

令和6年度

地域の社会課題解決企業支援のための

エコシステム構築実証事業

(地域経済を自律的に循環させる仕組みの構築に向けた調査)

報告書

令和7年3月

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社

(DTFA)

目次

I. はじめに

- (1) 業務実施の目的..... 2
- (2) 業務内容 3

2. 業務報告

- (1-1) 地域経済を自律的に循環させる仕組みを構築している事例の深掘り調査..... 4
 - ①エリアの社会課題解決の担い手となる主体・事例の選定..... 4
 - ②深掘り調査の実施..... 5
 - ③4 事例の深掘り調査を踏まえた要点..... 11
- (1-2) 過年度に実施した外部人材活用・地域人材育成事業に関する調査.. 12
 - ①アンケート調査..... 12
 - ②追加調査..... 15
 - ③ヒアリングの実施..... 16
- (2) 調査結果等の取りまとめ 21
 - ①インパクトレポート（自律的地域経済循環によるまちづくり事例集） 21
 - ②事例集..... 23

3. おわりに

- (1) 地域経済を自律的に循環させる仕組みを構築している事例..... 24
- (2) 過年度に実施した外部人材活用・地域人材育成事業..... 26

1. はじめに

(1) 業務実施の目的

人口減少・少子高齢化等による地域経済の縮小や地域課題の多様化が進む中、人々が生活する上で必要な機能や求められる役割を備えた中心市街地や商店街等において取組を推進する組織がエリアの社会課題解決の担い手となり、地域の自主性を活かしながら、地域経済を自律的に循環させる仕組みを構築していくことで、組織及びエリアが持続的に発展することが重要と考えられる。

そのためには、社会課題の解決に取り組もうとする組織等が人口や地理的特性、生活圏、必要とされるサービスの内容・性質、連携すべき関係者が誰であるか等を踏まえて主体的にエリアを設定し、自らがエリアの社会課題解決やエリア価値の向上に向けた戦略を作り、体制構築や資金調達を行いながら、地域資源を活かしたビジネスを実施することが重要となる。

本事業は、「エリアの社会課題解決の担い手となる主体（まちづくり会社や商店街組織等）」が中心となり、共感・支援する域内外の関係者とともに、その地域の課題解決やエリア価値の向上に向けた事業、地域資源を活かしたビジネスを実施することで、最終的には人材や資金等の必要な経営資源を呼び込み、地域経済を自律的に循環させる仕組みを構築している優れた事例の調査を通じて実態を明らかにし、今後の政策の基礎資料とする。

また、令和3年度から令和5年度にかけて実施した外部人材活用・地域人材育成事業において採択した地域にアンケートを実施し、加えて選定した地域に対し、事業終了後の各年度における進捗状況、成果、課題及び今後の展望をヒアリング等を通じて調査し、取組を推進させるために必要な情報を整理し、今後の政策の基礎資料とする。

(2) 業務内容 (仕様書「2 業務内容」)

(1) 地域経済を自律的に循環させる仕組みを構築している事例の深掘り調査
中小企業庁が選定した「エリアの社会課題解決の担い手となる主体(まちづくり会社や商店街組織等)」が中心となり、人材や資金等の必要な経営資源を呼び込み、共感・支援する域内外の関係者とともに、課題解決やエリア価値の向上に向けた事業や、地域資源を活かしたビジネスを実施することで、最終的には人材や資金等の必要な経営資源を呼び込み、地域経済を自律的に循環させる仕組みを構築し、まちづくりや地域づくりに取り組む事業を行っている地域(3~5者程度)に対し、事業内容やその意図、社会課題と達成したい目標、事業の実施主体と関係者間の推進体制や役割、事業を担う人材の獲得方法、推進体制構築の過程、資金調達方法、社会的インパクト(事業活動や投資によって生み出される社会的・環境的变化)と達成できた理由などをヒアリング等(原則対面で実施し、必要に応じてオンラインで実施)を通じて調査し、事業を通じて創出されたエリア価値や社会的インパクト等について定量的・定性的に時系列で整理・分析し、地域経済を自律的に循環させる仕組みのポイント等を取りまとめる。

また、令和3年度から令和5年度にかけて実施した外部人材活用・地域人材育成事業において採択した地域にアンケートを実施し、加えて選定した地域(3~5者程度)に対し、事業終了後の各年度における進捗状況、成果、課題、今後の展望をヒアリング等(原則対面で実施し、必要に応じてオンラインで実施)を通じて調査し、取組みを推進させるために必要な情報を整理する。

なお、調査対象とする地域の候補や調査の実施方法について提案を行い、中小企業庁と協議の上決定することとする。また、地域へのヒアリング等においては、議事録を取りまとめること。

(2) 調査結果等の取りまとめ

(1)により実施した事例の深掘り調査の結果等を取りまとめ、他のエリアの社会課題解決の担い手となる主体等への参考となるよう中小企業庁ホームページ等で横展開するためのインパクトレポート(選定者①に関して)及び事例集(選定者②に関して)作成を行う。

※業務実施期間：令和6年12月5日～令和7年3月31日までの間

2. 業務報告

(1-1) 地域経済を自律的に循環させる仕組みを構築している事例の深掘り調査

① エリアの社会課題解決の担い手となる主体・事例の選定

選定にあたり、官民共創の取組、コミュニティ形成を通じたまちづくり、地場産業活性化、地域の仕事（雇用）づくりといった観点の他、様々な地域で取り組まれている人材育成や地域交通事業等の個別分野の観点から、複数の取組について机上調査を実施した。また、事例集を作成するうえで、他の地域の社会課題解決の担い手となる主体等にとって、どのような学びを得られそうか、その学びは地域特有のものや属人的なものではなく取り入れられる要素がありそうか、持続可能な取組と考えられそうか等について議論した。

その結果、主体や分野が異なる取組として、第三セクター（公社）による官民共創と地域住民の仕事をつくる取組（A）、行政主導で民間企業を巻き込むまちづくりの取組（B）、民間主導による地域産業の活性化に関する取組（C）、NPO法人を主体とする地域の人材と企業の成長を促す取組（D）を対象に、事例集作成に向けた深掘り調査を実施することとし、関係者ヒアリングを踏まえた議論を通じて事例集を作成することとした。

<選定した取組事例>

- (A) 長野県塩尻市における住民のQOL向上を目指す官民共創の取組
- (B) 埼玉県草加市におけるリノベーションまちづくりの取組
- (C) 福井県鯖江市におけるデザインと産業観光を通じた創造的かつ持続可能な地域をつくる取組
- (D) 岐阜県岐阜市における地域人材と企業の成長を促す取組

② 深掘り調査の実施

(A) 長野県塩尻市

塩尻市は、製造業を中心とした経済構造を持ち、長野県内出荷額1位を誇る一方で、雇用者の多くが域外から通勤し、住民の消費活動も域外で行われている。

こうした状況を変えるべく、都市環境整備や地域産業振興を通じて市民の生活の質（QOL）の向上を図るため、2009年6月に塩尻市振興公社が設立され、行政や域内外企業による官民連携事業等による社会課題解決・地域の発展に向けた取組が行われていることから深掘り調査を実施した。

深掘り調査に際しては、塩尻市振興公社が実施している、地域住民が自由な時間に働くことができる環境を提供する自営型テレワーク推進事業「KADO」やドライバー不足や交通課題解決のための交通DX（Maasや自動運転）等の取組に関することについて塩尻市役所にヒアリングを実施した。

a. 事業者等ヒアリング

< 塩尻市役所（商工観光部先端産業振興室） >

- ・官民連携は重要な要素であるが、行政が主導して実証事業を行う場合は、中長期目線での課題解決の取り組みを行うべきである。他方で、短期的な地域課題解決は、地域で課題を解決したいと考える地域住民が主体性をもって解決するよう、役割を分担している。
- ・企業や地域住民にとっては、行政が関与するということで信頼性が高まる（財政的な関与を続けることが重要というわけではない）。
- ・取組に対して、初期段階では市として負担金を出すのが、将来的にはサービス水準とともに自立自走することを期待している。
- ・取組主体の塩尻市先端産業振興室の特徴として、外部組織経験があるメンバーで構成されている（他の行政機関への出向経験者、民間からの転職者等）。
- ・地域の特徴として、特定の地元企業が地域をけん引することは難しく、持続的なまちづくりのためには、行政が地域をけん引する必要性を感じている。他の地域の取組事例では、民間発案のものが多いが、地域特性を踏まえ、取組の起点は行政で作成し、最終的には民間に移管していくことを理想として掲げている。こうした市役所の考えが商工会議所や観光協会においても浸透している。民間に移管する手前の取組として、市の振興公社を活用している。
- ・新しいことを実装する場合、異なる意見が出るのが想定される。異なる意見への対応のために、事前に課題を設定したうえで、実証的な取組を進めてきた。
- ・塩尻市の取組全体のゴールは、住民のQOL向上であるため、その手段として、地域DXや地域住民のスキルアップ、起業家育成を実施している。収益性は期待されなくても、スキルがない地域の労働力やスキルアップを含めて活用できることが、地域の力をつけていくことであり、住民のQOLが向上することにつながると考えている。
- ・様々な自治体から取組に関する視察の依頼が発生しているが、事業ごとのヒアリングに留まっていることが残念である。事業全体を通して共通の目的に向かって進むための手段に過ぎないため、特定の事業の成果が重要ではないと考えている。

b. 事例における気づき・示唆

塩尻市における取組から、以下のことが重要であると整理した。

- ・体制の構築（地域課題解決に取り組む振興公社を設立するのみならず、商工会議所、観光協会、民間企業及び地域住民が一体となった「体制を構築」している）
- ・官民の異なる文化の受け入れ（民間企業からの転職者の受け入れのみならず、外部組織との人事交流を進め、官民双方の異なる文化を学ぶ経験を経たメンバーで取組を推進している）
- ・地域外企業の技術の活用（地域外企業の新技術の実証を地域の企業を巻き込んで実施している）
- ・地域住民の参画による地域の資産構築（人材が安心して働ける仕組みとして、地域人材のスキルアップを含めて人材を活用している）

(B) 埼玉県草加市

草加市は、都心部からのアクセスの良さからもベッドタウンとなっている一方、「寝に帰るだけのまち」として、市民間・世代間・市民と学生間のコミュニティが弱く、都市型産業が発達していなかった。

こうした状況を変えるべく、行政が民間事業者等とともに遊休不動産等を活用する「そうかりノベーションまちづくり構想」が策定され、地域資源を活用し、地域コミュニティの形成を促しながら草加らしい新たな暮らしのスタイルを創造する取組が行われ、これらの都市課題を複合的に解決することに先進的に取り組んでいることから深掘り調査を実施した。

深掘り調査に際しては、「そうかりノベーションまちづくり構想」を行政計画として策定し、民間主導・公民連携の取組としてリノベーションまちづくり事業の内容等について草加市役所（産業振興課）に、リノベーションまちづくり事業の核となるリノベーションスクールを経て、草加のまちで創業し、地域に必要とされる事業の展開等について新田駅周辺エリアで家守会社（民間主導のまちづくり・エリアマネジメント会社）としてアパートをリノベーションしたシェアアトリエを拠点にエリアリノベーションを展開している「つなぐば家守舎株式会社」、リノベーションスクール第1号案件として旧寿司屋の物件をリノベーションし主に地元の野菜料理を提供する「野菜とお酒のバル スバル」に、企業版リノベーションスクールの取組の効果等について、自社のリソースと地域課題を掛け合わせた公民連携の事業展開に向けて動き出している窓の卸売り業者のマテックス株式会社に、リノベーションまちづくりとの連携により、沿線価値向上の観点から、草加市内に新たな暮らしの価値を創出する取組として東武鉄道株式会社の社宅活用プロジェクト（ミノリテラス草加）について東武鉄道株式会社にヒアリングを実施した。

a. 事業者等ヒアリング

<草加市（産業振興課）>

- ・異動した職員が事業者ともつながり続け、土台を作ってくれている。参加事業者の育成を通じて、市が事業者を育成し続けなくても良い状態を作ることが必要。取組実施主体の組織を再構成することで、取組自体が自走していったほしい。
- ・成功要因は職員がまちづくり協議会や地域事業者との連携を推進するための委託業者を見つけ出し、軌道に乗るまで伴走することで、地元の有力者が関与するまちづくり協議会が機能した。
- ・取組によって、地域の潜在的な課題の解決につなげることができた。具体的には、店舗同士がつながって新商品開発を実施している事例、障害児がいる家庭から相談を受けて福祉分野に発展していった事例（咀嚼力が弱い子が食べられるパンを提供）もある。また、地域住民が集まる場を作ることもできた。

<つなぐば家守舎株式会社>

- ・市役所から「取組を成功させたい」という熱意を感じた。行政が伴走支援を行ってくれたことで、連携できる市内の事業者が増え、「できないことができるようになった」ことで行政への信頼が増した。他方で、初期は「行政になぜここまで口を出されるのか」といった不満が組織内で出ていたため、当社が起点となって行政と関わるように変化させていった。
- ・「働くことの報酬＝地域とのつながりなどの金銭面以外の便益」を期待して参加される方が多い。もともと都内勤めの方が、社会の歯車として働くことへの疑問や、心身の疲弊を理由に、多様なバックグラウンドの方が取組に参加されている。地域住民も同様の考えを持っており、共感性の高い取り組みとなっている。
- ・取組内容は利用者、関係者の声を受け入れ、柔軟に改善をしながら進めてきた。全国の取組なども参考とした。
- ・（事業規模・形態に応じて出店の選択が可能な）シェアアトリエなどの取組では、利用者、関係者の声を受け入れ、柔軟に改善をしながら進めてきた。

<野菜とお酒のバル スバル>

- ・取組を契機として横のつながりができた。その結果、市内の事業者同士の関係性がライバルから一緒にまちを盛り上げる仲間へと変化しており、顧客

を共有するような関係性となっている。

<マテックス株式会社>

- ・民間企業目線として、地域と関わることのデメリットとして、都市部以上にマンパワーが必要であることに加えて、移動コストも余分にかかる。そのうえで、メリットとして、地域で活動することで如何に会社の成長が見込めるかを整理する必要がある。利益が確保された上で、まちづくりに関与するという状態が地域へ関わる民間企業のあるべき姿である。
- ・自治体の地域からの信頼感は大きく、進むべき方向を明確にしていると、人がおのずと集まってくるため取組を進めやすい。
- ・取組を通じて、新規のビジネスを創出することができた。

<東武鉄道株式会社>

- ・地元との強い連携と地域プレイヤーの存在が大きかった。大企業の“ヒト”に依るプロジェクトでは人事異動が原因で取組が頓挫してしまうリスクが高いが、地元のプレイヤーを見つけることができたことで、地域活性化が実現された。
- ・多数のやる気のある事業者が取組に関与していることが事業の成功要因と認識している。地元密着型の事業者と連携してプロジェクトを進めることが重要であり、継続して地域プレイヤーを巻き込んだ取組を続けていく。

b. 事例における気づき・示唆

草加市における取組から、以下のことが重要であると整理した。

- ・潜在的なプレイヤーの発掘と丁寧な伴走支援（市の担当者が参加しやすいイベントから関心のありそうな人材に声掛けし、参加事業者の育成とともに事業成功まで伴走支援を実施している）
- ・潜在的プレイヤーの裾野拡大（事業規模・形態に応じて出店の選択が可能なシェアアトリエによる多様な事業者の巻き込み）
- ・各関係者がその立場に応じた役割を果たすこと（行政は、民間プレイヤーの取組に行政の信頼性・公共性を与えながら伴走支援を実施し、地域に根差す家守会社や店舗等は、各地域でエリアマネジメントや創業が生まれやすい土壌づくり、地域の課題解決に向けた取組を実施している）

(C) 福井県鯖江市

鯖江市は、古くから眼鏡や業務用漆器、繊維などのものづくりが盛んな地域で

ある一方、産業の衰退が課題となっていた。

こうした状況を変えるべく、市主導の「めがねのまちさばえ」をキャッチフレーズとしたブランド化や、地域住民・移住者等との連携による様々な取組を通じた産業観光の推進、創造的かつ持続可能な地域づくりの取組が行われていることから深堀り調査を実施した。

深堀り調査に際しては、「めがねのまちさばえ」としてのプロモーションをおこない、漆器や眼鏡等の産地に支援事業を実施する鯖江市役所に、多様な人材の巻き込みについて、地域の担い手育成を実施する NPO 法人エル・コミュニティに、持続可能な地域を目指した取組について、デザインを通じて創造的な産地を実現するための事業を実施する TSUGI 合同会社、産業観光の推進に向けた事業を実施する有限会社谷口眼鏡にヒアリングを実施した。

a. 事業者等ヒアリング

<鯖江市役所（市民主役推進課）>

- ・前市長の時代に「めがねのまちさばえ」としてプロモーションを行い、全国的に浸透した。知っているだけでなく来てもらうために、次のフェーズとして「つくる、さばえ」というブランド戦略を行っている。なお、鯖江について眼鏡を前面に押し出すときには、同じように鯖江の主要産業である漆器や繊維業界から反対の声が上がった。それであっても、しっかり打ち出して周知するために前市長が眼鏡と決めたことが大事であったと思う。
- ・市民活動＝ボランティアという考えのもと、無償で活動すべしと考えてしまうと、後継者は出てこない。

<NPO 法人エル・コミュニティ>

- ・各事業がうまくいっている理由は地域の担い手育成を実施しているからであり、最も重要視している。仕組みは重要ではない。担い手となる人の育成方法にはマニュアルは無い。試行錯誤しながらコミットすることが重要。
- ・事業拡大を行ううえで、学生の役割が大きいため、関係性に留意している。口出しはしないが、放置してはいけない。
- ・行政では金銭面でもマンパワーでも担いきれないほどに業務が増えている。今後も増える一方である。如何に自分たちで活動する住民を増やし、協働する必要性を早く理解しなければいけない。

<TSUGI 合同会社>

- ・新たな取組を実施したいと思った時にチャレンジできたのは、行政が地道に

忍耐力をもって人材育成を続けてきた結果だと認識している。

- ・外から人が入ってくると、共通認識にズレが発生するが、その状況をコストと考えるってしまうような地域のままでは、せっかく外から人が来ても長くは続かない。
- ・売上低下の要因を時代変化のせいにしていた地域の事業者たちが、RENEW等の取組を通じて自分たちがチャレンジしないといけないという意識が変わっていった。
- ・鯖江市では、「行政」と「市民」という構造ではなく「一緒」にやるという地域の理念がある。どこまでが行政の仕事でどこまでが市民の仕事というところが曖昧であるからこそ、かえってコラボレーションが生まれているという仕組みになっている。
- ・実施主体の熱量に加えて、参加する事業者側が参加の理由を言語化できているということが取組継続の大きな要因となっている。RENEWの運営で若くて移住してきた人たちが一生懸命頑張る姿が本当に胸を打つ。実施主体の熱量が高いことで、参加事業者から「自分たちも頑張れる」という声があがっている。そのような声の実施主体の活力になっている。

<有限会社谷口眼鏡>

- ・次の担い手となるような人材が多くはないが、若手経営者が次の担い手になろうと頑張ってくれていることで、担い手が現れるようになってきた。今後、地域からリーダーが生まれることが必要。実施事業の継続は10年程度であり、環境とフェーズの変化から、10年後には次の担い手が必要となる。地域の事業者の目つきや態度が「自分たちの本業で本気でやっていくんだ」と変わっていくのを見たことで、地域産業の本質的な変化を実感した。地域産業の変革には時間を要する。
- ・(地域の眼鏡会社の代表がデザイン経営スクールを経て情報シェアハウスを設立する動きについて) 応用的な取り組みを実施している。最初は地元の企業と外部のデザイナーをマッチングして、強い魅力的なものづくり企業を作ろうというものであった。
- ・施策の立案にあたり、地域産業と暮らしのすべてをワンセットで考えるべきではないか。せっかく行政で考えたことも現場で一気通貫して議論ができないと前に進まない。行政の支援と現場のニーズや現場での取組などを調整してくれるコーディネーターがいるとありがたい。

b. 事例における気づき・示唆

鯖江市における取組から、以下のことが重要であると整理した。

- ・地域の強みや資源の活用（行政が「めがねのまちさばえ」というブランディング戦略とともに一貫して地域の産業を支援してきている）
- ・地域内外の多様な人材が活躍できる土壌づくり（「市民主役」を掲げ、地域住民が地域の事業に積極的に関与できる環境が整備されており、域外からの人材も受け入れ易い場づくりが行われている）
- ・持続的な取組を推進するための組織づくり（産業観光を軸とした創造的な産地づくりにおいて、関連する取組を一括して行う組織を設立している）
- ・体験と学びによる意識変容の促進（地域のスクール事業等の地域内外の人材交流・連携によって新たな事業を創出している）

(D) 岐阜県岐阜市

地域の人材が域外に流出していってしまうという問題意識から、岐阜市を中心に東海エリアで若者の育成と地域産業の活性化を両輪とした地域づくりの取組が行われていることから深掘り調査を実施した。

深掘り調査に際しては、インターンシップ事業や岐阜大学との連携等を通じて、実施している人材育成事業が人材や企業にどのような影響や変化を与えたかということについて、NPO 法人 G-net 及び岐阜大学にヒアリングを実施した。

a. 事業者等ヒアリング

<NPO 法人 G-net・岐阜大学（社会システム経営学環）>

- ・学生たちがやりたいことを見つけてそこに行けることが大事だと思っているが、リクナビやマイナビに登録している企業はわずかしかなくともかわらず、学生はそのわずかな企業のみを選択肢にして就活していく。G-net のネットワークで就職した素敵な人材を見てきているので、そういう人材と交流してもらって素敵な人生を送ってほしいという願いがある。
- ・インターンしようとするモチベーションが高い学生が半年間で成長しないなら、それは会社に問題がある。このため、企業側に人を鍛える・惹きつける力をつけてもらい、目利き力を鍛えて、ブランド力を鍛えることが大事。会社が変わらなければ優秀な人材を活用できず、パフォーマンスに転換できない。ちゃんとした経営者は「どう活かすか」という頭の転換が必要で、それができているところが上手くいく。
- ・企業に、多様な人材を受け入れるマインドができることで、会社に入人が合わせる従来のやり方から会社が人に合わせることで採用に困らなくなっていた。

- ・やっていて良かったのは、その会社が何を実現しようとしているのかという社会性や意義を見出すための支援である。入社してからどうなるのかという採用の幅を広げることで人材側が自身のキャリアを想像できる。中小企業では自分のキャリアが見えないから不安視される傾向があるが、中小企業では採用する人数も配属する部署もあらかじめ決まっているため、採用時点でその働く選択肢を増やすことができる。
- ・人材分野は、重要であるにも関わらず、他の社会課題と比べると誰もがすぐに手を差し伸べて解決すべきと考える課題とは言えないため、支援を受けにくい傾向がある。

b. 事例における気づき・示唆

岐阜市における取組から、地域の人材に係る取組については、以下のことが重要であると整理した。

- ・企業や経営者側の意識改革（優秀な人材を活用でき、パフォーマンスに転換するため、人が会社に合わせるのではなく、会社が人に合わせるための企業の支援を行っている）
- ・若者や人材に対する地域企業を知る機会の提供（地域企業支援のネットワークを活用し地域の企業と人材の成長を促しながら魅力的な企業と若者や人材をつなぐマッチングを行っている）

③ 4事例の深掘調査を踏まえた要点

これらの事例から、地域の持続可能な取組の推進においては、以下のことが重要であると整理した。

- ・事業の推進を担う組織・体制の構築（連携組織含む）
 鯖江市のように持続的な取組を推進するための組織作ること、事業を一体的に実施し、黒字化を図ることで地域課題解決ビジネスなど社会的インパクトを生み出す事業にも取り組むことが可能となる。また、塩尻市振興公社のような半官半民の組織であれば、民間企業と行政が単独では着手し難い分野であっても、官民連携で取組を進めることで自律性と持続可能性を高めることが可能である。
- ・人材発掘と関係者の巻き込み（関心層の取り込み、参画のきっかけの提供や場づくり含む）
 草加市では、リノベーションまちづくりに興味を持っている人材の中から創業等の事業ベースでまちづくりの中核を担ってくれるような人材発掘のための取組として、リノベーションまちづくりを先駆的に実践している方

を講師として招き、事例紹介や地域で活動していくにあたってのポイント等を紹介する「まちの学校（講演会）」という啓発イベントを定期的で開催している。次のステップとして「まちの学校」の参加者の中で具体的にアクションを起こしそうな創業希望者や自分事としてリノベーションまちづくりに関わっていきたい人には個別の声掛けやフォローアップを実施し事業ベースでまちの価値となるようなコンテンツを創出することを目指すリノベーションスクールへの参加のアプローチしていくことで継続的に地域に根ざして活躍する人材を輩出することができている。

このように段階的に潜在的プレイヤーへ働きかけを実施することで多様な人材を巻き込むことが可能となる。

- ・人材育成と企業の意識変革

G-net の人材育成事業（インターンシップ事業等）を実施している中で、地域外に人材が流出する原因の一つとして、企業の受け入れ態勢が整っていないことが分かった。人材が企業に合わせるのではなく、企業が人材に合わせられるように地域の中小企業はマインドの変革が必要となる。そのうえで、企業として社会性や意義を見出し、人材を活かすようにしていくことで、キャリアが不安視される傾向がある中小企業でも、人材側は自身のキャリアを想像しやすくなり、地域内で就職しようとする人材が増加する。このような意識を地域内で広げていくことで、地域の人材と企業がより成長していく土壌が形成される。

- ・地域資源等の活用

草加市のように空き家空き店舗等の地域資源を活用した創業コンテンツを輩出するような仕組みが整っている地域においては、地域資源の活用と創業コンテンツの輩出による好循環が生まれている。鯖江市においても漆器等の伝統工芸品や眼鏡など地場産品などの地域の強みや資源を活用した工房見学・体験のイベント（RENEW）で収益の確保ができており、収益の確保が一体的な事業の実施を実現している。このように民間主導で事業を実施するにあたっては、収益性を確立するにより持続可能な仕組みを構築していくことが重要である。

（1-2）過年度に実施した外部人材活用・地域人材育成事業に関する調査

令和 3 年度から令和 5 年度にかけて中小企業庁が実施した、外部人材活用・地域人材育成事業（ワークショップ事業）の採択地域（52 地域）に対して、事業の結果を踏まえた効果として、事業終了後の進捗状況、成果、課題及び今後の

展望をヒアリング等についてアンケートを実施した。

<アンケート実施概要>

■実施期間：2024年12月6日（金）～12月20日（金）

■対象：令和3年度から令和5年度の外部人材活用・地域人材育成事業の採択地域（52地域） R3fy（25地域）、R4fy（11地域）、R5fy（16地域）

■回収：35件（約67%）

※内訳：R3fy（17件）、R4fy（6件）、R5fy（12件）

①アンケート調査

<回答概要>

■設問と回答

(A) 地域の目指したい姿やビジョンに変化があったか

アクションプランを実行する中で地域の目指したい姿やビジョンが変化したという回答は19件（約54%）であった。うち、ワークショップ事業採択年度別では、令和3年度は6件（約35%）、令和4年度は4件（約67%）、令和5年度は9件（75%）であり、令和3年度のみ、変化の割合が著しく低かった。

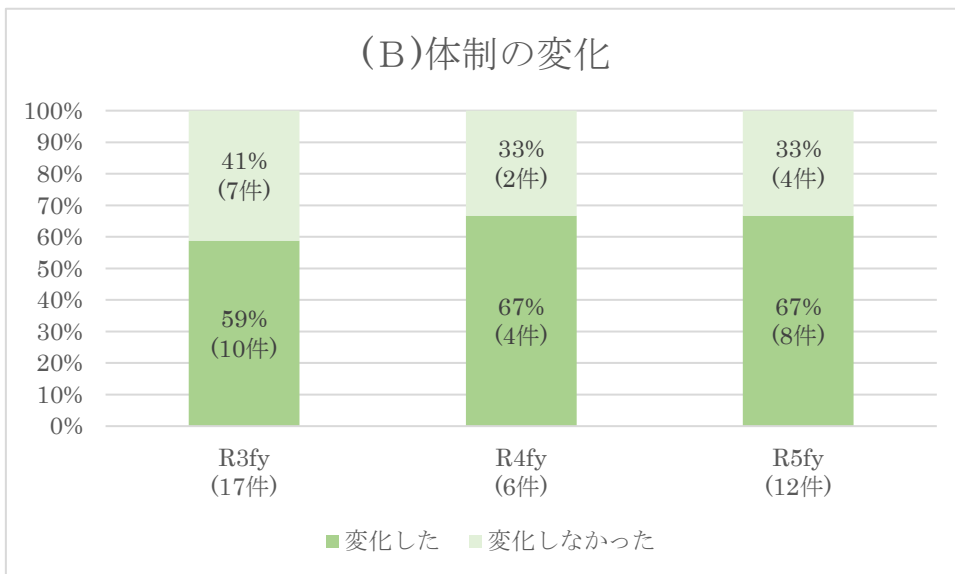
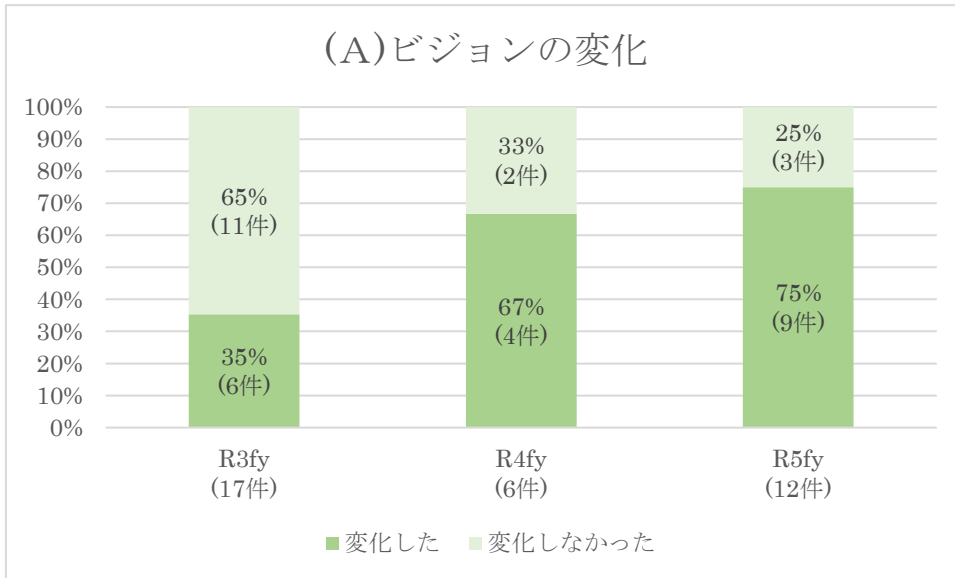
※変化しなかったという回答は16件（約46%）であった。うち、令和3年度は11件（約65%）、令和4年度は2件（約33%）、令和5年度は3件（25%）。

(B) 体制に変化があったか

アクションプランを実行する中で体制が変化したという回答は22件（約63%）であった。うち、ワークショップ事業採択年度別では、令和3年度は10件（約59%）、令和4年度は4件（約67%）、令和5年度は8件（約67%）であった。

※変化しなかったという回答は13件（約37%）であった。うち、令和3年度は7件（約41%）、令和4年度は2件（約33%）、令和5年度は4件（約33%）であった。

<参考> (A) 及び (B) グラフ



<参考>主なコメント

ビジョン・体制の変化の有無と、アクションプランの実施における (a) 課題、
(b) 成果とその要因、 (c) 課題に対する必要な施策について

■ビジョンが変化したと回答した地域

(a) どのような課題があったか (複数回答有り)

以下のような資金調達と人材不足に対する課題に回答が集中した。

〈資金調達〉

- ・実店舗および空き店舗等改修のための資金不足。
- ・収益事業の実施が困難であり、効果的な活動を行うことができない。

〈人材不足〉

- ・事業主の高齢化および後継者不足、担い手不足。
- ・人件費高騰による人材不足。
- ・人手不足により商店街来街者の増加にきっかけづくりが実施できない。
- ・地域内の住民に温度差があり、共通認識をもって取組を進められない。

(b) アクションプランの結果、どのような成果があったか、またその要因は何か（複数回答有）

主な回答として、以下のような成果とその要因が挙げられた。

- ・SNS 運用に係る勉強会を実施したことで、商店街に関する SNS 投稿数が増加し、イベントの告知について反応が増えている。また、SNS アカウントのフォロワーも増加傾向である。
- ・商店街振興組合を中心とした協議体を設立したことにより、商店街エリアの事業者において担い手が不足している業務の洗い出しを行うことができた。
- ・地元企業からの寄付や広告協賛により、資金を集め、担い手がいなくなってしまった地域の祭りの継承や地域の事業者支援などの事業展開を行うことができた。なお、事業を進めていくうえで、法人を設立し、責任の所在を明確にしたうえで、地元企業から出向いただく形でまちづくり人材を確保することができた。

(c) (a) の課題に対してどのような支援策を希望するか（複数回答有）

主な回答として、補助金・助成金、融資・出資に係る支援策が挙げられた。

〈補助金・助成金〉

- ・資金補助があるとはいえ、自己負担額の関係でハード事業に取り組むことができない点が悔やまれる。
- ・地域の面的インフラ環境整備のための各種補助金などの情報提供・専門家の継続派遣を希望する（3年程度は必要だと考える）。

〈融資・出資〉

- ・SNS 運用等、広報について外部委託できる資金の援助が必要である。
- ・固定資産を保有した場合の税制優遇。

■ビジョンが変化していないと回答した地域

(a) どのような課題があったか（複数回答有り）

主な回答として、以下のような人材不足、財政基盤に対する課題が挙げられた。

〈人材不足〉

・まちなかを訪れる人や新規創業する人が少なく、後継者不足による廃業とそれに伴う空き店舗や空き地の増加。

〈財政基盤〉

・数年のうちに収益事業が終了予定であることから、大きな財政基盤を失うこととなるため、新たな収益源を創出しなければならない。

(b) アクションプランの結果、どのような成果があったか、またその要因は何か（複数回答有）

主な回答として、以下のような成果とその要因が挙げられた。

・プロジェクトメンバーの中に不動産業を営む者がいたため、店舗の調整を円滑に行うことができ、2年で商店街に、新たに7店舗がオープンした。

・核となる収益事業を確立できたことで、新たな人材を採用し、更なる新規事業を創出することができた。これにより、事業の多角化が実現している。

(c) (a) の課題に対してどのような支援策を希望するか（複数回答有）

主な回答として、以下のような専門家派遣、補助金・助成金に係る支援策が挙げられた。

〈専門家派遣〉

・国の支援策への申請や実行、効果検証まで伴走してくれるアドバイザーを希望する。

〈補助金・助成金〉

・事務局の人材を確保・雇用するための資金支援。

■体制が変化したと回答した地域

(a) どのような課題があったか（複数回答有り）

主な回答として、以下のような人材不足やコスト負担に対する課題が挙げられた。

〈人材不足〉

・コロナ以降、商店街への来街者数戻らず、苦戦している。

〈コスト負担〉

- ・建物等の管理のための人員確保やコストの負担という課題に直面した。

(b) アクションプランの結果、どのような成果があったか、またその要因は何か（複数回答有）

主な回答として、以下のような成果とその要因が挙げられた。

- ・事業の進め方として、参加者全員が当事者意識をもって取組を進めていくという点にこだわった結果、メンバーの役割や発言力が増し、リーダー人材の育成に繋がっている。

(c) (a) の課題に対してどのような支援策を希望するか（複数回答有）

主な回答として、補助金・助成金に係る支援策が挙げられた。

〈補助金・助成金〉

- ・商店街事業を全面的にバックアップいただけるような補助金を活用したい。

■体制が変化していないと回答した地域

(a) どのような課題があったか（複数回答有り）

主な回答として、以下のような広報や空き店舗に対する課題が挙げられた。

〈広報〉

- ・SNS を活用した取り組み情報の発信、つながりの普及を図りたい。

〈空き店舗対策〉

- ・建物オーナーの高齢化による空き店舗の増加

(b) アクションプランの結果、どのような成果があったか、またその要因は何か（複数回答有）

主な回答として、以下のような成果とその要因が挙げられた。

- ・毎月の定例会を開催することにより、会員同士が話す機会が増え、情報共有や親睦を深めることができ、連携しながらイベントを開催することができた。

(c) (a) の課題に対してどのような支援策を希望するか（複数回答有）

主な回答として、補助金・助成金に係る支援策が挙げられた。

〈補助金・助成金〉

- ・資金面の支援が必要。補助金ではなく助成金が望ましい。
- ・事業を支援していただける補助金。

②追加調査

アンケート結果等から、追加調査の実施とその結果の共有を行うことで、他の地域の取組に参考となり得る地域・事業者として、以下のとおり、ワークショップ事業に採択された各年度から1件ずつ事業終了後の各年度における進捗状況、成果、課題及び今後の展望等についてヒアリング等を通じた追加調査を実施することとした。

(A) 埼玉県熊谷市：熊谷まちなかモール委員会（令和3年度事業実施）

（選定理由）民間発のまちづくり会社の設立（推進体制構築）と事業資金を地元企業から寄付・協賛の形で調達（資金調達）する取組が他の地域の参考になると考えられる

(B) 奈良県奈良市：奈良もちいどのセンター街協同組合（令和4年度事業実施）

（選定理由）多くの商店街において課題とされるオーナーとのコミュニケーションに焦点を当てたオーナー会の形成の取組が他の地域の参考になると考えられる

(C) 長野県岡谷市：岡谷商工会議所（令和5年度事業実施）

（選定理由）収益事業を行うための推進体制を構築しており、令和6年度に中小機構の支援を受けていることからその取組の変化が期待され、他の地域の参考になると考えられる

③ヒアリングの実施

(A) 埼玉県熊谷市の熊谷まちなかモール委員会（令和3年度事業実施）

熊谷駅近くの星川エリアで活動する「熊谷まちなかモール委員会」は、令和3年度にワークショップ事業採択となった。その後、星川エリアにおける活動をしっかり進めていくため、一般社団法人星川エリアマネジメント（企業からの出向による専従職員1名の他、役員は建築・設備・土木関係、不動産業、飲食業・小売関係からなる）を設立し、様々なイベントや事業を実施している。

a. 事業者等ヒアリング

＜一般社団法人星川エリアマネジメント＞

- ・星川エリアでは様々な団体が各々の事業（イベント）を実施しているが、星川エリア一体で目指す姿のイメージが共有されておらず、それぞれがバラバラに実施していた。また、住民と実施団体との間に距離があり、外モノに厳しく、新しい事業が生まれにくいことから、挑戦する若者が生まれにくい。
- ・こうした現状を解決するために、一般社団法人星川エリアマネジメントを設

立し、共通のビジョンの作成や新しい活動を柔軟に受け入れることができる関係性の構築、各団体をコーディネートできる組織の設立と持続可能な活動が必要であり、具体的には、星川という「場」を上手く活用するため、情報共有や利用者支援、近隣住民等との調整といった機能を検討（行われているイベントの棚卸し、各プレイヤーの相関図の整理、各事業の必要性等の整理）した。なお、一般社団法人星川エリアマネジメント設立に際しては、まちづくりに関心を有する人材を直接スカウトして事務局職員になってもらっている。

- ・さらに、定例会等を通じ、星川エリアの道路の使用ルールや情報発信の連携等、各プレイヤーが行う役割や関係者に期待・依頼する事項を整理した。
- ・加えて、公共施設におけるまちづくりのための広告掲載権（道路等における広告収益事業に発展）を熊谷で初めて取得し、本事業により補助金に頼らない星川におけるイルミネーションを実施した。
- ・（面的価値の向上について）取組を面で行うにはコスト、人的リソースの観点から、負担が大きいため、点を線につなげるようなイメージで個別の取組を行ってきている。
- ・これまで様々な取組を実施してきているが、活動の改善点の検討や、継続に向けた議論を行うために、イベントや活性化に向けた取組については、その都度、収支を記録している。
- ・各事業の結果を踏まえて事業を拡大するのか関連事業に移行するのかを検討している（各事業が実証的な側面を有している）。
- ・一般社団法人星川エリアマネジメントは、「これがしたい」といった想いで行動する組織であり、持続可能な活動とするためには、活動資金として収益を生み出す組織（営利企業）が別途必要と考えている。このため、現在、駅前地区の児童館が定員超過により待機児童が発生していること、また、埼玉県福祉施設の熊谷市への移転による労働人口の増加が見込まれることから、株式会社を設立して学童保育事業を実施するべく調整中。待機児童に着目していることについても、子ども向けイベントを開催する中で子育て世代に感触を聞くなど、それぞれの取組が有機的に次の事業に繋がっている。

b. 事例における気づき・示唆

一般社団法人星川エリアマネジメントの取組や考え方から、以下のことが重要であると整理した。

- ・衰退していく商店街組織の機能を再整理することで、地域における組織とし

での価値を提供すること。

- ・まずは想いを持った動ける人材を見つけ、そうした人材に動いてもらうことから取り組むことで物事が動き始めること。
- ・イベント等事業のプロセスや結果について、新たな取組の実現可能性・事業性の評価につなげる取組や考え方。

(B) 奈良県奈良市の奈良もちいどのセンター街協同組合(令和4年度事業実施)

近鉄奈良駅近くの商店街振興組合である奈良もちいどのセンター街協同組合(設立：昭和26年、加盟店数：70店、資本金：979千円)は、令和4年度にワークショップ事業採択となった。商店街組合として、もちいどのセンター街の空き店舗問題で成功を収めたところ、次の施策として、組合との関りが薄い商店街店舗のオーナーとの連携に向けた取組を実施。

a. 事業者等ヒアリング

<奈良もちいどのセンター街共同組合>

- ・オーナーが集まり、悩み事を共有・意見交換ができたこともあり、ワークショップ事業で想定していたオーナー会開催の狙いは一部実現した。また、商店街主催の新年祝賀会に(テナントではない)オーナーが参加するなど、商店街とのつながりを再構築するオーナーもでてきた。
- ・一方で、オーナーの集まりの中で課題整理を実施したところ、オーナー側としては、「個人資産に口出しされたくない」、「(オーナー会に)色々と束縛される」、「面倒事にまきこまれる」等の考えがあり、商店街とオーナーとの間で「想定を超える意識の違い」があった。このため、オーナー全員に趣意書配布と意見を求め訪問・説明を重ねたものの、オーナー会の入会者は全オーナー59名中29名のみにとどまった(令和6年度に実施したオーナー会の参加率は約20%)。
- ・ワークショップ事業で想定していたオーナー会設立に向けた準備やオーナーからの意見を踏まえるとオーナー会やリーシングガイドラインといった会則や規則に対して抵抗感を感じるオーナーが多いことが分かった。また、オーナーからも「フラットな関係で意見交換できるような、オーナーがメリットを享受できる場をつくるべき」との意見があり、「もちいどの屋守りのつどい」という緩やかな会を立ち上げた。「オーナー会」という組織ではなく、オーナーたちが集まって悩みの共有やちょっとした相談をするような集まりにすることで、敷居を低くし、まずは信頼関係を作り直す取組としている。

- ・こうして、本来の目的であった「オーナー間で共通の意識を持って行動できる状態にすること」を再確認し、その実現に向けてオーナーとの間で信頼関係を構築するための土壌づくりから始める必要があるという気づきを得た。結果として、オーナー会という組織や開催に拘ることはせず、まずはオーナー同士の対話を促し、つながりが希薄化しているオーナーと商店街との信頼関係醸成のための緩やかな意見交換の場づくりを行っている。
- ・なお、リーシングガイドライン（案）を作成したものの、オーナーとの信頼関係を構築していくこと優先しオーナー会の場で合意を得ていくプロセスは中断している。
- ・テナントを育成し、卒業後に商店街に出店するサイクルを生み出している夢 CUBE を通じて、個性的な商店街づくりを実現し、空き店舗もなくなった。一方、賃貸業を行うオーナーが増加している商店街において、オーナーと連携して夢 CUBE の仕組みから更なる商店街の魅力向上に向けた取組を検討した。結果として、2007 年から開始している夢 CUBE のリニューアル計画を契機に、これまでのもちいどのセンター街の取組を踏襲したうえで「次世代の商店街像」を模索する新たな施設として餅飯殿 NEXT+の建設を決定した。新たなビジネスやイノベーションを創り出し、餅飯殿から世界に羽ばたくような新規出店者を出していく。今後も全国からもちいどので挑戦する人、将来的に商店街の運営も務める人を集めていく。

b. 事例における気づき・示唆

奈良もちいどのセンター街協同組合の取組や考え方から以下のことが重要であると整理した。

- ・創業支援の側面で夢 CUBE が機能していたとしても、空き家空き店舗が活用できない背景にはオーナーの組合への帰属意識が低下していることが挙げられる。意識改革はより時間を要することであるため、組合とオーナーとが接点を持つことや意識改革を促すような仕組みや仕掛けづくりが重要である。
- ・リーシングガイドラインの策定は夢 CUBE で育った卒業生等が商店街に出店する機会を創出し、空き店舗の活用を促すことが目的であったが、リーシングガイドラインを策定することが目的となってしまうため、策定したビジョンに沿って事業を実施していくにあたっては手段と目的をはき違えないよう、関係者を巻き込み、対話を通じて事業を進めていくことが重要である。
- ・事業を進める中でビジョンや取組に違和感が発生した場合は、事業の進め方

を見直すなど柔軟な対応をすることが重要である。

(C) 長野県岡谷市の岡谷商工会議所（令和5年度事業実施）

岡谷駅周辺の童画館通り商業会、イルフプラザ店舗会、いとまち商業会及び市役所等と連携し、中心市街地活性化に向けて中心的な役割を担っている岡谷商工会議所は、令和5年度にワークショップ事業採択となった。同会議所は、TMO組織として、行政の支援も受けながらまちづくりを推進してきており、ワークショップ事業においては、商工会議所ではできない取組を推進するため、まちづくり会社設立と地域のプレイヤーの後押しに向けた取組を実施している。

a. 事業者等ヒアリング

<岡谷商工会議所>

- ・ワークショップ事業でまちづくり会社設立について学んだ後、①収益事業を確保すること、②人員を含めた実施体制の具体的検討を行い、まちづくり会社の設立に向けて調整を進めた。
- ・市からは、まちづくり会社を設立する場合、現在の商工会議所に対する人材・資金面の支援を見直す必要があるとし、まちづくり会社設立については調整が難航していた。
- ・今年度に入り、市の懸案事項である岡谷駅前の商業施設「ララオカヤ」（現在閉鎖中）について、解体事業とその後の官民連携による暫定利用事業を一体的に実施することができれば国土交通省の交付金が活用できることが確認され、このことをきっかけに市との議論・調整が加速。
- ・現在、まちづくり会社がララオカヤ解体跡地の暫定利用を担うことを視野に入れ、2025年度中にまちづくり会社を新設する方向で市とともに調整中。まちづくり会社の業務範囲等については現在検討中である。（体制やまちづくり会社のその他事業については協議中）
- ・まちづくりを進めるにあたり、商工会議所や行政などの関係者だけで取り組むのではなく、地域住民や事業者なども巻き込むことで、まちづくりに向けた機運醸成を図ることを目的に、未来図の制作やセミナー等を開催した。
- ・未来図においては、将来の岡谷市をどのようにしていきたいか、できたらいいな、をイラストでまとめて視覚的に示すことで、ビジョンの共有によるプレイヤー発掘や仲間づくりを行うことを目的に制作。市内で活動をしている方や地域住民など、様々な属性の人材からなる「岡谷まちなか未来図編集部」を組織し意見を収集。手書き地図作家の江村康子氏がイラストを描き未来図を完成させた。

- ・セミナーでは、他地域で活躍するまちづくりの専門家を講師に招き、地域住民や事業者に対して理解の促進や機運醸成を図った。
- ・諏訪湖付近のサイクリングロードから商店街への集客やシェアキッチン、チャレンジショップ等、アイデアがあるところ、具体的には令和 7 年度に検討・調整予定。
- ・それぞれ実施主体がいるが、商工会議所がどこまで個別に支援できるかが不透明であることが今後の課題となり得る。
- ・ワークショップ事業の振り返りとして、ビジョンや方針を検討するにあたっては、アクションに繋げるためにも最初にテーマとゴールを決めることが重要だと考える。テーマとゴールが決まっていない場合、単なるインプットで終わってしまう。

b. 事例における気づき・示唆

岡谷商工会議所の取組や考え方から、以下のことが重要であると整理した。

- ・ビジョンや計画を明確にしたうえでの外部人材を活用すること。
- ・計画（アクションプラン等）の作成によって道筋を立て、地域の持続的な発展に向けて段階的に取り組むこと。
- ・まちづくり会社の設立について、国の施策情報を用いてアプローチしたことで、次のステップに進むことができたという経験がある。そこで得たことは、関係者合意のために、相手の関心事項について学び、情報収集をして、提示すること。

(2) 調査結果等の取りまとめ

①インパクトレポート（自律的地域経済循環によるまちづくり事例集）【別添資料】

(1-1) で実施した各事例の調査を踏まえ、他のエリアの社会課題解決の担い手となる主体等が各種取組を進めるうえで参考となるよう、事例集を作成した。

なお、岐阜については深掘り調査の結果から、人材育成に関する取組は優れている一方で、取組による社会的インパクト等の評価が困難であることから、中小企業庁と相談の上で、事例集ではなく人材育成に関する G-net の取組内容をコラムとして作成することとした。

<インパクトレポート（自律的地域経済循環によるまちづくり事例集）の概略>

(A) 長野県塩尻市

製造業を中心とした経済構造を持ち、長野県内出荷額 1 位を誇る一方で、雇

用者の多くが域外から通勤し、住民の消費活動も域外で行われている塩尻市では、都市環境整備や地域産業振興を通じて市民の生活の質（QOL）の向上を図るため、2009年6月に塩尻市振興公社を設立して以降、様々な取組を推進している。

- ・域内外の事業者からの業務を準委任契約で受注し、デジタルデータ作成、バックオフィス業務、自治体系業務などを通じて、地域住民のスキルアップを目指す自営型テレワーク推進事業「KADO」の推進
- ・「生きたいまちを共に創る」をビジョンとし、コワーキングスペース、アクセラレータープログラム、リビングラボの機能を備え、起業家精神や地域活動への参加を促進する拠点（スナバ）の整備
- ・ドライバー不足や交通課題解決のため、自動運転技術の実証実験の実施
- ・「最先端の技術を活用し、まちに変革を起こし続ける場所」をコンセプトとして地域DXの拠点施設「core 塩尻」の開設

塩尻市の事例から、こうした様々な取組を推進していくにあたっては、以下のとおり、重要であることが確認できた。

- ・体制の構築
- ・官民の異なる文化の受け入れ
- ・地域外企業の技術の活用
- ・地域住民の参画による地域の資産構築

(B) 埼玉県草加市

都心部からのアクセスの良さからベッドタウンとなっている一方、「寝に帰るだけのまち」として、市民間・世代間・市民と学生間のコミュニティが弱く、都市型産業が発達していなかった草加市では、行政が民間事業者等とともに遊休不動産等を利活用し、地域コミュニティの形成を促しながら草加らしい新たな暮らしのスタイルを創造する取組として、様々な取組を推進している。

- ・「そうかりノベーションまちづくり構想」の策定
- ・フルタイム労働を前提としない、子育て等と並行可能な創業のための「わたしたちの月3万円ビジネス」の支援
- ・民間のまちづくり会社として自己資金等で遊休不動産をリノベーションし、創業した方に貸したりすることでまちづくりを行う「家守会社」の創業支援
- ・リノベーションまちづくりに関するノウハウやヒントを全国のまちづくり実践者から学ぶ講演会（まちの学校）の実施し地域で活動するプレイヤー

の発掘

- ・草加の都市経営課題の解決に直結する新事業への参入や既存事業の再構築を行い、企業価値の向上を目指す「企業版リノベーションスクール」の実施

草加市の事例から、こうした様々な取組を推進していくにあたっては、以下について、重要であることが確認できた。

- ・潜在的なプレイヤーの発掘と丁寧な伴走支援
- ・潜在的プレイヤーの裾野拡大
- ・各関係者がその立場に応じた役割を果たすこと

(C) 福井県鯖江市

古くから眼鏡や業務用漆器、繊維などのものづくりが盛んな地域である鯖江市では、市主導の「めがねのまちさばえ」をキャッチフレーズとしたブランド化や、地域住民や移住者等との連携による様々な取組を通じた産業観光の推進、創造的かつ持続可能な地域づくりの取組として、様々な取組を推進している。

- ・県内外の学生によるアートを通じた地域づくりや域内外の交流の機会である「さばえ Cross Art」の実施
- ・鯖江市・越前市・越前町で毎年開催される作り手とつながる体感型マーケットイベント「RENEW」の開催
- ・観光コンテンツ開発や宿運営、スクール開校などの展開で越前鯖江を通年で楽しめる産業観光を推進するための組織（SOE）の設立
- ・新たな作り手となるクリエイターや右腕人材等、地域の人材を育成する「越前鯖江デザイン経営スクール」の実施

鯖江市の事例から、こうした様々な取組を推進していくにあたっては、以下について、重要であることが確認できた。

- ・地域の強みや資源の活用
- ・地域内外の多様な人材が活躍できる土壌づくり
- ・持続的な取組を推進するための組織づくり
- ・体験と学びによる意識変容の促進

(D) 岐阜県岐阜市

企業単独で人事部門を持つ余力がなく仕事があっても人材不足や人材育成の課

題を抱えているケースが多い地域の中小企業と大手採用サイトの掲載情報や大学のキャリアセンターから提供される情報等限られた情報の中でインターンシップ先や就職先を探すことが多い学生や若者が出会う場がないといった構造的な課題に対して、地域の持続可能な発展を目指し、地域中小企業の担い手の創出と地域企業の組織改革に向けた取組として、様々な取組を推進している。

- ・大学とも連携し、企業が学生の受け入れ体制を整え、経営者の意識と組織体制を変革する長期の実践的なインターンシップ事業の実施

- ・働き手のキャリア形成支援を想定した地域中小企業等の人材採用支援

岐阜市の事例から、こうした様々な取組を推進していくにあたっては、以下のとおり、重要であることが確認できた。

- ・企業や経営者側の意識改革

- ・若者や人材に対する地域企業を知る機会の提供

②事例集【別添資料】

(1-2) 業務で実施した各事例の調査を踏まえ、他のエリアの社会課題解決の担い手となる主体等が各種取組を進めるうえで参考となるよう、別添のとおり事例集を作成した。

<事例集の概略>

■一般社団法人星川エリアマネジメント

令和3年度に（当時、熊谷まちなかモール委員会として）ワークショップ事業採択。その後、一般社団法人星川エリアマネジメントを設立し、現在、熊谷駅付近の星川地域を対象とした地域活性化の取組を実施。

【星川エリマネの事例から得られる示唆】

- ・商店街組織として必要な機能を整理したうえで、新たな組織としてそれらの機能を含めた新たな価値を提供すること
- ・まずは想いを持った動ける人材を見つけ、そうした人材に動いてもらうことから取り組むことで物事が動き始めること
- ・イベント等事業に対する評価や事業関係者・参加者とのネットワークを通じて、新たな取組の実現可能性・事業性の評価につなげるという考え方・事業方針

■奈良もちいどのセンター街協同組合

令和4年度にワークショップ事業採択。商店街組合として、もちいどのセンター街の空き店舗問題で成功を収めたところ、次の施策として商店街店舗のオーナーではあるが組合とのかかわりが薄いオーナーとの連携に向けた取組を実施。

【奈良もちいどのセンター街の事例から得られる示唆】

- ・手段と目的をはき違えないよう、きちんと考えながら、関係者との対話を通じて物事を進めていくこと
- ・方針や取組に違和感があれば、やり方を変えるなどして柔軟に対応すること

■岡谷商工会議所（まちなか活性化推進室）

令和5年度にワークショップ事業採択。TMO組織として、行政の支援も受けながらまちづくりを推進してきている。商工会議所ではできない取組を推進するため、まちづくり会社設立と地域のプレイヤーの後押しに向けた取組を実施。

【岡谷商工会議所の事例から得られる示唆】

- ・計画（アクションプラン等）の作成によって道筋を立て、地域の持続的な発展に向けて段階的に取り組むこと
- ・ビジョンや計画を明確にしたうえでの外部人材を活用すること

3. おわりに

(1) 地域経済を自律的に循環させる仕組みを構築している事例

塩尻市、鯖江市及び草加市の取組事例においては、事業推進に向けた中核となる組織の特性が異なることから、社会的インパクトを生み出す取組に向けたアプローチが異なっているものの、新たな担い手や関心層の発掘・巻き込みにおいては、徐々に取組に関与する機会があること等、共通点も確認することができた。

行政が主導している草加市の事例においては、ビジョンや方針の設定から始まり、計画策定の後に事業を動かすといったトップダウンのアプローチが取られており、自走化に向けた体制の構築を目指した関係者との連携や新たに関わるプレイヤーの巻き込み、担い手の育成等が目指している。具体的には、「そうかりノベーションまちづくり構想」というビジョンの下、「わたしたちの月3万円ビジネス」の支援や「まちの学校」・「リノベーションスクール」の実施を通じて徐々に関わるプレイヤーや協力者が拡大してきており、取組の自走化に向けてリノベーションまちづくりの中核を担う「家守会社」の役割に期待が寄せられている。

民間事業者が主導している鯖江市においては、特定の課題や分野をきっかけ

に取組を進め、その中で新たに発生した課題やそれに応じた対応などを通じて、徐々にビジョンやゴールが定まっていき、行政の支援を得ながら取組を進行・拡大させるとともに、さらにそのビジョンやゴールが具体的なものになっており、既に自走化している取組が、より一層拡大してきている。具体的には、「さばえ Cross Art（旧・河和田アートキャンプ）」の実施等から、域外の学生や移住者の受け入れが盛んになり、地域産業の活性化に向けた取組として、「RENEW」が開始され、観光コンテンツ開発や宿運営、スクール開校（人材育成）などの様々な展開に至っており、「創造的な産地」・「持続可能な地域」になってきている。

第三セクターである公社が主導している塩尻市においては、民間企業単独では着手し難い分野であって、行政では継続性を有しながら柔軟な対応をすることが難しい事業として、地域課題解決に向けた取組を進め、その自律性と持続可能性を高めている。具体的には、スキルアップが必要な状態から地域の人材を育成しながらテレワーク等で可能な業務などを担う自営型テレワーク推進事業を主導し、常に新たな課題にチャレンジ可能「スナバ」や地域 DX を推進する「core 塩尻」といった拠点を整備するとともに、公社の自律性と共創等の観点から人事交流等の組織の多様性を維持しながら取組全体の自走化（黒字化）に近づきつつある。

いずれの場合においても、持続可能な形で社会的インパクトを生み出す取組を推進していくためには、その事業の公共性から、官民連携による推進をすることで、経済性と社会性を意識した取組を実施しやすくなると考えられる。さらに、特定の事業の収益性が乏しくても、社会性の高い取組となることで新たな評価軸が見出すことができること、また、そういった事業であっても、間接的に収益事業に貢献する取組として一体的に取り組むことで持続可能な事業の一環になると考えられる。

これら 3 事例において共通し、他のエリアにおいても参考となり得る、地域経済を自律的に循環させる仕組み構築に向けたポイント（取組のアプローチ：ビジョンや方針、具体的な事業、持続可能な体制構築）としては、以下のとおり整理できる。

（行政等公的組織が主導するケース）

- ✓ 地域の課題に根差したビジョンや方針を策定し、そのうえでビジョン等を踏まえた事業を継続的に実施し、最終的には草加市の家守会社のような地域のリーダー・中心となる組織によって民間主導の取組に移行していくことが重要である。

（民間企業等組織が主導するケース）

- ✓ 事業実施を通じて実績を積み重ねる中で、徐々に関心層や関係組織を巻き込んでいくことが重要。

- ✓ また、事業が進むことでビジョン等がより一層明確になり、事業のみならずビジョン等による共感を得ることでさらに関心層を巻き込んでいくことができる。
- ✓ 取組全体で事業の黒字化を図ることで地域課題解決ビジネスなど社会的インパクトを生み出す事業にも取り組むことができる（鯖江市における産業観光のための交通事業など）。

（共通）

- ✓ 地域の取組が持続・拡大するためには、地域の既存プレイヤーが成長し、主体性をもってより効果的に取組に参加する必要があるため、取組の参加者増加やその多様性の拡大を念頭に、潜在的な関心層や既に関心を有している層、関心が強いが域外にいる層など、様々な層が関われる機会を提供し、フォローアップしていくことが重要。（まずは現地に来てもらう居場所や機会の設定、その後、関与を高めたい層に対する参加・体験型の事業やその後のフォローアップの実施等）

（2）過年度に実施した外部人材活用・地域人材育成事業

熊谷市、岡谷市及び奈良市のワークショップ事業の振り返りにおいて、各事例で共通し、他のエリアにおいても参考となり得るポイントとしては、計画するアクションと実際に実行に移した際のギャップとその際の対応であった。これは、商店街やまちづくりの現場においては、事業等を行う際の対象や関係者が多様であり、それぞれの目的やゴールが異なることなどから、計画内容を実際に実行した場合（または実行できない）の結果や反応等が想定と異なることの表れであると考えられる。

こうした計画と実態のギャップについては、当初のアクションプランの精査が必要であるケース、アクションプランをあくまでもビジョン達成のための取組方針1つに過ぎないことから実際に実行した際の反応を見ながら次の一手（取組）に向けた検討を要するケース、アクションプランで想定した内容と実際の結果に齟齬などはないにも関わらず結果を正しく評価できないケース等、様々なパターンが考えられる。

今回の調査では、そのアンケート結果から、特に資金調達と人材不足に対する課題に回答が集中し、その中でも、具体的な施策としては補助金・助成金と伴走支援のニーズが高かった。また、ビジョンや体制に変化があった事例においてのみ融資・出資のニーズが挙げられたことから、こうした施策を活用してもらう際に、支援を受ける地域・事業者がどのようなフェーズでどのようなニーズがあるのかを精査することが重要であると考えられる。

1



塩尻市

住民のQOL向上を目指す官民共創の
エコシステム

地域DXを推進する人材と地域企業の育成を
通じて持続可能な地域社会の実現のための官
民共創の事業多角化の取組み

Column

岐阜市

地域の未来を創る人材育成と
地域中小企業の変革の後押し

2



草加市

そうかりノベーションまちづくり

まちの地域資源を活用するリノベーションま
ちづくりを通じた継続的な創業型コンテンツ
の創出によって、ベッドタウンの新たな暮ら
しのスタイルを生み出す

3



鯖江市

デザインと産業観光を通じて、
創造的かつ持続可能な地域をつくる

市民主役の鯖江において、地域産業と移住者
が創造的な産地と持続可能な地域を生み出し
ていく

自律的地域経済循環によるまちづくり事例集

Case Studies - Community Development through Autonomous Region Economy Circulation

住民のQOL向上を目指す官民共創のエコシステム

地域DXを推進する人材と地域企業の育成を通じて持続可能な地域社会の実現のための官民共創の事業多角化の取り組み



Development

市民のQOL向上を目指す官民連携

塩尻市は長野県中部に位置し、製造業を中心とした経済構造を持ち、県内出荷額1位を誇る。しかし、雇用の多くが域外から通勤し、住民の消費活動も域外で行われることが課題である。

こうした状況の中、都市環境整備や地域産業振興を通じて市民の生活の質（QOL）の向上を図るため、塩尻市は2009年6月に塩尻市振興公社を設立した。以降、公社は市と連携し、域内外企業を積極的に巻き込みながら官民連携事業を主導し、市民のQOL向上をゴールとして社会課題解決・地域の発展に寄与している。

官民連携推進と人材育成

塩尻市においては、民間との連携を積極的に模索・活用する土壌が醸成されていない現状にあった。そこで、首都圏の大手企業と連携し、市の抱える行政課題等に対し、プロフェッショナル社員と担当職員が協働で課題解決案を検討し翌年度の予算編成につなげる仕組み「地方創生協働リーダーシッププログラム」を試行。本質課題の構造化や事業組み立て等のノウハウの修得や、民間の

当事者意識やスピード感に触れることにより、意識・マインドの向上など、人材育成としても大きく寄与。

地域の労働力活用（KADO）

2010年、公社は、地域住民が自由な時間に働くことができる環境を提供するため、自営型テレワーク推進事業「KADO」を開始。主要業務内容は、デジタルデータ作成、バックオフィス業務、自治体関連業務などで現在では年間約3億円の売上を達成している。

「KADO」事業では、時間的制約のある地域住民がテレワーカーとしてスキルアップしながら柔軟に働ける環境を整備しており、約400人が従事し、継続的に地域人材の育成と就労支援、さらにスキルアップした地域住民の地域企業への就職を促進している。

新たな価値創造の場（スナバ）

2018年、「生きたいまちを共に創る」をビジョンに掲げ、コワーキングスペース、アクセラレータープログラム、リビングラボの機能を備え、起業家精神や地域活動への参加を促進する拠点（スナバ）が整備された。延べ250名以上が関わり、地域課題解

決や新たな価値創造を目指す場となっている。

技術活用と地域課題解決（交通DX）

公社は、ドライバー不足や交通課題解決のため、2020年から自動運転技術の実証実験を開始。社会実装を目指し、地元企業とアイサンテクノロジーやティアフォー等との連携に加え、「KADO」事業にて、3Dマップを作成し、地域住民が運行管理に参加するなど、地域のデジタル人材育成にも寄与している。また、このような取組を地域一体で推進しており、社会受容性向上のため、試乗会や学校での講座も実施している。将来に向けて、新たな交通サービスとして民間企業と事業運営の在り方を模索している。

官民連携拠点の設置（core塩尻）

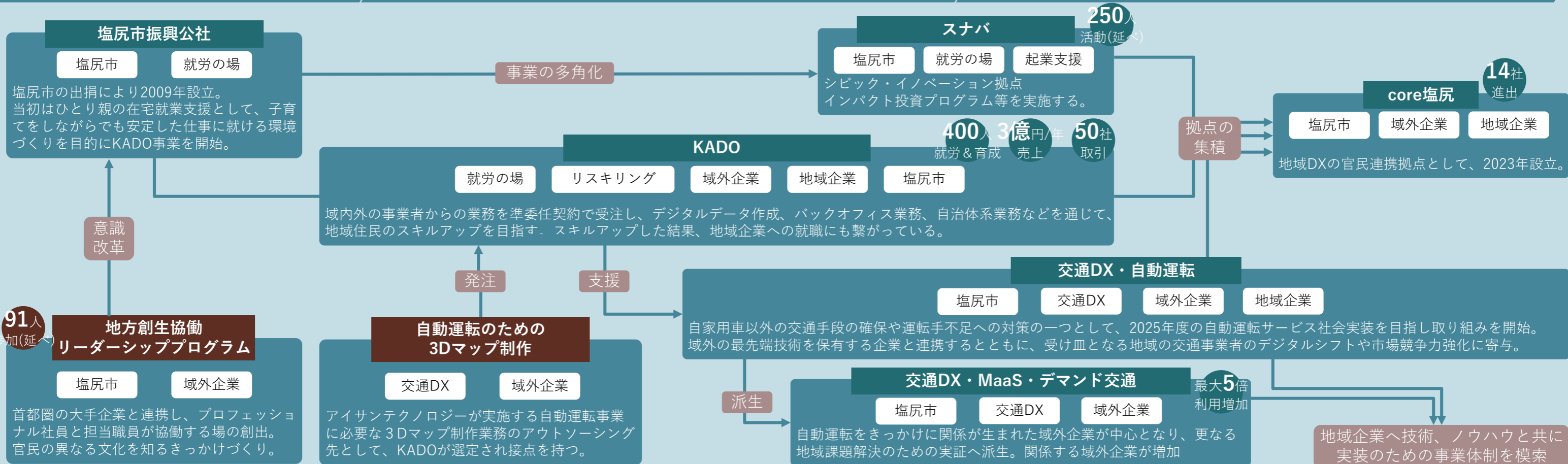
2023年、公社は地域DXの拠点施設「core塩尻」を開設。「最先端の技術を活用し、まちに変革を起こし続ける場所」をコンセプトに、産官学民連携による共創を目指し、自動運転やMaaSなどのリーディングプロジェクトを中心に、交通、環境、教育、医療など様々な分野で地域課題解決に取り組んでいる。

Transition

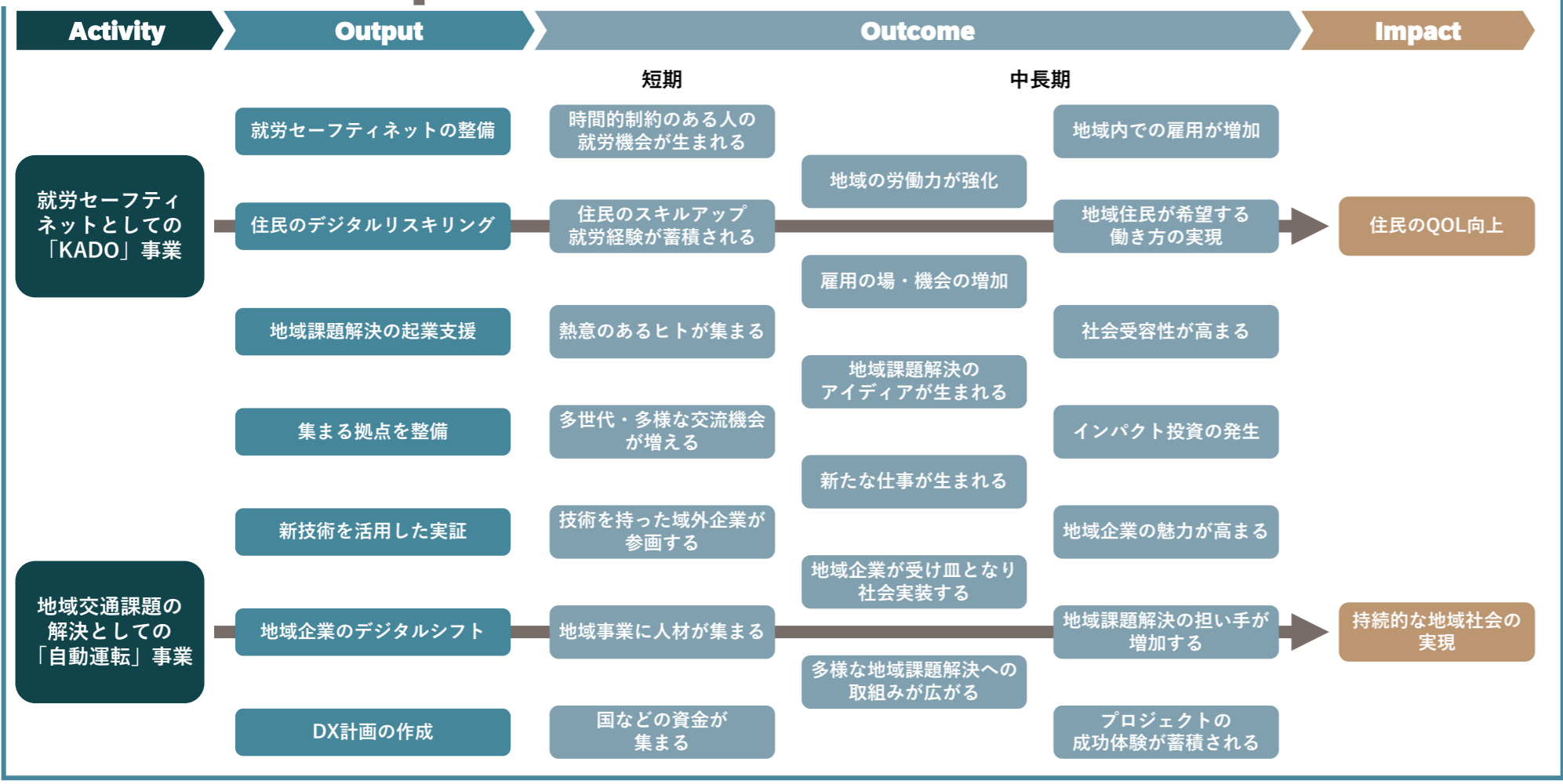
職員の意識改革と人材育成（2016～）

交通DXを軸とした官民連携の拡大（2020年～）

共創による地域課題解決と地域アセットの強化（2023年～）



Flow of Social Impacts



■ KADO テレワークセンター



■ 自動運転バス



■ のるーと塩尻



Important Social Impacts

時間的制約のある住民の就労機会

塩尻振興公社が取り組む「KADO」事業は、2023年度に約3億円の売上を達成し、事業を継続している。「KADO」では、交通DXの取り組みに関わる企業を含め、50以上の企業と取引を行い、売上の7割以上が地域住民に報酬として支払われている。登録ワーカーは800名おり、そのうち400名が「KADO」を活用して仕事を行っている。これにより、時間的制約のある住民に就労機会を提供し、域外との新たな取引も生み出している。さらに、「KADO」を通じてリスキングされた地域住民がフルタイムとして、地域内で雇用につながる事例が生まれ始めている。

AI活用型オンデマンドバスによる交通課題解決

AI活用型オンデマンドバス「のるーと塩尻」は、2021年10月からの半年間で総乗客数8,883人、1日平均50人の利用があり、代替を検討していた路線バスの利用者数と比較して約5倍の利用に増加した。自家用車を持たない住民の移動手段の確保にも貢献している。さらに、高齢者の運転免許証自主返納も加速している。

自動運転実証実験による社会受容性向上

2023年度の自動運転実証実験では、一般試乗に436名が参加し、前年度比で165名増加した。試乗者の属性は地元高校生、親子連れ、高齢者、視察者など多岐にわたり、継続的な試乗希望も多く寄せられた。また、市内小中学校5校で約800名が自動運転に関する出前講座を受講し、次世代モビリティに対する理解促進に貢献している。

共助としての地域企業との技術実装

地域交通を担うドライバー不足が将来的に確実となる中で、地域企業の自助努力だけで新たな技術の研究開発、実証、実装、ビジネス化を進めることは難しい。また、行政も人口減少下ですべての公共インフラを公助として維持することは限界がある。自動運転については、実証を通じて地域企業が新技術を学び、地域課題を解決する機会を提供するため、国の補助金を活用した共助の投資を行っている。現在、実装に向けて地域企業とともに事業運営の在り方を模索しており、事業化につなげるよう調整を行っている。

社会課題解決の地域アセット強化

塩尻市と公社を中心とした地域の取組は、単に雇用創出や経済活性化を目指すだけでなく、地域住民のスキルアップや地域課題の解決、ひいては住民のQOL向上を目指している。例えば、「KADO」事業では、時短勤務を希望する地域住民にデジタルスキルを習得する機会を提供し、自動運転用3次元地図データ作成など、地域DX推進に不可欠な人材を育成している。また、「スナバ」事業では、起業家や地域活動家を育成し、地域課題の解決や新たなビジネス創出を促進している。さらに、「core塩尻」は、これらの事業を連携させ、地域DXを推進する拠点として機能している。

これらの取組が地域の資産（社会的資本）となることで、域内外企業との連携が期待される。2023年6月にオープンした「core塩尻」には、共創パートナー企業14社が入居している。

Checklist

- 01 地域課題解決体制を構築する

塩尻市では、行政主導で地域課題解決に取り組むことについて、商工会議所や観光協会も賛同し、行政、民間、地域住民が一体となった課題解決の体制を構築。特に地域住民のQOL向上の政策方針に沿って民間企業との連携強化を前提とし、具体的な地域課題の特定と傾注して取り組む施策の発信によって、技術やノウハウを持った対象分野の民間企業が参画しやすい環境を生み出している。
- 02 官民の異なる文化を受け入れる

民間企業からの転職者の受け入れや、外部組織への職員の人材交流を通じて、多様な視点を取り入れるとともに、官民双方の異なる文化を学ぶ機会を設けている。また、共助の取組を推進し続けるためには、主体となっている行政職員の育成とリテラシー向上が重要という考えのもと、研修プログラムや包括予算制度の導入によって職員の主体性と地域課題へのコミットメントを高めている。
- 03 域外企業の技術を活用し、地域企業とともに実証を事業に変える

地域課題解決に向けた新たな取組を実施するためには、イノベーション創出のための多様性と労働力確保が必要であることから、域外の企業の新技術の実証を地域の企業を巻き込みながら実施。このため、地域企業の技術への理解と社会受容性が向上し、同時に、競争力強化と持続的な地域経済の発展に貢献する。
- 04 地域住民が社会課題解決に貢献する地域の資産（社会的資本）になる

地域にはスキルに自信がないことや時間的に制約があることなどを理由に働く機会にマッチングしない人材が存在する。こうした人材が安心して働ける仕組みとして、デジタルリテラシー向上や起業家育成、地域課題解決の支援を行い、短時間でも働ける仕組みを構築。このため、地域住民の主体的な活動が促進され、働き手としての地域アセットとして育っている。
- 05 地域企業が中心となった共助の実現を目指す

取組の持続化に向けて、官民の役割分担を明確化している。行政は、地域企業に代わって初期段階の実証実験や費用負担を行い、新たな取組への初期投資を行う。地域企業は、実証結果を踏まえて運用段階から自立自走を目指す。実証開始時から、運用時の民間移行を視野に入れた事業設計と関係者調整を行い、官民では実証フェーズに合わせた将来の実装に向けた事業移管を含む議論を継続している。

そうかりノベーションまちづくり

まちの地域資源を活用するリノベーションまちづくりを通じた継続的な創業型コンテンツの創出によって、ベッドタウンの新たな暮らしのスタイルを生み出す



Development

寝に帰るだけのまち

草加市は、寝に帰るだけのまちとして、市民間・世代間・市民と学生間のコミュニティが弱く、都市型産業が発達していないことが課題となっていたところ、民間事業者等とともに遊休不動産等を利活用する「そうかりノベーションまちづくり構想」を策定する。

草加らしい暮らしのスタイルの創造

市内で生活を楽しむ人が少ない現状を変え、草加らしい暮らしのスタイルを生み出すため、リノベーションまちづくりを通じて都市型産業を創出することを決める。

継続的な声掛け

構想段階でありながら、2016年に「第1回リノベーションスクール@そうか」を開催。開催にあたっては、市職員が参加候補者に直接声掛けをすることで、参加者による事業化につながっている。

市では、リノベーションスクール(RS)参加者を募る目的もあり、まちの学校(リノベーションまちづくりに関する講演会)を実施している。まちの学校の参加者に対してアン

ケートで参加動機を確認し、起業に関心がありそうな回答があれば個別に声掛けし、RSへの参加を促している。こうした声掛けは、新たなプレイヤー発掘とともに声がけされた人材のやる気の維持にも寄与している。

リノベーションスクールの思想

RSでは、市内の実践者又は講師陣を含む数人のユニットに分かれ、実在する遊休不動産を対象に議論しながら事業計画を作成する。参加者が事業計画を作成する際には、利益優先になる傾向である一方、市職員が参加者の当初の起業動機などを確認しながら伴走することで、多くのケースで地域課題を解決しながら起業する形のリノベーションまちづくりの方向性に収れんされていく。こうしたやりとりは、構想の理念が脈々と市職員間の後任に引き継がれていることで発生している。

強い信頼関係による伴走支援

RSにおける事業計画作成から実際の開業まで、市職員が伴走。開業直前には必要に応じて頻りに打ち合わせをするなど、個人的な繋がりと言えるほどに関係性を深めながら進め

る。この伴走では金融機関への融資依頼なども行われることがあるが、行政の信頼からスムーズに進みやすい。

企業への拡大

2023年度からは企業版RSを開始。従来の(個人向け)RSの特徴である個人レベルの小規模な出店の実績の蓄積(ノウハウ)を活かし、個人では難しい規模の事業として、企業保有の遊休不動産等の活用や新規事業の創出といった取組を促している。

実績の蓄積による事業実現

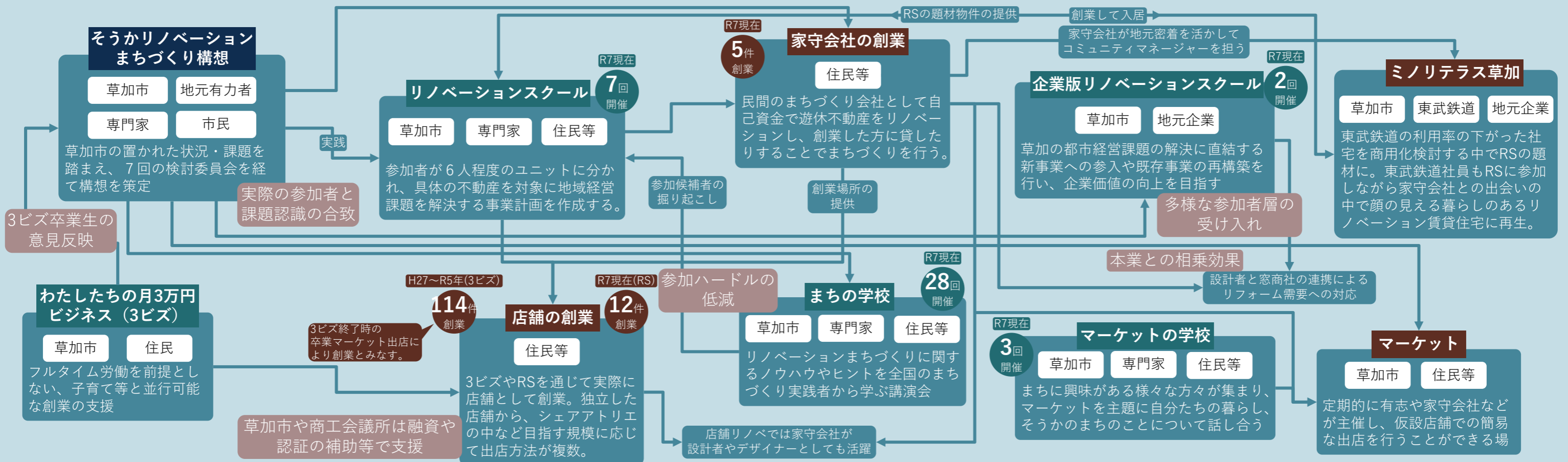
東武鉄道が利用率の低下した社宅の商用活用の検討時、検討における協業企業を通じてRSを紹介され、RSでの活用が検討の俎上に載ることとなった。当初、社内において小規模な事業者との連携であることや初めての取組であることに不安視する声もあったが、草加市がこれまで築き上げてきたリノベーションまちづくりの環境や地元根差したプレイヤーの存在から、住宅・店舗・アトリエが混ざり合うミノリテラス草加のリノベーションが実現した。

Transition

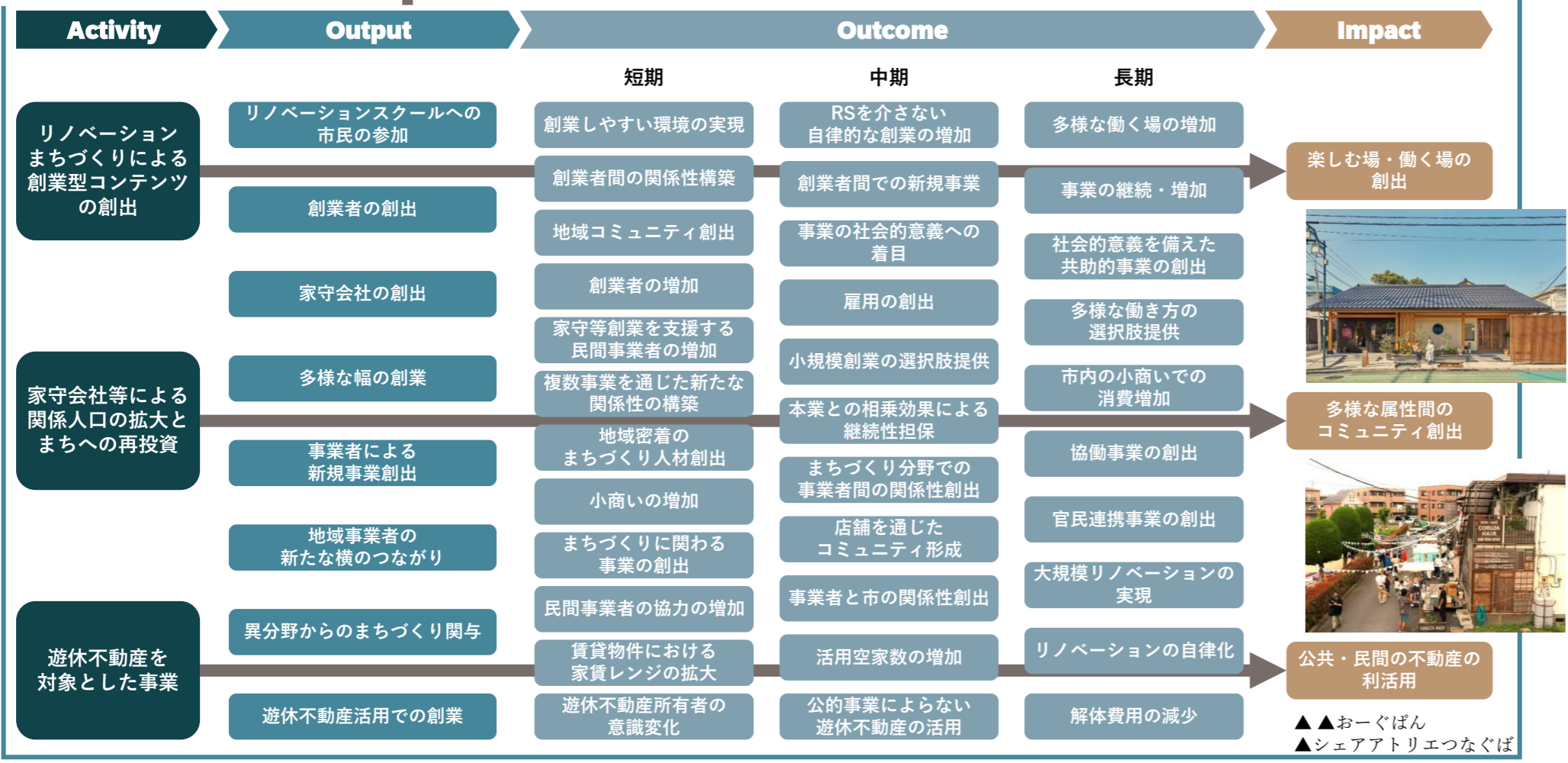
構想期 (2015~)

立ち上げ・確立期 (2016~)

拡大期 (2023~)



Flow of Social Impacts



▲シェアアトリエつなぐば



▲野菜とお酒のバル スバル



▲ecoma coffee



▲リノベーションスクール@やつか



▲リノベーションスクール@やつか



▲洋食屋アターブル

Important Social Impacts

楽しむ場・働く場の創出
寝に帰るだけのまちであった草加市で、店舗の開業やマルシェやシェアキッチン等での出店・活動を含め2015年からの3ピズを通じて114件の創業、RSを通じて2016年から12件の創業が実現。小さな規模でも自らができる範囲で働く場や雇用が創出され、地域の人の楽しむ場ともなっている。

多様な属性間のコミュニティ創出
創業した店舗では、移住者も新規の店舗には入りやすいことから新たな関係性が構築されやすいことや、顧客が店主のファンになっていることなどから多様な住民の交流が発生しており、RSを通じた店舗間の横のつながりも生まれている。こうした顧客と地域との関係性、店舗同士の関係性を通じて、「顔の見える経済循環」が生まれており、同業種であってもライバルではなく、仲間として一緒に町を盛り上げる意識を共有することとなっている。

創業しやすい環境の実現
家守会社が運営するシェアアトリエでは、アトリエを一時的に貸し出す

ことで、創業のハードルが下がり、地域の人が活躍する場の選択肢となっている。

2016年以降、RSによる創業が12件、それ以外にも同地域におけるリノベーションによる創業が20件以上生まれている。

各プレイヤーによる自律的・継続的な取組
通常、建築分野では顧客からの依頼があって初めて検討が進むことになるが、リノベーションまちづくりでは、様々な相談が持ち掛けられる家守会社や企業版RSに参加する建築関連事業者等が、創業希望者に対して提案しながらの設計や施工等の事業実施が可能となっている。

設計者とデザイナーによる「つなぐば家守舎」というチームでは、家守会社として相談に乗る過程で、本業の建築設計や内装などのデザインの受注にも繋がる流れができている。また、マテックス(株)は企業版RSに参加することで、住民や設計者との関係性を構築することができ、自社製品の窓リフォームの取引が増加するなど、公的資金に頼らずに民間ベースでリノベーションまちづくりを後

押しすることができている。

社会的意義と事業性の両立
草加市が推進するリノベーションまちづくりの取組のもとで創業した店舗では、対面での新たな顧客・地域住民との接触機会が生まれやすく、多様な地域課題に触れることができている。また、RS参加を経た創業者同士では、近隣に所在していることやRSを経験した仲間としてお互いに助け合う関係性が構築されている。

こうしたリノベーションまちづくりの関係性などから、各店舗では、時に他店舗と連携しながら、地域住民等顧客の日常的な悩みなどから潜在的なニーズを汲み取ることで、今まで地域になかった商品・サービスの開発や事業展開をすることができている。それらは社会的意義を持ち、地域から求められる取組として各店舗の事業性(売上)にも寄与している。

リノベーションまちづくりの広がりによって新たなコミュニティができ、共助的取組を通じて地域に新たな価値が生まれることで、域内経済を活性化する「顔の見える経済循環」の仕組みが整えている。

Checklist

- ✓ **01 参加の敷居を低くし、潜在的プレイヤーを発掘する**
創業やリノベーションに関心を有していても、3日間のRSプログラムにいきなり参加することの心理的ハードルは高い。このため、草加市では、リノベーションまちづくりの事例を紹介する「まちの学校(講演会)」というイベントを定期的開催し、段階的に潜在的プレイヤーへの働きかけを実施。「まちの学校」の参加者に対しては個別にアプローチし、次のRSへの参加につなげていく。
- ✓ **02 多様な受け入れ環境で潜在的プレイヤーの裾野を広げる**
3ピズや個人向け・企業版RS等を通じて、事業規模の多様なターゲットに創業のきっかけを提供している。また、こうした潜在的プレイヤーが実際に創業する際に、事業規模・形態に応じて出店の選択が可能なおしゃアトリエといった環境が生み出されており、潜在的プレイヤーの裾野を広げている。
- ✓ **03 丁寧かつ徹底的に伴走支援する**
リノベーションまちづくりに関心を持つ潜在的プレイヤーの多くは、地域との繋がり等の金銭面以外の報酬を得ることを目的とする傾向がある一方で、個人としてはノウハウがあるとは限らない。そうかりノベーションまちづくり構想の想いを脈々と受け継いだ市の職員が、こうした潜在的プレイヤーに定期的に連絡を取り、信頼関係を構築していくことで、RSの参加やその後の創業までしっかりと伴走支援している。
- ✓ **04 各関係者が立場を活かし、役割を果たす**
行政は、直接かつ継続的に資金提供することはないが、創業者に対して徹底的に伴走支援し、リノベーションまちづくりに関わっているという観点から活動に公共性を与えるなど、行政の信頼性を背景とした支援に徹している。また、地域に根差す家守会社、店舗等は、各地域でエリアマネジメントを行っており、創業が生まれやすい土壌をつくり、地域の課題解決を目指す取り組みを行っている。そこから生まれた創業者が、新たな商品・サービスの提供や地域住民のコミュニティの場を担うことでまちに新たな暮らしのスタイルを生み出している。
- ✓ **05 取組の自走に向けた今後の方針**
現在、そうかりノベーションまちづくりの事業は草加市が中心的な役割を担っているところ、今後、家守会社が「補助金に頼らない民間自立型事業による構想の具現化・コーディネート」の役割を果たすことが期待されている。このため、草加市としては、家守会社を含む各プレイヤーの役割や期待する内容を整理するとともに、リノベーションまちづくりが自走可能な取組になるような仕組みづくりに向けて構想の改定を検討している。

デザインと産業観光を通じて、 創造的かつ持続可能な地域をつくる

市民主役の鯖江において、地域産業と移住者が
創造的な産地と持続可能な地域を生み出していく



Tsutomu Ogino(TOMART・PhotoWorks)

Development

ものづくりのまちの再興

鯖江市は、昔から眼鏡や業務用漆器（国内シェア1位）、繊維（繊維王国福井の中核）などのものづくり（伝統工芸）が盛んな地域である。一方、主要な眼鏡フレームの出荷額・事業者数は1992年にピークを迎え、その後は減少傾向となっていたところ、2008年からは「めがねのまちさばえ」をキャッチフレーズに、受託生産主体の生産地から「売れるものを創って売る産地」に向けた取組を開始。

市民主役のまちづくり

2003年以降、市民が鯖江市役所とともにまちづくりを行う理念や実際にまちの主役として公共事業を提案して事業に関わるための条例が制定される。2006年には、市民の提案に予算を確保し、市職員とともに事業を実施する施策が導入され、市民の「居場所と舞台」を担保する基盤が整備された。2013年には、地域と行政が協働で「うるしの里かわだ元気再生プロジェクト」を展開し、ものづくりの「見える化」拠点整備と新規ビジネス支援、賑わい空間整備、後継者を含む人づくり等を推進。

河和田アートキャンプ (現・さばえCross Art)

2004年の福井豪雨をきっかけに災害復興支援を中心としたアートプログラムを開催。毎年、県内外の学生を河和田地区で一定期間受け入れ、地場産業や自然環境を活用したアートの事業を通じて、河和田地区の活性化を図る。現在は、市内全域で地域の振興、交流と「絆」を主題に置いた事業へと活動の幅を拡大。

工房見学イベント (RENEW)

河和田アートキャンプ等がきっかけとなり、域外からの移住者や関係者が地域に入り込んできたものの、地域住民・産業との有効な連携が生まれていなかった。そんな中、2013年に移住者からなる地域団体として発足された「TSUGI」（後に伝統産業の商品開発から販路開拓まで一貫して行うデザイン事務所として法人化。）は、「創造的な産地をつくる」というテーマの下、新潟県燕三条の工場の祭典に着想を得て、地域産業の有志メンバーとともに、2015年から、産業観光という位置づけで工場見学と販売のイベントであるRENEWを開催。

産業観光×地域づくり

RENEWが起爆剤となり、産業の観光化が浸透し、地域の工房が受託製造に加え、自社ブランドやオープンファクトリーを立ち上げ始める。2022年、産業観光を主軸に持続可能な地域を作る観光地域づくり法人としてSOEが発足し、観光コンテンツ開発や宿運営、デザイン経営スクール等を通じて越前鯖江地域における産業観光事業を展開。同社は、イベントや休日の観光コンテンツの他、地域住民・産業界の日常のコミュニティの再構築や居場所づくり等に寄与する古民家再生やデマンドタクシー事業にも着手。

つくる、さばえ

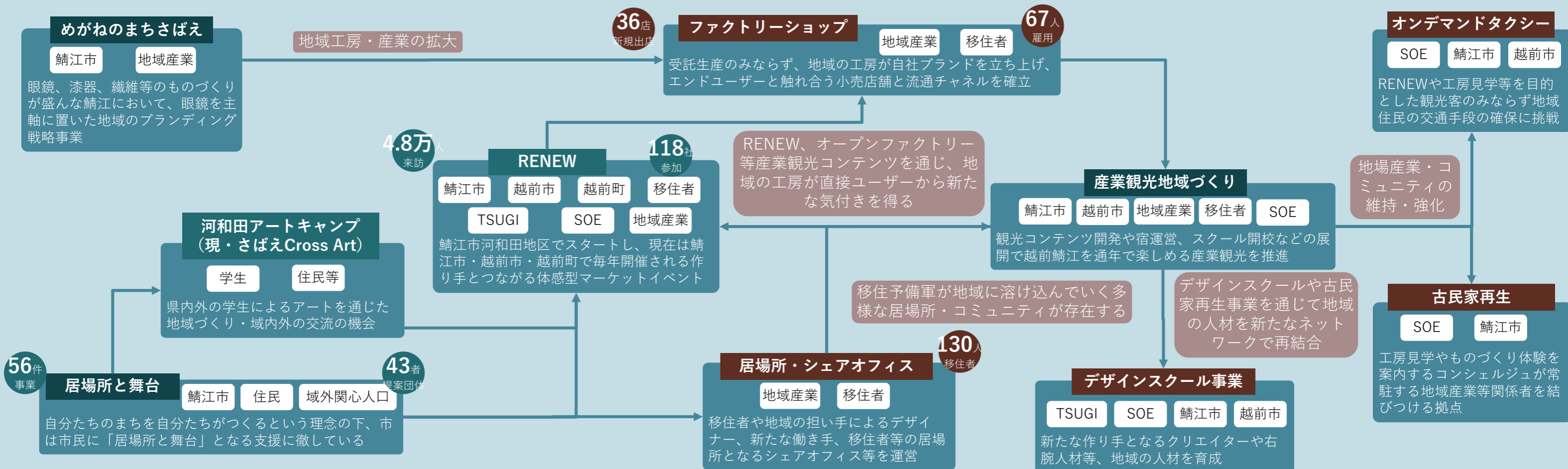
これまでの「市民主役」や「ものづくり」などの取組・文化について、2022年、市民と鯖江市役所の有志らが新たなブランド戦略として「つくる、さばえ」を合言葉に、「ものづくり」、「まちづくり」、「ひとつづくり」、「ことづくり」、「支え手づくり」を推進開始。行政として、一貫して市民とともに地域の様々な取組を着実に支援していく姿勢が示されている。

Transition

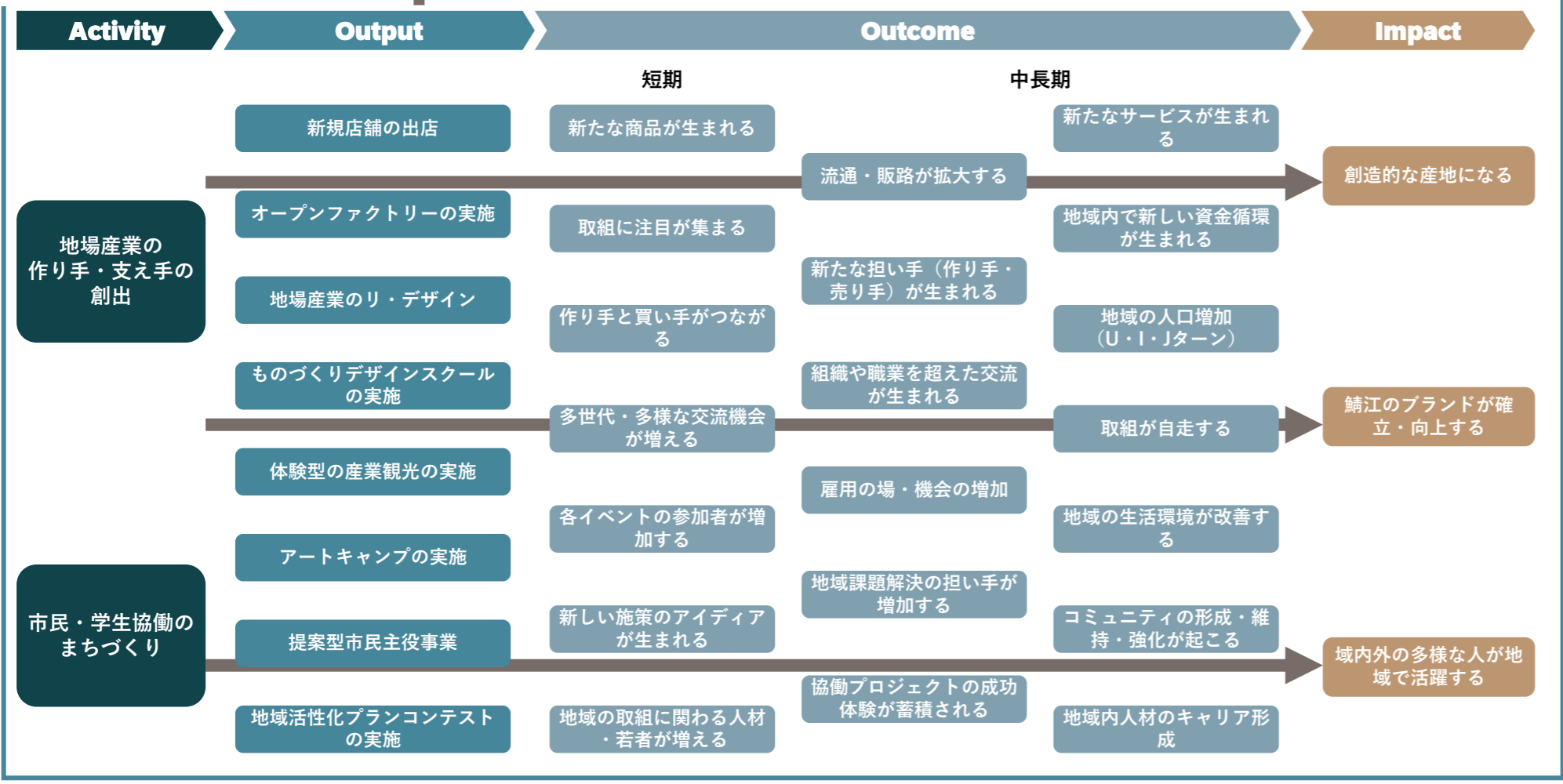
ものづくりまちの再興 (2004~)

創造的な産地に向けた取組 (2013年~)

産業観光による持続可能な地域づくり (2022年~)



Flow of Social Impacts



【写真】上：Rui Izuchi、左下：鯖江経営デザインスクール、右下：Tsutomu Ogino(TOMART:PhotoWorks)

Important Social Impacts

域外からの産業観光客数の創出
 2015年に鯖江市河和田地区で開始された工房見学イベントのRENEWでは、持続可能な地域づくりを目指したイベントとして、2017年からは福井県鯖江市・越前市・越前町で開催され（地域の拡大）、4.8万人の来訪者と漆器・和紙・打刃物・箆筒・焼物・眼鏡・繊維の7産地の工房・企業全118社の参加を得た。これら工房等を一斉開放し、見学やワークショップを通じて、一般の人々が作り手の想いや背景を知り、技術を体験しながら商品を購入する機会となっている。

同年には、RENEWを中川政七商店と共同開催することで、当時の旅行サイトの急上昇ランキングで鯖江が全国2位になるなど、認知度を含め、RENEW自体も大きく発展した。

新規店舗の増加
 RENEWなどの実施により産業観光を通じて産地の魅力が可視化されるとともに、地域産業側の意識が本質的に「売れるものを創って売る産地」に変化していった。また、域外からの移住者を受け入れ、アイデアやノウハウを取り入れながら、受託生産のみならず自社ブランドを立

ち上げ、ファクトリーショップ等が36社出店され、河和田地区の新規雇用が67人創出されるなど、地域産業の意識の変化が具体的な行動に表れている。

移住者・関係人口の増加
 2005年から開始した河和田アートキャンプ（現在は鯖江市全域での取組に拡大）では、県内外の学生が地場産業・自然を活用したアートに取り組み、地域側の学生を受け入れ続けた結果、アートキャンプ経験者とその後の移住者になるなど、当地の関係人口を増加させている。

また、様々なシェアハウスがあることで、アートキャンプやRENEW等で鯖江市・河和田地区に関心を持った人材が、地域に滞在する際の敷居が低くなっている。こうした取組等が合わさって、2015年以降の河和田地区への移住者は延べ130人となっている。

産業観光と持続可能な地域
 こうした新規店舗や移住者の増加など一定の成果を受けて、産業観光をより一層一体的に推進していくため、イベントや通年の工房観光事業等による来訪者の増加などを推進す

る組織（SOE）を2022年に設立。SOEでは、観光需要をしっかりと取り込みながら、地域のコミュニティづくりや住民の生活環境の改善に資する施策にも取組を拡大しており、真に持続可能な地域として産業観光が成立・拡大していく仕組みを構築している。

人口減少・高齢化等から、地域の業界団体・組合の互助機能が形骸化しつつある中で、古民家再生等の様々な事業を通じ、多世代・他分野の人材の交流を生み出し、地域の新たなコミュニティを形成。

また、週末や特定の時期の多数の来訪者の交通需要対策として開始した定額タクシー事業では、産業観光の推進施策でありながら、住民の足としても活用することで、地域の生活環境の改善にも寄与。

さらに、デザインを軸に経営を学ぶ講座の地域の受講生が、地域に雇用の場と住居を兼ねる交流拠点としてのシェアハウスを開設（クラウドファンディングによる資金調達達成）するなど、新たな取組を生み出す仕組みの成果も出始めている。

Checklist

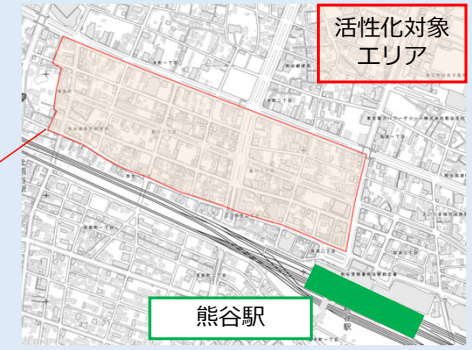
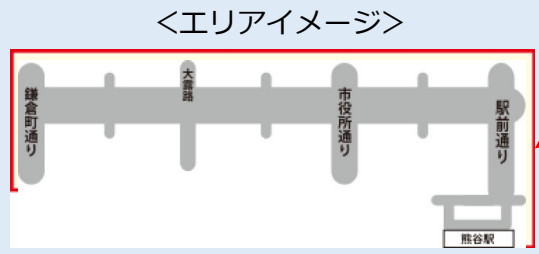
- ✔ **01 地域の強み・資源を活かす**
 古くから眼鏡・漆器・繊維業が盛んであった鯖江市では、産地の活性化に向けて一貫して支援を継続し、「めがねのまちさばえ」といった地域と産業を合わせたブランド化を継続的に推進した。こうした取組が素地となり、河和田アートキャンプ等をきっかけとした新たな人材の流入や新たな視点（デザイン）を徐々に取り入れたこと、また、RENEWという持続可能な産地を目指したイベントを起爆剤として積極的に活用してきたことで、地域の産業を強みとした新規店舗の増加等による産地の活性化につながっている。
- ✔ **02 域内外の多様な人材が活躍できる土壌を作る**
 「市民役」を掲げる鯖江市では、市民とともに様々な公共の事業を実施してきており、市民等に対して一貫して「居場所と舞台」を提供してきている。これは、市役所だけで7万人弱の住民のための公共の事業を行うことが難しいという現実から、住民を含めた様々なプレイヤーによる公共的取組への参画を奨励し、市民の提案を受けて市が連携して事業に取り組むための制度を構築・継続している。鯖江市の河和田市区を中心に始まった新たな産業観光の取組については、市が「うるしの里かわだ元気再生プロジェクト」を推進し、市民の提案による県内外の学生が関わる河和田アートキャンプを協働で実施してきた。また、地域のプレイヤーは、様々な居場所とコミュニティを整えていくことで、域外の人材が滞在し、移住する受け入れの素地としての社会的受容性が高まり、関心人口にとどまらない移住者の増加につながっている。
- ✔ **03 継続的に取組を推進するための組織を作る**
 創造的な産地や持続可能な地域づくりに向け、産業観光の関連施策を一体的に実施する組織（SOE）を設立した。産業観光イベントや宿泊運営、スクール事業等の様々な取組を一体的に行い、取組全体で事業の黒字化を図ることで地域課題解決ビジネスなど社会的インパクトを生み出す事業にも取り組むことができている。
- ✔ **04 体験と学びによる意識変容が新たな事業を生み出す**
 RENEWで得た体験を活かし、地域で活躍できる人材の育成や学びの場を提供するために始まったスクール事業を通じて、域内外の人材の交流・連携による学びが事業者の意識変容を促し、販路開拓の取組や本業と別に地域課題解決ビジネスを立ち上げるなどこれまでになかった新たな動きが生み出されている。

■ 一般社団法人星川エリアマネジメントの事例【令和3年度WS事業実施】（埼玉県熊谷市）

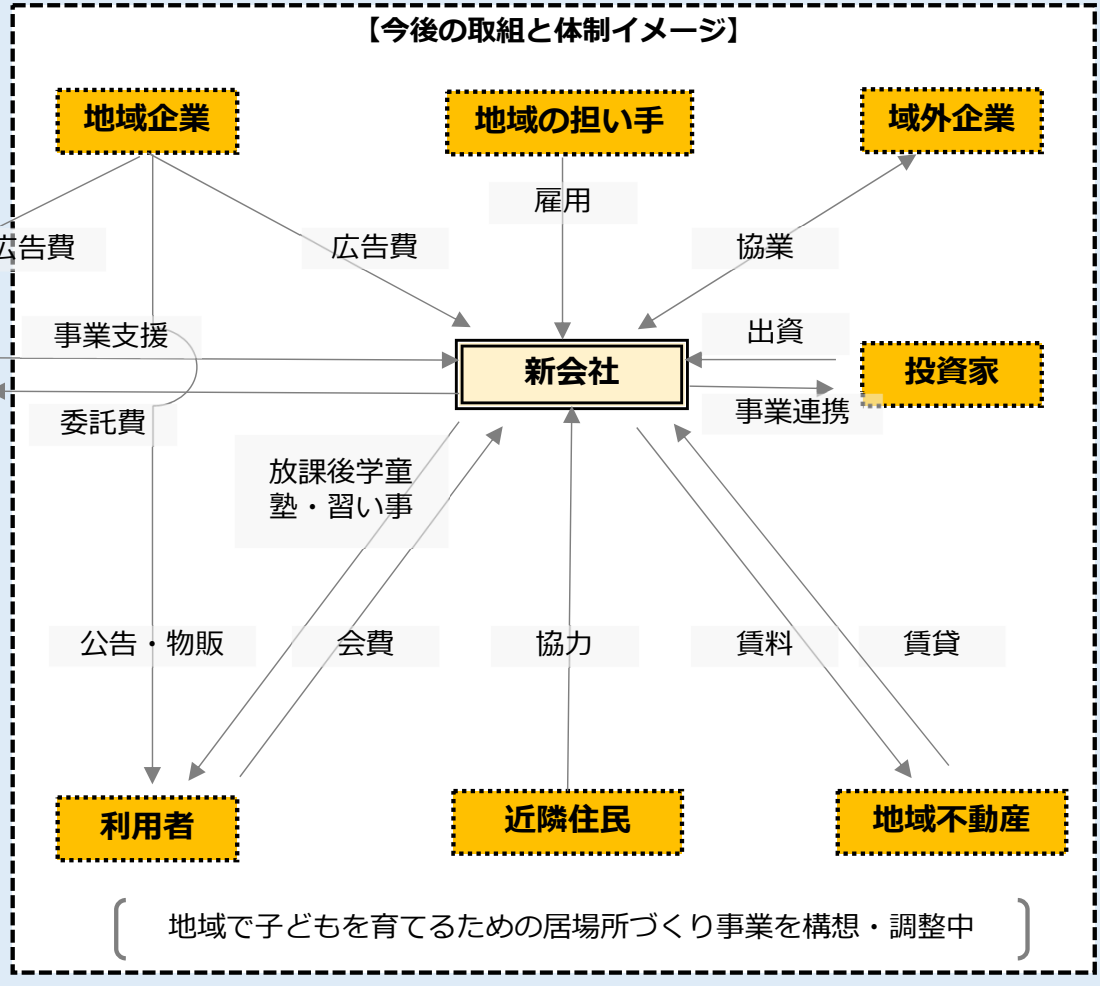
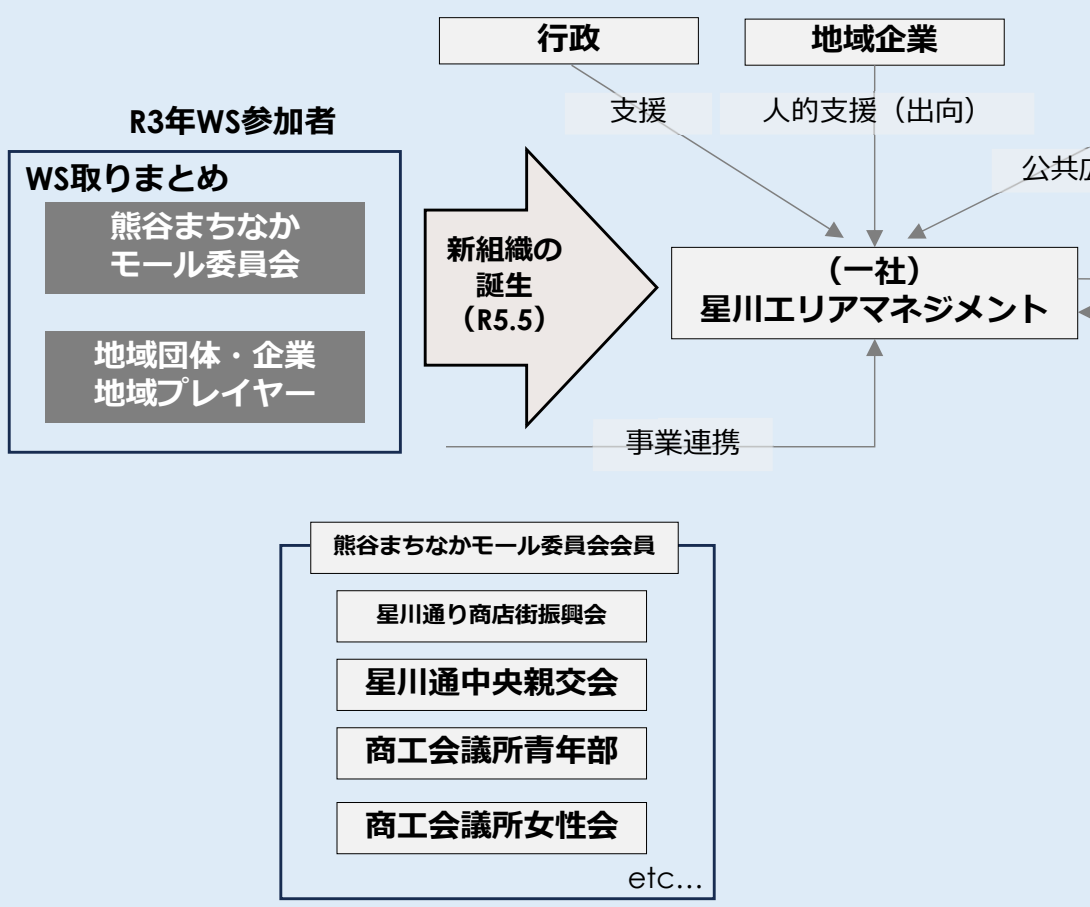
※WS事業実施当時は「熊谷まちなかモール委員会」

地域の概要

- ◆ 組織内体制：計7名
 ※企業からの出向による専従職員1名の他、役員は建築・設備・土木関係、不動産業、飲食業・小売関係からなる
- ◆ 取組対象地域：駅付近の星川エリア（右記）
- ◆ 人口：約19.1万人（2025年3月時点）



体制図



■ WS事業の内容・アクションプラン

<WS事業の内容>

当初の課題認識

- ◆ 補助金や各事業者からの協賛金を活用して活性化事業を行ってきたが、事業者の減少・社会経済情勢の変化により資金の確保が困難
- ◆ まちなかで継続して取り組める仕組みの構築ができていない（続けられない）
- ◆ 地域の取組みと経済活動を両立した事業モデルが無い

地域の目指したい姿・ビジョン

- ① 賑わう星川を目指して、地域利用者を支援できる仕組み、近隣との調整をサポートする体制を構築する。
- ② 星川をブランド化するために共通ビジョンを創る。
- ③ 空き家、空き店舗の利活用した持続可能な事業の構築を目指す。
- ④ まちの中が笑顔で溢れている。



<WSを踏まえたアクションプランのポイント>

賑わう星川へ（推進体制の構築）

- ◆ 星川をうまく使っていくための情報共有、利用支援、近隣調整をする機能を検討。
- ◆ そのうえで、まちをどのような形にしていくのが理想なのかを考えていく。
- ◆ イベントの棚卸やプレイヤーの相関図を作成することで必要な機能を整理する。

共通ビジョンの作成

- ◆ ヒアリングを通じて住民が求めている店や商店街の姿を特定し、また、ペルソナ像を設定し、ターゲットを明確にする。
- ◆ 協議会を設置し、ペルソナ像を元にビジョンづくりを行うべく、毎月ミーティングを開催し、イベントや課題等を共有する場を構築。
- ◆ ビジョンを発信するために協議会としてウェブサイトを作成し、情報発信者・事務局を決め継続的に発信することでブランド構築。
- ◆ 情報の発信方法、PR方法について学び、情報発信のできるプレイヤーを増やす。

持続可能な事業の構築

- ◆ 空き家を開き家とすべく、空き店舗と新規創業者とつなげ、商店街再興を目指し、さらに地域と根付く店舗との連携を進める。
- ◆ 商店街や不動産業者から空き店舗の情報をヒアリングし、貸出物件の開拓をしていく。
- ◆ 貸したがる所有者に、古くからいる地元住民のネットワークを使い、適正な家賃をアナウンスしながらアプローチする。
- ◆ 商工会議所や金融機関と連携し、創業希望者向けの物件見学会やレンタルスペースやシェアキッチンを案内し、創業サポートをする。
- ◆ 空き店舗を利用した音楽ライブやギャラリー等のエリアイベントを行い、住民の空き店舗の認知度向上を図る。

■ WS事業を経た現在地

<WS事業後の取組状況>

星川エリアの一体的な賑わい創出に向けた現状分析と体制・関係づくり

- ◆ 星川エリアでは様々な団体が各々の事業（イベント）を実施しているが、星川エリア一体で目指す姿のイメージが共有されておらずそれぞれがバラバラに実施している。
- ◆ 住民と実施団体との間に距離がある。
- ◆ 外モノに厳しく、新しい事業が生まれにくいことから、挑戦する若者が生まれにくい。
- ◆ 上記の現状を解決するために、共通のビジョンの作成や新しい活動を柔軟に受け入れることができる関係性の構築、各団体をコーディネートできる組織の設立と持続可能な活動が必要であり、具体的には、星川という「場」を上手く活用するため、情報共有や利用者支援、近隣住民等との調整といった機能を検討（行われているイベントの棚卸し、各プレイヤーの相関図の整理、各事業の必要性等の整理）した。
- ◆ そのうえで、定例会等を通じ、星川エリアの道路の使用ルールや情報発信の連携等、各プレイヤーが行う役割や関係者に期待・依頼する事項を整理した。

共創ビジョンの作成

- ◆ ヒアリングを通じて地域住民が求めている店や商店街の姿を検討し、関係者の定例会で実施イベントや課題等を共有する機会を設けた。
- ◆ 星川エリアの共通ビジョンを作成した後、HPを制作することでウェブサイトを通じた情報発信をするとともに、情報発信できるプレイヤーも育てていった。

新たな組織の設立

- ◆ 令和5年5月、一般社団法人星川エリアマネジメントを設立。地域企業からの出向で1名の専従職員を得た。
- ◆ 令和5年に環境省のモデル事業を受託することで、国（行政）の施策の経験を積み、商工会議所や商店街連合会などが運営ができなくなってしまった事業を継承し、新たなイベントを実施しながらノウハウを蓄積。地域が求めている課題を整理し、連携可能なプレイヤーをアジャイル方式で拡大させていった。

新たな取組

- ◆ 公共施設におけるまちづくりのための広告掲載権（道路等における広告収益事業に発展）を熊谷で初めて取得し、本事業により補助金に頼らない星川におけるイルミネーションを実施した。
- ◆ 地域の課題として放課後の子どもの居場所不足の対応として、星川エリアマネジメントが地域企業や地域のお祭り等と連携して子どもの居場所を提供することで、収益を確保しながら地域住民にも裨益する事業を検討・調整中。

■ WS事業フォローアップ

<振り返り>

WS事業における成果

- ◆ イベント等事業を実施する際には、関与したプレイヤーの関わり方や子どもの親等の利用者のニーズを汲み取り、地域にとって本当に意味のある事業であったかを検討することで、本当に必要な事業が何なのかという方針が見えてきた（種まきの結果が見えてきた）。
- ◆ イベントや活性化に向けた取組は収支を記録しておくことで、事業の改善点やどのように事業を継続するか具体的に検討・議論すること可能となった。
- ◆ 特に、新たな取組を通じて域内外のプレイヤーとのつながりができることで、WS事業を通じて設立した星川エリアマネジメントだけでは実施できない事業に着手・検討できるようになった。

WS事業における課題

- ◆ 星川エリアマネジメントは、星川エリアのにぎわい創出に取り組みたいというメンバーが集まって立ち上げた団体であるが、マネタイズが難しい事業も実施している。
- ◆ 持続的な活動のためには、収益を生み出しながら雇用を確保できる事業（※）が必要であるものの、WS事業当時は構想段階だったため、早期の着手・調整が必要である。
（※）現在検討・調整中の子どもの居場所事業は、地域企業との連携も踏まえて相応の収益を生み出す仕組みになる見込み。令和7年度中の着手を見込んでいるものの、様々な取組との同時並行での業務から、人材・資金に課題がある。

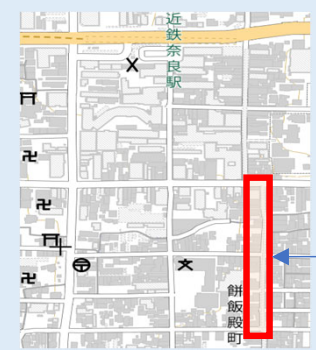
アクションが継続しているポイント

- ◆ 地域企業からの出向者の確保においては、星川エリアマネジメントとして、人材のスカウトから、地域企業の財務サポート（人材の捻出の可能性の提示）を実施したことが成功の鍵となった。
- ◆ 専従の人材についても、まずは3年間という約束を取り付けることで、限られた時間の中で何を確認・実行すべきかがクリアになり、メンバーの各取組に対するコミットメントの度合いも上がっているものと考えられる。

■ もちいどのセンター街協同組合の事例【令和4年度WS事業実施】（奈良県奈良市）

地域の概要

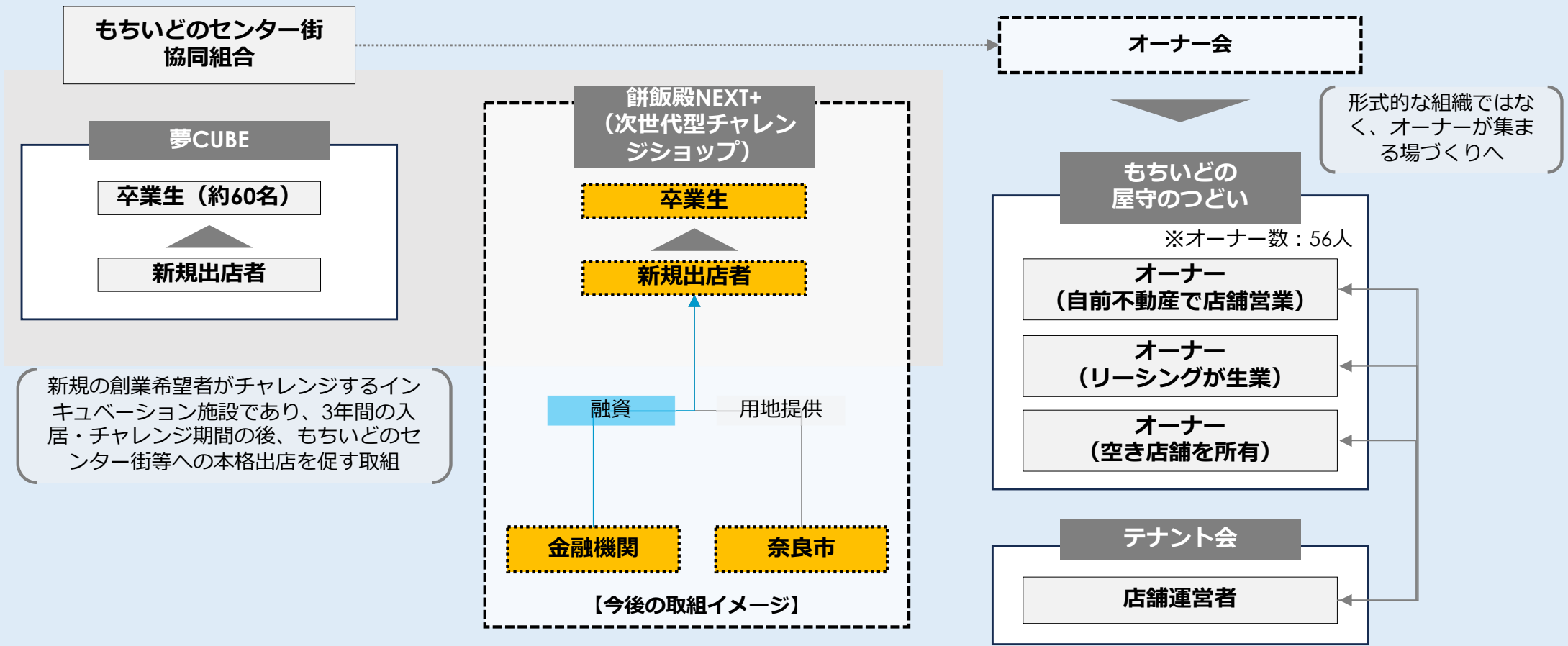
- ◆ 組織内体制：計2名
- ◆ 設立：昭和26年
- ◆ 加盟：70店
- ◆ 資本金：979千円
- ◆ 取組対象地域：近鉄奈良駅徒歩5分の商店街（右記）
- ◆ 人口：約34.7万人（2025年1月時点）



活性化対象
エリア

もちいどのセンター街
協同組合

体制図



■ WS事業の内容・アクションプラン

<WS事業の内容>

当初の課題認識

- ◆ 廃業からの「シャッター化」による商店街の活性低下や店舗の郊外への流出、業態ニーズの不一致について
- ◆ 各店舗のテナント化が進行する中で、もちいどのセンター街のみならずオーナー側もテナント・マネジメントのノウハウ不足から商店街における一体的な調整ができていない
- ◆ 結果として商店街全体の魅力が低下しているところ、夢CUBE卒業生が商店街に出店する仕組みによって改善できるようにする

地域の目指したい姿・ビジョン

- ①単なる賃貸業ではなく、商店街の魅力や資産価値を下げない賃貸業を行うオーナーを育成するためにオーナー会を設置し、オーナーのテナント事業に関する知識の向上を目指す
- ②オーナーに商店街活性化の意識を持ってもらい、オーナー会の役割と商店街組合との位置づけや方向性を明確にすることで、双方がともに商店街の賑わいを創出する
- ③理想的な空き店舗活用を促進するためにリーシングガイドラインを策定する



<WSを踏まえたアクションプランのポイント>

オーナー会の結成

- ◆ オーナーたちが集まる場を設け、商店街としてのビジョンを共有するとともに、オーナーがどのような課題感や考えを有しているか、また、お困りごとがあるか、共有する会を開催する。具体的には、①商店街に関連するルールの勉強（商店街協定～地区計画）、②商店街に必要なルールの洗い出し（大家・営業者のルール）、③商店街のビジョンの作成（目指す姿、価値）、④オーナー会の姿の協議、⑤オーナー会趣意書の作成という手順で進める。
- ◆ その際、オーナー、オーナー会及び商店街組合の役割を「オーナーは商店街に面する土地・建物を有する法人・個人とする」、「オーナーを集めたオーナー会を結成し、魅力ある商店街づくりに取り組む」、「オーナー会は、組合と協力してテナントの誘致を行う」、「テナントとの賃貸借契約では、商店街の遵守事項を契約に盛り込む」、「オーナーが賃貸する場合は、オーナー会に届ける」、「商店街組合の役割として、ルールの明確化、勉強会の開催など、商店街活性化、資産価値向上に取り組む」ものとして整理する。

リーシングガイドラインの作成

- ◆ どのような商店街にしていきたいかをオーナーたちに共有し、夢CUBEで育った卒業生が商店街に出店するサイクルを継続し、個性的な商店街の形成を実現して理想的な空き店舗活用を促すためのリーシングガイドラインを立案する。具体的には、①リーシングガイドラインの作成（目指す姿、価値）、②ガイドラインの示し方の協議、③リーシングガイドライン案の修正の手順で進める。

■ WS事業を経た現在地

<WS事業後の取組状況>

オーナー会の結成

- ◆ 商店街の将来ビジョンの策定や必要なルールの洗い出しを踏まえて、2023年4月にオーナー会を設立し、まずは協力的なオーナーが集まり、オーナー会として動き出した。
- ◆ オーナーが集まり、悩み事を共有・意見交換ができたこともあり、WS事業で想定していたオーナー会開催の狙いは一部実現した。また、商店街主催の新年祝賀会に（テナントではない）オーナーが参加するなど、商店街とのつながりを再構築するオーナーもでてきた。
- ◆ 一方で、オーナーの集まりの中で課題整理を実施したところ、オーナー側としては、「個人資産に口出しされたくない」、「（オーナー会に）色々と束縛される」、「面倒事にまきこまれる」等の考えがあり、商店街とオーナーとの間で「想定を超える意識の違い」があった。このため、オーナー全員に趣意書配布と意見を求め訪問・説明を重ねたものの、オーナー会の入会者は全オーナー59名中29名のみにとどまった（令和6年度に実施したオーナー会の参加率は約20%）。
- ◆ WS事業で想定していたオーナー会設立に向けた準備やオーナーからの意見を踏まえるとオーナー会やリーシングガイドラインといった会則や規則に対して抵抗感を感じるオーナーが多いことが分かった。また、オーナーからも「フラットな関係で意見交換できるような、オーナーがメリットを享受できる場をつくるべき」との意見があり、「もちいどの屋守りのつどい」という緩やかな会を立ち上げた。「オーナー会」という組織ではなく、オーナーたちが集まって悩みの共有やちょっとした相談をするような集まりにすることで、敷居を低くし、まずは信頼関係を作り直す取組としている。
- ◆ こうして、本来の目的であった「オーナー間で共通の意識を持って行動できる状態にすること」を再確認し、その実現に向けてオーナーとの間で信頼関係を構築するための土壌づくりから始める必要があるという気づきを得た。結果として、オーナー会という組織や開催に拘ることはせず、まずはオーナー同士の対話を促し、つながりが希薄化しているオーナーと商店街との信頼関係醸成のための緩やかな意見交換の場づくりを行っている。

リーシングガイドラインの作成

- ◆ リーシングガイドライン（案）を作成したものの、オーナーとの信頼関係を構築していくこと優先しオーナー会の場で合意を得ていくプロセスは中断している。

夢CUBEの仕組みの維持・拡大

- ◆ テナントを育成し、卒業後に商店街に出店するサイクルを生み出している夢CUBEを通じて、個性的な商店街づくりを実現し、空き店舗もなくなった。一方、賃貸業を行うオーナーが増加している商店街において、オーナーと連携して夢CUBEの仕組みから更なる商店街の魅力向上に向けた取組を検討した。結果として、2007年から開始している夢CUBEのリニューアル計画を契機に、これまでのもちいどのセンター街の取組を踏襲したうえで「次世代の商店街像」を模索する新たな施設として餅飯殿NEXST+の建設を決定した。新たなビジネスやイノベーションを創り出し、餅飯殿から世界に羽ばたくような新規出店者を出していく。
- ◆ 現在、建物のデザインコンペを実施しており（全国から248件の応募あり）、今後も全国からもちいどので挑戦する人、将来的に商店街の運営も務める人を集めていく。
- ◆ 奈良市の土地を建設予定地とし、総務省のローカル10,000プロジェクトを活用予定（資金内訳：4割が公費、5割程度が借入、残りが自己資金）であり、2026年の開業を目指している。

■ WS事業フォローアップ

<振り返り>

WS事業における成果

- ◆ WS事業において、オーナー会の設置とリーシングガイドラインの設定に関する先進事例を学びながらガイドライン案やオーナー会の役割と協議内容を議論していくことで、翌年度の実施内容が具体化されるとともに、商店街として必要なルールや将来ビジョンを検討と体制の構築も進んだ。
- ◆ WS事業を通じて以下の学びを得た。
 - ・ 組合だけではなく、オーナー、行政、金融機関も入れて議論し、連携しながら役割を持って動くことの必要性
 - ・ 先進事例を学ぶことの重要性
 - ・ ガイドラインの作成やオーナー会のあり方の検討は有用である一方、関係者であるオーナーをしっかりと巻き込むことで、関係者とともに目指すべき方針がずれないようにすることの重要性
 - ・ オーナーやテナントに対して組合が行っていることが、十分に理解されていないことから、情報共有の重要性
 - ・ 組合やオーナー、テナントでもメリットが異なり、それぞれの主体の中でも考えていることがばらばらであるが、お互いにWIN-WINとなる関係性の構築が重要
- ◆ こうした学びを踏まえてオーナー会の設置に向けた調整と開催の結果、オーナー会という組織の設立に拘らず、本来の目的であるオーナー間で共通の意識を持って行動できる状態にするための重要性を再確認し、その実現に向けてオーナーとの間で信頼関係を構築するための土壌づくりから始める必要があるという気づきを得た。結果としてオーナーが悩みの共有や情報交換が気軽にできる場が誕生し、オーナー同士の交流が進んでいる。

WS事業における課題

- ◆ アクションプランを実際に行う中で、アクションプランの実行に注意が向いてしまい、目的と手段が入れ替わってしまった。
- ◆ もちいどのセンター街の場合、オーナー会とリーシングガイドラインの設定という新たな学びを得たことで、その取組に着手したが、主体的に動いた組合メンバーとしては、手段が目的化してしまい、本来目指すべき目的（オーナー間で共通の意識を持って行動できる状態にすること）にたどり着くまでに時間がかかってしまったという反省があった。
- ◆ このため、新たな手法を学ぶ際には、その手法の前提となる根本的な考えやその手法を取る場合の課題なども含めてしっかりと把握するようなプロセスを加えるか、実際にアクションプランを実行する際に第三者の意見を取り入れるプロセスがあると良いと考えられる。

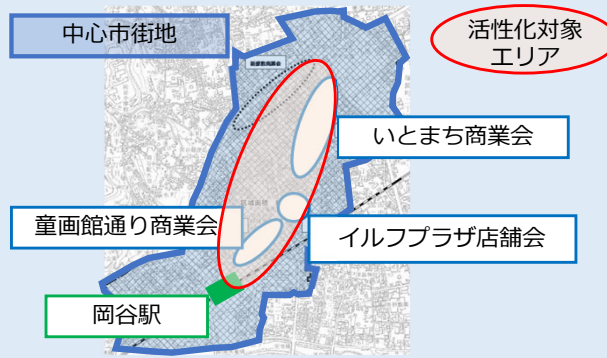
アクションが継続しているポイント

- ◆ アクションプラン実行の過程で、オーナーからの意見を真摯に汲み取り、本来の目的であるオーナー間で共通の意識を持って行動できる状態にするための再確認をし、取組の優先順位・方針を修正することができたこと。

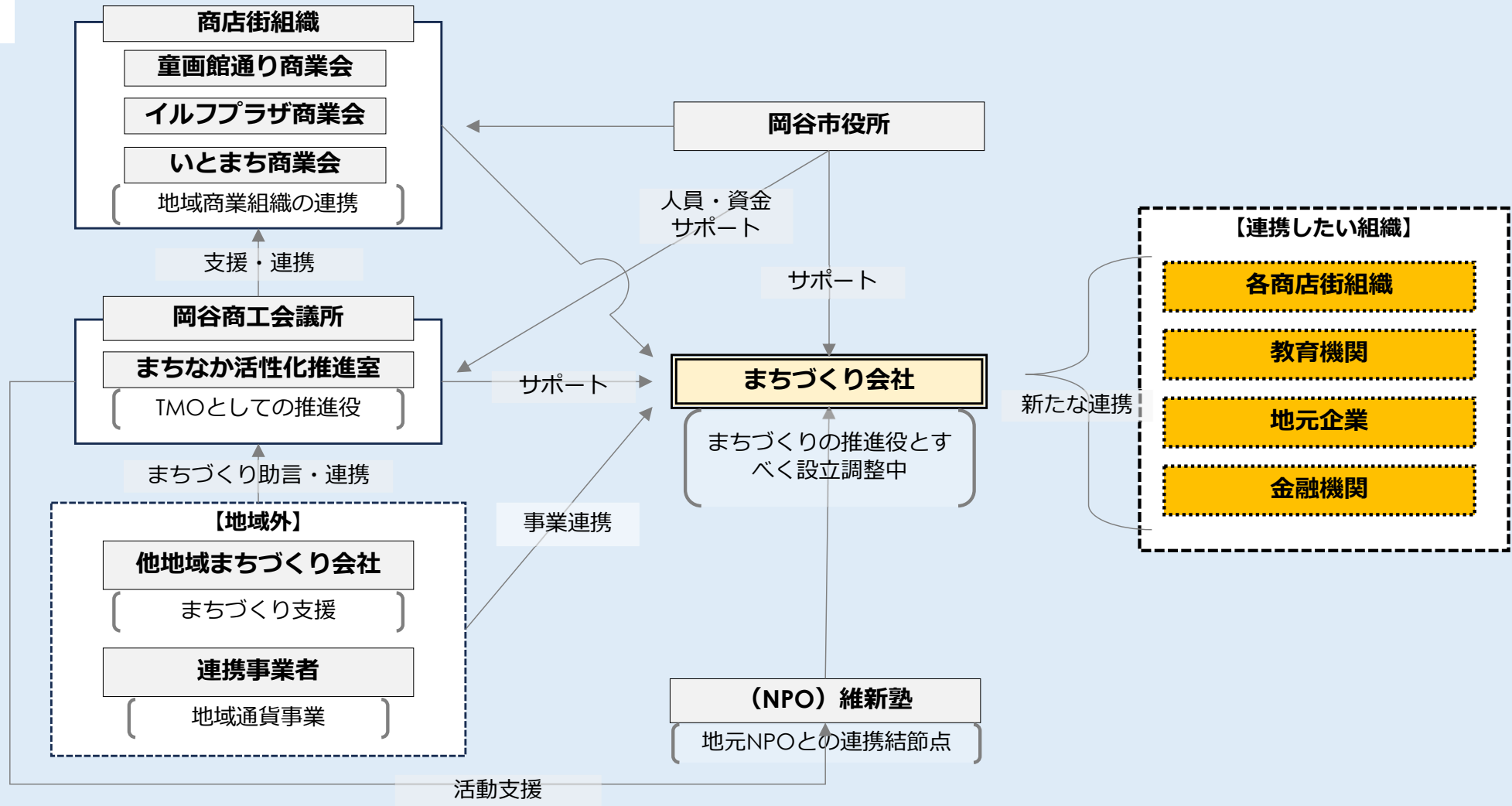
■ 岡谷商工会議所（まちなか活性化推進室）の事例【令和5年度WS事業実施】（長野県岡谷市）

地域の概要

- ◆ 取組主体：岡谷商工会議所を中心に童画館通り商業会、イルフプラザ店舗会、いとまち商業会、市役所等
- ◆ 岡谷商工会議所（まちなか活性化推進室）体制：計3名（うち、1名は市役所からの出向）
- ◆ 加盟店舗数：84店舗（空店舗：約40店舗）
- ◆ 取組対象地域：岡谷駅を含む中心市街地（右記）
- ◆ 人口：約4.5万人（2025年1月時点）



体制図



■ WS事業の内容・アクションプラン

<WS事業の内容>

当初の課題認識

- ◆ 個店の閉店や廃業、商店会組織の担い手減少や高齢化による商店街等活動の減退、中心商店街の競争力の低下
- ◆ 商店会に熱意ある若手プレーヤー候補はいるものの、**持続的な商店街活性化手法のノウハウ不足**で具体的な行動に移す余力がない
- ◆ 中心市街地活性化を目指して岡谷商工会議所内に設置された岡谷TMOが多様な商店街活性化策を実施してきたが、組織の性質上、ハード整備や収益事業ができず、**商工会議所が実施する現状のソフト事業のみでは投資効果が限定的**

地域の目指したい姿・ビジョン

- ① 商店会組織の方向性をリードできるプレーヤーを育成する。
- ② 中心市街地での活動を活発化させ、更なる地元プレーヤーの巻き込み・育成を行うほか、将来的には岡谷市外からのプレーヤーの受け皿となる体制構築を目指す。
- ③ 童画館通り商業会、イルフプラザ店舗会、いとまち商業会の3つの商業会が同じ目標を持ち、一体となることで、相乗効果を生み出し、中心市街地が活性化することを目指す。



<WSを踏まえたアクションプランのポイント>

まちづくり会社設立に向けた調整

- ◆ まちづくり会社設立に向け、岡谷TMOが行政をはじめとした関係機関と組織体制や事業計画、設立時期等について調整を行う。
- ◆ 岡谷TMOが関係機関や地域企業等に対し、事業計画の説明等を行い、資本金を調達する。

事業の実施準備

- ◆ 地域共通電子マネー・ポイント事業、サイクルステーション事業、チャレンジショップ/シェアキッチン事業などの事業化に向け、商店街関係者・その他民間事業者含め担当者を決め、合意形成や資金調達等の準備を開始する。

■ WS事業を経た現在地

<WS事業後の取組状況>

まちづくり会社の設立

- ◆ WS事業でまちづくり会社設立について学んだ後、①収益事業を確保すること、②人員を含めた実施体制の具体的検討を行い、まちづくり会社の設立に向けて調整を進めた。
- ◆ 市からは、まちづくり会社を設立する場合、現在の商工会議所に対する人材・資金面の支援を見直す必要があるとし、まちづくり会社設立については調整が難航していた。
- ◆ 今年度に入り、市の懸案事項である岡谷駅前の商業施設「ララオカヤ」（現在閉鎖中）について、解体事業とその後の官民連携による暫定利用事業を一体的に実施することができれば国土交通省の交付金が活用できることが確認され、このことをきっかけに市との議論・調整が加速。
- ◆ 現在、まちづくり会社がララオカヤ解体跡地の暫定利用を担うことを視野に入れ、2025年度中にまちづくり会社を新設する方向で市とともに調整中。まちづくり会社の業務範囲等については目下検討中（体制やまちづくり会社のその他事業については協議中）。

まちづくりに向けた機運醸成の取組

- ◆ まちづくりを進めるにあたり、商工会議所や行政などの関係者だけでなく、地域住民や事業者なども巻き込むことで、まちづくりに向けた機運醸成を図ることを目的に、未来図の制作やセミナー等を開催した。
- ◆ 未来図においては、将来の岡谷をどのようにしていきたいか、できたらいいな、をイラストでまとめて視覚的に示すことで、ビジョンの共有によるプレイヤー発掘や仲間づくりを行うことを目的に制作。市内で活動をしている方や地域住民など、様々な属性の人材からなる「岡谷まちなか未来図編集部」を組織し意見を収集。手書き地図作家の江村康子氏がイラストを描き未来図を完成させた。
- ◆ セミナーでは、他地域で活躍するまちづくりの専門家を講師に招き、地域住民や事業者に対して理解の促進や機運醸成を図った。

地域プレイヤーがチャレンジできる取組の推進

- ◆ 諏訪湖付近のサイクリングロードから商店街への集客やシェアキッチン、チャレンジショップ等、アイデアがあるところ、具体的には令和7年度に検討・調整予定。
- ◆ それぞれ実施主体がいるが、商工会議所がどこまで個別に支援できるかが不透明であることが今後の課題となり得る。

■ WS事業フォローアップ

<振り返り>

WS事業における成果

- ◆ WS事業を通じて、他地域の事例のインプットや岡谷が抱える課題の抽出、課題解決に必要な事業や計画の策定、既存の組織体制の見直し等について協議することで、地域の課題を解決するための組織設立や持続可能な活動等のような行動を起こすべきか整理し、動き出すためのきっかけができた。
- ◆ また、「エリアマネジメント構想」として、エリアビジョンを達成するためにエリアに備える機能を整理し、その機能を実現するための事業コンセプトを決めることができた。
- ◆ そして「エリアマネジメント構想」と「アクションプラン」を実行する組織として「まちづくり会社」の設立を検討した。

WS事業における課題

- ◆ WS事業では全6回WSを実施したが、他地域の事例や事業の考え方を学ぶインプットの回が4回と多く、参加者同士で意見だしや議論するようなアウトプットの回は2回と少なかったため、具体的な組織の設立方法や資本金や人材、持続的な事業内容の詳細を決められず、実効性に欠けるアクションプランとなってしまった。
- ◆ そのため、今後、WS事業をやるということになれば、最初にテーマとゴールを決め、単なるスクール形式のインプットにならないよう、インプットの後にアクションにつなげるためのWSにしたい。
- ◆ なお、令和6年度には中小機構のパッケージ型支援を受け、エリアの将来像やエリアマネジメントの推進体制の研究・発掘、まちづくり会社具体化に向けた検討、拠点づくりにハード事業及びソフト事業を検討することで、参加者において、まちづくりの拠点の必要性を認識し、まちづくりに関心のある層を集めた取組を通じた人材発掘をする等有意義な1年となった。

アクションが継続しているポイント

- ◆ WS事業にてアクションプラン等を作成し道筋を立てたことにより、まちづくり会社の設立など、地域の持続的な発展に向けて段階的に取り組むことができています。また、岡谷市によるラオカや解体や駅周辺整備事業の進展をきっかけに、行政とまちづくり会社の連携の動きも進み始めている。