

日本都市センターブックレット

No. 38

# 都市の産業振興と 人材育成

第18回 都市経営セミナー



公益財団法人日本都市センター

日本都市センターブックレット

No. 38

# 都市の産業振興と 人材育成

---

第18回 都市経営セミナー



公財団法人日本都市センター



## は し が き

近年、日本国内の産業で、特に製造業について「空洞化」が指摘されています。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ます。

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く、後継者不足の問題から、技能・知識の習得が困難になっているとされています。

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）が求められています。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と思われます。

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ました。今後、多様なアプローチを行うためには、都市自治体が主体となって取り組んでいく必要があります。

市区長、地方議員及び自治体職員を対象に「都市経営セミナー」を毎年開催しています。第18回となる今回は、都市自治体と産業政策の現状と課題、対応策について議論を深めるため「都市の産業振興と人材育成」をテーマに、基調講演、事例報告及びパネルディスカッションを行いました。当日は、市長、市区議会議員、自治体職員等約170名のご参加があり、講演等に熱心に耳を傾けていただきました。このブックレットは、第18回都市経営セミナーの様子

をまとめたものです。

基調講演・事例報告・パネルディスカッションにご登壇いただいた文教大学経営学部経営学科教授・梅村仁氏、墨田区長・山本亨氏、飛騨市長・都竹淳也氏、高知大学地域協働学部講師・須藤順氏の各氏並びに当日ご参加いただいた皆様並びに後援をいただいた全国市長会及び公益社団法人全国市有物件災害共済会にこの場を借りて御礼を申し上げます。

また、本書が全国の自治体関係者をはじめ、広く関係各位に活用されることを期待しております。

2017年3月

公益財団法人日本都市センター研究室

# 目次

はしがき

## 基調講演

これからの自治体産業政策－政策づくりのインプリケーション－

文教大学経営学部経営学科教授 梅村 仁

はじめに	2
1 自治体産業政策とはなにか	4
2 自治体産業政策の実践	8
3 今後の自治体産業政策と職員に求められる資質	11

## 事例報告 1

ものづくり継続のための「ひとづくり」

墨田区長 山本 亨

はじめに	16
1 ものづくりのまち すみだ	18
2 墨田区の戦略的事業展開	22
3 これからの墨田区－産業と観光の融合－	30

## 事例報告 2

小径木広葉樹の活用による循環型森づくりと新たな経済循環の創出  
を目指して

飛騨市長 都竹 淳也

はじめに	36
------	----

1 「飛驒の森でクマは踊る」	40
2 地域資源を活用した地域振興	42

## パネルディスカッション

パネル報告

起業支援と産業人材育成の動向

－自治体に求められる視点・手法・機能－

高知大学地域協働学部講師 須藤 順

.....	52
ディスカッション	74

基調講演

# これからの自治体産業政策 －政策づくりのインプリケーション－

文教大学経営学部経営学科教授 梅村 仁



## はじめに



### (1) 「地域を経営する」ということ

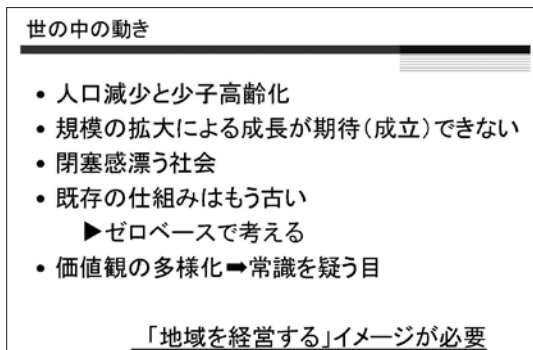
私は現在、大学の経営学部に所属しているが、前職は兵庫県尼崎市の職員であった。当時は、産業振興のほか福祉や秘書業務を担当したこともあった。産業立地課で課長補佐をしていたときには、チームで仕事をする事の大切さを痛感した。企業立地を推進するためには、都市計画や水道、交通といった分野で200程度の許認可が必要となる。この調整は容易ではなかったが、結果的には都市にとって有益なことであるし、ひいては住民の福祉の向上にもつながる。

現在、この尼崎市の工場は様々な要因から閉鎖されてしまい、当時の担当者としては残念であるが、このような「失敗」体験から学

ぶことは非常に大きいと感じている。この失敗の背景には、①行政主導による対応の限界、②経済動向を見通すことの困難さ、③市役所の内外、すなわち県や関西圏全域、地元産業界を含む地域全体での認識共有の不足であったと考えている。

今日の人口減少や少子高齢化といった課題に直面し、社会全体に閉塞感が漂っているように感じている方は少なくないのではないか。このような状況では、既存の枠組みでは対応できず、ゼロベースで新たな仕組みを構築していくことが必要となる。最近では「地域経営」あるいは「地域を経営する」というイメージが必要であると唱えられるようになった。首長や議員の方のなかには、とくにこのような意識をお持ちの方も多いかと思う。しかしながら、このような分野の学問的蓄積はまだまだ十分なものとはいえない。地域を経営するという場合の「地域」とは何か、「経営する」とは何をすることをいうのか。自治体の経営は、当然のことではあるが、企業の経営と完全に同じというわけではない。いかにして地域の発展を実現させていくかという点について、従来の経営手法とは異なる視点で取組を行う余地は十分に残されているのである。

図1-1 「地域を経営する」イメージ



出典：筆者作成

また、地域経営は、どちらかというとなら経済のみの発展が非常に注視されがちであるが、「まちづくり」や「協働」あるいは「マネジメント」といった観点からも議論が展開されている。そうした中で、地域経営論の目標として「地域の総合的発展」が注目されている。今回の報告の最後にもあらためてご説明するが、産業政策を総合的に考えることが重要であると考えている。

図1-2 地域経営論の概要

- 地域経営は、地域運営のあり方に関する議論であり、地域の発展を如何に果たしていくかの議論。
- 地域経営は、経済のみの発展ではなく、
  - (1)まちづくり
  - (2)協働
  - (3)マネジメントを視点とした議論。  
⇒目標：地域の総合的発展  
重点化：政策の創造、マインドの醸成、多様な主体の構築・連携など

出典：筆者作成

## 1 自治体産業政策とはなにか

### (1) マインドの醸成の重要性

後ほど別の報告者の方からお話があると思うが、産業政策においては、関係者の「マインドの醸成」が重要であり、非常に難しい課題でもある。いかにして政策を企画立案し、どのように仕事を進めていくのか。多様な主体が目標を共有して取り組むことが重要となる。「連携」することは当然であるが、多様な主体がお互いの意義や役割を理解して取り組まなければうまくいかない。後ほど、ご登壇される岐阜県飛騨市の事例報告は、現在進行形ではあるが、

これからの「形づくり」に大いに期待しているところである。

行政に目を向ければ、財政の問題は避けて通れない課題である。これは、産業政策の分野においても例外ではない。従来、国は産業政策に対して、ある意味でバラマキともいえる財政支援を行ってきた。しかしながら、今日ではこのような姿勢にも限界がみられる。そこで、地域経営という視点で、地域がみずからマネジメントを行う視点がここで重要となるのである。

## (2) 自治体産業政策とはなにか

自治体が産業政策に取り組むことについて、清成忠男氏（法政大学名誉教授）は著書『地域産業政策』のなかで、以下のように指摘している。すなわち、従来、産業政策というのは国が担い、地方自治体には産業政策はないと長く言われてきた。しかしながら、これからは、地方自治体が政策主体となって展開する産業政策が重要となるという指摘である。

これが「地域産業政策」という言葉が最初に出てきたところであろう。2015年度の日本都市センターの報告書<sup>1</sup>では、この概念とほぼ同義で「自治体産業政策」という表現を用いており、今回の講演でもこの言葉を使っているが、理念は清成氏のいう地方自治体が主体となる産業政策と捉えていただければと思う。

そうはいつても、「自治体産業政策」という言葉を用いる以上、その定義が必要となる。その妥当性については議論があるところかもしれないが、上記の報告書では、自治体産業政策を「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」（梅村 2015, p.6）

1 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-』2015年

と定義した。

これは、清成の「地域産業政策」の概念をほぼ引用したかたちとなっている。しかし、近年の自治体産業政策において、政策を主体的に進めようという自治体のなかには、産業振興部局ではなく企画部局が音頭を取る事例も見られる。高知県などがその例であるが、この点については補完しておく必要があるようにも感じている。

そうしたなかで、失敗に基づく反省から、地域の持つ資源を再評価し、地域にとって必要な結果を生む政策をもっと考えるべきだったと感じている。もちろん、当時としては、このことを考えていたつもりであった。

企業誘致政策を担当していたときには、商工会議所あるいは工業会といった団体をお願いして、地元の企業の方々にお集まりいただいた。しかしながら、その場は怒号が飛び交うこととなった。すなわち「誘致政策というのは、外部から企業を呼び込む政策であろう」という趣旨であった。私は「それだけではなく、すでに今いらっしゃる企業さんも、工場のリニューアルあるいは新規投資といった部分にも補助することができますよ」とお答えしたが、なかなか理解を得ることはできなかった。そのときに実際に政策を進め

図1-3 自治体産業政策における現状の課題

- 多くの自治体で積極的に企業立地促進施策（企業誘致含む。）が行われている。
- しかし、本当に政策的方向性は正しいのだろうか。
- 企業立地を促進することも大事だろうが、地域の持つ資源を再評価し、地域にとって必要な結果を生む政策にならないのではないのだろうか。

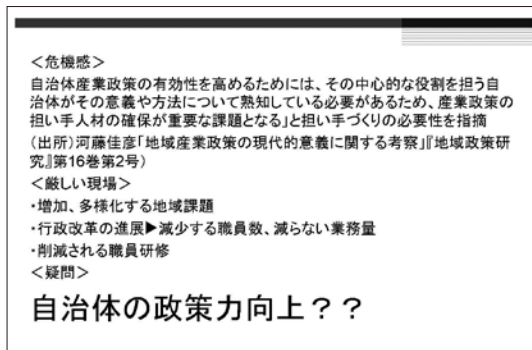
出典：筆者作成

ていくにあたっては、地元企業の方とも認識を共有しておくことが重要だということを感じた場面であった。

## (2) 自治体の抱える課題

自治体産業政策の担い手づくりは、今日多くの自治体で課題となっているのではないだろうか。この点については、高崎経済大学の河藤佳彦氏も「地域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市町村がその意義や方法について熟知している必要があるため、地域産業政策の担い手人材の確保が重要な課題」（河藤 2014, p.32）であることを指摘している。

図1-4 自治体産業政策の担い手



出典：筆者作成

一方、近年の財政上の要請から行政改革が行われ、自治体職員数は減少の一途をたどる。このような状況下でも、地域の課題は増加し、また多様化・複雑化している。自治体は、職員数が減ったとしても仕事を減らすことができない。このような状況のなかで、いかにして自治体の政策力を向上させるのかということが私の問題関心である。具体的には、OJT（On-the-Job Training）、組織内や広域的なエリアでの勉強会・研究会の実施といったことが考えられる。ま

た、職員の社会人大学院への進学やオフサイドミーティングといったものも一つの手法である。

さらには、「学習地域論」という考え方がある。これは、シリコンバレーに見られるような、イノベーションと集団的学習が行われる空間形成の必要性を唱えるものである。このような空間をいかにして形成していくか、ということが今後の課題となろう。

図1-5 学習する環境整備の必要性

学習する環境整備の必要性
<p>&lt;報告者の経験&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○庁内: 日常のOJT(On the Job Training)、組織内の研究会、広域行政圏の勉強会(分野別)、大学教員主催の勉強会等への参加</li><li>○庁外: 大学院進学、全国的なオフサイドミーティングへの参加</li></ul> <p>&lt;学習地域論&gt;</p> <p>学習地域とは、「シリコンバレーに見られるような、イノベーションと集団的学習が行なわれる空間」⇒創造的空間の形成が必要</p>

出典：筆者作成

## 2 自治体産業政策の実践

### (1) 高知県「土佐まるとと立志塾」

この学習地域の国内における具体的な取組みとして、高知県には「土佐まるとと立志塾」がある。塾長は尾崎正直・高知県知事である。筆者もこの運営に関わって4年が経過した。高知県には総合計画が存在せず、そのかわりに「産業振興計画」があった。産業振興を行い、地域を維持していくという問題意識を高知県と高知県内の市町村が共有し、地域産業のこれからの解決手法を学ぶためにこの塾がスタートした。

この土佐まると立志塾の基本的な仕組みとしては、高知県が出資し、自治体職員の研修を行うというもので、参加メンバーは県内に34ある市町村の職員である。

また高知県には、「地域支援企画員」という制度がある。これは、高知県の職員が各地域にデスクを置いて、地域課題の解決を促すファシリテーターとして活動するというもので、現在では約60～70名が存在する。この地域支援企画員に加えて、地域おこし協力隊の隊員も立志塾に参加することができるようになっている。

ここでの研修の狙いは、地域産業振興に関する知識やスキルよりも、「マインド」の醸成である。参加者に「この地域産業振興はとても重要だ、もっともっと一緒に考えようよ。これをやるととてもおもしろいので、きっと地域のためになる。だから、一生懸命みんなでさまざまな勉強をして、事例を見て、考えて、やろうよ。だめだったら、また次にやろう」というマインドを持ってもらえるよう、筆者も取り組んでいるところである。

最終的には、この高知県で政策集団をつくりたいと考えている。年齢層も異なる修了生たちが、研修終了後も集い、課題解決のために知恵を出し合い、議論をする場となってほしい。実際に土佐まると立志塾の修了生たちは、「こうち立志塾政策デザイン研究会」を立ち上げている。この研究会では、多くのUターン・Iターン者がいる島根県の海士町へ視察に行き、なぜこの町は元気なのか、なぜこの町には人が集まるのか、なぜこの町は発信ができるのかといったことについて学んだりしている。今後もこのような取組みを継続していける環境を整備していきたいと考えている。



図1-6 高知県「土佐まるごと立志塾」

○目標  
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年度からスタート。

○参加メンバー  
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、地域おこし協力隊隊員  
2013年～2015年度研修修了生:139名

○研修のネライ  
(1)地域産業振興に関する知識取得とスキル、マインドなどの醸成  
(2)地域課題を解決するための産業政策の作成  
(3)自治体職員間のネットワークの構築(宿む自治体職員は他にもいることを認識)  
(4)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ための自治体職員間の創造的プラットフォームへの進化を期待

出典：筆者作成

## (2) ネットワーク構築の意義

今日の自治体職員の間には、さまざまな「ネットワーク」がある。今回のテーマである自治体の産業政策に関するものを紹介したい。

ご紹介したいのは「関西ネットワークシステム」というものである。これはもともと、岩手大学ネットワークシステム（INS）という岩手大学の先生方が自分たちのスキルを地域に還元することを目的に設立したものである。この考え方をもとに、関西でも関西ネットワークシステムを立ち上げ、企業や一般の方あるいは大学教員、自治体職員といった方が参加している。このほか、関西では、公務員のオフサイトミーティングも開催している。ここでの経験は、関西圏にとどまらず東北地方でもこのような場が設けられるようになるなど、各地で活かされている。このような人が集まるにあたり、重要な点をお伝えしたい。

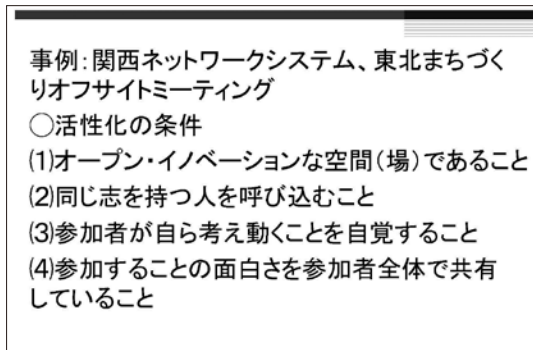
まず同じ「志」であることである。方向性を共有する人を集めることが継続な発展に繋がる。

次に、「ただ来たから何かいいことがある」というのではなく、自ら主体的に考えて動くということが学びにつながるということで

ある。

最後に、「参加することのおもしろさ」も大切だということである。自分が所属する組織の外の話を聞くことは、刺激的である。自治体職員にとっては、国の官僚や議員、大学の研究者といった方から得られる情報や知見は、大変興味深いものである。

図1-7 様々なネットワークの存在



出典：筆者作成

### 3 今後の自治体産業政策と職員に求められる資質

#### (1) 自治体産業政策と自治体職員

自治体産業政策をとおして、いかに良いまちをつくっていくか。これが私をはじめ、本日まで出席の皆さまのご関心であろう。これから事例報告をいただく墨田区や飛騨市、そして先ほど私がお話した高知県など、産業政策に取り組んでいる自治体は少なくない。しかしながら、自治体は数多くの「やるべきこと」を抱えている。高知県の場合には、南海トラフ地震の危険性にさらされている。地域の産業の重要性を認識しつつも、十分に取り組める自治体ばかりではない。

これらの自治体は、人口減少、少子高齢化、財政難といった課題

に直面しながら、これからの「未来の姿」を描こうとしている。実際の取組みがとても小さく、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、地域社会を変えるためには大きな意味を持つこともある。地域の課題を「誰かが解決してくれる」と考えるのではなく、自治体職員が率先して、地域の活性化への積極的な行動を起こすことが求められているのである。そのためには「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となる。

いくら優秀な地域の経営者がいても、あるいはとても勉強されている市民の方がいても、現実的にできることは政策の提案だけであろう。しかし、自治体の職員は違う。自分で形を構築して、運用して行って、成果を出すことができる。

また議員さんには政策の提案権があるため、積極的な提案をしていただければ良いと考えている。くわえて、首長や議員さんには職員にエールを送っていただきたい。

## (2) 総合的に考える力

自治体産業政策において、私が最も重要であると感じていることは「総合的に考える力」である。これからの自治体産業政策を進めていくうえで求められる力は、より具体的にいえばどのようなものであるのだろうか。

第一に、「耳を傾ける力」である。地域の声を聞き、新しい知見や情報を収集する力のことである。「現場主義」の考え方であるともいえる。実際に地域の企業に出向き、経営者や従業員の方の声を聞くことは非常に重要であろう。

第二に、従来型ではない創造力の源泉である「好奇心力」である。これからどのようにしたいか、わくわくする。そういうわくわく感がないと前に進まない。この好奇心こそが、創造力の源である。

第三に、自己を高める「学習力」である。近年、自治体職員の中で、この力が少し薄れつつあるようにも思われるが、職員の学習環境を整えていくことが、首長さんあるいは議員さんの役割だと考えている。

第四に、「適正な判断力」である。言い換えると、公平性を保つ力とも言える。

第五に、基準を知り、高みを志向することが必要であるため「比較する力」も求められる。自らや自分の属する組織の現在の立ち位置を把握し、そこから飛躍する力が求められている。

第六に、望ましい場所に赴くという意味で「空間参加力」である。例えば、さまざまなプラットフォームをつくり、そこに参加する。自分たちが政策づくりに望ましい空間を創り、あるいは見つけ、そこに行く力をぜひ養ってほしい。

第七に、全体をまとめるという意味で「総合的考察力」が必要となる。産業政策とはいっても、産業だけを考えればよいというわけではない。場合によっては、教育や福祉、地域そのものを考えながら政策を創っていかなければならない。様々な事象を分析し、総合的に考える力が求められる。

図1-8 総合的に考える力

<p>&lt;自治体産業政策の政策形成に求められる力&gt;</p> <p>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)</p> <p>②好奇心力(従来型ではない創造力の源泉)</p> <p>③学習する力(自己を高める力)</p> <p>④適正な判断力(公平性を保つ力)</p> <p>⑤比較する力(基準を知り、高みを志向する力)</p> <p>⑥空間参加力(望ましい場所に赴く力)</p> <p>⑦総合的考察力(様々な事象を分析し総合的に考える力)</p>
--

出典：筆者作成

### (3) 自治体産業政策の実現に向けて

自治体は存在して当たり前と思われがちであるが、住民から必要とされる存在になることが重要である。理論的に考えながら、よい事例はどんどん真似をしていく。自治体同士であれば、資料も提供してもらいやすい。いただいた資料や情報を基に、自分の自治体版の政策を展開していけばよい。さらに言えば、シャープ創業者の早川徳次氏の「模倣される商品をつくれ」という言葉にあるように、真似されるような政策をつくりあげて欲しい。そのためには、政策の体系やスケジュール、説明資料などをできるだけ丁寧に組み立てていく必要がある。

図1-9 自治体産業政策の実現に向けて

- 自治体は、存在して当たり前、改めて「必要」とされることが重要。
- 理論的に考え、そして真似るべし(ベストプラティクスの徹底調査)  
※シャープ創業者・早川徳次氏著『私の考え方』(1961年)、  
**⇒模倣される商品をつくれ**
- できるかぎり丁寧に創る(政策の体系、スケジュール、説明資料など)
- ネットワーク、仲間づくりは必須(本講演の大きなテーマ)

出典：筆者作成

そして一連の過程のなかで、仲間づくり、すなわち「ネットワーク」づくりが自治体職員の大きな支えになるのではないかと考えている。これによって、一つの自治体の政策が次から次へとつながっていくのである。

事例報告 1

# ものづくり継続のための「ひとづくり」

墨田区長 山本 亨

## 事例報告 1

ものづくり継続のための「ひとづくり」

墨田区長 山本 亨

### はじめに

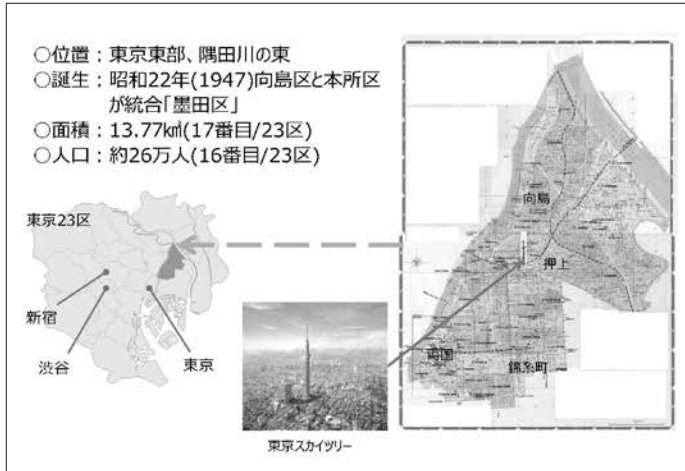


今回、事例報告として墨田区における取組みをご紹介する機会をいただいた。区としてもこのような機会に、あらためてこれまでの取組みを振り返り、今後のあり方について考えていきたい。

まず墨田区を簡単にご説明させていただきたい。1947（昭和22）年に向島区と本所区が統合して墨田区が生まれた。そして、面積が13.77km<sup>2</sup>で、東京23区で17番目である。人口はこれまで上昇傾向で現在は約26万4,000人となっており、東京23区のなかでは16番目となっている。地図をご覧くださいただければわかることだが、荒川、隅田川、そして旧中川は内部河川となるが、川に囲まれたまちである。2012

年には東京スカイツリーができたことでも知られているかと思う。

図2-1 墨田区の概要



出典：筆者作成

墨田区は、江戸庶民文化が息づく「下町人情のまち」でもある。2016年も約2万発の花火を打ち上げた隅田川花火大会には、墨田・台東近隣を合わせて1日で100万人近くの方にお越しいただいた。大相撲が年3回行われる両国の国技館、年間100万人規模でお客様がお見えになる都立の江戸東京博物館も墨田区にある。さらに本年11月には、世界的な絵師である葛飾北斎の作品を展示する「すみだ北斎美術館」を開館予定である。そのほかにも世界的、歴史的人物ゆかりの地が区内には多い。江戸前寿司の発祥は墨田区であるとも言われており、ちゃんこ鍋をはじめとする食文化も区の自慢である。



図2-2 すみだの魅力



出典：筆者作成

## 1 ものづくりのまち すみだ

### (1) 墨田区の概要

墨田区は、「近代工業発祥の地」であった。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、現在もさまざまな業種の中小企業があるものづくりのまちである。

今日では、日常生活用品を中心に、金属、繊維、皮革、紙、ゴムといったさまざまな業種の製造業が集積している。

区内常住就業者数は1960（昭和35）年に約15万人であり、区内常住就業率が82.4%であった。すなわち、8割以上の方が区内に住みながら、区内で仕事をするという「住工一致」の生活を営んでいた。しかしながら2010（平成22）年のデータでは、区内常住就業者数は4万4,151人、区内常住就業率は35.9%というように、人びとの働き方や生活のあり方に明らかな変化がみられる。

図2-3 ものづくりのまち すみだ

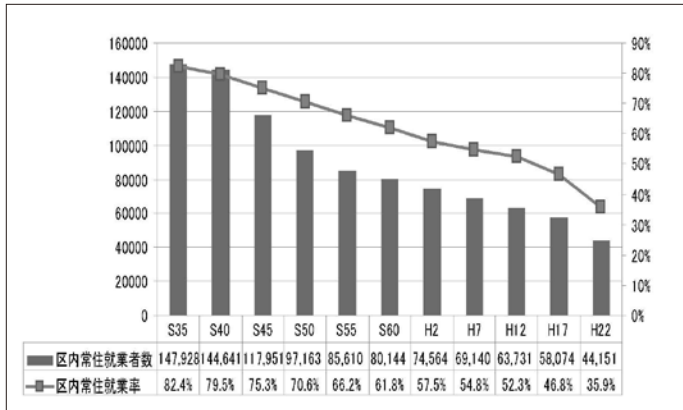
日常生活必需品を中心に、金属、繊維、皮革、紙、ゴムなど様々な業種の製造業が集積

主な業種別の工場数 出典：平成24年経済センサス

業 種	工 場 数			
	実 数 (件)	都内シェア (%)	都内における 墨田区の順位	都内1位
金属製品製造業	524	10.6	3	大田区
繊維工業	353	14.2	1	墨田区
なめし革・同製品 毛皮製造業	235	14.8	6	江戸川区
パルプ・紙・ 紙加工品製造業	173	13.2	1	墨田区
ゴム製品製造業	138	23.1	2	葛飾区

出典：筆者作成

図2-4 区内常住就業者数と区内常住就業率の推移



出典：各年の国勢調査のデータを基に筆者作成

## (2) 墨田区中小企業振興基本条例の概要

墨田区では1979（昭和54）年に全国初となる中小企業振興基本条例を制定している。この背景には前述の区内常住就業率の高さがあり、区民福祉の向上のためにも、産業振興に力を入れる必要が

あったことから、条例の制定に至った。

この条例を制定するにあたって、区内のものづくりの実態を把握するために、1977（昭和52）～1978（昭和53）年の2年間で、区内の全工場・全中小企業を対象に製造業・小売業・飲食業・卸売業の実態調査（悉皆調査）を行った。この調査は、当時の区長の指示で、係長以上の約200人の職員が一軒一軒出向き、足を使って調査を行ったものであった。これこそまさに現場主義の原点であるといえよう。この記録は現在も台帳として残っており、中小企業を思い、そして中小企業と一緒に区が前に向かっていく姿の原点であると考えている。

### （3）墨田区の産業政策における課題

ここで、墨田区の産業政策における課題について整理しておきたい。中小企業振興基本条例の制定などの取組みを進めてきた墨田区ではあるが、1970（昭和45）年の時点で区内に9,703あった工場であるが、2012（平成24）年にその数は2,802となり、3分の1以下に減少している。

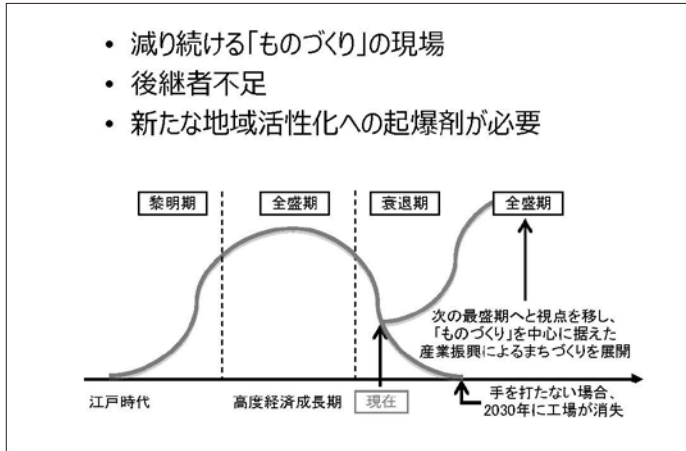
特殊な技術を必要としない量産型の製品を製造していた工場が、一気に海外へシフトしていき、残った企業や工場も新興国企業との熾烈な価格競争の中で大きな影響を受けた。またリーマンショックの頃から続く不景気で、日本全体を巻き込んだ産業構造に変化が起こった。この全国的な流れの中においては、墨田区も例外ではなかったのである。

このまま何の手も打たなければ、区内の工場数は減り続け、いつの日か限りなくゼロに近い数値になってしまいかねない。このような危機感をもっている。減り続ける現場、後継者の不足に対応するため、新たな地域活性化への「起爆剤」が必要となっている。

特に「後継者不足」の問題については、他の地域でも同様の課題

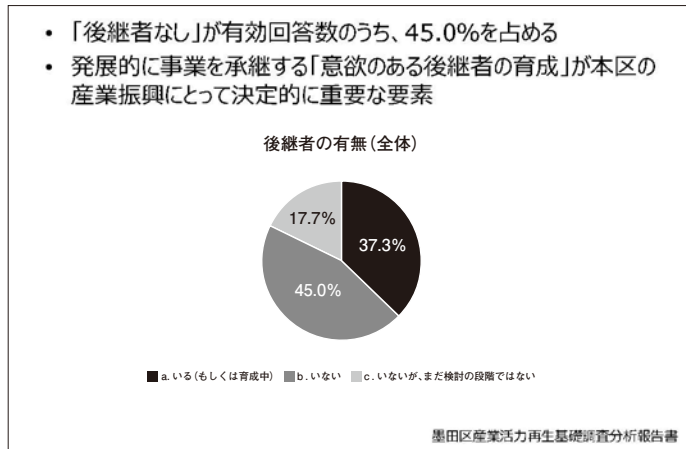
をお持ちかもしれない。墨田区で調査した結果、有効回答数の内の45%が「後継者なし」の事業者であることがわかった。発展的に事業を承継する意欲ある後継者の育成が、私たち墨田区の産業振興にとって決定的に重要な要素であることは、改めて言うまでもない。

図2-5 「ものづくりのまち」存続への危機感



出典：筆者作成

図2-6 墨田区における「後継者不足」問題



出典：筆者作成

## 2 墨田区の戦略的事業展開

### (1) 墨田区産業振興会議の概要

墨田区では、1979（昭和54）年に墨田区中小企業振興基本条例を制定し、翌1980（昭和55）年に墨田区産業振興会議を設置した。産業振興会議は、企業者、学識経験者、そして区の職員がメンバーとなり、「墨田区における中小企業の振興について、企業者、商工団体、区が協議し、もつてその施策の具体化を図る」（墨田区産業振興会議設置要綱第1条）ことを目的に設置されたものである。

より具体的にいえば、区内産業の抱える諸問題について共通認識を深め、会議で出された意見や提案を区として受けとめ、予算化して実現していくものである。

図2-7 墨田区産業振興会議の概要

- ・「墨田区中小企業振興基本条例」の制定を受けて、各種提言を具体化するための審議会として、昭和55（1980）年に「墨田区産業振興会議」が発足
- ・産業人、学識経験者と区が、区内産業の抱える諸問題について共通の認識を深め、意見交換や提案を行い、より効果的な産業振興策について検討
- ・産業振興会議で議論されたテーマや答申は、真摯に受け止め、実現可能なものは予算化・実現される。

出典：筆者作成

産業振興会議からの具体的な提案のうち、実際の施策につながったものの例が図2-8である。

図2-8 墨田区産業振興会議の具体的成果

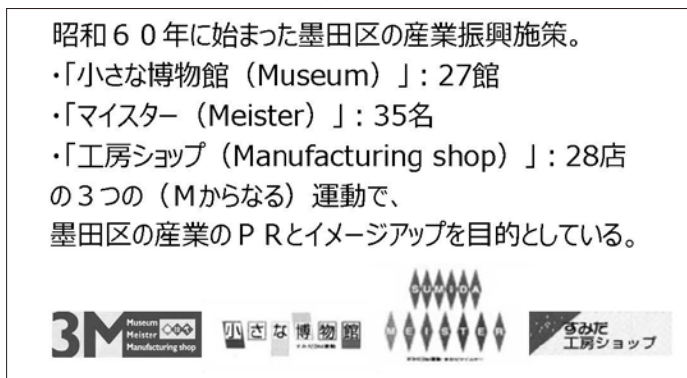
- ・ハード整備
  - すみだ産業会館(1983年)
  - すみだ中小企業センター (1986年)
  - 工場アパート「テクネットすみだ」(1993年)
  - 国際ファッションセンター (2000年)
- ・ソフト、コンテンツ、仕組みづくり
  - すみだ3M運動 (1985年)
  - イチから始める運動 (1992年)
  - ワンモール・ワントライ作戦 (2003年)
  - 魅力ある個店づくり応援隊 (2002年)
  - フロンティアすみだ塾 (2003年)
  - すみだ地域ブランド戦略 (2009年)

出典：筆者作成

ハード面では、1983（昭和58）年にすみだ産業会館、1986（昭和61）年にすみだ中小企業センターといった施設整備が行われた。こうしたハード整備はすべて、この会議の意見交換の場、そして提案の中から生まれたものである。

一方、ソフト面では、「すみだ3M運動」をご紹介したい。これは、1984（昭和59）年の産業振興会議の提案によって始まった運動である。ここでいう3つの「M」とは何かというと、「小さな博物館（Museum）」、「マイスター（Meister）」、「工房ショップ（Manufacturing shop）」からなる運動であり、墨田区が誇る産業や文化に関する製品等の展示、付加価値の高い製品を創る技術を持つ職人、工場や工房と店舗が一体になっているショップといったものを区として認定し、PRしていこうということから始まった運動であった。現在では、小さな博物館が27館、マイスターが35名、工房ショップが28店ある。観光客の方もこれらの小さな博物館や工房ショップをめぐってくださっている。

図2-9 すみだ3M（スリーエム）運動



出典：筆者作成

## （2）すみだ地域ブランド戦略の概要

続いて「すみだ地域ブランド戦略」についてご説明したい。これは、ものづくりのまちのアイデンティティーが失われつつあるという危機感のなか、観光を新たな産業の柱として捉えるものである。東京スカイツリーの開業を契機に、墨田区の魅力を広く発信し、その知名度やイメージをより高めるためにスタートさせた。

すみだらしい付加価値の高い商品や飲食店メニューを「すみだモダン」というブランド名で認証し、広く国内外に発信していく「すみだモダン・ブランド認証事業」や、世界で活躍するクリエイターと区内事業者が協働で新商品を開発する「ものづくりコラボレーション事業」、それらの商品を広く国内外にPR、販路拡大をしていく事業などを中心に、ものづくり産業の活性化を図っている。

図2-10 すみだ地域ブランド戦略

東京スカイツリーの開業を契機として、すみだの知名度の向上、イメージアップを図ることを目的に「すみだ地域ブランド戦略」を推進している。



△

<具体的な事業>

- ・すみだモダン ブランド認証事業
- ・ものづくりコラボレーション事業
- ・P R 販路拡大等



出典：筆者作成

2015年には、すみだ地域ブランド戦略の取組み自体が、「地域・コミュニティづくり／社会貢献活動」の分類でグッドデザイン賞を受賞した。また経済産業省の「The Wonder 500」では、「すみだモダン」として認証された11の商品と、その他の区内事業者の1商品を合わせた12商品が認定された。

図2-11 グッドデザイン賞・The Wonder 500

・「すみだ地域ブランド戦略」の取組みに対し、「地域・コミュニティづくり／社会貢献活動」の分類で、2015年度グッドデザイン賞を受賞

・経済産業省「The Wonder 500」では、すみだモダン認証商品11商品と、その他区内事業者の1商品の合わせて12商品が墨田区から認定されました。



出典：筆者作成



### (3) 墨田区における人材育成と産業振興

産業振興分野における人材育成の取組みとして、若手経営者養成事業を行っている。この取組みの一環として「フロンティアすみだ塾」がある。これは、中小企業の事業を継承し次代を担う人材の育成を目指しており、塾の運営は、区、関係機関、区内産業人で構成する「すみだ次世代経営研究協議会」が行っている。本区の産業振興専門員で明星大学経済学部の関満博教授が塾頭のいわゆる私塾形式のビジネススクールである。

この塾は、ビジネススキルの向上が主目的の一般的なビジネススクールとは異なり、塾生同士の全人格的つき合いをとおして、成功・失敗などの経験や発想、経営者としての覚悟や志、社会的使命感といったものを共有し、将来的な課題を自ら考え、克服する力を鍛練・養成していくということが目的である。2004（平成16）年度にスタートしたこの塾は、2016年で第13期目を迎えた。修了生は137名で、その中から新しいものづくりの創出、新分野産業への販路拡大にチャレンジする人たちといった将来本区の産業を牽引するであろうという人材を数多く輩出している。塾生のOBたちがしっかりネットワークとスクラムを組み、後身の育成に努めている。一度修了した方々も、受けたい講義があれば塾への参加ができるという特典がついている。

交流事業「明日のすみだを拓く大交流会」が1年に1度開催されている。全国に関塾頭がかかわる後継者育成塾があり、これらの塾生200名以上が墨田区に集い、地域の垣根を越えた交流が展開されている。産業人同士の縦横のネットワークの強化につながり、墨田区を中心に他県から一緒に事業をやろうという提案も見られるようになってきている。

図2-12 フロンティアすみだ塾の概要 (1)

- ・区内中小企業の後継者・若手経営者を対象に次世代を担う人材育成を目指す私塾形式のビジネススクール
- ・一般的なビジネススクールのように、ビジネススキルを高めることを主目的とはせず、全人格的付き合いにより、成功・失敗などの経験、発想、経営者としての覚悟、志、社会的使命感などを共有し、将来、直面する様々な課題を自ら考え、克服する力を鍛錬・養成することを目的とする。(塾頭 明星大学経済学部教授 関 満博)
- ・平成16年度に開講され、現在13期。これまでに137名の次世代人材を輩出し、将来、本区の産業を牽引するであろう人材を多く輩出

出典：筆者作成

図2-13 フロンティアすみだ塾の概要 (2)

- ・運営は、卒塾生を中心に組織される「すみだ次世代経営研究協議会」
- ・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に何年でも、何度でも参加することが認められている。



出典：筆者作成

図2-14 フロンティアすみだ塾の概要 (3)

・交流事業「明日のすみだを拓く大交流会」には、全国に発足している関塾頭プロデュースの後継者育成塾から毎年、200人以上の産業人が集い地域の垣根を越えた交流を深めている。

・このような取り組みを積み重ねていくことで、産業人同士の縦横のつながりの強さや、きずなを深め、地域産業を盛り上げている。



出典：筆者作成

#### (4) 次世代ものづくりすみだプロジェクト

産業振興を継続していくなかで重要なことは、今ある産業や技術を受け継ぎ、進化させていくという次世代の人材育成である。墨田区では「次世代ものづくりすみだプロジェクト」を実施し、担い手不足に対し、子どもたちへ「ものづくり」の楽しさや奥深さを伝えることをとおして、次世代の人材育成に取り組んでいる。

具体的な取り組みとして「すみだサイエンスパーク」を実施している。これは、科学実験教室などをおして、ものづくりの「ふしぎ」を学べるイベントである。

また「アウトオブキッズニアinすみだ」では、事業者とキッズニアらと連携して、職人（職業）体験プログラムを開発し、産業と観光の融合を推進している。2015（平成27）年度の参加者は838名であった。子どもたちにもものづくりの価値を認識してもらい、将来的な興味や関心につながるような取り組みになっていると考えている。

図2-15 すみだサイエンスパーク

・「科学実験教室」等を通して、子どもたち自身が体験しながら、ものづくりの「ふしぎ」を学べるイベント。

・子どもたちにもものづくりを教える「先生役」として、区内の若手産業人を活用することで、自らの仕事を子どもに分かりやすく伝えるスキルを磨き、区内事業者のPR力の向上を図る。



出典：筆者作成

図2-16 アウトオブキッズニアinすみだの概要（1）

・区内事業者、キッズニア、JTBが連携し、職人（職業）体験プログラムを開発・販売。産業と観光の融合を推進（27年度実績 体験者838名）

○通常プログラム：主に小学生以下の個人向け

○団体教育旅行プログラム：主に中学生の修学旅行など団体向け

・参加者が、職人体験で区内産業の魅力を体感することによって、将来の担い手となるための基礎意識を醸成

・職人が、自らの職業・技術を伝えることで参加者が示す感動を実感し、その価値を再認識することにより、意欲を喚起

出典：筆者作成

図2-17 アウトオブキザニアinすみだの概要 (2)

- ・参加事業者：5  
革2（バッグ、財布）、金属加工1（メタルツリー）  
時計1（腕時計）、屏風1（からくり屏風）



出典：筆者作成

### 3 これからの墨田区－産業と観光の融合－

これまで、墨田区におけるものづくりの課題と取組みをご紹介したが、今後、墨田区としての展望についてお話ししたい。東京スカイツリーの開業から4年が経過し、まちには外国人観光客もあふれ、当初はスカイツリー周辺に限定されていた人の流れが広がり、区内に広く及ぶようになってきている。これらの背景のもと「国際観光都市」につなげていくべく取組みをすすめている。

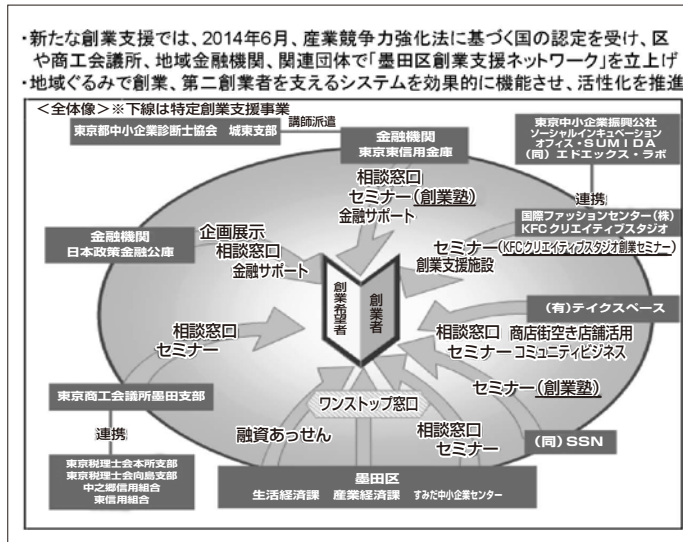
くりかえしになるが、新たな創業を支援し、それから外部から新しい人材を誘致し、意欲ある事業者を育成していくことは重要な課題である。区内の既存企業との交流や融合によって、いわば「ものづくりの化学反応」による新陳代謝を喚起することで、新たな担い手を育てていきたいと考えている。そのために2014（平成26）年に墨田区創業支援ネットワークを構築した。これは、産業競争力強化法に基づく国の認定を受けたもので、区や商工会議所、地域の金融機関、そして関連事業者団体で組織する墨田区創業支援ネットワー

図2-18 墨田区における国際観光都市づくり



出典：筆者作成

図2-19 墨田区創業支援ネットワーク



出典：筆者作成

クを構築し、新たに起業家を地域ぐるみで支えるシステムである。地域で新規の創業だけでなく、第二創業の活性化を推進している。

その他に「すみだファクトリーめぐり」、通称「スミファ」と呼ばれる事業も行っている。これは、区内にある工場、工房等を公開して、ものづくりを体感・体験できる地域参加型のイベントであり、一過性のものとなりがちな従来の工場開放イベントとは異なり、「ものづくりの火を消さない」という皆さんの強い意識に支えられて、人材の確保につなげるという将来展望をもって実施している。ぜひ多くの方にお越しいただければと考えている。

#### 図2-20 すみだファクトリーめぐり（スミファ）

- ・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。
- ・一過性の工場開放イベントではなく、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図る。
- ・今年度は、11月26日（土）  
・27日（日）に開催決定！

# スミファ

—— すみだファクトリーめぐり ——



出典：筆者作成

## おわりに

墨田区では、基本計画に「すみだの“夢”実現」を掲げ、それに基づいて「“夢”実現プロジェクト」を立ち上げた。そこでは、「暮らし続けたいまち」「働き続けたいまち」「訪れたいまち」という3つの言葉を共有したまちづくりをうたっている。

「暮らし続けたいまち」とは、割合が減少しているとはいえ、依然として墨田区は「住工共生」のまちである。このような環境の中で暮らし続けていきたい、このまちで暮らしてよかったと思ってい

ただけるまちをめざす。

「働き続けたいまち」は、中小企業が活性化して元気になることで、そのまちで働いてみたい、働き続けたいと思ってもらえるまちをめざすということを掲げたものである。

「訪れたいまち」は、文字どおり「スミファ」やスカイツリーに行ってみたいと思ってもらえるまちをめざすものである。

これら3つを進めるシティプロモーション戦略を進めている。ここにおいては、墨田区の特徴である「下町人情」に加え、先ほどから述べているまちのネットワークを通じて区民が自分のまちに誇りを持ち、その誇りがあこがれや共感を呼ぶようなシティプロモーションを仕掛けていきたいと考えている。





事例報告 2

# 小径木広葉樹の活用による循環型森づくりと新たな経済循環の創出を目指して

飛騨市長 都竹 淳也

## 事例報告 2

小径木広葉樹の活用による循環型森づくりと新たな経済循環の創出を目指して

飛騨市長 都竹 淳也

### はじめに



今日は、飛騨市における広葉樹の活用に関する取組みについてご説明させていただきたい。

まず、簡単に飛騨市の概要をご紹介します。飛騨市は岐阜県で最も北に位置し、富山県に接しており富山駅までは車で1時間30分程度の位置にある。

飛騨市は、2004（平成16）年に2町2村が合併したことで誕生した。飛騨市の面積は約800km<sup>2</sup>であるが、東京23区の面積が約626km<sup>2</sup>とのことなので、飛騨市は東京23区の約1.25倍の面積を有していることになる。一方、東京23区の人口は約935万人であるのに対し、

飛騨市の人口は約2.5万人となっている。

ご存じのとおり、岐阜県自体が「森林県」であり、県の森林率は約81%である。飛騨市はその県の森林率よりも高く、90%を超える水準である。すなわち、市域の90%以上が山林ということになる。一口に山林といっても、地域によって樹木には特徴がある。飛騨市の場合には、広葉樹の割合が68%と高い。一方、同じく県内の郡上市も林業が盛んな地域であるが、こちらは広葉樹が約4割、針葉樹が約6割となっている。のちにも述べるが、このような特徴をきちんと把握することが重要である。

図3-1 全国からみた岐阜県及び飛騨市の森林の現状

森林率の高い都道府県ベスト10			広葉樹の割合の高い県内地域ベスト10 (国有林以外)		
順位	都道府県名	森林率 (%)	順位	自治体名	広葉樹割合 (%)
1	高知県	84	1	大野郡	87.9
2	岐阜県	81	2	飛騨市	68.0
3	長野県	79	3	掛妻郡	66.5
4	山梨県	78	4	本美市	55.2
	鳥取県	78	5	養老郡	53.8
6	岩手県	77	6	高山市	52.8
	奈良県	77	7	大垣市	52.0
	和歌山県	77	8	海津市	46.0
9	徳島県	76	9	瑞浪市	40.6
	宮崎県	76	10	郡上市	39.5
参考	全国	67	参考	全国	47

※林野庁資料より

※岐阜県森林・林業統計より

岐阜県の森林率は国内第2位で、岐阜県民の歌にもうたわれる「木の国・山の国」である。その岐阜県内において、飛騨市は森林の68%を広葉樹が占めるという特徴を持つ。

出典：林野庁資料、岐阜県森林・林業統計を基に筆者作成

### (1) 飛騨市内の森林の状況

まず、ご説明の前段として簡単に針葉樹と広葉樹について整理する。針葉樹は、スギやヒノキといった樹木がその代表例であり、国内でいえば、ほとんどが人工林となっている。木の価格が高かった時代に全国で植林されたもののほとんどが針葉樹であった。戦後は建材としての需要に応えるため、この針葉樹が植えられたのであ

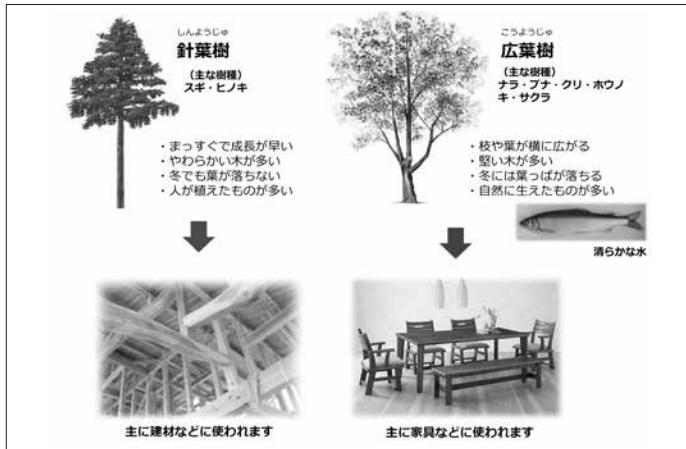
た。

その後、全国的に木の価格が下落し、林業で利益を得ることは難しくなった。木を売っても、木を山から切り出してくるだけの費用を捻出できない。こうして建材等として使われる木の多くが外国から輸入されているという現状が生まれた。そうすると、国内の山林では木が切られなくなる。間引きも枝打ちも行われなくなった山林では、日光が届かず、下草が育たない。木が密集し暗い山となってしまうと、山の保水力も低下してしまう。もともとスギやヒノキといった針葉樹は根が浅いため、広葉樹ほどの保水力はない。少し強い雨が降ると、山の表面が地滑りを起こし、大きな災害の原因となってしまうこともある。「山を守る」とは、山に手を入れないということではない。木を切って使うということこそが山を守ることになる。

一方で前述のとおり、飛騨市の場合は広葉樹が多い。ブナやナラ、トチ、クリ、サクラといったものが広葉樹である。簡単にいえば、秋に紅葉するものの多くが広葉樹である。広葉樹は、放っておいても木の実がなり、実が落ちて自然と木が生え、育っていく。かつては薪として使っていたが、その程度の利用であれば、天然更新ということで、また木が自然と育っていく。

針葉樹はまっすぐ育ち、成長も早いいため人工的に植林され、建材等として用いられるのに対し、広葉樹は冬に葉を落とし腐葉土が作られる。こうしてできた森には、豊かな水が蓄えられ、美味しい川魚が育つ。このような広葉樹は、一般に堅い木が多く、家具などをつくるのに適した素材となる。このようなことから、飛騨地域では伝統的に家具をつくる産業が発達していった。

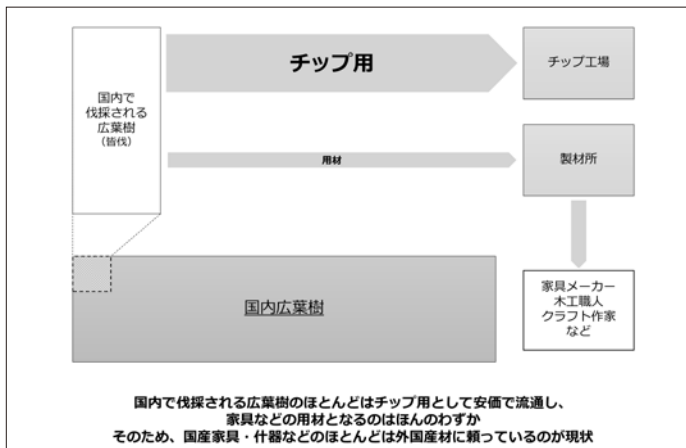
図3-2 針葉樹と広葉樹



出典：筆者作成

ところが、すでに述べたように木の価格が全体的に下落したため、国内の広葉樹が活用される機会も少なくなった。今日、国内産の広葉樹が家具などとして使われるのはわずかであると言ってよいだろう。利用方法の多くは、木を小さく切り刻んだ「チップ」としての

図3-3 国内の広葉樹活用の現状



出典：筆者作成

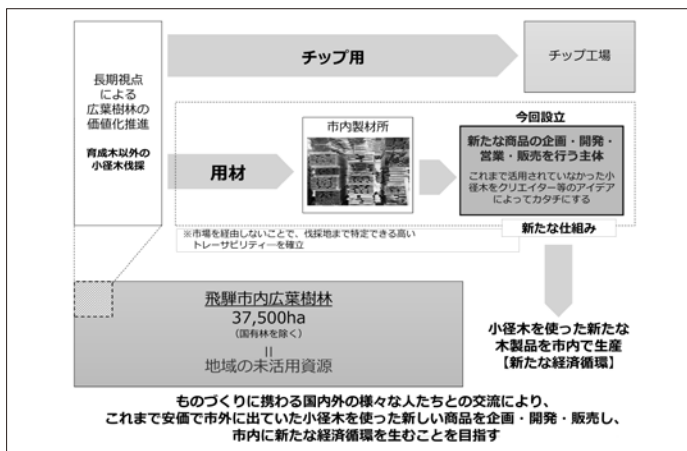
利用である。広葉樹は伐採された後、木の特徴を生かした家具や木工、クラフトとして利用されるのではなく、チップ工場へ送られているのが現状である。

## 1 「飛驒の森でクマは踊る」

### (1) 飛驒市の取組みの背景

我々飛驒市としては、このような現状に疑問を持ち、取組みを行っている。地域の資源である広葉樹をチップとして切り出し、市外に持ち出しているだけでは、地域の産業とはならないし、地域の「誇り」を育むことにもならず、「山を大切にしよう」という気持ちも育たない。なんとかしてもう一度、飛驒の伝統ある匠の技術を生かした家具やものづくりを興すことはできないか。このような問題意識から始まった取組みを本日で紹介したい。

図3-4 飛驒市がめざす広葉樹活用



出典：筆者作成

図3-4は、現在飛驒市がめざしている広葉樹活用の取組みである。すなわち、従来ほとんどの広葉樹がチップとして用いられていたのに対し、市内の製材所を通じて、新しい商品の企画・販売といった

流れをより充実させていこうというものである。

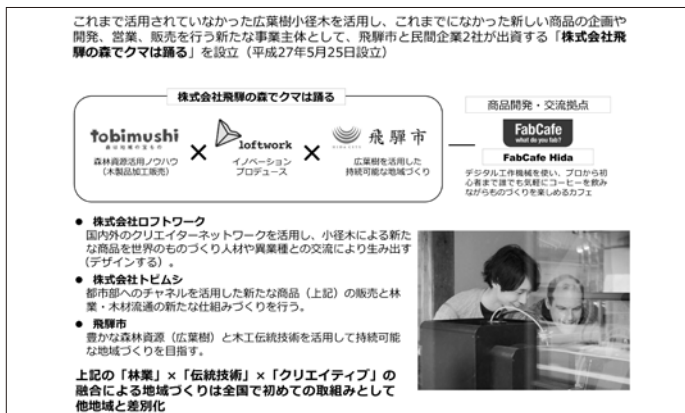
## (2) 「株式会社飛驒の森でクマは踊る」の設立

そこで飛驒市では、小径木広葉樹を活用するために「株式会社飛驒の森でクマは踊る」を設立した。会社の名前としては特徴的なものであるが、クマが踊って喜ぶほどいい山をつくろうという理念にその由来がある。こちらは、市と民間企業が出資して設立した第三セクターの形態をとっている。飛驒市以外の出資者としては、東京都に本社がある株式会社トビムシ、そしてもう1つが、同じく都内に本社がある株式会社ロフトワークである。

このうち、トビムシという会社は、森林の管理・活用、それから木材の流通・加工・販売といった一連の過程をプロデュースし、持続可能な地域づくりに取り組む会社である。山に関する木材流通・林業の新たな仕組みづくりを専門に行っている会社である。ロフトワークは、ウェブデザインやプロダクトデザインを専門とする会社であり20,000人以上のクリエイターネットワークを持っている。

要は小径木広葉樹を活用して「かっこいいものをつくる」という

図3-5 「株式会社飛驒の森でクマは踊る」の設立



出典：筆者作成



ことでこの会社と組んでいる。これら2つの企業と飛騨市が組んで会社を設立したのである。



## 2 地域資源を使った取組み

「地方創生」が唱えられるなか、飛騨市でも前任の市長の時代に、地域の資源を使った取組みを推進することになった。その経緯については、図3-6のとおりである。

図3-6 事業の企画・実施に至る経緯

- 市企画課担当Tが外部からみた飛騨市の地域資源やそれらの活用について広く情報収集するため、移住者であるM氏（株式会社トビムシ）に相談・意見交換（平成25年9月頃）
- M氏から株式会社トビムシが岡山県西粟倉村で展開する事業について紹介を受け、飛騨市でも親和性が高いと考えたTが同村を訪問・情報収集（平成25年10月）
- 西粟倉訪問を踏まえ、飛騨市での森林資源の活用を軸とした新たな取り組みを企画・立案するため、企画課（担当T）から市執行部に対し株式会社トビムシへの委託事業を提案
- 株式会社トビムシに地域資源活用調査業務を委託（平成25年度12月補正予算）※トビムシM氏と担当Tが中心となり、地域にある様々な資源や人を現地にて調査
- 株式会社トビムシに地域資源の活用による商品開発及び販売プラットフォーム構築業務を委託（平成26年度当初予算）※トビムシM氏と担当Tが中心となり、地域資源を活用した商品開発と持続可能な仕組みづくりについて調査研究
- 担当TがトビムシM氏に、市長、副市長その他関係部長等に委託事業成果の発表する機会を設けることを提案（平成26年9月）
- 株式会社トビムシから市執行部に対し、委託事業の成果報告と株式会社ソフトワークを含めた新たな事業体発足について提案（平成26年10月28日）
- 報告及び提案を受け、担当Tを中心に地域広葉樹の活用による持続可能な地域づくりに関する新たな企画提案書を作成、その後、継続した関係部署・執行部協議を実施
- 株式会社トビムシ、株式会社ソフトワークとの共同による法人設立を決定、出資金を予算計上（平成26年度3月補正予算）
- 3者による株主間協定を締結（平成27年3月30日）
- 「株式会社飛騨の森でクマは踊る」を設立（平成27年5月25日）

出典：筆者作成

具体的な取組みについては、4つに大別できる。すなわち①森林活用事業、②FabCafe事業、③滞在・合宿事業、④組木データベース事業である。

1つ目の森林活用事業とは、飛騨市が市有林を現物出資して、飛騨の木材を使ったいろいろな商品開発や販売を行うものである。

2つ目のFabCafe事業とは、飛騨市古川町内の古民家にデジタルものづくりカフェ「FabCafe Hida」をつくって、そこで実際に木の工作や様々なものづくりができるという場をつくるというものである。

そして3つ目の合宿滞在事業では、飛騨の豊かな自然の中で木の勉強や木のデザインをし、あるいは木を使ったものづくりをするということをテーマにした合宿滞在を誘致する取組みを進めている。

4つ目の組木データベース事業は、くぎを1本も使わずに家を建てるといった飛騨の匠の建築技術である「組木」をデータベース化し、活用を前提として今後の技術や伝統の継承を図るものである。

図3-7 主な4事業一覧



出典：筆者作成

## (1) 森林活用事業



森林活用事業は、実際に山に入り、木の様子を見ながら、木を自由に使える山があって初めて成り立つ事業であるため市が有している広葉樹林を現物出資している。本年秋には試験伐採を行い、ドローンを飛ばして山の様子を見ながら、森林活用をどのように進めるかを検討する

図3-8 森林活用事業の概要 (1)

**1 森林活用事業 ～木材購入の実績を中心に今後のビジョンへ～**  
＜社有林の取得＞

市による市有林の現物出資は、地域の遊休資産を可視化し、活用への取り組みを新たに始めるメッセージ

- ・ 市有林の現物出資（平成27年7月1日議決）
- ・ 社有林の現地踏査を行い主な樹種や特徴を把握、今秋には試験伐採を行う
- ・ ドローンやスキャナ、IT技術を活用した新たな森林活用を検討中
- ・ 市内のみならず、広葉樹豊かな飛騨地域全体をフィールドとした事業展開を目指す



ヒダクマ社有林 (志保町東内)                      ドローン活用公開会議 (FabCafe HIG)

＜飛騨の広葉樹材の販売＞

- 飛騨市の広葉樹及び県内一の製材量を誇る市内製材所と都市部との新たなチャネル構築
- 有節材や曲り材、小径木などこれまで用材として使われにくかった材を積極購入、活用し、チップ化されていた材を価値化する出口づくりを実施。そのために、著名な建築家やデザイナーを飛騨市に積極的に招聘し、飛騨材の活用を検討。
- 今後は、木材のデータベース化による建築家・デザイナー向けの販売、デザイン、広葉樹活用支援サービスなど、新たな市場開拓にも取り組む。

出典：筆者作成

また、飛騨市内には、国内でも少なくなった広葉樹専門の製材業者がある。このような業者と連携を図り、新しく木材の販路を拡大している。従来、木材の出荷先は家具メーカーなどであったが、特に広葉樹は、木の目、雰囲気、色合い、肌ざわりにはそれぞれ違いがある。地元の事業者ではネットワークや能力的に難しかったところに、クリエイターの発想を持ち込むことで、商社としての機能を果たしている。

### 図3-9 森林活用事業の概要 (2)

<新しい木製品の開発>



大手アウトドアメーカーの木の食器セット (2016.10以降生産)



東京の大手IT企業のオフィスに導入するオリジナル家具の模型 (2016.9納品予定)

これら商品は、いずれも既存の建材・高級家庭用家具とは違う新たな市場、小径木でも対応可能な市場の開拓に寄与している。

また、こうした商品は、都市部のクリエイターと地元木工職人・メーカーとのワークショップにより開発。今後も、FabCafe Hidaを基点として、大工や木工職人やメーカー等との連携を強化し、ヒダクマの受け入れ能力の拡大を図る。

出典：筆者作成

### 図3-10 森林活用事業の概要 (3)

<小径木の活用～市場に送り出す新しい流れ>

都市部の内装材や家具用材の制作は、建築家を飛騨に引きFabCafeHidaに滞在しながら地元製材所で直接用材になりつらい幅狭材、曲り材、端材、古材などを確認し、地元木工職人と試作を行った上で商品化を目指す。

**飛騨市**

**建築家  
クリエイター  
招聘**

実際に現地で幅狭材、曲り材、端材などを確認



**小径木を活かす開発ワークショップ**

FabCafeHidaでの商品開発ワークショップや試作

用材になりつらい幅狭材、曲り材、端材、古材などを活用した新しい商品の開発



小径木と異素材を合わせた天板



様々な樹種を合わせたフローリング



曲がり材を活用したベンチ

出典：筆者作成

## (2) FabCafe事業

2016年4月16日にグランドオープンしたFabCafe Hidaでは、市民

が集うカフェとして、また、デジタルファブリケーションを使って地元商店が使うスタンプやサイン等を自由に作っていただいたり、市民が気軽に参加できるものづくりワークショップを開催している。

この建物は、旧熊崎邸という古民家を復活させたものである。江戸時代から昭和までの建物がグラデーションのように残っていたが、それを全部あえてそのまま残して、これも建築の一つの流れということで見てもらえるようなところになっている。また建物の中では、コーヒーを飲んだり食事をするのが可能になっている。

### 図3-11 FabCafe事業の概要 (1)



出典：筆者作成

図3-12 FabCafe事業の概要 (2)



出典：筆者作成

図3-13 FabCafe事業の概要 (3)



出典：筆者作成



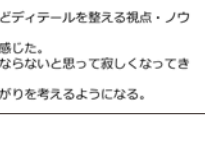
建物内にはレーザーカッターなどのデジタル工作機器があり、クリエイターがデザインしたものを実際につくってみることができる

よくなっている。

### (3) 滞在・合宿事業

飛騨市では「つくってみる」をキーワードに、滞在・合宿事業を行っている。国内外からお越しの方々が、FabCafe Hidaで作業や議論をする。ここで重要なのは、泊まりに来てもらうという観光の側面に加えて、地域と外部の方々との交流である。外から来られた方が、地元の素材と地域資源を使って交流するということが仕組みとして実践されている。

図3-14 滞在・合宿事業の概要

<b>&lt;その他の滞在・合宿事業の一例&gt;</b>	
<b>株式会社ロフトワーク</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 実施日：2015年6月18日～19日</li><li>・ テーマ：ヒダクマプロジェクト視察とリノベーションスキルの習得</li><li>・ 期 間：2泊3日</li><li>・ 人 数：約100名</li></ul>	
<b>事業構想大学院大学</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 実施日：2015年10月17日～18日</li><li>・ テーマ：長野県飯田市の事業化育成事業におけるヒダクマと飛騨市の取り組み視察とワークショップ</li><li>・ 期 間：1泊2日</li><li>・ 人 数：14名</li></ul>	
<b>株式会社デンソー</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 実施日：2015年11月11日～12日</li><li>・ テーマ：農業とテクノロジーの可能性</li><li>・ 期 間：1泊2日</li><li>・ 人 数：7名</li></ul>	
<b>&lt;参加者（海外の学生）の感想&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 職人の方たちから聞いた木の特徴を活かすことや、美観のための木目などディテールを整える視点・ノウハウなどが実際の飛騨のまちで体現されていることに感動した。</li><li>● 合宿を通じて地域性を生かしたコミュニティや産業が生まれる可能性を感じた。</li><li>● 最初は毎日楽しかったけど、中盤を過ぎると、あと数日で帰らなければならないと思って寂しくなってきた。いつか移住したい。</li><li>● このキャンプが原体験となり、木材や組木に注目したり、日本とのつながりを考えるようになる。</li></ul>	

出典：筆者作成

この点に関連して、先日興味深い出来事があった。FabCafe Hidaの前に側溝があり、飛騨古川では冬にここに雪を落として流す作業を行う。そのために側溝にフタがない箇所がある。そのままでは危ないと思った合宿滞在中の外国人の方々が、ここにミニ水力発電の設備を設け、ベンチを設けてはどうかと提案してくれた。この提案はのちに実現した。こういったことが、外の目が入ることによって

商品開発というかたちで実現していくのである。

#### (4) 組木データベース事業

組木とは、木材同士を切欠きし、組み合わせる「継手」や「仕口」技術のことを指す。釘を一本も使わずに建物まで建てるこの飛騨の匠の技術を、データベース化して残していくための取組みも行っている。

図3-15 組木データベース事業の概要

**4 組木データベース事業**

<組木をテーマにしたコミュニティづくりとサービス開発>

- ・ 飛騨の伝統技術である「組木」を3Dデータベース化（組木データベースのβ版を構築）し、広くオープンにすることで世界中の建築家やデザイナーと飛騨の匠の技とコラボレーションできる機会を新たに創出。
- ・ 組木をテーマとした国内外のクリエイターと地元職人とのつながり作りにつなげる。
- ・ 組木をテーマにしたツアー及びワークショップ等を試験的に開催、ツアーをきっかけとした木材購入や家具職人への木製品制作の相談も発生した。

<組木（くみき）とは>

組木とは、いわゆる木材同士を切欠きし、組み合わせる「継手（つぎて）」（木材を長く継ぎ足す接合）や、「仕口（しくち）」（木材同士が交叉するなど角度をもって組み合う接合）技術のことを指す。

飛騨市古川町にある「飛騨の匠文化館」は、こうした飛騨の匠の高い技術を使って、釘を1本も使わずに建てられている。





様々な種類の組木

出典：筆者作成

## おわりに

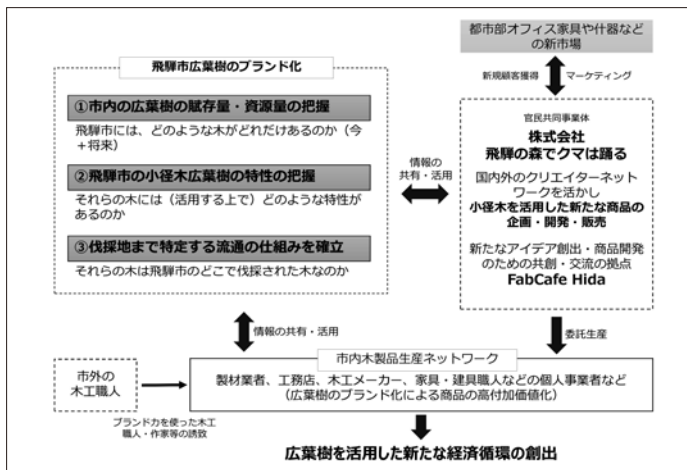
### 飛騨市がめざす広葉樹を活用した地域づくり

飛騨市では、ヒダクマの活動を通して、市内の広葉樹がどのくらいあるのか、そして何が特徴なのか、それをどうやって伐採して流通させていくのかという全体の仕組みを確立する取組みを行っている。それを外のクリエイターネットワークを有する会社、森林活用に長けた会社と連携し、力を取り入れながら進めている。今後もこ



の方向性を活かして広葉樹を活用した地域づくりを進めていきたいと考えている。

図3-16 飛騨市がめざす広葉樹を活用した地域づくり



出典：筆者作成

パネル  
ディスカッション

パネル報告

# 企業支援と産業人材育成の動向 －自治体に求められる視点・手法・機能－

高知大学地域協働学部講師 須藤 順

パネルディスカッション

コーディネーター

文教大学経営学部経営学科教授 梅村 仁

パネリスト

墨田区長 山本 亨

飛騨市長 都竹 淳也

高知大学地域協働学部講師 須藤 順

○梅村氏 このパネルディスカッションでは、高知大学地域協働学部の須藤順先生からご報告をいただき、その後、「都市の産業振興と人材育成」についてディスカッションを行うこととした

## 企業支援と産業人材育成の動向 —自治体に求められる視点・手法・機能—

高知大学地域協働学部講師 須藤 順

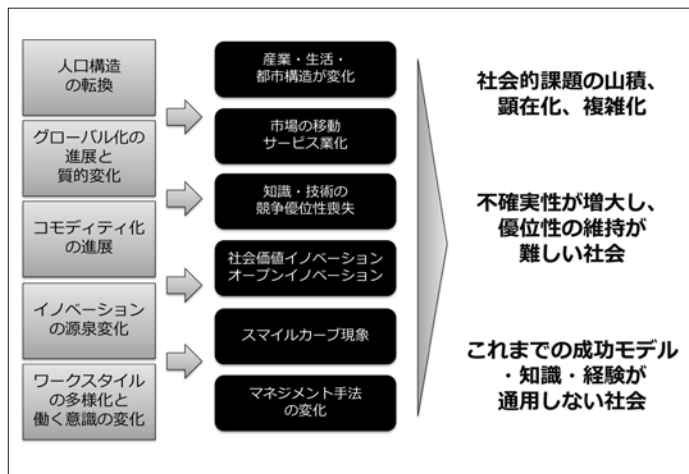


### 1 起業支援・産業人材育成の前提の変化

私たちが暮らしている世界は、前提になっている社会構造というのがどんどん変化してきている。その結果、社会問題が山積しているのと同時に、不確実性が増大し、これまでの知識とか成功モデルというのがそのままの形で適用しなくなってきている。研究者が整理していく知識というのは、どうしても過去のものを分析する能力

には長けていても、「これからの社会に何が起こるか」を予測することには必ずしも長けているわけではない。

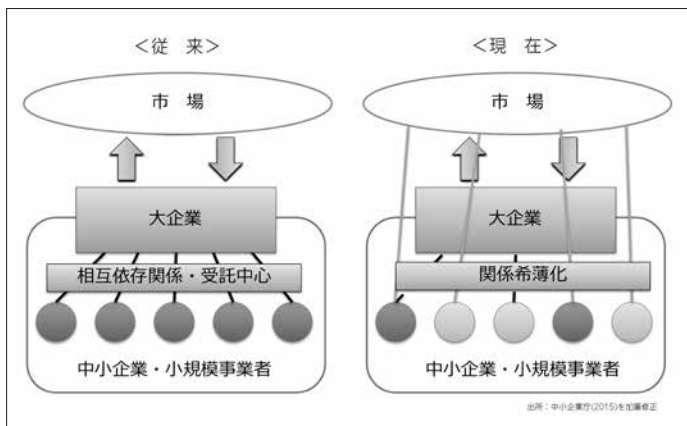
図4-1 前提となる社会構造の変化



出典：筆者作成

一方、取引構造の変化も起きている。従来、大企業からの下請構造への受託加工を中心に、地域の中小企業の仕事が成り立っていた。しかし今日では、大企業がグローバルなエリアで、より最適な地域に取引先を求めていくという構造ができているため、大企業と中小企業との関係が希薄化している。また、地域の中小企業同士の経済的なネットワークも希薄化が進み、中小企業同士のつながりというのがどんどん失われてきている。そういった社会構造の変化があるため、政府が大企業をどんなに支援しても、また大企業がどんなに収益性を上げたとしても、「トリクルダウン」が起きにくいという事態を招いている。

図4-2 取引構造の変化



出典：筆者作成

また、近年進歩が著しい人工知能（AI）によって、これまで人間がやっていた多くの職業がロボットによって代替される時代がこの先数十年の間に起こってくると考えられる。そうなると、データの分析とか、秩序的・体系的な操作が必要なものはほとんどコンピュータやロボットで代替できてしまうことになる。つまり、そういう中では、創造性とか協調性が求められるような仕事をどうこれから育てて、もしくはそういった人たちを地域でどう束ねていくのかということが大きな課題になってくることになる。そのときにどういった人材を育てていくかという観点を考えたときに、これまでではどちらかという、人材像があって、どういう能力を育てて、そのためにはどう育成すればいいのかという発想だった。それに対して、この前提にある社会自体の姿が大きく変動していくことを想定すると、これからの社会はどう変化してくるのか、変化する社会の中で求められる力はどんな力なのかというところを起点にして、人材像というものを考えていく必要があるということになる。

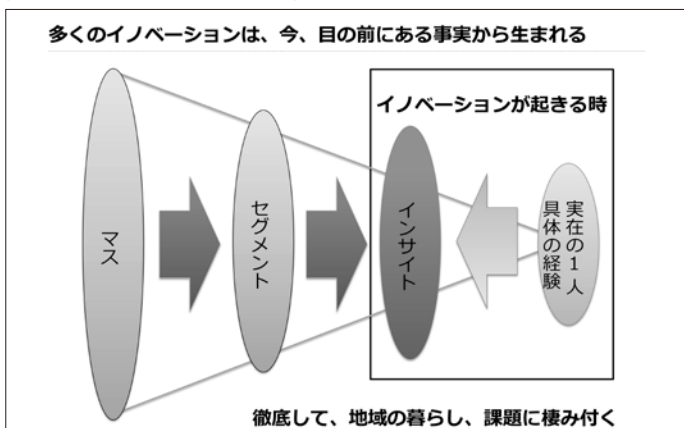
## 2 起業支援・産業人材育成における誤認識

様々な場所で産業支援のお手伝いをさせていただくなかで、特に自治体職員の方のなかにかくつかの「誤解」があるように思われる。

第一に、イノベーションには高度な技術が必要だという誤解である。イノベーションの多くは、従来は確かにマスマーケットを分析して、ここに新たな市場があるとか、ユーザーはこんなニーズを持っているということを見つけ出して、そこをセグメントしながらインサイトし、イノベーションの種があるのではないかというのを見つける傾向があった。しかし、この10年、20年でイノベーションというのは、かなり実在の具体的な人、目の前にいる誰か、特別な誰かのために何かを解決しようという方向にどんどん動いてきている。スマートフォンや機能性インナーといったものも、目の前の人をに向けたイノベーションであった。目の前にいる人の暮らしや、地域の課題自体にどれだけコミットしているかという観点が重要となっている。

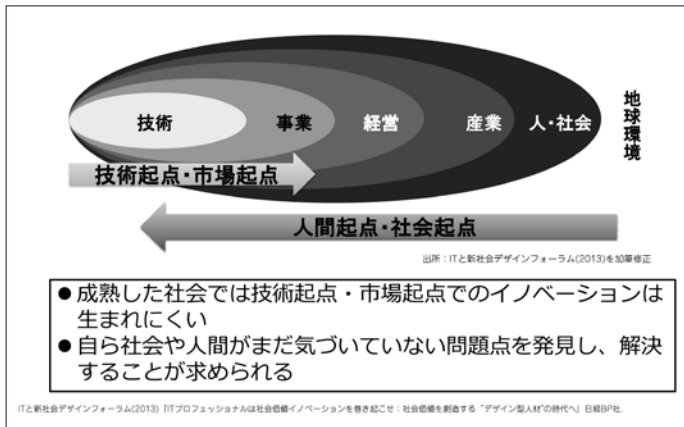
イノベーションは、これまで技術や事業といった市場を中心に創造されていたのに対して、これからのイノベーションの多くは、人

図4-3 イノベーションの起点



出典：筆者作成

図4-4 イノベーションの力点変化



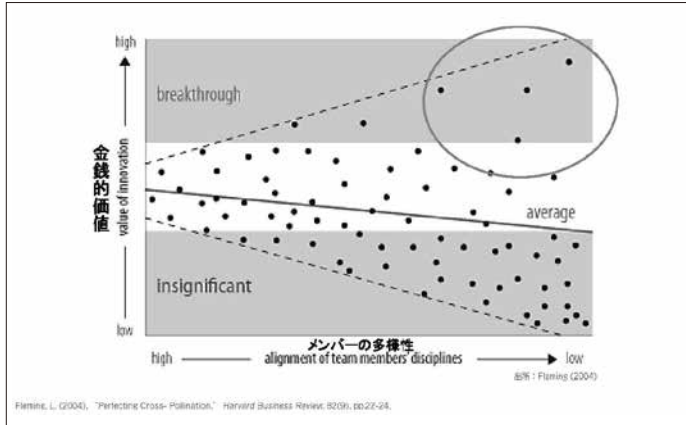
出典：筆者作成

間の生活とか社会の環境といった社会価値というものを起点にしたアプローチが重要になってくることが徐々に明らかになってきた。

第二の誤解は、イノベーションには特定領域に対して高い専門性を持つ人材が必要だという議論である。図4-7は、メンバーの多様性とそれがもたらす金銭的価値の相関関係を示したアメリカの研究の一部である。これを見ると、同質性の高い集団は、平均的なものを数多く作り出してはいるが、社会を変えるようなイノベーションは起こりづらいことがわかる。つまり、高い専門性を持った人間をどんなに集めても、それが同質性のある専門性、同じような勉強や同じような専門的な勉強をしてきたような人だけでは実はイノベーションは起こらないということが明らかになったのである。

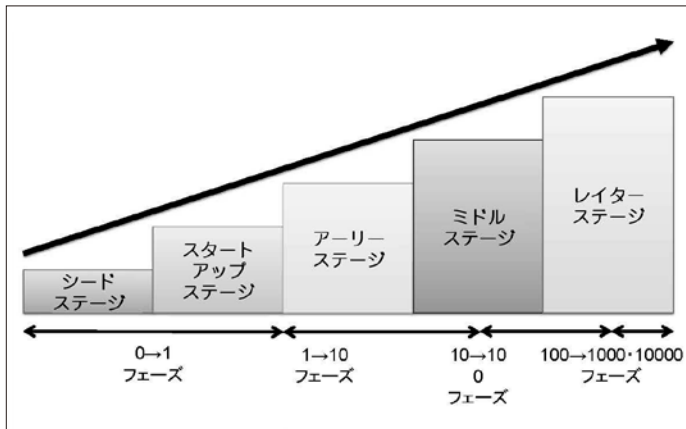
第三の誤解は、経営知識やノウハウを学び、事業計画を描ける人材を地域で増やしていかなければならないという議論である。図4-6は、企業の成長ステージを示したものであるが、重要なのは、各ステージによって、使うべきメソッドや学ぶべき方法論というの

図4-5 多様な専門性のあるチームが価値を創造する



出典：筆者作成

図4-6 企業の成長ステージ

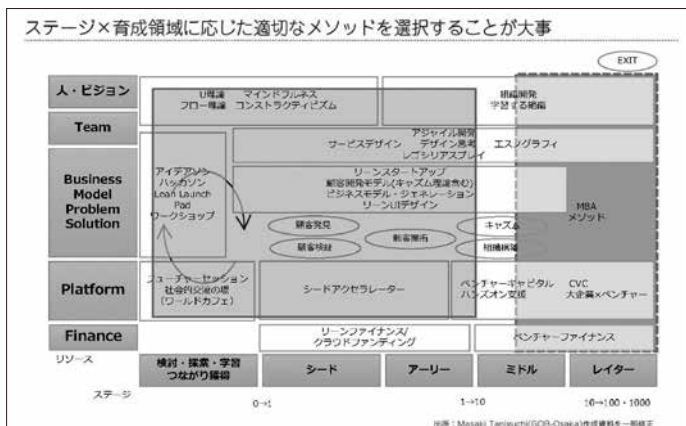


出典：筆者作成

は全く違うということである。単に金融の勉強をさせたり、MBA的なメソッドを用いた講座や人材育成のパターンは珍しくない。それぞれの意義を否定するわけではないが、例えば、MBA的なアプローチは、0→1フェーズの段階ではあまり有効ではないということが分かってきている。



図4-7 フェーズごとの支援メソッド

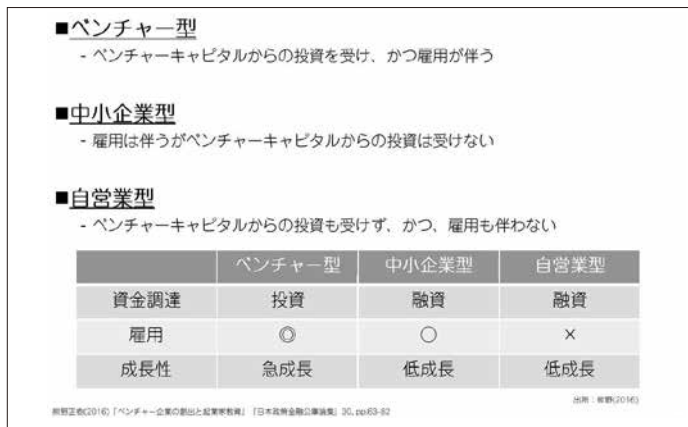


海外でのスタートアップ支援は、事業計画などを紙に起こす前に、まず小さな実践をどれだけ繰り返していくかというところフォーカスを当てていくことが多い。そのため、どのフェーズにいる企業を育成するののかによって、使うべきメソッド、提供すべきメソッドというのは違うということをご理解いただきたい。

第四に「とにかく起業家を育成することが大事だ」として、創業支援や起業支援をしていくケースが多く見受けられるが、ここにも誤解がある。育成対象を明確にする前に、とにかく起業を支援するというやり方は、決して効率的とは言えない。育成対象がベンチャー型なのか、中小企業型なのか、自営業型なのかによって資金調達の方法も雇用の状態も異なる。

自分たちがどこのフェーズの事業者を育成しようとしているのかというのが明確でなければ、何を提供していけばいいかという点で、どんどんズレが生じてくる。ここに誤解に基づく mismatches が生じてしまうのである。

図4-8 育成対象の一般的類型

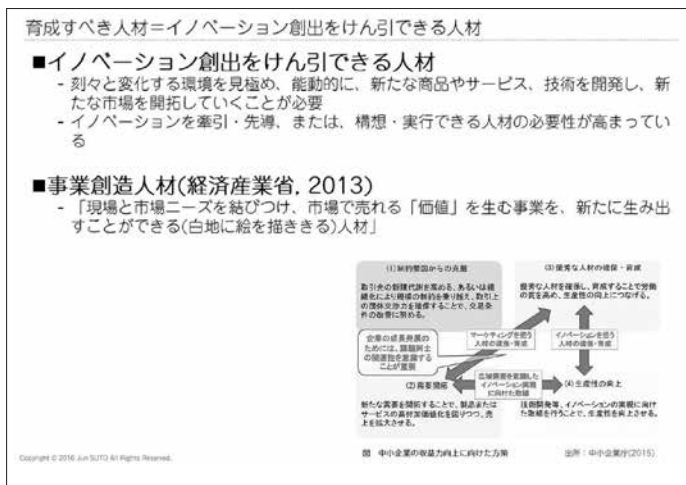


出典：筆者作成

### 3 これから育成すべき人材と能力

これまで、一般によくある誤解について考え方を示してきたが、それでは、これから育成すべき人材はどんな人材かという点、答えは単純で、「イノベーションを起こせる人材」であると考えている。このような人材をどのように育成するかに尽きる。これは、起業家であっても、産業人材であっても共通である。このときに大事になるのは、育成すべき領域というのは、コンピュータでいうところのOSに相当する部分である。古いOSの上にどれだけ最新のソフトを入れても機能しないように、経営知識とかノウハウというこれまでの蓄積というものも重要ではあるが、それは当時の社会構造の上に成り立っていたに過ぎず、最初にお話しした社会構造の変化を経た今日において、どれだけ妥当性を有するのかは判然としにくい。先ほど墨田区のお話の中で、知識ではなくて、マインドの部分が大事なのだと、覚悟とか志というのをどう育てていくかというのが重要なのだというお話があったが、OSの部分を実は育てていないというのが、今日の人材育成の大きな課題となっているように思われる。

図4-9 育成すべき人材の姿



出典：筆者作成

図4-10 育成すべきはAPPではなくOS



出典：筆者作成

## 4 起業支援・人材育成事例

### (1) 秋田県五城目町

#### ーローカルベンチャーを軸とした起業・産業人材育成ー

全国の中では、さまざまな新しい取組みをされている自治体が徐々に出てきている。このうち、秋田県五城目町では、2013年3月に廃校にインキュベーション施設をつくり、ここを軸に教育という柱を立てながら事業展開をしている。全国から1,000人以上の疑似村民というものを集めながら、古民家をシェアするという考え方でプロモーションをかける「シェアビレッジ」の考え方は、最近注目を集めている。クラウドファンディングで600万円集めており、約3年で20人ほどの人材が移住してきた。しかもその多くは若者で、五城目町に移住してから新たな事業をどんどん起こしている。

最近では、秋田県出身で秋田に戻りたい人たちを東京で育成して、どんな事業プラン（アイデア）をもって、その地域でチャレンジしたいかというのを一緒に考えるという取組みもある。地域でフィー

図4-11 秋田県五城目町の事例 (1)

ローカルベンチャーを軸とした起業・産業人材育成 (秋田県五城目町・秋田県他)

- 2013年3月に廃校となった五城目町馬場目小学校を「五城目町地域活性化支援センター」として再生。
- インキュベート機能・コミュニティ構築機能を役場が中心となって展開
- 地域資源活用、ローカルベンチャー育成、地域教育の場づくりを展開
- 2015年2月からは、「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」をコンセプトに、古民家再生プロジェクトを展開し、クラウドファンディングで600万以上、800人を超えるファンづくりを達成
- 2015年12月現在、6社、1個人が入居し、17名が移住、視察者は9,790人になる
- 2015年7月からは、秋田県と連携した「ドチャペンアクセラレータープログラム」に着手し、2件が起業、2件が起業準備を進めている



インキュベーション施設に改装した廃校



五城目に移住した若者たち



シェアビレッジの核となる古民家



村民による管合の様子



ローカルベンチャービジネススクール



秋田 ことづくり shita kotosudokuri 卒業生による起業

Copyright © 2016, Jan-BU7O. All Rights Reserved.

出典：筆者作成

図4-12 秋田県五城目町の事例（2）

ローカルベンチャーを軸とした起業・産業人材育成（秋田県五城目町・秋田県他）



**【ポイント】**

- ローカルベンチャーの育成に特化し、地域の成長とローカルベンチャーの成長の同時実現を重視
- 役場の丁寧なコーディネート機能により移住者や起業希望者と地域住民の信頼関係構築
- 役場による積極的な営業&プロモーション支援による地域イメージの発信
- 短期間で事業化を図るアクセラレーションプログラムの導入

出典：筆者作成

ルドワークを行い、結果的に良い事業者は、最初の事業加速化資金として100～200万円程度を渡して実際に秋田で事業を実施する手助けを行っている。1年目の時点で、すでに受講したうちの4名が秋田県内で起業を始めている。

## （2）大阪府大阪市

### ーオープンイノベーション創出プラットフォームの構築ー

もう少し大きな規模で言えば、大阪市の「大阪イノベーションハブ」の取組みをご紹介したい。この取組みの興味深いところは、地域全体のイノベーションを創出していくために、大企業も中小企業も大学も個人も関係なく、とにかく一緒に「共創」し、ともにつくるコ・クリエーションを引き起こしていくための場づくりを展開しているところである。お金を提供するとか、何かしらの補助金を提

図4-13 大阪市の事例（1）

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形成を目指して誕生
- 600㎡のイベント・ミーティングスペースを設け、アイデアソン、ハッカソン、事業化ワークショップなどを展開
- 年間200回以上のイベントを通じて、2015年8月までに来場者は3万人を超え、複数の起業家が誕生
- 情報発信、コミュニティ形成、プロジェクト創出を通じて競争を生み出す場づくりと仕組みづくりに特化

国際イノベーション会議 Hack Osaka  
大企業と連携したハッカソン

情報発信 → コミュニティ形成・連結 → プロジェクト創出 → プロジェクトのショーケース

- ・国際プロモーション (英語での情報発信)
- ・人材交流イベント  
・多様なワークショップ (シリコンバレーツアー)
- ・オープンイノベーション・ハッカソン、アイデアソン  
・ピッチイベント  
・アクセラレーションプログラム
- ・国際イノベーション会議 (Hack Osaka)

Copyright © 2016, Jun 5/17 All Rights Reserved. 大阪イノベーションプラットフォーム株式会社 27

出典：筆者作成

図4-14 大阪市の事例（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)

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・アイデア創出	「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のマッチング	イノベーション・エキステンジ
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

**Osaka Hackers Club**

- ・ プレイヤー：アイデアや技術を保有し、自ら起業や事業化に向けたプロジェクト創出を目指す個人やプロジェクト創出支援を行うコミュニティの主宰者
- ・ パートナー：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、VC等の法人
- ・ 2014年12月末時点、プレイヤー304名、パートナー112団体が登録。パートナーには、大阪大学や関西大学、GoogleやYAHOO! JAPAN、KDDI、GREE、日経BP社、近畿経済産業局、英国総領事館など多様

**【ポイント】**

- 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創出
- 「OIHに行けば面白い人に会える」というイメージが新たな人を惹きつける好循環を生んでいる
- 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づくりを通じてエコシステムを形成

出典：筆者作成

企業支援と産業人材育成の動向 | 自治体に求められる視点・手法・機能

供するという取組みではなくて、コミュニティをつくることによって、参加する人たちの相互作用を生み出しながら新しいサービスや事業をつくっていくような場づくりを行っている。

Osaka Hackers Clubという会員組織をつくり、実際に起業したいプレイヤー以外に、それを支援できる人たちが、大企業やメディア、場合によっては大使館レベルの海外の拠点になりそうな場所を巻き込んで、海外に売り出していくところの背中を押すということも行っている。

### (3) 高知県

#### ー産学官民連携によるイノベーション創出の場づくりー

高知県では、高知県産学官民連携センターというところが、イノベーションを起こすための場づくりに取り組んでいる。いろいろな企業のシーズや大学の研究シーズを持ち出しながら、人材育成、知の拠点をしっかり作り上げつつ、そこで人と人の相互作用を生み出す取組みを進めている。また、地域の中小企業についてよく知らない学生は、当然中小企業への就職を考えない。最近の就職活動をする大学生は、「就活サイト」に載っていない企業へ関心を持つきっかけがない。一方の中小企業側も高い広告費を払うことは負担である。この仕組みを変えるべく、高知県と富士通が一緒に取り組んだ結果、学生の価値観は大きく変わった。中小企業の方とアイデアを出し合ったり、一緒に時間を過ごすなかで、その企業に対する認識や評価が上がっていった。

それ以外にも、中小企業の方たち向けには必要な知識提供、MBA的なメソッドを提供したり、学びの場を提供しつつ、多様な人たちがここに集積するような場づくりを展開している。

図4-15 高知県の事例（1）

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)

- 2015年4月、内外の高等教育機関の知見や学生の活力を活かし、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り組み推進することを目的に設立
- 「知・交流・人材育成の拠点」を基本機能に、高等広育機関のコーディネーターを常駐させ、地域イノベーション創出を目指す
- 重点課題として、1)アイデアを事業に結び付ける、2)産業人材育成、を掲げ、連続講座、研究シーズ紹介、経営者トーク、ビジネスチャレンジサポートなどに取り組む



オープニングイベントの様子



高知コクリエーションベース



仕事創造アイデア展

プログラム	目的	例
連続講座	産学官民が集積やセンターを経た上で、共に学び合い、交流することで、ビジネスのアイデアのニーズ、シーズを事業に結び付けるための連続講座	「COORO(Continuing Care Retirement Community)」(協働先、産業総合研究所) 「イノベーションプログラムの推進、活動先、日本政策投資銀行」 「地域経済を牽引するリーダー育成、高知大学・コクリエーションベース」(協働先、じゃらん/サテライトセンター) 「ローカルイノベーション」(協働先、野村総合研究所)
大学のシーズ-研究内容紹介	県内の大学等が持つ研究シーズ-研究内容を紹介し、大学等知士、企業と大学等の連携を目的とする	シーズ-研究内容紹介
経営者トーク	県内の企業経営者を講師とし、企業の強みやニーズ、創業ノウハウ等を紹介し、企業家、企業と大学等の連携を目指す場	経営者トーク
コラボビジネスチャレンジサポート	連続講座、大学のシーズ-研究内容紹介、経営者トーク、その他ワークショップ等で生まれたアイデアを事業化する取り組みをサポート	専門書によるセミナー/サポートチームの編成 企業の働き上げ作業


出典：筆者作成

図4-16 高知県の事例（2）

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)







**【ポイント】**

- 徹底した場づくりを通じたエコシステムの形成に注力
- 多様な人や組織が仲間づくりを通して相互作用が生み出される仕掛けづくりを展開
- 外部機関と積極的に連携したプログラムの開発と提供
- 多様な主体に対する参加型の学習機会を提供
- イベント・講座と連動したトータルな支援体制の構築

出典：筆者作成

企業支援と産業人材育成の動向―自治体に求められる視点・手法・機能―



## 5 自治体に求められる基本的視点

### (1) 脱自前主義

これからの中小企業、産業人材において、自治体に求められる視点の一つは、「自前主義を捨てる」ということである。全て自分たちの自治体もしくは自分たちの自治体の職員でやる必要はない。むしろ、積極的に外部のリソースを使うことを意識した方が良い。先ほどの飛騨市の取組みでもお話があったように、軸は自分たち地域の中に置きつつも、どんどん積極的に外のパートナーのリソース、ノウハウと一緒に使いながら、これらを地域の中や職員の中に落とし込んでいく。ここで重要なのは、「丸投げ」ではないということである。単純な丸投げではなくて、しっかりと自治体職員の方もコミットして、一緒に考えて走っていく、パートナーとして展開していくということが重要になる。

図4-17 視点①脱自前主義

- 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活かす
  - 自治体が直接的な支援を行う必要性は必ずしもない
  - 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し、最新の情報や手法、知識、考え方を地域に紹介する
  - 自治体の役割は、地域の中小企業者や起業家の声を代弁する、キュレーター
  
- 単純な丸投げとは異なることには注意
  - 自治体ができることとできないことの棚卸しを行うことが必須
  - 外部のパートナーと連携し、必要な機能を提供できる環境設定をすることが重要

出典：筆者作成

### (2) 「コ・クリエーション（共創）」を誘発する場づくり

第二に、「コ・クリエーション（共創）」を誘発するような場をつくることである。今、学びが「知識伝達型」から会話を中心にした学びに変化をしてきている。構成主義的なアプローチと言われることもあるが、学びというのは実は知識をインプットしたときに起こ

るのではない。それを誰かに伝える中でこそ学びが深まっていく。アクションを起こしていける場をつくっていく必要がある。

その中で最近、場づくりの点で言われているのは、「フューチャーセンター」や「リビングラボ」という考え方である。先ほどの飛騨市による取組みの中でもたくさん出ていたし、墨田区にもそういう場所があるが、「フューチャーセンター」とは、行政や企業や市民が一緒になって地域の課題や未来の課題をどう解決していくかというのを対話する場である。この対話の場自体は、今全国の自治体や大学とか、いろいろなところに徐々にでき始めているが、対話して終わりになっているものも多い。

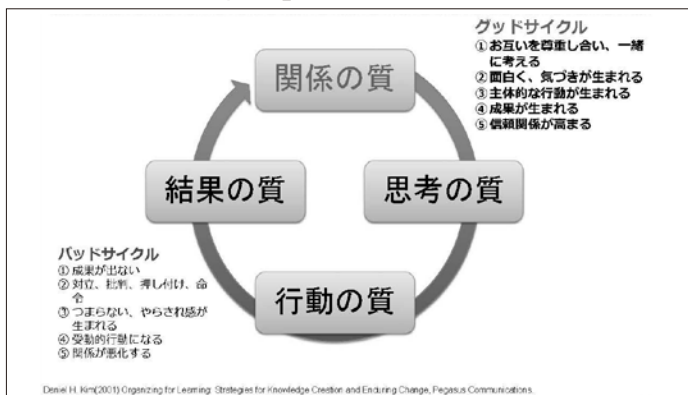
その次のステップで言われているのが、「リビングラボ」といわれるものである。生活者により近い場所で、課題解決のアイデアを目に見える形にして実験していく場を地域や暮らしの場面に近いところに置くことを意味する。そこにいろいろな人が通りがかって、関心を持ち、そこで新しい関係性が生まれる。このような場が必要となっている。ヨーロッパなどでは、自治体を中心となり、いろいろな地区にフューチャーセンターとリビングラボをつくりながら、市民と行政と企業の人たちが一緒になって対応している事例もある。

図4-18 視点②コ・クリエーション（共創）を誘発する場づくり

- 「コ・クリエーション(共創)」を徹底的に意識
  - 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」
- 知識伝達型から対話型、共創型へのシフト
  - インベーション創出に向けては、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、構成主義的な学習観が重要
  - 徹底した対話と、共同体を生み出すことで主体的な学びを引き出すことが重要
- 常設の場にこだわらない
  - 必ずしも常設である必要はなく、講座やイベントそのものに共創の発想、仕組みを取り込むことが大切
- ポイントとなる多様性の確保
  - 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・起業支援が必要

出典：筆者作成

図4-19 関係の質と「成功」

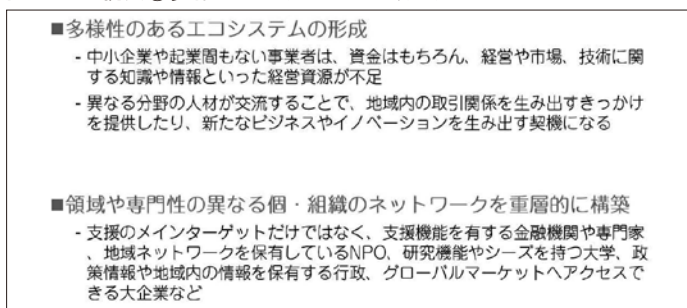


出典：筆者作成

### (3) 多様なエコシステムの形成

最後の視点は「多様なエコシステム」の形成である。もはや中小企業支援は中小企業者だけを対象にしている時代ではなくなった。まちづくりをしている人、学生も、その地域で暮らしているいろいろな人々を巻き込みながらエコシステム、生態系をつくっていくことが求められる。

図4-20 視点③多様なエコシステムの形成



出典：筆者作成

## 注目される支援手法

### (1) アイデアソン/ハッカソン

続いて、全国で展開される支援手法について、注目されているものをいくつか紹介したい。まず一つ目は、「アイデアソン/ハッカソン」と言われるもので、ワークショップに近い形でその場に多様な人が集まり、あるテーマでブレインストーミングをしながらアイデアを形にしていき、実際にそれをプロトタイプに変え、試作品をつくって、社会に出していくといった取り組みである。

図4-21 手法①アイデアソン/ハッカソン

■ 「多様な人が集まりチームを作り、テーマに基づいて一泊にアイデア創出やビジネスモデルの設計、試作品の開発を短期間で行うイベント型のワークショップ」

■ (独)中小企業基盤整備機構TIPS、IT産業人材育成(青森県、秋田県、長野県、岐阜県)、地域資源活用(大阪市、山形県最上町)、中小企業と学生のマッチング(高知県)など各種機関、領域で活用



いなかソン  
(秋田県五城目町)

東北企業アイデアソン

信越電子  
アイデアソン

信越電子  
アイデアソン

信越電子  
アイデアソン

信越電子  
アイデアソン

分類	目的	主要な主催	開催方法	開催地
①起業家育成/スタートアップ	新たなサービスや商品、事業創出、起業家育成	大企業、公的機関、機関、大学	オープン/クローズド	●スタートアップフェスティバル ●リーンスターアップ/ハッカソン主催(ボジネスト・ブルースル、大学)
②地域活性化	地域活性化やまちづくり、地域課題の解決、向かいアイデアプロジェクト、事業アイデアの創出	自治体、コミュニティ団体、NPO法人、大学	オープン	●いなかソン(主催:株式会社COE) ●北海道Doeアイデアソン(主催:日本料理)
③社会課題解決	社会課題/地域課題解決に向けた事業やプロジェクト、社会アイデアの創出	自治体、公的機関、機関、大学、企業、シンクタンク	オープン	●スリッカーズ(主催:スリッカーズ・コミュニケーション) ●社会課題Doeアイデアソン(主催:日本料理)
④教育・人材育成	企業人材の育成、学生の教育、アイデア創出手法の習得	大企業、公的機関、機関、大学	オープン/クローズド	●アイデアソン(主催:中小企業基盤整備機構TIPS) ●教育・人材育成のためのアイデアソン(主催:中小企業基盤整備機構TIPS)
⑤オープンデータ活用	オープンデータ活用/「オープンデータ」サービス開発	政府、自治体、オープンデータ推進機関	オープン	●オープンデータアイデアソン(主催:経済産業省・総務省) ●CityTechアイデアソン(主催:大規模)

出典：筆者作成

### (2) リンスタートアップ

もう一つは、「リンスタートアップ」という考え方である。アメリカやヨーロッパでは、事業創造の方法論がかなりこのリンスタートアップという考え方に統一されつつある。この考え方は極めて単純で、緻密な計画を立ててから実行するのではなくて、実行しながら徐々に徐々に正解に近づけていくという考え方である。もっと単純化すると、失敗の種を早目に見つけるための方法論であるとも言える。早目に失敗の種を見つければ、大きな失敗の要素をそぎ

落としていくことができる。そうすると、結果的に残った選択肢というのは、正解に近づくことになる。この小さなプロセス、小さなサイクルをどれだけ細かく回せるかということを大事にした起業支援プログラム、起業家育成のプログラム、産業支援のプログラムが広がりを見せている。

図4-22 手法②リーンスタートアップ

- 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
  - OIH「リーンローンチパッド実践ワークショップ」
  - 高知県産学官民連携センター「高知コクリエーションベース」
  
- 「失敗の可能性を減らしながら成功へ近づく」ことを目指す
  
- MVP(minimum viable product)を活用
  - 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、確認
  - “build to think=作りながら考える”ことが重視

```

graph TD
    A[アイデア] --> B[構築]
    B --> C[計測]
    C --> D[学習]
    D --> A
            
```

出典：筆者作成

## 6 自治体に求められる機能

### (1) コネクト機能

以上を踏まえ、自治体に求められる機能とは何であろうか。一つはコネクト機能であろう。全国の産業支援がうまくいっていると言われる自治体に行くと、とにかく自治体職員が住民の皆さん、起業家の方、中小企業の方をどんどん「つなぐ」作業をしている。「コネクターハブ」と言われるように、その人に必要だと思われる人や資源をつないでいく。このような機能が、自治体あるいは自治体職員の方に求められるものであろう。

図4-23 機能①コネクト機能

■コネクターハブ機能の発揮

- 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、地域外の様々なネットワークとの結節点となる必要がある。
- 多様な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る

■積極的なアウトリーチ型で多様な主体と関係形成

- 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
- 要望だけを押し付けることのないよう注意が必要

出典：筆者作成

(2) コミュニティ形成機能

自治体に必要とされる機能の第二は、「コミュニティ形成機能」である。学び合うコミュニティを地域の中につくっていく必要がある。講座やイベントを開催することも重要であるが、それ自体が目的となつてはならず、そのきっかけに主体的な学びが起こるような設計が必要となる。これを実現するためには、自治体職員がどの

図4-24 機能②コミュニティ形成機能

■コミュニティ形成とそのマネジメント

- 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

■「実践コミュニティ」を作り上げる

- 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ぎ、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ことがカギ

■コミュニティの形成により主体的学びを引き出す

- 講座やイベント開催を目的化しない
- 数時間の研修で実践に活かせる知識やスキルは身に付かない
- 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
- 基本ルールとして、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

出典：筆者作成

ような学びの場があればよいのかをマネジメント、コーディネーションしていかななくてはならない。

### (3) メディア機能

最後に、「メディア機能」について述べたい。自治体が行う産業支援政策や起業支援政策という、どうしてもお金を使うことに目がいきがちである。しかし、そうではなく、自治体はその存在自体に与信力を持っている。一方で、地域の企業は、自分たちでブランディングをしたり、広報を展開したり、そういった信用を獲得するというのは単独では難しいことが多い。そのときにうまく背中を押してあげる機能というのが、このメディア機能である。ブランディングをし、情報発信を支援したり、その情報をどんどん大企業や、成功事例として整理することで、地域の中小企業の皆さんの評価を高めていく。その役割がこれからは重要になると思われる。

図4-25 機能③メディア機能

<p>■<u>お金をかけない支援</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- フリーバプリシティの活用やレピュテーション効果</li><li>- 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</li></ul> <p>■<u>自治体のサポートという「与信力」を活かす</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- OIH：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</li><li>- 五城目町：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からの信用獲得をサポート</li><li>- 自治体のサポート＝それぞれが「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、新たなネットワーク形成に貢献する</li></ul> <p>■<u>プロモーションサポートによる後押し</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 自治体には事業者の経営資源獲得と事業化機会の提供が求められる</li><li>- 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が重要</li></ul>
---

出典：筆者作成

宮本憲一などが1980年代に唱えた「内発的発展」論はこれからの地域産業政策のほとんど本質を突いている。住民の参加と自治が必要であったり、目的の総合性が必要であったり、特定業種に限定

せずに複雑な産業構造や地域産業連関をつくるということが実は強い地域をつくるためには重要であることが言われてきた。

外部から大きな企業を呼んでくるという手法は、確かに短期的には有効かもしれないが、地域のレジリエンスが低下してきたということは、共有できる認識であると思われる。今後の産業支援においては、スケールアップではなくて、地域の中に小さい企業をとにかくたくさんつくっていくことが必要であろう。しかも、それは多様性のある企業を地域の中にたくさんつくり上げていくことを意味する。そして、その企業間での取引構造をしっかりとつくり上げ、もしくはつなぐ作業をすることで網の目状のネットワークが地域の中に形成され、支え合える関係ができていく。このようなものを地域経済の中で、いかにして意識的に作っていくかが今後の産業政策において重要な視点になるであろう。





## ディスカッション

- 梅村氏 墨田区における観光とものづくりの融合化の基本的な考え方はどのようなものか伺いたい。
- 山本氏 観光は観光で、国際観光都市を形成していくつもりだが、これを観光分野単独で行うのではなく、せっかくものづくり産業が地域にあるのだから、相互に関連させれば、相乗効果が期待できるのではないかと考えている。墨田のものづくりの歴史や伝統・文化を学んでいただく機会として、また墨田の職人さんの技術に触れていただくきっかけになるよう環境整備を行い、「すみだモダン」認定商品などの販路確立にも取り組んでいる。そのためにも、外部からの指摘や提案をしっかりと区の産業振興に活かしていくという視点が重要であると考えている。これにより異業種連携、区や地域の枠組みを超えた連携が起き、「化学反応」が起きることで、産業と観光の連携と融合が可能となると考えている。
- 梅村氏 ヒダクマの事例は興味深いものであった。外部の力を借りて実現した地域商社の設立とそのための方々の理解をどのようにして得ていったのかについて、飛騨市長に伺いたい。
- 都竹氏 地元の理解について、木材の業界からの反応と一般の市民からの反応という二つの観点からお話したい。まず、木材の業界からすると、確かに異質の今までにない人たちが入ってくることになる。しかし、飛騨市においてこの業界は必ずしも主要産業ではない。少数の事業者にとっては、木材の販路が広がるという意味で、あまり摩擦は起きなかった。森林組合などが針葉樹の人工林の施業をやっているが、ヒダクマの事業は広葉樹が中心であるため、こちらも大きな問題にはならなかった。林業分野での理解は比較的容易に得られたように思う。

むしろ大変だったのは、一般の市民の理解を得ることであった。このヒダクマの事業は、前任の市長のリーダーシップによって進められてきたところが大きい。私は「飛騨市の自慢である広葉樹というのを切って使っていく、それから売れるものにする。価値のあるものにしていくんだ」と市民に説明している。市民向けの説明資料を作る際には「80歳のおばあちゃんに説明すると思って資料をつくってください」をお願いしてみると、大変分かりやすい資料を作ってくれた。市が出資している会社として、市民に分かりやすく説明することは使命だと考えている。報告の中で紹介したFab Cafeなど、親しみやすい形で説明することも、市民の理解を進めるために有効であり、事業者と市民との橋渡しを行うことも行政の仕事だと考えている。

○梅村氏 須藤先生には、事例の中で「ローカルベンチャー」について触れていただいた。そこで成功するローカルベンチャーの要件とは何なのかということについてご示唆をいただきたい。

○須藤氏 ローカルベンチャーの成功する要件は、様々な事例を見ると、一つは「自分事化できている人」が成功しているということが言える。社会の課題に向き合うだとか、個々人の能力という問題もあるが、その前提にあるのは、起業家本人の中にどれだけ原体験がしっかりあって、自分がやりたい、これをどうにかして自分の人生をかけて実現していきたいかを語れるかどうかではないか。

もう一つは、表で評価されている移住した起業家の裏に、バックアップしている自治体職員が相当汗をかいていることである。バックアップは移住の相談から地域との交流のきっかけづくりなど、自治体の職員は様々なことをやっている。地元の人に「あいつらを応援してやりたい」と思わせる環境づくりを行うことも、自治体職員が行えることであろう。ローカルベン

チャーが成功するかどうかについては、自治体側の受け入れ体制や担当職員の技量といったものも重要である。

○梅村氏 それでは本日のテーマである「都市の産業振興と人材育成」について、「人づくり」という視点から、基本的な考え方や課題と展望といったことについて、お二人の市区長に伺いたい。

○山本氏 墨田区の現状として、中小企業によるものづくりが元気にならないと、区全体が活性化しないという特徴がある。このような環境のなか、自分の事業をしっかりとやっていく志を持った人が育っていきつつある。このような方々には、ご自身の企業の経営だけではなく、地域や区が元気になるようなバックアップをいただいている。これは区政にとって大きな力になっている。

現在、墨田区では、行政と商工会議所が連携するなかで、事業の承継や企業診断といった場面で、中小企業をしっかりと支えていく取り組みを行っている。商工会議所のメンバーの中には、前述の「フロンティアすみだ塾」出身の方々もおり、墨田区全体の産業を考えていただいている。

○都竹氏 産業人材と人づくりについて、最も重要なことは、人と人がつながる場をつくり、お互いに高め合うような「プラットフォーム」をいかに構築していくかではないか。市長就任前に岐阜県職員として産業政策を担当したこともあったが、勉強会などを行う際には、10分間程度のアイスブレイクの時間を設けた。この経験から、産業やものづくりにかかわっている方たちは、仲間を求めているんだということを直感的に理解した。とくにネットショップを経営している方の場合には、商売は孤独で悩みを相談できる人がいない。コンサルタントに頼むのではなく、仲間がいれば解決でいることも多い。そこで「ぎふ

ネットショップマスターズ倶楽部」を立ち上げ、仲間づくりの場を用意した。ネットショップの経営者はなかなか表に出てきてくれないこともあるが、そこは行政の得意技で、無料で商工会や商工会議所の協力を得ながら集合してもらうことができる、ということを立て上げた。チームビルディングにはお金が要らない。異業種間での交流の機会を設けること自体が、これからの産業人材育成につながるのではないかと考えている。飛騨市としても、会場費程度の支出で「企業間交流会」を開催し、悩みの共有や発想のヒントを得る機会を設けるようにしている。

○**梅村氏** 須藤先生には、これから次世代を担う若者世代の育成の可能性についてどう捉えておられるのかをお聞かせいただきたい。

○**須藤氏** 次世代の育成の可能性については、いくつかの課題がある。例えば、若い学生たちの周辺に「ドリームキラー」がいるという問題がある。例えば、私の大学の学生の中には、起業したいと考えている者もいる。私のところに相談に来た学生に「私は全面的に応援するけれども、まず大学にいるいろいろな教員に全部同じことを言ってみろ」と言ってみると、1週間くらい経ったのち、その学生からは「全員に失敗すると言われました」という返事が返ってくる。事業経験のない大学教員が、「失敗するからやめなさい」と言って、学生の夢を諦めさせるようなことをしている場合がある。

大学以外でも同じで「責任は俺がとるからやってみろ」という態度の大人が少ないのではないか。このようなドリームキラーを少なくしていくことが大事ではないか。

その他にも、価値観のぶつかり合いを許容しない社会の問題もある。よく「若者の価値観がわからない」とか「上の人の価値観がわからない」などといって、異なる価値観を無理やり合

わせようとするケースがあるが、それぞれ違う価値観を合わせる必要があるのであろうか。価値観が違うから新たな価値が生まれてきたり、ぶつかり合いがあって新しい発想や気づきが生まれてくるのであって、もし同じ価値観を持ってしまったら、それこそ何もおもしろいことが起こらないのではないか。わかり合えないことを楽しむぐらいの感覚のほうが良いのではないか。

もう一点、私自身の経験から言えば、身近に自分のことを批判してくれる人がいることも大切である。あまりにスムーズにやりたいことが形になっていくと、自分の「伸びしろ」がなくなっているような感覚を覚える。仕事はできるし、不満はないが、切磋琢磨できる年代が周りに誰もいなくなったときの孤独感は、若い人を「燃え尽き症候群」に陥れることもある。これを防ぐためには、信頼関係のある仲間を地域の中にどれだけつくれるかが重要となるだろう。

今地域で活躍している人材は、クリエイティブクラスと言われる創造階級、新しい事業や新しい発想でゼロから1を生み出せる人材である。しかしこれらの人々は、現在の場所では自分の夢を実現できないと考えると、簡単にほかの地域へと出ていくことができる人々である。だからこそ、こういった人たちに寛容で、多様性のある地域の環境を整えておくことが必要となる。「安心して失敗できる環境」を地域の中に作っておくことが、次世代育成という視点から重要なのではないか。

- 梅村氏 3人のパネリストの皆様、ありがとうございます。今回の都市経営セミナーでは、「都市の産業振興と人材育成」をテーマに有意義な議論ができたのではないかと考えている。最後までご清聴いただきましてありがとうございます。以上をもって、パネルディスカッションを終了とさせていただきます。





<平成22年度>

- No.23 都市自治体の財政健全化
- No.24 第8回都市政策研究交流会 —都市自治体行政の専門性確保—
- No.25 児童相談行政における業務と専門性 —みんなで支える子どもと命—

<平成23年度>

- No.26 これからの広域連携
- No.27 オランダの都市計画法制
- No.28 都市自治体職員の地域活動等への参画のあり方について
- No.29 徴税行政における人材育成と専門性

<平成24年度>

- No.30 これからのコミュニティのあり方と行政との関係
- No.31 第12回都市政策研究交流会  
—都市自治体の広域連携における機能的な共同処理のあり方について—
- No.32 都市自治体の広報分野における課題と専門性  
—478市区のアンケート調査結果を通じて—

<平成25年度>

- No.33 シティプロモーションによる地域づくり —『共感』を都市の力に—  
—第14回都市政策研究交流会—
- No.34 次世代へつなぐ農林水産業 —復興と競争力強化に向けて—  
—第15回 都市経営セミナー—
- No.35 生活困窮者支援とそのあり方 —第15回都市政策研究交流会—

<平成26年度>

- No.36 人口減少時代のまちづくりとファシリティマネジメントの展望  
—第16回都市経営セミナー—

<平成27年度>

- No.37 人口減少時代のまちづくりと地域公共交通の再構築  
—第17回都市経営セミナー—

<平成28年度>

- No.38 都市の産業振興と人材育成  
—第18回都市経営セミナー—



日本都市センターブックレット No.38  
都市の産業振興と人材育成  
第18回 都市経営セミナー

---

平成29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 大盛印刷株式会社

〒171-0032 東京都豊島区雑司が谷1-48-17

T E L 03 (3971) 1246

ISBN 978-4-904619-68-1 C3031

---

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 article requires indication of the source.



ISBN978-4-904619-68-1

C3031 ¥500E

定価:本体価格500円+税



公益財団法人日本都市センター