
「空き公共施設への企業誘致」
千葉経済センター【公益財団法人ひまわりベンチャー育成基金】

はじめに

公共施設は、学校や保育所、図書館、公民館など地域の教育・コミュニティ活動の中核となる施設が多い。しかし、人口減少や市町村の合併に伴い、公共施設が活用されずに自治体の負担となるケースが増加している。

千葉県は、2014 年頃に始まった南房総市による空き公共施設への企業誘致の成功例に参考に活路を見出し、16 年度より「思い出の学び舎（廃校等）を活用した IT・ベンチャー企業等誘致事業」という全国的にも先駆けとなる取組みをスタートさせ、5 件の企業誘致に至った。また、17 年度には、その後継にあたる「空き公共施設を活用した企業誘致事業」を実施し、5 件の企業誘致（18 年 2 月末時点）が決定するなど、着実に実績をあげている。

本稿では、千葉県の事例に基づき、空き公共施設の現状や利活用に向けた課題、企業のニーズなどを整理するとともに、今後も増加が見込まれる空き施設を利活用した企業誘致に向けた提言を行う。

本稿が、空き公共施設への企業誘致を目指す自治体など、少しでも関係者の参考となれば幸いである。

1. 空き公共施設を取り巻く現状

空き公共施設は年少人口の減少や市町村合併を映じて増加傾向となっている。まずは、空き公共施設の現状と増加の背景（図表 1）について整理したい。

図表 1 空き公共施設の増加の背景

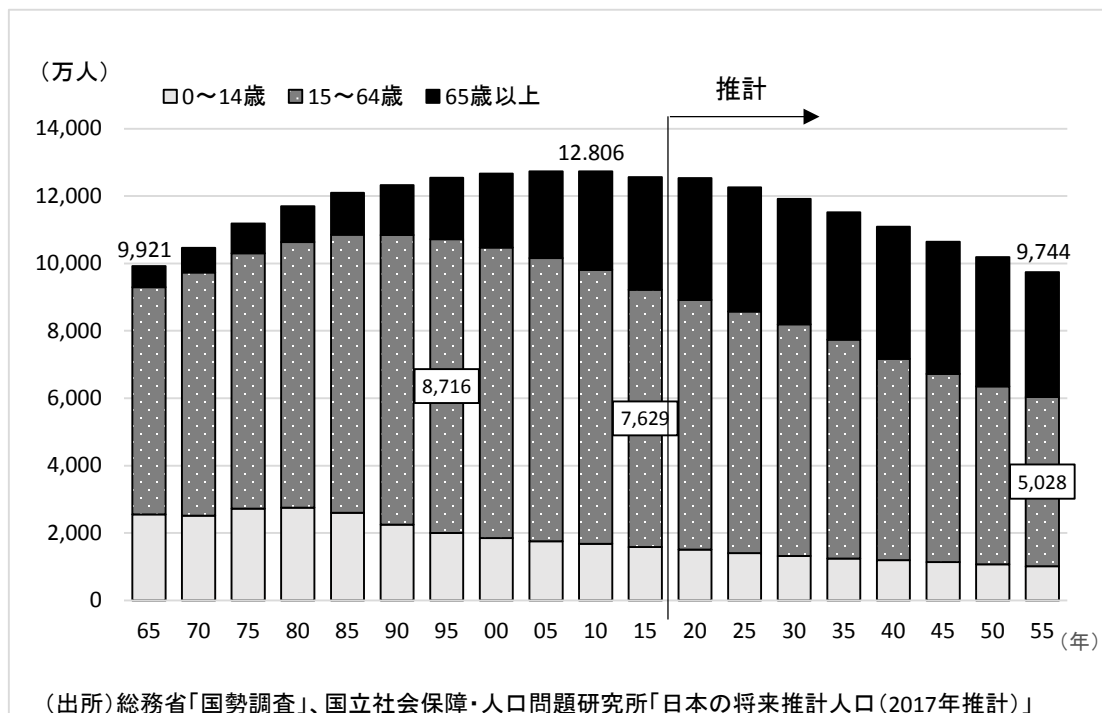


(1) 空き公共施設の増加の背景

① 人口減少

日本は既に本格的な人口減少の段階に入っている。特に年少人口の減少により、郡部を中心に幼稚園・保育所・小中学校の統廃合が他の施設よりも先行して進められている。今後は、生産年齢人口も減少ペースが速まることから、税収が減る一方、医療・福祉関連の負担増から財政の厳しさも増すため、郡部の自治体を中心に、公民館、図書館などの維持管理も、さらに困難になると予想される（図表2）。

図表 2 人口構造と見通し



(単位:万人、%)

	2015年	2025年	2015年比 増減率	2040年	2015年比 増減率	2055年	2015年比 増減率
総人口	12,710	12,254	▲ 3.6	11,092	▲ 12.7	9,744	▲ 23.3
年少人口 (0～14歳)	1,595	1,407	▲ 11.8	1,193	▲ 25.2	1,012	▲ 36.6
生産年齢人口 (15～64歳)	7,728	7,170	▲ 7.2	5,978	▲ 22.6	5,028	▲ 34.9
高齢人口 (65歳以上)	3,387	3,677	8.6	3,921	15.8	3,704	9.4

② 市町村の合併

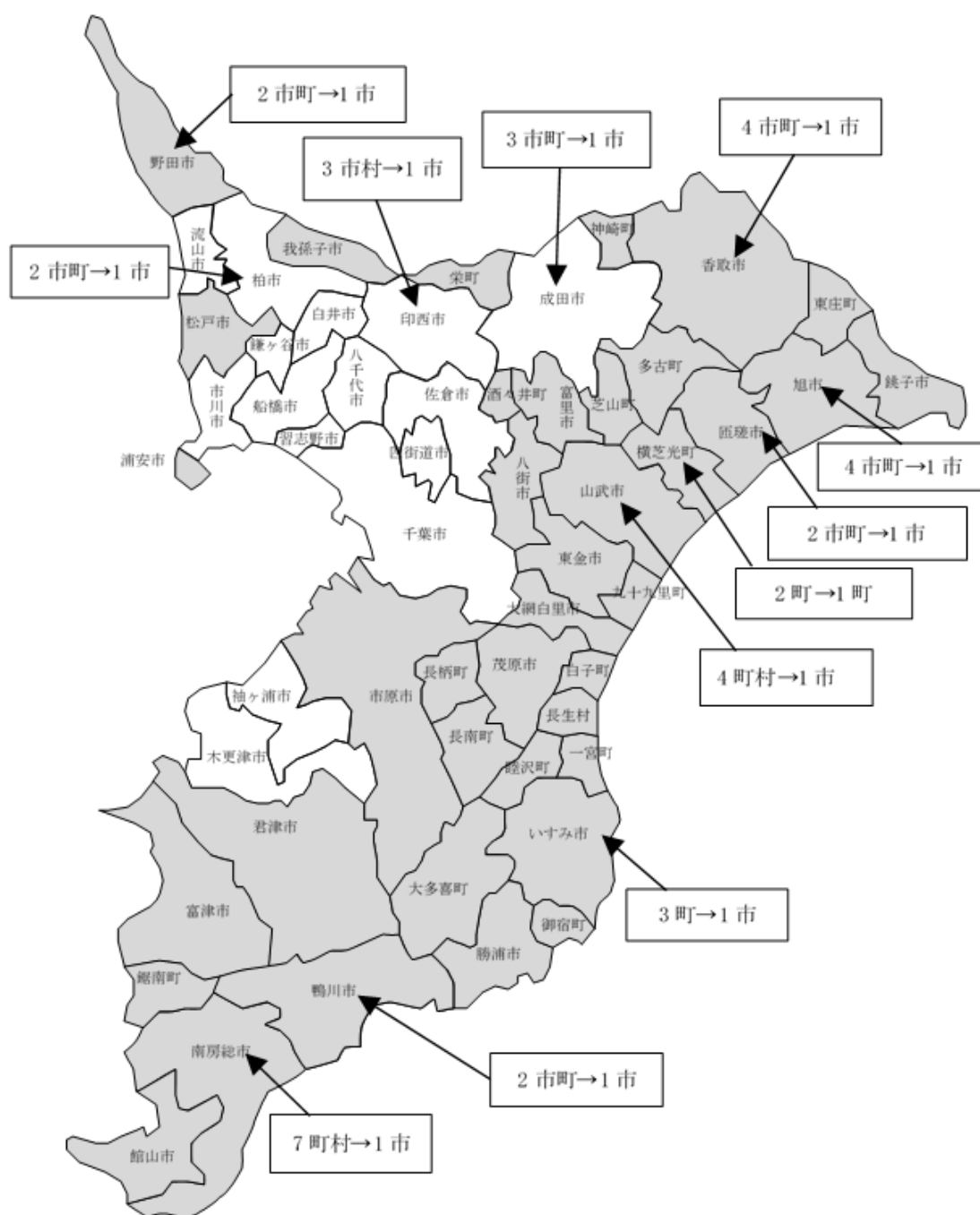
合併特例法が 1995 年に施行され、全国の市町村数は、95 年 4 月末の 3,234 から、平成の大合併¹（2005～06 年頃ピーク）を経て、2006 年 3 月末（合併の特例等に関する経過措置終了）には 1,812 へと減少し、本年 2 月末現在 1,718 となっている。千葉県内の市町村数も、平成の大合併を通じて、80 から 54 へと再編成された（図表 3）結果、公共機能・施設の重複が起こり、役割を終える施設が相次いだ。

③ 校舎等施設の老朽化

小中学校は第二次ベビーブーム（1971～74 年生まれ）に合わせて新・増築された校舎が多く、施設の大多数は、築年数が 30～40 年を超えて老朽化が進んでいる。児童・生徒数が減少の一途を辿る中で、校舎等を維持するための耐震補強やリノベーション費用が自治体にとって負担となっており、市町村合併等を契機に学校を統廃合するケースが多くみられる。

¹ 国は、市町村の合併を促すべく、住民発議制度の創設や合併特例債など財政支援策のほか、中核市や特例市など権限を拡充した都市制度の創設、市や政令指定都市への昇格の際の人口要件緩和などを行った。

図表 3 千葉県内の市町村合併と直近の人口の増減状況



(注1) 総務省「国勢調査」よりちばぎん総合研究所が作成。

(注2) 網掛けは2010年から2015年にかけて人口が減少している市町村

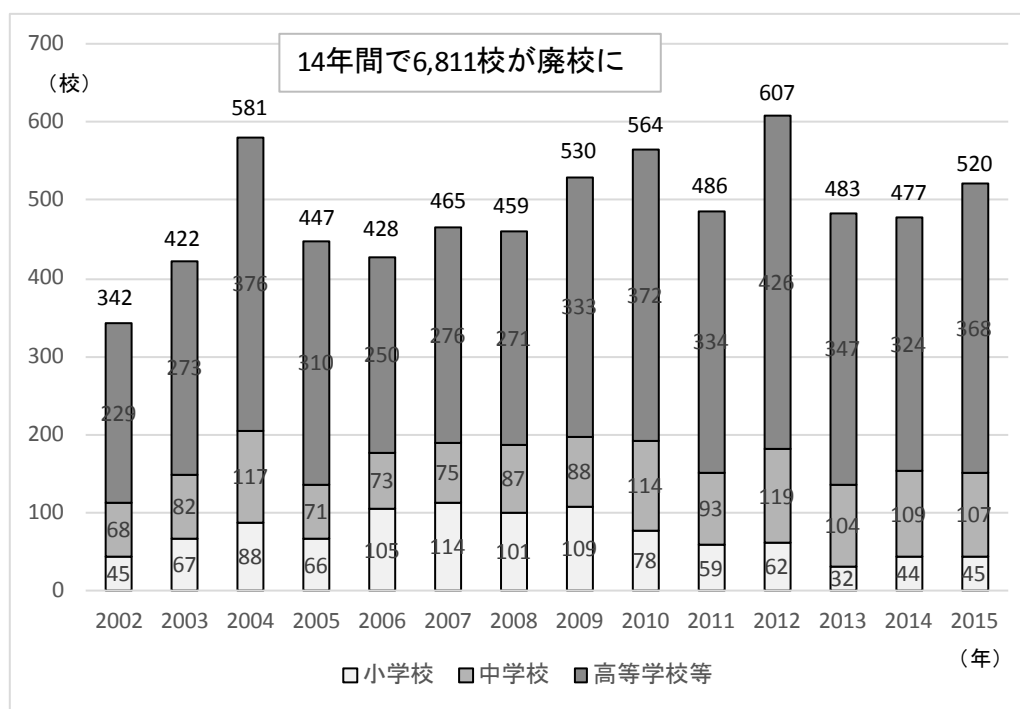
(2) 廃校等空き公共施設数の推移

空き公共施設の活用事例には「廃校」が最も多い（具体的事例は後掲）。その要因として、少子化で廃校が進んでいるうえ、頑丈な構造²や教室等で小分けされた空間は使い勝手がよく、かつ「元・学校」ということが一つのブランドになりやすいこと、などが考えられる。空き公共施設数全体の統計がないため、ここでは廃校数に関する動向を整理する。

全国では、2002～15年に毎年340～600校（小・中・高校）程度が廃校となり、廃校数は14年間で合計6,811校に上った（図表4）。廃校数上位県は、北海道、岩手県、熊本県など、日本列島の南北が多い。この間、千葉県では人口増加を続けていることから、廃校数は131校（全国21位、構成比1.9%）にとどまっている（図表5）。

もっとも、千葉県内での廃校ペースは地域によって一様ではない。東京に近く人口増が続く東葛・近東エリアでは廃校は殆どみられない一方、銚子・九十九里・南房総エリアでは人口減に歯止めがかからず、市町村合併の進行とともに学校統廃合が進んでいる。

図表 4 全国の廃校数の推移



（出所）文部科学省「学校基本調査」よりちばぎん総合研究所が作成。

² 中には、阪神・淡路大震災後の2000年に改正された建築基準法の耐震基準等を満たさない建物もあり、廃校を利活用する際に耐震工事が必要になるケースもある。

図表 5 都道府県別廃校数（2002～2015 年合計、多い順）

（単位：校）

都道府県		小学校	中学校	高等学校等	合計
1	北海道	463	153	72	688
2	東京都	132	82	71	285
3	岩手県	163	59	29	251
4	熊本県	187	50	12	249
5	広島県	194	28	15	237
6	新潟県	159	24	36	219
7	青森県	169	35	11	215
8	秋田県	146	33	20	199
9	兵庫県	123	33	41	197
10	福島県	158	31	6	195
}					
13	茨城県	123	23	28	174
}					
20	神奈川県	54	20	62	136
21	千葉県	89	21	21	131
}					
35	埼玉県	47	12	34	93

（出所）文部科学省「学校基本調査」よりちばぎん総合研究所が作成。

(コラム 1 : 県内空き公共施設を取り巻く現況について)

総務省は 2014 年 4 月、全国の都道府県・市町村に向けて「公共施設等総合管理計画の策定要請」を発出した。人口減少と市町村合併が進む中、自治体に対して、公共施設・インフラの老朽化に対応した管理計画（統廃合あるいは長寿命化や管理コストの削減、除却など）の策定を求めた。千葉県内の全 54 市町村も、17 年 3 月末までに計画策定を終えている。都市部も含めた大半の市町村では、今後の公共施設の縮減・廃止の方向性を打ち出している。そのため、空き公共施設は、郡部のみならず都市部においても今後増加していくことが確実視される。なお、いすみ市や銚子市のように、同計画の中に、閉鎖後の公共施設の利活用方法として、企業誘致の検討を盛り込む市町村もみられている。

図表 6 公共施設等総合管理計画等による公共施設の現況（2017 年度）

(単位: 施設数、一部は棟数)

市町村	管理する 公共施設数	うち学校教育 施設	うち子育て支援 施設
千葉市	870	179	199
銚子市	198	23	12
市川市	※	59	108
船橋市	844	85	134
館山市	140	16	13
木更津市	274	34	16
松戸市	419	69	79
野田市	279	※	※
茂原市	※	23	16
成田市	535	42	91
佐倉市	339	37	43
東金市	95	※	※
旭市	288	22	19
習志野市	123	24	※
柏市	442	65	86
勝浦市	120	10	5
市原市	1,246	773	※
流山市	226	25	29
八千代市	179	39	21
我孫子市	521	20	10
鴨川市	218	11	17
鎌ヶ谷市	65	※	※
君津市	253	31	19
富津市	222	20	7
浦安市	321	44	30
四街道市	115	18	15
袖ヶ浦市	※	※	※

市町村	管理する 公共施設数	うち学校教育 施設	うち子育て支援 施設
八街市	※	16	18
印西市	287	36	41
白井市	138	17	19
富里市	103	15	10
南房総市	※	※	※
匝瑳市	※	※	※
香取市	214	31	19
山武市	67	23	8
いすみ市	159	15	17
大網白里市	85	15	3
酒々井町	83	4	2
栄町	※	6	※
神崎町	64	4	3
多古町	51	7	4
東庄町	46	7	4
九十九里町	73	5	6
芝山町	55	3	5
横芝光町	150	51	12
一宮町	25	3	3
睦沢町	31	3	1
長生村	33	4	5
白子町	※	4	3
長柄町	42	4	3
長南町	39	6	2
大多喜町	※	※	※
御宿町	47	3	4
鋸南町	※	※	※

(注1)各市町村の「公共施設等総合管理計画」等によりちばぎん総合研究所が作成。

(注2)※は数値の明示がなかった項目。

(注3)市町村によって異なる基準で施設数が算定されているため、市町村間で公共施設数の比較はできない。

2. 千葉県内の空き公共施設の利活用の取組み

(1) 南房総市の取り組みが先行

南房総市は、「平成の大合併」で7町村（富浦町・富山町・三芳村・白浜町・千倉町・丸山町・和田町）が合併して2006年3月に誕生した市である。町村合併により、保健福祉センターや市民ホール等の機能重複に加え、少子化による幼稚園、小中学校の余剰が大きな行政課題となった。市は合併後の08年3月に「南房総市立幼稚園及び小中学校再編計画」を策定（11年改正）し、幼稚園・小中学校の配置見直し・統廃合を行った（図表7）。

統廃合により発生した廃校等の公共施設を対象に、14年頃から、市民の雇用確保も目的に、企業誘致を図る取り組みが始まった。市長の積極的なトップセールスに加え、「3年間の施設の無償貸与」などの大胆な支援施策も奏功し、16年4月までに7件の企業誘致に成功した。

図表 7 南房総市の幼稚園・小中学校の統合状況と企業誘致実績(2016年4月迄)

統合時期	旧施設	新施設	進出時期	企業名	業種・活用方法	活用した空き公共施設
2011年	八東小学校	富浦小学校	2014年	(株)Sports Management International	サッカースクール練習場、英語スクール	丸山運動広場
	富浦小学校					
	長尾幼稚園	白浜幼稚園	2015年	(株)SEガーデン 南房総	WEBデザイン・アプリ開発事業(既に移転済)	富山保健福祉センター
	白浜幼稚園					
	長尾小学校	白浜小学校	2015年	(株)R. project	ダンス合宿施設	白浜フローラルホール
2012年	白浜小学校					
	平群幼稚園	富山幼稚園	2015年	維栄電子 日本(株)	コネクター、スイッチ等の電子機器の加工、販売	三芳保育所
	岩井幼稚園					
	平群小学校	富山幼稚園	2015年	(株)ドリーム ライク	粘着ローラー式掃除用具の組み立て	富山保健福祉センター
2014年	岩井小学校					
	七浦幼稚園	千倉幼稚園	2015年	(株)DIGLEE	スイーツイチゴの加工・販売	丸山農産物直売所等
	朝夷幼稚園					
	忽戸幼稚園		2016年	(合)WOULD	市民農園・ゲストハウス等	長尾小学校
	健田幼稚園					
	七浦小学校	千倉小学校	2016年	(合)WOULD	市民農園・ゲストハウス等	長尾小学校
	朝夷小学校					
	忽戸小学校		2016年	(合)WOULD	市民農園・ゲストハウス等	長尾小学校
	健田小学校					
2016年	丸山中学校	嶺南中学校	2016年	(合)WOULD	市民農園・ゲストハウス等	長尾小学校
	和田中学校					
	丸幼稚園	南幼稚園	2016年	(合)WOULD	市民農園・ゲストハウス等	長尾小学校
	南幼稚園					
2016年	丸小学校	南小学校	2016年	(合)WOULD	市民農園・ゲストハウス等	長尾小学校
	南小学校					

(出所)南房総市HP、その他データよりちばぎん総合研究所が作成

(2) 千葉県による県内への水平展開

千葉県（商工労働部企業立地課）は、南房総市の企業誘致の成功事例等を参考に、これを県内に水平展開させるための事業を相次いで実施した。15年度の「空き公共施設等を活用したIT・ベンチャー企業等の進出可能性調査」、16年度の「思い出の学び舎（廃校）等を活用したIT・ベンチャー企業等誘致事業」である³。さらに17年度には、IT・ベンチャー系企業に捉われず幅広い業種を対象にした「空き公共施設等を活用した企業進出支援事業」に取り組んだ（図表8）。16～17年度事業の成果として、2年間で10件の企業誘致に成功した（図表9）。南房総市事業との特筆すべき違いは、県をあげた積極的なマッチング活動によって、都心からアクアライン経由で約2時間を要する勝浦市やいすみ市、大多喜町など、より広域の企業誘致にも成功したことである。

県と市町村が連携した空き公共施設への積極的な企業誘致活動は、全国でも殆ど例がない先駆的な取組みである。県がリーダーシップを発揮するメリットとしては、①企業誘致に関する知見やノウハウの市町村間共有・底上げ、②市町村における誘致担当人材の教育・育成、③県内空き物件の一覧化による企業への訴求力向上、などが挙げられる。

図表 8 千葉県の空き公共施設への企業誘致事業概要

年度	事業名	概要
2015	空き公共施設等を活用したIT・ベンチャー企業等の進出可能性調査	大都市圏のIT・ベンチャー企業等を中心に、主に「地方部」への進出可能性を調査。県内に立地するIT企業等にヒアリングし、県外から企業を呼び込む強み等について整理した。
2016	思い出の学び舎（廃校）等を活用したIT・ベンチャー企業等誘致事業	前年度調査より、千葉県の魅力を首都圏からのアクセス性・里山里海の自然の恵み等と定め、市町村とも連携して、本格的に空き公共施設への企業誘致事業を展開。2回のフォーラム開催（千葉及び東京）も実施し、100件を超える企業と市町村のマッチングも行われた。
2017	空き公共施設等を活用した企業進出支援事業	前年度の取組みを踏襲しつつ、新たな試みも導入した。一つは、企業誘致に活用できる空き公共施設の少ない市町村のため、民間の持つ空き店舗等の「リノベーションによる活用プラン」を作成。もう一つは、空き公共施設の利活用プランを大学生に考えてもらう「大学生による空き公共施設活用の提言会」を実施。いずれもメディア展開や新たな企業の関心を引くなど成果が見られた。

³ 千葉県が実施した上記事業は、株式会社ちばぎん総合研究所が受託者として、千葉銀行とともに、千葉県や県内市町村の情報発信、フォーラム開催、企業と市町村のマッチング活動等を支援したものである。

図表 9 千葉県の空き公共施設への誘致実績（2018 年 2 月時点）

進出時期	企業名	進出自治体	業種・活用方法	活用した空き公共施設
2017年	(株)パクチャー	南房総市	WEBデザイン・コワーキング運営	旧長尾小学校内
2017年	(株)ココロマチ	南房総市	地域プロモーション広告	旧長尾小学校内
2017年	千葉工業大学	南房総市	大学	旧長尾小学校内
2018年	KAORI(カオリ)	栄町	エクササイズスタジオ運営	旧酒直小学校
2018年	(株)パクチャー	勝浦市	WEBデザイン・コワーキング運営	旧清海小学校
2018年	(株)Ponnuf(ポヌフ)	いすみ市	クリエイター養成・WEB制作	旧サンライズガーデン
2018年	(株)良品計画	大多喜町	商品企画・開発・製造・卸・販売	旧老川小学校
2018年	(株)クラフティ	長南町	OA機器販売・貸スタジオ運営	旧東小学校
2018年	グロリア(株)	南房総市	官公庁の制服製造	旧丸小学校・丸幼稚園
2018年	コスモ食品(株)	いすみ市	食品、調味料等の製造、加工	旧岬学校給食センター

(3) 千葉県における空き公共施設への企業進出事例

ここでは、県内における空き公共施設への企業進出事例を取り上げる。大手からベンチャーまで、多種多様な規模・業種の企業等が県内の空き公共施設の利活用に踏み切っている。

県内では、学校校舎をシェアオフィスやコワーキングスペースなどの「空間運営」を行う企業が借り受け、旧教室単位にスペースを小分けして「又貸し」する形での利活用方法が目立つ。以下で紹介する事例以外にも、良品計画(株)が借り受けた大多喜町「旧老川小学校」や、鴨川市が運営する「里山オフィス（旧・大山小学校）」等で、教室等を活用し、個人やスタートアップ企業が安価に使えるコワーキングスペースやシェアオフィスを展開する例がみられる。

千葉県が開催する空き公共施設への立地フォーラム等に参加した企業も、レンタルスペースや貸会議室事業など、「空間運営」を行う企業の参加が多かった。今後、自治体が廃校への企業誘致を検討する場合は、こうした業種が有望である。また、千葉県への進出を検討する企業も、こうした空間運営を行う企業からスペースを又借りをする形態で利活用すれば、施設の修繕費用やセキュリティ費用などのコストを軽減することができる。

① 長南東小学校スタジオ（長南町）

所在	長南町地引 1239
旧・施設名	長南町立東小学校
活用企業	株式会社クラフティ（東京都新宿区）
活用方法 （予定含む）	■校舎：OA 機器のリファインニングセンター、撮影スタジオ等 ■校庭：別途企業に貸し出し、イベント等を実施
修繕費用・条件等	町は無償で貸与するが、校舎の維持管理は原則、企業側負担。災害時の避難所や選挙の投票所、地域の行事なども従来同様に周辺住民が利用できる条件としている。
経緯・現況等	・ 長南町では小中一貫校の開校に伴い、町立小学校 4 校が 2017 年 3 月末に同時に閉校。それに先立ち、2016 年に「長南町立小学校跡地活用検討委員会」を発足。町議会議員、有識者、金融機関等が委員として参画。 ・ 県による情報発信とともに、町でも文部科学省のホームページ「みんなの廃校プロジェクト」等で独自に情報発信を行う中、当社が強い関心を示し、東小学校の活用プランを町に提案。 ・ 検討委員会においても、当社の雇用創出や町民間の交流が生まれる提案を高く評価。住民説明会、議会承認を経て立地が決まった。 ・ 一連の誘致活動には(株)千葉銀行グループが連携して取り組み、同行は 2018 年 2 月、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部より「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」として表彰を受けた。



② コワーキングスペース「hinode」（いすみ市）

所在	いすみ市深堀 1712-1
旧・施設名	サンライズガーデン（市民プール施設）
活用企業	株式会社 Ponnuf（千葉県富津市）
活用方法 （予定含む）	■起業家・フリーランス等を中心としたコワーキングスペース事業 ■フリーランス、クリエイター育成等の教育事業 ■市内イベント・交流等の多目的スペース事業
修繕費用・条件等	修繕費用は総務省の補助金を活用。長期間の事業継続、マルシェ等の開催を条件とし、賃料は市と運営者の協議により決定する仕様としている。
経緯・現況等	・ いすみ市は、市民プールとして活用していたサンライズガーデンを施設老朽化に伴い 15 年度に閉鎖。 ・ 総務省「公共施設オープンリノベーション推進事業」採択による補助金を受け、ビジネスマッチングや交流を促す空間を目指し、リノベーションを実施。その方向性に賛同した当社が利活用に手を挙げ、いすみ市が採択した。 ・ 現在「いすみ田舎フリーランス養成講座」や「小屋作りワークショップ」など独自の教育コンテンツを展開。 ・ 当社は、富津市金谷にてコワーキングスペース・フリーランス育成拠点として古民家を改修した「まるも」を運営している。金谷では「まるも」で学んだり関わったりしたフリーランス、ブロガー等の移住者が 30 人以上創出されるなど移住促進にも繋がっており、いすみ市でも同様の成果が期待される。



③ シェアキャンパス清海学園（勝浦市）

市町村	勝浦市鵜原 142-2
旧・施設名	勝浦市立清海小学校
活用企業	株式会社パクチャー（千葉県千葉市）
活用方法 （予定含む）	■教室を区切りシェアオフィスとして運営 ■ドローンパイロット養成等の教育事業（地元民宿とも提携） ■イベント等の開催
修繕費用・条件等	市は無償で貸与。修繕費用も給排水や電気関係などを原則として市が負担。地域活性化と雇用創出につながる事業者を選定条件としている。
経緯・現況等	・ 清海小学校は 2017 年 3 月をもって児童減少により閉校。勝浦市は活用方法を模索する中、千葉県とも連携して企業誘致を推進。 ・ 校舎は海岸まで徒歩 1 分の立地で、上階はオーシャンビューの眺望が広がる。当社はこのロケーションに一目ぼれし、勝浦市に活用を提案。 ・ 市も当社の熱意に応じ、庁内合意、地域合意に協力して取組み、提案から 1 年も経過しない期間で、立地協定をスピード締結。 ・ 施設改修工事を進めつつ、利用可能な校庭・一部校舎等において、イベントを中心に、徐々に事業がスタート。17 年 11 月、有名タレントと連携したスポーツイベントでは、総勢 500 人以上の集客があった。 ・ 校舎の向かいには旧・鵜原保育所があり、別の企業・団体からの引き合いもあることから、今後の相乗効果も期待される。



④ シラハマ校舎（南房総市）

市町村	南房総市白浜町滝口 5185-1
旧・施設名	南房総市立長尾小学校、長尾幼稚園
活用企業	合同会社 WOULD（千葉県千葉市）
活用方法 （予定含む）	■教室を区切ったシェアオフィス運営事業 ■宿泊・レストラン事業 ■良品計画による小屋「MUJI HUT」の管理運営事業
修繕費用・条件等	原則、修繕・リノベーション費用は企業が負担
経緯・現況等	・ 長尾小学校・長尾幼稚園は 2011 年に閉鎖。公募により 10 社から事業提案があったものの、条件等が折り合わなかった。 ・ 市では、14 年に再度、活用案を公募。当社の新たな提案が採択され、16 年に正式に賃貸借契約を締結。 ・ 当社代表の多田氏は、安房地域の建築チーム「あわ組」とも建築・設計面で連携し、リノベーションに係る工事の多くを自ら行うことで、当初 1 億円といわれた初期投資額を大幅に削減した。 ・ 当社と連携して活用に取り組む良品計画㈱は、校庭に農園付きの小屋を整備・販売（「MUJI HUT」、全 21 区画）。小さな別荘として新たなライフスタイルを提案している。 ・ 木版ワークショップやパン作り体験、本棚製作イベント等を実施し、事業拠点としてだけでなく市内外の世代を超えた交流拠点にもなっている。 ・ 地域特性を生かし、地域に経済波及効果をもたらしたとして、17 年 12 月に当社が経済産業省「地域未来牽引企業」に選出された。併せて良品計画㈱とともに「2017 年度グッドデザイン賞」も受賞。



（コラム2 大学生による公共施設利活用提言会について）

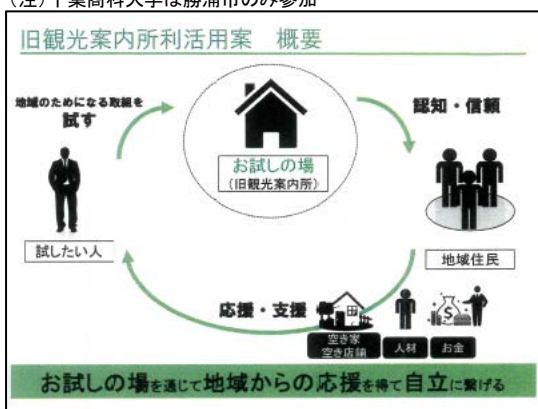
県では、17年度事業の一環として、大学生が空き公共施設の利活用プランを発表する「大学生による公共施設利活用提言会」を実施した。具体的には、勝浦市や南房総市、銚子市の空き公共施設について、千葉大学、千葉工業大学、千葉商科大学の3校の学生チームが、施設周辺の地域特性や課題などを含めて調査・研究し、その利活用プランを提言した。

各市で行われた提言会には、市長や市役所職員及び地域住民・企業等が集まった。自治体側は学生の斬新なアイディアに盛り上がり、一方の大学・学生にとっては実践教育の絶好の機会となった。こうした空き公共施設の利活用のアイディア出しや事業開始を含め、大学生など若者を登用することが地方創生の成功のカギの一つとなるケースも少なくない。

図表 10 各大学の発表テーマ

	千葉大学	千葉工業大学	千葉商科大学
勝浦市	かつうらうみのがっこう ～安心安全な海作りプロジェクト～	であう に会おう	旧清海小学校を活用した鵜原地区の 振興策について
南房総市	くだものの学舎 ～南小学校の再生～	旧観光案内所利活用案	-
銚子市	クリエイティブシティ猿田 ～猿田から始まる銚子のまちづくり～	猿田小を中心に北総の野菜と モノづくりの集まる学び舎	-

（注）千葉商科大学は勝浦市のみ参加



【提案例】千葉工業大学

南房総市「旧観光案内所利活用プラン」：
旧観光案内所を、地域ぐるみの交流・連携を促進し起業を支援する「お試しの場」として活用。起業希望者だけでなく、移住希望者、大学生などをターゲットとして、地域課題解決のための学びの場としても展開するプランを提案。

提案会（南房総市）の様子と学生が製作した模型



3. 空き公共施設利活用のメリットと企業ニーズ

空き公共施設を利活用するメリットを、自治体と企業に分けて、整理しておこう。自治体にとっては、①地域のシンボリック施設の保持、②施設の維持管理等の負担軽減、③工業団地以外への企業誘致の可能性、④新たな産業と雇用創出による経済活性化・税収増、⑤雇用創出による移住・定住促進、などが期待される。一方、企業にとっては、①新規設備投資等の負担軽減、②地域貢献と企業のイメージアップ、③自治体との連携強化、④自治体からの補助金など支援享受の可能性、⑤豊かな自然環境に恵まれたサテライトオフィスでの勤務（合宿を含む）といった従業員への多様な働き方の提供（働き方改革）、などが考えられる（図表 11）。

図表 11 自治体・企業のメリット

自治体のメリット	企業のメリット
①地域のシンボリック施設の保持 ②施設の維持管理等の負担軽減 ③工業団地以外への企業誘致の可能性 ④新たな産業と雇用創出による経済活性化・ 税収増 ⑤雇用創出による移住・定住促進 など	①新規設備投資等の負担軽減 ②地域貢献と企業のイメージアップ ③自治体との連携強化 ④自治体からの補助金などの支援享受 ⑤従業員への多様な働き方の提供 （働き方改革） など

次に、企業の空き公共施設の利活用ニーズについて、千葉県が実施した 2016 年度および 17 年度の企業向けアンケート調査から確認したい（図表 12）。

図表 12 アンケート実施概要

	2016 年度実施アンケート	2017 年度実施アンケート
対象	代表者が千葉県居住または千葉県出身者で、東京都に立地する企業	代表者が千葉県居住または千葉県出身者で、東京都、神奈川県、埼玉県、茨城県に立地する企業 (2016 年度との重複は除く)
実施時期	2016 年 9 月	2017 年 7～8 月
発送数	5,000 社	3,050 社
回答数 (有効回答率)	407 件 (8.1%)	325 件 (10.7%)

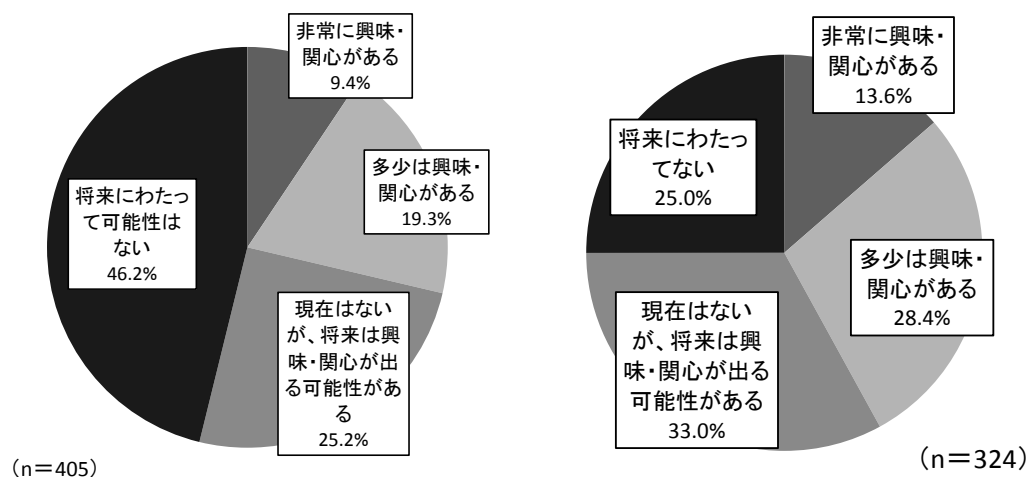
図表 13 アンケート結果要旨

- ✓ 「空き公共施設の利活用」に関心がある企業は3割程度
- ✓ 「地域課題解決ビジネス」に関心がある企業は4分の1程度
- ✓ 「開発合宿⁴」を実施している又は関心がある企業は3割程度。そのうち、千葉県が対象となりうるのは9割程度

(1) 空き公共施設の利活用への興味・関心

「空き公共施設の利活用に関する興味・関心」について、「非常に興味・関心がある」と「多少は興味・関心がある」の合計をみると、16年度調査では28.7%、17年度調査では42.0%となっており、3～4割の企業が関心を持っている（図表13）。

図表 13 空き公共施設の利活用への興味・関心（左：16年度、右：17年度）

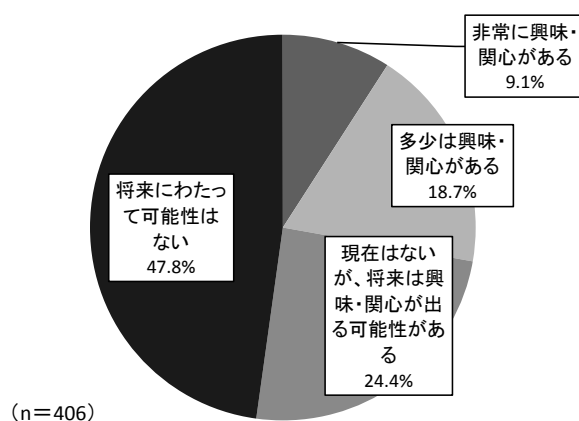


⁴ 一定の開発プロジェクト等のためチームでオフィスを離れ、合宿形式で開発作業・議論等を行うもの。1泊～1週間程度のものが中心であり、飲食や宿泊を伴って地域で過ごすこととなる。また、開発作業以外にも従業員同士のチームワーク向上、リフレッシュを兼ねて、レジャー・観光が伴うケースもある。そこで「リフレッシュしながら仕事ができる地域」というPRができれば、企業の生産性向上や多様な働き方の実現、福利厚生等の面から、進出の検討が進むことが期待される。

(2) 地域課題解決ビジネスへの興味・関心

人口減少や高齢化、雇用の場の確保などの「地域課題解決ビジネスへの興味・関心」をみると、16年度調査では27.8%と4分の1強の企業が興味・関心を示しており、地域が抱える課題をビジネス機会と捉える企業が一定割合で存在していることがうかがえる（図表14）。

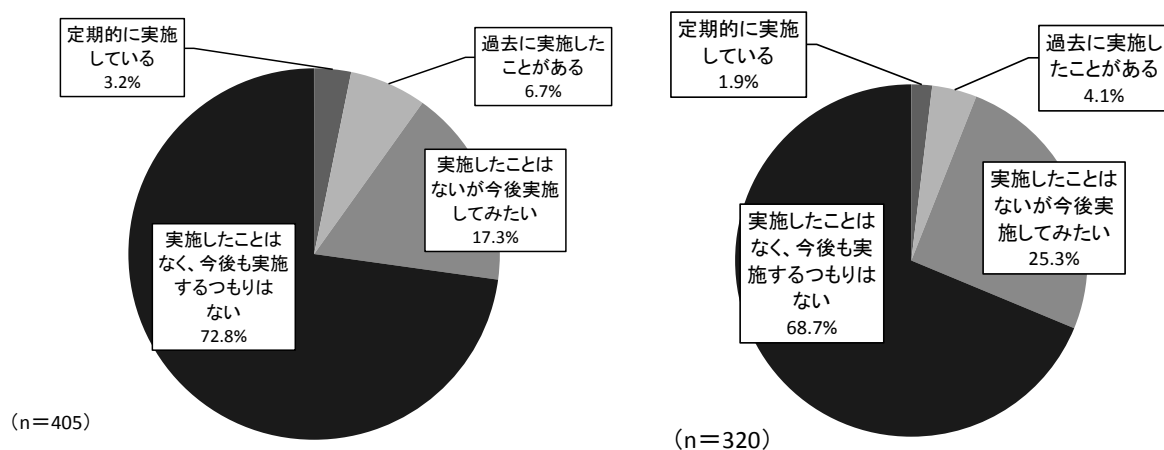
図表 14 地域課題解決ビジネスへの興味・関心（16 年度）



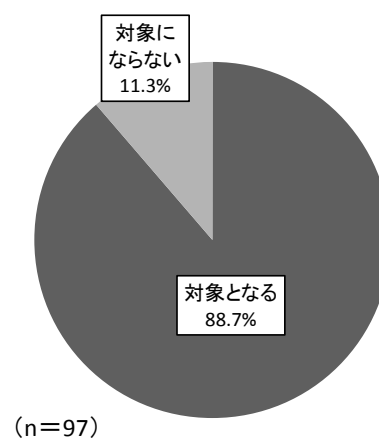
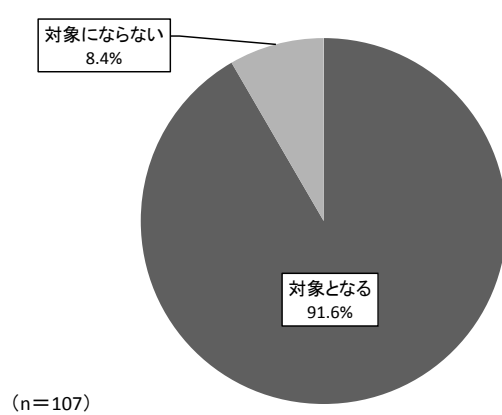
(3) 開発合宿について

「開発合宿」の実施状況・関心の有無をみると、「定期的に実施している」企業は数%であるが、「過去に実施したことがある」、「実施したことはないが今後実施してみたい」を合わせると、16年度は27.2%、17年度は31.3%となっている（図表15）。そのうち、開発合宿の開催地として千葉県が対象となるかを尋ねたところ、9割前後は「対象となる」と回答（図表16）。

図表 15 開発合宿の実施・関心（左：16 年度、右：17 年度）



図表 16 千葉県が開発合宿地になるか（左：16 年度、右：17 年度）



(4) 企業ヒアリング結果

空き公共施設の利活用に関心を示した企業を直接訪問して、ニーズ等のヒアリング調査を行った。空き公共施設に関心を示す企業は、IT、不動産、小売、観光など、業種や規模も多岐に渡るが、意見や懸念事項は概ね以下の通りに集約できる（図表 17）。

進出を検討するに当たって、懸念事項として最も多かったのは「地元での人材確保」であった。企業が新たな拠点を設けて事業を拡大していくには、人材の確保が欠かせない。特に地方への進出については、本社等から人材を送り込むにも限界があるため、地元採用が必要となる。

また、空き公共施設の修繕費用や賃借料などの諸条件が、物件紹介時には定まっていないうケースが多く、企業からは進出時の採算が立てづらいとの声が聞かれた。

さらに、「アンケート等が来るまで、空き公共施設が使えるということを知らなかった」など、情報発信力の不足を指摘する声も聞かれた。

図表 17 企業ヒアリング結果

企業の声	内容・現状
■進出地で人材確保ができるのか	全国的にも人材不足が進んでいるが、新たな拠点を設けるには人手が必要となる。人材の技術等を問わない企業もあったが、中には「IT スキル保有者」等専門人材の地元採用を望むケースもあった。
■修繕は誰が負担するのか	簡易な修繕で利活用できる施設もあれば、長期間放置されて大規模修繕が必要な施設もある。企業としては、所有者である市町村が負担すべきと考えているケースが多いが、市町村側は厳しい財政事情の中で修繕費用を予算化できないケースが多い。
■空き公共施設を借りたいが、条件はどうなっているか	物件紹介時に契約期間、賃料、契約方法など諸条件が決まっていないうケースが多く、進出計画が立てづらいとの声が聞かれた。
■すぐに使いたい、どのような手続きが必要なのか	すぐに進出したいという意向があっても、市町村側で決裁手続きに時間を要すケースや、決裁プロセス自体が明確化されていないケースがある。事業開始はタイミングが重要であるため、施設の紹介時には企業に関心を持っても、市町村側の手続き遅延によって、進出意向が冷めてしまうケースもある。
■「利活用可能な空き公共施設がある」という認識・情報がない	情報発信不足により、そもそも空き公共施設を民間企業が使うという考え方が無かったという声も聞かれた。

4. 自治体が抱える課題と自治体・企業への提言

前章で企業が空き公共施設を利活用するニーズが少なからずあるものの、活用に向けた諸条件や行政の手続き、決裁スピードなどへの懸念もあることが確認された。実際の企業誘致活動において、自治体側が直面した主な課題を、前記の企業による懸念事項への対応も含めて整理すると、以下の5点である。

(1) 自治体が抱える課題

① 財政事情の厳しさ

空き公共施設の殆どは老朽化が進んでおり、物件によっては、雨漏りやガラス割れ、上水道管の破損等も起きている。民間の不動産賃貸契約では、物件の修繕は大家が負担するが、自治体では修繕費用を予算化するのが難しいケースが多い。特に、企業からの利活用提案がある前の「誰が使うかわからない」状態の空き公共施設の整備費用を計上することはさらに難しい。

② 庁内合意

企業誘致を所管するのは自治体の産業部門（商工課など）が中心である。一方で、公共施設の管理を行っているのは主に財産管理部門（管財課など）であり、廃校では教育委員会が、保健センターならば保健福祉部門（福祉課など）がそれぞれ関与する。「空き公共施設への企業誘致」という取り組みは、総論としては賛成でも、各論では各部署で様々な意見が出てくるため、議論が進まないケースも見受けられる。そういう場合は、首長の強いリーダーシップも必要となる。

③ 地域合意

空き公共施設のなかには、地域団体の活動の場や災害時の防災拠点となっているものがある。また、小中学校のように地域に多くの卒業生が存在し思い入れが強い施設を、市外の企業に利活用されることに違和感を覚える住民も存在するほか、企業の事業内容によっては、地域の自然や環境に対する影響を懸念する住民もみられる。このように、多種多様な人々が暮らす地域での合意形成に難航するケースも少なくない。

④ 決裁スピード

空き公共施設の利活用に係る自治体の施策・事業は基本的に単年度ごとに行い、議会による議決または承認等も必要となることが多い。企業への物件紹介から行政・議会の最終合意を経て契約締結に至るまで、2年以上かかるケースも珍しくない。一方、企業的意思決定や事業環境の変化は速いため、こうした時間軸の違いが企業誘致のハードルとなるケースがみられる。

⑤ 情報発信力

行政が「空き公共施設の企業進出や活用提案を募集している」ことが、広く周知されていないケースも多い。市町村のホームページに定期的に訪れる企業は殆どない。そのため別の発信方法が必要となるが、マスのな情報発信は費用負担が大きい一方で効果が不透明である。

(2) 自治体の課題解決

次に、自治体の課題に対する解決策を含めて、空き公共施設の更なるマッチングに向けた必要な取組みを、自治体に向けて提言したい。

まず行うべきことは、空き公共施設の利活用について自治体がビジョンを固めることである。利活用の目的を何にするのか。「シンボルマークの保持」「維持管理費の負担軽減」「企業誘致と地域の活性化（地方創生）」などによって、財政負担の範囲も自ずと決まってくる。一旦ビジョンが固まり、それが議会や地域に浸透すれば、個別案件の庁内調整や決裁がスムーズに進むようになる。県内市町村の事例では、ビジョンを固めないまま、物理的に空いている公共施設の利活用に走ったため、企業の進出提案があってから初めて、財政支援の庁内調整や地域合意の形成作業を始めることになり、費用の負担調整や地域・庁内合意に時間を要した結果、みすみす進出企業を逃すケースもみられた。

ビジョンを固めたうえで、自治体が直面する前項の課題に対する解決策を提言すると次のとおりである。

① 財政

財政的な支援範囲は利活用のビジョンによって変わってくる。企業誘致・経済活性化を優先する場合には、全国の自治体が産業団地を造成して企業誘致にしのぎを削っている中であって、一定の先行投資がやむを得ない場合がある。自治体が修繕費等を予算化できない場合は、税制優遇や賃料免除、現役施設の運営委託などの資金面の支援のほか、広報・販路確保・マッチング支援など側面支援で代替することも可能である。また、県内の事例にみられるように、国や県の補助金、助成金を活用したり、連携協定がある金融機関を紹介したりすることなども考えられる。

② 庁内合意

庁内の合意形成には、複数部署の横断的な情報共有・連携が必要となる。企業誘致事業は、商工部署か政策企画部署が主管であることが多いが、空き公共施設を利活用するためには、施設を管理する財産管理部署や、事業関連部署（教育委員会、健康福祉部署など）との連携や協力が必要となる。主管部署は、空き公共施設の利活用に向けた情報共有やディスカッションを庁内で前広に行い、企業誘致や空き公共施設を利活用することのリスクも明らかにした上で、メリットが上回るということを各部署が共有する必要がある。庁内調整が難航する場合は、首長によるトップダウンの意思決定や首長直轄の横断的組織の組

成も効果的だ。その上で、企業との窓口としては、主管部署がワンストップ窓口として、企業との連絡・交渉に一元的に当たることが望ましい。

③ 地域合意

地域の合意には、行政と住民との課題意識の共有のため、日頃より地元議員や自治会、地域団体等との関係を密にしておくことが重要になる。空き公共施設が存在する地域は過疎化が進んでいることが多いため、地域の賑わいを取り戻すうえで当該施設の利活用が欠かせないことには理解を示す一方で、地域の思い入れが深い校舎や公民館などを域外の企業（住民からすると「よそ者」）が利活用することを快く思わない住民がいても不思議ではない。

地域の課題を行政と地域の住民が共有したうえで、個別企業をスムーズに誘致するためには、当該企業の事業内容や雇用方針、進出に伴う地域への効果や影響について、行政が順を追った説明会の開催等を通じて、地域に対して丁寧の説明していくことが重要になる。

④ 決裁スピード

決裁スピードを速めるためには、企業誘致活動を始める前に、庁内決裁のプロセス（最終的には首長が決めるのか、委員会等に諮るのか、など）やスケジュール（時間軸）を検討しておく必要がある。決裁プロセスが決まっていなまま誘致を開始すると、企業側にゴールが見えず、先行きの不透明さから手を引かれてしまう懸念がある。

また、企業から進出提案を受けた以降の個別案件の審査や信用調査について、外部（信用調査会社、有識者等）の力を借りるのも有効である。

⑤ 情報発信

16・17年度は千葉県事業において、ホームページの立ち上げ、動画制作、2ヵ年計4回にわたるフォーラムの開催、新聞等のメディアを通じた広報活動を行った。これらの事業は、規模が小さな市町村が、単独で行うには財政負担が重い。また、進出企業からすれば、県全体の空き公共施設を一覧できる（比較検討が可能となる）ため、県事業として情報発信を行ったことには大きな意義がある。発信力の高い企業や人物に直接働きかけ、業界内や人的ネットワークを通じて情報が拡散していくことも有効性が認められた。情報はすぐに風化していくため、これらの取組みを継続的に実施していくことも重要である。

図表 18 先駆的事例等にみる自治体の課題への解決方法

課題	解決方法
財政	一定の先行投資に踏み切る 資金面以外の支援を行う 国や県の補助金や助成金を活用する 連携協定がある金融機関を紹介する
庁内合意	関連部署間で前広に情報共有・ディスカッションを行う 首長がトップダウンで意思決定する 商工部署や企画部署がワンストップ窓口になる
地域合意	日頃より議員や地域との間で課題意識の共有化を行う 空き公共施設に企業誘致を行うことを前広に説明しておく 個々の企業の事業内容や地域への効果・影響を丁寧に説明する
決裁スピード	企業誘致に向けた庁内決裁の過程やスケジュールを事前に検討 必要に応じて外部委員を入れ、多様な視点で審議する 決裁プロセスを明確化した上で企業誘致を推進する
情報発信力	県との連携により情報発信を行う フォーラム、ツアーなど直接企業に発信できる場を活用する 発信力のある企業や有力者をみつけ、人的な情報伝達を図る

(コラム 3 : 長南町の誘致事例)

こうした解決策を実践して、千葉県事業と連携して実際に廃校への企業誘致に結びつけた自治体が長南町である。

長南町は、小学校が廃校になる 2017 年 3 月より前の 16 年 8 月から「長南町立小学校跡地活用検討委員会」を組織し、住民・町内外の有識者・金融機関等の多様な参加者で議論を行うことで、地域内外の意見を吸い上げて課題の共有化を図りつつ、地域の合意形成を進めていた。また、企業提案を審査・判断する組織としても同委員会が機能しており、住民・議会説明会から、委員会の承認までの決裁プロセスが明確化されていた。情報発信においては、空き公共施設の情報をいち早く「みんなの廃校プロジェクト（文部科学省ホームページ）」に掲載し、地域金融機関等との情報交換も密に行った。こうした一連の活動が実を結び、2017 年度に 2 件（1 件は立地済み（P12 参照）、1 件は手続き中）の企業誘致に至っており、他の企業からの引き合いも強い。これから空き公共施設への企業誘致を推進する市町村には参考になるだろう。

(3) 企業に向けた提言

地方創生や働き方改革という国を挙げた大きな動きのなかで、満員電車で長距離通勤し、都会のビルに囲まれて働く従来のワークスタイルから、地方での田舎暮らし・移住（二地域居住含む）といったライフスタイルの価値が見直されている。ICT を活用して本社との同時性も確保しつつ、自然や歴史文化に恵まれた地方の伝統的な空き公共施設でビジネスを行うことは、企業にとって、多種多様な働き方を求める社員のモチベーション向上や新卒のリクルート、短い通勤時間等に伴う生産性改善を実現するチャンスとなり、働き方改革の一手段となりうる。また、地元自治体・地域と密接に結びついた建物を使って、地方進出・ローカルビジネスへ挑戦するのも企業戦略の一つといえる。実際に進出した企業からは、「地域産業である農業や伝統工芸等を、本業のビジネスにつなげる仕組みを構築し、都市と地域をつなぐ拠点として廃校を活用している」（株式会社良品計画）、「サテライト勤務が社員のチームワーク向上などにつながるため、仕事（ワーク）と休暇（バケーション）をあわせたワーケーションが実現している」（株式会社ココロマチ）といった評価の声が聞かれている。

なお、進出企業の地元への浸透に際しては、地域金融機関が果たすべき役も大きい。地域に根差した金融機関は、企業や行政に絡む地元情報を豊富に持つ。そのため、企業の進出に向けた資金需要に応えるだけでなく、地域企業とのマッチングなどにも力を発揮できる。空き公共施設の利活用を考える自治体側も、相談相手として地域金融機関を積極的に活用してもらいたい。

(コラム 4 : 徳島県から学ぶ千葉県に足りないもの)

神山町は、徳島県の中中部で徳島市から車で約 1 時間の場所に位置する人口 5 千人規模の町である。2004 年に山間部の難視聴対策でケーブルテレビ兼用の光ファイバー網を整備した中で、10 年にクラウド名刺管理サービスのベンチャー企業が古民家をオフィスとしたのを契機に、IT 企業のサテライトオフィス進出が相次ぎ、16 年時点で 13 社が立地している。

企業の地方進出には、インフラ・環境などの必要条件と、補助金制度や地域の知名度などの十分条件の双方の整備が必要である。まず必要条件について、千葉県の事例と神山町を比較すると、南房総や外房は「域内全域高速ネット通信網整備」という点では及ばないものの、「都会の喧騒から離れ自然に囲まれて温暖で過ごしやすい環境」は同等であり、「都心から車や電車・バスで 1 時間半から 2 時間の距離」「羽田・成田空港との近接性」では、千葉県が明らかに勝っている。一方、「企業集積による連携やブランド化」が企業進出のための十分条件になるが、この点は先進地域である神山町に及ばず、今後の課題である（図表 19）。

ヒアリングした企業、特に IT 系企業からは、進出を考える際、一社単独ではなく一定の企業集積を望む声が多かった。企業集積によって、「神山バレー」としてブランド化した神山町は、知名度だけでなく「地方進出を目指す企業にとって良い環境だ」というイメージも伝わった。結果、先に進出した企業や人に誘引されて後続企業が集まるスパイラルができ、周辺の美波町や三好市などにもその影響は広がった。2017 年には、消費者庁が徳島県への全面移転に向けた実証事業を始めるなど、国も徳島県に注目している。

千葉県では南房総市や長南町に新しい企業集積・ブランド化に向けた萌芽があるが、1 市町でなく広範なエリア全体の方が、企業への訴求力は高まる。本稿で取り上げたように「県をあげた空き公共施設の利活用」は、他の都道府県にはない誘致の取り組みで、差別化の有力な武器の一つになる。

神山町への企業進出が進んだもう一つの理由として、「NPO 法人グリーンバレー（代表・大南信也氏）」の役割も大きい。同団体は、1999 年に「神山アーティスト・イン・レジデンス（芸術家誘致）」から活動を始め、今では創業支援、シェアオフィス運営、町への視察対応、移住相談、情報発信など、幅広い活動をワンストップで手がける。千葉県内でも、行政だけでは行き届かない部分や、中長期的に活動を継続するためにも、NPO 法人等の民間団体とも連携して行う視点も重要である。

図表 19 千葉県と徳島県神山町の地勢等比較

	千葉県	徳島県(神山町)
東京からの時間 (概算)	2時間 (特急、バス、自動車等)	3～4時間 (羽田空港～徳島空港、その後自動車)
東京からの料金 (片道・概算)	3千円前後	3万円前後 (LCC除く)
年平均気温 (県・2016年)	16.8℃	17.6℃
人口 (県・2015年)	622万人	76万人
小売業者数 (県・2014年)	28,276事業所	5,853事業所
一人当たり所得 (県・2014年)	297万円	291万円
企業立地先としての ブランド・発信力	★今後の課題	全国的にも知名度あり
中核団体・人物		NPO法人グリーンバレー他

(出所)総務省「統計でみる都道府県のすがた2018」等からちばぎん総合研究所が作成

5. おわりに

2016・17年度の千葉県内空き公共施設の利活用事業は行政が主導して進めてきたが、企業の地方進出先進事例をみると、「官（行政）」の努力だけでなく、地方の民間組織（NPO法人や企業等＝「産」）も積極的に進出企業を支援することで、企業集積によるブランド力の構築に成功している。千葉県でも今後は、「産・官」やこれに地域の大学や地域金融機関等を絡めた「産・官・学・金」の連携が重要になる。県の事業ではないが「産・官」に「金」を加えた「産・官・金」による廃校の利活用成功例として、3月にオープンした「銚子スポーツタウン」がある。閉鎖された高校のグラウンド・体育館・合宿施設等を改修して、主に高校野球の合宿施設として蘇らせたもので、グラウンド・雨天練習場・宿泊所が一体となった施設が関東に少ないことや銚子という高校野球の聖地としての知名度が奏功して、初年度から計画を上回る利用が見込まれている。廃校の利活用を模索していた「官」に対して、地域の「民」がNPO法人を設立して利活用に向けた中核組織となり、これに賛同した地域金融機関「金」が地方創生のための制度融資に踏み切ることで、構想から約2年という短い期間で、廃校のリノベーションと利活用に漕ぎ着けた。産・官・金が連携することでより大きな地方創生力を発揮した好事例といえる。

銚子市に限らず千葉県は、都会にも自然にも近く、南房総市のキャッチコピーを借りれば「ローカルの入力口」として、地方進出の最初の「実証実験」の場に最適である。企業には、まず空き公共施設という地域資源があることを知ってもらい、そして、お試しの研修・合宿を含めて千葉県の空き公共施設の活用を検討してもらいたい。

以 上