

【提言書】

新産業創出ビジョンの実践に関する課題と提言
および

旧野町小学校を活用した価値創造拠点のコンセプト
と実装すべき支援内容

2020年12月

(総括)

金沢大学 人間社会研究域 経済学経営学系／
融合研究域融合科学系 教授 金間大介

(調査実施・資料作成)

金沢大学 人間社会学域 経済学類
イノベーション&マーケティング研究室

目次

【第一部】

1. 地域企業の現状と経営課題
 - 1.1 背景：地方に立地する企業（特に製造業）の現状
 - 1.2 地域イノベーション・サーベイによる実態把握調査
2. 新産業創出ビジョンの策定と実践に係る 9 つの壁
 - 2.1 政策立案上の壁
 - 2.2 産業全体におけるマネジメントやオペレーションにおける課題
3. 提言：壁を突破するために
 - 3.1 新たな日常におけるリアルとデジタルの相互作用による産業促進
 - 3.2 副業・兼業を含む多様な人材の活用と組織における経験の蓄積
 - 3.3 「価値創造寄付講座」の開設

【第二部】

4. 本提言書における価値創造拠点とは
5. 価値創造拠点の先行事例
 - 5.1 全国の価値創造拠点 25 箇所の実態：先行事例から見る 4 つのコンセプト
 - 5.2 5 つの先進的な価値創造拠点
6. 提言①：旧野町小学校において実装すべきコンセプトと支援内容
 - 6.1 ビジネス交流型×スタートアップ支援型＝地域支援
 - 6.2 旧野町小学校におけるコンセプトの提案：「金沢 SPRING」
 - 6.3 「金沢 SPRING」に実装すべき支援内容
7. 提言②：工芸や食の産業支援の具体的な例
 - 7.1 工芸の産業支援
 - 7.2 食の産業支援
8. 運営および立地に関する課題
 - 8.1 運営面での課題：特に人材について
 - 8.2 立地面での課題：アクセスの確保の必要性
 - 8.3 支援対象産業を限定することへの懸念
9. 調査研究・資料作成メンバー

1. 地域企業の現状と経営課題

1.1 背景：地方に立地する企業（特に製造業）の現状

長らく日本における地方経済は、中央の意思決定に依存する「支店経済化」が進行してきたと言われる。実際に、独立系企業よりも大手を中心としたグループに属する企業の方が利益率が高い地域も散見される。また直近では、戦後最長の「いざなみ景気」に迫る71カ月間続いた緩やかな景気回復基調に加え、長期にわたる地域経済に対する政策的支援が重なることで、より補助金に依存する傾向に拍車がかかってきた。特に歴史的に地域経済の牽引役となってきた中規模企業を保護する傾向は強く、既存事業・既存顧客を最重視する経営スタイルが地域企業の存続に最良な選択となる場合も多い。これが結果的に、「戦略的他力本願」「大企業以上の大企業病」とも揶揄されるような、いわゆる「戦略の同質化」につながっている。

北陸地方の場合、部品や電子デバイスの加工・製造、食品加工等に高い技術力を持つ企業が多く、彼らを中心として力強く地域経済を牽引してきた。その帰結として、既存企業の事業を中心に関係者の間で太いパイプと信頼関係を構築してきたと言える。その反面、外部環境の変化への対応や新市場の開拓、異業種連携、販路拡大等の取組みに弱さを抱える構造となった。近しい顧客を大事にしようという姿勢を持つが故に至った今の状況は、まさに「地方経済のジレンマ」と言える。

そのような中、突然新型コロナウイルスによる世界的な景気後退局面に直面した。

1.2 地域イノベーション・サーベイによる実態把握調査

そのような背景を受けて、金沢大学人間社会研究域経済学経営学系の金間研究室では「地域イノベーション・サーベイ」を実施した。本サーベイの目的は、地域企業における経営課題の実態を俯瞰的に把握するとともに、事業戦略の立案を巡る現状や課題を分析することにある。その上で地域企業の競争力強化に資する知見を提供するとともに、これらの企業を下支えする人材育成や地域コミュニティの醸成を実現する地域政策のあり方も視野に入れる。図表1、2はその概要であり、図表3は新型コロナウイルスの影響を各細目について判定してもらった結果である。赤線の項目を中心に、既存事業に大きな打撃の痕が伺える。一方、新商品開発や新規採用は変えないとした企業も多く、力強さを感じる結果となった。

実施期間	2020年9月～10月
発送数・回収数・回収率	110社・73社・66%
調査対象企業	金沢大学先端科学・イノベーション推進機構協力会 会員企業他
設問数	フェイスシート+16問（自由記述2問を含む）
参照した先行調査	「全国イノベーション調査」（文部科学省科学技 術・学術政策研究所）

図表1 「地域イノベーション・サーベイ」実施概要¹

¹ 以下に示す結果はすべて速報値であり、今後データを精査することで結果は修正される可能性がある。

	平均	中央	標準偏差	最大	最小
売上高（百万円）	69,201	7435	302,081	2,444,870	50
営業利益額（百万円）	7,743	393	33,406	250,707	1
研究開発費（百万円）	1,536	14	9,807	74,761	0
従業員数	650	260	1,043	4,500	3
うち正社員数	546	207	906	4,000	2
創業年	1961	1960	23	2018	1899

図表 2 記述統計量

	増加（加速） した	変わらない	減少（減速） した	増加-減少
売上	15.7	15.7	<u>68.6</u>	-52.9
営業利益	12.9	18.6	<u>68.6</u>	-55.7
新製品・新サービスの開発	7.5	<u>67.2</u>	25.4	-17.9
既存事業の販売促進や営業活動	0.0	35.7	<u>64.3</u>	-64.3
原材料の仕入れ	3.1	53.8	43.1	-40.0
顧客からの発注	4.4	25.0	<u>70.6</u>	-66.2
社内業務の進捗	5.7	57.1	37.1	-31.4
社外との連携	7.1	38.6	<u>54.3</u>	-47.1
新規人材採用	8.6	<u>60.0</u>	31.4	-22.9
事業計画の見直し	22.9	50.0	27.1	-4.3
				単位：%

図表 3 新型コロナウイルスの影響

以降、本サーベイの結果を踏まえながら、新産業創出に係る実態や課題を整理し、政策提言を行う。

2. 新産業創出ビジョンの策定と実践に係る 8 つの壁

金沢市の会議や委員会では、有識者らから「金沢市の新産業創出ビジョンは包括的で非常によくまとまっている」という意見が頻繁に聞かれる。しかしながら同時に「総花的で強弱に乏しい」「根拠に欠ける」「きれいすぎて実践のイメージが湧かない」等の声も聞かれる。

筆者が考える同ビジョンの課題として、次の 8 つの壁が存在している。

2.1 政策立案上の壁

【選択と集中の壁】

まずは直近の会議等で最も頻繁に聞かれる、選択と集中の課題から入る。選択と集中が必要となる根拠はシンプルで、金沢は東京のような巨大都市ではないのだから、すべてを自前

で賄おうとするのではなく、強みに集中し伸ばすことで成長につなげようというものだ。ただし、自治体である以上、積極的に「負け」を作ることはできず、ここに戦略上のジレンマが生まれる²。

【エビデンスの壁】

新産業創出ビジョンを含め、金沢市の多くの政策は政府統計資料の他、現地における詳細な聞き取り調査をもとに有識者や議員における議論を経て立案されている。大変手の込んだプロセスである一方、やはり根拠が不明確だという意見は多い。エビデンス・ベースド・ポリシー・メイキング(EBPM)は、すでに日本の内閣府をはじめ世界的な時流とも言える。自治体の政策立案も無視できないトレンドである。

【認知バイアスとリソースの壁】

繰り返しになるが、金沢市の産業政策の多くはとてもよく整っており、作り手の努力と優秀さが伝わる。そうであるが故に、描かれたビジョンと実態との乖離はしい。この状態が発生する理由として、大きく分けて次の2点に集約される。1つは「美しいものを描かなければならない」というバイアスの存在、もう1つは下記の人材や組織の壁に見るように、「誰がやるのか」を曖昧にしている点にある。特に後者については、各戦略の主語を明示的にしてしまうと、とたんに意思決定が難しくなるという意味で曖昧にするインセンティブが働きやすい。

2.2 産業全体におけるマネジメントやオペレーションにおける課題

ここからは金沢市も含めた、産業全体の課題へと移る。

【人材の壁】

まずは図表4をご覧ください。地域イノベーション・サーベイにおいて、事業戦略を実行する上での課題を4段階で評価してもらった結果である。カウントの仕方にもよるが、赤丸を付けた3つの課題が手強いトップ3と言えるだろう。中でも人材不足は、既存の従業員、新規採用とも他を引き離している状況である。研究開発力の不足も、元を辿れば人材に行きつくことも多いことから、いかにコロナ前の人材不足感が強かったかがわかる。

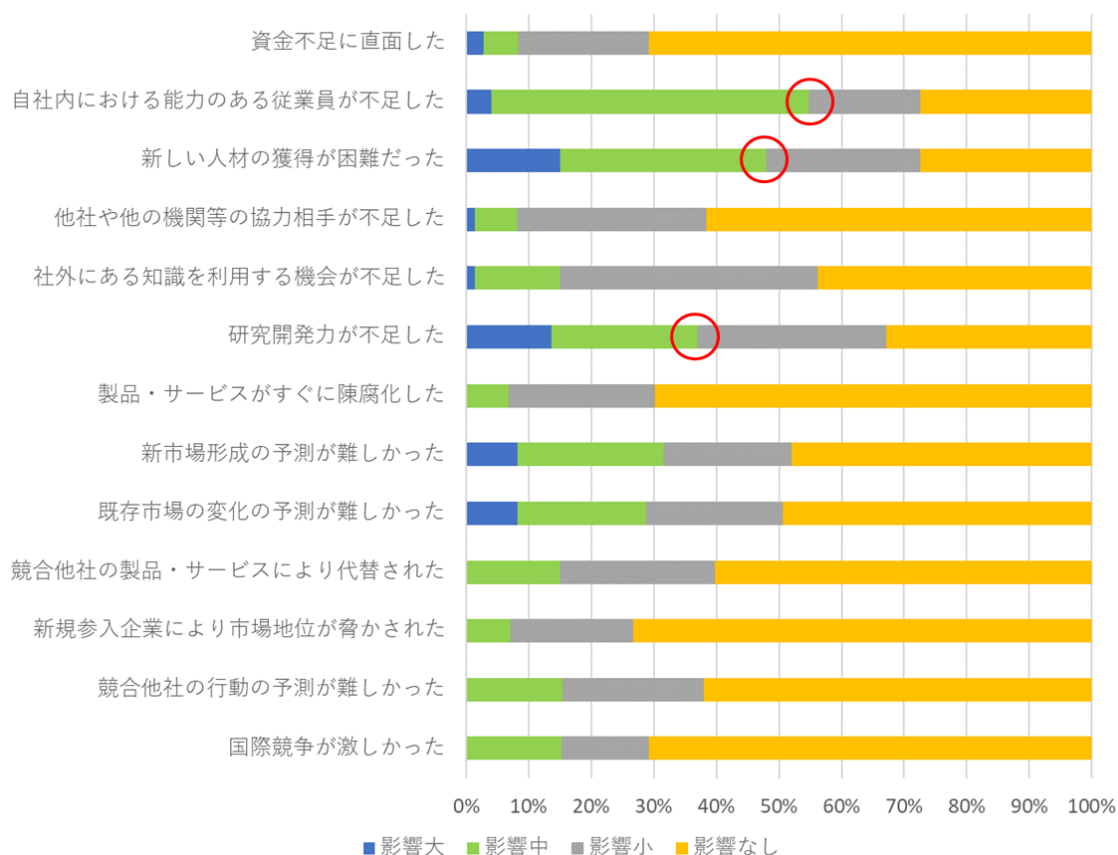
【組織の壁】

人材の壁とセットで考えたいのが組織の壁である。2010年以降、特に多くの企業で求められてきた人材像は「事業戦略を立案・主導できる人材」「指示待ちせず自ら動ける人材」

² ただし、イノベーション論では勝ち負けをはっきりさせるだけではなく、勝者は絶えず再投資を繰り返すこと、敗者は次の機会を狙うこともまた、歴史上明らかになっており、その循環が経済成長につながることを教えている。

「積極的に提案できる人材」であった。しかしながら、実際にそのような言動を起こそうとする人は、組織の中で必ず一定の抵抗にあう。これは、リスクテイカーは大なり小なり従来の組織に乱調をもたらすからだ。

さらに以前に求められる人材は何だったかと言えば、圧倒的に「高いコミュニケーション能力を持つ人材」であり、「場を読む」「空気を読む」能力が重宝された時代でもあった。このような同調人材が組織や社会の圧倒的主流であるために、組織として見た場合、貴重なチャレンジ精神を持った人材を組織自体が押さえ付ける構造になってしまっている。



図表 4 2016年から2019年の間に事業戦略を遂行する上で課題となったこと

【ICTの壁】

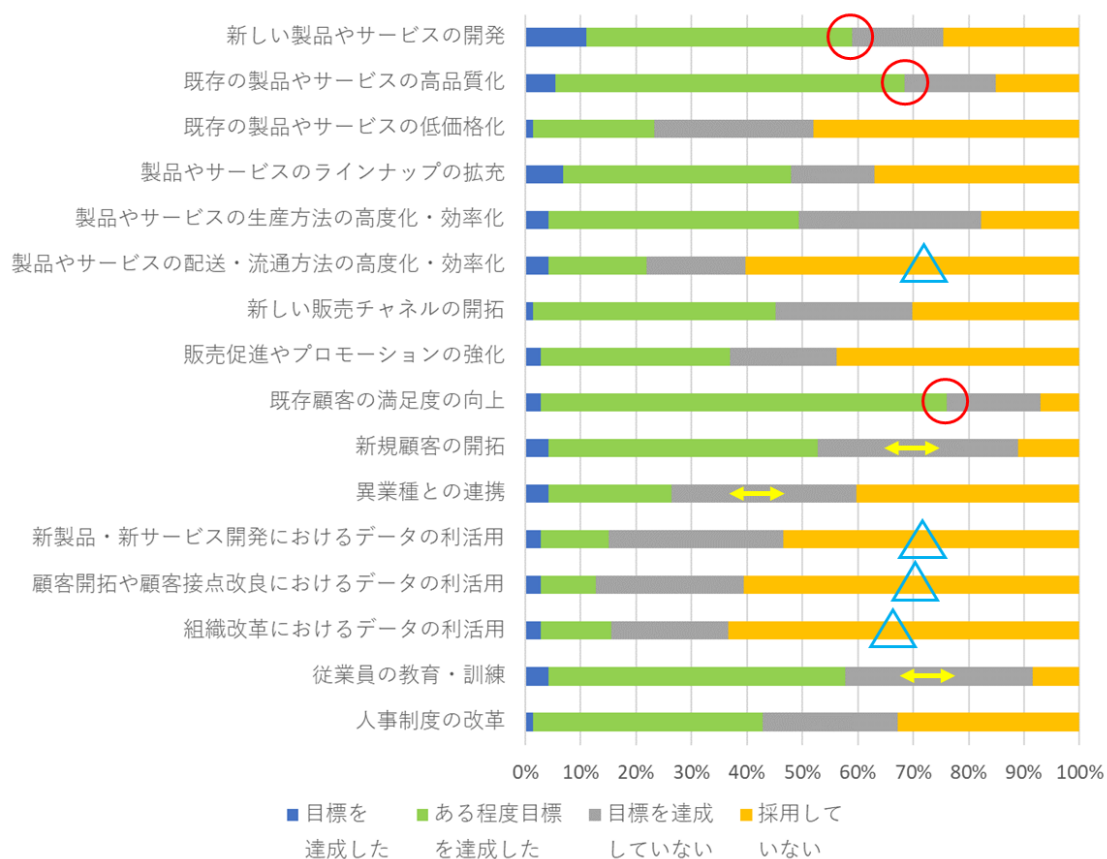
かつて話題となった「生産性パラドックス」は、せつかく ICT に投資したのに全く生産性が上がらない状況を指す。この概念自体は米国発であり、当初は世界的な課題として認識された。ただし、震源地の米国をはじめ徐々に課題解決していく国が出る中で、日本は取り残されている状況にある。「日本のサービス業の労働生産性は米国の60%程度」と言われるが、特に足を引っ張るのが公的機関や教育機関（これらもちろんサービス業）であり、コロナ禍からのリバウンドでどこまで ICT を活用した効率化が実践できるかが鍵となる。

【知識とスキルの壁】

図表 5 は各企業の事業戦略の達成度を示す。赤丸で示した項目は多くの企業で策定され、かつかなりの割合で達成された戦略である。新商品開発を含め、以前から重視してきたこれらの項目については、一定の経験値を蓄積してきた様子が伺える。

他方、黄色い矢印の項目は、それなりに挑戦しているものの、目標未達の割合が高い項目である。顧客開拓や異業種連携、社員教育機会の提供など、多くの企業はそれなりにその重要性を認識しながらも苦戦している。

また三角の項目は、そもそも戦略として採用していない割合が高い項目である。特に着目したいのは下方の 3 つで、筆者が最も危惧している点でもある。上記の生産性パラドックスと同様の大きな問題となる可能性がある³。イノベーション戦略やマーケティング戦略とデータ利活用に関する知識やスキルの修得が急務であると言える。

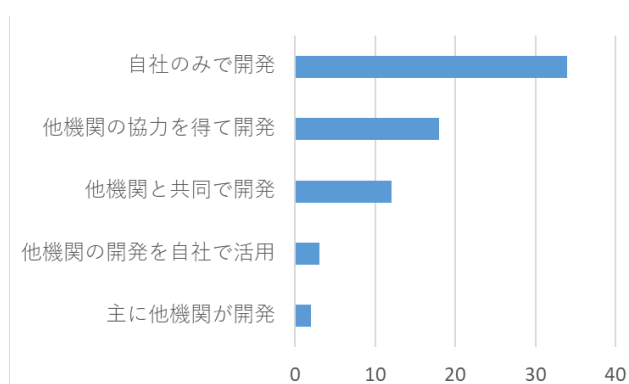


図表 5 2016年から2019年の間に採用した事業戦略とその達成度

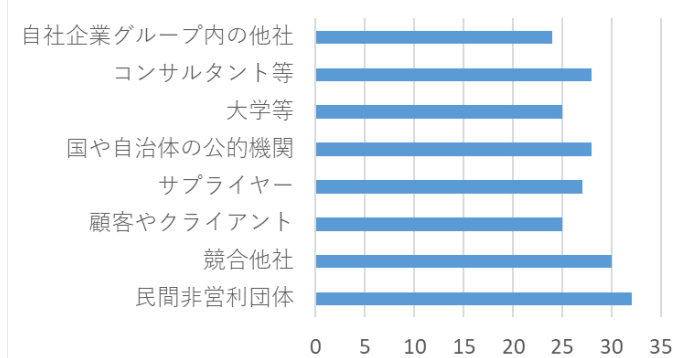
³ なお、筆者はそのような問題意識を受け、独立行政法人経済産業研究所「データと AI 利活用促進をグローバルに展開するための制度とマネジメントに関する研究」に従事している。

【地域性の壁】

遠く離れた人たちが何を考えているかより、お隣からどう思われているかが気になるのは人として当然である。金沢市に限らず、北陸地方の多くの企業や団体もこの傾向が強い。しかし「業」である以上、その思想は切り離す必要がある。幸いなことに、個人レベルでは多くの従業員がそのことを認識しており、かつ強い危惧を抱いている。図表 6 は本サーベイにおいて、他社や他機関との連携度合いを問うた結果である。全国との比較では、ややオープン化の度合いは低い傾向にある。ただし、オープン化を積極的に推進する企業にサンプルを絞り、その連携相手を訪ねると、全国の平均以上に多様な相手と連携している様子が浮かび上がる（図表 7）。またサーベイからは、多様な組織と連携している企業ほど、高い利益率を達成していたことも示唆されている。



図表 6 新製品や新サービスの主な開発形態



図表 7 他機関と開発した場合の主な連携相手

3. 提言：壁を突破するために

ここからは、前章の8つの壁を突破するための提言を行う。特にここでは、主に政策立案時の課題と考えられる、選択と集中の壁、エビデンスの壁、認知バイアスとリソースの壁については対象から外し、より重要なそれ以外の5つの壁について提言をまとめる。

また、可能な限り一貫した政策提言となるよう、旧野町小学校の価値創造拠点を中心とした新産業創出ビジョンの実践を強く意識した提言を展開する。

3.1 新たな日常におけるリアルとデジタルの相互作用による産業促進

2020年12月現在、世界的に新型コロナウイルスが猛威を振るっている。日本では第3波と呼ばれ、逼迫した医療現場の様子が報道されている。そこで、コロナが経済に与える影響を時間軸に沿って、次の4段階に整理してみたい。

第1段階は、感染拡大期ならびにその対応のための経済活動の自粛期である。消費者の外出自粛によって短期的に企業業績に甚大なダメージを与える時期で、飲食業や観光業などをはじめ、多岐に渡る業種が何らかの影響を受けている。現在の我々はまだここにいる。

第2段階は、収束が見え始める時期である。第1段階を乗り越えた企業や、大きなダメー

ジを受けなかった企業は、アフターコロナの事業展開に向けて積極的に投資を始める。

第3段階は、いわゆるニューノーマルと呼ばれる次の新しい社会の到来である。すでに多くの人々がコロナが収まったとしても完全に前の社会には戻らないと考えるようになっていく。そして第4段階は、コロナが歴史の一部となる時期である。

このようにアフターコロナの社会を想定したとき、やはり産業政策上の最大のポイントは「価値づくり」であると考えられる。コロナ以前、多くの企業はデジタル化によるデータ社会の到来にどのように対応するかという命題を持ちつつ、その対応は緩やかなものだった。そこへコロナ禍が到来した。コロナ以前から、データを価値づくりの中心とし、プラットフォームを構築し、それらを組合せたビジネスモデルを築いてきた企業が今、過去最高益を挙げている。

そして第2段階への移行が見え始めた今、多くの経営者がリアルが持つ価値の重要性を再認識している。オンラインでの活動は情報の伝達に向く。安価で即効性があり効率的である。ただし、オンラインによる価値の消費シーンは模倣されやすく、容易に情報プラットフォーム化する。もちろん提供されるモノの機能や品質は高い方がよい。しかし、そうやって企業努力により追求したモノとしての機能的価値は、消費者にとっては、情報プラットフォーム上の一比較項目に過ぎない。金沢市内の企業の多くが、情報プラットフォームの向こう側にあって、差別化要素の訴求に苦しんでいる。価値の源泉を一比較項目に落とし込まれると、即座に価格競争にさらされる。結果、それを提供する人材の報酬も低くせざるを得ず、人材獲得競争にも敗れる。

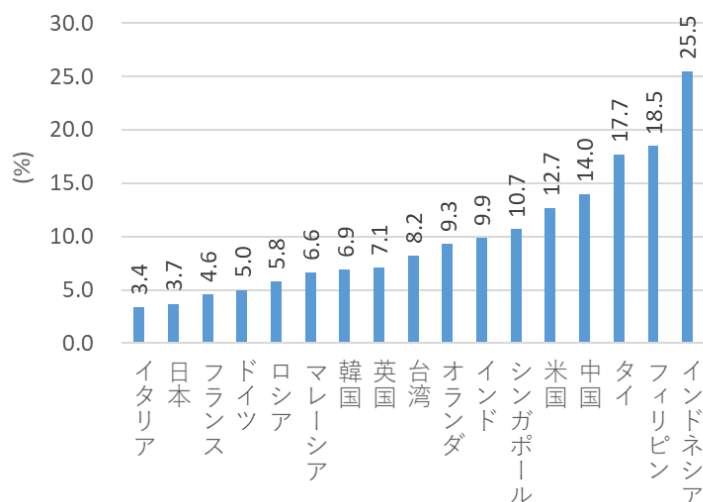
一方で、価値の創造や伝達には向かない傾向にある。オンラインだけの価値づくりは極めて困難であり、最終的にはリアルのそれには敵わない。リアルによる価値の消費シーン作りは多くのコストがかかる半面、現場に対する粘着性が高い。コロナによって、五感で体験する価値は以前に比べ増した。ある場所に行き、人と会い、何かをする。コロナ禍で制限されたそういった貴重なリアル体験をもう一度深く見つめ直し、いかにデジタルで最大化するかが重要な命題となると考える。

最大のポイントは、リアルとデジタルの相互作用の把握と相乗効果の設計にある。現時点ではまだ、多くの企業や自治体において、デジタル化＝効率化としてしか捉えていない。今後はそれに加え、リアルの価値を最大化するデジタルの活用法を模索する必要がある、その検討のきっかけとなる場を、後述するように価値創造拠点に実装していきたい。脱プラットフォーム化、カスタマー・エクスペリエンスの把握とその価値の向上、消費者との接点の強化等は、特に重要な検討事項になると考えられる。

3.2 副業・兼業を含む多様な人材の活用と組織における経験の蓄積

価値創造拠点をはじめ新産業創出の文脈では、起業支援が重要項目の1つとして扱われている。しかし本提言書では、起業に対する過度の期待や、必要以上の起業支援の強化を否定したい。

起業意欲やその環境整備を論じる上では、GEM（Global Entrepreneurship Monitor）と呼ばれる国際比較調査が欠かせない。図表8は日本と主要各国の起業活動の強さ（TEA）を計測したもので、ご覧の通り日本は最下位に近い。その理由として同調査からは、日本は①起業活動の社会への浸透度、②事業機会の発見や認識、③知識・能力・経験の認識の3項目が低く、また、④失敗への脅威は高いことが挙げられる。この結果は、東京を含む日本全体での傾向を表しているが、地方ではさらに厳しい値となることは必至である。



図表8 日本と主要各国の起業活動の強さ（GEM調査結果より引用）

それではどのような活動、どのような人材を支援するのか。それが本節のタイトルにもした副業・兼業の促進である。

副業人材の受入には、これまで採用できなかった優秀な人材の活用、チームメンバーの多様化によるイノベーション活動の加速、短期契約が中心となることによる採用ミスマッチのリスクヘッジなど、様々なメリットが報告されている⁴。

一方、副業者の視点として、リクルートキャリアの「兼業・副業に対する個人の意識調査」（2019）によると、副業の動機として、副収入を得たいという回答が最も高く、次いで興味のある仕事をしたい、活躍の場を広げたい、自己スキルを活用したい、といった回答が僅差で続く。ここでは副収入以降の回答群に着目したい。すでに上記で日本人の起業意欲が弱いことを示したが、副業や兼業はそれを補う可能性がある。なぜなら本業が安定していれば、大きなリスクを冒すことなく新たなチャレンジをすることができるからであり、この形態は日本人のノーリスク主義にぴったりとはまる可能性があるからだ。従来であれば、新しいチャレンジは本業の辞職を意味していたが、副業や兼業は（日本人にとっての）大冒険を回避できる可能性がある。

⁴ 一方、デメリットとして、正負双方向に対し社内に大きな「揺らぎ」をもたらすと言われる。つまり、準備ができていない企業にとっては、副業人材の受入はマイナスとなる可能性が高い。

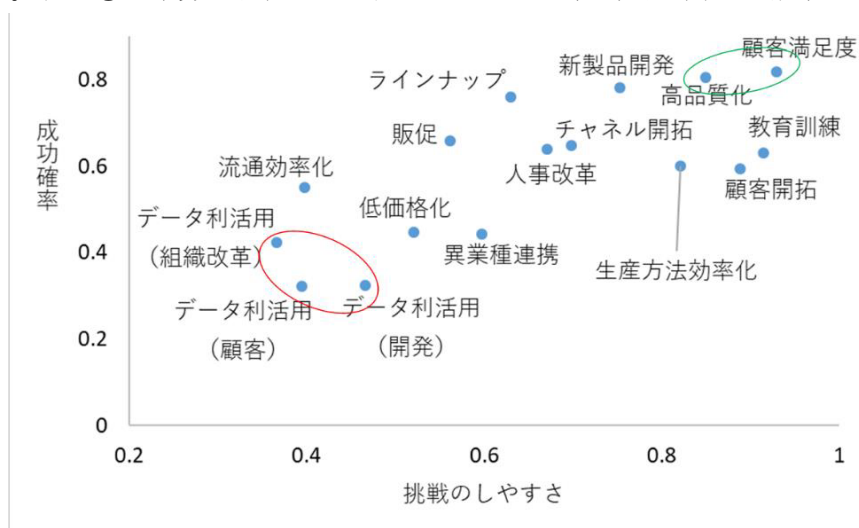
しかも、副業・兼業は居住地や時間に強く縛られることはない。したがって地域に限定することはなく、結果的に関係人口を増やすことも可能である。住むことはできないが、金沢と何らかの仕事をしてみたい、と考える層を価値創造拠点等を活用して呼び込む努力をしたい。

3.3 「価値創造寄付講座」の開設

ここが本書の最大の提案となる。図表9は図表5を簡単に加工し可視化したものである。これを見ると、やはり既存事業の顧客満足度や高品質化に注力する企業は多く、かつその成功確率も高い。一方、データ利活用に関する戦略は成功確率も挑戦する割合も低い。

なぜこのようなことになるのか？ ビッグデータ、データサイエンス、ディープラーニングなど、AI時代の土台となるデータの利活用が、昨今のブームに反して、あまり注力されてきていないように見える。筆者はその理由として、第一に、第1章で記した既存事業・既存顧客を最重視する経営スタイルや「戦略の同質化」に起因していると考えられる。

そして第二に、上記GEMの調査結果にもあった、日本人の③知識・能力・経験の認識にあると考える。筆者の研究によると、日本人は諸外国に比べ、何かに挑戦しようとする際、「能力がない」「知識がない」「経験がない」と強く感じる傾向にある⁵。これは実際能力・知識・経験とは関係なく、あくまで個人がそう感じるということで、逆にそれらを十分に備えたと感じることができた場合、新たな取組みに対する成功確率は上がる。GEM調査結果でも、日本の特徴として、①起業活動浸透、②事業機会認識、③知識・能力・経験の認識のいずれも「あり」とした人たちの新規事業活動は、各国並みあるいは各国よりも高い傾向を示している。特に③を十分に提供された人たちのそれは相対的に高いと推察されている。



図表9 事業戦略の挑戦度合いとその成功確率

$$\text{成功確率} = (\text{目標を達成} + \text{ある程度達成}) / (\text{目標を達成} + \text{ある程度達成} + \text{達成していない})$$

$$\text{挑戦のしやすさ} = (\text{目標を達成} + \text{ある程度達成} + \text{達成していない}) / \text{全体}$$

⁵ 金間大介「イノベーションの動機づけ:アントレプレナーシップとチャレンジ精神の源」丸善出版(2020)

そこでここでは、金沢市の支援をもとに、複数の企業に支援あるいは法人会員を募る形で、金沢大学融合学域運営による「価値創造寄付講座」の設立を提言する。

この講座には、個人でも組織でも、また金沢市内の人でも市外の人でもエントリーを可能とし、多様なセミナーや演習、イベントを組み合わせ、旧野町小学校の価値創造拠点に実装していく。図表10に提案する具体的な講座の内容を示す。

金沢大学融合学域は多様な価値創造人材を育成することを目的として、2021年4月に新設されることが決まっており、筆者もファカルティメンバーの1人となる。金間研究室が中心となって運営にあたることができる。

講座への実装	具体的なコンテンツ例
セミナー（講座）	基礎マーケティング講座、未来予測講座、データサイエンス講座、DX活用講座、補助金説明会、副業・兼業法務セミナー、事業承継法務セミナー等
セミナー（演習）	戦略立案演習、ビジネスモデル立案演習、統計スキル演習、観光デザインワークショップ等
イベント	異業種交流ラーニングバー、社会人・学生交流会、経営課題ミートアップ、対話型トークイベント、ブラウンバックミーティング等

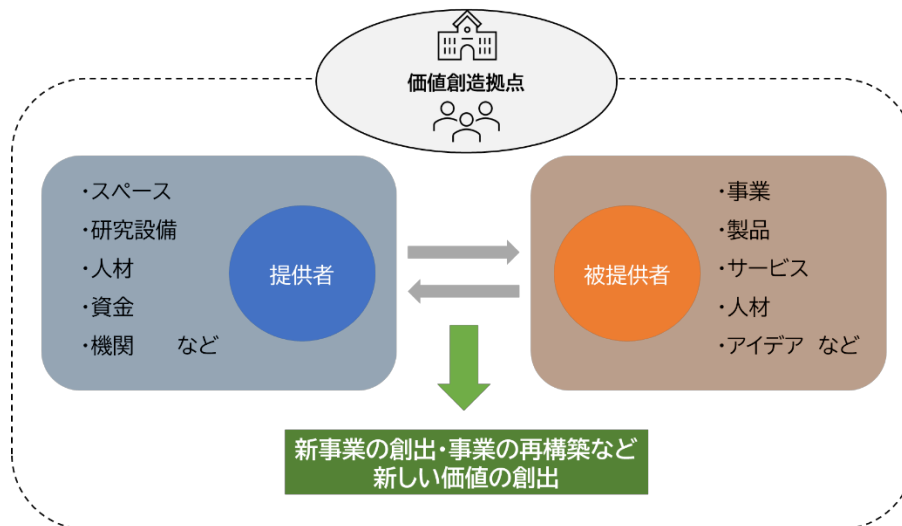
図表10 価値創造寄付講座に実装するコンテンツ例

4. 本提言書における価値創造拠点とは

本提言書では、金沢市の旧野町小学校を活用した価値創造拠点の在り方、運営方針／コンセプト、実装すべき設備やサービスについて提言を行う⁶。また、工芸や食に関する支援の具体例を提示することで、関係者の思考喚起ならびに認識の共有化を図ることを目的とする。まずはその中で重要なキーワードとなる「価値創造拠点」について、以下の通り定義する。

【価値創造拠点とは】

価値創造拠点とは、人・モノ・情報といった価値創出の源泉が集積され、拠点における提供者と被提供者、あるいは被提供者同士が共に資源を提供し合い、その相互作用の中で新たな価値を創出するための場である。このような場として、全国では民間あるいは自治体主導のコワーキングスペースやインキュベーション施設、廃校を活用した拠点などが存在する。



図表 11 価値創造拠点の考え方

5. 価値創造拠点の先行事例

上記で定義した価値創造拠点の中には、すでに一定の成果を挙げつつある拠点も見受けられる。そこで我々は、価値創造拠点としての方向性を考えるにあたり、それら先行事例の調査を行った。

5.1 全国の価値創造拠点 25 箇所の実態：先行事例から見る 4 つのコンセプト

我々の調査で抽出した価値創造拠点は全国 25 箇所である（図表 12）。これらを多様な指標で分類することで、新たな拠点を設計するにあたり必要となる視点や概念を構築する。

⁶ なお、検討のための時間的制約、本書の紙面的制約等の関係から、デジタル教育については検討の対象外とした。

まずは拠点形成にあたり最も重要なコンセプトに焦点を当てる。コンセプトごとの特徴を把握するために、さまざまな要素（立地、設備、利用形態など）との掛け合わせから、特に多く情報が集まった 12 箇所の分析を行った。その結果、図表 13 に示す 4 つの大きなコンセプトに分類されることがわかった。

1. Engineer Cafe – Hacker Space Fukuoka – (福岡県福岡市) / 2. co-ba hiroshima (広島県広島市) /
3. みらい創りラボ・いのかわ (鹿児島県大島郡) / 4. howlive (沖縄県那覇市) /
5. Topothesia (沖縄県宜野湾市) / 6. BABAME BASE (秋田県南秋田郡) /
7. ハヶ岳 commons (山梨県北杜市) / 8. ICI総合センター (茨城県取手市) /
9. Business Lounge802 (東京都八王子市) / 10. 農工大・多摩小金井ベンチャーポート (東京都小金井市) /
11. cocolin (宮城県仙台市) / 12. シェアキャンパス清海学園 (千葉県勝浦市) /
13. なごのキャンパス (愛知県名古屋市) / 14. CREEKS COWORKING NAGANO (長野県長野市) /
15. スナバ (長野県塩尻市) / 16. NAGOYA INNOVATOR'S GARAGE (愛知県名古屋市) /
17. Ogyaa's梅田 (大阪府大阪市) / 18. CREATIVE FIELDS H (大阪府高槻市) /
19. KIO 神戸インキュベーションオフィス (兵庫県神戸市) / 20. 北大スプリング (北海道札幌市) /
21. T-Bis (宮城県仙台市) / 22. 郡山地域テクノポリスものづくりインキュベーションター (福島県郡山市) /
23. (to) WORK (北海道札幌市) / 24. CO-BA KORIYAMA (福島県郡山市) /
25. OSAKA FOOD LAB (大阪府大阪市)

図表 12 調査対象とした全国 25 箇所の価値創造拠点

施設名	コンセプト	分類
ICI総合センター	空想を、ともに現実へ。	スタートアップ支援型
なごのキャンパス	ひらく、まぜる、うまれる 次の100年を育てる学校	
Ogyaa's 梅田	企業家の夢に寄り添い、豊かな未来の実現に貢献する	
BABAME BASE	新たなアプローチで地域コミュニティ活動の場	地域支援型
CREEKS COWORKING NAGANO	地域から社会を変えよう。行動する人の集まる港、CREEKS	
Topothesia	社会へ旅立つすべての学生を応援する場所でありたい	
Co-ba HIROSHIMA	よりビジネスが加速する「場」	ビジネス交流型
スナバ	社会的効果や持続可能性のある事業や、新しいしくみを生み出す人々を生み出す	
NAGOYA INNOVATOR'S GARAGE	STAND OUT! 尖った人間よ集まれ	
Business lounge 802	八王子駅2分の快適オフィスを格安で	快適作業型
howlive	働くことは、生きること	
cocolin	ビジネス×リラックス&リフレッシュ	

図表 13 全国の価値創造拠点の 4 つのコンセプト

- ▶ スタートアップ支援型：起業や新事業創出のための支援を行う施設
- ▶ 地域支援型：地域活性化のために地域内の人・企業の交流を促進させる施設
- ▶ ビジネス交流型：ビジネス活性化のために人・企業の交流を促進させ、既存事業の強化や新規事業の立案を促す施設
- ▶ 快適作業型：利用者が心地よく自分の作業に集中できる環境を提供する施設

以下、多様な指標における 25 箇所の分類結果を示す。表中の番号は図表 12 のそれと対応している。

スタートアップ支援型の拠点では、複数の入居を実現するインキュベーション施設を充実させているところが多く、それ以外のコンセプトを持つ拠点では、双方向の交流を目的としたコワーキングスペースを手厚く用意する傾向にある（図表 14）。また、運営主体の関係を見てみると、完全な官庁・自治体の運営となっているのは 1 箇所のみで、多くは何らかの形で官と民が協力した運営形態となっている（図表 15）。ただし、快適作業型は一定の課金を前提としていることから、完全な民間経営となっている。立地を見てみると、地域支援型はその他として分類した地方に多く、それ以外は多様な立地条件が見られる（図表 16）。都市部から離れるにつれ不利な立地となることは容易に想像されるが、そのことだけを事由に断念したケースは見られず、むしろその立地にあった設計を志向していると思われる。

なお、廃校を利用した拠点は 5 箇所抽出された。これらも多様なコンセプトを実装していた。

	インキュベーション × テナント型	インキュベーション × コワーキング型	テナント型	コワーキング型
スタートアップ支援型	10・13・17・19・ 20・21・22	8・(13)・25		
地域支援型			6・7	3・5・14・24
ビジネス交流型		15		2・16
快適作業型		18		1・4・9・11・12・23

図表 14 各拠点の 4 つのコンセプトと主要提供施設の関係

	官庁・自治体	官民協力	民間
スタートアップ支援型		10・13・19・20・21・22	8・17・25
地域支援型	6	3・7・24	5・14
ビジネス交流型		15・16	2
快適作業型		1	4・9・11・12・18・23

図表 15 各拠点の 4 つのコンセプトと運営主体の関係

	都市の中心部	都市の周辺部	地方都市の中心部	地方都市の周辺部	その他
スタートアップ支援型	13・17・25	10		19・20・21	8・22
地域支援型					3・5・6・7・14・24
ビジネス交流型	16		2		15
快適作業型		9・18	1・11・23		4・12

(色分け
 ・廃校利用 ・ビル内部
 ・大学内部 ・戸建て) (都市: 東京/大阪/名古屋
 地方都市: 福岡/神戸/仙台/札幌/広島
 その他: 秋田/福島/茨城/千葉/山梨/長野/鹿児島/沖縄)

図表 16 各拠点の4つのコンセプトと立地の関係

5.2 5つの先進的な価値創造拠点

我々は25の先行事例のうち、特に先進的な取組みを進めていると認められる5つの拠点について詳細な調査を行った。その概略を以下に示す。ここには海外の食の拠点として際立つドイツ・ベルリン市の事例も加えた。その上で、各コンセプトの特徴を図表22、23にまとめた。

【Ogyaa's梅田】

起業家の夢に寄り添い、豊かな未来の実現に貢献する

(施設情報)

立地:大阪市北区堂山町1-5 三共梅田ビル7階

設立:株式会社ツクリエ

運営:株式会社ツクリエ

施設:レンタルオフィス

利用形態:会員制

対象:新しいビジネスを始める個人・組織・企業



起業へのサポートが手厚く、ハード・ソフトの両面から起業をサポートしている。特にソフト面でのサポートが手厚く、経営相談から、マッチング、資金調達支援まで行っている。

起業したいと思ったらまずここに来る、起業の足がかりとなる拠点。

図表 17 Ogyaa's 梅田 (大阪市) (スタートアップ支援型)
 (Ogyaa's ホームページ (<http://ogyaas.jp/>) より引用)

【スナバ】

社会的効果や持続可能性のある事業や、新しいしくみを生み出す人々を生み出す

(施設情報)

立地:長野県塩尻市大門八番町1-28

設立:塩尻市地方創生推進課/Impact HUB Tokyo

運営:塩尻市地方創生推進課/Impact HUB Tokyo

施設:コワーキングスペース

利用形態:会員制(ドロップインはやっていない)

対象:起業家・フリーランス・独立準備中・大手企業人・学生などさまざま



ここに作業をしに来るといよりは、壁打ちしに来る人が多く、本気で事業を行なっていく人たちのベースキャンプ的な役割を果たしている。ここで生まれた事業に対しては利益度外視で支援を行っており、年で数千万円の補助金を出している。

図表 18 スナバ (長野県塩尻市) (ビジネス交流型)

(スナバホームページ (<https://www.sunaba.org/>) およびスナバ公式 Facebook より引用)

【なごのキャンパス】

次の100年に向けて新しい価値の創造を目指す、起業家やベンチャーの育成拠点

(施設情報)

立地:愛知県名古屋市西区那古野2丁目14-1

設立:東和不動産株式会社

運営:パソナJOB HUB

施設:レンタルオフィス・シェアオフィス・コワーキングスペース

利用形態:会員制・ドロップイン

対象:ベンチャー企業・地元企業



多くの大企業が協賛企業・法人会員として参画しており、「ベンチャー企業」「地元企業」「大学」「名古屋商工会議所」のネットワークが既に形成されていることから、ブランドイメージが高く、起業家やベンチャーの憧れの拠点。ハード・ソフトともに支援が充実している。

図表 19 なごのキャンパス (名古屋市) (スタートアップ支援型)

(なごのキャンパスホームページ (<https://nagono-campus.jp/>) より引用)

【OSAKA FOOD LAB】

「食」でチャレンジする人を応援するための空間

(施設情報)

立地:大阪市北区中津1-1-36(阪急高架下)

設立:阪急電鉄株式会社

運営:株式会社Office musubi

施設:レンタルキッチン・イベントスペース

利用形態:会員制・単発のイベント利用/出店

対象:(主に飲食店に関して)開業・起業や新規事業立ち上げを目指す人(プロ・アマ問わず)



マッチング機会の提供だけでなく育成プログラムも展開。人材育成のセミナーから始まり、試作品の作成、拠点内への出店まで、利用者に合わせた支援を提供している。飲食店開業のチャレンジャーが集う拠点。

図表 20 Osaka Food lab (大阪市) (スタートアップ支援型)

(Osaka Food lab ホームページ (<https://www.osakafoodlab.com/>) より引用)

【Kitchen Town Berlin】

食品とフードテックのイノベーターのための家

(施設情報)

立地:ドイツ ベルリン州 ミッテ区

設立: Kitchen Town・パールセン

運営: Kitchen Town

施設:コワーキングスペース・商業用キッチン

利用形態:会員制



対象:食品関係に限定した起業家



インパクト主導型の食品・飲料製品の開発、立ち上げ、製品化をコンセプト作りから概念実証まで、幅広く支援するグローバルイノベーションプラットフォーム。小ロット生産が可能な設備が整っている。交流のためのイベントも多く、オンラインコミュニティも形成されている。

図表 21 Kitchen Town Berlin (ドイツ・ベルリン市) (ビジネス交流型)

(Kitchen Town ホームページ (<https://www.kitchentown.de/>) より引用)

	Ogyaa' s梅田	スナバ	なごのキャンパス	OSAKA FOOD LAB
コンセプト	起業家の夢に寄り添い、豊かな未来の実現に貢献する	社会的効果や持続可能性のある事業や、新しいしくみを生み出す人々を生み出す	次の100年に向けて新しい価値の創造を目指す、起業家やベンチャーの育成拠点	「食」でチャレンジする人を応援するための空間
立地	大阪府大阪市北区堂山町1-5 三共梅田ビル7階	長野県塩尻市大門八番町1-28	愛知県名古屋市中区那古野2丁目14-1	大阪市北区中津1-1-36
立地状況	ビル内部 ・梅田駅徒歩9分	戸建て ・JR塩尻駅から徒歩7分	廃校利用 ・名古屋駅から徒歩8分	阪急高架下 ・阪急梅田駅より徒歩8分
設立	株式会社ツクリエ	塩尻市地方創生推進課 Impact HUB Tokyo	東和不動産株式会社	阪急電鉄株式会社
運営主体	株式会社ツクリエ	塩尻市地方創生推進課 Impact HUB Tokyo	パソナJOB HUB	株式会社Office musubi
提供施設	レンタルオフィス コワーキングスペース	コワーキングスペース	レンタルオフィス シェアオフィス コワーキングスペース	レンタルキッチン イベントスペース
利用形態	会員制	会員制	会員制 ドロップイン	会員制 単発のイベント利用
ターゲット	新しいビジネスを始める個人・組織・企業	起業家・フリーランス・独立準備中・大手企業人・学生などさまざま	ベンチャー企業・地元企業	(主に飲食店に関して)開業・起業や新規事業立ち上げを目指す人(プロ・アマ問わず)
特色	・24時間365日利用可能 ・メンタリング、専門家相談、インキュベーターによるサポート、金融機関・ベンチャーキャピタルの紹介などソフト面でのサポートが手厚い	・運営チームとして市職員が常駐 ・作業をしに来るのではなく壁打ちしに来る ・ここで生まれた事業に対して補助金の支援も行う ・本格的なキッチン設備 ・自然とコミュニケーションが生まれる文化が形成されている ・コワーキングスペースなのに場所売りになっていない	・商工会議所と市職員が週に何日か常駐 ・「ベンチャー企業」「地元企業」「大学」「名古屋商工会議所」のネットワークがここでつくられている ・多くの大企業が協賛企業・法人会員として参画 ・高いブランドイメージ	・食ビジネスに特化したインキュベーション施設 ・立地が良く、拠点に出店している店へ一般人の出入りが多い ・拠点の利用者はプロ仕様のキッチンも利用可 ・アドバイザーによって利用者それぞれのためにデザインされる育成プログラム(拠点内での出店等含む)有り ・ビジネスマッチング、応援金制度有り
参考にするべき点	ソフト面での手厚いサポート	拠点としての文化を形成するためのしかけ	産学官が連携した運用形態	プロ仕様のキッチンを組み込んだ構造、アドバイザーによる支援
外観・内観				

図表 22 国内の4つの先行事例におけるそれぞれの特徴のまとめ

<p>スタートアップ支援型 一起業や新事業創出のための支援を行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インキュベーション機能がある ・人口（流入）が多い場所に立地 ・テナントとして企業が入居 ・大学と連携 ・運営は半官半民 	<p>ビジネス交流型 一多様な人との出会いからアイデアを誘発</p> <ul style="list-style-type: none"> ・被提供者同士の交流が目的 ・コワーキングスペースで入会型（インキュベーション機能やレンタルオフィスを有している施設も） ・イベントを多数打ち出している
<p>地域支援型 一地域（住民・企業）の交流から地域活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域住民向けの施設（公民館的役割） ・地元企業の拠点 ・人口（流入）が少ない場所に立地 ・アクセスが悪く、戸建て ・メインはコワーキングスペース（インキュベーション機能はなし） 	<p>快適作業型 一集中して作業できる環境を提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ・好立地（アクセスが良い、ビル内部） ・人口（流入）が多い場所に立地 ・コワーキングスペースで入会型 ・民間が経営

図表 23 4つのコンセプトにおけるそれぞれの特徴のまとめ

6. 提言①：旧野町小学校において実装すべきコンセプトと支援内容

6.1 ビジネス交流型×スタートアップ支援型＝地域支援

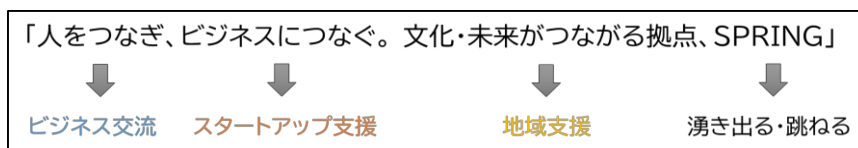
以上の先行事例調査を踏まえた上で、旧野町小学校において実現すべきコンセプトを検討した。その結果を本章にまとめる。

我々が提案する拠点としてのコンセプトは、スタートアップ支援型とビジネス交流型のハイブリッド型である。ビジネス交流型とスタートアップ支援型の要素を強く盛り込み、その結果として地域支援がなされる構造を志向する。

前節の先行事例のうち、最もメルクマールとして注視した拠点は「スナバ」である。その理由として、「スナバ」では「話しかけるのが普通」というような自然と交流が生まれる拠点としての文化が強く形成されている点がある。そういった文化の形成によって、個性が尊重され、心理的安全性が確保されているだけでなく、人材育成や補助金等の支援も幅広く行っている。さらに、そうして生まれた事業の多くが地域を意識したものになっている点も「スナバ」を指標にした理由である。

6.2 旧野町小学校におけるコンセプトの提案：「金沢 SPRING」

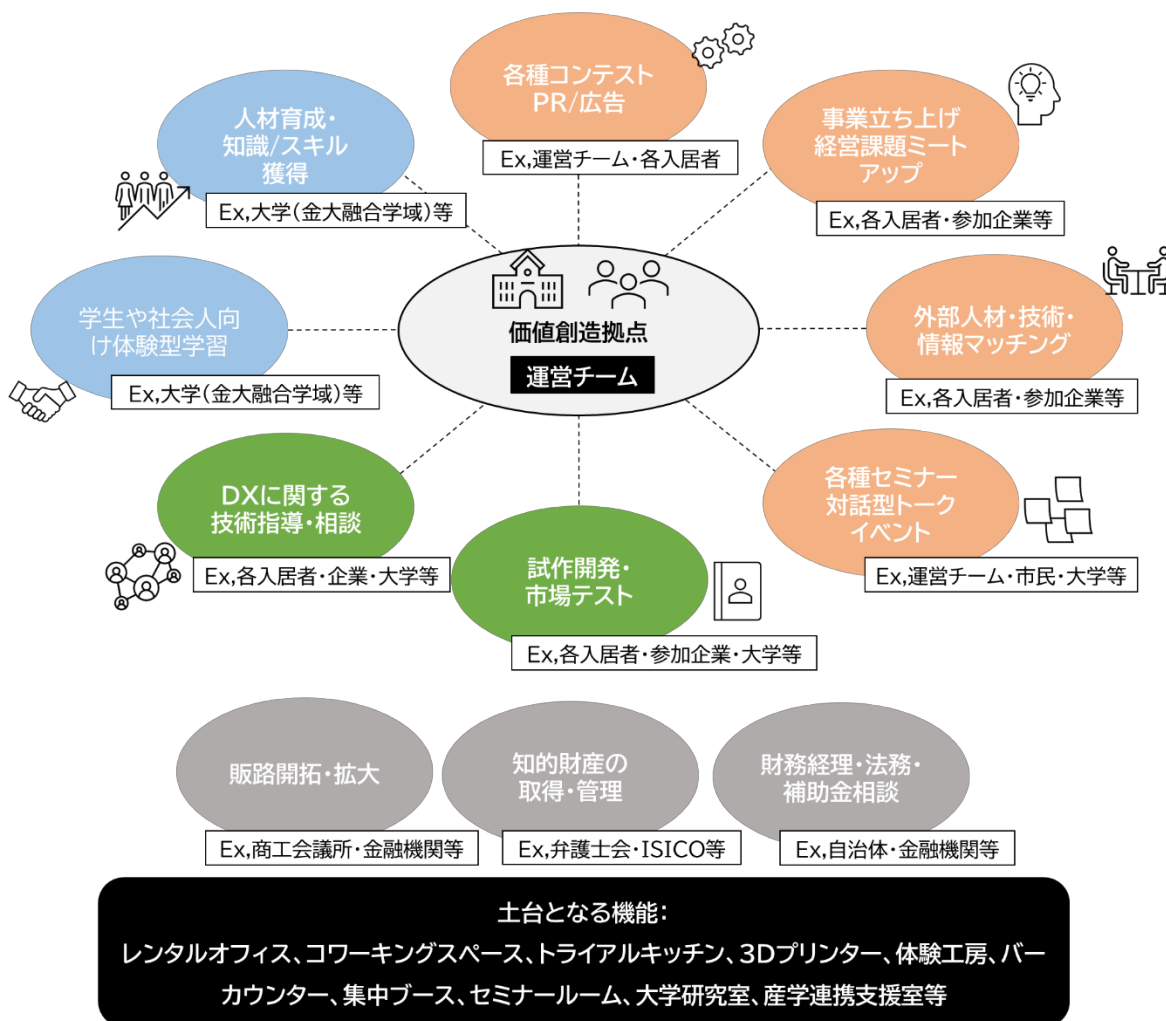
以上の議論を踏まえ、我々が提案するコンセプトは、『人をつなぎ、ビジネスにつなぐ。文化と未来がつながる拠点：金沢 SPRING』である。もともと「野町」では至るところから泉が湧き出ているため、「泉野」と呼ばれるようになり、それが略され「野」となり、「野町」と呼ばれるようになった経緯がある。SPRING には、この地名の由来の泉のようにアイデアが湧き出て、バネのようにビジネスが躍動する拠点にしたい、という想いを込めた。



図表 24 旧野町小学校における価値創造拠点のコンセプト

6.3 「金沢 SPRING」に実装すべき支援内容

図表 25 に、旧野町小学校「金沢 SPRING」に実装すべき具体的な支援内容を示す。紙面の制約上、細かい解説は割愛するが、基本的に中心となる運営チームがすべてのコンテンツに関与することになる。オレンジ色の項目はコンテストやイベントなど、ビジネス交流を目的とした支援内容、青色の項目はセミナーや演習等の学習効果を狙った支援内容、緑色は主に技術支援を目的とした支援内容である。また、それらを支えるコンテンツとしてグレーの項目を、最下部には上記の支援内容を実装するために必要なハードの例を挙げている。



図表 25 「金沢 SPRING」に実装すべき支援内容
(上部にソフト面での機能、株の土台としてハード面での機能を整理した)

7. 提言②：工芸や食の産業支援の具体的な例

ここからは具体的な支援対象である工芸や食の産業を主題に、どのような支援例が考えられるかを検討した。本来、産業支援を設計する場合、対象となる産業のより詳細な調査が必要となる。今回は資金的・時間的制約からそれは叶わなかったため、以下の提案は一事例に留まる。

7.1 工芸の産業支援

工芸に関する価値創造拠点が目指すのは、工芸に興味を持つファンや観光客、工芸を学ぶ学生、工芸に関心を寄せる企業、工芸作家等の交流場所としての機能である。博物館、工房、大学や専門学校等、従来の施設では、それぞれの層が分担された状態となっている。拠点としてはここに風穴を開けたい。

(1) 提案①：多様な工芸コンテストの開催

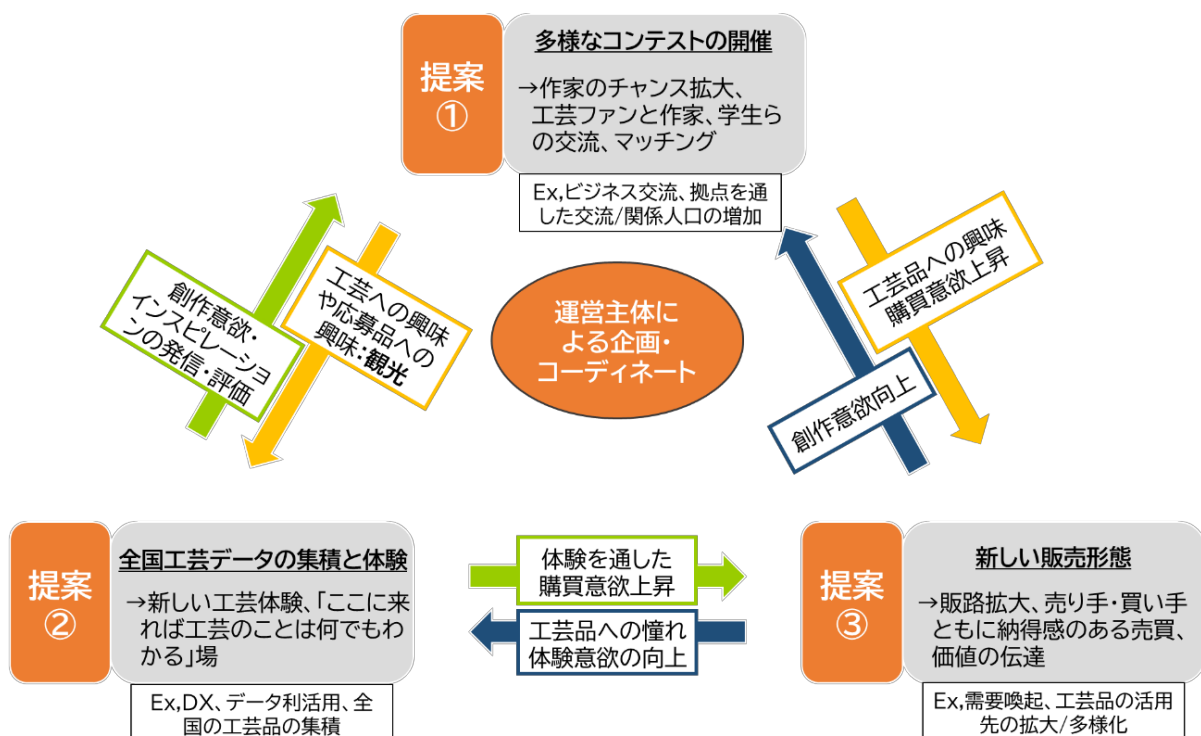
コンテストのタイプや対象は様々なケースが考えられるが、拠点では多様なタイプを高頻度で開催することを志向したい。評価は高名な工芸作家によるものに加え、工芸ファンや観光客、学生、工芸に興味を持つ企業、市内のカフェの店長に至るまで、多面的な尺度から行う。こうすることで、普段は交流することのない、色んな目的を持った色んな人材が工芸を介して集う仕組みとしたい。

(2) 提案②：工芸品や工芸データの集積の場の形成

すでに金沢をはじめ、工芸を展示する施設は多く存在する。しかしそれらの多くでできることは見学のみであり、触る、体験するといったことは難しい。そこで、触ってもよい展示工芸品や工芸にまつわる各種資料を提供する。また、全国の主要な工芸品や、上記コンテスト応募作品の 3D データを蓄積し、観光の素材あるいは学習ツールとして活用するとともに、3D プリンターを用いることでその場でレプリカを作成可能にする。こうすることで、単に見ただけだった工芸品をより身近なものに感じてもらう。

(3) 提案③：工芸品の新しい販売形態の模索

従来の工芸品は 1 人の所有者が特定されている形式が一般的であったが、ここでは 1 つの作品に対し所有権を複数人でシェアする形で購入する形態や、販売品の作家やその代理人がその工芸品にまつわるストーリーを直接的・間接的に伝え販売する形態を提供する。こうすることで、従来はモノのみに焦点が当たる傾向にあった工芸品の多様な価値を創出・伝達することができ、またそのための価値づくりの拠点としての機能も集約されていく。



図表 26 工芸の産業支援の具体例

7.2 食の産業支援

次に食の産業支援の具体案を検討する。食に関する価値創造拠点が目指すのは、同業種／異業種連携の活性化による企画・開発支援、金沢市内と全国の食品企業の交流による企画・開発、プロモーション力の強化、および販路拡大の支援である。

(1) 提案①：金沢市内と全国の食品企業による交流／コラボレーションの促進

すでに金沢市内あるいは近隣の企業単体のみで訴求力のある付加価値を生み出すことが困難なのは自明であり、またプレイヤーを域内に限定することで販路まで限定される可能性がある。そこで、拠点を全国の企業の交流の場として設定することで、北陸地域外への進出を求める地元企業と、金沢や北陸地域の企業と連携したい全国の企業のミートアップを図る。

ターゲットは地元食品関係者（食品メーカー、飲食店、生産者等）と他地域の企業（同左）であり、彼らが柔軟に他地域とのネットワークや商圈の拡大を図れるよう企画支援するとともに、運営チーム主導による域内外における多様なイベントを開催することで、試作品の開発や試食・試飲会の機会の提供を狙う。

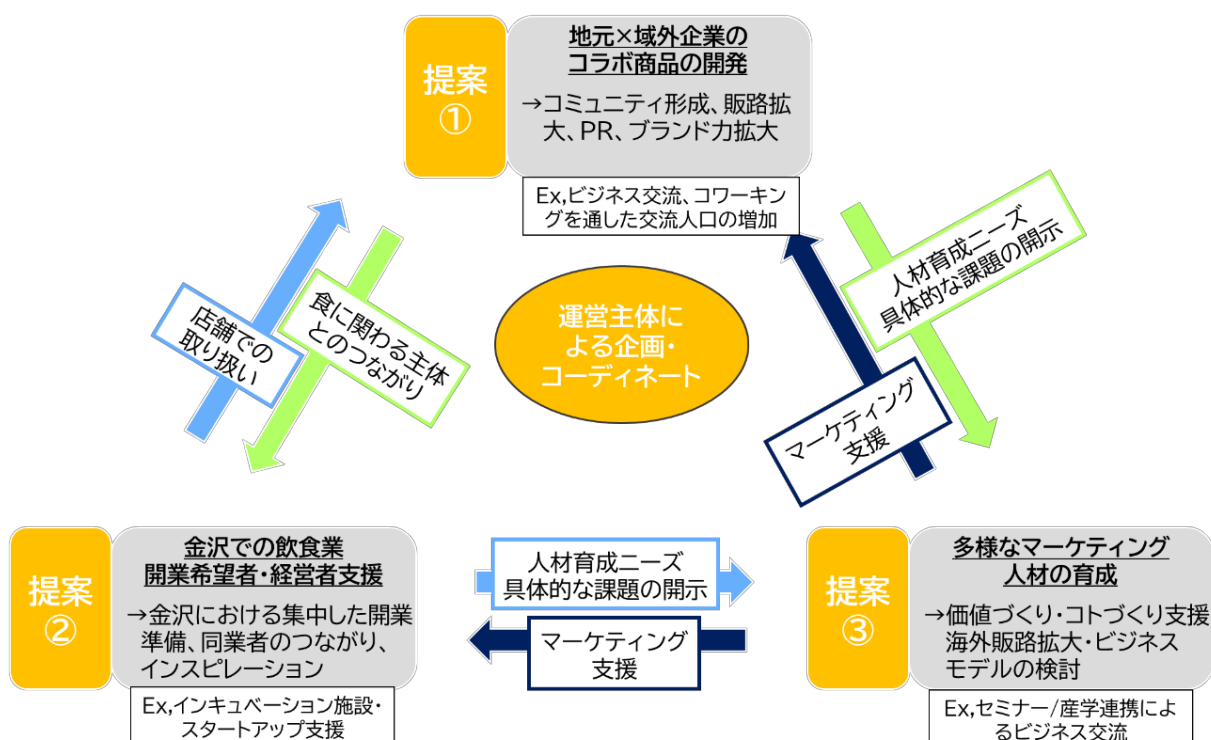
(2) 提案②：金沢市内において開業を希望する企業や飲食業の支援

金沢市は他地域から見て一定の吸引力がある。そこで金沢において何らかのビジネスを

展開したいと考えている個人や事業者を積極的に招き、金沢での初期活動の起点としてもらうことを目的とする。提供する付加価値としては、金沢市内における開業準備支援や、同業他社とのネットワーク構築、金沢における人脈作り、トライアルキッチンやダイニングバーにおける試作品開発やその評価などを想定する。以下の提案③とも関連するが、学生らを企画段階から巻き込むことで、学生にとっての新規事業立案に対する学習効果、事業者にとっての試作品評価や初期市場調査の効果が見込める。

(3) 提案③：多様なマーケティング講座や人材育成講座の提供

年々イノベーションのライフサイクルが早まる中で、特に食品業界はその傾向が強く、リソースに乏しい中規模から小規模の事業者は、常態的にマーケティングに関する知識や経験の不足、戦略立案ができる人材育成の機会不足に直面している。場合によっては、自社の商品の真の価値や売れている理由の把握すら十分ではないケースも散見される。そこで、この拠点に参加するすべての事業者や開業希望者、学生、職員らを対象に、価値づくり／コトづくり、海外戦略の立案、新たなビジネスモデルの検討などをテーマにしたセミナーや演習を実装する。また、昼はブラウンバッグミーティング、夜はダイニングバーを利用したトークイベントなどを立案し、より参加しやすい企画を提供する。



図表 27 食の産業支援の具体例

8. 運営および立地に関する課題

拠点の設計に当たっては数多くの課題があるが、特に次の3つの課題について整理する。

8.1 運営面での課題：特に人材について

上記の先行事例調査から、拠点機能を軌道に乗せるためには、想像以上に意欲とノウハウを持った人材が不可欠であることがわかった。図表 20 の設立と運営主体から明らかなように、既存の自治体や企業が通常業務として運転しているケースは 1 つもない。誰が運営主体を担うのが、成否を分ける最大要因と言っても過言ではない。

特に重要なのが、コミュニティ・クリエイターあるいはコミュニティ・ビルダーと呼ばれる、コミュニティを自ら作り、醸成、活性化することのできる人材である。彼らは、参加者の潜在的なニーズを汲み取りながら、大小様々なイベントを企画し PR するとともに、数え切れないほどのステークホルダーとの調整を進めていく。「金沢 SPRING」の場合にも、自治体や大学の他、銀行、信用金庫、石川県や ISICO、中小機構、金沢弁護士会、青年会議所や ISA 等の業界団体まで、文字通り多様な関係者の力を借りながら、拠点の活性化を目指す必要がある。また、インキュベーション施設に入居する起業家の孤独に寄り添いながら、時にはコミュニティの様々なリソースにアクセスしやすいように伴走する役割も担う。

本書では「運営チーム」と記し、資金面やハード面では金沢市が最大の支援者となることを想定し、議論を進めてきた。最低でも 3 名程度のチームは必要だろう。ただし、既存の組織の一部ではなく、自立した意思決定がなされる組織や団体でなければならない。そうでなければ、既存の施設と変わらなくなってしまう。具体的に検討を進めるに当たっては引き続きしっかりと議論を積み重ねたい。

8.2 立地面での課題：アクセスの確保の必要性

すでに多くの関係者が認識している通り、旧野町小学校の立地は決して恵まれているとは言えず、何もせず人が集まるような場所ではない。単に中心市街地から外れているだけではなく、駅西エリア等と異なり、旧来の街並みが並ぶためアクセスがしにくい。場合によっては、この立地がすべてを台無しにしてしまう可能性すらある。

したがって、なるべく大規模な駐車場を用意するとともに、コミュニティバス、シャトルバス、タクシー共通券等の支援を用意する必要がある。可能な限り民間事業者と協力しながら、検討を進めたい。

8.3 支援対象産業を限定することへの懸念

本提言書第 7 章では、金沢市の意向を受ける形で工芸と食についての提案を行った。しかし、言うまでもなく、支援対象とすべき産業はこれだけではない。筆者の周りだけでも、ICT 開発、新製品や新サービスの開発、デザイン開発に従事する人たちが多く存在し、また、属する産業も、モノづくりの他、観光ビジネス、ヘルスケアなど、多岐に渡る。彼らへ

の門戸は絶えず開かれているべきであり、何よりそうすることが産業や業種を超えた連携の可能性を高める。

9. 調査研究・資料作成メンバー

本提言書は、以下のメンバーにより作成された。また、本資料中に登場する先行事例の調査についても、すべて以下のメンバーによって実施された。

構成： 金沢大学人間社会学域経済学類イノベーション&マーケティング研究室

教員： 金間 大介（かなまだいすけ）

学生： (経済学類 3年)

竹田 有花梨（たけだゆかり）

中村 雛乃（なかむらひなの）（チームリーダー）

野崎 まどか（のぎきまどか）

福田 萌果（ふくたほのか）

守田 建杜（もりたけんと）（チームリーダー）

(経済学類 4年)

鳴海 亮太（なるみりょうた）

古田 彩乃（ふるたあやの）

三宅 悠月（みやけゆうづき）

(大学院博士前期課程 2年)

高野 里紗（たかのりさ）