

休眠預金活用事業 事業計画

申請事業名(主)	“新しい観光”地域づくりに向けたイノベーション支援
申請事業名(副)	～被災地・コロナ打撃地再興に向けた変革と新しい観光人材育成～

申請事業の種類1	②イノベーション企画支援事業
申請事業の種類2	
申請事業の種類3	
申請事業の種類4	
申請団体名	青山学院ヒューマン・イノベーション・コンサルティング株式会社

優先的に解決すべき社会の諸課題

領域①	1) 子ども及び若者の支援に係る活動	分野①	③ 社会的課題の解決を担う若者の能力開発支援
領域②		分野②	
領域③	3) 地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援に係る活動	分野③	⑥ 地域の働く場づくりや地域活性化などの課題解決に向けた取組の支援;⑦ 安心・安全に暮らせるコミュニティづくりへの支援;⑧その他
領域④		分野④	

その他の解決すべき社会の課題	〈分野③ ⑧その他 について〉 観光地、観光によって復興を進めようとしている被災地における持続可能な産業構造のあり方を確立するための支援
----------------	---

SDGsとの関連

ゴール	ターゲット	関連性の説明
8.すべての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を推進する	8.9 2030年までに、雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる持続可能な観光業を促進するための政策を立案し実施する。	コロナ禍や災害後に見えた観光地域の課題は、単に来客減少に起因するのではなく、まさに「持続可能な観光業」でなかった点による。左記ターゲットは当該提案の根幹となるSDG s 目標である。
9.強靱なインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業化を推進するとともに、技術革新の拡大を図る	9.4 2030年までに、資源利用効率の向上とクリーン技術及び環境に配慮した技術・産業プロセスの導入拡大を通じたインフラ改良や産業改善により、持続可能性を向上させる。全ての国々は各国の能力に応じた取組を行う。	「持続可能な観光地」になっていないことが日本の観光地の課題であり、環境面を含む観光地の持続可能性は、当該事業でイノベーションとして捉える「世界標準の観光地」化の必須要件であり、外客獲得の前提である。
11.都市と人間の居住地を包摂的、安全、強靱かつ持続可能にする	11.a 各国・地域規模の開発計画の強化を通じて、経済、社会、環境面における都市部、都市周辺部及び農村部間の良好なつながりを支援する。	都市部からの来訪客の受入を糧としている農村部観光地にとって課題である「地域主体の観光まちづくり」実現の必要条件は良好な都市と農村の関係である。観光が発地側による着地側の資源の搾取であってはならない。
17.持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する	17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。	観光地域づくりにはマルチステークホルダー・パートナーシップが欠かせない。““新しい観光”を推進する新しい観光振興組織が必要とされる地域では、複数のステークホルダーでの新しいパートナーシップが必要である

団体の要請により、「オリジナルのアイデアが含まれる」ため非公開とした。(JANPIA)

実施時期	2022年1月～2025年3月	直接的対象グループ	地域の観光産業に従事あるいは観光振興に取り組む人々の地域を単位としたグループ	間接的対象グループ	観光産業が立地する地域において間接的に同産業と関わる地域の人々のグループ
対象地域	全国	人数	3～5地域（1地域1,000人として3～5,000人）	人数	3～5地域（1地域10,000人として3～50,000人）

I .団体の社会的役割

(1)申請団体の目的
コロナ禍・災害で打撃を受けた観光地や交流人口激減の被災地において、コロナ禍・災害で露になったそれ以前からの観光の構造的・慣例的弊害を直視し、地域の産業脆弱性に伴う雇用不安定化という課題を“新しい観光”モデルで解決していく団体を支援する

II .事業の背景・社会課題

(1)社会課題概要
宿泊業雇用者のコロナ影響をみると、令和2年には約7万人が失職し（総務省「労働力調査」）、火急的資金救済以外には持続的な生活手段について手を差し伸べられていない。継続的再雇用のためには、外部影響を受け易い従来の観光モデルでない“新たな観光”モデルを地域全体で導入、新たな人材開発を行う必要がある。観光という主力産業のイノベーションを行わない限り、就労者の弱者性が増し、状況は繰り返される。それが大きな社会課題である。

(2)申請団体の概要・活動・業務

コンソーシアムの中核を担う青山学院ヒューマン・イノベーション・コンサルティング株式会社は、未来志向リーダーの人材開発を主眼として2008年12月12日に設立、地域の活力創造において数多くの産学共同研究、国・地方自治体事業等を実施してきた。サポート的な役割となる認定NPO 法人ジャパン・プラットフォームは、主に大規模災害や人道支援の分野において、国内外の各地へ専門家を派遣するとともに社会的啓蒙を実施してきている。

(2)社会課題詳述

裾野の広い観光産業の悪化は関連地域産業に及び、観光業以外の多くの就労者にまで影響が及ぶ。観光が主力産業である地においては、就労者の働き方を変える「観光の在り方」そのものを変えていかない限り、こうした影響は続く。状況の改善は個別ケース対応だけでは根本解決できず、地域全体での観光イノベーションが不可欠である。観光地（被災した観光地含）のコロナ前・被災前からの課題は以下の4領域が未達成/未着手であることである。

いま観光地域において真に必要なのは、一過性の観光振興策ではなく、サステナブル経営とレジリエンス向上が前提の、就労者の生活安定の視点に立った“地域としての“新しい観光”（産業）”再構築である。

(3)課題に対する行政等による既存の取組み状況

行政の観光地域振興制度は、救済（「Go to」・施設改修）と地域資源の観光プログラム化支援の“単年度促成栽培”的な制度である。観光庁主導の宿泊施設群の再編成も旅館と金融の領域に留まり、危機を克服していける観光地に向けた抜本的な変革を目指すものではない。温泉宿泊の約半数を占める近郊団体客の減少が続き、“観光はしない”この層は従来の観光施策では捉えられず、むしろ地域コミュニティの維持・連携問題であるが合致制度は存在しない。

(4)課題に対する申請団体の既存の取組状況

青山学院ヒューマン・イノベーション・コンサルティング（株）は、内閣府 地方創生SDG s 官民連携プラットフォームにおいて独自の分科会を設置して、この中でDXを含めた先端技術を活用したSDGs地方創生に取り組みたい企業や自治体とともに、全国各地で観光の活性化プロジェクトを推進中である。また、NPO 法人ジャパン・プラットフォームは、被災地の復興過程で新しい地域づくりに向かおうとする人々を支援する立場にある。

(5)休眠預金等交付金に係わる資金の活用により本事業を実施する意義

日本の観光地は、コロナ禍脱出のみにとどまらず、今後の持続可能な地域のあり方を見据えたモデルの構築を、いまこそ既存の制度・組織・慣習を超えたイノベーションの中で進めなければならない。しかし、それに適する行政支援は現存せず、民間も土台づくりからの介入は難しい。休眠預金という、広範なステークホルダーを巻きこみやすい社会的制度の活用により、中長期の出口戦略を見据えつつ、“サステナブル観光（地域）モデル”を創生したい。

Ⅲ.申請事業

(1)申請事業の概要						
当該事業では前述課題（イノベーション対象）領域において“新しい観光”を担う意欲のある実行団体について人材育成を図り、当該団体が実施導入する技術革新に基づいた新たなビジネスモデル構築と地域づくりを支援する。資金支援面では、事業期間内に、実行団体がトライする、資金分配団体のコーディネートによる外部リソースと連携した新たなサービス導入（サービスとは対顧客の意味だけでなく地域内への働きかけも新たなサービス導入ととらえる）をモデルとして形成、これを継続性あるかたちで盤石に磨くことを支援する。また組織基盤強化・環境整備では前述の人材育成をベースに、ビジョン・ミッション・バリューの確立から出口戦略までの伴走支援と、中間報告や年度末報告、報告会出席、目標管理、自己評価指導など、団体運営の基本から自ら成長をなしとげる自律組織への発展支援と社会発信（PR・政策提言等）の社会的価値の増大支援を行う。						

(2)インプット							
資金	①事業費 (自己資金含む)	内訳：実行団体への 助成金等充当額	管理的経費	②プログラム・オフィサー関連経費	③評価関連経費	④助成金申請額	⑤補助率
	¥188,060,000	¥159,900,000	¥28,160,000	¥26,179,000	¥9,351,000	¥230,520,000	99.5

(3)活動(資金支援)		時期
事業活動 0年目		2022年1月～3月
事業活動 1年目	実施的な1年目となるこの年度では、実行団体が定めたサービスの重点方向性とターゲットにおける地域独自のモデルづくりの検討・決定、そのモデル構築のための具体的なネットワークづくり（内外の協力者と協力範囲の確定）、中核人材とネットワーク内人材を含む能力開発（人材育成）、取組領域にかかわる秘密保持や利益配分等の合意形成と規約づくり、テスト運営のありかたの検討・決定、事業計画の確定などを行う「構築期間」と定める。	2022年4月～2023年3月
事業活動 2年目	事業実施展開2年目となるこの年度においては、前年度に想定・確立したモデルのテスト運営実施を行う。複数のテストを重ねていく検証を、テスト運営→見直し→再テスト運営→見直し、というプロセスを明確にしながら、アウトカム達成につながる取組としてブラッシュアップしていく。	2023年4月～2024年3月
事業活動 3年目	事業最終年度は前年度までに達成したテストモデルの完成形をさらに規模拡大して実施、事業終了後の自立運営という出口を見据えつつ、適正な投資と回収の在り方について詳細な検討を加える。実行団体の運営形態についても現状を踏まえ継続的な活動ができる形へと調整し、必要であれば資金分配団体との一部協働、企業等とのさらなる深い提携をも視野に入れ、現実的なビジネスモデルの確立を行う。	2024年4月～2025年3月

(4)活動(組織基盤強化・環境整備(非資金的支援))		時期
事業活動 0年目	<div></div> <div></div> <div></div>	2022年 1 月～ 3 月
事業活動 1年目	この年度においては、引き続き人的基盤の確立からガバナンス（組織統治体制）の整備へと向かう流れを支援、また資金調達を含む財政基盤の確立を支援し、実行団体の組織基盤強化を推進する。また普及啓発等の支援として、地域内の観光産業および観光周辺産業のプレイヤーとイノベーション資源を持つ外部産学等を集めたプロジェクト推進会議の実施を支援、地域内への実行団体のさらなる定着と、新サービス等の確立への道筋づけを支援する。	2022年 4 月～ 2 023年 3 月
事業活動 2年目	この年度においては、実行団体の組織基盤の強化として、出口戦略を見据えた外部財源を含む将来の資金調達の検討と（実行団体が推進する新サービスによる）、収益確立の検証に注力支援する。また、イノベーション資源を持つ外部産学のキーマンを現地派遣し、新サービスのモデル確立への全般的支援を行う。環境整備に関しては、普及啓発の一環として実行団体が参加する中間報告会を開催し、実行団体間でのネットワークの確立を支援する。	2023年 4 月～2024年 3 月
事業活動 3年目	最終年度においては、前年度までに確立した新サービスのモデルに関し、収益性や恒常性について事業終了後を見つめながらブラッシュアップ、また継続的な運営体制構築についても外部資源産学プレイヤーとの協働も含めて結びつきの強化を図る。環境整備面では、観光地域づくりについて事業実施期間中の取組を総括した政策提言の取りまとめを支援、最終報告会を開催し、実行団体から成果を発表してもらい、観光を巡る社会変革に結びつける。最終年度においては、前年度までに確立した新サービスのモデルに関し、収益性や恒常性について事業終了後を見つめ	2024年 4 月～2025年 3 月

[illegible]

<p>社会課題解決を目指すCSV(共通価値＝経済的価値×社会的価値) ビジネスモデルやサービスの開発、組織開発等により、地域内の観光に直接・間接従事する若年層の人数と比率が高まる。</p>	<p>①取組地域内における観光産業および観光関連産業従事者の30歳未満比率</p> <p>②取組地域内における観光産業および観光関連産業経営者の40歳未満比率</p>	<p>①事業開始時の取組地域内における観光産業および観光関連産業従事者の30歳未満比率</p> <p>②事業開始時の取組地域内における観光産業および観光関連産業経営者の40歳未満比率</p> <p>(※以上全てベースライン調査)</p>	<p>①初期値の1.2倍</p> <p>②初期値の1.2倍</p> <p>(※以上全てエンドライン調査を行いベースラインと比較)</p>	<p>2025年3月</p>
<p>(対象地域)において、(〇〇の活動結果)により、(対象グループ)が(x x x)になる。</p>				

(6)短期アウトカム (組織基盤強化・環境整備支援(非資金的支援))	指標	初期値/初期状態	目標値/目標状態	目標達成時期
<p>実行団体が重点とするイノベーション対象領域において、地域外の資源保有者（企業・大学等）とのつながりを持つことができる。</p>	<p>①地域外資源とのつながりの数</p> <p>②地域外資源とのつながりの質（5段階評価）</p>	<p>①初期値は 0 と設定</p> <p>①初期値はベースライン調査で決定</p>	<p>①つながりの数をの最低目標を5団体とのつながりとする。</p> <p>②事業終了時点で初期値を上回る段階とする（エンドライン調査により）</p>	<p>2025年3月</p>
<p>支援地域において、実行団体のスキルアップが図られることにより、世界標準の受入れのあり方の構築を推進できる。</p>	<p>①実行団体構成員の自地域評価（5段階評価）</p> <p>②実行団体の課題認識の質</p> <p>③専門家による評価</p>	<p>①実行団体構成員による事業開始時の評価（5段階評価）</p> <p>②実行団体構成員による事業開始時現状分析シートの記入</p> <p>③事業開始時の海外旅行会社関係者等の評価（10段階）</p>	<p>①実行団体構成員による事業終了時の評価（5段階評価）が初期値を上回る</p> <p>②実行団体構成員による事業終了時分析シートの記入</p> <p>③事業終了時の海外旅行会社関係者等の評価（10段階）が初期値を上回る</p>	<p>2025年3月</p>
<p>実行団体と連携協力団体のコミュニケーション／パートナーシップが深まることにより、実行団体が地域内に新たな観光推進体制を確実に築いていけるようになる。</p>	<p>①実行団体と連携協力団体間のつながりの数</p> <p>②実行団体と連携協力団体間のつながりの質</p>	<p>①実行団体構成員による事業開始時のリストアップ数</p> <p>②実行団体構成員による事業開始時の評価（5段階）</p>	<p>①実行団体構成員による事業終了時のリストアップ数が初期値を上回る</p> <p>②実行団体構成員による事業終了時の評価（5段階）が初期値を上回る</p>	<p>2025年3月</p>
<p>実行団体が自らの組織マネジメントのあり方を振り返り、自らの目標管理・自己評価を適切に行えるようになる。評価にはESG（環境、社会、ガバナンス）評価指標も積極的に取り入れる。</p>	<p>①組織マネジメントの課題は明らかになったか</p> <p>③自らの目標管理および自己評価を適切に行えるようになったか。</p>	<p>①②事業開始段階で実行団体がマネジメントシートに記入、現状を自己把握する。</p>	<p>①②事業終了段階で実行団体がマネジメントシートに記入、開始時との比較を行う。</p>	<p>2025年3月</p>

実行団体の取組みにより公共政策・制度的な課題を明確にし、改善策を明らかに提示する政策提言を行う。	①観光をめぐる公共政策・制度的な課題を明らかにできたか。事業開始時に見えていた課題について問題意識と問いの立て方等で深化があったか。（５段階の自己評価） ②上記①の（公共政策・制度的な）改善策を提示できたか	①事業開始時の課題把握状況（定量：課題把握度合いの５段階の自己評価、定性：把握している課題内容） ②事業開始時は政策提言はないので 無	①事業終了時の課題把握状況（定量：課題把握度合いの５段階の自己評価、定性：把握している課題内容） ②政策提言 有 の状態となる	2025年3月
（対象地域）において、（〇〇の活動結果）により（x x x）になる。				

(7)中長期アウトカム
事業終了後３年後に各地域において実行団体に取り組む新サービスを基盤とした“新し観光”まちづくりが完全に機能化され、観光地域内の適正な人員再配置、また、地域コミュニティとの連携強化により、外部環境に大きく影響されにくく、特に災害復興時にも地域レジリエンスが強化され、かつ持続可能な観光地域へと成長できる。このことにより、地域内の観光事業者及び観光関連事業者の雇用数が維持から増大に向かい、若年の地元定着比率・活躍比率が向上、未来に向けた地域像を地域主体で描き実現していけるような、SDGs/CSV/ESG経営マネジメント実

IV.実行団体の募集

(1)採択予定実行団体数	3～5 団体
(2)実行団体のイメージ	構成員が観光サービス分野で一定の経験を持ち、地域の観光関係者とのつながりを持っている地域団体。コロナで大規模な影響が出た地域では、至近の取組に謀殺されるだけの団体は適格とせず、中長期を見据えて行動できる団体とする。また被災地では、復興の過程において様々な地域内ステイクホルダーと関係を築いてきた、若年世代が活動するNPO法人等の地域復興支援団体、あるいは当該団体を中核とするネットワークでの新組織とする。
(3)1実行団体当り助成金額	基本的に1 実行団体あたり3 年間で総額3180万円の支援を基準額として考えているが、実行団体の取組エリアや取組規模などがばらつきがある場合。団体の実行可能性を審査した上で、傾斜配分を行うことがある。その場合、全実行団体について、取組規模を同一基準で指数化し、支援総額を全団体総規模指数で除し各団体の規模指数を掛け各団体について基本額を産出。その後、地域ニーズや社会的インパクトを勘案しさらに調整し、決定する。
(4)助成金の分配方法	実行団体には、1 団体支援総額基準の約5.6％を21年度に、本格取組開始後事業終了までの3 箇年については各年度ごとに約31.4％を分配する。各年度について4 月・10月の2 回当該年度分の半額ずつ概算払いを実施、中間報告・年度最終報告を求め、報告の会計数値と実施状況を精査し確定額とする。なお、支援3 か年間内は、（状況を精査した上で）やむを得ない事情での繰越しをを認めることや達成度が低い場合減額の措置を講じることがある。
(5)案件発掘の工夫	公募情報をコンソーシアム形成団体サイトに掲載、資金分配団体が持つ広報チャネルの中で広く発信する。資金分配団体の全国各地でのこれまでの取組で関係性を培った各地域キーマンにもお報せし、地域としての応募の形を模索いただく。また全国から集まる青学大・院の経営系教員及びゼミ生にも情報提供依頼し、前述の内閣府地方創生SDGs 官民連携プラットフォーム分科会も活用し、自治体および企業に案件発掘情報提供を呼びかける。

V.評価計画

項目	事前評価	中間評価	事後評価
提出時期	2022年3月	2023年10月	2025年2月
実施体制	<div> </div> <div> </div> <div> </div> <div> </div> <div> </div> <div> </div> <div> </div> <div> </div>	<div> </div> <div> </div> <div> </div> <div> </div> <div> </div> <div> </div> <div> </div> <div> </div>	<div> </div> <div> </div> <div> </div> <div> </div> <div> </div> <div> </div> <div> </div> <div> </div>
必要な調査	文献調査;アンケート調査;関係者へのインタビュー;直接観察;定量データの収集	文献調査;アンケート調査;関係者へのインタビュー;フォーカスグループディスカッション;直接観察;定量データの収集	文献調査;アンケート調査;関係者へのインタビュー;フォーカスグループディスカッション;直接観察;定量データの収集
外部委託内容	アンケート調査;定量データの収集	アンケート調査;定量データの収集	アンケート調査;定量データの収集

VI.事業実施体制

(1)事業実施体制	青山学院ヒューマン・イノベーション・コンサルティング（株）と認特非ジャパン・プラットフォームが協働で事業実施。 【役割分担】 青山Hicon：実行団体選定・伴走支援・資金管理、自己評価。 JPF：実行団体選定協力（事務局機能アドバイス、実行団体選定プロセスアドバイス）、中間支援事業実施の事務局運営アドバイス。 外部連携者：内閣府 地方創生SDGs 官民連携プラットフォーム。外部評価者として青学大経営学部教授２名。
(2)コンソーシアム利用有無	コンソーシアムで申請する
(3)メンバー構成と各メンバーの役割	<div></div> <div></div> <div></div>
(4)ガバナンス・コンプライアンス体制	コンソーシアム内にガバナンス・コンプライアンスチェック委員会を設け、各年度の実行団体中間報告・年度末報告があがってきた際に、これらをチェック、併せて外部評価者にコンソーシアムの活動について審査・アドバイスをいただく体制を構築する。

VII.出口戦略と持続可能性

(1)資金分配団体	資金分配団体は、事業によって成し遂げられた“新しい観光”地域づくりモデルの他地域拡大・スライド化を目指す中間支援組織として、事業期間中に協力いただいた新技術を持つ企業群等に資金提供を含めた参画をお願いするなどで、新しい観光推進基金として再構築発進させる。 <div></div> <div></div> <div></div> <div></div>
(2)実行団体	実行団体の向かう出口戦略は、当該団体が取組むイノベーション対象主領域により異なる。 <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div>

VIII. 広報、外部との対話・連携戦略

(1) 広報戦略

資金分配団体のアニュアルレポート誌、Web/SNS/で公開、この内容をベースに実行団体にアドバイスしリリースを作成してもらい、地域誌紙、観光及びコミュニティ・まちづくり関連専門誌紙等ターゲット媒体に送付・取材依頼してもらう。

(2) 外部との対話・連携戦略

IX.関連する主な実績

(1)助成事業の実績と成果

(2)申請事業に関連する調査研究、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等

Gender	Percentage
Men	45%
Women	55%

X.申請事業種類別特記事項

(1)草の根活動支援事業	
(2)ソーシャルビジネス形成支援事業	
(3)イノベーション企画支援事業	観光変革の流れとして国が全国で進める既存観光推進団体の「観光まちづくり法人」化があるが、実態はその多くの地域が既存団体の看板架替に終始、旧来の観光モデルのままである。当該事業は、観光地において多数人口を占める観光及び周辺産業就労者の雇用安定化と若年層域外流出くい止めのために、主力産業・観光の在り方自体のイノベーションを革新的に実現する。全国に多数にある観光地の“生き直しモデル”として社会的インパクトは大きい。
(4)災害支援事業	

以 上