

地域再生計画

1 地域再生計画の名称

今治版地域商社創設及び機能確立プロジェクト

2 地域再生計画の作成主体の名称

愛媛県今治市

3 地域再生計画の区域

愛媛県今治市の全域

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

現状、本市の人口減少に伴う地域経済の縮小の構造的な課題は以下のとおりである。

(1) 事業所数が減少し続けていること及び1事業所あたりの従業員数が少ないこと

本市は、事業所総数では東広島市に勝っているものの、事業所数の推移を見た場合、東広島市が2016年1,373事業所（対2012年

比+8.9%、出典：RESAS）であるのに対し、本市は2016年1,914事業所（対2012年比-3%、出典：RESAS）と減少傾向にある。加え

て、2016年の1事業所あたりの従業員数は東広島市が9.34人であるのに対し、本市は同年の1事業所あたり5.95人（出典：RESAS）

と、小規模であることが見て取れる。

(2) 地域の働き手が不足していること（若者が魅力ある企業を知らない・魅力ある企業とみなさない）

2021年9月に、市内高校1～3年生約1,600人を対象に将来の働く場所等についてアンケート調査をした結果によれば、今治市内

に約8,400社事業所がある中で、「将来就職を希望する仕事や働きたい会社が今治市にあるか」という問いに対しては約80%の学生

が「ない・分からない・決めていない」と回答した。また、「市内の企業を何社知っていますか」という問いには「0～4社」と回答した学

生が全体の70%を占めたことから、キラリ光る企業の商品や活動に関する情報が届いていない可能性がある。実際、高校生アンケ

ートに続いて2021年10月に実施した企業アンケート（対象約80社）では、回答した企業の約60%が人手不足を感じており、そのうち

50%の企業は人材不足を「深刻」「かなり深刻」と考えている。

(3) 地域外への進学・就職増と少子化・人口減少

2015年に策定した今治市人口ビジョン（2020年3月改定）によると、自然動態においては、2014年以降、毎年平均約1,200人、社会

動態においては約600人、合わせて約1,800人も人口が減少しており、歯止めがかかっていない。このうち、社会動態に着目してみ

ると、15-24歳までの若年層を中心に転出超過の特徴が見られ、毎年約1,300人の高校生の内75%が進学を機に市外へ転職する

が、他の地域で就職する、又は市外からの就職転入者も少ないという状況がみてとれる。特に女性は、2015年には、15歳～24歳で、

1,059人転出超過している一方、25歳～39歳では325人しか転入していないことから、若年層や子育て世代の女性人口の著しい

減少が地域における出生数の減少へとつながっていることがわかる。

(4) コロナウイルス感染症拡大による人流・消費の停滞

地域内経済に目をやれば、2010年の民間消費額は（地域内ベース）は6,119億円 < 民間消費額（地域住民・企業ベース）6,402

億円（出展：RESAS）と地域住民が域外で消費をより多く行っていたが、2015年の民間消費額は（地域内ベース）は6,210億円 >

民間消費額（地域住民・企業ベース）5,983億円（出展：RESAS）と、周辺の地域からは域内での消費を取り込むことに成功、これは

前述の交流人口拡大施策による一定の成果といえるが、一方で事業所数・人口の減少には歯止めがかかっていない。

そこに、2018年豪雨以降、台風等による風水害被害に加え、2020年からの新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、観光客

の大幅な減少や、海上物流の逼迫、サプライチェーンを通じた供給制約等を引き起こし、資金繰り悪化や倒産が連鎖的に広がりか

ねない厳しい状況となっている。コロナ禍により人流・物流を滞らせ域内消費を冷え込ませており、愛媛県における人流は2020年2

月以降2021年12月までの間の内、2020年9月と2021年7月のいずれも第4週を除くと2019年同週比マイナスであり（出典：V-RESA

S）、同消費においても、2020年1月以降、自動車小売業とECを除けば、2021年11月まで、2019年同期比0%以下（出典：V-RESAS）

という状況であり、この（1）～（4）の連鎖を断ち切るためにも、これまでにない打ち手が必要であると考えている。

4-2 地方創生として目指す将来像

【概要】

●背景

（本市特性）

本市は、瀬戸内海の海上交通の要衝として古くから海運業が発達し、市内に14の造船所があるなど日本一の海事産業を有している。また、タオルや縫製品などの繊維産業も盛んで、日本屈指の今治タオルなどがある。このような基幹産業以外にも、全国的な競争力を持つ食品や石油・ガスなどの大手企業のほか、伝統工芸・伝統産業として桜井漆器や菊間瓦、大島石など地域に根ざした産業もあり、基礎自治体として四国最大の製造品出荷額（2019年1兆539億円、出典：RESAS）を誇る。さらに、1999年の瀬戸内しまなみ海道開通により、多島海景やサイクリングといった唯一無二の観光資源も生み出してきた。本市は、瀬戸内海圏域の「へそ」に位置し、12市町村が合併したその立地及び自然環境など多様に富んだ地域性で、魅力ある地域産品（モノ）や体験（コト）を生み出し、近隣市町村等と行き交うことによって、人や知の交流を促し、それが本市の活力の源泉となってきた。同圏域の類似団体で本市より人口の多い東広島市（2016年1,373事業所、出典：RESAS）と小売業・卸売業の事業者数を比較すると本市が1.4倍多く（2016年1,914事業所、出典：RESAS）、本市は「商いのまち」でもある。

（人口減少に伴う地域経済の縮小にコロナ禍が追い打ち）

本市も全国の自治体同様、人口減少（2015年→2020年人口増減率について本市▲5.6%、東広島市+1.0%（出典：RESAS））と高齢化が急速に進展（2010年→2015年老年人口割合10.1%増、2015年総人口比30.1%、出典：RESAS）する中、本市の2015年の地域経済循環を俯瞰してみると、本市は稼げる産業（付加価値を生み出す産業）があるにも関わらず、その稼ぎが域外へ流出（雇用者所得▲47億円、出典：RESAS）していることが見て取れることから、域外から稼ぐ力を高め労働生産性を向上させるとともに、域内雇用の増加等を通じて所得を増やす必要があるといえる。

一方で、民間消費は観光消費等で域外から外貨が流入しており（民間所得+369億円、出典：RESAS）、2015年に策定した第1期今治市まち・ひと・しごと創生総合戦略では、地域産業を支える人材獲得のため、UIJターナーの確保・就職支援や市内で働く若者同士の交流拡大を通じた地元企業の魅力発見、農林水産就業者のグループ活動支援など人材環流・人材育成・雇用対策並びに創業支援事業計画等に基づく若者・女性などの起業・創業促進を通じた地場産業の競争力強化に加え、地域資源である瀬戸内しまなみ海道でのサイクリングを活かしたまちづくりを実施してきたが、交流人口の拡大には一定程度効果があったものの（例：外国人宿泊者数：2015年15,540人→2019年27,671人（出展：今治市人口ビジョン））、モノやコトを「販売」する小売業・卸売業など市内事業所数の減少傾向（2016年1,914事業所（対2012年比-3%、出展：RESAS））には歯止めをかけることができていない。

加えて、2020年からの新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、人流・物流が停滞し、域内消費を冷え込ませている状況にある。

●これまでの取組に対して出てきた課題

これまでを振り返るに、上述のとおり、本市は2005年1月に12市町村合併をし、人口規模において、四国では4県所在地に次いで5番目の都市となったが、（公社）今治地方観光協会、

（一財）今治地域地場産業振興センター、今治商工会議所、越智商工会、しまなみ商工会という準公的団体のほか、漁協や農協などが市内に複数存在し、これまで、各機関毎に又は各地域の特性に応じ事業展開をしてきたことが、ある意味では合併のスケールメリットを活かすことなく今日の地域力の低下という状況を生み出してきたとも言える。つまり、地域全体の商品・サービスの開発や地域全体を俯瞰しながらスケールメリットを活かした戦略的外貨獲得等の施策を展開する組織が不在である。

実際、本市の豊かな産品や魅力ある体験は、域外との取引や誘客につながる大きなポテンシャルを持つが、そうした商品やサービスを生み出す企業の大多数が中小企業であり、中小企業一社のみでは首都圏への物流費を負担できない、大企業への与信が通りにくい、大量生産を希望する首都圏の企業へは小ロットゆえに取引に至らず、また顧客ニーズを捉えた商品対応が難しいな

ど、域外での販路開拓にあたり多くの課題を抱えており、素材は良くも、地方の中小企業であるという弱みから販路拡大へと結びつかないことが多く、外貨獲得へつながっていない。コロナ禍による人流・消費の停滞も相まって、域内における消費はもちろんのこと首都圏に集中する経済活力を獲得し、さらに獲得した外貨等を地域内で循環させることが急務である。

加えて、上述のとおり人材育成等を実施してきたものの、マンパワーに頼りがちな中小企業において、人手不足が顕著となっており、作業効率の低下により職場環境が悪化し、離職者が増え、戦略的施策の展開や首都圏等への販路拡大、市場調査、デジタルマーケティング等を実施できる人材不足についても深刻化している。

●目指す市の将来像

このような中、総合計画が掲げるまちの将来像「ずっと住み続けたい“ここちいい（心地好い）”まちいまばり」を実現するため、2021年12月改定の第2期今治市まち・ひと・しごと創生総合戦略において、「市民の命を守り『商いができる』今治の実現」を地方創生の基本理念の一つとして新たに据え、各施策を貫く横断的目標として、瀬戸内海のへそに位置する立地条件を活かし、地域経済循環を促すことで、これまでの資金・消費・投資の流れを域外への流出から流入・循環へと変えていく「瀬戸内クロスポイント構想の推進（地域内経済循環の実現）」を掲げた。

現状の「船頭多くして船山に登る」状態を放置しておいては、漏れバケツ状態の地域経済循環は改善しない。であるからこそ、中小企業等の地域企業の外貨獲得の手段として地域の融和を促進させスケールメリットを活かしながら本市の経済を持続可能なものにしていくためにも、全市域を俯瞰し、経済循環実現の司令塔となる「地域商社」機能を確立し、地域商社が首都圏等に向けて、今治市域及びしまなみ圏域の歴史・文化の財産、観光資源、工業製品、農林水産物等の情報発信と販路拡大を行うことにより、域内への誘客・消費促進を図る。また、地域商社が首都圏の顧客ニーズを域内企業へフィードバックすることにより、単にモノ、コトを売るだけでなく商品自体のブラッシュアップを図ることによる地域のオリジナル商品づくり体制を構築することが必要である。

これらの取組を通じ、当市域内の企業が外貨を獲得し、収益が向上するだけでなく、メーカー企業にノウハウが蓄積され、経済活動の循環が図られる。加えて、稼げる人材が育成されることにより域内での雇用が増え、地域内の定住人口、関係人口を増やすことにつながり、地域商社がけん引役となって「瀬戸内クロスポイント構想」を実現、本市が製造・物流・デジタル・観光の拠点となり、瀬戸内の通過点から滞在地域へ変えていくことを目指す。

【数値目標】

K P I ①	地域商社等による売上金額		単位	千円				
	事業開始前 (現時点)	2022年度 増加分 (1年目)	2023年度 増加分 (2年目)	2024年度 増加分 (3年目)	2025年度 増加分 (4年目)	2026年度 増加分 (5年目)	2027年度 増加分 (6年目)	K P I 増加分 の累計
K P I ②	地域商社等による新商品開発件数		単位	件				
K P I ③	地域商社等による取扱商品件数		単位	件				
K P I ④	地域商社等との連携企業等数（参加企業等数）		単位	社・者				
K P I ①	0.00	8,000.00	10,000.00	10,000.00	-	-	-	28,000.00
K P I ②	0.00	3.00	5.00	5.00	-	-	-	13.00
K P I ③	0.00	10.00	25.00	25.00	-	-	-	60.00
K P I ④	0.00	5.00	20.00	20.00	-	-	-	45.00

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

○ 地方創生推進タイプ（内閣府）：【A3007】

① 事業主体

2に同じ。

② 事業の名称

今治版地域商社創設及び機能確立プロジェクト

③ 事業の内容

本市の中小企業者が生み出す魅力ある商品やサービスの域外への販売と、こうした商品等を通じた地域の魅力の発信による域内への誘客と消費拡大により、外貨を獲得する仕組みを構築し、地域所得の向上と域内雇用の増加を目指す。

(1) 「地域商社」機能を確立するため、官民協働での本市に必要な地域商社機能の検討プロセスを経た上で、地域商社を設立する。

・地域商社設立準備業務：行政のほか、地元企業や関係企業の参画を得て、地域商社設立準備協議会を設置し、今治市に最適な

地域商社を官民協働により模索するとともに、その設立までを支援する。

・地域商社機能構築調査検討業務：今治市を稼ぐまちとするため、マーケティング、商品のブランド化、販路開拓機能を担う地域商

社の必要性、設立可能性について調査・分析し、地域商社が自走できるスキームや組織についても調査検討を行う。

・地域商社設立業務：公募により経営責任者を中心とした地域商社の設立や運営について委託する。

(2) 首都圏等に向けて、今治市域及びしまなみ圏域の歴史・文化の財産や観光資源などを情報発信し、地域商社が倉庫機能を兼ね

備えた実店舗を設けることにより、域内への誘客・消費促進を図るとともに、地域の中小企業が生産する工業製品や農林水産物等

を小売りや卸を通じて、域外への直接販売、商流・物流の提供を行い、販路拡大を図る。

首都圏の顧客ニーズを域内企業へフィードバックし、単にモノ、コトを売るだけでなく商品自体のブラッシュアップを図ることにより、

地域のオリジナル商品づくり体制を構築し、新商品開発及び新商品の共同開発を行うなど、域内中小企業のパフォーマンスを上げつつ、

自社に高利益を生み出すことで、稼ぐ地域商社として自走し、得た利益を地域に還元する。

・地域商社マーケティング業務：本市の物販機能の充実を図るため、今治の魅力ある産品を掘り起こすとともに、一次産品等を活用

した加工品等の新商品の開発や、大都市圏の他、ECサイト等における販路開拓、

(WEB) 商談会の実施、SNSを活用した情報発信

に加え、地域外の地域商社、近隣自治体等との連携等により、マーケティング手法を蓄積し、市内企業に効果的に還元する。さらに、

デジタル等を活用したマーケティングや情報発信のセミナーを実施し、UIJターン者・市内で働く若者・農林水産就業者・女性がデジ

タルツールを活用し稼ぐ力を身につけられるよう人材育成に努める。

・地域商社運營業務：地域商社の運営について委託し、事業の安定化から自走化へとつなげる。

④ 事業が先導的であると認められる理由

【自立性】

新たに地元企業や関係団体等により設置する「地域商社設立準備協議会」において、今治市に最適な民間主体の地域商社「今治あきない商社（仮称）」の体制構築を図ることで設立支援を行い、地方創生人材支援制度及び地域活性化起業人を併用した民間専門人材を活用することにより、アドバイスや販路開拓・拡大等の各種側面支援を実施し、運営の安定化を図り、同社の自立経営を可能とする体制へと展開する。

地域商社の財源については、地元企業や金融機関、クラウドファンディングによる出資や融資、事業に対する企業の協賛金、セミナーやイベント等の負担金、製品の卸業及び小売業による売上げなど、さらに、ふるさと納税事業、販路開拓や各種仲介等のコンサルティング事業にも着手するなどし、あらゆる財源の確保に努める。

【官民協働】

民間の知識や経験によるノウハウを最大限に活かすため、地域商社の経営責任者等に民間人材を登用し、民間出資を基本とした民間主導型の地域商社事業を推進し、首都圏等への販路開拓や、ニーズを優先した、顧客の声や視点を重視した商品開発などマーケットインによる中長期的な戦略を持った取組みを行う。行政は、他地域とのネットワークの提供や販路拡大、地方創生推進交付金を活用した各種側面支援を実施し、「地域商社設立準備協議会」の事務局を運営する。協議会は、地域商社の経営責任者を公募選定するなど地域商社の運営体制を構築し、その構成員である地元の商工会議所等や教育機関のほか、JA、JF、他の地域商社等の民間事業者により、地域商社への出資や融資、販路開拓、新商品の開発、既存商品のブラッシュアップ等、地域内外における商流・物流・人的ネットワークの構築、SNS等による情報発信等を連携して実施する。これらの各種連携により、地域商社事業の安定化を図り、地域商社により得られた情報等をフィードバックすることで、地域経済活性化の好循環をもたらす。

【地域間連携】

将来的には今治市のみではなく、近隣自治体や姉妹都市、しまなみ海道・とびしま海道・ゆめしま海道の沿線自治体などの特産品等も取り扱うことで、事業拡大することにより競争力を強化し、首都圏への物流コストや大量消費への対応など、より安定した経営を実現するとともに、各自自治体等との情報共有やネットワークの強化により、さらなる地域活性化へとつなげる。

【政策間連携】

「マスターブランドでまちの価値を高めるまちづくり計画」事業及び「新技術の実証・新用途の開発による『ものづくり産業』から『価値づくり産業』への産業高度化・担い手育成事業」（以下：新商品・新技術共創推進事業）並びに観光・文化・交通・雇用・移住分野と連携することにより、本市農林水産や商工等の分野、観光や文化、交通、移住の分野において、本市の価値を向上させ、稼げるまちを実現する。

【デジタル社会の形成への寄与】

取組①

地元特産品の販路拡大を図るために、地域商社独自のECサイトの構築、各種電子マネー決済の導入、SNS等による情報発信、Wi-Fi設備の設置のほか、将来的にはVR技術を活用した生産者と消費者のアプローチの実現を目指す。

理由①

上記の取組みにより、独自のECサイトや電子マネー決済を導入していない事業者が、そのメリットを享受することにより、各事業者によるECサイトの構築や電子マネー決済の導入の促進を図る。

取組②

該当なし。

取組③

該当なし。

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

【検証時期】

毎年度 8 月

【検証方法】

毎年度、KPI達成状況、市の取組内容、把握した課題、今後の方向性などを整理した上で、市内の各種団体（外部有識者）で構成する「今治市ふるさと共創・共生ビジョン懇談会」に報告し、評価・検証を行う。

【外部組織の参画者】

【産】今治商工会議所、今治地方観光協会、越智今治農業協同組合、愛媛県漁業協同組合、(株)わか 【学】今治明德短期大学、岡山理科大学獣医学部 【金】伊予銀行、愛媛銀行、日本政策金融公庫 【労】吉正整形外科 【言】今治シーエーティービー株式会社、今治コミュニティ放送株式会社 【士】OK会計 【その他】今治市医師会、今治市社会福祉協議会、瀬戸内運輸株式会社

【検証結果の公表の方法】

検証結果を市の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 62,426 千円

⑧ 事業実施期間

2022年4月1日 から 2025 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) 該当なし。

(2) 該当なし。

(3) 該当なし。

6 計画期間

地域再生計画の認定の日から 2025 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、5-2の⑥の【検証時期】に

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。