

地域再生計画

1 地域再生計画の名称

ものづくり企業のデザイン力向上による持続可能な都市創造プロジェクト

2 地域再生計画の作成主体の名称

北海道旭川市

3 地域再生計画の区域

北海道旭川市の全域

4 地域再生計画の目標

4-1 地方創生の実現における構造的な課題

1 都市の規模と比較し、稼ぐ力（労働生産性）が極めて低い

当市は、これまでも、ものづくり企業に対し、地域資源を活用した地場製品のブランド化や高付加価値化、国内外の販路拡大などの支援を行ってきたところであるが、当市は中小零細企業が多く、多様化した消費者ニーズや嗜好などを踏まえた質の高い商品開発や、海外市場を視野に入れた販路拡大に充分に取り組めていない。一方で、自らブランディングや販路開拓に取り組むことができる中堅企業も存在し、企業の成長レベルに合わせた、さらにレベルの高い支援も必要になっている。

当市は、多くの資源を持ち、様々な産業が集積している恵まれた地方都市であるにも拘わらず、労働生産性は、全国1719自治体の中で、第1次産業で410万円の205位、第2次産業で463万円の1,454位、第3次産業で717万円の754位と、特に第2次産業の労働生産性が極めて低くとどまっている。

2018年工業統計調査によると、当市の事業所数は319事業所、従業員数は8,622人、製造品出荷額は2,155億6,724万円、粗付加価値額は824億6,014万円となっており、道内他地域との比較において、事業所数は道内2位、従業員数は道内3位であるものの、製造品出荷額は道内6位、粗付加価値額は道内4位となってお

り、都市規模に見合った生産力が見劣りしている状況にある。

当市の主要な製造業（製造品出荷額の大きい業種）は、食料品製造業、パルプ・紙・紙加工品製造業、金属製品製造業、生産用機械器具製造業、繊維工業、家具・装備品製造業だが、RESASを用いて労働生産性と付加価値額の特化係数（全国と比較した旭川市の相対的な集積度（強み）、1.0が平均）をみると、下記（参考）のとおり、1.0を下回るものが多く、主要製造業が当市の十分な稼ぐ力となっていない。

製造品出荷額が最も大きい食料品製造業では、大手上位7社（市内全事業所数331社）で推定430億円と約6割を占め、多くの中小零細事業者においては、付加価値を上げることによる労働生産性の改善及びデザイン経営による新製品開発で、当市の稼ぐ力を向上させる余地が高いと考えられる。

（参考）旭川市の主要製造業（製造品出荷額、付加価値額、労働生産性）

●食料品製造業

製造品出荷額：753億円

付加価値額：159億円、特化係数：0.71

労働生産性：3.97百万円、特化係数：0.61

●パルプ・紙・紙加工品製造業

製造品出荷額：307億円

付加価値額：114億円、特化係数：0.27

労働生産性：24.48百万円、特化係数：0.68

●金属製品製造業

製造品出荷額：148億円

付加価値額：49億円、特化係数：0.72

労働生産性：4.10百万円、特化係数：0.73

●生産用機械器具製造業

製造品出荷額：107億円

付加価値額：42億円、特化係数：0.33（一般機械製造業にて抽出）

労働生産性：4.86百万円、特化係数：0.64

●繊維工業

製造品出荷額：88億円

付加価値額：6億円、特化係数：0.28

労働生産性：9.92百万円、特化係数：0.58

●家具・装備品製造業

製造品出荷額：87億円

付加価値額：17億円、特化係数：3.05

労働生産性：1.55百万円、特化係数：0.63

（出典）製造品出荷額は工業統計／付加価値額、労働生産性、特化係数はR E
S A S

2 中小事業者の魅力ある製品が市場に乗らず、埋もれている

当市は中小事業者が多く、独力で販路開拓を行うことが困難なため、お菓子や工芸品といった多くの魅力ある商品が地域に埋もれている。主な要因として、これらの事業者の多くは独力で販路を開拓するためのノウハウを保有しておらず、また販路開拓の分野に投下する人的・金銭的な余力がないことに加えて、地域内に製品開発から販路拡大を一貫してプロデュースできる人材が不足しており、地域外に販売する「地域商社」の機能も弱いためである。

3 従来型のビジネス戦略から抜け出せず、デザイン経営（思考）の導入が進んでいない

国内外の中小企業の中には、経営戦略の中心にデザインを据え、ブランディ

ングやイノベーション創出に成功している事例もあるが、当市の民間事業者の多くは、デザインを有効な経営手段と捉える認識に乏しく、これまでの技術や製品主導型のビジネス戦略から抜けきれず、付加価値創出が出来ていない。

4 魅力的な産業形成に必要な地域人材の不足

市内の20歳、30歳代の若年層は札幌市などの大都市圏を中心として、市外転出超過の状況が続いていることから、人口流出の抑制と人口流入の拡大が喫緊の課題である。当市の人口減少については、平成26年から令和元年の5年間（基準日：10月1日）で347,450人から334,696人と5年間で12,754人が減少し、人口ビジョンの推計を下回っている。

特に34歳以下の社会減については、5年間で3,593人減少しており、これは、この期間における全年齢層の社会減2,704人を上回っている状況にあり、若年層の社会減が進行している。

当市産業の稼ぐ力を強化していくためにも、これまでとは違う視点で地域産業の発展を担っていく人材が必要であるが、人口減少が進む中で人材の確保が難しくなっており、若年層に当市産業の魅力を感じてもらい、定着を促す必要がある。

特に、上記3.に掲げる「デザイン経営」の導入が進んでいない状況に関しては、海外に先進事例が多いことから、地域産業の発展を担うグローバルな視点を持ったデザイン経営人材の育成に取り組む必要がある。

道北地域全体においても人口規模の大きい都市はなく、特に製造業を中心とした産業集積が乏しい。少子高齢化、人口減少が止まらない状況の中にあっても、道北地域に一定規模の人口と産業が維持できなければ交流と商流が衰え、結果的に旭川市の衰退も進むことは必至である。したがって、中枢・中核都市の当市としては、道北地域経済を牽引する中核企業の成長を促進し、道北地域の様々な産業への波及効果を高める必要がある。

4-2 地方創生として目指す将来像

【概要】

旭川市では、子育て環境の充実による自然減の抑制、若者地元定着や移住促進などによる社会減の抑制とともに、家具関連産業をはじめ地域の特長ある産業の振興を一体的に進めることで、人材供給と仕事づくりの好循環の創出を目指している。とりわけ当市は、北北海道で産する農畜産物、海産物、木材等の物流拠点であり、家具・木製品、機械・金属、食品加工等の分野で高い技術力を持つものづくり企業が集積している。特に家具・木製品の分野では、旭川家具工業協同組合を中心に「国際家具デザインフェア旭川」や「旭川デザインウィーク」などデザインをテーマとする国際交流や市民啓発イベントの蓄積があるほか、家具関連分野以外も含む産学官金が連携してデザインの視点でまちづくりを目指す「あさひかわ創造都市推進協議会」を2019年3月に設立。こうした気運を受け、「ユネスコ創造都市ネットワーク」にデザイン分野で加盟申請を行い、10月にユネスコから加盟が認められた。デザイン分野でのネットワークの加盟は、国内では神戸市、名古屋市に次いで3都市目、世界に40都市あるユネスコデザイン都市の1つとなった。

こうした中で、当市のものづくり企業の中に、デザインを単なる造形美としてではなく、消費者ニーズの把握から商品開発につなげる一連のプロセスと捉えるデザイン経営の考え方を実践し、イノベーションの創出、ブランド力や顧客ロイヤリティ向上に成功した事例が出てきている。当市はこの点に着目し、ものづくり企業にデザイン経営（思考）の導入を促進するため、デザイン経営の普及啓発から、導入を目指す企業に対する商品開発・販路開拓等の支援を行い、将来、ものづくり企業がデザイン経営で地域を牽引する段階までステップアップする取組を産学官金が連携し実施することにより、以下に掲げる地域への波及効果を生み出し、地方創生へとつなげる。

①家具・木製品、機械金属、食品加工、情報などものづくり企業がデザイン経営を実践することで、新しいブランドやイノベーションが創出され、ブランド構築による企業競争力向上、新しいマーケットへのアプローチ機会の創出、カスタマーロイヤリティ向上につながる。結果、稼ぐ力が強化され、地場産

業の労働生産性（一人あたりの付加価値額）が向上、すなわち雇用者所得や設備投資が増加する。

②地域商社がデザイン思考を理解しプロデュースするとともに、地域の中小企業においても販路拡大の分野において、顧客ニーズの把握といったデザイン経営において重要な要素を展示会や物産展等の出展を通じて取り組んでいくことで、今まで販路に恵まれなかった小規模なものづくり事業者からもマーケットニーズを捉えた新たな商品が開発され、地域に新しいブランドとファンが生まれる。

③デザイン経営を実践する企業が増えることで、市場投入のスピード向上、開発時間のコスト削減、組織のイノベーションや、新製品・新技術開発が促進されるとともに、企業同士のオープンイノベーションによる成長産業分野への参入も活発化する。

④デザインに関するイベントの開催や情報発信の強化を通じて、デザイン思考が地域に浸透することで、様々なプロジェクトが創出、情報発信されて域外からの評価が高まると、デザイン都市としてのシビックプライド醸成や旭川のイメージアップにもつながり、結果、交流人口の増加や若者の地元定着、デザイナーの移住定住が促進される。域外の人材が集まることにより、グローバル化への対応を図る中小企業のグローバル人材の確保が容易となる。

また、当市は北北海道における中枢中核都市であり、人口のダム機能、商取引の拠点、人材の供給源という意味でも、当市のみならず圏域全体の活性化に寄与していく。

【数値目標】

K P I	事業開始前	2020年度増加分	2021年度増加分
	(現時点)	1年目	2年目
デザイン経営実践企業数(社)	0	15	15
本事業を通じた海外進出企業数(社)	0	10	20
デザインプロデュース及びデザイン経営 に関わるセミナーの参加者数(人)	0	400	600
デザイン経営を実践する企業の新製品開 発件数(件)	0	10	20

2022年度増加分	K P I 増加分
3年目	の累計
30	60
30	60
700	1,700
30	60

5 地域再生を図るために行う事業

5-1 全体の概要

5-2の③及び5-3のとおり。

5-2 第5章の特別の措置を適用して行う事業

○ 地方創生推進交付金(内閣府)：【A3007】

① 事業主体

2に同じ。

② 事業の名称

ものづくり企業のデザイン力向上による持続可能な都市創造プロジェクト

③ 事業の内容

デザイン経営を実践する企業を多数創出するべく、以下に掲げる企業の意識レベルや発展段階(啓発、伴走、自走・牽引)等に応じた支援を実施する

とともに、デザイン及びデザイン思考によるマーケットインを促進するため、地域商社機能の強化やデザイン人材の育成に取り組む。

1 デザイン経営（思考）による製品開発力の強化

(1) 地域の強みや先端技術を活用した付加価値額向上に向けた製品・技術開発支援

当市は、物流拠点として農林水畜産物などの地域資源の入手が容易で、機械金属、食品加工、家具木工などものづくり産業が集積している地域の優位性を活かすため、デザインを経営に戦略的に取り入れ、独自の強みや技術、ブランドイメージをデザインで表現することで、製品の価値を高め市場競争力を強化し、域外の市場拡大を実現する製品開発支援事業を実施する。

また、デザイン思考により、これまでの事業者側の思い込みによる開発ではなく、ユーザーの潜在的ニーズを掘り起こし、さらに分析し、既存事業に縛られず新たな事業化の構想を支援することにより、イノベーションを創出する。

①デザイン経営実践企業による新製品や新技術、新ビジネス創出にかかる支援【補助金、報酬】

地域経済牽引事業計画を策定し、デザイン経営（思考）の実践に積極的な当市の中核企業等を対象とする補助金を創設し、グローバルネットワーク協議会などのデザイン経営に明るい外部有識者等によるコンサルティングを受けながら消費者ニーズの把握からデザイン設計・試作品の開発に至るまでの新製品開発をトータルで支援することで当市におけるデザイン経営のモデル事業者を創出する。

②デザイン経営実践企業に対する支援環境の整備【委託、負担金】

デザイン経営を実践する企業が試作品開発などを行う際、家具・機械・金属等の分野は旭川産業創造プラザ、食品分野では旭川食品産業支援センターといった産業支援機関により、近年、技術革新が進むAIやIoTの活用、事業化・新製品開発のサポート、共同利用施設の貸出し等を支援する。

(2) デザイン経営視点での地域商社機能の強化と活用による販路の拡大

今まで販路に恵まれなかった地域商品の発掘、磨き上げやマーケットのニーズを捉えた新たな商品開発、販路開拓、ブランディング、販促活動などの面で中小零細のものづくり企業の成長をサポートするため、地域商社の機能をデザイン経営視点で強化し、全国や海外に地域商品の販路を拡大する。

①地域商社機能強化事業【委託】

デザイン経営視点で強化する地域商社として、旭川家具工業協同組合と（一財）道北地域旭川地場産業振興センターを位置づけ、デザイン経営の専門家等から指導を受けるなどして知見を身につける。

②地域商社等を活用した販路拡大支援事業【補助金、負担金、報酬】

上記①において、デザイン思考による顧客ニーズの分析、試作開発から展示会出展までのテクニックを身に付けた地域商社が、自らデザイン経営を実践できない中小零細企業に対し、市場ニーズを的確に把握し、磨き上げた商品について、過年度に実施していた国際家具デザインフェアやサハリン経済交流等の深化・高度化を含む国内外の展示会やイベント出展等を通じて販路開拓を支援するとともに、独自に販路開拓を目指す中小企業に対しても、地域商社によるサポートと補助金による販路拡大支援を実施する。

(3) 中小企業に向けたデザイン思考普及のためのPR事業及びイベント等の開催

デザイン経営・思考に取り組んでいない企業に対し、デザイン経営セミナーを開催し、上述の1（1）①による支援を受けたデザイン経営実践企業の取組事例を紹介するなど啓発を行うとともに、グローバルで活躍している企業経営者やデザイナーを招いたセミナーを開催し、デザイン経営（思考）の活用を促していく。

その他、デザイナーとのマッチングやバイヤーとの商談、デザイン意識の高揚に繋がるデザインイベントを開催し、デザイン思考を民間事業者に普及させ、デザインを活用した取組を促進する。

また、ユネスコ創造都市ネットワークを活用し、世界245の加盟認定都市に対して、当市の家具や機械金属、食などの地場商品や技術、観光等の情報や当市のデザイン経営実践企業をWEB等で情報発信することにより、地域産業の新たな魅力と活力創出に繋げ、地域のブランド力を高めていく。39あるデザイン都市と情報交換や人事交流を行い、先駆的な取組を学ぶとともに、連携して国際的なデザインイベントを開催し、デザイン思考の普及を行う。

① デザインに係る情報発信普及啓発事業【負担金】

デザイン経営の重要性を広めていくために、あさひかわ創造都市推進協議会が新たに作成する情報発信を目的としたWebサイト制作などへの支援を行う。

また、デザイン経営の導入企業を増加させるために、デザイン経営に取り組んでいない中小企業者への普及・啓発を促すセミナーを開催する。

② デザインイベントの開催の支援【負担金】

これまで地域で開催されていた旭川デザインウィークなどをはじめとした様々なデザインイベントを、地域全体を巻き込んだデザインイベントにブラッシュアップするための取組を支援し、中小企業がデザインに触れる機会を創出するとともに、国内外のデザイナーとのマッチングや海外バイヤーとの商談機会の創出を強化し、デザインに優れた商品の開発支援を行う。

また、当市を代表する食のイベントである北の恵み食べマルシェにおいて、デザインを切り口とした取組を新たに行うことで、付加価値の高い食品の開発やブランド化を支援する。

2 ローカルをキーにグローバル視点で地域の課題解決が出来るグローバル人材の育成

ユネスコ創造都市ネットワークを活用した海外都市との人や情報の交流や関係機関との連携を強化し、ローカルな視点を持ちながらグローバルな思考ができるデザイン人材の育成を進める。

(1) 地域デザインプロデューサー育成事業【委託】

デザイン経営に取り組む民間事業者を支援（マネージメント）できる地域デザインプロデューサーを育成するため、地域のデザイナー等を対象として、デザイン経営の基礎を学ぶワークショップ等を開催する。

(2) キッズ・デザイン事業【委託】

子供たちのデザイン思考力を高めるため、子ども向けのデザインワークショップや出前授業などデザイン教育を実施するとともに、デザインが理解できる小冊子を作成しデザインの普及を図る。

(3) デザイン創造都市等との交流【負担金】

グローバル人材育成のため、ユネスコ創造都市ネットワークを活用し、各デザイン創造都市の担当者やデザイン系大学の関係者、学生等との人材交流及び情報交流を積極的に行い、各都市のデザイン事例の収集やデザインによる地方再生について考えるイベントや交流事業を実施しグローバルな視点で地域を見ることが出来る力を有する人材を育成する。

(4) クリエイティブ・デザイン・ハブ支援事業【委託】

当市のデザインプロデューサーやデザイナー、様々な産業の経営者や技術者が集い、共に考え、意見交換することができる交流拠点を支援することにより、デザイン人材を育成する体制を強化する。

(5) クリエイティブ人材育成事業

木工旋盤機器の設備を導入し、地域の木工職人や新規創業を目指す企業に対し、デザイン思考を活用した新製品開発のスキルを身につけるための事業を実施する。

これらのデザイン人材育成事業を継続して実施することで、「デザイン都市」としてのシビックプライドを醸成する。

1と2の取組について、デザイン思考を軸に、地域外からヒト・モノ

・カネを稼ぎ、地域内で取引を拡大させ、地域からヒト・モノ・カネがでていかなないように三位一体の視点で事業を実施する。

また、各補助金については、内閣府知的財産戦略本部が公表している「経営デザインシート」の活用を事業者に促すなど、補助事業の内容がデザイン経営の実践につながっていることを確認しながら進めるとともに、デザイン経営を実践する事業者については、グローバルネットワーク協議会などのデザイン分野等の専門家を活用し、事業を効果的、効率的に進める。

以上の施策を有機的に連携させることで、デザイン思考による稼げる地域そして産業の持続的な発展という各種の課題を一体的に解決していく事業システムを構築していく。

④ 事業が先導的であると認められる理由

【自立性】

○デザインに関連する各事業の企画・運営については、あさひかわ創造都市推進協議会が、自走できる体制構築を進める。また、地域商社に関連する事業については、（一財）道北地域旭川地場産業振興センター及び旭川家具工業協同組合が、自走できる体制構築を進める。

○財源の確保については、あさひかわ創造都市推進協議会及び（一財）道北地域旭川地場産業振興センターに参画する団体、旭川家具工業協同組合の組合員等からの会費、事業に対する企業の協賛金やセミナーやイベントの参加費などの事業収入を、自主財源としてセミナーやイベント開催、デザイン経営、海外展開事業などの取り組みの収入に充てることを検討。

○デザインや地域商社事業に対するクラウドファンディングや当市のデザイン振興基金、産業振興基金への寄附“ふるさと納税”にも力をいれながら財源を確保し、行政の財政支援を減らしていく。

○情報発信について、地元マスコミ、メディア関係、日本デザイン振興会を初めとする国内外のデザイナーの人脈やユネスコ創造都市のネッ

トワークを活用し効果的に発信することで、一般財源の節減が図られる。

【官民協働】

- 企業競争力強化と付加価値向上を図るため、デザインの視点で創造力豊かな人材育成及び地場産業の活力の創出に繋がる事業に対し、産業支援機関や経済団体が側面からサポートを行う。
- 地域製造業全体の底上げのために、地域内でデザイン経営実践企業のノウハウの横展開を連携して取り組む。
- 民間事業者が有しているネットワークや当市のユネスコ創造都市ネットワークを活用し、人材育成や国内外のデザイナーやクリエイターなど創造的な人材を呼び込み各事業に活かしていく。

【地域間連携】

- 当市は北北海道の都市機能の中核を担っており、都市機能を維持するためにも圏域全体での産業活性化や人口維持が不可欠である。そのため、周辺町とも連携を図りながら、地域資源である農林水畜産物を活用した地域ブランドとして通用する商品開発や販路拡大に取り組むとともに、地方創生を担うデザイン人材育成の取組みを連携して行うことにより、圏域全体の付加価値向上、地域資源の連携によるイノベーションの創出させ、道北地域の競争力を向上させる。
- 北海道経済産業局と連携し、他地域の成功事例を取り込みながら推進する。（旭川市と北海道経済産業局が「中核企業等の成長促進に向けた取組に関する覚書」を締結（2020年1月））

【政策間連携】

- 産学官金で連携し、デザイン経営（思考）による地方創生を進めるため、これまで先駆的に取り組んできた家具産業のデザイン知見を共有し、他の食品加工、機械金属産業等への横展開を図っていく。また、地

場の農水畜産物や木材などを積極的に活用し、商品開発を進めるとともにブランド力を強化する。ものづくり産業及びデザイナーの次世代リーダーの育成を通じて、新産業・新サービスの創出や若者の地元就職や国内外の人材誘致を推進する。

○現在、地方創生推進交付金で実施している、産業人材の育成・確保に係る事業や観光振興に係る事業は、産業全体の活性化という点で本事業との連携を図ることで相乗効果を高めることが可能である。また、農水畜産物や林産業などといった分野においても、本市の地域資源を活用するという点で連携を図っていく必要がある。

○都市圏の若手デザイナー、クリエイター人材を呼び込み、地元大学、企業と連携することにより、魅力ある学びの場や働き場の場が創出され、本市の若者の地元定着に繋げる。また、デザイン経営実践により、本市の農産物、特産物、地域商品などに新たな魅力や価値を付加し、事業展開することで、地域の所得向上やまちの活性化を図る。

⑤ 事業の実施状況に関する客観的な指標（重要業績評価指標（KPI））

4-2の【数値目標】に同じ。

⑥ 評価の方法、時期及び体制

【検証方法】

「旭川市総合戦略検討懇談会」において、総合戦略に基づく施策の実施状況の検証で、交付金事業の総括及び施策の改善等に係る意見聴取を毎年度行い、翌年度の施策事業の構築に反映する（検証時期：翌年度8月頃）。

【外部組織の参画者】

有識者（大学教授等）、旭川商工会議所、旭川物産協会、旭川平和通商店街振興組合、指導農業士、旭川信用金庫、ハローワーク、連合北海道旭川地区連合会、北海道新聞社、旭川社会福祉協議会、旭川市民生児童委員、公募市民

【検証結果の公表の方法】

旭川市総合戦略検討懇談会での意見聴取の内容及び総合戦略に基づく各施策の検証結果については、市ホームページで公表する

⑦ 交付対象事業に要する経費

- ・ 法第5条第4項第1号イに関する事業【A3007】
総事業費 163,350千円

⑧ 事業実施期間

2020年4月1日から2023年3月31日まで

⑨ その他必要な事項

特になし。

5-3 その他の事業

5-3-1 地域再生基本方針に基づく支援措置

該当なし。

5-3-2 支援措置によらない独自の取組

(1) 旭川デザイン協議会負担金

ア 事業概要

産業デザインや市民の創作活動の企画展示・発表の場の提供を主に展示する場を提供するため、デザインギャラリーの運営管理に係る経費を負担する。

イ 事業実施主体

旭川デザイン協議会

ウ 事業実施期間

平成11年度～終期末定

6 計画期間

地域再生計画の認定の日から2023年3月31日まで

7 目標の達成状況に係る評価に関する事項

7-1 目標の達成状況に係る評価の手法

5-2の⑥の【検証方法】及び【外部組織の参画者】に同じ。

7-2 目標の達成状況に係る評価の時期及び評価を行う内容

4-2に掲げる目標について、7-1に掲げる評価の手法により行う。

7-3 目標の達成状況に係る評価の公表の手法

5-2の⑥の【検証結果の公表の方法】に同じ。