

地域は変わる

～「地域価値エコシステム」の提言と知財戦略～

令和2年5月
知的財産戦略本部 構想委員会
地域価値ワーキンググループ

～委員から地域の皆様へのメッセージ～

地域の皆様へ向けた、地域価値ワーキンググループ委員からのメッセージです。
また、with/after Coronaにおける地域価値エコシステムについて、概要を御紹介しています。

首長（知事、市長、町長等）の皆様へ

この報告書には地域活性化のための方策と事例が載っています。現状（2020.4月）、コロナ対策でそれどころではないことと思いますが、アフターコロナの新しい社会構造を考えると日本国内における地域の重要性は今後高まると推測されます。東京一極集中、インバウンド依存から脱却するためには地域の活性化は必須です。IT化により地域でも十分仕事が可能になり、どこで仕事と生活をするかを選ぶ時代が来ます。

今こそ地方の良さをアピールする時です。そのために首長の皆様の強力なリーダーシップの元、新しい地域づくりを是非お願いします。

～東北電子産業（株）代表取締役社長 山田理恵～

地域活性化に取り組む皆様へ

地方都市に元気がないと言われて久しい。そこには地域によって様々な背景や原因があるのでしょうか。しかし、地方経済を循環させる地元企業と地方行政を牽引する市長が本気になれば、地域活性化が実現できないということだけは共通して言えると私は考えます。今こそ、知恵と情熱を合わせ、本気になって地域のことを考え、そして実行するときではないでしょうか。

～株式会社ジズホールディングス代表取締役 CEO 田中仁～

地域企業のオーナーの皆様へ

そろそろ本気で幹部人材の外部採用を考えませんか？

日本人材機構では、これまで地方企業のオーナーの皆様には首都圏から幹部人材を紹介してきました。首都圏内で引く手あまたの30代から50代前半の方々です。

「そんなことが本当にできるのか？」

はい。本当にできるのです。

これまで首都圏人材は皆さんと出会う機会がなかったただけなのです。東京で組織の「歯車」として働くより、地方の「心臓」として働くことを希望する人が沢山います。

日本人材機構の機能は、今後地域金融機関に引き継がれることになりました。是非一度相談してみてください。驚くような人材との出会いが待っています。

～株式会社日本人材機構代表取締役社長 小城武彦～

主体性のあるプレーヤーとしての、地域の皆様へ

これまでの経験と勘が通用しない大きな変革の時期にあつて、各地域において価値創出を確実にする相乗効果のある体制づくり（エコシステム）、また価値創出を持続できるデータと事実に基づく仕組みづくり（デジタルプラットフォーム）は喫緊の課題です。価値としてベネフィットだけでなく、リスクやコストも合わせた意思決定を行うために AI や IoT 機器を道具として、優れた使い手も同時に育てながら事例を積み上げる着実な取り組みを応援します。地域独自の方法や集まる人材に合わせて連携できる主体性のある「場」（コンソーシアム）を組織を越えて作っていきましょう。

～産業技術総合研究所 人工知能研究センター

首席研究員兼確率モデリング研究チーム長 本村陽一～

金融機関の皆様へ

地域価値向上の取り組みは、中長期的な視点に立ち、時には覚悟が試される非常にやりがいと夢のある仕事で、地域金融機関で働く醍醐味そのものと考えます。地域の様々なエコシステム形成に積極的に関与し、地域と共生することが地域金融機関に求められております。また、今後は、自身の地域を超えて金融機関同士が連携し、それぞれの関与するエコシステムの価値を高めていくことも必要になるとも考えております。私どもでお役に立てることが少しでもございましたら、お気軽にお声掛けください。宜しくお願い致します。

～池田泉州銀行リレーション推進部長 吉田敏～

メディアの皆様へ

持続可能な地域づくりには人材と資金が必要不可欠ですが、それを支え、生み出す役割を担うのが情報です。特に地域に根ざすメディアは、情報発信の核であると同時に、多彩な主体を繋ぐ装置であり、存在価値と新たな役割に期待が寄せられます。メディアとクリエイティブのかけ算によって、地域の人々の心が動き、魅力が創出されていくことを確信しています。

～事業構想大学院大学学長 田中里沙～

地域の教育機関・学生の皆様へ

「地域価値エコシステム」で、持続的成長を担保する要因の一つが人材育成だ。地域に招いた専門人材が知財価値探索や価値提供の仕組みをプロデュースする際、それを担う地域人材の活動次第で結果が異なるであろう。価値共感に至る仕組みを実現するには、文理を問わない知財創造教育の普及が望ましい。先行の知財創造教育例は下記 URL から参照できるが、是非、地域の実状を反映した教育システムを編み出してほしい。

大学教育説明動画 <https://www.kim-lab.info/20190214h264mq01.mp4>

初等中等教育機関「未来を創る授業ガイド」

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tizaikyoku/program/siryoku25.pdf>

～帝京大学 共通教育センター センター長 教授 木村友久～

地域の大学等・研究機関の皆様へ

各地域には独自で多様な地域の素材があり、これらの素材を知財として見える化、磨き上げ、活用することが重要である。この各地域は、各大学や各研究機関をも意味しており、これからは独自の取り組みだけではなく他の組織と連携した協創の場で地域エコシステムを構築することが益々重要となる。その上で更に重要なことは人材であり、地域エコシステムの継続的な発展には、若手の登用と育成が必須となる。特に地方の大学や研究機関において、独自で若手の登用と育成するのが難しい場合は、他との連携や協力を想定した対応をしてもらいたい。

～株式会社信州 TLO 代表取締役社長 大澤住夫～

地域の大学等・研究機関の皆様へ

大学は時代に即した人材を育成し、技術シーズを生み出し、人材や技術の集積拠点になることで地域の活性化に重要な役目を果たしています。今回は広島大学 OI 事業本部と中部オープンイノベーションカレッジの産学連携活動をご紹介します。コロナウィルスの影響下の困難を変革の機会にしてデジタル化が進めば、地域の大学も地理的な課題を克服する契機になります。地域特性と素材を活かし、域外の人材・専門家・リソースも入れながら、オープンイノベーションで地域デザイン、研究シーズの新たな産業実装に取り組むことが今後の発展の機会を生み出します。本報告書の事例などが新しい取り組みを検討、開始する契機となれば幸いです。

～株式会社 IMPACT ACCESS 代表取締役 CEO／東海東京フィナンシャル・ホールディングス
中部オープンイノベーションカレッジディレクター／広島大学オープンイノベーション
事業本部グローバル・クリエイティブ・アドバイザー 日下部裕美子～

地域の全ての皆様へ

観光分野は世界的に各国の基幹産業として成長を続けています。我が国でも訪日産業のインパクトが地域経済に与える影響も日増しに高まっています。全国に有形無形の地域資源が存在しています。国際ニーズをデジタルマーケティング等を駆使して分析し、海外目線で磨き直す事により、新たな価値としてバリュー・デザインしてゆく時代だと思えます。コロナの影響で観光産業自体が甚大な影響を受けている時世ではありますが、今こそ本質的に地域ブランディングを考え直す機会と捉え、ポストコロナ期に向けた地域価値作りをする時かもしれません。

～株式会社 XJPJ 代表取締役 エクスペリエンス・デザイナー 渡邊賢一～

「with/after Corona における地域価値エコシステム」

新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延は経済全般にわたって甚大な影響をもたらしているが、経済社会システムのあり方自体に不可逆的な大きな変革をもたらすものであり、その流行が沈静化して緊急時モードが解除された後においても、世界は「元に戻る」のではなく、経済社会の多くの側面で「新型コロナ以前」の常識が「ニュー・ノーマル（新しい常態）」に取って代わられるであろう。

社会全体を見渡すと、感染予防のために人との接触を極力減らしながらも、経済活動や教育活動を継続すべく、様々な IT を駆使した在宅勤務や遠隔教育が実施されている。IT 環境や就業規則を急遽整え、在宅勤務を導入する企業が相次ぎ、同時に web 会議の活用も桁違いに急増した。また休校要請により学校での教育ができなくなった期間においても、自治体や民間における様々な工夫や協力により、オンラインでの教育プログラムやそのコンテンツの提供が相次いだ。その他、会場に集客せずオンラインで映像配信するライブ開催や、動画配信の拡大、書籍や漫画のオンライン公開、美術館のオンライン公開など、様々なリモート化・デジタル化が実施された。

地域経済は、観光や飲食など主力産業の落ち込み等により現在疲弊しているが、社会全体でリモート化・デジタル化が進むことにより、地域内（インナー）や地域外（アウト）の区別もなく、地理的な距離を越えたコミュニケーションやコラボレーションが行いやすくなり、この状況が「ニュー・ノーマル」になると考えられる。ニュー・ノーマルは地域にメリットをもたらす側面もあり、これを地域のアドバンテージとして地域の再活性化を実現できるかが問われている。

こうしたいわゆる with/after Corona の時代においては、従来の経済活動、消費活動と同じ形態では持続することが困難な活動に対して、IT を積極的に活用した戦略的なデジタルトランスフォーメーション（DX）によって、単なる従来の活動の置き換えではなく、従来よりも広範なニーズに応え、優位性を活かすことも可能になる。また DX による活動は必然的にビッグデータを生成するものになるため、この新たなビッグデータを活用した取り組みも一気に加速させることが期待できる。本報告書では、顧客のニーズ分析や地域内外の人々による共創などのツールとしてデータと AI を活用することで、社会変革を一気に加速し、地域経済の活性化を推進し、持続的な成長につながる「地域価値エコシステム」の構築を示した（20 頁の「モデル 3」参照）。これは、日本経済を再び確かな成長軌道へと戻す指針となり得るものであり、それぞれの地域において、このような取組が共感され資金や人材が呼び込まれるよう政府や自治体等がバックアップすることが望ましい。

また、従来提供してきた価値を抜本的に見直し、目指したい提供価値を再定義する地域も現れるだろう。その際、地域特有の価値観や存在意義を再確認し、将来において実現したい価値を形にするとともに地域内外のステークホルダーとの共創を通じて明確化し、それを実現するための戦略を策定するという「価値デザイン」の考え方（30 頁の「経営デザインシート」参照）を実践し、時代の不安定さに翻弄されず、未来志向な地域の価値デザインが我が国に広がることを期待される。

はじめに

『地域はあきらめている』 …第1回地域価値ワーキンググループより

我が国は、知財を活用し、「日本の特徴」も活かしつつ、世界が共感する様々な価値を創出し続ける「価値デザイン社会」を目指している。これは、地域においても同様であり、「価値デザイン社会」の実現には、「地域における価値創出と知財戦略」は重要なテーマである。

しかし、地域は様々な課題を抱えている。1つは、専門・管理人材の不足である。国際的な知見のある人がいない、プロジェクトを率いる人材がいない、などと言われている。また、中小企業や大学に十分な資金がなく、思うような活動ができないとの指摘もある。

もう1つの課題は、地域活性化活動の継続の難しさである。その活動を始める着火段階では、やり方がわからない、地域にあきらめている空気がある、などの課題があり、次の自走段階では、継続するための資金を工面できないなどの課題がある。特に、着火段階では助成金などにより人材や資金を得て盛り上がったとしても、助成金が終了すると、資金が不足し、いわゆる「金の切れ目が縁の切れ目」のような事態を招く。

加えて、新型コロナウイルス感染症が経済全般にわたって甚大な影響をもたらしており、まずは感染拡大の防止、事業・雇用継続が喫緊の課題であるが、日本経済を再び確かな成長軌道へと戻すためには、これまでにない発想が求められ、地域における持続的な成長が求められる。既に、企業などにおけるテレワーク、教育におけるオンライン授業、医療におけるオンライン診療など社会全体のリモート化・デジタル化が急速に進展しており、地域にとっては大都市圏との距離を超えたコミュニケーションやコラボレーションが行いやすい環境が生まれる中で、いかに地域価値を創出し、再活性化を図るかが問われる。

そこで、本報告書では、上述のような、人材・資金の不足、地域活性化活動の継続の難しさ、という2つの地域の課題を解決すべく、人（人材）・資金を循環させ呼び込み、持続可能な価値の創出につなげるモデルとして、「地域価値エコシステム」を提案する。

「地域価値エコシステム」では、地域内外に提供する価値（＝知財）を構想し、地域内外の素材を活用して価値を創出する。そして、その価値や魅力を活用・発信して、また、地域内外の視点を分析・把握し、必要に応じて提供すべき価値を見直し、持続的な地域の成長につなげていく。

具体的には、まず、地域価値の創出につながるビジョン（地域の将来像）やストーリーを用意する。地域内外の関係者間でこのビジョン等の共感を得る過程で、人材（専門人材）の獲得や移住を促したり、兼業や副業、さらには、インバウンドなどで関係人口を増やすとともに、地域価値の創出活動へ投資を呼び込んだり、獲得したりする。そして、価値の源泉としての地域内外の素材を活用し、共創の場において地域価値を創出する。アウトターへの売り込みやインバウンド消費を増やして収益を上げるとともに、新たな人材が地域に集う。提供した価値は、ユーザ・顧客からのフィードバックを得て常に見直され、収益を地域価値の創出活動の資金としつつ、活動を自走させるものである。

本ワーキンググループでは、「**首長（知事、市長等）の意識や行動、リーダーシップが重要**」との意見が多く聞かれた。この報告書が、地域の方々の目に留まり、地域活性化の一助となれば幸いである。

目次

1. 地域価値ワーキンググループ	1
(1) ワーキンググループの目的	1
(2) 報告書の活用	3
2. 地域の課題（人材・資金の不足、地域活性化活動の継続の難しさ）	4
(1) 人材・資金の不足	4
(2) 地域活性化活動の継続の難しさ	5
3. 持続的な価値の創出を実現する地域価値エコシステムを作る*	6
(1) 地域価値エコシステムの理想像	6
(2) 地域価値エコシステムの要素	7
(3) 地域価値エコシステムのイメージ	16
① モデル1 ～素材の磨き上げ（脱平均）～	17
② モデル2 ～ネットワーク（融合）～	18
③ モデル3 ～コ・クリエーションモデル（共感）～	20
(4) 時間軸で見たモデル3（着火・ブースト段階からスケール・自走段階へ）	22
(5) 理想的な地域価値エコシステムモデルを構築するために	25
(6) with/after Corona における地域価値エコシステム	27
4. 実例から得られるベストプラクティス*	36
(1) 9つの論点	36
(2) 各論点とベストプラクティス	41
① 埋もれた地域資源としてどのように発掘し、何を選ぶか	41
② 地域資源を、どのように見える化や磨き上げを行うか	43
③ どのように地域内でのインナーブランディングを進めるか	45
④ 地域の知の拠点である大学の知財マネジメントに課題はないか	48
⑤ 地域の各主体に求められる役割は何か	50
⑥ 地域における複数の主体の融合をどのように促進するか	54
⑦ アウターに対してどのように地域資源を活用するか	59
⑧ アウターに対してどのように情報発信を行うか	63
⑨ アウター（顧客）ニーズをどのように把握し、活用するか	66
5. おわりに	69
(1) 今後に向けて	69
(2) 今後の政府の取組（地域価値ワーキンググループ）案	69
関連資料	71

* 3章と4章はいずれも「地域価値エコシステム」について説明するものであるが、3章はどのようなものを作るのか（what）、4章はどのように作るのか（how）、というように切り口が異なっている。

別添：参考資料（実例集）

本報告書には、参考資料として、本報告書で取り上げた9つの実例について整理した実例集を添付している。各実例の報告書掲載ページは次のとおりである。

実例	掲載ページ
a 地域活性化における企業家の役割（経営者の想い）～熱い想いを持つ経営者と市長のリーダーシップで、ビジョンを作成し、街を活性化～	7、17、19、20、23、25、29、31、32、39、41、45、50、54、60、66
b 池田泉州銀行の取組み～助成金・標準を活用した企業支援や、協議会・交流会を通じた企業間、機関同士のつながりと活性化～	8、17、19、23、25、39、41、44、51、55、56
c 福島民報社（メディア）が展開する地域づくり～表彰制度を創設し、これを中心に交流会やフェアを展開して地域づくり～	9、17、18、19、23、25、39、41、43、45、50、51、54、59、66
d 高山市の地域ブランディング戦略～外部専門家が支援してブランドコンセプトを作り、地域内外でブランディング～	10、17、18、19、20、23、25、40、41、42、43、44、45、46、50、54、56、59、64、66
e サムライブランディングの可能性～データに基づいたニーズ分析・フィードバックを活用したブランディング～	11、17、19、20、21、24、25、40、44、46、54、61、62、63、64、67
f 地方経済圏への首都圏幹部人材流動化～金融機関や大学、メディアを活用し、首都圏人材を地域企業へつないだ～	12、19、24、25、40、51、52、55、64、65
g 地域発・産学連携オープンイノベーション推進活動～PJに共感して移住した外部の専門家や国際的なバーチャルチームで事業支援～	13、19、24、25、40、48、49、55
h 大学の研究成果の社会実装～地域企業と連携して課題を解決。地域内外メンバーが連携したブランディング～	14、17、19、24、25、40、47、48、49
i 地域を活性化する産業・社会のデジタル変革とAI・ICT技術の社会実装取組について～ユーザ側のフィードバックを活用し、双方向、循環型バリューチェーンを実現～	15、19、21、24、26、40、57、68

1. 地域価値ワーキンググループ

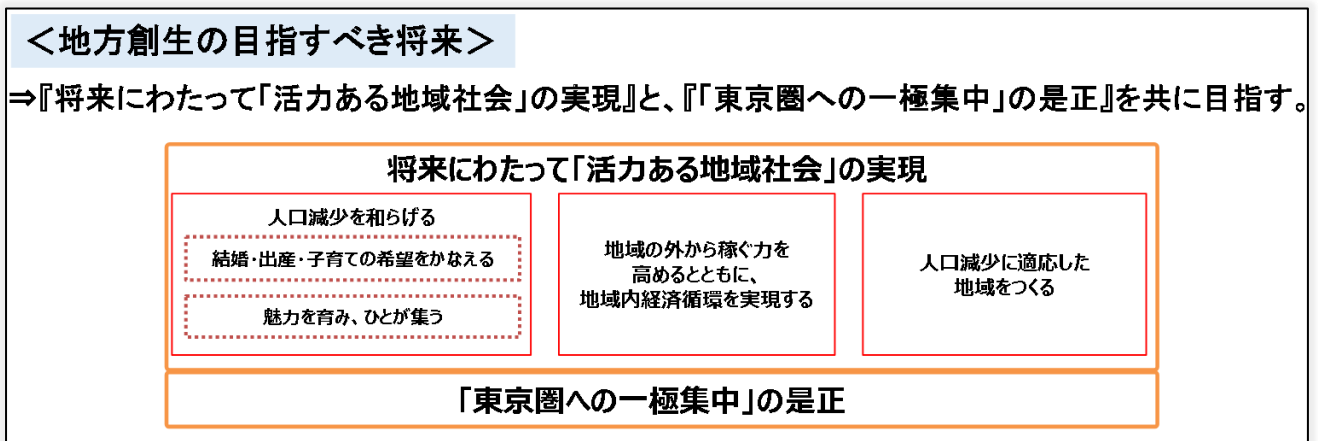
(1) ワーキンググループの目的

我が国は、知財を活用し、「日本の特徴」も活かしつつ、世界が共感する様々な価値を創出し続ける「価値デザイン社会」を目指している（「知的財産戦略ビジョン」、2018年6月、知的財産戦略本部）。また、サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）である「Society 5.0」を目指している（「第5期科学技術基本計画」、2016年1月22日閣議決定）。このような新たな社会を全国で実現するための戦略として、「地域における価値創出と知財戦略」は、重要なテーマである。

地域から提供する価値を構想し、その価値の源泉となる地域で形成されてきた独自で多様な地域の素材（技術、ブランド、食品、農産物、観光資源、コンテンツ等）や地域外の素材に注目し、これらの素材を知財として、見える化し、磨き上げ、活用する。その際、地域内外の視点を取り入れるべく、地域内の主体の協働に加えて、海外や他地域とつながった共創（コ・クリエイション）の場を設けて価値創出の基盤とする。このような「地域価値エコシステム」（第3章で後述）は、新たな社会の基盤になり得ると考えられる。

また、「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン（令和元年改訂版）及び第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（概要）（令和元年12月20日、閣議決定）」では、地方創生の目指すべき将来として、『『将来にわたって「活力ある地域社会」の実現』と、『「東京圏への一極集中」の是正』を共に目指す』と掲げられており、特に、「地域の外から稼ぐ力を高めるとともに、地域内経済循環を実現する」と記載されている（図1）。

図1 地方創生の目指すべき将来



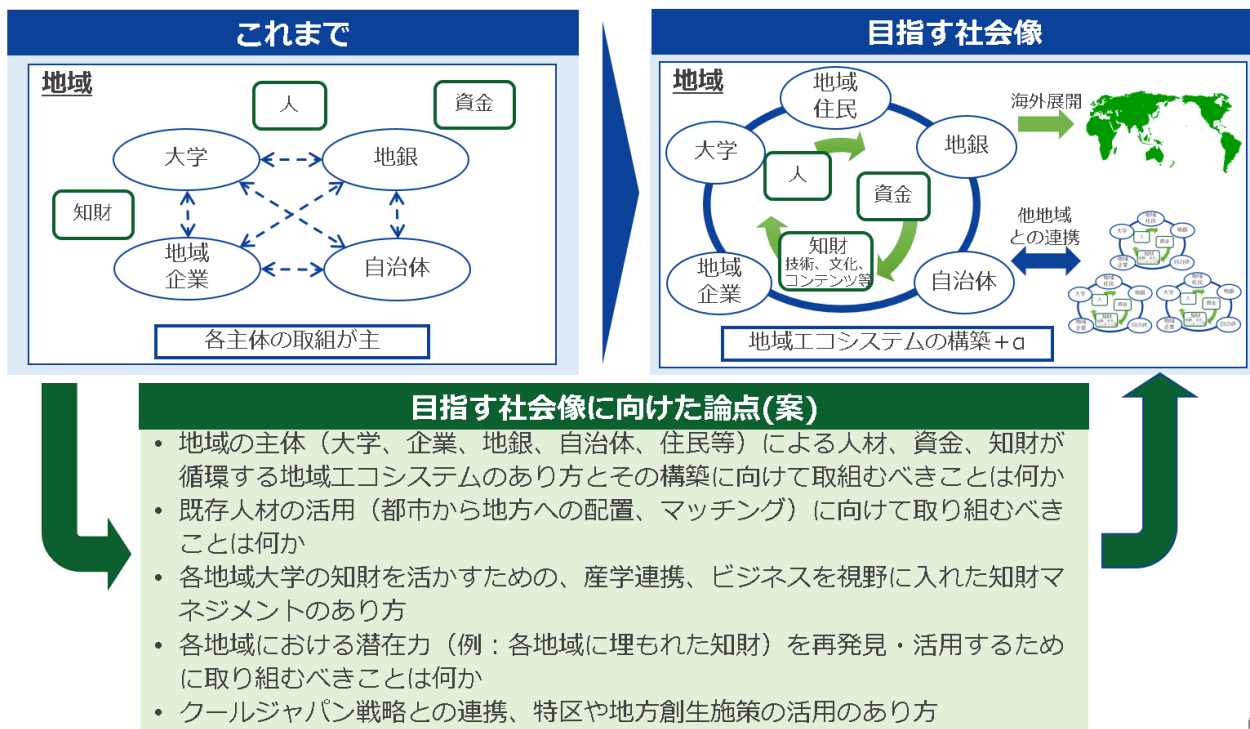
（『まち・ひと・しごと創生長期ビジョン（令和元年改訂版）及び第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（概要）』より）

とりわけ、新型コロナウイルス感染症が経済全般にわたって甚大な影響をもたらしており、中小・小規模事業者はもとより地域の中核企業にとっても、事業存続にも関わる重大な事態を招いている。現在は、感染拡大の防止が最優先の課題だが、その後は、日本経済を再び確かな成長軌道へと戻す段階となる。既に、企業などにおけるテレワーク、教育におけるオンライン授業、医療におけるオンライン診療など社会全体のリモート化・デジタル化が急速に進展しており、地域にとっては大都市圏との距離を超えたコミュニケーションやコラボレーションが行いやすい環境が生まれる中で、いかに地域価値を創出し、再活性化を図るかが問われる。それにはこれまでにない発想が求められ、地域における持続的な成長につながる「地域価値エコシステム」への移行が、その指針となり得る。

こうした中、知的財産戦略本部・構想委員会の下に設置された地域価値ワーキンググループ（以下、「WG」という。）において、人（人材）・資金が循環するような地域の実例を集めて地域資源の活用や知財戦略について造詣が深い有識者で議論し、他地域にとって参考となる「地域価値エコシステム」のベストプラクティスをとりまとめ、さらに、「地域価値エコシステム」の構築・活性化を後押しする政府の取組の在り方を検討した。

なお、本WGの目的を、経営デザインシート（後述）のように、「これまで」と「目指す社会像」及び「目指す社会像に向けた論点（案）」のように分けて整理すると、図2のとおりである。

図2 WGの目的



（構想委員会第1回資料1より引用）

(2) 報告書の活用

WGでとりまとめた本報告書は、「地域価値エコシステム」を構築・活性化し、活力ある地域社会を実現すべく、地域の各主体に読んでいただきたい。例えば、「地域価値エコシステム」で明示されている、地域住民、企業、教育機関・学生、金融機関、経済団体等、大学等・研究機関、メディアの方々である。そして、委員会では、市長（首長）のリーダーシップが重要との意見が多く聞かれたことから、市長を含む自治体の方々にも、是非目を通していただきたい。

本報告書は、それぞれの主体の視点から参照できるように実例を紹介しており（第4章）、意識して読んで頂ければ幸いである。

表1 地域の各主体が「地域価値エコシステム」において得られるベネフィット（例）

主体	得られるベネフィット（例）
地域住民	地域づくりへの参画。地域に活気があふれ、QOLの向上。 地域における雇用の創造、増加。
企業	人（人材）・資金の循環により地域内外での活動が拡充し、成長へ。 イノベーションの創出。産学連携により技術シーズ・新規事業創出。
教育機関・学生	地域内外における活躍の場の拡充。地域の魅力の（再）発見。 人材育成（地域プロデューサーや起業家人材などの創出）。
金融機関	地域貢献を通じた各主体とのつながりの向上。経済活動の活性化。 投融資先や取引先（顧客企業）の発展促進。資金需要の創出。
経済団体等	地域貢献を通じた各主体とのつながり・連携・協業の向上。 地域経済活動の活性化。
自治体	自治体の役割の明確化（市長のリーダーシップなど）。 地域の課題解決、特色・ブランド向上、住民の求める地域の発展促進。
大学等・研究機関	知財マネジメントの進展。地域貢献の役割向上。 産学連携促進、技術シーズの創出、マネタイズによる財源の改善。
メディア	地域の各主体とのつながりの深化。 地域貢献（地域活性化）の効果向上。

2. 地域の課題（人材・資金の不足、地域活性化活動の継続の難しさ）

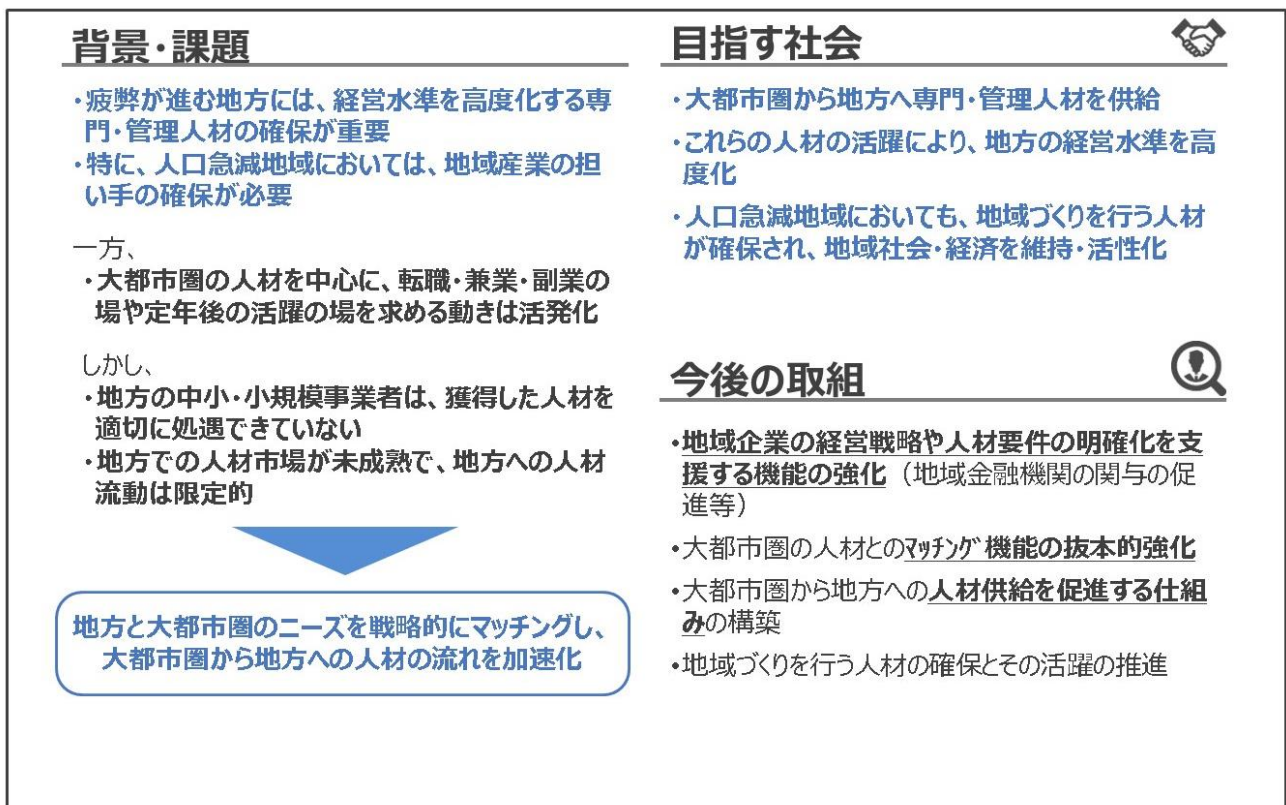
WGでは、「地域価値エコシステム」で重要視するポイントとして、人（人材）・資金の循環や呼び込みが挙げられた。その背景には、地域が抱える課題である、人材・資金の不足と、活性化活動の継続の難しさがある。

（1）人材・資金の不足

まず人材に関して、WGの議論では、地理的な要因によって人材確保をするのが非常に難しい、特に国際的な知見のある人が地域で見つからないことや、プロジェクトチームの最適化や専門家の集団を効果的に機能させるプロデューサーの役割が重要だが、そのような知見が豊富な人の確保が難しい、特に、アウトターの人材を効果的に動員できるようなプロデューサーがインナーにいないことが必要であること、などの指摘があった。

加えて、地方の人材不足は、優秀な人材が地域の外に出ていってしまい、戻ってきて活躍する事が少ないので、Uターン、Iターン、Jターンなどの促進策など、より多くの人材の動きや関わりをどのように創れるかという視点が大事であるとの指摘もあった。

図3 地域の課題（人材の確保）



（出所：地方への人材供給-人口急減地域の活性化（成長戦略ポータルサイト）
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/portal/region_resources/）

なお、「成長戦略ポータルサイト」の「地方への人材供給-人口急減地域の活性化」においても、疲弊が進む地方には、経営水準を高度化する専門・管理人材が不足しており、その確保が重要として課題が明示されている（図3）。

次に、資金については、WGでは、中小企業や大学に資金がないことや、資金がないので国の研究資金の採択を受けて推進することや、助成金などが入っている期間は専門家も集まり盛り上がるが、その期間中に民間資金を呼び込める状態までバリュークリエーションをする（マネタイズできるようにする）ことが困難、地域の中だけで資金を生み出して回すのは難しいので、どこから呼び込みどのように獲得するのかを検討する必要がある、などの指摘があった。

また、人材と資金に関して、特に外部の専門家について、資金が出ているときだけ雇われるのでは雇用が安定しないので、その人自身にリスクがかかるとの指摘があった。

（2）地域活性化活動の継続の難しさ

2つ目の課題は、地域活性化活動の継続の難しさである。地域活性化活動は、まずその活動を始める着火・ブースト段階と、さらにそれをスケールして自走する段階との2段階に分けることができ、その間の橋渡しも検討しなければならない。

1段階目の着火・ブースト段階では、新しいことを始めるので、やり方がわからなかったり、それをブーストしてくれるような専門人材がいなかったり、あるいは、地域の人もあきらめており、サポートを得られなかったり、などの難しさが指摘されている。なお、着火・ブースト段階では、補助金や助成金の活用が考えられる。

2段階目のスケール・自走段階では、自力で活動を継続するための資金が必要になってくる。したがって、この段階までに収益モデルができていないと、資金を工面することができなくなってしまう。また、規模を大きくするため、必要な資金も多くなるし、活動を継続するための仕組みも必要になってくる。

着火・ブースト段階からスケール・自走段階へ移行するための橋渡しも課題である。着火・ブースト段階では補助金や助成金を活用し、人材も集めて活動し、成功しているように見えても、補助金や助成金はいつまでも続くわけではないので、補助金や助成金が終了すると、資金が不足し、資金が不足すると人材も雇用できなくなり、いわゆる「金の切れ目が縁の切れ目」のような事態を招く。そのため、補助金や助成金が終わる前に収益モデルを構築しておかなければならないが、それぞれの段階で、必要な人材や資金も、またその集め方も変わるため、実際に実現するのは難しいという指摘があった。

3. 持続的な価値の創出を実現する地域価値エコシステムを作る

(1) 地域価値エコシステムの理想像

本WGにおいて、9名の委員・専門委員から紹介のあった事例やWGでの議論の中から、注目すべきポイントや特徴的な地域の取組を抽出し、人材や資金の循環が生じる「地域価値エコシステム」を構築した。

この「地域価値エコシステム」は、地域から持続的な価値の創出を実現するための仕組みの一例で、地域の環境等に応じて様々なモデルが考えられるが、WGでは3つのモデルを例示し、特に後述する③は、地域の課題（人材・資金の不足、地域活性化活動の継続の難しさ）の解決につながる絵姿として、理想的なモデルとして示すものである。

本報告書で理想モデルとして示す「地域価値エコシステム」は、下記黒枠のとおり。

なお、本報告書では、人材・資金・素材・知財を以下の意味で用いている。

- ・ 人材・・・地域価値の創出に貢献する地域内外の人。資源と言い換えることができるが、区別して「人材」と表記。
- ・ 素材・・・地域価値のもとになるもの。例えば、技術、農産物、観光素材、コンテンツ、地域由来のストーリーなどが相当し、資源・知財と重複するが、地域価値創出の前段階（価値につながっていない、新たな価値創出の余地がある）のものを「素材」と表記。
- ・ 資源・・・資源は、地域価値エコシステムの循環要素である人材や資金、さらには、地域価値のもとになる素材等を包含するものとして表記。
- ・ 知財・・・技術、ブランド、食品、農産物、観光素材、コンテンツ、データ（情報）等を含む知的財産。価値創出が実現した「素材」を「知財」と表記することで両者を使い分けられている。

<理想的な「地域価値エコシステム」>

- i) それぞれの地域で、地域内外に提供する地域価値が構想され、
 - ii) その構想を実現すべく、それぞれの地域で形成されてきた独自で多様な素材や、地域外を由来とする素材、あるいは両者を融合して活用し、これを価値に変換する仕組みを工夫することで（仕組み自体も知財となり得る）、地域価値が創出され、
 - iii) その場では、地域内の主体の協働に加えて、海外や他地域を含む地域内外のメンバーによる共創（コ・クリエイション）が生じることで、地域外の考え方・視点を取り込まれ、
 - iv) 共創の場では、持続的に新たな価値が創出され（古い価値が見直され）ており、
 - v) 知財となり得る素材や、価値そのものとなった知財の活用によって、人（人材）・資金を地域に呼び込んでいる、
- という状態が生じている地域の仕組み。

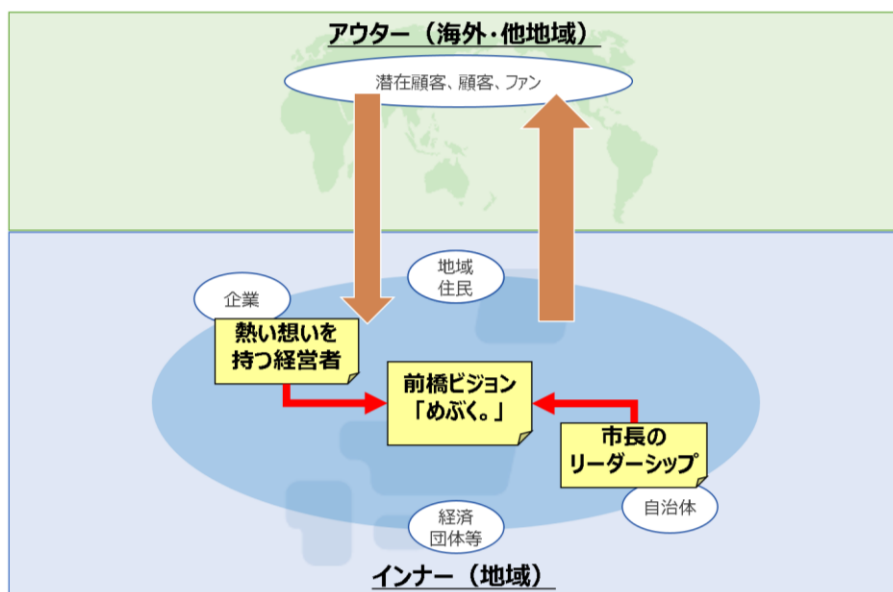
(2) 地域価値エコシステムの要素

本WGでは、第4章で後述するように9つの論点を仮に設定し、9名の委員・専門委員から紹介のあった実例をベースとして議論した。まず、9名の委員・専門委員から紹介のあった実例から注目すべきポイントや特徴的な地域の取組を抽出し、地域価値エコシステムの要素とした点について説明する。

a 地域活性化における企業家の役割（経営者の想い）

～熱い想いを持つ経営者と市長のリーダーシップで、ビジョンを作成し、街を活性化～

前橋市における地域活性化の取組は、企業経営者の想いが契機となっている。「地域は諦めている」、当初、地域には閉塞感さえあったが、企業経営者の熱が伝わり、市長のリーダーシップと相まって、仲間が集まり、前橋ビジョンを描き、それを実現する道を歩み始めた。



ミュンヘンのデザイン

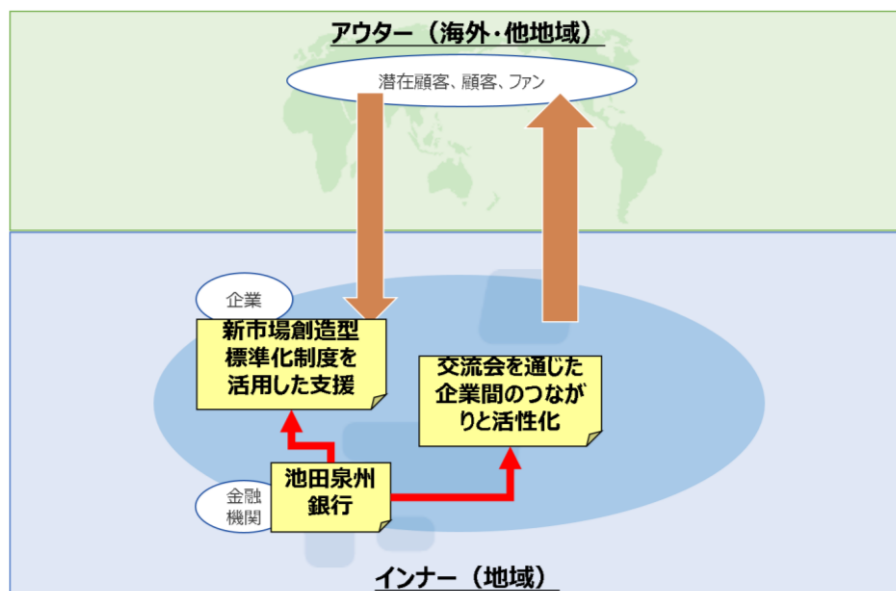
会社である「KMS TEAM」がブースターとなり、地域外の視点で前橋を分析し、前橋ビジョン「めぶく。」につながっている。前橋市では、共創に向けて、長期的視点の理念・ビジョンとして、前橋ビジョン「めぶく。」を作成し、地方創生成功の鍵となっている。

上毛新聞社が主催（田中仁財団が共催）する「群馬イノベーションアワード」は、県内発の起業を支援し、群馬の地から次代を担う起業家や起業家精神を持った人材を発掘し、県内及び国内のイノベーション機運を高めることを目的としている。「自分たちの街は自分たちでつくる」という精神のもと、市内に拠点に置く企業が有志で「太陽の会」を結成し、毎年まちづくりのために寄付金を拠出している。また、「都市が提供する“刺激”」と「自然が提供する“Relax”」が両立するという環境を踏まえ、ナレッジワーカーを呼び込み、地元産業とのコラボによってイノベーション、新デザイン、新ビジネスの創出を促し、地域経済を活性化しようという取組を進めている。

そして、将来構想の具体化を進め、「めぶく 2.0」として、次のステージへ移行する段階を迎えている。

b 池田泉州銀行の取組み

～助成金・標準を活用した企業支援や、協議会・交流会を通じた企業間、機関同士のつながりと活性化～

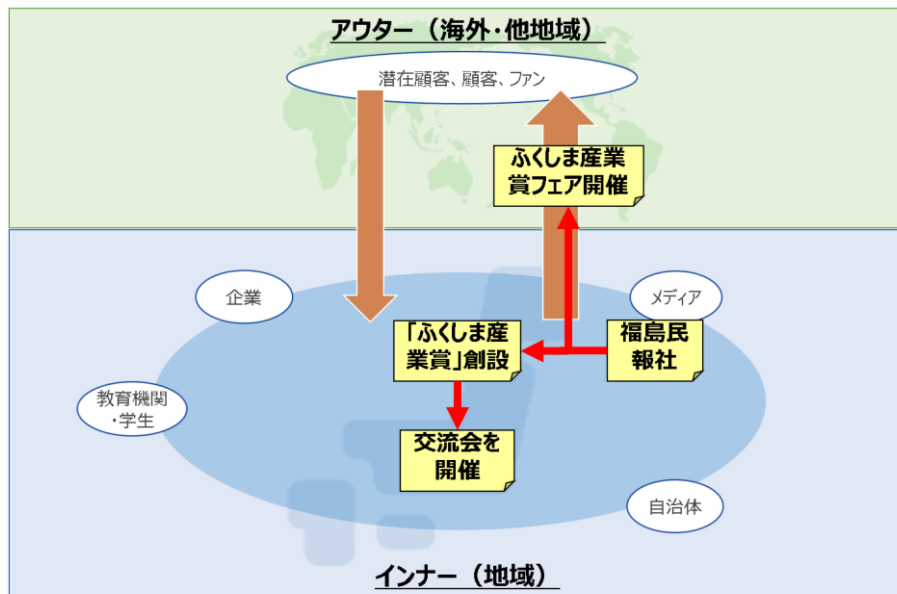


池田泉州銀行では、新市場創造型標準化制度を活用し、i)技術・製品のスペック・性能の見える化を通じた市場での差別化、ii)顧客を自社の技術・製品に惹きつけることによる競争力強化、iii)一定の水準の品質基準などの標準化による低品質品の排除等、を地域企業に対して支援している。

また、最先端の技術を集めた「交流の場」である技術展示会「ビジネス・エンカレッジ・フェア」を2000年より18回開催。また、地域連携勉強会を2005年から毎月開催しており、120名程度の規模で、累計167回を数える。「イノベーション推進協議会」を設置し、組織同士のフラットな意見交換の場を提供している。

c 福島民報社（メディア）が展開する地域づくり

～表彰制度を創設し、これを中心に交流会やフェアを展開して地域づくり～



福島民報社では、住み続けられる地域づくりを目的とした「ふくしま産業賞」を創設し、他社にない製品や技術力の独自性、最新技術を駆使した先進性を評価し、農林水産物や観光なども含めた素材の積極的な活用を推進している。

この「ふくしま産業賞」では、表彰式で企業交流会を開催し、全受賞社のブースを設置。共同で新商品開発・販売、事業連携へとつながる環境を提供している。

また、審査に外部専門家を活用。i) 地域外で活躍し、ii) 地域出身で、iii) 地域の復興や活性化に思いのある専門家の視点を取り入れている。

なお、受賞企業は、「ふくしま産業賞フェア」や「アンテナショップ」を通じて素材を活用した商品を販売している。

d 高山市の地域ブランディング戦略

～外部専門家が支援してブランドコンセプトを作り、地域内外でブランディング～



高山市では、市長のリーダーシップの下、同市政策顧問として、高山市の出身、地域の関係者と馴染みがあり、ブランディングの豊富な知識と経験を持つ外部の専門家を招いた。同専門家は、市長がやる気にならないと成功しない、と断言する。高山市役所では、外部専門家による講習会を7回実施し、意識改革を実行するとともに、市役所の各部署を横断的に取りまとめる機能として「ブランド戦略課」を設置し、高山市のブランド戦略を推進している。

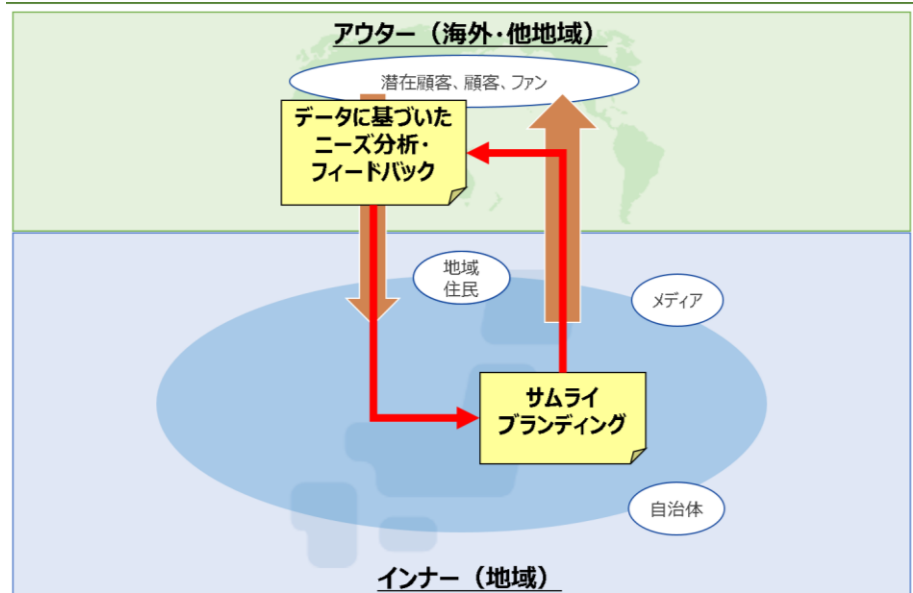
高山市では、インタンジブル（無形）である素材の魅力や価値を可視化するため、ブランドコンセプトとして、飛騨高山の魅力・価値を表現する4つのキーワード（伝統、癒し、人情、匠）を作成した。また、素材の発掘や、良質な地場産品の見える化と磨き上げのため、「メイド・バイ飛騨高山認証制度」を創設し、農産物、加工食品から家具・工芸品まで、『飛騨高山ブランド』を構成するにふさわしい地場産品を市として認証している。また、移住者や飛騨高山観光大学の学生等を招いたワークショップの開催などにより、外部目線を取り入れた新たな魅力・価値の発見する活動を行っている。また、インナーブランディングの一環として、小中学校における郷土学習として、郷土の歴史、文化、産業、豊かな自然等を学ぶ機会を提供している（観光ガイドブックの作成など）。

「アンテナショップ」や、都市部の百貨店との連携、空港内のラウンジ設置、さらに海外（フランス）の協力都市における観光や産業のPRブース出展なども実施している。

e サムライブランディングの可能性

～データに基づいたニーズ分析・フィードバックを活用したブランディング～

福島県から一時的なイベントをやるだけというものではなく、本当に意味のあることをやりたいという熱い想いを受け、地域プロデューサーが外部の専門家として参画し、地域のブランディングを推進した。彼は、Google やクリエイターを巻き込み、チームを作り、プロジェクトをブーストした。



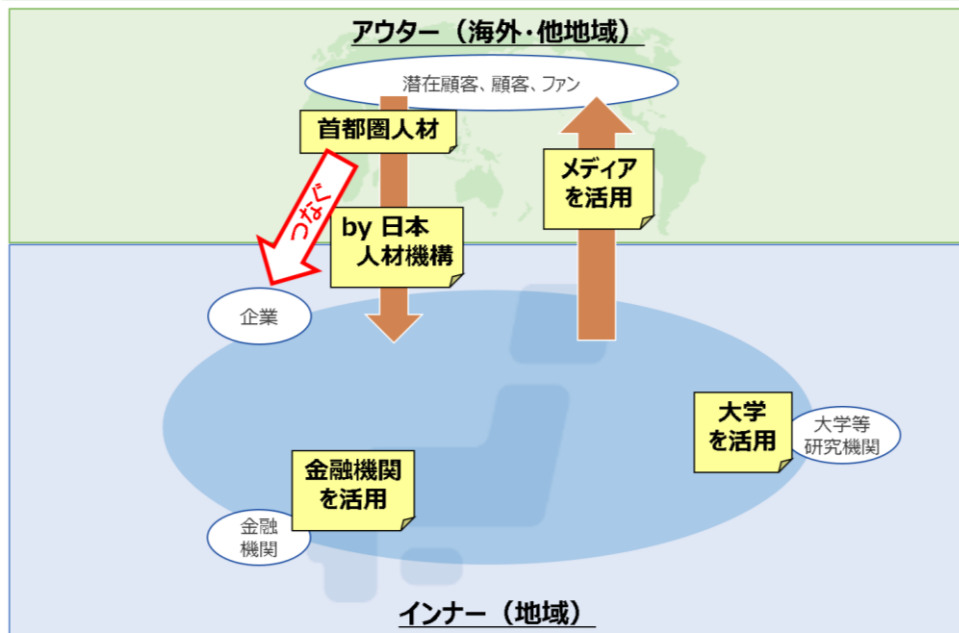
会津若松では、その精神性の知財化に取り組んでいる。インタangibleな武士道の価値を可視化するためにドキュメンタリーを制作し、4つの義（大義、道義、信義、忠義）として作品化。民放BS4局と強固に連携し全国放送され、地域内外に対する浸透を図っている。会津ではサムライブランディングの2年目にジブンゴト化の訴求に取り組んだ。地域の中に宿る武士道を可視化するものであり、「武神の祭り」を軸に「武の心」に火をつけるなど、参加型で事業を展開した。

Google と連携してデータ分析し、4武道（剣道、柔道、空手道、合気道）に携わる人の92.3%は外国人であり、6585万人いること、世界のどの国や地域にサムライ関心層がいるか、どのようなクリエイティブが好まれるか、「SAMURAI」の画像検索者の60%は「戦闘ではなく構え」に、日本の歴史に関心がある層の30%は「城」に、関心があることがわかった。映像配信後も、データ分析し、出演者が海外公演している国や地域が伸びていることを把握し、イメージ発信型から、サムライ・ファンに向けたブランディングへシフトした。

デジタル・マーケティング戦略（空中戦）と誘客促進戦略（地上戦）を合わせて行った。映像を流すだけではインバウンドにつながりにくいため、デジタルでインパクトを与えた上、フィジカルでも各国にて展示会、イベント、商談会の実施などカップリングを実施した。

f 地方経済圏への首都圏幹部人材流動化

～金融機関や大学、メディアを活用し、首都圏人材を地域企業へつないだ～

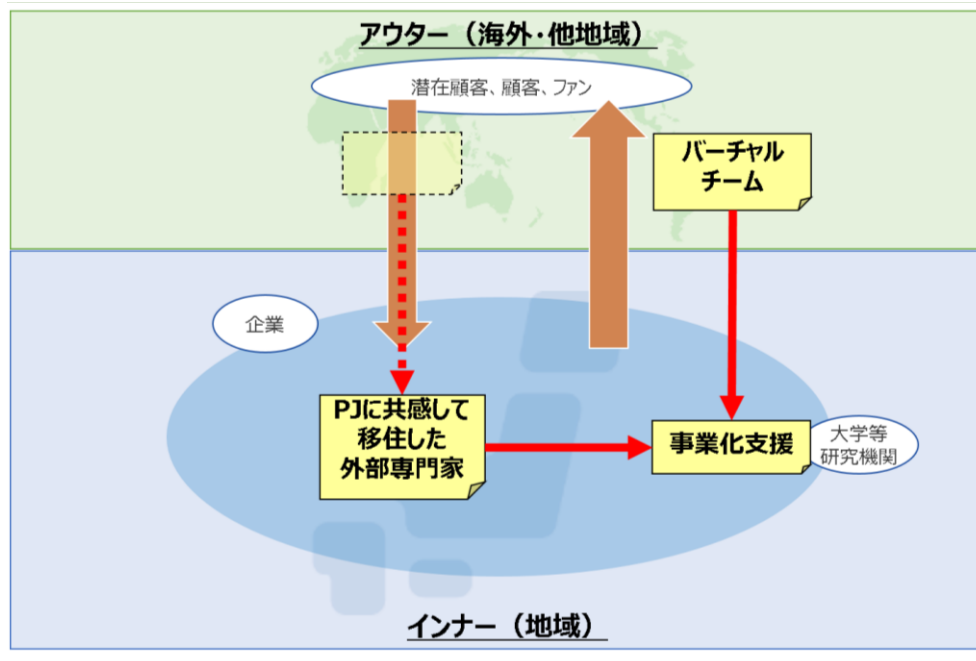


日本人材機構は、地域金融機関が地域企業に伴走支援しながら、人材マッチングを手掛けることで、地域企業の成長ポテンシャルを顕在化させることや、首都圏人材を地方大学客員研究員として招き、ゼミ参加に加え、週に数日は地域企業に勤務することに取り組んでいる。

また、地方で働くことそのものの魅力を伝えるメディア、及び、経営幹部人材が地方企業の情報を得られるメディアが必要であると考え、前者は「GLOCAL MISSION Times」を、後者は「GLOCAL MISSION Jobs」を、それぞれ開設した。

g 地域発・産学連携オープンイノベーション推進活動

～PJに共感して移住した外部の専門家や国際的なバーチャルチームで事業支援～



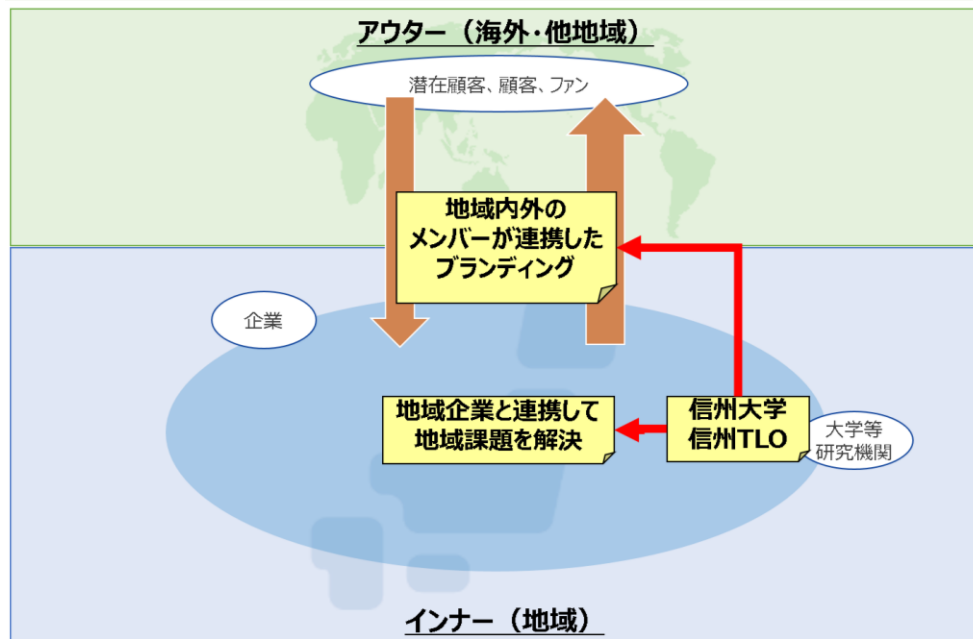
広島大学オープンイノベーション (OI) 事業本部は、ビジネス人材チームによる大学の事業化支援を行っている。広島出身で、官民ファンドや銀行を経験した後ヘッドハンティング会社の社長をしているキーパーソンが存在。顔が広く、様々な人材を呼び込んだ。特にファンドや経営の二人がプロジェクトに共感し、広島に移住し、エグゼクティブマネージャーとしてフルタイム勤務している。また、地域外からも、国際人材をも含む多様な専門家人材をチームとしてプロデュースして動員し、「バーチャル専門家チーム」として支援している。

また、中部 OI カレッジは、東海東京証券の CSR 事業の一環として始まった。同社が地元のイノベーションへの関心が高い企業経営者に声をかけてメンバーを集め、海外の OI 事例などを紹介するワークショップを地元の企業経営者や大学関係者向けに開催している。オープンイノベーションのコミュニティの場を提供し、新しいビジネスモデルのフレームワークを学ぶ機会を企業経営者に与えることにより、新規事業創造への気づきを促し、産学連携のネットワーク深化に貢献している。コミュニティやエコシステムを創るには、企画やコンテンツプロデュースと、場の提供が必要である。

また、広島大学 OI 事業本部ではインドとの共同事業があったり、海外企業とのライセンス交渉を行っていたり、中部 OI カレッジでも、国際ものづくりハブ拠点構想があったり、いずれにおいても、「地域×国際」に力を入れ始めており、日本の中だけではなく、海外との連携によって地域活性化を狙う動きがある。

h 大学の研究成果の社会実装

～地域企業と連携して課題を解決。地域内外メンバーが連携したブランディング～



信州大学では、地域中小企業等と連携し、「市田柿」の乾燥装置開発、夏秋イチゴの開発など、大学の強みを生かした地域課題の解決に取り組んでいる。

長野県にワイナリーが増加しているが、地域外からの参入が多く、個々の取組にとどまっていたことから、地域とのつながりを持たせることで付加価値をつけるため、長野県の自然「千曲川」と複数のワイナリーのコラボとして、「千曲川ワインバレー」としてのブランディングに取り組んでいる。

また、信州TLOは、大学発技術の社会実装のため、県外の大学とも連携した「大学知財群活用プラットフォーム」という広域活動を推進している。

i 地域を活性化する産業・社会のデジタル変革と AI・ICT 技術の社会実装取組について
 ～ユーザ側のフィードバックを活用し、双方向、循環型バリューチェーンを実現～

産業技術総合研究所（以下、「産総研」という）では、「人工知能技術コンソーシアム」を創設し、シーズ／データ／ニーズをマッチングして、ビッグデータの成長スパイラルを回す人工知能技術の社会実装の場を提供している。

フィジカルには企画開発現場から生活現場へ製品等が伝わる場所、サイバーにはユーザ側（デマンド）からのフィードバックを企画開発現場へ伝えて、バリューチェーンを双方向、循環型にする。ここでは、供給側、顧客接点、顧客側の様々な視座・視点がある。

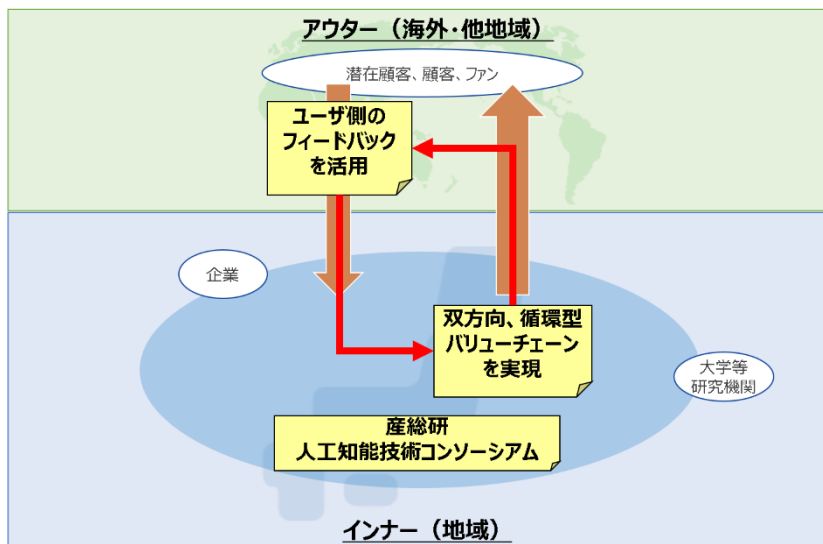
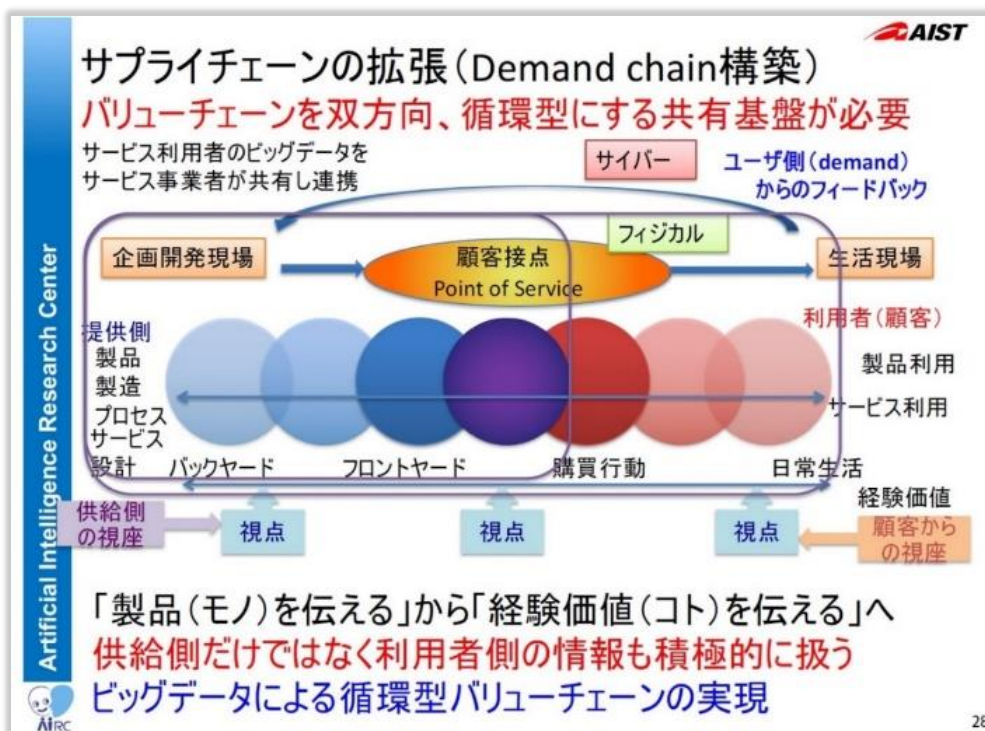


図4 サプライチェーンの拡張（産総研人工知能技術コンソーシアムの取組）



（第3回資料5より引用）

(3) 地域価値エコシステムのイメージ

前節では地域価値エコシステムの要素を9つの事例ごとにポイントや特徴を抽出した。これらを整理すると、次の3つに分類できる。1つは、池田泉州銀行(b)による企業支援やふくしま産業賞(c)、信州 TL0 による地域課題解決 (h) など、地域内の素材を磨き上げるものである。もう1つは、日本人材機構による首都圏人材と地方企業との人材マッチング(f) や中部 OI カレッジや広島大学 OI 事業本部 (g) など、ネットワークを構築するものである。最後に、前橋ビジョン (a) や高山市のブランディング (d)、サムライブランディング (e)、産総研の循環型バリューチェーン (i) など、共感を中心に共創するものである。

そこで、本報告書では地域価値エコシステムを、3つのモデルでとりまとめた。

- ① <モデル1 (赤モデル)> 地域の各主体の連携の下で、顧客等のニーズを踏まえつつ、地域内における「脱平均」な尖った素材を磨き上げ、または、地域の素材を「脱平均」の発想で尖らせて、地域価値を創出する「**脱平均**」のモデル
- ② <モデル2 (黄モデル)> コンソーシアムなど、地域内の各主体の「ネットワーク」が構築され、地域全体で価値を創出する「**融合**」が生じているモデル
- ③ <モデル3 (青モデル)> 顧客等 (価値の提供を受けている者) からフィードバックを受け、持続的に新たな価値を創出するための、地域内外のメンバーによる地域価値の共創 (コ・クリエイション) の場が形成されている「**共感**」のモデル (地域価値エコシステムの理想イメージ (コ・クリエイションモデル))

モデル3は、地域価値エコシステムの一つの理想として示すものであるが、モデル1やモデル2においても人材・資金の循環が生じており、その点において、地域価値エコシステムを構成しているといえる。

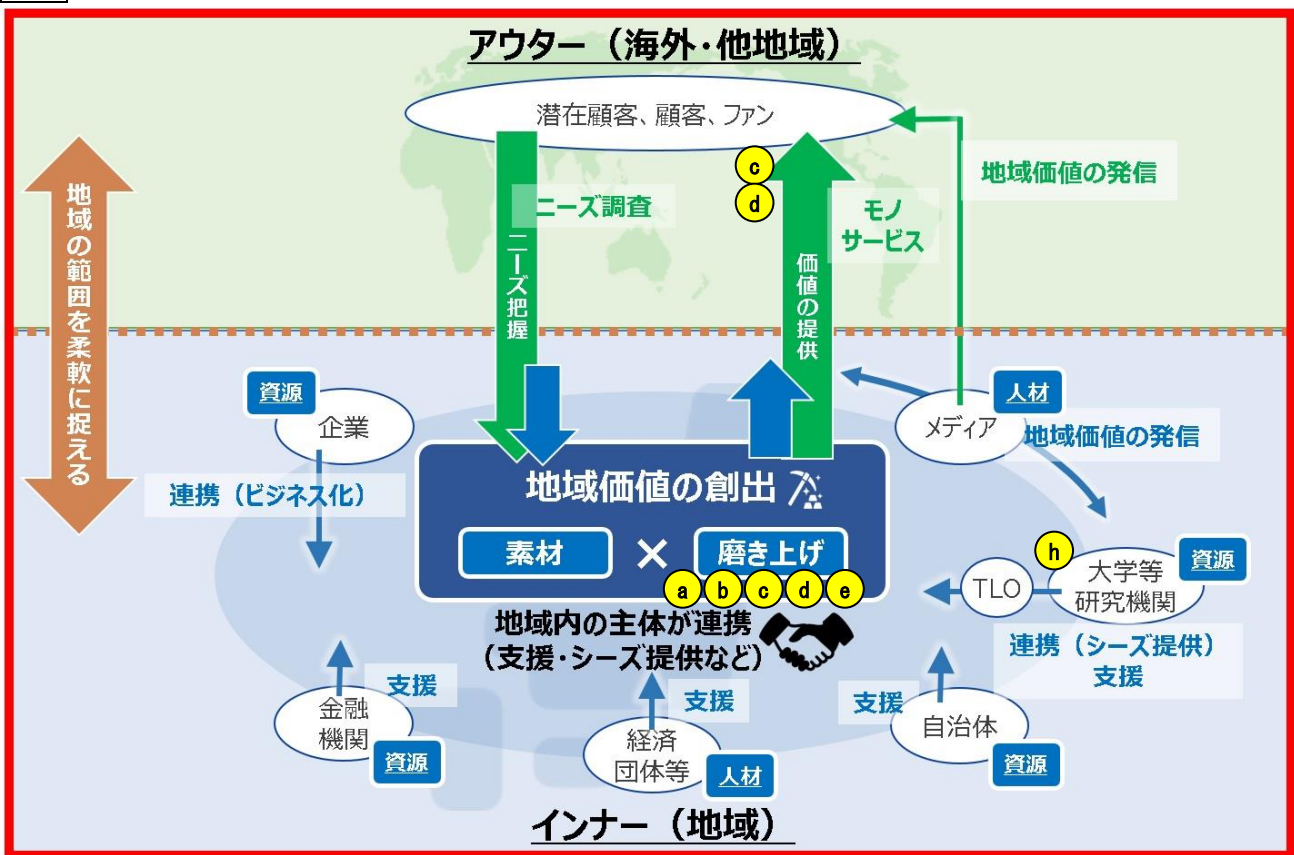
地域によっては、モデル3に至る前にモデル1やモデル2の状況になり得るし、モデル1やモデル2を経由すること無く、モデル3の状況となる地域も想定できる。なお、3つのモデルは一例であって、実際に各モデルを機能させる主体は、地域の特性などに応じて異なってくる。

以下、順に詳述する。

① モデル1 ～素材の磨き上げ（脱平均）～

- 顧客等のニーズを調査・把握し、素材を磨き上げ、顧客等へ価値を提供している点が特徴となるモデル。
- 磨き上げは、地域内で「脱平均」な尖った素材を磨き上げたり、素材を「脱平均」の発想で尖らせている。
- 地域では、シーズとニーズのマッチングや、支援機関によるサポートなどを通じて、主体同士の連携が生じている。

図5 地域価値エコシステムのモデル1 ～素材の磨き上げ（脱平均）～



地域内で素材を磨き上げる「脱平均」のモデルである。

素材の磨き上げは、多くの実例で示されている。例えば、アウターを招いた表彰制度・コンテスト・ワークショップによって、素材を可視化する取組（例：ふくしま産業賞(c)）や、地域発の企業や人材育成につながる創業・ベンチャー支援（例：群馬イノベーションアワード(a)）、インタンジブル（無形）な魅力や価値を可視化する取組（例：高山市の取組(d)、サムライブランディング(e)）、標準や認証制度等を活用した差別化戦略（例：池田泉州銀行の取組(b)、高山市の取組(d)）などが挙げられる。大学や研究機関から提供されるシーズや技術も素材の一つであり、例えば、地域企業の課題を大学等と共同で研究して解決することで、新たな価値が生まれている（例：信州 TLO の取組(h)）。

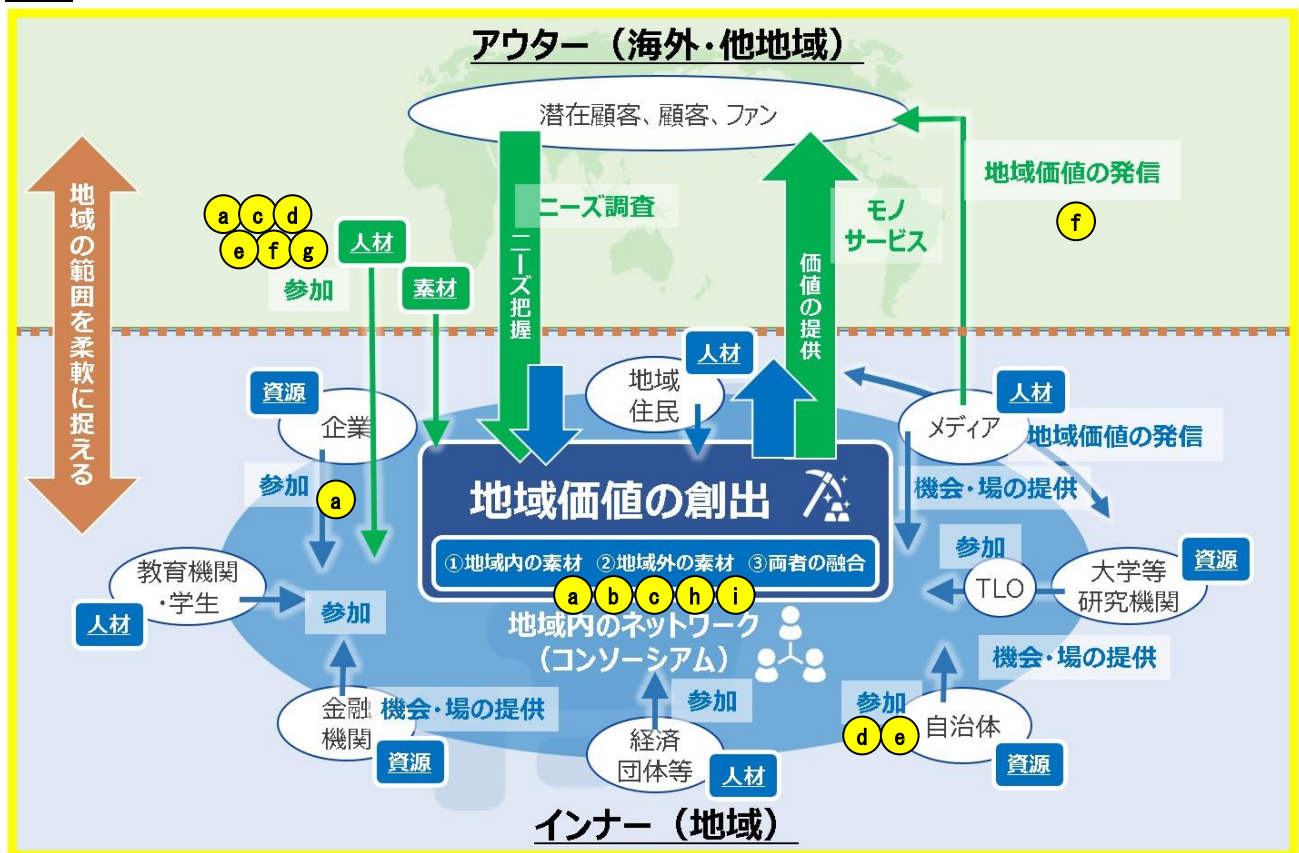
なお、素材の磨き上げでは、地域のビジョンの作成も重要な要素である。どのような方向で価値創造を目指すのかという方向性がビジョンであり、ビジョンにより素材の磨き上げが効果的になり、ビジョンづくりは地域価値のデザインでもある。元々ある価値や潜在力を引き出すためには、データ分析や課題分析、地域課題のヒアリング、客観的にアウトターがインナーをしてみる、などの様々なやり方がある。

また、素材の活用から生まれた価値は、アンテナショップや産業フェア、海外協力都市などを通じて地位域内外に提供され、地域の顧客の拡大につながる（例：ふくしま産業賞(c)、高山市の取組(d)）。

② モデル2 ～ネットワーク（融合）～

- コンソーシアムなど、地域内各主体が参加する「ネットワーク」が構築され「融合」が発生しているモデル。
- 地域内だけではなく地域外の素材・人材も活用し、また両者を融合し、地域価値を創出しており、この点が、モデル1と異なる大きな特徴である。

図6 地域価値エコシステムのモデル2 ～ネットワーク（融合）～



地域によっては、コンソーシアムなど、地域内各主体が参加する「ネットワーク」が構築され「融合」が生じている。このようなコンソーシアムは、金融機関やメディア、大学・研究機関、自治体等によってその場が提供され、各主体はこれに主体的に参加する（例：広島先端技術コンソーシアム(g)、信州 TL0(h)、産総研人工知能技術コンソーシアム(i)）。

ネットワークが実態を伴って稼働するには、地域に、あるいは地域と縁のある人の中に、地域を活性化したいという熱い想いを持つ中核人材（例：企業家や市長）の存在が大きい。例えば、その中核人材をコアとして、関係者を巻き込みつつ持続可能なチームを構築することで、真のネットワークが構築できている（例：前橋市(a)）。そのようなネットワークについて、自治体のほか、地域金融機関や地域メディアが、交流会等ネットワーキングの提供することもある（例：池田泉州銀行(b)、福島民報社(c)）。

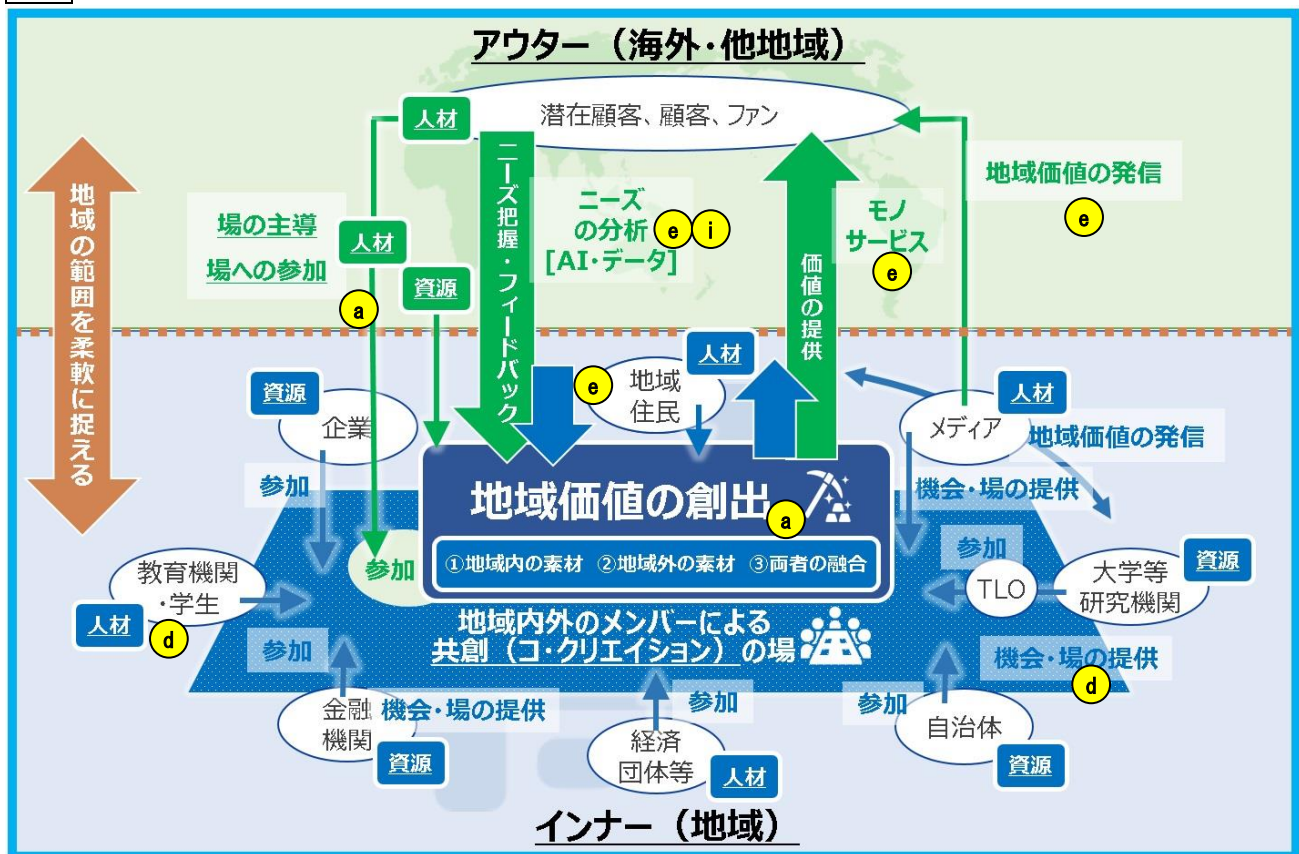
また、地域企業に詳しい地域金融機関や、地域に対する信頼のある地方大学の協力を人材マッチングで、地域外人材の取り込みを実現している例がある（例：日本人材機構(f)）。例えば、移住者や連携大学の学生等を招いたワークショップの開催などにより外部目線の取り入れや（例：高山市の取組(d)）、外部の専門家によるビジネスデザイン支援が、ブースターとなる（例：前橋市の取組(a)、高山市の取組(d)、サムライブランディング(e)）。

なお、「ネットワーク」の構築は、産学連携、オープンイノベーション、パートナーシップなどがあるが、それぞれのプレーヤーの利害、福祉、ポジティブな効用・リターンにつながる Win-Win が創れるかがポイントになる。Win-Win を創るには、それぞれの利害や全体像が見えているプロデューサー、グランドデザインができるリーダーが必要であり、単に連携を呼びかけるだけではなく、実現のためのノウハウや工夫が重要である。例えば、人材を連れてくるには、その人材が納得するような処遇や待遇ができる環境や仕組みづくりが地域の方にも必要となり、その受け皿となる地域リーダーやプロデュース人材が必要となる。組織間の場合でも、大学、金融機関、企業、それぞれの目的をどうすれば達成できるかをマクロ的、ミクロ的にも組み立てる作業が必要になる。

③ モデル3 ～コ・クリエイションモデル（共感）～

- 顧客等からのフィードバックを受け、地域内外のメンバーによる共創（コ・クリエイション）がコアになるモデル。モデル2ではコンソーシアムが形成されているが、さらに、共創によって価値が創出されている点で異なる。
- 加えて、地域内外からのフィードバックが得られ、そこから「共感」が得られる、新しい価値（見直された価値）が持続的に創出される点が特徴。

図7 地域価値エコシステムのモデル3 ～コ・クリエイションモデル（共感）～



このモデルは、顧客等からのフィードバックを受け、地域内外のメンバーによる共創（コ・クリエイション）で、地域内外から「共感」が得られる新しい価値が持続的に創出される段階である。

将来のありたい姿（ビジョン）の作成・宣言は、ネットワークが発展した「場」の構築につながる。この際、海外等の外部の者による地域分析を実施した例がある（例：前橋ビジョン(a)）。このような場は、広く地域の各主体を巻き込んでいく（例：高山市の取組(d)。サムライブランディング(e)）。また、素材を活かした新たな環境（価値）は、それ自身訴求力となり、新たな層を地域に呼び込むことにつながる。

また、顧客等についてデータ分析等により、関心層の可視化、ターゲット層の分析、嗜好の徹底検証などを行いニーズを把握し、さらに、顧客等の反応を見て修正しつつ、継続的に発信するのがよい（例：サムライブランディング(e)、産総研人工知能技術コンソーシアム(i)）。

また、このような映像配信等のデジタル・マーケティング戦略（空中戦）に加えて、イベント等のフィジカルでのカップリング戦略（地上戦）を組み合わせることを忘れてはならない（例：サムライブランディング(e)）。これら取組の結果、インバウンドが一気に上昇している。

(4) 時間軸で見たモデル3 (着火・ブースト段階からスケール・自走段階へ)

これまで、地域価値エコシステムの3つの絵姿を示してきた。

第2章で述べたとおり、経営水準を高度化する専門・管理人材の不足や、資金不足が地域の課題としてあげられるが、他方で、地域には、地域活性化活動の継続の難しさ、特に、着火段階では助成金などにより人材や資金を得て盛り上がったとしても、助成金が終了すると、資金が不足し、資金が不足すると人材も雇用できなくなり、活動が終焉してしまうという課題もある。

地域価値エコシステムは、それぞれの地域で創出する地域価値を構想し、その実現に向けて、地域内外の素材を調達し、または両者を融合し、その価値や魅力を活用・発信して、地域価値を持続的に創出することによって、地域の課題を解決するものである。この地域価値エコシステムを時間軸で捉え、上記課題、すなわち持続性について、委員・専門委員から紹介のあった事例やWGでの議論を整理した。

地域価値エコシステムの理想モデル(モデル3)を時間軸で捉えると次の2段階が考えられる。表2に、知財を使って人材や資金を呼び込んだ例や、各段階の橋渡しに関するプラス要素とマイナス要素を示す。

a. 着火・ブースト段階

まず、地域価値の創出につながるビジョン(地域の将来像)やストーリーを用意する。

このビジョン等は、地域内外の人々の共感を得るものであることが必要であり、それ自体が地域の知財となる。このビジョン等の共感を得る過程で、人材(専門人材)の獲得²や移住を促したり、兼業や副業、さらには、インバウンドなどで関係人口を増やすとともに、地域価値の創出活動へ投資を呼び込んだり、中核人材や仲間による拠出や助成金等の活用により資金を獲得する。

そして、地域主体の活動の後押しを得つつビジョン等の共感によって、地域に共創(コ・クリエイション)の場が形成され、地域価値創出の基盤が整う。

b. スケール・自走段階

地域価値創出の場では、地域内外のユーザ・顧客を巻き込み、地域価値の構想がなされる。その際、地域価値の源泉として地域内外の素材が活用され、その素材は、地域にとっての広義の知財となる。

アウターへの売り込みやインバウンド消費を増やして収益を上げるとともに、新たな人材が地域に集う。提供した価値は、ユーザ・顧客からのフィードバックを得て常に見直され(アジャイル的な取組)、収益を地域価値の創出活動の資金としつつ、活動を自走させる。また、着火・ブースト段階で策定されたビジョン等も、常に見直される。

² 地方創生推進事務局より、地方創生の専門家一覧が公表されている
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/expert/machi.html>

表2 地域価値エコシステムの各段階における人・資金を呼び込む例

		a 地域活性化における企業家の役割（経営者の思い）	b 池田泉州銀行の取組み	c 福島民報社（メディア）が展開する地域づくり	d 高山市の地域ブランディング戦略
着火・ブースト段階	人（専門人材）を呼び込む	ミュンヘンのデザイン会社 GIA、GIS	創業・ベンチャー支援	外部の専門人材、共催・後援	ブランド専門家、地域アドバイザー
	金を呼び込む（マネタイズ）			フェア・アンテナショップ	税込、インバウンド消費、アンテナショップ等
	主に使った知財	前橋ビジョン	信用、ネットワーク	「世界一の産業県」宣言、ネットワーク	ブランド、ブランドコンセプト
	その他仕組み等		助成金、技術展示会・イノベーション推進協議会	ふくしま産業賞、セミナー・交流会	ブランド戦略課
橋渡し	プラス要因	民間主導で、長期的なビジョンを作成し、継続的に投資できる組織を結成	主体が取組を継続する限り持続。 銀行合併時も中核人材の熱意により継続	主体が取組を継続する限り持続	ブランドコンセプトを作成し、推進する組織を設置
	マイナス要因		人事異動による取組の見直しの可能性	人事異動による取組の見直しの可能性	市長の交代、自治体の方針転換の可能性
スケール・自走段階	人（専門人材）を呼び込む	GIA、GIS、ナレッジワーカー、クリエイティブ人材	創業・ベンチャー支援	アウター審査員、共催・後援	ブランド専門家、地域アドバイザー
	金を呼び込む（マネタイズ）	太陽の会（参加企業が毎年まちづくりのために寄付金を拠出）		フェア・アンテナショップ	税込、インバウンド消費、アンテナショップ等
	主に使った知財	前橋ビジョン、地域への浸透	信用、実績・評判	「世界一の産業県」宣言、実績・評判	ブランド、ブランドコンセプト、地域への浸透
	その他仕組み等		助成金、技術展示会・イノベーション推進協議会	ふくしま産業賞、セミナー・交流会	ブランド戦略課

e サムライブランディングの可能性	f 地方経済圏への首都圏幹部人材流動化	g 地域発・産学連携オープンイノベーション推進活動	h 大学の研究成果の社会実装	i 地域を活性化する産業・社会のデジタル変革と AI・ICT 技術の社会実装取組について
デザイナー、クリエイター、Google	首都圏幹部人材	プロデューサー、ヘッドハンティング、ベンチャー、産学連携のネットワーク深化		コンソーシアム参加企業
インバウンド消費、ツアー企画、展示会・商談会		資金調達、ライセンス収入	ライセンス収入	
サムライ、インタangibleの映像化技術	首都圏人材と地方企業間のハブ、人材マッチングのノウハウ	先端技術、新しいビジネスモデルのフレームワークを学ぶ機会、	大学での研究成果、地域課題解決	先端技術と環境の提供
デジタルマーケティング	伴走型支援	(中部)中部 OI カレッジによる場の提供、Tongali、(広島)先端技術コンソーシアム	大学知財群活用 PF	産総研人工知能技術コンソーシアム
	組織が存在する限り持続。転職した人材は地域に固定化		組織が存在する限り持続	主体が取組を継続する限り持続
プロジェクトや補助金が終了した後、持続できるか		マネタイズの仕組みが足りない		マネタイズの仕組みがない
/	(首都圏幹部人材)	/		コンソーシアム参加企業
			ライセンス収入	
	首都圏人材と地方企業間のハブ、人材マッチングのノウハウ		大学での研究成果、地域課題解決	先端技術と環境の提供
	伴走型支援		大学知財群活用 PF	産総研人工知能技術コンソーシアム

(5) 理想的な地域価値エコシステムモデルを構築するために

では、どのように地域価値エコシステムを構築すれば良いのか。この節の具体的手順に従った行動（アクション）が一案となる。

本WGでは、委員・専門委員からの事例紹介や議論に加え、田中仁委員・前橋市関係者の協力を得て、前橋市の取組（前橋市のトランスフォーメーション）を事例として深掘りしている（後述コラム「経営デザインシート」参照）。これらから得られた知見から、地域の取組としての視点でとりまとめを試みた。前節での2段階をベースとした、具体的なアクション例を示す。

まず着火・ブースト段階においては、地域価値エコシステムを実現するきっかけとして、地域にいる、あるいは地域と縁のある人の中にいる、地域を活性化したいという熱い思いを持つ人（企業家・市長・ほかの「**脱平均**」な中核人材）をコア（核）とする。着火・ブースト段階では、一定期間の「着火」が必要となるため、このような者の存在がキーとなる（例：田中仁委員）。

次に、準備段階として、前記中核人材の呼びかけで、あるいは自然発生的に、目的を共有する仲間が集まり、持続可能なチームを構成する。特に、海外を含む地域外の専門家を巻き込み、その視点をブースターとすると、次の共感に良い形でのつながりができる。このような熱い思いを持つ中核人材とこれをブーストする様々な仲間が「**融合**」し、プロジェクトとして動き出す（例：高山市(d)、日本人材機構(f)、広島先端技術コンソーシアム(g)）。

そして、チームで最初に取り組むのは、地域の特性を踏まえて、将来のありたい姿（ビジョン）として、創出する地域価値を構想する（例：前橋ビジョン(a)）。ビジョン策定の目的は、作成プロセス及び作成後において、地域の各主体と共有・対話し「**共感**」を得て、共創（コ・クリエイション）の場につなげるためである。

なお、概ねこの順に進展するものであるが、必ずしもこの順に限らず、例えば、中核人材が最初からビジョンや創出する地域価値を構想して持っていることもあるだろうし、ビジョンの作成プロセス中に仲間が増えることもあるだろう。いずれにしても、この段階において重要な知財は、仲間を集めプロジェクトを動かすためのビジョンやストーリーである。

続いて、地域の特性に応じた戦略を検討する。具体的には、創出する地域価値の構想の実現に向けて、地域内外の素材をどのように調達し、あるいは融合し、どのように見える化や磨き上げを進めるかを検討する（例：池田泉州銀行(b)、ふくしま産業賞(c)）。大学の場合、大学の有無も含め、どのような大学があるかは地域に応じて異なる（例：信州 TL0(h)）。アウターとの関係も、構想した地域価値に応じて、その提供・情報発信の方法は異なり、顧客ニーズの把握も、創出する地域価値との関係をよく踏まえて実施する（例：サムライブランディング(e)）。さらに、地域の範囲も柔軟に捉え、例えば、都道府県の範囲を超えたつながりを考える必要がある。また、このとき、次のスケール・自走段階における収益モデルの仮説も立てておくことが望ましい。これらを統合し、戦略として定め、地域内外のメンバーと共有する。この戦略は、固定的なものではなく、アジャイルに見直されるものであって良い。

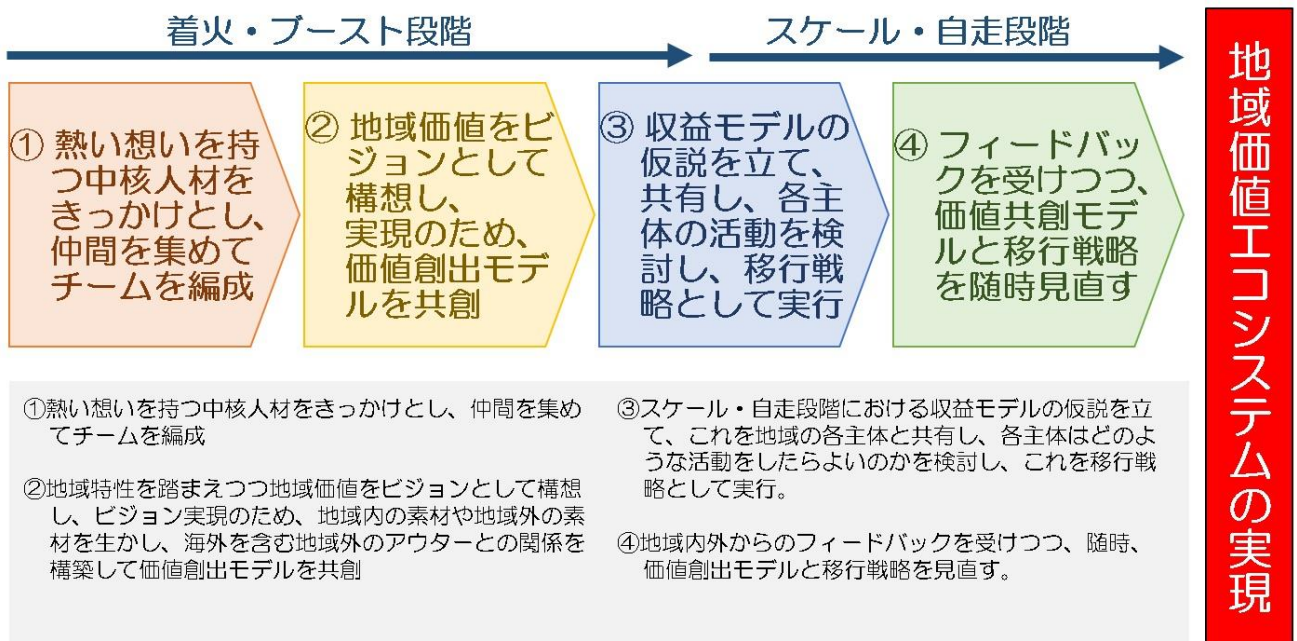
次に、スケール・自走段階においては、特に素材を活用した収益モデルを構築すること（マネタイズ）が必要になる。顧客のニーズ把握に加え、提供価値に対する顧客のフィードバックを得て、バリューチェーンを双方向、循環型にし、供給側、顧客接点、顧客側の様々な視座・視点でデータの収集、振り返り、評価、再計画を行うことでスケールアップと仕組み化、収益モデル化をはかる（例：産総研人工知能技術コンソーシアム(i)）。そして、地域内外のメンバーにより、地域価値を共創（コ・クリエイション）する場を形成する（モデル3）。この段階において重要な知財は、収益モデルの肝となる提供価値の源泉としての素材である。

着火・ブースト段階からスケール・自走段階への橋渡しは、地域活性化の活動を始めてから自力による持続的な活動へ移行するため、まずはスモールスタートとしつつ、実証を重ねて、その都度、フィードバックを得て（定常的なデータ分析なども行い）、アジャイルに修正をしつつ、スケールアップしていき、収益モデルを模索・構築するのも一案である。

以上のとおり、熱い想いを持つ中核人材をきっかけとし、仲間を集めてチームを編成する。地域特性を踏まえつつ地域価値をビジョンとして構想し、そのビジョンを実現するため、地域内の素材や地域外の素材を生かし、また、海外を含む地域外のアウターとの関係を構築して価値創出モデルを共創する。そして、スケール・自走段階における収益モデルの仮説を立て、これを地域の各主体と共有し、各主体はどのような活動をしたらよいかを検討し、これを移行戦略として実行する。以降、地域内外からのフィードバックを受けつつ、随時、価値創出モデルと移行戦略を見直し、次のアクションにつなげる。

これを、地域価値エコシステム構築のためのアクション例として提言する。

図8 理想的な地域価値エコシステムを実現するための流れ



なお、将来構想や各主体との対話においては「経営デザインシート」（後述）が役立つ。

(6) with/after Corona における地域価値エコシステム

冒頭で述べたとおり、新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延は経済全般にわたって甚大な影響をもたらしているが、経済社会システムのあり方自体に不可逆的な大きな変革をもたらすものであり、その流行が沈静化して緊急時モードが解除された後においても、世界は「元に戻る」のではなく、経済社会の多くの側面で「新型コロナ以前」の常識が「ニュー・ノーマル（新しい常態）」に取って代わられるであろう。もともとあるVUCA³の基調が続くと想定すれば、After Corona はこれまで以上に不安定な、動的な時代になるであろう。このような時代にこそ、変化への対応力・柔軟性と異質なものの寛容性が一層求められ、社会システムのあり方や真の目的、物事の優先順位、何が全体最適であるか、といった根源的な問いに、向き合う必要があるのではないかと。

現在、社会全体を見渡すと、感染予防のために人との接触を極力減らしながらも、経済活動や教育活動を継続すべく、様々な IT を駆使した在宅勤務や遠隔教育が実施されている。IT 環境や就業規則を急遽整え、在宅勤務を導入する企業が相次ぎ、同時に web 会議の活用も桁違いに急増した。また休校要請により学校での教育ができなくなった期間においても、自治体や民間における様々な工夫や協力により、オンラインでの教育プログラムやそのコンテンツの提供が相次いだ。その他、会場に集客せずオンラインで映像配信するライブ開催や、動画配信の拡大、書籍や漫画のオンライン公開、美術館のオンライン公開など、様々なデジタル化が実施された。中には、急ピッチで制度や規制改革がなされたものもある。例えば、オンライン授業における著作権処理や遠隔医療の規制緩和である。

一方、観光や飲食など主力産業の落ち込み等によって、現在、地域経済は疲弊しているが、社会全体でリモート化・デジタル化が進むことにより地理的距離を越えたコミュニケーションやコラボレーションが行いやすくなるため、ニュー・ノーマルは地域にメリットをもたらす側面もある。これを地域のアドバンテージとして、東京一極集中の是正と地域の再活性化を実現できるかが問われる。

特に、こうしたいわゆる With Corona・After Corona の時代においては、従来の経済活動、消費活動と同じ形態では持続することが困難な活動に対して、ICT を積極的に活用したデジタルトランスフォーメーション (DX) が必須となる。地域においては、デジタルではインナーやアウターの区別もなく、地理的な距離を越え、単なる従来の活動の置き換えではなく、戦略的な DX によって、従来よりも広範なニーズに応え、優位性を活かすことも可能になる。また DX による活動は必然的にビッグデータを生成するものになるため、この新たなビッグデータを活用した取り組みも一気に加速させることが期待できる。モデル3におけるアウターとインナー間のフィードバックとして、AI による潜在顧客、顧客、ファンのニーズ分析や地域内外の人々による共創などのツールとしてデータと AI を活用することで、社会

³ Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity。

変革を一気に加速し、地域の経済活性化を推進する地域価値エコシステムを構築できる。このように、地域における持続的な成長につながる「地域価値エコシステム」への移行が、日本経済を再び確かな成長軌道へと戻す指針となり得るものであり、それぞれの地域において、このような取組が共感され資金や人材が呼び込まれるよう政府や自治体等がバックアップすることが望ましい。

中には、新型コロナ危機とそれに続くニュー・ノーマルにおいて、従来提供してきた価値を抜本的に見直し、目指したい提供価値を再定義する地域も少なからず現れると考えられる。その際、「経営デザインシート」（後述）で提唱している「価値デザイン」、すなわち、地域特有の価値観や存在意義を再確認し、将来において実現したい価値を形にするとともに地域内外のステークホルダーとの共創を通じて明確化し、それを実現するための戦略を策定するという価値デザインの方法論が有効である。ニュー・ノーマルは不安定な時代であるが、こうした価値デザインの考え方・方法論が普及し、その実践が拡大することによって、時代の不安定さに翻弄されず、未来志向な地域の価値デザインが我が国で着実に広がることが期待される。

＜経営デザインシート＞

- ・経営デザインシートは、2018年5月、知的財産戦略本部の下に設置されたタスクフォースで作成し、公表されたもの。
- ・ユーザの多様な価値観が市場をけん引する現代では、ニーズやウォンツに訴求できる価値を生み出す仕組みを構想すること、すなわち「経営をデザインする」ことが重要と考えられ、「経営デザインシート」は、このような事業を構想するための思考補助ツール（フレームワーク）となっている。このツールは、全体を俯瞰する1枚又はそれぞれの要素ごとの複数枚のシートでできており、(A) 自社の存在意義、(B) 「これまで」やってきたこと、(C) 中長期的に「これから」何をしたいのか、(D) それに向けて今から何をやるかの戦略策定、に役立つ。
- ・これは、企業の経営のみではなく、地域の将来を構想する際にも適用可能で、長期的視点に立ち、将来（例えば10年先）の地域のありたい姿を描き、それを実現するために各主体は何をしたらよいかの構想に利活用できる。

→詳細は首相官邸ウェブサイトに掲載されている。

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

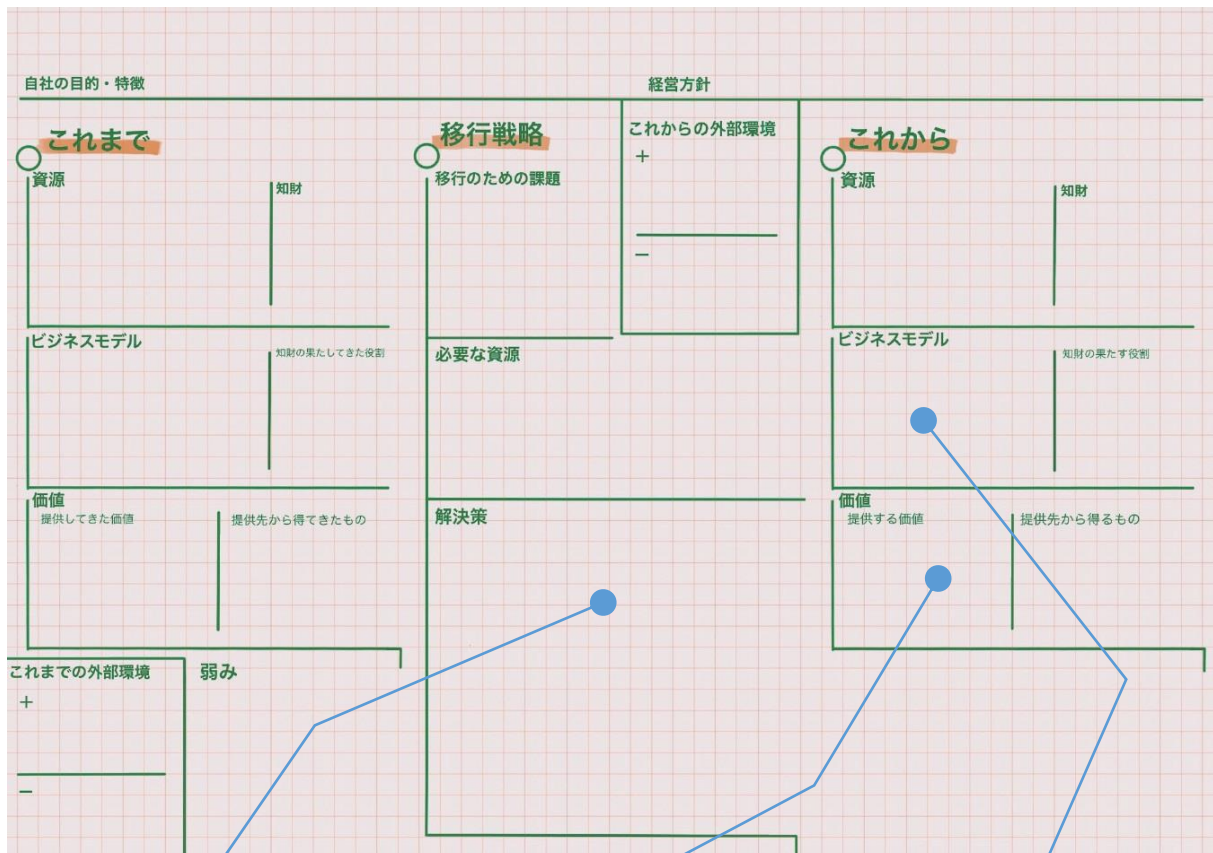
（「経営デザインシート」で検索！）

（前橋ビジョン）

- ・田中仁委員や前橋市、前橋商工会議所、前橋まちなかエージェンシーの協力を得て、前橋市の取組（前橋市のトランスフォーメーション）を、経営デザインシートの形で整理、分析した（29～30ページ）。
- ・前橋ビジョン「めぶく。」では、50, 100年先において、どのような価値を提供し、そのためのビジネスモデルや資源はどのようなものであるかを明らかにし、それを実現するための解決策として、「首長が変わっても方針が変わらないよう、また、外部視点を取り入れるよう、50年後、100年後でも不変のビジョン（Where good things grow めぶく。）を、外部専門家とともに策定」することや「民と官の真の連携（上下ではなく対等な連携）」が重要であることが示されている。
- ・前橋ビジョン「めぶく 2.0」では、「めぶく。」がさらに詳細かつ具体的になり、これからの提供価値を、「デザイン都市」、「Green & Relax」、「IT（イト）の町」、「人が育つ街」の4つのキーワードで表しており、その将来像を実現するため『前橋ビジョン「Where good things grow」「めぶく」が、市民や民間に浸透するための解釈やイメージ』や、「産学民官の真の連携」が重要であることが示されている。
- ・このように経営デザインシートは、将来構想とそれに至るための移行戦略が俯瞰できるものであり、これから地域価値エコシステムを構想するにあたって、思考補助ツールとして活用することができる。

(地域価値エコシステムの経営デザインシート)

- 地域価値エコシステムを実現するための経営デザインシートを作成するポイントは下記のとおりである。
- 中核人材をコアとしたビジョン構想の場や共創の場において、複数の主体で議論しながら経営デザインシートを作成すると良い。
- また、例えばモデル1にある地域が、モデル2を経てモデル3を目指す場合（すなわち、脱平均から共感を目指す場合）、「これから」には、共感が得られる価値を持続的に創出する地域像が描かれるが、現状を分析して移行戦略を変更したり、これからの地域像をより具体化するなど、定期的に経営デザインシートを見直すと良い。



③ 将来構想した「これから」を実現するための戦略を記入。民・官ほか各主体が実施すべき事項を整理する。

① 中長期にわたって地域で創出したい「地域価値」を記入。各主体と共有し、共創の場のぶれない軸とする。

② 「地域価値」をどのように創出するかを記入。価値に対応するいくつかのキーワードで整理するのも良い。

図9 経営デザインシート① ～前橋ビジョン「めぶく。」～

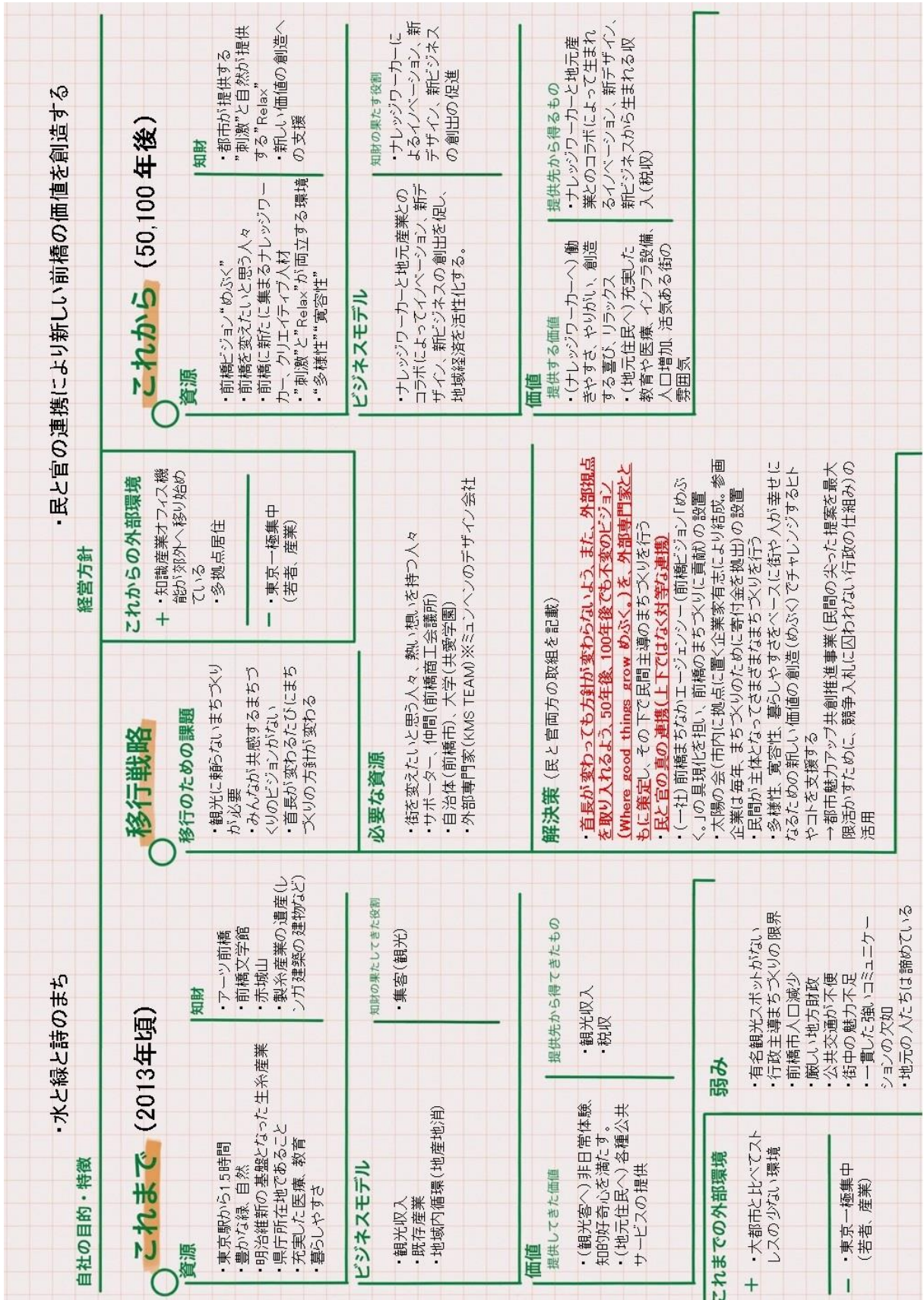


図 10

経営デザインシート② ～前橋ビジョン「めぶく 2.0」～

- 自社の目的・特徴
- ・水と緑と詩のまち
 - ・世界一美しい水と緑につつまれたデザイン都市まえばし
 - ・個人が主役の豊かで持続可能なスパーシティ

これまで (2019年頃)

- 資源
- ・前橋を変えたいと思う人々
 - ・太陽の恵
 - ・GRASSA等が提供する美味しいチャレンジ系の食
 - ・ワンマイルタクシー(実証実験中)
 - ・ICTしるくプロジェクト
 - ・EBPPMの推進(超スマート自治体研究協議会)
- 知財
- ・前橋ビジョン「めぶく。」
 - ・太陽の種
 - ・美味いチャレンジ系の食
 - ・ワンマイルタクシー(実証実験中)
 - ・ICTしるくプロジェクト
 - ・自動運転の実証実験データ

ビジネスモデル

- ・既存産業、観光収入
- ・新規産業(新規オープン店舗、自動運転バス等)
- ・GIA(群馬イノベーションアワード)GIS(群馬イノベーションスクール)等のクリエイティブ人材の集積により起業者、新規産業を増やす。

価値

- 提供してきた価値
- ・(観光客へ)非日常体験、知的好奇心を満たす。
 - ・(地元住民へ)各種公共サービスの提供、新しい交通手段、将来へのワクワク感
- 提供先から得てきたもの
- ・観光収入
 - ・税金
 - ・自動運転、ワンマイルタクシーに対するフィードバック

これまでの外部環境

- + ・5G
- ・スマートシティモデル(国土交通省)に採択された
- ・東京一極集中(若者、産業)

- 経営方針
- ・前橋ビジョン「めぶく。」
 - ・Green & Relax 構想、前橋市アーバンデザイン
 - ・まちづくりのビジネス化

移行戦略

- 移行のための課題
- ・IT企業等のナレッジワーカーを呼び込むための準備
 - ・地方創生の真の先進モデルとなるための規制緩和や補助金等の国の支援が必要
 - ・まちづくりのビジネス化に伴う、銀行、企業の協力を支援
 - ・市民、議会等の理解、協力が必要

必要な資源

- ・IT企業等のナレッジワーカー(クリエイター)、行政、企業等によるまちづくりのビジネス化の仕組み、制度、協力、支援
- ・前橋ビジョン「Where good things grow」 「めぶく」が市民や民間に浸透するための解釈やイメージの次のステージ構築とキーコンテナー等(前橋ビジョン「めぶく 2.0」)

解決策 (民と官両方の取組を記載)

- ・前橋ビジョン「Where good things grow」 「めぶく」が市民や民間に浸透するための解釈やイメージの次のステージ構築とキーコンテナー等による本道の浸透を図る(前橋ビジョン「めぶく 2.0」)
- ・産学民官の真の連携により、UDXXの最新技術、グラウンドデザイン、新しいファイナンス等による地方創生の先進モデルの構築(間本位の都市を丸ごとアップデートするスマートシティ(スパーシティ)による地方創生の先進モデルの構築)
- 前橋市をIT技術の実証実験都市にする。
- 民間によるスパーシティ推進協議会、実行計画の構築
- 成果に連動した民間委託報酬導入、複数年度会計等の規制緩和、新しいファイナンススキーム、10年のグラウンドデザイン(まちづくりのビジネス化)
- ・前橋出身の起業家と、個人的な繋がりにより一流メンバーがリードし、スタートアップのように育つまちづくり

これから (50,100年後)

- 資源
- ・デザイン都市: Oの広場、白井屋、世界的カフェ、シェアレジデンス
 - ・Green & Relax: Oの広場、緑化された小道、赤城山、広瀬川
 - ・IT(イ)の町: Data Center, Meas, UWB、顔認証、ed-tech, Medical
 - ・人が育つ街: GIA/GIS, Team Lab, ed-tech, 大学教育支援、リカレント
- 知財
- ・都市が提供する刺激と自然が提供するRelax
 - ・データ利活用等のテクノロジー
 - ・新しい価値の創造への新たな課題に対する既存の支援に匹敵しない支援

ビジネスモデル

- ・デザイン都市: 世界的建築家の活用、真のデザイン
- ・Green & Relax: マチナカノの森化、自然の資産の活用
- ・IT(イ)の町: 最新技術の実証実験特区、住民ファーストなテクノロジーの活用
- ・人が育つ街: 起業家の支援、最先端の教育

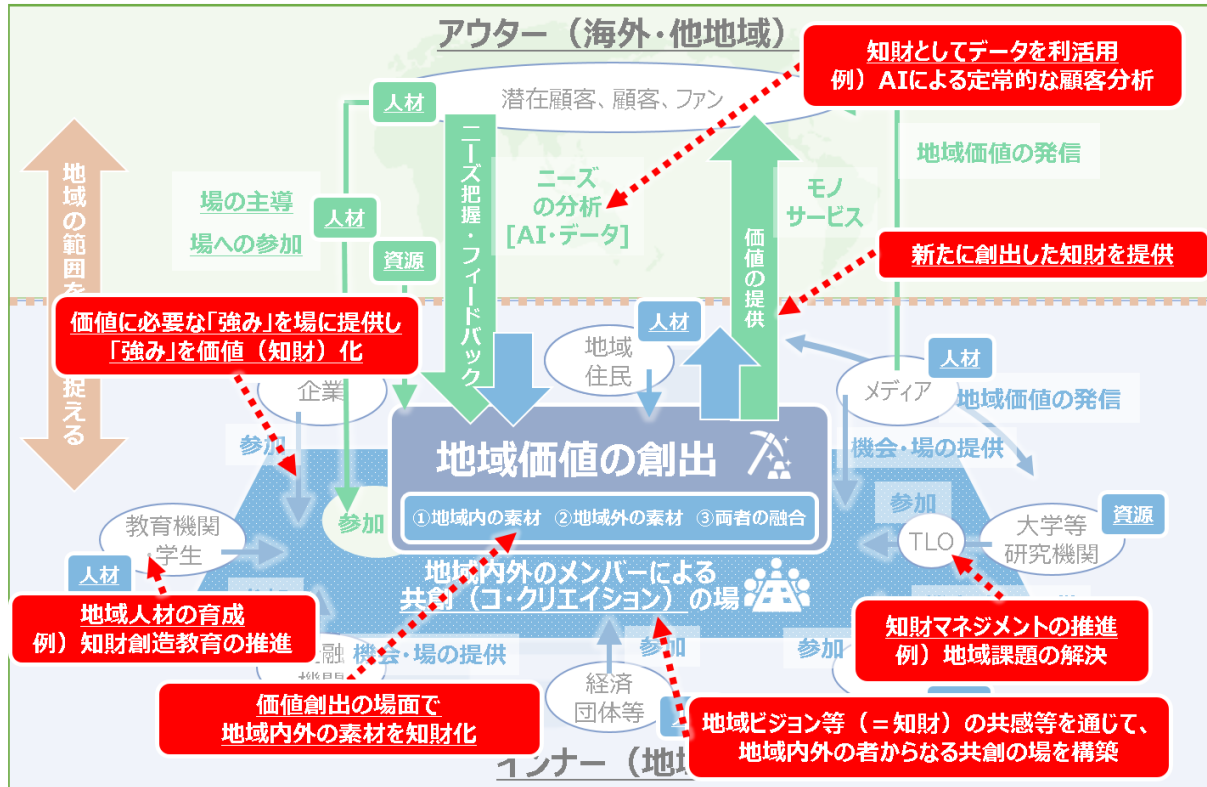
価値

- 提供する価値
- ・Well-being/Well-design 「デザイン都市」
 - 「Green & Relax」
 - 「IT(イ)の町」
 - 「人が育つ街」
 - (↓)
- 提供先から得るもの
- ・100年時代、人の可能性がめぶき、拓きつづけること(スパーシティの本質)
 - ・イノベーションや新デザイン、新ビジネスから生まれる収入(税金)

デザイン都市: 感度の高い人たちが住み始める/住んでいる人や子供のデザイン・アートに対する感性が育つ/地域の福祉・味の可能性が拡張する

- Green & Relax: 都市で最先端の仕事をはじめ、自然を感じられる人間らし、生活/遊びを歩む中でも心地よさを感ずる街
- IT(イ)の町: 高齢者も子供も、圧倒的に便利でくらしや生活/日本のデジタル産業の可能性を試し、拡張できる街/デジタルの才能が集い、出会う街
- 人が育つ街: いっしょに育つことも、学びあひ、起業にチャレンジできる街/最先端のデジタル教育を子供も女性も高齢者も受けられる/本当は、いもの「一流の」人に触れて感性が育つ街

<戦略的な知財の活用へ ～地域価値エコシステム×知財～>



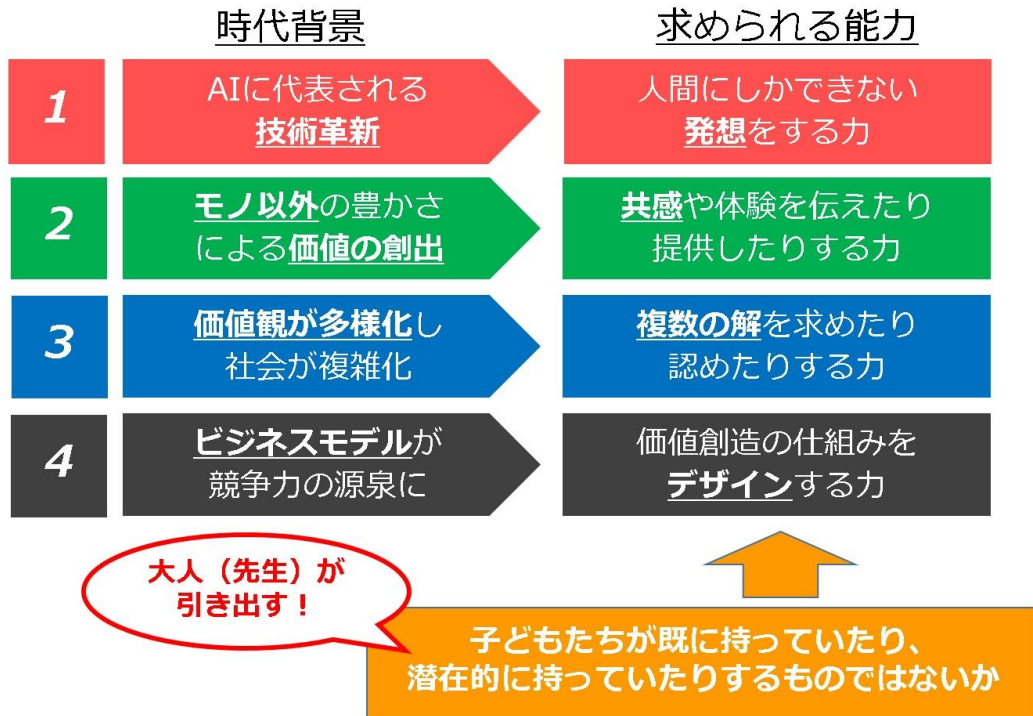
地域価値エコシステムにおける知財の役割は大きい。ここでは、地域価値の創出に資する知財の役割や留意すべき点を示す。

- 地域価値の創出のため、小中高生の段階で地域の魅力や課題について考える機会の創出が必要である。これは、内閣府が取り組んでいる、新しい創造をすることなどを楽しみながら育む「知財創造教育」（後述）が、その一助になる。
- 知の拠点として大学や研究機関があるが、大学等では社会実装やマネタイズを意識することが重要である（知財マネジメント）。また、既存の研究成果（素材）をその情報が欲しい人へ着実に届ける仕組みや、そのような知財を探索するためのプラットフォームの積極的な活用が望まれる。
- 価値提供に際し、戦略的な知財活用を検討する。素材の発掘や見える化・磨き上げに加え、どのようなストーリーを組み合わせるかなど、付加価値につなげる。また、市場拡張や競争力強化、低品質品の排除など、全体的な視点で戦略を組む。
- 関心層の可視化、ターゲット層の分析、嗜好の徹底検証などのためにデータを利活用する。
- 活用する地域内外の素材は知財になり得るし、創出した価値も知財となる。顧客からのフィードバックを受け、調達する素材や創出する価値を柔軟に修正することが持続的な価値創出となるため、その前提で知財活用を意識する。

＜知財創造教育＞

●将来はどのようになり、何が求められるようになる？

社会や産業の構造が大きく変化しようとしており、その担い手となる児童・生徒に求められることも変化している。



●知財創造教育とは？

社会や産業の構造の大きな変化の中で、児童・生徒が大人になったときに、「いいな」を思い描いて実現できるようにする教育が必要といえる。

そのような背景の下、「新しい創造をすること」、「創造されたものを尊重すること」を楽しみながら育む「知財創造教育」を、内閣府が中心となって全国で推進している。



→詳細は首相官邸ウェブサイトに掲載されている。

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tizaikyoiku.html>

(「知財創造教育」で検索！)

4. 実例から得られるベストプラクティス

WGでは、「地域価値エコシステム」の理想像の構築に向けた検討として、地域価値エコシステムを仮に設定し（図 11）、そこに9つの論点を描き入れて、各論点の議論を通じて実例に基づくベストプラクティスを抽出した。さらに、各ベストプラクティスから、共通性や特徴などを踏まえて厳選し、「地域価値エコシステム」の理想像につなげている。

なお、WGにおける検討時点では、3章に記載の「素材」は、「資源」として表現していたことから、4章における「資源」は、必要に応じて「素材」と読み替えて欲しい。

(1) 9つの論点

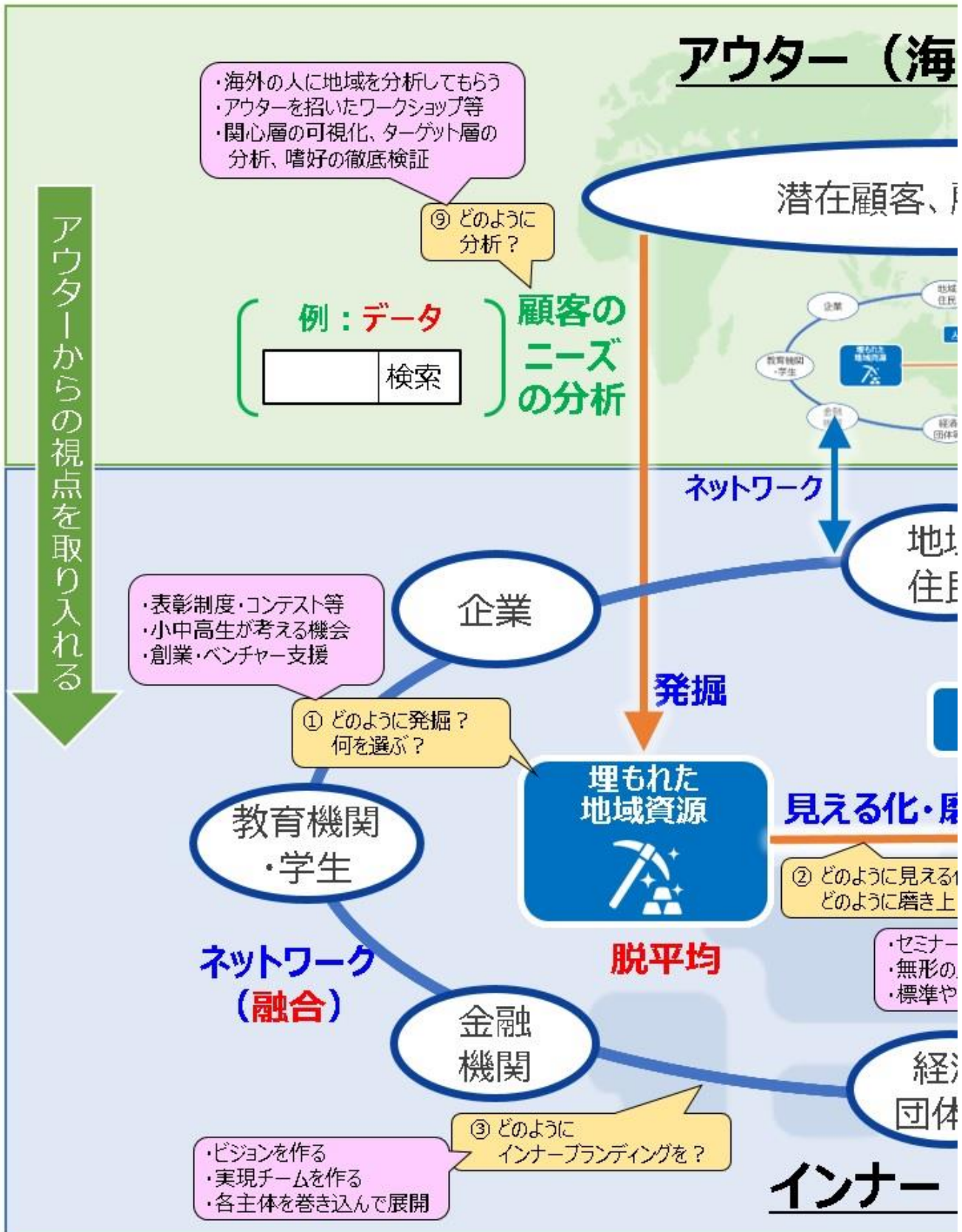
「地域価値エコシステム」を実現するためには様々なポイントがあり、9つの論点を設定した（図 11 の①～⑨）。そして、「地域価値エコシステム」の理想像は、9つの論点それぞれのベストプラクティスを満たし、人（人材）・資金の流動・循環が円滑で、かつ、知財が戦略的に活用できていると仮定した。

図 11 は、地域価値エコシステムを仮に設定し、9つの論点を表したイメージである。図の下部がインナー（地域）であり、上部がアウター（海外・他地域）である。インナーには、地域の各主体が存在し、地域素材を発掘・見える化・磨き上げた知財や、人及び資金が循環している。そして、顧客ニーズの分析などによりアウターからの視点を取り入れ、アウターへ戦略的な情報発信をしながら価値を売り込む。吹き出しの形で9つの論点を示し、さらに各論点からの吹き出しで実例から得られたベストプラクティスの概要を示している。

表 3 は、9つの論点やベストプラクティス（縦軸）と9つの実例（横軸）との代表的な対応関係を示している。横方向に眺めると、各論点やベストプラクティスごとに、実例ではどのような取組がされたのかを概観することができ、その詳細な説明をすぐに参照できるよう次節の該当ページを示した。また、縦方向に眺めると、各実例において、各論点との関係でどのような取組がされたのかを概観することができる。なお、各実例については、別添参考資料（実例集）に掲載している。

なお、9つの論点に対応するベストプラクティスは一例であって、をそれぞれの地域で取り入れるには、地域の特性や環境等によって、カスタマイズが必要であることは言うまでもない。例えば、論点①「埋もれた地域資源としてどのように発掘し、何を選ぶか。」について、地域資源（素材）は、創出する地域価値に応じて異なるものであるし、その場も、地域の現状を最も知る主体（各主体とのネットワークを築いている）が提供する、または、強いリーダーシップを持った主体が提供するなど、様々な態様が考えられる。

図11 当初仮定した地域価値エコシステムの各論点とベストプラクティス



海外・他地域)

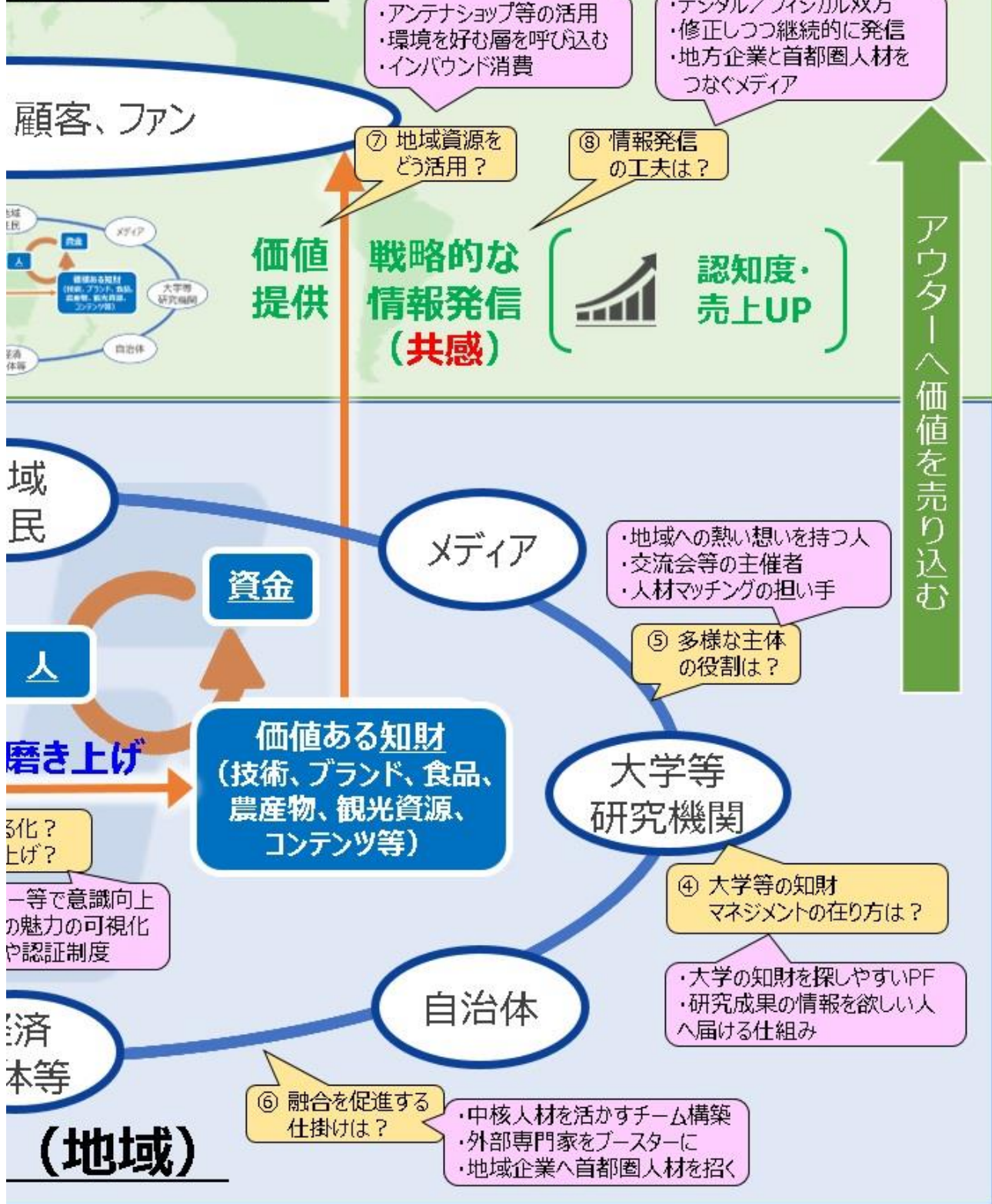


表3 9つの論点と各論点のベストプラクティスと事例

論点	ベストプラクティス	実例（→別添参考資料参照）		
		a 地域活性化における企業家の役割（経営者の想い）	b 池田泉州銀行の取り組み	c 福島民報社（メディア）が展開する地域づくり
① 埋もれた地域資源としてどのように発掘し、何を選ぶか。（→38頁）	<ul style="list-style-type: none"> ・アウターを招いた表彰制度・コンテスト・ワークショップの活用 ・積極的な創業・ベンチャー支援 ・小中高生の段階で地域の魅力や課題について考える機会の創出 	<ul style="list-style-type: none"> ・「群馬イノベーションアワード」 ・小中高生の段階で地域の魅力や課題について考える機会が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・創業・ベンチャー支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・「ふくしま産業賞」の創設 ・課題解決のコンテストで女子小学生が受賞
② 地域資源を、どのように見える化や磨き上げを行うか。（→40頁）	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナーやシンポジウム等を通じて地域における意識の向上を図る ・インタンジブル（無形）な魅力や価値を可視化 ・標準や認証制度等を活用した差別化 		<ul style="list-style-type: none"> ・ニュービジネス助成金 ・新市場創造型標準化制度の活用（差別化・競争力強化・低品質品排除） 	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナーやシンポジウムを通じて、知財の見える化と知財活用意識の向上
③ どのように地域内でのインナーブランディングを進めるか。（→42頁）	<ul style="list-style-type: none"> ・将来のありたい姿（ビジョン）を作成・宣言 ・それを実現するための組織を作る ・地域の各主体を巻き込んで展開（学ぶ機会、参加型事業） 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期的視点の理念・ビジョン（「めぶく。」） 		<ul style="list-style-type: none"> ・「挑戦 世界一の産業県ふくしま」宣言
④ 地域の知の拠点である大学の知財マネジメントに課題はないか。（→45頁）	<ul style="list-style-type: none"> ・外部の専門家がビジネスデザインを支援する ・大学の知財を探しやすいプラットフォーム ・研究成果の情報を欲しい人へ届ける仕組み 			
⑤ 地域の各主体に求められる役割は何か。（→47頁）	<ul style="list-style-type: none"> ・地域に、あるいは地域と縁のある人の中に、地域を活性化したいという熱い想いを持つ人（中核人材）が必要（市長のリーダーシップや企業家の本気度など） ・地域金融機関とメディア：交流会等ネットワークの取組 ・地域金融機関と地方大学：人材マッチングの担い手 	<ul style="list-style-type: none"> ・地元の企業と市長の熱い想いから始まった。地元の企業家の本気度がポイント 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術展示会、地域連携勉強会 	<ul style="list-style-type: none"> ・福島民報社による「ふくしま産業賞」の主催 ・表彰式で交流会実施
⑥ 地域における複数の主体の融合をどのように促進するか。（→51頁）	<ul style="list-style-type: none"> ・熱い想いを持つ中核人材を活かし、サポートする、持続可能なチームの構築 ・外部の専門家を巻き込みブースターとする ・金融機関や大学を活用し、地域企業へ首都圏人材を招く（特に幹部人材） 	<ul style="list-style-type: none"> ・太陽の会 ・ミュンヘンのコンサル会社を巻き込み 	<ul style="list-style-type: none"> ・イノベーション推進協議会 	<ul style="list-style-type: none"> ・i) 地域外で活躍していて、ii) 地域出身で、iii) 地域の復興や活性化に思いのある人材へ、アプローチして巻き込み
⑦ アウターに対してどのように地域資源を活用するか。（→55頁）	<ul style="list-style-type: none"> ・アンテナショップや産業フェア、海外協力都市などを通じて提供 ・地域資源を活かして提供できる環境を踏まえ、それを訴求できるターゲット層を地域に呼び込む ・インバウンド消費 	<ul style="list-style-type: none"> ・「刺激」と「Relax」が両立する環境により、ナレッジワーカーを呼び込む 		<ul style="list-style-type: none"> ・ふくしま産業賞フェアやアンテナショップ
⑧ アウターに対してどのように情報発信を行うか。（→59頁）	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル・マーケティング戦略（空中戦：映像配信等）＋フィジカルでのカップリング戦略（地上戦：イベント等）が必要 ・アウターの反応を見て修正しつつ、継続的に発信 ・地方で働くことそのものの魅力を伝えるメディア、及び、経営幹部人材が地方企業の情報を得られるメディアが必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・ミュンヘンのコンサル会社に分析してもらったことを発信 		
⑨ アウター（顧客）ニーズをどのように把握し、活用するか。（→62頁）	<ul style="list-style-type: none"> ・海外の人に地域を分析してもらう。 ・移住者や連携大学の学生等を招いたワークショップの開催などにより、外部目線を取り入れる ・関心層の可視化、ターゲット層の分析、嗜好の徹底検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・ミュンヘンのコンサル会社が前橋市を分析 		<ul style="list-style-type: none"> ・「ふくしま産業賞」の選考委員会を県内外の経済人等で構成

d 高山市の地域ブランディング戦略	e サムライブランディングの可能性	f 地方経済圏への首都圏幹部人材流動化	g 地域発・産学連携オープンイノベーション推進活動	h 大学の研究成果の社会実装	i 地域を活性化する産業・社会のデジタル変革とAI・ICT技術の社会実装取組について
・移住者や連携大学の学生等を招いたワークショップの開催などにより、外部目線を取り入れた新たな魅力・価値の発見					
・「メイド・パイ飛騨高山認証制度」	・武士道の価値を可視化				
・ブランドコンセプト作成 ・地域の歴史・文化等を学ぶ機会の創出(誇りと愛着) ・市民、特に学生の理解が重要、高校生から意識付け	・ジブングト化の訴求(地域の中に宿る武士道を可視化) ・参加型で事業を展開(「武神の祭り」を軸に「武の心」に火をつける)			・千曲川ワインバレー	
			・中部OIカレッジ・広島大学OI事業本部にて事業化支援 ・外部の専門家が複数の地域から知財を集めて価値創造する。	・TLOが大学の知財活動を支援、ノウハウ蓄積 ・研究成果を、その情報が欲しい人へ届ける ・大学知財群活用プラットフォーム	
・市長のリーダーシップが重要。		・人材マッチングの担い手は、地域金融機関と地方大学			
・「ブランド戦略課」設置 ・高山市出身のブランド専門家が顧問に	・福島県のやる気があり、XPJPがブースト ・XPJPにより、Googleやクリエイターを巻き込み	・日本人材機構がブースト ・人材マッチングの担い手は地域金融機関と地方大学 ・地方企業と首都圏人材をつなぐメディア	・地元出身のヘッドハンティング会社社長が中核となりメンバーを集めた。結果、地域へ移住した人もいる。	・TLOが大学と企業との仲介をする。金融機関に間に入っても行うこともある。	・保有するAI技術やその活用ノウハウをコンソーシアムとして提供
・アンテナショップや道の駅、飛騨高山フェア、海外協力都市	・各国にて展示会、イベント、商談会 ・ダイヤモンドルート公開収録、インバウンドツアーを開発 ・インバウンドが急上昇				
・上質な情報誌を活用した魅力発信 ・市公式ファンクラブの運営	・映像配信とイベントをカップリング ・1年目は潜在需要の顕在化、2年目はジブングト化、3年目はアイコン共感型ヘシフト、4年目はコミュニティデザイン	・地方企業と首都圏人材をつなぐメディア			
・移住者や連携大学の学生等を招いたワークショップの開催などにより、外部目線を取り入れた新たな魅力・価値の発見	・検索データを利用して把握 ・ターゲット層の分析(4 武道に携わる外国人：6585万人) ・世界のどの地域にサムライ関心層がいるのかを可視化 ・嗜好を徹底検証(6割は「戦闘ではなく構え」に関心)				・ビッグデータによる循環型バリューチェーンの実現

(2) 各論点とベストプラクティス

① 埋もれた地域資源としてどのように発掘し、何を選ぶか。

<ベストプラクティス>

- ・アウターを招いた表彰制度・コンテスト・ワークショップの活用
- ・積極的な創業・ベンチャー支援
- ・小中高生の段階で地域の魅力や課題について考える機会の創出

論点①は、埋もれた地域資源としてどのように発掘し、何を選ぶかであるが、地域の良さは日々の生活の中で埋もれてしまっており気づけていない。そこで、表彰や創業などの形で顕在化するか、あるいは教育において地域の魅力を考えることなどが重要になる。

この論点の1つ目のベストプラクティスは、アウターを招いた表彰制度・コンテスト・ワークショップの活用である。例えば、群馬県では、県内発の起業を支援する「Gunma Innovation Award (GIA=群馬イノベーションアワード)」が実施されている。これは、群馬の地から次代を担う起業家や起業家精神を持った人材を発掘し、県内国内のイノベーション機運を高めようというプロジェクトである。

また、福島県では、住み続けられる地域づくりを目的とした「ふくしま産業賞」が創設された。審査基準には、「他社にない製品や技術力の独自性、最新技術を駆使した先進性を評価。特に地元重点を置き、農林水産物や観光など地域資源の積極的な活用についても対象。」と記載されている。また、2019年度からは「小中学生まちづくり大賞（通称：ふくしまジュニアチャレンジ）」も新設され、福島の女子小学生が受賞した。小学生は体の小さな大人であり、地域の課題を解決するために何をできるのか考えている小学生もいる。

また、高山市では、移住者や飛騨高山観光大学の学生等を招いたワークショップの開催などにより、外部目線を取り入れた新たな魅力・価値の発見する活動を行っている。また、地域資源の発掘や、良質な地場産品の見える化と磨き上げのため、「メイド・バイ飛騨高山認証制度」を創設した。これは、農産物、加工食品から家具・工芸品まで、『飛騨高山ブランド（飛騨高山の風土と飛騨人との暮らしから生み出された本物）』を構成するにふさわしい地場産品を市として認証するものである。認証は、排他でも拡散しすぎても成功せず、両者のせめぎ合いの中、適切なバランスを取りながら進めている。

また、積極的な創業・ベンチャー支援も、埋もれた地域資源の発掘になるだろう。例えば、上述した「群馬イノベーションアワード」はこれにも該当するし、池田泉州銀行では長年、関西の二重の空洞化（（東京への本社移転、他地域への生産拠点移転））を背景として、助成金などの創業・ベンチャー支援を続けている。

図 12 池田泉州銀行の取組（助成金）

ニュービジネス助成金	イノベーション研究開発助成金
<ul style="list-style-type: none"> ● 新規性・独創性にあふれた企業・起業家を応援 ● 助成額 <ul style="list-style-type: none"> 大賞 300万円 優秀賞 100万円 (NEW)オープンイノベーション賞（サポート企業との連携・支援） ● 実績（2003～2018年度 計19回） <ul style="list-style-type: none"> 応募総数：2,201件 採択件数：218件 助成総額：1.6億円 	<ul style="list-style-type: none"> ● 先進的な研究開発で事業化を目指す企業・研究者を応援 ● 助成額 <ul style="list-style-type: none"> 大賞 300万円 優秀賞 200万円 ● 実績（2004～2018年度 計15回） <ul style="list-style-type: none"> 応募総数：908件 採択件数：217件 助成総額：4.4億円

（第1回資料5より引用）

また、小中高生の段階で地域の魅力や課題について考える機会の創出も重要である。例えば、高山市では、小中学校における郷土学習として、郷土の歴史、文化、産業、豊かな自然等を学ぶ機会を提供している（観光ガイドブックの作成など）。

図 13 高山市の取組（郷土学習で作成した観光ガイドブック）



（第2回資料4より引用）

また、地域資源の発掘において、ゼロから新しいものをつくるのではなく、今あるものを再発掘することも重要である。全く新しい価値を創るということではなく、既にあるのを新しい「ものさし」で新しい価値にするのである。この際、ユーザ視点に立って、社会が変化し続ける中で、どのような「ものさし」を作るか、そして、それをどのように適用することが効果的かを検討することが重要である。

② 地域資源を、どのように見える化や磨き上げを行うか。

<ベストプラクティス>

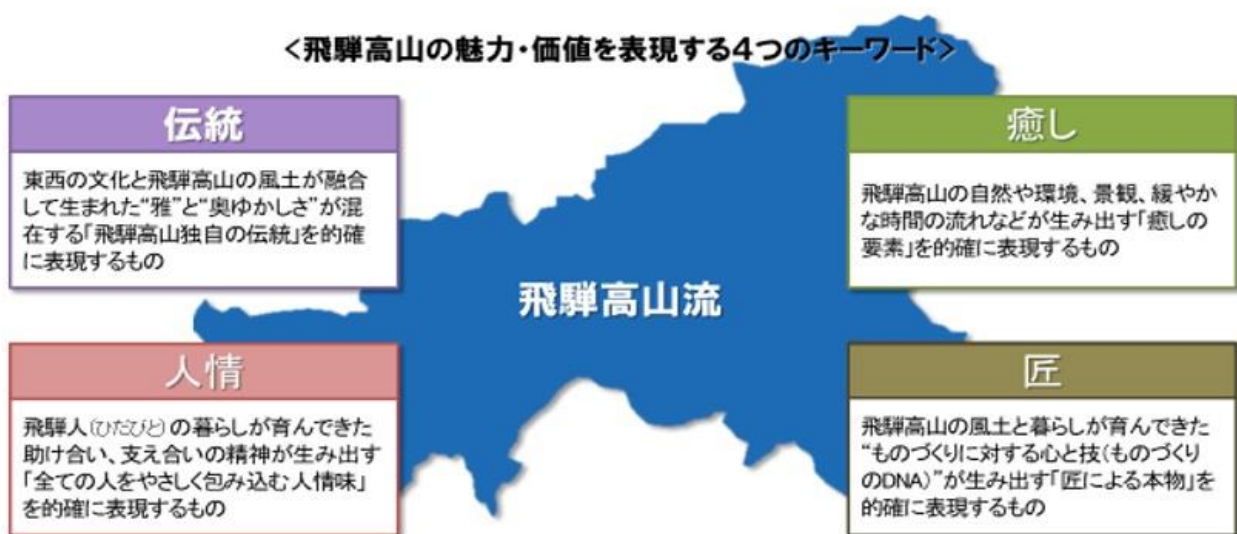
- ・セミナーやシンポジウム等を通じて地域における意識の向上を図る
- ・インタンジブル（無形）な魅力や価値を可視化
- ・標準や認証制度等を活用した差別化

論点②は、地域資源をどのように見える化や磨き上げを行うかであるが、まず地方の中小企業では知財が自社にとってどのような意義があるのかあまり考えないので、地域作り、産業作りのために、知財などのソフトパワーが中小企業の経営にとってどう役に立つのかを知ってもらうことが必要である。

そこで、1つ目のベストプラクティスは、セミナーやシンポジウム等を通じて地域における意識の向上を図ることである。例えば福島県では、論点①で挙げた「ふくしま産業賞」の表彰式にて知財セミナーを開催し、受賞企業、学生への知財啓発を推進したり、日本弁理士会と連携した知財広め隊セミナーや特許庁事業のセミナーやワークショップを開催し、知的財産の有効性を再認識し、福島県内の知財活用の動きが加速している。

また、2つ目のベストプラクティスは、地域資源はインタンジブル（無形）であることもあり、その魅力や価値を可視化することも重要である。例えば、高山市では、ブランドコンセプトとして、飛騨高山の魅力・価値を表現する4つのキーワード（伝統、癒し、人情、匠）を作成した。

図14 高山市のブランドコンセプト



(第2回資料4より引用)

また、会津では、その精神性の知財化に取り組んでいる。具体的には、インタンジブルな武士道の価値を可視化するためにドキュメンタリーを制作した。それは4つの義（大儀、道義、信義、忠義）を作品化するもので、民放BS4局と強固に連携し全国放送された。また、番組と連動した特別映像を市内12箇所設置し、会津全体をフィールド・メディアにした。

図15 会津の4つの義の作品化



(出典 : <http://aizu150.com/>)

3つ目のベストプラクティスは、標準や認証制度等を活用した差別化である。例えば、池田泉州銀行では、新市場創造型標準化制度を活用し、各社をサポートしている。これにより、i) 技術・製品のスペック・性能の見える化を通じた、市場での差別化、ii) 顧客を自社の技術・製品に惹きつけることによる競争力強化、iii) 一定の水準の品質基準などの標準化による低品質品の排除などの効果が期待される。一方、標準規格を知っている人が少ないため、リテラシー向上や啓発が必要である。

また、論点①で挙げた「メイド・バイ飛騨高山認証制度」は、地域資源の発掘に加え、良質な地場産品の見える化と磨き上げの効果もある。

その他、論点①で挙げた池田泉州銀行の「ニュービジネス助成金」(新規性・独創性にあふれた企業・起業家を応援)や「イノベーション研究開発助成金」(先進的な研究開発で事業化を目指す企業・研究者を応援)も、地域資源の見える化や磨き上げの効果もあるだろう。また、同行は、「イノベーションファンド25」として、大阪・関西万博がめざす「SDGsが達成される社会」「Society5.0の実現」に貢献する技術・ビジネスモデルを持った企業に投資するファンドも行っている。

③ どのように地域内でのインナーブランディングを進めるか。

<ベストプラクティス>

- ・将来のありたい姿（ビジョン）を作成し宣言する。
- ・それを実現するための組織を作る。
- ・地域の各主体を巻き込んで展開（学ぶ機会、参加型事業）する。

論点③は、どのように地域内でのインナーブランディングを進めるかであるが、そのためには、将来のありたい姿（ビジョン）を作成し宣言すること、それを実現するためのチームを作ること、地域の各主体を巻き込んで展開することが重要である。順に説明する。

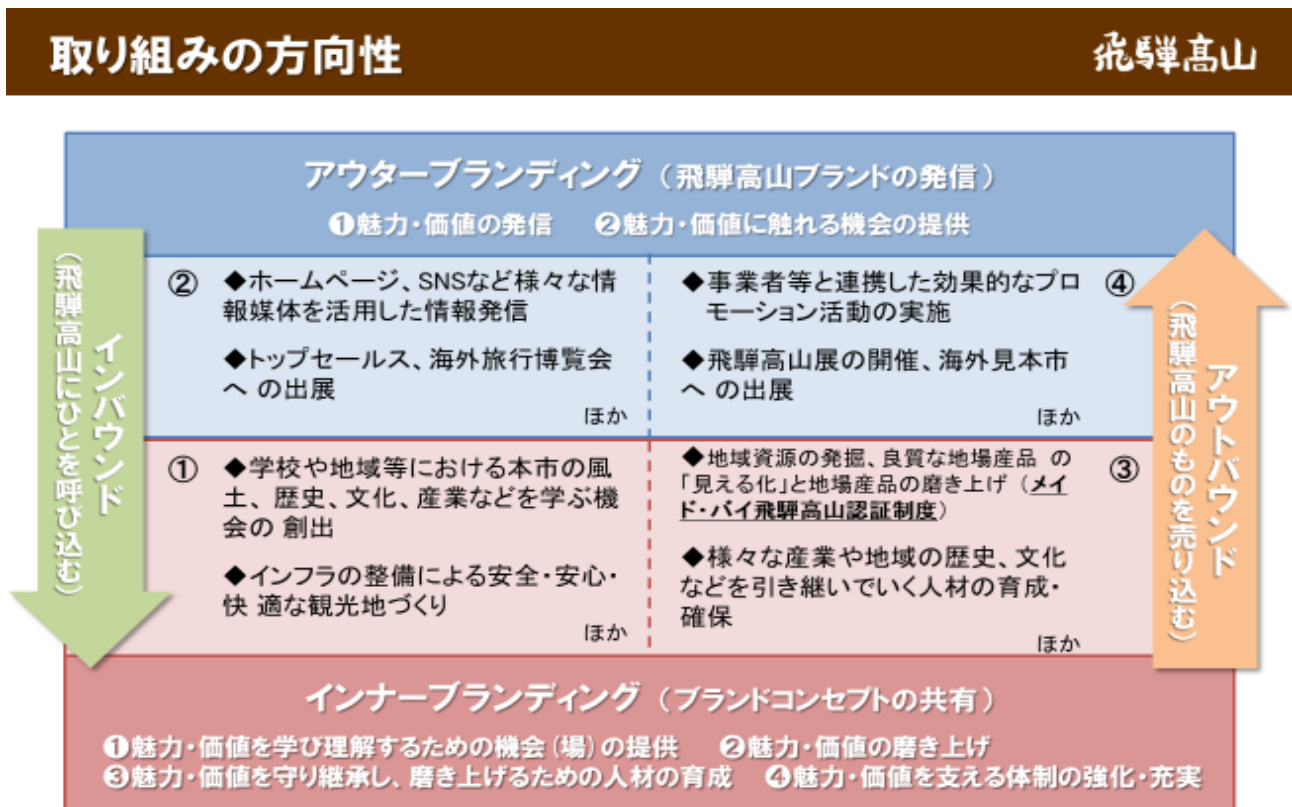
1つ目のベストプラクティスは、将来のありたい姿（ビジョン）を作成し宣言することである。例えば、前橋市では、長期的視点の理念・ビジョンとして、前橋ビジョン「めぶく。」を作成し、地方創生成功の鍵としている（前述のコラム「経営デザインシート」参照）。

また、福島県では、「挑戦 世界一の産業県ふくしま」宣言をしており、決意を共有している。

また、高山市では、論点②で説明したとおり、ブランドコンセプトとして、飛騨高山の魅力・価値を表現する4つのキーワード（伝統、癒し、人情、匠）を作成している。さらに、高山市役所では、外の人を呼んで講習会を7回実施し、意識改革を実行するとともに、市役所の各部署を横断的に取りまとめる機能として「ブランド戦略課」を設置した。これが2つ目のベストプラクティスである。なお、課長は、若くて、ポテンシャルがあり、コミュニケーション力があり、吸収力がある人が適任である。

さらに、高山市では、次のような、「インナーブランディング（ブランドコンセプトの共有）」と「アウターブランディング（ブランドの発信）」、「インバウンド（ひとを呼び込む）」と「アウトバウンド（地域のをもの売り込む）」のマトリクスで4象限に整理して戦略を展開している。この取組は、市の成長のためにやっけて、永遠に続くとのことである。

図 16 高山市のブランド戦略



(第2回資料4から引用)

3つ目のベストプラクティスは、地域の各主体を巻き込んで展開（学ぶ機会、参加型事業）することである。例えば、高山市では、市民の理解、特に学生の理解が重要だと考えており、論点①で説明したように、地域の風土、歴史、文化、産業などを学ぶ機会を創出し、これにより誇りと愛着を生み出している。さらに、様々な産業や地域の歴史、文化などを引き継いでいく人材の育成・確保などにも取り組んでいる。なお、高山市には大学がなく、高校を卒業して外に出る若者も多い。若者が外に出ることを止めることはできないが、高校生から意識付けを行っているため、地域の課題を持って出ていった若者が都市部で仲間を作って、その仲間たちが地域活性化に貢献してくれることもある。

また、会津の取組では、「サムライ」をテーマにして、映像クリエイティブを軸に地域ブランディングを展開しているところ、2年目にジブンゴト化の訴求に取り組んだ。これは、地域の中に宿る武士道を可視化するものであり、「武神の祭り」を軸に「武の心」に火をつけるなど、参加型で事業を展開するものだった。エコシステムに参加する当事者を増やすことが大事である。

また、信州 TLO では、地域のワイナリーのブランディング支援を行った。具体的には、長野県にワイナリーが急激に増加しているが、地域外の異業種からの参入が多く、連携が希薄で、地域ブランドにつながっていなかったし、ブランド・デザインというコンセプトへの理解もノウハウもなかった。そこで、信州 TLO は、長野県の自然「千曲川」と複数のワイナリーのコラボとして、「千曲川ワインバレー」としてのブランディングに取り組んだ。

図 17 千曲川ワインバレー（信州 TLO によるブランディング）



（第 3 回会合資料 4 から引用）

④ 地域の知の拠点である大学の知財マネジメントに課題はないか。

<ベストプラクティス>

- ・ 外部の専門家がビジネスデザインを支援する
- ・ 大学の知財を探しやすいプラットフォーム
- ・ 研究成果の情報を欲しい人へ届ける仕組み

論点④は、地域の知の拠点である大学の知財マネジメントに課題はないかであるが、外部の専門家が大学の知財を用いたビジネスデザインを支援することや、大学の知財を探しやすいプラットフォームを構築すること、研究成果の情報を欲しい人へ届ける仕組みなどが重要である。順に説明する。

1つ目のベストプラクティスは、外部の専門家が大学の知財を用いたビジネスデザインを支援することである。一方、大学の先生は、研究などの技術に特化する。外部の専門家は、例えば、技術を事業化する際に必要な経営幹部人材である。このような専門家を大学へ紹介できる仕組みが望まれる。また、外部の専門家は TLO が挙げられる。大学では事務担当者がローテーションしてしまうのでノウハウが蓄積しにくい。そこで、継続性を確保するためには TLO 側で多くの業務を担当し、ノウハウを蓄積することが有効である。

また、産学連携もその1つである。ただ、大学と手を組もうとしている会社は資金的に余裕がある企業であり、一般に大学がイメージする相手は大企業が多い。他方、中小企業においては、大学の技術シーズを提案しても、本当に研究結果通りになるのかを、お金をかけて取り組もうとする中小企業は少なく、資金を投入しても成果が出るのか不安を感じているのが現状である。そのため、大学のシーズを事業化するための資金が必要であり、資金が上手く回るような仕組みが必要である。この際、大学自身で資金調達するよりも、上述のような外部専門家の協力を得て、必要な資金を調達することが現実的であろう。

2つ目のベストプラクティスは、大学の知財を探しやすいプラットフォームを構築することである。このようなプラットフォームがあれば、地域外のプロデューサーがいくつかの地域からシーズを集めて価値創造することができるようになる。大学の技術（知財）は、地域だけが対象ではなく、全国あるいは海外も対象にしている。そのため、大学の知財を地域のエコシステムだけに留まるのは、大学としては広がり欠けてしまう。そこで、そのような大学の知財を地域外からも探せるようにするのである。

3つ目のベストプラクティスは、研究成果の情報を欲しい人へ届ける仕組みである。大学の研究成果を情報発信しても、その情報が欲しい人に届いていないとの指摘がある。特に、小規模大学は予算、人材に限られており、広く行き届いた情報発信を行うことは難しい。そこで、大学の研究成果とその情報が欲しい人とを適切にマッチングするような仕組みが求められる。

その他、大学には様々なことが期待される。例えば、人材育成である。地域で活性化活動をする前に、その地域における経営戦略や知財教育の全体のレベルを上げることが必要である。これは、学生に向けた教育もさることながら、社会人向けのリカレント教育も有効である。この際、異業種連携について学ぶ機会があると良い。また、大学は人材供給の場として、首都圏人材を地方大学客員研究員として招き、ゼミ参加に加え、週に数日は地域企業に勤務することや、さらに、金融機関と連携し、取引先企業向けのソリューションとして機能させることも有効である。また、ブースター人材がジャンプしやすい環境づくりが必要であるが、大学や高専が人材プラットフォームにつながり、大学がジャンプの場になることもできるだろう。

また、地域エコシステムにおける大学の役割として、技術の目利きも挙げられる。助成金の審査員、様々な協議会の委員を務める例も多く、また、地方中小企業へ融資する際に大学の先生に目利きしてもらったのが良かったという声もある。

⑤ 地域の各主体に求められる役割は何か。

<ベストプラクティス>

- ・地域に、あるいは地域と縁のある人の中に、地域を活性化したいという熱い想いを持つ人（中核人材）が必要（市長のリーダーシップや地域の企業家の想いなど）。
- ・地域金融機関とメディア：交流会等ネットワーキングの取組
- ・地域金融機関と地方大学：人材マッチングの担い手

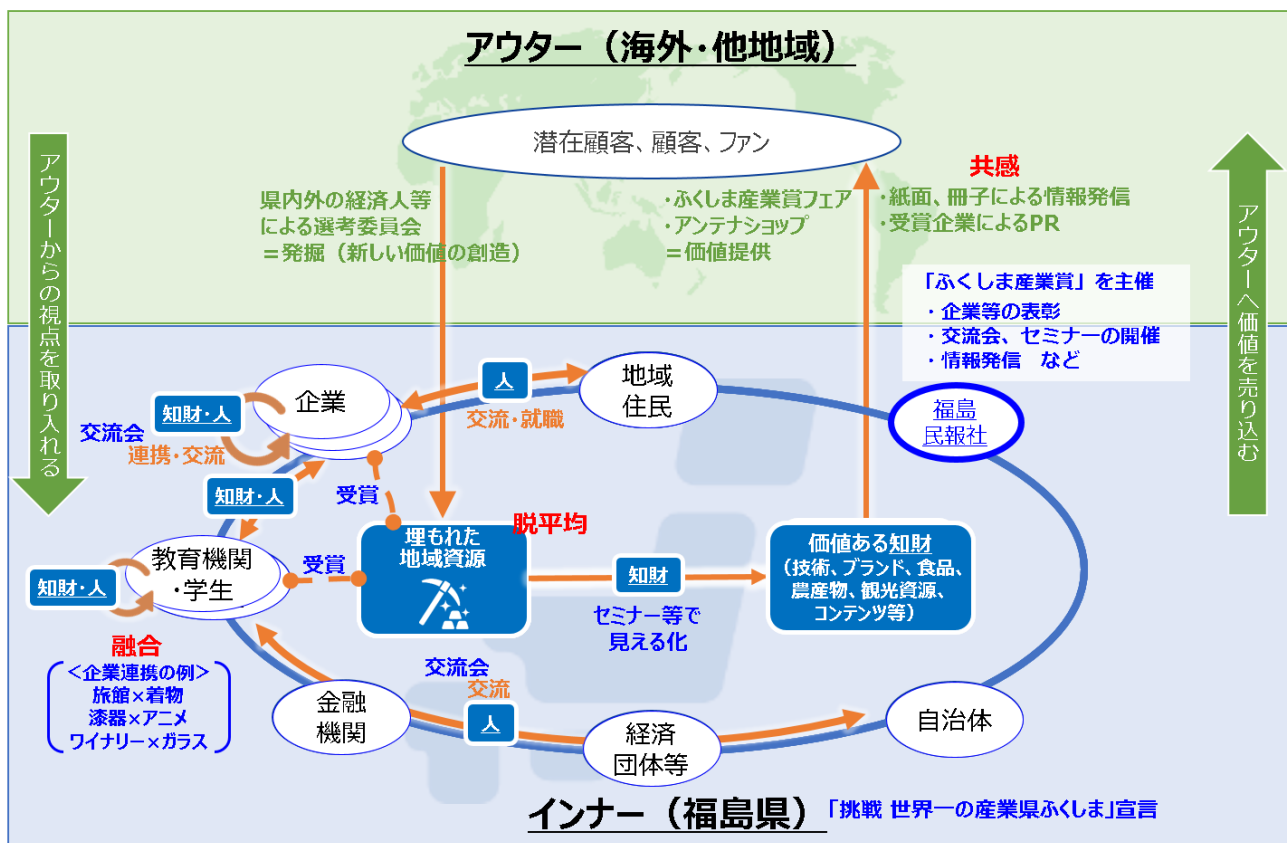
論点⑤は、地域の各主体に求められる役割は何かであるが、まずは地域を活性化したいという熱い想いを持つ人（中核人材）が最も重要である。そして、地域金融機関やメディア、地方大学には、ネットワーキング等の役割が期待される。順に説明する。

1つ目のベストプラクティスは、地域に、あるいは地域と縁のある人の中に、地域を活性化したいという熱い想いを持つ人（中核人材）が必要であるということである。特に、市長のリーダーシップや地域の企業家の想いなどである。例えば、前橋における地域の活性化は、地元の企業と市長の熱い想いから始まったものであった。当初、地域の人にはあきらめていて、閉塞感さえあったが、地元の企業家の本気度が伝わり、徐々に熱気を帯びてきた。次第に仲間が集まり、前橋ビジョンを描き、それを実現する道を歩み始めている。この企業家も、ある国際会議がきっかけで、地域の活性化に取り組んだと言う。中核人材はなかなか見つからないが、刺激を受ける必要がある。また、大人が地域の未来を考えるだけでなく、若者の視点が必要であり、若者への教育も考えるべきであろう。

高山市においては、市長のリーダーシップが成功のカギだった。同市政策顧問として、ブランディングの豊富な知識と経験を持つ外部の専門家を招いたが、この専門家は、市長がやる気にならないと成功しない、最終的にこれが一番大事だと断言する。

また、福島では、震災復興の際、地元には大きなネットワークを持つメディアが、地域の活性化に立ち上がった。同社は「ふくしま産業賞」を主催し、表彰式やセミナーを開催した。さらに、この熱い想いを持つ同社に刺激され、企業や学生は地域資源の活用主体として、表彰へ応募し、各主体との連携や交流に参加した。自治体、金融機関、商工団体等の関係機関は「ふくしま産業賞」を共催・後援し、各主体との交流に参加した。さらに、地域住民も受賞企業のバスツアーへ参加したり、受賞企業へ就職するなどした。このようにこの熱い想いを持つ同社の先導により、地域の様々な主体が参加し、エコシステムを実現した。

図 18 福島民報社が後押しした地域価値エコシステム



(第 1 回資料 3 から引用)

続いて、2つ目のベストプラクティスは、地域金融機関やメディアによる交流会等ネットワークの取組である。地域金融機関もメディアも、地域に大きなネットワークを持ち、これを有効活用して、地域の活性化につなげることができる。例えば、福島においては、「ふくしま産業賞」の表彰式で交流会（マッチング）を開催している。具体的には、全受賞社にブースを提供し、企業同士が即座に商談可能とし、共同で新商品開発・販売、事業連携へとつながるような環境を提供した。

また、池田泉州銀行においても、最先端の技術を集めた「交流の場」である技術展示会「ビジネス・エンカレッジ・フェア」を、2,000年より18回開催している。また、地域連携勉強会を2005年から毎月開催しており、毎回120名程度が集まっており、累計167回を数える。

このように、大きなネットワークを持つ地域金融機関やメディアは、交流会等ネットワークの役割が期待されているといえよう。

3つ目のベストプラクティスは、地域金融機関や地方大学による人材マッチングである。地方企業に必要な人材紹介は、経営課題から議論する伴走支援型である。なぜなら、大多数の地域企業はオーナー企業であり、いわゆる本社機能が脆弱との指摘もある。例えば、中小企業は人が足りないと言うが、実際に生産ラインや業務プロセスの見直しをしたら一人余ったということもある。また、地方の給与レベルを上げる、変革する、従来の延長線上

ではなく新しい価値を生み出すためには、幹部人材が必要である。このように、幹部人材のニーズは大きい。そして、その人材マッチングの担い手は、地域金融機関と地方大学である。

金融機関の監督指針の改定により人材紹介が金融機関の付随業務として認められた(2018年)。地域金融機関の強みである信頼関係や事業性評価能力を活かせる領域であり、首都圏人材にとって、「地域金融機関の紹介」は大きな安心材料になる。地域金融機関が地域企業に伴走支援しながら、人材マッチングを手掛けることで、地域企業の成長ポテンシャルを顕在化させることができる。また、首都圏人材を地方大学客員研究員として招き、ゼミ参加に加え、週に数日は地域企業に勤務することもできる。これを、金融機関と連携し、取引先企業向けのソリューションとして機能させることもできるだろう。なお、第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(令和元年12月27日閣議決定)には、「地域人材支援戦略パッケージ」を集中的に実施することが記載されている。このような取組みにより、金融機関が支援してエコシステムを作るような枠割も期待されていると言えよう。

また、大企業には、兼業、副業を解禁してほしいという声も増えている。地方にとっては、大企業での経験を持つ人材が週一回来てくれるだけでもよいという。ここで、小遣い稼ぎのためのアルバイト兼業は大企業としても簡単に認めにくいのが、従業員自身の能力を上げたり、社会貢献に資するような兼業を加速させることが望ましい。

図19 地域大学及び金融機関を活用した人材マッチングの例



(第2回資料6から引用)

なお、各主体には、上述のような役割が期待される場所であるが、これらはその主体に共通的な事項と特異的な事項に分けられ、上述以外の点も含めて整理すると、表4のとおりである。

表4 地域の各主体に期待される役割

主体	期待される主な役割
市長（首長）	<ul style="list-style-type: none"> ・地域価値創出への熱い思い ・強いリーダーシップ
企業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域価値創出への熱い思い ・多くの地域企業の巻き込みにつながるリーダー的な存在 ・外部専門人材の呼び込みと連携 ・地域内外のネットワークの活用 ・地域づくりへの参画（資金供給を含む）
自治体	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の将来構想を担う部署の設置 ・将来構想の場の提供 ・外部専門人材の呼び込みと連携 ・地域のブランディングの主導
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> ・地域内外の様々な主体の交流の機会や場の提供 ・企業への人材紹介 ・多様な資金供給（助成金など）
大学等・研究機関	<ul style="list-style-type: none"> ・人材供給 （首都圏人材が、地域の大学で研究員をしつつ地域企業に勤務など） ・技術の目利き（審査員等）など専門家としての支援
地域メディア	<ul style="list-style-type: none"> ・地域内外の様々な主体の交流の機会や場の提供 ・地域産業の育成支援（表彰制度などの主催）
教育機関・学生 地域住民	<ul style="list-style-type: none"> ・地域価値創出の場への参画 ・地域の知財（素材・価値・魅力）への理解
経済団体等	<ul style="list-style-type: none"> ・地域内外の様々な主体の交流の機会や場の提供

⑥ 地域における複数の主体の融合をどのように促進するか。

<ベストプラクティス>

- ・ 熱い想いを持つ中核人材を活かし、サポートする、持続可能なチームを構築する。
- ・ 外部の専門家を巻き込みブースターとする。
- ・ 地域金融機関や地域の大学の協力で、地域企業へ首都圏人材を招く（特に幹部人材）。

論点⑥は、地域における複数の主体の融合をどのように促進するかであるが、中心になるのは熱い想いを持つ中核人材である。中核人材を活かすチームを構築することや、外部の専門家を巻き込みブースターとすること、地域金融機関や地域の大学の協力で、地域企業へ首都圏人材を招くことが重要である。順に説明する。

1つ目のベストプラクティスは、熱い想いを持つ中核人材を活かし、サポートする、持続可能なチームを構築することである。論点⑤で述べたとおり、まずは地域を活性化したいという熱い想いを持つ人（中核人材）が最も大事であり、そのため、地域に関わる中核人材をどう活かすのが大事となる。例えば、前橋においても、地元の企業家の本気度が伝わり、この企業家を中心にして、次第に仲間が集まっている。さらに、最初は、資金を出す人がいないため、この企業家が自身の財団で資金を工面しており、エコシステムと呼べないものだったが、その後、「太陽の会」ができた。これは、「自分たちの街は自分たちでつくる」という精神のもと市内に拠点を置く企業家有志により結成されたもので、参画企業は、毎年純利益の1%(最低額 100 万円)を前橋市のまちづくりのために寄付金として拠出している。

2つ目のベストプラクティスは、外部の専門家を巻き込みブースターとすることである。例えば、前橋では、ミュンヘンのデザイン会社である「KMS TEAM」を巻き込み、前橋を分析してもらい、一緒に前橋ビジョン「めぶく。」を作成した。

また、福島では、外部の専門家として弁理士が参画している。この弁理士は、i) 地域外で活躍していて、ii) 地域出身で、iii) 地域の復興や活性化に思いのある人材であったため、地域の中核人材からアプローチして、参画に至った。このような想いがありそうな人を地域へミスマッチしないよう上手く連れてくる、配置する仕組みが望まれる。

また、高山市では、同市政策顧問として、ブランディングの豊富な知識と経験を持つ外部の専門家を招いたが、この専門家は、高山市の出身であり、市長や関係者と馴染みがあったので、声をかけられた際、引き受けたとのことである。

また、会津では、地域プロデューサーがブースターとして参画しているが、福島県から、一時的なイベントをやるだけというのではなく、本当に意味のあることをやりたいという熱い想いを受け、プロジェクトを引き受けている。そして、この地域プロデューサーが、さ

らに Google やクリエイターを巻き込み、チームを作り、まさにプロジェクトをブーストしていった。彼は、クリエイターの共感を得るコツの1つは、SBNR (Spiritual But Not Religious) = 無宗教型スピリチュアル層であり、日本人の価値観と SBNR の価値観の共通価値をつくるのが大事であると言っている。

また、広島では、広島出身で、官民ファンドや銀行を経験した後ヘッドハンティング会社の社長をされている方の顔が広く、様々な人材を呼び込んでいる。中でも、ファンドや経営の二人がプロジェクトに共感し、広島に移住し、エグゼクティブマネージャーとしてフルタイム勤務をしている。

なお、外部の専門家の課題の1つは、雇用が安定しないことであるとの指摘があった。つまり、プロジェクトがあるときだけ、資金があるときだけ、の仕事になってしまうということである。特に、資金については、国からの資金が入っている地方は外部の専門家も巻き込んで盛り上がっているが、継続させるために民間資金を呼び込むこと、マネタイズの仕組みを作ることが重要である。あるいは、外部の専門家が、1つの地域での活動が次の地域での活動へつながるような仕組みが望まれるところである。

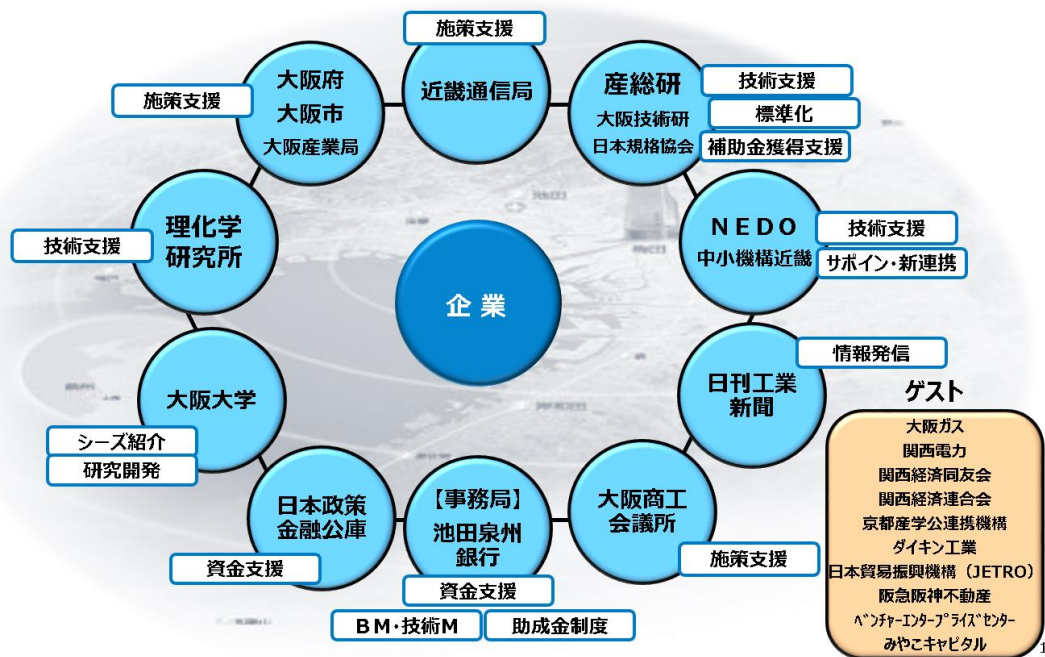
なお、地方創生推進事務局より、地方創生の専門家一覧が公表されている⁴。

3つ目のベストプラクティスは、地域金融機関や地域の大学の協力で、地域企業へ首都圏人材を招く（特に幹部人材）ことである。これは、論点⑤で述べたとおり、その担い手は、地域金融機関や地域の大学である。

その他、交流会を通じて、主体の連携につながるような取組も、地域における複数の主体の融合の促進になるだろう。例えば、論点⑤で説明したとおり、池田泉州銀行では、技術展示会（最先端の技術を集めた「交流の場」）や地域連携勉強会（毎月開催、120名程度/回）を開催している。また、オープンイノベーション3.0を志向し、「イノベーション推進協議会」を設置した。このエコシステムの狙いは、i) 「人」のネットワークから「組織」のネットワークへ、ii) フラットな意見交換の場、iii) 銀行が事務局としてコーディネート、というものである。

⁴ <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/expert/machi.html>

図 20 イノベーション推進協議会（池田泉州銀行の取組）



（第 1 回資料 5 から引用）

また、高山市では、電子地域通貨「さるぼぼコイン」を使ったエコシステムの構築をしている。これは、飛騨信用組合、加盟店（事業者）、ユーザ（住民・観光客）による、キャッシュレス環境整備によるインバウンド消費の取り込みと地域内にお金を滞留を狙ったものである。

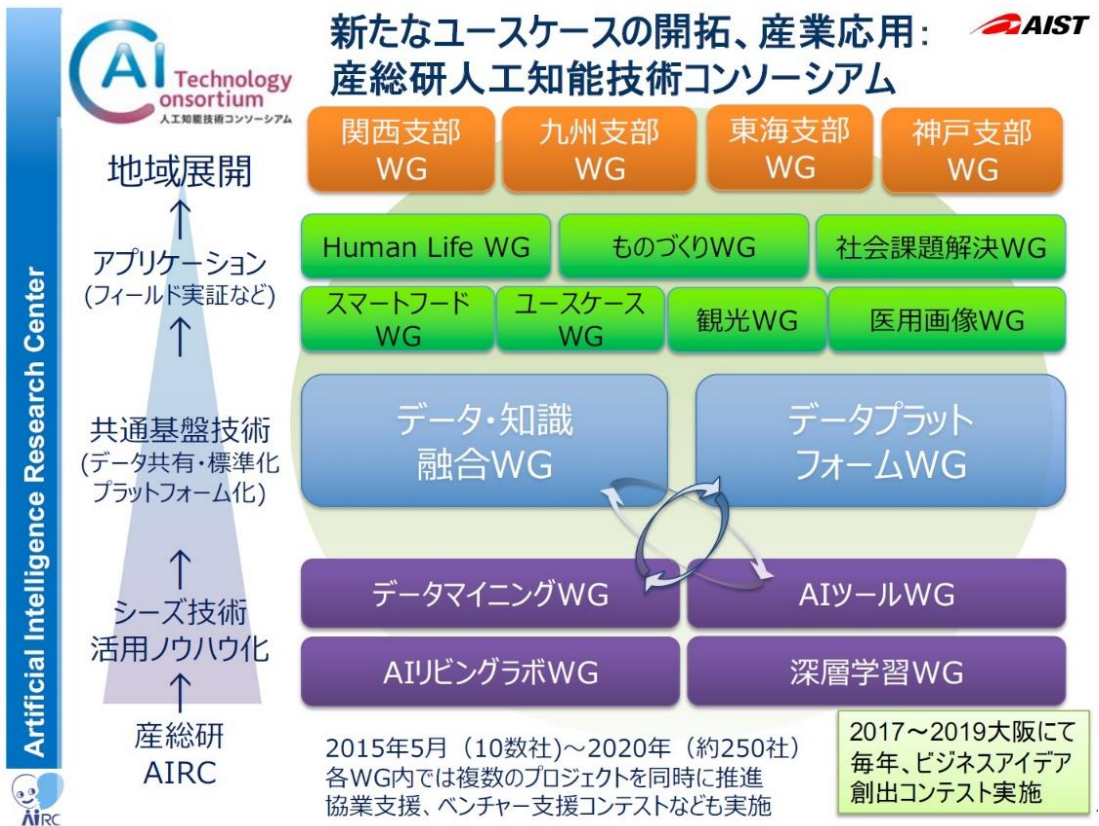
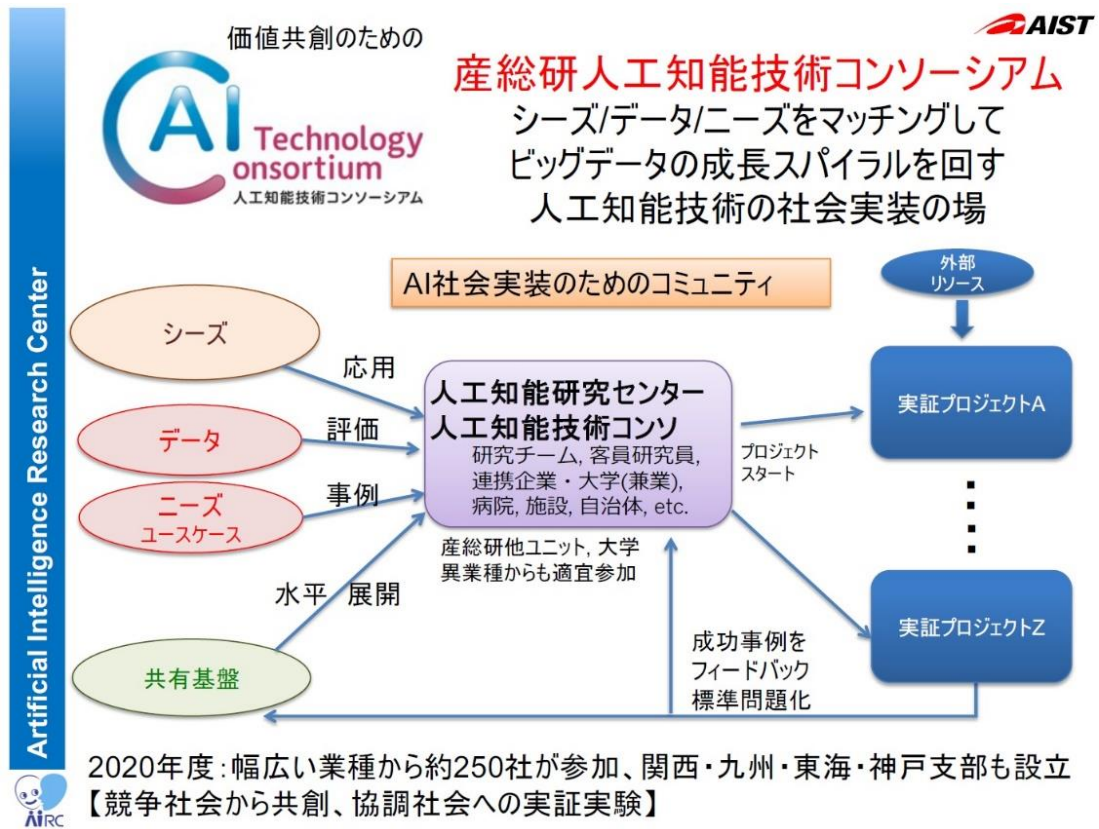
図 21 電子地域通貨「さるぼぼコイン」(高山市の取組)



（第 2 回資料 4 から引用）

また、中核人材をサポートするチームにおいては多様な人材が求められ、地域企業へ首都圏人材を招く仕組みも重要である。産総研では、人工知能技術コンソーシアムを運営し、2019年度は約250社、13のワーキンググループ、4地域の地域支部が有機的に連携することで、多様な人材の育成と相互交流をはかっている。課題を持った地域のプロジェクトに首都圏や他地域のワーキンググループの活動を経験したメンバーが参画することで得られたノウハウやデータ、技術シーズを地域に水平展開している。それにより技術シーズとニーズをマッチングすることで新たなデータや、共有基盤が集積する成長スパイラルを持続的に回すAI技術の社会実装の場を各地域に展開している。

図 22 人工知能技術コンソーシアム



(第3回会合資料5より引用)

⑦ アウターに対してどのように地域資源を活用するか。

<ベストプラクティス>

- ・アンテナショップや産業フェア、海外協力都市などを通じて地域の価値を提供する。
- ・地域資源を活かして提供できる環境を踏まえ、それを訴求できるターゲット層を地域に呼び込む。
- ・インバウンド消費の向上

論点⑦は、アウターに対してどのように地域資源を活用するかであるが、1つはアンテナショップや産業フェア、海外協力都市などを通じて販売チャネルを広げて地域の価値を提供することであり、また、地域の特性を活かして人を呼び込むことやインバウンド消費などが挙げられる。順に説明する。

1つ目のベストプラクティスは、1つはアンテナショップや産業フェア、海外協力都市などを通じて販売チャネルを広げて地域の価値を提供することである。例えば、福島では、「ふくしま産業賞フェア」や「アンテナショップ」を通じて地域資源を活用した商品を販売している。また、高山市でも「アンテナショップ」を活用するほか、都市部の百貨店と連携したり、交通要所として空港内に家具ラウンジを設置したり、さらに海外（フランス）の協力都市において、飛騨地域の観光や産業をPRするブースを出展するなどの取組を行っている。

図 23 ふくしま産業賞フェア



ふくしま産業賞

福島民報社の「ふくしま経済・産業・ものづくり賞（ふくしま産業賞）」を受けた県内企業が伝統工芸の技、

来月 東京で初フェア

受賞8社・団体出店 販路拡大目指す

自慢の味を東京都内で初めて発信するフェアが六月、「日本橋ふくしま館MIDETTE（ミデット）」で開かれる。八社・団体が出店し、首都圏での知名度向上や販路拡大につなげる。

「ふくしま産業賞フェア@MIDETTE」団体、出店日などは

出店者	14日	15日	16日	販売品など
	(金)	(土)	(日)	
野沢民芸品製作企業組合（西会津）	○	○	○	民芸品販売、絵付け体験
みやこじスイーツゆい（田村）	○	○	○	ゆいプリンリッチ、シフォンケーキ販売
GNS（二本松）	—	○	○	えごま油など販売
東北協同乳業（本宮）	○	—	—	11/19-B1乳酸菌ヨーグルト販売
出店者	21日	22日	23日	販売品など
	(金)	(土)	(日)	
大七酒造（二本松）	○	○	○	清酒・リキュールの販売
渋谷レックス（福島）	○	○	○	「なつ菓子屋」販売
ホームベーカリーコヒヤマ（会津若松）	—	○	○	會津が香るシュトーレン、各種パン販売
大福食品（棚倉）	○	—	—	青豆寄せ豆腐、パジルde青豆販売

【表】の通り。野沢民芸品製作企業組合（西会津町）は、赤ペコや起き上がり小法師（こぼし）の絵付け体験を行い、福島に根付く伝統工芸の魅力のアピールする。日本酒、駄菓子、パン、プリン、豆腐、ヨーグルト、えごま油など、独自の製法でふくしま産業賞に輝いた企業の商品が並ぶ。

開催時間は平日が午前十時半から午後八時まで、土・日曜日が午前十一時から午後六時まで。問い合わせは福島民報社産業振興部 電話024（5331）4087へ。

2019年5月31日付

（第1回会合資料6より引用）

図 24 高山市のプロモーション

◆海外協力都市でのプロモーション

フランス コルマル市のイベントで飛騨地域の観光、産業をPRするブースの出展



クリスマスマーケット出展の様子

◆首都圏でのプロモーション

都市部の百貨店等と連携して、飛騨高山の地場製品の販売を通じて、飛騨高山の魅力を発信できる場を提供



横浜高島屋

◆国内の交通要所における地場製品のPR

中部国際空港の国内線、国内線待合ロビーに飛騨の家具ラウンジを設置



中部国際空港国際線 利用者の様子

(第2回会合資料4より引用)

2つ目のベストプラクティスは、地域資源を活かして提供できる環境を踏まえ、それを訴求できるターゲット層を地域に呼び込むことである。

例えば、前橋市では、前橋ビジョン「めぶく。」を作成し、その中で次のような取組を目指している。つまり、知識産業オフィス機能が郊外へ移り始めているという状況に対して、前橋市では、「都市が提供する“刺激”」と「自然が提供する“Relax”」が両立するという環境を踏まえ、ナレッジワーカーを呼び込み、地元産業とのコラボによってイノベーション、新デザイン、新ビジネスの創出を促し、地域経済を活性化しようという取組である。

図 25 前橋市の取組（刺激とリラックスの両立）

群馬県の県都であり
「水と緑と詩のまち」で
緑が豊富な前橋には
都市が提供する“刺激”と
自然が提供する“Relax”を
バランスよく両立できる
可能性があります。

前橋は東京との近さを活かしつつ、
良質なデザインを地元で蓄積しながら、
東京にはないRelaxできる緑の創出に
より注力して人を惹きつける考え方です。



（「GREEN & RELAX」、2019年3月、前橋商工会議所）

3つ目のベストプラクティスはインバウンド消費の向上である。例えば、1つ目に挙げたふくしま産業フェアや高山市の取組においても、観光PRを行っているので、インバウンド消費にもつながるであろう。

また、会津の取組であるサムライブランディングでは、デジタルマーケティング（データ分析）によって顧客ニーズを把握したうえで、そこに刺さるものを提供している。サムライ文化の外需化である。具体的には、外国人と日本人による事業体制で、クリエイティブとデジタル・マーケティングを融合させ共感創出するという、映像クリエイティブを軸にした地域ブランディングを展開している。但し、デジタル・マーケティング戦略（空中戦）と誘客促進戦略（地上戦）を合わせて行うことが必要である。なぜならば、映像を流すだけではインバウンドにつながりにくく、デジタルでインパクトを与えた上で、フィジカルでカップリング（例えば、各国にて展示会、イベント、商談会を実施すること）をしないと影響が出ない。

この取組を振り返ると、まず1年目は、効果検証として、潜在需要を顕在化した。次に2年目は、ジブンゴト化を訴求すること（例えば、地域の中に宿る武士道を可視化すること）や、参加型で事業を展開すること（例えば、「武神の祭り」を軸に「武の心」に火をつけること）、物語性の訴求などに取り組んだ。その結果、福島県のインバウンドが一気に2011年の東日本大震災前のレベルにまで上昇した（約4.8万人から約13万人へ増加）。そして、3年目は、イメージ発信型からアイコン共感型へのシフトし、コミュニティーデザインを実装した。それは、旅行会社や、訪日関係各社、国内支援者、海外ファンなどをつなげるサムライ・コミュニティーである。その結果、福島関連の検索は最大で1万倍に上昇し、来訪意向率は150%以上上昇、訪日上昇率ランキングは国内2位に浮上した。

また、福島県だけではなく、栃木県や茨城県とも一体的にブランディングを行い、これらの3県を巡る「ダイヤモンド・ルート」を新設した。そのPR映像は、公開収録で作成し、これに出演するためのインバウンドツアーを開発したところ、多くの外国人が殺到した。他にも、インタangibleな武士道の価値を可視化するドキュメンタリーの制作（論点②参照）や、海外クリエイターと協業してハイクオリティな映像制作を行い、ヒストリーチャンネルと連動し世界へ放送することも行った。今後さらに、ナショナルグラフィックやロンリープラネットなど海外メディアとも繋げていくとインバウンドはより一層増加するのではないか、あるいは、映画のロケ地にすると外国人が注目しやすくなったりするのではないか、という意見が出ている。

⑧ アウターに対してどのように情報発信を行うか。

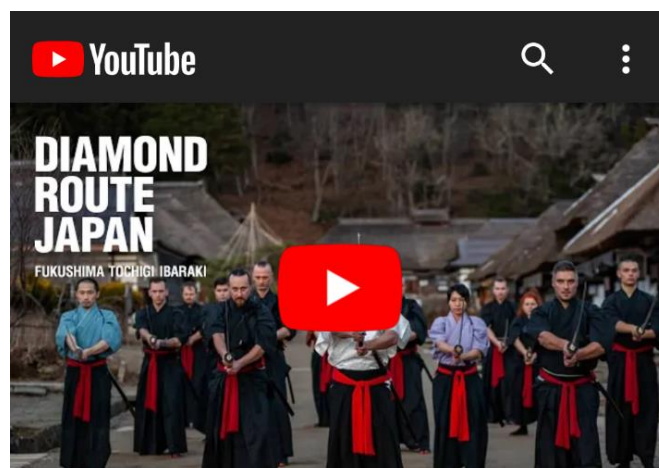
<ベストプラクティス>

- ・デジタル・マーケティング戦略（空中戦：映像配信等）＋フィジカルでのカップリング戦略（地上戦：イベント等）が必要。
- ・アウターの反応を見て修正しつつ、継続的に発信する。
- ・地方で働くことそのものの魅力を伝えるメディア、及び、経営幹部人材が地方企業の情報を得られるメディアが必要。

論点⑧は、アウターに対してどのように情報発信を行うかであるが、まず、デジタル・マーケティング戦略（空中戦：映像配信等）に加えてフィジカルでのカップリング戦略（地上戦：イベント等）が必要であること、さらにアウターの反応を見て修正しつつ、継続的に発信することである。また、人材に関しては、地方で働くことそのものの魅力を伝えるメディア、及び、経営幹部人材が地方企業の情報を得られるメディアが必要である。順に説明する。

1つ目のベストプラクティスは、デジタル・マーケティング戦略（空中戦：映像配信等）に加えてフィジカルでのカップリング戦略（地上戦：イベント等）が必要であることである。例えば、論点⑦でも挙げたが、会津のサムライブランディングにおいては、サムライをテーマにした様々な映像を制作し配信したが、映像を流すだけではインバウンドにつながりにくいため、デジタルでインパクトを与えた上で、フィジカルでのカップリング、すなわち、各国にて展示会、イベント、商談会を実施した。このデジタルとフィジカルの両面の取組を行って初めて効果が出た。

図 26 サムライブランディングにおける映像配信



CODE of The SAMURAI : Diamond
Route Japan - Fukushima, Tochigi,
Ibaraki

(出典：<https://www.youtube.com/watch?v=cVInQ100cNs>)

高山市では、情報誌を活用した魅力発信や高山市公式ファンクラブの運営をするとともに、論点⑦で挙げたような産業フェアや海外協力都市などでのイベントを開催してる。

図 27 高山市の情報発信

◆上質な情報誌を活用した魅力発信

Discover Japan
山の都・匠の国 飛騨高山



発行:ディスカバー・ジャパン
発売:樫(えい)出版社
全176ページ



◆高山市公式ファンクラブの運営

会員(飛騨高山ファン)への情報発信や会員同士の交流等により、飛騨高山応援活動を促進



高山市内視察ツアー



関東在住会員の交流会



SNS(フェイスブック)

(第2回会合資料4より引用)

2つ目のベストプラクティスは、アウターの反応を見て修正しつつ、継続的に発信することである。例えば、会津のサムライブランディングでは、映像の視聴に関するデータを分析することで、出演者が海外公演している国や地域が伸びていること、すなわち、サムライのイメージがアイコン化してきていたことがわかった。そこで、3年目は、3年目はイメージ発信型からアイコン共感型へのシフトし、サムライ・ファンに向けたブランディングを行った。このように、アウターの反応を見ながら、アプローチを修正し、継続することが望ましい。

なお、タッチポイントとしての映像は、現在では30秒程度のノンバーバルがよい。あるいは、英語でスローガンを作ることや、オーセンティックな日本への憧れがあるので英語目線でのブランディングも効果的である。

3つ目のベストプラクティスは、人材に関しては、地方で働くことそのものの魅力を伝えるメディア、及び、経営幹部人材が地方企業の情報を得られるメディアが必要であることである。なぜならば、首都圏人材に地方企業の情報が届いていないからである。そこで、日本人材機構の取組では、地方で働くことそのものの魅力を伝えるメディアとして「GLOCAL MISSION Times」を、経営幹部人材が地方企業の情報を得られるメディアとして、「GLOCAL MISSION Jobs」を、それぞれ開設した(いずれも日本人材機構が運営するホームページである)。

図 28 GLOCAL MISSION Times (日本人材機構の取組)

”地域で働くこと”の魅力の訴求



当社運営サイト

GLOCAL MISSION Times

2017年4月開設
地方で活躍する人や
実力企業に触れるサイト



地方創生系メディアで最大規模に

22

© JHR CO.,LTD. ALL RIGHTS RESERVED

(第2回会合資料6より引用)

図 29 GLOCAL MISSION Times (日本人材機構の取組)

”地域の企業と出会う”サイト

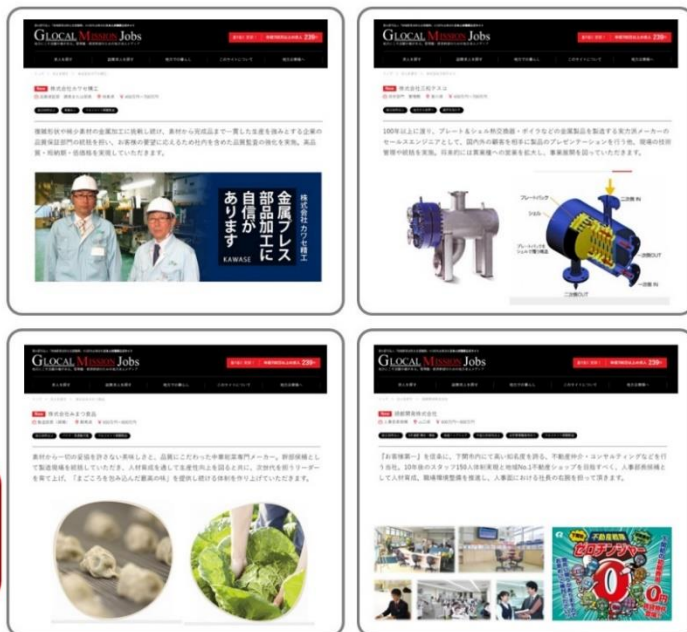


当社運営

GLOCAL MISSION Jobs

2018年12月開設
「地方×幹部」に特化
した求人メディア

特化型サイトながら
老舗サイト(首都圏中心)と
同水準の応募数/求人



23

© JHR CO.,LTD. ALL RIGHTS RESERVED

(第2回会合資料6より引用)

⑨ アウター（顧客）ニーズをどのように把握し、活用するか。

<ベストプラクティス>

- ・海外（地域外）の人に、地域を客観的に分析してもらう。
- ・移住者や連携大学の学生等を招いたワークショップの開催などにより、外部目線を取り入れる
- ・関心層の可視化、ターゲット層の分析、嗜好の徹底検証（デジタル技術の活用）

論点⑨は、アウター（顧客）ニーズをどのように把握し、活用するかであるが、海外（地域外）の人に、地域を客観的に分析してもらったり、移住者や連携大学の学生等を招いたワークショップの開催などにより、直接的に外部目線を取り入れることや、デジタル技術を活用して、関心層の可視化、ターゲット層の分析、嗜好の徹底検証を行うことがある。順に説明する。

1つ目のベストプラクティスは、海外（地域外）の人に、地域を客観的に分析してもらうことである。例えば、前橋市では、海外の専門家として、ミュンヘンのデザイン会社である KMS TEAM に前橋市を分析してもらい、それを踏まえて前橋ビジョン「めぶく。」を作成した。そして、このことを発信することによって、前橋ビジョンが注目される1つの要因になった。

2つ目のベストプラクティスは、移住者や連携大学の学生等を招いたワークショップの開催などにより、外部目線を取り入れることである。例えば、高山市では、インバウンド×インナーブランディングの取組として、まさに、移住者や連携大学の学生等を招いたワークショップの開催などを行っている。さらに、外部有識者（経済観光アドバイザー）会議の活用などにより、飛騨高山ブランドに関する意識の醸成を図っており、外部目線を取り入れている。

なお、「ふくしま産業賞」においても、選考委員会を県内外の経済人等で構成することにより、外部目線を取り入れている。

図 30 高山市の経済観光アドバイザー

高山市経済観光アドバイザー 飛驒高山

⑥市内産業の課題に対する具体的な打開策や戦略的な展開を図るため、高度で専門的な知見を持つ外部有識者から指導や助言をいただくことを目的に、高山市経済観光アドバイザーを設置

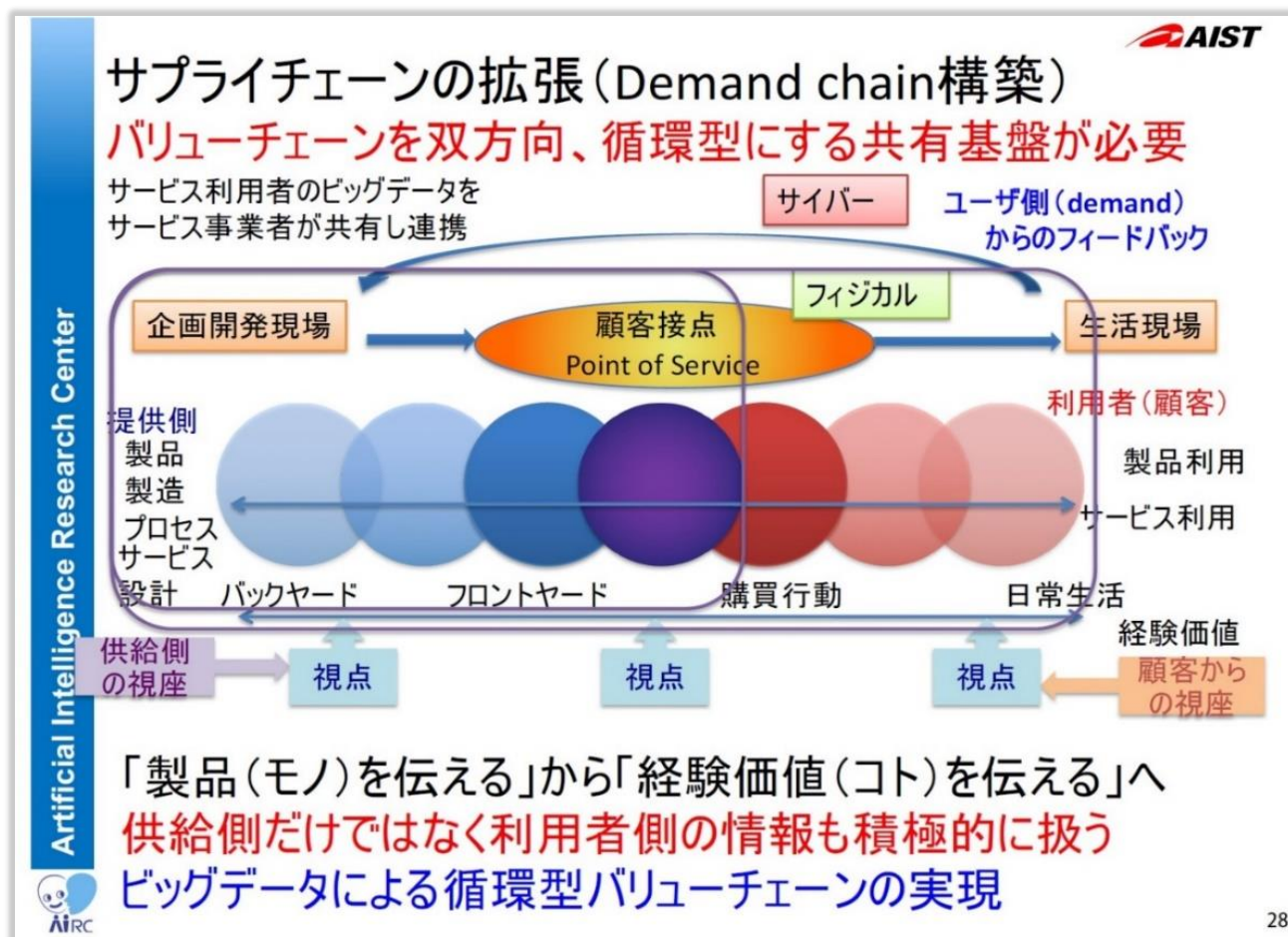
やがさき のりこ 矢ヶ崎 紀子	東京女子大学 現代教養学部 国際社会学科 教授	研究専門分野は観光経済・観光振興、地域経営、地域活性化。(株)住友銀行、(株)日本総合研究所、首都大学東京都市環境学部特任准教授、東洋大学国際観光学部教授などを経て、2019年4月より現職。交通政策審議会委員、国土審議会特別委員(国土交通省)などを務める。
よしざわ やすゆき 吉澤 保幸	(株)ひあ 取締役 (一社)場所文化フォーラム 名誉理事	これまでの金融経験等を活かしながら、地域活性化のための新たな「志あるビジネス・金融モデル」「ローカルファイナンス論」の構築を地域金融機関とも連携しつつ図るとともに、場所文化レストラン「とがらの・・・」「にっぽんの・・・」を交流拠点にした全国の地域活性化活動の連携等に注力している。
やしま りか 矢島 里佳	(株)和える 代表取締役	専門分野は伝統産業の技術を活かした新商品企画・開発、販売、プロモーション。職人の技術と地方の魅力に着かれ、19歳の頃から全国を回り、日本の伝統文化・産業の情報発信の仕事を始める。入学4年生時の2011年に「日本の伝統を次世代につなぐ」(株)和えるを創業。
たかはし としひろ 高橋 俊宏	(株)Discover Japan 取締役 編集長	建築やインテリア、デザイン系のムックや書籍など幅広いジャンルの出版を手掛ける。2008年に日本の魅力・再発見をテーマにした雑誌「Discover Japan」を創刊。雑誌を通して地方活性化の活動にも積極的に関わる。文化審議会文化財分科会企画調査委員会(文化庁)などを務める。
おおの いくひこ 大野 郁彦	高山市海外戦略顧問	1992年外務省入省。在ロシア連邦日本国大使館参事官、外務省アジア大洋州局北東アジア課地域調整官兼日韓交流室長、在デンバー日本国総領事などを歴任し、2015年外務省を退職。2015年5月より高山市海外戦略顧問に就任。

(第2回会合資料4より引用)

3つ目のベストプラクティスは、関心層の可視化、ターゲット層の分析、嗜好の徹底検証(デジタル技術の活用)である。例えば、会津のサムライブランディングでは、Google と連携し、データマイニングを実施しており、これにより様々なことがわかる。例えば、アウトナーからのパーセプション(認知)を把握することができる。「FUKUSHIMA」を検索すると原発事故がヒットするので、地名型プロモーションには壁があることがわかり、また、「SAMURAI」は「FUKUSHIMA」や「AIZU」の30倍検索されているので、テーマ型ブランディングへシフトする方が良いことがわかる。また、ターゲット層を分析すると、4 武道(剣道、柔道、空手道、合気道)に携わる人の92.3%は外国人であり、6585万人いること、さらに、世界のどの国や地域にサムライ関心層がいるのかを可視化することができる。加えて、どのようなクリエイティブが好まれるかを徹底検証することで、「SAMURAI」の画像検索者の60%は「戦闘ではなく構え」に関心があり、また、日本の歴史に関心がある層の30%は「城」に関心があることがわかる。このような顧客ニーズをしっかりと分析・把握し、それを映像クリエイティブに活用した。さらに、映像を制作して配信した後も、その視聴に関するデータを分析することで、出演者が海外公演している国や地域が伸びていることを把握した。ここで、行動履歴は把握できるが、その人に何が刺さったのかという解釈は人間による評価が良い。サムライブランディングでは、サムライのイメージがアイコン化してきたと解釈して、イメージ発信型からアイコン共感型へシフトし、サムライ・ファンに向けたブランディングを行うというように活用した。

また、アウターを把握するために持続的にデータを収集し可視化できるデジタル技術の活用が考えられている。産総研の人工知能技術コンソーシアムでは、AI技術の社会実装と実社会ビッグデータの活用事例の共有を全国の地域支部とも連携して進めている。具体例としては、企画開発現場から生活現場へ製品やサービスを提供するサプライチェーンに対して、その製品やサービスを購入、利用した利用者からのフィードバックを得られる「デマンドチェーン」を構築する。そのために、Webやスマートフォン（アプリ）、タブレット、デジタルサイネージ、IoT・AI内蔵自動販売機などを開発し、提供する。これにより、企画した製品やサービスが、実際にどのように受け取られたかという本当の評価をビッグデータとして共有し、関心層の可視化、ターゲット層の分析、嗜好の徹底検証を行い、企画開発現場へ伝えることで製品やサービスの改善をはかることができる。その結果、バリューチェーンが双方向、循環型になり、インナーである供給側、サービス現場の顧客接点、アウターである顧客側の様々な視座、視点から多角的な評価が可能になる。また収集したデータは地域内外で複数のサービス事業者が共有することで、連携も促進される。これにより、「製品(モノ)を伝える」から「経験価値(コト)を伝える」価値共創型の社会へのシフトが加速することになる。

図 31 サプライチェーンの拡張（産総研人工知能技術コンソーシアムの取組）



(第3回会合資料5より引用)

5. おわりに

(1) 今後に向けて

本報告書では、第2章にて、人（人材）・資金の不足、地域活性化活動の継続の難しさ、という2つの地域の課題を挙げ、第3章にて、それら課題を解決するモデルとして、人（人材）・資金を呼び込み、持続的な価値の創出を実現する「地域価値エコシステム」の3つのモデル（モデル3が理想像）を示すとともに、その作り方をとりまとめた。そして、第4章では、より具体的の実例を挙げながら、「地域価値エコシステム」を実現するための9つの論点とそれぞれのベストプラクティスを詳細に説明した。

本報告書は、知的財産推進計画2020の策定に向けて構想委員会に報告され、政府の取組につながられる。

また、「地域価値エコシステム」と実例は、地域の各主体にとっても参考になることから、様々な機会を通じて、内閣府や本WG委員及び関係者の協力を得て、本報告書が広く周知されることが望ましい。各地域の主体は、自らの行動につなげ、地域版の「地域価値エコシステム」を実現してほしい。この報告書が、各地域の取組の発展につながれば幸いである。

(2) 今後の政府の取組（地域価値ワーキンググループ）案

WGにおいて、今後の政府の取組として様々な案が議論されたため、ここに整理しておく。

- ・ 地域価値エコシステム構築チェックリストの作成

地域の特性（人口や面積、政治経済、文化、歴史、その他）によって、目指したい将来構想（創出する地域価値やそのビジネスモデルと資源）や、地域価値エコシステムの要素及びそれを実現するための戦略（方法や手順）が大きく異なる。また、戦略の実行に当たっての課題によって必要な政府等の支援も変わる。そこで、本報告書を基にして地域価値エコシステムの構築を目指すに際し、自治体が上述の点を把握しやすくするためのチェックリストを作成し、検討すべき点をナビゲートできると良い。

このような課題と特性のチェックリストを活用してヒアリング調査、診断することにより、その地域がどのようなモデルが合うのか、どのようなベストプラクティスが応用できそうかのベンチマーキングができる。その上で、経験豊富な外部の専門家を招くと効果が高い。

- ・ 有識者派遣による地域エコシステム構築支援の実証

本WGでは、地方創生の知見や経験を豊富に持つ有識者が集まり議論した結果を本報告書にまとめた。次のステップとして、実際にどこかの地域（例えば公募）に対して、本WGの委員を派遣し、本報告書の内容を実践して地域活性化に貢献するとともに、そのプロセスで新たに気付いた課題を洗い出し、その解決策を検討することで、地域価値エコシステムのあり方やアクションプランを深耕し改善する。このプロジェクトに補助金の活用を含ませることも一案である。

このように、異業種の視点や、多様な視点を入れることにより、地域の人材には見えていない特性や価値を創出する機会が増える。また、多様な視点を入れて地域価値をデザインするに当たり、場合によっては、アイデアやビジョンを全国あるいは世界から公募することも考えられるし、ケーススタディーで様々な背景を読んでから、対応策を多様な視点で議論するようなことも有益であろう。

- 地域プロデューサーの人材育成

地域価値エコシステムの実現のため、外部の専門人材、特に、本報告書で述べた視点を持ち、各主体のアクションを支援する地域プロデューサーの果たす役割は大きい。しかし、そのような地域プロデューサーは限られていることから、OJTなどで地域プロデューサーを育成し、育成された地域プロデューサーが各地域で活躍できるようにすることが、全国規模での持続的な価値の創出につながる。

さらに、例えば、地域の有望な人材（地域のリーダー、篤志家、経営者など）に対して、地域デザインスクール（ワークショップ）を開催し、自分の地域から創出する価値をデザインする演習や、様々な地域の人材が集って地域課題を議論するなど、地域プロデューサー育成の場を設けることも考えられる。スクールの講師には、ビジネスマン、アーティスト、知財の専門家、起業の専門家、伝統芸能の家元、など様々な分野の人を招く事が望ましい。

- エコシステム間の連携を後押しする仕組みの検討

本報告書では、地域価値エコシステムの構築について提言したが、さらに一歩進んでエコシステム間の連携について検討すると良い。現在でも様々なエコシステムが存在しているが、エコシステム間の競合や連携不足も多く、十分に価値が生み出せているとはいえない事も多い。エコシステム間の連携は簡単ではないが、近隣地域でなくとも、同種の価値を創出しているエコシステム同士が緊密に連携すれば、双方がアウターとしてエコシステムに新たな価値を提供できると同時に、それぞれのエコシステムの緊張関係から双方の持続力も高まるのではないかと考えられる。このようなエコシステム間の連携を後押しするための何らかの仕組みを検討すると良い。

関連資料

地域価値ワーキンググループの検討経緯

- 第1回（令和2年1月17日 10:30～12:30）
（1）事例から見た地域価値エコシステムの現状と課題
（2）意見交換
- 第2回（令和2年2月12日 10:00～12:00）
（1）ブランディング・情報発信・ニーズ分析
（2）地域を担う人材
- 第3回（令和2年3月17日 10:00～12:00）
（1）地域主体としての大学・研究機関
（2）今までの論点整理
- 第4回（令和2年4月21日（書面開催））
報告書素案について

地域価値ワーキンググループの開催について

令和2年1月17日
知的財産戦略本部
構想委員会座長決定

- 1 「構想委員会の運営について」（令和元年9月27日知的財産戦略本部構想委員会座長決定）第2項に基づき、「地域資源の活用と知財戦略」に関する専門の事項を調査させるため、以下のワーキンググループ（以下「WG」という。）を開催する。

・地域価値WG

我が国は、知財を活用し、「日本の特徴」も活かしつつ、世界が共感する様々な価値を創出し続ける「価値デザイン社会」を目指しており、その実現のための戦略として「地域資源の活用と知財戦略」は、重要なテーマである。

それぞれの地域で形成されてきた独自で多様な地域資源を掘り起こし、それらを価値ある知財（技術、ブランド、食品、農産物、観光資源、コンテンツ等）として、見える化し、磨き上げ、活用する。そして、地域外の視点を取り入れるべく、地域内の主体の協働に加えて、海外や他地域とつながった「地域価値エコシステム」は、「価値デザイン社会」の基盤になり得ると考えられる。

以上の点を踏まえ、本WGでは、他地域にとって参考となる「地域価値エコシステム」のベストプラクティスを取りまとめる。また、「地域価値エコシステム」の構築・活性化を後押しする政府の取組の在り方を検討することとする。

- 2 WGの座長及び委員は、別紙のとおりとする。WGの座長は、必要があると認めるときは、委員のほかにオブザーバを参加させることができる。
- 3 WGの座長は、必要があると認めるときは、委員のうちから座長代理を指名することができる。
- 4 WGの座長は、必要があると認めるときは、委員及びオブザーバ以外の専門委員を招いて意見を聞くことができる。
- 5 会議は、原則として公開し、事務局へ事前登録を行った者は傍聴することができる。
- 6 会議資料及び議事録は原則として会議開催後公開する。
- 7 WGの座長は、会議又は会議資料若しくは議事録を公開することにより率直な意見の交

換が損なわれるおそれがあるときその他必要と認めるときは、これらの全部又は一部を非公開とすることができる。

- 8 WGの座長は、委員、オブザーバ、専門委員及び傍聴者に対し、率直な意見の交換が損なわれることのないよう、会議によって知り得た情報を外部で取り扱うときは、発言をした者の所属及び氏名を特定しないよう求めることができる。
- 9 前各項に掲げるもののほか、WGの運営に関する事項その他必要な事項は、WGの座長が定める。

地域価値ワーキンググループ構成員名簿

おおさわ 大澤	すみお 住夫	株式会社信州 TLO 代表取締役社長
おぎ 小城	たけひこ 武彦	株式会社日本人材機構代表取締役社長
きむら 木村	ともひさ 友久	帝京大学 共通教育センター センター長 教授
くさかべ 日下部	ゆみこ 裕美子	株式会社 IMPACT ACCESS 代表取締役 CEO 東海東京フィナンシャル・ホールディングス 中部オープンイノベーションカレッジ ディレクター 広島大学オープンイノベーション事業本部 グローバル・クリエイティブ・アドバイザー
たなか 田中	ひとし 仁	株式会社ジンスホールディングス代表取締役 CEO
たなか 田中	りさ 里沙	事業構想大学院大学学長
もとむら 本村	よういち 陽一	産業技術総合研究所 人工知能研究センター 首席研究員兼確率モデリング研究チーム長
やまだ 山田	りえ 理恵	東北電子産業（株）代表取締役社長
よしだ 吉田	さとし 敏	池田泉州銀行リレーション推進部長
わたなべ 渡邊	けんいち 賢一	株式会社 XPJP 代表取締役 エクスペリエンス・デザイナー
◎ わたなべ 渡部	としや 俊也	東京大学未来ビジョン研究センター教授

◎は座長

専門委員

かわかみ 川上	りくし 陸司	株式会社 川上アンドアソシエイツ 代表取締役 高山市政策顧問
くらた 鞍田	ほのお 炎	福島民報社 編集局長

(敬称略、五十音順、令和2年5月12日現在)