

平成 30 年度 自治体 PPP/PFI 推進センター

公民連携実務研究部会

社会的・地域的課題の解決に向けた公民連携の取組み

報告書

平成 31 年 3 月

一般財団法人地域総合整備財団〈ふるさと財団〉

目 次

第1章 調査の概要	1
1.1 調査の背景・目的	1
(1) 調査の背景.....	1
(2) 調査の目的.....	5
1.2 調査方法	6
(1) 事例の収集方法	6
(2) ヒアリング調査方法.....	6
(3) 調査結果の整理・分析方法.....	7
第2章 ヒアリング調査.....	8
2.1 調査内容	8
2.2 調査結果.....	10
(1) TKプロジェクト.....	11
(2) 遠野みらい創りカレッジ.....	26
(3) こまつ・アグリウェイプロジェクト	42
(4) 地域フィールドラボ.....	52
(5) おおとよ宅配サービス	66
(6) 土佐ツムラの森	77
(7) 茶産地育成事業(大分)	90
第3章 総括.....	106
3.1 公民連携事業のポイント	106
(1) 連携実現の要因	106
(2) 事業成果増大の要因	109
(3) 事業継続の要因	113
(4) 公民連携事業の進化.....	117
3.2 課題と対応策.....	118
(1) 連携実現の要因	118
(2) 事業成果増大の要因	119
(3) 事業継続の要因	119
3.3 公民連携事業における共通価値.....	122
(1) 公民連携事業における共通価値の定義.....	122
(2) 事例における共通価値	122
(3) 今後の公民連携事業.....	123
<参考資料1>	124
<参考資料2>	128
<参考資料3>	129

第1章 調査の概要

1.1 調査の背景・目的

(1) 調査の背景

1) 企業活動を取り巻く環境の変遷

1992年の地球サミットを契機に環境問題が注目され、1995年の阪神・淡路大震災ではボランティア活動に対する社会的な認知が進んだ。一方で、企業の不祥事により企業のあり方が問われるようになり、民間事業者においては、環境の配慮や社会的な公正さといった観点で、これまで以上に社会的責任が問われるようになった。そして、企業活動がグローバル化し、社会に与える影響が大きくなったことや、消費者も企業の社会的貢献を重視するようになってきたことを背景に、CSRが企業経営の新しい取組みとして注目されるに至った。

CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)

企業が利益を追求するだけでなく、組織活動が社会へ与える影響（人権、コンプライアンス、環境問題等）に責任をもち、あらゆるステークホルダー（消費者、投資家等、及び社会全体）からの要求に対して適切な意思決定をする責任のこと。

また、民間事業者が持続的に成長できるか否かを判断する指標として用いられる、ESG課題について、当時の国連事務総長が投資の分析や意思決定、株主行動といった投資プロセスに組み入れる責任投資原則（Principles for Responsible Investment）を提唱した。これを受けて、民間事業者は、自身が投資家に選択されるためには企業活動について非財務的な側面にも注力する必要が生じてきた。

ESG (Environment, Social, Governance: 環境、社会、ガバナンス)

企業が持続的に成長できるか否かを判断する指標として用いられる、3要素の総称のこと。企業が非財務面から分析する時に使用する尺度として、会社活動を多面的に評価し、企業が提供する製品・サービスが実際に地域社会及び国際社会にとってどれぐらいの付加価値を提供したかを分析する指標となる。なお、「ESG投資」とは、投資するために企業の価値を測る材料として、定量的な財務情報に加え、非財務情報であるESG要素を考慮する投資のこと。

こうした中、2011年に発生した東日本大震災をきっかけに、企業による被災地支援等、社会的課題の解決への積極的な関与の機運が高まってきた。また、ハーバードビジネススクール教授であるマイケル・E・ポーターらは、CSRに代わる新しい概念として、社会課題の解決を通じて自らの競争力を高め、企業と社会の共通の価値を生み出すCSVを提唱し、これを経営に取り入れる企業も増えている。

CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造)

社会問題を企業の事業戦略と一体のものとして扱い、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら自らの競争力を高めるといった、企業と社会の双方がその事業により共通の価値を生み出すこと。

図表 マイケル・E・ポーターらによる、CSRとCSVの定義（比較）



（出典：Michael E. Porter and Mark R. Kramer 「Creating shared Value」をもとに作成）

その後、リオ+20（国連持続可能な開発会議）を経て、2015年に開催された国連持続可能な開発サミットにて、SDGsが採択された。当該採択においては、民間事業者がSDGsに設定された目標である社会的課題を解決する主体として位置付けられた。これを受けて、日本政府がSDGs実施指針を策定し、経団連も企業行動憲章にて、SDGsの達成を柱とした改訂を実施しており、民間事業者においてはSDGsに設定された目標である社会的課題を経営戦略に取り込み事業機会として生かす動きが拡大している。

SDGs（Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標）

「国連持続可能な開発サミット」にて採択された、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」において、人間、地球及び繁栄のための行動計画として、掲げられた17の目標と169のターゲットから構成される目標のこと。

図表 Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標



（出典：国際連合広報センターHP）

このように、社会的課題の解決を担うことが、長期的に企業価値の向上に繋がるため、民間事業者は、積極的に社会的課題を経営戦略に取り込み事業機会として生かすべき状況下にあるといえる。

図表 社会貢献活動の要請背景の変遷

<ul style="list-style-type: none"> ・ 1970 年代 : 公害問題をきっかけに企業の社会的責任が表面化。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 四大公害病（1950～1970 年代）の発生
<ul style="list-style-type: none"> ・ 1990 年代初頭 : 好況期において消費者は、ものの豊かさに加えた心の豊かさを求めるようになり、その動きを踏まえ企業が、メセナ・フィランソロピー活動の取り組みを開始。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 公益社団法人 企業メセナ協議会の設立（1990 年）、メセナアワードでの大賞受賞活動（1991 年～） ・ 経団連による 1%クラブの設立（1989 年～）により、経常利益の 1%以上（法人会員）、可処分所得の 1%以上（個人会員）を目安に社会貢献活動のために拠出することに努める企業および個人を支援
<ul style="list-style-type: none"> ・ 1992 年 : 「地球サミット（環境と開発に関する国際連合会議）」を契機に、世論が地球環境問題へ注目。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地球サミットの成果を踏まえ、翌年に環境基本法が制定
<ul style="list-style-type: none"> ・ 1995 年 : 阪神・淡路大震災をきっかけとしてボランティア活動に対する社会的な認知向上。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 当年度は「ボランティア元年」と呼称され、民間の非営利団体による社会貢献が活発になる。これら団体に簡易な手続きによって法人格を付与すべく、1998 年に NPO 法が制定
<ul style="list-style-type: none"> ・ 2000 年代 : 企業の不祥事を背景に、CSR の概念が企業経営の新しい取組として注目。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 雪印集団食中毒事件（2000 年） ・ 三菱自動車リコール隠し事件（2000 年、2004 年） ・ BSE 牛肉偽装事件（2002 年） ・ 橋梁談合事件（2005 年） ・ 食品偽装事件（船場吉兆、ミートホープ等）
<ul style="list-style-type: none"> ・ 2000 年代中盤 : 異常気象の影響で地球温暖化防止策の重要性が認知。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 欧州：大規模洪水（2002 年）、熱波（2003 年） ・ 日本：過去 50 年で最多となる台風上陸・集中豪雨（2004 年） ・ 米国：ハリケーンカトリーナ（2005 年） ・ アル・ゴアと IPCC（気候変動に関する政府間パネル）が「人為的に起こる地球温暖化の認知を高めた」ことでノーベル平和賞を受賞（2007 年）

- ・ 2006年 : 国連アナン事務総長（当時）が PRI（責任投資原則）を公表し、ESGの要素を投資の分析、意思決定、株主行動に組み込むことを宣言（ESG投資）。
- ・ 2011年 : 東日本大震災をきっかけに、企業の被災地支援が増加。
- ・ 2011年 : ハーバードビジネススクール教授であるマイケル・E・ポーターらが発表した論文において CSV を提唱。
- ・ 2012年 : 「リオ+20」にて、MDGs（ミレニアム開発目標）の後継として SDGs の議論が開始。
- ・ 2015年 : 国連での SDGs の採択における諸課題の解決の要請。
- ・ 2015年 : 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF) が PRI に署名。
- ・ 2015年 : 日本政府が「持続可能な開発目標（SDGs）実施指針」を策定。
- ・ 2017年 : 経団連が会員企業向けの行動指針「企業行動憲章」にて、SDGs の達成を柱とした改訂を実施。

2) 自治体をめぐる状況

全国の自治体においては、都市圏への人口流出による人不足、少子高齢化、産業の衰退による税収減等といった共通の社会的課題に加えて、震災や豪雨による被災地の対応等も含めた地域独自の課題が多数存在している。こうした課題を、自治体単独で解決するには人材、財源、知恵・ノウハウといったリソースが不足している。

このような状況下において、近年自治体が民間事業者と連携することで、自治体の社会的・地域的課題を解決する取組みが増加している。

3) 民間事業者への期待

前述の通り、民間事業者においては、企業価値の向上及び事業機会の創出の観点から社会的課題の解決が求められていることから、自治体の社会的・地域的課題に対して、一層民間事業者が主体的に取り組むことが期待される。

(2) 調査の目的

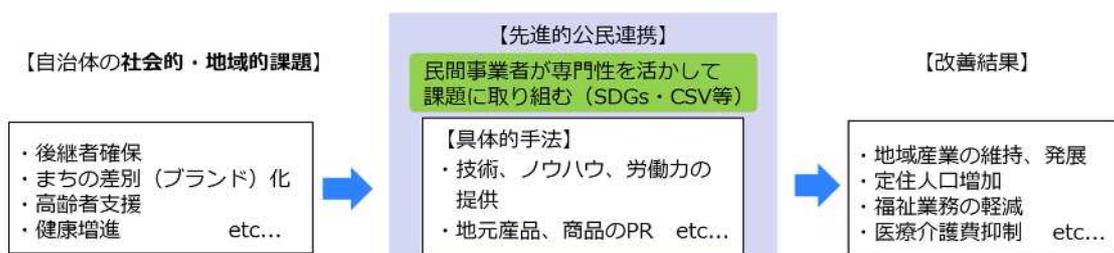
本調査は、前述の背景を踏まえ、社会的・地域的課題を解決する新たな公民連携の方法として、企業が SDGs・CSV 等を意識して自治体と連携している取組を調査し、全国の自治体にとって有益な情報を提供する。ひいては、民間事業者にとっても、公民連携の取組の促進に資する情報を提供する。

平成 30 年度公民連携実務研究部会のテーマ

「社会的・地域的課題の解決に向けた公民連携の取組み」

自治体の抱える社会的・地域的課題に関して、都市部の民間事業者が企業の専門性や社員のスキルを生かし、自治体と解決に向けた協働を実施して成果をあげている事例に着目し、今後の公民連携事業の促進に向けた公民の関与のあり方、協働による効果等について調査・研究を行う。

図表 取組みのイメージ



1.2 調査方法

(1) 事例の収集方法

国内民間事業者の SDGs・CSV 等の活動による、社会的・地域的課題の解決に向けた公民連携の取組みの動向を把握するため、公表資料等をもとに事例を収集し、その結果を事例一覧に整理した。

(2) ヒアリング調査方法

上記(1)において収集した事例の中から、事例抽出のポイントとして、①自治体と民間事業者の連携、②社会的・地域的課題の解決への貢献、③民間事業者の専門性の活用、の3つを設定した。そして、これら全てを充足する事例の中から図5の7事例を抽出し、関係する自治体および民間事業者等にヒアリングを実施した。

図表 ヒアリング調査対象事例

No.	対象事業	所在市町村	関係者（ヒアリング先）
1	TK プロジェクト	岩手県遠野市	公共：遠野市 民間：キリン㈱、(一社) Next Commons Lab
2	遠野みらい創りカレッジ	岩手県遠野市	公共：遠野市 民間：富士ゼロックス㈱、(一社) 遠野みらい創りカレッジ
3	こまつ・アグリウェイプロジェクト	石川県小松市	公共：小松市 民間：㈱小松製作所
4	地域フィールドラボ	福井県鯖江市	公共：鯖江市 民間：大鵬薬品工業㈱、(一社) コード・フォー・ジャパン
5	おおとよ宅配サービス	高知県大豊町	公共：大豊町 民間：ヤマト運輸㈱
6	土佐ツムラの森	高知県越知町	公共：越知町 民間：㈱ツムラ、農事組合法人ヒューマンライフ土佐
7	茶産地育成事業(大分)	大分県杵築市	公共：大分県、杵築市 民間：㈱伊藤園、㈱昭和建設工業

(3) 調査結果の整理・分析方法

ヒアリング調査の結果を踏まえ、各事例について、①取組みの端緒・きっかけ、②取組み実施までの過程、③取組みへの関与・役割、④取組み実施のメリット等について整理したうえで、事例全体について分析し、今後の公民連携事業について考察を加えた。

図表 調査フロー

調査方法	事例の抽出	事例ヒアリング調査	調査結果の整理・分析
対象	民間事業者によるSDGs・CSV等の活動	抽出された事例	抽出された事例
目的	ヒアリング調査対象の絞り込み	公民連携の取組みについての有用な情報の取得	調査結果を活用しやすくなるように整理・分析
具体的な実施方法	<ul style="list-style-type: none"> ・以下の視点に沿って、ヒアリング対象として抽出 ①自治体と民間事業者の連携 ②社会的・地域的課題の解決への貢献 ③民間事業者の専門性の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・以下の項目に関し、公民双方に対しヒアリングを実施（次頁にて詳述） ①取組みの概要 ②効果 ③課題 ④今後の展開 etc... 	<ul style="list-style-type: none"> ・以下の項目に関し、ヒアリング調査で得られた情報を事例毎に整理 ①取組みの端緒・きっかけ ②取組み実施までの過程 ③取組みへの関与・役割 ④取組み実施のメリット

第2章 ヒアリング調査

2.1 調査内容

ヒアリング調査内容を以下に示す。基本的に、各事例が関係する自治体および民間事業者の双方にヒアリングを実施した。

図表 ヒアリング調査内容

項目	内容
実施期間	平成30年8月～11月
実施場所	各自治体・企業・団体の事務所
方法	訪問またはメール・電話によるヒアリング
ヒアリング対象	各事例の関係自治体、民間事業者および関係団体（図8のとおり）
ヒアリング項目	<ul style="list-style-type: none">● 事業の実施背景・経緯● 事業の目的● 事業内容● 推進体制（庁内体制、事業者の体制）● 社会的・地域的課題に対する意識・認識● 他の関係機関との協力の有無● 社会的・地域的課題の解決の可否● 当初の想定との結果の乖離の有無、および考えられる理由● 当初の狙い以外に生じた付随的効果の有無● 現在の課題や想定される対応策● 今後の事業の方向性● （自治体）民間事業者の選定理由● （民間事業者）事業実施地の選定理由● （民間事業者）他の自治体への展開可能性● （民間事業者）専門技術・ノウハウの活用法● （民間事業者）当事業と、企業が実施する事業との関連性・影響● 事業における役割● 自治体または民間事業者への要望● 事業に対する地域住民の反応● 地域住民から受けた要望

図表 ヒアリング実施状況

対象事業		ヒアリング先	ヒアリング実施日・場所
TKプロジェクト (岩手県遠野市)	公	遠野市 産業部 六次産業室	日時：H30.11.6 調査実施 場所：遠野市役所
	民	(一社) Next Commons Lab	日時：H30.11.20 調査実施 ※書面にて回答
遠野みらい 創りカレッジ (岩手県遠野市)	公	遠野市 市民センター	日時：H30.11.6 調査実施 場所：遠野市民センター
	民	(一社) 遠野みらい創りカ レッジ 富士ゼロックス(株) 復興推進室	日時：H30.9.4 調査実施 場所：富士ゼロックス(株) 本社 ※(一社) 遠野みらい創りカレッジ および富士ゼロックス(株)兼務者 へのヒアリングを実施
こまつ・アグリ ウェイプロジェクト (石川県小松市)	公	小松市 産業未来部 農林水産課	日時：H30.10.16 調査実施 場所：小松市役所
	民	(株)小松製作所	訪問取材の要望多数のため、ヒア リング不可
地域フィールドラボ (福井県鯖江市)	公	鯖江市 政策経営部 情報統計課	日時：H30.10.16 調査実施 場所：鯖江市役所
	民	(一社) コード・フォー・ ジャパン 大鵬薬品工業(株) 社長室 広報室	日時：H30.8.8 調査実施 場所：(一社) コード・フォー・ジャ パン 事務所 日時：H30.10.29 調査実施 場所：大鵬薬品工業(株) 本社
おおとよ 宅配サービス (高知県大豊町)	公	大豊町 プロジェクト推進室	日時：H30.10.12 調査実施 場所：大豊町役場
	民	ヤマト運輸(株) 高知主管 支店 営業企画課 他	※大豊町、ヤマト運輸(株)へ同時にヒ アリングを実施
土佐ツムラの森 (高知県越知町)	公	越知町 産業課 農事組合法人 ヒューマンライフ土佐	日時：H30.10.11 調査実施 場所：農事組合法人ヒューマンラ イフ土佐事務所
	民	(株)ツムラ コーポレート・ コミュニケーション室	※地元中学生を対象とした薬草採 取体験実施後、三者へ同時にヒ アリングを実施
茶産地育成事業(大分) (大分県杵築市)	公	大分県 農林水産部 園芸振興課 果樹・花き特用班 他 杵築市 農林課 園芸係	日時：H30.10.9 調査実施 場所：杵築市役所 ※三者へ同時にヒアリングを実施
	民	(株)昭和建設工業 農事組合法人カヤノ農産 (株)伊藤園 農業技術部 広報部広報室	日時：H30.9.6 調査実施 場所：伊藤園(株) 本社

2.2 調査結果

本項では、ヒアリングの調査対象とした7事例の調査結果を示す。調査結果は、各事例とも以下のとおり整理している。

図表 整理項目について

1) 概要

- ・どのような事業を誰が実施しており、どのような地域課題を解決しているのか
- ・事業の特徴は何か

2) 関係者情報

- ア 自治体
- イ 民間事業者
- ウ 関係団体（存在する場合）

3) ヒアリング結果

- ア 取組みの端緒・きっかけ
 - ・事業の実施背景（意義・根拠）
- イ 取組み実施の過程
 - ・実施内容の経緯、詳細、今後の展開
- ウ 取組みへの関与・役割
 - ・事業実施者の当該事業における関与・役割
- エ 取組み実施によって得られたこと
 - ・実際の成果（メリット）
 - ・現在、事業実施者が抱えている課題

4) 本取組みに関する考察

- ・特筆すべき事項について

(1) TK プロジェクト

1) 概要

実施地	岩手県遠野市	
関係者	公共	遠野市 一般社団法人 Next Commons Lab (以下、「Next Commons Lab」という。)
	民間	キリン株式会社 (以下、「キリン」という。)
事業概要	<p>・遠野市とキリンが連携し、キリンが持つマーケティングや情報発信のノウハウを活かし、遠野の持つ豊かな自然や食材、観光情報を全国へ発信することから始まった事業。その後、ホップを中心とする就農や醸造を志して移住してきた人々に対する、農業指導やビール醸造指導を通じた人材育成を実施するほか、遠野市を「ビールの里」とするべく未来のまちづくりに関する取組みへと事業が発展している。</p> <p>■第1段階 (平成19年～)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・①ホップを中心とした遠野産農産物の全国発信 遠野産ホップを冠する商品の発売、量販店での店頭販促イベントの実施 ・②持続可能な遠野産ホップ生産に向けた活動 離農する高齢農家に対して、新規就農者への技術支援を依頼 <p>■第2段階 (平成27年～)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・①持続可能な遠野産ホップ生産に向けた活動 新規就農希望者等の確保及び受け入れ態勢の構築 ・②地域のビール文化の醸成 ビール・ホップに関連したイベントの実施、醸造所や農事組合法人等の文化醸成に資する地域密着型事業の設立 	
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・地域農産業育成から発展した公民連携のまちづくり推進事業 ・活動の中心が移住者や住民へ移行し、公民が側面支援することで多様な取組みを展開している 	

2) 関係者情報

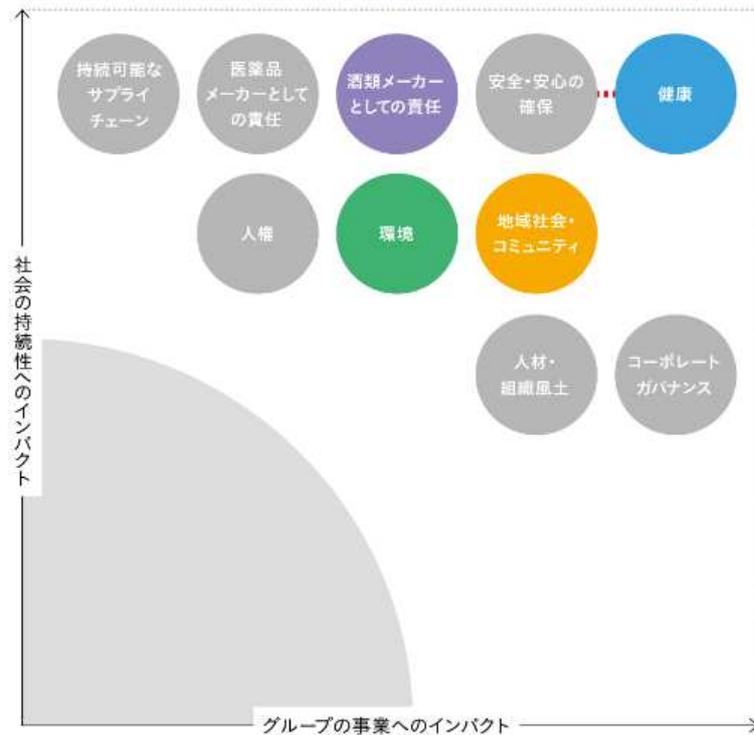
ア) 自治体

自治体名	岩手県遠野市
人口	27,067 人（平成 31 年 3 月 1 日現在）
特徴	<p>■位置</p> <ul style="list-style-type: none"> 遠野市は、岩手県南東部の沿岸と内陸の中間に位置し、古くから人やモノが行き交う拠点としての性格を有している。東日本大震災の発生後は、地理的關係から被災地の後方支援自治体となった。 <p>■他団体との連携に関する取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 上記交流拠点としての性格から、海外・国内自治体との連携交流（学生の相互交流や沿岸被災地後方支援関連）が盛んであり、企業・大学との連携にも積極的である（ボランティア受入れや自治体推薦入試の実施等）。 <div style="text-align: right;"> <p>図表 遠野市位置図</p>  </div>
本取組みの位置付け	<ul style="list-style-type: none"> 遠野市では、まち・ひと・しごと創生法の施行を受け、地方版総合戦略として、平成 27 年に『遠野スタイル創造・発展総合戦略（まち・ひと・しごと総合戦略）』（以下、「総合戦略」という。）を策定した。 総合戦略では、遠野市総合計画の共通優先方針である「産業振興・雇用確保」と「少子化対策・子育て支援」を基に、5つの重点プロジェクトを設定しており、その重点プロジェクトの一つとして、「タフな農林畜産業の6次産業化と新たな仕事の創出」を掲げている。 本取組みは、上記「タフな農林畜産業の6次産業化と新たな仕事の創出」の達成に向け、商品のブランド化を推進し、もって農産物の付加価値を高めるという目標達成に関わる主要事業の一つとして位置付けられている。 なお、総合戦略では本取組みの経済効果について、広告効果額8億5千万円と試算している。また、遠野市では総合戦略に関連して、「遠野スタイル創造・発展総合戦略の重要業績評価指数（KPI）の実績について」を公表しているが、本取組みに関する具体的な言及はない。

イ) 民間事業者

企業名	キリン (キリンホールディングスグループ)
所在地	(本社) 東京都中野区
資本金	5億円 (ホールディングス : 1020 億円)
社員数	1,100 人 (2017 年 12 月 31 日時点) (ホールディングス : 30,464 人 (2018 年 12 月 31 日時点))
CSR・CSV の 取組み	<p>■経営方針と CSV に取り組む想い</p> <ul style="list-style-type: none"> 生活習慣病などの健康問題、医療費の高騰、高齢化、人と人とのつながりの希薄化、経済格差の進行、地球温暖化や自然破壊の深刻化といった社会問題の解決に主体的に取り組むことで顧客の幸せに貢献したいと考えている。 グループの強みを活かして社会課題に取り組むことが、発想の転換や創意工夫を促し、イノベーションを生み出す。 上記の実施により、キリンの組織能力が向上し、顧客にとっての価値を持続的に提供できる。これが CSV に関する経営の方針である。 CSV 重点課題として、「酒類メーカーとしての責任」を果たすことを事業の大前提に、「健康」「地域社会・コミュニティ」「環境」という3つの社会課題にグループ全体で取り組むことを決定。 <p style="text-align: center;">図表 私たちの CSV パーパス</p>  <p>健康 健康な人を増やし、 疾病に至る人を減らし、 治療に関わる人に 貢献する。</p> <p>地域社会・コミュニティ お客様が家族や仲間と 過ごす機会を増やすとともに、 サプライチェーンに関わる コミュニティを発展させる。</p> <p>環境 2050年までに、 資源循環100%社会の 実現を目指す。</p> <p>酒類メーカーとしての責任 全ての事業展開国で、アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを着実に進展させる。 (Zero Harmful Drinking)</p>

図表 私たちの CSV コミットメント



(出典：キリン HP)

■健康への取り組み

- ・健康素材を「プラス」した商品 (例:特定保健用食品、機能性表示食品)
- ・カラダにやさしい「オフ」商品 (例:糖質・糖類オフ、プリン体オフ)

■地域社会への貢献

- ・「JAPAN HOP 日本産ホップでビールを楽しむ」: ホップの生産量が減少している産地が抱える課題について、解決を目指す取り組み
- ・「復興応援 キリン絆プロジェクト」: 東日本大震災及び熊本地震の復興支援に関する取り組み。
- ・「キリンの地域活性への取り組み」: 上記「キリン絆プロジェクト」で培った「食」を通じた地域活性の経験を活用した、農業・水産業をベースとした新しい地域産業のカタチを支援する取り組み。
- ・「地域創生トレーニングセンタープロジェクト」: 食を中心とした事業や取り組みにより地域の未来を牽引する”地域リーダー”を応援する取り組み。(例:ビアツーリズム)

※ 後述する **BEER EXPERIENCE** 株式会社 (以下、「**BEER EXPERIENCE**」という。)の代表取締役は当該取り組みの前身となる「東北復興・農業トレーニングセンタープロジェクト」の一期生。

他、複数の取り組みが為されており、相互に関連。

	<p>■環境への取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「キリンの環境ビジョン」：子どもたちの世代に美しい地球を残し、お客様に飲みものをお届けし続けるために、重要な原材料である「自然に育まれた原料」「豊かな水」「やさしいパッケージ」を持続可能な形で利用し、「地球温暖化」に対応するために事業を通じて排出されるCO2排出量を2050年には半減することを目指した取り組み。(例: 遠野ホップ畑で地元小学生を対象に生きもの観察会を実施。)
本取組みの位置付け	<ul style="list-style-type: none"> ・キリングroupでは、社会課題として「健康」「地域社会への貢献」「環境」及び酒類を扱う企業groupの前提として「酒類メーカーとしての責任」を選定し、それらの社会課題について、「持続可能な開発目標」(SDGs)等を参照しながら、事業を通じて中長期的に目指す姿を明らかにする16のコミットメントを策定した。 ・そのコミットメントのうち、CSV重点課題である「地域社会への貢献」に関して、サプライチェーンの持続可能性強化(関連事項として、SDGs目標2「飢餓をゼロに」に該当)の観点から、本取組みを念頭に『日本産ホップの品質向上と安定調達に取り組み、日本産ホップならではの特徴あるビールづくりを行うとともに、生産地域の活性化に寄与』する旨の提言をしている。すなわち、キリングroup全体に係る取組みの中でも、本取組みを特に重要なものと位置付けている。

(出典：キリン HP)

ウ) 関係団体

名称	Next Commons Lab
所在地	東京都渋谷区
設立時期	2017年2月(2016年5月(株)Next Commons 設立)
主な活動内容	<p>地域リソースの発掘と可視化、セクターを超えたパートナーの誘致、人材の育成や募集、地域での拠点の整備など、複数の施策を展開。</p> <p>■Resource & Issues</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域資源と課題を可視化し可能性を提示する仕組み。(WEB) <p>■Local Hack Program</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マルチセクターで人材を集め地域リソースと繋ぐ仕組み。(イベント) <p>■Local Venture School</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材を育成し地域へ向かうための仕組み。(教育) <p>■Village</p> <ul style="list-style-type: none"> ・遊休施設や空き家を活用し地域に拠点を生む仕組み。(不動産)
遠野市での活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・地域おこし協力隊制度を活用して起業家を10名+事務局としてコーディネーター4名が移住。地域おこし協力隊の任期である3年間で、それ

	<p>ぞれが起業を目指し、コーディネーターがその起業をサポートするモデルを構築している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域資源をつかった産業づくりや、地域課題を解決するために 10 のプロジェクトを立てており、ビールに関するプロジェクトとして、本取組みに参画。 <p>※本プロジェクトで誘致された起業家により、株式会社遠野醸造（以下、「遠野醸造」という。）、遠野醸造 TAPROOM（醸造所兼飲食店）、株式会社 BrewGood（ホップやビールに関するまちづくり会社。以下、「Brew Good」という。）が設立。</p>
--	--

3) ヒアリング結果

ア) 取組みの端緒・きっかけ

a) 背景（社会的・地域的課題を含む）

- ・ 遠野市の背景：主要産業（ホップ生産）の衰退

遠野市の地元農家とキリンは、半世紀以上に亘りホップの契約栽培の取引関係にあった。昭和 60 年代には生産量 229t を誇り、日本一を達成していた市のホップ生産であったが、生産者の高齢化に伴う離農により、近年減少傾向が著しく、ピーク時の約 4 分の 1 まで落ち込んでいた。また、ここ 10 年間で 35ha あった作付面積のうち 8ha が廃業し、主要産業が衰退の危機に瀕していた。

ホップという作物の性質上、苗の作付けから収穫までに 3 年を要する一方、トラクターや農薬散布機を始めとする工作機械、ホップ棚整備のための支柱等が必要となり、1 ヘクタールの農地を手掛ける際のイニシャルコストは約 2 千万円必要となることから、リスクを冒して新規就農する人がいなかった。

他方、市の主要産業の衰退については遠野市も認識しており、遠野市としてホップの持続可能な生産をミッションの一つに掲げて、なんとかして遠野市のホップを守りたいと考えていた。

- ・ キリンの背景①：高い地域貢献意識

酒類メーカーの責任として、適正飲酒に関する啓発活動を実施したり、震災復興支援を実施したり等、様々な社会的課題解決への取組みを進めていた。

- ・ キリンの背景②：多様なホップの確保

キリンは、クラフトビール市場の拡大を見据えていたこともあり、ビールという飲料の多様性を追求するため、原料となる質の高い多様なホップへのこだわりがあった。品質が良いものは積極的に使用するという企業理念のもと、国産ホップは外国産ホップに比べ高価ではあったが、乾燥したものではないフレッシュなホップを原料にできる点で、半世

紀以上に亘ってビールの国産原料の契約栽培をしていた遠野市から「国産」ホップを持続的に確保したいと考えていた。

また、キリンも遠野市という地域の人口減少や、農業の衰退といった問題は認識しており、とりわけ主力商品であるビールの生産に直接影響を受けるものであることを強く意識していた。このような遠野市の現状を鑑みて、ホップの持続的確保に加え、食とビールというコンテンツで遠野市を元気にしたいという思いがあった。

b) 取組みの目的

遠野市は取組み当初、ホップの持続可能な生産体制を確立するために新規就農者を確保すること、また、遠野の持つ豊かな自然やビールを含めた食材、観光情報を全国へ発信することを取組みの目的としていた。その後、取組みを続ける中で、より一層遠野の重要資源であるホップを最大限活用し、後援者・支持者を増やすためにまちづくりという視点での取組みを開始した。そして、平成 27 年以降、それまでの遠野を「ホップの里」と位置付けて推進してきた取組みから「ビールの里」へと位置付けが変化し、「ビールの里」構想に基づく農業、加工業、サービス産業、6 次産業、といった産業総体の底上げを実現する市民主導のまちづくりが実施されることとなった。

この変遷はキリンも同様であり、取組み当初は持続可能なホップ生産を掲げ、ホップ生産者の減少・高齢化、人口減少、農業の衰退といった問題を解決すること、ホップの価値を高め「遠野」というブランドが周知されること、遠野産ホップの価値・魅力を最大限活用し、交流人口の増加、遠野市民によるホップと食文化の情報発信を通してホップ生産者の獲得と生産技術の伝承をし、地域を活性化させること等を目指した。その後 TK プロジェクトを進化・発展させ、未来のまちづくりに取り組むことへと舵を切った。また、クラフトビール市場への進出に向けて、「ビールの里」構想に基づく市民主導の取組みで地域のビール文化を醸成することも目的として活動を続けた。

c) 取組みの端緒

• 旧来からの関係性

キリンは本取組みの発足以前より、遠野産ホップを冠する商品（「毬花」「一番搾りとれたてホップ生ビール」）の発売や、キャンペーンのポスター作成等を実施するなど、エリア担当者を配置して遠野市と密に交流を図ってきた。こうした公民の関係性から自然発生的に本取組みの検討が始まった。

• 危機感の共有

遠野市の担当者（商工観光課）とキリンビール株式会社（以下、「キリンビール」という。）の遠野地区担当者との間で、遠野産ホップに対する危機感を共有しており、「互いに何かできないか」との会話をきっかけに、本取組みが開始した。

イ) 取組み実施の過程

a) 経緯

平成 16 年	・一番搾り とれたてホップ生ビールの発売
平成 19 年	・TK プロジェクト発足
平成 23 年	・復興応援キリン絆プロジェクト開始
平成 27 年	・Tono Beer Experience として、ホップの里からビールの里へと目指すまちづくりの取組みの開始
平成 28 年	・Next Commons Lab のプロジェクト参画
平成 29 年	・遠野醸造設立 ・キリンによる国産ホップ外販開始
平成 30 年	・BEER EXPERIENCE 設立 (キリン、農林中央金庫等が出資) ・遠野醸造 TAPROOM 開業 ・遠野市・東日本旅客鉄道株式会社 (JR 東日本)・キリンビールによる連携協定締結 ・BrewGood 設立

(出典：キリン提供資料)

b) 取組みの内容

・ 第 1 段階 (平成 19 年～)

① ホップを中心とした遠野産農産物の全国発信

本取組みの以前から遠野ブランドを構築するべく、キリンは遠野産ホップを冠する商品を継続して発売し、遠野産ホップを PR した。また、ビールに合う食材のブランド化や販路サポート等に関する取組みとして、キリンの強みを活かし、大手量販店で店頭販促イベントを実施した。

② 持続可能な遠野産ホップ生産に向けた活動

遠野市は、平成 26 年にホップ農家へ悉皆調査を実施した際、離農を希望する高齢農家に対し、新規就農者への農業技術・ノウハウの指導を依頼し快諾を得た。

・ 第 2 段階 (平成 27 年～)

① 持続可能な遠野産ホップ生産に向けた活動 (上記②の継続)

新規就農者を確保すべく、リクルート主催「新・農業人フェア」にて遠野市・ホップ農業協同組合・株式会社遠野アサヒ農園 (パドロン等の園芸作物の栽培を手掛けている。以下、「遠野アサヒ農園」という。)・キリンビールの 4 者でブースを設置し、新規就農希望者を 2 名確保した。

さらに、平成 28 年に Next Commons Lab の支援をうけてホップ及び園芸作物就農に向けた研修体制 (プラットフォーム) を構築し、(一社) 移住・交流推進機構が主催する「JOIN 移住・交流&地域おこしフェア」にてプレゼンを実施した。その後、東京での説明会、Web での発信、求人媒体への掲載等を行った結果、地域おこし協力

隊を 10 名（ホップ農家は 1 名）採用することができた。なお、公募段階では 480 名の応募があった。

地域おこし協力隊の受け入れは、市内の農場等を受け皿として、ホップ農業協同組合や遠野アサヒ農園が指導し、ホップの苗は麒麟が供給して技術協力する仕組みを遠野市が整備した。さらに、生産物は麒麟との契約栽培により売買単価も固定され価格の上下もないため、利益が計算できる数少ない作物として、新規就農者にとっても有利な条件となっている。

② 地域のビール文化の醸成

ホップやビールを中心とした遠野市の資産を体感する観光ツアーとしてホップ加工センター見学、ホップ収穫体験に加え、ホップ畑の真ん中で出来立てのビールを飲む、「遠野ビアツーリズム」のイベントを実施した。当初は麒麟のオンラインショップである DRINX が主催して始まったイベントであるが、現在では、後述する BEER EXPERIENCE が手掛けている。

図表 遠野ビアツーリズムの流れ

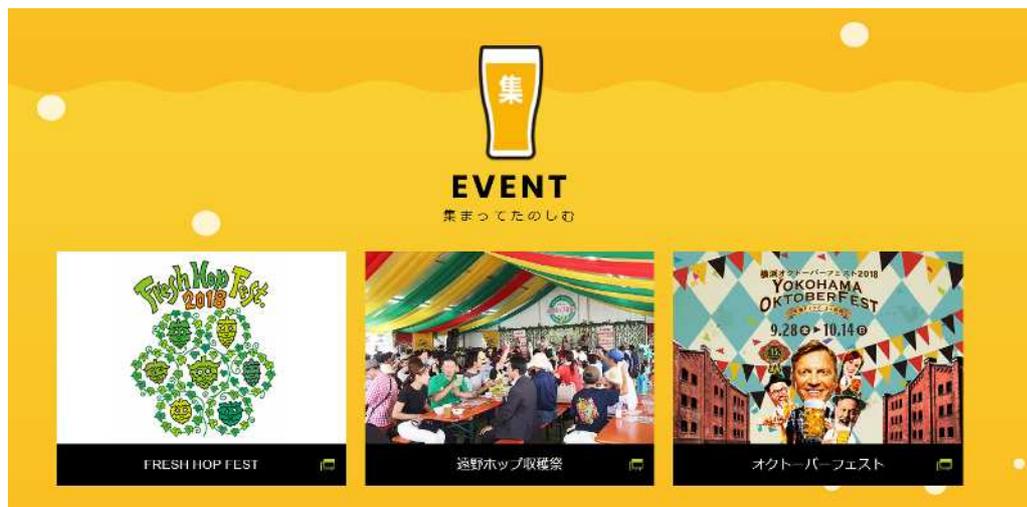


(出典：麒麟 HP)

さらに、「Fresh Hop Fest」（その年に収穫したフレッシュな国産ホップで造ったビールを楽しむお祭り）を開催し、ホップ生産者、ビール醸造家、飲食店、ビールファン、といった原料から最後の飲み手に至るまで、フレッシュホップビールに関わる人が繋がることで、日本ならではのビアカルチャーを創造し、ビールの素晴らしさを広げていく活動を実施したり、ビールを楽しむお祭りである「遠野ホップ収穫祭」を開催し、6次産業化した農作物の商品を販売している。

近年では、遠野市、麒麟、クラフトビールを醸造している地元酒造の上閉伊酒造株式会社（以下、「上閉伊酒造」という。）らが協力し、横浜にて開催されるビールイベント（オクトーバーフェスト）へも出店している。なお、上閉伊酒造は日本酒の製造を主たる事業としているが、クラフトビール（遠野麦酒 ZUMONA）のブランド化にも力を入れており、インターナショナルビアカップで金賞を受賞している。

図表 ビール文化醸成を目的とするイベント



(出典：キリン HP)

図表 クラフトビール（遠野麦酒 ZUMONA）の例





店番/店名 90/遠野麦酒ZUMONA

サイズ/価格 小/500円 中/700円 大/900円

スタイル ヴァイツェン/ヴァイセ/ウイートエール

色 アンバー（琥珀）

アルコール度数 5%

IBU 3

バナナのような香りの後に麦の豊かな風味が駆け抜けて生きます。遠野産ホップ100%の遠野麦酒ZUMONAのヴァイツェンをお楽しみください！

受賞歴

インターナショナルビアカップ2015 金賞

(出典：<https://www.beerkeyaki.jp/>)

ビール文化の醸成という観点から、遠野市では、いくつものローカルベンチャー事業が興っている。例えば、遠野産ホップ・パドロン栽培の他、遠野ビアツーリズムの企画等、遠野コミュニティの活性化を牽引すべく、遠野アサヒ農園を前身とする、BEER EXPERIENCE がキリン、農林中央金庫及び地域金融機関からの融資により設立された。

また、平成 28 年より遠野市と連携している Next Commons Lab の活動により、ローカルベンチャー事業を支援している。一例として、醸造家育成に向けて、キリンの

関連醸造所（スプリングバレーブルワリー）を見学し、麒麟のものづくり人材開発センターでクラフトビールを製造する研修を実施し、その結果、研修の受講者が遠野市内でマイクロブルワリーとして「遠野醸造 TAPROOM」をオープンした。

写真 遠野醸造の様子

○オープン時の様子



○オープン時の様子



○営業時の様子



○遠野醸造経営者



（出典：遠野醸造 HP、醸造するまち Brewing Tono HP）

c) 今後の展開

- 公民以外の担い手による活動：BrewGood の活動内容（予定）

ビールの里に継続的に挑戦していくために、プロデュースする民間マネジメント組織となる BrewGood が、新たに平成 30 年 10 月に設立された。

今後 BrewGood を中心に、市内 3 つ目のビール醸造所（マイクロブルワリー）の設立、学びの場としての「遠野ビールアカデミー」やビール博物館の設立、ビールの里体感型ゲストハウスの設立、アイデアコンテスト・インキュベーションプログラムの開催、等が予定されている。

ウ) 関係者の取組みへの関与・役割

○遠野市

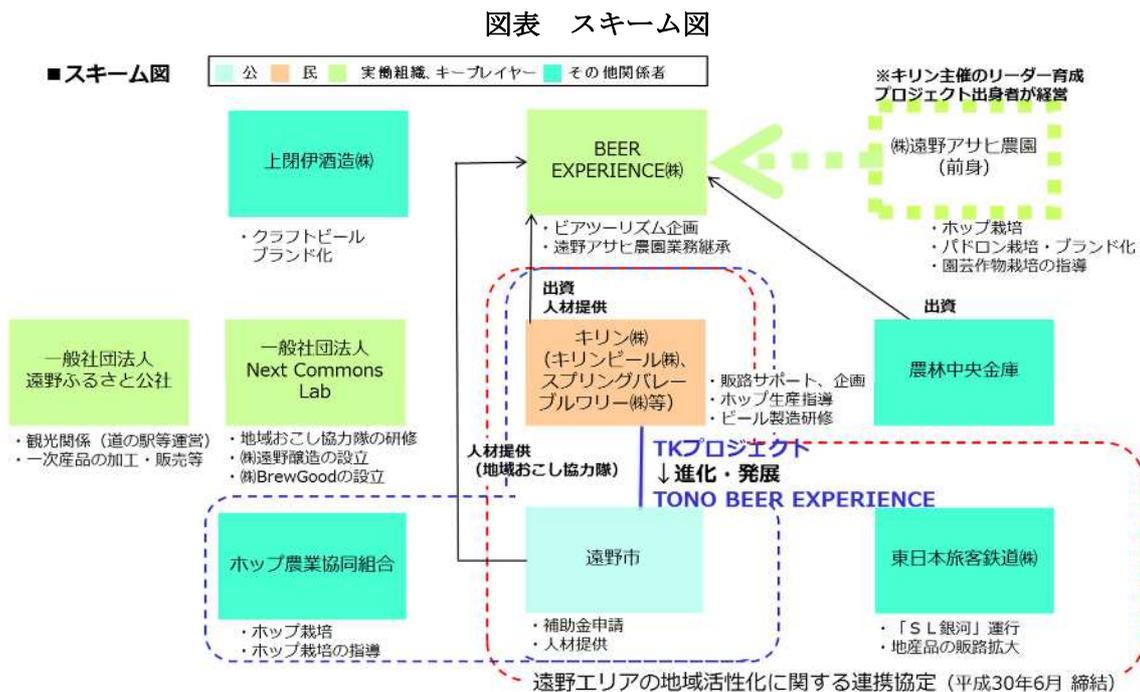
遠野市の役割は主に、補助金手続き、事務局業務、人的投資（地域おこし協力隊の確保等）であり、担当者に紐づく個別の役割分担については麒麟との協議で都度決められている。

遠野市では、本取組みの立上げを行った市の担当者が、庁内の配置転換後も引き続き本取組みに関与できる体制を取っているが、本取組みの全体のコーディネートは Next Commons Lab に委託したり、地域おこし協力隊の優秀な人材を事務局長に据えたりと、年々遠野市の役割が側面支援へと変化している。

○キリン

キリンの役割は、プロジェクトの企画・PR、遠野産ホップ・パドロン・ビールの販路サポート、BEER EXPERIENCE への出資、ホップ・ビール生産に関する技術指導である。

その他、関係者の関与・役割については、スキーム図を参照。



エ) 取組み実施によって得られたこと

○遠野市

- ・ 新規就農者の確保を背景とする、持続可能なホップの生産体制

平成 26 年段階で高齢化による離農者のホップ畑が計 8ha あったところ、平成 30 年 4 月 1 日までに新規就農者を含め 6 名が、計 4.5ha 分のホップ農業を継承した。農作物の技術支援については、ホップを担当するキリン・ホップ農協の他、BEER EXPERIENCE がパドロン等の園芸作物をそれぞれ担当することで達成している。

また、域外者の受入については、Next Commons Lab との協働により、地域おこし協力隊の選定から研修して起業するまでのプラットフォームが構築された。

- ・ 交流人口の拡大による地域の活性化

地域おこし協力隊の他、北海道、盛岡、首都圏からの移住者もあり、移住人口が増加した。また、キリンのマーケティング戦略の影響も受けた結果、ビールを目的にした観光客が増加傾向であり、平成 30 年度開催の「遠野ホップ収穫祭」では動員数 7000 名超

と、交流人口も増加している。

先述の遠野醸造 TAPROOM では、連日観光客や住民が来店し盛況であるが、当該店舗はまちなかの空き店舗をリノベーションして使用しており、同様に地域おこし協力隊による空き店舗の活用が計 4 軒実施されており、空き家対策の課題解決にも繋がっている。

上記「遠野ホップ収穫祭」等のイベントを通じ、パドロン（スペインでビールのおつまみの定番として食べられている唐辛子の一種）やアスパラといったビールのおつまみとなる作物やホップの 6 次産業化（ソーセージ、豚肉、等）が促進され、産業全体が底上げされている他、観光振興等に関してさらなる取組みへの波及がある。（一例：どぶろく特区のどぶろくが海外へ輸出されるなどの人気で、民宿でのどぶろくが不足している。）

- 一緒にものごとを作り上げていくパートナー関係

遠野市は、①キリンの戦略の中で、貴重な国産ホップの産地形成をしていくこと（キリンにとっての Win）、②全量買取りという契約栽培を通して、遠野市のホップ農家の利益がキリンに直結していること（遠野市の Win）の 2 点が、キリンと本取組みを実行できた理由であり、遠野市と遠野ホップ農協、キリンとで利害が一致していることが大きく寄与していると認識している。このことを前提に、この先も 50 年という長い年月を協働していくパートナー関係を構築できている。

○キリン

- 国産ホップ安定調達の見途の確立

遠野市のホップを安定供給する一定の仕組みができたと評価している。

- CSV 活動の広報の充実化

CSV の主要な取組みの一つとして対外的に公表できるようになった。

- 国産ホップを使用したクラフトビール事業へのビジネス展開

未だ成熟していない国内のクラフトビール市場にいち早く進出するという事業戦略と、国産ホップという付加価値の組み合わせで、同業他社と差別化を図っている。

オ) 課題

○遠野市

住民とまちづくりの担い手との間で、情報が周知されていないことによる「ビールの里づくり」の認識に対する温度差がある。また、最終的なゴールとして、全国的に「遠野市と言えばビール」と連想されるよう、今後も公民その他関係者が連携して強固な関係性を構築しながら、本取組みを推進していかなければいけないと感じる。

○キリン

ホップ及びパドロンについて、「遠野」ブランドが未だ浸透していないと感じており、今後も「ビールの里構想」に向けて事業に取り組む。

4) 本取組みに関する考察

ア) 特筆すべき事項

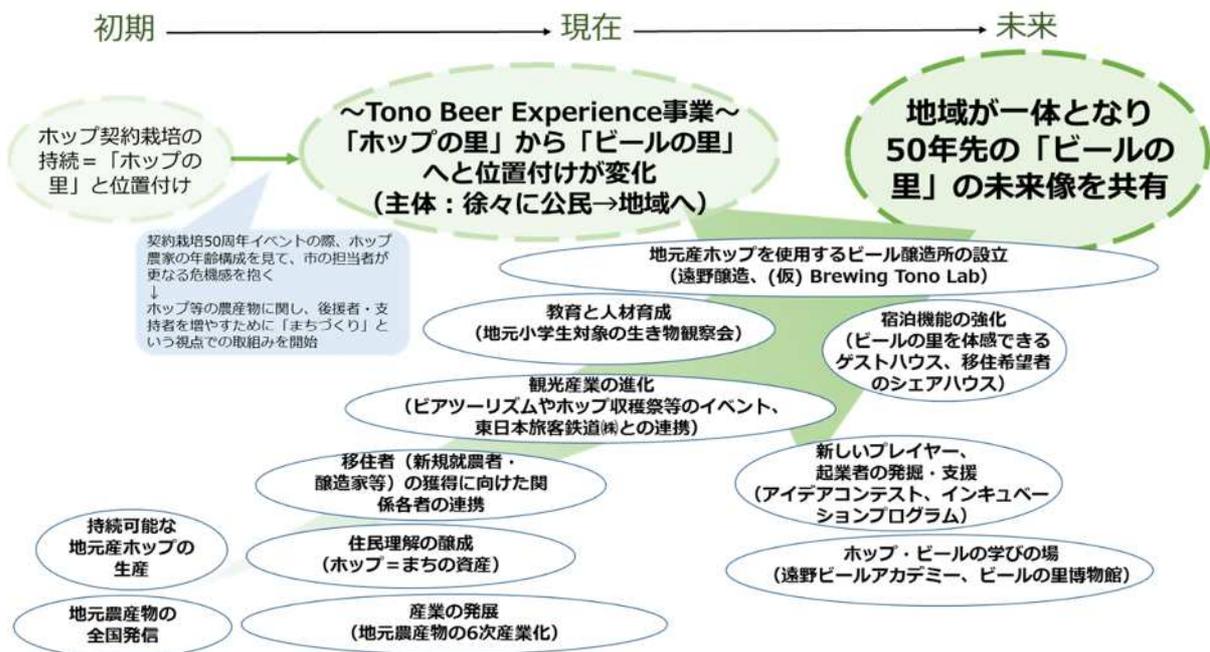
- ポイント①：地域的課題解決に向かって、取組み内容が進化・発展した点

公民連携において社会的・地域的課題を解決する取組みを始めたとしても、それらを地域の将来を見据えた地域全体の活動として発展させていくことは簡単ではない。

本取組みでは、公民で始まった持続的なホップの生産という初期の活動から、進捗の過程でより地域的課題の解決に必要な内容を発掘し、従前の内容に拘泥せず、取組み内容を進化・発展させたことが参考となる。

下図の通り、「ホップの里」をめざして進めてきた活動が、現在では「ビールの里」として観光やまちづくりの活動にまで発展しており、さらに将来に向けた新たな取組みも準備が進められている。このことは取組み内容について、プレイヤーの拡大や取組みの熟度により臨機応変に対応することの重要性を示唆している。

図表 事業内容の進化・発展（全体像）



(出典：キリン提供資料、BrewGood 提供資料をもとに作成)

- ポイント②：域外者と地元（企業・人）とが混ぜ合わされる仕組みを構築した点
 公民連携による社会的・地域的課題を解決する取組みを発展させるためには、当初の公と民だけの活動に留まっているのではなく、多様な主体を巻き込んでいくことが求められる。

特に、域外者を地域の活動に巻き込んでいくには、定着を図る仕組み及び地元資源（ヒト・モノ）を活用する仕組みの両面を構築する必要がある。本取組みでは下図の通り、公が構築した就農者育成の受け皿を、民間の活動団体である Next Commons Lab が引き継ぎ、多様な主体を巻き込む形でまちづくり全体のプラットフォームへと進化している。このように、外部から人材を呼び込む際の、仕組みを構築することの重要性、そして横断的な調整力を持つ人が関係者間の連携を取り持つことの重要性を示唆している。

図表 域外者と地元（企業・人）とが混ぜ合わされる仕組み



(ヒアリングをもとに作成)

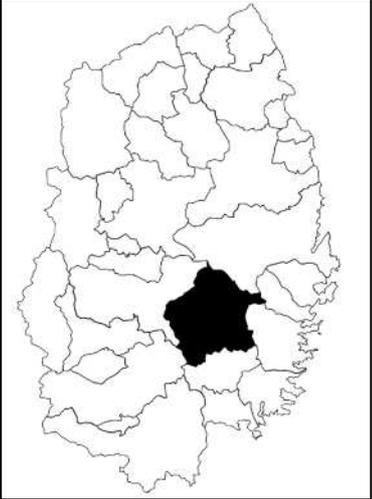
(2) 遠野みらい創りカレッジ

1) 概要

実施地	岩手県遠野市	
関係者	公共	遠野市
		一般社団法人遠野みらい創りカレッジ
	民間	富士ゼロックス株式会社（以下、「富士ゼロックス」という。）
事業概要	<p>富士ゼロックスは、東日本大震災後の復興支援活動を CSR としてのボランティア活動から始めたが、復興支援活動を続けるにあたり、ボランティアだけではなく課題解決を通じて企業価値を高める活動である CSV に発展させて取組みたいという考えになった。また、当社の研究テーマであったコミュニケーション技術を地域の課題解決に活かせる研究の場を探しており、震災時に後方支援拠点になっていた遠野市に着目し、遠野市の後方支援拠点として果たした役割に関する研究を開始した。</p> <p>その後、富士ゼロックスは遠野市に多くの課題が山積している状況を知り、富士ゼロックスから遠野市長へまちづくりの連携を要請し協定締結に至った。具体的取組みは、中学校の廃校を研修施設「遠野みらい創りカレッジ」（以下、「カレッジ」という。）として活用し、地域住民（主に中高生）と企業・団体・大学・自治体などとの交流を通じた教育プログラムの企画運営や活動支援を行っている。カレッジのコンセプトは「ふれあうように学ぶ場」であり、さまざまな立場の人や知恵が集う「場」を創出している。</p> <p>事業開始当時は富士ゼロックスが主体的に活動していたが、3年目からカレッジの運営は、富士ゼロックス社員と遠野市民が共同で設立した一般社団法人 遠野みらい創りカレッジ（以下、「カレッジ運営法人」という。）が行っており、富士ゼロックス及び遠野市は、人材提供等でサポートしながら公民連携で取組んでいる。</p>	
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 被災地後方支援拠点から展開した地域課題解決のための人材育成事業 運営主体を法人化し公民が側面支援することで地域での自走体制を目指している 	

2) 関係者情報

ア) 自治体

自治体名	岩手県遠野市	
人口	27,067 人（平成 31 年 3 月 1 日現在）	
特徴	<p>■位置</p> <ul style="list-style-type: none"> 遠野市は、岩手県南東部の沿岸と内陸の中間に位置し、古くから人やモノが行き交う拠点としての性格を有している。東日本大震災の発生後は、地理的關係から被災地の後方支援自治体となった。 <p>■他団体との連携に関する取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 上記交流拠点としての性格から、海外・国内自治体との連携交流が盛ん（学生の相互交流や沿岸被災地後方支援関連）であり、企業・大学との連携にも積極的である（ボランティア受入れや自治体推薦入試の実施等）。 	<p>図表 遠野市位置図</p> 
本取組みの位置付け	<ul style="list-style-type: none"> 遠野市では、まち・ひと・しごと創生法の施行を受け、地方版総合戦略として、平成 27 年度に「遠野スタイル創造・発展総合戦略（まち・ひと・しごと総合戦略）」（以下、「総合戦略」という。）を策定した。 総合戦略では、遠野市総合計画の共通優先方針である「産業振興・雇用確保」と「少子化対策・子育て支援」を基に、「雇用確保のための内発型・外発型商工業」及び「観光振興と交流人口の拡大による『で・くらす遠野』定住の促進」を含む 5 つの重点プロジェクトを設定している。 本取組みは、上記「雇用確保のための内発型・外発型商工業」の達成に向け、企業が求める人材を確保するための大学連携事業の主要事業の一つとして位置付けられている。 また、「観光振興と交流人口の拡大による『で・くらす遠野』定住の促進」の達成に関わる主要事業としても、本取組みが位置付けられている。 	

イ) 民間事業者

名称	富士ゼロックス株式会社
所在地	(本社) 東京都港区
資本金	200 億円
社員数	8,023 名 (2018 年 3 月期 単独)
地域社会への 取組み	<p>■当社が取組むべき社会課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域活力の向上 ・災害リスクの高まり <p>■解決に向けた提供価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域住民、企業、行政、NGO および学術機関等の連携を促進する自社のノウハウや技術の提供 ・災害の予防と復興の支援
CSR・CSV の 取組み	<p>■経営理念と CSR 中長期の方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当社はミッション・ステートメントを実現していくことにより持続可能な社会の発展に貢献する。 ・「CSR は経営そのものである」という信念のもと、言行一致でお客様の価値創造をお手伝いし、すべてのステークホルダーから信頼され愛される会社を目指す。 ・富士フイルムグループが 2017 年に発表した CSR 計画「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」のもと、「環境」「健康」「生活」「働き方」「サプライチェーン」「ガバナンス」の 6 分野において 2030 年度までの長期目標を設定し、取組みを進めており、その中でも当社は、SDGs の目標 8「働きがいと経済成長の実現」に向けて、働く人の生産性向上と創造性発揮を支援するソリューション・サービスの提供をすすめ、社会の生産性を高めるエコシステムの構築、さらには、誰もが「働きがい」を得られる社会づくりに貢献していく。
本取組みの位 置付け	<ul style="list-style-type: none"> ・本取組みのプログラム参加者数が、CSR の取組みの「地域社会への取組み」の CSR 指標の一つに位置付けられている。

(出典：富士ゼロックス㈱HP をもとに作成)

ウ) 関係団体

名称	一般社団法人遠野みらい創りカレッジ
所在地	遠野市
設立時期	2016 年 4 月
組織体制 (設立時)	<p>■理事 (代表理事含む)</p> <p>富士ゼロックス 2 人、遠野市 1 人、地域連携協議会 1 人、NPO 1 人、</p>

	第三セクター1人、大学教授1人 ■監事 2人 ■社員 2人
主な活動内容	・地域のみらい創りに向けた課題を通して、地域及び産学官がそれぞれの価値を創造することを目的とし、その目的に資するために次の事業を行う。 ①カレッジ運営事業 ②社会教育プログラム企画・開発・運営事業 ③新規技術開発および産業創造に関わる事業 ④前各号の上げる事業に付随または関連する事業

(出典：カレッジ運営法人 HP)

3) ヒアリング結果

ア) 取組みの端緒・きっかけ

a) 背景（社会的・地域的課題を含む）

- 遠野市の背景①：交流拠点としての歴史

遠野市は、沿岸と内陸の中間地点に位置することから旧来より内陸と沿岸を結ぶ交通の要衝として栄えてきた。また、1910年に出版された柳田国男の『遠野物語』によって日本民俗学の発祥の地ともいわれてきており、古くから人とモノと文化が交流する拠点となっていた。

実際、これまで国内の6市町村と友好都市の関係があり、また、都市と農村漁村が相互に協力し発展することを目的にした武蔵野市交流市町村協議会にも加盟し9市町村と交流を図ってきた。さらに、『遠野物語』等の文化をきっかけに海外の都市と交流あるいは姉妹都市関係を持ち、以前から外部との交流や連携の実績豊富な地域であった。

- 遠野市の背景②：地域の将来に対する思い

遠野市では、これまで自然、風土、文化といった地域の「たからもの」を次世代へ残しながら発展し持続してきたが、昨今の人口減少や高齢化に伴い、たからものを託す先が減少してきたことで、人材が育たなければ地域が衰退するという危機感を感じていた。

- 遠野市の背景③：課題解決への意識

遠野市は、東日本大震災発生前から、他地域と同様に少子高齢化等の課題を抱え、将来的な危機感をもっており、様々な施策を実施してきた。

- 富士ゼロックス背景①：CSRからCSVへ

富士ゼロックスにおける東日本大震災後の復興支援活動は、CSRとしてのボランティア活動から始まったが、復興支援活動を続けるにあたりボランティアだけではなく、何か

事業目線で取組めることはないかという考えから 2011 年 10 月に復興推進室を発足させ、同年 12 月に盛岡オフィスを開設し、新たな形での復興支援活動を行ってきた。

具体的には、地域医療再整備事業（厚生労働省、総務省）を受託し、釜石市の診療情報を共有化することで地域医療を連携させるシステムを構築し、成果もあげることができた。ここでの成果が社内に評価され、以降の復興支援活動の継続につながった。復興支援活動を継続するにあたっては、課題解決を通じて企業価値を高める活動である CSV に発展させて取組みたいと考えていた。

- 富士ゼロックス背景②：研究の場の必要性

富士ゼロックスは、研究テーマであるコミュニケーション技術を地域の課題解決に活かせるフィールド（実際の研究の場となる地域）を求めていたところ、災害時に後方支援拠点になっていた遠野市に着目し、2012 年秋、遠野市の後方支援拠点として果たした役割に関する研究を開始した。遠野市の研究については、当初、社内で取組むべきか否かの議論があったが、復興推進室がまずは実験させてほしいと社内を説得した。

その後、富士ゼロックスの遠野市での取組みが 2013 年に新聞掲載されたことで、社内でも評価され、本取組みへの人員も増員された。

- 富士ゼロックス背景③：みらい創りキャンプの実施

富士ゼロックスは、遠野市が抱える地域的課題に対して、少子高齢化といった他地域と同様の課題が凝縮されているものの解決の優先順位が明らかになっていないと感じていた。そこで、住民との関係構築を図りながら解決すべき課題を明らかにするために「みらい創りキャンプ」という形で、約 1 年間、住民と話し合った。

みらい創りキャンプは、2012 年 11 月から 2013 年 8 月までに秋、冬、春、夏キャンプの計 4 回開催され、富士ゼロックスの社員や首都圏の大学生等が泊りがけで遠野市の住民、高校生や市職員と地域課題等について語り合った。その結果、中学校の廃校の効果的な活用と、市から住民に情報を提供する場の不足が、遠野市の課題として明らかにされた。

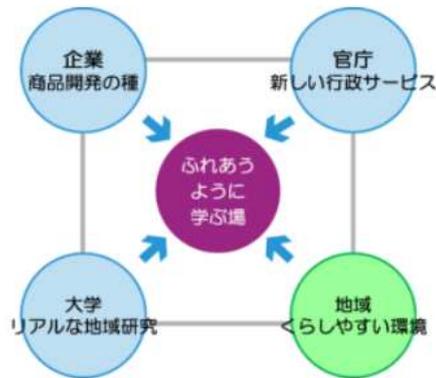
b) 取組みの目的

- ふれあうように学ぶ場の実現

富士ゼロックスは、多様な人々とのコミュニケーションを通じて、ふれあうように学びながら地域課題の解決策を導くコミュニケーション技術を実践することを目的とした。

遠野市は、地域の永続的な生存と成長支援のために、産官学民が連携して多様な人々が知恵を出し合える場を実現することを目的とした。

図表 カレッジのコンセプト



(出典：カレッジ運営法人 HP)

- 人材の育成

遠野市は、富士ゼロックスのグローバルなネットワークを活かした活動を通じて、中高生を中心とした地元の若い人材がグローバルな人材に育つことを期待し、また、地元の中高生が地域課題を自ら考え、プレゼンテーションできる人材に育成することも目的であった。

c) 取組みの端緒

- 富士ゼロックスからのアプローチ

東日本大震災発生後は多くの企業が復興支援で遠野市を訪れ、支援が終わると帰っていったことから、遠野市は富士ゼロックスも同様だろうと考えていたが、平成 24 年度に富士ゼロックスから遠野市長に対して、まちづくりの提案があった。この時は富士ゼロックスからは具体的な活動内容は示されなかったものの、まちづくりに対する強い想いは遠野市長に伝わった。遠野市は、当時さまざまな課題を抱えていたが、具体的なことが決まっておらず、富士ゼロックスの「何かやりたい」という意欲を感じ、走りながら対応していく「走り陣立て」のスタンスで、富士ゼロックスと連携して進めることとした。

最初は、富士ゼロックスの職員が遠野市の連携交流課の一角にデスクを設けて、遠野市職員と一緒に仕事をするところから始まった。

富士ゼロックスは、コミュニケーション技術を実践したいと考えていたことから、富士ゼロックスが主体となって地域課題を見つけるための「みらい創りキャンプ」を開催し、住民、遠野市、富士ゼロックスが1年間対話を行った。その結果、遠野市の課題は、中学校の廃校の効果的な活用と、住民が自ら「まちづくり」について学ぶ場の必要性が明らかになった。

- 廃校（旧土淵中学校）の活用

富士ゼロックスは、市内にスタッフが常駐できる活動拠点を探していたところ、遠野市職員から閉校（旧土淵中学校）となった校舎を案内してもらい、校舎の場の持つ力と立地環境に可能性を得た。

富士ゼロックスは、早速、遠野市に対して廃校活用を提案し、遠野市はタウンミーティングを開催し、富士ゼロックスが住民とひざ詰めで対話会やチラシ配布等のアナログな方法で、住民に事業を説明し理解を求めていった結果、多くの住民が賛同するようになった。このように廃校活用について公、民、住民が対話をしながらよりよい校舎の活用方法を話し合った結果、平成 26 年度に「遠野みらい創りカレッジ」が開校した。

以前は地域の中心的存在であった中学校が、閉校後すぐに再生されたことは地域住民にとってもうれしいニュースとして受け止められた。

平成 26 年に、カレッジの開校に際して、遠野市と富士ゼロックスが協定を締結した。

写真 遠野みらい創りカレッジ（外観・内観）



イ) 取組み実施の過程

a) 経緯

図表 遠野みらい創りカレッジの取組みの経緯

年度	経緯
平成 24 年度	「みらい創りキャンプ」実施
平成 26 年度	遠野みらい創りカレッジ開校、遠野市と富士ゼロックスとの協定締結
平成 28 年度	カレッジ運営法人設立（一般社団法人化）
平成 29 年度	運営プログラムの完成
平成 30 年度	遠野市、市教育文化振興財団、富士ゼロックス、遠野施設管理サービス社の 4 者連携協定を締結し、各々のノウハウや人材を弾力的に活かせる体制を整備

b) 取組みの内容

• 民間事業者のノウハウを活かしたプログラムを実施

マサチューセッツ工科大学ダニエル・キム教授が検証した「組織の成功循環モデル」を参考に、富士ゼロックスが、非日常的な場所で現場・現物をみて多様な人と、みんなの未来や地域の課題を考えるコミュニケーション技術を考案した。

カレッジでは、富士ゼロックスのコミュニケーション技術を応用し、「交流」「暮らし文化」「産業創造」の3つのカテゴリーで、多様な企業や大学との交流、防災等に関する研究、地域リーダーや次世代の人材育成に主眼を置いたプログラムを実践している。

図表 運営プログラム

区分	プログラム		実践カリキュラム	
	No	名称と内容		
交流	1	地域貢献	自然や伝統文化を大切にするための交流促進活動	
		域外連携	食や芸術・スポーツを題材とした連携促進活動	
	2	地域交流/研修	カレッジ施設や市内フィールドを活用した交流や研修	
暮らしと文化	3	国際連携	高校1、2年生向けプログラム「i-Club Summer Program」	
		次世代人材育成	高校3年生向けプログラム「みらい創り希望塾」 アートによる地域創生プログラム「遠野カンタービレ」 (東京藝術大学)	
		中高一貫プログラム	小中学生向けプログラミング学習検証	
	4	地域研究	地域リーダー育成	みんなの未来創造プログラム(未来新聞/プロジェクト計画作成を地域の実情に即して学習) (㈲ウィルウィンド)
		防災・減災研究	災害時後方支援拠点研究/防災/減災フォーラム	
5	地域創生	テレワーク推進	地域企業を中心としたコワーキング(ビジネス利活用促進) (早稲田塾他)	
産業振興	6	産業振興	高齢者視点のまち創り 「遠野ヘルスケアラボ」、高齢者に優しいまち創り (エーザイ㈱)	
		遠野型リビングラボの実践	リーディングプログラム in 遠野 (慶応義塾大学大学院) 中心市街地等の活性化に向けたタクティカルアーバニズムの実践 (法政大学)	
		カレッジ発遠野型産業創造の実践	カレッジ施設の利活用による産業振興支援(食育カフェ敷設PJ推進:実験栽培/加工品開発/マルシェ) 地域プロジェクト(地域合同会社による新規事業開発)	
		農林業に着目した地域おこし実践活動	森林資源を利活用したまち創り(中央大学×市内木工関係者) ホップ和紙/木工技術/印刷技術等の連携した商品開発	

(出典：富士ゼロックス提供資料)

開始当初は富士ゼロックスが、すべてのプログラムを実施していたが、住民自らプログラムを運営できるようにしたいと考えていた。その理由として、プログラム運用は民間事業者の関与が大きいとコストがかかり、また、後々民間事業者が撤退した時に継続しにくくなるためである。現在は2つのプログラムのみを富士ゼロックスが実施し、他は地域住民が中心となって運営している。

遠野市では、特に「次世代人材育成」のプログラムを重視している。プログラムの内容については概ね富士ゼロックスに委ねている。

富士ゼロックスは、従来の教育は知力向上に重きをおいており、楽しみながら学ぶことや論理的思考能力の向上に向けた取組みが不足していると考え、研究テーマであったコミュニケーション技術を使って、中学生自身が未来を見つける力を育むことを目的にしたプログラムを実施した。その結果、中学生が自ら未来について考え、対話できるようになっている。

具体的には、「次世代人材育成」の中の「中高一貫プログラム」において、富士ゼロックスの社員が遠野中学校の総合学習で、遠野市のまちづくり・地域づくりをテーマにコミュニケーション教育を実施している。それまで民間事業者が中学校の教育現場に入った前例はなく、体育館で寝転がってお菓子を食べながら学ぶ様子は学校の授業風景としては考えられなかったが、校長先生が承諾し富士ゼロックスの発想で実施されている。

- 多様な利用者にとっての学びの場を形成

カレッジは、地域住民や地域研究をする大学もプログラムに参加、あるいは実施しており、地域住民にとっては教育環境の場、大学にとってはリアルな地域研究の場となっている。

東京大学イノベーション・サマープログラム（ISP「i-Club Summer Program」）は、東大生や海外の大学生が遠野市の地元高校生を指導し、最終的には地元高校生が地域課題の解決策をプレゼンするというものである。例えば、人口減少のなかで移住者を増やすためにどうすればいいか、というテーマに対して、地元高校生が必要な情報を得られる場所へヒアリングをし、その結果をプレゼンした。なお、東京大学とカレッジとは、最初に東京大学がカレッジに関心も持ち、この場所を使わせてほしいという大学からの依頼をきっかけに、東京大学が地元人材の育成プログラムを実施したことから始まった。

写真 プログラム (i-club Summer Program) の様子

○大学生・留学生の事前学習



○大学生・留学生と高校生の交流



○フィールドワーク



○研究発表



(出典：カレッジ運営法人 HP)

• カレッジ運営主体の法人化

開始当初、富士ゼロックスが主体的に取り組んできたが、富士ゼロックスの定款にない事業の実施や、他企業の協賛や基金の受け入れが困難であった。そこで、自治体と民間事業者との連携を深めて活動の幅を広げるために、カレッジを法人化することにした。法人化することで、富士ゼロックス以外の企業・団体からの協賛や基金を受け入れることが可能となり、事業の安定性が向上する。

カレッジ運営法人の活動資金は、遠野市からの委託費が約 800 万円/年、プログラム参加料収入として約 800 万円/年となっている。

c) 今後の展開

開始当初からの構想にあった、地域の大人たちの活動の場となり、産業創造の拠点にもなる、食育をテーマにしたカフェレストラン（カレッジ運営法人が運営）を 2019 年春に展開予定である。

遠野市としては、職員の定数削減を進めているものの、マンパワーの部分で本取組みにもっと関わっていききたいという考えはある。マンパワーを確保できれば、小中高生に対する取組みをさらに拡充し、また、地域の大人も関わることのできる取組みを実施していききたいという意向をもっている。

ウ) 関係者の取組みへの関与・役割

○遠野市

遠野市の役割は、カレッジ運営法人に遠野市が所有している旧土淵中学校の校舎を無償で貸出し、プログラムの企画・運営を委託している。当初、富士ゼロックスが小学生向けのプログラム教育を実施する際には、遠野市の窓口担当が小学校と教育委員会との調整を行い、富士ゼロックスの活動の実現に向けてサポートを行った。また、遠野市のネットワークを活用してカレッジの活動に必要な企業や大学をカレッジ運営法人に紹介している。

施設の整備費及び修繕費並びに什器・備品費は、遠野市が負担している。

生涯学習スポーツ課がカレッジ運営法人に対する窓口となっており、人材支援ではカレッジ運営法人設立後2年目までは常駐職員をカレッジ運営法人に派遣していた。遠野市からの常駐職員の派遣は一時中断していたが、2019年度から再度1名派遣する予定である。

○富士ゼロックス

富士ゼロックスはカレッジ運営法人の設立において出資し、設立後もカレッジ運営法人をバックアップする立場で本取組みに関与している。例えば、カレッジのプログラム開発には富士ゼロックスが検討に加わっている。

富士ゼロックスから無償で職員2人がカレッジ運営法人に出向しており、カレッジ運営法人に人材を提供している。

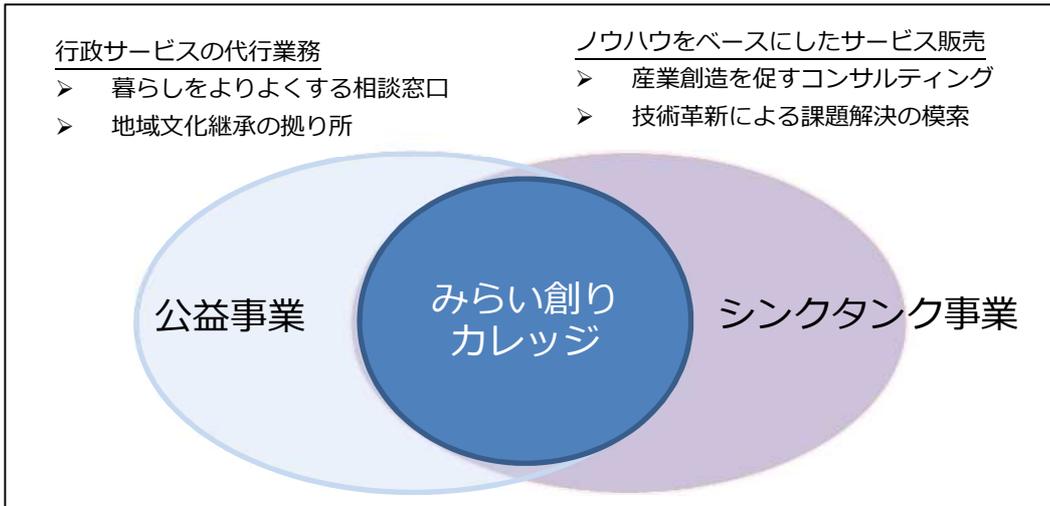
○カレッジ運営法人

カレッジ運営法人は、カレッジの運営方針を実現するために、地域のシンクタンク機能を担い、市民や交流団体に対してよりよい公益事業を提供する役割を担っている。遠野市から社会教育事業や国際交流事業等の企画・運営を受託し、有償サービスとして実施し、また、自主事業としての有料プログラムも行っている。

また、カレッジ運営法人は、シルバーセンターに清掃等を委託し施設の維持管理を行っている。

当組織の運営コストは概ね年間800万円で、プログラムの外販等の収入が年間800万円程であり、カレッジでの発見はすべて地域のために使う仕組みにしている。なお、富士ゼロックスから出向している職員の人件費は、富士ゼロックスが負担している。

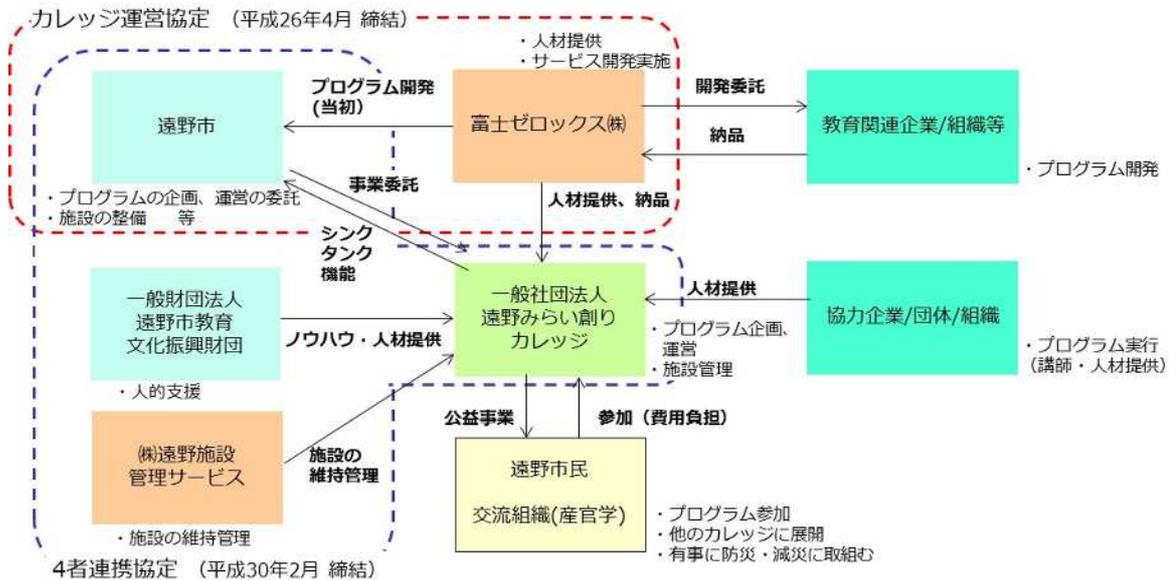
図表 カレッジの機能



(出典：富士ゼロックス提供資料)

その他、関係者の関与・役割については、スキーム図を参照。

図表 スキーム図



エ) 取組み実施によって得られたこと

○遠野市

- 中高生の人材育成に貢献

人材育成プログラムの実施により、地元中高生は自ら見つけた地域課題に対し、フィールドワークやコミュニケーションを通じて解決策を考え、検討結果をプレゼンするといった一連の理論的思考力が養われている。これら能力は大学AO入試にも活かされ、大学進学にもつながっている。

大学のないこの地域で、地元高校生はカレッジ参加の大学生と交流することで視野が広がり、また刺激を受けて大学進学を選択する高校生が増えた。また、遠野市と法政大学現代福祉学部が協定を締結し、遠野市が当大学の研修をカレッジで受け入れ、当大学に自治体推薦として遠野高校の生徒が毎年1人入学し、地元高校生の大学進学の道を広げている。

遠野市では、若者に遠野市に戻ってきてもらうため、ふるさと「遠野」の魅力を再発見してもらう施策を実施しており、地域外でスキルを身に付けUターン就職する者や、東京の大学卒業後に遠野市役所に就職する者、遠野のために何かをしたいという若者が増えている。

- 横断的な連携

カレッジの取組みはテーマに応じて担当者が連携して実施していくことから、庁内では縦割りから横断的な取組みをするケースが増えてきた。

地元の団体から提案があった場合、自治体では手続き上対応が難しく実現に至らないことが多いが、カレッジでは横断的な発想で実現に向けて動くため、市民にとって実現の場となるケースがある。例えば、地元の団体が持ち込んだ新しい観光資源の提案がカレッジで採用され、カレッジのプログラム費用で実現し、送迎のタクシー業者等の地元の多様な業務も巻き込んだ新たなビジネスモデルになった事例もある。

- 地域への波及

プログラムの参加者である大学生の農家民泊利用が増え、農家民泊の魅力が再発見され、市内の民泊登録数が増加した。

大学生の中には留学生もいることから、留学生にとって民泊は、「農家に泊まって地のモノを食べ、地元の人と交流することでリアルジャパンに触れられる」ということで好評を得ている。一方の受け入れ側の農家からも、大学生と一緒に夜遅くまでお酒を飲み語り合えることが楽しいという声もあり、地域産業及び地域住民にも効果がみられる。

また、遠野民泊協会（特定NPO 法人遠野山・里・暮らしネットワークが事務局）とカレッジとが連携して応募した農林水産省「ディスカバー農山漁村の宝（第2回）」では決勝まで残りグローバル賞を受賞し、農家民泊を通してインバウンドや国際交流が図られたことが評価された。

- 新たな行政サービスの提供

カレッジは、中高生の人材育成の場、そして住民にとっての教育の場にもなっており、これまで地域にはなかった新たな行政サービスが公民連携によって提供されている。

○富士ゼロックス

- コミュニティという新たな市場の創出

地域社会に深く入り込み連携や交流を通じて、地域課題の発見から解決までのノウハウを獲得、地域のニーズを具現化する「場」の構築、そして継続するノウハウを獲得できた。それにより、「B to Community」という新たな市場を創出できた。

- 地方創生の先駆者

遠野のみらい創りを考えたことで標準的な地域創生のモデルを構築でき、社内に地域創生営業部が発足し企業として専門的に取組む体制が整った。また、この地域創生や場づくりのノウハウを活かしたプログラムを外販することで、事業性を確保しながら地域課題の解決に寄与できる。

オ) 課題

カレッジ運営法人は人件費を除いて、独立採算の収支になっていることから、人件費も賄える完全自走化が課題である。また、マンパワーも不足しており、人材確保も必要である。

カレッジ開設当初の「想い」や「理念」を知る担当職員が、人事異動等で替わっていく中で、新しい担当者に「想い」や「理念」をきちんと引き継ぐ必要がある。また、市職員の中には、カレッジのプログラムを理解していない人も多く、今後さらにカレッジのプログラムを体験及び理解する場を設ける必要がある。

4) 本取組みに関する考察

ア) 特筆すべき事項

- ・ ポイント①: 過去に関係性のない公民において、民間事業者が自治体に連携を持ち掛け、実現に至った点

旧来から民間事業者と繋がりを持たない自治体が多いと考えられることから、本事例における民間事業者から自治体に連携を持ち掛けた理由・背景、及び連携を持ち掛けられた自治体が連携を進めた経緯を把握することで、公民にとっての連携実現の参考になるといえる。

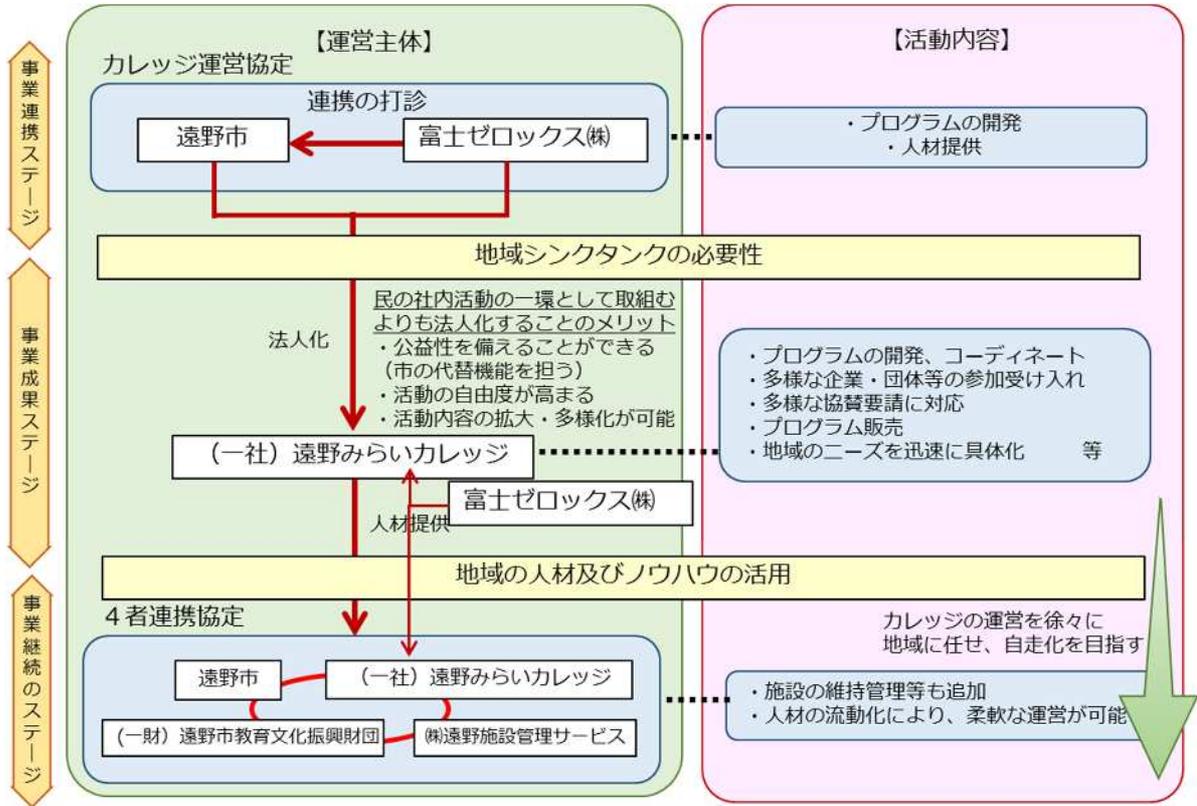
図表 公民がそれぞれを連携相手として選んだ理由・背景についての分析

公民が連携に至る前の状況	【民の強み】 ・被災地支援で培った技術がある（CSRからCSVに方針転換） ・地域の課題解決に活用できるコミュニケーション技術と事業の企画力を有している	【民の弱み】 ・遠野市と過去に関係性はなし ・遠野市との取組みに対して、社内の合意形成が必ずしも図られていなかった ・遠野市に対して具体的な取組みの提案を持っていなかった
【公の強み】 ・震災復興の後方支援拠点地域としての実績 ・沿岸と内陸の中間地点であり、交通の結節点 ・半径50km圏内に県内の主要自治体が包含される ・「遠野物語」に代表されるように、文化レベルが高い ・従前からの他地域・団体との豊富な連携実績 ・情報発信力がある	公にとって	
	・更なる情報発信力の向上を期待 ・これまでの他地域・団体との連携経験を活かしながら、大企業と先進的な取組みができる	・過去に関係性のない民であっても、これまでの他地域・団体との連携経験を活かすことが可能 ・首長が、具体の事業内容は考えながら決めていく方針を決断
	民にとって	
	・自社の活動を効果的・効率的に実践できる立地環境にある （本件は、域外から人を呼び込み、地域の人との交流を促す活動のため、人・モノ・情報が集積する立地環境は有用）	・遠野市に実行力やリーダーシップ、他地域・団体との連携力の素地があり、連携可能性を見込めた（公の意識・能力が高い）
【公の弱み】 ・人口減少 ・高齢化 ・解決すべき地域課題の優先順位がついていなかった	公にとって	
	・民のノウハウによって、市民の合意形成を回りながら、順次課題解決に取り組むことができる	・公に対する先入観のない、民の新鮮な視点や発想に期待
	民にとって	
	・遠野市の地域課題の発見や課題解決に対して、民のノウハウがソリューションとなりえた	・遠野市の課題を理解し解決することは、社会的ニーズの把握にもつながり、民にとって新たなビジネスチャンス発見の可能性もある

（ヒアリングをもとに作成）

- ・ ポイント②: 連携後に運営組織を法人化し、将来も見据えた運営体制を整えていった点
 事業開始後に民間事業者が主体となって運営組織であるカレッジ運営法人を立ち上げ、将来を見据えた体制に拡大・進化させている点は、公民連携の運営体制構築において有用と考えられ、連携当初の主体で運営体制を固定化せずに、役割や活動内容、長期的活動を視野に入れて運営体制を構築していくことの重要性を示唆しているといえる。

図表 運営組織の進化・拡大



(ヒアリングをもとに作成)

(3) こまつ・アグリウェイプロジェクト

1) 概要

実施地	石川県小松市	
関係者	公共	小松市
		JA 小松市
	民間	株式会社小松製作所（以下、「コマツ」という。）
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・小松市が民間団体から「環境王国」の認定を受けたことを機に、JA 小松市と地元農産物の6次産業化の更なる推進を目指すなかで、それに賛同したコマツがモノづくりのノウハウを活用し、規格外農作物のピュア化やトマトハウス栽培のICT化を推進した事業。 	
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・建設機械製造業者である民が、異業種である農業に対して、モノづくりのノウハウを活用した事業 ・公、民、JA の三者が協定を締結し6次産業化を推進した、全国初となる公民連携事業 	

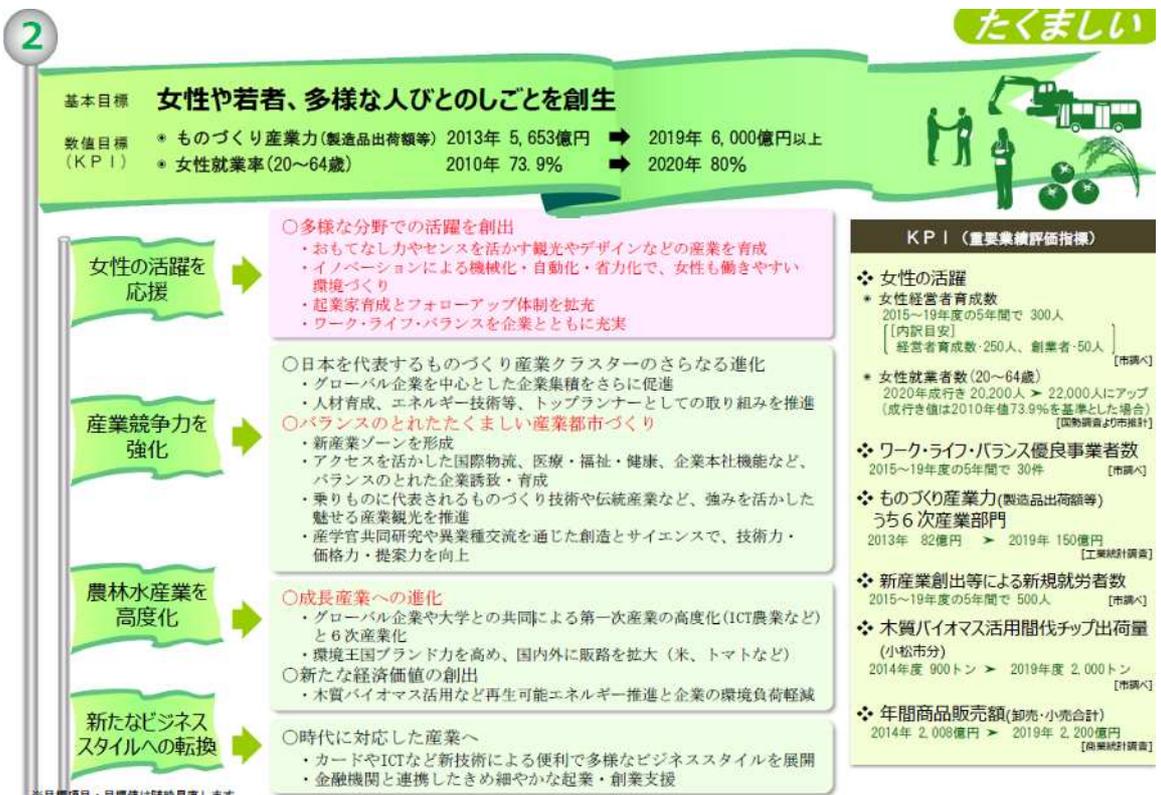
2) 関係者情報

ア) 自治体

自治体名	石川県小松市	
人口	108,520 人（平成 31 年 3 月 1 日現在）	
特徴	<p>■位置</p> <ul style="list-style-type: none"> ・石川県の南部に位置する日本海に面した自治体である。建設機械メーカーで本事例の民間事業者であるコマツの企業城下町としての性格を持ち、関連企業・工場も数多くある。 <p>■他団体との連携に関する取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高等教育機関の充実及び連携や、産学官共同研究促進事業を実施する等、連携の取組みに対して積極的な自治体である。 	<p>図表 小松市位置図</p> 

<p>本取組みの位置付け</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・小松市は自治体として、後述の「環境王国」認定も受け、6次産業化の推進に力を入れており、その観点からも本取組みを重要視している。 ・小松市では、人口減少への歯止めと人口減少社会の課題に対応するこまつ創生（小松市の地方創生）への行動計画として、まち・ひと・しごと創生法が定める地方版総合戦略『こまつ創生総合戦略』を平成27年度に策定した。当該『こまつ創生総合戦略』において、基本目標の1つとして設定されている「女性や若者、多様な人びとのしごとを創生」のなかで、農林水産業の高度化として、本取組みでも取り上げているトマト等において、環境王国ブランド力を高め国内外に販路を拡大することを掲げている。
------------------	---

図表 こまつ創生総合戦略



(出典：小松市 HP)

イ) 民間事業者

名称	株式会社小松製作所
所在地	(本社) 東京都港区
資本金	701 億円
社員数	10,465 人

■CSR 活動の考え方

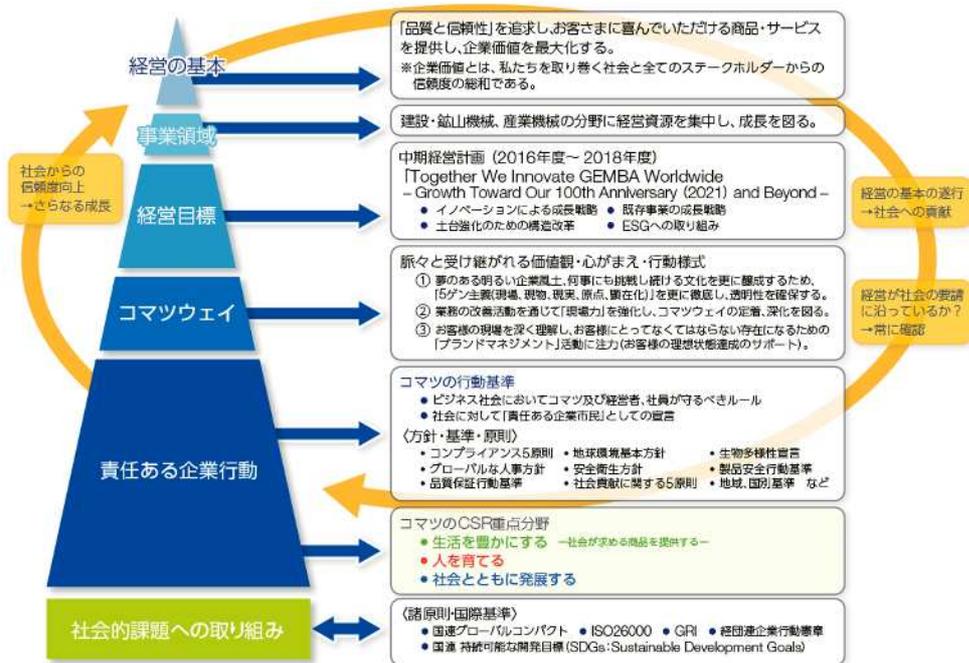
- ・ コマツは「本業を通じて CSR 活動を行う」ことを基本方針とし、同時にコマツの強みを活かした「社会貢献活動」を行うことで、社会に対する責任を果たしていく旨を宣言している。

■経営と CSR の関係

- ・ CSR 重点分野と重点活動を明確にした上で、自らの経営が、社会の期待や要請に沿っているかを常に確認し、また社内外のステークホルダーとの双方向の対話を通じて何が重点課題かを理解しながら、活動を推進する。そのことにより、社会からの信頼度を向上させ、持続的な成長に繋げていくことを考えている。社会の要請を知るうえでは、国連グローバル・コンパクト 10 原則、ISO26000 などの国際基準や GRI ガイドライン、経団連企業行動憲章などの各種ガイドライン、SDGs も参考にし、さらに、ステークホルダーとの双方向の対話を通じて社会的課題を理解し、固有の取り組みを遂行する。
- ・ 社会貢献活動においても、事業を展開する地域の課題に目を向け、それに対してコマツの強みをどのように活かせるかを考えながら、コマツらしい「顔の見える活動」に取り組んでいく。

CSR・CSV
の取組み

図表 経営と CSR の関係



■ コマツの CSR と SDGs

・社会的に企業の ESG への取り組みが重視されているということに鑑み、2016年4月にコマツが発表した中期経営計画では、「ESG を重視する」ということを明言した。中期経営計画に ESG を織り込む上で、コマツの事業・CSR との関係性を再度検証し、どのような方向性を示すのか、また SDGs とコマツの CSR がどのように関連するかといった視点から、下記表の5つの目標が選定された。

図表 SDGs とコマツの事業・CSR との関係性

SDG (目標)	コマツの事業・CSR活動	SDG ターゲット (コマツに関連性の大きいものを抜粋)
 経済発展 8 豊かになり、持続可能な成長を達成しよう	私たちは事業で培ったノウハウを人材育成や職業訓練に活かし、より多くの雇用創出を目指し、活動する地域社会と共生していきます。 全世界の従業員が働きがいをもって、安全で安心して働ける職場づくりを目指します。そしてお客様の魅力的な職場づくりに貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> すべての人々の完全かつ生産的な雇用およびディーセント・ワーク 就労、就学、職業訓練のいずれも行っていない若者の大幅削減 すべての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進 イノベーションを通じた高いレベルの経済生産性の達成 資源効率の漸進的な改善と持続可能な消費と生産
 産業技術革新 9 産業と技術革新の高度化を推進しよう	私たちは、イノベーションと地球環境に配慮した事業を通して、お客様の事業における生産性向上、安全と環境負荷低減を支援します。 ビジネスパートナーやお客様を含む各ステークホルダーと連携しながら持続可能なインフラ整備や資源開発に貢献する技術の向上を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> レジリエントなインフラを開発し、経済発展と人間の福祉を支援 包括的かつ持続可能な産業化の促進 クリーン技術及び環境に配慮した技術・産業プロセスの導入拡大 産業界のイノベーションと官民研究開発の促進による技術能力の向上
 持続可能都市 11 包摂的で持続可能な都市を築こう	持続可能なインフラ開発と都市化を促進するダントツ商品・サービス・ソリューションを通して、産業界の活性化と生活の質向上に貢献します。 災害に強い都市開発に貢献し、災害発生時にはコマツの機械と本業を活かした支援を行います。	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な輸送システム(道路含むインフラ)へのアクセスを提供 包括的かつ持続可能な都市化の促進 廃棄物管理への特別な配慮などを通じ、環境影響を軽減 災害に対するレジリエンスを向上し、災害による被害者を削減
 気候変動 13 気候変動に具体的な対策を	コマツバリューチェーン全体のCO2排出および環境負荷の低減に努めます。 イノベーションによる効率化・省エネルギーを促進します。	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動による危険や自然災害に対するレジリエンスを強化 女性、若者、および社会的弱者コミュニティの重点化などを通じて、気候変動関連の効果的な計画策定や管理能力の向上
 協業 17 持続可能な開発のためのパートナーシップを強化しよう	社内外のステークホルダーの皆様との対話を通じて社会からの要請を確認し、行動します。ビジネスパートナーを含めた環境・労働・社会規範遵守の促進を強化します。 オープンイノベーション、産学連携やお客様・代理店・協力企業・地域社会の皆様と協業しながら社会課題へ対応します。	<ul style="list-style-type: none"> 科学、技術、およびイノベーションに関する地域的・国際的な協力を強化 グローバルな技術促進メカニズムなどを通じて、知識共有の促進 持続可能な開発の達成を支援するためのマルチステークホルダー・パートナーシップの促進

生活を豊かにする 人を育てる 社会とともに発展する

(出典：コマツ HP)

本取組
みのの
位置
付け

・「モノづくりの DNA は農業にある」との考えに基づき、創業の地である石川県及び小松市の農業活性化のための支援に着手したものであり、技術・製造ノウハウ等の強みを活用し、新たな視点から農業を改善する。
(出典：国土交通省 稼げる国土専門委員会資料『石川県でのコマツの地方創生の取組み』)

ウ) 関係団体

名称	小松市農業協同組合 (J A 小松市)
所在地	石川県小松市
資本金	212 億円
組合員数	19,597 人

3) ヒアリング結果

ア) 取組みの端緒・きっかけ

a) 背景（社会的・地域的課題を含む）

- 小松市の背景：「環境王国」の認定
自然環境と農業のバランスが保たれ、安心できる農業の生産に適した地域として、「環境王国」（事務局：米・食味鑑定士協会、現在全国で15市町村が認定）の認定を受けた小松市が、JA小松市と連携したトマト等の地元農産物を活用した加工品の開発や販売など6次産業化の推進の必要性とともに、農業の発展に向けた人材育成の必要性を認識した。
- コマツの背景①：旧来からの関係性
小松市はコマツの発祥の地であり、企業名にもその名が入っているなど密接な関係がある。
- コマツの背景②：地方創生に関する考え方
コマツは、地方創生のためには1次産業を含めた地域全体の産業活性化が不可欠であるとの考えがあった。

b) 取組みの狙い

小松市としては、最終的には日本の農業を元気にする先進モデルとして、「6次産業化」、「農業技術及び農業人材の育成」、「里山振興と保全」等の促進を目指すべく、本事業を開始した。

c) 取組みの端緒

- 旧来からの関係性
「環境王国こまつ」として小松市が目指す農業の成長と発展を目的とした取組みについて、旧来から密接な関係にあるコマツに協力を依頼した。その後、平成25年7月に公、民及び、JA小松市の三者で「農業等に関する連携協定」を締結し、本事業が始まった。公、民、JAが協定を締結して6次産業化を推進することは、全国でも初となる取組みである。

イ) 取組み実施の過程

a) 経緯

平成19年度	JA小松市にて、トマトのPRイベント「トマト祭り」を契機としてトマトカレーを商品化
平成23年度	JA小松市にて、農林水産省所管「6次産業化・地産地消費に基づく総合化事業計画※」の認定を取得、公が「環境王国」に認定される ※総合化事業は、農林漁業経営の改善を図ることを目的とし、農林水産物等の

	生産及びその加工又は販売を一体的に行う事業活動であって、農林水産物等の価値を高めることを目指したもの（農林水産省 HP）
平成 24 年度	JA 小松市にて、規格外トマトの一次加工場を建設
平成 25 年度	小松市、コマツ、JA 小松市が「農業等に関する連携協定」を締結 コマツが拠出した資金の運用を目的として、小松市が「小松市農林水産振興基金条例」「こまつ・アグリウェイプロジェクト推進補助金交付要綱」を制定
平成 25～27 年度	小松市農林水産振興基金（以下、「基金」という。）を利用し、事業を推進
平成 28 年度	JA 小松市の自己資金で事業継続

（出典：小松市提供資料）

b) 取組みの内容

以下の 2 事業を、JA 小松市が実働組織として実施

- ① 地元農産物 6 次産業化(ピューレ化)事業

これまで未利用だった規格外の地元産農産物を、ピューレとした上で、パン、ジュース、菓子、レトルト食品等に加工し、地元特産物として道の駅や空の駅で販売した。特に有名パティシエ監修の「大麦バウム」については、好評を博している。

また、学校給食への供用や、地元農産物フードイベントへの提供等を行うことで、県内最大の産地となっているトマトや大麦、人参等の需要拡大と生産者の所得向上を図っている。

なお、ピューレ加工用の機械については、基金を利用し JA 小松市が運用している。

- ② 小松とまとハウス栽培の ICT 化事業

「小松とまと」の栽培にあたり農作業に ICT 機器を導入し、計画的で精度の高い生産体制を構築することで、従来の勘や経験に頼ったこれまでの農業の課題を克服し、技術の共有化と次世代への継承を図っている。

具体的には、ハウス内に設置した各種センサーにより、圃場の温度・湿度や日照量、炭酸ガス量などの環境データを計測・クラウド上に集約し、PC やスマートフォン、タブレット等のデバイスからアクセスすることで、生産者はハウス内の状態をリアルタイムに把握することができる。その他、蓄積したデータを分析して、換気・灌水を実施する等、収量や品質向上に繋がる最適な環境作りに役立てることも可能である。

なお、当該 ICT 技術はコマツが日本電気(株)の技術を JA 小松市に提案したことによるものである。現在では 6 名の若手農家がハウス栽培に ICT 機器を導入した

トマト栽培を実施している。

図表 こまつ・アグリウェイプロジェクトの取組み



(出典：小松市 HP)

ウ) 関係者の取組みへの関与・役割

○小松市

小松市の役割は、基金条例・補助金交付要綱の制定、補助金の申請受理・交付の他、ピューレ加工した商品開発・販売の支援、学校給食への供用、こまつ・アグリウェイプロジェクトの推進管理、地元農産物フードイベントの開催等、多岐に亘る。

なお、現在はJA小松市による自走体制が確立しているため、基金に関する業務はないが、その他の取組みは継続している。

○コマツ

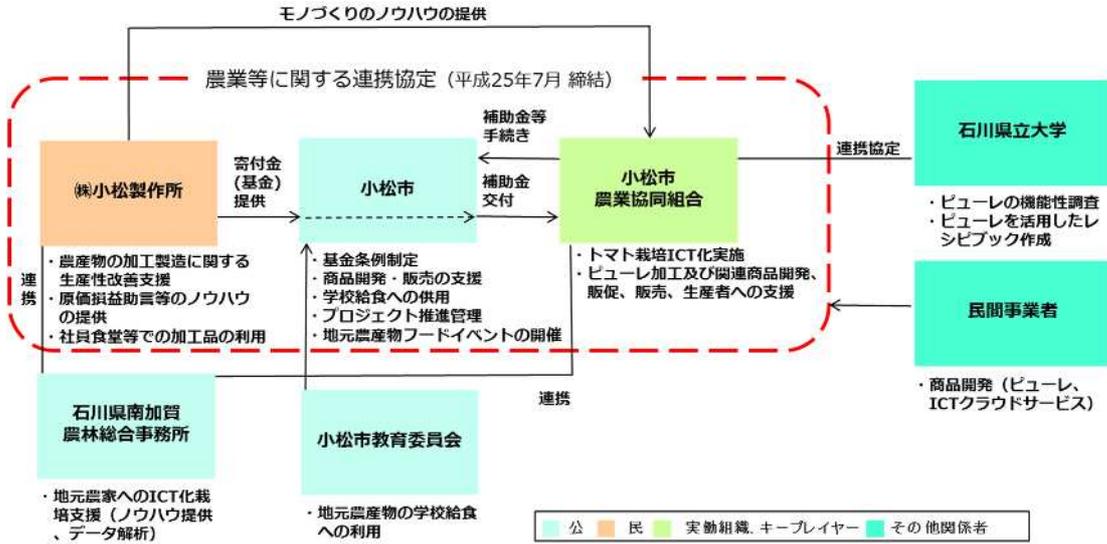
コマツの役割は、農産物の加工製造（ピューレ化）に関する生産性の改善支援といった製造業者ならではのものや、民間事業者として有する損益管理等のノウハウの提供が挙げられる。その他、自社の社員食堂でのピューレの利用（トマトカレー）などがある。

○JA小松市

JA小松市の役割は、実働組織として申請した補助金を利用しての、トマト栽培のICT化の実施や、ピューレ加工及び関連商品開発、販売、生産者への支援の実施を担った。

その他、関係者の関与・役割については、スキーム図を参照。

図表 スキーム図



エ) 取組み実施によって得られたこと

○小松市

・ 6次産業化の推進に関する効果

JA 小松市にてピューレの試供品（サンプル）を食品加工業者に提供し、商品開発やマーケティング調査を実施する等、市内の加工業者や販売業者と交流が生まれ活性化したほか、売り上げ拡大にも寄与した。また、事業者と協力して、例えば食べ歩きができる地元大麦を使った菓子を提供する等、地元農産物を活用したフードイベントを開催することで、地元農産物等を対外的に PR することもできた。

その他、「こまつもん」ブランド認定制度を構築し、現在認定中の 200 商品の他、「こまつもんゴールド」として 20 商品をプレミアム化して対外的に PR することで、地元産品のブランド化を推進する等、本事業を中心に 6 次産業化の推進に関して波及的な効果があった。

・ 農家所得の向上に関する効果

これまで、廃棄処分されていた規格外農産物について、①1kg あたり 100 円で JA 小松市が農家から買取りをしたり、②買い取った規格外農産物をピューレ加工によって高付加価値化し、加工した商品の売却益を農家へ配当したりと、JA 小松市から農家への利益還元を実施した結果、農家所得が向上した。また、これまで転作作物として栽培してきた大麦についても、ピューレ化や粉末化してご飯と混ぜ合わせる加工品を作る等、利用拡大を図ることで、前述同様、農家所得が向上した。

- 農業人材の育成・活用に関する効果

JA 小松市の一次加工施設において、常勤1名、季節雇用3名の食品加工専門職員の育成を図ることが出来た。また、石川県立大学との共同研究の他、レシピ開発（レシピブックの作成）を実施した。

図表 こまつのやさいとピューレのレシピ BOOK



(出典：環境王国こまつ HP)

- 農業の発展

JA 小松市に所属するトマト農家6名がハウス栽培の ICT 化を実施しており、石川県も ICT 栽培に関する技術的支援をすることで、栽培に係るコストの低減、トマトの収量や品質の向上を達成できている。

なお、今後は、ICT 機器内に蓄積されたデータを基に更なる収量や品質の向上等に関わり、「産地力の向上、人材の育成」、「生産者所得の向上」、「労働力の軽減」等による効率的、効果的な農業経営に繋げる予定である。また、技術の共有化と次世代への継承も図る予定である。

併せて、コマツとの連携により、グローバルな「ものづくり」のノウハウの提供を受け、先端技術を活用した小松市独自の加工品の開発や農作業の効率化、経費削減、新たな販路開拓等、様々な効果を楽しみ、新たな農業の形へと発展してきている。

4) 本取組みに関する考察

ア) 特筆すべき事項

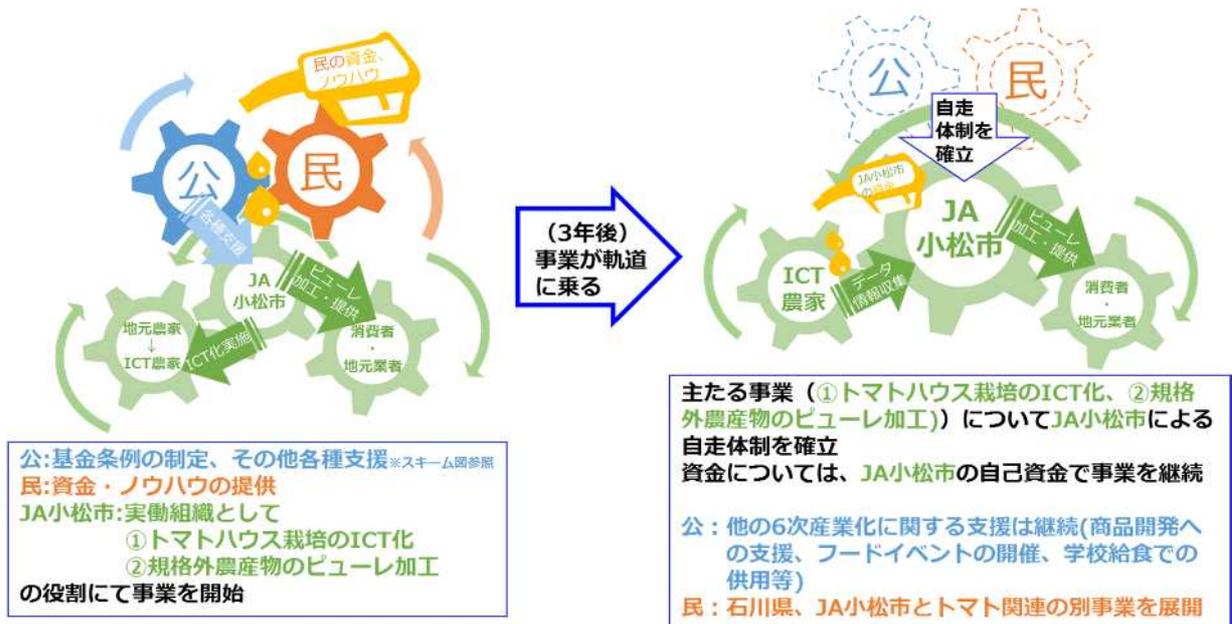
- ポイント：公民が連携して事業を軌道に乗せ、実働組織による自走体制を確立した点

本取組みのように、実働組織だけでは事業の立ち上げや推進が困難でも、公民の連携により事業の実現が可能となる場合に参考となる。

下図の通り、本事業においては、事業が軌道に乗った後は小松市及びコマツが事業から離れて実働組織である JA 小松市のみになるものの、事業の開始時期に小松市及びコマツがそれぞれ介入し役割を担ったことで、JA 小松市が新規に事業を展開できたものと考えられる。

このように、本事業からは、事業立ち上げ時のリスクを実働組織のみならず公民も担うことで、円滑に事業を軌道に乗せることができるという点において示唆がある。

図表 実働組織への事業主体の移行



(ヒアリングをもとに作成)

(4) 地域フィールドラボ

1) 概要

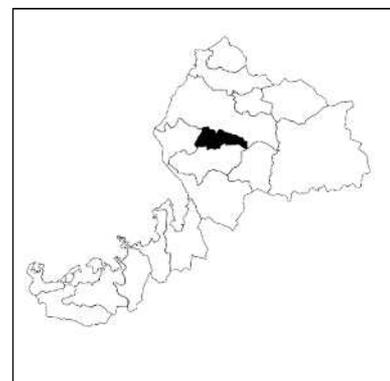
実施地	福井県鯖江市	
関係者	公共	鯖江市 ほか
	ソーシャルセクター	一般社団法人コード・フォー・ジャパン（以下、コード・フォー・ジャパンという。）
	民間	大鵬薬品工業株式会社（以下、大鵬薬品という。） ほか
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・コード・フォー・ジャパンが自治体の地域的課題解決に向け、自治体への派遣者（民間事業者社員）募集、選定、派遣者への研修を実施することで、派遣者が自治体職員と共に地域的課題解決策の創出に取り組む事業 	
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・ソーシャルセクターが生み出した、公民が連携して地域的課題解決に取り組む事業 	

2) 関係者情報（※調査を実施した鯖江市、大鵬薬品について示す）

ア) 自治体

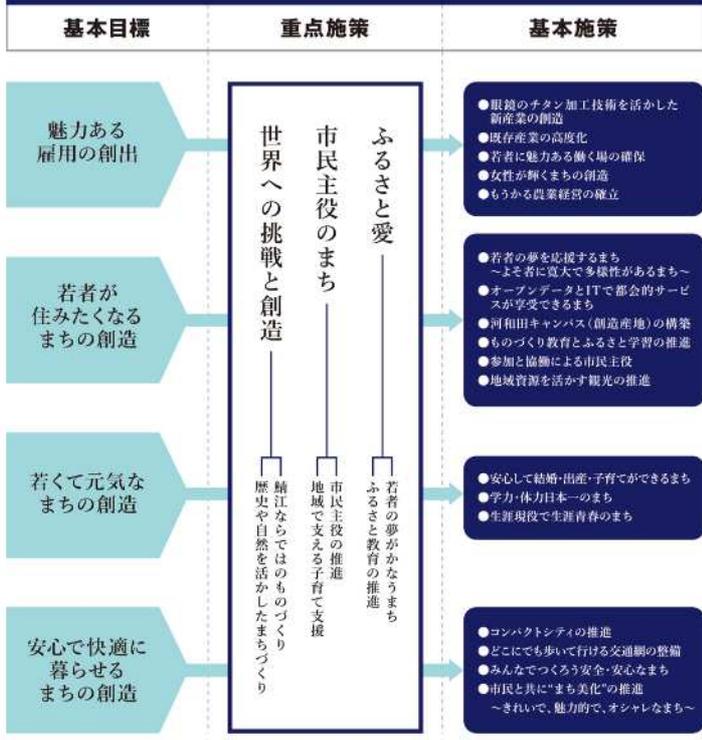
自治体名	福井県鯖江市	
人口	69,438 人（平成 31 年 3 月 1 日現在）	
特徴	<p>■位置</p> <ul style="list-style-type: none"> ・鯖江市は福井県嶺北地方の中央部に位置し、地形は鯖江盆地が大勢を占め、昭和 30 年の市制施行以来平成 31 年現在も人口が増加している。特産品である眼鏡、漆器、繊維が地場産業として発達しており、第二次産業従事者割合の高い地域である一方、市は近年オープンデータを活用した「データシティ鯖江」の推進を図っている。 <p>■他団体との連携に関する取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現市長が市民の意見を取入れた市民協働のまちづくりを推進しており、積極的に外部の意見を聞く姿勢を取っている。市のプロモーションも積極的に実施しており、大都市圏の企業のサテライトオフィス誘致や、県外の大学生によるイベント実施を通じ、交流人口の拡大を図っている。 	

図表 鯖江市位置図



<p>本取組みの位置付け</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・鯖江市は、眼鏡、繊維、漆器に代表されるものづくり産業や IT 産業、市民協働のまちづくり、豊かな自然、歴史、伝統、文化などの地域資源を有する地域である。これらの地域資源を有効に活用し、国および福井県が策定する「まち・ひと・しごと創生総合戦略」との連携を勘案しながら人口、経済、地域社会の課題に一体的に取り組むため、鯖江市は「鯖江市まち・ひと・しごと創生総合戦略」（以下、総合戦略という。）を策定している。 ・総合戦略では、「魅力ある雇用の創出」「若者が住みたいくなるまちの創造」「若くて元気なまちの創造」「安心して快適に暮らせるまちの創造」という4つの基本目標を基に施策を設定しており、「若者が住みたいくなるまちの創造」に対する基本施策の一つとして、「オープンデータと IT で都会的サービスが享受できるまち」を掲げている。 ・本取組みは、上記「オープンデータと IT で都会的サービスが享受できるまち」の達成を視野に入れ、オープンデータ活用により市民と協働で地域社会を豊かにする事業として位置付けられている。戦略では KPI（主な重要業績評価指標）として、「公共サービスアプリ利用者数」や「タブレットアプリ年間講座受講者数」の目標値が設けられている。
------------------	---

4つの基本目標と3つの重点施策と18の基本施策



写真でレポートするアプリ『さばれば』

(出典：鯖江市まち・ひと・しごと創生総合戦略（平成 27 年 10 月、平成 29 年 3 月一部改正）)

イ) 民間事業者

名称	大鵬薬品工業株式会社（大塚グループ）
所在地	（本社）東京都千代田区
資本金	2億円
社員数	2,416名（平成30年12月末時点）
CSR・CSVの取組み	<p>大鵬薬品の企業理念のもと、生命関連企業としての知識、経験などを生かし、社内外で取組みを実施している。</p> <p>■コンプライアンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社のコンプライアンスプログラム及び関連する法令・諸規定を遵守し、「社会から信頼される存在価値のある企業」を目指している。 <p>■健康への取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「疾病の治癒」「健康の増進」の2つの視点から、革新的な製品づくりと情報の提供を進めている。 <p>■環境への取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「大塚グループ環境方針※」のもと、研究開発から生産、物流、販売、廃棄に至るすべての事業活動を対象に、地球環境の保全と環境負荷の低減に積極的かつ継続的に取り組んでいる。 <p>※大塚グループ環境方針：「大塚グループは、グローバルヘルスケア企業として、また社会の責任ある一員として、地球環境に常に配慮した事業活動を行い、地球環境保全に自主的、積極的、継続的に創造性を持って取り組みます。」（参照：大鵬薬品 COMPANY PROFILE2018、大鵬薬品 HP）</p> <p>■社会・地域貢献活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会や地域とのつながりを重視し、ピンクリボン活動や環境教育の支援をはじめ、さまざまな活動を実施している。 （例 ・がん、健康に関連する15団体への寄付 ・「とくしま協働の森づくり事業」への参加） <p>■ダイバーシティ推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員を「人財」として捉え、ダイバーシティ推進の一環として、社員一人一人が生き生きと働くことができるようさまざまな取組みを行っている。 （例 ・がん患者就労支援 ・仕事と出産育児の両立支援）
本取組みの位置付け	<ul style="list-style-type: none"> ・大鵬薬品は大塚グループの一員としてストラテジックコミュニケーションズ室を統括部署として CSR 活動に取り組んでいるが、今後は従来の CSR 活動とは異なる形の「企業戦略としての SR 活動（社会的責任）・CSV（価値共創）」に取り組む必要があると考えている。また、会社の性格上、国や都道府県の機関と接する機会はあるが市区町村といった自治体と接する機会は少なく、自治体がどのような情報を持ち、

	<p>どのようにオープンデータを活用しSDGsを推進しているかという情報を得たいと考えていた。</p> <ul style="list-style-type: none"> 本取組みは、スピード感を持って新規ビジネス創出（プロトタイピング）を行う社長室メンバーが自ら派遣者として事業に参加することで「企業戦略としてSR・CSV活動」につながる新規ビジネス創出の種を模索するとともに、自治体にて大鵬薬品社員として価値を共創できるか、また、学びを得られるかを試すプロトタイプとして位置付けられている。
--	---

ウ) 関係団体

a) 団体概要

名称	一般社団法人コード・フォー・ジャパン
所在地	東京都文京区
代表者	関 治之
設立時期	平成 25 年 10 月
従業員数	4 名
主な活動内容	<ul style="list-style-type: none"> 市民が主体となって自分たちの街の課題を技術で解決するコミュニティ作り支援 自治体への民間事業者人材派遣
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 自治体等との行政機関向けの事業のほか、エンジニアやデザイナーなどが参加する地域課題や社会課題の解決を目指すコミュニティづくりをしている非営利団体である。事業の実施体制は、柔軟な対応が可能となっており、事業に合わせてエンジニアなどが参画するケースもある。

(出典：コード・フォー・ジャパン HP)

図表 地域フィールドラボ事業について



(出典：コード・フォー・ジャパン HP 資料[平成 29 年時点])

- コード・フォー・ジャパンの背景①：コード・フォー・ジャパン設立の経緯

コード・フォー・ジャパン代表理事の関氏は、コード・フォー・ジャパン設立以前、東日本大震災にて避難所への救援物資が上手く行きわたらず、情報発信が上手な避難所に集中していた状況から、地域的課題に対し、地域住民が自治体と一緒に、かつ主体的に考えられるコミュニティづくりが必要だと考えていた。ちょうどその頃、米国で Code For America が実施するフェローシップ（ホワイトハウスや自治体に民間事業者の IT エンジニアを派遣し、職員や市民と共に IT を活用して地域的課題解決に導く取組み）を知った。同様の取組みを日本に定着させることで、地域が主体に考えられるコミュニティづくりができるのではと考えた関氏は、被災地や防災に限らず、地域住民が自治体と共に IT を活用して地域的課題を解決するようなコミュニティづくりを応援する団体としてコード・フォー・ジャパンを設立した。
- コード・フォー・ジャパンの背景②：IT 人材の自治体への派遣

日本の自治体には IT を理解する人材が不足しており、特に予算の厳しい中小自治体は IT 企業社員を任期付き社員として雇用することも難しい状況であった。そこで、コード・フォー・ジャパンが事務局として自治体と IT 活用に関するノウハウを持った民間事業者をつなげる事業「コーポレート・フェローシップ」（平成 30 年「地域フィールドラボ」に名称変更。以下、「地域フィールドラボ」という。）を構築し、福井県鯖江市で事業を開始した。
- 大鵬薬品の背景①：CSR 活動転換の模索

これまで大塚グループの一員としてストラテジックコミュニケーションズ室を統括部署として CSR 活動に取り組んできたが、今後は企業戦略として「与える」だけではない SR・CSV 活動への転換の必要性を感じていた。
- 大鵬薬品の背景②：社会的課題への対応の必要性

コンプライアンス規制が厳しい製薬業界で取り組むことができる CSR 活動は限定され、医薬品、ヘルスケア製品の医療上のニーズ以外の社会的課題を直に感じる機会が少なくなっており、社会貢献や社会的課題の解決を目的として入社した若手社員と長年働くベテラン社員との間には意識の乖離が生じていた。また、特許制度が確立する製薬業界では中期的に収益性を見越すことができるため、突然の業績悪化等の危機感が少なく、他業界に比べ、新規ビジネス創出に対するインセンティブが弱く、大鵬薬品においても積極的になる企業風土が弱かった。しかし、行政がどのような情報を持ち、どのようにオープンデータを活用し、SDGs を推進しているかという情報を得ることが新規事業につながるのではという思いを持っていた。また、業務上関係する行政は国、都道府県レベルの専門機関となるため、なかなか情報を得ることができない自治体から情報を得ることが効果的であると考えていた。

b) 取組みの目的

コード・フォー・ジャパンは、地域住民が自治体と共に IT を活用して地域的課題を解決する仕組みを構築することを目的としている。

鯖江市は、自治体を持つ情報をオープンデータとして有効活用することで、地域的課題の解決および業務の効率化を図ることを目的としている。

今年度上期に本事業に参加した大鵬薬品は、自治体内部を持つ地域的課題の把握、自治体、NPO、ベンチャー企業とのネットワークの構築により、企業戦略としての SR・CSV 活動の実施および新規ビジネスの種の創出、また、自社の社員がノウハウを活用して価値を共創できるか、学びが得られるかどうかを試すプロトタイプとして本事業に取り組んでいる。

c) 取組みの端緒（鯖江市）

- コード・フォー・ジャパン設立者が持っていた IT 活用により地域的課題を解決する仕組み構築への想い

コード・フォー・ジャパンは、地域住民が自治体と共に IT を活用して地域的課題を解決する仕組みの構築を目指し、民間事業者人材の派遣事業を福島県浪江町にて実施していたが、日本全国の自治体に民間事業者人材の活用を拡大するため、企業からの短期間の派遣というモデルが必要であると考えていた。

- 鯖江市による外部の意見を積極的に取り入れる姿勢とオープンデータ活用の検討

鯖江市が市民の意見を積極的に取り入れる中でオープンデータ活用の提案を受け、IT の活用により既存産業（眼鏡、繊維、陶器）の活性化を図る狙いから実験的に民間事業者社員 1 名を受け入れ、オープンデータ活用の検討を始めていた。

- 鯖江市への事業参加の打診

鯖江市がオープンデータ活用に取り組んでいるという情報を聞いたコード・フォー・ジャパンは、コード・フォー・ジャパン設立時から連携しているコード・フォー・サバエに相談し、鯖江市へ事業参加を打診、事業開始に至った。鯖江市では、平成 26 年から毎年異なるテーマ（地域的課題）について、民間事業者の派遣者受け入れを実施している。

- 大鵬薬品が本事業参加に至った経緯

大鵬薬品では、平成 29 年 7 月に社長を室長として、スピード感を持って新規ビジネスを創出（プロトタイピング）することを目的とする「社長室」が発足した。社長室メンバーが市場にある越境学習[※]の仕組みを調査する中、コード・フォー・ジャパンが実施している地域フィールドラボ事業の報告会に参加したところ、大鵬薬品の理念に合う内容が取組みテーマとなっていることを知り、新規ビジネス創出の機会が得られる

か、医薬品、ヘルスケア製品の医療上のニーズ以外の社会課題に対する価値を共創できるか、また自社社員が学びを得られるかを試すプロトタイプになると考え、公募への参加を決定し、鯖江市やコード・フォー・ジャパンとの面談の結果、参加に至った。

※大鵬薬品はベンチャー企業への越境学習の仕組みである「レンタル移籍」を提供する株式会社ローンディールとともに、日本オープンイノベーション大賞 選考委員会特別賞を受賞している

イ) 取組み実施の過程（鯖江市）

a) 経緯

平成 26 年度	“鯖江市オープンデータの取組みをさらに推進するための検討”を取組みテーマとして実施（以下、取組みテーマのみを示す） （派遣元民間事業者：SAP ジャパン株式会社）
平成 27 年度	“子育てしやすい鯖江市を作るためのオープンデータ活用” （派遣元民間事業者：NEC ソリューションイノベータ株式会社）
平成 28 年度	“オープンデータを活用した公共交通の振興” （派遣元民間事業者：ヤフー株式会社）
平成 29 年度	“障がい者に寄り添うオープンデータ活用” （派遣元民間事業者：富士通株式会社）
平成 30 年度	“特定健康診査の受診率向上で健康なまちづくり” （派遣元民間事業者：大鵬薬品工業株式会社）

（出典：鯖江市提供資料）

＜今年度上期実施テーマの主なスケジュール＞

平成 30 年 7 月	コード・フォー・ジャパンによる派遣者（大鵬薬品）への第一回研修の実施および鯖江市への派遣開始
平成 30 年 9 月末	鯖江市への派遣期間終了
平成 30 年 10 月	鯖江市長への最終報告会を実施

（出典：鯖江市提供資料をもとに作成）

図表 平成 28 年度 “オープンデータを活用した公共交通の振興”の成果

○ 「バス乗客リアルタイムオープンデータシステム」の仕組み ○つつじバス



○つつじバスの運転手が操作する電子カウンター



（出典：新・公民連携最前線 PPP まちづくり HP）

b) 取組みの内容

- 実施期間

昨年度までは年 1 回の実施。今年度から年 2 回の実施。(上期：7～9 月、下期：11～1 月)

- 派遣期間

3 か月間、週 1～2 日。

- 制度参加費用

大企業：50 万円、中小企業：25 万円、自治体：無料。

- 取組みテーマの設定

自治体は派遣者の事前情報がない状態で、庁内の課題を整理し、取組みテーマ（地域的課題）を設定する。派遣者（民間事業者社員）は自治体が設定した取組みテーマに対し、本業のノウハウを活用し担当部課と連携して解決策を検討、実施する。派遣者が課題解決策に携わるウエイトは、テーマや派遣元企業によって異なる。また、派遣元企業は研修という形で社員を派遣しており、自治体と派遣者で意見交換をしていく中で、期間内で派遣者ができるベストパフォーマンスを実施するという形が取られている（公・民は委託関係ではないため仕様書（達成すべき義務）は設けていない）。

- 派遣者（派遣元民間事業者）の選定

派遣元民間事業者については、コード・フォー・ジャパンが営業をかけ一定数確保している他、従前から参加している民間事業者に対し公募を実施する。面接を経て派遣者を選定し、自治体に派遣する流れとなる。

- 参加自治体、派遣者の要件

参加自治体の制限は設けられていない。派遣者の要件について、当初は水準を設定していたこともあったが、現在は設定していない。

- 報告会の実施

毎年 3 月、コード・フォー・ジャパンの主催により、参加者の研修報告会を開催している。

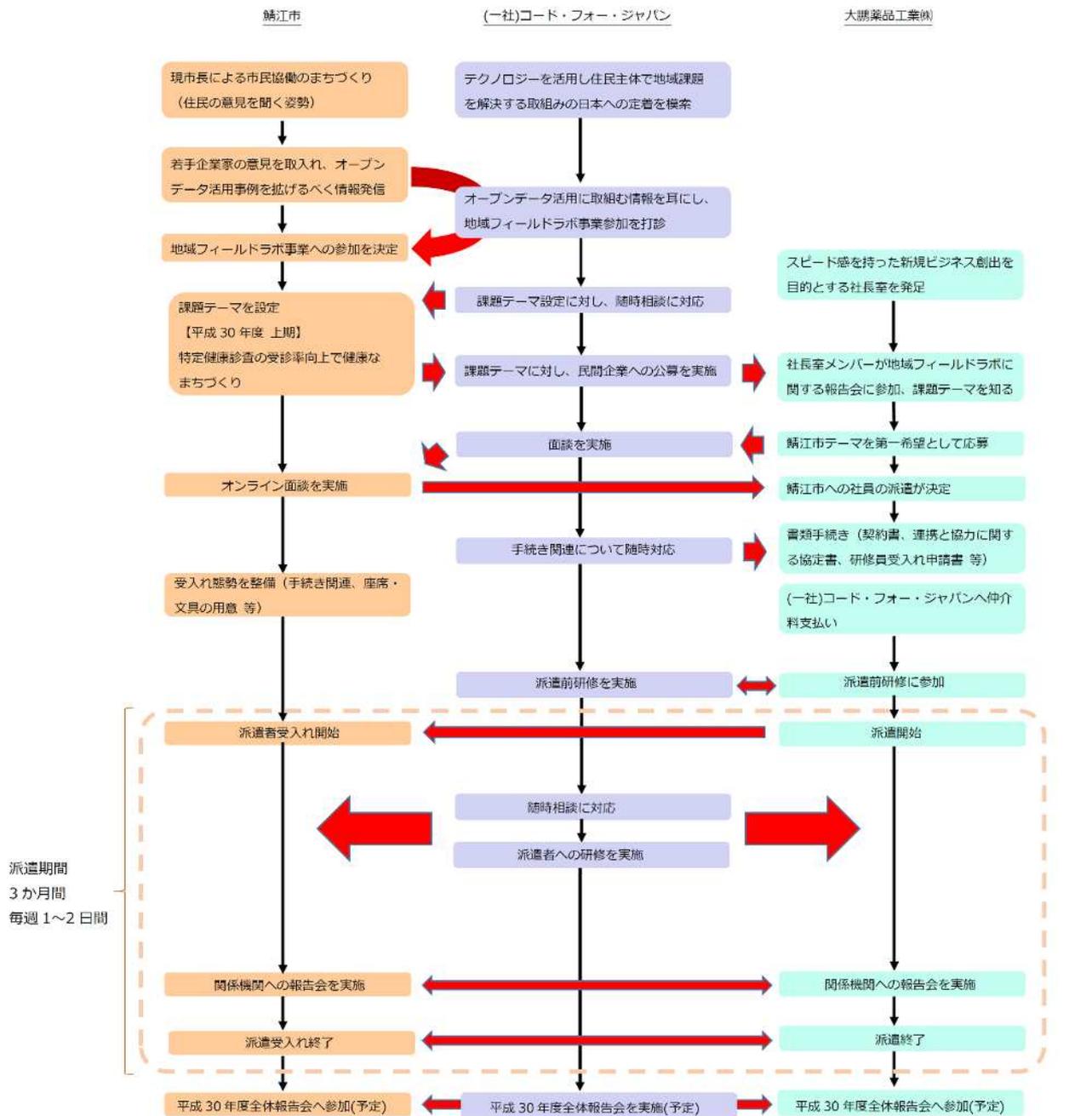
- 手続き関連

研修制度となっていることから、派遣者は民間事業者社員の身分で自治体に派遣されるため、保険等各種手続きが煩雑になることが防げる形式となっている。

c) 今後の展開

平成 30 年度より年 2 回の実施となり、今後も継続予定となっている。

図表 地域フィールドラボ事業の流れ



行政内の変化

- ・派遣者による第三者の目線
- ・派遣者との交流により生じる公職員の意識向上
- ・地域課題解決に向けた再始動

住民への効果

- ・特定健診やがん検診のウェブ予約等、IT を活用したシステムの導入により住民の健康の確保が期待される

行政の IT 化推進

- ・地域フィールドラボの定着により、行政課題に対する解決体制が構築される
- ・全体報告会にて、IT を活用した地域課題、社会的課題解決方法が共有されることにより、さらなる行政の IT 化が期待される

新規ビジネス創出の種の創出

- ・行政との信頼関係、ネットワークが構築される
- ・行政の現状・仕組み・課題等の情報を入手

ウ) 関係者の取組みへの関与、役割

○コード・フォー・ジャパン

コード・フォー・ジャパンは、自治体、民間事業者への公募手続きや仲介、民間事業者の参加を促す営業活動、派遣者選定後には、派遣者への研修の実施やオンラインでのフォローアップといった事務局業務を実施する。

○自治体

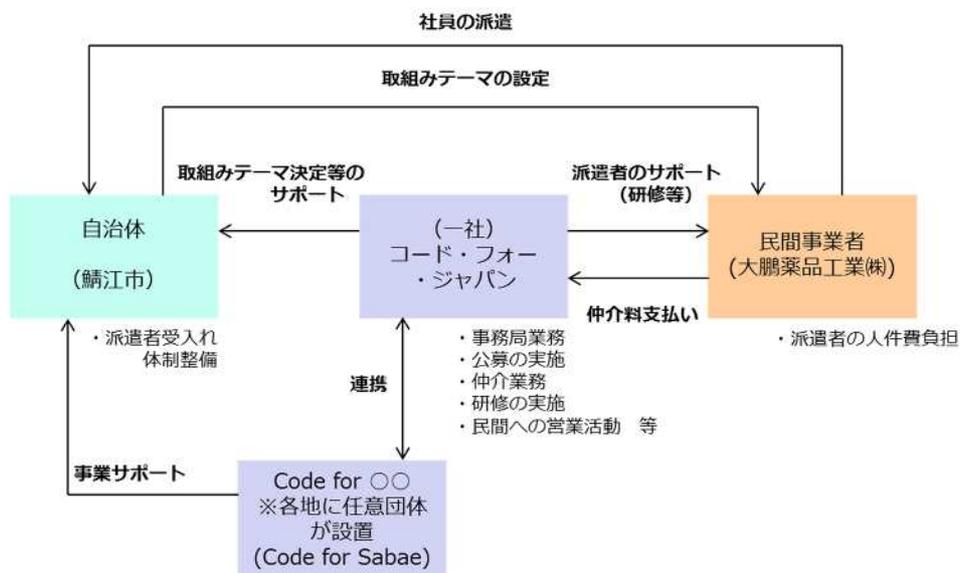
事業に参加する自治体は、取組みテーマ（地域的課題）を設定し、派遣者の受入れ態勢を整備する。

○民間事業者（派遣元企業）

本事業に参加する民間事業者は、社員を派遣するにあたり、仲介料（研修参加費用）をコード・フォー・ジャパンへ支払う。また、期間中の派遣者の人件費負担は民間事業者が担う。

以下にスキーム図を示す。

図表 スキーム図



※ (本調査対象)

エ) 取組み実施によって得られたこと

a) 取組み実施によって得られたこと

○コード・フォー・ジャパン

- 地域的課題に対する解決体制の構築

様々な地域での数年間に及ぶ事業実施により、IT 活用による地域的課題解決方策が生まれている。また、コード・フォー・ジャパンが開催する年度報告会により、各自治体間の横のつながりも生まれており、事業実績が蓄積されるにつれ、各自治体の地域的課題に対する解決体制も整備されている。

○鯖江市

- 自治体内の変化

鯖江市は本事業に参加し派遣者（民間事業者社員）のアイデアやノウハウを取り入れることで、市の職員が目先の仕事に追われ頭が固くなっている中で、第三者の目線で解決策を検討することができ、地域的課題の解決に向けたアプローチが1つではないことを理解するようになった。また、自治体内部で手付かずの課題が多数ある中で、派遣者が取組むことにより、市の上層部が地域課題を再認識する機会を創出しており、課題解決に向けた再始動につながっている。別の視点では、派遣者との交流により、仕事に対する姿勢や熱意等に関する市の職員の意識向上、外部意見に耳を傾ける姿勢の醸成につながっている。

- 市民への効果

市民に対し、地域課題解決に向けた意見を聞く際、市の職員ではなく、外部の派遣者が問いかけることで、市民が解決への期待感を持ち、多くの意見が得られている。

○大鵬薬品

- 異業種、NPO 法人、ベンチャー企業との交流の場の創出

コード・フォー・ジャパンが毎年開催する年度報告会について、利害関係のないソーシャルセクターが介在することで、異業種、NPO 法人、ベンチャー企業同士の交流を図る場を創出している。

- IoT、プログラミングに対する意識の向上

鯖江市の IT ベンチャー企業（jig.jp）や NPO 法人（エル・コミュニティ）と協同で、約 120 名の大塚グループの経営幹部や社員に対して IoT、プログラミングイベントを実施し、AI、IoT 活用のはじめの一歩となる問題意識を向上することができた。

- 社員意識の変革

プロトタイプとして取組んでいる本事業の実施について、社内イントラネット上で

の社長室メンバーの活動報告や全社報告会で周知することで、医薬、ヘルスケア製品以外による価値共創の可能性を模索すべく会社に変革しようとしていることを社員に伝えることができる。

- 新規ビジネス創出の種の創出

事業参加により自治体との信頼関係やネットワークが構築されている。また、自治体の現状、仕組み、課題等を把握することができた。

B) 課題

○コード・フォー・ジャパン

本事業を日本に定着させるため、制度の仕組みをより日本の自治体に適したものにしていけることが課題である。

○自治体

派遣元民間事業者は本事業を研修として捉えている一方、自治体は実務を行う派遣と捉えており、双方の制度の認識のずれが課題である。

本事業の定着には、現在派遣元民間事業者が全て持つこととなっている人件費の負担方法や、民間事業者が取組みやすい体制の整備といった最適な派遣者受入れ方法の創出が課題である。

また、オープンデータの活用にあたり、研修という立場の第三者が自治体の情報を扱うことや第三者への情報提供の可否が課題である。

○民間事業者

昨今、コンプライアンス規制が厳しい中で、特定の自治体に社員を派遣する本事業をどのように会社の事業活動に組み込むか、そもそも組み込むべきかという検討が必要となる。特に、コンプライアンス上、同じ自治体と複数年事業を実施することについては懸念される。

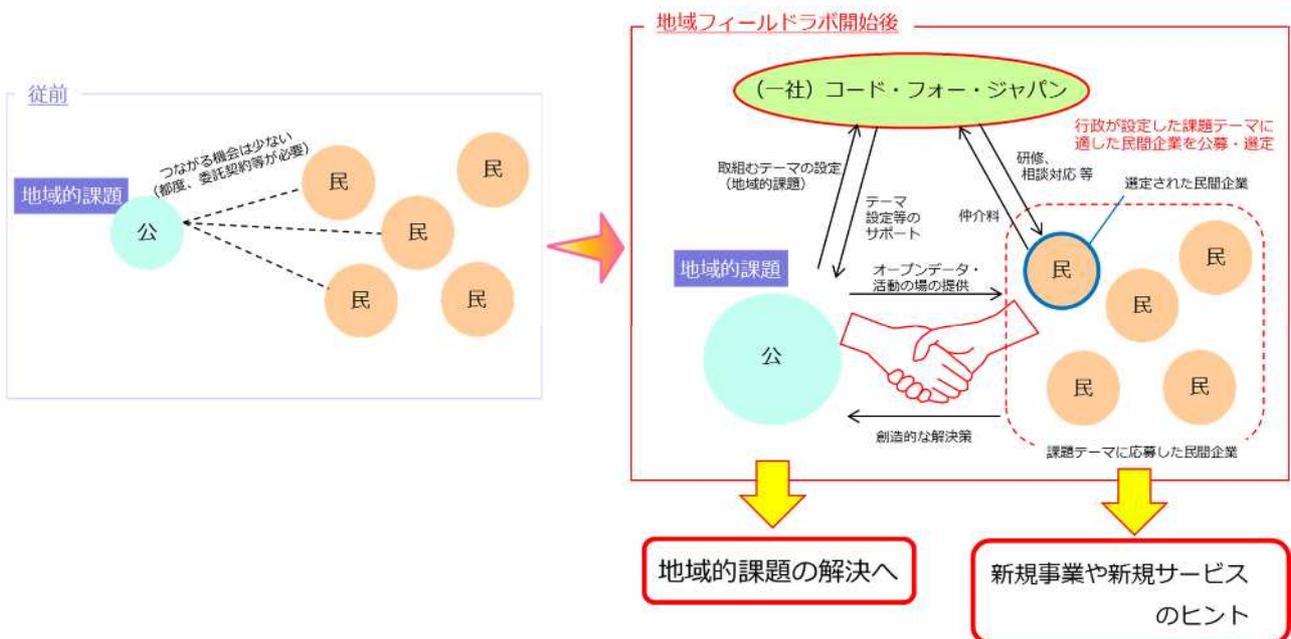
4) 本取組みに関する考察

ア) 特筆すべき事項

- ポイント：自治体の地域的課題を解決へ導くための公民連携事業の仕組みを、ソーシャルセクターが新たに構築した点

自治体と民間事業者が互いの接点を持つ機会があまりない中、地域的課題を解決するために公民が連携をする上で、ソーシャルセクターが接点を創出し、地域的課題解決策が生まれる仕組みを構築している。自治体と民間事業者が旧来からのつながりがなく、新たに公民連携事業の実施を検討する際、ソーシャルセクターが担い得る役割、仕組みを示唆しているといえる。

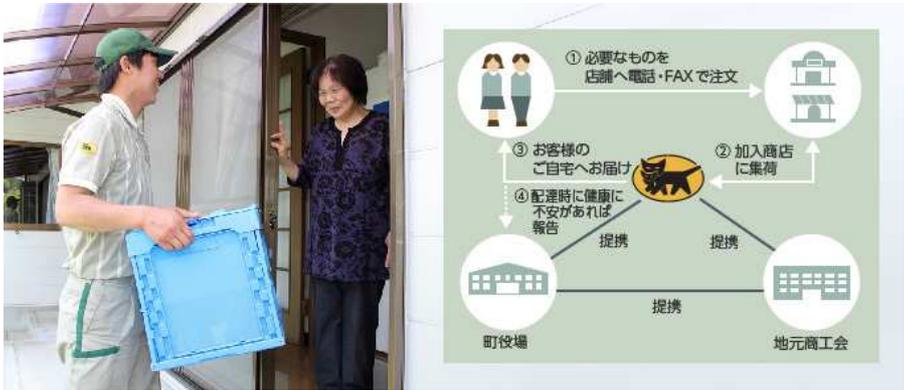
図表 ソーシャルセクターが生み出す新たな公民連携事業



(ヒアリングをもとに作成)

(5) おおとよ宅配サービス

1) 概要

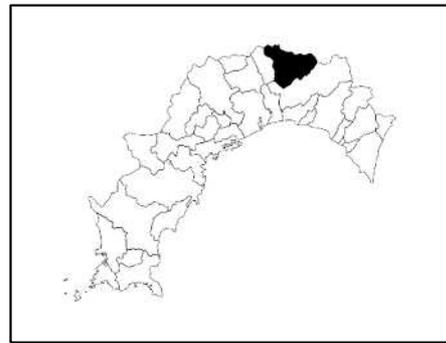
実施地	高知県大豊町	
関係者	公共	大豊町
	民間	商工会、地元商店
事業概要	<p>・大豊町とヤマト運輸と地元商店が連携し、高齢者を中心とした町内に居住する利用者からの商品配達依頼に迅速に対応するとともに、配達の際に利用者の健康状態等を確認し、異常がみられる場合は役場等に連絡する体制を構築することで、買い物支援と見守り支援の両方を可能とする公民連携事業</p>  <p>The flowchart diagram illustrates the service process: ① Customers place orders for necessary items via phone or fax to local shops. ② Local shops collect items. ③ Delivery is made to customers' homes. ④ Delivery staff report health concerns or anxiety during delivery. The diagram shows collaboration (連携) between the town office (町役場), local chamber of commerce (地元商工会), and Yamato Transport.</p> <p>(出典：ヤマト運輸 HP)</p>	
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間事業者のサービスに地元商店の活性化支援や見守り支援を付加した地域コミュニティの持続支援事業 ・ 公のマンパワー不足を民が補完する公民連携事業 	

2) 関係者情報

ア) 自治体

自治体名	高知県大豊町
人口	3,656 人（平成 31 年 3 月 1 日現在）
特徴	<p>■位置</p> <ul style="list-style-type: none"> 大豊町は、高知県のほぼ中央に位置し、吉野川とその支流に沿うように発展してきた。広い山間部に小集落が点在しており、近年過疎化・高齢化（人口の 50%以上を高齢者が占める、いわゆる限界集落）により、維持してきた集落機能の衰退が徐々に表面化している。 <p>■他団体との連携に関する取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 本取組みについては、大豊町と地元の商工会や商店と社会的課題の解決に向けて検討会を立ち上げている。大豊町は、本取組み以外にも他の移動販売事業者と見守りサービスに関する連携を実施している。 後述の「大豊町まち・ひと・しごと創生総合戦略」の推進、進捗管理に当たっては、住民代表、学識経験者及び各種団体等から組織する「おおよ創生総合戦略推進会議」において、意見聴取、個別施策検証を行うとともに、高知県との連携を図っている。 その他、高知大学や地元企業との産学官連携として、6次産業化の推進を実施している。
本取組みの位置付け	<ul style="list-style-type: none"> 平成 27 年 10 月に策定した「大豊町まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、基本目標の 1 つである「地域資源を活用し安定した雇用を創出する」ことをもとに、当該目標の達成に向けた基本的方向性の 1 つとして、商工業の振興を掲げている。 本取組みは、商工業の振興の達成に向け、具体的な施策として「商工業者と宅配業者が提携した配送事業を推進し、商工業の振興に積極的に取り組む」旨、盛り込まれており、重要業績評価指標（KPI）に関しても、年間あたりの利用件数目標と実績が盛り込まれている。その他、毎年更新されている「総合戦略数値目標及び KPI 評価書」において、本取組みの登録店舗の維持（10 店舗を基準値）、年間あたりの利用件数（年度ごとの目標値 1500 件）がそれぞれ目標値とともに設定されている。

図表 大豊町位置図



イ) 民間事業者

企業名	ヤマト運輸
所在地	(本社) 東京都中野区
資本金	500 億円 (ホールディングス : 1,020 億円)
社員数	183,315 人 (2019 年 3 月 15 日時点)
CSR・CSV の取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ヤマト運輸は CSR マネジメントとして、SDGs との関係性も示しながら「安全」「環境」「社会」を主要な取組み分野として、グループを挙げて CSR を推進している。 ・また、自治体の財政状態の悪化や過疎化、高齢者の増加などを要因として、地域住民へのサービスが低下したり、サービスそのものの存続が困難になったり、という状況があり、都市と地方の格差拡大や地域産業の衰退といった課題もある。こうした状況を踏まえ、自治体などと連携して社会的課題の解決に貢献していく「プロジェクト G (Government)」に注力し、CSV を実践している。
本取組みの位置付け	<ul style="list-style-type: none"> ・大豊町での本取組みは、プロジェクト G の中でも有数の優良事業という位置づけであり、平成 27 年 1 月には全国紙に広告を掲載した。ヤマト運輸内でも見守り活動の代表例として取り上げられている。 <p style="text-align: center;">図表 新聞広告</p>  <p style="text-align: right;">(出典 : ヤマト運輸 HP)</p>

3) ヒアリング結果

ア) 取組みの端緒・きっかけ

a) 背景（社会的・地域的課題を含む）

- 大豊町の背景：地元商店の衰退

大豊町では、地域の高齢化、過疎化に伴って地元商店の数が少なくなり、自動車の運転ができない高齢者が食品や日用品の買い物に不便をきたし始めた。また、平成 23 年に、四国内で郵便事業が大手スーパーである「ママイ」と提携し、食料品や日用品の配送を始め、平成 24 年 1 月に、高知県内でイオンリテールが食料品や日用品の宅配サービス「とどくんです。」を始めた。

このように、町外にある大型スーパー等が宅配サービスを始めた結果、益々地元商店の売上が低迷したため、大豊町としてもこのまま地元商店が衰退してしまうことを何とか食い止めたいという想いが高まった。

- ヤマト運輸の背景：大豊町内における「買い物困難者」の急増

ヤマト運輸においても、担当者である現場の配送ドライバーが、高齢者の買い物の利便性の低下を肌で実感していた。その一方で、「どんなに不便になっても、当地に住み続けたい」という高齢者の声を数多く聞き、住民の生活を守っていかねばいけないという使命感が醸成されていた。

b) 取組みの目的

- 地元商店の活性化

大豊町は、町外の大型スーパー等の宅配サービスに対抗するためにも、地元商店の商品を必要としている高齢者等へ迅速に配送することができれば、一定の利用が見込めるため、地元商店の活性化に繋がるという考えがあった。

- 高齢者の見守り支援の実施

後述の検討会にて、大豊町や商工会、高知県の地域支援企画員らで取組み内容について検討していく中で、地元商店の商品を配送する際に、本取組みを利用する高齢者とは必ず面会して金銭の授受を行うため、配送と同時に安否や状態の確認ができる等見守り支援の役割を同時に果たすことができるという考えに至った。

- 「買い物困難者」の解消

ヤマト運輸は、町民らの生活を守らなければならないという使命感のもと、買い物困難者を解消したいと考えていた。

c) 取組みの端緒

- 自治体からのアプローチ

大豊町、大豊町商工会、地元スーパー（(旧) ショッピングプラザおとよ）等が中心となり、地元商店の衰退への対策について検討会を立ち上げた。地元商店の商品を迅速に配送することを基本軸として、何度かの検討会を重ね、町内に集配センターを置くヤマト運輸に配送を依頼することとし、ヤマト運輸と配送料金や手数料等を協議した結果、安価な金額での対応の快諾を得ることができた。

他方、大豊町は高知県の補助金事業である「地域の物流等支援事業」の利用を検討していたところ、利用するためには、配送以外の要素が必要ということになり、検討会にて協議した結果、商工会や県の地域支援企画員らのアイデアにより、見守り支援と組み合わせることが提案され、実施を決定した。

その後、大豊町とヤマト運輸は「大豊町高齢者等の見守り支援に関する協定書」を締結した。

イ) 取組み実施の過程

a) 経緯

平成 23 年度	1 月	検討会発足
平成 24 年度	10 月	「大豊町高齢者等の見守り支援に関する協定」を締結
	11 月	本取組み開始
平成 27 年度		補助金の料金体系の見直し

b) 取組みの内容

• 本取組みのスキーム

- ①利用者が最低購入価格 1,000 円以上で取扱店へ電話または FAX で注文
- ②取扱店が商品をコンテナに詰め、ヤマト運輸へ集荷依頼
- ③ヤマト運輸が取扱店へ集荷（午前 11 時までの注文は当日配送）
- ④ヤマト運輸が利用者に商品を配送し、商品代金と手数料を集金。同時に見守り活動を実施し、利用者に異常が見られる場合には、役場や消防署に連絡する体制を構築
- ⑤利用者は、商品を確認し、商品代金と手数料を支払う（手数料 150 円/件負担）
- ⑥ヤマト運輸は、取扱店へ振込

本取組みは大豊町民であれば高齢者に限らず誰でも利用することができ、個人や会社を問わずサービスを享受できる。

図表 本取組みの様子



(出典：ヤマト運輸 HP)

- 取組みの状況の推移

配達件数（コンテナ数）については平成 24 年度のサービス開始時から平成 28 年度まで一貫して伸びており、平成 29 年度の配達件数は前年を下回ったが、一コンテナ平均単価は過去 6 年間の平均単価（4,029 円）を上回った。なお、一コンテナ平均単価は 3,000 円代後半～4,000 円代前半で、毎年ほぼ横ばいで推移している。

図表 おおとよ宅配サービス利用状況の推移

	H24.11～ H25.3	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	合計
件数 (コンテナ数)	524	1,205	1,475	1,594	1,639	1,434	7,871
金額(円)	2,215,093	4,849,739	5,658,611	6,257,452	6,827,287	5,905,874	31,714,056
一コンテナ 平均単価(円)	4,227	4,025	3,836	3,926	4,166	4,118	4,029
見守り通報数	6	5	3	6	1	0	21

(出典：大豊町提供資料をもとに作成)

- 地元商店の推移

地元参加商店は現在 11 軒あり、廃業した商店もある一方で、配送できる品目は取組み開始時よりも増加している。具体的には、食品、雑貨、酒、化粧品、洋菓子等である。

- ヤマト運輸のサービス・ノウハウの活用

ヤマト運輸は、他の宅配事業者や移動販売事業者に比べて、客の荷物を配達するラストワンマイルの対応に強みがある。具体的には、大型トラックから軽自動車まで配送量に応じた細かい配送車両の区分けがあり、山間部の狭隘な道路にも対応できる。

また、客と日々顔を合わせコミュニケーションをとっており、客のニーズを把握しているため、より正確に客の在宅時間に合わせ荷物を配達することができる。

ウ) 関係者の取組みへの関与・役割

○大豊町

大豊町は高知県からの補助金を利用して、宅配サービス用のコンテナの購入や町民向けのパンフレットを作成した。なお、現在は高知県からの補助金制度を活用せずに大豊町が補助金を負担して宅配サービスを実施している。

また、見守り支援に係る通報窓口として、利用者に異常がみられる場合には、ヤマト運輸の担当者が大豊町担当者の携帯電話に通報するようになっている。

その他、本取組みに関して、町の広報紙への掲載やIP告知放送端末での放送によって、広報活動を実施している。

○ヤマト運輸

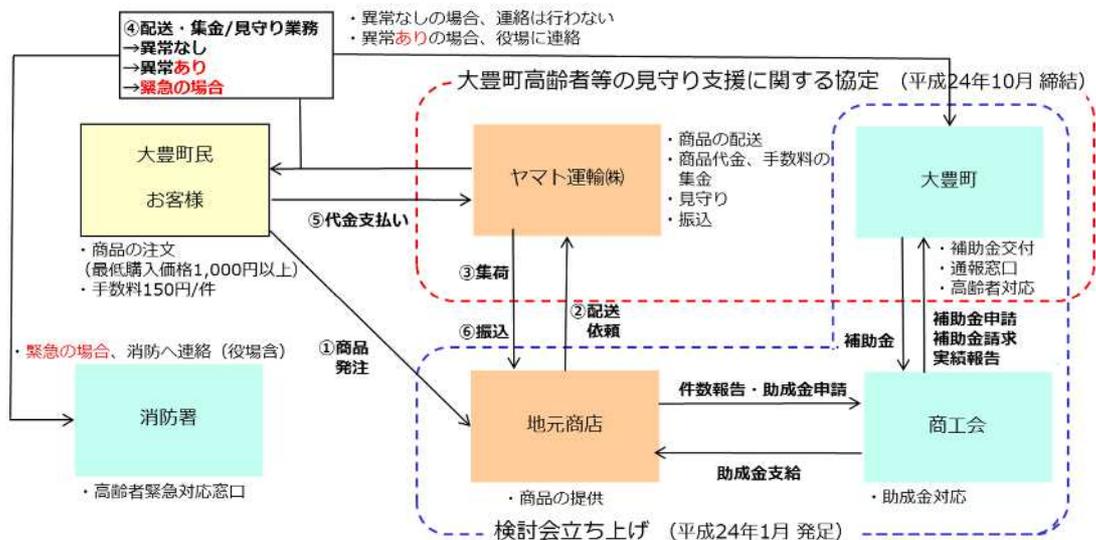
ヤマト運輸の役割としては、通常の宅配サービスである、配達や集荷に加え、見守り活動として、利用者に異常がみられる場合には、大豊町担当者へ連絡する。なお、本取組みは、支店単位で実施しているものである。

その他、本取組み中または通常の業務中でも、土砂災害時等の道路状況について役場に自主的に情報連携したり、道路上に置かれていた帽子を不自然に思い周囲を探索したところ住民が崖から崩落していたのを発見し救助の要請をしたりと、ヤマト運輸の担当者が自ら自治体の役割を担う事例もあった。

また、見守り活動に関連して、協定の中でヤマト運輸の担当者は、見守りに関して責任を負わない旨を規定しており、リスクを負わないことになっている。

その他、関係者の関与・役割については、スキーム図を参照。

図表 スキーム図



エ) 取組み実施によって得られたこと

○大豊町

・ 「買い物困難者」の解消

大豊町には本取組みの他に、移動販売兼見守り支援業務を行う事業者や移動販売業者も複数存在するため、地域の買い物困難者はほぼ解消されている。本取組みに対して利用者や地元商店も満足しているようである。

以下、大豊町商工会による利用者、商店へのアンケート調査結果の一部を抜粋する。

【利用者の声】

- ・ 便利でこれからも利用したい。
- ・ タクシー代が必要なくなった。(今までは往復タクシーで、数千円払って買い物に行っていた)
- ・ 新鮮な惣菜やお寿司、魚貝類を食べることができるようになった。
- ・ 大雪の日、移動販売は来られなくても、ヤマトさんは運んでくれるので助かった。
- ・ 午前中にお店に電話すれば、夕方品物が届くのは嬉しい。
- ・ 配送時にいつも「体調はいかがですか」と声をかけてくれるのが嬉しい。
- ・ 商店に品物の欠品が時々ある。
- ・ 商店独自のチラシなどがあればありがたい。

【商店の声】

- ・ 町内の商店の商品を町内の住民に配送できることがとても良い。
- ・ 配送の時間指定ができればなお良い。
- ・ 年末の繁忙期に注文が集中する日があった。

- 自治体のマンパワー不足の補完

多くの自治体が抱える地域的課題の1つとして、人口減に伴うマンパワー不足が挙げられるところ、大豊町においてはその傾向が特に顕著であり、過疎、高齢化の著しい自治体で、子どもや親族も他市町村や他都道府県に在住している場合には、役場の職員や隣近所のコミュニティだけで高齢者を見守ることには限界がある。

「人生の終焉まで自分の家で暮らしたい」と願う町民らをサポートすることは、自治体職員の努めではある一方で、マンパワー不足により実現が難しいこともあり、民間事業者には何らかの形で助けて欲しいとの期待があった。

ヤマト運輸は、地域に密着した民間事業者として、大豊町が抱える上記課題について、業務を通して補完することで期待に応えることができた。

見守り活動について、以前は大豊町では3人体制で順番に町民の見守りはしていたものの、ある町民へ一度訪問すると次の訪問まで2か月程度間があいていた。本取組みによって、ヤマト運輸がその間に訪問することが可能となったため、見守り支援が充実した。

また、前述のとおり、本取組みが自治体の役割を担うこともあり、その点においても、マンパワー不足を補完できている。

○ヤマト運輸

- 信頼関係の構築

顧客である町民とのコミュニケーションによって、信頼関係が構築された。例えば、初めて本取組みの一環でヤマト運輸の担当者が配達した時に、本当に配達してくれたことに感動して泣かれた利用者がいた。

- 本社への影響

取組みについての全国からの反響が大きく、「社会貢献」という波及効果を実感している他、社内でも本取組みはモデル事業として選出されており、経営層が大豊町に視察に訪れる回数も多いとのことである。

オ) 課題

- 地域商店の維持

本取組みの前提として、仕入れ先である地域商店の経営維持が不可欠であり、課題である。地域商店の店舗数が減少しても商品数を維持できるよう、ヤマト運輸側で商品仕入れ等といった川上段階から関与することができれば、本取組みの継続の可能性が見出せるとの意見がある。

4) 本取組みに関する考察

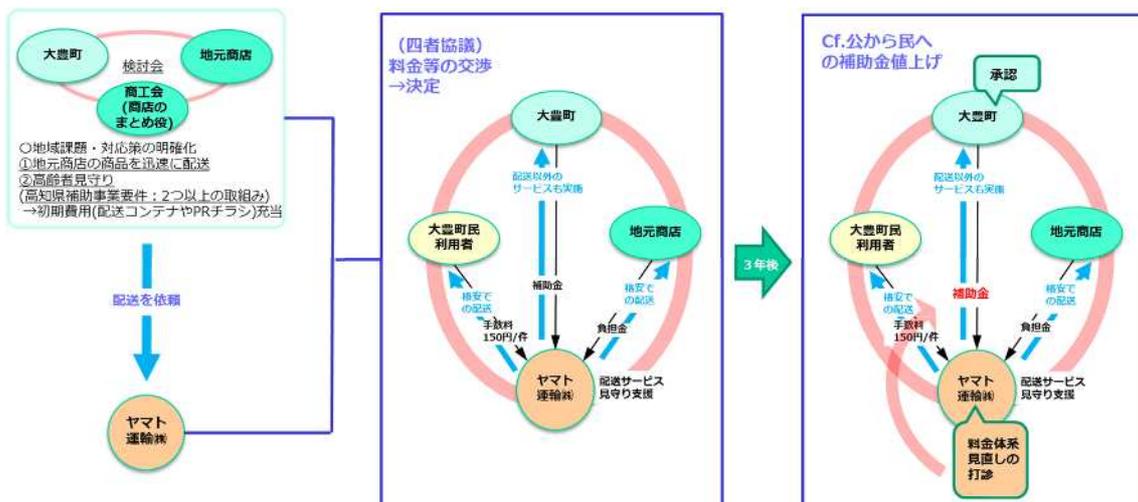
ア) 特筆すべき事項

- ポイント①：自治体側からのアプローチで連携に至った点

本事業では、最初に自治体側で検討会を立ち上げ、地域的課題や対応策を明確化しており、検討会で出た意見を元に、ヤマト運輸に対応策の実施主体を打診し、公民連携事業の実現に至った。このように、公民連携事業が実現するためには、地方の中小自治体でも、地域的課題等を明確に示し、積極的に民間事業者にアピールすることが重要である。
- ポイント②：適切な負担分配により運営資金を確保した点

公民連携事業において、運営資金を確保することが事業を継続させる上で必要となる。他方、費用負担のバランスが崩れると事業継続を困難にさせる要因になり得るため、民間事業者の採算性と自治体側（及び商店、利用者）が許容できる負担額の摺り合わせが重要である。

図表 公民連携の成立と費用負担の配分

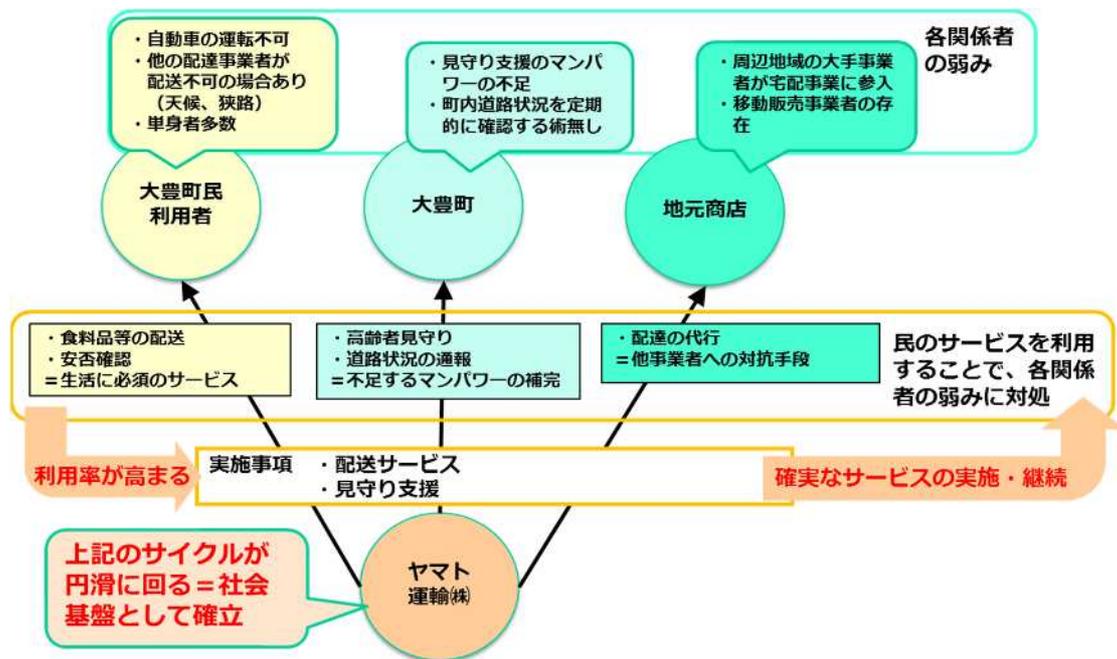


(ヒアリングをもとに作成)

ポイント③：公民連携事業が地域社会基盤として確立している点

本取組みのような山間部で、一般には民間事業が成立しにくい地域においても、公民連携により便利で安定的なサービスを確立し利用率の高い事業とすることで、民間サービスを社会基盤として成立させることが可能なことを示している。

図表 事業の地域社会基盤化



(ヒアリングをもとに作成)

(6) 土佐ツムラの森

1) 概要

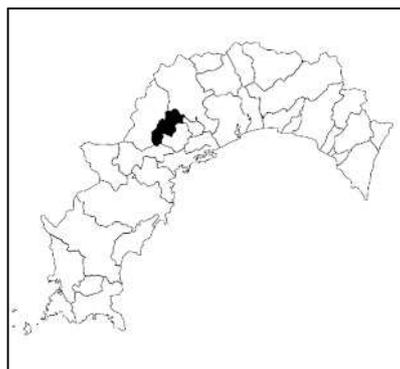
実施地	高知県越知町	
関係者	公共	高知県、越知町
		農事組合法人ヒューマンライフ土佐
	民間	株式会社ツムラ
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・高知県が「森林の再生」と「交流の促進」を目的に実施している「協働の森づくり事業」（以下、「本事業」という。）において、高知県、越知町、㈱ツムラ（以下、「ツムラ」という。）及び農事組合法人ヒューマンライフ土佐（以下、「ヒューマンライフ土佐」という。）が連携し、地元の森林や薬草園などを地元中学生の教育の場として活用しながら、地元産業や自然環境の理解を醸成し次世代の人材育成につなげ、そして森林保全も行う事業。 ・越知町の地元生産者とツムラは、30年近く契約栽培の関係にあった。高知県が越知町を通じて、ツムラとヒューマンライフ土佐に本事業への参画を打診し、両者が自然環境保護と次世代を担う人材育成に対する危機感を有していたことで公民連携に至った。本事業は、地元中学生を中心とした交流事業として、中学校の教育カリキュラムに組み込まれた形で出前事業や薬草採取体験等が実施されており、学校も巻き込んだ取組みになっている。その結果、地元中学生が東京の大企業と係わり広い視野を持つことにより、地域資源への愛着、理解が深まりつつある。 ・参画する企業の協賛金を事業の活動費の原資にする本事業の仕組みにより、ヒューマンライフ土佐の交流活動や、地元の仁淀川森林組合に越知町が委託し町有林の整備等の森林保全を継続的に進めている。 	
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・旧来からの民と生産者の契約栽培の関係に加え、公も連携することで地域を担う人材づくり及び自然環境保護の取組みに発展した事業 	

2) 関係者情報

ア) 自治体

自治体名	高知県越知町
人口	5,632 人（平成 31 年 2 月 28 日現在）
特徴	<p>■位置</p> <ul style="list-style-type: none"> 越知町は高知県の中西部に位置し、高知市から西方約 32 km の距離にあり、周囲は山で囲まれている。第三次産業従事者の多い地域で、第一次産業の従事者は 400 人以下まで減少している。 <p>■他団体との連携に関する取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 越知町は司牡丹酒造(株)と連携し、日本酒「吟醸酒 越知」を商品化（2018 年）。越知町の新たな特産品開発のために、町長が司牡丹酒造(株)に持ちかけて実現したもの。
本取組みの位置付け	<ul style="list-style-type: none"> 越知町の農業は、主要作物の生産状況が全体的に減少傾向にある一方で、生薬等の新しい作物の栽培や、山椒等を加工した商品化も行われ、生姜や山椒、ミシマサイコ等の生産量が増加傾向にあることから、越知町の第 5 次越知町総合振興計画（計画期間：2011～2020 年度）（以下、「総合計画」という。）の施策の大綱「地域資源を活かした産業の振興」では、従来の農作物に加え生薬を重視することが示されている。 越知町は豊かな自然の恩恵を受けてきた地域であるが、農家の減少や外国産材の輸入増加等により林業が縮小し耕作放棄地が目立ってきたため、総合計画の施策の大綱では「協働促進と自然環境の保全・活用」を掲げ、自然環境の保全を重視している。 越知町が、まち・ひと・しごと創生法の施行を受け、地方版総合戦略として平成 27 年度に策定した「おち家の挑戦（越知町まち・ひと・しごと創生総合戦略）」（計画期間：2015～2019 年度）（以下、「戦略」という。）では、総合計画の大綱に即した基本目標を掲げ、農業分野においては「基本目標 1：地域資源を活かし雇用を創出」の基本的方向性に「薬物作物（生薬）の生産拡大」を位置づけている。また、ツムラとの契約栽培の作物については、作付面積を KPI に設定し産地の強化を図ることとしている。

図表 越知町位置図



イ) 民間事業者

a) 企業概要

名称	株式会社ツムラ
所在地	(本社) 東京都港区
資本金	301 億 42 百万円
社員数	2,434 名 (単体、2018 年 3 月 31 日時点)
CSR・CSV の取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・事業活動を通じてさまざまな社会的課題を解決し、社会との共通価値創造を高めることで、持続可能な発展へ貢献するという事業構造を「ツムラの価値創造サイクル」として明確化。このサイクルの中で、当社が貢献可能な SDGs を示している。 ・健康・疾病、医療、産業・地域活性などに関する様々な社会的課題を認識し、その課題解決に向けて、事業活動において取り組むべき「ツムラの重要課題」を特定し、当社の本業である漢方・生薬事業を通じて「ツムラの重要課題」に取り組み、社会との共通価値創造と持続可能な発展へ貢献することが、ツムラが果たすべき社会的責任 (ツムラ CSR) であると考えている。
本取組みの位置付け	<ul style="list-style-type: none"> ・ツムラグループは「ツムラの価値創造サイクル」の中で、一次産業の衰退や遊休農地の拡大等の社会的課題に対して、農業就業人口の減少及び高齢化、生薬栽培地の減少が当グループにとってリスクである一方で、地域活性化を図る生産地との協働による原料生薬調達を機会ととらえている。そこで、当グループの理念*に基づく経営の原料生薬栽培・調達の分野においては、契約栽培農家との協働が重要課題のひとつとしており、原料生薬の安定調達を通じた社会と企業の共通価値創造に向けた活動として、「土佐ツムラの森」やヒューマンライフ土佐との取組みを位置づけ、HP で対外的に情報発信している。 <p>*経営理念「自然と健康を科学する」、企業使命「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」を基本的な理念としている。</p>

(出典：ツムラ HP をもとに作成)

ウ) 関係団体

a) 団体概要

名称	農事組合法人ヒューマンライフ土佐
所在地	高知県越知町
設立時期	1990 年
主な活動内容	・薬用作物の契約販進などの目的で設立し、組合が中心になって地域の薬用作物安定生産の指導を行っている

	<ul style="list-style-type: none"> ・四国4県の生産者約430戸が組合に加入 ・ツムラと契約栽培を実施 ・ミシマサイコ、山椒、キジツ等を生産
--	--

3) ヒアリング結果

ア) 取組みの端緒・きっかけ

a) 背景（社会的・地域的課題を含む）

- ・ 高知県の背景①：森林の再生

高知県の森林面積は約60万ha、人口林面積は約39万haで、森林率は日本一、人工林率も第2位である。人工林は、戦後復興期に積極的に植樹されたものの、その後木材価格の低迷、過疎・高齢化等により林業経営が厳しくなり、人工林の手入れが十分に行き届かず、森林のCO2の吸収力が低下する等の悪影響が発生し森林の再生が課題となっていた。

- ・ 高知県の背景②：「協働の森づくり事業」の実施

高知県では、森林再生の課題の対応策として、環境先進企業と地域が協働して「森林の再生」と「交流の促進」を柱とした取り組みを行うことで、森林（人工林）の再生を進めることを目的に「環境先進企業との協働の森づくり事業」（以下、「協働の森づくり事業」という。）を平成17年に創設した。これまで多くの企業が高知県内の市町村とパートナーズ協定を締結し、地域と交流を図りながら森林再生に取り組んでいる。



図表 高知県の協働の森づくり事業の仕組み図
（出典：高知県 HP）

- ・ 越知町の背景①：地元生産者と民間事業者の旧来からの関係

越知町の地元生産者が、30年近くツムラと契約栽培の関係にあった。契約栽培は、ツムラが生産者の生産物を全量買い取りすることで地元生産者の収入が安定化し、越知町にとってもツムラは産業振興上、旧来から重要な存在となっていた。

- 越知町の背景②：生産者の高齢化

生薬栽培は、他の農産物に比べ日常の作業が軽度で高齢者でも可能なことから高齢の生産者も増え、それに伴い生産量も増加した。一方で、後継者の育成が課題となっていた。
- 越知町の背景③：耕作放棄地の拡大

かつて越知町は農業や林業が栄えていたが、農家の高齢化・後継者不足等により農家が減少し、また外国産材の輸入増加等に伴い林業が縮小したため、耕作放棄地が増え山林の荒廃が進んでいた。
- 越知町の背景④：地元中学生の地域への愛着

山間部よりも市街地に住む人が多くなり、地域資源である生薬と地元中学生の接点が減り、地元中学生にとって地域への愛着や誇りを持ちにくい環境になっていた。

しかし、協働の森づくり事業を通じて、東京の大企業と係わり広い視野を持つことにより、地域資源への愛着、理解が深まりつつある。
- ツムラの背景①：重要な産地

ツムラは、ヒューマンライフ土佐と約 30 年にわたって生薬の契約栽培の関係にあり、当社の生薬本部の国内調達社員は頻繁に越知町を訪れている。社内でも、越知町は全国の複数の産地の中で手本となる産地として有名で、ヒューマンライフ土佐に対するツムラの信頼は高い。
- ツムラの背景②：国産原料の安定調達

漢方製剤の安定供給のためには、原料となる生薬の安定確保が重要であり、国内産地の生産者の減少は原料調達の不安定、ひいてはツムラの事業が成立しなくなることになるため、危機感を感じていた。

ツムラは国内で栽培できる生薬の産地拡大を図っている。また、国は国内の生薬産地を増やす方針を、日本漢方生薬製剤協会は国産生薬を増やす方針を示しており、国産生薬の増産はわが国の課題となっている。そのため身近で管理できる環境で生薬を調達できることが非常に重要になっている。
- ツムラの背景③：自然環境の保全

漢方製剤の原料は主に植物由来の生薬であることから、ツムラは生薬産地の自然環境の保全の重要性を認識し、「ツムラ環境基本理念」及び「ツムラ環境基本方針」を定め、環境保全に取り組んでいる。

b) 取組みの目的

- 自然環境の保護

高知県は、林業衰退に伴い手入れの行き届いていない状況になっている県内の森林（人工林）の再生を進めるために、環境先進企業と地域とが協働し「森林の再生」と「交流の促進」を柱とした「協働の森づくり事業」を展開している。

越知町は、高齢化や後継者不足による農家減少に伴い、拡大する耕作放棄地を抑制し自然環境を保護するために本事業に参画した。

ツムラにとっては、生薬の産地の環境を守り続けることが、国産生薬の長期安定調達に繋がることから、自然環境の保護を本事業参画の目的の一つにしている。

- 薬用作物産地の次世代を担う人材育成

ツムラは、将来にわたって国産生薬の安定調達に繋がるよう、次世代を担う地元の子供たちが生薬に興味を持ち、地元農家を継ぐ、あるいは薬剤師になる、ツムラへ入社する等、生薬に関連する人材に育つことも期待して本事業に参画している。

ヒューマンライフ土佐にとっても、地元の子供たちが地域資源である薬物作用の理解を深め、将来、地元に着し生薬を栽培する生産者や関連した仕事に就くことを期待するとともに、地元中学生が東京の大企業と接する機会を設けることで、地元中学生の視野を広げ人材育成に資することを目的として本事業に参画している。

c) 取組みの端緒

高知県が実施している「協働の森づくり事業」において、高知県が越知町を通じて、ツムラに連携を打診し、次にヒューマンライフ土佐にも打診した。

ヒューマンライフ土佐は、全国で実施されている協働の森づくり事業に関心を持っており、地元中学生を対象にした交流活動を実施したいと考えた。ツムラは、約30年来の契約栽培の関係にあるヒューマンライフ土佐がやるならばと参画を決め、高知県、越知町、ツムラ及びヒューマンライフ土佐の4者がパートナーズ協定を平成20年度に締結した。

イ) 取組み実施の過程

a) 経緯

平成 17 年度	高知県にて「協働の森づくり事業」を開始
平成 20 年度	高知県、越知町、ツムラ、ヒューマンライフ土佐でパートナーズ協定を締結（第 1 期：協定森林面積 約 56ha） 交流活動開始（当初は地元中学生が薬用植物の植樹やのこぎりを使った間伐作業を実施。平成 23 年度まで）
平成 22 年度	パートナーズ協定を更新（第 2 期：協定森林面積 約 59ha）
平成 24 年度	地元中学生との交流活動内容を、出前事業、薬草採取体験、工場見学に変更
平成 25 年度	パートナーズ協定を更新（第 3 期：協定森林面積 約 81ha）
平成 28 年度	パートナーズ協定を更新（第 4 期：協定森林面積 約 81ha）

b) 取組みの内容

高知県、越知町、ツムラ及びヒューマンライフ土佐の 4 者での「協働の森づくり事業」のパートナーズ協定締結により、地元の森林を「土佐ツムラの森」として整備を始めた。「土佐ツムラの森」では、間伐などの森林整備により仁淀川水系の水源を保全するとともに、森林や薬草園等のフィールドを活用した地元中学生への自然体験や学習を通じて、環境意識の向上と関係者間の交流を深めることでスタートした。

高知県の「協働の森づくり事業」が、「森林の再生」と「交流の促進」を活動の柱としていることから、本事業の取組み内容は、自然環境の保護と、地元中学生との交流活動になっている。自然環境の保護は、越知町が仁淀川森林組合へ間伐等の町有林管理及び整備を委託して進めており、地元中学生との交流活動については、ヒューマンライフ土佐が事務局機能を担いツムラと相談しながら実施している。地元中学校との交流活動が、本事業の特徴的な取組みといえる。

• 薬草を通じた人材育成

地元中学生との交流活動は、越知中学校の教育カリキュラム（総合的な学習）として、1 年生はツムラの出前授業、3 年生は薬草採取体験を実施し、地元中学生が学校生活の中で薬草に触れ、また大企業にも接し、地元産業を理解できるプログラムを実施している。

また、ツムラは社員研修に本事業を活用し、社員が産地に向き合う機会を創出することで、薬草に対する真摯な企業風土を醸成している。

写真 地元中学生との交流活動

1年生を対象にした出前事業

ツムラ、ヒューマンライフ土佐による講義（左）工場見学（右）



3年生を対象にした薬草採取体験

写真にある薬草を、薬草園周辺で実際に採取



「ツムラ協働の森」交流発表会

生徒が生薬や漢方、協働の森に関して学んだことを発表

生徒の他、ツムラ、高知県、越知町、ヒューマンライフ土佐、町長、校長が参加して開催される

（出典：高知県HP）

• 地元中学校の理解、協力を得た交流活動

地元中学生との交流活動は、当初、希望する生徒を対象に実施していたが、地元中学校教員の“生徒に地域資源である生薬について伝えたい”という想いが、地元中学校からの「総合的な学習」の授業として取組みたいという要望になり、その結果カリキュラムに組み込まれ、現在は毎年定例的に実施されている。生徒も、関心をもって交流活動に参加している。

また、地元中学校が関与していることで、本取組みに対する住民の理解が一層得られる

ようになってきている。

- 関係者間の交流

交流活動終了後に、ツムラ、越知町（町長含む）、ヒューマンライフ土佐、地元中学校教員（校長含む）等が参加する懇親会が開催され、交流活動に関する意見や今後の取組み等をフラットな場で話す場となっている。決定権を有する町長や校長が参加することで、懇親会で出た要望・提案が交流活動のプログラムとして迅速に実現されることもある（後述する、修学旅行時にツムラ本社を訪問する取組みは懇親会時の対話から実現されることになった）。

c) 今後の展開

地元中学生との交流活動は、1、3年生が対象であるが、平成30年度からは2年生が修学旅行時にツムラの本社を訪問し、協働の森に関して学んだことを社員の前で発表した。これにより、1年生の出前授業、2年生の修学旅行でのツムラの東京本社見学・社員との対話、3年生の薬草採取体験を実施することになり、ツムラは一年を通じて全学年の生徒と顔を合わせることができ、また生徒にとっては毎年一度、生薬に触れることのできるプログラムになる。

ツムラは、以前から関係のあるヒューマンライフ土佐と本事業を推進し、全国のモデル事業になることで、他地域の生薬栽培の活性化を促進する。これまでもツムラは医薬品の品質を守るため、産地と膝を突き合わせた取組みや産地を守るための投資も行い、生薬の生産と向き合ってきた。これらの投資に対して投資家から問題視されたことはなく、今後も生薬生産に対して取組む考えを持っている。

ウ) 関係者の取組みへの関与・役割

○高知県

高知県は、協働の森づくり事業の管理者としての事業推進の連絡調整、事業のPR、CO2吸収証書の発行の他、交流活動に参加しサポートしている。

○越知町

越知町は、本事業のPR、事務、進捗・協賛金の予算管理を担当している。

さらに、交流活動に関しては、地元中学校との調整や意見集約、活動のサポートを実施し、自然環境の保護については、ツムラからの協賛金を原資に地元の仁淀川森林組合に町有林の整備等を委託し、森林の保全を進めている。

○ツムラ

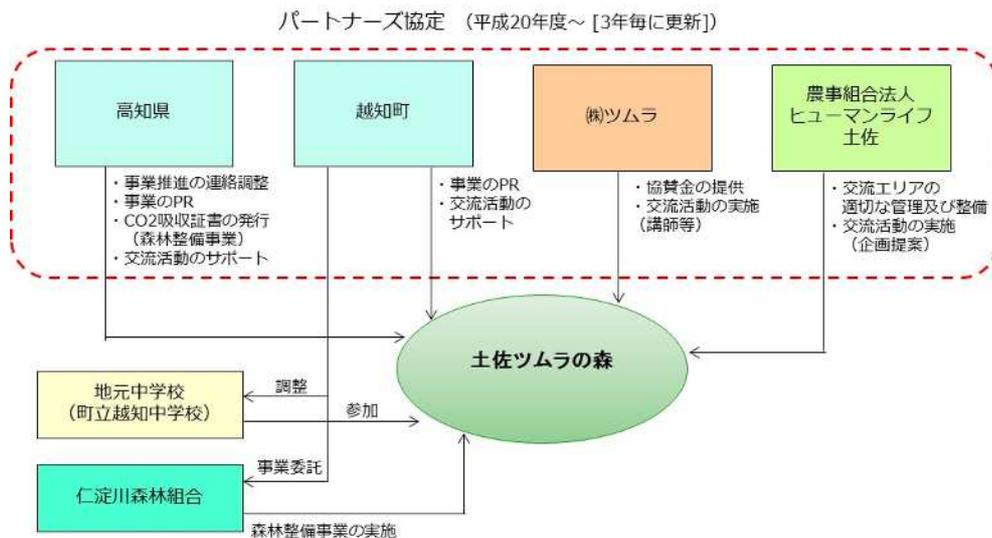
ツムラは、協賛金を提供するほか、交流活動の内容をヒューマンライフ土佐と相談しながら決め、また講師も行う等、ヒューマンライフ土佐と共に運営を担っている。

○ヒューマンライフ土佐

ヒューマンライフ土佐は、交流活動の企画提案及び実施、並びに薬草園等の交流エリアの管理及び整備を担当している。交流活動は、ツムラと調整しながら計画し、実施している。

その他、関係者の関与・役割については、スキーム図を参照。

図表 スキーム図



エ) 取組み実施によって得られたこと

○高知県

・ 森林の保全

越知町での協働の森づくり事業では、現在の第4期までの協定森林面積は約277ha(累計)で、そのうち第3期まで整備済の森林面積は30.84ha(高知県「環境先進企業との協働の森づくり事業10周年」レポートより)となっており、森林の保全が進んでいる。

○越知町

・ 自然環境の改善

越知町にとって町有林の整備が本事業のゴールの一つであることから、町有林の間伐等を実施し地域の自然環境の改善を図ることができる。

山椒等の生薬は、放棄地になるような斜面地でも生産できることから他地域に比べ耕作放棄地が少ない。本事業を通じて地域の生薬生産に対する理解が進むことで生薬産業が活性化し、さらに耕作放棄地が減少することが期待される。

- 人材育成

越知町は、地元中学生が3年間の交流活動を通じて勉強し成長していくことを本事業のゴールの一つととらえている。地元中学生とツムラの交流活動が学校のカリキュラムに位置づけられていることで、生徒は中学生生活を通じて地元産業や自然環境と真摯に向き合い、地域資源をめぐる生産環境やツムラとの関係に対する理解が深まっている。毎年3月に行われる本事業に関する発表会では、生徒から毎回興味深い発表があり、知識の向上といった学習面の効果に加え、地域の自然に対する興味も醸成されている。

また、実家が生薬農家の地元中学生の卒業生が、今年、ツムラに入社したことは大きな効果といえる。

- 地域的課題解決の担い手の拡大

事業開始当初は、参加を希望する地元中学生のみを対象にした森林体験イベントであったが、学校教育の一環として地域資源である生薬について生徒に伝えたいという中学校教員の意識が変わったことで、地元中学校も積極的に本事業に関与し地域的課題に取り組んでいる。分野を超えて地域的課題解決の担い手の確保及び拡大に繋がっている。

- 本事業に対する地域の理解醸成

ツムラとヒューマンライフ土佐等が連携している本事業について、地元中学校が関わり、越知町が広報誌に掲載する等のPRを行い、ツムラが会社HPで全国に情報を発信し、また地元新聞社にも取り上げられる機会も増えたことで、町民の理解が広がっている。地域資源に対する町民理解も進んできていると考えられ、地域産業の活性化にもつながる。

○ツムラ

- 人材確保

地元中学生の卒業生が、今年、ツムラに入社したことは、優秀な人材確保が困難な昨今において、生薬の知識や生産を理解している人材を確保できたことはツムラにとって大きな効果といえる。また、本事業を通じて生薬に関連する職に就く人材が増えることで、国産原料調達安定化にもつながる。

- 生薬の安定調達

本事業を通じ、地域の生薬産業が活性化し契約栽培が続くことで、生薬を安定的に調達できる環境を持続させることができる。

- 消費者の信頼の獲得

会社HPで本事業の取組みを情報発信することで、製品の原料は産地と連携して生産した安心安全なものであることや、原料調達のみならず産地の産業や地域の活性化にも

寄与していることを広く発信し、消費者の信頼獲得にも繋がっている。また、会社 HP に掲載していることから、本事業は社内でも高く評価されている取組みとなっている。

○ヒューマンライフ土佐

- 後継者の育成

生薬栽培を開始して約 30 年が経過し、全国で農業人口が減少する中、越知町では 3 代目の孫が農家を継ぐという世帯が少しずつ増え、後継者が育ってきている。今後も町の主要な産業として生薬栽培を続け、ツムラとの関係を継続していくことが重要と考えている。

オ) 課題

○越知町

本事業の背景の大きな課題となっている生産者の人材確保は、地域おこし協力隊制度を活用し町外から人を誘致しているが、農家の高齢化が進む中においては、引き続き課題となっている。

4) 本取組みに関する考察

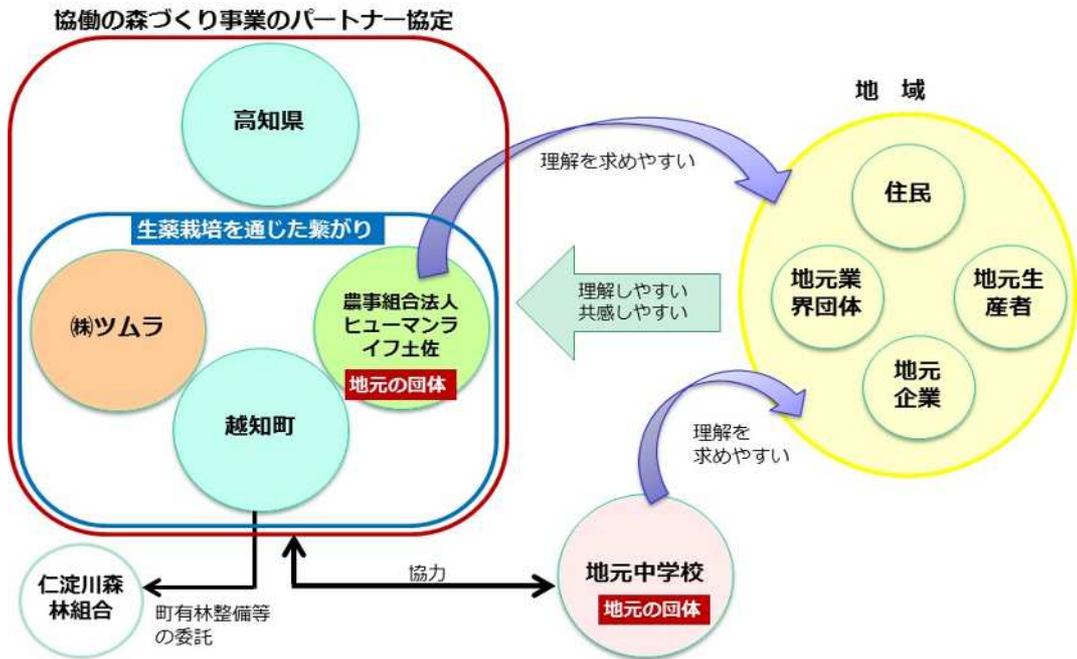
ア) 特筆すべき事項

- ポイント：公・民・地域の生産団体という生薬栽培を通じた連携に地元中学校を加え地域を巻き込んだ活動に発展した点

地域的課題を十分に認識している地元団体等を巻き込むことで、活動内容の質が向上し、継続性への意識が高まる。また、地域の理解も得て円滑に活動しやすいことから、地域密着型の体制で公民連携事業に取り組むことが効果的と考えられる。

本事業は、学校をはじめとする地域の団体を巻き込むことの有用性を示唆しているといえる。

図表 地域密着型の体制



(ヒアリングをもとに作成)

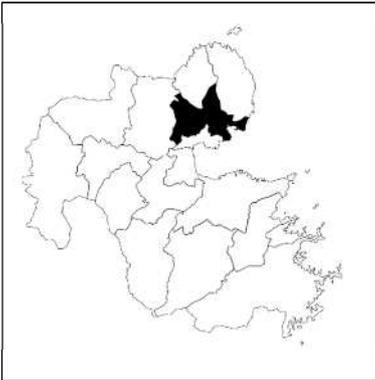
(7) 茶産地育成事業(大分)

1) 概要

実施地	大分県杵築市	
関係者	公共	大分県、杵築市 農事組合法人カヤノ農産(株式会社昭和建設工業)(以下、カヤノ農産という。)
	民間	株式会社伊藤園(以下、伊藤園という。)
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> 大分県、杵築市と伊藤園が連携し、元々耕作放棄地であった大規模な土地を活用して地元建設会社(カヤノ農産)が茶葉を生産し、地域産業として茶業の活性化を図る事業。異業種からの参入企業である建設会社に対し、大分県と伊藤園がノウハウを提供することで、建設会社の新規事業創出につながっている。また、茶農家が減少する中、大規模茶用地を建設業者が造成し作業の機械化を図ることで、茶葉生産、収穫の効率化が図られている 	
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 大規模茶用地を地域資源として、公・民がそれぞれの役割を担い、取り組む異業種参入事業 	

2) 関係者情報

ア) 自治体

自治体名	大分県杵築市	
人口	29,349人(平成31年3月1日現在)	
特徴	<p>■位置</p> <ul style="list-style-type: none"> 杵築市は、大分県北東部、大分市と別府湾を挟んだ北向かいにあり、大分空港と大分市、別府市の中間に位置する。瀬戸内式特有の温暖な気候、豊かな自然環境から農林水産業を産業の柱としており、ハウスみかんやきつき茶、いちご等が銘柄品となっている。 <p>■他団体との連携に関する取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 杵築市では、企業からキウイやオリーブといった作物に関する契約栽培の話が多くなってきており、茶においても茶産地育成事業の取り組みにより、企業とタイアップした産地づくりを行い、「きつきブランドづくり」に積極的に取組んだ効果が感じられている。 	<p>図表 杵築市位置図</p> 

<p>本取組みの 位置付け</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・大分県では、まち・ひと・しごと創生法の施行を受け、将来の大分県の姿を見据えた「大分県人口ビジョン」と人口ビジョンの実現に向けて、今後5年間の取組を盛り込んだ『まち・ひと・しごと創生大分県総合戦略』（以下、「総合戦略」という。）を策定している。 ・総合戦略では、「人を大事にし、人を育てる」「仕事をつくり、仕事を呼ぶ」「地域を守り、地域を活性化する」「基盤を整え、発展を支える」という4つの基本目標を設定しており、その具体的な施策として農林水産業による仕事の場の創出を掲げ、農林水産業による創出額や新規就農者数について重要業績評価指標（KPI）を設けている。 ・『大分県長期総合計画 安心・活力・発展プラン2015』（計画期間：2015～2024年度）では、「安心」「活力」「発展」「地方創生」分野において政策を策定し、「活力」分野における「活力みなぎる地域づくりの推進」という政策において、杵築市を含む東部地域の主な取組みとして「時代の変化に対応する農林水産業の創出 ― 気候特性を生かした果樹、茶、施設園芸等への企業参入の促進と農業者による企業的経営への転換」を掲げている。 ・本取組みに関し平成18年に杵築市、臼杵市、大分県、伊藤園の4者で締結した茶産地育成協定では、茶の新植面積目標値を100haと設定した。当初設定した面積目標値100ha、販売額4億円が平成25年度末に達成できる見込みとなったことから、平成24年には宇佐市を加え、面積目標値を200ha、販売額8億円として茶産地育成協定（2期）を締結している。 ・杵築市は、総合計画の前期基本計画（平成19年度～平成24年度）および後期基本計画（平成24年度～平成29年度）において農林漁業、水産業の振興を掲げ、施設、機械の導入により作業の効率化、省力化を進め、お茶の生産性の向上を目指し、県内の産地と一体となった生産拡大と販売力の強化を図る計画を打ち出している。さらに、市政の各部門の最高責任者である課等の長（課長等）による杵築市マニフェストにて、農林課が茶産地対策事業について、茶園造成面積や加工施設の整備等に関する目標を掲げている。
-----------------------	--

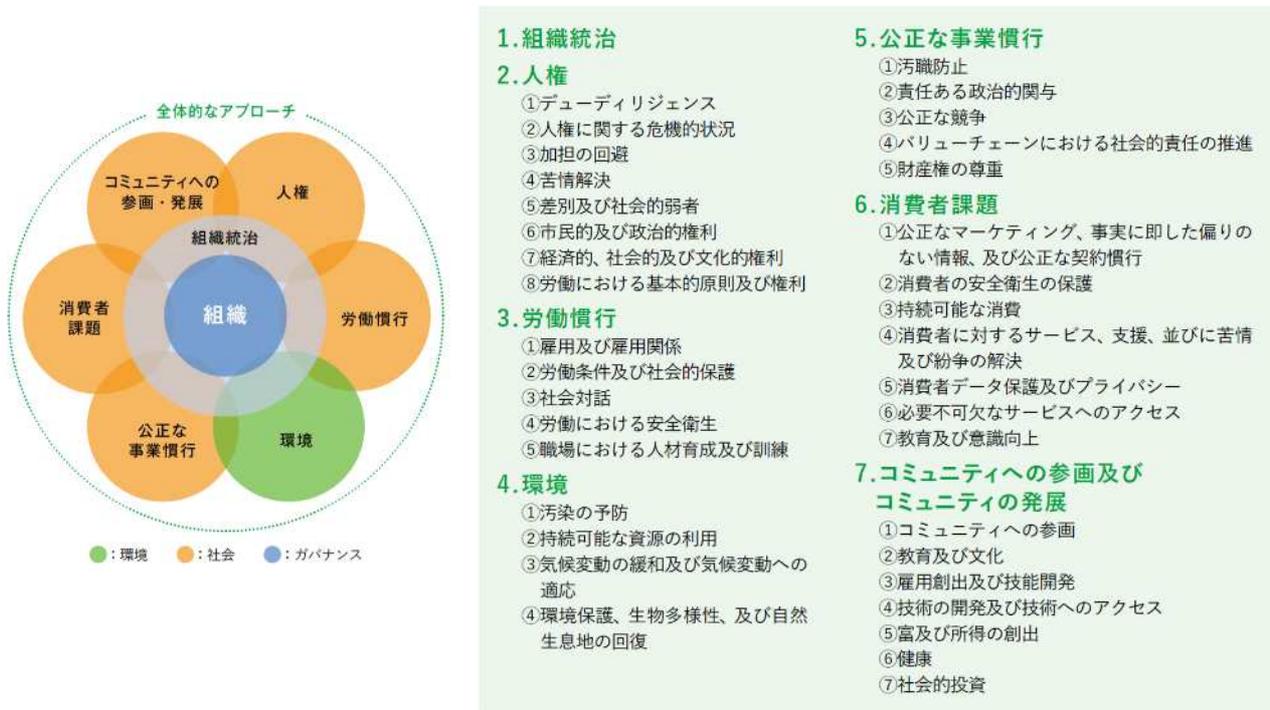
イ) 民間事業者

名称	株式会社伊藤園
所在地	(本社) 東京都渋谷区
資本金	199 億円
社員数	5,331 名 (平成 30 年 10 月 31 日時点)
CSR・CSV の 取組み	<p>■持続可能な社会・環境の実現に向けて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営理念「お客様第一主義」に基づき、ステークホルダーの皆様の信頼を得ることを重視。世界の持続可能な社会・環境の目標である SDGs (持続可能な開発目標) の内容も踏まえて、本業を通じた国際規格 ISO26000/国内規格 JIS Z 26000 の 7 つの原則および 7 つの中核主題への取組みを経営に組み込んでいる。 ・「世界のティーカンパニー」を目指し、国内および世界で新たな食文化の創造と生活提案を行い、社会の課題解決と伊藤園グループの成長を両立させる「共有価値の創造 (CSV)」により、持続可能な社会・環境の実現に貢献することを掲げている。 <p>< 7 つの原則および 7 つの中核主題 ></p> <p>■組織統治</p> <ul style="list-style-type: none"> ・伊藤園グループとして、経営理念に基づく健全な経営を推進し、グループ全体でのシナジー発揮を図るとともに、グループ全体のガバナンスと BCM (事業継続マネジメント) の推進により、事業継続力の強化を図る。また、本業を活用して持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進、企業価値の向上を図る。 <p>■人権</p> <ul style="list-style-type: none"> ・性別 (ジェンダー)、年齢、民族、人種、宗教、信条等による差別や差別への加担をせず、すべてのステークホルダーの基本的な人権やプライバシーを尊重して、グローバルな事業活動を推進する。 <p>■労働慣行</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員一人ひとりが働きがいのある人間らしい仕事 (ディーセント・ワーク) を実現でき、ダイバーシティ (多様性) が重視され、ワーク・ライフ・バランスが向上した職場環境を整備するとともに、グローバル人材など国内外の職場で活躍できる人材の育成を目指して、社員の働く意欲や能力の向上に取り組む。また、海外進出先の事情に応じて、的確な労働政策を推進する。 <p>■環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ・気候変動への対処、水資源、エネルギー、海洋・陸域・森林などの適切な管理、生物多様性の保全対応、廃棄物削減・再資源化などの環境

<p>CSR・CSVの 取組み</p>	<p>課題について、持続可能な資源の活用貢献しつつ、バリューチェーン全体で環境負荷の低減に努めるとともに、地球環境の持続可能な発展を目指して、自主的・継続的に人と自然との共生を通じた自然資産の保全に取り組む。また、グループ全体での環境マネジメントの推進とステークホルダーとの協働を図る。</p> <p>■公正な事業慣行</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サプライチェーンマネジメントの調達面での強化や、関係法令などの遵守、公正な市場ルールと適正な商慣習の実施、契約の尊重により、企業不祥事を未然に防止するとともに、持続可能な消費・生産形態の確保に貢献しつつ、取引先との相互の持続可能な発展を目指して事業活動を推進する。 <p>■消費者課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・消費者に関するあらゆる法令の遵守と、トレーサビリティシステムの強化など、バリューチェーン全体での厳しい品質管理体制を維持することにより、食料安全保障及び栄養改善に寄与するとともに、製品開発コンセプト「自然・健康・安全・良いデザイン・おいしい」に適合した製品づくりや健康的な生活や食文化面での貢献など、持続可能な消費形態の確保、質の高い教育の確保、生涯学習の機会の促進に貢献しつつ、より高度なお客様満足の実現を目指す。 <p>■コミュニティへの参画およびコミュニティの発展</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業市民として、環境、食と農、文化、少子高齢化、地域活性化などの地域課題に対し、本業を活かして、持続可能な農業、コミュニティの持続的発展に貢献する活動を推進する。また、海外進出先のニーズに即してコミュニティ課題に対応し、進出各国での良好な関係（グローバル・パートナーシップ）の構築を図る。
<p>本取組みの位置付け</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・お茶のリーディングカンパニーとして、茶の生産現場で生じている就農者の高齢化や後継者不足により茶農家が減り続けている問題を解決し、農業の発展に貢献するべく、茶産地育成事業に取り組んでいる。茶産地育成事業は、伊藤園の理念に沿った取組みであると共に、消費者の安全、安心に対する要請に応えるトレーサビリティシステム*の構築などとあいまって、他社の追随を許さない原料調達を実現している。高品質原料の安定調達とコスト削減という事業効果があり、伊藤園にとっても重要なモデル事業となっている。 <p>※トレーサビリティシステム：食品事故等の問題があった際に、食品の移動ルートを書類などで特定し、遡及、追跡して、原因究明や商品回収等を円滑に行えるようにする仕組み</p>

(出典：伊藤園 HP をもとに作成)

図表 ISO26000 7つの中核主題とそれぞれの課題



(出典：伊藤園 統合レポート 2018)



(出典：伊藤園 HP)

ウ) 関係団体

a) 団体概要

名称	農事組合法人カヤノ農産（※昭和建設工業の子会社）
所在地	大分県杵築市
設立時期	平成 18 年 9 月
事業内容	・ 茶葉の栽培および農作業の共同化に関する事業 ・ 茶に係わる共同加工施設の設置・運営に関する事業 ・ 各事業に附帯する事業
出資金	10,000,000 円
組合員数	5 名
従業員	3 名
パート従業員	5 名～10 名

名称	株式会社昭和建設工業
所在地	大分県速見郡
設立時期	昭和 43 年 4 月
事業内容	・ 土木工事 ・ とび・土工解体事業 ・ 舗装工事業
出資金	40,000,000 円
従業員数	33 名
年商	約 5.96 億円（平成 25 年 4 月期）

（出典：昭和建設工業提供資料及び昭和建設工業グループの会社案内（平成 25 年 3 月時点）をもとに作成）

3) ヒアリング結果

ア) 取組みの端緒、きっかけ

a) 背景（社会的、地域的課題を含む）

- ・ 大分県、杵築市の背景：地域産業（茶業）の衰退

近年、急須でいれるお茶（以下、リーフ茶）の需要が減少し、大分県の茶業は生産者の高齢化等も相まって元気がなくなっている状況であった。一方、缶やペットボトルなどに入った飲料（以下、ドリンク茶）としてお茶が飲まれるようになり、茶葉の需要は増加し全国で産地が増えていることに着目した大分県は、当時九州他地域で既に茶産地育成事業を実施していた伊藤園への事業実施打診に動いた。

- 伊藤園の背景①：茶業衰退への危機感

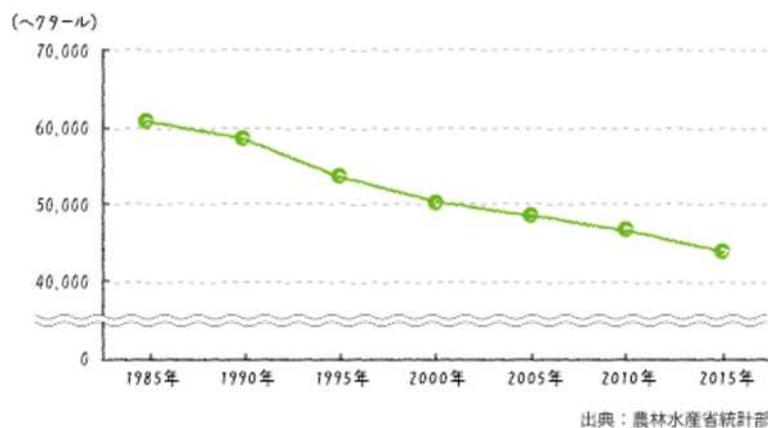
全国的に生産者の高齢化や、経営規模が小さく茶業だけで生計を立てるには厳しい状況から、年々国内の茶園面積は縮小し、生産量も減少している状況であった。

一方、伊藤園では平成8年からドリンク茶の販売を開始したところ、お茶の需要が一層高まり、近年では安定して9万～10万トン／年の需要が生まれていた。茶業衰退により、生産量は8万トン／年であったことから商品供給が追い付かず、安定して茶葉を調達することが至上命題となった。

- 伊藤園の背景②：より良い商品づくりへのこだわり

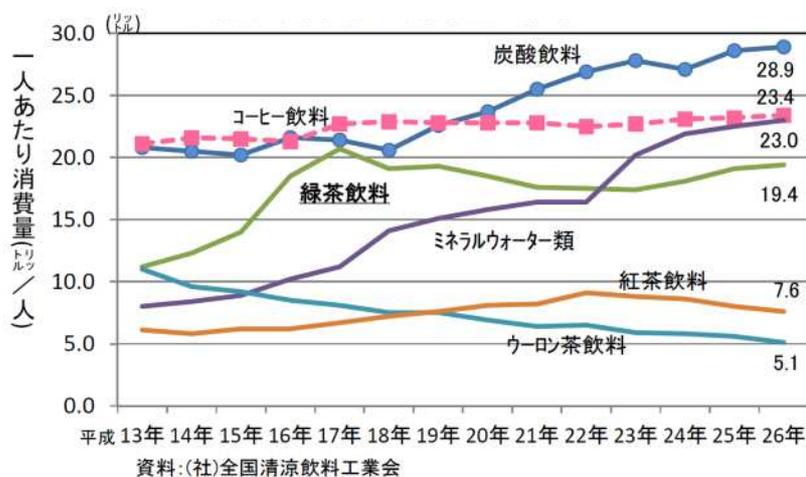
伊藤園ではお茶の製造にあたり、原料（茶葉）の品質が最も重要だと考えている。消費者の安全、安心に対するニーズを踏まえ、生産者として国産茶葉で生産することにこだわりを持っており、また、国産茶葉の安定調達に向け、規模の拡大と併せ、生産者の経営安定化を進められるべく、生産者が茶業に専念できる環境を整えたいと考えていた。

図表 全国の茶園面積推移



(出典：伊藤園 HP)

図表 清涼飲料等の消費量の推移



(出典：農林水産省 HP)

b) 取組みの目的

- 大分県、杵築市の目的：地域産業（茶業）の活性化
大分県、杵築市ともに、高齢化や後継者不足により衰退しつつあった地元産業（茶業）を活性化させることを目的としている。
- 伊藤園の目的①：国産茶葉調達安定化
お茶の製造にあたり最も重要であると考え原料（茶葉）を、消費者の安全、安心に対するニーズを踏まえ、国産としたいという想いを持っており、増加する需要に対し、安定して調達することを目的としている。
- 伊藤園の目的②：原料（茶葉）の品質向上
増加するドリンク茶への需要に対し、最適な茶葉を生産し、品質を向上させることを目的としている。
- 伊藤園の目的③：生産コストの低減
ドリンク茶に最適な茶葉を仲介なく、直接生産者との調整、売買が可能となることで、原価低減につなげることを目的としている。

c) 取組みの端緒

- ペットボトルドリンク需要の上昇
平成8年、伊藤園がドリンク茶の販売を開始したところ、人気商品となり、供給が追いつかない状況となった。そのような消費の拡大と反比例するように、茶葉の生産現場では就農者の高齢化や後継者問題、相場の乱高下による経営不安などを原因として、就農人口や茶園面積は減少傾向となっていた。そこで、伊藤園は宮崎県都城地区を初めとして、茶産地育成事業を開始した。
- 茶産地育成事業実施の打診（大分県から伊藤園へ）
生産者の高齢化や後継者不足等により、地域産業である茶業の衰退に危機感を覚えていた大分県は、全国的にリーフ茶の需要が減少する中、ドリンク茶の需要が増加し、伊藤園が他県にて茶産地育成事業を実施していることに着目し、伊藤園に対し、県の2地区（杵築市、臼杵市）での事業実施の打診に至った。なお、当時の大分県担当者が、前例や一般論にとらわれず事業を推進するタイプであったことも、伊藤園への打診に寄与していると考えられている。
大分県による打診を受け、伊藤園は用地調査を実施。打診があった2地区（杵築市、臼杵市）が大規模茶用地になり得ることを確認した。なお、当該土地は規模が広大であったため、バブル経済崩壊後、管財人も売りようがなく、耕作放棄地となっていた。

- 茶産地育成協定の締結

伊藤園による用地調査実施後、茶用地活用候補地となった杵築市、臼杵市と大分県、伊藤園の4者で茶産地育成協定を締結した。

- 参画事業者の検討

茶葉を生産する事業実施者の条件については、事業開始後、収穫まで4～5年間かかり、また、一次加工工場の建設に5～6億円かかるように長期間経営する企業体力が必要であるとの考えから、大分県は資本力のある企業へ事業参画の打診を開始した。資本力があることで従来の茶農家とは異なるより思い切ったことができる可能性を期待していた。企業への打診は大分県が実施し、伊藤園はキャッシュフローに関する資料等の説明資料を作成した。打診を行っていく中、建設業者は秋冬期に繁忙期を迎え、春夏期に比較的手が空くため、業務の閑散期に人手を割けるといった点、耕作放棄地を茶園へと整備する際に建設機械を所有している点が県の事業実施者のイメージと合致した。なお、補助金について、茶葉育成に関する費用は半額交付されるが、土地確保のための費用は補助対象外となっており、事業者は土地確保に要する資本力も必要であった。

イ) 取組み実施の過程

a) 経緯

平成 18 年 9 月	茶の新植面積目標値を 100ha とし、4 者で茶産地育成協定を締結（杵築市、臼杵市、大分県、伊藤園）
平成 18 年 9 月	地元建設会社（昭和建設工業）が生産法人（カヤノ農産）を設立
平成 22 年	カヤノ農産が摘採を開始
平成 24 年 11 月	平成 25 年度末に茶の新植面積 100ha 達成を見込めることとなり、大分県、杵築市、臼杵市、伊藤園に、新たに新産地事業を実施することとなった宇佐市を加え、茶産地育成協定（2 期）を締結（面積目標値を 200ha[100ha 増]とする。）
平成 25 年	カヤノ農産が緑茶飲料用原料加工施設を整備（茶園面積 50ha 分の処理能力）
平成 25 年	優良事例として安倍首相が視察
平成 27 年	伊藤園が日経ソーシャルイニシアチブ大賞・企業部門賞を受賞



従前：耕作放棄地



従後：茶園



2 期茶産地育成協定締結（平成 24 年 11 月）

（出典：伊藤園提供資料(平成 30 年 9 月)）

（出典：大分県提供資料(平成 30 年 10 月)）

b) 取組みの内容

茶産地育成事業は下記に示す「新産地事業」と「契約栽培」の2つの取組みになっている。

①新産地事業

- 耕作放棄地等を茶用地として生産者が購入および造成し、国や県の補助金を活用しながら茶葉を生産、生産された茶葉を伊藤園が全量買取りする事業。
- 生産された茶葉(品質が基準を満たすもの)は、一番茶、二番茶、三番茶それぞれに単価が設定されており、単価×収量で生産者の売上げが算出される仕組みとなっている。
- 杵築市の新産地用地は元々桑畑であったものが放置された土地であり、当時の状況は雑木も生え、茶園にするには厳しい状況であったが、事業実施者となった昭和建設工業(カヤノ農産)に兼業で茶業を営んでいる従業員がおり、茶業に関する知識を持って順調に造成を進めることができた。
- カヤノ農産独自の考えで、全国で初めて木材チップを幼木期間(最も手入れが必要となる3年間)に撒くことによる雑草繁殖の防止を実施した。木材チップを撒く手間は相当なものであったが、親会社が建設会社であり建設機械を多く持っているからこそ可能となった。
- 全国有数の茶産地である静岡県は手作業が主流のため10a当たりの年間作業時間が約120時間であるのに対し、本事業では省力化が可能となる造成や栽培法により10a当たりの年間作業時間約30時間に短縮されている。
- 事業実施には、まとまった規模の土地、人、長期間経営に耐えうる資本力が必要となる。

②契約栽培

- 従来から茶業を営む地元茶農家が従来の茶園にて茶葉を生産し、生産された茶葉を伊藤園が全量買取りする。
- 生産された茶葉(品質が基準を満たすもの)は、一番茶、二番茶、三番茶それぞれに単価が設定されており、単価×収量で生産者の売上げが算出される仕組みとなっている(価格設定法については新産地事業と同様)。
- 伊藤園から地元茶農家に対し、茶葉生産に対するアドバイスを実施している。地元茶農家の中には従来から茶業を営み我流を通す茶農家も存在し、伊藤園はこのような地元茶農家には理解を得ながら当社のやり方に変えてもらっており、地元茶農家と良好な関係を築くまでには想定していた以上の時間をかけている。また、地元茶農家の収穫が上手くいかなかった際には原因や反省点を伝え、改善点を共に検討することで地元茶農家との関係を築いている。

c) 今後の展開

事業実施者であるカヤノ農産は毎年茶園面積を拡大しており、開始当初 2ha であった規模が、現在は 64ha となっている。事業開始後 12 年経過した現在も茶園の拡大、植栽、排水整備等の施設整備に投資している。

大分県としては、200ha を目標として茶園面積拡大を進める一方で、事業実施者が非常に大きな投資をしていることもあり、早く事業を軌道に乗せ、安定させる必要があると考えている。県内に新たな茶用地となり得る土地はあるが、カヤノ農産は担い手不足等の課題からさらに拡大することについて悩みどころと考えており、人手や融資、共同事業者がいれば積極的に拡大したいという考えを持っている。県は現時点では新たな参画者探しに動いていないが、今後さらに茶園を拡大する場合には企業へ新たに打診を行うことを考えている。

伊藤園は平成 29 年時点で 1,401ha（内、新産地事業 406ha）となった茶産地育成事業の茶園面積を 2,000ha 規模とすることを目標としている。

図表 伊藤園の茶産地育成事業の計画推移



(出典：伊藤園 HP)

ウ) 関係者の取組みへの関与、役割

○大分県

大分県は、新産地事業者および地元茶農家への技術指導、伊藤園との連絡、調整を行っている。

○杵築市

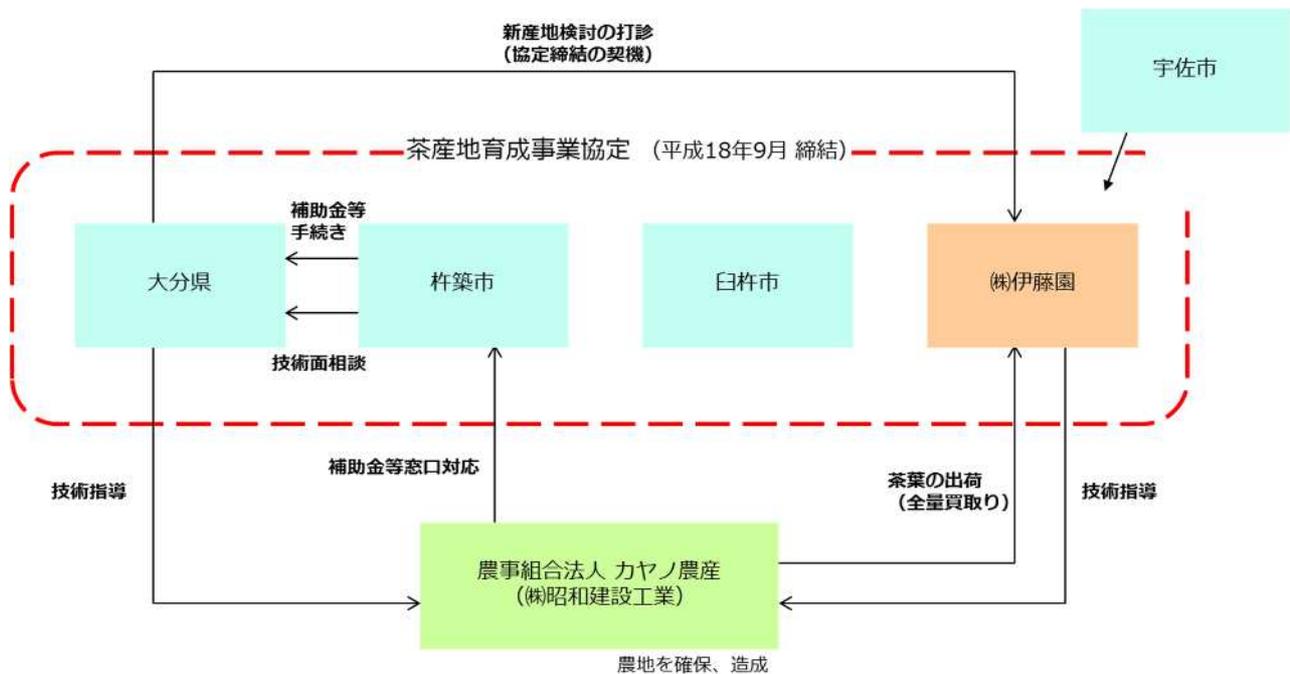
杵築市は、補助金事業の窓口対応を行っている。

○伊藤園

伊藤園は、生産者へのドリンク茶専用茶葉の見本、製造方法の提示、生産された茶葉の全量買取り保証、生産された茶葉の品質評価、生産者へのフィードバック（茶葉の欠点や原因探求）、生産地での衛生管理（茶葉加工時の異物混入に関する注意喚起等）、資材（段ボールや肥料等）購入の取りまとめ（まとめて発注することで生産者が従来より安価に購入することが可能）を行っている。

その他、関係者の関与・役割については、スキーム図を参照。

図表 スキーム図



エ) 取組み実施によって得られたこと

a) 取組み実施によって得られたこと

○大分県、杵築市

- 地元産業（茶業）の活性化

茶園面積の拡大に伴い、生産量、産出額が増加し、現在も伸び続けている。また、茶園として有効活用されることで耕作放棄地が減少している。本事業をきっかけとして新たに伊藤園と契約を結ぶ茶農家が増え、地元茶農家の所得が向上した。伊藤園の茶葉全量買取り保証があり、かつ全国的な商品として活用されることで地元茶農家の生産モチベーションも向上している。

- 茶業の人材確保

茶園面積の拡大に伴い、地元の若者や新規学卒者の新たな雇用が創出されている。

- 地域への波及

伊藤園の商品ポスターやパンフレットに地名が記載されることで大分県、杵築市ともに地域の PR につながっている。また、杵築市は元々杵築茶を前面に押し出しており、茶業衰退の傾向が見られていたのが、本事業によりカバーされ引き続き大分県を代表する茶産地と謳える状況となっている。

さらに、本事業と直接の関係はないが、本事業を実施した経験から市内における新規事業検討に対するハードルが下がり、積極的な姿勢に変わった。

○伊藤園

- 国産茶葉調達の安定化

大規模茶園で機械化、IT 化した茶葉生産、出荷を実施することで、茶の収穫量および生産効率が向上され、国産茶葉の安定調達につながっている。また、契約栽培を行う地元茶農家の所得・モチベーション向上や異業種および若い世代の生産者増加による茶業の活性化により、将来的な国産茶葉の安定調達につながっている。茶農家の生活が豊かになり、綺麗になった家や工場を見た他の茶農家が新たに契約を希望するというケースも多く生じている。伊藤園は意欲のある茶農家全てと契約するわけにはいかないため、基準を満たした茶農家のみと新たに契約を結んでいる。

- 商品の品質向上

ドリンク茶専用の茶葉を生産することで、品質が向上した。また、原料（茶葉）をカヤノ農産等の地元生産者から直接仕入れることで仲介料を削減でき、生産コストの軽減につながっている。

- 知名度向上

最適な原料を使用した多様な商品提供による消費者への価値や環境保全型農業による環境価値を創出し、さらに原料調達コストの減少といった事業性を併せ持つ持続可能な農業モデルを確立しており、この価値創造プロセスが日経ソーシャルイニシアチブ大賞企業部門賞（平成 27 年）、ポーター賞の受賞、「フォーチュン」誌（平成 28 年 9 月 1 日号）での「世界を変える企業 50 社」の選出につながった。平成 25 年 5 月には優良事例として安倍首相が視察に訪れた。メディアに取り上げられる機会が増え、伊藤園がお茶づくりに真摯に取り組む姿勢や、茶園から商品化まで一貫して携わり、消費者に届けていることが評価されている。伊藤園社内でもモデル事業に選出され、社内ポスターやパンフレットに掲載している。また、県住民や地元生産者といった商品ファンも増加した。

写真 安倍首相視察の様子



（出典：カヤノ農産 HP）

写真 茶畑の様子



（平成 30 年 10 月 日本経済研究所撮影）

b) 課題

○大分県、杵築市

生産者（農事組合法人）および地元茶農家の経営安定化（投入資金の回収、技術の向上）および人材確保が課題である。近くに農業大学校や大規模の茶園があれば、若い人を呼び込みやすいが、過疎地域であることから人材確保は難しい状況となっている。この課題に対する県や市の意識は一致しており、協力する体制は整っているが、まだ人材確保には繋がっていない。

○伊藤園

新産地事業について、生産者の茶栽培経験が浅いことから、品質が年によって変動することが課題である。伊藤園や大分県のサポートにより徐々に生産者の技術が向上し、茶葉品質も改善の傾向が見られる。また、自治体や個人農家、他分野の企業から事業参画を希望する話はあるが、大きな初期投資が必要となるため事業参画のハードルが高い。

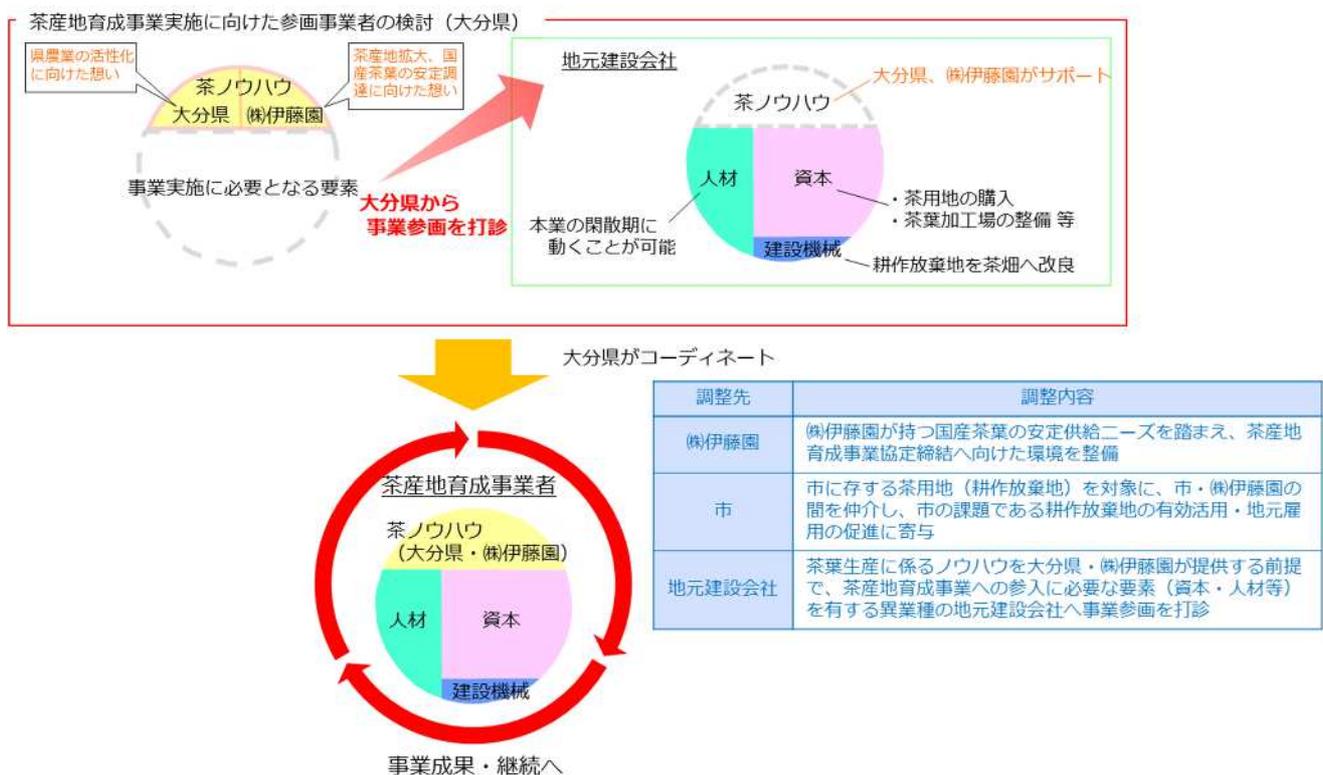
4) 本取組みに関する考察

ア) 特筆すべき事項

- ポイント：大分県が民間事業者（伊藤園）との連携、協定の締結、地元建設会社（昭和建設工業）の誘致をコーディネートし、社会的、地域的課題の解決に向けて取り組んでいる点

公民連携にあたり、特定の機関が事業を先導することが必要となる。本事業では、大分県が茶産業の現状を捉え、伊藤園が実施していた茶産地育成事業に着目し伊藤園との連携につなげ、また事業実施に必要な要素を分析した上で地元建設会社を巻き込み、公民連携事業を成立させている。公民連携事業の実施、および社会的、地域的課題の解決につながるに至った大分県のコーディネート力の重要性を示唆しているといえる。

図表 大分県による地元建設会社の巻き込み



(ヒアリングをもとに作成)

第3章 総括

3.1 公民連携事業のポイント

ヒアリング調査の結果、どの事例も一定の成果を上げ、現在まで継続している。そこで、社会的・地域的課題の解決に向けた公民連携事業のポイントを成果の要因に着目して①連携実現の要因、②事業成果増大の要因、③事業継続の要因の3つに分けて整理する。

(1) 連携実現の要因

社会的・地域的課題の解決に向けた公民連携事業を行うためには、最初に自治体と民間事業者の連携が成立する必要がある。これらの連携が実現する要因としては以下の事項が考えられる。

1) 公民の旧来からの繋がり

公民連携事業を実施する以前から、公民に繋がりがあることで既に構築されている信頼関係を基に連携が可能となるといえる。各事例の公民の旧来からの繋がり、以下のとおりである。

- **TKプロジェクト**では遠野市の地元農家と麒麟が50年以上に亘ってホップの契約栽培の関係にあった。
- **土佐ツムラの森**では越知町の地元生産団体とツムラが約30年来の生薬の契約栽培の関係にあった。
- 両事例とも、地元生産者と民間事業者とが長年の契約栽培関係にあり、民間事業者にとって重要な産地となっている一方で、自治体の遠野市及び越知町にとっても民間事業者が地元産業を支える重要な存在となっていた。
- **こまつ・アグリウェイプロジェクト**では、小松市が小松製作所の発祥の地で縁がある。
- **おおとよ宅配サービス**では、ヤマト運輸が旧来より大豊町に配送センターを構え、地域に密着したサービスを展開していた。

2) 公民が危機感を認識・共有

公民がお互いの将来の状況に対する危機感を認識・共有することが連携の動機づけになるといえる。危機感の捉え方は事例によって異なるものがみられた。

ア) 地域の農業衰退に対する公民の危機感が連携を促した事例

- **TKプロジェクト**では、遠野市の主要産業であるホップ生産が生産者の高齢化・後継者不足を背景に衰退の危機に瀕しており、麒麟はビールの多様性を追求する中で質の高いホップへのこだわりをもち、ホップ農家の減少は国産ホップの長期安定調達ひいてはビールの生産に直接影響することから危機感をもっていた。
- **こまつ・アグリウェイプロジェクト**では、小松市は県内最大のトマト産地であるものの他地域との競合や生産者の減少により産地としての存続に対する危機感があり、小松製作

所はそのような地域事情や地域の危機感を認識していたと考えられる。

- **茶産地育成事業(大分)**では、大分県は離農に伴う耕作放棄地拡大に対する危機感をもっていった。国産茶葉にこだわりをもっている伊藤園は国内の茶農家が減少する一方でペットボトル用茶葉の需要が伸びており、需要を満たす国産茶葉の長期安定調達に対して危機感を感じ、自ら茶産地育成事業を立ち上げて産地拡大を図っていた。

イ) 人材育成に関して公民が危機感をもっていた事例

- **遠野みらい創りカレッジ**では、遠野市は人材が育たなければ地域が衰退することに対する危機感もち、その遠野市の危機感を富士ゼロックスが理解し自社研究技術を活用できると考えた。
- **土佐ツムラの森**では、越知町は地元生産者の高齢化に伴う後継者不足で生薬産業の自然環境を守り続けることに危機感をもっており、ツムラは国産生薬の長期安定調達に大きく影響する産地衰退に危機感をもっていたことから、次世代を担う地元の子どもの地域への愛着を育てる必要があると考えていた。

ウ) 地域の生活環境に関して公民が危機感をもっていた事例

- **おおとよ宅配サービス**では、大豊町と商工会は大型店舗の立地やサービス拡大に伴い地元商店が衰退し、自動車に乗れない高齢者の買い物への影響に対する危機感をもっていた。また、ヤマト運輸は日々の営業を通じて地域の高齢者の買い物利便性の低下を感じていた。

3) 公民の地域に対する想いの一致

公民それぞれの、地域に対する想いが一致することで公民連携の目的が共有化され、円滑な連携構築に寄与するといえる。各事例では、それぞれ地域に対する想いがみられた。

- **TKプロジェクト**では、遠野市は持続可能なホップ生産を目指すべく遠野の豊かな自然やビールを含めた地域資源を全国に発信し、地域の活性化につなげたいと考えた。また、キリンは遠野市の人口減少や農業の衰退といった問題を認識しており、持続可能なホップ生産に加え、遠野産ホップの価値・魅力を活かした食とビールをコンテンツに遠野市を元気にしたいという想いがあり、地域資源の価値向上を通じた地域活性化に対する公民の想いが一致していた。
- **遠野みらい創りカレッジ**では、遠野市は多様な地域的課題を抱える中で、地域主体で課題を解決したいと考えていた。富士ゼロックスにおいても、地域住民が地域課題を発見し、多様な人と連携しながら活動する必要があると認識し、自社のノウハウを活用して課題の明確化さらにはその後の課題解決に貢献できると考えた。地域での課題解決に対する公民の想いが一致していた。
- **こまつ・アグリウェイプロジェクト**では、小松市は「環境王国」の認定を受け「環境王国こまつ」の目指す成長と発展を目的とした取組みを展開することになった。小松製作所は

農業がものづくりの原点だと考えていたことから、地域農業の活性化に対する公民の想いが一致していた。

- **地域フィールドラボ**では、自治体が支援してもらいたいテーマを設定し、そのテーマに対して民間事業者が応募し、本事業の実施者であるコード・フォー・ジャパンが応募者（派遣希望者）を面接した上で、各自治体への派遣者を決定する仕組みになっている。民間事業者は自治体の地域的課題に関心を持って応募してきており、さらにコード・フォー・ジャパンが面接で派遣希望者の考えを確認することで、公民の地域に対する想いが一致する仕組みとなっている。
- **おおとよ宅配サービス**では、大豊町は山間部に位置することに加え、人口減少と住民の高齢化が進んでいるため地域の生活機能が低下しており、住み続けられる環境を維持していくことの必要性を認識していた。この地で配送センターを設置しサービスを展開しているヤマト運輸も、日々の宅配サービスを通じて高齢者の生活環境の改善の必要性を認識しており、高齢者の生活環境維持・改善に対する公民の想いが一致していた。
- **土佐ツムラの森**では、高知県が森林県として森林保全を進める必要性を認識しており、また越知町は農家の減少に伴い増加する耕作放棄地の抑制と、将来の生産者の担い手を育成する必要があった。ツムラは、漢方の国内需要が伸びてきていることを背景に長期的に国産生薬の調達を増やすべく、産地の自然環境の保全と将来の生産者の育成の必要性を感じており、自然環境の保全と人材育成に対する公民の想いが一致していた。
- **茶産地育成事業(大分)**では、大分県は地域資源である県内の大規模な耕作放棄地を活用して地域産業を活性化させたいという考えがあり、伊藤園は国産茶葉を安定的に生産できるよう新たな茶産地を育成したいと考えていた。茶産地の育成に対する公民の想いが一致していた。

図表 要因と事例の関係

要因	該当事例
<p>1) 公民の旧来からの繋がり</p> <ul style="list-style-type: none"> －契約栽培の実施 －重要な産地としての位置づけ等 	<p>TKプロジェクト</p> <p>旧来から国産原料（ホップ）の重要な産地、契約栽培の繋がり、密な意見交換が可能な関係性</p>
	<p>こまつ・アグリウェイプロジェクト</p> <p>地元発祥の企業であり、首長は民の出身者</p>
	<p>おおとよ宅配サービス</p> <p>地域密着型事業として、民が以前より配送センターを設置し事業展開</p>
	<p>土佐ツムラの森</p> <p>旧来から国産原料の重要な産地、契約栽培の繋がり</p>
<p>2) 公民が危機感を認識・共有</p> <ul style="list-style-type: none"> －地域的課題に対する危機感等 	<p>TKプロジェクト</p> <p>公：主要産業の存続に対する危機感、民：主力商品（ビール）の原料確保に対する危機感</p>
	<p>遠野みらい創りカレッジ</p> <p>公民：地域を担う人材育成に対する危機感</p>

	こまつ・アグリウェイプロジェクト 公民：地域の農業の存続に対する危機感
	おおとよ宅配サービス 公：地元商店の存続、公民：住民の買い物環境に対する危機感
	土佐ツムラの森 公民：生産者の減少に対する危機感
	茶産地育成事業(大分) 公：離農と耕作放棄地拡大に対する危機感、民：原料調達に対する危機感
3) 公民の地域に対する想いの一致 ー目指すところ 等	TK プロジェクト 地域資源の価値向上等
	遠野みらい創りカレッジ 地域の課題解決と地域創生につながる新たな価値づくり
	こまつ・アグリウェイプロジェクト 「環境王国こまつ」が目指す農業の成長
	地域フィールドラボ オープンイノベーションによる地域的課題解決
	おおとよ宅配サービス 高齢者を中心とした居住者支援（買い物難民の解消、見守り支援）
	土佐ツムラの森 産地としての自然環境の保護と生産者の育成
	茶産地育成事業(大分) 地域資源を活用した茶産地の育成

(2) 事業成果増大の要因

社会的・地域的課題の解決に向けた公民連携事業を進めていく上では、個々の具体的な成果を積み上げられるかが重要となる。これらの連携において事業成果を増大させる要因としては以下の事項が考えられる。

1) フェイズごとのプレイヤーの存在

事業の構築、実施、拡大・進化の各フェイズにおいて、多様な人や団体等（プレイヤー）が参加、関与し、それぞれが目的達成に向けて活動することで事業全体の成果に繋がるといえる。各事例における代表的なプレイヤーは、以下のとおりである。

- **TK プロジェクト**では、遠野市と麒麟が 50 年来のホップ生産地として協力関係にあったことを土台として、地元農産物の全国発信や持続可能な地元産ホップの生産について事業を実施していった。その後、遠野市や麒麟の他、ホップ農協や地元のホップ・パドロン栽培を行う遠野アサヒ農園を前身とする BEER EXPERIENCE、Next Commons Lab との連携が興り、新規就農者や醸造家といった移住者を獲得できた。現在では、獲得した移住者らが遠野醸造や Brew Good といった民間事業者を立ち上げて活動の中心となりつつあり、事業内容が進化・発展している。

- **遠野みらい創りカレッジ**では、遠野市と富士ゼロックスが連携関係を構築し、富士ゼロックスがオープンカレッジの企画運営及び事務局を担い、オープンカレッジのプログラムに応じて地元高校生や大学、企業、地域住民が参加した。当初参加者であった大学や企業、地域住民が、後に自らでプログラムを運用するようになり、プレイヤーが増え、事業が進化している。
- **こまつ・アグリウェイプロジェクト**では、小松市、小松製作所及びJA 小松が連携協定を締結し、締結後は小松製作所がものづくりや経営のノウハウを提供しながら、JA 小松が地元農産物のピューレ加工及び製品化を行った。製品化の体制が確立できた 3 年後に、JA 小松市が事業を引き継ぎ、公民は側面支援に移行した。
- **地域フィールドラボ**では、コード・フォー・ジャパンが最初に公民をマッチングさせ、派遣前に派遣者へ研修を実施し、派遣期間も適宜派遣者へのアドバイスを実施している。派遣期間の活動は公民の主体性を重視するが、派遣終了後はコード・フォー・ジャパンが派遣先の自治体及び派遣者を対象にした報告会を行い、情報の共有及び参加者間のネットワーク構築の場を創出し、本事業が公民にとって有用な活動になるよう全般にわたってサポートしている。
- **おおとよ宅配サービス**では、まず、大豊町、商工会及び地元商店が検討会を設置し地域的課題を明確にし対応策としての事業の枠を設定した。事業を実施するにあたりヤマト運輸を巻き込み、大豊町とヤマト運輸とで大豊町高齢者等の見守り支援に関する協定を締結した。日々の取組みは、地元商店とヤマト運輸が主体となって実施し、高齢者の見守りにおいて高齢者に異常がみられた際には大豊町がヤマト運輸から連絡を受けることになっている。
- **土佐ツムラの森**では、連携関係の構築に向けては、高知県・越知町、ツムラ及びヒューマンライフ土佐が中心となり、連携締結後はツムラと相談しながらヒューマンライフ土佐が地元中学生に向けた交流活動を実施している。また、交流活動は、地元中学校が積極的に協力しており、活動内容の拡大、進化につながっている。
- **茶産地育成事業(大分)**では、公民の連携関係の構築に向けては、伊藤園が実施している本事業への参画について大分県が積極的に伊藤園へ働きかけ、産地となる杵築市と臼杵市を含む 4 者で協定を締結した。連携後は地元建設会社が設立した農事組合法人（カヤノ農産）が茶葉を生産しているが、伊藤園と大分県がお茶の栽培ノウハウをカヤノ農産に提供し、生産した茶葉を伊藤園が全量買い取りをすることでカヤノ農産をサポートし、茶葉の生産及び茶畑の拡大化が進んでいる。

2) 公・民以外の実働組織の存在

自治体や連携する民間事業者以外に事業を実際に動かす組織がいることで、活動の幅や機動性が高まり、事業停滞を防ぐことができる。事例では、実働組織として地域内外の組織がみられた。

- **TK プロジェクト**では、キリンが出資して設立した、前身が地元ホップ農の BEER

EXPERIENCE が、遠野産ホップ・パドロン栽培、地域おこし協力隊への農作業の指導のほか、麒麟の DRINX が主催して始まったホップを堪能するイベント「遠野ビアツーリズム」を引き継いで実施している。

- **遠野みらい創りカレッジ**では、当初、富士ゼロックスが主体的に活動を展開していたが、多様な地域的課題を解決していくためには地域のシンクタンク機能が必要となり、公民の連携から3年後に法人（遠野みらいカレッジ）を設立。当法人が、本事業の事務局機能を担い、活動範囲も拡大している。
- **こまつ・アグリウェイプロジェクト**では、JA 小松市が、ピュール加工から商品開発、販売を行い、実働的な活動を行っている。
- **地域フィールドラボ**では、IT を活用することで解決できる課題がある中で、日本の自治体には IT を理解する人材が不足しており、特に予算の厳しい中小自治体は IT 企業社員を任期付き社員として雇用することも難しい状況であることから、コード・フォー・ジャパンが自治体と IT 活用に関するノウハウを持った民間事業者をつなげる事業を立ち上げ、事務局として本事業を運用している。
- **土佐ツムラの森**では、生薬の地元生産者の団体であるヒューマンライフ土佐が、ツムラと越知町（地元中学校）と相談しながら、地元中学生との交流活動の企画運営をはじめとする事務局機能を担っている。
- **茶産地育成事業(大分)**では、地元建設会社の昭和建設工業が農事組合法人を設立し、大分県や伊藤園の技術的サポートを受けながら、茶葉を生産している。

3) 関係者の適切な役割分担

関係者のそれぞれの強みを活かし役割を分担することで、事業の質が高まりより多くの成果が期待できる。事例では、各事業内容に応じた役割分担になっている。

- **TK プロジェクト**では、遠野市は補助金手続き、事務局業務、人的投資（地域おこし協力隊の確保等）を担っており、担当者は庁内の配置転換後も引き続き本取組みに関与する体制を取っている。また、本取組みの全体のコーディネートを Next Commons Lab に委託したり、地域おこし協力隊の優秀な人材を事務局長に据えたりと、年々、側面支援へと変化している。麒麟は、プロジェクトの企画・PR、遠野産ホップ・パドロン・ビールの販路サポート、BEER EXPERIENCE への出資、ホップ・ビール生産に関する技術指導を担っている。
- **遠野みらい創りカレッジ**では、富士ゼロックスのコミュニケーション技術を活用したプログラム開発、遠野市は人材育成プログラムをカレッジに委託し、カレッジがプログラム提供をはじめとする本事業の運営を担っている。
- **こまつ・アグリウェイプロジェクト**では、小松市は、自治体の強みを活かして、コマツから提供を受けた基金をもとにした補助金の交付要綱の制定や、加工（ピュール化）した農産物の学校給食への供用を実施した。コマツは、製造業という強みを活かし、農産物の加工製造に関する生産性の改善支援や、損益管理等のノウハウを提供した。JA 小松市は、実

働組織としてトマト栽培の ICT 化や、農産物のピューレ加工等を実施した。

- **地域フィールドラボ**では、自治体は、取組みテーマ（地域的課題）を設定し、派遣者の受入れ態勢を整備し、民間事業者は、派遣先の自治体のテーマの解決に向け自社の専門ノウハウを提供している。ソーシャルセクターであるコード・フォー・ジャパンは、最初の段階で公募を通じた公民のマッチングを行い、公民にとって効果的な取組みになるよう終了まで公民の活動をサポートしている。
- **おおとよ宅配サービス**では、大豊町が補助金の手当てと見守り支援に係る通報窓口を担い、地元商店が利用者からの注文を受け商品を集荷、配送、集金、振込、見守り業務を行っている。
- **土佐ツムラの森**では、高知県の協働の森づくり事業で設定された役割分担を基に、ツムラとヒューマンライフ土佐が地元中学生を対象にした交流活動を行い、越知町は地元中学校との調整や本事業の PR、協賛金の予算管理等のサポートしている。
- **茶産地育成事業(大分)**では、大分県が伊藤園との連携に向けたコーディネートを行い、連携後はカヤノ農産が大規模茶農園を整備し茶生産を行い、伊藤園と大分県がカヤノ農産に技術的支援、生産した茶葉を伊藤園が全量買い取りを保障することで、生産者の育成を公民で支援している。

図表 要因と事例の関係

要因	該当事例
1) フェイズごとのプレイヤーの存在 - 事業の構築 - 事業の実施 - 事業の拡大・進化 等	TKプロジェクト 公民それぞれの専任担当者、地域おこし協力隊、(一社)Next CommonsLab 発起人他
	遠野みらい創りカレッジ 公民それぞれの専任担当者、大学、民、地域住民
	こまつ・アグリウェイプロジェクト 公、JA 小松市、民、石川県、石川県立大学
	地域フィールドラボ 事業の各フェイズにおいて、ソーシャルセクターが公・民をバックアップ
	おおとよ宅配サービス 公・民・商工会・地元商店
	土佐ツムラの森 公・民、農事組合法人、地元中学校
	茶産地育成事業(大分) 公民それぞれの担当者、農事組合法人カヤノ農産（地元建設会社 昭和建設工業）
2) 公・民以外の実働組織の存在 - 事務局担当 - 企画・運営担当 - 事業の拡大・進化を担う組織 等	TKプロジェクト 地元農業生産法人企業（民が出資して設立）
	遠野みらい創りカレッジ カレッジ運営法人

	こまつ・アグリウェイプロジェクト JA 小松市
	地域フィールドラボ (一社) コード・フォー・ジャパン
	土佐ツムラの森 農事組合法人ヒューマンライフ土佐
	茶産地育成事業(大分) 農事組合法人カヤノ農産 (地元建設会社 昭和建設工業)
3) 関係者の適切な役割分担 ー民間事業者の専門性活用 ー自治体の適切なバックアップ ーその他組織による協働 等	TKプロジェクト 公：補助金申請、人材提供 民：マーケティング、プロジェクト形成、技術指導
	遠野みらい創りカレッジ 公：事業の委託 民：コミュニケーション技術の活用、プログラムの企画
	こまつ・アグリウェイプロジェクト 公：基金条例の制定、商品開発・販売の支援 民：製造業で培ったノウハウ・ICT技術の活用
	地域フィールドラボ 公：テーマの設定 民：専門ノウハウを活用した解決策の提供 ソーシャルセクター：公募を通じた公・民のマッチング、公・民の活動フォロー
	おおとよ宅配サービス 公：補助金の提供 民：宅配サービスのノウハウの提供
	土佐ツムラの森 公：交流活動サポート、森林保全、PR 民：地域交流、協賛金の提供 農事組合法人：活動の企画提案・実施
	茶産地育成事業(大分) 公：民と地元企業のコーディネート 民：生産された茶葉の全量買取り保障 公民：茶葉生産に係るノウハウの提供 農事組合法人：茶葉の生産、加工

(3) 事業継続の要因

社会的・地域的課題の解決に向けた公民連携事業を持続的に進めていくためには、事業を継続していく仕組みが重要である。公民連携事業の継続を可能とする要因としては以下の事項が考えられる。

1) 多様な主体と連携する仕組み

様々な変化や個々の課題にも対応できるよう、公民だけの連携ではなく多様な主体と連携を広げていく仕組みにすることが、継続可能な体制に繋がるといえる。事例では、多様な主体と連携しつつ、主体の数が増えていくケースと固定的なケースがみられた。

ア) 主体の数が増えていくケース

- **TKプロジェクト**では、取組み年数が経過するとともに、本取組みの全体のコーディネートを Next Commons Lab が、また、遠野ビアツーリズムの開催を地元ホップ農家が前身の BEER EXPERIENCE が実施し、地域協力隊として遠野市に移住した人が設立した遠野醸造が飲食店を経営しており、地域内外からの多様な実働組織によって様々な活動に展開されている。
- **遠野みらい創りカレッジ**では、カレッジが多様な主体の連携を促すプログラムを提供しており、地元高校生と都市部の大学との交流や、企業研修プログラムの場、地域住民にとつての教育の場となっており、多様な主体にとっての学びの場を形成している。
- **地域フィールドラボ**では、コード・フォー・ジャパンが旧来のつながりのない公民をマッチングさせ、公民だけでは実現困難な公民連携のきっかけを創出している。また、第三者が公募によって民間事業者を選定することで、自治体にとっては公平性が担保され円滑に公民連携を実施できる機会となっており、多様な自治体が参画しやすくなっている。

イ) 主体の数が固定的なケース

- **こまつ・アグリウェイプロジェクト**では、製造業者であることのメリットを活かしたコマツが、ピュール事業、ICT 事業の各々に関連する技術を、JA 小松市に提供していった。
- **おおとよ宅配サービス**では、最初の段階で地域的課題を明らかにするにあたり、自治体のみならず、商工会及び地元商店とともに検討する場を設け、多様な意見を基に取組みのフレームを考えていった。
- **土佐ツムラの森**では、パートナーズ協定を締結している高知県、越知町、ツムラ及びヒューマンライフ土佐の 4 者のほかに、地元中学校の協力を得て地元中学校を対象にした交流活動を実施している。当初は地元中学校の関与は低かったが、地元資源を生徒に伝えたいという教員の想いが高まり、交流活動を中学校のカリキュラムとして実施することとなり、地元中学校の本事業への関与が深まっている。
- **茶産地育成事業(大分)**では、公民だけでなく実際に茶生産する事業者を巻き込み、公民で支援している。茶産業への新規参入は、大規模な初期投資を要し収入を得るまでに数年がかかることから、資本力のある事業者でないと継続は難しい。茶産業の特徴を理解した大分県は茶農家にこだわらず、事業継続を念頭に適切な事業者像を想定し、建設業者をターゲットに事業者を巻き込んでいった。

2) 事業の進化に合わせて地域へ主体を移行できる仕組み

公民連携事業は永続的に民間事業者が関与することは困難であることから事業の進化に合わせて、事業の主体を地域の担い手に移行していくことで将来的に地域の活動に組み込まれていくことが望ましい。

- **TKプロジェクト**では、遠野市と麒麟とが連携し、ホップを中心とした遠野産農産物の全国発信や持続可能な遠野産ホップ生産に向けた活動から開始し、その後さらに進化・発

展させ未来のまちづくりに取り組むことへと舵を切り、地域のビール文化を醸成するために多様な主体を巻き込んでいった。地元出身や域外からの移住者による醸造所の設立、地元酒造店によるクラフトビールの製造、地元ホップ農家の新規就農者への技術指導といった様々な活動が展開されている。

- **遠野みらい創りカレッジ**では、当初は遠野市と富士ゼロックスとで活動し、3年目から実働組織を法人化し、活動の受け皿となっている。カレッジに対する地域住民の理解も浸透しており、地域住民もプログラムの提案や運営に関与するケースも増えている。
- **こまつ・アグリウェイプロジェクト**では、当初の3年間は実働組織であるJA小松市に、小松市とコマツが各々の強みを活かして連携、協力していたが、現在ではJA小松市が自走体制を確立し、自己資金で実施を継続している。

3) 運営が継続する仕組み

事業の運営には資金及び人材等が必要であることから、これらを確保できる仕組みを構築しなければ継続することはできない。事例では、民間事業者または自治体が資金供与する事例が多く、独立採算での実施はみられなかった。

- **TKプロジェクト**では、キリンによる出資や醸造技術の指導といった支援があり、また人材を確保するために移住者が就農、醸造等を実践できるプラットフォームが構築されている。
- **遠野みらい創りカレッジ**では、カレッジが遠野市からの委託やプログラムの有料化等からの収入を元に事業を運営している。ただし、カレッジの人件費を賄えるまでの収益構造になっていない。
- **こまつ・アグリウェイプロジェクト**では、実働組織であるJA小松市が自らの資金と人材で活動しており、小松市の補助金は現在利用していないものの、ICT栽培に関しては、石川県からの技術的支援をもとに、事業の継続ができています。
- **地域フィールドラボ**では、参加企業がコード・フォー・ジャパンに、制度参加費用を支払っており、本事業の運営費を継続的に得られる仕組みになっている。
- **おおとよ宅配サービス**では、大豊町が配送手数料に補助金を充て、地元商店も一定の負担金を負担し、ヤマト運輸も事業継続可能な低廉な料金設定で事業を実施するなど、この事業継続に必要な資金をそれぞれが拠出する形になっている。ただし、地元商店は顧客獲得や売上向上に、大豊町は自治体だけでは提供できないサービスを実施できるといったメリットを得てヤマト運輸も損失を出さないよう3者で協議することで持続可能な仕組みとなっている。
- **土佐ツムラの森**は、協働の森づくり事業では民間事業者が協賛金を出す仕組みになっており、この協賛金を元に活動を実施している。また、地元中学生を対象にした交流活動が地元中学校のカリキュラムに組み込まれていることから、毎年定期的に活動できる環境が形成されている。
- **茶産地育成事業(大分)**では、資金面では、既存の補助事業を活用し、大分県及び伊藤園は、

地元事業者の技術支援や生産物の全量買い取り等、地元事業者が茶生産を継続できるよう支援を行っている。

図表 要因と事例の関係

要因	該当事例
1) 多様な主体と連携する仕組み - ソーシャルセクター - 地域の民間事業者 - 学校（教育機関等） 等	TK プロジェクト 事業内容に応じた複数の実働組織が活動
	遠野みらい創りカレッジ 多様な主体の連携を促すプログラムの実施
	こまつ・アグリウェイプロジェクト 民によるピュア事業、ICT 事業の各々に関連する技術の提供
	地域フィールドラボ ソーシャルセクターが、事業が効果的に遂行されるよう公民を支援し、公民が参加しやすい仕組みを構築
	おおとよ宅配サービス 公・民・商工会・地元商店による検討会
	土佐ツムラの森 地元中学校を加えた活動
	茶産地育成事業(大分) 県が中心となり関係者をまとめる仕組み
2) 事業の進化に合わせて地域へ主体を移行できる仕組み - 活動の受け皿となる主体の組織化 - 公民が主体の取り組みから、地域の担い手が主体の取り組みへ	TK プロジェクト 公民から住民（移住者を含む）主体のまちづくりの取り組みへと進化
	遠野みらい創りカレッジ カレッジ運営法人が活動の受け皿となり、住民を巻き込んだ企画を展開
	こまつ・アグリウェイプロジェクト JA 小松市が自走体制を確立
3) 運営が継続する仕組み - 公民の人的・資金的支援 - 事業収入 等	TK プロジェクト 民による出資・指導者の人的支援、移住者・地域おこし協力隊が活動する受け皿
	遠野みらい創りカレッジ 公からの委託費収入と一部のプログラムの有料化
	こまつ・アグリウェイプロジェクト ICT 栽培に関する石川県からの技術的支援
	地域フィールドラボ 民が支払う仲介料を活用しソーシャルセクターが事業運営を実施
	おおとよ宅配サービス 利用者から手数料を徴収、公は補助金として補填（後に補助金水準を変更）
	土佐ツムラの森 民が協賛金を提供、地元中学校の協力
	茶産地育成事業(大分) 生産者（農事組合法人カヤノ農産）への補助金交付、公・民による茶葉生産に係るノウハウの提供

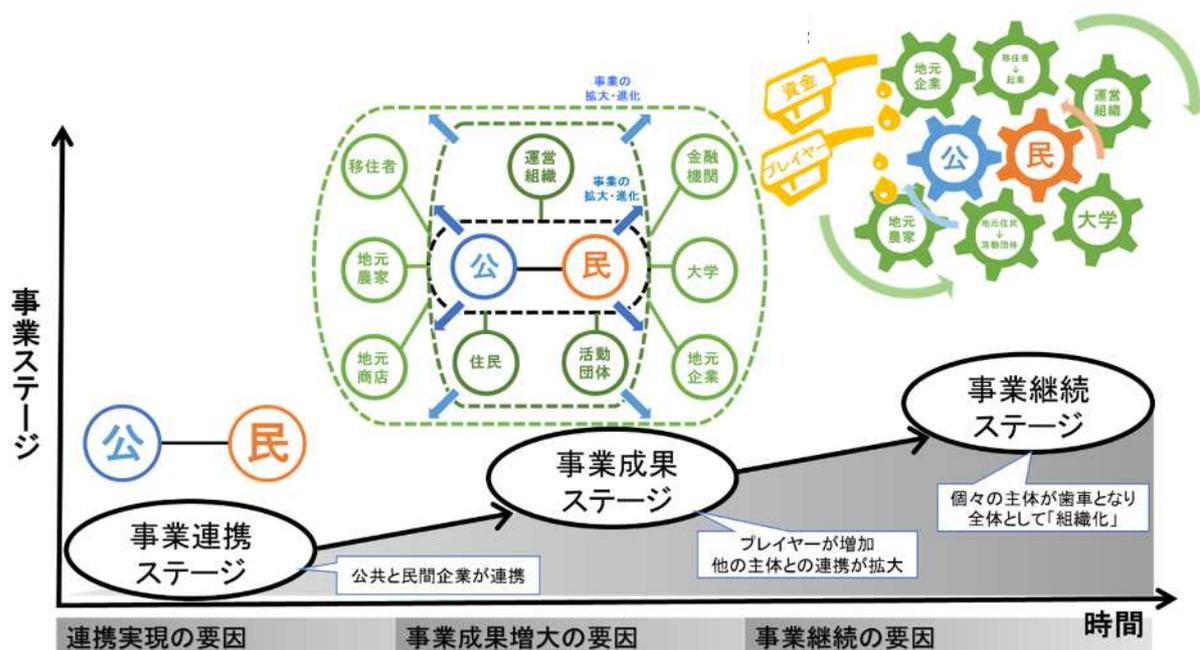
(4) 公民連携事業の進化

上述した公民連携事業のポイントは、時間の経過とともに必要となる3つの要因として抽出することができる。これらは下図の通り、公民連携事業の進化を示す3つの事業ステージと関連付けて整理することができる。

公民連携事業の3つのステージ

- 1) 連携実現のステージ：公民が連携関係に至るまでの最初の段階
- 2) 事業成果のステージ：公民で連携事業が進められていく中で、住民や活動団体など他の主体との連携が拡大し、新たな運営主体が生まれることなどにより、さらにプレイヤーが増加することで事業が拡大・進化し、多くの成果が発現する段階
- 3) 事業継続のステージ：それぞれの思いを持った多様な主体による活動が、有機的に繋がることで共通価値が共有され、個々の主体が歯車となって全体が組織化されていく段階

図表 各要因と事業ステージの関係



3.2 課題と対応策

前節で整理した各ステージの要因を踏まえ、自治体及び民間事業者が公民連携事業を実施する上での課題と対応策を検討する。

(1) 連携実現の要因

課題1：公民が旧来からの繋がりが無い場合の連携相手とのマッチング

多くの自治体は旧来から大企業と繋がりを有していないことから、公民にとって、いかに連携相手を見つけて連携関係を構築するかが、公民連携事業の最初の段階での大きな課題といえる。

1) 自治体の対応策

- ・民間事業者が連携したいと思える要件等を有しているかを再整理。(参考:「遠野みらい創りカレッジ」の遠野市の特性)
- ・民間事業者に関心をもってもらえるよう、地域的課題や危機感等の情報を積極的に発信。
- ・民間事業者が実施している事業の情報を収集し、直接、民間事業者にアプローチする。その際、県に支援を求め、県と共に民間事業者に連携を働きかけることも効果的。(参考:「茶産地育成事業(大分)」の大分県によるコーディネート)
- ・ソーシャルセクター等が実施している公民連携の仕組みに参加する。(参考:「地域フィールドラボ」)
- ・個別企業と連携することに対して、取組み目的及び連携理由を庁内に明確に説明し、合意形成を図る。

2) 民間事業者の対応策

- ・自治体に連携パートナーとしての素地があるかを見極める。(参考:「遠野みらい創りカレッジ」の連携先としての選定理由)
- ・自社のノウハウが活用できる地域かを検討。(参考:「遠野みらい創りカレッジ」の連携先としての選定理由)
- ・ソーシャルセクター等が実施している公民連携の仕組みに参加する。(参考:「地域フィールドラボ」)

課題2：課題の明確化・共通化

公民連携事業では連携目的となる解決すべき地域的・社会的課題を明確にし関係者のなかで共通化することが、公民の連携関係構築の段階において重要と考えられる。

1) 自治体の対応策

- ・地域的課題を明確にする。(参考:「遠野みらい創りカレッジ」は公民で明確化、「おおよ宅配サービス」は、町、商工会、地元商店の検討会にて明確化)

2) 民間事業者の対応策

- ・自治体の抱える地域的課題の解決が、自社の経営上、取組むべき社会的課題の解決に繋がることを確認し、社会的課題を公民で共通化する

(2) 事業成果増大の要因

課題：公民以外の実働組織の巻き込み方法

自治体や連携する民間事業者以外で事業を実際に動かす組織がいることで活動が多面的になり推進力を増すことにつながるが、相応しい実働組織をどのように巻き込むかが課題といえる。

1) 自治体の対応策

- ・実働組織として相応しい要件を設定し、誘致する。(参考:「茶産地育成事業(大分)」の大分県が建設企業に着目)

2) 民間事業者の対応策

- ・自治体と連携し多様かつ柔軟な運営が可能な組織を設立する。(参考:「遠野みらい創りカレッジ」のカレッジ運営法人の設立)

(3) 事業継続の要因

課題1：プレイヤーの増やし方（多様な主体を巻き込む）

多様な人や団体等（プレイヤー）が公民連携事業に参加、関与することで、活動範囲が広がり、事業の拡大・進化につながっていくと考えられる。多様な主体をどのように巻き込み、増やしていくかが、公民連携事業を継続していく上での課題の一つといえる。

1) 自治体の対応策

- ・受け入れ態勢を整えたうえで、地域おこし協力隊等の域外者を誘致する。(参考:「TKプロジェクト」での地域おこし協力隊の誘致)
- ・これまでのネットワークを活用して事業への参画を働きかける。

2) 民間事業者の対応策

- ・民間事業者の情報発信力を活用して事業を対外的に PR し、多様な個人・機関等の関心を喚起する。

課題2：組織内の合意形成

公民連携の取組みは、自治体にとって庁内横断的な対応が必要となる場合が多いと考えられるがより効果的な事業を構築するには、民間事業者のプロジェクトベースの思考・手順で進めることが求められる。自治体担当者がどのように他部署を巻き込み、公民連携事業に

対する庁内の合意形成を図っていくのが課題といえる。

民間事業者は、直接的な利益が期待できない活動を実施・継続することについて、企業内の理解を得ることは困難である。そのため、SDGs や CSV 等、社会的課題への対応の必要性をどのように企業内に浸透させ、どのように企業内の合意形成を図るかが課題といえる。

1) 自治体の対応策

- ・ 首長が対外的に本事業を情報発信する。(参考:「地域フィールドラボ」のプレス発表)
- ・ 地域的課題をまず庁内で共有し、具体の取組みについて取組み目的を他部署と共有し横断的に対応する。(参考:「地域フィールドラボ」の首長の方針の明示と情報統計課から関係部署へ関係者の拡大 他)

2) 民間事業者の対応策

- ・ SDGs や CSV 等、社会的課題の解決への関与を、会社の経営方針として位置づけること。(参考:「TK プロジェクト」のキリン 他)
- ・ 経営方針に則った上で、社会的課題の解決に繋がる公民連携事業を会社の施策に関連づけること。(参考:「土佐ツムラの森」のツムラ 他)

課題3：地域にどうやって根付かせるか

公民連携事業を地域で支え地域が主体的に関与し、そして将来的に地域のシステムの一部にしていくためには、地域にどうやって根付かせていくかが課題といえる。

1) 自治体の対応策

- ・ SDGs 達成の必要性を認識し、住民に対しても SDGs の重要性を周知する。
- ・ 域外者と地域住民が協働、共存できるよう、取組みの情報を積極的に発信する。
- ・ 地域と民間事業者の橋渡し役（地域住民や地域内外の関係者等との調整役）となる。

2) 民間事業者の対応策

- ・ 地域住民や団体等との間の対話や情報提供等を通じて、取組みに対する理解の醸成を図る。(参考:「遠野みらい創りカレッジ」の富士ゼロックスは市民総意で活動を進めていった)

課題4：運営資金の確保

公民連携事業を継続して運営していくためには資金及び人材が必要であるが、人材は資金を活用して確保できる可能性がある。従って、継続して運営資金をより確実に確保できるかが課題といえる。

1) 自治体の対応策

- 取組みを継続させるためには、収支が相償うように収入源を確保できる仕組みにする。
- 収支相償が困難な場合は、運営資金は受益者負担による確保を基本とし、不足分は公の支出で支える必要性があるかを見極める。

2) 民間事業者の対応策

- 取組みを継続させるためには、収支相償となるような収入源を確保できる仕組みにする。
- 収入を得られる活動が可能な組織を設立する。(参考:「遠野みらい創りカレッジ」のカレッジ運営法人)

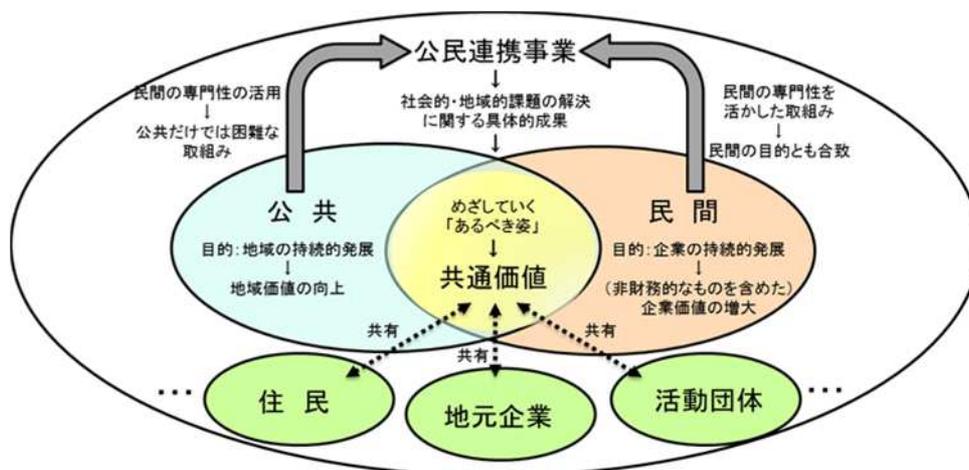
3.3 公民連携事業における共通価値

(1) 公民連携事業における共通価値の定義

本調査では、想いをを持った自治体と民間事業者が連携し多様な主体を巻き込みながら事業を進化・拡大させていくことが事業を継続させることにつながるといふ公民連携事業の特徴を整理したが、その重要なファクターが共通価値の共有であると考えられる。

共通価値とは、地域で様々な目的をもって活動する多様な主体が、社会的・地域的課題の解決に向けた取組みを連携して進める中で浮かび上がった、一緒にめざしていく「あるべき姿」であると言える。したがって、共通価値は個々の主体がそれぞれに持つ目的とも両立する価値である。さらに、公民連携事業の実施により地域が変化（進化）することで、あるいは関係者が増えていくことで、新たな共通価値が設定されていく。

図表 共通価値のイメージ



(2) 事例における共通価値

調査事例では、自治体の想いだけでなく民間事業者の想いも尊重し、公民がお互いをパートナーと認め、想いを相互に確認しながら活動することで、共通価値が生まれあるいは認識され、それらが多様な主体に伝播し、共通価値を共有しながら、多様な主体がそれぞれの目的に向かって活動することが、取組みの継続性につながっているといえる。

図表 事例における共通価値

事例	共通価値
TKプロジェクト	ビールを軸にした持続的なまちづくり
遠野みらい創りカレッジ	次世代の地域を支える人材と育ての「場」
こまつ・アグリウェイプロジェクト	地域産業(農業)の発展
地域フィールドラボ	ITを活用した公民連携による課題解決
おおとよ宅配サービス	地域コミュニティを護ることへの想い
土佐ツムラの森	地域を担う次世代の人材づくり、自然環境の保護
茶産地育成事業(大分)	地域産業(茶業)の持続・発展

(3) 今後の公民連携事業

公民連携事業は、多様な主体が共通価値を共有しながら活動を続け、それぞれの取組みが地域に活力を与え進化させていくことで継続していくものと考えられる。

公民のみならず多様な人たちを惹き付け、巻き込んでいく取組みを増やしていくためには、関係者の想いを一つにする共通価値を共有することが、公民連携事業を継続させる仕組みを構築する上で重要である。

SDGs に設定された目標である社会的課題を解決する主体として民間事業者が位置付けられ、全国の自治体では多くの社会的・地域的課題が山積する中で、問題を公民連携で解決しようとする動きは今後も拡大するものと思われる。こうした動きに伴う公民連携を一過性でなく本質的なものとするためには、共通価値が重要なファクターになると考える。

<参考資料 1>

調査事例一覧

対象事業		ヒアリング先	社会的・地域的課題	実施内容	ヒアリング実施日・場所
TKプロジェクト (岩手県遠野市)	公	遠野市 産業部 六次産業室	● 地域特産物の存続と特産物を活かした地域の成長	● 遠野産ホップの価値化やPR、農作物のブランド化や販路サポート ● 地元産ホップを最大限活用し、「ホップの里」から「ビールの里」に進化させる未来のまちづくりに関する取組み	日時：H30.11.6 調査実施 場所：遠野市役所
		Next Commons Lab			日時：H30.11.20 調査実施 ※書面にて回答
	民	キリン CSV 戦略部 絆づくり推進室			日時：H30.10.1 調査実施 場所：キリン 本社
遠野みらい 創りカレッジ (岩手県遠野市)	公	遠野市 市民センター	● 地域の永続的な存続と成長	● 産官学民のプラットフォームとなる、みらい創りカレッジを設立 ● 交流・暮らし文化・産業創造の3カテゴリでプログラムを運営し、多様な企業や大学との交流、防災等に関する研究、地域のリーダーの育成に主眼を置いたプログラムを開発	日時：H30.11.6 調査実施 場所：遠野市民センター
		遠野みらい創り カレッジ			日時：H30.9.4 調査実施 場所：富士ゼロックス 本社 ※遠野みらい創りカレッジおよび富士ゼロックス兼務者へのヒアリングを実施
	民	富士ゼロックス 復興推進室			
こまつ ・アグリウェイ プロジェクト (石川県小松市)	公	小松市 産業未来部 農林水産課	● 農業・農村・里山の活性化	● 規格外の地元農産物の6次産業化(ピューレ化)による、需要拡大と生産者所得の向上 ● 小松とまとハウス栽培のICT化による計画的・高精度の生産体制の構築	日時：H30.10.16 調査実施 場所：小松市役所
	民	小松製作所			訪問取材の要望多数のため、ヒアリング不可

対象事業		ヒアリング先	● 社会的・地域的課題	● 実施内容	ヒアリング実施日・場所
地域フィールドラボ (福井県鯖江市)	公	鯖江市 政策経営部 情報統計課	● 自治体のオープンイノベーション (平成30年度上期 テーマ：特定健康診 査の受診率向上で健 康なまちづくり)	● 自治体は3カ月間、週2日、 民間事業者派遣者を受入れ ● コード・フォー・ジャパンは事 務局として、派遣者の研修、調 整を実施 ● 派遣者は、公が設定した取組 みテーマに対し、本業ノウハ ウを活用しながら担当部課と 連携して解決策を検討、実施	日時：H30.10.16 調査実施 場所：鯖江市役所
		(一社)コード・フォー ー・ジャパン			日時：H30.8.8 調査実施 場所：コード・フォー・ジ ャパン 事務所
	民	大鵬薬品工業 社長室 広報室			日時：H30.10.29 調査実施 場所：大鵬薬品工業 本社
おおとよ 宅配サービス (高知県大豊町)	公	大豊町 プロジェクト推進室	● 地域コミュニティの 維持	● 利用者の依頼に応じて、サー ビス参加商店が取扱う食料品 や日用品等を集荷・配達 ● 配達の際に、事業者が利用者 に対して声掛けを行い、利用 者に異常が見られる場合には 役場や消防署に連絡する等、 見守り支援を実施	日時：H30.10.12 調査実施 場所：大豊町役場 ※大豊町、ヤマト運輸へ同 時にヒアリングを実施
	民	ヤマト運輸 高知主管支店 営業企画課 他			
土佐ツムラの森 (高知県越知町)	公	越知町 産業課	● 自然環境の保護およ び地域の担い手の育 成	● 森づくりや自然保護、地域と の交流活動を実施 ● 良質な水源確保と保全活動の 実施 ● 地元中学生を対象に生薬に関 する授業やフィールドワーク を実施	日時：H30.10.11 調査実施 場所：農事組合法人ヒュー マンライフ土佐 事務所 ※地元中学生を対象とし た薬草採取体験実施 後、三者へ同時にヒア リングを実施
		農事組合法人 ヒューマンライフ土佐			
	民	ツムラ コーポレート・コミュニ ケーション室			

対象事業		ヒアリング先	● 社会的・地域的課題	● 実施内容	ヒアリング実施日・場所
茶産地育成事業(大分) (大分県杵築市)	公	大分県 農林水産部 園芸振興課 果樹・花き特用班 他	● 国内茶業の持続・発展と地域活性化	● 耕作放棄地等を利用した茶園の造成、茶葉生産 ● 民間事業者の技術やノウハウの提供により農家を育成 ● 茶葉の全量買取りにより茶農家の経営安定化を支援	日時：H30.10.9 調査実施場所：杵築市役所 ※三者へ同時にヒアリングを実施
		杵築市 農林課 園芸係			
	民	昭和建設工業 農事組合法人カヤノ農産			日時：H30.9.6 調査実施場所：伊藤園 本社
		伊藤園 農業技術部 広報部広報室			

<参考資料 2>

平成 30 年度 公民連携実務研究部会 開催記録

日時	議題
<p>第 1 回 平成 30 年 7 月 30 日</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 公民連携に関する講演 「日本産業界のSDGsへの対応について」 明治大学 経営学部 特任教授 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 CSRシニアアドバイザー 関 正雄 委員 「柏市における課題解決に向けた公・民・学連携のまちづくり — 皆で街の未来を描く仕組み —」 柏市 企画部企画調整課 主幹 柏の葉アーバンデザインセンター ディレクター 永野 収 委員 • 平成 30 年度調査研究内容および実施計画について
<p>第 2 回 平成 30 年 12 月 5 日</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 公民連携に関する講演 「お客様と共に幸せな未来をめざすキリンのCSVについて ～キリングループのSDGsへの取組み～」 キリンホールディングス株式会社 グループCSV戦略室 室長 森田 裕之 委員 • 平成 30 年度 調査研究 中間報告について • 平成 30 年度 報告書骨子（案）について
<p>第 3 回 平成 31 年 2 月 13 日</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 公民連携に関する講演 「ネスレのPurpose(存在意義)－ 共通価値の創造(CSV)の実践」 ネスレ日本株式会社 コーポレートアフェアーズ統括部 ステークホルダーリレーションズ室 室長 阿部 純一 様 • 平成 30 年度 調査研究最終報告について • 平成 30 年度 報告書(案)について

<参考資料3>

平成30年度 公民連携実務研究部会 委員および事務局名簿

<委員>

(敬称略・五十音順、◎は部会長)

氏名	所属・役職
石野田 大典	板橋区総務部総務課総務係 副係長
植田 昌也	総務省自治行政局行政経営支援室 室長
大杉 寛	首都大学東京大学院 教授
木内 喜美男	一般財団法人地域総合整備財団 専務理事
関 正雄	明治大学経営学部 特任教授 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 CSR室 シニアアドバイザー
永野 収	柏市 企画部企画調整課 主幹 柏の葉アーバンデザインセンター ディレクター[特区・SDGs]
宮城 治男	特定非営利活動法人エティック 代表理事
森田 裕之	キリンホールディングス株式会社 グループCSV戦略室 室長
保井 美樹	法政大学現代福祉学部 教授
◎ 横道 清孝	政策研究大学院大学 理事・副学長

<事務局>

氏名	所属・役職
笠松 拓史	一般財団法人地域総合整備財団 事務局長
小林 寛行	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部 部長
岡田 正幸	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部開発振興課 参事役
阿部 祐樹	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部開発振興課 調査役
佐藤 友美	株式会社日本経済研究所 調査本部 PPP推進部 部長
齋藤 優	株式会社日本経済研究所 調査本部 PPP推進部 副主任研究員
篠崎 真志	株式会社日本経済研究所 調査本部 PPP推進部 副主任研究員

平成 30 年度公民連携実務研究部会 報告書
～ 社会的・地域的課題の解決に向けた公民連携の取組み ～

発行日 平成 31 年 3 月

発行 一般財団法人地域総合整備財団<ふるさと財団>

開発振興部開発振興課

〒102-0083

東京都千代田区麹町 4-8-1 麹町クリスタルシティ東館 12 階

電話 03-3263-5758

URL <http://www.furusato-zaidan.or.jp/>

<http://www.furusato-ppp.jp/>

「公民連携実務研究部会」は一般財団法人全国市町村振興協会の助成を受けて実施されました