

まちづくりにおける機動性・柔軟性確保の課題と可能性 ～兵庫県豊岡市の「出島」からの学び～

2026年 7月10日（金）14時～16時

東洋大学 白山キャンパス8号館7階 125周年記念ホール

主催：
東洋大学

共催：
豊岡市
但馬信用金庫
一般財団法人
トヨタ・モビリティ
基金

後援：
地域活性学会官
民パートナーシ
ップ研究部会

第一部 問題提起 30分

「PPPエージェントの現状と課題」

根本祐二氏

東洋大学国際PPP研究所シニア・リサーチパートナー

第二部 パネルディスカッション 90分（質疑含む）

豊岡、官民共創「出島モデル」の解明

登壇者

若森洋崇氏 豊岡市 こども未来部長 兼 子育て専門官

宮垣健生氏 但馬信用金庫 理事長

鈴木雅穂氏 (一財)トヨタ・モビリティ基金 プログラム・ディレクター

根本祐二氏 東洋大学国際PPP研究所シニア・リサーチパートナー

コーディネーター

関幸子氏 地域活性学会関東支部長



PPP特別セミナー

まちづくりにおける機動性・柔軟性確保の課題と可能性
～兵庫県豊岡市の「出島」からの学び～

問題提起「PPPエージェントの現状と課題」

2026年7月10日
根本祐二
東洋大学

略歴

鹿児島市生まれ
東京大学経済学部卒業後、日本開発銀行（現日本政策投資銀行）入行
2006年、同行地域企画部長を経て、東洋大学経済学部教授に就任
2025年、同大学大学院公民連携専攻長兼PPP研究センター長を退官
現在、同大学名誉教授兼国際PPP研究所シニア・リサーチパートナー

pppschool.jp

専門 公民連携、地方創生、インフラ

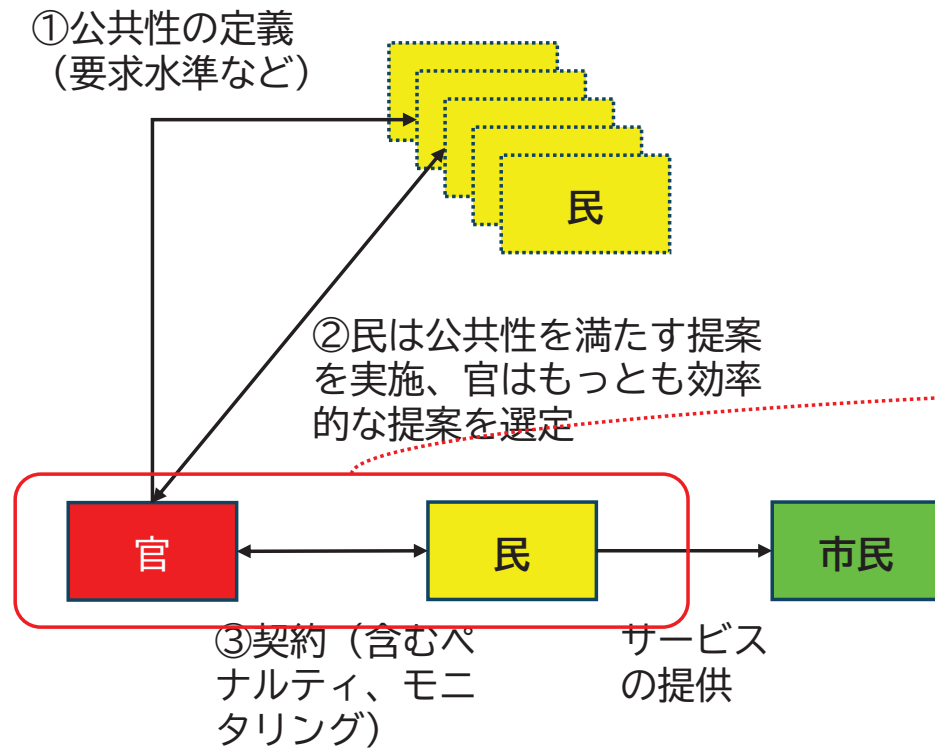
公職 国土交通省社会資本整備審議会社会資本メンテナンス戦略小委員会委員、内閣府民間資金等活用促進委員会委員長代理などを歴任、自治体の公共施設マネジメント委員会委員

著書 「インフラ崩壊」日本経済新聞社ほか

PPPの3要素の関係

PPPは、公共性と効率性を同時に実現するとともに、その効果を持続できるようガバナンスの仕組みが構築されている必要がある。

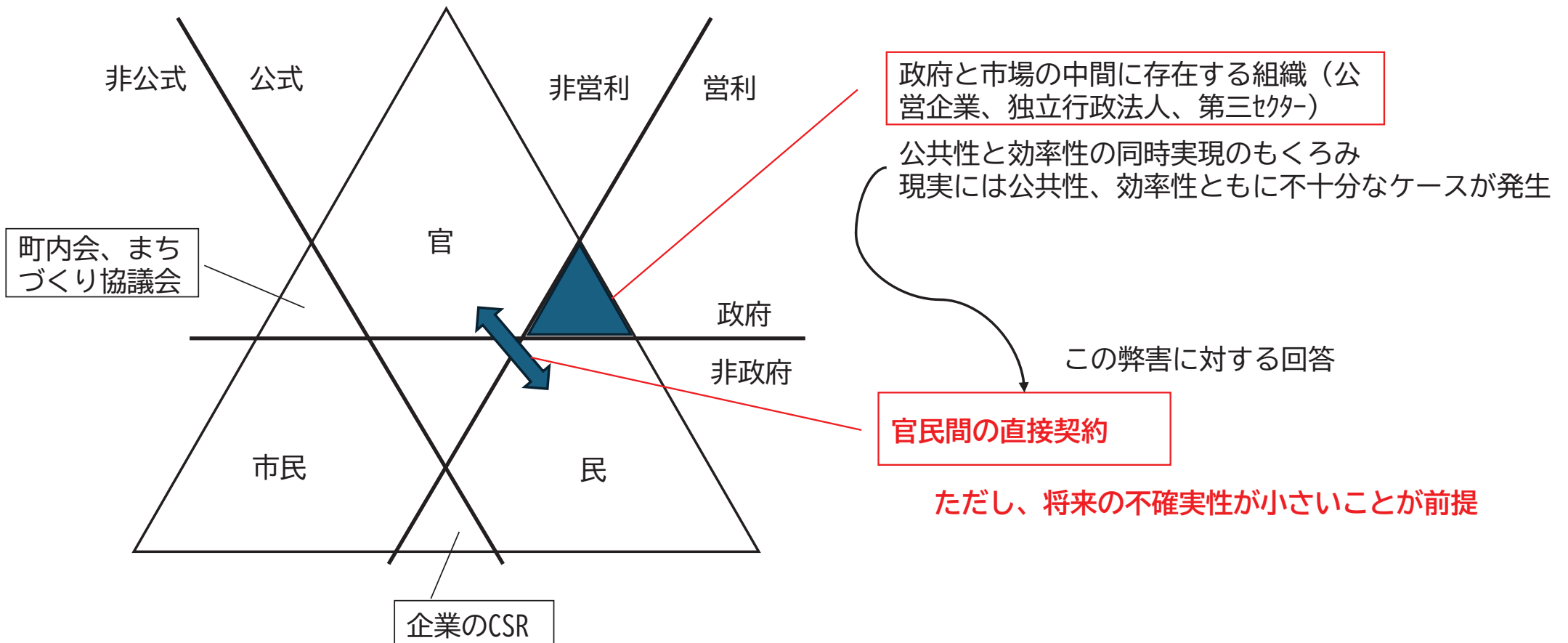
PPPの基本構造



要素	内容	仕組み
公共性	公権力（徴税・予算支出など）を使ってでも実現したい目的	官が公共性を定義する（要求水準など）
効率性	公共性をできるだけ費用対効果の高い方法を競争する	民が公共性の遵守を前提としてより効率的な提案を行う（VFMなど）
ガバナンス	公共性と効率性を同時に実現しその効果を持続させるための枠組み	官民間の直接契約 により履行をガバナンスする（含むペナルティ、モニタリング）

PPPのトライアングル

公共サービスの提供形態を分析する手法
もともとは、社会福祉サービスの提供形態を分析したペストフ
のトライアングルをPPPにアレンジしたもの



将来の不確実性への対応

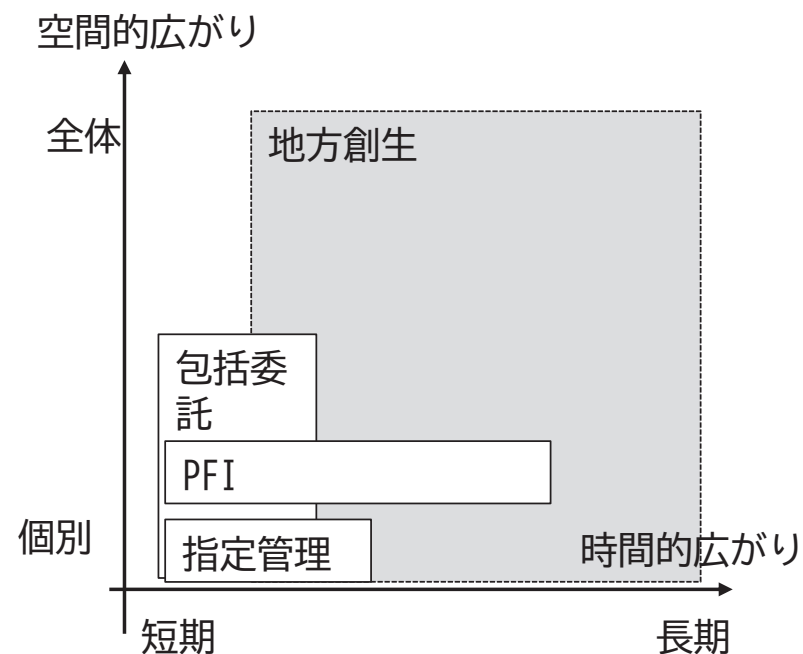
	将来の不確実性	ガバナンス	手法
定義可能な個々のプロジェクト	相対的には低い	契約によるガバナンスは可能	PFI、指定管理、包括委託など
将来を含む多数のプロジェクト	相対的には高い	契約によるガバナンスには限界あり	地方創生

不確実な将来に機動的、柔軟に対応する仕組みが必要

PPPエージェント

定義：政府より権限の委譲を受け、政府の利益の極大化のために忠実にPPPプロジェクトを企画、実行する主体
 （「PPPエージェントは政府と民間事業者の代理人である」は間違い）

中村郁博「多様化するPPP(2) スモールコンセッションとローカルPFIも内包するスモールスケールPPPの進展に向けたPPPに係る主体に関する一考察」東洋大学PPP研究センター紀要、2025年3月



●PPPプレイヤー

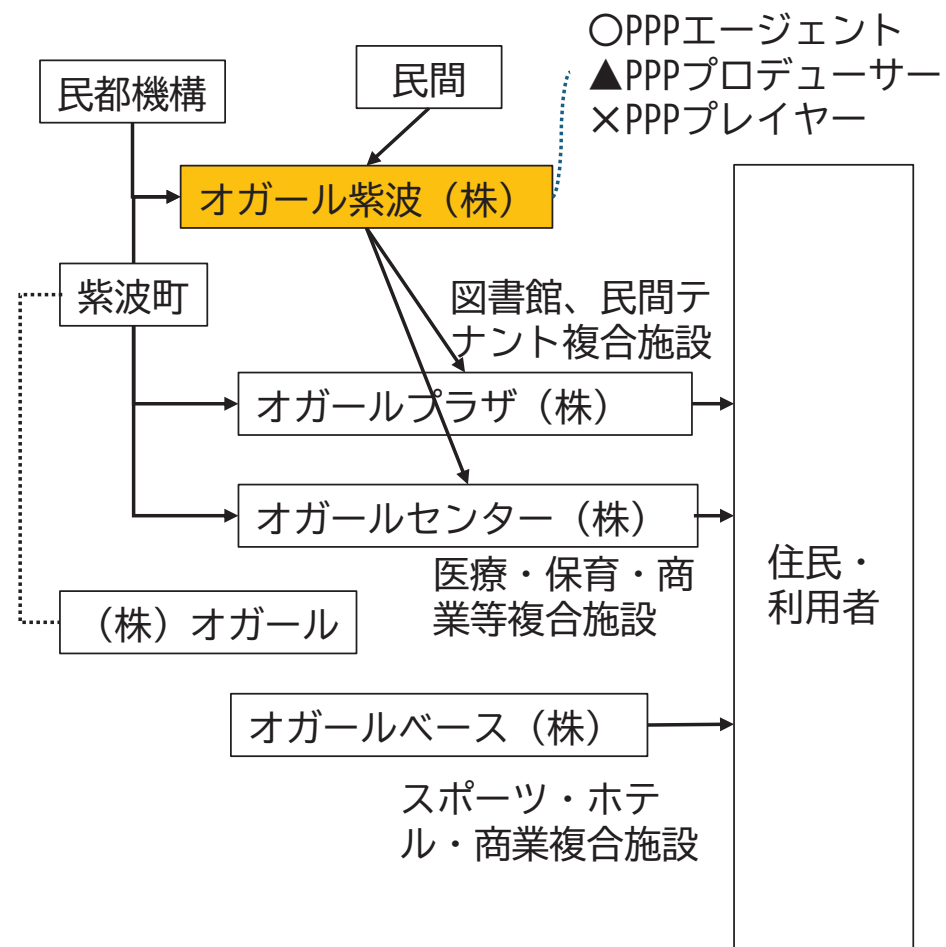
PPPプロジェクトにおいて公共サービスを提供する主体

●PPPプロデューサー

PPPプロジェクトの成功に向け、同組成段階にて、事業戦略を策定し、手続きを適正に進捗させていくことを受託する主体

PPPエージェントの参考事例 オガールプロジェクト（岩手県紫波町）

JR紫波中央駅前の約10haの未利用町有地をPPPで整備する構想
1998年駅開業⇒2007年構想着手⇒2016年全プロジェクト完了



参考事例 山陽小野田市LABV (Local Asset Backed Vehicle)

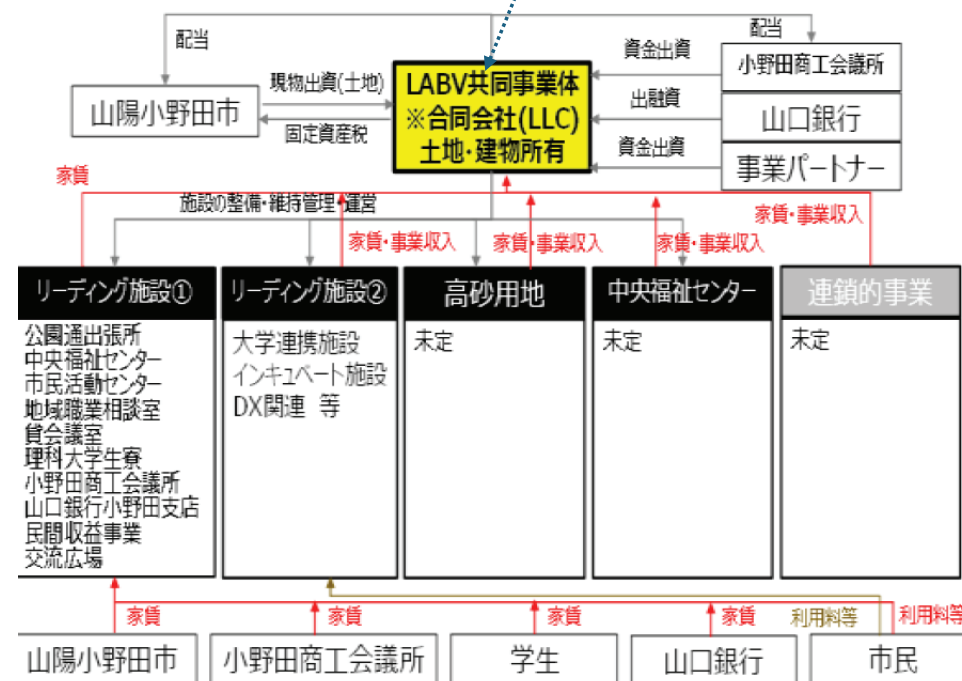
市有地を現物出資した官民合同会社。4カ所の低未利用地を将来にわたって開発する主体。リーディング施設①が完成済。



出典：山陽小野田市資料

合同会社としての
意思決定は総会で行う。

▲PPPエージェント
○PPPプロデューサー
○PPPプレイヤー



出典：山陽小野田市資料

PPPエージェント

PPPを進める上で、理想的なPPPエージェントの条件

- ①実質的に当該分野における官（地方公共団体）の権限を有していて、通常は、官の従来組織に判断を仰ぐことなく**機動的に判断**できる。
- ②過去の先例などにとらわれず、**柔軟に判断**できる。
- ③機動的かつ柔軟な立場を**持続可能な仕組み**を持っている。

豊岡スマートコミュニティ推進機構（TSC）はその可能性を持った事例？



豊岡市の官民共創「出島」モデル ～豊岡スマートコミュニティ推進機構の取組み～

豊岡市 こども未来部長 兼 子育て専門官 若森洋崇

(本資料の記載内容は個人的見解であり、豊岡市の公式見解を示すものではありません)

本日の内容

1. 豊岡市の概要・特徴的な取組み
2. 豊岡市のまちづくりにおける官民共創
3. 豊岡スマートコミュニティ推進機構（TSC）と「出島モデル」
4. TSC「出島モデル」の特徴と要素

1. 豊岡市の概要



(豊岡市ホームページより)

面積	697.55km ²	令和7年
人口	71,833人	令和7年国勢調査速報
高齢化率	34.4%	令和2年国勢調査
経常収支比率	96.1%	令和6年度
財政力指数	0.39	令和6年度

(令和7年国勢調査速報結果(兵庫県独自集計)
及び豊岡市ホームページより)

地方・中小規模・高齢化・財政基盤脆弱

1-(2) コウノトリも住めるまちづくり

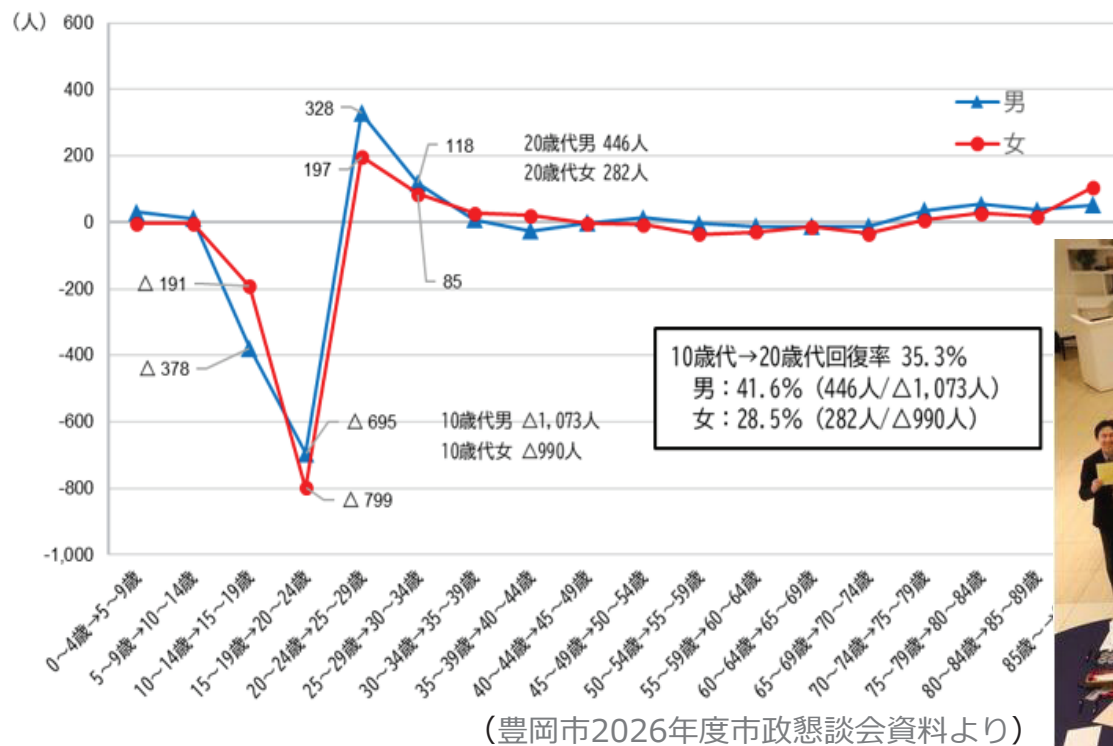


農家・JA・小売 + 豊岡市等

(豊岡市ウェブ市勢要覧より)

1-(3) ジェンダーギャップの解消

【2020年国勢調査】年齢性別純移動数グラフ（2015→2020年）



市内事業所 + 豊岡市等

1-(4) 深さを持った演劇のまちづくり

豊岡演劇祭2026 9/18^土
Toyooka Theater Festival -27^日

About
演劇祭を知る

Program
公演を観る

Access/Area
訪れる・巡る

Ticket
予約する

Support
応援する

Wander
寄る

JP
EN



ゆっくり、どっぷり、ちゃっかり。

Take Your Time. Take It All In. Take a Chance.

7/17
うずまきパス発売

7/24
チケット発売

(豊岡演劇祭ホームページより)



(市立小学校での演劇ワークショップ・豊岡市ホームページより)

劇団・大学等 + 豊岡市等

2. 豊岡市のまちづくりにおける官民共創（『豊岡メソッド』より）

① タグライン（構え）

「小さな世界都市（Local & Global City）」…何をすべきか、すべきでないか

② 戦略的政策評価

めざす姿からバックキャスティング。要素・手段の明確化・可視化

③ 調査

現在地の明確化 + ヒアリングで巻き込む

④ 対話

めざす姿を聞き、一緒に前を向く。自分の意見を変えることを厭わない

⑤ 関係資本と共創

「自分たちだけでは、できない → できる人たちを探す → 共に創る」

（福知山公立大学 杉岡秀紀准教授note を加工して作成）

2-(2) 官民共創事例のいくつか

施策	連 携 先（略称あり）
(1) コウノトリも住めるまちづくり	農家 JAたじま セブン&アイHD 農林水産省
(2) 環境と経済の共鳴	但馬信用金庫 但馬銀行 総務省
(3) かばん縫製者の育成	兵庫県鞆工業組合 厚生労働省
(4) 旅館の働き方改革	城崎温泉旅館組合 リクルートHD 総務省
(5) 深さをもった演劇のまちづくり	劇団青年団 県立芸術文化観光専門職大学 経済産業省
(6) ジェンダーギャップの解消	市内事業所 厚生労働省
(7) スマートコミュニティの推進	トヨタ・モビリティ基金 但馬信用金庫
(8) コミュニティ配送	日本郵便 兵庫県 総務省

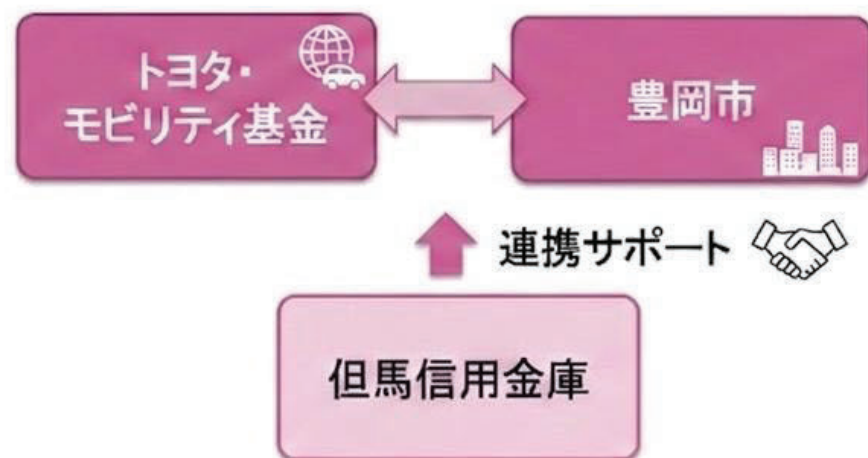
3. 豊岡スマートコミュニティ推進機構（TSC）

- ① 設立 2020年5月 任意団体
- ② 目的 ICT、データ等を用いて生活の心地良さを高めつつ、
人々が多様性を認め、フラットでスマートにつながる
コミュニティの構築
- ③ 主体 （一財）トヨタ・モビリティ基金（TMF）・豊岡市
- ④ 理事 豊岡市長・TMF事務局長・太田直樹氏
- ⑤ 監事 但馬信用金庫常勤理事（肩書きは設立当時）

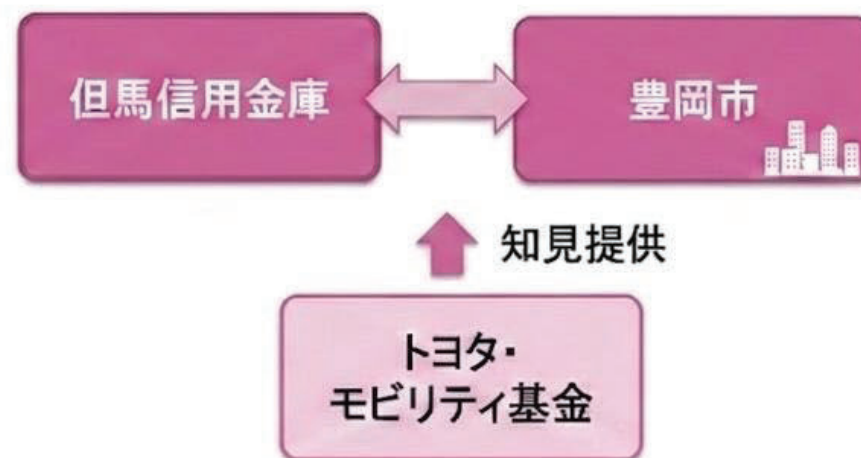
（『豊岡スマートコミュニティ推進事業調査報告書』より）

3-(2) TSCの変遷

(第1期・2020～) 【初期体制:基盤構築】



(第2期・2024～) 【新体制:自立と発展】



共同運営主体が地域金融機関に移行

3-(3) TSC「出島モデル」(現在) イメージ



行政外部に共創組織構築

(Google Gemini により作成)

3-(4) みんな×エール

人々のWillをみんなで応援
→みんなで「ありがたい姿」へ



市民 + TSC + 豊岡市

(TSCホームページのデータを加工して作成)

3-(5) 区長（自治会長）DX

豊岡市への要望はスマホで



報告) 豊岡市城崎地区地元要望

↓ 状況確認の方はこちら ↓

[確認\) 豊岡市城崎地区地元要望](#)

報告内容 *

行政区選択

検索



行政区 *

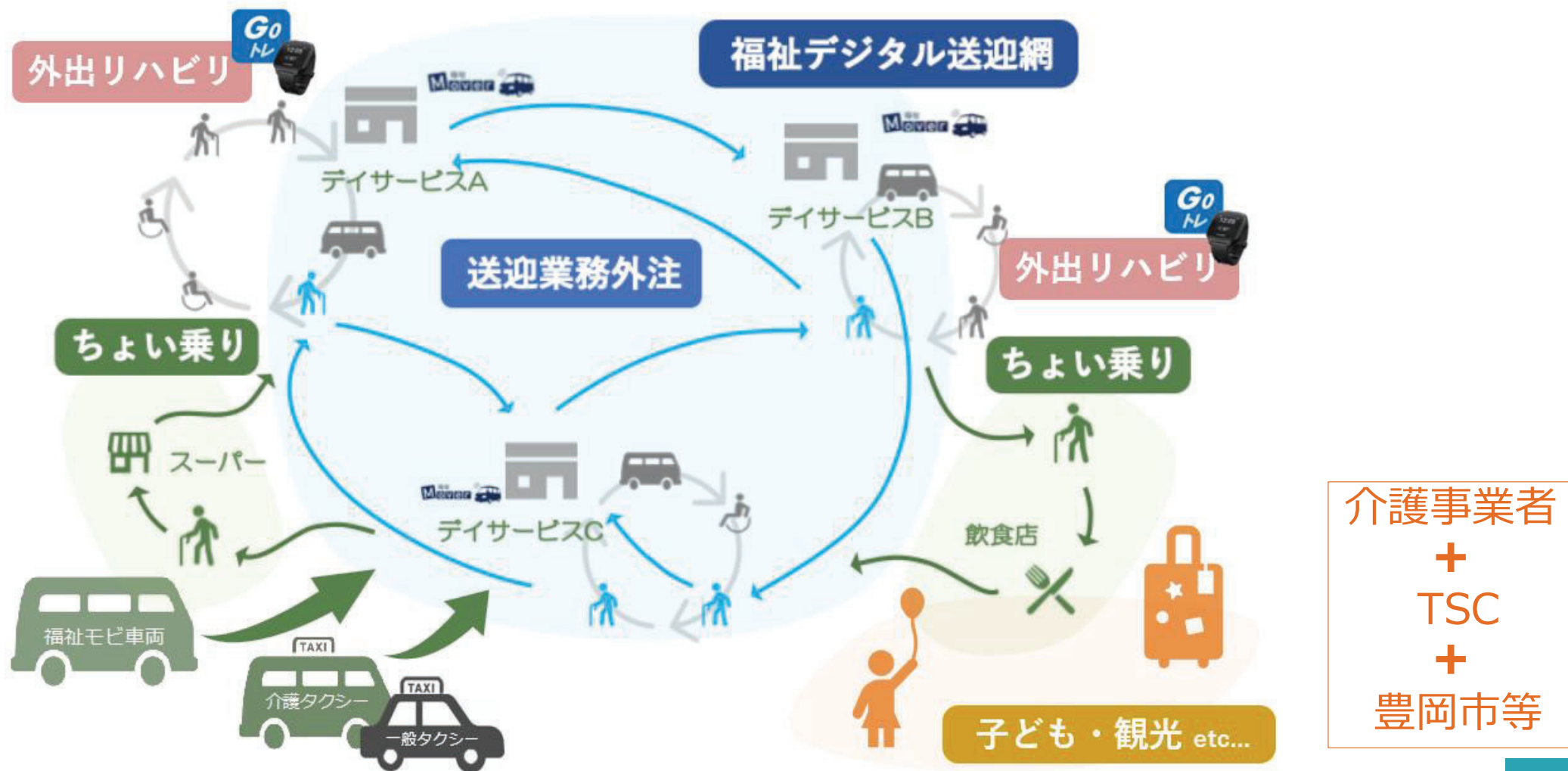


区長（自治会長） + TSC + 豊岡市

（豊岡市区長連合会2026年度総会資料を加工して作成）

3-(6) 福祉モビリティ

(国土交通省共創モデル実証プロジェクト
採択事業 (2023・24年度))



((株) アンズケア作成資料より)

3-(7) データを活用した交通安全教室

(イーデザイン損保 2024年度
保険契約者が選ぶ寄付事業選定)



車両走行データにより、「危ない場所」を知る



学校のタブレットを使って、
「危ない経験」を共有

地域・学校 + TSC + 豊岡市

3-(8) Toyooka iDO

「子育て」に特化した
内容で運用開始！



「子育てに役立つ情報がほしい」

▼

- 便利な情報を増やそう-
ユーザー向けイベントも開催！



**Toyooka
iDO**
わたしが行動する
きっかけになるアプリ



みんなの知っている便利な情報を入力・共有できるアプリ



市民 + TSC + 豊岡市

(TSC理事会資料を加工して作成)

4. TSC「出島モデル」主な特徴

① 信用を基礎に・自由にフラット

官・民の信用力に自由を付加 フラットな立ち位置 能動的なアプローチ

② 言葉を翻訳・ゆるくつながる

認識のギャップ埋める 定量的成果にこだわらない

③ A面とB面の許容・使い分け

公の立場・活動と、私の立場・活動を併せ持つ 柔軟に切り替える

④ 官と民の制約を越える（縦割り・単年度予算 利益・非営利）

「役所の・従来の 論理・手法」を気にしない

⑤ やってみる

素早く試行 インパクトと「やりたい」を尊重

（『豊岡スマートコミュニティ推進事業調査報告書』を参考に作成）

4 -(2) TSC「出島モデル」主要要素

① トップの度量

「よく分からないけど、あなたたちが言うのなら」

② 我慢のマネジメント・境界線の確認

できるだけ口や手を出さない 「ここまではOK」の見極め

③ 中間支援機能の移行

市内人材が優れた外部支援者の振る舞いを承継

④ ローカル・小規模＊関係資本

地域内のつながりを活用 外部リソースとの掛け合わせ

⑤ 多様な官民共創の経験

もっと面白いプロジェクトをしたい



但馬信用金庫

Welcome to TAJIMA SHINKIN BANK

地域の皆さまに愛され、信頼される金融機関 — 街のふれあいステーション

但馬信用金庫の取り組み

最初に皆さまに質問です

金融機関って、オワコンですか？

自治体って、これからも安泰ですか？

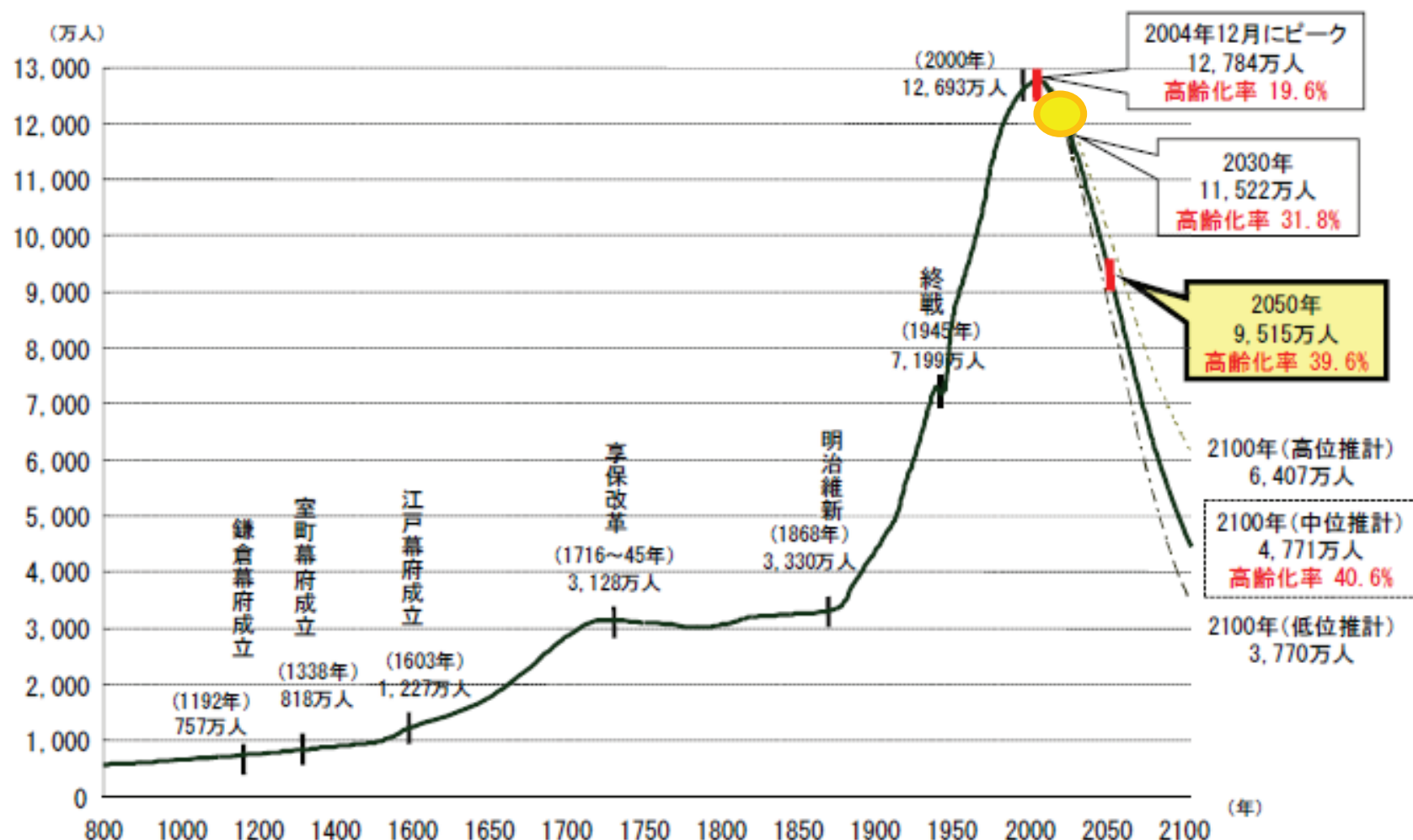
今、イメージできる自地域の未来は
バラ色ですか？

但馬信用金庫(26店舗、約300人:本部約90人・営業店約210人)

営業エリア



○日本の総人口は、2004年をピークに、今後100年間で100年前(明治時代後半)の水準に戻っていく可能性。
この変化は千年単位でみても類を見ない、極めて急激な減少。



(出典)総務省「国勢調査報告」、同「人口推計年報」、同「平成12年及び17年国勢調査結果による補間推計人口」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18年12月推計)」、国土庁「日本列島における人口分布の長期時系列分析」(1974年)をもとに、国土交通省国土計画局作成

人口減少の現時点のイメージ



人口減少の数年～十数年先のイメージ



地域金融機関の既存ビジネスを強化するには

⇒トランザクションバンキングの進化※・深化

（決済取引や金融商品販売などの“取引・商品”を軸）

×

⇒リレーションシップバンキングの進化※・深化

（顧客との信頼関係の下で行う“相談・コンサルティング”を軸）

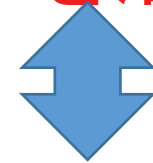
※進化には「バンキング業務以外への進出」も含む

当金庫の方針は

トランザクションバンキング分野は

多額のシステム投資やシステム開発・データ
解析人員などの制約を踏まえ、**外部ツールを活用**

（自前でないため、差別化は困難）



リレーションシップバンキング分野は

自力で進化・深化

そのためにも**各種の事業パートナーと連携**

独自の商流をもつ新規参入組に
アドバンテージあり

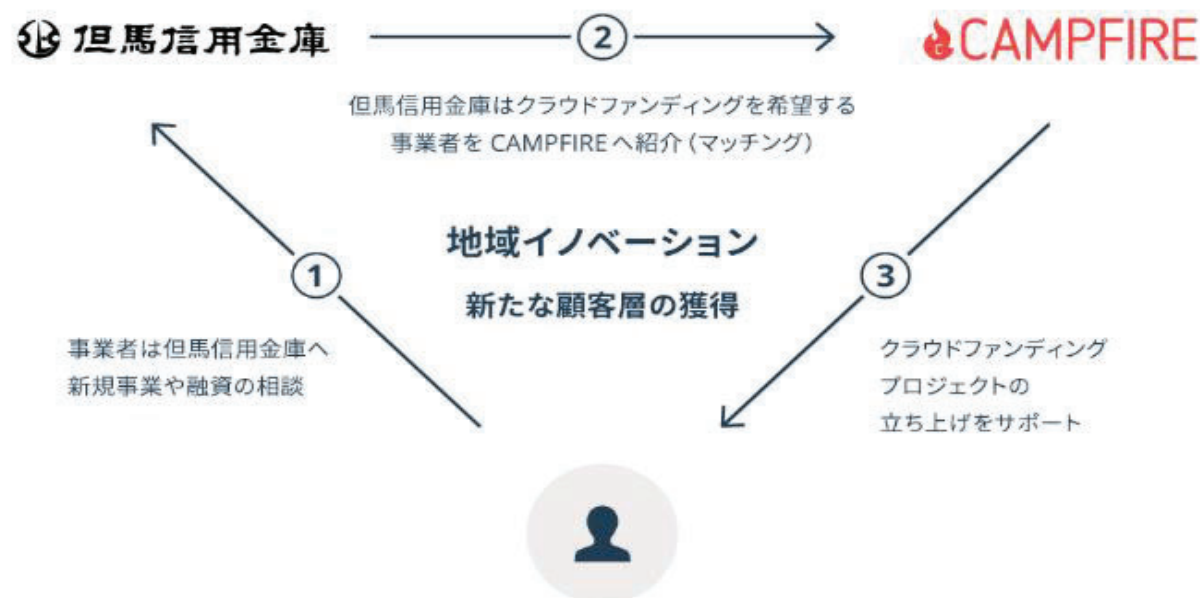
株式会社CAMPFIRE、但馬信用金庫と業務提携

クラウドファンディングプラットフォーム「CAMPFIRE（キャンプファイヤー）」を運営する株式会社CAMPFIRE（本社：東京都渋谷区 / 代表取締役社長：家入一真 / 以下、CAMPFIRE）は、信用金庫業界として初めて、但馬信用金庫（本社：兵庫県豊岡市 / 理事長：森垣裕孝 / 金融機関コード：1692）と業務提携契約を締結致しました。

本提携は、主に兵庫県・京都府北部の個人・団体・学校・企業に対しクラウドファンディングを広め推進することで、兵庫県及び京都府北部地域の活性化を目指すものです。

CAMPFIREは今後も地域金融機関及び地方自治体との連携を計画しており、地域に根ざした挑戦をサポートして参ります。

但馬信用金庫とCAMPFIREの取り組み



新型コロナを踏まえた 専用相談窓口に拡張 : 平日 + 土日祝

事業者様向け「土日相談窓口」を開設いたします

投稿日: 2019年1月31日

事業者様向け「土日相談窓口」



全国の金融機関で初！



但馬信用金庫

「いいね！」済み · 2月1日 · 🌐

当金庫では、平日は自社の業務運営にお忙しく、当金庫の営業店や本部担当者とは十分な時間をとって事業相談ができない事業主様や経営幹部の皆様等とのお相談窓口として、「土日相談窓口」を設置いたします。

相談をご希望の方は下記リンク先の申込フォームに入力してください。なお、完全予約制とさせていただきますので、時間帯についてご希望に添えない場合もございますのでご了承ください。

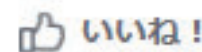
■2019年8月までの窓口開設日

3月3日(日)、3月9日(土)、4月6日(土)、4月7日(日)、5月11日(土)、5月12日(日)、6月2日(日)、6月8日(土)、7月6日(土)、7月7日(日)、8月4日(日)、8月10日(土)...

[もっと見る](#)



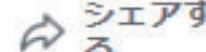
コメント4件 シェア6件



いいね!



コメント



シェアする



関連度の高い順 ▾



林 康明 理事の方が自ら相談を受けてくださるという「本気！」に感銘を受けます。

豊富な地域資源

： 金融機関として、消費者・住民として
広く・深く知る。強みと課題も把握する



但馬牛：神戸ビーフの素牛



豊岡の鞆産業：鞆出荷額 国内1位
(経済産業省調べ)



湯村(ゆむら)温泉と料理長



出石(いずい)そば



城崎(きのさき)温泉

地域金融機関が限られた経営資源の中で、個別企業の支援に加え、面的な地域プロジェクト支援にも取り組むには、特にどの業種に注力するかを予め検討する必要がある。当庫は「基盤産業」にフォーカス



当庫が考える地域プロジェクト支援のポイント

一つのプロジェクトのみで地域の活性化は実現できない。
⇒同一地域で複数のプロジェクトを展開し、活性化につなげる。

プロジェクト間のシナジー効果発揮にこだわる。
⇒まずは一つのコアとなる地域プロジェクトを生み出す。

どの地域にも優れた地域資源はある。しかし、それだけでは他地域と差別化できない。その地域がどういう特性を持ち、外部からどのように見られているかをよく理解する。
⇒そのために、地域内部と地域外部の人の連携が重要。

地域プロジェクト支援は参加者(巻き込まれる側)目線だけでは十分に行えない。
⇒マインドと行動の両面で「仕掛ける側」にまわることが重要。



当庫が考える地域プロジェクト支援のポイント

地域プロジェクトの推進には、地域内と地域外のプロデューサーの連携が必須。地域金融機関は地域内プロデューサーを目指すべき。

地域外プロデューサーは案件や関わる人たちとの相性があるので、特定の人・組織に固執せず、都度、最適な相手を選定。

⇒地域外プロデューサーがいないと井の中の蛙になりがち。

⇒地域内プロデューサーがいないと利害関係者間の調整が難航する。

地域プロジェクトには多様な利害関係者が参画する。よって、意思決定に時間がかかる。途中で立ち消えになるものも多く、スケジュールが立てにくい。

⇒これを前提に「気の長い取組み」を実施する。

担当者のモチベーションが全て。「やる気」を「使命感」にまで昇華できるかどうか。

⇒まずは一つの小さな成功体験を生み出す。

産官金連携事業の場合、自治体(トップ)が今、取り組みたいことを把握する。同時に、自治体担当者の課題感(予算、人手、他の施策との優先順位、議会对応等)も把握する。

⇒それらを満たすプロジェクトから着手する。

■ 地域の企業や市民が主体となった地域づくりの創出

豊岡スマートコミュニティ推進機構

「但馬信用金庫」×「豊岡市」×「市民・地域企業」×「域外企業」



Toyooka
Smart Community

行政だけでも、民間だけでもできないことに取り組む。

地域課題が拡大し複雑化していく今、ひとつの組織だけでは解決できないことがあります。

豊岡スマートコミュニティ推進機構（TSC）は豊岡市役所、但馬信用金庫などの民間事業者が手を取り合い、地域の課題に向き合いながら豊岡の未来につながるプロジェクトを進める団体です。

自治体と金融機関による地域課題を解決する 官民共創団体「豊岡スマートコミュニティ推進機構」の運営

但馬信用金庫(兵庫県)

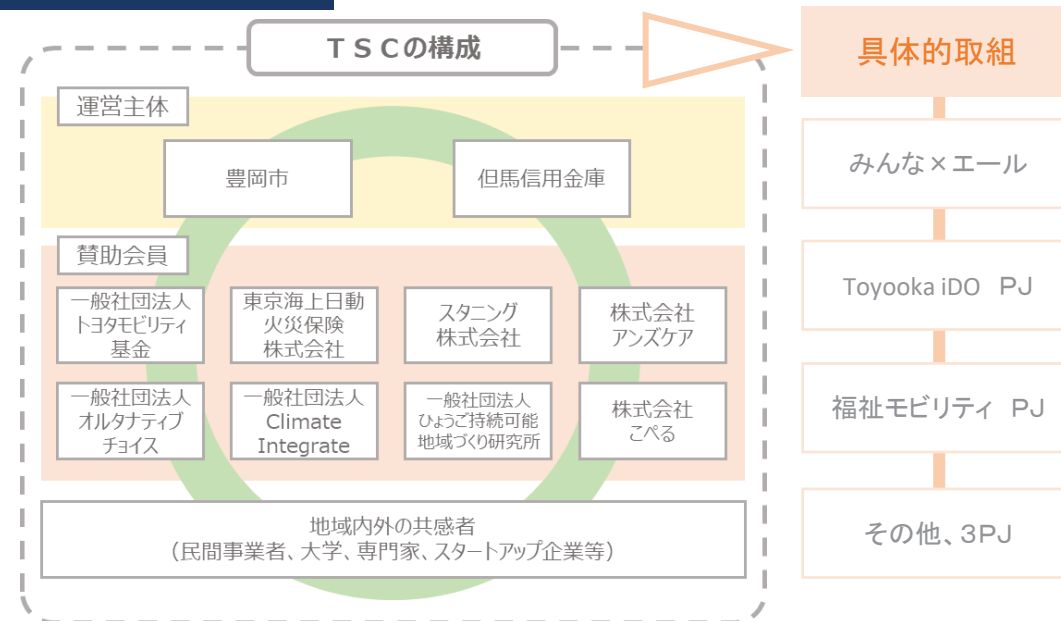
概要

- 当金庫は、人員派遣(兼務5名)と資金拠出を行い豊岡スマートコミュニティ推進機構(以下、TSC)を運営している。TSCは、住民主体のまちづくりを目指し、官民共創による地域課題解決を促進するプラットフォームである。
- TSCでは、官民連携の実験場として成功事例を横展開することを狙いとしている。そのため、主に①プロジェクト発掘と②事業化を支援している。
- TSCは当金庫と豊岡市を運営主体とし、賛助会員や理事(有識者)などとともに、地域プレーヤーが主体となった地域課題の解決に資する事業創出等を支援している。
- 主な取組として「みんな×エール」という市民参加型イベントなどから課題解決のアイデアを創出し、金融面を含む伴走支援を通じて事業化を促進する。現在、市民参加型アプリ「Toyooka iDO」の開発や福祉モビリティプロジェクト(実証実験)など、5つのプロジェクトが進行している。

当金庫の役割

- TSCの運営、プロジェクトの進捗管理
- 参画者への伴走支援
- 外部専門家の招へい、関係者間との調整

事業スキーム



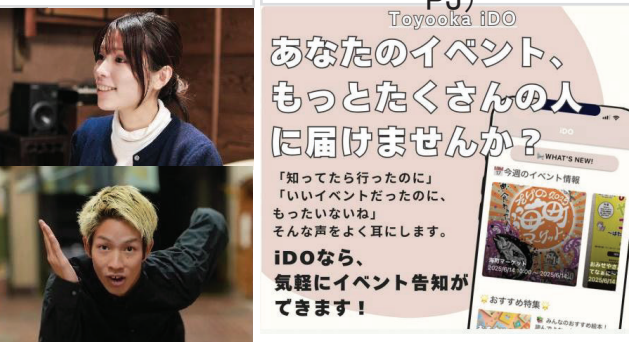
取組例

みんな×エール



豊岡市で「みんな×エール」イベントが開催され、市民参加型イベントとして、地域課題解決のアイデアを創出し、金融面を含む伴走支援を通じて事業化を促進する。

Toyooka iDO(データ連携PJ)



あなたのイベント、もっとたくさんの人に届けませんか？

「知ってたら行ったのに」「いいイベントだったのに、もったいないね」そんな声をよく耳にします。

iDOなら、気軽にイベント告知ができます！

具体的な取組内容

TSC運営主体

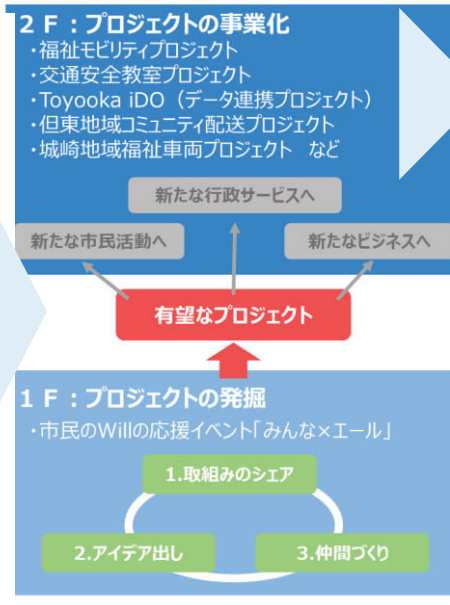
<豊岡市>

- ・市長:代表理事
- ・副市長:理事
- ・市長公室の室長:市役所側の現場責任者
- ・市長公室のDX・行政財政改革推進課職員:会議運営、イベント「みんな×エール」企画・運営、市が主導するプロジェクトの運営・支援・資金管理
- ・関連課職員:担当プロジェクト運営・支援
- ・地域おこし協力隊:会議運営、イベント「みんな×エール」企画・運営、担当プロジェクト運営・支援

<当庫>

- ・専務理事:理事・信用金庫側の現場責任者・地域内外プレイヤーを交えたプロジェクトの企画・運営支援
- ・総合企画部職員:会議運営、イベント「みんな×エール」企画・運営、信用金庫が主導するプロジェクトの運営・支援・資金管理
- ・本部各部・営業店職員:担当プロジェクト運営・支援

プロジェクトの段階に応じた支援



プロジェクトの一例

福祉モビリティプロジェクト

- ・福祉車両の空き座席を活用し、施設利用者の移動を支援する仕組みを構築

Toyooka iDO(データ連携)プロジェクト

- ・子育てに役立つ情報や地域イベント情報を、市民自身が発信できるスマホアプリを開発

交通安全教室プロジェクト

- ・急ブレーキ発生地点や事故多発ポイント、道路別平均速度などの交通データと、地域住民や子どもたちが入力する「ヒヤリハット情報」を組み合わせ、データに基づく交通安全教室を開催。

但東地域コミュニティ配送プロジェクト

- ・中山間地域の物流課題と高齢者の孤立防止を目的に、住民が共助でラストワンマイル配送を担う仕組みを構築。

城崎地域福祉車両プロジェクト

- ・観光客や車両の往来が多い温泉街で、デイサービス送迎車両の駐車スペースを確保するため、デジタル技術を活用した取り組みを推進。

- ・豊岡スマートコミュニティ推進機構(以下「TSC」)は、共助によるまちづくりを推進する官民共創団体である。TSCは、豊岡市民が主体となり、生活環境や観光といった地域価値や持続性の向上に資する事業を創出するため、地域内外のステークホルダーを巻き込み、地域課題解決コミュニティの形成を促進するプラットフォームとして機能している。地域住民のアイデアを具体化する「プロジェクトの発掘(1階部分)」と、事業化を目指す「事業化支援(2階部分)」の二層構造で支援を行っている。
- ・プロジェクトの発掘については、豊岡市民がプレゼンターとなり「地域のためにやりたいこと」を発表し、参加した市民から実行アイデアと参画者を募る市民参加型イベント「みんな×エール」を主な起点としている。当金庫は、プレゼンターとの「壁打ち」から当日発表のサポート、発表後の事業案のブラッシュアップ、自治体の紹介など、多面的なサポートを行っている。
- ・事業化部分では、TSCが選定したプロジェクトの実証と事業化を支援する。TSC予算による外部専門家の伴走支援に加え、金融支援や補助金・助成金申請など、幅広い支援を提供している。「みんな×エール」で創出されたアイデアのほか地域からの相談や通常業務のなかで判明した地域課題(観光振興主体の不在など)を解決するために企画されたものなどがある。
- ・支援対象者には事業内容などに応じて、プロジェクト管理(進捗、資金)、資金面の支援、地域事業者との関係構築、地域住民への説明などを柔軟に行う。また、進行中のプロジェクトについては、定期的にミーティングを開き対象者を伴走支援している。

経緯・動機

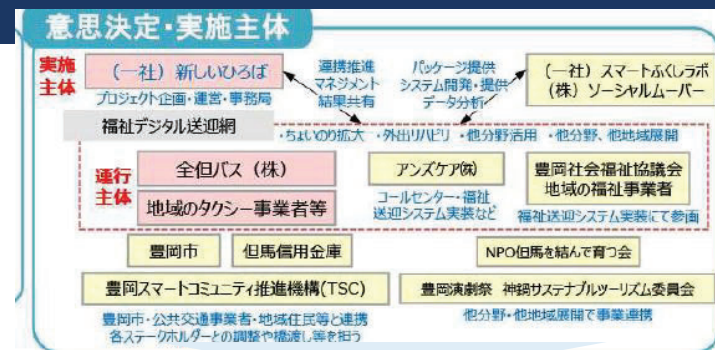
- ・地方では、自助や公助だけでは対応困難な課題（インフラ維持、買い物難民、医療福祉の弱体化など）が増加している。さらに、関係者間の連携不足が地方共通の課題となっている。これらの課題を解決するためには、当金庫では官民による「共助」の取り組みが不可欠であると考えている。当金庫はその中核を担うローカルゼブラ企業となることを戦略的目標として設定している。
- ・TSCは当初、地域の「移動の困りごと」の解決のため、豊岡市とトヨタモビリティ基金（TMF）によって設立された。設立に際し、豊岡市とTMFが地域課題に精通する事業者として当金庫へ協力を要請。当金庫は設立準備段階から地域課題の整理やキーマンの紹介を支援した。設立後は、当金庫の専務理事が監事として運営に関与していた。
- ・当初、事業期間を3年程度としていたが、豊岡市は実施事業の成果が出ていたことなどから継続を希望。これを受け、当金庫はTSCに関与する中で把握していた課題である「地元プレイヤーの参画」と「事業の継続性」を解決する新体制の検討を行った。
- ・検討の結果、当金庫は金庫としてのネットワーク等を活用し、地元プレイヤーの参画を強化するとともに、当金庫と豊岡市がリソースを拠出し主体的に運営する持続的な活動モデルを提案した。豊岡市とTMFがこれを受け入れ新体制が発足した。2025年4月現在では、代表理事を市長、理事を副市長・当庫専務理事・外部有識者、監事を地元弁護士が務める体制となっている。

実施にあたり工夫した点

- ・当金庫の周辺自治体は「共助」を推進したい意向があり、成果が不透明な事業の企画運営に課題を抱える場合があった。TSCは共助の「実験場」として地域課題起点の官民の挑戦を促し、成果の出た事業の他地域への横展開を目指す場として設立。
- ・TSCでは、事業領域を限定せず、地元プレイヤーへの支援だけでなく、組織（民間DMC）の設立や補助金・助成金の活用など、地域課題起点の事業の企画運営を行っている。各プロジェクトは、ロジックモデルとKPIを設定のうえ、進捗を外部有識者（理事）と共有し知見を得ている。また、プロジェクトごとにフォローアップの会議体を設置し、官民連携型の伴走支援を実施。
- ・当金庫では、専務理事、総合企画部、事業支援部、融資部が関与。派遣している人員は部長クラスから一般職員クラスまでと多岐にわたり、週平均で1日程度、TSCの活動に従事している。また、当金庫ではTSCを本業と同様に取り組むべき業務と位置づけ、各営業店に相談窓口を設置し、各営業店長を責任者として任命し、事業者からなどの相談などに対応している。
- ・プロジェクト発掘を担う「みんな×エール」は、地域課題のソーシングと担い手確保を狙いとしている。当イベントは定期開催され、当金庫が主体となり、イベントの企画・周知・運営を実施している。また、プレゼンターの探索や発表に不慣れなプレゼンターに対する「壁打ち」や資料作成フォローのほか、当金庫が運営するTSCのHPや当金庫のSNS等による広報も実施している。
- ・当金庫は、実施者に対して補助金活用を提案しているほか、実証実験（福祉モビリティプロジェクト）などについては、当金庫が申請書類の作成を直接支援している。また、参画事業者の選定、事業スキームの構築、つなぎ融資などにも対応した。

取組の成果

- ・「みんな×エール」は2024年度に4回開催し、登壇者11名、参加者148名であった。当イベントを起点として、駄菓子屋イベントの開催や未経験者によるアプリ開発を実施された。また、プレゼンターが起業した事例も創出された。
- ・「福祉モビリティプロジェクト」は国土交通省の令和6年共創・MaaSモデル実証プロジェクト（共創モデル実証運行事業・モビリティ人材育成事業）に採択され、右記の成果が創出された。
- ・TSCの取組は、官民連携に不可欠な職員間の信頼関係構築と協働による相互啓発型の人材育成にも寄与している。
- ・2025年度から豊岡市の単独事業として、合併前の旧町単位でのコミュニティ活性化策「ちいき×エール」を開始した。当金庫もTSCの取組の広域化を図ることで効果を拡大し、国土交通省が掲げる「地域生活圏」の形成などをを目指す。



運行期間：2024.9.3～2025.2.15 利用者数：89名

- ・買い物を含む外出リハビリサービスの利用者27名全員が外出意欲が高まったと回答
- ・外出先では3,000～11,000円の消費行動があり家族との外出時に比べ消費が増加したと回答
- ・今回の目的地を日常的に利用する参加者はおらず、新規外出先の開拓につながったほか、「別の行き先に行ってみたい」と全員が回答し、公共交通機関の活用にも前向きな声が聞かれた

ロジックモデル

インプット

- ・ 豊岡市・信用金庫の人員
- ・ 運営資金200万円拠出
- ・ 官民・人材ネットワーク

アクティビティ

- ・ 課題発掘イベント開催
- ・ プロジェクト伴走支援
- ・ デジタル技術活用推進

アウトプット

- ・ みんな×エール年4回開催
- ・ 福祉モビリティ事業開始
- ・ プロジェクトの実証

短期アウトカム

- ・ 市民機運・認知度向上
- ・ 官民協働の信頼醸成
- ・ 人材育成・スキル強化

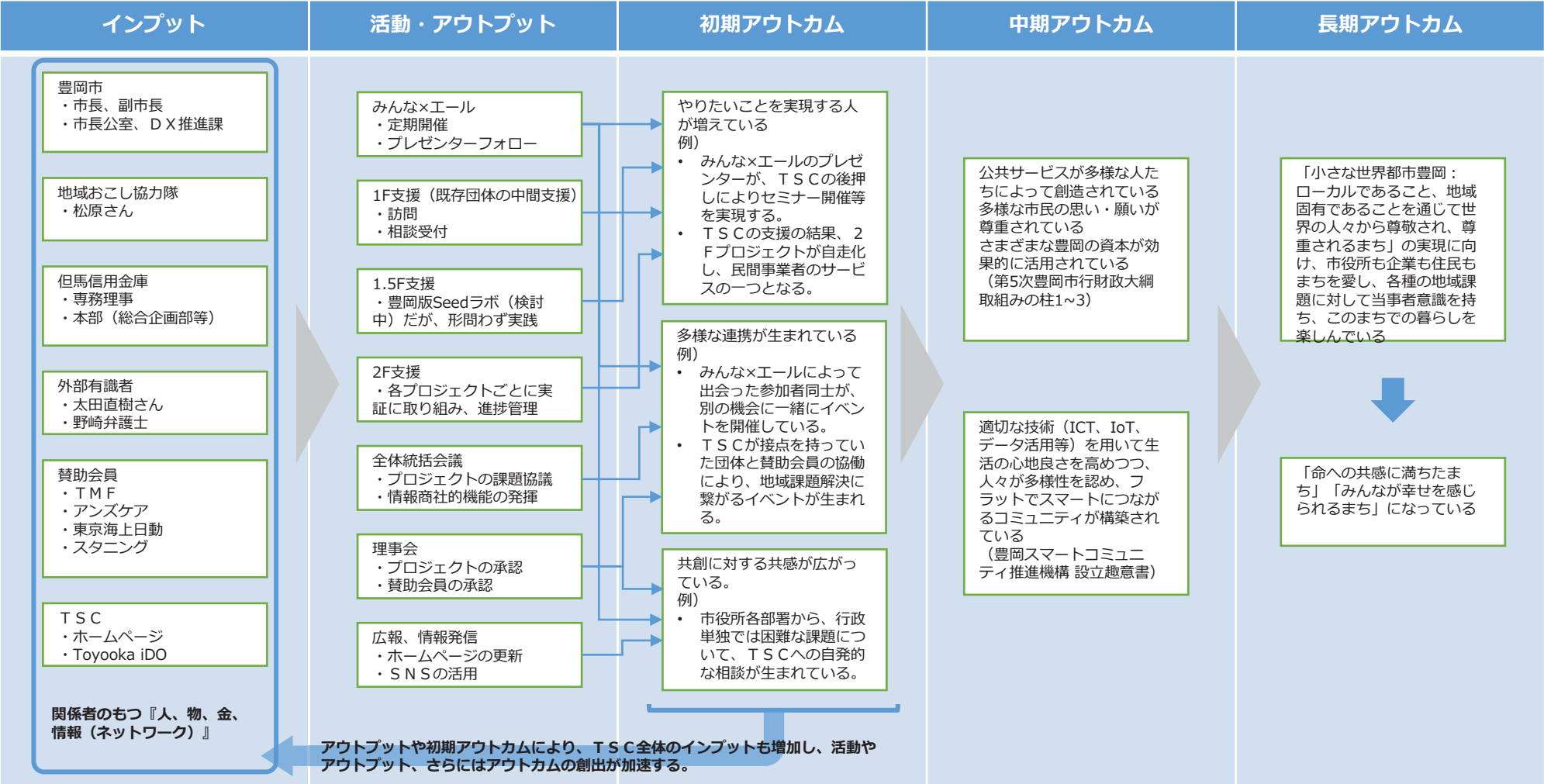
中期アウトカム

- ・ 多様な人材による事業創造
- ・ 地域内外企業参画拡大
- ・ 課題解決コミュニティ形成

長期アウトカム

- ・ 持続可能な共助モデル確立
- ・ 小さな世界都市豊岡の実現
- ・ 豊岡市基本構想の長期目標の達成

2026年度 T S C ロジックモデル



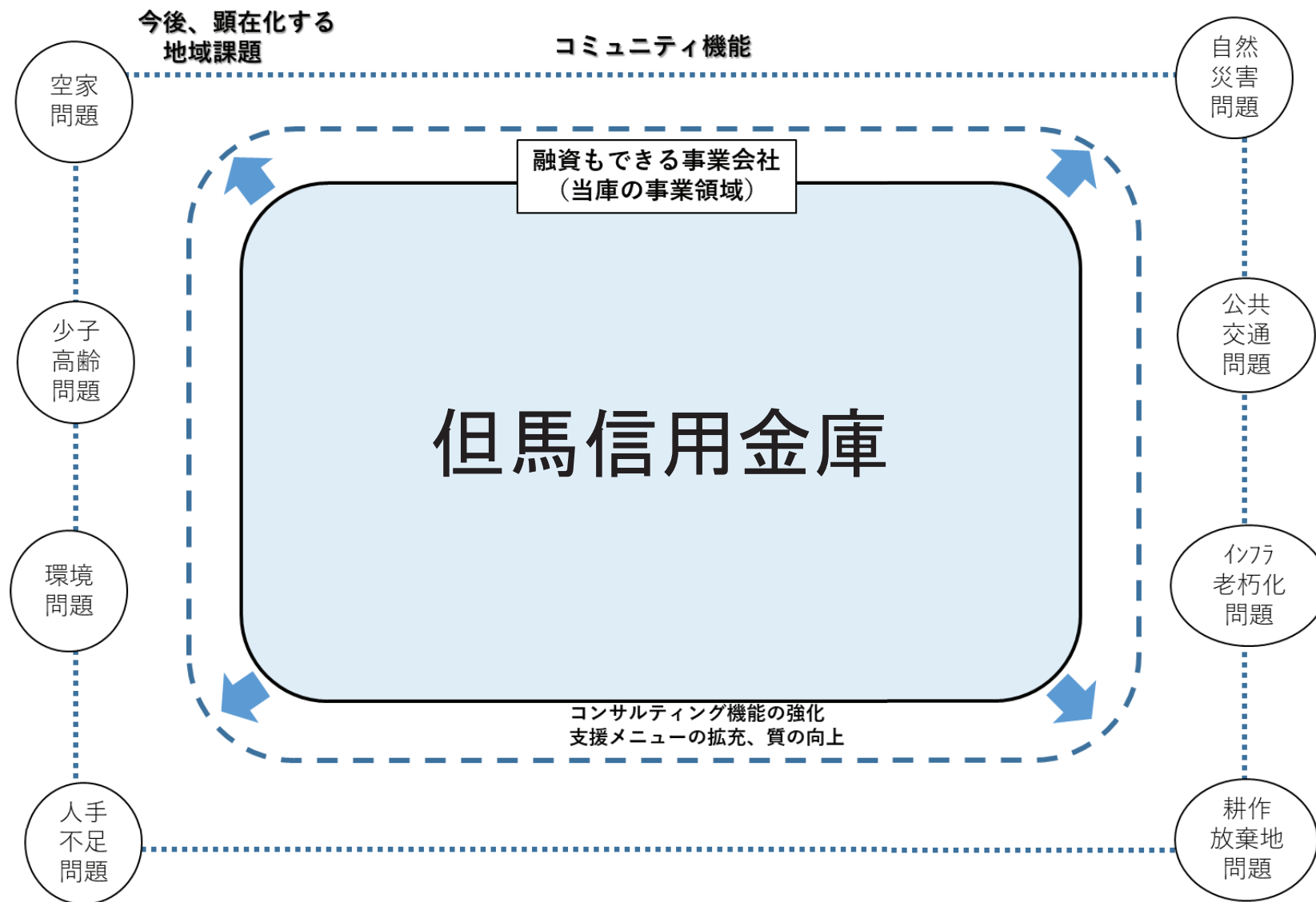
■ パーパス（存在意義） : 2025年4月～

我々のエリアから日本を元気に！
豊かな未来を共創する
コミュニティバンク

■ ビジョン（あるべき姿） : 2025年4月～

融資もできる事業会社

■「融資もできる事業会社」のイメージ



2015年度～2025年度

総合順位 採択回数

表彰対象となる金融機関等はメガバンク、政府系金融、信託会社、生保、損保、地銀、第二地銀、信金、信組、JAなど1000社

1	8	日本政策投資銀行
1	8	静岡銀行
1	8	山口フィナンシャルグループ
4	7	日本政策金融公庫
4	7	東京海上日動火災保険
4	7	千葉銀行
4	7	地域経済活性化支援機構
8	6	あいおいニッセイ同和損害保険
8	6	北海道銀行
8	6	北洋銀行
8	6	山陰合同銀行
8	6	伊予銀行
8	6	枚方信用金庫
14	5	三井住友銀行
14	5	広島銀行
14	5	阿波銀行
14	5	浜松いわた信用金庫
14	5	京都信用金庫
14	5	京都中央信用金庫
14	5	但馬信用金庫
21	4	三井住友海上火災保険
21	4	横浜銀行
21	4	十六フィナンシャルグループ
21	4	百十四銀行
21	4	旭川信用金庫
21	4	北上信用金庫
21	4	大阪シティ信用金庫
21	4	秋田県信用組合
21	4	第一勧業信用組合

大切にしている言葉



コロナ禍の下、「量」から「質」への転換
⇒ビジネスの勝ち筋は変わる部分もある。でも、

優先順位の決定には、いくつかの重要な原則がある

第一に、過去ではなく、未来を選ぶ

第二に、問題ではなく、機会に焦点を合わせる

第三に、時流に乗るのではなく、独自性を持つ

第四に、無難で容易なものではなく、変革をもたらすものを選ぶ

すべて分析ではなく、勇気に関わるものである

P・F・ドラッカー)

自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ

(株式会社リクルートの旧・社訓)

トヨタ・モビリティ基金のまちづくりご支援への取り組み

～兵庫県豊岡市でのスマートコミュニティ「TSC」づくりについて～

2026年7月10日

一般財団法人 トヨタ・モビリティ基金

プログラム・ディレクター 鈴木雅穂

Agenda

1. トヨタ・モビリティ基金(TMF)の概要
2. 地域の移動支援・まちづくり支援
3. 豊岡でのスマートコミュニティ(TSC)づくり

1. トヨタ・モビリティ基金(TMF)の概要

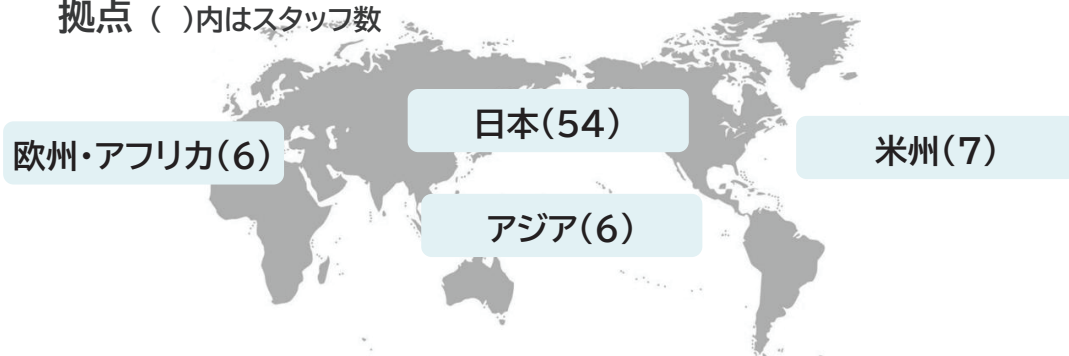
1.トヨタ・モビリティ基金(TMF)の概要

設立年・体制

名 称	一般財団法人 トヨタ・モビリティ基金 Toyota Mobility Foundation
設立者	トヨタ自動車株式会社
理事長	豊田 章男（理事及び監事・評議員 13名）
設立年月	2014年8月
所在地	東京都文京区後楽1丁目4番18号（トヨタ 東京ビル内）
スタッフ数	4拠点 計 73名

[2026/7時点]

拠点（ ）内はスタッフ数



ミッション



取組みの特徴

- ・ 既存の枠組みでは**対応困難な課題重視**
- ・ 中長期視点でのテーマアップ、**持続可能な仕組みづくり**
- ・ 同じ志を持つ産官学など**多様なパートナーとの共創**
- ・ 社会に貢献できる**新たな技術・仕組みの実現にチャレンジし、活動成果は幅広く公開**

1.トヨタ・モビリティ基金(TMF)の概要

活動領域



交通安全



渋滞対策



移動困難者の支援



カーボンニュートラル



地域の移動支援
まちづくり支援



取組み事例

タテシナ会議



事故死傷者ゼロに向けた
共創によるソリューション開発

地方都市のCN施策支援



地域特性に合い且つサステナブルな
CN施策の実現

アフリカ農村支援



三輪車シェア×DXで
移動課題解決と
農家収益向上

自主事業

コンテスト ・公募事業

助成事業

サステナブル・シティズ・チャレンジ



海外イノベーターとの協業による
都市コース 対応の革新実装

Good Life on Earth



学生の「好き」を起点とした
地球上のGood Lifeを叶えるアイデアコンテスト

Mobility for ALL



誰もが移動を楽しみ、
可能性を広げる
挑戦を支援

2. 地域の移動支援・まちづくり支援

2. 地域の移動支援・まちづくり支援

地域活動の資金支援から、「移動の仕組みづくり」「ソリューション開発」支援へ

2014～

助成事業

- 過疎地の交通手段確保の研究・実証
- 移動課題へ取り組む約60団体支援



2020～

自主事業

- 「地域に合った移動の仕組みづくり」(ちいモビ)推進
 - 知見活用による啓発・実装支援(テキスト・セミナー・国交省連携)
- 新規ソリューション開発への参画・支援
 - 福祉送迎車両活用の移動サービス(福祉モビリティ)
 - 高齢者の外出支援(Goトレ)



テキスト(Web公開中)

2024～

- 移動課題解決をまちづくりから考える
 - 豊岡市:まちづくり支援 (TSC設立)
 - 神戸市:住民起点の課題解決活動

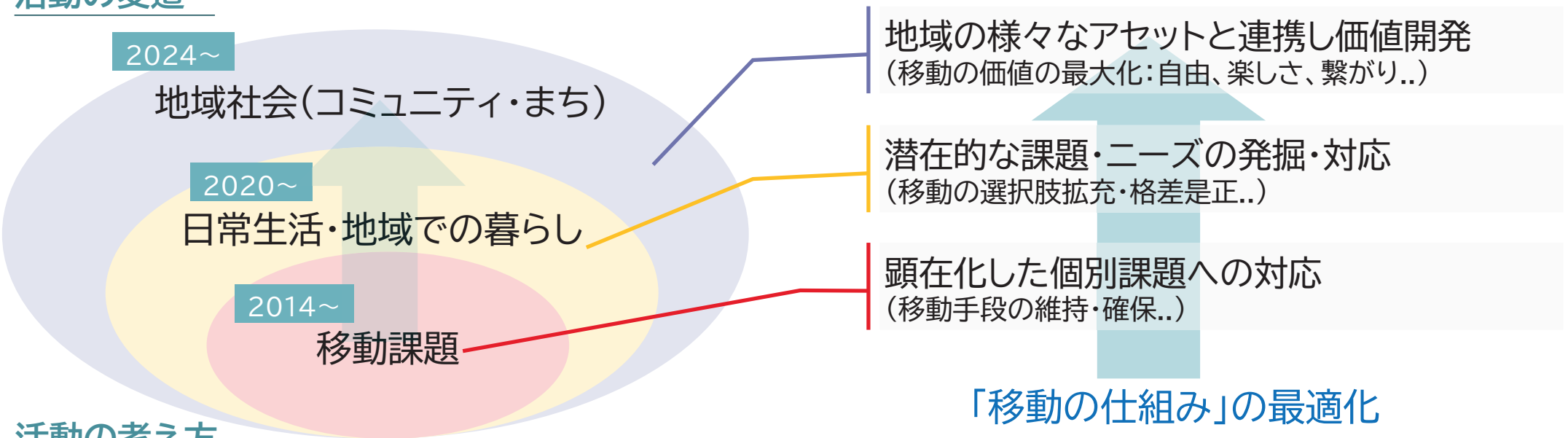


ちいモビセミナー

2. 地域の移動支援・まちづくり支援

「移動の仕組みづくり」から、まちづくりへの支援へ

活動の変遷



活動の考え方

「モビリティ」は単なる交通手段だけではなく、**地域アセットを活かす社会基盤**
移動だけでなく、**地域の活性化に繋がる仕組みづくりを目指す**

- ・「効率性」<「持続性」や「地域への社会的インパクト」
- ・単なる「技術・資金支援」<「地域課題の構造的解決」や「価値創造」

3. 豊岡でのスマートコミュニティ(TSC)づくり

3.豊岡でのスマートコミュニティ(TSC)づくり

豊岡市様と2020年にプログラムを立上げ、様々な領域での活動を開始

TSC立上げ経緯



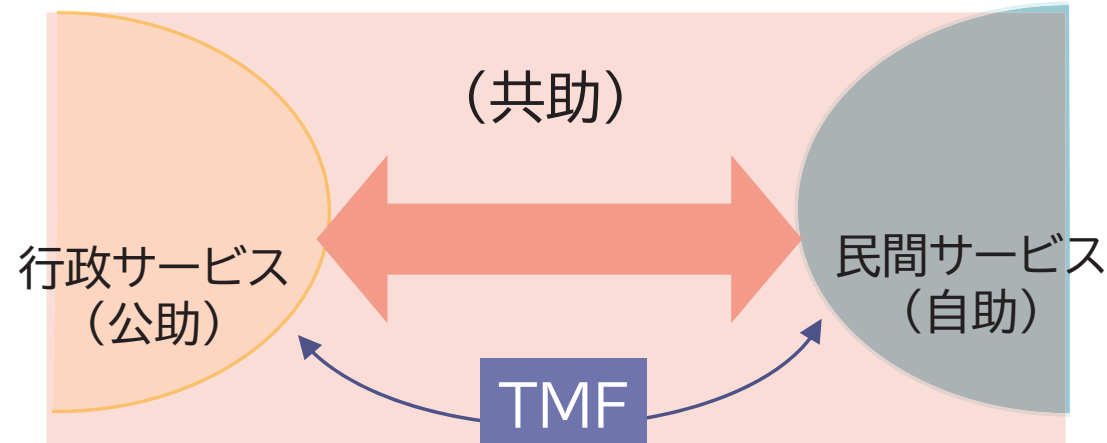
- 地域の課題解決や価値創造を実現できる
“簡便・サステナブルなシステム”を中小規模都市でモデル化し、他都市/広域に展開したい
- コウノトリ野生復帰事業、演劇のまちづくりなど、
新たな取り組みを実施し「小さな世界都市」を目指す
豊岡市は新しいチャレンジや活動ができる基盤を持つ

”スマートコミュニティ”

データ活用などの技術を用いて生活の快適性を高め、
フラットでスマートにつながるコミュニティを構築し、
豊岡市の価値と地域の持続可能性を向上

TSCでのTMFの立ち位置・活動

- 市役所様、TMF中心に様々な方々と広範な領域で活動
- 公共交通再編、福祉モビリティ、コミュニティ形成、行政DX、防災等
- 理事輩出、事務局としての参画・推進
- (資金支援だけではなく) 地域に入り共に活動させて頂く



事業会社起点の中間支援団体

3.豊岡でのスマートコミュニティ(TSC)づくり

構想・伴走・自走化を通じた共創エコシステム(TSC)を成立させる触媒的な役割

TSCにおけるTMFの役割

TSCの形成・発展・成熟化に合わせ活動内容・役割を変化

構想段階

- ・ 地域課題の再定義と全体構想設計
 - 個別課題 → スマートコミュニティとして統合・テーマアップ

実装段階

- ・ 方向付け・具体化を行う伴走支援(≠主導)
 - 個別PJの企画・実証・運営
 - 専門家派遣・全体整合性の確保

成熟・制度化段階

- ・ 自走化と横展開に向けた伴走
 - 全体枠組み・個別PJの実装化
 - 地域主体へ移行、知見整理・言語化

TMF役割

- ① 知見・ノウハウ提供
- ② 資金・ネットワーク
- ③ 共創プロセスの支援
- ④ データ利活用推進

モビリティ、プロジェクトマネジメント、他地域事例を踏まえた設計・PJ推進支援
初期資金のご提供、専門家派遣、地元企業・研究機関との連携推進
行政・市民・企業が一体となり、アセット・課題・技術を結び付ける仕組み形成
データ連携基盤や住民参加型サービスの実装支援

TMFの今後の活動について