも重要なものであり、情報量、信頼性、ネットワーク力などを背景に、行政が主体的にサポート機能を発揮するものも少なくないが、今までの調査・分析を踏まえると、持続的な地域発展を達成するためには「人材育成サポート」が特に重要であるといえる。

なぜならば、プラットフォームが人材育成の機能を持つことで「仕事づくり」と「人づくり」の2面を併せ持つ場となり、地域を牽引するキーパーソンの発掘、そして次世代を担う人材の育成を通じて、持続的な活動を可能とするからである。

6.5 プラットフォームに係る行政側の費用試算

ここで、プラットフォームの構築における行政側の費用を試算してみる。

プラットフォームの参画者は、主として民間側である。行政は、事務局の役割を引き受けず、コーディネーター的役割と情報提供に徹するのであれば、1つのプラットフォームにつきその会合の都度、職員を1名～2名派遣すれば足りる。また、プラットフォームの会合は毎日行われるわけではないため、一人の職員で年間を通して複数のプラットフォームのサポートが可能である。当然ながら、事務所費や運営費、活動費など最低限の運営コスト負担は発生するものの、既存の行政施設で賄えるものが大半であり、コスト負担は僅少であると想定されることから、費用算出にあたっては人的資源（人件費）をもとにした試算とした。

以上の考え方にもとづき、すでに取り組みされている取り組みは所与としたうえで、新たなプラットフォームの設置・活用のサポートを行うために最低限必要と考えられる人員としての専任者2名を、すべての市町村に置くと仮定した場合の年間の費用を試算したところ、以下の金額となった。

$$\begin{array}{rcccl} 1718 \text{ 団体} & \times & 669 \text{ 万 } 6464 \text{ 円} & \times & 2 \text{ 名} & = & 230 \text{ 億 } 905 \text{ 万 } 304 \text{ 円} \\ \text{(市町村数}^{15}\text{)} & & \text{(平均年収}^{16}\text{)} & & & & \end{array}$$

年間230億円という費用は、一見すると非常に大きいように思える。しかしながら、第4章で記載したとおり2015年度のまち・ひと・しごと創生関連予算として計上された金額は7225億円であり、そのわずか3.2%程度にすぎない。また、政府が支給を予定している65歳以上の低所得年金受給者への臨時給付金の3400億円をこちらに活用すると15年間の長期間にわたり施策を継続することができる。

行政が、人員を確保し地域に派遣することで、既存のプラットフォームに対して活性化を促すと同時に、今までの枠にとらわれない新たなプラットフォームの設立を積極的に支

¹⁵総務省『市町村数の変遷と明治・昭和の大合併の特徴』（ウェブページ）

¹⁶総務省『地方公務員給与実態調査結果の概要（2014年）』（ウェブページ）

援することで、日本各地において、多面的、重層的なプラットフォームが構築される。そして、それぞれのプラットフォームが試行錯誤を繰り返していくことにより、特色を持った地域資源を活かした産業振興が図られていくことが期待される。

そのためには、単なる補助金、給付金の「バラマキ」から、プラットフォームの構築のための「種蒔き」へ、予算の転換を検討することが必要である。

6.6 「地域活性化における行政の役割」のまとめ

我々は産業振興を軸とした持続的な地域発展を目指していくために一番重要なのは「プラットフォームづくり」であるとの結論に達し、行政に対しプラットフォームの構築とサポートを提言する。

地域活性化の実現には、日本各地に多面的、重層的なプラットフォームを構築し、それぞれの地域の資源を活かした産業振興を図っていくことが必要であり、行政の予算を、これまでの単なる補助金・給付金のバラマキから、プラットフォームの構築のための種蒔きへ転換させていくことが必要であると考えます。

また、「プラットフォームづくり」に求められる行政の役割の類型化において、これまでの調査も踏まえ、持続的な地域発展の実現のためには「次世代の人材育成を可能とするプラットフォーム」を行政としてサポートする必要があるとの認識を得た。

上記結論は一般的見地の域を出ないことから、次章にて、我々が考える産業振興を軸とした持続的な地域発展を目指すためのプラットフォームについて、一步踏み込んだ具体的アイデアを1つ提示したい。

7. アイデア「プラットフォーム『地域発・社会起業家の実践学校』」

これまでの調査・分析を通じ、地域活性化を成功させるためにはプラットフォームの構築が重要であると認識した。一方、プラットフォームの運営に関しては、「個」に依存した運営では地域に対する公共性・信用力・情報収集力・情報発信力・インフラ等の観点から、限界があると考えている。また、プラットフォーム及びプラットフォームから興った事業をいかに継続・発展させていくかという観点においても、「個」に依存した活動では困難を来すことを認識した。

したがって、我々の提言では持続的な地域の発展を目的としたプラットフォームの公共性を考慮し、行政に対してプラットフォームを構築・サポートすることを提言し、その具体的なアイデアとして「地域発・社会起業家の実践学校」を提案する。

7.1 具体的なアイデア

持続可能な地域活性化プラットフォームの具体例として、「地域の三方（社会・住民・起業家）よし」を視座に、地域内外の 20～30 代の若者を“未来”“グローバル”に通用する社会起業家として実践させることで育成し、NEW ビジネスの開業まで導く、学校形式のプラットフォーム「社会起業家実践学校」を地域行政と民間が設立することを提案する。

7.1.1 「社会起業家実践学校」の具体構造

「社会起業家実践学校」の形態は、地域に根差し持続的な活動を期待するため、地域内に設置する。各市町村単位もしくは市町村の規模が小さく運営が非効率となる場合は近隣市町村と連携し設置する。学校の運営は民間組織（NPO 法人）とし、行政が募集し、採用（学校職員として採用）した運営担当者 2 名（専任）にて運営をおこなう。

運営資金については、運営担当者が、地域発展に寄与する学校であることを積極的に情報発信することで、地域住民、地域企業から協賛を募り、行政による支援は最小限とする。受講者は、地域の活性化に興味を持ち、起業によって自身の夢をかなえようとする当該市町村の住民、当該地域出身の U ターン希望者、またはその地域にて起業を希望している他地域の住民を想定する。

7.1.2 「社会起業家実践学校」の特徴

従来の産業振興を目的とした起業家を育成する仕組みとの差別化を図り、地域の持続的発展を目的としたプラットフォームとするため、「社会起業家としての価値観醸成」、「他の起業家および地域との連携」、「起業スキルの習得と事業化サポートの一体化」、「地域一体となった学び」の要素を加える。

7.1.2.1 社会起業家としての価値観の醸成と起業スキルを同時に習得

①社会起業家マインド

- a) 社会問題（気候変動、森林保護、少子高齢化、経済格差、地域教育等）に対する知識を深め、その中に潜むチャンスと地域の様々な人的・物的資源を結び付ける。
- b) 社会貢献、地域活性化に繋がるソーシャルビジネスを生み出している成功事例を学び、社会起業家としてのマインド醸成を行う。

②地域発グローバルビジネス

- a) 地域発の新事業を、国内のみならずグローバルレベルのマーケットに向けて発信し収益化できることを、既に成功した先人の思考とメソッドから学習する。
- b) 視点や発想を変えることで、地方はハンディではなく、大きな挑戦ができる場所であることを再認識し、地域発グローバルビジネスへの挑戦心と必要なナレッジを養成する。

③地域資源の高付加価値化と郷土愛醸成

- a) 観光インバウンドや6次産業化を通じて収益化するノウハウを、ヨソモノ視点による地域価値再発見プログラムや地域大学教授など専門講師のナレッジから学ぶ取る。
- b) 郷土愛、地域で活動する誇りを呼び起こす。

④未来志向のビジネスモデル

- a) シンクタンク系専門講師による指導のもと、数年先の未来を洞察予測するワークショップを実施することで、新しい成長マーケットを先見するスキルを習得する。
- b) 未来に通用するサービス価値を生み出すため、デジタルテクノロジーを活用し革新的な事業スキームを発明するスキルを身につける。

⑤起業に必要なすべての実践スキル

- a) 起業に際して必要となる行政支援、資金調達、マーケティング、広報、財務、労務等のノウハウ・スキルを体系的に学習し、実際に起業できるレベルまで高める。

7.1.2.2 起業家同士、地域とのネットワークの形成

①起業家ネットワークによるコラボ、新規ビジネスの展開

- a) 受講者同士で複数事業を展開することで、生活基盤喪失のリスクを極小化
- b) 卒業生との情報交換による新規ビジネスアイデアの創造
- c) 他校との起業情報ネットワークの構築による、好事例起業案件の水平展開やコラボレーションによる新規ビジネスの展開

②地域からの起業サポート

- a) 行政ウェブページや行政広報誌、地元メディア（TV・ラジオ・新聞・雑誌）への起業内容の情報発信

③地域とのコミュニケーション

- a) 学校スペースを活用した見本市の開催

起業内容の住民への PR を目的とした見本市を開催（4 回/年）

- b) 地域住民と連携したイベントの企画・運営
町おこしイベントの企画・運営を通じて地域住民との関係性を構築、今後の起業につながるネットワークを形成

7.1.2.3 起業家育成と事業化サポートの一体化

① 起業の実現可能性を高める仕組み

- a) コンサルタントなどの講師陣と連携し、事業計画に基づくシミュレーションを実施し、計画の実現性を検証
- b) 国の創業支援補助金や金融機関の創業支援融資の申請サポートを通じた起業初期資金不足の解消
- c) 創業時の人的資源サポート

7.1.2.4 地域と一体となった各種ノウハウの習得

① 運営担当者の学び

- a) 地域活性化リーダーとして、起業家を育成するノウハウの習得
- b) プラットフォームを運営するノウハウの習得

② 地域（住民・企業）の学び

- a) 公開講座の開講による、地域外講師からの最先端情報の入手
- b) 地域の社会問題を学び、住みやすい地域づくりに参画
- c) 次世代の起業家精神を育成するために、小中学校生を対象とした起業体験プログラムの実施

7.1.3 カリキュラムについて

以下のカリキュラムを1年間通じて受講できる仕組みとする。

- a) 社会性
多様な社会問題への見識、マインドを高めつつ、地域資源を活かしたソーシャルビジネス事業を通じて問題解決の糸口を見つけ出すスキル

図表 7-1 カリキュラムの内容（社会性）

学習できる要素	カリキュラム内容	講師
NEW ライフバリューの伝達	都会から地域主体の生活への意識改革	他地域起業リーダー
ソーシャルビジネスの意義伝達	ソーシャルビジネスの事業化に必要な基礎知識、マインドの習得	ソーシャルビジネス起業家

出典：筆者作成

b) 事業性

地域資源から高い付加価値を発掘し、地域発のグローバル視点で販路を創造するマーケティングと事業経営に必要なスキル

図表 7-2 カリキュラムの内容（事業性）

学習できる要素	カリキュラム内容	講師
価値再発見プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の持つ価値を発見するために地域住民からのヒアリング、フィールドワークなどから情報を収集 ・外部の目で地域の持つ価値を発見するために、都内在住者や外国人からの情報収集を実施 	地域住民代表者 行政担当者、大学講師、都内在住外国人ツアーコンダクター
事業計画作成	<ul style="list-style-type: none"> ・経営ビジョン、経営戦略の作成 ・市場の分析 ・製品、サービスの設定 	経営コンサルタント、ベンチャーキャピタリスト、先輩起業家
収支計画作成	資金調達、決算、予算管理に関する知識習得	金融機関担当者
事業開始手続き	法人設立に関する登記、届け出等	行政書士
税金の知識	税金申告、消費税に関する知識習得	税理士
知的財産権	発明、著作権に関する知識習得	経営コンサルタント
個人情報保護	個人情報取り扱いに関する注意点、保護対策	経営コンサルタント
労務の基礎知識	採用、労務管理の知識習得	社会保険労務士
行政支援内容	行政による各種起業支援策の解説	行政職員

出典：筆者作成

c) 革新性

数年先の未来を洞察予測することで新しい成長マーケットを見つけ出し、デジタルテクノロジー等を活用し革新的な事業スキームを発明するスキル

図表 7-3 カリキュラムの内容（革新性）

学習できる要素	カリキュラム内容	講師
未来洞察マーケティング	5～10年先の社会変化を日々の生活で得た小さな兆し情報から未来を洞察するグループワーク	シンクタンク系研究者、大学教授
デジタルテクノロジー	eコマース、ソーシャルメディア広報、ビッグデータ、IoT等に関する実践的知識の習得	シンクタンク系研究者、大学教授

出典：筆者作成

d) その他

図表 7-4 カリキュラムの内容（その他）

学習できる要素	カリキュラム内容
事業計画アイデア コンテスト	受講者同士を切磋琢磨させ、事業計画の完成度を高めるために、 地域住民を審査員としたコンテストを実施
事業計画シミュレ ーション	・起業を着実にスタートさせるため、コンサルタントなどの講師 と連携し事業計画に基づくシミュレーションを入念に実施 ・市場の有無、収益性の確認などの事前検証

出典：筆者作成

7.1.4 「社会起業家の実践学校」設置における行政の役割

全般として行政が設立に関わることで、学校運営や学校が主催する事業についての信頼性を高める。

図表 7-5 「社会起業家の実践学校」設置における行政の役割

①地域における起業家支援グランドデザインの策定
②社会起業家実践学校設立に向けた支援
a) 学校運営担当者の募集、採用（2名）
b) 学校設立が地域活性化に寄与することを地域に向けて発信し、地元企業、地元住民への協賛金収集の働きかけ
c) 学校スペースの提供（廃校や行政所有不動産の再活用）
d) 起業家への事務所スペースの貸与（廃校や行政所有不動産の再活用）
③入学者募集の働きかけ
a) 地元ネットワークを活用した、受講希望者の募集
b) 地元マスコミへの学校設置情報や、受講者募集情報の発信
④実績のある各界講師招聘サポート
a) 地元出身著名人への講師就任依頼
b) 官庁等への講師派遣依頼
⑤地域住民が起業を応援できる風土づくり
a) 社会起業家実践学校での実施内容について、行政ウェブサイトや広報において情報を発信
b) 住民への起業家応援協力の呼びかけ
⑥地域における起業風土の定着
a) 次世代の起業家育成を目的とした小中学生向けの仕事体験プログラム事業を、社会起業家実践学校を通じて実施（行政からの委託授業として）
⑦グローバル市場への宣伝広報活動
a) 県外・国外に向けた社会起業情報の発信による、地域と事業の価値向上
⑧卒業生に対する事業化サポート
a) 創業支援金制度の活用手順の紹介、活用サポート

出典：筆者作成

7.2 効果試算

7.2.1 社会起業家実践学校の収支

「社会起業家実践学校」設置における収入と支出の想定は以下の通りである。

収入に関しては受講生からの受講料のほか、公開講座に対する地域住民の聴講生からの受講料、趣旨に賛同する企業や住民からの賛助金、卒業生からの出資等を見込む。

一方、支出に関しては、行政の持つ施設を利用するなどできる限り初年度の設立費用を抑えることを想定している。設立後の運営費は、講師に対する謝礼やその他の経費（コピー代、PR費用等）を見込む。

運営担当者（専任）の人件費及び設立費用について、行政からの補助を受けることを前提にすれば、学校の収支の均衡を図ることができると思う。

図表 7-6 「社会起業家実践学校」における収入と支出 （単位：円）

項目		X01年	X02年	X03年
収入	受講生受講料	3,000,000	3,000,000	3,000,000
	聴講生受講料	600,000	600,000	600,000
	民間賛助金	1,840,000	1,840,000	1,840,000
	卒業生出資金	—	450,000	450,000
	行政補助金 (①+②)	18,400,000	13,400,000	13,400,000
収入計		23,840,000	19,290,000	19,290,000
支出	運営担当人件費 - ①	13,400,000	13,400,000	13,400,000
	講師謝礼等	3,000,000	3,000,000	3,000,000
	その他諸経費	2,000,000	2,000,000	2,000,000
	運営経費小計	18,400,000	18,400,000	18,400,000
	施設整備費用	2,000,000	—	—
	設立PR費用	1,000,000	—	—
	その他準備費用	2,000,000	—	—
	設立費用小計 - ②	5,000,000	—	—
支出計		23,400,000	18,400,000	18,400,000
差引収支		440,000	890,000	890,000

※課税売上（受講生受講料及び聴講生受講料）が年間10百万円以下であり、消費税法上の免税事業者となることから、税込で表示している。

出典：筆者作成

図表 7-7 収支試算の過程

項目	計算過程
受講生受講料	年間受講料 100,000 円 × 年間受講生 30 名
聴講生受講料	年間 15 回の公開講座に 20 人の聴講生を見込む。 受講料 2,000 円/1 回 × 講座 15 回 × 20 名
民間賛助金	運営経費の 1 割の賛助金を見込む。 運営経費 18,400,000 円 × 10%
卒業生出資金	卒業生に学校運営への参画と出資を呼びかけ 3 割 (9 名) の参画を見込む。 出資金 50,000 円 × 卒業生出資者 9 名
運営担当者 人件費	一人当たり人件費 6,700,000 円※ × 2 名 ※ 地方公務員平均年収・総務省平成 26 年度地方公務員給与実態調査より
講師謝礼等	謝礼・交通費等 200,000 円/1 回 × 講座 15 回
その他諸経費	行政施設を利用することを前提にコピー代、PR 代等の諸経費を見込む。
設立費用	行政施設の活用することで最低限の施設整備費用、設立 PR 費用等の支出での設立を見込む。

出典：筆者作成

7.2.2 具体的な効果試算

本提言は、産業振興を軸とした持続的な地域発展を実現することにより、「経済成長鈍化」に歯止めをかけ、そして、経済成長を起点とし「財政悪化」、「人口減少」の改善を図り、負のスパイラルを断ち切っていくことを最終の目的としている。

以下、経済成長鈍化への歯止め（＝経済波及効果）についての効果を試算するとともに、その効果を前提とした財政悪化の改善（＝税収増）、人口減少の抑制（＝定住人口の増加）への波及効果を検証する。

7.2.2.1 「経済成長鈍化」への歯止め（＝経済波及効果）

学校を設置することで、地域での産業振興を図り、「地域の三方よし」を実現できる。また「人口減少」「経済成長鈍化」「財政悪化」の 3 つの課題認識のうち、地域の経済成長に対して効果を発揮できる。

a) 定性効果

起業家：地域にしながら世界を相手にした起業ができる

事業を運営することで社会貢献ができる

仕事を通じて人的ネットワークを構築できる

起業に関する知識がなくても参加でき、起業までのプロセスを支援してもらえる

住 民：地域で生活する人々の生活の充足や質の向上
 やりがいのある就業機会が提供される
 事業利益が地域へ還元される
 地域産業の発展に貢献する財・サービス・ノウハウが提供される
 地域のコミュニティづくりや伝統文化の継承ができる
 起業に伴い、地域の安心安全・福祉医療が充実する

社 会：社会起業家の増加による社会問題への対策促進
 日本国のグローバルな変化への対応力の向上

b) 定量効果

学校設立後 6 年間で想定される経済波及効果累計：71 億 2136 万円

図表 7-8 経済波及効果の試算 (単位：円)

項目	X02 年	X03 年	X04 年	X05 年	X06 年
起業者数	3 名	6 名	9 名	9 名	9 名
売上高合計	141,000,000	423,000,000	846,000,000	1,269,000,000	1,692,000,000
経済波及効果	227,213,994	683,914,123	1,372,395,247	2,067,761,182	2,770,080,777
	経済波及効果累計				7,121,365,322

出典：筆者作成

図表 7-9 経済波及効果試算の過程

項目	計算過程
起業者数	受講者 30 名のうち 3 割 (9 名) が、卒業後 3 年間に渡って 1 割 (3 名) ずつ起業に成功することを前提とする。
売上高合計	日本政策金融公庫総合研究所が実施した 2008 年度新規開業実態調査 (以下、実態調査) ¹⁷ における少額開業 (開業費 500 万円未満) の起業者の初年度の目標月商と目標月商達成率の平均値をもとに試算 目標月商平均 4,257,000 円×達成率平均 92.7% ≒ 47,000,000 円 なお、起業後のリスクに鑑み、次年度以降の売上の伸びは見込んでいない。
経済波及効果	実態調査の少額開業における業種構成比をもとに起業者の業種を分類し、総務省の経済波及効果の簡易計算ツール ¹⁸ を利用して経済波及効果を計算した。

出典：筆者作成

¹⁷井上考二「500 万円未満の少額開業の実態と成功のポイント」『日本政策金融公庫論集第 3 号』(ウェブページ)

¹⁸総務省『経済波及効果を計算してみましょう (平成 23 年産業連関表(確報)(統合大分類(37 部門)))』(ウェブページ)

7.2.2.2 「財政悪化」の改善 (=税収増)

起業により法人及び個人から支払われる直接税（法人税、所得税、住民税、事業税等）を試算した。

卒業生による起業が続くことで、その事業体からの税収に加えて、新たな雇用者の所得税等の発生も見込まれる。学校設立後 6 年間における新たな起業による直接税の税収累計は 8960 万円と試算された。

これらは、新規需要から生み出されたものであり、経済に純然たるプラスをもたらすと同時に、税収増による財政悪化の改善にも一定の効用があると考えられる。

図表 7-10 税収の試算

(単位：円)

項目	X02 年	X03 年	X04 年	X05 年	X06 年
売上高	141,000,000	423,000,000	846,000,000	1,269,000,000	1,692,000,000
経常利益	1,677,900	5,033,700	10,067,400	15,101,100	20,134,800
人件費	16,920,000	50,760,000	101,520,000	152,280,000	203,040,000
法人税等	352,359	1,057,077	2,114,154	3,171,231	4,228,308
個人所得税等	2,538,000	7,614,000	15,228,000	22,842,000	30,456,000
税収合計	2,890,359	8,671,077	17,342,154	26,013,231	34,684,308
				税収累計	89,601,129

出典：筆者作成

図表 7-11 税収試算の過程

項目	計算過程
経常利益	<p><u>経済波及効果試算で使用した売上高 × 売上高経常利益率 1.19% ※</u> ※ 「2015年版中小企業白書」第1部「平成26年度(2014年度)の中小企業・小規模事業者の動向」第1-3-3図「企業規模別にみた売上高経常利益率」における2010年以降の小規模企業の売上高経常利益率¹⁹を使用</p>
人件費	<p><u>経済波及効果試算で使用した売上高 × の売上高人件費率 12% ※</u> ※ 財務省の法人企業統計調査(2014年度)²⁰の金融業、保険業以外の業種における売上高と役員・従業員の給与及び賞与の割合を使用。</p>
法人税等	<p>起業にあたり法人化されると仮定し、法人税等の実効税率を使用。 <u>経常利益 × 実効税率 21% ※</u> ※ 下記をもとに実効税率を計算 法人税：15% (所得が年800万円以下) 地方法人税：基準法人税額の4.4% 法人住民税：基準法人税額の12.9% (資本金1億円以下等) 法人事業税：3.4% (法人所得額400万円以下) 地方法人税：1.469% (法人所得額400万円以下)</p>
所得税等	<p><u>人件費 × 税率 15% ※</u> ※ 所得税率10%、住民税率10%を前提に、税額控除やアルバイト等に支払う給与も含まれることを加味し15%と仮定。</p>

出典：筆者作成

7.2.2.3 「人口減少」の抑制 (=定住人口の増加)

卒業生の起業により、新たな雇用が生まれ、雇用者の増加により地域の定住人口を増加させる。また、正規雇用者は一定の割合で家族を持つと考えられ、雇用者本人だけではなく、配偶者、子供等の分も定住人口が増加することが見込まれる。

これらを試算したところ、学校設立後6年間における雇用者の増加は141名、その家族を含む定住人口の増加は284名と試算された。

ここでは、「元々地域に定住していた人」と「(Uターンなどで)新しく地域に定住してきた人」を区別していない。しかしながら、少なくとも「地域に魅力がない、仕事がない」と考える人々を、この起業スキームによってつなぎとめることができるものであり、地域が抱える「人口減少」という課題に対しても、一定の解決策につながるものとする。

¹⁹中小企業庁『2015年版中小企業白書』(ウェブページ)

²⁰政府統計の総合窓口(e-Stat)『法人企業統計調査 2014年度』(ウェブページ)

図表 7-12 定住人口の増加試算

(単位:人)

項目	X02年	X03年	X04年	X05年	X06年
起業家数	3	6	9	9	9
新規雇用者数	9	22	34	38	38
新規雇用者数累計	9	31	65	103	141
うち、正規雇用者数	8	19	30	32	32
世帯人数	21	47	74	79	79
共働きによる控除	5	11	18	19	19
差引定住人口増加-①	16	36	56	60	60
うち、非正規雇用者数-②	4	9	13	15	15
定住人口増加数 (①+②)	20	45	69	75	75
定住人口増加累計	20	65	134	209	284

出典：筆者作成

図表 7-13 定住人口の増加試算の過程

項目	計算過程
新規雇用者数	<p><u>経済波及効果試算で使用した起業家の増加数 × 新規雇用者数</u> ※</p> <p>※ 実態調査における少額開業の起業者の開業時の平均従業員数 3 人と、開業後 13～24 か月の平均従業員数 4.2 人をもとに、初年度は 3 人の増加、2 年目に 1.2 名増加すると仮定した。なお、起業後のリスクに鑑み、3 年目以降の従業員増加は加味していない。</p>
正規雇用者 非正規雇用者	<p><u>正規雇用者：(起業家数+雇用者数) × 正規雇用割合 60.2%</u> ※</p> <p><u>非正規雇用者：同上 × 非正規雇用割合 39.8%</u> ※</p> <p>※ 厚生労働省「平成 26 年 就業形態の多様化に関する総合実態調査」の個人調査「就業の実態」表 8「性、就業形態、現在の職種別労働者割合」における正規雇用と非正規雇用の割合²¹を使用</p>
世帯人数	<p>正規雇用者は、家族を持つ可能性が高いと仮定し世帯人数を試算</p> <p><u>正規雇用者数 × 平均世帯人員 2.49 人</u> ※</p> <p>※ 厚生労働省「平成 26 年 国民生活基礎調査」の「世帯数と世帯人員数の状況」における平均世帯人員²²を使用。</p>
共働きによる控除	<p>共働き世帯では、世帯人数に対して雇用者が 2 名となることから、世帯人数に対する控除数を試算</p> <p><u>世帯人数 × 共働き世帯割合 59.9%</u> ※</p> <p>※ 「男女共同参画白書 平成 26 年版」I-2-9 図「共働き等世帯数の推移」²³における雇用者の共働き世帯 1077 万世帯と男性雇用者と無業の妻からなる世帯 720 万世帯の割合を使用</p>

出典：筆者作成

²¹厚生労働省『平成 26 年就業形態の多様化に関する総合実態調査の概況』（ウェブページ）

²²厚生労働省『平成 26 年国民生活基礎調査の概況 世帯数と世帯人員数の状況』（ウェブページ）

²³内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書 平成 27 年版』（ウェブページ）

8. おわりに

8.1 和歌山県田辺市との意見交換

本提言は日本全国の存続が危惧されている地方公共団体に対して発信するものである。これまで分析・検証してきた内容のリアリティ・実効性を確認するため、本提言書の完成直前の2016年2月8日に、実態調査を通じて縁があった田辺市役所を訪問し意見交換を行った。

我々の課題意識や提言内容、具体的アイデアを中心に提言テーマと関連性の高い部局職員に忌憚ない意見を求めたところ、プラットフォームの重要性、地域活性化に対する問題意識や解決の方向性などについては、概ね我々の考え方に近いものであった。

また田辺市では、田辺市まち・ひと・しごと創生総合戦略に基づき、地域課題の解決、第二創業促進、ビジネスリーダーの育成を目指したプラットフォームの立ち上げを企画しており、具体化策として学校または塾の形式に着目している点まで共通していた。

一方、田辺市が企画している塾と我々の「社会起業家の実践学校」との間では、行政担当者派遣などの行政の関り方や受講料の設定、募集生徒数などの運営手法についての相違点が認められた。

意見交換を通じ、1章の課題認識から、2～5章の分析・考察を経て、6章で見出した結論としての「地域活性化における行政の役割」まで、本提言書に述べたことが行政の方の肌感覚と大きく相違が無いことを確信するとともに、具体的アイデアとして提示する「社会起業家の実践学校」において検討すべき問題点や課題を認識し、アドバイスに基づく修正を加えることでアイデアの実効性を高めることができた。

8.2 結びに代えて

我々は、「経済成長鈍化」、「財政悪化」、「人口減少」という負のスパイラルに対する解決策として、衰退を目の当たりにしている地方公共団体に対し「産業振興を軸とした持続的な地域発展を目指すための行政の役割」を分析・検証してきた。

2章から5章にかけて地域活性化事例の分析や現地調査・アンケートの実施を通じ、行政に求められる姿として「地域住民など、様々な当事者をつなぐ場づくり」の重要性を認識した。

そして、6章で行政に求められる役割として「プラットフォームの構築とサポート」を提言として帰結した。

最後に7章にて具体的アイデアとして「地域発・社会起業家の実践学校」を提唱し、それが負のスパイラルの解決策につながることを定量的に示した。

なお、7章で紹介した「地域発・社会起業家の実践学校」は、6章で提言した「プラットフォームにおける行政の役割」を受けた我々独自のアイデアであり、単なる起業家・ビジネスリーダーの養成学校ではなく、「地域発で“未来”“グローバル”に通用する“社会起

業家”を輩出することで、社会問題の解決に寄与し“地域の三方よし”を実現する、持続的な地域発展のメカニズムをつくりあげる」という考え方を眼目としている。

この考え方およびそれを実現するための「社会起業家の実践学校」の具体的なプランニングは、行政の方々に対して自信を持って提供できるオリジナリティを有した提言であると自負している。

繰り返しとなるが、我々が地域活性化を課題として取り組む行政の方々に最も伝えたいのは、「産業振興を軸とした持続的な地域発展」を実現するためのプラットフォーム(=場)の重要性と、それに対する構築とサポートという行政の役割である。

我々の提言内容は必ずしも斬新・奇抜なものではないが、6ヶ月の分析・調査を通じ、地域活性化を目指す行政の方々にとっての最重要課題の一つであるとの認識を持つに至り、改めてその内容を強く訴えていきたいと考えている。

最後に、本提言書を作成するにあたり、実態調査にご協力頂いた方々に感謝申し上げるとともに、この提言書によって、日本全国の地域活性化に携わる行政の方々が新しい取り組みを立ち上げ、日本全体の持続的・安定的な成長の一助となることを願いつつ、締めくくりの言葉としたい。

サイバー適塾 第14期

行財政改革グループ 一同

9. 付表

付表 地域活性化 51 事例キーワード分類

NO	都道府県	市町村名	特徴例	行政支援	イノベーション	コミュニティ	地域資源	雇用・移住	ICT活用	地域資源	6次産業化	人材育成	教育機関
1	北海道	二七町	改革派若手町長、ベンジヨウ村の若手経営者 役場と町民と協働の場「まちづくり市民講座」(基本条例の制定) 観光資源と観光協会の株式会社化 カスミ外国人の活躍と事業化による雇用創出、若者移住	●	●	●		●		●			
2	青森県	八戸市	水産・工業都市の2つの顔を持つ市 「地域密着型産出」による地元産品の輸出入 自治体との連携と雇用創出	●			●	●					
3	岩手県	紫波町	紫波町出身のITターン労働者、東洋大学と包括協定 公民連携 (ITスキルイベント/パートナーシップ) 手法 消費目的だけではなく人が集まる場所を創出 地方創生目的の民間企業に大幅な権限を付与	●	●			●		●		●	
4	宮城県	山元町	IT農業で高級イチゴ栽培、イチゴは山元町の基幹産業、ブランド化 震災後の復興、Uターン実業家		●		●		●				
5	秋田県	小坂町	雄山の町、世界雄山プロジェクトの開催 環境問題へ先進的に取り組むバイオマス構想 業の化による循環型社会づくりプロジェクト 町長の魅力アッププロジェクト	●	●		●			●			
6	山形県	鶴岡市	産業クラスターによる企業誘致、地方発の大学ベンチャー企業 産出創出のため市を挙げての大学誘致、研究所の設立 地方から世界水準のイノベーション、地元雇用 ライフスタイルの魅力、職住近接、生活費安い	●	●			●	●	●		●	●
7	茨城県	つくばみらい市	世界でも有数の学術・研究都市、つくば国際戦略総合特区 つくばエクスプレスの開業で都内から通勤可能 沿線地区の人口は着しく増加 産出創出を軸として住宅地・商業・業務用地を分譲		●		●	●		●		●	●
8	栃木県	宇都宮市	IT実業家 観光資源の再生 市民との調整役	●	●					●			
9	群馬県	前橋市	ICTを活用した学びの場の創造と健康を支える環境づくり 産学官が連携し、前橋ICTするプロジェクト推進協議会 教育環境と医療環境を強化させ、子育てしやすい街づくりを目指す	●		●	●		●				●
10		大泉市	多文化共生の街を地域の観光資源に 観光化にICTプロジェクトの充実 若者交流で異文化理解	●				●					
11	埼玉県	さいたま市	違法射撃問題の解決 コミュニティサイクル(さいたま)、通勤通学者向け 鉄道高架下の土地の有効利用			●			●				
12	千葉県	稲毛区	団地の建て替えで再生公営事業 地域コミュニティ創出 多世代が集まる地域包括ケアの拠点へ	●		●		●		●			
13		三条市	食品加工産業集積と豊かな自然環境という地域資源を活かし、 アットホーム分野で独自のビジネスモデルを開拓した企業 問題経由の販売をやめ、小売店との直接取引に変更				●		●	●			
14	新潟県	十日町市	地域マネジメント法人「あゝわーと田」 農業支援、高齢者支援、生活支援の3事業 地域コミュニティの場			●							
15	富山県	富山市	コソバクティーン、富山型デジタルサービス(民間) 看護師3名で立ち上げ 富山県からの協賛支援、富山型デジタルサービス推進特区	●	●	●							
16		小松市	JAを中心とした民間企業と自治体が連携 トマトの6次産業化の推進 規格外品という地域資源の発見と活用 イノベーション/リユース	●	●		●				●	●	
17	石川県	金沢市	JAと自治体による、朝セリの移設を決定により、 非効率性が解消され、卸値の値崩れ防止、振興、所得の増加 地産地消ブランド「石川の朝とれもん」高付加価値化に成功 ブランド顕彰化	●		●	●						
18	福井県	鯖江市	革新的な市長と地元出身のITベンチャー起業家 ITベンチャー行政の連携 オープンデータビジネスチャンスに	●	●	●			●				
19		飯田市	市職員を中心とした「体験型観光」「ほんもの」体験を資源 広域市町村支援の「南信州観光公社」設立 地元の体験(農業、食文化、工藝)、民泊学生受け入れ	●		●				●			
20	長野県	南木曾町	観光資源、重要伝統的建造物群保存地区 林業及び木材関連産業が群衆、インフラ整備を展開 交流人口の活用、体験体感・滞在型観光の展開 木材工芸品のブランド化							●			
21		軽井沢町	クラブビールの製造販売企業「軽井沢高原ビール」 適した硬水である浅間山伏流水を活用 店舗営業からネット販売に事業戦略 クラブビールと業務用本提供、海外13か国に輸出		●								
22	岐阜県	中津川市	株式会社クラブコスは、「クラブ」を国産化し、生産。 観光生産施設をオープン、販売、運営を実施 高齢者を優先的に雇用 企業経営は社会問題解決		●		●	●			●		
23	静岡県	浜松市天竜区	S30年代から女性中心に農村生活改善運動を推進 平成元年に農林水産部において天量杯を受賞し、NPO法人設立 加工品販売、高齢者福祉活動、環境保全活動、移住、 森林コーディネーター育成を実施、75歳定年制			●	●	●			●		
24	愛知県	南知多町	「92」クラブ「イカ」などのブランドを確立 自然環境を体験するクラブ「自然体験学習」			●	●						
25	三重県	伊賀市	施設の建設費を行政が補助したが、事業の運営自体は完全に自立 安全・安心を付加価値とした商品販売 モノづくりを核とした施設 消費者のニーズに応じて様々な体験教室を提供	●			●	●			●		
26	滋賀県	長浜市	商業×観光をコンセプトに「商業近代化地域計画」を策定 まちづくりのテーママネジメントのため株式会社を設立 町家再生、農産物マシク事業	●		●				●		●	

NO	都道府県	市町村名	特徴例	行政 支援	キ ー パ ー リ ン	コ ミ ュ ニ ティ	地 域 産 業 源	雇 用 ・ 移 住	I C T 活 用	地 域 備 用 源	6 次 産 業 化	人 材 育 成	教 育 支 援 機 関
27	京都府	京丹後市	地域活性化モデルの第1号指定 産学官連携による新シルク産業の創造 ビジネスマッチングや交流人口の増加	●		●	●		●				●
28	兵庫県	朝来市	「観光相談」「移住相談」「起業相談」「農高企画」 竹田地区一帯に集う「お盆」からの地域づくり(若者が取り組む 旧市街地(宿場町)を再生 クラフトマンゾーン(家具作りの町)、トイズマンゾーン(商人の町)、 観光開発ゾーン(迎えるエリア)			●			●	●		●	
29	奈良県	葛城市	ICT活用による地域コミュニティ再生の場と機会を創出 自治力を飛躍させるためのビジネスモデルを支援 事業体制の運営化、事業法人の設立を目指す。 普及モデルの実証、近隣市へ展開	●					●				
30	和歌山県	北山村	特産品(しめじ)のネット販売加工 村長=社長となって専引、村=事業会社 村営ブログホーカサイトの開設によるファン獲得 じばら村センターでの雇用と従流しの人材育成	●	●	●	●	●	●		●	●	
31	鳥取県	鳥取市	ビジネス支援委員会の設立(図書館長・職員、商工会議所等) 持続可能な社会の実現のための取り組み、ビジネス関連の相談や情報提供・紹介、 少子・高齢化に対する取組み、医療、健康、子育てなど しききサイト「接ぎりセンター」を設置	●	●				●				
32	島根県	海士町	「島根県ブランド」による産業創出 「高校魅力化プロジェクト」などの人づくり Uターン、Iターン者の受け入れ、教育環境の整備、 住民の理解と意欲、産業創出による雇用確保	●	●	●	●	●	●				
33	赤松市	赤松市	基幹産業である農業、つむぎ米に前目 炊飯加工販売を行う3セク、「赤坂天然ライス」を販売 行政主導による産業育成、雇用促進、赤坂町長の存在	●	●	●	●	●	●		●		
34	岡山県	西粟倉村	地域資源(森林)の再生 総務省の地域再生マネージャー事業 村民自らがベンチャー企業、雇用の創出 村の人材、人材育成、総合商社「森の学校」	●	●	●	●	●	●			●	
35	広島県	安芸高田市	住民組織「川根振興協議会」の立ち上げ 「川根草やま宣言」の作成し、自ら提案、実現するまちづくり 廃校跡地の利用、万屋の油屋の経営、 地域生活に合わせた交通手段の運行、一人一日一円募金	●	●	●			●				
36	山口県	秋市	産前の販売(コメ)がマーケティング手法により地元民を 対象とした販売を提案 メディアを活用した情報発信において更なる販路拡大 地域資源の発掘しブランド化成功		●	●	●		●		●		
37		上勝町	第三セクター方式の株式会社(いりむ) 地域資源「葉っぱ」の活用、「上勝情報ネットワーク」とい ITシステムの導入と活用	●	●	●	●	●	●				
38	徳島県	神山町	「環境」と「芸術」のテーマによる町づくり「アドブプログラム」 「神山アーティスト・イン・レジデンス」による移住者の増加 移住支援受け入れ事業、若者雇用の機会を創出する「神山塾」 グループごとに適切なリーダーが浮上	●	●	●	●	●	●	●		●	
39		宇和島市	地域住民がまちづくりの事業案作成を行うプロジェクト 具体的な地域の改善案を企業や行政と協働で検討 地域住民の納得感や、住民視点から行政施策に活用	●	●	●							
40	愛媛県	今治市	地産ブランド化、JAPANAブランド育成支援事業 有名デザイナーの招聘 地域雇用、人材育成		●	●	●	●	●			●	
41		松山市	コンパクトシティ、「住んでよし、訪れてよし」 愛媛大学、民間事業者が産学官連携 健康、観光、防災でICTを活用 参加者との繋がりを意識したコミュニケーションを展開	●	●	●	●	●	●	●			●
42	高知県	馬路村	「柚子」を地域特産とし、柚子加工品の全国ブランド化に成功 インターネット販売で更に拍車 外部デザイナーとのコラボによる広告戦略にて観光客が増加 高知大学との協働開発、若手層の人材確保が課題		●	●	●	●	●		●		●
43		福岡市	コンパクトシティで住みやすい環境、生活コストが安い 設備投資が小規模でも可能なIT系には有利な環境 アクセシビリティが高い グローバル企業・雇用創出特区	●	●	●	●	●	●				
44	福岡県	糸島市	ICTを活用した街づくり 九州大学の情報技術ICTを活用した住民見守りシステム構築 有事の避難体制、子供控室老人の見守り 公民交流機関の運営効率化など	●	●	●	●	●	●				●
45	佐賀県	唐津市玄海	地域おこし協力隊による活性化事例 フコの産直と連携し、農産物直売所を開催 島の連携から、水産加工業による商品開発 島対抗による若者のコミュニティ活動、大学との連携に期待	●	●	●	●	●	●				●
46	長崎県	松浦市	農業を活用した「ほんまもん体験」(ほんまもの体験)、体験観光 自治体の垣根を超えた組織による広域連携	●	●	●	●	●	●		●		
47	熊本県	山江村	「入居」体制には、住民協働体制を構築 UターンやUターンで「やまえん」のブランドを復活 ネットワークの名人村長のサポート、マーケティングカ お家のニーズに合わせた販売、加工化 会社勤めとの兼務が可能な若い世代をリクルーティング		●	●	●	●	●		●	●	
48	大分県	由布市	町長のリーダーシップと若手旅館経営者が自然環境を活かした 独自の保養温泉地のまちづくりを目指す 各種イベントなどを地元自らがチャレンジャー、ノウハウを蓄積 条例の制定など行政側の支援	●	●	●	●	●	●				
49	宮崎県	都城市	Uターン社長、農業の再生事業作りと販売ルートとの獲得により 地域ブランド確立、野菜以外に青果、加工品も扱う農業法人 IT技術の導入による若手層の費用と経営 はたらかせた改革による働き手の確保	●	●	●	●	●	●				
50	鹿児島県	鹿屋市	自治会長が自主財源確保を目標に活動 地元住民のボランティアによる農作業 加工品の製造販売「焼酎「ねんや」」の開発 インターネットを利用して技術家を移住させた	●	●	●	●	●	●		●		
51	沖縄県	読谷村	地産資源、お茶の産地・農産加工品開発に着手 良品加工会社や販売店の協力 役員の全面的な協力、支えあひ、販売、開発、相談、場の提供 課題は次世代へ向けて	●	●	●	●	●	●		●		
計				34	27	27	25	23	19	18	11	11	9

出典：地域活性化事例集や地域活性化関連書籍をもとに筆者作成

10. 参考資料

文献

- ◇安藤至大『ミクロ経済学の第一歩』, 有斐閣, 2013年
- ◇飯森義徳『地域づくりのプラットフォーム』, 学芸出版社, 2015年
- ◇太田肇『公務員革命』, 筑摩書房, 2011年
- ◇大竹文雄『経済学的思考のセンス』, 中央公論新社, 2005年
- ◇岡田知弘『「自治体消滅」論を超えて』, 自治体研究社, 2014年
- ◇小田切徳美『農山村は消滅しない』, 岩波書店, 2014年
- ◇寛裕介『人口減少×デザイン』, 英治出版, 2015年
- ◇木下斉『稼ぐまちが地方を変える』, NHK出版, 2015年
- ◇熊谷俊人『公務員ってなんだ?』, ワニブックス, 2012年
- ◇経済産業省中心市街地活性化室『好きなまちで挑戦し続ける』, 2013年
- ◇小林勇治・波形克彦『地方創生でまちは活性化する』, 同友館, 2015年
- ◇塩見譲『地域の活力とは何か』『地域活性化と地域経営』(シリーズ自治を創る), 学陽書房, 1989年
- ◇塩見直紀『半農半Xという生き方 決定版』, 筑摩書房, 2014年
- ◇島田晴雄『産業創出の地域構想』, 東洋経済新報社, 1999年
- ◇渋谷智明『ソーシャルビジネスで地方創生』, ぎょうせい, 2015年
- ◇鈴木誠『りんご一つにあと20円多く払えば、東北の農業は復興できる』, 講談社, 2011年
- ◇須田憲和『地域活性化を成功に導く5つの提言』, カナリアコミュニケーションズ, 2015年
- ◇田中淳夫『森林からのニッポン再生』, 平凡社, 2007年
- ◇田村明『まちづくりの実践』, 岩波書店, 1999年
- ◇中小企業庁事業環境部企画課調査室『地域活性化100』, 2015年
- ◇辻英之『奇跡のむらの物語』, 農山漁村文化協会, 2011年
- ◇童門冬二『近江商人のビジネス哲学』, 三方よし研究所, 2012年
- ◇富山和彦『なぜローカル経済から日本は甦るのか』, PHP研究所, 2015年
- ◇長尾謙吉『就業機会をめぐる地域格差』『月刊地理』2016年1月号, 2016年
- ◇中川聡史『人口移動は地域格差を是正させたのか』『月刊地理』2016年1月号, 2016年
- ◇中村良平『まちづくり構造改革』, 日本加除, 2014年
- ◇株式会社日本政策投資銀行 関西支店『関西ハンドブック平成27年度版』, 2015年
- ◇農林水産省総合食料局『6次産業化の取組事例集』, 2011年
- ◇野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社『6次産業化優良事例25選』, 2015年
- ◇久繁哲之介『地域再生の罨』, 筑摩書房, 2010年
- ◇財団法人北海道市町村振興協会『地域資源を活かした地域活性化策に関する調査研究報告書』, 2008年
- ◇増田寛也『地方消滅』, 中央公論新社, 2014年
- ◇増田寛也『地方創生ビジネスの教科書』, 文藝春秋, 2015年
- ◇増田寛也・富山和彦『地方消滅 創生戦略篇』, 中央公論新社, 2015年
- ◇みずほ総合研究所『みずほレポート 地域活性化における企業の役割とは』, 2007年
- ◇溝口洋『まち・ひと・しごと創生の経過と今後の展開』『アカデミア』Vol.113, 2015年
- ◇藻谷浩介『デフレの正体』, 角川書店, 2010年
- ◇藻谷浩介(編集:日本放送協会)『里山資本主義』, 角川書店, 2013年
- ◇山内道雄・岩本悠・田中輝美『未来を変えた島の学校』, 岩波書店, 2015年
- ◇山下祐介『地方消滅の罨』, 筑摩書房, 2014年
- ◇横石知二『そうだ、葉っぱを売ろう!』, SBクリエイティブ, 2007年
- ◇横石知二『学者は語れない儲かる里山資本テクニック』, SBクリエイティブ, 2015年
- ◇『図解ひと目でわかる地方消滅』(別冊宝島), 宝島社, 2015年
- ◇『地域ブランディング事例集』(エイムック), 樫出版社, 2015年

ウェブページ

- ◇ECPR Vol.32 『ICT を活用した地域づくり』
<http://www.ecpr.or.jp/ecpr-vol-32/> 2015年11月5日参照
- ◇井上考二「500万円未満の少額開業の実態と成功のポイント」『日本政策金融公庫論集第3号』
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun0905_03.pdf 2016年2月10日参照
- ◇経済産業省『がんばる商店街30選』
<http://www.meti.go.jp/press/2014/03/20150327010/20150327010.html>
2015年11月20日参照
- ◇政府広報オンライン『地方創生事例まとめ』
http://www.gov-online.go.jp/cam/chihou_sousei/kouhou/case_matome/index.html
2015年10月8日参照
- ◇厚生労働省『平成26年国民生活基礎調査の概況 世帯数と世帯人員数の状況』
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa14/index.html>
2016年2月10日参照
- ◇厚生労働省『平成26年就業形態の多様化に関する総合実態調査の概況』
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keitai/14/index.html>
2016年2月10日参照
- ◇政府統計の総合窓口 (e-Stat) 『法人企業統計調査 2014年度』
http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020103.do?_toGL08020103_&listID
2016年2月10日参照
- ◇総務省『ICT街づくり推進会議地域懇談会@九州』
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/ict-town/ 2015年11月5日参照
- ◇総務省『ICT利活用の促進』
http://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/ictseisaku/ictriyu/index.html
2015年11月5日参照
- ◇総務省『経済波及効果を計算してみましよう (平成23年産業連関表 (確報) (統合大分類 (37部門)))』
http://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/data/io/hakyu.htm
2016年2月10日参照
- ◇総務省『市町村数の変遷と明治・昭和の大合併の特徴』
<http://www.soumu.go.jp/gapei/gapei2.html> 2016年1月6日参照
- ◇総務省『和歌山県田辺市「持続可能な観光地づくり」』
http://www.soumu.go.jp/main_content/000063265.pdf 2015年11月5日参照
- ◇総務省統計局『日本の統計2015』
<http://www.stat.go.jp/data/nihon/index2.htm> 2015年12月28日参照
- ◇ダイヤモンドオンライン・富山和彦・山田英司
『「課題先進国ニッポン」にチャンスあり。少子高齢化に負けない成長モデルとは?』
<http://diamond.jp/articles/-/33385> 2016年1月6日参照
- ◇ダイヤモンド社 情報ビジネスサイト『岩手県紫波町オガールプロジェクト』
<http://diamond.jp/articles/-/20820> 2015年10月18日参照
- ◇中小企業庁『2015年版中小企業白書』
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/PDF/chusho/00Hakusyo_hyousi.pdf
2016年2月10日参照
- ◇妻籠観光協会『日本初の重要伝統的建造物群保存地区』
<http://tumago.jp/learn/index.html> 2015年11月5日参照
- ◇東洋経済 ONLINE『人、企業、ビジネスを引き寄せる つくばエリアのパワー』
<http://toyokeizai.net/articles/-/55558?page=3> 2015年10月20日参照
- ◇内閣府 経済財政施策『地域の未来ワーキング・グループ報告書 参考資料②』
<http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/wg3.html> 2015年11月5日参照
- ◇内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書 平成27年版』
http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h27/zentai/ 2016年2月10日参照

- ◇日経 Biz アカデミー・広石拓司『ソーシャルビジネスが拓く新しい働き方と市場』
<http://bizacademy.nikkei.co.jp/career/social/list.aspx> 2016年1月6日参照
- ◇日本経済新聞・社説春秋『社会起業家を育てよう』
<http://www.nikkei.com/article/DGXDZO76315590Z20C14A8EA1000/>
2016年1月6日参照
- ◇公益財団法人日本生産性本部『平成27年度 新入社員「働くことの意識」調査』
<http://activity.jpc-net.jp/detail/lrw/activity001445/attached.pdf> 2015年12月22日参照
- ◇株式会社船井総合研究所『地域ブランド創造チーム』
<http://www.machiokoshi.net/100angya/reports/> 2015年11月20日参照
- ◇株式会社マイナビ『2015年卒マイナビ大学生 U ターン・地元就職に関する調査』
http://saponet.mynavi.jp/enq_gakusei/uturn/data/uturn_2015.pdf 2015年12月28日参照
- ◇三菱総合研究所『風土共創による地方創生』
<http://www.mri.co.jp/opinion/mreview/special/201510.html> 2015年11月5日参照
- ◇三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社『起業の実態に関する調査(2012年11月)』
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/PDF/0BHakusyo_part2_chap1_web.pdf
2016年1月25日参照
- ◇各地方公共団体 ウェブページ

11. サイバー適塾 第14期 行財政改革グループ 名簿

経済界講師	福田 健吉	株式会社日本政策投資銀行 常務執行役員関西支店長
学界講師	長尾 謙吉	大阪市立大学大学院経済学研究科教授 (経済地理学)
リーダー	岡崎 武文	株式会社りそなホールディングス
副リーダー	尾崎 亜由美	パナソニックシステムデザイン株式会社
メンバー	石田 秀一	株式会社三菱東京UFJ銀行
メンバー	柿本 毅	大阪ガス株式会社
メンバー	紀平 聡志	有限責任あずさ監査法人
メンバー	谷村 貴司	株式会社ミライト・テクノロジーズ
メンバー	中路 悠介	株式会社阪急阪神ビジネスアソシエイト
メンバー	中田 喜暁	西日本高速道路株式会社
メンバー	中端 友恵	テレビ大阪株式会社
メンバー	野中 一賢	NTTコミュニケーションズ株式会社
メンバー	東 達彦	株式会社博報堂
事務局	藤嶋 大介	サイバー適塾運営協議会 主任調査役