

令和3年度 地域イノベーション連携研究会
報告書

令和4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

序章	1
1. 地域イノベーション連携（LOCAL INNOVATION PARTNERSHIP：L I P）とは	1
2. 地域イノベーション連携研究会について	7
3. 本報告書の留意点	10
第1章 先進事例調査	11
1. アンケート調査	11
2. ヒアリング調査	23
第2章 モデル事業	71
1. 宮城県塩竈市	71
2. 愛知県岡崎市	85
第3章 地域イノベーション連携の手法	99
1. LIP の事業スキーム	99
2. LIP の実施プロセス	104
3. LIP の6つのポイント	130
第4章 まとめ	133
1. 本調査におけるまとめ	133
2. LIP を推進するための今後の課題	134
参考資料	137
1. 令和3年度地域イノベーション連携研究会委員	138
2. 委員会等開催状況	139

序章

1. 地域イノベーション連携（Local Innovation Partnership：L I P）とは

1-1 地域イノベーション連携の定義

「地域イノベーション連携（Local Innovation Partnership：LIP）」とは、当財団が、現状では定義されていない新たな公民連携の仕組み・取組みについて設定した造語であり、一般に普及しているワードではない。

しかしながら、我が国の多くの自治体に有用であるにも関わらず、現状では先進的な一部の自治体での実施に留まっている新たな仕組み・取組みを全国に広げていくためには、その仕組み・取組みを一般化して理解してもらうことが必要であることから、当財団ではこの新たな公民連携の仕組み・取組みに「地域イノベーション連携（Local Innovation Partnership：LIP）」というワードを設定して進めることとした。

当財団では、本年度（2021年度）より地域イノベーション連携の調査研究を始めるにあたり、関係者が共通理解のもとで進めるため「地域イノベーション連携」の定義を以下の通り設定した。従って本報告書における定義も同様である。なお、この定義は今後の調査研究の中で変化していくことがあると考えている。

- ・ 本報告書において「地域イノベーション」とは、自治体が Society5.0¹につながる技術を活用し、地域の課題を解決することをいう。
- ・ 本報告書において「地域イノベーション連携（以下、「LIP」という）」とは、地域イノベーション実現のため、自治体が地域の課題を把握し、公民連携でサービスやプロダクト等を開発・実証・事業化する仕組み及び一連の取組みをいう。

これを整理すると、以下の①から③をすべて満たす取組みと言える。

- ① Society5.0 につながる技術を活用し、地域の課題を解決するために実施する取組み。
- ② 公共（自治体）が民間との公民連携による開発・実証・事業化に向けた仕組みを構築する取組み。
- ③ 公共（自治体）と連携した民間が課題解決のためのサービスやプロダクト等を創出する取組み。

このように定義したとしても、理解することは難しいと思われるが、本報告書では、事例を参考に具体的な手法を整理しているので、一読していただきたい。本報告書により自治体をはじめ関係者に対する LIP の理解が進むことを期待している。

¹ サイバー空間とフィジカル空間（現実社会）が高度に融合したシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する超スマート社会（ロボット、AI、ビッグデータ、IoT、新たなネットワーク・デバイス技術などを駆使し、社会の様々なニーズに対応できる社会）のような我が国が目指すべき未来社会。

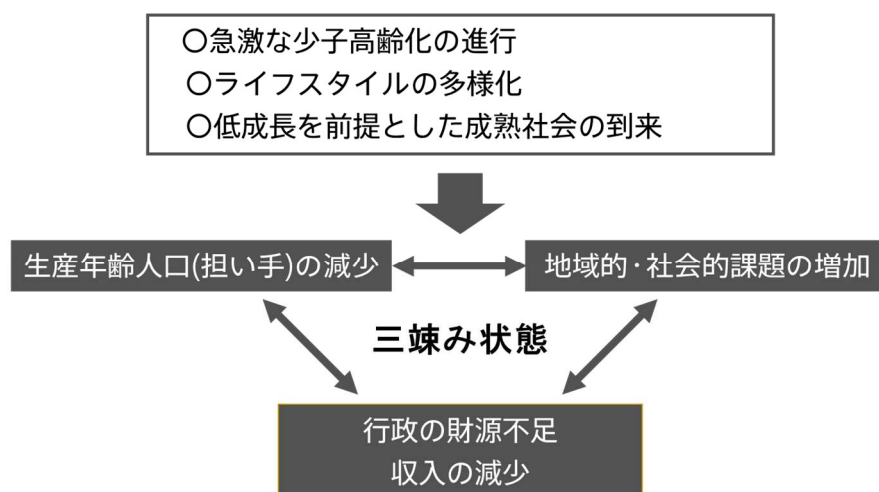
1-2 L I Pの背景

(1) 当財団の認識

当財団では、民間能力を活用した地域の活性化を目的として、これまでも公民連携の支援に取り組んできた。我が国で特に公民連携が求められるようになったのは、PFI が始まった約 20 年前と考えられる。その背景については、これまでの調査研究で述べてきたので詳述しないが、次のように簡略化して説明できる。

当時の自治体を取巻く状況は、解決すべき地域的・社会的課題が増加する一方で、低成長を前提とした成熟社会に入ったことより自治体の収入・財源が減少し、更に少子高齢化の進行により行政サービスを賄う人よりも、行政サービスを受取る人が増加し始めた。そうした中でも質を低下させずに行政サービスを供給するために、すべてを公共で賄うのではなく、公共と民間の役割分担を見直す必要があったことである。

図表：自治体を取巻く状況



こうした中で公民連携は様々な分野に広がりを見せるとともに、内容も徐々に進化を続けてきた。

しかしながら、自治体を取巻く状況は更に変化し、減退が進んでいる²。急激な人口減少と更なる高齢化の進展³そして都市圏への人口流出⁴により、農業・林業・漁業といった地域産業、地域福祉・医療サービスの維持等の地域的課題は、当財団の事業の中でも既

² 総務省「過疎地域市町村等一覧(令和3年4月1日現在)」によると、過疎自治体は全国 1718 市町村（東京 23 区を除く）の 51.5%にあたる 885 市町村となり 1970 年の指定制度開始以降初めて 5 割を超えた。

³ 総務省「人口推計 2021 年(令和3年)3月報」によると、我が国の人口は 2019 年から 2020 年の 1 年間に 45 万 9 千人の減少と 10 年連続の減少となり、65 歳以上の総人口に占める割合は 28.8%と増加し続ける一方、2015 年から 2020 年までの 5 年間で、生産年齢人口(15～64 歳人口)は 7,728 万人(2015 年 10 月 1 日時点)から 7,449 万人(2020 年 10 月 1 日時点)へと 279 万人減少した。

⁴ 総務省「住民基本台帳人口移動報告(日本人移動者)」によると、東京圏への転入超過数はコロナ感染症の影響で 2020 年は約 9.8 千人と減少したものの、2019 年には日本人移動者で見て 14.6 千人の転入超過(24 年連続)を記録した(東京圏からの転出者数 35.2 千人に対し転入者数 49.8 千人)

存の手法⁵⁾による課題解決の限界を感じることも多くなり、SDGs⁶⁾、CSV⁷⁾や DX⁸⁾といった新たな社会的課題にも対応することが求められるようになった。

このような課題を自治体単独で解決するには、人材、財源、知恵、ノウハウといったリソースが不足しており、これまで以上に民間事業者と連携することが求められるが、既存の解決手法の延長ではなく、新たな発想で地域のイノベーションによる課題解決の可能性を追求していかなければ、これらの課題を解決していくことはできないと考えられる。

当財団では、その一つの方向として、政府が第5期科学技術基本計画で示した Society5.0 に着目し、Society5.0 の様々な革新的技術を活用して、地域のイノベーションによる課題解決の可能性を示していけないかと考えた。総務省でも持続可能な地域社会の実現に向け、Society5.0 の様々な可能性を活用して、地域コミュニティの維持・再生と地域の安心・安全の確保に取り組む必要があるとして、2018年度より「Society5.0 時代の地方⁹⁾」実現に取り組んでいることから、同じ認識に立って進めた。

そして、当財団ではこうしたことを公民連携で進めるためには何が必要なのかを 2021 年度に専門家等の意見を踏まえながら集約した結果として、暫定的な LIP の枠組みを設定し取り組んでいくこととした。

(2) 新たな公民連携の仕組みの必要性

「Society5.0 時代の地方」の中でイメージされている、自動運転による「全自動農村」や遠隔医療による「いつでもドクター」、AI による自治体手続き「どこでも手続き」は確かに地域のイノベーションによる課題解決の可能性を示しているが、どうすれば実現可能なのだろうか。

そのヒントを探るため、国の Society5.0 に関連する様々な取組みを整理したところ、その取組みは大きく 2 つに分類することができた。一つは、スマートシティ、ICT 地域活性化など特定のテーマに沿った取組み、もう一つは教育 (EdTech¹⁰⁾、農業 (AgriTech¹¹⁾、

⁵⁾ 例えば地域のエンパワメントにより解決する手法

⁶⁾ 「Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)」。「国連持続可能な開発サミット」にて採択された、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」において、人間、地球及び繁栄のための行動計画として、掲げられた 17 の目標と 169 のターゲットから構成される目標。

⁷⁾ 「Creating Shared Value (共有価値の創造)」。社会問題を企業の事業戦略と一体のものとして扱い、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら自らの競争力を高めるといった、企業と社会の双方がその事業により共通の価値を生み出すこと。

⁸⁾ 「Digital Transformation (デジタル・トランスフォーメーション)」。データとデジタル技術を活用し、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革すること。

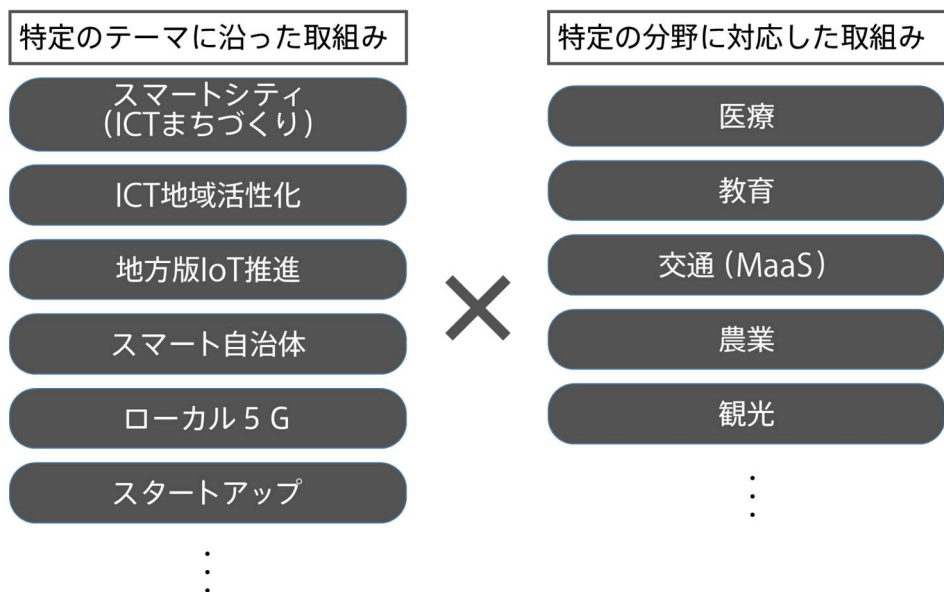
⁹⁾ 総務省「地域力強化プラン～「Society5.0 時代の地方」～」(2018 年 12 月 20 日)

¹⁰⁾ Education (教育) と Technology (技術) を組み合わせた造語で、ICT などのテクノロジーを用いて教育を支援する仕組みやサービスをいう。

¹¹⁾ Agriculture (農業) と Technology (技術) を組み合わせた造語で、ドローンやビックデータ、IoT などのテクノロジーを用いて従来の農業における課題を解決する仕組みやサービスをいう。

交通（MaaS¹²）など、特定の分野に対応した取組みである。特定のテーマに沿った取組みにより、新たな都市や地域のモデルを示し、特定のテーマに沿った取組みにより新たな都市や地域に必要な技術を創出する事業の組合せで進めていくような建付けとなっている。

図表：国の Society5.0 に関連する取組み



しかしながら、これらの国の取組みを自治体が見た場合、新しい概念が多すぎて「何から着手すべきかわからない。」「個々のテーマに対し何をすればよいのか、どのように始めるべきなのかわからない」など、取組みの導入に向けて二の足を踏んでいる自治体は多い。

ボトルネックとなっているのは、自治体が新しいテクノロジーを持っている民間事業者とつながらない限りは何も始まらないということではないかと思われる。実際、自治体を対象とした国の Society5.0 に関連するほとんどの取組みは、新しいテクノロジーを持っている民間事業者と連携していることが前提となっている。

この連携が自治体にとって容易であれば問題ないが、実際には以下の 4 つの理由から容易ではない。

- ① どのような新しいテクノロジーが存在し、それをどのような民間事業者（スタートアップ¹³を含む）が研究開発しているのかを自治体が把握することは難しい。
- ② 様々な新しいテクノロジーをどのように活用すれば地域課題を解決するイノベーションとなるのか、自治体で企画することは難しい。

¹² 「MaaS（マース）：Mobility as a Service」。ICT などのテクノロジーを用いていろいろな種類の交通サービスを、需要に応じて利用できる一つの移動サービスに統合すること。

¹³ 本報告書では各自治体が個別に定義している場合を除き革新的なアイデアで短期的な成長を目指す組織または企業のことをいう。

- ③ 新しいテクノロジーを持っている民間事業者（スタートアップを含む）の多くは事業実績や活動資源が乏しく、自治体と対話することが難しい。
- ④ 実績のないテクノロジーを自治体が採用することは難しい。

従って、現在の多くの自治体に必要なのは、Society5.0に関する新たな都市や地域のモデルを示すことや、新たなテクノロジーを開発することではなく、自治体が新しいテクノロジーを持っている民間事業者と接点を持ち、連携して取り組んでいく仕組みを作ることである。

このことに関して、『未来を実装する』¹⁴著者の馬田氏¹⁵は、『ザ・セカンド・マシン・エイジ』¹⁶で示されている「補完的イノベーション¹⁷」という言葉を使い、テクノロジー、サービスの「技術的イノベーション」と同時に、社会や制度といった社会的仕組みにおいて「補完的イノベーション」が起こらなければ、新しいテクノロジーは潜在力を発揮できないと指摘している。

言い換えると、新たなテクノロジーがあつたとしても、それを受入れる社会が形成されていないと、イノベーションは実現しないことを示している。そのような社会形成には、社会を牽引する自治体が新たなテクノロジーを受入れられるように変えていくことが重要ではないだろうか。そして、自治体が新しいテクノロジーを持っている民間事業者と連携する新しい仕組みは一つの「補完的イノベーション」であり、テクノロジー、サービスの「技術的イノベーション」と同様に必要だと言えるのではないだろうか。

そこで、当財団では自治体が新しいテクノロジーを持っている民間事業者と連携し地域課題を解決する新しい仕組みである LIP の検討を開始した。その際、米国サンフランシスコ市が創設したプログラム「Startup in Residence (STiR)」に、そのヒントがあると考えた。そして、日本版 STiR である、神戸市の「Urban Innovation KOBE」を参考にして暫定的な LIP の枠組みを設定した。

¹⁴ 馬田隆明(2021)「未来を実装する」英治出版

¹⁵ 東京大学産学協創推進本部 FoundX ディレクター

¹⁶ エリック・ブリニョルフソン、アンドリュー・マカフィー、村井章子訳(2015)「ザ・セカンド・マシン・エイジ」日経 BP 社

¹⁷ 同書では「補完的イノベーション」が出現するまで数年から数十年かかり、最も重要なのはおそらくは仕事のやり方や組織のあり方の変革だとしている。

【コラム】Startup in Residence (STiR)

『Startup in Residence (STiR)』は米国カリフォルニア州サンフランシスコで2014年に開始し、翌年2015年からサンフランシスコ・ベイエリアにある4都市（オークランド、サンフランシスコ、サンレアンドロ、ウェストサクラメント）に展開したほか、米国内に留まらずオランダなど海外でも実施されているプログラムである。

Residence（市庁舎）の中でのスタートアップという意味通り、自治体が抱える課題と課題を解決できるアイデアや技術を持つスタートアップのマッチングにより、自治体の中で短期間で課題解決に取り組むプログラムとなっている。

このプログラムでは、最初に行政側が解決したい課題を提示し、それを解決できるアイデアや技術を持つスタートアップを公募する。そして、応募企業の中から最適なパートナーとして選定されたスタートアップが、行政の担当者とともに16週間という期間の中で解決すべき課題の明確化から実際のプロダクト開発まで進める。¹⁸

このプログラムにより自治体は民間企業のテクノロジーやプロセスから遅れをとらず課題解決に取り組むことができるほか、スタートアップは自らの技術を自治体内で実証実験できるだけでなく、実証実験でプロダクトを評価し、両者が実用化に合意したときは、自治体との契約や他の企業からの出資を受けられることが期待でき、結果としてスタートアップが活動しやすいまちづくりにもつながる仕組みになっている。

サンフランシスコ・ベイエリアで世界的なスタートアップが生まれ、スタートアップが集積するシリコンバレーとして成長したことと、サンフランシスコ・ベイエリアの自治体が世界中のスタートアップにさらなる活躍の場を与えるプログラムを実施していることは無関係ではないと思われる。

自治体の業務効率化や住民の利便性向上につながるサービスやプロダクトの開発を行う GovTech¹⁹市場は成長中であり、こうしたプログラムから今後も多くのスタートアップによるサービスやプロダクトが誕生すると考えられる。

¹⁸ <https://www.innovation.sfgov.org/stir>

¹⁹ Government（政府）と Technology（技術）を組み合わせた造語で、IoTなどのテクノロジーを用いて自治体の業務効率化や自治体の抱える課題を解決する仕組みやサービスをいう。

2. 地域イノベーション連携研究会について

1-1 地域イノベーション連携研究会の設置

財団は Society5.0 の様々な可能性を活用する地域の実現に向けて、地域イノベーション連携について調査・研究を行い、その成果を地方公共団体に提供するために、地域イノベーション連携研究会（以下「研究会」という。）を設置する。

1-2 地域イノベーション連携研究会委員

研究会委員は、総務省職員のほか、学識経験者、民間企業の実務経験者、先進自治体の職員等の中から財団が選任した。委員構成は次の通りである。

図表：令和3年度地域イノベーション連携研究会委員

（敬称略・五十音順、○は委員長）

氏 名	所 属
上杉 耕二	一般財団法人地域総合整備財団 専務理事
江崎 浩	東京大学院情報理工学系研究科 教授
片山 尊	合同会社DMM. com イノベーション本部地方創生事業部 事業部長
香月 稔	有限責任監査法人トーマツ 地域未来創造室 九州地区リーダー
○金谷 隆正	東洋大学大学院公民連携専攻 客員教授
鎌倉 夏来	東京大学大学院地域未来社会連携研究機構 准教授
河西 寿幸	富士通 Japan 株式会社 クロスインダストリービジネス本部 マネージャー
小泉 照雄	埼玉県横瀬町まち経営課 課長
杉田 憲英	総務省自治行政局地域政策課 課長
武田 卓	神戸市医療・新産業本部新産業課 課長

1-3 研究方法

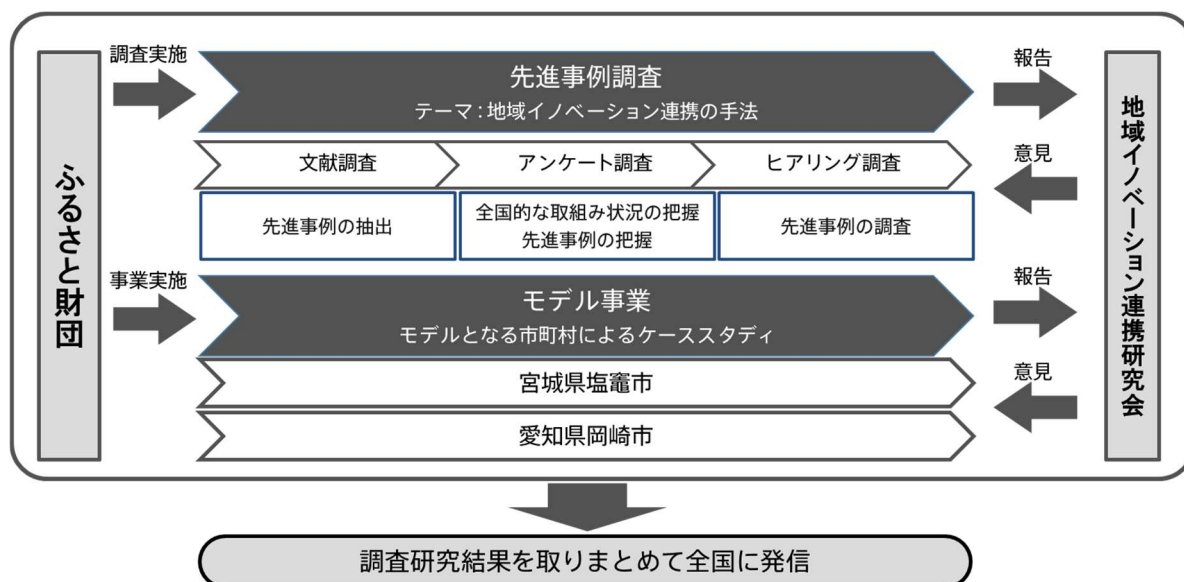
地域イノベーション連携を多くの自治体が活用可能で実効性のあるものとするために、概念のみならず、実装可能な実務も含めた具体的な手法を、総合的・客観的に検討・検証していくことが必要である。そこで本研究会は、地域イノベーション連携の取り組みを行っている自治体のナレッジを「形式知」化し、他の自治体が引き出して使えるように共有化することを目指した。

実際には下図の通り、当研究会事務局が実施した

- ①地域イノベーション連携の先進事例調査
- ②地域イノベーション連携モデル事業によるケーススタディ

について研究会委員がそれぞれの立場で議論し、それらを調査研究結果として整理する方法で本報告書の取りまとめを行った。

図表：本調査のフロー



（１）先進事例調査

先進事例調査は地域イノベーション連携の先進自治体の取組みを調査し、手法や特徴を整理するものである。令和３年度の研究テーマは次の通り設定した。

令和３年度先進事例調査の研究テーマ

「地域イノベーション連携の手法」

当研究会設立に先立ち昨年度実施した勉強会においては、いくつかの先進自治体において地域イノベーション連携が実践され、課題を解決するためのサービスやプロダクトが生み出されていることがわかった。

そこで当研究会最初の年度となる令和３年度は、地域イノベーション連携に取り組もうとしている自治体に対し事業の仕組みを示し内容の理解を得ることから始めるため、地域イノベーション連携の手法を整理することとした。

調査は大きく２つの方法で実施した。まず始めに、地域イノベーション連携の全国的な取組み状況を概観するため都道府県・政令指定都市に対してアンケート調査を行った。

（第１章 １． アンケート調査）

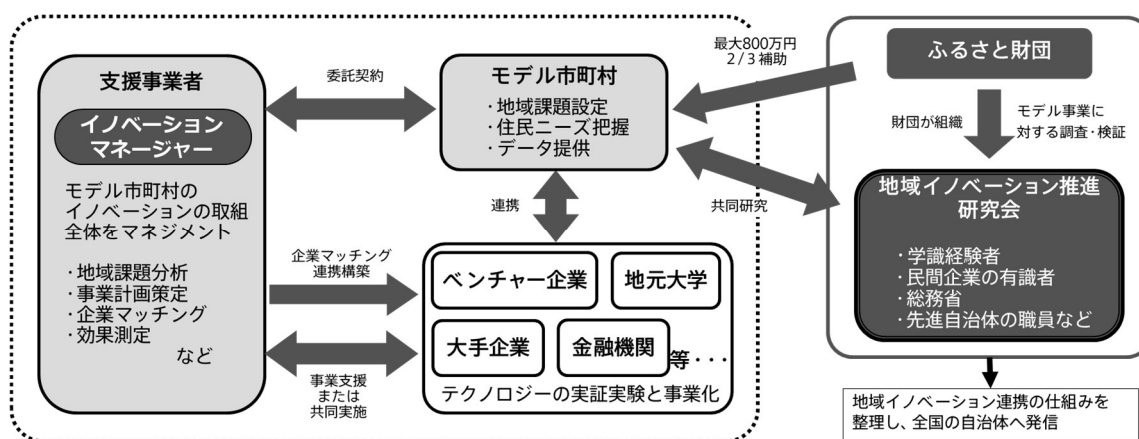
次に、アンケート調査結果を踏まえ、成果等の特徴のある自治体にヒアリングを行った。調査対象として７自治体の６事業を抽出した。（第１章 ２． ヒアリング調査）

(2) モデル事業

モデル事業は当財団の支援のもと地域イノベーション連携についてモデルとなる市町村によるケーススタディを行い、得られた知見や課題を取りまとめるものである。(第2章 モデル事業)

モデル事業のスキームは以下の通りである。

図表：モデル事業のスキーム



- ・ 財団は、「モデル事業」を公募し、採択した市町村に事業費用の一部を助成する。
- ・ 市町村は、「モデル事業」の内容及び進捗状況について研究会に報告する。研究会は報告された内容をもとに専門的見地から助言を行い、市町村とともに地域イノベーション連携手法を検討する。
- ・ 財団は、「モデル事業」の研究結果を報告書として取りまとめ全国に発信する。

①対象事業

モデル事業の目的に合致する事業で、以下のすべてに該当するもの。

- (1) 市町村が令和3年度に実施するもの。
- (2) 市町村が地域イノベーションの推進を目的として、イノベーションマネージャー等の専門的人材を活用し、地域イノベーション連携を実施するもの。
- (3) 市町村又は代表団体がイノベーションマネージャー又はイノベーションマネージャーが所属する法人と業務の委託契約を締結するもの。
- (4) 他の市町村における地域イノベーションのモデルとなり得るもの。
- (5) 当該事業に係る助成金等を国、独立行政法人又は他の公益法人等から受けないものであること。

②助成内容等

対象事業件数	2 件程度
助成金額	1 事業 800 万円 以内（助成対象事業に係る契約金額の 2 / 3 以内）
対象期間	令和 3 年 4 月 1 日 ～ 令和 4 年 2 月 20 日まで
助成対象経費	市町村との契約金額の総額

③研究会及び財団への協力

モデル事業を実施する市町村及びイノベーションマネージャーは、研究会との共同研究の一環として、年 2 回程度、財団の要請に応じて、研究会に出席し、モデル事業について報告を行う。

財団は、モデル事業の実施及びその検証に当たり、必要に応じて情報提供を求める（なお、当該事業終了後も協力を要請する場合がある）。また、モデル事業で得られた成果は報告書としてまとめ、財団より全国に発信する。

3. 本報告書の留意点

本報告書は当財団が、本年度（2021 年度）より開始した地域イノベーション連携研究会において調査研究を行った内容をまとめたものである。今年度の調査研究においては、事業を実施する自治体に焦点を当てており、一方の主体である民間事業者へのヒアリング調査は限定的で、更なる調査が必要であることを付言する。

本報告書の活用にあたっては次の点に留意されたい。

地域イノベーション連携（Local Innovation Partnership : LIP）は多様性に富んだ手法である。自治体は、それぞれを取り巻く状況を見据え、住民や民間事業者等、関係者と議論をしながら、課題解決方法を具体化することができる。

当研究会の中でも、当報告書の内容は模範解答であるが、実際には多くの困難を伴うものであるということを自治体の上層部が理解して進めなければ、担当セッションだけに負担を押し付けるものになりかねないとの意見があった。自治体の上層部も一体となって取組んでいただくことで困難を乗り越えることができると考えている。

また、本報告書「第 3 章 地域イノベーション連携の手法」において、一般的なスキームとプロセスを示しているが、正解を示しているのではない。

自らに合った手法を検討するために、「第 1 章 先進事例調査 2. ヒアリング調査」に紹介している先進自治体における取組み内容も参考にされたい。

第1章 先進事例調査

1. アンケート調査

1-1 アンケート調査の概要

図表：アンケート調査概要

項目	概要
調査名	令和3年度地域イノベーション連携の取組に関するアンケート調査
調査の目的	広く全国のL I Pの取組状況の実態を把握するとともに、ヒアリング対象となる先進事例を把握する
調査方法	電子メールによりExcel形式のアンケート調査票を発送し、電子メールで返送
調査対象	47都道府県及び20政令指定都市の担当者 (自治体PPP/PFI推進センター会員)
実施期間	2021年9月3日～9月27日(その後、10月28日まで回答を受付)
回答数	都道府県：26自治体(回収率：55.3%) 政令指定都市：10自治体(回収率：50.0%)

1-2 アンケート調査項目

アンケート調査項目について、基本的に政令指定都市と都道府県に対し共通の設問により、取組状況の把握を意図した。なお、都道府県については、域内の市町村の取組状況に対する認識や、支援状況の設問を設定した。

図表：アンケート調査項目

質問項目		選択肢
■地域イノベーション連携の取組状況		
Q1 次の①～③のような取組を行っている、あるいは行う予定はありますか。	①地域課題・行政課題の解決のため、Society5.0につながる技術(ロボット、AI、ビッグデータ、IoT等の技術)を保有している民間企業や開発しているスタートアップ企業などと連携する取組	a.行っている または 行う予定がある a-1.特定の地域課題・行政課題に対応するため、民間企業やスタートアップ企業などと連携協定を締結する取組 a-2.特定の地域課題・行政課題に対応するため、民間企業やスタートアップ企業などとマッチングする取組 a-3.特定の地域課題・行政課題に対応するため、民間企業やスタートアップ企業などの民間提案を受け入れる取組 a-4.インキュベーションラボ等の民間企業やスタートアップ企業などの活動拠点を設置する取組 a-5.プラットフォームやコミュニティ等を通じて民間企業やスタートアップ企業などのネットワーク構築を推進する取組 a-6.その他 b.行っていないが、検討したい c.行っておらず、行う予定もない

質問項目		選択肢
	②地域課題・行政課題の解決のため、Society5.0 につながる技術を保有している民間企業や開発しているスタートアップ企業などと開発・実証事業を行う取組み	a.行っている または 行う予定がある a-1.開発・実証事業として、シミュレーション等の検証を行う取組み a-2.開発・実証事業のため、市内のフィールドを提供する取組み a-3.開発・実証事業のため、庁内のデータを提供する取組み a-4.開発・実証事業のため、実行支援を行う庁内担当者や外部人材を紹介する取組み a-5.開発・実証事業のため、資金を補助する取組み a-6.その他 b.行っていないが、検討したい c.行っておらず、行う予定もない
	③地域課題・行政課題の解決のため、Society5.0 につながる技術を保有している民間企業や開発しているスタートアップ企業などのサービス・プロダクトを事業化・社会実装する取組み	a.行っている または 行う予定がある a-1.連携した民間企業等のサービス・プロダクトの事業化に向けてハンズオン支援する仕組み a-2.連携した民間企業等のサービス・プロダクトを庁内で採用（委託契約・購入など）する取組み a-3.連携した民間企業等のサービス・プロダクトを他の自治体や民間企業へ展開することを支援する取組み a-4.その他 b.行っていないが、検討したい c.行っておらず、行う予定もない
■ 地域イノベーション連携の内容		
Q2 Q1で①～③のいずれかを「a.行っている または 行う予定がある」と回答した都道府県/政令市は、その取組み内容について、ご回答ください。	事業名	記述
	事業紹介 HP URL 等	記述
	事業開始時期	記述
	対象としている地域課題・行政課題の分野	①医療・介護・福祉・健康 ②教育 ③交通 ④農林水産業 ⑤防災 ⑥行政事務等の業務効率化（働き方含む） ⑦地域ビジネス（商業） ⑧観光 ⑨地域住民 ⑩スマートシティ ⑪その他
	事業実施体制（庁内）	①イノベーション関連の専門部署等を新規に立ち上げて推進 ②既存の企画・総合政策担当部署が中心となって推進 ③既存の産業・商工担当部署が中心となって推進 ④既存の ICT 担当部署が中心となって推進 ⑤その他
	事業実施体制（外部専門家）	①外部に主要な事業の運営支援を委託 ②貴都道府県/政令市のみで事業を運営 ③その他
	事業導入の経緯	①Society5.0 を推進するため ②行政の DX、デジタル化を推進するため ③地域の企業育成や創業を支援するため ④持続可能な地域社会づくりを推進するため ⑤公民連携で地域課題・行政課題を解決するため ⑥その他
	事業導入時に参考とした事例	記述
事業実施予算	記述	

質問項目		選択肢
	成果を得た具体的事例（サービス・プロダクト等）	記述
	他に取組んでいる事業	記述
■ 地域イノベーション連携の課題		
Q3 Q1①～③のような取組みを実施する上での課題について、ご回答ください。	事業実施の課題	① 予算の不足 ② 庁内での地域イノベーションへの理解の不足 ③ 地域イノベーションの効果が見えにくい ④ 首長の理解が得られない ⑤ 庁内の専門的人材の不足 ⑥ 事業の運営支援を委託する外部の専門的人材が見つからない ⑦ 適切な民間企業やスタートアップ企業と連携できない ⑧ 公民連携の調整がつきにくい ⑨ 実証実験の成果（効果・メリット等）を評価できない ⑩ サービス・プロダクトを事業化・社会実装化できない ⑪ 制度・法令の制約がある ⑫ その他
	課題のうち最も重要だと考える課題	上記①～⑫から1つ選択
■ コミュニティや公的なプラットフォーム等について		
Q4 地域イノベーション連携に関連し、活用・参画しているコミュニティや公的なプラットフォーム等がありましたらご紹介下さい。	活用・参画・検討しているコミュニティやプラットフォーム等	記述
■ イノベーション連携未導入の理由について		
Q5 Q1で①～③のいずれの取組みにも「b.行っていないが、検討したい」、「c.行っておらず、行う予定もない」と回答した都道府県は、未導入の理由について、ご回答ください。	未導入の理由	① 予算の不足 ② 庁内での地域イノベーションへの理解の不足 ③ 地域イノベーションの効果が見えにくい ④ 首長の理解が得られない ⑤ 庁内の専門的人材の不足 ⑥ 民間企業等との連携手法がわからない ⑦ 民間企業から提案を受け付ける場がない ⑧ 推進の目的や意義・ビジョンや計画が明確になっていない ⑨ 反対意見がある ⑩ その他
	未導入の理由のうち最も大きな理由	上記①～⑩から1つ選択
■ 都道府県内市町村のイノベーション取組み状況に対する認識について ※都道府県のみ設問		
Q6 都道府県内で地域イノベーション連携に取り組んでいる市町村について、ご回答ください。	イノベーション連携取組み市町村について	① 概ね把握している 把握している取組み市町村数：[記述]自治体 ② 一部把握している 把握している取組み市町村数：[記述]自治体 ③ 把握していない
	注目している貴都道府県内市町村の取組について	記述

質問項目	選択肢
■都道府県内市町村に対する支援状況について ※都道府県のみ設問	
Q7 地域イノベーション連携 に取り組んでいる市町村 に対する支援状況につ いて、ご回答ください。	都道府県内市町村への支援 ①行っている または 行う予定がある a.財政支援（補助金等） b.人的支援（専門人材の紹介・派遣等） c.物的支援（装置・設備・施設等の貸与・提供等） d.情報支援（セミナー・相談窓口等） e.マッチング支援（プラットフォーム・コミュニティ等を通じた連絡先（民間企業等）とのマッチング） f.その他 ②行っていないが、検討したい a.財政支援（補助金等） b.人的支援（専門人材の紹介・派遣等） c.物的支援（装置・設備・施設等の貸与・提供等） d.情報支援（セミナー・相談窓口等） e.マッチング支援（プラットフォーム・コミュニティ等を通じた連絡先（民間企業等）とのマッチング） f.その他 ③行っておらず、行う予定もない

1-3 アンケート調査結果

(1) 地域イノベーション連携の取組み状況について

- ・ 回答自治体を母集団とし、8割強の自治体で LIP に関する何らかの取組みが始まっている。
- ・ LIP の取組み内容ごとに見ると、「民間企業や開発しているスタートアップ企業などと連携する取組み」(85.7%) → 「開発・実証事業を行う取組み」(82.4%) → 「サービス・プロダクトを事業化・社会実装する取組み」(70.6%) の順に割合が下がっている。
- ・ 事業化、社会実装に近い取組みほど少ない割合であるが、今後、事業化、社会実装の取組みも進んでいくものと考えられる。

図表：Q1 地域イノベーション連携の取組み状況について

次の①～③のような取組みを行っている、あるいは行う予定はありますか。

	①民間企業や開発しているスタートアップ企業などと連携する取組み n=36 (うち無回答 1)	②民間企業や開発しているスタートアップ企業などと開発・実証事業を行う取組 n=36 (うち無回答 2)	③民間企業や開発しているスタートアップ企業などのサービス・プロダクトの事業化・社会実装する取組み n=36 (うち無回答 2)
行っている または 行う予定がある	85.7%	82.4%	70.6%
行っていないが、検討したい	5.7%	8.8%	17.6%
行っておらず、行う 予定もない	8.6%	8.8%	11.8%

(2) 地域イノベーション連携の内容について

①対象としている地域課題・行政課題の分野

- ・ 対象としている地域課題・行政課題の分野は幅広く、突出した課題はみられない。「①医療・介護・福祉・健康」(71.0%)、「④農林水産業」(64.5%)、「⑦地域ビジネス(商業)」(64.5%) を挙げている自治体がやや多い。

②庁内の事業実施体制

- ・ 庁内の事業実施体制として、「①専門部署等を新規に立ち上げて推進する」は 16.1% に留まる。
- ・ 既存の部署で推進する場合、「③産業・商工担当部署」(38.7%) が最も多いが、「②企画・総合政策担当部署」、「④ICT 担当部署」(16.1%) など様々な部署で実施されている。
- ・ 前述した事業導入経緯及び地域課題・行政課題の分野と関連付けて考えると、地域の企業育成を目的に、既存の産業・商工担当部署を中心に導入したケースが多いと考えられる。

③事業導入の経緯(きっかけ)

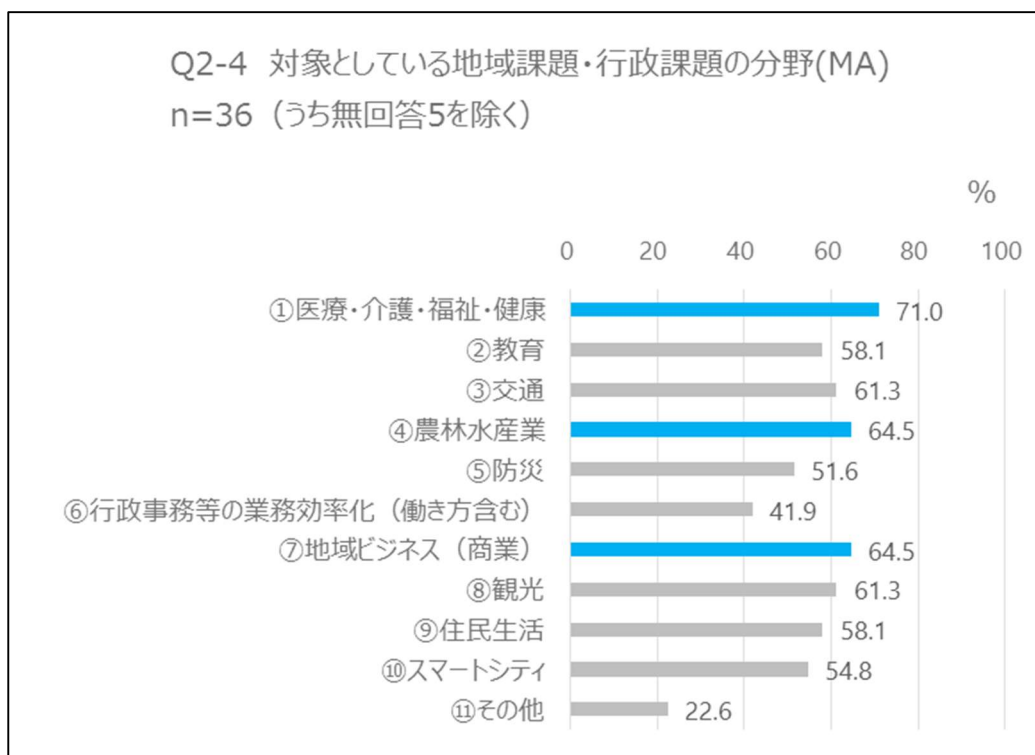
- ・ 事業導入の経緯(きっかけ)は、「③地域の企業育成や創業を支援するため」(67.7%)

が最も多く、次いで「⑤公民連携で地域課題・行政課題を解決するため」(61.3%)となっている。

- ・課題分野を限定せずに、公民連携で地域課題を解決したいという一定のニーズがあることが伺われる。

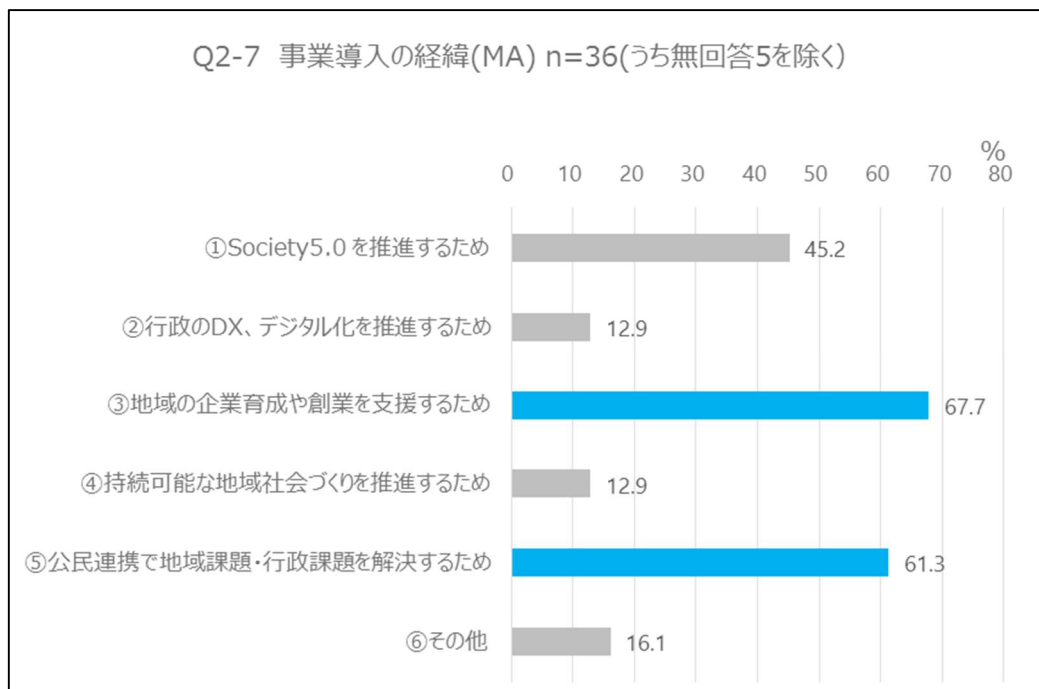
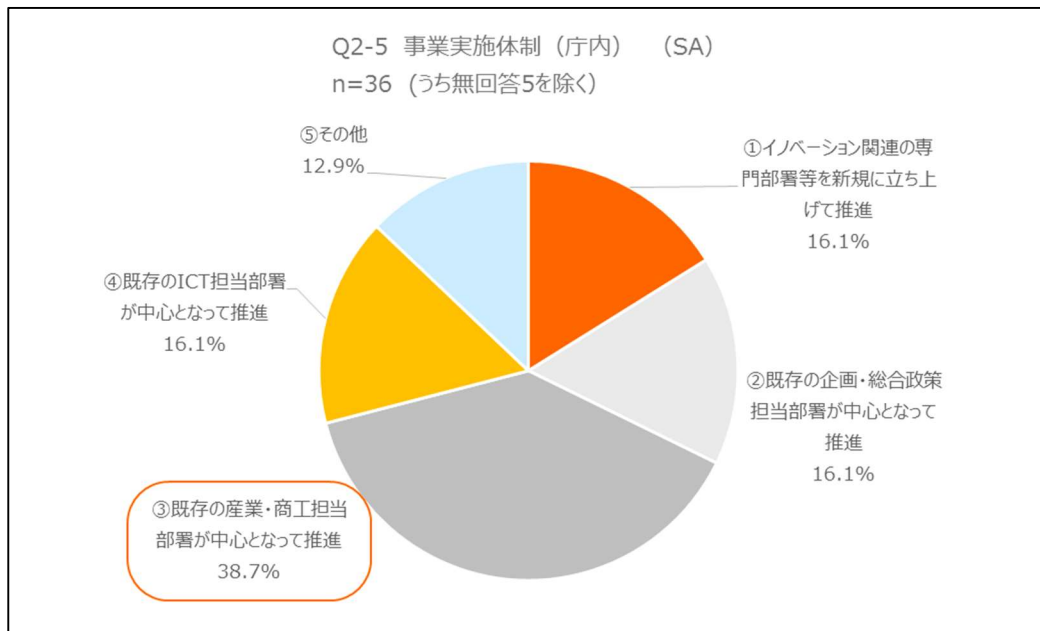
図表：Q2 地域イノベーション連携の内容について

Q1で①～③のいずれかを「a.行っている または 行う予定がある」と回答した自治体は、その取組み内容について、ご回答ください。



図表：Q2 地域イノベーション連携の内容について

Q1で①～③のいずれかを「a.行っている または 行う予定がある」と回答した自治体は、その取組み内容について、ご回答ください。

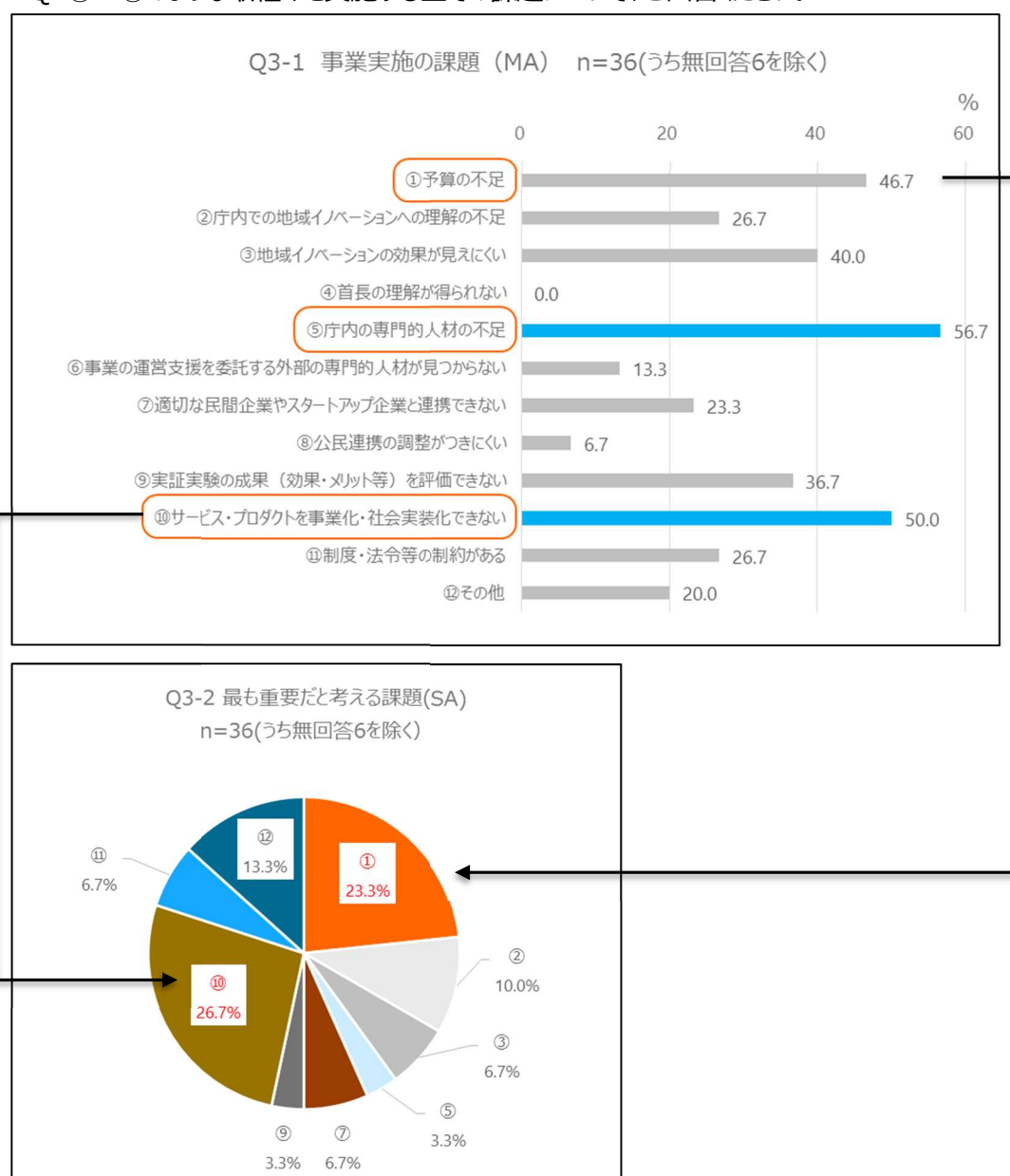


(3) 地域イノベーション連携の課題について

- ・「人（専門的人材）」「金（予算）」「アウトプット（事業化・実装化）」が大きな課題である。
- ・L I Pの課題として、「⑤庁内の専門的人材の不足」(56.7%)、「⑩サービス・プロダクトを事業化・社会実装化できない」(50.0%)が多く挙げられている。
- ・そのうち最も重要だと考える課題として、「⑩サービス・プロダクトを事業化・社会実装化できない」(26.7%)「①予算の不足」(23.3%)が重視されている。

図表：Q3 地域イノベーション連携の課題について

Q1①～③のような取組みを実施する上での課題について、ご回答ください。

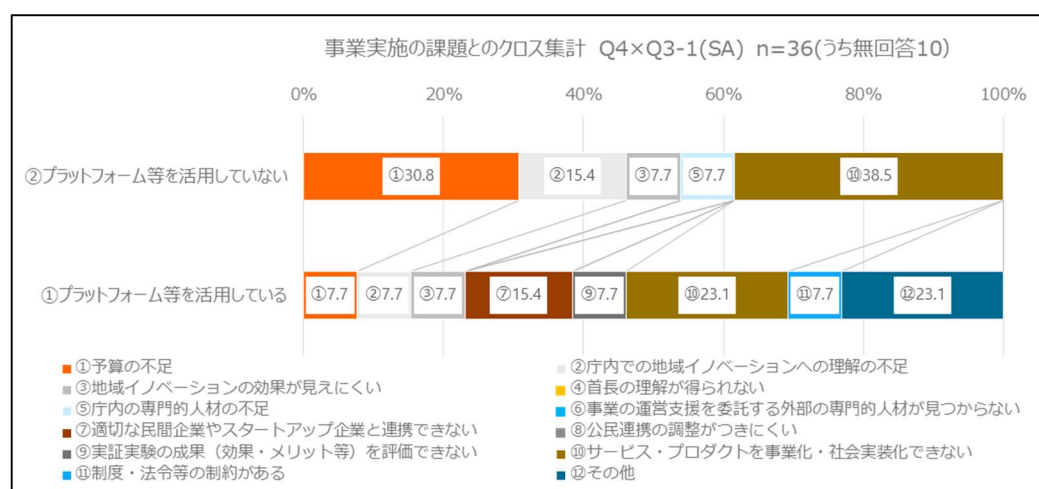
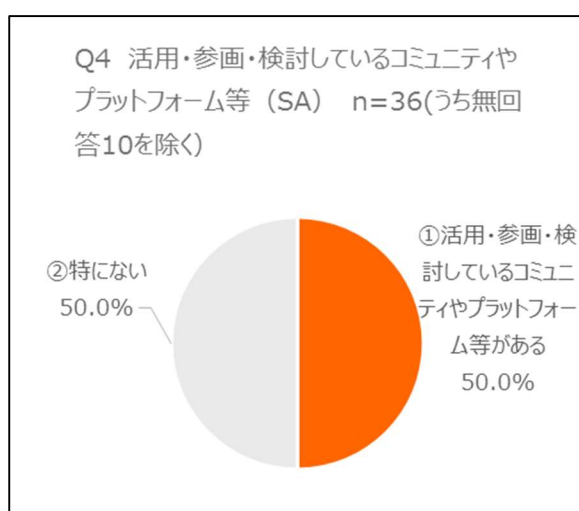


(4) コミュニティや公的なプラットフォーム等について

- ・半数の自治体がコミュニティや公的なプラットフォーム等を活用（検討含む）している。
- ・「⑫活用していない」自治体では、「⑩サービス・プロダクトを事業化・社会実装化できない」（38.5%）と「①予算の不足」（30.8%）を課題と捉える割合が大きい。コミュニティや公的なプラットフォーム等において、予算確保や事業化に関する情報を得ることができれば、プラットフォーム等の活用が進むと考えられる。
- ・「①活用している」自治体が考えている課題は分散している。コミュニティや公的なプラットフォーム等は、多様な課題に対応していく必要があると考えられる。

図表：Q4 コミュニティや公的なプラットフォーム等について

地域イノベーション連携に関連し、活用・参画しているコミュニティや公的なプラットフォーム等がありましたらご紹介下さい。（例：NEXs Tokyo 等）

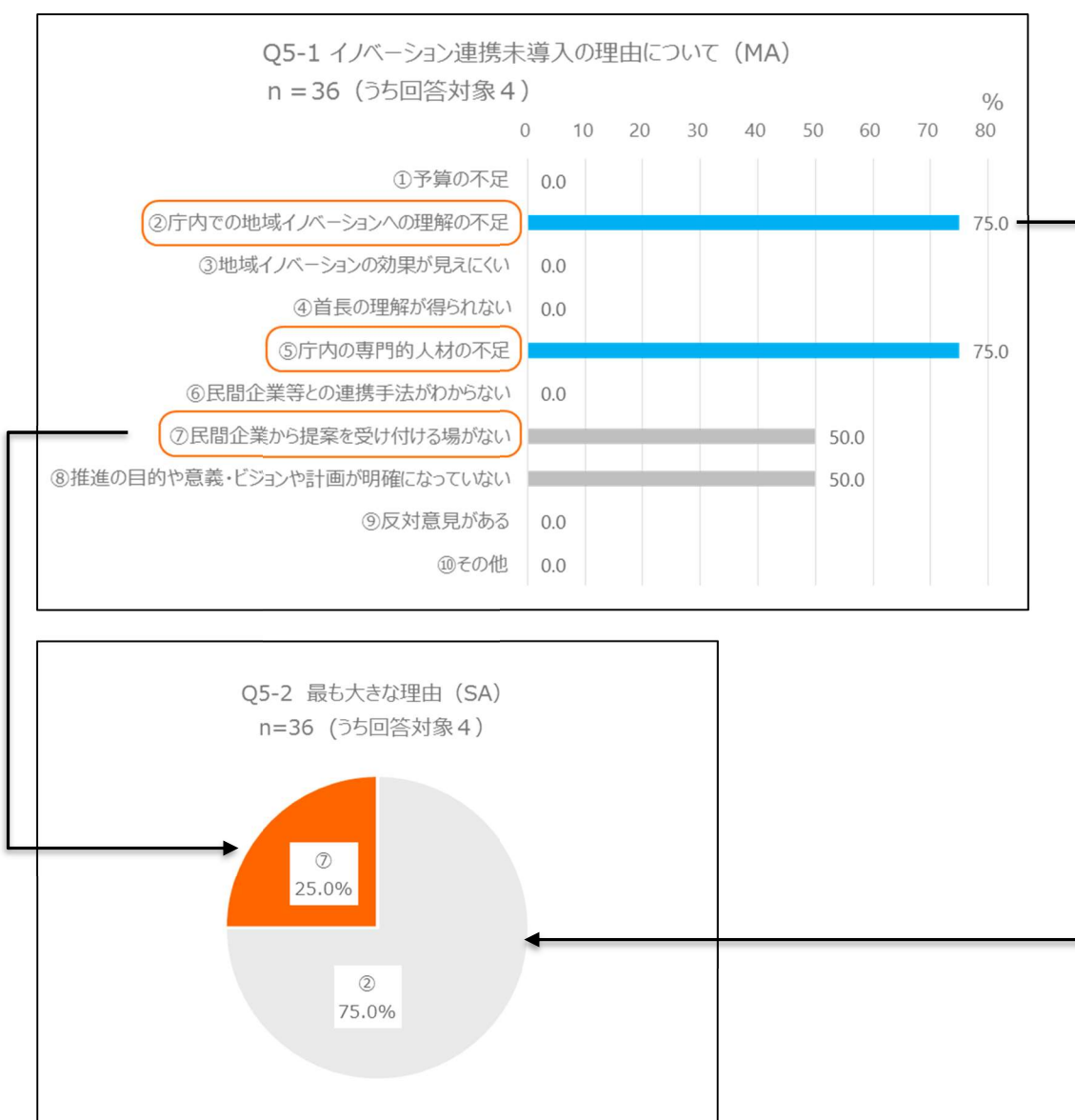


(5) イノベーション連携未導入の理由について

- ・ L I P 未導入の回答は4自治体と少ないが、未導入の理由について、「②庁内での地域イノベーションへの理解の不足」、「⑤庁内の専門的人材の不足」が多く挙げられている。
- ・ うち、最も大きな理由は「②庁内での地域イノベーションへの理解の不足」である。
- ・ 人材の発掘育成とL I Pの理解を進めるための情報を全国に提供していくことが必要だと考えられる。

図表：Q5 イノベーション連携未導入の理由について

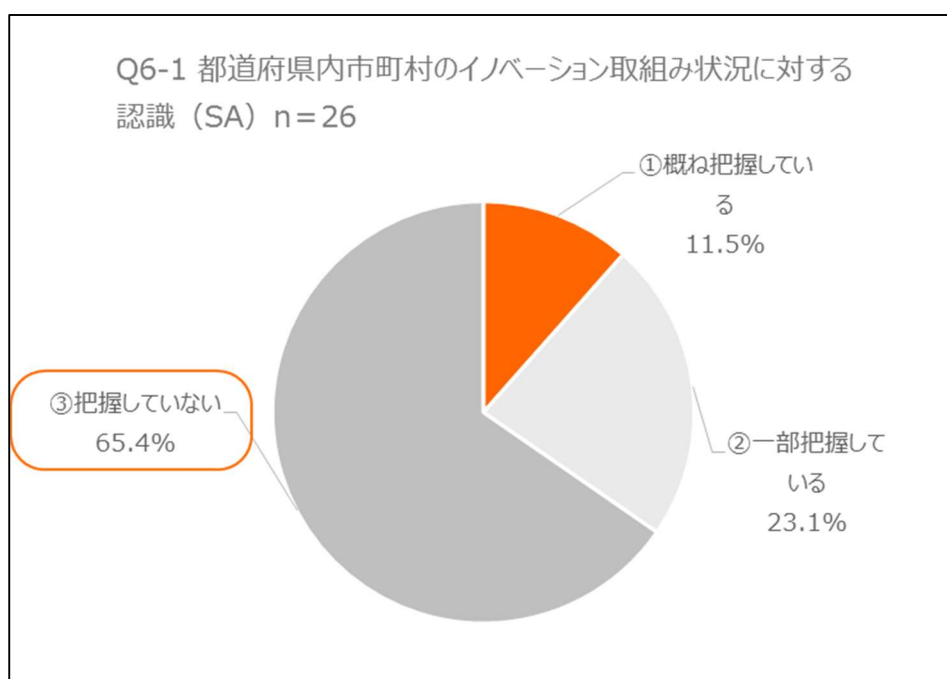
Q1 で①～③のいずれの取組みにも「b.行っていないが、検討したい」、「c.行っておらず、行う予定もない」と回答した都道府県/政令市は、未導入の理由について、ご回答ください。



(6) 都道府県内市町村のイノベーション取組み状況に対する認識について

- ・ 多くの都道府県は都道府県内市町村の取組み状況を把握していない。
- ・ L I P 取組み状況に対する認識について、「③把握していない」(65.4%) 都道府県が多く、「①概ね把握している」、「②一部把握している」都道府県は 34.6%となっている。
- ・ 「①概ね把握している」 3 県では、小規模自治体の取組み事例も見られることから、都道府県が小規模自治体の支援をすることで全体を底上げしていくことが考えられる。

図表：Q6 都道府県内市町村のイノベーション取組み状況に対する認識について
都道府県内で地域イノベーション連携に取り組んでいる市町村について、ご回答ください。



把握している団体の回答詳細

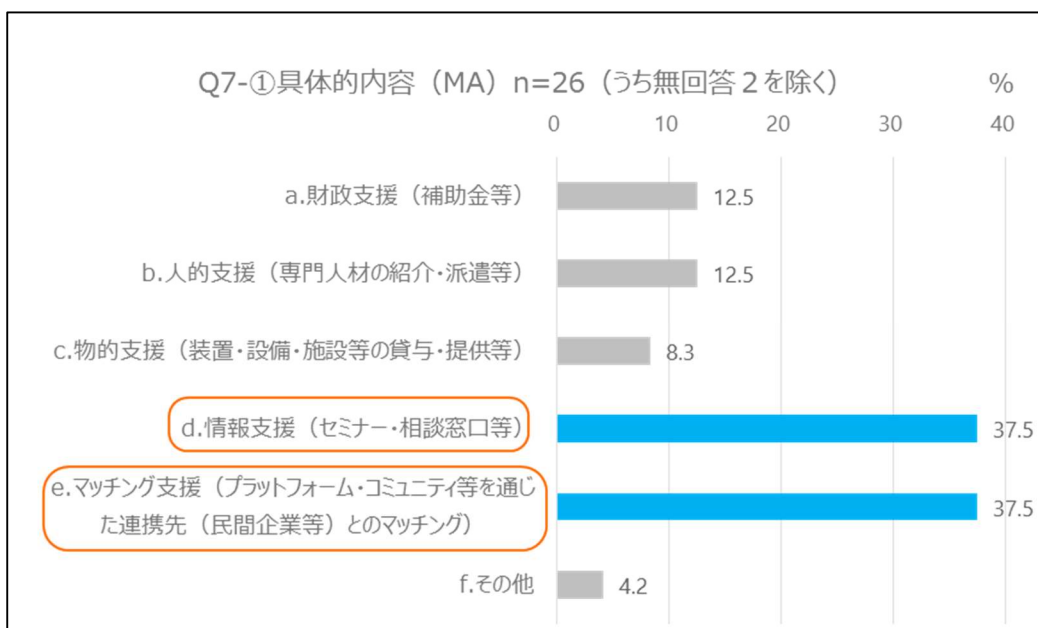
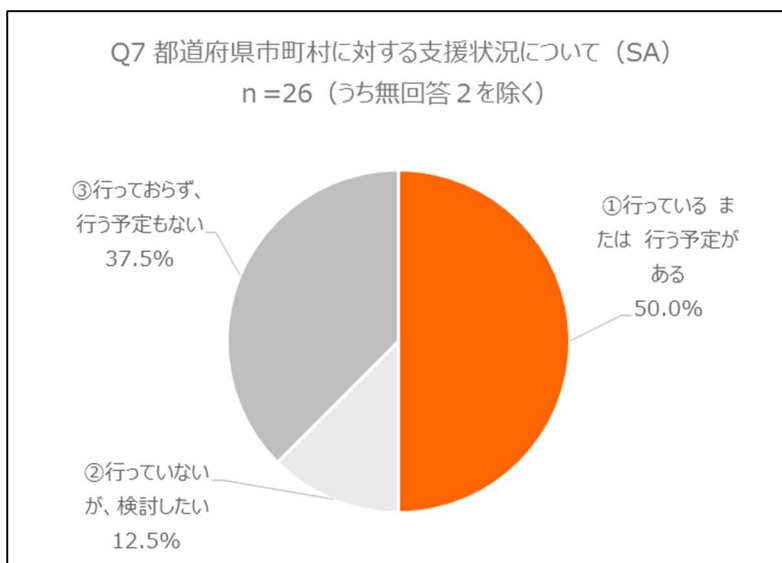
回答	回答詳細
①概ね把握している (3 自治体)	山梨県 (注目自治体：小菅村・都留市・大月市) 静岡県 (注目自治体：藤枝市・浜松市) 徳島県 (注目自治体：東みよし町)
②一部把握している (6 自治体)	宮城県、茨城県、神奈川県、愛知県、山口県、熊本県

(7) 都道府県内市町村に対する支援状況について

- ・ 半数の都道府県は都道府県内市町村の支援（予定含む）を行っている。
- ・ 一方で「③行っておらず、行う予定もない」自治体は 37.5%である。
- ・ 具体的な支援内容は、「d. 情報支援（セミナー・相談窓口）」、「e. マッチング支援」（37.5%）が多く行われている。
- ・ 今後は都道府県によるどのような支援が効果的か検討・検証していく必要がある。

図表：Q7 都道府県内市町村に対する支援状況について

地域イノベーション連携に取り組んでいる市町村に対する支援状況について、ご回答ください。



2. ヒアリング調査

2-1 ヒアリング調査の概要

文献調査及びアンケート調査の結果を参考に、以下の5つのポイントを踏まえヒアリング対象の先進事例を選定し、自治体と支援事業者に対しヒアリング調査を実施した。

図表：ヒアリング調査概要

項目	概要
調査の趣旨	LIP の先進事例を選定し、個々の取組みにおけるプロセスや成果・課題等を深掘りすることで、LIP に取り組もうとしている自治体にとって参考となる情報を得ることを目的とする。
ヒアリング事例選定のポイント	1. LIP の事例であること。 2. 推進に当たって地域の課題が明確に認識され、その対応策が他の自治体においても応用可能であること。 3. 現時点で一定の成果やその過程において発生した課題等が確認でき、関係者へのヒアリングが可能であること。 4. 複数事例によって一定の分野がカバーされていること（特定の分野に偏りすぎていないこと）。 5. 自治体や民間事業者の規模（例えば神戸市のような政令指定都市と特に人口が少ない自治体等、民間事業者についても大手企業からベンチャー企業等）や地域特性等において、一定の多様性を確保する。
ヒアリング項目	1. 事業の内容 …事業スキーム、実施体制、役割分担など 2. 事業化の経緯 …背景、経緯、庁内検討体制など 3. 事業の成果 …現状での成果、成果につながった要因など 4. 今後の課題と展望

2-2 ヒアリング対象先進事例

ヒアリング調査は、次の7自治体による6つの先進事例に対して実施した。

図表：ヒアリング対象先進事例一覧

自治体名 (支援事業者)	自治体規模	事業名	事業概要
兵庫県神戸市 (NPO 法人コミュニティリンク)	政令指定都市 人口： 1,527,022 人	Urban Innovation Kobe	市役所内の部署が抱える様々な課題と、優れたアイデアを持つスタートアップをマッチングし、協働で課題解決に当たすることで社会課題の解決とスタートアップ支援を同時に成し遂げる取組み。
北海道札幌市 (D2Garage)	政令指定都市 人口： 1,975,065 人	Local Innovation Challenge HOKKAIDO	さっぽろ連携中枢都市圏の市町村と道内外のスタートアップのサービスやプロダクトをマッチングし、イノベーションの創出を図るとともに、地域課題の解決に結びつける取組み。
埼玉県 横瀬町	人口： 7,981 人	横瀬町官民連携プラットフォーム (通称：よこらぼ)	民間から事業を募集し自治体から支援する形の官民連携プラットフォーム「よこらぼ」を通して、町の活性化を目指す取組み。
静岡県	都道府県 人口： 3,635,220 人	TECH BEAT Shizuoka	首都圏等のスタートアップ企業と静岡県内企業との協業を通じて県内の産業活性化や新たなビジネスの創出を図るオープンイノベーションプログラム。トップレベルの ICT 人材を静岡県内に呼び込み、静岡県内企業が抱える課題の解決や新ビジネスを創出することを目的として開催。静岡県と静岡銀行を中心に実行委員会を組織し、令和元年度から実施している。

静岡県 藤枝市	人口： 141,385 人	オープンイノベーション 推進事業	全国のスタートアップと静岡県内の事業者（含む大学・研究機関）が協業体制を取り、藤枝市に設定したテーマに対して提案を行い、その結果として共同で実証実験を行う事業。
広島県 + 廿日市市	都道府県 人口： 2,801,288 人	ひろしまサンドボックス + 宮島エリアにおけるスト レスフリー観光	広島県をまるごとデジタル・テクノロジーの実証フィールドにする取り組み。 技術やノウハウを保有する県内外の企業や人材を呼び込み、様々な産業・地域課題の解決をテーマとして共創で試行錯誤できるオープンな実証実験の場を創出するプロジェクト。

※各自治体の人口は 2020 年国勢調査（人口速報集計）による

2-3 ヒアリング調査結果

(1) 兵庫県神戸市：Urban Innovation Kobe

①自治体の概要

神戸市は兵庫県南部に位置する人口 150 万人の政令指定都市である。1889 年の神戸市誕生以来、その周辺町村を合併しつつ拡大し、現在の自治体の面積は 557.02 ㎢におよぶ。

自然条件に優れた天然の良港である神戸港を有し、さらに 2006 年の「神戸空港」の開港や「神戸-関空ベイ・シャトル」の就航により、海空陸の広域交流拠点を市内に形成している。近畿大都市圏における中心的都市のひとつであり、その主要産業は「卸売業、小売業」、「製造業」、「医療、福祉」となっている。

世界でも最先端の研究拠点が集まるバイオメディカルクラスターのまちであると同時に、新しいビジネスやイノベーションが次々に生まれていく、エコシステムを構築することを目指し、スタートアップを育成する取り組みを行っている。

2021 年に策定した「神戸 2025 ビジョン」では、若者の流出と東京への産業の集中という問題意識から、既存の地元産業の活性化対策と、新たな産業の振興に危機感を持って取り組む必要性が指摘されており、「スタートアップ支援・イノベーション創出」等の施策を打ち出している。

図表：神戸市概要

項目	内容
人口・将来人口 ²⁰	人口：1,527,022 人（2020 年現在） 将来人口：1,295,786 人（2045 年）
財政 ²¹	歳入：8,604 億円（2019 年） 歳出：8,485 億円（2019 年） 投資的経費：1,148 億円（2019 年） 実質公債費率：4.6%（2019 年） 将来負担比率：66.1%（2019 年） 自主財源比率：－ 経常収支比率：99.3%（2019 年）
直近の LIP に関連する取り組み	2016 年「500KOBÉ ACCELERATOR」（起業家支援プログラム） 2017 年「Urban Innovation KOBÉ」 2019 年「Urban Innovation Japan」として他都市と連携を推進 2020 年「Urban Innovation KOBÉ」×「新型コロナウイルス」

²⁰ 将来人口は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成 30（2018）年推計）」より

²¹ 総務省「2019 年度財政状況資料集」

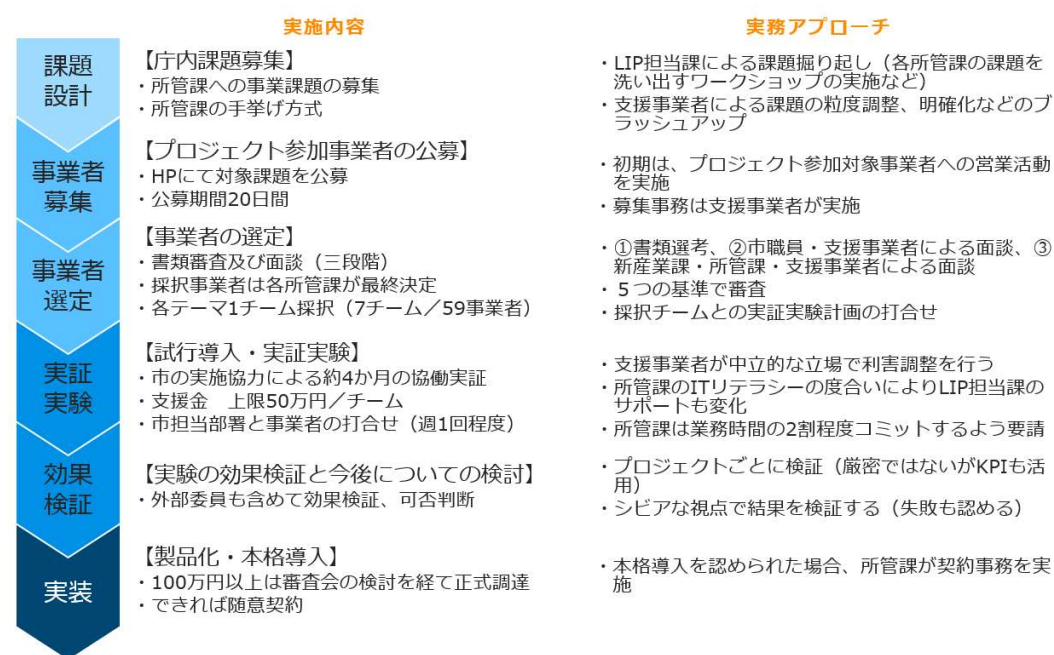
②事業の内容

本事業は、連携事業者であるスタートアップと神戸市職員が協働し、社会や地域の課題を解決する国内自治体初の取り組みである。具体的には、市の各部署が抱える様々な課題と、それら課題を解決するための優れたアイデアを持つスタートアップとをマッチングさせ、実証実験を行い、そこで創出された新しいプロダクトやサービスの市への導入や他都市へのビジネス展開をサポートする事業である。

具体的な実施プロセスは、庁内で課題募集を行い「課題設計」したうえで、対象課題の解決と新ビジネス・サービスの創出をめざすプロジェクトに参加希望の民間事業者（スタートアップ等）を公募する（「事業者募集」）。次に、応募の民間事業者から市と連携して事業化を目指す連携事業者を課題（テーマ）ごとに1チーム選定し（「事業者選定」）、選定された連携事業者（チーム）は市の担当課職員と協働して「実証実験」を行い、「効果検証」を経て「実装」をめざす。

なお、本事業に要する行政からの直接執行予算は、後述する実証事業に関する資金面の支援（50万円程度/1件）を含め、全体で2,000万円程度である。

図表：プロセス図



【課題設計】

民間事業者へ提示する課題については、庁内の各部署から募集している。現状では、各部署から課題が積極的に上がってくる状況には至っていないことから、神戸市医療・新産業本部新産業部新産業課（以下、本事業の説明では「LIP 担当課」という。）の職員による課題の掘り起こしや、市の課題を洗い出す職員ワークショップも開催してい

る。

そのような過程を経て抽出した課題を、スタートアップ等の連携事業者が解決可能で、ビジネスとして魅力的なものになるよう、専門的観点から対象の絞込みや明確化等のブラッシュアップを行っている（取組み当初、課題の粒度が粗く良い結果が得られなかった反省に基づく）。

【事業者募集・選定】

提示する課題（テーマ）を決定し、プロジェクトを行う連携事業者を募集する。

応募のあった提案の中から、書類審査及び3段階に分けた面談（（1）書類選考、（2）市職員もしくは支援事業者による面談、（3）所管課や支援事業者、新産業課職員を含めた形での面談）を経て、「新規性・創造性」、「継続性・収益性」、「神戸市施策への貢献度」、「実証可能性」、「チームの優秀度」の5つの審査基準を元に審査してマッチングの可否を決定（1テーマにつき1チーム）している。

マッチングの可否に関する最終的な意思決定は、連携事業者と直接連携して実証事業を行う所管課が行っており、面談の結果として該当するマッチング先が見つからないケースもある。例えば、2021 年上期には8つの課題を設定して募集を行い、最終的に7つの課題においてマッチングが成立している。

【実証実験・効果検証・実装】

実証事業の実施に先駆け、LIP 担当課からプロジェクトを担当する各所管課に対して、4 か月間、業務時間の2割を実証実験に割り当てると同時に、意思決定者が関わるように要望を出しており、課長＋1名の2名体制を原則としている。そこにLIP 担当課と支援事業者それぞれのプロジェクトマネージャーがサポートする体制で実施する。

約4 か月の実証実験の目標や範囲を明確化した上で、市から実証事業に関する資金面の支援（各実証実験に対して50 万円程度。実証実験に要する金額のボリュームゾーンは100 万円程度）、実証実験内容に係る打合せへの市職員の参加、行政データ及び実証フィールドの提供等からなる支援を行っている。

期間中に不慮の事故が発生することもあるため、必ずしも4 か月で完了するわけではなく、お互いに合意した上で期間の延長を行うこともある。また、連携事業者側の意向により途中で取りやめることも可能である。

実証実験の内容については、外部委員も含めた効果検証の実施を検討している。実証実験後は基本的に審査委員会を経て、本格的な導入可否が決まる形となっている。ただし、アプリ導入などコストが低く済む場合、100 万円未満の随意契約も可能である。

なお、各実証実験において事前に KPI を設定するが事後的な変更も許容しており、KPI の達成よりも課題が解決されているかどうかや、失敗もありうるというスタンスで進めている。また、このプロセスは実証実験に取り組む連携事業者側にも公表されている。

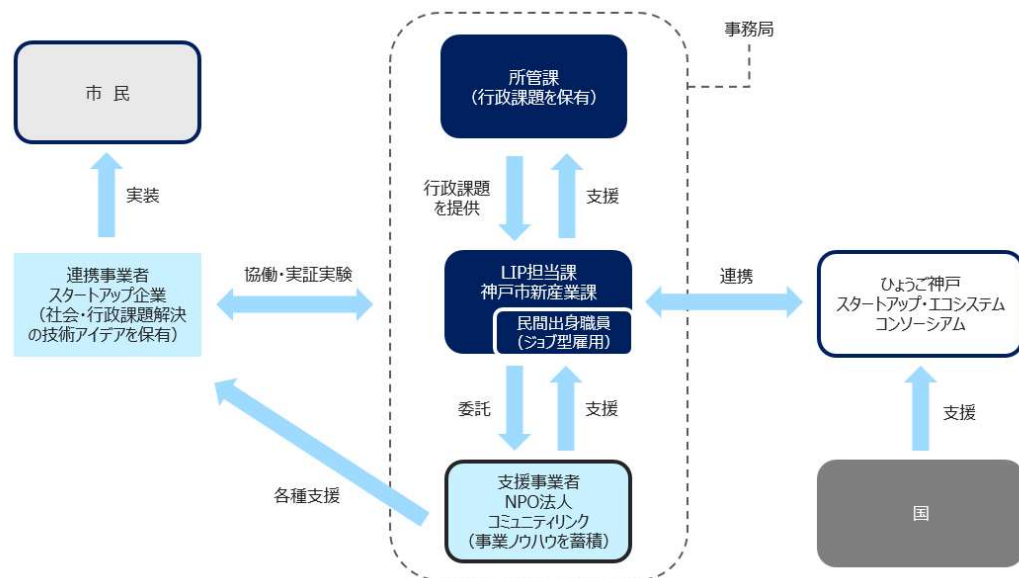
③事業の体制

本事業の体制は次の通りであり、LIP 担当課である神戸市医療・新産業本部新産業部新産業課と各所管課、そして支援事業者である NPO 法人コミュニティリンクが事務局として事業を実施している。

LIP 担当課の職員 13 人のうち 7 人はイノベーション専門官や IT の専門官といった民間出身者となっており、「神戸市一般職の任期付職員の採用に関する条例」及び「神戸市一般職の任期付職員の採用に関する規則」を活用して採用している。

また、支援事業者の NPO 法人コミュニティリンクの本プロジェクト推進メンバーも、かつて神戸市に在籍し本事業等に関与した経験があることから、官民を理解した専門家により事業が運営されている。

図表：体制図



④事業設立／導入の経緯

本事業設立の背景には、市が地域として若者に選ばれるまちづくりを推進する中、大学を卒業した若者が東京に流出してしまうという問題意識があった。その流れを阻止するために 2016 年頃からイノベーションに関する施策の実施やスタートアップの育成に力を入れ始め、2017 年から社会・地域の課題解決プロジェクト「アーバン・イノベーション神戸 (Urban Innovation KOBE、UIK)」を開始した。なお、この取り組みで得られたノウハウは、NPO 法人コミュニティリンクにより、「アーバン・イノベーション・ジャパン (Urban Innovation JAPAN、UIJ)」として、2019 年 11 月より全国展開されている。

UIK の取り組み開始に先立ち、2015 年 6 月に久元神戸市長と当時の担当課長がアメリ

カのニューヨークやサンフランシスコを訪問した。様々な取組みを視察する中で、特にサンフランシスコ市の「スタートアップ・イン・レジデンス (Startup in Residence)」(序章【コラム】参照) に高い関心を示したことに加え、視察した先行事例の中でも自治体に最も合致した事例だったため、UIK はこの取組みをモデルとしながら検討されたものである。

⑤事業の成果

直近では 2020 年度は 8 つの課題のうち、7 つの課題において 1 チームずつ連携事業者を採択している。2017～2020 年度の累計では課題解決率が 89% であり、調達率は 54% となっている。

こうした事業の成果が庁内で共有されたことや市長がブログで UIK について発信したことで、庁内のやる気がある職員から手が挙がるようになり、全国の認知度向上にも寄与している。

主なプロジェクト事例としては次の 2 つの企業による実証実験が挙げられる。

図表：プロジェクト事例

採択企業 (カッコ内採択年度)	概要
(株)ためま (2018 年上期)	■課題 ・子育てイベント参加アプリの実証開発 ■実証実験内容 ・紙のチラシを電子化することで、地域のイベント情報を共有できるアプリ「ためまっぷ」を導入。アプリ内に専用ページを開設し、市民による情報発信を活性化 ■成果 ・専用サイトの導入により、イベント参加者が 4 割以上増加
あっとクリエーション(株) (2019 年下期)	■課題 ・紙による開発許可申請の電子化 ■実証実験内容 ・対応中案件のリストの自動生成および、システム上で情報共有ができる「簡単開発許可マップ」を kintone 上で開発する。 ■成果 ・申請手続きの自動化により、約 1,400 時間/年の業務時間削減

⑥事業のポイント

本事業は、スタートアップ等の連携事業者と自治体職員が協働し、社会や地域の課題を解決する国内自治体初の取組みであったため、前例がない中で、個々の課題へ対応しつつ、現在に至っている。その根底には若者が流出するまちから、選ばれるまちになるという理想像がある。

実施にあたって必要な人材を庁内に確保するため、高度人材を外部から採用できる仕組みを導入した上で、当該事業を理解している NPO 法人コミュニティリンクを支援事業者として選定することにより、スタートアップ等の民間事業者と連携する実施体制を構築している。

また、実施に伴う効果の検証に当たっては、課題が解決されたかどうかを重視し、失敗も許容するというスタンスを取っていることも、従来の自治体と民間事業者との連携事業とは異なる点である。

こうした取組みは UIK にとどまらず、UIJ として全国に横展開されており、他の自治体においても LIP の活用が始まる大きなきっかけとなっている。

(2) 北海道札幌市：Local Innovation Challenge HOKKAIDO

①自治体の概要

札幌市は人口 197 万人の政令指定都市であり、北海道の人口の約 4 割を占める。1922 年の市制施行以来、近隣町村との度重なる合併・編入を経て、1972 年に政令指定都市へ移行。現在の自治体の面積は 1121.26 ㎢におよぶ。

札幌市の産業構造は、事業所数、従業者数ともに、製造業などの第 2 次産業の割合が全国に比べて低く、卸売・小売業や、飲食・宿泊サービス業などの第 3 次産業が中心となっている。また、札幌市内にある企業の 75%が、従業員 5 人以下の企業であるなど、従業員 50 人以下の企業は全体の 96%を占めている。札幌市の企業の多くは中小企業である。

2019 年に策定した「札幌市まちづくり戦略ビジョン・アクションプラン 2019」は、「札幌市まちづくり戦略ビジョン・アクションプラン 2015」に引き続き、上位計画である「札幌市まちづくり戦略ビジョン」を実現するための中期実施計画として位置づけられている。アクションプラン 2019 では 5 つの重点プロジェクトが設定されており、その 1 つである「人材を育み成長を続ける躍動のまちづくり」において、「札幌発のスタートアップ創出支援」を掲げており、官民一体で取り組んでいく方針を示している。

図表：札幌市概要

項目	内容
人口・将来人口 ²²	人口：1,973,395 人（2020 年現在） 将来人口：1,805,120 人（2045 年）
財政 ²³	歳入：10,040 億円（2019 年） 歳出：9,928 億円（2019 年） 投資的経費：1,005 億円（2019 年） 実質公債費率：2.1%（2019 年） 将来負担比率：49.7%（2019 年） 自主財源比率：－ 経常収支比率：95.3%（2019 年）
直近の LIP に関連する取り組み	2019 年 公約にさっぽろ連携中枢都市圏の取り組みの推進とスタートアップ創出支援を盛り込んだ秋元市長が当選 2019 年 9 月 Startup City Sapporo 開始 2020 年 Local Innovation Challenge HOKKAIDO を開始

²² 将来人口は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成 30（2018）年推計）」より

²³ 総務省「2019 年度財政状況資料集」

②事業の内容

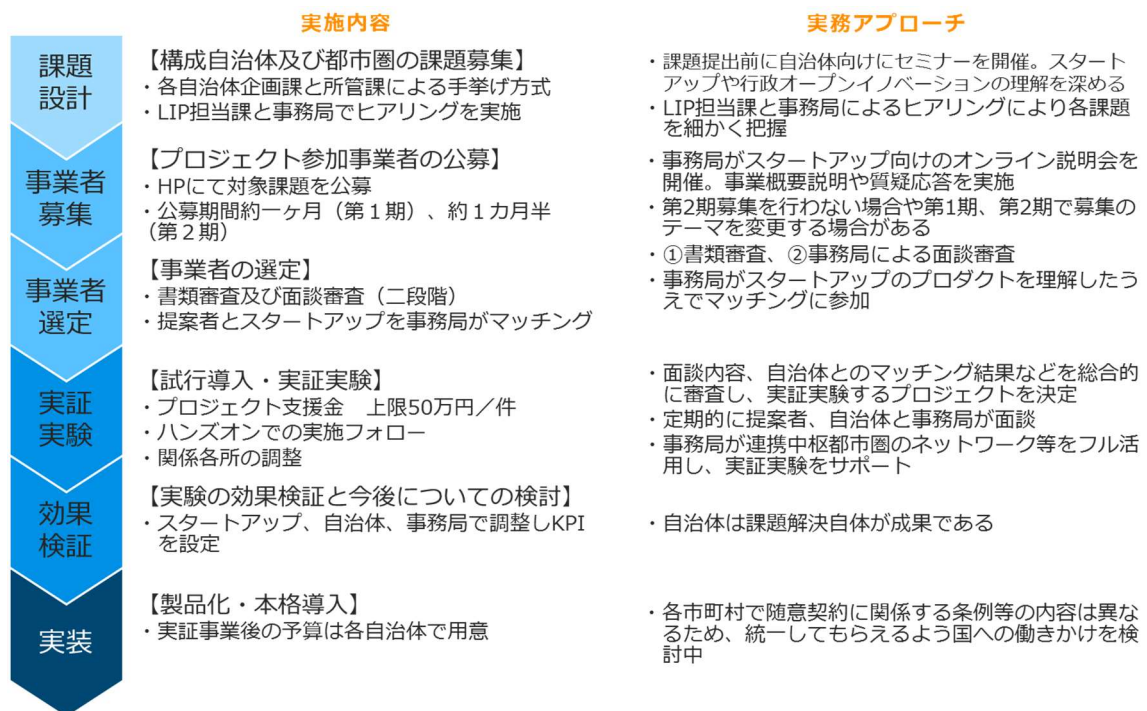
本事業は、連携事業者であるスタートアップと札幌市を含むさっぽろ連携中枢都市圏の各自治体が協働し、連携中枢都市圏における地域・行政課題を解決するプロジェクトである。具体的には、自治体の各部署が抱える様々な課題と、そのような課題を解決するための優れたアイデアを持つスタートアップとをマッチングさせ、実証実験を行い、そこで創出された新しいプロダクトやサービスの市への導入や他都市へのビジネス展開をサポートするものである。

具体的な実施プロセスは、さっぽろ連携中枢都市圏の各自治体の企画部門が中心となって課題を設定した後、事務局である支援事業者の株式会社 D2Garage（以下、本事業の説明では「支援事業者」という。）と札幌市が各自治体にヒアリングを行い、「課題設計」したうえで、対象課題の解決と新ビジネス・サービスの創出をめざすプロジェクトに参加希望の民間事業者（スタートアップ）を公募する（「事業者募集」）。

次に、応募のスタートアップから自治体と連携して事業化を目指す連携事業者を選定し（「事業者選定」）、連携事業者は自治体の担当課職員等と協働して「実証実験」を行い、「効果検証」を経て「実装」をめざす。

なお、本事業においては、札幌市から実証事業に関する資金面の支援（上限 50 万円 / 1 件）がある。

図表：プロセス図



【課題設計】

スタートアップへ提示する連携中枢都市圏の課題については、各自治体の企画部門や経済部門が中心となって庁内から募集しており、その際には該当自治体の総合計画等の観点も考慮している。ただし、現状では各自治体で本事業に対する認識にばらつきがあるため、自治体担当者向けセミナーを開催し、スタートアップと協働して事業を行うことへの理解を深めた後に事務局へ課題提出をしてもらっている。

そうした過程を経て各自治体が抽出した課題を、札幌市経済観光局産業振興部 IT・イノベーション課（以下、本事業の説明では「LIP 担当課」という。）と支援事業者による事務局がスタートアップ（以下、本事業の説明では「連携事業者」という。）が解決可能で、ビジネスとして魅力的なものになるよう、課題のブラッシュアップを行っている。特に課題の抽象度が高いとスタートアップ側の提案が自治体側の想定と異なること等により自治体側が受け入れにくくなり、その一方で逆に具体的すぎるとスタートアップ側の提案が自治体の受託的な要素が強くなってしまうため、両者にミスマッチが生じないように調整している。

【事業者募集・選定】

提示する課題を決定し、実証実験を行う連携事業者を募集する。

応募のあった提案の中から、書類審査及び事務局も同席した面談による審査（審査基準は社会性・先進性・実現可能性・市場性・独自性の観点）に基づき、審査を実施・マッチング可否を決定している。

【実証実験・効果検証・実装】

実証実験中においても事務局が実証実験を行っている各自治体とスタートアップと定期的に面談を実施することで、事業のフォローをしている。

本事業の実証実験に係る財源は札幌市が予算を確保し、連携事業者へ支給する形を採っている（支給額は上限 50 万円/1 件）。ただし、実証実験後の実装予算については、各自治体で用意する形となっている。

実証実験に必要なフィールドについては、Sapporo Incubation Hub Drive に限定しておらず、連携中枢都市圏で連携しつつ設定している。

また、実証事業の成果については、連携事業者、自治体、事務局で調整し KPI を設定。自治体においては課題解決に繋がる成果も評価している。

本事業の制度上の課題については、実証事業後の随意契約が一番の課題（地方自治法施行令第 167 条の 2 第 1 項）である。現状は、各市町村で関係する条例等の内容も異なっている。

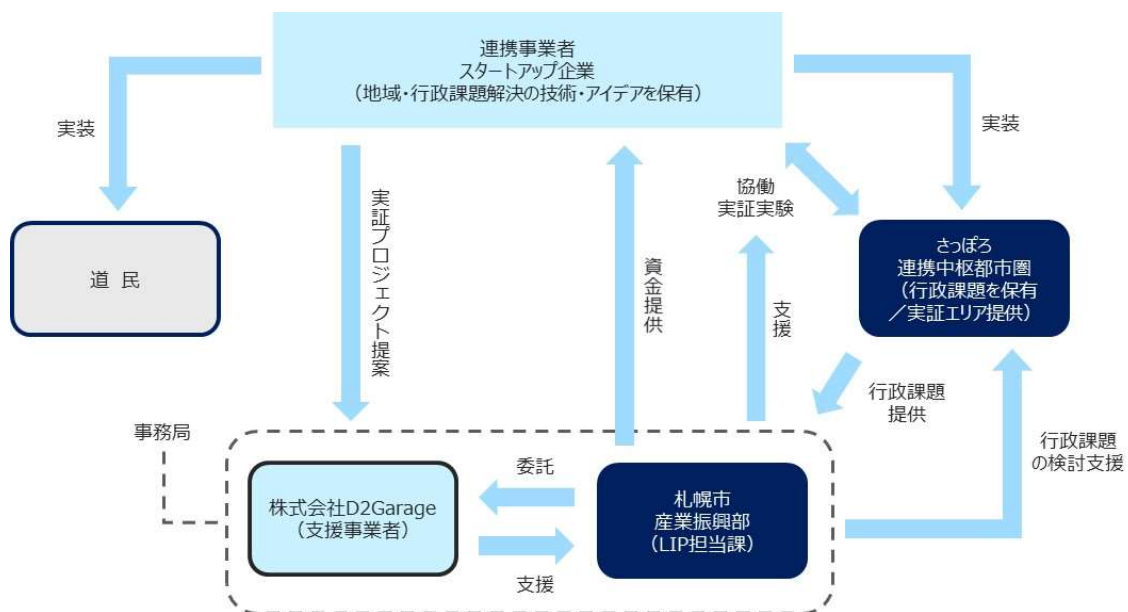
③事業の体制

本事業の体制は次の通りであり、LIP 担当課である札幌市経済観光局産業振興部 IT・イノベーション課と支援事業者である株式会社 D2Garage が事務局となり、札幌市まちづくり政策局政策企画部企画課（以下、本事業の説明では「企画課」という。）と連携し、さっぽろ連携中枢都市圏の各自治体と事業を実施している。

LIP 担当課及び企画課が自治体との窓口になっていることに加え、さっぽろ連携中枢都市圏の形成から 3 年以上が経過し、圏域内市町村同士の関係性も良好であるため、連携はスムーズにできている。

また、株式会社 D2Garage は公募によって選定した支援事業者である。

図表：体制図



④事業設立／導入の経緯

2019 年の市長選で現市長の秋元氏はさっぽろ連携中枢都市圏の取り組みの推進とスタートアップ創出支援を公約に盛り込み、当選後に策定したアクションプラン 2019 において事業化を図った。同年 6 月に補正予算を計上し、9 月から Startup City Sapporo を開始。その後庁内での議論を経て 2020 年に正式に始動したのが本事業立ち上げの大きな流れである。

連携中枢都市圏を構成する各自治体において起業や創業促進を担当する部署がスタートアップと連携し、同都市圏における地域・行政課題を解決するプロジェクトの一貫として、本事業は位置付けられている。

また、札幌市単体ではなく、連携中枢都市圏単位での事業とした背景には、札幌市単体で本事業を実施した場合、実証事業のフィールドが札幌市という大都市部に限られ

てしまうが、広域的なフィールドを用意することで、スタートアップに札幌市（大都市部）以外の多様な実証実験の場を提供し、より多くの課題解決に資するというメリットがある。

加えて、連携中枢都市圏形成以前より、札幌市は「北海道の発展なくして、札幌の発展はない」という考えを持っていたことや、札幌市以外にも北海道には好条件の実証事業のフィールドがあるという事実を道外にPRしたいという狙いがある。また、他の自治体で成功した事例を横展開できるメリットもあるため、札幌市だけで囲いこむという考え方は当初から持っていなかった。

⑤事業の成果

2020年度の総応募件数は59件であり、うち31件のマッチングを実施し、うち3件が最終的に実証実験に進んでいる。

また、2021年度の総応募件数は57件であり、うち35件のマッチングを実施し、うち以下4件のプロジェクトを採択している。

図表：2021年度採択プロジェクト

採択社	株式会社 FORH BODY PERFORMANCE（本社/北海道札幌市）
対象課題	交流人口・関係人口の創出
実証自治体	さっぽろ連携中枢都市圏内12市町村
実証実験内容	(株)FORH BODY PERFORMANCEが提供するプラットフォーム「BUKATSU」上において、指導者が不足している部活、外部指導者を受け入れたい部活と部活動の指導をしたい地域のスポーツ指導者をマッチングし、部活動の地域移行の先進モデルの確立を目指す。

採択社	株式会社 あしたの寺子屋（本社/北海道札幌市）
対象課題	交流人口・関係人口の創出
実証自治体	南幌町
実証実験内容	ICTとコーチングを活用した新しい教育プラットフォームの確立を目指す「あしたの寺子屋」と子どもの教育施策の充実化を目指す南幌町が協働し、キャリア教育や探求学習プログラムを含む「次世代型」の教育プログラム「あしてらキャンプ」を南幌町で実施。地域の人材育成につなげる。

採択社	株式会社 Smart119（本社/千葉県千葉市）
対象課題	火災の予防、救急要請につながる事故の予防
実証自治体	札幌市

実証実験 内容	AI・音声認識を活用して、救急指令センター、救急隊、病院間のリアルタイム情報共有を可能にする、救急医療支援システム「Smart119」を札幌市消防局に試験導入し、救急搬送業務の効率化、最適化、質の向上に結びつくかを検証する。
------------	--

採択社	株式会社 SKIDAY（本社/東京都千代田区）
対象課題	情報発信のスマート化
実証自治体	札幌市
実証実験 内容	スキーヤーおよびスノーボーダー向けのソリューションを開発する SKIDAY とスノーリゾートとしてのブランド化を目指す札幌市が協働し、新しい形のスキー場の情報発信施策の開発を目指す。また、市内の観光事業者とも連携し、街全体でのスノーリゾートシティのブランド力向上に結びつける施策の開発にも取り組む。

⑥事業のポイント

本事業は、単一自治体ではなく「さっぽろ連携中枢都市圏」を対象に広域的に事業を実施することで、多様な実証フィールドの提供が可能になったことに加え、ノウハウを連携中枢都市圏内で共有できるようになっている点が特徴である。

事業の実施にあたっては、事務局である支援事業者の株式会社 D2Garage と LIP 担当課が連携中枢都市圏の各自治体をサポートすることで、スタートアップによる実証実験の円滑化を実現している。

また、設定した KPI を重視するのではなく、スタートアップの事業成長と地域の課題が解決されたかどうかを重視するというスタンスを取っていることも、従来の方法とは異なっている。

(3) 埼玉県横瀬町：横瀬町官民連携プラットフォーム（通称：よこらぼ）

①自治体の概要

横瀬町は埼玉県秩父郡に属する人口 8 千人弱の町である。1984 年の町制施行により、町となり、現在の自治体の面積は 49.36 km²となっている。

都心から 70km 圏内に位置し、主要道路及び鉄道は、国道 299 号と西武鉄道秩父線が東西に伸びており、秩父線は横瀬・芦ヶ久保の 2 駅が設置されているため、通勤・通学の足として、また秩父地方の東の玄関口としての機能を持っている。産業は鉱業、採石業等や農林業が中心である。

将来的な人口減少の危機感から、町の限られた資源ではなく、民間活力や外部資源を活用するための取組みとして、スタートアップ等の連携事業者との連携を進めている。

2020 年に策定した「第 6 次横瀬町総合振興計画」では、目指すべき将来ビジョンとして「日本一住みよい町、日本一誇れる町」を掲げ、最少の経費で最大の効果を挙げ、町民の幸福の最大化を図ることを掲げており、移住促進や、農業・商工業の振興を図ることで、ヒト・モノ・カネ・情報が集まり続け、自分らしい多様な働き方や生き方が実現できる環境の整備に向けた施策等を実施している。

図表：横瀬町概要

項目	内容
人口・将来人口 ²⁴	人口：7,981 人（2020 年現在） 将来人口（趨勢人口）：4,259 人（2045 年）
財政 ²⁵	歳入：37 億円（2019 年） 歳出：35 億円（2019 年） 投資的経費：3 億円（2019 年） 実質公債費率：7.1%（2019 年） 将来負担比率：35.5%（2019 年） 自主財源比率：－ 経常収支比率：42.9%（2019 年）
直近の公民連携に関する取組み	2016 年 6 月 株式会社武蔵野銀行とまちづくり戦略連携協定を締結（その他(株)助太刀、(株)温泉道場、西武ライオンズ等とも締結） 2016 年 10 月 「よこらぼ」立ち上げ

²⁴ 人口は総務省「令和 2 年国勢調査」、将来人口は横瀬町「横瀬町人口ビジョン」より

²⁵ 総務省「2019 年度財政状況資料集」

②事業内容

本事業は、スタートアップ等（以下、本事業の説明では「連携事業者」という。）が持つアイデアやプロジェクトを横瀬町というフィールドにおいて、社会実験できる仕組みとなっており、連携事業者が主導し、民間のやりたいことを実現させることを目指している。

具体的には、連携事業者が自治体で行いたい実験内容を提案し、自治体が採択の可否を判断し、採択されれば横瀬町をフィールドとして実証実験を行うものとなっている。

具体的な実施プロセスについては、次のプロセス図の形に整理しているが、それぞれのポイントは次の通りである。

なお、本事業のために、審査会に参加している外部審査委員への謝礼（6 千円/1 人）を含んだ委員会運営費を町の予算に計上している。

【提案募集】

連携事業者は、毎月 25 日の 24 時までに HP 上に公開しているグーグル・フォームに入力することで提案を行うことができる。その後、提案者に対し、フォームに記載されているメールアドレス宛に審査基準等が明記された資料一式を送付している。

また、提案内容については公序良俗に反しているかどうか等の最低限のスクリーニングは実施している。

【提案審査】

提案内容の審査は、17 名の審査委員で構成される審査委員会が毎月行っている。なお、審査委員のうち、町役場の者は 11 名（主に課長級の職員で構成）おり、全ての課が参加している。各課課長に参加してもらうことで、プロジェクト採択後に「知らなかった」という状況を回避すると同時に、役場内で横断的なプロジェクトになった場合においても審査会で事前に説明済みなため、縦割りが特徴的な行政においても横連携がスムーズにできている。

提案のプレゼンテーション時間は 10 分、質疑応答時間が 10 分であり、その後審査委員会が 10 分程度で審査を行う形である。そのため、提案一件あたりに要する時間は全体で 30 分程度となっている。審査の判断は、審査時に付けられた点数を基に最終的には町長が採択の判断を下している。なお、採択を判断する点数には一定のラインが存在しており、基本的にはそのラインに基づいて判断している。そのため、議論になるのはライン付近の点数となった提案である。

なお、町民が理解できなければ、事業は上手くいかないと考えているため、提案内容は誰でも理解できるような内容でなければ審査を通過することはない。

審査会の翌日にはプロジェクトの合否が決まる場合もあり、提案から採択まで最短で 1 か月と 1 日で決まる。

【実証実験】

審査会を通過した各提案については、LIP 担当課である横瀬町まち経営課よこらば担当（以下、本事業の説明では「LIP 担当課」という。）と所管課からそれぞれ1名が担当として必ず付き、町民を巻き込んで行う実証実験等のサポートをしている。

連携事業者とのやり取りにおいては、常にやり取りの主導権を連携事業者に持たせることや、自治体内や連携事業者との調整において、締め切りの期間を1週間などの短い期間を設定するようにしていることである。

また、連携事業者とのコミュニケーションに使用しているメッセージングツールには、町長やLIP 担当課長が参加しているので、リアルタイムで状況が把握できるようになっている。

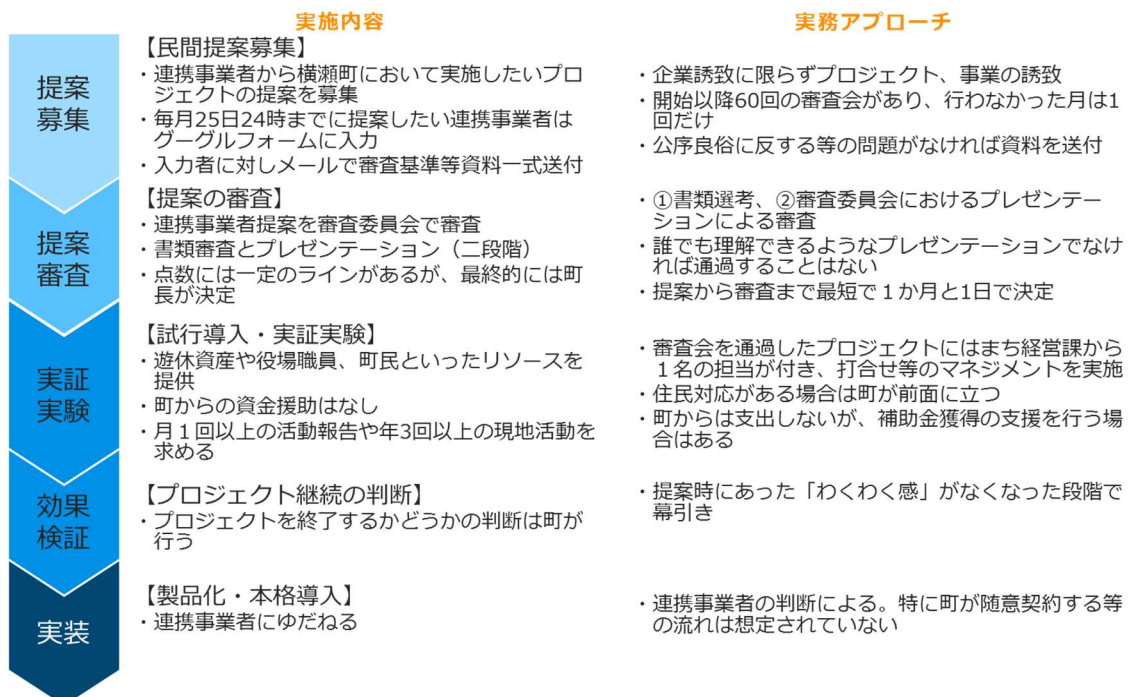
提案内容よりも連携事業者が横瀬町のためにいかに貢献してもらうかという点を重視しているため、審査会通過後に提案内容自体が変わることもある。

【効果検証・実装】

プロジェクトを終了するかどうかの判断については、自治体担当者が行っており、提案時にあった「わくわく感」がなくなった段階で終了としている。

製品化や導入については、提案側の連携事業者の判断に任せており、自治体として随意契約する等のフローは想定していない。

図表：プロセス図



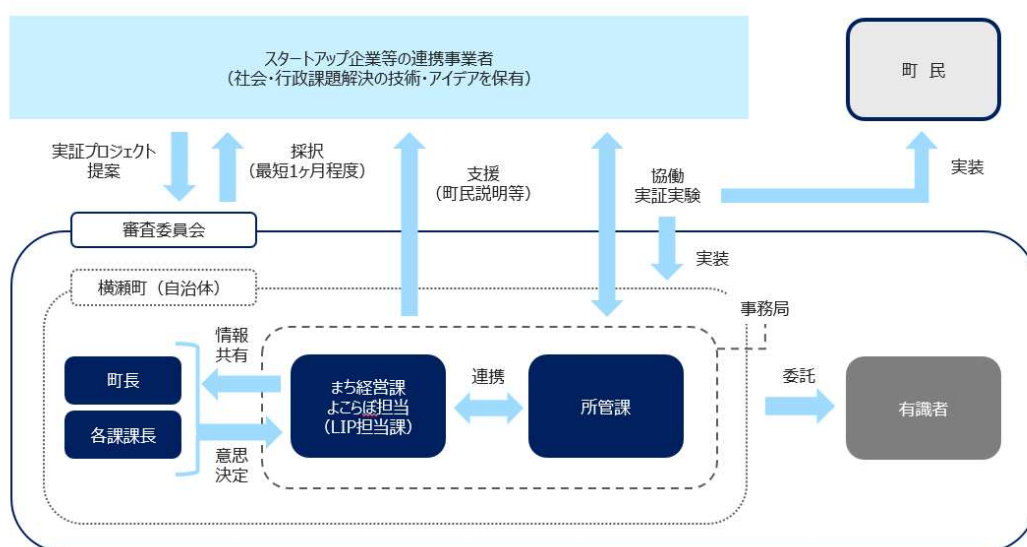
③事業の体制

本事業の体制は次の通りであり、横瀬町まち経営課よこらば担当と自治体の所管課が事務局を務めている。プロジェクトの採択可否を判断する審査委員会には、町長や各課課長、外部の有識者が参加している。

審査委員会の審査委員 17 名のうち町職員は 11 名（全課の課長）となっている。

また、本事業の立ち上げ期においては、富田町長に町での実証実験実施を打診した(株)リクルート出身の事業者からの支援を受けている。

図表：体制図



④事業設立／導入の経緯

本事業は、将来的な人口減少の危機感から、町の限られた資源ではなく、民間活力や外部資源を活用するためのプラットフォームとして 2016 年 10 月より開始されたものである。自治体は本事業を通して、積極的に外部からの提案を受け入れ、町を活性化するとともに日本一チャレンジする町を目指している。

また、(株)リクルート出身で独立して事業を展開されていた者が、秩父を視察する機会において、富田町長と出会い、自治体での実証実験実施の可能性について議論したのが本事業の始まりである。町長が、スタートアップが事業機会を求めているということや、企業誘致に限らず、プロジェクトや事業の誘致の可能性があるのでないかという点に関心を持ったこと、同時に「地方創生」や「ヒト・モノ・カネ・情報」といった文脈が重視されるようになったこと、などを背景に、外部から「ヒト・モノ・カネ・情報」を取り入れるために現在の「よこらば」が構想された。

その後、2016 年 1 月に検討を開始し、同年 3 月には補正予算に計上され、同年 9 月 30 日には事業が立ち上がった。

⑤事業の成果

これまでに 60 回の審査会を実施。当初は、5 年間で 50 件の提案に対して、10 件の採択を想定していたが、現在までに 177 件の提案があり、104 件のプロジェクトを採択している。

また、20 件超の視察があり、埼玉県を始め、いくつかの自治体がよこらぼの仕組みを導入している。

本事業における主な採択プロジェクト例としては、以下の事例が挙げられる。

図表：プロジェクト事例

提案者 (カッコ内審査年月)	概要
横瀬クリエイティビティー ・クラス (2017 年 1 月)	■プロジェクト名 ・横瀬クリエイティビティー・クラス ■事業内容 ・都内のクリエイターによる、半年間の中学生を対象としたキャリア教育のプログラムの実施 ・クリエイティブの力で地域を活性化したいという志と、田舎でこそクリエイティブの発想が必要ではないかという仮説を持ったクリエイターが集まったプロジェクト ■成果 ・本プロジェクトは大々的に実施したが、低コストを実現 さらに町子ども達のクリエイティブへの理解が深まり、参加した子どもたちの目つきも変わった

⑥事業のポイント

本事業は、小規模自治体ならではの機動力を活かして、短期間で事業を立ち上げ、町全体を連携事業者の提案の対象とすることで、町の活性化や日本一チャレンジする町という理想像の実現を目指している。

実施にあたっては、毎月の審査委員会に担当課の課長に参加してもらうことで、「知らなかった」という状況を回避しつつ、縦割りの組織においても横の連携が取れるようにすることで、プロジェクト採択後の始動をスムーズにする仕組みを構築。また、募集・審査までの流れが明確化されており、提案から最短約 1 か月と 1 日で結果が出るプロセスが構築されている。

提案内容についても、町への貢献という視点を大事にしており、町民が理解できないものは採択しないといった評価軸を明確に定めている。

このような小規模自治体という利点を活かした取組みは、他の自治体からも評価されている。また、本事業の活動を通して得た民間を活用するというノウハウを自治体の職員が取得すれば、それを駆使して町の課題解決に向き合えるようになるなど、人材育成の観点においても可能性を示せる事業となっている。

(4) 静岡県 : TECH BEAT Shizuoka

①自治体の概要

静岡県は日本のほぼ中央に位置し、太平洋に面して東西 155km、南北 118km の距離、7,777.43 km²の面積を有し、人口約 364 万人である。

1876 年 4 月に足柄県が廃県となり静岡県に編入、また 8 月 21 日には浜松県も廃止され、静岡県と合併した結果、現在の県域の静岡県が誕生した。

「産業のデパート」と言われるように多様な産業群を構成しており、特に、第 2 次産業の比率が他の都道府県に比べて高く、2020 年の製造品出荷額は 17 兆 1,318 億円と全国 3 位となっている。また、幅広い分野で全国トップのシェアを占める製造品が多く、全国シェア 100%を占めるピアノをはじめ、医療用機械器具装置、錠剤やカプセル等の栄養補助食品、お茶や温州ミカン、ワサビなど、生産量や出荷額で全国第 1 位の工業製品や農林水産物を数多く有している。

2018 年に策定した「静岡県の新ビジョン 富国有徳の美しい“ふじのくに”の人づくり・富づくり」では、『人口減少・超高齢社会の状況にあっても、県民の誰もが将来に明るい希望を持ち、努力をすれば人生の夢を実現して、幸せを実感しながら暮らせる地域』を目指しており、特に産業面では次世代産業の創出や地域経済を支える産業の振興、農林水産業の競争力の強化を推進している。

図表：静岡県概要

項目	内容
人口・将来人口 ²⁶	人口：3,635,220 人（2020 年現在） 将来人口：2,942,865 人（2045 年）
財政 ²⁷	歳入：11,418 億円（2019 年） 歳出：11,286 億円（2019 年） 投資的経費：1,936 億円（2019 年） 実質公債費率：13.8%（2019 年） 将来負担比率：242.5%（2019 年） 自主財源比率：－ 経常収支比率：97.1%（2019 年）
直近の公民連携に関する取組み	2019 年 第 1 回「TECH BEAT Shizuoka」を開催 2019 年 マリンオープンイノベーションプロジェクトに関する一般財団法人を設立

²⁶ 将来人口は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成 30（2018）年推計）」より

²⁷ 総務省「2019 年度財政状況資料集」

②事業の内容

本事業「TECH BEAT Shizuoka」は、県内企業と先端技術を持つスタートアップ企業との協業を通じて、県内の産業活性化や、新たなビジネスの創出を図るオープンイノベーション²⁸プログラムである。自治体が商談会を開催し、ベンチャー企業に静岡に来てもらい、県内企業と商談を行ってもらうものである。

2019 年 7 月を皮切りに、これまでに全体版を 3 回、個別テーマを設定したものを 5 回開催してきた（2022 年 1 月時点）。コロナ禍以前は会場であるイベントホールに県内企業とスタートアップ企業が一堂に会するリアルイベントであったが、2020 年からオンラインで実施している。

静岡銀行や地元商工団体等で構成する実行委員会を組織し、官民一体で開催しており、予算は主に県と静岡銀行が拠出している。

【課題設計】

参加する県内の民間事業者から、事務局が課題を事前に確認し、内容を整理している。オンラインマッチングシステムを導入したため、課題の事前投稿が可能となり、イベント開催日以前から商談ができるようになっている。

県内の参加自治体からの課題も受け付けており、スタートアップに行政課題を説明してもらうなどの取組みも行っている（県としての課題も出している）。実際に商談まで至ったケースもあり、2022 年に開催したイベントでも、自治体によるプレゼンテーションを実施した。

【事業者募集・選定】

民間事業者のイベントへの参加に制限はない。県内の民間事業者から出された課題は、事務局である静岡銀行の目利きのノウハウを活用し、適合するスタートアップに声掛けするなどしてマッチングの成立を促している。

県内市町との連携については、静岡県の産業イノベーション推進課（以下、本事業の説明では「LIP 担当課」という）が担っている。

スタートアップの専門的な提案は、県の専門職員がかみ砕き、説明するなど工夫している。

【実証実験・効果検証・実装】

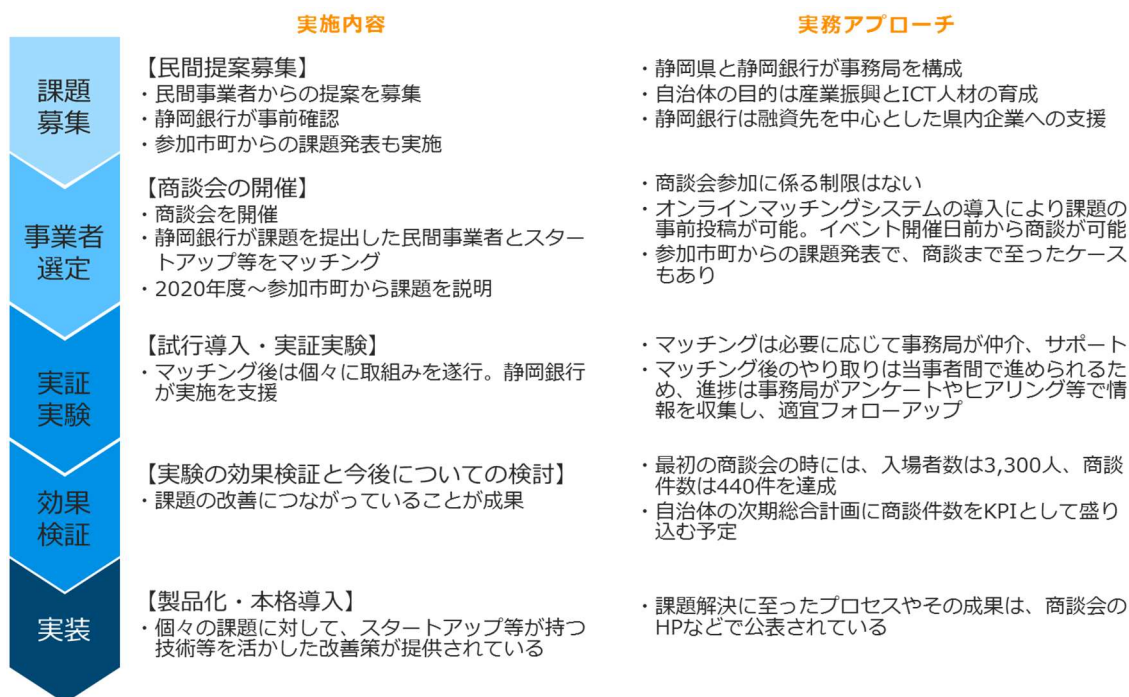
マッチングは、必要に応じて事務局が仲介、サポートするが、マッチング後のやり取

²⁸ オープンイノベーションとは、2003 年にハーバード大学経営大学院の教授であったチェスブロウが、著書「Open Innovation -The New Imperative for Creating and Profiting from Technology」の中で、「組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流出入を活用し、その結果組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすことである。」と定義、提唱したもの。対義語に、組織の中で完結するクローズドイノベーションがあり、各々にメリット・デメリットを有する。

りは当事者間で進められるため、進捗については事務局がアンケートやヒアリング等で情報を収集し、適宜フォローアップすることとしている。

また、スタートアップにとっては、静岡県の先端プロジェクト等との連携により、「実証実験の場」というメリットを享受できる可能性が高まる。

図表：プロセス図



③事業の体制

本事業はオール静岡で取り組む体制が構築されており、県内経済をけん引する金融機関、産業支援機関、経済団体から構成される「TECH BEAT Shizuoka 実行委員会」を組織し、県の産業イノベーション推進課と静岡銀行が事務局を担っている。

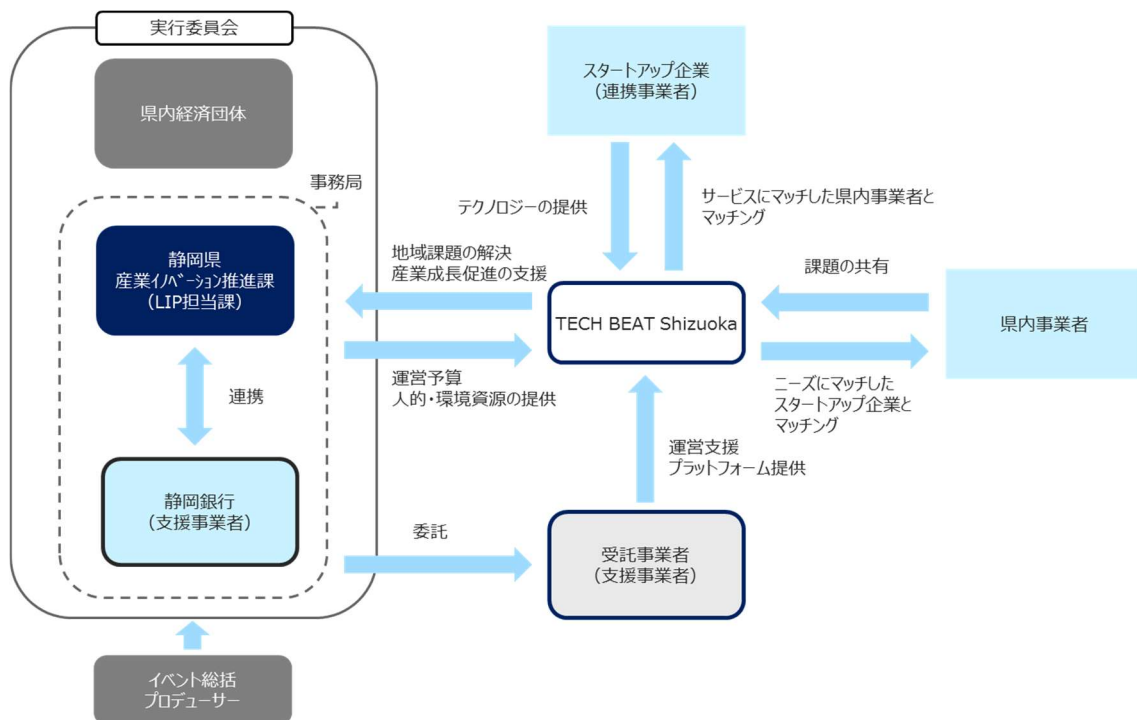
自治体は公金による契約関連の整理や、イベントの大枠及びルールの方針調整等を行う。静岡銀行はイベントの企画運営の統括を行っている。

プロデューサーとしては、数々のアクセラレーションプログラムに関与し、スタートアップとの豊富なネットワークを有する(株)HEART CATCH 西村真里子代表取締役、トレジャーデータ(株)堀内健后取締役（所属等は2022年2月末時点）を招へいし、事業の全体統括をしている。

加えて、オンラインマッチングシステムを提供する受託事業者（以下「支援事業者」という。）と連携しており、スタートアップへの声掛けを行っている。

以上が主要なプレイヤーであり、毎週定例のミーティングを実施し、進捗状況やToDoを確認している。

図表：体制図



④事業設立／導入の経緯

本事業は、静岡銀行の発案から始まっている。自治体としては産業振興に貢献するという主旨で事業を行っている。

本事業の最大の目的はイノベーション創出であるが、加えて ICT 人材の育成という目的もある。しかし、育成は一朝一夕では困難なため、まずは外部からの流入を狙っているというものである。自治体の産業成長戦略で、人材投資（ICT・デジタル人材の育成）が1つのメインターゲットになっており、本事業はこの施策とリンクしている。

本事業によりマッチングの場を提供し、それにより最終的には、県内の産業活性化や、新たなビジネスが創出されることを狙っている。

⑤事業の成果

前述したように、ビジネスマッチングの進捗は事務局が適宜フォローアップすることとしており、自治体の次期総合計画でも、KPI として商談件数を明確に位置付ける予定である。

本事業による主な成果としては、次のような取組みが挙げられる。

図表：プロジェクト事例

マッチング	概要
丸山製茶(株) × (株)LOAD& ROAD	利用者の体温・心拍数や外気などの条件を分析し、最適なお茶を抽出するスマートティーポットを活用した新事業展開
(株)江崎新聞店 × (株)ビットキー	「新たな新聞配達店の在り方」を探る実験店舗の設置にあたり、スマートロックを活用した個室のシェアやスマートフォンによる扉の開閉及びアクセスコントロールを実現
(株)スクロール × (株)スペースリー	スタートアップ企業の VR 技術を倉庫の内見に応用。各倉庫内の様子を VR コンテンツ化し、営業効率化を実現
(株)アイファーム × (株)スカイマティクス	ドローン画像解析によるブロッコリー収穫適期システムの開発
伊豆川飼料(株) × (株)TeaRoom	オクシズの茶園における有機肥料を活用したお茶の栽培実証を実施

⑥事業のポイント

本事業は、ICT 人材の確保・育成とイノベーション創出による産業振興への貢献を目指す自治体と、地域貢献を掲げる地域の金融機関が、県内企業とスタートアップが出会えるプラットフォームを形成する取組みである。

県としても、引き続き県内市町との連携を図りつつ、今後は、先に挙げたような成果をより多く創出し、本事業の主役である県内の民間事業者の参考となるような事例を情報発信していきたい、としている。

なお、2019 年の事業開始以降、個別テーマを設定したイベントも含めて、全 7 回のイベントにおいて、国内外から幅広い有識者を招聘し、基調講演やセッション等、先端の頭脳に触れる機会を創出してきた。2022 年 1 月のイベント開催時点までの実績としては、初回のリアルイベントに延べ 3,300 人の入場者数、2 回目以降のオンラインイベントでは 25,645 回の視聴回数、さらに商談件数は 1,074 件という成果を上げており、人をつなげ、事業機会を創出する大きなきっかけとなっている。

(5) 静岡県藤枝市：オープンイノベーション推進事業

①自治体の概要

藤枝市は静岡市から西へ約 20km、静岡県のほぼ中央に位置しており、市域は、北は南アルプスを望む赤石山系の森林地帯から、南は大井川の一部まで、東西 16km、南北 22km に広がり、面積は約 194 km²となっている。

1954 年 3 月に市制を施行し、2009 年 1 月 1 日に隣接する岡部町と合併し、現在の藤枝市となった。

藤枝市は「卸、小売業」や「製造業」、「宿泊業・飲食サービス業」といった産業の構成比が特に大きい。また、2017 年には産学官の連携による「藤枝 ICT コンソーシアム」を組織し、地域産業への ICT 導入を促進している。

2021 年に策定した「第 6 次藤枝市総合計画」では、『地域における課題解決や産業振興のため、行政と地元企業、スタートアップやベンチャー企業、大学など多様な主体が連携し、お互いの技術や資源を活かした新たなサービスを創出』を目指しており、「アーバンイノベーション・フジエダ推進」や「フーズ・ヘルスケアオープンイノベーションプロジェクトへの参画」といった、具体的な取組みも推進している。

図表：藤枝市概要

項目	内容
人口・将来人口 ²⁹	人口：144,096 人（2020 年 12 月現在） 将来人口：129,735 人（2045 年）
財政 ³⁰	歳入：523 億円（2019 年） 歳出：507 億円（2019 年） 投資的経費：73 億円（2019 年） 実質公債費率：8.5%（2019 年） 将来負担比率：2.4%（2019 年） 自主財源比率：－ 経常収支比率：86.9%（2019 年）
直近の公民連携に関する取組み	2016 年 ソフトバンクと包括連携協定を締結 2017 年 藤枝 ICT コンソーシアム設立 2019 年 スマートシティ官民連携プラットフォームに参加 2020 年 オープンイノベーション推進事業を開始

²⁹ 将来人口は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成 30（2018）年推計）」より

³⁰ 総務省「2019 年度財政状況資料集」

②事業の内容

本事業は、市が抱える地域課題に即したソリューション導入を目指し、自治体側からテーマを提示したうえで企画提案を募集、実証実験を行う仕組みとなっている。

公募に当たっては、静岡県内の事業者等、またはそれを含むグループであることを条件としており、地域の企業と地域外企業や技術との出会いを生み出している。

具体的な実施プロセスについては、次のプロセス図の形に整理しているが、それぞれのポイントは次の通りである。

なお、実証実験に伴い発生する経費に対する自治体負担分は、地方創生推進交付金を活用し、共同実証実験の負担金という扱いで支出している。

【課題設計】

2017年に実施した、LPWA ネットワークを活用した実証実験では、一般公募型（実証テーマは問わない）と公共テーマ型（地域課題解決を目的とするもの。市からテーマを提示）の2つで募集を行った。

2020年から行っているオープンイノベーション推進事業でも、地域課題解決につながるソリューション導入を目指し、自治体から募集テーマを提示して実施している。LPWA 実証実験時に提示した地域課題は漠然としており、企業側からは「企画提案が難しい」という反応もあったため、オープンイノベーション推進事業では情報デジタル推進課（以下、本事業の説明では「LIP 担当課」という。）と所管課で課題をより深掘りし、地域課題と企業ニーズのマッチングを促進している。

また、課題の抽出については、所管課から課題を聞くだけではなく、ソリューションありきでのヒアリングを行うことも意識している。課題とソリューションの両面からアプローチすることが重要と考えているためである。

なお、上記の取組にあたり、関東経済産業局からソリューション紹介を受けるなど、新しい情報を入手するための工夫を行っている。

課題としては、LIP 担当課から所管課へのヒアリングだけでは地域課題の洗い出しには不十分な点もあり、例えば地域住民や関係団体へのヒアリングを行うなど、さらなる課題抽出が必要であると感じている。

【事業者募集・選定】

テーマを決定したうえで、実証実験を行う連携事業者を募集する。募集に当たっては、自治体 HP への掲載に加えて、2020年度は Urban Innovation JAPAN (UIJ) に参画した。

応募者は、原則として静岡県内の事業者等、またはそれを含むグループであることを条件とし、選考終了までに、県内事業者との協業体制が取れる見込みがある場合は、応募可としている。なお、藤枝 ICT コンソーシアム事務局において、静岡県内の事業者等との連携体制に関する事前相談を受け付けている。LIP 担当課と所管課による書類審

査・面談審査（ヒアリング）を経て、採択事業を決定している。

【実証実験・効果検証・実装】

実証実験の推進に当たり、自治体からの支援は、①事業費サポート、②実証フィールド提供、③データ提供、④モニター募集・広報支援等がある。

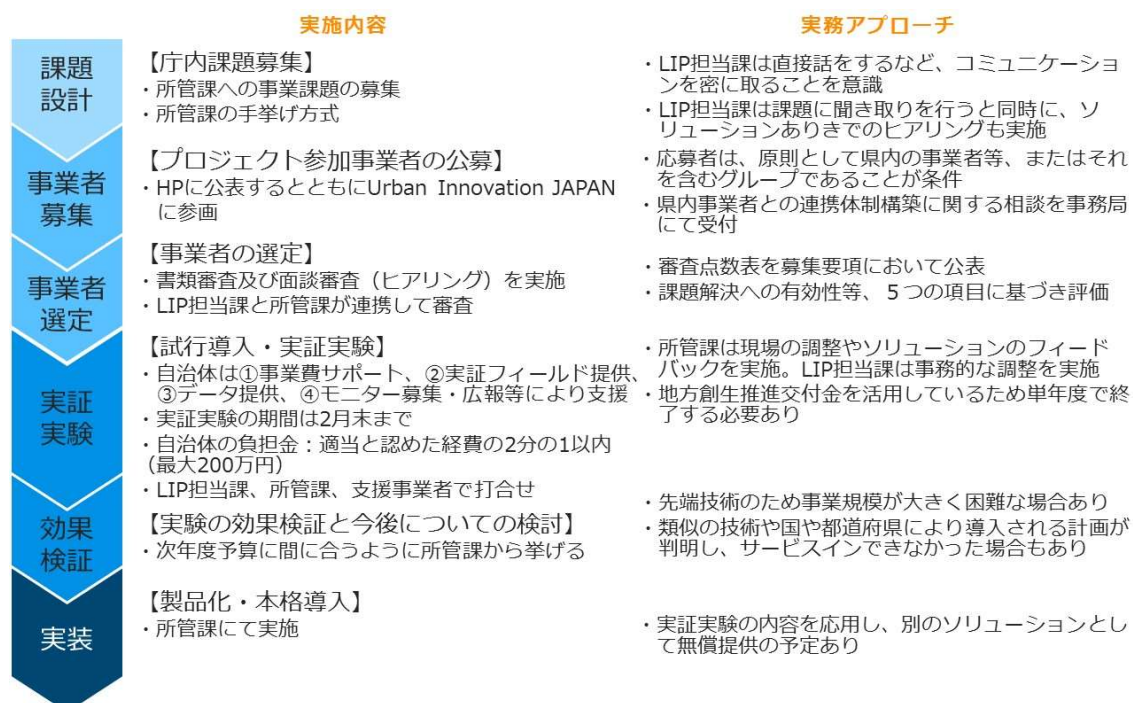
自治体内の役割分担として、現場の調整やソリューションのフィードバックについては所管課が担い、事業の進捗管理や事務的な調整はLIP 担当課が行っている。

実証実験にあたって発生する経費の中で、使途、金額等が適当と認めた経費の2分の1以内（最大200万円/1件）を共同実証実験負担金として自治体より支出する。自治体負担分は協働実証実験の負担金という扱いにしている。

自治体の実証実験に係る負担金は、地方創生推進交付金を活用しているため、単年度で終わらせる必要がある。実証実験期間は、契約締結日から2月末までとしている。

実装については、次年度に間に合うように所管課から予算要求を行っている。しかしながら、先端技術ということで規模が大きいことに加え、実用には至っていないなどの理由や、類似の技術が国や都道府県により導入される計画が判明し、独自に導入するメリットが減った場合等、サービスインできずに実証段階で終わっている場合もある。

図表：プロセス図

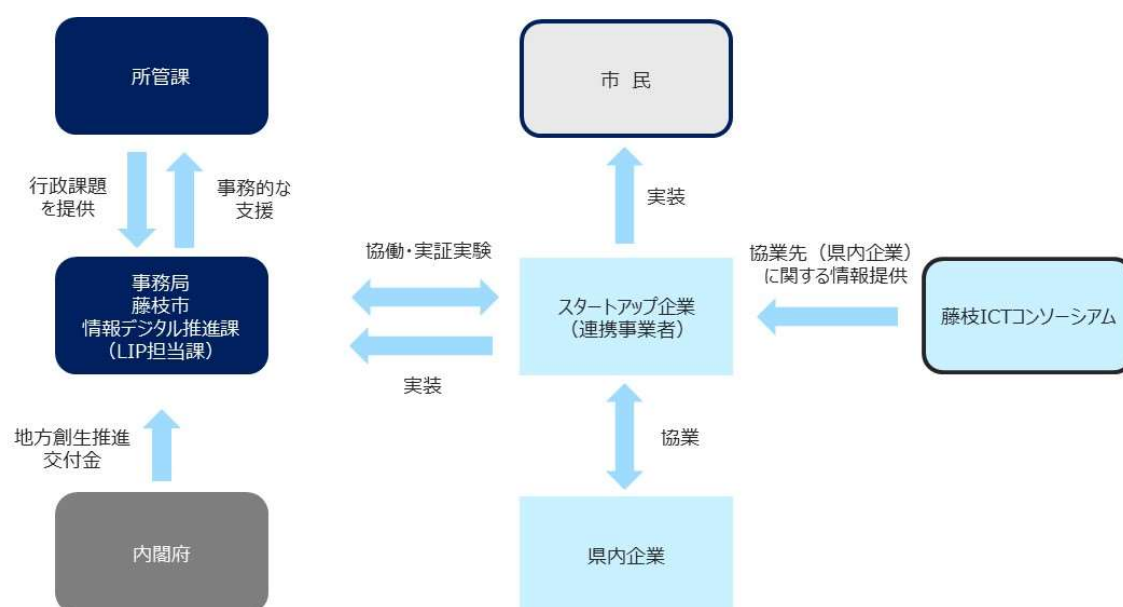


③事業の体制

本事業の体制は次の通りであり、企画部門に情報デジタル推進課を置き、事務局として業務を推進している。企画部門に情報デジタル推進課を置いているのは、組織間に横串を刺す意味合いもある。

情報デジタル推進課は課長を含め 10 名で構成されている。あわせて、企画創生部の参事兼デジタル統括監として、包括連携を締結しているソフトバンク株式会社から人材を迎え、事業推進からソリューション検討まで、幅広いアドバイス等を受けている。

図表：体制図



④事業設立／導入の経緯

地方創生を目指していくにあたり、「ICT で人の流れを呼び込むまちづくり」を 2016 年から 5 か年計画で実施、また同時期にソフトバンク株式会社と包括連携協定を締結した。同社との包括連携のきっかけは、プログラミング教育必修化に先駆けて、市長発意により全小中学校に Pepper を配備、プログラミング教育を行ったことである。またそれだけではなく、市の 4 K 重点施策（健康・教育・環境・危機管理）を含めて包括的な連携を進めることになったことから、同社との協定締結に至った。

また、地域における ICT 活用を推進するため、産学官が連携した「藤枝 ICT コンソーシアム」を 2017 年に設立。同時に、自治体内に ICT 推進室を設置した。

2017 年には LPWA (Low Power Wide Area) の実証実験を行い、2019 年は AI をテーマに実証実験を 3 本行った。

2020 年からは、地域課題解決に注力するため、オープンイノベーション推進事業、4 K 施策デジタル化推進事業を行っている。

⑤事業の成果

2020 年度の成果として、次の 2 つのプロジェクトが挙げられる。

図表：プロジェクト事例

採択企業	概要
(株) ナップザック	■ 課題 ・ 橋梁点検業務の効率化 ■ 実証実験内容 ・ データベースとタブレット端末を活用し、現場点検から調書作成までをデジタル化 ・ 過去の点検結果をデータベースに投入し、パターンマッチングによる類似事例の抽出を行い、健全度の判定業務を支援 ・ アンケートにより効果を検証 ■ 成果 ・ 点検業務の ICT 化により、業務の効率化と精度向上が図れることを確認
(株) VACAN	■ 課題 ・ 混雑情報を確認して「密」を回避 ■ 実証実験内容 ・ 飲食店の満空情報をリアルタイムで表示 ・ 市内飲食店 41 店舗で実証 ・ 各店舗に IoT ボタンを配布し、満空情報を入力。スマートフォンから閲覧可能とする ■ 成果 ・ コロナ禍の影響が長引いたため、飲食店へのサービス導入は一旦見送った。ただ、使いやすさ等の一定の効果は確認できたため、実証実験で検証した「リアルタイム混雑情報配信サービス」を投票所の混雑緩和のために導入。今後、災害時の避難所混雑緩和に向けて同サービスを活用する予定。

また、オープンイノベーションに先駆けて実施していた LPWA での実証実験の成果との 1 つとしては、藤枝という場所を知ってもらったことがある。同時に藤枝の地元企業が先端技術に触れられる場を作れたことにも意味があったと考えている。

本自治体では、オープンイノベーション事業に加えて、4K 施策デジタル化推進事業、デジタル化推進事業などを同時に推進している。4K 事業では企業版ふるさと納税を財源の一部として用いており、公募ではなく、直接事業者と対話をし、事業を実施する形態をとっており、成果が生まれている。

⑥事業のポイント

本事業は、ICT で人の流れを呼び込むという大きな目標を掲げた自治体の取組みの一つである。先端技術を活用した市民サービスの向上や市内産業の革新を目指すと同時に、静岡県内企業との連携を条件とすることで、地元企業の振興や産業基盤の強化もねらいの1つとしている。

実施に当たっては、UIJ にも参画しており、テーマ設定や実証実施にあたりアドバイスを受け、より効果的な事業になるよう改善が図られている。静岡県中部地区においては、静岡銀行や静岡鉄道などが連携し、イノベーションの基盤づくりや関連組織立ち上げの動きもあり、ICT 活用に向けた機運が醸成されつつある。

(6) 広島県・広島県廿日市市：ひろしまサンドボックス

①自治体の概要

広島県は人口 280 万人、県下には 14 市 5 郡 9 町があり、1 つの大都市周辺地域および 7 つの広域市町村圏の計 8 つの広域行政圏に区分されている。また、現在の自治体の面積は 8,479.65 ㎢になっている。

広島県の産業は、「ものづくり」を軸として、造船・鉄鋼・自動車などの重工業から、電気機械・電子部品などの先端産業まで、バランスのとれた層の厚い産業群を形成しており、製造品出荷額等は中国・四国地方で 11 年連続して 1 位となっている。また、卸売業・小売業の中国 5 県におけるシェアも高く、中国地方のビジネスの拠点となっている。

2011 年より「イノベーション立県の実現」を目指しており、成長産業の育成、イノベーションの原動力となる人材の育成・集積など、県内企業のイノベティブな取組を促進する環境整備に向けた取組みを行っている。具体的には若手イノベーター発掘・育成プログラム「イノベーターズ 100 広島」やイノベーション拠点「イノベーション・ハブ・ひろしま Camps」の開設を行っている。

図表：広島県概要

項目	内容
人口・将来人口 ³¹	人口：2,801,388 人（2020 年現在） 将来人口：2,428,818 人（2045 年）
財政 ³²	歳入：9,644 億円（2019 年） 歳出：9,385 億円（2019 年） 投資的経費：1,524 億円（2019 年） 実質公債費率：13.8%（2019 年） 将来負担比率：223.7%（2019 年） 自主財源比率：－ 経常収支比率：96.3%（2019 年）
直近の LIP に関連する取組み	2018 年度 ひろしまサンドボックス（自由提案型実証プロジェクトを推進） 2019 年度 行政提案型実証プロジェクトを推進

³¹ 将来人口は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成 30（2018）年推計）」より

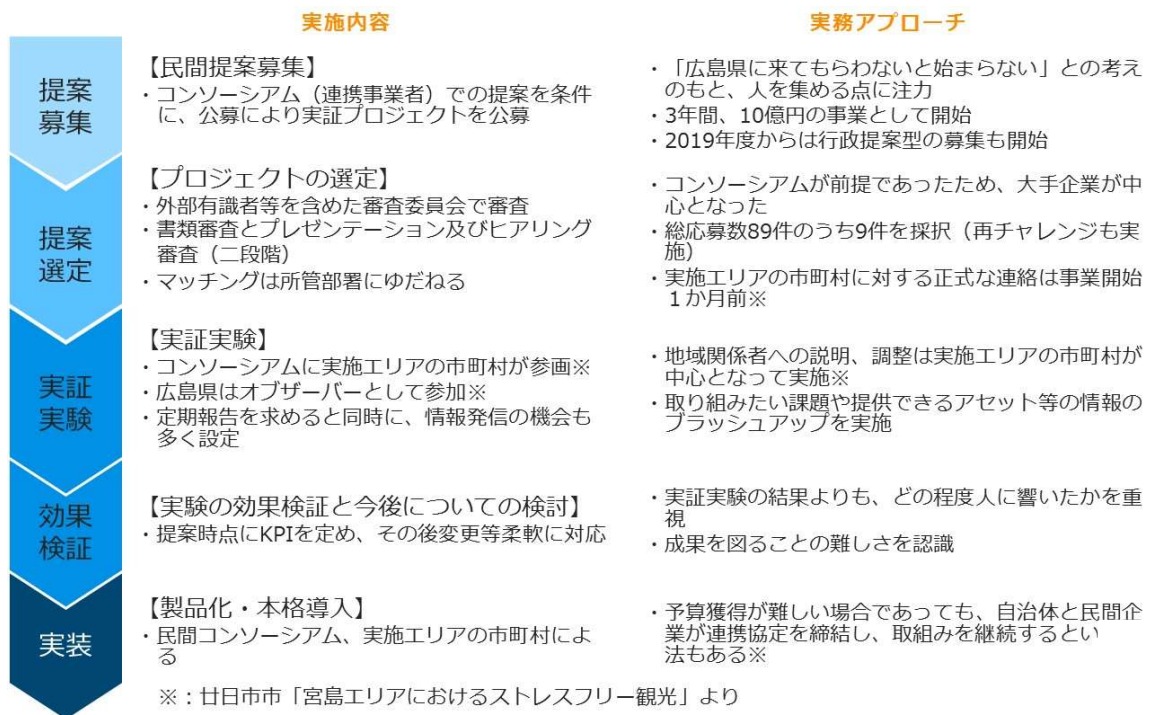
³² 総務省「2019 年度財政状況資料集」

②事業の内容

本事業は、自治体が抱える様々な産業や地域課題を、デジタル・テクノロジーを用いて解決する実証実験のフィールドを創出する取組みである。具体的には、県内外の企業や大学、そして県内自治体がコンソーシアムを組成し、広島県の産業や地域が抱える課題を解決するためのアイデアを提案し、広島県がその実証実験を主に資金面で（3年間、10億円規模の予算を用いて）サポートしつつ、協働するものである。

実施プロセスの大きな流れは、広島県が「提案募集」を行い、それに対してひろしまサンドボックス推進協議会の会員が県内外の企業や大学、県内自治体とコンソーシアムを組成し、プロジェクトの「提案選定」が行われる。次に、実証フィールド地の自治体と連携しつつ、選定されたプロジェクトの「実証実験」を行い、その「効果検証」を経て「実装」を目指す。

図表：プロセス図



【提案募集】

本事業では、大きく2つの提案募集が実施されており、1つ目がコンソーシアムによる自由提案型であり、もう1つが広島県庁の抱える行政課題に対する提案（行政提案型）である。

自由提案型では、ひろしまサンドボックス推進協議会の会員によって組成されたコンソーシアムによるAI/IoT分野に関する実証実験が条件となっている。

一方で、行政提案型では、所管課が予算要求をする段階から LIP 担当課であるイノベーション推進チーム（以下「LIP 担当課」という。）が入り、共同で課題の検討を行ったものに対して募集をかけている。

【提案選定】

応募のあった提案に対して、外部有識者も含めた審査委員会で審査を行っている。具体的な審査フローは、書類審査を経た後、プレゼンテーション及びヒアリングといった2段階になっている。

自由提案型ではコンソーシアム単位での提案が前提となったため、採択企業が大企業中心となっている。この点を踏まえ、コロナ禍で実施した「D-eggs PROJECT」では、スタートアップがより広く参画できる仕組みに変更した。

【実証実験・効果検証・実装】

自由提案型のプロジェクトにおいて、実証実験のフィールドとなる地域の自治体もコンソーシアムに加盟しており、実証実験に必要な地域関係者への説明や調整を行っている。なお、広島県はオブザーバー的な立ち位置で参加している。

実証実験中は事務局が各コンソーシアムに定期報告を求めると同時に情報発信の機会も多く用意するなど、プロジェクトの採択先である連携事業者とは密に連携をしている。

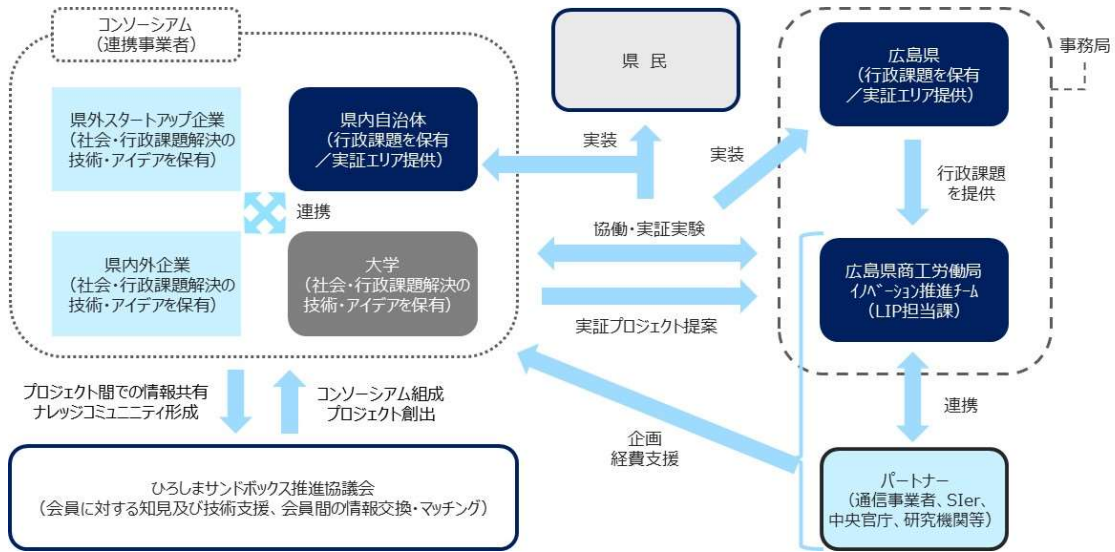
自由提案型で採択した9つのプロジェクトでは、提案時点で KPI を定めていたが、プロジェクト中に KPI を変更したこともある。この背景については、実証実験の実施が目的だったため、その成果を過度に重要視していない（失敗を許容し、いかに人に響いたかを重視）ことや、成果を測るのも難しいという認識があった。

プロジェクトのスケジュールは、予算請求の時期も踏まえ、各年度の3月までに行い、4～5月で成果を取りまとめると同時に、実装についての検討を開始している。なお、実装については、各コンソーシアム、実施エリアの市町村に判断を委ねている。もっとも、予算獲得が難しい場合であっても、自治体と民間企業が連携協定を締結し、取組みを継続するといった廿日市市のようなケースも見られている。

③事業の体制

本事業の体制は次の通りであり、LIP 担当課である広島県商工労働局イノベーション推進チームと各所管課が事務局となり、支援事業者であるひろしまサンドボックス推進協議会のコンソーシアム（以下「支援事業者」という。）と協働で実証事業を実施している。

図表：体制図



④事業設立／導入の経緯

本事業の背景には、人口減少と高齢化が進み、労働生産性の低下が避けられない中、デジタル技術を活用し、新たな付加価値の創出と生産性向上が必要という危機感がある。

また、事業の設立経緯は、2016年頃から事業構想の検討が始まり、2017年に施策が固まり、2018年5月に開始したものとなっている。なお、事業自体は実際に動き始めてから3か月で開始されており、スピード感のある立ち上げが実現した背景には、専門的に業務を担当するチームを創設し、立ち上げに注力できたことがある。

⑤事業の成果

自由提案型では、89件の応募があり、9件の実証プロジェクトが実施された。行政提案型では、土木関係の行政課題を中心に募集を行い、2021年時点で総応募件数は70件となっている。

また、主な自由提案型で採択されたプロジェクトは以下の通りである。

図表：自由提案型の採択プロジェクト

事業名 (代表者)	事業概要
つながる中小製造業で スマートものづくり (デジタルソリューション株式会 社)	複数の中小製造業における様々な生産データを収集し、可視化、分析、連携を行うことで、現場の作業時間の短縮、異常発生時の迅速対応、改善活動の活性化など生産効率を向上させ、中小製造業の企業価値の向上を図る。
島しょ部傾斜地農業に向けた AI/IoT 実証事業 (一般社団法人とびしま柑橘倶 楽部)	レモン栽培に係る様々な情報（気温、土壌成分等の環境データ等）の収集・見える化、遠隔での生育管理、ロボティクスによる防除・運搬作業など、傾斜地農業の重労働を省力化し、人手不足解消と若い担い手の確保を図る。
スマートかき養殖 IoT プラットフォーム (国立大学法人東京大学)	かき養殖に関するあらゆる情報（水温、栄養状態、幼生分布等）を収集、見える化し、漁業者に安価で分かりやすい情報を提供することで、かき養殖における安定した採苗を実現し、生産量増加と生産効率化を図る。
宮島エリアにおけるストレスフリー 観光（西日本電信電話株式 会社）	交通渋滞や島内の混雑状況を見える化し、その情報を一元的に旅行者に向けてリアルタイム発信することで、旅行者の行動変容を促し、時期・時間・空間的な混雑分散、及びストレス軽減、満足度向上を図る。
AI/IoT 活用による保育現場の 「安心・安全管理」のスマート化 (株式会社アイグラン)	保育士にとって心理的・身体的負担の大きい命の見守り業務の IT 化を進め、業務量を削減することで、新人保育士・潜在保育士が定着・復職しやすい、「みんなが笑顔になれる保育現場」を確立・展開し、待機児童問題の解決を図る。
公共交通優先型スマートシティの 構築（中電技術コンサルタント 株式会社）	路面電車、バス、一般自動車、信号、歩行者などの相互通信によりオープンデータを有機的に連携することで、渋滞や事故を削減し、安全性や速達性の向上させることで、公共交通機関の魅力を高め、住みたくなる広島の実現を図る。
海の共創基盤～せとうちマリンプ ロムナード～（株式会社ピージ ーシステム）	せとうちの海洋情報を集約する海洋クラウドの整備・提供に加え、海洋観光ルートレコメンド及び安全航行支援機能を提供することで、せとうちの海上交通手段をいつでも・だれでも・どこへでも利用出来る環境の整備を図る。
異なるプラットフォーム間でのデー タ結合（ソフトバンク株式会 社）	異なる IoT プラットフォーム間で A P I 連携によるデータのやり取りを行うデータ連携基盤を整備し、データの提供・可視化・公開といった一連のデータ流通の仕組みを構築することで、分野を超えた新たなサービスの創出を図る。

医療や健康情報の流通基盤を構築する事業（国立大学法人広島大学）	ライフログ（医療、健康等）の企業間データ交換を個人が承諾し、対価を受け取るような情報信託機能を付加した情報流通基盤サービスを構築し、自治体の協力のもと、健康データやレセプト等の活用による住民の健康寿命の延伸を図る。
---------------------------------	---

⑥事業のポイント

本事業は、広島県全体を実証フィールドとして、県内外の企業や人材が共創・試行錯誤できる実証実験の場を「3年間で10億円」という大規模な資金援助を前提に実施したものである。こうした事業の結果として、広島県というフィールドの魅力が向上し、AI/IoT 人材・企業の集積が促され、イノベーションの生まれる地域が形成されることを目指している。

また、実証実験の成果を過度に重視するのではなく、失敗を許容し、成果より「いかに人に響いたか」を重視している点も特徴である。

実際に実証実験に参加した廿日市市においては、実証実験後の実装フェーズで予算獲得が難しい状況だったが、民間企業と連携協定を締結し、取組みを継続しており、導入以外の選択肢も示した事例と言える。

2-4 まとめ

ヒアリング調査の結果、各事例が類似のプロセスで実施されていることがわかった。

そこで、プロセスごとに整理することで先進事例の特徴を整理することとした。ここでは、第3章で提示する実施プロセスに沿って整理している。

なお、アンケート調査において把握した類似の項目に関する回答結果も参考に記載する。

(1) 準備段階：実施体制の構築

LIP 担当課は産業振興関連、次いで ICT 関連の部署に置かれていることが多い。アンケート調査においても、専門部署等を新規に立ち上げている割合は低く、既存の部署で推進する場合は産業・商工担当部署が最も多いことと共通している。これは、LIP の実施が、単なる課題解決にとどまらず、産業の創出、地域経済の活性化を目的としているという背景がある。

庁内の担当者について、神戸市ではイノベーションや IT の専門官を任期付きの制度を使って雇用している。一方、藤枝市のように民間企業からの出向を単年度ごとの契約により受け入れている場合もある。多くの場合、専門性を持った民間事業者に外部委託している。既存の職員だけでは、連携事業者が提案する技術部分の理解が難しいため、準備段階で技術を理解できるような体制を整えている。

図表：LIP 実施体制に係る調査結果概要

調査		調査結果概要
ヒアリング結果	神戸市	LIP 担当課：神戸市医療・新産業本部 新産業部 新産業課 ・イノベーション専門官 1 名+担当者 1 名（新産業課の職員 9 人のうち 7 人は民間出身者。任期付きの制度を活用） 外部委託先：NPO 法人コミュニティリンク（事務局） ・同法人の本プロジェクト推進メンバーも、かつて神戸市に在籍し本事業等に関与した経験がある
	札幌市	STARTUP CITY SAPPORO 事務局 LIP 担当課：札幌市経済観光局産業振興部 IT・イノベーション課と政策企画部企画課、広域連携担当部署が連携 外部委託先：D2Garage ・同社は SPPORO Incubation Hub DRIVE の運営も担う
	横瀬町	LIP 担当課：まち経営課よこらぼ担当 ※立ち上げ時には町長に町での実証実験実施を打診した事業者からの支援を受ける

	静岡県	静岡県と静岡銀行が中心となり、実行委員会を組織。同委員会に経済団体や金融機関なども入り、オール静岡で取組みを展開 LIP 担当課：経済産業部産業革新局 産業イノベーション推進課 静岡県がプラットフォームを提供し、県内市町がそれを活用することを想定 外部委託先：(株)テイラーワークス
	藤枝市	LIP 担当課：企画創生部 情報デジタル推進課 ※ソフトバンク(株)からの出向者が企画創生部 参事兼デジタル統括監として事業に関与。
	広島県	LIP 担当課：ひろしまサンドボックス推進協議会事務局（広島県商工労働局イノベーション推進チーム内） ・立ち上げ当初の人員は、課長 1 名+担当者 3 名（それぞれが IT、財政、企業に精通） 外部委託先：デロイトトーマツベンチャーサポート(株)（事業のマネジメント）
	廿日市市	観光課
	（参考）アンケート調査	・庁内の事業実施体制として、「①専門部署等を新規に立ち上げて推進するのは」は 16.1%に留まる。 ・既存の部署で推進する場合、「③産業・商工担当部署」（38.7%）が最も多いが、「②企画・総合政策担当部署」、「④ICT 担当部署」（16.1%）など様々な部署で実施されている。

（２）準備段階：LIP 事業のデザイン

実施の経緯・背景に注目すると地域の産業や企業支援の活性化を目的に、事業が実施されている場合が多いことが確認できる。アンケート調査においても同様の回答が得られている。これは、前述した実施体制の構築において、産業・商工担当部署が最も多いことと同様である。特定の課題解決だけではなく、その先にどういった地域を実現したいのかというビジョンがあることを表している。

神戸市では、ピッチコンテストの開催により社会に存在する技術やサービスの状況の把握することから始めている。一方、広島県では、実証実験の場として、3年間で10億円という規模の予算を投じて事業を開始している。これは広島県に人を集めるという理念に沿ったものである。大きな資金を投下することで、大きな挑戦ができる環境を準備しているとともに、全国からの注目を集めることにつながっている。このように、事業の目的に応じて、事業内容が設計されており、その根幹には、なぜその事業を始めたのかという経緯や背景がある。

加えて、首長の発案から始まっている事例も見られる。その結果、新しい仕組みの構

築が比較的短期間でできている。新しい仕組みの導入においては、トップダウンを契機とすることが、比較的短期間で市内での合意形成の実現に貢献することを示している。

図表：LIP 実施の経緯・背景に係る調査結果概要

調査		調査結果概要
ヒアリング結果	神戸市	起業・スタートアップによる神戸経済の活性化を目的に、当時の首長らが 500 Startups（2010 年に設立されたシリコンバレーを拠点とするシード期スタートアップを対象とした投資ファンド）等を訪問し、ピッチコンテストの開催から着手
	札幌市	連携中枢都市圏推進の取組みとスタートアップ支援を公約に掲げた市長の就任を契機に検討を開始 先端技術を活用し社会に新たな価値を生み出すスタートアップ企業と自治体が協働し、行政そのものや地域の課題を解決するプロジェクトの事例が全国でも見られるようになってきているとの認識のもとに本事業を開始
	横瀬町	町長が民間事業者から町での実証実験実施の可能性の打診を受け、スタートアップが事業機会を求めているという現状を認識。企業誘致に限らず、プロジェクトや事業の誘致の可能性があるのでないかと構想し、検討を開始し、10 カ月弱にて事業開始
	静岡県	静岡銀行会長の発案で検討を開始。県は県内産業の振興に貢献するという主旨で事業を実施 本事業の最大の目的はイノベーション創出、次に ICT 人材の育成。県の産業成長戦略で、人材投資（ICT・デジタル人材の育成）が 1 つのメインターゲットになっており、本事業とリンクしている
	藤枝市	地方創生を目指していくにあたり、ICT で人を呼び込むことを 2016 年からの 5 か年計画で実施。市長発意による市内の小中学生へのプログラミング教育提供の関係でやり取りをしていたソフトバンク㈱と包括連携を締結 事業推進母体となる ICT コンソーシアムの設立と同時に市役所内に ICT 推進室を設立。2020 年からは、地域課題解決に注力するため、オープンイノベーション推進事業を実施
	広島県	デジタル技術を活用し、新たな付加価値の創出と生産性向上をめざすソリューション開発に取り組む実証実験の場として、10 億円/3 年の予算を投じ事業を開始 広島県に人を集めるという理念に沿って事業展開している

	廿日市市	上記の広島県の事業に民間事業者等からなるコンソーシアムが「宮島エリアにおけるストレスフリー観光」を提案。廿日市市は事業開始 1 か月前に正式な連絡を受け、地域関係者への説明、調整等を実施
(参考) アンケート調査		・「③地域の企業育成や創業を支援するため」(67.7%) が最も多く、次いで「⑤公民連携で地域課題・行政課題を解決するため」(61.3%) が多い

(3) 実施段階：課題設計

LIP の対象とする課題は、自治体から提示している場合と、連携事業者からの提案に委ねる場合の両方がある。

自治体から提示する場合は、LIP 担当課が課題の掘り起こし、その内容の詳細把握を行っており、提示する課題を LIP に適したものとするための調整を行っている。これは、現場に近い所管課の課題が優先的に解決すべき課題であるとする一方で、実現可能性の観点からも、連携事業者との実証実験実施を見据えて、所管課、連携事業者の双方にとって望ましい課題とするものである。

連携事業者の提案に委ねている場合は、より連携事業者が持つ技術の活用が図られる、自治体の想定していなかった課題提案が受けられる可能性があるといったメリットがある。その一方で、提案を受けてから、連携事業者と調整し、フィールドやデータ等、自治体から提供するものの調整に迅速な対応が求められる。

図表：LIP 実施の課題設計に係る調査結果概要

調査		調査結果概要
ヒアリング結果	神戸市	・自治体から課題を提示 ・LIP 担当課の専門官が課題の掘り起こしも実施
	札幌市	・自治体から課題を提示 ・事務局から自治体へのヒアリングを通して、自治体の抱えている課題を細かく把握
	横瀬町	・連携事業者からの提案に委ねる
	静岡県	・県内企業の課題と県外のベンチャー企業とのマッチング ・2020 年から県内自治体から課題を示し、提案を受ける取組みを開始
	藤枝市	・連携事業者が実施したい実証実験と地域課題解決目的の実証実験を募集 ・地域課題については所管課から集める
	広島県	・コンソーシアムによる課題設定を含めた実証実験の提案を求める
	廿日市市	・コンソーシアムには廿日市市が後から参画

(参考) アンケート調査	・対象としている地域課題・行政課題の分野は幅広く、突出した課題はみられない。「①医療・介護・福祉・健康」(71.0%)、「④農林水産業」(64.5%)、「⑦地域ビジネス(商業)」(64.5%)を挙げている自治体がやや多い
--------------	--

(4) 実施段階：マッチング

マッチングのプロセスに LIP 担当課や所管課に加え、支援事業者も関与している場合が多い。これは、マッチングのプロセスから、所管課が参加することで、課題と連携事業者とのマッチング、連携事業者がもつ技術の確認を含めて判断されているものであり、円滑な実証実験への移行につながる。

また、横瀬町はすべての課の課長が参加する審査会が構築されており、庁内全体での共有が図られている。同町は町のためにいかに貢献してもらうかという点を重視しており、それをすべての課の課長の目を通して審査することで、庁内横断的な取組みにできる仕組みである。これは、規模の小さい自治体であることをメリットとして、事業効果の最大化を図っている事例である。

図表：マッチングに係る調査結果概要

調査		調査結果概要
ヒアリング結果	神戸市	・実証実験に参加する企業の募集と選定は、基本的に支援事業者が担当 ・選定プロセスは（１）書類選考、（２）市職員もしくは支援事業者による面談、（３）所管課や支援事業者、LIP 担当課専門官を含めた形での面談の３段階
	札幌市	・参加自治体とスタートアップのマッチングに事務局がスタートアップのプロダクトについては理解したうえで参加 ・マッチング時に両者のニーズにギャップが生まれないように連携事業者、参加自治体、及び事務局とでディスカッションを行う
	横瀬町	・提案者が横瀬町のためにいかに貢献してもらうかという点を重視 ・審査委員は 17 名おり、うち町役場の者は 11 名（主に役場の課長で構成。全ての課が参加） ・町民が理解できなければ、事業は上手くいかないと考えているため、審査会においては、誰でも理解できるようなプレゼンでなければ通過することはない
	静岡県	・課題提出企業と解決に取り組むスタートアップを静岡銀行がマッチング
	藤枝市	・地域課題と企業のニーズのマッチング

	広島県	・連携事業者から取り組む課題、実施するフィールドの提案を受け採択する
	廿日市市	・採択後に実証実験対象地の自治体である廿日市市に話がきたもの

(5) 実施段階：実証実験

実証実験の実施方法は事例によって様々であるが、特徴の一つとして、実証実験の失敗も事業成果の一部としてみなしていることが挙げられる。地域課題の解決へ向けて新しい挑戦をする LIP では、失敗もありうると考え、失敗の結果をどのように捉えるか、失敗により気づくこともあるといった視点が重視されている。

同時に、事業中止の判断についても、連携事業者、自治体のいずれか、或いは双方の協議によって可能となっている。これは、成果の出ない取組みを継続するよりも、新たなチャレンジをする方に価値があるという認識が持たれており、連携事業者を主体とした実証実験であることから、可能という側面もある。

図表：実証実験に係る調査結果概要

調査		調査結果概要
ヒアリング結果	神戸市	・各実証実験におけるスコープを明確化した上で、神戸市から実証事業に関する資金面の支援（各実証実験に対して 50 万円程度。実証実験に要する金額のボリュームゾーンは 100 万円程度）、実証実験内容に係る打合せへの市職員の参加、及びフィールドの提供等からなる支援を実施 ・LIP 担当課は失敗をシビアな目線で見ている。実験後に実質的には失敗しているものの、成功しているという格好を取ると、例えばスタートアップは調達があるのではないかと期待してしまい、生殺し状態になる ・実証実験後に新しい課題が見えてくる場合もある ・連携事業者の意向により途中で取りやめることも可能
	札幌市	・実証実験は自治体と連携事業者で実施。事務局は定期的に面談を実施する
	横瀬町	・各案件には所管課に加え、まち経営課からそれぞれ 1 名が付く ・民間が主導し、民間のやりたいことを実現させるのが重要 ・トライ＆エラーの精神を重視しており、失敗自体に加え、失敗をいかにフォローするかといった点に価値があると思う ・提案時にあった「わくわく感」がなくなった段階で町が幕引きをしている
	静岡県	・静岡銀行が支援。県は関与しない
	藤枝市	・LIP 担当課が、所管課、連携事業者と調整しながら事業を推進
	広島県	・コンソーシアムには参加せず、アドバイザー的な立場として参加

	廿日市市	・提案採択に伴い、コンソーシアムに参加 ・プロジェクト開始にあたって必要となる法規制、地元商店街等との調整は、地域の事情に精通している市が担当
(参考) アンケート調査		・アンケート回答自治体に限れば、8割強の自治体で、地域課題・行政課題の解決のため、Society5.0につながる技術を保有している民間企業や開発しているスタートアップ企業などと開発・実証事業を行う取組みを行っているまたは行う予定がある

(6) 事業化段階：効果検証

効果検証まで十分に設計された事例は少ないため、KPI の設定と実証実験後の調達について示す。KPI の設定をしている場合も、していない場合もあるが、実証実験に伴いすり合わせや検証を重ねていく事業であるため、KPI の設定はプロジェクトにより柔軟に変えられるようにしている。これは、KPI の達成が目的ではなく、地域課題の解決が目的であり、KPI はそれを確認するための手段に過ぎないことが背景にある。

一方、調達について、神戸市は、実証実験後に調達に至るプロセスを公募時に明らかにすることで、円滑な調達が実現する仕組みができています。各事業の特性にもよるが、所管課に委ねる、実施自治体に委ねるといったように、LIP の仕組みの中では担保していない場合もある。

図表：効果検証に係る調査結果概要

調査		調査結果概要
ヒアリング結果	神戸市	・事業そのものの KPI の設定については各事業による ・実証実験後、アプリ導入などコストが低く済む場合、100 万円未満の随意契約も可能。100 万円を超える際には審査会での検討を経て、正式に調達 ・このプロセスは実証実験に申し込んだスタートアップ側にも公表されている
	札幌市	・実証事業の成果については、スタートアップ側は KPI を設定しているが、自治体は課題解決自体が成果になる。事務局が別途 KPI を設定してはいない ・調達は実施自治体次第
	横瀬町	・町が調達することは想定していない
	静岡県	・次期総合戦略に KPI として商談件数を入れる予定
	藤枝市	・実装の判断は所管課に一任 ・実証実験から実装への移行が難しく、スムーズに行えるための仕組み作りが必要

	広島県	・初年度に採択した 9 つのプロジェクトにおいて、提案時点に KPI を定めているが、プロジェクトを始めていく中で KPI を変えている。この点については、柔軟に考えるようにしている
	廿日市市	—

(7) 事業化段階：社会実装

LIP の成果・効果として、具体的に自治体内で事業化されていることを挙げる事例が多い。LIP の事業開始から一定年数が経過している事例を中心に、徐々に自治体外へ社会実装も進められている。一定の年数経過に伴い、挑戦が繰り返され、LIP 事業のデザインが精査されること。連携事業者、自治体の双方に経験が積み重なっていくことが事業化実現の背景にある。

なお、横瀬町は、民間提案により横瀬町というフィールドを活用してもらうことを目的とした事業であるため、採択件数自体も成果である。同時に、視察等による町の取組みの全国的な認知の促進、情報の獲得も一つの成果としている。連携事業者がいかに町に貢献してくれるかということを重視すると同時に、連携事業者が主導し、やりたいことを実現させることが重要と考えており、ヒアリング先の中では最も規模の小さい自治体ならではの機動力が活かされている。

一方、都道府県としての取組み事例である広島県、静岡県においては、市町村とは異なり、プラットフォームとしての機能を提供している。そのため、事業実施に当たっての市町村との連携が不可欠である。広島県では、採択後に市町村に正式に通達し、事業を実施するという仕組みを取っている。一方、静岡県ではあくまで市町村と企業とのプラットフォームとして認識されており、2019 年に開始した取組みということもあり、プラットフォームの構築に注力しているフェーズである。

このようなプラットフォーム機能の提供は個々の自治体にとっては、単独で事業を遂行する負担を軽減し、単独よりもより多くの出会いが得られる可能性がある。一方、連携事業者にとっても、多様な自治体による、様々な課題への挑戦ができる環境であり、技術力の可能性の拡大につながる。

図表：LIP の成果・効果に係る調査結果概要

調査		調査結果概要
ヒアリング結果	神戸市	・2020 年度は 8 つの課題のうち、7 つの課題において 1 社ずつ企業を採択 ・2017～2020 年度：課題解決率：89%/調達率：54% ・シビアな視点で結果を検証している（失敗も認める） <具体的事例> ・あっとクリエーション(株)：市で開発行為を許認可するためのシステムを、クラウドサービス「kintone」で構築 等
	札幌市	・2020 年度は総応募数 59 件のうち 30 件に対して面談し 3 件を採択 ・自治体は課題解決自体が成果であると認識 <具体的事例> ・(株)ランドキップ：千歳市と連携し、同市の観光景勝地である支笏湖の高画質ライブ配信を開始。市観光課にウィンドウを設置 等
	横瀬町	・採択件数 104 件（2021 年 10 月 7 日時点） （うち成功した件数は 20 件程度） ・20 件超の視察があり、さいたま市や福井市などの 8 自治体が公による仕組みを導入 ・ヒト・モノ・カネに加え、情報も重視。本事業を通して都内を中心とした最新の情報もかなり入ってくる <具体的事例> ・横瀬クリエイティビティー・クラス：都内のクリエイターと中学生を中心とした町民が主体的に関わる場を設け、社会全体で教育への参加を実現するプログラム。町の子供達への理解が深まり、参加した子供たちの目つきが変わったプロジェクト
	静岡県	・参加スタートアップ企業：84 社（公式 HP 2022 年 1 月 17 日時点） ・商談後の動向は、各銀行の取引先等を各銀行が把握 ・外部委託先である(株)テイラーワークスによるヒアリングで成果を把握 ・現在はプラットフォームという場づくりに注力しているフェーズ ・KPI は商談件数。次期総合戦略の KPI に盛り込む予定

		<具体的事例> ・江崎牛乳店（県内企業）×(株)スマートドライブ(株)：静岡県中部地区を中心に、新聞販売店や折込広告などを展開する江崎牛乳店と、移動にまつわるセンサーデバイスやセンサーデータプラットフォーム「SmartDrive Platform」を提供する(株)スマートドライブのマッチング。走行データを活用した学習による巡回計画作成
	藤枝市	・オープンバージョンで実装／実装予定の事業が2事業 <具体的事例> ・(株)バカン：飲食店の混雑状況が見える化し、発信することで、市民の安心・安全な外食利用を促進する実証実験を実施。コロナの関係で飲食店の状況が芳しくないため避難所へ避難による2次災害を避けるためのサービスの無償提供を受ける予定
	広島県	・ひろしまサンドボックス推進協議会の会員数：1,800 者（2021 年 1 月 31 日時点/当初目標 1,500 者） ・2018 年度採択プロジェクト（総応募数 89 件のうち 9 件を採択）：商品・サービスのプロトタイプやビジネスモデルの創出など一定の成果を創出 <具体的事例> ・NTT 西日本等による宮島エリアにおけるストレスフリー観光：交通渋滞や島内の混雑状況が見える化し、その情報を一元的に旅行者に向けてリアルタイム発信をする LINE アプリを開発
	廿日市市	・1 番の成果は「見える化」ができたこと。 ・実証実験を 3 カ年、1 億円の規模で実施したことに意義があった。NTT 西日本と連携協定の締結に至り、今後は人を集めるための事業を想定している。
	(参考) アンケート調査	・回答した 36 自治体のうち、18 自治体が成果を得た具体的事例（サービス・プロダクト等）を回答している。

※具体的事例は各事例それぞれ 1 件ずつ記載している

第2章 モデル事業

1. 宮城県塩竈市

2-1 市の概要

塩竈市は、宮城県のほぼ中央に位置し、東は七ヶ浜町、北西は利府町、南は多賀城市に接する。松島湾に浦戸諸島を擁し、市域面積が 17.37 km² の内、本土分の市街化区域が 12.91 km² で、その 85% を人口集中地区が占める。

市内西南北の3方面が丘陵地に囲まれ、背後地のほとんどない土地に、海岸線の埋め立てや丘陵地の住宅開発などで商工業地帯、可住地を形成してきた。



事業対象地区の浦戸諸島は、塩釜港から船で約 30 分、日本三景の松島湾に点在する島々である。大小様々な島からなり、桂島、野々島、寒風沢、朴島には集落があり、歴史と豊かな自然に培われてきた人々の暮らしが息づいている。

2-2 事業の概要

浦戸再生プロジェクト推進事業

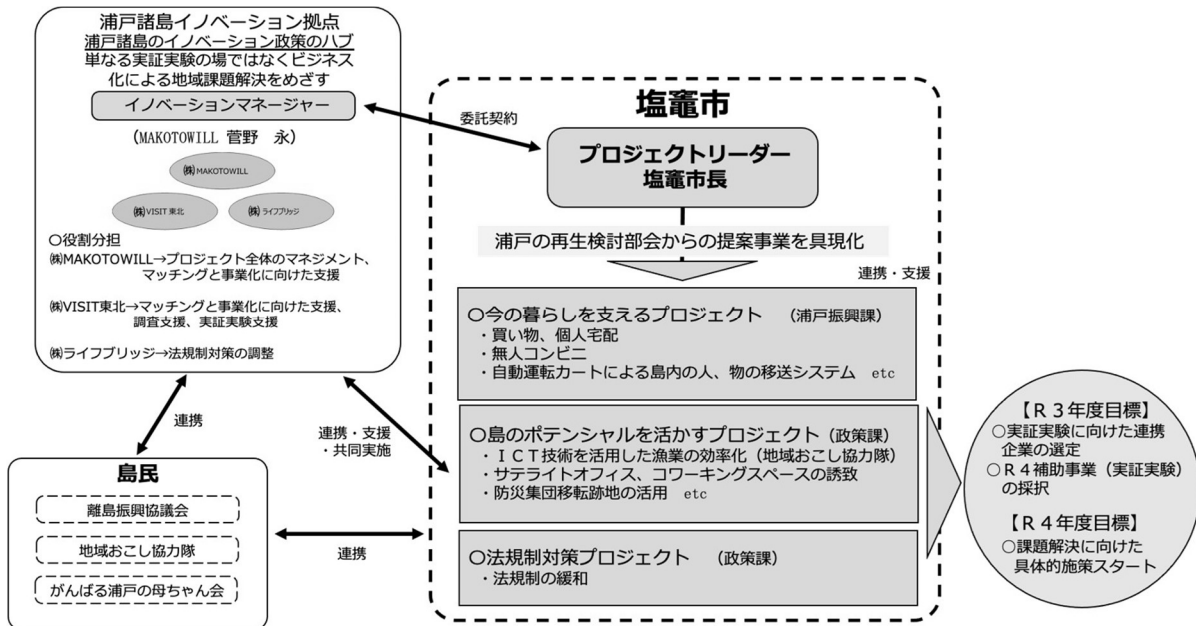
有人離島である浦戸諸島は、人口減少が著しく高齢化率も7割を超えていることや、主要産業である浅海漁業の担い手不足が続いていることなどが大きな課題となっている。

これまでも浦戸桂島地区・寒風沢地区復興応援隊の設置など、様々な振興策を実施してきたが、根本的な解決には至っておらず、従来の発想では島での生活を維持することが困難であり、新たな手法による離島振興が必要である。

そこで、今回の「浦戸再生プロジェクト推進事業」では、島民や関係者との連携のもと、新たな技術による課題解決を目指すとともに、地域活性化への機運向上を図るため、以下の3つのプロジェクトを実施する。

1. 今の暮らしを支えるプロジェクト
2. 島のポテンシャルを活かすプロジェクト
3. 法規制対策プロジェクト

図表：実施体制



2-3 事業のスキーム

本事業は「浦戸諸島における様々な課題解決と地域活性化への機運向上」を目的として、3つのプロジェクトから構成されている。

1. 今の暮らしを支えるプロジェクト

島民が日常生活において抱える課題について整理し、新たな技術による解決を目指すプロジェクト。

2. 島のポテンシャルを活かすプロジェクト

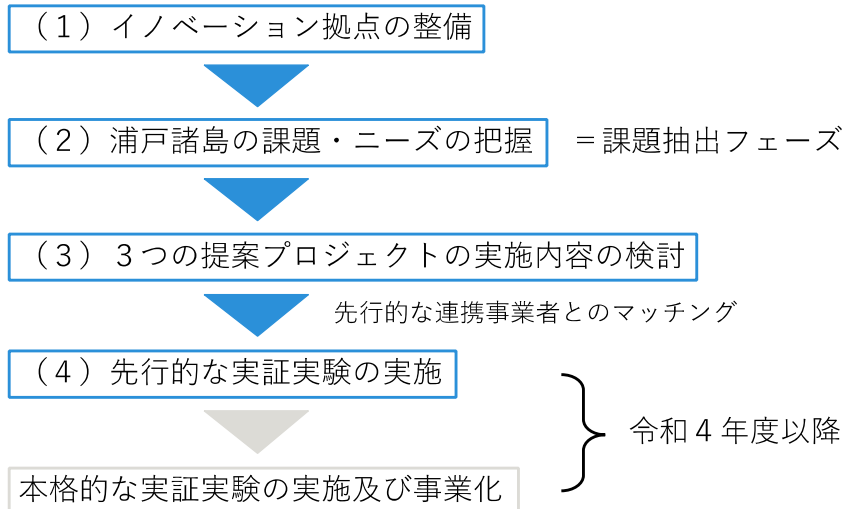
浦戸諸島が持つポテンシャルを見直し、主要産業の担い手育成や風光明媚な景観等を生かした新たなビジネスの創出を目指すプロジェクト。

3. 法規制対策プロジェクト

浦戸地区は市街化調整区域や特別名勝松島など複数の法令が適用されていることにより、開発行為が大きく制限されていることから、宮城県等と協議を行い、規制緩和を目指すプロジェクト。

なお、下図の事業のスキームのように、3つのプロジェクトの企画・実行につなげる前段階として、課題抽出フェーズを設定した。課題抽出フェーズでは浦戸諸島の住民が何を求めているのか調査を実施することにより、浦戸諸島の課題・ニーズをしっかりと把握することとした。

図表：事業スキーム



2-4 事業の実施内容

（１）イノベーション拠点の整備

野々島にあるブルーセンター（浦戸諸島開発総合センター）は、塩竈市・浦戸振興課の業務遂行拠点として日々利用されている。本事業ではブルーセンターをイノベーション拠点となるコワーキングスペースとして改修・活用できないか検討した。

図表：ブルーセンター館内図



(2) 浦戸諸島の課題・ニーズの把握

塩竈市は、島民や関係者との連携のもと課題解決に取り組むことが、本当の意味での課題解決だと考えているため、本事業は「島民のデマンド（＝課題に対する解決の欲求）」がどの課題に集中しているか見極めることを重視した。

そこで、この課題抽出フェーズでは以下の3つの方法で浦戸諸島の課題・ニーズの把握を行った。

1) 島民ヒアリング

塩竈市政策課・浦戸振興課とともに、島のキーパーソンとなる老若男女20名を抽出しヒアリングを実施した。

2) 島民ディスカッション

島民ヒアリングの結果を深掘りするため、関係者にディスカッションを実施した。

3) ビッグデータを利用した離島移住に係る島外居住者へのアンケート調査

1)のヒアリングや2)のディスカッションを通して、島外との関係人口の構築や移住促進が目指すべき方向性の一つとして見えてきたため、島民・島内のデマンドだけでなく、「島外からの移住デマンド」も調査に加えた。

具体的方法として(株)NTTドコモの有するビッグデータを活用し、島外居住者にアンケートを実施した。10歳単位で、20代から50代、及び60歳以上の5区分で合計5,000サンプル、年代毎に1,000人ずつサンプルを回収した。

本事業では、ビッグデータを利用した島外の方々への移住デマンドのアンケート調査を「先行的な実証実験」としても位置付けている。アンケート調査の目的は以下のとおりである。

- (1) 島外の方々の島への移住デマンドの確認
- (2) 島外からの移住定住に伴う課題やニーズの精査
- (3) (1)及び(2)を踏まえた、事業化内容の検討

図表： ビッグデータを利用した島外居住者への移住デマンドのアンケート調査

●(株)NTTドコモのビッグデータを活用した、浦戸諸島内・外のデマンド調査に係るアンケートの実施



図表： アンケート調査の概要

1,アンケートの目的

本アンケートは、島外の離島移住に係るアンケートを実施することで、移住・定住にあたりどんな課題・ニーズ・懸念等があるかを確認・分析し、具体的な施策検討に活用することを目的とする。

2,アンケートの進め方

(1)アンケートの設計

本アンケートは、有識者（塩釜市・市民総務部政策課、(株)MAKOTOWILL、(株)VISIT東北、(株)NTTドコモ他）で打ち合わせを実施し、設問を設計した。

(2)アンケートの実施

(株)NTTドコモの会員組織「dポイントクラブ」の会員に、web上にてアンケート形式で「プロモーション」や「リサーチ」を行うサービスである「プレミアパネル」を活用し実施した。
※「プレミアパネル」のサービス内容に関しては後述のご参考ページを参照下さい。

(3)アンケート調査の概要

項目	内容
調査対象	(株)NTTドコモの会員組織「dポイントクラブ」の会員
対象数	5,000サンプル
調査割付	【地域】 青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県、茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県 【年代】 10歳単位で、20代から50代、及び60歳以上の5区分で合計5,000サンプル （各年代毎に1,000人ずつサンプル回収）
調査方法	WEB調査（アンケート形式で「プロモーション」や「リサーチ」を行うサービスである「プレミアパネル」を活用）
調査時期	2022年1月13日から2022年1月31日※必要サンプル数到達次第終了予定
設問数	10問

(2) 3つの提案プロジェクトの実施内容の検討

課題抽出フェーズの結果を受けて、3つのプロジェクトの企画・実行を進めた。

1) 今の暮らしを支えるプロジェクト

○寒風沢島ゲストハウス構想

寒風沢島を拠点としたゲストハウス構想の事業化を検討した。

ゲストハウスは、島民のデマンドが集中していた内容の一つである「島に住まいの選択肢がないこと」への課題解決策になりうる。また、離島移住に係る島外住民へのアンケート調査においても「島内にあったら特に良いと思うサービス・施設」として、「ゲストハウス等（短期滞在用の簡易宿泊施設）」の回答が11.2%あり、島外住民のニーズもある。そのため、優先順位を高く設定し、本構想の事業化を図っていくこととした。

○遠隔医療の導入検討

市が離島における医療体制の構築をいかに行うかという課題をもっていたことに加え、離島移住に係る島外住民へのアンケート調査において「離島移住に関して最も不安に感じること」として、最も多かった回答が「十分な医療体制があるかということ」であったことから、遠隔医療の導入について検討した。

2) 島のポテンシャルを活かすプロジェクト

○水産業の魅力向上

島民のデマンドが特に集中していた課題の一つに「島に産業の選択肢がないこと、また、今ある産業の魅力を引き出しきれていないこと」がある。本課題を解決するにあたっては、島に住んでいる若手漁師の生業をもっと魅力的に、もっと豊かにしていくことが必要である。そのため、

- (1) 浦戸における基幹産業（特に牡蠣）・観光業の魅力向上
- (2) 島の若手が生計を立て、今後も島に定住しつづけることのできるスキームづくりについて検討した。

○デジタルキャンプ場構想

桂島における産業の魅力向上、とりわけ観光業へのアプローチを目的とし、ZORSE 株式会社のマッチングを通して、島内の限られた人的リソースでも運営が持続できるよう、既存のキャンプ場ビジネスにおける集客・運営手法をDX化しながら、省コストでも持続性可能な「デジタルキャンプ場構想」の事業化を検討した。

○浦戸諸島への移住者向け情報サイトの立ち上げ検討

浦戸諸島への移住という選択肢を、より多くの人たちに認識してもらうために、浦戸諸島への移住者サイトの新規立ち上げを検討した。

3) 法規制対策プロジェクト

浦戸地区には市街化調整区域や特別名勝松島などにかかる複数の法令が適用されていることにより、開発行為が大きく制限されている。そのため、必要に応じて法規制緩和に向けたアクションを起こすことにした。

今年度は、浦戸諸島を取り巻く各種法令と、その事実関係の調査・精査を実施した上で、「今の暮らしを支えるプロジェクト」「島のポテンシャルを活かすプロジェクト」でも、法規制にかかる影響を検討した。

2-5 事業の成果と課題

(1) イノベーション拠点の整備

野々島にあるブルーセンター2階の第1研修室をコワーキングスペースとして改修し活用するための検討を行い、改修費用の見積もりまで完了したが、今年度の事業化には間に合わなかった。今後、必要な合意形成を経て、引き続き事業化を目指す予定である。

(2) 浦戸諸島の課題・ニーズの把握

島民のデマンドを調査するのにあたり、島の将来を島民がイメージできるように「浦戸再生プロジェクト ミッションイメージ」を整理した。

これは、課題解決策を例示したもので、具体的なミッションは今後検討してことを前提としている。

図表：浦戸再生プロジェクト ミッションイメージ



1) 島民ヒアリング

20名のキーパーソンにヒアリングを実施した結果、デマンドが以下2点に集中しており、解決すべき課題であることが判明した。

- ①島に住まいの選択肢がないこと
- ②島に産業の選択肢がないこと、また、今ある産業の魅力を引き出しきれていないこと

これは、「浦戸再生プロジェクト ミッションイメージ」図の赤枠に当たる部分である。

2) 島民同士のディスカッション

島民ヒアリングの結果を受けて、2つのデマンドを深掘りするため行ったディスカッションは、新型コロナウイルス感染症の流行の影響により、幅広い世代を巻き込んだディスカッションを実施することが十分にできなかった。

3) ビッグデータを利用した離島移住に係る島外居住者へのアンケート調査

(株)NTT ドコモの有するビッグデータを利用したアンケートの有効回答は、浦戸諸島以外に居住している東京圏・東北地方在住の 5,037 人であり、10 問の設問それぞれについて参考となる結果が得られた。

特筆すべき結果としては、「浦戸諸島の存在」についての質問は、回答者の 93.1%が浦戸諸島を「知らない」と回答した。一方で、「離島移住（転居を伴う）に対する関心について」の質問に対して、27.9%が「既に計画中」または「関心はある（検討中含む）」と回答した。

この結果からは、浦戸諸島はほとんど外部に認知されていないが、離島移住のニーズはあるという事実が示された。

今後、浦戸への移住者を増やすために、浦戸への移住に係る情報発信を実施する必要があると考えられる。

また、本アンケートの分析結果より、島外居住者における浦戸諸島への認知・関心の度合いを「無知」「認知」「関心動機」「行動移住」の 4 つのフェーズに分け、それぞれ必要なアクションを整理した。

図表：必要なアクション

フェーズ	現在の意識	意識を変えるきっかけ	必要なアクション
無知	・都会の生活から自然豊かで、スローライフが味わえる生活へ移行したい。 ・理想のライフプランを実現したい。	・理想の生活が描けるイメージをテレビ等で見ると知る。 ・自然豊かな離島の存在を知る。	・ターゲットのさらなる具体化 ・ターゲットに合わせた情報発信 ・ターゲットにあった魅力ポイントを発掘、磨く ・WEBサイトの整備
認知	・移住や旅行に関するメディアにふれる中で、浦戸諸島という場所を初めて知る。	・観光などで現地に趣き、浦戸諸島の魅力を知る。 ・住む人が自身が描くライフプランを実現している。	・浦戸諸島の魅力が伝わる接触機会を作る。（観光、ワーケーション等） ・観光拠点（ゲストハウス等）を整備
関心動機	・浦戸諸島の魅力を知り、移住を想像する。 ・懸念や課題、不安が出てくる。 ・他の候補地と迷う。	・離島に対して頂く懸念を解消しうる情報を取得する。 ・他の離島と比較してのメリットを知る。	・仕事の魅力化 ・移住定住相談窓口や移住者コミュニティ、島民間のコミュニティの形成 ・医療、買い物等生活基盤の整備
行動移住	・移住を決意する。 ・住宅、仕事など、生活するために必要なものを選んでいく。		・住宅の整備と情報発信 ・仕事の見える化、窓口整備 ・移住後の相談窓口の整備

(3) 3つの提案プロジェクトの実施内容の検討

1) 今の暮らしを支えるプロジェクト

○寒風沢島ゲストハウス構想

寒風沢島に移住してきた住民自身が主体となって、島の空き家を利用し本構想の事業化に向けて動いている状況であり、その動きを支援した。

令和4年2月現在、該当物件の家主も構想に賛成しており、工事にかかる費用見積もりも完了している。

国土交通省の離島活性化交付金などの活用も検討したが、浦戸諸島への移住者・関係人口を増やしていくために、クラウドファンディングなど民間の資金調達も視野に入れながら、引き続き本構想の事業化を図っていく予定である。

○遠隔医療の導入検討

離島における医療体制の構築という課題解決のため、国土交通省が主催している「しまっちんぐ³³」のマッチングイベントへの参加を通して、セコム医療システム株式会社とマッチングできた。

その後、セコム医療システム株式会社と浦戸諸島・野々島において商談を行い、浦戸諸島において遠隔医療を実現する際のハードルや導入した際のメリットを検討した。

近隣の医療機関との協力体制を築き、その上で遠隔医療を実施するための費用負担を維持し続けることができるかが今後の焦点となる。

2) 島のポテンシャルを活かすプロジェクト

○水産業の魅力向上

牡蠣養殖を展開している(株)ヤマナカ³⁴と寒風沢島の若手漁師のマッチングを実施した。

(株)ヤマナカが主催した「シングルシード牡蠣養殖ラーニングイベント」には寒風沢の若手漁師2名が参加した。イベント参加によりビジネスへの理解を深めるなど、協業に向けた動きが進んでいる。

³³ 離島と企業をつなぐ「マッチング」の場を設け、商談などを通じて、離島の活性化につなげようとする取り組み。具体的には、離島のニーズを掘り起こすワークショップの開催、コーディネーターによるサポート、離島と企業をつなぐマッチング交流会などを実施している。

³⁴ (株)ヤマナカは、「松島 オイスターリゾート計画」のもと、野々島で海外輸出をターゲットとした牡蠣の生産を実施しつつ、それに伴う観光資源を生かした観光事業の立ち上げしようとしている。

○デジタルキャンプ場構想

「デジタルキャンプ場構想」は桂島の嵩上げ地（現在嵩上げ工事中）を候補地として構想の事業化を検討した。

その結果、補助金の活用も視野に入れながら、民間主導で事業化に向けた動きを推進していくことが決定した。桂島の防災集団移転跡地となっている空き地の利用にあたって、島の住民や塩竈市とのコンセンサス形成を目指して事業検討を進めていく予定である。

○浦戸諸島への移住者向け情報サイトの立ち上げ検討

移住者サイトの立ち上げを含めた情報発信事業を実施することを決定し、今後、国土交通省の離島活性化交付金を活用しつつ、事業推進にあたっては官民連携の体制で進めていく予定である。

3) 法規制対策プロジェクト

浦戸諸島を取り巻く各種法令と、その事実関係の調査・精査を実施し、以下2つのプロジェクトへの影響を把握した。

なお、各種調査の結果、法規制緩和に向けてのアクションは、現在構想している事業内容のみを進める場合には不要であり、まずは各種構想の事業化・推進を優先するべきであると結論づけた。

○寒風沢島ゲストハウス構想への影響

市街化調整区域にかかる法規制の都合上、家の新築は手続きと認可に長い時間がかかる。しかし、空き家の改修という形であれば、移住者の住まいや短期滞在者向けの簡易宿泊所といった一定の用途に限り、スピーディに手続きを進めることが可能である。

そこで、寒風沢島におけるゲストハウス構想を進めるにあたっては空き家の活用を基軸に構想を進めていくこととなった。

○デジタルキャンプ場構想への影響

松島湾のキャンプ場など名勝松島に属するエリアのキャンプ場の事例情報を関係者にヒアリングした。事業の構想内容によって、キャンプ場設立の実現が不可能ではないことが判明した。

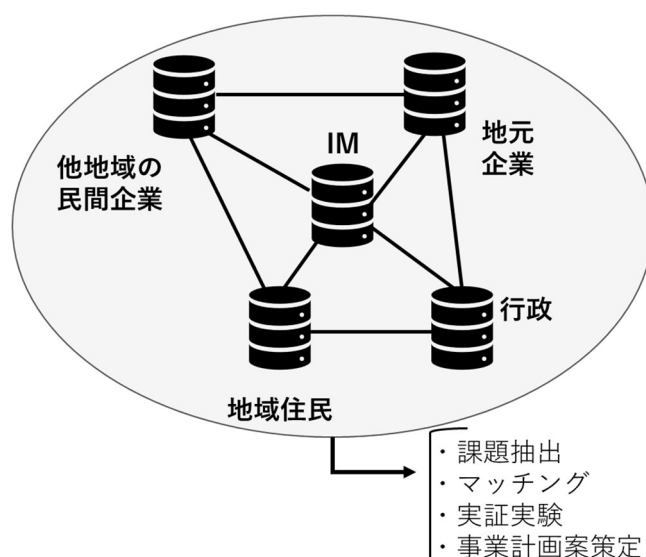
(5) L I P事業の進め方

1) イノベーションマネージャーの役割（機能）

この事業を実施したことでイノベーションマネージャーの役割は以下の3つがあることがわかった。

- ①地域の『なか』『そば』『そと』³⁵それぞれの観点で、課題解決ニーズや地域の内外にあるアセットに関する情報を整理してストック・連携するメインデータベースの機能
- ②『なか』『そば』『そと』をつなぐネットワーク機能
- ③ネットワークそのものを課題抽出やマッチング、実証実験を動かす触媒として機能させるための管理者機能

図表：イノベーションマネージャーの役割（機能）イメージ



2) 行政・民間事業者での連携方法について

この事業を通じて、事業内容の性質や事業に求めるスピード感によって、実施体制や資金調達方法を変えていく必要があるということがわかった。資金調達方法は大きく3つに分けられる。

- ①民間主導・民間調達資本…ビジネス性が高く、民間での資金調達や早期回収が可能なものはアジャイル形式で、アウトソーシングで進めた方が良い。

³⁵ 浦戸再生プロジェクトにおいては

「なか」・・・浦戸諸島の島民

「そば」・・・島の元住民や近隣エリアに住み島との交流がある人々、島の支援に関わっている人々。島の「関係人口・交流人口」に該当する。

「そと」・・・島外に住み、島との縁もない人々

②行政民間共同主導・行政調達資本…公益性が高く、投資回収に時間を要するものはウォーターフォール形式で慎重に進めた方が良い。

③行政民間共同主導・民間調達資本…公益性もビジネス性も高いもの、課題に急を要するものは、要に応じて柔軟に民間調達資本を入れながら、アジャイル形式で進めた方が良い。

3) プロジェクト実施方法について

この事業を通じて、下図のようなステップが必要だと考えた。特にステップ4の体制構築、ステップ5の持続可能性を担保するチェックポイントになると思われる。

図表：課題抽出～課題解決を目指す、プロジェクト実施プロセスモデル案



2-6 今後の展望

今後、浦戸諸島に移住者を迎え、より豊かに暮らしていける環境を整えていくためには、以下の3つの観点を踏まえる必要がある。

①島外の離島移住ニーズがある人々に正しく浦戸諸島を認知・魅力を感じてもらう。

②移住を決意した人々が、実際に移住できる住まいを整える

③定住してからも豊かに暮らせるよう、地域の産業を魅力化させる

この3つの観点と踏まえた上で、島民へのヒアリングやアンケートから洗い出した、対応すべき課題は、以下の5つのポイントに集約される。

I 島外に島を知ってもらい、関心を持ってもらう機会をつくる

II 島に住まいの選択肢をつくる

III 島に産業の選択肢をつくり、今ある産業の魅力を向上させる

IV 関係人口を増やし、島を支える担い手を誘致する

V 安心して島に住み続けることができる環境をつくる

これらに留意しながら次年度事業を進めていく予定である。

2. 愛知県岡崎市

2-1 市の概要

岡崎市は、古くは鎌倉時代から広域で中心的な役割を担ってきた。その変遷に目を向けると、門前町、城下町、宿場町、行政拠点、繊維業集積、金融業集積、自動車産業集積など、彩り豊かな歴史が垣間見られる。800年にも及ぶその歴史は、時代に合わせて役割を変化させる柔軟性に支えられてきた。

岡崎市を含む西三河地域は、製造品出荷額等の全国シェア約1割を占める、日本を牽引するものづくり地域である。また、岡崎市は小売業年間商品販売額数及び小売業の売場面積が西三河の中でもっとも高く、就従比が100%を下回っているなど買い物や居住など暮らしのまちとしての性格が強い。西三河一帯の強みである2次産業とそこに勤める方の暮らしを支える3次産業が高い次元でバランスよく備わっている事が岡崎市の強みとなっている。



2-2 事業の概要

データ駆動型イノベーション創出事業

近年、岡崎市の市域中心部はモータリゼーションの進展、大規模集客施設の中心市街地外への立地、市民病院などの公益施設や行政機能の拡散等により古くからの集積地としての役割を果たせなくなり、中心地としてのポテンシャルが低下するとともに、来街者の減少を始め消費者等の支持が低下し、「まちの顔」としての市民の認識も薄れている。

そのため、岡崎市では市中心部の乙川リバーフロント地区に位置する名鉄東岡崎駅、乙川河川緑地、桜城橋、中央緑道、籠田公園、りぶら、岡崎公園などの公共空間各拠点を結ぶ約3キロのまちの主要回遊動線を、岡崎城跡の外側「総曲輪（そうぐるわ）」から”QURUWA（くるわ）”と命名し、この地区の活性化を図るための戦略「QURUWA 戦略」を策定した。

同戦略に基づいて都市のコンパクト化と地域の稼ぐ力の向上を目指した公共投資による都市整備を平成27年度から行ってきた成果として、近年は、新型コロナウイルス感染症による影響を受けながらも、拠点周辺で新たな賑わいが生まれ始めている。

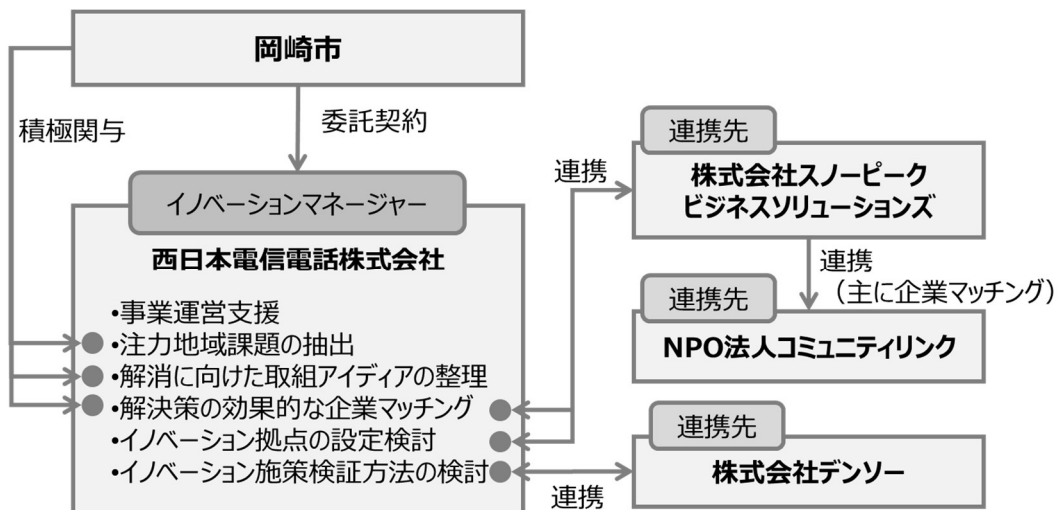
図表：乙川リバーフロント地区（QURUWA 地区）概観



しかしながら、QURUWA 地区において公共投資によるハード整備が完成しつつある中、これらの整備した空間を最大限に活用し、更なる賑わい創出と民間投資誘導を通じた「まちの稼ぐ力」を培うフェーズに移行させることが必要である。

そこで今回の「データ駆動型イノベーション事業」では、「Society5.0」に向けた方向性を取り入れてデータ駆動型社会のモデルを構築し、地域のイノベーション創出をエンジンとして地域課題を解決することにより、地域住民・事業者及び来街者のハピネスを向上させ、令和時代の持続可能なまちづくりを実現することを目指した各種取組みを実施した。

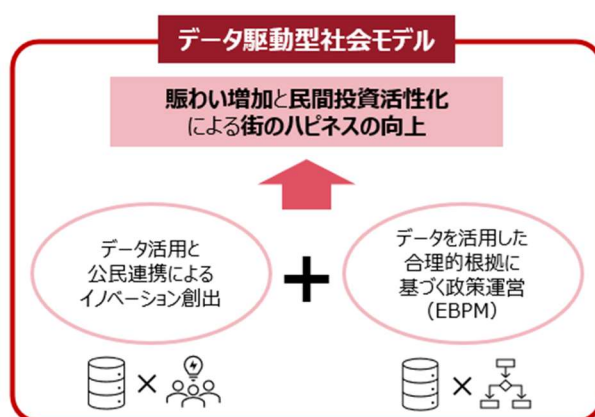
図表：実施体制



2-3 事業の構成

本事業は、「街のハピネスを向上するデータ駆動型社会モデルを構築する」というコンセプトに基づき、課題設定から事業パートナーと目標設定までの仕組みを構築する「地域イノベーション創出の仕組み作り」と具体のソリューションの活用を検討する「イノベーションのデータ駆動型社会モデルへの組込み」という2つの取組みから構成されている。

図表：本事業のコンセプト

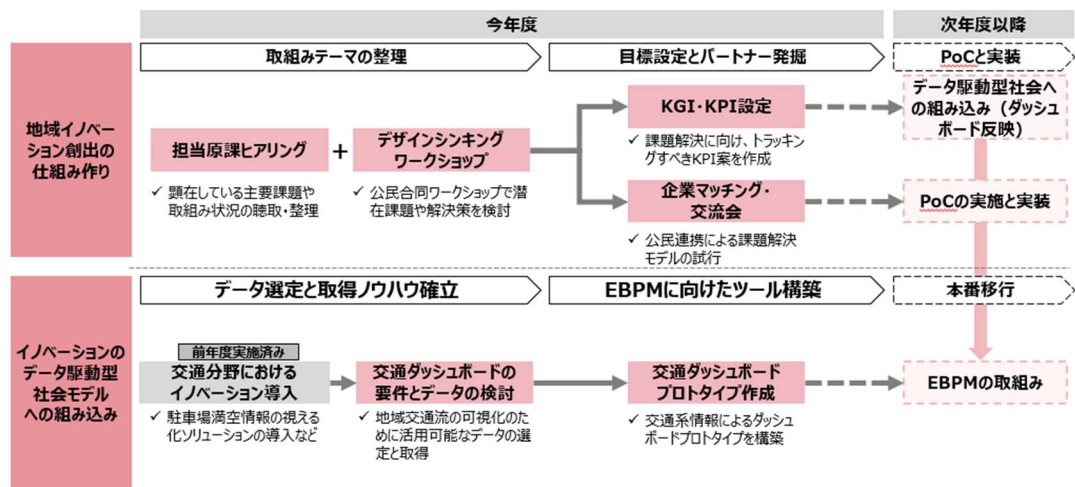


「地域イノベーション創出の仕組み構築」は、QURUWA 地区や岡崎市の抱える中長期的なまちづくり戦略において解消すべき社会的課題と課題解決の方向性を整理する”取組みテーマの整理”フェーズと、整理された取組みテーマに対して KGI・KPI の設定やイノベーションを実現する実証パートナーの発掘を行う”目標設定とパートナー発掘”フェーズに大別される。両フェーズの実行を通じ、地域イノベーション創出のための効果的な公民マッチングスキームの確立と実装を狙った取組みとなる。

一方で、「イノベーションのデータ駆動型社会モデルへの組込み」は前年度までに導入済みの交通領域におけるソリューション（駐車場空満情報の見える化ソリューションや人流分析カメラなど）を活用して QURUWA 地区の交通状況を可視化するために必要なデータセットを検討し、それら様々なデータを基に分析・可視化して、日常業務や経営そのものに役立てるソフトウェアである BI ツール（ビジネスインテリジェンスツール）を活用した交通ダッシュボードのプロトタイプ構築を行う取組みである。

本取組みによって構築されたダッシュボードのプロトタイプは次年度以降、上述の「地域イノベーション創出の仕組み構築」で設定された交通領域以外の KGI・KPI も取り込み、QURUWA 地区における都市マネジメントダッシュボードとして EBPM 実装のために活用していく想定をしている。

図表：本事業の全体構成



2-4 事業の実施内容

（１）地域イノベーション創出の仕組み構築

1) 取り組みテーマの整理

○課題の抽出（担当原課ヒアリング）

岡崎市では、2030年までの分野別指針として『第7次岡崎市総合計画』を策定し、10の領域で具体的な取り組みテーマを設定している。

本事業では、このうちQURUWA地区に関する取り組み、及びデータや公民連携の活用と親和性が高い7つの領域（モビリティ・観光・商業・ヘルスケア・シニア・子育て・安心安全）を検討対象と定めた。その後、各領域に関連する担当原課に対するヒアリングを実施し、既に顕在化している課題や現状の取り組み状況を確認した。



○デザインシンキングワークショップ

本事業では課題の抽出に際し、担当原課ヒアリングに加え、担当原課ヒアリングでは確認できない市民・来街者・事業者の抱える潜在的な課題と解決方法の方向性を確認するため、デザイン思考を活用した公民合同ワークショップを実施した。



2) 目標設定とパートナー発掘

OKGI・KPI の設定

担当原課ヒアリングとデザインシンキングワークショップを経て特定された各領域における課題や打ち手（解決につながる方策）の方向性を基に、課題解決に向けてモニタリングすべき KGI・KPI を検討した。検討に際し、各担当原課が各課の個別計画でモニタリングしている指標や国内外の他自治体の先行事例を参考にしつつ、現場での KPI 活用を早期に進めることを優先し、既に算出方法が確立している指標やオンライン領域における指標を中心に KGI・KPI を設定した。

○地域イノベーション交流会・企業マッチング

公民連携イノベーション創出に向けた機運を高めるため、企業マッチングのプロセスと並行して、「岡崎市地域イノベーション交流会 in QURUWA」と称した交流イベントをスノーピークビジネスソリューションズが中心となり企画・実施した。

また、担当原課ヒアリングとデザインシンキングワークショップの結果を参考に、公民連携の地域イノベーション創出を狙う具体的なテーマを4つ選定し、実証パートナーとなる民間事業者の公募を行った。

イノベーションの創出・実装を今後も継続的に進めるようにするため、更に岡崎市への理解と愛着を持って貰う仕掛けとして、“課題解決型ウェブプラットフォーム”と“リアルな交流の場”の融合によるアプローチを実施したことが、本事業の特色である。

企業マッチングでは、自治体の課題とスタートアップ・民間企業をマッチングするオープンイノベーションプラットフォームを運営する NPO 法人コミュニ

ティリンクと連携し、オンライン説明会の実施やアーバンイノベーション岡崎と題した特設サイトを立ち上げた。更に連携パートナー（西日本電信電話株式会社・コミュニティリンク・スノーピークビジネスソリューションズ）のパートナーネットワークを活用したスタートアップ・民間企業への直接アプローチなど、従来の民間企業公募とは手法を画する多様な手法を活用した。

図表：公募テーマ一覧（公募特設サイトより抜粋）

 人も社会も環境もウェルビーイングなQURUWA地区の「豊かな暮らし」の実証実験 岡崎市 都市施設課 QURUWA戦略係 #まちづくり #交通 #住宅・都市 #建設・土木 #環境 採択企業：選考中 終了	 「どうする家康」に便乗！宿泊につながる体験型コンテンツの開発・実証 岡崎市 観光推進課 #まちづくり #産業振興 採択企業：選考中 終了	 最先端技術を用いて河川管理を効率化し、地域の防災力を高めたい！ 岡崎市 河川課 #建設・土木 #防災 採択企業：選考中 終了	 育児における不安や孤独感を解消したい！新たな子育て情報発信ツールの実証開発 岡崎市 こども育成課 #子ども 採択企業：選考中 終了
--	---	--	--

（２）データ駆動型社会モデルに向けた検討

1) 収集データの整理

○混雑・渋滞対策に対する要件定義と必要データ検討

岡崎市では多くの市民が日常の移動手段としてマイカーに強く依存しており、今後もその傾向が進行することが予想されている。このような自動車の利用増加により、国道１号と国道２４８号などの幹線道路の交通混雑・渋滞が発生しており、交通分野における大きな課題となっている。QURUWA 戦略のターゲットの一つに”街の賑わい創出”があることから、QURUWA 地区では、交通渋滞の緩和と地区内の人流増加という、一見相反するような状態を両立させていくことが求められる状況にある。

こうした状況に対応すべく、２０２０年度までに街頭カメラやデジタルサイネージを活用した人流データや駐車場満空状況の取得ができるソリューションの導入を進めており、これらから得られるデータの蓄積は進んでいる。

一方で、こうした個別ソリューションのアウトプットを一元的に俯瞰する仕組みは未導入である。そのため、QURUWA 地区におけるイベント開催時における交通混雑対策が有効であったか、などの施策効果の振り返りが困難な状況にあった。

そこで本事業では、これまでの取組みを踏まえ、データを活用した交通量・人流量の可視化モデルの確立を行うと共に、各種施策の効果検証としても可能

とするため、交通分野を題材として都市マネジメントダッシュボードのプロトタイプの実施した。具体的な取組みとして、まずは交通ダッシュボードに求められる事項を整理しつつ、ダッシュボードの定義書を作成し、求められるデータを明らかにした上で、関連するオープンデータや業務データの利用可否や紐づけを検討し、データ規約を整理した。

2) 収集データの活用手法検討

○交通ダッシュボードプロトタイプ作成

前フェーズで整理したデータセットをB I ツール「Tableau」により視える化し、交通ダッシュボードのプロトタイプを作成した。各施策の担当原課が、継続的にダッシュボードの更新・新規構築やB I ツールを活用したデータ分析が自律的に実施できるよう、庁内向けにダッシュボードプロトタイプ及びB I ツールに関する勉強会を実施した。

2-5 事業の成果と課題

(1) 地域イノベーション創出の仕組み構築

1) 取組みテーマの整理

○課題の抽出（担当原課ヒアリング）

担当原課ヒアリングを計7日間にわたり13原課に対し実施した。ヒアリングは事前に作成したヒアリングシートに基づいて実施し、合計で90個の課題や取組みを抽出した。

図表：ヒアリング結果概要

	担当課名	地域の課題（一部）	課題への取組み内容（一部）
観光	観光推進課	行政課題 ✓ 来街者データの取得・活用 地域課題 ✓ ブランディング	✓ スポットでGPSを活用したデータ収集を検討中
商業	商工労政課	地域課題 ✓ デジタル人材育成 地域課題 ✓ テナント誘致	✓ 起業家支援制度（Oka-biz）
ヘルスケア	健康増進課	行政課題 ✓ 健康無関心層へのアプローチ 行政課題 ✓ 他部署との連携	✓ 健康マイレージ事業の実施
シニア	長寿課、介護保険課	行政課題 ✓ 非デジタルでの有効な情報伝達 地域課題 ✓ 介護人材不足	✓ 見守り支援事業の実施
子育て	保育課・こども育成課 多様性社会推進課	地域課題 ✓ 保育人材不足 地域課題 ✓ 母親支援	✓ 子育て支援施設の拡充
安心安全	防犯交通安全課 防災課・河川課・消防本部	地域課題 ✓ 児童・独居高齢者等の安全確保 行政課題 ✓ 水害対策	✓ 街頭防犯カメラの一部活用

○デザインシンキングワークショップ

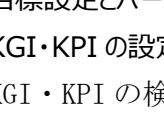
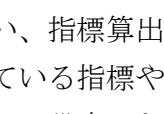
デザインシンキングワークショップは、既に課題が明確となっているモビリティを除く6領域（観光・商業・ヘルスケア・シニア・子育て・安心安全）に

ついて、各回2領域を取り上げ、合計3回実施した。市民目線・事業者目線を取り入れるため、岡崎市内に事業所を置く民間事業者に協力を求め、延べ55名（うち民間からの参加者20名）が3日間で合計366個の課題と577個の打ち手の抽出を行った。

デザインシンキングワークショップの狙いは、地域課題に対しユーザー目線に立った複数の打ち手アイデアを創出することにある。実際に担当原課ヒアリングでは拾い切れなかった住民目線・事業者目線での地域課題を抽出することができた。さらに、今後検討していくべきイノベティブな課題解決方法の具体化に向けた方向性を成果物として得られた。また、チームが一体となり、短い期間の間で集中的に討議し具体的なアウトプットを作成するというワークショップの建付けにより、公民それぞれの参加者が公民連携によって得られるメリットを仮想的に体感することができた機会ともなった。

今後の課題として、①今回抽出したイノベティブな打ち手の方向性を具体的な政策に反映させていくこと、②本ワークショップを通じて得られた気づき（地域課題にアプローチする際のデザイン思考の有用性、効果的なワークショップ企画・運営のポイント等）をいかに”手の内化”していくかの2点が挙げられる。

図表：デザインシンキングワークショップ結果概要

	当日の様子	課題（一部）	設定ペルソナ例	打ち手案（一部）
観光		✓ 簡単に観光情報を集めたい ✓ 効率的に移動したい	観光客 (20代女性)	✓ 観光情報ポータル開設
商業		✓ 地域内で連携してマーケティング・プロモーションを実施したい	開業志望者 (20代男性)	✓ 事業者と消費者、起業検討者を繋ぐプラットフォームの設置
ヘルスケア		✓ 楽に健康管理したい ✓ 健康も気になるけどおいしいもの食べたい	健康管理低意識者 (40代男性)	✓ 継続インセンティブ付き健康管理アプリ
シニア		✓ 本当は誰かの力を借りたい ✓ 悩みを共有したい	認知症患者同居者 (80代男性)	✓ 民間コミュニティによる相互支援の仕組み作り
子育て		✓ 効率的・効果的に時間を使いたい	共働き世帯の育児疲れ (30代女性)	✓ 家庭と市・保育所をつなぐアプリ
安心安全		✓ 防災情報を判り易く入手したい ✓ 皆が安全に避難できる仕組みが欲しい	県外からの転居者 (30代女性)	✓ 安全・防災情報プラットフォームの設置

2) 目標設定とパートナー発掘

OKGI・KPIの設定

KGI・KPIの検討は、数値指標をベースにした短期PDCAサイクルの早期実装を狙い、指標算出の追加工数を最低限に抑えるべく、既に算出方法が庁内で確立している指標やオンライン領域における指標を中心に合計19の指標をKGI・KPIとして設定した。具体的なアプローチとしては、①前フェーズで抽出した課題・取組みアイデアの整理、②岡崎市の既存KPIや他自治体KPIの調査・分

析、③分析結果を基に作成した初期案の作成と担当原課とのすり合わせ、という手順を踏んだ。

図表：KGI/KPI 初期案一覧

全体	KGI	QURUWA施策に対する満足度、社会資本整備総合交付金評価で使用している指標
観光	KPI	岡崎公園の入込み観光客数、観光サイトPV数
商業	KPI	QURUWA地区往来者数、新規開業融資申請数、市役所サイト起業支援ページPV数 他
ヘルスケア	KPI	OKAZAKIまめぼユーザー数、QURUWA関連プログラム参加者数
シニア	KPI	市役所サイトシニア関連ページPV数等、シニア層のQURUWA地区往来者数
子育て	KPI	市役所サイト子育て関連ページPV数、未就学児・児童層のQURUWA地区往来者数
安心安全	KPI	警察からの防犯カメラデータ照会件数、防災ポータルPV数、安全情報Twitterフォロワー数
モビリティ	KPI	QURUWA地区主要地点の交通量（自動車）、駐車場稼働率、主要地点往来者数

今後はこれらの指標を前述の都市マネジメントダッシュボードに追加掲載し、従来の中長期的な政策評価を補完する、リアルタイム性の高い施策評価と改善のサイクルを導入していくことが課題となる。

図表：KPIを活用したPDCAサイクルのイメージ



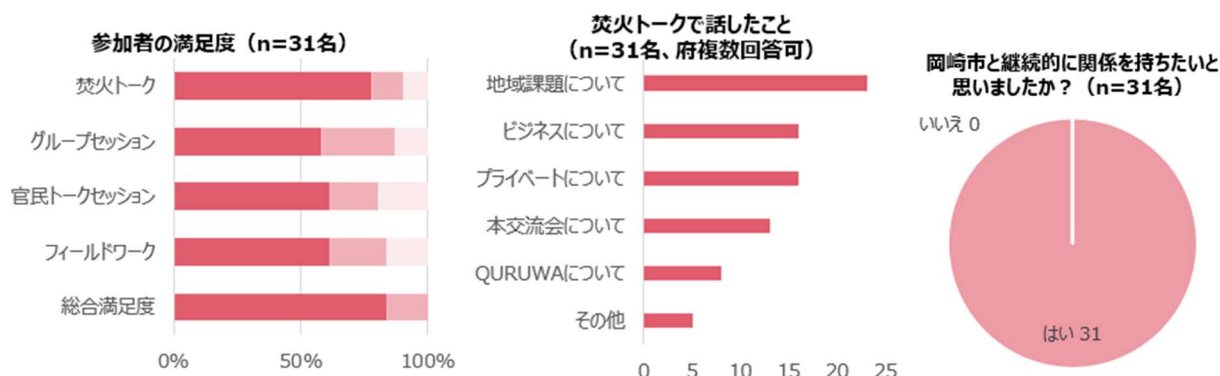
○地域イノベーション交流会・企業マッチング

企業マッチングと並行して企画・実行された公民交流イベント「地域イノベーション交流会」には、合計 43 名が参加した。市職員や地元企業、全国展開している企業の岡崎支店・支所、大学・NPO 関係者など多様なバックグラウンドと岡崎市に対する興味関心を持つ参加者が集い、半日間 QURUWA 地区でのフィールドワークや講演会、グループセッション、乙川河川敷の公共空間を活用した「焚火トーク」（参加者が焚火を囲みながらフリートークをするカジュアルな交流）を実施した。

交流会終了後に実施した参加者アンケートでは、焚火トークを中心に参加者の高い満足度を獲得できたこと、各セッションで一体感のある雰囲気の中、参

加者の間で様々な会話が生まれたこと、岡崎市や市の取組みに対する興味・関心を強化することが出来たことが確認された。また、本交流会をきっかけに市各担当原課と参加事業者、あるいは参加事業者間で、今後の具体的な協業の可能性も生まれている。これらを踏まえ、本交流会は本事業の特徴である岡崎市が持つ魅力的なリアルアセットと民間のノウハウ・ネットワークの掛け合わせにより、当初想定していた以上の大きな成果をあげられた。

図表：交流会事後アンケートの結果



アーバンイノベーション岡崎のプラットフォームを活用して行った企業マッチングの応募件数は目標 20 件を大きく上回る 45 件となり、また応募内容も非常に質が高かったことから、当初 2 社を予定していた実証パートナー選定も 4 社選定することとなった。

図表：企業マッチング実施プロセス



また、マッチングプロセスの実施と並行して、先行自治体の事例等を参考にしながら、行政サービスへの組み込み度合いを基準に地域イノベーション公募事業の3類型を定義し、それぞれの特徴を踏まえてPoC（Proof of Concept：概念実証）の成否判断や中止判断の基準を整理した。

この整理を通じ、従来の仕様書を介して調達が行われていた民間ソリューションの発掘においても、課題のすり合わせ時点から民間事業者を巻き込むマッチングプロセスを経ることによって、想定以上に多様なアイデアを発掘でき、このアプローチが有益な方法であることが整理できた。

図表：公募事業の3類型

	地域課題解決 ← → 行政課題解決		
	実証フィールド提供型	機会創出型	ソリューション発掘型
定義	産業活性化や企業誘致を目的に行政が民間企業に対して新規ビジネスの実証フィールドを提供	地域課題・行政課題の解決につながる民間投資を誘引するために、行政が課題・情報を提供	地域課題・行政課題解決に向け、行政サービスに組み込む民間ソリューションを発掘すべく、行政が課題・情報を提供
本事業対象案件	本事業では対象無し	✓ QURUWA地区の「豊かな暮らし」の実現 ✓ 「どうする家康」関連の宿泊につながる体験型コンテンツ開発	✓ 先端技術による河川管理 ✓ 子育て情報発信ツール開発
PoCの成否/中止判断	実証パートナーが判断	行政 and/or 実証パートナーが判断 (行政と民間双方が期待するアウトカムに繋がるかという視点で判断)	行政が判断 (行政として管理するKGI/KPIの改善に繋がるかという視点で判断)

企業マッチング・地域イノベーション交流会に関する今後の課題として、今回選定した実証パートナーと共にPoCを行い、その結果を踏まえて地域への実装を行うという一連のサイクルを完遂すること、そのプロセスを一度限りのものとせず、継続的に実行するための再現性の確保が挙げられる。

また、マッチングプロセスで今回は不採択となった応募事業者・交流会参加事業者が持つ、岡崎市に対する熱量や今回の事業を通じて生まれた繋がりを、維持・拡大する仕組み作りも大きな課題となる。

(2) データ駆動型社会モデルに向けた検討

1) 収集データの整理

○混雑・渋滞対策に対する必要データ検討

効率的・効果的な検討を行うため、必要データ検討の前段階として交通ダッシュボードに求められる要件の定義を①基本設計、②データ定義（取り込むべ

きデータのリスト)、③ディメンション定義(データを集計・分析する軸のリスト)、④運用定義、⑤画面イメージの5つの観点で整理をした。その上で現有データの過不足や追加すべきデータを確認し、その運用実現性の検討を行った。データ定義・ディメンション定義の結果は以下の通りである。

図表：交通ダッシュボードのデータ定義

データ	概要	ソース	イベント日データ取得可能予定
LiDAR動画	LiDARセンサーで計測した人流計測動画。 Youtubeに搭載した動画をダッシュボードに埋め込む。	デンソー/ デンソーウェブ	2022年1月
LiDAR滞在	LiDARセンサーで計測した人流データ。 CSVファイル形式。	デンソー/ デンソーウェブ	2022年1月
LiDAR通行	LiDARセンサーで計測した人流データ。 CSVファイル形式。	デンソー/ デンソーウェブ	2022年1月
断面交通量	ある道路断面をある方向に通過する単位時間当たりの交通量(単位:台)。 CSVファイル形式。	JARTIC	2022年1月上旬
人流カメラ	岡崎市内に設置された人流分析カメラ21台によるIN/OUT数。 ※商店街2、桜城橋2、東岡崎駅4、商店街8(康生4、連尺4)、りぶら1、中央緑道4	岡崎市 (NEC)	2021年11月下旬
サイネージ閲覧数	岡崎市内に設置されたサイネージを視聴した人数とAIにより属性メタデータ化した視聴者データ。 CSVファイル形式。	岡崎市 (NTT西)	2021年12月上旬
駐車場料金検索サイトWEBアクセスログ	ブラウザ版PPPARK!内の「岡崎市特設ページ」へのユーザーアクセスログ。 GoogleAnalytics接続形式。 https://pppark.com/okazaki/riverfront/	インテレス	リアルタイム反映
天気予報	気象庁が公開している気象観測データ。 CSVファイル形式。 https://www.data.jma.go.jp/gmd/risk/obsdl/index.php	気象庁	2021年12月上旬

図表：交通ダッシュボードのディメンション定義

データ	集計軸	集計項目	分かること
LiDAR動画	データ形式の特性により集計機能を持たないものとする。		イベント時においてどれくらい QURUWA地区周辺に人数がいるか
LiDAR滞在	計測地点ごとの時系列	人数カウント	イベント時においてどれくらい QURUWA地区周辺に人数がいるか
LiDAR通行	計測地点ごとの時系列	人数カウント	イベント時においてどれくらい QURUWA地区周辺に人数がいるか
断面交通量	計測地点ごとの時系列	断面交通量(台数)	イベント時においてどれくらい QURUWA地区周辺に交通量があるか
人流カメラ	カメラごとの時系列	IN/OUT別 人数カウント	イベント時においてどれくらい QURUWA地区周辺に人数がいるか
サイネージ閲覧数	計測地点ごとの時系列	人数カウント	イベント時においてどれくらい QURUWA地区周辺に人数がいるか
駐車場料金検索サイトWEBアクセスログ	時系列	ビュー数	イベント時においてどれくらい QURUWA地区周辺に自動車来訪者数があるか

2) 収集データの活用手法検討

○交通ダッシュボードプロトタイプ作成

前段階で作成した定義書を基にB I ツール「Tableau」を利用し、ダッシュボードのプロトタイプを構築した。ツールに馴染みのないユーザーでも、ある程度直観的に理解・操作が可能になるよう、ダッシュボードタイトルや各グラフへ遷移する際のタブの配置、指標と地図情報を組み合わせた画面構成等に工夫を凝らした。また、ダッシュボード構築と並行して実施した、庁内向けダッシュボードプロトタイプ及びB I ツール勉強会には、庁内外のプロジェクト関係者7名が参加し、B I ツールを活用した庁内オープンデータの自律的な活用方法について理解を深めることができた。

図表：プロトタイプの画面イメージ



今後の課題としては、①QURUWA 地区に関する各施策の担当原課が本ダッシュボードを活用し、賑わい創出と渋滞緩和の両方の観点から各施策の効果を検証する仕組み作り、②検証結果を次回以降の施策に素早く反映させる短期PDCAサイクルの実装、③市職員によるB I ツールの自律的な活用（市職員によるダッシュボードの編集・更新）、④B I ツールを活用した分析、⑤ダッシュボードの新規構築等）が挙げられる。

これらの課題は、本ダッシュボードに交通領域以外のKGI・KPIを追加し、EBPMの基礎となる都市マネジメントダッシュボードへ発展させていくプロセスにおいても、極めて重要な論点となる。

2-6 今後の展望

次年度以降も本事業で取り組んだ”地域イノベーション創出の仕組み作り”と”データ駆動型社会モデルに向けた検討”を継続していくこととしている。

“地域イノベーション創出の仕組み作り”については、今年度導入・実施した仕組みの活用・発展を目指し、今回選定した4社の実証パートナーと共に PoC を実施し、その結果を踏まえた予算化を検討していく。また、今年度の実績を受け、同様のプロセスを個別に実施したい担当原課が出てきていることから、こうした意欲のある担当原課主催によるマッチングの取組み実施を検討したいと考えている。

“データ駆動型社会モデルに向けた検討”に関しては、QURUWA 地区に関する各施策の担当原課が交通ダッシュボードを活用し、賑わい創出と渋滞緩和の両方の観点から、各施策の効果を検証することの習慣化を目指す。

併せて、個別の取組テーマとし、2023 年度に放送を控える、NHK 大河ドラマ「どうする家康」とタイアップした大河ドラマ館を起点とする「回遊促進」と「交通渋滞緩和」の検討にも活用していく。また、デジタル・データ人材の育成を継続し、交通領域以外の KGI・KPI の効果的な活用や都市マネジメントダッシュボードの構築も引き続き検討していく。

第3章 地域イノベーション連携の手法

第1章ではLIPの先進的な事例を示し、第2章ではLIPのモデル事業を示した。本章では、これからLIPを導入しようと考えている自治体に対し、LIPの理解を深めるために一般的なスキームとプロセスを示す。

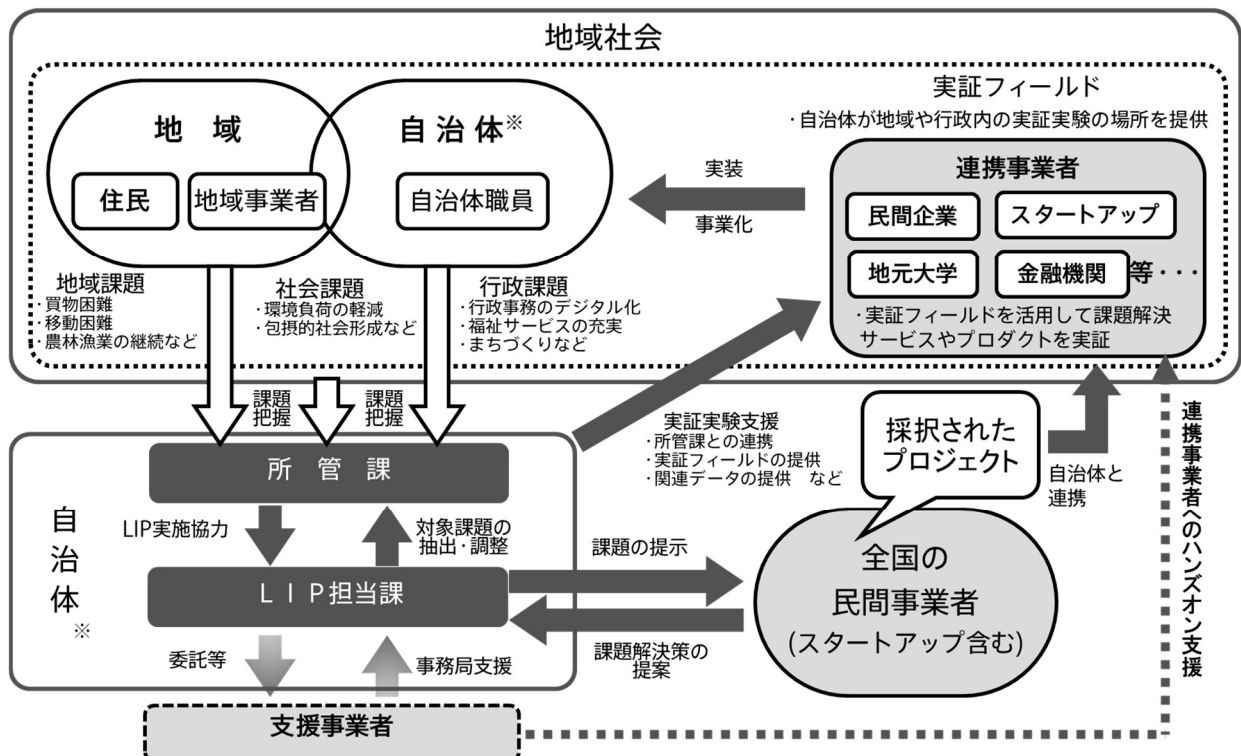
なお、LIPの取組みは、各自治体が様々なアプローチで実施しており、当研究会で調査した事例はその一部であり、かつ事業を実施する自治体に焦点を当てており、一方の主体である民間事業者へのヒアリング調査は限定的である。従って、ここで示す手法は一案であり、各自治体において、課題や関係者の状況等に応じて、独自の取組みや工夫が求められる。

1. LIPの事業スキーム

1-1 事業スキーム

第1章におけるLIPの先進事例調査、及び第2章のLIPのモデル事業の結果から、LIPには様々な主体が様々な役割を担うことで成立していることがわかった。最初に、第1章、第2章の結果から考えられるLIPの事業スキームを整理する。

図表：LIPの全体スキーム



※地域社会の一員としての自治体（職員）と行政施策の実行者としての自治体を分けて記載している。

LIP の事業の流れについては次の「2. LIP の実施プロセス」で詳述するが、関係者に着目して整理しておきたい。

自治体が LIP を実施する目的が、民間事業者の誘致や、デジタル人材の育成であったとしても、事業の最終的なゴールは課題解決のサービスやプロダクトを実装・事業化することにあることから、LIP は地域社会にある課題を認識することから始まる。そして課題はどの主体が認識するかによって次のように大きく 4 つに分けることができる。

①地域住民や地域事業者が認識する課題

住民が地域で生活する中で認識する課題や地域事業者や農業・漁業を営む人々が認識する課題である。例えば、前者では生活必需品を購入する店舗がなくなることによる買物困難という課題や高齢で自動車の運転ができなくなることによる移動困難という課題。後者では農業・漁業を効率化して若者にも魅力のある産業にすることで次世代継承していくという課題などがある。

②自治体が政策形成や事業実施するうえで認識する課題

自治体職員が業務の中で認識する、政策形成上の課題や事業実施上の課題である。例えば、前者では福祉サービスを向上させたいが、これまでのマンパワーに依存した手法では解決できないという課題やスマートシティなどのまちづくりの課題。後者では、住民の行政手続きを効率化するための行政事務のデジタル化などがある。

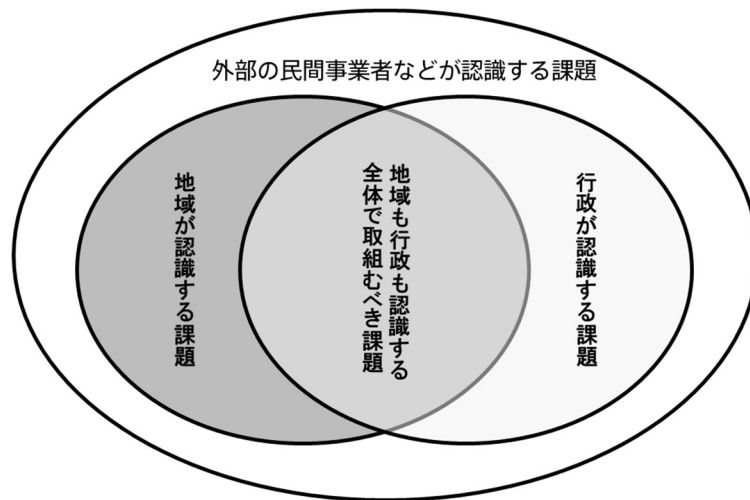
③世界全体で取り組むべき地域住民も行政も認識している課題

当該自治体だけでなく、世界全体で取り組んでいかななくてはならない SDG s で掲げられた 17 の世界的目標のような課題である。例えば、環境負荷軽減や貧困問題といった課題に対して当該自治体としてどのように対応するかということである。

④地域住民や行政も認識していない外部の民間事業者などが認識する課題

当該自治体の中にいる者の目線では気づかないが、外部の者の目線で見ると気づく課題である。例えば、農産物の収穫や配送が外部の民間事業者から見ると非効率で課題を抱えていたり、外部の人から見ると魅力的な観光地としての可能性のある場所を活用せずに放置している課題などがある。

図表：課題の認識イメージ



基本的に自治体はこれらの課題を対応する各所管課で把握しているため、LIP 担当課は、所管課が把握した課題を集約、場合によっては掘り起こし、LIP で解決したい課題を設定する。

次に、LIP 担当課はこれらの課題を、全国の民間事業者に向けて提示（提案募集）する。その際、自治体の実装・事業化に向けて民間事業者に協力できる内容を示すことが必要となる。

なお、自らを課題先進地域と呼ぶ自治体があるように、多種多様で多くの課題があるために、自治体が課題をリスト化するよりも、民間事業者に課題設定を委ねた方が良い場合も考えられる。その場合は、LIP の課題を提示するのではなく、すべての課題を対象にして自治体の実装・事業化に向けて民間事業者に協力できる内容だけを示し、課題解決策の提案を受けることも可能である。ただし、本報告書では自治体が課題を提示する手法を一般的な手法として示している。

いずれにしても、LIP 担当課は民間事業者から提案を受けた課題解決策の中から、連携してサービスやプロダクトの実装・事業化を目指す課題解決策＝プロジェクトを採択する。

プロジェクトを採択された民間事業者は実証実験を実施する事業者（以下、「連携事業者」という）としての体制を整え、自治体との連携体制を構築する。

LIP 担当課は実証実験の成果をあげられるように、実証実験に関係する所管課と連携事業者の連携を調整する。

連携事業者はプロジェクトの内容等について自治体と調整をした後、自治体から提供された実証フィールドを活用し、自治体所管課の協力のもと、サービスやプロダクトの実装を目指して実証実験を行う。

この実証実験で自治体が提供する実証フィールドは、提示した課題が発生している現場であることが望ましい。そのため、所管課は課題が発生している地域とのつなぎ役となることが求められる。

その実証実験の結果を、自治体と連携事業者とで検証し、効果が認められれば実装・事業化を進める。

なお、LIP 担当課が実施する事務局としての業務を、専門知識を持った民間事業者（以下「支援事業者」という。）に委託することも効果的である。委託内容は LIP の内容や自治体の体制等によって異なると思われるが、今年度調査した事例では、

- ・各所管課の課題掘り起こし（ヒアリング・ワークショップなど）
- ・課題設計（民間事業者に魅力ある課題に調整）
- ・課題解決策（連携事業者）の選定支援
- ・実証実験を行う連携事業者へのハンズオン支援

などを委託していた。そのため、支援事業者には

- ・民間事業者（スタートアップ含む）のネットワークを持っている。
- ・デジタル技術に精通している。
- ・デジタルサービスの起業・事業化に詳しい。
- ・自治体との連携、住民との協働を理解している。

のような資質が必要だとの意見が聞かれた。

1-2 各主体の役割

「1-1 事業スキーム」で示した LIP 実施に関係する主体及びその主な役割は下表の通り整理できる。

多くの自治体ではデジタル技術などの新たなテクノロジーに詳しい専門的な人材が不足していることから、当財団では自治体の LIP の取組み全体を総合的にマネジメントし、業務を遂行する外部の専門的人材を活用することを想定している。支援事業者もその一つであるが、第2章で示したモデル事業では、中心となる専門的人材を「イノベーションマネージャー」と設定して、地域課題を把握し、民間事業者等と連携し、「2. LIP の実施プロセス」で示す LIP の一連の事業フェーズを総合的に計画・管理・実行支援等することを求めている。

なお、今年度調査した事例では、専門的人材を自治体職員として採用し自治体内部に取り込むケースと支援事業者として外部に委託するケースの2つの方法が見られた。

また、民間事業者についても、地域の視点に立てば、地域事業者と地域外の全国を事業領域とする大手の民間事業者が存在する。取り組む内容にもよるが、地域の産業振興につ

なげ、また継続的な取組みとするという観点から、地域事業者の関与について工夫している先進事例もある。

図表：各主体の役割

主体		主な役割
住民・地域事業者		○課題を認識し自治体へ伝達 ○連携事業者の実証実験への協力 ○課題解決サービスやプロダクトの利用
自治体		○LIP の実施 ○実証実験に必要なフィールド及びデータの提供 ○連携事業者のプロジェクト支援及び協働
	所管課	○LIP 担当課への協力・支援 ○LIP の対象となり得る課題の提案 ○連携事業者の実証実験への協力
	LIP 担当課	○LIP 事業全体の統括 ○対象とする課題の整理と民間事業者への提示（提案募集） ○プロジェクトの採択 ○連携事業者と所管課との連携支援 ○連携事業者の実証実験支援（費用補助を含む） ○実証実験の検証・評価 ○プロジェクトの実装・事業化の支援
イノベーションマネージャー		○LIP の取組み全体を総合的にマネジメントし、業務を遂行
支援事業者		○LIP 担当課が実施する事務局支援業務等の支援 ※支援内容は、LIP の内容や自治体の体制等によって異なる
連携事業者（全国/地域事業者）		○自治体が提示した課題に対するプロジェクトの提案 ○所管課との連携による実証実験の実施 ○実証実験の検証・評価 ○プロジェクトの実装・事業化

2. LIPの実施プロセス

2-1 事業プロセス

次に、第1章、第2章の結果から考えられるLIPの事業プロセスを時系列で整理する。なお、序章において、LIPの暫定的な枠組みを設定して進めることにしたことを述べたが、この暫定的な枠組みで想定していた事業プロセスはこれから説明するものと大きく違っていなかった。

まず、LIPの事業プロセスは大きく2つの段階に分けて整理できる。一つは課題解決のサービスやプロダクト創出のプロジェクトを実施する「実施段階」、もう一つはプロジェクトで生み出されたサービスやプロダクトを商品として事業化し、社会に実装する「事業化段階」である。

更に、その2つの段階は5つのフェーズに分けて整理できる。

「実施段階」は、①課題設計フェーズ、②マッチングフェーズ、③実証実験フェーズ。

「事業化段階」は、④効果検証フェーズ、⑤実装フェーズに分けることができる。

また、自治体における実務プロセスとして見ると、LIPの事業を実施する前年度以前に「準備段階」としてA.実施体制の構築、B.LIPの事業デザインのフェーズが加わる。このフェーズは毎年の事業ごとに行われるものではなく、LIPの事業を開始した後は内容の見直しを行えば問題ない。

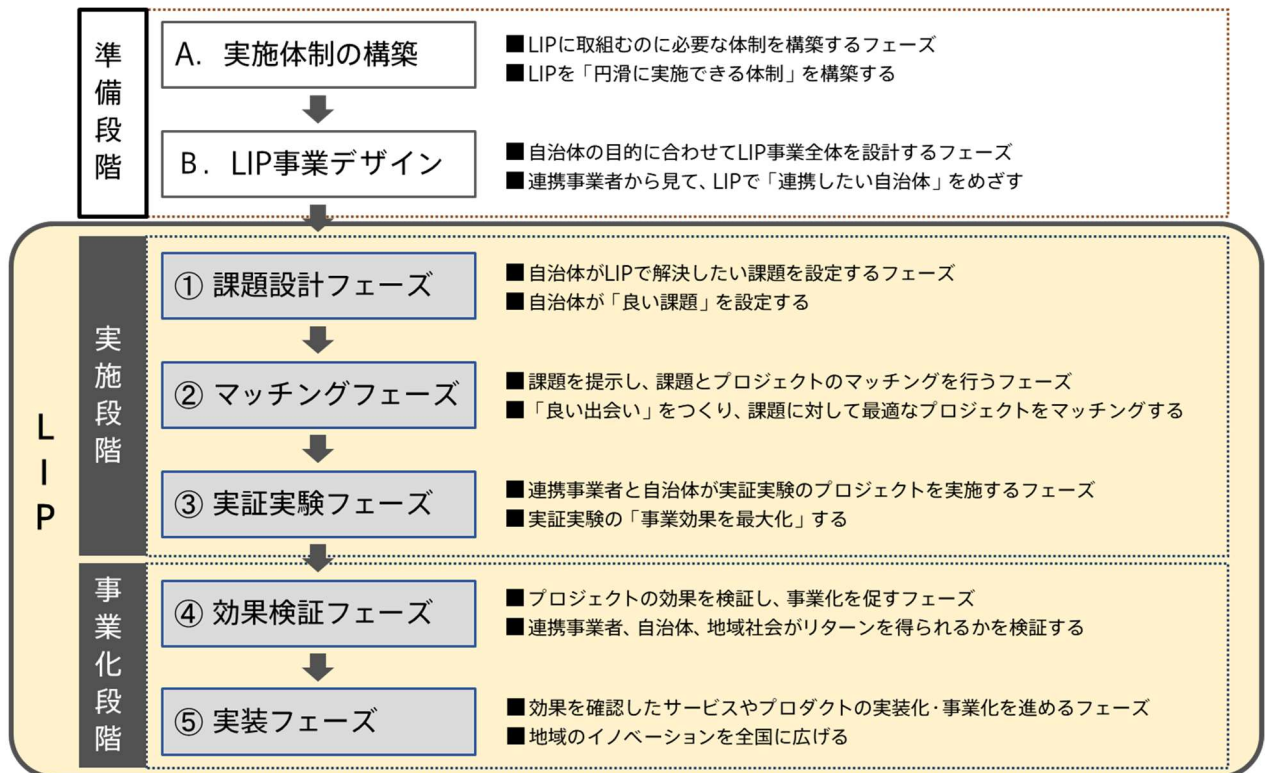
個々のプロセスの具体的な内容については、次項以降でフェーズごとに説明している。

なお、これらのプロセスはあくまでも一つの考え方であり、LIPの必要条件を示しているのでも十分条件を示しているのでもない。例えば、ここで書かれている①課題設計フェーズを簡略化することも考えられるし、④効果検証・⑤実装フェーズを膨らませてPFS³⁶、SIB³⁷のような仕組みを加えて組み込むことも考えられる。

³⁶ 「Pay For Success（成果連動型民間委託契約方式）」。国または自治体が、民間事業者に委託等して実施させる事業のうち、その事業により解決を目指す行政課題に対応した成果指標が設定され、自治体等が支払う額等が当該成果指標の改善状況に連動する方式。

³⁷ 「Social Impact Bond（ソーシャル・インパクト・ボンド）」。PFSの事業で当該事業に係る資金調達を金融機関等の資金提供者から行い、その償還等が成果指標値の改善状況に連動した自治体等からの支払額等に応じて行われるもの

図表：LIP の事業実施プロセス



2-2 従来型公民連携事業とLIPの違い

ここで、LIPを新たな公民連携の仕組みと捉えたとき、従来型の公民連携事業とどのような違いがあるのか、前述した事業プロセスを比較して、その違いを明らかにしたい。これはLIPの特徴を理解するために比較するものである。そのため、ここでの従来型公民連携事業は、わかりやすい民間事業者へ公的事業を委託するような一般的な公民連携事業を想定している。

いずれも課題認識から始まる点と最終的に民間事業者と連携して課題を解決するための事業を目指す点は共通しているが、その過程は異なる。

まず、最初の事業フェーズでLIPでは自治体が課題のみを提示し、その解決手法については示さないのに対し、従来型公民連携事業では自治体が課題に対する解決策を決めて事業発案・企画して、調達したいサービスやプロダクトの仕様を提示する。従って、従来型公民連携事業では既知で実績のある既存のサービスやプロダクトのみが対象となる。逆に、LIPではどのようなサービスやプロダクトになるのかこの段階では未定である。

次の事業フェーズで、LIPでは提案のあった課題解決のプロジェクトから課題にマッチしたプロジェクトを選定する。この段階でどのようなサービスやプロダクトになるのが判明する。Society5.0の新たなテクノロジーを活用した未知のサービスやプロダクトが期待できる一方で、それらは活用の実績がなく、そもそも本当に実現できるのかわから

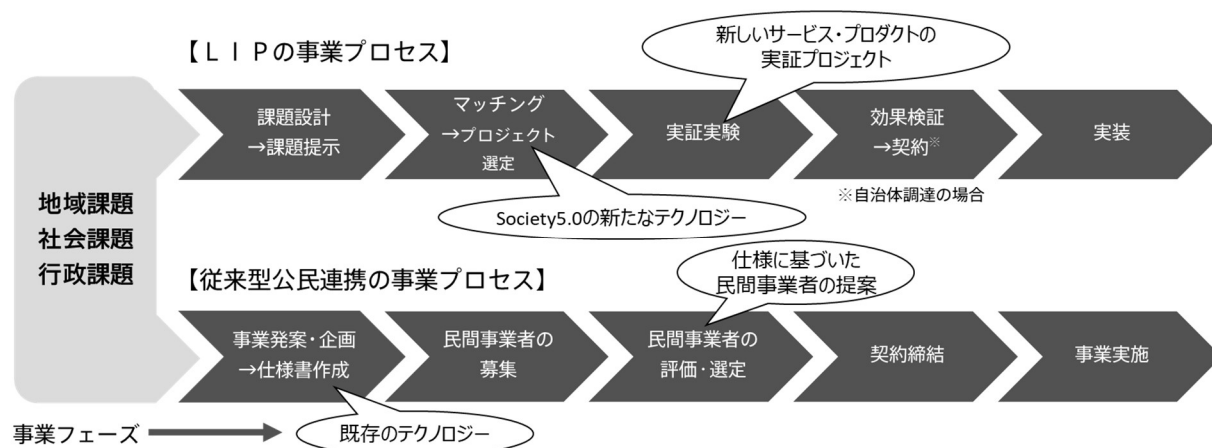
ないということも想定される。

そこで、LIP では、次の事業フェーズとして実証実験が必要となる。自治体は実証実験に必要なフィールド及びデータの提供を行い、民間事業者とともにプロジェクトを実施する。この実証実験で効果を確認できた場合のみ事業化や実装の可能性はある。つまり、効果が確認できない場合はプロジェクトの失敗となり事業化できない。

逆に、従来型公民連携事業では次の事業フェーズで、仕様に基づいて民間事業者の提案の中から、最も適切な民間事業者を選定し、契約締結した後に事業開始となることから、事業化できないことは少ない。

また、従来型公民連携事業では自治体が調達することが前提であるが、LIP では、実証実験で効果を確認できた場合でも、自治体が調達するケースだけでなく、例えば、電子マネーのように民間事業者が民間サービスとして実装することで、自治体に限定されない広い地域における課題解決へつながる可能性があることも大きな違いである。

図表：LIP のプロセスと従来型公民連携事業のプロセスの比較



2つの違いを、従来型公民連携事業からLIPへの変化という観点で整理すると、次表のようになる。

「行政と民間の関係」が従来型公民連携事業では、自治体＝委託者、民間事業者＝受託者という上下垂直関係であったのに対し、LIPでは同じ課題を協働して解決していくという水平関係に変化する。

事業に対する「行政の志向」は、従来型公民連携事業では、どのように自らの考えていることを仕様として表現するかというインプットに重点が置かれるのに対し、LIPでは最終的な課題解決方法・成果であるアウトプット・アウトカムに重点が置かれる。

このような違いから、従来型公民連携事業では、インプット＝仕様に対する民間事業者の計画変更は限定的であるが、LIPではアウトカムに変化がなければ、計画変更が広く認

められている。

同様に、事業若しくはプロジェクトの検証は、従来型公民連携事業では事業終了時にインプット＝仕様通りにできたかを検証するのに対し、LIP ではプロジェクトのアウトプット、アウトカムの状況を適宜検証する。その際、一定の期間で効果を確認できない場合は、プロジェクト中止の判断を行う。つまり、自治体がプロジェクトの失敗を許容する。

そのため、従来型公民連携事業が1事業ずつ単発で実施するのに対し、LIP では成功確率を高めるために複数のプロジェクトを連続して実施する。

図表：LIP の特徴（従来の公民連携からの変化）

	LIP の特徴	
行政と民間の関係	委託・受託の関係 (上下垂直)	→ 協働の関係 (水平)
民間事業者の実績	必要としない	
行政の志向	インプット志向 (仕様提示)	→ アウトカム志向 (課題提示)
計画実施	計画変更を認める	
プロジェクトの検証	終了時に検証 (中長期)	→ 適宜検証 (短期)
検証方法	インプット (何をしたか)	→ アウトプット (何ができたか) アウトカム (どう変わったか) で評価
プロジェクトの失敗	許容する	
事業の連続性	単発事業	→ プロジェクトを連続して実施

2-3 事業実施プロセスの具体的内容

ここでは「2-1 事業プロセス」で示した、3つの段階と7つのフェーズの内容について説明する。各フェーズで何を行うかだけでなく、その考え方や具体的な方法も示している。ただし、当研究会で調査した事例をもとに理想的なプロセスを整理したものであるので、実施するのが難しく感じられるかもしれない。特に方法についてはここで示した方法をすべて行わなければならないものではないので、各自治体の規模やLIPに対する考え方に合わせて選択し、「第1章 先進事例調査 2. ヒアリング調査」の内容なども参考にしながら、カスタマイズして進めていただきたい。

(1) 準備段階

準備段階は、地域課題の解決にあたり、LIPを導入することが有効と考えた自治体において、事業の成果を高めるために先駆けて対応が必要なプロセスである。

主に、LIP を実施する前年度以前に必要となる。具体的には、A. 実施体制の構築と B. LIP 事業デザインにより構成される。

A. 実施体制の構築

- LIPに取り組むのに必要な体制を構築するフェーズ
- LIPを「円滑に実施できる体制」を構築する

1) 概要

LIP を導入して地域の課題解決に取り組むのに必要な体制を構築するフェーズである。

2) 目的

必要な知識と能力を有する人材からなる体制を自治体において構築することで、連携事業者と協働した地域課題解決へ向けた取組みを可能とする。

図表：必要な知識及び能力

項目	必要事項
知識	・社会課題に関する知識 ・自治体を巡る諸制度等に関する知識 ・民間事業者が持つ技術等に関する知識（調査する能力も含む） 等
能力	・多様な関係者とコミュニケーションが取れる能力 ・自らが果たすべき役割を把握する能力 ・事業を実行する能力 等

3) 目標

連携事業者との協働による LIP を円滑に実施できる体制を構築することが目標である。

「円滑に実施できる体制」とは、例えば次のような体制である。

①事業内容を理解し連携事業者と協議が行える体制

LIP とは、Society5.0 につながる技術を活用し、地域の課題を解決するために実施する取組みであり、連携事業者が課題解決のための実証実験を行う際に、自治体はフィールドやデータ等を提供する。自治体の担当者は、連携事業者の提案内容を技術面も含めて理解し、連携事業者と協議をしながら事業を進める。

②自治体が提供すべきことを把握し関係者と調整できる体制

自治体から提供すべきものを適切に把握し、住民、連携事業者、支援事業者、及び庁内の職員等、多様な関係者と調整し、円滑に進められるようにすることで、効果的な事業実施を実現する。

4) 方法

①庁内体制の整備

庁内体制の整備に当たっては、まず LIP 担当課を既存の部署の中に設置するか、或いは部署を新設するかを検討する。先進事例調査からは、産業の創出、地域経済の活性化を目的に掲げる場合等においては、既存の部署の中に設置し、産業・商工関連部署に設置されている場合が多いことが確認できた。

同時に、前述した必要な知識と能力を有する人材からなる体制を構築するため、まず庁内における人材を確認する。必ずしも 1 人でカバーできる範囲ではないため、これまでに庁内で関連する施策に従事した経験や、国の省庁等、外部機関への出向の実績、更に転職者については入庁前の実績などを確認する。

なお、こうした新しい取組みを構築するうえでは、所管課の担当者等、多様な関係者と議論し、実現していかなければならず、大きな障壁にぶつかることも想定される。知識だけでなく壁を乗り越えられるだけの地域への思いがある人材が求められる。

②外部専門人材の獲得

庁内における人材の確認状況に応じて、外部から新たに専門人材を獲得する必要性を検証する。必要な知識と能力を明確にしたうえで、そうした人材が市場に存在するか、及び獲得が可能な雇用条件は何か、その条件をどのような形で自治体から提示するか、人事部門等、関係部署と調整し、獲得可能な体制を整える。

③支援事業者の活用

前述した外部専門人材の獲得のほかに、一部業務を支援事業者に委託する方法も考えられる。一部業務を支援事業者に委託する場合は、先進事例において支援事業者としてどういった民間事業者に委託しているのか。委託内容と委託金額を、可能であれば当該自治体にヒアリングするなどして把握する。そのうえで、自らの自治体においては、どういった業務を委託する必要があるのかを明確にしたうえで必要な費用を検討し、予算を確保する。

5) 留意点

外部から新たな人材を獲得する場合、雇用条件に加えて、雇用した人材にとって自治体における従事経験がキャリアとして有益なものとなるように環境を整えることも人材獲得につながる。また、後述する LIP 事業のデザイン等においても、人材獲得の視点からの検討が求められる。

6) 課題

外部から新たな人材を獲得しようとする場合、自治体が求めるのは連携事業者が提案する Society5.0 につながる技術部分に関する知識を持った民間人材である。しかし、一定の経験と専門的な知識を持つ人材を雇用しようとする際に、自治体の人事制度の中では、雇用の受け皿がない場合が多い。

先進事例である神戸市においては、導入した任期付きの制度を使って、イノベーションや IT の専門職を雇用することで、その課題に対応している。こうした専門人材の雇用を行う場合は、各自治体において対応が可能か検討する必要がある。

7) その他

本調査を通じて LIP 導入に必要な地域イノベーション人材の確保が難しいという指摘を度々受けた。その原因として、LIP の実施には地域課題、Society5.0 につながる技術、及び自治体を巡る諸制度等、多様な知識が必要となるため、そうした知識・経験を持った人材が限定的であることが挙げられる。

地域イノベーション人材のロールモデルを広く認識してもらい、社会全体で育成環境を整えるとともに、LIP を実施する自治体においては、LIP に関連する部署において、若手の職員が一定の経験を積むことができるような仕組みを構築する等の工夫をすることが今後の LIP 普及にもつながると考えられる。

B. LIP事業デザイン

- 自治体の目的に合わせてLIP事業全体を設計するフェーズ
- 連携事業者から見て、LIPで「連携したい自治体」をめざす

1) 概要

LIP を導入し、地域の課題解決に取り組むにあたり、事業全体を設計する段階である。

庁内で LIP を仕組み化するため、必要な事項を検討するとともに、実施に必要な予算の確保や、議会等関係機関との調整を行う。

2) 目的

①地域課題解決に取り組む環境を整備する

LIP の導入により地域課題解決の選択肢を増やし、地域課題の解決に取り組んでいる庁内の各所管課や、地域団体等の関係者が LIP に取り組める環境を整備する。

②LIP 導入時に連携事業者の参画が得られる

自治体によって公民連携の状況は様々である。LIP を実施したときに、連携事業者の参画が得られるような事業を自治体の状況に応じて設計する。

3) 目標

連携事業者から見て、LIP のやりがいがある連携したい自治体になることが目標である。
「連携したい自治体」とは、例えば次のような自治体である。

①連携事業者と同じ目線に立ち協働できる自治体

LIP の特徴の一つに、連携事業者と自治体との関係が、委託・受託の上下垂直関係から、協働の水平関係へと変化することがある。自治体を持つフィールドやデータを使いつつも、実際に技術を活用した実証実験を検討し、実施するのは連携事業者である。連携事業者による創意工夫を活かすためには、地域課題の解決に何が有効なのか、同じ目線に立ち、協働できる自治体こそが、連携したい自治体である。

連携事業者の担当者も、受託者の目線に立ち、委託者である自治体からの指示を待つてしまう側面がある。双方が尊重しあって、地域課題解決に資するアイデア等を、積極的に提案しながら進める事業であることを常に自治体側から発信し続けることの重要性を、LIP 事業のデザイン段階から庁内で共有する。

②自らの特徴を理解している自治体

連携事業者の視点に立てば、多数の選択肢がある中で、なぜその自治体を選び、LIP を実施するのかという理由が必要である。選択の判断理由として、自らの自治体でなければできないことは何かを意識して事業を設計する。

例えば、自らの自治体の規模や社会的な認知度に応じて、比較的規模の大きい自治体であれば、連携事業者は、大規模自治体を持つ広報的効果を享受できる可能性がある。同時に、一定の人口規模がある中で実証実験ができ、多様なフィールド、データから得られた実験結果を、実装段階における広範な事業展開に役立てられる可能性がある。

一方で、比較的規模の小さい自治体であれば、職員が少なくまとまりやすいため、自治体が一丸となって連携事業者と協働する。同時に、自治体として何かを決定するまでに必要な意思決定プロセスが少なく、素早い判断ができることを活かして、機動的な対応や、挑戦しやすい環境を作る等、違った魅力を持てる場合がある。支援事業者にとってのやりがいを生み出す、という観点から、自らの自治体の特徴を踏まえて検討する。

上記に加えて、実施体制の構築においても記載しているが、地域課題解決へ向けた強い想いを持つ、自治体の担当者により体制を構築すること。これが、実証実験による効果を最大化することに貢献する。連携事業者は、当該自治体における LIP 実施のやりがいを実感することができる。

③変化に柔軟に対応できる自治体

LIP は実証実験等を進めていく過程において、すり合わせや検証を重ねるものであることから、変化に柔軟に対応できる自治体であることが求められる。連携事業者がいく

ら提案をしても、対応が難しい、或いはその調整に時間がかかるといった状況が起こると連携事業者のモチベーションは下がってしまう。自治体の担当者は、常に連携事業者と対話しながら事業を実施することが、連携事業者のやりがいにつながるだけでなく、実証実験の効果も高めることができる。

4) 方法

①LIP 導入へ向けた仕組みを構築する

LIP 導入へ向けて、事業実施段階で必要な項目を洗い出し、それぞれに必要な事項を検討、仕組みを構築する。主な内容としては次の図表の通りであるが、各自治体において目的と連携させながら事業を設計し、それを庁内において仕組み化する。

図表：検討が必要な項目

項目	主な検討内容
公募・マッチング方法	・公募の手続きを誰がどのように行うか ・どこで公募するか（自治体の HP、UIJ 等のプラットフォーム） ・マッチング体制（庁内及び有識者の参画可能性）等
応募者の要件・マッチング基準	・応募者に対する要件（スタートアップへの限定等） ・マッチング基準の内容 等
事業実施方法	・事業実施段階における所管課、LIP 担当課等の役割分担 ・実施要件（実施期間、中止の判断、成果の考え方）等
実施に係る費用負担	・実施段階での費用負担（自治体負担の有無） ・実施に要する経費の予算化（庁内及び議会調整） 等
効果検証方法	・効果検証実施の有無 ・実施する場合の方法（指標設定、検証体制） ・公共調達の可能性 ・公共調達の可能性がある場合の手続き（随意契約の可否） 等
実装	・自治体からの広報等 等

②必要な予算等を確保する

LIP 実施に係る全体の予算は、LIP 所管課が確保する。その主な構成は、連携事業者の実証実験を支援する費用（負担する場合）、必要な人材の雇用にかかる費用や外部委託費等からなる。

③自治体内外において周知を図る

LIP は新しい取組みであるため、LIP 事業のデザイン段階から自治体内で周知を図ることが、事業実施段階での課題設計等へ内部からの積極的参加を促すことにもつなが

る。

5) 留意点

LIP 事業のデザイン段階では、LIP を実施した際に民間事業者から選ばれるよう、他自治体ではできない自らの自治体だからこそできることは何かに留意して事業設計する。

例えば、先進事例に挙げた横瀬町は関東近郊の小規模な自治体であるが、「日本一チャレンジする町」を掲げて民間事業者への間口を広げ、LIP を実施している。連携事業者は町というフィールドを活用し、また町の職員と協働しながら、実証実験を行うことができるが、町は一切の費用負担をしない。それでも多くの連携事業者が集まり、LIP が実施されているのは、横瀬町の町職員とフィールドだからこそできることに忠実に事業が設計されており、連携事業者にとってやりがいのある町になっているからこそである。

6) 課題

今後多くの自治体で LIP が実施されるようになったとき、埋没してしまい、応募がないことにより事業が成立しなくなってしまう可能性がある。自らの自治体の規模、及び民間事業者とのこれまでの連携関係等の状況を踏まえ、導入方法を精査し、事業を設計することが必要である。

7) その他

LIP は庁内の様々な所管課が関与するため、委託・受託の上下垂直関係から、協働の水平関係へ移行するといった LIP の概念を全庁的に共有する。事業デザインの前に職員の意識改革が重要となる。

(2) 実施段階

実施段階は、準備段階において構築した体制により、すでに LIP 事業としてデザインされている内容に沿って具体的な公民連携による事業を実施する段階である。

民間事業者との連携に向けて、①課題設計し、②課題とプロジェクトのマッチング、その後の③実証実験により構成される。

① 課題設計フェーズ

- 自治体が LIP で解決したい課題を設定するフェーズ
- 自治体が「良い課題」を設定する

1) 概要

課題設計フェーズは、自治体が LIP で解決したい課題を設定するフェーズである。課題を選定するだけでなく、どのように課題を提示するかを重視する。自治体が「良い課題」を設計することにより、多くの連携事業者が参加意欲を持ち、自治体が期待するソリューションやサービス・プロダクトが生まれやすくなる。

その一方で、自治体が課題を示すことで参加可能な連携事業者は限定され、また、自治体が「良い課題」を設計できなかった場合、自治体が期待する結果を得られない可能性があるため、横瀬町のように課題設定も含めて連携事業者に委ねることも可能である。課題設計フェーズの必要性を判断する参考として、以下にメリットとデメリットを整理した。

図表：課題設計フェーズの有無とメリット・デメリット

	メリット	デメリット
課題設計フェーズあり 自治体が課題設計	・自治体が LIP で解決したい課題に取り組むことができる。 ・実証実験のフィールド確保などの準備がしやすい。	・民間の技術や将来的な実装化を意識した課題抽出ができない可能性がある。
課題設計フェーズなし 連携事業者が課題設定	・民間が実現したい課題に自治体のフィールドを活用し、取り組むことができる。	・連携事業者の提案は自治体が優先的に取り組みたい課題ではない可能性がある。 ・連携事業者が提案した実証実験のための住民説明等、地域との調整は行政が前面に立つて行う必要がある

2) 目的

①自治体が LIP で解決すべき課題を設定する

自治体が解決すべき地域課題、社会課題、及び行政課題は年々増加しているが、どのような課題が自治体内に存在し、どのような状態に解決すべきかを検討しなければならない。課題は理想と現状のギャップと定義できるのでされることがあるが、庁内及び住民の理想と現状のギャップを把握し、LIP で解決すべき課題として整理することが目的となる。

②連携事業者が事業化可能な課題になるよう内容を調整する

課題に対していくら良いソリューションやサービス・プロダクトが生まれたとしても、それを誰かが購入して民間事業として成立しなければ、実証実験で終わってしまう。例えば、行政事務の課題解決であれば、最終的な購入者は自治体となるので、自治体で購入可能な価格でなければならない。一方で、課題を細かく設定しすぎると連携事業者の提案の自由度が狭まり解決策が限定されてしまう。

そのように、連携事業者が事業化可能な課題であることを念頭に置きつつ、民間のアイデアを引き出せるように提示する課題を調整することが目的となる。

3) 目標

課題設計フェーズでは、自治体が「良い課題」を設定することが目標となる。

「良い課題」とは、例えば次のように設計された課題である。

①その課題が発生する原因を明確にした課題

提示する課題が発生する原因を明確にしていない場合は、解決策を検討するために原因把握の手間が連携事業者にかかるのみならず、誤った原因に基づき検討を進めたことにより、自治体が期待するソリューションやサービス・プロダクトからの外的なアウトプットが導出され、自治体、連携事業者双方にとって不幸な結果となる。このため、「良い課題」とするためには、事前に課題の発生する根本原因を可能な限り明確化し、自治体、連携事業者双方でその情報を十分に共有しておく必要がある。

ただし、原因把握のための十分なデータを自治体が保有し、当該データが開示可能な状態である場合は、そのデータをオープンにすることにより、当該原因についての分析自体を民間事業者に委ねることも考えられる。

②ゴール（理想的な状態）を明確にした課題

対象とする課題解決の先にあるゴールとして、理想的な状態を、自治体から連携事業者にも明確に示せる課題が「良い課題」と言える。

なお、そうしたゴールは、例えば、“連携事業者からのサービス提供により、地域の

利便性を高める。”というだけではなく、その結果、住民活動の変化が起こり、地域の自立性が高まり、地域全体が活性化する、といったようにより広い視野に立つことを意識する。

③民間事業者のマネタイズを想定した課題

LIP では、実証実験で検証したサービス・プロダクトが、その後、実施自治体に限らず社会で実装が可能となることで、より広範な地域課題の解決と、連携事業者にとってのビジネスチャンスの両立を目指すものである。

従って、「良い課題」とは、連携事業者が将来的にマネタイズできる地域課題である。特定の地域に限定されているなどサービスの対象となりうるマーケット規模が不十分ではないか、及びサービスの有料化が可能であるかといった視点に立ち精査する。

④課題解決策が限定されない課題

対象とする課題の解決策が、LIP 担当課、所管課等の間で限定されていない課題こそが、連携事業者の技術・アイデア活用の余地があり、LIP による効果が期待できる「良い課題」である。従来型公民連携事業との違いにおいて示したように、解決策が限定できる課題であれば、仕様書を示して事業を実施することが適しており、LIP では、そうした解決策を限定しない（できない）課題であるからこそ、新たなソリューションやサービス・プロダクトを期待し、その実現のために自治体と連携事業者が協働で実証実験を実施するのである。

4) 方法

課題設計の一般的手順としては、まず、課題の対象分野を設定し、その対象に関係する人・団体からの課題抽出を行い、抽出された複数の課題の中から「良い課題」となりそうな課題を選定し、その課題がより多くの民間事業者が興味を持ち、事業化可能な課題になるよう内容調整するものである。

課題対象は広く複数の分野を設定する場合と、農業（アグリテック）のような特定産業や、行政事務のように限定して設定する場合がある。

LIP の目的を多くの民間事業者との連携としている場合は、幅広く民間事業者の参入を促すために広く設定した方がよいが、LIP の目的を産業振興とするような場合は限定して設定することになる。

課題の抽出方法は、対象とする課題を行政課題とするか、地域課題、社会課題とするかでも方法が異なる。いずれも、自治体だけで課題設定のノウハウが不足する場合は支援事業者による協力も検討する必要がある。

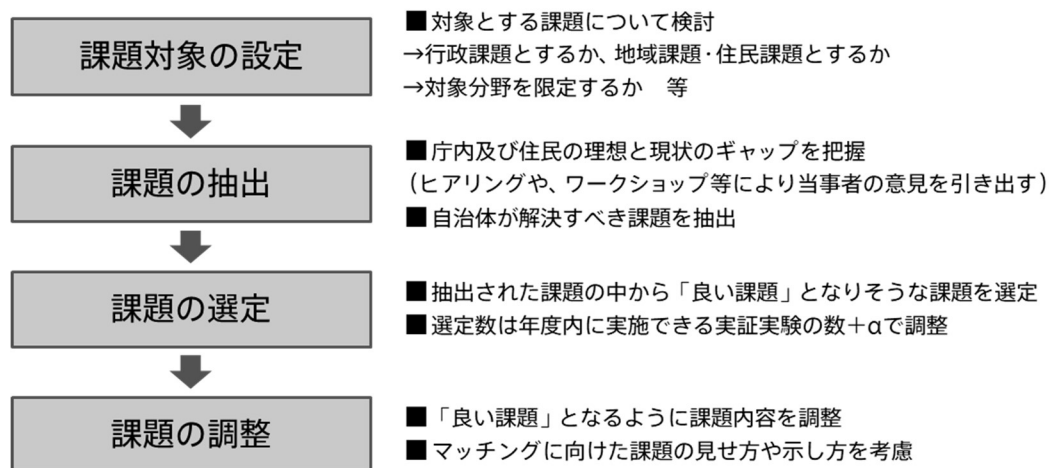
①行政課題を対象とする場合

行政課題を対象とする場合は、課題を認識しているのが行政職員となるため、行政職員から課題を抽出する必要がある。LIP 担当課が所管課ごとに課題抽出のためのヒアリングの実施や、幹部職員又は若手職員ワークショップを開催したりすることにより課題を抽出する。

②地域課題を対象とする場合

地域や住民の課題を対象とする場合は、所管課が把握している課題を抽出するだけでなく、課題を認識している当事者である地域団体及び住民から課題を抽出する必要がある。所管課が考えている課題と住民が考えている課題は異なることがある。例えば、モデル事業の塩竈市の事例では、所管課が島の課題と考えていた「日常品の買い物」は島民にとって優先度の高い課題ではなかった。塩竈市が実施したように、恣意的にならないようアンケートやヒアリング、住民ワークショップなどを通じて、丁寧に抽出することが求められる。

図表：課題設計の手順（イメージ）



5) 留意点

前述した通り自治体が課題だと思っていたことが、地域住民は課題と認識していないこともある。特に所管課は、対象の課題並びにそれに対する取組みを続けており、思考が固定されてしまうことがある。

そこで、LIP 所管課は、課題の抽出、並びに課題の選定において、課題を抽出した主体との対話を通じ、地域課題は何なのかを突き詰めることが求められる。

6) 課題

先進事例調査において、自治体が課題設計する場合、所管課やその他関係団体等から、積極的に課題を出してもらえないという問題が見られた。

前述したように、ヒアリングなど、LIP 担当課が所管課と対面でのコミュニケーションを取り、どういったことが地域課題となりえるのか。LIP の取組みにより地域社会を理想的な状態に近づけるにはどういったことが求められるのかを共有しなければならない。

また、ワークショップなどにおいて、先進事例を紹介するとともに、LIP の対象とする課題を参加者間で議論する機会を設けている場合もある。

更に、首長や LIP 担当課が LIP の成果を発信することで、庁内における機運を醸成し知識の共有を図るといったことが考えられる。

なお、一部の先進事例では、事業の予算を協議する際に、LIP の活用可能性を検討することが義務付けられており、必ずそうした検討を経ることで活用が進んでいる。

7) その他

LIP 実施に当たっては、LIP 担当課と所管課、その他関係団体等が対話を重ね、LIP そのものの理解や実施する意図、所管課やその他関係団体が直面している状況の相互理解を醸成することが求められる。そのために、LIP 担当課は、対面で会話をする、フットワーク軽く動くといった行動を意識する。

② マッチングフェーズ

- 課題を提示し、課題とプロジェクトのマッチングを行うフェーズ
- 「良い出会い」をつくり、課題に対して最適なプロジェクトをマッチングする

1) 概要

LIP を実施することを公表し、課題とプロジェクトのマッチングを行うフェーズである。多種多様な主体間の「良い出会い」を創出し、課題とプロジェクトとの最適なマッチングを実現する。また、LIP のためのマッチングにより、地域における「良い出会い」を生み出すことで、LIP に限らないイノベーションの創出や民間事業者との連携等、派生的な効果の創出を含めた、事業実施による価値の最大化を図っていく。

2) 目的

① 出会いの機会を設ける

LIP とは、イノベーションによる地域課題の解決を目指す取組みであり、当初想定していなかった業種や、技術をもつ連携事業者が課題解決に貢献できる可能性もある。より多く、かつ多様な出会いの機会を設けるため、マッチングへの参画の敷居を極力低くする。

②課題を調整する

課題設計において、「良い課題」の提示を行ってはいるが、前述したように、当初想定していなかった民間事業者の可能性もある。そこで、応募した民間事業者との協議を通じ、課題の更なる調整を行い、マッチングの精度を高める。

3) 目標

マッチングフェーズとは、「良い出会い」を生み出し、課題に対して最適なプロジェクトをマッチングすることが目標となる。

「良い出会い」とは、例えば次のような出会いである。

①地域課題の解決という共通の目的を共有した出会い

LIP は地域課題の解決へ向けたソリューションやサービス・プロダクトの創造という同じ目的に向かって、技術アイデアや能力を持つ民間事業者と実証フィールドや信用力を持つ自治体が、互いの強みを生かすことで実現できる事業である。また、民間事業者が地域課題や問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的な価値も創造する CSV (Creating Shared Value 「共通価値の創造」) にもつながっている。

そうした主体同士の出会いであることを双方が共有していることが、「良い出会い」となりうる要因である。同時に、その後の円滑な協働実現へ向けた環境醸成につながる。

自治体は常にこれらを意識し、事業目的やその先にあるゴール（理想的な状態）を明確化し、共通の目的を共有できるようなマッチングの機会を創出する。

②多種多様な主体間の出会い

LIP という機会を通じ、共通の目的を共有しつつ、これまでになかった多種多様な主体が出会えるようなマッチングの場とすることも、双方にとって新たなイノベーションの源泉になりうるという意味で「良い出会い」である。

③課題と最適なプロジェクトの出会い

従来型公民連携においては、自治体は仕様を示し、最も高い評価を受ける提案を行った民間事業者を選定する。一方、LIP においては、民間事業者を選定しているのではなく、あくまでも課題に対して最適なプロジェクトをマッチングすることが目標である。結果的に、プロジェクトを提案した民間事業者を選定することになるが、民間事業者の規模や実績に関係なく、地域課題への取組みにおいて、課題解決の先にあるゴールとして、理想的な状態に近づくことができるプロジェクトを選定できることが「良い出会い」につながる。

4) 方法

マッチングの手段としては、まず、マッチングへの参加者を公募し、提案を審査する過程を通じて民間事業者と自治体が対話し、課題とプロジェクトとのマッチングを実現する。

①LIP 事業への参加者の公募

プロジェクト募集は公募によることが一般的である。各自治体のホームページへの掲示に加えて、Urban Innovation JAPAN のようなオープンイノベーション・プラットフォームに掲載する場合もある。

前者のような単独の自治体からの情報発信では、独自の情報を発信できる一方で、プロジェクト募集を認識する民間事業者が、一定の範囲にとどまりがちという課題がある。

後者のプラットフォームについては、全国の自治体が情報を掲載する HP であるため、広く LIP という取組みに関心を持つ主体との出会いにつながる可能性がある一方で、複数ある中で埋没してしまうことのないよう、いかに自らの自治体の取組みの独自性、当該自治体ならではのやりがいのある事業であることを PR するかという課題がある。

②資料の公表

LIP の事業デザインで検討した内容に基づき、主に次のような公表資料を整理し、民間事業者が確認できるようにする。このような形で要件や事業実施後の調達の可能性と方法を公表し、審査の過程を経ることが、公正な手続きを経ていることの根拠ともなる。

図表：主な公表資料

資料名	主な内容
募集要項	・事業概要 ・応募者の要件 ・事業実施に当たっての要件 ・関係者（自治体、連携事業者等）の役割分担 ・事業スケジュール ・事業実施後の調達の可能性やその方法 等
マッチング基準	・提案内容を評価する視点 ・評価項目ごとの配点 等
提出書類	・提出を求める書類一覧 ・提案様式 等

③民間事業者との対話

資料の公表と合わせて、事業に関心を持った主体に対し説明会を実施する。これは、単に説明するだけでなく、自治体と民間事業者との出会いの場を持つことで、応募の前の段階から自治体と民間事業者との間で対話をする機会を設けることを意図している。そうした過程が、民間事業者にとって提案しやすい環境づくりにつながる。

加えて、先進事例調査の中には、ピッチイベントやマッチング・交流会を開催している例や、自治体担当者が個別に民間事業者に働きかけている例がある。

これは、LIP 実施により民間事業者へのチャンネルを広げ、多様な「良い出会い」のきっかけづくりにつなげている取組みであり、地域における新たなイノベーションの創出、そして公民連携の促進にも資するものである。

④マッチングの実施

マッチング方法としては、書類審査と対面審査が考えられる。いずれかだけというものではなく、その段階及び目的に応じて選択する。なお、対面審査の際にヒアリングのみとする場合もあれば、連携事業者からのプレゼンテーションを行う場合もある。

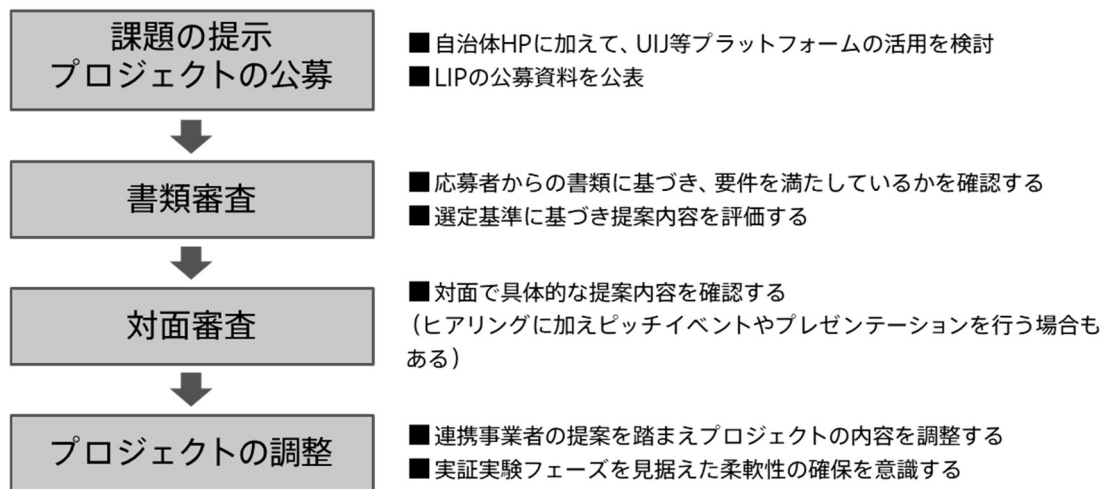
なお、実施に際しては所管課と LIP 担当課を中心とした事務局の体制、及び判断を誰が、どのように行うかを予め決定する。

合わせて、外部の支援事業者に業務を委託している場合には審査への関与方法、及び外部有識者に審査を依頼するかなども実施体制に応じて検討する。

⑤LIP 実施に向けた調整

課題設計において、「良い課題」と考えていたものも、技術の進歩や参加した連携事業者が持つアイデアやノウハウ等に応じて、調整することで、より効果的に地域課題への対応ができる場合もある。マッチングの段階から実証実験フェーズを見据え、柔軟に調整する。

図表：マッチングのフロー（イメージ）



5) 留意点

事業実施段階において、自治体内の関係する所管課が情報を把握していなかったり、連携事業者を理解していなかったりすることにより、円滑な事業遂行が難しくなる場合がある。LIPの実施においては、マッチングフェーズから所管課の関与を求める等、事業を開始してから、知らなかったため協力が難しいといわれない環境を作る。

6) 課題

LIPに参加する技術を持ったスタートアップ等は、自治体の入札制度等において一般的に求められることの多い業者登録を行っていない。更に、登録するために必要な自治体からの受託実績がない場合がある。

実証実験の実施や、その後の調達を自治体が行う場合、その正当性が課題となる。そこで、公募により民間事業者を求める成果やその後の手続きを明示した選定であることがその正当性の根拠となる。こうした条件を満たせるよう公表資料の内容とプロセスを精査する。

7) その他

LIPとは、公民連携における既存の枠組みでは困難な課題に対し、イノベーションによる解決を目指すものである。そのためには、既存の枠組みでは生み出しにくい取組みにつなげることが求められる。その一つがマッチングフェーズにおける「良い出会い」の創出であり、それはLIPに限定されない、地域経済の活性化につながる可能性がある。

③ 実証実験フェーズ

- 連携事業者と自治体の実証実験のプロジェクトを実施するフェーズ
- 実証実験の「事業効果を最大化」する

1) 概要

連携事業者と事務局が、実証実験の内容を調整し、実施するフェーズである。実証実験から得られる成果とは、成功だけではなく、失敗も含まれると柔軟に考え、取組みを継続することで課題解決を目指す。

2) 目的

① 地域課題解決につながる実証実験を実施する

地域課題解決につながる実証実験を実施するためには、連携事業者、自治体のいずれもが、実証実験の機会を活用し、積極的に解決に向けて挑戦しなければならない。挑戦には失敗がつきものでもあり、あくまでも目的は課題解決であることを大切に、実施内容も柔軟に変更しながら実証実験を行う。

② 柔軟かつ継続的に取り組む

連携事業者、自治体の双方が地域課題解決に取り組む主体であることを前提に、スピード感をもって実証実験に取り組む。実証実験は1度実施したから終わりではなく、実施したことから得られた知見を活用し、内容を調整してまた挑戦するといったように、地域課題解決へ向けた取組みを継続することを重視する。

3) 目標

実証実験フェーズは、「事業効果を最大化」することが目標となる。

例えば、次のような取組みにより事業効果の最大化につなげる。

① 関係者が目標を共有して取り組む

連携事業者、事務局、及び住民等、実証実験フェーズに関与する主体は幅が広く、また事業効果を最大化するためには、積極的に関与することが求められる。関係者は、実証実験の目標として、どういった地域課題の解決、更にはその先にどういった地域を実現したいのか、目標を共有して取り組む。

② 失敗を恐れずに挑戦する

イノベーションにより地域課題を解決することは、これまでに前例のない挑戦であることが多い。従って、当初の意図した結果をもたらすような成功といえることもあれば、失敗とみなされることもある。しかしながら、成功、失敗のいずれもが事業の成果であるという認識をもつことが肝要である。例えば、失敗したことによって、実験した手法ではできないことが明らかになる。その結果を活かして改良してまた挑戦する。そ

ういったプロセスを経ることで、地域課題の解決、引いては事業効果の最大化につながると考え、失敗を恐れずに挑戦する。また、自治体は、挑戦に失敗はつきものという認識を持つ姿勢が求められる。

4) 方法

実証実験の実施は、連携事業者と所管課、LIP 担当課及び支援事業者とが、実施内容の詳細を協議・調整し、実証実験を行う。特に次の3点が重要である。

図表：実証実験の実施サイクル（イメージ）



①公民が適切に役割を分担する

連携事業者は、課題解決の仮説に基づき、技術を活用した実証実験を提案する。そして、そのために必要なフィールドやデータを自治体に要望する。

自治体は、課題解決に向けた仮説及び実証実験の内容に対し助言する。同時に、必要なフィールドやデータが提供できるよう、関係機関等との調整を行い迅速に提供する。

②実施プロセスに伴い事業内容を柔軟に変更する

実証実験内容の検討及び実施に伴い、徐々にすり合わせや検証を重ねていくため、関係者には迅速かつ柔軟な対応が求められる。当初の事業内容からの変更がありうるこの前提に立ち、地域課題の解決に資するかという視点で内容の変更を協議し、柔軟に対応する。

③事業の継続や中止を柔軟に判断する

当初想定していた事業スケジュールに関わらず、社会状況の変化等により実証実験が完遂できない場合もあれば、事業を予定通りに遂行することが事業効果の最大化につながらない場合もある。事業そのものの継続や中止について、連携事業者や自治体といった関係者のうち誰が判断できるのか、その場合の手続きをどうするかを予め明確化する。

5) 留意点

実証実験実施フェーズに関わる関係者が多様であることは前述した通りであるが、自治体においても所管課と LIP 担当課が存在する。事業実施の前に、LIP 担当課は所管課にどの程度の時間を本事業の業務に割いてほしいのかを示したり、判断を迅速に行うため、意思決定ができる担当者の参画を求める等、体制を含めた配慮を求めている事業もある。このように、数字や条件を明示することで、関係者間で事業に取り組む共通認識を構築する。

6) 課題

LIP の目的は、実証実験の実施ではなく、地域課題の解決である。実証実験の実施を継続することが必ずしも課題解決につながらない場合、事業の継続は、連携事業者、自治体の双方にとって時間や労力の浪費であり、事業効果を損なうことになる。

7) その他

実証実験を通じた連携事業者と自治体の協働は、双方の職員にとって貴重な経験であり、人材育成の観点からも有用であるといった指摘があった。LIP の事業効果はそれぞれの組織内における人材育成にもつながる。

(3) 事業化段階

事業化段階は、LIP の成果を活用し、連携事業者が事業化を図る段階である。④効果検証フェーズと⑤実装フェーズにより構成される。

④ 効果検証フェーズ

■プロジェクトの効果を検証し、事業化を促すフェーズ

■連携事業者、自治体、地域社会がリターンを得られるかを検証する

1) 概要

実証実験による効果を検証し、自治体による調達等を通じ、事業化を促進するフェーズである。

2) 目的

①効果を明らかにする

実証実験を行う過程で、事業内容に応じて KPI を始めとした効果を計測するための指標を設定する。そして、実施内容の変更に応じて指標も変更し事業効果を把握する。

②地域課題を解決する

LIP の目的は地域課題の解決である。従って、実証実験の実施で終わるのではなく、効果が確認できた場合、自治体が調達することで、地域課題の解決と、連携事業者の事業化によるマネタイズを両立させる。

3) 目標

効果検証フェーズの目標は、連携事業者、自治体、及び地域社会といった多様な関係者が LIP による成果からそれぞれのリターンを得ることにある。

①連携事業者

実証実験を通じて得られたデータ等に基づき、その効果を自治体のみならず地域社会も含め、わかりやすく提示する。また、調達金額の設定において、その妥当性を明示する。自ら必要な費用等を負担し、実施した実証実験成果の事業化によるマネタイズを図る。

②自治体

自らの地域課題の解決と、連携事業者によるサービスの事業化支援による産業の活性化を両立させる。同時に、LIP の事業成果を積極的に対外発信していくことで、自らの地域がそうした産業の活性化のため、公民連携やDXを活用している地域であること。ここで事業活動することが、民間事業者にとって成長の機会につながる場であるといったイメージの醸成に繋げる。

③地域社会

地域課題の解決へ向けて提供されたサービスを活用し、より良い環境を享受する。同時に、サービスの利用から得られた改善点をフィードバックする等、そのブラッシュアップに協力する。

4) 方法

効果検証から調達の実施に向けて、必要な手順は準備段階に遡る。

前述したように、LIP 事業のデザイン段階で、効果検証及び事業化、事業化の一部として調達の可能性と可能性がある場合の手続きを明確化する。

そこで示した手続きに則り、効果検証を実施するが、主な要点は次の2点である。

①第三者評価の実施

効果の検証及び少額のため議決を要さない場合等、自治体の既存の手続きの規定の中で調達が可能な場合を除き、委員会等を設置して調達の可否についての評価を受ける。連携事業者及び自治体は、実証実験による効果や調達の妥当性についてわかりやすく示す。評価を担う委員は、その内容を検証し、地域課題の解決への貢献、そのための自治体による支出の妥当性、産業の振興といった多角的な観点から判断する。

②調達手続きを進める

第三者評価において調達の妥当性が確認された場合、連携事業者と自治体は、実際の調達に向けた手続きを進める。この手続きについては、正式な契約となるため、仕様を明らかにし、連携事業者は自治体からの業務として請け負う。

5) 留意点

LIP 実施に伴い、自治体は議会への情報の提供等、その実施に伴い関係機関と調整を図りながら進めることになる。一方、LIP は徐々にすり合わせや検証を重ねる事業であることから、効果検証指標についても、変化させる必要があることは前述した通りである。そこで、変更する可能性がある情報をどのように説明するか留意する。

6) 課題

調達について LIP 事業のデザインにおいて調達条件を予め織り込むのか、所管課と LIP 担当課の役割分担と合わせて、所管課の判断に委ねるのか、先行事例でも判断は分かれている。その結果、特に所管課の判断に委ねている場合、実証実験から調達へつなげることが難しいという指摘があった。その背景として、実証実験の前段階では、調達に係る規模が想定しにくいいため、予め織り込むことが難しいという側面もある。

その一方で、調達の可能性があることは、連携事業者の取組みに係るモチベーション

向上にも資するものである。そうした多様な側面を踏まえ、少なくとも前述したような第三者評価の仕組みを構築するといった対応が求められる。

7) その他

調達金額の設定における妥当性の評価について、連携事業者から提示された費用の評価に際し、民間事業者が必要とする利益等に対する理解も必要である。LIP 参加時点で連携事業者が有していた技術は、当該事業者が一定の投資等を行い培ってきたものである。これは、様々な取組みを通じて、適切な収益を上げ、投資をするという事業活動によって積み重ねられてきたものであるという認識のもとで、調達条件のすり合わせを行う。

⑤ 実装フェーズ

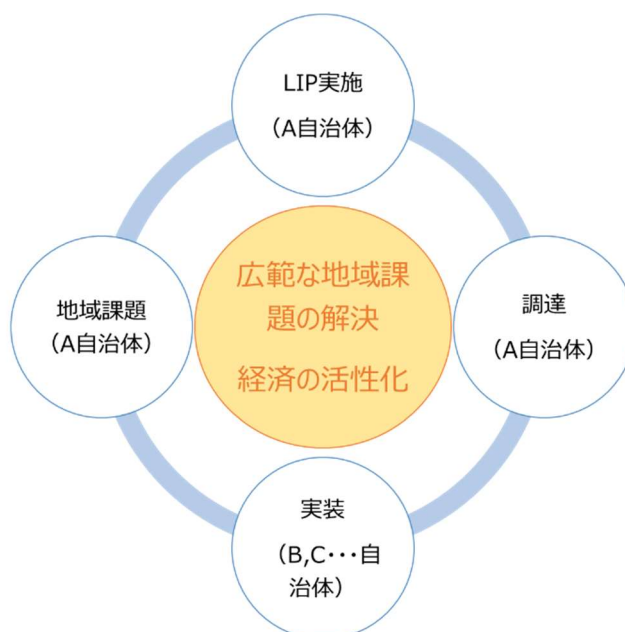
- 効果を確認したサービスやプロダクトの実装化・事業化を進めるフェーズ
- 地域のイノベーションを全国に広げる

1) 概要

LIP で得られた成果を活用し、実装を進めるフェーズである。

LIP の目的は、Society5.0 につながる技術を活用し、地域のイノベーションによる課題解決を図ることである。それは、特定の地域のみで実現することを目指しているものではなく、LIP を通じて得られた成果を一般化し、他地域にも展開することで、全国の様々な地域における課題解決にも貢献することが望まれる。

図表：LIP 実施・実装を通じた広範な地域課題の解決（イメージ）



2) 目的

①特定の地域に留まらない課題解決

連携事業者はLIPを実施した自治体において得られた成果を事業化する。そして、そのサービス・プロダクトを他地域にも提供し、実装することで、より広い地域における課題を解決する。

②地域産業の振興

自治体は、連携事業者との協働の経験を活かし、LIPの取組みを継続し、更なる地域産業の振興に取り組む。

3) 目標

実装フェーズの目標は、地域課題解決による社会的価値と地域経済活性化による経済的な価値の両方を得ることである。連携事業者、自治体はそれぞれに、地域課題の解決を通じた地域経済の活性化へ向けた取組みを継続する。

4) 方法

連携事業者は、特定の地域における実証実験から得られた成果を活用して事業化を図る。

自治体は、連携事業者による事業展開を、LIPによる成果の発信等により側面支援する。

5) 留意点

効果検証フェーズにおいて、調達金額の妥当性を示すことを記したが、自治体が調達する場合、利益を求める団体である連携事業者がマネタイズできるのかという視点を持ち、連携事業者が持つ特性を踏まえて金額を精査する。

6) 課題

特定の地域における実証実験が基礎にある取組みであるため、より広い地域への展開を考えた場合、実証実験を実施した地域の特殊性による影響がどの程度あるのかを踏まえて検証し、事業化する。

7) その他

地域課題の解決へ向けたサービスの展開を考えた場合、主たるマーケットは自治体を中心とした公共市場である。他の自治体での導入実績は、有効な営業ツールとなりうる。連携事業者は、実証実験やその後の調達時の情報等を整理した営業資料を作成し、予め既存の導入自治体の了解を得て、実装化を推進する。

3. LIPの6つのポイント

(1) 地域や自治体の理想像の共有

目先の自治体 DX や特定の課題を解決するだけではなく、その先にある理想像を双方が共有し、課題解決に努めることにより、共通価値に基づく取組みが可能となる。

更に、同じゴールに向かって、民間事業者と自治体とが協働して地域や自治体の課題を解決することで、双方のメリットとなる共通の価値を生み出すことにつながる。



(2) 民間から自治体へのアクセスの敷居を下げる

委託・受託の上下垂直関係から、水平関係へと変化させることが民間から自治体へのアクセスの敷居を下げることにつながる。

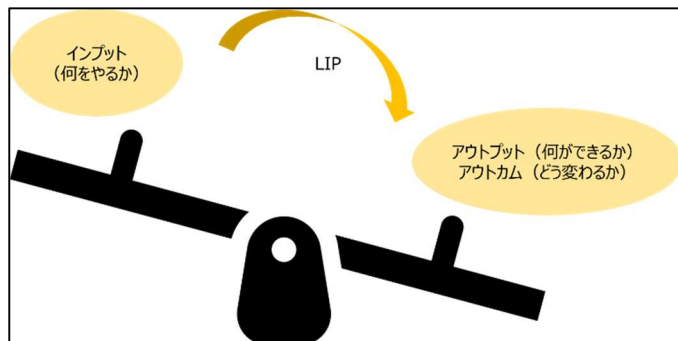


自治体の入札・契約制度において、実績のないスタートアップのような民間事業者は、業者登録ができず、自治体から業務を受託することは難しい。しかしながら、特に LIP のように、Society5.0 の様々な可能性を活用し、地域の課題を自治体と民間事業者が協働で取り組もうとする取組みにおいては、そうした民間事業者でもアクセスできる新たなチャネルをつくるということも、事業成果の拡大を考えるうえで有効である。

また、自治体にとっても、アクセスを容易にすることでイノベーション活動を行う多くのプレイヤーを集めることができ、取組みの成果向上につながられる可能性がある。

(3) アウトプット（何ができるか）及びアウトカム（どう変わるか）を重視する

自治体だけで考えた「仕様」のようにインプット（何をやるか）を民間に委ねるのではなく、自治体が「課題」の質を高めることにより、アウトプット（何ができるか）及びアウトカム（どう変わるか）を民間に委ねることで、取組みから得られ



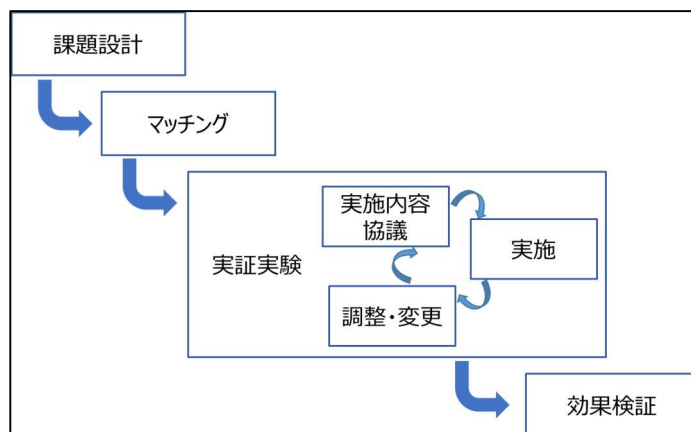
る効果の最大化を図ることを目指す。

なお、本調査において、そもそも解決すべき課題とは何なのか。当初想定していた課題と、実際のデマンドは異なる事例も見受けられた。「課題」の質を高めるうえで、住民等との対話を通じてその内容を精査し、示すことも自治体の重要な役割である。

（４）計画の柔軟性を確保する

取組みの実施に当たっては、当初の計画に変更があることを前提に実証実験等を進めていき、徐々にすり合わせや検証を重ねていくというアプローチをとる。従って計画の柔軟性を確保することが求められる。

前述したように、アウトカ

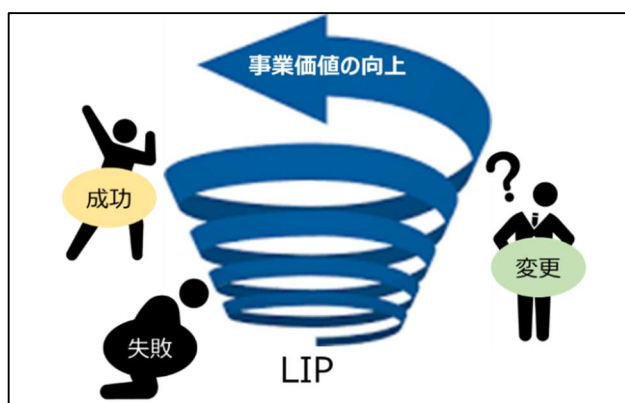


ム志向をもって取組みを進めるうえで、当初の計画に変更があることを前提に実施しないと、実際に実証実験を進めていく中で、擦り合わせや検証により、変わっていく部分を許容できず、取組みの効果を棄損してしまう危険性がある。

また、「（１）地域や自治体の理想像の共有～共通価値の重要性～」で提示した共通価値にもつながるが、自治体と民間事業者が協働し、適宜見直しを行うことで、本来の目的である地域課題の解決、望ましい地域の実現につなげる。

（５）適切に評価し、失敗も受け入れる

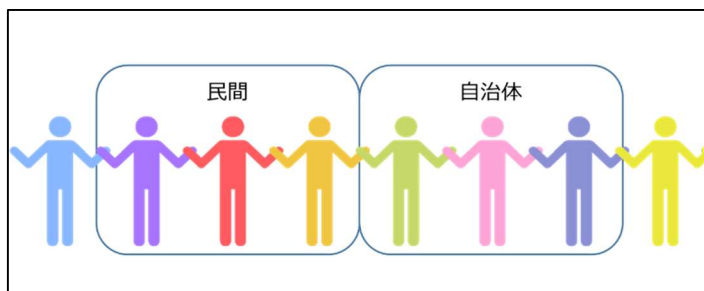
アウトプット、アウトカムの観点に立ち、短期的スパンで事業を実施・評価し、成果がある場合は民間事業者のスピード感をもって事業化・実装化を進めると同時に、成果を得られない場合は、一定期間で打ち切りを確定させ失敗を受け入れることで、民間事業者と自治体双方の損失を最小限にする。



失敗を認めることは自治体、民間事業者双方にとって難しい側面もあるが、そもそも、LIP の取組みにおいては、失敗、すなわちできないことを確かめられたということも一つの成果となりえる。失敗を許容することで、チャレンジが継続的に繰り返され、事業全体としての価値を高める。

（６）人をつなげる

本調査において、人材獲得の重要性とその難しさがよく指摘された。自治体と民間事業者の双方にとって、熱量のある専門的人材を巻き込むこと、そのために適切な雇用ができるような環境を整備すること。更



に、評価をしていくような仕組みを作っていくことが求められる。

事業準備段階から、民間事業者と自治体双方に、熱量のある専門的人材をより多く巻き込んで、最初の成功事例の創出をめざす。そうして生み出された成功事例が新たな人材を呼び寄せ、既存の人材とつながることで新たな成功事例が創出される。そうして集まってきた人材が活動が続けることで、人と人や組織がつながり、更に多くの取組みが可能となる。こうした人材の循環による社会課題解決へ向けた広範かつ重層的な取組みが、地方創生につながり、活力と魅力ある地域づくりの実現に資する。

第4章 まとめ

1. 本調査におけるまとめ

本研究会では、地域イノベーション実現のため、自治体が地域の課題を把握し、公民連携でサービスやプロダクト等を開発・実証・事業化する仕組み及び一連の取組みを「地域イノベーション連携（「LIP」）」と定義し、この新たな公民連携の仕組みについて調査・研究を進めることとした。

初年度である今年度の研究会では①地域イノベーションモデル事業によるケーススタディと②先進事例調査を実施することにより、LIP 実施手法の整理を行った。

その結果として、次のような成果が得られた。

1-1 自治体における LIP の取組

全国の自治体において解決すべき地域的・社会的課題が増加する一方で、デジタル技術によるイノベーションの必要性についての認識がここ数年で高まっているが、これらを両立できる LIP に取組んでいる自治体はまだ一部にとどまっている。

しかしながら、LIP の実施状況を把握するために都道府県及び政令指定都市に対してアンケート調査では、LIP の定義に当てはまる取組みが広がりを見せていることも確認できた。

LIP を実施している自治体も導入の端緒に立った自治体が大半であり、先進自治体で LIP の成果が出ていることを踏まえれば、各自治体において取組みことができるよう普及・啓発活動が必要である。

1-2 LIP の事業スキームとプロセス

神戸市や横瀬町などの先進自治体の取組内容の把握とヒアリング調査を踏まえ、LIP の取組の具体的な事業スキームとプロセスを整理した。

LIP の実施プロセスは準備段階を経て、次の 2 つの段階と 5 つのプロセスに分けられ、それぞれ概要、目的、目標、方法、留意点、課題を示した。

【実施段階】

第 1 フェーズ：課題設計フェーズ

第 2 フェーズ：マッチングフェーズ

第 3 フェーズ：実証実験フェーズ

【事業化段階】

第 4 フェーズ：効果検証フェーズ

第 5 フェーズ：実装フェーズ

現状取組を開始している自治体においても、大部分はまだ実施段階が中心であり、事業化段階を進めている自治体はまだわずかである。

1-3 LIPのポイント

LIPを進める上で必要なポイントとして、従来型の公民連携との違いなどの視点から、次の6つのポイントを整理した。

- ①地域や自治体の理想像の共有
- ②民間から自治体へのアクセスの敷居を下げる
- ③アウトプット（何ができるか）及びアウトカム（どう変わるか）を重視する
- ④計画の柔軟性を確保する
- ⑤適切に評価し、失敗も受け入れる
- ⑥人をつなげる

2. LIPを推進するための今後の課題

本調査では、地域をイノベーションにより課題を解決するためには新たな公民連携の仕組みが必要との認識に立ち、LIP導入を広く推進するため、LIP手法の検討を行った。今後、自治体におけるLIPを推進するためには、次のような課題が存在する。

2-1 新たな公民連携の導入促進

本調査において、全国におけるLIPの実施状況を把握するために都道府県及び政令指定都市に対してアンケート調査を実施したが、その回答率は約54%程度と半数強にとどまった。回答した団体においては、その普及が確認できた一方で、回答のなかった団体においては導入が進んでいないことが推測される。活用へ向けた「きっかけ」を作るためにも、プロセス及び成果の見える化が求められる。

1) プロセスの見える化

本調査におけるいくつかの先進事例の調査を通じて把握した主なプロセスは、アンケートやヒアリングを通じて把握した内容に基づくものであるが、それぞれの自治体の状況に応じた多様性があると同時に、様々な自治体において、それぞれに課題に対する取り組みが実践されている状況にあるため、今後もプロセスをわかりやすく整理するとともに、新しい事例を収集し、自治体に対し情報提供を行うことが必要と考えられる。

2) 成果の見える化

プロセスと同時に、LIP実施に伴う成果が見える化をすることも重要と考える。LIPに取り組まれている自治体が庁内外に対し成果等を発信していくことが望ましいが、当研究会でも、どのような課題をどのようなソリューションで解決したかという情報を収集し、

自治体に対し情報提供を行うことが必要と考えられる。

なお、成果については、成功事例に限定しがちであるが、失敗事例についても、何が確認できたのか、今後の方向性等と合わせて発信していくことで、今後の効果的な取組み等につながる。

2-2 事業実施に必要な資源の確保

今後、更に多くの自治体において、事業を実施するうえでは、必要な資源の確保が課題である。主な課題として人材及び事業実施に必要な原資の確保が必要だと考えられる。

アンケート調査において、LIP の課題として最も多くの回答者が選択していたのが「庁内の専門的人材の不足」であった。先進事例のヒアリング結果においても、必要な人材の不足が指摘された。

LIP の実施に当たっては、地域の現状に加えて、自治体を巡る諸制度等の実態、民間事業者が持つ技術等、幅広い知見が求められる。そういった知見を持つ人材が協働で取り組むことが事業の成否を左右するが、そのような人材の確保に苦労しているというのが実態である。

庁内で事業実施に求められる環境を整備しようとした場合に、地域のこと、自治体のことはわかっても、DX を含めた新たな技術がわかる人材の確保は難しく、外部からそのような能力を持つ人材を確保しようとする際に、自治体における人事制度により、望まれる経験や能力を有する人材を雇用できない場合もある。

このため、各自治体で専門的人材を確保できる仕組みを検討しなければならない。

2) 原資

アンケート調査において、最も重要だと考える課題として「サービス・プロダクトを事業化・社会実装化できない」を選択した回答者が最も多く、次いで「予算の不足」が選択されていた。

LIP 実施に伴い、まず実証実験の段階で必要な費用をいかに確保するか、またその金額はどの程度とすることが適当なのか、対象とする事業の内容等に応じた検討が求められる。先進事例調査では、人件費や審査委員への謝礼を除き特に支出していない場合から、数千万円を支出している場合まで、その費用の金額はばらつきがあった。

また、実際に少額のみを自治体から支出している場合において、民間事業者側に外部資金が入る際に、当該事業を実施する意義が問われ、継続が難しくなる場合もあることに留意する。

同時に、「サービス・プロダクトを事業化・社会実装化できない」要因としては、前述したプロセスにおいて記載した調達の可能性を取組みの開始時点では判断が難しいこと等があるものと考えられる。LIP の取組みを通じて課題解決に有効であることが確認でき

たとしても、先端技術ということで規模が大きく実用には至っていない場合や、類似の技術が国や都道府県により導入される計画が判明し、LIP を実施した自治体において独自に導入する判断ができない場合もある。その結果、連携事業者のマネタイズが困難となる。

上記の実証実験やマネタイズに係る資金調達的手段として、例えば企業版ふるさと納税やクラウドファンディング等、多様な資金調達手法が存在している。そのような多様な対応策を工夫することも一案である。ただし、自治体によって活用状況も異なるため、新しい資金調達手段を活用したい場合に、具体的にどういった調達手段があるのか。それを活用するためにはどうしたらいいのか、具体的な情報が得られる環境整備も求められる。

参考資料

1. 令和3年度地域イノベーション連携研究会委員

本研究を進めるにあたり、各種の助言を得るために、有識者等からなる地域イノベーション連携研究会を設置した。委員及び委員会等の開催状況は、以下の通りである。

(敬称略・五十音順、○は委員長)

区 分	氏 名	所 属
委員	上杉 耕二	一般財団法人地域総合整備財団 専務理事
	江崎 浩	東京大学院情報理工学系研究科 教授
	片山 尊	合同会社DMM. c o m イノベーション本部地方創生事業部 事業部長
	香月 稔	有限責任監査法人トーマツ 地域未来創造室 九州地区リーダー
	○金谷 隆正	東洋大学大学院公民連携専攻 客員教授
	鎌倉 夏来	東京大学大学院地域未来社会連携研究機構 准教授
	河西 寿幸	富士通 Japan 株式会社 クロスインダストリービジネス本部 マネージャー
	小泉 照雄	埼玉県横瀬町まち経営課 課長
	杉田 憲英	総務省自治行政局地域政策課 課長
	武田 卓	神戸市医療・新産業本部新産業課 課長
事務局	村田 崇	一般財団法人地域総合整備財団 事務局長
	堀井 謙司	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部 部長
	岡田 正幸	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部 公民連携推進室 室長
	根本 修	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部開発振興課 調査役
	大倉野 史晃	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部開発振興課 調査役
事務局支援	株式会社日本経済研究所	

2. 委員会等開催状況

項 目	開催日	議 題
第1回研究会	令和3年6月25日	- 令和3年度地域イノベーション連携研究会の計画について - 令和3年度地域イノベーション連携モデル事業の概要について ① 宮城県塩竈市 ② 愛知県岡崎市
第2回研究会	令和3年11月24日	- 先進事例調査の中間報告 - モデル事業の中間報告 ① 宮城県塩竈市 ② 愛知県岡崎市
第3回研究会	令和4年2月7日	- 先進事例調査の最終報告 - モデル事業の最終報告 ① 宮城県塩竈市 ② 愛知県岡崎市

令和３年度地域イノベーション連携研究会 報告書

発行日 令和４年３月

発 行 一般財団法人地域総合整備財団＜ふるさと財団＞

開発振興部開発振興課

〒102-0083

東京都千代田区麹町 4-8-1 麹町クリスタルシティ東館 12 階

電話 03-3263-5758

URL <https://www.furusato-zaidan.or.jp/>

<https://www.furusato-ppp.jp/>

「地域イノベーション連携研究会」は一般財団法人全国市町村振興協会の助成を受けて実施されました