平成 28 年度
地域産業の育成・支援に関する
調査研究事業 報告書

平成 29 年 3 月

一般財団法人地域総合整備財団〈ふるさと財団〉

＜目次＞

はじめに.....1

第1章　アート、ツーリズム、テクノロジー、スポーツ等を対象とした
産官学金の連携による地域振興への取組.....3
1．地方公共団体及び金融機関における取組事例等.....4
1－1．金沢市のまちづくりについて（金沢市）.....4
1－2．観光・スポーツ等の取組事例（日本政策投資銀行）.....11
1－3．先端バイオ技術を核とした産業形成に向けた山形県の取組（山形県）.....18
1－4．山形銀行における地方創生に係る取組（山形銀行）.....25
1－5．愛媛県が進める自転車新文化の推進について（愛媛県）.....32
1－6．伊予銀行の地方創生に向けた取組（伊予銀行）.....39
2．地方公共団体と金融機関の連携の現状と今後の展望.....46

第2章　ふるさと財団による地域振興への取組.....51
1．ふるさと財団の設立目的.....52
2．ふるさと財団が取り組む主な事業.....52

参考資料.....85
参考1：地域産業を取り巻く状況.....86
参考2：調査研究会における発表資料.....92
1．金沢市.....92
2．日本政策投資銀行.....119
3．山形県.....133
4．山形銀行.....148
5．愛媛県.....166
6．伊予銀行.....176
参考3：ふるさと融資の実施状況.....187
1．制度の概要.....187
2．ふるさと融資の現況.....187

「平成 28 年度　地域産業の育成・支援に関する調査研究会」名簿.....193

はじめに

はじめに

人口減少と地域経済縮小の克服が重要な課題となっている。地域において新たなビジネスや雇用を創出するためには、地域の既存の事業者が新たな技術開発を行ったり、新規参入者がその地域で新たに事業を行うことが強く求められる。そこで地域の金融機関に期待されるのは、その企業の業務内容や、技術力・成長可能性を的確に評価し、融資や助言を行うことである。その際、地域に基盤を有する金融機関が地方公共団体と連携し、協力し合って地方創生に取り組むことは、本来的な使命でもある。

地方をとりまく現状を見ると、①引き続いて人口は減少し、②東京一極集中傾向が加速化し、③東京圏とその他の地域との間に稼ぐ力の差が生じている。こうした現状を踏まえ、国は平成 28 年 12 月に、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を改訂し、地方創生のため引き続き財政支援をはじめ、人材、情報面での支援を継続する方針を示している。

地域総合整備財団（ふるさと財団）は昭和 63（1988）年に設立され、以降、地域の活性化につながるあらゆる分野の民間事業に対し、地方公共団体と金融機関とが協力して長期・無利子の資金供給を行う「ふるさと融資」をはじめ、地域再生の取組、公民連携の推進、地域産業の創出・育成での支援等を通じて、全国の地方公共団体、事業者及び金融機関と緊密に関わってきた。

こうした国を挙げての地方創生の取組に寄与する観点から、当財団がこれまで築いてきた地方公共団体や金融機関との密接な関係を活用し、当財団では平成 26 年度から「地方公共団体と金融機関との連携の在り方」等を主なテーマとして、地方公共団体のみならず地域で活動する金融機関の参画を得て地域産業の育成・支援に関する調査研究活動に取り組んできた。

平成 26 年度は、金融機関において取り組んでいる地域産業振興に向けた施策や事例等を中心に取り上げた。2 年目の平成 27 年度は、県単位で地方公共団体と地域金融機関が地域振興に向けてどのような連携を行っているか等を調査した。最終年度となる平成 28 年度はさらに、アート、ツーリズム、テクノロジー、スポーツ等広範囲に渡るテーマを掲げて地域づくりや産業支援を行う事例にスポットを当てて、産官学金がどのように連携し具体的な成果、実績につなげたかということを検証した。

本報告書で取り上げた地方公共団体と金融機関との連携・協調による地域産業振興に向けた取組等を、地方公共団体及び関係各位の今後の地方創生に向けた施策立案、戦略実行及び地域金融機関との連携推進等に活用していただければ幸いである。

平成 29 年 3 月
一般財団法人　地域総合整備財団＜ふるさと財団＞
理事長　柚木　憲一

第１章
アート、ツーリズム、テクノロジー、スポーツ等を対象とした産官学金の連携による地域振興への取組

第１章　アート、ツーリズム、テクノロジー、スポーツ等を対象とした産官学金の連携による地域振興への取組

平成 28 年度は、地方公共団体及び金融機関が産官学金連携により行っている地域振興に関する取組のうち、アート、ツーリズム、テクノロジー、スポーツ等にスポットを当て、調査研究を行った。

以下、地方公共団体及び金融機関の取組事例を紹介する。

１．地方公共団体及び金融機関における取組事例等

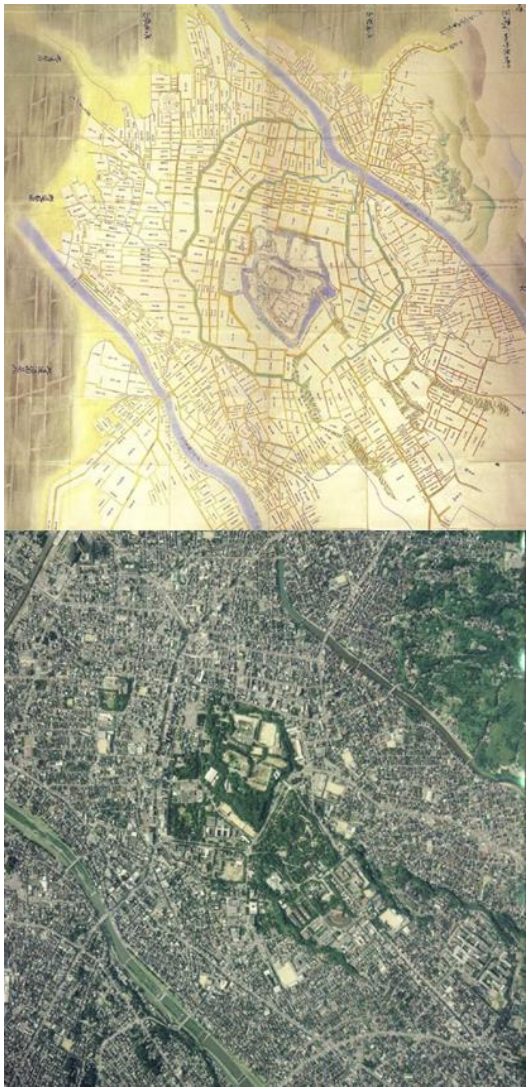
１－１．金沢市のまちづくりについて（金沢市）

平成 27 年 3 月の北陸新幹線開業により、金沢市は東京、大阪、名古屋の三大都市圏から 2 時間半の時間圏に位置することとなった。

新幹線開業による時間短縮のメリットにより、金沢市には国内外からより多くの観光客が訪れるようになっており、市民サービスの充実に加え、交流人口の拡大を意識したまちづくりが重要になっている。

以下では、金沢市の概要、北陸新幹線開業後の状況及び観光・文化の取組について紹介する。

■藩政期の絵図（上）と現在の写真（下）



（１）金沢市の概要

金沢市は、人口約 47 万人、面積約 470 ㎢の都市である。1583 年に前田利家が金沢城に入り、「加賀百万石の城下町」として繁栄してきた。新井白石から「加賀は天下の書府なり」と言わしめた通り、前田家各藩主は戦乱を避け、学術・文化を尊重してきた。

藩政期の絵図と現在の写真を比較すると、道路や街区の形状がほぼ完全に一致する。これは第二次世界大戦の戦火にあわなかったためである。

実際、このような昔ながらの街並みや、細い路地に魅力を感じ、金沢市を訪れる観光客も少なくない。

金沢市は、「責任と誇りを持てるまち金沢」をまちづくりの理念として掲げている。その理念のもとで、平成 25 年度に「世界の交流拠点都市」というビジョン（都市像）を策定した。

このビジョンには「人・モノ・情報が交流することで、新しい価値が創造され、発展していくように」という思いが込められている。具体的な施策については重点戦略計画（平成 25～34 年度）に取りまとめている。

平成 28 年度は「本物」と「広域」がキーワードとなっており、「本物」では「ユネスコ創造都市ネットワーク」の取組など、「広域」では「連携中枢都市圏構想」の取組などをそれぞれ実施している。

■金沢市の平成 28 年度のキーワード

キーワード	取組内容
「本物」	• ユネスコ創造都市ネットワーク（2009 年認定） • 歴史都市（2009 年認定）
「広域」	• 連携中枢都市圏構想（平成 28 年 3 月） • 広域プロモーション

（２）北陸新幹線開業後の状況

平成 27 年 3 月 14 日の北陸新幹線開業後、1 年間の利用者数は約 926 万人であった。これは新幹線開業以前の在来線特急利用者数の約 3 倍である。新幹線開業に伴い、経済面や観光面を中心として効果が表れている。

北陸新幹線開業前は、ストロー効果により東京に本社機能や支店機能が移ることが危惧されていたが、現時点ではそのような傾向は見られていない。むしろ平成 26 年 10 月から平成 28 年 3 月の期間で、45 の支社、支店が新設されている。

不動産の動向も好調である。公示地価は、駅前商業地で前年比 31.2%上昇しており、全国 7 位の上昇率である。市中心部の商業地においても、6 地点で前年比 10%超の上昇となっており、駅前だけでなく、ある程度郊外でも地価が上昇している。市内住宅地の基準地価の前年比 16.8%の増加は、全国 1 位の上昇率で、オフィス空室率も 5 期連続で改善している。

■不動産の動向

指 標	数 値 等
公示地価 ※平成28年1月1日	◆駅前商業地（広岡1丁目） 450,000円（前年比31.2%増） 上昇率：全国7位　※前年は全国1位（17.1%増） ◆市中心部商業地 6地点で前年比10%超上昇 うち2地点で1992年調査開始以来初の上昇 ◆県内全用途 下落率：0.1%（前年比1.2ポイント縮小） 前年比縮小幅は全国1位
基準地価 ※平成27年7月1日	◆市内住宅地（本町2丁目） 160,000円（前年比16.8%増） 上昇率：全国1位
オフィス空室率 ※平成27年 第4四半期	11.2%（前期比△2.6%） 5期連続の低下

主要観光施設の入場者数も大幅に増加しており、兼六園は前年比約 1.6 倍、金沢城公園は約 1.9 倍、金沢 21 世紀美術館は約 1.4 倍となっている。このように主要観光施設の入場者数の傾向から判断しても、新幹線開業による効果が大きいことがわかる。

また、金沢市には大学が多いこともあり、学会をはじめとしたコンベンションの開催も非常に増えている。

平成 27 年度のコンベンション参加者数は約 12 万 5 千人、前年比約 2.2 倍となっており、特に医学系のコンベンションの割合が多い。

これは、コンベンション開催に必要な施設やまちの魅力に加え、時間短縮効果が寄与しているものと思われる。

■主要観光施設の入場者数

施 設 名	H27. 3. 14～H28. 3. 14 （対前年比）
兼六園	約309万人（約1.6倍）
金沢城公園	約240万人（約1.9倍）
金沢21世紀美術館	約237万人（約1.4倍） ※平成27年4月1日～平成28年3月31日

■北陸新幹線開業による波及効果

項 目	H27. 4. 1～H28. 3. 31 （対前年比）
コンベンション参加者数	約12万5,000人（約2.2倍）
金沢駅タクシー利用台数	約67万台（約1.4倍）
観光ガイドタクシー利用回数	約7,600回（約4.3倍）
金沢市内主要ホテル宿泊者数	約18万2,000人（約1.2倍） ※平成27年1月1日～平成27年12月31日

（３）観光・文化の取組

金沢市の観光・文化に関する取組として、以下では「創造都市交流の推進」、「『文化創生新戦略 2020』の推進」、「観光戦略プランと海外誘客」について紹介する。いずれも金沢市が非常に力を入れている取組である。

①創造都市交流の推進

金沢市は、「ユネスコ創造都市ネットワーク」に参加している。これは、「創造的な文化の営みと革新的な産業活動の連環により、まちを元気にしている都市」として創造都市を認定し、その都市間の交流により、各地の文化産業の可能性を最大限に発揮させるための枠組みである。

■ユネスコ創造都市 公認ロゴマーク

この枠組みは平成 16 年にユネスコにより創設され、金沢市は平成 21 年に「クラフト&フォークアート」の分野で創造都市の認定を受けた。

平成 28 年 4 月時点で、世界 54 カ国 116 都市が参加しており、日本からは金沢市のほか、札幌市、名古屋市、神戸市など 7 都市が、創造都市の認定を受けている。

◆ユネスコ創造都市ネットワーク世界会議

ユネスコ創造都市ネットワークでは、毎年「ユネスコ創造都市ネットワーク世界会議」を開催している。平成 27 年は金沢市で世界会議が開催され、世界 27 カ国 61 都市の代表 142 名が金沢市で一堂に会した。

世界会議期間中に開催した、創造都市の将来像について意見交換を行う「市長ラウンドテーブル」では、金沢市長が「エリア内の交流強化」及び「異分野間の連携促進」を提言した。

◆世界会議後の新たな創造都市交流

世界会議後に、「エリア内の交流」として、金沢市と同じく「クラフト&フォークアート」の分野で創造都市の認定を受けている景徳鎮市（中国）から招待を受け、金沢市からも代表団を派遣した。

平成 28 年度の秋から冬にかけ、金沢市の陶芸家を景徳鎮市の工房に 1～2 週間派遣し、現地の工芸家と共同での作品制作を行った。

「異分野間の連携」としては、アンギャンレバン（フランス）からメディアアートの芸術家を招き、2 週間程度金沢市の工芸家と交流を図る取組を平成 28 年度から実施している。

◆「ユネスコ創造都市・金沢」国際プロモーション事業

平成 28 年 10 月中旬に、パリのユネスコ本部において展覧会を開催した。これは国内のユネスコ創造都市に認定されている他都市との共同による取組で、ユネスコ職員や各国の大使等に金沢市の魅力を発信することを目的とするものである。

②「文化創生新戦略 2020」の推進

金沢市は、平成 28 年に、文化の発展に向けた平成 32（2020）年までのロードマップとして「文化創生新戦略 2020」を策定した。2020 年の東京オリンピック・パラリンピック開催に向けて伝統工芸の充実や現代アートの強化、文化芸術を担う人材の育成、世界に向けた発信等の内容を盛り込んでいるもので、平成 29 年以降の主な取組予定は次頁の表のようになっている。

金沢市では、伝統文化を継承する人材の育成にふるさと納税を活用している。謝礼品は、若手工芸作家の工芸品とし、寄付金額によって工芸品を選べるようにしている。

また、北陸新幹線開業後の観光客増加を契機に、経済界や市民から「文化を大切にする土壌を育むべき」という声があがり、「文化を守るために人を育てる」ことを主眼とした「金沢市文化の人づくり条例」が制定された。

■平成 29 年以降の金沢市の文化発展に向けた主な取組

実施年	取組内容
平成 29 （2017）年	・「金沢・世界工芸トリエンナーレ」の開催 （工芸に関する展覧会、シンポジウムを開催する）
平成 30 （2018）年	・「東アジア文化都市 2018」の開催 （文化庁の事業で、日中韓それぞれ 1 都市が連携して同時期にフォーラムや展覧会等を実施する）
平成 31 （2019）年	・「東京オリンピックに向けた文化プログラム」の実施 ・ 金沢卯辰山工芸工房のリニューアル
平成 32 （2020）年	・「世界工芸サミット」の開催 （文化庁の北陸開催の意向を受け、誘致に取り組んでいる）

③観光戦略プランと海外誘客

金沢市は、北陸新幹線開業後の観光客の急増を受け、市民生活との調和を図りながら、観光振興、交流人口の増加、都市機能の発展につなげるために「金沢市観光戦略プラン 2016」を策定した。

◆金沢市が目指す姿と戦略テーマ

金沢市観光戦略プラン 2016 においては、「四季折々、ほんものの日本を五感で発見できるまち」を戦略テーマに、「市民生活との調和を第一に」を前提とし、「『ほんものの日本』を継承し、創造するまち」、「四季折々何度でも訪れたいまち」、「市民の暮らしが魅力的なまち」、「日本海側のハブとして『広域観光』をリードするまち」の 4 つの方針のもと、観光施策の推進を実施している。

また、種々の観光施策を推進する体制として、観光協会と、その他の関連団体（ホテルや飲食店等）を統合し、観光マネジメントを担う「金沢版 DMO」として登録し、観光施策の推進を図っている。

■「金沢市観光戦略プラン 2016」における数値目標

指標	平成 27 年（実績）	平成 32 年（目標）
金沢地域の年間入り込み客数	1,006 万人	1,100 万人
金沢市の年間宿泊客数	290.6 万人	320 万人
金沢市の年間外国人宿泊客数	25.6 万人	40 万人
金沢地域の観光消費額	678 億円	780 億円
金沢旅行全般の満足度（とても満足）	38.4%	50%以上
金沢への再来訪回数（リピート率）	55.4%	60%以上

金沢市観光戦略プラン 2016 においては、数値目標として、年間入り込み客数の増加、年間宿泊者数の増加、外国人宿泊客数の増加、観光消費額の増加、金沢旅行全般の満足度の向上、リピート率の向上を掲げている。

◆海外誘客の取組

「金沢市観光戦略プラン 2016」の数値目標にも年間外国人宿泊客数の項目があるが、金沢市は外国人観光客の誘客にも積極的に取り組んでいる。

金沢市は、釧路市、長崎市とともに国から「観光立国ショーケース」として選定されており、国から財政的な支援を受けながら海外誘客に取り組んでいる。

例えば兼六園の外国人入園者数は平成 27 年 29.2 万人と、平成 24 年から 27 年にかけ

て 2.56 倍となっている。入園者数を国別にみると、現時点ではアジア地域からの観光客が多いものの、欧米豪からの観光客の増加率が高い。

アジアからの観光客は食事や買いものへの関心が高い一方で、欧米豪からの観光客は体験型観光に関心を示す傾向がある。金沢市は歴史や伝統、文化といった魅力を外国人観光客にも伝えたいと考えているため、ニーズが合致する欧米豪を「重要市場」と位置づけ、取組を強化している。

■海外誘客の取組（欧米豪）

国・地域	方針等
フランス	〈欧州旅行のトレンドリーダー〉 ・パリ在住の誘客ｺｰﾃﾞｨﾈｰﾀｰの活用によるPR ・旅行会社やメディアの招請（６月、１０月） ・JAPAN EXPOへの出展（７月）
スペイン イタリア	〈国が重要市場として注目〉 ・民間会社と連携した重点プロモーション（年間を通して） ・「金沢学講座・イン・ミラノ」開催（１０月）
アメリカ ｵｰｽﾄﾗﾘｱ	･旅行会社の招請（１１月）、旅行博出展（２月） ･スキーリゾート客の誘致
イギリス オランダ ベルギー ドイツ	・現地セミナー実施（８月） ・旅行会社への訪問宣伝、メディア働きかけ

金沢市では、特に「観光資源の磨き上げ」、「ストレスフリーの環境整備」、「海外への情報発信」、「組織体制の強化」の 4 つの方向性のもと海外誘客の取組を推進している。

◆国内広域プロモーション

金沢市では広域的な連携によるプロモーションにも取り組んでいる。

金沢市には、VIP（Very Important Person）向けのホテルが不足していることや、世界遺産がないといった観光面の課題を有するが、これを補うために、インターナショナルブランドホテルの誘致を行うとともに、能登・加賀との連携や、世界遺産である五箇山（富山県）や白川郷（岐阜県）等のミシュランガイド 3 つ星評価の都市と連携した広域観光ルートを開発し、PR に取り組んでいる。

また、平成 34 年度までに北陸新幹線が敦賀まで延伸する予定となっているため、敦賀市等の北陸新幹線沿線の 10 都市と連携し、各都市の観光客の増加に向けた取組を進めている。

■金沢市の国内広域プロモーションの取組の例

- **能登、加賀との連携**
- **北陸・飛騨・信州３つ星街道**
- **北陸新幹線沿線都市との連携**

以上のように、金沢市は北陸新幹線開業を契機として、市の大切な財産である歴史・伝統・文化を磨き上げるとともに、沿線自治体や海外都市との連携を強化し魅力を向上させることで、海外も含めた広域集客による地域活性化の実現を目指している。

金沢市の文化を次世代に継承するための取組について

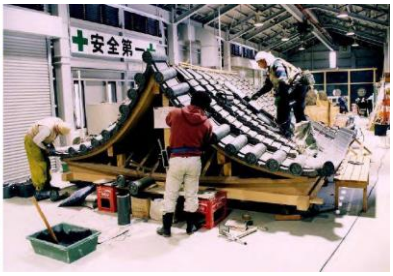
～調査研究会での意見交換から～

調査研究会では、金沢市の文化を次世代に継承するための取組について意見交換がなされた。以下ではその中から金沢職人大学校と伝統文化子ども塾事業について紹介する。

１．金沢職人大学校

職人の高度な伝統技能を継承していくため平成 8 年に設立。大工、造園など本科 9 業種と修復専攻科で 3 年間のカリキュラムを履修し、匠の技、歴史的建造物の修理・技術を学ぶ。これまでに約 500 名が修了し、町家、茶室、寺社、土塀などの修復に携わり、技術面から金沢市の歴史まちづくりを支えている。

■金沢職人大学校での研修の様子



２．伝統文化子ども塾事業

金沢市が有する伝統的な文化を小中学生に教える事業。美や礼節等の文化性を人間教育に活かすとともに、金沢市の伝統文化の後継人材育成、裾野の拡大に貢献している。現在は加賀宝生、金沢素囃子、工芸、茶道の 4 分野について取り組んでいる。

■小中学生が取り組む加賀宝生（上）と金沢素囃子（下）

１－２．観光・スポーツ等の取組事例（日本政策投資銀行）

日本政策投資銀行は、第 3 次中期経営計画（平成 26～28 年度）において、少子高齢化・人口減少等の日本経済の課題に対する日本政策投資銀行の役割の 1 つとして、「地域に応じた活性化」を掲げている。

この役割の実現に向けた具体的な取組として、以下では「PPP／PFI 等 官民連携にかかる取組」、「観光地域づくりに向けた取組」、「『スマート・ベニュー®』による街づくりに向けた取組」の 3 つについて紹介する。

いずれも「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の中で金融機関の関与が明示されている項目に対応するものであり、日本政策投資銀行も注力している。

■地方創生に向けた取組で日本政策投資銀行グループが提供可能なメニュー・ナレッジ

「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において金融機関の関与が明示されている項目	DBJグループでご提供可能なメニュー・ナレッジ
地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする	
地域経済雇用戦略の企画・実施体制の整備	
・地域の産学官金労が連携した総合戦略推進組織の整備	・総合戦略推進組織の整備に係るコーディネーション機 ・人口減少問題の研究成果を活かした戦略策定支援 ・地域の経済循環分析 ・設備投資計画調査
地域産業の競争力強化（業種横断的取組）	
・包括的創業支援（創業による新たなビジネスの創造や第二創業等の支援等）	・地域みらいづくりラボ ・地域みらいづくりiHub活動 ・女性起業サポートセンター
・地域を担う中核企業	・地域元気プログラム ・バリューチェーンコア企業への支援 ・デザインイノベーション
・産業・金融一体となった総合支援体制の整備	・地域みらいづくりラボ、地域みらいづくりiHub活動（再
・事業承継の円滑化、事業再生、経営改善支援等	
地域産業の競争力強化（分野別取組）	
・サービス産業の活性化・付加価値向上（ヘルスケア産業の創出等）	・ヘルスケア産業への取組
・農林水産業の成長産業化（バリューチェーンの構築）	・林業・木材産業分野での提言 ・農・食分野での提言
・観光地域づくり、ローカル版クールジャパンの推進（地域資源を活用した「ふるさと名物」の開発支援等）	・日本型DMO形成による観光地域づくり ・インバウンド観光への情報・ノウハウ提供 ・スポーツツーリズム調査
・地域の歴史・町並み・地方での人材育成、地方の雇用対策	・地域みらいづくりラボ（再掲）、古民家再生支援
地方への人材環流、地方での人災育成、地方の雇用対策	
・プロフェッショナル人材の地方環流	
時代に合った地域をつくり、安心なくらしを守るとともに、地域と地域を連携する	
中山間地域等における「小さな拠点」（多世代交流・多機能型）の形成	
・「小さな拠点」（多世代交流・多機能型拠点）の形成	
地方都市における経済・生活圏の形成	
	・官民連携型スマート・ベニュー
・都市のコンパクト化と周辺等の交通ネットワーク形成	・コンパクトシティ形成支援 ・地域公共交通システム調査
人口減少等を踏まえた既存ストックのマネジメント強化	
・公共施設・公的不動産の利活用についての民間活力の活用、空き家対策の推進	・公有資産マネジメント ・水道事業調査 ・PPP/PFI

また上記以外にも、「地域未来づくり本部の設置」、「地域創生プログラムの創設」等、地方創生に資する施策を進めている。

■地方創生に関する日本政策投資銀行の取組

【地域みらいづくり本部の設置】

地域の活性化に関する取り組みをDBJグループを挙げて一体的に推進することで、地域における革新的事業の育成、新たな需要創造、地域と域外間の効果的な連携、地域の競争基盤強化、雇用促進等に積極的に貢献

- 地域創生プログラムの取り組みをワンストップで推進
- 地域に関するソリューションの創造と提供（ハブ機能）
- DBJのもつ投融資／コンサルティング／アドバイザリー機能の活用

【地域創生プログラムの創設】

1. **地域みらいづくりラボの設立**
   - 革新的プランやプロジェクトの事業化への実践的サポート
   - 地域を担う人材に対するDBJのノウハウ・ネットワーク提供
     例）地域みらいづくり大学校、PPP/PFI大学校開講、MOT研修開催、地域イノベーション・ハブの全国展開

2. **地域貢献M＆Aプログラム**
   - 地域の成長に資するM&A案件を支援
     例）地域企業の経営基盤を強化する取り組み、地域のインフラ整備に資する取り組み

（１）PPP／PFI 等官民連携にかかる取組

PPP／PFI 等官民連携にかかる取組として、「公有資産マネジメント」、「PPP／PFI の支援」、「水道事業についての調査」について紹介する。

これらの取組は、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」で「人口減少等を踏まえた既存ストックのマネジメント強化」として金融機関の関与が明示されている。

①公有資産マネジメント

日本政策投資銀行は、平成 22 年度以降、人口、財政等の地域課題分析の知見を活かし、公有資産マネジメント分野における自治体支援に取り組んでいる。

支援の内容は、公共施設等の現状把握や基本方針の策定から、再編計画の策定、市民の合意形成に至るまで、多岐にわたる。

全国各地の自治体で、多くのインフラが一斉に老朽化しており、更新が検討されている。日本政策投資銀行は、まず保有資産（個別施設）の状況を把握するとともに、人口動態、財政状況等の分析・シミュレーションを行い、将来的に必要な施設のボリューム（床面積）や更新コスト等を算出したうえで、経営的視点から公共施設のマネジメントに関する総合方針、用途別方針を策定する。

■公有資産マネジメントにおける検討事項

保有資産把握
- 総量、老朽化把握　→更新コスト試算
- 資産配置を面的に見える化
- 資産利用度、コスト把握
- 「施設白書」等による住民への情報公開

人口動態把握
- 高齢、生産年齢人口の将来予測
- 高齢、生産年齢人口を面的に見える化
  →地域別施設配置のミスマッチ把握

財政状況把握
- 税収減のペース確認
- 扶助費・社会保障費見込みの確認
- 改修更新にかかる投資的経費の確認

それをふまえ、個別施設の具体的なマネジメントを検討する。更新を行う場合のコストは、自治体の想定をはるかに超えることが多い。このため、まずは長寿命化を検討することになり、複合化や処分・利活用においては PPP／PFI の手法が有効となる。

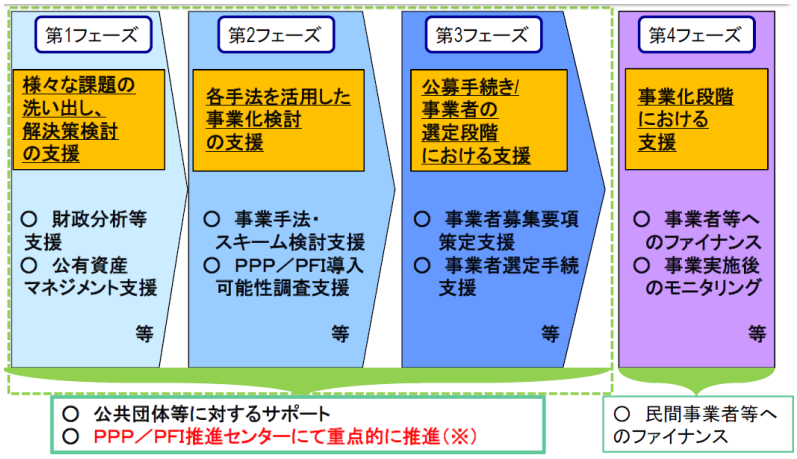
②PPP／PFI の支援

日本政策投資銀行は、PPP／PFI において、個別事業の支援とともに、普及活動にも取り組んでいる。

個別事業に関しては、上流（事業手法検討、導入可能性調査等）から下流（事業者選定支援、ファイナンス等）まで、あらゆるステージの支援に対応することができる。

日本政策投資銀行は、今

■個別事業における各ステージでの支援メニュー



後、空港などのコンセッションをはじめ、需要に連動して支払額が決まる、需要リスク等を伴う多様な PPP／PFI 事業の活用拡大を見込んでいる。事業採算性評価、官民の役割分担やリスク分担の考え方が大切になり、より早期段階からのプロジェクト・コーディネートが重要になると考えている。

PPP／PFI の普及活動では、最新事例等の共有を目的とする「PPP／PFI 大学校」を平成 24 年度から定期的に開催・継続している。日本政策投資銀行のテレビ会議システムを活用することで、全国の支店・事務所で受講が可能なため、地方公共団体職員を中心に、1 回あたり約 300 人が参加。PPP／PFI に関する情報発信を行うとともに、地方公共団体から案件の相談を受ける機会にもなっている。

■PPP／PFI 大学校の概要

対 象	全国の地方公共団体職員
期 間	平成 26 年 10 月～27 年 3 月　　月 1 回開講（27, 28 年度も継続開催中）
内 容	PPP／PFI 概論、公有資産マネジメント、国の取組、地方公共団体の先進的取組など ※TV 会議システムを活用することで、本店及び全国の支店・事業所で受講可能
講師陣	日本政策投資銀行、日本経済研究所、内閣府、PFI 推進機構、先進地方公共団体など

③水道事業についての調査

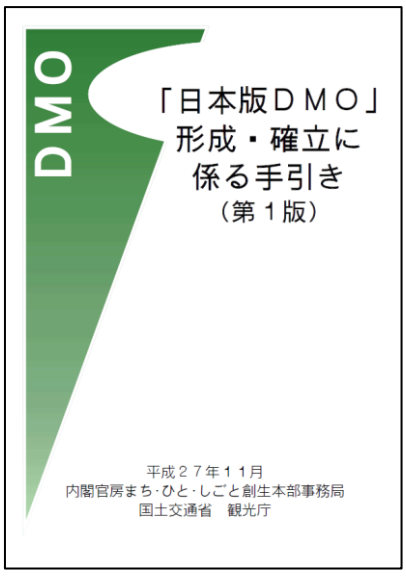
日本政策投資銀行は、公有資産マネジメントの中では、水道事業が今後の焦点になると考え、調査及び情報発信を行っている。

水道事業は、生活に不可欠なインフラであるものの、有収水量（料金徴収の対象となる水量）の減少や設備の老朽化等、様々な課題を抱えており、マネジメントの必要性が高まるものとみている。

（２）観光地域づくりに向けた取組

観光地域づくりに向けた取組として、「日本版 DMO の形成支援」と「古民家再生の取組」について紹介する。これらの取組は、地域産業の競争力強化という観点から、重要な取組であると捉えている。

■日本版 DMO の手引き



①日本版 DMO の形成支援

DMO（Destination Management Organization）とは、「観光地域において、関係者の調整のもと、観光地域の戦略策定、観光資源の管理、品質向上などの、観光地域づくりを担う専門的組織」と定義され、インバウンド対応、内需の変化等への対応に有効であるとされている。日本政策投資銀行

では、日本版 DMO に関する調査及び情報発信を行うとともに、個別事業も支援している。

◆調査・情報発信の取組

日本政策投資銀行では、日本版 DMO に関する基本的な考え方、国内外の取組事例、支援制度の紹介等の内容をまとめた「日本版 DMO 形成・確立に係る手引き」（内閣官房、国土交通省、観光庁）の作成に協力した。

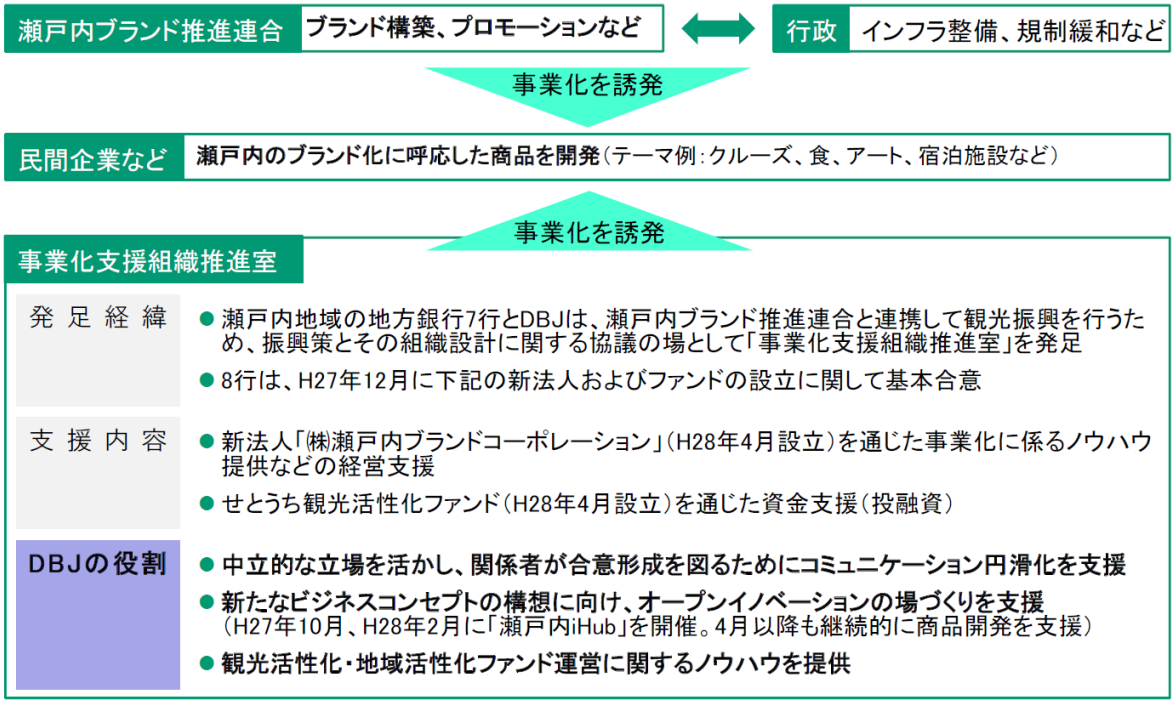
また、観光関連のレポートをホームページにて無償公開しており、2015 年 10 月には、公益財団法人日本交通公社との共著で、「アジア 8 地域・訪日外国人旅行者の意向調査」と題したレポートを公開した（2016 年 10 月には 12 地域へ調査拡大した「アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査（平成 28 年版）」を公開している）。

◆個別事業の支援事例

「瀬戸内ブランド推進体制（せとうち DMO）」は、主に行政等が参画する「（一社）せとうち観光推進機構」と、観光事業者の経営支援を行うべく金融機関等民間企業が設立した「㈱瀬戸内ブランドコーポレーション」で構成される。日本政策投資銀行は後者に参画し、「せとうち観光活性化ファンド」を通じて資金面での支援も行っている。

この瀬戸内ブランド推進体制において、日本政策投資銀行は、ステークホルダーの合意形成や商品開発の支援、観光活性化・地域活性化ファンドの運営に関するノウハウの提供を担っている。

■瀬戸内ブランド推進体制における DBJ の役割



また投融資需要の多い観光業に対し、日本政策投資銀行は、せとうち観光活性化ファンド以外にも、地域ごとに地方銀行と連携し、以下の観光ファンドを組成し、事業者のニーズに応えている。

■日本政策投資銀行が地方銀行と連携し組成している観光ファンド

- しずおか観光活性化ファンド（静岡銀行）
- 九州観光活性化ファンド
  （大分銀行・熊本銀行・親和銀行・福岡銀行・宮崎銀行）
- 奈良県観光活性化ファンド（南都銀行）

②古民家再生の取組

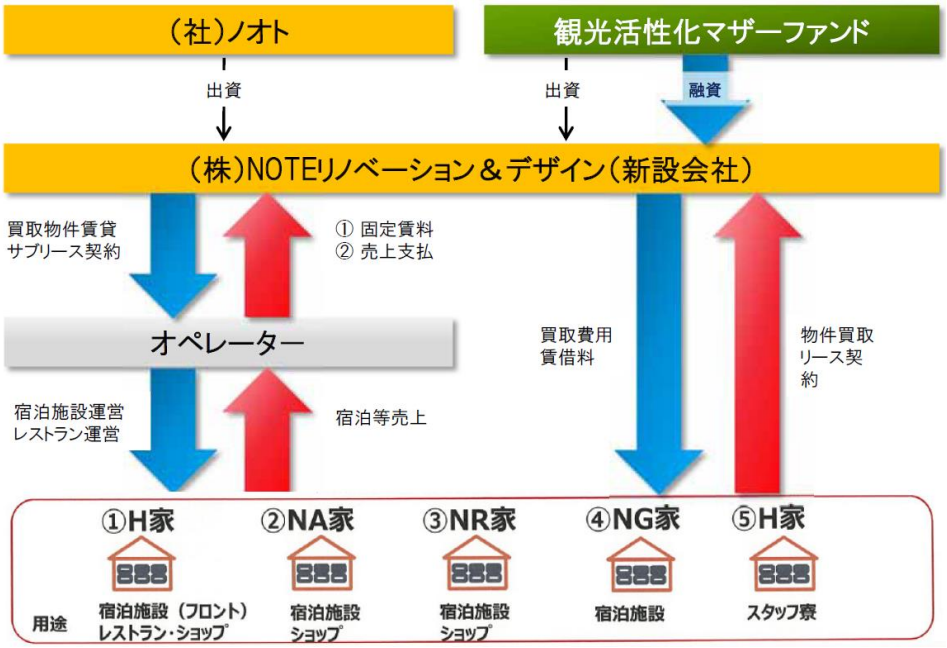
日本政策投資銀行は、古民家（歴史的建造物）の新たな活用法として、収益化や地域雇用、産業の創出に資する手法を提案し、その実現に向けての取組を推進している。

■歴史的建造物の利活用

その事例の１つとして㈱NOTE リノベーション&デザイン（以下 NOTE）に対する投融資が挙げられる。NOTE は兵庫県篠山市にて古民家の活用に取り組んでおり、日本政策投資銀行が組合員を務め、地域経済活性化支援機構（REVIC）等と組成した「観光活性化マザーファンド（事業基盤を国内に有する観光産業の活性化に資する事業者に対して投融資を行うファンド）」から融資を受けている。

古民家再生事業では、金額と融資条件の観点から、地元金融機関のみが融資を行うよりも、観光活性化マザーファンドがリスクマネーを提供する仕組みの方がリスク・リターンの観点から合理的であると考えている。

■㈱NOTE リノベーション&デザインに対する投融資の枠組み



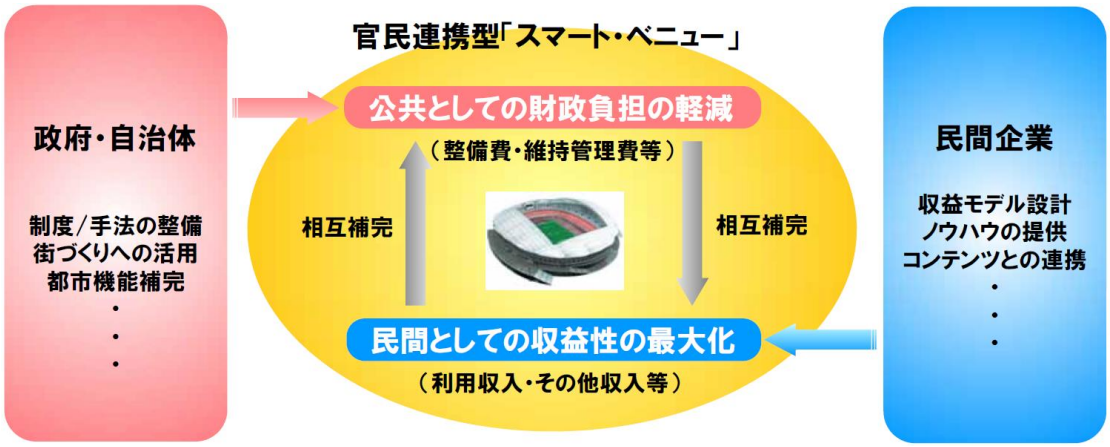
（３）「スマート・ベニュー」による街づくりに向けた取組

「スマート・ベニュー」とは、「周辺のエリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせたサステナブルな交流施設」と定義される。

スタジアムやアリーナ等のスポーツ施設を、今後のまちづくりやコンパクトシティの中核を担う交流空間と位置づけ、複合化・多機能化することで稼働率を上げ、収益施設にしようという考え方である。

指定管理者制度等に代表される現在の官民連携スキームでは、収益性の最大化及び財政負担の軽減が限定的である可能性がある。そのため、官民が相互補完的に機能する、新しいスキームとしてスマート・ベニューの必要性は高い。

■官民連携型「スマート・ベニュー」のスキーム



日本政策投資銀行では、「多機能複合型」、「民間活力導入」、「街なか立地」、「収益力向上」をキーワードに、スマート・ベニューの提言・支援に取り組んでいる。

スマート・ベニューは、政府の「日本再興戦略 2016」や、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会の「アクション＆レガシープラン 2016」等においても唱われて推進されており、今後の街づくりの整備概念としての普及・促進が期待される。

以上のように、日本政策投資銀行は、地域に応じた活性化を実現するために大切な取組として、官民連携、観光地域づくりの支援及びスポーツ施設の活用等に力を注いでいる。

機能と持続可能な組織運営に向けた DMO のあり方について
～調査研究会での意見交換から～

調査研究会では、日本版 DMO のあり方について意見交換がなされた。以下では、その中から、運営資金の確保と組織づくりについて紹介する。

１．運営資金の確保

今回紹介した「せとうち DMO」は、瀬戸内を共有する 7 県が力を入れていることもありうまく活動できているが、より小さな単位で活動する DMO では運営資金や人材の確保等で苦労することも少なくない。

DMO の運営資金については、その基礎的な部分は国や地方自治体が負担する必要がある。これをベースとしたうえで、DMO が自由度をもって経営したり、資金支出を弾力的に行ったりするために、独自の収益活動や民間企業との連携といった手段で運営資金（自主財源）を獲得することが必要になってくる。資金調達の手段は多様であるが、例えば、入湯税の税率を変更（料金を付加）することで、運営資金を調達する工夫をしている地域もある。

２．組織づくり

DMO の取組が大きくなり、ブランドが認知されるようになると、自然と収入を確保できるようになる。その意味では、経営的な視点から地域を総合的にとりまとめ、新たな市場を創造することができるような組織を作ることも重要である。

DMO を設立する際に既存の観光協会を活用する場合も少なくないが、既に利害関係が出来上がっているため、既存の関係者を中心に据えるとなかなか思うような機能を発揮できないことも考えられる。したがって、市場創出ができるマーケティングに長けた外部の人材を迎えて組織づくりを行うことが理想的である。「せとうち DMO」（せとうち観光推進機構）では旅行専門雑誌の元編集長を事業本部長（COO）として採用した。

なお、DMO と既存観光協会を併存させる場合は、地域全体での認識共有が重要なため、調整役としての行政の役割が重要となる。

１－３．先端バイオ技術を核とした産業形成に向けた山形県の取組（山形県）

山形県には、2 つの先端技術が集積している。1 つ目は、山形大学工学部を中心とした有機 EL 照明や有機トランジスタといった有機エレクトロニクス関連の技術である。2 つ目は、鶴岡市にある慶應義塾大学先端生命科学研究所（以下、慶應先端研）を中心としたバイオテクノロジーである。この研究所では、現在、医療・環境・食品などの分野で独創的な研究活動が行われており、その成果として、新しい発想のベンチャー企業が次々と生まれている。ここでは、このバイオ関連産業の集積に向けた県の取組を中心について紹介する。

（１）山形県の概要

山形県は、東京から新幹線つばさで県庁所在地の山形市まで約 2 時間 30 分の位置にある。空港は、内陸部の「おいしい山形空港」と日本海側の「おいしい庄内空港」の 2 カ所がある。この名称は公募で決定されたもので、「おいしい」には、食・景色・まつり・温泉など、山形のすべてがおいしいという思いが込められている。

山形県は、四季がはっきりしており、四季を通じて素晴らしい自然を楽しむことができる。また、山形と言うと、サクランボをはじめ、ブランド米「つや姫」や米沢牛、ラフランスなど農作物や食がイメージされることも多い。

芸術・文化の面では、芭蕉の句で有名な山寺や出羽三山をはじめとした山形の風土は、斉藤茂吉や藤沢周平といった文化人を輩出しているほか、東北で初めて設置されたフルオーケストラ・山形交響楽団は、高い演奏レベルと親しみやすさで多くのファンから愛されている。

スポーツでは、平成 26 年の天皇杯で準優勝したサッカーJ2 の「モンテディオ山形」やバレーボールの「プレステージ・インターナショナル　アランマーレ」、プロバスケットボール B リーグの「パスラボ山形ワイヴァンズ」などが活躍している。

（２）山形県におけるバイオ関連産業の集積

山形県内では、鶴岡市が整備をした「バイオサイエンスパーク」を中心としたエリアに、バイオ関連の研究機関や企業が多く集積している。その中心に慶應先端研があり、同研究所が開設されてから、バイオベンチャーの創設や関連企業の立地が進んでいる。

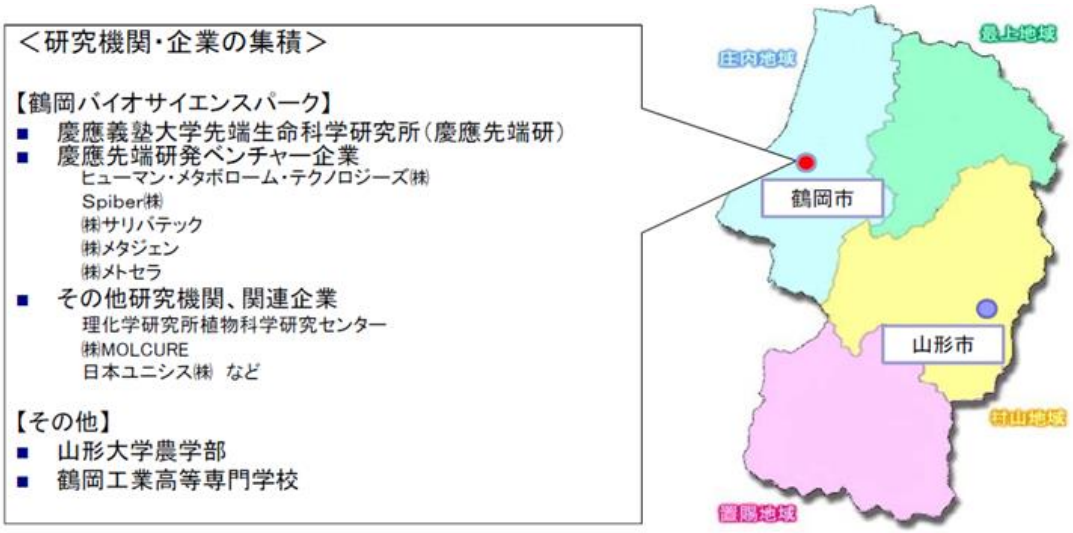
①慶應先端研の設置経緯

慶應先端研の設置には、「東北公益文科大学」の設置が深く関わっている。東北公益文科大学は、若者の県外流出を抑制するために高等教育機関の整備・充実を求める声が大きかったこと、庄内地域では 4 年制大学の整備率が県内の内陸部より低かったことを背景として、慶應義塾から全面的な指導・支援を受けて設置された大学である。学部は酒田市、大学院は鶴岡市にある。

当時鶴岡市では、研究開発型企業や試験・研究機関といった産業機能の集積を図るバ

イオサイエンスパーク構想を検討しており、東北公益文科大学の設立と一体の事業として、その中核施設として研究所を鶴岡市に設立することを慶應義塾に要請した。当時の鶴岡市長の熱心な思いがあったことや、鶴岡市と慶應義塾の構想が合致したことから慶應義塾側も研究所の設置を決め、平成 13 年 4 月の「東北公益文科大学」開学と同時に、鶴岡市に慶應先端研が開設された。

■鶴岡市への研究機関・企業の集積状況



②慶應先端研の概要

慶應先端研は、細胞内の物質を短時間で一斉に測定するメタボローム解析技術では世界最先端の研究所として知られており、医療バイオ、環境バイオ、食品バイオの 3 分野を中心に研究を行っている。

医療分野では、がん医療における腸内等に生息する共生細菌と健康の関係に関する研究、鶴岡市民約 1 万人の協力を得て生活習慣病のメカニズムを解明して予防法を探求する「鶴岡みらいコホートプロジェクト」等の取組を行っている。

環境分野では、軽油成分を細胞に蓄積する緑藻類の代謝機能を明らかにし、石油代替燃料を生み出すシステムの開発等を進めている。

食品分野では、地域特産品の「だだちゃ豆」や「つや姫」等の旨み成分をメタボローム解析で分析して栽培方法や品質改良を目指す研究等を行っている。

（３）慶應先端研の成果

慶應先端研が生み出してきた成果は、ベンチャー企業の創出、県内企業との共同開発、人的交流の活性化による地域の活性化の 3 つに分けられる。

①ベンチャー企業の創出

慶應先端研からは、これまでに 5 社のベンチャー企業が誕生している。

■慶應先端研発のベンチャー企業

- ヒューマン・メタボローム・テクノロジーズ㈱
- Spiber㈱
- ㈱サリバテック
- ㈱メタジェン
- ㈱Metcela

◆ヒューマン・メタボローム・テクノロジーズ㈱

同社は、メタボローム解析をコア技術とした研究開発型のベンチャー企業で、庄内地域で唯一の上場企業である。製薬・食品分野を中心に企業・大学・研究機関等からの受託解析を主軸とし、メタボローム解析を活用したバイオマーカーの探索等も行っている。当社は、うつ病のバイオマーカーを発見、国内外での特許登録済であり、検査キットの開発を目指して子会社を設立するなど、事業拡大に取り組んでいる。

◆Spiber（スパイバー）㈱

同社は、世界で初めて合成クモ糸繊維の量産技術の開発に成功し、衣料をはじめとした様々な分野への応用を目指している。自動車部品製造の小島プレス工業㈱や、スポーツ用品大手の㈱ゴールドウイン社と事業提携をしながら、製品の共同開発も行っている。平成 26 年には、小島プレス工業㈱との共同事業である「超高機能構造タンパク質による素材産業革命」が内閣府の革新的研究開発推進プログラム（ImPACT）に採択され、アパレルや自動車、産業用ロボット、宇宙での利用に向けた研究開発を進めている。

◆㈱サリバテック

同社は、メタボローム解析技術を活用し、唾液から疾患を検査する技術の開発を目指している。特に、がんの中でも自覚症状がなく、発見された時には高いステージまで進行している事例が多い「すい臓がん」のバイオマーカー開発に期待がかかっている。

◆㈱メタジェン

同社は、ヒトの便から腸内フローラ（腸内細菌叢）の遺伝子情報と腸内代謝物質情報を抽出し、網羅的に解析する独自技術「メタボロジェノミクス」を用いて、腸内環境に基づいた新たな健康プログラムの開発を行っている。国内大手企業 15 社が応援企業として参加する「腸内デザイン応援プロジェクト」を発足させ、腸内環境評価による健康維持、疾病予防技術の確立に向けた共同研究や勉強会を実施している。

◆㈱Metcela（メトセラ）

同社は、心不全患者向けの移植用心臓組織の製造販売や、再生医療医薬品の開発などによる事業展開を目指している。細胞同士を結合させる役割を持つ「線維芽（せんいが）細胞」を使った心臓細胞の培養に関する特許を出願しており、心臓移植に変わる重症心不全患者の治療法の実用化に向けて研究を進めている。

②県内企業との共同開発

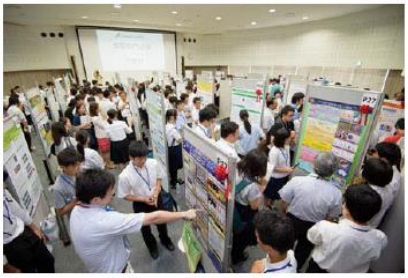
慶應先端研の成果の 2 つ目は、県内企業との共同研究である。県内企業との共同研究は、平成 27 年度には 18 件となり、食品分野を中心に成果を上げている。例えば、廃棄されていたピーナッツ胚芽の機能性成分を明らかにして、新たに「ピーナッツ胚芽チョコ」を開発した共同研究は、山形市の菓子メーカー、㈱でん六と慶應先端研、山形大学や県立米沢栄養大学、山形県工業技術センターが協力して商品化にまで結びつけた事例である。

③人的交流の活性化による地域の活性化

慶應先端研の成果の 3 つ目は、人的交流の活性化による地域の活性化である。国際的な会議が毎年開催され、世界各地から研究者が鶴岡市を訪れている。また、ベンチャー起業による雇用効果も大きく、特に若者の定着・回帰につながっている。このほか、地域の高校生を研究助手や特別研究生として受け入れており、教育や人材育成に対する貢献も大きい。平成 27 年度には研究助手として 8 名、特別研究生として 16 名を受け入れている。また、全国の高校生が集まってバイオ関係の研究発表を行う「高校生バイオサミット」が毎年夏に開催されている。このような取組によって、ユニークな発想を持った次世代を担う科学者の育成にも大きく寄与している。

■慶應先端研が寄与する次世代科学者育成

高校生研究助手、特別研究生



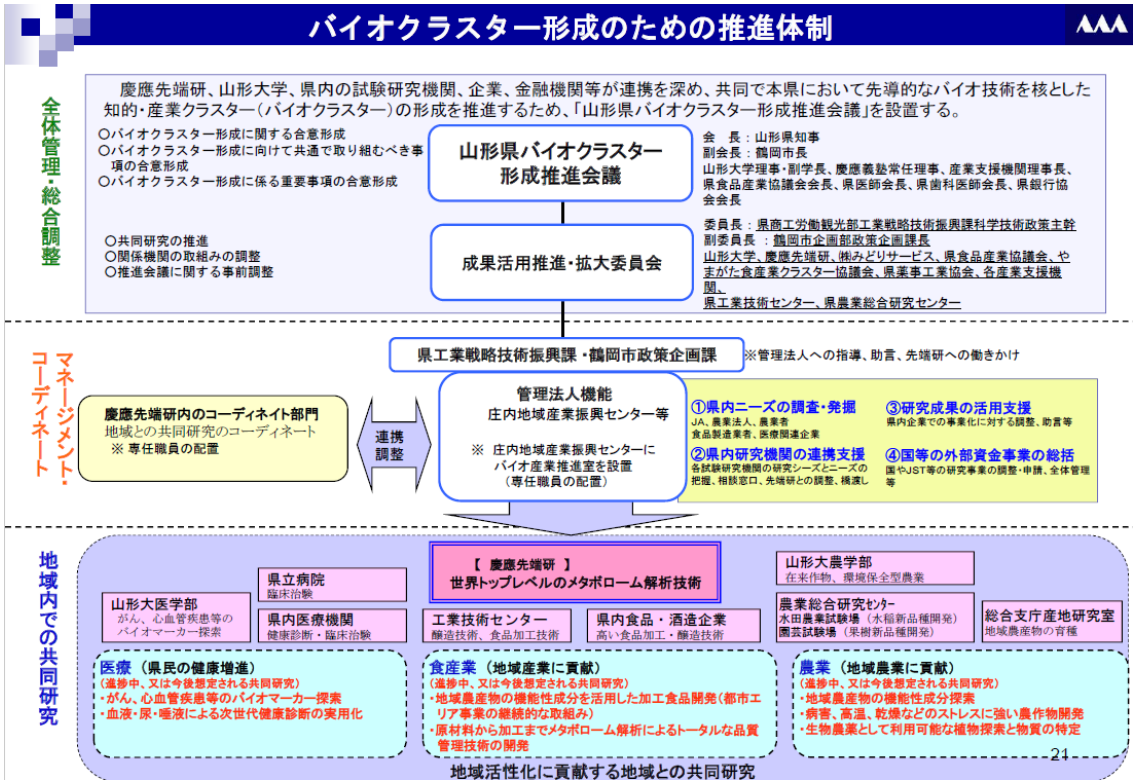
高校生バイオサミット

（４）バイオクラスター形成推進の取組

山形県におけるバイオクラスター形成に向けた取組は、県と鶴岡市、慶應先端研の連携が中心である。県と鶴岡市は、研究費助成という形で慶應先端研に対して、平成 13 年度から支援しており、現在では毎年計 7 億円（3.5 億円ずつ負担）を支援している。これは、県・鶴岡市・慶應義塾が締結した協定に基づき、期間を定めて支援しているものである。なお、慶應先端研設置の際は、県と庄内地域の市町村が施設整備費の支援を行った。

県内へのバイオ関連産業集積に向けた推進体制としては、知事をトップに全県的な取組の総合調整を行う「山形県バイオクラスター形成推進会議」を平成 23 年に設置している。また、合成クモ糸繊維については、「山形県合成クモ糸繊維関連産業集積会議」を平成 26 年に設置し、Spiber㈱の合成クモ糸繊維を核とした事業化・産業集積のための総合調整を行っている。

■バイオクラスター形成のための推進体制



また、研究開発から産業化まで切れ目なく支援していくため、地元の産業振興を担う「公益財団法人庄内地域産業振興センター」にワンストップ支援機能を整備している。具体的には、コーディネーターを設置して県内企業のニーズと研究シーズのマッチングを行ったり、県内企業等と慶應先端研の共同研究に対する助成や、企業との共同研究に対応するための研究員等の配置等を行っている。

（５）課題と今後の取組

①課題

これまで紹介した取組について、いくつか課題も認識している。

１つ目は、研究教育費に対する支援に見合った成果が得られているかをどう評価するかという点である。鶴岡市と合わせて年間 7 億円の支援を行っているが、この支援については、期間の区切りで検証を行って、支援を継続するか否かの判断を行っている。成果を大きくするという観点から、コーディネート活動の一層の強化も必要と考えている。

２つ目は、合成クモ糸繊維などの各ベンチャー企業の先端技術を製品化する際に、県内企業の参入、関与を促進することである。ベンチャー企業と県内企業がお互いを知る機会となる交流会の開催を考えていく。また、山形県工業技術センターが県内企業を紹介、マッチングさせることなども検討している。

②今後の取組

山形県としては、バイオサイエンスパークが世界に開かれた一大研究開発拠点となることを期待している。今後のバイオクラスターの形成に向けて進行中の事業を、2 つ紹介する。

1 つ目は、国立がん研究センターの研究連携拠点の設置である。これは「政府関係機関移転基本方針」に基づいて、鶴岡市に国立がん研究センターのメタボローム研究の研究連携拠点を設置するものである。国立がんセンターが慶應先端研と連携し、世界最先端のメタボローム解析技術を活用して、がんの診断薬やバイオマーカー、抗がん剤等の開発を目指す計画で、ベンチャー企業の創出やバイオ関連企業の集積がさらに進むことが期待される。

2 つ目は、バイオサイエンスパークの開発整備である。慶應先端研や研究機関、企業が入居している「バイオサイエンスパーク」は、まだ約 14ha が未整備である。この区域は、Spiber㈱や地元企業が出資する YAMAGATA DESIGN㈱が民間主導にて開発することになっており、海外から集まる研究者向けの宿泊施設や、レストラン、子育て施設、Spiber㈱の新本社・研究開発施設を、平成 30 年を目途に整備する予定である。

■バイオサイエンスパークの整備

以上、山形県における先端バイオ技術を核とした産業形成の状況や取組を紹介した。最後に、慶應先端研発のベンチャー企業設立や事業化の動きに大きく寄与している慶應先端研の冨田勝所長の存在にも言及したい。Spiber㈱の研究は、当時は実現不可能とみられていたが、冨田所長が「面白いからやってみよう」と背中を押したおかげでスタートできたと言われる。非常に良い所長に巡り合えたと考えている。

地元の子どもたちの好奇心喚起に向けた取組について
～調査研究会での意見交換から～

調査研究会では、地元の子どもたちの好奇心喚起に向けた取組について意見交換がなされた。以下では、㈱メタジェンと YAMAGATA DESIGN㈱の取組について紹介する。

慶應義塾大学先端生命科学研究所が行う教育的取組として、高校生を対象としたバイオサミットの開催や研究助手・特別研究生の受け入れ等を紹介したが、バイオサイエンスパークに入所する企業等を中心に、高校生未満の子どもたちに向けた教育的取組も行われている。

腸内環境解析及び改善サービスを提供する㈱メタジェンは、小学生を対象に「腸内環境を学ぶ実験教室」を開催している。このイベントでは、講演や腸内細菌の顕微鏡観察を行うとともに、東京工業大学の学生らが考案したボードゲーム「バクテロイゴ」（リバネス出版）を使い、遊びを通して「おなかの中の世界」への理解を深める機会を提供している。

バイオサイエンスパーク開発を行う総合デベロッパーである YAMAGATA DESIGN㈱は、様々なワークショップを開催している。海岸で開催されるビーチコーミングワークショップ「海辺の宝箱づくり」では、海岸で漂流物を拾い、なぜここに流れ着いたのかなどの講義を受けることで、生態系や環境問題を学ぶ機会を提供している。YAMAGATA DESIGN㈱は、この他にも地域の歴史や文化を親子で体験するプログラム「親子 de 学ぶ in 城下町　鶴岡」等のイベントも開催している。

また鶴岡市は「鶴岡バイオキャンパス特区」として構造改革特区の認定を受けており、「市民学習プロジェクト振興事業」として、高校生を対象とした合宿形式の「サマーバイオカレッジ」、小中高の理科教員向けの「実験と文献でふれる最先端生命科学セミナー」、小中学校に直接研究者が出向いて授業を行う「サイエンス講演会」などの多様な事業展開も予定されている。

科学の道を志す地元の高校生が慶應義塾大学に入学し、先端研のスタッフとして鶴岡市に戻ってくる例も出始めている。現在は、バイオ関連産業の集積による若者の流入・定着の具体的な効果を把握できていないものの、今後はこういった事例がさらに増えればよいと考えている。

１－４．山形銀行における地方創生に係る取組（山形銀行）

山形銀行では、中期経営計画（対象期間：平成 29 年度まで）において「山形の発展に『責任』を持ち、圧倒的な No.1 になる」という長期ビジョン達成を掲げ、重点課題の一つである「地域価値創造」に対応する組織として、山形成長戦略推進室を設置している。当室は、産学官金連携による産業化を進めるため、大学や行政への行員派遣やリスクマネーの提供等を通じて実需につながる取組をしている。

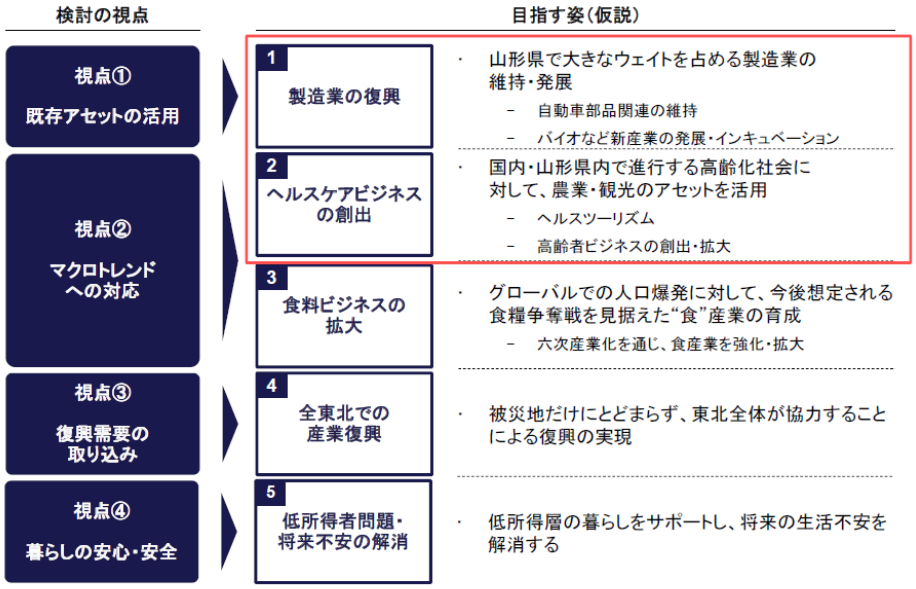
ここでは、山形成長戦略推進室が中心となって推進している「山形成長戦略プロジェクト」を概説し、その取組を中心に地方創生に係る大きく 3 つの取組を紹介する。

（１）山形成長戦略プロジェクト

山形銀行では、まち・ひと・しごと創生本部が設立され、地方創生が始まる 2 年前の平成 24 年から「山形成長戦略プロジェクト」を開始している。本プロジェクトでは、県内の経済・産業が今後さらなる厳しさを迎えるなか、「地域の成長なくして当行の発展はない」という考えのもと、10 年後の山形銀行ならびに山形県のため、産業の黒子ではなく、自らが産業の主体となって新たなビジネスを創造し、地域経済の活性化を図るための活動を新たに展開することを目的としている。当初試算では、今後 10 年間で、県内 GDP は約 2,000 億円減少し、雇用も約 2.7 万人分が失われる見込みであったため、本プロジェクトは県内 GDP や雇用について現状を維持することを数値目標に掲げている。

本プロジェクトでは、「既存アセットの活用」、「マクロトレンドへの対応」、「復興需要の取り込み」、「暮らしの安心・安全」という 4 つの視点から、目指す姿として「製造業の復興」、「ヘルスケアビジネスの創出」、「食料ビジネスの拡大」、「全東北での産業復興」、「低所得者問題・将来不安の解消」の 5 つを定めた。

■山形成長戦略プロジェクトが目指す姿



現在は、山形成長戦略プロジェクトが定めた 5 つの目指す姿のうち、「製造業の復興」、「ヘルスケアビジネスの創出」に特化した活動を進めている。「製造業の復興」では、鶴

岡を中心としたバイオ産業の発展、インキュベーションを目指した取組等を進めている。「ヘルスケアビジネスの創出」では、農業と観光を融合した形でのヘルスツーリズムや高齢者ビジネスを目指した取組を進めている。

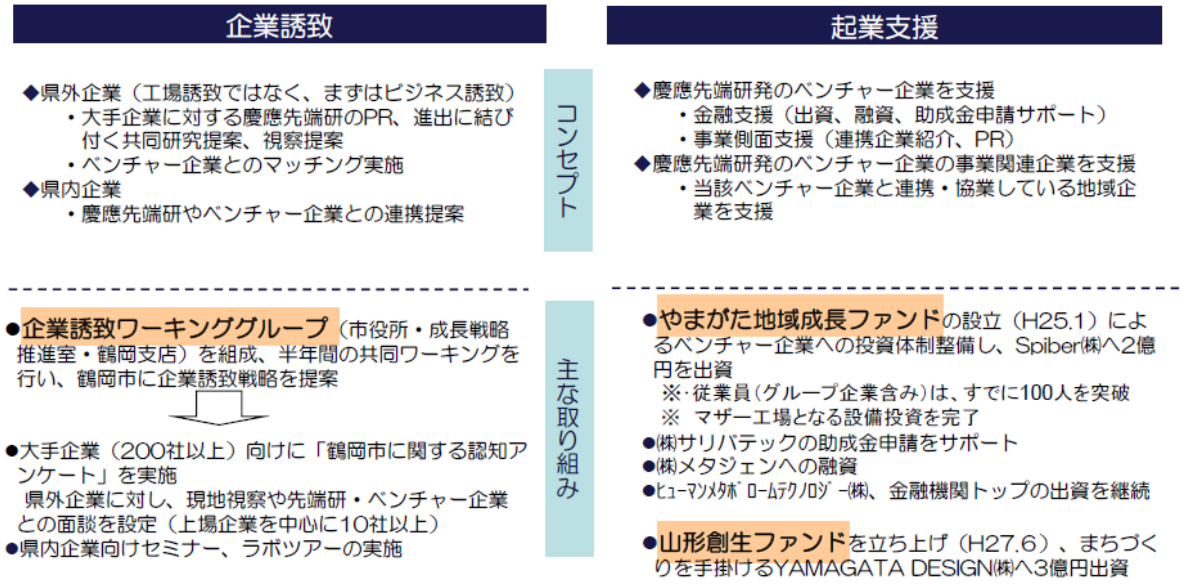
（２）インキュベーションを目指した取組～インキュベーションパークの構築

鶴岡市をモデル地区とした「インキュベーションパークの構築」は、研究開発拠点を活用してビジネスを誘致するという考え方で始めた取組である。鶴岡市との連携で当行が行ってきたことを紹介したい。なお、この取組は、モデルとして山形大学工学部が立地する米沢へ展開し、具体的な動きにつながっている。これについては、後段で触れたい。

①鶴岡市における取組

鶴岡市は当行の営業基盤として弱く、取引深耕に努めていた。この地域を良くしていきたいという思いを伝え続け、最終的に「企業誘致ワーキンググループ」を組成して、約半年にわたって市の担当者や様々な関係者と戦略を検討した。具体的な取組としては、当行のネットワークの中にある大手企業に対して、鶴岡市の認知度に関するアンケート調査の実施や、ラボツアー・セミナー等による鶴岡市への関心醸成等を行ってきた。

■鶴岡における当行の支援



これに加えて、ベンチャー企業に対する起業支援として「やまがた地域成長ファンド」（平成 28 年 9 月末までに 6 件・5 先に 4 億 2,500 万円を投資）を平成 25 年 1 月に立ち上げ、Spiber㈱（以下、Spiber）等へ出資を行っている。慶應義塾大学先端生命科学研究所（以下、慶應先端研）が立地する鶴岡市メタボロームキャンパスの未整備地区 14ha の開発を行う YAMAGATA DESIGN㈱に対しても、まちづくりという観点から、これに特化した「山形創生ファンド」を県内金融機関と連携して立ち上げて、当行からは 3 億

円程度の出資を行っている。鶴岡市の場合は、企業誘致より起業が進行しているといえる。

メタボロームキャンパスにおける研究開発拠点等については、山形県や鶴岡市の支援も含めてこれまでに約 150 億円のインフラ投資がなされている。さらに YAMAGATA DESIGN㈱によって、研究棟・ホテル棟・教育施設が整備される予定である。Spiber 従業員の約 1／10 を世界から集まった研究者が占めるが、彼らによると、今は「シリコンバレーか鶴岡」であるらしい。しかし、鶴岡の今の環境は、シリコンバレーのように外国の主要な研究者を受け入れるインフラが整っているとは言い難い。そこで、まずはホテル棟の整備から着手している。総建設費は約 47 億円であり、これについては山形県内の地元金融機関ならびに日本政策金融公庫と連携し、協調融資を予定している。設計者を含めて超一級品が揃った事業となっており、これまで地元にないような施設の完成が期待される。

教育棟については、慶應先端研の研究者の中に「子どもに高等教育を受けさせたい」というニーズが強く、鶴岡市と連携して計画を策定する予定である。これに関しては、企業内保育や英語教育など様々なベンチャー企業が今後立ち上がっていくことを期待している。

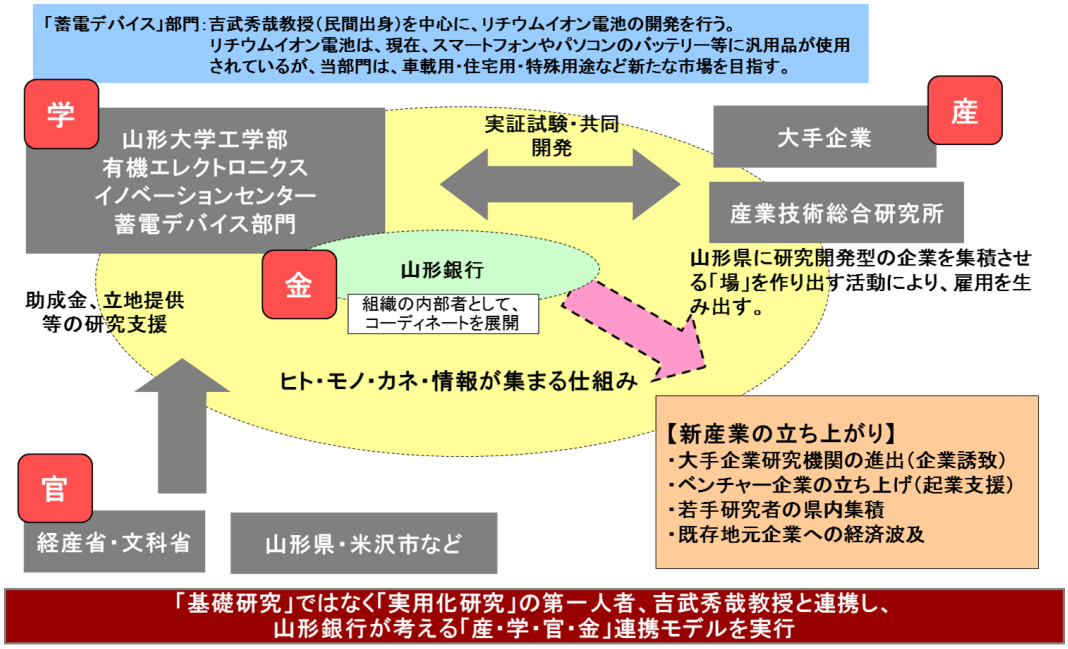
②米沢市における取組

当行は、米沢市と平成 26 年 7 月に連携・協力に関する協定を締結し、企業誘致・新産業の創出を中心に地域産業の活性化および地域雇用の確保に取り組んでいる。企業誘致に関しては、当行と米沢市でワーキンググループを組成し、半年にわたる協議を経て、今後の方向性を市長に提案した。

新産業の創出については、米沢市の山形大学工学部で行われている有機材料関連の様々な研究の中から、「産業化」・「地元経済への波及」の観点からリチウムイオン電池の蓄電デバイス部門に着目して、平成 25 年 6 月から行員を 1 名派遣して、内部から様々なコーディネートを行うという支援をしている。

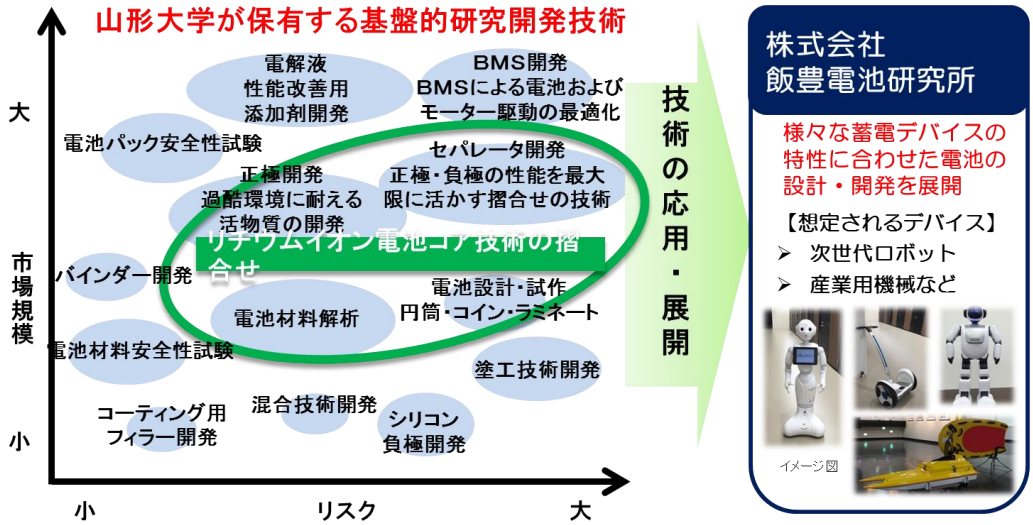
米沢市でのインキュベーションの流れは、近隣へ波及している。飯豊町（米沢市に隣接、人口約 7 千人）は、地方創生の柱とすべく、同町・山形大学蓄電デバイス部門・当行との連携により、リチウムイオン電池の材料開発から商品化、安全性試験までを行う一気通貫型の拠点施設となる、山形大学 xEV 飯豊研究センターを整備している。ここでは、既に海外を含めた様々な自動車メーカーをはじめとして約 40 社からヒアリングを受けており、今後の発展がかなり期待できるという感触を得ている。この背景には、リチウムイオン電池は様々な大手企業が手掛けているが、小型化・小ロット化に対応するところがないということがあることに加え、ここでは、研究として全メーカーの EV 車を分解できるため、参画すると他社メーカーの構造などを研究できるメリットがあることが考えられる。

■米沢市における蓄電デバイスに関する取組



当行では、この研究センターに関連して、山形大学のベンチャー企業（㈱飯豊電池研究所）の設立に参画して、現役行員を代表取締役に就任させている。背景には、この行員が当該研究に詳しいということもあるが、非常に重要な立ち上げ期を担うことで三者間連携の一つの成果として地元に貢献していきたいという考えがある。この㈱飯豊電池研究所では、山形大学に集積している有機素材の基礎技術を応用し、様々な用途のロボットの特性に合わせた蓄電デバイスの設計・開発を行うことになっている。

■蓄電デバイスの設計・開発に向けて技術の応用・展開



（３）ヘルスケアビジネスの創出に向けた取組　～ヘルスツーリズム

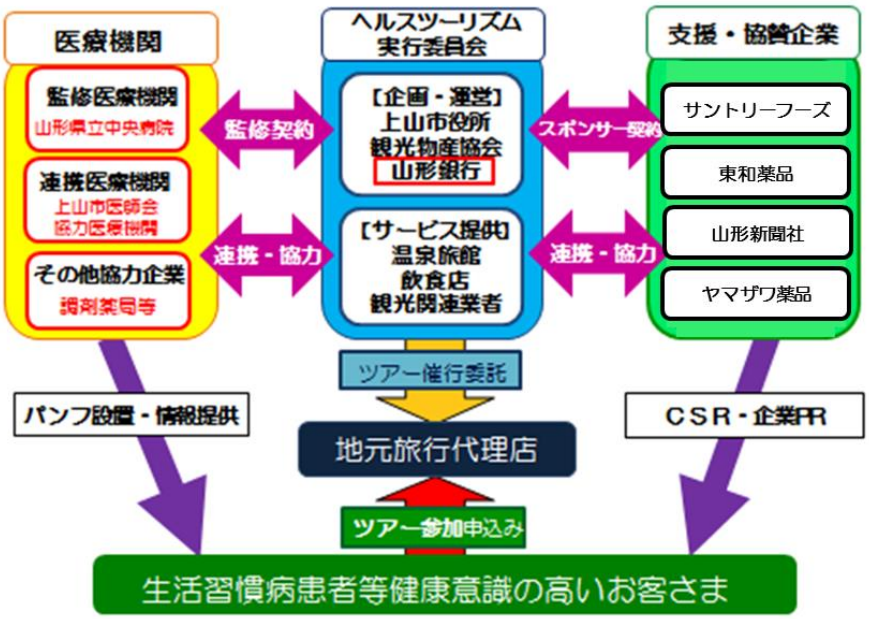
ヘルスケアビジネスについては、温泉の街の「健康」を軸として、食・観光・医療サービスを提供するヘルスツーリズムを目指した取組を行っている。取り組んだ背景とし

ては、少子高齢化の中で「治療から予防へ」という流れに応じて市民の健康増進を図る必要があることに加え、地域の資源を見直す中で交流人口拡大につなげられるものがあると考えたことが挙げられる。

①上山型温泉クアオルト構想

この取組の核となるものは、開湯約 550 年を迎える山形県上山市で進めている「上山型温泉クアオルト構想」である。様々なコースや温泉での治療、専門家のアドバイス等をあわせて、健康を軸としたまちづくりを行うというものである。当行では、「上山型温泉クアオルト構想」を具体的な活動につなげ、産業化を進めるために、平成 25 年 4 月から行員を派遣。市のクアオルト推進室と連携し、民間企業も巻き込んだ活動を進めている。具体的な活動としては、生活習慣病患者等健康意識の高い方をターゲットとする上山市独自のヘルスツーリズム「かみのやま彩食健美ツアー」を当行行員が中心となって企画するという例が挙げられる。スポンサー企業、プレーヤー企業を募り、地元旅行会社の主催により、平成 27 年から複数回催行しており、その他のツアーと合わせると、計 25 回にわたって延べ約 280 名の参加を得ている。平成 28 年からは、びゅうトラベルサービス（JR 東日本グループ）の「大人の休日倶楽部」会員向けツアーとして正式採用になったため、他の大手エージェントへも展開し、事業拡大を図っていきたいと考えている。今後の展開としては、山形大学医学部（山形市）が提供している重粒子線がん治療を絡めて、温泉に滞在して様々な治療や指導を受ける「現代版の湯治構想」のようなものにもつなげていきたい。

■「かみのやま彩食健美ツアー」の実施体制



②かみのやまワインに向けた取組

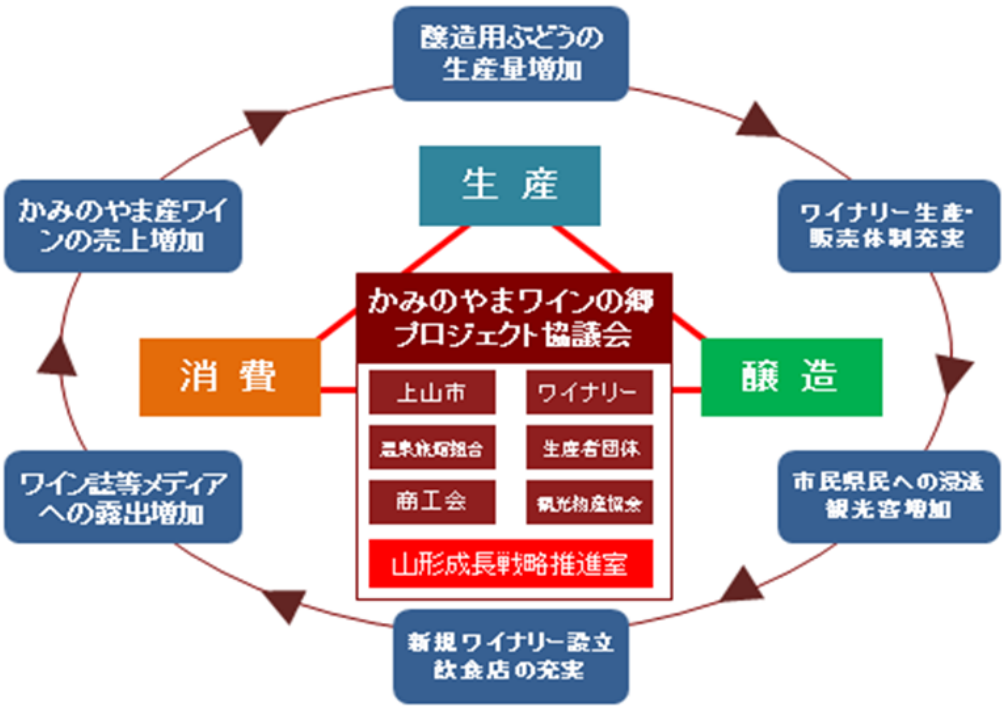
行員を派遣している上山市では、地域資源としてあまり知られていないワイン用ブドウに着目して、町おこしに取り組んでいる。

山形県内の南部ではワイン用のブドウの栽培が盛んであり、上山市でもブドウを生産

しているものの、取組当初、ワイナリーは地元に 1 社しかなく、ワイン醸造は山梨県で行われているという状況であった。そこで、このワイン用ブドウに着目し、観光協会や行政、地元の小売業等とともに、当行主催で平成 26 年に上山城の下で「やまがたワインバル 2014 in かみのやま温泉」を開催した。平成 26 年の集客は約 2,000 名であったが、今年は 3 回目となり、集客面でも 3,000 名を超えるイベントになった。

上山市では、平成 28 年 6 月にワイン特区の認定を受けた。これにより、通常はワイナリーになるにはフルボトルサイズで 8,000 本の生産量が必要だが、約 2,600 本の生産量で可能となった。既に 2 件の新規就農の動きがあり、当行では生産に加えて、当地でワイン醸造まで手掛け、当地の産業としてワインを出荷できるようになって欲しいと期待している。

■上山市におけるワイン用ブドウの取組のイメージ



（４）その他の地方創生関連の取組等

他の地方創生の取組として、「熱中小学校」、「生涯活躍のまちづくり」および「山形創生ビジネスプランコンテスト」等が挙げられる。

「熱中小学校」は、水谷豊が主演していたドラマ「熱中時代」のロケ地であった高畠町時沢小学校を活用していることから名付けられた取組である。ここでは、「人材育成」を核にしたＵターン・Ｉターンの拠点づくりを目指し、月に 2 回程度の頻度で講師を招いて起業について学ぶ場を大人に提供している。

「生涯活躍のまちづくり」については、山形県川西町にて、同町にある高度医療を担う病院の周辺の再開発をもとにしたまちづくりに関し、基本構想策定を支援している。

「山形創生ビジネスプランコンテスト」は平成 28 年度から開始した取組で、一般部門、大学部門および高校部門に分けて募集・表彰を行った。一般部門の最優秀賞は、慶應先

端研から生まれたベンチャー企業「㈱メタジェン」の「個人向け腸内環境評価サービスによる健康維持・疾患予防を目指したヘルスケア事業」であった。様々なアイデアが集まり、特に高校生のアイデアは斬新で面白かったため、民間企業につなげ事業化していければと考えている。

山形成長戦略推進室が中心となって進めている「山形成長戦略プロジェクト」の取組を中心に、大きく 3 つの取組を紹介したが、当室の活動も 5 年目を迎え、課題も表れている。近未来的な先端産業については少し成長の芽が見えてきた一方で、そうした先端産業と地元企業の連携は道半ばである。この課題意識は山形県と全く同じであり、先端産業と地元企業が相互補完となるなど、連携が促進されるように取り組んでいきたいと考えている。

観光地としての地域の魅力を高める方策について
～調査研究会での意見交換から～

調査研究会では、体験型の観光コンテンツ開発や観光の文脈において地域の魅力を高める方策等について意見交換がなされた。以下では、意見交換の一部を紹介する。

山形銀行では上山市でのクアオルト構想の立ち上げの過程で、当時はあまり知られていなかったワイン用ブドウという地域資源に着目。かみのやまワインの認知度向上・再発見を目的としたイベント「やまがたワインバル」を企画・開催し、第 3 回を迎えた平成 28 年には 3,000 名超を集客した。現在、上山市では地域創生の柱として「かみのやまワインの郷プロジェクト協議会」を設立し、原料生産・醸造・販売・観光振興に面的に取り組んでいる。

観光振興のアイデアの一つとして、ワイン用のブドウを活用して、複数回上山市を訪れてもらえるような体験型の観光コンテンツ開発を考えている。ブドウの木のオーナーを募集し、苗木を植えることから始めて収穫まで体験してもらうというものである。子どもが生まれた記念に植樹して、その子が成人したら成長したブドウの木から作られたワインを飲むというようなストーリーが作れると、訪問先としての上山市の魅力がさらに高まると考えている。

また、複数の観光資源を組み合わせて訴求することで、観光地としての地域の魅力を高めることも可能である。上山市においては、ワイン用のブドウとヘルスツーリズムを組み合わせることも将来的に考えられる。観光資源を組み合わせることで上山市を訪れるきっかけを増やすとともに、滞在期間を長くしてもらえるようなモデルを構築することを考えている。

１－５．愛媛県が進める自転車新文化の推進について（愛媛県）

愛媛県では、平成 23 年 9 月に 10 年後の目指すべき将来像や、その実現に向けた基本的な考え方などを示した第六次長期計画「愛媛の未来づくりプラン」を策定した。平成 27～30 年度の 4 年間は、長期計画における第 2 期アクションプログラムとして、「防災・減災対策」、「人口減少対策」、「地域経済の活性化」の 3 つを重点テーマと定め、取組を進めている。

以下では、観光地としての魅力強化、交流人口の拡大を通して地域経済の活性化の実現を目指す「自転車新文化の推進」について紹介する。

（１）自転車新文化の全体像

愛媛県では、平成 23 年度から、自転車新文化の推進に継続的に取り組んでいる。「自転車による地域活性化」のアイデアは、自転車文化の先進地である台湾との交流の中で、世界的自転車ブランドである GIANT 社の劉会長から「自転車新文化」という考え方に触れたことから生まれた。

「自転車新文化」とは、自転車を移動手段としてだけでなく、「健康・生きがい・友情づくりのツール」と捉える考え方である。愛媛県では、本州四国連絡橋のうち唯一自転車で通行することができるしまなみ海道をシンボルとして、「自転車新文化の創造」という理念のもと、「しまなみ海道をサイクリストの聖地へ」、「県全体をサイクリングパラダイスへ」、「シェア・ザ・ロード精神に基づく安全利用」の 3 つの政策目標を掲げ、様々な取組を推し進めている。

具体的な施策は、平成 23 年から 3 段階のステージに分けて取り組んでおり、現在は第 2 ステージで、自転車新文化の振興策と自転車利用の安全策の 2 本柱での取組を進めている。今後は第 3 ステージとして、しまなみ海道を訪れた観光客を愛媛県へ、愛媛県を訪れた観光客を四国へと誘導することを目指し、国内外との連携、PR 戦略を視野に入れた取組を進めていく。

■自転車新文化推進のための主な施策

第１ステージ	第２ステージ	第３ステージ
• 国際サイクリング大会の開催 • 愛媛マルゴト自転車道構想 • 自転車安全利用促進条例の制定	• 自転車県としてのブランド化 • おもてなし態勢（環境）の整備 • 自転車利用の普及･拡大 • 自転車の安全利用（シェア・ザ・ロードの普及・啓発）	• サイクリングアイランド四国 • 自転車･歩行者を主体にしたまちづくり

愛媛県の推進体制は、「オール愛媛（官民連携）」と「チーム愛媛（県・市町連携）」の2つあり、官民連携組織「愛媛県自転車新文化推進協会」、民間応援組織「サイクリングパラダイスえひめ推進会議」、県・市町連携「県・市町連携推進本部」の3組織が連携・協力し、自転車新文化を推進している。

このうち平成28年3月に設立された官民連携組織「愛媛県自転車新文化推進協会」は、自転車新文化の普及活動や情報発信等を行う組織であるが、既に150社以上が会員となり、約900万円の会費が集まった。

また県の取組として、「愛媛県自転車新文化推進基金」を立ち上げ、ふるさと納税の寄付金を自転車施策の推進に活用している。

（２）自転車県としてのブランド化

愛媛県は、しまなみ海道が「サイクリストの聖地」として世界中から認知されるように、自転車県としてのブランド確立を目指し、国際サイクリング大会「サイクリングしまなみ」の開催や国内外との連携に取り組んでいる。

①国際サイクリング大会「サイクリングしまなみ」

高速道路を通行規制して行うこの大会は、平成26年10月に第1回大会が開催され、平成28年10月に第2回大会が開催された。第2回大会では、抽選により選ばれた3,539人（うち外国人251人）が参加した。この「サイクリングしまなみ」は、供用中の高速道路を通行規制して行う日本唯一のサイクリングイベントであり、しまなみ海道の絶景を堪能できる多彩な5つのコースが用意されている。今後は2年ごとの開催を予定しており、平成30年大会はより大規模なものを計画している。

■サイクリングしまなみ2016の様子

②国内外との連携

「サイクリストの聖地」として、さらなる魅力向上、国内外からの誘客に向け、自転車先進国台湾との連携、瀬戸内圏域での広域連携等により、国内外からの誘客に積極的に取り組んでいる。

■海外連携・国内広域連携の取組事例

海外	• 台湾・日月潭と瀬戸内しまなみ海道との姉妹自転車道協定締結 • 愛媛県と台北市との国際交流促進覚書締結
国内	• 四国一周サイクリングルートの設定 • 中国地方との広域連携（しまなみ海道～やまなみ街道～大山の情報発信） • 大分県と連携したサイクリングルートの設定

また、全国に向けてのプロモーション活動の一環として、平成 28 年には、「サイクリストの聖地」、「サイクリングパラダイス」の商標登録を行った。

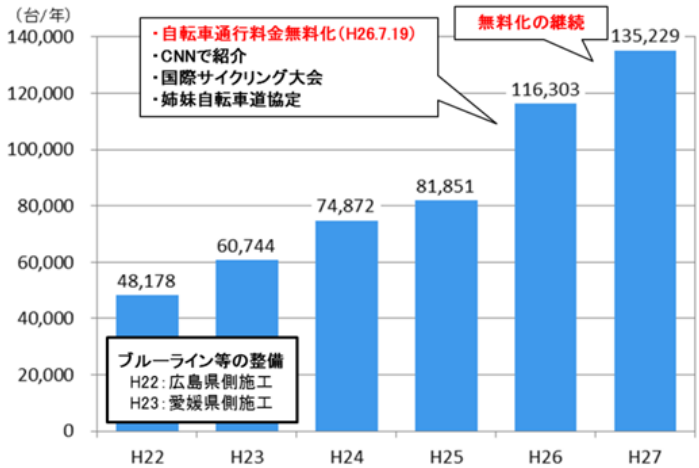
③ブランド化に向けた取組の効果

自転車県としてのブランド化に向けた取組の効果は着実に表れてきており、各種メディアでの掲載数やレンタサイクル貸出台数がそれぞれ増加している。

しまなみ海道は平成22年に日経新聞のサイクリングコースランキングで1位になったことをきっかけに、多くのメディアで取り上げられるようになった。海外での認知は、平成 24 年 5 月に GIANT 社の劉会長が台湾のマスコミ関係者とともにしまなみ海道をサイクリングしたことが契機となった。この時に同会長が「しまなみ海道はまさにサイクリングパラダイス」と発言したことで、しまなみ海道の情報が台湾を含む海外へ広まった。平成 26 年 5 月には、アメリカの放送局である CNN の旅行情報サイトで「世界 7 大サイクリングルート」の 1 つに選定され、この結果、多くの訪日外国人がしまなみ海道を訪れるようになった。最近でも、世界的な旅行ガイドブック「ロンリープラネット」で「世界の魅力的なサイクリングルート 50 選」で掲載され（平成 28 年 10 月、(しまなみ海道)）、また旅行予約サイト「楽天トラベル」の「サイクリストに人気の旅行先ランキング」では、1 位にランクイン（平成 28 年 4 月、(今治・しまなみ海道)）するなど、その勢いは現在も続いている。

しまなみ海道が開通した平成 11 年には 7 万台だったレンタサイクル貸出台数は、一時は 3 万台を割り込んだ。しかし国際サイクリング大会「サイクリングしまなみ」の開催やしまなみ海道の自転車通行料無料化等の効果もあり、平成 27 年には貸出台数が 13 万台半ばにまで増加している。

■レンタサイクル貸出台数の推移



（３）おもてなし態勢（受入環境）の整備

国内外からのサイクリストを受け入れるために、愛媛県では、ハード・ソフト両面から取組を進めている。

ハード面では県内全 20 市町を通り、総延長は 1,000km を超える、『愛媛マルゴト自転車道』サイクリング 26 コース」を設定し、サイクリストを誘導している。また外側線の右側、車道の左側にブルーのラインを引いて、サイクリストにとっては目的地までの道しるべとして、また自動車ドライバーにとっては注意喚起となるような整備をしている。ブルーラインの整備は、今年度中に全 26 コースで完了する予定となっている。

その他の受入環境の整備に向けた取組は以下の通りである。

■愛媛マルゴト自転車道のブルーライン

■受入環境の整備に向けたその他の取組

- レンタサイクル（県内 36 カ所）の拡充
- サイクリストの休憩施設「サイクルオアシス（県内 215 カ所）」の整備
- 自転車を持ち込むことができる「サイクルトレイン」、「サイクルバス」の運行
- 故障等のトラブルに対応する「しまなみ島走レスキュー」、「しまなみサイクルセイバー」
- 愛媛県今治市内と広島県尾道市内の提携ホテル間での手荷物当日配送サービス
- サイクリング観光客をサポートする「サイクリングガイド」の養成

（４）自転車利用の普及・拡大

愛媛県では、地域外からサイクリストを呼び込むだけではなく、地域内の自転車利用の需要喚起にも努め、自転車を文化として地域に根付かせる活動にも注力している。

自転車利用の普及・拡大に向けて「愛媛サイクリングの日」を創設するとともに、民間企業等の女性からなるサイクリングユニット「ノッてる！ガールズ EHIME」を結成し、女性の自転車利用の普及・拡大を図っている。現在、メンバーは 20 人に増えており、フリーペーパー「ぷらのり！えひめ」等の媒体で、自転車の楽しさの普及に努めている。

■ノッてる！ガールズ EHIME

また、アクティブシニアに対し生きがいと健康づくりをサイクリングを通じて普及・拡大するために、スポーツサイクルの試乗・サイクリング体験等のイベントを行っている。さらに、平成 22 年には、愛媛県道路交通規則を一部改正し、県内全域において、2 人乗りタンデム自転車による一般道路の走行を可能とし、視覚障害者にも自転車に乗る機会を提供できるようになった。

（５）自転車の安全利用

愛媛県では、自転車の振興に向けた施策だけでなく、安全利用に向けた施策にも力を入れて取り組んでいる。

その根幹にあるのが、歩行者・自転車・自動車等がお互いの立場を思いやり、道路を共有する「シェア・ザ・ロード」の精神である。愛媛県では、当時都道府県では全国で 3 番目となる、自転車安全利用促進条例（平成 25 年 7 月）を施行した。自転車利用者が推進すべき事項としてヘルメットの着用、左側通行等を規定するとともに、自転車利用者への指導を行う県警内組織「愛媛県警バイシクルユニット」を、全国に先駆けて立ち上げた。

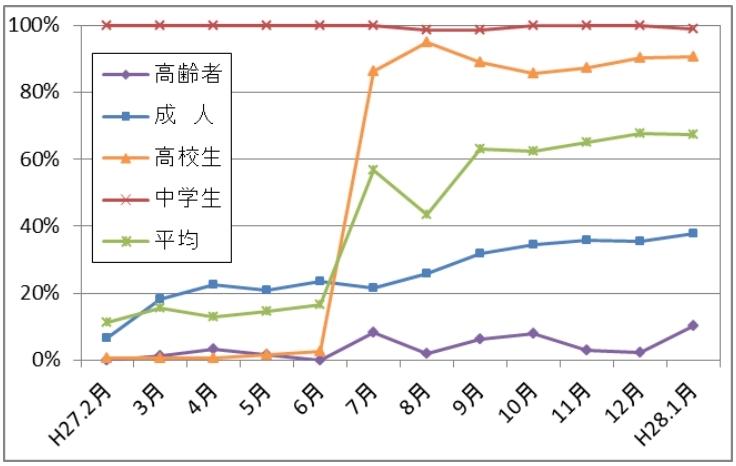
■愛媛県警バイシクルユニット

また、昨年度の「愛媛サイクリングの日」（11 月 15 日）から自動車もサイクリストを思いやることで、事故のない楽しいサイクリングを目指すべく、「思いやり 1.5m 運動」を始めた。これは、自動車等の運転者に対し、「自転車の側方を通過するときは 1.5 メートル以上の安全な間隔を保つか、道路事情等から安全な間隔を保つことができないときは徐行すること」を呼び掛ける注意喚起の運動である。

■思いやり 1.5m 運動

また、自動車安全利用促進条例においてヘルメットの着用を義務化（努力義務）したのに伴い、平成 27 年度には、県立高校の全生徒に 3 万個のヘルメットを無料で配布した。当初、高校生のヘルメット着用の普及は困難と想定していたが、現在では極めて高い着用率となっている。

■愛媛県の自転車用ヘルメット着用率の推移



現在では国立や私立の高校生にもヘルメットの着用が進んでおり、これを愛媛県では「ヘルメットステータス」のムード作りが奏功していると考えている。自分たちが全国に先駆けて自転車安全利用に向けたトレンドをつくっている、という自負から自主的にヘルメットを着用する空気が醸成され、多くの高校生がヘルメットを着用している。

さらに、自転車乗車用ヘルメット着用モデル事業所として 36 事業所を選定するなど、成人層のヘルメット着用の推進に向けた取組も進めている。ヘルメットを着用し、自転車の安全利用を心掛けて通勤する「自転車ツーキニスト」は着実に増えている。

（６）民間の取組

自転車新文化の推進は、当初は行政主導の取組であったが、最近では、民間企業による後押しも増え、「オール愛媛」での自転車新文化推進の機運がさらに盛り上がりを見せている。

地元放送局の南海放送㈱は、「Let's サイクリング」という番組を毎月最終木曜日に放送しており、テレビ愛媛は毎年、ヒルクライムロードレース「石鎚山ヒルクライム」を 1 時間の特別番組で放送している。

民間応援組織「サイクリングパラダイスえひめ推進会議」の加盟企業である伊予銀行は、ドローンにより撮影を行ったダイナミックなサイクリング映像を YouTube で公開し、「しまなみ海道」、「松野町・四万十川」、「佐田岬半島」、「瀬戸内・松山」の 4 地域を紹介している。

■伊予銀行によるサイクリング映像

また、NTT タウンページ㈱は、県内に 52 万部超を配布するタウンページの中で、サイクリングの特集記事を掲載した。

以上のように、愛媛県では、しまなみ海道という観光資源を活かして「自転車新文化の創造」に向けた取組を進めている。今後はより広域での連携を実現させるとともに、民間のアイデアを取り入れ、交流人口の拡大と地域活性化を目指している。

「サイクリングしまなみ」の開催準備と自転車新文化の今後の展望について ～調査研究会での意見交換から～

調査研究会ではサイクリングしまなみの開催準備や自転車新文化の今後の展開等について意見交換がなされた。以下ではその一部を紹介する。

１.「サイクリングしまなみ」の開催準備

サイクリングしまなみは 2 年に一度、1 日のみのイベントであるが、その開催にあたっては大規模な大会になると 4.8 億円にのぼる多額の費用を要する。安全管理等のため 300m ごとにスタッフを配置し、さらに供用中の高速道路を通行規制するため、代替輸送手段の確保が求められる。過去 2 回の大会では、大会実行委員会の負担でフェリーをチャーターすることにより対応した。

また、海外のサイクリストの誘客に向けた取組として、旅行代理店や自転車販売店を通した周知を行っており、パックツアーを利用しての参加者も多い。一方で近年は CNN 放送やロンリープラネット社のガイドブックでの掲載等の影響もあり、口コミでサイクリングしまなみを知り、参加する方も多く、参加申込の募集開始直後から応募が殺到する状況となっている。

スタート地点である今治には宿泊施設が多くないため、松山市内に宿泊する参加者も多い。開催当日は松山駅を出発するサイクルトレインを約 150 名が利用した。

２．自転車新文化の今後の展開

自転車は 1 日あたりの移動距離が長いため長期滞在につながりにくい。加えて、サイクリストは荷物が増えることを嫌いお土産の購入を控える傾向がある。そのため 1 人当たりの消費額が大きくならないという側面もある。そこで愛媛県では、しまなみ海道で結ばれている広島県尾道市と連携し、提携ホテル間での手荷物当日配送サービス等の取組を始めている。

今後は民間の知恵を借りながら、温泉や農業体験等の各地の資源と組み合わせ、愛媛県を訪れたサイクリストが宿泊、長期滞在したくなるような仕組みを作り、さらなる地域経済の活性化につながることを考えている。

１－６．伊予銀行の地方創生に向けた取組（伊予銀行）

伊予銀行が営業基盤とする、愛媛県及び瀬戸内エリアでは、人口減少や地域間格差の拡大といった構造的変化が進んでいる。このような環境の中で、伊予銀行は平成 28 年 8 月に地域創生部を設立し、地域の創生に向けた取組をさらに加速させている。

以下では、伊予銀行の概要、愛媛県・瀬戸内圏域の産業構造、伊予銀行の地域創生に向けた取組について紹介する。

（１）伊予銀行の概要

伊予銀行は瀬戸内圏域を中心に地銀第 1 位の広域店舗ネットワークとなる 13 都府県に 150 の支店を有しており、強固な営業基盤を確立している。

また海外にもシンガポール支店と香港支店の 2 支店及び、上海とニューヨークに事務所を構え、海外展開も強化している。

伊予銀行は、平成 27～29 年度の 3 年間を計画期間とする中期経営計画を策定した。計画最終年度の平成 30 年 3 月 15 日に創業 140 周年を迎えることから、さらにその 10 年後を見据え、タイトルは「First Stage for 150」としている。愛媛県・瀬戸内圏域の「地域金融機関」として地域経済の活性化に真正面から取り組み、地域の顧客の発展に貢献することを掲げており、具体的な取組として、「新たな成長戦略への挑戦」と「経営資源の最適化」の 2 つの基本方針のもと、地域戦略や ICT 戦略など 8 つの基本戦略を展開している。

（２）愛媛県・瀬戸内圏域の産業構造

愛媛県は各圏域に全国トップクラスのシェアを誇る産業が集積している。平成 26 年の愛媛県内の製造品出荷額等は 4.1 兆円で、四国全域の 47%を占める。

愛媛県の産業構造は、東予地区（今治圏域、新居浜・西条圏域、四国中央圏域）、中予地区（松山圏域）、南予地区（宇和島圏域）で大きく異なる。

■愛媛県の主要産業

東予地区は工業が中心である。今治圏域は造船とタオルで全国トップシェアを誇り、その東に位置する新居浜・西条圏域は住友グループの企業城下町で、愛媛県内の製造品出荷額の約 4 割を占める。四国中央圏域は大王製紙㈱、ユニ・チャーム㈱の創業地で、紙パルプ産業が集積している。

県内人口の 138 万人のうち 64 万人が居住する中予地区は、愛媛県を代表する商業地域であり、道後温泉や松山城等の観光資源を有する。

南予地区の宇和島圏域はリアス式海岸を活かした養殖業が盛んで、タイ、ブリや真珠をはじめとする海面養殖業生産額が全国一位である。加工メーカーがないため真珠の産地として知名度は低いが、黒潮が流れ込むため、他ではできないような大玉の真珠が採れる。

また愛媛県外にも、瀬戸内海沿岸地域は、下記のとおり多様な産業構造を形成している。

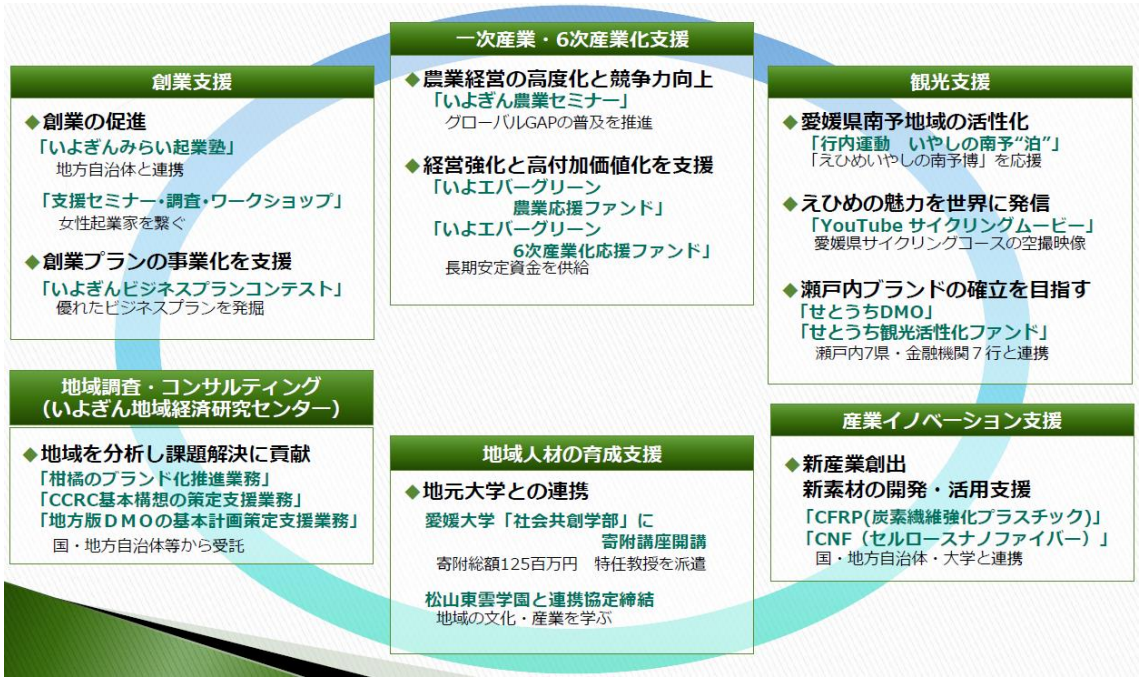
■瀬戸内圏域の多様な産業構造

岡山県：自動車、石油精製、鉄鋼
広島県：自動車、造船、電機
香川県：造船、繊維
大分県：鉄鋼、自動車、電機、観光

（３）伊予銀行の地方創生に向けた取組

伊予銀行は、地域創生に係る企画・統括及び推進を図る部署として、平成 28 年 8 月に地域創生部を創設した。同部は、「地場産業の成長支援」により「稼ぐ力」と「雇用」を創出すべく創業支援、一次産業・6 次産業化支援、観光支援といった取組を進めている。

■伊予銀行の地域創生に向けた取組の全体像



以下では、地域創生に向けた取組のうち、「創業支援」、「一次産業・6 次産業化支援」、「観光支援」、「地域人材の育成支援」等を中心に紹介する。

①創業支援

◆いよぎんみらい起業塾

■創業支援セミナー

起業の準備段階から成長段階に至るまで一貫したサポートを行うことを目的に、平成 24 年 11 月に設立した。愛媛県内の自治体や地域支援機関、愛媛大学・松山大学等の大学、研究機関等と積極的に連携を図り、現在では県内 15 の支援機関とネットワークを構築している。

自治体との共催による「いよぎんみらい起業塾」創業セミナーを県内各地で展開しており、平成 28 年度は、産業競争力強化法に基づく「創業支援事業計画」の認定を受けた 5 地区にて各 7 回のセミナーを開催した。

◆いよぎんビジネスプランコンテスト

■いよぎんビジネスプランコンテスト

一般社団法人愛媛ニュービジネス協議会と連携した取組で、平成 28 年が 3 回目となる。応募書類において起業意志の有無を明記させるとともに、ブラッシュアップセミナー及びフォローアップセミナーの開催等、事業化に向けた包括的なサポートにより、応募プランの約 25%（第 1 回、第 2 回の応募総数 220 件のうち、56 件）が事業化しており、高い事業化率が特徴となっている。

■「いよぎんビジネスプランコンテスト」の応募状況

	第1回（2014）	第2回（2015）	第3回（2016）
応募総数	105件	115件	94件
うち女性	33件	31件	27件
うち学生	9件	24件	21件

②一次産業・6 次産業化支援

◆いよぎん農業セミナー

農業経営の高度化と競争力向上への支援として、グローバル GAP（Good Agricultural Practice）の普及促進やビジネスマッチングの実施、県と市町村の連携による補助金の活用提案・申請サポート等の取組を行っている。

グローバル GAP とは、持続可能な農業と農薬使用の最小化など安全な農産物をもたらす食品安全規格の国際認証であり、伊予銀行は取得をサポートする㈱ファーム・アライアンス・マネジメントと業務提携し、「いよぎん農業セミナー」を通じた普及促進に取り組んでいる。

◆いよエバーグリーン農業応援ファンド、いよエバーグリーン 6 次産業化応援ファンド

経営強化と高付加価値化に向けた取組に対し、ファンドを通じた長期安定資金の供給により、一次産業の成長産業化を後押ししている。

伊予銀行は、規模拡大や多角化への取組を支援する「いよエバーグリーン農業応援ファンド（組成金額 5 億円）」、6 次産業化への取組に対し成長資本と経営支援の一体提供を行う「いよエバーグリーン 6 次産業化応援ファンド（組成金額 20 億円）」にそれぞれ出資している。

■いよエバーグリーン農業応援ファンドの投資実績

取引先名	所在地	金額（千円）	事業内容
㈱小林果園	愛媛県八幡浜市	5,000	柑橘生産、同加工品製造
㈱テレファーム	愛媛県松山市	20,000	有機野菜生産、バーチャル農園システム
㈱大愛	愛媛県新居浜市	20,000	菌床、菌床きのこ生産
㈲新城生産組合	愛媛県西予市	10,080	大豆生産、同加工品製造
㈱King.field	大分県国東市	4,000	ねぎ生産、同加工品製造
㈱醍醐	愛媛県内子町	5,000	ナチュラルチーズ製造
合計		64,080	

■いよエバーグリーン 6 次産業化応援ファンドの投資実績

取引先名	所在地	金額（千円）	事業内容
㈱佐多岬の鬼	愛媛県松山市	75,000	しらす 2 次加工・製造
ファンガーデン㈱	愛媛県松前町	68,000	接ぎ木苗等種苗等小売
㈱宇和島海道	愛媛県宇和島町	150,000	養殖ブリ冷凍・加工・販売
合計		293,000	

③観光支援

◆行内運動「いやしの南予“泊”」

南予地区に宿泊しようという銀行内の取組である。県内在住者にとって南予地区は日帰りで行ける距離だが、あえて宿泊することで、地元にお金を落とすとともに、行員自らが地域の魅力を再発見することができる。これまでに延べ 1,300 人超の行員が宿泊し、総額 2,650 万円以上を現地で消費している。

◆YouTube サイクリングムービー

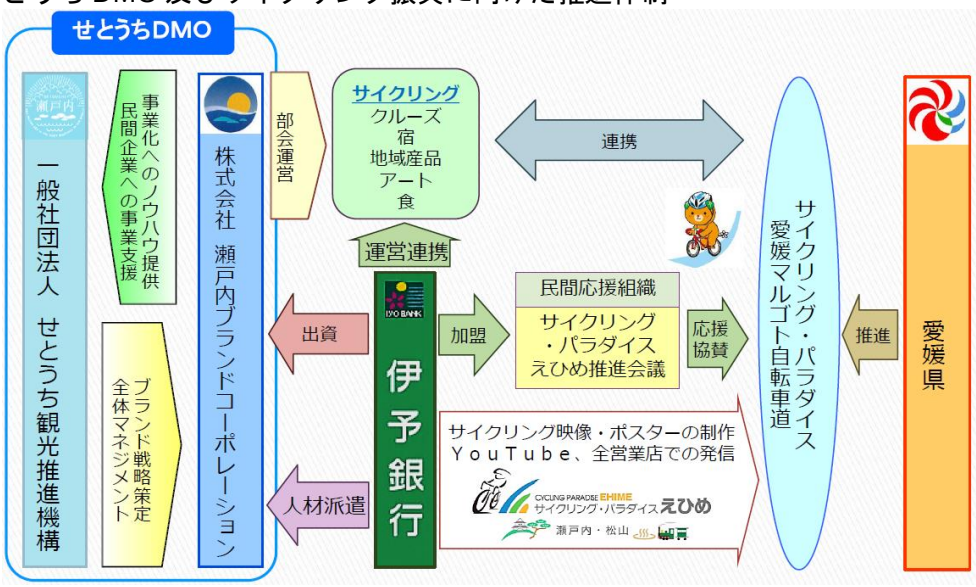
愛媛県が推進する自転車を活用した地域経済活性化を応援する民間組織「サイクリング・パラダイスえひめ推進会議」の加盟企業として、愛媛県や各自治体の協力を得て、しまなみ海道をはじめとした県内 4 地域をドローンで撮影し、作成した映像やポスターを、YouTube や全営業店で公開・掲示し、愛媛県とサイクリングの魅力を県内外に発信している。

◆せとうち DMO、せとうち観光活性化ファンド

瀬戸内ブランドの確立、向上を推進するため、観光関連事業者支援やせとうち観光活性化ファンドの運営協力を行う㈱瀬戸内ブランドコーポレーションに対し、平成 28 年 4 月、瀬戸内地域の地方銀行 6 行（広島銀行、中国銀行、山口銀行、阿波銀行、百十四銀行、みなと銀行）及び日本政策投資銀行と共同で出資。行員を派遣するなど、人材面でも協力している。

㈱瀬戸内ブランドコーポレーションでは「サイクリング」、「クルーズ」、「宿」、「地域産品」、「アート」、「食」の 6 つの部会を運営しており、愛媛県及び伊予銀行はサイクリング部会のメンバーとして、愛媛県内でのサイクリング振興に向けた取組を瀬戸内エリアに拡大しようと取り組んでいる。

■せとうち DMO 及びサイクリング振興に向けた推進体制



④地域人材の育成支援

伊予銀行では、愛媛県内 6 大学と連携し、卒業生の地元企業への就職率向上を目指す「COC+事業[1]」に参画するなど、地元企業への就職率を 5 年間で 10%向上させることを目標に、人材育成に取り組んでいる。

[1] COC は Center of Community の略。大学が地方公共団体や企業等と協働して、学生に魅力ある就職先を創出するとともに、その地域が求める人材を養成するために必要な教育カリキュラムを改革し、地域創生の中心となる「ひと」の集積を図る取組。

■地域人材の育成に向けた地元大学との連携

＜県内 6 大学との連携＞
- 愛媛県内 6 大学が卒業生の図に地元企業への就職率向上を目的に実施する「COC+事業」に参画

＜愛媛大学との連携＞
- 「いよぎん愛媛大学発ベンチャー応援ファンド」を設立
- 愛媛大学社会共創学部において「社会共創学（伊予銀行）寄附講座」を開講

＜松山東雲学園との連携＞
- 松山東雲学園と連携協定を締結し、中高生への金融リテラシー教育を実施

⑤その他の取組

◆ものづくり支援チーム

大手電機メーカーOB を 3 名採用し、平成 25 年 10 月に「ものづくり支援チーム」を設置した。この支援チームは技術開発支援、生産性向上支援、知的財産取組支援等の専門的な技術サポートを行っている。最先端の技術に触れていた人材を採用しているため、「このラインのここに無駄がある」や「この技術はこちらの分野にも転用できる」、「このような技術はあの会社が欲しがっていたのでマッチングしよう」といった、より専門的な助言・提案も可能となっている。

◆愛媛県および愛媛県内自治体との連携

平成 24 年 10 月に、地域経済の活性化に資することを目的に愛媛県と「地域経済の持続的な発展に向けた連携・協力協定」を締結した。現在は、協定に基づき、愛媛県のものづくり企業、食材、特産品、ベンチャー企業を紹介する「『スゴ技・すご味・すごモノ・すご Ven』データベース」の作成等、様々な連携事業を展開している。また、愛媛県内全 20 市町とも地域経済の活性化に資する包括協定を締結している。

◆四国アライアンス

四国創生を核に、合併等による多大なコストをかけることのない、新たな地銀連携モデルの確立を目指し、四国各県のトップバンクである、阿波銀行、百十四銀行、四国銀行との包括提携、「四国アライアンス」を締結。今後は、5 つのテーマに対して具体的施策を立案し、平成 29 年 4 月以降、順次実行していく計画である。

■四国アライアンスの 5 つの取組テーマ

テーマ	取組の方向性
興す	地域の産業・事業を興し、経済の活性化と働く場を創出
活かす	地域資源を四国ブランドとして国内外へ発信
育む	地域を担う人材の育成と金融インフラの形成
繋げる	域内外のビジネス交流活性化
協働する	四国創生を支える経営基盤の構築

以上のように、伊予銀行では瀬戸内圏域の「地域金融機関」として、地場産業の成長支援を通した地域の競争力強化に取り組んでおり、瀬戸内圏域の持続的な成長を後押ししている。

ビジネスプランコンテストとファンドの連携モデル構築について
～調査研究会での意見交換から～

調査研究会では、いよぎんビジネスプランコンテストに関連した意見交換が行われた。以下では、調査研究会で意見交換された事例と今後の展望について紹介する。

いよぎんビジネスプランコンテストでは、第 1 回・第 2 回の応募総数 220 件のうち 56 件が事業化に至っている。高い事業化率を実現している要因はいくつかある。まずは、「いよぎんみらい起業塾」において創業を検討している方を中心に声掛けをしていることが挙げられる。同起業塾の 7 回のセミナーを通して、プランの具現化に向けたサポートを行っていることもその要因と考えられる。さらに、応募者に創業意志の有無を応募書類に明記してもらうようにしており、創業意志のある応募者に対しては営業店が実現に向けて支援しているということも挙げられる。なお、今年のコンテストで本店でのプレゼンテーションに進んだ 10 組については、すでに各地域の行政の創業担当者や伊予銀行の支店長にフォローを依頼済である。

いよぎんビジネスプランコンテストから事業化に至った事業のなかには、「いよエバーグリーン農業応援ファンド」が出資をするというケースも出てきている。それは、平成 25 年度の奨励賞受賞者の㈱テレファームである。同社は有機野菜の遠隔栽培サービスを提供する企業で、平成 27 年 3 月に伊予銀行が組成する「いよエバーグリーン農業応援ファンド」が 2,000 万円の出資を行った。その後、平成 28 年 6 月に楽天㈱からも出資を受け、さらなる成長が期待されている。

いよぎんビジネスプランコンテストでは、愛媛県内で取り組む事業であれば、愛媛県内に拠点を有するか否かは問わないという応募条件に平成 28 年度から変更している。これは、地場産業の創出とともに U・I ターンを促進する狙いがある。その結果、平成 28 年度の最優秀賞受賞者は、東京に拠点を持つ㈱リバースプロジェクトトレーディングとなった。

今後は、㈱テレファームのように、いよぎんビジネスプランコンテストで事業化の芽が出て、ファンドを活用して成長するという連携モデルが構築できればよいと考えている。いよぎんビジネスプランコンテストを起点として、県内外の活力を呼び込みつつ、愛媛県の地場産業の成長と地域活性化につながるような流れを作っていきたいと考えている。

２．地方公共団体と金融機関の連携の現状と今後の展望

ここまでは、「アート、ツーリズム、テクノロジー、スポーツ等を対象とした産官学金の連携による地域振興への取組」を主なテーマとして、調査研究会において、金沢市、日本政策投資銀行、山形（山形県・山形銀行）、愛媛（愛媛県・伊予銀行）から報告された取組事例を紹介した。

地方創生に取り組む地方公共団体・金融機関の参考になる取組が多く見られたため、あらためて地方公共団体と金融機関に分けて、それぞれについて報告内容を再整理してみたい。

２－１．地方公共団体による地域ブランディング

金沢市・山形県・愛媛県から報告された取組は、それぞれアート、ツーリズム、テクノロジー、スポーツという切り口で自らの地域のブランド化につながる取組である。各地方公共団体の地域ブランディングに向けた取組では、「継続的な取組」、「地域内へのブランドの浸透」という 2 点が共通した特徴であった。これらはブランド化により地域振興につなげていくためのポイントともいえることから、以下ではこの 2 点について紹介したい。

（１）継続的な取組

金沢市では、金沢に残る伝統技能を受け継ぐ人材の育成を目的として「金沢職人大学校」を平成 8 年に設置し、継続的に人材育成を進めている。山形県では、平成 13 年の慶應先端研開設以降、継続して同研究所の支援を行っているほか、高校生を研究助手や特別研究生として受け入れる取組を平成 21 年から継続して実施している。愛媛県では、平成 22 年度から 3 段階のステージに分けて「自転車新文化推進」に向けた様々な取組を進めている。

金沢市では 20 年以上、山形県は 15 年以上、愛媛県は 6 年程度と時間をかけて取組を進めており、地方公共団体が腰を据え、テーマを絞ってブランディングに取り組んでいる様子が伺える。

地方創生に取り組む中で、特定のテーマでブランディングに取り組む自治体も少なくないと考えらえる。地方版総合戦略の目標年次である平成 32 年を超えて継続的に取り組んでいくことが重要になると思われる。

（２）地域住民へのブランドの浸透

金沢市では、伝統文化子ども塾事業を行い、地域の子どもを巻き込みながら、伝統文化を継承し、金沢市の伝統文化を地域住民に浸透させる取組を行っている。この取組は、子どもの教育を通して地域住民へブランドの浸透を図っている取組と思われる。

一方、愛媛県では、「愛媛サイクリングの日」の設定、サイクリングユニットを結成し

てフリーペーパー等で普及に努めるという取組や、歩行者・自転車・自動車等がお互いの立場を思いやり道路を共有する精神を醸成するという取組などを行っている。これらの取組は、自転車を利用する当事者のみならず自転車に関連する様々な関係者の様々な視点から交通安全の啓発等に努めることで自転車を文化として地域内へ浸透させていくことを狙った取組と思われる。

地域ブランドの対外的な発信は重要であるが、地域ブランドを確立するためには地域住民へのブランドの浸透も欠かせない。両地域の取組は、その方法の参考になるものと思われる。

２－２．事業創出・成長支援における地域金融機関の取組深化と成果

伊予銀行の「いよぎんビジネスプランコンテスト」では、ビジネスプランコンテストを開催するのみでなく、創業希望者の発掘、ビジネスプラン実現に向けた営業店の支援、関係者へのサポートの働きかけといった事業創出に向けた取組を行い、これまでの応募総数 220 件のうち 56 件の事業化に成功している。既存のプラン・事業の実現・成長を受身的に支援するのみでなく、地域金融機関自らが能動的に事業創出に深く関与することで具体的な成果につなげている取組である。

山形銀行では、上山市に派遣した行員がヘルスケアツーリズムに関するツアーを企画する、上山市で銀行主催のワインイベントを開催するといった取組を行い、前者は大手旅行会社に旅行商品として採用される、また後者は 3,000 名を超える集客力を持つイベントに成長するといった成果につながっている。地域金融機関が単なる資金提供者という立場ではなく、当事者として企画や事業の実施に深く関わっていることが成果につながっている取組である。

地域金融機関は、これまでは持ち込まれた事業会社等の事業計画を審査し、そのうえで融資を行うという受身の対応であった。しかし、本調査研究会での報告からは、地域金融機関が自ら事業創出の企画を行い、資金提供以外の側面から事業創出・成長支援を行うことで地域産業を活性化し、将来の資金需要を創出するという能動的な取組を行っている様子が伺えた。

事業創出・成長支援に向けた具体的な取組が今後各地で進んでいくが、地域金融機関がこれらに当事者として深く関与していくことが成果を上げていくためには効果的であると思われる。

２－３．地方公共団体と地域金融機関の役割と連携の意義

アート、ツーリズム、テクノロジー、スポーツという広範囲なテーマは、産業面では農林水産業、製造業、各種サービス業のすべての業種に関連し、住民生活においても、教育、文化、健康、福祉等がすべて関係してくる。

したがって、こうした幅広いテーマで産業おこし、地域おこしを行っていく場合、様々

な職業の住民や様々な業種の企業を巻き込み、さらには地域外からも人材や企業を誘致していく必要がある。

そこで、こうしたテーマや目的の設定を行い、それに基づいて各種事業を企画し、その実施や進行管理をする機能を果たす核となる主体が必要となる。これは地域住民や企業にやる気を喚起し、彼らと協働しながら全体をコーディネートし、各種事業をプロデュースしていく主体である。

このような機能を果たせる主体は、その地域の実情を幅広く把握し、各種課題に対応し、地域住民や企業から信頼される存在でなければならないが、そうした主体としては地域において二つ考えられる。一つは地域の現状と課題を把握し、住民生活のすべてに責任を有する地方公共団体であり、もう一つは地域経済を熟知し経済活動をリードしている地域金融機関である。

今回報告のあった事例においては、行政と金融機関がお互いに共通の明確なテーマと目的意識を持ち、その実現に向けて、それぞれの役割、機能、ノウハウを生かし、互いに連携し意思疎通を図りながら、様々な事業に従事している多数の住民や企業に働きかけ、具体的な事業づくりをしている。

しかも、従来、行政や金融機関に往々にして見られた受動的な対応ではなく、当該地域の住民生活や経済活動に、元も深く関与している行政や金融機関が進んで住民や企業、さらには地域外の人材や企業に働きかける積極的、能動的な姿勢が、関係者の事業に対する信頼や安心感を確保し、さらに関係者のやる気を鼓舞することにもなっている。

ここに地元大学などによる「知」の支援が加われば、技術面に対する信頼性はさらに高まることになる。

さらに、多様の地域住民や多様な業種の企業が共通のテーマのもとに相互に切磋琢磨し、協働することにより、さらに大きな化学反応が連鎖的に生じ、大きな波及効果を産み出す可能性がある。

こうした、様々な住民や企業をコーディネートし連結させる核としての機能と役割を積極的かつ能動的に果たすことが地方公共団体と地域金融機関には期待されている。

２－４．３年間のまとめにかえて

平成 26 年度から 3 年にわたって地域産業の育成･支援に関する調査研究会を開催してきた。

平成 26 年度は、調査研究会の 4 会員が取組事例を報告するという形でスタートした。各金融機関では、地域産業の育成に向けて、融資やリスクマネーの供給・ファンド組成といった金融的支援に加えて、企業誘致支援、ビジネスマッチング、ビジネスコンテストの開催、PPP／PFI 等のノウハウ提供といった支援のほか、地方公共団体との連携強化を見据えた意見交換の実施など多様な取組を行っていることがわかった。

平成 27 年度は、前年度調査研究会において地方公共団体との連携強化の視点が示されたことから、地方公共団体と地域金融機関の連携に着目した調査研究を行った。秋田県

と長野県における取組について、県庁と地域金融機関からそれぞれ紹介してもらうことに加え、他の調査研究会の 5 会員から前年度からの取組の深化を含めて事例を報告してもらい、意見交換を行った。秋田県と長野県からの事例紹介では、県が進める風力発電事業に関して地域金融機関 1 行で 200 億円の融資枠を設定する、地域金融機関の社宅を利用して地方公共団体がお試し居住を行う、地域のまちづくり会社に地域金融機関が行員を派遣する、といった地方公共団体と地域金融機関の連携による具体的な取組が報告された。地方創生の実行段階において両者の連携が重要であることがわかった。

本年度（平成 28 年度）は、さらに産官学金の連携におけるアート、ツーリズム、テクノロジー、スポーツを対象とし、これらによる地域づくりに産官学金がどのように連携して取り組んでいるかについて調査研究を行った。地方公共団体と地域金融機関の連携は、ベンチャービジネスの創出、スポーツや観光資源の発掘やブラッシュアップなどこれまで見られなかった分野にも拡大しており、先端技術産業の集積、交流人口の拡大や新たな旅行商品・集客イベントの創出といった具体的な成果にもつながっていることが確認できた。

地方版総合戦略も実行の段階を迎え、その具体化が求められるステージに移行する。地方版総合戦略の具体化・目標達成のためには、地方公共団体と地域金融機関の連携が極めて有効であると考えられる。本調査研究会で取り上げた事例が、各地域における地方公共団体や地域金融機関の連携や取組のさらなる深化の参考となることを期待したい。

第２章
ふるさと財団による
地域振興への取組

第２章　ふるさと財団による地域振興への取組

１．ふるさと財団の設立目的

ふるさと財団は、昭和 63 年 12 月に自治大臣（現：総務大臣）及び大蔵大臣（現：財務大臣）の許可を得て、都道府県及び政令指定都市のすべてが出損する財団法人として発足。地方自治の充実強化のため、地方公共団体との緊密な連携の下に、民間能力を活用した地域の総合的な振興及び整備に資する業務を行うとともに、地方公共団体が実施する長期資金の融資業務を支援することにより、地域における民間事業活動等の積極的展開を図り、もって活力と魅力ある地域づくりの推進に寄与することを目的としている。

２．ふるさと財団が取り組む主な事業

地域振興に向けてふるさと財団が取り組んでいる主な事業は以下のとおりである。

○ふるさと融資の推進　（融資部）

「ふるさと融資」とは地域振興に資する民間設備投資を支援するために都道府県または市町村が長期の無利子資金を融資する制度である（参考資料「ふるさと融資の実施状況」参照）。当財団はふるさと融資案件に関する総合的な調査・検討及び貸付実行から最終償還に至るまでの事務を受託し、自治体を支援。

○地域産業の創出・育成への支援　（融資部）

地域における投資や雇用の創出を図るため、企業等の地域資源を活用した新商品開発等に対し市町村が補助を行う場合に、当該市町村に対して補助金を交付。

○地域再生の取組への支援

①新・地域再生マネージャー事業　（地域再生部）

市町村が地域再生に取り組もうとする際の課題への対応について、知識やノウハウ等を有する地域再生マネージャー等の外部人材を活用する費用の一部を市町村に助成。

②まちなか再生支援事業　（開発振興部）

まちなかの抱える様々な課題の解決を図るため、まちなか再生に取り組む市町村に対し、具体的・実務的ノウハウを有する専門家又は大学に業務の委託等をする費用の一部を補助。

○公民連携への支援　（開発振興部）

地方公共団体における公共施設マネジメントの推進をはじめ、PPP/PFI・指定管理者制度・民間委託などの公民連携への支援を実施。

(1) ふるさと融資の推進（融資部）～ふるさと融資を活用した地域産業振興事例 11～

近年のふるさと融資事例、もしくはふるさと企業大賞受賞企業の中から、地域産業振興や地域活性化への貢献が大きい、又は特徴的であると思われる企業 11 社*を抽出した。

（* 平成 26、27 年度の調査研究事業報告書における掲載先を除く。）

また、それぞれの企業において、以下のとおり a)～ f)の 6 つの切り口からどのような事業特性がみられるかについて、整理を行った。

a) 公共的プロジェクト	地域に不可欠なインフラ整備という観点から、特に事業の公共性が高いと思われるもの。(公共部門の出資有無は問わない。)
b) 事業拡大･活性化	当該企業にとって、生産能力の増強や商品･サービスの開発･強化に資するもの。
c) 地域資源	当該地域における各種資源を利活用したもの。もしくは新たに地域資源を創出したもの。
d) 時流･先進性	事業内容が、最新の顧客ニーズや経済動向に対応しているとみられるもの、もしくは先進的な要素をもった取組と思われるもの。
e) 事業承継	何らかの事情で行き詰まりをみせていた他社の既存事業を承継し、さらなる活性化･高度化を果たし、地域に貢献しているもの。
f) 企業誘致	自治体の尽力により企業誘致が成功し、地域における産業の振興や雇用の創出に貢献したもの。

番号	都道府県	事業地	事業者名	事業特性					
				公共的PJ	事業拡大･活性化	地域資源	時流･先進性	事業承継	企業誘致
1	北海道	江別市	オシキリ食品㈱		●	○			
2	青森県	八戸市	㈱八物		●		○		
3	山形県	山形市	日東ベスト㈱		●				
4	山形県	上山市	東和薬品㈱		○		○		●
5	栃木県	那須塩原市	社会医療法人博愛会	○	●				
6	石川県	羽咋市	㈱モンベル		●				○
7	鳥取県	鳥取市	(学)鶏鳴学園	●	○		○		
8	愛媛県	八幡浜市	㈱UFCプロダクツ		●		○		○
9	山口県	萩市	トーフレ㈱		●		○		○
10	長崎県	波佐見町	九州教具㈱		○	●			○
11	沖縄県	本部町	オリオンビール㈱		●	○			○

※該当する事業特性に○、最も顕著な事業特性に●を付した。
※表中の青色部分は、ふるさと融資の貸付団体。
※次頁以降の 11 社の個別事例の内容は、ふるさと融資実行時点またはふるさと企業大賞受賞時点の情報等を基に記載。

ふるさと融資を活用した地域産業振興事例 1

公共的PJ	事業拡大・活性化	地域資源	時流・先進性	事業継承	企業誘致
	●	○			

原料と衛生管理で安心安全。地元一次産品の消費拡大及び雇用創出に貢献

事業者名	オシキリ食品株式会社

事業名	豆腐工場建設事業　(平成25年度)
事業の概要	・平成25年10月に工場を新設し、生産能力の増強及び衛生管理体制の強化を図ったもの。 ・設備投資総額：1,816百万円／ふるさと融資額：500百万円／新規雇用：20人
貸付団体／保証行	北海道江別市　／　北陸銀行

1．事業者概要	・納豆、豆腐・油揚、蒟蒻、もやしの道内最大手の製造会社。昭和22年に創業し、豆腐の製造を行う昭和50年竣工の札幌、平成18年竣工の江別の両工場の他4つの工場で生産していた。 ・札幌工場は老朽化が進んでいて生産効率が悪く、また生産能力も限界で、取引先からの旺盛な注文にも十分に応えられていない状況が続いていたため、江別工場の隣接地に新たに豆腐・油揚用の新江別工場を建設することとした。
2．事業者の特色	**① 安心安全を食卓に** ・日本の伝統食品にこだわり、原料の厳しいチェックを始め生産管理、製品管理の充実を図っている。納豆では、江別産や十勝、旭川産などの大豆を使用した製品を造り、全国納豆鑑評会で優秀賞等を受賞するなど、業界内でも高く評価。 **② HACCP対応の新工場** ・本件新江別工場は、HACCP(衛生管理手法)対応で、旧札幌工場の5倍の生産能力を持ち、食の安全対策と生産能力増強が図られた。
3．地域への貢献	**① 地域経済の活性化及び雇用促進に貢献** ・食品関連企業を重点的に誘致している市の方針に合致。新たな雇用創出(20人)にも貢献している。新工場では地域の大豆原料や、江別ブランドの新商品開発にも取り組んでおり、農業振興や知名度アップにも寄与している。

(左上)新工場外観
(右上)油揚げプラント
(左下)豆腐プラント
(右下)商品群

ふるさと融資を活用した地域産業振興事例 2

公共的PJ	事業拡大・活性化	地域資源	時流・先進性	事業継承	企業誘致
	●		○		

取引先の物流コストも削減。地元水産業の発展及び雇用創出に貢献

事業者名	株式会社八物

事業名	特定流通業務施設建設事業　(平成23年度)
事業の概要	・平成23年に冷凍食品・常温食品において安全面、効率面で競争力の高い物流センターを建設したもの。 ・設備投資総額:978百万円／ふるさと融資額:180百万円／新規雇用:5人
貸付団体／保証行	青森県八戸市　／　青森銀行

1. 事業者概要	・冷凍・常温食品メーカーと同社の取引先3社により、平成22年に設立された物流センター運営会社である。各社はそれぞれ独自で物流を行っていたが、当該食品メーカーの効率化要請に基づき、当社を設立し全温度対応での保管管理と、ギフト製品のセットアップ加工が可能なロジスティックセンターを建設した。 ・出資した1社が保有する八戸水産加工団地内に、敷地面積18,758㎡を確保しており、今後の拡張も可能としている。
2. 事業者の特色	**① 三温度帯対応倉庫、貨物管理システムによる先進の物流サービス** ・食品の特性に合わせて、冷凍、低温、常温で保管できる「全温度帯対応倉庫」を整備。流通効率化設備として、「電動式密集棚装置」「貨物保管場所管理システム」「データ交換システム」等を導入したほか、受注先工場の生産情報と入出庫情報を連携する新システムを導入することで、各情報の集約一元管理が可能となっている。 **② 物流トラックの移動距離短縮により物流コスト・環境負荷軽減** ・本件設備投資により、物流トラックの移動距離短縮化（77km→1.2km）により、排出CO2の50%削減に成功し、出資3社の物流コストを大幅に削減。平成24年には東北運輸局長より、環境負荷・交通環境対策への貢献により表彰を受けている。
3. 地域への貢献	**① 地域経済の活性化及び雇用促進に貢献** ・八戸はイカの水揚げが全国一で国内の約4割強を占める。また本州最北のサバの漁場でもあり全国屈指の水産都市である。当市は、生産・加工・流通の各分野で収益性向上が見込まれる操業体制への転換を促進（「攻めの水産業プロジェクト」）しており、本事業は「流通業務の総合化及び効率化の促進に関する法律」に基づく総合効率化計画に認定を受けている。流通面から水産業の発展及び地域経済活性化に貢献している。雇用も今後増やしていく見込みである。

（左上・右上）ロジスティクスセンター外観
（左下）普通倉庫（缶詰用空缶）
（右下）冷凍倉庫（缶詰用原材料）

ふるさと融資を活用した地域産業振興事例 3

公共的PJ	事業拡大・活性化	地域資源	時流・先進性	事業継承	企業誘致
	●				

楽しい食生活の創造と効率化した新工場で市内企業への波及効果を期待

事業者名	日東ベスト株式会社

事業名	冷凍食品工場建設事業　(平成26年度)
事業の概要	・老朽化している既存7か所の県内生産拠点を再構築するために工業団地の工場建物を購入し改装。敷地64,411㎡(うち賃借0㎡)、延床7,992㎡　RC造一部4階建。 ・設備投資総額:3,815百万円／ふるさと融資額:900百万円／新規雇用:100人
貸付団体／保証行	山形県山形市　／　農林中央金庫

1. 事業者概要	・山形県寒河江市に本社を置く東証JASDAQ上場の食品メーカー。業務用冷凍食品を主力に、チルド食品・レトルト・缶詰などを製造販売している。 ・”楽しい食生活を創造”するため豊かな食材を提供すべく、県内に8つの工場を有する。
2. 事業者の特色	**① 楽しい食生活を創造** ・当社は果物缶詰の製造を目的として設立され、昭和25年には日本で初めて国産のコンビーフ缶詰を開発した。現在の主力商品は冷凍食品を中心とした業務用食材であり、学校給食、社員食堂から惣菜店、仕出し弁当など幅広い分野で利用されている。 また、HACCP総合衛生管理システムの手法を導入し各工場の衛生管理を徹底しているうえ、ISO9001を取得し、品質と安全性を優先した製品づくりを行っている。 **② 増産と効率化を目指した新工場** ・本件県内8番目となる新工場は、山形市の立谷川西工業団地内に生産集約のため撤退した電動工具メーカーの工場を買収し改装したものでである。需要拡大の冷凍ハンバーグとハムカツの生産の集約と効率化、増産を目指し平成26年10月完成、稼働した。冷凍ハンバーグは一貫生産ラインに、ハムカツは3工場から集約させることとなり、運搬コスト低減、在庫削減に有効であった。
3. 地域への貢献	**① 雇用の創造と地域経済活性化に貢献** ・生産が好調のため新工場の従業員は当初計画の100人から160人に拡大している。パッケージングや流通などで市内企業への波及効果の期待もあり、当市の重点施策である「産業の振興と中心市街地の活性化」にも合致した取組である。

（左上）工場外観
（左下）自然冷媒凍結装置
（右上）ハンバーグライン
（右下）ハムカツライン

ふるさと融資を活用した地域産業振興事例 4

公共的PJ	事業拡大・活性化	地域資源	時流・先進性	事業継承	企業誘致
	○		○		●

最新鋭技術による総合的な医薬品工場を建設し、地域経済の活性化に貢献

事業者名	東和薬品株式会社

事業名	医薬品製造工場建設事業　（平成22・23年度）
事業の概要	・国の使用促進方針もあり、今後一層の市場拡大が見込まれるジェネリック医薬品の製造を推進するために、老朽化した山形工場を移転し、新工場を建設。 ・設備投資総額：19,972百万円／ふるさと融資額：5,500百万円／新規雇用：34人
貸付団体／保証行	山形県（上山市）　／　山形銀行

1．事業者概要	・東証第一部上場のジェネリック医薬品メーカー。大阪工場、岡山工場、山形工場の3工場体制で生産していたが、ジェネリック医薬品の使用促進策に伴う市場拡大に対応して生産設備を増強。 ・平成24年4月に、固形剤棟、無菌製剤棟、管理試験棟、ユーティリティ棟などを有する医薬品工場を完成。
2．事業者の特色	**① 日米欧3極GMPに準拠した総合技術工場** ・日米欧3極GMP（医薬品や医療器具などの製造管理及び品質管理に関する基準）に準拠した国際標準対応による医薬品製造を可能とする工場。無菌製剤、固形製剤の一般製剤と高活性製剤の製造を行う総合技術工場である。 **② 効率的な生産機能とコスト競争力** ・生産ラインに重力落下を利用した「グラビティー方式」を採用。エアーあるいはポンプによる粉等の移送が必要ではなく、効率的な製造が可能となっている。 **③ 人・地球・環境と調和する工場** ・排気中に含まれる有機溶媒や酸をスクラバーで捕集、工場排水の自主基準を地元市の条例基準の2分の1に設定。高性能物質の排水は専用経路を設置し、濃縮して専門業者で焼却処理。 省エネ面では、電気消費量が少なく長寿命で防虫対策にも優れたLED照明を採用。また、ターボ冷凍機の冷媒圧縮時の熱を温水製造に利用、蒸気発生用ボイラーの排熱を利用して給水を予熱し熱回収を行う。
3．地域への貢献	**① 雇用貢献とともに、将来的な拡張も期待** ・新規雇用として34名を確保するなど地元地域経済の活性化に寄与するとともに、将来的な規模拡張も視野に入れており、さらなる雇用増加や地域産業への波及効果が期待される。

（左上）山形工場外観
(左下）山形工場外観空撮
（中上）国内初の撹拌造粒真空乾燥器
（中下）国内初の完全密閉型ﾓｼﾞｭｰﾙ式打錠機
（右上）アンプル充填装置とアイソレーター

ふるさと融資を活用した地域産業振興事例 5

公共的PJ	事業拡大・活性化	地域資源	時流・先進性	事業継承	企業誘致
○	●				

機能性・効率性に優れた新病棟の建設により、地域の保健・医療を充実

事業者名	社会医療法人 博愛会

事業名	病院建設事業　（平成26年度）
事業の概要	・病院創立50周年を機に、老朽化した病棟の効率性などの課題を改善するために、新しい設備を備え機能面に優れた新病棟を建設する。 （7階建て、延床面積12,376㎡、病床数199床） ・設備投資総額：5,324百万円／ふるさと融資額：500百万円／新規雇用：30人
貸付団体／保証行	栃木県那須塩原市　／　栃木銀行

1．事業者概要	・昭和39年の創業以来、「博愛と信頼」、「地域と共に」、「高度な医療」を理念とし、「いつでも・どこでも・だれでも」をモットーに、救急医療から在宅医療まで地域に密着した包括的で良質な医療サービスを提供。 ・那須塩原市内に、菅間記念病院、那須塩原クリニック、健康増進センター、在宅総合ケアセンター、那須看護専門学校を経営。
2．事業者の特色	**① 中核病棟としての機能充実** ・病棟、外来診察、手術等、診察機能の大半を新病棟に移転。これまで黒磯地区と那須町になく地元から熱望されていた産婦人科を新設した。最新鋭のCT（コンピューター断層撮影）やMRI（磁気共鳴画像装置）を導入、心臓疾患系の重症患者用の集中治療室も完備。 **② ヘリポートをはじめとする周辺整備** ・屋上には救急医療用のドクターヘリや災害時の防災ヘリに用いるヘリポートを併設。東日本大震災の教訓を踏まえ、耐震、防災、省エネに対応した設計となっている。 また、解体跡地には、患者の憩いとリハビリテーションの場となる庭園を造設。
3．地域への貢献	**① 地域における保健・医療の充実に貢献** ・新病棟建設によってもたらされる医療体制や医療機器等の充実は那須塩原市の総合計画に位置付けられている「健やかに安心して暮らせるまちづくり」の基本施策に合致している。 また、新規雇用の創出にも大きく貢献しており、地域経済の活性化にも寄与している。

新病棟の外観

1階ホール

MRI室

屋上ヘリポート

ふるさと融資を活用した地域産業振興事例 6

公共的PJ	事業拡大・活性化	地域資源	時流・先進性	事業継承	企業誘致
	●				○

アウトドア用品製造の一大拠点を整備。一貫した業務により合理化・効率化を追求。

事業者名	株式会社モンベル

事業名	アウトドア用品製造・流通工場新設工事建設事業　（平成25・26年度）
事業の概要	・アウトドア用品の生産設備及び物流施設を併設して、製造から配送までを一貫して実施 ・設備投資総額：4,690百万円／ふるさと融資額：1,050百万円／新規雇用：30人
貸付団体／保証行	石川県羽咋市　／　みずほ銀行

1．事業者概要	・昭和50年に設立された、登山用品を中心にアウトドアスポーツ用品を企画・製造・販売する事業者。国内に4社、海外に2社でグループを形成するほか、国内に約100店舗を有している。 売上高上位の人気商品は、ストームクルーザージャケット等の雨具や、ダウンハガー等の寝袋。さらに、ウェア、シューズ、キャンプ用品などで、多くの愛好家に支持されている。
2．事業者の特色	**① 新工場稼働により、一連業務を完結させる効率化を実現** ・アウトドア用品の(1)商品企画開発 (2)縫製・製造 (3)修理 (4)アフターサービス等の顧客対応 (5)納入・保管・管理 (6)配送　等を新工場内ですべて行えるようになった。これにより顧客サービスの迅速化、受注から発送までの期間短縮など、業務の効率化を実現。 **② 機能的な中核拠点** ・当地が関東圏・関西圏の中間にある地理的な優位性を有していることで、国内の物流拠点としての機能を果たしている。 また、登山者の安全に直結するアイゼン・ピッケルなど熟練技術と検査能力を要する本格的な登山用具の製造部門等においては、優秀なスタッフが対応している。
3．地域への貢献	**① 新規雇用の創出** ・新工場の建設によって新たに30名の雇用を創出。将来的な事業規模の拡大も期待されることから、さらなる雇用増も見込まれ、雇用面における地域への貢献度は大きい。 **② 災害対応拠点として活用** ・新工場の立地場所は、市の中心部であるにもかかわらず有効活用されておらず行政からの要請により誘致されたところであり、市の平野部では最も標高が高く地盤も強固な土地である。このため、災害時においては災害対応拠点として活用する「災害時における施設使用及び物資の供給に関する協定書」を羽咋市と締結している。

新工場全景

組立を待つ製品パーツ

配送センター

製品例

ふるさと融資を活用した地域産業振興事例 7

公共的PJ	事業拡大・活性化	地域資源	時流・先進性	事業継承	企業誘致
●	○		○		

中高一貫教育施設の開校による「人財」育成の推進

事業者名	学校法人鶏鳴学園

事業名	中学校・高等学校新設事業　（平成25年度）
事業の概要	・鳥取市内に県東部地区初となる中高一貫校「青翔開智中学校・高等学校」を建設する事業 ・設備投資総額：850百万円／ふるさと融資額：150百万円／新規雇用：20人
貸付団体／保証行	鳥取県(鳥取市)　／　山陰合同銀行

1．事業者概要	・鳥取市内で、小学校高学年と中学校を対象とする進学塾「あすなろ塾」、大学受験を指導する「あすなろ予備校」、中学不登校経験者の高校卒業資格取得を目的とする広域通信制高校である「あすなろ高等専修学校」を運営している。
2．事業者の特色	**① デジタルとアナログの融合による新しい学習方法の導入** ・開設する「青翔開智中学校・高等学校」では、生徒全員が一人一台のiPadを所有してデジタルを活用した学習に取組む一方、校舎のいたるところに本棚が配架され、校舎全体が図書館になっている。 **②「探求型学習の導入」と「予備校連携の受験指導」** ・中高一貫教育において、「探求型学習」は、自分の知りたいテーマを決めて、情報収集・分析を行い、結果をまとめてプレゼンを行う。「予備校連携」は、大学受験を〝社会に出てなりたい自分〟に近づくためのファースト・ステップとして独自カリキュラムを設定するとともに、「あすなろ予備校」の教員が授業に参画して実践力を育成する。
3．地域への貢献	**①「人財」育成推進の実現** ・鳥取県は、『将来ビジョン』等に基づき「人財」すなわち〝地域の宝である人材〟の育成を推進しており、その具体策の一つとして中高一貫校の設置を掲げており、まさに県の施策に一致する事業と位置付けられる。このため、県も当校設置・運営を支援している。 **② 新たな教育モデルとして多大なる期待** ・鳥取県東部を中心に子どもたちに多様な学習機会を提供することができ、教育基盤の強化が図られている。また、全国的に稀少なICTを活用したアクティブラーニングの導入は、新たな教育モデルとして県内外から高く注目されており、教育界に多大な影響を及ぼすと期待される。

青翔開智 校舎全景

ラーニングセンター

本館 外観

第一期生の生徒

ふるさと融資を活用した地域産業振興事例 8

公共的PJ	事業拡大・活性化	地域資源	時流・先進性	事業継承	企業誘致
	●		○		○

廃校を利用した自社工場に新鋭設備導入し国内生産へ切り替え

事業者名	株式会社UFCプロダクツ

事業名	歯ブラシ製造工場建設事業　（平成22年度）
事業の概要	・八幡浜市で廃校を改装して歯ブラシ製造工場を建設。（敷地4,797㎡、延床1,044.9㎡） 自動化・省力化された製造装置の導入で安全・高品質な「日本でのモノづくり」を実現。国内協力工場との連携を考えた立地探しのなかで八幡浜市が廃校利用の工場を提案。 ・設備投資総額：490百万円／ふるさと融資額：90百万円／新規雇用：18人
貸付団体／保証行	愛媛県八幡浜市　／　伊予銀行

1．事業者概要	・UFCグループは、大正6年の大阪での創業以来、歯ブラシ、歯間ブラシ等のオーラルケア商品の製造販売を手掛ける。製造を担当する㈱UFCプロダクツと販売を担当する㈱UFCサプライにてグループを形成し、自社ブランド製品生産のほか、日本生活協同組合連合会などのOEM生産を展開している。 ・従来、当社の主力製品のひとつである歯間ブラシの製造は、ブラシ部分を㈱四国刷子工業に、柄の部分及び接合を生産コストの低い中国などに生産委託していた。
2．事業者の特色	**① 歯の健康への関心の高まりとともに需要が増加しているオーラルケア用品製造販売** ・虫歯や歯周病が心筋梗塞や脳梗塞など全身疾患の引き金になり得ることが知られるようになり、また、高齢化社会のおいて歯の健康が全身の健康に及ぼす影響が大きくなっていることから、日本でも徐々に歯への関心が高まり、オーラルケア用品の需要が増大している。 **② 健康と密接に関係するオーラルケア商品を、安全で安心して使用できる品質で提供** ・オーラルケア商品に要求される高い品質を維持するために必要とされる高いクリーン度や高度な監視体制を備えた四国工場（本件貸付対象事業）が平成22年9月に完成。 **③「地域の理解なくして工場は成り立たない」との理念** ・当社では工場建設予定地である八幡浜市磯崎地区の住民との対話に時間を割いたという。特に配慮したのは騒音対策である。静かに生活している住民にとって24時間操業の工場の稼働は不安が大きかったため、その懸念払拭に注力した。
3．地域への貢献	**① 雇用貢献とともに、将来的な拡張も期待** ・新規雇用18人を生み過疎地域の活性化に大きく貢献している。オーラルケア商品の拡大に伴い、当社業容の更なる拡大とそれに伴う地域活性化が期待されている。

（左上）工場外観
(右上）歯間ブラシ製造機
（左上）監視システム
（右下）歯間ブラシ製品群

ふるさと融資を活用した地域産業振興事例 9

公共的PJ	事業拡大・活性化	地域資源	時流・先進性	事業継承	企業誘致
	●		○		○

3つの工場を集約し基幹工場を建設

事業者名	トーフレ株式会社

事業名	金属他加工業・新工場建設事業　（平成26年度）
事業の概要	・基幹工場として新山口工場を建設して、滋賀2工場と長門工場を移転集約。（敷地36,318㎡、延床13,199.91㎡） ・設備投資総額：2,283百万円／ふるさと融資額：802百万円／新規雇用：96人
貸付団体／保証行	山口県萩市　／　山口銀行

1．事業者概要	・昭和34年創業の大阪市に本社のある金属製フレキシブルチューブ、樹脂製フレキシブルホース、金属製伸縮管継手などの製造販売会社。 ・昭和37年に国内で初めてステンレス製フレキシブルチューブの製作に成功し、以降業界のパイオニア。
2．事業者の特色	**① フレキシブルチューブのトップメーカーの一つ** 配管の熱による膨張、機器の動きに因る変位、地震などによる地盤の変動によるズレ、エンジンなどによる振動を吸収して配管の破壊を防ぐ等の役割を担うフレキシブルチューブは、家庭（ガス給湯器やトイレ配管）から工場・機械設備・ビル・新幹線・ロケットまで幅広く使用されている。 **② 集約による一貫生産、「見える化、見せる化」でオープンな工場** 前工程と後工程に分かれた生産体制であったものを新山口工場にて素材からの一貫生産が可能となった。36千㎡の広大な敷地の新工場は、従来の3工場合計を上回る生産能力を備え平成26年6月稼働。「見える化、見せる化」を図ることで、オープンな工場として海外からも含めた多数の視察受け入れや、学校教育における工場見学等も視野に入れている。 **③ 萩市と当社の縁** 創業者は萩市出身、現在の社長も萩商工高校出身。当社では毎年、萩商工高校の卒業生を採用してきており、もともと萩市と縁の深い企業。
3．地域への貢献	**① 地域の雇用創出に貢献** 工場完成時の従業員数は94人で、滋賀工場からの転勤もあるがUターンとなる従業員も多い。全体の約半数は新たな雇用となるものであり、新卒採用も毎年10名程度と地域の雇用創出に貢献している。

（左）工場全景
(中央）主要製品
（右）チューブを覆うブレイド製造機

ふるさと融資を活用した地域産業振興事例 10

公共的PJ	事業拡大・活性化	地域資源	時流・先進性	事業継承	企業誘致
	○	●			○

地域の要請に応えたホテル進出、地域との連携で地域の活性化に貢献

事業者名	九州教具 株式会社

事業名	ビジネスホテル建設事業　（平成25年度）
事業の概要	・波佐見町に44室のビジネスホテル及びリゾートホテルの両面を兼ね備えたホテルを建設 ・設備投資総額：305百万円／ふるさと融資額：70百万円／新規雇用：19人
貸付団体／保証行	長崎県波佐見町　／　親和銀行

1．事業者概要	・昭和21年に文具店として創業し昭和25年5月に法人化、取扱商材を時代に応じて拡大し、長崎県一円を中心とした学校・官公庁・医療機関・一般企業等に幅広く事務機器販売とサービスを提供している。 平成8年に進出したビジネスホテル事業がもう一つの事業の柱。長崎市内で3ホテル562室を擁し長崎市内のビジネスホテルの10%を占める。
2．事業者の特色	**① OA部門は時代とともにサービスメニューを拡大** ・文房具販売で創業し、教材、学校の謄写版印刷機等に拡大、OA時代に入ると「システム課」を設置し、OA機器の販売やメンテナンスにとどまらずインストラクターを養成し操作指導にあたった。近時はホームページの制作や活用、ネットワークの構築までサポートし幅広くハードソフトを提供している。 **② 長崎市内中心部の空洞化を防ぎつつ、地域のビジネス客の宿泊ニーズに応えるホテル事業** ・平成8年からビジネスホテル事業に進出。閉鎖したホテルを買収し建て替え、同じく閉鎖した旅館型ホテルを買い取ってビジネスホテルに改築する等、市内中心部の空洞化を防ぎつつ、地域ビジネス客の宿泊ニーズに応えている。
3．地域への貢献	**① 波佐見町への来訪客の宿泊ニーズに応えるホテル建設** ・同町には年間約80万人の観光客が来訪。また、企業誘致の成功で大手電子機器メーカーも工場進出しビジネス客の増加も期待できる状況にあったが、町内には小規模な宿泊施設3軒しかなく近隣に宿泊客が流れていた。町の要請に応えてホテル建設を行い地域の活性化に貢献。 **② 地域の施設との事業連携と雇用面での地域貢献** ・ホテルでは自前で温浴施設を設けず、隣接する「はさみ温泉湯治楼（ゆうじろう）」（100人を超える町民出資の地元企業運営）にて入浴を提供、夕食は原則的にホテルでは提供せず町内の飲食店に誘導、朝食は近隣の主婦が中心となって地域食材を使った地元の味を提供。ホテル開業に伴い19名を新規雇用。

ホテル全景

高い空間の朝食会場

トリプル対応なツインルーム

オープンスペースの茶室ギャラリー

ふるさと融資を活用した地域産業振興事例 11

公共的PJ	事業拡大・活性化	地域資源	時流・先進性	事業継承	企業誘致
	●	○			○

沖縄美ら海水族館隣りに全室オーシャンビューのリゾートホテル建設

事業者名	オリオンビール 株式会社

事業名	リゾートホテル事業　（平成26年度）
事業の概要	・本部町に238室のリゾートホテルを建設 ・設備投資総額：9,663百万円／ふるさと融資額：1,000百万円／新規雇用：200人
貸付団体／保証行	沖縄県（本部町）　／　琉球銀行

1．事業者概要	・昭和32年に沖縄ビールとして設立、昭和34年にオリオンビールに商号変更、以後、県内中心に自社製造ビールを販売、沖縄でのトップシェアビールメーカー。平成15年アサヒビールと業務提携。 昭和47年子会社ホテル西武オリオン（現ホテルロイヤルオリオン）を通じてホテル事業に参入、昭和50年那覇市にホテル西武オリオン（現ホテルロイヤルオリオン）開業。
2．事業者の特色	**① 地元に愛され沖縄でトップシェアのビールメーカー** ・沖縄の気候にあったテイストのビールを発売し本土復帰前に沖縄でトップシェアを獲得し地元のビールとして定着。本土復帰後も税制優遇の後押し等で地元トップを維持。競争激化に備えてアサヒビールと業務提携、当社はスーパードライを受託生産、アサヒはオリオン製品を県外で販売。 **② ビール事業を中心に、リゾートホテル事業、新規事業等を展開し企業価値を最大化** ・当社はビール事業を中心に据えつつも、新規事業等を展開し企業価値の最大化を図り、地元沖縄におけるプレゼンスを向上させることを目指しており、ホテル事業、ゴルフ事業にも取り組んでいる。
3．地域への貢献	**① 好立地ながら開発が中断していたエキスポランド跡地を事業化** ・元エキスポランド跡地は、平成12年3月の閉鎖以降、有力な開発事業者が見つからなかった。平成19年9月に本部町から当社に参画を要請、その後の採算性調査を踏まえて事業化の決断に至ったもの。（平成24年12月着工、平成26年7月開業） **② 建設投資の経済効果、地元農産物等の地産地消、雇用機会の創出** ・96億円の建設投資に加えて、地元の農産物ならびに加工品の地産地消、雇用機会の創出で地域に貢献。雇用面では直接雇用はパートを含め約190人、業務委託先従業員等の間接雇用は約150人と計画を大きく上回る。

ホテル概観

オーシャンツイン

インフィニティプール

エメラルドビーチ

(2) 地域産業の創出・育成への支援（融資部）
～新技術・地域資源開発補助事業の実施概要・支援事例 6～

①事業目的

地域の企業等が新技術・地域資源を活用した新商品開発等に対し、市町村が支援を行う場合に、ふるさと財団が当該市町村に対し補助金を交付することで、地域における投資や雇用の創出を促進する。

②概要

ア．新技術開発補助

企業等が市場において新規性を有する商品開発等を行う経費に対し補助することにより、地域における新産業の育成・発展を図る。

（補助率：補助対象事業費の 2／3 以内、補助限度額：10,000 千円）

イ．地域資源開発補助

企業等が地域資源を活用して地域の特産品となる商品開発等を行う経費を補助することにより、地域の活力を喚起し地域における産業の育成・発展を図る。

（補助率：補助対象事業費の 2／3 以内、補助限度額：3,000 千円）

ウ．支援件数

年　度	22	23	24	25	26	27	計
新技術開発補助	12	7	6	5	5	3	38
地域資源開発補助	8	8	8	6	5	5	40

※主な支援事例 6 案件は次頁以降に掲載。

《参考》ふるさとものづくり支援事業

「新技術・地域資源開発補助事業」を発展的に改正し、平成 28 年度に「ふるさとものづくり支援事業」を創設

ア．事業区分及び補助限度額

a．新商品開発に取り組む企業等に対して市町村が必要な経費の補助を行うときは、経費の規模に応じて補助金を交付

A タイプ：1,000 万円以内、B タイプ：500 万円以内、C タイプ：100 万円以内

b．これまでに新商品開発に取り組み、試作品が完成したものの商品化に至っていないものについて、商品化に向けた事業化、市場調査、販路開拓等を実施しようとする事業に対して市町村が必要な経費の補助を行うときは、補助金を交付

D タイプ：200 万円以内

イ．補助率

補助対象経費の 2／3 以内

（過疎地域、みなし過疎地域、離島地域、特別豪雪地帯は 9／10 以内）

年度	28
A タイプ	2
B タイプ	5
C タイプ	1
D タイプ	3
計	11

新技術・地域資源開発支援事例 ①

吉野杉に圧縮技術を活用して魅力ある高級家具を開発

補助年度：平成 26 年度／調査時点：平成 28 年 3 月

地方公共団体名	奈良県吉野郡黒滝村
事業者名	飛彈産業株式会社
事業名	吉野杉に新たな木材圧縮技術を付加した新商品開発（家具・小物の製作）・販路開拓事業
事業概要	

【背景・経緯】

吉野林業の特徴である極限までの密植と弱度の間伐を数多く繰り返し生産された吉野杉は、全国的に知られた高級建築優良材とされてきた。だが、近年の消費者ニーズとしては機能性やデザインが重視され、木材本来の美しさや香りへのこだわりが希薄になっている。また、高級家具に使用される木材のほとんどが外国産のオーク材、ウォルナット材で、国産品材は輸入品にシェアを奪われている。そこで、年輪が均衡で美しく込み合い、香りと光沢が素晴らしい吉野杉の再生の手段として、高度な圧縮技術の研究開発を行うことで、木の国日本ならではの魅力の高い家具ブランドを構築する。

【研究開発の概要】

年輪が均衡で美しい吉野杉を最大限に活かし、密度が低く柔らかいという性質を家具として活用するため、①圧縮柾目素材、②柾目模様木材、③超硬度木材、④柾目無垢材 3 次元成形技術の研究開発を行うもの。

【製品化】

世界初の杉圧縮柾目材を用いた家具として「KISARAGI」シリーズを販売しており、ダイニングチェアは平成 26 年度グッドデザイン賞を受賞している。トレーなどの 3 次元成形圧縮を用いた小物の試作品も完成したが、加工にコストがかかり高価なものになってしまう等の課題があるため、課題解決に向けて検討を行っている。

日本国内においては、平成 22 年施行の公共建築物等木材利用促進法により、公共施設等をはじめ、国産木材の利用に関心が高まっている。実用を兼ね備えた高級家具ブランドが求められている中、圧縮加工を施した吉野杉は素材としての魅力も高いことから、特注物件や内装材、建築材として、企業や学校、病院、福祉施設などのコントラクト物件で提案を進めている。

木材の圧縮前後の比

【今後の展望】

今後は、今回の研究開発で顕在化した課題解決について継続して取組んでいくとともに、商品の高級ブランド化、さらなる PR を行っていく。

「日本のスギの家具店」の展示

杉圧縮木目材を用いたダイニングセット

新技術・地域資源開発支援事例 ②

秩父地域の特産品キハダから個性的なサイダーを開発して商品化

補助年度：平成 26 年度／調査時点：平成 28 年 3 月

地方公共団体名	埼玉県秩父市
事業者名	秩父樹液生産協同組合
事業名	秩父地域の新たな林業振興におけるキハダ(黄檗)を活用した清涼飲料の開発
事業概要	

【背景・経緯】

キハダはミカン科の落葉高木で、その黄色の内皮にはベルベリンなどの強い抗菌作用をもつ薬用成分が含まれ、昔から健胃整腸剤として用いられてきた。また、その独特の苦味は眠気防止や食品添加物、染料などに用いられてきた。

秩父地域の森林にはキハダが広く分布するので、本事業は、キハダの内皮を煎じてベルベリンを抽出し、秩父地域内で生産される柚子やカボスなどの果汁を加えて、爽やかな苦味をもつサイダーを開発するもの。

【研究開発の概要】

秩父地域に多くの資源量を誇るキハダを使い、新たな活用策として清涼飲料水（キハダのにが味入りサイダー）を開発。

キハダは、その成分であるベルベリンが医薬品に分類されるため、原材料としてそのまま販売するには、薬事法上の諸条件を満たす必要があった。このため、日本薬科大学の協力により食品添加物として利用することで製品化が可能となった。

【製品化】

平成 27 年 7 月から 5,000 本を製造し、商品名「秩父・森の恵み　今日もスッキリ　キハダのにが味」として販売を開始した。

商品開発で連携した日本薬科大学の他、道の駅、秩父地域外の温浴施設、インターネット等で販売している。販売単価は 250 円（税別）であり、主に観光客の土産物としてのニーズに対応している。さらに、都内スーパーでの試験販売も予定している。

【今後の展望】

キハダサイダーの開発と同時に行った化粧品の開発については、試作品を完成させ、販売に向けて準備を進めており、その他、キハダを使った割り材や他の樹木を使った新商品なども検討しており、今後はこれらを合わせて「秩父・森の恵み」シリーズとして販売する予定である。

キハダの樹皮をはがすところ

サイダーの製造

開発したサイダー

新技術・地域資源開発支援事例 ③

国の伝統的工芸品である「薩摩焼」を 100%県内産原料で復活

補助年度：平成 26 年度／調査時点：平成 28 年 3 月

地方公共団体名	鹿児島県日置市
事業者名	㈲沈壽官窯
事業名	薩摩産原料を用いた白薩摩配合陶土の開発
事業概要	

【背景・経緯】

国の伝統的工芸品として指定されている「薩摩焼」は 400 年以上の歴史があり、先人達は、異国の地で原料を探し、白薩摩（白い土を使って焼く薩摩焼）を生産していた事実がある。40 数年以前までは原料もすべて県内で調達していたが、流通の進化に伴い、県外、海外の原料が主流となり、今では県内での調達が行われなくなった。また、原料の産地が変わることによって、薩摩焼のもつ本来の白さが失われてしまった。

しかし、県内には原料である陶土の埋蔵量が充分にあることから、原料の再現が実現すれば、伝統工芸としての技術と本来の美しさの復活はもとより、原料、技術、生産の一貫した本物の薩摩焼として、新たなブランド展開の基となるため、今回の研究開発を行った。

【研究開発の概要】

県内産の原料のみを使用した白薩摩陶土を作るという技術を、沈家に伝わる古文書を頼りに復活させる。陶石の試掘、分析から原料を選定、陶土を試作、焼成し、試作品を作成する。最終的には釉薬を含めた 100%県内産原料による薩摩焼の製造・販売を目指す。

【製品化】

現在は沈壽官窯という法人と、沈壽官氏個人で作品を売り出しているが、今後は企業活動を推進するために沈壽官窯での展開を予定している。釉薬に目途がたてば「メイドイン薩摩」という新たなブランドとして、海外への展開も目指す。

上：現在の色
右：復活させたい色

【今後の展望】

職人の高齢化や後継者不足など伝統工芸を取り巻く環境は厳しいものがあるが、この事業を契機に薩摩焼の魅力、ブランド力が高まることで、他産地の陶芸作品との差別化が図られる。また、さらなる販路の拡大や「薩摩焼」の知名度が上がることによる若手の陶芸家の参入、新たな客層の開拓に繋がることが期待される。

完成した白薩摩陶土

白薩摩陶土を用いた試作品

新技術・地域資源開発支援事例 ④

革模様や木目をデジタル化し、成形金型を製造する加飾技術の研究開発

補助年度：平成 25 年度／調査時点：平成 27 年 1 月

地方公共団体名	三重県伊勢市
事業者名	伊勢金型工業㈱
事業名	加飾技術の高度化による付加価値向上技術の開発
事業概要	

【背景・経緯】

近年、自動車のインテリアや家電製品において、高級感やデザイン性が高いものにユーザーニーズが高まっている。本革等の高級感があると認識されている素材は、素材自体や加工にコストがかかる。大量生産が可能なプラスチックは冷たく安っぽい印象がある。そのため、木材や皮革等の質感に似せ、見栄えを良くするための加飾技術が注目されている。

プラスチックの加飾技術のひとつに、金型表面にシボなどの高度な加工を施し、プラスチックの射出成形と同時に加飾を施す方法がある。しかし、金型表面の加工は、化学薬品を使用し鉄を腐食させて模様をつけるため、複雑な形状を表現することが難しく、環境汚染等の課題もある。

本事業は、金型表面への加工を高度化しプラスチック部品の付加価値向上を図るもの。

【研究開発の概要】

金型表面に転写する革模様や木目をデジタル化し、5 軸加工機による精密加工により、射出成形金型を製造する技術を確立する。

本物に近い複雑な模様を表現するため、革の表面形状や、糸の縫い目などをデジタル化する技術と、金型表面を加工する 5 軸加工機の工具の種類、冷却・潤滑方式、加工材料など最適な加工条件を確立する。

【製品化】

これまでのシボ加工やブラスト（つや消し）処理に加え、革や木目を模した成形や、幾何学模様等様々な加飾が可能になった。本事業で開発した加飾技術は、自動車メーカーのメインパネルや、家電メーカーの製品に採用されている。

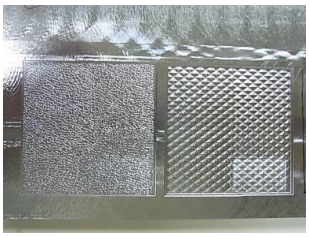
【今後の展望】

商品サンプルを展示会やホームページで公開したところ、これまで取引のなかった企業から引き合いがあり販路が広がった。受注増加に伴い、新たに 5 軸加工機を増設し、新規雇用も行った。

多様なデザイン・模様を作る技術の確立により、注文通りの金型を製造する受動型ではなく、メーカーにデザインを提案していく積極型のビジネスモデルができつつある。主な取引先であった自動車業界だけでなく新たな業界への事業展開を図っており、今後も事業の拡大が期待される。

金型

成形したプラスチック



幾何学模様のサンプル用金型

新技術・地域資源開発支援事例 ⑤

薬草を活用した新たな特産品の開発で、地域産業を創出

補助年度：平成 25 年度／調査時点：平成 27 年 1 月

地方公共団体名	徳島県勝浦郡上勝町
事業者名	一般社団法人 地職住推進機構
事業名	葉っぱの町上勝町の新たなる挑戦！薬草を使った新商品開発事業
事業概要	

【背景・経緯】

上勝町は、徳島県の中央やや南東寄りに位置する面積 109.68 ㎢、人口 1,783 人（平成 22 年国勢調査）の町。町域の約 88%が森林で覆われており、平地が少なく日照時間も短いため、大規模な農業を営むことが困難。そのため、付加価値の高い作物の栽培や商品開発に取り組んできた。その代表例が、全国的にも有名な葉っぱビジネスの「彩」である。

町では、葉っぱビジネスに次ぐ新たな産業として、薬草に注目し、薬草園の運営、薬草を使った料理教室の開催や、商品開発を支援している。

地職住推進機構は、ゼロ・ウェイストの実現を理念とし、上勝町や、産・学・官との連携により、少子高齢化の進行や町内産業の衰退等地域の課題を解決するため、町内買物宅配事業や自然エネルギー利用促進事業に取り組んでいる。

薬草事業についても、地職住推進機構が運営する上勝百貨店において、薬草展示を行う等の事業を展開している。

上勝町内では、利尿効果等があるといわれている「イノコヅチ」、「ケツメイシ」、「タンポポ」等を栽培しているが町内店で料理を提供する程度に留まっており、新たな産業の創出、地域の活性化につなげるため、全国販売できる新商品を開発することとした。

【研究開発の概要】

町で栽培している薬草を使って、食べる薬草商品を開発する。

【製品化】

薬草をすり潰し、徳島県産蜂蜜と合わせた野草ペースト（めなもみ・よもぎ・つるどくだみ）を商品化し、自社が運営する上勝百貨店で販売した。

薬草独特の苦みやえぐみを抑えた食べやすい商品に仕上がった。薬草の収穫時期が限られるため期間限定での販売となる。通年で販売できる商品として、ハーブティーを商品化し販売している。

【今後の展望】

薬草を手軽に食べられるレシピを開発・提案し、薬草商品の認知度を上げる取組みを継続し、来町者をターゲットとした店舗での販売だけでなく、インターネット販売等を利用し、全国展開を目指す。

開発した野草ペースト

薬草の展示

ハーブティー

新技術・地域資源開発支援事例 ⑥

主要農産物のさとうきびを加工して付加価値を生み出す開発

補助年度：平成 25 年度／調査時点：平成 27 年 1 月

地方公共団体名	鹿児島県大島郡伊仙町
事業者名	有限会社 大竹興産
事業名	さとうきびを活用した特産品づくり
事業概要	

【背景・経緯】

伊仙町は徳之島の南西に位置する人口 6,844 人（平成 22 年国勢調査）の町。平野部が多く農地面積が広いことから農業が町の基幹産業となっている。

主要農作物であるサトウキビは、その大部分が白糖（ショ糖）の原材料として製糖メーカーに出荷。原料糖は高関税で実質的に輸入を防いでいる状況にあり、ＴＰＰにより関税撤廃とれば、輸入品が国産品に置き換わる可能性もある。本事業は、原材料として出荷するだけではなく、加工品の開発により付加価値を高め６次産業化を図るもの。

【研究開発の概要】

・サトウキビと町の特産品（たんかん・シークニン等）をブレンドしたジュースの開発
・黒糖の量産化
・販売戦略の検討（ブランドづくり）

【製品化】

・サトウキビジュース
　サトウキビの搾汁と合う農作物の検討、配合調整を行い、ブレンドジュースを試作し味を決定した。量産するための施設を整備し販売する準備を進めている。
・黒糖の量産化
　無添加製法に着目し、黒糖製造の凝固剤として使用される水酸化カルシウム（消石灰）を添加しない無添加黒糖の量産化に成功した。
・ブランドづくり
　ジュースや黒糖を販売するためにブランド戦略を立て、大竹興産等の出資により「㈱かんかんファーム」を設立し、ブランドロゴを作成した。

【今後の展望】

㈱かんかんファームは、町が新たに整備した特産品製造販売工房の指定管理者として、次の製糖期から無添加黒糖の製造・販売を開始する。工房稼動時には、新規雇用を予定。

加工工房の整備・運営を契機に、サトウキビジュース製造施設、黒糖利用加工品製造施設を整備し、特産品の製造・販売に加え、体験施設・宿泊施設等を一体的整備計画しており、地域産業の活性化が期待される。

伊仙町のサトウキビ畑

サトウキビジュース

黒糖の量産化

(3) 地域再生の取組への支援（地域再生部・開発振興部）

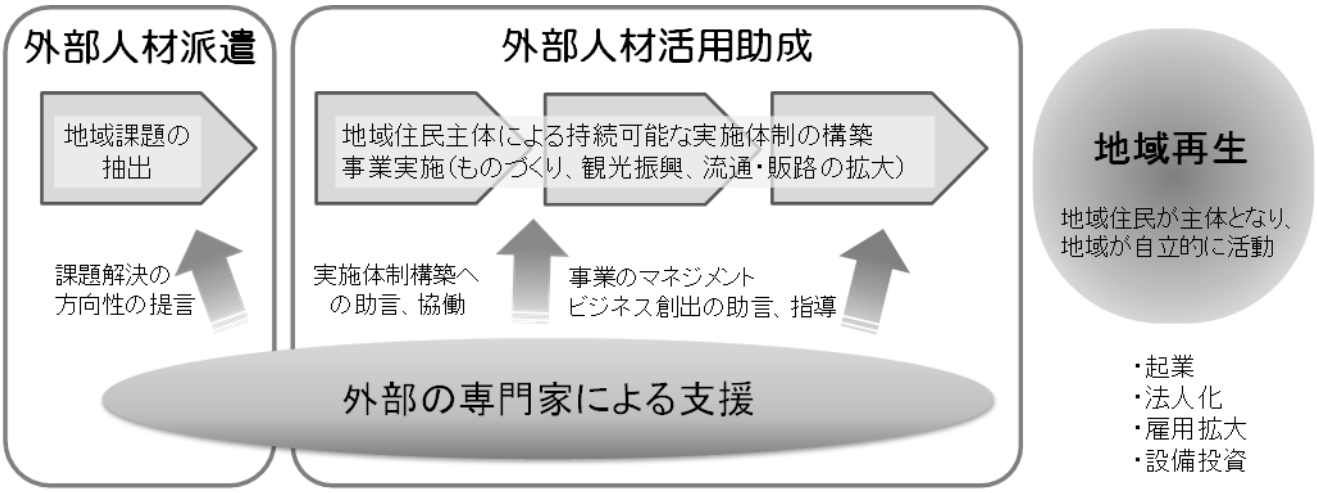
①新・地域再生マネージャー事業（地域再生部）
～地域の自立的活動・雇用創出の仕組みづくりに向けた取組を支援～

ア．趣旨

「地域再生」には、地域住民の意識を醸成し、地域住民が主体となった持続可能な仕組みや体制を構築すること、さらには地域資源を活用したビジネスを創出することで、地域が自立的に活動し雇用に結び付ける仕組みづくりを行うことが非常に重要と考える。

その「地域再生」に取り組もうとする市区町村に対して、具体的・実務的な知識やノウハウ等を有する地域再生マネージャー等、外部の専門的人材（以下「外部人材」という。）の活用に必要な経費の一部を支援することで、当該地域の段階・実情に応じた地域再生の取組を促進し、地方創生に資するよう活力と魅力ある地域づくりに寄与しようとするものである。

イ．事業概要



ａ．新・地域再生マネージャー事業（外部人材活用助成）

課題が明確になっており、その課題の解決に向け、市区町村が戦略・ビジョン等の策定に取り組んでいる段階において、実施体制整備・基盤整備を進めることで持続可能性を高めるとともに、商品化・開発力整備を進めることでビジネスを創出するために、市区町村が外部人材を活用する費用の一部を助成するものである。

助成対象者	市区町村
助成上限額	1 事業あたり 700 万円　以内
助成率	助成対象経費の 2/3 以内
助成対象経費	(1)専門的人材の派遣に関する経費（人件費・旅費） (2)その他財団が必要と認めた経費 ※(1)が対象経費の概ね 50%以上
事業実施	平成 23 年度より
助成事業数	88 件（平成 23～28 年度） （平成 28 年度　16 件）
留意事項	(1) 都道府県を経由して申請 (2) 期中の概算払いは行わない (3) 外部人材は市区町村が選任

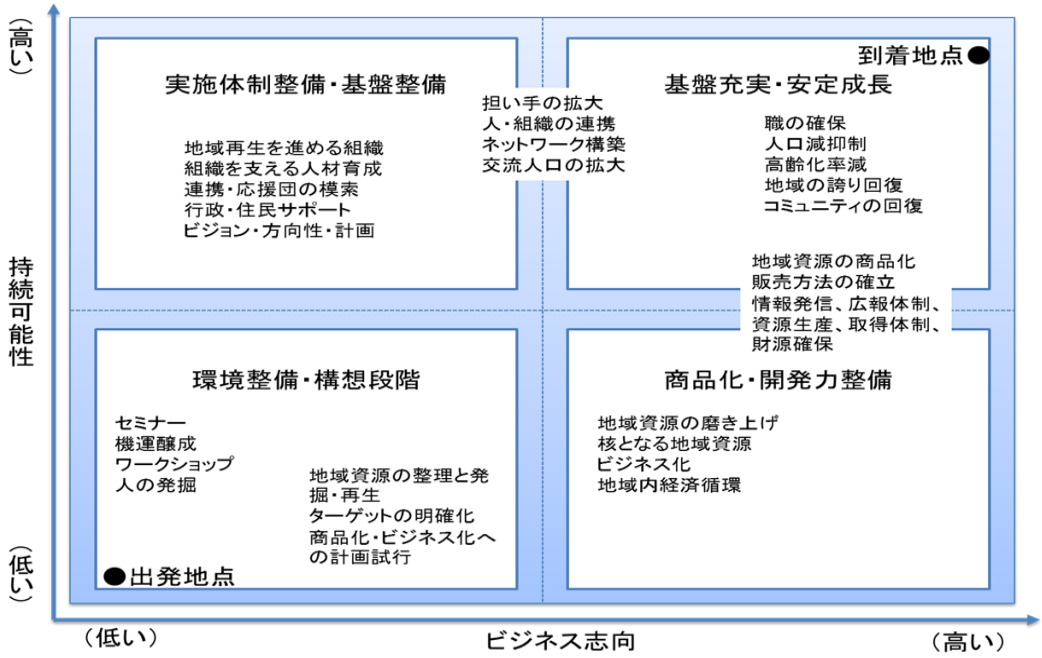
ｂ．新・地域再生マネージャー事業（外部人材派遣）

地域再生の取組を推進する市区町村に対して、外部の専門的な人材を派遣し、現地調査・必要な助言・提言を行うものである。地域の活性化等を模索している市区町村が、地域の持つ本質的な課題・その対応策・進むべき方向性等について、提言を希望する場合に効果を生んでいる。

助成対象者	市区町村
派遣内容	1 件当たり 2 人 1 回まで 2 泊 3 日以内 最終日に調査結果を首長に報告
経費	外部人材の派遣に係る 費用を財団が負担
事業実施	平成 20 年度より
派遣件数	短期診断・初期対応として 70 件（平成 20～28 年度） （平成 28 年度　6 件）
留意事項	⑴都道府県を経由して申請 ⑵外部人材は財団が選任

ウ．地域再生を進める上での考え方

ａ.地域再生の２軸・４象限



地域再生を進める上で重要な２つの軸を「持続可能性」と「ビジネス志向」としている。

「持続可能性」を高めるには、機運醸成、地域住民を巻き込みながら人材を育成すること、連携体制・支援体制の構築、持続的な取組を行うことのできる組織を構築することが必要と考える。

また、「ビジネス志向」を高めるには、地域資源の整理・再発掘をすること、販路・ターゲットを見据えた地域資源の商品化、情報発信力の強化や販売方法を確立することが同様に必要と考える。

トライ＆エラーを繰り返していく中で「持続可能性」、「ビジネス志向」の２つの軸を高め、主体的な組織づくり、経済循環の構築を目指している。

ｂ.地域再生マネージャーに求められる能力

地方公共団体や地域団体・住民に持ち合わせていない能力を持ち、地域では調整が取れないことでも、外部の専門的知識を有している人材が積極的に地域づくりに係わる事で、行政や地域団体・住民に許され事業を牽引することができると考える。

具体的には主に次頁の７つの能力について、地域再生マネージャーに求めている。

1. 民間活力・学識実践力
　地域課題の把握、課題解決に向けた取組方法の想定、対策事業の策定と具体化

2. 特定分野の専門知識力
　地域課題を解決するために必要な専門的な知識であり、事業推進や運営自体のノウハウや、活用する地域資源に関する専門的ノウハウ

3. コミュニケーション能力
　都市圏にはない地域の人間関係に入り込むため、圧倒的なコミュニケーション能力

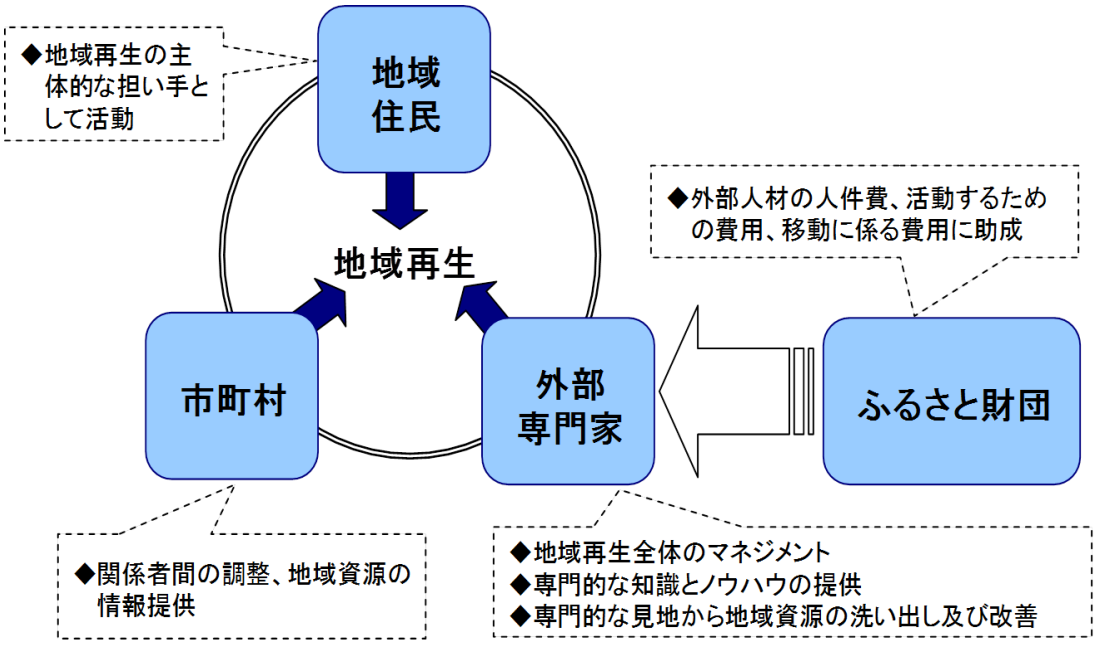
4. グループワーク力
　都市圏にはない地域の人間関係に入り込むため、圧倒的なグループワーク力

5. マネジメント力
　地方公共団体、関連した団体・住民など事業実施主体、地域住人、外部の関係団体など個々及び全体統括マネジメント力

6. ネットワーク力
　専門外の事業内容がある場合はネットワークによる他人材の活用、事業内容を拡大するためのネットワーク力

7. コーチング力
　実施事業主体の担い手育成、事業関係者の人材育成

地域再生マネージャーは地域団体・住民・地方公共団体の一方的な指示で動くのではなく、事業目的や目標に向かい、マネージャーが中心となって地域を先導し、調整する事業であり、地域住民を主役にするために道筋をつけて地域全体をマネジメントしながら推進していくことができる人材と言える。



■平成 27 年度「新・地域再生マネージャー事業」事業成果概要

新潟県三条市；平成27年度の取り組み

『「健幸長寿社会を創造するスマートウエルネスシティ総合特区」の具体的な推進のための横断的な組織づくり』

・横断的な組織づくり 「まちなか交流広場」の運営開始
→「ステージえんがわ」と「三条スパイス研究所」の2チーム
・「まちなか交流広場」整備に係る人材育成
→新規事業候補13事業のうち8事業の主体候補が決定。H28年度のスタートへ準備
・「三条スパイス研究所」
→事業の一例として、三条市の新たな特産品づくり
次世代のウコン生産者に向けワークショップや新メニュー開発を実施

新潟県三条市；平成28年度の取り組み

『まちなかのコミュニティ機能の再生及びプラットフォーム（組織づくり）の構築』

広場運営組織の構築に係る基盤整備
・広場運営組織として「NPOステージえんがわ」の組織体制を構築中

広場及び周辺事業のビジネス化サポート
・「三条スパイス研究所」は今年度中に黒字化の見込み
取組や開発商品の、注目の高まり
・「うたごえ喫茶」も同様に、今年度中に黒字化の見込み
広場の軒下スペースでの開催では平均80人弱の集客
・「65歳以上の劇団」の公演実施等、精力的な活動で、マスコミでも注目を浴びる
認知度を上げ、更なる受講生の獲得に向け活動中
・「ステージえんがわ」は、各種イベント開催の中心的役割を担うNPO法人として年度内の設立

青森県五所川原市
『五所川原農林高校（五農）と地域事業法人ＡＣＴを核とした就農就労型6次化事業』

・リーダー人材育成
→五農高生からアグリマイスター顕彰制度の認定者を全国最多の40名輩出(129名中)
・五農によるGlobal GAP(G-GAP)の取得
→五農校内約900本のりんご樹がある農園で農産物生産の国際規格であるG－GAPを取得
・海外輸出に向けた実施体制の構築
→上海・台湾・タイから計7社8名のバイヤーを招請。6社が赤肉系りんごの量産出荷が可能となった時点での取引商談を希望

高等学校初のG-GAP取得

山形県長井市
『ながいシティプロモーション推進事業』

・地域おこし協力隊推進連携事業
→地域おこし協力隊員が企画した、フラワー長井線を利用して史上初となる「ローカル線プロレス列車」が実現
・物的交流拡大事業
→ふるさと納税制度を活用し、地場産品のＰＲ・販路拡大のため内容をリニューアル
→前年の約2倍の3億2千万円に到達
・トータルデザイン戦略事業
→「天然水100%の子育てライフ　ながい」シティコンセプトの下、新たに子供を持つ家庭向けの「Ｂａｂｙ Ｂｏｘプロジェクト」を実施

Baby box
プロジェクト
紹介記事

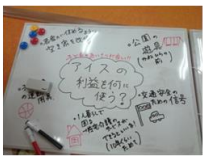
山形県飯豊町
『いいもんだ中津川　持続可能運営体への道』

・現状把握
→アンケート調査やヒアリングを実施
→「地区の元気の在り方とは」を考え直す時期に来ていること等の認識の共有
・組織化
→経済事業の実施を担う組織の設立に向け「地区運営法人設立準備会」を設置
・組織運営
→準備会での検討を経て、経済事業をサポートする組織として中間支援組織「すける」を設立。現在、地元産品の更なる付加価値化プロジェクト等の支援を検討中

経営事業実施の検討

新潟県粟島浦村
『粟島の未来創生事業』

・観光基盤の強化
→粟島観光協会のwebサイトのリニューアルを実施
・子どものキャリア教育プログラム
→子どもたちの地域の誇りやビジネスマインドの醸成を図ることが目的
→中学生により、特産品の枝豆を用いたアイスを開発
・産業連携による地域内消費拡大
→アイスの売上の一部を地域課題に再投資する仕組みを構築
→今後、その使い道を島民で検討



地域課題へ再投資する
仕組み作り検討

長野県須坂市
『保健補導員活動を活用した生涯健康都市/現役都市
「すざか」創生プロジェクト』

・須坂エクササイズ出前講座
→須坂エクササイズ体操ユニットによる出前講座を市内外で実施し、5,600人強が参加
・郷土食は健康長寿食講座
→「夢工房福祉会」の協力のもと、健康に良いとされるオメガ3脂肪酸を豊富に含むサルバチアを使ったジュレ等を開発
・プロジェクトのロゴの作成
→本事業名を「健康長寿発信都市『須坂JAPAN』創生プロジェクト」と改め、プロジェクトを象徴するロゴを作成

プロジェクトロゴ

三重県鳥羽市
『「鳥羽市漁業と観光の連携事業による活性化プロジェクト」』

・鳥羽ざかなブランド化事業
→ブランド化候補は鰆（サワラ）とすることで意見が一致。
→一押しの水産物を持ち寄り試食会を開催
・朝食プロジェクト推進事業
→大手ホテルと鳥羽の水産物の消費拡大を目指す漁業者とのマッチングが実現
→朝食での鳥羽の水産物の活用実現に向けた話し合いが進行中
・体験プログラム造成
→未利用船を活用したクルージングやアサリ養殖での体験プログラムを確立

鰆のブランド化に向けた試食会

福井県高浜町
『「6次産業振興型　城山ライフスタイル」魅力向上プロジェクト』

・遊漁の多角化
→新たな遊漁方法の講習会（モニターツアー）の結果、近年人気の高い「イカメタル」漁法を次のシーズンから展開
・不定期航路船
→航路申請完了。今後、観光の目玉としてアクティビティツアーのメニューに追加
・周辺エリアの賑わい創出支援
→渚の交番プロジェクト（海辺の拠点）とまちなかエリアを連携
→都市ブランド戦略の講演会や、宿・食・遊再構成に向け空き家、空き民宿を活用した取り組みを実施

モニターツアー実施の様子

兵庫県丹波市
『新エネルギー普及推進事業』

・「木の駅プロジェクト」始動
→「未来の森づくりシンポジウム～森を宝に～」を開催。市内外から約300名参加
→その後運営事務局決定。丹波市木の駅プロジェクトが始動
・「林業民泊プロジェクト」準備
→農山村民宿の課題を洗い出すと共に事業展開のための情報収集を実施
→農林漁家民宿を新たに開設する際のマニュアルを作成
→広報面ではフェイスブックを開設

未来の森づくりシンポジウム

和歌山県紀の川市
『フルーツ・ツーリズムの展開によるファン獲得プロジェクト』

・フルーツ料理コンテスト
→特産フルーツを使用した料理を募集し、6作品を優秀作品として選出し、家庭向けフルーツ料理レシピ集を作成
・フルーツブランドの試作
→長寿の象徴「桃守り」の開発の他、ソース・和菓子・アクセサリー等のブランドの試作および一部販売開始
・体験プログラム開発と体験イベント実施
→「紀の川プレ・フルーツ博覧会」期間および期間前に様々なイベント等を実施
→博覧会には延べ1,500人が参加

紀の川プレ・フルーツ博覧会

岡山県真庭市
『里山資本主義にもとづく地域振興組織設立支援事業』

・組織の法人化
→新燃料供給事業の実施主体として、一般社団法人「アシタカ」を設立
・安定供給協定の締結
→新ボイラー運用開始とともに、新の安定供給のため、市有林の伐採計画を立案
→開始から半年余りで私、公有林併せて約192立米の新の調達を実現
・特産品開発
→「クロモジ茶」を製作するとともに、「クロモジオイル」の抽出を試験的に実施
→オイルを試験的に販売

一般社団法人アシタカの設立

和歌山県橋本市
『広域観光ビジネス共同体の設置による地域イノベーション推進事業－日本版DMOによる事業創造に向けて－』

・事業計画の策定
→DMOの設立にあたっての目的、評価指標、マーケティング重要課題、基本戦略、事業内容を取りまとめた事業計画を策定
・橋本市内のアクティビティツアー案
→橋本市内での着地型商品候補として6つの商品案を策定
→必要なシステム構築のため、要件を整理
・東京・大阪での観光・特産品プロモーション
→東京・大阪のフェア等で、橋本を中心にした紀北の観光プロモーションや地域の地場産品の紹介、即売を12回実施

特産品プロモーション

高知県安芸市
『おじゃこの世界聖地「じゃこシティ」を目指した食による地域づくり事業』

・一次、二次、三次事業者間の接点構築
→イベント「じゃこ大感謝祭」開催
→漁師、加工者、飲食店等45名が参加
・じゃこ漁体験ツアー商品開発・実施
→じゃこ漁を太平洋沖で観察。計19名が参加
・全国ご当地じゃこサミット2015 in 安芸
→サミットに併設する形で「安芸海区おさかな祭り」も展開。サミットにはおよそ3万人が来場

じゃこ漁体験ツアーの様子

②まちなか再生支援事業（開発振興部）

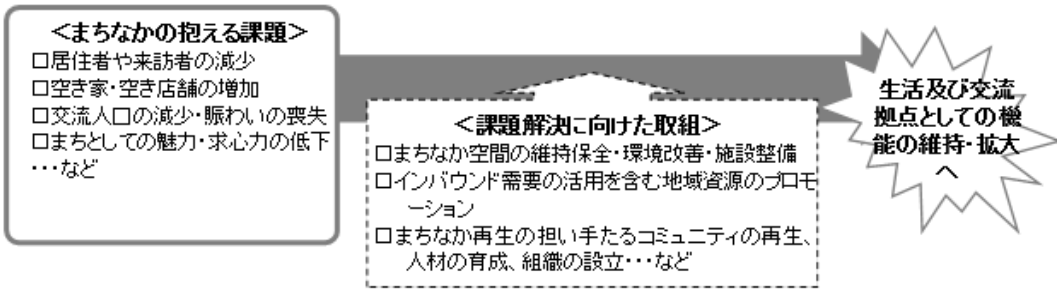
ア．事業の目的

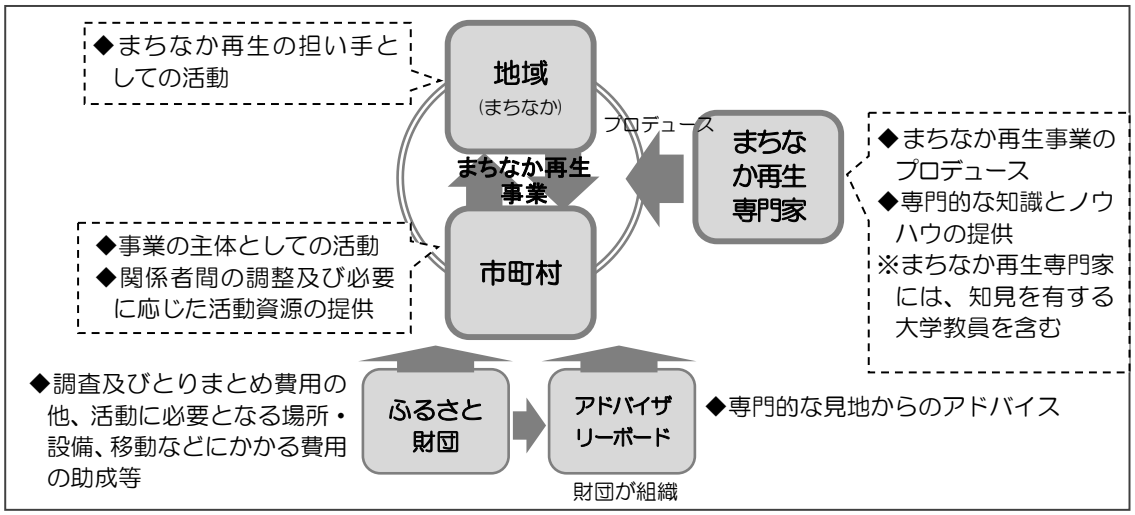
まちなかにおいて生じている居住者・来訪者の減少、空き家・空き店舗の増加、賑わいの喪失、まちとしての魅力・求心力の低下等の課題に対して、まちなか再生に取り組む市町村に対して、具体的・実務的ノウハウを有する専門家に業務の委託等をする費用の一部を助成することにより、まちなか再生を居住機能・商業機能等総合的な側面から促進し、活力と魅力ある地域作りに寄与することを目的としている。

イ．当事業における「まちなか再生」とは

「まちなか再生」とは、まちなかの抱える様々な課題に対し、まちなか空間の維持保全・環境改善・施設整備、インバウンド需要の活用を含む地域資源のプロモーション、それらの担い手たるコミュニティの再生・人材の育成・組織の設立等に向けた活動を行うことにより、まちなか空間における生活及び交流拠点としての都市機能等の維持・拡大を図ることを指す。

ウ．事業イメージ





■平成 28 年度採択事業

	市町村名	プロデューサー 事業内容
1	岩手県 紫波町	株式会社アフタヌーンソサエティ　代表取締役 清水　義次　氏
		昨年度策定した「日詰リノベーションまちづくり基本構想（案）」の実践フェーズとして、遊休不動産への一部改修・活用によるリノベーションまちづくりの展開、構想に描かれたプロジェクトの事業化を通じて定住と起業家育成、紫波での暮らし方や物件の活用について情報発信等を行う。
2	大阪府 泉佐野市	近畿大学　経営学部　教授 高橋　一夫　氏
		関西空港を経由する訪日旅行客と街全体をショッピングモールに見立てる Civic Mall 事業を連動させることでまちなか再生を図ることを目的とする「泉佐野版DMO」の事業計画を策定し、その実施主体の形成を図る。また、その際に主要な担い手として期待される泉佐野駅周辺商業地区の商店街関係者の意識付けを行う。
3	和歌山県 和歌山市	株式会社リノベリング　代表取締役 嶋田　洋平　氏
		まちなかエリアの再生を図るために、まちづくり会社・不動産所有者・地元金融機関・大学・市民等の実際に事業を実施するまちづくりプレイヤーを中心に、市の課題を公民連携により解決していくための民間主導による実現可能性の高い「リノベーションまちづくり構想」を策定するとともに、策定過程を通じて機運醸成を図り新たなまちなか再生の担い手の発掘を目指す。
4	佐賀県 佐賀市	株式会社ワークヴィジョンズ　代表取締役 西村　浩　氏
		呉服元町エリアにおいてこれまで実践してきたまちなか再生の取り組みを進展させ、空き家・空き店舗等に対する金融を含めた公民連携による「不動産ストック活用促進スキーム」を構築するとともに、具体案件での事業化を図る。また、エリアのブランディングの一環として、地域資源であるクリークの価値向上の取り組みを行う。
	４団体	

(4) 公民連携への支援（開発振興部）

①事業目的

公民連携手法による公共施設等の整備・維持管理や運営に関する諸問題について調査研究を行い、全国に幅広く情報提供する。また、地方公共団体の円滑な導入や運営を支援するために様々な事業を実施する。

②事業の全体概要

<table>
<tr><th></th><th>PPP/PFI</th><th>公共施設マネジメント</th><th>指定管理者制度等</th></tr>
<tr><td rowspan="2">公民連携アドバイザー派遣事業</td><td>PPP/PFI 事業の一般的・具体的事項、ＰＦＩ法の留意点等についてアドバイス</td><td>公共施設マネジメント導入に向けた手法や先進事例の紹介等</td><td>指定管理者制度等の導入に係る留意点や課題へのアドバイス、先進事例の紹介等</td></tr>
<tr><td colspan="3">公民連携手法による公共施設等の整備・維持管理や運営等を推進する地方公共団体の要請に応じ、シンクタンク等の専門家、地方公共団体職員又は財団職員を派遣しアドバイスを行う。（平成 28 年度開催予定：46 団体）
〇派遣対象：地方公共団体
〇派遣回数：原則として 1 地方公共団体あたり 1 回
〇派遣費用：原則として財団が全額負担</td></tr>
<tr><td rowspan="2">公民連携セミナーの開催（参加費無料）</td><td colspan="3">公民連携手法による公共施設等の整備・維持管理や運営等に関する情報提供等を目的としたセミナー</td></tr>
<tr><td colspan="3">〇対象者：都道府県及び市区町村の職員等
〇平成 28 年度開催実績：東京(平成 28 年 7 月 4・5 日)・仙台（平成 28 年 7 月 14 日）・福岡（平成 28 年 7 月 20 日）　計 3 回</td></tr>
<tr><td>調査研究等【研究会名】</td><td>【自治体 PPP/PFI 推進センター運営委員会】
－ 28 年度のテーマ －
地方自治体の PPP/PFI 活用推進に資する地域プラットフォームに係る調査・研究</td><td>【公共施設マネジメント調査研究会】
－ 28 年度のテーマ －
公共施設マネジメントの推進に向けて先進的な取組を実施するモデル市町村との共同研究（4 団体）</td><td>【公民連携実務研究会】
－ 28 年度のテーマ －
指定管理者の継続性を確保するための課題と方策及び外部委託・包括民間委託等の推進方策についての調査・研究</td></tr>
<tr><td rowspan="2">公民連携ポータルサイトの運営</td><td>自治体ＰＰＰ/ＰＦＩ推進センター</td><td>公共施設マネジメント info</td><td>指定管理者制度 info</td></tr>
<tr><td colspan="3">地方公共団体における PPP/PFI、指定管理者制度等、公共施設マネジメントなどの公民連携の情報をワンストップで提供しているほか、「公共施設更新費用試算ソフト」の無償公開を実施</td></tr>
</table>

③実施事業内容の事例

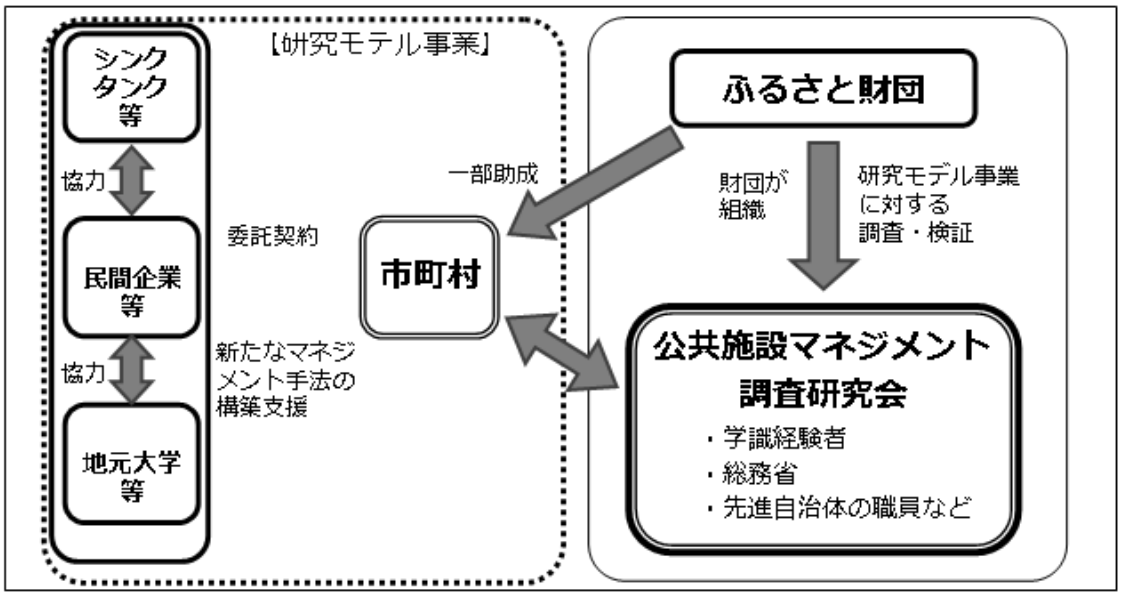
ア．公共施設マネジメント調査研究会

市町村においては、「公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進について」（平成 26 年 4 月 22 日総務大臣通知）により「公共施設等総合管理計画」を平成 28 年度までに策定することが求められている。

今後は、適切な行政サービスの提供と安定した財政運営を行い、持続可能な自治体経営をしていくために、公共施設等総合管理計画に連動した実効性のある個別施設計画や長寿命化計画を策定しつつ、公共施設の再配置や統廃合等を進めていく必要があり、また、手段としての地方公会計の活用・検討の遅れているインフラ部門への対応・市町村域を超えた対応等が求められる。

当調査研究会では、これらの課題を解決し、公共施設マネジメントをさらに推進するため、研究モデル事業によるケーススタディを行い、研究成果を全国に発信することを目的としており、平成 25 年度より財団では、先進的な取組を公民連携で実施する市町村に対し研究モデル事業として助成を実施している。

【研究モデル事業のスキーム図】



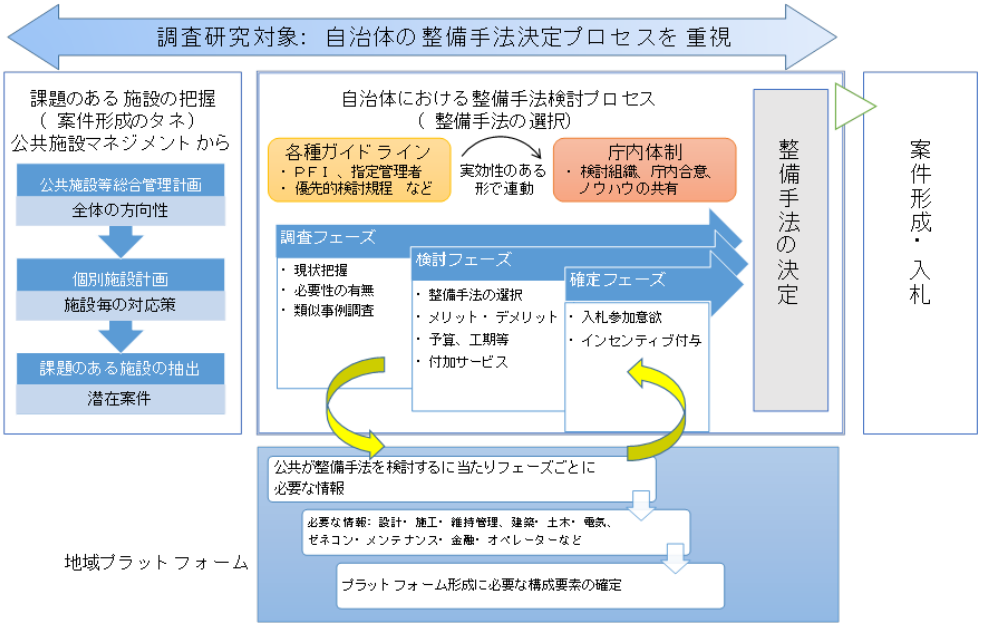
■平成 28 年度採択事業

	市町村名	連携組織 事業内容
1	秋田県美郷町	首都大学東京都市環境学部 ○道路除雪計画見直しに向けた客観的路線評価手法の検討 ○保有施設の長寿命化と総量適正化へ向けた手法の検討
2	静岡県牧之原市	三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社 ○市域を超えた広域的な公共施設のあり方の検討 ○先導的な施設における対話を通じた活用策の検討
3	京都府精華町	有限責任監査法人トーマツ ○日々仕訳の導入による統一基準財務諸表作成と有効性の検討 ○地方公会計情報に基づく公共施設マネジメントへの活用方策の検討
4	福岡県飯塚市	株式会社よかネット ○立地適正化計画と連動した公共施設再配置計画の策定 ○包括的維持管理保守点検の導入可能性の検討
	4 団体	

イ．自治体 PPP/PFI 推進センター運営委員会

今年度の研究テーマとして、「PPP/PFI の抜本改革に向けたアクションプラン」「日本再興戦略」「経済財政運営と改革の基本方針」等をはじめその構築が要請されている PPP プラットフォームについて、地方自治体における PPP/PFI の活用推進に資するとの観点から、その前提となる庁内体制のあり方・効果的な官民対話についての調査・研究を実施しており、報告書として成果をとりまとめることとしている。

【今年度研究内容の全体像】



ウ．公民連携実務研究会

今年度の研究テーマとして、指定管理者制度について制度創設後 10 年以上が経過したことに伴い、特有の課題が指摘されており、その運用を持続可能なものとするための方策について、また、当財団における過去の調査・研究を通じて同制度の各業務プロセスにおけるポイントのとりまとめを、また、厳しい財政状況において、質の高い行政サービスを効率的に提供するため外部委託等による業務改革の推進が求められている中で、窓口業務・庶務業務についての課題と効果の整理を行うとともに歳出削減効果の把握方法を取り上げ、報告書として成果をとりまとめ公表することとしている。

【指定管理者制度についての研究内容】

1　指定管理者制度の現状と課題

- 平成15年に指定管理者制度が創設されてから10年以上が経過し、地方自治体では積極的な活用が図られるようになった。この間、制度導入施設が増加する一方、制度の導入及び運用について様々な課題が指摘されてきたところであるが、近年、制度運用の長期化に伴い、特有の 課題が指摘されている。

2　検討項目
（1）指定管理者制度の運用を持続可能なものとするための方策について

- 制度運用の長期化に伴い、民間事業者等における適切な人材及び適正な利益を確保することや、行政職員が施設の運営・管理に関する現場情報を持たなくなることなどによる課題が指摘されている。
- このため、制度の運用を持続可能なものとするための方策について検討する。

＜検討項目＞モニタリングのあり方、指定管理料の積算方法など

（2）指定管理者の各業務プロセスにおけるポイントについて

- 過去11年間の研究成果および本年度の調査成果（上記（1））を活かしながら、これまでの総括として、指定管理者の導入検討、公募、選定、モニタリング、更新及び引継ぎといった各業務プロセスにおける留意すべきポイントを整理する。

＜検討項目＞各業務プロセスにおける留意すべきポイント

【行政事務の外部委託等についての研究内容】

1　行政事務の外部委託の現状と課題

- 地方自治体では、社会経済の変化に一層適切に対応する一方、厳しい財政状況において、質の高い公共サービスを効率的に提供していくため、外部委託等による業務改革の推進が不可欠となっている。
- 国においても、「経済財政運営と改革の基本方針2015」において窓口業務のアウトソーシングなど汎用性のある先進的な改革に取り組む市町村数を2020年度までに倍増させること、「同 基本方針2016」においても、窓口業務の適正な民間委託等の加速などが盛り込まれた。 ※具体的な指標は「経済・財政再生計画工程表」を参照。

2　検討項目
（1）行政事務の外部委託等の促進に向けた課題と効果の整理

- 窓口業務の外部委託、総合窓口の導入並びに庶務業務の集約化について検討することとし、それらを実施している自治体の事例から、導入の背景、業務範囲やその決定のプロセス、導入成果を把握し、外部委託等の課題と効果を整理する。

＜検討項目＞行政事務（窓口、庶務業務）の外部委託等の課題と効果の整理

（2）行政事務の外部委託に係る歳出削減効果の把握方法の検討

- 外部委託による行政コストの削減効果を定量的に把握することが重要である。導入自治体の協力を得て、導入前後の行政コストの算定方法の考え方の整理を目指し、歳出削減効果の把握方法を検討する。

＜検討項目＞窓口、庶務業務コストの算定方法、歳出削減効果の把握方法の検討