

令和4年度 調査研究報告書

# 循環型経済の 推進による持続可能な 経済発展に向けて、 特別区が取り組むべき施策 ～新しい自治体政策の事例～

令和4年度 調査研究報告書

# 循環型経済の 推進による持続可能な 経済発展に向けて、 特別区が取り組むべき施策 ～新しい自治体政策の事例～

## はじめに

---

特別区23区長が組織する特別区長会は、平成30（2018）年6月15日、特別区長会調査研究機構を設置しました。

その設立趣旨は、特別区及び地方行政に関わる課題について、大学その他の研究機関、国及び地方自治体と連携して調査研究を行うことにより、特別区長会における諸課題の検討に資するとともに、特別区の発信力を高めることにあります。

平成31（2019）年4月からは、各区より提案された特別区政に係る研究テーマについて、特別区職員・学識経験者が研究員となり、プロジェクト方式で調査研究を開始しました。以降、特別区の課題解決を中心に据えながら、広く地方行政の一助となるよう、さらには国及び他の地方自治体との連携の可能性も視野に入れ、調査研究を進めています。

本年度の調査研究報告書は、令和4（2022）年度の1年間の各研究プロジェクトの調査研究成果を取りまとめたものです。

本年度は、令和2年度から続くコロナ禍の中での活動となりましたが、感染防止に配慮しながらの研究会開催に加えて、オンラインツールを活用するなどの工夫を凝らして取り組みました。また、報告書をホームページに掲載して公表するとともに7月には令和3年度の研究テーマ（6テーマ）に関する報告会を開催し、後日、アーカイブ配信による視聴を行うなど、研究成果を広く発信しています。

この度の調査研究報告が、特別区政の関係者のみならず、地方自治体、研究機関など多方面でご活用いただけると幸いです。

最後に、調査研究にご協力いただいた地方自治体関係者の皆様、国や民間企業の皆様をはじめとして、報告書の作成にあたり、ご協力をいただきました全ての方に深く御礼申し上げます。

**特別区長会調査研究機構**

令和5年3月

# 目次

---

研究にあたって	6
<b>I. 調査研究について</b>	8
1. リサーチクエスチョン	8
2. 関連するテーマについて	8
<b>II. 地域の産業振興における基礎自治体の取組に関するアンケート調査</b>	14
1. アンケート調査概要	14
2. 送付依頼文および調査票	15
3. アンケート調査結果（全体）	20
4. アンケート調査結果（23区抜粋）	32
<b>III. ヒアリング調査</b>	36
1. ヒアリング調査概要	36
2. 特別区におけるヒアリング調査	38
2-1 豊島区-一体的な地域産業政策の展開	38
2-2 北区-地域をよく知るNPOとの施策展開	47
2-3 渋谷区-グローバルとローカル	51
2-4 大田区-ベーシックと新しいをバランスよく行う地域産業政策	58
2-5 千代田区-プラットフォームの先駆的事例	65
2-6 世田谷区-持続可能な発展を目指す地域産業政策	76
2-7 墨田区-近代軽工業発祥の地における地域産業政策	82
3. 川西町-地域自立推進制度による地区経営	90
4. いわき市-民間・非営利セクターと連携した産業振興政策	97
5. 仙台市-東北を牽引する社会企業家支援とスタートアップ支援	110
6. 辰野町-オーガナイザー・プラットフォームとの連携	129
7. 高山市-地域通貨と連携した地域経済政策	144
8. 帯広市-周辺自治体との強い繋がりや強みを活かした地域産業政策	166
<b>IV. まとめと展望</b>	178
1. ヒアリング結果まとめ	178
2. まとめと展望	184
<b>V. 資料編</b>	188
1. 研究会メンバー一覧	188
2. 研究会活動実績	189



# 研究にあたって

## 研究にあたって

これからの地域経済の発展に向けては、大量生産・大量消費・大量廃棄のモデルから、持続可能な発展モデル（循環型経済）へと転換していく必要性が指摘され、特別区においても、これらへの転換が求められている。

本研究においては、利益や成長といった従来型の経済的価値のみならず、環境や雇用、労働、教育、福祉などの社会課題の解決により創出される非経済的価値をも両立させていく新たな経済活動の在り方について調査・研究することにより、持続可能な経済発展に向けて特別区が実施すべき施策の方向性を示すものである。

本調査研究は「循環型経済の推進による持続可能な経済発展に向けて、特別区が取り組むべき施策」というテーマで実施したが、ここでの循環型経済とは、さまざまな視点での「持続可能な経済発展」に資するものとして捉えており、いわゆるサーキュラーエコノミーや地域経済循環よりもさらに広い概念である。そのなかでもサブタイトルに「～新しい自治体政策の事例～」と付したように、今回の先進的・特徴的な事例の調査を通じ、持続可能な経済発展に向けた新しい自治体の産業政策のあり方について調査研究を行った。

# I

## 調査研究について

# I. 調査研究について

## 1. リサーチクエスチョン

本調査研究では、地域経済の持続可能な発展に向けて特別区がどのような施策を志向すべきかを検討するものである。テーマとして特に従来の利益追求型の産業振興だけでなく、非経済的価値との両立を実現する施策について検討を行い、産業振興部門の施策が地域の社会課題等に対してどのような影響を与えるか、そのためにはどのような取組や体制が求められるかを明らかにしていく。

上記の内容についてアンケート調査やヒアリングを行い事例情報の収集と整理を行う。特にヒアリングについては、先駆的な取組を行っている自治体や民間団体に対して直接施策等についてヒアリングし、可能な限り多くの事例をさまざまな切り口で集約・分析していくことを目指す。同時に事例の情報だけではなく、その背景にある成功要因と考えられるキーパーソンの存在や役割を明らかにする。

## 2. 関連するテーマについて

ここでは、本調査研究に関連するいくつかのテーマについてその概要を整理して示す。いずれも基礎自治体の産業振興政策に深く関わるテーマであり、ヒアリング内容にも深く関わるものである。また、「(エ) 基礎自治体における産業振興政策について」では基礎自治体の産業振興政策のあらましについて概略を示している。

### (ア) 産業クラスター論

経済産業省の定義では、産業クラスターとは「これまでの縦割りで一方的な関係、或いは、単に地理的に近接しているのみで相互に無関係な状態から脱却して、地域の中堅・中小企業、大学及び公的機関等が網の目のようになった水平的なネットワークを形成し、知的資産・経営資産などを相互に活用しつつ、産学官及び企業間連携を進展させることで、新事業が次々と生み出されるような事業環境が整備されること、そして、この結果として競争優位を持つ産業が核となって広域的な産業集積が進む状態」(産業クラスター 第Ⅱ期中期計画)を指している。このような状態を実現することで、全国各地で地域の産業資源を活用したイノベーションが生まれ、新たな事業や産業が創出されていくとい

う考え方が産業クラスター論である。

2000年代には産業クラスター計画にもとづき、各地域経済産業局が結節点のような役割を果たしながら地域企業や大学等の産官学連携ネットワークを形成しつつ、各種支援策を実施することで産業クラスターの形成を目指していた。

## (イ) 地域イノベーション・エコシステム

エコシステムとは本来「生態系」などを意味する単語だが、経営分野、IT分野などではさまざまな主体が事業活動などを有機的に連携して行い、互いに補完し合いながら地域や業界、国境を超えて生態系のように共存共栄していく仕組み、システムといったものを指している。

文部科学省では「地域イノベーション・エコシステム形成プログラム」という名称で、地域の成長に貢献しようとする地域大学等に事業プロデュースチームを創設し、地域の競争力の源泉（コア技術等）を核に、地域内外の人材や技術を取り込み、グローバル展開が可能な事業化計画を策定し、社会的インパクトが大きく地域の成長とともに国富の増大に資する事業化プロジェクトを推進し、事業化を通じて日本型イノベーション・エコシステムの形成と地方創生を実現することを目指した事業を実施している。

## (ウ) スタートアップ・エコシステム

スタートアップは経済成長やイノベーション、社会変革を担う重要な存在であり、過去10年間で国内ベンチャーキャピタル投資やスタートアップ創出は増加傾向である。

政府はスタートアップの育成を「日本経済のダイナミズムと成長を促し、社会的課題を解決する鍵」と捉え、令和4（2022）年を「スタートアップ創出元年」と位置付けている。8月には新たに「スタートアップ担当大臣」（山際大志郎経済財政・再生相が兼務）が新設されるとともに、スタートアップ創出に関して金融庁・デジタル庁・総務省・文部科学省・厚生労働省・農林水産省・経済産業省・中小企業庁・国土交通省が参加する「スタートアップ創出調整連絡会議」が内閣官房に新たに設置された。合わせて内閣官房に海外の大学等とも連携してスタートアップの形成を目指すキャンパス構想の具体化を図る「グローバル・スタートアップ・キャンパス構想推進室」および日本の成長力を強化する観点から、技術やノウハウを生かした日本企業の海外投資を支援する「海外ビジネス投資支援室」が設置されている。

令和4（2022）年11月に取りまとめられた「スタートアップ育成5か年計画」では取組の柱として

- ① スタートアップ創出に向けた人材・ネットワークの構築
- ② スタートアップのための資金供給の強化と出口戦略の多様化
- ③ オープンイノベーションの推進

という三つの柱が掲げられている。

また、計画では社会的企業のエコシステムについても言及されており、社会的起業家（インパクトスタートアップ）に関する教育プログラムの開発やネットワークづくりの支援等を行うとともに、社会的起業家を育成する拠点づくりを促進するとしている。

## **(エ) 基礎自治体における産業振興政策について**

過去の地域経済産業政策を振り返ると、1960～70年代は工業適正配置構想や工場等制限法、工業再配置促進法などの法制、移転促進のための税制優遇などにより、大都市圏に集中していた製造業を地方へ移転・分散させる動きを国が主導して実施をしていた。その後、1980年代にはグローバル化の進展によって都市にハイテク産業や金融が集積し、1990年代にはバブル崩壊によって地方の空洞化が進んでいった。1990年代後半以降、地方の空洞化を背景に、地域資源や集積を活かした新事業・産業創出に移行し、上述の産業クラスター計画などにつながっていく。

往時の産業政策はあくまで国が構想・実施し、多くの自治体はそれを受け入れるあるいは類似した政策を実施してきたものである。

一方で、現在の地域の産業を見ると、大都市圏と地方都市等の間には経済格差があり、各自治体は地域経済の持続可能な発展のために、国主導型の産業政策だけではなく独自の産業に関する政策実施が求められることになる。このような背景から、近年産業振興や中小企業振興に関する条例等を制定し、各自治体が独自で域内の中小企業や産業を振興しようという動きが活発になっている（条例については「Ⅱ. 地域の産業振興における基礎自治体の取組に関するアンケート調査」も参照されたい）。

そこからさらに新たな動きとして、地域の産業振興政策の一部がコミュニティビジネスやソーシャルビジネス、すなわち地域の社会課題の解決（非経済的価値）に関する施策に変化ないし有機的なつながりを持ってきているという点がある。後述するアンケート調査では「産業振興部門の施策・事業のうち、産業振興部門の分野と非経済的価値に関する分野を両立させている（産業振興とコミュニティ支援等を両立させている）施策や事業」に関する設問に対し、回答自治体の23.3%（141自治体）が何らかの回答をしている。

一方で、自治体が施策を実施するリソースは有限であり、人口減少や高齢化に伴って、自治体職員の減少、地縁組織の弱体化、家族の扶助機能の低下、民

I.

- 1.
- 2.

II.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

III.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

IV.

- 1.
- 2.

V.

- 1.
- 2.

間事業者の撤退などが生じ、公共私それぞれの暮らしを維持する力が低下する状況下に対し、総務省の「自治体戦略2040構想研究会」の第二次報告では自治体の「プラットフォーム・ビルダーへの転換」が提唱されている。自治体は、新しい公共私相互間の協力関係を構築する「プラットフォーム・ビルダー」へ転換することが求められ、自治体の職員は関係者を巻き込み、まとめるプロジェクトマネジャーとなる必要がある、とされている。

本調査研究では、特に産業振興部門におけるプラットフォーム・ビルダーへの転換をテーマのひとつに設定し、アンケート調査を実施するとともに、ヒアリング調査においてもプラットフォーム・ビルダーへの転換に動いていないしすでにプラットフォーム・ビルダーの役割を果たしている自治体に対してもヒアリング調査を行った。



# II

## 地域の産業振興における 基礎自治体の取組に関する アンケート調査

## Ⅱ. 地域の産業振興における基礎自治体の取組に関するアンケート調査

### 1. アンケート調査概要

基礎自治体における産業振興政策の実施状況や、産業振興部門の分野と非経済的価値に関する分野を両立させている施策や事業の事例収集のためにアンケート調査を実施した。

アンケート調査は全国の1,741基礎自治体の地域産業振興・地域経済振興に関する部署に送付し、ウェブフォームおよびメールにて回答を受け付けた。アンケート調査の実施概要は以下の通り。

調査対象	全国の基礎自治体（1,741）の地域産業振興・地域経済振興に関する部署	
実施期間	令和4（2022）年6月10日発送 令和4（2022）年6月30日締切 ※6月30日以降提出分も結果に反映している	
調査方法	○調査対象に調査票等を郵送で送付 ○ウェブフォームおよびメール返送で回答受付	
調査項目	○産業振興条例・中小企業振興条例について ○産業振興部門の分野と非経済的価値に関する分野を両立させている施策や事業について ○創業・起業支援等に関する施設について ○民間主導の活動について ○プラットフォーム・ビルダーへの転換について	
回答数・率	ウェブフォーム回答	499件
	メール回答	106件
	回答総数	605件
	回答率	34.5%（605/1741）

以下調査結果では回答のあった全自治体の集計結果・分析と特別区（23区）の集計結果・分析をそれぞれ示す。

## 2. 送付依頼文および調査票

04 協事調第 101 号  
令和 4 年 6 月 7 日

各市区町村  
地域産業・経済振興担当部署 御中

特別区長会調査研究機構  
事務局長 市川 保夫

### 地域の産業振興における基礎自治体の取組みに関するアンケート調査について（依頼）

時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

私ども特別区長会調査研究機構は、東京 23 区特別区及び地方行政に関わる課題について、大学その他の研究機関、国及び地方自治体と連携して調査研究を行うことにより、東京 23 区特別区長会における諸課題の検討に資することを目的として設置された調査研究機関です。

現在、弊機構の研究プロジェクトにおいて、特別区として持続可能な経済発展に向けて取り組むべき施策等について調査研究活動を行っており、当該研究の一環として、標記アンケート調査を実施することとなりました。

つきましては、本調査の趣旨をご理解いただき、貴部署における取組みや施策等について、何卒ご教示賜りますようお願い申し上げます。

なお、本調査は、当調査研究の受託事業者である「株式会社ダイナックス都市環境研究所」と共同で実施いたします。

#### 記

- 1 **調査概要** 別紙をご参照ください。
- 2 **回答期限** 令和 4 年 6 月 30 日（木）
- 3 **その他** ご回答いただいた内容は、研究会資料としての活用に限るものとし、貴自治体名等が公表されることはございません。また、研究内容について弊事務局または調査研究業務受託事業者からご連絡差し上げる場合がありますので、ご理解のほどよろしくお願いいたします。

<回答送付先・調査内容に関する問い合わせ先>  
株式会社ダイナックス都市環境研究所（調査受託事業者） 担当：鈴木、小池、橋本  
TEL：03-5402-5355 Mail：sdgs@dynax-eco.com  
※ウェブページ（<https://dynax-eco.com/>）にて上記ウェブフォームへのリンクおよび送付資料のデータを公開しています。

<研究プロジェクトに関する問い合わせ先>  
特別区長会調査研究機構事務局 担当：西野  
〒102-0072 東京都千代田区飯田橋 3-5-1 東京区政会館 3 階  
TEL (03)5210-9054 Mail：jigyos21@tokyo-23city.or.jp  
※特別区長会調査研究機構の概要等につきましては、  
<https://www.tokyo23-kuchokai-kiko.jp/> をご参照ください。

## アンケート調査のお願い

特別区長会調査研究機構が実施する「循環型経済の推進による持続可能な経済発展に向けて、特別区が取り組むべき施策」に関する調査研究において地域の産業振興における基礎自治体の取組みに関するアンケート調査を実施することとなりました。

該当部署におかれましては、ご多忙のところ大変恐縮ではございますが、調査へのご協力をお願い申し上げます。

### 【調査の目的】

本研究会では地域の産業振興や再生の取組みに対して、コミュニティ政策論等ではすでに定着している、社会課題をビジネスと結びつけるソーシャルビジネスや、多様な主体による連携（マルチステークホルダー）、ネットワーク形成による創業支援といった手法の導入が必要であるという仮説のもと、地域の産業振興における「プラットフォーム・ビルダー」としての基礎自治体の取組みや施策等について、全国の全基礎自治体にご協力いただき調査を実施することを企画したものです。

### 【調査概要】

調査対象：全国の基礎自治体 1,741自治体の地域産業振興・地域経済振興に関する部署

回答締め切り：令和4年6月30日(木)

回答方法：

- (1)web 回答 :以下の「入力用ウェブフォーム URL」にアクセスし、回答を直接ご入力下さい。
- (2)メール :同封している調査票に記入の上、スキャンデータを下記メールアドレスに送付してください。

### 【入力用ウェブフォーム URL】

<https://pro.form-mailer.jp/fms/7524f24a257476>

### 【回答送付・問合せ】

株式会社ダイナックス都市環境研究所(調査受託事業者)

担当:鈴木、小池、橋本

TEL:03-5402-5355

Mail:[sdgs@dynax-eco.com](mailto:sdgs@dynax-eco.com)

※ウェブページ(<https://dynax-eco.com/>)にて上記ウェブフォームへのリンクおよび送付資料のデータを公開しています。

※調査結果内容について個別にヒアリングをお願いすることがございます。

研究にあたって

I.

1.  
2.

II.

1.  
2.  
3.  
4.

III.

1.  
2.  
3.  
4.  
5.  
6.  
7.  
8.

IV.

1.  
2.

V.

1.  
2.

## 調査票（1枚目）

1. 貴自治体において産業振興条例・中小企業振興条例は制定されていますか。

- ① ある
- ② ない。将来的に制定する予定がある
- ③ ない。将来的に制定する予定もない

2. 1において①および②を選択した場合、条例の概要を下記にご記入下さい（複数ある場合は2つまでご記入ください。）。

	回答 1	回答 2
条例名		
概要・ポイント		
制定年 (改定年)		
参考 URL		

3. 貴自治体の産業振興部門において実施されている施策・事業において、以下に挙げているような産業振興部門の分野と非経済的価値に関する分野を両立させている（産業振興とコミュニティ支援等を両立させている）施策や事業はありますか。あれば該当する事業について以下にご記入ください（複数ある場合はより特徴的なもの・活発なものを2つまで挙げてください）。

【参考】産業振興部門の分野(一般的な例)

- |                                     |                                |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> PR/ブランディング | <input type="checkbox"/> 協業支援  | <input type="checkbox"/> 雇用支援    |
| <input type="checkbox"/> ものづくり      | <input type="checkbox"/> 人材育成  | <input type="checkbox"/> 経営支援    |
| <input type="checkbox"/> 販路開拓       | <input type="checkbox"/> 観光    | <input type="checkbox"/> 事業承継    |
| <input type="checkbox"/> 創業支援       | <input type="checkbox"/> 商店街支援 | <input type="checkbox"/> 6次産業化支援 |
|                                     | <input type="checkbox"/> 個店支援  |                                  |

※回答欄は次ページ(2枚目)

## 調査票（2枚目）

### 問3回答欄

	回答 1	回答 2
施策・事業の名前		
該当する非経済的価値に関する分野（当てはまるもの全てに○）	<input type="checkbox"/> ソーシャルビジネス/コミュニティビジネス支援 <input type="checkbox"/> 地縁型コミュニティ支援 <input type="checkbox"/> 子育て支援 <input type="checkbox"/> ICT 活用教育 <input type="checkbox"/> 高齢者支援 <input type="checkbox"/> 貧困対策支援 <input type="checkbox"/> 外国人支援 <input type="checkbox"/> マイノリティ支援 <input type="checkbox"/> 障害者支援 <input type="checkbox"/> 環境活動支援 <input type="checkbox"/> 再エネ活用支援 <input type="checkbox"/> 防災活動支援 <input type="checkbox"/> マッチング支援・主体間ネットワーク構築支援 <input type="checkbox"/> その他( )	<input type="checkbox"/> ソーシャルビジネス/コミュニティビジネス支援 <input type="checkbox"/> 地縁型コミュニティ支援 <input type="checkbox"/> 子育て支援 <input type="checkbox"/> ICT 活用教育 <input type="checkbox"/> 高齢者支援 <input type="checkbox"/> 貧困対策支援 <input type="checkbox"/> 外国人支援 <input type="checkbox"/> マイノリティ支援 <input type="checkbox"/> 障害者支援 <input type="checkbox"/> 環境活動支援 <input type="checkbox"/> 再エネ活用支援 <input type="checkbox"/> 防災活動支援 <input type="checkbox"/> マッチング支援・主体間ネットワーク構築支援 <input type="checkbox"/> その他( )
概要		
年間予算規模		
施策・事業の概要等が紹介されている URL		

4. 貴自治体では創業・起業支援のためのマッチングやネットワーク化を行う施設や場所（オンライン上のサービスなどバーチャルのものも含む）を運営していますか。当てはまるものを選択し、ある場合はその名称と概要をご記入ください。

- ① 行政が直接運営している
- ② 民間に委託して運営している
- ③ 現状実施していないが、今後実施を検討している
- ④ 運営していない

施設・場所の名称	
施設・場所の概要	

### 調査票（3枚目）

5. 貴自治体内において、民間が主導して「地域課題を解決している地域ビジネス」やそれに類する活動（行政の関与は問わない）はありますか。あれば具体的な事業や活動のタイトルと概要、主体について教えてください。（複数ある場合はより特徴的なもの・活発なものを2つまで挙げてください）

	回答 1	回答 2
事業・活動タイトル		
実施者名		
実施主体	①行政主体 ③官民協働	②民間主体 ③官民協働
概要		
参考 URL		

6. 総務省「自治体戦略2040構想研究会」では自治体が新しい公共私相互間の協力関係を構築する「プラットフォーム・ビルダー」への転換（※）が提唱されています。産業振興部門においてプラットフォーム・ビルダーとしての施策・事業はありますか。

- ① プラットフォーム・ビルダーへの転換を見据えた施策・事業を行っている
- ② プラットフォーム・ビルダーという言葉は使っていないが類似の施策・事業を行っている
- ③ 特に実施していない

※プラットフォーム・ビルダーについては「自治体戦略2040構想研究会 第二次報告」  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/kenkyu/jichitai2040/index.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/jichitai2040/index.html)をご参照下さい。

7. 産業振興部門が公共私相互間の協力関係を構築するプラットフォーム・ビルダーとなるために必要な視点や解決すべき課題があればご自由にご記入ください。

8. ご回答いただいた方のご所属・ご連絡先をご記入ください。

市区町村名	
部署名	
ご担当者名	
電話番号	
E-mail	

以上でアンケートは終了です。上記内容をウェブフォームに入力していただくか、本用紙に回答をご記入の上でスキャンデータを [sdgs@dynax-eco.com](mailto:sdgs@dynax-eco.com) 宛にメールでお送りください。

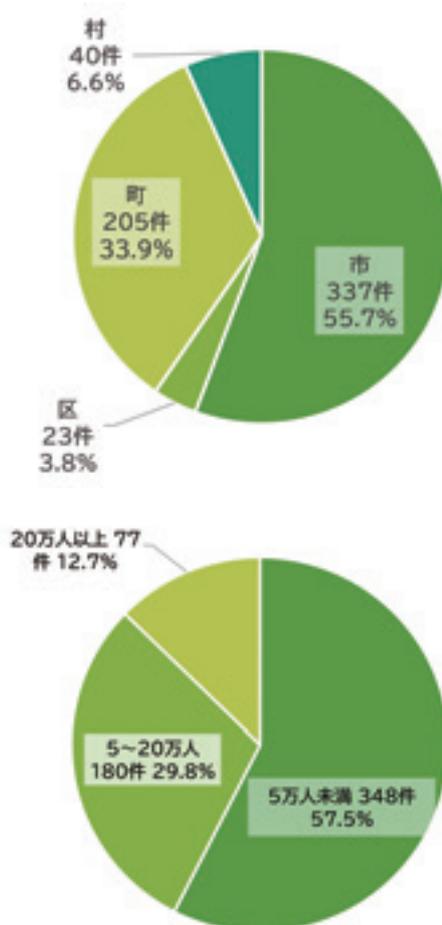
### 3. アンケート調査結果（全体）

#### (ア) 集計結果

##### 留意点

- 百分率（%）の計算は、小数点第二位を四捨五入し、小数点第一位まで表示しているため、構成比の合計が100%にならない場合がある。また、複数回答については合計が100%を超える。
- 自由記述は一部の回答のみ抜粋して掲載している場合がある。また、回答自治体が特定できないように記述内容を一部改変している。
- 特筆がない場合、n = 605である。

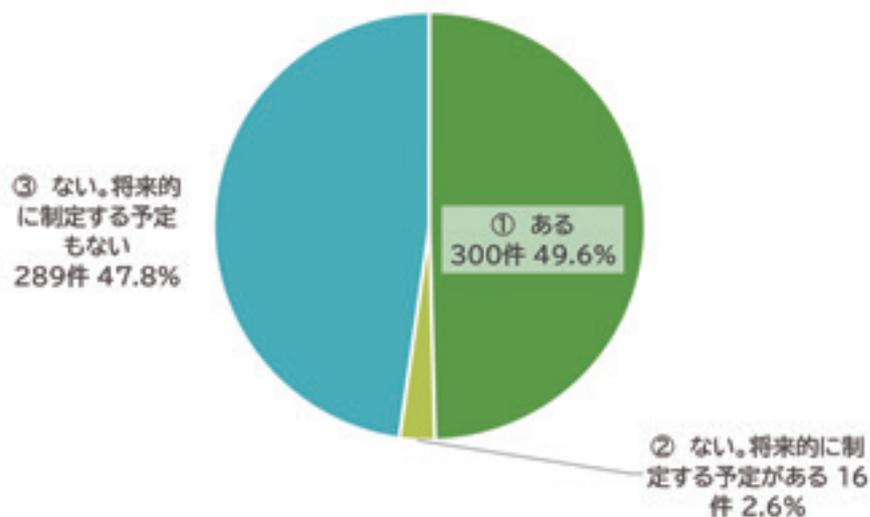
##### 回答数内訳・属性等



※人口5万人以上 = 市の要件

※人口20万人以上 = 中核市の要件

## 問1 産業振興条例・中小企業振興条例の有無



【人口区分ごとの回答者数・割合】

区分	① ある	② ない。将来的に制定する予定がある	③ ない。将来的に制定する予定もない
20万人以上	45 (58.4%)	2 (2.6%)	30 (39.0%)
5～20万人	102 (56.7%)	3 (1.7%)	75 (41.7%)
5万人未満	153 (44.0%)	11 (3.2%)	184 (52.9%)

研究にあたって

I.

1.  
2.

II.

1.  
2.  
3.  
4.

III.

1.  
2.  
3.  
4.  
5.  
6.  
7.  
8.

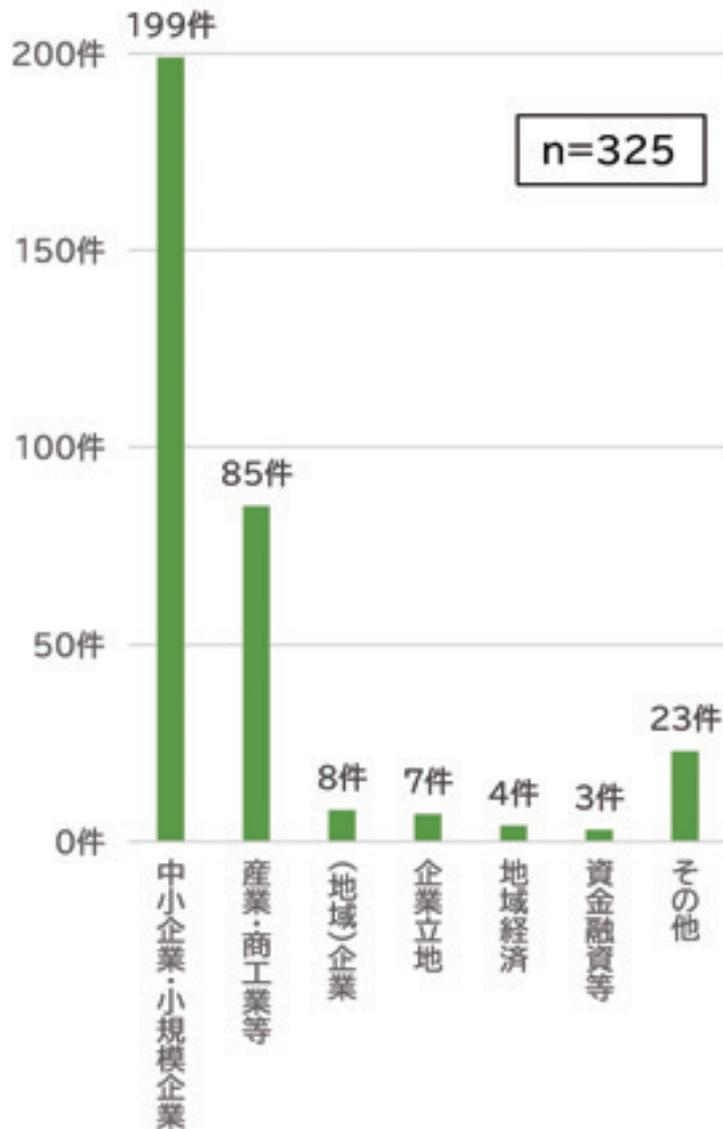
IV.

1.  
2.

V.

1.  
2.

## 問2 条例がある場合、その概要（条例の主たる対象を整理し、グラフ化）

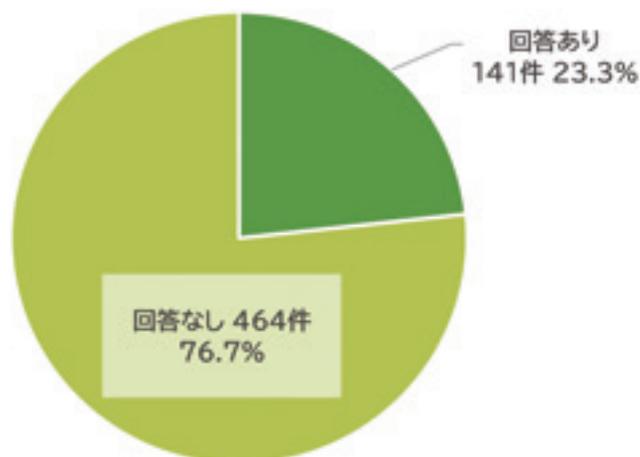


※一つの条例に複数の種類が含まれている場合はそれぞれカウントしているため、回答合計と回答総数は一致しない

### 【その他の回答（抜粋）】

- 「産業振興及び雇用の促進に関する条例」
- 「商工観光産業の振興に関する条例」
- 「起業等促進条例」
- 検討中、未定等
- 協議会、委員会設置や補助金交付等に関するもの等

**問3 産業振興部門の施策・事業のうち、産業振興部門の分野と非経済的価値に関する分野を両立させている（産業振興とコミュニティ支援等を両立させている）施策や事業の有無**



【人口区分ごとの回答者数・割合】

	回答あり	回答なし
20万人以上	42 (54.5%)	35 (45.5%)
5～20万人	49 (27.2%)	131 (72.8%)
5万人未満	50 (14.4%)	298 (85.6%)

【条例制定状況ごとの回答者数・割合】

	回答あり	回答なし
条例あり	82 (27.3%)	218 (72.7%)
制定予定	3 (18.8%)	13 (81.3%)
条例なし	56 (19.4%)	233 (80.6%)

研究にあたって

I.

1.  
2.

II.

1.  
2.  
3.  
4.

III.

1.  
2.  
3.  
4.  
5.  
6.  
7.  
8.

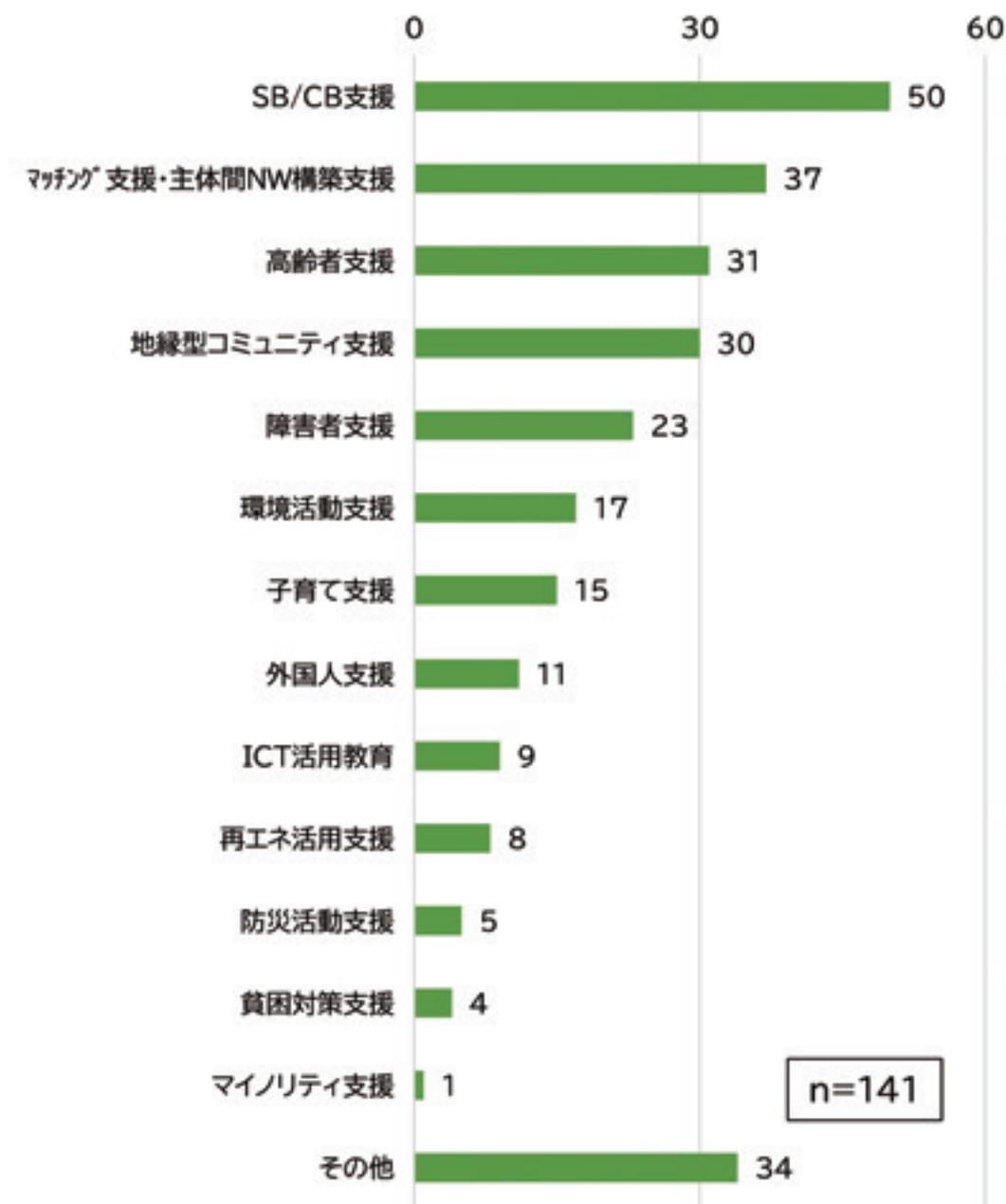
IV.

1.  
2.

V.

1.  
2.

【非経済的価値に関する分野の回答数】



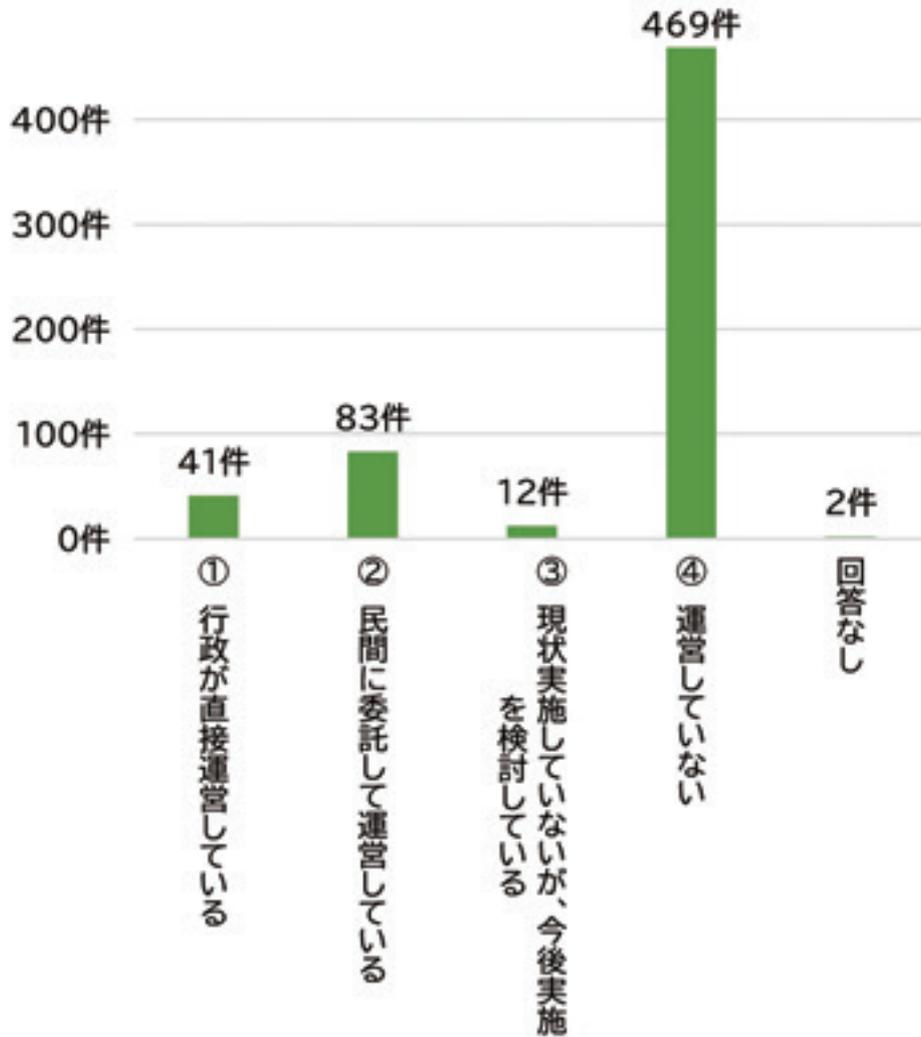
※ 141の自治体から198件の回答があった。

※ 「該当する非経済的価値に関する分野」は複数回答可のため、合計と回答件数は一致しない。

【その他の回答内容（抜粋）】

- 就労や働き方に関する支援（7件）
- 起業・創業に関する支援（6件）
- 有休不動産の活用（2件）
- 関係人口の増加
- 移住促進
- SDGs

**問4 創業・起業支援のためのマッチングやネットワーク化を行う施設や場所（オンライン上のサービスなどバーチャルのものも含む）の有無（運営形態）**



※複数選択の回答があったため、合計はn = 605を超える

研究にあたって

I.

1.  
2.

II.

1.  
2.  
3.  
4.

III.

1.  
2.  
3.  
4.  
5.  
6.  
7.  
8.

IV.

1.  
2.

V.

1.  
2.

【人口区分ごとの回答者数・割合】

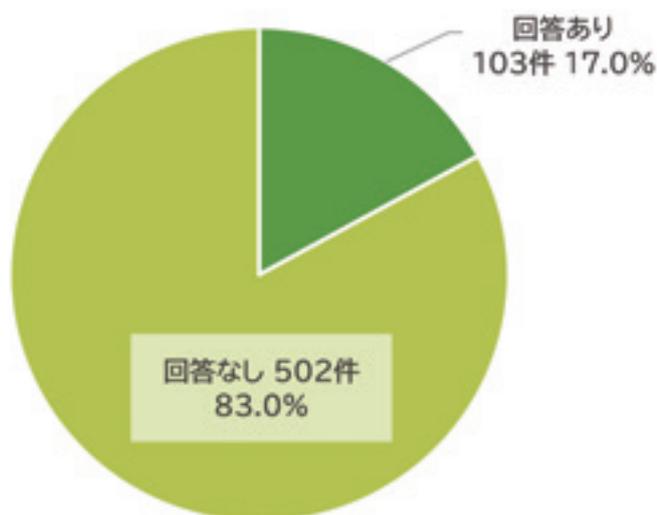
	① 行政が直接運営している	② 民間に委託して運営している	③ 現状実施していないが、今後実施を検討している	④ 運営していない	無回答
20万人以上	19 (24.7%)	25 (32.5%)	0 (0.0%)	34 (44.2%)	1 (1.3%)
5～20万人	13 (7.2%)	29 (16.1%)	2 (1.1%)	136 (75.6%)	0 (0.0%)
5万人未満	9 (2.6%)	29 (8.3%)	10 (2.9%)	299 (85.9%)	1 (0.3%)

【条例制定状況ごとの回答者数・割合】

	① 行政が直接運営している	② 民間に委託して運営している	③ 現状実施していないが、今後実施を検討している	④ 運営していない	無回答
条例あり	25 (8.3%)	56 (18.7%)	8 (2.7%)	211 (70.3%)	2 (0.7%)
制定予定	1 (6.3%)	1 (6.3%)	0 (0.0%)	14 (87.5%)	0 (0.0%)
条例なし	15 (5.2%)	26 (9.0%)	4 (1.4%)	244 (84.4%)	0 (0.0%)

※複数選択の回答があったため、割合の合計は100.0%とならない場合がある

## 問5 「地域課題を解決している地域ビジネス」やそれに類する活動の有無



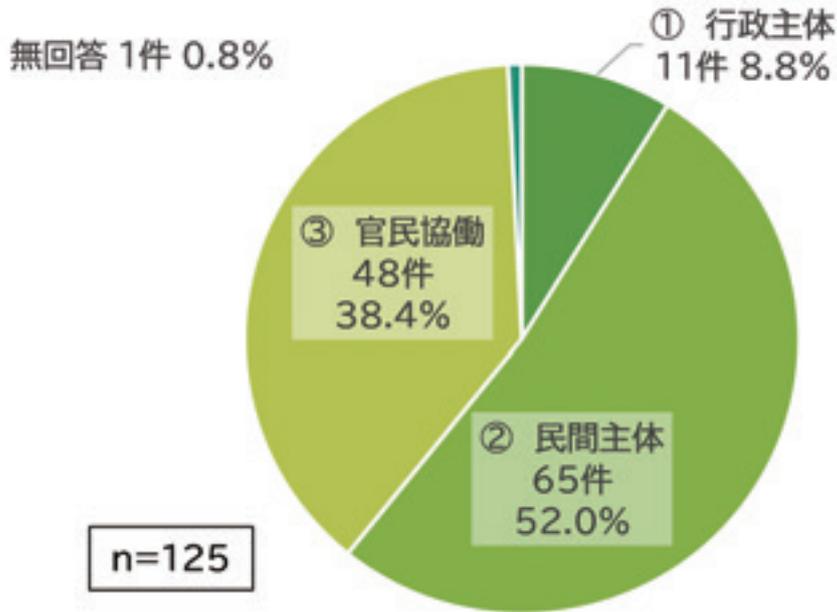
【人口区分ごとの回答者数・割合】

	回答あり	回答なし
20万人以上	30 (39.0%)	47 (61.0%)
5～20万人	38 (21.1%)	142 (78.9%)
5万人未満	35 (10.1%)	313 (89.9%)

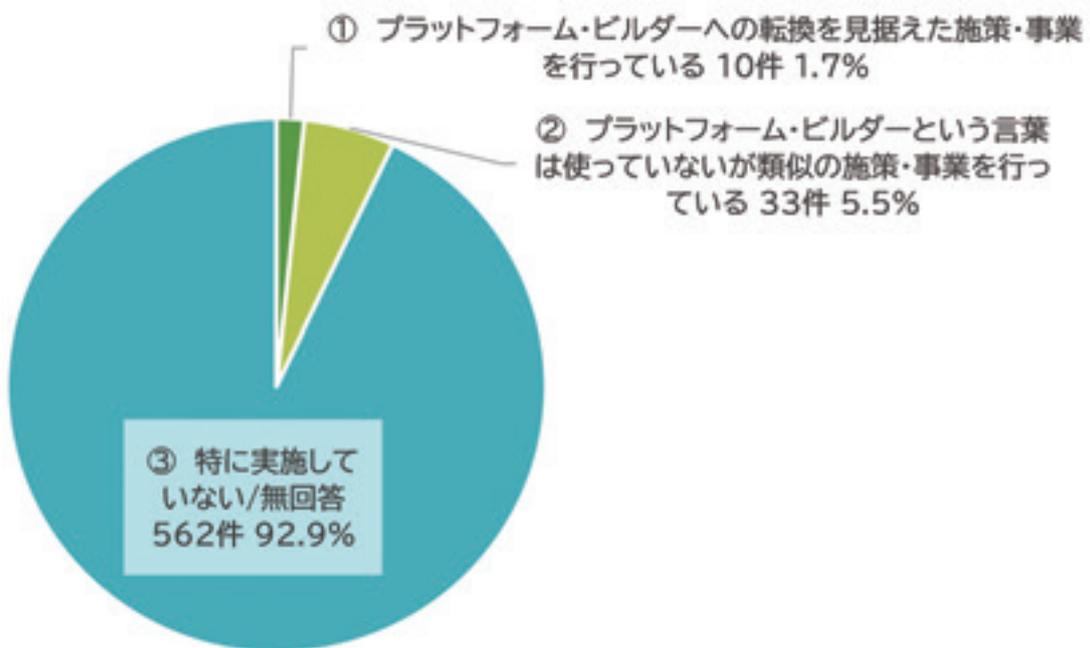
【条例制定状況ごとの回答者数・割合】

	回答あり	回答なし
20万人以上	65 (21.7%)	235 (78.3%)
5～20万人	3 (18.8%)	13 (81.3%)
5万人未満	35 (12.1%)	254 (87.9%)

【実施主体に関する回答結果】



問6 総務省「自治体戦略2040構想研究会」における「プラットフォーム・ビルダー」への転換に関する施策・事業の有無



【人口区分ごとの回答者数・割合】

	① プラット フォーム・ビル ダーへの転換を見 据えた施策・事業 を行っている	② プラット フォーム・ビル ダーという言葉は 使っていないが類 似の施策・事業を 行っている	③ 特に実施 していない	無回答
20万人以上	3 (3.9%)	15 (19.5%)	57 (74.0%)	2 (2.6%)
5～20万人	4 (2.2%)	9 (5.0%)	164 (91.1%)	3 (1.7%)
5万人未満	3 (0.9%)	9 (2.6%)	329 (94.5%)	7 (2.0%)

【条例制定状況ごとの回答者数・割合】

	① プラット フォーム・ビル ダーへの転換を見 据えた施策・事業 を行っている	② プラット フォーム・ビル ダーという言葉は 使っていないが類 似の施策・事業を 行っている	③ 特に実施 していない	無回答
条例あり	8 (2.7%)	21 (7.0%)	265 (88.3%)	6 (2.0%)
制定予定	0 (0.0%)	1 (6.3%)	15 (93.8%)	0 (0.0%)
条例なし	2 (0.7%)	11 (3.8%)	270 (93.4%)	6 (2.1%)

## 問7 産業振興部門が公共私相互間の協力関係を構築するプラットフォーム・ビルダーとなるために必要な視点や解決すべき課題（自由記述）

### 【協力関係構築について】

- 高齢化や人口減少が進む地域において、相互協力体制の構築は重要であるが、「民間」の人材確保、財源など、高齢化等を理由とした課題も同時に解決していく必要がある。
- 商工会や商店会との連携により施策、事業を行うことでプラットフォーム・ビルダーとしての役割が可能になると考える。
- 公共私それぞれの課題とシーズ（課題を解決し得る要素）の明確化。また、公共私間のマッチング。
- どのような体制で誰がプラットフォームを構築するかが課題であるとともに、どのようにして自主性のあるステークホルダーを募り、事業や活動を進めるかが課題である。
- プラットフォーム・ビルダーの意味するところ、機能が、未だ多くの人に認識、理解されていないようなので、基礎的知識を習得できる講座などの啓発活動が必要と考える。
- プラットフォームを活用し、お互いの持つリソースを活かした地域や社会の課題解決の取組が一層進んでいくように、区としては、事業趣旨の理解促進に努めるとともに、引き続き広報活動に取り組んでいく必要があると考える。また、プラットフォームを運営する事業者や活動をリードするキーパーソンが集う仕掛けや魅力が必要と考える。

### 【自治体の姿勢、考え方等】

- プラットフォーム・ビルダーへの転換にあたっては、地域課題の洗い出し、公共以外が主体的に地域課題解決に取り組む意識改革、社会課題解決に向けたイノベーティブな取組支援、事業継続や財源確保のための経済性を重視した取組の推奨等、またそれらを推進するプラットフォームの構築が必要と考えている。
- 表面的な現象の解決を追求するのではなく、背景にあるイシューをファクトによって読み解き、そのためのソリューションとしての最適解を目指す。
- AI等で処理できる業務はAIにできるだけ処理させ、職員は企画立案業務に注力していく必要があると考える。AI技術の導入、運用を含め専門的な能力を有する人材の確保が必要であり、都道府県や市区町村の枠を超えた柔軟な人事運用を行うことが重要であると考えている。

- 人口減少に伴う経済規模の縮小により、商店や企業といった民間事業者の撤退やサービスの縮小に対し、行政としてどこまで介入するのが課題である。
- 分散型プラットフォームの考え方が必要（地方でも中心地に中央集権的な機能集約が目立つようになってきているが、本来は分散型の経済圏や集落支援機能が必要で、マイクロプラットフォームの構築が重要だと考える）。

### 【自治体内の体制等について】

- 役場並びに住民、関係者の意識改革、働き方の転換、組織の見直し、研修会の実施など。
- 将来人口減少が見込まれる中でも、公としてある程度の人材を確保し、私や共とのつながりを保てる体制づくりをしていく必要があると思う。
- 職員の専門的知識の醸成が必要と考える。
- 他自治体の産業振興部門においても、機動的に施策を実行する目的等により外郭団体を設立している例は多いが、産業振興部門において公共私相互の協力関係を構築するには、外郭団体の機能を一層強化し、「公」に近い存在から「共」の存在へと変革させていくことが必要であると考えます。
- 既存の施策のスクラップアンドビルドを行い、新しい時代に必要な施策への財源・人材を投入する。
- 共通の目標設定を行うための想像力、連携のための共創力、プロジェクトマネジメント力が必要なスキル。
- プロジェクトマネージャーになりうる職員の育成が必要であるが、そのような未来を見据えた長期的なビジョンが設定されておらず、将来に向けた人材の育成を行うことができていない。
- 地方自治体の担当者は1年～4年前後で異動（異業種への転職と等しい）するため、直面する課題に対して解決するビジネスモデルの想像力が乏しい。更に、その分野を得意とする民間企業を検索、選出する技術、情報収集力に欠け、かつ、企業との関係構築もままならないため、パッケージ販売のように、ひとまとまりの転換プラン、標準パッケージetc.が特に重宝がられると思う。

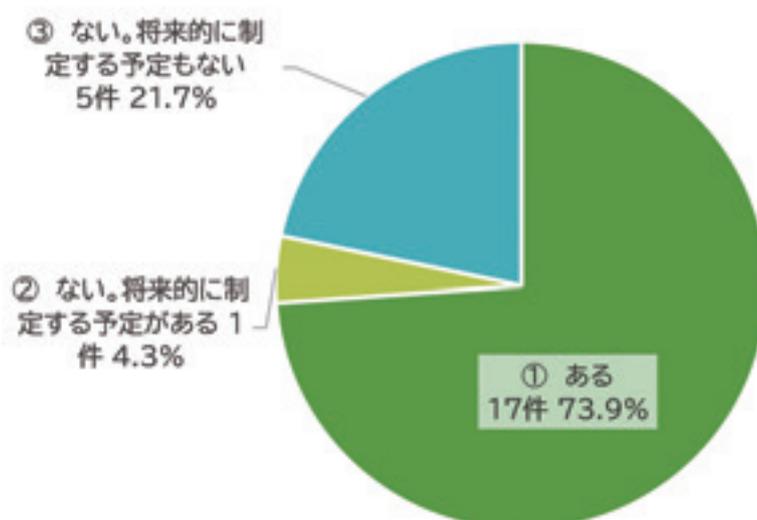
## 4. アンケート調査結果（23区抜粋）

### (ア) 集計結果

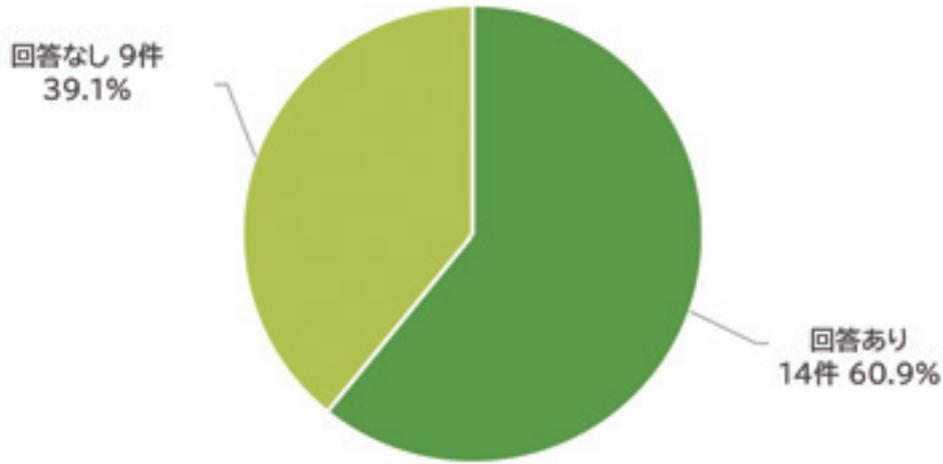
#### 留意点

- 百分率（％）の計算は、小数点第二位を四捨五入し、小数点第一位まで表示しているため、構成比の合計が100%にならない場合がある。また、複数回答については合計が100%を超える。
- 自由記述は一部の回答のみ抜粋して掲載している場合がある。また、回答自治体が特定できないように記述内容を一部改変している。
- 特筆がない場合、n = 23である。

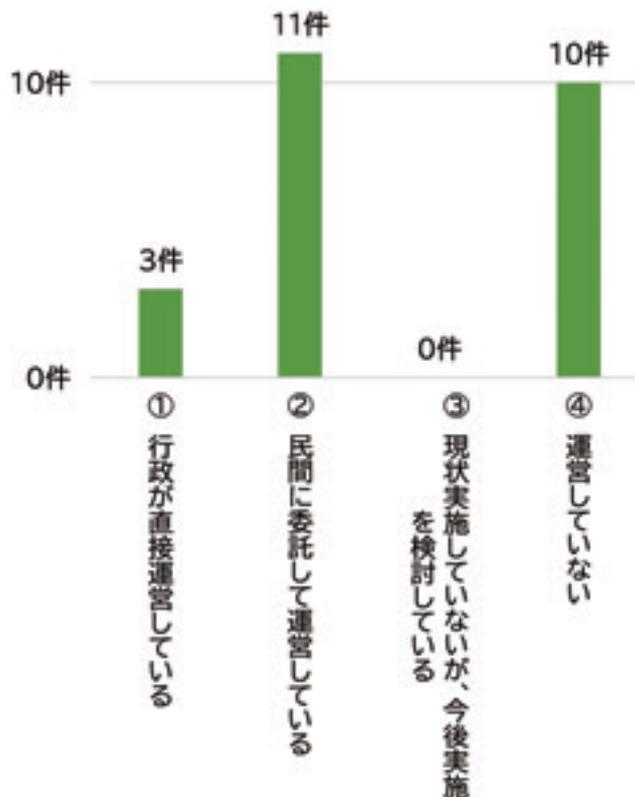
#### 問1 産業振興条例・中小企業振興条例の有無



**問3 産業振興部門の施策・事業のうち、産業振興部門の分野と非経済的価値に関する分野を両立させている（産業振興とコミュニティ支援等を両立させている）施策や事業の有無**



**問4 創業・起業支援のためのマッチングやネットワーク化を行う施設や場所（オンライン上のサービスなどバーチャルのものも含む）の有無（運営形態）**



※複数選択の回答があったため、合計はn=23を超える

研究にあたって

I.

1.  
2.

II.

1.  
2.  
3.  
4.

III.

1.  
2.  
3.  
4.  
5.  
6.  
7.  
8.

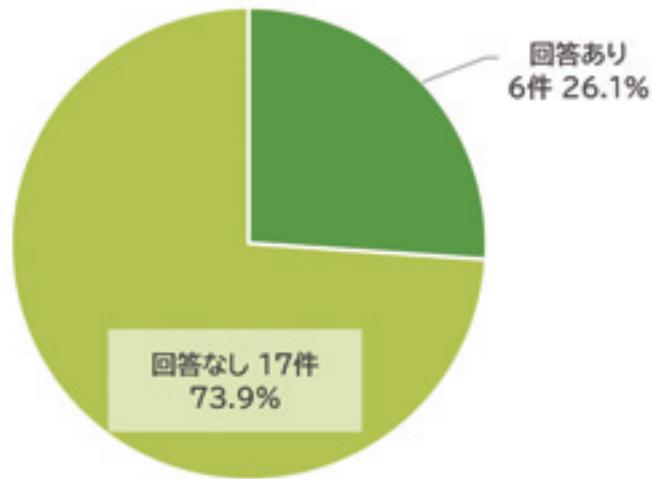
IV.

1.  
2.

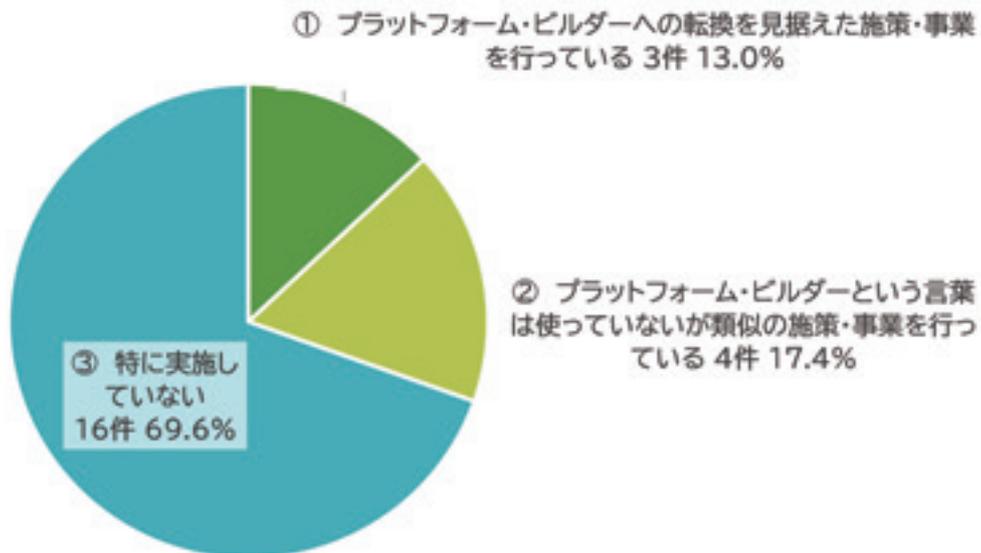
V.

1.  
2.

問5 「地域課題を解決している地域ビジネス」やそれに類する活動の有無



問6 総務省「自治体戦略2040構想研究会」における「プラットフォーム・ビルダー」への転換に関する施策・事業の有無



# Ⅲ

## ヒアリング調査

## Ⅲ. ヒアリング調査

### 1. ヒアリング調査概要

調査研究にあたって、13の自治体および当該自治体の取組に関わる民間団体等に対してヒアリングを実施した。

#### 【ヒアリング調査の趣旨・背景】

本調査研究では、行政の産業振興政策の新たな形、具体的には産業振興と非経済的価値（社会的価値）が両立するような施策について検討することを目的としている。そのため、本ヒアリングでは施策検討に資すると思われる先進的な事例・自治体に対してヒアリングを行った。

#### 【ヒアリング先と選定理由】

ヒアリングは、アンケート調査の回答結果から特徴的な取組を行っている自治体や、特徴的な民間の取組を把握している自治体、産業振興部門においてプラットフォーム・ビルダーへの転換を見据えた施策を行っている自治体などに対して依頼を行った。記載の順番はヒアリングの実施順である、ただし特別区については冒頭でまとめて記載する。

ヒアリング先と選定理由（取組の特徴）は以下の通り。

	特徴
豊島区	としまスタートアップオフィスやコマワリキッチンなど、起業希望者に対して手厚い支援を行っている。
北区	北区コミュニティビジネス創業支援ネットワークを構築し、コミュニティビジネスに対して様々な支援を行っている。
千代田区	不活性な公共施設を民間に貸し出し、ビジネス創出や地域活性を図る「ちよだプラットフォームスクウェア」の実施。
大田区	創業支援等のさまざまな施設整備や中小企業支援のためのデジタル支援プラットフォームを構築するなど、中小企業支援に力を入れている。
渋谷区	<ul style="list-style-type: none"><li>スタートアップ・エコシステム拠点都市として、世界を視野に入れた起業支援などを実施。</li><li>空き店舗という地域課題解決を産業振興の分野で行う事業を実施。</li></ul>
世田谷区	産業振興基本条例を非経済的価値を踏まえた「地域経済の持続可能な発展条例」に改正し、条例を踏まえた施策の実施を検討している。

墨田区	全国に先駆けて中小企業振興基本条例を制定し、ものづくりを中心として産業振興に注力している。
川西町	地域運営を住民による「地区経営母体」が実施し、地区経営母体が地域課題解決等に関するさまざまな事業を展開している。
いわき市	中小企業・小規模企業振興条例を策定し、条例等を踏まえて支援施策や副業人材活用などを実施。
仙台市	「仙台市スタートアップ・エコシステム推進協議会」による産学官金一体となったスタートアップ支援施策の実施。
辰野町	行政が民間の「オーガナイザー」を活用して地域活性等を実施。民間の協力による商店街リブランディングやDIY改修などの取組など。
高山市	産業連関分析を踏まえた条例策定、施策の実施。また、域内に2種類の地域通貨があり、地域通貨を踏まえた施策を展開している。
帯広市	「オールとがち」を意識した民間セクターと協働した産業振興支援や、LANDを拠点とした起業創業支援施策の実施。

研究にあたって

I.

1.  
2.

II.

1.  
2.  
3.  
4.

III.

1.  
2.  
3.  
4.  
5.  
6.  
7.  
8.

IV.

1.  
2.

V.

1.  
2.

## 2. 特別区におけるヒアリング調査

ここでは本調査研究においてヒアリング調査を行った5区および研究会にて報告を行った研究会メンバーの2区についての情報を示す。なお、掲載はヒアリング実施順となっている。

### 2-1 豊島区 - 一体的な地域産業政策の展開

#### (ア) 豊島区概要

豊島区は、23区の西北部に位置し、面積は13.01km<sup>2</sup>で23区中18番目の大きさ。令和4（2022）年11月現在の人口は28万8,863人、人口密度は1平方キロメートルあたり2万2,273人で、日本一の高密都市となっている。

区内では鉄道5社13路線が走るなど、交通網の発達。区を中心に位置する池袋駅の周辺には、複数のデパートやサンシャインシティなどの商業施設やオフィスビルが集積し副都心を形成している。

#### ▼事業所数・産業構造（令和3年経済センサスより）

豊島区の令和3（2021）年の事業所数は18,736事業所（令和3年経済センサス-活動調査）で、特別区内では15番目。1km<sup>2</sup>あたりの事業所数は1,440事業所と、特別区内では7番目となっている。

令和3（2021）年の産業種別事業所数をみると、「卸売業・小売業」が最も多く、全体の22.0%（4,116事業所）、次いで「宿泊業・飲食サービス業」が13.0%（2,443事業所）と続く。この2業種で豊島区全体の35%を占められている。

#### ▼産業振興に関連する条例

条例	豊島区商工振興条例
施行	平成18（2006）年4月1日
目的	商工振興の基本となる事項を定め、にぎわいと活力のある商工都市の再生に向けて、その基盤の強化及び健全な発展を促進するとともに、事業者の自主的な努力を助長し、もって区民生活の向上、持続的な地域経済の活性化及び生活環境と調和のとれた活力ある地域社会の発展に寄与する。

<p><b>基本施策</b></p>	<p>(1) 商工業の基盤の整備及び人材育成の支援に関すること。                  (2) 商工業に関する情報の収集及び提供に関すること。                  (3) 勤労者の福祉の向上を図るための施策に関すること。                  (4) 事業者の金融の円滑化を図るための施策に関すること。                  (5) 事業の再生及び経営の革新を図るための施策に関すること。                  (6) 創業及び起業の支援並びに定着の促進のための施策に関すること。                  (7) 産学連携及び新産業の創出の支援に関すること。                  (8) 商店街の振興を図るための施策に関すること。                  (9) 事業者により構成される団体への支援に関すること。                  (10) 国、都その他の機関との協力体制の確立に関すること。</p>
<p><b>特徴</b></p>	<p>区長は多様な主体の協働を促し、公益的団体等による協働の事業活動を促進するため、以下、三つの措置が可能。</p> <p>(1) 財政上の措置                  (2) 人的支援に関する措置                  (3) 公有財産の利用に関する措置</p>

研究にあたって

I.

1.  
2.

II.

1.  
2.  
3.  
4.

III.

1.  
2.  
3.  
4.  
5.  
6.  
7.  
8.

IV.

1.  
2.

V.

1.  
2.

## (イ) ヒアリング-豊島区

日時	令和4（2022）年 7月15日（金） 10時～12時	場所	豊島区役所7階会議室
対応者	豊島区文化商工部生活産業課 商工グループ・産業振興計画グループ係長 坂本 沙弥子 様 庄司 浩典 様 縦山 涼 様		

### ヒアリングのポイント

#### 【としまビジネスサポートセンター】

- ・事業者の経営課題に柔軟に対応するため、平成22（2010）年度に「としまビジネスサポートセンター」を設立した。行政直営だけでなく、7組織が連携してワンストップサービスの窓口を運営しているのが特徴である。
- ・相談窓口では様々なサポートを行っている。起業創業サポートでは、起業計画書の作成支援や融資の斡旋などを行っている。売上拡大サポートではビジネスコーディネーターが支援して販路開拓・拡大やブランディングを行っている。社会保険労務士が隔週、税理士が毎週相談窓口に入って支援を行っている。また、その他ビジネスコーディネーター（巣鴨信用金庫）への専門的な質問があれば、弁護士や中小企業診断士等の専門家の派遣をコーディネートしている。
- ・創業希望者や創業間もない方が講義、セミナーを受講することで証明書を発行している。証明書を持っていることで融資や補助に関してさまざまな優遇を受けることができる。
- ・「ビジサポセミナー」を年4回、「ビジサポ勉強会」を年3回実施している。コロナ禍以降はオンラインで開催をしている。セミナーは講義受講だが、勉強会は交流会も含んでおり、起業家同士の交流の場を定期的に提供している。
- ・補助金は販路拡大、課題解決に関する補助金を用意しており、ウェブページ作成や見本市出展に補助をしている。他にも、東京都中小企業振興公社の専門家派遣の利用料に対して一部補助を行っている。
- ・女性のための起業支援に力を入れている（サクラヌbiz応援プロジェクト）。女性を対象とした講義形式の起業塾や起業相談の対応、女性を対象とした交流会、起業塾卒業生有志による「としまフェス」の開催

などを行っている。また、起業塾で学んだ方向けのアウトプットとして池袋ショッピングパークに女性起業家が期間限定で特設会場に出店する取組なども実施している。

- ・相談件数は電話相談も含めると年間6,000件程度である。コロナ禍の令和2（2020）年度は増加し、年間19,000件程度となった。現在は特定創業証明書の発行件数や支援者数をKPIとしている。特定創業証明書はあくまでサービスの利用者が対象であり、証明書を受け取った人が必ず起業しているわけではない。ただし、証明書を受け取った人のその後の動きについて追跡調査をしており、起業したかどうか、それが区内か区外かは確認できる。起業相談者の女性利用率（男女比）は令和3（2021）年度に過去最高となった。これはサクラヌbiz応援プロジェクトの効果と捉えている。
- ・としまビジネスサポートセンターは基本的に区役所で内製化しており、窓口受付や予約関連、相談内容に応じた専門家派遣などについて区職員が実施している。類似事例を見ると外部に委託している自治体が多く、窓口まで直営で実施している自治体は珍しいと思う。ただし職員の労力がそれなりにかかっているという面もある。担当している商工グループは正規職員5名・会計年度任用職員2名で、その人数でビジネスサポートセンター以外の多くの事業も含めて対応している状況である。コロナ禍の融資事業では他部署から応援に来てもらって対応したが、その際も外部委託は一切しなかった。（豊島区ではグループ制により、兼務等を柔軟に行っている。）
- ・現状、センターが相談者を支援機関につなぐという機能が強くないが、今後は連携協定を結んでいる各支援機関の強みを生かして繋いでいくことを進めていきたいと考えており、現在各支援機関の強み等を整理している。
- ・アフターコロナも見据えながらオンラインも含めて起業家、利用者の交流促進、交流会の開催を民間企業も巻き込んで運営していきたい。また、起業の先輩を招聘してプチ相談会をやったりもしているが、それ以外の場面でもオンライン上で交流できるTailor Worksのようなものをやりたいと考えている。

#### 【としまスタートアップオフィス】

- ・としまスタートアップオフィスは区内で起業したい方に向けて安価にオフィス環境を提供することを目的として実施している。インターネット回線込で月額1万円で、利用期間は3年間までとなっている。

ただし条件付きで延長することも可能となっている。シェアデスクやメールボックスなどの設備があり、その他の設備は地域活動交流センターと共用となっている。

- ・入居希望者に向けては事前に内覧会を実施し、参加者に施設について説明をしている。そのうえで応募者を審査し、入居となる。入居募集は年1回、夏に行うが申込みはかなり多い。定員は15名で、これまでに卒業したのは17名、そのほとんどが発展的な卒業である。
- ・周辺にもシェアオフィスがあるなかで、あえて低価格に設定することで起業したての人、起業したいけど一歩踏み出せない人の背中を押したいと考えている。
- ・長年のとしまビジネスサポートセンター運営によるソフト面支援の経験を活かして、入居者同士をつなぐ交流会や、マッチングの機会創出に力を入れており、実際に結果にもつながっている。そうしたイベントも委託ではなく区直営で実施している。入居者にも区の事業をうまく活用してもらおうと促している。
- ・募集要項に条件を付与するなど、起業する方や企業した方を区外に流出させたくないという思いはあり、そのためにソフト面の支援を充実させたいと考えている。ただ、開業したい場所と空き物件がマッチしないという声もある。豊島区では空き家事業などは行っていないため、物件までの支援ができていない状況である。
- ・としまスタートアップオフィスが入っている産業振興プラザは生活産業課が管理をしている区有施設で、産業振興に限らずさまざまな要素を含む施設となっている。2階は「区民ひろば西池袋」という多世代が集まれるスペース、3階は男女平等推進センターとなっている。4階には東京商工会議所豊島支部や豊島区商店街連合会などの産業関連団体が入居しているとともに、としまスタートアップオフィスもある。5、6階には会議室やホールがあり、最上階7階には郷土資料館が入っている。としまスタートアップオフィスと産業関連団体が同じフロアにあることで、補助金について東京商工会議所さんに行って話を聞いてもらっているなど、相談しやすいという意見があった。

### 【コマワリキッチン】

- ・としまビジネスサポートセンターなどソフト面の創業支援やスタートアップオフィスというハード面の整備を行ってきたが、さらにハードルを下げて起業にチャレンジできる場所を作りたいと考えていた。区内の実態調査でもシェアオフィスや交流拠点などのハード整備を求め

る声が多く、それらも参考にして検討を進め、創業チャレンジ支援施設開設事業補助金を整備した。

- ・創業チャレンジ支援施設開設事業補助金は区内で気軽に事業をはじめられる場の整備を実施する民間事業者に補助するもので、実施する場所や具体的な内容を含めてプロポーザルしてもらい、商店街の空き店舗を活用したシェアキッチンを提案した事業者が採択され、コマワリキッチンとして開設した。提案事業者は不動産や空き家活用を手掛ける企業で、プロポーザルにあたって地域で聞き取り調査などを行った上での提案だった。
- ・3年間の補助金（金額は毎年減少）を交付し、4年目からは自主運営に移行することになる。コマワリキッチンはすでに4年目に入り、民間事業者の自主運営に移行している。
- ・コマワリキッチン全体の広さは約40㎡で細長いつくりになっている。左右対称の2面のキッチン（プロ向けの設備）があり、左右別の方が利用できるようにするとともに、同時に使用している中で交流やコラボレーションが生まれることを狙ったものである。入口側には販売スペース、イートインスペースを備えていて、セミナーやお料理教室なども実施している。またプレ出店が可能となるよう、保健所の許可等も民間事業者で取得している。イートインスペースは事前の聞き取り調査の「付近に休憩できるスペースがない」という意見も反映している。
- ・3年間でコロナ禍もあったため変化もあるが、委託事業者からの報告を聞くと女性の利用者が多く、特に40～50代の女性の申込みが殺到していたと報告を受けている。実際、子育てが一段落した女性をターゲットとして考えており、「そういう場所があるならお店を出してみようかな」というニーズを狙っていた。登録数は年間30件程度だが、出入りがあるため述べ総数は把握できていない。利用者のなかから出店5件という実績もあり、創業支援としては良かったと思っている。
- ・現在は民間事業者の自主運営だが、区との連携はかなり行っている。区ではSDGs事業にも関連してファーマーズマーケットを毎週土日開催しているが、その出店のあっせんなどを行っている。
- ・事業者からはコマワリキッチンの利用状況等について年3～4回程度報告を受けている。報告から課題が見えてくるので、事業者が区と連携した方がいいと考えた場合は取組の提案をいただいたりもする。区他の部署への協力相談の調整などもした。
- ・第2弾として新たな事業者を募集して実施ということも検討しているが、コマワリキッチンが自主運営で問題なく進んでいくかどうかなど

も見極めてから判断したい。

## 【その他】

### <地域活動とのつながりについて>

- ・ソーシャルビジネスと産業振興を一緒に支援しているというような動きはない。としまソーシャルビジネス支援ネットワークの所管は区民活動推進課となっていて、としまNPO推進協議会が幹事のような立場で活動しており、ビジネスコンテストなども実施している。生活産業課でソーシャルビジネスを特筆して支援するような取組はない。
- ・NPO法人の設立を考えている人の相談も来ることがあるが、設立への流れや資金調達などが異なるため、としまNPO推進協議会を紹介したりしている。としまNPO推進協議会と協働した取組などは今のところはない。

### <SDGsを意識した施策について>

- ・自治体SDGsモデル事業として産業振興部門で「イケ・サン パーク ファーマーズマーケット」を行っている。農地や農協がない自治体ではあるが、だからこそ生産者と消費者をつなげる場を作りたいという思いがあるため「ファーマーズ」としている。埼玉県やその他の交流都市の力を借りながら毎週実施している。格安で出店できるため、農産物に限らず起業のチャレンジの場としても活用でき、支援している起業希望者が出店した事例もある。

### <広報について>

- ・情報発信はとしまビジネスサポートセンターを中心に据えていて、センターのウェブサイトやFacebook、ブログなどを運用している。ターゲットに合わせてツールをうまく使いたいと思っている。イベント等の広報はこれまでの相談者のカルテ(4,500件程度)を活用してDMも送っている。
- ・数年前の調査では区内事業者のなかでとしまビジネスサポートセンターの知名度が約50%となっており、そもそも知らない層があるという状態。手法を整理して発信していかないといけない。コロナ禍前だが、相談員の空き時間に「アウトリーチ」と称してチラシ配布をしてもあったこともある。
- ・コロナ禍で迅速な情報発信が必要だった際はありとあらゆる手段を講じ、関係団体の方に頻繁にお知らせを送って会員に伝えるようお願い

もした。区政連絡会（町会長等）に出向いて事業者向け施策を説明したり資料を渡したりしたがそちらはあまり効果的ではなかった。

#### <インフレ・物価高対策について>

- ・「ウィズコロナ販売促進費用補助金」という感染予防のための物品購入やデジタル化推進などを行った経費の一部補助を行っている。申請が多く来ており増額補正をかけているところである。

### (ウ) ヒアリング結果分析

#### ○所管課にヒト・モノ・カネ、情報（ノウハウ）の集約

設立以後、10年以上にわたって中小企業の相談・支援を行ってきた豊島区の「としまビジネスサポートセンター」は全国的にも著名な取組であるが、今回のヒアリングを通じて、ビジネスサポートセンターの取組が幅広く多岐にわたっていると同時に、その運営が豊島区所管課（生活産業課）において内製化されていることがわかった。所管課が支援対象である中小企業と直接対応しており、職員の労力はかかるものの、担当課にヒト・モノ・カネ、ノウハウを含む情報が一元的に蓄積されるというメリットがある。

#### 【豊島区で実施している三つの事業】

##### としまビジネスサポートセンター（ビジサポ）

- ・行政直営の相談窓口
- ・起業や売上拡大の相談受付

##### としまスタートアップオフィス

- ・起業希望者に安価にオフィス環境を提供するシェアオフィス
- ・産業振興プラザに入居すれば支援機関と距離が近い

##### コマワリキッチン

- ・民間補助事業によるシェアキッチン併設創業支援施設
- ・3年の補助期間を経て、現在は民間自走で運営

#### ○特徴的な女性起業家支援（サクラヌbiz応援プロジェクト）

としまビジネスサポートセンターにおけるプロジェクトとして、女性起業家に特化した支援（相談対応、起業塾、交流会）に取り組んでいる。中小企業支援や起業支援によって、雇用創出や女性の社会進出など社会課題へのアプローチを図っている。

### 【事業詳細】

- 相談対応として、起業したい・起業準備中・起業後間もない方に向け、専門家による無料個別相談を実施している。平成28（2016）年からは、女性起業家の更なる支援や、相談がしやすい環境づくりのため、女性の起業相談員を配置している。
- 起業塾では全8回のカリキュラムの中で、講義・グループワークを通じて、アイデアのブラッシュアップや事業を始める上で必要な実務知識を学ぶ。受講費は令和4（2022）年は8,000円（カリキュラム：強みを活かした勝てるビジネスプラン／ブランドコンセプト／ネット集客のコツ／先輩起業家の体験談／事業計画作成のポイント／ずっと役立つ事務の知識／プラン発表&講評／他）。
- 「サクラヌ」は、豊島区在住・在勤・在学の女性約30人で組織された「F1会議」が、平成26（2014）年に提唱した「豊島区女性のニックネーム」。豊島区は、日本の桜の代表「ソメイヨシノ」の発祥の地なので、「サクラ」と「女性らしくオシャレな響き」を掛け合わせて作られた。
- 「サクラヌbiz応援プロジェクト」は、中でも「豊島区で起業したい、起業した、事業を経営している」女性を対象に、重点的にビジネスサポートを行う。

## 2-2 北区 - 地域をよく知るNPOとの施策展開

### (ア) 北区概要

北区は面積が20.61km<sup>2</sup>で23区中11番目の大きさ。令和4（2022）年11月現在の人口は35万3,991人。武蔵野台地の縁辺部から東京低地へと連続した地勢を有する。荒川、隅田川、石神井川といった水辺空間に囲まれている。これら河川周辺は憩いの空間として整備されており、週末にはスポーツやレジャーを楽しむ多くの人々でにぎわう。

JRの駅が都内最多の11駅あり、加えて、地下鉄・都電が区内各所を走っているため、交通の利便性が高い。

#### ▼事業所数・産業構造（令和3年経済センサスより）

北区の令和3（2021）年の事業所数は11,769事業所で特別区内では22番目。1km<sup>2</sup>あたりの事業所数は571事業所と特別区内で14番目となっている。

令和3（2021）年の産業種別の事業所数をみると、「卸売業・小売業」が最も多く、全体の21.5%（2,528事業所）、次いで「宿泊業・飲食サービス業」が12.3%（1,449事業所）と続く。

## (イ) ヒアリング-北区

日時	令和4(2022)年 7月15日(金) 14時~16時	場所	北とぴあ11階 北区産業振興課 会議室
対応者	北区地域振興部産業振興課経営支援係 経営支援係長 岩瀬 賢太郎 様 井沢 知憲 様 佐藤 隆宏 様		

### ヒアリングのポイント

#### 【北区コミュニティビジネス創業支援ネットワーク】

- ・北区コミュニティビジネス創業支援ネットワークは、区内コミュニティビジネス事業者がアドバイザーとなり、これからコミュニティビジネスに取り組みたい人やコミュニティビジネスを実践している人を対象に支援を行っている。具体的な支援策としては、セミナーと個別相談があり、どちらも年間を通じて定期的に受けられるように開催日程を調整している。なお、支援を受けて起業した人の実績は年2~3人程度となっている。
- ・北区の地域課題として高齢化率が高いことや、子育てに不安を抱えている人が多いことから、それらの課題に関するコミュニティビジネスの起業が多いことが特徴である。
- ・起業志望者からの相談料やセミナー参加費は現在のところ無料である。今後、セミナー等を魅力的な内容にして費用をとることで、ネットワークの自立を促すことを考えている。

#### 【コミュニティビジネス創業支援事業】

- ・区内の空き店舗などを活用してコミュニティビジネスで起業する際の家賃を2年間補助する事業を実施している。また、賃貸物件を探している起業家に対する支援として、区内の不動産団体と連携し物件紹介を行っている。
- ・北区コミュニティビジネス創業支援ネットワークによる支援策とは別に、北区主催のコミュニティビジネスセミナー(2日間)、コミュニティビジネスシンポジウム、コミュニティビジネス交流会をそれぞれ年1回の開催している。コロナ禍前の数値ではあるが、参加人数はそれぞれシンポジウムが33名、セミナーが延べ46名、交流会が37名だっ

た。

### 【コミュニティビジネスサポートセンターとの関係性について】

- ・北区では、ネスト赤羽というインキュベーション施設を平成17年に開設しており、NPO法人コミュニティビジネスサポートセンター（以下、CBS）が開設当時から本施設の運営を担っている（平成24年からは指定管理者）。
- ・CBSは創業支援に加えてコミュニティビジネスに関する知見が深いことから、北区コミュニティビジネス創業支援ネットワークの運営やシンポジウムやセミナー、交流会の実施・運営も受託している。

### 【産業関係団体との連携について】

- ・北とびあ内にある産業関係団体と連携しており、何か相談事があればすぐに相談するような関係にある。2ヶ月に1回程度のペースで産業振興課の係長以上の職員と産業関連団体との間で意見交換をしている。団体は個々の事業者の情報や意見をとりまとめており、行政は各所のニーズを把握している。意見交換では行政と産業関係団体が同じテーマについて話し合うため、顔の見える関係性の構築にも繋がっている。
- ・SDGsに関する事業者の認証制度を取り入れたいと考えているが、採用時に学生の評判がいいということでポジティブに考える事業者もいれば、SDGsが何かがわからない事業者もいるなど事業者間でも温度差がある。
- ・創業支援に関する連携としては、東京商工会議所や信用金庫、日本政策金融公庫、CBSと年3回程度意見交換や情報共有を行うとともに、共催事業として起業に関するセミナーを年1回実施している。

### 【その他の創業支援について】

- ・令和3年度から2ヵ年単位のプロジェクトとして、起業セミナーやビジネスプランコンテスト、コミュニティビジネス支援などを一体的に推進する「起業家育成プロジェクト」を実施している。本プロジェクトでは、起業の入門編から知識を身に付けビジネスプランコンテストで事業計画を発表するまでをパッケージとして実施している。また、プロジェクト参加者を横断的に繋ぐため年2回情報交換や交流する機会も提供している。これは、同じセミナーの参加者同士はセミナー内で交流できるが、別のセミナー参加者と交流する機会が無いことから開始した。昨年度はオンラインで2回開催し、それぞれ定員30名に対し

て参加者が20人前後だった。このほかにも豊島区、荒川区と合同で起業家交流会も実施している。

- ・課題としては広報や周知についてであり、区報やチラシ、HP、SNS等での紹介はしているが、発信はまだ弱いと考える。

## (ウ) ヒアリング結果分析

### ○起業家育成への取組と北区コミュニティビジネス創業支援ネットワーク

北区では、区としてコミュニティビジネスやコミュニティビジネスに取り組もうとする起業志望者を支援・育成することを明確に打ち出している。起業・創業希望者を支援する姿勢を示している自治体は多いが、コミュニティビジネスに特化した姿勢を示している自治体は珍しい。コミュニティビジネスをすでに実施している“先輩”がアドバイザーとなり、個別相談ができる体制を構築し、それらを通じて社会課題解決に資するコミュニティビジネスが創業される土壌づくりを実施している。

### ○地域事情を把握しているNPOへの業務委託

北区コミュニティビジネス創業支援ネットワークはNPO法人コミュニティビジネスサポートセンターに運営を委託している。ネスト赤羽というインキュベーション施設を開設当時から指定管理者として担っており、10年以上の実績から組織や人、情報などが集約しており、地域における創業やコミュニティビジネスにおけるハブとなっている。

## 2-3 渋谷区 - グローバルとローカル

### (ア) 渋谷区概要

渋谷区は23区の西南に位置し、面積は15.11km<sup>2</sup>で23区中15番目の大きさ。令和4（2022）年11月現在の人口は22万9,634人。中心部には明治神宮・代々木公園という大きな緑地があり、全体の約1割を占める。

渋谷区は単独世帯が全世帯の6割を超えており、都市の利便性を重視する勤労者や学生が多い。副都心地区を中心にファッションやIT関連などの産業、高次な文化機能をはじめとする都市機能が集積し、東京を代表する都市を形成する。

渋谷駅はJR・東急・京王・地下鉄各線が乗り入れ、1日当たり約300万人の乗降客でにぎわう渋谷区の表玄関である。

#### ▼事業所数・産業構造（令和3年経済センサスより）

令和3（2021）年の事業所数は32,371と23区中4番目に多い。平成24（2012）年以降、事業所数および従業者数ともに増加傾向。また、従業者規模で見ると、100人未満の規模の事業所が約98%、30人未満の事業所が90%を占めている。

「卸売業、小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」が多く、平成21（2009）年から平成28（2016）年ではそれら業種に加え、「生活関連サービス業、娯楽業」、「情報通信業」といった業種が伸びている。一方、製造業は減少している。

渋谷区の特徴として、クリエイティブ産業従業者割合が都心5区（渋谷区、港区、千代田区、中央区、新宿区）の中で、港区に次いで高く、全従業者のうち約20%を占めている。また、最も新設事業所の割合が34%と高くなっている。東京23区の中でスタートアップ企業が最も多く集積している。

## (イ) ヒアリング-渋谷区

日時	令和4（2022）年 7月19日（火） 10時～12時	場所	渋谷区役所 会議室
対応者	渋谷区 産業観光文化部産業観光課産業振興係 上岡 雅人 様 小川 智大 様 渋谷区 産業観光文化部グローバル拠点都市推進室 中屋 力 様		

### ヒアリングのポイント

#### スタートアップ支援の取組（グローバル拠点都市推進室）

- ・令和2（2020）年に内閣府「世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点都市プログラム」に選定されたことで、「グローバル拠点都市推進室」を単独部署として立ち上げた。

#### 【環境整備…Shibuya Startup Deck】

- ・100以上の企業と産官連携でコンソーシアム「Shibuya Startup Deck」を構築している。「Shibuya Startup Deck」では企業と課題ごとの部会を設置し、そこで取り組み内容を検討している。ここから産まれた施策として、銀行の法人口座開設のスピードアップ、規模拡大に伴う居抜き転居・転入ガイドライン作成などがある。他にも人材部会などさまざまな部会を設置して、スタートアップが育ちやすい環境を目指している。

#### 【国際化…Shibuya Startup Support】

- ・海外から起業家を呼び込んで日本で起業してもらうことを目指した取組を行っている。海外から日本に来てすぐに起業をすることは難しいため、起業準備のための最長1年となる在留資格（スタートアップビザ）を用意している。令和3（2021）年には500件以上の問い合わせがあり、14社を支援した。令和4（2022）年には国内外のスタートアップのための拠点を整備しており、グローバルなコミュニティ形成チームに「Slush Tokyo」創設メンバーを招聘した。  
アウトリーチチームによる提携機関の拡大を目指しており、今夏にはEU、北米、南米のVCを招聘する。

### 【Portal Point Shibuya】

- ・スタートアップのための拠点であり、起業家と区職員が共に働くコワーキングスペースとして「Portal Point Shibuya」を運営している。スタートアップビザで来ている外国人の起業家やShibuya Startup Deckの方にワークスペース兼コミュニティスペースとしても使ってもらっている。
- ・200㎡ほどのスペースを30～40名程度が利用している。施設は24時間開放しており、入居者はカードキーを使用して出入りしている。「Slush Tokyo」創設メンバーがコミュニティマネージャーとして常駐している。

### 【実証実験事業…Innovation for New Normal from Shibuya】

- ・スタートアップ企業等がさまざまな分野の社会課題を解決するためのアイデアや技術を募集し、区内で社会実証を行う「Innovation for New Normal from Shibuya」を令和2（2020）年から実施している。これまでに200社以上のスタートアップの応募があり、そのうち40社が採択されている。
- ・アイデアや技術について、実装や実証実験の実現可能性が高いものを採択している。他の所管課の協力が必要なものであれば、それらの課に事前に確認を取った上で採択をしている。
- ・実証実験に協力する区民モニターが1,000名以上登録（区LINEを通じて募集）されており、BtoCのサービスの実証実験に協力していただいている。また、コンソーシアムに参画している企業にも協力をいただくとともに、経済産業省や他の自治体とも連携・協力をしている。
- ・募集は区内事業者に絞っていないため、全国、海外からも応募がある。

### 【他都市との連携】

- ・令和2（2020）年度に横浜市と、令和3（2021）年に神戸市と、それぞれ連携協定を結んだ。神戸市とは地域の壁を超えてオンラインで起業可能な官民連携のプラットフォーム「NOROSIスタートアップハブ」に取り組んでいる。令和3（2021）年に神戸市と渋谷区で始動したが、令和4（2022）年には横浜市やつくば市、仙台市などにも賛同していただき、7自治体が自治体会員として参加している。
- ・他にも海外のスタートアップイベントに神戸市と渋谷区でJAPANブースを出展するなど、神戸市とは非常に密接に連携している。実証実験の面でも、地域特性で神戸市は山あり海ありで、自然の少ない渋谷ではできないことを相談されたり、土地柄を活かし相互に補完している。

- ・渋谷に世界から起業家、投資家などが集まり、渋谷をグローバルレベルのエコシステムにしていくことを目指しているが、渋谷区が一人勝ちしていけばいいという考えはまったくない。NOROSIプロジェクトによる地方都市との連携など、渋谷がハブになって周辺の区や全国に波及させていきたいと考えている。

#### 【その他】

- ・区目標、KPIは外部に向けて公表していないが、海外の起業希望者へのスタートアップビザ発行数などの数値目標がある。
- ・グローバル拠点都市推進室は室長や主査が民間の経験豊富な人材を外部登用しており、彼らが中心となって自由な発想で企画を検討・実施している。

### 空き店舗を活用した地域活性化事業

#### 【実施概要】

- ・「みんなで育てる、暮らしの経済圏『渋谷Local Street Project』』というキャッチコピーで、空き店舗を活用した地域活性化事業に取り組んでいる。従来の商店街支援は補助金がメインであり、商店街の活性化に対して一過性のアプローチとなっていた。コロナ禍で空き店舗が増える中で、個性ある新しい店舗を誘致することで、活性化につなげていくことを目的としている。
- ・活用する空き店舗の物件を開拓し、そこでの出店希望者の誘致や補助・サポートを行う事業。渋谷区全体で実施することも考えたが、特定のエリアに同時期に集中的に出店するほうが効果的と考え、空き店舗の数や賃料の水準などを分析して代々木、幡ヶ谷を重点エリアとしてプロジェクトを進めた。昨年度から開始していて、今年度はエリアを少し拡大して両隣の笹塚、初台、南新宿、千駄ヶ谷なども対象としている。エリアを限定することは行政として不安な面もあったが、エリアを限定していることは積極的に周知せず、対象とするエリアとして示した。
- ・事業実施にあたって、東京R不動産と委託契約を結んでいる。東京R不動産に空き店舗の開拓、出店者の誘致、空き店舗と出店者のマッチングを担当してもらっている。区では補助金や制度的支援を実施している。
- ・店舗を誘致することで地域の経済活性、コミュニティの核が生まれ、コミュニティの活性化につなげることを目指している。そのためには、

店舗がひとつオープンするだけでは効果的ではなく、複数の店舗が同時にオープンしてより効果を高めることを狙っている。

### 【事業の流れ】

- ・東京R不動産が出店希望者を募集し、出店希望者が集まるプラットフォームを組成している。そのなかで、出店希望者同士の連携構築や地域の魅力・課題のインプット、制度の情報提供、地域のプレイヤーとの関係構築等を行いつつ、物件が出たらすぐマッチングするという体制を構築している。通常だと物件が出てから希望者を募集するが、本事業では事前に出店希望者を集めたプラットフォームを構築しており、出た物件とそこに適した出店希望者を東京R不動産がマッチングしていくという形式になっている。
- ・区はマッチングした出店希望者に店舗改修費用の補助や家賃の一部補助を行っている。また、物件所有者に対しても物件が1年間空室の場合という条件付きだが改修費用補助を行っている。「物件は空いているが貸せる状態じゃない」というところを補助金を活用して改修して貸せるような状態にしてもらっている。

### 【出店希望者について】

- ・令和3（2021）年8月段階で出店希望者は127件集まっていた。現時点では200件以上集まっている。出店希望者は飲食店が34%、物販が30%、サービス系が19%、食品販売が14%となっている。カフェの出店希望者が多く、住居やオフィス地域での出店が広がることに期待している。
- ・募集に際して業種は特に縛っていないが、オフィスだと地域に開かれた存在にならないため、基本的には客の出入りがある業種と考えている。出店希望者には企画書を出してもらい、地域と繋がりを持つようとしているかなどを確認している
- ・出店希望者の多くはコミュニティや地域に対して積極的な関係を持ちたいと考えている。出店希望者には対象エリアのまちあるきツアーに参加してもらい、対象エリアをまわって地域の店舗の方に直接話しを聞きながら地域を感じてもらっている。
- ・出店希望者の70%が賃料20万円以下を希望しており、小規模での出店希望者が多い。逆に30万円以上、中規模以上での出店希望者は少ない。

### 【物件について】

- ・物件数は今後増加させていきたい。
- ・一般的に流通するような物件は流動性が高くすぐに入居者が決まるためオーナーさんがマッチングを待ってくれないが、1年以上空いている物件であればオーナーさんも多少待ってくれる。
- ・出店希望者には東京R不動産が所有、管理している物件なども紹介している。ただしそのルートの場合は各種補助金の対象外となっている。

### 【事業の実績】

- ・令和3（2021）年度には4事業者がマッチングし、出店した。
  1. 代々木八幡にあったカフェが移転してオープン
  2. 飲食店勤務だった人がパンと焼き菓子の販売店を独立起業
  3. オンライン上でファッションブランドを運営していた人が、カフェスペースを併設したファッション店舗を開業。
  4. 絵本の出版やオンライン配信をやっている会社

### 【地域・商店街との連携体制】

- ・商店街との対応は区で全て行った。対象エリアの商店会には区から趣旨説明を行いご理解いただいた。また商店会に対して空き店舗や物件の情報があれば教えてほしいと協力を依頼している。
- ・町会の方にも、地域振興課から町会長を紹介してもらい、お伺いして説明をしている。町会にも物件情報提供をお願いしている。

### 【その他】

- ・渋谷区でもインフレ、消費対策等でデジタル地域通貨事業「ハチペイ」を導入した。既存デジタル通貨では区外に利益が出てしまうということが背景にある。実施は秋～冬を目指している（注：令和4年11月1日にサービスが開始された）。今後、キャンペーンや税金支払いなどにも活用できるように準備を進めている。

## （ウ） ヒアリング結果分析

### ○世界水準を意識し、基礎自治体の域を超える取組

スタートアップのための環境整備など、スタートアップ支援について先進的な取組が行われている。「渋谷の一人勝ちを目指しているわけではなく、各地のハブになる」という考えのもと、渋谷区がグローバル・エコシステムの拠点

になることを目指しており、国内外問わず事業者を受け入れている。渋谷区が基礎自治体の域を超え、日本における成長の極となり、その影響を全国各地に広げていくことを目指した非常に大きな視点の取組になっている。

また、実証実験事業を通じてスタートアップの持つ事業性と地域の課題を結びつけ、地域課題解決と住民参画に結びつけている点は、これまでの産業振興政策にはない視点を踏まえた視点の取組である。

また、神戸市などグローバルな視点での取組を行う自治体と連携を進めて事業実施における補完関係を築き、一自治体では難しい取組を効果的に実施できるような体制を構築している。

### ○経済の極となるスタートアップ支援とローカルを意識した取組

日本を意識したグローバルなスタートアップ支援を行う一方で、実証実験の場として地域を巻き込んだり、空き店舗の活用をテコにした地域の再活性化という地域に根づいた取組が行われている。

「渋谷Local Street Project」では、民間事業者で東京におけるエリアマネジメントの知見を有する事業者に委託することで、補助金や制度的支援をする区と、空き店舗開拓やマッチングなどを行う事業者のそれぞれの強みを活かした取組となっており、一過性になりがちな従来型の補助金による支援とは大きく異なるものとなっている。本事業ではまず「地域に関わって事業がしたい」と考えている出店希望者を募集している。そのため、地域を理解した個性的な店舗の出店が、空き店舗対策という一義的な課題解決だけではなく地域のコミュニティの再活性化、核の形成、そして地域経済の活性化という複合的な成果を生み出している。また対象としているエリアについても、渋谷区全てではなく、区内の地域分析に基づき、特色に応じた規模や業態の店舗を誘致している。

## 2-4 大田区 - ベーシックと新しいをバランスよく行う地域産業政策

### (ア) 大田区概要

大田区は23区の南東に位置し、面積は61.86km<sup>2</sup>で23区中で最大。令和4(2022)年11月現在の人口は40万2,029人。東は東京湾、西と南は多摩川が流れており、江東区、品川区、目黒区、世田谷区、神奈川県川崎市とそれぞれ隣接している。

大正期以降、中小工場が進出し、低地部は住宅や工場が密集する商業・工業地域を形成し、京浜工業地帯の一部となっている。台地部は、関東大震災後住宅化が進み、田園調布、雪谷、久が原など比較的緑の多い住宅地。臨海部は埋め立て地からなっており、空港をはじめトラックターミナルやコンテナふ頭、市場など物流施設のほか、工場団地、野鳥公園など都市機能施設が整備されている。(大田区ウェブサイトより引用)

#### ▼事業所数・産業構造(令和3年経済センサスより)

令和3(2021)年の事業所数は28,468と23区中6位となっている。1km<sup>2</sup>あたりの事業所数は460事業所と特別区内で18番目となっている。

令和3(2021)年の産業種別の事業所数をみると、「卸売業・小売業」が最も多く、全体の21.5%(6,109事業所)、次いで「製造業」が12.5%(3,565事業所)と続く。特別区の他の区との違いとして製造業の多さが挙げられ、全事業所の約1/8が製造業となっている。

#### ▼産業振興に関連する条例

条例	大田区産業のまちづくり条例
施行	平成7(1995)年施行、平成18(2006)年改正
目的	大田区産業の振興に関する基本的事項を定めることにより、生活環境と調和する産業のまちづくりを推進し、もって区民生活の向上に寄与する
基本施策	(1) 産業に関する情報の受発信、調査研究並びに区内外との交流及び連携 (2) 住・商・工が調和する環境整備事業 (3) 産業を担う人材の育成及び福利厚生 (4) 技能技術の継承と向上及び新産業・技術開発のための交流 (5) 中小企業に対する経営の安定と改善のための指導及び相談 (6) 中小企業に対する融資及び助成 (7) 地域社会における産業の意義及びものづくりの魅力を明らかにする広報活動 (8) その他区長が産業振興のために必要と認める施策
特徴	前文で大田区の産業を「世界や地域との交流を軸に、新しい産業と技術を創出するとともに、生活・文化と産業が結び付いた快適環境の形成を目指す」ものとしている。

## (イ) ヒアリング-大田区

日時	令和4（2022）年 7月25日（月） 10時～12時	場所	大田区産業プラザPiO 会議室
対応者	大田区産業経済部 産業調整担当課長 荒井 大悟 様 産業振興課産業交流担当 工代 ゆかり 様		

### ヒアリングのポイント

#### 【大田区の「3つのPiO」】

- ・大田区では産業支援の体制として「3つのPiO」がある。従来からあるのが大田区の産業振興のコアとなる施設である「大田区産業プラザPiO」で、区の産業経済部や大田区産業振興協会や大田観光協会、東京都の中小企業振興公社なども入居しており、産業振興に必要な機関が集約されている。このPiOに加え、ここ数年2つのPiOを新たに設けた。1つが羽田イノベーションシティ内「HANEDA×PiO」で、産業振興について区外の企業等と交流を創ったり連携したりすることを目的としたものである。もう1つがデジタルプラットフォーム「OTAデジタルPiO」で、大田区企業と企業間ネットワークのデジタル・DX化推進を契機に、日本全国、そして世界の企業が交流するビジネスコミュニティである。歴史ある産業プラザPiO、外から新しいものを取り込んでいくHANEDA×PiO、デジタル上にも広げたOTAデジタルPiOの3つが相互に連携しながら新しい大田区の産業振興の形を作ろうとしている。

#### 【産業プラザPiO・PiOフロント】

- ・令和4（2022）年4月に産業プラザPiO 1階に「PiOフロント」を設置した。経営相談に関するワンストップサービスの窓口で大田区産業振興協会が運営している。産業プラザPiOには多くの支援機関が入居しているため、相談者が自身の課題についてどの機関に相談すれば良いか適切に案内する役割を担っている。
- ・後述するOTAデジタルPiOでは、各支援機関が支援情報を発信できる仕組みを有しており、各機関の支援情報を集約できるようになってきている。
- ・他では、大田区産業振興協会としてビジネスサポーターという区内企

業の課題に対応した専門家を紹介するビジネスサポートサービス、ウェブサイトやチラシ等のデザインに関するデザイン相談、大田区で創業を希望している人や創業5年未満の方の経営相談にも相談員を紹介している。PiOフロントでは、区内企業が活用できるメニューは区や協会事業に関わらず紹介しており、都や国の情報も集約して紹介したいと考えている。加えてショーケース機能として通路側に製品等を紹介する空間を設けた。創業したばかりの方は自分たちのサービスや製品を発信する場所が少ないため、こちらを活用してもらいたいと考えている。開始したばかりだが展示している方からは非常に喜ばれており、また、創業相談に来た方が「自分もここに展示したい、がんばろう」といったシナジーも生まれている。

### 【OTAデジタルPiO】

- ・OTAデジタルPiOは令和3（2021）年10月に立ち上げ、現在はメンバー数1,200名を超えた（令和5（2023）年1月18日現在）。OTAデジタル×PiOの開設によって、羽田イノベーションシティで新たに創出される区内企業と区外企業との関係性を継続させることができる。また、区内企業のデジタル化の促進のためにセミナー等もOTAデジタルPiOのなかで実施している。
- ・プラットフォームの活性化のためには、区や協会や支援機関が情報発信をして参加者を増やす第一段階、登録した参加者が意見や提案、相談をプラットフォーム上で行う第二段階、参加者同士で相談や意見交換をする第三段階と3つの段階があると考えている。
- ・OTAデジタルPiO上限定のイベントやセミナーを定期的に行っている。視聴するためにはOTAデジタルPiOに登録しなければならないため、その告知のタイミングで登録者数が増加している。
- ・OTAデジタルPiOのメインターゲットはあくまでビジネスパーソンである。ビジネスパーソンであれば区内外関係なく参加して欲しいと考えている。
- ・OTAデジタルPiOは区からプッシュ型の情報発信が可能のため、PiOフロントが収集した情報をOTAデジタルPiOで発信するという相乗効果が出ている。

### 【羽田イノベーションシティ・HANEDA×PiO】

- ・羽田イノベーションシティは羽田空港の沖合展開等により空き地となっていた旧羽田空港跡地を大田区が買い上げて公民連携により開発

した区域で、令和2（2020）年にまち開きし令和5（2023）年に全体がオープンする予定である。

- ・ゾーンK（羽田イノベーションシティの中の1棟）の1・2階部分（HANEDA × PiO）、約4,000㎡を大田区が借り上げ、そのうち約2,500㎡を区画分けして民間に貸し出しており、全17区画に9社が入居している。入居企業のうちMETALISMやKKG（一般社団法人加熱技術協会）は大田区内の複数の企業がグループを組んで入居している。
- ・HANEDA × PiOの管理運営は株式会社大田まちづくり公社に委託している。大田まちづくり公社はもともと区内施設の管理等を行っていたが、ここでは入居者からの相談対応や企業連携の相談窓口などソフト的な支援を手掛けている。
- ・ゾーンKの2階部分約1,000㎡はイベント利用やコワーキングスペースとして利用できる交流空間「PiO PARK」として整備しており、運営は大田区産業振興協会が行っている。例えば羽田イノベーションシティで実施される「羽田スマートシティ EXPO」を（春と秋の年2回開催）の際にテナント企業の展示をしたり、デジタル田園都市構想の応援イベントなどを実施したりしている。当該空間では、オンライン配信やデジタルプラットフォームにも注力している。
- ・区の2つの部署が羽田イノベーションシティに関与している。産業経済部は上述の通り4,000㎡を借り受けて産業分野の企業集積や企業マッチングなどを進めている。他に空港まちづくり本部が関与しており、民間企業のハード面、ソフト面の運営についてや地域理解促進のための学校、町会・自治会の視察受け入れなども行っている。
- ・海外発信についてはターゲット設定が重要であり、コロナ禍も踏まえながら大田区の企業が海外マーケットのどこにマッチするかを考えている。区は、ドイツのJETRO事務所やシンガポールに区職員を派遣しているが、世界のどの市場をターゲットにするか、同戦略を建てていくかは検討している。また、産業や製造業だけに限らず、食やクールジャパンなどの日本文化全体を発信したいという考えも持っており、大田区をハブとして産業や文化を世界に発信していければと考えている。

### 【六郷BASE】

- ・これらの他に大田区南六郷創業支援施設「六郷BASE」という施設がある。区内での創業者創業機運の醸成に加え、創業者と区内産業との連携機会の創出もねらいである。インキュベーションマネージャーが常駐し

ており、定期的な面談を行う等、創業者の事業進捗把握やアドバイスを  
行い、きめ細やかな伴走支援を行っている。また、3Dプリンターや  
レーザーカッターなどを備えた「試作室」が施設内にあることが特徴で、  
製品の簡単な試作品を六郷BASEで制作することも可能である。

- ・運営は指定管理者制度により行われており、区とは定例会等で密な情  
報交換を行っている。

### 【副業人材の活用】

- ・令和3（2021）年度から「デジタル・データ活用による持続可能な稼ぐ  
力の創出支援事業」を実施している。区内企業や地域が抱える課題をプ  
ロジェクト化して公募する副業者（大田区SDGs副業）がプロジェクト  
を進めるというもの。昨年度は延べ450名の応募があり、そのなかから  
プロジェクトにマッチングした6名が2つのプロジェクトを実施した。  
1つはコロナ禍で打撃を受けていた商店街に対する支援のプロジェクト、  
もう1つが製造業に対するプロジェクトで、両プロジェクトとも  
関係者に丁寧にヒアリングを行って真の課題を探り副業者が貢献でき  
る内容を検討した。最終的に商店街のプロジェクトでは区道路課と連  
携して商店街内のフラッグへの広告掲載をパッケージ化し、実際に広  
告展開を行った。副業者のなかにはマーケティングやデザイン等のノ  
ウハウを持つ方がいるため、それらの方に力を発揮してもらった。町  
工場のプロジェクトでは区内製造業が大手企業から受ける試作開発等  
の相談を、コンサルティングサービスとして提供する仕組みを検討し  
ている。ここでは大手企業でものづくりを担当していた人の経験など  
を生かして受発注の阻害要因などを明らかにした。
- ・副業人材の公募はさまざまなメディアに取り上げていただいたことも  
あってか、当初想定していなかったような人材に応募してくれた。「大  
田区SDGs副業」という目を引くキーワードを使ったことや、大企業の  
人材とつながりがある事業者に委託（プロポーザル）したこと、実施し  
たいプロジェクト・テーマを明確に示したこと、コロナ禍で在宅ワー  
クなど働き方が多様化したことなどが、応募数が多かった理由だと思  
う。応募の条件の1つに「大田区愛があること」を挙げており、応募者  
は大田区に住んでいる、住んでいた方が大半である。
- ・プロジェクトに参画したメンバーとは1週間に4時間程度稼働する契  
約を結んだ。メンバーは週1回のMTGでやるべき内容を検討し、次回  
のMTGでそれを共有してプロジェクトを進めていくというのが大きな  
流れで、基本的にリモートで進行した。

- ・中小企業の人材に関する課題をクリアするためには副業人材活用は解決策の1つになるという政策テーマを持って実施しており、実際に一部の区内企業でも個別に副業人材を受け入れたいというニーズもある。ゆくゆくは応募いただいた大田区SDGs人材と区内企業等をマッチングし、区内企業等が報酬を支払うといったことが考えられる。その際のポイントは区内企業等の課題の明確化だと考えている。受け入れ側の課題が不明瞭だと最適な取組が特定できず副業人材とのマッチングが困難になる。

### 【デジタル受発注プラットフォーム】

- ・大田区は金属加工に関連する多様な中小企業が集積しており、ハブ企業といわれる中堅企業が、域外から仕事を取り込み、域内に循環させて、高い技術と短納期を実現する「仲間まわし」と呼ばれる企業連携の仕組みが存在する。また、高度な技術力に支えられた試作・研究開発分野で、高い優位性を有する。一方で、中小企業数は減少傾向にあり、デジタル化の遅れも影響して、企業間の連携が弱体化する懸念を有している。
- ・ウクライナ情勢や米中対立に伴うサプライチェーンの再構築等、世界情勢は目まぐるしく変化している中、アジア諸国の台頭により、我が国の製造業を取り巻く環境は厳しさを増している中、大手企業やスタートアップ等の発注を一元的に受けるデジタルプラットフォームを令和4（2022）年8月より大田区企業向けに実証を開始した。令和5（2023）年からは、国内各地の中小製造業の集積地・企業を繋ぎ、各地域が得意とする製造分野や各社の強みを結集することで、世界初となる「提案型ものづくり」「試作・研究開発」に特化するデジタル受発注プラットフォームを構築し、我が国製造業の世界的な競争力の強化に貢献する。是非、全国の中小企業、産業支援機関の皆様と一緒に本プラットフォームを発展させていきたい。

### その他

#### 【中小企業支援について】

- ・中小企業は各社の状況が異なっており、課題は多様化している。現在は最大公約数的な支援を実施しているが、今後は中小企業の状況等に応じた支援も考えていかなければならない。特に、やる気のある企業、意欲のある企業の挑戦を後押しするような政策を増やしていきたい。

### 【インフレ・物価高対策について】

- ・プレミアム付きデジタル商品券は東京都の支援をいただいて今年度も引き続き実施する予定である。
- ・燃料費補助や融資の利子補給などのメニューも検討している。

## (ウ) ヒアリング結果分析

### ○ベーシックな取組とデジタルによる新しい取組のバランス

大田区では「大田区産業プラザPiO」などのような既存の産業に対する支援と、「PiOフロント」などのような区外の産業を呼び込み新たな取組が生もうとする施策を展開している。また、「OTA デジタル×PiO」はインターネット等デジタルを活用したプラットフォームによる施策展開を進めており、既存の産業支援と新しい産業支援をバランスよく取り組んでいる。また、大田区と大田区産業振興協会と密接な関係を構築しており、産業振興部門における外郭団体との関係構築の成功事例のひとつといえる。

### ○既存産業の再構築支援

大田区はもともと金属加工などのものづくり産業が集積する地域として知られており、その産業環境に関して「オータナイゼーション」という言葉が生み出されているなど、国内有数のものづくりのまちである。大田区ではそれらものづくりの事業者への支援として「デジタル受発注プラットフォーム」の構築を進めている。もともと大田区の製造業は、比較的規模の大きいハブ企業が外から業務を受注して、具体的な製造を仲間の企業に発注する「仲間まわし」と呼ばれる分業ネットワークがあった。デジタル受発注プラットフォームはこの仲間まわしの効率化・IoT化を図っている。

また、副業人材の活用にも昨年度から取り組んでおり、商店街や製造業といった既存の産業と、彼らがこれまで繋がりのなかった多様な「大田SDGs副業」の人材をつなげることで新たな価値創造を目指している。

このように大田区では既存の産業の支援施策として、デジタルや副業人材などを活用してこれまでの産業振興とは異なる要素を活用した施策を実施している。

## 2-5 千代田区 - プラットフォーマーの先駆的事例

### (ア) 千代田区概要

23区のほぼ中心に位置する千代田区は、面積が11.66km<sup>2</sup>で23区中19番目の大きさ。令和4（2022）年11月現在の人口は67,845人。

区の中央には面積の約12%を占める皇居がある。また、区内には永田町や霞が関といった官庁街、丸の内、大手町などのビジネス街、神田神保町などの学生街などさまざまな特色を持つエリアがある。

#### ▼事業所数・産業構造（令和3年経済センサスより）

千代田区の令和3（2021）年の事業所数は35,610事業所で特別区内では港区に次いで2番目に多い。1km<sup>2</sup>あたりの事業所数は3,054事業所と特別区内では中央区に次いで同じく2番目となっている。

令和3（2021）年の産業種別の事業所数をみると、「卸売業・小売業」が最も多く、全体の21.4%（7,611事業所）、次いで「学術研究、専門・技術サービス業」が16.0%（5,701事業所）と続く。

#### ▼産業振興に関連する条例

条例	千代田区中小企業振興基本条例
施行	平成4（1992）年3月
目的	千代田区の産業において重要な地位を占める中小企業の振興の基本となる事項を定め、産業基盤の強化及び健全な発展を促進することにより区内中小企業の振興を図り、もって区民生活の向上と活力ある地域社会の発展に寄与する。
基本施策	(1) 産業基盤の整備と中小企業を担う人材の育成 (2) 中小企業の組織化の促進及び中小企業団体の育成 (3) 中小企業の活性化及び近代化の促進 (4) 中小企業の振興に必要な情報の収集及び提供 (5) 中小企業者に対する融資及び助成制度の充実 (6) 中小企業従事者のための福利厚生事業の充実 (7) 地域の魅力を誇りをもって主張する商工振興事業の推進 (8) その他区長が中小企業振興のために必要と認める施策
特徴	中小企業を対象とした条例ではあるが、条文に「大企業者」について言及がされている。  第8条 大企業者は、千代田区が中小企業と大企業が共存する地域であり、両者の共存共栄が地域の発展に不可欠であることを認識し、中小企業の振興に協力するように努めるものとする。

## (イ) ヒアリング-千代田区

日時	令和4(2022)年 7月25日(金) 14時~15時30分	場所	千代田会館8階 商工観光課
対応者	千代田区地域振興部 産業企画担当課長 森内 正美 様 産業企画担当係長 高木 正勝 様 商工観光課商工振興係長 吉田 康雄 様		

### ヒアリングのポイント

#### 【千代田区の商工振興について】

- ・千代田区では地域振興部のなかに商工振興課が置かれており、産業振興というよりも地域振興に主眼が置かれており、地域振興のひとつとして商工や観光の振興施策が行われている。今年度から新たに産業企画担当が新設されており、課長の森内氏と係長の高木氏は民間から登用されている。
- ・部署新設や民間登用など新しい動きの背景には、コロナ禍でテレワークなど昼間人口減少という構造変化が起き、飲食店の売り上げ減少などの影響が生じていることがあり、それらの点を踏まえて地域産業に力を入れていくべきという考えがある。
- ・千代田区には、ITやオタクコンテンツが強い秋葉原万世橋エリア、出版社が集積している神保町エリア、士業が多い麹町エリア、学術的・医療的な面がある御茶ノ水エリアなど多様な特徴を持っている。現在、産業に関する調査を進めており、その調査結果を元に新たな計画（千代田区産業振興基本計画）を策定しようとしている段階である。
- ・大手町エリアなどはすでに大手企業がまちづくりを積極的に行っているが、それらへの支援よりも地域で課題解決に取り組む地元の中小企業を支援・応援するのが商工観光課の基本的な考え方である。

#### 【地域振興と商工振興】

- ・上述の通り千代田区は地域振興に主眼を置いている。区内には住民であり、かつ産業分野のステークホルダーともいえる人が多くおり、それらの方々が認識している地域課題の解決に取り組んでいきたいと考えている。
- ・地域の町会長が商店会など産業分野などの重鎮を兼ねていたりするな

ど、地域住民と産業分野はかなり近い立ち位置にある。商工振興を進めることが結果として住民にもメリットがあるということを理解していただきながら商工振興を進めていきたいと考えている。

### 【千代田区のスタートアップ支援・施策】

- ・次年度以降実施を計画しているものとして以下のようなものがある。1点目はさまざまなスタートアップを千代田区に呼び込むために各種イベントやイベントへの補助を実施する。2点目に集めたスタートアップをどう千代田区に留めるかという視点で、大手町で起業しても成長して他の区に移転するということが多いため、千代田区のファンになってもらうことや千代田区にとどまることによるメリットを示していく。3点目に、地域の老舗企業とスタートアップをつないで地域課題の解決に取り組むべく、オープンイノベーションプラットフォームなど、少しずつ大きくしていければと考えている。
- ・参考にしているのは品川区の施策で、製造業の課題解決のためにスタートアップの協力を得るといった取組をしている。スタートアップのような新しいアイデアを持っている企業が協力することで区内中小企業に良い影響を及ぼすのではないかと考えている。手段が目的化しないように、あくまで区民生活を良くするための産業振興というところを心がけている。

### 【産業団体との連携】

- ・区内の産業関連組織として「公益財団法人まちみらい千代田」がある。ちよだプラットフォームスクウェアを管轄しており、プラットフォームスクウェア内でのビジネスマッチングや創業支援講座などを行っている。
- ・まちみらい千代田の取組の一つに「千代田ビジネス大賞」という表彰制度がある。これは、特徴のある優れた活動実績をあげている千代田区内の中小企業を表彰するというもので、今年で14回目となっている。受賞企業は老舗が多く、区内の優良企業の再発掘という面がある。過去の受賞企業のなかには上場した企業も5社ほどある。
- ・まちみらい千代田はほかにも様々な支援策などを行っており、千代田区の産業振興の実働部隊といった立ち位置となっている。

### 【ハード機能の必要性】

- ・新たな施設を作るのは土地代を考えると難しい。そのため区がハード

整備をするのではなく、東京都の施設（TOKYO創業ステーション）や民間の施設を有機的に活用することを検討している。

- ・ コワーキングスペースも既存の民間運営のものが多くあるため、区から声掛けして連携やコラボを企画したりといったことにも取り組んでいる。 coworkingスペース同士の横のつながり、業界団体的な存在ができて意見交換をしながら施策を検討できるとよいのではと考えている。

### 【コロナ禍における支援】

- ・ 小規模事業者を対象に「チャレンジ・チェンジ小口応援補助金」という補助率9/10の補助を実施した。かなり人気があり、516件、約1億9千万円くらい執行した。行政の補助金は補助対象経費の制限が多いが、この補助金は自社にとって新たな取組になるならなんでもいいこととしており、SDGsもIT・DX化でも人材育成でも物価高対策でもなんでもよいとした。ただし、条件として中小企業診断士に相談をして何を買ってどう使うかを決めてから申請するという流れにした。そのため、ただ「PCを購入する」ではだめで、PCを購入してECサイトを運営するなど目的まで明確になるようにカウンセリングを受けたうえで申請してもらっている。
- ・ 給付金でやってはどうかという意見もあったが、意欲がある手を上げた企業を支援したいという思いがあり、補助金として実施した。令和4（2022）年度も継続して実施している。

### 【貸しビル業と地域】

- ・ 千代田区は貸しビル業が主たる産業の一つとなっており、区民にもビルオーナーが多い。そのビルが老朽化していき、空きテナントが発生して賃料が入らないといった実態を懸念している。プラットフォームスクウェアのような空きビル活用を検討していく必要がある。
- ・ バブル後の神田駅周辺では、空きテナントに貸金業や風俗営業などが入ったことにより、まちの雰囲気を変貌してしまった。住んでいる住民にとって入居者が入れ替わることに関与できないが、入れ替わりによってまちの雰囲気が変わってしまうという危惧がある。

### 【ちよだプラットフォームスクウェア】

- ・ ちよだプラットフォームスクウェアの建物そのものはもともと区の所有している物件で、建物を区からまちみらい千代田に無償で貸与して

いる。まちみらい千代田が、運営する企業をプロポーザルで募集して実施しているという形になっている。

- ・区としてちよだプラットフォームスクウェアに関してお金を出したりしておらず、そのため区とちよだプラットフォームスクウェア（プラットフォームサービス株式会社）とはあまり関わりがない状態である。
- ・ちよだプラットフォームスクウェアの入居者について、（具体的なデータはないが）ある一定規模以上になると退去するという印象がある。ただ、何がトリガーでどの程度の規模以上になるとなのかはわからない。千代田ビジネス大賞の受賞企業を調べると、ITや開発系は千代田区内にとどまることが多いが、営業なども抱えている企業は従業員が多く手狭になって区外に出ていくことが多いような印象がある。ただ、サンプルが少なすぎて確たることは言えない。

研究にあたって

I.

1.  
2.

II.

1.  
2.  
3.  
4.

III.

1.  
2.  
3.  
4.  
5.  
6.  
7.  
8.

IV.

1.  
2.

V.

1.  
2.

## (ウ) ヒアリング-ちよだプラットフォームスクウェア

日時	令和4（2022）年 8月22日（金） 10時～12時	場所	ちよだプラットフォームスクウェア 会議室
対応者	プラットフォームサービス株式会社 相談役 田辺 恵一郎 様		

### ヒアリングのポイント

#### 【ちよだプラットフォームスクウェアとプラットフォームサービス株式会社】

- ・ちよだプラットフォームスクウェア（CPS）はもともと千代田区中小企業センターというビルだった。平成15（2003）年に千代田区が施設の再活用について当時横浜国立大学教授の小林重敬氏（現在は一般財団法人森記念財団理事長）が座長となって検討会を行い、その後プロポーザルの公募が出た際に応募し、採択された。
- ・平成16（2004）年2月に採択され、プラットフォームサービス株式会社（PFS）を創業した。日本初の非営利型株式会社という考え方に基づいて設立され、黒字を目標としているが利益の最大化は目標としていない。赤字が続けば会社の存続が難しくなるため黒字を目指す、賃料をあげたり無理に規模を拡大することで利益を増やそうということを考えていないということである。一番の目標は地域活性化や社会課題の解決で、剰余金も地域へ再投資をしている。株主には利益配当請求権があるため配当しないということは普遍的ではないが、そういう点を理解してもらえらる方に株主になってもらった。
- ・PFSはプロポーザルに採択されたことにより、まちみらい千代田からこのビルを1棟まるごと10年定期借家で借りていて、ビルのメンテナンスも借主であるPFSが担当している。賃料は周辺相場より多少高い金額。

#### 【プロポーザルから設立・オープンの際】

- ・プロポーザルの際には、CPSプロジェクトのメリットについて以下のように説明した。千代田区の財政面のメリットは施設維持費を削減し、さらに家賃という新たな財源が確保できるという点、まちづくり面のメリットは当時千代田区が構想していたSOHOまちづくりの方向に合致したスタンダードモデルを構築できるという点、地域住民や企業にとってはCPSが展開されることで地域に注目が集まって賑わいができ、

それにもなって近隣の空きビルも地域資源として活性化されていくことなどをアピールした。

- ・公募の際に7社が応募し3社が最終面接に進んだが、大手不動産と有名な先生と一緒に提案している主体があったため自信がなかった。しかし、プレゼンの際に審査員から「配当をしない株式会社に出資する人はいない」と言われて次のように応えた。

自分はNPO活動を通じて地域でボランティア活動をしている方とたくさん知り合い、世の中には「社会に役立ちたい」と思っている人がいっぱいいることを感じている。「ボランティアはできないけど私の持っているお金を地域で活用してほしい。でも元本は返してね」という条件であればお金を出す人はいると思っている。

この内容をしっかりと伝え、理解を頂いた。

- ・我々は採択時点では会社を設立しておらず、設立予定のコンソーシアムだった。平成16（2004）年2月に設立したが、当初の普通株は3,500万円でそのうち役員4名で1,750万円、区内事業者等から1,750万円を出資してもらった。他に優先株として1口50万円で区内在住者や区内事業者による投資事業有限責任組合を組成した。この投資ファンドに対して配当金は出すが、投資ファンドから各個人に配当はしないとしていたが、後にファンドに配当金が入ってしまうとファンドが分配していなくても個人に課税されることになってしまい、配当金を貰っていないのに税金だけ支払うということになってしまった。結果として税金分は配当をすることになった。政策投資銀行から2,500万円の融資を受けた他、地域の事業のモデルとしたかったため、地元の興産信金や商工中金からも融資をしてもらった。投資ファンドは7～8年で償還し、融資も6年くらいで返済した。
- ・中小企業センターをCPSに改装するのに改修費が4億円かかったが、そのうち2.4億円は千代田区が負担した。普通こういう場合は千代田区が自前で工事の発注などをすると思うが、このときの千代田区は「使う側がお金を使ったほうがよい改修ができるだろう」ということで2.4億円をPFSに任せてくれた。もちろん価格が妥当かなどすべてチェックをされるが、PFSが設計し提案して2.4億円をもらうという形になった。これによって改修が非常に効率的にでき、ビルを引き受けてからわずか半年でオープンにこぎつけることができた。

#### 【ちよだプラットフォームスクウェアについて】

- ・建物は延床で約1,800坪。使用されていなかった屋上は庭園として整備

した。地下2階には20台分の駐車場があるが、すべて貸し出して埋めることは難しいと考え、半分(10台分)を区切ってミネラルウォーターの会社にボトリングのプラントとして貸し出している。

- ・CPSに関する企画提案をした当時は周辺で空きビルが多く発生していたため、CPSを本館としつつ、周辺の空きビルを借りてアネックスとして整備するという構想を立てた。一番多い時期では10棟、現在は6棟をアネックスとして整備している。アネックスは最大でも徒歩5分圏内程度の距離までにしている。
- ・行政の建物を借りて行政の代わりに民間が運営するというスキームなので、コストダウンの工夫や新たなサービス提供など、行政にはできないことをやりたいと考えて実施していった。こうした民間視点の創意工夫は指定管理者制度では難しい。例えば貸し会議室は区が運営していたころは登録事業者は200件程度だったが、CPSとなってからは増加し、今では5,000件を超えている。PFSという民間が事業をやるため、稼ぐために映像音響などを整備して使いやすい会議室にし、それによって利用者が増えて収入(利用料)も増える。
- ・CPSが入居者に払ってもらっている賃料は決して安くない。周辺の古いビルは1坪1.2万円程度だがCPSは1坪3.3万円となっている。専有部分の家賃は高いが、その代わり共用部分は来客コーナーを兼用で使ったり会議室は適宜借りたりといった形で使用できる。また、決まった席がないシェアオフィスはメールボックスとロッカー付きで1.8万円程度で、実はこのシェアオフィスが利益率が高く、利用者も安く借りれるのでWin-Winとなっている。
- ・CPSの入居者は350社程度。多くの中小企業やスタートアップはホップ・ステップで成長していくのではなく、大きくなったがまた縮小して…を繰り返す企業や、そもそも大きくしようと考えていない企業もある。シェアオフィス形式で入居していた会社が、規模が大きくなったため1部屋借りることになり、数年経ったらまたシェアオフィス形式に戻った・・・というように、CPSのなかで大きくなったり小さくなったりしている企業もある。CPSのなかで規模の拡大縮小ができるので登記変更せずに済む。更に規模が拡大したらアネックスに誘導することもある。行政主体のインキュベーション施設だと入居期間が決まっているが、ここはそういう期限もない。
- ・一般的なインキュベーション施設などでは入居者の成長を支援するために伴走型のコーディネーターをおいているが、ここではそれはおいていない。ごく一部の企業だけが必要なサービスはやらないようにし

ている。入居者の交流する機会（交流会）は積極的に実施しているが、入居者の中からマネージャー、世話役のような人が生まれてきたり、サークル活動などをしたりといった動きはある。

- ・ 1階の飲食店も飲食業のインキュベーション的なものとなっていて、これまで2社が卒業し、現在の事業者は3代目となっている。厨房設備などはPFSですべて整えているため、入居者は初期投資や退去費用が抑えられるようになっている。
- ・ 入居者の規則は厳しく、ルール違反があれば退去させられるようになっている。マナーの悪い人に入居されると周囲にも悪影響を与えるため、厳格に対応している。これも行政では難しく、民間運営だから厳しく対応することができ、周囲に安心感を与えることができる。

### 【ちよだプラットフォームスクウェア（CPS）のスキーム】

- ・ PFSとCPSのスキームは千代田区の財政に大きく貢献したと考えている。もともとの中小企業センターのころはビルの運営に年間1億7千万円程度かかっていた。仮に中小企業センターを指定管理制度で実施した場合、支出が2～3割程度は削減できたと思う。しかし、このスキームはPFSから区（まちみらい千代田）に対して年間約5,000万円を払っており、区側にとってはこれまでの支出が0になったうえに賃料が入るという状態になっている。合わせて官民連携による都市型産業振興、まちのにぎわい創出、地域コミュニティ活性化、空きビル対策などの事業でも成果を上げている。
- ・ CPSがオープンしてから5年ほど経過した平成21（2009）年に三菱総合研究所がCPSの事業評価に関する調査を行った。そこでは生産波及効果や新規事業創出、売上向上効果など他にも大きな経済効果が出ていると試算された。実際、周囲に飲食店が増え、コンビニができ、地域全体の空室率が低下した。
- ・ 立地が良い場所、入居者を確実に確保できる場所であれば、指定管理制度よりもこのスキームのほうが行政にとっては良い効果を生み出す。ただし、立地が良くないエリアで同じことをやるのは難しい。物件や事業によっては行政が収益を目指すべきではないものもある。例えば歴史的建造物は維持管理にコストがかかるが、きちんと維持管理してくれるなら民間に安い賃料でも貸し出す、など。実際に公的資産を活用した民間によるビジネスとして有名な事例が新宿にある小笠原伯爵邸。東京都からその物件を借り、修復してレストラン等として活用している。

- ・また、行政が所有しているスポーツ施設なども民間に賃貸で貸したほうがいいと思うが、体育館などは地域コミュニティのためのスペースという意味合いもあり、民間に貸して行政が稼ぐというのはそぐわないと思う。行政は自分たちの施設や資源を再確認して、お金を稼げるものとそうでないものを見分けて、稼げるものは民間に貸し出し、稼げないところは行政が自分たちでやるというのが良い。
- ・一方で、民間への貸出は受託事業者に対して収益増大へのストップをかけにくい。また、行政が民間に対してストップをかけるノウハウもない。特に大企業であれば収益最大化は当然のことである。だから、時間をかけてでも地元資本を形成し、地元による事業実施が望ましいだろう。

### 【田辺氏の経歴】

- ・父が創業した東京鋼鐵工業株式会社（ドラゴングループ）という会社で、現在は本社が北区、工場が埼玉県上尾市と滋賀県湖南市にある。
- ・埼玉県出身で、4人兄弟の末っ子長男の2代目として生まれた。武蔵高校から慶應義塾大学の商学部に進み、清水龍瑩ゼミで企業成長論などを学んだ。
- ・アメリカへの留学や大学院進学などを経て親の会社に入社した。工場の現場にも入りながら経験を積んでいくなかで、ドラッカーのポスト資本主義社会を読み「上場して金儲けすることだけがいい会社というわけではない」というような考えになり、青年会議所や地域（本社は王子）の活動に取り組むようになった。そのころから行政の委員会にも呼ばれたりして、そこで行政の考え方というものも理解していった。
- ・北区でのNPO活動が一段落した頃に、高校の後輩らと千代田区のプロポーザルに手を上げることになった。自分の役割は地域での活動で培った知見を活かして資金調達などをするというものだった。

## （エ） ヒアリング結果分析

### ○ちよだプラットフォームスクウェアモデル

ちよだプラットフォームスクウェアによる取組は、不活性だった区有施設を民間が借り受けリノベーション等を行い、千代田区が提唱している「SOHOまちづくり」の拠点として運営しているものである。ちよだプラットフォームスクウェアは、古くなった不動産に対してリノベーションを行い地域活性化の拠点とするいわゆる「エリアリノベーション」の先駆的事例であり、現在各地に

研究にあたって

I.

1.  
2.

II.

1.  
2.  
3.  
4.

III.

1.  
2.  
3.  
4.  
5.  
6.  
7.  
8.

IV.

1.  
2.

V.

1.  
2.

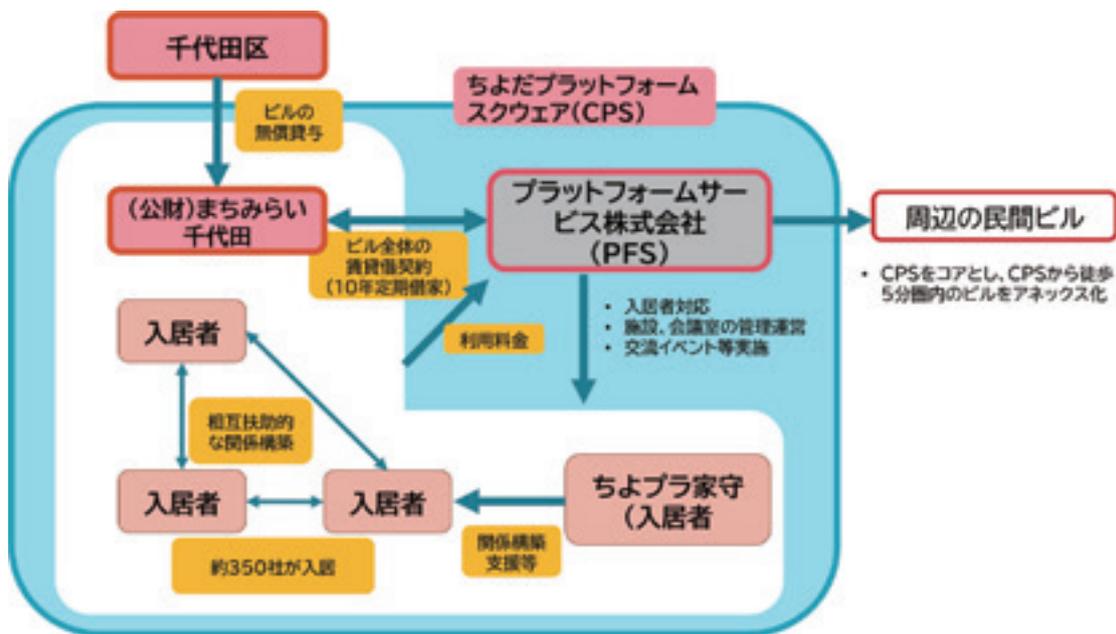
広がっているリノベーションまちづくりや家守構想にも影響を与えている。

ちよだプラットフォームスクウェアのポイントのひとつは、行政が賃貸借契約で物件を貸し出している点である。これによって、行政はこれまで発生していた（指定）管理に関する費用をなくして賃料収入が得られるという効果があり、施設運営側にとってはあくまで民間主体の事業として進められるため独自でさまざまな整備や企画などが可能となっている。

### ○都心型（好立地）という特殊性

千代田区はその立地の良さから貸ビル業が多いという特徴がある。それらのビルは、テナントによってまちの雰囲気そのものを左右させる影響力がある。また、老朽化などによって空室が発生し賃料収入が減少する（＝地域の産業の収入が減少する）という懸念もある。貸ビル老朽化という地域課題に対してアプローチしているのがちよだプラットフォームスクウェアの事例ともいえる。ただし、ちよだプラットフォームスクウェアモデルも入居者を確保できるという立地の良さが背景にあり、田辺氏も地方など立地が良くない地域・都市での実施は難しいとしている。

また立地が良いということは土地代が高くなるということにつながるため、千代田区が商工振興に関する新たなハード整備を行うことは難しい。区ではそれを逆手にとって、立地の良さを背景に多く存在している既存の民間コワーキングスペースとの連携などを実施しようとしている。



## 2-6 世田谷区 - 持続可能な発展を目指す地域産業政策

### (ア) 世田谷区概要

世田谷区は23区の西南端に位置しており、面積は58.05km<sup>2</sup>で23区中2番目の大きさ。令和4（2022）年11月現在の人口は91万6,497人。人口密度は13番目と比較的緩やか。国分寺崖線に代表される樹林地や湧水地など、豊かな自然と公園が多い地域である。また、商店街の数は23区では3番目の多さとなっている。

鉄道では、JRと東京メトロ、都営地下鉄の駅がない23区では唯一の区となる。私鉄は「京王電鉄」「小田急鉄道」「東京急行電鉄」が東西に走っている。南北に接続する鉄道としては、「東急世田谷線」があり、三軒茶屋から下高井戸を結ぶ軌道線となっている。

#### ▼事業所数・産業構造（令和3年経済センサスより）

世田谷区の令和3（2021）年の事業所数は27,456事業所で、特別区のなかでは7番目に多い。1km<sup>2</sup>あたりの事業所数は473事業所と特別区内で17番目となっている。

卸売業・小売業、飲食サービス業をはじめとした生活関連産業が4割となっており、占める割合が大きい。一方、主要産業であり雇用を支えてきたこれらの業種は近年減少傾向にある。また医療・福祉などは増加傾向にある。

区内商業拠点の年間商品販売額も減少傾向にあり、域外から稼ぐ産業が少ないのが現状。

#### ▼産業振興に関連する条例

名称	地域経済の持続可能な発展条例
施行	令和4（2022）年4月
目的	区、事業者、区民及び関係機関の責務や役割を明らかにすることにより、地域の経済発展並びに地域及び社会の課題の解決を両立する地域経済の持続可能な発展を推進し、豊かな区民生活の実現に寄与することを目的とする。
基本の方針	多様な地域産業の基盤強化、起業の促進及び多様な働き方の実現、地域や社会の課題解決に向けたソーシャルビジネスの推進、持続可能な事業活動及びエシカル消費の推進

特徴	産業振興や経済発展のみならず、社会課題や地域課題の解決など、従来では経済成長と距離があると考えられてきた価値の重要性も踏まえて、これらの両立を図っていくことで、将来世代も考慮した「地域経済の持続可能な発展」が実現されるとしている。また、事業者や行政機関のみならず、住民にも地域課題解決やエシカル消費の推進を担う主体としての役割を求めている点も一つの特徴である。
----	--

## (イ) ヒアリング-世田谷区

日時	令和4（2022）年 4月25日（月） 13時～15時	場所	東京区政会館 （第1回研究会にて実施）
対応者	世田谷区経済産業部産業連携交流推進課 産業連携交流推進課長 納屋 知佳 産業連携交流推進担当係長 北川 俊彦 産業連携交流推進担当主任 鈴木 好美 産業連携交流推進担当主任 大熊 洸喜		

### ヒアリングのポイント

#### 【産業振興基本条例の改正について】

- ・平成11（1999）年に制定した「産業振興基本条例」の制定から22年超が経過。この間のデジタル化の進展、環境や社会に対する意識の高まり、加えて、新型コロナウイルス感染症の影響による事業者の事業や経営形態の変化、働き方やライフスタイルの見直しなど、区を取り巻く社会経済環境は大きく変化した。こうした加速度的に進む時代の変化を踏まえて、2年間の検討期間を経て条例の改正を行ってきた。
- ・条例改正のポイントの一つ目として、社会経済環境や地域経済を取り巻く状況の変化を踏まえ、これまでは「産業の振興」を目的の中心に据えていたところ、「地域経済の持続可能な発展」とし、条例の名称も「世田谷区地域経済の持続可能な発展条例」に変更した。
- ・二つ目のポイントとして、多様な働き方や環境への配慮など、従前においては経済成長とは距離があると考えられてきた非経済的な価値の重要性が増してきている背景を踏まえ、新たに四つの基本の方針（①多様な地域産業の基盤強化、②起業の促進及び多様な働き方の実現、③地域や社会の課題解決に向けたソーシャルビジネスの推進、④持続可能な事業活動及びエシカル消費の推進）を設定し、地域の経済発展と地域や社会の課題解決を両立した持続可能な社会の実現を目指すこ

ととした。

- ・三つ目として、事業者を主眼とした条例から、区民一人ひとりの存在や役割の向上などを踏まえ、区民にも理解と協力を促す条例へと転換を図っていることなどが主な改正のポイントである。
- ・この条例に掲げる目的や方針を踏まえ、地域経済の持続的な発展に向けて、今後区の産業ビジョンの見直しを検討しており、その際には他自治体や民間企業等における先進的・特徴的な考え方や取り組み、事例なども積極的に取り込んでいくなど、参考にしていきたいと考えている。

### 【新たな産業活性化拠点について】

- ・旧池尻中学校の跡地に、新たな産業活性化拠点を開設する予定であり、今後、運営事業者の公募や施設の改修工事などを経て、令和6（2024）年の開設を目指している。
- ・旧池尻中学校は廃校後、新たなコミュニティの場として、平成16（2004）年に世田谷ものづくり学校として開設。民間事業者のノウハウを生かした起業・創業支援をはじめ、入居事業者間の交流や世田谷パン祭りなどのイベントを通じて地域との交流などを図ってきた。しかし、開設から15年以上が経過し改修工事等が必要となったことを踏まえ、これまでの取組を評価・検証したうえで、新たな事業展開を図ることとした。
- ・新たな産業活性化拠点では、社会課題を創造性とテクノロジーを用いて解決する起業家を育成するとともに、未来の産業を担う人づくりに向けた取組を実施し、多様な人材が交流連携するプラットフォームによる『コレクティブインパクト』を実現していくことを基本のコンセプトに据えている。
- ・主な具体的機能としては、「既存産業の活性化支援」、「起業・創業の支援」、「区民に開かれた場」、「産業と連携した学びの支援」の四つを示し、これらの機能を兼ね備えた産業の拠点としていくこととしている。
- ・なお、運営形態としては、区は施設を民間の運営事業者に賃貸し、民間事業者は賃借料を区に支払いながら、区との協定に基づき産業活性化や地域コミュニティに資する取組を実施することとなる。コンセプトに基づくより具体的な運営方法や企画等については民間企業のアイデアを募りつつ、かつ、ランニングコストについても民間事業者の負担を基本とするなど、民間活力を最大限活用する民間と行政の連携事業となる。

**【事業者支援の取組について】**

- ・商店街振興や融資あっせん、創業支援計画に基づく創業支援などのベーシックな取り組みの着実な実施に加え、コロナ禍で苦しむ区内事業者の支援にもこの間積極的に取り組んできている。
- ・主な特徴的な取り組みでは、コロナ禍により加速した社会経済環境の変化に対応しようとする意欲ある事業者を支援するため、新製品開発、販路拡大、業務改善等の新たな展開に挑戦しようとする事業者を専門家が伴走してサポートする地域連携型ハンズオン支援事業(SETACOLOR)がある。
- ・補助金による支援だけではなく、専門家の伴走支援や他の事業者を含むグループディスカッションを通じて事業の成長をサポートする取り組みや、区内で新たな事業づくりに挑む人たちに対して、様々なプロフェッショナル人材や企業を通して、起業・事業成長に向けた学び・つながり・サポートを提供するビジネススクール (NEIGHBOR SCHOOL SETAGAYA) も実施している。
- ・また、区内事業者への支援と区民の利便性向上を図ることを目的に、区有地を活用したキッチンカー出店事業にも取り組んでいる。現在、区有地12箇所キッチンカーを出店しており、公募により選んだコーディネート事業者と連携協定を結び、双方が役割をもって、区・事業者が連携しながら取り組んでいる。

**【オンラインツールを活用した産業創造プラットフォームの構築】**

- ・オンラインツールを活用した産業創造プラットフォーム「SETAGAYA PORT」事業を実施している。この事業は、これまで区と関わりが少なかった20～40代も含めた区内産業の多様なステークホルダーとのつながりを増やすとともに、地域課題解決のプロジェクトの実施や区内企業を応援する取り組みで、地域産業の活性化とともに、地域課題の解決や新たな価値創造等を目指す取組を推進するため、令和3（2021）年3月より実施している。
- ・区内外の多様なステークホルダー（企業・スタートアップ・フリーランス・プロボノ・大学・金融機関など）により、オンラインのプラットフォームを構築し、このプラットフォームを中心（HUB）として、区内経済を活性化する新たな事業を展開することを目的とする事業で、民間事業者への委託により実施している。
- ・令和4（2022）年10月には、LINE登録者数が2,000人を超える。SETAGAYA PORT HUB（課題を持つ人とスキル・課題解決ができる

人とのマッチングサポート)、SETAGAYA SOCIAL LABO (地域課題の解決のためにできることを考え、実践する)、SETAGAYA NEW WAVE (あらゆる世代と業種が集い交わるイベントを通じて、次世代の起業家やビジネスを応援) という三つの軸で展開している。

- ・具体的には、下北沢の商業施設BONUS TRACKでの飲食・物販ブースのほか起業家によるトークセッションなどを含むフェス型イベントの開催、玉川高島屋での防災啓発イベント (写真展、トークイベント、ワークショップ)、エシカル商品を扱う区内約15事業者が出展する「エシカルギフトマーケット」などを実施している。

#### 【地域通貨を活用した事業者支援と地域経済の活性化】

- ・世田谷区商店街振興組合連合会が主体となり、区の支援のもと、令和3 (2021) 年2月から「せたがやPay」というキャッシュレス決済アプリの提供を始めている。利用者はアプリをダウンロードして現金をチャージし、区内の加盟店でキャッシュレス決済が行える。
- ・中小個店は、商品やサービスに魅力があっても、広報宣伝力の面でネットショッピングやチェーンストア等と比較し不利な状況にある。これらを底上げするプラットフォームとしてせたがやPayを活用し、中小個店の売上向上を図るなど、中小個店支援の観点からの取組を実施。
- ・キャンペーンの際には、支払い額に応じたポイント還元を通じて消費を喚起。今年度は長期化するコロナ禍や物価高騰を踏まえ、消費者への30%ポイント還元を実施するとともに、加盟する中小個店に対しても決済額に応じた還元を実施するなど、事業者支援と区内経済の活性化に寄与している。

#### 【産業団体等との連携について】

- ・経済産業部がある産業プラザ内には、区の外郭団体である世田谷区産業振興公社が同一フロアにあり、区と連携して融資あっせんや、各種経営相談、創業相談、福利厚生サービスなどの実務を担っている。
- ・産業振興公社はこれら地域産業の基盤を支える取組を担っているが、今後は、より幅広い事業者に支援を届けることができるよう、情報発信のさらなる強化やアウトリーチ型の支援など新たな角度からの取組も進める必要があると考えている。
- ・また、同一の建物には産業団体が同居しており、事業によっては共同で実務を行うこともあり、顔の見える関係性にはあるものの、産業団体間の更なる協力・連携体制の構築の余地があるのではないかと考えている。

## (ウ) ヒアリング結果分析

### ○地域産業の基盤強化と多様な施策展開

コロナ禍における地域連携型ハンズオン支援事業（SETACOLOR）やキッチンカー出店事業などを通じて、事業者支援の取組を強化するなど、地域産業の基盤強化に力を入れていることが窺える。

一方で、地域課題の解決や新たな価値創造等を目指す取組を支援する「SETAGAYAPORT」事業や、地域通貨「せたがやPay」の取り組みなど、世田谷独自の特色ある多様な取り組みを進めている。

### ○旧池尻中学校跡地活用による新たな展開

旧池尻中学校跡地に新たな産業活性化拠点を開設する予定であり、今後はこの拠点における新たな取組などを通じて、さらなる産業基盤の強化や起業・創業の促進が一層進むことが期待される。また、地域課題の解決や新しい価値を創出し得る事業者や人材を育成・確保し、区内産業のイノベーションを創出・加速することで、条例に掲げた地域の経済発展と地域や社会の課題解決を両立した持続可能な社会の実現に向けた今後の展開が期待される。

民間のアイデアや活力を最大限活用するスキームとなっており、今後の民間と行政の連携や協力という観点からも珍しい形態である。

## 2-7 墨田区 - 近代軽工業発祥の地における地域産業政策

### (ア) 墨田区概要

墨田区は東京都の北東部に位置し、面積は13.77km<sup>2</sup>と23区中17番目の大きさ。令和5（2023）年1月6日現在で280,023人。東は旧中川を境に江戸川区、西は隅田川を境に荒川・台東・中央区、南は北十間川・横十間川・竪川などを境に江東区、北は旧綾瀬川を境に足立区、荒川を境に葛飾区に接するなど、その周囲を川に囲まれている。

墨田区は江戸からの伝統が残り、下町らしい地域コミュニティが色濃く残っている。また、近代工業発祥の地として中小製造業などものづくりのまちでもある。平成24（2012）年には世界一の高さの自立式電波塔である東京スカイツリーが開業し、周辺地域では国内外を問わず多くの観光客でにぎわいを見せている。

（墨田区ウェブサイトを参照）

#### ▼事業所数・産業構造（令和3年経済センサスより）

墨田区の令和3（2021）年の事業所数は14,802事業所で特別区では18番目。1km<sup>2</sup>あたりの事業所数は1,075事業所と特別区内で9番目となっている。

令和3（2021）年の産業種別の事業所数をみると、「卸売業・小売業」が最も多く、全体の25.7%（3,797事業所）、次いで「製造業」が17.0%（2,515事業所）と続いている。墨田区の特徴として大田区と同様に比較的製造業が多い点が挙げられる。

#### ▼産業振興に関連する条例

条例	墨田区中小企業振興基本条例
施行	昭和54（1979）年4月1日
目的	墨田区における中小企業の重要性にかんがみ、中小企業の振興の基本となる事項を定めることにより、中小企業の健全な発展と区民福祉の向上に寄与する
基本施策	(1) 中小企業の経営基盤の強化を助長し、地域経済の健全な発展に寄与する施策 (2) 中小企業振興に寄与する地域環境の整備改善に関する施策 (3) 中小企業従事者の福祉の向上に関する施策 (4) 中小企業に関する調査及び情報の収集、提供等に関する施策

特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成11（1999）年中小企業法が制定される20年前に、全国に先駆けて制定された中小企業振興基本条例。</li> <li>条例制定前の2年間、墨田区では係長以上の職員全員が区内中小企業を訪問し、実態を把握し、要求などを汲み上げて条例を制定した、</li> <li>条例制定後は「産業振興会議」を設置し、区の産業ビジョンを策定するなど、理念条例に実効性を担保し、様々な施策を展開している。</li> </ul>
----	---

## （イ） ヒアリング-墨田区

日時	令和4（2022）年 8月23日（火） 10時～12時	場所	東京区政会館3階
対応者	墨田区産業観光部産業振興課産業振興担当 吉川 栄一 河合 祥平		

### ヒアリングのポイント

#### 【墨田区について】

- ・墨田区は近代軽工業の発祥の地。元々墨田区は武蔵国、東京ではなく、「川むこう」と呼ばれていた。
- ・墨田区は大きく分けて、北部と南部に分かれる。江戸時代、北部では農地や湿地帯が多く、避暑地のような役割があった。そこから発展していき、少しずつものづくりが栄えた。
- ・南部は、江戸時代に武士が多く住むまちとなった。南部に住んでいた下級武士は内職で編み物や袋物を作っており、南部では編み物が発展していった。
- ・明治時代に入ると、隅田川流域に没落武士が住むようになり、西村勝三らが没落武士を束ねて、製造拠点を南部に作ったのが近代の工業化の原動力と言われている。その後、軍事製品の需要が高まる中で、墨田区では軍事製品であるカバン・靴・ベルト・眼鏡・肌着・時計などを製造していた。
- ・大正時代に入ると、墨田区で製造していた軍事製品が日用品に変わっていった。墨田区の近隣には浅草橋や日本橋、御徒町など様々な物品の集産地、問屋街があり、大量生産にも耐えうる生産構造と、それを売る場所が近くにあったことで、比較的スムーズに日用品への転換が図られた。
- ・大正時代の関東大震災や昭和の東京大空襲などでは、南部も相当な被

害を受けたが力強く復興し、大量生産・大量消費という時代に合わせたものづくりを進めてきた。

- ・昭和45（1970）年、高度経済成長期に区内の工場は9,703社とピークを迎えた。花王・LION・アサヒビール・セイコー・カネボウ・資生堂などが墨田区発祥の企業である。

### 【墨田区を取り巻く産業の状況】

- ・高度経済成長期には1万社近くあった工場が、平成28（2016）年には2,154社まで減っている。おそらく今年には2,000社程度になっていると思われる。全盛期の5分の1程度となり、危機感を持って対応しなければと思っている。
- ・平成28（2016）年時点で、23区に立地する工場数が大田区に次いで第2位となっている。墨田区は印刷をはじめ、金属・プラスチック・ゴム・機械器具・繊維・皮革、と色々な業種が存在していることが特徴。
- ・色々な業種が集積している中で、特に繊維や紙加工系が多い。墨田区はものづくりのまちだという話をしたが、工業地域に指定されているのは、東墨田と言われる地域のみ。依然として墨田区にも二千ほどの工場が残っているのは準工業地域が北部を中心に、比較的全域に分布しているため。
- ・準工業地域にあった大工場や小さな工場はどんどん廃業している。様々な要件が緩和されているため、大型単身用マンションが続々と建てられているのが現状。
- ・昔の墨田区は住工一体となっており、9,730社あった工場勤務の人のほとんどが墨田区に住み、墨田区で働いていた。区内就業率は工場数がピークだった昭和40（1965）年を見ると、約8割の人がここで働きここに住んでいる、ということが分かる。ただ、平成27（2015）年になると、33.5%と、ほとんどの人が区内では働かず、住むだけという状況でベッドタウン化が進んでいる。単身世帯のマンションが増加し、墨田区の特徴だった住工一体は失われつつある。我々としても大きな危機感を持っている。
- ・墨田区の第二次産業は従業員も事業者数もどんどん減っている。第三次産業は、従業員数は比較的増加傾向にある一方、事業者数は減少傾向に入っている。昔ながらの小さい個人店舗がどんどん潰れていき、大型の商業施設が増えてきている。

**【中小企業振興基本条例】**

- ・墨田区は中小企業振興基本条例を全国に先駆けて制定している。当時の山崎榮次郎区長が、工場が減少してまちの様子に変化することに強い危機感を持ち、当時の係長級職員180人全員に命じて、当時一万社ほどあった区内の工場全てを回り、ヒアリングを行った。そのヒアリング結果に基づいて、昭和54（1979）年に中小企業振興基本条例を作ったことが墨田区産業振興のアイデンティティであり、我々の源流であり原点である。
- ・条例で作り上げられた理念的な話を政策に落とし込むために、昭和55（1980）年に立ち上げた産業振興会議を活かしてきた。産業振興会議は条例設置されているもので、区の諮問機関として政策提言を行い、区が参考にするという位置づけとなっている。
- ・会議の座長はここ40年ほど、一橋大学名誉教授の関満博先生にお願いしている。関先生には墨田区の産業振興専門員も依頼しており、墨田区の産業振興に関する具体的なアドバイスを頂いている。

**【振興会議の成果】**

- ・「すみだ中小企業センター」では、30年間、地域の事業者のために工作機械の貸出、ビジネス相談、各種セミナーの実施、貸し会議室として利用された。平成29（2017）年に閉館したが、その流れを汲んで、平成30（2018）年から「すみだビジネスサポートセンター」が、墨田区役所1階に設置されている。
- ・区内産品を展示する目的で作られた「すみだ産業会館」は、錦糸町駅南口のマルイに位置している。立地は良いが、機能として、当初期待された通りのものが果たされているのかは判断が難しい。区としても、次の展開を考えなければならない施設の一つ。
- ・「協同組合テクネットすみだ」が運営している「工房サテライト（工場アパート）」は広い土地の少ない墨田区で、工場の集約施設として作られた建物である。運営は組合が行っているが、入居企業の減少など課題も多い。
- ・平成26（2014）年から実施している「新ものづくり創出拠点整備事業」は、3Dプリンターなどの発展を受け、地域でものづくりをする人たちが活動・発表できる場を増やすことを目指し始まった事業。民間企業が新ものづくり創出拠点を作るための経費を補助率10/10、最大2,000万円補助していた。整備の費用のみで運営費に関する補助はないため、自社の事業の範囲内で行ってもらっている。これまで10拠点が整備され

ており、金属・皮革・紙・繊維・研究系・化学薬品・ガラス・デザインなど多種多様な業種の企業がそれぞれ運営している。例えばGarage Sumidaという拠点は、浜野製作所が運営している金属加工に関する新ものづくり拠点となっており、現在は、ハードウェア系のスタートアップを浜野製作所が独自で支援する場所として使われている。

- ・ソフト面については、次世代の産業を作る意識を持った若手経営者育成のための「フロンティアすみだ塾」では、関先生を塾頭に、次期経営者としての自覚と覚悟の養成などを行っている。今年度までに17期、卒業生は190人程度となっている。卒塾生同士による連携が生まれるなど、若い世代がここから羽ばたいて、広く活躍している。

### 【墨田区近年の動向】

- ・墨田区産業振興を軸にSDGsを進めていこうということで、内閣府から未来都市とモデル都市の選定を受けている。区内企業が今まで取り組んできたことや内閣府が進めている内容と、墨田区が今後目指すべきまちの姿が、SDGsの理念やりたい内容とは共通しているのではないかと、思い提出した。
- ・「産業と観光の将来構想 あえる！」を策定した。我々が大事にしてきた、中小企業振興基本条例の思いや、当時の区長が、係長級の職員全員に対して実施させた現場の声を聴いてくるというところを原点として、時代が変化しても、我々産業観光部の職員、産業振興に携わる職員のあり方を考えてまとめたものがこの冊子になる。
- ・ミッションというものを策定しているのも特徴。基本的に行政が主体ではなく、現場の声を適切に聴いて、この地域に当てはめたときに何ができるのか、ということの時にはぶつかりながらも、お互いに協力して考えていこう、というのがこのミッションで表現したかったこと。
- ・ビジョンとして、「本気の夢中が出会い、世界からも注目されるまち。」と書いているが、民間の事業者などの取り組みがこの地域で活発に起こっていくことで、「あのまち面白いよね」とか「ものづくりにしても今までと違うことやっているよね」といった声が自然と広がっていくまち、新しい墨田になっていくのではと期待している。
- ・今まで培った強みを生かし、時代に合わせて変化しないとダメ、というのが基本的な考え方。区内の産業や事業者を守っていきたい反面、それだけではダメで、新しいことが起こっていかなければそのまま衰退していくだけという事になる。「なりゆきすみだ」にならず、多様性を活かした、新陳代謝をさせていくような町になる、というのが我々

の思い。

### 【具体的な取組】

- ・「ハードウェア・スタートアップ拠点構想事業」は、地域の特色を生かしたスタートアップ支援スキームを構築するもの。八広・東墨田エリアでは、浜野製作所が運営する新ものづくり創出拠点「Garage Sumida」におけるノウハウや、新たに開設した「東墨田ラボ」を活用し、ハードウェア系スタートアップの開発・製造支援を行う。
- ・文花・立花エリアでは、情報経営イノベーション専門職大学（iU）や千葉大学墨田サテライトキャンパスができたので、学生によるスタートアップの集積を図って行くことが狙い。特にiUでは、全ての学生に在学中に起業させる、という理念を持っている。産学官金連携なども含めてやっていきたい。
- ・錦糸町エリアは、ミドルステージ・スタートアップの開発・発信拠点となっている。ここにはアストロスケールという世界的なスタートアップがあるが、工場が手狭になったことで区と連携して新たな拠点づくりを行っている。アストロスケールは宇宙ゴミの回収を手掛け、内閣府のスタートアップ大賞にも選ばれており、世界的ベンチャー、ネクストユニコーンになると期待されている企業。世界的ベンチャーと連携しながら、墨田区のものづくりを、世界に向けて発信していきたいと思っている。
- ・プロトタイプ実証実験支援事業は今年度から開始した事業で、今年度中に5件の実証実験を進める予定。実証にかかる経費は区が支援する。他の自治体と大きく異なるのは、墨田区にはものづくり企業が多く集積しているので、実証実験だけではなく、ものを作る面でも協業してもらおう。実証実験で、製品を少し開発・改良したい、という話があったときに、区内のものづくり企業と協業を図り、地域のネットワークを活かした実証実験を進めていきたいと思っている。
- ・区内の製品や取り組みを「すみだモダン」として区が認証する「すみだモダン事業」。これからの時代に適応させるため、ものだけではなく、取組も認証の対象とし、去年の9月にリニューアルしている。現在は持続可能性、共創性、独自性、多様性を取り入れて、製品開発や活動をしている企業を、「すみだモダン」のパートナーとして認証する形で実施している。
- ・創業支援として区役所1階部分に「すみだビジネスサポートセンター」を設置して、ワンストップ相談をやっている。また、サブスクリプ

ションサービスを模して、「墨田区で創業、または区外から墨田区へ移転・移住するだけで受け放題になる、人情サービスです」とうたった「サブス区」というサイトを開設している。墨田区で税金を払ってもらえれば、行政サービスは少なくとも受け放題です、と創業サービスと引っ掛けてPRしている。

#### 【まとめ】

- ・ものづくりの歴史や課題が色々ある中、我々としてベースにある「墨田区中小企業振興基本条例」と、これに基づいて今年度確定した「産業と観光の将来構想 あえる！」を軸にしつつ、産業振興を通じたまちづくりを図っていききたい。そして、我々の源流にある現場主義を引き続き大事にしていききたい。それだけではなく、変化する墨田区の状況と、日本全体、世界全体の社会経済状況を鑑みながら、今後も新たな事業の構築や既存事業のブラッシュアップを進めていききたいと考えている。

## (ウ) ヒアリング結果分析

### ○これからの時代を見据えたものづくりの模索

近代軽工業発祥の地であり、多くの企業を生み出してきた墨田区では「ものづくり」を中心とした産業振興政策を行ってきた。工場の減少など、区内製造業の規模は縮小しているが、墨田区では引き続き産業振興の中心に「ものづくり」を置くという明確なコンセプトを維持しつつ、これからの時代を見据えた新たな産業振興施策を実施している。

特に事業者が多様性を持つことや新陳代謝を進めることを意識しており、例えば「ハードウェア・スタートアップ拠点構想事業」では、地域の製造業と新しいものづくりを目指すスタートアップを連携させる動きを加速させようとしている。

また、令和4（2022）年から開始したプロトタイプ実証実験支援事業では、区政現場のヒアリングを通じて抽出した地域課題について、解決策を持つ区内外のスタートアップ企業等をマッチングし、その製品やサービスをプロトタイプ段階から積極的に活用していくことで、地域課題の解決を図るというもので、産業振興施策として地域課題解決を目指すという新しい施策が模索されている。

### ○全国に先駆けた中小企業振興基本条例と産業振興会議

墨田区は昭和54（1979）年に全国に先駆けて理念的な中小企業振興基本条

例を策定した自治体である。また、理念的な条例を具体的な施策に落とし込むため、昭和55（1980）年には墨田区産業振興会議を発足させ、現在に至るまで産業振興政策の諮問機関のような立ち位置で、産官学が共通認識を持つとともに意見交換や提案をする場として運営されている。

「墨田区中小企業振興基本条例」のような理念条例は、以後制定する自治体が増加していったことは本調査におけるアンケート調査を見てもわかる。また、いわき市のように理念条例を推進するために会議体を発足させて推進体制を構築している事例もある。墨田区の理念的な条例制定と理念を実現するための振興会議による取組推進は、他自治体の取組の参考とされていった先駆的な事例といえる。

### 3. 川西町-地域自立推進制度による地区経営

#### (ア) 川西町概要

山形県川西町は山形県南部の置賜地方の中央に位置する町で、昭和30(1955)年に小松町、大塚村、犬川村、中郡村、玉庭村、吉島村の一町五ヵ村が合併して誕生した。米沢盆地に位置し、周囲を山に囲まれている。

面積は166.6km<sup>2</sup>で人口は令和4(2022)年3月段階で14,244人となっている。  
(川西町ウェブサイトを参照。)

#### ▼事業所数・産業構造(令和3年経済センサスより)

川西町の令和3(2021)年の事業所数は608事業所で、1,741自治体中1,093位の事業所数となっている。

令和3(2021)年の産業種別の事業所数を見ると、「卸売業・小売業」が最も多く、全体の21.5%(135事業所)、次いで「建設業」が13.5%(82事業所)、「生活関連サービス業、娯楽業」が12.2%(74事業所)と続いている。

#### ▼産業振興に関連する条例

条例	川西町中小企業・小規模事業者振興条例
施行	平成28(2016)年4月
目的	中小企業・小規模事業者の振興に関する施策を総合的に推進することで、地域経済の持続的な発展を図り、もって地域社会の発展による町民生活の向上に寄与する
基本施策	(1) 中小企業・小規模事業者の経営の革新、創業の促進及び創造的な事業活動の促進並びに経営基盤の強化を図ること。 (2) 中小企業・小規模事業者の先導的役割を担う人材及び技術の育成並びに確保を図ること。 (3) 中小企業・小規模事業者の連携及び交流の促進、事業承継等の円滑化を図ること。 (4) 商工業の振興に貢献し、その功績が特に顕著な団体、企業及び個人を表彰すること。 (5) 良好な雇用環境の整備促進を図ること。
特徴	中小企業・小規模事業者の振興に関する理念の一つに「中小企業・小規模事業者が、人材、技術及びその他地域資源を活用し、町内経済循環の促進が図られること」が謳われており、中小企業等の振興を通じて、地域経済循環の促進を図っている。

## (イ) ヒアリング-川西町

日時	令和4（2022）年 6月20日（月） 16時30分～18時	場所	川西町役場 会議室
対応者	川西町まちづくり課 地域交流主幹 梅津 郭文 様 地域振興主査 関川 守 様 主事 高橋 聡太 様		

### ヒアリングのポイント

#### 【地区政策の背景】

- ・行財政改革の一環で職員数を削減する一方で住民ニーズは多様化し、行政で対応しきれない領域を町民と町が協働して対応する必要がでてきた。
- ・平成14（2002）年に公民館の公設民営化に伴い、公民館運営を町内各地区（7地区）の社会教育振興会に委託し、平成18（2006）年に社会教育振興会への指定管理に移行した。

#### 【地区経営母体について】

- ・その後、第4次総合計画で、各地区で地区経営を担う「地区経営母体」の設立を目標に掲げた。地区経営母体立ち上げにあたっては、地区の権限で用途を決められるように「協働のまちづくり地域支援事業交付金」を設けるなど財政的支援を行った。また、地域担当制を設け窓口のワンストップ化を図るなどの人的支援も行った。更には、地区と町の協議の場として、地域づくり連絡協議会を設置するなどの体制支援も行った。
- ・各地区からは批判もあったが、地区の役割と行政の役割を確認しながら地区経営母体立ち上げを進めた。各地区経営母体では、地区毎に課題を吸い上げ、各地区それぞれが今後の地域づくりの指針となる地区計画を策定した。

#### 【地区経営母体の役割】

- ・住民参画のもと地区経営母体を中心となり地区計画を策定し、計画に沿って地域経営を行っている。町は地区経営への支援（地域自立推進制度）として、計画遂行のための交付金、地域担当職員の配置・活動

の調整、連絡協議会等を通じた情報共有を実施。

- ・各地区経営母体の事業は、指定管理に関する共通の仕様に関する事業と、各地区で策定している地区計画に沿った独自の事業がある。例えば「敬老会の開催」は仕様に記載しているため全地区で実施している。「学童の運営」は地区計画に基づき、吉島、大塚、中郡で独自に行っている。

#### 【地区経営母体の経営等】

- ・地域経営母体に対する財政支援は各施設の指定管理委託費と交付金の2本柱となっている。各組織は地区住民から徴収した会費もあり、それらを活用して事業を行っている。
- ・地域で稼ぎ、自主自立による地域の経営を行う形が理想ではあるが、そこまでは至っていない。
- ・各地区からお金が足りないという声はあがっていない。他自治体と比較しても交付金含めて手厚く支援をしている。
- ・地区経営母体の理事会等には農協や婦人部など地域の組織、関係者が役員として入っている。

### (ウ) ヒアリング-きらりよしじまネットワーク

日時	令和4(2022)年 6月20日(月) 13時30分～16時	場所	きらりよしじまネットワーク 事務所
対応者	NPO法人きらりよしじまネットワーク 事務局長 高橋 由和 様		

#### ヒアリングのポイント

##### 【高橋氏の経歴】

- ・生まれは飯豊町。地元にある自動車メーカーの下請け企業に勤めていたが、メーカーの改善に関するチームに出向となり、横浜と川西町を行ったり来たりしていた。
- ・町の体育指導員として公民館活動に関わっていたが、平成14(2002)年に公民館公設民営化で社会教育振興会が公民館運営をすることになり、退職して社会教育振興会事務局長に就任した。平成19(2007)年にきらりよしじまネットワーク設立。

**【きらりよしじまネットワーク設立背景】**

- ・川西町には昭和40年代ごろから各地区に社会教育振興会という公民館を運営する住民主体の組織があり、各世帯から協力金を徴収して活動をしていた。
- ・平成12（2000）年頃から行政の公民館支援減少、地域リーダーの高齢化等を踏まえ新しい手法を社会教育振興会事務局で検討。その結果（各団体の組織統合、地域ビジョン策定等）の案を平成16（2004）年に各団体合同総会に諮り、3年後の法人設立に向けて動く事になった。
- ・住民への説明やワークショップなどで理解を広げ、検討を進めていった。社会教育のための総合拠点として地区公民館のコミュニティセンター化を町に提案し、平成21（2009）年に地区公民館がコミュニティセンター化され、その運営が各地区の地区経営組織に指定管理されることになった。

**【きらりよしじまネットワークの組織体制】**

- ・理事は八つのブロック単位で推薦された人が務めており、充て職ではない。元役場職員、大学職員、農家、会社員などさまざま。
- ・自治、環境衛生、福祉、教育の四つの部会に地域課題を分類し、既存の各団体も各部会に整理した。
- ・事務局は地域づくりに必要なコーディネート機能や企画立案運営機能を担っている。事務局スタッフとして入っている地域の若者がそれを担うとともに、各部会にマネージャー、サブマネージャーとして入っている。事務局は現在常勤6名であり、募集は面接等を経て加入している。吉島地区の住民に限っておらず、米沢市から通っているスタッフもいる。組織には常時160名程度が関わっている。
- ・各部会の各事業に住民がプレイヤー、サポーターあるいはカスタマーとして参画している。それをうまくマネジメントするのがマネージャーであり、マネージャーが動きやすくなるようコーディネートするのが事務局の役割。
- ・理事は無報酬、事務局スタッフは人件費が出ている。非常勤スタッフには報酬を出すことができないので、費用弁償として年間で数万円支払っている（金額は事業に出た割合等によって変わる）。

**【きらりよしじまネットワークの事業】**

- ・現在54事業、120の活動がある。各事業は地域カルテや地域の話し合い、データをもとにどのような取組が必要かを整理して実施している。

- ・54の事業すべてにチェックシートがあり、必要に応じて要因解析などをしたりしてPDCAサイクルを回している。きらりよしじまネットワークの事務局でそういった能力を身に付けて地域企業に勤務している人もいる。(各事業については令和2(2020)年度報告書を参照)

#### 【起業支援】

- ・地域の女性が運営している食品加工所が3ヶ所あるが、立ち上げから運営まできらりよしじまネットワークが伴走支援を行った。
- ・「こういうことをやってみたい」という相談がきらりよしじまネットワークに寄せられ、類似業務を行っている場所への視察研修や市場ニーズの把握などのサポートを行った。
- ・きらりよしじまネットワークで会議するときの弁当を発注したり、役場や議会の弁当の発注なども受けている。また、介護世帯や高齢者世帯への配食サービスや地域の集会所を活用した地域食堂などにも協力してもらっている。

#### 【経営状況等】

- ・きらりよしじまネットワークの事業費はおおよそ6～7千万円。多くは委託費と補助金で、職員研修や企業の福利厚生関連の業務もある。行政からの業務はこちらから提案を行い随意契約で発注をしてもらっている。
- ・きらりよしじまネットワークは言わば小さな役場、自治組織のようなものだと考えている。自治会が狭域で地域を維持する「守りの自治」だとするならば、きらりよしじまネットワークは広域で課題解決を目指す「攻めの自治」ともいべきものである。
- ・地域をひとつの法人、企業と捉えると、その運営には経営の視点と知識が必要である。住民自らが地域内協働によって公益、収益をあげることで行政と対等に協働をすることができる。

#### 【他組織との連携】

- ・学校や温泉旅館、ボウリング場などでミニデイサービスを行っている。温泉旅館やボウリング場はこちらから提案して連携して実施している。
- ・継続的な関係がある企業は特になく、都度「あの会社のあれはいいな」と思ったら営業に行って一緒にやろうと声をかけている。
- ・吉島地区、川西町だけに限っていない。きらりよしじまネットワークは置賜地域3市5町のエリアを対象と捉えている。吉島地区は置賜地

域のちょうど中央付近に位置していて、地域のどこへも車で20分以内に行くことができる。置賜地域を単位と考えることで企業との連携もしやすい。

- ・きらりよしじまネットワークに興味を持って賛助会員になりたいといった声もいただく。そういった企業に参画してもらうこともある。
- ・山形大、慶應義塾、東邦大などさまざまな大学と関わりがある。学生がインターンに来たり、こちらから社会調査や傾向調査、国の委託事業の再委託などをお願いしたりしている。
- ・商工会や倫理法人会、生協の組合員などを対象とした研修会に呼ばれたりすることはあるが、協働して事業をやったりといったことは特にない。

#### 【行政との関わり】

- ・川西町まちづくり課との関係は施設の指定管理と交付金。各地区に地区計画を策定するとしており、その計画を動かすための事業費として交付金がでている。
- ・山形県からの受託事業や、宮城県福島県での人材育成、復興庁の復興支援業務などの受託がある。
- ・川西町社協との関わりはほとんどない。制度の中で地域福祉を行う社協とは考え方が異なっている。吉島地区社協は取組に巻き込んでいる。

## (エ) ヒアリング結果分析

### ○中山間地における地域運営組織の先駆例、成功例

人口減少が著しい中山間地域において、地域社会の共助の機能をカバーする考え方として「地域運営組織」がコミュニティ政策の新たなメニューとして位置づけられた。川西町では国の政策に先立って住民と行政との協働による地域運営が模索されてきた経過を踏まえて、各地区ごとに「地区経営母体」を設立して共助の機能を経営的視点からマネジメントするという考え方を取り入れ、成功している。

### ○行政は地域経営母体を育成するために様々な支援を実施

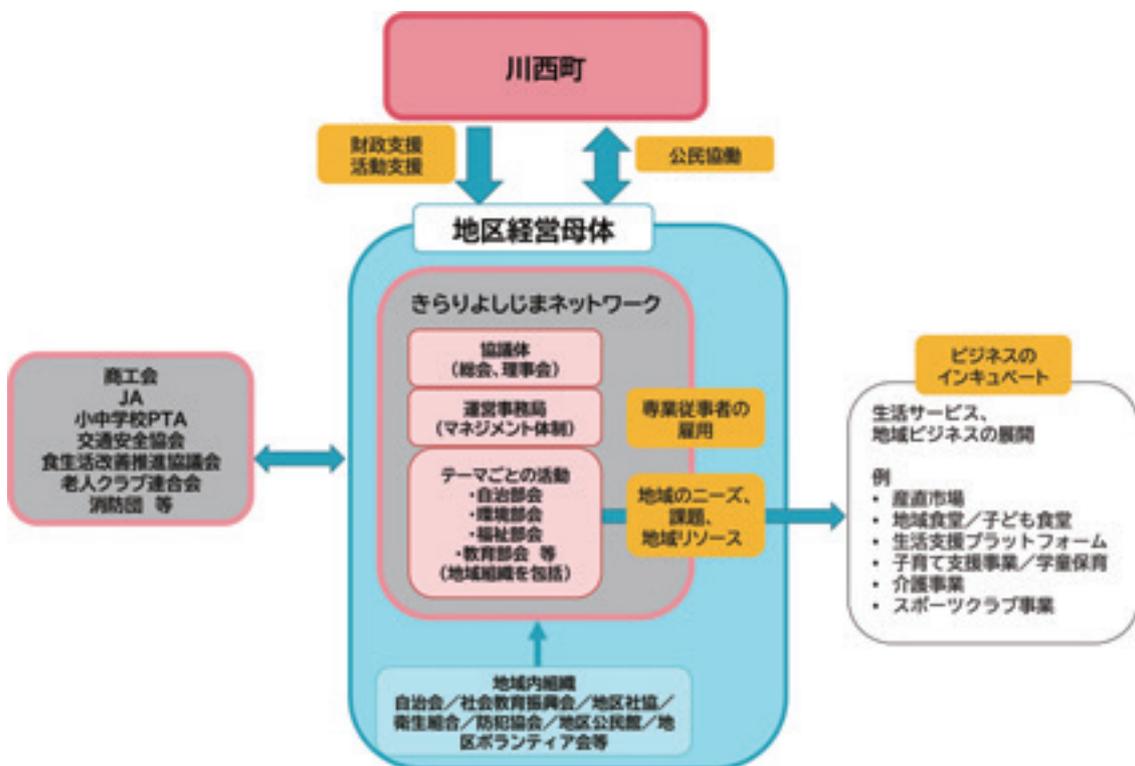
地区経営母体は役場からの支援をベースに、自立的な経営を求められ、住民が地区計画を策定し、計画に沿って地域経営をしている。町は地区経営母体に対して交付金などの財政的支援を行うとともに、地域担当制による窓口のワンストップ化などの人的支援、地域づくり連絡協議会等を通じた情報共有などの

体制支援を通して、地域経営母体を支援している。

### ○地区経営母体が起業をインキュベート

従来は公共サービスとして実施されていた事業が地域経営母体に委託されることでビジネスマインドが生まれ、サービスの向上や地域人材の雇用にもつながっている。

「きらりよしじま」のような地縁組織を包含するNPOが生まれたことによって、様々な地域ビジネス、ソーシャルビジネスの起業をインキュベートするとともに、地域運営にかかわる人材育成と雇用を生み出している。



## 4. いわき市-民間・非営利セクターと連携した産業振興政策

### (ア) いわき市概要

いわき市は福島県の東南端に位置し茨城県と接している、面積1232.26km<sup>2</sup>という広大な面積を持つ自治体である。昭和41（1966）年に14市町村の対等合併によって誕生した自治体で、令和4（2022）年11月現在の人口は159,782人となっている。合併後、生産基盤整備や工場誘致によって、製造業が主たる産業として成長していった。

地形は西方の阿武隈高地（標高500から700メートル）から東方へゆるやかに低くなり、平坦地を形成し、夏井川や鮫川を中心とした河川が市域を貫流し、太平洋に注いでいる。（いわき市ウェブサイトを参照。）

#### ▼事業所数・産業構造（令和3年経済センサスより）

いわき市の令和3（2021）年の事業所数は14,021事業所で、1741自治体中70位の事業所数となっている。

令和3（2021）年の産業種別の事業所数を見ると、「卸売業・小売業」が最も多く、全体の23.9%（3,356事業所）、次いで「建設業」が12.3%（1,724事業所）、「宿泊業、飲食サービス業」が10.5%（1,476事業所）と続いている。

#### ▼産業振興に関連する条例

条例	いわき市中小企業・小規模企業振興条例
施行	平成28（2016）年4月1日
目的	市内の事業所数の約99%を占める中小企業・小規模企業の振興に関する施策を総合的に推進し、本市経済の活性化や市民生活の向上を図る
施策の基本方針	(1) 人財の確保及び育成 (2) 経営基盤等の強化 (3) 事業活動の拡大 (4) 創業及び事業転換等の促進 (5) 東日本大震災からの復興及び創生
特徴	第17条にて、中小企業・小規模企業振興会議を設置し、中小企業・諸規模起業の進行に関する施策の状況および方針を協議することを規定

## (イ) ヒアリング-いわき市、いわき産学官ネットワーク協会

日時	令和4（2022）年 7月28日（木） 15時～17時	場所	いわき産業創造館 会議室
対応者	いわき市産業創出課 産業創出課 課長補佐 植野 勝 様 産業創出課 産業振興係長 山下 大輔 様 公益財団法人いわき産学官ネットワーク協会 事務局長 手塚 正 様		

### ヒアリングのポイント（いわき市）

#### 【いわき市の産業政策】

- ・いわき市の産業振興政策は産業振興部が中心となって担っている。一方でいわき市は一次産業の従事者も多いため、農林水産部が支援を行っていたり、観光旅館業等には観光セクションが支援したりと、特定のセクションと関係が深い業種は当該セクションが支援している。
- ・産業創出課のうち、産業振興係では既存産業の振興をしていくのがミッションとなっている。もうひとつの産業企画係では、新たな産業を興していくという点がミッションとなっている。
- ・産業企画係の現在の主たる取組の1つが風力発電のメンテナンス。もともと震災を契機に経済産業省が福島県沖での大規模な洋上風力の実証実験を行っており、それを契機として新たな産業として風力発電のメンテナンスという部分に特化をして、関与可能な事業者や人材の育成に取り組んでいる。

#### 【産業政策に対する考え】

- ・地方都市共通の喫緊の課題として人口減少があり、人材の確保が困難になるとともに市場が小さくなり企業の売上も減少していくという負のスパイラルに陥っていく。人口減少を食い止めるためには若者にいかに地域に残ってもらうかという点が重要になる。
- ・いわき市の若者は高校を卒業すると6割くらいが市外に転出してしまいうという構造になっている。いったんいわき市を出て学ぶというのは良いのだが、その後戻ってこないという点が問題となる。若者をいかにとどめておけるか、戻ってきたいと思えるような地域にできるかという点を産業政策の柱と考えて取組みを行っている。

- ・コロナ禍や燃料費高騰で苦境に立たされている企業は多く、事業継続が困難になったり、新たなことに取り組まなければならないと考えている事業者が多くいる。このような状況は、事業者にとってリスクとなる一方で、新たなビジネスモデルの構築や業務の効率化を見直す機会と捉え、経営体質の強化や業態転換などに取り組む、意欲ある事業者を支援し、様々な経営環境の変化に対応できる「強い企業づくり」を進めている。

### 【いわき市中小企業・小規模企業振興条例】

- ・中小企業等の振興に関する理念型の条例として「中小企業・小規模企業振興条例」を平成28年4月に制定した。東日本大震災で甚大な被害を受け、復旧、復興期を経た5年後（平成28年）に、市内企業の約99%を占め、地域産業を支える中小企業を振興するまちづくりを進めようと考え、条例を制定した。
- ・条例は、中小企業と小規模企業の努力を中心に、いわき市、中小企業団体、市民、大企業、金融機関、教育機関の連携によって、中小企業、小規模企業を応援するという内容となっている。

### 【いわき市中小企業・小規模企業振興会議】

- ・条例の理念を具現化するための推進体制として「いわき市中小企業・小規模企業振興会議」を設置した。振興会議は年に4回程度実施しており、具体的な施策の実施状況の確認や方針の協議を行っている。
- ・振興会議の委員には中小企業家同友会いわき支部、いわき経済同友会、いわき商工会議所、金融機関、税理士会などさまざまな団体に入ってもらっている。各委員は組織のトップではなく、現場の声を把握しやすい実務担当者に依頼している。
- ・振興会議は支援機関からプレイヤーまで幅広い委員で構成されており、中小企業等支援の具体的な内容がまとまりやすい。委員全員が完全に合意することは難しい場合も、連携できる範囲でとりあえずやってみる（スモールスタート）事例が多い。
- ・振興会議実施にあたっては事務局である市が各委員に事前ヒアリングを実施し、委員の考えを事前に理解して施策展開につなげている。
- ・例えば後述する経営改善支援事業は、メンバーから「ゼロゼロ融資の返済がまもなく始まるが返済猶予のためには経営改善計画等が必要になる」といった話があり、それを受けて金融機関に話を聞いたところ「計画策定支援を求める事業者は多いと思う」という話を聞いたため、補正

予算を組んで実施した。振興会議を通じて現場を知っている方の意見が集まり、それを反映して施策に移せる場となっており、風通しがよく、効果が上がる施策ができる環境になっている。

### 【いわき市中小企業・小規模企業振興基金】

- ・市内の中小企業が抱えている課題を解決するための基金としていわき市中小企業・小規模企業振興基金を創設した。振興基金の原資は市内商工団体や大企業、金融機関、いわき市が拠出した。基金という名称だが、いわき市が持っている基金ではなく振興会議の歳費のような扱いになっている。基金を原資として振興会議で検討した施策・事業を実施している。
- ・基金の管理団体はいわき市中小企業・小規模企業振興協議会。会のトップは商工会議所の会頭で、各支援機関のトップがメンバーとして参画している組織。
- ・振興基金をもとに「いわき市中小企業・小規模企業経営発達補助金」を創設した。この補助金は中小企業・小規模企業が抱える課題（経営の高度化、人手不足、販路開拓・拡大、事業承継等）に、対して資金面の補助に加えて、商工団体・専門家・金融機関が連携して伴走型支援を実施するというもの。

### 【ワークシフト促進事業】

- ・市内の中小企業が抱える様々な経営課題は域内のツール活用だけで解決できるものではなく、外部の知見等を活用する必要がある。既存の外部人材活用の取組は雇用を前提にするものが多かったが、中小企業にとっては1年の雇用というのは負担が大きく、難しかった。
- ・振興会議で話し合った結果、副業解禁によって首都圏の若手人材の優秀なスキルをいわきで活かすスキームができないかと検討し、立ち上げたのが「ワークシフト促進事業」である。立ち上げに当たって、いわき市と商工会議所、ひまわり信用金庫、いわき信用組合、副業のマッチングサイトを提供している株式会社みらいワークスの5社で連携協定を締結した。連携協定の背景には、商工会議所や地域金融機関にも副業人材活用のノウハウを根付かせ、市の予算がなくなったとしても民間で継続していけるようにという考えがある。
- ・事業実施にあたり、まず地域の商工会議所や金融機関が日々の業務の中で市内中小企業の経営課題の掘り起こしをしている。特定した課題を踏まえて、企業がどのような副業人材を求めているかを整理し、

マッチングサイト（Skill Shift）に掲載する。副業希望者から応募があれば社長が面接をする…という流れ。

- ・このスキームでは副業人材は雇用ではなく月ごとの委託契約（3.5万円／月）となる。そのため、一度契約をしても「合わないな」と感じたら1ヶ月で取りやめることも可能となっている。合う人材であればその後も長期的に契約したり、最終的には雇用につながることも考えられる。まずはスポット的なスキル活用という点で非常に有効な手段だと考えている。いわき市は、マッチングサイト掲載料（1ヶ月9.8万円）を補填している。副業人材への委託契約3.5万円は各企業の負担となっている。
- ・副業人材活用によって、地方においては連携できないような企業の方と一緒に仕事をすることができ、彼らのスキルをうまく活用して稼ぐ力の向上につながる。副業人材活用のメリットへの理解が市内に広がれば、市の補助がなくても副業人材活用が進んでいくと考えている。
- ・各企業、募集を出すと1ヶ月程度で一定の人数の応募がある。多いところでは1週間程度で20名くらい応募が来た企業もある。
- ・実績が上がっている事例のひとつが、オーガニックコットンの製品展開を行っている「株式会社起点」で、広報・販売の強化のために副業人材活用をしようと考え、大手企業で広報を担当している方などと契約して事業展開をした結果、ソーシャルプロダクツアワード2022で大賞を受賞した。

## 【いわき市等が実施している事業】

### <BCP等策定支援補助金>

- ・台風災害やコロナ禍を踏まえて事業継続への備えの重要性が高まるなかで、いわき市と地域金融機関、商工会議所が連携してBCP策定支援を実施している。支援はセミナー等を通じてBCPの重要性を認識してもらう意識醸成を行うフェーズ1と、実際にBCP計画を策定するための経費を補助するBCP等策定支援補助金（フェーズ2）に分かれている。

### <「企業・ひと・技」応援ファンド>

- ・事業承継やポストコロナ対応等の経営課題解決をクラウドファンディングで資金調達して実施したいという市内企業に対して、市や産学官ネットワーク協会、いわき信用組合など「オールいわき」で支援をするもの。いわき信用組合が提供している「クラウドファンディング磐城国」を活用して資金調達をする場合、  
○市はクラウドファンディングの手数料を補助

○いわき商工会議所はクラウドファンディングに重要となる共感を得るストーリーづくりやホームページ作成をサポート

○いわき産学官ネットワーク協会はチラシ作成費用や産官金連携支援といったサポートをしている。

これまで、18社が実施し、18社すべてが目標額を達成している。資金調達総額は約2,200万円。

#### <経営改善支援事業>

- ・ポストコロナを見据えて、市内事業者の経営改善促進のために「経営改善計画」及び「早期経営改善計画」の策定経費を補助するもの。背景にはコロナ禍で政府系金融機関が実施した実質無利子・無担保のゼロゼロ融資の返済開始が迫るなか、返済が困難な企業は金融機関に条件変更等を依頼する必要がある。企業体質に変更がなければ金融機関も条件変更を認めないので、認定支援機関と経営改善計画等を策定する必要があり、そこへの補助を行うというもの。

#### <事業再構築促進補助金>

- ・国の「事業再構築補助金」の採択事業者に対して、事業者の自己負担額の一部を補助するという補助金。申請書作成のための報償費を含め、自己負担額が大きくなるためそこを補助して、市内企業の稼ぐ力を向上させるというもの。

## ヒアリングのポイント（いわき産学官ネットワーク協会）

### 【組織概要】

- ・いわき産学官ネットワーク協会は平成18（2006）年に設立した公益法人で、市の外郭団体のような位置づけになっている。
- ・役員は理事、幹事を含めて15名。手塚氏以外は全員非常勤で、市内の産学官関連団体から就任している。事務局は職員10名体制で活動をしている。また、非常勤扱いで産学官連携コーディネーターが5名、インキュベーションマネージャーが2名在籍している。他に士業や研究者等の専門家の方々100名程度をアドバイザーとして登録しており、アドバイザーを組織化している。会員は市内を中心に企業、団体、個人で300以上となっている。
- ・実施している事業は、創業者支援から中小企業の研究開発の支援、技術開発の支援やその販路開拓、人材育成支援など、様々な支援を行っている。合わせていわき産業創造館の指定管理を受けて運営管理を行っており、ハード、ソフトを一体的に取り組んでいる。支援対象の

産業分野は限定をしているわけではないが、製造業が主体の地域ということもあり、ものづくり系の支援が多い。設立以来15～16年の実績として、産学連携・企業間連携コーディネート数が約500件、研究開発・技術開発支援プロジェクト数が284件、知的財産権・認証等取得支援が61件などとなっている。

### 【主な事業】

- ・事業化を支援する「産業イノベーション創出支援事業」（以前は産学官連携・技術開発支援事業と呼称）では対象となる事業を公募し、選定された事業に対して委託事業として実施している。産学官連携コーディネーター兼プロジェクトマネージャー（地元メーカーOB）を配置し、製品化・事業化に向けて進行管理や支援をしたり、競争的資金獲得など次のステージに向けた支援などを行っている。事業化まで至った事業は3割程度となっている。
- ・人材育成支援を行う「いわきものづくり塾」を実施している。製造業の従業員や経営者向けの人材育成事業で、昨年度からオンラインでも実施している。ものづくり分野の基礎的な内容に関する「ものづくり基礎コース」の他に、「AI／HRテックコース」や「IoTコース」など最新のトレンドも踏まえた構成にしている。平成20（2008）年から実施しており、これまでに延べ5,500名が受講した。
- ・国から認定を受けているいわき市の「創業支援事業計画」に基づき、創業支援としていわき産業創造館のインキュベートルームなどの施設や、経営支援などを実施している。インキュベートルームから卒業した企業はこれまでに51社あり、7割程度が事業を継続している。これらの企業はすべていわき市内で事業を実施している。
- ・販路開拓については、協会独自でルートを持っているというわけではないため、国内外のカウンターパートと連携しながら支援を行っている。大手企業OB等を販路開拓コーディネータとして企業に派遣し、販路開拓について支援をしている。他に、商工会議所等と連携して「いわき地域ビジネスマッチングEXPO」という催事を実施し、企業の出展ブースを設けたり展示商談会などを実施している。
- ・海外展開の支援も行っている（最近はコロナ禍で実施できていない）。台湾やドイツなどに企業を派遣して関係機関との商談を行うといったことも行っていた。台湾に関してはコロナ禍以降もオンラインの展示商談会などを通じてリモートで実施している。

## (ウ) ヒアリング-TATAKIAGE Japan

日時	令和4（2022）年 7月29日（金） 11時～12時	場所	TATAKIAGE BASE
対応者	TATAKIAGE Japan 代表 小野寺 孝晃 様		

### ヒアリングのポイント

#### 【TATAKIAGE Japanについて】

- ・ TATAKIAGE Japan はNPO法人と一般社団法人という二つの顔を持っている。地域でさまざまな取組を進めていると、行政からも「こういう事業を検討しているが協力してもらえないか」といった話をいただくことがあるが、内容によってはNPOの総会決議が必要な事項なども出てくるため、一般社団法人を立ち上げて受託事業は一般社団法人で受託するという運営をしている。
- ・ 受託事業とは別に、NPO法人で独自にこのコワーキングスペース「TATAKIAGE BASE」を運営しており、起業希望者などが月額1万円の入居できるようになっている。現在利用登録者は97名。
- ・ TATAKIAGE Japan には小野寺氏のほかに3人の理事がいて、理事が中心となって企画を検討したり、行政の事業を受託したりしている。
- ・ 理事の松本氏は東北大学の建築を学んだ人で、まちづくりに非常に興味があり、まちづくりの具体的な施策（公園活用など）を行っている。いわき出身で、勤務していたベンチャー企業が倒産していわきに戻ってきた。
- ・ 理事の小山氏は元いわき湯本温泉の旅館の女将で、現在は飲食店を営みながら地域に関する取り組みを行っている。出身は猪苗代で、Jターンのような形でいわきに来た。
- ・ 理事の湯浅氏はデザイナーでさまざまなデザイン制作も担当してもらっている。出身は鳥取で、もともとアルプスアルパイン株式会社勤務だったが独立した。
- ・ 興味関心や専門が異なる多様な能力がTATAKIAGE Japanの強みかもしれない。行政から何か相談を受けた際にはメンバーで議論し、考えて企画などを提案するようにしている。

## 【いわき市との関係】

- ・いわき市のなかでTATAKIAGE Japan の取組に直結するのは地域振興課で、毎年活動報告などを行っている。
- ・観光交流課からオンラインのツアーイベント企画について声掛けがあり、「いわきオンラインツアーコンテンツ造成事業」の事務局運営を担当した。この事業の企画はいわきの観光を研究する市民団体「いわきツーリズムラボ」が手掛けている。事務局も当社が担っている。
- ・いわきを出た若者、いわきに関心がある若者が話し合ったりする場として「いわき若者会議」を運営しているが、この事業にはいわき市の商業労政課と連携している。商業労政課とはほかに、Park + など商工会議所（中心市街地活性化法に基づくTMO）と連携している事業でもつながりがある。
- ・市の公園緑地課とは大工町公園の改修に関わりができた。TATAKIAGE Japanでは大工町公園をイベントなどで使っていたが、公園の改修にあたり公園緑地課から意見を求められたことがきっかけで公園の設計に携わることになった。公園に芝生を植えたかったのだが芝生は維持費がかかるため、「お金を払って公園でイベントを実施して、そのお金で芝生の維持管理をしてもらおう」というスキームで実施している。実際の維持管理は近くの不動産屋が事務局となって実施している。
- ・いわき市の産業創出課で実施している中小企業・小規模企業振興会議にも小野寺氏が委員として参画している。今年度の振興会議ではM&Aや事業承継について議論をしており、小野寺氏の知り合いの日本M&Aセンターの方を引き合わせたりしている。
- ・このように行政などに「我々と交流があると違う人たちとつながることができたり、いいことがあるよ」と思ってもらうことが重要。行政もなにか企画を検討する時などに「とりあえずTATAKIAGE Japanに聞いてみよう」という流れができています。政策の検討段階に関わることが好きなので、「一緒に事業を作りませんか」と声をかけていただくことはありがたく、そういった流れに持っていきたくていろいろな部署と関係を構築している。そのため、行政から信頼してもらうために相談が来たら120%でお返事するように心がけていて、どの事業に対しても一生懸命取り組んでいる。
- ・市内のさまざまな部署と連携していることで、各部署の間を裏でつないだりするような役割をすることもある。
- ・一方で、行政含めてみんな得するような素晴らしい企画を考えついて提案しても、行政の都合で実施できないといったこともある。属人的、

政治的なつながりが理由で実施が難しいということもあるが、そういうときは無理せず引いている。

### 【その他の組織との関係】

- ・福島県の商業まちづくり課から声をかけていただき、我々がやりたかったキッチンカー導入などに対して支援をしてもらった。
- ・いわき市に福島県のいわき地方振興局がおかれているが、いわき地方振興局からも数年前から様々な仕事を受託している。例として、いわきでの暮らしを体験する「いわきチャレンジライフプログラム」のコーディネートや、避難生活者のコミュニティ支援などを行っている。
- ・いわき市には官学連携組織である「いわきアカデミア推進協議会」があり、小野寺氏は幹事として関わっている。いわきアカデミア推進協議会では高校生向けキャリア教育プログラムやインターンシッププログラムなどに取り組んでいる。これらの取組ではいわき市の政策企画課とも関わりがある。また、いわきアカデミア推進協議会を通して繋がりが生まれた医療創生大学や東日本国際大学と業務をしたこともある。
- ・協議会が立ち上がった際に市から大学生向けの事業を企画してほしいと依頼され、インターンシップの企画を検討していく際にNPO法人ETIC.とも繋がりができた。ETIC.のネットワークで、他地域の事例の情報を集めたりもしている。
- ・TATAKIAGE Japanの主な活動範囲はいわき市が中心だが、双葉郡南部も活動範囲と考えている。双葉郡南部はいわき市が商圈、生活圈となっており、買い物や仕事にいわき市に来ている人も多く、TATAKIAGE Japanのスタッフにも大熊町や浪江町の人がいる。最近では双葉郡南部の自治体からの依頼等も増えている。
- ・市内の大手企業（クレハいわき事業所、アルプスアルパインいわき事業所等）とのつながりはあまりない。TATAKIAGE Japanは活動支援をする団体であり、大手企業のように体力があって仕組みもできているところとはつながりが薄くなる。ただ、振興会議などで関わりはある。また、ビジネスプランコンテストでは企業の方とお会いすることも多く、実際昨年ビジネスプランコンテストで入賞したアルプスアルパインの方がコワーキングスペースに入居して起業準備をしている（入賞の特典がコワーキングスペース1年間無料）。
- ・大工町公園の改修事業が契機となって商店街の方々とも繋がりができた。今年はいわき七夕まつりというイベントの運営協力もしている。

## 【TATAKIAGE Japanの事業】

### <ハマコン>

- ・「浜通りを良くするアクションを応援する」、全員参加型のプレゼン&ブレストイベントとして「ハマコン」を企画運営している。これまでに31回開催し、毎回40名程度参加している。ハマコン終了後の交流会も重要で、以前は会場の外でPark + 事業とコラボして外で食事をしながら交流ということを実施していた。また、「おでかけ浜魂」と題して、いわき市のほかの地域でもハマコンを実施している。おでかけ浜魂は市のさまざまなセクションの方と会う機会にもなっている。

### <地域実践型インターンシッププログラム>

- ・コロナ禍を踏まえ、学生を対象とした地域実践型インターンシップはオンラインと現地活動を組み合わせたハイブリッド形式で実施している。今回（令和4（2022）年夏）は大熊町でサイバーボッチャの聖地にしようという民間企業の企画や、檜葉町の檜葉町振興公社で道の駅で販売する地産地消駅弁の開発などを実施する予定で、近隣や関東だけではなく全国の大学から応募があった。
- ・インターンに参加した学生がボランティアでまちづくりに関わり続けたり、休みのたびに友達を連れてきたり、いわき市周辺で就職先を探して就職する方もいたりといった動きも出ている。

### <プロ人材コーディネート>

- ・地域実践型インターンシップとは別に、副業人材を対象とした地域産業の課題解決に向けて取り組みをする「プロ人材コーディネート」を企画している。もともとは市の予算で実施していたが、現在はエヌエヌ生命保険株式会社の寄付を受け実施している。
- ・昨年度は130年近く続く老舗味噌醤油屋の案件で募集したが、大手企業の課長職以上の方など多くの応募があった。セカンドキャリアを考えていたり、自分たちの力がどのくらい地域や他の企業に貢献できるかというような考えで応募しているのだと思う。最終的に「リサーチが好きだがマネジメントの立場になってしまったので現場を探していた」というダイードリンコのリサーチの方に来ていただいた。
- ・案件によって学生が入ったほうが進むものと、外部人材活用をすることで進むものがある。TATAKIAGE Japanとしてもインターンシッププログラムを企画しながら、地域課題も解決し、ゆくゆくは地域に定住する可能性がある人を増やすということができると良い。

## (エ) ヒアリング結果分析

### ○振興条例に基づく振興会議と「いわき市中小企業・小規模企業振興基金」

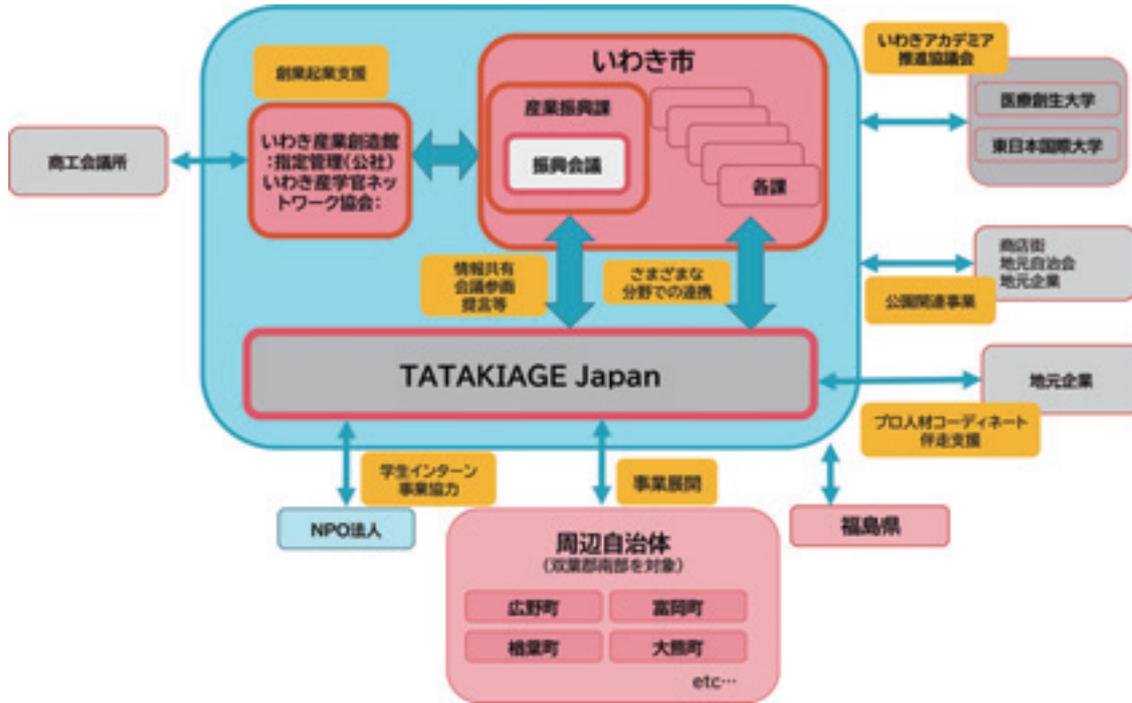
いわき市では中小企業等の振興に関する条例として「いわき市中小企業・小規模企業振興条例」を制定するとともに、条例の理念を具現化するための組織体として「いわき市中小企業・小規模企業振興会議」を設置している。

理念条例と理念実現に向けた会議体という点は墨田区と同様だが、いわき市の特徴的な点のひとつに、振興会議のメンバーを組織のトップではなく、現場の声を把握しやすい実務担当者に依頼している点が挙げられる。これによって会議を通じて現場の状況・意見が集約され、現状に即した施策を実施することが可能となっている。

また、他の特徴として「いわき市中小企業・小規模企業振興基金」が挙げられる。これは市内商工団体や大企業、金融機関、いわき市が拠出した基金で、この基金を原資として振興会議で検討した施策・事業を実施している。この基金の存在もあって、振興会議の提言や施策が実現性の高いものになっていると考えられる。

### ○民間であるが準公共的な役割を担うTATAKIAGE Japan

TATAKIAGE Japanはいわき市を中心に活動をしているNPOかつ一般社団法人であるが、その事業や役割にはいわゆる地方公共団体向けコンサルティング的な内容が多く含まれている。特にいわき市役所に対しては、地域振興課、産業振興課、商業労政課、観光交流課、公園緑地課など多岐にわたる部署と関わりを持っている。そのため、TATAKIAGE Japanが、硬直しがちな市役所に対して部署横断的な関係・連携を支援する一種のハブのような役割を担っている。また、TATAKIAGE Japanが長期的に各部署と関係構築をしていることで、数年で職員が異動となる行政よりもさまざまな知見が蓄積しやすい。TATAKIAGE Japanの存在は、単なる民間の法人というだけではなく、民間であるものの準公共的な役割を担う組織となっている。



研究にあたって

I.

- 1.
- 2.

II.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

III.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

IV.

- 1.
- 2.

V.

- 1.
- 2.

## 5. 仙台市-東北を牽引する社会企業家支援とスタートアップ支援

### (ア) 仙台市概要

仙台市は宮城県のほぼ中央に位置し、東北地方の中心都市で、唯一の政令指定都市である。面積は宮城県の10%程度。人口は令和4（2022）年12月時点で109万9352人、周辺市町村を含めて約150万人の仙台都市圏を形成しており、東北地方の商業の中心である。

また、仙台市及びその近郊には大学、高等専門学校、専門学校といった高等教育機関が豊富にあり、若くて優秀な学生が集まる。学生も含む若年層の人口割合も国内でも上位に位置する

#### ▼事業所数・産業構造（令和3年経済センサスより）

令和3（2021）年の経済センサスによると、市内には47,077の事業所があり、宮城県内の半数近くを占めている。中小企業・小規模事業者は全体の約9割を占めている。従業者数は宮城県の約54%を占める58万822人となっている。

業種別に見ると「卸売業、小売業」がもっと多く、「医療、福祉」、「建設業」、「宿泊業、飲食サービス業」の順に多い。首都圏からのアクセスや利便性の高い仙台駅周辺における市街地を中心に、IT系企業の集積も進んでいる。

新規開業率は平成26（2014）年から平成28（2016）年では、他の政令指定都市と比較した場合、福岡市について第2位の約7%となっている。

（仙台市経済成長戦略2023を参照）

#### ▼産業振興に関連する条例

条例	仙台市中小企業活性化条例
施行	平成27（2015）年4月1日
目的	中小企業の果たす役割の重要性に鑑み、市の責務・中小企業者等の努力等や中小企業の活性化に関する施策の基本となる事項を定め、中小企業活性化に関する施策の総合的な推進と、地域社会の発展及び市民生活の向上を図る
基本施策	中小企業者等の経営の高度化、販路の拡大等を図ることにより、経営基盤の強化の促進 中小企業者等相互間又は中小企業者等と中小企業振興団体、大企業者等との連携及び協力の推進 中小企業者等の受注の機会の増大を図るよう努める

特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象として女性や青年を明記し、創業及び事業の承継を促進している。</li> <li>・小規模企業者が活力を発揮することの必要性についての認識と、経営資源を有効に活用し、円滑かつ着実な事業運営が確保できるよう、経営状況に応じ必要な配慮をすることが示されている</li> <li>・合わせて、中小企業活性化基金として、30億円が準備されている。</li> </ul>
----	---

## (イ) ヒアリング-仙台市

日時	令和4（2022）年 8月10日（水） 10時～12時	場所	仙台パークビル 経済局産業政策部産業振興課 会議室
対応者	仙台市経済局産業政策部産業振興課創業支援係 創業支援係長 白川 裕也 様 主事 財前 輝久 様 主事 稲舟 基久 様		

### ヒアリングのポイント

#### 【起業支援に取り組む背景】

- ・平成25（2013）年の8月の市長選の際に、当時の市長が「日本一起業しやすいまちを目指す」という公約を掲げていた。震災から2年が経過していたが、NPO型では地域は戻らないと実感し、起業家を増やすという思いが強かった。仙台市経済成長戦略で開業率日本一を目指し、その中でアシ☆スタができ、起業家を増やす取組みを開始した。
- ・市長からのトップダウンの指示の下で、課長級を中心に議論を重ねて計画を作っていた。実働部隊はほぼおらず、現創業支援係長の白川氏（当時担当職員）が兼務で立ち上げを行った。
- ・白川氏は、JETROへの出向やシリコンバレーの視察等の経験があり、当初はシリコンバレーのアクセラレーターのようなものを検討したが、地域に実現する土壌が存在しなかった。まずはスタートアップに関する裾野を広げる必要があると考え、INTILAQを起点に社会起業家育成の強化を行い、次にスタートアップ・ベンチャーの支援という流れとなった。
- ・起業支援を行うための調査として、平成25（2013）年に東北地域と全国の起業家1,000名にインタビュー調査をして仙台市の起業支援のあり方に関する調査報告書を作成した。調査結果をもとに、起業支援に何が必要なのかを検討していった。
- ・地域としては性別や学歴を問わず「働ける場所を作る」ことが必要だっ

た。また、今まで地域になかった仕事を作ることで、都市部への人材流出を防ぐ意味もあり、仙台だけでなく東北6県で起業家を増やすことを考えた。

- ・当初イメージした、クローニング・シリコンバレー的方式がうまくいかず、平成24（2012）年からエコノミックガーデン方式にしようという議論になった。長期的に起業家を育て、増やし、スタートアップ効果を生み出すことを考えた。
- ・シリコンバレーのようにお金を調達してすぐM&Aみたいなモデルは東北らしくない。地域や社会の課題に対して貢献するスタートアップを作ること（ゼブラ企業型）にこだわっている。

### 【産業振興課の主な取組みについて】

- ・産業振興課は東日本大震災を機にチャレンジ精神や地域貢献の機運が高まる中で、社会起業家が地域に増えておりその支援をするという形でスタートした。現在、創業支援係は8名でスタートアップ支援や大学との連携を担当している。
- ・起業支援にあたっては、社会課題解決と事業性を両立させ、東北6県でソーシャル・イノベーションを生み出し、社会課題解決の中心地にしていくという思いもある。
- ・令和2（2020）年にスタートアップ・エコシステム拠点都市に選定されたこともあり、来年からはスタートアップ拠点に関する支援をより強化し、イノベーションを起こせるような環境をさらに向上させる段階にある。
- ・起業支援のプログラムは平成25（2013）年から本格的に開始した。起業への啓発や、起業家同士のネットワーク作りが目的で、開始当初は参加者が約80人のイベントだったが、現在は約3,000人が参加している。年に一回、2月に単発で行うイベントだったが、平成27（2015）年に起業家週間「SENDAI Entrepreneur Week」を開始し、約20日間の起業イベントを開催している。
- ・外国人の起業の啓発イベントとして、全員英語でコミュニケーションする「IGNIGHT SENDAI STARTUPS」を開催した。
- ・平成27（2015）年から小中高生向けの起業体験ワークショップを行っている。1日で子供たちが、会社の設立、企画、説明、商品開発、販売まで体験する。銀行員に来てもらい、実際と同様に事業計画は一回では承認しないような、失敗を積みせる経験を重視するイベントにしている。

- ・平成27（2015）年からは高校生向けアントレプレナー養成ゼミとして、チームでの課題解決に挑戦するワークショップも実施している。
- ・令和元（2019）年からは大学生向け起業体験ワークショップ「アキナイベース」を実施している。実際に模擬会社を設立し、マルシェ（市場）に店を出してみる体験などを行った。何が売れるのか、天候、仕入れなど議論して、店を出すことの良し悪しを考える体験ができる場となっている。

### 【起業支援センター「アシ☆スタ」】

- ・起業支援センター「アシ☆スタ」は平成25（2013）年から稼働している、事業立ち上げ支援の中核となっている施設である。従来の堅苦しい起業支援窓口をリブランディングし、親しみやすい起業支援センターを目指している。「アシ☆スタ」という愛称と看板を設置し、初年度はロゴを作成、2年目には壁や床をリノベーションし、ポップなものにした。
- ・「アシ☆スタ」1年目は、白川氏が市から「アシ☆スタ」を運営する公益財団法人仙台市産業振興事業団に派遣されており、事業団の課長級・部長級と共に企画を検討した。他都市の視察を頻繁に行い、その結果から仙台をどうするかを議論し、今も続けている。アシ☆スタは現場の意見を吸い上げることや、現場の感覚を大事にしており、ロゴも女性から人気の多かったものを選んだ。
- ・令和3（2021）年には、開業ワンストップセンターを作った。年間KPIとして、相談件数1,000件以上、開業件数100件以上と設定しているが、これに縛られるわけではなく、開業に関する様々な手続きをワンストップでできる形にしている。
- ・中小企業診断士や士業、ライター、デジタル marketer、ウェブ解析士など多様な人材に相談員を依頼している。週末・夜間の相談会や、月に一度金融機関に直接相談できるワンストップ相談会なども行っている。年に複数回、セミナーを開催している。起業家同士の交流イベント、先輩起業家をメンターとして、業界の知識・ノウハウを後輩に教える会なども行っている（交流イベントは現在は休止中）。女性の相談員を置くなど、女性の起業支援にも力を入れている。
- ・サロンやコワーキングスペースなど、無料で使える場所も設けており、作業をしてもらい、気になったことは相談してもらい、といった動線を作っている。
- ・「アシ☆スタ」設置後は市長からのPRの他、口コミの影響も大きく、

利用実績が急激に伸びた。

- ・アシスタでは社会課題解決と起業を直結させているわけではなく、扱われているテーマはビーガンスイーツのカフェ、アロマ、ネイル、理美容などのジャンルが多い。起業のきっかけは震災が多いが、必ずしも震災復興等に限定されているわけではない。
- ・起業内容は第三次産業が9割を占めている。事業継続率は、3年継続率が8割強、5年目でも8割近くある。開業する人自体を絞り、フォローアップを手厚くしていることが事業継続率の高さにつながっている。
- ・相談者の居住地は仙台市住民が8割、仙台市外の住民が2割程度となっている。以前は仙台市外の割合が高かったが、周辺自治体でも創業支援施設が設置されたことによって徐々に市外の割合が低くなっていった。

### 【社会起業家の育成】

#### <INTILAQ東北イノベーションセンター>

- ・INTILAQ東北イノベーションセンターは平成27（2015）年にオープンした民間主体の社会起業家の支援の中心となるセンターで、仙台市とも連携している。毎月「SOCIAL INNOVATION NIGHT」という社会課題解決について先輩起業家から話を聞くイベントやソーシャルインパクト投資の勉強会などもしている。
- ・セミナーで感触の良かった人向けにはワークショップを提供し、アイデアを更に発展させる応援をしている。更に事業化が進展する人には、仙台市とINTILAQによる「SOCIAL IMPACT ACCELERATOR(SIA)」というプログラムで集中支援を行っている。SIAは平成29（2017）年から始まり、5期までで60名ほど卒業生が出ていて、それぞれ社会課題に挑戦している。
- ・社会課題解決をビジネスにすることは難しいので、プログラムとして応援する形にした。社会課題をどう持続可能にしていくか、NPO型だけでなく、株式会社で利益を上げながら地域課題を解決することにチャレンジしている人が多い。
- ・「TOHOKU IGNIGHT」として、東京の人にもっと、東北で生まれた企業や、何にチャレンジしているかを知ってもらおう首都圏向けのイベントとして実施している。人口減少の中、関係人口は非常に多く、ネットワーク、コミュニティを作っていきたい。参加者に対しては、平成30（2018）年から首都圏人材プロボノプロジェクト「TOHOKU IGNIGHTサポーター」として、東北への勧誘をしている。

- ・ハーバード大学経営大学院の竹内教授による「Immersion Experience Program」という授業で、毎年60人ほどの学生が来日し、社会起業家と共に学び、体験している。利益だけでなく事業の在り方を考える東北の社会起業家の活動に共感を持ってもらっている。
- ・アシ☆スタも社会起業家の支援はしていたが、より特化させたものがINTILAQとなっている。アシ☆スタとINTILAQどちらのコミュニティにも所属している人もおり、明確に色分けしている訳ではない。

### 【スタートアップの育成】

#### <「仙台スタートアップ・エコシステム推進協議会」について>

- ・令和元（2019）年に、スタートアップ・エコシステム拠点都市に向けて、12団体が発起人となって、「仙台スタートアップ・エコシステム推進協議会」というコンソーシアムを設立した（産業振興課が事務局）。社会的・経済的インパクトの創出を支援することを目指している。
- ・最初はスタートアップ支援に意欲がある団体に声をかけて12団体で発足し、それ以降は推薦で参加団体を増やしていき現在は48団体が加盟している。協議会への加入条件は特にないが、スタートアップ向けのサービスを持っているような団体が入っている。
- ・協議会が本格始動した令和2（2020）年は、最初のステージとしてひたすら勉強会を実施した。経産省や福岡市や京都市などからキーパーソンをお呼びしたり、起業家から話を聞くということも実施した。また、ゼブラ企業やユニコーン企業などのモデルがどのような事例に適するのかなどを協議会として理解を深めていった。
- ・令和3（2021）年、令和4（2022）年と仙台スタートアップ戦略を協議会で作成した。仙台市の支援するスタートアップとは何か、ターゲットはどこで何を生み出したいか、などを戦略としてまとめた。KPIを達成するためのプランとしての戦略である。
- ・仙台スタートアップ戦略の方向性は二つ。一つは、東北大学の技術を基に社会課題を解決するスタートアップを生み出す。もう一つは、ビジネスモデルを変えることで社会課題解決をして、それを他地域に広げていく起業家を生み出す。パターンとしては、経済的ペイはするが、スケールはそこまではないゼブラ型と、社会課題を前提としながら、急成長・急拡大、他地域等の市場も狙うユニコーン型がある。
- ・スタートアップに対して支援できるような体制として、令和5（2023）年11月にはアクセスのよい中心部にスタートアップ拠点をオープンする予定。構想はいくつかあるが、まだ検討中。

### <「Tohoku Growth Accelerator」プログラム>

- ・スタートアップや新規事業に挑戦する企業の成長を支援する仙台市主催のプログラムとして「Tohoku Growth Accelerator」プログラムを実施している。メンタリング、レクチャー、ビジネスマッチングといったプログラム。5期で80社支援し、マッチングは100件ほど、資金調達額は約13億、M&AとIPOが1件。
- ・令和3（2021）年は、起業後のステージを上げたいGrowthコース、中小企業の第二創業を応援するProgressコース、ビジネスアイデアレベルのStudioコースの三つのコースを設けた。

### <国家戦略特区を活用した実証実験>

- ・仙台市は国家戦略特区に指定されており、「社会企業」「女性活躍」「近未来技術実証」「医療」「公共空間利活用」の5分野で取り組みを進めている。国家戦略特区に選定されたことで、スタートアップに仙台市を実験フィールドとして活用してもらう支援を行っている。国家戦略特区を活用して規制を緩和し、実証実験しやすくしている。
- ・仙台市はスタートアップ・エコシステム拠点都市の推進拠点都市にも選定されており、スタートアップに実証実験などをしてほしいという立場だが、庁内的には機運醸成どころか、認識もされていないという現状もある。
- ・特区によって市内だけ設置が許可されたり、緩和されたりというものが多。例えば大学の薬品の認可までの期間を短くしたり、ドローンを飛ばしやすくしたり手続きを緩和したり。5Gの実証実験で電波法を緩和し、技術基準適合証明を取っていなくてもドローンを飛ばせるようにしたり、プロジェクトベースで規制を緩和している。
- ・特区でも新しいものの提案には半年かかる。総理を含めた会議で承認の必要があり、関係省庁の調整に時間がかかったりする。提案したがダメだった、という事例も多い。安全・安心上の問題や、個人情報の問題、道交法関係などに抵触する場合は全市で許可を得ることは難しく、場所や時期を限定して行うことになる。規制緩和は一部にとどまる。

### <実証実験の例>

- ・公民連携窓口「クロス・センダイ・ラボ」を設けて、スタートアップの営業電話を一挙に引き受け、適切な場所につなぎ、課題解決に資する実証実験をしている。クロス・センダイ・ラボでは定期的に市役所各課に対して、ヒアリングを実施している（例えば、新型コロナウイルス

ス感染症やDXなど)。

- ・宮城地区西部では「先端技術を活用した宮城地区の地域課題の解決事業」を推進している。少子高齢化、人口減少、休耕地の増加、地域交通の確保など山積する地域課題への実証実験を実施中である。
- ・実証実験をする際は区役所まちづくり推進課と調整をしている。まちづくり推進課から地域の困りごとを教えてもらいそれに対応していくというやり方で実施している。
- ・地域で事業を行う際には町内会長に説明を行い、許諾してもらえれば町内会長から地域の方々に実証実験の内容を説明してもらっている。民間の実証実験ではあるが、仙台市が支援しているということが信頼の裏付けとなっていると思う。
- ・実証実験に対する市民の登録制度のようなことまではできていない。町内会は高齢者も多くいるので、登録の際にデジタルにアクセスできる人が限定的。BtoCの実証実験は市の職員が直接体験するという場合が多い（庁内掲示板や直接依頼など）。これまでにサプリメントの試飲や、スマートウォッチによるバイタルデータの提供などを行っている。市全体で職員は14,000人いるため、それなりのデータ数を集めることができる。
- ・一つのサービスで課題解決は難しく、多様な団体と実証実験を繰り返している。課題を抱える実証フィールドがあるので、そうしたフィールドを活用して地域の技術や支援も掛け合わせ、住民を巻き込み、社会課題解決のスタートアップ起業の創出をしたいと考えている。
- ・現場の課題とマッチングして、実証まで行くケースは多くない。令和2（2020）年度は約100件の相談があり、18件の実証実験を実施した（東北大発のベンチャー等による、新型コロナウイルス感染症に関するものなど）。実装を期待する事業はストックしているが、なかなか原課と結びつかないのが実情。
- ・担当課が通常業務に加えてスタートアップの実証実験を支援するという現在の体制は職員が足りていないと感じる。現場でコーディネートする職員がいないと実証実験の数は増えないと思う。
- ・市民は、起業家が増えたり新しいお店ができたりということは感じていると思う。ただ、仙台市が日本一起業しやすいまちを目指していることはさほど知られていないと感じる。普通に暮らしている分にはそこまで関心はないかもしれないが、実証実験を通じて、市民への理解と主体性も高められると考えている。

## <その他>

- ・ SENDAI NEW PUBLICでは、大学の研究シーズの事業化として、技術を上げるだけでなく、ニーズを探るプログラムを行っている。仙台の具体的な地域課題と、大学のシーズを結びつけた事業について、短期間プログラムを実施している。
- ・ J-Startup TOHOKUに東北大学発ベンチャーが選ばれたりしているが、その地域版のようなものもやっており、東北6県から、33社とマッチング、成長支援のようなことも実施している。
- ・ グローバル展開支援として、国際的な起業家イベントへの出展、海外のイベント主催など行っている。イスラエルとのアクセラレーションプログラム（※）では、海外支援の展開や、海外からの投資を受けられるようなプログラムを実施した。  
※スタートアップ等の成長を加速させるプログラム
- ・ 社会的・経済的インパクトの創出に挑戦する東北のスタートアップとして、日本スタートアップ大賞を取った障害者のアートの社会実装をしている「株式会社ヘラルボニー」、微細藻類ユーグレナの宇宙培養を目指している学生ベンチャーの「株式会社ElevationSpace」などが挙げられる。

## 【今後について】

### <体制のあり方>

- ・ 経済局は、専門職的な側面があり、同じ人が出たり入ったりしていることもあり、分野ごとにある程度専門職化させる感じはある。3年で異動する過去のような体制には批判もあったので、それを反映しているのかもしれない。
- ・ 取組当初とは違い今は係員が増えているので、それぞれ担当を持ち表に出てきてもらうのが大事だと思っている。さまざまな経験も積んでもらい、海外研修・出張などでいろいろなところを見てきてもらうのが大事。
- ・ 逆に、経済局の業務に長く携わることで、新しい視点を取り込みにくいこともある。

### <取組の課題>

- ・ 起業した企業に対しては、「できれば地域で育ててほしい」という思いはある。ただ、戦略として他拠点に進出していくことは必要で、営業拠点を東京に置いたり、海外部門も必要になったりすることも理

解している。そのように展開していく中でも、基盤を東北に置いてもらいたいと思っている。

- ・拠点支援のなかでも、海外との連携は不足している。外国人起業家もまだ少ない。
- ・ヒト、モノ、カネ、情報にもそれぞれ課題がある。地域内だけでは人材確保が難しく、資金調達も他地域との連携が必要。情報発信もさまざまな情報がうまく伝わっていないと感じている。

## (ウ) ヒアリング-INTILAQ

日時	令和4（2022）年 8月9日（火） 14時～16時	場所	INTILAQ東北イノベーションセンター
対応者	一般社団法人IMPACT Foundation Japan INTILAQ東北イノベーションセンター センター長 佐々木 大 様		

## ヒアリングのポイント

### 【設立経緯】

- ・東日本大震災の復興支援でカタールから教育、水産業、健康、起業家支援などに対する総額1億ドルの支援があった（カタールフレンド基金）。INTILAQはカタールフレンド基金の起業家支援に立候補し、採択された事業、施設である。復興における起業家支援、持続的な復興のために多数の起業家人材を育成、誕生させる施設として、平成28（2016）年に本施設がオープンした。カタールフレンド基金は非営利事業を対象としており、INTILAQは非営利の一般社団法人として採択されている。他の事業ではNPO法人や行政などが、カタールフレンド基金の採択を受けた。
- ・INTILAQのポリシーは起業家支援。起業家、アントレプレナーは、広く言えば、新しい事にチャレンジする人であり、老若男女全てが該当する。誰もチャレンジ精神は育まれるべきで、そのような人たちを支援しようと考えている。自ら行動を起こし輝ける人たちを、東北の新たな社会起業家像として「ココロイキルヒト」とINTILAQでは呼んでおり、こうした人を育てて、その人たちの話を聞き、次世代の心が動き、行動につなげてもらう（BE MOVED & BE MOVED）。その様な流れを作りたいと活動している。INTILAQとは、立ち上げる、スター

トするを意味するアラビア語である。

- ・我々が目指すのは、育った起業家が次世代の起業家を育てていくという様な循環システム、エコシステムを構築すること。
- ・INTILAQ東北イノベーションセンターは一般社団法人IMPACT Foundation Japanが運営をしている。INTILAQのために設立した組織ではなく、元々は次世代グローバルリーダーの育成を目指して平成22(2010)年に設立された法人である。米国発祥のプレゼン企画であるTEDを日本で実施(TEDxTokyo)などをしてきた。その様な過去の実績から、カタルフレンド基金のプロジェクトにも採択された。外国人ばかりの組織だったので、当初東北とは縁が薄かった。そのため、東北出身で教育関係に携わっている人ということで、自分(佐々木)は誘われて関わる様になった。
- ・IMPACT Foundation Japanが手掛けて形になったプロジェクトは独立させていったため、現在の我々のプロジェクトは主にこのINTILAQである。法人の本社は元々東京だったが、現在は宮城県に移転登記した。

#### 【佐々木センター長について】

- ・岩手県出身で、震災以降は東京に住み、東北にはボランティア程度でしか戻れていなかった。心苦しさがああり、何かやりたいと思った時の話だったので、東北の復興や起業家人材を目指す中で関わる様になった。
- ・もともと一般企業に勤務していたが、独立して教育コンサルタントや海外への留学のコンサルタント、衆議院議員の秘書などを経験した。
- ・自分のライフテーマは「チャレンジャーの育成」で、かつてはそれが留学生の育成だったが、現在は起業家の育成になっている。

#### 【INTILAQの概要】

- ・INTILAQ設立にあたって約10億円が計上された。建物も最初から造り、ロゴ作成などにも費用がかかっている。現在はカタルフレンド基金の支援はなく、完全に自走している。
- ・仙台市の事業を受託することもあるため、市の外郭団体と思われることもあるが、外郭団体ではなく一民間企業である。仙台市の社会起業家育成プログラムも6年連続で採択されているが、毎年応募して受託している。
- ・施設の運営をしているので、施設屋と思われることもあるが、起業家の育成が主たる使命なので、施設の運営だけではなく、ワークショップ

プなどのソフトの部分も実施している。

- ・ハード事業の売上だけで事業をまかなうことはできないものの、ハード事業の規模もそれなりに大きい。コワーキングスペース、ブース席、オフィススペース、イベントスペースとしての階段教室などを備えており、ワークショップやパネルディスカッション、セミナーなどが実施可能となっている。特に人気な施設がカタール風の部屋で、ヨガ教室やフラワーアレンジメントなどのために借りられることが多い。当施設の特徴として、子供や主婦など多様な方が利用しているという点がある。
- ・オフィスは5部屋で、現在全て埋まっている。固定席（ブース）は六つあり、現在は一つ空いている状況。コワーキングスペースは45社ほど入っている。コワーキングスペースは、1か月1万円。オフィスは15万円。ブース固定席は3万円という価格設定となっている。施設がある卸町は仙台の中心部ではないが、それでもかなりの企業が選んでくれている。交通の便よりも、中身や交流できる人などの観点で選んでもらっているのではと思っている。

### 【入居者について】

- ・通常、このようなスペースの入居者はイケイケな感じと思われるかもしれないが、INTILAQはかなりアットホームな雰囲気となっている。入居企業のジャンルもバラバラで、バイク便を営む方や、元自衛官による鳥獣駆除団体なども入っている。社会起業家の方も多し。若者の自己肯定感支援のNPOなど非営利団体の入居者もいるが、営利事業の団体や個人事業主が多い。
- ・長期的に入居する団体が多く、インキュベーション施設というよりは民間のコワーキングスペースに近い。行政が運営する施設のように、創業から5年以内まで入居可能といった条件もなく、5年、10年と入居しても問題ない。

### 【起業家イベント】

- ・ゲストも多彩で、様々な分野で活躍している人を呼び、刺激を受けて、次につながるようにしている。特にスポーツの世界はビジネスと親和性がある。アスリートは、ゴール設定の重要性、スケジューリング、日々の心構えなど、協働の重要性など、共通点が多い。それらを体現したアスリートの話には重みがある。
- ・イベントは小学生から対象としている。小中高大には特に力を入れて

いる。基本的に参加者は無料で、自治体の事業として実施していることが多い。

### 【起業家支援プログラム】

- ・ 起業家支援に関する無料イベントなどを行い、起業などに興味のある人を集めて、さらに踏み込んで取り組みたい人には、各種講座やワークショップに参加してもらい、さらに踏み込む場合には、コワーキングスペースやオフィスに入居してもらっている。INTILAQではメンタリングのプログラムを提供する。いずれはファイナンスについてもサポートできるようにしたい。
- ・ 起業家人材、何かチャレンジする人、というものは、口で言うのは簡単ではあるのだが、取り組みの段になると、多くの方は尻込みする。経験もないし、失敗したら責任を取れるのか、という感じ。こうした人たちも啓蒙していく必要はあるのだが、次世代や若手にもっとチャレンジ精神を育んでもらいたいと思って、活動している。

### 【小中高大向けプログラム】

- ・ 小中高生向けには、一日で会社経営を体験する「起業体験ワークショップ」を実施している。仮想の会社を設立し、商品企画、事業計画作成、資金調達（借入れ）、生産、販売、決算までの工程を体験するもので、事業資金借入れのための交渉を実際の金融機関の人に対して行うなど、本格的な起業体験プログラムとなっている。1回あたり25人定員だが、100人以上のキャンセル待ちが出るくらいの人気プログラムとなっている。他には、小中学生向けにデザイン思考のアイデアを膨らませるワークショップを行ったりしている。
- ・ 高校生向けには、一日イベントの他に、全4日間で社会課題の本質に切り込み、当事者にヒアリングを行い、課題を定義した上でアイデア出しをして、ビジネスプランに落とし込む、というプログラムを実施している。
- ・ 大学生向けでは起業家と共にプロジェクトを実施するプログラムを実施している。一緒に課題解決をする並走プログラムなどを行っており、最終的には大学生のなかから起業家になる人材を育てたい、という思いがある。
- ・ 本当は子供から大人になるまで一貫して教育プログラムを受講して、起業家人材を育てていくのが望ましいが、学校や行政の事業では難しいため、我々がその役割を担っていくべきと感じている。事業を開始

して6年目であり、まだ先の話にはなるが、ゆくゆくは小学校のときに起業体験プログラムに参加した人が起業するという事例が生まれることを期待している。

## (エ) ヒアリング-MAKOTOキャピタル

日時	令和4（2022）年 8月10日（水） 13時～14時30	場所	CROSSCOOP仙台
対応者	株式会社MAKOTOキャピタル 代表取締役 福留 秀基 様 ※株式会社MAKOTOキャピタルは令和4（2022）年8月31日にMBOし、 スパークル株式会社に社名変更している		

### ヒアリングのポイント

#### 【MAKOTOキャピタルについて】

- ・元はMAKOTOという非営利型の一般社団法人で、平成23（2011）年の7月ごろ、震災を機に仙台のベンチャーキャピタルに勤務していた竹井智宏氏が設立した。震災を機に東北を盛り上げるために立ち上がった起業家を支援する組織として活動をし、その中で仙台市や東北大学、会津大学などと連携した取組を実施してきた。
- ・先代の竹井氏がベンチャーキャピタリストだったこともあり、ベンチャー起業に対して金融面で応援をして、東北に一つのメルクマールとなるようなIPO、上場企業を作るべきだと考えていた。東北では長い間グロース市場の上場企業が出ていなかったため、まずは上場企業を作り、その企業にエンジェル投資家になってもらうことで、地域に出資し地域を引っ張っていく存在になってもらうという地域循環を作ろうと考え、そのためのファンドを作った。平成30（2018）年に株式会社化し、令和2（2020）年に福留氏が竹井氏の後を継いで代表取締役に就任した。
- ・自分（福留氏）が入ってからからは、新たな起業家の応援だけではなく、既存の産業や商工会に入っている方々の応援を考えている。単なる経費削減だけでなく、新しい技術などを会社にどのように適合させていくのか、という発想を補助するためにコンサルティングチームを立ち上げた。

## 【コンセプトやフィールド】

- ・ 本社は仙台だが、東北一円を拠点として考えている。仙台の他には、福島県南相馬市にも注目している。ロボット、ドローンのまちを打ち出し、「福島ロボットテストフィールド」というロボットの研究開発拠点が整備されている。弊社には南相馬市出身のキャピタリストもおり、南相馬市にも拠点を置いて起業から育成し、ファンドから投資するという一連の流れを実施している。また、青森県弘前市にも拠点を置き、地域の方々に協力して支援等を行うことを検討している。
- ・ 同様のベンチャーキャピタル事業は、東京に本社を置いて行うことも可能だと思う。しかし、実際に地域に住んで、一緒に酒を飲み、さまざまな話を聞き、休日も東北で過ごすなかで得られる感性や価値観は、ロジカルな意思決定の根底になると考えている。さまざまな交流のなかでさまざまな話を聞き、地域の隠れた財産を見つけ、現状にそぐわない部分は改善する、といったことを共に実施する手伝いをしている会社である。

## 【MAKOTOキャピタルの強み】

- ・ 一つ目は東北では独立系のベンチャーキャピタルは我々しか存在しないこと。そのため、我々がさまざまな方々の面倒を見ていく必要がある。
- ・ 二つ目はDXに関する知見で、自分が東京のDX関連の企業にいた経験も生かしている。スタートアップ支援と地域企業のDX化支援が東北のできるのMAKOTOキャピタルだけだと思っている。
- ・ 三つ目は上場まで行かない企業や、上場を希望しない企業に対して支援し、売上連動で返済してもらおう「シェアファンド」という手法。ベンチャーや第二創業など与信の引けない会社では、株主資本で資金を集めようとしても、株式の値段などで揉めることが多い。そこで、売上の何%かを返済してもらおうシェアファンドを提示している。枠組みが明確なので返済も滞りがなく、売上がゼロで倒産などした場合なら、返済しなくて良い。売上が伸びればその分たくさん貰う。融資と出資の間のようなしくみになっている。

## 【仙台市との取組】

### <東北グロースアクセラレーター>

- ・ 仙台市によるスタートアップ支援プログラム「東北グロースアクセラレーター (TGA)」を昨年まで受託していた。TGAではキャピタリストと起業家、起業家に興味のあるスポンサーや大企業の方とのネット

ワーク構築や、ピッチ、メンタリングなどを行った。有名な企業では、岩手県の株式会社ヘラルボニーなどがTGAでのサポートを受けている。

#### <仙台スタートアップ戦略との関わりについて>

- ・仙台スタートアップ・エコシステム推進協議会には当初から参画しており、協議会の事務局を担っている。また、協議会による仙台スタートアップ戦略策定にも関与した。仙台市や東北大学と議論して戦略の案を作成し、協議会で承認された。戦略策定で難しかったのは、ソーシャルについて。ソーシャルと言うと、ビジネスとして成り立っていない補助金依存の会社も含まれてしまいがちだが、それはサステナブルではない。ソーシャルという言葉の定義を逆に変えていこう、と議論した。
- ・地域に与えるインパクトについては、社会的インパクトと経済的インパクトの両立が重要で、それらは足し算ではなく掛け算になるとした。社会的経済的インパクトの両立のためにどのようなサポート体制を取っていくかについても議論した。

#### 【福留氏のMAKOTOとの関わり】

- ・自分は大阪出身だが東北大学に進学した。大学卒業後、一度は東京に出たが価値観の違いを感じた。東京でも地方創生の案件はあるが、何となく地方を下に見る雰囲気を感じていた。
- ・令和元（2019）年の冬に竹井さんには初めて会い、MAKOTOキャピタルという存在を知った。その1月後にはMAKOTOキャピタルに転職した。
- ・ロジカルで頭が切れる人でも、地域の視座を持っていなければ本質的、長期的な回答に辿り着かないと思った。コンサルティング案件を地域で循環させていくような仕組みをどこかの会社でできないかと考えたとき、MAKOTOキャピタルを知って参画し、中小企業の伴走支援のコンサル事業を立ち上げた。

#### 【東北におけるコンサル事業】

- ・東北に来て2年半、地域におけるキャピタルというのは、当初から想像していた通り、損得勘定ではないと感じている。東北では震災から11年経ち、みんな正直、疲れてきている部分はある。震災の時の勢いや、周りの応援も減ってきている。
- ・東北を課題先進地域として捉え、東北ならではのコンサルとして課題解決するビジネスモデルを作り、課題を抱える世界の他の地域に輸出

していきたい。震災復興だけではなく、事業継承やDX、まちづくりなど山積した課題を丸ごと引き受けていくような会社になりたいと思っている。

### 【学生向けの創業支援】

- ・会津大学では学生向けの起業支援を6年ほど実施している。我々が直接的に推進して起業したのは8社、うち3社は外部からの資金調達もしている。他にも間接的に支援して起業した事例は多数ある。
- ・大学生が起業できるタイミングは3年間程度で、起業はなかなかできない。起業の前の段階が重要だと考えており、三つの取組を行っている。
- ・一つ目は、講義を通じて、「商売は面白い」ということを伝えている。例えばフリマアプリで、古本を面白く高く売った人の評点を高くする、という課題を与えると、みんな頑張って色々な工夫をする。その工夫自体や、お金が自分の力で貯まっていくことについて面白いと思ってもらうことを重視している。
- ・二つ目は、eラーニングで、制作したコンテンツを大学に提供している。アイデアの出し方や、先輩経営者や企業の優れているポイントなどがわかるものとなっている。
- ・三つ目は、起業部という部活の顧問をしている。起業部は大学の部活扱いで、サークルではない。部活動に入り、起業してやっ払いこうというカルチャーを作っている。起業部からは3社が起業している。

### 【東北大学のベンチャーについて】

- ・東北大学では「スタートアップ・ユニバーシティ宣言」という、スタートアップに関するカリキュラムを充実させたり、東北大学発ベンチャーを支援する取組を行うという宣言を出している。東北大発ベンチャーは157社あるが、特徴的な点として教員の研究した技術を活用して学生が起業しているものが多い。
- ・東北大には「スタートアップ事業化センター」という名称の組織があり、大学発スタートアップの支援を行っている。また、「東北大学ベンチャーパートナーズ株式会社」という東北大学100%出資のベンチャーキャピタルがあり、出資を行っている。

### 【その他の取組】

- ・イスラエルと一緒にスタートアップ支援に取り組んでいる。イスラエルは人口やGDPが東北とほぼ同じ規模だが、スタートアップネーショ

ンと呼ばれるほどスタートアップが盛んで、東京をはるかに凌ぐスタートアップシステムがある。イスラエルの強みであるネットワークと方法論を盗ませて欲しいとお願いしたところ、許諾していただき、「東北-イスラエル スタートアップ グローバル チャレンジ プログラム」を進めている。具体的にはアクセラレーションプログラムを実施しており、東北のスタートアップが東京を経由せず、直接世界に飛び出すことをコンセプトにしている

## (オ) ヒアリング結果分析

### ○創業支援において東北を牽引する仙台

仙台市では平成23（2011）年に発生した東日本大震災を契機とし、平成25（2013）年には「日本一起業しやすいまち」宣言を出し、復興の加速と企業の拡大が始まり、仙台から世界を変えるソーシャル・イノベーションを目指す仙台市の取組の歴史が始まっており、10年以上の経験から得られた知見やネットワークが担当者や産業振興課の組織内に蓄積されていることが分かった。

その後、展開された政策からは、国内の最新動向や世界的な潮流に合わせ、段階的に深化させていることが伺える。

- ・平成27（2015）年  
国家戦略特区「ソーシャル・イノベーション創生特区」
- ・平成29（2017）年  
社会起業家育成プログラム「東北ソーシャル・アクセラレーター（SIA）」  
スタートアップ等対象の集中支援プログラム「東北グロースアクセラレーター（TGA）」
- ・令和2（2020）年  
「スタートアップ・エコシステム拠点都市」  
仙台スタートアップ・エコシステム協議会が設立
- ・令和5（2023）年  
「スタートアップ支援拠点」オープン予定

仙台市の開業率は、政令指定都市の中で福岡市に次いで2位となっており、政策は一定の成果として現れている。また、東北大学やINTILAQ東北イノベーションセンター、MAKOTOキャピタルのような志を持った民間等との連携や協働が進んでいる。

ヒアリングからは仙台市という基礎自治体の範囲ではなく、宮城県、東北地方を牽引するという仙台市としての共通認識のもと施策は展開されていること

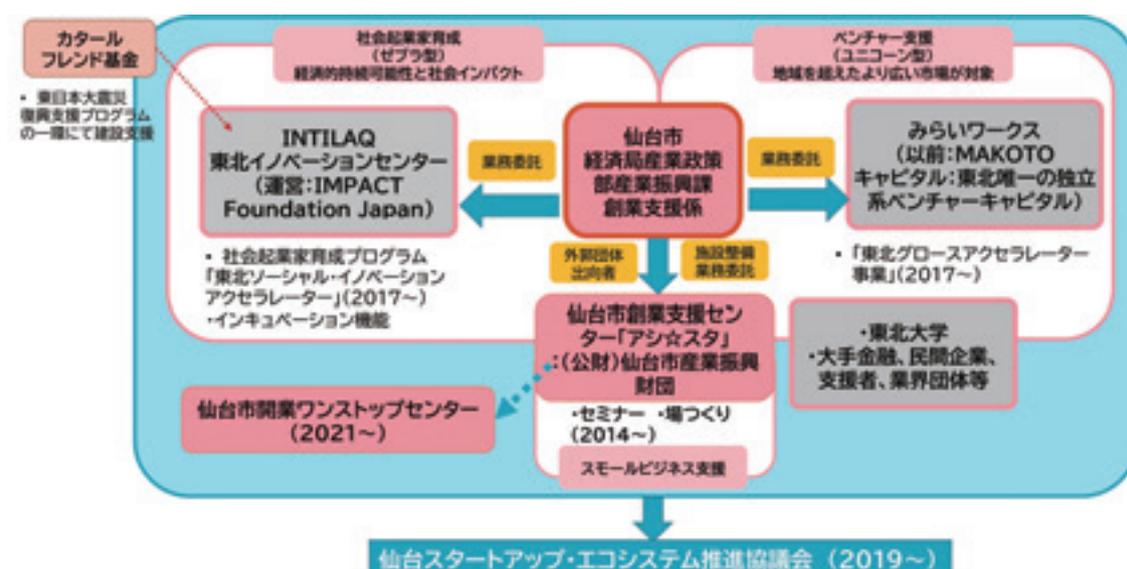
が分かった。実際に仙台市の関連事業には「東北ソーシャル・イノベーションアクセラレーター」のように、「仙台」ではなく「東北」を冠する事業が多い。

### ○社会的なインパクトと経済的なインパクトの両立

仙台市の起業支援は、まずアシスタを中心、例えば飲食等サービス業など身近な視点やアイデアから地域で経済活動を始めるスモールビジネスの支援を行っている。

その他に「地域課題を解決し、一定の利益を追求することを目指す社会起業家」と「革新的な技術を用いて地域課題を解決することで新たな市場を開拓し大きく発展することを目指すスタートアップ」を意識的に分けながら支援している。前者はサステナブルなゼブラ型をイメージしており、起業家同士のネットワーク形成や次世代人材の育成などに取組が重点的に行われ、長期的な視点によるや社会起業家のエコシステム構築が目指されている。一方、後者はユニコーン型がイメージされているが、ユニコーン型としながらも、シリコンバレー型の利益第一主義的な形ではなく、仙台スタートアップエコシステム推進協議会や地域のリソースを活用して、社会に変革をもたらすスタートアップや中小企業の新規事業支援に取り組んでいる。

東北におけるスタートアップ・エコシステムの構築を図りながら、東北発の革新的取組で国内外の課題解決を目指し、スタートアップによる成長の極を生み出そうとしている。



## 6. 辰野町-オーガナイザー・プラットフォームとの連携

### (ア) 辰野町概要

長野県上伊那郡辰野町は伊那谷の北端に位置する面積約169km<sup>2</sup>、人口18,653人（令和4年11月現在）の自治体である。南部を除く三方を山に囲まれ、各山麓に集落があり、JR竜野駅近辺に市街地が広がっている。JR飯田線が南北に走るとともに、町北部を東から北に中央線が走っている。

（辰野町ウェブサイトを参照）

#### ▼事業所数・産業構造（令和3年経済センサスより）

辰野町の令和3（2021）年の事業所数は851事業所で、1,741自治体中957位の事業所数となっている。

令和3（2021）年の産業種別の事業所数を見ると、「製造業」が最も多く、全体の19.7%（168事業所）を占めており、ほぼ同数で「卸売業・小売業」が19.5%（166事業所）と続いている。次に多いのが建設業11.6%（99事業所）となっている。

### (イ) ヒアリング-辰野町・<sup>まる</sup>〇と編集社

日時	令和4（2022）年 8月18日（木） 13時～16時	場所	トビチのオフィス
対応者	辰野町役場産業振興課商工振興係長 野澤 隆生 様 一般社団法人 <sup>まる</sup> 〇と編集社 代表理事 赤羽 孝太 様		

### ヒアリングのポイント 辰野町について

#### 【DIY改修サポートと移住・新規創業について】

- ・辰野町はDIYによる空き家の改修が盛ん。盛り上がりになる契機となったのは、移住定住促進協議会（町が事務局）で行っているDIY改修サポート事業。この事業は年1件を対象に、移住定住促進協議会がサポートしてDIY改修を体験・参加するイベントを実施するというもの。
- ・DIY改修は床張りや壁塗りなど素人でも教われればできるというハード

ルの低さがある。また、店舗開業の際にDIY改修をすると、開業前から地域に認知され、ファンができることが多い。時間をかけてやることがメリットになる。メディアにも取り上げられ、副産物も多い。施主がリノベーションすることで意識が変わり、今までDIYをしていなかった人が、看板をつくったり、イベントを立ち上げたりと、人のリノベーションも行われる。

- ・DIY改修サポート事業の例として、「農民家ふえあずかぼ」を開業した山浦祐貴さんの例がある。「マクロビオティック（自然農法でとれた玄米や雑穀、野菜中心の食事を取る考え方）」のイメージに合う自然の中でお店を持ちたいと考えていたところ、良い物件に巡り会い、DIY改修サポートを受けることになった。DIY改修サポート事業で移住定住促進協議会の15万円の予算を使って全9日間のイベントを行った（15万円の予算は講師代、イベントの保険、軍手やマスク等消耗品に使用）。イベントは回覧板でも広報を行ったため、周辺住民の方にイベントだけでなく対象となる物件（あずかぼ）のことも認知された。「あずかぼ」のDIY改修は総額700万円程度で、そのうち100万円程度が公的支援。工事に450万円程度、什器や備品が250万円程度。
- ・「あずかぼ」の翌年は、「あずかぼ」の隣の物件でゲストハウスを立ち上げる田中友美さんの取組への支援。この物件はゲストハウスに使うには広かったのだが、たまたまアトリエ付きの家を探していた人（当時小学生のアーティストの三村大悟さんの家族）とおつなぎしたら意気投合して、三村さんが物件を契約主として賃貸して居住し、物件の一部を田中さんがゲストハウスとして住込みで運営することになった。ハード整備は三村さん、ソフト運営は田中さん、リノベーションは双方が連携してとうまく補完しあってプロジェクトを進めた。
- ・3例目は「古着屋O to &」という、音楽と古着屋を融合させた空間を創る金井一記さんの取組への支援。金井氏は大手精密機器商社のトップセールスマン、京都の老舗蕎麦屋の役員などさまざまな経歴を経て、音楽を演奏できる場所に移住したいと考えて辰野町にたどり着いた。物件は長く空家状態で、中に馬小屋の跡がある半分屋外になっているような状態だったが、金井氏は玄関にテントを張って野営をしながら少しずつ片付けて生活領域を広げていった。今は独特な雰囲気古着屋と民泊を営んでいる。
- ・平成28（2016）年ごろまでは野澤氏や赤羽氏が関わっている移住者が多いが、このころから移住者がさらに次の移住者を紹介したりつないだりしているような事例も増えていった。実際、野澤氏や赤羽氏が知

らない移住者も増えてきている。

- ・DIY改修サポート事業のイベントは参加者みんなでDIYをやるというもの。片付けやペンキ塗りなど人手が必要な作業をイベントで人を集めてスピーディーに仕上げる。「あずかぼ」のときはイベント告知を町内では回覧板を回し、Facebook等のSNSでも発信して、延べ250人が参加した。9日間連続でやるのではなく、下準備をしてイベントを数日実施、また下準備をしてイベントを数日実施といったかたちで進めていった。
- ・移住定住促進協議会のDIY改修サポートやDIYの目的は、安価に改修をするというだけではなく、DIYやイベントを通じて移住者や起業者が地域にソフトランディングすることを重視している。外から人が来るとなると、地域の人「どんな人が来るか、なにをやるのか」と不安になる。DIYやイベントを通じてその点を地域の人に知ってもらうことができる。地域の人に「聞いていない」と言わせないで済む。店舗の場合は、イベント参加者がそのまま店舗のファンになることもメリットとなる。
- ・サポートの対象となった物件は、移住や出店希望者へモデルハウスのような形で使わせてもらっている。

### 【空き家バンクについて】

- ・平成26（2014）年に空き家バンクを開始したが、当初2年程度は11件しか登録されず、広報も効果がなかった。3年目に赤羽氏、溜池氏（地域おこし協力隊）が参画し、過去に不動産屋が忌避した物件（「Z物件」）を洗い直してそのなかから改修・リノベーションすることでニーズが生まれそうな物件も対象としていった。3年目に登録が30件ほど、今年はその倍ほどが登録され、現在は215件が登録されている。他自治体でも空き家バンクを実施していて契約率が良いというところもあるが、不動産業者が持っているものをそのまま掲出しているだけなので家賃が高いという例もある。
- ・辰野町で空き家バンクの運営に携わっているメンバーは、Z物件でも扱える建築や不動産の専門知識と経験を持っているメンバーで構成されており、家賃等も安価なZ物件でDIYリノベーションを可能としている。今でこそDIYやリノベーションは一般的になってきているが、当時は賃貸物件でリノベーションをやらせてもらえるところも少なかった。通常の賃貸物件は家主が建物管理をするが、Z物件では建物管理を借り主の負担にする形にして更に家賃を下げるができる。家主にとっても家の維持管理に手を回すよりも、いっそのこと借主に自由に

使ってもらったほうが良いと考える方も多い。

- ・民間の不動産流通では物件をきれいに保って商品として流通させることが目的だが、我々の空き家バンクは危険な空き家の防止・減少と地域活性化が目的となっている。
- ・平成25（2013）年に町内の17自治会に対して調査を行い、8,000世帯の辰野町に少なくとも500軒もの空き家があることがわかり、平成26（2014）年に空き家問題解消等を目的にして移住定住促進協議会を立ち上げた。協議会には宅建協会、建設組合、商工会、金融機関、区長会長、議員、役場（事務局）といった組織が参画し、そこで空き家バンクのルール作りや不動産業組合との協定締結までをまずは行った。平成28（2016）年に野澤氏や赤羽氏、溜池氏が協議会に参画して、「あずかほ」をDIY改修サポート事業第1号として支援したことが契機となってDIYや空き家バンクの申込みが増加していった。
- ・軌道に乗せるコツは「まずは少しだけやってみて、その実績を次に活かしていく」こと。平成27（2015）年に赤羽氏が手掛けた移住する方の家のリノベーションを小規模なイベント形式で実施していて、その成果を示して次年度以降のDIY改修サポートの実施を進めた。
- ・当初はイベントに反対の意見もあった。不動産業関係者からは「DIY希望者なんて聞いたことがない」といった意見もあったが、実際にイベントをやったことを示しながら理解を広げていった。今はもう関係者みんなが納得して応援してくれている。利益が薄く、リスクの高いZ物件は不動産業にとってメリットがなかったが、空き家バンクやDIYによって辰野町が注目され、町の一般的な不動産屋へも移住の相談が増加した。○と編集社は、宅建業を取得して、Z物件を中心に扱っており、状態の良い物件は、町の一般的な不動産屋に扱ってもらうようにして、得意・不得意によって競合を避けることで、移住希望者が町の一般的な不動産屋にZ物件などでDIY前提の相談をしたい人は○と編集社に繋いでもらうなど、お互いに協力関係を築きつつある。
- ・Z物件こそ、その物件や地域に合う人がそこに入ると、空き家とは「問題」ではなく「リソース」なのだと感じる。空き家という物ではなく、人の問題になる。よりいい人、いい巡り合いを大事にしている、実績数はあまり追いかけていない。

#### 【辰野町の「コーディネーター」】

- ・地域で事業をしている方が、町に来る方の通訳やコーディネーターのような立ち位置を担っていて、地域の人とのコミュニケーションのサ

ポートをしている。

- ・辰野町は各都市へのアクセスも良好で、多拠点生活にも良い立地である。そのなかで多様なプロジェクトが、動いているが、状態やモチベーションが違う立場的にということで大勢を一丸としてチームをまとめてではなく、町が面白くなるという思いの方向は一緒だが、私がやりますに対して共感し指に止まる人達がそれぞれのやり方や予算で進んでいる。町は誰かにやらされるのではなく、自分ごととしてやりたい人を見つけてサポートをする事を大切にしている。
- ・辰野町の強み、特徴として、「ゼロからイチを作り出す」町であり、「作り手になれる町」であることが挙げられる。ないものは自分で作る、クリエイティブ志向の人に向いている。そのためか、アーティストや建築家、デザイナーといった方に反応していただくことが多い。
- ・平成26（2014）年ごろから辰野町では関係人口のような観光以上移住未満の中間層を取り込むことに力を入れてきた。最近では「共創人口」という来た人を迎えるのではなく、共に実施する人を増やすことが今後の地域の持続可能性に寄与すると思っている。無いならつくるという人が集まり、地域課題を自分ごとに捉えていってもらえるととても良い。

### 【辰野町の「オーガナイザー」】

- ・住民と行政の間で活躍する、まちづくり会社のようなオーガナイザーの存在が大事になると考えている。辰野町には異なる方向性を持つ2社のオーガナイザーがいる。ひとつは「<sup>まる</sup>〇と編集社」でもうひとつは「TUGBOAT」。こうしたオーガナイザーを見つけるのは町の役割。目指す方向性が同じで、能動的に面白いことをやりたい企業・人を見つけ、何をしたいのか・目指しているのかを把握して整理し、町・企業・人で共創する合意形成を目指す。
- ・事業化できるまでを支えるのも町の役割。資金調達、原材料・消耗品の支給、宣伝広告等で支援する。ランニングに対する支援は行わない方針で、スタートアップ支援のところに特化している。委託事業で開始して軌道に乗ったら自主事業化して町からの支援を終わらせるというのもの多い。
- ・自発性を大事にして、持続性につなげるということは意識している。ゼロからイチを創る段階からを行政がやってしまうと、それは行政のやったことに民間が協力しているだけになり継続しない。民間が自主的にゼロイチで生み出したことは自分ごとになるので、大変であって

もやりたいという気持ちが出る。

- ・町がゼロからイチを創るのは意外と簡単に成功してしまう。難しいのは「民間にやりたいことを自主的にやってもらう」こと。行政が指導して、行政が関わらなくても街が動いていく仕組みを作っていく、見守っていくということを今はやっている。

### 【TUGBOATについて】

- ・「TUGBOAT」は、辰野町で90年近く続く新聞販売店による会社。新聞販売業が今後立ちいかなくなる前に、新聞販売店ネットワークを生かしたビジネスや、地元で必要とされる存在になろうと考えてインターンシップや地元のクラフトフェアなど新たな事業を展開している。「〇<sup>まる</sup>と編集社」とは異なり、企業としてしっかりとした資本力がある。地域に必要とされる存在であり続けることを目指し、関係人口の創出や高齢者に対するネットワークを生かした見守りサービスなどの取組も行っている。
- ・辰野町の新聞購買数はとても多く、7,000世帯中3,900世帯ほどが購読しているため、何をPRするにも辰野新聞に載るのが一番よく、どこにでも取材に来る。
- ・TUGBOATでは町の指定管理も2ヶ所受託しており、その公共施設を用いた地域交流の場の提供などもしている。管理をしている「信州フューチャーセンター」は、観光案内所、インターンシップ案内所といった多様な商業施設のようになっている。当該施設は元々ネットカフェのような形でパソコンやインターネットを町民が使える場所として運用していた。その役目を終えた頃に新聞販売店からフューチャーセンターのような施設を立ち上げたいと行政との共同を提案してきて、実現に至った。フューチャーセンターの設置に向けて住民ワークショップを17区で各3回、計51回行い理解を広げていった。
- ・新聞販売店のころから、例えば新聞が刺さりっぱなしの高齢者宅を訪ねたり、朝にパンを宅配するサービスをネットワークで始めたり、古紙回収や新聞販売に絡めた地域貢献事業など、色々やってきていた。それらの取組について周囲から様々な意見があって新聞販売店から切り離してTUGBOATを設立した。
- ・インターンシップは体験する学生のためではなく、受け入れる企業の経営革新や課題解決に向けて学生が必死に取り組むというやりがいのあるものになっている。このインターンシップ事業は当初は行政からの委託事業で開始し、自主事業に発展させたケースの一つとなってい

る。令和2（2020）年度までの委託事業では22事業者に対して39名の学生が参加した。インターンシップをきっかけに移住をした学生もいる。

### 【企業との連携・共創パートナー】

- ・外部の企業とパートナーシップを結んで事業を展開する「共創パートナー」を積極的に進めている。例えば「Airbnb」とは、Airbnbからの寄付金を原資として「Airbnb」の宿泊施設に泊まったり暮らし体験をすることに対する補助金を出している。Airbnbの宿泊施設が地域のコネクティングハブのような役割となっている
- ・「Rural Labo」との共創では、代表の小菅氏が地域おこし協力隊になっている他、Z世代のコミュニティや大学生のスタートアップなどが辰野町に来ている。
- ・同じZ世代コミュニティの共創パートナーである「イノベーションチームdot」は大企業と組んで、グラフィックレコーディングで会議内容を伝える取組などを行っている。

### 【企業との連携・チャレンジナガノ！】

- ・「チャレンジナガノ！」は令和3（2021）年3月から長野県産業労働部、産業立地・IT振興課が行っている事業で地域課題をビジネスで解決したい企業とのマッチングを行うもの。辰野町は知名度がないので、辰野町単体で募集してもうまくいかない。長野県なら知名度があるので、県単位で集めたところに出ていく形で、非常に助かっている。費用も特にかからない。令和3（2021）年度は20社以上の企業とオンラインミーティングや対面でのミーティング、提案を受けるなどの動きがあった。
- ・町から企業に対するプレゼンの際に地域おこし協力隊に協力してもらい、お金はないが人材やネットワークがあって実証実験できる環境が整っているということをアピールしたところ、他自治体よりも興味を持ってもらえた。
- ・交通分野では島根県出雲市でタクシーのサブスクサービスなどを行っている「バイタルリード」が中部地方で実績を作りたいと声をかけてきた。タクシーが乗り放題になれば高齢者も外出して活動的になるため、費用面だけでなく健康福祉の面でも町にメリットが有るため導入に向けて動いている。
- ・ふるさと納税という切り口では「XYZ」というスタートアップ企業がふるさと納税の新商品開発を行っている。

- ・ヘルステックの分野では「AP TECH」が医療・福祉・介護者をつなぎ合わせて、スマートウォッチを使ったバイタルデータの活用や、スポーツテックといった、デジタルを活用した事業を少しずつ始めている。
- ・他にもワーケーションの実証実験なども行っているが、いずれも基本的に辰野町は費用負担をしていない。お金もなく、既存のマーケティングも通用しないので一般的な企業・サービスとは相性が良くない部分もあるが、スタートアップや新規事業等の足がかりとして辰野町を使ってもらい、プラットフォームを作ってもらえると良い。辰野町を顧客にするのではなく、全国を顧客にする商品づくりに辰野町が協力するという形が良い。

### 【たつのWorktripについて】

- ・関係人口に関する試みを始めるずっと前から、辰野町にはフリーランスや個人事業主など、働きながら暮らしたり、旅したりという人はいた。他にもワーケーションの需要も出てきたため「たつのWorktrip」としてホームページを整備し、宿泊施設やサテライトオフィスなど、働く場所と住む場所を町でコーディネートしている。大企業だけでなく、個人でも辰野町に来る人は多い。
- ・「たつのWorktrip」の特徴としては、辰野町が単に自然環境が良いだけではなく、面白いプレイヤーを紹介し伝えることで、共創パートナーとしてコラボ事業を進めたり、企業も地域もwin-winなコーディネートができる場所である。辰野町にやってきた人たちのなかに緩やかなつながりができていき、デザインなどを依頼したりといった連携事例も出てきている。
- ・現状、観光協会には実行部隊がないため大きな動きができていない。ただ、今の辰野町にはつながりのハブになる人があちこちにいるので観光協会が必要なわけではない。町が案内せずとも町中に色々な案内所がある、という状態になっている。今後、行政の力が衰えていく中、民間に実装するというのは大事なポイントで、最終的には町は何もやらなくて良いという形を目指している。
- ・つながりのネットワークは100人以上いると思うし、更に広がっていている。関係図を作ってネットワークの可視化も目指している。多くの人がいるが、あえて同じ方向を向いたりまとまったりせずというのが辰野町のスタイル。一丸となっていないほうが入口が多様になって面白い。

### 【地域を持続可能にするための支援】

- ・各地で人口が減少しており、持続可能な地域の実現に向けた悩みはどこもあると思う。地域を持続可能にするために「こうしたい、これをやりたい」という思いの実現を民間が主導して実施する形を作り、それを行政が陰ながら支えていくという形が望ましいと考えている。
- ・スタートアップの初期段階は収益化が難しいので、補助金や委託事業でその段階の資金面を援助する。また、一般社団法人やNPO法人は信用保証協会の保証が受けられないため、金融機関の直接融資しかない。補助金の採択を受けてもやはり借り入れが必要となる。そういった資金調達面のサポートも行政ができればと考えている。
- ・辰野町は、ローカルオブローカルの特有な、人もお金もない場所。一方で空き家などの豊かな余白はある。これらの余白は課題ではなく資源であり、私たちはそれを活用して行きたいと考えている。
- ・関係人口を増やすとともに、共創人口や、共創パートナーを増やすことが、地域の持続可能につながると考えて取組をしている。

まる

## 〇と編集社について

### 【〇と編集社について】

- ・集落支援員という形で辰野町に関わっていた赤羽氏らが立ち上げた一般社団法人で企画・建築・デザインを柱に据えて、地域の再編集を行っている。〇の中には、人、地域、企業、団体といった、そのとき一緒に仕事をする人が入る。
- ・役員は理事4人、監事1人の5人。外部パートナー制で、プロジェクトごとにビジョンとコンセプトを立てる、自律集散型の組織。皆それぞれが個人事業主と会社役員のような関係性で、プロジェクトに加わらない場合には再配分にも関わらないという形でやっている。そのため、役員報酬は赤羽氏だけで、そのほかは無報酬。プロジェクトベースの業務委託契約。
- ・「〇と編集社」は一人10万円持ち寄って作ったので、法人設立で資本は無くなっている。なので、やりたいことは自ら稼ぐもテーマ。お金がないからできないではなく、お金がなくともできる、お金がないからできるの発想でやっている。
- ・事業形態は大きく5個。「地元工務店」は赤羽氏が実施。「つなぐ編集室」の室長にはデザインをやっている奥田氏。「grav bicycle」という自転車事業は自転車冒険家の小口氏。「未来の研究所」という実地フィール

ドでの事業もある。「本質と分室」は、外部パートナーの建築士の人と協力して行っている。全部の事業が横つながりで、それぞれで発生したもののうち、直営事業にしたいものが、「未来の研究所」に入る。

- ・「本質と分室」は、空き家を出てくる家財・古物を取り扱ったり、空き家の片付け、空き家を利用したアート企画展などを実施したりしている。片付けの手伝いに行くとバイト代をもらいつつ、いいものが出てきたらただでもらい、それを空き家移住者に安く提供する。緩やかにつながる事業設計にしている。
- ・不動産事業では一般的な不動産屋が取り扱わない不動産を扱っている。物件としてのハードルが高いほど能動的な人が借りるので、設計やイノベーションが生じたり、パンフレットやデザインコンセプトを作ろう、という話になる。入口としての不動産であり、細く長く縁を作る形として不動産がある、ということ。
- ・何か企画や事業が立ち上がると、「つなぐ編集室」でコンセプトブランディングビジョンを作り、それに基づいて最適チームを作って動いている。
- ・自転車事業部のみ合同会社のトビチカンパニーに移管している。宿泊の事業を立ち上げようとしており、そこに自動車事業部がガイドサイクリングなどで協力する予定。トビチカンパニーは子会社というより、分社化したイメージ。合同会社になると金融機関からも融資を受けやすくなる。
- ・宿泊機能付きシェアハウスというのを作ろうとしている。マーケティングとマーケットアウトを踏まえて、この町にまだないマーケットを作る必要があり、マーケットアウトしてくれる人にシェアハウスに住んでもらう形。辰野町に深く関われる環境を作り、求心力のある人を集める施設を造る。こだわりのあるもの、面白もの、楽しいもの作っていけば、そこに人が集まり、いずれはマーケットが発生すると考えている。「地元工務店」はそんな「建築、不動産、企画を通して町を面白く」というコンセプトが敷かれている。そうした社内ブランディングも、「つなぐ編集室」が作る。
- ・シェアオフィスは、一番最初に始めたところは個人向けになっていて、今は一階が日用雑貨屋になっている。
- ・まちあるき事業は2ヶ月に1回、商店街のエリアをぶらぶら歩くもの。商店街界限には38の店舗がある、が一般的なイメージと異なり、38個の建物があるのではなく、一つの建物に3者が協業していたり、週に3日のみ営業するお店や、キッチンカー、無人の自動販売機も含まれ

ている。一般的に想像するお店を一つと考えるのではなく、元々何もなかった辰野町に、一日でもお店が開けば、それだけで豊かになったと考えて1店舗として数えている。キッチンカーも、週に一度、水曜日に来るキッチンカーを一店舗と数えたりする。現在は38店舗+準備中が4店舗ほど。

- ・「つなぐ編集室」は、コンセプトやデザイン、ブランディングを通して「ツナブック」という町の移住定住冊子を作っている。移住定住冊子は、辰野町に来てもらいたいと思う人が訪れるところに置いてもらうために、おしゃれなカフェやゲストハウスに置いてもらえるコンテンツやデザインにして、都内の100か所ほどに、20冊ずつ送っている。辰野町というフレーズはあえて出していない。
- ・「未来の研究所」は、エリアリノベーションに取り組んでいるほかトビチ商店街のホームページにも携わっている。トビチ商店街は、ホームページ上では一つの商店街を形成しているようで、実際はお店が転々としているが、オンラインで面白いと思って来た人が、実際は点々としている店舗を自転車で巡ってくれることを期待している。
- ・「<sup>まる</sup>〇と編集社」は、民間事業と公共事業の二本柱で走っている。公共の委託事業などを原資に民間の事業に再投資して3年くらいかけて事業化していくイメージ。行政の委託事業などは3年サイクルで回っていくので、3年後に行政側の支援がなくなったとしても、同等の民間事業が立ち上がっていて、事業が継続できる形を目指している。
- ・移住定住や空き家に関する事業も業務委託で受けることもあるが、それらとは別に業務委託を原資に不動産事業部の売り上げを伸ばしており、行政受託から民間事業へ移行している。
- ・一つの特化型の事業をやっていると、そこが打撃を受けただけで終わってしまう。多角的な事業ならそうはならない。中にはやらざるを得ずに実施している事業もあるが、全てが相互に紐づいた状態を意識して事業展開している。儲かる事業で儲けた資金を、儲からなくてもやりたい事業や大切な事業へ回している。全ての事業をトータルで+1にする事で持続可能な形を作る。
- ・ローカルオブローカルな社会では、10年かけて文化を作り、はじめて持続可能な経済が現れてくると考えている。設計事務所を作るというのも、設計事務所に期待する人を生み出すところからはじめて10年ビジョンで実施している。10年後に黒字化するのなら10年耐えれば良いと考え、キャッシュポイントはなるべく遠くに、という気持ちでやっている。

## 【<sup>まる</sup>〇と編集社の事業・取組】

- ・ レンタサイクルや、町を案内するガイドサイクルツアーなどを行っている。トビチ商店街の店の中には商店街から距離がある店舗もあるため、駐車場まで車で来て、自転車を借りて遠方の店までいってもらいたいという考えがある。求心力のある場所をいかに緩やかに繋いでいく仕組みを作るかということを考えている。
- ・ <sup>まる</sup>〇と編集社の理事に自転車冒険家の小口良平さんがいる。彼は自転車が暮らしの中にある活動をしている人で、タッグを組んで自転車事業部として取り組みを進めている。
- ・ 今年の4月から、一般社団法人「<sup>まる</sup>〇と編集社」と、合同会社の「トビチカンパニー」とに切り分けている。実証実験をするのが一般社団法人で、事業化できたものは切り離して回していき、投資が必要なものは合同会社としてやる、という形。

## 【トビチ商店街について】

- ・ <sup>まる</sup>〇と編集社立ち上げ後、暮らしや仕事をする場所としての商店街が楽しく豊かな場所なら良いと考えてリブランディング事業を自発的に始めた。外から見ると商店街活性化事業として見られていたと思うが、もともとは活性化というよりも自分たちの暮らしの向上という感じだった。
- ・ どういう商店街が良いかと考えると、商店街が楽しかったのは歩いて巡って楽しかったからであり、シャッターが全部開いていることは必須ではない。興味のないお店が開いているよりも、本当に自分たちの暮らしを良くしてくれるお店が点々とあって、歩くと楽しいということが可能になれば暮らしが楽しくなるよね、という話になり、「飛び飛びで良い」というところから「トビチ商店街」というネーミングで旗揚げした。「トビチ商店街」は新しい商店街のかたちを捉えるための概念のようなものといえる。
- ・ 商店街とはショッピングストリートでなく、緩いコミュニティ圏と考えている。通り沿いだけでなく、先に紹介した「<sup>おとと</sup>〇to&」「あずかぼ」なども商店街というストリートには位置していないが、トビチ商店主になっていて、互いに紹介しあったりするなど店同士が緩やかにつながっている。

## 【トビチマーケットについて】

- ・ 「トビチ商店街」という青写真を描いても実際に想像するのは難しいため、実際に体感してしまおうと令和元（2019）年12月7日に実施した

のが「トビチマーケット」である。「10年後の楽しくなっている1日を前借りして体験する」がコンセプトで、行きたい店、来たい店に出店してもらおうと考えて来てほしい店をリストアップして1軒ずつ依頼して全54店に出店してもらった。1日のみの実施だったが4,000人ほどが参加してくれて、今後のまちづくりの認識を多くの人に持ってもらうことができた。

- ・「トビチマーケット」はイベントではなくあくまでビジョン共有なので1回のみで終了として継続はしていない。その代わりに、トビチマーケットに関する内容や写真をまとめたアーカイブブックを作成して、記録として残している。
- ・トビチマーケットは長野県事業として実施しており、プロポーザルで提案した内容を委託する形式となっている。その他の財源としてクラウドファンディングと自己資金とし、町からは、商工振興予算の原材料費から、ベニヤや木材の資材提供をしてもらい、それらを使ってDIYによって、看板やベンチやテーブルを作っている。
- ・トビチ商店街、トビチマーケットに対して、町役場からPR協力や資材提供の支援は行ったが積極的になにかをしたわけではなく、あくまで民間が創り出した取組となっている。
- ・辰野町には商店会などがなく、そのため商店会に対して事前に許諾を得たりということが必要なかった。プール金で街灯の管理だけをしている組合はあるが、店舗も減ってきていて積極的になにかやろうという動きはないため、こちらからは情報共有をして進めていった。トビチマーケットの際は商店街の既存のお店も集客が増加したとのことで、お礼の連絡をいただいた。
- ・あくまで「10年後の1日を再現する」という形式で実施したため、歩行者天国や露店営業などのイベント的なものも実施せず、私有地や空き店舗でのみ実施したため、警察等の許可も不要だった。
- ・トビチマーケットを実施したことが、トビチ商店街の大きなアイコンとなっており、現在にまで強くつながっている。まず最初にビジョンをしっかりと周囲に見せて伝えることが必要で、そのためのツールであるアーカイブブックが非常に重要な役割を担った。
- ・以前から2ヶ月に1度、商店街界隈をみんなで歩くまちあるきの取組をしていたが、その取組を通じて建物オーナーをはじめ地域の方と繋がりができていた。トビチマーケットで使用した空き店舗や空き地21か所のうち、15か所はすでにつながりのあった地域の方が所有者だったため、そのつながりを活かして協力していただいた。

・トビチマーケットなど新しいことをする際、その事業だけを見ると難しいポイントがいろいろとあるように思えるが、既存のいろいろな取組・事業をうまくオーバーラップさせて互いに関連付けながら進めるとうまくいくことが多い。民間と行政がそれぞれの強みを役割分担し、様々な取組みをボーダーレスに続けていくようなイメージ。

## (ウ) ヒアリング結果分析

### ○民間（オーガナイザー）の動きを行政が支援

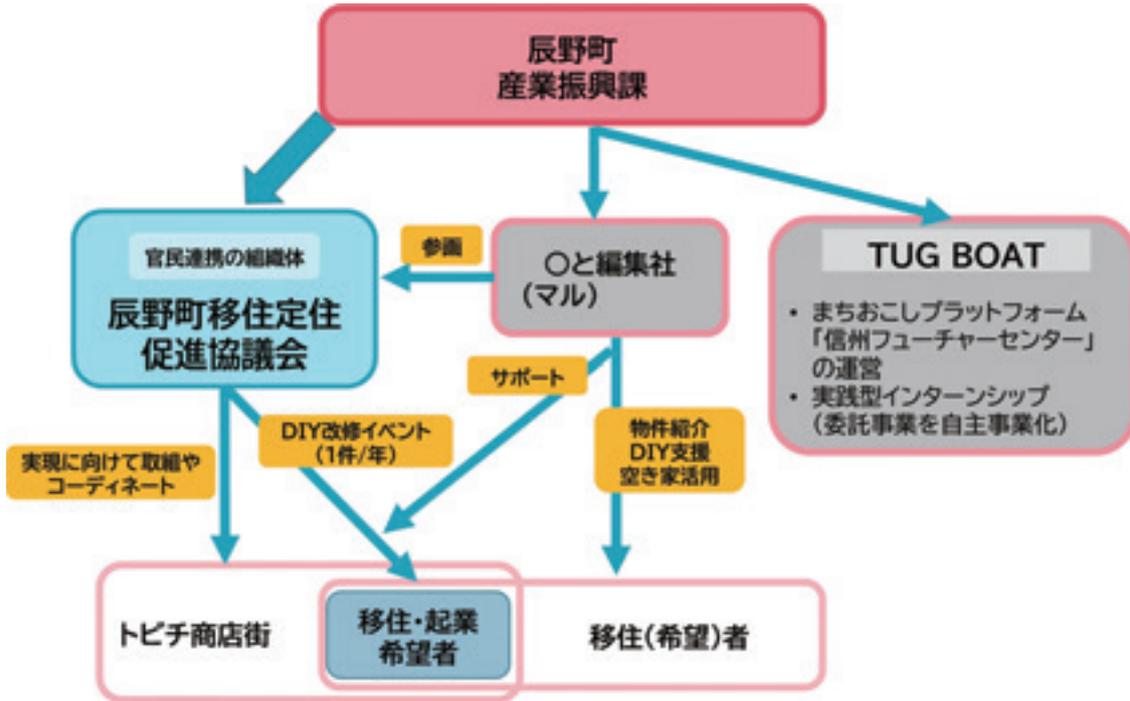
辰野町の特徴のひとつに、民間と行政の間で活躍する準公共的な民間組織が重要な役割を担っている点が挙げられる。今回ヒアリングした〇と編集社や、町から説明されたTUGBOATが該当する組織で、町ではそれらを「オーガナイザー」と表現している。

行政の役割は、行政と目指す方向性が同じで能動的に取組をしたいと思っている組織や人を見つけて、取組のためになにが必要かを把握して、事業化に向けたスタートアップの支援を行っている。行政が自身の事業でゼロからイチを創るのではなく、あくまでオーガナイザーが自発的にゼロからイチを創り出すことを重視している。

### ○DIY改修サポート事業を契機とした移住・創業の増加

辰野町への移住や創業が盛んとなっている背景には、移住定住促進協議会が実施しているDIY改修サポート事業が契機となっていることがわかった。空き家という社会課題に対して、協議会がDIYでのリノベーションという解決策を年1事例ずつリーディングケースと創出している。協議会の支援は移住、創業希望者が実施するDIY改修をイベント的に実施するというもので、講師謝金や保険支払、消耗品などを負担している。広く参加者を募集するイベントとして実施することで、移住・創業希望者のことを地域の人に知ってもらい、地域にソフトランディングすることができている。

DIY改修という選択肢が一般化することで、移住・創業希望者は安価にリノベーションをすることができ、町は空き家を減らす・活用することにつながっている。また、町の空き家バンクには一般的には価値が低い「Z物件」も入っており、物件費用も安価に抑えることが可能となっている。



研究にあたって

I.

1.  
2.

II.

1.  
2.  
3.  
4.

III.

1.  
2.  
3.  
4.  
5.  
6.  
7.  
8.

IV.

1.  
2.

V.

1.  
2.

## 7. 高山市-地域通貨と連携した地域経済政策

### (ア) 高山市概要

高山市は岐阜県北部に位置する面積約2117.6km<sup>2</sup>、人口が令和4（2022）年11月現在で84,550人の自治体である。市の面積は東京都の面積（約2,194km<sup>2</sup>）と同程度で、日本一大きい市となっている。古い町並みや温泉などの観光資源を有しており、外国人観光客が多く国際観光都市として広く認知されている。

#### ▼事業所数・産業構造（令和3年経済センサスより）

高山市の令和3（2021）年の事業所数は6,211事業所で、1741自治体168位の事業所数となっている。

令和3（2021）年の産業種別の事業所数を見ると、「卸売業・小売業」が最も多く、全体の23.7%（1,471事業所）、次いで「宿泊業・飲食サービス業」が17.0%（1,057事業所）と続いている。観光都市であることから、宿泊業や飲食サービス業が比較的多く立地している。

#### ▼産業振興に関連する条例

名称	高山市産業振興基本条例
施行	平成21（2009）年制定、令和2（2020）年改正
目的	産業の振興に関する施策を総合的に推進し、市内経済の好循環を図るとともに、歴史、伝統、文化、技術などを継承し、もって市内経済の活性化及び市民生活の向上に寄与する。
基本施策	「産業の振興は、事業者自らの創意工夫及び自助努力を尊重しながら、豊かで特色ある地域資源の活用により域外市場産業の成長を促し、市内産業間や企業間のつながりを強化することにより、市内経済への波及と資金循環を促進し、市内経済の好循環の実現を目指すことを、事業者、産業振興団体、金融機関、大学等、市民及び市が共通認識し、連携のもと推進することを基本とする。」という基本理念を掲げている。 基本理念および基本理念に基づく産業振興計画に基づき、施策を実施することとなっている。
特徴	事業者のなかでも、市外に本社を置く「域外資本企業」を定義しており、その役割として「市内において生産される商品の購入及び提供されるサービスの利用、市内における雇用の確保、景観への配慮に積極的に取り組むなど、市内経済の好循環が図られるよう努める」と規定されている。

## (イ) ヒアリング-高山市

日時	令和4（2022）年 8月25日（木） 13時30分～16時	場所	高山市役所
対応者	高山市役所 商工労働部 商工振興課 商工振興係長 葛井 孝弘 様 雇用・産業創出課 雇用・産業創出係長 柚村 守一 様 ※下記、飛騨信用組合のヒアリングと合同で実施		

### ヒアリングのポイント

#### 【産業振興基本条例について】

- ・令和2（2020）年4月に産業振興基本条例を改正した。条例改正にあたっては、高山市の地域経済構造を分析する調査を実施し、そこから高山市の課題を改めて洗い出して条例に落とし込んだ。分析にあたっては岡山大学の中村良平先生に監修していただき産業連関表の作成などを行った。中村先生には現在も市の経済政策統括アドバイザーとして助言をいただいている。
- ・地域経済構造分析をしたところ、域外からの流入と域外への流出を比較すると100億円程度マイナスとなっていることがわかった。高山市は観光のまちというイメージであり、実際も域外から最も資金を稼いでいる産業であるが、例えば土産物は実は主たる製造工程が域外だったり、域外から仕入れたものをそのまま販売しているなど、観光産業でも域外への資金流出が目立っており、この域際収支の改善が条例の方向性の一つとなっている。
- ・条例では「域外資本企業」の役割についても触れている。駅前のホテルなど域外資本企業の市内進出は市として固定資産税が入ってくるなどのメリットがあるが一方で資金流出していく可能性もあるため、一緒に地域経済に好循環を生んでほしいと考えて落とし込んだ。
- ・令和2（2020）年4月に条例を制定したが、同時にコロナ禍となり市内経済も雇用過剰感が生まれるなど状況が大きく変化した。コロナ禍への対応として短期的な消費活性化に注力していたが、アフターコロナの状況が見えてきたので条例に即して取組を検討しているところである。
- ・コロナ禍による産業構造の変化も踏まえて次年度に産業連関表の見直しを検討している。そこでは域外資本企業がどれだけ域外と取引をしているかといった点も可視化して課題を抽出していくことなどを考え

ている。

### 【条例改正後の動き】

- ・これまで外国人観光客による購買が重要だった伝統産業がコロナ禍により厳しい状況に追い込まれたが、市内でホテル等開業時に飛騨春慶塗の什器を導入する場合には補助金を交付するといった施策を実施した。ただ、実際に補助金を活用して導入した事例はない。
- ・市民に対してはさるぼぼコインと連携したプレミアム付き商品券を実施した。コロナ禍の際の第1、2回の際は「1万円で2万円分の商品券を購入できる」というプレミアム100%で実施した。市民の皆さんの商品券の購入・利用が地元事業者の応援につながるというメッセージを全面に打ち出しながら実施した。第3回においては1万円で1万5千円分の商品券が購入可能としたが、このうち大型店で使用できるのは3,000円分までで12,000円分は大型店以外で使用するルールとした。さるぼぼコインと連携した事業とすることで、地域のデジタル化の促進だけでなく、事業終了後も域内消費促進による資金循環へと繋げたいといった期待もあった。

### 【市と関連組織の連携について】

- ・市内の幅広い業種が構成メンバーとなっている「高山市産業振興協会」という団体がある。市役所が事務局となって調整しながら官民連携で取り組んでいる。金融機関も賛助会員として参画して資金拠出などの協力をいただいている。理事会を2月に1回程度開催しており、民間事業者の現状認識や感覚を知るとともに相互の意見交換やその内容の施策反映などを図る場となっている。
- ・同様に雇用という面では「高山市雇用促進協議会」という団体があり、観光分野でも飛騨高山国際誘客協議会という団体があるなど、官民連携の団体がある。これらは行政が事務局を担っているものの、意思決定は民間主導となっており、行政はあくまで運営と提案をする役割となっている。また、民間事業者の意見を聴取し施策に反映させる機能を持っており、この官民連携は高山市のキーワードの一つとなっていると思う。
- ・産業振興協会では独自の取組（オンラインショップ、催事場出店など）も行っており、それらを担う事務員も産業振興協会に雇用している。ただし、行政側のプッシュがある方がうまくいく場面では市長が出るなど、行政として積極的に協力をしている。

- ・商工会議所と役割が重複している面もあるが、彼らは個々の事業者の経営支援などが主たる業務のようにになっている。逆に「この業界で東京ビッグサイトの〇〇ブースに出展しよう」などというような大きな話になると、産業振興協会や業種別の組織などが得意な分野になる。お互いの補完関係を意識しながら支援をしている部分もあると思う。産業振興協会は商工労働部で管轄しているが、ブース出展などはブランド戦略にも関わるため飛騨高山プロモーション戦略部や観光の官民連携団体と協働で連携することもある。
- ・他に関連する組織として岐阜県や高山市、飛騨地域の他の自治体が出捐金を拠出して立ち上げた「一般財団法人飛騨地域地場産業振興センター」がある。ここでも機能の重複などを含む組織のあり方が課題となっており、経営検討委員会で役割の再分担や既存支援団体でフォロー・カバーできない部分は何かといった機能の見直しを進めている。
- ・飛騨地域地場産業振興センターが入居・管理しているひだ地場産ビルに高山商工会議所や高山市商店街振興組合連合会などの商工関連団体が集積して入居している。各団体の構成員は、市内の事業者、特定の地域の事業者、特定の業種の事業者の団体となっており、事業も別々となっている。

### 【起業・創業支援】

- ・高山市では平成27年度から「特定創業支援事業補助金」という補助率10/10で最大100万円という補助金を実施している。これは商工会議所の創業セミナーを受講した上で補助をするという制度となっている。当初は創業する事業を生業とする方を想定していたが、コロナ禍や働き方改革などにより、副業や小商いとといった創業が増加したことで、事業規模の大小により実質の補助率の差が顕著となってきた。そのため、令和4年度からは補助金最大100万円を維持しつつ補助率を1/3に変更している。
- ・令和3（2021）年度は92件の創業希望者がいたが、比較的女性の方が多く、ヘッドスパやエステなど生活関連事業や、家で仕事ができるというような多様な働き方を反映した創業が多かった。コロナ以前であれば民泊などもあったが、今の状況では難しい。
- ・高山市や商工会議所、商店街、金融機関が出資して設立された「まちづくり飛騨高山」では「中心市街地活性化補助事業」として空き店舗利用の賃借料補助や空き店舗の改修費補助を行っている。
- ・高山市では空き家バンクを移住者向けに実施しているが、最近ではコ

ワーキング等を推進しようとしている企業が空き家バンクを見て物件を借りてリノベーションして利用しようとする動きなども出ている。

- ・高山市は移住者が非常に多いが、移住してきたら仕事が必要になり、その手段のひとつとして創業を検討する方が多い。移住してから、あるいは移住する前にセミナーを受講する方が多い。

## (ウ) ヒアリング-飛騨信用組合

日時	令和4(2022)年 8月25日(木) 14時30分～16時	場所	高山市役所
対応者	飛騨信用組合 常勤理事 経営企画部長 河瀬 善博 様 経営企画部次長 渡邊 剛 様 ※上記、高山市役所のヒアリングと合同で実施		

### ヒアリングのポイント

#### 【さるぼぼコインの概要・経緯】

- ・さるぼぼコインは電子決済をするツールだが、そこに情報配信の機能やユーザー間送金、BtoB支払いなどもできるものとなっており、特徴的なシステム設計になっている。これは検討段階からお金を循環させることに重点を置いており、そのように設計をした。
- ・さるぼぼコインは飛騨信用組合の経営企画部が所管していて、営業は各支店の職員などが実施している。
- ・取組の端緒は「フィンテックで新たなサービスを検討できないか」という上層部からのオーダーだった。フィンテック技術を活用して地域の活性化や金融機関として新たな業務、サービスを展開できないか模索したところQRコード決済にたどり着いた。
- ・もともと飛騨信用組合では、ひだしんさるぼぼ倶楽部という当組合の取引先(事業者、個人)の支援を目的とした組織を展開しており、地域内事業者の売上増のために紙の割引券を発行し、地域でお金が回るような仕組みを作っていた。この割引券の取組を電子的にできないかと考え、その内容で複数のシステムベンダーにオファーしてコンペを実施した。そのため、基本的なスキームはすべて飛騨信用組合で決めている。
- ・システム開発の契約時にシステムはシステムベンダーの資産として他

社へ横展開可能という条件で価格を検討いただいたが、インシャルの開発にはそれなりに初期投資がかかっている。他の地域で信用組合だけで同じような内容を実施するのは難しいのではないかと。地域でやりたいという行政と連携し、普及促進の部分を行政にも負担してもらう事や補助金を活用する事も検討すると良いと思われる。

- ・ユーザーに対してはポイントによるインセンティブ、事業者・店舗に対しては決済システム導入による売上増をインセンティブとして提示している。特に事業者・店舗に対してはこれまでの決済システムよりも手数料を安くし、機器の導入もないということをアピールした。
- ・さるぼほコインは他の電子通貨と異なり、利用者へのポイント付与は利用時ではなくチャージ時となっている。この地域は観光客が多く、観光客の利用を域外収入として増やしたいと考えたときに、最初にチャージしたときにポイント還元をするほうが良いと考えてそのような設計にした。ポイント付与を利用時に行う事や、その他ポイント付与率や手数料率なども自由に変更できる柔軟な設計となっている。これは横展開や各種施策との連携をしやすいように考えたもので、例えば商店街のキャンペーンを実施する際にその商店街の店舗の利用時だけポイントを付与する事や、行政と連携して事業を展開する際にも柔軟に対応できるようにと考えて設計をした。
- ・ユーザーや加盟店が多い要因は、早い時期から事業開始していたことや、地元の金融機関として足で稼いで加盟店を増やしたことなどがある。地元の金融機関としての動きは大手ではできないものだと思う。

### 【普及までの過程】

- ・加盟店とユーザーの両方に直接アプローチできるのが地域の金融機関としての強みである。地域の一般消費者の方も事業者の方も両方お客様として接しているため双方にアプローチが可能。
- ・ユーザーに対してはポイント付与やアプリのインストール、初期設定サポートなどの導入支援を行った。事業者に対しても営業をして「初期投資もいらないし、ひだしんさんが言うならやってみようかな」といった形で加盟店を増やしていった。飛騨信用組合をメインバンクとして利用している事業者はこちらの話をしっかり聞いていただき最初2年間で加盟店は500店舗程度になった。営業が少ないと規模が大きい事業者に営業をかけるがなかなか浸透しない…といったことをよく聞くが、我々は最初に地元のスーパーや流通など地域の消費者が必ず生活のなかで使う店舗を加盟店に入っていたらこうとした。極端な言い方だが

「さるぼぼコインだけで生活できる」ような状況になるように進めていった。

- ・当初の加盟店は飛驒信用組合をメインバンクとして利用している事業者がほとんどだったが、最近はメインバンクとして利用していない事業者も多い。ユーザーも同様に飛驒信用組合を利用していない、あるいはしていなかった方が多くなっている。
- ・折に触れてさるぼぼコインのポイント配布キャンペーンなどを行っている。金融機関でよくあるボーナス時の預金キャンペーンでさるぼぼポイントを配付すると、それが結果的に加盟店での利用につながるのので以前配布していた割引券と同じ様な使われ方になる。電子化したことで紙の割引券よりも運用はスムーズになり、営業店の負担も減っている。

#### 【行政とさるぼぼコインの関係】

- ・行政と連携した施策を実施するとユーザー数は増加する。行政と連携していないときは営業をして利用者を増やしていくという流れだったが、行政と連携した施策を実施するとユーザーが自発的に増加する。
- ・最初の連携施策は令和元（2019）年～令和2（2020）年に実施した国のキャッシュレス・消費者還元事業で、全国的にはこの時期に大手のQRコード決済が台頭してきたころだったが、さるぼぼコインはすでに地域で展開していたため連携の恩恵を受けながら拡大していくことができた。他にもマイナポイントなどの施策実施の際にもさるぼぼコインの利用が多かった。
- ・行政にとってもコロナ禍で支援が求められていたときに、さるぼぼコインというプラットフォームがあることで事業者、住民の両方に対して即効的な施策を実施することができたと思う。
- ・（市のコメント）飛驒信用組合には公益性の高い取組に協力いただきしており、また、今回のような商品券をカードコインにしてもらうなど市の要請に合わせてシステム対応をしてもらっている。行政が飛驒信用組合に対して肩入れをしているというよりも、お互いが労力をかけて協力しあっているような状況だと思う。
- ・さるぼぼコインの売上を日本円に換金する場合はさるぼぼ倶楽部加盟店の場合は税込1.65%の払戻手数料が必要だが、さるぼぼコインの売上を換金せず域内の別の加盟店への支払いに使うと手数料は税込0.55%の送金手数料で済む。これは域内でさるぼぼコインを動かしていくために実施しているものだが、逆に「誰が最終的に日本円に換金するのか」

という課題が生じてしまう。日本円への換金の手数料を行政が負担してくれると、域内でさるぼぼコインがより循環するようになると思う。

#### 【さるぼぼコイン運営のメリット】

- ・さるぼぼコインの利用自体には飛騨信用組合の口座開設は不要となっているが、飛騨信用組合の口座を持っている場合、その情報とさるぼぼコインのユーザー情報を紐づけると利用限度額が10万円から200万円に増加し、コインの有効期限が1年から3年に延びるなど、利便性が向上する仕組みとなっている。結果として、これまで飛騨信用組合の口座を持っていなかった個人客の口座開設が増加し、その口座を給与や年金の受取口座に切り替える人も出てきている。
- ・さるぼぼコイン加盟店も、これまで取引のなかった店舗が加盟店となって飛騨信用組合と関わりができているため、金融機関としての業務にもつながると考えている。
- ・さるぼぼコインで市税が払えるなど行政の公共料金支払いも可能となっている。来年度以降、一部の県税も対応可能となる予定である。

#### 【さるぼぼコインの機能】

- ・さるぼぼコインのアプリにはプッシュ通知機能があり、さまざまな通知が可能となっている。GPS情報をもとに、エリアを絞って一部の地域にいる人にだけ情報発信をすることも可能で、近くで実施しているセールの情報などを配信することができる。配信するシステムのアカウントを行政に付与しており、防災情報や交通情報など行政に関する情報配信が可能となっている。
- ・さるぼぼコインの利用に関するデータは蓄積されており、集計等も可能な状態になっている。例えば、高山市が行った経済施策がどのような層に効果があってどのような業種に対して使われたかなどもすべて把握できる。
- ・ユーザーに関するデータは、内部で営業活動に使用したりもしていない。また、情報配信機能で預金やローンなどの告知にも使っていない。

## (エ) ヒアリング-フィノバレー

日時	令和4（2022）年 8月29日（月） 9時～10時	場所	オンラインにて実施
対応者	株式会社フィノバレー 代表取締役社長 川田 修平 様		

### ヒアリングのポイント

#### 【フィノバレーについて】

- ・自分はもともと金融のシステムをずっとやっていたわけではなく、最初はコンサルティング、そこからベンチャーを経て、スマートフォンのアプリ開発を行っているアイリッジという会社で新規事業としてデジタル地域通貨事業を立ち上げて、子会社化したというのがフィノバレーという会社。そのため、デジタル地域通貨の業務でも決済面だけではなく、マーケティング領域や社会課題の解決、インフラ的な取組を目指してやっている。
- ・会社のミッションは、フィンテック普及自体が目的ではなく、新しい技術や外部環境の変化を活用して地域に価値を生み出していくという点である。本当はいろいろとやりたい事はあるが今は地域通貨にフォーカスして、お金を地域のなかで回していくことに取り組んでいる。

#### 【キャッシュレスによる地域通貨について】

- ・現在、政府でもキャッシュレスが推進されているが、サービスのプラットフォームとなっているのは大手企業である事例がほとんど。地域でそのサービスを利用すると決済手数料がかかり、その手数料は地域から大手企業、東京に流出してしまう。それを防ぎ、地域のお金をなるべく地域内に滞留させることが目的のひとつ。
- ・キャッシュレスの決済情報は貴重なデータとなるが、大手企業はそれらのデータを無償提供したりはしてくれない。自分たちで地域通貨を運営すれば貴重なデータを手に入れることができる。
- ・地域通貨は、発行体（飛騨信用組合や世田谷区商店街振興組合連合会）がいて、消費者はそこに日本円をチャージし、それに対して発行体がスマートフォン上に地域通貨を発行し、それを加盟店店頭のQRコード

を読み込んで支払う。加盟店は発行体と日本円で精算するというのが地域通貨の流れ。我々の地域通貨の特徴は、加盟店が受け取った地域通貨をそのまま別店舗への支払いに再利用ができるということである。ただ、地域内に卸業者のような存在がないことが多いのか、再利用されている金額は一桁%程度にとどまっている。

- ・自治体がポイント付与など支援をしてくれると利用者が増え、それによって地域通貨プラットフォームを活用する行政の施策が実施できる。
- ・基本的に決済システムの運営は規模が大きくないと成り立たない。我々は規模を大きくするのではなく、小さい規模を小さい範囲で成り立たせた上でその集合体となることを目指している。

### 【地域通貨のメリット】

- ・利用者にとってはプレミアムがつくというのが非常にわかりやすい利用動機となっている。ただ、その原資は国などの負担によるものであり、持続的なものではない。そのため、プレミアムだけに依存しない地域通貨利用の動機をどう作り出すか、「現金でもPayPayでもなく、地域通貨を使おう」と思ってもらうことが重要。使っている地域通貨やお金が地域のためになっているということなどが動機のひとつにはなると思う。
- ・事業者にとってのメリットはなるべく手数料を安く電子決済を導入するという点と、多くの利用者が地域通貨を使うことでその地域通貨が情報やクーポン配信等の集客ツールとして活用できるようになるという点がある。
- ・行政のメリットは、消費喚起施策などをキャッシュレスで実施できるようになることに加え、地域通貨アプリを通じて情報配信やアンケート・投票機能などの双方向コミュニケーションなどが実施できるようになる。また、マイナンバー制度や電子申請との連動など行政の業務効率や住民の利便性の向上にもつながると考えている。経済政策以外にも、例えば健康ポイントとかエコポイントといったポイント付与による施策や、災害情報の発信なども可能である。
- ・我々の地域通貨は決済の仕組みだけではなくスマートフォンのアプリでもあり、そこには情報インフラとしての価値がある。利用が増えると情報配信媒体としての価値が出てくるし、アンケート等で情報を収集しながら利用者・住民とコミュニケーションを取ることも可能となる。これを大手のキャッシュレスシステムに委ねるのではなく、地域のひとたちが自分たちで考えてデザインして運用することの支援をし

ている。

### 【地域通貨導入に向けた課題】

- ・行政の単独の課で地域通貨を実施しようとしても難しい。幅広い関係者と連動して地域のインフラとして取り組むことを目指さなければならない。行政の場合、そういった庁内横断的なコンセンサスがとれるかは非常に重要だと思う。
- ・地域通貨で得られるデータを分析する人が行政にはいない。理想的には地域の方にすべてやってもらうのが一番だが、この点は我々もサポートをしなければならない。ゆくゆくはデータを扱うこと、データを活用することを地域で実施すべきだし、そういったことをできる人材を育成していく必要がある。

### 【さるぼぼコインについて】

- ・さるぼぼコインは現在加盟店が2,000程度で、地域の事業者から推察すると全体のおおよそ4割以上の店舗が加盟店となっている。アプリ登録ユーザーは約7万人でそのうち8割程度が地元の方となっている。
- ・お金を地域で循環させるというのも大事だが、将来的にさるぼぼコインあるいはデジタル地域通貨がプラットフォームになっていくことが重要と考えている。地域の中でのシェアが高くなり、ユーザーを含むネットワークの価値が高まることで、お金の流通量以外の価値が生まれてくることを目指している。
- ・デジタル地域通貨があればみんな使うというわけではなく、店舗や消費者の行動や考え方の変容が必要となる。
- ・「さるぼぼコイントウン」というさるぼぼコインでしか買えない、いわば裏メニューを用意している店舗もある。面白い商品を創るとメディア等に取り上げられて認知が広がり、さるぼぼコインそのものの利用者も増加する。また、事業者が一緒になって創意工夫をして何かを考えるという機会をつくっているという点でも非常に重要だと思う。
- ・さるぼぼコインを手掛ける段階では、我々にデジタル地域通貨のシステムは持っていなかった。たまたま飛騨信用組合からお声がけをいただいてコンペに参加し、選定されてからシステムを作り始めた。システム構築費用をすべて飛騨信用組合に請求するのは難しいと考え、さるぼぼコインで構築するシステム、プラットフォームを他にも展開することを前提としたプライシングをした。ただ、このシステムは作って完成となるわけではなく、機能を増やしたり制度要件に合わせたり

といった作業が必要になるため、新規の依頼者にはそのあたりを踏まえた価格を提示している。

### 【その他の地域の事例】

- ・住民向けではなく観光客向けの地域通貨として実施しているのが岐阜県の「ぎふ旅コイン」である。各都道府県で実施している地域クーポンだが、ぎふ旅コインは紙のクーポン券ではなく地域通貨のシステムで実施している。宿泊者にはQRコードが印刷されたカードを渡し、アプリをインストールしてあるスマートフォンでQRコードを読み取るとポイントを受け取ることができ、決済もアプリでできるといったもの。
- ・江東区で地元のNPOと取り組んでいるのが「Table for Kids」という取組。コロナ禍で経済的な事情を抱えた子育て世帯に対して、飲食店等で使えるポイントを地域通貨の仕組みを使って配っている。経済的に厳しくなると、支援や制度の情報を収集する手段が限られてしまうケースもあるため、アプリを使って情報を伝えたりというところも取り組んでいる。地域通貨というところでも消費拡大などの文脈で捉えられがちだが、使い方を工夫すれば違う分野にも応用が利くということを広めていきたい。
- ・各地域通貨のデータベースは分かれており、例えば万が一セタがやPayでトラブルが発生してもさるぼぼコインには全く影響がない。

### 【その他】

- ・決済だけではなく、いわゆる個人の金融資産をどのように地域に回すかという点も考えている。個人が持っている金融資産のほとんどは住んでいる地域ではなく、都市部や海外に投資されている。その一部でも地域の中にまわると地域経済もより活性化する。寄付やクラウドファンディングの他、我々が研究している「証券トークン」という証券のデジタル化、自治体のソーシャル・インパクト・ボンドのような取組、そういったものに少しでもお金が回っていくと良いと考えている。

## (オ) ヒアリング-活エネルギーアカデミー

日時	令和4(2022)年 8月26日(金) 14時~16時	場所	NPO法人活エネルギーアカデミー
対応者	NPO法人活エネルギーアカデミー 理事長 山崎 昌彦 様 事務局 澤 秀俊 様 (一級建築士)		

### ヒアリングのポイント

#### 【団体設立の経緯・役員について】

- ・高山市では「高山エネルギー大作戦」という取組を平成26(2014)年に実施していて、1週間通しで実施するセミナーに澤氏や山崎氏、飛騨信用組合の山腰氏が参加して出会い、最終日に山崎氏が「これだけメンバーが揃って解散するのはもったいない。いまNPOを作ろうと考えているので参加しないか」と誘われたのが設立の契機。さまざまなジャンルの方々に関わってもらいたいと思い、いろんなジャンルの方々に役員になってもらった。
- ・役員のうち山崎氏は製造・生産管理等に関するコンサルタント業。また、東京でNPOの立ち上げ、運営、精算に関する実務経験をしたため、その経験を活かしてNPOを立ち上げたいと思っていた。
- ・岡田氏は飛騨産業(株)という地元の家具メーカーの元社長、現会長という地域の有名人であり飛騨木工連合会という家具製作の協同組合のトップを務めていた。林氏も(株)林工務店という地元の大きな工務店の経営者であるとともに高山商工会議所の副会頭を務めている。都竹氏は飛騨高山森林組合部長、上坪氏はJA部長経験者でまちづくり協議会会長でもある方。山腰氏は前述の通り飛騨信用組合という金融機関の役員。このように地域における各界の有力者に対して山崎氏が働きかけて賛同し参画してもらった。こうした方々に理事会で進捗を報告し、応援をしてもらっている。

#### 【木の駅プロジェクトに取り組んだ経緯】

- ・高山エネルギー大作戦では再生可能エネルギーによる地域経済循環を重視していて、最終日に地域通貨に関する講座があり興味を持った。そのようなさなかに木の駅プロジェクトという取組を知り、恵那市での取組を見学したり、木の駅サミットに参加したりして情報を収集し

た。そこで聞いたのが、「木の駅プロジェクトは基本的に地域通貨で実施する」ということと、「範囲が小学校区単位程度である」ということ。なぜ小学校区単位程度なのかというと、地域通貨は顔見知りだからこそ良いという考え方で、それ以上の規模でやらないほうが良いということだった。自分たちは「良い取り組みであれば高山市という広い単位でも実施できる」と考えて取組を始めた。実際このような広い範囲で木の駅プロジェクトを実施している事例は稀。

### 【木の駅プロジェクトの概要】

- ・高山市は日本一広い面積の市でかつ92%が森林の土地に8万数千人の人が住んでいるが、試算したところ冬の灯油代に毎年24億円程度を支払っていることになる。放置されていた森林資源を活用してエネルギー費が海外に流出することを防ぎ、燃料コストなど国際情勢に左右されないような地域になるために木の駅プロジェクトを行っている。
- ・我々の活動の中心となっているのは7～80歳代のシニア層で、毎週山に入って木を伐採して木の駅で仕分けなどを行っている。薪にならない枝葉なども活用をしている。
- ・我々の活動では年間800トン程度伐採をしている。「切りすぎて木が無くなるのでは」と言われることもあるが、森林組合では年間6万トン程度伐採しているという数字からも我々の伐採している量が大きくないことがわかると思う。
- ・木の駅と呼んでいる集積所が市内に13駅ある。高山市は日本一面積の広い市であり、森林が9割以上を占めているため、今後、木の駅の数に30、50と増やして関わる人の間口を広げたいと考えている。

### 【木の駅プロジェクトの具体的な取組内容】

- ・自伐林家の人数は現在120人となっている。彼らは山に入って木を切って搬出するという役割で、林業者ではない普通の方が多い。ただし安全第一なので伐採に関する講習などは受講してもらっている。大工や魚屋など他に仕事を持っている人もいる。作業は週に2日（水曜と木曜）で、朝集合して実施範囲などを確認して11時半には作業を終了するという予定にしている。作業者は年配の方も多いため体力的にも半日で終わるようにしているが、その代わり雨だろうと雪だろうと1年中続けている。年に1回、月に1回というような頻度では活動にならないと思っている、週単位で取り組むことで段取りが身につく、生活の周期に組み込まれていくと思う。

- ・高山市の環境政策課と連携して「積まマイカー」間伐材収集運搬事業を実施している。木の駅には自伐林家が山から搬出した林地残材が運び込まれてくるが、それを市が委託した「積まマイカー」というトラックが定期的に収集し、エネルギー原料加工所に運搬するというもの。加工所でウッドチップに加工している。林業関連で物流（間伐材運搬）を定期的に実施すれば物流は増加し、発展するのではと考え、市に提案して事業化した。実際に物流は増加している。「積まマイカー」という名称は高山市が運行しているコミュニティバス「のらマイカー」にひっかけて命名した。
- ・定期的に収集が来るため、自伐林家のみなさんもそのサイクルのなかで取組を頑張っている。自伐林家への搬出の対価として、搬出した木材を仕入れ高として木材1トンあたり6,000Enepo（6,000円相当）を支払っている。実際チップ化した木材は1トン売っても3,000円程度であり、自伐林家へ支払っているEnepoは逆ザヤ状態になっている。逆ザヤを承知でこのような制度にしており、逆ザヤ分は県や市の未利用材活用に関する補助金で補填している。物流が増えれば増えるだけ事務局の負担が増加するという構造になっているが、それに対応するために付加価値向上などの取組をしている。

### 【Enepoについて】

- ・Enepoはさるぼぼコインとは異なりデジタル通貨ではなくアナログで実施しており、スギの圧縮材の薄板を通貨として発行している。デジタルは計算しやすい、管理しやすい、持ち運びしやすいなどのメリットがあるが、スマートフォンを持っていることが前提のシステムになってしまう。子供にも高齢者にも使ってもらえる、使いやすい通貨にしたいという思いがあってアナログで実施している。物理的な通貨になっていることでおみやげとして持って帰る方もいる。
- ・Enepoは毎年480万円程度使用されており、協賛店舗（現在100程度）で使用可能である。数ヶ月前にJA飛騨が協賛店となったため、農協系のスーパーや店舗でもEnepoを使用できるようになった。ただし、店舗が増加してもEnepoの流通量が増えるわけではないため、店舗増加によって各店舗のメリットは薄くなってしまふ。そのため、Enepoの流通量を増やすために自伐林家を増やしたり、炭や薪に加工するなど製品付加価値をつけることなどを考えている。
- ・高山市の木の駅プロジェクトが他と違う点として、広い範囲で実施していることの他に金融機関を巻き込んで地域通貨を現金化決済できる

点、行政を巻き込んで物流を実施している点がある。逆に言えば金融機関や行政を巻き込むことができれば全国どこでも実施できるモデルになると考えている。

### 【木材の活用】

- ・ 通常のエ業は幹しか扱わないことが多いが、我々は切った木は枝や葉まで余すところなく使い切りたいて考えている。その一環としてスギやヒノキの枝葉を圧搾蒸留してエッセンシャルオイルを作っている。独自の高圧水蒸気圧搾蒸留技術で製造しているが、これは飛驒産業(株)に協力してもらっている。オイルを希釈して田んぼに撒くと美味しいお米ができるということでそういった使い方をしている人も多いと聞いている。
- ・ 切り出した木のうち太い幹のものも以前はチップ化していたが、最近では澤氏が自身の設計事務所で購入し、製材所に持ち込んで建材にしている。チップ化するとトン数千円程度であるが、建材として活用するとより高付加価値化できる。木材をきちんと区別・分別して、良い材は適したところで使うということが重要だと考えている。
- ・ 製材や人工乾燥などができる製材業者等がこの5km圏内に多くある。それぞれ小規模に事業をしていたところをお願いしたので、それらの業者に対しても大きなメリットになった。それぞれの業者は受け入れられる量に差があり、受け入れの都合も異なるが、そういった点も意識してサプライチェーンを構築している。
- ・ 澤氏設計の住宅では、自分たちで用意した建材を外壁や、デッキ、フローリングに活用している。普通は「ヒノキを使いたいからヒノキを調達しよう」というような考えをするが、自分は山での仕事や伐採された木材によって何を作るか考える、言うなれば森の都合で建築に使う材料を決めるというようなやり方をしている。山に入った際には設計の視点から木を見て、この木はこれに使えるということを考えて切り出す寸法の指定などを行っている。途中で良い木材が入ったら設計変更するというようなこともある。

### 【地域通貨国際大会】

- ・ 高山市エネルギー大作戦に関わっていた池田正昭氏(吉祥寺で「タイヒバン」というカフェを運営)は、以前渋谷での地域通貨を実施していた人で地域通貨に関する人脈が多く、池田氏が専修大学の西部忠先生にEnepoやさるぼぼコインを紹介したところ高山市のような小さな自治体

でアナログ（Enepo）とデジタル（さるぼほコイン）の両方の地域通貨が広がっていることに興味を持ってもらったことが契機となってRAMICS（地域通貨の国際的調査機関）の国際会議を令和元（2019）年9月に高山市で実施した。

- ・この国際会議はこれまではフランスのリヨン、オランダのハーグ、ブラジルのサルバドール、スペインのバルセロナと大規模な都市で開催されており、高山市のような小さな都市に声をかけてきたのは異例のことだと思うが、我々も受け入れて高山市民文化会館を5日間貸し切って実施した。前半2日は学術者会議が行われ、中日の3日目はエクスカッションとしてEnepoの視察ツアーと間伐材を運ぶ体験をしたりした。後半2日間は実践者会議ということで全国各地の実践者の方が事例報告などをした。この2日間は土日だったため、市民にも地域通貨を使ってもらおうと考えて、文化会館駐車場に屋台村を作ったり、Enepo協賛店を巡るフォトロゲイニングを実施したりさまざまなイベントを実施した。

## (カ) ヒアリング-ゴーアヘッドワークス

日時	令和4（2022）年 8月26日（金） 10時～12時	場所	株式会社ゴーアヘッドワークス
対応者	株式会社ゴーアヘッドワークス 企画/ライター 丸山 純平 様		

### ヒアリングのポイント

#### 【組織概要・自己紹介】

- ・ゴーアヘッドワークスはホームページにも記載の通り、基本的にデザイン業務全般を行っている。明るくゴキゲンなところを大事にしながら、デザインに関連するものは幅広く基本的に何でもやる会社。多い業務はホームページ制作、ロゴマークやイラスト関連、パッケージなど。3～4割が地元（高山市など飛騨地域）の仕事。他には、名古屋や東海近辺、東京など全国各地からも仕事をいただいている。
- ・代表の蒲が高山出身で、もともと名古屋でデザインの専門学校を出た後、いくつかデザインの会社を経て個人事業主としてゴーアヘッドワークスを名古屋で設立した。その後、「地元の高山に貢献できるよう

な仕事をしたい」ということで数年前に高山に支社をおいた。その後、さらに地元で仕事を増やしていきたいと考えて本社を高山に移転した。当時の業務は圧倒的に名古屋などの比率が多く、地元の仕事は1割にも満たなかったはずで、本社を高山に移転してから地元の仕事が増加した。そのため地元の仕事に本格的に取り組んでいるのはここ5年くらい。

- ・現在のスタッフ4名はいずれも高山市出身で、地元貢献したいという思いを強く持っている。意図的に高山市出身者を採用しているわけではないが、地域の様々な業界、業種の方々と関わる仕事なので、蒲の「地元貢献したい」という思いにどれだけ共感し、思いを持って携われるかという点は重視していると思う。
- ・蒲は三重県在住で、2週に1回のペースで高山に来ている。蒲以外のスタッフは全員高山にいる。
- ・このオフィスはもともと玉賢三という高山出身の著名なグラフィックデザイナーが住んでいた自宅だった。代表の蒲が玉賢三氏の顕彰プロジェクトに関わっている縁などもあって、これを譲り受けて改装してオフィスとして使用している。

### 【ゴーアヘッドワークスの特徴・地域経済団体とのつながり】

- ・ゴーアヘッドワークスの特徴として、蒲が中小企業家同友会の役員になっていたり、上司の竹本は商工会議所青年部の役員、自分が青年会議所の役員になっているなど、地域の経済団体に積極的に関わっているという点が挙げられる。ゴーアヘッドワークスは現在4名体制だが、この人数規模で地域の経済団体に役職者を出しているというのは珍しいと思う。地域の経済団体を応援し、地域に貢献したり、まちづくりにどんどん関わっていくということを重視しながら、その中でコネクションやつながりをつくっていくことをとても大事にしている会社だと思う。
- ・青年会議所ではつい先日高山市長選挙に向けた公開討論会の企画、開催をした。こうした地域でのイベント等を通して自分たちのことを知ってもらい、つながりをつくるということはとても大事にしている。

### 【丸山氏の経歴】

- ・自分は中学、高校のときは地域と関わるつもりはあまりなく、この街のことが好きでも嫌いでもないというような感覚だった。大学は公務員志望で地域・まちづくり系の学部を選んだ。大学のころに青年会議

所のイベントにボランティアで参加させてもらったり、フリーペーパーを作る学生団体に在籍したりした経験を通して自分もまちづくりに関わる仕事をしたいと思うようになった

- ・まちづくりの視点で改めて自分の地元である高山を振り返ると、若い世代も含めてとてもがんばっている方が多いことがわかった。例えば6年ほど前にUターンで戻ってきた住氏と浅野氏が「co-ba hida takayama」というコワーキングスペースを高山で立ち上げてそこでイベントをやらせてもらったりもした。「co-ba hida takayama」は先日クローズし、住氏は家業の印刷会社を継いでいたが今は福岡で働いている。浅野氏は株式会社コンパスという設計会社を運営している。そういった方々が自分の地元にいるということを知り、少しずつ帰省するようになり、そこで更にいろいろな方と出会いがあり、このような仕事をしている。

#### 【さるぼぼコインとのつながり-「そしゃテイクアウトやぞ」】

- ・コロナ禍の緊急事態宣言等で飲食店の営業が困難になり、多くの飲食店ではこれまで高山では馴染みの薄かったテイクアウト営業に取り組み始めた。自分や上司の竹本は青年会議所等経済団体の関連で飲食店とのつながりが非常に多く、テイクアウトの取組をホームページなどに整理できたら貢献できるのではと考えた。そこでゴーアヘッドワークスのサイト内に「そしゃテイクアウトやぞ」(※)というページを準備し、ポスターなどをボランティアで作成した。「そしゃテイクアウトやぞ」は反響が非常に大きく、さまざまなメディアで取り上げていただいた。ボランティアで取り組んでいたが、最終的に高山市からコロナ関係の補助金をつけてもらい費用を補填することができた。

※「そしゃ」は飛騨弁。

「そしゃテイクアウトやぞ」で「こうなったらテイクアウトするぞ」というようなニュアンス。

- ・そしゃテイクアウトやぞプロジェクトは飛騨信用組合と共同運営をしており、さるぼぼコインで決済すればポイント還元といった取組も行っていた。
- ・掲載店舗は100程度で、初期段階では市役所や規模の大きい企業さんがランチなどをまとめて注文してくれたりといった動きもあり、効果はかなりあったと思う。何より当時はチェーン店でしかなかったテイクアウトの文化が地域で広がったというのが大きい。
- ・それまでの飛騨信用組合に対する印象は、以前はいわゆる地域の信用組合というようなお堅いイメージだったが、さるぼぼコインやクラウ

ドファンディング支援などのさまざまな取組をされるのを見てスピード感や柔軟性がある金融機関という印象になった。そういった背景もあり、そしゃテイクアウトやぞ開始の際に声掛けをさせてもらった。自分の周囲の人に飛驒信用組合で働いているという人もいて、親近感もあった。

### 【若者支援・飛驒ジモト大学】

- ・飛驒ジモト大学は、地元の高校生と地元の社会人が出会って学べるような場づくりをするというコンセプトで、社長の蒲と自分と、丸山学さんという経営コンサルタントの方を中心に活動している市民活動団体。また、今年度から新学習指導要領による授業が実施されるようになり、高校では探究型学習に重点を置かれるようになっている。その動きに合わせて地域が何かできることはないかを考える動きもあって立ち上げた。
- ・地域の若者の現状として、高校を卒業したら地域外に出る人が多く、また地域外に出ざるを得ない状況にある。また、地域外に出た若者が地域に戻ってくる割合も大変少ないため、高校生が地域にいる間に地域で活動をしている大人や、関心のある産業などに出会ってもらい、地域に愛着を持ってもらいたいという思いがある。
- ・当初の活動費は、飛驒信用組合のクラウドファンディング支援を活用しており、クラウドファンディングで集めたお金で活動を続けている。
- ・高山市には4つの高校（斐太高校、高山工業高校、飛驒高山高校、高山西高校）があるが、参加者のほとんどが進学校である斐太高校の生徒だった。高山工業高校や飛驒高山高校はすでに地域連携でインターンや商品開発などに取り組まれていたが、斐太高校はそういった動きが少ないなかで新学習指導要領に対応する必要がある、積極的に参加してもらえたのだと思う。
- ・令和元（2019）年の実施当初は若手社会人と語る座談会プログラムを準備したが、当初はなかなか参加者が集まらなかった。令和2（2020）年以降はコロナ禍で小さな講演会のような取組をしたり、斐太高校の生徒が自主的に課題探究をするグループを作っていたのでそのサポートをしたりしていた。
- ・令和4（2022）年には斐太高校の探究活動に関する授業コマをいただき、講演会やインターンシップを実施したりしている。高校生の授業や学びにもっと伴走支援ができると良いと思っているが、実施する校数を増やすのも難しい。インターンシップの機会提供などを長期休みの際

にイベント的に提供していきたい。

- ・高山市では「村半（高山市若者等活動事務所）」を令和2（2020）年に開所している。この施設は文化財・古い町並みの保護と若者の活動支援をする拠点と銘打っていて、中高生や高校生の団体も利用している。自分は飛騨ジモト大学の立場で村半の利活用検討委員会に所属しており、また、後述する飛騨平成会のイベントでも毎回利用している。ここにコーディネーター的人材が常駐して若者の活動支援や若手社会人のキャリア形成支援、コミュニティ形成などができるのもっと面白くなると思っている。

#### 【若者・移住者のネットワーク構築】

- ・自分が地元に戻ってから同年代の人との交流が少なかったため、その機会を増やそうと考えて「飛騨平成会」という飛騨地域に住む平成生まれの緩やかな集まりを作って、一緒に食事をしたり、コロナ禍になってからはフリーペーパーを作ったりしている。飛騨平成会の参加者は結果的に半数以上が移住者となっているが、移住者は同世代の友人ができないとか帰属するコミュニティがないという悩みがあり、だからこそ飛騨平成会に積極的に参加してくれている。
- ・自分のようなUターン者は地元への愛着や郷土愛などが背景にあるが、Iターン者である移住者はその行動原理のようなものが異なっているということは感じている。移住＝定住と錯覚してしまいがちだが、人生100年時代において一つの地域にとどまり続ける方が不自然な感覚もあるので、定住の押し付けにならないようなコミュニケーションを注意している。一方で、定住を希望する移住者がいれば、多少なりとも地縁のあるUターン者としてできることで協力したいとも思う。

研究にあたって

I .

1.

2.

II .

1.

2.

3.

4.

III .

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

IV .

1.

2.

V .

1.

2.

## (キ) ヒアリング結果分析

### ○ 2種類の地域通貨の影響・効果

ヒアリングを通じて、高山市で流通している2種類の地域通貨の流れや影響について把握することができた。

飛騨信用組合が実施している「さるぼぼコイン」は、地域内で使用できるデジタル地域通貨であり、地域内でのお金の循環などを目的として実施されているものである。その副次的効果として、さるぼぼコインアプリを通じて防災情報などを迅速に利用者に通知できるようになっている。また、プレミアム付き商品券等、行政の産業振興施策とも連携をしている。

もう一つの地域通貨であるNPO法人活エネルギーアカデミーの「Enepo」は、木の駅プロジェクトと呼ばれる地域の間伐材伐採に対する対価として地域通貨を渡すものである。Enepoによって間伐が推進され、それによって地域の森林のメンテナンスが進むという仕組みになっている。



## 8. 帯広市-周辺自治体との強い繋がりや強みを活かした地域産業政策

### (ア) 帯広市・十勝の概要

#### 【帯広市・十勝地域について】

十勝は、北海道の南東部に位置する総合行政区の総称。1市16町2村で成り立ち、人口は約33万人。面積は10,831.62km<sup>2</sup>（北海道全体の約13%）で、岐阜県や秋田県とほぼ同等である。

帯広市は十勝の中心となっている自治体で、人口が約16万人と十勝全体の約半数を占める。

	十勝	帯広市
人口	331,894人 (令和4(2022)年1月1日現在)	165,047人 (令和4(2020)年1月1日現在)
面積	10,831.62km <sup>2</sup>	619.34km <sup>2</sup>

(出典：北海道庁 計画局統計課ウェブサイト)

#### ▼事業所数・産業構造

十勝における中心産業は農業である。農業産出額は約3,000億円で、これは北海道全体の約25%、全国の約3%を占める。産業別従事者は、数字上は第3次産業が多く占めているが、卸売・小売業や運輸業が多くを占めており、農業・畜産に関連する業種を中心として雇用が広がっている。

#### ▼産業振興に関連する条例

条例	帯広市中小企業振興基本条例
施行	平成19(2007)年4月1日
目的	地域産業の発展に重要な地位を占める中小企業の振興が、帯広・十勝の発展に欠かせないものであること、理解を地域で共有し、関係者の協働で地域経済の振興を図ることにより、地域の発展に資するため。
施策の基本方針	(1) 帯広・十勝における中小企業の役割の明確化、およびそれに対する支援の必要性の明文化 (2) 起業・創業及び新技術・新事業開発の支援 (3) 人材の育成及び担い手づくりの促進 (4) 経営基盤の強化 (5) 産業基盤の整備 (6) 中小企業者の組織化の促進及び中小企業団体の育成

特徴	帯広市だけでなく、十勝地域の他町村の連携を前提とした条例となっており、前文には「帯広市は、広く十勝の産業と関連性を深めながら、十勝の産業や生活を支える中心都市として発展してきた」と謳われている。
----	---

### 【帯広市・十勝の産業振興に関する制度や取組】

名称	とかち・イノベーション・プログラム (TIP)
開始	平成27 (2015) 年
事務局	主催：帯広信用金庫 共済：十勝19市町村 協力：野村総合研究所、とかち財団
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・十勝で起業したいと思う人を対象とした講座で、数回の起業支援のワークショップを受け、実際に事業プランの組み立てを行う起業支援プログラム。</li> <li>・全国の経営者と十勝の起業予定者とをかけたワークショップや講演等を行い、事業プランの組み立て、発表を行い、事業の実現までの総合的な支援を行う。</li> <li>・令和3 (2021) 年の第7期 (TIP7) までで58事業、13の会社が立ち上がった。</li> </ul>

名称	フードバレーとかち
事務局	フードバレーとかち推進協議会
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「食と農林漁業」を柱とした地域産業政策の考え方の総称。</li> <li>・自治体や地域の企業、研究機関等と連携し、「農林漁業を成長産業にする」、「食の価値を創造する」、「十勝の魅力を売り込む」の三つを方針として、十勝全体の農業を中心とした地域産業を、帯広市だけでなく十勝全体で推進する。</li> <li>・将来的には十勝の食産業や農林漁業の更なる発展と、食料自給率の向上などに貢献するとともに、国内有数の食料基地としての役割や食料の生産・供給を通じて災害のバックアップ拠点の役割を担うなど、食と農林漁業の集積拠点を目指す。</li> </ul>

## (ア) ヒアリング-帯広市・公益財団法人とかち財団

日時	令和4（2022）年 9月2日（金） 13時00分～15時00分	場所	LAND （スタートアップ支援スペース）
対応者	帯広市経済企画課 経済企画係 相部 宗道 様 浜田 潤一 様 公益財団法人とかち財団 事業創発グループ 課長 高橋 司 様		

### ヒアリングのポイント

#### ○とかち財団

##### 【とかち財団の概要】

- ・平成5（1993）年に設立。従業員は30名弱。十勝の中で、農業を核とした地域産業の振興を支援することにより、地域産業の高度化、複合化を促進し、活力のある地域社会の形成に資することを目的に設立。十勝の産業を活性化させ、持続的な経済成長を促すプラットフォームとして、新事業の立ち上げ、技術や商品の開発、産学官金の連携促進、産業人材の育成等により新たな価値を生み出そうとする事業者をサポートしている団体。専門研究員やコーディネーターを擁して「十勝産業振興センター」、「食品加工技術センター」、「LAND」を運営し、ものづくり支援・事業創発支援事業を推進している。

##### 【多様な業態、ステークホルダーとの事業連携】

- ・農産物を用いた商品開発のサポートの他にも、BluetoothやAIを用いた農業技術や機械装置などの開発サポートも実施。農業に新しい分野が係わることで新たな需要を生み出すようなコラボ事業の支援や、そのような事業を生み出す人材の育成を行う。一つの事業者での事業展開ではなく、様々な業種やステークホルダーが関わることで新しい事業を生み出す「事業創発」をモットーとする。

平成30（2018）年に、起業家支援の公益財団法人起業家支援財団（横浜市）と合併し、起業家育成がより盛んになった。

##### 【LANDについて】

- ・LANDは十勝発の起業家のスタートアップ支援スペース。とかち財団

職員がコーディネーターとなり、各種情報提供やセミナー開催を行い、事業創発を促進している。十勝は農業が基幹産業だが、地域の既存産業と、新たな事業が組み合わが生まれることで新しい価値を創出することが目指している。LANDではインキュベート（育成支援：創業した事業者に対する場所の提供）、アクセラレート（企業の成長：スタートアップや事業支援プログラムの実施）、コラボレート（連携：利用者同士や利用者と財団との相談により新たな事業の創造）の3つの機能を有する。

- ・オープンから現在まで1万1千人ほどが利用している。7割が十勝の利用者で、札幌や東京から来てLANDを利用している人もいる。

## ○帯広市

### 【帯広市とスタートアップ・エコシステム拠点都市事業】

- ・内閣府のスタートアップ・エコシステム拠点都市事業に対し、令和2（2020）年1月から札幌を中心に札幌・北海道スタートアップ・エコシステム推進協議会を立ち上げ、北海道全体でのスタートアップ・エコシステム拠点都市の登録に向けての取組を実施。同年7月に内閣府より推進拠点都市の採択を受け、札幌市等と共にスタートアップ創出に取り組んでいる。
- ・エコシステム拠点都市と後述するフードバレーとかちは、当初は別の課で担当していたが、組織の見直しで経済企画課が設立されたときに、両方とも経済企画課で担当することとなった。双方でリンクする部分があるので、十勝と札幌がつながりやすくなった。また、札幌との広域連携の事業を、LANDを含め実施できるようにもなった。

### 【フードバレーとかち】

- ・フードバレーとかちは、食と農林漁業を柱とした地域産業政策の考え方であり、「農林漁業を成長産業にする」「食の価値を創出する」「十勝の魅力を売り込む」の三つの展開方策で進めている。現在の取組の一つとして、十勝に関心を持った首都圏の企業を対象に、十勝の事業者とのマッチングを行っている。十勝の事業者とのマッチングを希望する首都圏企業の情報をLANDとフードバレーとかち推進協議会で収集することで、地域の事業者がマッチングの要望を行うことができる。それによりLANDという拠点がもっと盛んになり、より幅広いコーディネーションが可能となる。

### 【帯広市中小企業振興基本条例】

- ・平成21（2009）年に中小企業振興基本条例にぶら下がる形で、「帯広市産業振興ビジョン」を策定。産業振興の取組の成果や、今後の方針、具体的な施策等を打ち出している。「帯広市産業振興会議」場で、ビジョンの成果確認や次期ビジョンの検討などを行う。
- ・帯広市長の考えとして、帯広市だけではなく、十勝の他の18町村含めた十勝全体で関わることを重要視している。フードバレーとかちの構想のもと、十勝全体で農業や食品産業に注力することで、他製造業や流通業など農業・食品産業に付帯する他産業の成長も見込める。十勝の全市町村が均等にコストを払うのではなく、帯広市は都市機能を提供し、18町村は広大な生産現場を活用した一次産業に注力するという、お互いの長所を活かしたゆるやかな連携であることが重要。帯広市に集まって何かをするというだけではなく、帯広市から積極的に他町村に出向き、十勝地域全体での連携を図っている。

### 【経済産業省支援施策の活用等に関する相談窓口の設置】

- ・令和2（2020）年2月に、経済産業省北海道経済産業局と「地域の活力創出に向けた取組に関する覚書」を締結。これを機に市経済部内に相談窓口を設置し、中小企業・小規模事業者支援等を展開している。相談窓口では、一年間で882件の相談に対応し、事業再構築補助金や小規模事業者持続化補助金などで多くの採択がある。

## （イ） ヒアリング-北海道中小企業家同友会とかち支部

日時	令和4（2022）年 9月1日（木） 15時30分～17時30分	場所	北海道中小企業家同友会とかち支部
対応者	北海道中小企業家同友会とかち支部 事務局長 佐々木 靖俊 様		

### ヒアリングのポイント

#### 【中小企業家同友会とかち支部の概要】

- ・昭和44（1969）年11月に、北海道中小企業家同友会が札幌を基盤に立ち上がった。基礎組織として北海道全体に10の支部があり、昭和50（1975）年に帯広支部としてとかち支部が設立された。北海道中小企業

家同友会には現在5,900社が加盟しており、そのうちとがち支部には880社が加盟している。とがち支部の地域内の組織率は、市単位で日本一となる。とがち支部では現在7名の職員が勤務。

- ・北海道中小企業課同友会は、社員教育や人材育成に力を入れているのが特徴であり、設立以降中堅幹部社員教育に取り組んでおり、昭和52(1977)年に中期幹部学校という幹部社員、後継者育成の講座を続け、今年で50期となる。

### 【とがち支部の特徴】

- ・同友会は、「よい会社を作る」「よい経営者となる」「よい経営環境を作る」の三つを目的として掲げている。「よい経営環境を作る」ことに必然的に取り組んできたのが、帯広市やとがち支部の特徴。
- ・とがち支部では会員で関心のある事項について研究・話し合いを行う部会を設けており、昭和60(1985)年に農業経営部会が設立されて以降、様々な部会が設立されている。地域の経済を考えると、農業経営者は地域を変える存在であるべき、という考えで設立。農業経営部会の中では、農業従事者と中小企業経営者という異なるタイプの事業者が交わる。同友会の活動を通じ、同じ地域の別の業種が関わることがとがち支部の特徴である。
- ・また、とがち支部ではインターンシップの取組も全国に先駆けて取り組んでいる。「共育＝次代を担う人材の健全育成」という共通認識が出来てくる中で高校生へのインターンシップ・キャリア教育への取組を本格化。共育の幅が地域を意識した内容へと深化し十勝型インターンシップ＝『ジョブちゃれinとがち』が生まれた。

### 【帯広市中小企業振興条例と岩橋氏】

- ・帯広市では平成19(2007)年4月に「帯広市中小企業振興基本条例」が制定された。株式会社ホクコー(帯広市内の精肉店)代表取締役の岩橋氏(故人)が、中小企業振興条例制定のキーパーソンとなる。金融アセスメント法やヨーロッパ中小企業憲章といった他自治体の事例を参考に、中小企業政策の論点がどうあるべきかについて論じ、帯広市でなく十勝地域に特化するような形で条例制定にはたらきかけた。条例を作ったり作った条例を扱うのは行政職員だが、行政職員自身の達成感も得られるような行政内部の仕組みづくりの必要性についても岩橋氏は説いていた。

### 【とち支部の部会について】

- ・平成11（1999）年に「あすなる会」を設立。各企業の事業承継の問題についての議論や、後継者を育てることを目的に設立され、後継者を育てることに特化した勉強会や活動を実施。後継者育成に特化した部会は全国初の取組。あすなる会に入ったら同友会に入る、などの機運も高まった。毎年40名ほどの人数を維持している。
- ・他の部会としては環境部会、青年経営者の会、女性部会十勝農商工連携部会、IT総合研究会といったものがある。会員で関心がある人達同士で部会を設立し、関心がある事項の勉強会を定期的実施。とち機構の地サイダー事業も、元々は同友会十勝農商工連携部会のオンライン商品開発研究会から生まれた。

### 【他団体との連携について】

- ・LANDとは協働事業を行っている。同友会側は新規起業者との接点がなく、LAND側は新規起業者に先輩経営者の話を紹介したいが、そのツテがなかった。新規起業者をLANDで探し、先輩経営者を同友会で紹介する形で、マッチング講座を協働して開催した。
- ・北海道中小企業総合支援センターとも連携。経営者のネットワークや裾野を広げたり、下地を作るための支援を行うのが同友会の役割。

## （ウ） ヒアリング-とち地域活性化支援機構

日時	令和4（2022）年 9月1日（木） 13時00分～15時00分	場所	LAND
対応者	とち地域活性化支援機構 事務局長 岩本 聖史 様		

## ヒアリングのポイント

### 【とち機構の概要】

- ・（一社）北海道中小企業家同友会とち支部の事業の一部が移管され、設立された組織である。  
「十勝の食を売り込む」「JICAと連携した国際協力」「地域の雇用問題解決」同友会の活動を引き継ぐ形で、とち機構が生まれた。フードバレーとち産業振興支援コーディネータ事業も、北海道中小企業家同

友会とかち支部から引き継ぐ形で担当している。

- ・とかち機構の会員は現在80社ほど。同友会の会員も多い。
- ・地域の経営者がいろんな考えや思いを持ち寄り、新しい活動や取組を生み出す風土が十勝にはあり、それを体現しているのがとかち機構という組織。十勝の地域で、十勝の人たちや農作物を使い何か新しいことをやりたいという熱い気持ちの経営者が多いのが、十勝の特徴である。
- ・新規事業の意欲が強い街ではあるが、農作物や農業にかかわった創業プランが多い。新規農家起業などではないためJAの事業の範疇ではなく、信用金庫や政策金融公庫が主な融資元となる。起業に関する困り事や相談があれば、事業者や行政、組合など、誰かがどこかでキーパーソンとなる人とつながっているのが、自分の課題解決を手助けしてくれる人にたどり着きやすいことも特徴である。

### 【北海道中小企業家同友会とかち機構の役割分担】

- ・元々北海道中小企業家同友会とかち支部の担ってきた対外的な事業が移管される形でとかち機構ができあがった。中小企業家同友会の事業の本質は「学ぶ」ことで、学ぶことでいい企業やいい経営者を創出ことが主目的であり、商品開発などの「活動する」ことが本質ではない。事業開発に関する部会も、同友会内で内包するには規模が大きくなりすぎていた。事業開発やそれに関連する業務委託を行うにあたり事務局体制はしっかりとつくる必要があるため、とかち機構として別組織化し、事業を移管した。平成21（2009）年には帯広地域雇用創出促進協議会が帯広市と同友会が協力する形ででたちあがり、同友会とかち支部が対外的な活動に注力をすることも契機となった。

### 【とかち機構の取組事例】

#### <十勝地サイダープロジェクト>

- ・北海道中小企業家同友会とかち支部内で、「十勝農商工連携部会」が立ち上がり、その中で十勝の魅力を発信する商品を開発するプロジェクトが設立。十勝地域内の各市町村での特産品を用いて、サイダーづくりを実施し、自動販売機や各種売店で販売した。
- ・製造は北海道内にあるラムネの製造工場を実施し共同の場所で製造しているが、販売は各市町村で異なる。

#### <薬局での健康酢発売>

- ・十勝地域内の調剤薬局で、薬局の事業のみならず新規事業へも挑戦し

ようと健康食品販売にも着手したいという企業があり、とち機構が事務局を担っている帯広地域雇用創出促進協議会に相談をしたことがきっかけで、十勝圏食品加工技術センター等と連携した商品開発のコラボが実現した。地元のデザイナーとラベル開発を行ったり、北海道中小企業家同友会の会員企業のラズベリー農家から原料を提供してもらい、商品開発を行い、新商品が販売された。

## (エ) ヒアリング-株式会社そら

日時	令和4（2022）年 9月2日（金） 10時00分～11時00分	場所	そら社内
対応者	株式会社そら 代表取締役CEO 米田 健史 様		

### ヒアリングのポイント

#### 【株式会社そらの概要】

- ・令和2（2020）年4月設立。もともと証券会社に務めていた米田氏が、縁のある北海道で、地域の発展にかかわる仕事をしたいと思い有志と立ち上げた。
- ・前職のノウハウがあったため、もともとは農家や経営者向けの金融会社を立ち上げる予定であったが、発足時にコロナ禍が始まった。長期的に見たら観光業が廃れると判断し、現在のグランピング等の観光・宿泊を中心とした事業の会社とした。

#### 【合同会社コントレイルについて】

- ・株式会社山忠HD（代表取締役：山本英明氏）とで合同会社コントレイルを設立。十勝で起業をしようとする起業家や十勝のベンチャー企業に対し二社で共同して支援を行い、起業のための出資支援の他に、営業支援や人材支援、起業のための勉強会を実施している。
- ・十勝でどんどん雇用が増え、十勝地域内生産を増やすことを目的に実施。二社としては合同会社での収益はほぼ考えておらず、収支が同等であればいいとは山本氏とも決めている。会社としてどんどん成長することができれば、コントレイル自体の企業価値が上がるだけでなく、そらや山忠の本業自体にも利益が戻ってくる。ボランティア活動の一

種として考えている。

### 【十勝と起業支援について】

- ・十勝、帯広はベンチャー企業を生み出す取組に早くから取り組んでいた。TIPなどを行政主体で早期から取り組んだことが特徴的。TIPを通じてとかち財団と連携をしており、LANDで相談会を行ったり、コントレイルに起業支援の相談が来たりしている。コントレイルで出資している会社が、TIPの起業プログラムで発表をしたこともあるので、互いの組織で役割分担や協力を上手に行っている。
- ・TIPでプランを出したとしても、どのくらいの価値があるかがわからない場合もある。その場合は株式会社そらで起業プランの契約を行い、実例や成果を作る支援なども行っている。
- ・民間と行政とで対立している場合もあるが、民間と行政はそれぞれの役割が異なる。先導するのが民間で、それを行政がサポートするような形式が望ましい。すべてを行政まかせにしていると、思い切りやスピードが足らず、行政のみの力が強い地域はない。

## (オ) ヒアリング結果分析

### ○十勝全体を見据えた産業振興

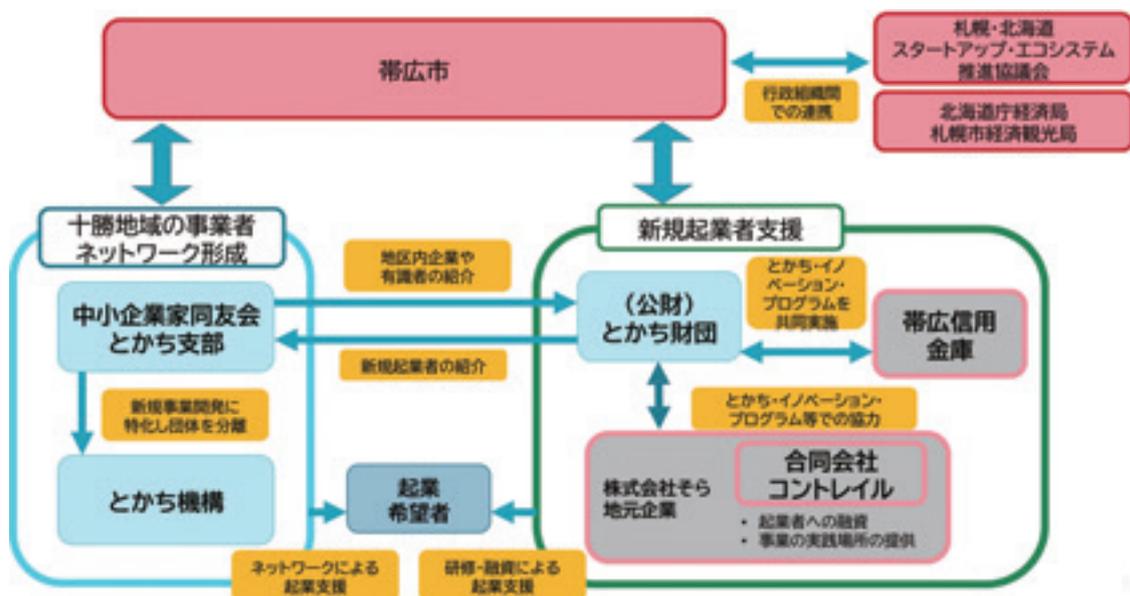
今回のヒアリングで明らかになった点として、帯広市が単独の自治体としての産業振興だけではなく、十勝という他の町村を含めた地域全体での産業振興を目指している点が挙げられる。帯広市中小企業振興基本条例においても「十勝」地域全体を含めた発展を制定しており、帯広市が十勝の中心都市として産業振興を他町村と連携しながら進める姿勢が明らかになった。

新規起業家に対するサポートも手厚く、様々な情報のハブ機関が事業立案やインターン、資金援助や事業の実績づくりといった多様な面での支援を行うことで、起業そのものがしやすい環境となっている。

### ○農業を軸にした産業振興体制

帯広市や十勝の主たる産業は農業であるが、帯広市を含めた十勝全体が「農業」でゆるやかに繋がっていることも特徴である。農業に関して各主体が広いネットワークを有しており、帯広市やLAND、中小企業同友会などに相談に行けば適切な回答を持っている人をつないでくれる他、事業者自身も積極的に相談事ややりたい事をそのような情報のハブ機関に気軽に話をしにいくという流れができています。

また、既存の農業を、他業種と組み合わせたり、十勝の外の都市部の企業などとの連携することにより、新しい事業を生み出そうとする動きもあり、付加価値の向上や新規事業に向けたネットワークづくりなどを自治体や信金が支援を行っている。



# IV

## まとめと展望

## IV. まとめと展望

### 1. ヒアリング結果まとめ

#### (ア) 産業振興・小規模事業者中小企業支援における新しい動き

ヒアリング調査を通じて、従来から実施されてきた産業振興・小規模事業者や中小企業支援において、デジタルの活用やそれに伴う副業人材活用など先駆的な取り組みについて把握することができた。

大田区では、「大田区産業プラザPiO」と呼ばれる施設のなかに産業経済部や大田区産業振興協会、観光協会、都中小企業振興公社などが入居しており、産業振興に関して機能・機関を集約して産業支援を行っている。加えて、「OTAデジタルPiO」というオンライン上のネットワークを構築し、参加者同士が意見交換などをするしくみの構築や、中小企業の受発注増加のための「デジタル受発注プラットフォーム」の構築など、インターネット・デジタルを活用した産業支援を行っている。このように、大田区では「大田区産業プラザPiO」というリアルの産業支援の場に加えて、OTA デジタル PiO やデジタル受発注プラットフォームなどのデジタルな産業支援をミックスした施策を進めている。

同様にインターネット・デジタルを活用している事例として世田谷区が挙げられる。世田谷区ではオンライン上に産業創造プラットフォーム「SETAGAYA PORT」を構築し、地域課題の解決を図るマッチングやコミュニティの場としてSETAGAYA PORT HUB（課題を持つ人とスキル・課題解決ができる人とのマッチングサポート）、SETAGAYA SOCIAL LABO（地域課題の解決のためにできることを考え、実践する）、SETAGAYA NEW WAVE（あらゆる世代と業種が集い交わるイベントを通じて、次世代の起業家やビジネスを応援）という三つの軸で展開している。

また、これまで交流のなかったような大手企業の人材等を副業人材として招聘する支援もあった。いわき市では「ワークシフト促進事業」として、市内中小企業の経営課題と求める人材を整理し、マッチングサイトで副業人材の求人実施の支援を行っている。これによって、市内企業がこれまででは連携できなかったような大手企業の人材とマッチングができ、広報や営業などさまざまな分野で副業人材の力を借りてビジネスを進めている。また、大田区では区内企業や地域の課題をプロジェクト化して、プロジェクトに参画する副業者を公募して進める「大田区SDGs副業」を行っている。令和3（2021）年には商店街

に対する支援プロジェクトと、製造業に対する支援プロジェクトの二つを実施し、副業人材のマーケティングやデザイン等の知見・ノウハウを活かして課題解決に取り組んでいる。

墨田区は伝統的なものづくりを背景とした都内有数の多種多様な産業と人材の集積や下町の持つイメージを強みとしているが、町工場を中心とした伝統的なものづくりの減少に直面する中、通常の支援やサービスの羅列ではなく、行政サービスや地域資源が受け放題となる「サブス区」という起業創業支援（移住の促進を含む）を打ち出している。

## (イ) 産業振興と地域課題解決の両立する具体的な取組例

コミュニティビジネスに関連して、地域課題と産業振興政策を両立させる手法について複数の事例をヒアリングすることができた。

千代田区のちよだプラットフォームスクウェアでは、不活性な状態になっていた公共施設ビルを民間（プラットフォームサービス株式会社）が借り受け、ニーズにマッチした改修やメンテナンスを行うことでビルそのものや周辺地域の活性化につながった事例である。活用されていない遊休不動産をリノベーションしてまちづくりを行ったという点では昨今広がりを見せるリノベーションまちづくりの先駆的事例ともいわれているものである。ちよだプラットフォームスクウェアの事例は千代田区という立地の良さを背景に、公共施設の維持管理と行政の財政負担軽減、起業・創業を含めたビジネスの拠点提供とそれらに伴う地域の活性化を達成している。

辰野町の事例は、空きビルをリノベーション（DIY改修）して、新たな事業者を入居させるという点では千代田区と近い事例である。一方で辰野町は千代田区ほどビジネスを実施する上での立地は良くないが、それを補うように行っているのが<sup>まる</sup>〇と編集社の「トビチ商店街」というリブランディングである。空き店舗が増えていく中で、改修DIYによる入居者の受け入れと、共通目標のような「トビチ商店街」というゆるいつながりによって、市街地活性を進めている。

渋谷区の空き店舗を活用した地域活性化事業もリノベーションによる市街地活性である。渋谷区の特徴は、千代田区、辰野町と比較すると行政による支援が強い点である。事業そのものが区による事業（テナントの開拓や入居希望者の誘致やプラットフォーム化、マッチングなどは民間事業者へ委託）であり、区の支援として入居者への改修費用補助や家賃補助、所有者に対しても改修費用補助などを行っている。

墨田区ではSDGs未来都市・自治体SDGsモデル事業として、伝統的なものづくりという産業振興に軸を置き、ものづくりを行う区内事業者とスタート

アップ企業との連携を進め、開発されるプロトタイプを地域に実装するという取り組みが行われている。この取組では、産業人（町工場の担い手）と地域コミュニティの担い手が同じという墨田区の特徴である職住が一致した町工場地域において、価値観の変化や再開発によって町工場の減少＝地域コミュニティの脆弱化という課題に対して、地域での社会実験を通じて、地域と企業のコミュニケーションを促進することで、時代変化に即した地域コミュニティの再構築や新しい技術やプロダクトによる「暮らしのアップデート」が進められている。

## (ウ) 地域と起業・創業支援

ヒアリングでは多様な地域の特性に応じた起業・創業支援やスタートアップ支援のあり方や活用について把握することができた。

比較的大規模なスタートアップ支援を行っていた自治体が仙台市と渋谷区である。渋谷区は国のスタートアップ・エコシステム拠点都市に選定されている「スタートアップ・エコシステム東京コンソーシアム」の一翼を担っており、スタートアップやコワーキングオフィス、ベンチャーキャピタルの数などを見ても日本最大のスタートアップ・エコシステムのひとつである。渋谷区のスタートアップ・エコシステム形成に向けた施策として、100以上の企業を含む産官連携コンソーシアム「Shibuya Startup Deck」の構築やそこでの部会の議論を経た支援策の実施、海外からの起業家招聘とそれにまつわるスタートアップビザの発給などの環境整備支援、スタートアップの拠点ともなるコワーキングスペース「Portal Point Shibuya」の運営などがある。また、区民モニター等を協力者とし、スタートアップ企業のアイデアや技術を社会課題の解決につなげる実証実験を行う「Innovation for New Normal from Shibuya」も通じて、スタートアップの事業性と地域の社会課題の結びつけ、解決を図っている点も特徴的である。

仙台市も東京・渋谷区と同じく、スタートアップ・エコシステム拠点都市に選定されている。仙台市ではスタートアップ・エコシステム形成を加速させるために産学官金連携による推進組織として「仙台スタートアップ・エコシステム推進協議会」を立ち上げるとともに、協議会によって仙台のスタートアップ・エコシステムの指針である「仙台スタートアップ戦略」が策定されている。仙台市の特徴として、地域の課題解決を目指す社会起業家（ゼブラ型）の育成や活動支援と仙台市のみならず東北地方や日本における成長の極となるスタートアップ（ユニコーン型）支援を両軸にした取組を行っていることである。社会起業家の育成や支援ではコワーキングスペース・シェアオフィス・会議室・キッチン・スタジオを持つ複合施設であり、人材育成機能を持ったINTILAQ

東北イノベーションセンターと協働し、小学校から大学生、社会起業家など幅広い年齢層を支援している。スタートアップ支援では地域課題や地域のあり方を理解しともにイメージできるソーシャル・キャピタルと協働し、東北全域をも視野に入れた支援を行っている。

墨田区ではものづくりを背景に、新たに「ハードウェア・スタートアップ拠点構想事業」としてスタートアップのステージや属性に応じたものづくりを基本とした拠点を整備し、ものづくりによって社会課題解決を目指す人達を呼び込み、支援している。地域のアイデンティティとなっている「ものづくり」と地域課題解決をつなげるという文脈で、スタートアップ支援による産業振興と成果の地域への還元を目指した取組を実施している。

一方、自治体主導でスタートアップ支援を進めているのが豊島区である。豊島区は平成21（2009）年に「としまビジネスサポートセンター」を設立し、起業創業を含めた多様な支援を行っている。このとしまビジネスサポートセンターの運営全般は区が担っており、窓口受付や相談内容に応じた専門家派遣などについても区職員が対応している。同様の事例では産業振興協会などの外郭団体や民間への委託をしている場合が多いが、豊島区では区職員が対応しているため、情報やノウハウが区に直接蓄積されるなど、職員の専門知識の向上が図られている。また、女性のための起業支援（サクラーヌbiz応援プロジェクト）や、起業へのチャレンジのための施設（コマワリキッチン）などの取組も特徴的なものである。

帯広市もスタートアップ・エコシステム拠点都市「札幌・北海道スタートアップ・エコシステム推進協議会」に参画しており、スタートアップ・エコシステムに関する取組を進めている。帯広市の特徴として基幹産業である農業、アグリビジネスを主軸において取組を進めている点が挙げられる。加えて、帯広市1市だけではなく、十勝地域18市町村を含めた十勝地域全体での取組を構想している点も特徴的である。行政のみならず、とち財団やとち機構、フットバレーとちによる多様な取り組みなどを通じた十勝圏域全体の経済発展を目指した取り組み、主要産業である農業を中心とした第6次産業の持続的な発展など、地域の特色を生かした地域経済の持続的な発展に資する取り組みと関連した支援が行われている。

やや特殊な例であるが、今回ヒアリングした山形県川西町のNPO法人きらりよしじまネットワークでは地域事業から派生して、起業支援も行っている。地域住民からの新規創業の相談に対し、視察研修や市場ニーズの把握等の支援を行い、実際に地域の女性が食品加工所を立ち上げ、運営に至るまでを伴走支援している。

## (エ) 条例による新しい産業振興

---

アンケート調査では回答自治体のほぼ半数で産業振興条例・中小企業振興条例があるという回答だった。本調査でも条例がある自治体に対しては詳しくヒアリングを行った。

世田谷区では産業振興基本条例を改正する形で「世田谷区地域経済の持続可能な発展条例」を制定している。「産業振興」を基軸した既存の条例に対し、「地域経済の持続可能な発展」を目的に据えており、産業振興を引き続き軸とする地域経済の発展に加えて、地域・社会課題の解決という非経済的価値にも重きを置き、両立することを目指した条例となっているなど先進的な産業関連の条例となっている。

いわき市の「いわき市中小企業・小規模企業振興条例」では、条例の理念を具現化するための推進体制として「いわき市中小企業・小規模企業振興会議」を設置している。振興会議には支援機関からプレイヤーまで幅広いメンバーにより、中小企業・小規模企業の具体的な支援策の検討と推進を図っている。振興会議の特徴的な点として、施策実施の原資として「いわき市中小企業・小規模企業振興基金」を市内商工団体や大企業、金融機関、いわき市の拠出で創設している点が挙げられる。振興会議でさまざまな主体が、中小企業や小規模企業に対するより効果的な支援策を検討し、必要に応じて振興基金を活用するというしくみになっている。

高山市も世田谷区と同様に、既存の産業振興基本条例を令和2（2020）年に改正している。高山市の条例の特徴は、その裏付けとして客観的なデータ分析つまり産業関連表作成や地域経済構造分析を行っている点である。それらの分析の結果、観光のまちであるものの域外への資金流出が多いことがわかり、域際収支の改善が条例の方向性の一つとなっている。同じく特徴的な点として、市や市民、事業者、産業振興団体等に加えて、「域外資本企業」にも役割を規定している点が挙げられる。条例では域外資本企業に対して「地域社会を構成する一員」として社会的責任を自覚し、市内生産商品の購入や市内のサービスの利用、雇用の確保や景観への配慮などを求めている。

## (オ) 地域の資源や課題を反映したコミュニティビジネスの推進

---

産業振興に関する政策と、地域の課題解決を支援する政策が両立した、市民を主体とするコミュニティビジネスについて、いくつかの切り口から事例を聞くことができた。

行政として「コミュニティビジネス」そのものに特に注力して支援する施策を実施していたのは北区である。北区では「北区コミュニティビジネス創業支

援ネットワーク」というコミュニティビジネスに取り組みたい人を支援する制度を整えている。実際にコミュニティビジネスを実施している人をアドバイザーとし、セミナーや個別相談を通じてコミュニティビジネスに取り組む人の支援や、区内の空き店舗を活用したコミュニティビジネスへの支援などを行っている。

産業振興とはやや異なるが、コミュニティビジネス支援に近い事例として川西町の地区経営母体に関する施策がある。川西町では多様な住民ニーズに応えるために各地区で地区経営を担う「地区経営母体」を設立してもらい、各地区の地区経営母体が指定管理委託費や交付金、住民からの会費を財源として地域の事業や課題解決を行っている。そのなかでも、よりコミュニティビジネスに近い組織が今回ヒアリングした「きらりよしじまネットワーク」である。きらりよしじまネットワークは川西町吉島地区の自治や環境衛生、福祉、教育といった地域課題を地域内協働で事業化をしている。行政からの交付金や事業委託費などによる運営であるため、厳密にコミュニティビジネスのみで収益を上げて運営しているわけではないが、独自に体制を構築して地域で事業を運営している組織として参考となる事例である。

具体的なコミュニティビジネスに関する切り口として、高山市における二つの民間主導地域通貨が挙げられる。飛騨信用組合の「さるぼぼコイン」は地域のデジタル地域通貨であり、地域内でのお金の循環などを目的として実施されているものである。その副次的効果として、さるぼぼコインアプリを通じて防災情報などを迅速に利用者に通知できるようになっている。もう一つの地域通貨であるNPO法人活エネルギーアカデミーの「Enepo」は、木の駅プロジェクトと呼ばれる地域の間伐材伐採に対する対価として地域通貨を渡すものである。Enepoによって間伐が推進され、それによって地域の森林の保全が進むという仕組みになっている。高山市の二つの地域通貨はいずれも民間主導であるが、行政とも協働しながら推進をしている。

---

## 2. まとめと展望

---

本研究会では地域経済の持続可能な発展に向けて、これからの特別区として特に産業振興分野に求められる施策について、社会経済環境や地域経済を取り巻く環境の変化、多種多様な主体が地域課題の解決に向けて取り組んでいることなどを踏まえ、今後、地域経済が持続的に発展していくためには、特別区として求められる役割や取組について議論してきた。

調査にあたり、全国の基礎自治体1,741に対して、各自治体の産業振興部門が産業振興政策に加え、非経済的価値（地域・社会課題の解決等）に関する施策を実施しているかや、創業・起業支援、プラットフォームの構築等に関する取組を実施しているか等に関するアンケート調査を行った。

次にアンケート調査から見えてきた特徴的な取組を行う自治体に対しては、行政のみならず関係する民間企業、非営利組織、社団法人、外郭団体などさまざまな主体に対してヒアリング調査を行った。

その結果として特別区が今後、地域経済の持続可能な発展に向けて取り組むべき施策についてのヒントをいくつか見出すことができた。

### (1) 産業振興部門による社会課題や地域課題への取組

持続可能な地域経済という観点から経済的価値と非経済的価値の両立の取組について産業振興部門を対象に調査を実施したところ、従来から実施する中小企業振興や商店街等への支援に加えて、高齢福祉や地域コミュニティ支援、空き店舗対策、移住支援など、地域課題と呼ばれる分野への取組を産業振興部門が民間企業と連携しながら取り組み始めていることが見えてきた。

昨今の社会起業家の育成やスタートアップ支援の潮流以前から、市民が主体となり地域課題をビジネスで解決するコミュニティビジネスや、地域課題を解決する社会起業家の育成支援、スタートアップの環境整備などが先駆的に取り組まれ、実際に課題の解決に至るなど成果を挙げつつある。

また、従来の産業振興部門における取組やそこでの課題と、社会起業家やスタートアップを掛け合わせることで、新たな価値や課題解決を生み出し、DXの推進や新型コロナウイルス感染症による社会変化への対応を試みており、新たな付加価値や二次的・三次的な効果による課題解決を生み出している。

### (2) 民間組織との積極的な連携

一人ひとりの価値観の多様化や新型コロナウイルス感染症への対応を経て、自治体に対応が求められる施策分野も多様化・複雑化しているため、自治体における従来型の取組での対応は限界に近づいている。今回取り上げた事例から

も分かる通り、地域事情や特性に応じて多くの自治体が、行政主体からマルチステークホルダーによる施策の推進、民間提案の積極的な活用、民間が活動しやすい環境整備の推進など、民間との連携を踏まえた施策や民間活動の後押しを推進している。また、辰野町の「<sup>まる</sup>〇と編集社」やいわき市の「TATAKIAGE Japan」のような「民間ではあるが準公共的な役割を担っている組織」を巻き込み、施策的に位置づけていくことも、地域経済活性化の大きな推進力となる。

### (3) 人や組織などの地域資源の掘り起こし

本研究会のヒアリングで取り上げた多くの事例において、官民関係なく、始まりは「人」に起因する部分が多い。様々な取組が属人化してしまうリスクがある一方で、豊富な経験値や前向きな意思を持つ人物、アントレプレナーシップを持つ人物など、施策の実行において、牽引役となり、ネットワークを広げたり、新たな展開に向けたキーパーソンが必ず存在している。

また、今回実施したアンケート調査では、「民間が主導して『地域課題を解決している地域ビジネス』やそれに類する活動」について行政に尋ねたところ、実際には民間により活動が行われているであろう地域においても適切な回答を得ることが少なかった。行政は地域で活動している組織は地域資源であり協働する相手だと認識し、十分に把握し日常から関係構築をしておく必要がある。特に昨今は社会課題・地域課題の解決に取り組みたいと考える人も増加傾向にあることから、行政が間口を広げて自らコミュニケーションを図ろうとすることが、効果的かつ効率的な地域経済活性化に資することにつながる。

なお、大都市圏は新たな可能性を見出そうと活動をする組織や個人が多いと推測されることから、一つのきっかけからネットワークを広げていくことや、副業人材活用などを実施することで、人や組織などの地域資源の掘り起こしにつながる可能性が広がる。

### (4) プラットフォーマー、プラットフォーム・ビルダーへの転換

今回調査した事例では行政が主体的に連携を図る取組だけではなく、企業自らがプラットフォーマーとなり、地域課題に主体的に取組を進めているケースなど、多種多様な主体による取組の事例が伺えた。プラットフォーム・ビルダーの定義づけは一概ではないが、いずれの事例においても、キーパーソンや組織体などが存在し、そこから派生したさらなる連携や新たな取組などが生まれている。

これからの産業振興部門に求められる役割の一つとして、自らが全てを主体的に実施することではなく、関係する人々や民間等組織が目的に向かって自律

的に動きやすくなるための基盤作りやきっかけ作り、仕組み作り、交流やネットワークのハブ機能がある。地域や社会の課題が複雑化・多様化する中では、今後は行政のみでの取組だけでなく、多様な主体による連携が必要であり、公共私間相互の協力関係を構築するプラットフォーム・ビルダーへ転換していくことは、様々な課題への対応が強く求められるであろうこれからの特別区が取りうる有効な方向性の一つになるのではないかと考えられる。

本調査研究では、1,741区市町村、全ての基礎自治体へアンケート調査を送付し、600を超える回答を得たほか、13区市町及び企業等14団体にも及ぶヒアリング調査を実施した。実質9か月間の研究でここまで調査し、結果を提示したことは稀だろう。

特にヒアリング調査においては、産業振興部門におけるプラットフォーマーやプラットフォーム・ビルダーの果たす役割、さらには施策の展開に重要な位置を占めるキーパーソンにも焦点を当てて、自治体の新しい産業政策について豊富な事例を具体的に明らかにしている。

(1)～(4)の各項目は、これらの「まとめと展望」として整理したものである。ヒアリングで語っていただいた施策展開の具体例には、政策形成のヒントがあふれており、この4項目に整理しきれないヒントが数多くあるだろう。この点については、読者が本報告書を活用し、更なる研究、探求に取り組んでくださること、さらには、今後の施策展開において活用していただけることを期待したい。

V

資料編

## 1. 研究会メンバー 一覧

### リーダー

駒澤大学経済学部 教授	長山 宗広
-------------	-------

### 副リーダー

世田谷区経済産業部産業連携交流推進課 課長	納屋 知佳
-----------------------	-------

### 研究員

世田谷区経済産業部産業連携交流推進課 産業連携交流推進担当係長	北川 俊彦
---------------------------------	-------

世田谷区経済産業部産業連携交流推進課 主任	鈴木 好美
-----------------------	-------

世田谷区経済産業部産業連携交流推進課 主任	大熊 洸喜
-----------------------	-------

墨田区産業観光部産業振興課 主査	吉川 栄一
------------------	-------

墨田区産業観光部産業振興課 主任	河合 祥平
------------------	-------

江戸川区文化共育部健全育成課共育プラザ一之江	河村 昌弘
------------------------	-------

### 調査・研究会支援

株式会社ダイナックス都市環境研究所
-------------------

## 2. 研究会活動実績

分類	実施日	実施事項
第1回研究会	令和4（2022）年 4/25（月）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オリエンテーション</li> <li>・本調査研究が目指す方向性について</li> <li>・世田谷区における産業振興の概要の報告</li> <li>・環境省-地域経済循環分析自動作成ツールによる分析レポート</li> </ul>
第2回研究会	5/24（火）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本研究会の目指す方向について</li> <li>・調査対象事例について</li> <li>・アンケート調査について</li> </ul>
アンケート調査実施		<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の産業振興における基礎自治体の取組に関するアンケート調査</li> </ul>
調査実施	6/20（月）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリング（2件）1町、1団体</li> </ul>
第3回研究会	6/28（火）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文献、ウェブ調査報告について</li> <li>・追加調査、ヒアリング実施対象検討について</li> </ul>
調査実施	7/15（金）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリング（2件）2区</li> </ul>
調査実施	7/19（火）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリング（1件）1区</li> </ul>
調査実施	7/25（月）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリング（1件）1区、1団体</li> </ul>
調査実施	7/28（木）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリング（1件）1市、1団体</li> </ul>
調査実施	7/29（金）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリング（1件）1団体</li> </ul>
調査実施	8/9（火）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリング（1件）1団体</li> </ul>
調査実施	8/10（水）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリング（2件）1市、1社</li> </ul>
調査実施	8/18（木）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリング（1件）1町、1団体</li> </ul>
調査実施	8/22（金）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリング（2件）1区、1社</li> </ul>
第4回研究会	8/23（火）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケート調査に関して定量部分についての報告</li> <li>・23区のヒアリングについて速報報告</li> <li>・墨田区における産業振興の概要の報告</li> </ul>
調査実施	8/25（木）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリング（2件）1市、1信用組合</li> </ul>
調査実施	8/26（金）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリング（2件）1社、1団体</li> </ul>
調査実施	8/29（月）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリング（1件）1社</li> </ul>
調査実施	9/1（木）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリング（2件）2団体</li> </ul>
調査実施	9/2（金）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒアリング（2件）1市、1社、1団体</li> </ul>

研究にあたって

I.

1.  
2.

II.

1.  
2.  
3.  
4.

III.

1.  
2.  
3.  
4.  
5.  
6.  
7.  
8.

IV.

1.  
2.

V.

1.  
2.

第5回 研究会	9/27 (火)	・ヒアリング調査結果の共有
第6回 研究会	10/25 (火)	・ヒアリング調査結果の共有 ・アンケート調査結果の共有 ・報告書骨子案について
第7回 研究会	11/29 (火)	・報告書案の検討について
第8回 研究会	12/20 (火)	・報告書案の検討について

研究にあたって

I.

- 1.
- 2.

II.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

III.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

IV.

- 1.
- 2.

V.

- 1.
- 2.

## 令和4年（2022）年度 特別区長会調査研究機構調査研究報告書一覧

テーマ名	提案区
「ゼロカーボンシティ特別区」に向けた取組み	葛飾
タワーマンション等大規模集合住宅を含む地域コミュニティの醸成	中央
特別区の未来を見据えた子育て支援 ～保護者・施設・行政の視点を踏まえた保育のいま、そしてこれから～	港
水害時の避難及び共同住宅の機能強化	江東
循環型経済の推進による持続可能な経済発展に向けて、特別区が取り組むべき施策 ～新しい自治体政策の事例～	世田谷
特別区におけるDXの推進～データの取得・分析・活用に向けて～	板橋 葛飾

以上の6テーマをテーマ別の報告書（計6冊）にまとめて発行しています。  
各報告書は、特別区長会調査研究機構ホームページで閲覧できます。

<https://www.tokyo23-kuchokai-kiko.jp/>

特別区長会調査研究機構

検索



令和4年度 調査研究報告書

### 循環型経済の推進による持続可能な経済発展に向けて、特別区が取り組むべき施策 ～新しい自治体政策の事例～

令和5年3月31日発行

発行：特別区長会調査研究機構 事務局：公益財団法人特別区協議会

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋 3-5-1 TEL：03-5210-9053 Fax：03-5210-9873

※本書の無断転載・複製は、著作権法上での例外を除き禁じられています。

印刷所：能登印刷株式会社



特別区長会調査研究機構

Kuchokai  
Institute for Research and Study