

国土審議会計画推進部会 第2回稼げる国土専門委員会

平成28年10月25日

**【野原課長補佐】** それでは、定刻になりましたので、ただいまから国土審議会計画推進部会第2回稼げる国土専門委員会を開催させていただきます。本日は、お忙しい中ご出席いただきまして、まことにありがとうございます。

まず、お手元の資料の確認をさせていただきます。初めに、座席表、議事次第とごいまして、資料1、稼げる国土専門委員会委員名簿、そして、資料2、資料3と委員発表資料、資料4、地方都市を中心とした地域発イノベーション取組事例、資料5、稼げる地域づくりマニュアル（素案）、資料6、当面のスケジュールまでございます。以上の資料に不備がございましたら、事務局までお知らせください。

続きまして、本日の会議の公開につきましてご説明させていただきます。当委員会は、稼げる国土専門委員会設置要綱に従いまして、本日の会議も公開とさせていただいております。この点につきましてあらかじめご了承くださいますようお願いいたします。

また、本日は、畦地委員、新田委員、藤沢委員がご欠席でございます。

なお、坂田委員長は、所用によりまして途中退席されます。その後の議事進行は、第1回の際に委員長より代理指名されております中川委員にお引き受けいただくこととなっております。

それでは、以降の議事進行は委員長にお願いしたいと存じます。坂田委員長、よろしくようお願いいたします。

**【坂田委員長】** それでは、本日の議事に入らせていただきます。お手元の議事次第をごらんください。本日の議題は、委員からのプレゼンテーションと、それから、稼げる地域づくりマニュアル（素案）についてでございます。

まず第1の議案について、本日は、今村委員、久間委員、高田委員から地域発のイノベーションに関する取組事例や問題意識などについて発表いただきます。なお、次回は新田委員と東出委員にお願いしたいと考えております。

質疑につきましては、各委員のご説明を一通り伺った後にまとめてお伺いしたいと思っています。そういった事例をその後のマニュアルの議論までにつなげていただければと考えております。

それでは早速ですけれども、今村委員、よろしく願いいたします。

【今村委員】 皆さん、こんにちは。今村と申しますけれども、よろしく願いいたします。プレゼンテーションということで何を話したらいいのかなと思ってはいたんですけども、用意してきたものは大変古い事例です。普通は新しい事例を紹介するものなんですけれども、前回の会議の中でも、イノベーションが起こるプロセスの中に危機感が大事なんじゃないかというお話をさせていただいたので、そういったことを抱くきっかけになったようなお話や、あと、私が地域を回っている上で今思っている問題意識を少しだけお伝えしたいなと思ひまして、こんなタイトルでご用意してみました。

委員の皆さん各分野それぞれ違うようなので、私の自己紹介も兼ねて、私は観光で町を活性化するというエリアに入ってお手伝いをしておりますので、どんな仕事をしているかも簡単にお話ししたいと思います。私は、観光を切り口にした町の活性化というのをやっているんですけれども、例えば香川県といえれば何が浮かびますかというところ……。

【久間委員】 うどんですか。

【今村委員】 うどんですよ。答えていただいてありがとうございます。香川といえればうどん。それから、島根といえれば何が浮かびますか。

【久間委員】 出雲大社。

【今村委員】 そうですよ。ありがとうございます。もうそのとおりです。島根といえれば出雲大社。このように、「このエリアといえれば何？」と言われてたときに、「何」と出てくるのがやっぱり強いエリアと言われていまして、これが観光でのブランド戦略なんです。ブランド戦略というのは、通常は商品をどう売るかということのノウハウの中から生まれたものなんですけれども、その商品ブランドのように地域を売っていくという切り口で、香川といえれば何とか、島根といえれば何とかとちゃんと出るように人の記憶にまず残してイメージを伝えていこうということが今、各地で、今というか、ここ七、八年ぐらい前から盛んに行われています。例えば「この町は？」と言われて出てこない分野はブランド力が弱くて、なかなか出かけるときの選択肢に、そこに行こうという選択肢に乗ってこないの、まずイメージを売っていこうということで各地がこんなふうに関域ブランドをつくっていこうというのをしています。そんなお手伝いなどをしています。

観光も、今、うどんと出てきましたけれども、これはグルメですよ。今はグルメを目的に観光で人が動くようになりました。それこそ私は昔から、昔、『じゃらん』という旅行情報誌にいましたけれども、『じゃらん』という旅行情報誌の中で調査をすると、大体、旅

行の目的は1位は温泉だったんです。それから、2位が名所旧跡だったんですが、今は目的の1位がグルメです。うどんを食べに行く、それから、地域のB級グルメを食べに行こう、もしくはカニを食べに行くとか、和牛を食べに行くとか、今はもう温泉をしのぐ勢いにおいて特産品が1つの集客の目玉になっているので、観光で交流人口をふやすための切り口としては特産品というのは非常に大きいです。

それから、先ほど島根で出てきたような名所旧跡、これは昔からあるいわゆる観光と言われているものです。

3つ目、今度は、暮らしブランドといいましょうか、例えば田舎に行ってみる。その田舎の農家で何泊か農作業しながら体験するというような、田舎のライフスタイルを味わいたいとか、あとは、下町のライフスタイルを商店街を歩くことによって感じてみたいとか、そういう暮らしブランドというのが最近では1つ出てきました。商店街の街歩きなんかは町なか観光というふうに言われていて、観光と暮らしが重なったようなものが観光の目玉になっていると、こんなふうになっています。

私が各地に入るときに、あるいは講演でお話しするときに、元気になっている地域、あとは、補助金が有効に活用されて、そして、成果がその後上がっているエリアはどういうエリアなのかという、私なりの経験則での6つの項目をいつもお話しするんですけども、その中でやっぱり第1位は強い危機感があるということをお伝えしています。もしくは、チャンスに気づいている。2年後に大河ドラマがやって来るとか、あとは、今でいうと、インバウンドでちらほら人が来始めているとか、そんなことが挙げられるなと思います。でも、やっぱりチャンスに気づくよりも強い危機感がある町のほうが本気度が高くて、補助金が終わっても継続していたり、あとはディスカッションが真剣だったり。とりあえず補助金もらったから報告書書いて終わればいいやみたいな、そういう感じではないことが多いなと感じています。

2番目として、まちづくりの実際に議論して実行していく協議会というか、そういった参加メンバーの中に複数のキーパーソンがいるということも非常に大事だなと感じています。自治体職員、NPO、住民、商工業者、そういう方たちが協議会をつくって話し合っ

て実行していくという、そういうところに私はかかわっていることが多いですけども、その中に複数のキーパーソンがいて、中でも私の観光の切り口でいうと、その中に誰よりも汗をかく行政マンがいることが非常に強いなと思っています。

4、5、6は書いてあるとおりなんですけれども、取組の目的・目標・ターゲットを明

確にして成果を出している。なぜこれを取り組む必要があるのかとか。最近ちょっと怖いのは、何となくインバウンドというのが1つのブームになっていたり、地方創生、地方創生と言われていたりするので、この小さな町にインバウンドはまだ関係ないんじゃないのかというような町でも、インバウンド、インバウンドと言い始めていて、もう少し足元にある小さなことから始めたほうがいいのになというのを思うこともあります。あとは、行政内の関連部署が連携したり、あとは市町村をまたいで広域連携しているところなどはいい成果を出すケースもあるなと感じています。6番は、補助金が終了、補助事業が終了しても、自分たちで継続しているということが大事だなと思います。

複数のキーパーソンがいるという2番のところかというと、そのキーパーソンの人たちの行動特性。行動特性はやっぱり、こういう4種類の人が何人かいるといいなと思っています。それは一般によく言われる、ばか者、若者、よそ者プラス、観光でいうと女性が必要だなと感じています。大抵、何とか協議会というところに参加すると、男性が非常に多いです。なかなか旅館のおかみさんとか農協の女性部の部長さんみたいなそういう女性が意外といなくて、男性陣ばかりのことが多いです。しかし、観光とか消費に対しては女性がリードしているので、女性の視点というのが非常に大切だなと考えています。

特に観光に関していうと、一番よく地域を動いてくれている層は、当然20代から34歳ぐらいまでの結婚していない独身の女性プラス、55歳から60代後半までの方たちがよく動いてくれます。なので、私は、ここに書いてある、ここにありますがけれども、よそ者の視点、地域の人にはない視点を持っていたり、あとは地域へのしがらみがないので、皆さんが遠慮して言えないことを私がずかずか言えるみたいな、そういう立場で入っています。それから、女性。女性は物おじしない、生活者視点を持っている、それから、思い・共感で動く、そういう役割を担っているの、私はよそ者視点、女性の視点という、そういう役割で地域に入らせていただいています。

ばか者は、常識や前例にとらわれないということプラス、利他的、人のため、地域のために真っ直ぐにやれる人です。それから、若者。これは年齢のことを言っていません。頭の柔軟性、それから、すぐとりあえずやってみようという行動に移してくれる人です。これ、大体一人二役買っていることのほうが多いかなと思います。三役買っている人もいます。こういう人たちが何人か散らばっていると、その人たちがいい推進力になっていくなということを感じています。

私はこういう立場に地域に入っていますよというお話だったんですけども、1つ、今

のような、ばか者、若者、よそ者がいることのメリット、それから、危機感がやっぱり大事なんだなということの思ったきっかけに関してちょっとお話ししたいと思います。最近の事例でももちろん常にそれは感じているんですけども、すごく古いお話をちょっとしたいと思います。

いつの話かという、1994年です。一応生まれていますよね。22年ぐらい前の話です。皆さん、1994年というのは平成6年になるんですけども、どんな時代で何をしていたか、ちょっとふと思い出していただければと思います。当時はまだ細川内閣のころです。その年に羽田内閣に変わっていたのかな。あとは、ビートたけしさんがバイク事故で生死をさまよったということがありました。それから、1973年以来21年ぶりに出生数が大幅に増加しましたという、そういう時代でした。それから、イチロー選手がオリックスにいて、鈴木一朗から片仮名のイチローに改名しましたとか、そんな時代なんです。

そのころに私はまだ入社して七、八年目ぐらいで、『じゃらん』の創刊に携わり、その後どっぷりと徹夜ばかりをしていた編集者時代でした。編集者といっても、当時はまだ広告制作番だったので、宿泊施設からいただいた広告を、ちまちまとした小さい宿泊施設の旅館、ペンション、民宿などの広告をつくっていた時代なんですけれども、編集部にある1本の電話がかかってきました。これは誰かという、長野県飯田市のりんご農家の主婦の原さんという人から電話がかかってきました。これは実は私のいとこなんです。私より10歳も年上ぐらいのいとこなんです。

私は親戚一同長野県飯田市にいます。父親の転勤で、私はその後千葉とか神奈川にいて、このころは東京に住んでいました。長野県飯田市というのは、長野県というのは縦に長くて、南のあんまりメジャーじゃないところなんです。どちらかという愛知県に近くて、陸の孤島とかいうふうに言われております。新宿から行くと、車でというか、私なんかはバスで行っていましたが、4時間半ぐらいかかるんです。中央道が渋滞してしまうと5時間半から6時間ぐらいかかってしまう、そんな場所なんです。大変不便で、私も今までたくさん出張に行っていますけれども、週末に飯田に帰るのが最も遠い出張みたいな、いまだにそんな感じなんです。でも、リニアが通ることになりましたので、一気にこれが近くなるんですけども。

この場所はほんとに南アルプスに囲まれて盆地なんですけれども、梨園、りんご農園、1次産業の盛んなところなんです。私は幼稚園ぐらいから千葉、関東で住んでいたんで、

毎年夏休みに祖父母のおうちに行くのが実は楽しみだったんです。祖父母のうちに何をするかという、農作業のお手伝いをするんです。りんごや梨を手入れしたり、あとは収穫したり、そんなことをしていたんです。

その農家の主婦のハラさんが編集部に電話をかけてきました。まゆみさんが——今村まゆみというんですけれども、まゆみさんが東京で情報誌の編集をやっているの、何かができるんじゃないかと思って思い余って電話したという話なんです。何を言い始めたかという、農家の高齢化が始まっている。1994年なのでさっきの時代なんですけれども、農家の高齢化が始まっていて、収穫が非常に困難で、農家の人たちがみんな困っていると。要は、手の届くところは収穫できるんですけれども、はしごに乗ってとらなきゃいけないような高いところは危なくてとれないということが起きています。

そして、変わりゆく景観、進みゆく自然破壊と温暖化、もう温暖化がひどいと。そのころ、温暖化と言われても全然ピンとこなかったんです。でも、農作業をやっているから、それはすごくよくわかるんだという話なんです。例えばモンシロチョウが出てきたらこの作業をしようとか、そんなふうに毎年暮らしているわけなので、そのモンシロチョウが出てくる時期が早まっているとか、そんなことを日々感じるらしくて、このことを憂っていました。

そして、安全性の低い輸入農作物がどんどん入ってきているけれども、あの食べ物は危ないと。農薬とかも変なものを使っている可能性があつてみたい、人体に影響があつて危ないのに、若い人たちは知らないで喜んで買って、そういうことに対してものすごく危機感があるんだけど、一介の主婦がこんな田舎で声を上げてどうにもならないということを私に電話をかけて言ってきたわけなんです。

そうは言っても、どうしたものかなと。私は広告を出稿してくれたお客様に広告制作をする仕事なんだけれどもどうしようかなというふうに思ったんですけれども、でも、ここにはすごくおもしろい要素があるなと思ったんです。何かというと、それは『じゃらん』は二、三十代の読者が中心なんですけれども、二、三十代で関東に住んでいて、田舎のない人たちっていっぱいいるんですね。私は祖父母の家がこういう田舎にあつてよかったなということをすごく思っていたので、オフィスでずっと事務作業、OA機器を使った作業をしている人たちに、週末こういった原さんのおうちなどに行って、数時間のりんご狩りではなく、りんご狩りで数時間だとお客さんをもてなすようになるから困るという話だったので、じゃ、田舎のライフスタイルを体験してもらおうかなということを考えて、そう

いうツアーみたいなものをつくってみようかという、そんな提案をしました。それで、編集長とかいろいろに相談して、お金はないんだけどこういう告知ができないかなという話をしたところ、これは新たな旅の提案にもなるからおもしろいんじゃないかという話で、こういうことを企画させてもらいました。

何をやったかという、今でこそそれこそ珍しくはない話なんですけれども、当時、2泊3日で本物の農家生活を体験しようというのをやりました。ただ、これはツアーとかにできないので、私たちは旅行業登録もしていないので、農家と旅行者をただ結びつけるというだけの告知をしました。農家が困っているので、農家に労働力を提供してください。2泊3日です。そのかわり、アルバイト代は発生しません。旅行客は、宿泊費はただになりますが、交通費などは自分で出してくださいということで、お見合いをさせるようなものなんです。こんなことをやったところ、30代の男性と20代の女性がものすごく集まってくてくれたわけなんです。

そういうことがあって、結局は、ここの集客をしたら、建物は築70年ぐらいの古民家ですし、お風呂もまきでくべるようなお風呂なんです。夜は降るような星空。起きたら、10時までは農作業。10時になると、「お茶だよ」といってお茶が出てくるんです。お茶が出てくるのかということ、大抵、漬物とお菓子が出てくるんです。また10時から12時までは農作業。12時からお昼ご飯を食べます。1時になると、昼寝を30分します。1時半から3時までまた農作業。3時になると、また「お茶だよ」といってお茶と漬物とお菓子が出る。あと、フルーツも出るみたいな、そんなことが田舎の暮らしなんです。

それを経験してもらったところ、募集したところ、二組限定だったんですけれども、十数組の電話が鳴りました。断るような感じです。その二組はもう大満足して帰ってくれました。これは3週連続でやったんですけれども、全部いっぱいでした。この人たちが何を言い始めたかということ、来てくれた人たちは、りんご以外に11月、12月は作業はないんですか、春は作業がないんですかと言って。春なんていったら下草刈りしかないという話なんですけれども、下草刈りもいいですね。都会ではアスファルトしか歩けないので、土のおいと草のおいがいいとかいって、もう作業を毎回毎回手伝ってくれるようになって、自発的に来てくれるようになって、最後はもう別の友達も連れてきてくれるようになったりして、何となく緩いつながりがこうやってできていったわけなんです。

それをやっていたところ、ここで原さんという若者とよそ者の私と、あと、編集部の仲間も一緒にやったんですけれども、この取組があったわけなんですけれども、この取組を、

原さんちで何かおもしろいことやってるみたいだけど、何やってるの？ といって、そして、そんな話を聞きに来てくれた飯田市の農政課の井上さんという人が登場します。

この井上さんが、それはすごくおもしろいことをやっているねと。飯田市の高齢化に手立てが打てる、これ、すばらしいやり方だねと。あとは、そうか、何かりんごを狩らなきゃいけないのかと思ったら、りんご狩りじゃなくてもいくらでも農作業はあるから、それが全部人を呼ぶ装置になるんだねということを出しました。飯田の井上さんいわく、百姓というのは100の仕事をこなす人だから百姓だと言うんだと。これ、2泊3日じゃなくて、3泊4日のワーキングホリデーという名前をつけて、それで協力農家を集めたり、援農登録者を増やしていったらどうかという話になって、徐々に大きくなっていきました。

飯田の井上さんという方は、後日お話をしたりさせていただいているんですけども、今でもつながっているんですけども、何で一軒一軒回ってくれたんですかと聞いたところ、いやいや、もともと一軒一軒回っていたんだと。一軒一軒回っているから、このことに手を挙げてくれそうな農家が大体頭に浮かんだという話なんです。要は、後継ぎがない高齢化の農家に声をかければ、きつうんと言うだろうと。なるべく新しいことに飛びついてくれる人だったらやってくれるんじゃないかなんて声をかけてくれてこんなふうになったんです。

こちらで資料にも入っているいわゆる成功事例の中には飯田市の話も実は出ているんですけども、私も呼んでいただいたときにそれを知らずにいたんですけども、結構こういう事例というのはこの後から話を拾うことが多いです。実はその後の取組が生まれるきっかけは、こういう小さなことが実は住民同士の間だったり、農家の人同士で行われていたりすることが多いんじゃないかなと思うんです。

例えば原さんも、実は同じ問題意識を持っている四、五人の農家の奥さんたちとかたつむりの会というのを自分たちで勝手に組織して、お茶を飲みながら地元の課題について話し合っていたんです。なので、原さんのうちで受け切れないお客さんをそのかたつむりの会で5つの農家で回したりもしていたんです。そういうこともあって、そこで実験が行われて、井上さんがこれを大きなものに育ててくれて、最終的にはこれを南信州全体に広げましたという、こういうお話なんです。

あとは、事例を読んでいただくと、こちらでつくっていただいた事例のとおりなんですけれども、私は大きくなる前のこういう小さな問題意識、誰かがどこかでこういう問題意識を持って何かをやっているということを探していくことがすごい大事ななと思っていま

す。なので、危機感が最初に大事だなということをずっと思いながらこの仕事をしているんです。

どこかの誰かが、そういう理論的な背景を説明している学者さんとかいないかなと思って結構探していたんです。なので、この取組もすごくおもしろい研究だなと思っているんです。最近、ここ数カ月前に見つけたレポートで、私の中ではとてもフィットしている考え方があります。これは富士通総研の研究員の方が、ITで地域活性化をしたエリアの事例について、最終的に地域活性化5段階モデルというのを発表しているレポートがあったので、これは私の中ですごくフィットするななんて感じています。こういう考え方とここでの議論が何か合わさっていくといいなということを今感じています。

その研究員の榎並さんという方かな、のレポートによると、最初にイノベーション前夜というのがあって、ここはやっぱり地域の主要産業が傾いたりして、何らか危機感を覚え始める人が、一部の中にそれが生まれると。何人かの人がその危機感を感じ、そして、その危機感を共有しようとする人たちが出てくる。その危機感を共有した上で、地域の資源に目を向けようとしたり、他地域の事例を改めて調べてみようというような動きが出るのがイノベーションの前夜だというふうに置いています。

そして、次にイノベーションのきっかけという段階があるだろうということが書かれているんです。その危機感を持った人たちがいろいろと試行錯誤を繰り返そうとして、何かアイデアめいたもの、何か工夫めいたものをしてみる。これはイノベーションじゃなくて、インベンションという表現をそのレポートではしていましたが、アイデアとか工夫とかと言うらしいんですけれども、そういうことが起こる。その中で、うまくいくこともあるけれども、挫折する経験もあって、そんなことを繰り返す、そういう段階がある。

次に、インベンションの普及という言葉があります。やがて挫折しながらも、諦めずにやり続け、そして、マーケティングを行ったりして、なぜうまくいかないのかとか、そこと向き合ってまた再度トライしたりして、やがてそれがうまくいくと。試行錯誤してうまくいくということもありますけれども、この第1段階、第2段階ではなかなか賛同者が得られなくて、それは新しい考えだからうまくいかないこともあって、この3段階には結構長い年月がかかることもあって、この間に時代がいついてくるということもあるなんていうことが書いてあって、おもしろいなと思いました。やがてそれが成功となって、4段階、5段階のビジネスが確立していくというふうに書いてあって、これは何か私の中ではとてもフィットするなというふうに感じています。

今、補助金って結構この第1段階の、何か新しい取組をするための……。

【坂田委員長】 今村委員、そろそろ時間ですので。

【今村委員】 そうですね。すみません。そういうことが多いかと思うんですけれども、もう1回やり直しをするというようなところでも補助事業などがあるといいんじゃないかなということを感じています。すみません、長くなって申しわけございません。これで私の発表を終了したいと思います。ありがとうございました。

【坂田委員長】 それでは、久間委員、お願いできますか。

【久間委員】 日本政策投資銀行、久間でございます。今日はこのような機会をいただきまして、ありがとうございます。私たち政府系の金融機関でございまして、そういう観点から、いろいろ地域の活性化なり、いろいろな取組をしている中で、私が今、地方創生の部署、地域企画部という部署を担当しているものですから、うちの部署の、うちの銀行の取組を金融的な観点からちょっとご紹介できればなと思っております。

きょうは、時間も限られておりますので、その取組の中の、今回、今いろいろ議論のある中でポイントというか、キーワードとして考えているのが、きょうのご説明内容、4つ大きく分けておりますが、基本的には、今あるものをどうやって活かしていくかという観点からご説明をしたい、どういう取組をしているかというご説明をしていきたいなど。特に今、先ほど今村委員のほうからもありましたが、観光のところもありますので、そういう取組を含めて、あるものを活かしていくということを中心にご説明させていただければと思います。

まず最初、1番目ですけれども、地域プロジェクト（生産性向上、成長投資等）に対するリスクマネー供給。ちょっと難しい書き方をしておりますが、どういうことかといいますと、いくつかあります。いい事例を広げていきたいと思いますというファイナンスの取組ということで、ちょっと細かいので、すみません、資料を参照いただきながらごらんいただければと思います。

今有名な星野リゾートさんという会社さんがありますが、こちらはもともと軽井沢だけでやっていたんです。実は私も以前、融資担当をしていたことがありました。軽井沢だけでやっていたのが、2000年ぐらいにちょうどやっぱり景気が悪いところに、当時小淵沢のリゾートホテルが倒産しまして、それをたまたま私が担当したときに買取先を探していたものですから、それをご紹介したのが縁で、星野リゾートさんはこういう再生だったり、新しくやる事業に参入したという経緯があります。今、星野リゾートさんは全国で30、

40ぐらいの施設を、再生以外でも自前でもかなり建てていますが、持たれています。

そういう方、星野さんと、私たちの金融と、こういう再生するようなものを星野さんのノウハウ、それから、私どものお金というか資金と一緒にやろうというファンドをつくりました。これ、実はいろいろなところで案件を、あれだ、これだというのはちょっと申し上げられないんですけども、つくっています。実は最初20億円でスタートしたファンドなんですけど、結構実はもう20億円を使い果たすところまで来て、2号ファンドをこれからつくるといった話も出ているような感じなんです。これはそういう意味では、星野リゾートさんのノウハウだったり、私たちの資金だったりしながら、これまでうまくいかなかった旅館とかリゾートホテルをちゃんと再生させて再活用していこうというふうなことを考えているようなファンドがまず1つあります。

続きまして、これは個別事業に着目したということです。資金繰りに余裕を持たせるというのは後でご説明しますが、例えばそういう中であるものをどんどん活かしていこうという話の中であるのが、次の今度、五龍館というのは、これ、白馬。今、結構インバウンドの方、特に欧米の方なんかスキーリゾートにいらっしゃっていますけれども、ここはもともと結構古い旅館だったんですが、過去の過大投資とか、長野オリンピックでちょっと過大投資してしまったという、結構長野にはありがちなホテルの形態なんですけれども、最近インバウンドも来ていると。やっぱりレストランでも、今、1泊2食というよりは泊食分離で、ご飯は外でとか別でとかいうことが多いので、そういう対応をしたりリニューアル投資、前向きな投資をしたいんだけど、過去の過大な投資、それから、収益力でお金がなかなか借りられないと。

そこでどうするかって、地元の信用金庫さんと一緒に、地元の信用金庫さんは普通の融資をしてくださいと。後ほどご説明しますが、私たち、観光ファンドというものをつくりまして、そこから、資金繰りに余裕を持たせてあげるという意味では、返済劣後のお金を私たちがお出ししましょうと。いわゆるメザニンとよく言っています。中2階ということです。返済を劣後した資金を私たちがお出しするので、レストランの改修資金をこれで賄えると。地元の信用金庫さんではこの返済劣後の部分までは面倒見切れない部分を私たちでお出しさせていただいて、白馬、こういうところでリニューアルをしているという例もあります。

これは船坂酒造という、岐阜、飛騨高山。これも似ているんですけども、もともと酒蔵のところが、レストランとか、新しい観光形態。飛騨高山も結構インバウンドの方がい

らっしゃっていますので、鍾乳洞とかもありますので、そういうところで十六銀行さん、それから、観光ファンドによる返済劣後のメザニンローン、こういうものを組み合わせながら、新しい観光スタイル、レストラン併設型の酒蔵、酒蔵ツーリズムというものに改良していくと、こういうものを推進していくためのお金を用意していると。だから、そういう意味では今あるものを活かしながら資金繰り。

やっぱり普通の銀行は、何で返済劣後のお金が要るの？ 普通に貸せないの？ という話ですが、どうしてもこれまでの収益力、財務状況、それから、担保があるかないか。古い施設であればあるほど担保価値が非常に下がってほぼゼロみたいになってしまって、田舎の土地なんかほとんどただみたいなのですから、そうなってくると、担保価値がない中でどれだけ貸せるかとなると、通常の融資はかなり厳しいということがこれまで非常に多いです。これから話をするのも全部そうなんです、その足りない部分、通常融資では賄えない部分をこういうふうにメザニン、返済劣後の部分で賄っていくということが多いです。

続きまして、面的なValue Upという。ここもそのまま観光につながるんですが、実はこれ、よくお聞きになっているかと思います。観光のDMOの全国で先進事例と言われていますが、観光地のマーケティングからした観光地経営をやっという話で、瀬戸内海7県の、広島県の湯崎知事が言い出しっぺになりまして、7県を取りまとめて瀬戸内ブランド推進連合として瀬戸内海として売り込もうという話を今されていて、私たちもその中で広域DMO形成を応援しております。

どういうふうに応援しているかということなんです、私たちはお金の面だったり、ビジネス面で応援しましょうということで、瀬戸内ブランドコーポレーションという会社をつくりまして、せとうち観光ファンド。これ、地元のそれぞれ地銀さんがいらっしゃいますので、地銀さん7行と私たちでつくった約100億円のファンドがあります。これで事業面を応援していきましよう。実は第1号案件ももう出たのかな、瀬戸内海クルーズをするようなクルーズ船をつくるという話がありまして、瀬戸内海を高級なクルーズ船で回る、周遊してもらおうというようなものがありますが、そういうものに対応して、古民家再生なんかも含めたところで資金面でビジネス面から応援していくと。

連携としましては、次のページに書いてありますが、こういう形です。せとうち観光推進機構、これが県同士の行政のつながり。瀬戸内ブランドコーポレーションというのが7県の金融機関、それから、弊行なんかも含めたところの組織、ここが連携をしながら瀬戸内

ブランドDMOというのを推進していきましようということをやっています。これでインバウンドなんかも含めて瀬戸内として売り込んでいこうという話をしている状況です。

ファンドは、先ほど申しあげましたが、銀行団、それから、私たちも含めて一緒になってつくって、約100億円、98億円で今、ファンドを用意しまして、先ほど申しあげましたような取組をやっているというところでございます。

これも結構有名な事例なんですけど、兵庫県の丹波篠山という場所があります。私も、実は集落丸山は限界集落なんですけど、この6月にそこに泊まりに行きました。本当に田舎で、ホテルが舞うようなところなんですけど、関西から快速で1時間ぐらいかけて行く場所で、黒豆とか有名な場所なんです。丸山集落という限界集落だったところを、それこそ先ほど今村委員もおっしゃっていましたが、地元の若者だったり、行政の方が、どんどん朽ちていくだけの古民家を何とかしたいという思いからスタートしたプロジェクトです。

ここは、集落丸山というのは限界集落のところ、ほんとに町なかから二、三十分かかるようなところなんですけど、実はいろいろな面をつくっています。集落丸山はこの山の中です。町なかもこれだけのものの面的再生をこの会社に取り組んでいます。町なかは、古民家の町なかホテル、レストラン、いろいろなものを経営しております、城下町全体を、古民家を再生させていくという取組をやっています。町なかを歩いていると、どんどん関西のほうからシェフが入ってきたり、陶芸をする人が入ってきたり、私はガラス工房に行ったんですけど、そういう人たちが移り住んできて非常ににぎわっているという形になっております。

仕組みとしては、ノオトさんという会社です。これが地元で、いわゆる丹波篠山出身で、関西のIT企業に就職したんですけど、戻ってきてやっていますという藤原さんという代表理事がいるんですけど、その人が中心にやっている古民家再生の会社です。私たちがつくっている観光活性化マザーファンドと一緒にこういう会社をつくり、こういう古民家を運営していくという形の仕組みをつくっております。

この観光活性化マザーファンドというのはどういうものかということ、弊行DBJと書いてありますが、リサ・パートナーズとかREVICさんと一緒に52億円でつくっているファンドでございます。ここから直接先ほどの丹波篠山にお金を入れたり、あと、子ファンドとして地銀さんと一緒に子ファンドをつくって、それぞれの地域で出していただくと、そういうものを応援しているというファンドでございます。これが先ほどの普通の融資で賄えないものなんかをここでお手伝いして、事業がうまくいくようにしているという形で

す。

続きまして、時間もちょっと限られているのでちょっと駆け足で行きます。もう1つ私たちが最近注目しているのがスポーツ。これを何か地域活性化に活かさないかということで、スマート・ベニューという勝手に名前ができています。実は私たちがつくった造語で、何と登録商標までしておりますが、スポーツを核にしたまちづくりというものを何とかできないかと。これまでは郊外にドカーンとスタジアムをつくるとかそういうもので、あんまり町なかにつくるという感覚がなかったんですが、最近全国どこでもこれを地域活性化にできないかという話がかかり出ています。効果と影響と書いていますが、中心市街地の活性化だったり、町なかにつくることによって利用率が増えることで収支改善効果、それから、3番目、健康の面だとか地域コミュニティの構築と、こういういい影響が町なかにつくることであるんじゃないかという話でございまして、スマート・ベニュー。

これ、書いていますが、これまでは単機能型だったり、行政がつくっている体育館だったりとか、郊外立地、コスト負担という。そういうものを今は、多機能型にして、民間活力を導入して、町なか、収支改善と、周辺エリアのマネジメントをしていると。こういう概念をスマート・ベニューと私たちは名づけまして、一応登録商標させていただいたというような状況でございます。

あとは、効果という面でいうと、こういうものをつくれば、都市機能を補完したり、交流人口が増える。今、Jリーグもそうですし、Bリーグというバスケットだってそうですが、バスケットなんかは町なかアリーナがつくりやすいので、仙台のゼビオアリーナとかというのは結構有名ですけれども、そういう形で最後は好循環になって、税収も増えていくだろうとかいう好循環が生まれるんじゃないかというふうなことをうたっております。

5つの視点です。地域アイデンティティの醸成、それから、「まちなか」にぎわいの創出、健康寿命の増進、交流人口拡大、スポーツ産業の伸長ということでございますので、こういう形で街なかスタジアムというのはこれからの地域活性化にひとつ貢献できるんじゃないのかと。市民開放型だったり、プロ、興行型だったり。アオーレ長岡とかが有名ですし、来年の春できる北九州スタジアムなんかも私たちがお手伝いしているものです。

すみません、3番目、官民。これは実は国土交通省さんが専門なので、私が申し上げることはほとんどないぐらいの話なので、簡単にさらっと行かせていただければなと思います。これまでのPFIというふうな言い方から、PPP、官民のパートナーシップという言い方に大分変わってきておりますが、地域もそういう形で官民の連携が必要じゃないか

と。これはあるもの、施設なんかも活かしながら、ソフト、ハードを含めて、ニーズの多様化だったり、手法の多様化だったり、プレーヤーの多様化だったり、活動ステージの多様化だったりというところですよ。

これから社会インフラもこういう観点から必要じゃないかということで、私たち、ちょっとすみません、勝手ながら、PFI／PPP推進センターをつくらせていただきました。いろいろな金融面から活動を支援していきたいと思っております、PPP／PFI大学校というのを本店でやって、それを支店とテレビ会議で結んで、各地の支店に地域金融機関だったり自治体の方に集まってもらって話を聞いてもらって毎月やっております、ちょうど今、5期目に入りました。自治体、地銀の方を中心に毎回200人以上の方がトータルで聞いていただいております、もう5期目に入ってきて、結構な取組になっています。それから、セミナーなんかも、各地地銀さんと一緒に各地で取り組んでいます。そういう形でいろいろなこういう考え方だったり、最近はコンセッションという話も出てきますので、そういうものの話を進めているところでございます。

そのコンセッションですが、これはもう言わずもがなで、すみません、国交省さんの前で話すのはちょっとあれなんですけれども、仙台空港。これ、コンセッションの第1号案件、実質第1号案件になっていますけれども、これまではなかった運営権を売却するという形のやり方で、これ、東急グループさんが受託されましたが、そこに私たちもファイナンスとして入っているという形でございます。こういう形で空港の民営化とか、創意工夫による空港経営というところは、今後いろいろな形でこういうものが出てくるんじゃないかと。空港だけじゃなくて、いろいろな観点からこういう運営権とかそういう形で出てくるんじゃないかというふうに思っております。

これも有名です。岩手県紫波町ですが、オガール紫波というところですよ。これも町としては小さいんですけども、駅前に塩漬けになっていたところに、行政機能だったり、住民が使う機能を完全に集約してしまって、それも町の負担は本当に最低限にして、民間のお金を使うという感じです。これはやっぱり地元がいい人がいたということなんです、そういうことで、そういうところも含めてオガール紫波という、こういう複合施設を。私もこれ見ましたけれども、こんなところにこんなものができるんだなというぐらいの施設なんです。こんな小さな町にというぐらいですが、やっぱり創意工夫で、民間のノウハウだったりやり方、つくる時もまずテナントから決めるとか、それで資金調達を進めていくとか、そういう工夫をしながら一体型で進めていくという方式でございます。

これ、ちょっと古いので。これも最後ありますが、公共施設の複合化という意味でいうと、市川なんです、中学校とケアハウスとかデイサービスなんかをセットでやって、運営の効率化を図るという事例です。これはもう10年ぐらい前の話ですので、さらっと行きます。

最後なんですけれども、今、あるものを活かすというハードの話をしました、人づくりのところもお手伝いしていますという話を最後させていただければと思います。地域みらいづくり・iHubと呼んでいますが、イノベーション・ハブの略で、私たちがこれ、独自に使っている言い方です。イノベーション・ハブ。オープンイノベーションのことなんです、今はやりの、わいわいがやがややりながら課題解決をしていきたいと思いますという話です。

最初、大手町イノベーション・ハブということで、私たち、本店が大手町ですので大手町で開催していたんですが、これ、地域でもやってくれないかという要望がありました。それで、地域みらいづくり・iHubというのをつくりまして、地域に出かけて行って、地元の将来を担う若手とかも含めたところで、本店から私たちも人が行き、東京からも人が行って、地元の人と一緒に課題を解決していくというような仕組みを各地域で、支店があるところを中心にやっております。これでいろいろところでiHubを開催しております。こういう考え、地域活性化とか地域の課題解決をオープンイノベーションからやっていこうという取組を人づくりという形でやっているということでございます。

すみません、ちょっと駆け足になって申しわけありませんが、私たちの取組は以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

**【坂田委員長】** それでは最後に、高田委員、お願いいたします。

**【高田委員】** 小松製作所の高田です。本日は、コマツ発祥の地であります石川県で取り組んでいます地方創生の取組を紹介させていただきます。

まずコマツという会社は、1921年に石川県小松市に、近くでとれました銅鉦山の機械修理部門として設立され、あと5年で100周年を迎える会社です。事業は、建設機械・車両が売り上げの約90%、そのうち80%が海外というような海外比率の高い会社です。

本日紹介させていただくのは、ここに記載した内容です。

コマツは、本社機能の一部を本社のあります東京から石川県小松市へ移転させました。調達部門は2002年に、教育、トレーニング部門は、創立90周年に当たる2011年にJR小松駅裏の小松工場跡地に「こまつの杜」という施設を建設し、移転しました。こ

の施設は、社員研修エリアと、それと、チリの銅鉱山で稼働していました超大型ダンプを展示している市民開放エリアの2つに分かれています。

ここがJR小松駅で、このすぐ裏にあるところです。青い線に囲まれたところが社員研修と会議のエリアです。この赤い線に囲まれたところが一般開放のエリアです。

こまつの杜の社員研修エリアは、本社の教育部や各地に分散していました研修・トレーニング施設を集約したものです。ですから、日本各地はもちろんのこと、コマツがビジネスを展開している世界中からコマツグループの社員、それから、代理店の方々、お客様と、多くの方が研修トレーニングに訪れます。

こまつの杜ができたことにより、調達部門の人員と合わせて約150人の人間が本社の東京から小松市へ異動してきました。また、こまつの杜全体で新たに72名の雇用が生まれました。こまつの杜の研修トレーニング施設には毎年2万8,000名が研修トレーニング、会議のために訪れます。ここには宿泊・厨房施設がありません。ですから、訪れた人たちは近くのホテルや旅館に宿泊し、朝食・夕食はもちろん外でとりますし、昼食も外部の飲食業者が研修所内で弁当を販売しています。これにより、地元への経済波及効果は毎年7億円ぐらいに上ると考えています。

あと、例えば4月に入社する300名を超える新入社員の教育も、この研修所で2カ月間、近くのホテル・旅館に泊めて実施しています。1泊1人7,000円として約60日、それが300名ですから、それだけで大体1億3,000万円。それと、新入社員は元気ですから、夜の街でもある程度お金を使っているのではないかなと思います。

さらに、工場では、地元の大学の卒業生を地域社員として採用しています。小松市の工場では、金沢大学、金沢工業大学、石川高専等から採用しています。

こちらは、当社の石川地区の特徴ですが、女性社員の既婚率が約80%と他の地域に比べて非常に高くなっています。また、既婚女性の子供の数も1.9人と日本の平均を大きく上回っています。1つは、職場と住まいが近く、通勤の負荷が軽いということ、それから、既婚女性が働くことを当然と考える地域性、それと、両親がすぐ近くに住んでいて、必要なときに子育ての援助が得られることが理由だと考えています。

こちらは、こまつの杜の一般開放エリアです。このような超大型ダンプトラックの展示だけでなく、里山とか旧本社を復元して、そこで小学生の理科教室、このようなイベントを行っています。

このような地域と一緒にイベントを開催していますが、このイベントを運営して

くれているのは、コマツを退職したOBが中心となってつくったNPO法人です。OBの方々にとってこういうことがやりがいとなり、医療費が減ったとか、今まで以上に元気になったとかいう話を聞いています。

コマツは、ものづくりのDNAは農業にあるとの考えに基づき、石川県の農業支援に取り組んでいますし、石川県の美しい自然と森林を守るため、林業と林業に関連する地域産業の活性化支援に取り組んでいます。また、その支援も当社としての特色を出したいという思いから、コマツの技術・製造ノウハウなどの強みを活用し、新たな視点からということをもットーとしています。農業については、2013年6月、石川県と包括連携協定を結びました。林業については、2014年2月、石川県、県森林組合連合会による3者で連携協定を結びました。

また、農業、林業の支援を資金面で支えるため、コマツ、石川県、それから、地元の銀行であります北國銀行が資金を出し合いファンドをつくりました。また、人材面では、コマツを定年退職した部長クラスの生産技術エンジニアを再雇用し支援業務に従事させ、稼げる農業・林業支援を目指しています。

次に、具体的な支援事例を紹介します。最初は地元農産物の6次化事業です。地元でとれる大麦、トマト、ニンジン、カボチャなどの農産物を、特に市場に出せないような規格外品をピューレに加工し、地元の食品業者、お菓子屋さんなどの3次産業と連携し、ピューレを使用した特長商品を地元特産品として販売していこうという取組です。

農業の6次化産業は多くの地域で取り組んでいますが、小松市の場合、一筋縄ではいきませんでした。というのは、農産物の6次化事業という新規事業を立ち上げることになるのですが、自治体もJAも事業を立ち上げた経験がなかったということです。私たち民間企業にとっては当たり前の、事業計画をつくることも、販売先も開拓することも、彼らにとっては今までにやったことのない初めてのことだったのです。先ほどのファンドを活用し試作機を購入し、サンプルをつくり、販路の開拓から始めました。

地元の3次産業の方々へサンプルを配り、試食会を開催し、どの作物のピューレにどれぐらいの需要があるのか、このようなアンケートをつくり、いくらだったら買ってもらえるのかという調査を始めました。それと、当初計画した量産設備では、減価償却費や工数がかかり過ぎ、ピューレはキロ当たり1,000円以上です。しかし、アンケートの結果からは、半分にすれば買ってもらえることがわかりました。

コマツの生産技術者は、量産の製造工程と製造設備の全面見直しに取りかかりました。

当初考えていたのは、全て専用機で、遠心分離機などの装置を使用していたため、7,000万円もしていたのに対して生産能力は日当たり20キログラムしかありませんでした。うちの生産技術者にとってはなじみのない食品加工設備でしたが、製法を少し変えるだけで5分の1以下の市販の標準設備で、かつ生産能力も6倍の日当たり120キログラムの生産ができることがわかりました。製法が変わることで心配された栄養性と調理性の問題も、県の試験場で全く差がないことが判明しました。今ではこのように毎年加工量、それから、売上げともに拡大しています。

次に、自然エネルギーとして地下水を利用したトマトの通年栽培です。トマトの主要産地の生産者は夏の高温や台風の時期を除き通年栽培が可能ですが、石川県は春から初夏、それから、秋のこの短い期間でしか栽培ができません。このような地域の季節要因に対して、白山からの豊富な地下水を活用し、夏は冷房、冬は暖房に活用して栽培期間を延ばし、収穫量を拡大したのがこの取組です。この取組には、同じく石川県に工場を持つ東レさんの遮熱資材と、それから、コマツの栗津工場で購入電力量を90%削減した地下水空調の2社の協力、それから、温度センサーを利用したICT環境制御システムが組み合わさっています。

次に、稲作の工程である育苗、田起こし、代かき、田植えという工程をやめ、乾いた田に直接もみをまく乾田じかまき栽培を私たちは石川型と呼んでいます。これを実施していくには、田の平面の均平度が重要です。均平が悪いと、まいたもみが水没し発芽率が悪くなり、田植えをするより収穫量で劣ることになります。田の均平度を上げるにはブルドーザーで整地するのですが、従来はベテランオペレーターでも難しかったのですが、当社のICTブルでやればベテランでなくてもできるようになりました。

コマツのICTブルは、GPS衛星と固定局を活用して、自動制御で目標のプラスマイナス15ミリの精度を達成しています。この図はブルドーザーで均平前と均平後の図です。15ミリ以上の赤や青のところが均平後はなくなっているのがわかると思います。

これは昨年石川県の農業試験場で試験した結果です。全国平均の生産コストに対して、コマツのICTブルを活用した直播栽培では約20%のコスト削減ができました。それと、品種改良された多収米では約40%のコスト削減を確認できています。今年は石川県だけでなく、北海道の美唄市や福井県の農業法人でも試験栽培を実施しています。今年のデータは現在集計中ですが、昨年と同様の結果は達成できそうだと聞いています。

これらは、石川県からの依頼で、農業・林業の苦渋作業の改善に取り組んだ事例です。

これは、林業の連携協定で石川県と森林組合連合会と取り組んだ事例です。国内林業は、木材価格の低下で競争力を失っています。北欧の木材に対し国内の木材は10倍のコストがかかり、その差を補助金で埋めているのが現状です。当然、国内の林業は収益が低下し、とても手間のかかる間伐材を運び出すこともされず、森林に放置され、森林の荒廃を招き、水害の際は、放置された間伐材が大水と一緒に流され、さらに災害を大きくしています。一昨年の広島での集中豪雨による水害では、鉄砲水と一緒に森林に放置された丸太が流される映像をごらんになったと思います。では、本来木材資源である間伐材がなぜ利用されないかといいますと、それは原油の値下がりによるものです。

これが石川県の林業の需要と生産の状況です。端材であるチップは生産が需要を大きく上回っており、今回はこの活用に取り組みました。

コマツ栗津工場に導入したバイオマス発電は、小型の蒸気ボイラー4基で、小中量のチップで運用可能です。発電だけでなく、廃熱を利用し、通常バイオマス発電のチップの熱利用効率は約15%から20%に対して、70%の高い熱利用効率を達成しています。また、チップをトン当たり1万円で年間4,000トンから5,000トン購入しているため、チップの生産者である森林組合では、年間4,000万円から5,000万円の売上げが増えたこととなります。かが森林組合は、このチップ化事業を開始したことにより、新たに5名の新規雇用を実施しました。また、チップを運送する地元運送会社は、新たにチップ70立米を輸送するトレーラーを購入し、専用の運転手1名を雇用しています。

さらに、ここにありますチップを生産する切削チップパは、国内に適当な機械がなかったため、コマツの協力企業が中小企業のものづくり補助金をもらい、設計から生産までを担当し開発しました。このチップパはこのような特徴がありますが、ドイツ製のチップパと比較して価格が75から80%と安いだけでなく、まず壊れないという評価を得ています。また、このチップパは、大分と能登のバイオマス発電のところへも販売が決まっています。今後当社のチャンネルを活用して、全国販売を手助けする計画でいます。

1月までに5,200トンの林地残材を収集しました。これにより、以前森林に残されていた残材はなくなり、このように森がきれいになっています。また、もともと森林所有者が大切に育ててきた木を余すところなく有効活用し、森林所有者や地域社会に貢献できたと思っています。

あと、コマツ栗津工場やこまつの杜では、構内のいろいろな施設で石川県材の利用を支援しています。これは今年の4月に竣工した栗津工場の新しい食堂です。加賀の杉材を内

外装に使うだけでなく、CLT材を、CLTとはCross Laminated Timberの略で、ひき板を並べた後、繊維方向が直交するように積層・接着した木質材料です。欧州ではCLT材を使用した高層の建物が認められています。日本では食堂を検討したときには認められていなかったため、テラスの部分だけCLT材を利用しています。このCLT材をつくったのは、これも小松市の隣にあります能美市の中東さんという中小メーカーです。彼らもCLT材の注文少量生産を検討してしまして、ちょうどタイミングが合って、地元のCLT材を活用できたということです。

私からは以上です。ありがとうございました。

**【坂田委員長】** ありがとうございます。これから質疑の時間に入りたいと思いますけれども、恐縮ですが、私、この後中座させていただきますので、今のお話とか、それから、配付されています事例などを参考に、少しこの後のご議論のマニュアルに関して私の意見を述べさせていただいてから退出をさせていただこうかと思います。

マニュアルのほうで今の話は全て含まれるんですが、知的対流拠点というものが基本コンセプトということですが、知的対流拠点というものの議論は何かということをごそれぞれ考えてみますと、基本的には価値創造に向けて参加者が何らかの得るものがあると感じられるような空間と、私はそんなふうに考えます。かつ、もう1つの条件として、その空間的な条件が持続するということが重要じゃないかと思っております。マニュアルのほうでは表現をされていますけれども、マニュアルにどう書くかは別にして、地域の方に説明する際には何らかの腹に落ちるような説明的なのが必要かなと思います。

次に、そういったものをつくり出すための条件ということで、必要条件もしくは十分条件というものについてちょっと考えてみますと、1番目は、先ほど今村委員のお話にもありました危機感とチャンスの認識という点。危機感が必要条件で、チャンスはどちらかというとは十分条件かなと思いますけれども、危機感とチャンスは私は同様に重要であって、チャンスの認識についてもないと、危機感だけあっても結局行動にはつながらないので、チャンスの認識というのが重要であると。チャンスの認識については、かつ地域に閉じたものではなくて、世界的視野とか全国的な視野でチャンスを認識するようなことが重要であると思います。

例えば1つは超高齢化ですね。先ほどのお話にも省人化の話がありましたけれども、超高齢化しますと、省人化、省力化というようなニーズが非常に高くなるわけですが、一方で若い国と比べると、人をたくさん使わないといけないという、若い国は相対的にそうい

うふうなプレッシャーもあるわけですが、そういうプレッシャーがあんまりないということで、省力化・省人化ニーズというのは全国的にあると。例えばそういうことがチャンスだと思います。それから、先ほどスポーツの話がありました。スポーツは、身体科学的に考えますと、高齢者の方の行動支援だとか、それから、膝とか腰とかが悪くなるのを事前に防ぐというような効果も身体科学的には知られていますので、そういうようなチャンスがあるというような意味で、全国的もしくは世界的な認識でチャンスを捉えるというのが1番目かなと。

2番目は、これは皆さん異論がないと思いますけれども、地域を知ったキーパーソンの存在。これはあらゆる事例に必ず出てくることかと思えます。

3番目が、空間の、私は多様性というふうに呼びたいと思うんですけども、同じような方々とか、同じようなマインドの人たちが集まっていると新しいものが創発しませんので、空間の多様性というのが重要ではないかと。先ほどのコマツさんの例ですと、コマツさんが農業に取り組みされたというような、違うものが集まって新しいものができたということの例かと思えます。

4番目が、外部からメンバーだとか知恵だとかそういった新たな流入というのが常にあると。これ、京都の事例でこういう会議をずっと続けておられる活動家の方がおられるんですが、これを強くおっしゃってしまして、それがないと、いかにその前がいい条件であったとしても、だんだんとやっぱり空間自体が陳腐化してくる。新しいものが得られないので、だんだんと人が去っていくと。そういう意味で、空間がいい状態であることを持続させるためには、新しい流入が常にあるというようなことが。

それから、5番目が、協力・協調の認識ということですが。先ほどの事例にも共通した話だと思いますけれども、そういうマインドが醸成されてないと、集まっているだけでは何事も新しいものが生まれません。

それから、6番目は、ストックの話がこれはどなたかありましたけれども、ストックを適切に活かすための再認識というんですかね。ストックを大事にするということ自体はよく言われる話ですけども、再認識の仕方を間違えると、単に今あるものにスティックする、しがみつ়くことになってしまいますので、ストックを適切に活かすための再認識みたいなものがやはり空間に存在していることが大事かなと思っています。後でご説明あるかもしれませんが、新潟の事例ですと、例えば中小製造業が持っていた技能、こういったものを航空機産業に展開できたという、そういう技能についてストックとして認識をされた

ということではないかと思えます。

ストックの中でもう一言重要だと思えますのは、やはり人材です。人材に関しては、特に地方部に行きますと超高齢化が進んでおりますので、65歳を過ぎた方は対象外ということになりますと、知的交流の範囲が極めて限定されてしまって、それだけで例えば高齢化率が40%の自治体ですと、交流の範囲が一挙に母体が60%になってしまうということです。一方で、今、高齢化世代に入られている方というのは、従来と違うのはITリテラシーが相当あるということです。そういうITリテラシーがあって、ITリテラシーを用いて付加価値の担い手、創造の担い手になり得るような新しい高齢化世代というのはストックとして認識すべきじゃないかなと思えます。これはさっきDBJさんのお話にひとつあったかと思えます。

それから、もうひとつは、都市の専門人材ということで、DBJさんのファンドの話はこれに相当します。地方の特徴は、専門人材がやはり非常に少ない。なぜかという、1都市に例えば小さい専門企業が1個成立するだけのマスがない。需要のマスがないので、専門人材が少ないと。ある例でも、例えば写真の有名なフォトグラファーは都会に集中しているわけですが、フォトグラファーの方が1年間活動するだけの事業のマスが地方にはない。したがって、そういった人材は都会に集中せざるを得ないんですけれども、必要なときに都市の専門人材を呼び込んでくるような、そういった仕掛けがこの交流の中で重要じゃないかなと思えます。

最後に、多くの事例に自治体がかかわっていますけれども、自治体は何が重要かというのを考えますと、自治体しかないものというのは、やはり公の看板による信用力というか、プラットフォームに多くの人々が乗ってもらうための体系には信用力が非常に重要で、それは自治体以外の方が持ち得るのは非常に難しいということなので、7番目の予想として、自治体の信用力みたいなものというふうに思います。

以上、勝手に恐縮ですけれども、少し意見を述べさせていただきます、中座させていただきます。どうも失礼します。

【中川委員長代理】 それでは、坂田委員長の後を受けまして、私のほうから司会をさせていただきます。

今、坂田委員長のほうからは、マニュアルをちょっと先取りしたような形のご意見がありましたけれども、ひとまずは、委員お三方に対する何かご質問とかコメントとかそういうものがございましたらひとまずいただきたいと思えますが、いかがでしょうか。いいで

すか。

すみません、では、私のほうから。今、坂田委員長がおっしゃったことにちょっと似ているんですけども、今村委員にご質問です。危機感が出発点だというのは、私、非常に理解できるんですが、全体のトーンともちょっと関係してくるんですけども、危機感を持つというのはどの地方でもどの地域でもどのコミュニティでも、人口減少が進んで少子高齢化が進んでいるところというのは危機感が多分あると思うんですね。それが出発点であるというのはわかるんですけども、要するに、今回のマニュアルとか今回この委員会を対象にするとところが、全ての地域を対象にしてしまって、こうやれば大丈夫だという、そういうメッセージなのかということ、やや微妙だなと思います。それほどたくさんの方がポテンシャルがあるのかなというのは、やや現実的じゃないような気がしています。

多分、危機感って一体何なのか、何で危機感を持つかということ、自分が持っているポテンシャルに比べて現実がすごくシャビーだとか、あるいは望ましい何かビジョンみたいなものがあって、それに比べて何か今しょぼいとか、そういう危機感を論理的に説明できるかどうかというのが、その危機感が本当にフィジブルかどうかということにつながってくるような気がします。あと、危機感といって、僕の危機感と地域の危機感が多分違って、自分の危機感を地域のものに翻訳して、それをロジカルに語れる能力があるかどうかというのが多分私は大きいことじゃないかなと。

もしも危機感があるところを全て対象にするマニュアルだとしたら、ものすごく対象を広げた政策とかアドバイスとかそういうものになってしまうんじゃないかなという、何となくそういう感想を持ったんですが、何かお答えとかコメントとかそういうものがあればちょっと教えていただけますか。

【今村委員】 マニュアル的にどうしたらいいのかというようなことは私もわからないんですけども、私の持っている事例の中の出発点としてはそれがあるなど。しかも、うまくいっている事例の中にそれがあるなどということなんです。確かに危機感とは何かという定義は、私も今言われて改めて考えてみているという感じなんですけれども、あるべき理想に対して乖離があるということだったり、あとは、これまで普通に実施できていた、普通にやれていたことに対して、それができなくなって何か不便とか、それから、不安とか、そういったものが起きるのが危機感なのかなという気がします。

あとは、危機感の起き方なんですけれども、今、人口減少、少子高齢化、これは全国的に起こっているんで、危機感の捉え方も、そういう一般化された言葉じゃなくて、先ほど

の飯田の例も、高齢化が進んで上のほうのりんごの収穫ができないというところから、そういう不便さから始まっているんですね。だから、危機というのをもう少しミクロに捉えていくということが、そこが現状の問題は何かということに近いんじゃないですかね。そんなふうにミクロに捉えていくということが、危機感を捉える上で大事なのかなという気持をしています。何かあんまりお答えになっているかどうかわかりませんが。

【中川委員長代理】 いや、わかりました。おっしゃるとおりじゃないかなと思います。ほかに何かございますでしょうか。

はい、どうぞ。

【東出委員】 すみません、久間委員のご紹介にあった、観光活性化マザーファンドで例えば丹波の集落がかなり活性化されたと。ちょっとわからないのでご質問なんですけれども、ファンドを設けましたというとき、いろいろなところの方々が手を挙げてくるんじゃないかなと思って、挙げてきたところに全部にファンドを許可してないと思うんですけれども、そういう意味でいうとこの丸山は成功したわけですけれども、そこを、何か見きわめというんですかね、ここは支援するとか、ここはちょっとスルーするとかという、その辺何かあるんでしょうか。

【久間委員】 わかりました。時間がなかったのでちょっと言葉足らずになったんですが、実はこの丹波篠山というのは、ただリノベーションしました、きれいにしましたというだけではなく、住民を巻き込んだ古民家再生という。実は私も集落丸山に泊まりに行ったら、フロントにいたのは、いわゆる限界集落にいるおばちゃんが受け付けをしている。実は町なかから20分、30分車でかかるというんですけれども、町なかまで送迎してくれるのは、限界集落に住んでいるおじいちゃんワゴン車なんです。それで、いわゆるバイト、小遣い稼ぎなんですけれども、やってくれる。夜ご飯を食べに行き迎えに来るのもそのおじいちゃんがやってくれるという話。翌朝も、実は朝寝していたら、近所のおばちゃんが7時前にピンポン、がらがらと入ってきて、土間でご飯をつくり始める。朝7時半からそこで朝ご飯を食べるというような、住民を巻き込んだ取組というのがまず。だから、地元の人。単純にそういうのが1つ。

もう1つは、金融的な観点でいうと、リノベーションの収支のところがうまくやっています、リノベーションに関するノウハウがたまってきた、コスト面の管理が非常によくできてというところがあります。リノベーションのノウハウをちゃんとためている。

それから、オペレーターというのが12ページに入っていますけれども、しっかりした

オペレーターが入ってリスク管理ができる。集客についても、実はここ、一休.comと私たちが提携、仲介して組んでいるんですが、集客策がちゃんとしっかりしている。

ここは、これ、聞いているので言っていると思うんですけども、実は持ち主から10年ただで貸してもらいます。そのかわり、リノベーションをしてあげます。じゃ、10年後に貸し続けるか、返してもらうかはあなたが決めてくださいというような仕組みになっています。このビジネスモデルとしては、7年で投資回収して、残り3年は稼ぐというようなビジネスモデルがしっかり組まれているということになっていて、そういうところを総合的に判断してやっぱりやれるかやれないかというところを見ている。すみません、だから、何があればいいということじゃないですけども、そういう幾つかの要素があるということなんです。

【東出委員】 どうもすみません、ありがとうございました。

【中川委員長代理】 それでは、まだもう少しご質問とかあるかもしれませんが、やや時間が押しぎみですので、次の議題に移りたいと思います。マニュアルについて事務局からご説明いただいて、その後、ご質問、コメントをいただきます。もしも今のプレゼンテーションに対する質問でも結構ですので、ひとまず第2の議題として、事務局のほうからマニュアルの説明をお願いいたします。

【佐藤企画官】 総合計画課、佐藤です。私のほうからマニュアル案を説明させていただきます。

その前に、資料4に基づいて、地域発イノベーションの取組事例として、ものづくりのジャンルで新たに2事例を調査しましたので、そちらを先に手短にご報告させていただきます。

1つ目は、新潟市における航空機産業クラスターの創造の取組になります。資料4の2ページをお開きください。新潟市の位置情報となります。3本の高速道路の交通結節点に位置しておりまして、新幹線、空港の利便性もよい地域となっています。

4ページに入ってくださいまして、地域の特徴としては、新産業都市促進法の指定を受けた地域となっております。それによって機械工業、金属加工などの集積が生まれ、今に至っております。

5ページに入ります。知的対流拠点の形成過程として、まず始動期の背景となりますが、この地域は、金属加工を中心とした中小企業中心の産業構造となっており、その中小企業に付加価値の高いものをつくってもらおうということが活動のきっかけとなっております。

その中で航空産業は付加価値が高く、長期の取引となるため最適でしたが、設備投資が大きく、認証取得など個社での取組は困難との課題がありました。

そうした中、横浜市に本社があるYSECは、20年ほど前に金属加工から航空宇宙分野に参入した企業であり、2007年に新潟市に工場を取得しました。それを契機に、新潟市は市長のリーダーシップのもとで航空機産学官連絡会議を設立し、市として航空産業に対する重点的な支援を行うこととなりました。その後、新潟市では、海外の航空ショーに市内中小企業の製品を出展して、海外における市場調査と新潟市のPRなどを行いました。その結果として、海外企業の動向としては、中小企業が多工程を管理していること、大手メーカーがクラスター化を支援していることを知り、海外大手企業の反応としては、品質保証の必要性や、国内大手重工を通じて納品するという納入方法を知ることができました。

これを踏まえ新潟市は、YSECの関連会社であるJASPAの誘致を行うこととなります。このJASPAという会社は神奈川県で立ち上がった企業で、航空機部品の加工・製造を一括して品質・生産管理を行う企業となります。具体的には、国内の重工業を相手に複数の下請企業による共同受注組織を組成し、加工から表面処理、検査までを一貫して行っています。

6ページに入ります。活動実践期となります。新潟市では、2009年3月に企業立地促進法に基づく基本計画を策定し、その中で航空機産業の立地促進を明記しました。そして、新潟市がJASPAに対して航空機エンジン部品の共同工場建設を提案し、進出が決定しました。JASPAも市の航空機産業を重点的に支援しているということを進出の理由としています。

工場の建設には、経産省の立地補助金を活用しましたが、残りの事業費に対する金融機関の融資は容易ではなかったため、新潟市の担当者が地元金融機関を回って、航空産業のビジネスモデルや将来性を説明することで次第に理解を得て、シンジケートローンを組成することに成功しました。

また、共同工場の納入先は主に国内重工業であり、場所は主に中京地域と福島になります。中京地域までは車で6時間かかりますが、週末に納入して、帰り便で材料を受け取るペースで、距離的なハンディは感じていません。空港や福島も比較的近く、こうした交通ネットワークの整備もこの地域での航空産業の推進を可能にした1つの要因となっています。また、新たな取組として、無人飛行機の開発にも取り組んでおります。

7ページに入りまして、エンジン部品共同工場は2014年に操業が開始され、JASPAのほか、県外企業3社が入居しています。この成功をもとに、今度は県内の企業で構成する共同工場第2弾の設立を企画しました。新潟市の土地に市の外郭団体である産業振興財団が建屋を建設して、そこに複数企業を入居させ、エンジン以外の航空機関連部品について一貫生産の受注グループを形成するというものです。建設費は経産省の立地補助金と市の補助を活用しています。そして、工場に併設する地域イノベーション推進センターでは、人材育成講座や航空機部品製造に必要な品質マネジメントシステムの新規取得の研修も行っています。

今後の構想としては、新潟空港の未利用地を活用し、航空機の整備・点検・修理の事業と、そのための航空機整備士の人材育成にも取り組もうとしています。

13ページに飛んでいただいて、国の制度の活用状況となります。ハード、ソフトともに経産省の制度を十分に活用し、一部で地方創生交付金も活用しています。

知的対流拠点としての意義・位置づけとしては、始動期では航空機産学官連絡会議による連携が図られ、実践期では共同工場が事業の拠点、地域イノベーション推進センターが人材育成、研究開発、情報共有の拠点として機能しています。

最後に、成功の要因としては、市の強いイニシアチブがあったこと、特に市長のもとで明確なビジョンを持ったことと、次のページに入りまして、航空産業の担当者が長年をかけて関係者の理解を深め、国内外のネットワークを構築させたことが挙げられます。そのほか、金融機関の連携があったこと、支援制度を戦略的に活用したこと、交通インフラが整備されていたことなどが挙げられます。1つ目の事例は以上です。

2つ目が、15ページから、上田市を中心とした東信州エリアにおける地域産業支援の取組となります。

16ページは上田市の位置情報となります。道路は上信越道が通り、鉄道は北陸新幹線が通ります。

18ページに入りまして、地域の特徴について。ここの地域は、かつて蚕糸業が盛んでしたが、時代変化の中で衰退し、その基盤的技術が機械金属工業に受け継がれ、現在は輸送関連機器や精密電気機器などの製造業が地域経済を牽引しています。また、信州大学繊維学部が存在し、100年の歴史を持っています。

19ページに入ります。知的対流拠点の形成過程として、まず始動期の背景となります。産業界はバブル崩壊以降、下請業務が減少し、その下請業務からの脱却が求められており

ました。大学では伝統型の繊維研究をベースにしつつ、先端的な研究領域への展開が求められていました。そして、行政は、地域の企業と大学の連携が薄く、地域ポテンシャルが発揮できていない点を課題と捉えていました。

こうした危機感は産学官で共有され、行政がイニシアチブをとり、信州大学繊維学部のキャンパス内に、地域内の大学と企業の連携をコーディネートする拠点として、交流スペースや共同研究室を備える浅間リサーチエクステンションセンター、通称ARECを整備しました。整備に当たっては、ハードよりもソフトを先行させることを重視し、会員企業35社の組織体を構築し、技術相談やリレー講演などの活動を建屋整備に先行して開始しました。ARECの運営に当たっては、当時上田市の職員であった岡田氏が事務局長として派遣され、活動を牽引しました。その岡田氏の支援実績や地域企業からの信頼が厚いこともあり、後にARECに転籍し、現在も事務局長として活躍しています。

次に、活動実践期となります。会員企業は設立時の35社から、現在はその6倍の225社にまで拡大しています。ARECの入居企業だけでなく、地域の企業に対して各種支援を実施してきました。特にリレー講演や技術セミナーなどは、企業が日々の活動で直面する現実的なテーマの支援を継続しており、具体的には、原価計算セミナーや品質マネジメントシステム、貿易実務講座や人材育成などを行ってきました。

20ページに入ります。ARECの運営費については、初年度は上田市が予算執行をしたものの、以降は、会費収入、賃料収入で基本的には自立しており、上田市からの資金面での支援は受けていません。

そして、飛躍期になりますが、広域10市町村で連携し、東信州次世代イノベーションセンターの取組が平成28年度より開始されました。これはネットワークの名称であり、具体的な活動はARECを拠点に進めるものです。

こうした連携が構築された背景として、第1に、定住自立圏として複数市町村の地域連携がベースにあり、互いに産業振興面における課題を共有できていたこと。第2に、地元産業界から具体的なニーズと要望があったこと。第3に、上田市は東信州の地理的な中心にあって、各市町村は高速道路、国道で接続されており、交通ネットワークが恵まれていた点などが挙げられます。

活動の特徴としては、あえて目新しいテーマは避けて、企業の共通課題に対応する活動を中心に行っています。その特徴的な取組として、若手の起業家支援とあわせて、若手起業家と企業OBのシルバー人材のマッチング支援などの取組を進めています。

21ページに入ります。上田市ではこうした取組とあわせて、市内全ての金融機関と協調した金融支援を上田市の企業に対して行うこととなりました。これは総額2,000万円の事業のうち、1,000万円は上田市が、残りの1,000万円は地元の金融機関が融資するという全国初の試みとなっています。

29ページに入ります。国の制度の活用状況についてですが、自治体とARECは主に経産省、信州大学は主に文科省の制度を有効に活用しています。

知的対流拠点としての意義・位置づけとしては、ARECを拠点に産学連携と地域企業の発展を支援しています。

成功の要因としては、ARECを拠点とした各種の取組と、東信州全体の活動への広がりなどが挙げられます。資料4の説明は以上となります。

続きまして、資料5について、「稼げる地域づくりマニュアル（素案）」についてもご説明させていただきます。こちらは先ほど委員長からもありましたとおり、前回委員会でご報告した9事例と、その際の議論をベースに、マニュアルのイメージをとりあえずまとめたものとなっております。そのため、こちらに本日委員から発表いただいた問題意識とか、取組内容、あと、追加事例で今、調査を継続しておりますので、そちらの内容も反映して、次回以降の委員会で継続的に検討させていただきたいと思っております。そのため、重要な問題意識が一部抜けている部分もありますけれども、その点はご了承いただければと思います。

1ページめくっていただきますと、まずは先行事例をビジュアルにまとめた概要を掲載する予定としています。そのイメージとして、次のページに四万十町の取組を載せております。このような形でまずは地方の方々にこういった概要版を見ていただいて、こんなことが地方でもできるのか、という興味を持っていただいて、このマニュアルのほうにつないでいきたいと考えております。

もう1枚めくっていただきますと、目次となります。構成は、1ポツで「はじめに」、2ポツで地域発イノベーションの解説、3ポツで知的対流拠点の解説、4ポツで取組ガイドとして、知的対流拠点づくりの流れ、あともう1つ、先行事例から見える必要な視点として7項目を整理しております。次のページに入りまして、5ポツで具体の事例、6ポツで活用可能な国の制度の紹介という構成を想定しております。

1ページに入りまして、まず「はじめに」ですけれども、こちらでは、知的対流拠点づくりの必要性や、本マニュアルのサマリーを簡単に紹介しております。

2ページに入りますと、地域発イノベーションの解説となります。地域発イノベーションとは、地域資源を活かして仕事を内発的に創出・発展させていくこと、というふうにしております。その具体的なイメージとして、(2)で主に農産品、観光資源、ものづくり、先端研究・技術、この4つの地域資源活用を想定している、というふうにしております。

3ページに入りまして、知的対流拠点の解説となります。知的対流拠点とは、地域内の自治体や事業者、住民、大学、金融機関などの関係主体が連携し、知識と情報の対流を行う場としております。そして、(2)で知的対流拠点づくりとは、その場を含む次の4つの要素がうまく機能する地域づくり、というふうにしております。その4つの要素とは、活動主体、2つ目が活動主体をつなぐコーディネート主体、3つ目が活動空間、4つ目が活動を支える交通ネットワークとなります。

5ページに入りまして、知的対流拠点づくりにおけるよくある誤解として2つ取り上げております。1つ目は、知的対流拠点という新しい施設を整備する必要があるのか、という点になります。これについては、必ずしも必要はなく、既存施設や未利用施設を活用する場合や、インターネットで活動主体間のネットワークが構築されている仮想的な場もあることを解説しております。

次に、誤解②として、地方自治体が主導して行うものであるか、という点になります。こちらについては、その取組内容に応じて先導する場合もあれば、側面的な支援をする場合もあること、どちらの場合にも活動主体間のコーディネートが期待されることを解説しております。また、後ほど説明させていただきますが、地域づくりと連動させることと、あと、国などの支援制度を有効に活用していく場合には、自治体のノウハウは大きな役割を果たす、というふうにして解説しております。

6ページに入ります。こちらは、知的対流拠点づくりの流れを1枚で整理したものです。横軸に必要な4要素を並べて、上から下への流れが時間軸となります。まず左上の活動主体の取組としては、まず活動主体が地域産業の課題や危機感を把握し、共有することを第1にしています。こちらを解説①で説明します。その次に、今後地域の強みとなる資源とそれら資源の活用方策を考えることとなります。こちらを解説②で説明します。そして、その方策の実行段階となり、こちらを解説⑤で説明します。

2つ目の要素となる活動主体間のつながりについては、これらの活動と並行して行われます。こちらを解説③で説明します。3つ目の要素としては活動空間となりますが、こちらもちろん並行して一体的に行われるものでして、解説④で説明します。最後に、4つ

目の要素として、活動を支える交通ネットワークについては、活かせる場合にはしっかりと活かしていくということで、解説⑦で説明をします。これら4つの要素全体を包含する自治体の役割として、下のほうに整理しているとおり、解説⑥で説明をします。

7ページに入りますと、先行事例から見える必要な視点として、先ほどの流れに沿って7つの視点を解説しております。まず1つ目、地域産業の課題や危機感とは、具体的にどのようなものか、となります。今回取り上げた事例では、主に次の3分類に分けられると考えています。1つ目が、人口減少・高齢化や若者の流出といった全国各地で共通する課題にいち早く気づいて対応しているもの、2つ目のケースとしては、その地域に特有の農林漁業やものづくり産業、産地が存在し、その強みを活かし切れていない、または衰退しているといったもの、3つ目が、地域産業の衰退に加えて、その地域の景観や文化・歴史などの多様な観光資源を活かし切れていないといったものになります。これらの課題を地域内の自治体や事業者を中心に、場合によっては、大学、農林漁業者、住民、金融機関等も含め関係者が認識、共有することで地域の連携のベースとなり、地域資源を活かした取組の動機づけになる、というふうに整理しております。

次に、9ページに入ります。解説②として、誰がどのようにして、地域資源とそれらの活用方策を考えるのかとなります。今回取り上げた事例では、まずは地域産業の課題や危機感を把握し、共感した者が新たな活動のきっかけをつくっています。これを行う者は、地域の事業者のほか、住民、大学であったり、自治体であったり、これらの複数の者であったりします。

また、地域資源とそれらの活用方策を考えるに当たっては、次に示すとおり、まずはなぜ今そのような状況になっているかを考えることが重要としています。1つ目は、人口減少・高齢化や若者の流出といった課題には、その地域の主要産業の状況はどうなっているのか、若者が魅力を持って働く場があるかなどを考え、強みのある地域産業の特定・育成や新たな産業の創出などを考えます。2つ目としては、その地域特有の産業が強みを活かし切れていない、または衰退しているといった課題には、なぜその産業が衰退しているかを考え、改めてその分野での再生や成長が可能かどうか、再生や成長には何が必要かを考えます。3つ目の点として、多様な資源を活かし切れていない課題には、地域産業や住民などの活動との連携も踏まえて、新しい観光商品を考えるとしております。

なお、これらの取組に当たっては、地域外の人材や機関を巻き込んで、新たな視点や新たな資源を取り入れることも有効としています。これらを踏まえて必要な人材・機関、必

要な活動空間、活動を支える交通ネットワークについても検討します。そして、関係者間で知恵やアイデアを出し合い、持続性ある活動につなげるとしています。

11ページに入ります。11ページは、活動主体間のつながりをつくる際に留意すべきことは何かとなります。活動主体間のつながりは、まずはその地域における課題や危機感を共有した者同士から始まります。そして、そのつながりは、今後地域の強みとなる資源を考える段階、それらの資源の活用方策を考えていく段階で徐々に関係者が増えていきます。こうしたつながりを構築していくためには、定期的な会合の開催や、知恵やアイデアを出し合う場づくりが必要となります。その際、自治体や三セクにはコーディネート主体となることが期待されるとしています。

12ページをお開きください。12ページ上段には、事例から見える大学・研究機関、金融機関との連携に必要な視点をまとめています。大学・研究機関は、自身がイノベーションの主演となる場合だけでなく、地元農家が農産品のブランド化を図る中で、農産品の機能性を科学的に測定するなど技術面のサポート役となる場合があります。地域金融機関は、その地域特有となる活動の事業性や将来性の評価、事業が採算ベースに乗るまでの資金面や経営面の支援の役割が高まっております。

12ページの下5行の部分では、こうしたつながりをつくって活動していく上で、活動主体の誰かがリーダーシップをとることが必要としています。そのリーダーシップをとる者は、地域の事業者のほか、住民、大学、三セクであったり、自治体の職員や市長であったり、これらの複数の者であったりします。また、活動の内容によっては、地域外の企業、大学、人材とのつながりも有益であり、後に地域外の人材がリーダーになることもあるとしています。

16ページをお開きください。知的対流拠点として、どのような場を活用・形成すべきかとなります。活動主体が交流し、知識やアイデアを出し合い、それを醸成し、情報発信する場をつくります。その場は、活動主体及び活動内容に応じて最適な場所が望まれますが、特別な施設に限らず、既存の施設を活用する場合や、会合などを通じたネットワークを構築している状態も含みます。今回取り上げた事例では、産学連携による先端研究・技術を活かした取組ではインキュベーションセンターが、ものづくりや伝統工芸を活かした取組では産業支援センターや伝統工芸館が、農産品等を活かした取組では道の駅やぶどうの丘という複合施設が活用されています。

17ページに入ります。知的対流のための場づくりや、そこでの活動を支える環境づく

りとして、次の①から③までに挙げる地域づくりとの関係を踏まえることが有効であるとしています。①としては、物理的な施設の整備・活用及びその運用に当たっては、自治体における都市計画や観光戦略、産業政策などと連動させます。これにより施設の有効利用が図られ、民間投資も含めた持続性あるまちづくりの活動になります。②としては、地域そのもののブランドづくりと連動させます。これが産業の振興のみならず、人材育成や観光振興、地域の活性化との相乗効果を引き起こします。③としては、必要に応じ、近隣の市町村との広域連携と連動させます。これによりスケールメリットを活かし、取組をより拡大・強化することが可能となります。

19ページは、方策を実行する、改善する、発展させる際に留意すべきことは何かとなります。こちらでは、活動主体の全員がしっかりと合意形成をとって、それぞれの責任のもとで持続的な活動ができるかどうかをしっかりと検証することの重要性を挙げております。あと、国の支援制度を活用する際には、ノウハウが重要であるということを記載しております。

21ページは、自治体にはどのような役割が期待されるかとなります。自治体の役割としては、事業の仕掛け役、関係者のコーディネーター役、民間活動の側面的なサポート役などさまざまあります。こうした活動に全て関与すべきということではありませんが、自治体が適切にかかわることで新たに生まれる地域発イノベーションは地域に潜在していると考えられます。こうした取組を掘り起こす上で、自治体のリーダーシップは大きな役割を果たすとしております。

最後に、22ページに入りまして、交通ネットワークはどのように活かすかということになります。こちらは、交通結節点を活かす場合、空港や鉄道駅周辺を活かす場合、整備が進む交通ネットワークを活かす場合など大きく3つの例を挙げて、こういった視点が有益ではないかということ整理しております。説明は以上です。

【中川委員長代理】 ありがとうございます。本日意見を言っていただく場なんですけれども、時間があんまりなくなっているんですが、できるだけ委員の皆様方の忌憚のない意見をいただければと思いますので、いかがでしょうか、皆様方。

はい、じゃ、藤井局長、お願いします。

【藤井国土政策局長】 先ほどのプレゼンをしていただいて、ちょっと質問でもよろしいですか。久間委員に2点と、高田委員に1点質問させていただきたいんです。非常にいろいろなイノベーションを起こしたりする金融の役割は非常に極めて重要だということな

んですが、そのときにメザニンという話がありました。メザニンというのは、普通の上のほうのレイヤーに比べたらリスクが高いわけですから、当然経済原理としてはたくさんのリターンがないといけないことになりますね。実際に、これはリターンはもちろん金利として決まっているんじゃないで、どちらかというと報酬の投資みたいな形の、配当みたいなリターンということになるんでしょうけれども、そのリターンが実際どうなっているのかというのがまず1つです。

それから、そのときのリターンの考え方が、それが平均的に高ければ経済原理にかなうわけですから、今、政投銀さんがやられていますけれども、当然民間の金融機関が、地銀さんとかそういうところが、本来であれば、これだけ金利が低金利の時代ですから、リターンを求めてそこのビジネスに入っていくのが本来の姿ですよ。ただ、そういうことに対して、例えば地域の、今、金融庁が非常に激しく金融再編みたいなことをやっている中で、そういうことに対して当然関心があるんでしょうけれども、そこに踏み込めないのか、どういうことに地銀さんとかいうのがなっているのかというのが実際の現場でのところなんです。

そのときに非常に大きな問題じゃないかと私がちょっと思っているのは、地銀というのはデッドですよ。実際にそういうリスクをとるといのはエクイティの世界ですよ。もともと日本にはエクイティの投資機関環境というのがないというところの中で、地域でいろいろなことを、ビジネスを起こしていくためには、やっぱりエクイティの環境をつくらなければいけないというのが地域こそ非常に重要なんだと思うんですけれども、それにデッドである地銀というのがそういうことができるのかどうかというところが、まずそこが本当は本質的な問題なんじゃないかなという感じがするんですけれども、その辺どう考えておられるのかというその2点大きくお聞きしたかった。

それから、高田委員にお伺いしたかったのは、本当にすばらしい取組で、コマツさんのいろいろな取組なんですけど、こういう取組がいろいろ出てきて、これがまさに社内ベンチャーみたいなどころから立ち上がって、次々いろいろなビジネスが展開していくというのが本来あるべき姿だと思うんですけれども、なかなかやっぱりコマツさんは、もっと世界企業ですし、とても大きな資本の中で、投資効率が必ずしもいい分野じゃないところの中で、しかし、世の中に役立つ意味というのは非常に大きなところがあると。

一方で、もっとニッチなビジネスをそういう世界で展開していくというふうな、やっぱりシーズもありますし、ニーズもあると。そのときに非常に重要なポイントじゃないかと

思うのは、大学なんだと思うんです。大学がやっぱりこれから地方大学、特に金沢は例えば金沢工業大学なんかがあります。地方大学の学生さんが集まらないという形の中で、どうやって大学を回していくかということもありますし、本来はそこからたくさん大学発ベンチャーじゃないですけども、そういうところが出てきて、そういう若い人たちが会社をどんどんスタートアップしてくれるみたいなことが起こっていくというところの非常に重要な拠点はやっぱり大学、本来は大学なんじゃないかなという感じがするんです。

それに対して、多分金沢は特に金沢工業大学なんかがあるので、そういう土壌はすごく金沢というところはあるところじゃないかなと感じがするんですが、コマツさんのほうではどういうふうな、大学間連携みたいなこととか、あるいはそういうことを含めて、たくさん細かなシーズ、ニーズのところをどうやってスタートアップのほうに持っていかようとしているのかということをお聞かせいただけないかなと。

【久間委員】 では、私のほうからご質問いただいた点、お話しさせていただきます。メザニン、いわゆる劣後ローンについてですが、リターンは確かにおっしゃるとおり、リスクイコール金利ですから高いです。高いので、一般的にいうと、普通の通常融資よりやはり金利的には何倍にもなるような金利をいただいています。これ、官公庁の方からよく言われているんですが、やっぱり高いと。旅館融資についても、こういう金利高いですよねと言われることがあるんですが、銀行側から見ればやっぱりリスクに応じたリターンということですので、そこはなかなか一般的に見れば高いんですが、返済は劣後しているという高リスクのところはうちがとっているというところがございます。

というところもあるんですけれども、逆に言うと、早く返そうというインセンティブも働くことになりまして、シニアローンも、もちろん普通の融資は早く返した上で、メザニンもこんな高い金利はさっさと返してしまおうと。会社の業績がちゃんと上向いてくれば、こういうローンも返した上で普通のローンに切りかえることができます。収益力が上がってくれば、審査の格付が上がってくれば、メザニンを普通のシニアローンに切りかえるということになりますので、そういうところで頑張ってもらうインセンティブにもなっているというのが1点ございます。

それから、エクイティは、これは金融庁さんの方針も、結構地方創生とか頑張れというふうにやっていますのでちょっと風向きが変わってきたのかもしれませんが、急激に変わらない理由は、やっぱりどうしても出資の規制ってこれまでいろいろ、私たち政府系なのでありませんが、民間銀行さんには出資の規制なんかもありましたし、それから、これま

でやっぱりどうしても担保に頼った融資というところをずっとやってきている中で、事業性評価ってこれ、今言われていますけれども、なかなか急に、やっぱり審査をやって、事業性に基づいて、じゃ、担保ないけどどんと貸すというところまで踏み切れるかというところ、そんな急激にはなかなか変わらないというところもあります。

エクイティが必要なのは、やっぱりいろいろな話を聞いていると十分ありますし、民間の話の中で、小ぢんまりしていますけれども、クラウドファンディングみたいな話で、こういうところで若干動きが出てきているところもあって、そんな大規模な資金調達はできませんけれども、そういうところでちょっとずつやるようなまちづくり、まちおこしみたいなことも出てきていますので、そういうものをきっかけに、あと、金融庁の方針の変換もきっかけにちょっとずつ変わればいいかなとは思っています。

【藤井国土政策局長】 そうしますと、メザニンの部分でデフォルトというのはほとんど起こってないような気が。

【久間委員】 そうですね、私たちの銀行でいうと、実はそんなにないんです。

【藤井国土政策局長】 そうすると、非常にパフォーマンスはいいんですか。

【久間委員】 ええ、おっしゃるとおりで、リターンがいいのでパフォーマンスはいいんですけれども、そこをやっぱり審査して見きわめて、出せるか出せないかという組織として判断するときにはなかなか勇気が要るということではある。結果的には、やっぱりちゃんと管理して収益を見ながらやっていますのでリターンはいいんですけれども、そういう感じです。それはやっぱり目ききという部分です。

【高田委員】 ご質問のありました大学との連携の部分ですが、まず非常におくれている部分です。コマツとしても、産学連携はやっとこの四、五年ぐらい進めてきまして、まだその分野というのは、基礎研究の部分にとどまっています。ですから、今おっしゃったような、大学からスピンアウトして新しいビジネスを起こすとか、そういう部分の段階までまだ至っていません。それは弊社のアプローチの問題もあると思いますけれども、もう1つ、大学側もビジネスに対する姿勢の問題であるとか、考え方、お互いにもうあと2つぐらい変わらないと、ちょっとまだ難しいかなというのが今の時点の見解です。

【藤井国土政策局長】 ありがとうございます。

【中川委員長代理】 それでは、あまり時間がないんですけれども、どうしてもという方いらしたらお願いします。一応、事務局のほうにメール等でご連絡をいただくということも可能のようなんですけれども、どうしてもという方いらっしゃれば。

すみません、1点だけ私が思ったのは、基本的に①から⑦まであって、③から⑦ってどうやってやるかということが書かれていますけれども、何をやるかということについては、①で危機感があって、やる気があって、②で地域資源があってというのは、それで全部いかというとはよくないと思うんです。久間委員がおっしゃったように、例えばメザニン全部とるかというとはなくて、やっぱりフィージブルなストーリーが書けたものについてメザニンとるかという話ですし、コマツさんみたいな地方発の企業でも、全部返ってくるかというとは多分違うと思うので、そういうフィージブルなストーリーが書けるかどうかというのは非常に重要なことだと思うので、そういうものをできれば反映いただければなと思いました。

それでは、マニュアルの部分に関しましてご意見につきましては、ご意見はいつぐらいまでにいただくようにしたらよろしいですか。

【佐藤企画官】 11月中いっぱい十分な時間ありますので、11月中いっばいをめどにご意見いただければと。

【中川委員長代理】 わかりました。では、そのようにしてください。

それでは最後に、資料6に基づきまして、今後のスケジュール、これをご説明してください。

【野原課長補佐】 次回第3回の専門委員会を載せております資料6をごらんいただけますでしょうか。次回第3回の専門委員会につきましては、12月12日と13日に四万十町にて現地の視察を兼ねた開催ということで予定させていただいております。詳細につきましては、また後日改めてご連絡させていただければと存じます。資料6につきましては以上です。

【中川委員長代理】 それでは、何かございますでしょうか。

ございませんでしたら、司会というか、議事進行を事務局にお返ししますので、締めてください。

【野原課長補佐】 以上をもちまして、本日の稼げる国土専門委員会を閉会させていただきたいと思っております。

資料につきましては、席上そのまま置いておいていただければ、後ほど事務局からお送りさせていただきますので、よろしく願いいたします。

本日はどうもありがとうございました。

— 了 —