

国土審議会推進部会企画・モニタリング専門委員会(第2回)

地域経営主体の形成と共創人材の育成

全国約10箇所の並走から見えた「中間活動体」の実像

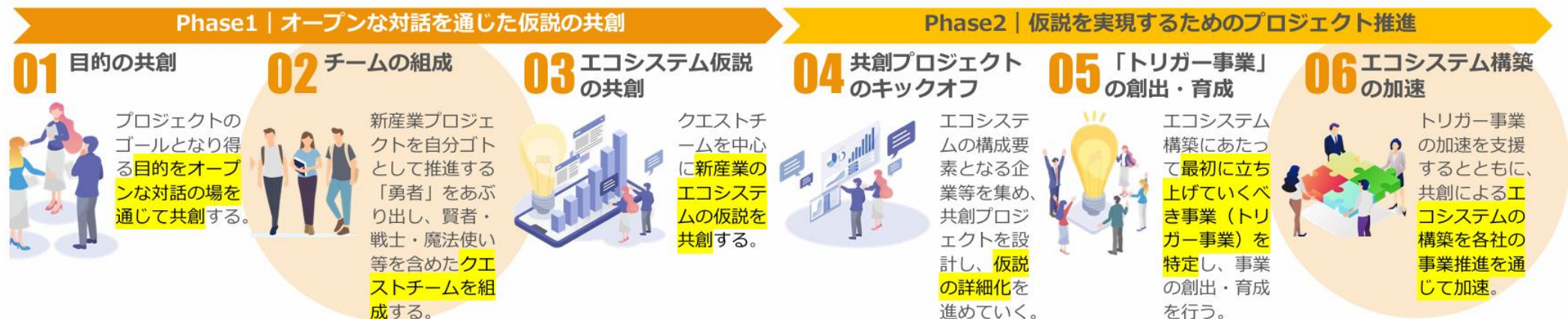
2026年7月

SUNDRED株式会社

SUNDREDの紹介 — 全国10箇所でリビングラボの開発・運営を推進

- SUNDREDは、組織の枠を超えて理想の未来社会の共創を推進していくための中間活動体を開発・運営するプラットフォーム機能を提供しています
- **「新産業のエコシステムビルダー」**として社会起点で多様なステークホルダーと「つながったソリューション」の構築を推進
- 野中郁次郎先生のチームと共同開発した**「新産業共創プロセス」**をベースに実践を通じて、コレクティブな価値創造のノウハウを蓄積
- 未来志向で組織の枠を超えて対話・共創を行う**「インタープレナー（共創人材）」**の育成・コミュニティ化
- 産業軸と地域軸の両輪で共創プロジェクトを推進中
 - 医療・ヘルスケア・ウェルビーイング、自然資本循環・サーキュラーエコノミー、スマート&レジリエンスシティ
 - **滋賀県びわ湖南部（co.shiga）**、**栃木県那須地域（ナスコンバレー）**、長野県善光寺平～志賀高原、秋田県秋田・由利本荘地域、他 全国10箇所でリビングラボの開発・運営を推進

Process プロセス



1. 背景と課題：20世紀型の価値創造の限界

限られた市場における競争戦略に重点を置き、個々の組織の最適化を進める「20世紀型の経営」の仕組みでは複雑な社会課題を解決できない。組織の壁を越えて共創を推進し、市場を想像し続ける新しい「共創型のマネジメント体系」が不可欠。

2. 解決策：中間活動体（リビングラボ）と「ACPマネジメント」


産官学民がフラットに对话・共創を行う「中間活動体」を形成し、共創人材（インタープレナー）を集め（共創のOS・文化を実装の上）、アジェンダ、コミュニティ、プロジェクトの3つの要素を循環（ACPマネジメント）させて運営する。

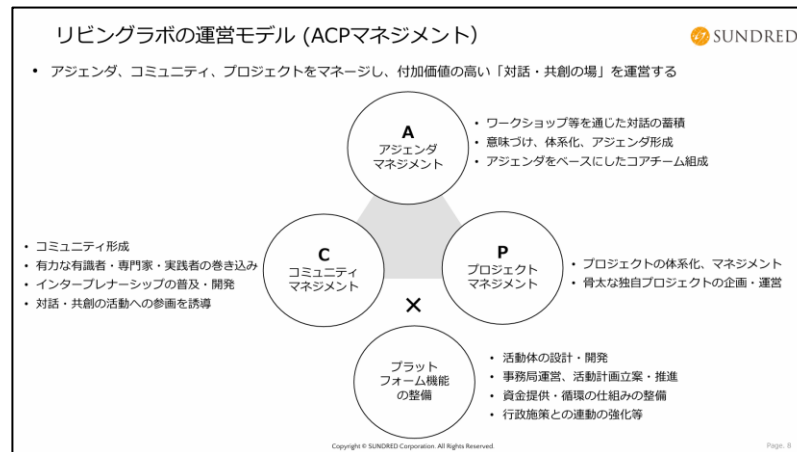
3. 先行する地域リビングラボの具体実績の紹介

- ナスコンバレー（那須）：2021年に一般社団法人を設立。約100社が参画し、50以上のプロジェクトを推進。
- co.shiga（滋賀）：2024年に一般社団法人を設立。
- 横浜：横浜市立大学に共創イノベーションセンターを設立し、産官学民による共創の中核に。

4. 地域生活圏への提言

- 「行政区画」に縛られない圏域デザイン：自然や生活の実態に即したエリアで、持続可能な地域生活圏を作るべき。
- 技術起点から「社会起点」へ：技術ありきではなく、「対話」から逆算（バックキャスト）してソリューションを適用していくモデルへ。

中間活動体（リビングラボ）の活動 	
<ul style="list-style-type: none"> 中間活動体（リビングラボ）の活動は個々の企業の活動と、目的・意思決定・マネジメントの仕組みが大きく異なっており、別のマネジメント体系を持つ活動体として設計・開発・運営していく必要があります 	
個々の企業活動	中間活動体（リビングラボ）の活動
活動の対象 <ul style="list-style-type: none"> 自社の製品・サービスの開発・提供（それを超えた課題の解決は困難） 	<ul style="list-style-type: none"> 社会が求める「未来の社会像」を実現するつながったソリューションの開発・提供（活動の対象、スコープについて自在に検討が可能）
ゴール <ul style="list-style-type: none"> 自社の成長・利益の創出、企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> エコシステム全体の成長・利益の創出、インパクトの最大化 参画する企業の成長・利益の創出、企業価値の向上
目的の意思決定 <ul style="list-style-type: none"> 経営者・経営陣が決定 	<ul style="list-style-type: none"> 関連するステークホルダーとの対話を通じたコンセンサス形成 「アジェンダ」を形成していくことで骨太な指針とする
製品・サービス・ソリューションの設計 <ul style="list-style-type: none"> 社内のエンジニアが設計 	<ul style="list-style-type: none"> 「つながったソリューション」の全体像を関連するステークホルダーとの対話を通じて共創（個々の製品・サービスについては各社で設計）
活動に参加するヒューマンリソース <ul style="list-style-type: none"> 自社の社員、契約社員など 活動する人員の数が決まっている 	<ul style="list-style-type: none"> 多様なセクターのインタープレナー（共創人材） （関連する組織に所属している場合も多いが、それに限らない、契約関係が存在しない場合もある） 活動する人員数に決まりはない
組織形態・運営 <ul style="list-style-type: none"> オレンジ（達成型）等（階層構造・職責において責任者が決定権を持つ、自由度はあるが成果に向けた数値管理が徹底） 	<ul style="list-style-type: none"> ティール（進化型）に近い組織形態（自律的ではあるが、所属組織のアセットを動かしていく必要があるので全て現場だけで意思決定できるわけではない）
（プロジェクト）マネジメント <ul style="list-style-type: none"> 自社の責任者・担当者によるマネジメント スケジュール・成果管理型マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 中間活動体としての独自のマネジメント 不確実性に対応可能な柔軟性の高いマネジメント
活動資金 <ul style="list-style-type: none"> 自社での予算化、企業体としての資金調達 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト、活動体による資金確保（複数の資金ソースの組み合わせ）



- 1. 地域経営主体の形成にあたっては、入口は違っても、「専門型」という目指すべき理想のカタチ（ゴール）がある**
地域での活動立ち上げ（入口）は、「自治体主導型」「基盤企業主導型」「事業内蔵型」など、それぞれの初期条件（実情）から多様に始まってよい。
しかし、地域のあらゆる主体を巻き込み、中立的かつ自律循環（自走）させるためには、最終的に「中間活動専門型（リビングラボ専門）」という役割を切り分けた器へと発展させていくことが本質的なゴールである。
- 2. それを動かすのは、価値循環をプロデュースする「ファシリテーション型リーダー」である**
中間活動体の中核となる共創人材（インタープレナー）に必要なのは、エゴを抑え、関わる人々に「楽しい、つながれる、学びになる、課題を解決できる、結果的に組織や地域の発展につながる」という価値を感じさせること。
このため、従来のトップダウン型リーダーではなく、「オープンな触発者・中立な翻訳者」としてのパーソナリティを持つファシリテーション型リーダーの発掘・育成が不可欠である。
- 3. 「リーディング事業」は、現場が次のステージへ脱皮するための強力な「テコ（政策実装）」である**
長野の事例が示すように、地域プレイヤーが自社の限界を越え、「中立な器」を設立して次のステージ（専門型）へとステップアップする際、国のリーディング事業による後押しは極めて強力な起爆剤（テコ）として機能する。
- 4. 国の施策（ハード）に、民間の「ソフト（共創OS・現場実践知）」を掛け合わせ、三位一体で自走モデルを実質化する**
国がこれから推進する「地域経営主体認定制度」や「社会的インパクトの可視化」という新しいハード（枠組み）を、民間が培ってきた「現場の伴走・支援者ネットワーク（ソフト）」で補完する。
これにより、単なる形式的なお墨付きや補助金依存で終わらせず、「民間資金（金融・企業）を自律的に呼び込む自走エコシステム」を三位一体で日本中に社会実装していく。

「地域経営主体」には5類型あり、理想形は「専門型」にある

- 入口は地域の実情（初期条件）から多様になるのが自然だが、理想形は「中間活動専門型」にあると思われます

類型	特徴	地域の初期条件	留意点
①中間活動専門型 (例：ナスコンバレー、co.shiga) 理想形	対話・共創に特化しACP（アジェンダ/コミュニティ/プロジェクト）マネジメントを推進	既にセクターを超えた対話・共創の文化がある	運営人材の確保
②基盤企業ハブ型 (例：秋田ノーザンハピネット、中海テレビ放送)	地域の基盤企業が自社の強みを生かして中間機能を一部内包し、地域経営を推進	地域との接点・信用を持つ有力な基盤企業が中間機能・地域経営に対して前向き	公共性と企業経営の両立に向けたガバナンス
③事業収益内蔵型 (例：瀬戸内ビレッジ、男鹿まち企画)	地域企業がJV等の仕組みで地域商社等の機能を実現し、一部中間機能を担う	地域企業のアトツギ等が新しい取り組みを行っていくことに前向き	公共性と企業経営の両立、市場独占の回避
④共助OS型 (例：Meets、Local Coop)	住民主体の支え合い・参加を支えるプラットフォームを優先して構築	住民の困りごと、生活支援、助け合いの可視化を進めるチームが存在する	運営人材の確保、デジタル格差の克服
⑤公共ハブ型 (例：横浜未来機構、NASC)	自治体が主導し拠点・プラットフォームを整備（直営または委託）	民間のとりまとめ役が顕在化していないが、自治体が産官学民の対話と課題解決に前向き	民間企業の参画意欲、将来の民間主導への移行のステップ

なぜ「専門型」が理想形か — 5つのポイント

- 中立性を持ちやすい
- 多様な主体、多様な主義主張を巻き込みやすい
- 中間活動そのものに専念できる
- ACPマネジメントが主機能
- 産官学民をまたぐ広域調整に向いている
- 行政区分・業種区分をまたぐ調整がしやすい
- 複線的財源を設計しやすい
- 会費・企業版ふるさと納税・自治体事業等
- 地域のインタープレナーシップの普及役になれる
- 学生・社会人等の人材育成のハブに

地域には多様なプレイヤーがあり、志向は必ずしも一致していない

- 地域の活性化のための活動を始めるプレイヤーは多様。しかし、それぞれの志向が異なるため、放置すると警戒し合って共創が進まないケースが多く見受けられます

地域の主要プレイヤー：5パターン

<p>① </p> <p>有力企業・大企業</p> <p>出発点 新たな成長領域を求めて地域課題にフォーカス</p> <p>志向 自社の成長機会／新規事業の探索</p> <p>△ 「大企業が市場を持っていく」と警戒されがち</p>	<p>② </p> <p>地域スタートアップ・アトツギ</p> <p>出発点 地域資源を活用した複合的な事業・新たな成長軸</p> <p>志向 自社事業の拡大／地元ネットワーク活用</p> <p>△ 他プレイヤーとの共創には慎重・競合意識</p>	<p>③ </p> <p>社会起業家・コモンズ推進活動家</p> <p>出発点 新しい共助の仕組み・社会起業</p> <p>志向 社会課題解決／新しい価値観の実装</p> <p>△ 大企業や自治体の「遅さ」「形式主義」「打算的態度」を嫌う</p>	<p>④ </p> <p>大学・アカデミア</p> <p>出発点 学生を巻き込んだ地域プロジェクト</p> <p>志向 教育・研究成果／学生の学び</p> <p>△ 継続性とインパクトのサイズ感が課題／年度で人が変わる</p>	<p>⑤ </p> <p>自治体主導の協議会</p> <p>出発点 地方創生・総合計画の一環の協議会</p> <p>志向 合意形成・調整／形式的な連携</p> <p>△ メンバーは揃うが実質的な共創を動かしていくのは困難</p>
---	---	---	---	--

× しかし、これらは自然には共創に向かわない

- 立場・目的・スピード感がそれぞれ異なる
- 一つの地域でお互いに警戒し合って共創が進まない
- 放置すれば「同床異夢」に陥る

だから —

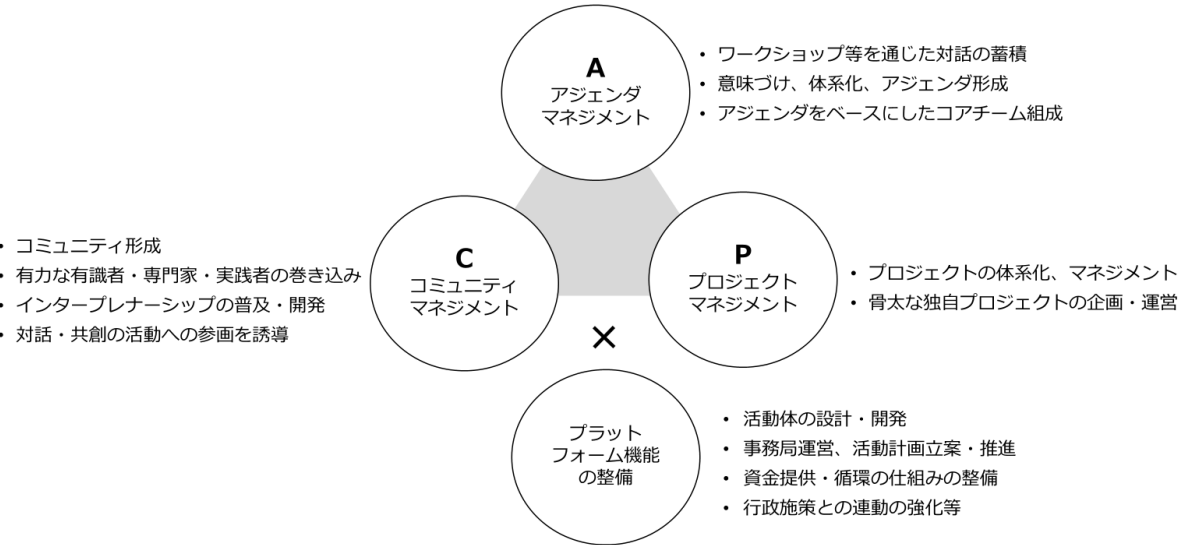
多様なプレイヤー間でのアジェンダの共有を促進し、共創に導くファシリテーター役が必要
(中間活動体の役割)

共通原理はACPマネジメント／中間活動体独自のマネジメント体系

- 中間活動体の共通原理は「ACPマネジメント（共創OS）」。
- その根本には、20世紀型の組織とは全く異なる中間活動体独自のマネジメント体系があり、これを理解した上で運営を行っていく必要があります

中間活動体の運営モデル (ACPマネジメント)

- アジェンダ、コミュニティ、プロジェクトをマネージし、付加価値の高い「対話・共創の場」を運営します



Copyright © SUNDRED Corporation. All Rights Reserved.

Page. 13

中間活動体（バーチャルコーポレーション）の活動

- 中間活動体（バーチャルコーポレーション）の活動は個々の企業の活動と大きく異なっており、別のマネジメント体系を持つ活動体として設計・開発・運営していく必要があります

	個々の企業活動	中間活動体（バーチャルコーポレーション）の活動
活動の対象	• 自社の製品・サービスの開発・提供（それを越えた課題の解決は困難）	• 社会が求める「未来の社会像」を実現するつながったソリューションの開発・提供（活動の対象、スコープについて自在に検討が可能）
ゴール	• 自社の成長・利益の創出、企業価値の向上	• エコシステム全体の成長、インパクトの最大化 • 参画する組織の発展、企業価値・地域価値の向上
目的の意思決定	• 経営者・経営陣が決定	• 関連するステークホルダーとの対話を通じたコンセンサス形成 • 「アジェンダ」を形成していくことで骨太な指針とする
製品・サービス・ソリューションの設計	• 社内のエンジニアが設計	• 「 つながったソリューション 」の全体像を関連するステークホルダーとの対話を通じて共創（個々の製品・サービスについては各社で設計）
活動に参加するヒューマンリソース	• 自社の社員、契約社員など • 活動する人員の数が決まっている	• 多様なセクターのインタープレナー（共創人材） （関連する組織に所属している場合も多いが、それに限らない。契約関係が存在しない場合もある） • 活動する人員数に決まりはない
組織形態・運営	• オレンジ（達成型）等（階層構造・職責において責任者が決定権を持つ。自由度はあるが成果に向けた数値管理が徹底）	• ティール（進化型）に近い組織形態 （自律的ではあるが、所属組織のアセットを動かしていく必要があるので全て現場だけで意思決定できるわけではない）
（プロジェクト）マネジメント	• 階層型マネジメント • スケジュール・成果管理型マネジメント	• 中間活動体としての独自のマネジメント • 不確実性に対応可能な柔軟性の高いマネジメント
活動資金	• 自社での予算化、企業体としての資金調達	• プロジェクト、活動体による資金確保 （複数の資金ソースの組み合わせ）

WHAT — ACPマネジメント（何を回すか）

HOW — 中間活動体独自のマネジメント体系（どう回すか）

- 地域には「原石」は確実に存在する。エゴや孤立を避け、5つのコンピテンシーを持つリーダーへ育てる伴走が不可欠。

地域における人材発掘・育成の現実と課題（壁）

1. ポテンシャルのある「原石」はあるが、実践ノウハウが圧倒的に不足

地域内に高い志を持つ人材は確実に潜在している。しかし、地域生活圏の本質や中間活動体の高度な運営（共創OSの実践）を体系的に理解・推進できる人材はほぼゼロに等しい。

2. 多セクター（行政・大企業など）の巻き込み経験不足

地域内だけでの局所的な活動経験に留まりがちで、自治体の各部署や外部の大企業、研究機関、金融機関といった多様な主体をフラットかつ強力で巻き込むコーディネート能力が不足。

3. エゴや思い込みの罫

民間リーダーが旗を振る際、活動が「自社への利益誘導」や「特定の思い込み」と見なされると中立性が失われ他主体が離脱する。強いエゴを抑え、オープンに対話するマインドが必要。

目指すべき資質：5大コンピテンシーの定義

社会起点 社会課題や「社会のあるべき姿」に高い関心を持ち、それを起点に自社利益や個人のエゴを超えて「何をすべきか」を逆算してデザインする力

対話力 特定の価値観に囚われず、立場や前提の異なる多主体と、フラットかつオープンに双方向の意見交換（創発的な対話）を交わせる力

共感する・される 他者の課題感を深く「自分ごと化」して傾聴すると同時に、自己の描くアジェンダを他者の気持ちに響く形で伝え、共感と能動的行動を生む力

コンセプト構築 バラバラな地域課題やリソースの中に本質的な因果関係を見出し、「何と何を繋げば持続的な価値が生まれるか」のシステムを構想する力

エコシステム構想 官民、自社・他社、地域内外のあらゆるステークホルダーが能動的に関わり続けられる、持続的で自律循環するエコシステム（生態系）を描く力

地域生活圏・地域経営主体の理解とともに「資質の体系的インストール」と「実地伴走支援」を行っていく必要がある

「ファシリテーション型リーダー」のキャラクター像

- 「俺についてこい型」ではなく「オープンな触発者・中立な翻訳者」

「この人といると楽しい」「新しい人とつながれる」「非常に学びになる」と感じさせる、オープンでフラットな魅力（愛されるパーソナリティ）。

- 各組織の発展をも包含するグランドデザイン力

結果的に「それぞれの組織の発展や課題解決につながる」アジェンダを中立的な立場から描き、全員のモチベーションと成果を両立させるキャラクター。

「専門型」中間活動体の成立の条件と、長野の事例

- 中間活動体は偶然には生まれず、発展もしない。
- 「専門型」中間活動体の成立には6条件が必要で、それを揃えていくにあたってリーディング事業は有効。

専門型中間活動体 成立の6条件

条件 1 ✓ 実現したい未来像と現在地のギャップの共有（アジェンダ共創）	条件 2 ✓ 産官学民をまたぐ複数名のインタープレナー（ファシリ型リーダー含む）	条件 3 ✓ 共創OSのインストールと運営（ACPマネジメント）
条件 4 ✓ 複線的財源（会費・補助・企業版ふるさと納税・案件収益）	条件 5 ✓ 官民の共通認識と巻き込み	条件 6 ✓ 中立的な器（一般社団法人等）

例：長野（善光寺平～志賀高原）は基盤企業ハブ型から専門型中間活動体の形成を目指す

長野朝日放送が既に「信州風土メディア共創舎」の活動を始めていた。合同会社もりとがエリアマネジメント活動を始めていた。

リーディング事業が具体的に支える ▶	① 対話の場運営 アジェンダ共創、課題の特定	② インタープレナー確保 共創人材の巻き込み	③ 共創OSの実装 ACPマネジメント
	④ 複線財源への橋渡し 収益モデルの検討	⑤ 官民の巻き込み 自治体・有カプレイヤーの巻き込み	⑥ 中立的な器の設立検討 法人格・ガバナンス

リーディング事業は、中間活動体の形成・発展を支える不可欠な政策実装装置

- 国の制度・予算支援を最大限に活かし、現場が自律的に動き出すための「共創OS」をインストールする。
「人材育成」「環境整備」「モデル確立」が、現場で真に駆動するための有機的な連携を。

人材育成

① 越境実践型による 中核人材（担い手）の育成

リーディング事業（担い手確保）との連動

- 「現場実践型」カリキュラムの提供：
地域生活圏や中間活動体、ACPマネジメント等の共創OS、共創人材（インタープレナー）のコンピテンシー等に関する知識の習得に加え、ナスコンバレーや滋賀などの先行リビングラボの実地現場を「研修フィールド」として活用する
- 「伴走ネットワーク」による孤立防止：
現場で課題（ビジョンの孤立、関係者の巻き込み不足など）に直面する新任の担い手に対し、先行地域の「先輩インタープレナー」が実務レベルでノウハウを共有し、精神的にも支え合う中核人材ネットワーク（ピアサポート）を民間主導で形成する

環境整備

② 段階的認定による 「中立の器」の設立支援

地域経営主体認定制度・リーディング事業との連動

- 自律的なステップアップを支える「ロードマップ」の共有：
「国の認定（お墨付き）」を取得した地域経営主体が、3～5年かけて「專業型」へと発展していけるよう、成長プロセスの標準テンプレートを提示・伴走する。
- 参画を促す「中立性ガバナンス」の普及：
認定を受けた組織が、多様な主体をフラットに巻き込めるよう、実務上極めて重要な「中立性の担保方法」のベストプラクティスを共有し、認定制度の実効性を高める。

モデル確立

③ 社会的インパクト可視化と 自律的ファイナンスの連動

社会的インパクトの可視化検討会・ガイダンスとの連動

- インパクト可視化を「民間資金（金融・企業）との共通言語」に：
「社会的インパクト評価」を行政報告用ではなく、地域金融機関の投資基準や民間企業のESG・協賛判断とダイレクトに結びつける「共通の評価尺度」として機能させる。
- 「企業版ふるさと納税」を起爆剤とした自走式財務モデル：
初期の「国からの予算」や「企業版ふるさと納税」を呼び水としてプロジェクトを回し、中長期には会費やその他収益、インパクトに連動した民間投資が還流する「自立循環型の財務スキーム」を可視化・標準化して普及させる。

予算や個人の熱意に依存しすぎず、育成（リーディング）・伴走（認定）・環境整備（社会的インパクト可視化）が現場で有機的に連動する自走エコシステムを、官民連携で日本中にインストールしていく。

