

# 長期戦略2040

令和2(2020)年5月

長野地域経済成長けん引プロジェクトチーム

## 目次

1	はじめに	3
2	背景	4
3	現状分析	8
4	2040年の将来像	14
5	アクションプラン	17
6	推進体制	34
	【参考資料】	36

## 1 はじめに

団塊ジュニア世代が高齢者となる2040年頃、日本では高齢者人口（65歳以上）がピークを迎えることが見込まれています。人口減少も加速し、特に生産年齢人口（15～64歳）の減少は、社会の中心となる担い手、働き手が減少することであり、今以上に、あらゆる場面で人手不足が深刻化することが予想されます。

人口構造の変化は、サービスの需要と供給の両面に大きな影響を及ぼし、また、人口増加期に集中的に整備してきた公共施設の老朽化への対応も課題となっています。

地方の行政や産業の在り方については、東京一極集中型の経済構造を地方分散型にするなど抜本的に見直す時期にきており、こうした時代の転換期には、現状を基準に未来を考えるだけでなく、将来のあるべき姿を見据えた長期的な視点で、持続可能な循環型社会の創造に、先手を打って取り組むことが求められています。

長野市では、未来に向けた変革の第一歩として、2019年4月、「長野地域経済成長けん引プロジェクトチーム」（以下、「プロジェクトチーム」）を結成し、市の経済基盤の底上げと長野地域の経済成長をけん引する具体的方策について検討を開始しました。

プロジェクトチームにおかれたワーキンググループは、市職員を中心に、地元の金融機関やシンクタンクの職員、また、長野地域連携中枢都市圏の連携自治体の職員を含むメンバー構成でスタートし、さらに同年10月から、兼業・副業による民間のプロフェッショナル人材として「戦略マネージャー」がチームに加わり、外部からの新しい視点が生かせる体制となりました。

「長期戦略2040」（以下「本戦略」）は、官民協働のプロジェクトチームにより、“2040年に向けての挑戦”として、未来のまちを創るビジョンと、その実現に向けて今後取り組むべき具体的な方向性を、まとめたものです。

### ● 「新型コロナウイルス感染症」を変革のきっかけに

この長期戦略の取りまとめ終盤で、新型コロナウイルス感染症が世界で蔓延し始めました。日本においても、学校休校、外出自粛要請、営業自粛要請などの措置がとられ、コロナ感染抑制に一定の効果をあげていますが、同時にあらゆる経済活動が深刻な影響を受けています。

特に、飲食、小売、サービス、宿泊、交通など市民の生活や雇用に直結する業種にあっては、事業の維持・継続が困難となるほどの危機的な経済ダメージを受けており、まずは、家計や生活、事業や雇用を支える政策が必要となっています。

一方で、コロナは日本経済の構造的な本質課題を抜本的に見直す機会にもなっています（37ページ参照）。社会のデジタル化、働き方改革、東京一極集中など、これまで課題は認識されているが、十分に対策が進まなかった分野で、必要に迫られ取り組みが進展しています。

その方向性は、“自然循環と経済発展の両立”で市民の幸せを目指す本戦略のビジョンの実現そのものであると考えます。健全な危機感をもって、未来へ具体的な第一歩を踏み出していく。2020年は、その未来の扉を開くためのチャンスが、数多く存在する絶好のタイミングととらえることもできます。

ここに、「長期戦略2040」の存在意義があります。

## 2 背景

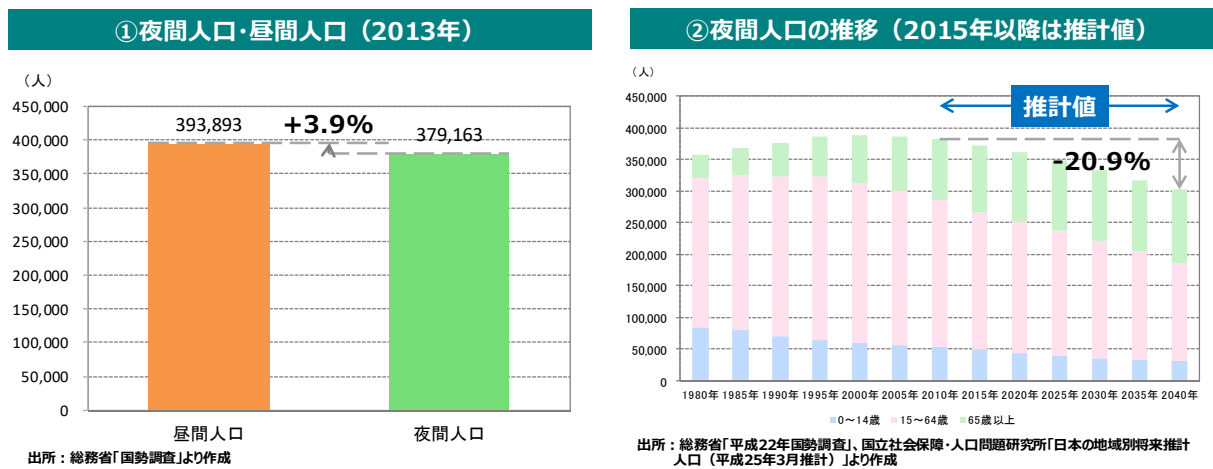
### 1 人口構造の変化

#### (長野市)

地域の消費や生産は、地域の人口に大きく影響を受けるため、現在及び将来の人口規模の把握が必要です。長野市の昼間人口と夜間人口の比較をみると、昼間人口のほうが夜間人口より多く、通勤・通学者が地域内に流入している拠点性の高い地域と言えます。

夜間人口の推移をみると、2000年以降減少し始め、2040年には対2010年比で20.9%減少すると予測されています。

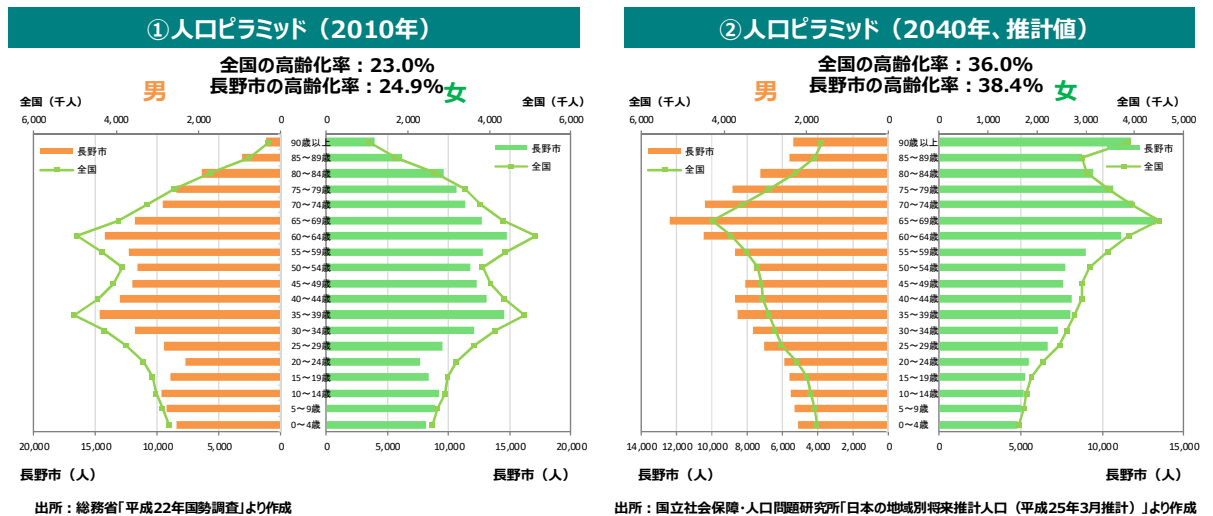
【図1】(出典：「長野市の地域経済循環分析 2013年版」プログラムによる自動作成)



人口ピラミッドから現在と将来の年齢別の人口構成をみると、2010年では住民の約4人に1人が高齢者(65歳以上)ですが、2040年には、住民の約2.6人に1人が高齢者となります。高齢化率は全国平均より2.4ポイント高くなっています。【図2】

生産年齢人口(15~64歳)が減少し老年人口(65歳以上)が増加する人口構造の変化は、税収減少と社会保障関連経費の増大につながる可能性があります。

【図2】(出典：「長野市の地域経済循環分析 2013年版」プログラムによる自動作成)



**(長野地域連携中枢都市圏)**

長野地域連携中枢都市圏は、長野市、須坂市、千曲市、坂城町、小布施町、高山村、信濃町、小川村、飯綱町の3市4町2村で構成しています。

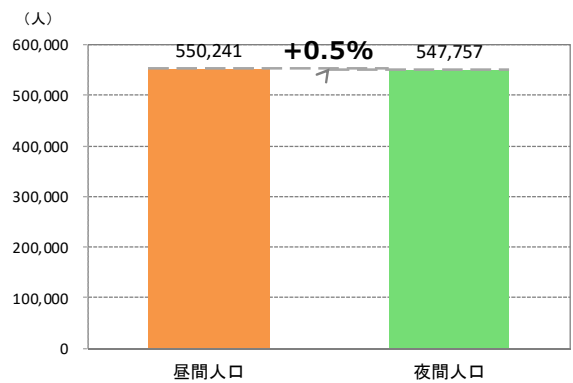
多様な地域特性を持った近隣市町村が、それぞれの強みを活かし連携して課題に取り組むことで、圏域全体で持続可能な地域社会を実現していくことを目的としています。

圏域においても、昼間人口のほうが夜間人口より多く、通勤・通学者が地域内に流入している拠点性の高い地域ですが、夜間人口は2010年と比較して2040年には23.4%減少すると予測されています。



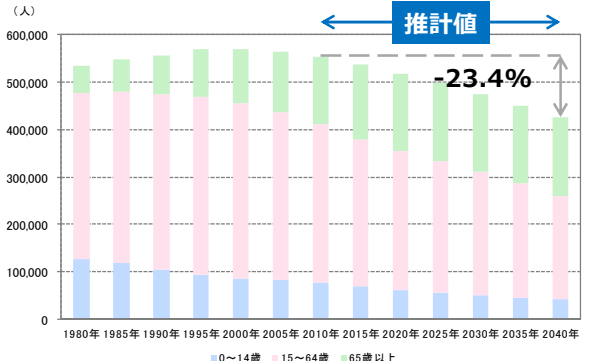
【図3】(出典:「長野地域連携中枢都市圏の地域経済循環分析 2013年版」プログラムによる自動作成)

**① 夜間人口・昼間人口 (2013年)**



出所: 総務省「国勢調査」より作成

**② 夜間人口の推移 (2015年以降は推計値)**

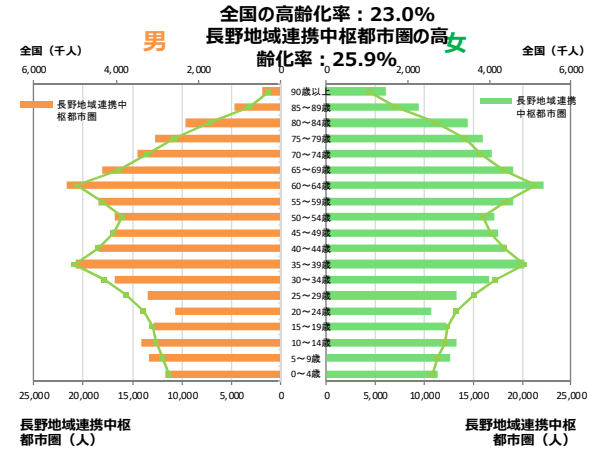


出所: 総務省「平成22年国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成25年3月推計)」より作成

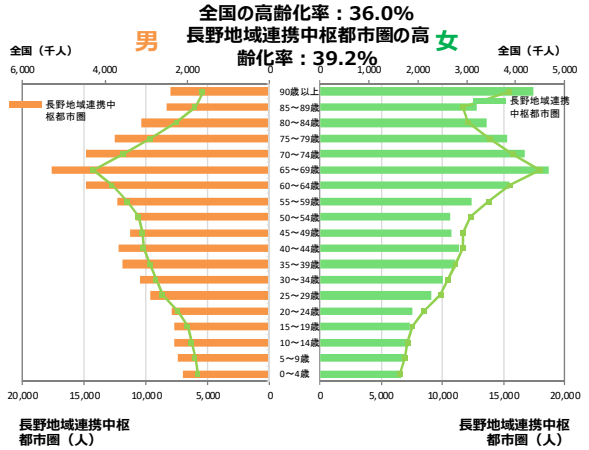
圏域での年齢別の人口構成をみると、2010年では住民の約3.9人に1人が高齢者であり、2040年には高齢化率はさらに上昇し、住民の約2.6人に1人が高齢者となります。高齢化率は全国平均より3.2ポイント高くなっています。

【図4】(出典:「長野地域連携中枢都市圏の地域経済循環分析 2013年版」プログラムによる自動作成)

**① 人口ピラミッド (2010年)**



**② 人口ピラミッド (2040年、推計値)**



## 2 地球規模での課題

令和元年東日本台風では、大規模な浸水被害の発生により、家屋の全壊をはじめ多くの住家被害が発生しました。また、道路・河川などの都市基盤や公共施設のほか、農業、商工業など本市の産業にも甚大な被害がありました。今後も地球温暖化に伴う気候変動により、大雨や台風の発生数が長期的に増加傾向にあるとされており、災害が全体として激化することが想定されます。

また、令和2年2月からの新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、人に重大な健康被害を及ぼすだけでなく、地域の経済活動、市民生活にも深刻な影響が及ぶことを認識する機会となりました。

持続可能な地域づくりのためには、これら地球規模の課題解決に足下から取り組む必要があり、世界が共に取り組む「SDGs」を推進することがますます重要となっています。



## 3 先端技術の活用

「第4次産業革命」は、大量の情報に基づき人口知能（AI）が自ら考えて最適な行動をとることができる技術の進展であり、この新たな技術を活用して地域課題を解決できれば、超スマート社会「Society5.0」が到来すると言われています。

具体的には、①実社会のあらゆる事業・情報がデータ化・ネットワークを通じて自由にやり取り可能となる「IoT」、②集まった大量のデータを分析し、新たな価値を生む形で利用可能となる「ビッグデータ」、③機械が自ら学習し、人間を超える高度な判断が可能となる「人口知能（AI）」、④多様かつ複雑な作業についても自動化が可能となる「ロボット」により、これまで実現不可能と思われていたことが可能となり、人々が快適で活力に満ちた質の高い生活を送ることができる人間中心の社会が「Society5.0」とされています。

これに伴い、産業構造や就業構造が劇的に変わる可能性があります。



#### 4 検討の方向性

国の「第32次地方制度調査会」から、「2040年頃から逆算し顕在化する地方行政の諸課題とその対応方策についての中間報告(案)」(2019年7月)が提出され、人口減少、人口構造の変化、気候変動など直面する課題を示したうえで、次の点について指摘されています。

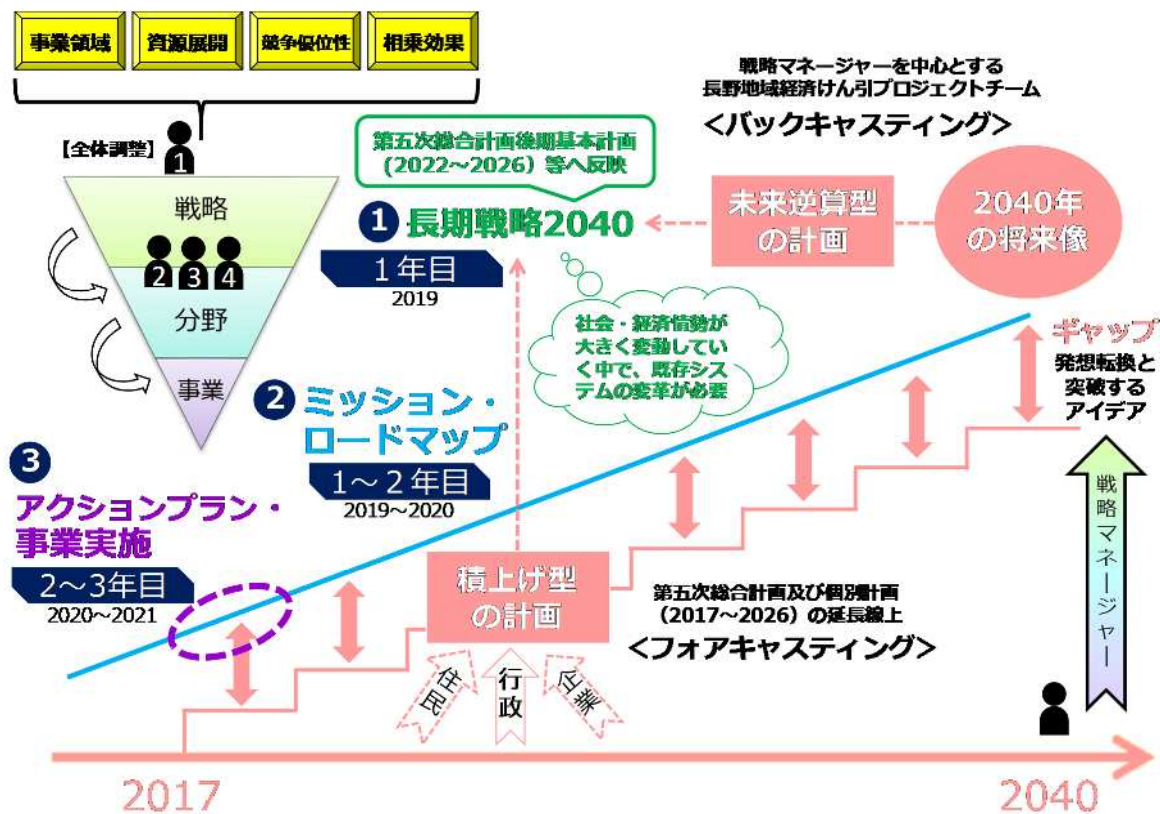
- ・地域ごとに大きく異なる変化・課題の現れ方を見通したうえで、どのような未来を実現したいのか、ビジョンを共有する必要がある。
- ・その未来像から逆算して、長期的な視点で必要な対応を選択する必要がある。
- ・地域や組織の枠を超えて連携・役割分担する必要がある。

プロジェクトチームでは、前項1～3を踏まえ、また、地方制度調査会中間報告(案)を参考とし、人、暮らし、歴史文化、自然環境など地域固有の魅力を地域産業と結び付けていきます。そして、“長野らしさ”、“長野で取り組む理由”の視点を持ちながら、東京一極集中に歯止めをかけ、地方圏への人の流れを強くする取り組みを検討していきます。

手順としては、まず、2040年の将来像、ありたい姿を描き、バックキャスティング(未来逆算型)の手法で、未来を見据えて今取り組むべきこと、今から着手すべきことを整理し、ロードマップに落とし込みながら、具体的なアクションプランとして検討します。【図3】

個別のプロジェクト化に当たっては、戦略マネージャーの高度な専門性の視点を生かしながら、民間企業や各団体、近隣市町村などと連携、協働し、発想転換と突破力で地域経済にイノベーションを起こし、次世代、未来へとつながる取り組みの実現を目指します。

【図3】長期戦略の位置づけと戦略マネージャーの関連性



### 3 現状分析

長野市は、近隣の市町村から通勤、通学してくる人も多く、市外との結びつきが強い都市であり、長野地域9市町村で構成する「長野地域連携中枢都市圏構想」の中心都市（連携中枢都市）でもあります（5ページ参照）。

プロジェクトチームでは、まずは、連携中枢都市として長野市の経済基盤を底上げし、それが圏域全体の経済成長けん引に貢献する施策を検討していきます。そのため、経済成長に特に関係の深い商工業、農林業、観光分野について、分野別に4つのワーキンググループを設置しました。

#### 1 SWOT分析

各グループにおいて、戦略策定に向けた現状分析として、「SWOT分析」を活用しました。長野市及び長野地域の各産業分野について、「内部要因と外部要因」「プラス要素とマイナス要素」の視点から、内部要因のプラス要素を「強み (Strength)」、マイナス要素を「弱み (Weakness)」、外部要因のプラス要素を「機会 (Opportunity)」、マイナス要素を「脅威 (Threat)」として整理し、「プラス要素を捉え、強化・伸長する」又は「マイナス要素を回避、解消・克服する」という考え方で、戦略検討のベースとしました。

#### ■商工業分野①グループ（SWOT分析）

		プラス要素	マイナス要素
内部 要因	強み(S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・交通結節点としての優位性(太平洋側と日本海側)</li> <li>・観光資源が充実。ブランド形成しやすい</li> <li>・3次産業の稼ぐ力が高い(小売・医療)</li> <li>・就業密度が高く、働き場がある</li> <li>・多様な業種の企業が集積</li> <li>・印刷、情報通信機器、製造業(食料品など)が盛ん</li> <li>・医療施設・機関が多い</li> <li>・大学等の研究機関がある</li> <li>・行政機関・公共施設が多い</li> <li>・県都としての都市機能(国、県、マスコミ、金融)</li> <li>・隣接市町村まで含めた面積が広い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工業用地の不足</li> <li>・観光資源の発信が苦手</li> <li>・観光と商業のつながりが苦手</li> <li>・Iターンの地域としての取組みが盛んでない</li> <li>・中小企業経営者の高齢化、後継者問題</li> <li>・後継者の不足による事業の廃止</li> <li>・中心市街地の空洞化</li> <li>・市街地のテナント料が高い</li> <li>・中山間地の更なる衰退</li> <li>・商圏人口の減少</li> </ul>
	機会(O) ～ポジティブ～	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開業率が高まっていく副業、学生起業</li> <li>・インターネットを活用した新たな店舗展開</li> <li>・AIの技術改進</li> <li>・グローバル化(ポーターレス)</li> <li>・オープンイノベーション</li> <li>・バイオ(先端・再生医療)の発展</li> <li>・高齢化社会を活かした新たな商業の発展</li> <li>・北陸新幹線延伸(金沢以西)</li> <li>・リニア新幹線の開業</li> <li>・成熟社会(多様化)→ニッチな分野発掘</li> <li>・定住外国人の増加</li> </ul>	脅威(T) ～ネガティブ～ <ul style="list-style-type: none"> <li>・AIの台頭(雇用面での影響)</li> <li>・低賃金失業者の増加</li> <li>・従来型店舗経営の危機</li> <li>・個人輸出の増(ネット拡大による)</li> <li>・少子化による市場の縮小</li> <li>・人口減少による消費量の下降</li> <li>・少量生産・少量消費(生産コストの上昇)</li> </ul>
外部 要因			



■商工業分野②グループ（SWOT分析）

		プラス要素	マイナス要素
内部 要因	強み(S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子育てしやすい</li> <li>・安全</li> <li>・自然災害が少ない</li> <li>・自然が多い</li> <li>・歴史</li> <li>・温泉がいっぱい</li> <li>・豊かな水資源</li> <li>・東京にアクセスしやすい</li> <li>・長野の生き方</li> <li>・人間性(礼儀正しさ、穏やかな性格、競争しない)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クレジットカードを使える店が少ない</li> <li>・鉄道切符がIC化していない</li> <li>・公園が少ない</li> <li>・お店が早く閉まる</li> <li>・大規模ショッピングモールがない</li> <li>・車社会、渋滞</li> <li>・主張しない</li> <li>・長野の価値に気づいていない</li> <li>・世代ごとの価値観</li> </ul>
	機会(O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・川と山</li> <li>・家制度</li> <li>・東京の軸、価値観で語らない</li> <li>・絆</li> <li>・気質</li> <li>・誇り、自信</li> <li>・言語化、可視化、価値化</li> <li>・発信力</li> <li>・共感、長野の生き方</li> <li>・子どもへ見せていく</li> <li>・ベンチマークはポータルランド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既得権益</li> <li>・人手不足</li> <li>・少子高齢化</li> <li>・車との決別</li> </ul>
外部 要因	強み(S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信州・長野のブランドイメージ</li> <li>・オリンピック、パラリンピックによる世界的知名度</li> <li>・台風の影響少ない、寒暖差大きい</li> <li>・太平洋と日本海を結ぶ拠点都市</li> <li>・首都圏や関西圏への程よい立地</li> <li>・熟練農業者、農家数、新規就農者が多い</li> <li>・豊富な農地、豊かな森林環境</li> <li>・リンゴ、もも、ぶどう、きのこの等のブランド力</li> <li>・小麦粉、味噌、そばの消費量全国上位</li> <li>・農業研修センター、バイオマス発電所の存在</li> <li>・ジビエ加工センターの稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・荒廃農地、鳥獣被害の増加</li> <li>・市域4分の3が中山間地で傾斜・狭い農林地が多い</li> <li>・都市化による平地の農地減少</li> <li>・所有者不明、境界不明の山林地の増加</li> <li>・高齢化、後継者不足で技術の継承ができていない</li> <li>・零細農家が多い</li> <li>・果樹は機械化が難しく経営の規模拡大が困難</li> <li>・りんごの単価が安い</li> <li>・販売戦略が弱い(仕組み・ルート)</li> <li>・手入れ不足で国産材としての質が良くない</li> <li>・森林作業道の整備不足</li> </ul>
	機会(O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・田園回帰、農村回帰の潮流と若者の関心の高まり</li> <li>・体験型農林業需要の拡大、外国人の農業参加</li> <li>・移住・就農への関心</li> <li>・安心・安全な農産物、有機農業への関心の高まり</li> <li>・食を通じた健康、地産地消、地消地産への関心</li> <li>・和食文化に対する関心(ユネスコ無形文化遺産)</li> <li>・ジビエ利用の促進</li> <li>・企業の農業への参入</li> <li>・森林環境税、森林経営管理法</li> <li>・脱プラスチックの動き(木材で代替)</li> <li>・先端技術の活用による省力化、生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農林業・鳥獣捕獲従事者、森林所有者の高齢化</li> <li>・高齢化、過疎化による農村地帯衰退(国土荒廃)</li> <li>・専業農家、販売農家の減少</li> <li>・食糧自給率の低下</li> <li>・人口減少による国内マーケット縮小</li> <li>・産地間競争(価格競争)</li> <li>・世界的な人口増による食糧危機</li> <li>・国産農産物と安価な輸入農産物との競合(TPP)</li> <li>・気候変動による自然災害の増加、生態系への影響</li> <li>・天候不順、温暖化でりんごがつかれなくなる</li> </ul>

■農林業分野グループ（SWOT分析）

		プラス要素	マイナス要素
内部 要因	強み(S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信州・長野のブランドイメージ</li> <li>・オリンピック、パラリンピックによる世界的知名度</li> <li>・台風の影響少ない、寒暖差大きい</li> <li>・太平洋と日本海を結ぶ拠点都市</li> <li>・首都圏や関西圏への程よい立地</li> <li>・熟練農業者、農家数、新規就農者が多い</li> <li>・豊富な農地、豊かな森林環境</li> <li>・リンゴ、もも、ぶどう、きのこの等のブランド力</li> <li>・小麦粉、味噌、そばの消費量全国上位</li> <li>・農業研修センター、バイオマス発電所の存在</li> <li>・ジビエ加工センターの稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・荒廃農地、鳥獣被害の増加</li> <li>・市域4分の3が中山間地で傾斜・狭い農林地が多い</li> <li>・都市化による平地の農地減少</li> <li>・所有者不明、境界不明の山林地の増加</li> <li>・高齢化、後継者不足で技術の継承ができていない</li> <li>・零細農家が多い</li> <li>・果樹は機械化が難しく経営の規模拡大が困難</li> <li>・りんごの単価が安い</li> <li>・販売戦略が弱い(仕組み・ルート)</li> <li>・手入れ不足で国産材としての質が良くない</li> <li>・森林作業道の整備不足</li> </ul>
	機会(O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・田園回帰、農村回帰の潮流と若者の関心の高まり</li> <li>・体験型農林業需要の拡大、外国人の農業参加</li> <li>・移住・就農への関心</li> <li>・安心・安全な農産物、有機農業への関心の高まり</li> <li>・食を通じた健康、地産地消、地消地産への関心</li> <li>・和食文化に対する関心(ユネスコ無形文化遺産)</li> <li>・ジビエ利用の促進</li> <li>・企業の農業への参入</li> <li>・森林環境税、森林経営管理法</li> <li>・脱プラスチックの動き(木材で代替)</li> <li>・先端技術の活用による省力化、生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農林業・鳥獣捕獲従事者、森林所有者の高齢化</li> <li>・高齢化、過疎化による農村地帯衰退(国土荒廃)</li> <li>・専業農家、販売農家の減少</li> <li>・食糧自給率の低下</li> <li>・人口減少による国内マーケット縮小</li> <li>・産地間競争(価格競争)</li> <li>・世界的な人口増による食糧危機</li> <li>・国産農産物と安価な輸入農産物との競合(TPP)</li> <li>・気候変動による自然災害の増加、生態系への影響</li> <li>・天候不順、温暖化でりんごがつかれなくなる</li> </ul>
外部 要因	強み(S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信州・長野のブランドイメージ</li> <li>・オリンピック、パラリンピックによる世界的知名度</li> <li>・台風の影響少ない、寒暖差大きい</li> <li>・太平洋と日本海を結ぶ拠点都市</li> <li>・首都圏や関西圏への程よい立地</li> <li>・熟練農業者、農家数、新規就農者が多い</li> <li>・豊富な農地、豊かな森林環境</li> <li>・リンゴ、もも、ぶどう、きのこの等のブランド力</li> <li>・小麦粉、味噌、そばの消費量全国上位</li> <li>・農業研修センター、バイオマス発電所の存在</li> <li>・ジビエ加工センターの稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・荒廃農地、鳥獣被害の増加</li> <li>・市域4分の3が中山間地で傾斜・狭い農林地が多い</li> <li>・都市化による平地の農地減少</li> <li>・所有者不明、境界不明の山林地の増加</li> <li>・高齢化、後継者不足で技術の継承ができていない</li> <li>・零細農家が多い</li> <li>・果樹は機械化が難しく経営の規模拡大が困難</li> <li>・りんごの単価が安い</li> <li>・販売戦略が弱い(仕組み・ルート)</li> <li>・手入れ不足で国産材としての質が良くない</li> <li>・森林作業道の整備不足</li> </ul>
	機会(O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・田園回帰、農村回帰の潮流と若者の関心の高まり</li> <li>・体験型農林業需要の拡大、外国人の農業参加</li> <li>・移住・就農への関心</li> <li>・安心・安全な農産物、有機農業への関心の高まり</li> <li>・食を通じた健康、地産地消、地消地産への関心</li> <li>・和食文化に対する関心(ユネスコ無形文化遺産)</li> <li>・ジビエ利用の促進</li> <li>・企業の農業への参入</li> <li>・森林環境税、森林経営管理法</li> <li>・脱プラスチックの動き(木材で代替)</li> <li>・先端技術の活用による省力化、生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農林業・鳥獣捕獲従事者、森林所有者の高齢化</li> <li>・高齢化、過疎化による農村地帯衰退(国土荒廃)</li> <li>・専業農家、販売農家の減少</li> <li>・食糧自給率の低下</li> <li>・人口減少による国内マーケット縮小</li> <li>・産地間競争(価格競争)</li> <li>・世界的な人口増による食糧危機</li> <li>・国産農産物と安価な輸入農産物との競合(TPP)</li> <li>・気候変動による自然災害の増加、生態系への影響</li> <li>・天候不順、温暖化でりんごがつかれなくなる</li> </ul>

## ■観光分野グループ（SWOT分析）

		プラス要素	マイナス要素
内部 要因	強み(S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊富な観光資源(善光寺・戸隠・松代)</li> <li>・門前リノベーション店舗の増加</li> <li>・市街地と里山の共存、アクセスが近い</li> <li>・おいしい果物、野菜、山菜。ブランド力が高い</li> <li>・高齢者受けするコンテンツが多い</li> <li>・オリンピック認知度が高い</li> <li>・伝統文化、田舎暮らし精進料理、アウトドア</li> <li>・独自の文化(忍者、サムライ、宿坊)</li> <li>・広域に魅力的な観光資源(白馬、スノーモンキー)</li> <li>・ジビエ(サンセバスチャン、スペインモデル)</li> <li>・四季が明確</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長時間滞在するスポット、夜のスポットが少ない</li> <li>・宿泊が伴わない</li> <li>・回遊させる仕組みがない</li> <li>・観光地の連携不足</li> <li>・二次、三次交通の不足</li> <li>・外国人の受入体制</li> <li>・言語、サインage面での対応不足</li> <li>・食の提案力が低い</li> <li>・キャッシュレス決済の導入の遅れ</li> <li>・海外からのデスティネーションがない</li> <li>・ゴールデンルートから外れる</li> </ul>
	機会(O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・首都圏から1時間というアクセスの良さ</li> <li>・北陸新幹線京都、大阪までの延伸</li> <li>・旅行ニーズの多様化、成熟化</li> <li>・モノ消費からコト消費へ</li> <li>・旅行形態の変化(個人化、少人数化)</li> <li>・インバウンド客の増加</li> <li>・働き方改革、有給休暇取得率の向上</li> <li>・AI、IoTなどICT技術の急速な発展</li> <li>・外国人労働者の増加</li> <li>・国際的な日本食ブーム</li> <li>・SNSで情報収集しディープな観光地(地方)へ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内旅行消費額の減</li> <li>・観光受け入れ側の高齢化、人手不足</li> <li>・インターネット購入による地元店舗の衰退</li> <li>・空き店舗、空き家の増加</li> <li>・まちの機能が衰退</li> <li>・高齢化により旅行地への移動が困難</li> <li>・公共交通機関の廃止</li> <li>・リニア中央新幹線の開業(2027名古屋、2045大阪)</li> <li>・外国人居住者増により宗教間の対立</li> <li>・災害大国</li> </ul>
外部 要因			

## 2 目的分析

次に、SWOT分析を踏まえて、各分野における2040年の望ましい姿、ありたい姿を考え、その状態に導くための「手段」と「目的」の関係をツリー図（目的系図）に整理しました。

ツリー図では、望ましい状態（目的）を上、その状態を達成するための手段を下に配置します。一つの目的は、上位の目的を導くための手段でもあり、同時に下位の手段によって導かれる目的でもあります。もし下位の手段が達成されれば、それによって上位の目的が達成されるという関係性です。

ワーキンググループでは、整理したツリー図について、全体を見ながら、手段-目的の階層構造をいくつかのグループで括り、それをプロジェクトの原型として確認する作業を行いました。(11～12ページ参照)

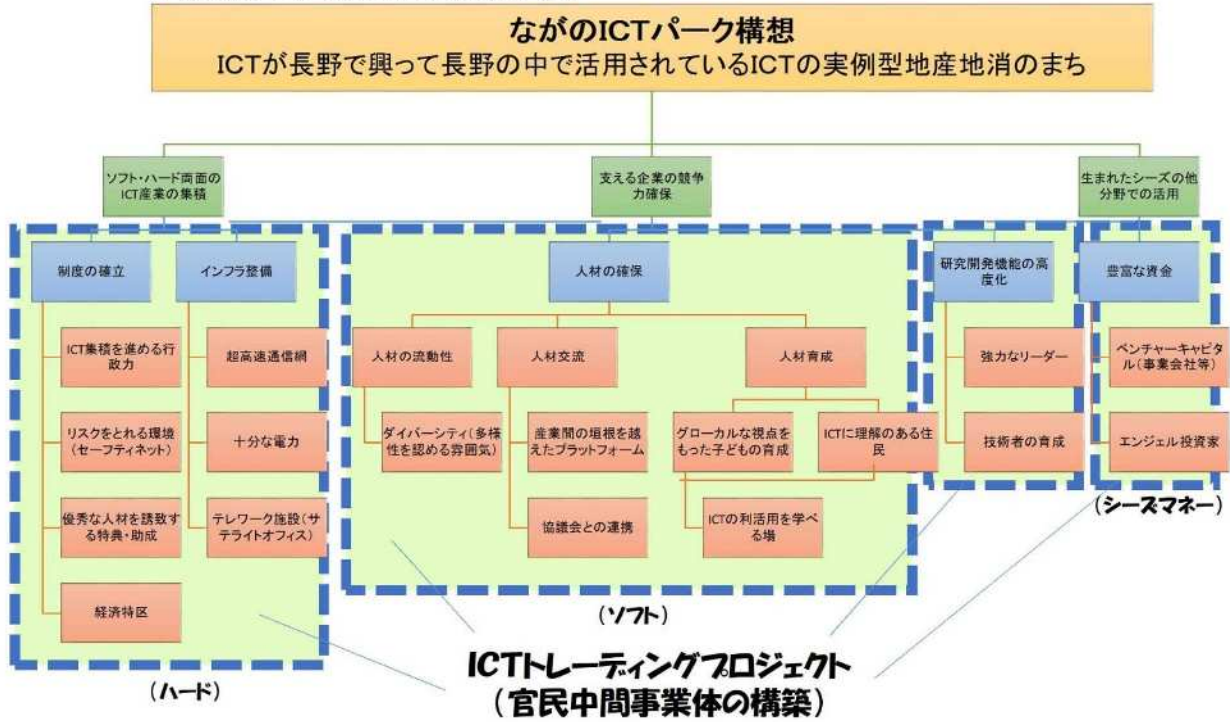


「手段」が達成されれば、上位の「目的」が達成される関係

➤ 商工業分野①グループ（ツリー図）

2019年10月時点 検討案

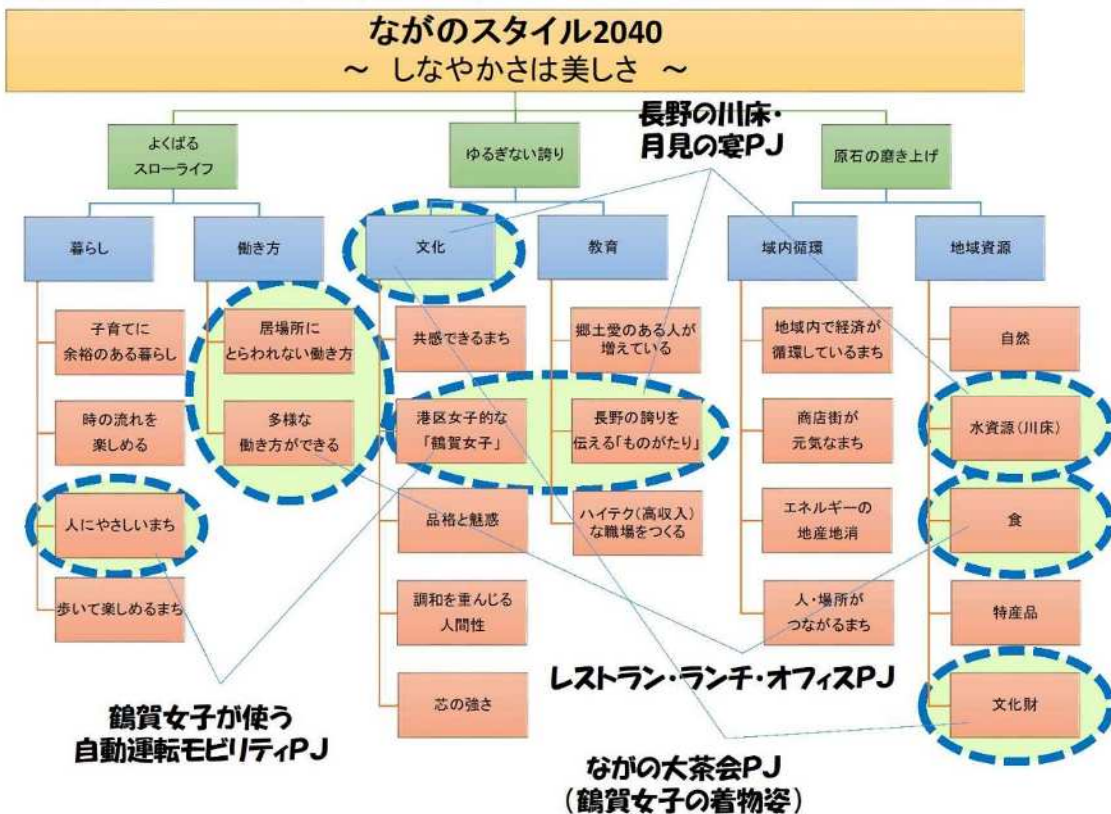
■ 分野ビジョン(2040年のありたい姿)



➤ 商工業分野②グループ（ツリー図）

2019年10月時点 検討案

■ 分野ビジョン(2040年のありたい姿)

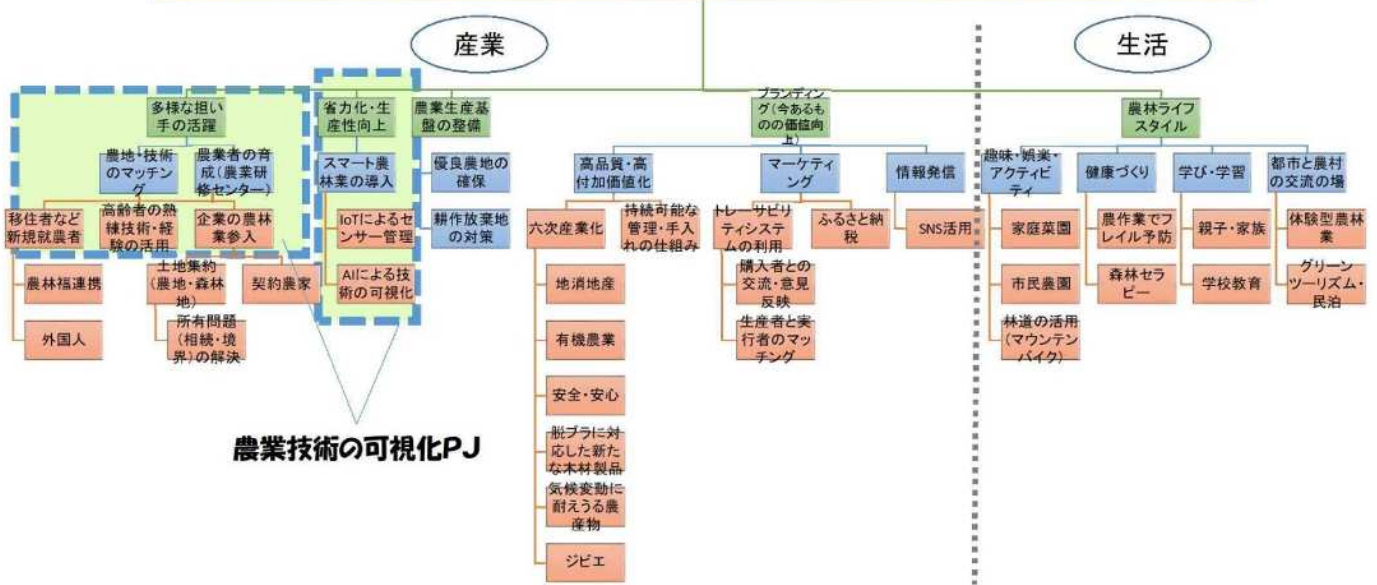


➤ 農林業分野グループ（ツリー図）

2019年10月時点 検討案

■ 分野ビジョン(2040年のありたい姿)

**SATOYAMA都市ながの ～ちよどいい、ちよつといい、おとなりながの～**  
 長野ならではの農林業の新たな価値創出とライフスタイルが実現できるまち

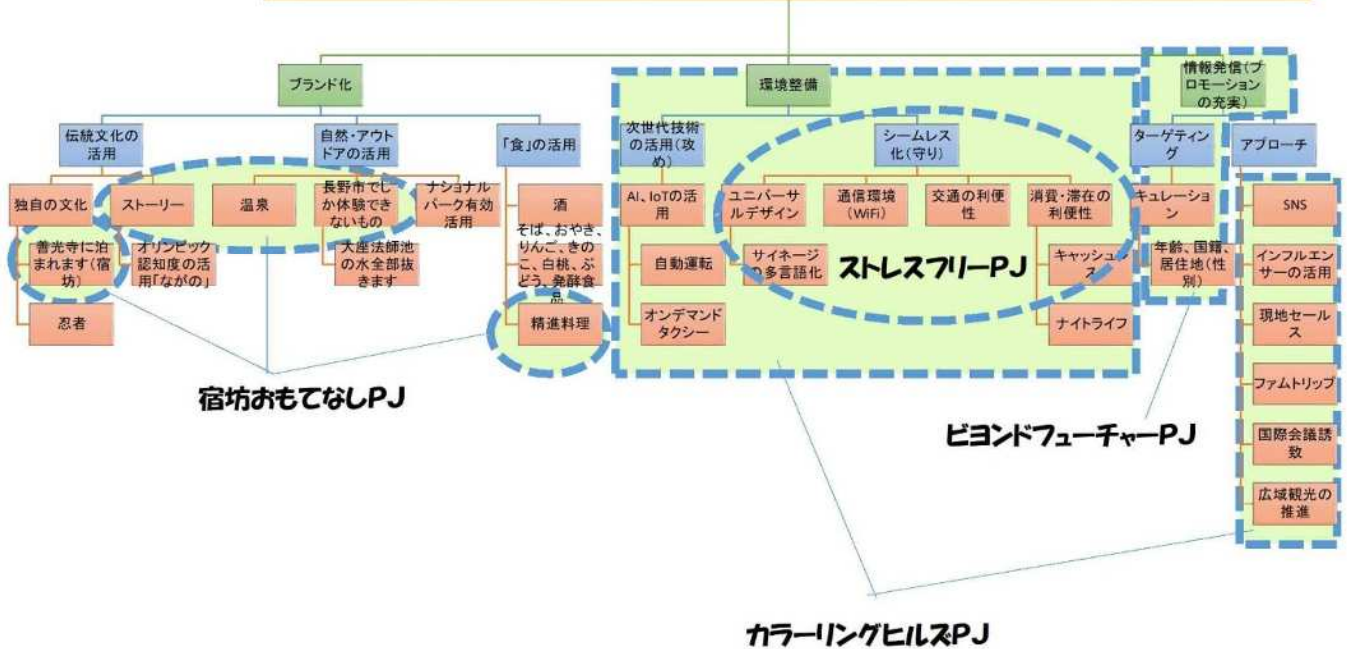


➤ 観光分野グループ（ツリー図）

2019年10月時点 検討案

■ 分野ビジョン(2040年のありたい姿)

**うるおう長野市2040 ～人も心も懐も～**  
 人々が活気に満ち溢れて心も豊かになって経済も潤うまち



### 3 プロジェクトチームワーキンググループ中間報告の検証

2019年10月、戦略マネージャー着任と併せ、分野別のSWOT分析、ツリー図（目的系図）など、ワーキンググループ検討内容の中間報告をまとめました。その後、検討をさらに発展させるため、報告内容のアウトラインを整理し【下図】、次の課題を確認しました。

- ・各分野のアウトプットを統合し、全体戦略として再構築する。
- ・「農林業、観光」は、長期戦略目線での逆算型の検討を深める。
- ・「商工業」は、手段としてのITインフラ施策、及び基盤となるブランディング戦略の提案（いずれも全産業横断）であるため、全体の横串戦略として展開させる。
- ・地域の経済成長をけん引する長期戦略として、「新産業戦略」を追加する。

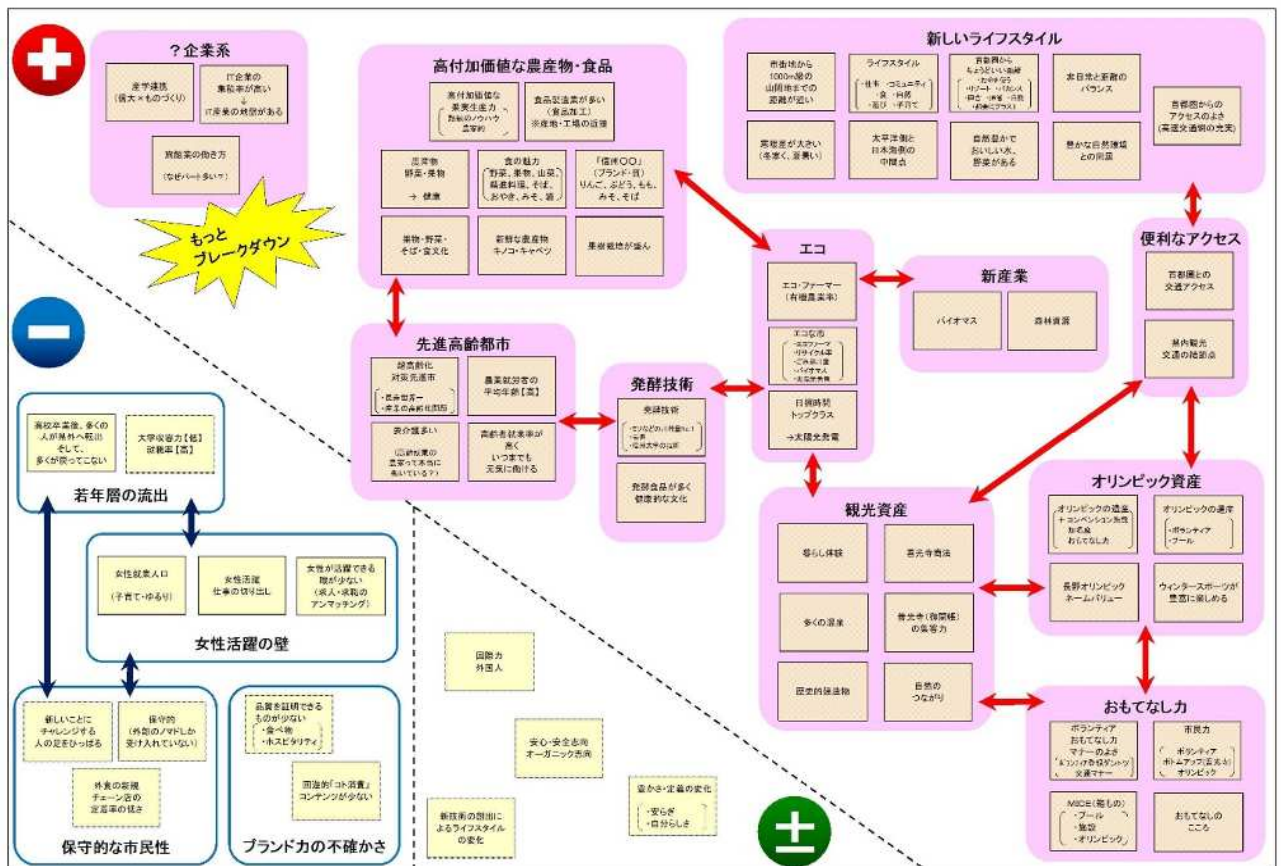


### 4 全体での強み・弱みの整理

ワーキンググループ中間報告を基に、様々な項目の長野市の全国ポジションを客観的な指標で確認し、総合的に市全体の強みと弱みの再整理を行いました。

地域産業、技術、農産物、文化、環境など、将来にわたって長野市の強みとしたい分野は、持続可能な形で産業としてさらに伸ばしていく、また、分野掛け合わせで新たな価値を創造していく方向性を共有しました。

■長野市の強み・弱みマップ



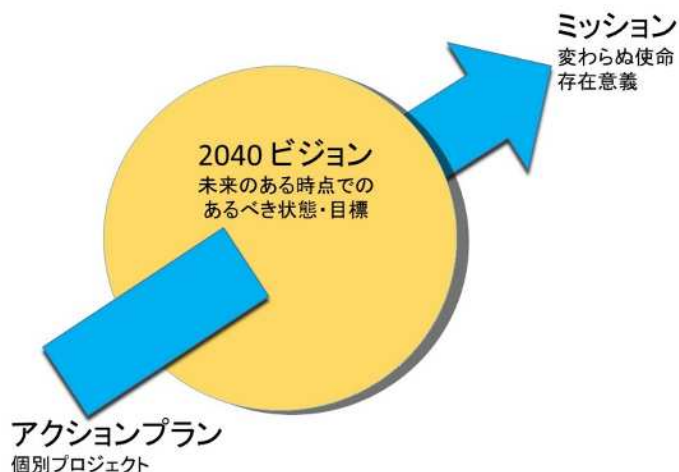
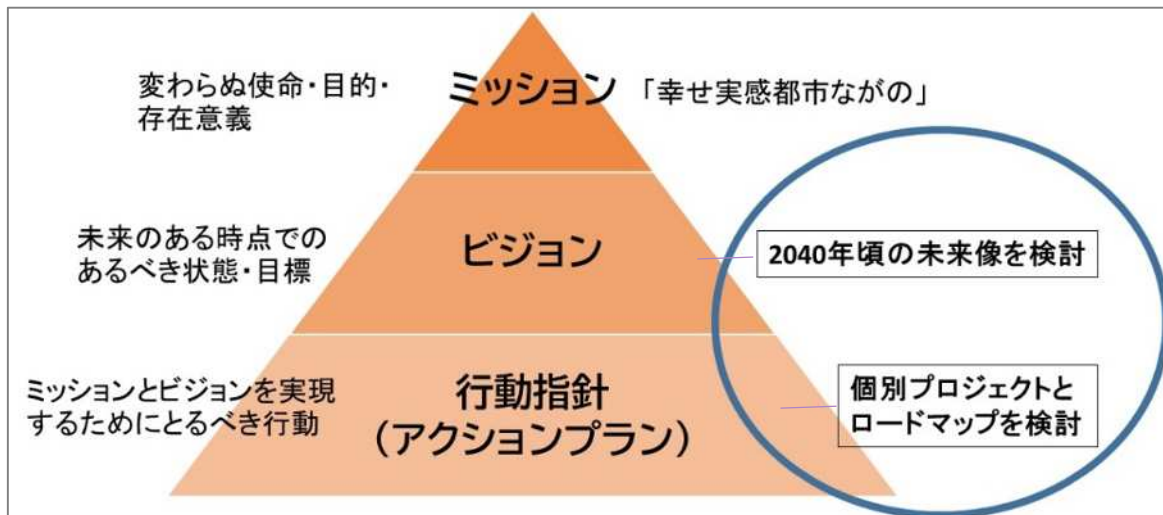
## 4 2040年の将来像（2040ビジョン）

### 1 ビジョンの意義

「ビジョン」は、未来のある時点でのあるべき状態を具体的にあらわしたもので、共有する目標とできるものです。ビジョンは皆の心の中にある力、心に強く刻まれた力であり、皆が創り上げたいと心から望むものです。

ビジョンを共有できると、①共通の未来像に向けて、エネルギーを結集することができる、②それぞれの方針や判断基準のベクトルがそろそろ、③全員が主体的に力を発揮し相乗効果を生み出すことができる、などの効果があります。

本戦略では、2040年頃のあるべき状態・目標をビジョンとして定めます。



「ミッション」は、変わらぬ使命、目的、その組織の存在意義、どんな社会を実現するのかをあらわしたもので、ビジョンの上位概念となります。

長野市においては、第五次総合計画基本構想に定める「幸せ実感都市ながの」がミッションにあたり、2040年頃の社会でも変わらない、行政の本質的な使命です。

ミッションとビジョンを実現するためにとるべき行動が「行動指針（アクションプラン）」であり、いくつかの具体的なプロジェクトで構成されます。

## 2 長野市の2040ビジョン

自然の循環と経済の発展を両立させる、  
長野らしい、世界に誇る「産業」創造で、  
平均所得を倍増する。

<補足説明>

### ● 長野の暮らしと伝統技術

長野市は身近な自然に親しみ、四季の移り変わりを感じつつ、仕事、子育て、余暇などの暮らしを楽しむ、いわゆる“スローライフ”を実践できるまちです。

市内では、家庭で発生する生ごみを自宅のコンポストで堆肥化し、人と自然にやさしい肥料として畑で再利用する家庭も多くあります。また、味噌、醤油、日本酒、漬物などで使われる「発酵」技術は、微生物と食品の組み合わせで新たな栄養素を生み出し、寒さ厳しい長野の冬に欠かせない食品の長期保存技術として引き継がれてきたもので、その伝統技術を生かした地元企業も多数あります。

### ● 自然循環と経済発展の両立

長野市は、自然の循環機能を尊重し、その環境の中で生かされている感謝の気持ちを持ちながら、自然に負荷をかけず、資源を有効に活用していきます。

また、経済発展の前提には、社会や環境の安定という土台が必要であり、社会や環境に配慮した付加価値の高い製品・サービス等の創出や、地産地消、地消地産など地域経済に配慮した「循環型経済」による発展を目指していきます。

2040年の社会に向けて、SDGsの視点で、これまでの歴史の積み重ねにより育まれた長野の環境、風土、食生活、市民性などを活かした“長野らしい”、“長野でしかない”、“長野だからこそ”の産業を、自然と経済の調和した持続可能な形で、創造または再構築していきます。

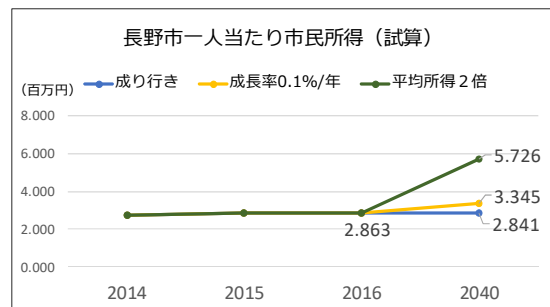
### ● 2040年に向けたチャレンジ目標

2040ビジョンの実現に向けた数値の目標として、平均所得の倍増を掲げています。人口減少と担い手不足、さらに経済危機がグローバルに連鎖する厳しい時代の中、新型コロナウイルスからの回復をきっかけとし、先端技術を積極的に取り入れ、生産性をあげて、本プロジェクトが目指す経済基盤の底上げ、経済成長けん引の実現を果たしたい。そして、成長の果実が企業だけでなく、家計にも十分に分配される未来をイメージし、その成果を測る一つの物差しとして、平均所得（市民所得÷人口）の倍増を目指していきます（36ページ参照）。

従来の延長線での取り組みだけでは、到達できないストレッチ目標ですが、これまでの発想を変える、やり方を変えることでイノベーションを起こすことを意図したものであり、チャレンジ目標として心に留め置き、取り組んでいくものです。

#### ビジョンとは？

- ✓ 心から願う目的意識から生まれてくるもの
- ✓ 目的意識を具象化したもの
- ✓ こうありたいと願う期待像
- ✓ そのさまをありありと描いたもの
- ✓ 具体的な数値目標を伴う
- ✓ 何よりも、分かりやすく、シンプルに

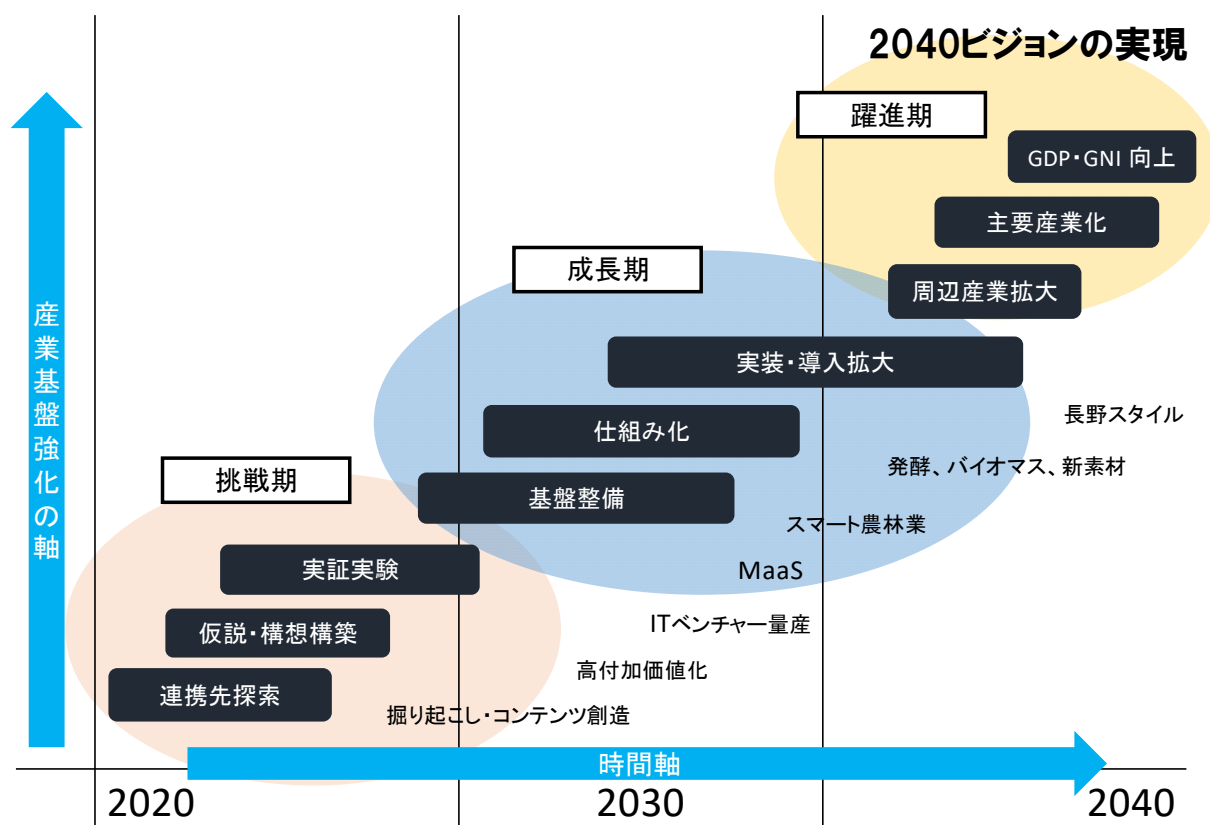


出典：平成28年度市民所得推計結果報告書ほか

### 3 ロードマップ

気候変動、感染症による経済への影響など、世界はますます不確実な、先が見通せない時代になっており、このような時代にイノベーションを起こし、生産性の革新的な向上や、グローバル市場で存在感を出せる新しい価値をつかっていくためには、未来起点の戦略的なマネジメントが必要です。

前項で示した2040年のあるべき姿=ビジョンを、“実現したい”、“実現する”、という明確な意思をもち、未来から逆算して、途中の達成目標はどのような状態であるべきか、そのために現在、何をすべきかを考える「バックキャストिंग」の手法で戦略を立てていきます。





### 1 検討分野及びプロジェクト構築の視点

ワーキンググループ中間報告の検証で抽出した課題及び2040ビジョン（13～15ページ参照）を踏まえ全体を俯瞰し、次のとおり検討分野を再編成し、個別プロジェクト構築の視点を整理しました。市の産業構成比や他産業への波及効果などから影響度の高い「新産業・IT・工業」分野、農林業・観光・商業などの「既存産業」分野、全体のクリエイティブコントロールを考える「ブランディング」分野の3分野に分けて検討していきます。

検討に当たっては、分野間の壁は設けず相互に関係がある各分野の強みを掛け合わせ、相乗効果による新たな価値創造を図っていきます。

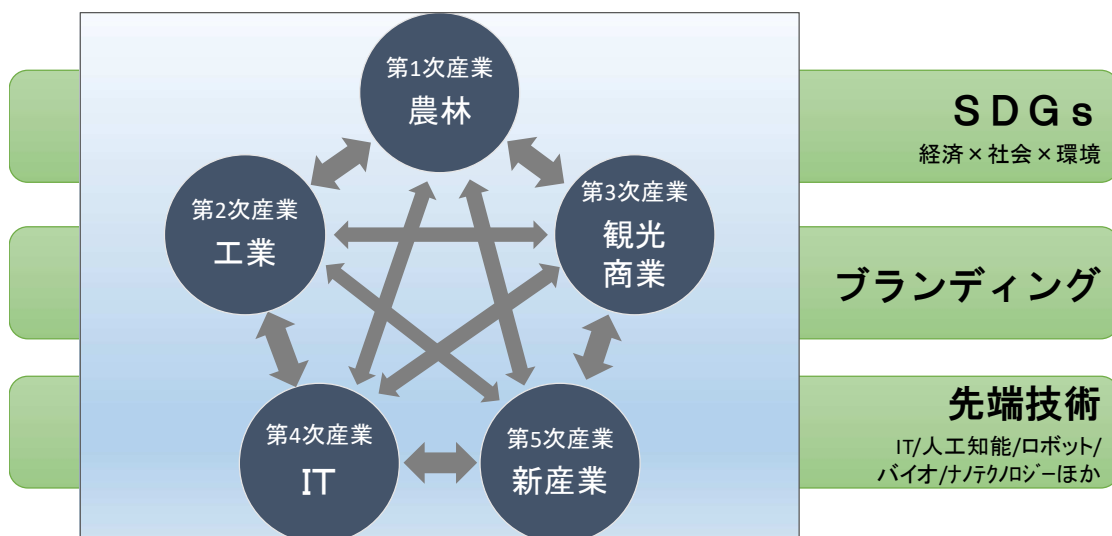
なお、個別プロジェクト（18～33ページ）については、現時点の検討に基づく内容です。今後、プロジェクト事業ごとに関係する事業者（商工・農林・観光業など）、住民、企業、団体、大学、シンクタンク、自治体などと実施体制を組み検討を進めていきますが、社会状況が変化した場合には、バックキャストिंगの考え方で、目指す姿の方向は見失うことなく、柔軟な発想でプロジェクト内容を見直していきます。

#### <検討分野>

- 新産業・IT・工業分野
- 既存産業分野（農林業×観光×商業など）
- ブランディング分野

#### <プロジェクト構築の視点>

- ✓ 未来の成長市場の核となる「新産業」創出を目指す。
- ✓ 各産業分野の掛け合わせにより、世界基準の新たな価値を創造する。
- ✓ 経済、社会、環境の3側面の統合的向上を図る「SDGs」の視点をもつ。
- ✓ 都市ブランディングを戦略的に実行する。
- ✓ 先端技術の活用を前提とする。



## 2 個別プロジェクト

### (1) 新産業・IT・工業分野

#### ア 現状と課題

- ・長野市の製造業は、食料品、出版・印刷、電子デバイス・情報通信機器関連などを中心に発展し、複数の業種がバランス良く集積しており、特にICT産業は中核市平均に比べて集積度が高くなっています。
- ・本プロジェクトに関連する、農林業、製造業、卸売・小売業、宿泊・飲食サービス業の生産額のうち、約8割を製造業、卸売・小売業が占めており、特に製造業は、他産業への生産波及効果が高い産業です。
- ・市の中核をなす業種であっても、全国に比べ労働生産性が低いものもあり、ICTの活用による生産性向上に取り組む必要があります。
- ・業種を超えた連携を強化し、イノベーションへの挑戦、遂行により、長野の強みを活かした特色ある新産業の創出、または既存産業を再構築することで、経済成長をけん引する必要があります。
- ・また、新型コロナウイルスを契機として今後予想される、サプライチェーンの見直し、生産拠点の国内回帰・分散化、首都圏本社機能の見直し、リモートワークの普及、ライフスタイルや価値観の変化など、地方にチャンスとなる変革をとらえて先手を打つ取り組みも必要です。

#### イ 分野ビジョン (2040 到達目標)



**発酵、長寿、環境対応型生活スタイルの強みを武器に、世界初の新産業を創出する。  
～新産業+工業分野で、生産額2倍を目指す(2016年比)～**

- ・地域経済成長に影響力の高い製造業を中心に、イノベーションへの挑戦、遂行によって、新たな知識と発展を獲得していく。

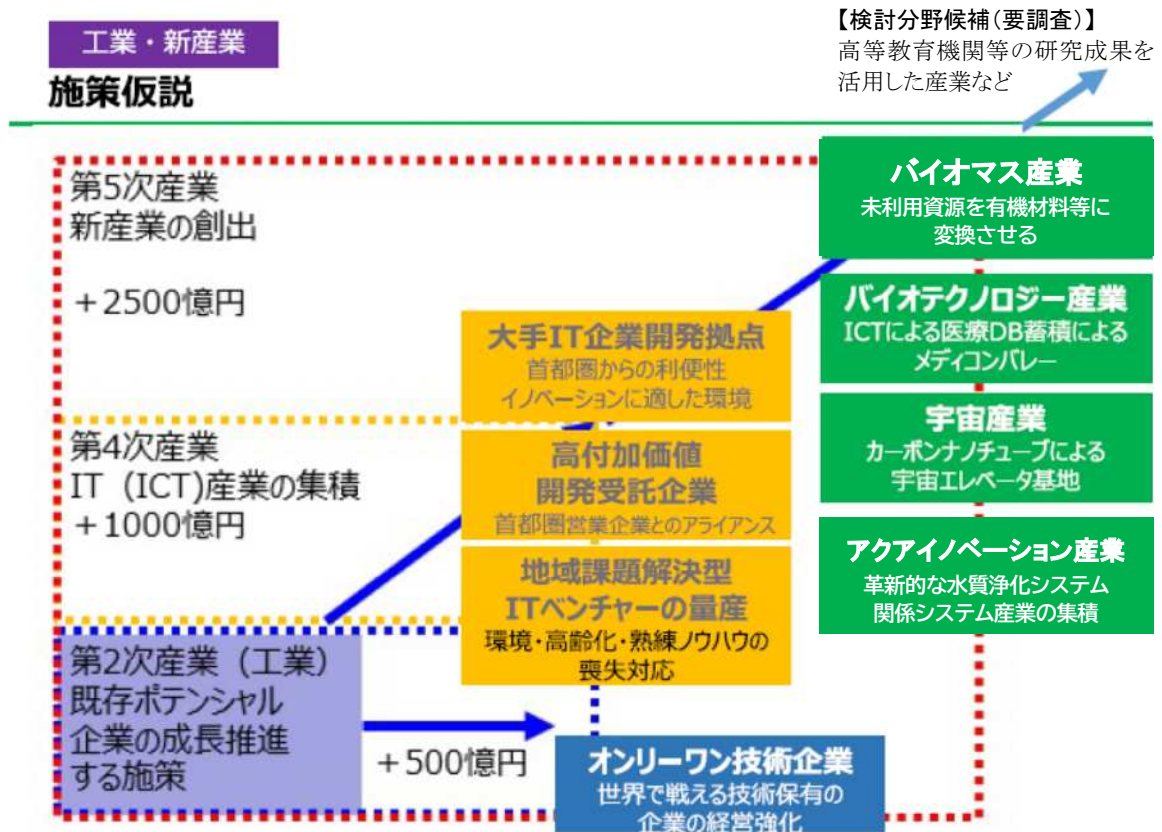
#### ウ 目標達成の条件

- 未来の成長市場に核となる産業集積を持つ。  
ex. 米国ポートランド：ハイテク産業の集積  
→20年で経済規模2倍、全米2位の成長率、全米1位の人口増加率
- 未来で蓋然性の高い、革新的な技術を踏まえる。  
・バイオサイエンス、ナノテクノロジー、人工知能、ロボット
- 長野市の存在意義、価値、強みが活かせる。  
・発酵、カーボンナノチューブなど材料技術、環境ファースト文化、質の高い人材

## エ プロジェクト

### <施策仮説>

第二次（工業）・第四次（ICT）・第五次（新産業）産業をそれぞれ伸ばし、全体として到達目標の達成を目指す（+4000億円）。



### <個別プロジェクト>

- 「既存ポテンシャル企業の成長推進」プロジェクト 第二次産業（工業）
  - ・世界で戦える技術を保有する企業（オンリーワン技術企業）の経営強化
  - ・知的財産権の活用（「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」）  
→知的財産を保有する企業、団体等が、新型コロナ蔓延終結を目的とした開発・製造に対し、保有する特許権、実用新案権、意匠権、著作権を開放
  - ・アフターコロナで加速する「サプライチェーンの国内化」をとらえた企業誘致戦略
- 「IT (ICT) 産業集積促進」プロジェクト 第四次産業（ICT）
  - ・地域課題解決型 ITベンチャーの量産（環境、高齢化、熟練技術継承等の課題解決）
  - ・高付加価値開発受託企業の育成（首都圏営業企業との提携）
  - ・大手 IT 企業の開発拠点の誘致（首都圏からの利便性、イノベーションに適した環境を PR）
  - ・リモートワーカーの取り込み（本社移転、機能分散、在宅勤務の日常化といった分散型経営への対応）
    - ex. 徳島県神山町（IT企業のサテライトオフィス進出）
    - ex. 米国オクラホマ州「タルサ・リモート」（移住するリモートワーカーを支援）

➤ 「新産業創出」プロジェクト 第五次産業（新産業）

※以下、検討分野候補（要調査）

＜高等教育機関等の研究成果を活用した産業など＞

- ・バイオマス産業（未利用資源を有機材料等に変換させる環境先進都市）  
ex. 農産廃棄物から高付加価値化学物質（生分解性プラスチックなど）の組成、発酵技術、信州ソルガム活用、バイオ水素エネルギーなど
- ・バイオテクノロジー産業（ICTによる医療DB蓄積によるメディコンバレー）
- ・宇宙産業（カーボンナノチューブによる宇宙エレベーター基地）
- ・アクアイノベーション産業（革新的な水質浄化システム関係産業の集積）

オ 3か年スケジュール

● 新産業・ICT・工業

プロジェクト名	2020	2021	2022	2023～
既存ポテンシャル企業の成長推進	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">経営分析</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">戦略企業特定</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">成長戦略の策定支援</div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #4a7c59; color: white;">実現の道筋の確立</div>
IT (ICT) 産業集積促進	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">ITベンチャーエコシステム構築</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">リモートワーク環境研究</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">企業開発拠点誘致</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">IT人材育成強化策・実装</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">首都圏IT企業との提携</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">ITベンチャー育成・支援</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">リモートワーカーの取り込み</div>	
新産業創出	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">産業仮説設定</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">組織連携探索</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">実証スキームの具体化</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">実証実験</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">仮説検証</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">打ち手の修正</div>		

＜2020年度の調査・実験・検証項目＞

○既存ポテンシャル企業の成長促進

- ・戦略企業の選定と、成長戦略における経営課題の把握
- ・首都圏の人材と企業を大学がつなぐ、信州大学「100年企業創出プログラム」との連携検討

○ICT産業集積促進

- ・複数の企業誘致先との交渉
- ・IT人材強化策、ITベンチャー創出のエコシステム策の具現化
- ・リモートワーク受け入れ環境の検討
- ・信州ITバレー構想の取り組みと連携

○新産業創出

- ・新産業分野の研究、新産業仮説に対する実現シナリオの構築
- ・組織連携先との交渉着手、実証実験スキームの具体化
- ・信州大学、長野県立大学などと連携

## (2) 既存産業分野

### ① 農業分野

#### ア 現状と課題

- ・長野市は果樹の栽培が盛んであり収穫量は、りんご（全国2位）、もも（同8位）、ぶどう（同16位）と全国トップレベル（平成18年農水省市町村別データ）ですが、高齢化、後継者不足で荒廃農地が増加し、次世代への熟練農業者の技術の継承も不十分です。
- ・果樹は機械化が難しく経営の規模拡大が困難で、零細農家が多いことも後継者不足の一因です。りんごの単価は安く、販売戦略（仕組み・ルート）も弱い面があります。
- ・全国的には、田園回帰、農村回帰の潮流があり、移住・就農、ライフスタイル、安心・安全な農産物など、若者の農業への関心が高まっている傾向が見られます。
- ・2040年に向けて、果樹栽培を市の強みとして維持、発展させるために、若者にも魅力的な生業として成立する条件や、気候変動による栽培環境変化にも柔軟に対応できる技術力などを整えることが必要です。

#### イ 分野ビジョン（2040到達目標）



**特産農産物の高付加価値化と、持続可能な生産体制を確立する。**  
**～全国ナンバーワン農産品ブランドの確立～**

- ・高付加価値化をゴールとした時のバリューチェーン（価値連鎖）全体における「不」を解消し、各フェーズの抜本的な課題解決を図る。
- ・持続可能な生産体制を構築し、就農人口、栽培面積、単価、生産量、生産性向上の掛け合わせにより、農業生産額の倍増を目指す。

#### ウ 目標達成の条件

- **栽培面積、生産者の確保**
  - ・ヒト・モノ・カネ・情報のマッチングが起こる「起点となる場」のアレンジ
- **生産性向上（≠大量生産）**
  - ・技術を活用した効率化や品質向上、熟練農業者技術の可視化・継承、営農指導
- **販売単価の向上（プレミアム価格の獲得）、新たな喫食シーンの創造**
  - ・マーケティング戦略に基づく流通チャネル変革、高付加価値化・ブランド化に寄与する販路、販売チャネルの創造
  - ・喫食シーン創造や高付加価値化に寄与する加工品やメニュー開発

※長野市ジビエ加工センター「ブランド推進事業」（2019年度）



のぼり旗



ステッカー



サイン

## エ プロジェクト

### <施策仮説>

高付加価値化に向けて、各工程の課題解消、メリハリによる独自性を目指す。



- 強い生産体制構築に向け、農業者、農業委員会、JA、市農業公社、市などによる「人・農地プラン」の枠組みと連動し、一体的に推進
- 全工程を見える化し、品質に影響する工程とそうでない工程を分け、前者の技術の可視化と継承、後者の自動化
- 単価増のため出荷以降のシーン変革（消費者からプレミアムを頂けるシーン創造）

### <個別プロジェクト>

#### ➤ 「ながの農家アワード」プロジェクト

○長野市の農業スタイルの象徴となる場の創造・発信。  
チャレンジ精神旺盛な若手農業者のモチベーション向上、努力の再確認、次の挑戦の発見の起点の場をつくり、自然発生的な担い手育成を図る。



- ・長野市で農業を行う安心感、高揚感の醸成、相互鼓舞、相互承認によるコミュニティ化



#### ➤ 「スマート農業推進」プロジェクト

○品質とトレードオフにならない先端技術活用による生産工程イノベーションを図る。

- ・りんご、ぶどう、ももなど果樹生産の栽培技術の可視化、自動化できる作業の選別、先端技術の導入研究、営農指導の仕組み、温暖化に対応した品種開発など

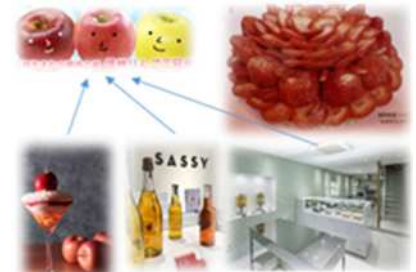
ex. 豪雪災害復興からのシャインマスカットづくり（山梨市）

ex. 鳥獣被害対策からジビエブランドづくり（木更津市）



➤ 「プレミアム価格獲得（ブランド化）」プロジェクト

- 販売単価の向上、ブランド構築に寄与するマーケティング戦略をもち、クオリティを求める販路創造や流通モデル変革、農産品ブランドづくり等に取り組む。
- ・オリジナルブランド「(仮称) NAGANO PREMIUM」の研究開発
- ・「安心安全」などを売りにしたジビエブランド構築（レストランへのジビエ提供、各種ジビエ振興施策への特別メニュー開発・提供など）
- ・One Nagano商品開発プロジェクト(地元チャレンジャーとの協業)
- ・プレミアムアンテナショップ (ex. 青森県つがる市)
- ・J A等と連携した品質に見合うハイエンド流通ライン (ex. J Aみなみ信州「太鼓判」、「優糖生」など)
- ・観光×農業による付加価値化 など



例:プレミアムアンテナショップ

オ 3か年スケジュール

● 農業

プロジェクト名	2020	2021	2022	2023～
ながの農家アワード	枠組み検討・構築	実行委員会組織化 企画・準備	アワード実施(毎年)	実現の道筋の確立
スマート農業推進	組織連携探索 実証スキーム 具体化検討	予算化 開始 準備	スマート農業モデル地域 実証実験 仮説検証 打ち手の修正	
プレミアム価格獲得 (ブランド化)	信州ジビエマーケティング 戦略立案	信州ジビエ販路開拓、メニュー開発、 提供実績獲得、認証整備 One Nagano商品開発プロジェクト	ブランド・高単価販路整備 首都圏旗艦店舗営業開始	

<2020年度の調査・実験・検証項目>

○ながの農家アワード

- ・内容、体制など企画検討、次年度に向けた準備

○スマート農業推進

- ・データ、IT活用の実証実験について、農家、J Aなどのヒアリング、現地調査などを踏まえて具体的に検討（対象農産物、実施地区、協力先など）
- ・農業研究機関、農業法人などとの連携検討

○プレミアム価格獲得、新たな喫食シーン創造

- ・ジビエ販路の開拓（ホテル、ジビエ卸売関係企業、飲食チェーン企業など）
- ・長野市の特産品を活用した付加価値増のための加工品やメニューの開発&コンセプトクリエイティブ（敏腕シェフや動画クリエイターなど）

## ②林業分野

### ア 現状と課題

- ・ 市域の63%が森林である長野市には、伐期を迎えた豊富な森林資源がありますが、国内の木材価格低下により伐採・搬出コストとの採算に合わず、産業として低迷しています。
- ・ 林業従事者は高齢化により減少し、担い手不足が深刻化しており、間伐、作業道など森林管理が行き届かなくなっています。森林所有者も高齢化し、境界不明土地の増加など森林を熟知する世代が減少しています。
- ・ 気候変動により、木質バイオマスなど再生可能エネルギーに注目が集まり、市内でも発電所事業者や薪流通に取り組むNPOなどの活動も出てきています。
- ・ 平成31年4月施行の森林経営管理法に基づき、所有者が手入れ出来ない森林は、市町村が委託を受け管理する「森林経営管理制度(新たな森林管理システム)」が導入され、財源として森林環境譲与税が創設されました。
- ・ 欧州の林業スタイル、先端技術を活用したスマート林業など若者を引き付ける要素も生まれており、次世代への技術継承と新しい視点からの産業再興、それらを支える持続可能な森林経営管理ビジョンが必要となっています。



### イ 分野ビジョン (2040到達目標)

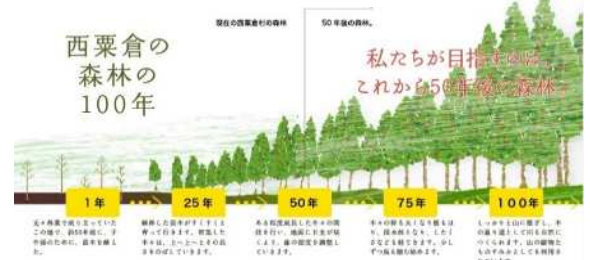
**長期構想を確立し、循環型の森林活用や自然のコンテンツ化で、市場を創造し、経済価値を生み、全国のモデルとなる管理体制を構築する。**

- ・ 長期的視点での持続可能な森林マネジメントを行い、確かな経済価値を生む新たな森林資源の活用シーンを創造する。

### ウ 目標達成の条件

- 森林資源の「保全と活用」の長期的な視点
  - ・ ビジヨナリー (ビジョンけん引) アプローチ
- 持続可能な森林マネジメントの確立
  - ・ 森林経営管理法に基づく体制構築、権利関係の整備、担い手育成、先端技術の活用
- 分野掛け合わせによる林業関連の経済価値創出
  - ・ 木質バイオマスの活用
  - ・ 市有地 (森林) のエリアコンセプトによる自然コンテンツ化
  - ・ 観光、教育分野などとの連携

ex. 岡山県西粟倉村「100年の森林構想」



林業講座



みどりの少年団活動 (里山教育)



## エ プロジェクト

### <施策仮説>

分野掛け合わせにより、既存の林業を超えた枠組みで、豊かな森林環境を活用した確かな経済価値の創出を目指す。



- 森林経営のあるべき姿は、(仮称)長野市森林整備ビジョン (R2策定予定) と連動
- 社会的意義、経済価値の確保のため地域全体で支える管理体制の構築
- 業界・顧客の再定義と価値の対価を頂けるシーン構築 (確かな経済価値の創出)

### <個別プロジェクト>

#### ➤ 「森林マネジメント体制確立」プロジェクト

○官民一体の持続可能な管理体制を確立

- ・(仮称)長野市森林整備ビジョン (R2予定)、森林経営管理法に基づく体制構築と連動
- ・後継者、新規従事者など担い手育成
- ・ヒト、モノ、カネ、技術承継マッチングなど
- ・森林資源を有する連携市町村とも連携

#### ➤ 「次世代林業推進」プロジェクト

○新しい視点での次世代林業を推進

- ・木質バイオマスの循環システム、先端技術を活用したスマート林業、全国のモデルとなる生産管理体制の構築、民間との協業による実証実験など

#### ➤ 「豊かな自然を活かしたコンテンツ創造 (林業周辺産業の創造)」プロジェクト

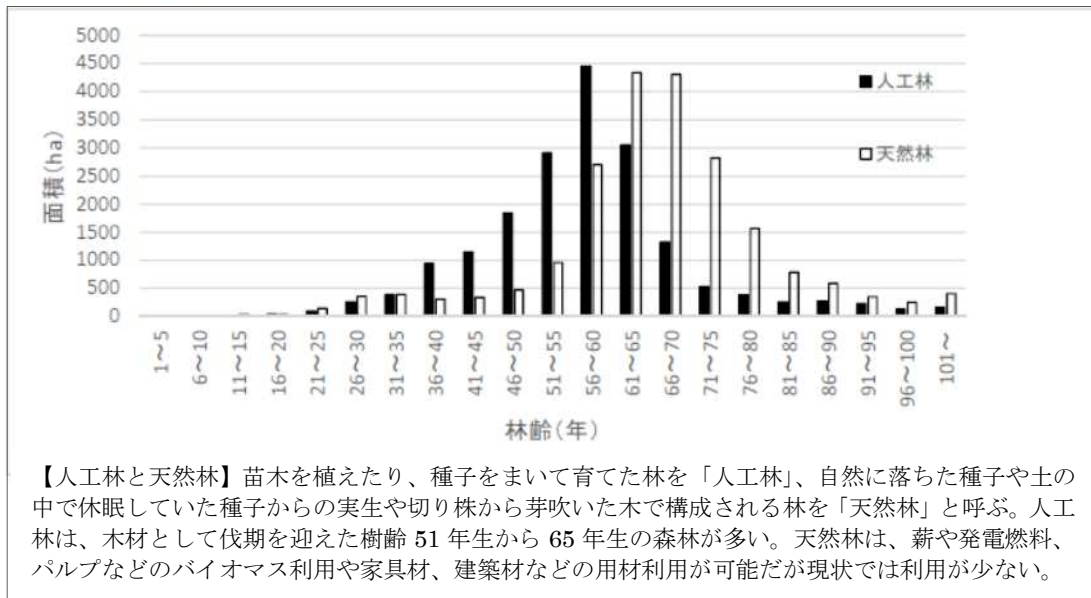
○林業周辺産業で確かな経済価値を創出(自然を守り活かす形でのペイドコンテンツ化)

<観光、教育分野との共同検討>

- ・市有地 (森林) のリコンセプトによるコンテンツ化 ex. 飯綱、地附山など
- ・里山を活かしたホンモノアウトドア (アウトドアブランドとの連携、体験型観光など)  
ex. モンベル&長野県の包括連携協定、森の国ホテルなど
- ・里山教育事業 (探求型教育プログラム、長期滞在型教育拠点など) ex. 伊那市、飯田市
- ・伝統的林業や自然環境×地元コンテンツ (ジビエBBQ、薪、星空など)

【私有林の林齢構成】

出典：長野市森林整備計画書（R2～R11年度）



### オ 3か年スケジュール

● 林業

プロジェクト名	2020	2021	2022	2023～
森林マネジメント体制確立	長期構想に基づく マネジメントの在り方検討	マネジメント試行(ヒト・モノ・カネのマッチング含む)		実現の道筋 の確立
次世代林業推進	組織連携探索 実証スキーム の具体化検討	スマート林業モデル地域 実証実験 仮説検証 打ち手の修正		
豊かな自然を生かしたコンテンツ創造	市有地(森林)のエリア リコンセプトの企画・検討 観光、教育を中心に 具体的コンテンツ検討	コンテンツ化実施 実証コンテンツの提携先巻き込み・試行実施 事業構築・実施		

<2020年度の調査・実験・検証項目>

○森林マネジメント体制確立

- ・市の構想、体制検討と連動し推進

○次世代林業推進

- ・先端技術の実証実験などの検討（対象分野、実施地区、連携先など）

○豊かな自然を活かしたコンテンツ創造（林業周辺産業の創造）

- ・飯綱高原、地附山などの活用検討
- ・観光、教育分野でのコンテンツ企画、連携企業や組織化の検討

### ③観光分野

#### ア 現状と課題

- ・人口減少に伴い国内観光旅行の延べ人数は減少傾向にあり、善光寺御開帳の年は大きく増加するものの、それ以外の年は長期的にみるとやや減少傾向にあります。
- ・市内観光消費額および市内宿泊者数についても、御開帳の年以外は、既存の計画目標値を下回っている状況です。
- ・市内には、善光寺、戸隠という強いブランド力をもった有力な観光地がある一方、それ以外の吸引力ある観光立ち寄り地点が少なく、滞在時間や観光消費額への波及も限定的です。
- ・新型コロナウイルス感染症に伴う外出自粛要請、営業自粛要請は、観光関連産業（宿泊、飲食、物販など）の経済活動にも深刻な影響を及ぼしました。
- ・世界的な価値観、生活様式の変化をとらえ、アフターコロナ時代の新たな観光スタイルにいち早く対応し、持続可能な観光産業への転換を図る必要があります。

#### イ 分野ビジョン（2040到達目標）



**観光による経済循環を創造し、住民にも、訪問者にも、地球にも優しい形で、世界に誇る持続可能な観光先進都市を実現する。**

- ・SDGs視点により、地域経済、社会の活性化と、環境や地域住民に配慮した、持続可能な観光先進モデル都市の実現
- ・地域文化の振興や特産品の販売促進、観光関連産業の活性化を通して、観光消費額を倍増させ、地域に雇用を創出し、経済波及効果の拡大を目指す。

#### ウ 目標達成の条件

- Z世代へ訴求する体験型コンテンツの創造
  - ・Z世代：1995年～2015年の間に生まれた世代（2020年：5～25歳 ⇒2040年：25～45歳）
- ビジョンに共感する主体との連携構築
  - ・ビジョンに共感する人材、企業、団体、周辺自治体などと連携し、観光推進組織（DMO・DMC）のもと、持続可能な観光地域づくりに取り組む。
- グローバルレベルの観光インフラ整備
  - ・既存の観光インフラの底上げ（キャッシュレス、Wi-Fiなど）
  - ・先端技術の導入（MaaS、グリーンスローモビリティなど）

**GENERATION Z**  
The Next Generation

**1 SOCIAL** They are socially connected and spend a lot of time on social media.

**2 MULTI-TASKERS** They are multitaskers and can handle multiple tasks at the same time. On average, they will work off of 10 screens at once.

**3 ENTREPRENEURS** They are entrepreneurs and are more likely to start their own business than previous generations.

**4 EDUCATED** They are highly educated and are more likely to attend college than previous generations.

**5 PHILANTHROPISTS** They are more likely to donate to charity and are more socially conscious than previous generations.

**6 DIGITAL NATIVES** They are digital natives and have grown up with technology.

**7 INTERACTIVE** They are interactive and like to engage with others online.

**8 TECH-SAVVY** They are tech-savvy and are more likely to use new technology than previous generations.

**9 LESS FOCUSED** They are less focused and are more likely to be distracted by their phones.

**10 CAUTIOUS** They are cautious and are more likely to be skeptical of what they see online.

- Z世代(1995年～2015年生まれ)の特徴
  - ✓ 社会的で人との関わり合いを重視
  - ✓ 社会貢献への意識が強く、地球に優しい行動を好む
  - ✓ 学ぶ意識が高い
  - ✓ マルチタスク型でいろんなことを体験したい
  - ✓ 起業家精神が高い
  - ✓ デジタル第一主義、PCよりスマートフォンを使用

## エ プロジェクト

### <施策仮説>

SDGs に関心の高い若者層（Z世代）をターゲットに、本物、長野らしさにこだわった多様な体験型コンテンツの創造と、先端技術を活用した観光インフラを整え、持続可能な観光先進都市をつくる。

視点	内容
地域資源の深掘り	善光寺、戸隠（竹細工、冬コンテンツ）、松代（松代焼）など
他分野連携	観光×農林業×商業など【例】食の活用、自然体験、商品・サービス
広域連携	圏域）須坂市、千曲市、小布施町、高山村など連携市町村 県域）白馬村、山ノ内町、飯山市、松本市など県内周遊先 広域）富山、金沢、大阪、名古屋、東京など広域観光周遊ルート
宿泊施設	施設、機能、サービスレベル、プロモーションの向上
プロガイド	地域住民との架け橋、安全管理を含めた知識・コミュニケーション力
二次交通	オンデマンドタクシー、MaaS、自動運転
ストレスフリー環境	Wi-Fi、キャッシュレス
プロモーション	展示会、FAMトリップ、インフルエンサー
駅前の活性化	【参考】善光寺駅前エリアのまちづくり、NAGANOデザインウィークなど

### <個別プロジェクト>

#### ➤ 「Z世代へ向けた観光需要喚起プロモーション」プロジェクト

○Withコロナ・Afterコロナ時代の観光スタイルの構築

- ・SDGs 視点の体験型コンテンツを創造し、Z世代など若者の観光需要を獲得する。
- ・誘客プロモーションのデジタルシフト（デジタルコンテンツ、デジタルチャネル）を実現し、訪問者が旅行前後につながるオンラインの仕組みを構築する。
- ・Z世代への発信をきっかけに他の世代への波及を目指す。

#### ➤ 「持続可能な観光地域づくり」プロジェクト

○官民一体の観光地域づくりプラットフォーム構築

- ・理念に共感する関係主体による持続可能な観光推進体制を構築し、広域マーケティング、テーマ型観光などを推進（ex. 海の京都DMO、阿智☆昼神観光局）
- ・SDGs に貢献する観光先進地域を目指す。（ex. ワンダフル・コペンハーゲン）
- ・若い観光関連事業者のニーズを引き出し、将来のおもてなしアンバサダー候補（宿泊施設運営事業者、プロガイドなど）を育成する。

#### ➤ 「グローバルな観光インフラ整備」プロジェクト

○来訪者にとって快適な観光インフラ整備と活用サービスの導入検討

- ・Wi-Fi、キャッシュレスなど
- ・先端技術を活用した、MaaS [ex. 伊豆Izuko（東急×JR東日本×moovel）、沖縄CLIPトリップ（KDDIなど）]、グリーンスローモビリティ [ex. 広島県尾道市など]、自動運転、オンデマンドタクシーなど

(SDGs 視点の体験型コンテンツ例)



左上) 持続可能な取り組みについて学ぶグリーンバイクツアー

右上) 地産地消型のエコな食流通を追求し、農業体験できるワークショップ

左下) 伝統工芸品輪島塗の無料貸し出しサービス

右下) 高校教育旅行(広島市): 川の自然を体感し、安全な水のありがたさと、守る大切さを学ぶ、陸の豊かさの保全や気候変動への具体的な対策を考える。

オ 3 年スケジュール

- 観光

プロジェクト名	2020	2021	2022	2023～
Z世代へ向けた観光需要喚起プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域資源の把握</li> <li>With/Afterコロナで響くコンテンツ検討・造成</li> <li>デジタルチャネルの構築と活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>体験型コンテンツの継続検討・造成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルプロモーションの運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実現の道筋の確立</li> </ul>
持続可能な観光地域づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状把握</li> <li>連携先・組織のあり方検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティング活動、商品販売、人材育成などの連携に向けた検討・試行</li> </ul>		
グローバルな観光インフラ整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状把握</li> <li>既存インフラ改善検討</li> <li>先端技術・提携先検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>改善内容の実行</li> <li>実証実験・試行事業等の実施</li> </ul>		

<2020年度の調査・実験・検証項目>

○Z世代へ向けた観光需要喚起プロモーション

- ・地域資源の把握（農林業、教育分野との連携検討）
- ・WithコロナやAfterコロナで響くコンテンツの造成や配信
- ・デジタルチャネル(インスタグラム等)の構築、県観光機構WebサイトGo Naganoの活用検討

○持続可能な観光地域づくり

- ・現状把握（関係団体、モデルケース自治体からのヒアリングなど）、連携先や組織体制の検討

○グローバルな観光インフラ整備

- ・キャッシュレス、Wi-Fiなどグローバル水準の把握、改善計画の立案
- ・先端技術(MaaS、グリーンスローモビリティなど)導入計画の立案、提携先・実証実験の検討

### (3) ブランディング分野

#### ア 現状と課題

- ・長野市では、平成25年度から、地域の魅力や強みを国内外に発信し、「ながの」のファン」の増加を目指すシティプロモーションの取組みを進めています。
- ・行政が実施主体となり、市長のトップマネジメントにより部局横断で全庁を挙げて取り組む体制で、市民や市出身者、市外居住者に対し、「ながのご縁を ～信都・長野市～」を旗印に、市の魅力の発掘・創造、情報発信、体感などの各種事業を実施しています。
- ・一方で、集客課題を解決するプロモーションではなく、長野市の唯一無二の価値をつくるプロセスである「都市ブランディング」を戦略的に策定・実施するのは、“ゼロ地点”という好環境にあります。
- ・長野市が過去から受け継ぎ、形成されてきた市民の感性、歴史、文化、社会性などを、明確な独自性や存在意義として規定し、その価値を最大限に高める表現、コミュニケーションプロセスに取り組むことで、長野市の都市ブランド、プレゼンスを上げる必要があります。

#### イ 分野ビジョン（2040到達目標）



世界基準の「超」創造都市 NAGANO  
～しなやかに。育み、そして創発する。～



- ・徹底したグローバル志向のもと、世界最高峰の「クリエイティブコミュニティ」を持つ。
- ・イノベティブなアイデアや新産業を自由に創出・創発していく唯一無二の都市となる。
- ・市が企画・発信するオリジナルコンテンツ（ビデオ・テキスト・写真など）を再編成し、提言価値を表現できるプラットフォームを整備する。
- ・食、観光、農業、ビジネス、新産業、そのすべてにクリエイティブを伴い、伝える手段、コンテンツ、ビジュアル、メッセージなどを都市内でコントロールし世界に向けて発信

## ウ 目標達成の条件

- **ブランディング戦略の推進体制確立**
  - ・市長直轄の「ブランドデザイン室」を設置し、ブランディング戦略の企画運営、事業推進体制を確立
  - ・職員クリエイティブディレクターなど外部の人材登用
  - ・市職員のクリエイティブ能力、企画開発力の底上げ
  - ・市のオリジナルコンテンツの企画発信体制を段階的に一元管理
  - ・ブランディング戦略とシティプロモーションのコミュニケーション連携
- **長野ブランド提供価値の明確化、ブランドターゲットの設定**
  - ・市内在住の協力クリエイター等の参加、クリエイティブラボの設置、検討ワーキング
  - ・ブランドガイドライン策定、市長によるブランド宣言など
- **「超」創造都市の独自性を価値化**
  - ・「文化芸術創造都市」、創造都市ネットワーク日本への参加
  - ・ユネスコ創造都市の認定を目指す。  
※日本では、神戸市、名古屋市、金沢市、札幌市、鶴岡市、浜松市、篠山市の7都市が認定

## エ プロジェクト

### <施策仮説>

世界基準のクリエイティブシティとして、イノベーションを生み出す人的資源であり、2040年時点での長野ブランドの提供価値を真に共有共感でき、共に発信できる対象となり得る、研究者、科学者、クリエイター、若手企業家などをターゲットに設定し、ブランド戦略を推進する。

#### ■クリエイティブ開発：NAGANOビジュアルを考える

#### ○ブランディングにおけるクリエイティブ

ブランドコンセプトは前述のようなフローでブランドデザイン室を中心に職員・市民との対話・ラボで協議のもとで決定し、そこからクリエイティブに入る。

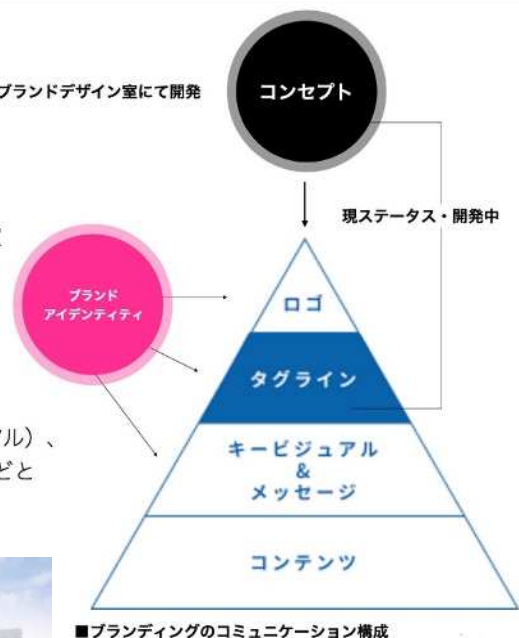
クリエイティブのコンセプトをもとに、ロゴの基礎となるタイプフェイス・カラー・レイアウトをもとに、タグライン、キービジュアル（写真とタグラインなどを入れたメインビジュアル）、ストーリーなどを作り、実際の映像やロゴ、ウェブ施策やPRなどと展開をしていく。

#### 【タグライン例】

- 「BE KOBE」（神戸市）
- 「I' m lovin' it」日本マクドナルド
- 「Just Do it」ナイキ
- 「Think different」アップル



ブランドデザイン室にて開発



※ブランドを創り上げ発信していくために、コンセプトから最終的なコンテンツ実施までを一括でコントロールしていく。

<個別プロジェクト>

➤ 「都市ブランディング」プロジェクト

◆ 長野の多様性をクリエイティブコンテンツで一気通貫し、国内外にコミュニケーションをとる。

○提供価値の明確化、ブランドターゲット設定

・長野ブランドガイドライン策定（ビジュアルアイデンティティ、タグライン、ロゴ、キビジュアルなど規定）

○コンテンツ・メディアアプローチ

・シティプロモーション「ナガラボ」強化（「人とスポット」に着眼したコンテンツで、観光、農林分野とも連携）

・「Nターン」、「おしごとながの」など既存プロジェクトのコンテンツ整理、強化、編成プロジェクトの実施

○組織

・「ブランドデザイン室」の設置及びクリエイティブディレクターの採用検討

・シティプロモーション、広報業務との連動・一元管理などブランドコントロール検討

・コンテンツを企画制作しウェブサイト・SNSで発信する「SNS・プロデューサーチーム」などの検討

※ブランドデザイン室が事務局となり行う施策

新産業および既存産業分野の各プロジェクトへのクリエイティブ支援／NAGANOクリエイティブイノベーションアワード実施／著名人・アーティストによるブランドアンバサダー起用／若手クリエイター、アーティストへのラボ環境提供／地元企業等へのクリエイティブサービスの紹介、コーディネート／ユネスコ創造都市の認定申請、創造都市ネットワークへ参加 など

オ 3か年スケジュール

● ブランディング

プロジェクト名	2020	2021	2022	2023～
都市ブランディング	<ul style="list-style-type: none"> <li>検討体制構築</li> <li>シティプロモーション等との調整・連動検討</li> <li>提供価値の明確化 ブランドターゲット設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ブランド戦略室」の設置・運営</li> <li>ブランドガイドライン策定</li> <li>NAGANOクリエイティブイノベーションアワード</li> <li>クリエイティブラボ環境の提供</li> <li>クリエイティブサービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランドアンバサダー起用</li> <li>国内の創造都市ネットワークへ参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実現の道筋の確立</li> </ul>

<2020年度の調査・実験・検証項目>

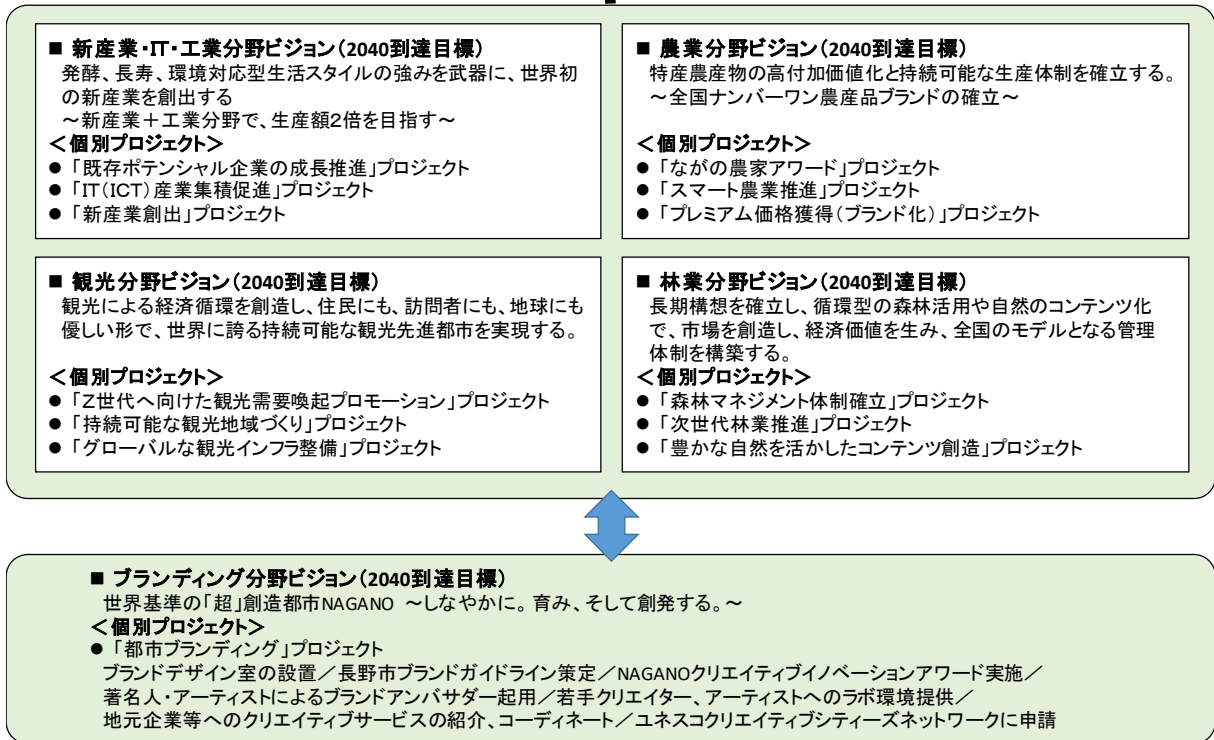
ブランドデザイン室の設置・クリエイティブディレクターの採用検討／シティプロモーション、広報関係業務との連動／地元クリエイターの探索、協働の仕組み検討／ブランド提供価値の設定、ブランドターゲットの設定／ブランドコンセプトの設定・市長発信、クリエイティブ展開



### 3 プロジェクトの全体構成

#### 2040ビジョン

自然の循環と経済の発展を両立させる、長野らしい、世界に誇る「産業」創造で、平均所得を倍増する



#### ※分野掛け合わせによる戦略プロジェクトの試行（スモールスタート）

分野連携による相乗効果の生み出し方を試行するため、上記、各分野の個別プロジェクトのエッセンスを盛り込んだ統合プロジェクトの実施について検討します。

## 6 推進体制

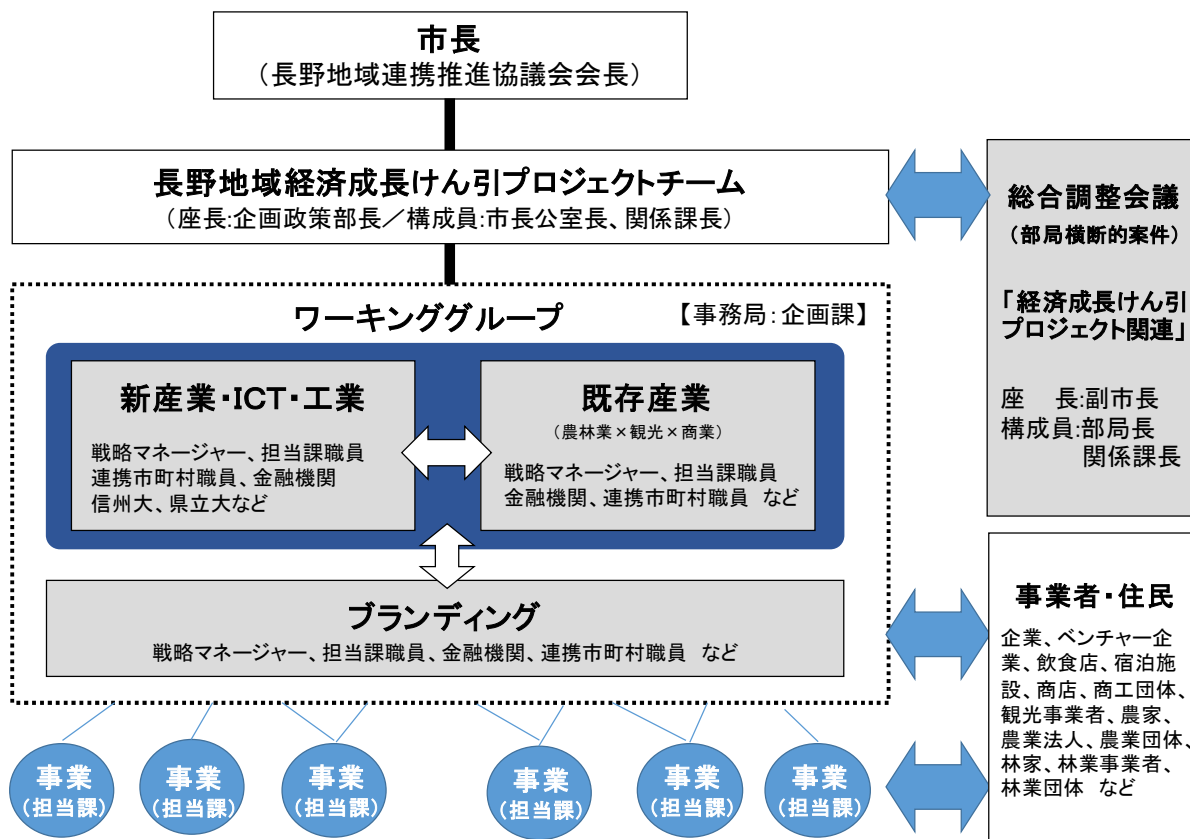
### 1 庁内体制

#### (1) 戦略マネージャー役割分担

氏名	WG分野	主な担当内容
井上 葉子 マネージャー	新産業・ICT・工業	全体統括、工業分野、先端技術、ICT、イノベーション、新産業創出など
瀬口 美由貴 マネージャー	既存産業	観光分野、インバウンド、プロモーションなど
土山 浩平 マネージャー		農林業分野、マーケティング、プロダクト開発など
五十嵐 理 マネージャー	ブランディング	全体ブランディング、商業分野、プロモーションとの融合など

※適宜、分野掛け合わせにより対応していく。

#### (2) 体制図（案）



## 2 主な連携機関

### (1) 連携市町村（5 ページ参照）

- ・広域連携効果の高いプロジェクトは、次期スクラムビジョン（2021-2025）に反映し、連携市町村との共同プロジェクトとして事業化していく。

### (2) 国・県等

- ・長野県「信州 I T バレー構想」など各種計画との連携

### (3) 大学等高等教育機関

- 「包括連携協定」締結先
  - ・信州大学
  - ・長野工業高等専門学校
  - ・長野県立大学
  - ・清泉女学院大学・短期大学
- その他
  - ・プロジェクトに関係する大学など

### (4) 金融機関・企業等

- 「地域活力の創出に向けたアドバイスパートナー協定」締結先
  - ・(株) 八十二銀行
  - ・長野信用金庫
  - ・(株) 長野銀行
  - ・長野県信用組合
  - ・長野県信用農業協同組合連合会
  - ・(株) 日本政策金融公庫 長野支店
  - ・あいおいニッセイ同和損害保険 (株)
  - ・長野市内郵便局
  - ・東京海上日動火災保険 (株)
  - ・ユニリーバ・ジャパン・カスタマーマーケティング (株)
- その他
  - ・プロジェクトに関係する民間企業・団体など  
(ex. メーカー、ディベロッパー、商社、情報系インフラ、観光、交通、農業、林業など)

### (5) シンクタンク・コーディネート機関等

- ・(一財) 長野経済研究所
- ・その他関係機関

【参考資料】

■長野市の産業構造 ※「平成28年度市民所得推計結果報告書」（長野市企画課）を基に作成

【経済活動別市内総生産】

～「生産活動に参加した人の勤務地」に着目して把握（勤務地が市内）

	2014(H26)		2015(H27)			2016(H28)			2040試算(2016比)		
	生産額	構成比	生産額	構成比	生産額 前年度比	生産額	構成比	生産額 前年度比	成り行き 人口減少率 0.87	成長率 0.1%/年	一人当たり GDP2倍
人口(人)	377,626		377,598		0.0	375,234		▲ 0.6	328,937	328,937	328,937
市内総生産(百万円)	1,501,583		1,573,551		4.8	1,564,852		▲ 0.6	1,361,421	1,602,844	2,743,335
1人当たり総生産(百万円)	3,976		4,167			4,170			4,138	4,872	8,340
(内訳) ※単位:百万円	生産額	構成比	生産額	構成比	生産額 前年度比	生産額	構成比	生産額 前年度比	生産額		
1 農林水産業	15,614	1.0%	16,927	1.1%	8.4	18,036	1.2%	6.6	15,331	18,474	31,619
2 鉱業	639	0.0%	554	0.0%	▲ 13.3	498	0.0%	▲ 10.1	423	510	873
3 製造業	183,013	12.2%	233,599	14.8%	27.6	229,056	14.6%	▲ 1.9	194,698	234,617	401,557
4 電気・ガス・水道・廃棄物処理業	46,723	3.1%	49,137	3.1%	5.2	48,677	3.1%	▲ 0.9	41,375	49,859	85,335
5 建設業	80,553	5.4%	72,985	4.6%	▲ 9.4	77,427	4.9%	6.1	65,813	79,307	135,737
6 卸売・小売業	250,800	16.7%	262,101	16.7%	4.5	253,140	16.2%	▲ 3.4	215,169	259,286	443,779
7 運輸・郵便業	72,781	4.8%	73,014	4.6%	0.3	69,670	4.5%	▲ 4.6	59,220	71,361	122,138
8 宿泊・飲食サービス業	45,757	3.0%	48,000	3.1%	4.9	54,167	3.5%	12.8	46,042	55,482	94,960
9 情報通信業	116,716	7.8%	115,001	7.3%	▲ 1.5	115,830	7.4%	0.7	98,456	118,642	203,061
10 金融・保険業	56,525	3.8%	60,323	3.8%	6.7	56,807	3.6%	▲ 5.8	48,286	58,186	99,588
11 不動産業	150,928	10.1%	150,896	9.6%	0.0	151,618	9.7%	0.5	128,875	155,299	265,801
12 専門・科学技術・業務支援サービス業	102,909	6.9%	105,446	6.7%	2.5	109,483	7.0%	3.8	93,061	112,141	191,934
13 公務	97,726	6.5%	97,697	6.2%	0.0	94,647	6.0%	▲ 3.1	80,450	96,945	165,925
14 教育	65,727	4.4%	67,141	4.3%	2.2	69,651	4.5%	3.7	59,203	71,342	122,105
15 保健衛生・社会事業	120,013	8.0%	124,100	7.9%	3.4	126,078	8.1%	1.6	107,166	129,139	221,027
16 その他のサービス	81,571	5.4%	83,853	5.3%	2.8	83,020	5.3%	▲ 1.0	70,567	85,036	145,542
17 小計(1～16)	1,487,997	99.1%	1,560,776	99.2%	4.9	1,557,806	99.5%	▲ 0.2	1,324,135	1,595,626	2,730,982
18 輸入品に課される税・関税	25,346	1.7%	25,865	1.6%	2.0	22,434	1.4%	▲ 13.3	19,069	22,979	39,329
19 (控除)総資本形成に係る消費税	11,759	0.8%	13,090	0.8%	11.3	15,389	1.0%	17.6	13,081	15,763	26,978
20 市内総生産(17+18-19)	1,501,583	100.0%	1,573,551	100.0%	4.8	1,564,852	100.0%	▲ 0.6	1,330,124	1,602,844	2,743,335

\*市民所得推計は、長野県「県民経済計算」、国勢調査、工業統計調査、商業統計調査などの調査結果を利用して推計したもの。2040年の各産業生産額は2016年の構成比から試算

\*ここでいう「所得」は、市内あるいは市民の一年間の生産活動により新たに生み出された価値（付加価値）のこと。

\*一人当たりGDP＝市内総生産【生産側】（1,564,852百万円）÷人口（375,234人）

（例）2016年値：長野市 417万円（同：豊田市 1,194万円、大阪市 698万円、新潟市 386万円）

【一人当たり市民所得の推移】

～「所得を得る人の居住地」に着目して把握（居住地が市内）

所得 年度	市民所得		県民所得		国民所得		全県比 (市/県)	全国比 (市/国)
	千円	対前年度 増減率 %	千円	対前年度 増減率 %	千円	対前年度 増減率 %		
平成24年度	2,624	△ 2.4	2,610	△ 2.3	2,820	0.5	100.5	93.0
平成25年度	2,716	3.5	2,701	3.5	2,938	4.2	100.5	92.4
平成26年度	2,726	0.4	2,728	1.0	2,983	1.5	99.9	91.4
平成27年度	2,862	5.0	2,876	5.4	3,069	2.9	99.5	93.3
平成28年度	2,863	0.0	2,882	0.2	3,082	0.4	99.3	92.9

\*対全県比及び対全国比は、県及び国を各々100としたときの長野市の比率

\*一人当たり市民所得＝市民所得【分配側】（1,074,194百万円）÷人口（375,234人）

（例）2016年値：長野市 286万円（同：長野県 288万円、全国 308万円）

\*市民所得（分配）は、雇用者報酬、財産所得、企業所得で構成されるため、就業者の給与水準を表すものではなく、企業の利潤なども含む市経済全体の水準を表すもの。

■アフターコロナの検討（2020年5月時点）

	原因	結果	今後予想される動き
1	「緊急事態宣言」延長	経済活動停滞の長期化 (GDPマイナス成長予測)	医療基盤整備
			デジタル化の加速(マイナンバー制度など)
			格差解消(雇用維持、セーフティネット、助け合い)
2	移動制限	宿泊客減少	安全衛生基準、サービスの見直し
		インバウンド客減少	観光ターゲット戦略の見直し
		宿泊施設のテレワーク対応サービス	営業サービスの多角化
		宿泊施設の不況	人材流動
		集客イベント中止	イベントのあり方、運営の変化
3	工場閉鎖、生産中止	製品供給ストップ、遅延	サプライチェーン見直し
			生産拠点の国内回帰、分散化
4	営業自粛要請	小売・飲食店の売上減少	新業態、新サービスへの転換
		テイクアウト・宅配需要増	飲食業のIT化促進(SNS、キャッシュレスなど)
		宅配ドライバー不足	人材流動
		業績悪化業種の従業員を好況業種が受入れ	新たな企業協同、副業、マッチングサービス
5	出社停止	通勤混雑の解消	本社機能の見直し
			働き方改革の促進
			東京一極集中是正
		リモートワーク実施	在宅勤務の環境整備
			ワーケーション普及
	関係人口増加、地方への移住定住促進		
	ライフスタイル価値観の変化		
6	業績悪化	資金繰り悪化	内部留保の増加
		従業員の雇用環境悪化	異業種との連携、企業協同の仕組み
7	マスク着用	マスク不足、手作りマスク	マナー、ファッション、習慣の変化
		異業種企業によるマスク生産	生産ラインの柔軟性
8	学校休校	教育機会の喪失	オンライン授業体制構築
			9月入学制度
		公立・私立の教育環境格差	公立学校IT化促進
9	ステイホーム	動画配信サービス普及	テレビ需要、スポンサー動向変化
		通勤着不要	製造小売・アパレル業の変化
		オンライン飲み会	新サービス創出

■検討経過（長野地域経済成長けん引プロジェクトチーム／ワーキンググループ）

年度	月日	会議名	内容	
2019 (令和元)	4月12日	第1回ワーキング	・概要説明、班分け(4班/商工①、商工②、観光、農林)	
	26日	第2回ワーキング	・SWOT分析①(外部環境、内部環境、強み、弱み)	
	5月17日	第3回ワーキング	・既存計画とPJ検討の整理(長野経済研 小澤理事)、SWOT分析②	
	6月17日	第4回ワーキング	・「第四次産業革命時代の地域産業政策について」(関東経済産業局) ・長期ビジョン案検討①(2040年ありたい姿)	
	28日	第5回ワーキング	・長期ビジョン案検討②(2040年ありたい姿)	
	7月17日	第6回ワーキング	・「未来構想プロジェクトについて」(市長公室)、ロジックツリー図①	
	8月21日	第7回ワーキング	・ロジックツリー図②	
	9月12日	第8回ワーキング	・長期ビジョン骨子案まとめ	
	10月4日	第9回ワーキング (戦略マネージャー就任)	・戦略マネージャー自己紹介 ・プロジェクトチーム検討内容説明(長期ビジョン骨子案について)	
	10月12日～13日 台風第19号災害			
	10月25日	コアワーキング①	・ビジョンの意義、長野市全体(分野統合)の2040ビジョンの意見出し	
	11月11日	コアワーキング②	・長野市の「強み」の探求(中核市行政水準比較など)	
	25日	コアワーキング③	・全体ビジョン案の方向性	
	12月16日	コアワーキング④	・検討経過を踏まえた分野ごとのミッション、目標(素々案)の検討	
	1月中旬	分野別ワーキング	・コアワーク検討内容共有、戦マネ現地調査、内容討議	
	27日	コアワーキング⑤	・現地調査結果など共有、内容討議	
	2月3日	第10回ワーキング	・10月以降の検討内容共有、各マネージャー報告、意見交換	
	6日	プロジェクトチーム会議	・検討経過、長期戦略イメージについて	
	2～3月	分野別ワーキング	・内容討議	
	新型コロナウイルス感染症の拡大			
3月23日	プロジェクトチーム会議	・長期戦略の検討課題について		
2020 (令和2)	4月中旬	分野別ワーキング	・「長期戦略2040」素案の検討	
	30日	プロジェクトチーム会議	・「長期戦略2040」素案について	
	5月中旬	分野別ワーキング・プロジェクトチーム会議	・「長期戦略2040」案について(書面による確認)	
	5月27日	「長期戦略2040」市長へ提出		

■長野市戦略マネージャー（略歴・プロフィール）

<p>1 名前 <b>井上 葉子 (いのうえ ようこ)</b></p> <p>2 学歴 一橋大学 社会学部</p> <p>3 主な職歴&lt;直近順&gt; 国立大学法人東京工業大学 (現職) 産学連携本部 リサーチ・アドミニストレーター 株式会社ニトリホールディングス 組織開発室 室長 執行役員、経営計画推進室 室長 執行役員 (株式会社カチテラス 社外監査役) トヨタ自動車株式会社 総合企画部 担当部長、人材開発部 担当部長 株式会社リクルート 人事部ダイバーシティ推進室 室長 eyeco(アイコ)推進室 室長、新規事業開発室 室長</p>	 	<p>1 名前 <b>五十嵐 理 (いがらし さだむ)</b></p> <p>2 学歴 カリフォルニア州立大学ロングビーチ校 芸術学部 映画学科</p> <p>3 主な職歴&lt;直近順&gt; 株式会社ワーナーミュージック・ジャパン (現職) 株式会社AbemaTV チーフプロデューサー 株式会社WOWOW プロデューサー 株式会社電通 営業局</p>	
<p>1 名前 <b>瀬口 美由貴 (せぐち みゆき)</b></p> <p>2 学歴 英国 ロンドン大学シティ校 (金融ジャーナリズム 修士号) 英国 オックスフォード・ブルックス大学 (英語と通訳学 学士号) 英国 セントアンドリュース大学</p> <p>3 主な職歴 航空・旅行業界紙の記者を経て、金融経済紙ウォール・ストリート・ジャーナルを発行するダウ・ジョーンズ社や、日本放送協会 (NHK) の国際放送局NHKワールドで英文記者として勤務。その後、ゼネラル・エレクトリック (GE) などの大手外資系企業でコミュニケーションのスペシャリストとして、PRや危機管理などの広報業務を担当。現在は、東京を拠点に、PRコンサルタントとして企業の広報支援を行っているほか、長野県内へ富裕層インバウンド客を呼び込むためのプロジェクトにも関わっている。</p>	 	<p>1 名前 <b>土山 浩平 (つちやま こうへい)</b></p> <p>2 学歴 慶應義塾大学 法学部</p> <p>3 主な職歴&lt;直近順&gt; 株式会社トモノカイ (現職) 学習デザイン部門 共創推進チーム兼HR/マーケティングチーム マネージャー 株式会社ユー・エス・ジェイ フードサービス部 フードマーケティンググループ 課長 株式会社オリエンタルランド フード本部 フード仕入開発部/経営戦略本部 経営統括部 丸紅株式会社 プラント・船舶・産業機械部門</p>	 

■プロジェクトチーム構成員名簿

○2019年度

No.		所属	役職	氏名	備考
1	座長	企画政策部	部長	酒井 崇	
2	委員	秘書課市長公室兼復興局	参事兼室長兼局長	丸山 陽一	
3		企画課	次長兼課長	日台 和子	
4		人口増推進課	課長	池田 彰	～2019年11月
			次長兼課長	石井 貴佳	2019年12月～
5		商工労働課	課長	下平 嗣	～2019年11月
			課長	川上 忍	2019年12月～
6		観光振興課	課長	小林 祐二	
7		農業政策課	課長	櫻井 伸一	
8		森林農地整備課	課長	松本 政則	
9	いのしか対策課	課長	大島 昭彦		

○2020年度

No.		所属	役職	氏名	備考
1	座長	企画政策部	部長	酒井 崇	
2	委員	秘書課市長公室兼復興局	参事兼室長兼局長	下平 嗣	
3		企画課	課長	青木 尚久	
4		人口増推進課	次長兼課長	石井 貴佳	
5		広報広聴課	課長	臼井 一	
6		商工労働課	課長	川上 忍	
7		観光振興課	課長	神尾 公尚	
8		農業政策課	次長兼課長	櫻井 伸一	
9		森林農地整備課	次長兼課長	久保田 克人	
10		いのしか対策課	課長	本藤 孝行	
11		農業委員会事務局	事務局長	村松 昭	
12		情報政策課	課長	竹内 孝謹	
13		環境保全温暖化対策課	課長	長谷部 好紀	
<b>事務局</b>					
		企画課	補佐	羽田 稔	
			係長	東福寺 克	
			主査	平井 正宏	
			主査	板倉 孝英	
		人口増推進課	補佐	宮下 結城	
			主査	飛澤 典弘	

## ■ワーキンググループ構成員名簿（2019年度）

### ◇長野市

	自治体名	所属	職	氏名	備考	
1	長野市	企画政策部	部長	酒井 崇	座長	
2		企画課	次長兼課長	日台 和子	座長代理	
3		職員課	主査	原 直登	(観光)	
4		公共施設マネジメント推進課	主査	金沢 真季子	(商工)	
5		情報政策課	係長	中村 大輔	(農林)	
6		行政管理課	主事	湯原 武留	(農林)	
7		人口増推進課	主事	秋元 沙織	(商工)	
8		マリッジサポート課	主事	峯村 佳帆	(観光)	
9		地域活動支援課	主事	清水 美有	(商工)	
10		商工労働課		係長	池田 啓子	(商工)
11				係長	柴 祐樹	(商工)
12				主査	吉澤 隆一	(商工)
13		商工労働課雇用促進室	主査	伊藤 慎太郎	(商工)	
14		観光振興課		主査	塚田 真一	(観光)
15				主査	竹内 雄太	(観光)
16		観光振興課インバウンド・国際室	主査	中村 英将	(観光)	
17		農業政策課	課長補佐	熊井 孝夫	(農林)	
18		森林農地整備課	係長	倉島 寛	(農林)	
19		交通政策課	係長	荒井 敏幸	(商工)	
20		家庭・地域学びの課	主事	渋澤 大樹	(観光)	

### ◇連携市町村

	自治体名	所属	職	氏名	備考
1	須坂市	総務部政策推進課	主査	池上 健一	(農林)
2	千曲市	企画政策部総合政策課	係長	唐木田 義明	(商工)

### ◇金融機関、経済団体

	機関名	部門	役職	氏名	備考
1	八十二銀行	法人部	調査役	新村 雄太	(商工)
2			エグゼクティブアドバイザー	近藤 孔明	(商工)
3	長野信用金庫	地域みらい応援部	調査役	下平 満範	(商工)
4	長野銀行	営業統括部支店支援グループ	主任役	太田 好男	(観光)
5	長野県信用組合	経営支援部	主任調査役	本島 清隆	(観光)
6			調査役	江口 健太	(観光)
7	長野県信用農業協同組合連合会	農業部農業金融課	課長代理	上原 洋二	(農林)
8	日本政策金融公庫 長野支店	農林水産事業	支店長兼事業統括	平田 浩幸	(農林)
9		国民生活事業	事業統括	井上 和則	(商工)
10	長野経済研究所		理事・調査部長	小澤 吉則	

### ◇事務局等

	自治体名	所属	職	氏名	備考
	長野市	企画政策部市長公室	参事兼室長	丸山 陽一	
			副主幹	山腰 章夫	(商工・観光)
			主査	傳田 雄一	(商工・農林)
		企画課	課長補佐	羽田 稔	事務局(農林)
			主査	山口 力	事務局(商工)
			主査	板倉 孝英	事務局(商工)
		人口増推進課	課長補佐	宮下 結城	事務局(観光)
			主査	飛澤 典弘	事務局(商工)



## ■用語集

索引	用語	解説	本編掲出ページ
あ	アクア(・)イノベーション	アクア+イノベーションを組み合わせた言葉。「アクア(aqua)」=水を意味するラテン語。「ウォーター(water)」=飲料水、との意味合いが近く、それよりも広い意味での水を意味する。 ※イノベーションは後述のとおり	19,20
	アフターコロナ	新型コロナウイルス収束後の社会、生活	19,27,37
い	イノベーション	これまでのモノ・仕組みなどに対して、全く新しい技術や考え方を取り入れて新たな価値を生み出し、社会的に大きな変化を起こすこと。	7,15,16,18,19,20,22,31,32,34
	インフルエンサー	世間に与える影響力が大きい行動を行う人物のこと。	28
え	エコシステム(ecosystem)	(ビジネスの文脈で使われる場合) 業種・業態の垣根を越えて企業や団体が連携し、好循環を生み出す仕組み	20
お	オンデマンドタクシー	利用者の要求に対応して運行する形態のタクシー	28
か	カーボンナノチューブ	炭素によって作られる六員環ネットワークが単層あるいは多層の同軸管状になった物質	18,19,20
き	キャッシュレス	現金を使用しない決済方法のこと。	27,28,29
く	グリーンスローモビリティ	電動で、時速20km未満で公道を走る、4人乗り以上のモビリティ	27,28,29
こ	コンテンツ	文字・画像・動画・音声・ゲーム等の情報全般、またはその情報内容のこと。電子媒体やネットワークを通じてやり取りされる情報を指して使われる場合が多い。	24,25,26,27,28,29,30,31,32
さ	サテライトオフィス	企業本社や、官公庁、団体の本庁舎・本部から離れた所に設置されたオフィスのこと。	19
	サプライチェーン	製品の原材料・部品の調達から、製造、在庫管理、配送、販売までの全体の一連の流れ	18,19
し	森林経営管理制度(新たな森林管理システム)	民有林のうち、現に経営管理が行われていない森林について、市町村が森林所有者の委託を受け、経営管理することや、意欲と能力のある森林経営者に再委託することにより、森林経営の効率化と森林の管理の適正化を促進する制度	24
す	スマート農業	ロボット技術や情報通信技術(ICT)を活用して、省力化・精密化や高品質生産を実現する等を推進している農業のこと。	22,23
	スマート林業	就業者が激減した林業において、少ない人材を「次世代の林業の担い手」として育成し、IT技術を駆使して森林管理を「可視化」することにより、安全面でもコスト面でも多角的に効率のいい経営ができる取り組みを指す。	24,25

索引	用語	解説	本編掲出ページ
そ	ソルガム(きび)	イネ科の穀物で「モロコシ」「タカキビ」「コーリヤン」などとも呼ばれる。実は食物に、茎葉はキノコの培地に、使用後の培地はメタン発酵によるエネルギーになるなど、多段階の活用が可能な資源作物で、乾燥に強く成長力が高いため省力栽培が可能	20
た	第32次地方制度調査会	地方制度調査会設置法の規定に基づき、日本国憲法の理念を十分に具現するように、現行地方制度に全般的な検討を加えることを目的として設置され、内閣総理大臣の諮問に応じ、地方制度に関する重要事項を調査審議することを任務とする。 第32次地制調は、2018年7月5日に第1回総会を開き、「人口減少が深刻化し高齢者人口がピークを迎える2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応する観点から、圏域における地方公共団体の協力関係、公・共・私のベストミックスその他必要な地方行政体制のあり方について、調査審議を求める。」との諮問に基づき審議を開始した。	7
	タグライン	世の中に対して、その企業やブランドが持つ感情面と機能面の優れた点をわかりやすく伝えるための表現。誰にでもわかる言葉で完結に書かれていることが望ましい。	31,32
ち	チャネル	製品を消費者まで届ける流通経路のこと。 (製造～卸売～小売～消費者への流れ)	21,28,29
て	デジタルシフト	人々が所有するスマホなどの携帯情報端末に多様な情報が統合され、一度に扱える情報の量が従来よりも多くなることを指す。	28
と	トレードオフ	何かを得ると、別の何かを失う、相容れない関係のこと。	22
な	ナノテクノロジー	物質をナノメートルの領域すなわち原子や分子のスケールにおいて、自在に制御する技術のこと。	18
は	バイオサイエンス	生物や生命現象を研究する学問。主に、分子生物学など、最先端理論を扱う分野をいう。	18
	バイオマス	生物資源(bio)の量(mass)を表す言葉であり、「再生可能な生物由来の有機性資源(化石燃料は除く)」のこと。	16,19,20
	バックキャストイング (未来逆算型)	未来のある時点に目標を設定しておき、そこから振り返って現在すべきことを考える方法	7,16,17
	バリューチェーン	事業活動を機能ごとに分類し、どの部分(機能)で付加価値が生み出されているか、競合と比較してどの部分に強み・弱みがあるかを分析し、事業戦略の有効性や改善の方向を探ること。	21
ひ	ビッグデータ	従来のデータベース管理システムなどでは記録や保管、解析が難しいような巨大なデータ群	6
	人・農地プラン	農業者が、話し合いに基づき、地域農業における中心経営体、地域における農業の在り方などを明確化し、市町村により公表するもの。	22

索引	用語	解説	本編掲出ページ
ふ	プラットフォーム	ITの分野では、ある機器やソフトウェアを動作させるのに必要な、基盤となる装置やソフトウェア、サービス、あるいはそれらの組み合わせ(動作環境)のことをいう。	28,30
	ブランディング	ブランドに対する共感や信頼などを通じて顧客にとっての価値を高め、企業と組織のマーケティング戦略の一つ。	13,17,30,31,32,34
ま	マーケティング	企業などの組織が行うあらゆる活動のうち、「顧客が真に求める商品やサービスを作り、その情報を届け、顧客がその価値を効果的に得られるようにする」ための概念	21,23,28,34
め	メディコンバレー	デンマークのコペンハーゲンとスウェーデン南部のスコーネ地方にまたがるバイオ産業クラスターであり、ライフサイエンス分野の「シリコンバレー」を目指して名付けられたもの。	20
も	木質バイオマス	木材からなるバイオマスのこと。	24,25
ゆ	ユネスコ創造都市(ネットワーク)	ユネスコの事業として2004年に創設。創造性(creativity)を核とした都市間の国際的な連携によって、地域の創造産業の発展を図り、都市の持続可能な開発を目指すもの。各都市は同ネットワークを活用し、知識・経験の交流、人材育成、プログラム協力などを行う。文学、映画、音楽、クラフト&フォークアート、デザイン、メディアアート、食文化の7分野がある。ユネスコの公募に応じた都市のうち事業の審査基準を満たすものが加盟認定される。	31,32
り	リモートワーク	在籍する会社のオフィスに出社せず、自宅やレンタルオフィスなど、会社から離れた(リモート)場所で業務を遂行する勤務形態	18,20
ろ	ロードマップ	行程表。進行計画案。プロジェクトマネジメントにおいて、用いられる思考ツールの一つである。	7,16
A	AI	Artificial Intelligence の略 計算の概念とコンピュータを用いて知能を研究する計算機科学(コンピュータサイエンス)の一分野。言語の理解や推論、問題解決など、これまで人間にしか不可能だった知的行為を機械に代行させるためのアルゴリズムをいう。	6
D	DMO(DMC)	Destination Management Organization(Company) の略 地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人	27,28
F	FAMトリップ(ファミトリップ)	観光地の誘致促進のため、ターゲットとする国の旅行事業者やブローカー、メディアなどに現地を視察してもらつツアーのこと。 Familiarization Trip(ファミリアライゼーショントリップ)の略	28

索引	用語	解説	本編掲出ページ
I	ICT	Information and Communication Technology の略 情報や通信に関する技術のこと。	18,19,20, 34
	IoT	Internet of Things の略 モノのインターネット。あらゆるモノがインターネットを通じてつながることによって実現する新たなサービス、ビジネスモデル、又はそれを可能とする技術の総称	6
M	MaaS	Mobility as a Service の略 ICTを活用することで自家用車(マイカー)以外のすべての交通手段をクラウド化して連携し、移動(モビリティ)を一つのサービスとして捉え、シームレスにつなぐ新しい「移動」の概念	16,27,28, 29
S	SDGs(持続可能な開発目標)	Sustainable Development Goals の略(エス・ディー・ジーズ) 2015年9月に国連持続可能な開発サミット採択された「持続可能な開発のための2030年アジェンダ」に盛り込まれた17の目標と169のターゲット	6,15,17 27,28,29
	Society5.0	国の第5期科学技術基本計画に掲げられている「狩猟社会」、「農耕社会」、「工業社会」、「情報社会」、に続く、「超スマート社会」の実現に向けた一連の取組み	6
	SWOT分析	目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人のプロジェクトやベンチャービジネスなどにおいて、外部環境や内部環境を強み、弱み、機会、脅威の4つのカテゴリーで要因分析し、事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方法の一つ	8,9,10, 13
W	Wi-Fi	無線で通信する端末がお互いに接続可能になる方式(規格)の名称	27,28,29

# 長期戦略 2040

令和 2（2020）年 5 月

発行 長野地域経済成長けん引プロジェクトチーム

編集 長野市企画政策部企画課

住所 〒380-8512 長野市大字鶴賀緑町 1613 番地

電話 026-226-4911（代表）

ホームページ <https://www.city.nagano.nagano.jp/>