

**中国地方における地域と企業の協働による  
地域づくり展開可能性調査**

**調査報告書**

**平成 30 年 2 月**

**一般社団法人中国経済連合会**

## 目次

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| はじめに .....                                                 | 1   |
| 調査フロー .....                                                | 2   |
| I. 地域と企業等による地域づくり事例研究（ヒアリング調査） .....                       | 3   |
| 1. ヒアリング調査の概要 .....                                        | 3   |
| (1) 企業の知見・ノウハウ活用が期待される視点 .....                             | 3   |
| (2) ヒアリング先の抽出 .....                                        | 5   |
| (3) ヒアリング項目 .....                                          | 6   |
| 2. ヒアリング調査 .....                                           | 8   |
| (1) 住民が立ち上げたまちづくり会社による持続可能な地域づくり（島根県安来市） .....             | 8   |
| (2) A級グルメを核とした地域活性化事業と住民主体のまちづくり（島根県邑智郡邑南町） .....          | 16  |
| (3) 地域の拠点と町の景観を大切にする住民・事業者・行政によるまちづくり<br>（鳥取県鳥取市鹿野町） ..... | 27  |
| (4) 地元のネットワークキングと地域発信によるまちづくり（島根県浜田市） .....                | 43  |
| COLUMN 島根県雲南市吉田町 農都交流モニターツアー .....                         | 57  |
| II. 最近の社会動態が転入超過の基調にある自治体ヒアリング調査 .....                     | 68  |
| 1. ヒアリング調査の概要 .....                                        | 68  |
| (1) ヒアリング先の抽出 .....                                        | 68  |
| (2) ヒアリング項目 .....                                          | 70  |
| 2. 視察・ヒアリング調査結果 .....                                      | 71  |
| (1) 島根県隠岐郡海士町 .....                                        | 71  |
| (2) 島根県隠岐郡知夫村 .....                                        | 87  |
| (3) 鳥取県西伯郡伯耆町 .....                                        | 93  |
| III. 事例研究および自治体ヒアリングにおける重要成功要因（CSF）の考察 .....               | 100 |
| 1. 重要成功要因の抽出プロセス .....                                     | 100 |
| 2. 重要成功要因（CSF）の抽出 .....                                    | 101 |
| 3. 各々の重要成功要因（CSF）について .....                                | 103 |
| 4. 共有価値の創造の観点から考える地域づくり .....                              | 106 |
| IV. 地域と企業の協働による地域づくり展開の可能性の考察 .....                        | 108 |
| 1. 行政主導のまちづくりから地域主体のまちづくり .....                            | 108 |
| 2. 従来型／現行のビジネスモデルからの脱却 ～マクロ市場からミクロ市場へ～ .....               | 110 |
| 3. ビジネスチャンスとしての地域課題と地域と企業の協働 .....                         | 112 |

## はじめに

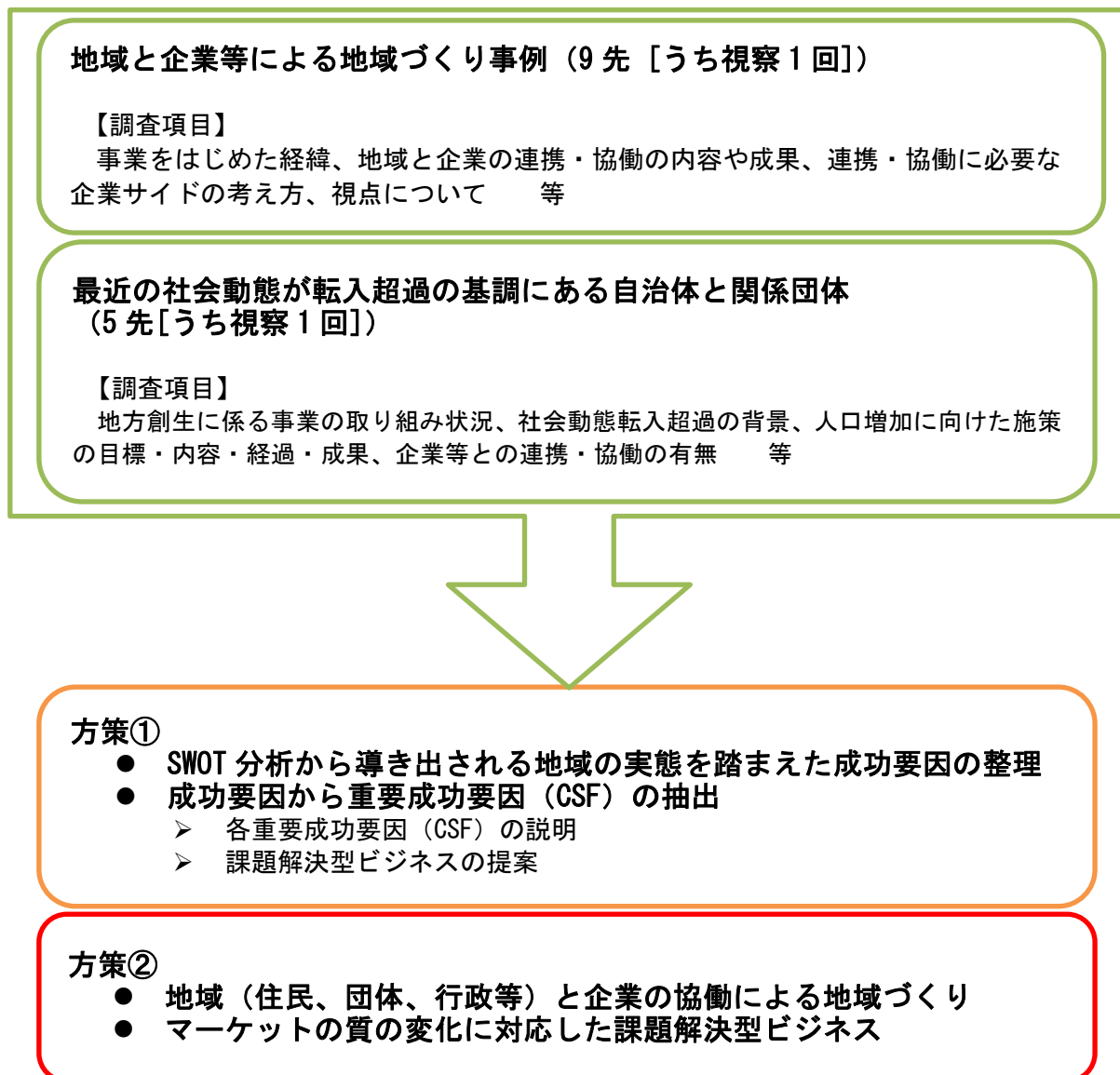
中国地方は全国平均を上回るスピードで人口減少・少子高齢化が進展する課題先進地域といわれている。島嶼部・中山間地域等の条件不利地域を中心に人口の流出・コミュニティの崩壊が進展する一方で、邑南町、海士町、雲南市など島根県を中心とした諸地域で地域振興の先進事例が多く見受けられ、全国的にも地域振興の成功事例として紹介されている。他方、個別の事例紹介では、それぞれ異なる多様な課題を抱える他地域の地域振興に必ずしも役立っていないのではないかと指摘がある。

こうしたなか、企業においても社内にプロジェクトチームを設置するなど、地方創生に積極的に貢献していこうとする企業が増えている。また、地域においても企業の力を地域の活性化や課題解決に活かしていこうとする取り組みが表れている。

そこで、島根県およびその周辺地域における地域振興の事例について、企業等の知見やノウハウが活用され成果を上げている取り組みを整理・分析することによって、今後、中国地方の地域振興において企業等の知見・ノウハウの活用を促進し、地域と企業等の連携・協働による地域振興事例創出の可能性を探る。

## 調査フロー

「地域づくり先進的モデル事業発掘・事業化調査」にあたり、合計 14 先（うち視察 2 地域）に実施したヒアリングを中心に以下のようなフローに基づいて調査を行った。



## I. 地域と企業等による地域づくり事例研究（ヒアリング調査）

鳥取・島根両県内の地域振興の成功事例として一定の評価を得ている取り組みの中で、地域と企業等（民間企業、NPO 法人、第三セクター等 以下同様）が連携・協働して地域の活性化、地域課題の解決を図る取り組みについて、文献調査およびヒアリング調査により分析を行う。

### 1. ヒアリング調査の概要

#### （１） 企業の知見・ノウハウ活用が期待される視点

地域と企業の協働による地方創生の取り組みについて、企業の知見・ノウハウの活用が期待される視点を想定して、事例研究の対象を抽出する。

図表 1 企業の知見・ノウハウが期待される視点

| 視 点                   | 協働の内容                                                                              |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 第一次産業のイノベーション         | 地域の一次産品を利用し、企業の持つ商品開発、流通開拓、ブランド化などの能力や知見・ノウハウを活用することによって、地域産業の活性化に貢献しているような事例      |
| 就農・就労支援               | 地域での就農や就労を希望する人々への地域情報や求人情報の提供、在宅ワークや SOHO など新しい働き方による就労機会の創出等により就農・就労を支援しているような事例 |
| 起業・創業支援               | 起業・創業のコンサルティング、育成プログラム・セミナー、ビジネスプランコンテストなどによる、地域でのベンチャー企業創出、成長を支援しているような事例         |
| 人材獲得・育成               | ダイレトリクルーティング、採用チャネルの多様化など新しい採用手法を提案し、地域企業の人材獲得や UI ターン促進に貢献しているような事例               |
| 観光振興・PR               | 地域資源を発掘し、磨き上げることによって、地域の観光魅力を向上するとともに、魅力を伝える PR・情報発信によって交流人口の拡大に貢献しているような事例        |
| コミュニティビジネス・ソーシャルキャピタル | 地域社会の課題解決に向けて、住民、NPO、企業など、さまざまな主体が協力しながらビジネスの手法を活用して取り組む事例                         |
| 少子化対策・子育て支援           | 自治体の婚活・結婚支援サービスや子育て支援の各種サービスの受託・支援により、子どもを産み、育てやすい地域づくりに貢献しているような事例                |

|                  |                                                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------|
| 資金調達             | クラウドファンディング、地方創生・地域振興型ファンド、地方創生融資制度などにより、地域企業の資金調達を支援しているような事例 |
| CSR・企業のふるさと寄付・納税 | 企業による社会貢献活動やコミュニティ参加により、地域の活性化、文化・スポーツ振興、人材育成などに貢献しているような事例    |

## （２） ヒアリング先の抽出

企業の知見・ノウハウ活用が期待される主な視点をもとに、調査対象の地域や企業を 5 事例選定した。実地調査では、調査対象の企業や団体の他、それを取り巻く外部環境も含めた。また、ヒアリングの結果をもとに、SWOT 分析の手法を用いて、各事例の成功要因を抽出した（p7 参照）。

|                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>《ヒアリングの目的》</b>                                                                                  |
| 地域振興において、企業の知見やノウハウの活用を促進し、地域と企業の連携、協働の可能性を探る。                                                     |
| <b>《ヒアリング対象候補の条件》</b>                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業のコアコンピテンスを活かした地域との連携と地域創生</li> <li>・ 収益構造の確保</li> </ul> |

図表 2 ヒアリング先一覧

| ヒアリング先（所在地）                                                                                | 実施日時                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| [ 地域活動を行う企業 ]<br>安来市役所（島根県安来市）<br>えーひだカンパニー株式会社（島根県安来市広瀬町比田地区）                             | 平成 29 年 10 月 30 日（月）<br>10：00～<br>13：30～      |
| [ 就農・就労支援 ]<br>邑南町役場（島根県邑智郡邑南町）<br>一般社団法人邑南町観光協会（島根県邑智郡邑南町）                                | 11 月 2 日（木）<br>10：30～<br>16：00～               |
| [ 観光振興・ソーシャルビジネス／コミュニティビジネス ]<br>株式会社ふるさと鹿野（鳥取県鳥取市鹿野町）<br>NPO 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会（鳥取県鳥取市鹿野町） | 11 月 27 日（月）<br>10：45～<br>13：30～              |
| [ 中間支援組織・ソーシャルビジネス ]（モニター・視察参加）<br>一般社団法人スクナヒコナ（島根県雲南市吉田町）<br>株式会社吉田ふるさと村（島根県雲南市吉田町） 他     | 12 月 6 日（水）<br>12：00～<br>12 月 7 日（木）<br>9：00～ |
| [ 起業・創業支援・地域活性 ]<br>株式会社シマネプロモーション（島根県浜田市）<br>NPO 法人てごねっと石見（島根県江津市）                        | 平成 30 年 1 月 25 日（木）<br>13：00～                 |

### (3) ヒアリング項目

本ヒアリングは地域（住民、自治会、団体、行政等）と企業等との連携・協働による地域づくりを推進している事例を対象としている。昨今、住民や行政だけでは、地域の課題を解決できないケースが増えている。そこで地域課題はビジネスチャンスであるという発想の転換や地域を存続させるために事業を展開している企業に対して、取り組みの経緯や地域と企業の連携・協働のきっかけ、課題解決、連携・協働に必要な企業サイドの考え方や視点などを中心にヒアリングを実施した。主なヒアリング項目は以下の通りである。

#### 《主なヒアリング項目》

- ・ 取り組みの背景
- ・ 地域と企業の連携・協働の目標、内容、成果
- ・ 地域と企業の連携・協働のきっかけ、経緯
- ・ 地域と企業の連携・協働における課題
- ・ 連携・協働に必要な企業サイドの考え方、視点
- ・ 連携・協働を促進するために必要な施策
- ・ 地域住民との連携・協働            など



### 【参考】SWOT分析と重要成功要因（CSF）の抽出について

SWOT分析を用いて重要成功要因（CSF）を抽出する手順は、概ね以下の通りである。

①SWOT分析 → ②クロスSWOT → ③CSFの抽出

#### ①SWOT分析

SWOT分析とは、マーケティング戦略や企業戦略を立案する際に使われる分析の枠組みで、会社の内外の環境を、組織内部のプラス要因＝強み（Strength）とマイナス要因＝弱み（Weakness）、組織外部のプラス要因＝機会（Opportunity）とマイナス要因＝脅威（Threat）の四つの軸から評価する分析方法である。

|      | プラス要因               | マイナス要因           |
|------|---------------------|------------------|
| 内部要因 | 強み<br>(Strength)    | 弱み<br>(Weakness) |
| 外部要因 | 機会<br>(Opportunity) | 脅威<br>(Threat)   |

#### ②クロスSWOT

SWOT分析によって抽出された「強み」「弱み」「機会」「脅威」をマトリックス表にし、それぞれの組み合わせから経営課題等を導出する分析方法である。

|    | 強み              | 弱み                    |
|----|-----------------|-----------------------|
| 機会 | 強みを活かして機会をものにする | 機会で弱みを克服する            |
| 脅威 | 強みを活かして脅威を潰す    | 弱みと脅威で最悪の状態を作らないようにする |

#### ③CSFの抽出

重要成功要因（CSF）とは、経営戦略を計画的に実施する際、その目標・目的を達成する上で重要（決定的）な影響を与える要因のことである。②のクロスSWOTで導出された経営課題等から、特に重要なものを絞り込み、CSFを抽出する。

## 2. ヒアリング調査

(1) 住民が立ち上げたまちづくり会社による持続可能な地域づくり（島根県安来市）

ヒアリング先① 安来市役所 政策推進部／市民生活部

|         |                                                                                       |                                                                                                     |              |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 自治体名    | 安来市役所                                                                                 | 市長                                                                                                  | 近藤 宏樹 氏      |
| 所在地     | 島根県安来市安来町                                                                             | 合併                                                                                                  | 平成 16 年 10 月 |
| 人口      | 39,528 人<br>(男:18,859 人、女:20,669 人)<br>世帯数:12,805 世帯<br>高齢化率:35.2%<br>(平成 27 年国勢調査より) |  <p>写真: 安来市役所</p> |              |
| 比田地区の人口 | [比田地区]<br>1,081 人<br>(男:513 人、女:568 人)<br>世帯数:376 世帯<br>高齢化率:48.0%<br>(平成 27 年国勢調査より) |                                                                                                     |              |

インタビュー: 政策推進部 定住推進課 課長 植田 真矢樹 氏  
政策推進部 定住推進課 主査 大谷 宏 氏  
市民生活部 地域振興課 係長 石井 美佐子 氏

ヒアリング先② えーひだカンパニー株式会社

|      |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                              |                     |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 企業名  | えーひだカンパニー株式会社                                                                                                                                                                                           | 代表取締役                                                                                                        | 川上 義則 氏             |
| 所在地  | 島根県安来市広瀬町比田地区                                                                                                                                                                                           | 設立                                                                                                           | 平成 29 年 3 月         |
| 資本金  | 337.2 万円<br>(平成 29 年 11 月に増資)                                                                                                                                                                           | 構成員                                                                                                          | 74 名 (平均年齢: 46.2 歳) |
| 事業目的 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地区の活性化に関する事業</li> <li>・ 地域ビジョンの取り組みに関する事業</li> <li>・ 農畜林産および物品の生産販売</li> <li>・ 農畜林産を原料とする加工品等の製造販売</li> <li>・ 農作業の受託</li> <li>・ 地域特産物を食材とした食堂の経営 など</li> </ul> |  <p>写真: えーひだカンパニー事務所</p> |                     |

インタビュー: 取締役 小田 ちさと 氏

## (ア)事業の経緯

安来市広瀬町の山間に位置する比田地区は、高齢化や少子化、若者の地区外への流出により地区の存続が極めて難しい状況下にある。そのような状況のなか、地域の機能を維持し、住みやすい地区であり続けるための仕組みをつくるため、地域内の有志によりプロジェクトチームを立ち上げ、多くの住民とともに約1年かけ、比田の将来図を描いた地域ビジョン（図表3）を平成28年3月に策定した。

同年8月には、地域ビジョンの実現に向けた地域運営組織として、若手73名の構成員が参画する「え〜ひだカンパニー」を立ち上げた。任意組織としての活動を続けていくなかで、行政からの補助金やボランティア活動中心の組織ではなく、地域を包括できる自治機能と組織で収益をあげるための生産機能を併せ持つ持続可能な組織を目指すことを決めた。こうして平成29年3月に、組織の継続性や社会的信用力の向上などを目的として法人化（え〜ひだカンパニー株式会社）を行った。平成29年11月の資本金の増資からもわかるように、地域からの信用も着実に高まっている。

図表3 比田地域ビジョン

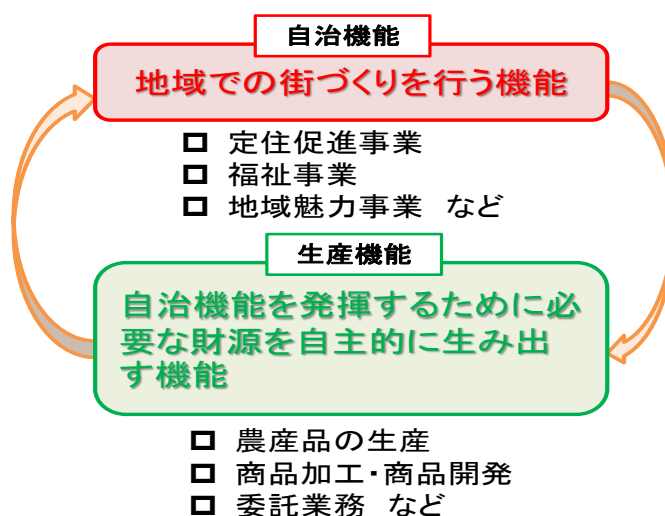


資料：え〜ひだカンパニー株式会社のホームページより

#### (イ) ビジネスモデルと地域との連携・協働

同社は経営理念として、「自治機能と生産機能の発揮による“地域ビジョンの実現”と“え〜ひだ”の創造」を掲げている。「自治機能」とは、地域でのまちづくりを行う機能で、福祉関係の事業、定住促進事業などを指す。「生産機能」とは、上述の自治機能を発揮するために必要な財源を自主的に生み出す機能で、農畜林産品の生産・加工・ブランド化・販売、農作業の受託などの第一次産業を核とした事業を指す（図表 4）。

図表 4 えーひだカンパニーのビジネスモデル



資料：ヒアリング調査より、山陰経済経営研究所が作成

同社は総務部、生活環境部、比田米プロジェクト部、ひだガーデン部、ひだキッチン部、地域魅力部、定住促進部の 7 部門で組織されている（図表 5）。各部門の今年度の事業内容は以下の通りである。

| 総務部          |                                                                                                                                  |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 法人運営体制の整備 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株式会社設立後の諸届の作成および提出</li> <li>・ 諸規定（経理、内部規定、定款等）の作成</li> <li>・ 会計経理に係るルールづくり 等</li> </ul> |
| 2. 情報発信事業    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ホームページの開設と運用</li> <li>・ 広報誌や SNS による情報発信</li> <li>・ 全国の比田出身者とのネットワーク構築</li> </ul>       |
| 3. 人材育成事業    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域づくり研修会の開催</li> <li>・ 若手世代による先進地視察の実施</li> <li>・ イベントと組織の充実と集約</li> </ul>              |

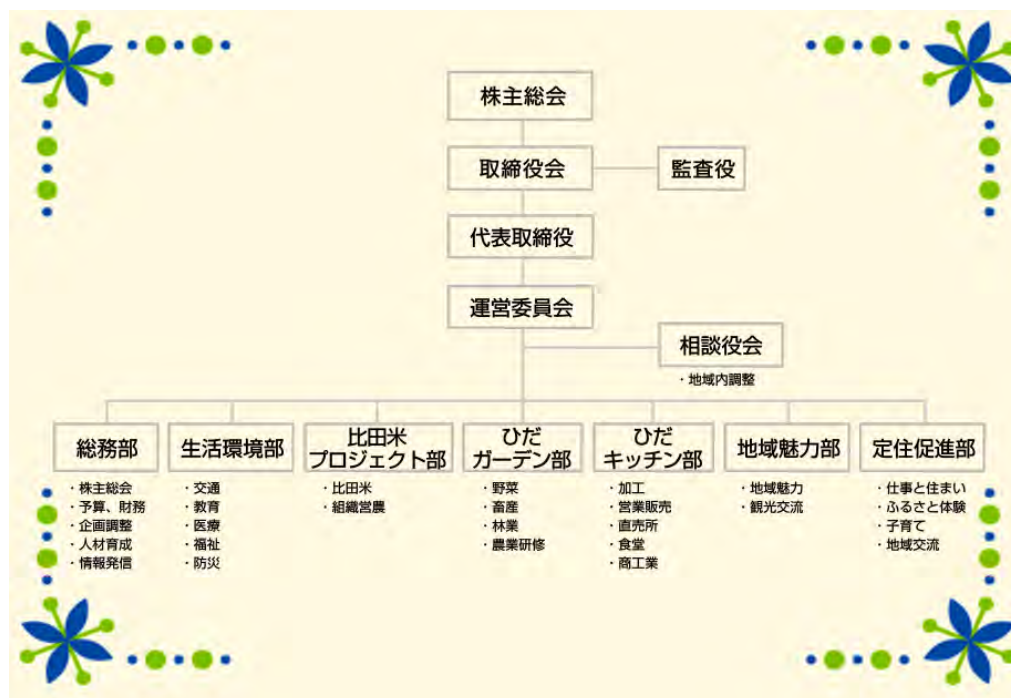
| 生活環境部              |                                                                                                                                                                  |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. デマンド交通事業        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自治会輸送など、輸送需要に応じた移動手段の検討と具体化</li> <li>・ ニーズ調査と事業計画の作成、実証運行の開始</li> </ul>                                                 |
| 2. お年寄り見守りネットワーク   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市の地域包括ケアシステムとの連携</li> <li>・ プラン案をもとに地元関係者との調整</li> </ul>                                                                |
| 3. 防災事業            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ハザードマップの作成</li> <li>・ マップの全戸配布とネット上での情報管理の検討</li> </ul>                                                                 |
| 4. 楽しく学べる比田寺子屋     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 比田寺子屋の実施に向け、保育園や小学校、学童クラブと連携し、アンケート調査を実施</li> </ul>                                                                     |
| 比田米プロジェクト部         |                                                                                                                                                                  |
| 1. 比田米ブランド化事業      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 食味・整粒分析による比田米の基準づくり</li> <li>・ 販売先、ふるさと納税を通じた販売と PR</li> <li>・ 農地の集積と生産規模の拡大</li> <li>・ 生産過程の作業請負による域外への外注防止</li> </ul> |
| 2. そば、小麦の栽培        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ そば、小麦の二毛作の実施</li> <li>・ 加工原料として地元事業者への供給</li> </ul>                                                                     |
| 3. 中山間直払協定の広域連携化   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 集約化による協定の事務負担軽減</li> <li>・ 加工、販売の取り組みを強化</li> </ul>                                                                     |
| ひだガーデン部            |                                                                                                                                                                  |
| 1. 庭先集荷と売れる野菜づくり事業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 庭先集荷事業の事業計画の策定</li> <li>・ JA の要望品目を中心とした野菜の栽培</li> <li>・ 地域の方々向けの定期的な栽培方法の勉強会</li> </ul>                                |
| 2. 採種大根事業          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所得率の高い採種大根の栽培に取り組む</li> <li>・ トウモロコシとの二毛作</li> </ul>                                                                    |
| 3. 新規就農者育成事業       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域おこし協力隊制度を活用し、3 年間で独立就農できるモデルを体系化</li> </ul>                                                                           |
| ひだキッチン部            |                                                                                                                                                                  |
| 1. チャレンジショップ事業     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 飲食スペースの導入可能性を検討</li> <li>・ 年度内の営業許可の取得を目指す</li> </ul>                                                                   |
| 2. 比田産小麦・米粉パン事業    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 比田産小麦と米粉を使用したパンの商品試作</li> <li>・ 比田内のイベントで試作販売、アンケートの実施</li> </ul>                                                       |
| 3. 比田産品販売事業        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地産地消ネットワーク化と売れる商品づくり支援</li> <li>・ 商談会への参加とネットを活用した PR</li> <li>・ 比田産ギフトセット開発に向け販売方法等検討</li> </ul>                       |



| 地域魅力部            |                                                                                                                                    |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 夏イルミネーション事業   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 交流館と周辺のイルミネーション</li> <li>・ 点灯式に併せて納涼会の実施</li> </ul>                                       |
| 2. え～ひだカレンダーの作成  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 比田地区の通年行事の写真を掲載したカレンダーの作成</li> </ul>                                                      |
| 3. 体験ツアー事業       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 移住の契機となる田舎体験ツアーの企画と実施</li> </ul>                                                          |
| 定住促進部            |                                                                                                                                    |
| 1. UI ターンフェアへの参加 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ UI ターンフェアへ参加し移住者の直接勧誘</li> <li>・ 移住希望者獲得のための空き家調査</li> <li>・ 交流館前に求人情報等の掲示板を設置</li> </ul> |
| 2. 地域から出産おめでとう祝い | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 比田地区で出産した住民に同社や協賛事業者からお祝いを贈呈</li> </ul>                                                   |
| 3. え～ひだ女子会       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 女子会の定期開催とビジョンの実現に取り組む</li> </ul>                                                          |

同社は、上述の事業を実施する上で、さまざまなステークホルダーとの関係を重視している。地区の住民はもちろんのこと、地場の事業体・団体との協働、行政からの支援も受けながら地域ビジョンの実現に向けて取り組んでいる。

図表 5 えーひだカンパニー株式会社 組織図



資料：えーひだカンパニー株式会社のホームページより

## 事例 デマンド交通 地産地消ネットワークモデル

比田地区では高齢化が進んでおり、高齢者が外出する際の交通機関も不十分であることが課題としてあげられる。そこで、えーひだカンパニーは課題解決に向けて、持続可能なデマンドタクシー事業（図表 6）を検討している。

本事業を行う場合にネックとなるのが、運転手の雇用である。現状では、運転手に支払う賃金を捻出することが難しいため、えーひだカンパニーでは第一次産業の効果的な活用と、農産物の付加価値化から得られる収益をもとに賃金を支払う仕組みを計画した。

図表 6 デマンド交通 地産地消ネットワークモデル



資料：ヒアリング調査より、山陰経済経営研究所が作成

(ウ) 活動の成果と直面している課題

[活動の成果]

活動をはじめた当初は取り組みに無関心な人や批判的な人が目立っていたが、地道に活動の趣旨を説明して回ることによって理解者が増え、今では多くの方々から支援を受けられるようになりつつある。最近では地元の事業者の方々にも賛同を得られるようになった。

法人化以降、「生産機能」も本格的に実施している。中でも地区農家の事務作業（中山間地域等直接支払、申請の収束化）の代行は収益事業の柱となっている。また、地区のブランド米を安来市のふるさと納税の返礼品にするなど、第一次産業の再興にも注力している。

[直面している課題]

構成員のほとんどが、主業を持ちながらえーひだカンパニーの事業に携わっていることから、構成員同士の密な連携をとることが難しい状況にある。会議を行う場合も、時間的な制約から、決まった構成員しか参加できない状況が続いている。

現在は、ほぼすべての地域貢献事業（不採算事業）を無報酬で実施しているため、各部の事業の進捗にばらつきがあっても、進捗の遅れを咎めることができない。今後は構成員へ報酬を支払える体制をつくり、ボランティアから脱却する仕組みを構築していくことが必要だと考えている。

＜SWOT分析（えーひだカンパニー株式会社）＞

|      | 強み (Strength)                                                                                                                                                                                                                                                    | 弱み (Weakness)                                                                                                                                 |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 内部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 収益事業で公益事業を賄うモデル</li> <li>◆ 危機感の共有</li> <li>◆ 多様な人材の参画</li> <li>◆ 地元有志（地元のリーダー）の活躍</li> <li>◆ 法人化による社会的信頼性の高さ</li> <li>◆ 組織の若さ</li> <li>◆ 会社と地域をつなぐ高齢者のプレゼンス</li> <li>◆ 地元の事業者との共存関係の構築</li> <li>◆ 住民主体のまちづくり</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 業務の進捗管理</li> <li>◆ 株主へのリターン</li> <li>◆ 事業実施者の固定化</li> <li>◆ 収益性の乏しさ</li> <li>◆ マンパワーの不足</li> </ul>   |
|      | 機会 (Opportunity)                                                                                                                                                                                                                                                 | 脅威 (Threat)                                                                                                                                   |
| 外部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 制度の活用（地域おこし協力隊など）</li> <li>◆ 田舎暮らしの見直し（価値観の変化）</li> <li>◆ 行政による地域ビジョンの策定</li> <li>◆ 行政による情報支援</li> <li>◆ 地元住民や事業者の理解と協力</li> <li>◆ メディアによる事業の拡散</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 少子高齢化</li> <li>◆ 若者の人口流出</li> <li>◆ 生産者の減少</li> <li>◆ 地元住民の反対（一部）</li> <li>◆ 地元企業とのバッティング</li> </ul> |



## 《事業のポイントおよび成功要因》

### 地域での危機感の共有

（強み）危機感の共有×（脅威）少子高齢化、人口流出 など

少子高齢化、人口の流出、高齢化により地区の存続に対して強い危機感を持った人たちが存在し、住民や自治会、地元の団体や事業者の間で、自治の機運が高まっていたことが、地区が動き出すきっかけとなった。

### 若手有志の出現と地区ビジョンの策定 =トリガー

（強み）地元有志、若者の活躍×（機会）行政による地域ビジョンの策定 など

危機感が高まったタイミングで、行政発案の住民主体で考える地区ビジョンの策定が実施されたことで、地区全体の意識統一が図られた。また、自分たちの地区を何とかしたいという強い思いを持った若手地元有志（リーダー的な存在）の活躍も事業の立ち上げに大きく寄与しているといえる。

### バリエティに富んだ住民の参画と住民・団体のネットワーク

（強み）多世代の参画、住民主体、高齢者の活躍×（機会）地域の理解 など

地元行政の支援を得ながら行われた地区のビジョン策定には、小学生から高齢者まで、幅広い世代の地域住民が参加したことで、多角的な観点で課題が論じられ、地域資源となるアイデアが掘り起こされた。多世代によるビジョン策定により、当事者意識が醸成され、その後のまちづくり活動へのスムーズな参画も促された。また、地元有志を核に住民と自治会、地元団体、地元事業者などとのネットワーク化が促進され、地区が一枚岩となって活動できる土台が生まれた。

### 制度の有効活用

（強み）多様な人材の参画×（機会）行政による情報支援、制度の活用 など

まちづくりの中心となるえーひだカンパニー株式会社には地域おこし協力隊制度を活用した人材が職務にあたっている。また、地区で新しく農業を始める際にかかる経費は、島根県の単独事業である新農林水産がらんばる地域応援総合事業費補助金を活用している。そして、地区農家が活用している中山間地域等直接支払制度の申請事務を代行することにより、手数料収入を得ている

このように、国や県などのさまざまな補助・助成メニューを効果的に利用し、まちづくりの基盤をつくっている。こうした制度の有効活用は、行政職員が同社の活動に参加している要素が大きい。行政職員が入ることで、必要な情報がスムーズに入る仕組みが生まれている。

(2) A級グルメを核とした地域活性事業と住民主体のまちづくり(島根県邑智郡邑南町)  
ヒアリング先① 邑南町役場 農林振興課／定住促進課

|        |                                                                                                                                   |                                                                                                     |              |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 自治体名   | 邑南町役場                                                                                                                             | 町 長                                                                                                 | 石橋 良治 氏      |
| 所 在 地  | 島根県邑智郡邑南町矢上                                                                                                                       | 合 併                                                                                                 | 平成 16 年 10 月 |
| 人 口    | 11,101 人<br>(男: 5,260 人、女: 5,841 人)<br>世帯数: 4,224 世帯<br>高齢化率: 43.1%<br>(平成 27 年国勢調査より)                                            |  <p>写真: 邑南町役場</p> |              |
| 主な取り組み | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A 級グルメ構想</li> <li>・ 日本一の子育て村構想</li> <li>・ 地区別総合戦略</li> <li>・ アクションプランの策定と事業支援</li> </ul> |                                                                                                     |              |

インタビュー: 農林振興課 課長 植村 弘和 氏  
定住促進課 室長 田村 哲 氏

ヒアリング先② 一般社団法人邑南町観光協会

|        |                                                                                                                                                                      |                                                                                                            |                         |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 企 業 名  | 一般社団法人邑南町観光協会                                                                                                                                                        | 代 表 理 事                                                                                                    | 福井 竜夫 氏                 |
| 所 在 地  | 島根県邑智郡邑南町矢上                                                                                                                                                          | 設 立                                                                                                        | 平成 23 年 10 月 (法人化)      |
| 売り上げ規模 | 5,600 万円<br>(平成 29 年に分社化)                                                                                                                                            | 従業員                                                                                                        | 15 名 (正社員 5 名、パート 10 名) |
| 主な取り組み | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 邑南町の観光推進に関する事業 (ホームページや SNS の運営、イベントの企画・運営、農家民泊事業、インバウンド観光事業、旅行商品の開発)</li> <li>・ 香木の森の指定管理業務</li> <li>・ クラフト館の運営</li> </ul> |  <p>写真: 香木の森 クラフト館</p> |                         |

インタビュー: 常務理事 村田 光治 氏

#### (ア) 事業の経緯

邑南町は平成 16 年 10 月に羽須美村、瑞穂町、石見町の 3 町村が合併して誕生した。島根県の中央部の山間に位置し、合併後も人口減少と高齢化に歯止めがかからない状況が続いていた。この状況を打開するために、平成 23 年に「攻めの A 級グルメ」「守りの日本一の子育て村」の二つの基本構想が生まれる。A 級グルメ構想は、第一次産業に特化した産業振興・人材育成によって町への誇り・プライドを取り戻す戦略を中心に事業展開している。子育て村の構想では、町の人口を維持するために、子育て世代を中心に考えた生活基盤整備を実行している。

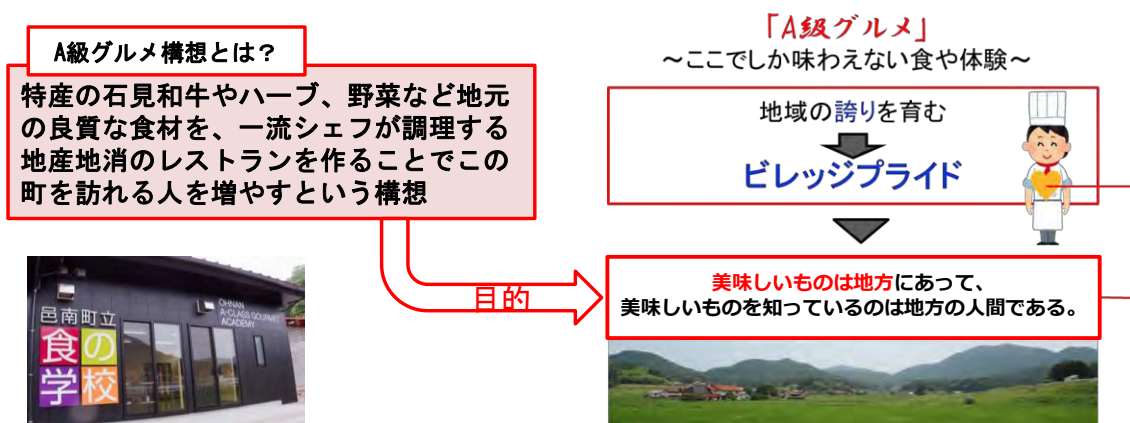
町が主体となって上記の構想が展開される一方で、町内に 12 ある地区（公民館単位）では、住民主体のまちづくりも積極的に行われている。各地区では地区版総合戦略（地区別戦略）を策定し、それを実現するための地区独自の活動を展開している。ある地区では、法人組織を設立し、自治会と協働で活動を行っているところもある。持続可能な地区を作り上げるために、地区の住民で作り上げた特色のあるビジョンを実現する上で、自治会、事業者、行政などの協働が積極的に行われている。こうした各地区の活動は独自性を維持しつつも、町の構想（A 級グルメ、子育て村）ともうまく連動している。

## (イ) ビジネスモデルと地域との連携・協働

### [A 級グルメ構想と ajikura を拠点とした取り組み]

町の衰退に歯止めをかける構想の一つに掲げられた A 級グルメは、町の主要産業である第一次産業に重点を置いた構想である（図表 7）。平成 23 年当時、B 級グルメブームの最中、地元農家が生産した質の高い農産物を核として、ここでもしか味わえない食や体験をコンセプトに町営レストラン（邑南町観光協会）「素材香房 ajikura」を設立した。

図表 7 A 級グルメ構想 概要



資料：ヒアリング調査より、山陰経済経営研究所が作成

ajikura は開業以来、以下の四点に注力している

- ① 料理人の師弟制度の撤廃（耕すシェフの研修制度）
- ② レストランレシピのオープン化（ajikura レシピ本）
- ③ 食の研究所との連携（食の学校）
- ④ 差別化された食材づくり～BLOF 理論による機能性野菜の開発～（農の学校）

#### ● 耕すシェフ

邑南町では、若手の料理愛好家やシェフの誘致、育成、起業を目的に「耕すシェフ」と題して 3 年間の期限付き事業を行っている（図表 8）。同事業は国の地域おこし協力隊の制度を利用したものである。同事業の特徴は、野菜等の栽培から、地元の食材を使った料理の提供までをプロデュースする点にある。

主な活動内容はイタリアンレストランを拠点に、農作物の栽培、加工や提供などの全般的な地域支援活動である。また、都市部の調理製菓専門学校（東京と広島の 2 校）と連携しており、人材の確保や町内での研修等を行っている。

図表8 邑南町「耕すシェフ（地域おこし協力隊）」の募集要項



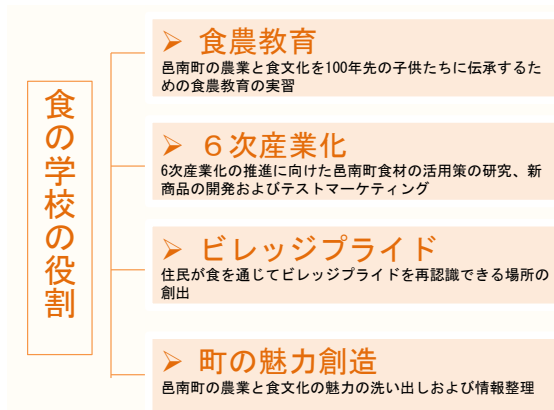
資料：移住・交流推進機構（JOIN）のホームページより

● 一般社団法人食と農人材育成センター

## 食の学校

多様な農畜産物がある邑南町では、食材を活かす調理法も数多くあり、豊かな食文化が地域に根付いている。町立の「食の学校」は「100 年先の子どもたちに伝える邑南町の食文化」をコンセプトに平成 26 年に設立された（図表 9）。

図表9 食の学校の役割（右写真：食の学校）



資料：（一社）食と農人材育成センターのパンフレットとホームページより



食の学校の主な活動内容は、以下の通りである。

- ① 町民向けの料理教室の開催
- ② 郷土料理・発酵食品等の研究会の運営
- ③ 小中高への食育（スイーツ甲子園）
- ④ キッチンカーによる地域イベントへの参加
- ⑤ 6次産業商品の開発（ミルクジャム、バター、塩麴等）

#### 事例 官民協働によるミルクジャムの開発（6次産業商品の開発）

6次産業商品のミルクジャムは、町が調理製菓専門学校からバター不足の相談を受けたことがきっかけで生まれた。バターの製造には生乳の5%の成分を使用することから、その製造過程で多くの低脂肪牛乳も生成されてしまうという問題がある。そこで、低脂肪牛乳を有効活用するため、食の学校は地元企業のシックス・プロデュース㈱とともに商品開発を行い、「邑南日和高原ミルクジャム」を完成させた。この商品化により、地域の酪農家が再興し、調理製菓専門学校はバターを確保でき、シックス・プロデュースの収益は増加するなど、三者がWin Win Win（三方よし）な関係となった（図表10）。

地域とのタッグによって生まれた「邑南日和高原ミルクジャム」は、昨年第9回フードアクションニッポンアワード2017で大賞を受賞している。

図表10 邑南日和高原ミルクジャムの開発



資料：ヒアリング調査より、山陰経済経営研究所が作成

## 農の学校 BLOF ACADEMY おおなん

町立「農の学校 BLOF ACADEMY おおなん」は、ふれあい体験農園を活用した有機農業の普及を目的に平成 27 年に設立された。同校は有機農業技術の開発と普及活動などを行っている一般社団法人日本有機農業普及協会と提携しながら運営している（図表 11）。耕すシェフやアグリ男子・女子（ともに地域おこし協力隊）の受け入れは、主に同校が請け負っている。

高収益の新規就農を目指し、農業技術経営者の育成に注力している。また、科学と IT に基づいた有機野菜栽培「BLOF 理論」を学ぶことが可能である。

同校では、学校という「入口」と販路という「出口」までのトータルプランを立て、新規就農者の育成に努めている。

図表 11 農の学校の役割（右写真：農の学校）



資料：（一社）食と農人材育成センターのホームページより

農の学校の主な活動内容は、以下の通りである。

- ① 有機農園として都市部の住民へ貸し出し
- ② 研修生の受け入れと有機農業による新規就農者の育成
- ③ 建設業の異業者参入、町民への技術指導
- ④ AJIKURA や香楽マルシェと連携した有機野菜のブランド化  
（機能性野菜インナービューティーページ）
- ⑤ 販売会社設立（JOAA）による販路の確保（全国 300 農家）



#### [A 級グルメ関連店舗の新規開店]

平成 27 年 4 月から町営レストラン ajikura は完全民営化し、「里山レストラン AJIKURA」(ローカルフードラボ株式会社が運営)として再スタートを切った。売り上げは年々増加し、平成 28 年度には 3,100 万円を超えた。

近年、邑南町では、A 級の素材を活かした飲食店の開業が相次いでいる(写真 1)。採れたての野菜や石見ポークを使用したラーメン店、自ら育てたそばや野菜を使用した手打ちそば屋など、邑南町産の農畜産物を惜しみなく使用している。

こうして地産地商にこだわったお店が繁盛することで、地元農家の生産や収入が増加し、新たな雇用を創出する好循環が生まれる。昨今、邑南町への若者の UI ターンが増加している。これも地域が移住者を受け入れる環境があり、チャレンジを後押しする土壌があるからだと言場の職員は分析する(図表 12)。

写真 1 耕すシェフからの起業 瑞穂屋(ラーメン店)



資料：山陰経済経営研究所が撮影

図表 12 AJIKURA を起点とした A 級グルメ構想の事業展開



資料：ヒアリング調査より、山陰経済経営研究所が作成

## (ウ)自治会と行政による起業支援

### [自治会による起業支援]

先述の通り、邑南町には12地区それぞれに独自の地区別戦略が策定されている。その戦略には提案事業と呼ばれる「地域の生活を維持するための要となる事業」の青写真が描かれている。提案事業はハード事業、ソフト事業のどちらでも戦略に盛り込むことができるが、以下の三つの条件を満たす必要がある

- |                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>① 地域の人口減少に歯止めをかける事業であること<br/>(交流人口の増加を図る事業を含む)</p> <p>② 地域住民が主体となって実施する事業であること<br/>(公共施設等の整備を伴う場合はその運営を地域住民組織等が主体とな<br/>て行うものであること)</p> <p>③ 各自治会および自治会連合会等で了承されていること</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

各地区は地区別戦略の策定だけでなく、戦略を実行するためのアクションプランも作成し、「いつ」「だれが」「なにを」「どのように」するのかを明確にしている。こうした計画の具体化が邑南町での起業を活発にしている。

### [行政によるサポート]

邑南町では持続可能な地域づくりを支援するために、平成28年から31年の4年間、地区別戦略実現事業として年間300万円(限度額)を地区の活動資金として提供している。上述のそば屋の開業も、地区別戦略に盛り込まれた核になる事業の一つであった。また、活動資金とは別に、地域を持続する上で実現可能性の高い事業に対して500万円(限度額)の補助金(コンペによる採択)を提供している。こちらの補助の主な使途は、ハード整備に充てられる。

そして、邑南町では財政的な支援だけでなく、具体的な事業化に向けた相談体制の整備、学習機会の提供なども積極的に実施している。住民、自治会、地元の事業者、そして行政の連携・連携が地域の活性化に相乗的な効果を生んでいる。

| 平成28年度 実績                                | 平成29年度 予定                                                |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| ・市木地区 そば屋(安夢未プロジェクト)<br>・出羽地区 パン屋(出羽自治会) | ・布施地区 カフェ<br>(元気はつらつプロジェクト)<br>・日貫地区 旅館の再生<br>(日貫プロジェクト) |

《SWOT分析（邑南町）》

|      | 強み (Strength)                                                                                                                                                                                                                                            | 弱み (Weakness)                                                                                                                                                       |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 内部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 町の明確な構想と戦略</li> <li>◆ 地区ごとのビジョンとアクションプランの策定支援</li> <li>◆ 地区を維持するための事業への支援</li> <li>◆ 移住者への手厚いサポート</li> <li>◆ 上質な地域資源（農畜産品）</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 若者の流出</li> <li>◆ 少子化・高齢化</li> <li>◆ 労働力人口の減少</li> <li>◆ 限界集落の増加</li> <li>◆ 地域内交通の不便さ</li> <li>◆ 地域おこし協力隊の定着率の低さ</li> </ul> |
|      | 機会 (Opportunity)                                                                                                                                                                                                                                         | 脅威 (Threat)                                                                                                                                                         |
| 外部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 危機感の共有</li> <li>◆ 住民主体のまちづくり</li> <li>◆ 観光客の増加（インバウンドを含む）</li> <li>◆ 地元団体・事業者・行政の密な連携</li> <li>◆ 地産地商と地産外商</li> <li>◆ 制度の活用（地域おこし協力隊等）</li> <li>◆ 農産品に対する新鮮・無農薬・有機などのニーズの高まり</li> <li>◆ 地域おこしの機運の高まり</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 国の地方創生に関する政策変更</li> <li>◆ 天候不順による農作物への悪影響</li> <li>◆ 地域間競争の激化</li> <li>◆ 首都圏一極集中の継続</li> </ul>                             |

## 《事業のポイントおよび成功要因》

|                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>地域での危機感の共有</b>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>（機会）危機感の共有×（弱み）少子高齢化、人口流出 など</b>                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>市町村合併後も<b>人口減少</b>と<b>高齢化</b>に歯止めがかからず、官民ともに町の存続に対して<b>危機感</b>を抱いた。こうした状況に直面したことで、まちを動かす<b>意識統一</b>がなされた。</p>                                                                                                                                                                   |
| <b>行政の明確な構想と発想の転換 =トリガー</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>（強み）明確な構想と戦略×（脅威）地域間競争の激化 など</b>                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>まちの人口減少と高齢化の打開策として、「攻めの<b>A 級グルメ</b>構想」と「守りの<b>日本一の子育て村</b>」の二つの<b>明確な構想</b>を打ち出した。A 級グルメ構想では、「外に売る」ことから、「<b>邑南に来てもらう（ここでしか味わえない）</b>」という<b>発想の転換</b>を<b>全国</b>に先駆けて行った。また、<b>子育て世代</b>を、町をあげて支援する取り組みも<b>全国でも類をみない事例</b>であった。</p>                                              |
| <b>地域資源の発掘（見える化）</b>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>（強み）上質な地域資源×（機会）食のニーズ、観光客の増加 など</b>                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>A 級グルメ構想では、地元の質の高い肉、野菜、香草などを、<b>ここでしか味わえない地域資源</b>として位置づけ、<b>AJIKURA</b>を拠点に展開している。地元では当たり前であった上質な産品を<b>ブランディング</b>することで、生産者に<b>誇り（ビレッジプライド）</b>を持って農業に従事してもらえる仕組みを構築した。</p>                                                                                                    |
| <b>域内好循環の実現</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>（強み）行政による手厚い事業支援、移住支援</b>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>×（機会）地域おこしの機運の高まり など</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>A 級グルメにより<b>地域外から多くの人</b>を呼び、<b>生産者の収入増加</b>につながった。また、<b>新規就農</b>や<b>新規開業</b>などにより<b>雇用も増加</b>しており、雇用の場が確保された邑南町では近年<b>UI ターンの増加（人口の社会増）</b>がみられる。A 級グルメは邑南町内で<b>まちづくりの好循環</b>を生んだ。</p>                                                                                         |
| <b>制度の有効活用と官民連携の仕組み構築</b>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>（機会）制度や補助金の活用×（弱み）人口・労働力の減少、集落維持 など</b>                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>邑南町は「食」に係る<b>人材育成</b>に重点を置いている。「食の学校」や「農の学校」では、<b>地域おこし協力隊制度</b>を活用し、都市部から<b>移住</b>する人材を育成している。また、町内 12 公民館区で、<b>住民主体</b>で策定された<b>地区ビジョン</b>を<b>実行するための助成金</b>を各地区に配分したり、<b>地区の持続を促す柱事業</b>に<b>補助金</b>を交付したりと、官と民が協働しながら「地区」が<b>起業支援</b>を行っている。誰もが<b>チャレンジ</b>できる土壌が各地区にある。</p> |

(3) 地域の拠点と町の景観を大切にする住民・事業者・行政によるまちづくり（鳥取県鳥取市鹿野町）

ヒアリング先① 株式会社ふるさと鹿野

|       |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                    |                            |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 企 業 名 | 株式会社ふるさと鹿野                                                                                                                                                                                                                          | 代 表<br>取 締 役                                                                                                       | 長尾 裕昭 氏                    |
| 所 在 地 | 鳥取県鳥取市鹿野町                                                                                                                                                                                                                           | 設 立                                                                                                                | 平成 16 年 10 月               |
| 資 本 金 | 3,500 万円                                                                                                                                                                                                                            | 従 業 員                                                                                                              | 従業員 74 人（パートを含む）<br>役員 9 名 |
| 事業内容  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国民宿舎山紫苑</li> <li>・ 温泉館ホットピア鹿野</li> <li>・ 鹿野おもしろ市場</li> <li>・ 鹿野そば道場</li> <li>・ そば処</li> <li>・ 鹿野ふるさと加工所</li> <li>・ 鳥取市鹿野往来交流館童里夢</li> <li>・ 農業</li> <li>・ 農作業受託</li> <li>・ 地鶏事業</li> </ul> |  <p>写真：株式会社ふるさと鹿野（国民宿舎 山紫苑）</p> |                            |

インタビュー：代表取締役専務 大井津 敏彦 氏  
取締役 総務部長 田村 義和 氏

(ア)事業の経緯

平成 16 年 10 月以前から、鹿野町では地域団体を中心に行政と一体となってまちづくりが行われていた。鳥取市と合併が決まった際、国民宿舎などの施設がなくなることを懸念した地域住民、地元事業者、各団体、旧鹿野町が 3,500 万円を出資（旧鹿野町：51%、住民等：49%）し、鹿野のまちづくりを担う第三セクターとして「株式会社ふるさと鹿野」を設立した。合併直前ということもあり、鹿野町を自分たちで守るという思いも強く、想像以上の出資が集まった。出資を募る際、行政が関わることで、出資者に安心感を生むという観点から第三セクターという形態を採った。

同社は国民宿舎山紫苑を含む 6 つの施設を指定管理事業として受け入れた。同事例は指定管理者制度に則った先進的な事例となった。収益性事業と公益性事業が一体となり、地域住民の利便性の確保や地域の活力維持、活性化を図っている。



#### (イ)事業の概要と経営状況

ふるさと鹿野では、現在「国民宿舎山紫苑（宿泊施設）」、「温泉館ホットピア鹿野（公衆浴場）」、「鹿野おもしろ市場（地域特産物直売所）」、「鹿野そば道場・そば処（体験施設・食事処）」、「鹿野ふるさと加工所（農産品加工所）」、「鹿野往来交流館童里夢（観光・交流・情報発信拠点）」の計6カ所を指定管理施設として鳥取市から受託し、運営している（写真2）。このうち、往来交流館のみ鳥取市からの指定管理料で運営しているが、残りの5施設は独自財源で運営している。

上記の施設運営事業の他、以前はふるさと農業公社が行っていた農畜産物生産・管理事業を、同社が引き継いでいる。現在は農業部門と地鶏部門の2部門に分けて事業を実施している。

平成28年度の全体の売り上げは4億4,000万円であった。そのうち約半分の2億3,000万円が国民宿舎山紫苑の売り上げであった。その他の主な事業の売り上げは、そば道場・そば処が3,700万円、ホットピア鹿野が3,000万円、地鶏事業が2,500万円、農産品加工が2,100万円となっている。

#### 写真2 株式会社ふるさと鹿野 指定管理施設

（左：鹿野往来交流館 童里夢、中：そば道場、右：ホットピア鹿野）



資料：山陰経済経営研究所が撮影

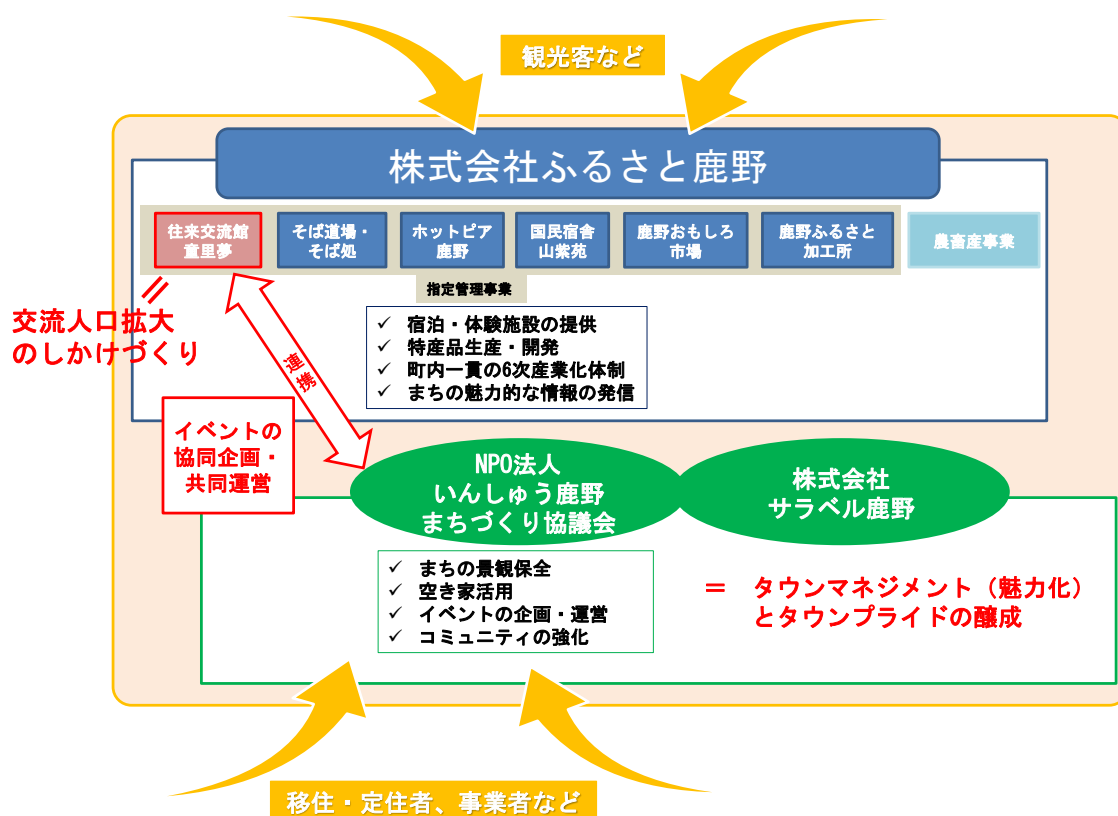
### (ウ)まちづくりの観点と地域との連携

先述の収益事業は鹿野町内の産業振興に直結している。公益性の高いまちづくり事業は鹿野往来交流館「童里夢」を中心に、鹿野の伝統的な街なみを保全することを活動目的とする NPO 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会（詳細後述）や住民、行政との連携・協力によって行われている。地域の資源を活かして、情報サービスの展開、県東部や鳥取市西部地域の交流人口の拡大を目的としている。

こうした NPO や地元の団体の活動は、鹿野町の魅力の向上、ひいては集客力の拡大につながり、地域の活性化に結びついている。

鹿野町にはハードとソフトがうまく絡み合った域内循環型のシステムが構築されている。今後は、農畜産事業（鹿野地鶏ブランドの確立など）にさらに力を入れ、外部チャネルを拡大しながら、同社の役割を外部にアピールしていく。

図表 13 株式会社ふるさと鹿野と地域との連携



資料：ヒアリング調査より、山陰経済経営研究所が作成

## ヒアリング先② NPO 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会

|       |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                       |                                           |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 団 体 名 | NPO 法人いんしゅう鹿野<br>まちづくり協議会                                                                                                                                        | 理 事 長                                                                                                                 | 佐々木 千代子 氏                                 |
| 所 在 地 | 鳥取県鳥取市鹿野町                                                                                                                                                        | 設 立                                                                                                                   | 平成 13 年 10 月<br>(平成 15 年 2 月 法人格取得)       |
| 会 員 数 | 正会員 40 名 (ほぼ町内)<br>応援団 10 名 (町民・鹿野町出身者・鹿野愛好者)                                                                                                                    | 構 成 員                                                                                                                 | 理事長 (1 名)、副理事長 (2 名)<br>理事 (5 名)、監事 (2 名) |
| 事業内容  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・街なみ景観づくり</li> <li>・イベント企画、運営</li> <li>・飲食・小売店舗の運営</li> <li>・空き家バンクの運営</li> <li>・遊休地の活用</li> <li>・農産品の生産、加工 など</li> </ul> |  <p>写真：NPO 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会事務局</p> |                                           |

インタビュー：事務局長 小林 清 氏

### (ア)事業の経緯

鳥取市の旧鹿野町では平成 16 年の市町村合併以前から、人口の流出や少子高齢化に危機感を抱いていた。同町では平成 5 年に、当時 20 代、30 代を中心に 20 年ビジョンを策定した。鹿野町は古くから伝統的な地域行事がコミュニティを強固なものにしており、とりわけ鹿野祭りは、町にとって非常に重要な位置づけとなっている。20 年ビジョンも地域行事を核とした「鹿野祭りの似合うまち」を目指し、議論がなされた。また、住民との間にまちづくり協定を策定し、町内 8 地区がそれぞれ独自のまちづくりを展開しており、地域の人々が主体的に意思決定を行い、そういった活動を行政が支援してきた。平成 8 年に開始した街なみ環境整備事業は、現在も継続的に行っている。事業着手から 20 年余りが経ち、住民、行政が一体となって協働し、その成果が街なみに表れてきている。

平成 12 年に行われた鳥取県主催の街なみ整備コンテストに、上述の 20 年ビジョンをもとに作成した「いんしゅう鹿野童里夢計画」を応募したところ、最優秀賞を受賞した。そして、同計画を実践するため、翌 13 年に地区で活動していた多くの住民・グループが集まり、「いんしゅう鹿野まちづくり協議会」を組織した。その後、平成 15 年には NPO 法人格を取得した。

鹿野町を自分の子どもや孫がいつでも帰ってこられる場所にしたいという強い思いが、協議会の活動の基盤となっている。先人が歩んできた歴史を深く認識し、生きる活力を後世に伝承するため、すべての立場の住民が一体となり、「住んで誇りに思えるまちづくり」、「心が通う人づくりの振興」を行うことをまちづくり協議会の目的と定めている。

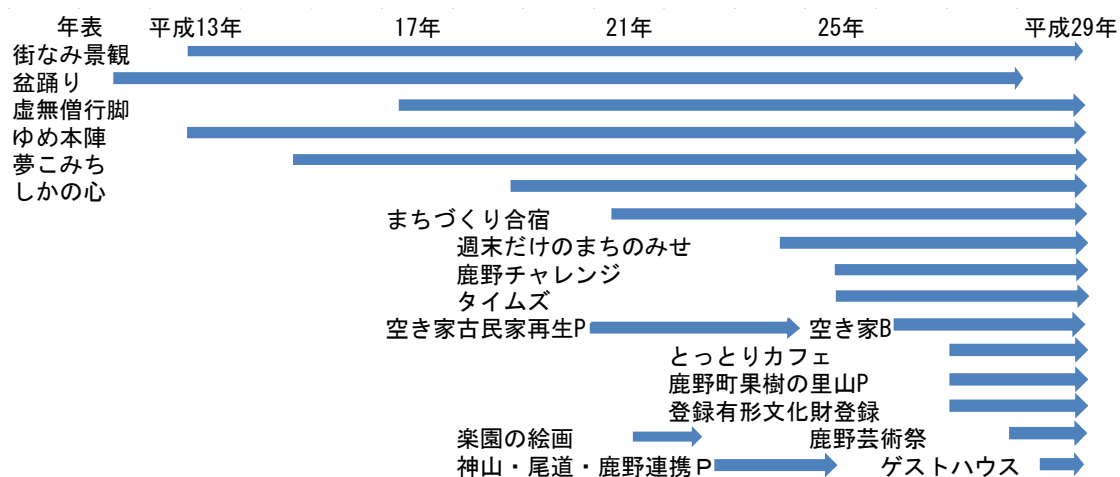
## (イ) ビジネスモデルと地域との連携・協働

協議会の中心的な事業は、景観事業、賑わい事業、空き家活用事業、研修事業、地域連携事業、交流事業の 6 つである。ここでは、地域づくりのためのビジネスである「空き家活用事業」と「地域連携事業」の二つに焦点をあてて説明する。

「空き家活用」の取り組みは、活動初期（平成 10 年代）に事業の中心であった古民家を活用した拠点づくり（ハードとソフトの整備）から、空き家改修後にサブリース方式で施設を利用者に提供する現在のスタイルに、時間をかけて発展してきた。サブリース方式による事業展開は、事業の開始当初から培ってきた経験やノウハウを活かしたビジネスモデルであり、今では協議会の活動を支える収益事業として確立している。何より、鹿野町の宝である古民家を守ると同時に、鹿野町への移住定住にもつながっていることが、本事業の重要な点といえる。

鹿野町では、さまざまな団体が独自の地域づくりを行っている。取り組みの内容は個々で異なるが、鹿野町における地域づくりへの強い思いは共通している。こうした地域内外の個々人、団体、行政などが協力し合いながら地域づくりを行っているのが「地域連携事業」である。この「地域連携事業」も、先ほどの空き家活用事業と同様に、事業内容の発展がみられる。事業開始当初は主に、地域内の連携を中心としていたが、現在は域内だけでなく、地域外との連携も盛んに行われている。以下では、「空き家活用事業」と「地域連携事業」の二つの事業の詳細を紹介する。

図表 14 NPO 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会 年表



資料：NPO 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会提供

## 1. 鹿野独自の古民家再生ビジネスモデル（空き家の活用事業）

### 〔空き家活用のはじまりと拠点の形成（初期事業）〕

近年、鹿野町内にも空き家が目立つようになり、商業的な賑わいもなくなりつつある。協議会では、空き家を住まいや店舗などに活用することが、鹿野に活気を取り戻すことになると考えている。平成 14 年には活動拠点施設「ゆめ本陣」（地域の特産品、手づくり小物を販売）、平成 16 年には食事処「夢こみち」を開業した（写真 3）。

食事処夢こみちが入っている古民家は、当初町が買収・解体して、地区住民の駐車場にする計画であったが、協議会が空き家の活用を提案し、整備・改修したことにより町の拠点施設として生まれ変わった。

夢こみちで提供される「すげ笠御膳」は、今では鹿野町の名物となっている。店舗の運営は町内の女性グループが担っている。現在開業当時のメンバーは残っていないが、そこには「思い」を継承しつつも事業承継が的確に行われている様子が垣間見られる。近年では、移住者のための雇用の場にもなっている。昨年度の売り上げは約 700 万円であった。

### 写真 3 空き家古民家再生プロジェクト 取り組み一例

（左：夢こみち 右：すげ笠御膳）



資料：山陰経済経営研究所が撮影

平成 19 年、空き家の活用事業が軌道に乗り始めたころ、80 年以上前に建てられた稚蚕共同飼育場（昭和 8 年 5 月竣工）を有効活用してほしいという申し出があった。この建物の保存を検討した際、NPO 法人では不動産取得に課題があったため、出資者を募り「株式会社サラベル鹿野（出資約 100 人・800 万円）」を設立した。同社を設立した翌年の平成 20 年、カフェ、イベント会場、展示施設、オフィスとして利用できる複合施設「しかの心」をオープンした。

### 写真 4 複合施設「しかの心」（左：しかの心 右：カフェのメニュー）



資料：山陰経済経営研究所が撮影



### [事業の経験やノウハウを活かしたサブリース方式の採用]

平成 21 年には、トヨタ財団の「地域社会プログラム」の助成を活用し、古民家をシェアハウスとして整備し、「いんしゅう鹿野・空き古民家再生プロジェクト」を開始した。翌平成 22 年には、新たなシェアハウスと地元 NPO 法人が利用する滞在施設として、新たに 3 カ所の空き家活用が始まった。

この時期、これまでの事業展開で培ってきた空き家活用の経験やノウハウを基礎にして生まれたのが、サブリース方式採用による空き家活用ビジネスモデル（図表 15）である。観光の拠点となる施設は直営（協議会で運営）の方式を採る一方、サブリースは主に住宅を対象としている。協議会が空き古民家の所有者・借主との中継ぎとなり、売買・賃貸・活用の提案を行っている。

平成 23 年には、「空き家・古民家再生事業」として行政も加わるプロジェクトに発展しており、空き家所有者からの有効活用の打診（空き家活用協定の申し出）なども見られるようになり、活用できる空き家の数が大幅に増加した。

現在は空き家の活用方法をオープンに協議するなど、鳥取市の支援も得ながら、地域の人々や IJU ターンの若者と多様な活用を模索している。平成 29 年 11 月現在、協議会で管理している空き家の数は 26 カ所（内サブリース 18 カ所）ある。

図表 15 いんしゅう鹿野・空き古民家再生プロジェクト概要



資料：NPO 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会提供

### [登録有形文化財の申請と価値ある建物の有効活用]

鹿野町の城下町地区には江戸・明治期に建てられた古民家などが今も多く残っている。こうした歴史的な価値のある建物を「守る」ために、協議会は登録有形文化財の申請・登録という手段を採っている。また、登録に至った施設を単に保存するだけでなく、移住希望者に利用してもらったり、ゲストハウスとして活用したりと、価値づけを明確にしなが



ら管理・運営をしている。

登録有形文化財に指定された「鹿野町・田中家（築後 150 年以上）」は、平成 30 年の春にゲストハウス&コミュニティスペースとして開業する。地域の内と外を結ぶ新たな拠点施設として、また、地域の文化を守り、後世に語り継ぐ取り組みとして、こうした事業は非常に重要な役割を担っている。

こうした一連の事業の成果が、鹿野町への移住者の増加という形で表れている。行政と民間とが協働することで、互いの強みと弱みを補完し合い、効率的な移住定住支援につながっている。こうした取り組みが円滑に行われている要因は、地域住民（協議会）の主体的な活動（働きかけ）とステークホルダーとの密な連携だと考えられる。

#### 写真 5 登録有形文化財「鹿野町・田中家」



資料：NPO 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会提供

#### 図表 16 鹿野町・田中家の活用（ゲストハウス・コミュニティスペース）



資料：NPO 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会ホームページより

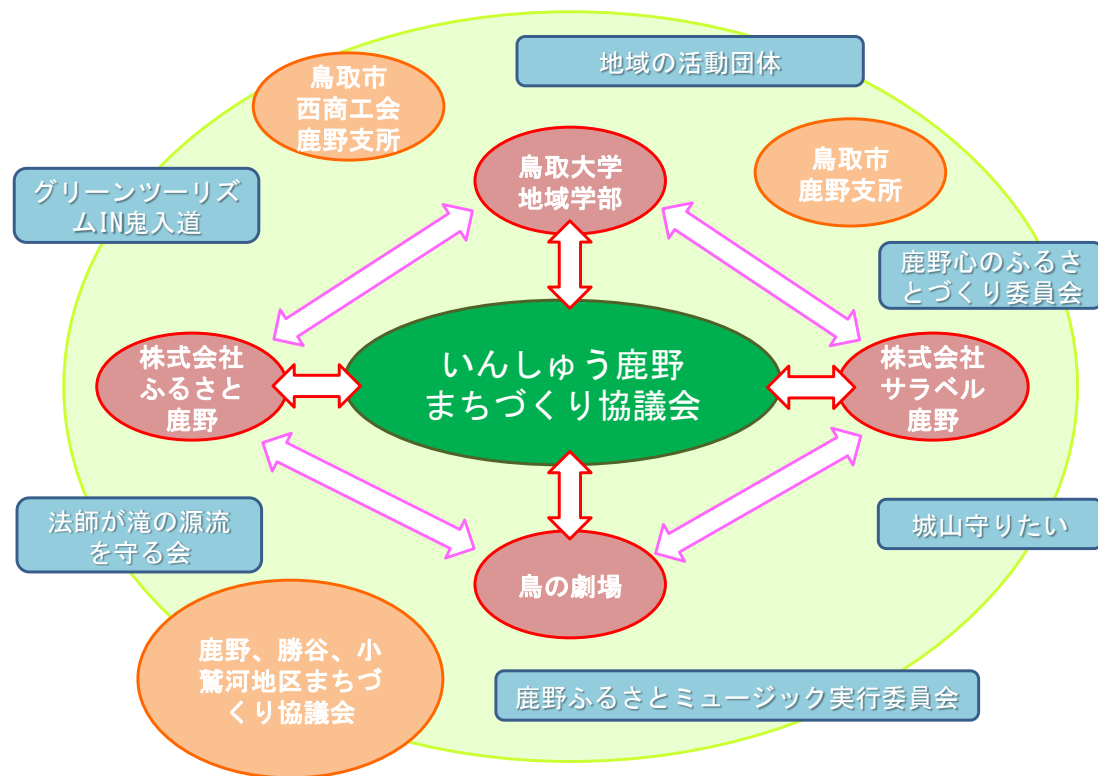
## 2. 地域連携事業による関係人口の拡大

### 〔地域内連携〕

鹿野町では、まちを良くしたいという共通認識を持つ地域住民や団体が連携・協働しながら活動することが多い。市町村合併以降、鳥取市鹿野支所、鳥取市西商工会鹿野支所、株式会社ふるさと鹿野などとのまちづくりへの協働が進み、住民との共通理解も図られてきた。近年は株式会社ふるさと鹿野が運営する鹿野往来交流館童里夢や演劇活動、国内・海外の優れた舞台作品の招聘、舞台芸術家との交流、教育普及活動などを行っている「鳥の劇場」等とも協力し、鹿野の地域力を高めている。

平成 21 年には、鳥取県「地域マネージャー」配置による住民主体の地域づくりモデル事業に採択され、地域が一体となって鹿野の魅力を発信している（図表 17）。

図表 17 いんしゅう鹿野・地域連携プロジェクト 事業スキーム



資料：NPO 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会ホームページより

域内連携の取り組みとしては、民家の軒先への藍染のれん設置、手づくりの風車を飾るといった街なみ景観の整備、鹿野盆踊りや虚無僧行脚の企画・運営、節分イベントなど多岐にわたる。どの活動も地域住民、地元団体、行政などとの協働によって実施されている。こうした取り組みにより、鹿野町内には以前のような賑わいが生まれている。

写真 6 地域内連携の取り組み一例 （左：藍染のれん、右：虚無僧行脚）



資料：NPO 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会提供

### 〔地域外連携〕

地域内での協力関係を強化させると同時に、協議会ではこれまでの活動の振り返り・見直し、新規事業の展開を検討するためのきっかけとして、地域外との連携・交流に注力している。

平成 21 年以降、毎年 2 月に実施される「鹿野まちづくり合宿」は、まちづくり活動などを行っている全国各地の組織・団体を鹿野町に呼び、各々の活動状況や課題について 2 日間にわたって議論する取り組みである。

同じく平成 21 年には、空き家の有効活用を目的に、空き家とアートとの連携の可能性（アーティスト・イン・空き家）を探るシンポジウム「アートとまちづくりの幸せな関係を探る in 鹿野」を開催している。本企画は徳島県神山町や広島県尾道市との連携を深めるきっかけとなった。翌平成 22 年には、尾道市のアーティストからの申し出があり、鹿野町で「<sup>らくえんのかいが</sup>楽園的絵画」というアートイベントも開催している（図表 18）。

図表 18 「楽園的絵画」のポスター



資料：NPO 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会提供

鹿野町の新たな動きとして、ドイツのライブツィヒ（現地にある拠点「日本の家」）との交流によって生まれた「てぶら革命」がある（以下、説明を引用）。

「世の中で『普通』とされている生き方に疑問をいだいた人々が、日本や海外のまちに寄り集まって試行錯誤しながら、たどたどしく『てぶら』の状態から場所と生活をつくる挑戦をしています。（中略）情報化とグローバル化によって、地球上のどこにいても情報の送受信ができ、可能性があればどこへでも飛んで行ける私たちは、その恩恵を最大限に活かし、グローバルに『移住』し、ローカルに『場づくり』を行っています（原文のまま）」

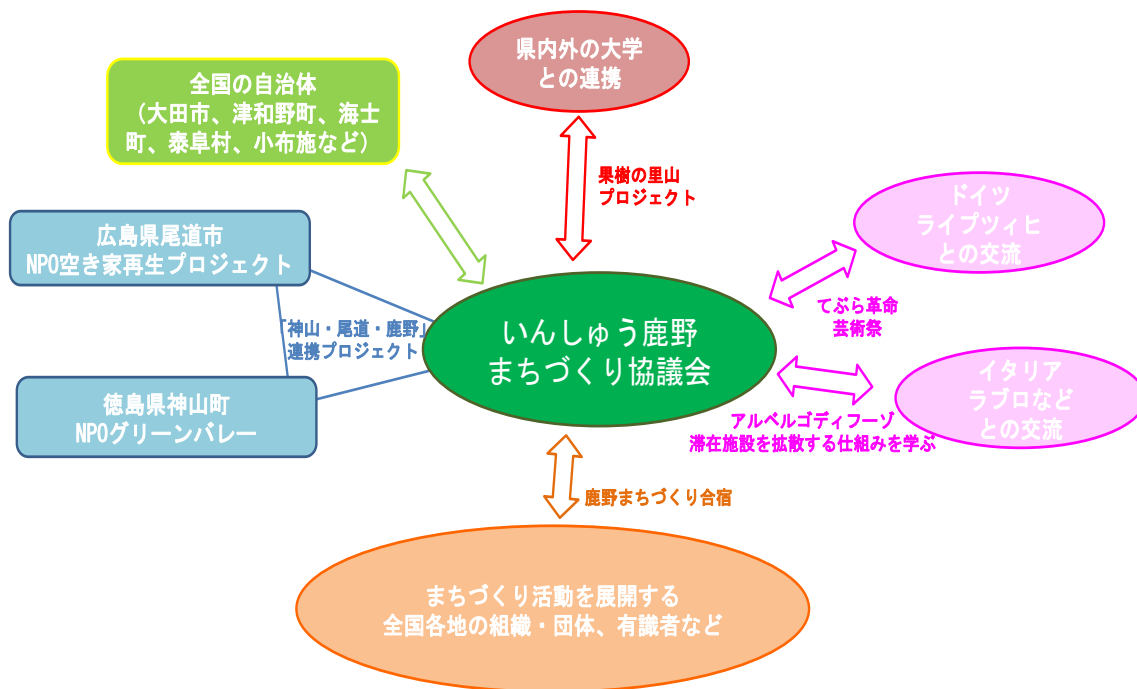
平成 29 年 3 月にライブツィヒ「日本の家」の活動の中で生まれた鳥取の「人」と「場所」とのつながりをもとに、国籍も生業もさまざまなメンバーたちが、現場で場所づくりをしている人々と交流し、共にものづくりや食に関するワークショップ「てぶら革命 2017@鳥取」を行った。ライブツィヒと鹿野町は、歴史的・文化的な背景こそ異なるが、人口減少や空き家問題などの共通の課題がある。ワークショップ等を通じて、グローバルに「移住」し、ローカルに「場づくり」を行うヒントを探っている。

図表 19 てぶら革命の概要



資料：NPO 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会提供

図表 20 地域外連携事業におけるネットワーク



資料：ヒアリング調査より、山陰経済経営研究所が作成



その他にも、鹿野町では地域内外との連携が盛んに行われている。ただ単に域内外とのネットワークを拡大するだけでなく、「つながり」のあるところに「事業を生む」という取り組みは、持続的な地域づくりには必要不可欠であるといえる。本事例の最後に鹿野町内で賑わいを生んでいる「週末だけのまちのみせ（事例紹介 1）」と大学との連携による農地再生事業「果樹の里山（事例紹介 2）」の二つを紹介する。

## 地域連携事業の事例紹介

### 事例 1 週末だけのまちのみせ（鳥の劇場×いんしゅう鹿野まちづくり協議会）

地域の団体と連携をすることで派生したイベントも数多くある。中でも近年は鳥の劇場をはじめとしたアート中心の団体や芸術家とのコラボレーションが多く、こうした連携に付随する形で催された「週末だけのまちのみせ」（平成 23 年から 6 回開催）は域内外との交流が盛んに行われ、町に活気を生んでいる（図表 21）。

図表 21 地元団体とのコラボレーションイベント「週末だけのまちのみせ」



資料：NP0 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会提供

### 事例 2 果樹の里山づくりプロジェクト（大学×いんしゅう鹿野まちづくり協議会）

鹿野町の南部の最も山奥に位置する河内（こうち）下条地区は 30 戸 80 人の集落である。同地区は自然であふれる一方、高齢化・人口減少が進み、地区の主な産業である第一次産業も活力を失い、耕作放棄地が広がっている。この状況に歯止めをかけるため、協議会の提案により、地域の人々と協議し、活動に大学生（鳥取大学と大阪国際大学）を呼び込む形で、「鹿野町河内果樹の里山協議会（以下、里山協議会）」を発足させた。

里山協議会は河内地区に広がる耕作放棄地等の農地を果樹園に転作し、「観光果樹園・体験果樹園が可能な果樹の里山」を目指し活動している。平成 27 年から 31 年までの 5 年間で 4ha の農地に 1,000 本の果樹を植える計画がある。3 年目を迎えた現在は約 700 本



の植林を終えた。果樹の種類は、イチジク、栗、柿、リンゴ、ヘーゼルナッツなどがある。

活動主体は地域の住民であり、日ごろの草刈りや鳥獣対策、実った果物の収穫、出荷などを行っている。今年（平成 29 年）に入り、ようやく実がなり始め、地元のジェラート屋やパン屋に試験的に卸している。今後は売り上げを地域住民の草刈りの報酬に充てることなどを想定している。将来的には出荷量の増加に従い、販路の開拓を進め、同集落を維持していくための収益事業にすることを検討している。

図表 22 河内果樹の里山協議会の設立概要



資料：ヒアリング調査より、山陰経済経営研究所が作成

《SWOT分析（株式会社ふるさと鹿野）》

|      | 強み (Strength)                                                                                                                                                            | 弱み (Weakness)                                                                                                                                              |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 内部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 地元住民からの厚い信頼</li> <li>◆ 質の高い温泉と農畜製品の生産</li> <li>◆ 6次産業化のための一貫体制</li> <li>◆ 地元団体のTOPが同社の役員</li> <li>◆ 宿泊施設、温浴施設などの収益事業</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 国民宿舎の施設の老朽化</li> <li>◆ 指定管理制度に伴う国民宿舎山紫苑の利益還元納付金</li> <li>◆ 人材の採用難</li> </ul>                                      |
|      | 機会 (Opportunity)                                                                                                                                                         | 脅威 (Threat)                                                                                                                                                |
| 外部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 若者の移住・定住の増加</li> <li>◆ 広域ネットワークの構築</li> <li>◆ インバウンド観光客の増加</li> <li>◆ 地域商社鳥取の設立</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 若者の流出</li> <li>◆ 少子高齢化</li> <li>◆ 生産者の減少</li> <li>◆ 労働力人材の不足</li> <li>◆ 市とのつながりの希薄化</li> <li>◆ 国民宿舎の存続</li> </ul> |

《SWOT分析（NP0 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会）》

|      | 強み (Strength)                                                                                                                                                                                                          | 弱み (Weakness)                                                                                                                                           |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 内部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ まちづくりに対する住民の強い思い</li> <li>◆ 補助金に依存しない体制</li> <li>◆ 時代に合わせた事業の取捨選択</li> <li>◆ 次世代に押し付けない組織風土</li> <li>◆ 町内での強固なネットワーク</li> <li>◆ 外部との密な連携</li> <li>◆ 空き家や食事処などの収益事業</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 特産品販売店舗における収入減</li> <li>◆ 限られた活動資金</li> </ul>                                                                  |
|      | 機会 (Opportunity)                                                                                                                                                                                                       | 脅威 (Threat)                                                                                                                                             |
| 外部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 若者の田舎への移住・定住のブーム</li> <li>◆ アートを核とした団体や活動家の集積</li> <li>◆ 住民の地元愛の高さ（県のアンケート）</li> <li>◆ 住民の活動への協力（空き家事業）</li> <li>◆ 関係人口の拡大（まちづくり合宿）</li> <li>◆ 町内施設の登録有形文化財への登録</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 若者の流出</li> <li>◆ 人口減少</li> <li>◆ 少子高齢化</li> <li>◆ 空き家の増加</li> <li>◆ 町の閉塞感（衰退）</li> <li>◆ 鳥取市鹿野支所の縮小</li> </ul> |

## 《事業のポイントおよび成功要因》

### 住民のまちづくりに対する思い

（強み）住民の強い思い、危機感の共有×（脅威）少子高齢化、若者の流出 など

内陸に位置する鹿野町では、市町村合併以前から若者の人口流出や少子高齢化に危機感を抱いていた。旧鹿野町では若者を集い、20年ビジョンを策定したり、まちの景観を保全する活動を実施したりするなど、地元住民のまちづくりに対する強い思いが共有されていた。

### 空き家の有効活用

（強み）住民主体のまちづくり、町内の強固なネットワーク

×（脅威）人口減少、閉塞感、空き家の増加 など

人口の流出や少子高齢化が続く旧鹿野町では、空き家の増加が地域課題であった。活動に対する地元住民の理解、鳥取市の支援もあり、町の中心部における空き家の有効活用が進んだ。それに伴い株式会社も設立された。空き家活用で生まれた食事処の運営や賃貸事業などから収益や雇用が生まれ、地域には以前のような賑わいが戻った。また、得られた収益を元手に、公益事業の促進にもつながった。

### 交流拠点の継続・維持（第三セクターの設立）＝トリガー

（強み）地元住民からの信頼、住民主体のまちづくり

×（脅威）まちの衰退 など

鹿野町が鳥取市と合併することが決まり、町内唯一の交流拠点であった国民宿舎山紫苑がなくなることを懸念した地元住民、地元事業者、旧鹿野町（行政）などが、施設継続のため共同で出資し第三セクターを立ち上げた。地域課題に対して地元住民全体が立ち上がったことで、自分たちでまちを守るという意識統一がなされた。

### 町内外との交流と関係人口の拡大

（強み）外部とのネットワーク、事業の取捨選択×（機会）関係人口の拡大 など

空き家の活用事業が核となり、町内外の交流が盛んに起こるようになった。改装した空き家へUIターン者や地元の大学生が住み、町内のコミュニティ活動に参加するようになった。また、芸術活動（舞台芸術や現代アート）を行っている個人、団体や大学との連携事業（里山の再生など）などの域外の団体と連携した鹿野町独自のまちづくりを展開している。こうした活動を通して、鹿野町のファン（関係人口）づくりに力を入れている。

(4) 地元のネットワークキングと地域発信によるまちづくり（島根県浜田市）

ヒアリング先 株式会社シマネプロモーション

|       |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                             |                                 |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 企 業 名 | 株式会社シマネプロモーション                                                                                                                                                                                      | 代 表<br>取締役                                                                                                  | 三浦 卓也 氏                         |
| 所 在 地 | 島根県浜田市牛市町                                                                                                                                                                                           | 設 立                                                                                                         | 平成 26 年 4 月<br>(創業 平成 24 年 4 月) |
| 資 本 金 | 100 万円                                                                                                                                                                                              | 構 成 員                                                                                                       | 4 名                             |
| 事業内容  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自治体や企業の戦略の提案</li> <li>・ イベントの企画／実施</li> <li>・ コンサルティング</li> <li>・ 地元商品のセレクト販売<br/>(ギフトサービス等)</li> <li>・ アウトドア商品の開発／商品化</li> <li>・ コワーキングスペースの運営</li> </ul> |  <p>写真：株式会社シマネプロモーション</p> |                                 |

インタビュー：三浦 大紀 氏

(ア)事業の経緯

自分が生まれ育った地域の魅力に気づき、掘り下げ、より多くの人たちに関心を持ってもらいたいという強い思いを、「地域をブランディングする」企画会社という形で具現化するため、平成 24 年（2012 年）4 月に創業し、2 年後の平成 26 年（2014 年）4 月に株式会社シマネプロモーションを設立した。

同社の創業者の一人である三浦大紀氏（前代表取締役社長）は起業する過程で、NPO 法人でごねっと石見が企画・運営している「江津市ビジネスプランコンテスト（通称：Go-Con）」にシマネプロモーションの構想を持って出場し、大賞を受賞した（詳細後述）。これにより、同社の事業ビジョンや設立までの筋道がよりブラッシュアップされ、スムーズな創業につながった。

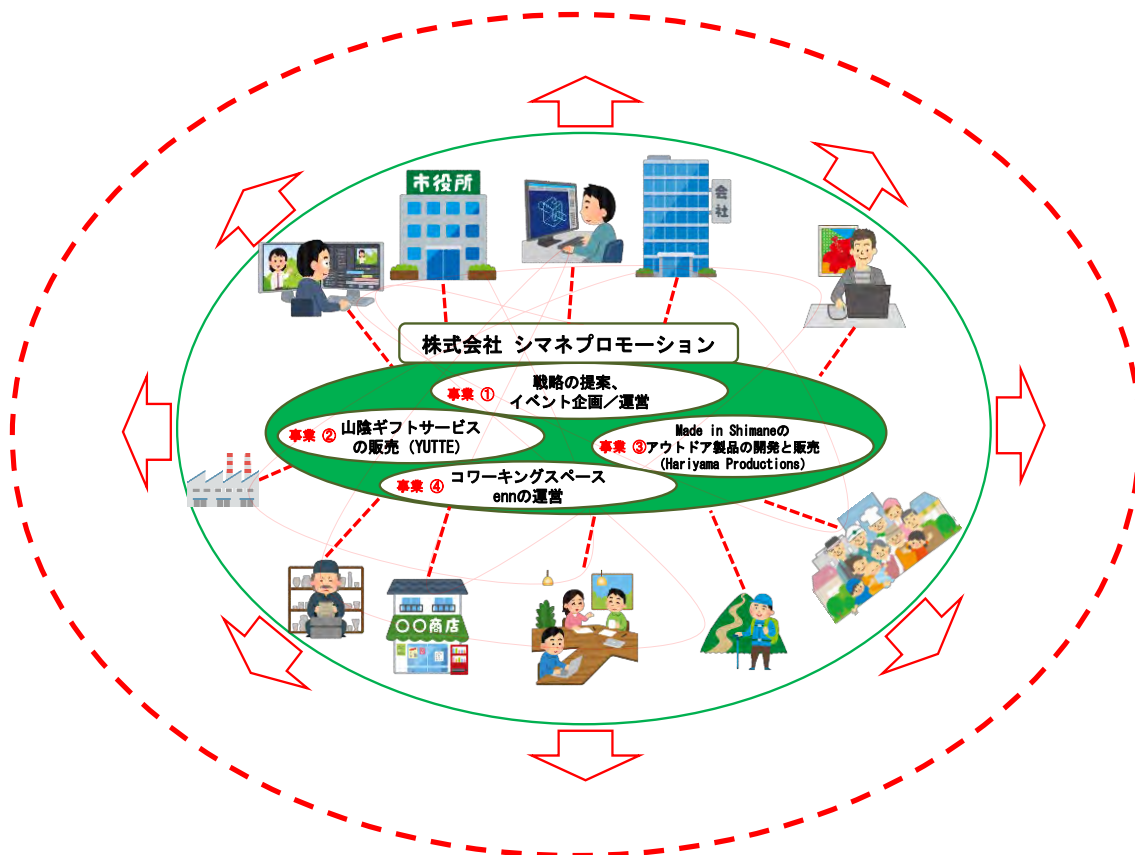
シマネプロモーションの事業は「1. 自治体／企業の戦略の提案」、「2. 山陰ギフトサービスの販売（YUTTE）」、「3. アウトドア製品の開発と販売（Hariyama Productions）」、「4. コワーキングスペースの運営」の四つの柱で構築されている。

一つ目の事業は、自治体や企業を対象にした CI 戦略（Corporate Identity）の提案、コンサルティング、Web・リーフレット（会社案内等）・PR 映像などのプロモーションツールの開発などである。事業を通じて、ブランディングをするためのトータルソリューションを提供している。二つ目は、地元にある食、民芸品、工芸品など、その土地ならではのオンリーワン商品を、ギフトサービスという形で販売する事業である。三つ目の事業は、より使いやすいアウトドア製品の開発（Made in Shimane のブランド）と販売である。四つ目

の事業、コワーキングスペース enn-えん-には、多種多様な人材が在籍している。このコワーキングスペースが拠点となり、地域のビジネスネットワークが構築されている。

これらの4事業を通じて、地元住民、地元団体、地元企業、行政とつながり合いながら、石見地域を中心に、まちの賑わい醸成に一役を買っている。

図表 23 シマネプロモーションによる地域づくり（イメージ）



資料：ヒアリング調査より、山陰経済経営研究所が作成

## 江津市ビジネスプランコンテストについて

江津市ビジネスプランコンテスト（通称：Go-Con）は、江津市主催のビジネスプランコンテストである。同事業は急速な人口減少、伝統産業の衰退、若者の流出といった地域課題山積の中、定住対策には産業振興が欠かせないとの考え方から生まれた取り組みで、平成 22 年から継続的に実施されている。事業の企画や運営は NPO 法人てごねっと石見が請け負っている。

現在では、カフェや建築デザインをはじめ、20 以上のコンテスト受賞プランが江津市を中心に展開している。本事業のヒアリング先である株式会社シマネプロモーション（三浦大紀氏）の企画は、第 2 回大会（平成 23 年）で大賞を受賞している。

### 「Go-Con」の三つの特徴

#### 1. ビジネスプランコンテストの開催

年に一回、12 月頃にコンテストを開催している。近年、市内外から 100 名を超える方が来場するイベントとして定着。情報発信の場としても大きな効果がある。（※文中の数字は、2017 年 3 月現在のもの）

#### 2. 創業検討者に対するプランのブラッシュアップサポート

コンテストの事前事後に勉強会を開催し、コンセプト設計から収支計画まで、各支援機関からの多角的なアドバイスでブラッシュアップが図られる機会を提供しており、出場者からも好評を得ている。

#### 3. 支援体制の構築

江津市の他に、江津商工会議所、桜江町商工会、日本海信用金庫、てごねっと石見といった市内各機関でコンソーシアムを構築している。創業相談窓口も設け、ワンストップで支援機関とつながることができる。

図表 24 Go-Con の支援体制



資料：てごねっと石見のホームページより



## (イ) ビジネスモデルと地域との連携・協働

先述の通り、シマネプロモーションは、「1. 自治体／企業の戦略の提案」、「2. 山陰ギフトサービスの販売 (YUTTE)」、「3. アウトドア製品の開発と販売 (Hariyama Productions)」、「4. コワーキングスペースの enn の運営」の四つの柱事業で構築されている。どの事業も、地域（住民、団体、職人、企業、行政など）との密接な関わり上で成り立っている。以下で、事業の概要と地域との連携について紹介する。

### 1. 自治体／企業の戦略の提案

同事業では、自治体や企業を対象にした CI (Corporate Identity) 戦略※の提案、コンサルティング、Web・リーフレット（会社案内等）・PR 映像などのプロモーションツールの開発などを中心業務としている。

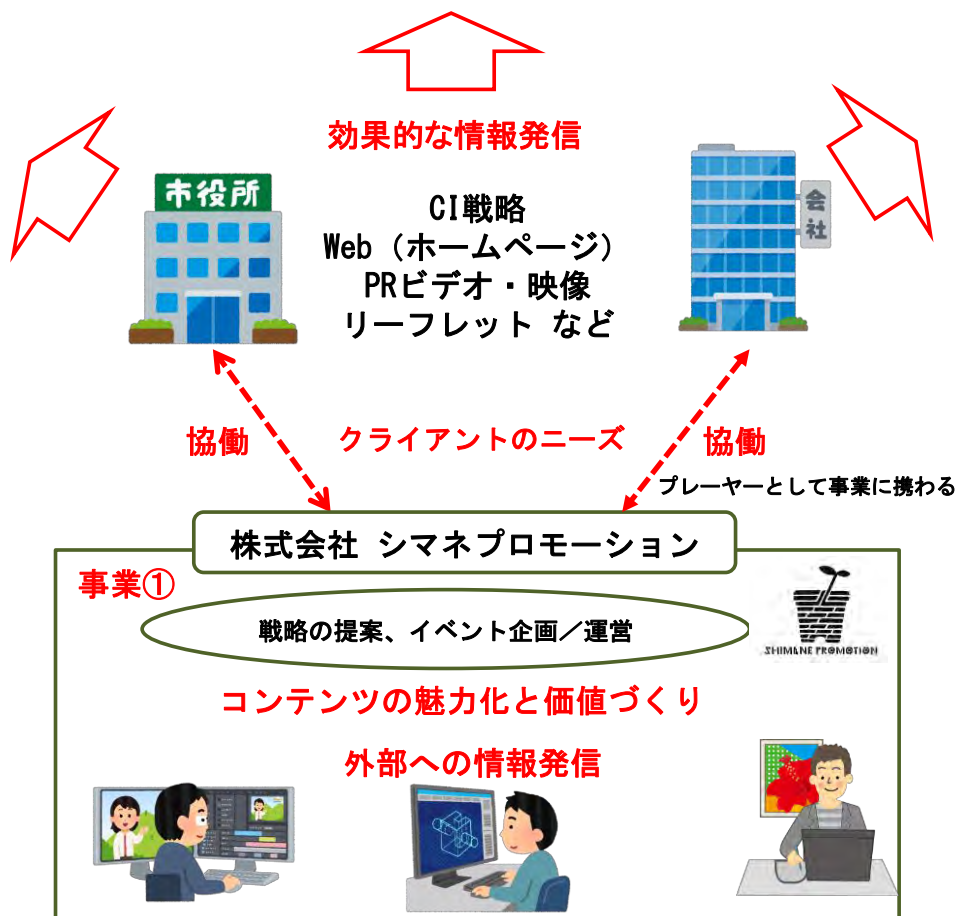
同社の創業時期が国の地方創生のタイミングと重なったこともあり、必然的に自治体（島根県・江津市・浜田市など）のブランディングやプロモーションを手掛けることが同事業の走りとなった。

自治体が適切なブランディングを行わないと、定住人口は増加しない。また、人口減少対策や地域の存続を検討する上で、戦略的に事業運営していくことが求められる。こうしたビジョンを描くことが、地方版の総合戦略の位置づけであると同社は理解している。その総合戦略をどのようにつくるか、どういった戦略でまちをつくるのかを考えたときに、まち全体をブランディングする必要がある。また、そのブランド価値を域外に発信（プロモーション）しなければならない。これは企業が魅力を創り、価値を創り、それを発信するロジックと同じであり、これからは自治体もこのようなアクションを積極的に行う必要がある。同事業は、そうしたブランディングから価値の発信までの総合的な支援であるといえる。

現在は大学のカリキュラムに対するアドバイザーや PR ビデオ・映像の作成、民間企業のブランディング、商品開発なども手掛けている。

※「CI 戦略」とは、企業文化を構築し特性や独自性を統一されたイメージやデザイン、また、わかりやすいメッセージで発信し、社会と共有することで存在価値を高めていく企業戦略の一つ。

図表 25 自治体／企業の戦略の提案



資料：ヒアリング調査より、山陰経済経営研究所が作成

## 2. 山陰ギフトサービスの販売（YUTTE）

地元にある食、民芸品、工芸品など、その土地ならではのオンリーワン商品を大切にしたいという思いを、ギフトサービスを通じてより多くの人に触れてもらうという方法で具体化した事業が YUTTE（セミオーダーの引き出物専門店）である。同事業で取り扱うすべての商品（工芸品、食品、化粧箱）が Mada in 山陰である。

YUTTE を通じて、地元の一級の品々をキュレーションしつつ世に広めるというスタイルを、自社独自のソリューションの一つと位置づけている。製品を作り上げる職人や事業者（メーカー）など個別の案件としてサポートするのではなく、YUTTE がプラットフォームとなることで、各メーカーの商材を幅広く取り扱い、集めたものを顧客に選んでもらう仕組みを作った。また、厳選されたオンリーワンな商材を集めることによって、関心のある人（ギフトの贈り手）を集める（一次的なアクセス）。そして、これまでアクセスしなかった人がギフトを受け取ることで、関心の輪（情報）が広がる（二次的な巻き込みの発生）。

YUTTE で取り扱う商品の多くは、手作業が中心であるため、ビジネスとしてはスケール（量産は難しい）しないことが事業開始当初から想定されていたが、そこを母体の企画事業などでカバーする形で、自分たちのコンテンツソリューション（ギフトサービス）を作り上げた。

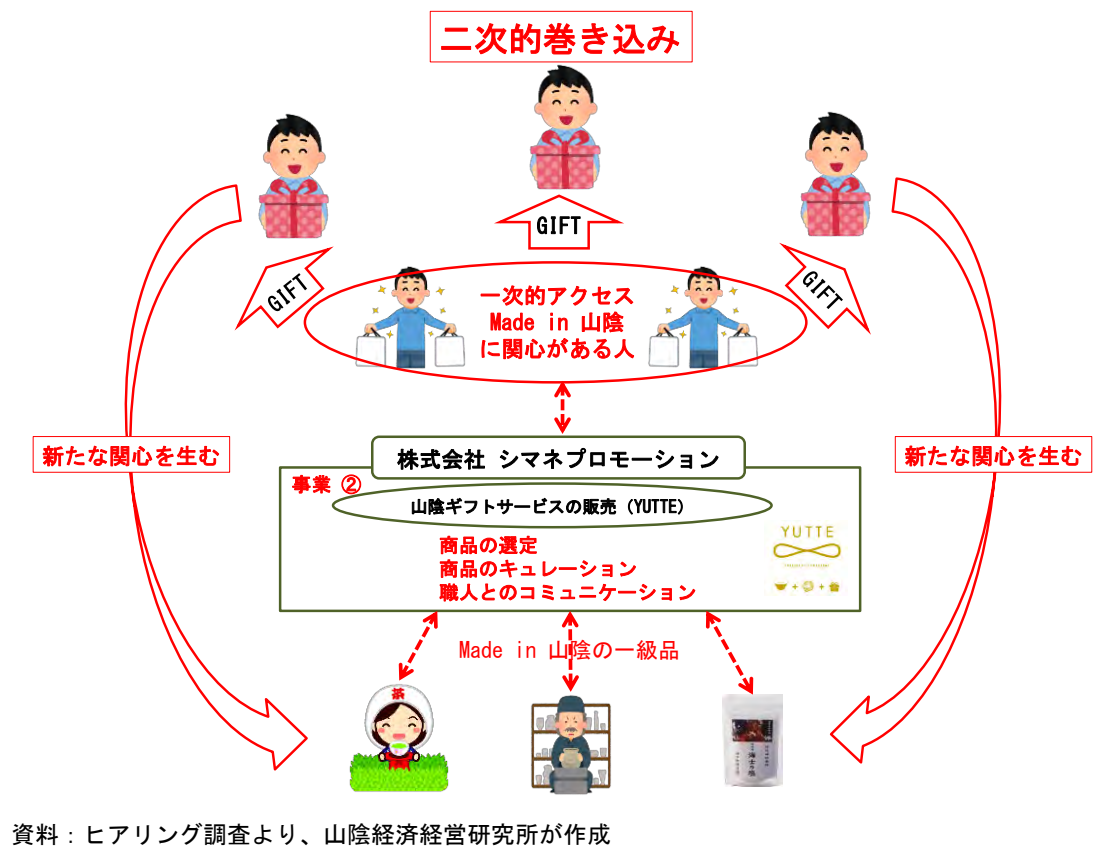
本事業で取り扱う商品は、島根県東部の割合が高いが、現在は島根県だけでなく、鳥取県を含めた山陰のギフトサービスとして展開している。商品選定の基準は、「地元の素材を使い、地元で作られているもの」、「日ごろから自分たちが使っているもの・食べているもの」としている。また、メーカーや職人とは常に近い距離を保ち、自分たちが配り手として商品の一番の理解者となることに最善の注意を払っている。

写真 7 YUTTE の店先（左）とホームページ（右）



資料：（左）山陰経済経営研究所が撮影、（右）YUTTE ホームページより

図表 26 山陰ギフトサービス YUTTE のビジネスモデル



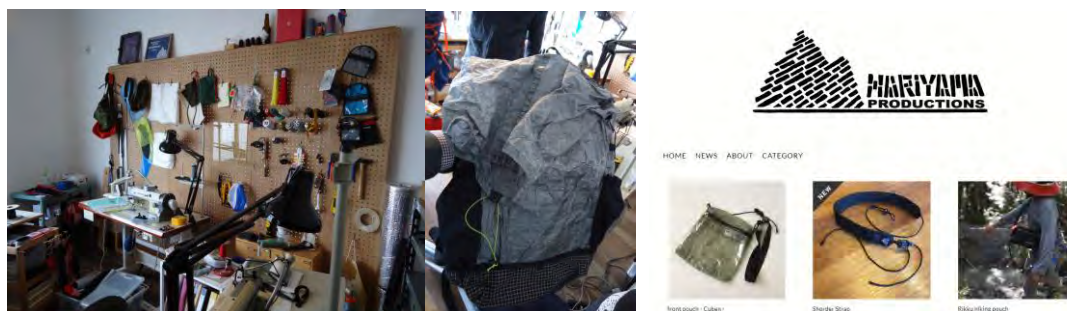
### 3. アウトドア製品の開発と販売 (Hariyama Productions)

同社の代表取締役社長である三浦卓也氏は、三浦大紀氏とともに趣味で始めた山登りに魅了され、いつしか、より使い勝手の良いアウトドア用品の開発を手掛けるようになった。そして、シマネプロモーションの設立と同じくして、ガレージブランドとして展開していたアウトドアブランド「Hariyama Productions」を同社の事業として組み込む形で現在の形態に至った。製品はインターネットを中心に販売している（写真8）。

石見地域をはじめ、多くの地域で「雇用」は地域の課題の一つとしてしばしばげられる。モノをつくる時、会社としては労働力（マンパワー）が必要になるため、雇用の確保が重要となる。同事業のポイントは、顔の見えるところで一緒にものづくりができる人たち（雇用）を、まちに生むという点である。

現在は納品してもらった分を歩合制で買い上げる仕組みを採用している。この仕組みは、パートナーである地元の主婦をはじめ、自宅で自分の都合の良い時間に合わせて、さらに自前のミシンを使ってできる業務として希望者が多い。その一方で、生産量はまだ少なく、質的に安定しない部分が課題としてあがっている。

写真8 Hariyama Productions の工場（左）、製品のプロトタイプ（中）、オンラインストアの製品紹介（右）



資料：（左）（中）山陰経済経営研究所が撮影、（右）Hariyama Productions ホームページより

図表 27 アウトドアブランド Hariyama Productions のビジネスモデル



資料：ヒアリング調査より、山陰経済経営研究所が作成



#### 4. ネットワーキングの拠点となるコワーキングスペース

自社で直接雇用を生まなくても、間に入って「地域に仕事をつくればいい」という考えから、シマネプロモーションはコワーキングスペース「enn-えん-」を拠点に地域にビジネスを生んでいる。

現在、同社が運営しているコワーキングスペースには、web デザイナー、会計コンサルタントなど多様な人材が集まっている。シマネプロモーションが受注している業務の一部をコワーカー（パートナー）に間接委託したり、クライアントとの調整に入ってビジネス・マッチングしたりするケースもあるという。こうした形をとることで、受託者は営業活動（企画など）やクライアントワーク（業務調整や価格交渉など）をせずに、自身の本業に専念することができる。また、報酬で賃料も補うことができ、利用者にはメリットしかない。

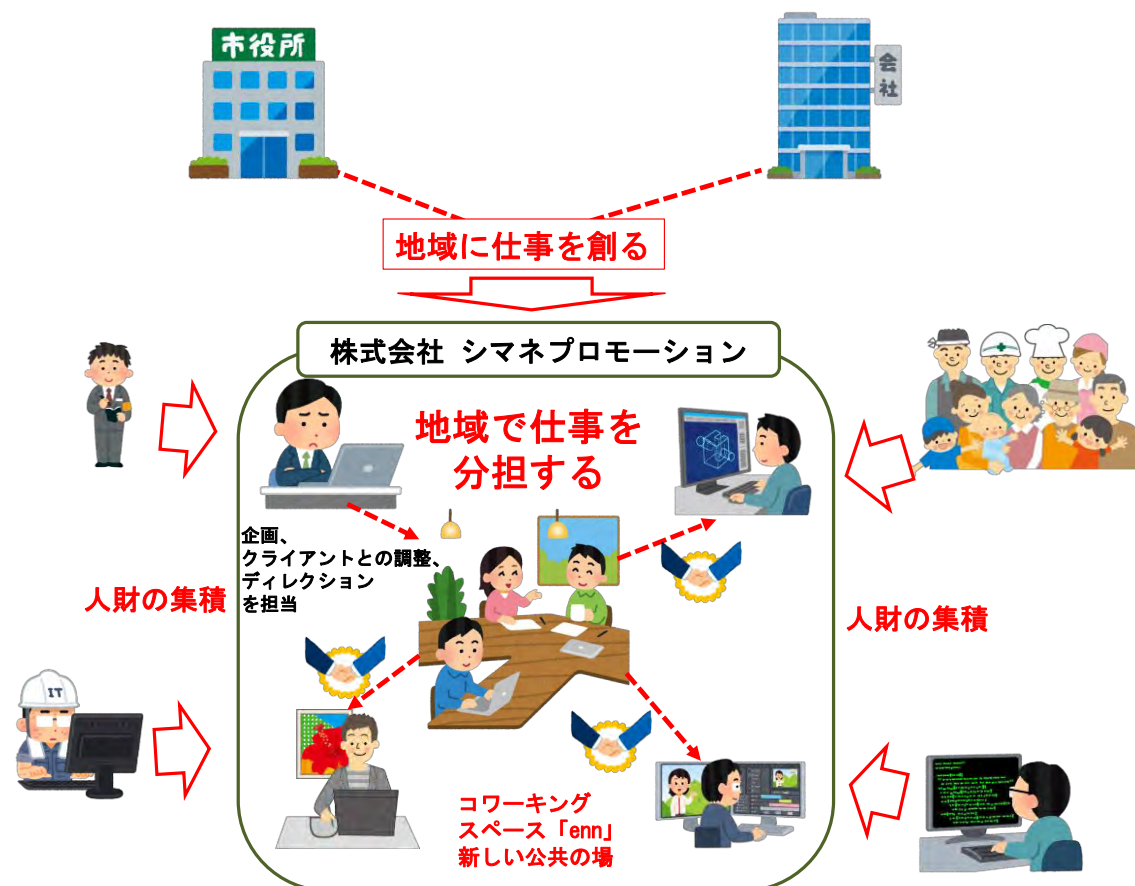
同社はコワーキングスペースの賃料で大きな収益をあげることは考えておらず、あくまで enn を拠点にビジネスネットワークが張り巡らせる仕組みづくりを目的に事業を展開している。

写真 9 コワーキングスペース「enn-えん-」



資料：山陰経済経営研究所が撮影

図表 28 コワーキングスペース「enn-えん-」による地域のネットワーキング



資料：ヒアリング調査より、山陰経済経営研究所が作成

以上のような事業を円滑に実施するためのポイントは、「内側の視点と外側の視点を持ち合わせていること」だと三浦氏は分析している。同社は浜田市（石見地方）に拠点を置き、現場に根付いた運営（生活）をしているため、地元住民や職人、企業とつながることに成功している。三浦氏をはじめ従業員全員が日ごろから地元のお店などによく足を運んでおり、ビジネスを始める前から関係が構築されており、地元と共存することで内側の視点が養われている。

また、創業者である三浦氏自身、学業・就職でまちの外に出たことにより、外者としての目線も養っている。このおかげで、地元事業者との対話の中から個々の事業が抱えている課題にも気づくことができる。このように内と外の距離感から生まれる気づきを見出すこと（無意識なものをを見つけ出す）が、同社の存在価値であるという。

#### (ウ)活動を通じて直面している課題と今後の事業展開

##### [直面している課題]

売り上げ全体に占める行政からの委託事業費の割合は、注視していく必要があると考えている。同社は基本的にクライアントワークであり、地方創生の事業もいつまで続くかが不明確な状況で、行政からの発注事業の依存度が高いと中長期的に不安要素になる。このような観点から、今後は民間事業者からの業務割合を増やすことが求められるという課題認識がある。

##### [今後の事業展開]

今後の事業展開としては、クライアントワークだけでなく、自社でコンテンツ（加工食品、旅行サービス、飲食店等）を生み出すことにも強い関心を寄せており、新たな軸を見出し、自社の強みである企画力や事業整理のスキルを駆使し、新たなビジネスモデルを構築していく必要性を検討している。

SWOT分析（株式会社 シマネプロモーション）≫

|      | 強み (Strength)                                                                                                                                                                                                         | 弱み (Weakness)                                                                                                                |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 内部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ネットワーキングのノウハウ、拠点</li> <li>◆ 企画や提案（ブランディング等）のノウハウ</li> <li>◆ 内側の視点と外側の視点</li> <li>◆ オリジナル製品（Made in 山陰）の開発</li> <li>◆ こだわりの商品のキュレーション</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 行政からの発注事業への依存</li> <li>◆ 軸となる事業の少なさ</li> </ul>                                      |
|      | 機会 (Opportunity)                                                                                                                                                                                                      | 脅威 (Threat)                                                                                                                  |
| 外部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 同社の事業展開に対する地元業者の理解</li> <li>◆ 行政や NPO などの団体の旺盛な取り組み（まちづくり、創業支援など）</li> <li>◆ 多様な事業パートナーの存在</li> <li>◆ 多種多様な地元の上質な商材</li> <li>◆ 未開拓な資源</li> <li>◆ オンリーワン商品のニーズの高まり</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 国の方針転換</li> <li>◆ クライアントとなる企業の少なさ</li> <li>◆ 雇用の場の少なさ</li> <li>◆ 地場産業の衰退</li> </ul> |

# 《事業のポイントおよび成功要因》

|                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>山陰両県へのこだわりとブランディングを核とした事業展開 =トリガー</p> <p>(強み) ブランディング・企画提案のノウハウ、山陰へのこだわり</p> <p>× (機会) 地元の上質な商材、オンリーワンへのニーズ、未開拓な資源 など</p>                                                                                                                                                            |
| <p>創業者である三浦大紀氏をはじめ従業員全員が山陰への強いこだわりを持っている。同社の中心事業である企画・提案事業は、地元山陰の自治体や企業の魅力化とプロモーションが主たる業務である。また、ギフトサービス事業を展開している YUTTE が取り扱う商品(化粧箱も含む)、アウトドアブランド Hariyama Productions が開発する商品は、すべて Mada in 山陰(島根)に特化している。このように、同社の各事業は地域へのこだわりとブランディングを核として展開することで、地域そのものや地元のいいモノに対する関心を外部に波及させている。</p> |
| <p>地域ネットワークの構築としごとの創出</p> <p>(強み) ネットワーキングのノウハウ、拠点の形成×(脅威) 雇用の場 など</p>                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>同社が運営するコワーキングスペースには、地域の多種多様な人材が在籍している。このような環境は、新たなネットワーク構築(これまで同社に関心がなかった人や関わりがなかった業種とのつながり)の裾野を広げてくれる。また、事業体を越えた持ちつ持たれつの事業展開(しごとの創出)にも期待ができる。同社がこうした個々の事業体のメディアとなることで、ネットワークはさらに拡大していく。</p>                                                                                         |
| <p>内と外の視点と課題解決</p> <p>(強み) 内と外の視点、提案のノウハウ×(脅威) 地場産業の衰退 など</p>                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>現場に根付いた事業運営により、地元住民や職人、企業、行政と近い距離にあり、良好な関係を構築できている。また、外者目線を持ち続けることで、こうした距離でしか見えない課題に気づき、提案できることが同社の存在意義である。</p>                                                                                                                                                                      |

## COLUMN 島根県雲南市吉田町 農都交流モニターツアー

平成 29 年 12 月 6 日～7 日に島根県雲南市で実施された「農都交流モニターツアー」に参加した。雲南市吉田町では、都市圏との交流拡大の目玉として、企業や団体との連携関係の構築を目指す「農都交流」事業を積極的に推進している。

「農都交流」とは、「農」山村と、「都」市圏企業・団体の新たな交流の形を探る取り組みの総称であり、農山村においては、出逢いと活力と経済効果を生み、都市圏企業・団体においては、「個と組織」の強化を図り、企業価値を高めることを目的とした活動となる。

この活動の一環で、都市圏の企業・団体とともに、双方の課題やニーズを把握し、連携の可能性を探ることを目的として同モニターツアーが開催された。開催要領は以下の通りである。

図表 29 吉田町が目指す農都交流（イメージ）



資料：よしだ農都交流モニターツアー配布資料



(ア) モニターツアー主催者

・ よしだ農都交流推進協議会

(吉田町内の 2 住民自治組織と雲南市で構成する地域づくり協議会)

・ 一般社団法人スクナヒコナ

|         |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 団 体 名   | 一般社団法人スクナヒコナ                                                                                                  | <p>協働の仕組みづくり</p> <p>国・地方自治体</p> <p>地域外・都市部<br/>企業・団体・大学など</p> <p>Sukunahikona</p> <p>地域</p> <p>活動のステップに応じたサポートを行います<br/>         ●住民・関係者の気持ちを高める（機運醸成）<br/>         ●進むべき道を定め、動き出すまでの各段階の手順分解<br/>         ●具体的な課題解決の取組み<br/>         ●関係者の意見調整・体制づくり 等</p> <p>ビジネススキーム</p> |
| 所 在 地   | 島根県雲南市吉田町                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 代 表 事   | 浜崎 浩 氏                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 設 立     | 平成 27 年 12 月                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 事 業 内 容 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域づくりの中間支援</li> <li>・ 地域づくりの人材育成、活動支援</li> <li>・ 調査、研究、発信</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                             |

(イ) モニターツアーの目的

現在、島根県雲南市で推進している「農都交流」事業の取り組み、住民・事業体・行政の連携によるまちづくりを紹介するとともに、地元とツアー参加者（企業）の双方の課題やニーズを把握し、連携の可能性を探ることを目的としている。

(ウ) モニターツアースケジュール

| 平成 29 年 12 月 6 日（水）                                                                                                                                         | 平成 29 年 12 月 7 日（木）                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 11:40- 入村式<br>13:30- 観光地の視察<br>（本町通り、博物館、菅谷高殿）<br>15:00- 吉田の地域づくり紹介<br>（吉田地区振興協議会、の取り組み<br>（株）吉田ふるさと村の取り組み）<br>17:00- ワークショップⅠ<br>（地域と企業が相互理解を深め、“協働するために”） | 9:00- 炭蓄電器開発施設 見学<br>10:00- ワークショップⅡ<br>（持続可能な里山づくりと環境・エネルギー）<br>12:15- クロージング |

## (エ) 吉田の地域づくり紹介

吉田町内における住民や企業の取り組みについて、「1. 吉田地区振興協議会の活動内容」と「2. 株式会社吉田ふるさと村」の事例が紹介された。各事例の詳細は以下の通りである。

| 1. 吉田地区振興協議会 （発表者：会長 錦織氏）                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 吉田地区振興協議会は平成 19 年に設立された住民主体の協議会である。吉田町の交流センターを拠点に活動している。同会は地域振興部、生涯学習部、地域福祉部の三つの部門で構成され、地域づくり活動を展開している。                                                                                                   |                                                                                                                                                                         |
| 地域振興部                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                         |
| 環境美化保護活動                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 奉仕作業（小・中学校、保育所の草取り）</li> <li>・ 花プランターの設置（町並み、たたらば壱番地）</li> <li>・ 緑のカーテン運動 等</li> </ul>                                         |
| 地域イベント協賛事業                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 子安観音祭</li> <li>・ ふるさと夏祭り</li> <li>・ ななかまどフェスタ 等</li> </ul>                                                                     |
| スポーツ交流事業                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大万木自然観察会</li> <li>・ チャレンジデイ参加</li> <li>・ 吉田地区民体育大会 等</li> </ul>                                                                |
| 余芸大会事業                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 吉田地区余芸大会</li> </ul>                                                                                                            |
| 地域の活力創造事業                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ よしだ円卓会議<br/>（地区内企業、農事組合法人等との連携による攻めのまちづくり）</li> <li>・ 子ども地域づくり参画事業<br/>（小・中学校との連携による、子どもたちの地域づくり活動への参画意識の醸成、ふるさと教育）</li> </ul> |
| <b>[事例 将来の地域づくりの担い手を育成]</b><br>吉田町内・地域自主組織が連携し、地元の小・中学生を対象に地元企業の代表者による講演会や社会見学などを実施している。本事業は、小・中学生に地元の地域づくり活動に関心を持ってもらうとともに、ふるさとに対する誇りを醸成することを目的としている。直近の活動内容は以下の通りである。<br><br>吉田町の地域課題や地域づくりについて学ぶ講演会の開催 |                                                                                                                                                                         |
| <b>【平成 26 年度】</b><br>① 「吉田地区の地域づくりについて」講師：吉田地区振興協議会 錦織会長<br>② 「田井地区の地域づくりについて」講師：田井地区振興協議会 芝原会長                                                                                                           |                                                                                                                                                                         |

③ 「吉田の食品加工の取り組みについて」講師：(株) 吉田ふるさと村 高岡社長

④ 「吉田町の今とこれまでの歩み～雲南市のまちづくり～」

講師：雲南市吉田総合センター 梶蔦所長

**【平成 27 年度】**

① 「島根県の中山間地域の課題と取り組み」

講師：島根県中山間地域研究センター 田中研究員

② 「たたら製鉄とともに歩んできた吉田町」講師：(株) 田部 田部社長

**【平成 28 年度】**

① 「日本遺産と吉田の未来」講師：(株) 田部 田部社長

地場産業の現場体験・特産品等のアイデア出し

**【平成 26 年度】**

① 食品加工の基本知識を学習・特産品のアイデア出し…(株) 吉田ふるさと村

② マーケティングの基本知識を学習…道の駅「たたらば壱番地」

**【平成 27 年度】**

① 米づくり、野菜、椎茸などのハウス栽培について学習…農事組合法人すがや

② 有機野菜の栽培、米粉 100%の米粉麺開発について学習…(有)木村有機農園

③ たまごかけごはん専用醤油等の開発について学習…(株) 吉田ふるさと村

**【平成 28 年度】**

コース別に現場体験と地域資源を活用した商品の検討を実施

① 旅の魅力コース…(株) 吉田ふるさと村とともに吉田町の旅行プランを検討

② 食の魅力コース…割烹すぎはらとともに地元食材を使った新しい献立を検討

③ 産業の魅力コース…雲南市が取り組む森林バイオマスエネルギーについて学習

吉田アートプロジェクト

授業の一環で、小中学校の児童・生徒に、吉田町の風景や伝統行事、地域文化などを題材に絵を描いてもらい、それらの作品を活用して吉田町の情報発信ツールを作成し、幅広く活用している。

**【平成 26 年度】**

吉田カレンダー（1 部 300 円で販売）、吉田紹介カード、大型展示パネルの作成

**【平成 27 年度】**

吉田カレンダー（日英併記）、吉田紹介ポスト・カード（日英併記）

**【平成 28 年度】**

吉田カレンダー、吉田クリアファイルの作成

| 生涯学習部                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 成人・高齢者教室事業                                                                                                                                                                                                                                     | ・ わらべ歌の集い、サークル支援 等                                                         |
| 子ども育成事業                                                                                                                                                                                                                                        | ・ 子どもの広場（笹まき体験などの体験プログラム）<br>・ ほたる鑑賞会<br>・ ハートフルコンサート<br>・ 通学合宿、自然塾、交流合宿 等 |
| 伝統芸能継承事業                                                                                                                                                                                                                                       | ・ たたら火焰太鼓<br>・ 吉田音頭 等                                                      |
| 生涯学習交流館事業                                                                                                                                                                                                                                      | ・ 生涯学習交流館の活用 等<br>(丸いピアノの演奏会、パンフルートコンサート)                                  |
| 男女共同参画啓発事業                                                                                                                                                                                                                                     | ・ 男の料理教室 等                                                                 |
| 人権・同和研修事業                                                                                                                                                                                                                                      | ・ 人権同和教育研究会 等                                                              |
| 図書室業務委託事業                                                                                                                                                                                                                                      | ・ 図書貸出サービス 等                                                               |
| <p>[事例 地域のシンボルで“ほんもの”の音楽を]</p> <p>同会では、田部家ゆかりの生涯学習交流館を活用し、生涯学習の一環で音楽イベントを実施している。同館は田部家第21代当主が私財を投じて開設した旧吉田小学校の講堂である。現在は生涯学習交流館として地区内外の住民に利用されている。同館には大正12年に田部家より吉田小学校に寄贈されたドイツ製の円形のピアノが保存されている。地域からの寄付金等により修理を施し、各種コンサートでは現在も綺麗な音色を響かせている。</p> |                                                                            |
| 地域福祉部                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                            |
| 小地域ネットワーク事業                                                                                                                                                                                                                                    | ・ いきいきサロン<br>・ にこにこ通信<br>・ 高齢者の見守り（高齢者等の見守りに関する協定）<br>・ 救急キットの更新 等         |
| 敬老大会事業                                                                                                                                                                                                                                         | ・ 敬老大会                                                                     |
| 高齢者交流会事業                                                                                                                                                                                                                                       | ・ 一人暮らし高齢者ふれあい交流会                                                          |
| 多世代間交流事業                                                                                                                                                                                                                                       | ・ もちつき大会                                                                   |
| 子育て支援事業                                                                                                                                                                                                                                        | ・ リトミック教室 等                                                                |
| 生活支援事業                                                                                                                                                                                                                                         | ・ 除雪支援、オペレーター講習 等                                                          |
| 防災・防犯対策事業                                                                                                                                                                                                                                      | ・ 防災学習会（自治会を対象に複数回実施）<br>・ 雲南市避難行動支援事業 等                                   |
| 広報活動事業                                                                                                                                                                                                                                         | ・ 広報誌の発行 等                                                                 |

▶ **【事例 高齢者の見守りで、地元の民間事業者と提携】**

同会は平成 26 年 1 月 28 日に地元の民間事業者と「吉田地区 高齢者等の見守りに関する協定」を締結した。同協定は各戸へ訪問や宅配を業務とする民間事業者と協定を締結し、高齢者等を見守るためのより多くのまなざしを設定している。万一、異常が発生した場合は、できるだけ早期に発見することができるよう、「見守り支援体制」を構築している。

|                                               |
|-----------------------------------------------|
| <b>提携事業者</b>                                  |
| 吉田郵便局、JA しまね雲南吉田支店、(株) 吉田ふるさと村、<br>藤原商店（新聞販売） |

## 2. 株式会社吉田ふるさと村 （発表者：代表取締役社長 高岡氏）

株式会社吉田ふるさと村は昭和 60 年に地域産業の振興と雇用の場の創出を目的に設立された第三セクターである。資本金 6,000 万円のうち、25%が雲南市、残りの 75%が地元の住民や企業、団体等からの出資となっている。年商は 4 億 2 千 6 百万円（平成 28 年度実績）で、その内約 9,000 万円が行政からの委託事業や指定管理料である。

同社は総務部、農産加工部、バス事業部、水道部、観光事業部、原料生産部、広報部、国民宿舎（清嵐荘）の管理運営、レストラン（立ち寄り軽食 TATALOVER）の運営の 9 つの部門で構成され、地域づくり活動を展開している。

中でも、たまごかけごはんブームの火付け役となった「おたまはん」を開発・製造している農産加工部、地域づくり会社では他に類を見ない水道部、交流人口の拡大に注力している観光事業部の三つの事業は、吉田町ならではの取り組みといえる。以下で、各事業の詳細について記載する。

### 農産加工部

農産加工部は、会社設立以来、地元の農産物を中心に国内産原料にこだわり、保存料など食品添加物を使わない商品づくりを行っている。たまごかけごはん専用醤油「おたまはん」をはじめ、地元の餅米で作った杵つき餅、焼き肉のたれやドレッシングなどの調味料等、50 種類を超える商品を開発・製造している。

中でも「おたまはん」の開発は、たまごかけごはん専用醤油という新しいジャンルの創造につながり、全国的にたまごかけごはんブームを巻き起こすきっかけとなった。地元で作られた米や卵、醤油の消費拡大に寄与し、地域経済のみならず全国的な市場の活性化に貢献した。また、たまごかけごはんのシンポジウム（13 回実施）の開催により、雲南市、ひいては島根県の知名度向上に大きく貢献している。こうした取り組みが認められ、平成 18 年度には、地域づくり総務大臣賞を受賞している。

図表 30 おたまはん（左）、たまごかけごはんシンポジウムポスター（右）



資料：株式会社吉田ふるさと村、（一社）雲南市観光協会ホームページより



## 水道部

市町村合併前の旧吉田村には水道工事の専門業者がなく、水道管の破裂や水源地施設故障、家庭の水道トラブルなどの際は、村外の業者が修繕を行っていた。このため、迅速な対応ができず、長時間にわたり断水が続くなど住民生活に大きな影響がでていた。こうした問題を解消するために、同社は平成 3 年に建設業・水道施設業の許可を取得し、自社で工事を行うようになった。

水道部には工事部門と水道施設管理部門があり、工事部門では市内の上水道布設や合併浄化槽の設置工事、一般家庭の給排水衛生設備工事などを行っている。また、水道施設管理部門では、雲南市から委託を受け市内の浄水場やポンプ施設の点検管理や水道メーターの検針業務などを行っている。

水道部では会社設立以来の理念である「住民重視」の心を忘れずに、インフラ整備に取り組んでいる。

### 写真 10 水道事業の様子



資料：株式会社吉田ふるさと村ホームページより

## 観光事業部

観光事業部は、平成 22 年 3 月に島根県の第 3 種旅行業に登録した。雲南市吉田町と都市部との交流人口拡大を目指して、主に着地型観光商品の企画・販売を行っている。

雲南市吉田町を含めた奥出雲地方は、かつて「たたら製鉄」で栄えた地域で、吉田町にはそのころの町並みや日本で唯一現存するたたらばの遺構「菅谷たたら高殿」等が残っている。また、雲南市を流れる斐伊川流域には、出雲神話で有名な「スサノオノミコトのヤマタノオロチ退治」伝承地が数多く点在している。これらの地域資源を活かしたツアーを定期的の実施している。

昨年からは JR 西日本が手掛ける高級列車トワイライトエクスプレス瑞風の立ち寄り観光地にもなっており、今後はますます域外からの観光客との交流が増えることが予想される。

写真 11 菅谷たたら高殿



資料：山陰経済経営研究所が撮影

### (オ)雲南市のエネルギー政策

視察の2日目には、「持続可能な里山づくりと環境・エネルギー」をテーマに、炭蓄電器の開発・製造を行っている「里山照らし隊」と森林を有効活用したバイオマスエネルギー事業を展開する「合同会社グリーンパワーうんなん」の2事例が紹介された。各事例の詳細は以下の通りである。

#### 1. 里山照らし隊（炭蓄電器の開発と製造）

現在、石油・石炭・ウランなどの限りあるエネルギー資源に対して、太陽光、水力、風力、バイオマスなどの資源が枯渇しない再生エネルギーが期待されている。里山照らし隊では、吉田町内の竹木で電気エネルギーを貯めることができる蓄電器を製造し、電気エネルギーを自活しながら、農村景観や森林の保全に取り組んでいる。炭蓄電器の名称はTANDEN（電気二層式キャパシタ）である。

里山照らし隊はTANDENと太陽光パネルを組み合わせたLED街灯システム「くえびこ」を開発・販売している。現在、道路の街灯や防犯灯として使われている。また、農業分野でもイノシシの農作物被害を防ぐために利用している電気柵にもTANDENの電力を活用している。

里山照らし隊では、TANDENを利用した中山間地域のスマートグリッドを構想している。TANDENは重量があり、ある程度のスペースを必要とする。大量生産し、広範囲へ販売することには適していないが、地域で生産し、中山間地域などの集落の数軒ごとに設置し、つなぐことで地産地消型のスマートグリッドができると考えている。

TANDENに使用される原料は、間伐材や竹が中心で、山間部では「厄介者」となる材料である。従って、地域でこうした活動を行うことで、地域課題解決の一助となり、産業化も進めばWin Winな関係を構築できる。

写真 12 炭蓄電器 TANDEN（左）、可搬式自立電源照明 くえびこ（右）



資料：山陰経済経営研究所が撮影

## 2. 合同会社グリーンパワーうんなん（森林を活用したバイオマスエネルギー事業）

雲南市では、産業振興部が調整役となり、森林組合や林業関係者等とともに平成 21 年度から新エネルギーの検討会を実施している。翌年には NEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）の事業を活用し、市の約 8 割を占める森林を有効活用したバイオマスエネルギー事業の基本計画を策定するなど、市をあげて新エネルギーの活用に注力してきた。

そうしたなか、平成 24 年 6 月に地元企業や森林組合、建設業者、コンサルタント会社などが出資し設立されたのが、森林バイオマス活用民間事業体「合同会社グリーンパワーうんなん」である。同社は木材チップの加工・供給、熱供給、薪製造・販売、市民参加型木材収集運搬システムの運営などを行っている。

平成 26 年から始まった市民参加型システムでは、チェーンソー目立て講習（安全講習・造材など）や自伐林家育成講習（伐倒・搬出・作業道づくりなど）を実施することにより、用材の効果的な利活用が促進されている。今後は市民参加の活動を個人からグループにシフトさせることで、体系づいた山林管理を進めることを検討している。

図表 31 グリーンパワーうんなんの森林バイオマスエネルギー事業



資料：グリーンパワーうんなんホームページより

## II. 最近の社会動態が転入超過の基調にある自治体ヒアリング調査

各自治体で地方創生の取り組みが進められるなか、最近 5 年間の社会動態が転入超過基調にある自治体がみられる。そこで、本章では社会増がみられた自治体における地方創生の取り組み内容、社会動態が転入超過となっている背景、企業との連携・協働の有無等について、文献調査およびヒアリング調査により分析を行う。

### 1. ヒアリング調査の概要

#### (1) ヒアリング先の抽出

住民基本台帳人口移動報告によると、平成 24～28 年の間に山陰両県 38 自治体（鳥取県 19 市町村、島根県 19 市町村）のうち社会動態で転入超過基調にある自治体は、鳥取県では 2 町村、島根県では 3 市町村の計 5 市町村である（図表 32）。この 5 市町村のうち、出雲市は外国人の流入の増加、日吉津村は生活の利便性と周辺都市へのアクセスの良さから社会増となっていることが推察される。本調査では、地方創生や自治体独自の政策による要因が大きいと思われる自治体へのヒアリングを想定している。従って、一般的に条件不利地域とされる離島や中山間地域に位置しながらも社会増がみられた海士町、知夫村（以上、島根県）、伯耆町（鳥取県）をヒアリング調査の対象とする（図表 33）。

図表 32 社会動態で転入超過基調にある山陰両県の自治体

| 自治体名  |         | 平成 24～28 年の転入超過人数 |
|-------|---------|-------------------|
| 島 根 県 | 出 雲 市   | 763 人             |
|       | 海 士 町   | 58 人              |
|       | 知 夫 村   | 26 人              |
| 鳥 取 県 | 伯 耆 町   | 35 人              |
|       | 日 吉 津 村 | 83 人              |

資料：住民基本台帳人口移動報告

図表 33 想定されるヒアリング先の自治体と概要

| 自治体名 |                                                                                                                                              | 平成 24～28 年の<br>転入超過人数 | 事例概要                                                |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------|
| 島根県  | 海士町                                                                                                                                          | 58 人                  | 島前高校魅力化プロジェクト<br>CAS による水産加工品の付加価値化<br>潮風農業特区の認定 など |
|      | <ヒアリング先> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海士町役場</li> <li>・ 隠岐國学習センター</li> <li>・ (株)ふるさと海士 (第三セクター)</li> <li>・ (有)隠岐潮風ファーム</li> </ul> |                       |                                                     |
|      | 知夫村                                                                                                                                          | 26 人                  | 教育の魅力化、住居環境の整備<br>第三セクターの各種事業 など                    |
|      | <ヒアリング先> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知夫村役場</li> <li>・ 知夫里島開発株式会社 (第三セクター)</li> </ul>                                            |                       |                                                     |
| 鳥取県  | 伯耆町                                                                                                                                          | 35 人                  | 宅地開発による社会増 など                                       |
|      | <ヒアリング先> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 伯耆町役場</li> </ul>                                                                           |                       |                                                     |

資料：住民基本台帳人口移動報告

図表 34 ヒアリング先一覧

| ヒアリング先 (所在地)                                 | 実施日時                                  |
|----------------------------------------------|---------------------------------------|
| 伯耆町役場<br>パル プラス オン (岸本温泉 ゆうあいパル)             | 11 月 10 日 (金)<br>14 : 00～<br>15 : 30～ |
| 知夫村役場<br>知夫里島開発株式会社 (第三セクター)                 | 11 月 15 日 (水)<br>13 : 30～             |
| 海士町視察                                        | 11 月 16 日 (木)<br>13 : 30～             |
| 視察先<br>海士町役場、株式会社ふるさと海士、海士御塩司所、<br>隠岐國学習センター | 11 月 17 日 (金)<br>9 : 00～              |



## （２） ヒアリング項目

本ヒアリングは離島や中山間地域などの条件不利地域で社会増を確認できる自治体を対象としている。昨今、国の地方創生に係る取り組みが進められ、地域おこし協力隊などの制度を活用することで、都市部から地方への人の流れもできつつある。そこで、地方創生の取り組みや社会動態転入超過の背景、地域との協働によるまちづくりの事例などを中心にヒアリングを実施した。主なヒアリング項目は以下の通りである。

### 《主なヒアリング項目》

- ・ 地方創生に係る事業の取り組み状況
- ・ 社会動態転入超過の背景
- ・ 人口増加に向けた施策の目標・内容・経過・成果
- ・ 企業等との連携・協働の有無、内容
- ・ 企業等に期待する連携・協働の内容
- ・ 企業等との連携・協働の課題
- ・ 企業等との連携・協働を促進するための方策      など

## 2. 視察・ヒアリング調査結果

### (1) 島根県隠岐郡海士町

|        |                                                                                                            |                                                                                    |         |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 自治体名   | 海士町役場                                                                                                      | 町 長                                                                                | 山内 道雄 氏 |
| 所 在 地  | 島根県隠岐郡海士町                                                                                                  | 合 併                                                                                | 未合併     |
| 人 口    | 2,353 人<br>(男:1,125 人、女:1,228 人)<br>世帯数:1,057 世帯<br>高齢化率:39.0%<br>(平成27年国勢調査より)                            |  |         |
| 主な取り組み | <ul style="list-style-type: none"> <li>・行財政改革</li> <li>・島まるごとブランド化戦略</li> <li>・島前高校魅力化プロジェクト</li> </ul> など |                                                                                    |         |

写真：海士町役場

#### (ア) 近年の社会動態の状況

住民基本台帳人口移動報告によると、平成24～28年の間の海士町における社会動態を見ると、平成27年までは一貫して増加が確認できる。平成28年には39人の社会減に転じているが、直近の5年間を押しなべてみると、社会増（58名）の基調がうかがえる。

図表 35 近年の海士町の人口動態（社会増減）

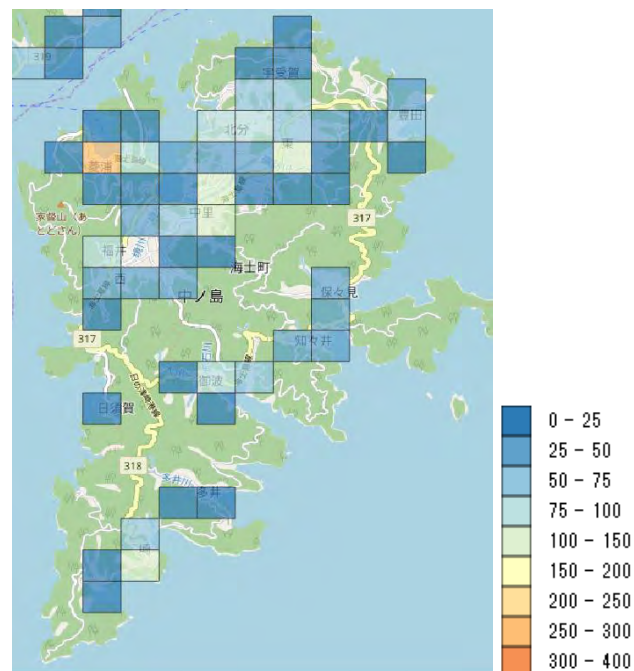


資料：住民基本台帳人口移動報告

### (イ)町の現状とまちづくりの施策

海士町は人口 2,353 人（男：1,125 人、女：1,228 人）で、隠岐郡の中心に位置している。図表 36 をみると、人口の多くは島の北側に集中していることがわかる。同町は平成の大合併で多くの自治体が合併の選択をしたなか、島嶼部ではそのメリットが活かされないことから、平成 15 年 12 月に単独町制を決断した。

図表 36 海士町の人口メッシュ（平成 22 年国勢調査）



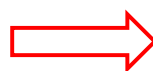
資料：GIS ソフトにより、山陰経済経営研究所が作成（平成 22 年国勢調査）

本土から遠く離れた離島のハンディキャップが原因で、若者の島外流出や自然減が進み、昭和 25 年（1950 年）ごろに約 7,000 人いた人口が、平成 7 年（1995 年）には 3,000 人を下回った。

同町では、公共事業として、湾岸施設をはじめとした社会資本の整備を推進した結果、島民の暮らしは改善されたものの、一方で地方債残高が膨らみ、町の基金が底をついて赤字に転落することが懸念され始めた（財政破たんの危機）。そこで、財政健全化への取り組み「行財政改革やるぞ計画（平成 11～15 年度）」（図表 37）を打ち出し、赤字体質からの脱却を目指した。

図表 37 海士町 第1次行財政改革の取り組み状況（平成11～15年度）

行財政改革やるぞ計画の策定（平成11年度）  
【単年度削減目標 2億円】  
（14年度までに赤字体質からの脱却）



14年度には、単年度約1億9千万円を削減、人件費シーリングも達成したが交付税の縮減等により赤字体質からの脱却はできなかった。

| No | 取り組み項目      | 実施期間      | 実施内容                                       |
|----|-------------|-----------|--------------------------------------------|
| 1  | 行財政機構の改善    | 平成12年度    | 大課制を導入した機構改革の実施                            |
| 2  | 職員定数の適正化    | 平成11～15年度 | ・14年度末までに職員定数を14%削減<br>・スクールバスの民間委託        |
| 3  | 職員採用計画の作成   | 平成11年度～   | 毎年ローリングを実施                                 |
| 4  | 早期退職優遇制度の創設 | 平成12年度～   | ・期末勤勉手当の傾斜配分と給与の1%を原資<br>・15年度末現在、早期退職者11名 |
| 5  | 退職者不補充      | 平成11年度～   |                                            |
| 6  | 議員定数の削減     | 平成10年度    | 14名→12名                                    |
| 7  | 臨時職員の抑制     | 平成12年度    |                                            |
| 8  | 55歳昇級停止     | 平成11年度    |                                            |
| 9  | 昇級延伸の実施     | 平成12年度    | 1号の昇級延伸実施                                  |
| 10 | 特別職報酬のカット   | 平成12年度    | 町長10%、助役7.5%、収入役・教育長5%<br>（14年度収入役廃止）      |
| 11 | 議員報酬のカット    | 平成15年度～   | 10%カット                                     |
| 12 | 管理職手当の削減    | 平成12年度～   | 20%カット                                     |
| 13 | 時間外手当の削減    | 平成11年度    | 休日出勤の振替・代休暇、ノー残業デイの実施                      |
| 14 | 町単独補助金の削減   | 平成11年度    | 補助金適正化審議会により10%削減                          |
| 15 | 経常的物件費の削減   | 平成11年度～   |                                            |
| 16 | 前納報奨金の撤廃    | 平成11年度    |                                            |
| 17 | 公共料金の改定     | 平成11年度～   | ごみ処理手数料、斎場使用料、老人バスの有料化                     |

資料：海士町役場提供資料

健全化に取り組んでいる最中、平成の市町村合併が始まった。海士町は単独町制を決断した矢先、「三位一体の改革」による、いわゆる「地財ショック※」により、大幅な地方交付税の削減に見舞われ、島の存続さえも危うい状況に直面した（財政再建団体へ転落の危機）。そこで海士町は島の存続をかけ、海士町自立促進プランをはじめとした守りの政策（図表 38）を打ち出し、給与カット等で得られた財源を元手に、少子化対策や定住促進を実施した。また、U・I ターン者や地元住民のための産業・雇用創出を目的とした「島の地域資源を活用した第一次産業の再興と雇用創出の戦略（後述）」、島の未来を担う人財育成を目的とした「未来を支える人づくり重点施策と島前高校魅力化プロジェクト（後述）」などの政策を同時並行で展開している。

※「地財」とは、地方財政計画の略称で、国の翌年度予算編成に併せて、地方の歳入歳出規模を示すものである。平成16年度の地方財政計画は3年連続減額となり、特に地方交付税は前年度に比べ、12%（2兆8,623億円）も削減された。

図表 38 海士町 第2次行財政改革の取り組み状況（平成16～17年度）

海士町自立促進プランの策定（平成15年度）  
【単年度削減目標 1.5億円】

16年度 1億5千万円削減  
17年4月 ラスパイレス指数72.4（全国最低）

| No | 取り組み項目      | 実施期間    | 実施内容                                                                                                               |
|----|-------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 職員給与の削減     | 平成16年度～ | 16年度 町長30%、助役・教育長20%<br>管理職20%、一般職10～20%<br>（職員組合からの提案）<br>17年度 町長50%、助役・教育長40%<br>管理職30%、一般職16～30%<br>（職員組合からの提案） |
| 2  | 議員給与の削減     | 平成16年度～ | H16.4～ 20%カット、H17.4～ 40%カット                                                                                        |
| 3  | 職員数の削減      | 平成16年度～ | 16年度 早期退職制度10名<br>17年度（予定）早期退職制度1名、転職支援制度1名                                                                        |
| 4  | 業務の効率化      | 平成16年度～ | 例規集のデジタル化等                                                                                                         |
| 5  | 負担金・補助金の見直し | 平成16年度～ | 広域事業の負担金、町単独補助金                                                                                                    |
| 6  | 町有財産の財源化    | 平成16年度～ | 町有財産の販売、レンタル、指定管理者制度の活用                                                                                            |
| 7  | 各委員報酬の改定    | 平成16年度  | 各種委員からの提案                                                                                                          |
| 8  | 公共料金、受益者負担金 | 平成17年度～ | 行政内部の改革を先行した後、実施<br>・ごみ処理料、給食費の改定<br>・老人バスの値上げ（平成17年度）                                                             |
| 9  | 道路維持補修の職員対応 | 平成17年度～ | 町道、農道、林道の維持補修を職員対応                                                                                                 |
| 10 | 宿日直委託の廃止    | 平成17年度～ | 庁舎等の宿日直委託を廃止、職員対応                                                                                                  |

資料：海士町役場提供資料

## (ウ)人口動態 社会増の要因

先述の通り、海士町では人口減少や少子高齢化、財政破たんの危機などの課題に直面してきた。そうした局面を打開するために着手したのが、複数年にわたる行財政改革（やるぞ計画、自立促進プラン等）であった。

長期にわたる行財政改革、国の制度の有効活用や官民連携による地域おこし（産業と雇用の創出）、島の教育のブランド化など、同時並行で実施してきた施策が人口動態の社会増という形で成果を生んでいる。

各事業を始めた 10 年前から平成 29 年 3 月現在までの I ターンでの移住者は 566 人（384 世帯）にのぼり、そのうち 48.41%の方が島に定住している（I ターンには転勤族や島前高校生は含まない）。

以下では、「1. 官民の連携で生まれた産業と雇用の創造」、「2. 若者流入のきっかけとなった AMA ワゴン」、「3. 島前高校を核とした海士町の教育のブランド化」の三点を紹介する。

### 1. 官民の連携で生まれた産業と雇用の創造

海士町では、島の存続をかけ、生き残るための「攻め」の戦略を実践している。同町によると、「攻め」とは、地域資源を活かし、第一次産業の再生で島に産業を創り、島に人（雇用の場）を増やし、外貨を獲得して、島を活性化すること（成長を島の外に求める）を意味する。

この戦略を実現するために、現場第一主義の体制と称し、内部部局の職員を減らし、その分を産業振興と定住対策のセクション（産業 3 課）に重点シフト（役場の事務職員 40 人の 1/3 をシフト）させる取り組みを平成 16 年から行っている。役場内ではなく、情報発信拠点であり、町の玄関である港のターミナル「キンニャモニャセンター」に職員を配置することで、職員自らが観光客やビジネス客、地元住民などと積極的な交流（生の聞をきく）ができる環境を作り出している。

#### 産業 3 課（菱浦港ターミナル キンニャモニャセンター内）

- ・ 交流促進課（観光と定住対策を担う）
- ・ 地産地商課（第一次産業の振興を図る）
- ・ 産業創出課（新たな産業の創出を考える）※平成 27 年度から地産地商課に統合

平成 16 年の立ち上げ以降、地産地商課（産業創出課）が中心となり、「島まるごとブランド化」を継続的に実施している。各事業は以下の通りである。



### 島じゃ常識！さざえカレー（平成 10 年～）

カレーの中にさざえを入れる食文化（日本で隠岐地域のみ）を島外へ発信してはどうかという「よそ者」の発想を商品化した。レシピの開発、加工工場の整備、流通販路の開拓など一貫して役場で行った。

平成 10 年から海士町が募集している商品開発研修制度（地域おこし協力隊制度のコンセプトと同じだが、国の制度実装よりも前に海士町独自で実施していた）を活用した。同制度は「島の助っ人」的な位置づけであり、今日までに 30 名が参加（うち 6 名が定住）、現在は 3 名が勤務中である。同商品は「島まるごとブランド化」の第一弾である。現在は JA の加工部に委託している。【平成 29 年度売上目標 3 千万円】

#### 写真 13 島じゃ常識！さざえカレー（島まるごとブランド化の第一弾）



資料：海士 Web デパートホームページより

### 隠岐海士のいわがき・春香（平成 14 年～）

海士町は平成 4 年に全国で初めていわがきの養殖に成功した。今では三重県や三陸の方面にも養殖技術が伝播しているが、養殖に成功して以来 10 年間は試行錯誤が繰り返され、平成 14 年から大粒のいわがき・春香の出荷が始まった。

現在は約 60 万個（島根県の生産高の半分に匹敵）を出荷しており、東京築地市場では最高値で取引されている。また、首都圏のオイスターバーで取り扱ういわがきの 8 割は海士町産となっている。本事業を通じて都会から 7 名が移住した（新規漁業就業者制度を活用）。

【平成 29 年度売上目標 1.3 億円】

#### 写真 14 海士町いわがき・春香



資料：山陰経済経営研究所が撮影（いわがき・春香の写真はホームページより）

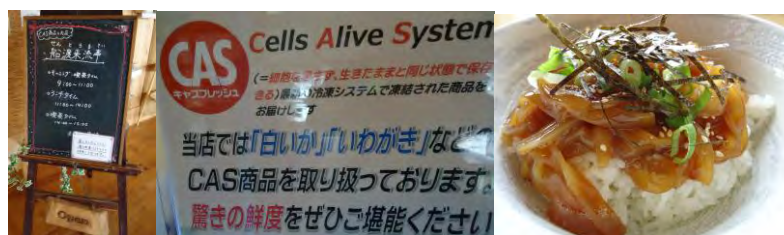
### 株式会社ふるさと海士（3セク） による CAS 事業（平成 17 年～）

自治体で初めて CAS（Cells Alive System：細胞を破壊しない凍結システム）を導入した。これにより、海士の漁師の食卓が直接、都市の消費者に届けられる環境が整った。先述のいわがき・春香や地元でとれたイカなどを中心に凍結させている。

同事業を手掛ける(株)ふるさと海士は、商品開発（付加価値化）から販売までを担い、漁師の収入アップや後継者の育成にも大きく寄与している。同社は平成 21 年以降、一貫した黒字決算が続いている。

【平成 28 年度売上実績 2 億 9 百万円、平成 29 年度売上目標 2.2 億円 (CAS 商品のみ)】

#### 写真 15 CAS イカ丼（ターミナル内レストラン）



資料：山陰経済経営研究所が撮影

### 隠岐牛（平成 16 年～）

公共事業の減少により、建設業を営む事業者が異業種参入を決意し、平成 16 年 1 月に有限会社隠岐潮風ファームを立ち上げた。これによって生まれたのが、ブランド牛「島生まれ、島育ち『隠岐牛』」である。会社が農地を扱えるように「潮風農業特区」を申請（平成 16 年 3 月）し、農地法の規制緩和を受けたことにより、ブランド牛の生産を実現させた（初出荷：平成 18 年 3 月）。同社の社長、社員は海士町への U ターン者である。【平成 28 年度売上実績 2 億 5 千 5 百万円、平成 29 年度売上目標 2.7 億円】

#### 出荷成績

- ・ H18. 3～29. 3 末現在 1, 580 頭を出荷
- ・ 上物率 (A5&A4) =81. 6% (A5 率=44. 3%)
- ・ 枝肉最高値 kg 当たり 4, 205 円
- ・ 枝肉平均値 kg 当たり 2, 212 円
- ・ 平均価格 92 万 182 円／頭

#### 写真 16 島生まれ、島育ち「隠岐牛」



資料：隠岐潮風ファームホームページより

### 海士乃塩（平成 17 年～）

海士町は古くから都（奈良平城京）に海産物を献上してきた。その鮮度維持に使われてきたのが海士の天然塩であった。昔ながらの塩炊きの塩づくりを復活させようと地元有志、海士町商品開発研修生が中心となる商品化を実現した。現在はこの塩を使った梅干しや塩辛なども販売している。

製塩施設「海士御塩司所（あまおんしおつかさどころ）」を平成 17 年 3 月に整備し、(株)ふるさと海士が運営している。

【平成 28 年度売上実績 6.9 百万円、平成 29 年度売上目標 9 百万円（海士乃塩関連）】

### 写真 17 海士乃塩 施設と商品



資料：隠岐潮風ファームホームページより

### 離島から本土への発信

近年、海士町の食文化を島外へ発信する取り組みが、民間事業者を中心に起こっている。海士町では「若者、よそ者、ばか者」が島おこしの起爆剤となり、こうした一連の動きにつながっている。

#### 「離島キッチン」(<http://ritokitchen.com>)

海士町観光協会がコーディネートしているレストラン兼アンテナショップ（運営は株式会社離島キッチン）。島の食事を味わい、また、その食の背景にある「文化」「歴史」「物語」も一緒に楽しめるお店をコンセプトにしている。離島の食材約 60 品を取り扱っている。（平成 27 年 9 月神楽坂にオープン、福岡、札幌も開業し、今年（平成 30 年）4 号店、5 号店を都内に開業予定）

#### 「銀座 Cotohi」(<http://cotohi.com/shopinfo/>)

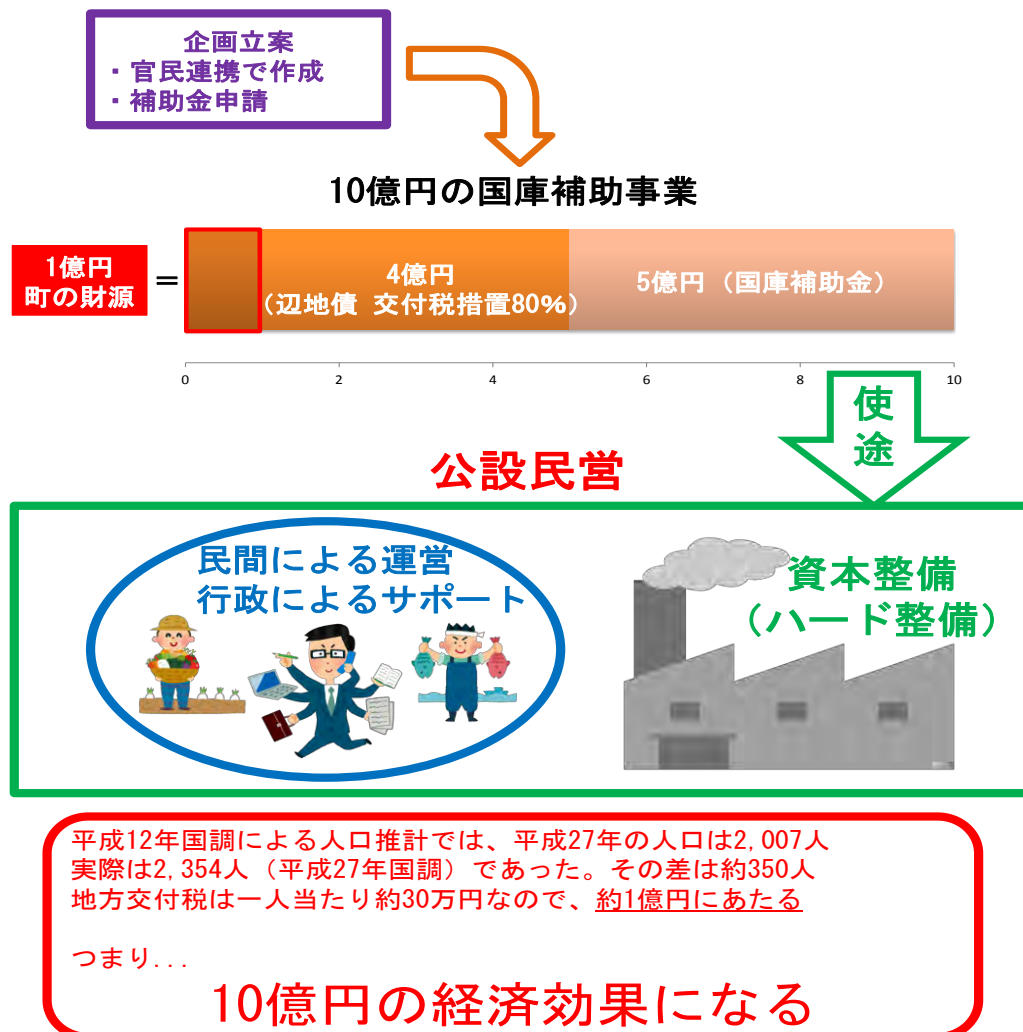
地元建設業者が運営しているレストラン。島生まれ、島育ち「隠岐牛」（ことひ：特別な牛）と正統派の日本料理の融合により、現代のライフスタイルに沿った新たな食の提案を行う料理店。（平成 28 年 8 月銀座 6 丁目にオープン）

図表 39 海士町内の起業の動き

| 法人経営                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 集落・グループ・個人                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (有)潮風ファーム[H16. 1] (畜産)<br>隠岐事務センター[H16. 4] (情報システム管理)<br>(株)ふるさと海士[H17. 3] (地場産の商品化・販売)<br>海士いわがき生産(株) [H18. 10] (いわがき養殖・販売)<br>(株)たじまや[H19. 6] (干しナマコ加工・販売)<br>(株)カズラ[H19. 6] (散骨葬送)<br>(株)巡の環[H20. 1] (メディア・WEB制作・研修ツアー)<br>(株)隠岐牛企画[H20. 4] (島生まれ島育ち隠岐牛店)<br>(株)島ファクトリー[H25. 4] (旅行業、リネンサプライ)<br>(一財)島前ふるさと財団[H26. 3] (学習塾)<br>(株)海士伝報堂[H26. 11] (翻訳、メディア)<br>(同)隠岐アイライズメディア[H27. 3] (放送メディア)<br>(株)隠岐牛[H28. 1] (銀座にて隠岐牛を提供する和食店)<br>(株)宇野[H28. 4] (農林水産加工販売、旅館業ほか) | 崎(梅干GL) [H16. 11]<br>知々井(塩辛GL) [H17. 12]<br>海の駅松島(干物GL) [H20. 1]<br>さくらの家(ふくぎ茶) [H18. 11]<br>大漁(漁協干物GL) [H23. 3]<br>島のねーさん(菓子工房) [H27. 3] |

資料：海士町役場提供資料

図表 40 海士町の事業おこしと人口維持による経済効果



資料：ヒアリング調査より、山陰経済経営研究所が作成

## 2. 意欲ある若者流入のきっかけ（AMA ワゴン）

海士町に多くの意欲ある若者が流入している一つの契機となったのが、平成 18～21 年に行われていた AMA ワゴンであった。平成 17 年から一橋大学との縁があり、翌年から企画が始まった。AMA ワゴンとは、若手の企業家を講師に招くと同時に、20 名ほどの若者が東京からバスに乗って海士町を訪れ、志や夢を育む特色のある出前授業を行う企画である。AMA ワゴンは 4 年間で 19 回海士町に来島している。同企画に参加した学生が学校を卒業したあと、また、就職してから海士町に移住するケースが多くみられた※。参加者の海士へのリピート率は 6 割であった。

同企画は平成 21 年を最後に行われていないが、海士への独自ツアーや住民との共同イベントなどを自主的に開催することで、新たな海士ファンは増加し続けているという。現在は、東京からバスを走らせなくても全国から自主的に若者が集まるようになっている。こうして集まった若者が中心となり、島内で起業したり、上述の事業に携わったりしているのが海士町の現状である。

※ AMA ワゴンの第一回に講師として来島した岩本悠氏は、海士町へ移住し、海士の「人づくり」に参画したことにより、後述の教育のブランド化につながった。



### 3. 島前高校を核とした海士町の教育のブランド化

海士町にある島根県立隠岐島前高校は、島前（西ノ島町、海士町、知夫村）で唯一の高校である。少子化の影響を受け、約10年間で入学者が77人（平成9年）から28人（平成20年）に激減した。すべての学年が1クラスとなり、統廃合の危機（島根県の規定で、入学者数が21名を下回ると統廃合の対象となる）に直面した。教育のジレンマで、小中学校でしっかりと教育すればするほど、生徒が本土に流出してしまう状況にあった。また、本土へ進学する場合、仕送り等で多額の金銭的な負担（3年間で450万円程度）がかかるため、家族で本土に移住するケースが増える（人口減少の加速化）ことになる。つまり、高校の存続が島の存続に直結するという結論に至った。こうした経緯が「島前高校魅力化プロジェクト」のきっかけとなった。

同プロジェクトは二つの「発想の転換」によって成り立っている。一つ目は、生徒数の減少する高校を「存続する」というスタンスで考えるのではなく、「魅力化」とするという点である。二つ目は、島前高校を単なる進学先として捉えるのではなく、未来の島前を担う「まち・ひとづくりの拠点」と考え、島前3町村が協働しながら人財を育成・輩出するという点である。以下で、同校が実施している魅力化の事例を二つ紹介する。

#### 特色のあるコースの創設

##### 【特別進学コース】

同コースは、少人数制で難関大学への進学を想定したカリキュラムが用意されている。これまでの島前高校は就職や専門学校への進学が主流であったが、大学への進学率を向上させることで、これまで島外へ流出していた生徒の新たな進学の選択肢になり得る。

##### 【地域創造コース】

同コースは実践的なまちづくりや商品開発などを通して地域づくりを担うリーダー育成を目指すことを目的としている。課題満載の地域で学べる（地域＝教室）ということを魅力と捉える逆転の発想で、本土の高校と差別化を図っている。

#### 学校連携型の公営塾「隠岐國学習センター」の創設

平成22年4月、従来の塾の枠を越えた高校との連携により、学習意欲を高め、学力に加え社会人基礎力も鍛える独自のプログラムを展開している。

現在の施設（写真18）は平成27年に建設された。島前高校180人中の約7割にあたる130～140名が利用している。運営にあたって、さまざまな分野のスペシャリストが同塾のスタッフとして全国から集まっている。センター長の豊田氏は元リクルートに勤めており、主に企業の人材育成を担っていた。副センター長の中山氏は以前、大学入試センターに勤務していた。同センターのスタッフは、標準的な教育の在り方を変えたいという強い思いを持っている。

同学習センターは二つの大きな取り組みを行っている。一つ目は、「自立学習



の支援」である。センターでは、一般的な塾で行われている講義スタイル指導ではなく、生徒一人一人が自立的に学習できるように「支援をする」ことを第一に運営している。生徒が進捗状況を自分で管理したり、生徒同士が教え合ったりできる仕組みを醸成している。

二つ目は、「夢ゼミ」という取り組みである。夢ゼミは学年によって違ったテーマが用意されている。1年生では、「島前地域のことを知る」ことを目標に、雑誌（DOZEN）づくりなどを行っている。2年生では、島の大人と一緒に「地域課題発掘と解決策」を考えることを実践している。3年生では、1、2年次に学んだことを活かし、「将来なにをしたいのか、どうなりたいのか」など、自分自身のキャリアを考える自分夢ゼミ（対話形式）を実施している。

同センターでは、地域格差や経済格差が生み出す教育格差を打破し、生徒一人一人の夢の実現を目指している。

#### 写真 18 隠岐國学習センター

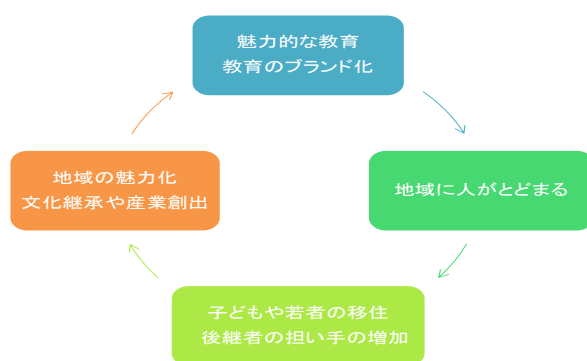


資料：山陰経済経営研究所が撮影

海士町では、島前高校のブランド化による地域への影響は非常に大きなものだと考えている。ブランド化により、これまで見向きもされなかった島前高校に進学する人が増え、島に人がとどまるようになる。また、島内外の生徒たちが島前高校、ひいては島全体を舞台に学習し、島に魅力を感じることで、将来的な後継者の担い手の増加にも寄与する。そして、全国から注目されることにより、地域の魅力化や文化継承、新たな産業創出も達成されるという好循環が生まれる。

島前高校で学んだ生徒は、「志をはたしに、いつの日にか（島前に）帰らん。」

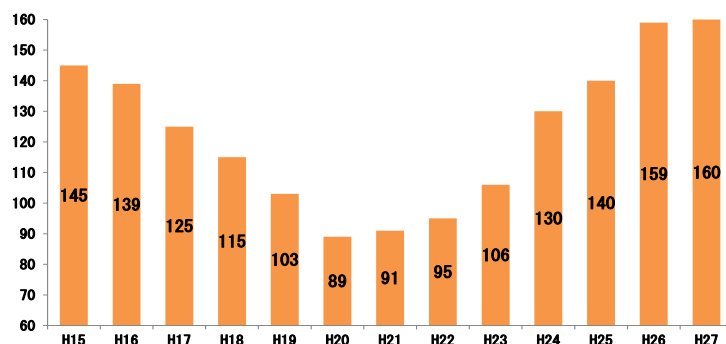
図表 41 島前高校が考えるこれからの教育の魅力化



資料：海士町役場資料提供

図表 42 をみると、魅力化プロジェクトが始まって以来、島内中学生の進学率の伸び（島内中学生の 8 割が島前高校へ進学）や島外からの島留学の効果により、島前高校の生徒数は年々増加している。平成 26 年には、再び全学年 2 クラスとなり、平成 28 年には全校生 180 名を超えた。生徒数の増加に合わせて、教員数も増加した。また、近年島留学の人気も高まり、定員 24 名のところ毎年 50 名を超える応募がある。以上のことから、島前高校の魅力化は着実に達成されているといえる。

図表 42 隠岐島前高校の生徒数の推移



資料：海士町役場資料提供

### **(エ) 今後の事業展開**

今日に至るまで海士町では、さまざまな生業創生事業を実施してきた。今後はそうした事業が行政から完全に自立した上で、黒字化が達成できるかどうかを課題として考えている。また、人材面では関係人口（ISU ターン）の拡大にさらに力を入れていく。島前高校の魅力化が進み、多くの人材を輩出してきた。卒業した学生が進学・就職し数年が経過するなか、志を持った優秀な人材が島に帰ってくる時期に差し掛かっており、次世代によるまちづくりが展開されることに期待をしている。

財政破たんや財政再建団体への転落の危機に直面し、改革を断行してきた職員が、現在の課長クラスにあたる。これからは行政経営を次世代に引き継ぐために、役場内の人材育成にも力を入れていかなければならない。

≪ S W O T 分析（海士町） ≫

|      | 強み（Strength）                                                                                                                                                                                                                                  | 弱み（Weakness）                                                                                                                                                                                                      |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 内部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 若者の流入</li> <li>◆ 関係人口の多さ</li> <li>◆ 行政の実行力</li> <li>◆ 子育て環境</li> <li>◆ 外部との連携・ネットワーク</li> <li>◆ 制度、補助金の有効活用</li> <li>◆ 現場主義</li> <li>◆ 豊富な地域資源（一次産品）</li> <li>◆ 関係人口の拡大</li> <li>◆ 職員の専門化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 財政危機</li> <li>◆ 事業の自立化への見通し（資産＝町が管理）</li> <li>◆ 補助金への依存</li> <li>◆ 離島のハンディキャップ</li> <li>◆ 人材育成（役場幹部の後継者育成）</li> <li>◆ 若者の流出</li> <li>◆ 少子高齢化</li> <li>◆ 雇用の縮小</li> </ul> |
|      | 機会（Opportunity）                                                                                                                                                                                                                               | 脅威（Threat）                                                                                                                                                                                                        |
| 外部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 町全体での危機感の共有</li> <li>◆ 官民の協働体制</li> <li>◆ 離島への関心の高まり</li> <li>◆ 島留学への関心の高まり</li> <li>◆ 地域との信頼関係の構築</li> <li>◆ 町内企業の本土進出</li> <li>◆ 本土市場での取引拡大</li> <li>◆ 島留学生の帰島</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 国の地方創生に関する政策変更</li> <li>◆ 補助金の打ち切り</li> <li>◆ 悪天候による本土からの孤立</li> </ul>                                                                                                   |

## 《事業のポイントおよび成功要因》

|                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>島全体の危機感の共有</b>                                                                                                                                           |
| (機会) 危機感の共有、官と民の協働                                                                                                                                          |
| × (弱み) 少子高齢化、若者の流出、財政危機、離島のハンディキャップ など                                                                                                                      |
| 本土から遠く離れた島というハンディキャップから若者人口流出、自然減が進み、高齢化率も増加した。また、財政破たんの危機に直面するなど、島全体で危機感を覚えるようになった。こうした現状を打開するために、行政主導の政策が展開された。                                           |
| <b>複数年にわたる行財政改革による資本（財源）確保</b>                                                                                                                              |
| (強み) 行政の実行力 × (機会) 官と民の協働 など                                                                                                                                |
| 財政破たん、財政再建団体へ転落の危機に直面した海士町では、2度にわたる行財政改革を断行した。町長、役場職員、議員の大幅な給与カットを行い、浮いた財源を子育て、教育、産業創出などにあてた。この結果、地域住民の行政の改革に対する本気度が伝わり、官民協働のまちづくりに対する意識統一が図られた。            |
| <b>外部人材、地域資源、制度の有効活用</b>                                                                                                                                    |
| (強み) 豊富な地域資源、関係人口の拡大、制度・補助金の有効活用                                                                                                                            |
| × (機会) 離島への関心の高まり、取引の拡大 など                                                                                                                                  |
| 海士町では、商品開発研修制度という町独自の制度を活用し、地元の資源を活用した数々のヒット商品を開発してきた。現在は地域おこし協力隊などの制度を活用し、第一次産業を中心とした島の資源開発に注力している。また、国の補助金と辺地債（地方債）を効果的に活用することで、町の手出し（支出）を抑えた産業振興を展開している。 |
| <b>官民連携による生業の創出</b>                                                                                                                                         |
| (強み) 現場主義、職員の専門化                                                                                                                                            |
| × (機会) 地域との信頼関係、官民の協働体制 など                                                                                                                                  |
| 役場の職員を現場（ターミナル）勤務にシフトさせ、官と民が顔を合わせて事業を行っている。職員のジョブローテーションも控えることで、官と民の信頼関係を醸成し、効率的な「経営」が実践されている。現場の生の声（課題）を聞くことで、即座に次の事業展開に移ることができる。                          |
| 今日に至るまで、同町では地域資源を活かした生業の創出に重点を置いてきた。その際、負担の大きいハード面（施設等のアセット）は行政が担当し、民間（島民と外部人材）で運営を行う公設民営方式を採用している。                                                         |

(2) 島根県隠岐郡知夫村

|        |                                                                                                            |                                                                                    |         |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 自治体名   | 知夫村役場                                                                                                      | 村 長                                                                                | 平木 伴佳 氏 |
| 所 在 地  | 島根県隠岐郡知夫村                                                                                                  | 合 併                                                                                | 未合併     |
| 人 口    | 615 人<br>(男：308 人、女：307 人)<br>世帯数：330 世帯<br>高齢化率：49.6%<br>(平成 27 年国勢調査より)                                  |  |         |
| 主な取り組み | <ul style="list-style-type: none"> <li>・雇用の創出</li> <li>・教育の魅力化（島留学と情報発信）</li> <li>・島内の社会インフラの整備</li> </ul> |                                                                                    |         |

写真：知夫村役場

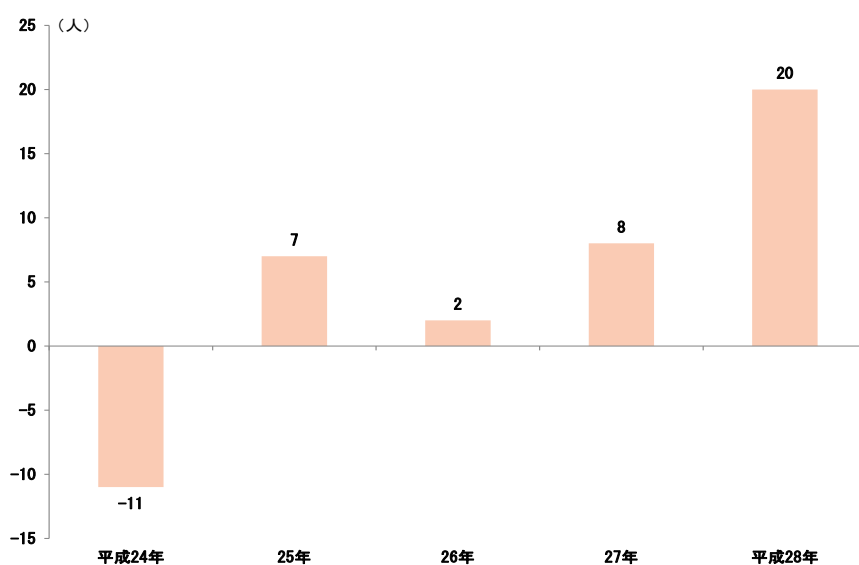
インタビュー：総務課 課長 安藤 晋治 氏

地域振興課 課長 崎 博一 氏

(ア) 近年の社会動態の状況

住民基本台帳人口移動報告によると、平成 24～28 年の間の知夫村における社会動態をみると、平成 24 年こそ、11 人の社会減が確認できるものの、翌年の平成 25 年以降は、一転して増加が確認できる。直近の 5 年間を押しなべてみると、社会増（26 名）の基調がうかがえる。

図表 43 近年の知夫村の人口動態（社会増減）



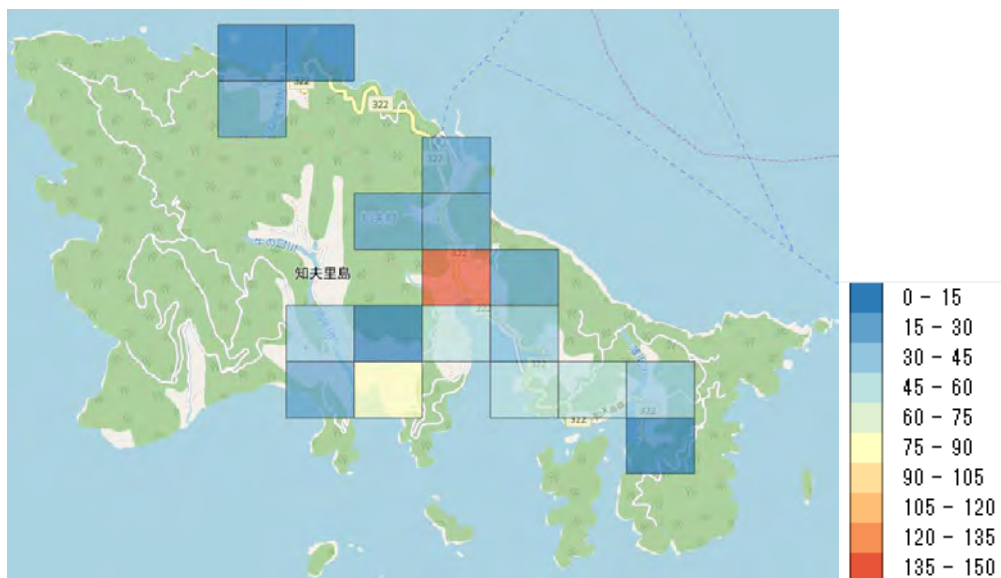
資料：住民基本台帳人口移動報告



#### (イ) 町の現状とまちづくりの施策

知夫村は人口 615 人（男：308 人、女：307 人）で、隠岐 4 諸島で最も小さい島である。図表 44 をみると、島の中央部から南側にかけて人口が集中していることがわかる。同村も海士町と同様に、市町村合併は行わず単独村政を決断している。

図表 44 知夫村の人口メッシュ（平成 22 年国勢調査）



資料：GISソフトにより、山陰経済経営研究所が作成（平成 22 年国勢調査）

住民、行政ともに、人口の減少、地域活力の低下、閉塞感の広がりといった負の連鎖に危機感を抱いたことから、同村では総合振興計画（現在、第 5 次）を策定し、「活力ある住みよい島・知夫村」を築くことを基本理念とした。また、「村民が生きがいと活力を生み共有する村」と「生き残りと自立促進を追求する村」の二つを村政運営に際しての具体的な指針として各施策に取り組んでいる。

また、平成 27 年に策定した総合戦略では、①島と産業と雇用を支えるしごとをつくる、②知夫里島に向かう新たな人の流れをつくる、③村民の結婚、出産・育児の希望をかなえる、④暮らしの安心を守り、住みよい村をつくる、の四つの政策分野を柱とし、地方創生にも注力している。

人口ビジョンの知夫村戦略推計では「30 減 5 増（平成 27～31 年までの 5 年間に人口の自然減をマイナス 30 人とどめ、プラス 5 人の社会増を確保する戦略）」のゆるやかな人口減を目指していたが、実際は同村では人口増が確認されている。これは子育て世代の I ターンによる社会増と移住後の出産（自然増）が中心で、地域おこし協力隊制度の活用促進、島留学の整備（初等・中等教育の魅力化）、島外への積極的な情報発信などがその一因であると分析する。現在、ビジョンの見直しを行っているが、地域おこし協力隊の具体的な活用策や定着させる仕組みづくりが鍵となる。

### (ウ)人口動態 社会増の要因

知夫村役場によると、同村において人口動態の社会増がみられる要因としては、地域おこし協力隊制度の有効活用、初等・中等教育の魅力化、島内の社会インフラ（住居、雇用、インターネット等）の整備などの取り組みによる成果が出始めたことがあげられると分析している。

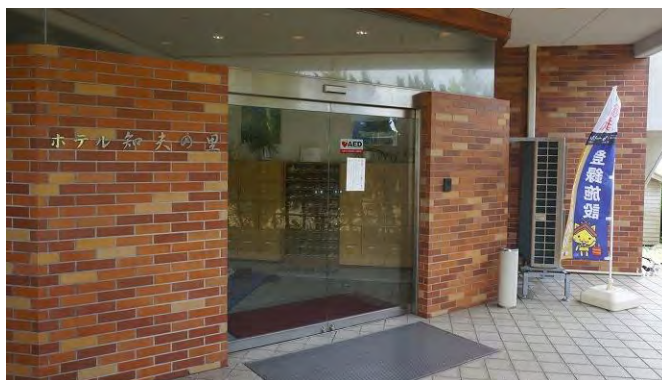
#### 1. 地域おこし協力隊制度の有効活用と地元定着の仕組みづくり

知夫村では I ターン者を島に呼び込むために、地域おこし協力隊制度を積極的に活用している。平成 29 年 11 月現在、8 名の協力隊が島内での職務にあたっている。協力隊員の中には、家族と一緒に移住する者がいるため、人口の社会増に大きく寄与しているという。また、協力隊を公募する際は、観光、定住支援、島留学支援（後述）、医療・介護・福祉などの的を絞った募集を心がけている。

I ターン者には地域コミュニティとのつながり、行政とのコミュニケーションをいかさないように指導している。また、協力隊の任期終了後のビジョンの明確化にも行政が最大限の後押し・支援を行っている。任期を待たず、地元企業（第三セクター）や役場に就職するケースもあったという。こうした地域や行政との密な連携が定着率の高さにつながっていると考えられる。

雇用の場が少ない知夫村では、マルチワーク（多業）を推奨している。マルチワークとは、一つの仕事のみに従事するのではなく、複数の仕事に携わる働き方を指すものである。宿泊（民泊）と漁業、IT と観光事業など、産業の枠を越え、各自のライフスタイルにあった働き方で生計を立てる新たな取り組みの普及にも注力している。

#### 写真 19 第三セクター ホテル知夫の里



資料：山陰経済経営研究所が撮影

## 2. 初等・中等教育の魅力化と積極的な情報発信

「知夫里島に向かう新たな人の流れをつくる」という知夫村の中心政策分野では、定住支援、島の魅力発信、誘客宣伝活動の強化、教育の魅力化などの事業を中心に据えている。中でも、初等・中等教育の魅力化には最も力を注いでいるととても過言ではない。

「島留学」は、長期かつダイナミックな人口循環を生み出し、児童生徒数や教育関連雇用の増加につながることから、取り組みの意義は極めて大きい。知夫村の教育の魅力は小規模・小中一貫校であることだけでなく、地域が一体となった学習環境がある点である。島全体を学校と捉え、児童生徒たちが島のあらゆる場所や人から学べる環境が整備されている。また、学校には多くの地域の方が出入りし、時には先生、時には生徒、時には保護者のような存在になりながら、児童・生徒と密接に関わっている。

教育と地域をつなぐ専門のコーディネーターを中心に地域と連携した教育事業を展開し、SNSなどのメディアを通じた積極的な情報発信、ホームページの充実、教育環境の良さをPRしながら、留学児童・生徒の確保を行っている。

現在、知夫村には5人の島留学生在籍しているが、留学を決める際のプロセスにも村独自のこだわりがある。知夫村では、村のことを事前に知ってもらうために留学前の短期体験（2泊3日）を実施している。今年度は16組が体験にきている。留学を決めた家族の中には、子どもの留学に合わせて、親も移住したケースもあった。子どもの教育が中心となる違った形での定住スタイルの可能性もあると考えられる。

図表 45 知夫村 島留学のポスター



資料：（左）知夫村ホームページより取得、（右）山陰経済経営研究所が撮影

### 3. 島内の社会インフラの整備

Iターン者、Uターン者が増加基調にある知夫村では、空き家の把握や村営住宅の整備などを急ピッチで行っている。移住希望者が増え始めた数年前から毎年4戸～8戸のペースで村営住宅を建設している。村をあげて受け入れをしている以上、住居環境の整備は喫緊の課題となった。

また、島のほぼ全域をカバーする携帯電話の電波網、光ファイバー環境も整備されており、移住者はストレスなく生活を始められている。こうした社会インフラが整備されていると、若者の移住の対象地域になると分析している。

#### 《SWOT分析（知夫村）》

|      | 強み (Strength)                                                                                                                                                              | 弱み (Weakness)                                                                                                                                          |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 内部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 教育を柱とした村の魅力化</li> <li>◆ 移住環境（住居、制度、インターネット）の整備</li> <li>◆ 移住者の定着率の高さ（協力隊を含む）</li> <li>◆ 住民の受け入れ環境</li> <li>◆ 役場内の政策間連携</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 若者の流出</li> <li>◆ 少子高齢化</li> <li>◆ 雇用の縮小</li> <li>◆ 3セク事業の経営の見える化（各事業の切り離し）</li> <li>◆ 離島のハンディキャップ</li> </ul>  |
|      | 機会 (Opportunity)                                                                                                                                                           | 脅威 (Threat)                                                                                                                                            |
| 外部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 島暮らし、田舎暮らしへの関心の高まり</li> <li>◆ 制度の有効活用（加速化交付金事業、地域おこし企業人、地域おこし協力隊等）</li> <li>◆ 地域での危機感の共有</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 国の地方創生に関する政策変更</li> <li>◆ 地域間競争の激化</li> <li>◆ 補助金の打ち切り</li> <li>◆ 悪天候による本土からの孤立</li> <li>◆ 都市部への集中</li> </ul> |

## 《事業のポイントおよび成功要因》

### 島全体の危機感の共有

（機会）地域での危機感の共有×（弱み）少子高齢化、若者の流出 など

住民、行政ともに、**人口の減少**、**地域活力の低下**、**閉塞感**の広がりといった**負の連鎖**に**危機感**を抱いていた。

### 制度の有効活用と知夫村版働き方改革 =トリガー

（機会）制度の有効活用、田舎暮らしへの関心の高まり

×（弱み）若者の流出、雇用の縮小 など

知夫村でも、他の自治体と同様に、**地域おこし協力隊制度**を積極的に活用しているが、**的を絞った公募**と行政職員や地元住民による移住後の**手厚い生活サポート**の成果により、隊員の**定着率**が高い。また、協力隊としての任期終了後の**ビジョンの明確化**にも、行政が率先して関わっていることも**定着に寄与**している。

雇用の少ない知夫村では、**マルチワーク（多業）**を推奨している。移住者の**ライフスタイル**にあった**働き方設計**を**官民協働**で支援している。

### 島全体で移住者を受け入れる環境整備

（強み）教育の魅力化、移住環境の整備、住民の受け入れ体制

×（脅威）地域間競争の激化、都市部への集中 など

同村が力を入れている**初等・中等教育の魅力化**に伴い、**子育て世帯の増加**が顕著である。そのため移住者を受け入れるための**住居環境の整備**が課題となっており、近年行政が急ピッチで整備を行っている。村民は移住者の**受け入れ**を**全面的に支持**している。また、**携帯電話の電波**や**光ファイバー**の整備も完了しており、**島全体で移住者を受け入れる準備**が整っている。



(3) 鳥取県西伯郡伯耆町

|        |                                                                                                                                        |                                                                                                                    |             |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 自治体名   | 伯耆町役場                                                                                                                                  | 町 長                                                                                                                | 森安 保 氏      |
| 所 在 地  | 鳥取県西伯郡伯耆町                                                                                                                              | 合 併                                                                                                                | 平成 17 年 1 月 |
| 人 口    | 11,118 人<br>(男:5,226 人、女:5,892 人)<br>世帯数:3,596 世帯<br>高齢化率:36.3%<br>(平成 27 年国勢調査より)                                                     |  <p>写真: パルプラスオン (岸本保健福祉センター)</p> |             |
| 主な取り組み | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 住民生活水準向上に係る事業</li> <li>・ 環境に配慮したまちづくりの推進</li> <li>・ 子育て環境の充実</li> <li>・ 教育環境の充実 など</li> </ul> |                                                                                                                    |             |

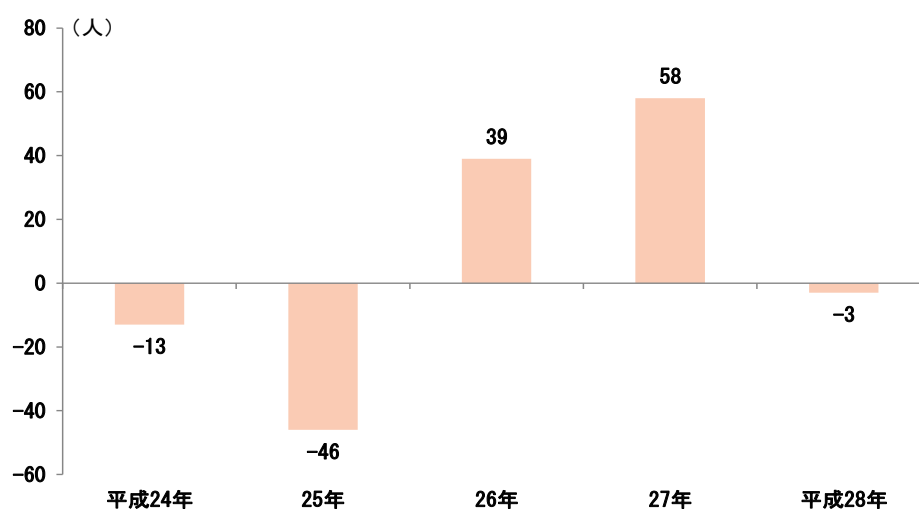
インタビュー: 企画課 課長 森 道彦 氏

企画課 経営企画室 主任 藤原 翔太 氏

(ア) 近年の社会動態の状況

住民基本台帳人口移動報告によると、平成 24～28 年の間の伯耆町における社会動態をみると、平成 24、25 年には社会減が確認できる。平成 26、27 年は、一転して社会増となっているが、平成 28 年には再び社会減となった。直近の 5 年間を押しなべてみると、社会増 (35 名) がみられる。

図表 46 近年の伯耆町の人口動態 (社会増減)



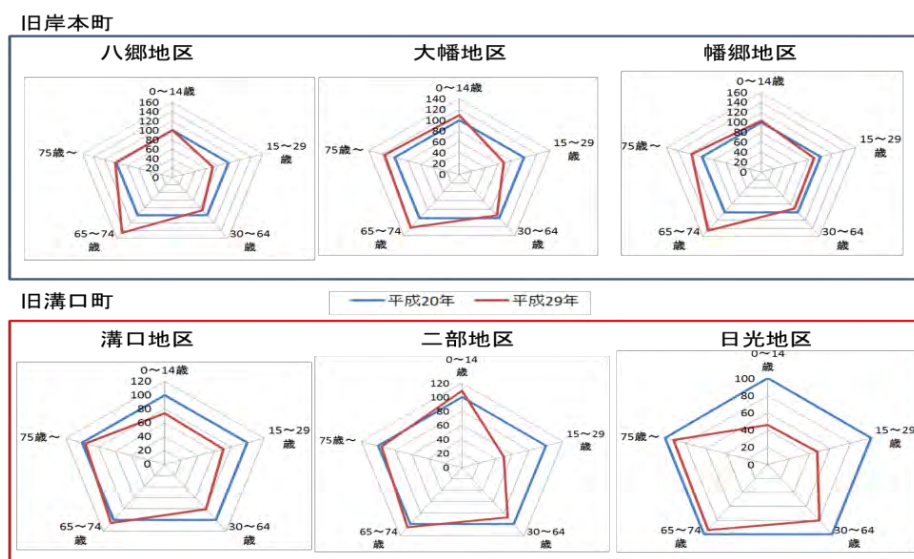
資料: 住民基本台帳人口移動報告



## (イ)町の現状とまちづくり施策

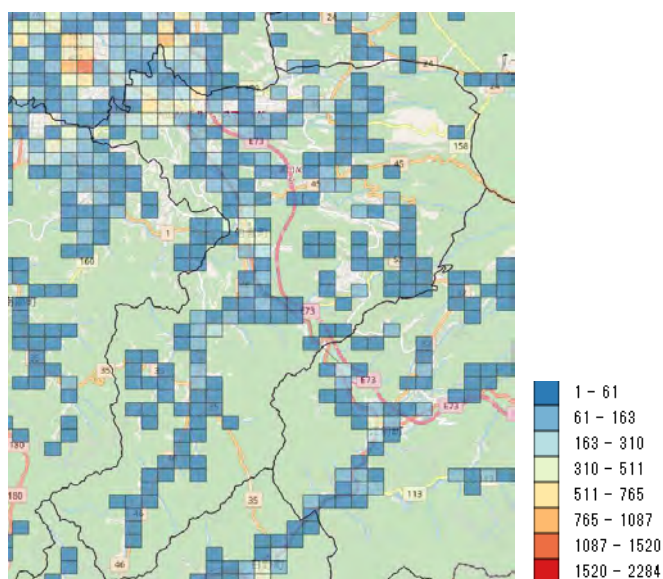
伯耆町は平成 17 年 1 月に岸本町と溝口町の 2 町が合併してできた人口 11,181 人（平成 27 年国勢調査）の町である。人口構成は町内 6 つの地区で大きな差がみられる。旧岸本町（八郷地区、大幡地区、幡郷地区）は人口の 7 割を占め、人口を維持できている地区もある。一方、旧溝口町（溝口地区、二部地区、日光地区）は過疎地域に指定されており、人口減少、高齢化が進んでいる。

図表 47 地域別・年齢階層別人口構成の推移※平成 20 年を 100 としたときの増減割合



資料：伯耆町役場提供

図表 48 伯耆町の人口メッシュ（平成 22 年国勢調査）



資料：GIS ソフトにより、山陰経済経営研究所が作成（平成 22 年国勢調査）

同町はまちづくりの基本方針として「1 住みよさを感じるまち（生活環境・生活基盤）」「2 地域産業を育むまち（農林業、商工観光）」「3 “子どもの元気”と豊かな心が育つまち（教育・人権・文化、子育て）」「4 健康で安心して暮らせるまち（保健・医療、福祉）」「5 住民と行政による協働のまち（コミュニティ、行財政）」の5項目を掲げている。中でも、「3 “子どもの元気”と豊かな心が育つまち（教育・人権・文化、子育て）」は、伯耆町の目玉方針であり、学校施設や教育環境の充実、学び続ける環境づくり、スポーツや運動を通じての心と体の健康づくり、安心して子どもを産み育てられる環境の整備などに関する事業は、住民の満足度を高める上で最も重要な取り組みだと考える。住民の満足度の向上は、ロコミなどにより移住・定住につながる。中長期的な視点では、人口の社会動態に大きな影響を与えていると考えている。

同町のまちづくりは20～40代の子育て世代をターゲットにしている。町立図書館の充実（町内2カ所）、保育所の完備（待機児童0人）、学童保育の充実、30人学級の徹底など、初等教育にこだわりがみられる。後述の福祉施設「パルプラスオン（岸本保健福祉センター）」にも小規模保育所（定員：19名）を併設させ、子育て世代も気軽に施設を利用できる気配りを行っている。また、デマンド交通に注力しており、車の運転が難しい高齢者にも配慮したまちづくりが実践されている。

近年国主導で行われている地方創生の動向も注視しつつ、予算財源に左右されない持続可能な事業運営を念頭に、町民のニーズを把握しながら行政経営を行っている。

## (ウ)人口動態 社会増の要因

伯耆町役場によると、同町の人口動態において社会増がみられる要因としては、都市への好アクセスエリアにおける住宅建設（ファミリー層）、住民の満足度向上に係る取り組みの成果の二点だという。

### 1. 都市への好アクセスエリアにおける住宅造成（大殿地区）

地区ごとの社会動態をみると、伯耆町北部に位置する大殿地区において顕著な増加がみられた。このエリアは都市（米子市）へのアクセスが良く（バイパスの整備・渋滞の少なさ）、ドラッグストアやディスカウントストアなどの店舗も集積している生活に便利な地区である。学業や就職等の理由で10代後半から20代前半で町外に出た若者が、自らの結婚や子育て（戸建ての検討）、親の介護など、さまざまな理由で帰ってくるケースが見受けられる。乳幼児人口の増加からもわかるように、家族での転入が多いため社会増につながっていると分析する。

図表 49 大殿（伯耆町）から都市（米子市）への経路と所要時間



資料：Google map を加工

## 2. 住民の満足度向上に係る取り組みの成果

伯耆町では、外部から人を呼び込むことよりも、今まちに住んでいる人の満足度高めることを最重要視している。同町では、第1次伯耆町総合計画後期基本計画（平成23～27年度）の取り組みの評価や課題を整理するため、平成27年度に住民まちづくりアンケートを実施している。アンケートの結果から、住民ニーズ（重要度）が高い割合を示した分野は「住環境」「子育て支援」「健康・医療」「社会基盤整備」（重要度が高い順）であることがわかった。ニーズを把握した上で、重要度の高い項目を重点施策として取り組んでいる。

こうした取り組みが住民の満足度の向上につながり、住みやすさというロコミの拡大に直結している。そして、結果的に都市のベッドタウンとして選ばれる要因になっていると考えられる。

### 地域産業・経済の活性化と環境に配慮したまちづくりの推進

#### 事例 「パルプラスオン」（住民の福利施設）

##### 〔健康づくり拠点 岸本保健福祉センターの整備〕

市町村合併前の平成14年9月に16億7千万円をかけて健康づくりの拠点施設「岸本保健福祉センター」を整備した。施設には天然温泉やプール、住民検診室、会議室、足湯などを設けた。また、玄関横の一等地には社会福祉協議会の事務室を構えていた。しかし、収益を出せる事業がなく、毎年10万人の来場者はあるものの、開業以来、行政負担が続いていた。

#### 写真20 温泉施設 ゆうあいパル（改装前）



資料：伯耆町ホームページより

##### 〔国の制度を利用し、フィットネスクラブで収益事業化を実現〕

施設の有効活用策として、幅広い世代が主体的な健康づくりを進める場「フィットネス&スタジオパル」に進化させた（事業費：約9千万円〔うち約7千万円が国の加速化交付金事業〕）。事業の目的は①健康増進・健康寿命の延伸、②雇用の場創出（健康産業



の雇用発生)、③公共施設の有効活用(既存施設の活性化)の三つである。

事業のポイントとして第一にあげられるのが、官民連携である。伯耆町は国の制度である「地域おこし企業人(全国で約30名)」を活用し、全国でフィットネスクラブを展開する(株)ルネサンスと連携している。ルネサンスは伯耆町に社員を派遣し、事業運営におけるアドバイスなどを行っている。また、地域おこし協力隊制度も活用し、フィットネスクラブのインストラクターを採用した。今では同施設の人気インストラクターとして活躍しているという。

第二に、経営の自立(黒字化)見込みが立った点である。施設のランニングコストは会費収入でカバーできる状況にあるという。会員数は平成29年9月末現在、485人(女性が6割)で、当初目標の330人を大幅に上回っており(会費月額5,500円)、施設の運営は採算ベースに乗っている。

最近では、テレビ取材の効果などもあり、会員の3割は町外からの通い客である。また、安価な料金設定やスマートフォンによる予約が可能であること、営業時間の長さや週末の営業も人気を博している一因だと考える。

#### 写真21 パルプラスオン

(左:施設入口、中央:パル広場、右:フィットネス&スタジオパル)



資料: 山陰経済経営研究所が撮影

#### 〔環境を配慮したまちづくりの取り組み(一例)〕

同施設には、整備された当初から岸本温泉「ゆうあいパル」がある。地域住民の憩いの場として、フィットネスクラブ後の疲れを癒やす場として現在も営業している。

先述の通り、伯耆町では環境に配慮したまちづくりを推進している。その事例として紙おむつの燃料化(ペレット)による温泉の加温があげられる。同設備は平成26年(2014年)に上述の岸本温泉ゆうあいパルに導入された。町内の医療機関や介護福祉施設、保育所で回収した使用済みの紙おむつを燃料ペレットに加工し、ボイラーの燃料として温泉を加温している。紙おむつのペレット化装置は、地元企業スーパーフェイズが手掛けたSFDシステムを利用している。

本事例は役場内における部署を越えた政策間連携、地元企業と行政の官民連携の優良な取り組みだといえる。

写真 22 紙おむつの燃料化（ペレット）による温泉加温設備



資料：山陰経済経営研究所が撮影

《SWOT分析（伯耆町）》

|      | 強み (Strength)                                                                                                                                                                 | 弱み (Weakness)                                                                                     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 内部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 住民満足度の高さ</li> <li>◆ 福利施設を核とした施策</li> <li>◆ 都市へのアクセスの良さ</li> <li>◆ 事業の黒字化</li> <li>◆ 明確なまちづくりのターゲティング</li> <li>◆ 役場内の政策間連携</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 地場産業の少なさ</li> <li>◆ 町内の地域間格差</li> <li>◆ 財政難</li> </ul>   |
|      | 機会 (Opportunity)                                                                                                                                                              | 脅威 (Threat)                                                                                       |
| 外部環境 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 近隣都市のベッドタウン</li> <li>◆ 子育て世代のマイホーム購入</li> <li>◆ 国の制度の有効活用（加速化交付金事業、地域おこし企業人、地域おこし協力隊等）</li> <li>◆ 民間企業との協働</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 国の方針転換（地方創生）</li> <li>◆ 人口減少</li> <li>◆ 少子高齢化</li> </ul> |

《事業のポイントおよび成功要因》

ヒアリング調査から、同町の社会増は住宅地の再開発に伴う子育て世帯の流入が主要因であった。



### III. 事例研究および自治体ヒアリングにおける重要成功要因（CSF）の考察

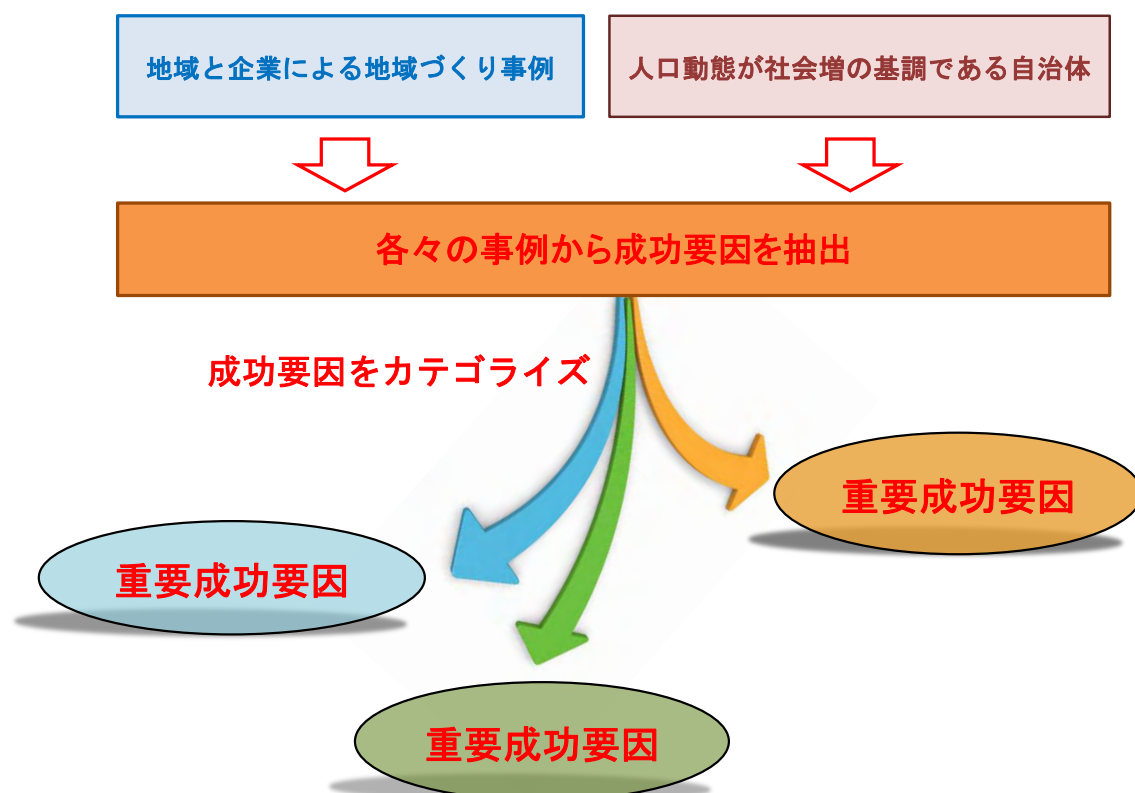
本章では、事例研究および自治体ヒアリングの整理・分析により、地域と企業の連携・協働による地域振興に共通する成功要因を抽出する。

#### 1. 重要成功要因の抽出プロセス

第Ⅰ章では、地域と企業による地域づくり事例を、第Ⅱ章では人口動態が社会増基調である自治体を対象にヒアリングを実施し、それぞれ SWOT 分析を用いて、事例のポイントや成功要因を抽出した。それぞれの事例は、地域背景や事業分野、事業規模などが異なるため、一概に比較はできないが、事業がうまくいったきっかけや地域に与えたインパクトをみると、ある程度共通する項目がうかがえる結果となった。

そこで、本章では、ヒアリング調査から得られた成功要因を共通する項目ごとにカテゴライズすることで、「地域と企業等の連携・協働による地域づくり」の重要成功要因（CSF）を抽出する。

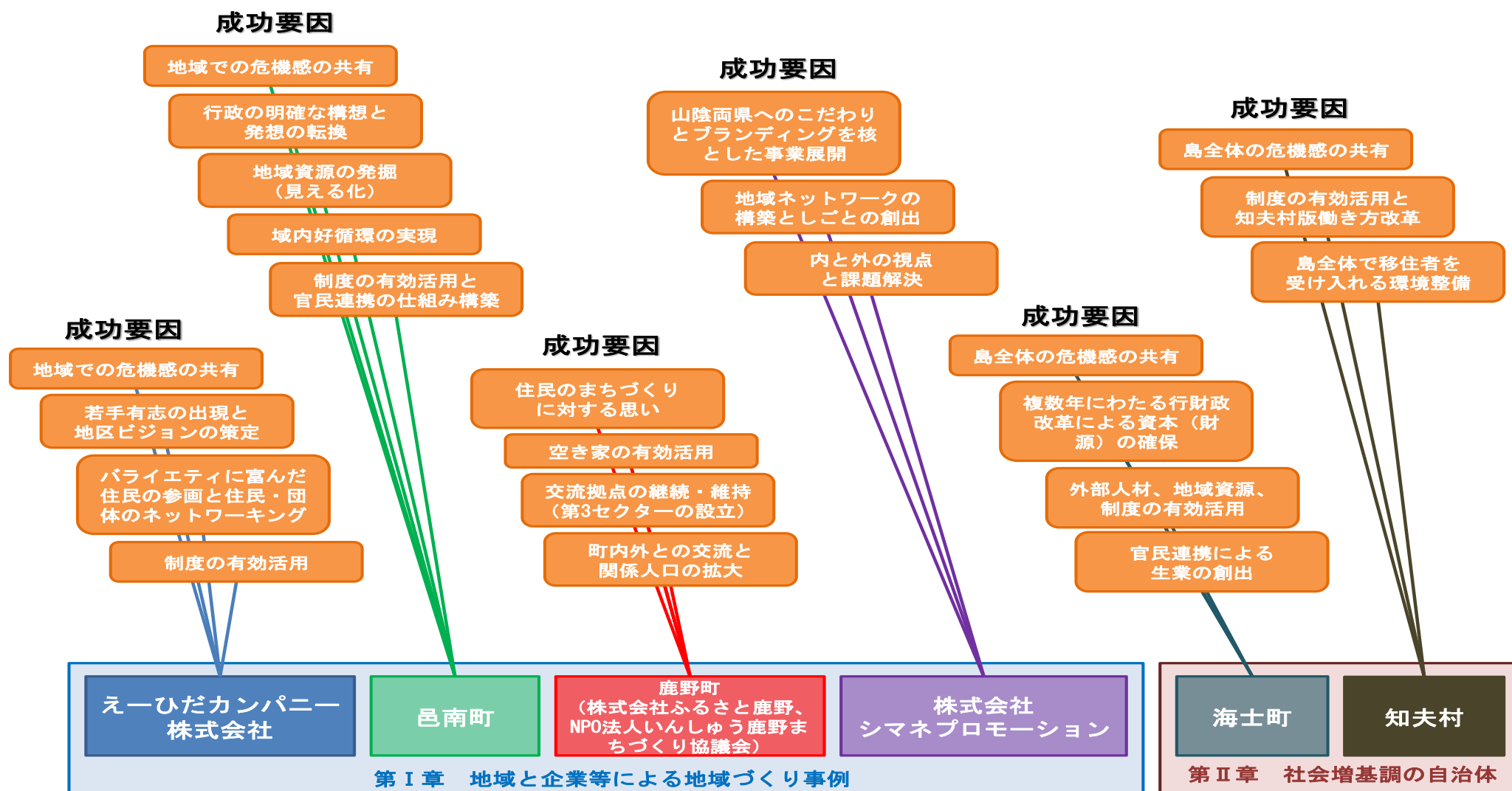
図表 50 重要成功要因の抽出プロセス（イメージ）



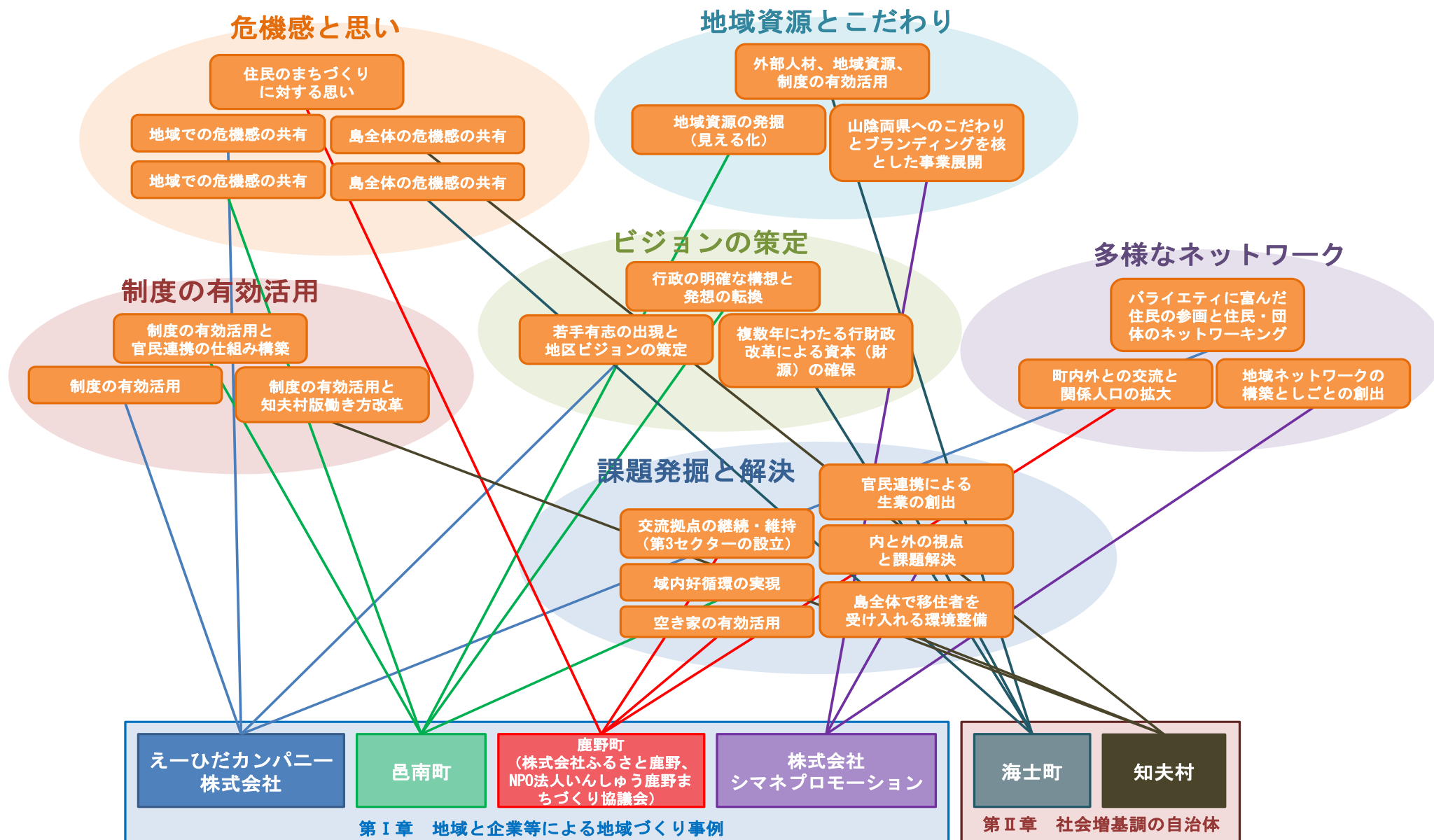
## 2. 重要成功要因（CSF）の抽出

前述の重要成功要因の抽出プロセスに従い、整理したのが下図である。

図表 51 事例ごとの成功要因（再掲）



図表 52 事例研究による重要成功要因（CSF）の抽出



### 3. 各々の重要成功要因（CSF）について

#### 《危機感と思い》

地域全体で明確な「危機感」やまちづくりに対する強い「思い」を共有することは、地域づくりの第一歩であるといえる。地域の閉塞感、少子高齢化、財政危機など、それぞれの地域で抱えている課題は異なる。そうした課題に対して、地域のリーダー的な人物がいち早く気づき、さまざまな方法で共有できている事例がほとんどであった。

自治体へのヒアリングでは、若者の人口流出や少子高齢化などが危機感を抱く主なポイントとなっている。海士町では、役場（町長や役場の幹部＝リーダー的な存在）が率先して行財政改革（給与カットなど）を断行し、地元住民に対して行政の本気度を示すことで、地域全体の意識統一に成功した。

#### 《課題発掘と解決》

地域での危機感（問題点）が共有されたところで、理想と現実のギャップを埋める課題の発掘が次なるステップである。地域づくりの事業が円滑に実践されている地域では、課題を明確にした上で、その課題にあった解決策を考えるプロセスを重視している。本調査の事例では、民間企業が地域課題をビジネスチャンスと捉えた事業展開が多くみられた。

株式会社シマネプロモーションでは、地域に根付いた経営をしつつも、外者の視点を持ち続けることを重視している。地元の「当たり前」は、地元を一步出ると「当たり前」ではなくなり、そこに付加価値が生まれる。地元の事業者との他愛もない対話の中で、事業の課題に気づき、提案することも外者の視点があつてこそである。

#### 《ビジョンの策定》

企業の経営では、計画（ビジョン）や戦略（ストラテジー）の策定は当たり前に行われる。本調査でヒアリングした地域づくり事例や自治体においても、企業と同様に綿密な計画の策定が行われている事例が多くみられた。事例でみられた計画の多くは、「いつ」、「だれが」、「なにを」、「どのように」など、非常に細かい計画づくりがなされている。

社会的なニーズや課題に対応するビジネスモデルを構築しても、民間企業が実施する以上、多少なりとも収益を生まなければならない。安来市のえーひだカンパニー株式会社の設立過程をみると、住民と行政が協働で行った20年ビジョンの策定が事の発端となっている。そして、ビジョンをアクションに移すためにえーひだカンパニーが生まれた。地域づくり会社である同社は、公益的な事業を持続的に行うために、確固たる収益事業のモデルを構築している。安来市の比田地区では、もうけは小さいが、地域の市場ニーズにあったビジネスを持続的に展開できる土台ができている。

### 《地域資源とこだわり》

地元の当たり前を、地域が誇れる商品やサービスにするために事業を展開している事例も多くみられた。現代の消費者は情報の普及等により、商品を精査する目が非常に肥えている。今や大量消費の時代は終焉し、多少高い金額を払ってでも「こだわり」の逸品を購入する人が増えている。このように、こだわりに対するニーズは確実に高まっている。

事業を展開するにあたっての重要なポイントは、外部人材（または、外者の視点を持つ人材）の登用である。地元の当たり前が、外では当たり前ではないことに「気づく」ためには、内外の「比較」が必要となる。本調査の事例の多くは、地域へのこだわり（執着）と外部人材が活用されていた。

邑南町では、B級グルメブームの最中、A級グルメを町の構想として打ち出した。邑南町では当たり前に使われていた無農薬野菜や有機野菜は、都市部では非常に貴重な商品である。こうした地元の一品を、地域の中から見直し、生産者に「誇り」を持ってもらうという取り組みが邑南町では展開されている。ここでしか食べられない「こだわり」の産品に、一流シェフ（外部人材）が作るイタリアンを掛け合わせることで、さらなる付加価値が実現された。

### 《制度の有効活用》

各事例で共通して成功要因にあげたのが、制度の有効活用である。地域課題の解決や地域の市場ニーズにあったビジネスを民間企業が展開する際に、ボトルネックとなるのが初期投資である。施設にかかる費用や事業実施に必要な備品の購入、人材の確保など、事業開始には多額の費用が必要となる。

こうした事情に対応するために、国をはじめ県や市町村ではさまざまな制度を整備している。例えば、人材の確保には、地域おこし協力隊制度や集落支援員制度（総務省）などが活用されるケースが多くみられる。

海士町では、町の独自施策である商品開発研修制度を活用し、「島まるごとブランド化」の第一弾である「さざえカレー」の開発に成功した。また、公設民営事業を実現するために、国庫補助金と辺地債（地方債）を活用することで、町の支出を極力抑えて（実質 1 割の負担）施設を整備した。このような事業展開により、海士町内では多くの企業やグループが設立され、町の雇用、ひいては UIS ターンの増加に大きく寄与した。

### 《多様なネットワーク》

事業の中心となる住民や事業体が、地域全体をつなぐ「メディア」となることで、多くの成功体験を生んでいる。地域課題をビジネスにするには、地元の住民や団体、地元企業、行政などとの接点は必須である。事例の中には、積極的にネットワークを広げることで、新たな事業展開に結びつけている企業も多くみられた。

地域の住民の集まりで構成される NPO 法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会では、「つな

がりの間」にさまざまな事業を展開している。大学との連携では、果樹園の整備事業を通じて、里山の再興と収益モデルの構築を目指している。また、芸術をテーマにした活動では、鳥の劇場や若手アーティストとコラボレーションすることで、企画に付随する形で開催された「週末だけのまちのみせ」によって、鹿野のまちに活気を生んだ。このように、ただつながるだけでなく、戦略的にネットワークを広げることで、地域が一体となって鹿野の地域力を高めている。



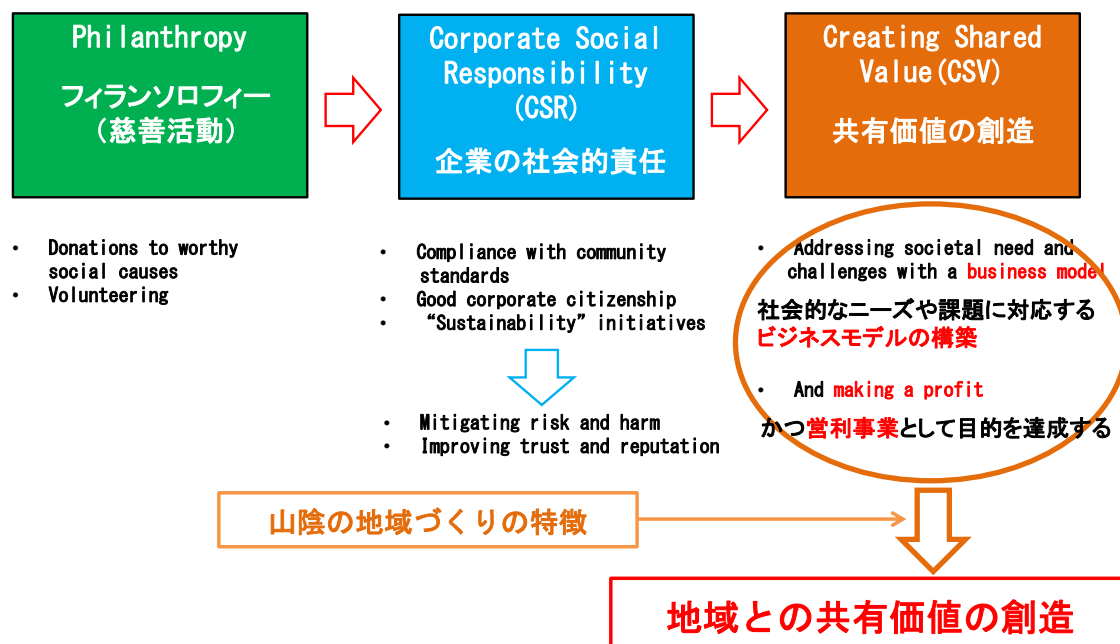
#### 4. 共有価値の創造の観点から考える地域づくり

持続的な企業活動を行うためには、活動を通じて一定の収益を確保するとともに、消費者や従業員、株主、地域住民等が求めるさまざまな社会的な課題に対応していかなければならない。アメリカの経営学者マイケル・ポーター氏が提唱する「Creating Shared Value（共有価値の創造）」は、企業としての価値（収益の確保）と社会としての価値（社会的課題への対応）という二つの異なる価値を一つの戦略・活動を持って共有することで達成される。ポーター氏は、社会問題の解決は企業の義務ではなく、非常に大きなビジネスチャンスだと考えている。企業は利益を生み出すことが目的であるが、企業が存続するためには地域課題の解決が必要である。そこで、政府や自治体ができないことをビジネスとして社会問題の解決に乗り出す必要がある。

第Ⅰ章で紹介した地域づくりの事例は、まさに、行政が解決できない地域の課題をビジネスチャンスとして、企業戦略の中に組み込んだ事業展開を行っている。また、第Ⅱ章の地方創生に邁進している自治体の事例からも、行政だけでなく、住民や自治組織、地元の団体、事業者などのステークホルダーと協働することで、地域課題をビジネスにつなげている事例がみられた。

こうした取り組みは、人口減少や少子高齢化が全国に先駆けて進んでいる山陰地方において、地域が抱く危機感に一石を投じるためにひねり出した一つの「解」と考えられる。ポーター氏が提唱した「共有価値の創造」という企業に求められる概念や行動原理の中でも、本調査で取り上げた事例は、特に地域の中にある社会的な課題に対応した、いわば「地域との共有価値の創造」だといえるのではないだろうか。本調査でみた地域と企業による地域づくり事例の中には、確かに「地域との共有価値の創造」がみられた。

図表 53 社会におけるビジネス（企業）の役割



資料： Shared Value Leadership Summit May 12<sup>th</sup>, 2015 配布資料を一部加工

## IV. 地域と企業の協働による地域づくり展開の可能性の考察

本章では調査結果を踏まえ、地域と企業の連携・協働を進める際の課題、連携・協働を促進するための条件、そうした取り組みを持続可能なものとしていくための方策などについて分析・整理し、地域と企業の連携・協働による新しい地域づくりの取り組みの展開可能性について考察する。

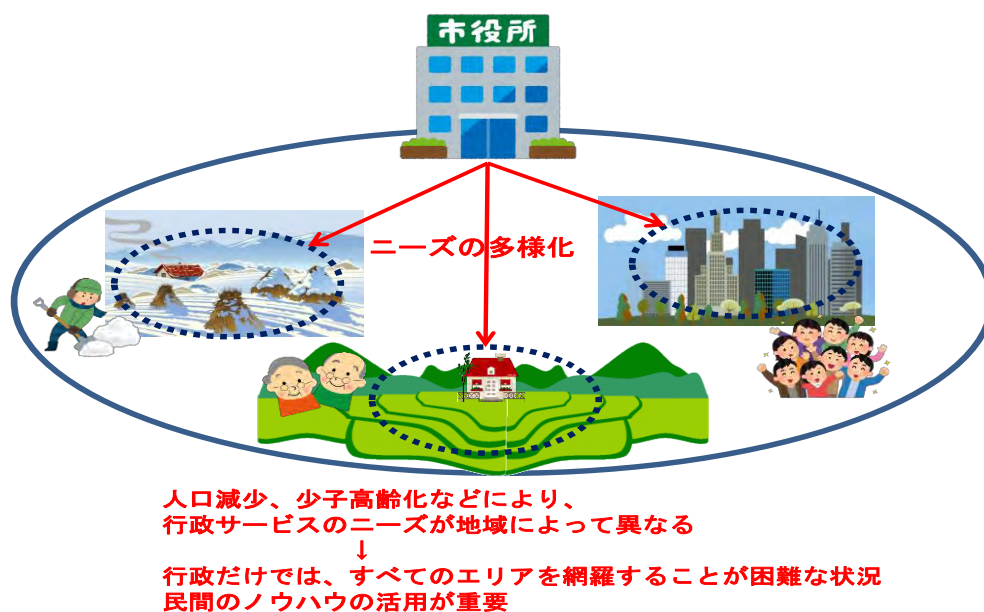
### 1. 行政主導のまちづくりから地域主体のまちづくり

昨今、行政の財政難や地域住民のニーズの多様化などにより、地方行政における「小さな政府」論の強まりを見せている。平成16年に施行された指定管理者制度の導入などを筆頭に、今後も行政だけでは賄え切れないサービスを住民や団体、事業者が担うケースが増加するものと推測される。先のヒアリング調査でも確認した通り、特に、離島や中山間地域などの一般的に条件が不利だとされる地域では、従来通りの画一的な行政サービスで地域全体をカバーすることは難しい状況に直面しており、そういった状況を打開する動きとして、地域や企業等との連携・協働が模索されている。これまでは、地域振興をはじめとしたまちづくりに関わることは行政が、地域における需要の創造は民間企業が役割を担ってきたが、今後、地域においてはその線引きは薄れていくことが予想される。

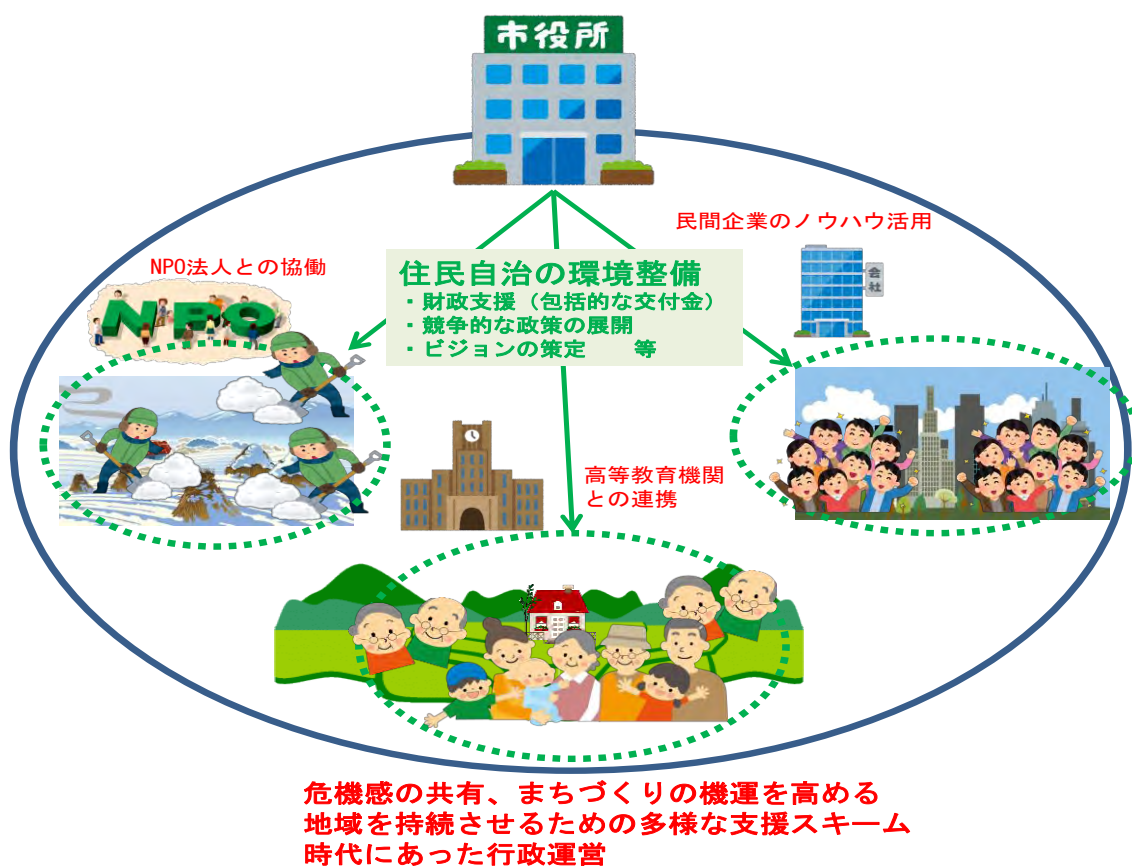
先進的な取り組みを行っている自治体では、そうした活動に対する財政的な支援も充実している。従来のタテ割り行政の各部局から一律に補助・助成していく仕組みから、地域課題に応じて地域独自の活動に取り組めるよう、包括的な交付金制度へ切り替えたり、より競争的な政策を採用する方向への転換が試みられている（中田実著『新版 地方分権時代の町内会・自治会』自治体研究社より参照）。事実、海士町や邑南町における地域づくりに係る事業展開は、こうした行政による環境の整備により住民自治の機運が高まった結果であると考えられる。

このように、時代とともにまちづくりに対する行政の関わり方も変わってきてつつある。

図表 54 行政サービスに対するニーズの多様化



図表 55 地域の実態に即した行政運営



## 2. 従来型／現行のビジネスモデルからの脱却 ～マクロ市場からミクロ市場へ～

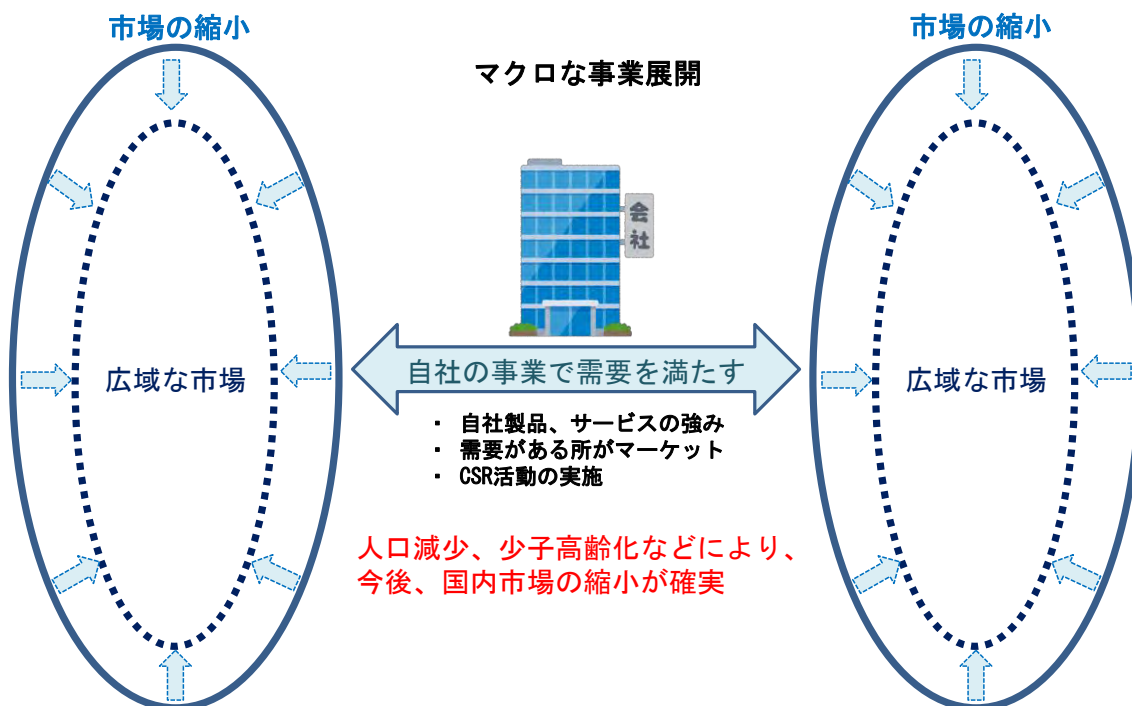
広域な需要を捉え、多種多様な財やサービスを市場に投下する従来型／現行のビジネスモデルからの脱却が、今の地方には求められている。人口減少、少子高齢化が進行し、国内市場が縮小する状況で、従来通りのビジネスモデルで維持・発展していくことは困難だといえる。このような状況下で企業が存続するためには、地域が抱える課題の解決（地域づくり）が必要となる。地域課題の解決は必ずしも企業の義務ではないが、企業が地域でビジネスを展開するなかで、ビジネスチャンスの一つ（事業発想の転換）と位置づけることができる。

本調査の事例研究から地域課題をビジネスにつなげるための重要な視点を導き出すことができる。地域でビジネス展開するポイントは、「地域の社会的課題の発見」、「自社の提供するサービスを活かした解決策の提案」、「連携・協働による実行」の三点である。自社の持つネットワークを最大限活用し、地域住民のニーズを的確に掴むと同時に、自社のサービスとの接点を探ることで、課題解決型ビジネスが生まれる。エリアをマクロからミクロにシフトさせることで、地域に則したオーダーメイド（カスタム）事業を展開する。地域にあったビジネスを展開するということからもわかるように、個々の事業規模はそれほど大きなものではないケースが多くなるものと考えられる。だが、エリア内で完結するビジネス（お金の域内循環）であることから、地域への波及効果は大きいといえる。

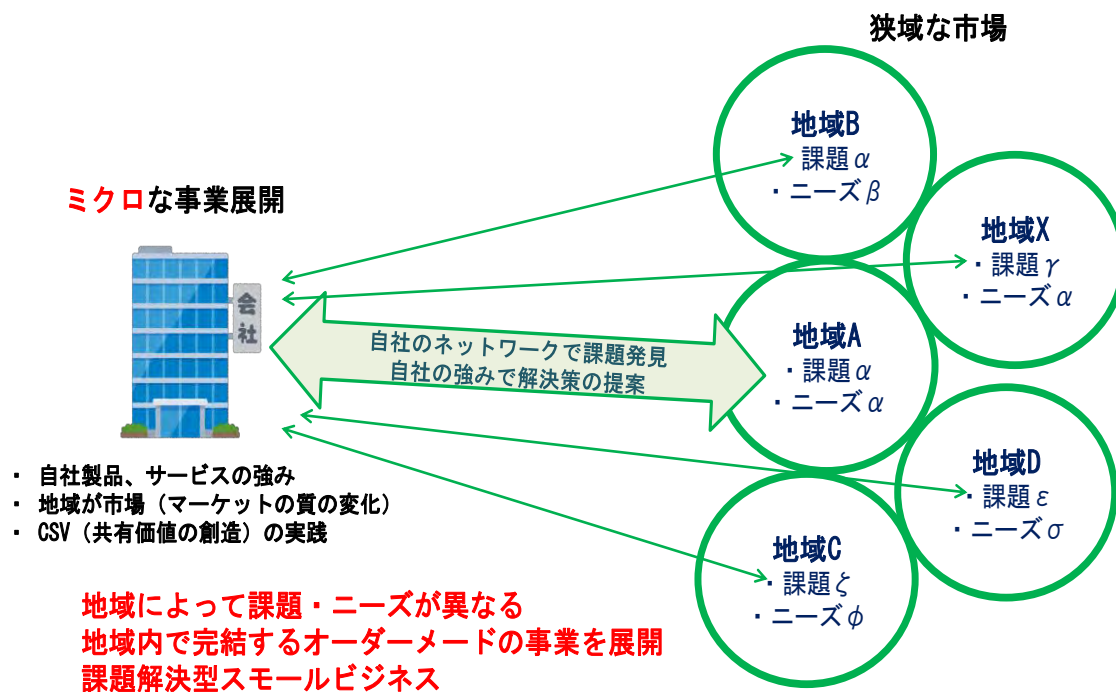
現在、条件不利地域が抱えている諸課題は、近い将来、人口減少等の問題に直面する都市部でも必ず発生する事案である。高度経済成長期に都市部に集中する人口の受け皿として整備された住宅団地やニュータウンでは、凄まじいスピードで高齢化が進み、地方の問題だと考えられていた「買い物難民」が急激に増加している。それと同時に、高齢化が進んだ団地では、独居老人や老々介護の問題にも直面している。また、人口減少による空き家問題も今や都市部で顕著にみられる課題であるといえる。都市部における空白地帯の増加、住民の生活の足となる地域交通の問題は、避けて通ることができない。

ヒアリング調査で取り上げた山陰両県の事例は、地方が抱えている（既に都市部でも直面しつつある）課題の発見、解決策の提案、実行までを、地域と企業が協働で行っている最先端な取り組みであるといえる。ビジネスを行いながら地域の中で課題を見つけ、商売（企業としての価値）と地域貢献（社会としての価値）の両立を図ることで、共有価値の創造が生まれる。今後、地域で持続可能なビジネスを展開する上で、こうした視点は必要不可欠なものとなる。

図表 56 従来型／現行型ビジネスの事業展開



図表 57 課題解決型ビジネスの事業展開





### 3. ビジネスチャンスとしての地域課題と地域と企業の協働

地域の持続可能性を考える際、その地域に「人」が居続けることが大前提としてある。そして、地域での生活を維持するためには、地域内に「生業（なりわい）」が必要となる。つまり、持続的な地域づくりには事業の創出が必須であり、地域にこうした仕組みがなければ、衰退の一途をたどることになる。

先述の通り、人口減少や少子高齢化など、多くの課題が散在する地域を持続させるためには、住民、団体、行政だけでなく、民間企業のビジネスノウハウが必要となる。また、地域が持続しなければ民間企業が国内市場で生き残ることも今後はさらに難しくなるだろう。

地域の課題をビジネスチャンスとして事業を展開する「課題解決型ビジネス」に、企業が新規参入するためには、以下の四つの段階を経る必要があると考えられる。第一に、事業者が地域住民（＝顧客）の声（＝ニーズ）に耳を傾けた事業展開ができているかどうかが重要となる。共有価値の創造を実現する上で、地域と企業との信頼関係はすべての出発点といえる。ビジネスを通じて地域住民と対話をすることで、信頼関係が構築できる。

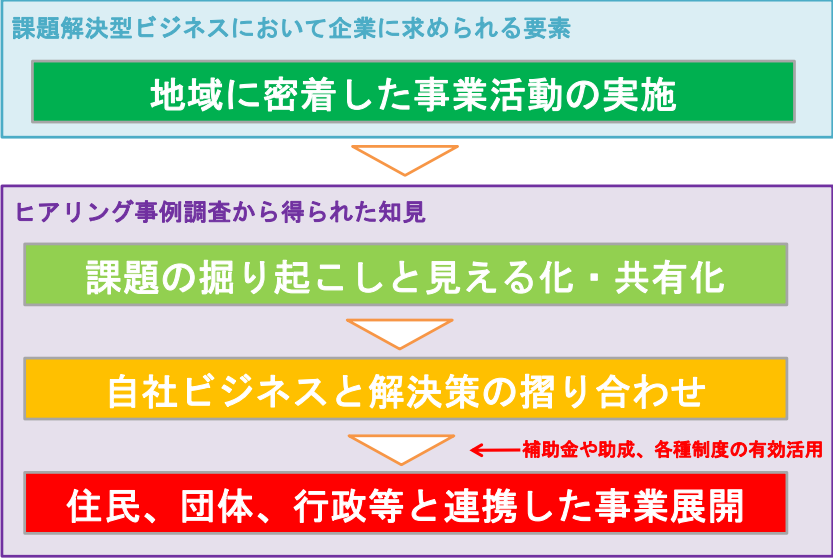
二つ目は、対話（住民の生の声）からうかがえる課題やニーズを察知し、見える化し共有化することである。地域の課題は対話の中から気づくことができる。その際、できる限り多様な視点で課題を捉え、関係者全員で共有できるように整理することがポイントである。

三つ目は、自社の提供するビジネスで課題を解決するためのビジネスモデルを検討することである。地域の課題は一つとは限らず、課題同士の組み合わせで解決の糸口が見つかることがあることも念頭に置くべきである。また、ビジネスである以上、収益が生まれる事業展開を想定することは必須である。

そして、四つ目が、地域（住民、団体、行政等）との連携・協働によって、事業を実行に移すということである。

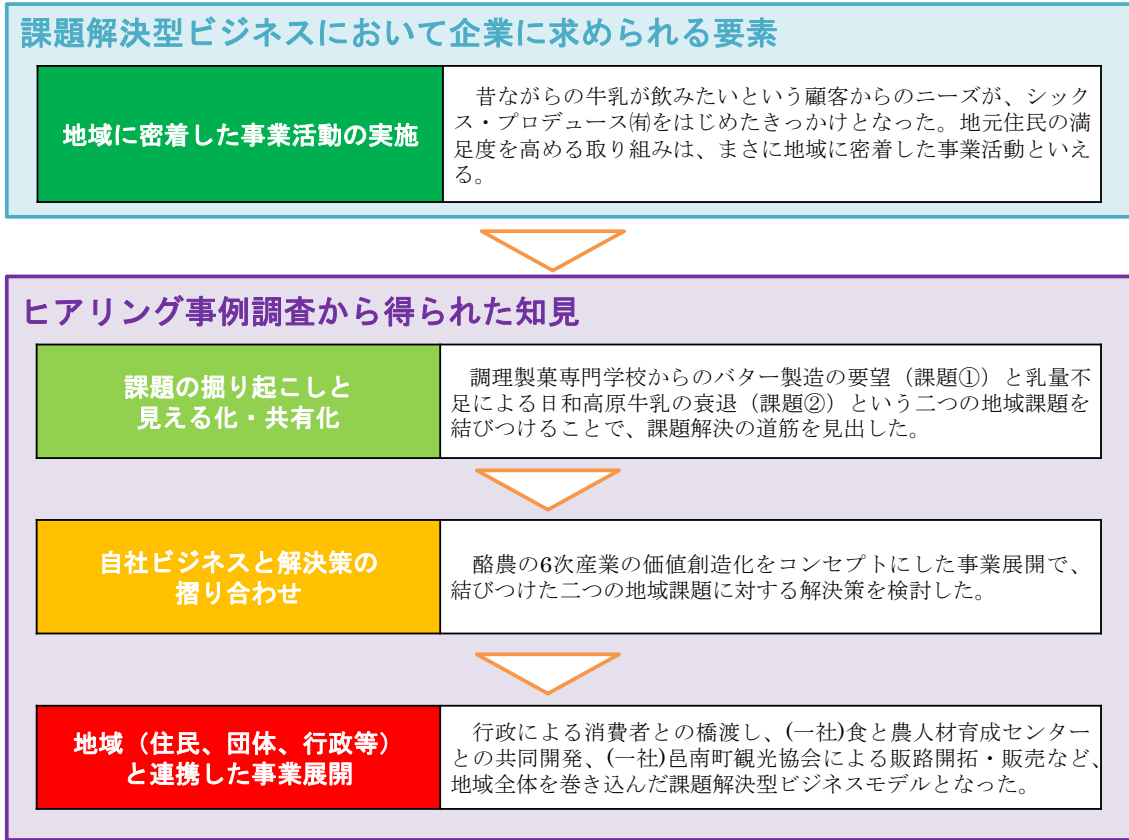
本調査のヒアリングで取り上げた事例は、地元住民主導で組織・団体を立ち上げ、各事業に結びつけるという形が主流であった。この場合、第二段階の「課題の掘り起しと見える化・共有化」が課題解決型ビジネスの導入にあたる。その一方で、企業が地域の課題をビジネスチャンスとして新たに事業を展開する場合には、図表 58 で示す通り、まずは「地域に密着した事業活動の実施」により、地域にとって本当に必要な事業の手がかりを見出すことが最も重要となる。こうした手がかりは、地域との密なコミュニケーションによる信頼関係の構築によって得られる。事業を通じて地域の声に耳を傾けることが、課題解決型ビジネスに価値を与え、地域で事業を成功させるポイントとなる。

図表 58 課題解決型ビジネス展開のプロセス



ここで、ヒアリング調査で取り上げた邑南町の事例を上記のフローと重ね合わせてみる。

事例：邑南日和高原ミルクジャムの開発（シックス・プロデュース(有)）



本事例からもわかるように、課題解決型ビジネスのプロセスを経ることにより、地域の社会的な課題の中にビジネスチャンスを見出し、地域と企業の上に共有価値を創造しながら地域づくりを行うことが可能となる。

課題解決型ビジネスでは、従来のようなビジネススケールではなく、ミクロな視点での展開が予想される。従って、小さい市場でのビジネス展開であるがゆえに、企業が単体で参入した場合、多額の収益を上げることは難しい。しかし、地域のニーズを汲み取り、地域との協働で作り上げる地域課題解決型ビジネスでは、各々からの応分負担での事業展開が基本的なスタイルとなる。地域で生活し続けるため、住民が主体的に地域ビジネスに賛同し、応分を負担（サービスの購入など）する。また、持続的な地域づくりをするために行政も応分の負担（事業支援や調整など）をする。企業も、地域課題解決に向けたビジネスを展開する。このように、課題解決型ビジネスは、地域を維持していく上で三者の均衡がとれた最適バランスを保ったビジネススタイルだといえる。住民、企業、行政が個々で動くのではなく、連携・協働の中に地域を持続させる鍵がある。

これまでの事例研究、方策の検討からわかるように、地域でビジネスを成功させる普遍的なモデルの提唱は難しい。なぜなら、地域における社会的な課題は、個々の地域によってさまざまであり、歴史的・文化的な背景などの要素が複雑に絡み合っている場合が多分にあるからである。そうした課題は、地域に根付いた事業展開や住民との対話からでしか気づくことができず、そうした課題に対応する解決策も地域との協働の中からしか生まれない。しかしながら、逆に考えれば、こうした状況は地域にはそれだけ多様なビジネスチャンスがあるということでもある。

本調査で取り扱った事例でも、行政が旗振り役となり課題解決型ビジネスをインキュベーションする形で地域づくりに成功しているところもあれば、住民が率先してビジネスを展開しているものもあった。どの事例も、地域に根差した事業を展開しており、地域と企業が連携・協働しながら課題を掘り起こし、共有化している。そして、収益をあげながら社会的な課題に対応するビジネスモデルがみられた。ビジネスになるような道筋を、地域が一枚岩となって生み出しているともいえる。

地域ビジネスには「発想の転換」が必要である。既存の市場に従来通りの事業を展開するのではなく、市場の質の変化を察知し、地域を持続させるための市場をビジネスチャンスとして地域と協働で開拓するという視点が重要である。本調査で得られた「地域との共有価値の創造」、「課題解決型ビジネス展開のプロセス」を踏まえつつ、地域でのビジネスを展開することで初めて、人口減少や少子高齢化に打ち勝つ持続可能な「地域づくり」が生まれる。

図表 59 地域との共有価値の創造

