



地域づくり交流会

# 大学と地方創生

（講演録）

2021年1月22日 金

熊本大学くすの木会館（黒髪北地区）

対面および遠隔を併用します



## 地域づくり交流会「大学と地方創生」開会あいさつ

熊本大学長 原田 信志

本日は、お忙しい中ご参加いただきまして、ありがとうございます。

熊本大学地域づくり交流会「大学と地方創生」の開催に際し、ご挨拶申し上げます。

都市部への人口集中や若者の流出を受け、地方の地域課題を解決するべくスタートした事業が「地(知)の拠点整備事業(COC事業)」及び「地(知)の拠点大学による地方創生事業(COC+事業)」になります。本学では、平成26年10月にCOC事業が採択され、平成27年10月にはCOC+事業である「“オール熊本”で取り組む熊本産業創生と雇用創出のための教育プログラム」が文部科学省に採択されました。

これらのプログラムは、平成30年度及び平成31年度にそれぞれ5年の区切りを迎え、それ以降は本学独自の地方創生プログラムとして継続した地方創生事業を行っております。

そうした中、平成28年4月には熊本地震、令和2年7月には豪雨災害が発生し、熊本県内の広い範囲にわたって災害からの復旧復興にあたらなければならない、地域の抱える課題やニーズも大きく変化してきています。また新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、地域社会で学生たちが学ぶ機会やその方法も変わってきました。

本日は、富山大学地域連携推進機構 教授・副機構長の金岡省吾先生をお迎えし、「人口減少克服にコミットする大学づくり」と題してご講演をいただきます。産官学金という多様なステイクホルダーを巻き込んだ富山大学のシンクタンク機能の形成や、地方大学がどのような地域活性化の拠点となりうるのか考える機会になれば幸いです。

例年であれば、「地域づくり交流会」というタイトル通り、まちづくりに携わる市民の皆さんや行政職員の方々、企業の皆様にご参加いただき交流の場を設けるところではございますが、残念ながら今年度は感染症対策を考慮し対面での交流の時間を十分設けることができませんでした。本日のご講演を参考に、各地域での今後の活動が更なる発展を遂げられますことを期待し、次年度の交流会では皆様が活発に各地域の現状を共有していただく機会を作ることができればと思います。

最後になりましたが、本交流会を契機にして熊本版の地方創生とは何かを問い直し、大学が拠点となって人材育成や地域連携を推進することで熊本の創造的復興にも寄与したいと思っておりますので、今後ともご協力のほどよろしくお願いいたします。本日までご参加いただきましたみなさま方のご協力はもとより、地域、企業、行政等との連携が発展することを心からお祈り申し上げます、私の挨拶とさせていただきます。



金岡 省吾 先生（富山大学地域連携推進機構 教授・副機構長）

千葉大学大学院園芸学研究科修了。都市銀行総合シンクタンクにて国土・地域政策、地域経済政策の調査研究に従事。室蘭工業大学大学院にて博士号取得。平成18年富山大学に着任され、地域課題をビジネスで解決するCSV創出塾や「知（地）の拠点COC+事業」を、産官学金の多様なステイクホルダーを巻き込み展開することで、地方国立大学のシンクタンク機能を形成し、地域活性化の中核拠点としての大学づくりを展開中。

講演

## 「大学と地方創生 ~人口減少克服にコミットする大学づくり~」

富山大学地域連携推進機構 教授・副機構長  
金岡 省吾 先生

富山大学の金岡と申します。よろしくお願いいたします。

本日は、そちらに伺う予定でしたが、コロナの影響が大きくなり、大学で国内における移動制限が出てしまいました。緊急宣言発令地域は原則出張禁止、非常勤講師の方々も遠隔講義での対応ゆえ、本日は訪問できませんでした。そこで、Zoomを介して「大学と地方創生 ~人口減少克服にコミットする大学づくり~」というタイトルでお話をさせていただきたいと存じます。

今、私が話をしている富山と熊本ではだいぶ距離があります。本日は、朝5時40分のタクシーで駅に向かい、9時に京都で乗り換え12時頃博多、13時に熊本到着の予定でしたが、コロナの状況もあり動けなくなりました。

先々週も熊本にお伺いをしていましたが、帰ると富山は35年ぶりの大雪でした。この左側が私の車です。ご覧いただくと、これだけ多くの雪があります。35年ぶりです。大雪が毎度降るわけではありません。この細い除雪道を通して、除雪を試みましたが、4分の1ほどで断念しました。スライド①

富山は、山からきれいな水が流れてくる自



スライド①



然豊かな地域です。この水のおかげで、蜃気楼が出現することもあります。富山は薬のまちとしても有名です。これは有名な薬種商の跡地です。薬が起源となって、電力会社を立ち上げ、銀行を設立し、IT企業を設立し、さらにテレビ局を開設するなど、この薬種商は県経済の発展の一助となりました。私が金岡という名前ゆえか、富山に着任した頃は「ご出身は？」と地域の方々によく聞かれました。



スライド②

最初は理解できませんでしたが、画像にて薬種商の館「金岡邸」をお示しましたが、跡取りかと思われていたようです。私はまったく違い、縁もゆかりもなく富山にIターンしました。スライド②

### 新しい地域づくりで地方創生にコミット

何も知らずに飛び込んだ富山でしたが、最近、富山が注目され始めました。「新しい地域づくり」「地方創生にコミット!!」とサブタイトルを入れましたが、この話題を前振りとして7分ほど話していこうと思います。人口減少を歯止めする地域活性化とはどういうものなのか、人口減少時代の地域づくりの概要をお話ししていこうと思います。その後、この考え方はどのように実践しているのかという点。ローカルイノベーションと呼んでいますが、地域の課題解決をビジネスで展開するという事例を幾つかお話しします。さらに、この地方創生・地域活性化が、大学の教育と連動し地域定着の成果が出始めました。そのような事例もご紹介したいと思います。そして最後に、人口減少を克服するような大学はどのようなものかというまとめをしたいと思います。スライド③ スライド④

**Resume 本日、お伝えしたいこと**

新しい地域づくり，地方創生にコミット!!

1. Profile→注目と評価 **され始めた富山大学 7分+3分**

地方創生=人口減少歯止めのための地域づくり

2. **人口減少時代の地域活性化とは 12分**

地域課題解決をビジネスで (和歌山県田辺市21分，富山県舟橋村11分)

3. **地域イノベーション (人材育成“”，プロジェクト) 32分**

人口減少の歯止めをコミットする大学づくり

4. **地域定着に資する大学 13分**

地方大学の可能性 熊本→九州→全国→世界へ

5. **人口減少克服をコミットする大学づくり 12分**

富山大学 地域連携戦略室長 金岡 省吾

スライド③

千葉大学 **大学院** ランドスケープ 緑地保全=都市公園，リゾート  
 国交省・環境省，コンサル⇄ **みどりの必要条件・十分条件**

H3~H17 **求めたのは必要性**  
**シンクタンク** 三和銀行・総合シンクタンク/100本主55本/一百万  
 国土開発 H3~ **南九州** 新たな高規格道路，**白神** 観光・生活圏化→道路/ダム  
**三陸** 満足度→観光・運，保養基地

経済社会 H9~16 **和歌山・福島** 物流/SCM→港湾・空港整備，エアラインや企業誘致  
**塩尻** 企業行動→新たな工業団地 → クラスター政策 **中部・北陸**

H14~16 **室工大博士** 来訪者行動→計画論 保護・保全・利用のハード&ソフト  
 地域政策 H17~ **地域システム**→地域戦略・戦術

**求めたのは動くシステム**  
**日本造園学会** H17~ 企画・総務・専門職大学院・CPD・  
**富山大学** H18~ **地域づくり**→研究・教育

スライド④

### 私のバックグラウンド

早速、私のプロフィールの話をしていきます。私は、千葉大学園芸学部にてランドスケープとともにリゾート開発等を勉強していました。当時の指導教官は多くの委員会を抱えていて、研究室にはいろいろな報告書がありました。先生の研究室は出入り自由でしたので、その報告



書を読みあさったというのが一番初めの地方創生との関わりです。その知識を持ってシンクタンクに就職しました。シンクタンクの活動では、地域はどのような動きをすべきなのか、ロジックづくりを経験しました。さらにシンクタンクで習得したロジックを、大学で実践をしようと職を移りました。地域が自ら動く仕組みを本当にゼロからつくるものでした。この富山大学での15年間で何を行ったのかを、のちほどご紹介します。

園芸学部は、日本に一つしかない学部です。初めは園芸という言葉が少し嫌で、大学から足が遠のいた時期もありました。しかし、興味深さを知り、必死に勉強しました。私が学んだ学問は造園・ランドスケープは、都市公園の整備、いわゆるインフラ整備に資する学問でした。法律を基に整備するゆえ、十分条件の追求が主で、公園整備の必要条件はないとこのことを授業で聞き、「そんなばかな」と思いました。就職活動当初は土木・造園系を志望していましたが、経済的な論理展開が学べ、必要性を追求可能なシンクタンクである三和銀行の研究所に就職しました。シンクタンクでは例えば、南九州の宮崎と鹿児島間の東九州自動車道が予定路線になる以前、鹿屋・都城・志布志、さらには大隅半島南部の各地域間はどのような生活行動や企業行動を行っているのかを調べ、現在ならばその結果をGIS（地理情報システム）でオーバーレイできますが、当時は手書き・紙ベースで積み重ねていく。すると、地方整備局の方々が「これで地域高規格道路ができる」と興味をもたれ、本当に必要性、存在意義があるならば予定路線ができる！を、シンクタンクで経験できました。

次に、東北の白神山地です。世界遺産指定は観光行動と生活行動を一変させ、インフラ整備の必要性を左右することを経験しました。道路はどこまで二車線必要なのか、舗装すべきか。環境と共生するためには一車線、非舗装でよいのではないかと、河川は多自然型工法がよいのではないかなど、保護・保全・利活用を考え、必要性のあるものを選択する、建設省での環境共生への初めてコンセプト立案事業初めを手伝うことができました。こうした経験を積むうちに、存在意義あるインフラは必要であることが分かってきました。

その後に勉強できたのが企業行動です。企業がどのような動きをしているのか。佐賀大学のお手伝いをしたときには、フラウンホーファー研究所の知見を参考に、どのようにして産学連携を実践すべきか考え、工業団地整備の方法論を変える提案ができました。さらにはクラスター、農商工連携など、経済、経営領域を勉強し、土木（造園）の世界に新たな知を加えることができました。先ほどクラスターとお話致しましたが、中部経済産業局との産業クラスター計画の立案支援、大手自動車メーカーの立地行動の知見を活用した、外資系企業誘致の戦略づくりなど、様々な仕事に携わることができました。

土木（造園）職に就職しなかったのは、「なぜ必要なのか」が見えなかったので、シンクタンクを選びました。結果として、造園（土木）、デザイン、経済地理、経営など学際的アプローチに携わりながらハードにソフトを融合するロジックができあがりました。

しかし、どんなにいい結果をつくっても動かない事例が出てきたのです。このため、どのようにして動くのかを、大学に職を移してから追求した活動をお話します。

## 大学シンクタンク機能とは

富山大学に着任した私の担当は地域活性（現在の地方創生）とともに、どういうものかは



後ほどお話をしますが、大学のシンクタンク機能の形成でした。産学官金といいますが、銀行を交え企業がビジネスで地域課題を解決していく。企業と地域の新しい関係をつくっていかうと、これが今の新しい地域づくりの羅針盤である国土形成計画が求めるところです。

富山大学は総合大学で、9つの学部があります。平成27年にCOC+が採択されたときに、戦略室が立ち上がりました。オフィスはシンクタンクのようなデスク環境を整備し、大学の本部機能が直結するかたちです。地域連携戦略を「エンゲージメント」と呼んでいました。特徴は教員も職員も協働、地域と大学も協働し、人を育み地域ビジネスをつくりながらプロジェクトを動かすことです。地方創生に特化した、はやりのIR（Investor Relations）の役割を担うことも目指していました。部署には、専任教員2名、特任教員1名、銀行からの出向者1名が在籍（常駐）し、さらに民間等共同研究員として自治体や企業の方々（非常勤）を巻き込んで、住宅屋さん、農家、料理人といった地域の人たちとともに地域を直接変えていかうと、今（第4期計画）で注目されているリカレント教育、リカレントといっても生涯学習とは少々異なる、第2創業支援を主に展開しています。スライド⑤

一緒に動くメンバーは自治体以外にも、N T T西日本、中小企業の建設業界の方、珍しいところでは財務省の財務局の方々とも連携しています。また、私立高校との連携、自治会を再生しようとの動きもありました。N E

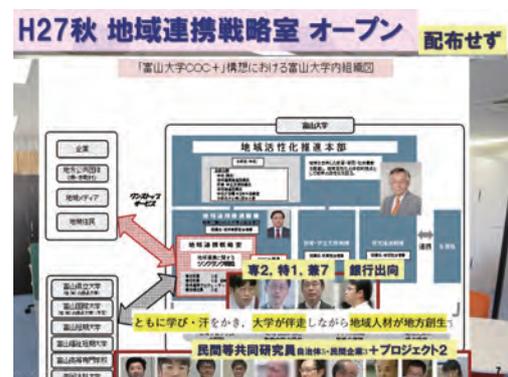
X C O中日本との取組事例は、地域再生の核となるサービスエリアとはどういうものなのかを考え、地方創生を直結していくことはできないかを追求するプロジェクトです。

私たちの活動は、人づくりを行いながら地域課題を解決する地域ビジネスを創出するタイプ、あるいは直接プロジェクトを動かし地域再生に協働する2タイプです。さらに各タイプのステイクホルダーには教育活動にも協働いただき、学生の地域定着意識を定量的に高めることに成功しています。法人経営力と表現していますが、この成果を大学評価に直結させるシステムづくりを目指しています。こうした動きに各地が興味を示し、どのような活動かとの問い合わせの声が掛かり始めました。

次にお話する内容は、2006年の講演では「夜明け」との言葉とともに、「地域で課題解決をビジネス」でのタイトルでお話すようになり、2016年には「地域イノベーション」「起業増加町」「CSV（共有価値の創造）」といったキーワードとともに、2019（2年前）からは「ローカルイノベーション」「地域イノベーション」といったキーワードとともに、講演している内容です。

## ローカルイノベーションと魚津三太郎塾

ローカルイノベーションは、あまりなじみがないかもしれません。どのようなものかご紹介します。この写真は、齋藤（滋）学長と、遠藤（俊郎）前学長です。学長が入っていたかくかたちで魚津三太郎塾を展開していますが、産学官金連携で、地域課題解決をビジネスで



スライド⑤

展開していこうとの取り組みです。スライド⑦ スライド⑧



スライド⑦



スライド⑧

富山では「高低差4000」（立山連峰が標高3000m、富山湾の深部が1000m、その差がわずか100kmで水平方向に展開されている富山県の地理的特徴に由来する）といいます。理学部の先生が説明しておりますが、水蒸気が山に当たるのがちょうど700メートル前後だそうです。これが地表水、あるいは伏流水になります。熊本の水循環と同じ状況です。この水循環を、木1本でブリ1000匹（ぐらいを養う）と表現されていました。富山では昨日も有名な寿司店がテレビ放映されていましたが、こうした店舗も恩恵を被っています。奥山や里山の存在が稲、漁場、工業用水、蜆気楼を育み、これら地域資源をうまく活用してきたのが今の富山です。

ただ、人口変化によって、水循環により育まれる地域資源の源である高低差4000が揺らぎ始めています。SDGs（持続可能な開発目標）の先駆けのような概念ですが、山を守りながら育み、活用し、地域活性化を考えていくことにしました。農家、観光業者、銀行、市民、ものづくり企業など、それぞれ何ができるのかを考え行動に移したのがこの取り組みです。スライド⑨



スライド⑨

一般の人は水循環がビジネスになるとは考えづらいですが、熊本では「えこめ牛」「水を守り営業する味噌製造業」など水循環を活用する事例が存在しますので分かりやすいと思います。

スライド⑩これは居酒屋さんの事例です。厳しい経営状態でしたが「豊かな水環境を食で伝える」を何度も考えメニュー開発した結果、いま



スライド⑩

では良好な経営を行う、代表的な若手料理人（経営者）になりました。次は、零細なみそ製造の方です。「10年ものの伏流水」を守り活用することで、祖父のみそ家を事業承継しようと取り組まれた宮本さんは、地元より先に東京で有名になりました。富山では、このような企業人が多く輩出てきています。「水を守って、地域資源を活用して、経済を活性化していく」との取り組みは1期、2期、3期と続き8期まで来ました。各期の受け入れが10人ほどなので、現在までに70名ほどが参加しています。干物屋さん、料理屋さん、リンゴ屋さん、蒲鉾屋さんなど食品関係が多いですが、彼らが一つになりカタログギフトをつくり、ふるさと納税の先駆けのような商品もつくりました。

参加者は単に勉強しているのではなく、自ら事業提案をしてプロジェクトを動かし始めます。塾生の60%ぐらいの人たちが稼働し始めています。70人の人たちが意欲を持って動かし始めると、市の活力が大きく変わってきます。私たちの取り組みは小さいイノベーションにすぎませんが、このようなイノベーションを起こしながら動かし始めているところです。

スライド⑩こちらは伊藤園の方です。『協創力が稼ぐ時代』という本を書かれています。この方の講演や書籍の中で、魚津三太郎塾を知らないうちに宣伝をしてくださいました。この方に会いにいったところ「アワードに申請すべきだ」と言っていただきました。



スライド⑩

結果として、経済産業省のとある賞を頂きました。産官学金連携による人材育成塾、ビジネスでの地域課題解決、各地へのノウハウ移転などを評価いただきました。どのようなものかと申しますと、首長と学長といったトップ同士が協定を結び組織的に動く形を作ります。若手の経営者を対象に地域課題をビジネスで、新しいプロジェクトを創出するためにCOC+などで各大学に取り入れられ、今はやりのPBL（Project Based Learning：問題（課題）解決型学習）を行い、座学だけで修了書を授与するのではなく、KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）として塾生の60%が稼働を設定し実践しています。つまり、地域が動き出せるように、大学と市役所が地方創生のエンジンとして、新しいインフラをつくっていかうという取り組みです。

この取り組みは、もともとは大学の敷地で動かしていましたが、まずは、魚津市にノウハウ移転しサテライトを形成。次に富山大学と魚津市がタッグを組んで、高岡市にノウハウ移転しました。高岡市は連携中枢都市圏といいますが、呉西6市、広域に広げました。ここでも提案事業の実行率が70%と、多くの塾生が魚津と同じようにプロジェクトを動かし始めました。

その後富山県から外に出て、和歌山県にノウハウ移転しました。富山から6時間かかります。ここは大学のみならず魚津、高岡の2つの市が田辺市に協力をし、自治体から自治体に、大学とともにノウハウ移転しようと取り組み、数多くのプロジェクトが動くようになりました。このような取り組みを行っていくと、富山大学は地域活性化の中核拠点であると第2期中期計画の実績評価にてコメントを頂くようになりました。

## 富山でのシステムを他地域に

これまでに話をした田辺市や、このあとにお話しする舟橋村の取り組みが「まち・ひと・しごと創生本部」に着目いただき、会議に招聘され、報告する機会を得ました。前述のとおり、これまでと形態が相違する新たなリカレント教育の教育プログラムと運営システムを大学がつくり、それらをまずは魚津市にノウハウ移転、つぎに魚津市と大学が高岡市にノウハウ移転しました。魚津は地域資源活用型（地方型）、高岡は都市型でしたが、両者のハイブリッド型として田辺市にノウハウ移転しました。大学が構築したリカレント教育のシステムを、実践的に動くようにK P Iを設定して実際に動かすというものです。3地域で100程度のプロジェクト（地域ビジネス）が稼働し始めました。この動きは国土交通省が掲げる国土形成計画の知的対流拠点に相当するようで、国土交通省が3回ほどヒアリングに来校しました。その理由は、国土形成計画で掲げる新たな地域づくりが、実際にはなかなか動かない。なぜ動くのかについてマニュアルを作成したいとのことでした。スライド⑩



スライド⑩

地理的にお見せしますと、富山市、魚津市、高岡市。これが広域、さらに和歌山県田辺市へと拡散しました。これだけの距離のある地域へ皆さんの頑張りで実現でき、今は熊本県八代市への拡散、さらに県外から県内・南砺市へとノウハウ逆流（再移転）に挑戦しています。スライド⑪地域再生塾と呼んでいます。いろいろなプロジェクトを生み出す泉のような共創の場を、皆さんが面白がって、話を聞きに来てくださるようになりました。キーワードは、C S V、起業増加町です。イノベーションアワードのような第三者からも認めていただき、稼ぐ力、地域力をアップすることが、大学の中期計画の目標達成への一助として評価され、運営費交付金への評価につながっていきました。あえて直言させて頂きますと、地方創生への取り組みが、概算要求も含め、大学評価につながる仕組みをつくり始めたということです。では、なぜこのようなことを動かし始めたのか、マクロ的な背景をお話ししていこうと思います。



スライド⑪

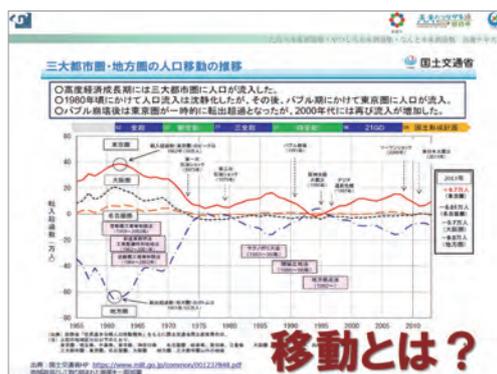
従来は、人口が増えるために。産業が発展させることが求められました。例えば、どこかに集中的にダムをつくる●億円を落とす。その●億円を落とすことによって、建設業をはじめ給与を払っていく。その給与によって衣食住など経済が回り始める。あるいは原材料を調達すれば、ほかの地域にお金が回る。よく言われている成長の極のモデルです。拠点を開発して地域活性を誘うことが従来の地域活性＝開発の考え方でした。詳しくは、元・国土庁の方

が全国総合開発の理論的背景を明確に整理していただいております。港湾整備、テクノポリス、中核工業団地。インフラをつくって企業誘致する。成長の極、クラスター、6次産業、農商工連携、地域資源・・・。このような地域政策を実際にシンクタンクで携わることができての実感は、過去の政策で培ったノウハウを生かすかたちで、今の地域づくりができています。すなわち、さきほどの富山の事例である共創の場としての新たなリカレント教育も、どの部分が過去のノウハウが生かされ、どの部分が新しいのかを考えていくことが必要です。

## 人口減少とどう向き合うか

これは社会移動です。地方から東京圏に、これだけ増えて、地方から抜け（転出し）ています。スライド⑭

多くの皆さんは地方の人口は転出し続けていると思われるでしょう。しかし、先ほどのような政策展開に呼応し、実は3度の上昇トレンドがありました。国土計画としての政策展開では成果が出ています。すなわち、地域づ



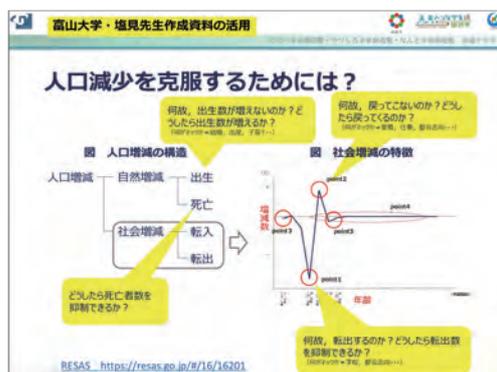
スライド⑭

くりをする上で、何かコミットしていくのは当たり前のことで、現在も成果は求められているということです。人口増加時代では開発の理論で行われてきました。しかし、人口が減る中で大きく変わる地域づくりでは、どのような理論でどのようなコミットが求められているのかを、共創の場で協働する民間等共同研究員の人たちと共有しています。

実際の講演や講義ではクイズ形式で、「地方創生とは？ 説明できますか」と聞きます。ほとんどが答えられません。「消滅可能都市」との言葉は聞いたことがあると思います。『ストップ少子化・地方元気戦略』の中で1万人以上の人口が減る地域が明確に示されました。私がシンクタンクにいた1990年ころには人口減少は常識でしたが、地域の方々、首長の方々には触れませんでした。

東京の出生率の低さ（1.24）は指摘され続けていますのでご存知かと思います。仕事をしておりますので印を付けていますが和歌山1.54、熊本は1.68です。市町村の出生率を見ると、鹿児島伊仙町は2.81、熊本県錦町2.08、あさぎり町2.07、山江村2.00。増えている自治体には共通項があるようです。それは何でしょうか。

地方創生とは人口減少を止めることをコミット（約束）することです。そのために、人口減少を和らげ、稼ぐ力を高める、人口減少に適応した地域をつくるが地方創生への3つの方法論です。これはなぜかということをもう少し掘り下げていこうと思います。スライ



スライド⑯

ド⑯

熊本の人口は増えるでしょうか。八代の地域再生塾でも同じ質問しています。増えると答える塾生はいません。では、なぜ人口減少は生じるのでしょうか。この原因から考えていくことを地域再生塾では行っています。最近、RESAS（地域経済分析システム）を使うようになりました。たくさんの子供が生まれ、人口の増減が均衡していれば人口は減りません。人口減少が起こる理由としては進学・就職、就職・結婚などの要因があります。大学が地方創生に関与するならば、その要因対策にどのような答えを出していくのかを考えていくことになります。RESASをつかって具体的にみていきたいと思います。熊本市には大学がたくさんあるので、若い世代が入ってきています。卒業後に転出もしています。しかし、近年転出数が減少しています。次に合志市です。興味深いデータ動向です。転出人口も多いのですが、子育て層ととともにこれだけ多くの幼年人口が流入するということは、ベッドタウンとして、子ども連れで流入していきます。何らかの政策の効果があるのだらうと思います。人口減少克服には、生まれる人と死亡する人の数の対策と考えがちですが、なぜ転出するのか、戻ってこないのはなぜか。どうしてそこで子どもを育てないのか、こうした点を考えることも重要で、この点に直接的に関与して成果をだしていくのが地方創生です。

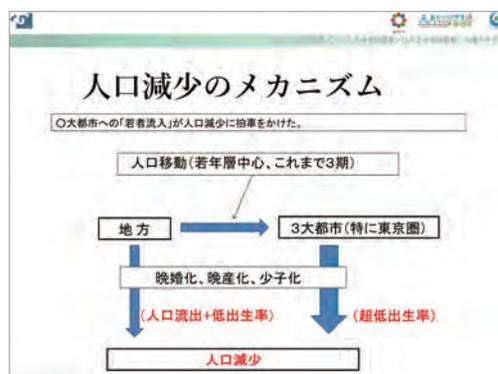
## 人口減少社会に何を約束するのか

最近行動経済学が注目され、コミットすることが定着し始めています。つまり、地方創生＝人口減少克服に何を約束していくのかが求められています。

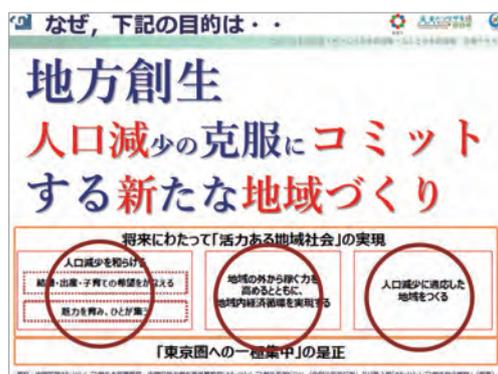
先ほどの資料の通り、東京は超低出生率の状態です。出生率向上が第一義です。

しかし地方では、出生率向上とともに、地方からの人口転出に対する解決策として、流出防止や戻ってくる方法が必要です。この点を踏まえ、地方創生では「何ができますか」が求められているということです。スライド⑩先ほどお話しました通り、地方創生とは「人口減少の克服にコミットする」ことで、①人口減少を和らげる、②稼ぐ力を高める、③人口減少に適応した地域をつくる ことです。どこに地域のステイクホルダーは対応し、どのような答えを出すのか。私たちはKPIでプロジェクト稼働を設定するとお話ししましたが、何ができるのかが求められています。スライド⑪

つぎに、さらに人口減少で地域に何が起きているのか。地域はどう変化するかについて、もう少し紐解いていこうと思います。



スライド⑩



スライド⑪

## 人口減少で何が起きているのか

2050年ですからかなり先のことですが、RESAS（地域経済分析システム）を用いて、将来人口メッシュ増減数を見てみましょう。スライド⑩

八代市では70%人口がいなくなるメッシュ（地域）が存在します。熊本市は人口をある程度維持しています。福岡都市圏には人が集まります。地方創生計画の人口ビジョンづくりの成果は、将来人口を見ていく中で、全ての



スライド⑩

自治体ではありませんが、進んでいる市町村は人の動きを細かく見始め、人口減少による生活サービスの崩壊と言っていますが、データを見ながら何が起これるのかを予測しています。

全国総合開発計画、国土形成計画、地方創生計画は5～10年後の予測をした上で計画を立てていますので、このようなデータは実は各地域は理解しています。結果として、人がなくなると日用品を買うお店やガソリンスタンドがなくなる、路線バスがなくなり車が運転できなくなる高齢者をどうするのか。富山ですと今年はクマが多く出ましたが、イノシシやシカが増え、農作物への被害により農業収入が減り、地域の魅力が低下する。祭りができなくなる。山間部ばかりではなく、実は都市部の中心市街地でも限界集落は出現しているといわれています。では、どうするのか。困り事に対して住民たちが出資して、何らかのビジネス的なかたちでガソリンスタンドなどを運営し始めたり、道の駅を使った課題解決を始めたり、コミュニティバスを運営し始めたり、廃校となった学校の調理室をレストランに改装して配食サービスをするといった事例が出現し始めました。こういったものを、新たな公とか小規模多機能と呼びます。工務店、ミカン農家、料理屋、みそ屋さん・・・が、これまでは異なる民間ビジネスとして地域課題の解決し、地域を支え始めました。

このような地域づくりを展開するためには、人口増加時代に取り組みされた地域政策のノウハウが必要となります。クラスター、農商工連携、地域資源政策で蓄積した考え方が必要です。ハンズオン支援、産学金連携をはじめとする各種ノウハウを使いながら、消失した日常生活サービスを地域発のイノベーション、ローカルイノベーションとして共創し、地域の稼ぐ力をつくり出していく。これが地方創生に求められる新しい地域づくりであり、国の大きな目指すべき目標となっています。私が、戯言でお話しているのではありません。平成27年度国土形成計画では、将来人口がどうなるのかは地域で考えてほしい。その中で地域発のイノベーション、昔は企業城下町と言っていましたが、今は起業増加町をつくりあげ、そのためには担い手を育成して、ソーシャルビジネスを共創し、資金調達の方法を変えましょう！と提唱しています。

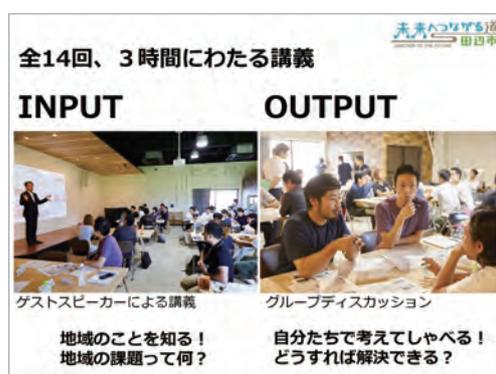
このような計画を推進するために、地域ごとに交流の場をつくりだしてそれぞれの中で泉のようにプロジェクト噴き出す共創の場つくってほしいと、国土形成計画では示されています。

## 地方で活躍するのがかっこいい

東京では、地方創生に携わる、地方で活躍するのが格好よく、最先端だという認識が浸透し始めています。地方は自己実現の舞台だと思いはじめています。富山や室蘭の学生に話しますと「本当ですか？」と怪訝そうな顔をします。しかし本当に格好良いと思う若者が出現し始めています。地域の課題解決にはビジネスチャンスが転がっており、地域課題解決の事例も多く出始めています。このようなことを大学の教育現場で話をしています。どのような話をしているのか。人口減少の中、こうした取り組みはどのように動かされて、実践的な地域イノベーションとしての共創の場はどのように作られているのかをもう少し具体的に紹介したいと思います。

## 和歌山県田辺市の事例

和歌山県田辺市で取り組む、実践的なりカレント教育として「たなべ未来創造塾」。全14回、半期にかけて展開しています。講義での情報インプットとPBLにより、1回3時間、地域のことを知るとともに、先ほどのような人口がなぜ減るのか、なぜ地域課題は生じるのか、その解決のためにCSVを知っているかを、グループディスカッションを交えながら、自分の考え方や情報を整理していきます。



スライド⑳

このカリキュラム開発にはCOC+のノウハウがかなり生きています。スライド㉑

ポイントは3点です。第1に、どのようにすれば企業が生き残れるのか。社内起業≡第二創業を考えよう！ 第2に、自分の強みを知り、その強みを生かすことを考えよう！ 第3に、自社が立地する地域、先ほど魚津三太郎塾では、君はどこに立ち位置があり、なぜそこで君たちは商売ができていたのか、どんな課題に触れ何を解決できるのか、解決への小さなことを考えよう！

田辺市では、10人程度のゼミ形式でPBLを行い、どうですか？と塾生企業の「家庭訪問」もします。銀行の方々も同行しファイナンスしています。その後、演習形式でプロジェクトを考え、修了式にプレゼン発表します。企業の課題や地域の課題を自分の言葉で語り、両者を克服するコンセプトを、一行きっちりと考えてほしいと伝えます。通常ですとフィージビリティを練りこみますが、私たちのリカレント教育は根幹的なコンセプト中心です。田辺での塾生のビジネスプラン発表の修了式は、100人以上の観客が来ます。皆さんOBです。OBは連携相手を発掘にきています。修了式で終わりではなく、その後もみんな話し合いをしながら本当にプロジェクトを動かし始めます。

## ミカン農家発のプロジェクトとその連鎖

ミカン農家の岡本さんによるプロジェクトがどのようなものか、具体的な話をしたいと思います。スライド㉒

和歌山県田辺市は世界遺産があり、自然豊かなのどかなところ。上芳養・日向地区は奥山というよりは里山です。地域課題は、農業従事者の高齢化でした。耕作放棄地がたくさん出てきて、ミカン畑などを放っておくとそれを食べにシカやイノシシがやってきて鳥獣被害が出る。被害が農作物収入の不安定化につながり、負のスパイラルが生じてしまう。負のスパイラルを、どこで、誰が止めるのか。



スライド⑳

農作物被害は、イノシシ、シカ、サル、アライグマによる被害です。岡本さんたちは何をしましたか。若い担い手が、捕獲し命をもらいます。命をもらった以上食べようと。大きな力となったのが、ジビエ料理のコンテストにて優秀な成績を収めた、地区出身の若手フレンチシェフの存在です。岡本さんと共に活動をするうちに共鳴し、若いシェフが地区にUターン。さらなる地域課題解決ビジネスが共創され始めました。さきほどの若者は、本当に山の中にフレンチレストランを開店しました。山の中です。今まで山の中にフレンチレストランはありませんでしたが、こういったものが生まれ始めました。ここには幾つか理由があるのです。クラウドファンディングで、若者がこんなことをしているんだが、みんな手伝いに来ないかと呼びかけました。目標額は100万円です。ここには日本政策金融公庫の方がバックアップして下さっています。こういったところに関係人口といわれる若い人たちがやってきます。わくわくする仕事を作って、ここに住みたいと思わせて人を戻す。仕事を自分たちで作って地域に帰ってこさせる。彼らが自ら人口減少に歯止めをかける。このような仕組みを自分たちで作り出す。先ほどの塾でその根幹となる1行コンセプトを考え、稼働しながらブラッシュアップしていきます。スライド㉑



スライド㉑

人口減少で何が起きているかを把握し、どれだけの若手を地区に戻し、そのためには地域の小さな経済が回るための稼ぐ力をつくりだす。ここでの取り組みは、成長の極により経済を回すとともに、クラスターという政策と似ています。さらに、彼らは農商工連携のようなことをはじめ、地域商社つくるといいました。

次は、龍神村にIターン移住し、野菜や果物の瓶詰めを作っている方です。イタリアでは、そういった瓶詰めを作って売るそうです。1個幾らか想像してみてください。700円です。買いますか？売れるのです。この方は東京の有名なホテルで修業をされた技術あるイタリアン料理人です。塾に入った時、友達はいませんでした。先ほどの岡本君と塾で知り合い手を組んで、ゲストハウスのカフェバーづくりの中で、地域課題を解決するジビエメニューづくりを支援します。自分で仕事をつくり、地域の課題を解決し始めます。

住宅屋さんもいます。工務店と内装屋さんです。人口が増えていたときは勝手に住宅が増えていきますので、双方ともに人口増加に対応するための住宅づくりに専念すれば問題ありません。人口が減り住宅着工率が下がり、市場縮小をどうするのか。リノベーションをするときに、単につくるのではなく、この塾では中身を何にするのかを、なぜ展開するのかといった、自分たちの企業の存在意義、地域からの必要性を考えたリノベーションを考えたのです。空き家率が非常に高く、駅前にある空き家数です。市役所の方と一緒にプレゼンテーション資料をつくっていくそうです。こういう数で空き家が出てくる、どうしようかと。田辺市には、意外と移住者が多い。これは社会移動の中にも出てきます。もう一つ、世界遺産指定により、外国人がたくさんやってきました。ただし、田辺市にはホテルがないから泊まらない。さて、どうしようかと。外国人の方はバックパッカーとしてやってきて、片道2万円ほどのタクシーに平然と乗車していくようです。ならば、移住者と観光客を結び付ける（エンゲージメント）ようなゲストハウスをつくろうと。日本政策金融公庫さんがサポートしながら、うまくクラウドファンディングを展開し、エンゲージメントしています。

彼らのおかげで、日常生活サービスとして成立しづらかったカフェバーに若い人たちが集まりだし、地域課題を解決する中身あるゲストハウスを自分たちで作り始めました。地方の住宅産業はどのようにして生き残っていくのか。その答えを自分たちで見出していきます。彼らが売り込むときは、ポスターをみんなに見せながら、「こういうなかたちなんだけど、どうですか」と売り込みます。クラウドファンディングはお金を集めるのではなく、形成された絆で顧客獲得していきます。世界から人がやってくる。地域の人たちが愛してくれる。このようなかたちで新しいお店の形態をつくっていきます。スライド⑳



スライド⑳

英語教室で働いていた塾生が起業したパン屋さんもあります。バイトをしていたパン屋が廃業。消滅しかけたパン屋という日常生活サービスを復活させようと、塾期間の途中段階で決断し、これも日本政策金融公庫の方が支援し始めました。塾にはいろいろな人たちがいます。彼女も6次産業化、クラスター形成を無意識に展開しています。このパン屋さんも地域課題を解決するパン屋さんとして、ミカン農家と連携など、多くの方とつながりを自分たちで作り始めるのです。

ほかにもいろいろあります。うなぎ屋さんは梅農家と手を組んで、何か食べ合わせを考えて新しい商品を作っていこう・・・。田辺の梅栽培の農業遺産のシステムの現前化を行った商品開発ですが、無意識にこのことを展開したのだと思います。この塾生は県主催のアワードにて最優秀賞を受賞し注目され、多方面で活躍し始めました。ついには塾生の紹介で嫁さんまでつかまえたとか様々な効果も出始め動き始めているそうです。スライド㉑

酒屋さんも、酒の消費がなくなる中でどうしようかと。自分で酒造りを始める。横にるのは先ほどのフレンチのシェフですが、フレンチのシェフと手を組んで新たな取り組みを

スタートとする。自らの生き残りを考え、どのようなプロジェクトをつくったらよいかといった人たちが育ってきます。結果として、いろいろなプロジェクトが出てきて、中心市街地の空き家が消えたそうです。

「頭脳立地法」で注目されたデザイン産業の地方振興ですが、なかなかうまくいく事例は少ないのが実態です。地方ではデザイン産業は成立しにくいということです。田辺でもデ

ザイナーの竹林さん、地方に来たけれども単価が上がらない、どうしようか。私みたいなぼっと出のデザイナーは、地域で受け入れてもらえないのが課題でした。そんな環境下、あかね材というカミキリムシの食害を受けた材料に注目し、デザインするとの提案を行いました。塾生の家具屋さんからも相乗り案が出てきました。今、家具を買う人は少ない。このデザイナーと組んで、あかね材を活用し、地域のヤマを守ろう！また、塾生の中には苗木を作る林業の方もいて、「それだったら、僕も手伝ってあげるよ」と加わり、デザイナー、家具屋、林業家がつながっていく。さらに、製材所、一級建築士も連動し、入り口から出口までのサプライチェーンが、少々難しいことを言いますが、経営学用語の価値連鎖としてつながるプロジェクトチームができあがりました。S

D G s の先駆けのような連携体「Boku Moku」ができました。この動きは『森林・林業白書』に載っていると思います。山を守って、このようなかたちで新しいものを作る。商品がどれだけ売れるかというのは、赤字にならない程度です。ただ、こういった商品を持っていると、今まで入り込めなかった企業へと、新しい営業ツールなるようで、彼らは新しい武器を手に入れました。スライド②

こういったものが一度受け入れられ始めると、今まで参入できなかった市場を獲得する新しい企業行動が生まれます。彼らは理論は分かりません。直感で動いていきます。このようなプロジェクトを動かしていった、あかね材をどうにかする、山を守るんだということを言い始めます。『WOOD JOB! (ウッジョブ) ～神去なあなあ日常～』という映画がありましたが、その世界をビジネスで展開していこうと。従来のリカレント教育とは相違すると思いますが、これが今のリカレント教育だと思います。このようなことを展開し始めているということです。

## 産学官金+言

産学官金+言（メディア）はご存じですか。

実はメディアもこういったものを扱くと、地域の中で生き残れるのです。ある新聞社は塾



スライド②⑥



スライド②⑦

生から本当に評判がよく、確実に企業価値が上がっています。つまり、地域と関わることで、みんながwinになる形（仕組み）を地域としてつくれるようになってきました。さらに、ソトコトさんという東京の企業の方も大いに関与していただいています。地域課題を解決することで、新しい仕事を生み出していく。地域課題はピンチでなく、むしろチャンスでないか。これは私が言ったのではなく、市長さんや、現場の担当の鍋屋さん、あるいは塾生自らが語っていることです。地域と企業が、それぞれの課題を解決していくようなストーリーを語り始めています。自社の強みや本業を生かして、どのようにして課題解決をしていくのか。CSRは地域課題解決を受動的なボランティアとしての側面が存在しました。しかし、田辺の取り組みは、経営的価値を考えたCSVとして将来像はどうなるのか、みんなで共通価値を見出し、企業課題と地域課題の双方を解決する地域ビジネスをつくっていくという仕組みです。

コロナ禍にあって、先ほどのジビエ料理で携わったフレンチシェフの塾生は店をオープンしました。しかし、梅栽培の繁忙期は梅農家を手伝っています。梅農家の子ども支援するお弁当を販売し始めました。あるいは売れないのでどうしようかと悩む酒屋と一緒に何か始めましょうと、コロナ渦でも2人は手を携え、いろいろなことを始めました。さきほどのパン屋さん。各地で展開されている取り組みですが、牛乳が売れない、その牛乳をどうしようか。「それだったら、私のパン屋で何か作ってあげる」と。利益は考えずプラマイゼロ。お客さんはたくさんやってきます。三方良しの世界です。この塾生への利潤はないのですが、企業価値、地域での存在価値・必要性は上がっていきます。先ほどの酒屋さんは、あまり売れないのでトラックが空いている。それならば居酒屋さんのランチ弁当の販売を支援する。塾生それぞれがコロナ渦での生き残りを支援し始め、利潤は少ないのですが、三方良しで地域の中での企業の存在価値を高めます。

地域課題を解決し、みんなで助け合いながら「三方よし」を実践する。そんなことを自分たちで動かし始めるとというのが、私たちが展開する起業増加町づくりとしての、第二創業支援です。この塾生とこの塾生がつながって、さらにこの塾生とこの塾生がつながってと。これがクラスターという政策のノウハウを活用しているところです。人口が増える段階での全国総合開発計画での6次産業政策、クラスター政策の考え方が踏襲されています。地域のステイクホルダーは直感的に、みんなで感じ合いながら何かを展開していくと動いています。魚津、高岡、田辺、これからは八代でも起こり始めると思います。

各地で平均・年間10人入塾します。10年続き稼働率50%ならば、50の地域課題を解決する地域ビジネスが誕生します。50のプロジェクトが共創できれば、熊本市の中心市街地、あるいは小さな町を考えていただければ直感的にご理解いただけると思いますが、その地域は大きく変わると思います。

近畿財務局長さんや日本政策金融公庫の支店長さんたちが本当に入り込み、塾生とは仲がいいです。いろいろな人たちが、いろいろな役割を担っていて、ステイクホルダーといいますが、それぞれが自分のために市場原理で動きます。これが僕らが展開する塾、新たなリカレント教育のシステムです。「地域の課題解決にビジネスチャンスが転がっている」というのを少し具体的にお話しましたが、どうでしょうか。少し実感していただけたでしょうか。



皆さんは、こういったところに注目できますか。富山大学長もわざわざ6時間かけて、「何をやっているんだ」「興味深いな」と見に来てくれました。

当初、田辺市・真砂市長はこの事業が動き出すのに10年かかると思っていたと言っています。それが1年目から動き出し、本当に70%動き出すというのは正直想像もしていませんでしたと話しています。ただし、これだけ動き出すと、本当に田辺市が大きく変わり始めて積極的に旗を振っていただきました。近畿財務局長さん、和歌山事務所長さんはいろいろなところでPRしていただいています。もともとは富山事務所の方が和歌山へとアピールし、和歌山財務事務所さんが全国財務事務所長会議にて報告いただき、事務次官の「耳に入っていますよ」と言ってくださいました。このようなところからさらに拡がり、「まち・ひと・しごと創生本部」が着目していただけるとうろへとつながっていきました。

### ローカルイノベーションが動き出して本当に地域が変わり始める

富山大学で開発したプログラムはどういったものか。金岡さんの話しているところは本当にうまくいくのか、目利きできるのか。我々の回答は、目利きではなく今お聞きいただくと分かるように、勝手に動き出した（動き出すように仕組みづくりをしたの）のです。

国土計画を主導されていた元・九州大学の矢田（俊文）先生がお話されている経済地理学的な知見をお借りすれば、八代が九州モデルとなり、熊本全县さらには南九州、ALL九州、県外へともっと広がるようなかたちを夢見ることができるとの話を、一般化して、まち・ひと・しごと創生本部にて話をしてきました。何か自走するような仕組み、そして今御覧頂いてお分かりのとおり、おんぶに抱っこではなく自らも汗をかき動いてもらう。そのために大学が共創の場となり、一緒になって勉強してもらいます。結果として、ローカルイノベーションが動き出して、本当に地域が変わり始めます。

「自分たちが動けば地域は変わる!」。これは私が言い出したのではなく、ソトコトさんか田辺市さんだと思います。魚津三太郎塾のご担当だった前田さんかもしれません。自分たちで勝手に言い出しているのです。富山大学が地域ニーズを踏まえた新たなリカレント教育プログラムを開発しました。大学を共創の場として、魚津、高岡、田辺、八代、南砺市へとノウハウ移転し、地方卸売市場でも、このような塾を動かそうと挑戦しています。現在、興味を持っているステイクホルダーはスーパー（量販店）です。

共創の場としての地域再生塾は多様な場所で応用が利くと考えています。大都市部だと技術開発、田舎だと道の駅など、地域特性に応じてそれぞれのパターンが存在し、みんなで考えて、どのように地域課題を解決していくのか。そのためには「塾なんだ」と記載していますが、これを国土形成計画が求める知的対流拠点と称することもできます。定義はいいと思いますが、いろいろな動きがあります。

「新たな公、小さな拠点は地方・中山間／里山領域」と言うと、田舎の話と判断されそうですが、実はこの動きは都市部、というよりは東京で始まったことです

もう一つ、「まち・ひと・しごと創生本部」に呼ばれたのは、舟橋村の子育て支援の動きです。子育て共助、これも人口減少を止めます。出生率を上げていく時に、大手企業さんが動きました。どんなものなのか、その背景の部分だけ話します。

## 人口減少を止めることができたまち

「人口減少は歯止めができると思いますか」「歯止めした地域、市町村の事例を知っていますか」と学生に質問しますと、ほとんど答えることができません。いろいろな講演で聞いても同様です。

人口減少克服する地域としてよくお話しするのは、「母になるなら、流山市」というポスターを原宿に掲示したらなくなったと、シティセールスの有名な千葉県流山市の事例です。送迎保育ステーション設置、小学校にネイティブ英語指導員を配置するなど、子育て支援に特化した政策の展開により、30代の子育て世代が増え始めて、本当に人口減少が止まったのです。

都会ではありません。長野県の下條村です。整備しているのは道路です。さらに建設業者ではなく、住民です。住民が重機を動かすのがいいかどうかは別として、コスト80%削減し、削減したコストを若者定住促進住宅の建設へ回します。人口増加時代では、経済的支援策として定住促進住宅を展開してきましたが、人口減少時代では違って、「消防団に入ってくれ」、「道路を一緒につくってくれ」、「その代わり安い賃貸住宅を整備するから若者来てくれ」というかたちです。若者に特化をし、消防団というのがポイントです。この政策の展開によって、本当に合計特殊出生率が1.9人になりました。人口増加時代の地域づくりは道路インフラをつくるのが主でしたが、今は子育てコミュニティ住宅などコミュニティをつくりながらインフラ整備をする政策へと変わり始めました。

さらには、公営住宅が古くなって、リノベーションを始め、UR（都市再生機構）が動き始めたかたちをご存じの方もいらっしゃるかと思います。子育て支援、見守りを、PFI（Private Finance Initiative：民間の資金・経営能力・技術力を活用して、民間主導のもと公共施設の運営といった公共事業を行う手法）、PPP（Public Private Partnership：公民連携）というかたちで、サウンディング調査をしながら民間ノウハウを生かした提案を求める手法です。ご紹介するのが埼玉県の間宮町の事例もあります。インフラとしての住宅整備のみでなく、30年間、タウンマネジメントしてほしい。そのために総合入札という提案方式にした結果、子育て共助のコンセプトを提案して受託したのが積水ハウスです。「つながる」「コモン」といったコンセプトを打ち出し、みんなで共同管理して、道路部分でイベントを展開して、人が増えることに努力していこうと。

さらに、旭化成ホームズは民間ビジネスとして展開してします。母力(BORIKI)といいます。コミュニティ賃貸住宅とあって、子育て環境の整備には一級建築士の設計力は必要不可欠です。そこに加えて、子育てNPOと手を組んで住民憲章をつくりみんなで子育てをする。先ほどの下條村の話と同様に、子育て共助を実現するソフトの仕掛けを行っています。この賃貸住宅は人気が高く、各地で展開が増えています。

積水ハウスは、社会的な課題を解決することによって競争力が上がり、過去最高の業績を上げました。積水ハウスの企業戦略として「住宅が変われば社会が変わる」、住宅を変えて社会を変えていくとのCSV戦略を掲げました。SDGsが浸透し始めましたので皆さんもお分かりかと思います。「〇〇業が変われば社会が変わる」、先ほど田辺市の話は後追いで、実は首都圏で始まったということです。スライド⑳



経営学者のマイケル・ポーター（Michael E.Porter）は『競争優位のC S R戦略』（2006年論文）で、贖罪としてC S Rを進めるような受け身ではなく、企業経営に直結するような競争優位なC S Rが必要だと提唱しました。さらに、2011年、東日本大震災が起こった年です。『共通価値の戦略』として、バリューチェーン、先ほどお話ししましたサプライチェーンを見直し、共通価値として地域をどうしていくのかを企業が考え、新たなクラスターを形成しよう！田辺市と同じようなかたちで、企業と社会の関わり方を変えて、資本主義を変えてしまおうとすら提唱し始めました。



スライド②9

東京では有名ですとお話したのは、M B A（経営学修士）は大手企業のためではなく、CSV経営を担う人たちを生み出すようなカリキュラムに変えるべきだと提言すらされています。

東京は出生率1.24、和歌山は1.54といった中で、伊仙町が2.81と高いのは、実は共助コミュニティが存在するので子供が生まれているとのこと。地域で一緒に育てるという仕組みがあれば人口は増え、下條村は、インフラ投資に対して今までのような経済支援ではなく、消防団に加入というコミュニティを形成する戦略的な取り組みです。積水ハウスはタウンマネジメントとして、旭化成ホームズでは民間ビジネスとして、地域課題解決で人口減少歯止めする共助システムを形成するソフトを導入した賃貸住宅づくりを展開しています。つまり、C S Vというかたちで共助コミュニティづくりが動き始めているということです。

豊島区は、消滅可能性ありと指摘されました。豊島区の公園の半分はうまく活用されていない、ならば、小規模公園を子育て世代にとって魅力あるコミュニティの場にして、人口減少を歯止めする公園にしてほしい、何かできないかと問いかけました。そこで取り組みを始めたのが良品計画、無印良品です。公園経営に無印良品が参画するように、多様な企業がインフラ投資とともにコミュニティ再生市場に参加し始めています。つまり、人口減少に歯止めをした地域があるかとの問いには「あります」が答えです。東京の企業は、子育て支援にビジネス（市場性）を見出し始め、前出の住宅産業は地方創生やコミュニティに非常に興味があると言っています。子育て、コミュニティ、人口減少、地方創生。ここにどれぐらい関与できるかを首都圏の民間企業は考え始めています。

首都圏の大手企業ばかりではありません。僕らの塾生の中にもいます。富山県の呉西地域では、小さい住宅メーカーですが戦略的賃貸住宅を企画し動き始めています。ユニフォームを作っている製造企業では、雇用確保を見据え保育園の整備や学童保育の導入を企画し、子育て支援機能を工業団地の中に整備することを企図し始めました。田辺市ではコミュニティをつくることによって売り上げが上がるのと同時に、関西の学生がその取り組みを自ら見つけて、地方創生する魅力的な企業ならばと、雇用確保が厳しい地方の中小企業にもかかわらずリクルートに困らない企業になり始めています。コミュニティに取り組み始めると、学生が勝手に企業を見つけ出しリクルート費用を削減できるなど、単なる営業利益以外の部分で企



業メリットを創出しはじめます。ただし、そんなに簡単にはいきません。いろいろと苦労があります。

子育てお母さんの取り組みもあります。彼女はマカロンを作っていますが、ビジネス展開をする子育てママを救うクラスター集団「ココママ」をつくり、フリーランスママによるマルシェを始めました。スライド⑩この活動にメディアが飛び付き、CMになって一躍時の人になりました。お店を持つことが夢でしたが、今ではココママカロンのお店ができるようになりました。この活動の成果はこればかり



スライド⑩

ではなく、こんなマルシェがあってこんな子育てママを応援してくれ、のように子育てに優しい魚津ならばここで働きたい、ここに住みたいとの意識が芽生え始め、人口減少を歯止めするマルシェとして、その機能が注目され始めました。この提案は、冒頭に紹介した魚津三太郎塾の共創の場から生み出されたものです。

この事例を田辺市でも紹介し始めると、地域ビジネスとしてコミュニティ形成を見据え、地方創生する地域ビジネスが地域再生塾から出現し始めています。リトミック教室さん、スポーツ用品屋さん、携帯電話屋さん。子育てコミュニティを活用した地域ビジネスが提案され始めています。

## 富山大学のCOC+

大学では、地域再生塾の塾生に授業での講義協力をお願いしています。アンケートを採ってみると「こんなの知らなかった」「魚津市はつまらないと思っていた」「こういったビジネスがあるんですね」という声が学生から聞かれるようになりました。都会の企業では、就職しようとする学生に向けて「ふるさとに帰ってイノベーションを起こしませんか」「地方創生という言葉にわくわくする。社会の課題解決に役立つ仕事をしたい。に当てはまる方はわが社に就職しませんか」とアピールするようになりました。大手企業は地方創生の魅力が分かっていて、就職の武器にしようとしています。大学紹介にてプレゼンテーションしましたが、地方創生の活動を教育に還元していく仕組みを私たちはつくっています。それらをご説明したいと思います。

富山大学は、ようやくCOC+が採択されたというのが実情です。地元就職率を10%アップするため、教育カリキュラムと就職の考え方を変えていくという内容でどの大学も同様な事業をつくっていましたが、富山大学はCOC未採択ゆえの後発で非常に苦労しました。皆さんの大学も、地域志向科目の授業を開発し、インターンシップを連動させ、地元就職率10%アップを実現すると提案したと思いますが、結果を出すのはなかなか難しかったと思います。私たちも「富山学」で郷土や地域がどういうものなのか、産業観光では地域にどのような魅力的な企業があるのかなどを直接伝えてもらい、ライフプランでは「地域でどうやって生き残っていくのか」、「地域にはこれだけ面白いことがある」「地域の担い手は面白い」



また、学生が就職先を判断する際の意識構造を把握しました。首都圏への就職行動は学生の自己実現を満足するブランド力やグローバル展開など、首都圏企業ゆえの特性に依存しています。そこで我々の教育活動では、地方創生を実践する協働者に協力を得て地域再生塾の取り組み、セキスイハウスや旭化成などの取り組みを紹介することで、「地方創生は面白い」と興味を持ち始めることです。その結果、地方創生の仕事を選択することが自己実現につながるなどの就職行動を引き起こす可能性を見出すことができました。さきほどの首都圏や大手企業は、学生のこの意識を認識した上でのリクルートではないかと考え始め、10%定着への新たな戦略づくり使えるのではないかと文科省へ事業報告し始めました。先ほどもお話しした「地元が大好きなあなた、イノベーションを起こしませんか。」「地方創生するならばNTTに来ませんか」との就職戦略の妥当性を見える化し始めたということです。県内の中小企業はこのような学生意識を理解（意識）していませんので、こうした採用行動はみられません。そこで、リカレント教育の一環つまり地方創生に資する人材育成塾として、中小企業に地方創生の実態や学生の意識変化をお示し、地方創生に資する就職戦略を構築しませんかということで「採用イノベーションスクール」を発案して展開しています。

さらに、学生の就職活動を探索すると、就職活動を上手に展開している学生さんは、大学入学前から地方創生への関与を考え始めています。つまり高校段階から、地方創生がかっこいいんだと考えているのです。インターンシップの充実は必要ですが、実は富山大学で抜けていたのは1年生・2年生へのアプローチ、入学前の地方創生を意識したアプローチでした。前者については、その学年をターゲットにしたCOC+のカリキュラムを提供し、1～4年まで一気通貫での地方の魅力を訴求するシステムが必要だと気づきました。つまり、教養科目として10%定着を満たす量、質を満たす効果的な教育プログラムやインターンシップを提供するとともに、県内企業の意識改革に向けた採用イノベーションスクールの開講により、就職定着を実現しようと考えました。企業サイドは、従来型の考え方を踏襲した「社会の役に立つ前に組織の役に立ってほしい」と考えがちですが、学生は違います。この点を人事の方々に分かってほしいということで作り始めたのが本学のCOC+になります。こうした取り組みや考え方は、『中小企業白書』や「日経新聞」にも取り上げられました。さらに、この活動を見た魚津三太郎塾の塾生である高校の先生から、高校も入学者が減少しているという課題が共有され、人口減少対策として富山大学のノウハウを高校に移転しようという動きも生まれました。

先ほど県内出身者と県内定着率は関連すると申し上げましたが、提案時の地元定着率が38%。したがって目標値10%アップを達成するためには48%が必要となります。しかし、年度ごとの県内出身率が相違し、最終年度の県内出身率は実は28%、地元定着10%アップは38%です。つまり、基準値が48%目標となると、最初から10%下駄を履かせているのと同じなので、最終的には20%上げなければいけない。最初から効果を達成することは難しい可能性があるということです。

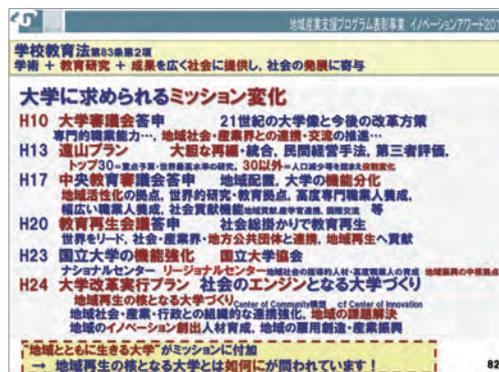
さらに分析を進めると、石川県在住の高校生は県内大学進学率は着実に上昇していることが分かりました。以前は東京が高かったのですが、最近は落ちています。近隣の福井県も着実に県内大学進学率は上がっています。しかし、富山県は東京進学率の下がり幅ばかりでな



く、県内大学進学率も着実に上がらず石川県の県内大学進学率を下回っています。県内定着率を上げるならば県内進学率を上げる必要があります、高校の段階から戦略展開が必要になります。就職時の取り組みも重要ですが、本学が育成した地方創生の担い手の育成、および担い手の育成と協働した学生意識の変化や県内企業の就職採用戦略の変化など地域定着に資するノウハウを高校に移転することも重要だと分かりました。そこで、前述の魚津三太郎塾の塾生提案として、私立高校の理事長と魚津市長、富山大学が手を組み、人口減少を歯止めする高校づくりに向けてノウハウ移転をすることにしました。文部科学省も地域再生の核となる高校づくりを展開しはじめており、地方創生に資する高大連携といった新たな取り組みの可能性を見出すこととなりました。

各都道府県の高校生がどの地域の大学に進学しているか。多くは東京に転出してきていますが、時系列でのデータ変化を見ると元・九州大学の矢田先生がご指摘されているとおり、札幌、仙台、広島、福岡など中枢都市にも多く進学しています。従って、石川県での県内進学率の高さは当たり前のことでした。昭和43年ころは東京一極集中で、ほかの地域には進学していません。つまり、東京一極集中を回避するために、札幌・仙台・広島・福岡という中枢都市を強めるのは当たり前です。では、九州において九州の強みを強めながら、熊本をはじめとする中核都市の機能をどのように高め、各県の市町村の人口減少をどのように歯止めしていけるのでしょうか。この戦略立案が必要になってくるということをご理解いただけたと思います。これを考えると、道州制の議論も出てくるでしょう。我々は、データ分析をしながら地方創生版 I R (Institutional Research)、すなわち大学版シンクタンク機能の形成についても、COC+で考えていました。

富山大学の取り組みは、平成10年遠山プラン、トップ30とそれ以外、平成23年国大協リージョナルセンター機能の強化、平成24年大学改革実行プラン、イノベーション創出人材、地域課題解決といったキーワードの変化を、COC+での教職協働の取り組みの中で情報共有し戦略展開していたことも特徴の1つです。私がシンクタンクにいたからかもしれませんが、地方大学を取り巻く環境を見据え、地方国立大学のあるべき姿への共通価値、地域のニーズに応じた人材育成はどのようなものかを教職+地域のステイクホルダーと創造してきました。平成17年に富山大学にIターンをし、能動的に地域が動く仕組みができるのかを求めて動かししてきたのが今のこの動きです。こうした取り組みが、富山大学が地域活性化の中核拠点であると評価され、運営費交付金の重点支援評価が平成28年度97%から平成30年度104.4%へとという結果につながり、さらには概算要求につながったのではないかと思います。



スライド⑳

スライド㉔

私が他大学の動きを見ていて、面白いなど思っている大学を幾つかあげます。1つは三重大学です。富山大学と同じような担い手づくりを展開しています。ほかに、東北大学地域イノベーション研究センターはMBAではなく、

地域人材育成による担い手育成を財務省と手を組んでいます。さらに長野大学。ここは、地域人材育成の循環システムをつくって課題解決をするとのコンセプトを作り上げ、富山大学が取り組むようなシステムをつくると示されています。全国各地の大学が地方創生に資するために様々な工夫をしています。つまり、富山大学の取り組みと同様なコンセプトは皆さんも気づき始めていて、国立大学や公立大学もこういった仕組みをつくろうとしているのではないかなと思います。

文部科学省も、例えば令和元年に出た国立大学改革方針を見ると、「各地域のポテンシャルを引き出し地方創生に貢献」「地域の中核として高度な知を提供」「プラットフォームをつくって、地方創生の中心の担い手」育成とあります。人材集積を進め地域ごとに特徴ある教育をつくり、地域を活性化させていく。あるいは地域ならではの人材を育成し、地域経済を支える基盤をつくり、地域の特性やニーズをつくっていく。そのために、地方国立大学は転換をしなければいけないということです。地域に新しい発想をもたらす若手を集め、プラットフォームをつくり地域の課題をみんなで共有化していかなければいけない。

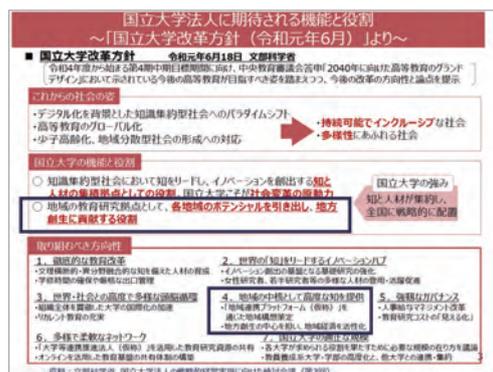
こうした目標は一致していて、KPIをつくっていくと明示しています。スライド④

今年の12月に「まち・ひと・しごと創生本部」が、地方国立大学の定員増に向けた考え方（『地方創生に資する魅力ある地方大学の実現に向けた検討会議』）を公表しました。学生が将来、活躍できるようなものをつくっていかなければいけない。学費が安いから来るのではなく地方の大学は地域の課題を見直したりアピールをしていこう。その中で、若い才能が集まらないまたは魅力がなくなった大学はならない。これは私の主観ではなく、報告書に書いてあることです。

大学は社会を支える人材を育成すべきです。教職一体で事務の人も教員も関係ありません。ステイクホルダーと大学と一緒に手を組んでビジョンを共有化し、相互理解のもとに動き出し第二創業による質の高い人材育成し、地方創生に貢献する大学としての存在意義を確立すべきです。私たちは、地域の活性化のKPIを掲げ、実際に人口減少を止めるという動きをしています。私たちが魚津市や高岡市で塾を展開したのは、第2都市である魚津市や高岡市がつぶれてしまうと周辺の広域都市にも影響が及ぶからです。人口のダム機能に着目しながら、展開していました。

## これからの九州の大学は

九州を考えると、福岡への人口移動は仕方がないと思いますが、いかに地域の魅力を向上し人口減少克服をコミットし人が戻ってくる戦略を展開できるかだと思います。熊本市や合志市は、興味深いデータ推移があり面白い存在だと思います。八代市の元気がなければ、熊本県南部は元気がなくなると思います。熊本県、鹿児島県、宮崎県といった南九州を考える



スライド④

と、熊本の元気がなくなると他も元気がなくなると思います。経済地理学的にそれぞれ地域の人口がどう戻っていくのかを考えるために、COC+のノウハウ移転の有効性を見出しました。こうしたことをふまえ、九州の中で熊本大学が何をすべきかを考えていく必要があると思います。

デンマークも同じようなことを考えていました。『東洋経済』を見てもらえば分かりますが、どんな産業をつくるのかということや地域と共通認識をつくって、自治体市民が一緒になっていこうというCSVのような取り組みを動かしていました。つまり、こうした動きは日本だけではなく世界にも通ずる可能性があるということです。台湾の方が来日されたときも、台北一極集中に対する人口減少対策として日本の取り組みをしきりに質問されていました。人口規模を考え、これまで述べてきたような地方創生とそれに連動する教育とともに動かし、さらにそのノウハウを高校に移転し答えを出していく。これは世界にも広がるようなことだと思います。

私が富山に移住したときには、富山大学はまったく地域からの信用がありませんでした。他大学と比べ、実践力も対等な立場で土俵に立てませんでした。金沢大学、北陸先端大学、その次が福井大学、最後が富山大学だとある出先機関より指摘されました。10年前に前述の仕組みをゼロから挑戦し、5年で人づくりの基盤をつくり、ようやくここまで来たという状況です。護送船団ではなく、考えながら一緒に動かす。このような仕組みをつくり、中間のアウトカムをつくりながら地方国立大学は地方創生のどのような核になるのかが求められていると思います。

## 〈質疑応答〉

Q1：最初、塾で課題解決とかいろいろな取り組みを進めるときに、プロジェクトが始まって、そういう人たちが集まってくると、だんだん、だんだん広がって行って、人が集まってくるというのはすごく理解できるのですが、動き出すまでに10年ぐらいかかるんじゃないかと言われ中で、わりと早めに動き出したというようなところにノウハウやスキルみたいなものがあるのでは。1年目から動き始めることができたきっかけとかコツみたいなものがあるのでは。ぜひ教えていただきたい。

A1：10年ぐらいかかるかなと思っていたのは実は市長で、私も時間はかかるかなとは思ってはいました。実は企業集積の実態を見てみると、100人いたらすぐ動くのは2%、2人なんです。何かというと、「補助金を取りましょう」だとか「何か企画書を作りましょう」といっても、本当に動くのは2人ぐらいいんです。ただし、100人いるうちの20%は何かをやりたいと思っている予備軍みたいな人たちの存在に気づいていたので、私は最初KPIは20%ぐらいにしようと思っていました。100人いたら20%ぐらいはそういう人たちがいるので、そういう人たちの後押しをすれば動き出すとある調査研究を通して知っていたので、20%ぐらいにしましょうと。

しかし、1年目から50%ぐら이가動き始めたんですね。その時に、こういった感じで動



き始めるのかという将来的なプロジェクトやどのような農商工連携なのかというのはみんな考えていました。実はこの塾を実施するために2年間ぐらい勉強会を行います（最近は半年ですが）。市役所の人たちが地方創生を理解し始めると、次はカリキュラムも一緒に開発しましょうと。さらに、塾生を毎年10人集めているのですが、そのためにリストを50人つくってくださいと。その中で面白そうな人たちを集めていって、みんなで下地を作ってから始めるのです。自分たちで考えて動かすということをし始めると、1年目から50%ぐらいは動き出すみたいです。昨日も南砺市で地域再生塾を行っていましたが、10人のうちの6~7人は稼働しそうなプロジェクトを提案し始めています。

田辺市では日本政策金融公庫の方が本当にファンディングしますので、途中の段階でプロジェクトが動き出し始めます。これは日本政策金融公庫さんがノウハウを作りました。このような形で意外と1年目から動きますよ。

## Q2：アンテナが高い人たちに接触するコツは地銀とかの連携でしょうか？

A2：一番初めは、地銀さんでした。企業経営者の人物像は、銀行の人たちはよく知っている。しかし、この商売はどうなるのかというのはなかなか分からない。銀行が何かするといっても難しいのですが、あの息子は面白いといった情報は持っているのでその情報を持ってきてほしいというのを一番初めにやり始めました。それ以外に、JCさんや商工会議所青年部など有望な人たちがいます。商工会議所青年部は組織の本来の目的があるので、商工会議所青年部で地域再生塾の動きはできないのですが、このような有望な方々を市役所に集めてもらうというのが方法でしょうか

Q3：先生のやり方をやると、何かがないからできないのではなく、それぞれの地域であるとか都市であるとかをちゃんと分析すれば必ずできるよということを言っている一方で、都市とか地域の個性とどこでも通じるノウハウみたいなのを、両方考えていかなきゃいけないのかなと思いました。先生としては、その土地らしさというかその地域が持っている強み、それともどこに向けても勝負できる一般性と、どちらが大事と思われるかというのを教えていただきたいです。

A3：両方ですが。本当にどこでもできると思います。ただし、東京の人は個性だと言うのですが、そうではなく、札幌、仙台、広島、福岡など広域ブロックごと金太郎飴というか、多細胞的につくっていかなきゃいけないだろうというのは経済地理学の方が話されています。この観点は重要で、地方に移住してわかりました。福岡は福岡なりの起業増加町の在り方があると思います。東京で展開されている創業ベンチャー支援をそのまま全部、福岡に持ってこようとしても、うまくいかないと思います。ではどうするのかというと、経済地理学的な見地を踏まえ、中枢都市、中核都市、中心都市といったようなかたちでの特徴を見据え、エキスは一緒ですが、都市のポジションにより方法論が違う。なので、一般化のほうが強いような気はしますが、本当にどこでもできると思います。ただし、市役所の人たちには、覚悟してくださいと言います。「大変ですが見たことがないぐらいの成果が出るので面白いですよ。どうしますか」と、地域の方に選択していただいています。



Q 4：魚津の三太郎塾で自分たちが考えた起業プランの実行率が高いということで、その実行した塾生のうち例えば銀行から事業資金を借り入れする方、融資を受ける方が、どのぐらいいらっしゃるのか。皆さん起業して、だいたい黒字率はどのぐらいか。あと、事業収入額の平均額みたいなデータについてはございますか。

Q 4：融資率は、オープンにできるのは「かなり高いです」までです。こういうスクールをしようとする、事業計画とかで幾らもうかるかを重視しがちですが、まずは地域ビジネスのコンセプトが理解できるかが重要です。フィージビリティは次の段階で、金融連携などで磨き上げていただけます。赤字はだめですが、単体の利益率がすべてでもありません。企業経営として自社提案をすることで、単体の売り上げがあがり、連動するほかの企業価値や企業売上が上がったりします。あるいは企業コストが落ちる場合もあります。企業の経営費用が高くなるというのが経営上のポイントです。塾生は単なる営業マンではなく、第二創業が求められる社長の息子など、企業の経営者および予備軍です。資本主義が変わり、企業経営の考え方が変化しているのだと思います。先ほどの家具屋さんだと、赤字は駄目。プラマイはゼロでも営業の武器になるということで企業経営の考え方が変わりました。

私たちの取り組みは、コミュニティ形成や地域課題解決を通して地域と企業のかかわり方を強めることで生き残れる。もうかり方が違うということは皆さん言い始めました。

Q 5：運営がうまくいかない場合なども、三太郎塾のほうで何かサポートがあるのでしょうか。

A 5：分かりやすい例だと、先ほどの居酒屋さんが水循環ということでメニューを出しました。1回目はやり方が分からないので失敗しますが、実践が次に生きます。2回目はお客さんをお呼びしてテストマーケティングをしたりします。3回目で当たり始めたのですが、売り上げが上がり赤字経営から黒字経営になったと言っていました。3回目に当てたりします。それまでは、市役所が相談にのったり、どの段階で融資をし始めるかというようなところを銀行の人たちが相談に乗っていたり。また、塾生同士は最初からつながりを求めています。つながりが生き残るために、サプライチェーンとしてつながっていきます。こうやって講義をするとZoomで見に来ていたり。田辺市も修了式はOBが見に来ていて一緒に誰かと何かやろうとつながりを探しています。行政、金融、塾生とそれぞれがサポートしています。

Q 6：まず事業資金のことが気になります。皆さんが研究開発などの財源を持たれているわけではないので、その中で、借金を背負わない状態でいろいろなことを始められたら一番いいだろうと思うのですが、お金を借りないとうしようもないところ結構ありますか。

A 6：本当に生き残ろうとすると、自分でお金を借りますよ。田辺市は、1期目のときに「あなたたち、本気でやるならお金借りなさい」と言う方がいました。やっぱり経営者はお金を借りて事業を展開すると思います。

**Q7：地銀の方々と交流する機会がないのですが、富山独自のやり方とかがあるのでしょうか。**

A7：私はもともと三和銀行という金融機関の研究所だったからかもしれないのですが、銀行のメリットになるようなことを考えないと寄ってこないと思います。本業支援を考えていたときに、金融機関の誰もその情報を持っていませんでした。そんなタイミングで情報を求めて、一緒に研究をするときは呉越同舟で一緒にまとまります。そこで集めた情報を、自分たちの銀行の中で新しい商品に下さいというかたちにすると意外と集まってきてくれます。研究開発領域は東北大学のある金属系のところの話をよく例に出すのですが、ソニーや日立といったライバル関係のところは基礎研究は一緒に入れる。根幹的なことを企業が持って帰ると、それが商売になるんだということを聞いたことがあります。その銀行版を大学だからできるのだと思います。各銀行が民間等共同研究員として派遣されてきたり、地域連携推進員として常駐派遣（出向）されたり。銀行ごとに、いろいろ市場原理で動くところがあるのでそれを考えてうまく動かしたと。そんなところでした。

**Q8：玉名市では若者をメインに学びの場を創造しましたが、なかなか明確なゴールを提示するのが難しい。市職員とどのようなコミュニケーションを重ねたのでしょうか。**

A8：今ここでお話をしていたようなところですよ。よく委員会から入ると思います。地方創生計画でもいいのですが、将来的に何になるのかということと一緒に考えて、今みたいに考えていくということだと思います。玉名市さんの人口がどうなっているかわからないのですが、例えば舟橋村だと5年間で40世帯。何人生まれなきゃいけないくて、どうするのかといったところは共有化して、そのために何をするかと一緒に考えるんですね。それを私が考えるのではなくて、塾生と同じように職員研修とかをやりながら考えてもらいます。これも国土形成計画とか、先ほどの地方国立大学のところに出てくる将来像をステイクホルダーと一緒につくるというかたちのところで、一緒にゴールをつくっていきます。当然、大学を動かすのであれば大学のためになるところを擦り合わせると動くということですね。

---

## 閉会あいさつ

---

熊本大学理事・副学長 松本 泰道

金岡先生、富山から素晴らしいお話をいただきましてありがとうございます。ごぞいます。

今日は金岡先生のお話を伺い、うわさどおり地方創生のトップの先生で本当にプロ中のプロだなというような印象がございました。本当に今日はありがとうございました。

金岡先生たちの取り組みは、地元の人を中心にあってコミュニティをつくり上げ、新たな一つのビジネスクラスターみたいなもの



をつくっているということです。その仕掛けを動かしていく中で、その時にいろいろな悩み事や課題に直面したときに相談できる仕組みになっています。確かにこれは、熊本だけではなく全国の地方創生に対しても通用すると思っております。

それともう一つ。この塾は本当に楽しいだろうなと思いました。もし私が若ければ、早速塾に飛び込んでみんなと手を携え合って自分だけのビジネスではなく、周りの人も巻き込みながら、みんながハッピーになるような世界をつくり上げたいと思いました。こうした取り組みは、人にとっては一番楽しく生きがいのあることではないかなと非常に思いました。

私は今度3月いっぱいまで退職するため、残念ながら先生と一緒に仕事をする期間は1カ月程度ですけれども、退職した後もぜひお目に掛かってお話を伺いたいというのが正直な感想でございます。

今日は、金岡先生また遠隔にてご参加いただきましたみなさま、どうもありがとうございました。今後ともどうぞよろしく申し上げます。



**熊本大学熊本創生推進機構地域連携部門**

熊本市中央区黒髪 2 丁目 39 - 1

[coc-plus@jimu.kumamoto-u.ac.jp](mailto:coc-plus@jimu.kumamoto-u.ac.jp)

2021 年 3 月発行