

これからの自治体産業政策

—都市が育む人材と仕事—



2016年3月

公益財団法人 日本都市センター

これからの自治体産業政策

—都市が育む人材と仕事—



2016年3月

公益財団法人 日本都市センター

はしがき

日本国内の産業で、特に製造業について「空洞化」が指摘されて久しい。規模の大小を問わず経営の見直しを進めている企業も多く、全国で工場の閉鎖も相次いでいる。就業者についても、全就業者に占める製造業の割合の低下は他産業と比べても大きい。さらに、産業全般において正規雇用以外の雇用形態での就業者の増加が続いていることにより、日本型雇用の特長とされてきた終身雇用に裏付けられたOJTによる技能・知識の習得が困難になっているとされる。

こうした状況を受け、日本の産業には国内・国外の市場で競争力を持つ付加価値の高い商品（製品、アイデアなど）が求められている。そのためには、製造業はもとより、どの産業においても、創造的な産業の育成、様々な技能・知識の習得をつうじた人材の育成、個人や小規模な単位での起業をつうじた革新的な分野に対する積極的な参入など、これまでより多様なアプローチが必要となるだろう。

これまで、産業を担う人材の育成や起業支援の政策については、国や都道府県が中心となってきた。今後、多様なアプローチを行うためには、自治体のなかでも、産業に必要となる用地、就業者が生活する住宅、それらに関連する様々な施設が集積するとされる都市自治体が主体となって取り組んでいく必要性が生じる。さらに、財源等が限られる条件下では、これまで継承されてきた技能・知識、産業構造に即した都市計画や基盤整備の成果の蓄積、教育機関との協力など、既存の資源を活用する視点が欠かせない。

そこで、日本都市センターでは、2015年度、学識者、専門家及び都市自治体職員等により構成される「都市自治体行政の専門性（産業人材育成・起業支援）に関する研究会」（座長 梅村仁 文教大

学経営学部教授)を設置し、都市自治体が取り組む産業人材育成と起業支援政策について、政策上の位置づけ、既存資源との関連、外部との連携などについて検討を行った。

研究会では、これまでの研究や施策等をつうじて得た知見・経験をもとに意見を交わし、議論を深めた。本報告書はその研究成果を取りまとめたものである。

第Ⅰ部では、地域における仕事と人材づくりを担う政策としての「自治体産業政策」を多方面から検証し、本報告書の基本的な視点を提示する。第Ⅱ部では、都市自治体の産業人材育成・起業支援策について、まちづくり、地域価値の創造、外部との連携などに取組みの実例を加え、自治体や企業など、様々な政策の担い手の事例を踏まえて論じている。第Ⅱ部では、7自治体への現地調査の結果を報告するとともに、各自治体の政策面を中心とした検証を行っている。

今後の都市自治体には、個々の地域の課題を検証し、地域の資源や地域内外の人材に目を向け、課題を解決する政策に結びつけ実行していく必要が生じる。そのためには、自治体職員が積極的に「学習」し、政策の立案と実践を進めることが求められる。本報告書が、産業人材育成や起業支援を含んだ都市自治体の産業政策に多少なりとも貢献できれば幸いである。

最後に、研究会の意見交換、現地調査、報告書の執筆に当たって、梅村座長をはじめ研究会委員の皆様には、多大なるご尽力をいただいた。また、現地ヒアリング調査にご協力いただいた都市自治体や各団体の皆様にもひとかたならぬお力添えをいただいた。ここに記して厚く御礼を申し上げたい。

2016年3月

公益財団法人日本都市センター研究室

執筆者（研究会構成員等）名簿

(2016年3月現在)

【座長】

梅村 仁 文教大学経営学部教授

【委員等】（順不同）

大和 里美 奈良県立大学地域創造学部准教授

太田 尚孝 福山市立大学都市経営学部准教授

須藤 順 高知大学地域協働学部講師

相澤 謙一郎 タイムカプセル（株）代表取締役

郡司 剛英 墨田区産業観光部産業経済課長

阿部 莊児郎 飯塚市経済部産学振興課産学連携室長

【事務局】

石川 義憲 日本都市センター理事・研究室長

鈴木 達也 日本都市センター研究室室長補佐

小畑 和也 日本都市センター研究員
(岐阜市派遣職員)

清水 浩和 日本都市センター研究員

篠崎 翔太郎 日本都市センター研究員
(松戸市派遣職員)

エグゼクティブ・サマリー

序論 「これからの自治体産業政策」－都市が育む人材と仕事－

(文教大学経営学部教授 梅村 仁)

本章では、本書における調査研究の目的を示すとともに、自治体産業政策について検証した。本書の目的は、自治体産業政策に焦点を当て、これからの産業人材の育成と起業支援等の産業政策の進展による仕事づくりについて、各地域で実践されている事例検証を通して問題点と課題を抽出し、自治体産業政策の可能性と地域産業振興に向けた政策的インプリケーションを示し、これからの自治体産業政策を考える実践的な知見を導くこととしている。また、「自治体産業政策」についてその定義を示すとともに、尼崎市の取組みと工業集積研究会の調査資料を事例に、その現状と課題について考察した。

第I部 自治体産業政策と人材育成・起業支援

第1章 ものづくり産業都市における都市計画・まちづくり

(福山市立大学都市経営学部准教授 太田 尚孝)

本章では、製造業が市街地発展と一体化しているような「ものづくり産業都市」における都市基盤整備に関わる都市計画・まちづくりの代表的な手法（用途地域・特別用途地区・地区計画・まちづくり条例）を概観したうえで、都市規模や産業構造が異なる二つの都市自治体（東大阪市、府中市）における住工混在問題に関わる新たな試みをヒアリング調査や現地調査も踏まえて紹介した。

本章の結論として、今後のものづくり産業都市における都市計画・まちづくりのあり方として論点になりうるものを、①分野横断型の

政策立案と実行、②直面する課題の変容認識と地方部を含めた情報交換、③コミュニティへの注目、と示した。

第2章 産業人材育成・起業支援と地域価値創造

(奈良県立大学地域創造学部准教授 大和 里美)

産業人材育成や起業支援のための施策は一定の効果を上げてきたが、課題も指摘されていた。いっそうの効果を上げるためには、従来の短期的視点に立った単発的な支援から、長期的な視点に立った複合的な支援への転換を図ることが必要である。地域の既存産業の衰退に直面した墨田区と飛騨市では、外部との価値共創をつうじた産業人材育成と起業支援の仕組みづくりに取り組んでいる。両自治体は、地域資源の分析によって地域価値を高めるドライバーとなるコア産業を見極め、その産業を重点的に支援するという「選択と集中」による施策を展開している。また地域に不足している能力や資源は、外部から調達しており、外部資源と内部資源を組み合わせ活用するための仕組みづくりを行っている。

第3章 都市自治体における産業人材育成・起業支援の実践

ものづくり継続のための「ひとつづくり」

(墨田区産業観光部産業経済課長 郡司 剛英)

墨田区は東京都の東に位置し、江戸庶民文化の発祥地としても知られる。一方、江戸以来のものづくりの伝統を今に伝える、日用品を中心とした身の回りのありとあらゆるものが作られてきた「ものづくりの街」である。

最盛期には9703もの工場集積を誇った本区のものづくり工場数も、現在では2803まで減少してしまい「街のアイデンティティ」が

消えかかっているという危機感が強い。廃業の主な要因は「後継者がいない」ということである。発展的に事業を承継する意欲のある後継者の育成、これが本区の産業振興にとって決定的に重要な要素となった。

1979年に全国初となる中小企業振興基本条例を制定した本区のこれまでの産業振興施策の数々は、本区ならではの「徹底的な現場主義」にもとづき条例の精神を具体化させる（魂をいれる）ための取組みである。

飯塚市の産学官連携の取組み

（飯塚市経済部産学振興課産学連携室長 阿部 荘児郎）

飯塚市は、福岡県中央部に位置する筑豊地域の中心都市であり、市内に3大学が立地していることや医療機関の集積等の地域特性を踏まえ、新産業創出による地域経済の活性化を図るため、産学官連携を軸とした取組みを行っている。

飯塚市の取組みは、①産学官交流と若者の地域定着の促進、②IT技術者育成事業、③医工学連携事業、④起業・企業力向上支援まで多岐に渡っているが、多くの地方自治体が抱える差し迫った課題である人口減少や高齢化対策としては、地域の産業特性や強みを踏まえつつ、地域の産学官関係者等と緊密な連携を図ることが重要である。

第4章 産業人材育成・起業支援における多様な主体との連携の視点

（高知大学地域協働学部講師 須藤 順）

本章では、産業人材育成・起業支援においては、地域内外の多様な主体との連携、ネットワーク構築、エコシステム形成が重要であるという視点に立ち、秋田県五城目町、大阪イノベーションハブ（大

阪市)、高知県産学官民連携センター(高知県)の取組みをもとに、政策形成において重要となる視点について検討した。

その結果、政策形成において重要となる視点として、①脱自前主義、②共創を誘発する場づくり、③多様性のあるエコシステムの形成、が指摘された。また、そうした視点を実現する手段としては、①アイデアソン/ハッカソン、②リーン・スタートアップと呼ばれる手法が有効であることを提示した。そして、産業人材育成・起業支援において自治体には、①コネクト機能、②コミュニティ形成機能、③メディア機能、の3つの機能が求められることを指摘した。

第5章 地方ベンチャー企業による地域人材育成事例

(自治体と連携した産業人材育成・起業支援の実践)

(タイムカプセル株式会社代表取締役 相澤 謙一郎)

本章では、岐阜市と横須賀市でスマートフォン向けアプリ開発を手がけるタイムカプセル株式会社の地域人材育成事例を紹介した。

岐阜県立岐阜商業高等学校での「アプリ開発授業」の取組み、岐阜県立大垣商業高等学校でのiPhoneアプリ「ねっとらぶるばすたあ」の開発事例、大垣市のソフトピアジャパンで岐阜県内の高校生20名を対象に実施した「アプリ開発サマーキャンプ2015 in ソフトピアジャパン」の実績、横須賀市での「ヨコスカバレー構想実現委員会」における高校生向け「アプリプログラミング講座」の取組み、横浜市での「YOKOHAMA SPORTS Apps!」などの取組みを取り上げた。

第6章 自治体産業政策の課題と政策学習

(文教大学経営学部教授 梅村 仁)

本章では、現在取組みが進められている事例を検証し、筆者の経験も踏まえて、自治体産業政策の主な課題と自治体職員の政策学習の必要性を提示した。そのうえで、今後の自治体産業政策の政策形成に求められる「力」として、①耳を傾ける力（地域の声を聞き、新しい知見や情報を収集する力）、②知る力（知的好奇心を育む力）、③学習する力（自己を高める力）、④比較する力（基準を知り、高みを志向する力）、⑤参加する力（望ましい場所に赴く力）、⑥総合的に判断する力（公平性を保ち総合的に考える力）の6つを挙げ、地域課題を解決するための総合的・創造的な自治体産業政策の必要性を論じて、本書のまとめとした。

第Ⅱ部 都市自治体の産業人材育成・起業支援策

(公益財団法人日本都市センター研究員 小畑 和也)

都市自治体の具体的な産業人材育成策、起業支援策について、函館市、公立ほこだて未来大学、帯広市、高岡市、鯖江市、飛騨市、東大阪市、府中市（広島県）に対してヒアリング調査等を行った。

各章では、各自治体等の特性を整理したうえで、総合計画等との関連性、産業政策の方向性、産業人材育成策、起業支援策、職員の専門性、今後の課題などについてそれぞれまとめた。

目 次

| | |
|----------------|-----|
| はしがき | i |
| 執筆者（研究会構成員等）名簿 | iii |
| エグゼクティブ・サマリー | iv |

序 論

「これからの自治体産業政策」—都市が育む人材と仕事—

文教大学経営学部教授 梅村 仁

| | |
|--------------|---|
| 1 本調査研究の目的 | 2 |
| 2 自治体産業政策 | 3 |
| 3 自治体産業政策の概要 | 6 |

第 I 部 自治体産業政策と人材育成・起業支援

第 1 章 ものづくり産業都市における都市計画・まちづくり

福山市立大学都市経営学部准教授 太田 尚孝

| | |
|------------------------|----|
| はじめに | 18 |
| 1 ものづくり産業都市と都市計画・まちづくり | 18 |
| 2 都市部・地方部での新たな試みと課題 | 23 |
| おわりに | 36 |

第 2 章 産業人材育成・起業支援と地域価値創造

奈良県立大学地域創造学部准教授 大和 里美

| | |
|------------|----|
| はじめに | 42 |
| 1 政策立案の傾向 | 42 |
| 2 各自治体の取組み | 45 |
| 3 地域価値の創造 | 55 |
| おわりに | 58 |

第3章 都市自治体における産業人材育成・起業支援の実践

ものづくり継続のための「ひとつづくり」

墨田区産業観光部産業経済課長 郡司 剛英

| | |
|--------------------|----|
| 1 すみだのアイデンティティ | 64 |
| 2 中小企業振興基本条例に魂をいれる | 69 |
| 3 ものづくりと観光の融合 | 75 |
| 4 スカイツリーの足元で | 80 |

飯塚市の産学官連携の取組み

飯塚市経済部産学振興課産学連携室長 阿部 荘児郎

| | |
|------------------------------|----|
| はじめに | 84 |
| 1 飯塚市の産業集積と特性 | 84 |
| 2 「e-ZUKA トライバレー構想」にもとづく施策展開 | 86 |
| 3 産学官連携を軸とした各種取組み | 88 |
| おわりに | 96 |

第4章 産業人材育成・起業支援における多様な主体との連携の視点

高知大学地域協働学部講師 須藤 順

| | |
|--------------------------|-----|
| 1 産業人材育成・起業支援を取り巻く環境変化 | 98 |
| 2 産業人材育成・起業支援の先進的取組み | 105 |
| 3 これからの産業人材育成・起業支援に必要な視点 | 116 |
| 4 おわりに | 126 |

第5章 地方ベンチャー企業による地域人材育成事例

タイムカプセル株式会社代表取締役 相澤 謙一郎

| | |
|---------------------------------|-----|
| はじめに | 130 |
| 1 岐阜県内県立高校での取組み | 130 |
| 2 横須賀市ヨコスカバレーの取組み | 138 |
| 3 横浜市「YOKOHAMA SPORTS Ups!」の取組み | 142 |
| おわりに | 145 |

第6章 自治体産業政策の課題と政策学習

文教大学経営学部教授 梅村 仁

| | |
|---|-----|
| 1 自治体産業政策の担い手 | 148 |
| 2 職員研修による政策形成力向上とネットワークづくり －高知県・土佐まるごと立志塾－ | 149 |
| 3 なぜ、政策学習を促すのか | 154 |
| 4 まとめ－良いまちを創りたい－ | 158 |

第Ⅱ部 都市自治体の産業人材育成・起業支援策

公益財団法人日本都市センター研究員 小畑 和也

第1章 函館市・公立はこだて未来大学

| | |
|--------------------|-----|
| はじめに | 164 |
| 1 調査地の概要 | 164 |
| 2 函館市の産業政策 | 165 |
| 3 函館市の産業人材育成・起業支援策 | 167 |
| 4 公立はこだて未来大学の人材育成 | 170 |
| おわりに | 173 |

第2章 帯広市

| | |
|----------------|-----|
| はじめに | 176 |
| 1 調査地の概要 | 176 |
| 2 帯広市の産業政策 | 178 |
| 3 フードバレーとかち | 179 |
| 4 帯広市の人材育成事業 | 181 |
| 5 十勝人チャレンジ支援事業 | 183 |
| おわりに | 184 |

第3章 高岡市

| | |
|-----------------------|-----|
| はじめに | 188 |
| 1 調査地の概要 | 188 |
| 2 新産業創造プラットフォーム | 190 |
| 3 大学・企業と連携した「学習」の場づくり | 194 |
| 4 市職員の専門性 | 195 |
| おわりに | 196 |

第4章 鯖江市

| | |
|------------------|-----|
| はじめに | 200 |
| 1 調査地の概要 | 200 |
| 2 鯖江市の眼鏡産業 | 202 |
| 3 政策課題化とブランド化の進展 | 204 |
| 4 鯖江市職員の専門性と行政改革 | 208 |
| おわりに | 209 |

第5章 飛騨市

| | |
|----------|-----|
| はじめに | 212 |
| 1 調査地の概要 | 212 |

| | |
|-----------------------|-----|
| 2 地域振興の「仕組み」づくり | 215 |
| 3 「ヒダクマ」の設立 | 217 |
| 4 意思決定と職員の専門性 | 218 |
| おわりに | 220 |

第6章 東大阪市

| | |
|-------------------------|-----|
| はじめに | 224 |
| 1 調査地の概要 | 224 |
| 2 モノづくり産業の集積と地域特性 | 226 |
| 3 住工共生のまちづくり条例 | 228 |
| 4 多様なモノづくり産業支援策 | 231 |
| おわりに | 232 |

第7章 府中市（広島県）

| | |
|---------------------|-----|
| はじめに | 234 |
| 1 調査地の概要 | 234 |
| 2 府中市の産業 | 235 |
| 3 ものづくり産業振興地区 | 236 |
| 4 取組みの現状 | 239 |
| おわりに | 239 |

参考資料

| | |
|--|-----|
| 「都市自治体行政の専門性（産業人材育成・起業支援）に関する研究会」研究会・現地調査 日程概要 | 242 |
| 議事概要（第1～5回） | 244 |
| 現地調査先自治体の統計資料 | 254 |

| | |
|-----------------|-----|
| 執筆者プロフィール | 261 |
|-----------------|-----|

序 論

「これからの自治体産業政策」 —都市が育む人材と仕事—

文教大学経営学部教授
梅村 仁

1 本調査研究の目的

今、地方創生に係る動きが、地方都市だけでなく大都市圏の都市においても活発化している。筆者も、2015年度は茅ヶ崎市及び神奈川県寒川町で、審議会委員として地方創生戦略の作成に関与した。多くの自治体で、人口減少対策のための方策を検討するため、「産官学金労言¹」各分野の専門的知見をもつ委員により、教育、福祉から産業分野まで幅広い検討が行われている。

まち・ひと・しごと創生法¹条には、「少子高齢化の進展に的確に対応し、人口の減少に歯止めをかけるとともに、東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地域で住みよい環境を確保して、将来にわたって活力ある日本社会を維持していくためには、…まち・ひと・しごと創生に関する施策を総合的かつ計画的に実施する」と記されている。つまり地方創生というのは、人口減少対策と東京一極集中の是正を図りながら、地域活性化に取り組む自治体を支援するものといえる。こうした中で、都市を形成するための、ひとを集める集積装置としての「仕事」づくりと、それらを担う人材づくりが大きく注目されている。しかし、グローバル経済が進展する状況において、かつて大阪湾ベイエリアに薄型プラズマパネル工場が林立するような状態（2005年頃）は、もはや望めないだろう²。これからの仕事づくりのキーワードは、地域、中小企業、ネットワーク、カネ³など、都市が保有する「今あるもの」と「新しいもの」の創造的な組み合わせをいかにして生み出すことができるかにかかっている。

¹ 産官学金労言とは、産業界・行政機関・教育機関・金融機関・労働団体・メディアのことをいう。

² 大阪湾ベイエリアにおける薄型プラズマパネル工場の立地状況については、梅村（2013）が詳しい。

³ カネとは、資金調達の新たな仕組みであるクラウドファンディングなども含まれる。

ると言って過言ではないだろう。そうした組合わせを地域において積極的に実行する主体は、やはり地域経営を信託されている自治体であり、都市における仕事と人材づくりを担う政策として「産業政策」に大きな期待がかかっている。

本報告書の目的は、自治体産業政策に焦点を当て、これからの産業人材の育成と起業支援等の産業政策の進展による仕事づくりについて、各地域で実践されている事例検証を通して問題点と課題を抽出し、自治体産業政策の可能性と地域産業振興に向けた政策的インプリケーションを示し、これからの自治体産業政策を考える実践的な知見を導くことにある⁴。

2 自治体産業政策

(1) 自治体産業政策の背景

自治体の産業政策とはなにか。本来、産業政策⁵とは、国が作る政策と考えられてきた。これまで多くの自治体では、国の示す政策メニューを受け入れるかあるいは受け入れないか、あるいは国が示す政策の方向性に類似した政策を形成することが一般的であり、独自に「産業政策を創る」ということはほとんど行われなかったとされる⁶。

一方で、これまで国が産業政策を実施し、地方が対応するという形で産業振興が図られ、経済成長に対する産業政策の貢献の程度は定かではないが、国民生活は「豊か」になったのは事実であろう。

⁴ 自治体産業政策を考察する上で、今井（1996）、植田・北村・本多編（2012）、河藤（2008）を参照している。

⁵ 産業政策とは、産業間の資源配分、産業基盤整備、産業組織に関わる政策といえる（本多2012）。

⁶ 例えば、工業振興に関する独自の産業政策を立案する際に、多くの自治体が政策の模範とした自治体は、東京都大田区と墨田区であろう。両区の政策については関（1995）などを参照されたい。

しかしながら、今日の経済状況から見ると、人口と企業が集中する大都市圏とそうではない地域との経済格差は歴然としている。

特に、衰退傾向にある地域にとっては、人口の流出が続き、生活基盤と経済基盤の両面からの支援策が望まれている現状があり、これまでの国主導型の産業政策のあり方を見直す動きも起こりつつある。それは、これまでの国主導型の産業政策の反省と地方分権の進展から、地域の経済基盤安定のための自治体による政策の実施が必要視されているからである。

一方、社会経済環境の悪化により、行財政改革が早急にせまられる状況下において、福祉や教育政策は市民に受け入れられるが、実際の企業活動の支援となる産業政策に税を投入するには、自治体内部でも戸惑いがあるのも事実だろう。この考えの根本には、市民一般への政策は市民理解を得られるが、営利活動を行う企業への支援は市民の理解が得にくいとの見識からである。

(2) 自治体産業政策の問題点と定義

ここで、自治体における産業政策について整理しておく。清成(1986)は、自治体による産業政策の必要性として、①地域間格差の拡大傾向、②産業構造の転換期、③内需指導型経済への移行、④国及び自治体の財政力の低下、を挙げている。特に、問題点として自治体の産業政策の策定能力の無さを指摘している。そして、その要因は、これまでの国主導型の産業政策のあり方による弊害と地域を視点とした政策経験の不足によるものであるとしている⁷。

⁷ 清成(1986)は、自治体の「産業政策」とは言わず、自治体の「地域産業政策」と表して、国の産業政策と区別している。本章では、清成(1986)の考え方を踏襲しているが、本書においては「自治体」を研究テーマの軸としていることから、あえて「自治体産業政策」と示している。

また、今後の産業政策の展望として、①市場指向（市場経済の補完的役割）、②イノベーション指向（未来志向型）、③雇用指向（良質な雇用の場の拡大）、④統合指向（産業の論理と生活の統合）、を挙げている。その特徴としては、地域と人々の生活に力点を置いた産業政策を考えていこうとする点であろう。この点は、これまで国が行ってきたマクロ的な産業政策ではなく、地域に視点を置いた市民の「生活・経済」を創造する産業政策が必要であることを示唆しているものとする。

また、国が地方を支えられなくなりつつあることは、国の破綻に近い財政状況を見れば一目瞭然であり、もはや産業政策を国だけにまかせておくことはできなくなっている。そのため、自治体は、自らが地域産業振興に責任を持たざるをえなくなり、近年、産業振興ビジョンや中小企業振興条例（八尾市、帯広市など）などを制定し、自治体独自に活性化をめざして様々な政策が展開されている⁸。地域経営という視点から、自らの意思を明確にするとともに地域のあり方についてグランド・デザインを構築し、今、かつてないほどに、独立の政策主体として自治体が期待されている時代であろう。

しかしながら、地域独自の産業政策を立案しようとする際の問題点として、①「公」である自治体が「産業」という分野のどの範囲まで政策の対象とすべきかの判断が難しいこと、②独自政策を施行する際の財源のほとんどが一般財源となり、財政状況が逼迫する自治体にとって財源確保は厳しいものがあること、③自治体においての産業分野を所管する職員数が元々少ない事から、産業に精通している職員の育成に課題があること、などが考えられる。こうした課

⁸ 自治体の中小企業振興条例に基づく政策展開については、植田(2007)(2009)を参照されたい。

題は、自治体の現場での政策立案上の大きな障害となっており、体制の構築が急がれる。

なお、自治体産業政策の定義として、本多（2012）によると「産業政策と中小企業政策は概念上同一ではないが、とくに自治体レベルでの産業政策と中小企業政策では両者が重なる部分が比較的多く、一体化して実施されていることが多い」と指摘されていることから、本書では、産業政策、中小企業政策の分類はせず、自治体の産業振興部局あるいは産業振興部局が所管する外郭団体が支出する補助金、委託金により取り組まれる政策及び支出は伴わないが政策趣旨に賛同して経済団体や地域企業等が自治体と連携して取り組まれる政策のこととする。なお、本書で論じられる産業基盤整備のための都市計画手法なども広義的な産業政策として整理できると考えているが、検討の余地はあるだろう⁹。

3 自治体産業政策の概要

(1) 自治体の地域性と財政力

さて、前節において自治体産業政策を定義したが、その形は多様である。産業政策は、ものづくりから農業も含む6次産業化まで、その対応課題の範疇が実に広い。また、産業政策を担う地域も、本書でも紹介されている墨田区のような大都市圏の工業都市から、地方創生の動きからようやく検討を始める地方都市まで、様々な様相を持っている。つまり、ある自治体の政策事例を検証し、同様の政策メニューを実施しても、おそらく同程度の政策効果を得ることはできないだろう。例えば、工業都市の有志自治体・商工会議所で構成

⁹ 梅村（2015）では、産業振興とまちづくりが連担した政策を「都市産業政策」と整理している。

される中小企業都市連絡協議会¹⁰では、毎年政策課題を持ち寄り、それぞれの地域での政策事例を報告することにより、産業政策の相互学習する機会となっているが、それらを持ち帰り実際の政策として構築する場合は、それぞれの地域性や財政力などにに基づき、違う「形」の政策にして実行することになる。一方で、いわゆる政策の「模倣」や「味付け」は、政策立案の基本であり、政策効果を高めるためにも自治体政策の揺るぎない学習が求められている。

(2) 多彩なメニュー化

次に、自治体産業政策の多彩なメニューを紹介する。例として紹介する兵庫県尼崎市は、明治時代にマッチ製造業、紡績業から近代産業都市として発展し、2012年の経済センサスでは製造品出荷額等総額約1.3億円超を誇る阪神工業地帯の中核都市である¹¹。

尼崎市における産業政策の方向性の変遷としては、既存工業の高度化、都市型産業の立地促進、国際化や技術革新及び情報化への対応、研究開発の拠点整備、ものづくりの促進、企業の立地促進、と時代の流れの中で様変わりし、その時々において政策が立案されてきた（関・梅村 2009）。2008年度政策については、概ね企業立地促進、技術・開発支援、経営支援、金融支援、人材育成、の5つに分類される。また、産業政策の特徴として、従来の産業政策がめざした産業構造問題等の全体的視点から、地域経済活性化の源泉としての中小企業等への給付的な政策へ移行している¹²。一方、経済活動

¹⁰ 中小企業都市連絡協議会は、製造業を中心に中小企業が集積する全国10都市の自治体と商工会議所が、中小企業の活性化や地域産業の課題解決に向けて連携して取り組むことを目的に、1996年5月に発足した。現在（2016年1月）の加入都市は、尼崎市、東大阪市、岡谷市、川口市、大田区、墨田区の6都市である。

¹¹ 尼崎市の産業政策については、梅村（2013）を参照されたい。

¹² いわゆる「元気な企業」への重点的支援に傾注していると言えよう。

表1 尼崎市産業政策の分類（2008年度）

| | |
|---------|-----------------------|
| | |
| 企業立地促進 | リサーチ・コア整備事業 |
| | 尼崎コスモ工業団地管理事業 |
| | 企業立地促進条例運営事業 |
| | 産業のまち「あまがさき」キャンペーン事業 |
| | 新産業・新事業立地促進事業 |
| | 企業立地アドバイザー事業 |
| | 工場用地等情報開拓推進事業 |
| | 企業立地マッチング支援事業 |
| | 企業立地促進法基本計画運営事業 |
| 技術・開発支援 | ものづくり支援センター機能強化事業 |
| | ものづくり総合支援事業 |
| | ものづくり事業化アシスト事業 |
| | 中小企業新技術・新製品創出支援事業 |
| 経営支援 | インキュベーションマネジメント機能促進事業 |
| | 特許権取得サポート事業 |
| | 産業情報データベース事業 |
| | ベンチャー育成支援事業 |
| | 事業所景況等調査事業 |
| | 元気企業マーケティング戦略構築支援事業 |
| | リレーションシップ構築事業 |
| 金融支援 | 中小企業資金融資斡旋事業 |
| 人材育成 | ものづくり基盤技術人材育成事業 |
| | ものづくり達人顕彰事業 |
| | 産業功労者等表彰事業 |
| | 経営人材育成事業 |

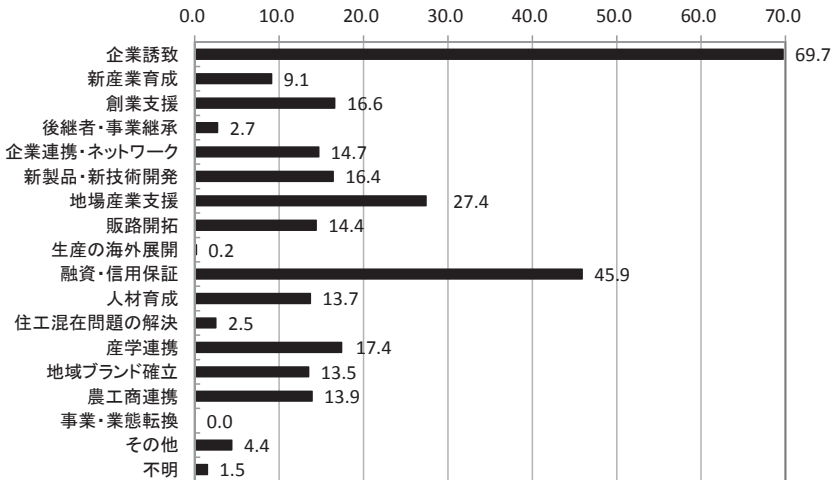
出典：筆者作成

の時勢や厳しい自治体財政事情から、政策のスクラップアンドビルドや統合も頻繁に行われており、その構築の難しさも伺える。ただし、金融政策は自治体産業政策の基本的政策として、融資を中心に多くの政策メニューがある。

(3) 自治体産業政策の現状

次に、自治体産業政策について全体像を把握するため、工業集積研究会（2010）のアンケート調査結果を事例に概観する¹³。なお、研究会の趣旨が工業分野の研究に特化していることから、産業政策を考察する上で若干の考慮は必要である。

図1 最近5年間の重点的政策



出典：工業集積研究会（2010）

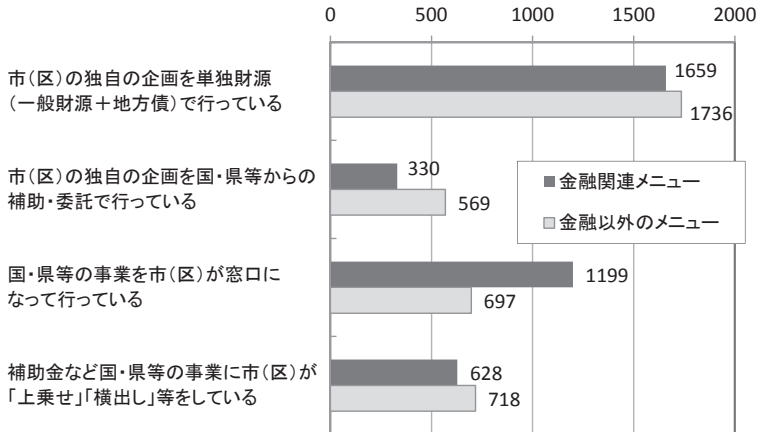
¹³ 2009年に工業集積研究会が全国の市と特別区へアンケート調査を実施した（回収率73.3%）。工業集積研究会は、植田浩史氏（慶應義塾大学経済学部教授）が代表を務める1995年に発足した研究会であり、中小企業研究や産業集積研究に関わる大学の教員、院生及び公的機関や民間企業の職員などにより構成されている。

ア 産業政策の潮流

工業集積研究会（2010）によると、最近5年度間で重点的に実施している施策については、「企業誘致」が69.7%と大変高い割合となっており、政策として流行的な意味もうかがえる。次に高い割合を示したのは、自治体産業政策の基本的メニューである「融資・信用保証」（45.9%）であった。一方、地域産業課題を抱えている地域が多いなか、「地場産業支援」は27.4%と意外に低い数字であった。なお、大阪湾ベイエリアは2006年頃、家電メーカーの薄型テレビの大規模工場が次々と建設され、かつて「パネルベイ」と呼ばれ、企業誘致が流行的政策として大きく注目されていた。しかし、リーマンショック以降の景気低迷のなかで、現在ではそのほとんどが縮小・撤退し、地域経済に大きな負の影響をもたらしている¹⁴。消費者行動を含めた経済の動向を読むことは、本当に難しいことの実例でもあろう。

¹⁴ 大阪湾周辺地域（ベイエリア）は、20世紀を通じて、鉄鋼・造船・化学工業等のいわゆる重厚長大産業を中心に関西のみならず我が国の経済発展を牽引してきた産業集積地域である。しかし、産業の発展とともに急激な人口増加により、都市における住宅問題や公害問題が深刻化したことから、1960年代から工場等の地方移転が促進され、工場移転が相次ぐこととなる。また、1970～80年代から産業構造の転換（一国の産業の構成割合や貿易の情勢が変化すること）が進んだことによりその活力が低下し、工場の停止、撤退などにより、これまで活気づいていた臨海地域に工場跡地が現れるに至った。1990年代には、大阪湾臨海地域開発整備法（通称：ベイ法）に基づき、ベンチャー企業の支援施設やレジャーランド（例：ユニバーサル・スタジオ・ジャパン）などの中核的施設整備が推進された。しかし、長引く景気低迷のもとで、それらの開発が計画通りには進まない状況が続いていた。2000年以降、臨海部への企業の進出が見られ、特に薄型テレビの大規模工場が進出したことから、「パネルベイ」と呼ばれ、その後リチウムイオン電池等の生産が活性化したことから、「バッテリーベイ」と代わり、最近ではこれらの産業を基盤として環境ビジネスの展開をめざす「グリーンベイ」と呼ばれるに至っている。このように、大阪湾ベイエリアは、「漁村→埋立事業の進展→コンビナート拠点→流通拠点→薄型テレビ関連のパネルベイ→電池関連のバッテリーベイ→環境ビジネスのグリーンベイ」と時代とともにその位置づけと様相が変化し、自治体産業政策もその都度大きな変革を求められてきたと言える。

図2 政策メニューと財源の関係



出典：工業集積研究会（2010）

イ 産業政策のメニューと財源

自治体産業政策構築には、地域性ととともに財政力が関与することは前述した。では、現在の産業政策の財源は、どのようになっているのか明らかにする。

本多（2012）の分析によると、「最近5年度間に行った工業振興施策メニュー数のうち独自企画・独自財源型のものがどの程度あるのかを知るため、施策メニューを「市（区）の独自企画を単独財源（一般財源+地方債）で行っている」「市（区）の独自の企画を国・県等からの補助・委託で行っている」「国・県等の事業を市（区）が窓口になって行っている」「補助金など国・県等の事業に市（区）が『上乘せ』『横出し』等をしている」の4つに分け、この4つのパターンがどの順に多いのか、1位から4位まで選択してもらった。第1位に選択した項目に4点、第2位に選択した項目に3点、第3位に選択した項目に2点、第4位に選択した項目に1点を与えて、項目別にポイント換算を行った結果、金融関連メニューにおいても金融以外のメ

ニューにおいても独自企画・独自財源型（「市（区）の独自企画を単独財源（一般財源＋地方債）で行っている」）が高いことがわかった」と指摘されている。

このように、産業政策のメニューを見ると、独自企画・独自財源型の政策が多いことから、教育・福祉などの他分野と違い、自治体政策としての自由度の高いことがうかがえる一方、産業政策の実施に向けては、自治体財政のバックアップが肝要とも受け取ることができ、自治体の財政力により、政策形成が左右される可能性が高いことも理解できよう¹⁵。

【参考文献】

1. 今井照『市民自治としての産業政策』公人の友社、1996年
2. 植田浩史『自治体の地域産業政策と中小企業振興基本条例』自治体研究社、2007年
3. 植田浩史「地方自治自治体と中小企業振興―帯広市における中小企業地域経済振興基本条例とその展開を中心に」企業環境研究年報14号（2009年）、63～77頁
4. 植田浩史・北村慎也・本多哲夫編『地域産業政策―自治体と実態調査―』創風社、2012年
5. 梅村仁「企業立地による地域づくり 第10回 自治体の金融政策と地域金融機関」『自治実務セミナー』557号（2008年）、38～42頁

¹⁵ なお、産業政策のうちの金融政策メニューとして、融資・信用保証・ファンドなどがあるが、基本的な金融政策は自治体が設定する「制度融資」である。制度融資とは、一般的に自治体と信用保証協会及び指定金融機関の三者協調の上に成り立つ、低利で融資をあっせんする制度のことである。自治体の金融政策については、梅村（2008）を参照されたい。

6. 梅村仁「産業集積都市の再編と企業立地—尼崎市における施策展開と実証的考察—」植田浩史・北村慎也・本多哲夫編著『地域産業政策—自治体と実態調査—』創風社、2012年、253～273頁
7. 梅村仁『都市型産業集積と自治体産業政策—総合的な都市産業政策の構築に向けて—』高知短期大学社会科学会、2013年
8. 梅村仁「産業コミュニティによる産業集積形成力と都市産業政策の展開」『産業立地』日本立地センター、2015年、17～22頁
9. 河藤佳彦『地域産業政策の新展開—地域経済の自立と再生に向けて』文眞堂、2008年
10. 清成忠男『地域産業政策』東京大学出版会、1986年
11. 工業集積研究会『工業集積研究会調査報告 No.2 地域産業政策に関する自治体アンケート調査報告』、2010年
12. 関智宏・梅村仁「地方自治体における産業振興施策の展開と企業の活性化—尼崎市における総合計画と企業立地促進施策を中心に—」阪南論集（社会科学編）45 巻1号（2009年）、15～40頁
13. 関満博『地域経済と中小企業』筑摩書房、1995年
14. 本多哲夫「産業政策・中小企業政策」植田浩史・北村慎也・本多哲夫編著『地域産業政策—自治体と実態調査—』創風社、2012年、219～232頁

第 I 部 自治体産業政策と人材 育成・起業支援

第1章

ものづくり産業都市における 都市計画・まちづくり

福山市立大学都市経営学部准教授
太田 尚孝

はじめに

都市自治体の盛衰に大きな影響を及ぼす産業人材育成や起業支援を政策的にコントロールする手段は様々あるが、都市基盤整備は企業立地や操業環境に直結しうる重要な役割を昔も今も担っている。特に製造業が市街地発展と一体化しているような「ものづくり産業都市」では、都市計画にもとづく規制・誘導手段や地区レベルでのまちづくりが、ものづくり産業のあり方にも直接的・間接的に影響を与えうる存在となっている。

そこで、本章では、ものづくり産業都市における都市計画・まちづくりの代表的手法を概観したうえで（1節）、都市規模や産業構造が異なる複数の都市自治体（大阪府東大阪市・広島県府中市）における新たな試みをヒアリング調査や現地調査の結果を踏まえて紹介する（2節）。総括としては、ものづくり産業都市において今後求められる発想や計画手法について整理したい。

1 ものづくり産業都市と都市計画・まちづくり

（1）用途地域の理念と現実

都市計画的な文脈で産業育成と都市発展を考える際には、都市計画法8条に定められた用途地域のあり方が、まずは議論の対象になるといえる。

周知のとおり、用途地域は1919年の都市計画法及び市街地建築物法によって導入され、現在では住居系・商業系・工業系の計12種類から構成されている。この用途地域の役割は、理論的には、マクロ的には都市内に建築床をどの程度の密度でどこに配置するかという「床配分機能」、ミクロ的にはその建築物が周辺環境に及ぼす土地柄

に応じて一定程度にとどめる「相隣調整機能」であると考えられている¹。そして、この2つの機能を発揮させるために選択された用途地域内では、用途制限と形態制限が適用されている。

しかしながら、これも周知のように、昨今の建築紛争をみればわかるように、日本の都市計画の基本中の基本ともいえるこの用途地域は、必ずしも機能していない。特に一定の歴史性を持つものづくり産業都市においては、現実の市街地構造を前提にして用途地域を選択した場合、一般的に工業系の用途地域の面積が多くなる。結果として、準工業地域において顕著なように、その建築可能性の大きさ・多様さ故に、工業系の用途地域内では、住工混在問題の発生リスクを抱える。そして、問題が顕在化し、外部不経済がみられると、自治体・住民・事業者の各主体間の軋轢にもつながり、問題解決に多大な労力と時間が必要になる。

一方で、仮に用途地域の規制内容がより厳格化されたとしても、住工混在問題の対応のすべてを用途地域に委ねるのは不可能である。なぜなら、用途地域は、あくまで最低基準を定めたものであり、現実的には周囲との調整機能は、残念ながら十分に発揮されない仕組みとなっているためである。これに対しては、米国の条件付き用途許可のように、基本的には認め得る用途でありながらも、自動的ではなく周囲への影響も考慮して、一定の要件を満たすかどうかの判断を更に行ったうえで認める二段階型の用途地域指定や²、ドイツの建設法典34条にもとづく建築案の周囲の住環境への適合配慮規

¹ 柳沢・野口 (2012)

² 明石 (2008)

³ 「連たんして建物が建つ集落の内部においては、建築案が、建築的利用の用途と密度、建築方式、および建築の行われる敷地の範囲において、近傍の特徴に適合しており、地区整備が確保されている場合には、許可される。健全な居住と労働の条件が維持されなければならない。地区景観が害されてはならない。」(出典：福島大学人間発達文化学類住居学研究室 HP <http://www2.educ.fukushima-u.ac.jp/>)

定³のように、諸外国の土地利用規制制度がきわめて示唆的であると考えられる。

もっとも、都市計画制度の抜本的改革には多大な時間が必要であり、我が国で直面する政策課題には短期的には対応できない。そのため、現実的には、現行制度や仕組みをうまく活用することが鍵となる。ものづくり産業都市の住工混在問題に言及すれば、都市計画法9条の特別用途地区と同法12条の5の地区計画、あるいはまちづくり条例の活用が考えられる。

(2) 用途地域を補完する手法：特別用途地区・地区計画・まちづくり条例

ア 特別用途地区

1950年に導入された特別用途地区は、「用途地域内の一定の地区における当該地区の特性にふさわしい土地利用の増進、環境の保護等の特別の目的の実現を図るため当該用途地域の指定を補完して定める地区」（都市計画法9条13項）であり、用途地域が全市的な観点を持つことと比較して、より目的に応じたミクロな空間を対象としている。その具体的な規制内容は各自治体の条例で定められ、2013年3月末時点では、全国394都市、689地区において指定されている⁴。

ものづくり産業都市では、この手法を用いて住環境を維持していくために特定の工業の用途制限や、地場産業の促進のための用途制限の緩和が行われてきた。例えば、兵庫県尼崎市では、工業系用途の方向性や基本的な考え方を示したうえで、工業地域における快適な工業地の形成や良好な生産環境の確保のために「工業保全型特別工業地区」（2007年4月）と同時に、工業地域及び準工業地域の一部

⁴ 都市計画協会（2015）

に住環境と工場の操業環境の双方を共存させるための「住工共存型特別工業地区」（2010年1月）を指定している。また、福井県鯖江市でも「地場産業振興特別用途地区」（2001年10月）を指定し、地場産業の保護育成を目的として建築物の制限の緩和を実施している。

イ 地区計画

住工混在問題を地区の事情に合わせてよりきめ細かに対応をするためには、当然、地区レベルのまちづくりが必要となる。その際に、地区計画の利用が考えられる。地区計画は、「建築物の建築形態、公共施設その他の施設の配置等からみて、一体としてそれぞれの区域の特性にふさわしい態様を備えた良好な環境の各街区を整備し、開発し、及び保全するための計画」であり、おおむね数 ha 程度の狭域を対象に指定される。確かに地区計画と一言と言っても、1980年の導入以降、目的に応じて多系化しているが、原則として当該地区の事情に合わせて細かな土地利用に関する計画及び小規模な公共施設に関する計画を一体的に定める地区詳細計画といえる。なお、地区計画は2013年3月末時点で全国755都市、6,471地区で導入されている⁵。

このうち、ものづくり産業都市では、東京都板橋区舟渡3丁目などでは地区の個性を残しつつ、適切な住工共生をめざす「産業型地区計画」とも呼べる先進的試みがみられる⁶。さらに、板橋区内で

⁵ 都市計画協会（2015）

⁶ 梅村（2013）に基づけば、1995年に決定された「板橋区舟渡三丁目地区地区計画」では、その大部分を占める工業地域（約16.5ha）に対して「住宅系土地利用との協調に配慮しつつ、生産環境の保全・育成を図り、活力ある地区環境の形成を図る」ために「産業育成街区」を指定している。同街区内では、生産環境の保全・育成を図るとともに、活力ある地区環境の形成を図るため、防災面で支障のある工場や一定規模以上の共同住宅及び長屋の立地が制限されている。この際に、他地区にも示唆的なことは、事業者・地域住民・行政が三位一体となり地区計画を策定したこと、地区指定から15年経過した時点でも工場数や製造品出荷額、地区住民数・世帯数のすべてが肯定的発展を示していることとされる。

は2011年には舟渡3丁目と類似の目的で「新河岸二丁目工業地区地区計画」が決定されており、転用可能性もみられるなど、ものづくり産業都市における地区レベルのまちづくり手法として今後の動向が注目されている。

ウ まちづくり条例

また、近年の地方分権化の流れや当該自治体固有の政策課題への対応の必要性、住民や事業者の都市計画やまちづくりへの参加・提案への関心の高まり等から、様々なタイプのまちづくり条例が制定されている。例えば、2006年4月施行の東京都練馬区の「練馬区まちづくり条例」は、土地利用に関する総合的な条例といえ、この中で住民参加や一定規模の開発事業を行う際の手続き・基準などが規定されている。

ものづくり産業都市においては、前述の特別用途地区以外にも、より広い文脈での住工混在問題に関わるまちづくり条例の制定もみられる。既に東京都大田区や兵庫県尼崎市等の大都市圏内の産業集積が進んだ諸地域では、比較的早期から条例による総合的対応を実践し、産業まちづくりに資する施策や、用途地域の規制内容に関する関係者への周知活動、開発行為の事前協議等を行ってきた。これらの蓄積のうえに、大阪府大東市が2010年10月に施行したまちづくりと企業活動の調和化を目的とする「大東市住工調和条例」や、次節の東大阪市の「住工共生のまちづくり条例」などがあり、各自治体単位での総合的まちづくりの試みとして、さらなる広がりをみせている。

2 都市部・地方部での新たな試みと課題

(1) 大阪府東大阪市の「住工共生のまちづくり条例」

ア ものづくり産業都市としての東大阪市（50.5万人/61.8km²） の概要

2012年経済センサス活動調査に基づけば、東大阪市の事業所数は全2万6285であり、製造業が24.9%と最もシェアが高い。同様に、全23万5585人の従業者数の割合も製造業が27.9%とトップである（表1-1-1）。

表1-1-1 東大阪市の事業所数と従業者数

| | 事業所数 | 構成比 | 従業者数 | 構成比 |
|---------------------|--------|--------|---------|--------|
| A～B 農林漁業 | 13 | 0.0% | 56 | 0.0% |
| C 鉱業、採石業、砂利採取業 | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| D 建設業 | 1,542 | 5.9% | 10,121 | 4.3% |
| E 製造業 | 6,546 | 24.9% | 65,649 | 27.9% |
| F 電気・ガス・熱供給・水道業 | 14 | 0.1% | 921 | 0.4% |
| G 情報通信業 | 114 | 0.4% | 754 | 0.3% |
| H 運輸業、郵便業 | 913 | 3.5% | 20,840 | 8.8% |
| I 卸売業、小売業 | 6,259 | 23.8% | 55,016 | 23.4% |
| J 金融業、保険業 | 280 | 1.1% | 4,109 | 1.7% |
| K 不動産業、物品賃貸業 | 1,868 | 7.1% | 6,440 | 2.7% |
| L 学術研究、専門・技術サービス業 | 493 | 1.9% | 2,818 | 1.2% |
| M 宿泊業、飲食サービス業 | 2,944 | 11.2% | 17,807 | 7.6% |
| N 生活関連サービス業、娯楽業 | 1,807 | 6.9% | 7,680 | 3.3% |
| O 教育、学習支援業 | 614 | 2.3% | 7,585 | 3.2% |
| P 医療、福祉 | 1,663 | 6.3% | 24,883 | 10.6% |
| Q 複合サービス事業 | 73 | 0.3% | 648 | 0.3% |
| R サービス業（他に分類されないもの） | 1,142 | 4.3% | 10,258 | 4.4% |
| 総数（A～R全産業（S公務を除く）） | 26,285 | 100.0% | 235,585 | 100.0% |

出典：2012年経済センサス活動調査

この東大阪市の製造業の6546事業所数は、大阪市・名古屋市・京都市・横浜市に次いで全国で第5位となっている。さらに内訳をみても、業種別には金属製品製造業が26%、生産用機械器具製造業が14%とあるが、多種多様な業種から構成され、従業者の規模は20人未満が全体の88%と家族を中心に中小企業が集積している。また、いわゆる親企業を中心とした系列が存在する企業城下町とは異なり、多くの中核企業と近隣の協力工場が相互にネットワーク化されたタイプのものづくり産業都市でもある。

イ 東大阪市における近年の構造的変化

東大阪市では、他のものづくり産業都市と同様に、企業活動のグローバル化や後継者問題、構造的不況などから、近年大きな変化の波を受けている。

製造業の事業所数・従業者数については、1975年から1996年までは事業所数は1万か所以上、従業者数はおおむね10万人を記録していたが、その後はどちらも減少傾向である⁷。一方で、都市基盤施設の充実化や交通ネットワークの整備により大阪近郊の住宅都市としての価値も高まっており、人口は既に1975年をピークに減少局面に入っているにもかかわらず、世帯数は一貫して増加している⁸。

このような製造業の縮小傾向と住宅地化の様相は、土地利用上の変化からも読み取れる（表1-1-2）。たとえ1994年から2010年という短期間であったとしても、既存の工場地や開発用地として農地が減少し、概ね住宅地を意味する一般市街地や商業業務地が増加していることが理解できる。

⁷ 東大阪市（2015）

⁸ なお、より中長期的なレベルでは、国立社会保障・人口問題研究所（社人研）の人口推計では2040年の東大阪市の人口は38.9万人と対2010年で-23.6%となっている。

表1-1-2 東大阪市の1994年から2010年の土地利用の推移

| | | 1994年 (ha) | 2010年 (ha) | 増減 (ha) | 増減率 |
|-------------------|-------|------------|------------|---------|--------|
| 市街地 | 一般市街地 | 2,539.2 | 2,620.9 | 81.7 | 3.2% |
| | 商業業務地 | 395.9 | 445 | 49.1 | 12.4% |
| | 工場地 | 1,067.6 | 1,028.3 | -39.3 | -3.7% |
| 普通緑地 (公園、運動場、学校等) | | 403.4 | 430.1 | 26.7 | 6.6% |
| 農地 (田畑、休耕地) | | 362.1 | 232.2 | -129.9 | -35.9% |
| 山林 | | 1,014.2 | 1,030.5 | 16.3 | 1.6% |
| その他 (水面、公共施設等) | | 398.6 | 394 | -4.6 | -1.2% |

出典：東大阪市『都市計画マスタープラン別冊』

ウ 住工共生のまちづくりの試み

東大阪市では、住工混在対策を長年実施してきた経緯に加えて、現市長のマニフェストの1項目として、「住宅と工場が隣接する地域での騒音軽減対策支援など、住工共存のための施策を展開」及び「長期的視点に立った緩やかな工場、住宅の立地誘導（土地利用用途の純化）施策を実行」することが政策目標として掲げられているなど、積極的にこの問題に対応してきた⁹。そのため東大阪市における住工混在への対応策は多岐にわたるが、都市計画・まちづくりとしての具体的手段は、2013年4月に施行された「住工共生のまちづくり条例」といえる。

⁹ 近年の構造的変容は、2013年3月の『東大阪市都市計画マスタープラン』でも都市づくりの課題やこれからの都市づくりの方向性として認識されている。この中で、住工混在問題については、大きな構造転換を迎えているとしても、「モノづくりのまち」を維持・継承することが東大阪市のアイデンティティでもあり、そのためにも住工共生のまちづくりをすすめることが強調されている。より具体的には、①工場集積地では製造業が安定して操業できる環境を維持・創出し、環境に配慮しながら工場が集積する魅力を高めること、②住工混在化が進んでいる地域では、地域特性に応じて住工分離や住工共存を行うためにきめ細かい規制と誘導を行うこと、③住工共存を図る際には居住環境と操業環境が調和し共存できる地域のありかたを地域で工夫して創出してゆくこと、といったようにランドデザインとしてはものづくり産業都市を掲げながらも、地区レベルでは行政・事業者・住民が一体となって地区のありようを創造することが掲げられている。

同条例の特徴は、準工業地域のうち製造業を営んでいるものづくり企業の土地利用の比率が高い地域と工業地域が対象に「モノづくり推進地域」を指定していることである（図1-1-1）。このモノづくり推進地域に指定されることは、大別して建築主と宅地建物取引業者に対する協議・説明ルールづくりと、まちづくり活動への支援を意味する¹⁰。前者は、建築主は同推進地域内で住宅建築を行う場合に市や近隣と協議することが義務化され、宅地建物取引業者は努力義務規定として住宅取得者・賃借者へ指定用途地域の概要や近隣環境について説明することが求められている。後者は、住工共生のまちづくりの推進を目的としたまちづくり団体¹¹を「住工共生まちづくり協議会」として認定し、これによって市から各種支援を受けるとともに、建築主は協議会との調整も必要となる。また、モノづくり推進地域内で、特にものづくり企業の集積を維持・促進する地区については、都市計画法に基づく特別用途地区や地区計画といった規制・誘導手段を積極的に活用することも想定されており、中長期的に工場用地を確保することも考えられている¹²。

エ 住工共生のまちづくりの実態と展望

東大阪市の住工共生のまちづくりの成果と課題は、ヒアリング調査からは以下のようにまとめることができる。

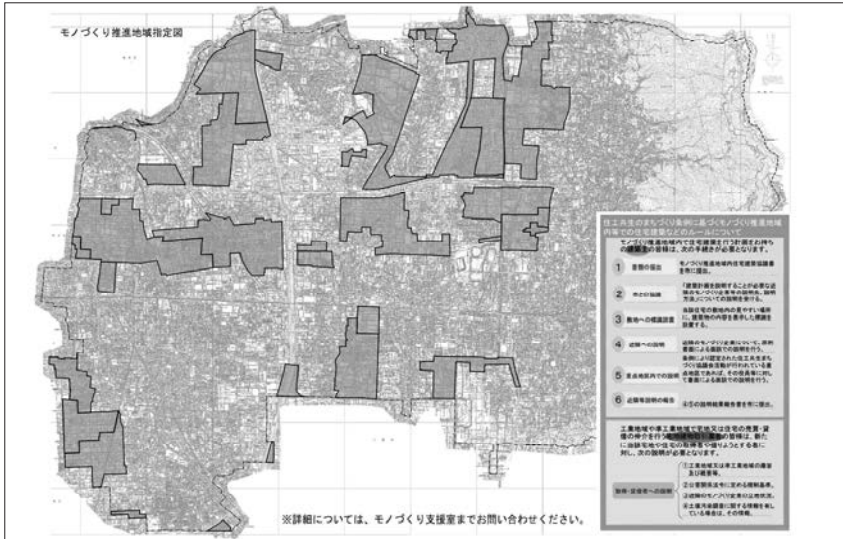
まず成果としては、相隣環境問題の改善である。ピーク時には年

¹⁰ なお、準工業地域の指定率は約91%となっている。ヒアリング調査によると、準工業地域であっても指定されない理由は、完全に住宅地化された地区や逆に特定の工場のみが立地した地区、公共施設等により住工混在問題が顕在化しないような地区があるからである。

¹¹ 住工共生のまちづくり条例12条は、協議会の構成員は「主として、対象区域内の市民、モノづくり企業及び自治会で構成していること」とされている。

¹² 都市計画制度の活用可能性以外にも、東大阪市では地域の事情に合わせて、住工共生のための様々な施策を展開している。詳細と実績は、「東大阪市住工共生まちづくり審議会第二回（2015年11月4日）資料2-1」を参照のこと。

図1-1-1 モノづくり推進地域指定図



出典：東大阪市『住工共生のまちづくり条例（パンフレット）』

間1,000件以上の住工混在に起因する苦情（特に工場の騒音・振動）があったが、現在では150件程度になっている。また、建築主や宅地建物取引業者にも理解が進み、新規の居住者からの不満も抑制されつつある。この際に、これまでの取組みに加えて、条例の制定が関係者の意識改革につながっていると考えられている。

一方で課題としては、既成市街地内の適地難があげられている。「工場移転支援補助金」¹³などを活用して段階的な用途純化を試みようとしても、市域内には移転先として適地がほとんどなく、政策を遂行できる空間的余地がないことである。加えて、かつての貸工場

¹³ 同制度は、工業系用途地域を除く用途地域及びモノづくり推進地域に指定されていない準工業地域において製造業を営むものづくり企業がその工場を、本市内のモノづくり推進地域又は工業専用地域へ移転することに対して補助金を交付するものである。予算額は、15,000千円（5,000千円×3件）、補助率は対象経費の2/3、補助限度額は5,000千円となっている。2014年度は実績がなかったが、2015年9月末時点で2件・5,666千円の補助が予定されている。

群に代表される産業施設の老朽化・陳腐化が進み、空き工場が増加するとともに、その跡地利用も課題となっている(写真1-1-1)。また、より広いまちづくりという観点からは、住宅都市としての性格が強くなるとともに工業系の用途地域であっても地価が高騰していること、全体としてはものづくり産業の衰退傾向がみられ、商店街の活力低下や産業観光への取組み強化なども課題として指摘されている。

写真1-1-1 東大阪市の準工業地域の現状
(左：高井田地区の住工混在状況、右：閉鎖もみられる貸工場群)



出典：現地調査にて筆者撮影。

今後の展望については、「住工共生のまちづくりに向けた製造業事業所の立地状況等に関する調査」(2014年3月)が示唆的である。市内6455のものづくり企業を対象にした同調査からは、①操業環境について2816の回答数のうち「苦情は無いが、近隣に住宅が有り、気を遣う」と回答した企業が26.5%と潜在的な住工混在問題があり続けること、②現在の事業地における操業継続の意向については、同様に2816のうち75.5%が「続けていきたいと考えている」と回答し、その理由を答えた2124のうち「操業環境が良い」「近隣に取引先がある」が合わせて56.1%と依然として産業集積地としての魅力

が認識されていること、③それに対して前問の現在の事業地における操業継続の意向について18.0%は「続けていきたいとは考えていない」と回答しており、その理由として「廃業を考えている」「移転を考えている」を合わせると91.7%となり、今後、跡地の利活用がより大きな政策課題になることが十分に想定される。また、同調査では都市計画制度の活用を念頭に、製造業が集積し、かつ住宅地化が進んでいない7つの地区に対してヒアリング調査も実施しており、結果として「半恒久的に住宅建設を規制する地域の指定に向けた検討をすべき」と提言しているなど、都市全体としては住工共生が維持され、個別地区的には用途純化が今後も推進されると解釈できる。

(2) 広島県府中市の「ものづくり産業振興地区」

ア ものづくり産業都市としての府中市（4.1万人 / 195.7km²）の概要

2012年経済センサス活動調査によれば、府中市の事業所数は全2480であり、製造業は卸売行・小売業に次いで21.4%とシェアが高い。全2万492人の従業者数の割合については、製造業が43.8%とトップである（表1-1-3）。

イ 府中市における近年の構造的変化

府中市でも、東大阪市と同様に製造業の構造的変化により、市内での衰退傾向が顕著である。1981年事業所統計調査では、製造業は977事業所に1万5765人が従業していたことから考えると、どちらも現在は半減に近い状態である。一方で、府中市では全国の地方都市が抱える中心市街地の衰退化や、人口減少問題にも直面している。中心市街地では、商業活動の衰退や地価の下落、空き家・空き店舗、

表1-1-3 府中市の事業所数と従業者数

| | 事業所数 | 構成比 | 従業者数 | 構成比 |
|---------------------|-------|--------|--------|--------|
| A～B 農林漁業 | 13 | 0.5% | 217 | 1.1% |
| C 鉱業、採石業、砂利採取業 | 3 | 0.1% | 8 | 0.0% |
| D 建設業 | 155 | 6.3% | 880 | 4.3% |
| E 製造業 | 531 | 21.4% | 8,972 | 43.8% |
| F 電気・ガス・熱供給・水道業 | 1 | 0.0% | 12 | 0.1% |
| G 情報通信業 | 11 | 0.4% | 40 | 0.2% |
| H 運輸業、郵便業 | 34 | 1.4% | 712 | 3.5% |
| I 卸売業、小売業 | 627 | 25.3% | 3,477 | 17.0% |
| J 金融業、保険業 | 33 | 1.3% | 411 | 2.0% |
| K 不動産業、物品賃貸業 | 164 | 6.6% | 365 | 1.8% |
| L 学術研究、専門・技術サービス業 | 58 | 2.3% | 179 | 0.9% |
| M 宿泊業、飲食サービス業 | 233 | 9.4% | 1,050 | 5.1% |
| N 生活関連サービス業、娯楽業 | 239 | 9.6% | 979 | 4.8% |
| O 教育、学習支援業 | 67 | 2.7% | 140 | 0.7% |
| P 医療、福祉 | 126 | 5.1% | 2,004 | 9.8% |
| Q 複合サービス事業 | 24 | 1.0% | 197 | 1.0% |
| R サービス業（他に分類されないもの） | 161 | 6.5% | 849 | 4.1% |
| 総数（A～R全産業（S公務を除く）） | 2,480 | 100.0% | 20,492 | 100.0% |

出典：2012年経済センサス活動調査

少子高齢化がみられ、これに対応するために2007年5月に「府中市中心市街地活性化基本計画（第一期）」の認定を受け、工場跡地を活用した小中一貫校の整備や歴史的建築物の保存・再生などの各種事業を展開してきた。人口構造については1970年の5.8万人をピークに減少状態であり、国立社会保障・人口問題研究所（社人研）の推計では2060年には現在の人口が半減し、人口2万人を切ることも予想されている。

土地利用状況は2004年に上下町（0.6万人／85.5km²）との合併により市域が倍増したことから、単純に過去との比較は難しいが、市内の市街化区域の約3分の1を占める準工業地域内の都市基盤の整備

不足と住・工・農の混在した市街地が工場の操業及び住宅地の双方でマイナスになっていることが2014年12月の都市計画マスタープランでも課題として認識されている。

ウ ものづくり産業と中心市街地活性化の試み

府中市では、2007年11月に約374haの準工業地域に対して、床面積が1万㎡を超える大規模集客施設の立地を規制する特別用途地区を指定して、準工業地域の適切な土地利用をめざしてきた。また、拡大成長型の都市計画から人口減少下の適切な都市構造への分岐点といえる2008年8月の「これからの人口減少時代に対応し次の世代も活力に溢れたまちであるために（答申）」以降、「快適に住みつけられる集約型都市」を目標像として掲げてきた。準工業地域にみられる住工混在問題については、地区の事情に合わせて用途純化や地区計画による住工共存への誘導策が検討されてきた。

このような流れの中で、中心市街地の準工業地域内の大規模商業施設と産業施設を核にした一帯に対して、都市計画手法を用いて全国的にもユニークな試みが行われている。具体的には、当該地域を準工業地域から商業地域に用途変更して商業振興を強化するとともに、残りの大部分の準工業地域に対しては前述の大規模集客施設の立地制限を行い、さらに2013年4月に「ものづくり産業振興地区」として特別用途地区（約38ha）を指定することで「商業系と工業系の調和・共存を図る都市政策を展開」している（図1-1-2）。

指定されたものづくり産業振興地区内では、既存の工場に対しては、従前の準工業地域としての操業環境と適切な敷地規模の産業立地を維持することが条件づけられている。他方、新規の工場に対しては、周辺環境を害するおそれが少なく、中心市街地の商業や観光の育成にも貢献することを目的として、ものづくり産業の工場につ

図 1-1-2 ものづくり産業振興地区の概要と指定図

都市計画特別用途地区（ものづくり産業振興地区）の決定について

一定の条件を満たす「ものづくり産業」は、商業地域での建築を緩和します。

■ ものづくり産業振興地区の決定の背景

府中市の「ものづくり産業」としての歴史は、古くは、府中市が、江戸時代に山崎と山崎を結ぶ物資集積の要所として栄え、製鉄物を加工したことから盛衰を繰り返しています。

江戸以来の伝統的な産物としては、漆器、木製品、漆器、漆器などがあり、明治維新以後は、燐葉や植物の製造が新に加まりました。昭和に入ってからでは、金属機械工業の集積が進み、今日ある内閣工業集積地の歴史的背景が形成されました。

府中市では、このよまの歴史・特性を踏まえ、「第3次府中市総合計画」における府中市の新しい都市像を「リ・ネオシティ」未来を拓くものづくり都市 府中」と掲げ、「ものづくり産業」を定めたまま「ものづくり」に総合的に取り組んでいきます。

一方、府中市では、中心市街地を、市民や来訪者が集う、にぎやかな交流拠点・生活拠点として再構築を促したまま「ものづくり」に総合的に取り組んでいきます。また、中心市街地に位置する工場を多く立地しており、商業系と工業系の隣接・共存を認める都市政策を確立していくことが求められています。

■ ものづくり産業振興地区の決定の目的

本特別用途地区（ものづくり産業振興地区）は、府中市の歴史産業である「ものづくり産業」の振興を図ることにより、まちの活性化、魅力的なまちの形成、適正な土地利用の誘導及び地域経済の維持又は発展を目的に決定しました。

■ ものづくり産業振興地区の概要

ものづくり産業振興地区内では、周辺の道路を善すおそれ少なく、中心市街地の商業集積及び観光団体の滞在に貢献できるように、ものづくり産業の工場については、商業地域で指定されている用途制限を一部緩和し、建築することができるようになりました。



ものづくり産業振興地区

出典：府中市 HP 「ものづくり産業振興地区の概要」

いては、商業地域で規定されている用途制限を一部緩和し、建築することが可能な仕組みとなっている¹⁴。

エ ものづくり産業と中心市街地の活性化の実態と展望

府中のものづくり産業を活かした中心市街地の活性化の成果と課題は、ヒアリング調査からは以下のようにまとめることができる。

まず、成果としては、現時点では政策の評価が難しいといえる。小規模工場の産業観光や木工製品の制作・展示・販売に関わる潜在的出店ニーズはあることが見込まれているとしても、ものづくり産業振興地区の指定に起因する新規立地は、2015年11月時点では存在しておらず、現状では従前の建築物を既存不適格にしないための保護的施策という色合いが強くなっている。

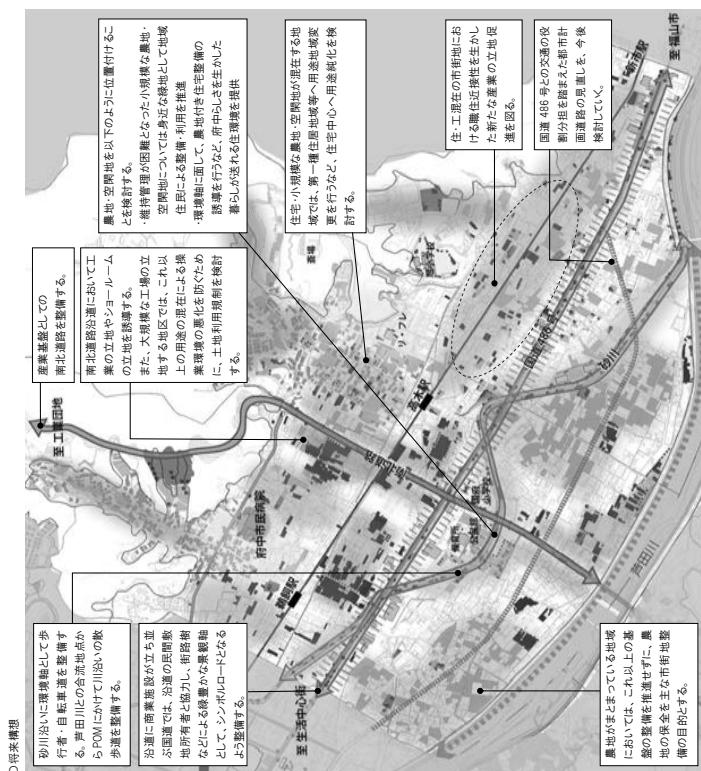
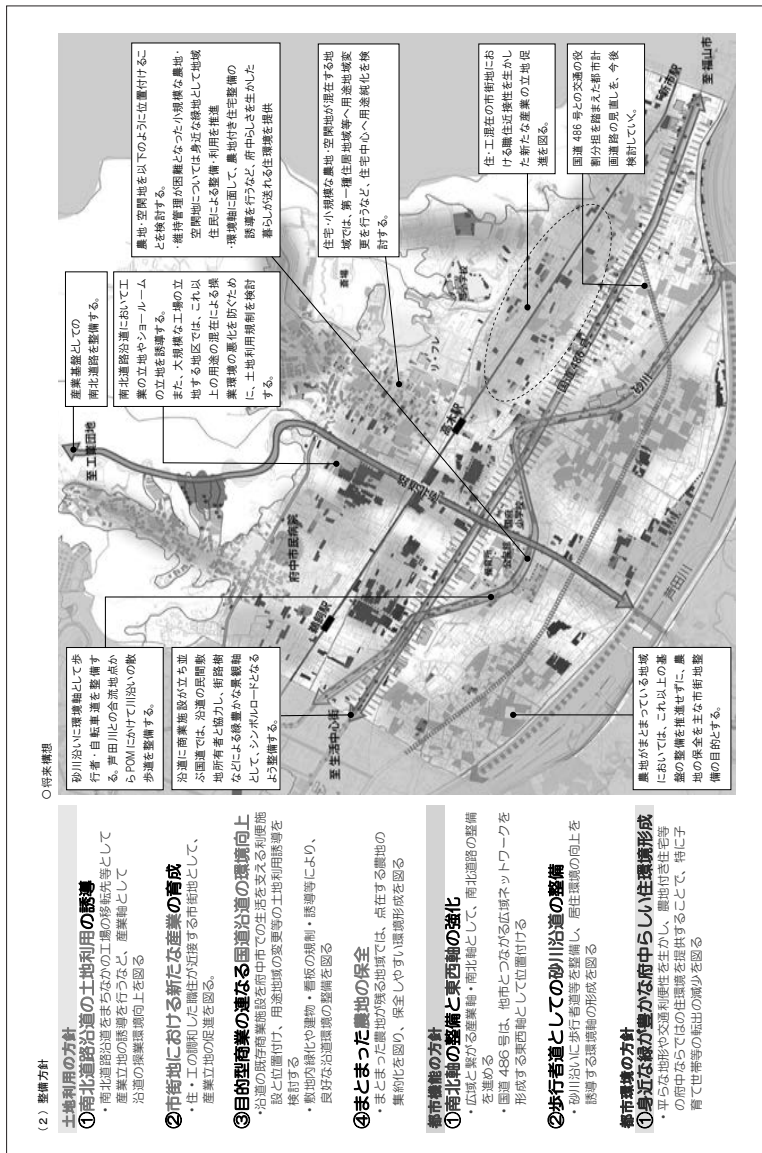
課題としては、より多面的な施策の実行が求められているといえる。特別用途地区は操業環境の受け皿を整備するだけであり、立地を後押しする各種産業支援策や内外の関係組織との連携が必要となっている。また、残存する広大な準工業地域内では都市部とは異なり比較的余裕のある土地利用のため相隣環境問題は抑制化されつつも、既存の農地や工場跡地が住宅地化されつつあり、現在策定中の立地適正化計画も含めて地区の事情に合わせた適切な土地利用は1つの課題とされる（図1-1-3）。

今後の展望については、2017年にオープン予定の「(仮称)道の駅府中」が一つの転機と考えられる（図1-1-4）。

同施設は、ものづくり産業振興地区以外にも「まちなか活性化支

¹⁴ 具体的には、①当該工場で生産する製品の展示又は販売をおこなうもの、②木製家具、木製建具、木製クラフト又はみその製造又は加工を営む工場で、使用する原動機の出力の合計が20kw以下であり、かつ、作業場の床面積の合計が300㎡以下であるもの、③法別表第2(り)項第3号に掲げるもの(同号(6)出力の合計が0.75kwをこえる原動機を使用する塗料の吹付を除く。)及び(ぬ)項第1号に掲げるものに該当しないもの。

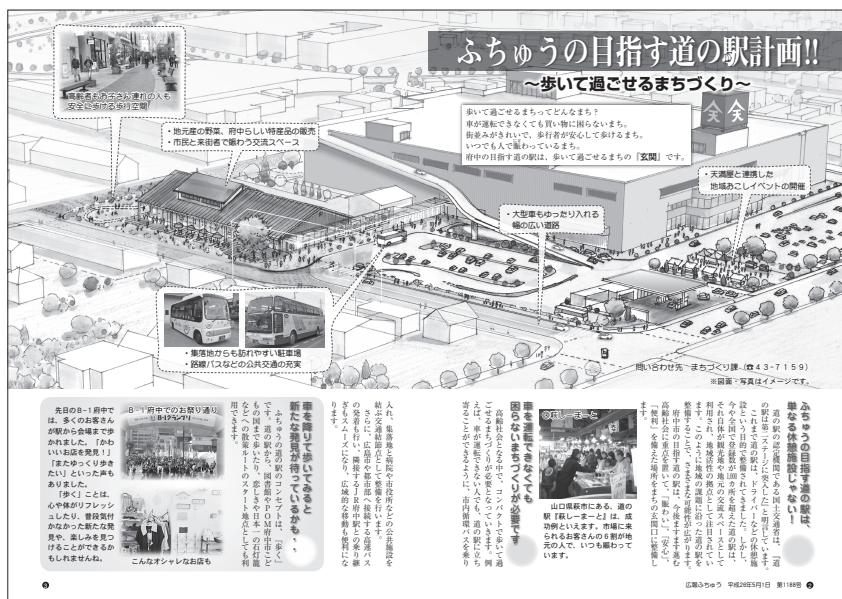
図 1-1-3 準工業地域が大半を占める地区に対する地域別構想



出典：『府中市都市計画マスタープラン（2014年改訂版）』

援制度」¹⁵等の各種施策の対象区域内でもあり、かつ市内の東西軸である国道486号線沿いに立地し、従来の郊外・幹線道路の「道の駅」とは立地や役割の面で一線を画している。中心市街地内の新たな交流・交通の結節点として、ものづくり産業を含めた地場産業のアピールや地産地消の促進、隣接する商業施設も合わせた中心市街地活性化、より大きな文脈では府中市が進めるコンパクトシティ化を具現化するものとしても位置付けられている。

図1-1-4 (仮称) 道の駅府中の概要



¹⁵ 同制度は、①公益施設建促進事業（公益施設の建築に際し最大1,000万円の補助）、②商業施設建促進事業（商業施設の建築に際し最大400万円、商業施設の改修に最大50万円の補助）、③活性化促進支援事業（まちなかの活性化に寄与する活動や勉強会活動や勉強会を行う団体に対し最大25万円の補助）、の3事業から構成されている。

おわりに

以上、簡単ではあるが、都市計画・まちづくりの立場からみた、ものづくり産業都市における政策的アプローチと都市部・地方部での新たな試みを概観してきた。これを踏まえて、今後のものづくり産業都市における都市計画・まちづくりのあり方を考えてみたい。

(1) 分野横断型の政策立案と実行

まず、ものづくり産業都市における都市計画・まちづくりは、既に理解してきたように、たとえ住工混在問題のみに言及したとしても、全市的な土地利用方針が明示化され、用途地域や特別用途地区、地区計画を厳密に運用しても、これらの都市計画手法のみで問題が解決するような話ではない。先行研究でも指摘されているように、この問題への政策的対応は、包括性が求められ、経験則として対住民・対工場、事前対応・事後対応の4象限で行うことになる（図1-1-5）。すなわち、当該都市においては各部局が連携し地区ごとに応じたきめの細かい対応が求められている。この前提に立てば、部

図1-1-5 主な産業集積都市の住工混在問題への対応策

| | 事前対応 | 事後対応 |
|-----|--|---|
| 対住民 | <ul style="list-style-type: none"> 緩衝緑地帯の設置（尼崎市） 住民説明会の開催義務付け等（大田区） | <ul style="list-style-type: none"> 工場地域の周知活動（各自治体） |
| 対工場 | <ul style="list-style-type: none"> 地区計画の制定（板橋区・東大阪市） 商業立地ガイドラインや土地利用誘導指針によるゾーニングの設定（尼崎市） | |

出典：梅村（2013）

局間の縦割り行政は阻害要因でしかなく、政策立案側の相互理解と創造的体制の構築が重要といえる。東大阪市における住工共生のまちづくり条例の試みはその最新事例の1つといえ、今後の動向に対する批判的検討や他の自治体との比較的視点からの政策評価が注目に値する。

(2) 直面する課題の変容認識と地方部を含めた情報交換

次に、全国的にみれば確かに局所的な現象であったとしても、住工混在問題については、都市計画・まちづくりは深く関わってきたことは事実である。もっとも、時代環境の変化で対応すべき政策課題が異なり、さらに都市部・地方部では問題の様相が大きく異なるといえる。例えば、小規模の町工場跡地問題は今や多くのものづくり産業都市の共通の課題といえ、都市のアイデンティティを維持するための政策的介入が必須となっている。これに関しては、GIS技術やビッグデータの整備も飛躍的に進んでおり、客観的な情報を活用した効果的な政策展開が求められている。また、我が国ではどちらかといえば、これまで大都市圏内部の産業集積地に問題がフォーカスされてきた印象を受けるが、府中市のように地方小都市ながらも、ものづくり産業都市と呼べる都市はあり、地方都市が抱える構造的課題の中でもものづくり産業の維持と新しい時代の都市づくりが求められているのも事実である。また、それがゆえに、創造的な試みもみられ、部分的にはその他の都市でも転用が可能であると考えられる。今後、より幅広い自治体間の情報交換や体系的調査研究が必要である。

(3) コミュニティへの注目

最後に、より本質的には、当該都市や地区において、住工混在を

1つの街の個性としてみとめ、適切なコントロールの中で共生をめざすのか、あるいは住工混在を否定的にとらえ分離するために用途純化をめざしていくのか、という問いがある。この問いに対しては、当然、各都市や個別地区の事情に左右されるが、コミュニティのつながりを抜きにしてはアプローチすらできない。元来、ものづくり産業都市では、事業者間のネットワーク構造を媒介して、事業者と居住者が一体となって良好なコミュニティが築き上げられていたはずであるが、産業構造の転換や後継者不足等に起因する町工場の衰退、大都市圏では住宅開発の波により、その維持管理が次第に困難になってきているといわれる。都市計画的手法がいくら充実化されたとしてもまちに住まい・働く人たちとの協働なくしては、持続可能な発展などありえない。他分野でも指摘されているように、日常的なコミュニケーションの場の創出が求められているといえる。

【参考文献】

1. 柳沢厚・野口和雄『まちづくり・都市計画なんでも質問室』ぎょうせい、2012年
2. 明石達生「用途地域をめぐる課題」地域開発523号、2008年、31~36頁
3. 都市計画協会『2013年都市計画年報』2015年
4. 梅村仁『都市型産業集積と自治体産業政策－総合的な都市産業政策の構築に向けて』高知短期大学社会科学会、2013年
5. 東大阪市『東大阪市統計書2014年版』2015年

【謝辞】

東大阪市経済部モノづくり支援室（2015年11月4日実施）及び府中市まちづくり部まちづくり課（2015年11月27日実施）の皆様には

ご多忙の中、ヒアリング調査を実施させていただき、記して感謝申し上げます。

第2章

産業人材育成・起業支援と地域価値創造

奈良県立大学地域創造学部准教授

大和 里美

はじめに

人口減少や高齢化の進展、産業構造の変化による既存産業の衰退など地域社会・経済を取り巻く環境は大きく変化し、活力の低下に直面している多くの地域が存在する。人口減少と地域経済縮小という課題に取り組むため、政府は2014年12月に「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（以下、「総合戦略」という。）を策定した。総合戦略は、2015年度から2019年度の5か年の政策目標や施策基本方向、具体的施策をまとめたもので、まち・ひと・しごとの創生と好循環の確立によって、人口減少克服と地方創生を併せて行うことにより、活力ある社会を維持することを目標としている¹。

総合戦略では、すべての都道府県及び市町村が「地方版総合戦略」の策定に努めることを謳っており、地方がそれぞれの現状を踏まえた戦略に基づき、自律的に地域の課題に取り組むことが求められている。

この章では、既存産業の衰退と地域活力の低下に直面した自治体の産業人材育成・起業支援の事例をもとに、地域価値創造という視点から、地域の価値を高めるための仕組みづくりについて考察する。

1 政策立案の傾向

(1) 各省の産業人材育成・起業支援

産業を担う人材を育成し、起業を促進するため、文部科学省、厚生労働省、経済産業省が中心となって様々な施策を実施している。

¹ 2015年12月24日閣議決定別紙『まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015改訂版）』2015年（<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/>、2016年1月8日アクセス）2～4頁。

ア 文部科学省の施策

文部科学省は、高等学校や大学でのキャリア教育を推進するとともに、大学などの研究開発成果を基にしたベンチャー企業の創業や既存企業の新事業創出のための「グローバルアントレプレナー育成促進事業（EDGE プログラム）」などの施策を通じ、人材の育成とイノベーション創出による起業支援を行っている。

イ 厚生労働省の施策

厚生労働省は、地域雇用開発促進法にもとづき、雇用創造に向けた意欲が高い地域として指定を受けた自発雇用創造地域に対して、実践型地域雇用創造事業を実施している。この事業では、就職促進や雇用創出のためのメニューだけでなく、創業や事業拡大に必要な技術やノウハウを提供するセミナーなどを行う事業者向けの雇用拡大メニューや、求職者の能力開発やスキルアップ研修や職場体験などの人材育成メニューを策定し実施している。また地域に根差した事業の起業を支援することを目的とした起業支援型地域雇用創造事業、若者、女性、高齢者の雇用拡大のための地域人づくり事業²などを実施することによって、起業促進や人材育成を支援している。

ウ 経済産業省の施策

産業競争力強化法は、経済の再生と産業競争力強化を目的として2013年12月に成立した。この法律は、新事業の創造に繋がる規制改革推進のための制度の創設、ベンチャー投資や事業再編の円滑化などの産業の新陳代謝を活性化するための措置、地域中小企業の創業や事業再生の支援のための施策の実施などを主な内容としており、

² 2015年度で終了する予定。

開業率が低迷している地域の創業を促進し、地域の活性化を図ることをめざすものである。

経済産業省では、この法律に基づき、地域における創業環境を整え、起業の段階に応じた支援を行うための施策を講じている。産業競争力強化法に基づく創業支援を実施しようとする市区町村は、支援事業の内容や支援を行う組織を明示した創業支援事業計画を作成して認定を受ける必要がある。市区町村は、創業者の身近にワンストップ相談窓口を設けて、経済団体や金融機関などの民間の創業支援事業者と連携して、民間のノウハウを生かした支援を行う。国は、認定を受けた創業支援事業計画について、認定連携創業支援者や市区町村に対して、補助金・交付金の交付や一定限度内における無担保信用保証の実施、特別交付税の対象措置などを実施している。

また中小企業庁は、創業希望者を対象とした「創業スクール」の開講（地域創業促進支援委託事業）や「創業・第二創業促進補助金」の交付（創業者等支援事業）などによる人材育成・起業支援を行っている。

（２）産業人材育成・起業支援における課題

以上のように、産業人材を育成し起業を支援するために各省庁が様々な施策を実施しているが、十分な効果を上げるためには、いくつかの課題も指摘される。

まず、省庁横断的、施策横断的ではなく、省庁や施策ごとの縦割りの構造が見られる。また、単発的で表面的な施策が多く、継続して人材を育成し起業を促進する地域に根付いた仕組みになっていない。そのため、支援実施の波及効果や支援が相互に連動することによる相乗効果が低くなってしまう。例えば、産業競争力強化法にもとづく創業支援では、ワンストップの体制を整えたことや、自治体が創業支援を行っていること及び創業のための窓口が明らかになったことは大

きな前進ではあるが、相談、融資、専門家派遣、スクールというそれぞれのメニューは実施組織も異なり、一連の流れとして創業者に提示されているわけではないため、創業者は、それぞれのメニューごとに申し込みを行い、次に何をすべきかの情報を収集する必要がある。

このような従来の政策がもつ課題については、国も認識しており、その是正に向けて取組みを始めている³。

2 各自治体の取組み

産業人材・育成支援のための政策は、課題を抱えながらも一定の成果を上げてきた。ここでは、担当者へのヒアリングに基づき、国の補助事業などを活用しつつ独自の仕組みを創り上げた東京都墨田区と株式会社の設立によって持続可能な地域づくりをめざす岐阜県飛騨市の取組みについて述べる。

(1) 墨田区の事例

ア 既存産業の現状

墨田区は、同じ東京都の大田区、大阪府東大阪市とともに、ものづくりのまちとして知られている。2008年の工業統計調査によると、区内には大田区の4362に続く3391の工場があり、東京都の工場総数4万137のうち8.4%を占める。また製造業数を可住地面積で除した工場密度では東大阪市の116.4を上回る242.2を誇る日本一の工場集積地であり、日常生活必需品を中心として金属、繊維、皮革、紙、ゴムなど様々な業種の工場が集積しており、優れた技術を持つ工場

³ 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の概要において、地方の人口流出や少子化に歯止めをかけるまでに至っていない原因として、従来の政策における、縦割り構造、全国一律の手法、バラマキ、表面的、短期的、という5つの要因を挙げている。

も多い。しかし、最盛期の1970年には9703あった工場数は3分の1に減少しており、区内産業に従事する区民の割合も75.3%から2010年には35.9%にまで低下し⁴、後継者不足も深刻になっている。

イ 観光と産業振興の融合

墨田区は1987年度に産業振興マスタープランとして「地域産業活性化のための政策プログラム」を策定し、「新しい『コト』を興す」という戦略に沿って、「すみだ中小企業センター」や「国際ファッションセンター」などの拠点整備や、人材育成のための「フロンティアすみだ塾」の開催など、産業振興に取り組んできた。

フロンティアすみだ塾は、中小企業の後継者養成と次世代を担う若手人材の育成を目的とした私塾形式のビジネススクールで、これまでに12期、128名が参加している。

また、ものづくりを通じたブランディングのための施策としては、「すみだ3M（スリーエム）運動」と「すみだ地域ブランド戦略」がある。

すみだ3M運動は、産業観光の先駆けとなる墨田区のものづくりをPRするための運動で、①墨田区の産業や文化に関連する製品、道具、文献・資料などのコレクションを工場、作業場、民家などの一部に展示する「小さな博物館（Museum）」（2015年9月現在27軒）、②製造現場である工房や工場と販売店舗が一体となった「工房ショップ（Manufacturing Shop）」（同28軒）、③匠の技を教える「マイスター（Meister）」（同36名）を認定している。

すみだ地域ブランド戦略としては、①クリエイターと区内のものづくり企業を結びつけ、協働で新商品を開発する「ものづくりコラ

⁴ 墨田区『墨田区産業振興マスタープラン』2013年（http://www.city.sumida.lg.jp/kuseijoho/sumida_kihon/ku_kakusyukeikaku/sangyou_masterplan.html、2016年1月13日アクセス）、3頁。

ボレーション事業」、②すみだらしい優れた商品を「すみだモダン」ブランドとして認証する「すみだモダンブランド認証事業」、③ものづくりコラボレーション事業やすみだモダンブランド認定事業で開発された商品を国内外の展示会や催事に出展しPRする「販路開拓事業」を実施している。認証商品の中からは、百貨店で全国展開されるものも出てきている。また、2015年にスタートしたクール・ジャパンによる地域活性化推進のための「ふるさと名物発掘・連携促進事業」のプロジェクト「The Wonder 500TM」では、墨田区から12の商材が選ばれた。自社ブランドを持つことで、下請けが中心であった区内のものづくりの付加価値が高まるだけでなく、海外への展開の可能性も出てきている。

2012年5月には東京スカイツリーが開業し、初年度に5,080万人の観光客が訪れた。そこで2013年に「産業と観光の融合」をキーワードに「墨田区産業振興マスタープラン—Stay Fab—」（以下、「マスタープラン」という。）が策定された。マスタープランでは、従来の「縦割り」や「すべての事業者への平等な支援」という発想を転換し、商業、工業、産業を融合させて産業振興に取り組むこと、②意識の高い事業者を集中的に支援することで、他の事業者を牽引する事業者を育成し、結果として産業全体の底上げを図ること、が今後の取組みにおける基本姿勢として示された。

2014年3月には、新たなものづくりの拠点として、「Garage Sumida」（以下、「ガレージスマダ」という。）が誕生した。ガレージスマダは、墨田区で金属加工業を営む株式会社濱の製作所が運営するものづくりでの起業を支援するための施設で、3Dプリンターやレーザーカッターなどのデジタル工作機器が完備され、町工場の職人からのアドバイスを受けることができる。またオフィスとして利用したり、登記場所にすることも可能で、経営のアドバイスや投資を受けることもできる。定期的にイベントやワークショップも開

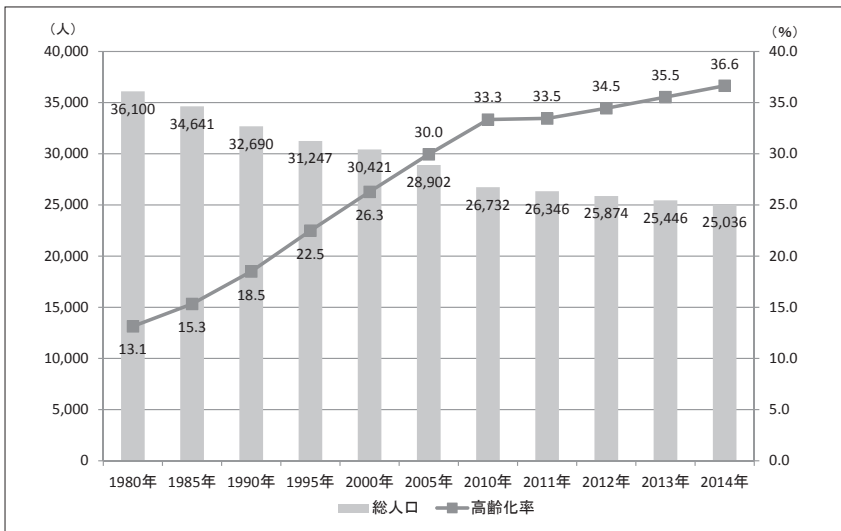
催されており、起業支援・人材育成だけでなく、ものづくりに関心を持つ人の交流の場となっている。

(2) 飛騨市の事例

ア 飛騨市の概要

飛騨市は、2004年2月に古川町、河合村、宮川村、神岡町の2町2村が合併して誕生した。岐阜県の最北端に位置し、北は富山県、南は高山市、西は白川村に接しており、総面積792.31km²のうち93%に当たる740.41km²を森林が占める⁵。

図1-2-1 飛騨市の総人口と高齢化率の推移



出典：岐阜県環境生活部統計課『統計からみた飛騨市の現状』（<https://www.pref.gifu.lg.jp/kensei/tokei/tokei-joho/11111/gifuken-genjo/ken-shichoson-genjo.data/20150717hidasi.pdf>、2016年1月9日アクセス）

注：各年の10月1日現在の総人口と高齢化率

⁵ 岐阜県林政部林政課『岐阜県森林・林業統計書 平成25年度版』2015年（http://www.pref.gifu.lg.jp/sangyo/shinrin/shinrin-keikaku/11511/index_6075.data/H25han_sinrin-ringyo_toukeisho.pdf、2016年1月9日アクセス）、30～31頁。

人口は減少傾向にあり、2014年10月1日現在、2万5036人となっている。総人口が減少する一方で、65歳以上の人口は年々増加し高齢化が進んでいる（図1-2-1）。

飛騨市には大学などがなく、高校を卒業すると大半の若者は名古屋を中心に進学や就職をして市から転出してしまう。市内にも働く場所はあるが、製造業が主でマッチングがうまくいかないため、大学を卒業しても戻ってくる人は少なく、人口減少や高齢化の一因となっている。このような状況の中、特色ある産業の育成が市にとって大きな課題となっていた。

イ 林業の現状

市の総面積の93%を森林が占める飛騨市は、古くから林業が盛んで、江戸時代には、豊かな森林資源を独占するため幕府が直轄地とした。優れた木工技術を持った「飛騨の匠」は、万葉集や日本書紀、源氏物語にも描かれており、現代までその伝統と技術は受け継がれている。

森林資源が豊富な日本では、木材が神社仏閣や住居などの建築物に使用されてきた。しかし、戦後安価な木材が海外から輸入され、伝統的な木造建築も減少する中で採算が合わなくなり、高齢化や後継者不足も相まって、放置されたままになった森林が各地で増加している。

飛騨市にとって森林は、地域のアイデンティティそのものであり、市章のコンセプトである「水」の源泉でもある。森林の整備が行われないと土地は痩せて保水力が低下し、土砂災害が起りやすくなるだけでなく、生態系も破壊される。

林業の置かれた厳しい状況を前に、飛騨市では、地域の自然や文化を守り、少子化と地域の活力低下に歯止めをかけるため、貴重な

地域資源である森林を活用した新たな仕組みづくりに取り組むことになった。

ウ 「株式会社飛驒の森でクマは踊る（ヒダクマ）」の設立

(ア) 設立の経緯

林業が主産業であった多くの地域が衰退するなかで、地域活性化の成功事例と言われているのが岡山県の西粟倉村である。西粟倉村は、人口1,500人余りの小さな村であるが、地域の針葉樹を6次産業化することで地域の再生に繋げている。そして、西粟倉村で地域再生のモデルを提案したのが「株式会社トビムシ」である。トビムシは、2009年に設立された比較的新しい会社で、本社は東京都国分寺市にある。林業と地域の再生を目指した事業を展開しており、西粟倉村以外にも東京都奥多摩町などで活躍している。

飛驒市は、2014年1月から10月に「外部人材による商品開発のための調査設計業務」（2013年度委託事業）と「地域資源の活用による持続可能な地域づくり推進事業」（2014年度委託事業）の2つの事業をトビムシに委託した。この事業には、トビムシの紹介で、同じく東京に本社があり Web デザインやコミュニティデザイン・地域デザインなどを手掛ける「株式会社ロフトワーク」も加わり、地域資源を活用した仕組みづくりについて検討し報告した。その結果、①豊富な地域資源があるにもかかわらず、十分に価値化されていない、②地域資源を価値化するためには、商品化して継続的に売っていくことが必要であるが、そのための機能をもつ主体がない、という地域資源の活用に関する飛驒市の課題が明らかになった。

この課題を解決するためには、主体となる組織を起業しなければならないが、単独で大きく投資をして、未だ商品化されていないものを掘り起こし商品化できる民間企業を地元で探すことは難しかっ

た。またトビムシとロフトワークは、単にコンサルティングを行うだけでなく、自らが飛騨市で起業することを提案していた。

この提案を受けて、市がこの事業にどのように関わるかが検討された⁶。事業には参画しない、既存制度の中で支援する、使っていない市の施設を無償で貸すなどの積極的な支援を行う、など様々な選択肢がある中で、市が選んだのは、自ら出資して事業に参画するという方法であった。

まず事業概要の議会への説明が行われたが、市民からまちづくりへの要望が出ていた時期でもあり反対はなかった。その後、新事業体設立に関する準備会発足、議会による新事業体への出資承認、株主間協定の締結を経て、2015年5月25日に飛騨市、トビムシ、ロフトワークの出資による新たな6次産業化事業体として「株式会社飛騨の森でクマは踊る（通称ヒダクマ）」（以下、「ヒダクマ」という。）が設立された。

ヒダクマ設立に際しては、飛騨市が2000万円、トビムシとロフトワークがそれぞれ1000万円を現金出資したのに加え、市が山林の現物出資も行った。飛騨市が51%以上を出資したのは、将来的な事業拡大を目指すことから「農林漁業成長産業化ファンド」⁷（以下、「6次化ファンド」という。）の活用を視野に入れてのことである。

飛騨市は、出資によって経営に参画しているが、役員の派遣は行わず、実際の経営はパートナー企業に任せられている。代表取締役には、ロフトワークの代表取締役でもある H 氏が就き、3名の取締

⁶ 検討に当たっては、①飛騨市のまちづくり・国の地方創生の基本的考え方との整合性、②事業への関与による公益性、③事業への関与による発展性、という3つの視点から目的を整理し、必要性・妥当性が判断された。

⁷ 農林漁業者等が主体となって流通・加工業者等と連携して取り組む6次産業化のための事業活動を支援するために設けられたファンドで、2012年に成立した株式会社農林漁業成長産業化支援機構法に基づく株式会社農林漁業成長産業化支援機構によって運営されている。

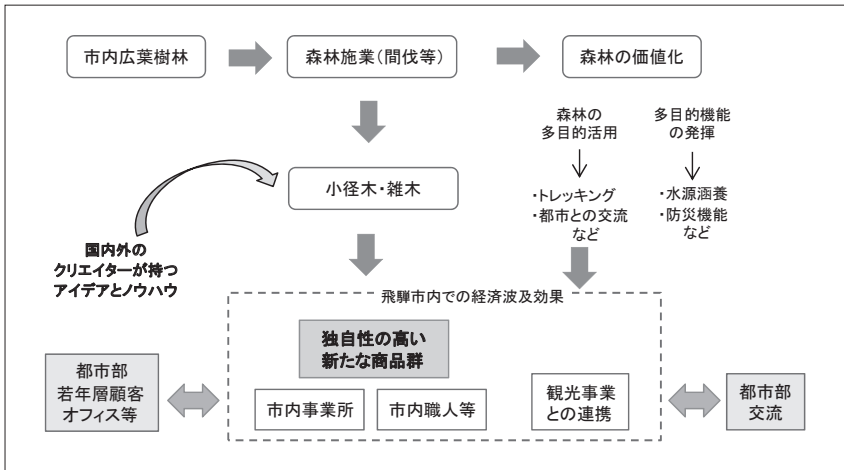
役もロフトワークとトビムシから選ばれた。

(イ) ヒダクマの事業内容

ヒダクマの事業は、地域資源である森林を活用して地域への新たなお金の流れを作る。森林施業によって山から切り出される小径木や雑木は、一般的に枕木かチップとして使われるため安価で取引されるが、独自の商品として加工することで付加価値を付けて価格を上げることができ、都市部の若年層やオフィスなどでの需要が期待できる。また市内にある豊かな森を多目的に活用して観光事業に繋げることで都市部との交流を促進できる（図1-2-2）。

トビムシは、森林価値を高める多角的な事業を展開しており、木についての知識や地域活性化の経験とともに、都市部での販路やネットワークを有している。またロフトワークは、2万人以上のクリエイターとのネットワークを構築しており、国内外で、ものづく

図1-2-2 ヒダクマの事業の基本的スキーム



出典：飛騨市企画商工観光部企画課『地域資源の活用による持続可能な地域づくりを目指して』2015年、②-5頁をもとに筆者作成

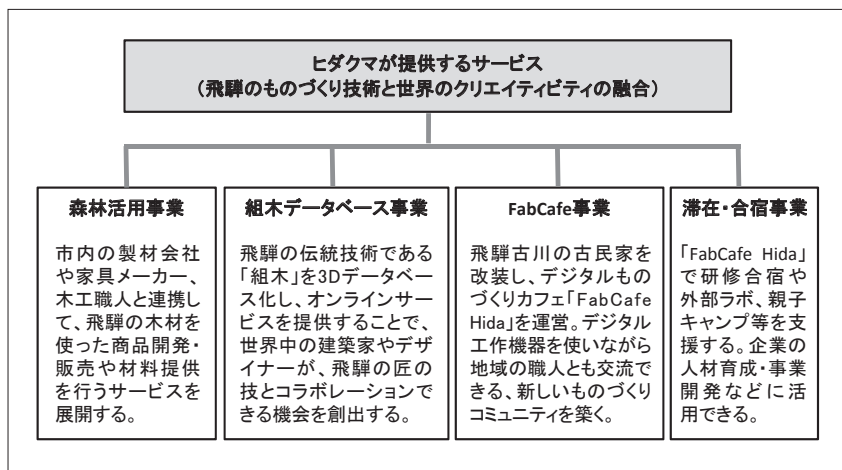
りカフェ「FabCafe」を展開している。トビムシが持つ森林資源の活用・販売のノウハウと、ロフトワークが持つ商品化などのノウハウを活かすことで、飛騨市の貴重な地域資源である森林の価値化を実現するのがヒダクマの事業である。具体的には、①森林活用事業、②組木データベース事業、③FabCafe事業、④滞在・合宿事業、という4つのサービスを提供している。(図1-2-3) サービス提供の拠点として、古川町の古民家をリノベーションした「FabCafe Hida」が、2016年4月にオープンする予定となっている。

オープンに先駆けて、2015年10月にはプレオープン・イベントとして「ヒダクマ秋祭り 2015」が開催され、コンテストやワークショップ、地元の製材所などを巡るツアーなどのイベントも行われ、地元の職人や住民だけでなく、様々な地域から多くの人々が訪れた。

(ウ) ヒダクマに期待される成果

飛騨市がヒダクマ事業への参画を決定したのは、地方創生・まち

図1-2-3 事業の内容



出典：株式会社飛騨の森でクマは踊るホームページをもとに筆者作成

づくりに関する基本的考え方・めざすべき将来の方向と合致していたこと、地域に産業を興し、地域の作り手の仕事が生まれることが期待できたこと、そして東京で事業を展開している企業と組むことでそのネットワークやノウハウを活用して多様な分野への発展が期待できたからである。

FabCafe というものづくりの拠点を設けたことで、市内外の人が集い交流する場ができ、そこから新たな商品や事業が生まれることが期待できる。飛騨地域には、多くの木工職人がいるが、FabCafe にあるデジタル工作機器を使いたいという要望は高い。また、Fab Cafe がある古民家は、地元の大地主の家で、持ち主が転出したことで空き家となっていたが、元々は地元の核のような施設だったため懐かしがって訪れる地元の住民もいる。ヒダクマ秋祭りのようなイベントや大学や企業の研修に使われることで、市外からも人が訪

写真1-2-1 ヒダクマ秋祭りが開催された FabCafe Hida



出典：FabCafe Hida ホームページ (<http://fabcafe.com/hida/>、2016年1月13日アクセス)

れる機会が増える。動き出して間もないヒダクマであるが、都市部のオフィスの什器や家具などの発注もあり、FabCafeを拠点とした海外大学や大手企業の合宿も予定されている。

ヒダクマの事業をつうじて、森林だけでなく、長い歴史の中で培われたものづくりの技術という飛騨市の貴重な資源を活かし、外部の資源と結びつけることで、新たなチャンスを創り出して人材育成や起業に繋げることが期待されている。今後、地元の人々をどの程度巻き込んでいけるのかが事業の成否を左右する課題である。

3 地域価値の創造

地域活性化は、地域価値を創造し、市場や社会に伝達するプロセスであり、地域を対象としたマーケティングと捉えられる⁸。飛騨市の事例では、ヒダクマの目的は、地域資源の価値化であり、墨田区ではすみだ地域ブランド戦略の実施によってものづくりの付加価値が高まるという成果を上げている。地域における価値創造を考えたとき、地域に価値を生み出す産業を担う人材の育成は、地域価値創造の担い手の育成であり、起業支援は、地域価値を高めるための支援と考えられる。

この項では、地域活性化を実現するための価値創造という視点から、産業人材育成や起業支援に求められる自治体の支援について整理する。

(1) コアとなる産業の特定

1990年代、グローバルな競争が激化する中で、「コア・コンピタン

⁸ 宮副謙司『地域活性化マーケティング—地域価値を創る・高める方法論』同友館、2014年、6～8頁。

ス」の概念が提唱された。すなわち、「企業の成長を可能にする『コア・コンピタンス』を特定し、それらを育て上げ、開拓する能力」⁹がトップに求められるようになったのである。

企業のマーケティングでは、戦略策定に当たり、内部の資源を分析して自社の強みと弱みを知るとともに、自社を取り巻く外部環境の分析を行い脅威と機会を知る。環境分析によって、自社の弱みを補い強みを生かす戦略を策定して、市場における脅威に備えるとともに機会を捉えるのである。

地域のマーケティングにおいても地域が有する資源を分析して、地域の価値を生み出すに当たりコアとなる産業（以下、「コア産業」という。）を特定することが重要である。従来、国や自治体は、公平性を重んじ、産業や企業を「平等」に支援することが必要であった。しかし、限られた予算をすべての産業に振り分けていると、特に予算規模が小さい自治体においては、効果的な支援を行うことは難しい。まずは、地域において重要性が高く、他地域との差別化に寄与して地域価値を生み出す可能性が高い産業を特定し、その産業を当該地域のコア産業として重点的に支援する。人間が学習することで習得するスキルによって形成されている地域資源は、獲得するのに時間を要する。そのため、時間をかけて育て上げた伝統的な技術や産業は、他の地域が追随することが困難であり、たとえできたとしても時間がかかるため、その地域独自の資源として差別化の要因となる。

飛騨市においては林業が、墨田区ではものづくりがコア産業として支援されている。飛騨市の林業と木に関する技術は、飛騨の匠と

⁹ C.K. プラハラッド、ゲイリー・ハメル（DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳）「コア・コンピタンス経営」『ハーバード・ビジネス・レビュー BEST10論文』ダイヤモンド社、2014年、308頁。

して全国に知られており、飛騨市にとっての木や林業は、長い時間をかけて形成された重要な資源である。同様に、墨田区はものづくりの町としての伝統を持ち、ものづくりは墨田区のアイデンティティである。

地域活性化の成功事例として知られる西粟倉村では、山しかないから山だけは守ろうという村長の強い思いを「100年の森構想」に込め地域の再生に取り組んだ。コア産業を特定することは、「これで生きていく」という決意でもある。

このように、コア産業を特定し、その産業を牽引するやる気と能力のある企業を支援するという「選択と集中」によって、地域価値を創造し地域の活力を高めることが可能になる。

(2) 地域価値を創造する仕組みづくり

ア 外部資源の活用

地域内部の資源を分析した結果、コア産業を育てるにあたり地域に欠けている能力や資源を見極め、それを手に入れることが必要になる。不足している能力や資源を地域で新たに創り出すことは簡単ではないし時間もかかる。このような場合は、地域の外部にある資源を活用することを検討するべきである。

飛騨市では、木を扱う優れた技術はあるが、消費者のニーズに合った製品を生み出すデザイン力やその製品を売るための販路を開拓するマーケティング力に欠けていた。同様に墨田区においても、ものづくりの技術はあってもデザイン力やマーケティング力が不足していた。デザイン力・マーケティング力の不足という地域の弱みを補うために、飛騨市は、マーケティング力をもつトビムシとデザイン力をもつロフトワークと共同でヒダクマを設立した。また墨田区の「ものづくりコラボレーション事業」は、外部のデザイン力を活用

するための事業である。

外部の資源を取り込み、能力をもつ人や組織と協働する仕組みを構築することによって、コア産業を育てるだけでなく、当該産業を担う人材の育成や関連分野での起業に繋げることができる。

イ 拠点づくり

プラットフォーム¹⁰となる拠点を設置することも重要である。外部から取り入れた能力を地域がもつ技術などの資源と結びつけるためには、それぞれの能力をもつ人と人を結びつけるための「場」が必要になる。そのためには、互いのもつ能力を伝え合い、協働する拠点を設ける必要がある。また住民が気軽に立ち寄ることができる拠点があれば、住民と外部者との関係性を構築することができ、地域を巻き込むことで支援事業が拡がりを見せれば、地域の活性化にもなる。

飛騨市の FabCafe Hida や墨田区のガレージスマダでは、交流を促進するイベントも開催されており、ものづくりの拠点としてだけでなく、地域内外の多様な人々の関係性を構築する場としての役割を果たしている。

おわりに

この章では、飛騨市と墨田区の事例をもとに、産業人材育成と起業支援を地域価値創造の視点から論じた。地域活性化は、地域を対象としたマーケティングと捉えられ、マーケティングの手法を取り入れて地域再生のドライバー¹¹となる地域のコア産業を特定し、そ

¹⁰ 本来は、「壇上」や「基盤」を指す。本章では、産業人材育成・起業支援の基盤となる場という意味でプラットフォームという言葉を用いる。

の支援を重点的に行うことが地域の価値を高め活性化につながると考えられる。

従来の政策立案において見られた補助金などの短期的・単発的な支援から、長期的な視点に立って仕組みを構築する複合的な支援への転換が求められている。出来上がった仕組みが軌道に乗れば、支援事業が拡張し、地域の活性化が加速していくことも期待できるであろう。

【参考文献】

1. まち・ひと・しごと創生本部ホームページ (<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/>、2016年1月9日アクセス)
2. 文部科学省ホームページ (<http://www.mext.go.jp/>、2016年1月11日アクセス)
3. 厚生労働省ホームページ (<http://www.mhlw.go.jp/>、2016年1月11日アクセス)
4. 墨田区ホームページ (<http://www.city.sumida.lg.jp/index.html>、2016年1月13日アクセス)
5. 墨田区『ものづくりのまち すみだの産業振興』2015年
6. 岐阜県ホームページ (<http://www.pref.gifu.lg.jp/>、2016年1月9日アクセス)
7. 農林水産省ホームページ (<http://www.maff.go.jp/index.html>、2016年1月9日アクセス)
8. 飛騨市企画商工観光部企画課『地域資源の活用による持続可能な地域づくりを目指して』2015年

¹¹ 駆動装置、推進力の意。

9. 株式会社飛騨の森でクマは踊るホームページ
(<http://hidakuma.com/>、2016年1月13日アクセス)
10. FabCafe HIDA ホームページ
(<http://fabcafe.com/hida/>、2016年1月13日アクセス)
11. 宮副謙司『地域活性化マーケティング—地域価値を創る・高める方法論』同友館、2014年
12. C.K. プラハラッド、ゲイリー・ハメル (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳) 「コア・コンピタンス経営」『ハーバード・ビジネス・レビュー BEST10論文』ダイヤモンド社、2014年、307～345頁

第3章

都市自治体における 産業人材育成・起業支援の実践

ものづくり継続のための「ひとづくり」

墨田区産業観光部産業経済課長
郡司 剛英

1 すみだのアイデンティティ

(1) 墨田区の沿革

墨田区は東京都の東、隅田川と荒川及び旧中川に挟まれたデルタ地帯に位置する。東西に4.7km、南北に6.1km、面積13.77km²、人口26万人の、東京23区の中でも比較的規模の小さな自治体である。

例年、多くの人で賑わう隅田川花火大会をはじめ、大相撲が行われる国技館や江戸東京博物館など江戸以来の魅力ある歴史と伝統文化が色濃く残る「下町人情の街」であり、江戸庶民文化の発祥地としても知られる。

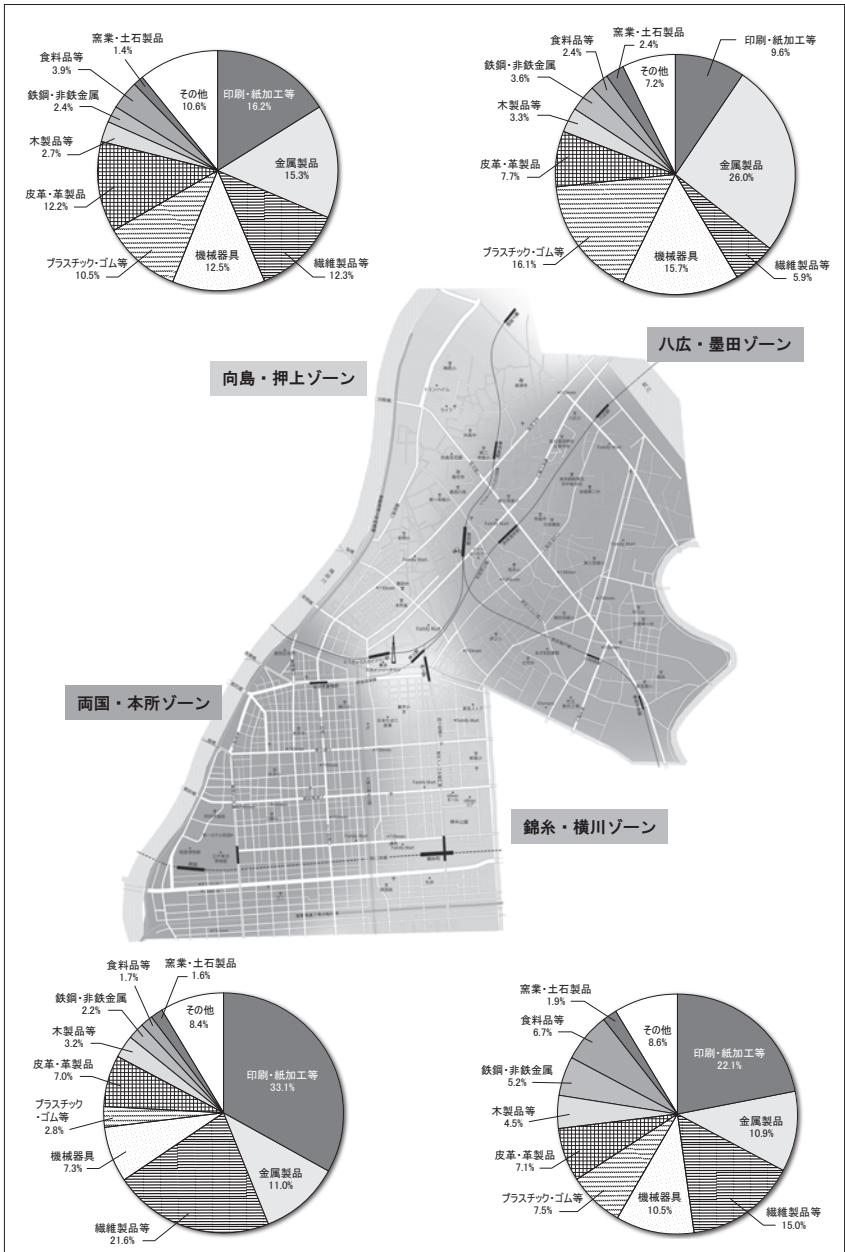
また、葛飾北斎や勝海舟など歴史上の人物ゆかりの地でもあり、東京を代表する花街もその情緒とともに残っている。江戸前寿司やちゃんこ鍋などに代表される食文化も豊富な地域、それが「すみだ」である。

一方、江戸の伝統を現代に伝える熟練の手わざが生き続けるとともに、明治時代に日本の近代軽工業が発祥して以来、製造業が集積・発展し、現在も様々な業種の中小企業がある「ものづくりのまち」でもある。

精工舎（セイコー）、鐘ヶ淵紡績（カネボウ）、ライオン歯磨（ライオン）、花王石鹼（花王）など、誰もが知る企業がこの地で産声をあげた。そして、ここでは、多くの製造業が集積し、まさに「朝起きてから夜寝るまで」、日用品を中心とした身の回りのありとあらゆるものが作られてきた。

現在でも、区のほぼ中心に位置する東京スカイツリーから見たときに、区の南部にはニットを中心とした繊維製品、皮革やガラスなどのファッション関連産業が、北部ではメッキ、金型、ゴム、プラスチックなどの機械金属関連の産業が集積している。まさに、ものづくりの街なのである。

図1-3-1 墨田区ゾーニングマップ



出典：墨田区資料

ここで少し時間を遡ってみたい。

墨田区の産業は、日本が高度成長期にあった最盛期の1970年には9703もの工場数を数え、地域の消費を支える商店街もまた最盛期を迎えていた。その当時の人口は約28万人、在住在勤の割合は8割近くにも達し、多くの区民がこの域内を主要な生活の場としてきた。墨田区の商業はその地域密着性に特徴があり、多くの商店街は生活圏の中に存在していた。交通の要衝に位置することが多い他区の商店街とは明らかに異なる特徴がある。

当時の事業所の製造現場は、住宅と工場の併設形態が多く、これらの集積によって住工混在の街の姿が形成されていった。ものづくりに従事する多くの人々は、地元に住み、町会活動や祭礼に参加する等、地域社会と深くつながっており、日用品や惣菜は地域の商店街で買うといった生活習慣が下町特有のコミュニティを形成し、それが地域の商店街を支えてきた。

つまり、街全体で共存共栄の関係が出来上がっており、これが大都市東京での工場の操業を可能にしてきた大きな要因と考えられる。

(2) 中小企業振興基本条例の制定

1979年、墨田区は「中小企業振興基本条例」を制定した。

これは、墨田区のまちづくりを進めるうえで最も重要なことは「ものづくり」の産業活力を高めることであり、これをもって在住在勤の割合が高い区民の福祉の向上を図っていくことを最重要課題とする本区の姿勢を内外に示すために、全国に先駆けて制定されたものである。

さらに、特筆すべきことは、これに先立つ1977年から2年間かけて製造業及び商業の悉皆調査を区の職員約180名を動員して行ったことである。行政職員が街に出て現場に足を運び、肌でその実態を

把握する。墨田区の産業行政に従事する職員として、現在まで連続と続く「現場主義」の伝統はここが原点である。

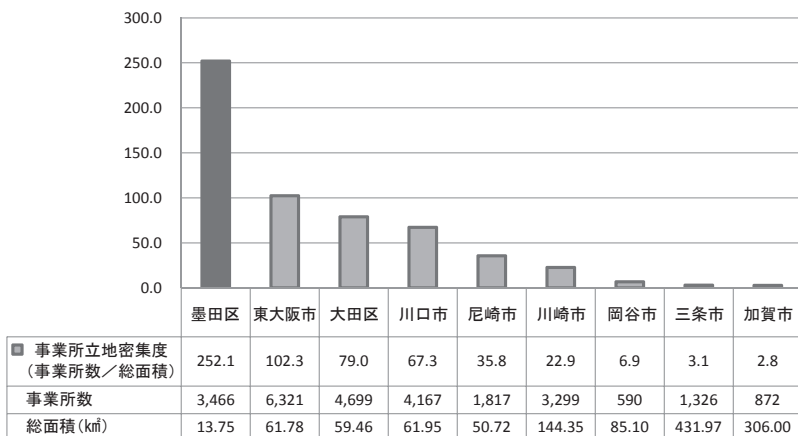
(3) 縮みゆくものづくりの街

最盛期の1970年には9703もの工場集積を誇った本区のものづくり工場数も、その後減少に転じ、45年以上が経った現在は、2802まで減少してしまった。初期の減少は、工場側の生産規模の拡大要求に対して、本区の土地の狭隘さに加え、大都市東京での公害規制や首都圏の既成市街地における工業等の制限に関する法律などの規制の強化からそれがかなわず、多くは郊外への移転によるものであった。

その後、2度のオイルショックを経験し、日本経済が高度成長から低成長時代に移行し、本区のものづくり産業も弱体化が進んだ。やがて、バブル経済がやってきては去り、円高傾向の定着とともに大手企業の海外シフトが進んだ。

比較的小規模で下請け型の中小企業が数多く集積する本区も大きく影響を受ける。大ロットで納期に余裕のあるもの、特殊な技術を

図1-3-2 主要産業都市における事業所立地密集度(事業所数/面積(k㎡))



出典：2014年経済センサス基礎調査を基に墨田区作成

必要としない量産品は一気に海外シフトが進み、新興国企業との熾烈な価格競争が始まった。

さらにはリーマンショックに端を発する長引く不景気の定着など、これまでとは違う、日本全体を巻き込んだ産業構造のドラスティックな変化の波に本区の産業界もさらされ続け、衰退に拍車がかかった。

しかしながら、数の上では最盛期の3分の1以下になってしまったものの、現在でも、区の南部にはニットを中心とした繊維製品、皮革やガラスなどのファッション関連産業が、北部にはメッキ、金型、ゴム、プラスチックなどの機械金属関連産業が多く残っており、単位面積当たりの工場集積度でみた場合、本区は今でも国内トップレベルである。

つまり、今なお「ものづくりの街」なのである。

(4) 浮かび上がる課題

ものづくりを街のアイデンティティとする本区にあって、産業の振興を図ることは区政の重要なテーマであった。それは、区民の在住在勤の割合が圧倒的であり産業の振興を図ることが、すなわち区民福祉の向上に直結していたからである。

しかしながら前述のとおり、ものづくり工場数は減少を続けており、それに伴い、在住在勤の割合も減少した。つまり、我々が産業振興を進めてきた前提条件が崩れかけてきたのである。もし、このまま有効な施策を打てない場合、墨田区のものづくりの火は早晩消えてしまうかもしれない、「街のアイデンティティ」が消えかかっている、という危機感が我々を包んだ。

最近の工場数の減少の主な要因は、廃業である。そして、それに至る一番の理由は「後継者がいない」ということである。もちろん、

諸外国との価格競争の激化や不況型の倒産も少なくないが、今、残っている企業群はこれらの時代の荒波にさらされ続け、乗り越えてきた企業であり、きらりと光る技術や技能を持っているところも多い。

しかしながら、これらを承継すべき人材（後継者）がいないのである。正確に言えば、家族経営が多い中小企業の場合、後継者になりうる人材は存在はしているのだが、継ぎたがらない、あるいは、経営者の親が継がせたくない、という実態が浮き彫りになった。

発展的に事業を承継する「意欲のある後継者の育成」。これが本区の産業振興にとって決定的に重要な要素となった。

2 中小企業振興基本条例に魂をいれる

(1) 産業振興会議

前述のとおり、全国に先駆けて墨田区中小企業振興基本条例を制定した本区は、直ちに「中小企業振興対策調査委員会」を立ち上げた。そして、各種提言を具体化するための審議会として、また地域とともに有効な産業振興施策を構築するため1980年に設置した会議体、それが「産業振興会議」である。この会議体は、学識経験者と産業人、関係機関職員や区職員で構成され、当初は審議会的な性格であったが、時宜に応じて会議の形態や性格を柔軟に変え、現在では施策の検討や具体化の場と位置付けられている。

墨田区ではこれまで、ここから得られた様々な答申をもとに、区の産業振興施策の核となる多くの事業を生み出してきた。この会議体が特徴的であるのは、次の点にある。

1点目は、構成メンバーが圧倒的に若いということである。会議体の設置当初は、業界や組合の代表者を主体に構成される組織であった。議論の中心は、業界の置かれた状況の意見交換や区への要

望に偏ることが多く、将来展望的な話はほとんど出ることはなかった。こうした状況が数年続き、将来ビジョンの策定や機動的な運営をめざして構成委員の世代交代と若返りを図った。

その結果、委員の平均年齢は40代となり、会議の性格や形態は時とともに変化しながらも、将来を語る（責任を持てる）若い人が担うという伝統が出来上がった。

2点目は、答申を真摯に受け止め、必ず事業化（予算化）するということである。産業振興会議で議論されたテーマや導き出された答申は、重く受け止められる。すぐに実行可能なものは、翌年予算化され実現される。中長期的な対応が必要なものについては、少し時間はかかるものの必ず実現に向けて動き始める。「真剣な議論に対しては、真摯に対応する」という原則が会議体のメンバーや行政サイドで共有され、心地よい緊張感と責任感を生みだしている。

これまでの産業振興会議の具体的成果について、主なものを以下に掲げる。

○ハード整備

すみだ産業会館（1983年）

すみだ中小企業センター（1986年）

工場アパート「テクネットすみだ」（1993年）

国際ファッションセンター（2000年）

○ソフト、コンテンツ、仕組みづくり

すみだ3M運動（1985年）

イチから始める運動（1992年）

ワンモール・ワントライ作戦（2003年）

魅力ある個店づくり応援隊（2002年）

フロンティアすみだ塾（2003年）

○行政計画、長期ビジョン

墨田区産業振興プラン（1995年）

墨田区商店街振興プラン（2002年）

中小企業のまちすみだ新生プラン（2003年）

新・墨田区工業振興マスタープラン（2009年）

墨田区産業振興マスタープラン（2013年）

（2）フロンティアすみだ塾

ものづくりの街の産業集積を守るためには、「ものづくりを支える人づくり」が極めて重要である。前述のとおり、後継者となるべき人材が事業を承継しない事態は深刻であり、ものづくりの火を消さないためにも世代交代を促し、この喫緊の課題を克服する必要があった。

産業振興会議の答申を受け、2004年から開講された「フロンティアすみだ塾」は、こうした背景の中で産声をあげた。区内中小企業の後継者・若手経営者を対象としたビジネススクールである本事業は、当初こそ区が主体となって運営を担ってきたが、現在では卒業生や地域産業人、関係団体職員を中心に組織された「すみだ次世代経営研究協議会」が担っている。塾頭には、墨田区の産業振興専門員として、また産業振興会議の座長を長年務めている関満博氏（明星大学経済学部教授）を据え、次代を担う中小企業経営者にふさわしい実践的なカリキュラムを用意している。

講座内容は「スタートアップ期」「経営学習期」「経営戦略形成期」の3つの体系に基づく講義・討議に加え、企業視察や合宿などで構成されている。1期当たり募集数を10名程度に抑え、小人数ならではの一体感を醸成させることとしている。また、受講料については10万円としており、無料やそれに近い設定の多い行政が行う事業への参加料としては極めて高額の部類に属する。これは、受講生に本

気度と覚悟を持たせるためにあえて設定しているためである。この塾の大きな特徴は、一般的なビジネススクールとは違い、いわゆるビジネススキルを高めることを主目的としてはいないことであ

写真1-3-1 フロンティアすみだ塾のようす



出典：墨田区撮影

る。つまり、後継者・経営者として一番大切な資質「総合的な人間力」を高めることにその主眼が置かれていることである。塾頭の関氏曰く、昼は「知識」と「志」を、夜は「感動」を共有することが一番重要である。つまり、夜は必ず飲み会を行い、全人格的な交流を通じて後継者同士が切磋琢磨していくのである。

さらに、この塾は修了生の参加が自由であり、自分の期に理解できなかった講義などに何年でも、何度でも参加することが認められている。もちろん「感動を共有する」ための飲み会だけの参加も自由であり、この縦横のつながりの強さが産業人同士のきずなを深め、さらに地域産業を盛り上げている。

本区が2013年度に実施した「墨田区産業活力再生基礎調査」では、全体の44.7%が後継者なしとの回答をしている。また、経営者層の高齢化が進み、平均年齢は66.5歳にもなっている実態が明らかになった。今年度で塾は12期目に当たり、これまでに128名の卒業生を輩出している。この間、日本の産業界を取り巻く環境は大きく変化し、中小企業にとっても厳しい状況が続いていることは間違いな

いが、128名のうち、残念ながら廃業に至ったのは1名だけであり、127名は元気に事業を続けている。毎年恒例となっている「すみだの大交流会（大新年会）」では、関氏が全国で種をまいた経営者塾の塾生を中心に意欲的な若手経営者が250名以上も墨田区に集まり、発展的な交流を続けている。また、卒塾生を中心に地域に開かれた中小企業をめざそうという動きも活発化してきている。後述する「すみだ地域ブランド戦略」の一角に位置付けられる、オープンファクトリーイベント「スミファ」の開催も、その一環である。

ものづくりの産業界全体としては、依然として厳しい状況が続いているが、こうした取り組みを積み重ねていくことで、世代交代が進み、墨田区を牽引する意欲的な後継者が育ってきていることもまた事実である。

(3) KFC クリエイティブスタジオ

産業集積を守るためには、既存産業への支援のみならず、新規創業により新たな産業集積を誘発していく取組みも重要である。KFC クリエイティブスタジオは、産業振興会議の答申に基づき建設された、国際ファッションセンター（KFC）ビル内の10階に整備された創業支援施設である。

国際ファッションセンター株式会社は、地場産業であるニットを中心とするファッション関連産業を支援することを目的に設置された、本区初の第三セクターであり、墨田区のほか東京都、国、民間企業が出資している。ファッションショーなど各種イベントの開催に対応した本格的なホールや展示場を備え、キーテナントである第一ホテルが333室の客室を有する、総合コンベンション施設となっている。

この中に位置する KFC クリエイティブスタジオは、2001年の開設以来、これまでに50社の創業期を支えてきた。ここを巣立った企

写真1-3-2 KFCビルとKFCクリエイティブスタジオ



出典：墨田区撮影

業の中には、「Red Dot Design Award 2015」を受賞し、今や日本を代表する存在となったデザイナーや、東京商工会議所主催の「勇気ある経営大賞」を受賞した企業が含まれている。

本施設の最大の特徴は、ファシリティの素晴らしさである。KFCビルは都営大江戸線両国駅と直結しており、都心からのアクセスも極めて良好であるほか、オフィスの24時間利用が可能であり、しかも賃料は無料である。交流スペースでのミニセミナーも数多く実施され、地元企業との出会いの場も用意されている。また、入居企業同士の交流やビジネスマッチングを進めるために、スタジオマネージャーが配置され、フロンティアすみだ塾の塾生との交流も盛んに行われている。

地域全体で創業を支える趣旨から本施設の運営は、墨田区、国際ファッションセンター株式会社及び区内事業者等で構成される「クリエイティブスタジオ運営協議会」が行っている。現在、オフィスは21.08m²から24.17m²までの9室であり、入居期間は最大3年間となっている。

3 ものづくりと観光の融合

(1) すみだ3M（スリーエム）運動

本区の産業は、江戸以来連綿と続くこの地の風土の中で生まれ、育まれ、人から人へと受け継がれ、現在の「ものづくりの街すみだ」を形づくってきた。しかしながら、区内産業の多くは下請けに甘んじ、実際には優れた技術による品質の高い商品群を消費者に提供しているにもかかわらず、その実態が知られず、正当に評価されていないのではないかと考えられてきた。こうした状況が続くと、本物の良さが忘れられ、やがては技術や技能の継承に必要な技術者（職人）も途絶えてしまうのではないかと議論がなされた。

すみだ3M運動は、区内産業とそれを担う技術者（職人）や区内生産品が正当な評価を受け、憧れをもって認識され、さらにより高い評価を得るためのイメージアップ運動として、今から30年前に始まった。3Mのネーミングは「小さな博物館（Museum）」「マイスター（Meister）」「工房ショップ（Manufacturing Shop）」の3つのMの頭文字を取っている。

この運動を30年間続けてきたことの意味は、街のアイデンティティを守ると同時に、東京スカイツリーにより国内外から多くの観光客が訪れている現在の本区において、本物の体験やものづくり、地域産業を実感することのできる、非常に有効な受け皿となっていることである。

以下に、すみだ3M運動の構成要素の概要を記す。

「小さな博物館」（Museum）

墨田区を象徴する産業と文化に関わる「もの」のコレクションを、工場・作業場・民家の一部に展示し、区内産業のPRに役立てよう

とするものである。展示の対象となるものは、例えば戦前から現在までの商品や機械・文献・資料などである。これらのコレクションは、数こそ大きな博物館に及ばないものの、その地域性、独自性という点では大変貴重なものであり、墨田区の産業史、下町の生活史を物語るものともいえる。現在27館がオープンしていて、各博物館のユニークで温かい運営方法が反響を呼び、全国から年齢職業を問わず多くの見学者が訪れている。

設置者には、設置開館に係る一時補助金を出しているほか、管理運営費の一部を毎年補助している。また、全館共通の看板、ガイドブック等を作成し支給している。さらに、昨年度から観光資源としての価値を高めるために、土曜日・日曜日に開館をする小さな博物館に対しては、別途上乘せ加算を行っている。

「マイスター」(Meister)

すみだの産業を支え、付加価値の高い製品づくりの技術を体得した技術者をマイスター（ドイツ語で「職人の親方」を意味する）として認定している。マイスターとすることで職人としての地位の向上と次世代への技術継承とともに、後継者の育成を図ろうとするものである。現在、36名が「すみだマイスター」として活躍している。認定者を3M マップでの掲載しているほか、マイスター自身が優れた製造技術を広め、継承する活動を行う場合に、その経費の一部を補助している。

「工房ショップ」(Manufacturing Shop)

製造と販売が一体となった「工房文化の都市」を実現するため、区内の製造業者を対象にその創出支援を行っている。現在28店が工房ショップとして展開しており、設置・改修に要する経費の一部を

写真1-3-3 工房ショップのようす（かざり工芸 三浦）



出典：墨田区撮影

補助している。ただし、面積・営業日等の補助要件のほか、工房（作業場）と店舗が一体的に配置されていること等が条件となっている。

（2）すみだ地域ブランド戦略

「ものづくりの街のアイデンティティが失われつつある」という危機感の中、新たな産業の柱として「観光」というメニューを加えた。東京スカイツリーの誘致決定は非常にインパクトのある出来事であった。2009年、これを大きなチャンスと捉え、すみだの魅力を広く発信し、その知名度やイメージをより高めていくことをめざし、すみだ地域ブランド推進協議会を立ち上げ、「すみだ地域ブランド戦略」はスタートした。すみだのブランド価値を確立し、ものづくり産業の復興と新たな分野に挑戦する多くの事業者を輩出することで地域産業を活性化していこうとしたためである。

そして、この取組みの中核をなすのが「すみだモダン ブランド

認証事業」であり、「あたらしくある。なつかしくある。」の基本コンセプトのもと、すみだならではの個性を持った商品や飲食店メニューを「すみだモダン」として認証している。すみだモダンの認証基準として、①ブランド価値規定との合致度（＝すみだらしさ）、②ブランド力向上への貢献度、③独自性、④信頼性・品質、⑤理念・姿勢・背景の5点を定め、そのもとに、区民調査隊の評価と、外部有識者からなる審査会を経て、理事会により決定される。2010年度の事業開始からこれまでの6年間で107点の商品及び45点の飲食店メニューが認証されている。認証された商品・飲食店メニューは区が実施する展示会や雑誌に掲載し、カタログ作成時にもPRを行うほか、「すみだモダン」認証マークの使用、東京スカイツリータウン・ソラマチ内にある「産業観光プラザ すみだ まち処」にて優先的な取扱いを行うなどの特典が用意されている。

すみだの地域ブランド戦略が特徴的であるのは、区内事業者とデザイナーなどのクリエイターが手を組み、新商品の開発や商品コンサルティング等を行う「ものづくりコラボレーション」事業も同時

写真1-3-4 すみだモダンの認証商品



出典：墨田区撮影

並行して行っているところにある。区内の事業者の多くは社員10人以下の工場が多く、確かな技術を持ちながらも実状は大手企業からの下請けに甘んじている場合がほとんどである。したがって、こうした企業が独自に付加価値の高い自社ブランドを持つことは容易なことではない。しかし、これらの高い技術力を持つすみだの事業者と、日本を代表するクリエイター（＝コラボレーター）がそれぞれの個性をぶつけ合い、自社ブランド商品の企画・開発を行うことができたらきっと素晴らしいものが出来るに違いない。こうした思いから開始した同事業においては、現在までに150点以上の試作品を含む商品が誕生しており、この事業を通じて、すみだのものづくりが新しい感性に出会い、市場に新しい風を吹き込む、非常に良いサイクルを生み出している。

そしてさらには、これらのブランド商品群が国内のみならず海外まで進出し始めている。2013年度はパリの有名セレクトショップで販売に至る商品も出始めた。また、今年度は、台湾デザインセンターの招聘により台北市で行った「すみだモダン」についての講演が縁で、4月に同センターと本区が「連携事業に関する覚書」を締結するに至った。この国際コラボレーション企画により開発された「台湾デザイン×すみだ製造」の商品群は、今年台北市で開催される「ワールド・デザイン・キャピタル台北2016」でワールドプレミアすべく、現在鋭意開発中である。

さらに最近、非常に喜ばしい知らせが相次いだ。まずは、本戦略の取組みそのものが2015年度の「グッドデザイン賞」を受賞したことである。継続的な取組みが地域産業界を巻き込んで、具体的な成果を出していることが高く評価された。さらには、経済産業省が進めるクールジャパン戦略「The Wonder 500」に墨田区から都内最多となる12商材が選ばれ、うち11商材をすみだモダンが独占した。

そう、この事業は今、明らかに旬を迎えている。

4 スカイツリーの足元で

東京スカイツリーの開業から3年以上が経過し、スカイツリータウンを訪れた来街者数は1億4千万人を超えようとしている。街には外国人観光客があふれ、当初はスカイツリー周辺だけだった人の流れも確実に変わりつつある。商店街はなお全般的には厳しい状況にあるものの、若い人が育ち工夫を凝らした取組みを行っているところにはにぎわいが戻りつつある。個店レベルでは、特徴のあるカフェが増え、海外の有名ガイドブックに載った飲食店には連日客の列が絶えない。

東京スカイツリーの一番の効果は、すみだという小さい街に、世界中から大きく注目を集めるための強力なツールとなったことである。もとより、墨田区はものづくりの街、職人と下町人情の街である。この千載一遇のチャンスと現場感覚を重視する気質を生かして、本質である「ものづくりの街」の再興を図っていかなければならない。そのためには、新たな創業を支援し、外部からの新しい人材の誘致と同時に意欲のある事業者に育成していくことが重要である。また、区内の既存企業との交流や融合を図り、いわば「化学反応による新陳代謝」を起こしていくことも必要である。

つまり、「いかに担い手をつくっていくことができるか」にかかっている。

2014年6月、産業競争力強化法に基づく国の認定を受け、区や商工会議所、地域金融機関及び関連事業者団体で組織される「墨田区創業支援ネットワーク」が立ち上がった。この地域全体で創業を支えるシステムを効率よく機能させることで、創業及び第二創業を活

性化させていきたい。

また、フロンティアすみだ塾を中心とした若手経営者層を着実に育成し、次代の産業界を牽引する人材となってもらふ必要もある。

すみだファクトリーめぐり「スミファ」は、すみだ地域ブランド戦略の一部に位置付けられ、区内にある工場、工房等を公開し、ものづくりを体感・体験することのできる地域参加型のイベントである。前述したとおり、フロンティアすみだ塾の関係者が中心になって運営している。この取組みは、一過性の工場開放イベントではなく、地域を担う一員としての責任感に基づく、あるいはものづくりの火を消さないための人材の確保や、将来的には中小企業間の人材交流をも図っていこうとする戦略的な事業なのである。

2020年の東京オリンピック・パラリンピックのカウントダウンが始まった。スカイツリー開業前もそうであったように、今後数年間に何を行い、何を準備してきたかで、得られる果実も全く違ったものになるであろう。

スカイツリーの足元で、今後何が起こるのか。ぜひご注目いただきたい。



飯塚市の産学官連携の取組み

飯塚市経済部産学振興課産学連携室長

阿部 莊児郎

はじめに

飯塚市は、2006年3月に1市4町合併により誕生した人口約13万人の福岡県中央部に位置する筑豊地域の中心都市である。県央地域における交通の要衝でもあり、JRの快速列車で福岡市まで約40分、北九州市まで約60分という利便性により、両政令指定都市のベッドタウンという特徴も有する。また、周囲の山地を源泉とする遠賀川の流れに育まれた自然豊かな環境のなか、市内に3大学が立地し、県内有数の学園都市を形成している。

歴史的には、江戸時代は長崎街道随一の宿場町として繁栄し、明治以降は国内随一の産出量を誇る石炭のまちとして、古くから物流と文化交流の中心地として発展した。石炭産業の繁栄をしのぶ旧伊藤伝右衛門邸や、江戸期の歌舞伎小屋を模した嘉穂劇場等の歴史遺産が多く残されているほか、いづか雛のまつり、飯塚山笠、飯塚新人音楽コンクール等の文化イベントをはじめ、飯塚国際車いすテニス大会等の国際イベントを継続開催しており、国内外から多くの観光客が訪れるまちである。

本稿では、飯塚市の産業集積や特性を踏まえた産学官連携による新産業創出や人材育成の取組みを紹介する。

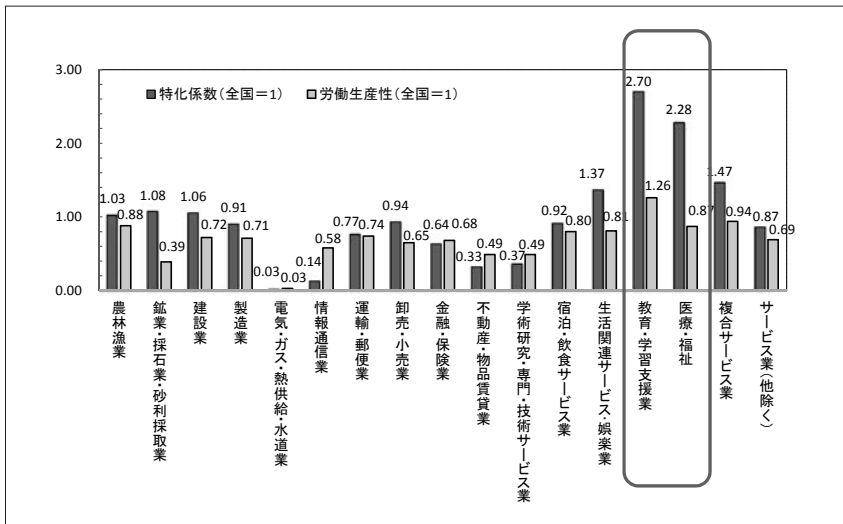
1 飯塚市の産業集積と特性

飯塚市の名目総生産の構成比では、全国や福岡県全体と比べ、第3次産業の割合が高く、第2次産業の割合が低い。一方、就業者数の割合で見ると、第2次産業の割合が福岡県全体を上回っている。これは、飯塚市に集積する製造業の大半が中小企業で占められているためと考えられる。

次に、飯塚経済圏の産業特性をみる指標として、特化係数（地域の付加価値構成比 ÷ 全国の付加価値構成比）において、全国比の2倍を超えている産業は、教育・学習支援事業、医療・福祉である。さらに、教育・学習支援事業については、労働生産性も全国平均を上回っている。これは、飯塚市には九州工業大学情報工学部、近畿大学産業理工学部、近畿大学九州短期大学の3大学が立地しており、地域内外から多くの若者が集まり、その学生・研究者数は約4400人にのぼるためである。また、石炭採掘の最盛期において、炭鉱労働者向けに多くの病院が市内に集積した歴史的背景があり、人口100人当たりの病床数では全国比の2倍、全従業者数に占める医療・福祉従事者数の割合では全国比の1.5倍に達する。

こうした飯塚市の産業集積や特性を踏まえると、産業振興施策の中心は、中小企業を中心とした製造業と集積する大学や医療機関等の連携が重要と考えられる。

図1-3-3 飯塚経済圏の特化係数と労働生産性



出典：総務省・経済産業省『2012年経済センサス』をベースに経済産業省が作成

2 「e-ZUKA¹ トライバレー構想」にもとづく施策展開

(1) 背景

飯塚市の産業振興施策は、エネルギー革命による石炭産業の衰退に伴い、新しい産業の創出に向けて工業団地の整備や企業誘致を図るとともに、大学や研究機関の誘致を積極的に進めた。その結果、近畿大学産業理工学部や九州工業大学情報工学部が進出したほか、平成以降は、産学連携のコーディネートを行う福岡県立飯塚研究開発センターや高度情報処理技術者の育成を行う株式会社福岡ソフトウェアセンターが設立され、研究開発と産学連携の拠点が形成された。

こうした集積の強みを背景に、2002年に本市産業振興の基盤となる「e-ZUKA トライバレー構想」を公表し、2003年にはアクションプランである「新産業創出ビジョン」を策定し、地域の知的資産を核とした新産業創出に向け、産学官連携の推進、起業家の育成、ベンチャー企業支援、研究開発型企業の誘致等の施策を展開した。

(2) 経緯

最初の5年間の第1ステージ（2003～2007年度）では、大学等の人材並びに知的資産を活用した情報関連産業の集積を進めるとともに、ITを活用した地域の既存産業の活性化や地域のイメージアップを目指した。

次の5年間の第2ステージ（2008～2012年度）では、人材育成や

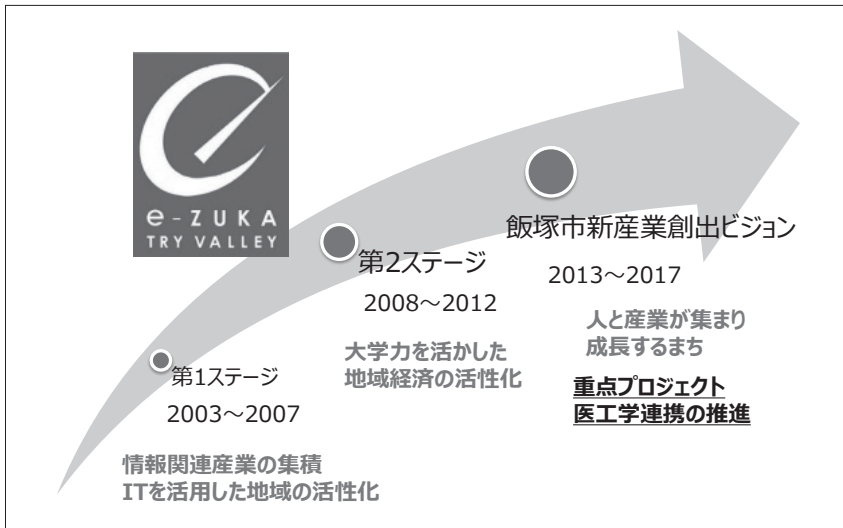
¹ 「e-ZUKA」の表記は、米国スタンフォード大学との交流において、「Iizuka」の表記ではiが重なるため英語での発音がしにくいとの指摘を受け、本市の産業振興施策ロゴとして使用

産学官連携による創業支援の方向性を堅持しつつ、企業の成長に合わせたベンチャー等の支援体制の強化、地域をフィールドとしたビジネスモデル構築のための戦略プロジェクト実施等に重点を置いた施策を展開した。

両期間中の施策展開において、約65社のベンチャー企業の創出等の成果が生まれたものの、2008年リーマンショックに伴う景気低迷の影響等もあり、起業マインドの低下がみられたほか、取引先や需要地である首都圏や都市部へ流出する等の課題がみられた。

こうした課題を踏まえ、第3ステージ（2013～2016年度）では、これまでの地域資源をエンジンとした新産業の創出という方向性を活かしつつ、幅広い産業分野を視野に入れ「人と産業が集まり成長するまち」を目指している。

図1-3-4 e-ZUKA トライバレー構想の変遷図



出典：飯塚市『新産業創出ビジョン2013～2017』

3 産学官連携を軸とした各種取組み

(1) 産学官交流と若者の地域定着の促進

飯塚市には、立地する市内大学へ地域内外から多くの若者が集まってくるが、その多くの学生は就職に伴い都市部等の地域外へ流出し、地域内に残る若者は少ない状況にある。若者の地域定着を促進するため、学生や地域の若者に飯塚の魅力を知ってもらうための各種事業を展開している。

ア 産学官関係者の交流促進

学生・研究者と地域企業及び関係者等が気軽に交流できる場として、「e-ZUKA トライバレー産学官交流研究会（通称「ニーズ会」）」を2004年から継続開催し、本年で計110回を超える実績を有する地域イベントとして定着している。

イ 大学生と地域の交流促進

また、大学生が地域貢献に取り組む活動に対し補助を行うとともに、先進的ビジネスモデルに取り組む地域企業を訪問し、学生の視点から見た地域企業の課題等を考える「学生のためのビジネスワークショップ」を年6回開催する等、学生と地域の多様な交流を通じ、地域への愛着を育む事業を実施している。

ウ 地域企業の魅力発信

学生が就職に伴い域外へ流出する要因の1つとして、地域企業の魅力を知らず、知名度の高い大企業等への就職活動を優先して実施する傾向がみられる。こうした情報のミスマッチを解消するため、個性溢れる地域企業の魅力を発信する広報誌を作成するとともに、

写真1-3-5 学生のためのビジネスワークショップ グループ討論会



出典：飯塚市撮影（2015 学生のためのワークショップ）

地域企業の合同会社説明会の開催から、学生と地域企業のマッチングまで一貫して実施する地域企業魅力発見事業を実施している。

（2）IT 技術者育成事業

飯塚市に立地する大学においては、情報通信技術（IT）を主な研究課題としている学生・研究者が多く在籍していることを踏まえ、下記事業により IT 技術者の育成に力を入れている。

ア e-ZUKA スマートフォンアプリコンテスト

全国の最先端を走る IT 技術者や業界関係者と学生の交流を通じた人材育成、及び全国へ IT 技術者が集まるまちとして情報発信することを目的に「e-ZUKA スマートフォンアプリコンテスト」を開催している。

本コンテストの特徴としては、2015年度で4回目の開催であり全

国の自治体のなかでも比較的早い時期に取組みを始めたことに加え、大手企業や地域企業の協賛を得て応募テーマを設定するとともに、大学研究者・業界関係者等の外部専門家のもと厳正な審査を実施していることである。こうした取組みを重ねることで、北は北海道、南は熊本まで全国各地から応募者がみられる等、本市の知名度向上にも寄与している。

写真1-3-6 e-ZUKA スマートフォンアプリコンテスト表彰式



出典：飯塚市撮影（2015 e-ZUKA スマートフォンアプリコンテスト表彰式）

イ e-ZUKA Tech Night

一般社団法人 e-ZUKA Tech Studio が主催する「e-ZUKA Tech Night」は、学生、研究者・教育者、社会人がその垣根を超えた技術者コミュニティを形成し、起業等の高い志を持つ人材を育成すること等を目的に開催されており、飯塚市からも財政支援等を実施している。本会は、地域の研究者・学生等が毎回40～60名参加し、国内のIT業界の最先端を走る技術者等のゲストトークのほか、参

加者のショートプレゼン、学生等が制作しているアプリ等を披露する等、地域の参加者が技術やアイデアを高め合う場として地域に定着しつつあり、2015年末で通算35回の開催実績を有する。

写真1-3-7 医工学連携協定



出典：飯塚市撮影（写真左から田中院長、松永学長、齊藤市長、渡辺理事長(当時)）

（3）医工学連携事業

石炭産業の旺盛期より医療機関が多く集積している本市の地域特性を活かし、国内外の市場成長が見込まれる医療分野の新産業創出を図るため、飯塚病院、九州工業大学、飯塚研究開発機構、本市の4者による医工学連携協定を2014年に締結している。

ア 各機関の取組みと連携

飯塚病院では、医療の質とサービスの向上及び経営の改善をテーマに医療現場の改善活動を進めるとともに、現場ニーズに基づく新デバイス開発等を目的に「イノベーション推進本部 工房・知財管

理室」を設置するなど、企業・他病院・大学等との連携を進めている。また、九州工業大学では、2012年にバイオメディカルインフォマティクス研究開発センターを設立し、医療現場と企業の課題解決に資する人材育成を図っている。こうした取組みや大学発の技術シーズ・アイデアを地域企業につなげ、地域の新産業創出となる施策や研究開発支援等を飯塚研究開発機構と飯塚市の連携により取り組んでいる。

イ 具体的な成果

半導体関連の部材生産等が中心で医療分野の取引は全く無かった地域の中小企業が、腹腔鏡手術において安全かつ短期間で縫合できる医療機器の開発に成功した。当社は、ISO 基準認証を取得し、2015年11月には医療機器製造販売業の許可を受け、2016年春には販売を開始する予定である。

(4) 起業・企業力向上支援

飯塚市では、2003年4月にトライバレー構想の中核施設として「e-ZUKA トライバレーセンター」を設置した。本施設は、九州工業大学から徒歩10分、福岡ソフトウェアセンターから徒歩1分の場所に位置し、飯塚から新しいビジネスを起こそうと考えている人に低額の使用料でオフィスを貸し出し、起業や研究開発を支援するものである。

ア e-ZUKA トライバレーセンター施設概要

育成支援室（約40m²）8室、研究開発室（50m²）11室、ミーティングルーム5室、研修室2室、交流ホール1か所で構成されており、現在(株)福岡ソフトウェアセンターが市から指定管理者の指定を受

け、管理運営を行っている。

施設入居には条件を設けており、独創的なアイデアや技術をもとに新しい製品やサービスを生み出す企業や個人(起業希望者)、団体、又は新分野進出を目指す企業の研究開発部門等となっており、市が設置した第三者機関（大学の産学連携担当、地元金融機関、インキュベーションマネージャー、産業支援機関等で構成）において、入居者が提出する事業計画書等を審査した上で入居者を選定している。

写真1-3-8 e-ZUKA トライバレーセンター外観



出典：飯塚市撮影

イ 企業ニーズに応じたきめ細やかな相談受付

本施設入居者や市内企業向けに、経営やマーケティング戦略の構築、資金調達、事業パートナーとのマッチングなどの支援を行うため、経営コンサルタント（インキュベーションマネージャー）を1名配置している。具体的には、ベンチャー企業向けには、経営戦略

をともに考え事業パートナーや販路などの開拓支援を行うほか、創業希望者向けには、ビジネスプランの作成支援や資金調達支援などを無料で行っている。2014年度の相談業務実績は、創業支援(10件)、経営相談(85件)、事業拡大(4件)、その他(47件)の計146件であった。

さらに経営コンサルタントの専門以外の労働・労務、会社設立に関する法務業務等に対応するため、社会保険労務士と行政書士の資格を有するアドバイザーを2名配置し、経営コンサルタントと同様に無料で相談を受け付けている。

(5) 新製品開発から販路開拓まで一貫した資金支援

飯塚市では、企業ニーズや開発ステージに応じ、基礎研究段階から開発・スケールアップ、販路開拓まで一貫した資金支援を実施している。

ア 新技術・新製品開発補助金

市内中小企業の技術開発力の向上及び製品の高付加価値化を推進し、地域産業の振興を図ることを目的として、研究開発を行う中小企業者に対して、その経費の一部を助成している。

具体的には、商品化されていない新製品や新製造法の開発に必要な経費(原材料費、機械装置費、人件費等)の3分の2以内(ただし1件につき補助金額の上限は200万円以内)を補助する制度である。

毎年4月に公募を実施し、外部専門家による審査を経て交付先を決定しており、2015年度は2件の事業を採択した。

イ 販路開拓支援補助金

市内の中小・ベンチャー企業においては、優れた新商品(新製品・

新技術・新サービス)を有しながらも販路開拓の手掛かりがないなど、単独での新市場参入が困難な状況がみられる。こうした課題を解決するための販路開拓活動に対し、その経費の一部を助成している。

具体的には、優れた新商品(新製品、新技術、新サービス)を開発し、今後、展示会への出展や専門的知識を有する専門家の指導を受ける等、販路開拓に積極的に取り組む計画を有している市内の製造業者や情報通信業者に対し、当該計画に必要な経費(専門家旅費、職員旅費、委託費、展示会出展料、チラシ等の作成費等)の3分の2以内(ただし1件につき補助金額の上限は100万円以内)を補助する制度である。

上記アの補助金と同様の公募・審査を経て交付先を決定しており、2015年度は3件の事業を採択した。

ウ 国等の研究開発補助金の獲得支援

上記ア・イの補助金では必要な経費が不足する大型の研究開発プロジェクトなどに対しては、経済産業省をはじめとする国等の研究開発補助金の獲得に向けた支援を実施している。

具体的には、飯塚市と飯塚研究開発機構の共催により、補助金等の審査に精通している国補助金の担当者や技術審査員等を招聘した勉強会を開催するとともに、応募を検討している企業ごとに応募内容のプレゼン発表会を実施し、個別・具体的なアドバイスを実施している。

また、上記以外にも通常業務として、メールマガジン等による補助金公募情報等の情報発信をはじめ、企業ニーズに応じたきめ細やかな申請書の書き方などの相談に応じている。

おわりに

飯塚市は、他の地方都市と同様、将来人口の減少や高齢化率の上昇等の課題を抱えており、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、多様な新施策を組み合わせたまちづくりの取り組みを始めている。本戦略において、本市の地域資源でもある大学との連携は地方創生に欠かせないものであり、基本目標の1つとして「大学力と連携し、地域経済を牽引するまちづくり」を掲げている。

一方、地域人口の減少要因の1つと考えられる若者の域外流出は、経済環境変化の影響等も受けることもあって、直に大きな成果が生まれるような効果的対策の実施は難しい状況であるなか、地域の大学と緊密な連携を図りつつ、きめ細やかに地域の魅力を継続して発信していく必要がある。

また、地域企業の振興施策については、中小企業が地域経済の中心であることに鑑み、今年度中に中小企業振興基本条例の制定を目指すとともに、大学や医療機関との共同研究による研究開発支援をはじめ、新製品開発や販路開拓の補助等を引き続き実施し、地域企業の経営改善や成長を支援していきたいと考えている。

第4章

産業人材育成・起業支援における 多様な主体との連携の視点

高知大学地域協働学部講師
須藤 順

本章では、「産業人材育成・起業支援」においては地域内外の多様な主体との連携、ネットワーク構築、エコシステム形成が重要であるという視点に立ち、先進的な取り組みを進めている地域の紹介をとおして、政策形成において重要となる視点について検討する。

1 産業人材育成・起業支援を取り巻く環境変化

(1) 企業を取り巻く環境の変化

ア 中小企業数と従業員数の減少

中小企業白書（2014）によれば、国内の企業数は386万者であり、うち99.7%に当たる385万者が中小企業者・小規模企業者¹となっている（2012年2月時点）。そして、地方圏²に所在する企業209万者のうち、99.9%が中小企業者・小規模企業に当たる。

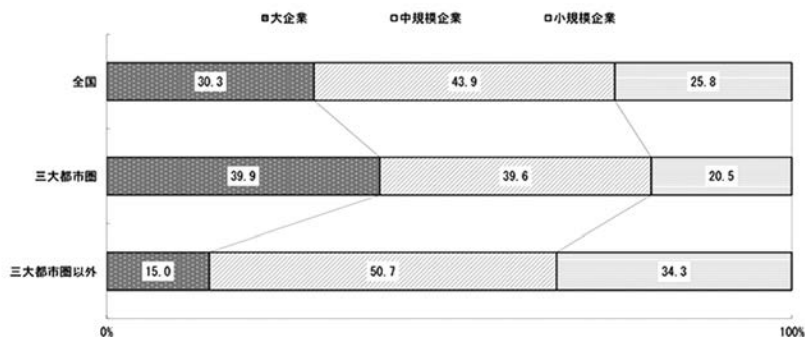
従業員数を見ると（図1-4-1）、従業員総数4614万人のうち、大企業の従業員数は30.3%を占め、中小企業・小規模企業の従業員数は69.7%を占め、さらに地方圏に目を向けると、従業員総数の85.0%が中小企業・小規模企業となる³。

¹ 中小企業の定義については、中小企業基本法に定められ、製造業その他であれば、「資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人」、卸売業であれば、「資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人」、小売業であれば、「資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人」、サービス業であれば、「資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人」となる。小規模企業者は、製造業その他で、「従業員20人以下」、商業・サービス業で「従業員5人以下」となる。なお本稿では、特段の断りがない限り中小企業・小規模企業者を合わせて、「中小企業」を記す。

² 三大都市圏及び地方圏の分類については、国土交通省「土地所有・利用状況概況」の定義にもとづいており、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、三重県、京都府、大阪府、兵庫県を「三大都市圏」とし、それ以外の38道県を「地方圏」としている。

³ 中小企業白書（2015）

図1-4-1 企業規模別従業員数の割合



資料：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工

(注)1. 三大都市圏：東京圏・名古屋圏・大阪圏、東京圏：埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、名古屋圏：岐阜県・愛知県・三重県、大阪圏：京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、地方圏：三大都市圏以外の道県

2. 従業員の数は、各事業所の所在する都道府県に計上している。

3. 常用雇用者300人以下（ゴム製品製造業は900人以下、旅館、ホテルは200人以下、卸売業、サービス業（ソフトウェア業、情報処理・提供サービス業、旅館、ホテルを除く）は100人以下、小売業、飲食店は50人以下）又は資本金3億円以下（卸売業は1億円以下、小売業、飲食店、サービス業（ソフトウェア業及び情報処理・提供サービス業を除く）は5,000万円以下）の企業を中小企業（中規模企業及び小規模企業）とする。

4. 常用雇用者20人以下（卸売業、小売業、飲食店、サービス業（宿泊業、娯楽業を除く）は5人以下）の会社を小規模企業とする。

出典：中小企業白書（2015）

イ 中小企業への期待

このように、中小企業が雇用や経済に多大な影響を与えており、特に地方圏においてその影響は色濃い。中小企業は、今後、グローバル企業として日本経済を牽引する企業の「苗床」としての役割の他、部品供給等を通じたサプライチェーンにおける担い手として国内の製造業を支え、さらには、地域の経済・社会・雇用を支えるとともに、地域社会の富や持続可能性を生み出す源泉として重要な役割を果たすことが期待される⁴。

ウ 取引構造の変化

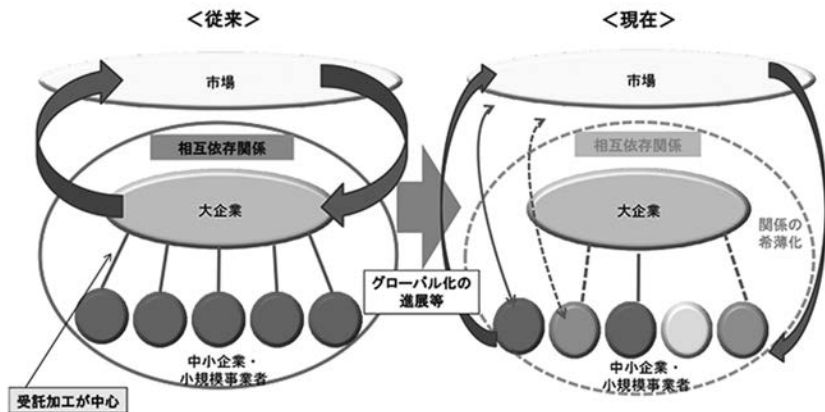
図1-4-2は、大企業と中小企業間の取引関係の変化を示したものである。従来、大企業と中小企業の取引は、系列構造に代表される

⁴ “ちいさな企業”未来会議（2012）

ように、大企業からの受託加工を中心とした下請け構造のもとで生産活動が行われてきた。しかし、現在では、大企業の多くが生産拠点を海外に移転し、海外企業との取引を強化しつつあり、加えて、業績悪化等により取引関係は希薄化している。

その結果、中小企業が自ら積極的に営業活動や販売促進活動を行い、市場との関係を構築しなければならないという状況を生み出し、より自立した主体として事業活動に取り組むことが求められている。

図1-4-2 企業の取引構造の変容



出典：中小企業白書（2015）

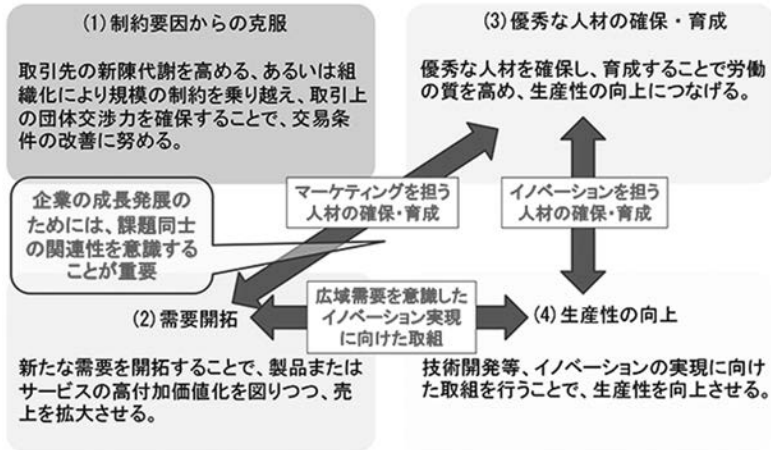
(2) これからの産業人材像

ア イノベーションの創出を牽引できる人材

さて、これからの社会に求められる産業人材とはどのような人材なのか。図1-4-3は、中小企業が収益力向上へ向けて必要となる方策を示したものだが、ここからは改めてイノベーションを担う人材の確保・育成が重要であることが分かる。

企業を取り巻く環境は劇的に変化を遂げており、これまでの知識やスキル、経験から未来を描くことは難しくなりつつある。つまり、

図1-4-3 中小企業の収益力向上に向けた方策



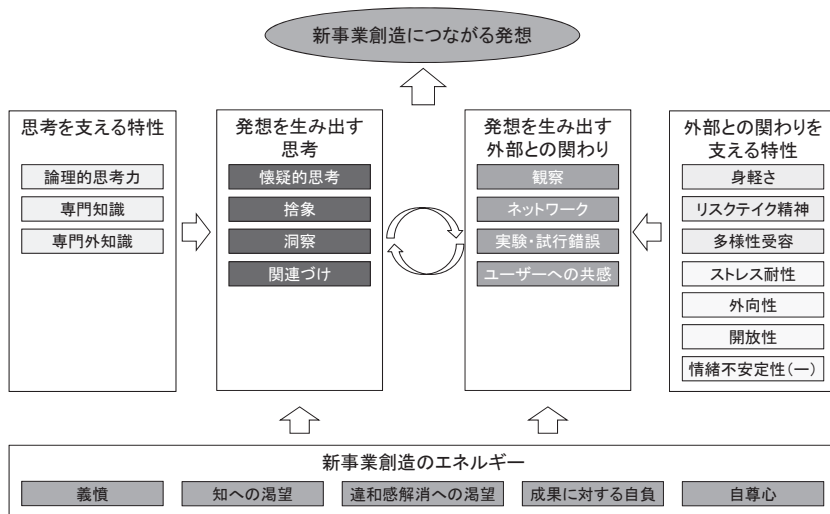
出典：中小企業白書（2015）

こうした変化に受動的に対応するのではなく、刻々と変化する環境を見極め、能動的に、新たな商品やサービス、技術を開発し、市場を開拓していくことが必要となる。それ故、イノベーションを牽引・先導、または、構想・実行できる人材の必要性が高まっているのである。

こうしたなか、経済産業省（2013）は、事業創造を牽引する人材を採用・発掘・育成することを目的に、事業創造を牽引する人材の要件を明らかにした。そして、「事業創造人材」を、「現場と市場ニーズを結びつけ、市場で売れる『価値』を生む事業を、新たに生み出すことができる（白地に絵を描ききる）人材」⁵と定義した。ここでは、新事業創造のプロセスを「発想」フェーズと「実行」フェーズに分類し、発想・実行段階に対して直接的に影響を与える要因と間

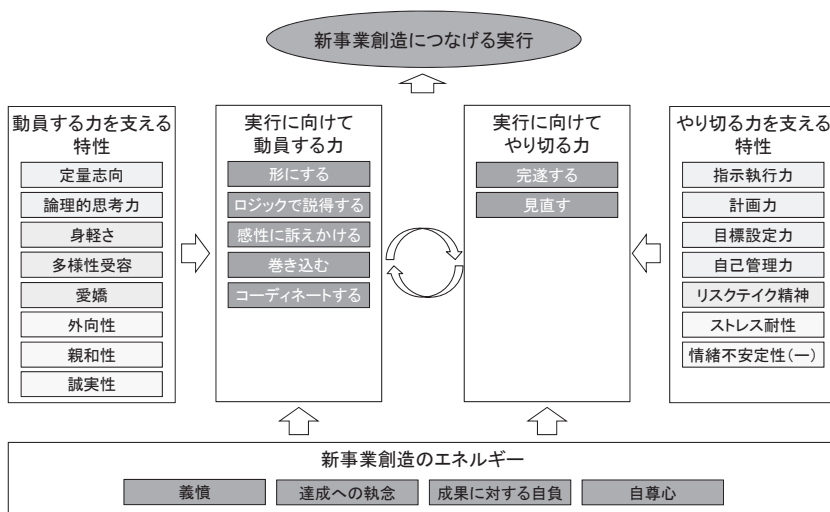
⁵ 経済産業省（2013）、14頁

図1-4-4 「発想」フェーズにおける事業創造人材の要件



出典：経済産業省（2013）、16頁

図1-4-5 「実行」フェーズにおける事業創造人材の要件



出典：経済産業省（2013）、17頁

接的に影響を与える要因に分類し、事業創造人材の要件の違いを明らかにしている（図1-44・1-45）。

イ これからの産業人材に求められる能力

Katz (1955) は、マネジャーに求められるスキルとして、①業務遂行を行う上で必要な知識やスキルを指すテクニカルスキル、②人間関係を良好に形成し、管理するためのヒューマンスキル、③物事の本質を見極め、概念化するコンセプチュアルスキルの3つに分類し、マネジメント階層に応じて求められる能力に濃淡があることを指摘した。具体的には、スタッフレベルではテクニカルスキル、ミドルマネジメントではヒューマンスキル、トップマネジメントではコンセプチュアルスキルがより重視される。

しかし、事業創造人材の要件を見てもわかるとおり、これからの産業人材には総じて、ヒューマンスキルやコンセプチュアルスキルが求められるようになってきているものと考えられる。

そこで、これからの産業人材に求められる能力は、図1-46のとおり、「OS (Operating System)」と「App (Application)」に分けて考えてみるのが理解を助ける⁶。

これまで、育成の中心は企業経営・戦略、人事・組織といった「経営知識・ノウハウ」、すなわち App を扱ったものであった。右肩上がりの市場環境があり、その変化も緩やかで、めざすべき市場や顧客も明確な場合は、何を作ればいいのかと比較的明らかであったことから、こうした知識・ノウハウが有効であった。

しかし、市場環境の変化を予測することが難しい状況では、固定

⁶ OSは、コンピュータを動作させるための基本ソフトであり、土台としての機能を持つ。一方、Appは、土台となっているOSの上で機能するソフトを指す。なお、ここで提示した能力群はあくまでイメージである。

図1-4-6 これからの産業人材に求められる能力イメージ



出典：筆者作成

的な市場を前提とした知識・ノウハウでは対応が難しくなる。そこで重要となるのが、OSにあたる「マインドセット」と「スキル」である。「マインドセット」としては、義憤、利他主義、自己肯定感、協働力(コラボレーションマインド)、リスクテイキングが挙げられ、「スキル」としては、デザインシンキング、ロジカルシンキング、ファシリテーションなどが想定される。

これらは、解くべき問題を設定し、常識にとらわれないアイデアを生み出し、周りを巻き込みながら実現に向けてチームを牽引する際の土台となるもので、イノベーション創出を牽引できる人材には欠かせない能力だと言える。

古いOSでは、優れたAppが機能しないのと同様に、イノベーション創出に必要なOS（マインドセット、スキル）を書き換える作業が求められているのである。

2 産業人材育成・起業支援の先進的取組み

以下では、先進的な産業人材育成・起業支援に取り組む事例をいくつか紹介したい。

(1) ローカルベンチャー育成を軸とした地方創生への取り組み支援：秋田県五城目町

秋田県五城目町は、2012年9月に策定した『五城目町総合発展計画』において、企業立地対策を重点プロジェクトに設定した。そこで、首都圏企業への訪問を重ねたが、反応は厳しく、同町まちづくり課企業誘致係係長のS氏は、「首都圏近郊の自治体と同じことをしても企業誘致は成功しない」、さらに、「県内の他市町村と同じことをしても難しい」と考え、独自の取組みを模索していった。

そして、2013年10月28日に開設されたのが「五城目町地域活性化支援センター」（以下、「センター」という。）である（写真1-4-1）。センターは、同年3月に廃校となった旧馬場目小学校を活用し、イ

写真1-4-1 五城目町地域活性化支援センターの外観



出典：五城目町役場提供

ンキュベーションオフィスに加え、交流施設が併設されている。

センターの特徴は、入居者選定の視点と役場を中心としたコーディネート機能にある。入居できるのは、①起業等により地域における新たな事業等を創出する者、②地域産業及びコミュニティ活動の振興に寄与することが期待できる事業を行う者、と規定されている。単なるレンタルオフィスではなく、入居者が地域での雇用創出や事業創出、コミュニティ活動へ積極的に関わり、地域と一緒に事業や活動を進めていくことを求めている。

また、センターは入居企業が実施するアイデアソン⁷／ハッカソン⁸、地元金融機関や地域団体が主催するイベントの開催を積極的にサポートしている。入居者にとっては、低コストで入居できるだけでなく、自社以外の多様な人や組織、地域住民との関係構築の機会が提供され、場を通じて地元農家と入居企業の共同での商品開発などのプロジェクトに発展しているという。

こうした取組みは、地方における起業支援の新たなモデルとして注目を集め、2015年12月末現在6社、1個人が入居し⁹、センターに関連して17名が移住している。また、毎週のように各地から視察が相次ぎ、2015年12月末時点で町内外から延べ9790人がセンターを訪れ、秋田県内はもちろん、県外からも動向が注目されており、関係

⁷ アイデアソンとは、「アイデア+マラソン」を組み合わせた造語で、短期間で事業や地域活性化プラン、アプリケーションなどのアイデア創造を行うイベントを指す。五城目町では、「いなかソン」と呼ばれるイベントがこれまで3回開催され、全国から参加者が集い、地元住民と一緒に地域活性化に向けたアイデア創出の場を設けてきた。なお、五城目町での各種取り組みについては、須藤（2014）を参照いただきたい。

⁸ ハッカソンは、「ハック+マラソン」を組み合わせた造語で、短期間でアプリケーション等のプロトタイプ開発を行うイベントを指す。

⁹ 東京に本社を置く、教育ベンチャーのハバタク株式会社、町内の住宅資材メーカーから分社化した金型加工を行う株式会社秋田モールド、秋田市内でキャラクターコンテンツ企画制作を行う合同会社大町ギルド、秋田市内の広告代理店業のプロデュースプロ、神奈川県に本社を置き全国の観光事業を手掛ける株式会社 BREZZA、秋田市の人材育成コンサルティング会社の株式会社ラウンドテーブルなど。

写真1-4-2 シェアビレッジの外観



出典：ハバタク(株)提供

人口の増加にも貢献している。

センターを中心とした取組みは、地域での新たなプロジェクトへと発展し、全国的に注目を集め始めている。それが、古民家再生プロジェクトである「シェアビレッジ」である（写真1-4-2）。「村があるから村民がいるのではなく、村民がいるから村ができる」というコンセプトを掲げ、古民家改修のためにクラウドファンディング¹⁰を活用して「年貢」と呼ばれる会費や支援金を600万円ほど集め、宿泊施設の運営や村民（会員）と地域住民の交流イベントを仕掛けるなど、古民家を舞台にしたエンターテインメント体験を提供している¹¹。また、複数の村民がこのプロジェクトを契機に町へ移住するといった成果も生まれている。

¹⁰ クラウドファンディングとは、群衆（crowd）と資金調達（funding）を組み合わせた造語とされ、製品やサービス開発などに対し、インターネットを介して不特定多数の人から少額の資金を出資、協力を募る資金調達手法である。

¹¹ 2015年5月現在、43都道府県から1,200人以上が村民となり、プロジェクト開始から1年を経ずしてGOOD DESIGN AWARD 2015BEST100に加え、「地域づくりデザイン賞」を受賞し、全国各地から地域づくりの新たなロールモデルとして注目されている。

五城目町を中心とした一連の動きは、秋田県全体へも伝播し始め、2015年7月から田舎発の事業創出プログラム「ドチャベン・アクセラレーター」が展開されている¹²。秋田県とハバタク株式会社が協働し、五城目町と横手市で起業する挑戦者を、地域ビジネス創造と事業創造に特化した「セミナー・現地プログラム（会場：東京・秋田・仙台）」、受賞者には各地域から100万円の事業資金が提供される「ビジネスプランコンテスト」、多彩なメンターからのサポート体制による「起業家育成プログラム」を組み合わせ、事業創出を支援している。その結果、取り組み開始からわずか半年足らずでビジネスプランコンテストで受賞した起業家が五城目町へ移住し（2016年春に移住予定）、事業に着手することが決まっているという。

短期間のうちにこうした動きを実現できた要因としては、第一に、地域に根付いたローカルベンチャー育成に特化し、地域の成長とローカルベンチャーの成長を同時実現することをめざした点が挙げられる。第二に、入居企業・移住者と地域住民の信頼関係構築に向けて役場が丁寧なコーディネート機能を発揮したことで、協働関係が生まれた点が指摘できる。そして、第三に、役場が地元メディア、首都圏メディアに向けて積極的な営業活動とプロモーション活動を展開し、「五城目町は地域に根付くローカルベンチャーを応援する」という強いメッセージを発信したことで新たなローカルベンチャーの誘致、移住者の獲得に繋げていった点が特徴として挙げられる。

¹² ドチャベンとは、「土着ベンチャー」の略で、地域に住み、地域に根差したビジネスを行うローカルベンチャーを指す。

(2) オープンイノベーション創出プラットフォームの構築：大阪イノベーションハブ

関西圏全体でのイノベーション創出に向けたエコシステム¹³を形成し、大阪からイノベーションを次々と生み出し、世界から人財や情報、技術、資金を集積させることをめざして設立されたのが「大阪イノベーションハブ」（以下、「OIH」という。）である（写真1-4-3）。

OIHは、イベントスペースやミーティングスペースとして活用できる約600m²の場を設け、アイデアソン／ハッカソン、事業化に向けたワークショップ、ビジネスプラン作成支援やメンタリング、ピッチ¹⁴イベント、シリコンバレーへの派遣プログラム、チーム形成のサポートを展開している。

写真1-4-3 大阪イノベーションハブ

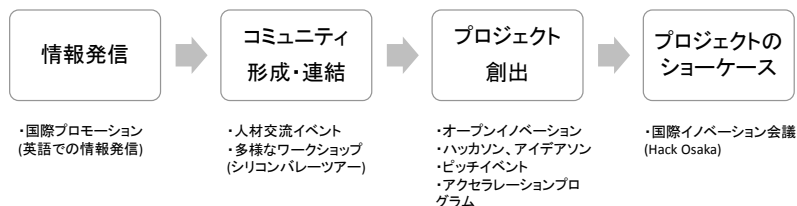


出典：大阪イノベーションハブ提供

¹³ エコシステムとは、元々は自然界の生態系を意味しているが、ビジネス領域における多様なアクターにより形成されるネットワークについて生態系をメタファーとして捉えた概念である。

¹⁴ ピッチとは、シリコンバレーから始まったとされるショートプレゼンを指し、投資家や新規顧客に対して新サービスやそのアイデアについて売り込み、資金獲得やメンタリングを目的とするイベントをいう。

図1-4-7 プロジェクト創出に向けたプロセス



出典：大阪イノベーションハブ資料

表1-4-1 大阪イノベーションハブの代表的プログラム

| プログラム | 目的 | 例 |
|--------------------|---|---|
| アイデアソン／ハッカソン | 出会いの場・仲間づくり・アイデア創造 | 「もの・アプリ」ハッカソン Linked Open Data ハッカソン関西 |
| ピッチイベント | 投資家や大手企業(事業パートナー)とのマッチング | ツッコまれピッチ Morning Meet Up |
| オープンイノベーション | イノベティブな技術や製品、サービス開発の協業相手や共同開発パートナーとのマッチング | イノベーション・エクステンジ |
| グローバル・イノベーションプログラム | 世界とつながるコミュニティの形成や連結 | シリコンバレーへ派遣プログラム 国際イノベーション会議 Hack Osaka |

出典：筆者作成

OIHでは、年間200回にも及ぶイベントが開催され、開設から2015年8月末までの来場者は、延べ3万人を超え、複数の起業家も誕生している。

その特徴は、情報発信やコミュニティ作り、プロジェクト創出を通じて、そこに集まる人や企業が共創を始めるための場と仕組みづくりに特化している点にある（図1-4-7）。

代表的なプログラムとしては、アイデアソン／ハッカソン、ピッチイベント、オープンイノベーション、グローバル・イノベーション・プログラムがあげられる（表1-4-1）。

たとえば、出会いの場・仲間づくり・アイデア創造を目指めざし

写真1-4-4 ハッカソンの風景



出典：大阪イノベーションハブ HP

写真1-4-5 ものアプリハッカソンをきっかけに生まれた「Moff Band」



出所：Moff HP

トフォームである。メンバーは、「プレイヤー」と「パートナー」の2種類に分けられる。プレイヤーは、アイデアや技術を保有し、

て行われるアイデアソン／ハッカソンは、年間30回以上開催されている(写真1-4-4)。「もの・アプリ」ハッカソンでは、ハードウェアとICTをテーマに、エンジニアやプロダクトデザイナー、マーケティングがチームを作り、新しい「もの」づくり((IoT: Internet of Things))に挑んだ。このイベントをきっかけに生まれたのが、現在世界的にも注目を集めるウェアラブルデバイス「Moff Band」である(写真1-4-5)¹⁵。

こうした場と仕組みを支えているのが、Osaka Hackers Club と呼ばれる事業推進に向けたプラッ

¹⁵ Moff Band は、手の動きと連動した電子おもちゃで、様々な効果音をアプリが出すことで子どもたちの遊びを創造的に変えるアイテムである。イベントで出会い、OIH のプログラムに参加する中でアイデアが具体化し、新たなエンジニアとの出会いにより製品化が実現した。

自ら起業や事業化に向けたプロジェクト創出をめざす個人や起業や事業化に向けたプロジェクト創出の支援を行うコミュニティの主宰者を指す。パートナーは、OIH の取組みに賛同し、イノベーション創出に向けて連携する大学、企業、経済団体等の法人や起業や新事業創出のための豊富な知識と経験をいかしてプレイヤーへのアドバイスや投資等のサポートを行う法人を指す。2014年12月末時点において、プレイヤー 304名、パートナー 112団体が登録しており¹⁶、特にパートナーには、大阪大学や関西大学、Google や Yahoo! JAPAN、KDDI、GREE、シャープや NTT 西日本、日経 BP 社、近畿経済産業局、英国総領事館など多様である。

自治体発のイノベーション支援において先駆的な取り組みを次々と展開している OIH の特徴は、第一に、企画運営において「脱自前主義」を実現し、様々なパートナーとの協働により、場の多様性を生み出し、「OIH に行けば面白い人に出会える」というイメージが新たな人を惹きつける好循環を生んだ点が挙げられる。第二に、

写真1-4-6 大企業と連携したハッカソン



出典：大阪イノベーションハブ提供

¹⁶ 角 (2015)

支援対象の限定を設けず、イノベーション創出のために想いを共有し、共創できる仲間との出会いの場を創り、相互に支え合うエコシステムを形成した点が指摘できる（写真1-4-6）。

(3) 産学官民連携によるイノベーション創出の場づくり：高知県産学官民連携センター（ココプラ）

2015年4月、高知県内外の高等教育機関の知見や学生の活力をいかし、産業振興や地域課題解決に向けて産学官民が連携して取組みを推進することを目的に、「高知県産学官民連携センター」（以下、「ココプラ」という。）が設置された（写真1-4-7）。

写真1-4-7 高知県産学官民連携センターオープンニングイベントの様子



出典：ココプラ提供

ココプラは、「知の拠点」、「交流の拠点」、「人材育成の拠点」の3つを基本機能とし、高知大学、高知県立大学、高知工科大学、高知高等専門学校、高知学園短期大学のコーディネーターが駐在し、産学官民の関係づくりと地域イノベーションの創出をめざしている。

重点課題として、①アイデアを事業に結び付ける取組みの推進、②産業人材の育成、を掲げ、その解決に向けた様々な取組みを始めている。

表1-4-2 ココブラの取組み概要

| プログラム | 目的 | 例 |
|-------------------|--|--|
| 連続講座 | 産学官民が業種やセクターを超えて共に学び合い、交流することで、ビジネスのアイデアやニーズ、シーズを事業に結びつけるための連続講座 | 「CCRC(Continuing Care Retirement Community)」(協働先:三菱総合研究所) 「イノベーションプロセスの基礎」(協働先:日本政策投資銀行) 「地域経営・共創リーダー育成(高知コ・クリエーションベース)」(協働先:じやらんリサーチセンター) 「ローカル to グローバル」(協働先:野村総合研究所) |
| 大学等のシーズ・研究内容紹介 | 県内の大学等が持ち回りでシーズ・研究内容を紹介し、大学等同士、起業と大学等の連携を目指す場 | シーズ・研究内容紹介 |
| 経営者トーク | 県内の企業経営者が講師となり、企業の強みやコース、創業ノウハウ等を紹介し、企業間、企業と大学等の連携を目指す場 | 経営者トーク |
| ココブラビジネスチャレンジサポート | 連続講座、大学等のシーズ・研究内容紹介、経営者トーク、その他ワークショップ等で芽生えたアイデアを事業化する取組みをサポート | 専門家によるヒアリング サポートチームの編成 企画の磨き上げ作業 |

出典：筆者作成

アイデアを事業に結び付けるための取り組みとしては、①連続講座、②大学等のシーズ・研究内容紹介、③経営者トーク、④ココブラビジネスチャレンジサポート等、がある(表1-4-2)。たとえば、地域経営・共創リーダーの育成を目指して行われている事業創造講座である「高知コ・クリエーションベース(高知CCB)」では、地域の若手リーダー約30名を対象に、半年間かけて地域資源を活用したサービスや事業開発に向けた知識のインプットとビジネスモデルの構築を図っている(写真1-4-8)。高知CCBは、リーン・スタートアップ¹⁷と呼ばれる事業開発手法と、プロアクションカフェ¹⁸と呼ばれる対話手法、ソーシャルイノベーション創出手法であるマイプロジェクト¹⁹の要素を取り入れ、一人ひとりがリーダーシップを発揮し、相互に支え合いながら具体的な一歩を踏み出すためのきっかけづくりを行っている。

¹⁷ リーン・スタートアップとは、シリコンバレーで生まれた企業の新しい手法で、コストをかけず最低限の製品やサービスを作り、顧客の反応を実際に確かめながら事業化を図り、事業の成功率を高めていく(Ries 2011)。

¹⁸ プロアクションカフェとは、何かしらの「やりたいこと」を持つ人がテーマを掲げ、そのテーマを実践するための助言を参加者全員が相互に行う対話の手法である。詳細は、スティルガー(2015)を参照のこと。

写真1-4-8 高知 CCB の風景



出典：ココプラ提供

一般的な事業創造をめ
ざす講座はどちらかとい
えば知識やツールのイン
プット、そして、事業計
画書づくりにフォーカス
が当てられるのに対し、
高知 CCB は、チームメ
ンバー間の関係形成と意
識の共有化に重点が置か
れ、また、参加者間で相

互に支え合う場であることを何度も確認しながら進められている。さらに、メンターは、事業そのものにはアドバイスをするというよりは、受講期間中のリーダーやメンバーのモチベーションの維持、リーダーの悩み、人の紹介や視点の提供を重視している。事務局とメンターは事あるごとに打ち合わせや進捗の共有を行い、参加者と事務局、講師陣の橋渡し役を担うことで一体感を生み出すことにつながっており、講座を通じたエコシステムの形成が図られている。

すなわち、単純に講座を開催しているのではなく、気づきの獲得からネットワーク形成、事業創造に向けたチーム形成とビジネスモデル構築、事業化に向けたサポートと、入口から出口までをリニアにサポートする仕組みづくりが行われている。

ココプラの特徴としては、第一に、徹底した場づくりを通じたエコシステムの形成に注力し、多様な人や組織が仲間づくりをとおし

¹⁹ マイプロジェクトとは、慶應義塾大学 SFC の井上英之氏によって開発されたプロジェクト学習手法でメンバー 1 人ひとりが感じている生活・仕事の中での些細な疑問や違和感、問題意識に心を傾け、そこから生まれてくる想いからプロジェクトを創り出し、アクションを行っていく。慶応大学や BBT 大学、NPO 法人カタリバ、(独) 中小企業基盤整備機構 TIP'S などでも導入が進められている。

て相互作用が生まれる仕掛けづくりを行っている点が挙げられる。第二に、外部機関と積極的に連携したプログラムの開発と提供を通じて、参加型の学習機会を提供している点が指摘できる。

3 これからの産業人材育成・起業支援に必要な視点

最後に、これからの産業人材育成・起業支援に向けた政策形成において重要となる視点と近年注目を浴びる支援手法、自治体等が果たすべき機能について提示してまとめたい。

(1) 政策形成において重要な視点

ア 脱自前主義

これからの産業人材育成・起業支援では、これまでのように自前主義に拘ってはい成果が生み出し難い。地域や企業が向き合わなければならない課題は複雑さを増し続けていることに加え、製造業のサービス化や ICT の発展、リモートワークなど新しい働き方への注目など、企業や事業の在り方はこれまで想定していたものとはその様相を変えている。

重要となるのは、地域内外のリソースを連携・協働によって集積させ、積極的に外部パートナーをいかすことにある。自治体が直接的な支援を行うのではなく、めざすべき方向性やビジョンを共有できる大企業や大学、NPO 等のパートナーと連携することで最新の情報や手法、知識、考え方を地域に紹介するとともに、地域の中小企業者や起業家の声を代弁する、いわば、キュレーターとしての役割が求められている。

ただし、単純な丸投げとは異なることには注意が必要である。す

なわち、高い目標を設定したうえで、自治体ができることとできないことの棚卸しを行い、不足する機能は、想いやビジョンを共有できる外部のパートナーと連携することで提供できる環境設定を着実に展開していくことが必要となる。

イ 共創（コ・クリエーション）を誘発する場づくり

近年注目を集める産業人材育成や起業支援に共通するキーワードが、「コ・クリエーション（共創）」という考え方である。コ・クリエーションとは、「多様な人々が、立場を超え、対話を通して新たな価値創出を共に図ること」を指す。

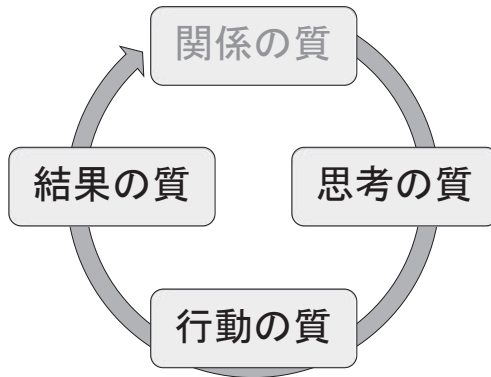
これまでの産業人材育成や起業支援の多くは、知識伝達型の手法が一般的であった。しかし、イノベーション創出に向け、自律性や創造性が求められる状況においては、こうした行動主義的な学習観ではなく、自らの既に保有する知識と新たな知識を他者との相互作用を通じて再構成し、具体的な実践やアウトプットを通じて学びを獲得する、いわゆる構成主義的な学習観が重要となる。

OIH や五城目町、ココプラのいずれもが、自由に出入りができるオープンな場で、実施されるイベントや講座の多くが、対話を中心にしながら、一緒に作業を行うといったワークが盛り込まれている。つまり、新たな気づきや価値を創造する「社会的交流の場」²⁰として機能しているのだと言える。それは、関係の質が結果の質に影響を与えるとした「成功の循環モデル」²¹で説明できる（図1-4-8）。集まった人同士が活発な相互作用を通じて関係の質を高めていくことによって、楽しさや気づきが生まれ、主体性の獲得につながることで学びの質が高まり、具体的な行動が誘発されるのである。

²⁰ Sawyer (2007)

²¹ Kim (2001)

図1-4-8 成功の循環モデル



出典：Kim (2001)

こうした場合は、必ずしも常設である必要はない。本調査でも取り上げた鯖江市の「鯖江ブランドワーキンググループ」や高岡市の「高岡共創ビジネス研究所」なども、コ・クリエーションを生み出す場として機能している。

ポイントは、特定の業界や属性の人の集まりではなく、多様な背景を持つ人が、参加型で協働的学びを行う場を組み込んだ産業人材育成・起業支援が重要だという点にある。

ウ 多様性のあるエコシステムの形成

イノベーション創出や価値創造を図るには、多様な主体が有機的に連携するエコシステム（生態系）が重要であることはこれまで指摘されてきた²²。

中小企業や起業間もない事業者は、資金はもちろん、経営や市場、技術に関する知識や情報といった経営資源が不足している。そうした不足する資源を人のつながりや交流を通じて獲得し、相互に補完

²² Moor (1993)、野村 (2015)

できる関係を構築することが大切になる。

また、異なる分野の人材が交流することで、地域内の取引関係を生み出すきっかけを提供したり、新たなビジネスやイノベーションを生み出す契機にもなる。

こうした点は、「創発」という言葉でも表現できる²³。つまり、人や情報がつながることによって新しい価値が創造されるのである。その際、地域の中核企業はもちろん、中小企業や大学、金融機関、行政、専門家、NPO など、領域横断的な個人と組織の集積と意図的な相互作用を生み出すことが重要となる。

地域の企業やそこで働く産業人材、起業家といった支援のメインターゲットだけではなく、支援機能を有する金融機関や専門家、地域ネットワークを保有している NPO、研究機能やシーズを持つ大学、政策情報や地域内の情報を保有する行政、さらには、グローバルマーケットへアクセスできる大企業など、専門性や業界、分野を超えた人・組織のエコシステムを形成することが求められているのである。

(2) 注目を浴びる支援手法²⁴

ア アイデアソン／ハッカソン

各地の産業人材育成や起業支援の現場で、にわかに実施が相次いでいるのが、「アイデアソン／ハッカソン」である²⁵。ハッカソンは、「ハック (Hack)」と「マラソン (Marathon)」を組み合わせた造語で、1999年頃からアメリカの IT 企業を中心に始まり、旧 Sun

²³ 国領 (2013)

²⁴ 近年注目される人材育成・起業家育成手法としては、「サービスデザイン」、「デザイン思考」、「行動観察」、「U 理論」、「マインドフルネス」などもあるが本稿では扱わない。

²⁵ 須藤 (2016)、須藤・原 (2015)

Microsystems、Google、Facebookなどが開催したことで広く知られるようになった。ITエンジニアやデザイナー、プランナー、マーケティターが集まり、保有する技術や知識、アイデアをいかして、1日から1週間程度の短期集中型で新たなサービスやアプリケーションを開発し、成果を競い合うイベント型のワークショップで、国内では2011年の東日本大震災を契機に、東北のITコミュニティを中心に広がり、現在では、富士通やYahoo! JAPAN、TBS、ローソンといった大企業などで実施されている。

一方、アイデアソンは、アイデア (Idea) とマラソン (Marathon) を組み合わせた造語で、1日から3日間程度の短期集中型で、様々なアイデア創出技法を活用し、テーマにもとづいた新たなサービスや商品、事業アイデアを創出し、成果を競い合うワークショップを指す。

アイデアソン／ハッカソンは、新事業創造／スタートアップ、地域活性化、社会課題解決、教育・人材育成、オープンデータ活用など、多様な領域で開催されている²⁶。本章で紹介した事例でも、アイデアソン／ハッカソンを取り入れ、多様な主体の出会いの場として、さらには、新たなサービス・商品・プロジェクトアイデアの創出につなげている。また、日本の中小企業支援を代表する(独)中小企業基盤整備機構が設置するTIP*Sでは、「アイデアソンからはじめよう!」と題した連続講座を設け、交流を通じた気づきを事業創造へつなげる研修を展開している。その他、IT産業人材育成(青森県、秋田県、長野県、岐阜県)や、地域資源活用(大阪市、山形県最上町)などの場面でも活用が相次いでいる。

アイデアソン／ハッカソンは、新たなアイデアやサービス・商品

²⁶ 詳細は「アイデアソン・ハッカソン運営ガイドブック」(<http://www.slideshare.net/cc-lab/ver10-30250006>、2016年4月4日アクセス)、須藤(2016)を参照のこと。

開発につながるという点だけではなく、多様な主体のコ・クリエーション創出のきっかけづくりに有効である点と、その場を通して新たな気づきやネットワークが生まれやすく、エコシステム形成を促進する点に有用性がある。

イ リーン・スタートアップ

起業や製品・サービス開発では、これまで「綿密なマーケティングリサーチを行い、事業環境を分析し、事業計画を練り上げ、実行に移す」というのが一般的であった。そうした中、「リーン・スタートアップ」²⁷と呼ばれる手法が国内外で注目を集めている。リーン・スタートアップは、新たなアイデアを素早く形にし、顧客の反応を実際に確かめながら製品やサービスの改善や軌道修正を何度も繰り返していく中で、事業の成功の可能性を高めるアプローチを採用。本章で紹介した OIH では「リーンローンチパッド実践ワークショップ」と呼ばれる講座が設立当初から取り組まれ、また、ココプラで実施される高知 CCB においてもリーン・スタートアップの考え方が援用され、起業家育成をめざしている。

リーン・スタートアップは、生産工程における無駄を徹底的に省くトヨタ・リーン生産方式と顧客開発、アジャイル開発を統合し、事業開発に応用したもので、資源が豊富にない起業間もないスタートアップにおいて、「時間」の有効活用に焦点を当て、学習の最大化を重視する事業開発手法である。具体的には、「構築 (build) - 計測 (measure) - 学習 (learn)」のサイクルを反復しながら、起業家や開発者の持つ仮説検証を行い、「検証による学び (validated learning)」を通じて新製品やサービスの事業化を図っていく。つ

²⁷ Ries (2011)

まり、早い段階で仮説の間違ひを見つけ出し、無駄なコスト（時間、お金）をかける前に失敗に気づき、そこから学び、軌道修正を図ることで事業化に近づけていく、いわば、「失敗の可能性を減らしながら成功へ近づく」アプローチだと言える。

特に重要なのは、座学や頭で理解するのではなく、MVP（minimum viable product）と呼ばれる実用最小限の製品・サービスを素早く開発し、実際のユーザーに提供し、その反応を確かめる点にある。つまり、「build to think = 作りながら考える」が重視される。これらの背景にあるのは、既にある市場に対して、ある程度のユーザーのニーズが判明している場合にはマーケティングリサーチや事業計画は有効であるが、ユーザーがまだ気づいていないニーズを見つけ出し、新たな市場を創り出す場合には、実際の顧客の反応を確認することが先決であるという考えがある。

(3) 自治体に求められる機能

最後に、産業人材育成・起業支援において自治体及びその職員に求められる機能について提示したい。

ア コネクト機能

本章で紹介した事例では、いずれも、自治体の担当者がキーパーソンとして存在している。彼らに共通するのは、コネクターハブ²⁸として機能した点にある。コネクターハブとして機能するには、地域内のネットワークの中心でありながら、同時に、地域外の様々な

²⁸ 「コネクターハブ企業」とは、東京大学坂田一郎教授によって提唱された概念で、コネクターハブ企業は、Z 値（地域や業種の区分の中で取引が集中する度合い）と P 値（地域や業種を超えた取引を行っている度合い）がともに高い企業を指す（中小企業白書 2014）。ただし本稿では、情報や人脈などの中心に位置し、域内・域外双方の多様なネットワークとつながりのある人・組織を指す。

ネットワークとの結節点となる必要がある。そのことで、地域内の主体や活動をつなげ、地域外の主体との相互作用を生み出すことによりイノベーション創出につなげていく。

地域内の濃密なネットワークは、コミュニケーションを通して仲間意識を醸成し、信頼関係が深まることで情報や暗黙知、ノウハウなどが得られる一方、異なるネットワークの間を橋渡しすることで、これまでアクセスすることのできなかった情報や取引先がつながり競争優位性を生み出す²⁹。

つまり、多様な人材や組織、ネットワークを繋ぎ、地域の中小企業同士、金融機関や研究機関との連携、支援情報をコーディネートすることが求められ³⁰、そのためには、エコシステムを構成する地域内の多様な主体とのネットワークと、地域外の多様な主体とのネットワークを繋ぐ役割、機能を構築しなければならない。

したがって、待ちの姿勢ではなく、積極的にアウトリーチ型で多様な主体との関係形成を行う必要がある。特に、地域の外のネットワークの構築には、時間と手間もかかるだけでなく、その間に立つ自治体や担当職員に対する信頼感や、地域に関わることのインセンティブが見えなければ簡単にはつながらないことを理解し、要望だけを押し付けることのないよう注意が必要である。

イ コミュニティ形成機能

地域内外のネットワークを繋ぐ、コネクターハブ機能がより効果を生むには、地域内のコミュニティ形成が求められる。地域社会では、取引構造が固定化しており、新たな企業との取引や異なる業界との関係が実務レベルで構築されていることは少ない。

²⁹ Kogut (2000)

³⁰ 山本 (2010)

そこで、場の運営を通じて、多様な主体が参加するコミュニティを形成し、自発的な交流や実践が生まれる場をマネジメントすることが重要となる。例えば、OIHでは、プレイヤーとサポーターを組織するほか、オープンデータに取り組む「ODI (Open Data Institute) 大阪」や、OIHを活動拠点とするロボット事業開発の企業ネットワーク「i-RooBO Network Forum」などのコミュニティ形成を推進している。

クリエイティブな空間や場があるだけでは交流は生まれない。そこに集まる人同士を繋げ、掛け合わせて、テーマや関心を共有し、相互交流を通じて知識やノウハウを主体的に深めていく「実践コミュニティ」³¹の存在が鍵となる。

研修機会の提供やイベントの実施は、それ自体が目的ではない。また、数時間の研修で、実践にいかせる知識やスキルが身に付くわけでもない。つまり、そうした機会を通じて集まった人や組織が、学び合いを行うコミュニティを形成し、継続的に学びを行う環境をマネジメントすることが求められるのである。言うまでもなく、一定のルールはあるにせよ、基本的には、オープンで、自由な場として運営され、自治体や職員が主役になりすぎないことが大切である。

ウ メディア機能

最後に、自治体に求められる機能として、メディア機能があげられる。メディア機能には、フリーパブリシティの活用や、レピュテーション効果が具体的には提示できる。

産業人材育成・起業支援においては、必ずしも具体的な何かしらの支援、言い換えれば、補助金や助成金の提供や専門家派遣、専門

³¹ Wenger et al (2002)

的アドバイス、研修機会の提供が重要なわけではない。自治体を持つ地域への信頼や評価といった影響力を活用することも重要な支援となるのである。

例えば、OIH は、シリコンバレーやベンチャーキャピタルなど、国内外へ向けた情報発信と情報集積を積極的にサポートしている。また、五城目町では、地元広報を通じて地域向けの情報発信を行うことで入居企業への地域内からの信用獲得をサポートしている。本研究で調査を行った鯖江市でも、技術者の紹介を行うホームページの制作や、鯖江の眼鏡のブランディングに向けたメディア戦略を綿密に設計していた。自治体がサポートしているという事実は、それ自体が「与信力」として機能し、資本や市場へのアクセスを容易にし、また、新たなネットワーク形成を可能とする。

地域の中小企業や起業家の多くは、経営資源が不足している。自治体には、そうした事業者に経営資源の獲得と、事業化の機会を提供することが求められる。財政状況が厳しさを増す中でできることは、お金を使わない支援として何ができるかである。その一つが、メディア機能を発揮し、中小企業者や起業家の情報を積極的にプロモーションし、彼らの活動を後押しすることだと言える。

4 おわりに

以上、これからの産業人材育成・起業支援における先進事例を通して、求められる視点や手法、必要とされる機能について探ってきた。これらに一貫しているのは、時代の変化や社会構造の変化とともに育成すべき能力は変化しているという前提を受け入れることにある。

これまで通り、市場が安定し、何を作ればいいのか明瞭であった時代には、効率的にコストをかけずに製品を作り、取引先に納品すればそれなりの利益を生み出すことができた。しかし、市場の不確実性が高まる中では、これまで以上にイノベーションを連続的に生み出し続ける必要性が生まれているが、それを担うのは紛れもなく人材である。

つまり、一人ひとりが、社会や地域、企業の課題を自ら見つけ出し、顧客がまだ気づいていないウォンツを満たす新たなサービスや商品を開発し、市場に提供する一連のプロセスを牽引できる人材を育成することが急務と言える。

そうした人材の育成には、業界や領域、専門性の壁を越え、多様な主体間の交流を通じたコ・クリエーションを誘発する土台づくりを行うことが重要であり、自治体には既存の支援手法に加え、本章で提示したさまざまな仕掛け、仕組みづくりを行うことが求められているのである。

【参考文献】

1. 経済産業省『新しい事業を創造するための企業内の人材マネジメントの在り方を考える研究会報告書』2013年
2. 国領二郎『ソーシャルな資本主義：つながりの経営戦略』日本

経済新聞出版社、2013年

3. 須藤順「過疎地域における創造農村創出プロセス：秋田県五城目町の取組」Collaboration5号（2014年）、87～100頁
4. 須藤順（2016）「コ・クリエーションにおけるアイデアソンの可能性：高知県での取り組みから」『Collaboration』6号（2016年）、19～30頁
5. 須藤順・原亮「企業で活用が広がるアイデアソン・ハッカソン：多様な視点の活用と今後への課題」企業と人材2015年10月号（2015年）、58～63頁
6. 角勝「IoTベンチャーMoffを生んだ共創空間大阪イノベーションハブ」事業構想2015年9月号、20～23頁
7. “ちいさな企業”未来会議『“ちいさな企業”未来会議（“日本の未来”応援会議：小さな企業が日本を変える）取りまとめ』2012年
8. 中小企業庁『2014年版中小企業白書』2014年
9. 中小企業庁『2015年版中小企業白書』2015年
10. 野村敦子「わが国におけるベンチャー支援の在り方－既存企業とベンチャー企業のパートナーシップを通じたベンチャー・エコシステムの形成に向けて」JRIレビュー3巻22号（2015年）、67～102頁
11. 野村恭彦『フューチャーセンターをつくろう：対話をイノベーションにつなげる仕組み』プレジデント社、2012年
12. ボブ・スティルガー『未来が見えなくなったとき、僕たちは何を語ればいいのか』英字出版、2015年
13. 山本尚史『地方経済を救うエコノミックガーデニング：地域主体おビジネス環境整備手法』新建新聞社、2010年
14. Katz, Robert L., “Skills of an Effective Administrator,” *Harvard*

Business Review, 33(1) , 1955, pp.33-42

15. Kim, Dennis H., *Organizing for learning: Strategies for knowledge creation and enduring change*, Pegasus Communications, 2001
16. Moore, James F., "Predators and Prey: A New Ecology of Competition." *Harvard business review*, 71(3) , 1993, pp.75-83.
17. Ries, Eric, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York: Crown Business, 2011 (井口耕二訳『リーン・スタートアップ』日経BP社、2012年)
18. Sawyer, Keith, *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*, New York, NY: Basic Books, 2007
19. Wenger, Etienne, McDermott, Richard, A., & Snyder, William, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002 (野村恭彦監修・櫻井裕子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社、2002年)

第5章

地方ベンチャー企業による地域人材育成事例

タイムカプセル株式会社代表取締役
相澤 謙一郎

はじめに

タイムカプセル株式会社は、岐阜県岐阜市と神奈川県横須賀市で活動するスマートフォン向けアプリの開発を主たる事業とする企業である。

1 岐阜県内県立高校での取組み

(1) 岐阜県立岐阜商業高等学校「アプリ開発授業」の取組み

岐阜県立岐阜商業高等学校では、2013年度から情報処理科の生徒を対象にスマートフォンアプリのプログラミング、企画設計、デザインを学ぶ「アプリ開発授業」が開始され、タイムカプセル株式会社（以下、「タイムカプセル」という。）が講師を担当している。以降、現在にいたるまで「アプリ開発授業」が継続され、授業の中で生徒が開発したアプリが何本も App Store¹を通じて世界に配信されている。また、生徒が在学中に起業するなど、同校の目的である「プログラミングをとおして社会に貢献できる人材を育成する」ことに対して一定の成果をあげ続けている。

「アプリ開発授業」が開始されるきっかけは、岐阜県情報産業課がスマートフォンアプリの人材育成及び集積を目的とする「GIFU・スマートフォン・プロジェクト」を推進していた当時の同課長との面談にさかのぼる。

筆者は、地域の人材の育成が地域の中長期的な活性化につながると考え、高校生や大学生などの若者人材の育成に協力したいという思いを課長に相談したところ、岐阜県立岐阜商業高等学校の紹介を

¹ App Store は、アップル社が運営する iPhone、iPod、iPad 向けのアプリケーションをダウンロードすることができるサービス。

写真1-5-1 県立岐阜商業高等学校「アプリ開発授業」



出典：筆者撮影

受けた。同校のプログラミング教育を強化したいという意向とも合致して、この取組みが開始されることになった。当時、年間を通じた授業にアプリ開発を取り込むことは全国的にも前例がなく、斬新的な取組みであった。新しい取組みが早期に実現できた背景として、生徒に最新の技術を学んでもらいたいという学校の思いと、地域にそのような技術をもった企業があり、それを自治体がつないだことが大きな要因となっている。

授業は、プログラミングだけでなく、スマートフォンアプリのビジネスモデル、企画の作り方、デザインのつくり方、そして実際に市場に公開し、利用者の評価を得るところまでを年間を通じて総合的に学ぶ、アプリ開発会社の事業のサイクルを一通り体験できる非常に実践的な内容となっている。生徒の参画意欲も高く、2015年2月には、同授業を受けていた生徒が在学中にアプリ開発会社「INAR 合同会社」を起業するに至った。高校生起業家の活動は、地元の新聞記事にもなり、本授業の成果を内外に周知することができた。そ

の後、INAR 代表の千葉氏は、明治大学に進学し、現在は都内で企業活動を行うなど精力的に活動をしている。

生徒への教育に意欲的な学校と、地域のベンチャー企業を自治体がコラボレーションすることで実現した産業人材育成の事例といえるのではないかな。

(2) 岐阜県立大垣商業高等学校 iPhoneアプリ「ねっとらぶるばすたあ」の取組み

岐阜県立大垣商業高等学校では、昨今、問題が深刻化している「ネットいじめ」を解決するため、岐阜県教育委員会生徒指導総合支援チーム、タイムカプセルと共同でネットトラブル対策アプリ「ねっとらぶるばすたあ」²を開発し、公開した。文部科学省によると、高校生がいじめ防止の啓発アプリを開発した例は全国でも初の取組みとなる。

岐阜県教育委員会生徒指導総合支援チームから、「ネットいじめ」を解決するアプリを開発できない

図1-5-1 ネットトラブル対策アプリ「ねっとらぶるばすたあ」の画面



出典：筆者撮影

² ネットトラブル対策アプリ「ねっとらぶるばすたあ」の URL
<http://timecapsuleinc.org/2015/02/04/net-troublebuster/>

か、という相談を受けたのが、本取組みのきっかけである。「ネットいじめ」は、誹謗中傷や動画、画像、個人情報などを掲示板サイトや SNS に無断で書き込む行為やメールを送る行為、他人になりすましてインターネット上で様々な活動をする、インターネット上のグループで仲間はずれにするなどの行為である。

岐阜県教育委員会と協議のうえ、岐阜県立大垣商業高等学校の授業でアプリの企画、開発、デザインを進めることになり、タイムカプセルが講師を担当し、2014年10月からアプリ開発の授業がスタートした。

場所は、開発環境が整備されているソフトピアジャパン³ドリーム・コアの一室を借りて授業を行うことになった。授業は、スマートフォンアプリのビジネスモデル、プログラミング、デザイン、企画方法という流れで進めていった。授業を進める一方で、「ネットいじめ」に関するアンケートを、全校生徒を対象に実施した。著者も多く教員も、インターネットのない時代に高校生活を過ごしたこともあり、「ネットいじめ」を体験したことがない。したがって、校内で起きている事象を知ることはアプリの企画を考えるうえで、貴重な資料となった。全校アンケート（約900名）の結果、全学年の男女が何かしらのトラブルに巻き込まれた経験があることがわかった。また、スマートフォンを持って間もない1年生にトラブルが多いこと、解決策がわからない生徒が過半数などといった問題点を発見することができた。現実の学校生活の中で起こりうるネットトラブルについて事前に調査ができたことで、アプリ内で配信する情報も想像の世界の話ではなく、実際に学校生活のトラブル解決につながる内容とすることができた。

³ 岐阜県大垣市の IT 企業の集積地、IT ビジネスネットワーク拠点。

アプリの内容は、学校で起こり得る様々なネットトラブルにどのように対処すればよいかクイズ形式で回答し、全問正解をめざすアプリとすることにした。アンケートを参考にしながら、下記のようなクイズを30問ほどつくった。

(問) A君はB君の写っている写真を勝手にSNSにアップしたところ、B君に怒られケンカになってしまいました。A君はどのように行動するべきだったのでしょうか？最も適切な行動を1つ選んでください。

回答1 粗い画像を修正しておくべきであった

回答2 もっと顔の写りが良い写真を使うべきであった

回答3 写真をSNSにアップすることについて、B君に事前に確認をとるべきであった。

回答4 スマートフォンでは小さすぎて見えないから、パソコンのホームページにアップすべきだった。

正解は3である。

このような様々なシチュエーションをクイズ形式で解答するなかで、正しいインターネット上でのエチケット（ネチケット）を学ぶことができ、ネット上で起こりうるトラブル・いじめを解決、又は未然に防ぐことが期待される。

情報科システム類型3年生が開発したネットトラブル対策アプリ「ねっととらぶるばすたあ」は、2015年2月にApp Storeで公開された。社会問題となっているネットトラブルに生徒自身が解決に挑戦した事例として多くのメディア（中日新聞、岐阜新聞、日本経済新聞など）から注目を集める取組みとなった。

「ねっととらぶるばすたあ」の企画、開発を通じて、参加した生徒はもちろんのこと、学校の教員、岐阜県教育委員会、そしてアプリが公開されたことで、多くの保護者、他校の生徒にも学校で実際に起こりうるネットトラブルについて周知できたこと、可視化できたことは、多くのネットトラブルが水面下で発生している今日、大きな意義があったと考えている。

以下、開発を担当した生徒の声を紹介する。

「トラブルで悲しい思いをする中高生を少しでも救いたい」

「ネット上はたくさんのトラブルが起きていることを、アプリをつうじて大勢の人に知ってもらいたい」

「やる方は面白半分でも、相手が嫌な思いをすることもある。まずは知識をもってもらい、被害を広げないことが大事だと思った」

「悪意ある行動は止められなくても、知らず知らずのうちに行われていることは防げる。まずは多くの人にダウンロードしてもらいたい」

教育委員会と課題意識の高い学校、そして地域のベンチャー企業がコラボレーションすることで実現した産業人材育成、地域課題解決の事例として、全国に広がることを期待したい。

(3) アプリ開発サマーキャンプ2015 in ソフトピアジャパンの取組み

2015年8月20日（木）～22日（土）に2泊3日の日程で岐阜県大垣市のソフトピアジャパンで岐阜県内の高校生を対象に、岐阜県、公益財団法人ソフトピアジャパン、情報科学芸術大学院大学（IAMAS）主催の「アプリ開発サマーキャンプ2015 in ソフトピアジャパン」（以下、「アプリ開発サマーキャンプ」という。）が開催された。スマートフォンアプリのプログラミング及びデザイン、企画の方法を講義で学び、3日間で5本のiPhoneアプリが App Store

図1-5-2 「アプリ開発サマーキャンプ2015 in ソフトピアジャパン」の開催概要

| |
|---|
| 1日目 |
| 講義「スマートフォンアプリの未来とビジネスモデル」 プログラミング研修「アプリ開発の第一歩」 プログラミング研修「画面レイアウト・タイマーの使い方」 プログラミング研修「タッチ機能を使ったゲームを作ろう」 プログラミング研修「オリジナルアプリを時間内に作る練習」 |
| 2日目 |
| デザイン研修「ユーザーインターフェースのルール」 デザイン研修「デザインパーツの作り方・アプリへの組み込み方」 アイデアワークショップ ハッカソン（チーム毎に別れてアプリ開発） |
| 3日目 |
| ハッカソン（チーム毎に別れてアプリ開発） 成果発表会 |

出典：筆者作成

図1-5-3 「アプリ開発サマーキャンプ」で開発されたアプリ

| | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|
| スクショ |  |  |  |  |  |
| アプリ名 | 叩き割れ!! 陶器!! | 鶺鴒の会 | ぶちぬくぜ 障子! | ハブチンの復讐 | ミナモの川下り |
| チーム名 | HMGK | まさひろ | SHOJI! | サトハブ | ミナモアイ |

出典：岐阜県「アプリ開発サマーキャンプ2015 in ソフトピアジャパン開催報告」

にて配信される成果をあげた。

アプリ開発サマーキャンプは、岐阜県教育委員会が後援、岐阜県商業教育研究会が共催という形で協力することで県内7校の商業高校（岐阜県立岐阜商業高校、岐阜市立岐阜商業高校、海津明誠高校、

中津商業高校、土岐商業高校、東濃実業高校、大垣商業高校)の生徒20名が参加。ほとんどの生徒がアプリ開発の経験がなかったが、前述の研修プログラムを通じて、アプリを完成させることができた。タイムカプセルは3日間を通じて講師を担当した。

アプリ開発サマーキャンプでは、アプリの開発だけにとどまらず、スマートフォンアプリのビジネスモデルや、将来性、市場規模についても講義の中で学んでいく。急成長するスマートフォンアプリの開発スキルを身につけるメリットを十分に理解することで、生徒が真剣に講義に臨むからである。その結果、3日間という限られた時間の中で、App Storeに配信可能なアプリを完成させることができた。

アプリの企画は、2日目のアイデアワークショップで生徒が考案した。投票によって選抜された5つの企画の中から、参画する企画を生徒自らが決めることで参画意欲を高めることができた。出身校、出身地がバラバラな混成チームで共同作業することで、コミュニケーション能力を高め、チームワークの重要性を学ぶ意図がある。サマーキャンプ終了後も交流の続く生徒もいると聞いている。また、

写真1-5-2 「アプリ開発サマーキャンプ」成果発表会



出典：筆者撮影

地元テレビ局や新聞など多くのメディアでも報道され、岐阜県と岐阜県教育委員会の取組みをPRすることができた。

「アプリ開発サマーキャンプ」はITの知識を学ぶだけでなく、参加する生徒の人間教育にも一定の成果をあげることができたと考えている。このような官学民の取組みが、継続的に各地で行われることを期待している。

2 横須賀市ヨコスカバレーの取組み

「ヨコスカバレー」(正式名称:ヨコスカバレー構想実現委員会)は、地元ICT企業経営者を中心に、ICT企業の集積地YOKOSUKAをめざして、スタートアップ支援、企業誘致、学生へのICT教育、クリエイターが活動しやすい環境づくりなどを推進するため、2015年7月1日にスタートした。10年間で、ICT事業者100社の市内集積、100億円の経済効果をめざしている。横須賀出身である著者は、2014年6月29日に開催された「ヨコスカバレー構想キックオフセミナー」に参加し、横須賀が人口転出数日本一になったことに大きな危機感を感じ、少しでも横須賀の雇用につながればという思いから、約1か月後の同年8月にヨコスカバレー構想進出企業第1号として、横須賀市汐入の谷戸地域⁴に横須賀オフィスを開設した。ヨコスカバレー発足後、プログラミング研修を推進するチームのリーダーとなり、岐阜県で実践してきたIT人材育成を横須賀でも挑戦することになった。

⁴ 谷状の地形。横須賀の谷戸は車で立ち入ることのできない地形が多く、空き家が増えている。

(1) 高校生向け「アプリプログラミング講座」の取組み

ヨコスカバレーでは地域の IT 人材育成のため、高校生向けプログラミング研修を以下のとおり、企画した。

図1-5-4 「1日で OK ! 高校生のためのゲームアプリ開発講座」の開催概要

| | |
|------|--|
| 講座概要 | 「1日で OK ! 高校生のためのゲームアプリ開発講座」は、1日で iPhone アプリの開発方法を学び、ゲームアプリを完成させることをめざします。 |
| 日時 | 2015年10月3日（土）9時から17時 |
| 対象 | 横須賀市内の高校に在学している高校生（定員20人）、初心者・中級者向け |
| 参加費 | 無料 |
| 主催 | ヨコスカバレー構想実現委員会 |

出典：筆者作成

ヨコスカバレーとして初めて開催するプログラミング研修であったため、横須賀市のヨコスカバレー担当職員の協力を受け、同市内の高校にヒアリングを実施したところ、すべての高校がプログラミング教育の関心をもっていることがわかった。また、ヒアリングがきっかけとなり、今後、ヨコスカバレーと連携して、プログラミング教育を通じて、横須賀の若者の IT リテラシーを高めていく方針も理解を得た。これは後述する各学校での研修につながった。

「1日で OK ! 高校生のためのゲームアプリ開発講座」は、1カ月弱という短い募集期間であったが、10名以上の申込みがあり、参加された高校生全員がゲームアプリケーションの開発に成功し、岐阜県で培った若者向けプログラミング研修のノウハウが他地域でも活かせることがわかった。なお、当日は、ヨコスカバレーボードメンバーでもある同市の吉田市長も高校生の声援に駆けつけ、参加者にとってはサプライズとなったようだ。

(2) ヨコスカバレープログラミング研修ユニット湘南学院高等学校での取り組み

10月に開催したプログラミング研修の第2弾として、第1回開催時にヒアリングを行ったことがきっかけとなり、湘南学院高等学校にて開催することになった。

図1-5-5 「iPhoneアプリ開発講座」の開催概要

| | |
|------|--|
| 講座概要 | 「タッチゲームアプリをつくろう」 初日は、時計アプリをの開発を通じて、プログラムの基礎とアプリ開発の過程を習得。2日目は、タイムカプセルが開発したタッチ機能を使ったゲームアプリを土台として、湘南学院高等学校の生徒がプログラムの改変に挑戦。 |
| 日時 | 2015年12月12日（土）13時30分～16時30分 2015年12月19日（水）13時30分～16時30分 |
| 対象 | 湘南学院高等学校の生徒 |
| 参加費 | 無料 |
| 主催 | ヨコスカバレー構想実現委員会 |

出典：筆者作成

当日は定員となる20名の生徒が参加。教員の方々も3名参加されるなど盛況となった。参加された高校生全員がアプリケーションの開発に成功し、2日目は参加者の自由なアイデアでアプリの改変に挑戦し、創意工夫を凝らした作品制作に取り組んだ。市内での2回の開催が実績となり、2016年3月15日には横須賀市内唯一の市立高校である横須賀総合高等学校での開催が決定した。今後は、横須賀市内の高校だけでなく、中学校や小学校、様々な場所でプログラミング研修を開催し、横須賀の未来のICT産業を担う人材を輩出し、ヨコスカバレーの目標であるICT事業者100社の市内集積、100億円の経済効果を実現したい。

写真1-5-3 湘南学院高等学校「iPhoneアプリ開発講座」



出典：筆者撮影

3 横浜市「YOKOHAMA SPORTS Ups!」の取り組み

横浜市では、地元プロスポーツチームや企業と連携して、ITとデータ活用で横浜のプロスポーツチームを盛り上げ、横浜の街を元気にするためのオープンイノベーションプロジェクトとして「YOKOHAMA SPORTS Ups! (ヨコハマスポートアップス!）」が2015年11月よりスタートした。第1弾として、横浜・横須賀をホームタウンとするJリーグ横浜F・マリノス協力のもと、マリノスタウンにて小・中学生を対象としたプログラミング講座及びハッカソンが開催された。タイムカプセルは2013年から横浜F・マリノスの公式スマートフォンアプリの開発・運用を担当していることもあり、横浜市と連携して本イベントを主催した。以下、講座の概要である。

小・中学生を対象としたプログラミング講座は、タイムカプセルにとり、初めての取り組みであった。また、自治体と地元プロスポーツチーム、企業がITを通じて、街を元気にするという取り組みも全国的に見て新しい取り組みであることから、講座内容には工夫を凝らした。

図1-5-6 「アプリプログラミング教室 (アイデアソン)」の開催概要

| | |
|------|---|
| 講座概要 | 1日でスマートフォンアプリ開発の基礎を学び、プログラミングの楽しさを体感 参加特典：11月22日（日）横浜F・マリノス vs 松本山雅 【日産スタジアム】観戦チケット |
| 日時 | 2015年11月14日（土）10時～17時 |
| 対象 | 横浜市内在住の小学5年生～中学3年生 (プログラミング経験ゼロでも可) |
| 参加費 | 無料 |
| 主催 | タイムカプセル株式会社 横浜オープンデータソリューション発展委員会 |
| 共催 | 横浜市政策局 |
| 協力 | 横浜F・マリノス |

出典：筆者作成

図1-5-4 「アプリプログラミング教室 (アイデアソン)」の様子



出典：筆者撮影

1点目は、小・中学生に理解しやすいようにプログラムやITの専門用語を日常的に使う平易な言葉に置き換えること。2点目は、小・中学生に楽しい雰囲気の中でプログラムを学んでもらうため、ひざまづいて視線をあわせて会話をするなどフレンドリーな雰囲気を演出したこと。3点目は、手書きで書いたデザイン（紙と色鉛筆を事前に用意した）をスマートフォンアプリに組み込むことができるツールを使うことにより、デザイン作成を平易にしたことである。

このような事前準備も功を奏し、参加した小・中学生全員が滞りなくアプリを開発することができた。横浜F・マリノスの協力で、チームの様々な意匠を本イベント限定で使うことができた。今回の講座ではデジタル時計アプリを開発したが、時計の背景に横浜F・マリノスのロゴを配置したり、チームカラーであるトリコロールカ

ラーを時計にあしらったり、参加者が思い思いに表現を楽しむことができた。

イベント後半は、アイデアソンを行い、参加者一人一人が横浜 F・マリノスをテーマにしたアプリの企画を発表した。投票を行い、得票が多かった3つの企画について、チームビルディングの上、アプリのプロトタイプ制作に挑戦した。短時間でプロトタイプが完成できるようにデザインは紙に色鉛筆で手書き、手書きで書いたデザインをスマートフォンのカメラや、アプリ開発ツールを駆使して、アプリに組み込み、3チームともプロトタイプを完成することができた。

イベント最後の発表会では、受講生の保護者、横浜市担当職員、横浜 F・マリノス担当職員も参加した。今日初めて会った即席チームであったが、拍手があふれるプレゼンテーションとなった。

本イベントを通じて、小・中学生の熱意とスキルの高さに驚かされた。個別にヒアリングしたところ、参加者のほとんどがサッカークラブに所属するサッカー少年であった。横浜のプロスポーツの象徴でもある横浜 F・マリノスのアプリが開発できることは、参加者の熱意を大いに駆り立てたと推測できる。また、キーボードのタイピングもまったく問題を感じなかった。家庭でもパソコンやタブレット端末に触れる機会があるのだろう。

イベントの最後に参加特典である観戦チケットを一人一人に手渡した際、参加者や保護者から感謝の言葉を受けた。地元横浜のプロスポーツチーム横浜 F・マリノスの全面的な協力によって実現した本イベントをきっかけに横浜 F・マリノスをより深く知り、ファンになってほしいと期待する。その思いが、横浜という街への誇り、シビックプライドにつながることを感じさせるイベントとなった。横浜市政策局と共に、今後も継続的なイベントにできるよう、タイムカプセルも全面協力していきたい。

おわりに

タイムカプセルは、岐阜、横須賀、横浜でそれぞれプログラミング教育によるIT人材の育成事業に携わってきた。各地で10代の若者たちと一緒にアプリケーションを開発するなかで、熱意をもって取り組む姿勢と技術習得の速さを目の当たりにしてきた。また、岐阜、横須賀、横浜の若者たちから、自分たちの生まれ育った土地で仕事がしたい、という声も多数聞いてきた。各地域でIT人材を育成し、その受け皿となるIT企業がその人材育成に関わり、雇用につながれば、地域人材の育成、地元企業の成長、そして地域経済の発展につながるのではないだろうか。そのためには、学校と地域ベンチャー企業をつなぐ自治体の役割が欠かせない。岐阜、横須賀、横浜の各地域で一定の成果をあげることができたが、各地域の自治体担当者の大きな協力なくして実現しなかったであろう。自治体・教育機関・ベンチャーが協力して、地域人材を育成していくことで、地域経済活性化につながっていくと考える。

【参考文献】

1. 岐阜県「アプリ開発サマーキャンプ2015 in ソフトピアジャパン開催報告」
(http://www.pref.gifu.lg.jp/sangyo/shokogyo/joho-sangyo/11353/2015_summer_camp.html、2016年3月22日アクセス)

第6章

自治体産業政策の課題と政策学習

文教大学経営学部教授

梅村 仁

1 自治体産業政策の担い手

筆者は兵庫県の尼崎市役所において1988年から2011年までの23年間勤務していた。本章では、そのうちの9年間従事した産業政策について、実務経験とオフサイト（職場以外の場所）を活用した政策課題研究に注力した体験をもとに、自治体産業政策の課題と今後の政策学習の必要性を提示する。

河藤（2014）は、「自治体産業政策の有効性を高めるためには、その中心的な役割を担う自治体はその意義や方法について熟知している必要があるため、産業政策の担い手人材の確保が重要な課題となる」と、担い手づくりの必要性を指摘している。

では、産業政策の担い手育成に取り組む自治体は増えたのであろうか。地方創生が注目され、表面的には産業政策に力点を置き始めたとも見えなくはないが、実のところ答えは否であろう。また、自治体職員が、自治体産業政策の担い手として「現場を知る」ことは最重要のことであるが、現場を知ることこそ、もっとも時間と労力のいることでもある。役所という「箱」の中には、そもそもの政策課題の根本を理解することはできないだろう。

しかし、人口減少と地方分権の進展により、地域課題はますます増加傾向にあるなか、自治体は「行政改革」の名の下に、職員の定数削減を進め、自治体職員の個々の業務量は増えるばかりである。また、「職員研修」のメニューや研修期間などは縮小の一途にあり、自治体の政策力向上を声高に掲げることは、酷なことと言わざるを得ない。

一方で、苦しい現状の中、懸命に地域産業振興のノウハウを圏域全体で蓄積しようと試みる自治体もある。まだ挑戦中の段階であるが、これから自治体産業政策を深めようとする自治体の参考事例と

なるだろう。以下、高知県の取組みを紹介したい。

2 職員研修による政策形成力向上とネットワークづくりー高知県・土佐まるごと立志塾ー

(1) 高知県の挑戦：課題解決先進県に向けた取組み

多くの地方都市では、少子高齢化や人口減少、産業の空洞化などを背景に地域の活力や持続可能性が問われている。しかし、地方都市では地域の活力の元となる地域資源も乏しく、その対応策に苦慮している現実がある。地方都市である高知県の現状もまた、より厳しいと言わざるを得ない。リーマンショック以降の景気回復の遅れや少子高齢化への対応、また予想される東南海地震への対応などやるべきことは山積みである。しかし、高知県の尾崎正直知事は、こうした課題を正面に捉え、厳しい地方都市の現状を受けいれ、高知県を「課題の先進県。であればこそ課題解決の先進県としていきたい」と強い姿勢を示している。

特に、長年課題解決に向けて悩まされてきたことを「蓄積された知恵」と前向きに捉え、高知県が時代を生き抜く処方箋を全国に先駆けて示すことで、高知県を後続の県に頼られる、いわば時代に必要とされる県にしていきたいと標榜している。その政策的姿勢として、第1は、県が抱える政策課題に真正面から取り組む。第2に、自らの知恵で解決策を切り拓く創造性を重視する。第3に、これまでのノウハウを積極的に対外発信し、県外から活力を呼び込むよう努めるとしている。

このように、高知県は、多様な主体による地域経営や地域課題解決のシステム構築に向けた活動環境整備を主な目的とした地域づくりをめざしていることが大きく注目されている。

(2) 職員研修—土佐まるごと立志塾—

多くの課題を抱える高知県だが、過疎地活性化の成功事例として全国的にも有名な馬路村や、四万十川をブランド化し地元の食材等を加工販売する株式会社四万十ドラマなど、都市部と比べると小規模ながら公・民ともに元気な地域や企業などが数多くある。つまり、高知県内にはまだまだ多くの地域資源や活性化の源泉があるのである。

土佐まるごと立志塾（以下、「立志塾」という。）は、高知県産業振興計画の推進に向けて、高知県と高知県内の市町村が現状や課題を共有し、地域産業振興のための解決手法を学ぶために、2013年度にスタートした¹。参加メンバーは、主に県内市町村職員、高知県に交流派遣されている職員、高知県地域支援企画員²、地域おこし協力隊隊員で構成され、2015年度研修修了生も含め3年間で139名を数える。

立志塾の目的は、概ね半年間計6回の研修（合宿研修含む）を通して、地域産業振興に関する知識取得とスキル、マインドなどを醸成し、塾生自らがそれぞれの地域課題を解決するための産業政策を作成することとされている。特に力点を置いているポイントは、自

¹ 土佐まるごと立志塾については、岡崎（2013）を参照されたい。

² 2003年、地域支援企画員制度が実施され、県職員が実際に地域に入って、住民と同じ目線で考え、住民と一緒に、官民協働で地域の振興に向けた取り組みを進めることになった。その制度の基盤となるのは、地域支援企画員であり、地域づくりを住民と共に企画して、支援する高知県職員のことをいう。また、地域支援企画員の特徴として、一般的に自治体職員は、福祉分野や農業分野などにいずれかの所属に属し、いわゆる縦割りの組織の中で業務することが通常の形であるが、こうした縦の組織には属さない形をとっている。つまり、1人の地域支援企画員として、ある程度、遊軍的に、フリーに動けるという立場が大きな特徴であり、地域支援企画員自身が仕事を考え、自分自身で実施するという、画期的な職務のあり方でもある。したがって勤務する机は県庁内になく、地域に軸足を置いたため、配属された地域の市町村の役場内に設置されている。なお身分としては通常の県職員と同一である。詳しくは、梅村（2015）を参照されたい。

自治体職員間のネットワークの構築である。また、立志塾の研修を通じて地域課題克服のために悩む自治体職員は他にもいることを認識し、1人で悩むのではなく、立志塾仲間に相談し一緒に考え、地域産業振興のベストプラクティスを生み出して欲しいとの願いも込められている。

立志塾は単なる研修の場ではなく、今後の高知県を支えていくための自治体職員の創造的プラットフォームとなるよう願っても開講されている。

さて、研修の内容は、①自治体政策に関する講義、②地域活性化事例研究のフィールドワーク（合宿）、③グループワーク、④政策発表である。なお、立志塾塾頭は高知県知事であるが、立志塾の担任講師を筆者が務めている（表1-6-1）。

表1-6-1 土佐まるごと立志塾のスケジュール (2015年度)

| 日時 | 会場 | 時間 | 講師テーマ等 | 講師 | ねらい (内容) | 備考 |
|------------------------|------|---------------------------------|-------------------------------|---|---|--|
| 第1回 5月29日 (金) | 高知市内 | 10:15～10:25 | (1) 知事挨拶 | 高知県 尾崎 正直 知事 | モチベーションアップ (立志塾実施の背景、受講者への激励) ※挨拶冒頭に司会が受講生全員の氏名読み上げ | ※夏季・最終課題指示 (提出期限:7月末) →講義の制作 (第5回で配付) |
| | | 10:30～12:00 (90分) | (2) 期待される自治体職員像と創発力 | 文教大学 梅村 仁 教授 | マイנדマップ (自治体職員だからこそできること、やるべきこと。立志塾の全体構成の説明等) →夏季・最終課題についての指示 | |
| | | 13:00～14:30 (90分) | (3) 大学と連携した地域活性化 | 高知大学 石塚 悟史 准教授 | 知識&スキルアップ (大学シーズの活用方法) | |
| | | 14:40～16:10 (90分) | (4) 地域づくり事例「地域再生のツボ」 | 中小企業基盤整備機構 長坂 泰之 参事 | 事例研究 (産業支援機関の立場から携わった全国各地の事例とキーパーソン) | |
| | | 16:20～16:50 (30分) | (5) 補助金制度等の説明 | 県担当者より | 補助金制度等の理解を深め、これらを活用した事業化も視野に入れた政策提案を促す。 | |
| 第2回 7月2～3日 (木・金) | 雷泊研修 | 1日目 (午後) 2日目 (9:00～15:00) | 現地視察 (北川村等) グループワーク、グループ発表 | 文教大学 梅村 仁 教授 准教授 高知大学 石塚 悟史 准教授 | 事例研究 (地域アクションプラン事例等の現地視察) スキルアップ (稽察から得た知見の作成・報告) | |
| | | 10:30～12:00 (90分) | (1) 未定 | 文教大学 梅村 仁 教授 | 知識&スキルアップ (政策立案と実施、進捗管理) | |
| 第3回 7月30日 (木) | 高知市内 | 13:00～16:30 | (2) 企画立案・プレゼンテーション① | (土佐 MBA 講師) 雷士通 川村 晶子 氏 | スキルアップ (企画書づくりやプレゼンテーションを行う際のポイント、聞き手の心に響く発表の仕方など) | |
| 第4回 8月27日 (木) | 高知市内 | 10:30～12:00 | (1) 企画立案・プレゼンテーション② | (土佐 MBA 講師) 雷士通 川村 晶子 氏 | スキルアップ (企画書づくりやプレゼンテーションを行う際のポイント、聞き手の心に響く発表の仕方など) | グループワークには講師が各班に入る |
| | | 13:00～16:30 | グループワーク① | 文教大学 梅村 仁 教授 准教授 高知大学 石塚 悟史 准教授 (土佐 MBA 講師) 雷士通 川村 晶子 氏 | 各自の政策提案 (たたき台) をブラッシュアップ | |
| 第5回 10月16日 (金) | 高知市内 | 10:30～16:30 | グループワーク② | (土佐 MBA 講師) 雷士通 川村 晶子 氏 | 各自の政策提案 (最終案) をブラッシュアップ | グループワークには講師が各班に入る |
| 第6回 11月6日 (金) | 高知市内 | 10:30～16:30 | 個別発表 (個別政策:最終案発表、質疑応答) | 文教大学 梅村 仁 教授 准教授 高知大学 石塚 悟史 准教授 (土佐 MBA 講師) 雷士通 川村 晶子 氏 | マインド&スキルアップ (各人 (全員) が自分の政策を発表) (方法は、2～3部屋で1人10分程度で同時進行に発表。事前にスケジューリングと発表テーマを決定しておき、順番手は興味があるテーマを目標して部屋を移動して聞きに行く方式) | →政策提案について、とりまとめで冊子を制作 |

出典：高知県産学官民連携センター資料

(3) こうち立志塾政策デザイン研究会の設立

こうち立志塾政策デザイン研究会（以下、「デザイン研究会」という。）は、2013年度から始まった立志塾の研修修了生が多数生まれたことを契機に、立志塾研修修了生たちが立志塾修了後に継続的に学ぶ場所として、さらに新たなまちづくりに向け主体的に自治体職員が行動する拠点として、2015年5月に設立された。その背景には、高知県庁をはじめ高知県内の自治体の中には、各地域の課題や政策を学ぶ研究会や勉強会などがあまり存在しない状態であったからである。

デザイン研究会の規約に掲げる目的は、「高知県『産業振興』の活性化を図るため、様々な地域が連携し、地元産品を活用した新商品や新サービス等のビジネスなどを支援する政策を創造(デザイン)すること」としている。

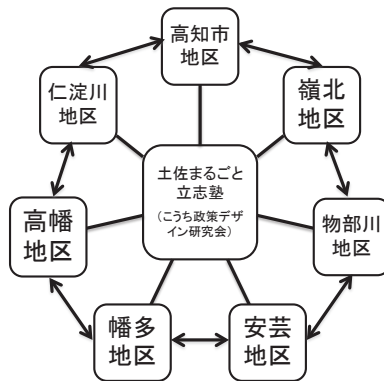
具体的な活動は、①研究会、講演会、シンポジウム等の開催、②会員間の連携強化、③勉強会等のグループの立ち上げ、活動支援などとなっている。

今後、立志塾及びデザイン研究会が進展することを前提として、高知県内の各地域（7区域）との政策連携イメージを図1-6-1に示した。例えば、高知県西部地域に位置する物部川地区と安芸地区との横の連携強化に繋がれば、類似する地域課題も多いことから、政策連携の効果が高まる可能性はあるのではないだろうか。ただし、これまで以上に自治体職員の奮起が必要であることは言うまでもない。

デザイン研究会の体制については、代表理事のI氏（高知県中土佐町職員）、それらを補佐する役職として10名の理事が就任している。2015年度は、数回の研究会を実施し、精力的に地域課題への解決策についてディスカッションするとともに、県外の地域研究とし

て2015年6月に島根県海士町を視察した。精力的にフィールドワーク調査を実施するなど強い探究心を持つメンバーが多いのも特徴である。今後の活動と研究内容の発信に期待している。

図1-6-1 政策研修の波及効果による政策連携イメージ



出典：筆者作成

3 なぜ、政策学習を促すのか

(1) 筆者の体験

筆者は、尼崎市役所勤時に産業振興部局9年、次いで秘書課7年のキャリアがある。秘書課では、長く助役秘書を務め、政策・財政・地域活動など助役³が参画する様々な場面に随行し、経済、政治から福祉分野までの知見と地域コミュニティからグローバル企業までの多彩な人脈づくりの機会に恵まれた。一方、日々感じていたことは、自身の知識不足である。例えば、土木、都市計画といったハー

³ 助役とは、現在の副市長のポストに相当する。また、秘書時代は2人の助役（故人）に付いたが、会議などの終了後、よく意見を求められた。当時の筆者の役職は係長であり、自身の意見が政策などに反映されている可能性は薄い、強い緊張感の中で考え、判断することを通して、多くを学ぶことができた。

ド部局の会議における議論や資料は、文系出身の筆者には理解できない。また、民間企業の会議などに参加される場合、秘書は別の場所にて待機することが多かったが、グローバル経済等の話についていけず、内心恥ずかしい限りであった。こうしたことをきっかけに、尼崎市役所内の都市計画などハード部局の研究会、大学教員が主催する勉強会などに参加するとともに、大学院へも進学し、自治体政策を形成するための学習に取り組んだ。なお、当時（2000年頃）の尼崎市役所は、業務時間終了後の勉強会なども多数存在し、大学院に通う職員も多かったことから、職員が「学習」することへの職場理解と雰囲気は大変良かったと考える。

（2）学習地域論

「学習地域（learning region）」という概念を最初に本格的に導入したのは Florida（1995）である。学習地域とは、「シリコンバレーに見られような、イノベーションと集団的学習が行なわれる空間」とされる。シリコンバレーは、誰もが知る米国のモノづくりの創造的開発拠点である。

自治体政策を考える場とシリコンバレーを同一に比較することは、少々厳しいことと承知しているが、筆者の体験も含め政策を生み出す学習環境を整備することは、大変重要であり、それが政策を創造するための空間づくりにつながる。学習環境の整備とは、意義のある研修メニューの開発・提供、職場内外にて職員が学習に取り組むことへの理解などのことをいう。前述した立志塾やデザイン研究会は、こうした学習環境の整備のひとつであり、政策学習のための第一歩になっている。

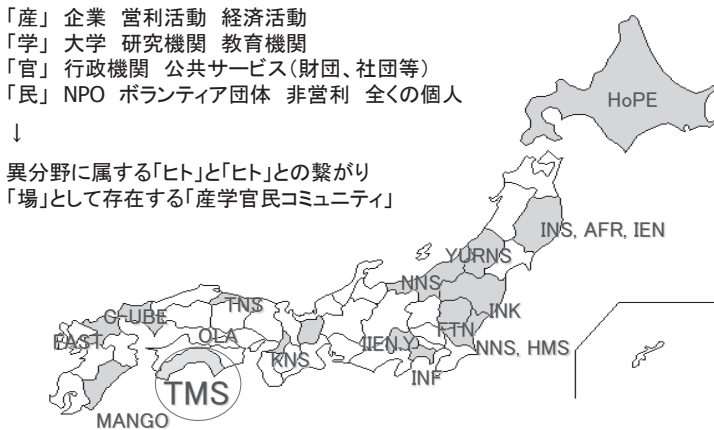
(3) 様々なネットワークによる学習空間の存在

次に、政策学習のために有効な様々なネットワーク組織が多数あるが、事例として産学官民連携及び自治体連携の2つのタイプを紹介する。

ア 産学官民連携—関西ネットワークシステム—

関西ネットワークシステム（以下、「KNS」という。）は、2003年に大阪にて設立された産・学・官・民に属する有志メンバーが個人資格で参加する異分野コミュニティである（関西ネットワークシステム編、2011）。筆者も10年以上 KNS に参加しているが、毎年メンバーが属する地域と参加者数が増えているように思える。なぜ、KNS に参加するのか、筆者なりの答えは、多様な参加者との交流を通じて「政策のインスピレーションを感じる」ことにある。KNS は、人と知識、パワーが集積する学習空間であると言える⁴。

図1-6-2 全国の産学官民連携組織



出典：佐藤（2013）

⁴ 詳しくは、関西ネットワークシステム HP を参照されたい。

なお、高知県においても、KNS をモデルに「土佐まるごと社中 (TMS) が設立されるなど、KNS の活動に大きな影響を受けている。

イ 自治体連携—東北まちづくりオフサイトミーティング—

東北まちづくりオフサイトミーティング（以下、「東北 OM」という。）は、「東北」という広域的なフィールドでのまちづくり・組織づくり・人づくりをめざし、自治体や民間企業の職員・学生など様々な立場の人が交流・情報交換する場として、公務員系の雑誌で紹介されるなど⁵、高い注目を集めている2009年に設立されたネットワーク組織である。2011年の東日本大震災を契機に、人と人との「絆」や地域のつながりの大切さを見直そうという機運が高まり、東北 OM の取組みも被災地復興支援の取組みも加わったことから、次第に共感する仲間の輪が広がったとされる。

また、東北 OM のコンセプトは、全国にも伝播し、北関東・四国・九州エリアにも同様の組織が立ち上がりつつある。

以上、2つのネットワーク組織の事例から、活性化するための条件として、第1にオープン・イノベーションな空間（場）であること、第2に同じ志を持つ人を呼び込むこと、第3に参加者が自ら考え動くことを自覚すること、第4に、参加することの面白さを参加者全体で共有していること、などが必要なのではないだろうか。

⁵ 詳しくは、『月刊ガバナンス』2015年5月号、後藤好邦「『後藤式』知域に飛び出す公務員ライフ」を参照されたい。なお、後藤氏（山形市職員）は、筆者の自治体職員時代からの勉強仲間でもある。

4 まとめ—良いまちを創りたい—

「良いまちを創りたい」、本書を手にとっていただいた多くの方々がおそらくそう思っていることだろう。良いまちとは、はなはだ抽象的で議論が分かれることであるが、それぞれの思いを巡らせることこそ重要であることから、考える方々によって、その定義は多様でよいと考えている。筆者は5年前に新たな職に移ったことから、現在は自治体職員ではないが、今でも同じ思いを持っている。昨今は、地方創生関係の審議会委員やアドバイザーなど様々な仕事に従事しているが、そこで頑張っている自治体職員の方にお目にかかれることが何よりも嬉しい。また、筆者も自身に何ができるのか、そのための引き出しづくりへの努力を怠っていないかを問いかけるきっかけにもなっている。

さて、現在の日本は、人口減少、少子高齢化、財政難、円高株安、いずれもネガティブなものばかりであるが、多くの地域で様々な取組みが行われていることは、本書の中で紹介されており、これからの「未来の姿」を描き出そうと必死にもがく好例である。

しかし、実際はとても小さく、地域であまり知られていないことかもしれないが、小さく起きていることが、地域社会を変える可能性を持つ、実はとても大きなことであるかもしれない。

故に、地域課題は誰かが解決してくれるものではなく、自治体職員が率先して地域活性化に向けて、積極的な行動を起こすことが求められているのである。そのために、「政策」を学び、創造し、実行し、評価し、また再創造・再構築していくことが必要なのである。

また、自治体職員のあるべき姿勢として、田中・本多（2014）には「自らの眼前に広がる現実を直視しよう。そして決して傍観者にならず、自身も地域を彩りかたちづくる当事者なのだ」という意識を

持ち、地域に関わる全てのプレイヤーと協調しつつ、地域を形成していく気概が必要である」と熱いエールを込めて記されている。

最後に、本書で紹介された事例も踏まえ、これからの自治体産業政策の政策形成に求められる力を示してまとめとしたい。

- ①耳を傾ける力（地域の声を聞き、新しい知見や情報を収集する力）
- ②知る力（知的好奇心を育む力）
- ③学習する力（自己を高める力）
- ④比較する力（基準を知り、高みを志向する力）
- ⑤参加する力（望ましい場所に赴く力）
- ⑥総合的に判断する力（公平性を保ち総合的に考える力）

以上、6つの力を示した。特に、自治体は従来から部局のセクショナリズムが強く、縦と横の連携には弱い面がある。しかし、ますます地域課題は複雑化している現状から、是非、「総合的」に考えることを意識して欲しい。今、地域課題解決に向けた創造的な自治体産業政策が待たれているのである。

【付記】

本研究会は、研究会委員同士の研究課題が連関していたことから、毎度の研究会の議論が活性化し、大変実り多い活動となった。それらの証として、本書が存在しており、拝読していただければ理解していただけると思う。また、できる限り現場を視察するとともに、適宜専門家の方々の講話も拝聴し、議論も深めたことから、実証的な研究としても意義あるものとなった。このような場を与えていただいた公益財団法人日本都市センター様、研究会開催にあたり様々な労をとっていただいた日本都市センター理事・研究室長の石川義憲氏をはじめ事務局の方々に研究会座長として厚くお礼申し上げる次第である。特に、日本都市センター研究員の小畑和也氏には、日

程調整や膨大な資料作成など献身的なサポートをいただき、深く感謝している。

いつの日か、本研究に携わった方々と更なる研究ができることを心待ちにしている。

【参考文献】

1. 伊藤正昭『新版 地域産業論－産業の地域化を求めて－』学文社、2003年
2. 梅村仁「高知県における地域支援企画員制度と中山間地域問題への対応」『文教大学湘南総合研究所紀要 湘南フォーラム第19号』2015年、59～68頁
3. 岡崎拓児「土佐まるごと立志塾の創設－市町村と県のさらなる連携協調に向けて」梅村仁編『地方都市の公共経営－課題解決先進県「高知」を目指して－』南の風社、2013年、13～19頁
4. 河藤佳彦「地域産業政策の現代的意義に関する考察」『地域政策研究』第16巻第2号、2014年、21～39頁
5. 関西ネットワークシステム編『現場発！産学官民連携の地域力』学芸出版社、2011年
6. 佐藤暢「高知の産学官民コミュニティ「土佐まるごと社中(TMS)－その設立経緯と展望」梅村仁編『地方都市の公共経営－課題解決先進県「高知」を目指して－』南の風社、2013年、69～76頁
7. 田中宏昌・本多哲夫編『地域産業政策の実際－大阪府の事例から学ぶ－』同友館、2014年
8. Florida, “*Toward the Learning Region*”, *Future* 27 (5) , 1995, pp.527-536
9. 関西ネットワークシステム <http://www.kns.gr.jp>、2016年2月2日アクセス

第Ⅱ部 都市自治体の産業人材 育成・起業支援策

第1章

函館市・公立はこだて未来大学

公益財団法人日本都市センター研究員
小畑 和也

はじめに

函館市は、北海道の南端に位置する中核市であり、多くの観光資源に関する産業のほか、水産業、水産加工業などの製造業、卸売業、小売業、金融機関など、地域の中心都市として多様な産業が集積している。

また、函館市と周辺市町によって設立された公立はこだて未来大学では、ITを中心に特徴的な教育をつうじた人材育成を行っている。

本稿¹は函館市と公立はこだて未来大学の概要を述べたあと、同市及び同大学へのヒアリング調査をもとに、同市の産業人材育成・起業支援策、同大学の人材育成などについてまとめていくことにする。

1 調査地の概要

(1) 函館市の概要

函館市は、北海道南端の渡島半島南東部に位置する中核市である。2004年12月に戸井町、恵山町、椴法華村、南茅部町と合併し、2005年10月に中核市に移行した。調査時点での人口は約27万人、面積は約67km²である。同市には北海道渡島総合振興局が置かれ、同局管内の中でも最大の人口規模を持つ。

2015年10月に策定された「函館市人口ビジョン」によれば、同市は1980年をピークに人口減少が続いており、少子高齢化も進行している。また、1995年を境に死亡数が出生数を上回っており、自然減

¹ 2015年11月16日に公立はこだて未来大学を、11月17日に函館市をそれぞれ訪問し、同大学社会連携センター、同市経済部経済企画課に対して実施したヒアリング調査をはじめ、提供を受けた情報・資料などをもとに筆者が解釈、構成、執筆したものであり、同市の見解について報告したものではない。本稿に残り得る誤りはすべて筆者の責任である。

が拡大している²。

(2) 公立はこだて未来大学の概要

公立はこだて未来大学は、函館市・北斗市・七飯町で組織する函館圏公立大学広域連合³により、2000年に設立された4年制大学である⁴。現在はシステム情報科学部の1学部（入学定員240人）で2学科5コースが設定され、大学院の博士（後期）課程まで設定されている。

同大学は「創造性の高い人材を育成するとともに…地域社会と連携し、学術・文化・産業の振興に貢献すること」⁵を建学の理念とし、「ITの高度な知識と応用力、そして豊かな想像力を持つ人が、これからの社会を創造していく主役」⁶となるとして、ITを主軸とした特徴的な教育を行っている。

2 函館市の産業政策

三方を海に囲まれた地形により、函館湾は古くから良港として知られ、幕末の開港によって早くから近代的な都市化が進んだこともあって、函館市では漁業、水産加工業のほか、町並みなどの観光資源をいかした観光産業が集積している。また、北海道の玄関口や北海道南部の中心都市として、製造業、卸売業、小売業、金融機関など多様な業種の事業所が多く立地している。特に、製造業のうち4人以上の事業所では、半数近くが食料品となっており、水産加工業

² 函館市「函館市人口ビジョン」2015年、1～4頁

³ 連合長を函館市長が務めている。

⁴ 2008年4月には公立大学法人が発足している。

⁵ 公立はこだて未来大学ホームページ（<http://www.fun.ac.jp/about/philosophy/>、2016年3月23日アクセス）

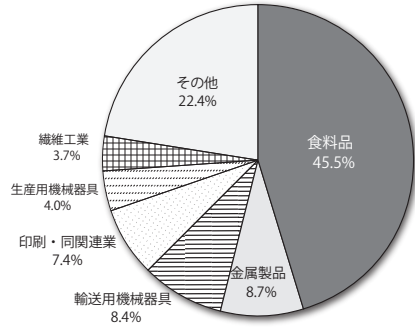
⁶ 公立はこだて未来大学『2016大学案内』、4頁

などの多さが表れている。(図1)ただ、漁業の経営体と事業者は2003年から2013年の間に約4分の3に減少している⁷。

2007年に策定された「新函館市総合計画」⁸の基本構想では、「時代の潮流」を認識し、情報通信技術の発達による「高度情報化に対応できる人材の育成や情報関連産業での起業化」を進めていくとしている。さらに、「高付加価値型、知識集約型へと産業構造の転換が進む」と予想して、企業立地の促進、教育機関や企業との連携などによって、「専門的な知識や高度な技能を有する人材」や「新たな産業の創出」を進めていくとしている⁹。

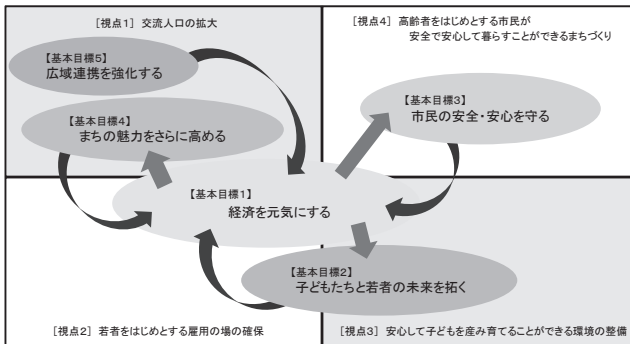
2015年10月に策定された「函館市活性化総合戦略」でも、5つあ

図2-1-1 函館市の製造業事業所数
(2012年現在 従業者4人以上、n=299)



出典：函館市『函館市統計書2014年版』2014年

図2-1-2 函館市活性化総合戦略の基本目標



出典：函館市「函館市活性化総合戦略」2015年、4頁

⁷ 統計の数値等は、函館市『函館市統計書2014年版』2014年による。

⁸ 同計画は、基本構想・基本計画とも、2007年度から2016年度までの10年間を期間としている。

⁹ 函館市『新函館市総合計画』2007年、8～11頁

る基本目標のはじめに「経済を元気にする」が挙げられ、「地場産業の活性化」「新産業の創出」「起業化支援」「企業誘致」などが「具体的な施策」として提示されている。

3 函館市の産業人材育成・起業支援策

函館市経済部¹⁰が作成した2015年度の同部施策体系図では、総合計画などで示された市全体の方針に関連するものとして、IT産業の誘致や振興、産学官金連携による新製品開発の支援、地場製品のブランド化¹¹など高付加価値化の支援などが挙げられている。

ヒアリング調査を行った同部経済企画課によれば、2014年6月に供用を開始した研究開発拠点「函館市国際水産・海洋総合研究センター」を研究開発拠点として世界的な水産・海洋に関する学術研究拠点都市の形成を目指すとともに、「北海道フード・コンプレックス国際戦略総合特区」¹²による支援措置を活用するなど、地域資源である水産物の付加価値の向上を目指した取組みが進められている。また、雇用の場としてIT産業をはじめとした企業の誘致や創業の支援も進めており、市内に事業所を置こうとするIT企業への支援や、北海道立工業技術センター、函館市産業支援センター、函館商工会議所などの機関と連携した創業の支援などの取組みを進めている。

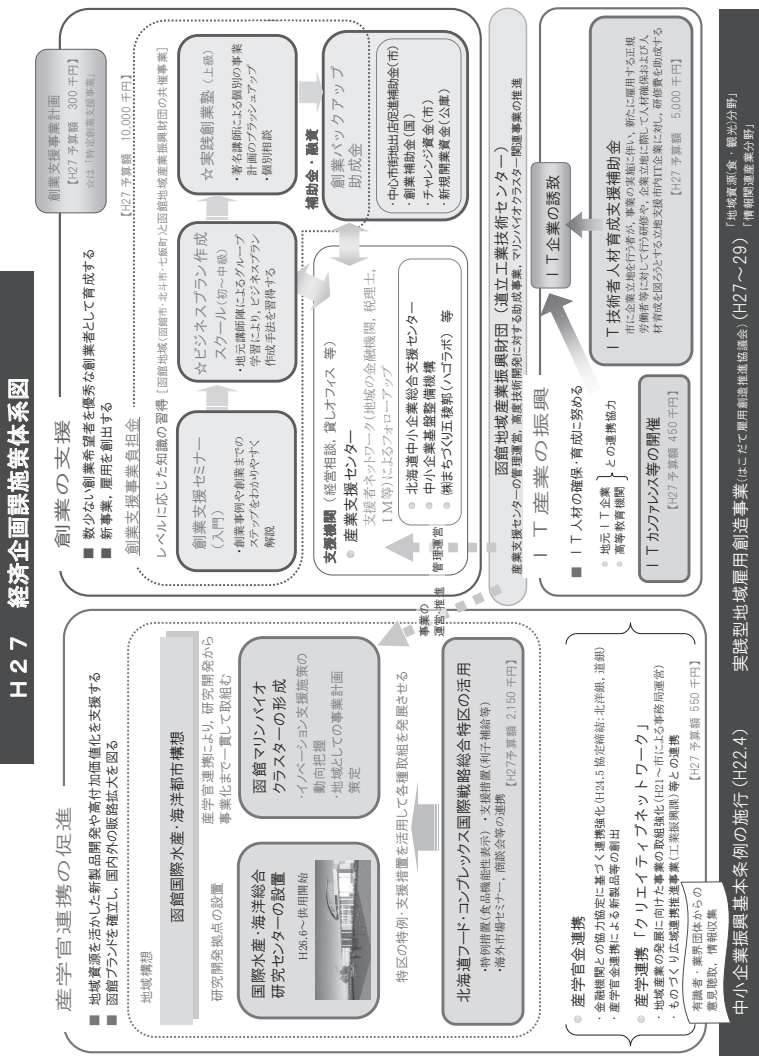
取組みの成果として、支援の対象者により市街地の空き家、空き店舗などを活用した小物店、ワイナリー、カフェなどが開店しており、マイクロビジネスを中心に成果があらわれている。

¹⁰ 経済企画課、商業振興課、計量検査所、工業振興課、労働課、中心市街地再生担当で構成されている。

¹¹ 市内にあるデザイナーの協会をつうじてデザイナーと食品製造業者のマッチングを行い、商品パッケージのデザインを行う取組みの支援なども進めている。

¹² 国際総合戦略特区で、札幌市、十勝圏などとあわせて2011年12月に指定を受けている。

図2-1-4 函館市経済部経済企画課の施策体系図（2015年度）



中小企業振興基本条例の施行 (H22.4) 実践型地域雇用創出事業 (H27～29) 「地域資源(食・観光分野)」 「情報産業分野」

出典：函館市ホームページ

4 公立はこだて未来大学の人材育成

人材育成に関する公立はこだて未来大学の特徴は、プロジェクト学習を中心とした先進的アクティブラーニングと、積極的な社会との連携、そしてそれを可能にする教育体制と学習環境である。

プロジェクト学習は、3年次に1年間かけて行われる。2年次に学科・コースに分かれて専門科目を学んだ学生は、プロジェクト学習では学科・コースに関係なく8人から15人程度のグループに分かれ、20程度設定されたテーマに取り組むことになる。学生はグループの中で課題の発見からその解決方法、解決策の提案まで、議論を重ね、役割を分担しながら、調査、要件定義、システム開発、デザイン、成果報告のとりまとめからプレゼンテーションまで一連のプロジェクトに関するマネジメントを実践的に学んでいく。プロジェクトの多くは実社会と連携して行われ、学生は自治体・医療機関・企業などとの関係構築をつうじて、社会に通用する経験を積むことになる。具体的な地域貢献の一例として、函館市公式観光情報サイト「はこぶら」の当初のサーバ開発や、近年の多言語対応¹³への協力などがある。

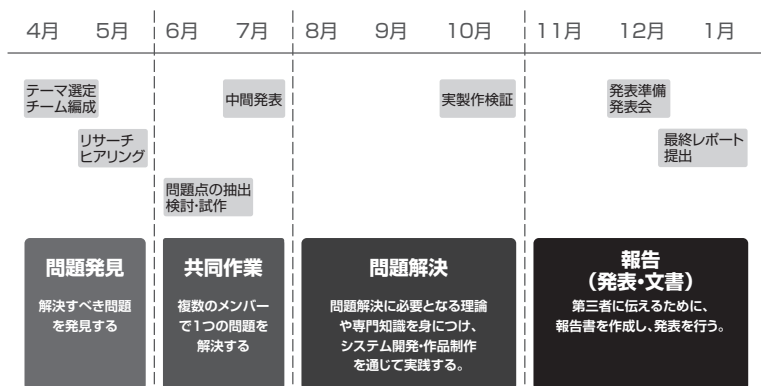
社会連携については、同大学で「3つの柱」として以下のポリシーを掲げている。

- ①社会とのつながりを重視した実践（教育・研究活動）
- ②社会の技術的・経済的発展への貢献（産学連携・技術移転活動）
- ③社会の未来を市民と共に創る（地域連携活動）

これまでの実績として、水産業とITを組み合わせた「マリンIT」(水産業)、地域文化財等のデジタル展示方法を開発支援する「ミュージアムIT」などが連携により進められている。また、函館市内で開催

¹³ 現在では日本語以外の10カ国語にも対応している。函館市公式観光情報はこぶら (<http://www.hakobura.jp/>、2016年3月24日アクセス)

図2-1-5 プロジェクト学習の年間スケジュール



出典：公立はこだて未来大学ホームページ

される「はこだて国際民俗芸術祭」（2008年から）と「はこだて国際科学祭」（2009年から）は同大学教員の発案で始められ、多くの観客を動員する大規模なイベントに成長している¹⁴。

この他、ITを活用した独創的なアイデアと技術を持つ若い人材を発掘し育成する、独立行政法人情報処理推進機構の「未踏事業」¹⁵には、これまで同大学から26人の学生が選ばれている。また、開学から15年を経て、卒業生による起業も年々増加しているという。

これらを可能にしている要因として、「オープンスペース、オープンマインド」という教育理念に象徴される、前述した教育制度と関連づけて設計されたオープンな学習環境が効果的に働いている。大学

¹⁴ 公立はこだて未来大学の資料によれば、2012年のはこだて国際民俗芸術祭は5万人、はこだて科学祭は1万2000人を動員した。

¹⁵ 2000年度に「未踏ソフトウェア創造事業」として始められ、2008年度から「未踏IT人材発掘・育成事業」として行われている事業の総称。現在はソフトウェア関連分野において独創的なアイデアと技術を持ち、活用していく能力を持つ個人（クリエイター）が公募によりプロジェクトを提案し、採択されれば資金面やプロジェクトマネージャーの支援を受けてプロジェクトを実施することができる。情報処理推進機構によれば、これまでに延べ1600人以上の実績がある。情報処理推進機構ホームページ (https://www.ipa.go.jp/jinzai/mitou/portal_index.html, 2016年3月24日アクセス)

本部棟の南側は「スタジオ」と呼ばれ、1階から5階までが吹き抜きの構造になっており、階段状に研究室、研究室前の学生スペースなどが並び、研究室以外は配置転換が可能で、プレゼンテーションが可能な場所も設けてある。学生が勉強や作業、食事などのために自由に使える机や椅子を多く配置し、有線／無線 LAN も完備して、課外時間もキャンパス全体が学習環境として機能する構造になっている。

写真2-1-1 公立はこだて未来大学の「スタジオ」



出典：筆者撮影

おわりに

函館市では、情報通信技術を活用した企業の立地や創業を支援することで、新産業の創出や既存産業への付加価値の付与などを目指す取組みを進めている。それを地域から支える主体としての人材の育成が、公立はこだて未来大学を含む様々な機関などで行われている。

市の組織内では、現在は別の部となっている経済部と観光部は管理職を含めた定期的な情報共有の場を設けており、他部との間にも同様の場を設ける動きが広がっており、政策の一貫性の確保や政策立案・実行の方向性の調整が図られている。

こうした取組みの一方で、市内に集積する教育機関などで専門的な知識や技術を身につけても、それを地域でいかす環境が十分に整っておらず、人材が流出するという、現在の地方都市に共通する課題もあると考えられる。

函館市の取組みは、首都圏や札幌市で活動する情報通信技術など専門的な知識や技術を持った人が函館市で活動するための受け皿をまず整備し、移転や起業によりIT企業をはじめとして新しい産業の集積を図ろうとしていることが特徴的といえる。地域の中心都市であり、多様な産業が集積する同市の政策立案と実践については、同様に多様な産業が集積する多くの都市自治体が参考とする事例になるといえよう。

【参考文献】

1. 函館市『新函館市総合計画』2007年
2. 函館市『函館市統計書2014年版』2014年
3. 函館市「函館市人口ビジョン」2015年

4. 函館市「函館市活性化総合戦略」2015年
5. 公立はこだて未来大学「公立はこだて未来大学の地域・社会連携」
2015年
6. 公立はこだて未来大学『2016大学案内』
7. 公立はこだて未来大学ホームページ (<http://www.fun.ac.jp/>、
2016年3月23日アクセス)

第2章

帯広市

公益財団法人日本都市センター研究員
小畑 和也

はじめに

帯広市は、北海道「十勝圏」の中心都市であり、大規模経営を中心とした農林業をはじめ、関連産業として製造業、商業、サービス業などが集積している。

同市では、農業を基幹産業とし、農業と関連産業の振興を目的のひとつとして、人材育成や起業支援の取組みを進めている。その取組みは、ひとつの自治体のうちにとどまらず、十勝圏全域を対象としても進められている。

本稿¹は帯広市の概要を述べたあと、同市へのヒアリング調査をもとに、十勝圏の全域で進めている「フードバレーとかち」の活動や、農業後継者や関連産業の起業や事業展開の支援などの取組みについて整理していくことにする。

1 調査地の概要

(1) 帯広市の概要

帯広市は、北海道東部の十勝平野の中央に位置する一般市である。現在の区域となった1957年以降は合併しておらず、人口は約17万人、面積は約620km²である。北海道十勝総合振興局が所管するいわゆる「十勝圏」²で唯一の都市自治体であり、同地域の「中核都市」³でもある。

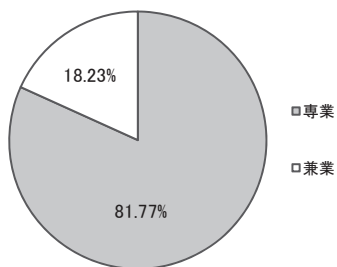
¹ 2015年9月24日に帯広市を訪問し、同市商工観光部工業労政課及び産業連携室に対して実施したヒアリング調査をはじめ、提供を受けた情報・資料などをもとに筆者が解釈、構成、執筆したものであり、同市の見解について報告したものではない。本稿に残り得る誤りはすべて筆者の責任である。

² 帯広市のほか、16町2村がある。

³ 帯広市『第6期帯広市総合計画』2010年、1頁

同市は、全国的な傾向と同様に少子・高齢化が進んでいる一方、他自治体からの転入も一定程度あり、北海道内でも比較的人口の減少率が低い自治体である⁴。

図2-2-1 帯広市の農家の種別
(2010年農林業センサスによる n=713)

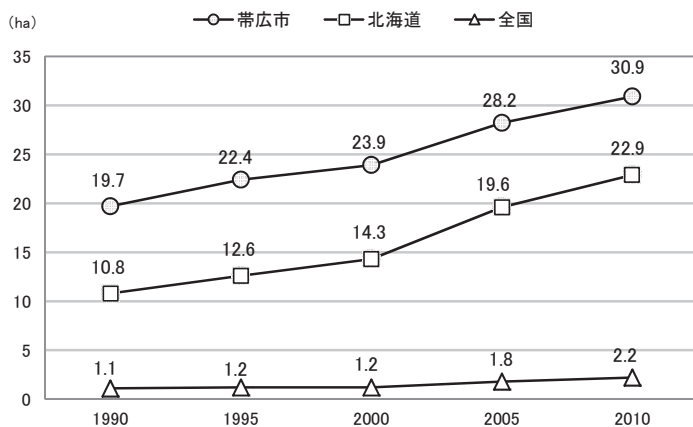


(2) 帯広市の産業

帯広市は、農林業の就業人口の割合が全国平均より高く、農家戸数に占める専業農家の割合も高い。さらに、1戸あたりの平均経営耕地面積も北海道全体の平均も上回る約30haで、農業算出額も漸増して2014年には約300億円になるなど、大規模な農林業の経営が行われている⁵。さらに、農業関連の製造業のほか、十勝圏の中心都市として商業やサービス業も多く立地している。(図2-2-1、図2-2-2)

出典：帯広市「市勢要覧2015」

図2-2-2 平均経営耕地面積



出典：帯広市「市勢要覧2015」

⁴ 帯広市及び北海道によれば、十勝圏全体も同様である。

⁵ 経済センサスの結果から特化係数を算出した結果、農業は2.62に達している。

2 帯広市の産業政策

(1) 総合計画と条例

帯広市では、農業を基幹産業とし、関連産業の振興によって地域の経済基盤の安定を目指すことを表明している。ここでは、2010年に策定された「第6期帯広市総合計画」（以下、「総合計画」という。）から、同市の産業政策の基本的な考え方を概観する。

基本構想⁶では、農業を基幹産業に位置づけることに加え、「農商工や産学官の連携により新たな産業を育成するとともに、商工業の振興や中小企業の経営基盤の強化などにより、地域産業を振興⁷することで、雇用の確保を進めるとしている。また、同構想の基本的視点では、十勝圏との一体性を保ち、今後も中核都市としての役割を担っていくことが表明されている。

具体的な政策・施策の体系を示した基本計画では、農林業の振興や工業の振興と並んで「中小企業の基盤強化」が挙げられており、経営基盤の強化、人材の育成、創業・起業の支援などの施策を進めるとしている。なお、同市は2007年に「帯広市中小企業振興基本条例」を制定しており⁸、そこでも「帯広・十勝」において農業を基盤とした関連産業である中小企業の振興を図ることが目的とされている。

(2) 市の組織

帯広市では、商工観光部商業まちづくり課経営支援係に経営相談窓口を設置し、創業、起業、金融など経営全般に関する相談を受け

⁶ 基本構想、基本計画とも、2010年度から2019年度までの10年間を期間としている。

⁷ 帯広市、前掲書14頁

⁸ それまでの「帯広市中小企業等振興条例」（1979年制定）に代わって制定された。

ている。担当職員⁹のうち嘱託職員の1名は中小機構北海道¹⁰の相談員も兼務している。また、部に属さない産業連携室を設置し、部課横断的な政策・施策の調整などを行っている。

なお、前述のとおり農業を基幹産業としている同市では、市長の方針もあり、若手農業者の育成や創業や起業の支援などに上記の産業関連の各課室が関わることも多く、縦割りの弊害を少なくしている。

3 フードバレーとかち

「フードバレーとかち」は十勝圏全域を対象とした取組みで、2011年7月には管内の行政機関、産業団体、大学・研究機関と金融機関からなる「フードバレーとかち推進協議会」が発足し、帯広市長が会長を務めている。(表2-2-1) フードバレーとかちは、「農林漁業を成長産業にする」「食の価値を創出する」「十勝の魅力売り込む」の3つの方策を中心にして、「食」に関する「十勝型フードシステム」をつくり上げる取組みを進めている¹¹。

また、フードバレーとかちと連動し、十勝定住自立圏形成協定の締結(2011年7月)、国際戦略総合特区の指定(2011年12月)¹²、バイオマス産業都市の認定(2013年6月)など、十勝圏全体を対象に国の制度を活用したプラットフォームづくりが進められている。

さらに、帯広市内にある帯広畜産大学では、2007年度に「十勝アグリバイオ産業創出のための人材育成」プロジェクトが文部科学省

⁹ 全4名で、正規職員2名と嘱託職員2名。

¹⁰ 正式名称は独立行政法人中小企業基盤整備機構北海道本部。中小企業や地域産業を対象に、経営相談や各種の支援、研修などを行っている。

¹¹ フードバレーとかち推進協議会「フードバレーとかち」(パンフレット)、4頁

¹² 札幌市、函館市などとあわせて十勝圏19市町村が「北海道フード・コンプレックス国際戦略総合特区」の指定を受けている。

表2-2-1 フードバレーとかけ推進協議会の構成団体

| | |
|-----------|--|
| 農林漁業団体 | 十勝地区農業協同組合長会 十勝農業協同組合連合会 十勝地区森林組合振興会 十勝管内漁業協同組合長会 |
| 商工業団体 | 帯広商工会議所 北海道十勝管内商工会連合会 帯広物産協会 北海道中小企業団体中央会十勝支部 北海道中小企業家同友会とかち支部 十勝観光連盟 |
| 大学・試験研究機関 | 帯広畜産大学 北海道農業研究センター（芽室研究拠点） 家畜改良センター十勝牧場 北海道立総合研究機構十勝農業試験場 北海道立総合研究機構畜産試験場 公益財団法人とかち財団 |
| 金融機関 | 帯広銀行協会 日本政策金融公庫帯広支店 帯広信用金庫 |
| 行政機関 | 帯広開発建設部 十勝総合振興局 十勝町村会 帯広市 音更町 士幌町 上士幌町 鹿追町 新得町 清水町 芽室町 中札内村 更別村 大樹町 広尾町 幕別町 池田町 豊頃町 本別町 足寄町 陸別町 浦幌町 |

出典：フードバレーとかちホームページ


の地域再生人材創出拠点の形成プログラム¹³に採択され、2011年度までアグリバイオのビジネスモデル構築や人材育成事業が進められた。同プロジェクトは地元自治体との共同提案が条件とされており、帯広市と連携して取組みが進められた。同プロジェクト終了後の2012年からは、帯広市と帯広畜産大学の共同事業として、「フードバレーとかち人材育成事業」が進められている。

4 帯広市の人材育成事業

ここでは、帯広市が進めるフードバレーとかち人材育成事業について概観する。

2014年度は、「チャレンジ精神等を持って、企業経営、異業種参入、起業など、地域の経済発展に寄与する『リーダーシップ』を發揮す

表2-2-2 フードバレーとかち人材育成事業研修コースの概要（2014年度）

| | 入 門 | 応 用 |
|--|---|--------------------------------|
| アグリ・フード ビジネスコース | 十勝のビジネスに必要な知識・ コミュニケーション能力の習得 | プロジェクトマネジメント手法・ ビジネスプラン作成演習 |
| 食品安全管理コース | 食品有害微生物講習(中級) | 食品有害微生物講習(上級) |
| | 食品衛生講習(入門) 前提条件プログラムを中心に解説 | 食品衛生講習(応用) HACCPの構築とマネジメント |
| 環境配慮型農畜産業 コース | 環境配慮型農畜産業の基礎知識、畜産廃棄物の利活用、有用微生物の 農畜産業への利用などについて解説 | |
|  フォローアップ制度：研修終了後に各修了生の事業化や課題解決を支援 | | |
| 特別講習：地域の課題解決に向けた講演を実施 連携事業：3大学合同特別セミナー | | |

出典：帯広畜産大学ホームページ

¹³ 地域で活躍し、貢献できる人材の育成するため、地域の大学と自治体が連携し、「地域の知の拠点」を形成することを目的とする。国立研究開発法人科学技術振興機構HP。

図2-2-3 十勝人チャレンジ事業の調査研究報告



新たな取り組みにチャレンジしています



鶯崎 伊吹

帯広市
とさいるファーム
2010年に新規就農。化学合成農薬・化学肥料を使用せず、ベリー類の生産を行っています。加工品の販売、観光農園なども行っています。

滞在型のベリー農園を作ります!!

■ベリー加工品の品目を拡大します!

現在、ベリー類の加工品としてピューレ、ジャム、シードオイル、リーフティー、焼き菓子などを製造、販売しています。今後は、手作り石けんやラスベリービールなど、商品ラインナップを増やしていきます。

■観光農園・イベントに力を入れます!

より長く滞在してもらうため、観光農園の内容を充実するほか、将来的には飲食店をオープンさせたいと考えています。



いまの課題は?

■現在、ベリーの収穫は手づみのため、人件費が増加し、原価が高くなってしまっています。

■作業の効率化(機械収穫、選別、保管)、栽培管理(仕立て方、施肥設計、有機栽培における害虫防除)など、効率的な作業を行っていく必要があります。

■ベリーの認知度向上のためには多くの人に見て食べてもらうことが必要であるため、加工品のレパートリーを増やしたいと思っています。



ラスベリーだけでも7000品種があるとされるベリー。知られざる魅力の詰まった作物です。

チャレンジ実現に向けた研究内容は?

ポインソベリーの実産・輸出世界一。農業と観光立国ニュージージーランドで、生産方法、加工、販売について探りました。



同じ品種でもハウスをかけた収穫時期をずらすなど、長期間の出荷を可能にしています。

オーガニックでベリーを栽培、カフェ経営しているお店。周囲の景観も良く、農村カフェの雰囲気も楽しめる場所でした。当農園もアイススムージーなどを提供することで、お客様にいつそう楽しんで頂けるのではないかと考えています。

加工品の種類も多種多様。今後は、加工に向けたもの、生食に向けたものなど、品種ごとの特徴を活かしていきたいです。



フードバレーとかち推進協議会の支援(十勝人チャレンジ支援事業)を活用して、以下のテーマで調査研究を行いました。

[テーマ] もっと楽しめるベリー農園に。もっとベリーを身近なものに。

十勝人チャレンジ支援事業とは?

新たな取り組みにチャレンジする人を支える事業。単なる視察旅行ではなく、自身の経営課題を再認識し、その課題解決のために何が必要か調査研究を行い、実践していくものです。

〈お問い合わせ〉 フードバレーとかち推進協議会 帯広市西5条南7丁目1番地 帯広市産業連携室内 TEL 0155-65-4163 <http://www.foodvalley-tokachi.com/>

出典：フードバレーとかちホームページ

る人材を育成する」ことを目的としている。

具体的には、有料の2研修コースと、無料の1研修コース及び特別講習が中心となっており、そのうち有料の研修コースでは、アグリ・フードビジネスコースは入門と応用の2コース、食品安全管理コースは内容に応じて食品衛生講習（入門・応用）と食品有害微生物講習（中級・上級）の4コースが設定され、細分化と内容の特化が図られている。（表2-2-2）

2014年度は、研修コースを修了した47名を含め、約190名が受講している。なかでも食品衛生講習の応用編で行われた HACCP¹⁴講習は、受講した経営者が修了後に実践するなど、地域の事業者からの要望もあり、2015年度からは帯広畜産大学の独立したカリキュラムとして取り上げられている。

5 十勝人チャレンジ支援事業

フードバレーとかちの特徴的な取組みとして、「十勝人チャレンジ支援事業」がある。2013年度から行われている同事業は、十勝圏内で農林漁業や商工業などに従事する20代から40代の人が「課題設定・解決方法が明確な調査研究」を目的として国内外の地域に赴き、「十勝との違い」を「勉強」するための経費を、1人あたり100万円まで自己負担なし（補助率100%）で補助している¹⁵。

単なる視察に終わることがないように、調査研究期間として「概ね2週間以上」の計画を立てることが応募資格のひとつとされ、実際

¹⁴ Hazard Analysis and Critical Control Point の略称。食品の製造・加工工程の各段階で予見される微生物汚染等をあらかじめ分析し、工程中の対策を決める重要管理点を定め、連続的に監視することにより製品の安全を確保する衛生管理の手法。（厚生労働省 HP）

¹⁵ 同事業は東京の技術系人材派遣会社の経営者からの寄附を財源としている。

に米国やヨーロッパ、ニュージーランドなどで、農業、農業関連製品の製造業や飲食店などで視察や実習が行われている。(図2-2-3)

補助の対象者は、十勝圏で事業展開を進めている事業者などで構成される選考委員会で決定され、2013年度は10組(13人)、2014年度は11組(12人)、2015年は4組(4人)が選ばれている。

帯広市によれば、前年度採用されなかった人が次年度も申請してくることはなく、それだけ十勝圏内で新たな事業の展開を考えている人がいることがうかがえる。また、補助の対象者を中心とした「十勝人の集い」¹⁶も2014年から開催されており、そこで知り合ったことをきっかけに人と人のネットワークが形成される動きもみられるという。

おわりに

帯広市の産業政策の特徴として、①総合計画・条例レベルで中小企業振興を表明、②農業を基幹産業とし、関連産業の振興を推進、③十勝圏全体を対象とする広範な連携、④起業や新たな事業展開の支援、の4点を挙げることができる。

その中でも、人材育成や起業支援については、帯広市にとどまらず、地域の特性をいかした取組みが進められている。帯広畜産大学では、社会人と大学院生と一緒に研修コースを受講することで、両者の交流を図っている。若手の農業経営者の中には、農協の範囲にとどまらず、農業から工業まで様々な業種の関係者が参加している中小企業家同友会¹⁷にも加わり、そこで知り合った出荷先を開拓するなど、多様なネットワークが形成されつつある。また、2014年度

¹⁶ 異業種間で交流を行い、課題解決や新たな事業の展開など、新しいビジネスの創造のきっかけを探す場として期待されている。

¹⁷ 帯広市に十勝支部があり、組織率も高いとされる。

からは十勝人チャレンジ支援事業の採択者が帯広市内の中学校でみずからの体験を語る特別授業も始められている¹⁸。

ただ、一方で、農業経営の規模や地域で知識や技術を修得した人材の流出などの面で懸念もある。帯広市内は有休農地がほとんどなく、農地が手放された場合でも農業委員会があっせんするほど経営規模の拡大が進められているが、8割程度を占める専業農家は法人化をしていても実態としては家族経営であるところも多く、どの程度まで拡大できるかという懸念がある。また、帯広畜産大学は十勝圏外からの入学者が多いものの、地元への就職率が低く、学生が求める仕事と圏内の企業が求める人材とのギャップがある可能性もある。

こうした課題も考えられるものの、十勝圏全体を対象に地域の特性をいかした産業システムを構築し、それを維持していくために人材育成や起業支援の取組みを進める帯広市は、今後そのシステムの中でいかに課題を把握し、解決していくかについても参考とするところが多いといえよう。

【参考文献】

1. 帯広市『第6期帯広市総合計画』2010年
2. フードバレーとかち推進協議会「フードバレーとかち」（パンフレット）
3. フードバレーとかち推進協議会「2013年度十勝人チャレンジ支援事業」

¹⁸ 帯広市によれば、授業をつうじて、キャリア教育への貢献や、地域に対する愛着を持つことなどが目指されている。

第3章

高岡市

公益財団法人日本都市センター研究員
小畑 和也

はじめに

高岡市は、富山県第二の都市であり、江戸時代から伝わる鋳物や漆器などの伝統産業をはじめ、製造業が多く立地する地域である。2015年10月に策定された「『未来高岡』総合戦略」の「高岡市まち・ひと・しごと創生総合戦略」（以下、「創生総合戦略」という。）では、基本目標の第一として「魅力的なしごと挑戦できるまちをつくる」が挙げられ、地域産業の競争力強化や起業の促進などの政策の方向性が示されていることからわかるように¹、産業振興が重要な政策として、自治体レベルで継続的な取組みが進められている。

本稿²は高岡市の概要を述べたあと、同市へのヒアリング調査をもとに、新産業創造プラットフォームの整備、外部と連携した「『学習』の場」づくり、取組みを進める市職員の専門性について、人材育成や起業支援の面を中心に整理していくことにする。

1 調査地の概要

(1) 高岡市の概要

高岡市は、富山県の西部に位置する一般市である。2005年11月に旧高岡市と旧福岡町が合併して発足し、人口は約17万5000人、面積は約210km²である。

旧高岡市は1889年4月に全国で初めて市制を施行した31都市のひ

¹ 高岡市「『未来高岡』総合戦略－「文化創造都市高岡」共創プロジェクト－」2015年、20～21頁

² 2015年11月9日に高岡市を訪問し、同市経営企画部都市経営課及び産業振興部産業企画課に対して実施したヒアリング調査をはじめ、提供を受けた情報・資料などをもとに筆者が解釈、構成、執筆したものであり、同市の見解について報告したものではない。本稿に残り得る誤りはすべて筆者の責任である。

写真2-3-1 富山銀行本店（1914年建築）



出典：筆者撮影

とつであり、以前から一定の人口や産業が集積していた地域である。後述する伝統産業をはじめとする製造業、卸売業、小売業のほか、金融機関も多く立地している。（写真2-3-1）

（2）高岡市の産業

江戸時代初期に高岡城が築城されたことをきっかけに城下町として発展した高岡市には、当時から続く鋳物や漆器などの伝統産業に加え、鋳物技術を応用したアルミ加工、メッキ産業のほか、化学製品やプラスチック製品、紙やパルプなど、多様な製品を製造する企業が多い。特に創生総合戦略では、付加価値などの面から金属製品製造業、プラスチック製品製造業、化学工業、非鉄金属製造業、パルプ・紙・紙加工品製造業が「基幹産業」とされている³。（写真2-3-2）

³ 高岡市前掲書、13頁

写真2-3-2 「高岡鑄物発祥の地」金屋町



出典：筆者撮影

また、同市内には能越自動車道と北陸自動車道が通り、2015年3月には北陸新幹線の開通により新高岡駅が設置されるなど、交通環境の整備が進んでいる。同市へのヒアリング調査によれば、中心市街地で展開する賃貸オフィス「高岡市 SOHO 事業者支援オフィス」の入居者が新幹線の開通後に増加し、高速道路の近くに整備された産業業務用地も完売するなど、すでに変化があらわれている⁴。

2 新産業創造プラットフォーム

(1) 高岡市の産業人材育成・起業支援策

高岡市は、産業人材の育成や起業支援について、これまでも独自の取り組みを進めてきた。2006年3月には、「高岡市産業活性化 IT 人材育成特区」「高岡市ものづくり・デザイン人材育成特区」の2つの構

⁴ この他にも、工場棟を貸し出す形態で、インキュベータ機能を備えた「高岡市創業者支援センター」があり、同施設（12棟）は満室の状態であるという。

造改革特区の認定を同時に受け、既存産業や伝統産業と関連した人材育成の取組みを進めている⁵。

2010年度に構築された「高岡市新産業創造プラットフォーム」（以下、「プラットフォーム」という。）は、同市と国、県、大学、商工会議所、金融機関などが連携し、起業・研究開発・製品化・新事業の展開など、人材育成や起業支援を行うための総合的な仕組みである。その特徴として、同年度に設置された同市産業振興部産業企画課がワンストップの窓口となっている点、市内に本支店を置く金融機関の大半が加わっているという点がある。（図2-2-1）

なお、2014年6月に国の認定を受けた「高岡市創業支援事業計画」はプラットフォームを下敷きに策定されており、独自の取組みを新しい制度においても活用し、継続的な政策が進められていることがうかがえる。（図2-2-2）

（2）地域産業の特性と金融機関

プラットフォームの仕組みを支える一因として、高岡市の地域産業の特性と、金融機関の存在が考えられる。

同市へのヒアリング調査によれば、特に伝統産業の面で分業が特徴的であり、問屋が事業者を束ねる形態が引き継がれている⁶こともあって、市内での取引が多い状況にある。そのような状況のなかで、各金融機関は融資の相談などをつうじて事業者の情報を収集し、地域の事情を理解することになる。プラットフォームに市内の金融機関の大半が加わったことによって、2015年度からは金融機関を含めた

⁵ 産業活性化IT人材育成特区では講座開設によるIT技術者・開発者の育成、ものづくり・デザイン人材育成特区では市内の小・中・特別支援学校全40校で伝統産業を学ぶ必修科目「ものづくり・デザイン科」の設定などが行われている。

⁶ ただし、従前の形態が維持されているのではなく、減少はしている。

図2-2-1 高岡市新産業創造プラットフォーム

高岡市新産業創造プラットフォーム

新分野進出・新事業展開を図る意欲ある企業を支援し、新たな産業の創造を図ります。

〔支援例〕

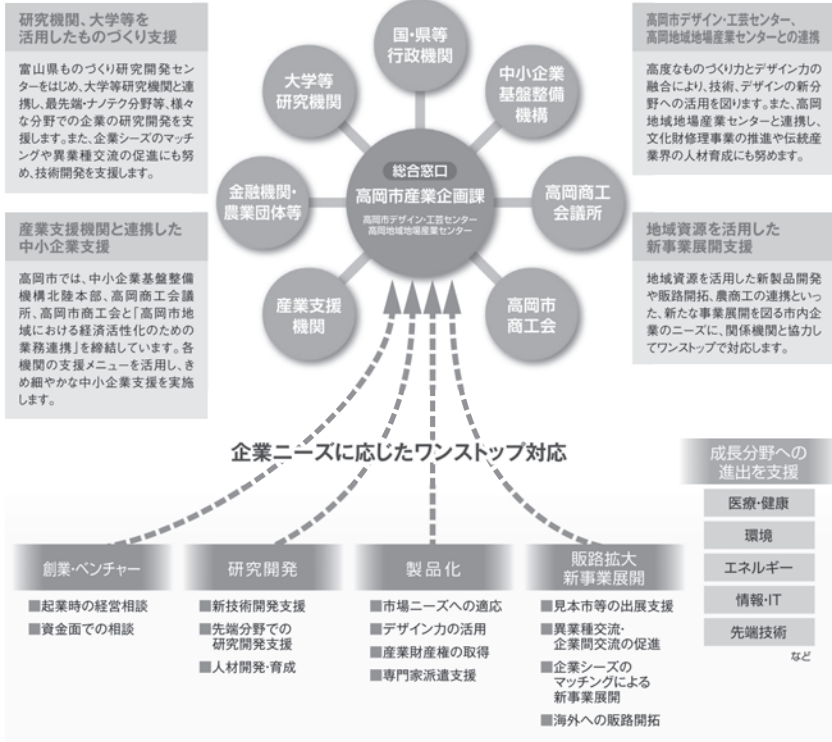
- 国や県、産業支援機関、研究機関、金融機関等と連携し、市及び各機関の施策を活用しながら、きめ細やかな支援を実施します。
- 市職員が企業訪問を行い、企業ニーズの解決、シーズのマッチングを図ります。

中小企業の新事業展開支援

高岡市産業企画課が総合窓口となり、創業から研究開発、製品化、販路拡大に至る各段階での企業ニーズにワンストップで対応します。

企業誘致の推進

今後、成長が期待される環境・エネルギーや医療・健康分野、情報産業等の先端技術型企業など、市の活性化に資する優良企業の誘致を図り、産業構造の高度化や雇用機会の拡大に努めます。



出典：高岡市ホームページ

図2-2-2 高岡市創業支援事業計画

| | |
|---------|---|
| 市区町村 | 高岡市 |
| 創業支援事業者 | 高岡商工会議所、高岡市商工会、市内民間金融機関等（商工組合中央金庫、新湊信用金庫、高岡信用金庫、砺波信用金庫、富山銀行、富山県信用組合、富山信用金庫、富山第一銀行、氷見伏木信用金庫、福井銀行、北陸銀行、北國銀行（50音順））、日本政策金融公庫 |

概要

本市においては、平成22年度より高岡市新産業創造プラットフォームを形成し、ワンストップ機能により様々なニーズに対応することで、意欲的な企業の新分野進出・新事業展開等を支援してきた。

本計画では、これまでの取組強化、体制整理を行い、計画全体で年間200件以上の創業相談等を実施し、2割程度の創業実現を目指す。

具体的には、平成26年～28年にかけて、高岡市と高岡商工会議所、高岡市商工会、市内民間金融機関等（12行）、日本政策金融公庫が連携し、創業希望者に対し、窓口相談、起業実践塾、創業セミナー、インキュベーション事業等による支援を実施する。

特徴

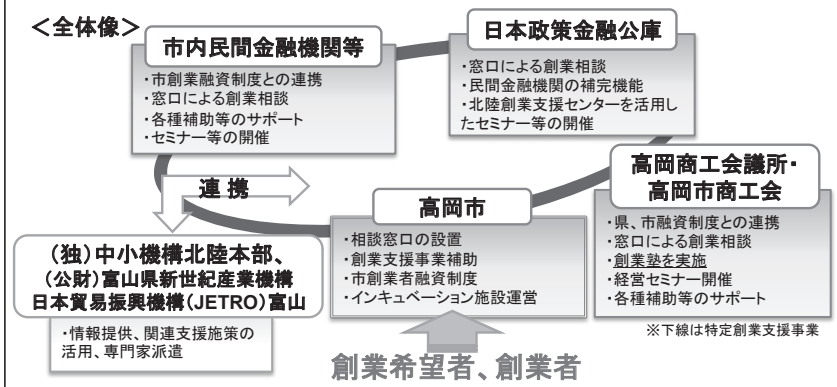
高岡市では、平成22年度に構築した高岡市新産業創造プラットフォームをベースとすることで、既存のスキームを効果的に創業に活用するとともに、さらに金融機関との連携強化を図ることで、創業に必要な要素に応じて、関係機関の強みを生かした適切な創業支援の提供を行います。

【役割】

| | | | | | | | |
|-----------------|---------------------------------------|------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|----------|------------------------------|
| 1.ターゲット市場の掘り分け方 | 2.ビジネスモデルの構築の仕方 | 3.売れる商品・サービスの作り方 | 4.適正な価格と効果的な販売方法について | 5.資金調達 | 6.事業計画書の作成 | 7.許認可手続き | 8.コア事業の事業展開の可能性や関連事業への拡大可能性 |
| 高岡市、(関係支援機関) | 高岡市、高岡商工会議所、高岡市商工会、市内民間金融機関等、日本政策金融公庫 | 高岡市、高岡商工会議所 | 高岡市、高岡商工会議所、高岡市商工会、市内民間金融機関等、日本政策金融公庫 | 高岡市、高岡商工会議所、高岡市商工会、市内民間金融機関等、日本政策金融公庫 | 高岡市、高岡商工会議所、高岡市商工会、市内民間金融機関等 | 高岡市 | 高岡市、高岡商工会議所、高岡市商工会、市内民間金融機関等 |

創業に注力するとともに既存のスキームを活用することで、創業後のフォローアップにも着実に対応可能。

企業ニーズに応じたワンストップ対応



出典：高岡市ホームページ

情報交換を行う会議が開催され、起業や創業に関する相談件数や成果などが共有されている⁷。

3 大学・企業と連携した「学習」の場づくり

(1) 取組みの概要

高岡市が大学や企業と連携した、産業に関する「『学習』の場」をつくる取り組みが、2014年から行われている「たかおか共創ビジネス研究所」（以下、「ビジネス研究所」という。）である。ビジネス研究所は、市内の各機関や事業所が早期に地域の課題を共有し、解決する方法や主体を育成して、「高岡発のイノベーションの創出を目指す」⁸ことを目的に、富山大学と共同で進められている⁹。

2014年1月から10月までの第1期では、同市内の企業の経営者を中心に10人程度が研究生となった。1回2時間半から3時間程度の講義や演習が12回ほど行われ、各研究生がまとめた構想を各自プレゼンテーションを行ったのち、修了している。

(2) 地域への理解とネットワークの形成

ビジネス研究所の取組みについては特徴的な面が多いが、ここでは①地域への共通理解を促すカリキュラム設定、②多様なスタッフの参加、の2点を取り上げ、取組みをつうじて形成されるネットワークなどについてあわせて述べることにする。

⁷ 高岡市によれば、同市産業企画課の職員が各金融機関を訪問して説明を重ね、理解を得た結果開催できたものである。

⁸ 高岡市・富山大学「たかおか共創ビジネス研究所 第1期報告 2014年1月～10月」

⁹ 富山大学は地域連携推進機構地域連携戦略室が担当している（開始当初は地域連携推進機構地域づくり・文化支援部門）。同大芸術文化学部は旧高岡短期大学で、高岡市内にキャンパスがある。たかおか共創ビジネス研究所は、同大が魚津市と共同で2011年から実施している「魚津三太郎塾」などを参考に企画された。

前述のとおり、第1期の研究生は高岡市内の企業の経営者が中心となった。比較的若い年代の経営者が多く、かつ様々な業種から参加があった。運営側の高岡市や富山大学は、導入部に全国的な状況や地域全体に関する講義など「座学」の時間を設定することで、異なる背景を持った研究生が一定の共通認識を持ち、そのうえで地域の具体的な課題を取り上げることで、個々の研究生が自身と地域の課題の双方について体系的な知識を得ることを可能にしている。

また、講師は市職員や大学の教員のほか、富山銀行の行員が人事交流で同市経営企画部都市経営課の職員として参画し¹⁰、経営者間でのネットワーク、経営者と市とのネットワーク、経営者と銀行とのネットワークなど、複数のネットワークが重なり合う機会をつくり出している。

4 市職員の専門性

ここでは、高岡市で起業に関する事業などを担当する産業企画課の取組みについて、職員の専門性という面に注目してまとめる。

産業企画課は、調査時点では担当者が7名であり、そのうち新産業創出支援担当は兼務を入れて5名であった。限られた人数であるが、同市の創業支援事業計画で掲げられている「年間200件以上の創業相談等を実施し、2割程度の創業実現を目指す」¹¹という高い目標の達成が見込めるほど、職員が積極的に企業訪問などを行っている¹²。

ヒアリング調査によれば、同課が在籍期間の長い職員で構成されて

¹⁰ 高岡市と富山銀行との人事交流は、2013年度から行われている。

¹¹ 個人事業主を含めて、開業届が出たものを「創業」扱いとしている（ヒアリング調査による）。

¹² 来訪しての相談、訪問しての相談、セミナーなどの参加企業を合計した件数は年間400件程度とされる（ヒアリング調査による）。

いるわけではなく¹³、同課の担当者は「手ぶらで事業者に行っても何も話せない」ため、「支援策などを用意したうえで」訪問している。さらに、訪問すること自体が、各企業の抱える課題を掘り出すきっかけにもなっている。また、銀行から人事交流で来ている職員が頻繁に企業を訪問している姿も、職員にとって「見習う」ところが多いという。

つまり、担当者が多くの事業者との関係性をつくることの重要性に気づき、自分でも実践することにより、産業に関する専門知識を修得していくことにつながり、現場の事業者とも対等に話ができるようなレベルになっているといえよう。

おわりに

高岡市は、地域の事業者とその現状について検証し、多くの機関と連携して対応するプラットフォームをつくり上げることによって、地域や業界の全体に対する支援の効果を確認しながら、戦略的に取組みを進めている。

市職員においても、地域産業の担い手は地域でも様々な役割を果たしており、そこでの関係性をつくることをつうじて、配属された部課の仕事にとどまらない市全体について「学習」の経験を積むことになる。自治体職員としての専門性を身につけていく機会に恵まれているといえよう。

一方で、同市の伝統産業の売上げはピーク時の半分以下に減っている。また、情報機器の活用などによるネットワークをつくる環境は整ってきたものの、これまでの業態を変えていくことや世代間の

¹³ 異動のサイクルは他の部課と同様で、3年程度で異動することが多いという。なお、ヒアリングを行った同課の担当職員は、伝統産業を扱う出先機関に5年以上在籍したため、その当時に時間をかけて培った伝統事業者との関係が活用できているとしていた。

広がりをつくることは、いまだに難しい面もある。

高岡市は、市全体のレベルでは独自の特区認定やプラットフォームづくりを、職員レベルでは個々の事業者と気軽に相談できるような取組みを進めてきた。それらは、いずれ必要となる関係づくりを先取りして進めてきたともいえる。それぞれのレベルでの独自の取組みについては、他の自治体でも参考にできる点が多いだろう。

【参考文献】

1. 高岡市『『未来高岡』総合戦略－「文化創造都市高岡」共創プロジェクト－』2015年
2. 高岡市『高岡市企業立地のご案内』
3. 高岡市・富山大学「たかおか共創ビジネス研究所 第1期報告 2014年1月～10月」

第4章

鯖江市

公益財団法人日本都市センター研究員
小畑 和也

はじめに

鯖江市は、福井県の中央部に位置する都市であり、1000年以上の歴史を持つ漆器産業など、製造業が多く立地する地域である。特に、明治末期から始められた眼鏡産業は国内のフレーム生産シェアの大半を占めており、2015年10月に策定された「鯖江市まち・ひと・しごと創生総合戦略」（以下、「創生総合戦略」という。）では、副題が「世界にはばたく地域ブランド『めがねのまちさばえ』」とされるなど、地域の主要産業と位置づけられるのと同時に産地としての鯖江もブランド化が進められている。

本稿¹は鯖江市の概要を述べたあと、同市へのヒアリング調査をもとに、眼鏡産業の概要を述べたのち、同産業に関する政策課題化とブランド化推進の取組みと、取組みを進める市職員の専門性、市民を「主役」とする条例制定など同市の行政改革の関連などについてまとめていくことにする。

1 調査地の概要

(1) 鯖江市の概要

鯖江市は、福井県の中央部に位置する一般市である。現在の区域となった1957年以降は合併しておらず、人口は約6万9000人、面積は約85km²である。

同市は、北は福井市、南は越前市に接しており、両市の事業所に

¹ 2015年11月10日に鯖江市を訪問し、同市産業環境部商工政策課に対して実施したヒアリング調査をはじめ、提供を受けた情報・資料などをもとに筆者が解釈、構成、執筆したものであり、同市の見解について報告したものではない。本稿に残り得る誤りはすべて筆者の責任である。

勤務する人たち向けの宅地開発が現在も進んでいることもあって人口が増加傾向にある。高齢化率は上昇しているものの、全国や県より低い水準にある。

(2) 鯖江市の産業

鯖江市は、約1500年の歴史を持つ漆器産業²、明治時代の羽二重生産から続く繊維産業に加え、20世紀初頭に始められ、現在では眼鏡フレーム製造の国内シェアの約9割を占める眼鏡産業をはじめとする、製造業が多く立地する地域である。

2010年に策定された「第5次鯖江市総合計画」³の基本計画では、「『鯖江ブランド』づくり」2つの重点施策プロジェクトのうちのひとつとして掲げられ、「新製品・新技術の開発や異分野・異業種への進出を支援し、新しいものづくり」を進め、「『作るだけの産地』から『作って売る産地』への転換」を図るとしている。さらに、子どもたちが地域の産業を知り、興味を持つことで後継者の育成を図ることにも触れている⁴。

創生総合戦略でも、眼鏡・繊維・漆器を「三大地場産業」⁵とし、海外を含めた市場展開などにより、若者の働く場を確保する構想が示されている。

² 「越前漆器」のブランド名で知られている。石川県の輪島塗、山中塗と並ぶ北陸の漆器ブランドである。

³ 同計画は、基本構想・基本計画とも、2010年度から2014年度までの5年間を期間としている。

⁴ 鯖江市「第5次鯖江市総合計画」2010年、24～25頁

⁵ 鯖江市『鯖江市まち・ひと・しごと創生総合戦略－世界にはばたく地域ブランド「めがねのまちさばえ」』2015年、22頁

2 鯖江市の眼鏡産業

鯖江市の眼鏡産業についてはすでに多くの論考が発表されているため⁶、ここでは鯖江市のホームページや資料をもとに、簡潔に概要と現状をまとめた。

20世紀初頭に実業家によって市内で始められた眼鏡製造は、農閑期の副業として広がっていき、戦後は市街地周辺のまとまった用地などに企業が移転して、高度経済成長期の需要増などに対応して自動化や品質の向上が進められた。導入当初から眼鏡フレームの製造が中心であり、特に1980年代に確立されたチタン製フレームの製造技術により、現在では日本国内の約9割のシェアを持つ。

同市の「三大地場産業」と比べても眼鏡産業の占める割合は大きい。市内の全工業事業所のうち、事業所数と従業員数では約半数、出荷額では約34%を占めており、同市の就業人口の約7分の1が従事していることになる⁷。(図2-4-1)

眼鏡製造は多くの工程から成り立っており、鯖江市は事業所数の多さが示すように、少人数の事業所が分業する形態が特徴的であり、事業所は市内の特定の場所に集積せず、全域に所在している。

⁶ 近年では、南保(2008)、加藤(2009)、建井(2016)などがある。

⁷ 鯖江市による推計。製造業のほか、企画や材料の商社なども含む。

3 政策課題化とブランド化の進展

(1) 眼鏡産業の政策課題化

このように、鯖江市における眼鏡産業の存在感は大きいものの、事業所数・従業員数・出荷額のどれもが減少している。同市のまとめた集計によれば、出荷額のピークだった1992年と2011年を比較すると、出荷額は半減し、事業所数と従業員数は約40%減少している。同市は眼鏡産業の「縮小方向」にある要因を分析し、対処するための取組みを進めている。

同市は、眼鏡産業の「縮小要因」として、①国内の消費低迷とライフスタイルの変化（眼鏡の雑貨化・消耗品化）、②OEM⁸依存型の産地形態、③中国への技術移転（OEMのシフト）、④イタリアの台頭（有名ブランドのライセンス権を買占め、小売りチェーンの買収による市場寡占）の4点を整理した。

そのうえで、地域が抱える課題を大きく4点に整理した。すなわち、OEM主体の産地であったことから、「ものづくり」に徹していればよく、「売れる」製品をつくるためのマーケティングや企画、デザインなどが不足しており、中国の技術や品質の向上と鯖江の産地内での技術伝承の不安が同時に進むなかで、現段階での優位性⁹をいかして差別化を図る、というものである。

⁸ ここでは Original Equipment Manufacturing の略語で、「委託者のブランドで製品を生産すること」を指している。日本貿易振興機構（JETRO）HP（<https://www.jetro.go.jp/world/qa/04A-011247.html>、2016年3月8日アクセス）を参照。

⁹ チタンをはじめとする加工が難しい材質を使った精密切削等の技術、分業体制を背景とした高度な専門性、小ロット、多品種生産への対応、品質管理、研磨加工技術などが挙げられている。

(2) ブランド化の進展

こうした課題に対して、鯖江市は様々な政策を立案して取組みを進めている。2008・2009年度に国の「地方の元気再生事業」に採択された「『めがねのまち鯖江』元気再生事業」では、「作るだけの産地」から「作って売る産地」を目指し、ファッションショーやタレントとのコラボレーション、オリジナルブランドの構築の実証実験など、消費者を意識した「産地・鯖江」のブランド化の取組みが進められた¹⁰。(図2-4-2・2-4-3)

図2-4-2 「めがねのまち鯖江」元気再生事業での取組み

魅力と活気あふれる「めがねのまち鯖江」元気再生事業（福井県鯖江市）

鯖江市は国内最大の眼鏡フレームの産地であり、世界最高の技術力を誇っているが、イタリアや中国製品の台頭により、衰退の一途をたどっている。このため、「鯖江の眼鏡産業」の再生に向け、「作るだけの産地」から「作って売る産地」への転換と産業観光の促進により、地場産業再生と地域のにぎわい創出の相乗効果を目指す。

平成20年度の主な取組

- ① オリジナルブランドを構築するため、カリスマ読者モデルとのサングラスの共同開発、東京でのファッションショー、全国メディアでのPRなどを行う。
- ② 眼鏡の製造工程や職人の情熱・こだわりをWEBサイトを通じて消費者に向けて発信する。
- ③ ユビキタスを活用した情報提供や産直ショップによる産業観光の促進を行う。

平成21年度以降の展開

消費者の志向を反映した自社ブランドの拡大、恒常的な教育体制の整備による眼鏡職人の養成、産直ショップの拡大やものづくり体験工房の整備などにより、「楽しむ・愛される眼鏡のまち鯖江」を実現する。

世界最高の技術力を誇る眼鏡職人

新たな顧客層の開拓・PR

出典：地域活性化総合本部会合ホームページ

また、2011年度から進められている「Sabae Brand Working group (SBW)」は、眼鏡産業の若手経営者や「跡取り」を中心にした10名程度が参加し、ブランド化の勉強会（2011年度、全5回）、

¹⁰ 同事業は、2010年度以降も別の補助制度などを活用して継続された。

図2-4-3 2014年度眼鏡支援施策の鯖江市と福井県の比較

| 事業分類 | 鯖江市 | | 県 (眼鏡関連産業向け支援策) |
|----------------|---|---|---|
| | 業界団体向け支援策 〔補助率1/2〕 | 企業向け支援策 | |
| ①新技術・ 新製品開発 | ◆眼鏡技術革新、新素材開発事業 大学等との連携によるデザイン・技術開発 | ◆新技術新事業創出補助制度 (16,000千円) 〔補助率〕1/2 2,000千円上限 ◆知的所有権取得補助制度 (600千円) 特許、実用新案の出願を支援 〔補助率〕1/2 100千円上限 | |
| ②販路開拓 | ◆東京国際眼鏡展出展事業 I O F T (東京ヒッツサイト) ◆国内眼鏡販路開拓事業 東京、大阪、名古屋での展示会共同出展 ◆海外眼鏡販路開拓事業 S I L M O (LA、香港) | ◆地域産業販路拡大支援事業 過去2年間に国や県、市の新技術開発補助の 対象となった企業を取り組む販路開拓 〔補助率〕1/2 500千円上限 ◆海外市場販路開拓支援事業補助事業 海外で開催される見本市出展を支援 〔補助率〕1/2 500千円上限 | ◆東京国際眼鏡展出展事業補助金 4,000千円(補助率:1/3) ◆海外眼鏡販路獲得フォローアップ 事業補助金 4,908千円(1/2) ◆新作眼鏡展示商談会活性化事業 807千円(委託事業) |
| ③人材育成 | ◆眼鏡国際規格標準化事業 I S O、J I S規格作成 ○先端技術活用異業種交流推進事業 機械要素技術展(東京、大阪) | ◆人材育成支援支援事業 公的機関が実施する各種研修会への参加費支援 〔補助率〕1/2 100千円上限 | ◆参入支援セミナー 2,901千円 ◆販路開拓支援医療産業創出支援 事業(企業向け補助金制度) 6,000千円(500千円上限) ◆展示会への共同出展 7,084千円 |
| ④異業種・ 異分野進出 | ◆産地ブランド発信事業 産地メディアの開催 観光施設でのPR ◆産地製品ブランド“THE291”支援事業 | ◆産学官連携促進支援事業 大学等との共同研究を支援 〔補助率〕1/2 300千円上限 ◆異分野見本市等出展補助事業 異分野見本市出展を支援 〔補助率〕1/2 500千円上限 | ◆産地ブランド向上支援事業補助 ※産地としての新たなブランド力を 創出する中小企業グループを対象 (補助限度4,000千円、補助率2/3) |
| ⑤産地PR | ◆メガネ感謝祭の開催 めがねミュージアムへの集客事業 | ◆眼鏡産直ショップ開設促進事業 鯖江製自社ブランド眼鏡の直営店開設を支援 〔補助率〕1/5 3,000千円上限 ◆デザインによるブランド育成支援事業 自社ブランド商品の販路開拓を支援 〔補助率〕1/2 200千円上限 | |
| | | 27,000千円 | 29,700千円 |

出典：鯖江市資料

ブランドづくりの戦略づくり（2012年度、全5回）、戦略の実現化のためのワークショップ（2013年度、全8回）を重ね、2014年度には「鯖江ブランド」確立にむけた、コンセプト、ブランドイメージ、アクションプランなどを示したブランドブックを作成している。

さらに、同市と福井県眼鏡協会が協力して、「鯖江産」の眼鏡を展示・販売するショールーム機能を備えたアンテナショップを東京23区内と同協会本部の入る「めがねミュージアム」で展開し¹¹、近年実施されていなかった眼鏡の展示会を企画するなど、製造から販売までの一貫した取組みが進められている。（写真2-4-1）

写真2-4-1 めがねミュージアム



出典：福井県観光連盟ホームページ

¹¹ 鯖江市へのヒアリング調査によれば、眼鏡の売れ行きは好調で、福井県眼鏡協会の運営経費に相当する収益があり、経費面から展示会開催の企画化に関連しているとされる。

4 鯖江市職員の専門性と行政改革

ここでは、鯖江市の独自性の高い取組みを進める主体である職員の専門性について、同市の行政改革と関連してまとめることにする。

本章で述べた取組みを担当する商工政策課は、調査時点では13名が在籍しており、そのうち産業支援担当は7名で、眼鏡・繊維・漆器に1名ずつ主担当を置いている。上記の鯖江ブランド構築を中心的に担当している職員は在籍期間も長く、民間との協力が必要となる機会が多いなか、調整や仲立ちの役回りを受け持つことで、事業者の信頼を得ながら取組みを進めている。

なお、同市の職員数は約400人であり、人口あたりの職員数は類似団体より10人以上少ない¹²。この限られた条件下において、2004年10月に就任した牧野百男市長により、様々な独自性の高い取組みが進められている。

牧野市長は就任当初から「市民との情報共有と市民参加・協働に力を入れた」¹³とし、2010年4月に施行された「鯖江市市民役条例」では、市民が事業を構想し、提案できる「提案型市民役事業化制度」が導入されており、2011年度から実施されている。同条例にもとづいた取組みとして、同市の持つデータを積極的に公開するオープンデータの取組み「データシティ鯖江」や、学生を中心とした市民参加プロジェクト「鯖江市役所 JK 課」など、全国でも注目を集めているものも多い¹⁴。

¹² 鯖江市資料によれば、2014年度の一般行政職員は287人で、人口1万人あたりの職員数は41.72人である。類似団体の数値としては53.96人とされている。

¹³ 「オープンデータの推進で公共サービスの向上を図るーデータシティ鯖江」ガバナンス8月号（2013年）、99頁

¹⁴ 市民参加条例とそれにもとづく取組みについては、井上（2011）、西田（2014）などがある。

こうして、行政改革の進展と同時に全国的にも前例のない独自の取組みを進めるため、市職員は住民や専門家と協力や連携を進めることで政策の立案や実行に関する専門性を高め、市民は積極的に政策立案に参画できる環境が整えられている。

おわりに

鯖江市では、眼鏡産業を主要産業に位置づけ、一見対象を絞り込んだブランド戦略を進めているが、地域全体で「丁寧なものづくりをしている鯖江」というイメージを形成し、国内外の他地域との差別化を図ることによって、繊維産業、漆器産業などをはじめとする他産業への波及効果も考えた戦略がなされている。

なお、本文中では触れていないが、地域に残る細かい取引ネットワークの持続可能性を検証し、眼鏡産業の技術をいかした医療品製造への展開など、付加価値の高い製造業への転換も視野に入れた取組みも進められている。

それを支える主体として、これまでの市職員や関係者に加え、条例により「主役」になった市民も存在感を増している。それぞれが地域の課題に関心を持ち、課題解決につながるアイデアや行動を提案・提示し、実践につなげていくことが可能になる環境が整備されつつあるといえるだろう。

一方で、データシティ鯖江の取組みによって同市内で活動するようになったIT企業と眼鏡産業の関係性づくりなど、市民主役条例による独自性の高い取組みと既存産業との関連づけ、または既存産業を対象にした市民からの直接的な事業提案などは、今後検討を必要とする段階である。

全体的なバランスに考慮しながら地域の主要産業に焦点をあてた

ブランド化を進め、市民との情報共有や積極的な市民参加を進める鯖江市は、都市自治体が限られた資源を活用することで独自性の高い地域をつくりあげていくことが必要とされる現在、参考にできる点が多いといえるだろう。

【参考文献】

1. 井上武史「鯖江市民主役条例および提案型市民主役事業化制度の意義と今後の課題」福井県立大学論集37号（2011年）、13～40頁
2. 加藤明「眼鏡産地の盛衰－福井県・鯖江市とイタリア・ベッルーノ産地比較のケース」（2009年）（<http://hdl.handle.net/10119/8844>、2016年3月4日アクセス）、1～39頁
3. 建井順子「成長する個別企業、縮小する地場産業－福井県鯖江市の眼鏡産業」（2016年）（博士論文発表資料）（<http://www.student.e.u-tokyo.ac.jp/grad/Tatei.pdf>、2016年3月4日アクセス）
4. 南保勝「鯖江眼鏡産地における複合産地化への可能性」ふくい地域経済研究6号（2008年）、43～59頁
5. 西田亮介「『データシティ鯖江』モデル－なぜ鯖江市は、情報化に積極的なのか」智場119号（2014年）、90～100頁
6. 「オープンデータの推進で公共サービスの向上を図る－データシティ鯖江」ガバナンス8月号（2013年）、98～100頁

第5章

飛騨市

公益財団法人日本都市センター研究員
小畑 和也

はじめに

飛騨市は、岐阜県の飛騨地方にあって、市域の大半が森林である。進行する人口減少・少子高齢化が地域の課題のひとつとなっており、同市では地域資源を活用した商品開発や起業家の育成などといった地域振興の取組みが地域内で持続する仕組みづくりを進めている。

本稿¹は飛騨市の概要を述べたあと、同市へのヒアリング調査をもとに、地域振興の仕組みづくり、その担い手として設立された第3セクター「株式会社飛騨の森でクマは踊る（通称ヒダクマ）」（以下、「ヒダクマ」という。）について、同市の政策立案過程や職員の専門性などを中心に整理していくことにする²。

1 調査地の概要

(1) 飛騨市の概要

飛騨市は、岐阜県の最北端に位置する一般市である。2004年2月に古川町、河合村、宮川村、神岡町が合併して発足し、人口は約2万6000人、面積は約790km²で、標高3000mを超える飛騨山脈（北アルプス）を含む森林が市域の約93%を占める。

同市では、合併以前から人口が減少傾向にあり、少子高齢化も進んでいる。2010年に策定された「飛騨市第2次総合計画」（以下、「総合計画」という。）の基本構想³では、①人口減少と少子高齢化、②

¹ 2015年10月19日に飛騨市を訪問し、同市企画商工観光部企画課と株式会社飛騨の森でクマは踊るに対して実施したヒアリング調査をはじめ、提供を受けた情報・資料などをもとに筆者が解釈、構成、執筆したものであり、同市の見解について報告したものである。本稿に残り得る誤りはすべて筆者の責任である。

² ヒダクマの取り組みについては第I部第2章で詳述されており、本章では重複を避け飛騨市側の取組みを中心に紹介している。

³ 基本構想は、2010年度から2019年度までの10年間を期間としている。

合併による地方交付税の特例措置終了後の財政運営⁴、③国内外の景気変動等による財源への影響⁵、の3点を「現状の大きな3つの課題」と位置づけられている。そして、それらの「課題解決のための3つの実行」として、①行政改革の実行、②市民本位の地域密着型行政の実行、③市民参加と協働のまちづくりの実行、が挙げられ、6つの基本方針が作成されている。(図2-5-1)

こうした構想のもと、2014年度までを期間として策定された総合計画の前期基本計画の期間中には、「限られた財源を市民のためにどう使うか考えた結果」、「市民生活に必要な不可欠、かつ、行政が最低限実施しなければならない取り組みを行うことに財源・人材を傾注」し、学校の耐震化やごみ処理施設の建設が進められた。その結果、「地域・組織・産業の活性化に資する具体的な取り組みが遅れていることは否め」ないとされ、2015年度からの後期基本計画（以下、基本計画の前に「前期」「後期」をつけて区別する。）では、特に地域資源を活用した産業の振興を進めるとされている⁶。

(2) 飛騨市の産業

飛騨市は、非鉄金属製錬業や医薬品、自動車部品などの製造業、建設業が多く立地し、従業員数も多く、経済センサスの結果から算出された特化係数も高い。山林に囲まれた環境をいかし、林業や製材業、木工の加工業なども多く立地している。また、地域の中心都

⁴ 「市町村の合併の特例に関する法律（合併特例法）」11条の規定により、地方交付税の額が合併後10年間は合併前の水準が維持され、その後の5年間は経過措置として漸減する。飛騨市の試算では、特例措置終了後の2020年度は17億円の財源不足が生じるとされている。

⁵ 総務省が発表した2014年度の飛騨市の財政力指数は0.32であり、同市の基本構想でも、依存財源の影響が大きいとされている。

⁶ 飛騨市『飛騨市第2次総合計画 後期基本計画（2015年度～2019年度）』2015年、11～21頁

市でもあり、同時に古い町並みや農山村の風景などをいかした観光資源もあることから、商業やサービス業も多く立地している。研究開発の拠点も設置されており、神岡町の東京大学宇宙線研究所付属神岡宇宙素粒子研究施設では、2015年ノーベル物理学賞につながる研究が進められている。

2 地域振興の「仕組み」づくり

(1) 持続可能な地域づくりの検証

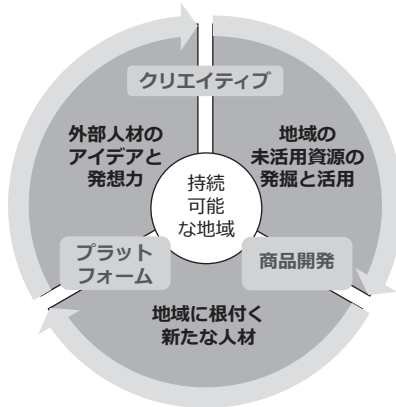
後述するヒダクマの設立につながる政策立案の作業は、前期基本計画の期間中である2013年度から始められた。当時の井上久則市長のもと、補助金を受け続けて地域を振興する、またはイベントをうじて地域を振興する、といった考え方にもとづく政策ではなく、既存の資源や産業を活用することで地域が持続可能となる「仕組み」づくりが検討されることになる。

まず、外部人材に飛騨市の地域資源を調査してもらい、それを活用した商品開発や地域内外の人材が起業家となる可能性を探る。そのうえで、それぞれの取組みが持続するような仕組みをつくることを視野に入れた「外部人材による商品開発のための調査設計業務」(2014年1月から3月)、「地域資源の活用による持続可能な地域づくり推進事業」(2014年4月から10月)が実施された。

その結果、同市には、市域の大半を占める森林がもたらす地域資源といえるものが存在し、それらはお金にかえることが可能で、そのためには地域資源を活用した商品開発や商品を売り続けるための事業主体が必要となり、なおかつその活動を地域の産業や雇用の創出、移住・定住の促進などと結びつけて継続させていく、という一貫した仕組みづくりの必要性が示された。(図2-5-2)

両事業を受託した「株式会社トビムシ」は、岡山県の西粟倉村で6次産業化の取組みを進めており、飛騨市でも事業の立上げを考えているとの提案があったことから、新たな事業体の設立が検討されていくことになる。

図2-5-2 持続可能な地域づくりのイメージ



出典：飛騨市資料

(2) 後期基本計画への反映

2015年に策定された後期基本計画には、上記の検証にもとづいた考え方や施策が示されている。「重点的取り組み」のひとつには「地域・組織・産業の活性化」が掲げられ、「市内に既にある有形無形の地域資源の総量を拡大」していくことが示されている。

具体的な施策としても、「地域資源の活用による新産業の創出」「地域への人材還流・育成・定着」が掲げられ、それらの実行主体として「民間企業との共同出資により、地域資源の6次化産業化事業を基軸とする」「飛騨市版地域会社」の設立が示されている。

同社は「企業が持つノウハウやチャンネルと飛騨市の地域資源を最大限活用することで、地域資源の価値化、新しいものづくり、価値を生むコミュニティづくり、自立した地域づくり」を目的とし、「経

济活動による新たな産業・雇用創出を目指しながら、その一方で都市部との交流や移住定住の促進など、地域課題の解決にも寄与する持続可能な地域づくりを目指す」とされている⁷。

3 「ヒダクマ」の設立

このように整理が進められた仕組みづくりの政策によって、民間企業と共同での事業体の設立が構想され、前述トビムシと「株式会社ロフトワーク」が参画することとなった。

トビムシは、東京都内に本社を置く、2009年設立の企業である。森林を地域の資産として注目し、森林の管理から生産・加工・販売、マーケティングや人材育成まで「森林価値を高める多角的な事業を展開」している⁸。

ロフトワークは、東京23区内に本社を置く、2000年設立の企業である。Web やデジタルコンテンツの制作をつうじて、2万人以上のクリエイターとのネットワークを築いており、創造的なものづくりの拠点整備も行っている。

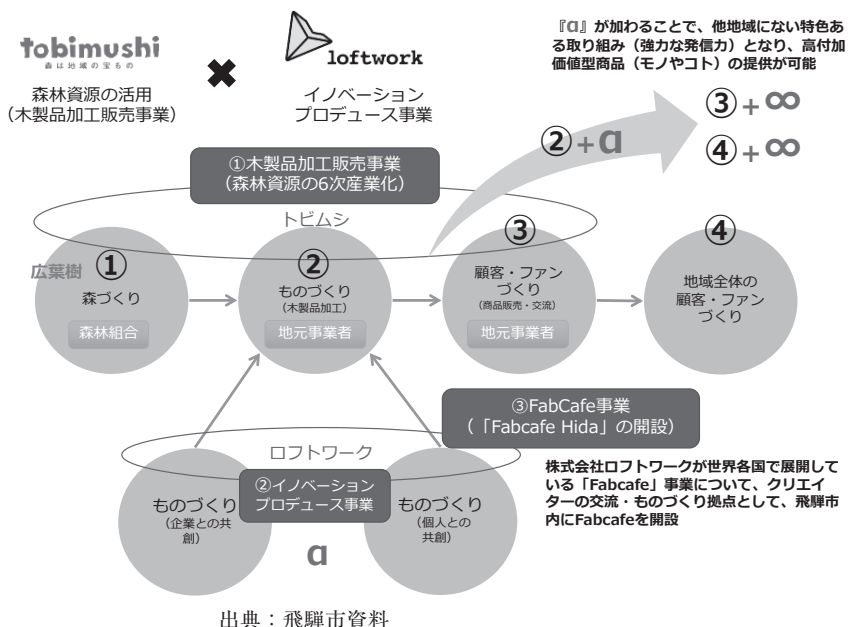
この2社がそれぞれの特長をいかし、トビムシが森林資源の6次産業化を、ロフトワークがプロデュース事業をそれぞれ中心に担うことによって、事業体のイメージが出来上がった⁹。(図2-5-3) ここに飛騨市も出資し、事業に参画することを決定し、2015年3月には市議会の承認を受け、同年5月にヒダクマが設立された。

⁷ 飛騨市、前掲書21～25頁

⁸ 株式会社トビムシホームページ「会社概要」(<http://www.tobimushi.co.jp/about>, 2016年2月21日アクセス)

⁹ 現在ヒダクマの代表取締役を務めるロフトワークの役員は、トビムシの経営者から企画を紹介され、実際に飛騨市を訪れて参入を決意した。(事業構想ホームページ「ロフトワークが林業に参入する狙い『飛騨の森でクマは踊る』始動」(<http://www.projectdesign.jp/201506/stepforvitalizinglocal/002160.php>, 2016年2月22日アクセス)

図2-5-3 ヒダクマの事業イメージ



4 意思決定と職員の専門性

次に、このような政策立案を可能とした要因について、飛騨市の意思決定と職員の専門性の二面から検証してみたい。

第一に、政策課題とその方策の絞り込みと、政策の実践における担当職員の外部との柔軟な関係づくりである。地域課題の解決に向けた方向性を「仕組み」をつくることに絞り込み、先行事例を調査するなかでトビムシという企業と関係をつくることにより、ロフトワークも加えたヒダクマの設立につながっている。さらに、東京の企業の参入への抵抗感を下げるため、両社の経営者と地元の経営者や産業団体が顔を合わせる機会を設定するといった対応も行っている¹⁰。

¹⁰ なお、ヒダクマ設立前後の一連の事業は、企画課の職員1名が一貫して担当している。

第二に、職員間の横のつながりの形成である。事務職員が技術系、技術職員が事務系の部署に配属されるなど、以前から柔軟な職員の配置が行われており、地域の実情とそれに関連する市行政について一定の知識や経験を得たうえでみずからの専門性を磨いていくことを可能にする人事が行われていると考えられる。さらに、2014年度からは市全体に関係する課題をテーマとしたワーキンググループ¹¹が設置され、各部局から職員が参加することをつうじて「横のつながり」が強化され、参加した職員も「自分の仕事」という認識を持つようになるなど、縦割りによる弊害を防いでいる。

第三に、地域や企業の活動に対する自治体の過度な関与の抑制である。ヒアリング調査によれば、ヒダクマの構想自体が自治体の関与を徐々に減らしていっても展開していくことを目指しており、自治体はその仕組みをつくり支える側に回って、今後は住民が「主役」になることも目指している。また、ヒダクマへの過度な関与も避けるため、株主間協定を結ぶだけで役員などは派遣していない。

第四に、市長や副市長の政策的な判断である。前述のとおり、前期基本計画の時点から地域の課題を整理し、最低限必要な政策を優先的に進めることによって基盤をつくり、新たな課題となった「地域・組織・産業の活性化」への具体的な取組みを後期基本計画でまとめ、実行している。もちろん、ヒアリング調査をつうじて、第一から第三のそれぞれについて指示や判断があったことも確認されている¹²。

¹¹ 取りまとめは企画課が行っている（担当はヒダクマ担当職員）。

¹² 当時の市長、副市長とも、合併前の自治体の職員出身である。

おわりに

飛騨市では、人口減少・少子高齢化や合併後の財源の不安など、全国の都市自治体の多くが直面している課題の解決策のひとつとして、新しくかつ持続可能な仕組みづくりを選択して取組みを進めている。

それを可能としている一因は、現状の課題と解決策を総合計画に示して必要があれば見直し、その実践のためには職員の専門性の伸長と自治体の組織内外と連携することを可能にする環境を、それぞれ築き上げているところにある。

さらに、住民の主体的な活動が果たす役割も大きい。ヒダクマが拠点として整備している「FabCafe Hida」は同市古川町の町並みのなかにある。(写真2-5-1) この周辺は古い町屋が立ち並ぶ景観が残り、観光資源ともなっているが、伝統的建造物群保存地区の指定や建物改修への補助などは行われておらず、地域住民が自主的に景観を保全している。

こうした地域は観光地化が進み、カフェや土産店など業種が限定されてしまう傾向がある。一方、歴史的な町並みを保全し、そこに地域の課題を解決する雇用の場や人の交流できる場をつくるという新しい試みをはじめた飛騨市とヒダクマの取組みは、これまでのまちづくり会社や産業支援団体といった分類にとどまるものではなく、今後の地方都市における地域振興への示唆に富んでいるといえよう。

写真2-5-1 FabCafe Hida と古川町の町並み



出典：筆者撮影

【参考文献】

1. 飛騨市『飛騨市第2次総合計画』2010年
2. 飛騨市『飛騨市第2次総合計画 後期基本計画（2015年度～2019年度）』2015年
3. 総務省「2014年度地方公共団体の主要財政指標一覧」（http://www.soumu.go.jp/iken/zaisei/H26_chiho.html, 2016年2月20日アクセス）
4. 市町村自治研究会編『逐条解説 市町村合併特例法 改訂版』ぎょうせい、2003年

第6章

東大阪市

公益財団法人日本都市センター研究員

小畑 和也

はじめに

東大阪市は、大阪市に隣接する中核市であり、明治以降から製造業の工場が増加し、現在ではいわゆる「町工場」が多く集積する「『モノづくり産業』のまち」として知られる。その一方で住宅の需要が高まっていることから、同市では住居系、工業系の双方の環境を保全するため、条例を制定して「住工共生のまちづくり」を進めている。

本稿¹は東大阪市の概要を述べたあと、同市へのヒアリング調査をもとに、産業の集積過程と地域特性、製造業に関する条例と、モノづくり産業への多様な支援策について、人材育成や起業支援の面を中心に整理していくことにする。

1 調査地の概要

(1) 東大阪市の概要

東大阪市は、大阪府の東部に位置する中核市である。1967年2月に布施市、河内市、枚岡市の3市が合併して発足し、人口は約50万2000人（大阪府で3番目）、面積は約62km²である。

大阪市に隣接し、東部の生駒山を挟んで奈良県にも接する位置にあることで、同市内には3鉄道事業者の6路線25駅があり、世帯数は増加を続けている。一方で人口は1980年代をピークに微減傾向にあり、単独世帯や高齢世帯が増加傾向にある²。

¹ 2015年11月4日に東大阪市を訪問し、同市経済部モノづくり支援室に対して実施したヒアリング調査をはじめ、提供を受けた情報・資料などをもとに筆者が解釈、構成、執筆したものであり、同市の見解について報告したものではない。本稿に残り得る誤りはすべて筆者の責任である。

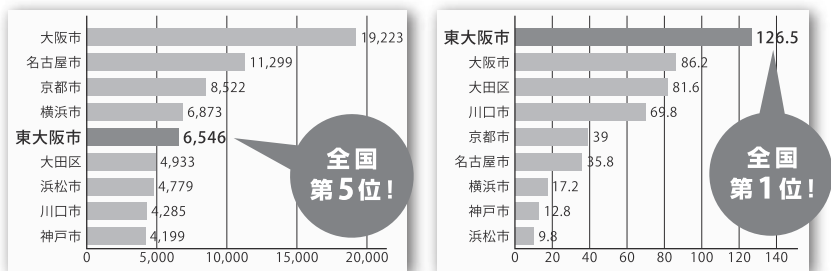
² 国勢調査及び東大阪市の統計資料によれば、市内の世帯のうち約12%が単独世帯であり、そのうち30%程度が65歳以上の単身世帯である（2010年時点）。

(2) 東大阪市の産業

東大阪市の、同市の基本構想で「独自の技術を有した中小企業」³が多く集まっているとされているように、事業所数・従業員数とも製造業が最も多く、大阪市に隣接し、近隣の府県に通じる鉄道や道路が多くあることにも関連して、卸売業や物流関係の事業所も立地している。

その中でも、製造業は約75%が10人未満という規模の事業所であり、工場数4000以上の自治体では事業所密度が全国で第1位、事業所数でも第5位⁴と、比較的小規模な工場が密集している状態であることがわかる⁵。(図2-6-1) なお、製造業のうちでは、事業所数/出荷額とも、金属製品、生産用機械器具、プラスチック製品の順であり、印刷業も多く立地している。

図2-6-1 東大阪市の事業所数と密度



出典：東大阪市経済部モノづくり支援室「モノづくりの最適環境 東大阪」2014年、4頁

³ 東大阪市『東大阪市第2次総合計画 基本構想』2003年、7頁

⁴ いずれも2012年経済センサス活動調査にもとづく。東大阪市経済部モノづくり支援室「モノづくりの最適環境 東大阪」2014年、4頁

⁵ 東大阪市には約2万6000事業所があり、うち株式を公開しているのは6社である。

2 モノづくり産業の集積と地域特性

ここでは、東大阪市の産業面での地域特性について、比較的小規模な製造業が集積してきた過程をもとに検証していきたい。

(1) 製造業の集積過程

東大阪市によれば、市内の製造業の源流は、鋳物工業・伸線業・木綿産業の大きく3種類に分類でき、その発端も明治以前にさかのぼる。

鋳物工業は、農耕具や鍋、釜などからはじまり、第一次大戦後は造船や機械などの部品生産に発展して、同時に後工程に必要な切削、研磨といった加工業も伸長することになり、ミシンや自動車、家電産業などが集積することになった。

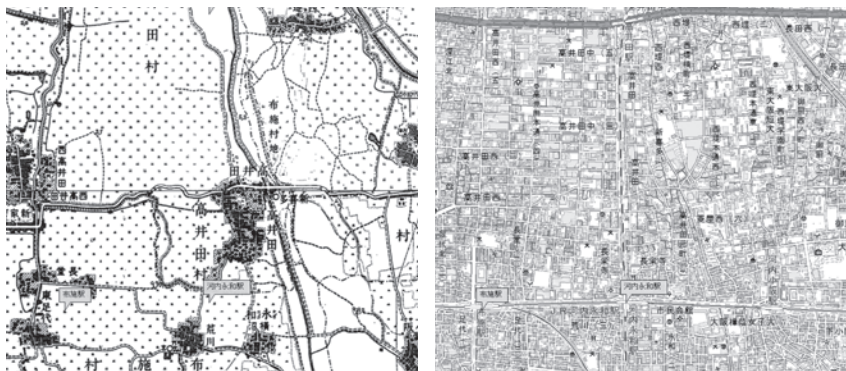
伸線業は、旧枚岡市域で生駒山麓の河川の流れを利用した水車工業をもとに、針金や釘、金網などからボルト、ナットなどの生産に発展している。また、大正初期の市内の鉄道開通と同時に電力供給が開始され、戦後大阪市から土地を求めて工場が移転してきたこともあって、市内の工場数が増加することになった。

江戸時代から続いた木綿産業は明治時代に入って衰退したものの、職を失った人が大阪市内での就業経験や内職で技術や知識を身につけ、歯ブラシの加工、ボタンの穴あけ加工やタオル業などを起業した。

このような過程を経て、高度経済成長期には本格的に多様な業種・業態が東大阪市内に集積することになり、それまでの農地などが事業用地として開発されていくことになった⁶。(図2-6-2)

⁶ 以上は東大阪市経済部モノづくり支援室、前掲資料6頁を参照した。

図2-6-2 東大阪市高井田地区周辺の地図（左：1908年 右：現在）



出典：「今昔マップ on the web」((C) 谷謙二) により筆者作成⁷

(2) 産業の地域特性

こうして集積が進んだ製造業は、「短納期・小ロット生産」や多品種生産を特徴とする企業を多く含んでいる。さらに、東大阪市内の企業の約9割が系列を持たず、中堅あるいは中核的な企業がとった仕事を各工場に振り分ける「横請け」「仲間請け」と呼びうる企業間の分業ネットワークが機能しており、その結果企業がそれぞれの専門分野に特化することが可能になることで、製品の高付加価値化をもたらしているとされている⁸。(図2-6-3)

前述のとおり、同市内の製造業の4分の3は10人未満の規模の事業所であり、父、母、兄がおもな構成員となる「三ちゃん企業」と呼ばれる形態がその多くを占めている⁹。さらに、同市内では長屋もしくはガレージ形態の貸し工場も散見される。

このように、高度な製造開発能力を持つ企業が集積している一方

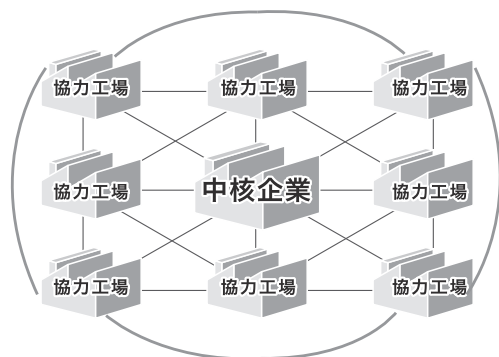
⁷ 現在の地図は国土地理院地理院地図を、1908年当時の地図は2万分の1「大阪東北部」(1911年発行)と2万分の1「大阪東南部」(1912年発行)をもとに作成した。

⁸ 以上は東大阪市経済部モノづくり支援室、前掲資料5頁を参照した。

⁹ 東大阪市でのヒアリング調査による。

図2-6-3 東大阪市の企業間ネットワーク

多くの中核企業と近隣の協力工場との縦横ネットワークが発達



出典：東大阪市経済部モノづくり支援室「モノづくりの最適環境 東大阪」2014年、5頁

で、経営形態が家族中心であったり、工場が賃貸であったりする企業も多く、企業の統合や事業用地の大型化などが難しいため、後継者を家族内に頼るほかなく、後述するように住宅開発との関連などによって、廃業する工場も増えている。

3 住工共生のまちづくり条例

2013年4月、東大阪市の「東大阪市中企業振興条例」と「東大阪市民住工共生のまちづくり条例」（以下、「中企業振興条例」「住工共生条例」という。）の2つの条例を施行した。

中企業振興条例は、市内の中企業が「地域経済を支える本市の重要な存立基盤であるとともに、熟練の技術を引き継ぎ、産業を活性化させ、市民の雇用やまちのにぎわいを創出する源」であるとし、その振興が「市政の重要な柱として位置付ける」としている。その理念にもとづき、中企業での人材育成や起業支援を含んだ施

策が11に分類されて提示されている。

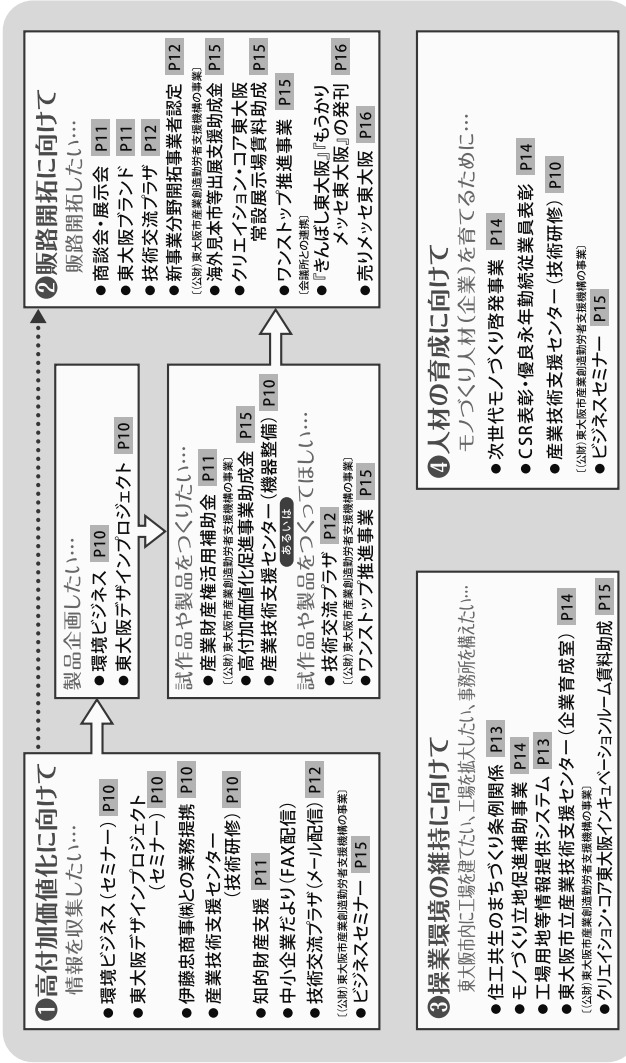
住工共生条例は、住宅需要の高まりにより、市内の準工業地域や工業地域でも住宅開発が進められていることから、「市民の良好な住環境とモノづくり企業の操業環境を保全し、創出する」ことを目的としている¹⁰。

双方の条例を同時に施行することにより、「モノづくり企業」支援の施策は、①高付加価値化、②販路開拓、③操業環境の維持、④人材育成の大きく4つに分類され、具体的な取組みとして進められている¹¹。(図2-6-4)

¹⁰ 住工共生条例と関連する施策については第I部第1章を参照されたい。

¹¹ 以上は東大阪市経済部モノづくり支援室、前掲資料8～9頁を参照した。

図2-6-4 東大阪市のモノづくり企業支援体系



モノづくりの総合相談窓口(クリエイション・コア東大阪内)

本市の製造業や国内外の企業間取引に精通した技術や販路のコーディネーターが、企業訪問等を通じて、ビジネスパートナー探しや企業間取引に関する相談に対し、情報提供やアドバイスを実施しています。また相談内容に応じて、上記施策の効率的な活用方法もアドバイスします。お気軽にご相談ください。

出典：東大阪経済部モノづくり支援室「モノづくりの最適環境 東大阪」2014年、9頁

4 多様なモノづくり産業支援策

前述のとおり、製造業（モノづくり企業）を念頭に置いた東大阪市の中小企業支援策は多岐にわたっており、ここでは人材育成や起業支援に関連性の高い施策を中心に、各施策の概要を述べていく。

①東大阪市技術交流プラザ

…市内の製造業者の持つ技術などをデータベース化したポータルサイトで、同市経済部が運営している。約1100社が登録しており、受注を増加させるなど実績を上げる企業も出ている。

②東大阪ブランド

…全国唯一の「オンリーワン」、トップシェアを持つ「ナンバーワン」、付加価値の高い「プラスアルファ」のいずれかの要件をみたす製品を認定し、展示会などでPRしている。

③東大阪市産業技術支援センター

…技術相談員が常駐し、高度な機器を使って測定や試作を行うことができる。インキュベータ機能も併せ持ち、起業や独立、事業の展開などの希望者を対象に、研修や交流事業を進めている。

④次世代モノづくり啓発事業

…市内の小学生を対象に、「モノづくり体験教室」を開催し、東大阪市産業技術支援センターでの自主的な発明クラブ活動などを支援している。

このほかにも、商社との業務提携による新商品開発の支援や、東大阪商工会議所など外部との連携といった取組みも進められている。

おわりに

東大阪市は、「モノづくりのまち」を自認し¹²、対象を製造業に特化した担当課としてモノづくり支援室を置くなど、比較的小規模な製造業が多く立地する市内の実状にあわせた体制をとり、取組みを進めている。

市議会側も、製造業が同市の代表的な産業であり、その担い手を支援していくことについては大きな意見の相違が表面化することなく、条例を制定し、それにもとづいた施策を進めていくことを可能にしている。

このように、製造業に関する積極的な支援策のなかで人材育成や起業支援が進められていく一方、工場の廃業は進み、住居系の用途地域では空いた土地が限られてきている現状もある。さらに、大阪府に近い地域の地価が上昇した結果、住宅用にも工場用にも需要が低下してしまう事例も出ているとされる。

東大阪市では、製造業に適した土地利用と住宅に適した土地利用のバランスをとり、市域全体で住工共生を進めていくなかで、製造業の後継者や起業者などの育成にも努めている。大都市圏にあるなかで、歴史的に蓄積されてきた産業を維持し、発展させていくための様々な取組みは、参照できる点が多いと言えるだろう。

【参考文献】

1. 東大阪市『東大阪市第2次総合計画 基本構想』2003年
2. 東大阪市経済部モノづくり支援室「モノづくりの最適環境 東大阪」2014年

¹² 東大阪市、前掲書16頁

第7章

府中市（広島県）

公益財団法人日本都市センター研究員
小畑 和也

はじめに

府中市は、広島県の東南部の内陸に位置する都市であり、上場企業や日本一のシェアを持つ企業など、特徴的な製造業が多く立地する地域である。市街地とその周辺に住居、工場、商店や事業所などが混在しており、2007年に認定を受けた中心市街地活性化基本計画、2013年に特別用途地域を指定した「ものづくり産業振興地区」(以下、「振興地区」という。)などによる取組みが進められている。

本稿¹は府中市の概要を述べたあと、同市へのヒアリング調査をもとに、同市の産業構造、振興地区、取組みの現状や課題についてまとめていくことにする²。

1 調査地の概要

府中市は、広島県の東南部の内陸に位置する一般市である。2004年に上下町と合併し、人口は約4万2000人、面積は約196km²である。

同市は、石見銀山からの「石州街道」が通り³、味噌の醸造や江戸時代に始められた家具の製造など伝統的な産業が残る地域である。また、1960年代に備後地区工業整備特別地域の指定⁴を受けたこともあって製造業が多く立地し、第2次産業の従事者比率も約35%と広島県全体(約24%)と高く⁵、「ものづくりのまち」である

¹ 2015年11月27日に府中市を訪問し、同市まちづくり部まちづくり課に対して実施したヒアリング調査をはじめ、提供を受けた情報・資料などをもとに筆者が解釈、構成、執筆したものであり、同市の見解について報告したものではない。本稿に残り得る誤りはすべて筆者の責任である。

² 振興地区に関しては第I部第1章で詳述されており、本章では重複を避け府中市の総合的な政策などに重点を置いてまとめている。

³ 広島県は府中市出口町に残る古い町並みを「石州街道出口通り」として観光PRを行っている。

広島県 HP (<https://http://www.kankou.pref.hiroshima.jp/sys/data?page-id=8866>、2016年3月19日アクセス)を参照。

ことがわかる。

2005年に策定された「第3次府中市長期総合計画」の基本構想⁶では、「地域社会の展望と課題」のひとつとして「新たな創造力が求められる『ものづくり』産業」が挙げられ、グローバル化に対応するため「経営の企画力・技術力の革新、産業支援に向けたインフラ整備や研究開発などハード・ソフトの両面」の整備が必要であるとしている⁷。

「まちづくりの課題」として挙げられた5点のうちにも「『ものづくり』産業の振興」が挙げられており、「家具・機械金属・繊維などの製造業」を市の「リーディング企業」とし、「多面的な『ものづくり』産業の振興」が必要であるとしている⁸。また、他の課題のうち「都市の活力を生む都市基盤の整備」では、市の中心部は「住宅地・工業用地・農地などが混在しており、計画的な面的整備が必要」で、「現実的かつ弾力的な土地利用により、快適で利便性の高い市街地環境」を整備していく必要があるとしており⁹、後述する都市計画の面からの産業環境の整備にも関連している。(図2-7-1)

2 府中市の産業

2007年に認定を受けた「府中市中心市街地活性化基本計画」の対象区域が示すように、府中市ではJR府中駅の北側が中心市街地と

⁴ 工業への投資効果が高く、さらに整備を進める対象として指定された地区で、1962年の全国総合開発計画にもとづき全国で6地区（鹿島、東駿河湾、東三河、播磨、備後、周南）が指定された。1964年は「工業整備特別地域整備促進法」されたが、2001年の同法の廃止にともない制度も廃止された。府中市『第3次府中市長期総合計画』2005年、9頁

⁵ 府中市『市勢要覧』2015年、6頁

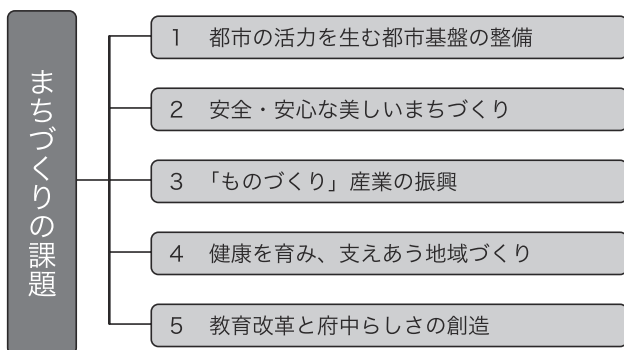
⁶ 同計画は、基本構想・基本計画とも、2005年度から2014年度までの10年間を期間としている。

⁷ 府中市、前掲書（2005年）、9頁

⁸ 府中市、前掲書（2005年）、22頁

⁹ 府中市、前掲書（2005年）、19～20頁

図2-7-1 府中市の「まちづくりの課題」



出典：府中市『第3次府中市長期総合計画』2005年、18頁

され、市街地の周辺に伝統産業や製造業の工場が位置している¹⁰。
(図2-7-2)

同市には、北川鉄工所、リョービ（ダイカスト製品）、ヤスハラケミカル（化学工業）などの上場企業が本社を置くほか、ヒロボー（ラジコンヘリコプター製造のトップシェア）などのナンバーワン／オンリーワン企業、スニーカー用のゴム製造や桐を使った家具・木製品を製造する企業などが多く立地している。

このように、製造業の工場が多くあることで、2010年の国勢調査では昼夜間人口比率が102.3となり、昼間人口が1000人ほど多い「働く場所」のある都市となっている。

3 ものづくり産業振興地区

ここでは、府中市へのヒアリング調査をもとに、同市が2013年に振興地区として特別用途地区を指定した背景や政策の立案、取組みの過程などについてまとめた。

¹⁰ 現在は市街地から離れた地区に企業団地が整備され、市街地の周辺に事業所を置く企業も団地内に大規模な工場を設置している。

同市では1973年に都市計画の区域区分の決定（線引き）がされ、府中駅の南側などを含む市街化区域の大半が準工業地域となった。準工業地域となった地域には農地も多くあり、住宅や工場などの用地として期待されていた面もあった¹¹。

同市（合併前の府中市域）の市街化区域の用途地域中、準工業地域の割合は現在でも約32%ある。特に1990年代後半になると市内の企業の倒産数が増え、準工業地域内の工場跡地が宅地として分譲され、住工混在が進んだ地区もあった。（写真2-7-1）

振興地区の指定の検討においても、ものづくりとまちづくりの双方から土地利用のイメージが考えられてきた。具体的には、市街地の中にある工場を観光施設としてとらえ、同時に木工製品や味噌な

写真2-7-1 住宅、農地、工場が混在する準工業地域内



出典：筆者撮影

¹¹ 一部の地域では、1950年代後半に土地区画整理の計画があったものの、営農意欲が強い時期で事業が進まず、その後虫食い状に宅地化が進んだため、断念したところもある。

ど、既存の産業や工場の規模を保全することをつうじて、住工混在を許容し、大規模な開発に頼らないこれからの市街地の姿が構想されている。

4 取組みの現状

ここでは、振興地区の指定から1年半程度が経過した調査時点での府中市の現状と課題について、産業人材や起業に関する面を中心に検証する。

振興地区の指定による企業の進出などはまだなかったものの、中心市街地ではまちづくりのNPOが設立され、「府中市空き家バンク」の活動などもあって、「若い人」たちによるカフェの开店やギャラリーの利用が始められていた。

総合計画にも示されているように、同市は産業と並んで教育や安全・安心も主要なまちづくりの政策課題としており、小中一貫教育なども推進している。規模やシェアの面で特徴的な製造業が多く立地する同市では、地方都市の多くで問題となる「働く場所」がすでに「ある」状態にある。同市の政策立案と取組みにおいては、そうした他の地域とは異なる特性を把握し認識したうえで、中心市街地を中心としたまちづくり政策と関連させた新たな産業政策が構想されているといえよう。

おわりに

府中市では、市街地や周辺部に規模やシェアの面で特徴を持つ製造業が多く立地するため、中心市街地の「活性化」との関連で既存の産業を活用した小規模なものづくり産業の育成と同時に、観光資源としての工場の活用など、まちづくりの面での構想も進められている。

こうした複合的・分野横断的な取組みを可能にしている要因として、同市の組織が関連していると考えられる。ヒアリング調査によれば、同市は2000年ごろから「まちづくり」に関連する農林、産業振興、都市計画、基盤整備、環境などの課を、同じ「まちづくり部」にまとめている。同じ部であるため、担当者同士は普段から連絡をとり合っており、特別に会議を開催する必要もない。こうした体制が整備されていることにより、地域の課題を解決するための方法として、様々な選択肢から政策を立案することが可能になっているといえよう。

これまで、製造業の集積する大規模な都市においては、住工混在は住環境と企業の操業環境といった点について議論されてきたが、地方都市においては中心市街地の「活性化」など、それとは異なる課題にも関連していることを府中市の事例は示している。地域の課題の把握と様々な面から対策を講じるための政策の立案など、府中市の取組みについては、参考とする点が多いただろう。

(参考文献)

1. 府中市『第3次府中市長期総合計画』2005年
2. 府中市『市勢要覧』2015年

参考資料

「都市自治体行政の専門性（産業人材育成・起業支援）に関する研究会」
研究会・現地調査 日程概要

研究会

- 第1回研究会 日 時：2015年7月23日
午前10時から正午まで
場 所：日本都市センター会館 会議室
- 第2回研究会 日 時：2015年9月3日
午後1時から午後3時まで
場 所：日本都市センター会館 会議室
- 第3回研究会 日 時：2015年10月28日
午後4時から午後6時まで
場 所：ホテルルポール麹町 会議室
- 第4回研究会 日 時：2015年11月20日
午後4時30分から午後6時30分
場 所：e-ZUKA トライバレーセンター 会議室
- 第5回研究会 日 時：2016年2月3日
午後4時から午後6時まで
場 所：すみだりバーサイドホール 会議室

現地調査

- 帯広市 日 時：2015年9月24日
調査者：梅村座長、大和委員、事務局
調査先：商工観光部工業労政課、商業まちづくり課、
産業連携室
- 北海道 日 時：2015年9月24日
調査者：梅村座長、大和委員、事務局
調査先：十勝総合振興局
産業振興部商工労働観光課
地域政策部とち食・地域連携室

- 日 時：2015年9月25日
調査者：梅村座長、大和委員、事務局
調査先：経済部産業振興局経済企画室、
科学技術振興室
- 飛驒市 日 時：2015年10月19日
調査者：大和委員、郡司委員、事務局
調査先：企画商工観光部企画課
- 東大阪市 日 時：2015年11月4日
調査者：太田委員、事務局
調査先：経済部モノづくり支援室
- 高岡市 日 時：2015年11月9日
調査者：須藤委員、相澤委員、阿部委員、事務局
調査先：経営企画部都市経営課、
産業振興部産業企画課
- 鯖江市 日 時：2015年11月10日
調査者：須藤委員、相澤委員、阿部委員、事務局
調査先：産業環境部商工政策課
- 公立はこだて
未来大学 日 時：2015年11月16日
調査者：相澤委員、郡司委員、事務局
調査先：社会連携センター
- 函館市 日 時：2015年11月17日
調査者：相澤委員、郡司委員、事務局
調査先：経済部経済企画課
- 府中市
(広島県) 日 時：2015年11月27日
調査者：梅村座長、太田委員、事務局
調査先：まちづくり部まちづくり課

第1回 都市自治体行政の専門性（産業人材育成・起業支援）に関する研究会 議事概要

日時：平2015年7月23日（木）10：00～12：00

場所：日本都市センター会館703会議室

出席者：梅村仁 座長（文教大学）、大和里美 委員（奈良県立大学）、太田尚孝 委員（福山市立大学）、須藤順 委員（高知大学）、相澤謙一郎 委員（タイムカプセル（株））、郡司剛英 産業観光部産業経済課長（墨田区）、阿部荘児郎 経済部産学振興課産学連携室長（飯塚市）
（事務局：日本都市センター）
石川研究室長、鈴木室長補佐、小畑研究員、清水研究員、篠崎研究員

議事要旨

- (1) 座長、委員及び事務局紹介
- (2) 飯塚市・タイムカプセル（株）の取組み事例の紹介
- (3) 調査研究に関する議論及び今後の進め方に関する議論

1 事例について

(1) 飯塚市の取組み

- ・筑豊炭田地域にあり、明治以降は石炭産業が盛んになって人口も急増したが、エネルギー革命後に炭鉱が閉山するなどしたため、企業や大学を誘致してきた。
- ・市の特長として、①大学の集積、②研究機関等の集積、③医療施設の集積、④ベンチャー企業の輩出、が挙げられる。
- ・市内では第3次産業の比率が高く、第2次産業は中小企業が多いものの、近年では北部九州に集積してきた自動車産業向けのプラスチック、窯業などの生産が増えている。
- ・2003年から「e-ZUKA トライバレー構想」を進めており、2013年度からは「飯塚市新産業創出ビジョン」として取組みを進めている（2017年度まで）。2014年には市、市内で先進的な取組みを進めている病院、九州工業大学、産業支援機関の4者で「医学連携協定」を結び、産業人材の育成に取り組んでいる。
- ・創業支援では、2012年度から開催しているスマートフォンアプリケーションのコンテストや、2004年から100回以上開催している参加者間のネットワーク形成や新規事業の創出を目的とした、誰でも気軽に参加できる交流会などの取組みがある。
- ・大学の集積がある一方、地域中小企業の魅力が伝わっていないことや学生の大企業志向もあいまって市内の企業等への就職率が低く、20歳代の人口流出数が多いという課題もある。

(2) タイムカプセル（株）の取組み

- ・「スマホアプリで地域活性化」を掲げており、各種媒体をつうじて広く情報を発信し、地域住民や地域外の人々の関心を引くことによって、人と人との絆をつくり、中長期的な地域活性化の実現を目指している。
- ・スマートフォンが普及することにより、情報を発信／受信するメディアが変容し、アプリケーションを介した形態になりつつあるため、アプリ開発に重点を置いた会社を設立した。
- ・具体的な活動として、地域のプロスポーツクラブや、政党の公認ゲームなど、5年間で400本以上のアプリケーションを開発し、その中には数万人から数十万人に利用さ

れているものもある。

- ・人材育成では、岐阜県と協力して、県立の商業高校でのプログラミング講座、県内10箇所での「アプリ開発体験キャラバン」、社会人も参加するハッカソン合宿などを実施し、実際に商品化したアプリケーションや、高校生の起業などの実績を上げている。
- ・横須賀市の山間の住宅密集地（「谷戸」とも呼ばれる）の空き家を利用し、会社の事務所と社宅を兼用することによって、開発環境の整備や雇用の促進、空き家の利活用の実践も進めている。

2 調査研究に関する議論

- ・製造業が中心の地域であればそれをベースとした産業人材、というように、地域によって集積している産業の種別が異なり、人材の育成方法やそれに関する政策も様々であることが予想される。
- ・これまでの政策の蓄積が土台となり、特徴的な政策を進めることができる自治体も多いと考えられる。ある程度整理して類型化し、そのうえで検証を進める方法もある。
- ・既存の産業に関連した人材育成と、ITのように先行投資をして進める人材育成とでは、様々な条件が異なると考えられる。議論を進めるうえで一定の分類の必要があるのではないか。
- ・従来のような自治体がお膳立てした「異業種交流」とは異なり、若年層ではITや製造業といった業種間の垣根がなくなっていく傾向にある。結果的に自然とまとまった異業種交流グループのような活動が各地域で見られるようになり、それぞれが属する業界に対して、違った視点からのアイデアなどが出ている。さらに、様々なつながりをつくることで新たな成果が出ている可能性もあり、そうした実態を検証することにも意義がある。
- ・ウェブサイト制作などと比べ、スマートフォンのアプリケーション開発は日進月歩の面もあり、取組みをはじめた間もない地域でも成果が出ている可能性がある。
- ・今回の事例紹介からも分かるように、今後の産業人材育成や起業支援では、技術を教えるだけでなく、付加的な要素やマーケティングの観点などもあわせて、しかも短期集中的に提供するアクセラレーションの要素が重要となってくる。それによって、例えばITの技術者でない人が短期間に一定のレベルまで到達し、商品やアイデアにつながる成果を出すことにつながる。
- ・ソフトウェア開発の分野では人材が重要であり、地域で取組みを進める経営者によると、10万人程度の都市には能力を秘めた人材がいるとされている。そのため、自治体の規模の面に注目し、小～中規模の都市自治体の取組み、大規模な都市自治体の取組みを、それぞれ把握する必要性が考えられる。
- ・産業政策、産業人材育成策については、多くの自治体が進取的な取組みを進める自治体の後を追いつき、一定の成果を上げるパターンが続いてきた。地域の状況にあわせて政策が多様化している現在、改めて都市自治体の産業政策などの変遷を踏まえ、議論を進めていくことが必要ではないか。

(文責：事務局)

第2回 都市自治体行政の専門性（産業人材育成・起業支援）に関する研究会 議事概要

日 時：2015年9月3日（木）13：00～15：00

場 所：日本都市センター会館 604会議室

出席者：梅村仁 座長（文教大学）、大和里美 委員（奈良県立大学）、太田尚孝 委員（福山市立大学）、須藤順 委員（高知大学）、相澤謙一郎 委員（タイムカプセル（株））、郡司剛英 産業観光部産業経済課長（墨田区）、阿部庄児郎 経済部産学振興課産学連携室長（飯塚市）
原亮（株）CCL 取締役
（事務局：日本都市センター）
石川研究室長、鈴木室長補佐、小畑研究員、清水研究員、篠崎研究員

議事要旨

- (1) 墨田区・(株) CCL 取締役原亮氏の取組み事例の紹介
- (2) 調査研究に関する議論
- (3) 今後の進め方に関する議論

1 事例について

(1) 墨田区の取組み

- ・1979年の全国初となる中小企業振興基本条例の制定に先立ち、職員が区内の製造業と卸売業を悉皆調査したことで、当時から区内の事業所などの実態を把握している。
- ・条例制定当時は区内に約9700の町工場があり、区内在住・在勤率が8割程度であった。現在では工場数が3000以下に減ったものの、集積密度では全国一である。
- ・条例の主旨として、区長の責務・事業者の努力・地域住民の理解と協力の3点を挙げ、産業振興が住民福祉の向上にとして区の施策が進められてきた。しかしながら、近年工場数が減少し、在住・在勤率も4割を切ったため、「やる気のある後継者」の育成に重点を置いた取組みを進めている。
- ・近年の取組みとして、これまでに12期、120名以上が参加した「フロンティアすみだ塾」で人の縦・横のつながりをつくり、東京スカイツリーの誘致による「産業と観光の融合」と同時に進めている。
- ・2013年3月に策定した「墨田区産業振興マスタープラン」において、意識の高い事業者に集中的に支援を行うことで他の事業者も牽引し、全体的な底上げにつなげるとする方針を示している。
- ・「すみだ地域ブランド戦略」などにより、精度が高い製品をつくることのできる一方で下請けが中心だった区内の事業所が自社ブランドを持ち、アイデア、デザイン、マーケティングなど、それぞれの現場とつながりをつくることで、より付加価値の高い製品をつくることのできる可能性を目指して取り組んでいる。

(2) (株) CCL 等の取組み

- ・東北地方をはじめとして、IT と他業種との連携のアイデア出しや実践のセミナー（アイデアソン、ハッカソン等）の主催、行政や企業との連携による IT 関連の人材育成などを行っている。
- ・岐阜県、八戸市、宮城県をはじめ、特に東日本大震災後、地域の中心産業の復興や新しい産業の創出のために IT 関連の知識や技術が必要になることが多く、関連人材の

育成や交流などを促すため、取組みを進めている。

- ・現在では「シビックテック」と呼ばれる、地域の課題解決のために自治体とIT企業が協力して現状分析にもとづく課題の整理や具体的な対処方法、解決方法を検討していく取組みについても、早い時期から注目し、実践に結びつけている。
- ・これまでの自治体のIT関連の人材育成は、緊急雇用創出事業などを活用したものが多く、効果として単発的になっている面もある。勉強や経験を積むのに3年間、さらに事業を構想できるようになるまで数年間、といった期間を見込み、それに対応できる人材育成の土壌をつくっておく必要がある。
- ・自治体の職員も、自分たちの地域にとどまらず、別の自治体や企業などと連携や協力を進め、他所の取組みを参考にしていくことが今後は重要になる。

2 調査研究に関する議論

- ・現在では大企業ほど新事業の創造が難しくなっており、アイデアを形にするという点においてはトップ層との距離に近い中小企業が有利な面もある。大学においても行政と協力してアイデアソンやハッカソンを行っている事例もあり、学生と一緒に数時間を共にし、アイデアを形にするという経験を通じて学生に地元の中小企業に対する認識を高めてもらっている。
- ・事業や構想に関して形成されたコミュニティについては、目的と期間など条件を定めて活動し、長期になる場合には核になる人材、それを囲む人材がいることが大切になる。また、地域や業界の枠を超える越境型の人材の存在がより重要になる。
- ・自治体からは、IT関連のイベントや事業について、直接的な効果や指標を示すのが難しいという意見がある。調査研究では、イベント単体より事務局や関係機関のその後のフォローなどに注目し、効果を検証する必要があるのではないかと。
- ・こうした取組みを対象とした学術研究では、人的なネットワークの可視化や、ITを活用した新事業などの分野における裾野の広さと継続性・成長性の困難さを前提に議論が可能か、などといった論点が挙げられ、検証が進められている。
- ・ITでは規格化された面が多く、豊富な人材のネットワークを持つ人に知識や技術に関する情報が集中する傾向がある。自治体の政策においては職員がこうした存在になるのが理想だが、どうしても勤務する自治体の範囲や所属する組織、人事異動などに制限される面があるため、職員の人事や働き方の議論にも関連してくる。

(文責：事務局)

第3回 都市自治体行政の専門性（産業人材育成・起業支援）に関する研究会 議事概要

日 時：2015年10月28日（水）16：00～18：00

場 所：ホテルポール麹町 3階会議室アクアマリン

出席者：梅村仁 座長（文教大学）、大和里美 委員（奈良県立大学）、太田尚孝 委員（福山市立大学）、相澤謙一郎 委員（タイムカプセル（株））、
郡司剛英 産業観光部産業経済課長（墨田区）、
阿部庄児郎 経済部産学振興課産学連携室長（飯塚市）
手柴英司 経済部産学振興課産学連携室産学連携担当主査（飯塚市）
（事務局：日本都市センター）
石川研究室長、鈴木室長補佐、小畑研究員、清水研究員、篠崎研究員

議事要旨

- (1) 現地調査の報告及び議論
- (2) 調査研究に関する議論
- (3) 今後の進め方に関する議論

1 現地調査の報告及び議論

(1) 帯広市

- ・北海道の中でも人口の推移がほぼ横ばいの地域であり、農地の拡大など「規模の経済」が有効な地域で、他地域と比較しづらい面もある。一方で、墨田区がはじめた産業振興会議を参考に、全国の事例を調査したうえで地域に合わせた形態にして運営しており、民間と市との間で自由かつ丁寧な対応がなされているのが特徴的である。
- ・経営規模の関係もあり、農業自体は一子相続のかたちになっているが、付加価値をつけて製品化し、さらに経営の幅を広げていくことで、雇用などにもつながっていく可能性も考えられる。
- ・外部からの人材としては、十勝地域で唯一の大学である帯広畜産大学の卒業生に期待することになるが、大学で身につけた専門的な知識や技術を活用できるスタッフとしての仕事が少なく、外部に出てしまうという課題もある。

(2) 飛騨市

- ・2015年4月に設立した第3セクター「(株) 飛騨の森でクマは踊る」(通称:ヒダクマ)は、これまでのまちづくり会社や産業支援団体といった分類に当てはまらず、特徴的でもあり、今後の地方都市における地域振興への示唆に富んでいる。
- ・飛騨市では森林や加工できる職人はいるものの、デザインやマーケティングが重要になっており、地域にこれらの人材が不足していることを調査等により把握し、そうした資源を持つ東京の企業と連携することによって、地元企業や職人をいかすことのできる形態をとっていることが特徴的である。
- ・産業振興などの面では過去の成功にとらわれる場合も多く、飛騨市の場合でも林業でどれだけ雇用を増やすか、といった考え方に陥る可能性があるが、そこを脱却して新しい取組みを選択している背景を掘り下げること意義があるのではないか。
- ・観光地として全国的に知名度の高い高山市に隣接する都市であり、こうした取組みによって違った魅力を打ち出していこうという判断は、首長のリーダーシップによるところが大きいのではないか。

- ・これまで飛騨市の山林の木材は高山市で加工して販売していたことから、飛騨の木工や家具のイメージは高山に結びついていた。ヒダクマの構想では、自分たちで木をとり、加工して、販売するところまで飛騨市内で行うこととしており、ビジネスとしても期待できる。
- ・ヒダクマが拠点としたのは市内の古民家であり、地元の人の注目も集めている。また、レーザーカッターや3Dプリンターのある部分は外部から見えるようになっており、ショーウィンドウとしての効果も高い。今後の課題としては、地元の人とどのように連携していくか、そして合宿や研修事業の会場となる拠点の維持管理などが考えられる。
- ・飛騨市では伝統的建造物群保存地区の指定や建物改修への補助などは行っておらず、地域が自主的に景観を保全している。こうした地域性と、特徴的な取組みが生まれてきたことの関連性なども検討の対象とすればよいのでは。
- ・ヒダクマの拠点ができた同市古川町のように、古い建物が残り伝統的な景観が残る地域は、観光地化してカフェや土産店が多くなるものの、業種が限定されてしまう傾向がある。歴史的なまちの中に雇用の場や人の交流できる場をつくるのは今後そうしたまちが残っていくための手段のひとつと考えられる。それに加えて宿泊可能な環境も整備したヒダクマの意思決定過程にも注目したい。

2 調査研究に関する議論

- ・現在、特徴的な取組みをしている自治体に共通しているのは、地域にどのような資源があるかを把握し、そこからどのような価値を生んでいかに集中している点である。また、取組み自体を長期的な視点のもとで行うことで、取組みを持続可能とする仕組みづくりができているという共通点もある。
- ・自治体職員の役割が重要性を増している。「地元への接着剤」とも表現できるような、住民、周辺自治体、企業等と積極的に情報や意見の交換を行い、連携を進めている職員も多く、自治体内部の人材育成にもつながっていると考えられる。
- ・自治体以外の組織との協働という視点からは、自治体の職員を権限を持つ役員などで派遣する従来の形態ではなく、協働者やスタッフとして派遣することにより、関与の方法も変わってくるのではないかと。

(文責：事務局)

第4回 都市自治体行政の専門性（産業人材育成・起業支援）に関する研究会
議事概要

日時：2015年11月21日（金）16：00～18：00

場所：e-ZUKA トライバレーセンター 会議室（飯塚市）

出席者：梅村仁 座長（文教大学）、大和里美 委員（奈良県立大学）、
太田尚孝 委員（福山市立大学）、
須藤順 委員（高知大学）、相澤謙一郎 委員（タイムカプセル（株））、
郡司剛英 産業観光部産業経済課長（墨田区）、
阿部荘児郎 経済部産学振興課産学連携室長（飯塚市）
太田智広 経済部産学振興課産学連携室主任（飯塚市）
（事務局：日本都市センター）
石川研究室長、小畑研究員、篠崎研究員

議事要旨

- (1) 現地調査の報告及び議論
- (2) 調査研究に関する議論
- (3) 今後の進め方に関する議論

1 現地調査の報告及び議論

(1) 東大阪市

- ・用途地域にもとづいた土地利用の誘導や、逆に現状から用途地域の見直しを進めていくことについては、同様に住工混在の地域がある尼崎市でも課題となっている。同市では都市計画と産業振興の部局間で意見を調整する試みが30年程度続けられており、東大阪市の方策が今後どのように展開するか注目したい。
- ・国内外の事例からは、集約化によって既存のコミュニティがなくなり、地域の持続可能性が減ざれている場合も見られる。日本は用途地域による規制の効果が低く、コントロールすることが困難になる場合が多い。今後は用途の混合も検討していく必要があるのではないか。
- ・住工混在の地域では、企業間だけでなく、地域住民の人間関係にもとづいたコミュニティも経済活動に関連しているという視点を提示してはどうか。住民の立場や意見の多様性など、産業振興には一見余分に見えるものを地域の資源とみなし、住工混在のコミュニティというべき存在を前提にまちづくりを進めている地域の事例も参考にしたい。

(2) 高岡市・鯖江市

- ・両市とも、自分たちの地域にどのような事業者がいて、どこにどう支援すれば地域や業界の全体に波及していくかを丁寧に確認しながら、戦略的に取組みを進めている。そのため、企画や構想の段階では若手経営者や外部の専門家や研究者が、アウトプットを出す段階では地元の関係者が、それぞれ関与できる仕組みをつくりあげようとしているのがわかる。
- ・高岡市では、銀行との人材交流で職員を受け入れることにより、市の担当者が多くの事業者との関係性をつくることの重要性に気づき、自分でも実践したことによる効果が特徴的である。結果的に職員が産業に関する専門知識を修得することになり、現場の事業者とも対等に話ができるようなレベルになっている。

- ・鯖江市では、主要産業である眼鏡産業に絞ってブランド戦略を進めているように見えるが、「丁寧なものづくりをしている鯖江」という地域のイメージを形成し、他の産業への波及効果も考えられている。
- ・また、地域に残る細かい取引ネットワークの持続可能性を検証し、眼鏡産業の技術をいかした医療品製造への展開など、付加価値の高い製造業への転換も視野に入れた取組みが進められている。

2 調査研究に関する議論

3 今後の進め方に関する議論

- ・研究会報告書について、座長及び各委員の作成した骨子をもとに議論を行った。報告書の構成として、座長が全体的な観点から序論とまとめの部分を執筆し、学識者委員は現地調査を行った都市自治体の事例を意識した論考を、専門家及び自治体委員は自身の取組みについて、それぞれまとめることとした。

(文責：事務局)

第5回 都市自治体行政の専門性（産業人材育成・起業支援）に関する研究会
議事概要

日時：2016年2月3日（水）16：00～18：00

場所：すみだリバーサイドホール 会議室（墨田区）

出席者：梅村仁 座長（文教大学）、大和里美 委員（奈良県立大学）、
太田尚孝 委員（福山市立大学）、
須藤順 委員（高知大学）、相澤謙一郎 委員（タイムカプセル（株））、
郡司剛英 産業観光部産業経済課長（墨田区）、
阿部荘児郎 経済部産学振興課産学連携室長（飯塚市）
太田智広 経済部産学振興課産学連携室主任（飯塚市）
金子暖 佐賀県統括本部危機管理・広報課東京オフィス「サガプライズ！」
プロジェクトリーダー
木村亮介（株）GOCCO. 代表取締役
（事務局：日本都市センター）
石川研究室長、鈴木室長補佐、小畑研究員、清水研究員、篠崎研究員

議事要旨

- (1) 調査研究に関する議論
- (2) 今後の進め方に関する議論
- (3) 佐賀県、(株) GOCCO. の取組み紹介

1 調査研究に関する議論

- ・都市の土地利用において、「まちづくり」と「ものづくり」は共に重要であり、複合的な要素を含むため、今後は分野横断型の政策立案や遂行が必要となる。また、これまで住工混在は大都市近郊での限られた政策課題とされてきたが、地方でも同様の課題となっていることが調査研究をつうじてあきらかになった。
- ・これからは短期的視点に立った単発的支援から、長期的視点に立った複合的支援への転換が必要だろう。すなわち、自治体に地域にとって価値の根源となるものを見極め、集中的に支援する仕組みをつくることが求められる。
- ・仕組みをうまく動かすためには、自前主義でなく、様々な人が介在することを許容して、多様性のあるエコシステムを形成することが重要だと考える。そのうえで自治体職員には、地域の内外の事情や動向を把握し、内外の人や企業などをつなげ、コミュニティをつくり上げていくことが求められるのではないかと。

2 今後の進め方に関する議論

- ・本研究会での議論や、現地調査で得た知見から、今後は都市自治体が産業人材育成や起業支援の政策を進める主体となっていくことを提唱したい。

3 事例について

(1) 佐賀県の取組み

- ・佐賀県の魅力などを情報発信するプロジェクトを進めており、東京をはじめとする県外企業と県内の企業のコラボレーションなどをつうじて佐賀をPRする取組みを進めている。県の内外をつないだ仕組みが持続し、自走していくことが可能になるような構想も抱いている。

- ・シティブロモーションや地域ブランディングというより、佐賀県の様々な要素を多様な方法で情報発信することを目指している。他がやっていないことに挑戦しているが、組織も網羅的・平均的な政策だけでなく、課題を絞り込んで集中的に取り組む政策にも力を入れるようになっている。

(2) (株) GOCCO. の取組み

- ・大学院在学中の2009年に大垣市（岐阜県）で起業し、技術×IT×デザインを組み合わせ、スマートフォン用アプリケーションや関連製品などの開発を行い、子どもを対象としたIT教育にも参画している。
- ・在籍していた情報科学芸術大学院大学（IAMAS）の同学年20名のうち半分ほどは会社員など様々な経験を経ており、起業への刺激となった。2年間という限られた期間でもあるため早い段階から準備し、1年生の11月には会社を設立した。

(3) 議論

- ・産業が集積し、内外から人が集まるようになったとしても、箱物があるだけでなくどのように活用するかというアイデアが必要なように、集積しているもの同士の連携や核となる人材が必要となるのではないか。地域において、産業界のコミュニティ同士、または人と人をつなぎ合わせるができる組織や個人が今後必要とされてくると考える。
- ・地方都市でクリエイティブな人材を育てる、または惹きつけるには、そこで何か新しいことができるという感覚をすぐ持てるような環境を整えることが重要で、そのためには政策の選択と集中が必要となる。

（文責：事務局）

現地調査先自治体の統計資料

函館市

| | | 事業所数 | 構成比 | 従業員数 | 構成比 | 特化係数 |
|------------------------|-------------------|--------|--------|---------|--------|-------|
| A～B | 農林漁業 | 44 | 0.3% | 493 | 0.4% | 1.099 |
| C | 鉱業、採石業、砂利採取業 | 3 | 0.0% | 25 | 0.0% | 0.541 |
| D | 建設業 | 1,224 | 8.9% | 8,728 | 7.3% | 1.189 |
| E | 製造業 | 612 | 4.5% | 9,798 | 8.2% | 0.586 |
| F | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 17 | 0.1% | 625 | 0.5% | 1.373 |
| G | 情報通信業 | 100 | 0.7% | 1,270 | 1.1% | 0.507 |
| H | 運輸業、郵便業 | 275 | 2.0% | 6,897 | 5.8% | 1.145 |
| I | 卸売業、小売業 | 3,590 | 26.2% | 24,804 | 20.8% | 1.041 |
| J | 金融業、保険業 | 278 | 2.0% | 3,124 | 2.6% | 1.048 |
| K | 不動産業、物品賃貸業 | 976 | 7.1% | 3,174 | 2.7% | 0.842 |
| L | 学術研究、専門・技術サービス業 | 440 | 3.2% | 2,877 | 2.4% | 0.444 |
| M | 宿泊業、飲食サービス業 | 2,216 | 16.2% | 13,084 | 10.9% | 1.469 |
| N | 生活関連サービス業、娯楽業 | 1,369 | 10.0% | 6,446 | 5.4% | 1.319 |
| O | 教育、学習支援業 | 494 | 3.6% | 5,599 | 4.7% | 1.420 |
| P | 医療、福祉 | 1,035 | 7.5% | 20,957 | 17.5% | 1.602 |
| Q | 複合サービス事業 | 104 | 0.8% | 1,362 | 1.1% | 1.231 |
| R | サービス業(他に分類されないもの) | 932 | 6.8% | 10,227 | 8.6% | 1.088 |
| 総数 (A～R 全産業 (S 公務を除く)) | | 13,709 | 100.0% | 119,490 | 100.0% | |

| 従業員規模 | 事業所数 | | | | 従業員数 | | | |
|------------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | 2012 | | 2014 | | 2012 | | 2014 | |
| | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 |
| 総数 | 13,509 | 100.00% | 13,795 | 100.0% | 109,928 | 100.0% | 124,215 | 100.0% |
| 1～4人 | 8,522 | 63.08% | 8,505 | 61.7% | 17,891 | 16.3% | 17,587 | 14.2% |
| 5～9人 | 2,513 | 18.60% | 2,539 | 18.4% | 16,342 | 14.9% | 16,543 | 13.3% |
| 10～19人 | 1,396 | 10.33% | 1,475 | 10.7% | 18,677 | 17.0% | 19,989 | 16.1% |
| 20～29人 | 431 | 3.19% | 495 | 3.6% | 10,249 | 9.3% | 11,697 | 9.4% |
| 30～49人 | 331 | 2.45% | 372 | 2.7% | 12,549 | 11.4% | 13,940 | 11.2% |
| 50～99人 | 185 | 1.37% | 219 | 1.6% | 12,595 | 11.5% | 14,713 | 11.8% |
| 100人以上 | 105 | 0.78% | 139 | 1.0% | 21,625 | 19.7% | 29,746 | 23.9% |
| 出向・派遣従業員のみ | 26 | 0.19% | 51 | 0.4% | | | | |

帯広市

| | | 事業所数 | 構成比 | 従業員数 | 構成比 | 特化係数 |
|----------------------|-------------------|-------|--------|--------|--------|-------|
| A～B | 農林漁業 | 72 | 0.8% | 963 | 1.2% | 2.627 |
| C | 鉱業、採石業、砂利採取業 | 5 | 0.1% | 23 | 0.0% | 1.288 |
| D | 建設業 | 922 | 10.2% | 7,264 | 8.8% | 1.549 |
| E | 製造業 | 354 | 3.9% | 5,753 | 7.0% | 0.699 |
| F | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 11 | 0.1% | 342 | 0.4% | 0.610 |
| G | 情報通信業 | 75 | 0.8% | 639 | 0.8% | 0.374 |
| H | 運輸業、郵便業 | 193 | 2.1% | 4,383 | 5.3% | 0.847 |
| I | 卸売業、小売業 | 2,252 | 24.9% | 19,517 | 23.6% | 1.068 |
| J | 金融業、保険業 | 208 | 2.3% | 2,446 | 3.0% | 1.127 |
| K | 不動産業、物品賃貸業 | 442 | 4.9% | 1,758 | 2.1% | 0.571 |
| L | 学術研究、専門・技術サービス業 | 358 | 4.0% | 2,652 | 3.2% | 0.648 |
| M | 宿泊業、飲食サービス業 | 1,531 | 17.0% | 8,834 | 10.7% | 1.085 |
| N | 生活関連サービス業、娯楽業 | 868 | 9.6% | 3,877 | 4.7% | 0.918 |
| O | 教育、学習支援業 | 320 | 3.5% | 3,558 | 4.3% | 0.823 |
| P | 医療、福祉 | 722 | 8.0% | 13,632 | 16.5% | 1.719 |
| Q | 複合サービス事業 | 47 | 0.5% | 421 | 0.5% | 0.825 |
| R | サービス業（他に分類されないもの） | 652 | 7.2% | 6,692 | 8.1% | 1.034 |
| 総数（A～R 全産業（S 公務を除く）） | | 9,032 | 100.0% | 82,754 | 100.0% | |

| 従業員規模 | 事業所数 | | | | 従業員数 | | | |
|------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2012 | | 2014 | | 2012 | | 2014 | |
| | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 |
| 総数 | 8,542 | 100.00% | 9,083 | 100.0% | 77,362 | 100.0% | 87,443 | 100.0% |
| 1～4人 | 4,942 | 57.86% | 5,245 | 57.7% | 10,636 | 13.7% | 10,977 | 12.6% |
| 5～9人 | 1,810 | 21.19% | 1,839 | 20.2% | 11,879 | 15.4% | 11,946 | 13.7% |
| 10～19人 | 964 | 11.29% | 1,058 | 11.6% | 12,834 | 16.6% | 14,369 | 16.4% |
| 20～29人 | 327 | 3.83% | 362 | 4.0% | 7,854 | 10.2% | 8,735 | 10.0% |
| 30～49人 | 243 | 2.84% | 298 | 3.3% | 9,014 | 11.7% | 11,158 | 12.8% |
| 50～99人 | 140 | 1.64% | 155 | 1.7% | 9,615 | 12.4% | 10,308 | 11.8% |
| 100人以上 | 68 | 0.80% | 80 | 0.9% | 15,530 | 20.1% | 19,950 | 22.8% |
| 出向・派遣従業者のみ | 48 | 0.56% | 46 | 0.5% | | | | |

高岡市

| | | 事業所数 | 構成比 | 従業員数 | 構成比 | 特化係数 |
|----------------------|-------------------|-------|--------|--------|--------|-------|
| A～B | 農林漁業 | 52 | 0.5% | 743 | 0.9% | 0.728 |
| C | 鉱業、採石業、砂利採取業 | 5 | 0.1% | 39 | 0.0% | 0.410 |
| D | 建設業 | 856 | 8.9% | 6,034 | 7.1% | 1.145 |
| E | 製造業 | 1,203 | 12.5% | 18,236 | 21.5% | 1.473 |
| F | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 9 | 0.1% | 373 | 0.4% | 0.000 |
| G | 情報通信業 | 55 | 0.6% | 533 | 0.6% | 0.179 |
| H | 運輸業、郵便業 | 155 | 1.6% | 3,393 | 4.0% | 0.796 |
| I | 卸売業、小売業 | 2,669 | 27.7% | 18,539 | 21.8% | 1.051 |
| J | 金融業、保険業 | 203 | 2.1% | 2,469 | 2.9% | 0.860 |
| K | 不動産業、物品賃貸業 | 369 | 3.8% | 1,174 | 1.4% | 0.553 |
| L | 学術研究、専門・技術サービス業 | 334 | 3.5% | 2,044 | 2.4% | 0.567 |
| M | 宿泊業、飲食サービス業 | 1,099 | 11.4% | 7,200 | 8.5% | 0.999 |
| N | 生活関連サービス業、娯楽業 | 907 | 9.4% | 3,917 | 4.6% | 1.523 |
| O | 教育、学習支援業 | 344 | 3.6% | 3,729 | 4.4% | 0.496 |
| P | 医療、福祉 | 632 | 6.6% | 11,380 | 13.4% | 1.032 |
| Q | 複合サービス事業 | 71 | 0.7% | 489 | 0.6% | 1.189 |
| R | サービス業（他に分類されないもの） | 672 | 7.0% | 4,611 | 5.4% | 0.875 |
| 総数（A～R 全産業（S 公務を除く）） | | 9,635 | 100.0% | 84,903 | 100.0% | |

| 従業員規模 | 事業所数 | | | | 従業員数 | | | |
|------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2012 | | 2014 | | 2012 | | 2014 | |
| | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 |
| 総数 | 9,530 | 100.00% | 9,708 | 100.0% | 82,560 | 100.0% | 86,847 | 100.0% |
| 1～4人 | 5,787 | 60.72% | 5,791 | 59.7% | 12,355 | 15.0% | 12,321 | 14.2% |
| 5～9人 | 1,812 | 19.01% | 1,889 | 19.5% | 11,743 | 14.2% | 12,336 | 14.2% |
| 10～19人 | 1,073 | 11.26% | 1,081 | 11.1% | 14,426 | 17.5% | 14,605 | 16.8% |
| 20～29人 | 355 | 3.73% | 376 | 3.9% | 8,483 | 10.3% | 8,964 | 10.3% |
| 30～49人 | 226 | 2.37% | 271 | 2.8% | 8,549 | 10.4% | 10,208 | 11.8% |
| 50～99人 | 166 | 1.74% | 181 | 1.9% | 11,540 | 14.0% | 12,361 | 14.2% |
| 100人以上 | 78 | 0.82% | 85 | 0.9% | 15,464 | 18.7% | 16,052 | 18.5% |
| 出向・派遣従業者のみ | 33 | 0.35% | 34 | 0.4% | | | | |

鯖江市

| | | 事業所数 | 構成比 | 従業員数 | 構成比 | 特化係数 |
|----------------------|-------------------|-------|--------|--------|--------|-------|
| A～B | 農林漁業 | 14 | 0.4% | 150 | 0.5% | 0.235 |
| C | 鉱業、採石業、砂利採取業 | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.000 |
| D | 建設業 | 271 | 7.5% | 1,582 | 5.1% | 0.819 |
| E | 製造業 | 1,090 | 30.1% | 10,792 | 34.8% | 2.059 |
| F | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 2 | 0.1% | 24 | 0.1% | 0.000 |
| G | 情報通信業 | 17 | 0.5% | 238 | 0.8% | 0.219 |
| H | 運輸業、郵便業 | 51 | 1.4% | 727 | 2.3% | 0.484 |
| I | 卸売業、小売業 | 797 | 22.0% | 5,827 | 18.8% | 0.985 |
| J | 金融業、保険業 | 50 | 1.4% | 601 | 1.9% | 0.639 |
| K | 不動産業、物品賃貸業 | 81 | 2.2% | 346 | 1.1% | 0.179 |
| L | 学術研究、専門・技術サービス業 | 92 | 2.5% | 408 | 1.3% | 0.345 |
| M | 宿泊業、飲食サービス業 | 342 | 9.4% | 2,753 | 8.9% | 1.055 |
| N | 生活関連サービス業、娯楽業 | 289 | 8.0% | 1,089 | 3.5% | 0.872 |
| O | 教育、学習支援業 | 127 | 3.5% | 1,318 | 4.3% | 0.473 |
| P | 医療、福祉 | 213 | 5.9% | 3,887 | 12.5% | 1.261 |
| Q | 複合サービス事業 | 25 | 0.7% | 380 | 1.2% | 0.630 |
| R | サービス業（他に分類されないもの） | 163 | 4.5% | 873 | 2.8% | 0.324 |
| 総数（A～R 全産業（S 公務を除く）） | | 3,624 | 100.0% | 30,995 | 100.0% | |

| 従業員規模 | 事業所数 | | | | 従業員数 | | | |
|------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2012 | | 2014 | | 2012 | | 2014 | |
| | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 |
| 総数 | 3,545 | 100.00% | 3,643 | 100.0% | 29,461 | 100.0% | 31,595 | 100.0% |
| 1～4人 | 2,236 | 63.07% | 2,256 | 61.9% | 4,848 | 16.5% | 4,819 | 15.3% |
| 5～9人 | 640 | 18.05% | 662 | 18.2% | 4,131 | 14.0% | 4,259 | 13.5% |
| 10～19人 | 348 | 9.82% | 373 | 10.2% | 4,701 | 16.0% | 4,935 | 15.6% |
| 20～29人 | 127 | 3.58% | 136 | 3.7% | 3,029 | 10.3% | 3,259 | 10.3% |
| 30～49人 | 102 | 2.88% | 123 | 3.4% | 3,847 | 13.1% | 4,627 | 14.6% |
| 50～99人 | 44 | 1.24% | 53 | 1.5% | 2,940 | 10.0% | 3,430 | 10.9% |
| 100人以上 | 33 | 0.93% | 34 | 0.9% | 5,965 | 20.2% | 6,266 | 19.8% |
| 出向・派遣従業者のみ | 15 | 0.42% | 6 | 0.2% | | | | |

飛騨市

| | | 事業所数 | 構成比 | 従業員数 | 構成比 | 特化係数 |
|----------------------|-------------------|-------|--------|--------|--------|-------|
| A～B | 農林漁業 | 32 | 2.1% | 288 | 2.6% | 1.897 |
| C | 鉱業、採石業、砂利採取業 | 2 | 0.1% | 9 | 0.1% | 2.352 |
| D | 建設業 | 199 | 12.9% | 1,095 | 9.8% | 2.345 |
| E | 製造業 | 164 | 10.7% | 3,395 | 30.3% | 2.088 |
| F | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 11 | 0.7% | 79 | 0.7% | 1.559 |
| G | 情報通信業 | 5 | 0.3% | 48 | 0.4% | 0.104 |
| H | 運輸業、郵便業 | 29 | 1.9% | 384 | 3.4% | 0.629 |
| I | 卸売業、小売業 | 346 | 22.5% | 1,487 | 13.3% | 0.615 |
| J | 金融業、保険業 | 17 | 1.1% | 140 | 1.3% | 0.302 |
| K | 不動産業、物品賃貸業 | 30 | 1.9% | 46 | 0.4% | 0.085 |
| L | 学術研究、専門・技術サービス業 | 48 | 3.1% | 329 | 2.9% | 0.457 |
| M | 宿泊業、飲食サービス業 | 227 | 14.7% | 952 | 8.5% | 1.006 |
| N | 生活関連サービス業、娯楽業 | 141 | 9.2% | 388 | 3.5% | 0.642 |
| O | 教育、学習支援業 | 60 | 3.9% | 462 | 4.1% | 0.058 |
| P | 医療、福祉 | 112 | 7.3% | 1,396 | 12.5% | 0.749 |
| Q | 複合サービス事業 | 21 | 1.4% | 153 | 1.4% | 5.682 |
| R | サービス業（他に分類されないもの） | 95 | 6.2% | 539 | 4.8% | 0.512 |
| 総数（A～R 全産業（S 公務を除く）） | | 1,539 | 100.0% | 11,190 | 100.0% | |

| 従業員規模 | 事業所数 | | | | 従業員数 | | | |
|------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2012 | | 2014 | | 2012 | | 2014 | |
| | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 |
| 総数 | 1,510 | 100.00% | 1,560 | 100.0% | 10,610 | 100.0% | 11,580 | 100.0% |
| 1～4人 | 1,023 | 67.75% | 1,054 | 67.6% | 2,175 | 20.5% | 2,143 | 18.5% |
| 5～9人 | 252 | 16.69% | 255 | 16.3% | 1,657 | 15.6% | 1,704 | 14.7% |
| 10～19人 | 144 | 9.54% | 140 | 9.0% | 1,924 | 18.1% | 1,863 | 16.1% |
| 20～29人 | 38 | 2.52% | 39 | 2.5% | 922 | 8.7% | 964 | 8.3% |
| 30～49人 | 23 | 1.52% | 38 | 2.4% | 904 | 8.5% | 1,467 | 12.7% |
| 50～99人 | 14 | 0.93% | 16 | 1.0% | 929 | 8.8% | 1,055 | 9.1% |
| 100人以上 | 12 | 0.79% | 14 | 0.9% | 2,099 | 19.8% | 2,384 | 20.6% |
| 出向・派遣従業者のみ | 4 | 0.26% | 4 | 0.3% | | | | |

東大阪市

| | | 事業所数 | 構成比 | 従業員数 | 構成比 | 特化係数 |
|----------------------|-------------------|--------|--------|---------|--------|-------|
| A～B | 農林漁業 | 12 | 0.0% | 58 | 0.0% | 0.023 |
| C | 鉱業、採石業、砂利採取業 | - | 0.0% | - | 0.0% | 0.000 |
| D | 建設業 | 1,517 | 5.8% | 9,504 | 3.9% | 0.651 |
| E | 製造業 | 6,321 | 24.2% | 65,358 | 26.7% | 1.535 |
| F | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 26 | 0.1% | 1,400 | 0.6% | 0.908 |
| G | 情報通信業 | 113 | 0.4% | 752 | 0.3% | 0.085 |
| H | 運輸業、郵便業 | 910 | 3.5% | 20,801 | 8.5% | 1.404 |
| I | 卸売業、小売業 | 6,115 | 23.4% | 55,367 | 22.6% | 1.121 |
| J | 金融業、保険業 | 262 | 1.0% | 4,198 | 1.7% | 0.691 |
| K | 不動産業、物品賃貸業 | 1,815 | 7.0% | 6,151 | 2.5% | 0.894 |
| L | 学術研究、専門・技術サービス業 | 513 | 2.0% | 3,087 | 1.3% | 0.286 |
| M | 宿泊業、飲食サービス業 | 2,837 | 10.9% | 16,977 | 6.9% | 1.269 |
| N | 生活関連サービス業、娯楽業 | 1,726 | 6.6% | 7,639 | 3.1% | 0.744 |
| O | 教育、学習支援業 | 766 | 2.9% | 11,369 | 4.6% | 2.047 |
| P | 医療、福祉 | 1,925 | 7.4% | 30,002 | 12.2% | 0.824 |
| Q | 複合サービス事業 | 80 | 0.3% | 1,058 | 0.4% | 0.520 |
| R | サービス業（他に分類されないもの） | 1,141 | 4.4% | 11,303 | 4.6% | 0.545 |
| 総数（A～R 全産業（S 公務を除く）） | | 26,079 | 100.0% | 245,024 | 100.0% | |

| 従業員規模 | 事業所数 | | | | 従業員数 | | | |
|------------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | 2012 | | 2014 | | 2012 | | 2014 | |
| | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 |
| 総数 | 26,285 | 100.00% | 26,136 | 100.0% | 235,585 | 100.0% | 248,510 | 100.0% |
| 1～4人 | 15,346 | 58.38% | 14,980 | 57.3% | 33,772 | 14.3% | 32,502 | 13.1% |
| 5～9人 | 5,223 | 19.87% | 5,083 | 19.4% | 34,088 | 14.5% | 33,203 | 13.4% |
| 10～19人 | 3,114 | 11.85% | 3,273 | 12.5% | 42,176 | 17.9% | 44,118 | 17.8% |
| 20～29人 | 1,126 | 4.28% | 1,195 | 4.6% | 26,605 | 11.3% | 28,263 | 11.4% |
| 30～49人 | 760 | 2.89% | 837 | 3.2% | 28,537 | 12.1% | 31,293 | 12.6% |
| 50～99人 | 438 | 1.67% | 488 | 1.9% | 29,865 | 12.7% | 33,577 | 13.5% |
| 100人以上 | 198 | 0.75% | 214 | 0.8% | 40,542 | 17.2% | 45,554 | 18.3% |
| 出向・派遣従業者のみ | 80 | 0.30% | 66 | 0.3% | | | | |

府中市（広島県）

| | | 事業所数 | 構成比 | 従業員数 | 構成比 | 特化係数 |
|----------------------|-------------------|-------|--------|--------|--------|-------|
| A～B | 農林漁業 | 12 | 0.5% | 118 | 0.6% | 0.000 |
| C | 鉱業、採石業、砂利採取業 | 2 | 0.1% | 5 | 0.0% | 0.608 |
| D | 建設業 | 139 | 5.6% | 764 | 3.8% | 0.562 |
| E | 製造業 | 507 | 20.6% | 7,853 | 38.9% | 2.500 |
| F | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 3 | 0.1% | 36 | 0.2% | 0.000 |
| G | 情報通信業 | 10 | 0.4% | 30 | 0.1% | 0.025 |
| H | 運輸業、郵便業 | 35 | 1.4% | 623 | 3.1% | 0.464 |
| I | 卸売業、小売業 | 607 | 24.6% | 3,221 | 16.0% | 0.689 |
| J | 金融業、保険業 | 38 | 1.5% | 438 | 2.2% | 0.680 |
| K | 不動産業、物品賃貸業 | 163 | 6.6% | 331 | 1.6% | 0.327 |
| L | 学術研究、専門・技術サービス業 | 55 | 2.2% | 176 | 0.9% | 0.175 |
| M | 宿泊業、飲食サービス業 | 226 | 9.2% | 1,074 | 5.3% | 1.036 |
| N | 生活関連サービス業、娯楽業 | 222 | 9.0% | 917 | 4.5% | 0.959 |
| O | 教育、学習支援業 | 99 | 4.0% | 657 | 3.3% | 0.143 |
| P | 医療、福祉 | 160 | 6.5% | 2,841 | 14.1% | 1.135 |
| Q | 複合サービス事業 | 20 | 0.8% | 208 | 1.0% | 2.216 |
| R | サービス業（他に分類されないもの） | 166 | 6.7% | 885 | 4.4% | 0.553 |
| 総数（A～R 全産業（S 公務を除く）） | | 2,464 | 100.0% | 20,177 | 100.0% | |

| 従業員規模 | 事業所数 | | | | 従業員数 | | | |
|------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2012 | | 2014 | | 2012 | | 2014 | |
| | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 |
| 総数 | 2,480 | 100.00% | 2,482 | 100.0% | 20,492 | 100.0% | 20,692 | 100.0% |
| 1～4人 | 1,622 | 65.40% | 1,605 | 64.7% | 3,393 | 16.6% | 3,282 | 15.9% |
| 5～9人 | 442 | 17.82% | 413 | 16.6% | 2,889 | 14.1% | 2,740 | 13.2% |
| 10～19人 | 223 | 8.99% | 244 | 9.8% | 2,934 | 14.3% | 3,251 | 15.7% |
| 20～29人 | 78 | 3.15% | 97 | 3.9% | 1,843 | 9.0% | 2,328 | 11.3% |
| 30～49人 | 61 | 2.46% | 64 | 2.6% | 2,305 | 11.2% | 2,423 | 11.7% |
| 50～99人 | 35 | 1.41% | 36 | 1.5% | 2,438 | 11.9% | 2,516 | 12.2% |
| 100人以上 | 16 | 0.65% | 18 | 0.7% | 4,690 | 22.9% | 4,152 | 20.1% |
| 出向・派遣従業者のみ | 3 | 0.12% | 5 | 0.2% | | | | |

出典：2014年経済センサス - 基礎調査及び2012年経済センサス - 活動調査
 （用語の解説）

・特化係数 …全国の産業別従業者構成比に対する各市の同従業者の構成の比率で、数値が高いほど相対的な従業者の比率が高い産業であることを示す。

執筆者プロフィール

梅村 仁

文教大学経営学部教授

博士（創造都市、大阪市立大学）。大阪市立大学大学院創造都市研究科博士（後期）課程修了。1988年尼崎市役所（産業振興課長、都市政策課長など）、2011年県立高知短期大学（准教授・教授・地域連携センター長）を経て2014年4月より現職。高知大学地域連携推進センター客員教授、東京都港区政策創造研究所特任研究員を兼務。専門は、都市政策、地域経営。日本計画行政学会理事、日本地方自治研究学会理事、福井市企業立地アドバイザー、寒川町まち・ひと・しごと創生総合戦略策定等外部委員会委員長、中小企業基盤整備機構震災復興支援アドバイザーなどを歴任。

主な著書：『地域マネジメント戦略』（共著、同友館、2014年）、『地方都市の公共経営』（編著、南の風社、2013年）、『都市型産業集積と自治体産業政策』（2013年度日本地方自治研究学会学会賞（著作部門）受賞、単著、高知短期大学社会科学会、2012年、）など。

大和 里美

奈良県立大学地域創造学部准教授

博士（創造都市）、修士（経営学）、中小企業診断士。大阪市立大学創造都市研究科博士（後期）課程修了。株式会社住信基礎研究所（現三井住友トラスト基礎研究所）、株式会社ユー・エス・ジェイ（マーケティング本部課長代理）、太成学院大学（経営学部専任講師）などを経て2015年4月より現職。専門は観光マーケティング、地域マーケティング。著書に『観光の満足と地域イメージ-地域再生の観光マネジメント』（単著、大阪教育図書、2013年）、『1からの観光事

業論』（分担執筆、碩学舎、2016年）など多数。日本都市学会、日本観光研究学会、地域デザイン学会、日本マーケティング学会、日本消費者行動研究学会所属。

太田 尚孝

福山市立大学都市経営学部准教授

博士（工学）、2010年筑波大学大学院システム情報工学研究科社会システム・マネジメント専攻（博士後期課程）修了。2010年一般財団法人計量計画研究所都市・地域計画研究室研究員、2012年筑波大学システム情報系社会工学域助教を経て2015年4月より現職。専門は日独の都市計画・まちづくり。2010年度日本都市計画学会論文奨励賞、2012年度日本都市計画学会年間優秀論文賞を受賞。現在、公益財団法人中部圏社会経済研究所「多様な主体間連携による地域のガバナンス手法研究会」委員、広島県府中市「府中市まち・ひと・しごと創生総合戦略会議」委員、福山市立大学実践・体験型プロジェクト研究会「FCU-Chan 研究会」顧問等。

須藤 順

高知大学地域協働学部講師

博士（経営経済学）、社会福祉士国家資格。青森公立大学経営経済研究課博士後期課程修了。メディカルソーシャルワーカー、中間支援機関勤務後、（独）中小企業基盤整備機構リサーチャーを経て、2014年10月より現職。（独）中小企業基盤整備機構業務支援専門員、人材支援アドバイザー、（独）中小企業基盤整備機構中小企業大学校 BusiNest アクセラレーターコースメンター、ビジネス・ブレイクスルー大学非常勤講師、NPO 法人オトナノセナカ副代表理事、エイチタス（株）取締役等兼任。専門は社会的企業、社会起業家、

コミュニティデザイン、ソーシャル・イノベーション、ソーシャルビジネス、アイデアソン、アクティブラーニング。著書に、『地域の美味しいものづくり』（共著、同友館）、『ソーシャルビジネスの新潮流』（共著、エコハ出版）など。全国各地のコミュニティデザイン支援、イノベーション創出ワークショップのファシリテーター、新事業・新サービス創造のアドバイザー、コンサルティング、社会起業家のメンタリング、デザイン思考を取り入れた起業家教育など、「人・組織・地域の主体性の創造」に向けた活動を展開。

相澤 謙一郎

タイムカプセル株式会社代表取締役

1999年（株）ぱどに入社、ぱど横須賀版を創刊、2007年上海で女性誌を創刊後、2008年に帰国。2008年（株）ユニメディア（営業部部长など）、2010年 Eagle（株）取締役を経て、2013年岐阜県大垣市にてタイムカプセル（株）を創業。「あべぴょん」や横浜F・マリノス公式アプリを開発。「スポーツ×ITで地域活性化」を合言葉に日本全国を駆け巡る。

郡司 剛英

墨田区産業観光部産業経済課長

東京スカイツリー開業時の観光課長を経て2013年度から現職。墨田区の産業・観光行政に携わるキャリアは現役管理職最長。ものづくり産業の復興を図るため、産業と観光を融合した様々な施策を戦略的に推進すると同時に「ものづくり」のための「ひとづくり」を進めている。全国に先駆けて中小企業振興基本条例を制定した自治体ならではの特色ある施策は注目度が高く視察や講演の依頼も多い。

阿部 荘児郎

飯塚市経済部産学振興課産学連携室長

(2015年4月より経済産業省九州経済産業局より出向)

本市当課では、地域への企業誘致のほか、成長分野参入による地域企業力の向上や大学発ベンチャー企業の輩出など、地域に立地する大学や医療機関等との産学官連携を軸とした新産業創出に取り組んでいる。とりわけ地域の大学・医療機関・産業支援機関と連携協定を締結し、医工学連携を重点プロジェクトとして位置づけている。

小畑 和也

公益財団法人日本都市センター研究員、岐阜市職員

1997年岐阜市役所入庁、2014年より現職。2004年岐阜大学大学院地域科学研究科修士課程修了、大阪市立大学大学院創造都市研究科博士（後期）課程在学中。修士（地域科学）。専門は、産業政策論、地域政策論。2012年日本都市学会学会賞（論文賞）受賞。論文に「地方都市における都市型産業の創出プロセス－岐阜県大垣市のソフトピアジャパン／IAMASを事例として」（『都市研究』第10号、2010年）、「産業拠点におけるアプリケーション開発者育成政策の研究：岐阜県大垣市のソフトピアジャパンを事例に」（『創造都市研究』第8巻第2号、2012年）などがある。

これからの自治体産業政策 —都市が育む人材と仕事—

平成28年3月 発行

編 集 公益財団法人日本都市センター
〒102-0093 東京都千代田区平河町2-4-1
T E L 03 (5216) 8771
E-Mail labo@toshi.or.jp
U R L <http://www.toshi.or.jp>

印 刷 日本印刷株式会社
〒170-0013 東京都豊島区東池袋4-41-24
T E L 03 (5911) 8660

ISBN 978-4-904619-95-7

発行者：公益財団法人 日本都市センター
無断転載、複製および転訳載を禁止します。引用の際は本書（稿）が出典であることを必ず明記してください。
This book is copyrighted and may not be copied or duplicated in any manner including printed or electronic media, regardless of whether for a fee or gratis without the prior written permission of the authors and Japan Municipal Research Center. Any quotation from this book requires indication of the source.

ISBN978-4-904619-95-7

C3031 ¥1000E



9784904619957

定価 (本体価格1,000円 + 税)



1923031010000

