

「ローカル 10,000 プロジェクト」地域企業分析調査 報告書

令和 2 年 3 月

総務省 地域力創造グループ 地域政策課

「ローカル 10,000 プロジェクト」対象事業の効果測定のための令和元年度地域企業分析調査等の請負
請負先：株式会社 価値総合研究所

－ 目次 －

1. 業務の概要	1
1-1 背景と目的	1
(1) 背景	1
(2) 目的	1
1-2 業務の全体フロー	2
(1) ローカル 10,000 プロジェクトの事例集の作成業務	2
(2) 地域企業分析（地域内経済循環創造効果の分析手法の検討等）業務	2
(3) 新たな分析手法を用いたフォローアップ調査業務	2
2. ローカル 10,000 プロジェクト事例集の作成	3
2-1 業務概要	3
(1) 問題意識	3
(2) 業務内容	3
2-2 事例集の作成結果	3
3. 地域企業分析（地域経済循環創造効果の分析手法の検討）業務	4
3-1 業務概要	4
(1) 問題意識	4
(2) 業務内容	4
(3) 地域産業連関表による経済効果の計測	5
3-2 事業効果の計測	7
(1) 事業効果の考え方	7
(2) 事業効果の指標	7
(3) 事業効果の計測方法	7
3-3 経済効果の計測	9
(1) 経済効果の考え方	9
(2) 経済効果の指標	12
(3) 経済効果の計測方法	13
(4) 経済効果の分析手法	16
4. 新たな分析手法を用いたフォローアップ調査業務	20
4-1 業務概要	20
4-2 フォローアップ調査の結果の分析	21
(1) 事業を通じて地域経済を活性化	21
(2) ローカル 10,000 プロジェクトの事業は、様々な分野で地域課題の解決につながっている	22
(3) 地域課題に対応する事業は地域企業が担う	24

(4)	行政の政策と連携することで資金面での様々な優位性を確保できる.....	25
(5)	地域企業が活躍することで、経済循環を創出できる.....	25
(6)	地域企業の活躍による経済循環の創出で、地域全体の企業にも好影響.....	28
(7)	参考資料：経済波及効果に影響を与える要因.....	29
4-3	優良事例の抽出.....	30
(1)	優良事例の抽出結果.....	30
(2)	特に優良な事例の紹介.....	33
4-4	計画未達事例のヒアリング調査結果.....	45
(1)	例1：地域資源を活用した新たな農作物開発の事例.....	45
(2)	例2：道の駅を通じた地元産品販売・情報発信による地域活性化事例.....	46
(3)	計画未達事例から得られる示唆.....	47
5.	まとめ.....	49
5-1	事業運営への示唆.....	49
(1)	特に優良な事例に共通する要因.....	49
(2)	計画未達等の事例に共通する要因.....	50
(3)	分析結果に基づく事業運営への示唆.....	51
5-2	今後への取組.....	53
(1)	ローカル10,000プロジェクトの広報.....	53
(2)	個別プロジェクトの詳細分析.....	53
(3)	行政の政策展開（複数事業の展開）との関係分析.....	53
(4)	地域経済循環創出に関する評価指標の検討.....	53

付属資料 ローカル10,000プロジェクト 優良事例集

1. 業務の概要

1-1 背景と目的

(1) 背景

総務省では、産学金官の連携のもと、地域の資源と資金を活用して、雇用吸収力の大きい地域密着型事業の立ち上げを全国各地で支援する「ローカル 10,000 プロジェクト」を推進しているところである。

具体的には、民間事業者等が事業化段階で必要となる経費について、地方自治体が行う助成に要する経費の一部又は全部について地域経済循環創造事業交付金（以下「交付金」という。）を交付することにより支援しており、平成 30 年度末までに全国 378 事業に対して交付決定を行っている。

一方、近年、交付金の予算執行率が低迷している状況にあることから、平成 30 年度に財務省が実施した予算執行調査において、「地域金融機関等に対して、本事業の更なる周知を図りつつ、本事業を利用する案件の更なる掘り起しに努めるべき」との指摘がなされたところである。

また、平成 27 年秋のレビューにおいて、交付金については、「公費投入の必要性等の検証を行い、事業の効果を厳格に検証し、制度設計のあり方、新型交付金を含めた役割分担について見直しを行うべき」との指摘があったことを踏まえ、総務省では、これまで毎年度、事業の効果を検証するための「フォローアップ調査」を実施し、その結果について公表しているところである。

(2) 目的

上記を背景として、本調査は、地域経済循環創造事業のさらなる周知と案件発掘につながるため、広く全国の地方自治体、地域金融機関等に周知するための優良事例等を取りまとめた事例集を作成するとともに、交付金事業の進捗を検証する「フォローアップ調査」の調査結果をもとに地域経済への効果の測定・分析を行うことを目的とする。

この目的に基づき、具体的には以下の大きく 3 つの項目について業務の実施を行った。

- ① ローカル 10,000 プロジェクト事例集の作成
- ② 地域企業業分析(地域内経済循環創造効果の分析手法等)の検討
- ③ 新たな分析手法を用いたフォローアップ調査の実施

1-2 業務の全体フロー

(1) ローカル 10,000 プロジェクトの事例集の作成業務

まず、ローカル 10,000 プロジェクトの事例集の作成業務では、本交付金事業の普及促進という目的に照らして必要なコンテンツ・フォーマットを検討した。

そして、各交付金事業にかかる情報収集のためのアンケート調査を実施、その調査結果に基づき事例集を作成した。

(2) 地域企業分析（地域内経済循環創造効果の分析手法の検討等）業務

次に、地域企業分析（地域内経済循環創造効果の分析手法の検討等）業務では、本交付金事業の理念である「地域経済循環創造」の効果の計測、評価に必要な指標とその計測方法について整理・検討を行った。

具体的には、交付金交付による事業運営への影響を表す事業効果と、事業実施が地域経済全体に与える効果である経済効果の大きく 2 つである。

(3) 新たな分析手法を用いたフォローアップ調査業務

最後に、上記（2）にて検討を行った新たな分析手法を用いて、フォローアップ調査を実施した後、調査結果を踏まえて事業効果、経済効果の分析を行った。

さらに、（1）にて作成した事例集に上記の事業効果、経済効果の分析結果を加味して、今後の本交付金事業への参加を広く促すための優良事例を抽出した。

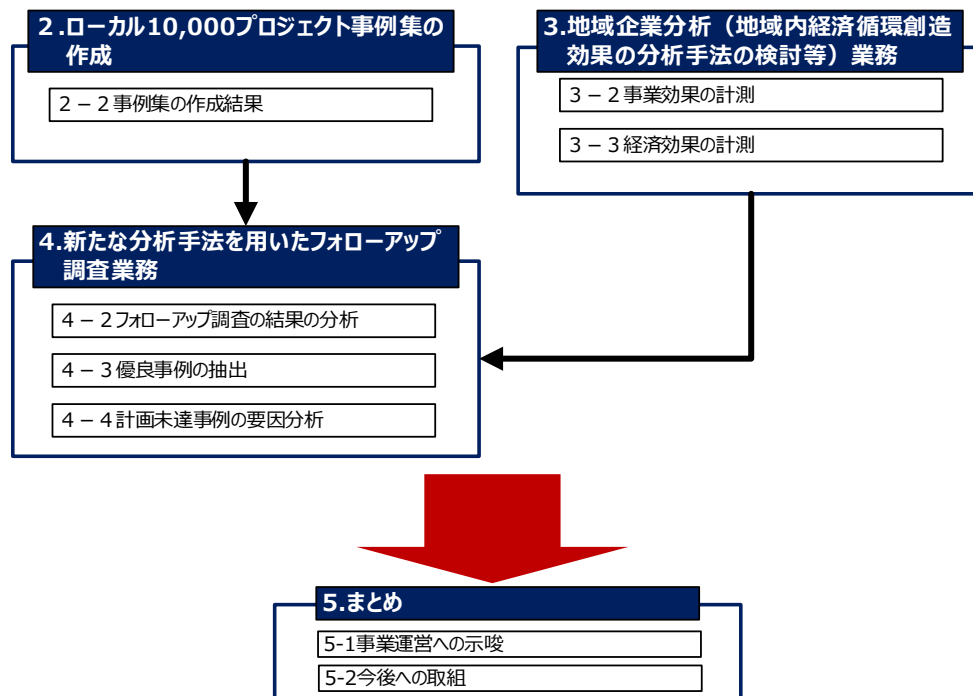


図 1-1 業務の全体フロー

2. ローカル 10,000 プロジェクト事例集の作成

2-1 業務概要

(1) 問題意識

ローカル 10,000 プロジェクトは、産学金官の連携により地域経済循環構築を要件とした制度であり、本交付金事業の普及促進を図ることで、さらなる地域経済への寄与が期待される。

本交付金事業のさらなる普及促進を図るためには、これまで本制度について認識がなかった事業者や地域金融機関に広く周知し、認知していただく必要がある。

また、本制度に関心を持ち実際に本制度利用にまでつなげていただくためには、事業者が制度を活用することでどのようなメリットがあるのか、これまでどのような活用事例があったのか等、利用者にとって魅力のある情報を発信していくことが求められる。

(2) 業務内容

上記の問題意識のもと、本調査では、ローカル 10,000 プロジェクトを広く周知・広報を行うための事例集を作成した。

ローカル 10,000 プロジェクトでは 378 事業が交付金決定事業として採択されているが、事例集の作成対象は、そのうち平成 31 年 3 月末時点で事業を継続している 363 事業中、3 年以上事業を継続している 257 事業を対象とした。

2-2 事例集の作成結果

上記の考え方に基づいて、事例集作成対象の 257 事業に事例集のフォーマットを送付した。その結果、交付後取消し事業、調査票未回収の事業、非掲載希望の事業を除く 238 事業の事例集の作成を行った。

3. 地域企業分析（地域経済循環創造効果の分析手法の検討）業務

3-1 業務概要

（1）問題意識

ローカル 10,000 プロジェクトは、産学金官の連携により地域経済での所得循環を促す地域経済循環構築を要件としており、事業そのものの運営状況のみならず、事業展開を通じた地域経済全体への寄与を評価・分析する必要がある。

（2）業務内容

上記の問題意識を踏まえて、本章では過年度までにも行っていた、交付金交付による事業運営への影響を把握・評価する事業効果に加えて、あらたに事業展開による地域経済への効果を把握・評価する経済効果を計測することとして、その計測方法の検討を行った。

また、各事業の経済効果を横並びで比較するための評価指標についても計測方法の検討を行った。

検討のフローは以下のとおりである。

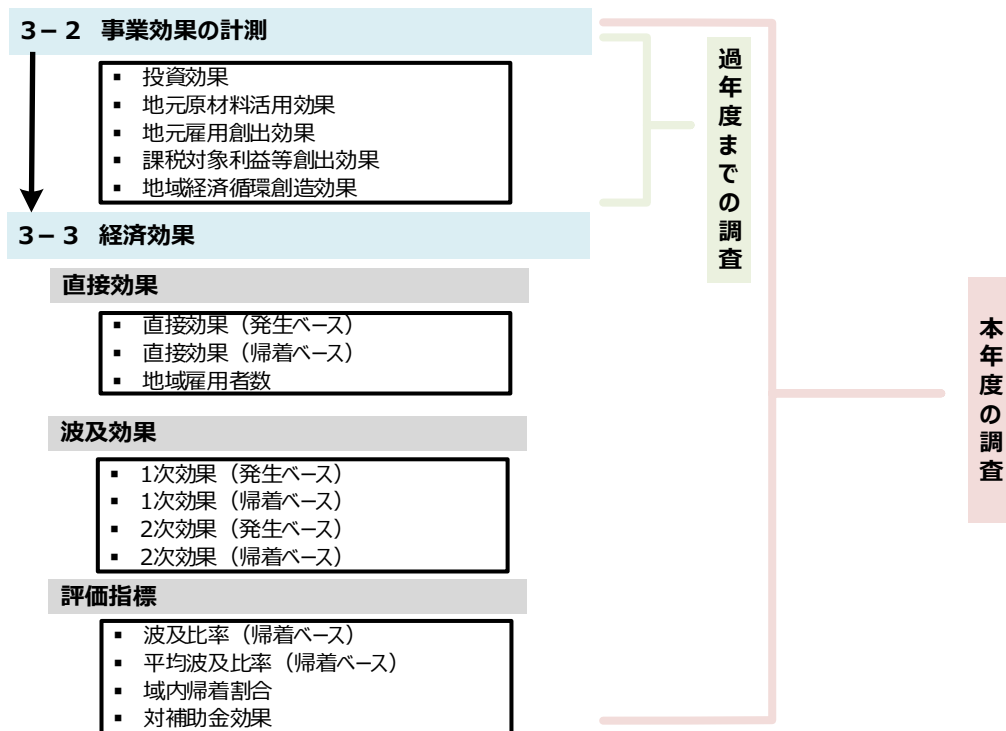


図 3-1 地域企業分析の分析内容

(3) 地域産業連関表による経済効果の計測

1) 産業連関表による地域全体への経済波及効果計測

経済波及効果は、事業実施や需要増加による生産拡大に伴い、原材料等の需要が増加して調達先の生産が拡大、その調達先の原材料の生産が拡大、さらにその調達先の原材料の生産が拡大…と様々な産業に波及していく効果を地域全体で網羅的に把握する必要がある。

産業連関表は企業間の取引関係を表しており、生産活動や消費・投資等の地域全体への波及効果を網羅的に把握することが可能である。

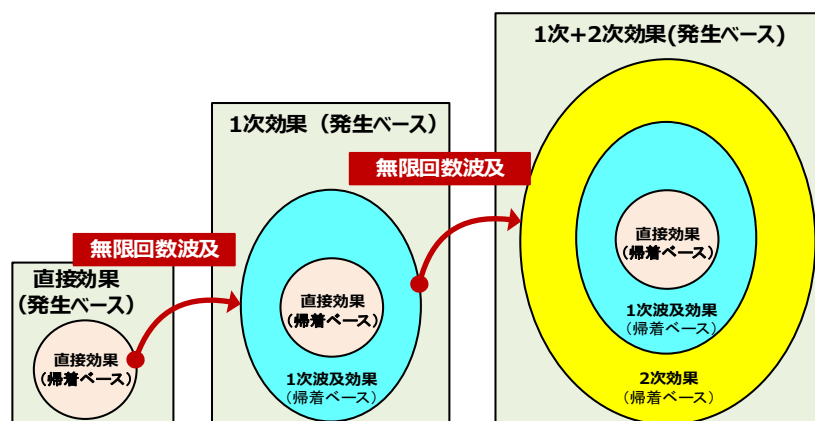


図 3-2 経済波及効果のイメージ

2) 地域産業連関表の域内調達率の活用

前述のとおり、経済波及効果の推計には地域産業連関表を用いるが、ここでのポイントは域内調達率である。

事業実施主体の域内調達率とは、各事業主体が域内、域外のどちらから原材料、人材等の調達を行っているかというビジネスモデルに係る指標であり、これは「交付金における収支計画の管理状況」から把握可能である。

これに対して、事業実施主体の原材料の調達先、さらにその原材料の調達先・・・と地域全体への波及効果を計測する際には、これらのすべて調達先企業の域内調達率を個社ごとに把握することは現実的な方法ではない。

これは、すべての調達先企業の域内調達率を個社ごとに把握するには、大規模なアンケート調査等を実施する必要がある、膨大なコストがかかることになるためである。

これに対して、地域産業連関表を使って現状の地域経済における各産業全体の域内調達率を利用することでこのような調査コストを低減するとともに、調達先への影響をすべての産業で網羅的に把握可能となる。

表 3-1 経済波及効果を算出するための域内調達率

主体	利用する域内調達率
事業実施主体	地域経済循環創造事業交付金フォローアップ「交付金における収支計画の管理状況」等で取得する企業の域内調達金額を活用
事業実施主体以外の企業	RESAS(地域経済分析システム:内閣官房まち・ひと・しごと創生本部)等で活用されている全国の市町村を網羅した地域産業連関表

3) 全国の市町村を網羅した地域産業連関表の活用

本調査では、内閣官房の RESAS（地域経済分析システム）等で活用されている全国の市町村を網羅した地域産業連関表を活用して、経済波及効果を算出する。

この地域産業連関表は全国約 1,700 の市町村単位で作成されており、事業者が想定する地域の範囲に応じて、複数自治体で構成される地域単位での分析にも対応可能である。

この地域産業連関表は、様々な統計を活用することで、個別地域の産業・経済構造を詳細に捉えて作成しており、さらに、わが国の全市町村の総和と国民経済計算（SNA）との整合も図っている。

3-2 事業効果の計測

(1) 事業効果の考え方

事業効果とは、過年度までにも行っていた、交付金交付額の事業運営に対する効果を把握・評価するものである。これは、過年度までのフォローアップ調査でも計測・分析されていた効果であり、公費による交付金の交付によって発生する効果である。

(2) 事業効果の指標

本調査で計測する事業効果は、以下のとおりである。

表 3-2 事業効果で計測する指標

No.	事業効果	概要
1	投資効果	補助金からどの程度投資に拡大したかを示す指標
2	地元原材料活用効果	補助金がどの程度地域資源の活用に使われたかを示す指標
3	地元人材活用効果	補助金がどの程度地域人材の雇用に使われたかを示す指標
4	課税対象利益等創出効果	補助金からどの程度利益が拡大したかを示す指標
5	地域経済循環創造効果	補助金からどの程度売上が拡大したかを示す指標

(3) 事業効果の計測方法

1) 投資効果

投資効果とは、公費による交付額に対してどの程度投資が増加したかを示す指標である。

投資効果は、公費による交付額と融資額の合計を公費による交付額で除して算出する。

$$\text{投資効果} = (\text{公費による交付額} + \text{融資額}) \div \text{公費による交付額}$$

2) 地元原材料活用効果

地元原材料活用効果とは、公費による交付額に対してどの程度地域から資源を調達したかを示す指標である。

地元原材料活用効果は、地域資源の調達コストを公費による交付額で除して算出する。

$$\text{地元原材料活用効果} = \text{地域資源の調達コスト} \div \text{公費による交付額}$$

3) 地元雇用創出効果

地元雇用創出効果とは、公費による交付額に対してどの程度地域人材を雇用したかを示す指標である。

地元雇用創出効果は、地域人材の人件費を公費による交付額で除して算出する。

$$\text{地元雇用創出効果} = \text{地域人材の人件費} \div \text{公費による交付額}$$

4) 課税対象利益等創出効果

課税対象利益等創出効果とは、公費による交付額に対してどの程度利益があったかを示す指標である。

課税対象利益等創出効果は、キャッシュフローを公費による交付額で除して算出する。

$$\text{課税対象利益等創出効果} = \text{キャッシュフロー} \div \text{公費による交付額}$$

5) 地域経済循環創造効果

地域経済循環創造効果とは、公費による交付額に対してどの程度売上額が増加したかを示す指標である。

地域経済循環創造効果は、売上額を公費による交付額で除して算出する。

$$\text{地域経済循環創造効果} = \text{売上額} \div \text{公費による交付額}$$

3-3 経済効果の計測

(1) 経済効果の考え方

経済効果には、大きく直接効果、波及効果の2つがある。以下では、これらの効果の考え方について整理を行う。

1) 直接効果の考え方

①直接効果とは

直接効果とは、事業実施によって地域で発生する売上額(販売額・生産額)である。売上額には、売上総利益、設備投資額等が含まれる。売上額、売上総利益、設備投資等の企業会計上で発生する効果は、交付金事業が採択されたことで発生するものであり、交付金による効果ともいえる。

これらの指標は事業計画書や事業実施による損益計算書(P/L)で記載されている数値から把握できる。

事業実施による直接効果を通じた地域経済への影響は、以下のように説明できる。

事業実施により企業の売上が発生することにより、地域経済全体の生産額が拡大し、また、売上総利益が発生することにより、地域内総生産(GDP)が拡大する。そして、設備投資額の発生は民間設備投資額を変化させることになる。

下左図は企業の損益計算書(P/L)、下右図は地域産業連関表であるが、産業連関表は地域内の全ての企業の売上の合計が計上されており、1つの企業の事業の売上の発生は、地域経済における生産額が拡大することになる。そのため、事業の実施によって、地域経済の上昇度合(〇%上昇)が把握することが可能になる。

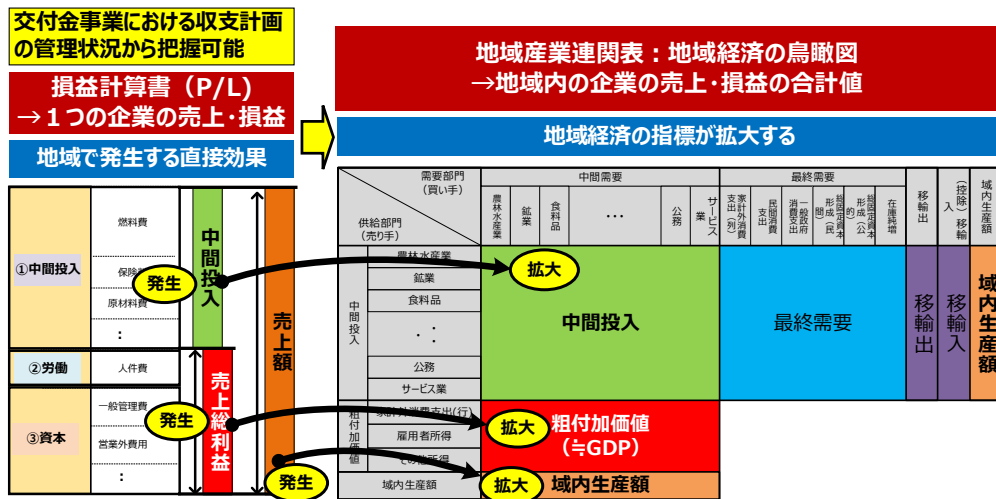


図 3-3 企業の損益計算書と地域産業連関表の関係

②発生ベースと帰着ベース

事業実施により企業の売上額が発生することにより直接効果が発現するが、この効果は、さらに発生ベースと帰着ベースの大きく2つに分けて捉えられる。

事業実施による企業の売上額は、売上が発生した時点では発生ベースの直接効果となる（以下「直接効果（発生ベース）」）。

これに対して、当該企業が生産・販売を行うためには原材料等の財・サービスの調達が必要となるが、この調達が地域内の企業に対して行われた場合には、発生した直接効果は地域内に帰着することになる（以下「直接効果（帰着ベース）」）。

下図の事業Aは、売上額は20億円であるが、域内調達率が小さいために地域に帰着する効果が6億円程度になる。一方で、事業Bでは売上額が事業Aの半分の10億円にも関わらず、域内調達率が高いため、地域に帰着する効果が8億円と大きい。

このように、地域の得意な産業で事業を展開した場合には直接効果（帰着ベース）が大きくなる。

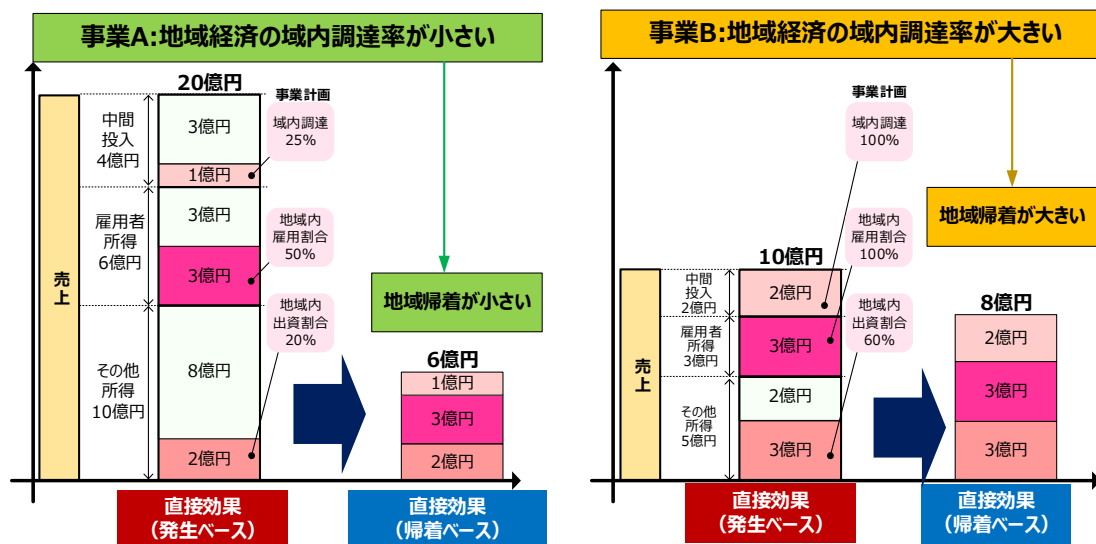


図 3-4 地域の産業・経済構造と直接効果（帰着ベース）の関係

2) 波及効果の考え方

上記の直接効果が当該産業で発生し、これが他産業の生産誘発や所得増加に波及し、さらに、それが他産業に波及・・・と無限に続いていったときの効果の総和が経済波及効果となる。

この波及効果には、大きく1次効果と2次効果があり、さらにこの1次効果と2次効果についても発生ベースと帰着ベースがある。

①1 次効果

1次効果は、上記のように、直接効果の発生に伴い調達先産業の生産が拡大し、これが無限に続いていったときの効果の総和の額である。

②2 次効果

1次効果が発生することで、地域住民の所得が上昇し、その所得上昇を通じて地域で消費・投資等が拡大する。この消費・投資等の拡大に生産拡大で対応することにより、さらに所得が上昇・・・と無限に続いていったときの効果の総和の額が2次効果である。

③発生ベースと帰着ベース

直接効果（帰着ベース）が帰着する産業の域内調達率が高い場合、波及効果も域内に多く帰着することになる。

そして、この波及が無量大回数続いていったときの効果の総和が波及効果（帰着ベース）であり、地域の現状の産業・経済構造として域内での取引が活発であった場合には、波及効果（帰着ベース）は大きな効果となる。

図 3-5 は地域の産業・経済構造と波及効果の関係である。直接効果が帰着した後、直接効果の帰着する産業と取引構造のある地域企業 A と B の生産・販売が拡大する。

地域企業 A は産業クラスターが形成されているなど、地域の産業構造として取引が活発であるため、波及効果が大きくなる。一方で、地域企業 B は他の地域企業との取引が少なく、波及効果（帰着ベース）は小さい。

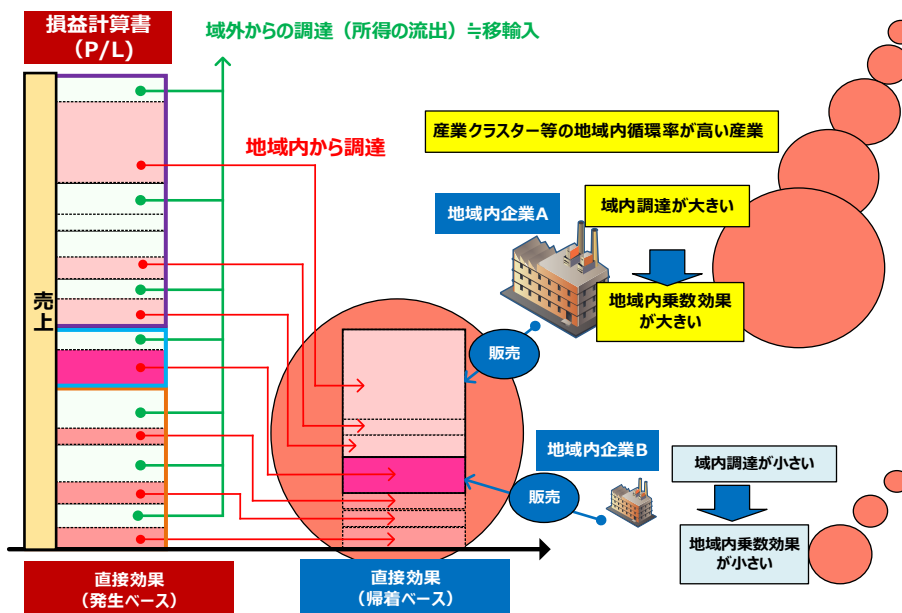


図 3-5 地域の産業・経済構造と経済波及効果（帰着ベース）の関係

3) 評価指標の考え方

直接効果は事業規模によって大きく異なり、また、波及効果は事業規模や域内調達に係るビジネスモデル、また地域の産業・経済構造によって大きく異なる。

そのため、各事業の経済効果を横並びで比較・評価するためには、指数化した評価指標が必要となる。

本調査では、発生した売上額や交付金交付額に対する事業効果、地域に波及する経済効果それぞれについて評価指標を整備した。

(2) 経済効果の指標

本調査で計測する経済効果は、以下のとおりである。

表 3-3 計測する直接効果

No.	事業効果	概要
1	直接効果(発生ベース)	地域で発生した売上・販売額
2	直接効果(帰着ベース)	直接効果(発生ベース)のうち、地域に帰着する効果
3	域内雇用者数	事業の地域の雇用人数

表 3-4 計測する波及効果

No.	事業効果	概要
1	1次効果(発生ベース)	直接効果(発生ベース)により無限に波及する他産業への生産誘発
2	1次効果(帰着ベース)	直接効果(帰着ベース)により無限に波及する他産業への生産誘発
3	2次効果(発生ベース)	1次効果(発生ベース)により発生した所得増加に伴う消費増加による生産誘発
4	2次効果(帰着ベース)	1次効果(帰着ベース)により発生した所得増加に伴う消費増加による生産誘発

表 3-5 計測する評価指標

No.	事業効果	概要
1	波及比率(帰着ベース)	直接効果(発生ベース)に対して経済波及効果がどの程度地域内に拡大したかを示す指標
2	平均波及比率(帰着ベース)	波及効果(帰着ベース)の事業運営年の平均
3	域内帰着割合	全国に波及した経済波及効果のうち地域に残る効果の割合
4	対補助金効果	補助金によって経済波及効果がどの程度地域内に拡大したかを示す指標

(3) 経済効果の計測方法

1) 直接効果の計測方法

①直接効果（発生ベース）

直接効果（発生ベース）は、事業実施による売上増加額そのものである。

$$\text{直接効果（発生ベース）} = \text{売上額}$$

②直接効果（帰着ベース）

直接効果（帰着ベース）は、直接効果（発生ベース）に地域資源及び人材活用割合を乗じることで算出する。

$$\text{直接効果（帰着ベース）} = \text{直接効果（発生ベース）} \times \text{地域資源及び人材活用割合}$$

$$\text{地域資源及び人材活用割合} = (\text{地域資源の調達コスト} + \text{地域人材の人件費}) \div \text{事業コスト}$$

③地域内雇用者数

地域内雇用者数とは、令和元年6月末時点の地域の雇用者数である。

$$\text{地域内雇用者数} = \text{令和元年6月末時点の地域の雇用者数}$$

2) 波及効果の計測方法

①1次効果

i) 1次効果（発生ベース）

1次効果（発生ベース）とは、直接効果（発生ベース）の1次波及効果のうち、域内外への波及すべてを捉えた効果であり、事業実施による日本全体での効果である。

地域産業連関表から移輸入を考慮しない逆行列係数を求め、これに直接効果（発生ベース）を乗じることで、1次効果（発生ベース）を算出する。

ii) 1次効果（帰着ベース）

1次効果（帰着ベース）とは、直接効果（帰着ベース）の1次波及効果のうち、さらに域内への波及のみを捉えた効果であり、当該地域に帰着する効果である。

地域産業連関表から移輸入を考慮した逆行列係数を求め、これに直接効果（帰着ベース）を乗じることで、1次効果（帰着ベース）を算出する。

②2次効果

i) 2次効果（発生ベース）

1次効果（発生ベース）から生じた、消費増加に伴う生産誘発効果を2次効果（発生

ベース) とする。この計測手順は以下のとおりである。

a) 雇用者所得増加額(発生ベース)

雇用者所得増加額(発生ベース)は、雇用者所得(発生ベース)に1次波及効果による雇用者所得増加額(発生ベース)を加算して算出する。

ここでの雇用者所得(発生ベース)とは、当該事業で雇用したすべての人件費の合計である。

b) 消費支出増加額(発生ベース)

消費支出増加額(発生ベース)は、雇用者所得増加額(発生ベース)に収入に占める消費割合を乗じることで算出する。収入に占める消費割合とは、家計調査の平均的な消費支出額を平均的な実収入で除したものである。

c) 産業別消費支出増加額(発生ベース)

産業別消費支出増加額(発生ベース)は、消費支出増加額(発生ベース)に地域ごとの平均的な産業別民間消費支出割合を乗じることで算出する。

d) 2次効果(発生ベース)

上記 i) で算出した産業別消費支出増加額(発生ベース)に地域産業連関表から求めた逆行列係数を乗じることで2次効果を算出する。

e) 生産額ベースの効果の合計(発生ベース)の算出

生産額ベースの効果の合計(発生ベース)は、1次効果(発生ベース)に2次効果(発生ベース)を加算して算出する。

ii) 2次効果(帰着ベース)

1次効果(帰着ベース)から生じた、消費増加に伴う生産誘発効果を2次効果(帰着ベース)とする。この計測手順は以下のとおりである。

a) 雇用者所得増加額(帰着ベース)

雇用者所得増加額(帰着ベース)は、雇用者所得(帰着ベース)に1次波及効果による雇用者所得増加額(帰着ベース)を加算して算出する。

ここでの雇用者所得(帰着ベース)とは、地域人材の人件費である。

b) 消費支出増加額(帰着ベース)

消費支出増加額(帰着ベース)は、雇用者所得増加額(帰着ベース)に収入に占める消費割合を乗じることで算出する。収入に占める消費割合とは、家計調査の平均的な消費支出額を家計調査の平均的な実収入で除したものである。

c) 産業別消費支出増加額(帰着ベース)

産業別消費支出増加額（帰着ベース）は、消費支出増加額（帰着ベース）に地域ごとの平均的な産業別民間消費支出割合を乗じることで算出する。

d) 2次効果(帰着ベース)

上記 i) で算出した産業別消費支出増加額（発生ベース）に地域産業連関表から求めた移輸入を考慮した逆行列係数を乗じることで2次効果を算出する。

e) 生産額ベースの効果の合計(帰着ベース)の算出

生産額ベースの効果の合計（帰着ベース）は、1次効果（帰着ベース）に2次効果（帰着ベース）を加算して算出する。

3) 評価指標の算出方法

①波及比率（帰着ベース）

波及比率（帰着ベース）とは、直接効果（発生ベース）に対して波及効果（帰着ベース）がどの程度発生したかを示す指標であり、発生した効果がどの程度地域に帰着するかをみる指標である。

波及比率（帰着ベース）は、効果の合計（帰着ベース）を直接効果（発生ベース）で除することで算出する。

$$\text{波及比率（帰着ベース）} = \text{効果の合計（帰着ベース）} \div \text{直接効果（発生ベース）}$$

②平均波及比率（帰着ベース）

平均波及比率（帰着ベース）とは、直接効果（発生ベース）に対して波及効果（帰着ベース）が事業運営年の平均的にどの程度発生しているかを示す指標である。

波及比率（帰着ベース）を単年の効果で計測すると、特殊要因によって当該年の効果のみが大きく異なる場合に事業のパフォーマンスを正確に把握することができない。

そこで、このような年次による特殊要因を除去するため、波及比率（帰着ベース）を事業運営期間平均で把握する平均波及比率（帰着ベース）を算出する。

平均波及比率（帰着ベース）は、各年の波及比率（帰着ベース）に対して売上額の加重平均で算出する。

$$\begin{aligned} & \text{平均波及比率（帰着ベース）} \\ & = \Sigma (\text{各年の波及比率（帰着ベース）} \times \text{各年の売上額}) \div \Sigma (\text{各年の売上額}) \end{aligned}$$

③域内帰着割合

域内帰着割合とは、全国に波及した経済波及効果のうち、域内に帰着する効果の割合

を示した指標である。

これは、波及効果の段階でどの程度地域からの調達が行われており、地域の産業構造に適しているかをみるための指標である。

域内帰着割合は、効果の合計（帰着ベース）を効果の合計（発生ベース）で除することで算出する。

$$\text{域内帰着割合} = \text{効果の合計（帰着ベース）} \div \text{効果の合計（発生ベース）}$$

④対補助金効果

対補助金効果とは、補助金によってどの程度地域内に経済波及効果が拡大したかを示した指標である。

これは、補助金は地域にとって回収すべき費用として捉えることができるため、補助金の費用対効果を評価するための指標である。これが1.0以下であれば、補助金の効果を地域で得られていない状態である。

対補助金効果は、効果の合計を公費による交付額で除して算出する。

$$\text{対補助金効果} = \text{効果の合計（帰着ベース）} \div \text{公費による交付額}$$

（４）経済効果の分析手法

1）経済効果の分析に用いる指標

事業実施による地域への経済効果は、事業分野や事業規模、原材料や人材等の調達に係るビジネスモデル、また、地域の産業・経済構造等によって大きく異なる。

そこで、各事業にこのような結果をもたらした要因や効果の傾向を把握するため、以下の指標を用いて分析を行う。

①事業者の域内調達を表す指標

i) 地域資源及び地域人材活用割合

地域資源及び人材活用割合とは、各事業の経費に占める地域資源、地域人材の調達割合を表した指標である。

この割合は、地域資源の調達コストと地域人材の人件費の合計を事業コストで除して算出する。

$$\begin{aligned} & \text{地域資源及び人材活用割合} \\ & = (\text{地域資源の調達コスト} + \text{地域人材の人件費}) \div \text{事業コスト} \end{aligned}$$

ii) 地域資源活用割合

地域資源活用割合とは、地域資源及び人材活用割合に占める地域資源調達を把握するための指標である。

これは、地域資源の調達コストを事業コストで除することで算出する。

$$\text{地域資源活用割合} = \text{地域資源の調達コスト} \div \text{事業コスト}$$

iii) 地域人材活用割合

地域人材活用割合とは、地域資源及び人材活用割合に占める地域内雇用の割合を把握するための指標である。

これは、地域人材の人件費を事業コストで除することで算出する。

$$\text{地域人材活用割合} = \text{地域人材の人件費} \div \text{事業コスト}$$

②地域の経済構造を表す指標

i) 域内調達率

域内調達率とは、地域の産業が平均的にどの程度自地域から財・サービスを調達しているかを示す指標である。この指標が高いほど、地域内の産業間取引が活発な産業構造の地域であり、事業による経済効果が地域に多く帰着する可能性がある。

$$\text{域内調達率} = 1 - \text{移輸入額} \div \text{域内総需要}$$

ii) 消費の流入率

消費の流入率とは、地域の付加価値額に占める民間消費流入額の割合である。この指標がプラスであれば、民間消費が地域に流入していることを表しており、地域内での消費が多く、地域外への消費の漏れが少ない地域である。

$$\text{民間消費流入率} = \text{地域の民間消費流入額} \div \text{地域の付加価値額}$$

2) 事業分野の分類

上記の経済効果は、事業が取り組む事業分野によっても異なる可能性がある。このような事業分野ごとの経済効果を把握するため、分析の対象とする交付金事業を取り扱う製品・サービス等に応じて分類を行った。

ここでは、事業分野として「農業」、「畜産・水産業・林業」、「商工」、「観光」、「その他」に分類し、経済効果の分析に活用した。この事業分野は下表のとおり、事例集の事業分野と整合したものである。

表 3-6 経済効果分析で使用する事業分野とその内容

No.	経済効果分析の事業分野	事例集の事業分野	内容
1	農業	農業	農産品の生産、地域の農産品を活用した製品の製造
2	畜産業・林業・水産業	畜産	畜産、地域の畜産品を活用した製品の製造
3		林業	育林、地域の木材を活用した製品の製造
4		水産業	漁業、地域の水産品を活用した製品の製造
5	商工	商工	上記以外の製造業、卸売、小売、飲食事業
6	観光	観光	宿泊、レクリエーション、観光施設、観光関連事業(小売、飲食事業)
7	その他	環境・エネルギー	再生可能エネルギー関連事業(バイオマスを除く)、石炭などエネルギー関連の資源
8		バイオマス	バイオマス関連事業(木質チップの製造を含む)
9		廃棄物	廃棄物、規格外製品の加工、販売
10		その他(子育て支援)	子育て女性の支援、保育関連事業
11		その他(コミュニティ)	コミュニティバス、地域の拠点整備
12		その他(地場産業)	地域の特産品、伝統工芸品製造
13		その他(鳥獣対策)	鳥獣対策事業、鳥獣を使った製造
14		その他(福祉)	障がい者の雇用創出事業
15		その他(教育)	学校教育関連事業(寮の運営など)

3) 経済効果の留意点

①経済波及効果はn回波及する

1次効果や2次効果において、中間投入財生産の連鎖の分だけ波及効果が発生する。そのため、経済波及効果はn回波及する。

②効果の発現時期は1年

本調査では「交付金事業における収支計画の管理状況」の各年の収支の値を使用する。そのため、効果の発現時期は1年間を想定する。

③売上が2倍になれば、効果も2倍になる

経済波及効果の推計に使用する産業連関表では、生産と中間投入の比率は一定の仮定がある。そのため、生産額が2倍になれば投入量も2倍になるため、効果も2倍になる。

④帰着ベースの効果には、域外からの波及効果は含まれない

地域に帰着する効果について、ある地域の産業の生産が増加すると、原材料の調達先であるその他地域で生産が誘発される場合がある。

しかし、地域産業連関表を使う場合、統計の限界からそうした効果の推計が不可能であるため、その効果分は取り除かれた結果となっている。

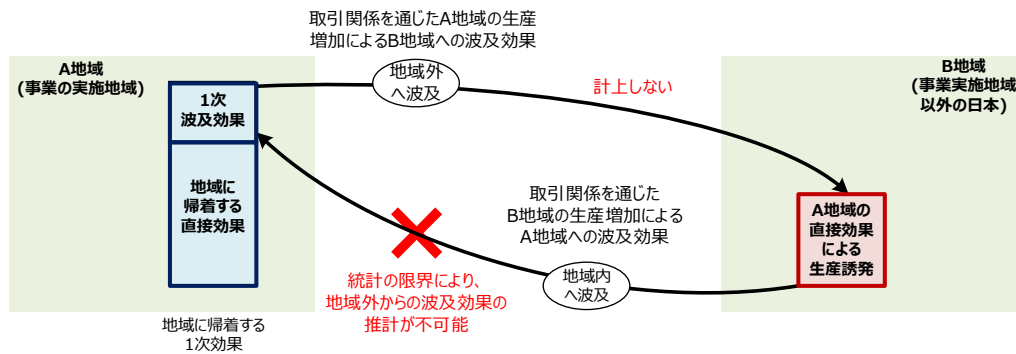


図 3-6 地域産業連関表に含まれる波及効果

⑤供給制約がない

現実には、産業の生産・供給能力には限界があり、労働力不足、原材料不足などにより新たに発生した需要に応じるだけの生産を行うことができない可能性がある。

また、ある産業に需要が生じても、その産業の在庫が十分にあれば、生産は行わず在庫を切り崩すことによって対応することも考えられる。

これらは実際の企業の状況によるため、個別に考慮することが困難であることから、新たに発生した需要に対しては、新たに生産を行うことが可能であると仮定して計算を行う。

⑥2013年の産業構造を前提

本調査では、現状の最新版である2013年地域経済循環分析用データ(93SNA)の地域産業連関表を使用している。そのため、事業の年次にかかわらず2013年の産業構造を前提とした経済効果となる。

⑦地域の範囲：事業者の想定する地域の範囲

今回の計算では、事業者が想定した地域の範囲で経済波及効果の計算を行う。そのため、事業の内容や規模が同じ場合でも、地域の範囲によって波及効果が異なる可能性がある。

4. 新たな分析手法を用いたフォローアップ調査業務

4-1 業務概要

ここでは、交付金採択事業 378 事業のうち、平成 31 年 3 月末時点で事業を継続していた 363 事業について、事業の実施状況を調査し、その結果をもとに事業効果、経済効果等の分析を行った。

また、2. にて作成した事例集をもとに、本章で分析した事業効果、経済効果等の結果を加味して、優良事例として抽出を行った。

検討のフローは以下のとおりである。

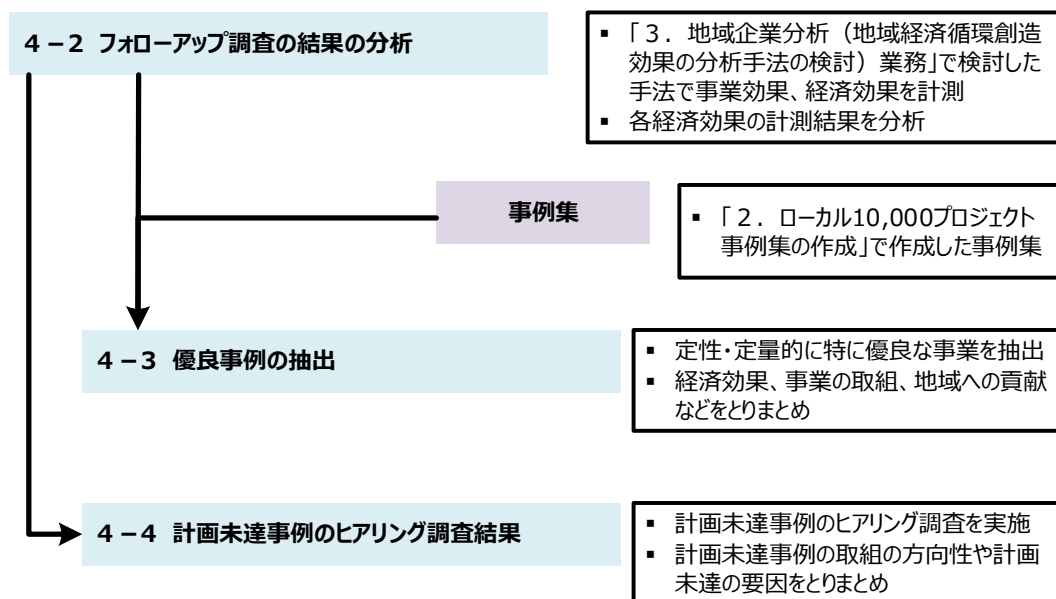


図 4-1 新たな分析手法を用いたフォローアップ調査業務のフロー図

4-2 フォローアップ調査の結果の分析

本節では、フォローアップ調査票と3. で検討した経済波及効果の分析手法を用いて、採択事業 378 事業のうち、未決算事業や交付後取消事業を除く 337 事業の事業最新年の経済波及効果を推計した。

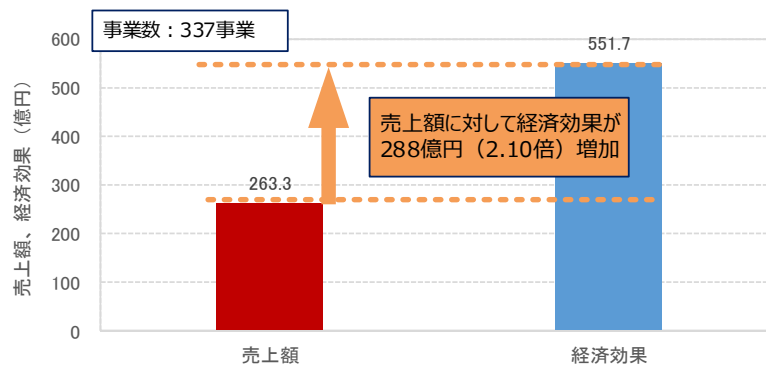
(1) 事業を通じて地域経済を活性化

ローカル 10,000 プロジェクトは、事業を通じて地域経済に貢献しながら、地域課題の解決、地域経済循環を創出する事業である。

ローカル 10,000 プロジェクトの全事業の売上額と経済効果をみると（図 4-2）、売上額は 263.3 億円、経済効果が 551.7 億円で売上額の 2.10 倍である。

各分野別の売上額のシェアでは（図 4-3）、最大で畜産業・水産業・林業の 30.6%で、最小でその他の 6.3%である。

また、経済効果のシェアをみると（図 4-3）、最大で畜産業・水産業・林業の 30.2%で、最小でその他の 6.3%である。



注1：経済効果=1次効果+2次効果

図 4-2 売上額と経済効果

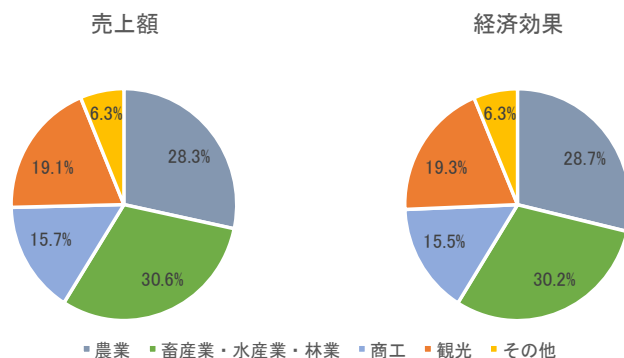


図 4-3 事業分野別の売上額と経済効果

また、各分野別の波及比率（発生ベース）¹をみると、最大で農業分野の2.12倍、最小で商工分野の2.06倍と大きな違いはない。

このように、売上額および経済効果のシェア、また、波及比率（発生ベース）で分野による大きな違いはみられないことから、事業分野に関わらず、事業活動を通じて経済効果を生み出しているといえる。

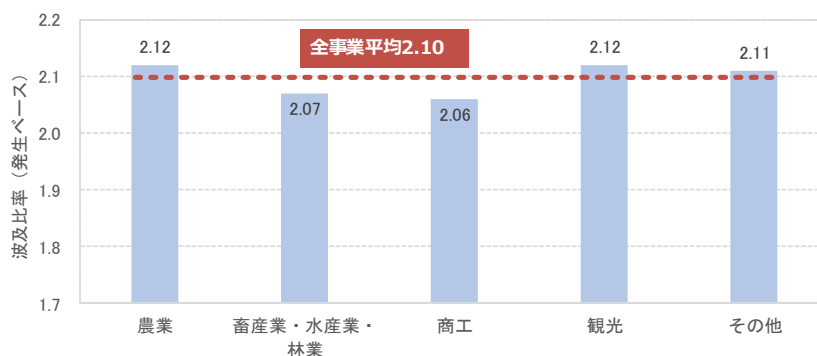


図 4-4 事業分野別波及比率（発生ベース）

（2）ローカル 10,000 プロジェクトの事業は、様々な分野で地域課題の解決につながっている

ローカル 10,000 プロジェクトは、農林水産、観光、商工業等の地域に根差した事業を通じて地域課題の解決に貢献している。

分野別では、農業が 128 事業と最も多いが、商工や観光などの事業分野でも多く事業が展開されており、地域の強みを活かした様々な分野で地域課題の解決につながっている（図 4-5）。

また、「その他」の事業も多く、ジャンルを問わず、分野横断的な事業が展開されている。これは、ローカル 10,000 プロジェクトが個別事業への支援や特定の産業の振興よりもむしろ地域経済循環創出を目標としており、各分野と連携した事業でも交付を受けやすいことが考えられる。

加えて、具体的な事業の例をみると、地域の独自性の高い多様な事業が行われていることがわかる（表 4-1 から表 4-5）。

¹ 波及比率（発生ベース）とは、効果の合計（発生ベース）を直接効果（発生ベース）で除した指標である。これは、売上額に対してどの程度経済波及効果が生みだされたかを示す。

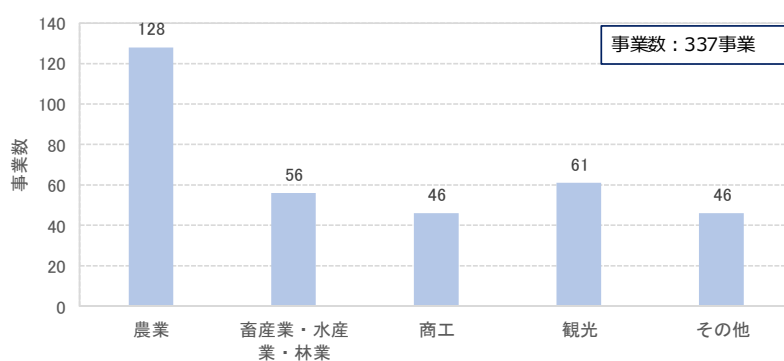


図 4-5 事業分野別事業数

表 4-1 農業分野

自治体	事業名	売上 (千円)	波及比率 ²
北海道江別市	～豊富な資源で「麦の里えべつ」を活性化～	664,878	2.08
和歌山県有田市	有田みかん加工促進による地域活性化事業	250,272	2.25
奈良県宇陀市	薬草・健康野菜の加工と薬草レストラン事業	3,256	2.02
岐阜県可児市	地元産農産物を活用した特産品の創出及びコミュニティ型カフェの整備事業	329,851	2.04

表 4-2 畜産・水産業・林業分野

自治体	事業名	売上 (千円)	波及比率
宮崎県	オール宮崎県産の食肉による付加価値創出事業	2,465,721	2.12
兵庫県	但馬の水産物を活用した新規生産、販路拡大事業	46,520	2.11
埼玉県秩父市	新たなカエデ糖商品普及のためのシュガーハウス設置事業	25,709	2.23
兵庫県	兵庫県「竹」から展開する新ビジネス推進事業	10,500	2.12

表 4-3 商工分野

自治体	事業名	売上 (千円)	波及比率
三重県多気町	高校生と町と企業が協働する地域資源活用製品創出	38,320	2.10
徳島県	「阿波藍」を活用した地域経済の好循環実現	27,402	2.22
滋賀県愛荘町	「農産物直売所×農業体験施設×地域交流×社会福祉」の好循環創造事業	38,658	1.89
滋賀県東近江市	「湖のくに酒粕チーズケーキ」を軸とした滋賀県東近江市の地域ブランド構築事業	70,505	2.05

表 4-4 観光分野

自治体	事業名	売上 (千円)	波及比率
奈良県斑鳩町	世界文化遺産「法隆寺」周辺まちあるき観光拠点によるハード・ソフト整備事業	20,018	2.00
北海道江別市	全天候型センターハウスの設置、グリーンツーリズム施設事業	115,194	2.62
大阪府能勢町	自然共生型アウトドアパークによる地域経済循環創造事業	45,919	2.20
埼玉県東松山市	クラフトビール・ツーリズム事業	807,609	1.85

² ここでは、波及比率(発生ベース)の指標をみる。波及比率(発生) = (1次効果(発生ベース) + 2次効果(発生ベース)) ÷ 直接効果(発生ベース)。売上額が経済波及効果(発生ベース)にどの程度拡大したかを示す。

表 4-5 その他分野

自治体	事業名	売上 (千円)	波及比率
静岡県静岡市	「しずおか型」放任竹林解消モデル事業	77,220	1.78
北海道夕張市	地域資源「スリ」の活用による夕張再生エネルギー創造事業	124,899	2.04
長野県上田市	子育て中の女性がいきいきと働くための環境整備事業	99,520	2.04
岩手県久慈市	ハウス内環境制御と木質バイオマスエネルギーを活用した菌床しいたけ栽培	136,347	2.26

(3) 地域課題に対応する事業は地域企業が担う

地域企業とは、地域の資本で、地域の資源、地域の人材を活用して事業を展開する企業であり、地域の資源、地域の人材を活用することで地域の課題に対応している。

ローカル 10,000 プロジェクトの地域資源、地域人材の活用の割合をみると、地域資源及び人材活用割合³が 8 割以上の事業が 45.4%、5 割以上の事業が 86.9%である (図 4-6)。

また、地域資源及び地域人材を 80%以上活用している事業の分布をみると (図 4-7)、農業の 36.6%であり、事業数の分布と同様の分布を示している。

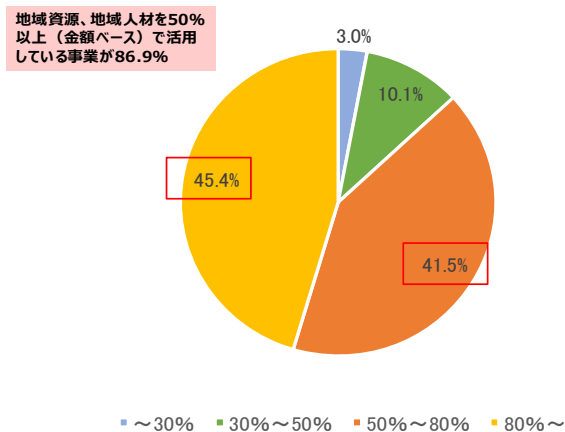


図 4-6 地域資源及び人材活用割合

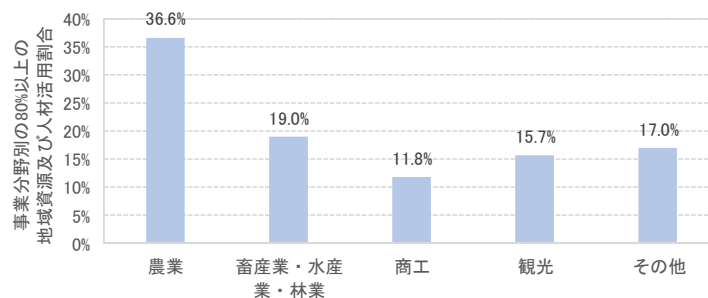


図 4-7 地域資源及び人材活用割合が 80%以上の事業分布

³地域資源及び地域人材活用割合は、事業運営にかかるコストのうち、地域資源や地域人材にどの程度支出したかを示す。

(4) 行政の政策と連携することで資金面での様々な優位性を確保できる

ローカル 10,000 プロジェクトでは、事業者が行政と連携して事業を行う必要があるため、金融機関は国から支援を受け、行政と連携している事業者をリスクの低い事業者であると評価し、容易に融資が可能となる。

このように、ローカル 10,000 プロジェクトでは公費による交付額に加えて、産学金官の連携が資金の呼び水となって金融機関からの投融資が円滑に進み、資金面での様々な優位性を確保できる。

公費による交付額と金融機関からの融資額をみると、公費による交付額の 1.32 倍 (135.8 億円) の融資がなされており、交付額を上回る融資が行われていることが分かる (図 4-8)。

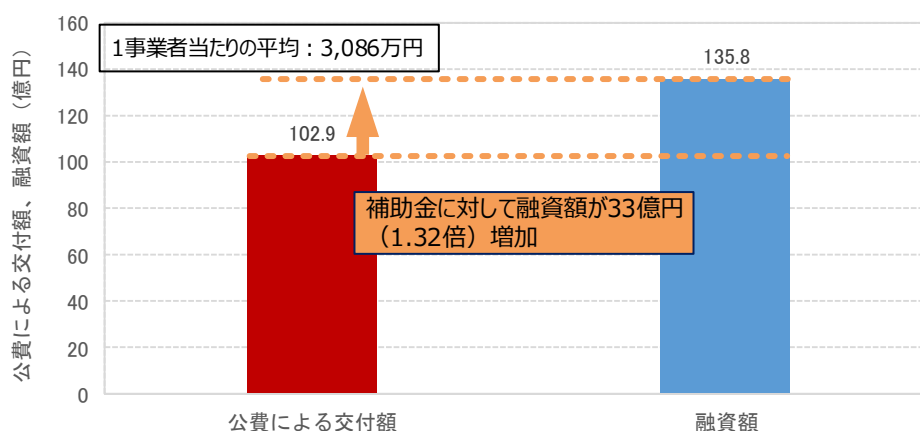


図 4-8 公費による交付額と融資額

(5) 地域企業が活躍することで、経済循環を創出できる

1) 地域資源、地域人材の活用に貢献している事業

地域企業が活躍することで、地域資源、地域人材の活用が進み、地域の経済循環が創出されることになる。

売上規模と地域資源の活用の関係をみると、売上規模の拡大に応じて地域資源活用割合⁴が高くなる (図 4-9)。

⁴ 地域資源活用割合とは、事業運営にかかるコストのうち地域からどの程度調達を行っているかを示した指標。

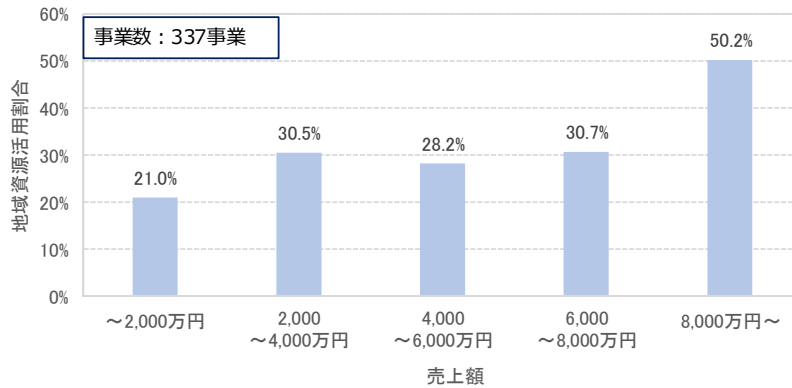


図 4-9 売上規模別の平均地域資源活用割合

一方、地域の雇用面では、売上規模が小さいほど地域人材活用割合⁵が高い(図 4-10)。これは、売上規模が小さい事業では経費に占める人件費の割合が相対的に高くなるためである。

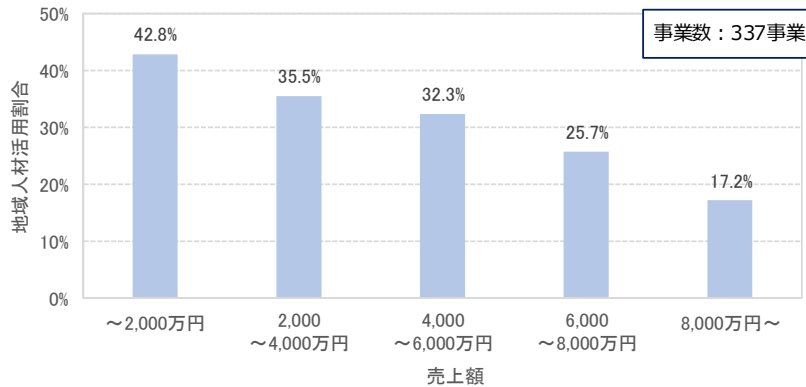


図 4-10 売上規模別の平均地域人材活用割合

これらの地域資源、地域人材の活用の程度を事業分野別にみると、農林水産分野では、地域資源活用割合が売上規模の拡大に応じて高くなる(図 4-11)。また、農林水産分野の地域人材活用割合は、売上規模が拡大するにつれ低下する(図 4-12)。

このように、農林水産分野では、売上規模の拡大によって労働集約型から資本集約型に転換していく。そのため、農林水産分野では小規模事業は地域の雇用面に、大規模事業では地域資源活用に貢献することになる。

一方、商工観光分野では、地域資源活用割合は売上規模との関連は低いが(図 4-11)、地域人材活用割合は、売上規模が小さいほど高く、また、全ての売上規模で全事業の平均を上回っている(図 4-12)。

このように、商工観光分野は労働集約型の性質が高く、地域人材の活用の面で地域に貢

⁵ 地域人材活用割合とは、事業運営にかかるコストのうち地域からどの程度人材を雇用しているかを示した指標。

献しているといえる。

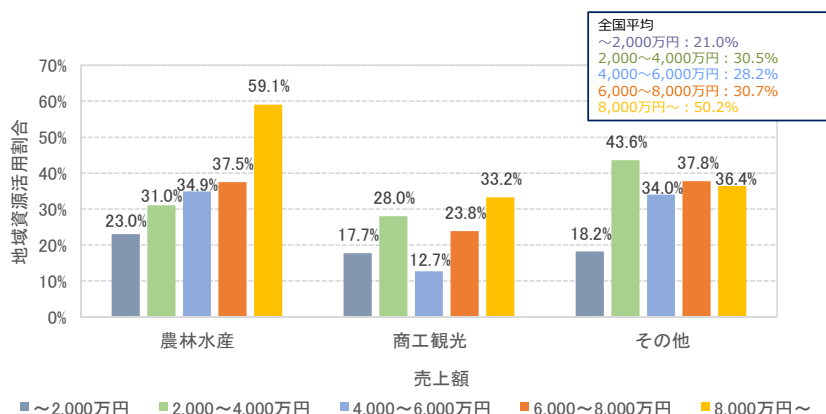


図 4-11 事業分野別の地域資源活用割合

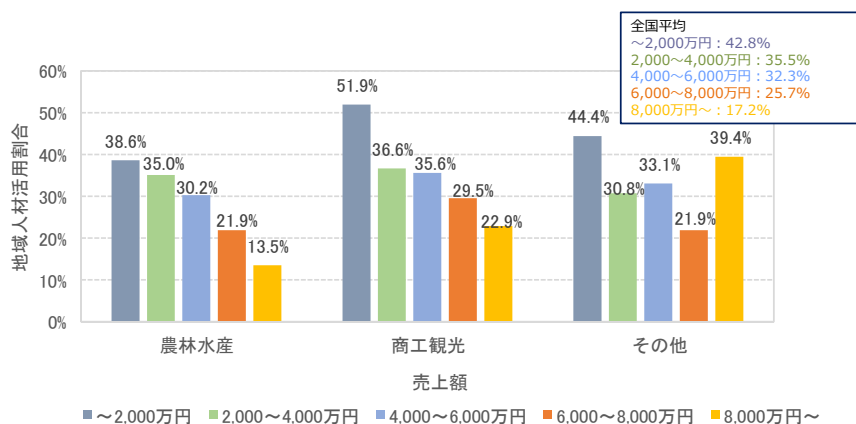


図 4-12 事業分野別の地域人材活用割合

2) 地域内雇用者数

また、地域の雇用者数は、令和元年6月末時点で全事業合計2,749人である。売上額の規模別でみると、売上額が8,000万円以上の1事業者当たり平均雇用者数は18.86人であり、雇用に与える影響も大きい(図4-13)。

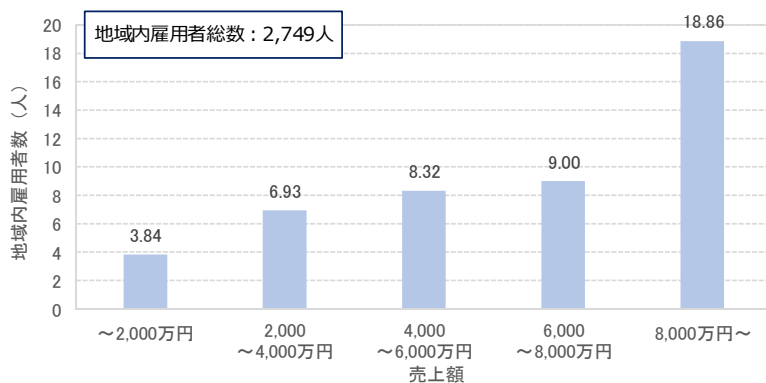


図 4-13 売上規模別の地域内雇用者数

(6) 地域企業の活躍による経済循環の創出で、地域全体の企業にも好影響

地域の経済循環が創出されれば、販売先、調達先との取引を通じて、広く地域全体の他の企業にも好影響を与えることになり、結果として所得向上につながる。

地域資源活用割合別の経済波及効果をみると、地域資源活用割合が高い事業ほど波及比率（帰着ベース）⁶が高い（図 4-14）。

すなわち、事業者が地域資源を活用することで、最終的に地域に帰着する経済波及効果が高く、地域経済全体により良い影響を与えることになる。

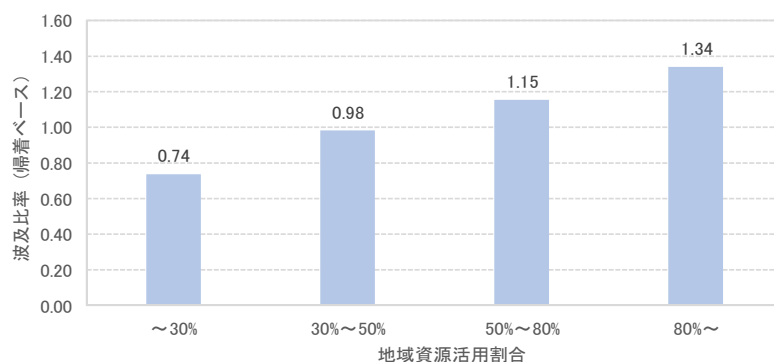


図 4-14 地域資源活用割合別の波及比率（帰着ベース）

また、地域人材活用割合別の経済波及効果をみても、地域人材活用割合が高い事業ほど波及比率（帰着ベース）が高い（図 4-15）。

すなわち、地域人材についても事業者が積極的にこれを活用することで、地域経済全体により高い波及効果を生むことになる。

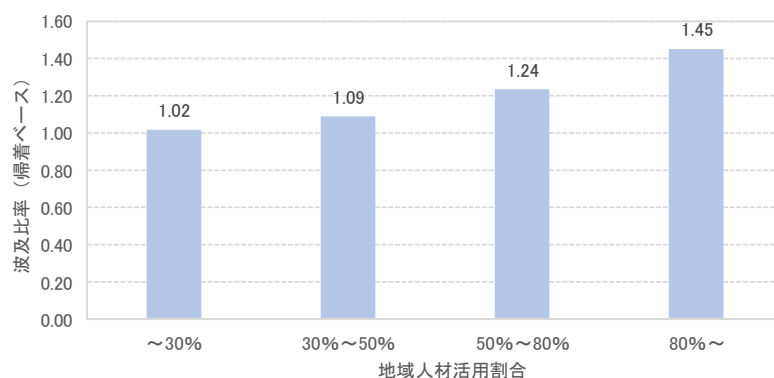


図 4-15 地域人材活用割合別の波及比率（帰着ベース）

⁶ 波及比率（帰着ベース）とは、直接効果（発生ベース）に対して経済波及効果がどの程度地域内に拡大したかを示す指標。

(7) 参考資料：経済波及効果に影響を与える要因

ここでは、地域資源及び人材活用割合、地域の消費流入率、域内調達率と波及比率（帰着ベース）との関係を分析する。

具体的には、波及比率（帰着ベース）を被説明変数として、地域資源及び人材活用割合、消費流入率、域内調達率を説明変数とした重回帰分析を行った。

これは、地域資源及び人材活用割合、消費流入率、域内調達率のそれぞれによる波及比率（帰着ベース）への影響に対して、見掛けの影響を取り除いたものである。

その結果、地域資源及び人材活用割合、消費流入率、域内調達率のすべてにおいて、係数の推定値は正であり、また t 値が 1.96 以上を示した。したがって、地域資源及び人材活用割合、消費流入率、域内調達率のいずれもが波及比率（帰着ベース）に正の影響があるといえる。

表 4-6 波及比率（帰着ベース）と各変数の関係

	推定値	t 値 ⁷
定数項	-0.32	-5.85
地域資源及び人材活用割合	1.43	51.32
消費流入率	0.12	2.51
域内調達率	0.62	6.13
サンプルサイズ		337
調整済み R2		0.893

⁷ t 値は、重回帰分析の結果、地域資源及び人材活用割合、地域の消費流入率、域内調達率の 3 つの指標が経済波及効果の結果に影響を及ぼしているかを示す。

t 値の絶対値が 1.96 より大きければ、経済波及効果の結果に影響を与えている。一方、t 値の絶対値が 1.96 より小さい場合、経済波及効果の結果に影響はない。

4-3 優良事例の抽出

(1) 優良事例の抽出結果

1) 優良事例の抽出結果一覧

平成31年3月末時点で事業開始後3年以上経ている257事業のうち、事業の持続可能性や地域への経済波及効果等の観点から優良事例を抽出し、下表に示した。表中の赤色の網掛は特に優良な事例を示している。

表 4-7 優良事例の抽出結果一覧

No.	事業コード	都道府県	市町村	事業名	業態別分類	優良事例抽出における定性的な判定
1	165	北海道	夕張市	地域資源「ズリ」の活用による夕張再生エネルギー創造事業	環境 エネルギー	かつて炭鉱の町であった夕張市の遺産を生かしつつ、地域の雇用創出、災害リスクの低減、市の災害対策費用の削減といった多方面での地域課題の解決に寄与している。また、本交付金事業では数少ない2次産業分野や環境・エネルギー分野で地域に貢献する事例であることから、優良事例として抽出した。
2	029	北海道	江別市	～豊富な資源で「麦の里えべつ」を活性化～	農	国産小麦という地域資源活用し、地域ブランド形成に大きく寄与すると同時に、食の安全の面で日本全体に広く寄与している。一方で、一事業者の事業拡大（設備投資）の側面があり、新規性、地域課題の解決等の面でより良い事業展開を行う余地がある。
3	183	北海道	江別市	北海道産・江別産大豆循環創造事業	農	地域資源を活用し、健康や美容等の機能性を有した製品開発で地域経済に高く寄与している。一方で、一事業者の事業拡大（設備投資）の側面があり新規性、地域課題の解決等の面でより良い事業展開を行う余地がある。
4	250	埼玉県	秩父市	新たなカエデ糖商品普及のためのシュガーハウス設置事業	林	カエデ樹液のブランド形成を目指しつつ、カエデ植林による林業再生、森林保全にも取り組む、地域経済、地域課題の解決に高く寄与する事業である。一方で、事業展開としては食品加工が主であり、新規性の面でより良い事業展開を行う余地がある。
5	170	長野県	上田市	子育て中の女性がいきいきと働くための環境整備事業	その他 (保育)	子育て中の女性の就労・社会復帰、人手不足という我が国全体がまさに直面している課題に取り組む事業であり、今後ますます活躍が期待される子育て中の女性の就労支援を行って地域の人材を有効に活用している。また、女性の就労支援の分野では数少ない事業収益が拡大している事業であるため、優良事例として抽出した。
6	46	岐阜県	山県市	山県市地元アルチザン事業	農	地域産品を地域で加工、販売する事業であり、地域資源の活用、地域雇用の創出に高く寄与している。一方で、事業展開としては食品加工が主であり、新規性の面でより良い事業展開を行う余地がある。
7	217	兵庫県		但馬の水産物を活用した新規生産、販路拡大事業	水産	商品性の乏しいジンタンを活用し、加工することで付加価値を付けて漁業者の所得向上に貢献している。また、地域の学校給食に採用されたり、高校生のアイデアを活かした商品開発を行う等、様々な経路で地域に貢献しているため、優良事例として抽出した。
8	051	兵庫県	南あわじ市	淡路島・地域活性化の拠点「産直センター」の新設事業	商工	地域産品の産直品を販売する事業であり地域の資源活用に高く寄与している。ただし、産直品の小売がメインであり、事業の新規性、地域課題の解決等の面ではさらに地域に貢献できる余地がある。
9	232	兵庫県	香美町	山陰海岸ジオパークの海洋資源を活用した観光拠点事業	水産	レストラン事業と観光プログラム体験を実施しており、地域資源を活用した料理を提供する唯一の施設である。ただし、事業の新規性、地域課題の解決等の面ではさらに地域に貢献できる余地がある。

No.	事業コード	都道府県	市町村	事業名	業態別分類	優良事例抽出における定性的な判定
10	151	奈良県	斑鳩町	世界文化遺産「法隆寺」周辺まちあるき観光拠点によるハード・ソフト整備事業	観光	古民家を改装したカフェの運営であるが、空き家活用、テナント運営、観光客への観光情報発信、地元住民への暮らしの情報発信といった多様な取組で商店街活性化に寄与している。本事業は町の観光政策立案の段階から事業者と行政が連携しており、観光を軸としたまちづくり全体に貢献しているため、優良事例として抽出した。
11	092	和歌山県	有田市	有田みかん加工促進による地域活性化事業	農	地域の資源活用、人材活用に高く寄与している。ただし、一事業者の事業拡大（設備投資）の色合いが強く、地元企業との取引等でさらに地域に貢献できる余地がある。
12	123	島根県	江津市	地域ぐるみで実践する地域林業循環創造事業	林業	未利用木材を活用し木質バイオマスチップを販売する事業であり、売上も高位である。一方、木質チップの製造は当初より県内で新しく稼働する木質バイオマス発電所に販売することが決められた事業であるため政策性が強く、新規性の面ではさらに地域に貢献できる余地がある。
13	269	岡山県	新見市	地域資源を活用し新たに創出されるワイン事業に高機能醸造設備を導入し、高品質ワインを生産する地域創造事業	農	新見市の土壌を活かした事業であり、行政の施策とも一致した、市と共に取り組む6次産業化である。一方で、ワイン製造と販売が事業のメインであり、新規性と地域課題解決の面ではさらに地域に貢献できる余地がある。
14	105	徳島県		「地域ブランド産品」創出・流通拠点整備による地域経済循環	農	野菜苗メーカーによる新品種開発による地域ブランド産品開発で地域経済に高く寄与している。一方で、主な事業は野菜苗の販売であり、新規性、地域課題解決等の面ではさらに地域に貢献できる余地がある。
15	072	徳島県		「阿波藍」を活用した地域経済の好循環実現	商工	鎌倉時代から残る藍栽培、藍製品を活用して「藍染建材」を開発、販売している事業である。また、販路拡大の面では木材業、皮革業、食品製造業、農業等の幅広い業種と連携して協議会を設立し、「ジャパンプルー」というストーリーを世界に発信する取組を行っていることから、優良事例として抽出した。
16	060	徳島県	阿南市	はも資源有効活用推進事業	水産	地域産品であるはもを活用しており、地域の資源活用に高く寄与している。ただし、主な事業は加工食品の製造・販売であり、事業の新規性、地域課題の解決の面ではさらに地域に貢献できる余地がある。
17	098	福岡県	北九州市	北九州特産の竹の子を使った地域経済循環創造事業	農	地場の竹の子を活用した加工品の製造・販売は市の農林水産計画に沿った事業であり、地域の資源活用に高く寄与している。また、地元大学工学部と連携して「竹の子掘り補助マシン」の開発を行うなど、農業分野にとどまらず製造業と連携した取組を行っているため、優良事例として抽出した。
18	237	福岡県	北九州市	多品種小ロットの北九州産農産物を活用したスイーツヴィレッジ建設事業	観光	地産品を活用したスイーツ製造・販売の事業であり、地域の資源活用に高く寄与している。ただし、事業内容は工場・店舗、道の駅の建設が主であり、事業の新規性、地域課題の解決等の面ではさらに地域に貢献できる余地がある。
19	157	長崎県	壱岐市	消費・販売ニーズに的確に応えた農業生産、販売及び農産加工等6次産業化の実践による地域資源活用並びに雇用の創出による地域経済活性化	農	地元産の野菜等を活用した直販、加工品の製造・販売等を行い、地域の資源活用、人材活用に高く寄与している。一方、主体となる事業者の事業拡大の側面があり、自社のグループ会社を活用しているなど、地域との連携等でさらに地域に貢献できる余地がある。
20	027	熊本県		高付加価値型乾燥野菜製造等事業	農	地元産の野菜を活用した乾燥野菜の製造で、地元生産者との連携が強く、地域経済に貢献している。ただし、主な事業は加工品の製造・販売であり、事業の新規性の面ではさらに地域に貢献できる余地がある。
21	073	熊本県		キャベツ・レタス加工食品の開発とサプライチェーンの構築	農	地元産の野菜活用、地元農業大学卒業生の活用など、地域の資源活用、人材活用に高く寄与している。一方、主な事業は大手食品メーカーへの一次加工品の供給であり、地域経済循環構造の構築、地域課題の解決等の面ではさらに地域に貢献できる余地がある。
22	074	宮崎県		オール宮崎県産の食肉による付加価値創出事業	畜産	地域の資源活用、人材活用に高く寄与、売上規模も大きい。ただし、大手食肉加工メーカーのグループ企業であり、事業拡大（設備投資）の色合いが強く、地域経済循環構造の構築、地域

No.	事業 コード	都道府県	市町村	事業名	業態別分類	優良事例抽出における定性的な判定
						課題の解決等の面ではさらに地域に貢献できる余地がある。
23	181	宮崎県		宮崎県産の有機栽培茶を活用した抹茶・粉末茶の加工製造及び国内外への販路拡大による地域活性化事業	農	地域産の抹茶を活用した加工品製造の事業であり、地域の資源活用に高く寄与している。ただし、主な事業は茶製品の加工製造・販売であり、事業の新規性、地域の課題の解決等の面でさらに地域に貢献できる可能性がある。
24	129	鹿児島県	鹿屋市	熟成による『鹿児島・「黒」乾燥野菜』の全国・アジア展開プロジェクト事業	農	地域農産物を活用した商品開発と販路拡大に取組、売上や地域資源活用費が増加している。ただし、一事業者の事業拡大（設備投資）の側面があり、事業の新規性、地域課題の解決等の面ではさらに地域に貢献できる余地がある。
25	197	鹿児島県	志布志市	地域水産資源を活用した水産加工場新設事業	水産	地元の水産品を活かした水産加工場の新設事業であり、地域の資源活用に高く寄与している。ただし、一事業者の事業拡大（設備投資）の色合いが強く、事業の新規性、地域課題の解決等の面ではさらに地域に貢献できる余地がある。

注：表中の赤色の網掛の事業は特に優良な事例を示す。

(2) 特に優良な事例の紹介

以下では、特に優良な事例の事業内容や取組のとりまとめを行い、経済効果の計測結果についても記載した。

1) 北海道夕張市：地域資源「ズリ」の活用による夕張再生エネルギー創造事業

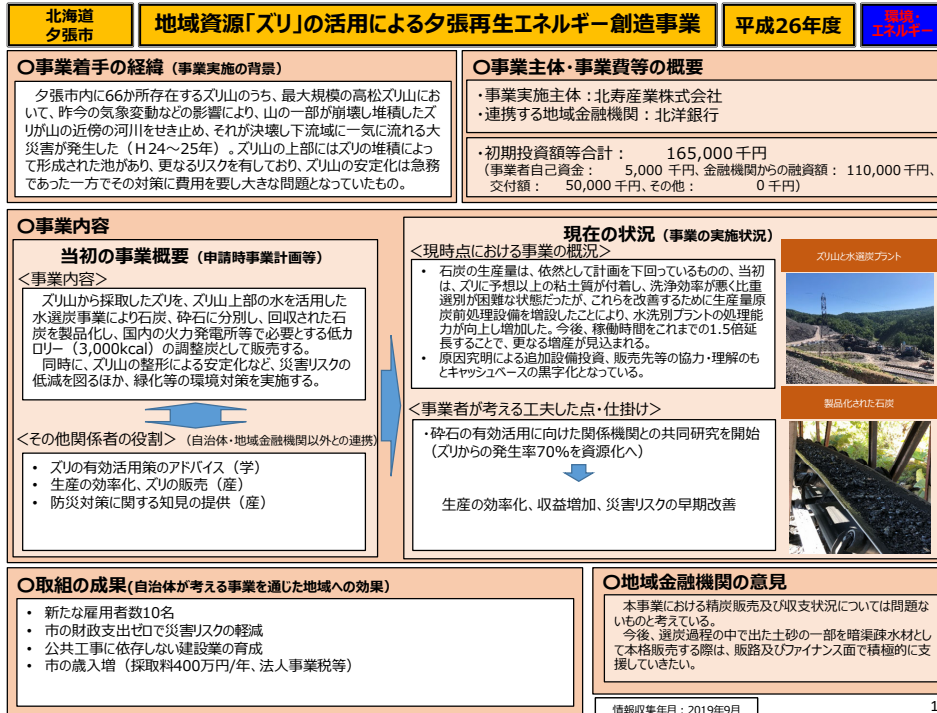


図 4-16 「地域資源「ズリ」の活用による夕張再生エネルギー創造事業」

①事業の背景

夕張市は、昭和初期から平成初期まで炭鉱とともに発展してきた都市であり、不純物を含む商品にならない石炭を堆積させた「ズリ山」が今も残っているが、このズリ山の一部が崩壊し近傍の河川をせき止めそれが決壊する等、災害の要因となっていた。

この夕張市の炭鉱都市としての発展とともにあった「ズリ山」のマイナス要因をプラスの資産とするため、ズリをエネルギー資源として活用するという発想が生まれた。

②具体的な取組内容

ズリは古いものほど石炭分を多く含んでおり、夕張市のズリは歩留率が33%と品質が高く市場性を有していた。この特徴を生かして、国内火力発電用や製鉄所等の調整炭として製品化を行った。

ズリ山から採取したズリを、ズリ山上部の水を活用した水選炭事業により石炭、碎石に分別し、回収された石炭を海外から輸入される高カロリー炭とブレンドして、国内の火力発電所等で必要とする熱量調整のための調整炭を生産している。

③地域への貢献

夕張市の炭鉱としての歴史を背景とした地域資源であるズリをエネルギー資源として活用し、地域経済循環構造の構築に貢献している。

また、地域資源であると同時に災害要因ともなっていたズリ山対策工事として、ズリの除去、排水処理を行うことにより、災害リスクの低減につながっている。

さらに、今後は併せて緑化工事を行うことで、環境対策としても地域に貢献していく。

④行政や地域金融機関等の連携

本事業では、夕張市が本事業の立ち上げ支援を行っており、経費の抑制や石炭の安定生産への支援も継続的に行っていることから事業者と行政の連携は強固といえる。

また、事業者は本業運営を通じて金融機関との信頼関係を培っていることから、金融機関ともよい連携が維持されている。

⑤今後の展開

今後の新たな展開として、選炭過程の中で出た土砂の一部を暗渠疎水材として本格販売することを検討している。この実用化が実現した場合には、金融機関が販路およびファイナンス面での支援を行うとしている。

⑥経済効果概要

直接効果（帰着ベース）が 77.7%と全事業平均の 74.1%より高く、地域資源や地域人材の活用がより進んでいる。その結果、地域に帰着する経済波及効果は 1.07 と全事業平均 1.05 と比較して高い結果となっている。

すなわち、事業運営からの利益が効果的に地域に帰着している事業であるといえる。

また、補助金の 2.67 倍の経済波及効果が地域にもたらされており、費用対効果の点でも地域に貢献している事業である。

表 4-8 「地域資源『ズリ』の活用による夕張再生エネルギー創造事業」経済効果

	直接効果 (発生) (千円)①	直接効果(帰着)		1次効果(帰着)		2次効果(帰着)		効果の合計 (帰着)		対補助金効果	
		(千円) ②	②÷ ①	(千円) ③	③÷①	(千円) ④	④÷①	(千円) ⑤	⑤÷①	補助金 (千円)⑥	⑥÷①
地域資源「ズリ」の活用による夕張再生エネルギー創造事業	124,899	97,039	0.78	125,072	1.00	8,587	0.07	133,658	1.07	50,000	2.67
全事業平均値	78,120	57,881	0.74	74,095	0.95	7,718	0.10	81,814	1.05	30,540	2.68

注：表中の赤色の網掛は全事業平均以上、青色の網掛は全事業平均未満の経済効果を表している。

2) 長野県上田市：子育て中の女性がいきいきと働くための環境整備事業

長野県 上田市	子育て中の女性がいきいきと働くための環境整備事業	平成26年度	（194億）
○事業着手の経緯（事業実施の背景） <ul style="list-style-type: none"> 長野県上田市は16万人の長野県第三の都市であるが、働く場所を求めて若者が都市部へ移住し、人口減少がみられる。また、中心商店街の空き店舗が増加し、誘客機能の弱体化により、歩行者通行量も減少した。 働く担い手として、女性が注目されつつあったが、子育て中の女性には企業への就職が難しいため、女性の創業や就労を支援する施設を、空き店舗を整備し、働くためのスペースとして活用することを目的とした。 		○事業主体・事業費等の概要 <ul style="list-style-type: none"> 事業実施主体：一般社団法人ループサンパチ 連携する地域金融機関：上田信用金庫 	
○事業内容 <p>当初の事業概要（申請時事業計画等）</p> <p><事業内容></p> <ul style="list-style-type: none"> 中心市街地の商店街内空き店舗の老朽化した設備の変更、内装工事を実施し、コワーキングスペース等を開設する。 子育て中の20～30代女性（保育園から小学生の子供を有する女性）が生きがいを持っていきいきと働ける場を提供する。 <p><その他関係者の役割>（自治体・地域金融機関以外の連携）</p> <ul style="list-style-type: none"> 上田市：事業の主サポート 長野県：長野県のサポート制度の提供 上田商工会議所：企業と連携時にサポート 一般財団法人浅間リサーチエクステンションセンター：大学との連携時にサポート 		現在の状況（事業の実施状況） <p><現時点における事業の概況></p> <ul style="list-style-type: none"> 女性の社会復帰支援事業：子育て中の女性を中心に、社会復帰支援を目的として、企業から仕事を請け負いスキルアップを図るとともに、地方の企業に対して、女性が働く環境の整備を助言する。 シェアオフィス事業：本施設の2階部分をシェアオフィスとして、市内等の事業者のオフィスとして利用されている。入居事業者からの仕事発注もあり、相乗効果が生じている。 <p><事業者が考える工夫した点・仕掛け></p> <ul style="list-style-type: none"> 1～2年目に実施していた子育て中の女性（雇用者）のスキル育成が終了し、シェアオフィス関連で営業をしていた企業からの受注業務を獲得できたことにより、継続的な売上確保につながっている。 	
○取組の成果（自治体考える事業を通じた地域への効果） <ul style="list-style-type: none"> 事業開始時から注力してきた子育て中の女性（雇用者）の育成が図られたことに加え、積極的な営業展開により、ライティング業務をはじめ企業から継続的に業務を受注することができた。また、受注する業務量も順調に拡大し、女性の就労・社会復帰に成果を上げてきている。 当該施設が中心商店街の一角に位置することから、子育て中の女性や子どもたちの利用による賑わい創出と集客に寄与している。 		○地域金融機関の意見 <ul style="list-style-type: none"> 女性の社会復帰支援など、地域社会の潜在的なニーズを掘り起こし、事業展開に努力している。 女性就業支援による企業からの受注業務の拡大を図るとともに、経費の節減も図っていく必要がある。 融資の返済状況は、良好である。 	
		情報収集年月：2019年8月	

図 4-17 「子育て中の女性がいきいきと働くための環境整備事業」

①事業の背景

地方では、子育て中の女性が選択できる仕事は工場のライン作業やレジ打ち等のパート雇用などに限られており、女性がキャリアを構築することが困難である現状があった。

また、企業側もパートを雇用の調整弁として使い、人材を育成してこなかった半面、パート雇用者側の「パートは業務の責任を負う必要がない」という認識につながっており、女性のキャリア構築には望ましくない仕事観、キャリア観が定着していた。

これらを改善すべく、事業を通じて女性のキャリア構築を支援する事業を開始した。

②具体的な取組内容

本事業は、地域の子育て中の女性を雇用し、民間企業の Web コンテンツ業務等を受託することで、社会復帰支援を目的として女性のキャリア支援を行う。

特に、東京のベンチャー企業から一部署全体を受託しチームでこれに対応することで、クライアント企業とともに自分たちも成長していく意識が生まれている。

また、同社での人材採用の際には、採用説明会を実施して企業文化に合った人材を採用し、必ず人材育成をセットで行っている。その結果、子育て中の女性の就労支援の分野では珍しく、100名規模の直接雇用ができる事業規模にまで成長できたと考える。

③地域への貢献

地域人材の活用の拡大は同社のビジネスモデルの核であり、これにより事業の業績拡

大と同時に地域の利益拡大にもつながっている。

一方、ビジネスモデルの特性から、地域資源の活用という要素は弱いと考えていたが、商店街の一角にオフィスを設けたことで、雇用者とその子供を含めて来訪者が1日約60人増加した。その結果、商店街が活性化し、空き店舗を活用した新規開店等が増加するなど、間接的な地域経済循環創出につながった。

④行政や地域金融機関等の連携

上田市とは女性の子育て支援政策の策定委員を務めたこともあり、女性の自立支援の方策を行政とも話し合いながら事業を進めてきた経緯がある。

一方、金融機関とは行政経由でしかコミュニケーションをとっておらず、これまでは連携が薄かった。金融機関と連携ができていれば、より融資を受けやすくなると考えられ、今後金融機関との連携も強化していくことが必要と考えている。

⑤今後の展開

現状のビジネスモデルでは、大都市圏と比較すると平均賃金水準が低くなるため、賃金の水準を向上させるよう、新しい業種への挑戦を検討している。

また、地域の人材に限られている中で、企業の垣根を超えて地域で活躍できる人材を輩出することが地域経済循環創出の観点からも必要であると考えている。

加えて、仕事が年々高度化し、雇用できる人材に限りがでてきたため、当初のスキルが乏しい人材でも活躍できるような新たなモデルを構築する必要があると考えている。

⑥経済効果概要

直接効果（帰着ベース）が86.8%と全事業平均の74.1%より高く、地域資源や地域人材の活用がより進んでいる。その結果、地域に帰着する経済波及効果は1.23と全事業平均1.05と比較して高い結果となっている。すなわち、事業運営からの利益が効果的に地域に帰着している事業であるといえる。

また、補助金の5.08倍の経済波及効果が地域にもたらされており、費用対効果の点でも地域に貢献している事業である。

表 4-9 「子育て中の女性がいきいきと働くための環境整備事業」経済効果

	直接効果 (発生)	直接効果 (帰着)		1次効果 (帰着)		2次効果 (帰着)		効果の合計 (帰着)		対補助金効果	
	(千円) ①	(千円) ②	②÷①	(千円) ③	③÷①	(千円) ④	④÷①	(千円) ⑤	⑤÷①	補助金 (千円) ⑥	⑤÷⑥
子育て中の女性がいきいきと働くための環境整備事業	99,520	86,411	0.87	95,906	0.96	26,106	0.26	122,012	1.23	24,000	5.08
全事業平均値	78,120	57,881	0.74	74,095	0.95	7,718	0.10	81,814	1.05	30,540	2.68

注：表中の赤色の網掛は全事業平均以上、青色の網掛は全事業平均未満の経済効果を表している。

3) 兵庫県：但馬の水産物を活用した新規生産、販路拡大事業

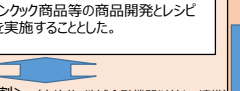
兵庫県	但馬の水産物を活用した新規生産、販路拡大事業	平成27年度	水産
○事業着手の経緯（事業実施の背景） 兵庫県但馬地域は少子高齢化が進んでおり、生産年齢人口も減少傾向にある。基幹産業である漁業と水産加工業は、漁獲量の減少と、消費者の魚ばなれによる水産加工品の売上げ減少が進んでいる。 そこで商品性が乏しくこれまで安価に取り扱われている魚種について、消費者の購買意欲を高める商品開発、販売を実施することとした。		○事業主体・事業費等の概要 ・事業実施主体：但馬漁業協同組合 ・連携する地域金融機関：なぎさ信漁連、但馬銀行 ・初期投資額等合計：17,400千円 （事業者自己資金：1,400千円、金融機関からの融資額：6,000千円、交付額：10,000千円、その他：0千円）	
○事業内容 当初の事業概要（申請時事業計画等） <事業内容> 商品性が乏しく安価に取り扱われているハタハタ小型魚（ジタン）と知名度が低いホタルイカに注目し、新たに自動計量パック機器等を導入し生産性を向上して、手軽に調理できるワンクック商品等の商品開発とレシピ集とのセット販売等を実施することとした。 		現在の状況（事業の実施状況） <現時点における事業の概況> ・平成30年度は全体として計画以上となった。 ・ジタン製品の需要が非常に高くなった。 ・ホタルイカは不漁であったが単価が上昇し計画額を上回った。 <事業者が考える工夫した点・仕掛け> ・香住高校生のアイデアから「ハタカラ色タフレーバー」を開発し但馬漁協や観光協会等が主催するイベントで商品販売とレシピの配布を行った。 ・販売拡大のため、兵庫県漁業協同組合連合会と連携し量販店で商品販売とレシピの配布をセットで実施し、またクックパッド等でレシピの広報を行った。	
<その他関係者の役割>（自治体・地域金融機関以外との連携） ・香住高校海洋学科シーフードコースと連携して新商品開発を実施。 ・兵庫県漁業協同組合連合会が取引のある量販店等への販路促進やレシピの配布を行う。 ・城崎温泉旅館組合で商品販売を行う。		○取組の成果（自治体考える事業を通じた地域への効果） ・製品の生産性が向上して、地元ゼリでまとまった量の原料調達を行うようになり、ジタンやホタルイカの価格安定化に寄与している。 ・「ハタカラ」が豊岡市の学校給食の人気メニューになるなど地域の新たな食文化を生み出すつある。	
		○地域金融機関の意見 ・目標額を達成しており収支にも問題がない。	
		情報収集年月：2019年8月	

図 4-18 「但馬の水産物を活用した新規生産、販路拡大事業」

①事業の背景

同組合の存在目的の第一として、組合員である漁業者の支援がある。この目的の下で、組合員をより深く支援していくために何ができるかと考える中で、津居山で獲れるハタハタとホタルイカに着目した。

これらの魚種は、漁獲量が多いが、商品性に乏しく、未利用となる分が多かったため、これらを有効活用することが漁業者の支援につながるのではないかと考えた。

②具体的な取組内容

津居山で獲れるハタハタは、底引き網を用いるため漁獲量が多いが、サイズが小さく、そのままでは流通できず、また、加工にも手間がかかるため、使い道がなかった。そのため、安価に取引されたり、未利用で廃棄されたりするが多かった。また、ホタルイカも漁獲量が多いが、兵庫産のものは金沢産や富山産に比べて知名度が低く、比較的安価となる傾向にあった。

そこで、こうした産品を組合内の加工場で加工し、手軽に調理できるワンクック商品等の商品開発とレシピ集とのセット販売を実施して付加価値を付ける取組みを行った。

また、加工の際には、新たに自動計量パック機器等を導入して、生産性を向上させる取組も同時に行った。

③地域への貢献

ハタハタやホタルイカを活用した製品が学校給食に採用されるなど、年々人気が高まっている。これにより、競りでのこれらの魚種の価格が上昇した。またその結果、地域の漁業者の収入が増加しているという点で地域に貢献している。

④行政や地域金融機関等の連携

行政計画と連動して事業を展開しているわけではないが、兵庫県但馬県民局但馬水産事務所の担当者とは商品開発等について、密に話をしながら連携を行っている。

金融機関については、但馬銀行、なぎさ信用漁業協同組合連合会から資金を調達している。特に、なぎさ信用漁業協同組合連合会は漁業専門の信用金庫であり、海や船の状況等の漁業関連情報に精通していることから、日頃から連携を行っている。

⑤今後の展開

ハタハタ、ホタルイカを使った新たな製品を県の担当者と検討しながら開発する方針である。これらの魚種以外は、安定した量を確保できない可能性があるため、ハタハタとホタルイカ以外での製品化の予定はない。

⑥経済効果概要

直接効果（帰着ベース）が 96.0%と全事業平均の 74.1%より高く、地域資源や地域人材の活用がより進んでいる。その結果、地域に帰着する経済波及効果は 1.42 と全事業平均 1.05 と比較して高い結果となっている。

すなわち、事業運営からの利益が効果的に地域に帰着している事業であるといえる。

また、補助金の 6.62 倍の経済波及効果が地域にもたらされており、費用対効果の点でも地域に貢献している事業である。

表 4-10 「但馬の水産物を活用した新規生産、販路拡大事業」経済効果

	直接効果 (発生) (千円) ①	直接効果 (帰着)		1次効果(帰着)		2次効果(帰着)		効果の合計 (帰着)		対補助金効果	
		(千円) ②	②÷①	(千円) ③	③÷①	(千円) ④	④÷①	(千円) ⑤	⑤÷①	補助金 (千円) ⑥	⑤÷⑥
但馬の水産物を活用した新規生産、販路拡大事業	46,520	44,661	0.96	62,999	1.35	3,230	0.07	66,229	1.42	10,000	6.62
全事業平均値	78,120	57,881	0.74	74,095	0.95	7,718	0.10	81,814	1.05	30,540	2.68

注：表中の赤色の網掛は全事業平均以上、青色の網掛は全事業平均未満の経済効果を表している。

4) 奈良県斑鳩町：世界文化遺産「法隆寺」周辺まちあるき観光拠点によるハード・ソフト整備事業

奈良県 斑鳩町	世界文化遺産「法隆寺」周辺まちあるき観光拠点によるハード・ソフト整備事業	平成26年度	観光
○事業着手の経緯（事業実施の背景） 斑鳩町は世界文化遺産「法隆寺」を抱える地域として、行政や各種団体、住民や事業所が一体となって観光による地域活性化の気運が高まりつつある。まちに活気が生まれれば、「何かやってみよう」といったチャレンジ精神が生まれる。これは子どもや若年層などの社会的弱者でも機会と同様に与えられる。 高齢者に生きがいを提供し、そして自ら問題を解決する原動力となるよう、ボランティアだけでなくコミュニティビジネス・ソーシャルビジネスとして取り組まなければ再生はできないと考えられる。		○事業主体・事業費等の概要 ・事業実施主体：斑鳩産業株式会社 ・連携する地域金融機関：南都銀行 ・初期投資額等合計： 35,832千円 （事業者自己資金： 0千円、金融機関からの融資額： 18,000千円、交付額： 17,832千円、その他： 0千円）	
○事業内容 当初の事業概要（申請時事業計画等） <事業内容> まちあるき観光拠点整備事業として、区域内で築130年の古民家カフェ（店名：和CAFE布穀菌）に改装し運営する。布穀菌オープン後、また、向かいの古民家を改装し「和CAFE布穀菌」の複合施設として運営する。また、布穀菌の改装や運営に際して、同区域内の空き家・空き地や既存住宅のカーポートなどを利用して屋外を設け、人の流れと客層の創出を図る。 また情報発信事業として、町内各所（布穀菌、他3箇所）にクラウドを活用したデジタル屋外ディスプレイを設置し、平日は観光客内の情報を発信し、平日は地元住民に対する暮らしの情報発信を行う。		現在の状況（事業の実施状況） <現時点における事業の概況> カフェの売上は好調で、特に「斑鳩名物竜田揚げ」の浸透と、奈良県内のかき氷ブームもアラスの要因となっている。 また現代の流れで高くても安心・安全で美味しいものを求められているお客様が増えており、布穀菌が波及している奈良産（地産地消）が受け入れられているとも思われます。布穀菌がオープンして以来、1年間で新たに4店舗がオープンするなど、地域のけん引役になっている。	
<その他関係者の役割>（自治体・地域金融機関以外との連携） 奈良県、斑鳩町、斑鳩町観光協会、斑鳩町商工会、東栄会商の共有と効率的な活性化対策を講じる。 また地元住民の問題意識（世界文化遺産「法隆寺」周辺に住む者としての義務と使命）を高め、参加・協働のまちづくりを行う。南都銀行との連携体制を強化し、全町あつた地域活性化の取り組みに賛同して頂き、資金面でのフォロー体制を整える。		<事業者が考える工夫した点・仕掛け> TV・雑誌で取り上げられ、またSNSでの情報発信により知名度が上がり、県内外からの新規のお客様も増えており、好循環が生まれている。 また体験ツアーの販売とランチを組み合わせたり、土産物スペースを設置して販売するなど、客単価向上をめざしている。	
○取組の成果（自治体が考える事業を通じた地域への効果） ・布穀菌のオープン後、1年間で新たに4店舗がオープンするなど、地域のけん引役になっている。また、観光客の増加やリピーターの定着などから、地域全体として各々がさらなる事業の拡大・充実をすすめることも見込まれ、今後更なる雇用の拡大が期待できる。 ・「斑鳩名物竜田揚げ」は、体験ツアーとの組み合わせられるほか、周辺店舗でもメニューに取り込まれ、浸透してきたことが感じられる。日本らしいものを食いたい、生魚などに抵抗がある外国人観光客へのアピールになることから、国内外を問わず、「斑鳩名物竜田揚げ」が斑鳩町のブランドとして定着することをめざしたい。		○地域金融機関の意見 ・地域観光活性化のため、観光案内所・民泊の開設、体験型ツアーの企画等に積極的に取り組み、外国人観光客の増加やリピーター客の定着に寄与し、売上高は毎年増えに増加しており、今後一層の集客が期待される。 ・主業である不動産賃貸業を主軸に営業活動を展開しており、業況・財務内容ともに特段の懸念はない。	
		情報収集年月：2019年8月 37	

図 4-19 「世界文化遺産『法隆寺』周辺まちあるき観光拠点によるハード・ソフト整備事業」

①事業の背景

法隆寺は修学旅行などで誰もが1度は行く観光地ではあるが、再度行きたい場所とらえられておらず、リピーターが少なかった。また、行政としても10年ほど前までは地域の観光政策がほとんどなく、特に問題視もされていなかった。

その後、平成23年に地域で観光政策に取り組む必要性が認識され始め、取組が開始された。その際、行政から斑鳩産業にアプローチをかけた。

斑鳩産業も、法隆寺のリピーターが少ないことをビジネスチャンスととらえていたことから、両社の意向が合致し、共同で観光事業の展開に向けた検討を開始した。

②具体的な取組内容

古民家をカフェ「和CAFE 布穀菌」に改装し運営を行っている。また、これ以外にも古民家の改修や商店街活性化事業、情報発信事業等の取組を広く行っている。

特に、カフェ事業の運営が中心で、地元の食材と味にこだわった食事を提供したり、スタッフの教育によりパートの方々がおもてなしにしっかり取り組んでいることで、リピーターが増え、売上が好調となっている。

また、斑鳩町発祥の竜田揚げをカフェで売り出し、竜田揚げという地域資源を掘り起こした。その結果、現在では多くの町の飲食店で竜田揚げを売り出しており、町の名物になっている。

③地域への貢献

観光事業では地域間競争が始まっており、他の地域にない特色を出す上では地域資源、地域人材を活用することは大前提である。

実際に、食材や食器、家具等、7～8割は奈良県産品のものを使用しており、それが好評であるため、カフェの売上が上昇している状況もある。

④行政や地域金融機関等の連携

同社はビジネス化のために用途変更を可能にする規制緩和に向けて行政と共に取組を行い、観光事業の展開を進めてきた。

金融機関とは、斑鳩町において本業で40年以上事業を行う中で南都銀行と継続して付き合いがあった。そのような信頼関係の基盤があることから、プロジェクトベースでも融資を得やすいという現状がある。

また、観光事業で地域経済循環への貢献で実績を積む中で、同社の南都銀行内での評価が向上し、その結果、融資を得やすくなった。

⑤今後の展開

斑鳩町の150万人の観光客の来訪を目指しているが、建物の高さ制限から町の宿泊施設のキャパシティーは5万人程度である。そのため、145万人は日帰りとなる計算であり、必ずしもインバウンドをターゲットとする必要はない。

実際、観光事業において国内需要の方がインバウンドよりも大きいことから、国内需要を取り込んで、観光事業の基礎を作ることを目指している。

⑥経済効果概要

地域に帰着する経済波及効果は全事業平均と比較して高い。これは、直接効果（帰着ベース）が全事業平均より高いことが要因である。そのため、事業者が地域人材を積極的に活用している可能性がある。

また、補助金の1.31倍の経済波及効果が地域にもたらされており、費用対効果の点でも地域に貢献している事業である。

表 4-11 「世界文化遺産『法隆寺』周辺まちあるき観光拠点によるハード・ソフト整備事業」経済効果

	直接効果 (発生)	直接効果 (帰着)		1次効果(帰着)		2次効果(帰着)		効果の合計 (帰着)		対補助金効果	
	(千円)	(千円)	②÷①	(千円)	③÷①	(千円)	④÷①	(千円)	⑤÷①	補助金 (千円) ⑥	⑤÷⑥
	①	②		③		④		⑤		⑥	
世界文化遺産「法隆寺」周辺まちあるき観光拠点によるハード・ソフト整備事業	20,018	18,937	0.95	21,618	1.08	1,733	0.09	23,351	1.17	17,833	1.31
全事業平均値	78,120	57,881	0.74	74,095	0.95	7,718	0.10	81,814	1.05	30,540	2.68

注：表中の赤色の網掛は全事業平均以上、青色の網掛は全事業平均未満の経済効果を表している。

5) 徳島県：「阿波藍」を活用した地域経済の好循環実現

徳島県	「阿波藍」を活用した地域経済の好循環実現	平成25年度	商工
○事業着手の経緯（事業実施の背景） 江戸時代から明治初期にかけて徳島の地は、藍栽培や「すくも」製造販売で国内有数の経済都市へと成長発展していたが、海外からの化学染料の普及により、阿波藍とともに徳島の地方経済も衰退した。 東京オリンピックの開催を控え、藍染めの独特の風合いが「ジャパンブルー」として世界的に注目を集めるなか、「阿波藍」をテーマに再び、日本をそして徳島の名を世界に発信する。		○事業主体・事業費等の概要 ・事業実施主体：徳島藍ジャパンブルー推進協議会（代表幹事 大木利材株式会社） ・連携する地域金融機関：阿波銀行 ・初期投資額等合計： 34739千円 （事業者自己資金： 3739千円、金融機関からの融資額： 14000千円、交付額： 17000千円、その他： 0千円）	
○事業内容 当初の事業概要（申請時事業計画等） <事業内容> ・地域の藍栽培農家から原料となる「阿波藍」を購入し、工業系顔料としての加工処理を行い、建材や皮革製品、木工製品、食品等を製造する事業者等に販売。 ・原料である「阿波藍」の安定供給と大量生産を目指し、農作業の省力化や水耕栽培の研究を行うとともに、より品質の高い色素が得られるよう「阿波藍」の品種改良を行う。 <その他関係者の役割>（自治体・地域金融機関以外との連携） ・徳島大学、四国大学によるLED栽培、水耕栽培、品種改良、遺伝子組み換えなどの技術開発サポート。 ・県立工業技術センターによる色素抽出、色素増加技術の研究と新技術開発のサポート。		現在の状況（事業の実施状況） <現時点における事業の概況> ・藍顔料と藍関連製品の収入及び正社員の雇用者数が、計画を上回った。 ・原料となる藍の栽培面積の増加に加え、藍顔料の生産効率も向上。 <事業者が考える工夫した点・仕掛け> ・ジャパンブルーに代表される「阿波藍」を世界に強力に発信することを目的に、志を同じくする木材業、皮革行、食品製造業、農業等、幅広い業種で構成する「徳島藍ジャパンブルー推進協議会」を設立し、「阿波藍」の栽培・染料の製造・販売までの一連の過程を地域で循環させるシステムを構築し、定着を目指している。	
○取組の成果（自治体考える事業を通じた地域への効果） ・新たな雇用の創出が4名生まれ、藍栽培等に追究心のある人材の確保・育成が図られている。 ・地域特有の資源である「阿波藍」を活用した新製品の開発など、藍農業の復活・活性化に寄与している。 ・本県の地場産業である木工業等のものづくりの伝統技術の承継に貢献している。		○地域金融機関の意見 ・徳島県の天然藍を活用した素材・製品へのニーズはますます高まっており、売り上げは順調に推移している。 ・今後も収益性の向上、事務改善を図るべく支援を行う。	

図 4-20 「『阿波藍』を活用した地域経済の好循環実現」

①事業の背景

県の政策として、地球環境保全の観点から、地域の木材を循環型資源として有効活用することが求められ、都市部で木材の売り込みを行った。

しかしながら、国内の木材売込みでは、既に他県が先んじており、この分野に進出すれば価格競争となることが予想された。

そこで、もう一つの徳島県の地域資源である「阿波藍」と木材を組み合わせた商品を開発し、地域の独自性で勝負しようと考えた。

②具体的な取組内容

地域の藍栽培農家から原料となる「阿波藍」を購入し、工業系顔料への加工処理を行い、「藍染建材」の生産・販売を行っている。また、付随した取組として、建材や皮革製品等を製造する事業者等への販売と原料の「阿波藍」の農作業の省力化や水耕栽培の研究、より品質の高い色素が得るための品種改良を行っている。

この過程で、異分野で藍を活用しようと取り組む事業者と徳島藍ジャパンブルー推進協議会を組織化した。同協議会は、企業連携による製品開発等を行ってはいないが、各社が自社の強みを生かした藍製品を開発し、その広報や販路拡大等を協議会として一体で取り組んでいる。

③地域への貢献

徳島県では、武具、甲冑等に使用されていた藍の栽培を約 800 年前から行っていた。

⁸この藍色は、現在の「勝ちこん」やジャパンプルーの由来とされている。

この藍と木材という地域資源を活かそうと、2つを組み合わせた「藍染建材」の開発を行っており、地域資源の循環に寄与していると考えている。

また、このストーリーを海外で売り出したところ、評判がよく、海外の販路拡大にもつながっており、日本の特産品として地位が向上している。

④行政や地域金融機関等の連携

行政や金融機関とは、藍の生産や代表企業の製品開発、販路拡大の支援を行うことで連携していた。

⑤今後の展開

海外展開は今後も積極的に行う方針である。また、他地域の製品とのコラボレーションにより、新製品を開発する方針である。現在では、他地域のアルミニウム加工業者が藍染のアルミニウム素材を開発している。このアルミニウムと当社の藍染木材をデザイン的に組み合わせ、パーテーションなどの製品開発を共同で行っている。

この製品はフランスの展示会に出展したところ非常に好評であり、フランスの有名ブランドとの契約が成立して、店舗の内装に用いられることが決まっている。

⑥経済効果概要

直接効果（帰着ベース）が 81.9%と全事業平均の 74.1%より高く、地域資源や地域人材の活用がより進んでいる。その結果、地域に帰着する経済波及効果は 1.25 と全事業平均 1.05 と比較して高い結果となっている。すなわち、事業運営からの利益が効果的に地域に帰着している事業であるといえる。

また、補助金の 2.02 倍の経済波及効果が地域にもたらされており、費用対効果の点でも地域に貢献している事業である。

表 4-12 「『阿波藍』を活用した地域経済の好循環実現」経済効果

	直接効果 (発生)	直接効果 (帰着)		1次効果(帰着)		2次効果(帰着)		効果の合計 (帰着)		対補助金効果	
	(千円) ①	(千円) ②	②÷①	(千円) ③	③÷①	(千円) ④	④÷①	(千円) ⑤	⑤÷①	補助金 (千円) ⑥	⑤÷⑥
「阿波藍」を活用した地域経済の好循環実現	27,402	22,446	0.82	28,932	1.06	5,387	0.20	34,319	1.25	17,000	2.02
全事業平均値	78,120	57,881	0.74	74,095	0.95	7,718	0.10	81,814	1.05	30,540	2.68

注：表中の赤色の網掛は全事業平均以上、青色の網掛は全事業平均未満の経済効果を表している。

⁸阿波藍の起源は平安時代、荒妙という布を染めるために、栽培が始まったとされ、1247年には翠桂和尚が藍を栽培して衣を染めたとされている。藍づくりは吉野川の下流域に広がり、1445年に大量の葉藍が阿波から兵庫の港に荷揚げされた。その後、徳島藩では藍の生産を保護、奨励し、その品質の高さからも阿波の藍を「本藍」、他の地方の藍を「地藍」と区別された。そして、徳島藩は、藍師や藍商から取り立てる租税で藩の財政を確立し、“阿波 25 万石、藍 50 万石”といわれる程であった。

6) 福岡県北九州市：北九州特産の竹の子を使った地域経済循環創造事業

福岡県 北九州市	北九州特産の竹の子を使った地域経済循環創造事業	平成25年度	
○事業着手の経緯（事業実施の背景） 元来、創業者は中央卸売市場促進部門において、地元の子竹農家との連携があった。それらの農家が抱える、個人での出荷の煩わしさ、取引価格の変動、流通中間マージンの発生等々の問題を解決し、高まりつつあった国産竹の子の需要に対応するため、自ら創業し、各農家を組織化して物流の一元化を図り集荷を強化した。さらに、JAの出荷組合加盟者に対しても、正規品として出荷できない竹の子の受け入れ態勢を整えた。		○事業主体・事業費等の概要 ・事業実施主体：とみ川商店株式会社 ・連携する地域金融機関：福岡ひびき信用金庫 ・初期投資額等合計： 81,279千円 （事業者自己資金： 21,279千円、金融機関からの融資額： 10,000千円、交付額： 50,000千円、その他： 0千円）	
○事業内容 当初の事業概要（申請時事業計画等） <事業内容> 地域資源である竹の子の新規加工場の建設、設備の備え付け等により、加工体制を構築することで、竹の子を使用した加工品の生産量を増加させ、地元原材料の購入増、新規雇用など地域に経済波及効果をもたらし、地域経済の新たな循環を創造する。  <その他関係者の役割> （自治体・地域金融機関以外との連携） <ul style="list-style-type: none"> 九州産業大学工学部との連携により、「たけの子掘り補助マン」の開発協力を行い、試作機の完成を目指している。 林野庁の「森林多面的機能発揮対策交付金」を活用した、竹林伐採整備を行い、竹の子生産竹林を育成する。 JA北九州は、竹の子生産農家との出荷、買い付け価格等の調整や、金融仲介の役割を担う。 		現在の状況（事業の実施状況） <現時点における事業の概況> 竹の子製造の能力アップを計る為、新工場及び設備（ボイラー、クレーン等）を建設することによって作業効率をアップすることが出来た。売上についても、設備導入前から比べる25%増加。また、原材料（竹の子）の安定供給のため、農家の竹林整備支援及び作業道の設置などを継続することによって、高齢化した農家の竹の子出荷をなんとか存続できる状況を確認している。さらに、山作業の出入りを見たり、新工場への出入りを見たりした農家のたけの子青果の持込が増加して、プラスの連携が生じている。  <事業者が考える工夫した点・仕掛け> <ul style="list-style-type: none"> 荒廃竹林の伐採整備を2009年より自費で活動開始。竹畜・獣害等の軽減、竹の子の収穫量増加にも貢献。現在は公共の事業のほか、一般から依頼される荒廃竹林の整備も請け負っている。 地元スーパー、百貨店、小売店での販売のほか、学校給食用の規格を作ることで竹の子の積極的な使用をすすめるなど、地産地消の推進に努めている。 関東・関西の中央市場に直接出荷することで中間マージンの削減を実現した。流通コストを低減することで、顧客満足度の高い商品の提供が可能となった。 	
○取組の成果（自治体考える事業を通じた地域への効果） 本市の基本構想・基本計画である「元気発進！北九州」プラン（H20～R2）において、農林水産業は「商業や工業等との連携を通じたブランドづくりなど、新たな切り口からの振興を図る」と位置づけられている。また、基本構想を受けて定められた「農林水産業振興計画」（H28～R2）においては、放逐竹林・荒廃森林対策やICT技術やICT等先端技術の活用も盛り込まれており、当事業の課題は市の課題と共通するものである。 今後も引き続き、当事業により増産できるようになった市の特産物である「合馬たけの子」の市内外へのPR、販路開拓支援等に取り組み、事業の継続・発展を支援したいと考えている。		○地域金融機関の意見 平成28年1月期決算において売上高277,073千円計上。平成27年3月より新工場稼働開始しており、売上高対前期比+55百万円増加（+24.5%）。 経費面においては、入件費および原価償却費が増加したことから当初利益は553千円に留まっている。 当後は1年間稼働となる事から売上高、利益についても上伸することが見込まれる。	
		情報収集年月：2019年8月 48	

図 4-21 「北九州特産の竹の子を使った地域経済循環創造事業」

①事業の背景

福岡県北九州市の竹の子農家では、個人での出荷の煩わしさ、取引価格の変動、流通中間マージンの発生等々の問題を抱えていた。

本事業の創始者はこの問題に着目して、これらの課題を解決しつつ、高まりつつあった国産竹の子の需要に対応する方策として、各農家を組織化して物流の一元化を図って集荷を強化する取組を開始した。

②具体的な取組内容

地域資源である竹の子の新規加工場の建設、設備の設置等により、加工体制を構築することで作業効率を上げ、竹の子を使用した加工品の生産量を増加させた。

また、竹の子の安定供給のため、農家の竹林整備支援及び作業道の設置などを継続よって、高齢化した農家の竹の子出荷を存続できる状況を確認している。

さらに、JAの出荷組合加盟者に対しても、正規品として出荷できない竹の子の受け入れ態勢を整えた。

③地域への貢献

竹の子の加工体制を構築することで、これまで個人で行われていた出荷を一元化して地元原材料の購入が増加、また同体制の推進のための新規雇用など地域に経済波及効果をもたらしている。

また、原材料の安定供給を目的として農家の竹林整備や作業道の設営などを行うことにより、結果的に荒廃竹林の整備にもつながっている。

④行政や地域金融機関等の連携

行政は、当事業により増産できるようになった市の特産物の「合馬たけの子」の市内外へのPR、販路開拓支援等に取り組、事業の継続・発展を支援している。

また、金融機関は、金融支援以外にも販路拡大や利益率向上などの総合的な支援やサポートを行っており、行政、金融機関とも良好な連携が構築されている。

⑤今後の展開

地元スーパー、百貨店、小売店での販売のほか、学校給食用の規格を作ることで竹の子の積極的な消費を促進しているなど、地産地消の推進に努めていく計画である。

⑥経済効果概要

直接効果（帰着ベース）が77.1%と全事業平均の74.1%より高く、地域資源や地域人材の活用がより進んでいる。その結果、地域に帰着する経済波及効果は1.06と全事業平均1.05と比較して高い結果となっている。

すなわち、事業運営からの利益が効果的に地域に帰着している事業であるといえる。

また、補助金の3.13倍の経済波及効果が地域にもたらされており、費用対効果の点でも地域に貢献している事業である。

表 4-13 「北九州特産の竹の子を使った地域経済循環創造事業」経済効果

	直接効果 (発生)	直接効果 (帰着)		1次効果(帰着)		2次効果(帰着)		効果の合計 (帰着)		対補助金効果	
	(千円) ①	(千円) ②	②÷①	(千円) ③	③÷①	(千円) ④	④÷①	(千円) ⑤	⑤÷①	補助金 (千円) ⑥	⑤÷⑥
北九州特産の竹の子を使った地域経済循環創造事業	147,583	113,806	0.77	141,118	0.96	15,205	0.10	156,324	1.06	50,000	3.13
全事業平均値	78,120	57,881	0.74	74,095	0.95	7,718	0.10	81,814	1.05	30,540	2.68

注：表中の赤色の網掛は全事業平均以上、青色の網掛は全事業平均未満の経済効果を表している。

4-4 計画未達事例のヒアリング調査結果

ここでは、計画未達事例について、フォローアップ調査結果や事業者ヒアリングをもとに、計画未達の事例の特徴とその要因を分析し、今後のローカル 10,000 プロジェクトの制度設計や、本制度を利用している、または利用を検討している事業者にとっての示唆として取りまとめを行った。

(1) 例 1：地域資源を活用した新たな農作物開発の事例

1) 事業の背景

事業実施地域は、森林資源が豊富であるが、森林内における間伐材放置や林業の担い手の高齢化、木材価格の低下といった課題を有している。また、本業では価格の安い中国製品が増加しており今後海外に市場を奪われる可能性がある。

上記の理由から、地元の森林資源を使用し、本業で働く人たちの雇用を維持するために農作物の栽培にとりかかった。

2) 具体的な取組内容

地元の端材、地域企業の生産物を使って農作物を栽培している。また、この農作物を地域に出荷することで地域資源の循環の創出に取り組んでいる。

3) 事業の計画と実績の乖離の要因

他地域の民間業者の栽培指導を受け、新しい栽培方法で農作物の栽培を開始した。しかしながら、その栽培方法が自地域との気候に適さず、計画で見込んだ量を未だ収穫できていない。計画段階では、このような状況を想定していなかった。

4) 行政や金融機関との連携

行政とは、初期は販路拡大のため展示会関連で協力関係にあったが、事業立ち上げ後、十分な連携が取れていたとは言いがたい。

一方、金融機関とは販路拡大のための業者の紹介等で連携が取れている。また、金融機関は栽培方法が適さず、赤字事業であることを認識しているが、本業がしっかりしていることもあり、継続して事業を行うことに理解を示している。

5) 今後の展望について

今後は、新しい栽培方法に変更し、事業を継続する予定である。また、工数のかからない別の農作物の栽培も行うことを検討している。

一方で、本事業は赤字を出しているが、地域からは美味しいと評判を得ていることから、本事業からの完全撤退は現状では考えていない。

6) 地域への貢献

本事業は、自社の雇用を守る目的で開始されたものであり、その点で地域人材の活用に寄与している。

また、開始した事業も地域の資源を活用した農作物の生産と販売を行うものであり、事業開始の背景として地域経済への貢献を前提としたビジネスモデルであった。

さらに、調達にあたっては、地域の森林の未利用材を活用しており、地域の資源循環の観点からも良い事業といえる。

(2) 例 2 : 道の駅を通じた地元産品販売・情報発信による地域活性化事例

1) 事業の背景

本事業の運営会社は地域商社であり、行政から道の駅運営を打診され、事業拡大を目指していた同社が受託に同意したことから本事業が開始された。

2) 具体的な取組内容

地元産の農産物、食料加工品、日用品等を販売する道の駅を設置、運営していた。また、地元大学の学生による地域の情報発信、イベント開催など、単なる物販に留まらない幅広い活動を行っていた。

3) 事業の計画と実績の乖離の要因

売上額は計画を達成して推移したものの、人件費、調達費等がそれ以上にかさみ、事業終了、償還を行った。その要因として、以下の3つが挙げられる。

これらは、経費に関する項目であり、事業計画の段階で金融機関のチェック機能が有効に機能することで乖離が生じなかった可能性がある。

① 事業実施地域の従業員のニーズを捉えきれていなかった

その要因として、1つには人件費が想定を大きく上回ったことが挙げられる。これは、事業運営会社の本店所在地においては、平均よりやや低い時給の設定であっても、週5日7時間程度の就業を望む従業員を雇用することが容易であった。

しかしながら、本事業の立地した地域では働き方に対するスタンスが全く異なっており、このような雇用条件で就業する従業員が集まらなかった。そのため、当初計画の倍以上のパート就業者を雇用することとなった。

② 商品の取扱量に対応した物流コスト等を見込むことができていなかった

調達する商品についても、広く県全域の製品を対象としたことに加えて、取扱商品数が多く小口の取引が中心となり、小売用の宅配サービスを利用したことで物流コストが跳ね上がった。さらに、空調等がうまく機能せず、光熱費も想定を上回ることとなった。

③大型ショッピングセンターの開業等、外部環境の変化に適応できなかった

また、費用に見合う売上額を上げるためにメニューの変更や営業時間の変更等を行ったが、近隣に大型ショッピングセンターが開業したこと等も受けて、思ったように売上を挙げるができなかった。

4) 行政や金融機関との連携

行政は、少子高齢化等の対策の一環として、交流人口の増加、就農人口の増加を掲げていた。その施策として、道の駅運営を設置することで、集客と新規就農者への販路確保の同時解決を目指し、事業者の選定を進めていた。

そのため、本事業は企画段階より行政主導の事業であり、その運営の受託事業者として、同社が選定されたといえる。

運営にあたっては、産官学金連携の取組として、行政や民間企業、大学等を構成員とする調整会議を設置し、同道の駅の有効活用を目指して定期会合が開かれていた。

しかしながら、ステークホルダーが多すぎたため各者の思惑が一致せず、本事業運営にあたって一体的に動くことができなかった。

5) 今後の展望について

同社は既に本事業から撤退しており、事業実施地域で今後新たに事業を取り組む予定はない。

6) 地域への貢献

本事業は、地域が連携して、少子高齢化等への取組を進める一環として着手した事業であることから、地域課題解決という点では理想的なスキームであったと言える。

また、多様な主体が連携して事業を行ったことから、意思疎通が難しくなった面もあるが、産学金官の連携が行われており、順調に推移すれば、交流人口の増加に寄与し、地域の賑わいの創出につながる事業であったといえる。

(3) 計画未達事例から得られる示唆

1) 取組の方向性：行政・金融機関との連携のもと、地域に貢献する事業を行う

例1は本業を行ってきた中で金融機関との密な関係を築いてきており、これにより経年で赤字が続いているものの、金融機関の担当者が同事業の意義を理解していることもあり、継続的に融資を受けることができている。

また、例2は行政の政策の一環として開始された事業であることから開始段階から行政担当者との協議のもと事業を進めており、当初から地域経済への貢献を軸に行政との連携は強固であった。

このように、2事例とも地域経済循環の創出や地域課題の解決を目的とした事業であ

り、金融機関や行政との連携も強固であったことから、その取組の方向性は正しいといえる。

2) 計画未達の要因：より綿密な事業計画の必要性

一方で、例1では、想定した栽培環境の違いによって、求める品質の農作物を栽培することができず、結果として赤字事業となった。

また、例2では、事業運営の中で、売上については当初計画通りに推移したものの、コスト面で当初計画と大きくかけ離れることが数多く生じたため、最終的に事業を停止することとなった。

これらの計画未達となった要因は明白であり、当初計画段階で地域金融機関や行政、事業者、大学（産学金官）が連携して事前調査をより綿密に行い、事業環境や事業運営コストをより精緻に見積もることで、未然に防ぐことができた点が多く存在すると考えられる。

5. まとめ

5-1 事業運営への示唆

ここでは、特に優良な事例、計画未達事例の事業者へのヒアリングを実施し、フォローアップ調査の結果を踏まえて事業運営における成否の要因分析と今後の事業運営に向けた検討を行った。

(1) 特に優良な事例に共通する要因

1) 当初事業計画に則した収益構造

特に優良な事例では事業開始以前に作成された事業計画から大きな乖離が生じていない。これは事業開始前段階における各種事業検討調査や行政との連携、事業シミュレーションが出来ていることが要因と言える。

ヒアリングの結果からも新規ビジネスに取り組むにあたり需要や販路を確定させ取り組むなど、綿密な計画の上の実施されていることが伺える。結果として、事業の成績表にあたる損益計算書上では、計画に比して大きな上振れや下振れが発生していない。

2) 行政との連携や地域テーマとの関わりが深い事業

事業が上手く運営されている事業者は概ね行政との連携が出来ており、金融機関やその他の関係団体とも良好な関係が構築されている。これは事業のテーマが地域課題に則しており、事業リスクを直接的に負わないステークホルダーにおいても、当該事業が地域の解決すべきテーマであることから関心も高く、地域全体を巻き込み事業運営を一体的に実施していく意識が醸成されていることが要因と言える。

ヒアリングの結果からも事業者だけではなく金融機関や関係団体が商品 PR を推進するなどの事例もあり、地域で一体感が持てるような地域課題解決に則したビジネスや地域資源を活用したビジネスを実施・推進していくことが重要となる。

3) 地域に外部効果をもたらす事業

①外部効果：社会課題を解決する新たなビジネスの創出

特に優良な事例で共通する特徴として、事業の実施を通じて外部効果を生み出している点が挙げられる。

ここで「外部効果」とは、事業の運営を通じてこれまで想定されていなかった新たなビジネスの創出を誘発する効果である。

特に優良な事例では、事業を通じて誘発された新たなビジネスでも同様に地域資源や地域人材が活用され、社会課題を解決する新たな事業の展開につながっていることから、ローカル 10,000 プロジェクトがこのような外部効果を引き出す側面があるといえる。

②外部効果をもたらしている事例

例えば斑鳩町の事例では、地域の課題でもあった観光振興を掲げて、地域の歴史的資源の古民家を活用したカフェ事業を行っていたが、これらが順調に進展していった結果、新たに宿泊事業が創出され、これによってさらなる滞在時間の延長と観光消費増大につながっている。

また、上田市の事例では、子育て中の女性の就労支援事業として企業の一部署の業務を請負っていたが、業務拡大に伴い、これまで雇用していたハイスキル人材だけではなく、より一般的なスキルでも対応可能な業務の受託に展開している。これにより、女性の雇用機会のさらなる拡大につながっている。

夕張市の事例でも、地域の災害の要因となっていた「ズリ山」をエネルギー源として活用する事業を通じて、その他の眠っている地域資源に着目する機運が高まり、石炭を活用した土産物や歴史的資源を活かしたまち歩きイベント等、新たな事業展開が生まれている。

③外部効果を踏まえた行政による後押しが必要

地方自治体がローカル 10,000 プロジェクトを活用する際には、経済効果だけではなく、ローカル 10,000 プロジェクトがこのような外部効果を引き出す側面があることを踏まえた取組を行うことで、地域経済の活性化と地域課題の解決をさらに推進することが求められる。

また、国としても事業の外部効果についても発信することで、地域経済だけではなく広く地域の活性化につながる地域発の取組を後押ししていくことが重要となる。

(2) 計画未達等の事例に共通する要因

1) 事業計画における事業成立根拠が希薄

事業が低調となっている事例では、当然ながら事業計画と結果収支に大きな乖離が生じている。これは当初事業計画の成立確度が低いことが要因といえる。

事業計画と結果収支における売上高の上振れや下振れは、事業開始前の段階に実施される調査（事前調査）で、市場や商圏の設定が適当でないことから発生しており、自社の財・サービスの供給力と販売先とのバランスや関係構築が不十分となっている。

また、結果収支が赤字となっている多くの事業者は当初の想定を超える固定費や人件費の過大な出費が原因となっている。これは事業者が財・サービスを生産するにあたり発生するコスト計算が適当でないことや、リスク管理意識の欠如により発生している。

ヒアリングの結果からも、事前調査や簡易実験を省略し事業を開始した結果、生産されるべき財・サービスが計画通りに生産出来ずに事業が低調となる事例や、市場選択と経費管理がかみ合わず事業が低調となる事例が存在した。これらは綿密な事業計画の策定や

当該事業が持続可能な根拠を明確にすることで回避可能であったと考えられる。

2) ステークホルダーとの関わりが希薄

事業が低調となっている事業は事業者と行政との情報共有が十分に図られていない。事業開始前の段階で、行政が実施する計画や施策の方向性と事業者が実施するビジネス展開の方向性ですり合わせが十分に出来ていないため、事業開始後の事業者は地域課題解決の意義よりもビジネス成功へ向けた意識の比重が大きくなり、多様なステークホルダーから具体的な支援やサポートを受ける機会が減少していく可能性がある。

ヒアリングの結果からも、事業者の実施する事業テーマが自治体の計画や政策と連動したものでないことから、助成金を出している上での最低限のサポートに留まっているケースも存在した。

(3) 分析結果に基づく事業運営への示唆

1) 事業運営前（交付金事業採択時）

事業者は行政や金融機関といったステークホルダーが関心を持てる地域課題に沿った事業内容を設定し、事業計画の確度を可能な限り高めていくことが重要といえる。

地域課題や地域経済循環創出事業につながる可能性が高い取組であれば、自治体との連携もより強固となり、信頼性のある事業計画の策定により地域金融機関からの資金調達や計画策定支援、サポートを受ける事が可能となる。また、事業計画策定時には市場や商圈を確定させ、販売先や仕入先との交渉や財・サービスの供給体制、固定費や人件費の管理方法、これらすべてにおけるリスク管理意識を持つことが肝要と言える。

2) 事業運営時（新ビジネス開始後）

①事業者

事業者は、事業計画に則した事業活動を実施しつつ、地域資源や地域人材の活用を拡大していく取組を実施していくことが重要と言える。

事業計画に則した事業の展開は地域課題の解決に直接的に与し、地域資源や地域人材の活用によってより多くのステークホルダーを巻き込むことが可能となる。加えて、継続した事業の取組により地域経済循環に貢献することで、金融機関からの信頼や評価も高まり大きな投資につながる可能性がある。

また、事業者は行政や金融機関といったステークホルダーとともに事業中期計画といった継続性のある計画の立案を実施することで、事業リスクを抑制しつつ地域への経済波及効果を高めていくことが可能となる。

②地方自治体

行政は事業者が提案し実施するビジネスが地域課題に則したものか、また自治体の計画や政策に適合するものなのか、事業運営開始後も継続したモニタリングや事業の間接

的なサポートが必要と言える。

これは行政との連携が強固であるほど、地域の政策と合致した事業運営となり、地域課題の解決につながっているためである。

また、行政サイドもローカル 10,000 プロジェクトに積極的に関与していくことで、より柔軟なソーシャルインパクトボンド⁹のような仕組みで地域課題の解決を図ることが出来る可能性もある。

③地域金融機関

地域金融機関においては、元々は金融検査マニュアル¹⁰をもとに融資を行っていたが、2019年12月に金融検査マニュアルは廃止された。その結果、金融機関としては以前のリスク管理だけではなく事業性評価を重視して事業者に融資することが求められ、地域でのリスクマネーの供給が課題となっている。

一方で、金融機関はすぐにリスクを無視した事業性があるだけの事業に融資は考えていないが、ローカル 10,000 プロジェクトでは地方自治体も協調したプロジェクトファイナンスであるため、リスクマネーの供給を金融機関と地方自治体が一緒にできる。

金融機関はこのような融資からリスクを抑えつつ事業性評価のノウハウ獲得に努めることができ、最終的にノウハウの蓄積により、助成金に頼らない事業性評価の能力が備わっていくと考えられる。

そのため、ローカル 10,000 プロジェクトは有効なものであり、地域金融機関としても積極的に関与すべき取組と言える。

金融機関も行政同様に事業への関与を深めることで、安定した運転資金や設備投資への供給を実施し、事業の継続や事業規模の拡大により地域経済循環創出により寄与出来る可能性がある。

⁹ ソーシャルインパクトボンド(SIB)とは官民連携の仕組みの一つで、行政や民間事業者及び資金提供者等が連携して、社会問題の解決を目指す成果志向の取組。経済産業省では、民間の活力を社会的課題の解決に活用するため、民間資金を呼び込み成果報酬型の委託事業を実施する新たな社会的インパクト投資の取組と定義している。

¹⁰ 金融検査マニュアルとは、金融庁の検査官が金融機関を検査する際に用いる手引書であるとともに金融機関がこのマニュアルを参考に方針や内部規律等を作成し、業務の健全性、適切性を確保するものであった。しかしながら、金融検査マニュアルが一律のチェックリストであること、過去の実績を重視する等、銀行の意欲的な融資を制限していたため、2019年12月に廃止されることになった。

5-2 今後への取組

(1) ローカル 10,000 プロジェクトの広報

本調査では、事業を定性的、定量的に評価し、優良事例と計画未達事例から今後の事業の事業運営について検討を行った。

これらの調査結果をもとに、ローカル 10,000 プロジェクトに適した事業を掘り起こし、そうした事業者や関係する地域金融機関や地方自治体に対して広報を行うことで、ローカル 10,000 プロジェクトを実際に普及促進していく必要がある。

また、この広報を成功させるため、インターネット等を活用した広報の手段や地域金融機関や商工会議所といった地域企業と関係の深い主体とのリレーションの活用等を検討する必要がある。

(2) 個別プロジェクトの詳細分析

本調査では、特に優良な事例と計画未達事例合わせて 8 事例について、ヒアリング等によって詳細に分析を行い、優良な事業運営の要因、あるいは計画未達となった要因を抽出した。しかしながら、サンプル数を絞ったため、他の優良事例、あるいは計画未達の要因を抽出しきれない可能性がある。

本調査では定量的な分析を行ったため、今後は事業のさらなる定性的な詳細分析が必要である。この定性的な詳細分析としては、事業者ヒアリングによる効果的広報の実施や事業実施の経緯となった歴史的、地域的な要因の分析等がある。

(3) 行政の政策展開（複数事業の展開）との関係分析

本調査では、ローカル 10,000 プロジェクトで交付金が交付された事業の収支に基づき経済効果の推計と優良事例の抽出を行った。

しかしながら、事業によっては地域の複数のプロジェクトと連動して事業を行っているため、ローカル 10,000 プロジェクトの収支上は売上等が少なく計上されている場合があり、そうした他のプロジェクトと連動して効果が高い事業を抽出できていない可能性がある。

そうした事業の評価方法の検討やローカル 10,000 プロジェクトの事業が地域全体でどのような立ち位置にいるのかを把握した上で分析を行う必要がある。

(4) 地域経済循環創出に関する評価指標の検討

本調査では、経済波及効果の大きさを評価する指標として、波及比率（帰着ベース）、平均波及比率（帰着ベース）、域内帰着割合、対補助金効果の検討を行った。

しかしながら、地域経済の影響をより詳細に分析するためには、他の指標についても検討する必要がある。これによって新たな良い事業の掘り起こしにつながる可能性がある。