

令和2年度 自治体 PPP/PFI 推進センター

公民連携実務研究部会

公民連携による地域食豊かな
資源活用のあり方

報告書

令和3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. 調査の背景・目的	1
(1) 調査の背景	1
(2) 調査の目的	2
(3) 公民連携による取組みイメージ	2
2. 調査の進め方（対象・目的・具体的な実施方法）	3
(1) 事例の抽出	3
(2) ヒアリング調査	3
(3) 調査結果の整理・分析	3
第2章 ヒアリング調査	5
1. ヒアリング調査内容・事例	5
(1) ヒアリング調査内容	5
(2) ヒアリング調査事例	6
2. 調査結果	7
(1) 事例1：北海道富良野市 × ふらのまちづくり株式会社	8
(2) 事例2：長野県東御市 × 日本ワイン農業研究所株式会社	20
(3) 事例3：島根県海士町 × 株式会社ふるさと海士	30
(4) 事例4：徳島県神山町 × 株式会社フードハブ・プロジェクト	41
(5) 事例5：宮崎県新富町 × 一般財団法人こゆ地域づくり推進機構	52
第3章 総括	63
1. フェーズ別の事業手法整理	63
(1) 創業期における事業手法	63

(2) 成長期における事業手法	68
(3) 事業継続を見据えた再投資手法	71
2. コロナ禍における公民連携事業の取組み	72
(1) コロナ禍の影響と対策	72
(2) 得られた教訓と今後への示唆	74
3. 「食」関連の公民連携事業のポイント	75
(1) 食資源活用の効果	75
(2) 公民連携の効果	76
(3) 食資源を活用した公民連携により地域社会に生み出される好循環	76
<参考資料1>	78
<参考資料2>	79

第1章 調査の概要

1. 調査の背景・目的

(1) 調査の背景

1) 自治体をめぐる状況

地方の小規模自治体における地域課題の代表例として、人口減少・高齢化等に伴う地域産業の衰退が挙げられる。これに対し、これまで多くの自治体が、様々な地域資源の活用による産業振興に取り組んできたが、成果が十分であるとは言い難く、地域の持続可能性が危ぶまれている。一方、小規模な自治体においても「食」資源及び「食関連産業」の従事者は比較的多く、それらを中心に据えた地域産業の増収や交流人口・定住人口の増加等を目指す取組みは、持続可能な地域社会づくりとして、多くの自治体の参考となり得る可能性が高い。

2) 国内の「食」及び「食関連産業を取り巻く状況」

2015年に国連サミットで採択されたSDGsを契機とした、持続可能な取組みを推進する動きが、食関連産業を含め、世界経済における新たな潮流となっている。

図表 1 Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標

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。



(出典：国際連合広報センターHP)

また、国内市場は人口減少・高齢化により縮小する一方で、海外市場は拡大傾向にある。この様な中、ライフスタイルや嗜好の変化、特にアジアを中心とする海外マーケットの拡大に伴う新たな需要の取り込みが期待される。

人口減少・高齢化により農地面積や農業就業者数は減少し、生産現場は依然として厳しい状況に直面している中で、スマート農業等の新技術導入による生産性向上への期待が高まっている。さらに、新型コロナウイルス感染症をはじめとする新たな感染症への対応として、オンライン・フードデリバリー等の非接触型サービスへの注目が集まっている。

(2) 調査の目的

令和2年度公民連携実務研究部会のテーマ

「公民連携による地域食豊かな資源活用のあり方」

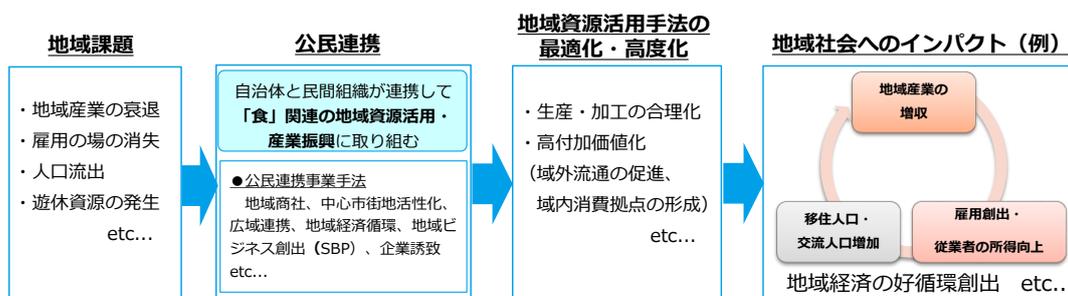
本調査は、前述の背景を踏まえ、持続可能な地域社会づくりに向けて、多くの自治体にとって参考になり得る情報として、民間組織と自治体の公民連携により「食」関連の地域資源活用や産業振興を中心に地域産業の増収や関係人口の増加等の好循環が創出されている事例に着目する。

それら事例について、文献・ヒアリングにより、公民連携に至った背景・経緯、公民連携事業手法、「食」関連の地域資源活用手法、地域産業の増収や関係人口の増加に至った理由、自立的な継続を見据えた仕組み等を調査し、地域社会に好循環を生み出すプロセス・成功要因を抽出する。

(3) 公民連携による取組みイメージ

自治体の抱える社会的・地域的課題に関して、自治体と民間組織が連携して「食」関連の地域資源活用・産業振興に取り組んでいる事例に着目し、地域資源活用手法の最適化・高度化に至るまでの過程、それらが地域社会へ与えるインパクト等について調査する。

図表 2 取組みイメージ



2. 調査の進め方（対象・目的・具体的な実施方法）

（1）事例の抽出

まず、自治体の抱える社会的・地域的課題に関して、自治体と民間組織が連携して「食」関連の地域資源活用・産業振興に取り組んでいる事例についてロングリストを作成し、その中から好事例を抽出した結果を、下記の事例一覧に整理した。

（2）ヒアリング調査

上記（1）におけるロングリストの中から、好事例を抽出するためのポイントとしては、①自治体と民間組織の連携、②地域産業の増収や交流人口の増加・雇用の創出、③事業の持続可能性（自立的に稼げ続けられる仕組みや、人材育成・ノウハウ蓄積等の仕組みの構築）の3つを設定した。

結果として、これら全てを充足する事例として下図の5事例を抽出し、関係する自治体及び民間事業者等にヒアリング調査を実施した。

図表 3 ヒアリング調査対象事例

No.	自治体	民間事業者	事業開始年	主な事業手法
1	北海道 富良野市	ふらのまちづくり（株）	2003年	中心市街地 活性化
2	長野県 東御市	日本ワイン農業研究所（株）	2003年	広域特区開設
3	島根県 海士町	（株）ふるさと海士	2005年	地域商社設立
4	徳島県 神山町	（株）フードハブ・プロジェクト	2016年	地域経済循環
5	宮崎県 新富町	（一財）こゆ地域づくり推進機構	2017年	地域商社設立

（3）調査結果の整理・分析

ヒアリング調査の結果を踏まえ、各事例について①好事例の成功要因（食関連の地域資源活用手法等）、②公民連携体制のポイント、③事業及び地域社会の持続可能性に関する示唆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「食」関連の地域資源を活用した公民連携事業のあり方に関する考察を加えた。

図表 4 調査フロー

調査方法	対象	目的	具体的な実施方法
<p>好事例の抽出</p>	<p>「食」関連の地域資源活用事例</p>	<p>ヒアリング調査対象の絞り込み</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 以下の視点に沿ってヒアリング対象を抽出 ① 自治体と民間組織の連携 ② 地域産業の増収や交流人口の増加、雇用の創出 ③ 事業の持続可能性（自立的に稼ぎ続けられる仕組みや、人材育成・ノウハウ蓄積等の仕組みの構築）
<p>事例ヒアリング調査</p>	<p>抽出した事例</p>	<p>公民連携の取組みに係る有用な情報の取得</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 以下の項目を中心に公民双方へのヒアリングを実施 ① 取組みの背景・経緯 ② 取組みの概要 ③ 公民連携について ④ 取組みの効果・課題 ⑤ 今後の方向性
<p>調査結果の整理・分析</p>	<p>ヒアリングした事例</p>	<p>調査結果を新たな連携に活かすための整理・分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 以下の観点から、ヒアリングで得られた情報を整理 ① 好事例の成功要因（食関連の地域資源活用手法等） ② 公民連携体制のポイント ③ 事業および地域社会の持続可能性に関する示唆

第2章 ヒアリング調査

1. ヒアリング調査内容・事例

(1) ヒアリング調査内容

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

図表 5 ヒアリング調査内容

項目	内容
実施期間	令和2年9月～10月
実施場所	各自治体・企業・団体の事務所
方法	訪問またはWEB方式によるヒアリング
ヒアリング対象	各事例の関係自治体、民間事業者及び関係団体
ヒアリング項目	<p>①事業の背景・経緯</p> <ul style="list-style-type: none">● 事業の背景・経緯・目的● 関係者・関係機関● 地域課題・社会課題に対する意識 <p>②事業の概要</p> <ul style="list-style-type: none">● 事業組織の概要● 具体的な取組み内容● 実施体制● 人材・財源● 地域における事業の位置づけ <p>③公民連携</p> <ul style="list-style-type: none">● 事業手法（地方自治体の支援内容、連携方法、時期）● 関係者の役割分担● 資金調達方法● 連携にあたって公民それぞれに生じたメリット・デメリット● 互いへの要望 <p>④事業の効果</p> <ul style="list-style-type: none">● 事業実施による効果や実績● 当初の想定との違いとその理由● 当初の狙い以外の付随的効果の有無● 地域に事業が定着・継続できている理由 <p>⑤課題</p> <ul style="list-style-type: none">● 事業推進上の課題・障害と克服方法

	<p>⑥今後の方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 今後の拡大・発展の予定 ● 事例の応用・他地域での展開可能性（横展開の可能性） ● その他今後当該地域で取り組み予定の食関連事業とその概要及び予想される地域への効果 <p>⑦事業及び地域社会の持続可能性に関する示唆</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コロナ危機が事業及び地域経済に与えた影響 ● コロナ危機下における事業継続に向けて既に実施した対応策及び今後実施予定としている対応策 ● コロナ危機前後の危機管理意識や危機管理体制等の変化 <p>⑧自治体向けの質問</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 活用した行政手法及び予算措置とそれらの実施スケジュール・効果 ● 民間事業者に当初期待していたこと・今後期待すること ● 公共側に必要な考え方・スキルと担当職員への教育状況 ● 他課題・他地域への応用可能性 <p style="text-align: right;">等</p>
--	---

（２）ヒアリング調査事例

ヒアリング調査先と実施状況は以下の通り。

図表 6 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・実施場所
フラノマルシェを核とした官民一体のまちづくり (北海道富良野市)	公	富良野市 都市建築課 主幹	日時：R2.9.24 調査実施場所：富良野商工会議所
	民	ふらのまちづくり(株) 代表取締役社長、取締役	
遊休荒廃農地を活かしたワイナリー集積地「千曲川ワインバレー」 (長野県東御市)	公	東御市 産業経済部 6次産業課推進室 主査	日時：R2.10.21 調査実施場所：東御市役所
	民	日本ワイン農業研究所(株) 取締役	日時：R2.10.21 調査実施場所：アルカンヴィーニュー
地域一次製品の流通システムの見直しによるブランド化 (島根県海士町)	公	海士町 環境整備課水産振興係、 人づくり特命担当課長	日時：R2.10.12 調査実施場所：WEB形式にて実施
	民	(株)ふるさと海士 代表取締役社長	日時：R2.10.22 調査実施場所：WEB形式にて実施
農と食文化の地域内循環システム「フードハブ・プロジェクト」 (徳島県神山町)	公	神山町 総務課 係長 産業観光課 主査	日時：R2.10.23 調査実施場所：神山町役場
	民	(株)フードハブ・プロジェクト 農業長	日時：R2.10.23 調査実施場所：かま屋
地域農産品の売上を財源とした産業振興と人材育成 (宮崎県新富町)	公	新富町 総合政策課 スポーツ観光推進室長	日時：R2.10.1 調査実施場所：こゆ財団 チャレンジフィールド
	民	(一財)こゆ地域づくり推進機構 執行理事・編集者	

2. 調査結果

本項では、ヒアリングの実施対象とした5事例の調査結果を示す。調査結果は、各事例とも以下の通り整理している。

図表 7 整理項目について

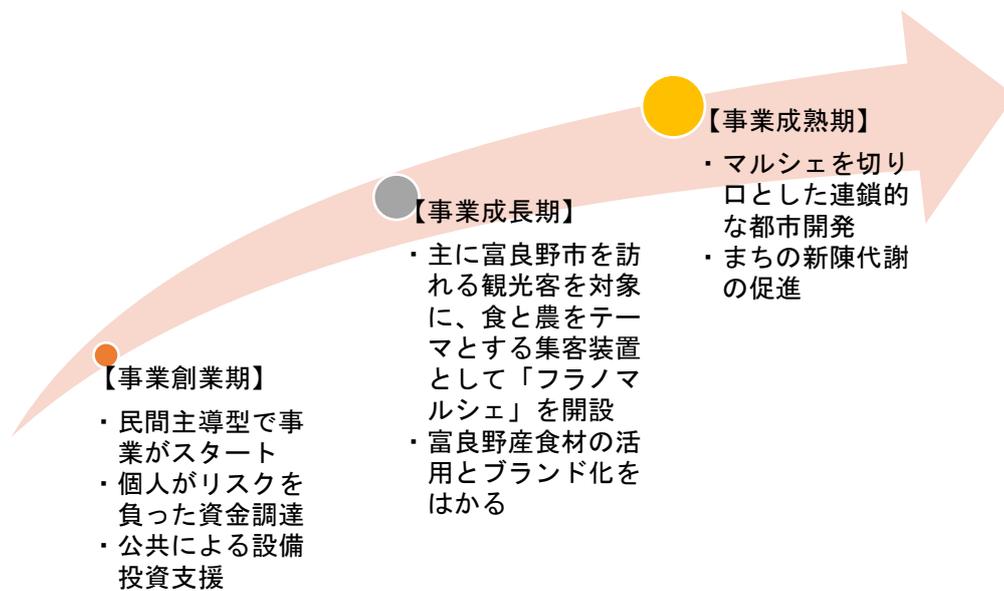
- 1) 事業の背景・概要
 - ・どのような事業をどのようなきっかけで誰が実施しているか
 - ・地域の中ではどのような目的・位置付けで実施されているのか
- 2) 関係者情報
 - ア 自治体
 - イ 民間事業者
 - ウ 関係団体（存在する場合）
- 3) 事業の経緯
- 4) ヒアリング結果
 - ア 事業の背景・経緯
 - イ 事業の概要
 - ウ 公民連携について
 - エ 事業の効果・課題
 - オ 新型コロナウイルスの影響
- 5) 本取組みに関する考察
 - ア 好事例の成功要因
 - イ 公民連携のポイント
 - ウ 事業及び地域社会の持続可能性に関する示唆

(1) 事例 1 : 北海道富良野市 × ふらのまちづくり株式会社

INTRODUCTION

富良野市の中心市街地に、地域の農と食をテーマとする複合施設「フラノマルシェ」を開設。まちなかのマルシェ機能を核とし、スピード感を持った「民間主導型」のまちづくりの成功事例である。2003 年頃からスタートし、現在は事業成熟期にあたる。

図表 8 フェーズ別の事業手法概要 (富良野市)

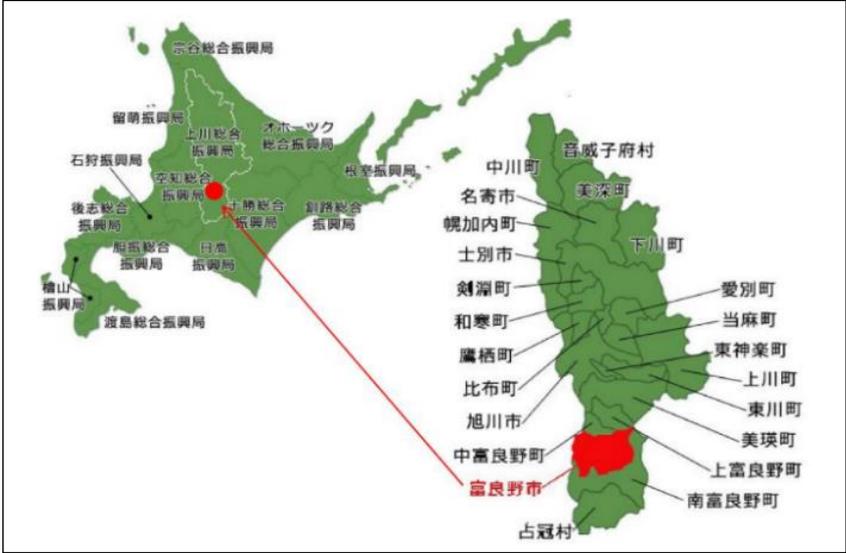


1) 事業の背景・概要

実施地	北海道富良野市	
関係者	公共	富良野市
	民間	ふらのまちづくり株式会社
事業の背景	・病院等の郊外移転を契機とした中心市街地の衰退	
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・2003年にふらのまちづくり株式会社が設立。2010年に、経済産業省戦略的中心市街地商業等活性化支援事業等により、富良野市の農と食をテーマとする複合商業施設「フラノマルシェ」を開設。 ・以降、「フラノマルシェ」を核として、「ルーバン・フラノ構想」と題した中心市街地の再開発プランを公民連携体制で推進。2020年度に開業10年目を迎え、2010年の開業時から2020年3月末時点にかけての来場者数は、累計967万人に上る。 ・「フラノマルシェ」のコンセプトとして①食をテーマとするまちなかの賑わい滞留拠点（まちの縁側）、②観光客のおもてなしの拠点（街なか観光の玄関口）、③タウン情報の発信拠点の3つを掲げ、中心市街地の交流人口の取り込みによる経済規模の拡大を図っている。 	

2) 関係者情報

ア) 自治体

自治体名	北海道富良野市
人口	21,070 人（令和 2 年 12 月末現在）
特徴	<p>■位置及び地勢</p> <ul style="list-style-type: none"> 富良野市は北海道のほぼ中央に位置する富良野盆地の中心都市である。東方に十勝岳連峰の富良野岳、西方に夕張山地の芦別岳がそびえ、南方には東京大学演習林があり、市域の約 7 割を山林が占めている。 <p>■人口及び産業</p> <ul style="list-style-type: none"> 人口は昭和 40 年の約 36,600 人をピークに、官公庁の統廃合・企業の撤退・農家戸数の減少・少子高齢化などにより、令和 2 年の約 21,000 人にまで減少。一方で世帯数は平成 2 年に 8,961 世帯、平成 27 年に 9,929 世帯と増加の傾向にある。 富良野市の産業構造は、農業を取り巻く環境の変化、担い手の高齢化などにより基幹産業である農業をはじめ、第一次産業就業者の減少が著しいが、観光関連を中心として第三次産業就業者の割合は増加している。 <p style="text-align: center;">図表 富良野市位置図</p>  <p>■特色</p> <ul style="list-style-type: none"> 富良野市は、テレビドラマ「北の国から」や「ラベンダー」で知られる道内有数の観光地として毎年 200 万人近い観光客が訪れている。「ふらの」の高いブランドイメージを活かした「ふらのワイン」などの地場産にこだわった特産品や農作物も有名。

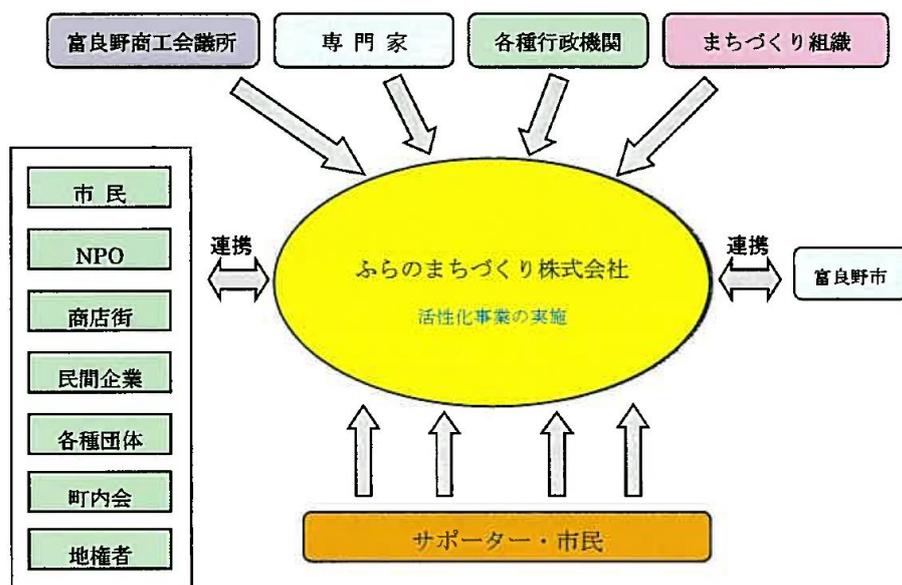
<p>本取組みの 位置付け</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・富良野市では平成 12 年に策定された「富良野市総合計画」をもとに、快適な環境、創造性豊かな人を育む「協働・感動・生き生きふらの」の実現を目指して平成 13 年に旧法中心市街地活性化計画が策定された。当該計画に基づいてまちの顔として JR 富良野駅周辺地区の約 4.2ha の土地区画整理事業が施行されたが、商店街への回遊性を高めるための仕組みが不十分で、別の新たな観光拠点づくりによる中心市街地への回遊性向上の視点が不足していたことにより、新計画ではまちなかのにぎわいの創出が求められた。 ・平成 20 年に策定された新法中心市街地活性化計画では、「ちょっとおしゃれな田舎町「ルーバン・フラノ」構想」というコンセプトのもとに、「滞留拠点整備による地域経済のパイの拡大と商店街のにぎわいの創出」「利便性・機能性に富む集合住宅建設による「まちなか居住」の促進」という 2 つの基本方針を掲げ、本取組みの「フラノ・マルシェ」や「ネーブル・タウン」事業が位置づけられている。 ・平成 26 年には新法中心市街地活性化計画の第二期計画が策定されており、「～快適生活空間『ルーバン・フラノ』を目指して～ 都会的な感性をもって、快適で心豊かな田園都市を自らの力で育む」というコンセプトのもとに、「市民の中心市街地活性化への意識向上による協働のまちづくり」「まちなか居住環境の充実」「商業集積の向上による集客力の強化（にぎわいの創出）」「滞留拠点施設整備とまちなか情報の発信による回遊促進」の 4 つの基本方針が定められている。ここでは本取組みの「ネーブル・タウン」や「富良野市東 5 条 3 丁目市街地再開発事業」が位置づけられている。
-----------------------	---

(出典：富良野市中心市街地活性化計画（平成 20 年 11 月、平成 26 年 11 月）)

イ) 民間事業者

名称	ふらのまちづくり株式会社
所在地	北海道富良野市幸町 13 番 1 号
資本金	8,350 万円（出資者 56 名：商店街団体、民間企業、商工会議所、金融機関 3 行、富良野市、富良野農協）
社員数	25 名
事業内容	<p>富良野市の特色や恵まれた地域資源を活かし、まち全体の活性化を図る事業を行っている。また、民間と行政の協働により、まちの活性化につながる諸事業を効果的に実施している。主要事業は以下の 3 事業。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まちの縁側「フラノマルシェ」の運営 ・ 富良野市中心街活性化センター 健康増進施設「ふらっと（※）」の運営（富良野市から指定管理者として指定） <p>※駅前再開発事業の中心をなす事業で、富良野市が市民の元気と健康をテーマとして設立した施設。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 複合施設「コンシェルジュ フラノ」の運営 <p>■主な事業内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 都市開発に関する企画・調整、設計及びコンサルタント業務 ・ 商店街、商店の販売促進のための共同事業に関する企画、調査・設計、運営及びコンサルタント業務 ・ 中心市街地における賃貸住宅の建設と管理運営並びに分譲住宅の建設と販売 ・ 公共施設等の管理運営受託に関する業務 ・ 商業振興のための経営、技術、販売、財務等に関する指導業務 ・ 飲食店の経営と受託・委託に関する業務
本取組みの位置付け	<p>・ ふらのまちづくり会社は 2003 年 10 月に富良野市の中心市街地活性化を総合的に推進する目的で設立された。2003 年 11 月に富良野市より TMO 構想の認定を受け、TMO まちづくり会社として活動を開始。2008 年に富良野市中心市街地活性化計画の事業推進役となるべき組織の強化を図り、行政と協働する形でまちづくりを推進している。</p>

図表 ふらのまちづくり株式会社の位置付け



- ・ふらのまちづくり株式会社は、株式会社富良野物産観光公社（業務内容：地域物産販売・振興）及びコミュニティマネジメント株式会社（業務内容：商業施設運営・コンサル業務）を含めた3社でふらのまちづくりグループを形成しており、グループ一体で富良野市の中心市街地全体の活性化に取り組んでいる。

（出典：ふらのまちづくり株式会社 会社概要資料（2020年6月）

ウ) 関係団体

名称	富良野市中心市街地活性化協議会
所在地	事務局：ふらのまちづくり株式会社
代表者	会長 荒木毅
設立時期	平成 19 年 2 月
従業員数	構成員数：11 名（富良野商工会議所、ふらのまちづくり株式会社、富良野市、富良野商店街連絡協議会、商店街振興組合、ふらの農業協同組合、他有識者等） 役員数：5 名
主な活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中心市街地活性化に資する事業についての検討・議論 <p style="text-align: center;">図表 富良野市中心市街地活性化協議会 組織図</p> <pre> graph TD A[富良野市中心市街地活性化協議会] --> B[運営委員会] A --> C[まちなか居住推進会議 商店街・建設業・不動産業・司法書士 土地家屋調査士・富良野金融協会] B --> D[フラノ・マルシェ 推進プロジェクト チーム 14名] B --> E[ネーブル・タウン 推進プロジェクト チーム 14名] B --> F[まち居住・空未利 用地活用推進プロ ジェクトチーム 14名] B --> G[まちなか活性化事 業推進プロジェク トチーム 11名] B --> H[新交通体系推進プ ロジェクトチーム 11名] </pre>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 富良野商工会議所及びふらのまちづくり株式会社を中心に組織し、民間と行政の連携を図りながら協働による中心市街地の活性化に取り組んでいる。 ・ フラノ・マルシェ事業やネーブル・タウン事業においては、運営委員会に行政職員も参加し、事業推進にあたって行政側・民間側それぞれの検討事項を報告・議論し、その場で出た課題に対し、双方が持ち帰り検討する、というサイクルで進められ、実質的に公民連携が行われる場として機能した。

(出典：富良野市中心市街地活性化計画（平成 26 年 11 月）、ヒアリング内容）

3) 事業の経緯

本取組みの事業の経緯は以下の通り。2010年フラノマルシェ（Ⅰ期事業）オープン、2015年ネーブルタウン（Ⅱ期事業）オープン、2018年コンシェルジェフラノオープン、現在東5条3丁目地区再開発事業（Ⅲ期事業）を推進中と、継続的・連続的にまちづくり事業が進められている。

本取組みでは、まちづくり推進会議を母体として、2007年2月に富良野市中心市街地活性化協議会が設立（行政担当者も参加）しており、公民連携の場としての役割を果たした。本協議会では、民間主導で新中心市街地活性化計画を作成し、2008年3月に「新富良野市中心市街地活性化基本計画構想（快適自然都市「ルーバン・フラノ」構想）」として富良野市に提出し、2008年11月の富良野市中心市街地活性化基本計画認定に至った。認定後も毎週木曜日に運営委員会を開催し、公民それぞれの想いや課題を共有しながら事業の具体化へつなげている。

図表 9 事業の経緯（富良野市）

		公共側（富良野市）	民間側（ふらのまちづくり株式会社）	
年	月	出来事	月	出来事
1998	6	『（旧）中心市街地活性化法』施行		
1999	3	『富良野市市街地総合再生基本計画』策定		
2000	3	富良野駅前地区再開発基本計画 策定		
	8	『富良野市 TMO 構想』策定		
2001	7	『（旧法）富良野市中心市街地活性化基本計画』策定 ⇒駅前再開発を主要事業として位置付け		
2002				
2003	2	富良野駅前地区再開発事業 都市計画決定		
			10	ふらのまちづくり株式会社設立 （資本金 1,035 万円） ⇒駅前再開発で経産省の補助金を獲得するための条件（TMOによる管理運営）を満たすために設立
			11	富良野市より認定を受け、TMO まちづくり会社に
2004			4	まちづくり推進協議会 設立
	10	富良野駅前地区再開発事業 着工		
2005			2	まちづくり推進協議会にて病院跡地活用の検討開始 ⇒商工会議所と商店街が中心となって検討
2006			2	まちづくり推進協議会が『地域センター病院跡地利活用基本計画検討報告書』（跡地活用提言）を市に提出、民間活力による整備が必要であることを示した

		公共側（富良野市）	民間側（ふらのまちづくり株式会社）	
年	月	出来事	月	出来事
	10	『（新）中心市街地活性化法』施行 ⇒国の方針としてコンパクトシティを目指す 方向に、民活によって地域を再生		
	12	富良野駅前地区再開発事業 工事完了 ⇒半数の地権者が域外移転し、反省を得る。 再開発事業に想定以上に費用が高んだため、 富良野市が他事業を進める資金余力がなかった		
2007	5	富良野病院が駅東に移転		
2008			3	「新富良野市中心市街地活性化基本計画構 想（快適自然都市「ルーバン・フラノ」構想）」 提出
			6	資本金 8,350 万円に増資、組織体制を改編 ⇒市は増資せず、全て民間事業者による増資。
	9	経産省パイロット事業の認定（専門家派遣）		
	11	『（前）富良野市中心市街地活性化基本計画』認定（2008年～2014年） ⇒①滞留拠点整備、②まちなか居住の促進		
2009			7	補助金採択決定（経産省戦略的中心市街地 商業等活性化支援事業費補助金） ⇒補助金獲得のために大幅な計画見直しあり
2010			4	I 期事業（フラノマルシェ）オープン
2011			7	東 4 条街区地区再開発事業（ネーブルタウン） 都市計画決定
2013			6	東 4 条街区地区再開発事業（ネーブルタウン） 着工
2014	11	『（新）富良野市中心市街地活性化基本計画』認定（2014年～2020年） ⇒①協働のまちづくり、②まちなか居住、③ にぎわい創出、④回遊促進		
2015			6	II 期事業（ネーブルタウン）オープン （国交省社会資本総合整備交付金＋経産省 地域商業自立促進事業費補助金）
2016	3	百貨店（三番館ふらの店）の撤退		
2017			6	百貨店撤退後の建物をコンシェルジュフラノとして リニューアル工事開始
2018			6	コンシェルジュフラノ オープン ⇒商工会議所がコンシェルジュフラノに移転後、 サンライズパーク（駐車場事業）を市が整備
2019		サンライズパーク事業実施		
今後				III 期事業（東 5 条 3 丁目地区再開発） ⇒国道 38 号線～富良野駅の軸線を強化する 事業

4) ヒアリング結果

ア) 事業の背景・経緯

富良野市の背景①：中心市街地の衰退

- ・年間 200 万人が訪れる観光地にも関わらず中心市街地は衰退。その時に、中心市街地にある病院の移転が持ち上がったため、問題意識を持ったキーマン（民間：湯浅氏・西本氏＋公共：大玉氏）が立ち上がり、民間主導のまちづくりを引っ張った。

写真 病院移転跡地



出典 富良野市中心市街地活性化基本計画

写真 富良野市の取り組みのキーマン
(左から、大玉氏、西本氏、湯浅氏)



出典 北海道経済産業局 HP

富良野市の背景②：富良野駅前再開発事業の失敗

- ・民間が立ち上がった背景として、行政主導による駅前再開発の失敗があった。再開発事業の結果、多くの転出者が発生し、商業店舗も減少してしまった。
- ・民間（まちづくり推進協議会）から市へ病院跡地の利活用方法に関する提言書を提出し、まちづくり会社を主体として事業を推進。まちづくり会社への増資やマルシェ建設費の資金借入（荒木氏・西本氏が個人保証）など、民間事業者が自ら覚悟を持ち、リスクを負って動いた。

イ) 事業の概要

I 期事業：フラノマルシェ

- ・まず収益をあげて次の段階に進むための種銭づくりとしてマルシェを整備。地元農作物の販売店舗、土産店、テイクアウトの飲食、カフェ等を整備。レストランは整備せずまちへの回遊性を持たせた。

II 期事業：ネーブルタウン

- ・マルシェ 2 と住宅、認可保育所、サービス付き高齢者住宅、全天候型アトリウム等のまちに必要な機能を再開発事業として整備。全天候型アトリウムではイベントを年間 60 本程度開催。まちに必要なと思われる業種で公募では集まらないテナント（生活雑貨）は、まちづくり会社が自ら出店。

写真 フラノマルシェ



写真 ネーブルタウン
(全天候型アトリウム)



撤退した百貨店の再整備：コンシェルジュフラノ

- ・撤退した百貨店を情報発信ともてなしの拠点（観光協会、レストラン、土産物販店、宿泊施設等）として再整備。商工会議所が入居している他、市が一部床を買い取り、商工観光課も入居。

写真 コンシェルジュフラノ



Ⅲ期事業（今後）：東5条3丁目地区再開発

- ・マルシェを切り口とした人の流れの創造。住宅、福祉施設、まちなか銭湯、バル街等を検討中。面的に賑わいが広がるよう国道から駅までの賑わいの軸線を強化する方針。

ウ) 公民連携について

- ・当初は行政と民間事業者とのコミュニケーションは無かった。行政は全員に対して公平・公正に物事を進めようとするために、駅前再開発の反省として、民間が色々意見を出しても最終的に完成したものは作りたいものではなかったことがあった。
- ・市の大玉氏が庁内・議会との調整役を担い、民間主導で進めるまちづくりの方向性に沿って事業が進められるようにサポート。民間主導で進めたことで、スピーディーに事業が進んだ。フラノマルシェは検討開始から約2年でオープンしている。

エ) 事業の効果・課題

事業の効果①：年間100万人を超える来場者

- ・フラノマルシェは年間100万人を超える来場者、約7億5,000万円の売り上げ、約3,000～4,000万円の利益を創出。利益を次期事業に還元し、ネーブルタウン（Ⅱ期事業）・今後のⅢ期事業と連鎖的・持続的にまちづくりを展開している。

写真 フラノマルシェの土産店



事業の効果②：約100人の雇用創出

- ・一連の事業で100人程度の雇用の創出。

事業の課題：マインド継承の難しさ

- ・人材育成面でマインド継承が難しい。次世代の会として若手も要所で会議に参加中。

オ) 新型コロナウイルスの影響

- ・来場者数は、コロナ禍により4～5月のロックダウンによる休業期間があったため、上半期は例年の3～4割減となった。その後、7～8月は2割減、9月～10月は1割減まで戻ってきている。理由としては、元々インバウンドや本州の客をターゲットにしていなかったことと、コロナ禍で遠出ができない道内の住民が道内を巡っていることが挙げられる。
- ・全体としては道内のリピーターが8割方を占めるが、新しい客層として道内を巡る

若い人が増えてきており、2割程度は新規客層を開拓できている。

5) 本取組みに関する考察

ア) 好事例の成功要因

地域資源に関するもの

- ・富良野を訪れる年間約 200 万人の観光客の存在、『北の国から』のブーム等で作られた『富良野』のブランド力
- ・富良野では道内で作られている野菜・果物のほぼ全種類がつくられており、農産品のポテンシャルが高いこと

人的資源・体制に関するもの

- ・3人のキーマン（民間：湯浅氏・西本氏、行政：大玉氏）の存在と、3人が出会う場（中心市街地活性化協議会）の存在、キーマンが代わることなく事業に携わり続けたこと
- ・事業を進めるにあたって、民間・行政双方の思い・課題を共有し、方針を議論するための公民連携の場（運営委員会：毎週開催）の存在

- ・大きなコンサルを入れずにコンセプト等の重要な部分は地元主体で決断

内的要因（手法）

- ・マルシェ開設前から存在していた多数の「富良野アイテム」の顕在化
- ・市民が地元で新鮮な野菜を買える場所が無いという潜在的ニーズの汲み取り
- ・丁寧かつ的確な金銭的な見通しとまちのマーケティングの実施

外的要因

- ・中心市街地に 2,000 坪のまとまった土地が創出されたこと
- ・補助金（経産省・国交省）の存在（有効活用）

イ) 公民連携のポイント

公共：事業の環境整備、大玉氏：庁内・議会の調整

民間：事業の主導的推進と金銭的覚悟

- ・同じ思いを持った 3 人のキーマンがそれぞれの役割（民間：資金調達のリスクを負う、事業検討の主導的推進、大玉氏：庁内・議会の調整、民間意向の庁内への伝達）を果たし、それを毎週の会議体で共有しながら事業を推進した。
- ・民間の本気度を受け、公共側も事業の成功へ協調した支援としてランニングコストの一部支援を実現した。

ウ) 事業及び地域社会の持続可能性に関する示唆

- ・持続的なまちづくりを推進するために、Ⅲ期事業をはじめとした面的な都市開発を連鎖的に進め、新陳代謝を促進して新たな産業を入れていく方針。マインド継承等の人材育成も必要。



ふらのまちづくり(株)
西本氏

【従来の行政主導の進め方への疑問】

『通常は、行政が固めた計画を投げられ、民間側に意見を求められ、いわばアドバイづくりのような形で進められるが、それではダメだと、民間主導で進める形として協議会を立ち上げた。』

【費用をかけない広報のやり方】

『PR 費用は年間 200 万円しか使っていない。メディアを味方につけた。道内のお客様を確実なターゲットとし、リピーター獲得のために常に新しい商品づくりを行っている。』

【公民連携を議論する場の重要性】

『行政が何を求めているか、民間が何を考えているかのすり合わせが出来る場があることが一番良い。田舎の小さいまちこそ、それをうまく使えると良い。』

【公共任せではなく、民間が覚悟を持つこと】

『事業推進にあたっての金銭的な保証を行政にお願いしてしまえば、恐らく事業は実現しなかっただろう。いくらカッコいいことを言っても結局お金の問題は付きまとうので、その部分で民間が本気になれるかが重要』



ふらのまちづくり(株)
大玉氏

【公民連携に取り組む公務員の支援が必要】

『ある公務員が一生懸命取り組んだとしても、そのあと自治体はその取り組みを応援していく姿が見えないところが問題。』



富良野市
黒崎氏

【「稼ぐこと」の重要性】

『なんといってもお金を稼げることが重要。ボランティアでは続かない。イベントでも単発的にぎわいづくりで終わる。稼げることで継続的に人が集められる。行政が絡むと儲けすぎるのは悪とされがちだが、こういった考え方は見直されるべきだろう。』

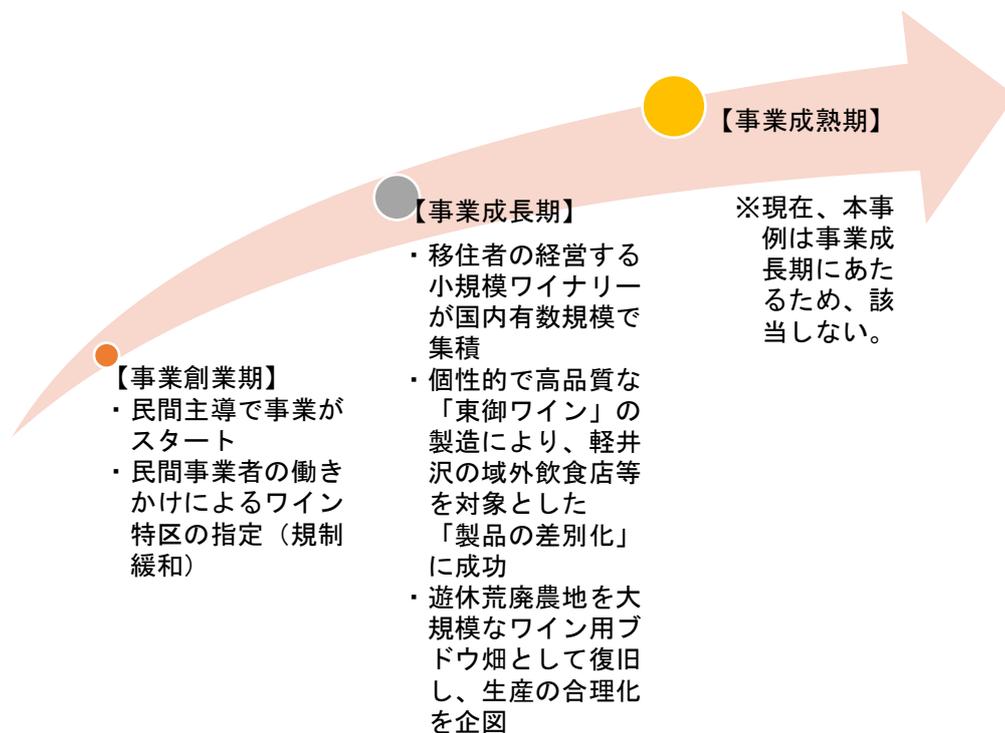
(ヒアリングをもとに作成)

(2) 事例2：長野県東御市 × 日本ワイン農業研究所株式会社

INTRODUCTION

著名人の移住とワイン特区指定を契機として、小規模ワイナリーが集積。国内では珍しい、小規模でも個性豊か且つ高レベルのワイナリーの集積によって、東御市及び周辺市を含めた特区内を産地とするワインのブランディングに成功している好事例。2014年頃から民間事業組織による人材育成プログラムがスタートし、現在は事業成長期にあたる。

図表 10 フェーズ別の事業手法概要（東御市）



1) 事業の背景・概要

実施地	長野県東御市	
関係者	公共	東御市
	民間	日本ワイン農業研究所株式会社
事業の背景	・荒廃農地の有効活用と東御市を中心としたワイン特区の形成	
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・千曲川ワインバレー（東地区）は、8市町村が合同で広域ワイン特区を構成し、小規模ワイナリーの集積を目指す先駆的な地域で、その中でも東御市は2008年にワイン特区として長野県で最初に認定された。 ・荒廃地化していた桑畑をワイン用ブドウ園地として有効活用し、 	

	<p>農水省の補助金を活用して平成 27 年度から 5 ケ年計画で約 28a を地元（地権者）負担実質ゼロで整備。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本ワイン農業研究所株式会社は、千曲川ワインバレー構想の実現に向け、2015 年に拠点となるワイナリー『アルカンヴィーニュ』を整備し、工場見学やワイン販売の他、地域で生産されるワインの品質維持の取組み、消費拡大のための販促活動、さらに日本初の民間ワインアカデミーを開催してワインgrower（栽培醸造家）の育成を図っている。 ・ワイン産業は裾野が広いとため、観光や飲食をはじめとして様々な産業に波及をもたらし、地域経済の活性化が進んでいる。
--	--

2) 関係者情報

ア) 自治体

自治体名	長野県東御市
人口	29,925 人（令和 3 年 1 月 1 日現在）
特徴	<p>■位置及び地勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東御市は長野県の東部に位置し、北は上信越高原国立公園の浅間連山を背にし、南は蓼科、八ヶ岳連峰の雄大な山並み、千曲川と鹿曲川の清流が織りなす豊かな風土と歴史に恵まれている。 <p style="text-align: center;">図表 東御市位置図</p>  <p>■人口及び産業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人口は平成 17 年の 31,271 人をピークに徐々に減少し、令和 3 年 1 月時点では 30,000 人を切っている。一方で世帯数は平成 2 年に 8,250 世帯から増加の傾向にあり、令和 3 年 1 月時点では 12,245 世帯となっている。 ・東御市の産業構造は、産業 3 分類別に就業者数を見ると、第一次及び第二次産業の割合が減少しており、第三次産業の割合が増加している。産業別にみると製造業の従業者数が最も多く、次いで卸売・小売業が多い。

	<p>■特色</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本の道百選に選ばれた北国街道海野宿は江戸時代の面影を残し、現在では観光の要所となっている。
<p>本取組みの位置付け</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 20 年に「とうみ Sun ライズ ワイン・リキュール特区」として内閣府から構造改革特区の認定を受け、特例措置（特産酒類の製造免許の要件緩和）による特産果実酒・リキュールの製造事業への参入を支援している。 ・また、ブドウ栽培とワイン醸造を次世代産業の中核のひとつと位置づける長野県では、「信州ワインバレー構想」として県内を 4 つのブロック（ワインバレー）に分け、それぞれが地域の特徴を生かしてワイン産業の振興をはかる取組みを行っている。 ・「千曲川ワインバレー（東地区）特区」は、東御市を含む 8 市町村が合同で広域ワイン特区を構成しており、小規模ワイナリーの集積をめざす先駆的な地域となっている。 ・東御市の「6 次産業化推進計画（令和 2 年度～令和 6 年度）」では、ワインを重点戦略加工品目として位置づけ、東御市 6 次産業化推進事業補助金を活用した商品開発の支援、観光資源を活用した特産品の販売促進として東御ワインフェスタの開催支援、「千曲川ワインバレー（東地区）特区」による広域連携の強化、他地域の若者の就農支援（ワインぶどう栽培や醸造所開設に関わる相談体制の整備等）を行うこととしている。

図表 信州ワインバレー構想



(出典：東御市 HP、東御市基礎調査報告書（平成 31 年 3 月）、アルカンヴィーニュー HP、東御市 6 次産業化推進計画（令和 2 年度～令和 6 年度）、NAGANO WINE HP)

イ) 民間事業者

名称	日本ワイン農業研究所株式会社
所在地	長野県東御市和 6667
社員数	3名 (他、ボランティア 2~3名)
事業内容	<p>日本ワイン農業研究所のミッションは以下の通り。</p> <p>①農業としてのワインづくりを地域に根づかせることによって、荒廃した田園を美しくよみがえらせ、農業という「食べものをつくる仕事」をベースにした、持続的なライフスタイルの実現を推進する。</p> <p>②新しいワイナリーを稼動して、近隣地域で急増する新規参入農家が生産するブドウを醸造し、日本ワインの消費拡大にともなって不足する原料を県外に流出させないように、6次産業化に貢献する。</p> <p>③新規参入希望者に、栽培と醸造に関する知識や技術、またワイナリー経営に資する情報を提供して彼らの自立を促し、安定した品質のワインを生産することの出来る小規模ワイナリーの集積に寄与する。</p> <p>④多くの人にワインの製造過程を理解してもらい、とくに地元でのワイン消費とワインぶどう栽培の拡大を図るためにさまざまな販促イベントを展開し、消費と生産が一体化した産地形成を支援する。</p> <p>⑤日本ワインの品質向上のために世界の技術情報をアーカイブ化するとともに、ワイナリー経営のビジネスモデルと地域の未来像を提示して、ワイン産業への積極的な投資環境をととのえるために活動する。</p>
本取組みの位置付け	<ul style="list-style-type: none"> ・日本ワイン農業研究所は上記の 5 つのミッションを遂行するために、人材養成のための教育機関と技術支援のための基盤ワイナリーを創設することを企画し、農林漁業成長産業化支援機構「A-FIVE-J」と県内金融機関で構成される地域ファンド「SAIF」(信州アグリイノベーションファンド)からの投融資、JA 信州うえだファーム及び株式会社ヴィラデストワイナリーとその支援者による出資を得て、2014 年 3 月に株式会社を設立。 ・さらに、農水省の「6次産業化ネットワーク活動交付金(平成 26 年度)」を活用して、年間 3~5 万本のワインを生産することが出来る「アルカンヴィーニュ」ワイナリーを建設し(2015 年 3 月竣工)、その施設の一部を拠点とする栽培醸造経営講座「千曲川ワインアカデミー」を 2015 年 5 月に開講した。 <p style="text-align: right;">写真 アルカンヴィーニュの外観</p> 

(出典：アルカンヴィーニュ HP)

ウ) 関係団体

名称	株式会社ヴィラデストワイナリー
所在地	長野県東御市和 6027
代表者	小西 超
設立時期	平成 16 年 4 月
従業員数	25 名 (レストラン・ワイナリー・ショップの合計)
主な活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種果実酒の製造・販売 ・ 自家製の野菜・果実を使ったレストラン事業 ・ 自社ブランド商品の開発・販売 <p style="text-align: center;">写真 ヴィラデストワイナリーの外観</p> 
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 移住者である玉村氏の個人事業として立ち上がった事業。創設にあたっては、出資会員を募り、8,000 万円集めた。そのほか、日本政策金融公庫から 1 億円の融資を受けた。 ・ レストランの売上は、全体売上の 3 分の 1 を占めており、地元より首都圏からのリピーター客の占める割合が大きい。軽井沢に別荘がある人が昼食を食べにくる需要も多い。 ・ 玉村氏は、独立して事業を営む人を応援したいという思いを持ち、東御市内や上田市等で独立するヴィラデスト社員も多い。玉村氏はワイン事業者が増えることで地域が活性化するに違いないという考えを持って事業を進めてきた。 ・ その中で、ヴィラデストを頂点とする「委託醸造」のシステムが東御市ワインの品質面を担保している。各小規模ワイナリーの品質を担保しなければ、地域全体の評判を落とすこととなる。このシステムにより、技術も継承されていく。 ・ ヴィラデストワイナリーがはじまった当時は、小規模ワイナリーは珍しい取組みであったが、玉村氏の取組みをきっかけに、自分でもやってみたいと考える人が東御市に移住するようになった。 ・ 移住して間もなく、自身のワイナリーを持っていないワイン用ブドウ生産者はヴィラデストワイナリーに委託醸造する仕組みとしていたが、同様の移住者が増加するにつれてキャパシティーオーバーとなり、2015 年に「アルカンヴィーニュ」が設立された。

(出典：ヴィラデストワイナリーHP、ヒアリング内容)

3) 事業の経緯

本取組みの経緯は以下の通り。1991年に玉村氏が東御市に移住し、ヴィラデストワイナリーをオープン、玉村氏の情報発信により小規模醸造家が増加していった。これと並行して東御市も、知名度及びブランド力向上のためのイベント（ワインフェスタ）開催支援や大規模ワイン用ぶどう団地の整備などに取組み、官民双方がワイン産業の振興に取り組んでいる。

図表 11 事業の経緯（東御市）

		公共側（東御市）	民間側（日本ワイン農業研究所株式会社）	
年	月	出来事	月	出来事
1991				玉村氏が東御市（旧東部町）に移住 ⇒ハーブや西洋野菜の農園ヴィラデストを経営
2003				果実酒製造免許を取得し、『 ヴィラデスト ガーデンファーム アンド ワイナリー 』をオープン
2008	10	「とうみ Sun ライズ ワイン・リキュール特区」認定		・構造改革特別区域法によるワイン特区の仕組みができたことを知り、小西氏を含む委託醸造者 3 名が市長に働きかけを実施。 ・ヴィラデストワイナリーのワインが日本ワインコンクールで金賞、最優秀カテゴリ賞を受賞
2011	9	東御ワインクラブによる『東御ワインフェスタ』初開催 (以降毎年開催)		
2013			3	玉村氏が『信州ワインバレー構想推進協議会』会長に就任
			3	玉村氏が『千曲川ワインバレー：新しい農業への視点』を刊行
2014				『日本ワイン農業研究所株式会社』創設
2015	6	「千曲川ワインバレー（東地区）特区」認定 ⇒「とうみ Sun ライズ ワイン・リキュール特区」の認定を取り消し、近隣 8 市町村による広域特区として認定	3	『アルカンヴィーニューワイナリー』竣工
		荒廃農用地復旧事業として東御市祢津御堂地区の復旧事業開始 ⇒28ha のワイン用ぶどう団地の造成工事实施	5	栽培醸造経営講座 『千曲川ワインアカデミー』開校
2019	4	『湯楽里館ワイン&ビアミュージアム』オープン		
2020		『東御市 6 次産業化推進計画』策定		
今後		御堂地区に地域産物販売促進施設の整備を予定		

4) ヒアリング結果

ア) 事業の背景・経緯

東御市の背景：玉村豊男氏（エッセイスト・画家）の移住

- ・第一人者であるエッセイストで画家の玉村豊男氏の移住（東京→軽井沢→東御市）とライフスタイルの一環としての農業の実践・提唱が契機となった。同氏が標高 850m の約 3,000 坪の農地にて、市内発の欧州系ワイン用ブドウ栽培（定植）を開始。
- ・その後、酒造会社とワイナリーを設立する計画が進められていたが、計画は頓挫。2003 年に玉村氏の個人事業として市内に小規模ワイナリー「ヴィラデストワイナリー」を開設。一緒に計画に参加していた小西氏も参画。
- ・日本ワインコンクールでの金賞受賞、洞爺湖サミットのディナーでの使用をきっかけに広く認知された。
- ・当時小規模ワイナリーの開設は珍しい取組であったが、玉村氏の著書や講演における取組の紹介をきっかけとして自分でもやってみたく考える人が徐々に移住してワインgrower（栽培醸造家）を目指すようになった。

写真 玉村豊男氏



写真 小西超氏



出典 ヴィラデスト HP

イ) 事業の概要

県内初のワイン特区への指定：「千曲川ワインバレー（東地区）」

- ・2008 年に東御市が県内初のワイン特区に指定され、2015 年には周辺 8 市町村を含む「千曲川ワインバレー（東地区）」として広域特区に指定された。特区内では酒税法特例措置により 6 千リットルの最低製造数量基準が 2 千リットルに引き下げられ、小規模ワイナリーの開設が可能。さらに広域特区では原料調達が容易となり、小規模ワイナリーの経営安定化を図っている。

ワイナリーの設立：アルカンヴィーニュの創設

- ・玉村氏に続き、複数の移住者が成功したことで、ワイン産業を志望する移住者が増加。玉村氏は参入者が勉強出来る場をつくるべきであると提唱し、日本ワイン農業研究所のワイナリー「アルカンヴィーニュ」が設立された。
- ・施工費 3 億円のうち 50 %は A-FIVE からの出資を受け、25 %はヴィラデストワイナリーの出資、残りは地元農協、地元個人が出資（総額 1 億 3,000 万円）している。補助金も 1 億円ほど活用した。

人材育成の実施：千曲川ワインアカデミーの開校

- ・「アルカンヴィーニュ」設立とともに「千曲川ワインアカデミー」を創設。千曲川ワインアカデミーでは、受講生が一年間のカリキュラムに沿って勉強し、卒業後は「アルカンヴィーニュ」「ヴィラデスト」等、市内の有カワイナリーに委託醸造し、醸造を手伝うことで、スキルと知識を磨き続けることが可能。同時に販路も整い、将来独立しやすい仕組みとなっている（受講生の多くが東京、神奈川、京都からの移住者）。この仕組みを通して地域に人材を供給する役割を果たし、東御市のワインの品質面を担保している。

写真 委託醸造受け入れ用のワイン樽



写真 アルカンヴィーニュに委託醸造したワイン



写真 ワインアカデミーの教室



ウ) 公民連携について

- ・東御市は新規就農の面での支援（ワイン用ブドウの苗木購入代補助、住宅斡旋）及び観光面での支援（ワイン&ビアミュージアムの整備、ワインフェスタの開催支援）を実施している。
- ・市としては、ワイン産業も農業の一種として捉えており、ワイン用ブドウ栽培を希望する人に対する支援としては、ワイン用ブドウ苗木の購入代補助の他は、新規就農者と同一の支援を実施している。
- ・長野県は千曲川ワインバレーを含む信州ワインバレー構想を提唱し、定期的な連絡協議会を実施。千曲川ワインバレー（東地区）構成市町村については、8市町村により千曲川ワインバレー特区連絡協議会を構成し、広域連携によるワイン産業の振興を図っている。
- ・東御市では荒廃農地の復旧による大規模なワイン用ぶどう団地の整備（28ha）を実施し、非農用地には地域産物販売促進施設の整備も計画中である。

エ) 事業の効果・課題

事業の効果①：地域のブランディング

- ・元々の東御市の特産品は生食用ブドウ（巨峰）であったが、ワイン用ブドウを生産し、国内では珍しい小規模でも個性のあるワイナリーを 11 件有する様になったことで、東御市の特色づくり、地域のブランディングに果たした役割は大きい。
- ・千曲川周辺のワイナリーは 2003 年（「ヴィラデストワイナリー」設立時）の 2 件から 2020 年時点で 45 件に増加している。

事業の効果②：雇用創出、移住・交流人口の増加

- ・他に、ワイナリーや関連産業の雇用創出、移住者増加、ワインツーリズムによる交流人口の増加といった効果があった。
- ・アルカンヴィーニュのワインアカデミー卒業生は 120 名ほどいる。卒業生のうちワイナリーを始めた人は 8 人（2020 年は 2 人）。卒業生が自身で委託醸造を受ける様にもなっており、人材の育成機能も強化されてきている。

事業の課題：収益向上が必要

- ・栽培から醸造まで一貫してやるので儲からない。事業を長く続けていくためには収益向上が課題となっている。

オ) 新型コロナウイルスの影響

- ・通常では、酒販店・卸に出荷、直接市内に来て買っていただく直販の割合が多いが、出荷先が東京・長野県内が主であったため、コロナ禍では出荷量が減少した。
- ・対策として SNS や自社の HP、新聞等の媒体を通じた発信方法を工夫（動画や更新頻度を高める等）することで通販を強化したが、通販の売上増が全体をカバー出来る状況ではない。一方で、観光業は、疫病や自然災害の影響を受けやすいため、直販に頼りすぎないようにしたい。従って、今後は全国の酒販店への販売ルートを強化する予定である。

5) 本取組みに関する考察

ア) 好事例の成功要因

地域資源に関するもの

- ・地域の主要産業は農業であり、雨が少なく、農業に適した気候を活かした巨峰の産地として有名。優良なブドウ栽培地としての素地があった。

人的資源・体制に関するもの

- ・中心人物はエッセイストで画家、影響力を持つ玉村豊男氏。
- ・新規参入者（移住者）の受入・育成体制が敷かれている（新規就農者の支援、ワインアカデミーの開設、委託醸造体制）。
- ・有力ワイナリーによる委託醸造体制が敷かれ、産地の品質が担保されている。
- ・複数自治体の広域特区を設けることで原料調達面のスケールメリットが生じた。

内的要因（手法）

- ・国内では珍しい小規模ワイナリーの集積が注目を集め、品質も確かなことから、他国産ワインブランドとの差別化が実現した。

外的要因

- ・規制緩和（特区開設）により、小規模ワイナリーの参入が実現。
- ・補助金の受給、出資、利子補給により新規参入に伴うイニシャルコストが緩和。
- ・県の事業で荒廃農地を復旧し、大規模（28ha）ワイン用ぶどう畑を整備中。機械化を

進める上でのメリットとなる。

イ) 公民連携のポイント

公共：インフラ整備

民間：人材供給と品質管理

- ・民間発の取組みをきっかけとして、公共側が規制緩和、土地・施設整備、住宅斡旋、その他の資金支援による環境整備を実施。民間側が産地の品質管理、ネットワークを活用した営業販売、ロールモデルの提示による新規参入者の呼び込み、栽培技術や醸造技術の伝承による人材育成を主導したことで、新規参入者（移住者）を中心とした小規模産業の集積とブランディングに成功した。

ウ) 事業及び地域社会の持続可能性に関する示唆

- ・産地の持続化に向けては、原料栽培の機械化等による効率化、直販や通販以外の安定した販売先の確保による収益の安定化が課題となっている。長く続けていくという意味では、儲かる産業にしていく必要がある。



日本ワイン農業研究所(株)
小西氏

【ワインは集積することでメリットが生まれる産業】

『ワインは、産地全体の生産量が増えたとしても売れ行きに影響は生じない。逆に、将来的に生産者が増えていくと、農作業、物流等、効率化出来る面がでてくるだろう。効率化されることでプロモーション活動の幅も広がる。』

『他産地との差別化に向けては、個社の取組によるところが大きいですが、ヴィラデストワイナリーを頂点とした小規模ワイナリーの集積による「東御市ワイン」ブランドの効果は感じている。』

【儲かる産業にしないと続かない】

『ワインづくりは効率的な産業ではない、効率を考えると、海外から果汁を仕入れて売る方が儲かるが、千曲川ワインバレーはそうではなく、栽培から醸造まで地域で一貫してやるため儲からない。最初は情熱と熱意で乗り切っていくが、長く続けていくという意味では、儲かる産業にしていかなければならない、そこが課題である。』

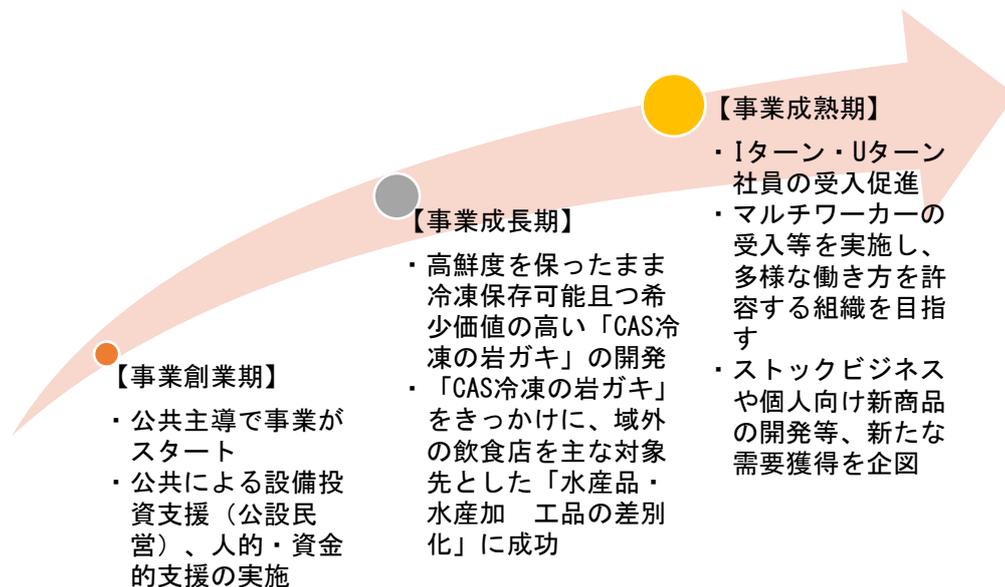
(ヒアリングをもとに作成)

(3) 事例3：島根県海士町 × 株式会社ふるさと海士

INTRODUCTION

2005年に事業がスタートし、現在は成熟期にあたる。離島のハンディキャップを逆手に取り、加工場と豊かな漁場が近接する利点を最大限に活用し、高鮮度を保ったまま冷凍保存可能なCASシステムを導入した結果、地域外の外食産業を中心に注目が集まり、水産物のブランディングと需要の獲得に成功。公共側・民間側の人材及び地元・地元外の人材について、それぞれの持つ強みをうまく活かし、役割分担を図ることが出来ている好事例である。

図表 12 フェーズ別の事業手法概要（海士町）



1) 事業の背景・概要

実施地	島根県海士町	
関係者	公共	海士町
	民間	株式会社ふるさと海士
事業の背景	<ul style="list-style-type: none"> ・財政再建団体への転落危機 ・行政の将来への危機感と地域住民の自立に向けた覚悟の共有 	
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・海士町では、食については、離島であるが故に、市場との距離が遠く、時間と費用がかかり、商品価値を落としてしまうハンディキャップがあった。 ・このハンディキャップを克服するため、平成17年にCASを導入した農林水産物加工施設「CAS凍結センター」を整備し、付加価値を付けて、旬の味と鮮度を保ったまま東京などの大消費地への出荷 	

	<p>を可能とし、さらに食の安心安全を提供することで離島のハンディキャップを克服し、第一次産業の再生と後継者育成につなげている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 食以外にも、海士町では、まちづくり（古民家を活用した交流・合宿所の整備、町営住宅払下げの拡充等）、ひとづくり（チャレンジセンターの創設、海士人間力大学の創設等）、しごとづくり（島食の寺子屋プロジェクト、CAS 施設の強化等）の3つの基本目標を掲げ、創生戦略に取り組んでいる。
--	--

2) 関係者情報

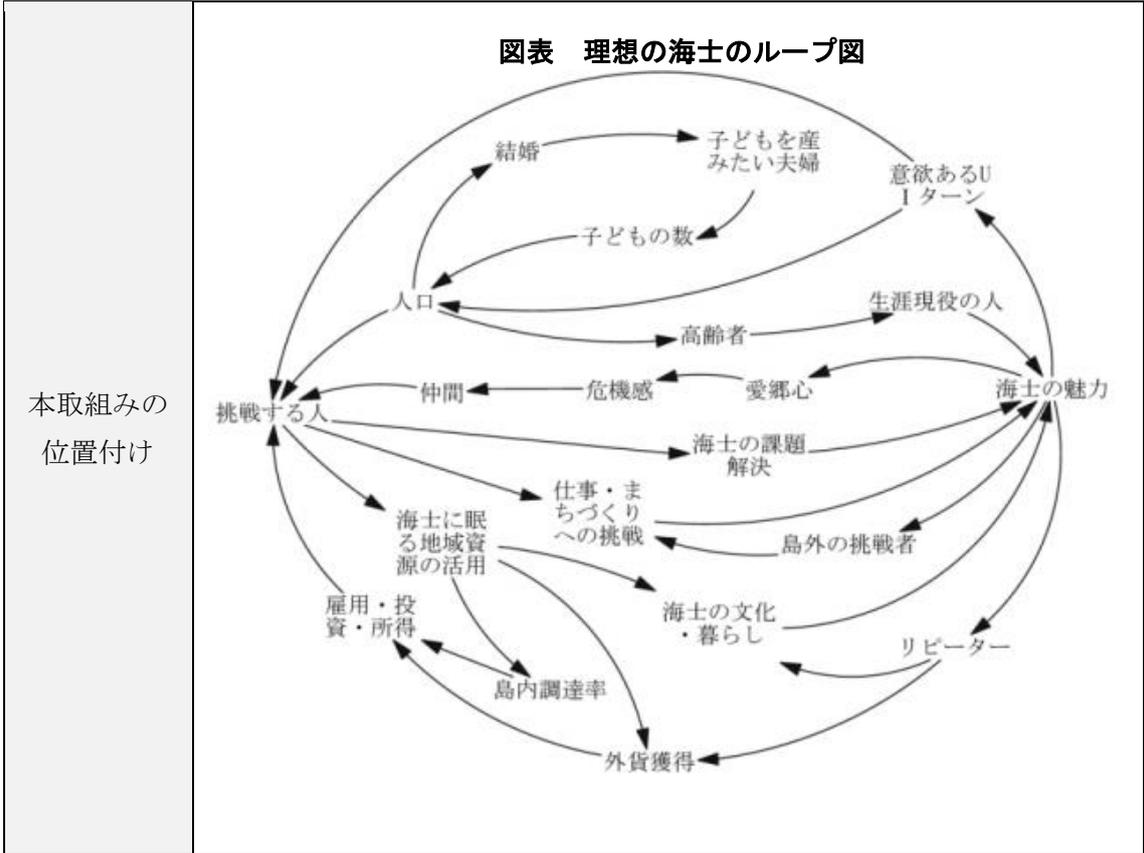
ア) 自治体

自治体名	島根県海士町
人口	2,353人（平成27年国勢調査）
特徴	<p>■位置及び地勢</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本海の島根半島沖合約60kmに浮かぶ隠岐諸島の中の一つ中ノ島を「海士町」といい1島1町の小さな島である。 <p style="text-align: center;">図表 海士町位置図</p> <p>■人口及び産業</p> <ul style="list-style-type: none"> 人口は昭和20年代の約7,000人をピークに徐々に減少し、平成27年時点では約2,300人となっている。近年は社会増も多く、2000年時点の人口問題研究所の予測よりも人口減少が抑えられている。一方で世帯数は平成に入ってから概ね1,100世帯程度で推移している。 海士町の産業構造は、平成27年度時点の産業3分類別就業者数を見ると、第一次産業及び第二次産業が約180人、第三次産業が約780人となっているが、第一次産業及び第二次産業の人数減、第三次産業の人数増が進んでいる。産業別にみると、農林水産業と建設業が大きな産業となっている。

	<p>■特色</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海士町は、対馬暖流の影響を受けた豊かな海と、名水百選に選ばれた豊富な湧水に恵まれ、自給自足の出来る半農半漁の島である。古くから海産物の宝庫として、「干しアワビ」等が都に献上されていた記録もある。 ・海士町のスローガン「ないものはない」の精神で島の魅力を上手く活用しながら、様々な地域振興に取り組んでいる。
<p>本取組みの位置付け</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・海士町では2000年頃から産業振興策として、どう地域の資源をブランド化して付加価値を付けて販売することで外貨を獲得していくか、それによってどう雇用の場を創出するか、を検討していた。 ・取組みとして、平成10年頃から地元農協の加工場と共同開発したレトルトの「さざえカレー」の販売を開始。その後、今まで未活用だった岩がきを活用。隠岐の島では全国で初めてかきの養殖に成功したという背景があり、平成12年頃から養殖に着手、平成14年以降から「岩がき春香」ブランドとして販売を開始した。他にも隠岐牛などのブランド化も実施。これらの流れの中でCASが導入された。 ・上位計画としては、平成16年に認定を受けた地域再生計画「海士デパートメントストアープラン～「選ばれし島」まるごと届けます～」では、「海」・「潮風」・「塩」の3つのキーワードで、島が持つ地域資源を有効活用し、異なるもの同士をつなぎ、その中から島ブランドを生み出し、新しい産業を創出していく目標が示された。この中で、地域資源活用による産業振興を通じた雇用創出として、CASが位置づけられている。 ・また、平成27年に策定された「海士町創生総合戦略人口ビジョン〈海士チャレンジプラン〉」の中では、CASが以下の通り位置づけられている。 <ul style="list-style-type: none"> ①CAS施設の強化 <ul style="list-style-type: none"> ⇒漁協や地元企業と連携し、販路拡大・所得向上の取組を推進する ②海士町のまちづくりの好循環の一例 <ul style="list-style-type: none"> ⇒これまでの海士町のまちづくりは、「海士に眠る地域資源の活用→外貨獲得→新たな雇用→次の挑戦（CASの取組）」のような好循環を生み出して進められてきており、こういった好循環の連鎖を未来の子供たちに繋ぐことが必要

写真 さざえカレー





(出典：海士町 HP、海士町創生総合戦略人口ビジョン (平成 27 年 10 月 30 日)、
総務省 HP (平成 20 年度地域力創造優良事例))

イ) 民間事業者

名称	株式会社ふるさと海士
所在地	島根県隠岐郡海士町福井 1524-1
資本金	5,000 万円
社員数	CAS 部門：19～22 名（他、パート 5～8 名）
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ CAS 事業部、塩事業部の 2 部門体制で以下の業務にあたっている。 ※2019 年度までは元々ターミナル事業も行っていたが、公共性が強く、地域がお客様（観光客）をもてなすサービスとして、収益を追求出来るものではなく、独立採算で事業を継続するのも難しいため、町に移譲。 ①CAS 事業部：岩ガキ「春香」・白いかを中心とした隠岐近海の魚介類の冷凍食品加工・製造。CAS の冷凍技術を使いながら、年間を通して全国・海外に販売。 ②海士町保々見湾沖の清浄な海水を使った海士乃塩・Salann Oki の製造 ・海士いわがき生産株式会社（岩がき春香をブランド化した会社：岩がきを養殖して販売）からの出荷を受けて、CAS で冷蔵保存することで、海士いわがき生産株式会社が養殖してそのまま出荷するものと、冷凍保存したものと、両方合わせて通年で岩がきを販売する体制をとっている。
本取組みの位置付け	<ul style="list-style-type: none"> ・株式会社ふるさと海士は、官民の垣根を取り払い、農林水産物を核とした産業の活力と雇用の創出を図ることを目的に設立された組織。 ・CAS 事業は、上記目的達成のための一事業として位置づけられる。

（出典：ふるさと海士 HP、農産漁村ナビ HP）

3) 事業の経緯

本取組みの事業の経緯は以下の通り。本取組みは、地域の資源をどのようにブランド化、付加価値化をし、販売して外貨を獲得していくか、それによってどの様に雇用の場を創出するか、について検討を開始した 2000 年頃に始まる一連の流れの中で生まれた。

図表 13 事業の経緯（海士町）

		公共側（海士町）	民間側（株式会社ふるさと海士）	
年	月	出来事	月	出来事
1997		「さざえカレー」の開発事業開始 ⇒JA 隠岐どうぜん女性部が中心となり、海士町の商品開発研修生も大きな役割を果たした		
1998		「さざえカレー」の発売		
		商品開発研修生制度を導入		
2000				「海士いわがき生産(株)」を設立 ⇒U・I ターン者と地元漁師が協力
2001		イワガキの共同作業・出荷施設を建設 ⇒建設費 7,000 万円のうち、4,200 万円は沿岸漁業漁村振興構造改善事業及び漁業経営担い手対策事業として国庫補助金を受けた。残金は過疎対策事業債で賄い、実質的な町の負担はごくわずか		
2002	5	町長選で山内町長が当選 ⇒4 期 16 年の山内体制が開始。地縁・血縁を否定した町民の選択		「いわがき春香」の発売 ⇒イワガキ養殖を始めたいと都会から I ターン生 7 名が移住、新規漁業就業者制度を活用
2003	12	任意合併協議会を解散 ⇒平成の大合併の嵐の中で、単独町制を決断。		
2004	3	「海士町自立促進プラン」を策定 ⇒住民代表と町議会が一体となって作成、行財政改革（守り）+ 新たな産業創出（攻め）が位置づけられた ⇒職員の給与カットなどにより、町民と危機感を共有化し、住民意識も大きく変革		「(有)隠岐潮風ファーム」設立（建設会社 100% 出資） ⇒和牛の肥育（隠岐牛）を柱とする新規事業を開始 ⇒会社が農地を扱えるよう、「潮風農業特区」を申請し、農地法の規制緩和を受ける
2004	6	「地域再生計画」の認定 ⇒島まるごとブランド化へ。キーワードを「海」「潮風」「塩」の三本柱に ⇒産業振興策を推進！商品開発、起業・移住支援 ⇒ひとづくりへ（都市との交流、島前高校魅力化プロジェクト）		

		公共側（海士町）	民間側（株式会社ふるさと海士）	
年	月	出来事	月	出来事
2005		ふるさと海士の設立にあたり、濱中氏は10年間ふるさと海士の社員と従事。海士町は施設整備を行い、取組みを支援		第3セクター「株式会社ふるさと海士」を設立 ⇒ふるさと海士は、キンチャモニヤセンター、CAS凍結センター、海士御塩司所の運営を実施。各施設とも建設費用の約5割に国庫補助金を受け、残りを過疎債あるいは辺地対策事業債で賄う方式で建設。 ※キンチャモニヤセンター：船・バス・タクシー等のターミナル機能、観光案内所、直売所、レストラン等が入る施設 ※海士御塩司所：海士町の清浄な海水を使った海士乃塩・Salann Okiの製造所
				「CAS凍結センター」稼働開始 ⇒イワガキやシロイカ等の魚介類だけでなく、加工食品にも活用、「島風便」ブランドとして全国各地に出荷
				「海士御塩司所」稼働開始 ⇒天然塩のブランド化、塩づくり体験施設を兼ねる
2006			3	「隠岐牛」の初出荷
2007			6	「株式会社たまや」設立 ⇒干しナマコの製造・輸出事業。海士町は国庫補助金＋過疎債でナマコ処理加工施設を整備し、支援。
2011			1	「第2回全国ご当地どんぶり選手権」で寒シマメ漬け丼が入賞（第7位）
2012	9	海士町漁業研修施設の整備 ⇒漁場の保全と育成の研究施設	1	「第3回全国ご当地どんぶり選手権」で寒シマメ漬け丼が入賞（第9位）
2020			4	「株式会社ふるさと海士」の事業領域からターミナル事業を町に移譲
今後				2021/1より自社ECサイト稼働開始予定

4) ヒアリング結果

ア) 事業の背景・経緯

海士町の背景①：魚介類の値崩れ

- ・前は海産物を系統出荷として市場に出荷。近年は日本人の魚離れや外国産の魚の流入により値崩れが発生していた。離島の漁師にとっては固定費が重くのしかかり、市場の遠さから安く買ったたかれる状況もあり、儲からない商売となっていた。

海士町の背景②：豊かな漁場の存在

- ・一方、離島のメリットとして漁場が近いため、島に加工場があれば鮮度を生かしながら年間販売出来る体制を取れた。

海士町の背景③：地域資源のブランド化に向けた継続的な検討

- ・CAS が立ち上がる 5~6 年前から町として商業振興策を講じており、公共事業が縮小する中で、どう地域の資源をブランド化して付加価値を付けて販売することで外貨を獲得していくかを検討していた。レトルトのさざえカレーの開発や岩がき春香・隠岐牛のブランド化など実施する流れの中で CAS を導入。

イ) 事業の概要

海士町の事業①：岩がきの養殖「いわがき春香」

- ・2000 年に「海士いわがき生産株式会社」を立ち上げ、それまで未活用だった岩がきの養殖を開始。2002 年頃から岩がき春香としてブランド化して販売を開始。岩がき春香の販売では、地元の生産者と営業のノウハウを持つ I ターン者が役割分担しながら、産地が直接消費地に営業・販売出来るようになったことで、系統出荷で市場に値決めを委ねるのではなく、産地が価格を決定出来るようになった。

海士町の事業②：CAS センターの立ち上げ

- ・2005 年に第三セクター「ふるさと海士」を 9 割超の町の出資により設立。設立時の社長は海士町長、担当の奥田氏は設立当初から関わり、2019 年から海士町長の退任とともに社長に就任。濱中氏は事業立ち上げから 10 年間従事した。
- ・2005 年に CAS センターを設立。CAS の長所は需給調整出来るため年間販売が可能なことと、距離的なハンディキャップが無くなること。価格を高い値で安定させながら、首都圏のみならず中国・アメリカ・ドバイ等へも商品を輸出。

写真 CAS センターの商品例
(いわがき春香)



出典 海士町 HP

写真 キーマン
(左：奥田氏、右：濱中氏)



左：出典 海士町複業協同組合 HP
右：出典 地域活性化センターHP

写真 CAS 凍結センター



出典 海士町 HP

ウ) 公民連携について

- ・強い民間を作る目的で、初めから海士町主導で事業を推進。町が意欲のある地元の若手漁師（40～50代）と一緒に漁協を巻き込みながら進め、現在は町と民間と一緒に連携しながら事業を進めている状況。
- ・キンニャモニャセンター、CASセンター、海士御塩司所の各施設は、国庫補助金と過疎債あるいは辺地対策事業債で建設費用を賄う方式で町が建設し、ふるさと海士が運営する公設民営方式。海士町では最初のハード整備を行政が背負い、施設使用料を町に支払いながらランニングを民間が担う役割分担を行っている。
- ・サプライチェーン上は、現在はふるさと海士が自立して事業を推進。当初は役場からの出向職員が常駐し、社員と一体となって業務を行っていたが、現在は役場職員の常駐はしていない。

写真 海士御塩司所



出典 ふるさと海士 HP

エ) 事業の効果・課題

事業の効果①：産地が価格を決定出来るようになった

- ・産地が価格を決定出来るようになったことで、漁業者の手取り額が大幅に上昇。

事業の効果②：高い島内調達率による高い地元還元率

- ・CASで生産する加工品の原材料は極力島内調達されるため、ふるさと海士の利益だけでなく、地元還元率が非常に高い。島内の雇用を守ることもできている。ただ、漁師の高齢化が進んでいることが課題。

事業の効果③：19～22人の雇用創出

- ・CAS導入にあたって、加工場の正社員やパートを雇用。パートは漁師の奥様を中心に現在5～8名雇用中。

オ) 新型コロナウイルスの影響

- ・3月～4月の売上は前年比10～20%程度まで落ち込んだが、個人向け販売に切り替えたことで前年比60～70%程度まで回復。元々個人向けの販売も行っていたのでコロナ禍でも対応しやすかった。個人向け販売のために新たにECサイトを準備中。

5) 本取組みに関する考察

ア) 好事例の成功要因

地域資源に関するもの

- ・離島であるため、加工場と漁場が近く、鮮度の高い状態で加工が可能

人的資源・体制に関するもの

- ・ふるさと海士の社長（海士町長として4期16年勤め続けた山内町長）とふるさと海士担当の役場のトップ（ふるさと海士特命担当課長の奥田氏）が一度も変わらなかったこと。奥田氏は役場退職後、山内町長を継いでふるさと海士社長に就任。
- ・スキルを持ったUターン・Iターン人材の存在

内的要因（手法）

- ・CASセンターの設立により、離島のハンディキャップをメリットに転換
- ・系統出荷（市場での販売）ではなく飲食店等との直接取引の実施
- ・販売先のターゲット設定（高級路線⇒居酒屋チェーン等のミドルアッパー層）

外的要因

- ・補助金（地域産業資源活用事業）の存在

イ) 公民連携のポイント

公共：ハード整備を担う、民間：ランニングを担う ⇒公設民営方式

- ・公共側の想いをを持った人材が担当し続けながら、ハード整備という資金的にリスクの高い部分を補助金等を活用しながら公共側が実施、その後運営段階もある程度公共側が軌道に乗せた上で、民間側が施設の運営、営業、販売を担う。UターンやIターン人材のスキル・ノウハウと地元生産者が役割分担をしながら、一体となって海士町ブランドの形成を進めた。

ウ) 事業及び地域社会の持続可能性に関する示唆

- ・ストックビジネスに対応するため保管庫の検討が必要。また、持続的な漁業を行うために、漁業者の高齢化対策と後継者の発掘を進める必要がある。後継者を見つけるためには地域への還元として所得の向上が必須。



(株)ふるさと海士
奥田氏

【固定観念を打ち破るための苦労】

『日本人には生のもつと冷凍のものでは生の方が価値があるという根強い価値観があるので、冷凍の方が高いところの理解を得るのに苦労した。冷凍の商品を安くするという考え方は、生産者を叩いて下げていく世界。我々は生産者を叩いて安くする考えはなかった。』

【補助金に対する考え方・補助金の使い方】

『補助金でモノをただ作ってもらってもその後が続かないので、ある程度ノウハウを勉強しながら、身に着けながら、苦労して作り上げるというやり方で進めている。それでも間に合わさなければならないスケジュールがあるので、上手く外部の力を入れながら事業を進めている。離島ということもあり、色々な資金を利用しながらやらないとできないので、補助金制度のウオッチは常に行っている。』



海士町 濱田氏

【立ち上げ当初の苦労】

『立ち上げ当初はカオスで、当時産業創出課に所属していて、出向ではないものの、自分の座席がふるさと海士にあった。ふるさと海士の社員と一緒に、イカ捌き・加工・凍結作業もやり、営業マンがいなくなると営業に回って東京や海外にも行った。はじめの10年程度は、行政と民間の役割分担、という考え方ではなく、一緒になってやる、という状況だった。』

【利益創出よりも地域への還元を重視⇒事業が地域に定着】

『外貨の獲得による企業の収益UPというより、島内の収入所得を増やすために活動する企業と言える。利益はほとんど島内に還元されている、というイメージ。例えば、野菜を使うにも、島外調達で安く済ませるのではなく、敢えて島内の野菜を使用して加工品を作る、といったこと。そういった部分にお金を使い、他の産業の雇用も守っている。地元還元できているから、事業が定着できているのだと思う。』

【担当者が長く変わらないこと、想いを続けることの重要性】

『役場の担当者は、想いがある人がやらないと実現が難しい。苦しい時に耐えられるか耐えられないかは、その想い次第。』

『海士町では10年程度特命で任命する、という人事をやっていることもあり、これが良い方向に働いた。民間のやる気があっても、役場の担当者が変わった途端に、折角作ってきた信頼関係がなくなってしまう。前例が無いことをやるときは、事業が安定するまでの期間は担当を変えないことは重要だと思う。』

【域内外の人材のノウハウに応じた役割分担】

『「海士いわがき生産株式会社」の立ち上げ時に島の生産者が営業のノウハウを持っていなかったところに、漁業のノウハウは無いものの営業力に長けたIターンの外部人材が入り、そういった人材を活用することで役割分担しながら進められた。ここから、生産は地元、販売はIターン者、という役割分担のモデルができた。』

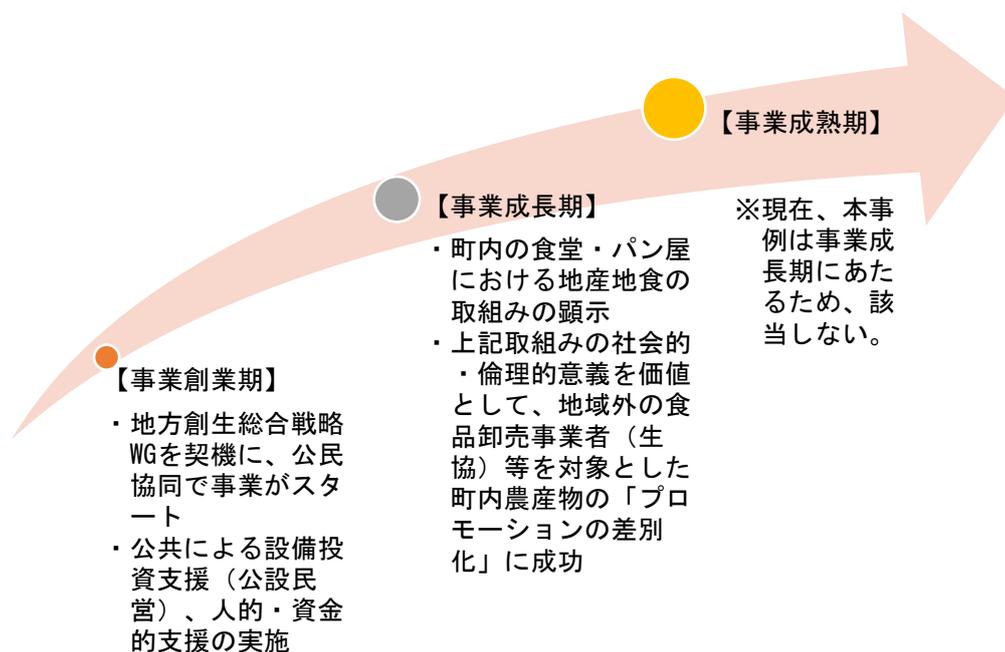
(ヒアリングをもとに作成)

(4) 事例4：徳島県神山町 × 株式会社フードハブ・プロジェクト

INTRODUCTION

町内の住民を対象とした町内農産物の消費拠点（食堂・パン屋）を設け、町内調達率を指標化して地域内の小さな経済循環システムを示した結果、地域外から注目が集まり、町内農産物の「内から外へ」のプロモーションに成功。2016年に開始、現在は事業成長期にあたる。近年、SDGsが重要視され、大企業が社会的・倫理的意義を求める中、そこに上手くマッチできている好事例といえる。

図表 14 フェーズ別の事業手法概要（神山町）



1) 事業の背景・概要

実施地	徳島県神山町	
関係者	公共	神山町
	民間	株式会社フードハブ・プロジェクト
事業の背景	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農業者の高齢化（平均70歳超） ・ 後継者不足等の社会課題 	
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2015年に神山町役場と住民が一体となって開催された、神山町地方創生戦略を考えるワーキンググループを元に、2016年に株式会社フードハブ・プロジェクトを設立。 ・ 「地産地食」を合言葉に、地域の農と食を次世代につないでいくための取組みとして、町内の小規模な生産者たちと顔の見える関係を持ちうる小規模な消費者をつなぐ『フードハブ』の形成を施策として打ち出した。 ・ 具体的には、育てる（景観を守る社会的農業の実践：新規就農者受 	

	入、耕作放棄地の復活、多種の農業)、つくる（地域の作物を使った加工品開発と加工場の運営）、食べる（地産地食の食堂、パン・食品店の運営）、つなぐ（保小中高と連携した食育の実践）の4つの活動が循環している。
--	---

2) 関係者情報

ア) 自治体

自治体名	徳島県神山町
人口	5,113人（令和3年1月1日現在）
特徴	<p>■位置及び地勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ・神山町は四国のほぼ中央に位置し、町の中央を東西に縦断する鮎喰川上中流域に農地と集落が点在し、その周囲を町域の約86%を占める300～1,500メートル級の山々が囲んでいる。 <p style="text-align: center;">図表 神山町位置図</p>  <p>■人口及び産業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・昭和30年代後半からの高度経済成長に伴い、大都市圏に若年層が転出。日本経済が成熟期に移行した後も転出超過が止まらず、昭和40年に16,000人を超えていた人口は減少を続け、令和3年1月時点で約5,100人となっている。世帯数も減少を続けていたが、平成31年度に減少傾向が止まり、令和3年1月時点で2,458世帯となっている。 ・神山町の産業構造は、農業が基幹産業となっているが、第三次産業の比率が年々高まり、就業構造が変わりつつある。就業者総数は、生産年齢人口の減少、急速な高齢化、基幹産業である農業の不振等の影響により、減少傾向にある。

	<p>■特色</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 16 年に四国で初めて全戸に光ファイバーを整備し、IT 系のベンチャー企業の進出が進み、多種多様なクリエイターやこれからの生き方を自分たちの手で作っていかうとしている人々が集まった。 ・地域づくり活動も盛んで、住民による手作りのイベントが各所で行われている。
<p>本取組みの 位置付け</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・神山町では、2014 年に施行された「まち・ひと・しごと創生法」を受けて、独自の創生戦略の検討を開始。当時、神山町は日本創生会議の消滅可能性都市全国ラインキングで 20 位とされており、実際に将来人口をシミュレーションすると、2060 年には人口が 1,100 人程度になってしまうことがわかった。 ・そこで、将来人口が 3,200 人程度の均衡ラインに向かうための年 44 人の移住者受け入れを目指す計画として、2015 年に独自の創生戦略「まちを将来世代につなぐプロジェクト」を策定。 ・「まちを将来世代につなぐプロジェクト」では、①すまいづくり、②ひとづくり、③しごとづくり、④循環の仕組みづくり、⑤安心な暮らしづくり、⑥関係づくり、の 6 つの施策領域を掲げ、フードハブ・プロジェクトは④において、「地域の営農と食文化を進化させる『農業生産法人・フードハブ』の設立」として位置づけられた。具体的には小規模生産法人として、有機小農園、食料雑貨、食堂、COMMONキッチン、加工品販売を行うことが挙げられている。 ・「まちを将来世代につなぐプロジェクト」は令和 2 年に第二期計画書が策定されたが、第二期計画書においてフードハブ・プロジェクトは、同じく④循環の仕組みづくりの施策領域において、「『食育』から『まちの食農教育』へ、フードハブ・プロジェクトからの新たな展開」として引き続き位置づけられている。

(出典：神山町 HP、第 4 次神山町総合計画書、神山町創生戦略・人口ビジョン「まちを将来世代につなぐプロジェクト」)

イ) 民間事業者

名称	株式会社フードハブ・プロジェクト
所在地	徳島県名西郡神山町神領字北 190-1
資本金	999 万円 (株主構成：株式会社モノサス、神山町役場、神山つなぐ公社)
社員数	30 名 (外部パートナー・アルバイト含む)
事業内容	<p>神山町役場、神山 つなぐ公社、(株)モノサスが共同で立ち上げた会社で、「地産地食」を軸に、地域で育てて、地域で一緒に食べることで関係性を豊かにし、神山の農業と食文化を次の世代につないでいくことを目的としている。</p> <p>新規就農者の育成事業、農作物の生産・流通業、加工品等の製造・販売、飲食・食料品店の運営、フードハブ事業の企画・デザイン・プロデュースを3つの部門(育てる部門：農業チーム、食べる部門：料理チーム、食育部門：プロモーションチーム)で行っている。具体的には以下の5つの取組みを行っている。</p> <p>■取組み</p> <ol style="list-style-type: none"> ①地域に貢献する「社会的農業」の実践 ②地域の食材を使った「食堂&パン屋」の運営 ③地域の冷蔵庫としての「食品店」の運営 ④地域の人たちとの「加工品」の開発&製造 ⑤地域で取り組む循環型の「食育」の実践

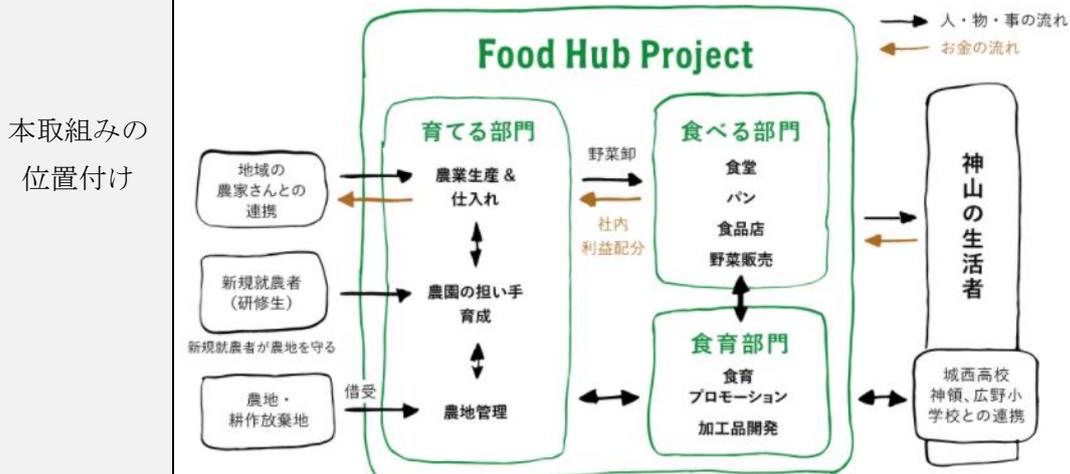
図表 5つの取組み



神山町の地方創生戦略・人口ビジョン「まちを将来世代につなぐプロジェクト」に位置づけられており、株式会社フードハブ・プロジェクト自体が本取組みを行うために設立された企業である。

株式会社フードハブ・プロジェクトと地域の関わりは下図の通り。

図表 人・物・事・お金の流れ



(出典：フードハブ・プロジェクト HP)

ウ) 関係団体

名称	一般社団法人 神山つなぐ公社
所在地	徳島県名西郡神山町神領字本野間 100 (神山町役場内)
代表者	桴谷 学 (神山町役場から出向)
設立時期	2016年4月1日
従業員数	公表情報からは不明
主な活動内容	<ul style="list-style-type: none"> 「まちを将来世代につなぐプロジェクト」をスピード感と柔軟性をもって実現してゆくために設立された一般社団法人。 神山町とそのつながりの中に、「多様な人材がいる」、「よい関係と、それを支える場がある」、「新しい活動や仕事がほどよく常に生まれている」状況をめざし、プロジェクトを推進している。
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 神山町と NPO 法人グリーンバレーが設立者として入り、立ち上がった組織。内閣府から地方創生推進交付金 (2015～2020 年の 5 年間) の採択を受け、運営費 (人件費) として活動している。 町役場と共同で事業を行うことを前提に設立した公社。「まちを将来世代につなぐプロジェクト」に定められた施策の枠組みに沿って、役場と二人三脚でプロジェクトを推進している。

	<ul style="list-style-type: none"> ・代表者と白桃氏の2人が町役場からの出向で、他は外部から採用している。施策領域の実現に適した人材を、2泊3日の面接合宿で見極めて採用している。 ・神山つなぐ公社の一番のメリットは、人手があること。こういったプロジェクトは役場が片手間に出来るものではなく、専門的に施策を実行出来る専門人材がいることは、実際に事業を推進することに非常に重要。前職が施策に関連する人が多く、役場にとっても新たな知見をたくさん得られる機会になっている。 ・これまでのフィールドが違う人が集まっているため、広い視野とネットワークをもって進められている。
--	---

(出典：in Kamiyama HP、ヒアリングより)

3) 事業の経緯

本取組みの事業の経緯は以下の通り。本取組みは、2015年に始動した地域創生戦略を検討するワーキンググループを発端に生まれている。元々ユニークな地域創生の取組みを進めており、外部の人材を受け入れる土壌のある地域性を生かして、町役場が主導しながら官民・地域内外の人々が一体となって、スピード感を持った地域創生の取組みが進められている。

図表 15 事業の経緯 (神山町)

公共側 (神山町)		民間側 (株式会社フードハブ・プロジェクト)	
年	月	出来事	出来事
1992			「神山町国際交流協会」設立 ⇒「NPO グリーンバレー」の前身
1999			神山アーティスト・イン・レジデンス「KAIR」の活動をスタート ⇒毎年国内外から3組のアーティストを募集し、町で2か月ほどの滞在制作を実施。小学校やまちの人々と国際文化交流の機会を生み出した。 ⇒見知らぬ外部の人をまちに受け入れる土壌
2004			「NPO 法人グリーンバレー」設立 ⇒日本の田舎をステキに変える！をミッションに、KAIR、サテライトオフィス支援事業、アドプト・ア・ハイウェイ神山（清掃活動をベースとしたまち美化プログラム）、神山町移住支援センター受託管理、コワーキングスペースの指定管理事業、森づくり事業などを実施
2005			9 町内全域に光ファイバー設置が決定
2008			総務省 ICT 利活用モデル事業で「イン・神山」を製作、公開 ⇒「KAIR」のアーティスト募集告知、「移住交流支援センター」の機能を盛り込んだサイト

		公共側（神山町）	民間側（株式会社フードハブ・プロジェクト）	
年	月	出来事	月	出来事
2010			10	サテライトオフィスが神山町内に初開設（Sansan）
2013			7	プラットイーズが古民家を改修し、サテライトオフィス（えんがわオフィス）を開設
				NPO 法人グリーンバレーが旧裁縫工場を改修し、「神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス」を開設
2014		神山町が日本創生会議の消滅可能性都市全国ランキングのワースト 20 位となる。	4	真鍋氏（㈱モノサスプロデュース部部長）が家族で神山町に移住
2015	7	地方創生戦略を検討するワーキンググループが始動 ⇒役場若手職員と地元住民約 30 人（いずれも 49 歳以下）が参加。真鍋氏・白桃氏も参加。		
	12	神山町の地方創生戦略・人口ビジョン「 まちを将来世代につなぐプロジェクト 」を策定		
2016			4	「一般社団法人神山つなぐ公社」設立 ⇒神山町と NPO 法人グリーンバレーが立ち上げ
			4	「㈱フードハブ・プロジェクト」設立 ⇒神山町、神山つなぐ公社、モノサスと協働出資
			11	モノサスが神山町内にサテライトオフィスを開設
2017			3	かま屋、かまバンオープン ⇒空き店舗を活用、拠点整備費は総額 1 億 255 万円で、全額町費
2020	12	神山町の地方創生戦略・人口ビジョン「 まちを将来世代につなぐプロジェクト（第二期） 」を公開		
今後				2021 年には研修生から農業者を初めて輩出予定

4) ヒアリング結果

ア) 事業の背景・経緯

神山町の背景①：まちの農業の衰退

- ・まちの農業衰退の課題解決のために、担い手を育成し、未来をつないでいくことが大きな背景。さらに、まちの食文化の維持、景観の保全の目的意識を持って社会的事業として取り組んでいる。

神山町の背景②：地方創生総合戦略の策定

- ・フードハブ・プロジェクトは地方創生総合戦略から生まれた。地方創生総合戦略を検討するWGで出会った真鍋氏（サテライトオフィス入居企業モノサスの部長）の構想に白桃氏（神山町役場職員）が賛同する形で始動、プロジェクト化に至った。

写真 神山町内のサテライトオフィス



写真 神山町の取り組みのキーマン (左から、真鍋氏、白桃氏)



出典 フードハブプロジェクト HP

イ) 事業の概要

人材育成：新規農業者の受け入れ、農業者の自立支援

- ・(株)フードハブ・プロジェクトは小規模農業生産法人格を持ち、新規農業者の受け入れ機関として3年前に徳島県から認定を受け、実習生の農業（技術・経営）研修と、町内農業者の自立に向けた支援を行う。

循環の仕組み作り：農園運営、食料品販売、食堂運営等

- ・神山町地方創生総合戦略の「循環の仕組み作り」に位置づけられ、有機小農園運営、食料雑貨・加工品販売、食堂運営、食育を実施している。
- ・(株)フードハブ・プロジェクトの出資金は67%がモノサスによるもので、地方創生推進交付金を利用して立ち上げた神山つなぐ公社も少々出資している。町は、農業課題の解決という観点から300万円出資している。

写真 かま屋の店内



写真 モノサスのオフィス



ウ) 公民連携について

- ・神山町は、食堂「かま屋」の土地借主兼建物所有者。公設民営の食堂（かま屋）の賃料を徴収している。プロジェクト立ち上げ当初は地方創生加速化交付金（1年間）を利用して支援した。立ち上げ当初より白桃氏（神山町役場職員）が出向しており、人

的支援も行っている。なお、小中高生の食育事業は、営利企業からすると公共的な意味合いが強く不採算部門になるため町が支援。町の支援は補助金交付ではなく、民間事業者への「委託」という形で行われている。

- ・町が（株）フードハブ・プロジェクトに継続的な支援を行おうとしても、周囲からすると一飲食店・一農業者への支援に見えることもあり、公平性がネックとなって非常にやりづらい状況がある。町としては、こういった事業は民間事業者が経営する以上、どうしても競争環境にならざるを得ないという感触を持っている。
- ・（株）フードハブ・プロジェクトは独立採算で有機小農園、食料雑貨、食堂（かま屋）、加工品販売等を実施。町内の小中高生を対象とした食育事業を公社（地方創生推進交付金により町を中心として立ち上げた神山つなぐ公社）より受託・運営している他、町内での就農を希望する実習生を対象とした研修と、自立に向けた支援（農地のマッチング、助成金の検討等）を実施している。

写真 地産地消の取り組み紹介
（かま屋の店内）



写真 町内調達品を使用した
かま屋の定食



エ) 事業の効果・課題

事業の効果①：町のブランディング

- ・フードハブの手法として、大きな商圈にもものを売るために、はなから東京を目指すのではなく、食堂（かま屋）の町内調達率を指標化して地域内の小さな経済循環システムを示した結果、注目が集まり、町のブランディングに成功。今では、生協など大きな団体が買い支えようとしてくれている。近年はSDGsが叫ばれ、倫理的な部分も社会的意義も大きな企業は求めており、そこにマッチできている。

事業の効果②：地域外からの人の流れの創出

- ・フードハブめがけて地域外から人が入ってくる新しい流れが生まれた。元々想定していなかった、今まで神山町に来なかった30～40代の子育て世代が来るようになった。
- ・アーティストレジデンスのシェフ版でシェフインレジデンスも実施。地元高校生に新しい刺激的な出会いをもたらしている。

事業の効果③：新規就農者の育成

- ・農業実習生は設立3年目から受け入れており、現在5名となっている。まだ農業を新しく始めた人がいないが、来年には新規就農者を輩出予定。今後も年間計4名の農業者を安定的に輩出していけたらよいと思っている。

事業の課題：収益性と公共性の両立

- ・農業者を育てるということが短いスパンではできないことなので、収益事業を長期間

継続出来るかが最重要課題である。長期の収益事業継続にあたっては収益性と公共性の両立が必要。

- ・収益事業は、事業計画の少し下振れ程度の状況。食堂（かま屋）と加工品販売（パン屋）が即効性のある稼ぎ頭で、その稼ぎで社会的事業（農業者の育成）を回している。

写真 かまパン&ストア



オ) 新型コロナウイルスの影響

- ・食堂は大きな影響を受けた。年間で一番稼ぐ時期である4月に休業したので、全体としては目標の40数%の売上に落ち込んだ。パン屋は町内の日常生活を支える位置づけとなっていたため、コロナ禍でも大きな影響はなかった。
- ・卸形態の農産物販売事業は好影響を受けている。コロナで輸入停止したために、冷凍のカット野菜が不足し、地場のものを使わないと非常時にリスクがあるという認識の給食事業者が現れはじめた。
- ・コロナ禍の助成金の対象外となり、関係者個人がリスクを負担した借入が必要だった。社会的性格を持った団体なのに、公共が守ることができないのは課題である。

5) 本取組みに関する考察

ア) 好事例の成功要因

地域資源に関するもの

- ・サテライトオフィスの立地により町の知名度があるため、農業の営業の際にも、神山町自体に興味を持っていただけているところから商談を始められる。

人的資源・体制に関するもの

- ・本取組みは、真鍋氏の構想に白桃氏が賛同する形で始動しており、サテライトオフィスの立地により地域外から人材が入っていたことは、きっかけとして大きい。
- ・役場職員が(株)フードハブ・プロジェクトに常駐することで、公共の顔を持つ民間企業として、商談の席で高い信用性が得られる。
- ・地方創生推進交付金を利用して立ち上げた「神山つなぐ公社」の専門性、事業推進力、ネットワークを持つ人材の存在。

内的要因（手法）

- ・町内食堂の町内調達率を指標化して地域内の小さな経済循環システムとして「地産地食」を打ち出した結果、注目が集まり、町そのもののブランディングに成功。
- ・ビジネスの観点でマーケティングを行った上で収益事業を進める一方で、町内外に向けた食堂のPRにあたっては、ただの食堂ではなく、農業振興を目指しているという趣旨を打ち出している（バスツアー、新聞への折り込み広告「かま屋通信」等の実施）

外的要因

- ・地方創生推進交付金の受給（つなぐ公社の人件費）。
- ・地方創生加速化交付金を1年間受給（フードハブ・プロジェクトの立ち上げ資金）。

イ) 公民連携のポイント

公共事業と収益事業の一体的実施

- ・公共・民間の異なる属性を持つ人材が、公益・収益事業の双方を実施可能な一つの組織内に属し、地域内の経済循環、地産地食の推進という共通のビジョンを掲げた上で、それぞれの強みを活かした事業を実施。

ウ) 事業及び地域社会の持続可能性に関する示唆

- ・事業の本来の目的である「町内農業者の育成」が短いスパンではできないことであり、いかにこれらの収益事業を長期間継続出来るかが重要である。長期の事業継続にあたっては収益性と公共性の両立が必要。収益の拡大に向けて商圏を広げるにあたって、小さな循環のシステムをはじめとした公共的・社会的意義があるからこそ、それらに賛同した大きな会社が支えようとしてくれる。



神山町 馬場氏

【取り組みによる新しい価値観の創出】

『シェフとパートの高校生と一緒に働いて料理人になりたいという夢を持ち、そのシェフがニューヨークに戻る際に一緒についていった、というこれまで考えられなかった新しい刺激的な出会いも生まれている。新しい価値観を創出することができている。最近では小学校の食育で「農業がかっこいい」と言われるようになってきている。』



(株)フードハブ・プロジェクト
白桃氏

【域内外の人材の想い・スキルの合致】

『白桃氏が地方創生による農業課題の解決、真鍋氏は使う側（料理人側）からみた食・農業の課題の解決。両者があわさらないと事業にはならなかった。農業側からだけ、もしくは料理人側からだけで事業を組み立てるとこうならなかった。二人の問題意識が合致したのは大きなポイントだった。』

【取り組みが民間と公共の両方の側面を持つことの難しさ】

『会社が民間と公共の両方の側面を持っていることで、性格やリスク分担が整理されておらず、必要な支援が受けられないことがある。最大出資者が民間なので民間として扱われることが多いが、役場が1/3程度出資しているため、いわゆる第三セクターとして、官と扱われることもある。助成金も欲しいが、官が入っていることで断られるケースが多々ある。しかし、町としても公平性の観点から一民間企業を助けられない。誰も助けられない。この関わり方の課題が非常に大きい』

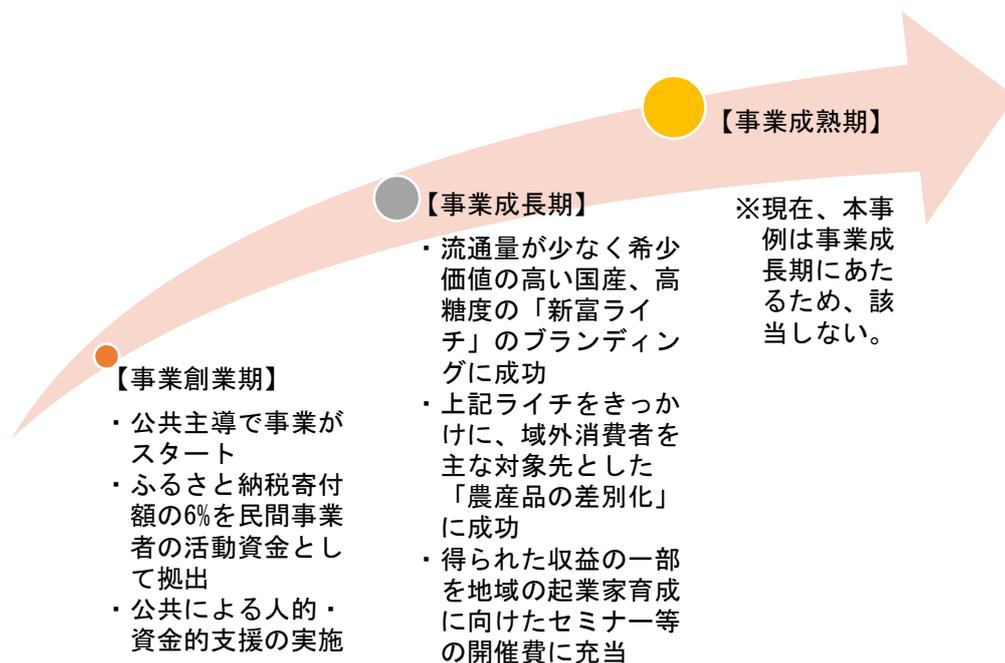
(ヒアリングをもとに作成)

(5) 事例5：宮崎県新富町 × 一般財団法人こゆ地域づくり推進機構

INTRODUCTION

2017年に公共主導で事業がスタートし、現在は成長期にあたる。希少性を前面に出したブランド農産品（新富ライチ）を起爆剤として、ふるさと納税事業等を通じた地域農産物の域外需要獲得に成功。得られた寄付金の一部は、民間事業者の運営資金や町の起業家育成支援に充てられ、持続可能な公民連携事業として参考とされたい事例である。

図表 16 フェーズ別の事業手法概要（新富町）



1) 事業の背景・概要

実施地	宮崎県新富町	
関係者	公共	新富町
	民間	一般財団法人こゆ地域づくり推進機構
事業の背景	・町の財政難、少子高齢化	
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・一般財団法人こゆ地域づくり推進機構は、宮崎県新富町が「稼げる地方・自立した地域づくり」を目的に旧観光協会を法人化して2017年に設立した地域商社。 ・「世界一チャレンジしやすいまち」というビジョンのもと、高速PDCAのスピード感で特産品販売と起業家育成を行いながら、地域経済の創出、持続可能なまちづくりに取り組んでいる。 ・創出したビジネスは、商品開発（新富ライチ）、地域商社（ふるさと納税）、コミュニティ創出（こゆ野菜カフェ）、観光促進（こゆ朝 	

	市)、空き家の利活用(民泊「新富ノ家」、一棟貸切宿「茶心」、チャレンジフィールド)、移住促進(移住交流促進ラボ)、人材育成(シータートル大学)、地域教育(地元小学校との連携)、移住促進(宮崎ローカルベンチャースクール)、農業振興(スマート農業推進協会)など多数。
--	---

2) 関係者情報

ア) 自治体

自治体名	宮崎県新富町
人口	17,208人(令和3年1月1日現在)
特徴	<p>■位置及び地勢</p> <ul style="list-style-type: none"> 宮崎県のほぼ中央部の沿岸地帯にあり、北は高鍋町、西は西都市、南は宮崎市と接している。総面積61.53平方キロメートル、東西約9km、南北約7kmのほぼ四角形で、北西部は高台の畑地帯、東南部一帯は一ツ瀬川ぞいにひらける平坦な水田地帯を有している。 <p style="text-align: center;">図表 新富町位置図</p> <p style="text-align: center;">宮崎県児湯郡新富町 みやざきけん こゆぐん しんとみちょう</p> <p>■人口及び産業</p> <ul style="list-style-type: none"> 人口は戦後の人口急増後、ゆるやかに微増減を繰り返しながら推移しており、平成12年の19,058人をピークに現在は減少状態となっている。 新富町の産業構造は、サービス業、農業の就業者数が多く、次に製造業、公務、卸売・小売・飲食業の順に多くなっている。サービス業の就業人口は増加傾向にあるが、農業・製造業は減少傾向にある。就業人口全体では、総人口と同様に平成12年をピークに減少している。

	<p>■特色</p> <ul style="list-style-type: none"> ・古くは町の平坦部は海中であったと思われ、貝化石等が発見され、北西部の高台一帯には古墳群も存在する。 ・昭和 15 年に町の中央部の高台地帯に新田原飛行場が建設され、戦時中は落下傘あるいは特攻隊基地として使用され、現在では航空自衛隊の基地として、国土防衛の役割をはたしている。 ・地質豊かな農地（面積約 2,200ha）を有し、海側に近い平地では水田、内陸の丘陵地は畜産・鶏卵が盛んで、先進的な畜産企業も存在している。そのため、地域として農業・畜産の産業集積があり、人口が減少してはいるものの、他の地域に比べれば農畜産業の活力を有していると言える。農地面積に占める耕作放棄地の割合も、全国では約 12%であるところ、新富町は約 8%となっている。
<p>本取組みの 位置付け</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 28 年に策定された「新富町まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、本取組みは新しいひとの流れをつくるための具体的な取組みとして以下の通り位置づけられている。 【新富町観光協会等による様々な地域活性化事業への取組み】 「観光協会独自の活動または日本版 DMO 若しくは地域商社的な組織の設立により、機動的に様々な地域活性化対策を実施し、交流人口の拡大を図る。町内の特産品や観光拠点を町内外に発信し、柔軟な発想で新富町を売り込む。」 ・令和 2 年に策定された「第 2 期新富町まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、本取組みは関係人口の拡大に向けた具体的な取組みとして以下の通り位置づけられている。 【リカレント・キャリア教育等の活用】 「こゆ地域づくり推進機構が行う首都圏在住者を対象とした起業家育成講座や、小中学校等で行われるキャリア教育・ふるさと学習などと連携し、地域課題の掘り下げや資源の磨き上げなどにより、町の魅力を再発見し仕事につながる関係人口を拡大します。」

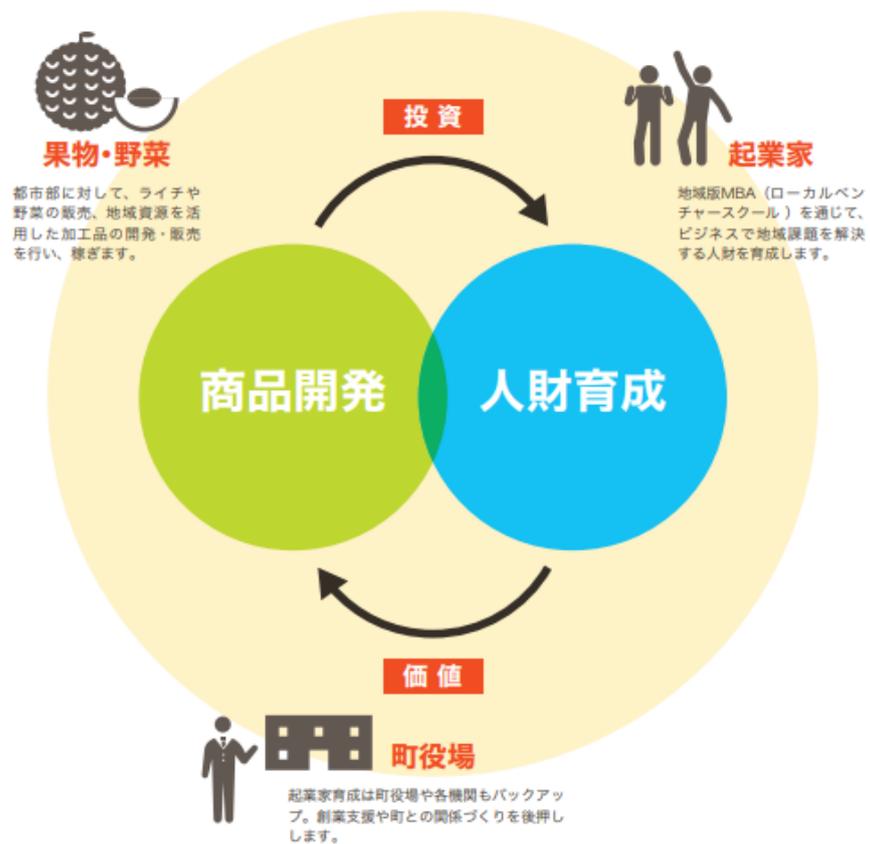
(出典：新富町 HP、まち・ひと・しごと創生人口ビジョン総合戦略（平成 28 年 3 月）、第 2 期まち・ひと・しごと創生人口ビジョン総合戦略（令和 2 年 3 月）)

イ) 民間事業者

名称	一般財団法人こゆ地域づくり推進機構（略称：こゆ財団）
所在地	宮崎県児湯郡新富町富田東 2-1-1 チャレンジフィールド
社員数	26 名（パート・アルバイト含む）（2019 年 12 月時点）
事業内容	<p>・1 粒 1,000 円のライチを代表とする特産物販売で得た利益を、起業家を中心とする人材の育成に投資し、持続可能で強い地域経済の創出に取り組んでいる。また、町からふるさと納税の運営委託を受けている。</p> <p>・「10 年 100 社 1,000 人の雇用」の創出を目指し、次の事業を実施している。</p> <p>①商品開発：1 粒 1,000 円ライチ ②地域商社：ふるさと納税 ③コミュニティ創出：こゆ野菜カフェ ④観光促進：こゆ朝市 ⑤空き家の利活用：民泊「新富ノ家」 ⑥空き家の利活用：一棟貸切宿「茶心」 ⑦移住促進：移住交流促進ラボ ⑧空き家の利活用：チャレンジフィールド ⑨人材育成：シータートル大学 ⑩地域教育：地元小学校との連携 ⑪移住促進：宮崎ローカルベンチャースクール ⑫農業振興：スマート農業推進協会</p> <p style="text-align: center;">図表 こゆ財団の事業内容</p>

- ・本取組み自体は、新富町に新しい人の流れを創出し、関係人口を拡大することを目的として「新富町まち・ひと・しごと創生総合戦略」に位置づけられており、「一般財団法人こゆ地域づくり推進機構」はこれらの目的を実現するための組織として、既存の観光協会を解体して設立された。
- ・本取組みは町役場や各機関がバックアップしながら推進されており、本取組みで得られた利益は、町の未来を支えるビジネスを生み出すため、起業家の育成やまちおこし、福祉・教育に再投資され、持続可能なまちづくりが行われている。

図表 こゆ財団の再投資サイクル



本取組みの
位置付け

(出典：こゆ財団 HP)

3) 事業の経緯

本取組みの事業の経緯は以下の通り。

図表 17 事業の経緯 (新富町)

		公共側 (新富町)	民間側 (一般財団法人こゆ地域づくり推進機構)	
年	月	出来事	月	出来事
2015		ふるさと納税 (納税額 2,000 万円)		
2016		ふるさと納税 (納税額 4 億 3,000 万円)		
2017	4	観光協会解体	4	こゆ財団設立 ⇒ふるさと納税業務を町から受託
				国産生ライチのブランド化スタート ⇒国産ライチの生産、研究は 2005 年から取り組んでいる
			7	東京・銀座のカフェコムサにて生ライチケーキ販売を契機に、販売先が広がる
2018			8	こゆ野菜カフェ開業 ⇒U ターン者の企画による地元産品を活用したカフェ、地元コミュニティの場も兼ねる
			11	ローカルベンチャースクール開始 ⇒ソーシャルビジネスのキーパーソンと直接接点を持つ機会となっている ⇒3~4ヶ月の期間で地方課題の解決を議論
2019			5	一棟貸し切り型宿「茶心」開業 ⇒古民家リノベーションによる民泊
2020			4	こゆソーシャルビジネススクール 開始 ⇒全 5 回の起業家育成講座とプレゼンテーションを少数にて開催 (国補助活用)
今後				人材育成、チャレンジ精神の醸成 ⇒東京で実施している事業が研修による若手人材の育成、外部ネットワークづくり

4) ヒアリング結果

ア) 事業の背景・経緯

新富町の背景①：盛んな農業

- ・新富町では人口減少傾向にあるものの、従来、農業が盛んであり、生産だけでなく加工等の面でも裾野の広い地域産業として活用することを模索していた。若く、体力のある農業者も多く、先進技術を導入しようとした際には、興味を持ってくれる若手が5、6人は集まるといったカルチャーの素地もあった。これら豊かな農地、意欲盛んな農業者の存在により、町内には多様で高品質な農産物が有り、ビジネスとして活かすことを考えた。

新富町の背景②：ふるさと納税の活用

- ・農業を活用した強い地域経済の創出のために、「外貨を稼いで人材を育て、域内経済循環を促進する」という町の考えのもと、財源確保のための具体的な取組として、ふるさと納税を活用することを開始。町職員が最初の構想を企画・立案し、町長に掛け合って事業が実現。
- ・当初はふるさと納税事業を町役場直営で実施し、町役場だけで、一定の税収アップが見込めることが実証されたが(H27:2,000万円→H28:4.3億円)、更なる伸長を企図して、観光協会を解体、こゆ財団を設立し、ふるさと納税業務の委託が開始された。
- ・ふるさと納税の業務に携わっていた町職員6名(臨時職員含む)と、外部からの招聘3名の計9名で事業をスタート。

写真 新富町ふるさと納税 HP



写真 高橋氏 (こゆ財団)



写真 有馬氏 (新富町)



出典 こゆ財団 HP (両氏とも)

イ) 事業の概要

ふるさと納税業務 (町から業務受託)

- ・ふるさと納税業務を町からこゆ財団が受託することで、納税額を伸ばし、投資財源を確保。

地域のブランディング：生ライチの高級ブランド化

- ・地域産品として、非常に希少価値の高い、生ライチの高級ブランド化を実施。東京銀座の飲食店にて、生ライチケーキの食材として採用されたことで、首都圏を中心に販売先が拡大。ライチは販売量が少ないため、一点突破のブランドとして活用し、ふるさと納税業務等の実施にあたり町のブランドを訴求する看板ツールとして活用。
- ・設立当初は、こゆ財団としてとにかく実績を作るしかないという思いがあった。そのような中でミガキイチゴ(宮城県山元町)の高級ブランド化の事例を知り、新富町

で20年前から生産しているライチでも出来るのではないかと、思い当該事例をベンチマークし、生鮮品の規格化・ブランド化に着手した。なお、ライチ以外の当地特産品であるエリザベスメロンも規格化・ブランド化の対象候補に挙げたが、より希少性の高いライチを最終的に選択した。

- ・試行錯誤を経て、最終的に国内の高級フルーツマーケットの存在に目を付けた。2017年5月、銀座のカフェコムサに飛び込みで営業した際に、パティシエに直接説明する機会があり、生ライチのケーキとして販売してもらえることにつながった。

写真 こゆ財団オフィス



出典 こゆ財団提供

写真 一粒千円ライチ



出典 こゆ財団HP

人材育成：ローカルベンチャースクールの実施

- ・「宮崎ローカルベンチャースクール」で地域の課題解決のための講座を実施。グローバル企業やソトコト編集者等、著名なキーパーソンを講師として招く。
- ・本取組は、首都圏にいながら地域活性化等に興味を持つ人材の育成、ネットワークを構築し移住に繋がっている
- ・さらに2020年度より「起業家育成塾」による人材育成を実施中。

写真 宮崎ローカルベンチャースクール



出典 パンフレット

ウ) 公民連携について

- ・活動資金源として、ふるさと納税を活用。公的支援としては、地方創生推進交付金を活用。
- ・地域内向けのモノ・ヒトについては町が空き家対策、交通手段確保といった役割を担い、こゆ財団は突破力・情報発信力を活かして町内と町外をつなぐ中間支援組織として、ネットワーク作り、人材呼び込み・育成の役割を担っている。

- ・町として、公共サイドと民間サイドの2つの顔を持つことで、外部との交渉が対象の属性（公共・民間）に寄らず円滑化されやすいという副次的効果がある。
- ・町は地域内における取組、こゆ財団は地域外向けの情報発信、と役割を明確にしている。
- ・また、こゆ財団が実施している野菜カフェがミーティングや情報交換の場となったり、オンラインセミナーの企画・実施により、場づくりのコーディネーター役も担ったりしている。

写真 こゆ野菜カフェ



エ) 事業の効果・課題

事業の効果①：納税額の大幅増加

- ・ふるさと納税業務をこゆ財団が受託することで、5年間で納税額が大幅に増加。(H29:9.3億円、H30:19億円、H31:12.7億円)。

事業の効果②：移住者の増加

- ・こゆ財団スタッフのうち6人がUターンを含む移住者。
- ・ローカルベンチャースクール参加者のうち、4人が移住。

オ) 新型コロナウイルスの影響

- ・飲食店向けライチは、ほぼ全面出荷停止。空港向け販売も停止。
- ・野菜カフェは1ヶ月休業後、営業再開。遠方顧客へは町内野菜の直売を行う。
- ・ふるさと納税はやや増加するも、現状は大きな変動なし。
- ・民泊は全面休業、現地で行っていた講座はリモート開催することで、参加者が増加。

5) 本取組みに関する考察

ア) 好事例の成功要因

地域資源に関するもの

- ・農業、畜産の産業集積が維持されている。
- ・県内ではふるさと納税が盛んで、隣接自治体の成功事例を参考とすることができた。

人的資源・体制に関するもの

- ・町職員が民間目線で取組むための組織を設置、公共・民間の双方の人材による一体的な運営。
- ・行政は地域内の対応（空き家対策や交通手段確保）、こゆ財団は対外対応（商品開発、人材育成、情報発信）という役割分担ができており、公共サイドと民間サイドの両面の使い分けが、柔軟な対応につながった。

内的要因（手法）

- ・ふるさと納税業務を町から受託し、納税額を増やし、財源を確保。
- ・町職員のまちおこしの企画を契機に、新たな運営主体を設置（観光協会→こゆ財団）、外部人材を招いて公共・民間の両面から活動。
- ・農産品のブランド化にあたり、他事例（宮城県山元町のミガキイチゴ）をベンチマークして、一点突破の起爆剤として地元ライチの高級ブランド化に取り組む。

外的要因

- ・周辺自治体のふるさと納税が「宮崎ブランド」として確立していて、恩恵を得られた。
- ・若年人口が比較的多く、外部からの流動に慣れている（航空自衛隊基地の立地）。

イ）公民連携のポイント

明確な目的と地域資源を活かした財源確保

- ・町（公共）とこゆ財団（民間）が、それぞれの明確な役割を担いつつ、公・民の人員が混在する体制で、地域内対応は行政、対外的情報発信等は民間と、柔軟かつスピーディーな対応を可能とした。

ウ）事業及び地域社会の持続可能性に関する示唆

- ・当初からの目的であるふるさと納税による財源確保に加え、ライチをはじめとした農産品の活用による地域ブランド化、地域内外における人材育成による情報発信力により、ビジネスサイクルを生み出している。



新富町 有馬氏

【町役場と事業推進主体の密なコミュニケーション】

『地域づくりにあたって、町役場とこゆ財団は、互いに一蓮托生の関係性であると認識しており、週一回の会議を通じて日頃から密なコミュニケーションをとっている。』

『町としても、公共サイドと民間サイドの2つの顔を持つことで、外部との交渉が対象の属性（公共・民間）に依らず円滑化されやすいという副次的効果も感じている』

【取り組みによる大企業との連携機会の獲得】

『グローバル企業（ユニリーバ、ANAHD）がこゆ財団に興味を持ち、連携する取り組みが生まれてきている。ユニリーバは当町に建設するサッカースタジアムの命名権を獲得し、連携協定を結んだ。ANAHDは首都圏と新富町の高校生が交流する教育プログラムを展開。今後は企業研修を通じて当町と連携していく予定。こゆ財団を通じた町外向けのアクションの結果、得られた貴重な機会である。』



(一財)こゆ地域づくり
推進機構
高橋氏

【人材育成の目的】

『人材育成塾の目的は移住促進ではなく、起業家精神を育てる気運の醸成が目的。「地域にチャンスはある、それを掴んで欲しい。」という主催者側の思いがある。人材育成塾をきっかけとして得られたネットワーク・スケールメリットを活かして、国内各地域における事業やコミュニティの創出が期待されている。』

『オンライン講座自体の収入は限定的であり、収益事業とは捉えずに、どちらかといえば、PR、先行投資の位置づけで実施している。多くの受講者がいて、1人移住してくれば十分リターンが得られると考えている。』

【地域内へ取り組みを浸透させる】

『世間では成功事例のように言われているかもしれないが、地域内にはまだ浸透していないため、活動情報や地域の情報を、地域の住民に向けて回覧板で発信している。』

【農作物のブランド化を行う際の注意点】

『新富町はキュウリやピーマンの生産量も多く、20年近く前からのこれら農家の生産技術の蓄積が、ライチの規格化・ブランド化成功の素地となっている。そのため、他地域で同じような取組をする場合は、農産物の種類が多く、品質が高くないと農産物の規格化・ブランド化は困難だろう。一方で町内では後継者を育てるための技術継承が課題となっている。』

(ヒアリングをもとに作成)

第3章 総括

1. フェーズ別の事業手法整理

前述のヒアリング結果を基に、①創業期における事業手法、②成長期における事業手法、③事業継続を見据えた手法、の3段階の事業フェーズ別に地域の食資源を活用した公民連携事業手法のポイントを整理する。

(1) 創業期における事業手法

事業創業期においては、①地域課題等を解決するための事業構想(グランド・デザイン)の策定と、②事業を推進するための資源(事業を推進する人材、推進にあたって必要な設備、資金)調達の大まか2つの重要な工程がある。以下では、それら2つの工程に着目し、5事例の公民連携事例により得られるポイントを抽出した。

1) 事業構想策定時の公民連携状況

ここでは、事業構想策定時の5事例の公民連携状況を、民間主導型、公共主導型、公民協同型の3つに分類した上で、紹介することとしたい。

まず、民間主導型である富良野市、東御市の事例は、民間事業者自らが、地域に対する課題解決や、理想的な地域のあり方の実現に向けて事業構想を策定し、行政がそれら民間事業者による事業構想を受け止め、事業推進を支援する形でスタートしている。これら民間主導型の事例では、ふらのまちづくり株式会社や株式会社ヴィラデストワイナリーのように、事業創業期における推進母体が、事業期間を通じた軸として存在しており、公民連携に向けた基幹的な組織として重要な役割を果たしている。

一方、海士町、新富町の公共主導型の事例では、行政側が外貨を稼ぐための事業構想を策定し、民間組織の立ち上げを主導し、意欲ある地元事業者を巻き込みつつ推進していった。

その他、公民協同型として、神山町の実例からは、地域に対する異なる課題感や理想像を持つ民間事業者と町役場職員が、地方創生関連のWGを通じて出会い、互いの考えに賛同し、協同して事業構想を策定したという、新鮮味のある手法も確認された。この民間事業者と町役場職員との「出会い」は、決して偶発的にもたらされたものではなく、例えばサテライトオフィスの誘致活動等、神山町が様々な関係者を巻き込みながら長期的に実施してきた地方創生に係る取組みの蓄積により、もたらされたものであることについても留意されたい。

図表 18 事業構想策定時の公民連携状況

実施地区	事業構想策定時の行政と民間組織の携わり方
富良野市	<p>【民間主導型】</p> <p>中心市街地の衰退に危機感を持った民間組織(まちづくり推進協議会)から市へ中心市街地の利活用方法に関する提言書を提出し、ふらのまちづくり株式会社を主体とした事業を推進。市は、民間主導で進めるまちづくりの方向性に沿って、迅速に事業が進められるように拠点整備の面でサポート。</p>
東御市	<p>【民間主導型】</p> <p>画家・エッセイストである著名人が、移住をきっかけとして、ワイン用ブドウ栽培農家・ワイン醸造家としての新しいライフスタイルを提唱するため、(株) ヴィラデストワイナリーを開設し、自らの事業構想を実践した。同氏の著書や講演をきっかけとした新規参入が相次ぎ、その後、著名人や新規参入者による働きかけに応じる形で、行政がワイン特区の取得や資金支援などの環境整備を担うことで、民間による事業推進を支援することとなった。</p>
海士町	<p>【公共主導型】</p> <p>公共事業が縮小する中で、どのように地域の資源をブランド化して付加価値を付け、販売により外貨を獲得していく方法を検討していた海士町が、強い民間組織を作る目的で、事業を立ち上げた。町が意欲のある地元の若手漁師(40~50代)と一緒に漁協を巻き込みながら推進していった。</p>
神山町	<p>【公民協同型】</p> <p>町の地方創生総合戦略を検討するWGで出会ったサテライトオフィス入居企業社員のFood Hub Project構想に、町の農業衰退に危機感を持っていた神山町役場職員が賛同する形で始動し、プロジェクト化に至った。</p>
新富町	<p>【公共主導型】</p> <p>町は、職員の「外貨を稼いで人材を育て、域内経済循環を促進する」という企画を出発点として、ふるさと納税の寄付額増加を目指していた。町単独の取組みでは外貨獲得とその再投資は困難であると感じ、ふるさと納税を財源として事業を行う主体として地域商社を立ち上げた。</p>

2) 事業構想を実現するための資源調達

ア 事業を推進する人材の特徴

いずれの事例においても、異なる立場から、地域課題を懸念しつつ、地域の魅力活用の可能性を感じた2~5名の人材が集まり、互いの経験値や強みを活かし、弱みを補完可

能な状態で事業が推進されている。

各人材を公共・民間の立場からみると、公共側では「地域の課題を把握」し、事業を通じて当該課題を解決していくという「強い意志」と、庁内や民間事業者との「調整能力」を持つ人材が、民間側では、地域課題の解決や、地域の未来に対する夢の実現に向けた「企画能力」と、地域外での経験による「外からの視点」、及び生産・営業・販売・編集・醸造等の「専門的なスキル」等を備える人材が揃っている。

図表 19 事業を推進する人材の特徴

実施地区	事業を推進する主な人材（ヒト）の特徴	
	公共	民間
富良野市	【過去に行政主導の駅前開発事業に携わった市職員】 ・富良野市役所職員（大玉氏）	【まちへの危機感と、未来への夢を持った地元人材】 ・商店街振興組合の専務理事及び商工会議所常議員（湯浅氏） ・大学卒業後、リクルートに就職した後 U ターンした商工会議所副会頭（西本氏）
東御市	【民間事業者の働きかけに賛同した首長】 ・東御市長	【新しいライフスタイルを提唱する著名人と、賛同する若手醸造家】 ・画家・エッセイスト（玉村氏） ・醸造家（小西氏、小山氏、蓮見氏）
海士町	【強い民間組織をつくり、外貨を獲得していくという決意を持った町職員】 ・現（株）ふるさと海士代表取締役、元海士町の海士特命担当課長（奥田氏） ・海士町職員（濱中氏）	【町の働きかけに賛同した事業者】 ・地元生産者（大脇氏） ・営業力に長けた I ターン人材（鈴木氏）
神山町	【町内農業の衰退に危機感を持つ若手職員】 ・神山町役場 農政担当職員（白桃氏）	【社会的農業事業構想を持つサテライト・ワーカー】 ・本社は東京渋谷、神山町のサテライトオフィスに入居する企業、（株）モノサス社員（真鍋氏）
新富町	【町長に地域商社設立を提言した若手職員】 ・新富町役場職員（岡本氏）	【町の招聘に応じた 2 人のクリエイティブ人材】 ・米国シリコンバレー企業出身の地域プロデューサー（齋藤氏） ・企画編集者のキャリアを持つ U ターン人材（高橋氏）

イ 事業推進にあたって必要な設備・資金・制度等の整備・調達方法

事業が軌道に乗るまでは、各事例に見られるように、公共側が補助金等を活用した資金支援やハード整備、職員派遣による人的支援を実施することにより、民間事業者側に生じるイニシャルコストの負担軽減に努めることが重要である。例えば、海士町、神山町の事例にみられる公設民営方式での施設整備・運営方式は、民間事業者側のイニシャルコストの負担軽減に有効であったとされ、結果として民間事業者の自立化が導かれている。

他方、東御市の事例では、公共側が特区開設といった規制緩和による参入障壁の撤廃に協力し、民間事業者の新規参入が促進されたことで事業が推進していった。

なお、東御市や神山町では、特定の民間事業者に対する公的支援であることから、一般の民間事業者との公平性に配慮した支援体制を敷いていることが確認された。

また、事業推進に必要な資金調達方法として特筆すべき事項としては、新富町のふるさと納税寄付額の一部を民間事業者の活動資金源として拠出するという手法が挙げられる。この手法は、公共・民間双方の利害を一致させることから、事業を一過性のものにするのではなく、持続化させるために有用な手法であると考えられる。

なお、東御市、海士町、神山町、新富町の事例にみられる様に、いずれの事業においても、民間又は公共側の人材により、一定期間継続的に実施される伴走型の支援体制が整っている。当該支援体制は、事業推進にあたって重要事項となると示唆された。

図表 20 事業推進にあたって必要な設備・資金・制度・体制等の整備・調達方法

実施地区	事業推進にあたって必要な設備、資金、制度、体制（モノ・カネ・シクミ）等の整備・調達方法
富良野市	<p>【個人がリスクを負った資金調達】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり株式会社への増資やマルシェ建設費の資金借入など、民間事業者が自ら覚悟を持ち、リスクを負って資金調達を行った。 <p>【公共による設備投資支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公共側は、補助金獲得（経産省・国交省）により資金調達し、ハード整備の支援と事業により生み出した建物資産（保留床）の買い取りによる事業者への直接支援を行った。
東御市	<p>【民間事業者の働きかけによる規制緩和】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新規参入者から市長への働きかけにより、長野県初のワイン特区が誕生。酒税法特例措置により最低製造数量基準が引き下げられ、小規模ワイナリーの開設が可能となった。 <p>【民間事業者による伴走型の人的支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(株) 日本ワイン農業研究所が、ワイン醸造家のゆりかごとして「ワインアカデミー」を開設。移住者を中心とした参入者を対象として、スキルと知識の習得及び販路獲得に向けた伴走型支援を実施している。

実施地区	事業推進にあたって必要な設備、資金、制度、体制（モノ・カネ・シクミ）等の整備・調達方法
東御市	<p>【公共による設備投資支援・資金的支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公共側は、あくまでワイン産業も農業の一種として捉えており、ワイン用ブドウ栽培を希望する人に対する支援としては、ワイン用ブドウ苗木の購入代補助の他は、新規就農者向けの同一支援（住宅斡旋等）を公平に実施している。観光（ツーリズム）面での支援としては、ワイン&ビアミュージアムを開設、年1回のワインフェスタの開催のための資金的支援を行った。
海士町	<p>【公共による設備投資支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・CASセンター等の各施設は、国庫補助金と過疎債あるいは辺地対策事業債で建設費用を賄う方式で町が建設し、ふるさと海士が運営する公設民営方式。海士町では最初のハード整備のリスクを行政が背負い、施設使用料を町に支払いながら、運営を民間が担う役割分担としている。 <p>【公共による人的・資金的支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・運営資金の面では経産省等の補助金を活用し、支援した。当時の役場の課長の奥田氏が、現場のゼネラルマネージャーとして事業を主導していたが、プロジェクト立ち上げ当初10年程度は、行政と民間の役割分担、という考え方ではなく、公共側の人材による伴走型支援を実施し、公民が一緒になって取り組んだ。
神山町	<p>【公共による設備投資支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・神山町は、食堂「かま屋」の土地借主兼建物所有者。公設民営の食堂の賃料を徴収している。 <p>【公共による人的・資金的支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト立ち上げ当初は公共が地方創生加速化交付金（1年間）を利用して資金支援を実施した。また、立ち上げ当初より白桃氏（神山町役場職員）が出向しており、伴走型の人的支援も行っている。 ・公共による人的・資金的支援は、周囲からすると一飲食店・一農業者への支援に見えることもあり、公平性がネックとなる。公共側としては、民間事業者が経営する以上、どうしても競争環境にならざるを得ないという前提条件の下、一定の支援を実施している。
新富町	<p>【公共による人的・資金的支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・町は、ふるさと納税寄付額の6%を民間事業者の活動資金源として拠出。加えて、地方創生推進交付金（3カ年）を利用して資金支援を実施した。 ・従来、ふるさと納税業務に携わっていた新富町役場職員（臨時職員含む）6名を配置し、伴走型の人的支援も行った。

(2) 成長期における事業手法

ここでは、5つの事業を成長に導くポイントとなり得る手法として、①食資源を活用した集客要素(キラー・コンテンツ)の創出による顧客獲得方法、②地域内の経済効果の高め方、の2点に着目する。

1) 食資源を活用した集客要素の創出による顧客獲得方法

地域の「食」資源を活用した商品の販路獲得にあたっては、集客要素(キラー・コンテンツ)の創出が重要となる。各事例では、「競合する産地と如何に差別化して顧客からの評価を獲得するか」との考えに基づき、主要な顧客と顧客の求める価値、その提供にあたって必要な技術が熟考された上で、地域に存在する希少で模倣困難な「食」資源を活用した集客要素が創出されている。

東御市、海士町、新富町では、「製品の差別化」を図っている一方で、富良野市では「まちなかのマルシェ機能」を価値とする「流通チャネル¹の差別化」、神山町では、「社会的・倫理的な意義」を価値とする「プロモーション²の差別化」を図っている点が着目に値する。これら事例からは、集客要素が「モノ」から「コト」へ概念を広げていることが窺われ、近年のSDGs等の新たな潮流を上手く捉えた集客戦略の参考に値する。

上記の集客要素の創出をきっかけとして、地域外の顧客の興味・関心を当該地域に惹き付け、地域ブランドとして認知されることで、顧客との価格交渉にあたって優位な立場を獲得出来る。ひいては、集客要素以外の地域産品についても優位な立場での価格交渉が可能となり、結果として事業全体の収益性が高められ、成長に繋がっていると考えられる。

1 流通手段を指す。

2 消費者の購買意欲を喚起するための活動を指す。

図表 21 食資源を活用した集客要素の創出による顧客獲得方法

各地域の差別化戦略	集客要素 (キラー・コンテンツ)	主な顧客 (誰に)	集客要素の価値 (何を)	集客要素の価値 創出に必要な 技術 (どうやって)
富良野市 「流通チャ ネルの差別 化」	フラノマルシェ	富良野市を訪れ る観光客	まちなかで多数 の「富良野アイ テム」と新鮮で 高品質な富良野 産野菜の購買機 会	・市場ニーズを的 確に捉えた品揃 え・新商品開発 ・誘客のための仕 掛けづくり（テ イクアウトの飲 食・カフェ・イ ベント空間等の 整備）
東御市 「製品の差 別化」	東御ワイン	軽井沢等の域外 飲食店、東御市 を訪れる観光客	国内有数の集積 規模を誇る小規 模ワイナリーが ブドウ栽培・醸 造に一貫して携 わった、个性的 で高品質なワイ ン	・ブドウ栽培に適 した気候と土壌 ・ワイン特区の認 定 ・ワインアカデミ ーによる醸造技 術の伝承と、産 地ワインの品質 担保
海士町 「製品の差 別化」	CAS 冷凍の岩ガ キ	域外の飲食店 (居酒屋チェー ン等)	高鮮度を保った まま冷凍保存、 年間を通じて入 手可能な希少価 値の高い岩ガキ	・漁場と近い加工 場 ・瞬間冷凍技術 (CAS 冷凍)
神山町 「プロモー ションの差 別化」	地産地食の取組 み	生協等の域外食 品卸売事業者、 都内の物産館を 訪れる客、神山 町を訪れる観光 客	地産地食の取組 みの社会的・倫 理的な意義	・町内調達率の指 標化等による、 町内の地産地食 の取組みの顕示
新富町 「製品の差 別化」	新富ライチ	百貨店、高級飲 食店	大粒、高糖度の 希少価値の高い ライチ	・農業適地の基盤 ・町内の農業者の 持つ高い技術

2) 地域内の経済効果の高め方

5 事例全てにおいて、「食」資源を活用した事業における地域内の経済効果を高めるための工夫が実施されており、①集客要素（キラー・コンテンツ）を目当てとした地域への来訪需要増加による直接効果、②原材料の域内調達率の向上や高付加価値化による域内の雇用者所得増加による間接効果の、大きく 2 種の経済効果がもたらされていると考えられる。

なお、5 事例において地域内に経済効果がもたらされたことによる副次的効果³としては、地価上昇や移住・定住者の増加のみならず、景観保全や食育等の「食」資源を活用した事業ならではの社会的・環境的効果や、事業実施エリアへの新店舗流入やグローバル企業との連携協定締結等の新たなプレイヤーの参画による他分野への展開が確認されている。

図表 22 地域内の経済効果の高め方とその効果

実施地区	地域内の経済効果 を高めるための工夫	もたらされた 経済効果	副次的効果
富良野市	<ul style="list-style-type: none"> ・マルシェにおける地元商品販売 ・マルシェの物販、飲食に伴う食材の域内調達率の向上 ・マルシェにおける地元雇用の促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光客の取り込み ・域内の雇用者所得の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・地価上昇 ・中心市街地への流入増（新店舗増加）
東御市	<ul style="list-style-type: none"> ・ワインツーリズムの促進 ・ワイン用ブドウの域内調達率の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光客の取り込み ・域内の雇用者所得の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規農業者・醸造者の流入 ・移住・定住者増加
海士町	<ul style="list-style-type: none"> ・食材の域内調達率の向上 ・食材（水産品）の高付加価値化 ・加工場における地元雇用の促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・域内の雇用者所得の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規漁業者の流入
神山町	<ul style="list-style-type: none"> ・食堂やパン屋におけるマーケティング ・食堂やパン屋で使用する食材の域内調達率の向上と域外への顕示 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光客の取り込み ・域内の雇用者所得の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規農業者の流入 ・農村景観の保全 ・地元学生への食育効果
新富町	<ul style="list-style-type: none"> ・ライチの収穫体験会等のファンイベントの開催 ・食材（農産物）の高付加価値化 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光客の取り込み ・域内の雇用者所得の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・移住・定住者増加 ・グローバル企業との連携協定締結 ・起業家の流入

³ ここでは、新規需要の発生による直接効果及び間接効果以外に地域にもたらされた経済・社会・環境的効果を、副次的効果と整理した。

(3) 事業継続を見据えた再投資手法

事業創業期及び成長期を経過し、経営が安定した成熟期においては、10年間以上の長期にわたって事業が継続されている富良野市、海士町の事例にみられるとおり、それまでに得られた収益・ノウハウ・ネットワーク等の経営資源を再投資することにより、これまでの差別化戦略⁴、コストリーダーシップ戦略⁵等の更新・強化を図り、他産地と比較した場合の優位性を確保し、収益を安定化させ続けると同時に、それら戦略を強化・更新し続けていく事業推進組織の継続に向けた人材育成と若手人材・外部人材の呼び込みが重要となる。

小規模自治体における若手人材や外部人材の呼び込みにあたっては、海士町の、I・Uターン人材受入促進により、まずは年齢、性別、出身等によらず当該地域で働きたい人材に来てもらうこと、さらには、マルチワーカー⁶等の仕組み導入により、地域に来た人材の多様な働き方を許容して上手く活用していくこと、の大きく二つの方針が参考となろう。

図表 23 事業継続を見据えた再投資手法

実施地区	得られた経営資源（ヒト・モノ・カネ）の再投資先	人材育成と新たなプレイヤーの呼び込み方法
富良野市	<ul style="list-style-type: none"> ・リピーターを増やすための持続的な商品開発を実施。 ・Ⅲ期目の事業として、東5条3丁目地区再開発を予定。住宅、福祉施設、まちなか銭湯、バル街等の設置を検討中。マルシェを切り口とした市街地開発の連鎖的な促進、まちの新陳代謝の促進に取り組む。 	<ul style="list-style-type: none"> ・特別な仕掛けを実施したわけではなく、マルシェをきっかけとして、中心市街地に新店舗が40店舗ほど開設された。 ・ふらのまちづくり株式会社では「次世代の会」を開催し、若手人材の意見を要所で取り入れている。
海士町	<ul style="list-style-type: none"> ・ストックビジネスに対応するための新たな保管庫の整備を検討中。 ・個人向け需要獲得に向けた新商品の開発を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)ふるさと海士において、I・Uターン社員の受入を促進。 ・町内では、マルチワーカーを雇用する仕組みが導入されている。(株)ふるさと海士も、多様な働き方を許容する組織を目指す。

⁴ 製品差別化により企業が競争優位を獲得しようとする事業戦略を差別化戦略といい、製品差別化とは、市場が認知する他社の製品・サービスの価値に対して、自社の製品・サービスの認知上の価値を増加させることを指す。

⁵ 事業の経済的コストを他の競合企業を下回る水準に引き下げることで、競争優位を確保する戦略を指す。

⁶ 季節毎の労働需要等に応じて複数の事業者の事業に従事する者を指し、地域人口の急減に対処するための特定地域づくり事業の推進に関する法律（令和2年6月4日施行）に基づき、人口急減地域において、安定的な雇用環境と一定の給与水準を確保した職場を作り出し、地域内外の若者等を呼び込むとともに、地域事業者の事業の維持・拡大のための施策の一環として、雇用が推進されている。

2. コロナ禍における公民連携事業の取り組み

本調査を実施した令和2年度は、新型コロナウイルスという未知の感染症への感染拡大防止策が講じられたことにより、「食」関連事業は多大な影響を受けた年であった。

したがって、ここに、ヒアリング対象とした5事例におけるコロナ禍の影響と対策状況、得られた教訓と今後への示唆を示し、アフターコロナ期の食関連事業の展開にあたっての参考とする。

(1) コロナ禍の影響と対策

次図には、新型コロナウイルス感染症が各事業に与えた影響、対策及び発生以降の回復状況のヒアリング結果をまとめて記載している。飲食事業の休業や、都市部飲食店向けの販売量の減少等のマイナスの影響がもたらされた一方で、卸・通信販売形態の取引先の引き合いが増加、都市部の「3密⁷」回避を目的とした地方への入込客の増加、オンライン講座への参加者増加等、プラスの影響もみられる。

中でも、海士町では、予期せぬマーケットの変化にも関わらず、即座に商品展開の切り替えに向けた対策が取られている。このコロナ禍における新たな投資は、町が国（総務省）の補助事業を受けて実施しており、本来、事業予算には展示会に行く費用も入っていたが、コロナの影響で展示会系は軒並み中止となったため、その予算をコロナ対策の様々な事業に振り替えている。これら一連の対策を取った公共・民間事業者双方の柔軟性の高さ、不可抗力発生時にも攻めの姿勢を保つ逞しさは、称賛に値する。

⁷ 密集、密接、密閉のこと

図表 24 コロナ禍の影響と対策・回復状況

実施地区	コロナ禍の影響	対策	回復状況 (2020年10月時点)
富良野市	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍の来場者数が一時、例年の6~7割減 	<ul style="list-style-type: none"> ・SNSでの情報発信の強化 ・通販事業の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・道内来訪者が増加し回復中(9月は対前年比で入場者数:9割程度、売上:7割程度)
東御市	<ul style="list-style-type: none"> ・東京・長野を中心とした飲食店向け販売量が、一時、前年比7~9割まで減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・通販及び全国の酒販店の販売ルートの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・回復中(7月~少しずつ回復、8~9月は前年比8割までに回復) ・Go To トラベルの影響でワイナリーへの来客が増加中
海士町	<ul style="list-style-type: none"> ・居酒屋等の飲食店向けの販売が停止したことにより3月~4月の売上が前年比10~20%程度まで一時減少 ・輸出事業は完全に停止 	<ul style="list-style-type: none"> ・個人顧客向け商品への切替え ・ECサイトの設置(準備中) 	<ul style="list-style-type: none"> ・売上は前年比60~70%程度まで回復(10月時点)
神山町	<ul style="list-style-type: none"> ・4月に食堂が休業、パン屋は営業継続。 ・卸形態の農産物販売事業は好影響 ・一時は全体目標の40%の売上まで減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・食堂をビュッフェ形式から定食方式に変更した結果、原価コントロールが可能となり、利益率が向上。値上げも実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・食堂の営業再開以降、町外から密を避けて多くの人(リピーター、新規)が来町
新富町	<ul style="list-style-type: none"> ・ライチの一部出荷停止、野菜カフェの1ヶ月間の休業、民泊の全面休業 ・対面の人材育成プログラムの中止 	<ul style="list-style-type: none"> ・町内野菜の直販 ・従前の遠方来訪者から、近隣者向けの宿泊施設用途見直しの検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・ふるさと納税の寄付額はやや増加 ・主催イベント・口座のオンライン切替(30本以上を実施、1回あたりの最大集客数400名) ・テレワークやワーケーションの受入を推進中

(2) 得られた教訓と今後への示唆

今回のコロナ禍では、主に、飲食事業の休業や、都市部飲食店向けの販売量の減少等の「予期せぬ需要減少リスク」が顕在化した。

今後も発生が想定される「予期せぬ需要減少リスク」への公民それぞれの対応策としては、5事例のヒアリング結果から、以下の事項が示唆された。

1) 自治体の対応策

予期せぬ需要減少リスクの発生による民間事業者の破綻を防ぐためには、需要減少リスク発生時における当面の運転資金の確保が必要となる。そのため、今後は公的資金の投入による運転資金の補填等のセーフティーネットの範囲及び発動のタイミングについて、公民双方の協議により取り決めておくことが望ましい。

なお、今回調査対象とした5事例については、いずれも公民のリスク分担の取り決めがなされていないことが確認されている。

また、コロナ禍において、第三セクターとして公民連携事業に携わる民間事業者については「持続化給付金⁸」等の対象とならず、関係者個人がリスクを負担した借入を実施せざるを得なかったという状況も確認され、この状況は今後の教訓として活かすべき事項の一つであると考えられる。

2) 民間事業者の対応策

予期せぬ需要減少リスクに対し、民間事業者の取り得る方策として、「3密」を避け得る非接触、非対面方式での国内顧客への製品・サービスの販売チャネルを確保しておくことが重要である。

今回のコロナ禍においては、特に外食産業の利用者減や売上の減少等による予期せぬ需要減少リスクが顕在化したものの、巣ごもり消費⁹する個人客向けの食材需要増、定食形式・テイクアウト形式での飲食需要増、オンライン形式での講座等の需要増等が確認され、民間事業者にとっての新たなビジネス・チャンスとして捉えられている。中でも、特に「3密」を避けて、人口密集地域から過疎地域への往訪（観光・テレワーク）需要が増大したことについては、地方の特性を活かした事業を実施する際の参考となり得よう。

今後、アフターコロナ期の食関連事業の展開にあたっては、このような新たな需要獲得を見据えた新たな業態の検討、新しい事業展開、新規ビジネスの創出への挑戦と、既存需要の獲得継続を含めたベストミックスを追求する姿勢が望まれる。

⁸ 新型コロナウイルス感染症による経済的影響への緊急経済対策の一施策として、2020年（令和2年）に実施された、中小企業には最大200万円、個人事業主らに最大100万円の現金を給付する制度、またはその給付金を指す。

⁹ コロナ禍における外出自粛に伴うEコマース（電子商取引）などの自宅に在りながらのショッピングや、インターネットを活用したエンターテインメントを楽しむこと。

3. 「食」関連の公民連携事業のポイント

(1) 食資源活用の効果

第一に、各地域には、それぞれの気候や風土、文化が反映された、希少で模倣困難な「食」資源がバリエーション豊かに存在し、それらは収益事業への利用だけではなく、地域そのもののブランディングを行うにあたって、地域特性を見出すための、絶好のコンテンツとなり得るポテンシャルを秘めていると考えられる。

第二に、「食」資源は、前述した経済分野への影響力のみならず、農業、漁業活動を通じた「環境」分野や、食文化の継承や食育活動等を通じた「社会」分野といった、人々の生活に関わる分野への影響力も持ち合わせることから、地域社会における豊かなライフスタイルを実現するための持続可能な開発目標、即ち、地域社会におけるSDGsの実現に向け、各方面から好影響を与え得る可能性を秘めていることについても言及したい。

第三に、「食」資源を活用した事業は幅広い産業への関わりが確認され、具体的には農業、漁業、食料品製造業、小売業、飲食業、観光業が挙げられる。内需に依らない外貨獲得型産業が、これら産業の太宗を占めていることから、今後の人口減少社会において内需の縮小が想定される環境下でも持続可能な地域産業の創出にあたって、「食」資源の活用は効果的であり、比較的、公共側で事業構想を描き、推進し易い分野であると言える。

第四に、「食」資源の活用による雇用創出効果を挙げる。前述に挙げた農業、漁業、食料品製造業、小売業、飲食業、観光業は、比較的雇用吸収力の高い産業であることから、地域における雇用創出効果も期待される。ただし、半面、これらは人手不足に陥りやすい産業であることにも留意されたい。

第五に、これら「食」資源を活用した事業と、多くの自治体との共通項として、「地域との密着性」と「地域外への流出困難性」の高さを挙げる。これら共通項から、地域に根差した「食」資源を活用して、その土地固有の産業・雇用を創出し、地域を豊かにしていくことは、当該自治体が存続していくために欠かせない地域振興策であると考えられる。

図表 25 食資源及び食関連産業の特性と活用先

食資源の特性と活用先	食関連産業の特性と活用先
<p>【特性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・希少性（模倣困難） ・バリエーションの豊富さ ・環境分野や社会分野等の人々の生活に関わる分野への影響力 <p>【活用先】</p> <p>収益事業、地域のブランディング、地域社会におけるSDGsの実現</p>	<p>【特性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内需に依らない外貨獲得型産業 ・雇用吸収力の高さ ・地域との密着性、地域外への流出困難性の高さ <p>【活用先】</p> <p>人口減少下においても持続可能な地域産業の創出、地域固有の産業・雇用の創出</p>

(2) 公民連携の効果

民間事業者との連携により公共にもたらされる効果としては、民間の持つノウハウ・ネットワーク等の活用により、事業手法が最適化、高度化された結果、スピード感を持った事業、収益性の高い事業、顧客満足度の高い事業の実現が可能となる。

他方、公共との連携により民間事業者にもたらされる効果としては、公的な位置付けによる公共性や信頼性に基づいた地域内外での広報・営業活動や、補助金等の受給が可能となることにより、地域における事業の位置づけの明確化や事業リスクの低減といったことが挙げられる。

図表 26 公民連携の効果

公共側にもたらされる効果	民間側にもたらされる効果
民間ノウハウ・ネットワーク等の活用 ↓ 事業手法の最適化・高度化 ↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> スピード感を持った事業、 収益性や顧客満足度の高い事業の実現 </div>	公共性や信頼性に基づく 地域内外での広報・営業活動の実施、 補助金等の受給 ↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 実施事業の円滑化、事業リスクの低減 </div>

(3) 食資源を活用した公民連携により地域社会に生み出される好循環

公民連携事業の実施により、元来、希少で模倣困難な「食」資源及び地域密着性が高く流出可能性の低い「食関連産業」の活用手法について、「流通チャネルの差別化」、「プロモーションの差別化」、「製品の差別化」等の戦略により更なる最適化・高度化を図ることで、事業主体の地域は、地域内外の顧客に対し、価値ある製品・サービスを提供することが可能となる。当該地域は、この取組みを通じて外貨だけではなく、地域に対する顧客の共感や信頼性を得られることとなる。

地域に外貨がもたらされることによって、事業主体や関連する産業界にとっては、増収・増益、即ち、経営資源（ヒト・モノ・カネ）の獲得機会となり、それら経営資源は継続的なビジネスを実施していくための糧となり得る。

また、地域社会にとっては、雇用・所得増大機会となるだけでなく、「食」資源を活用した製品・サービスの提供を通じて、地域内外の顧客から共感や信頼性が寄せられた結果、地域そのもののブランディングに繋がり、ひいては、食関連産業への新規参入者のみならず、「食」資源を活用した公民連携事業により創り出された「地域ブランド」への注目が集まることにより、地域外・異分野の新たなプレーヤーの参入までも促すことが期待出来るだろう。

同時に、「食」資源ならではの特性を活かし、経済的な側面のみならず、社会的・環境的側面からも地域貢献に資する事業とすることで、地域社会における豊かなライフスタイルの実現も可能となると考えられる。

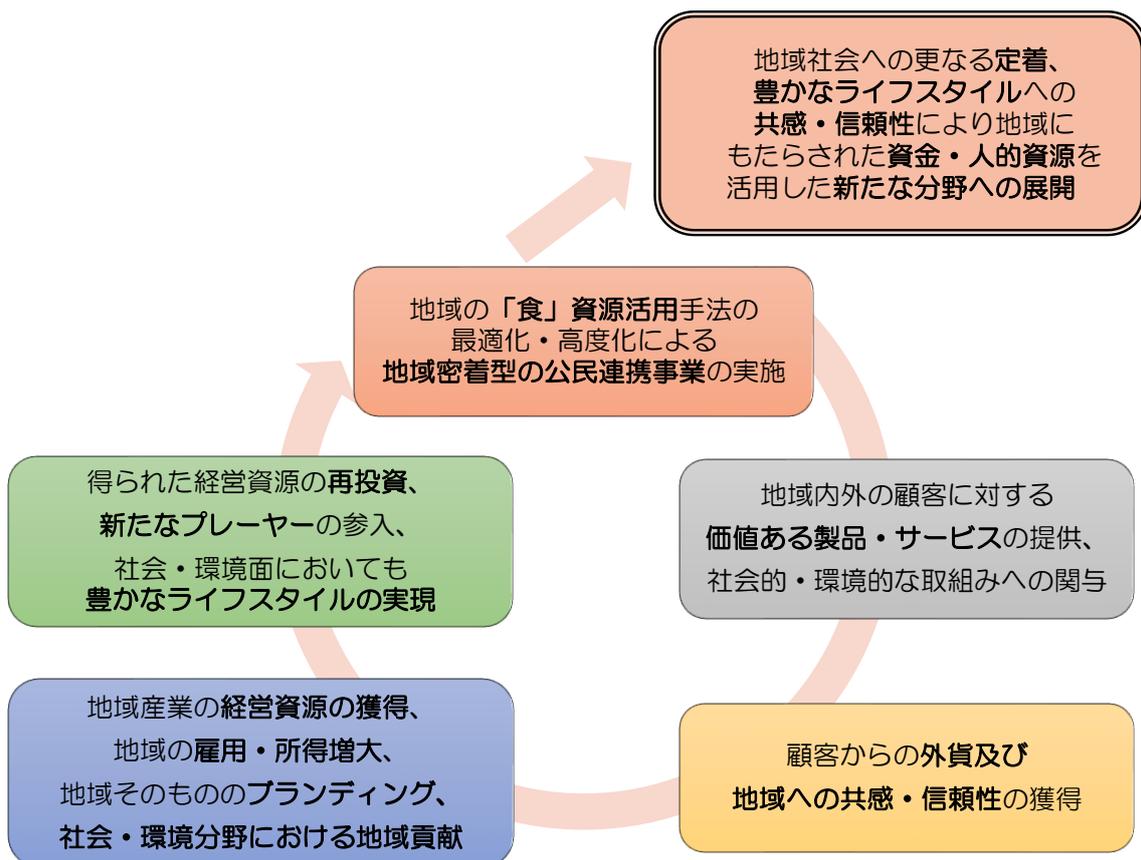
こうして得られた経営資源の再投資や新たなプレーヤーの参入、社会・環境面においても

豊かなライフスタイルの実現によって、「食」資源の活用手法を最適化・高度化するための戦略が次々と強化・更新されていくことにより、地域社会における資金的・人的好循環が生まれ出され続けていくと想定される。

したがって、「食」資源を活用した公民連携事業は、国内地域において定着性の高い産業・雇用、ひいては社会・環境面においても豊かなライフスタイルを生み出すことで、地域内外からの資金や共感、信頼性を呼び寄せ、地域社会における資金的・人的好循環が創出可能な点から、地域に根差した振興策として有用であると言える。

以上のことから、特に人口減少が進行し閉塞感の漂う地方自治体にとっては、今後、地域にとって資金・人的資源の継続的な流入や、社会・環境面においても豊かなライフスタイルの実現を企図した地域社会の持続可能な開発目標、即ち地域社会におけるSDGsの実現に向けた戦略として、「食」資源を活用した公民連携事業は、まさに相応しい一手となり得るだろう。

図表 27 食資源を活用した公民連携により地域社会に生み出される好循環



<参考資料1>

令和2年度 公民連携実務研究部会 開催記録

<p>第1回 令和2年8月28日</p>	<ul style="list-style-type: none">・令和2年度調査研究内容及び実施計画について
<p>第2回 令和2年12月8日</p>	<ul style="list-style-type: none">・令和2年度 調査研究 中間報告について・令和2年度 報告書骨子（案）について
<p>第3回 令和3年2月12日</p>	<ul style="list-style-type: none">・令和2年度 調査研究報告書(案)について

<参考資料2>

令和2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	板橋区福祉部 障がい者福祉課 ユニバーサルデザイン推進係 係長
伊藤 淳司	NPO 法人 ETIC. ローカルイノベーション事業部 事業部長
田中 良斉	総務省 自治行政局 行政経営支援室 室長
大杉 覚	東京都立大学 法学部 教授
上杉 耕二	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 損害保険ジャパン株式会社 CSR 室 シニアアドバイザー
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
吉田 基晴	株式会社あわせ 代表取締役

<事務局>

氏名	所属・役職
大塚 大輔	一般財団法人地域総合整備財団 事務局長
小杉 雅之	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部 部長
山脇 裕之	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部 開発振興課 課長
根本 修	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
望月 美穂	株式会社日本経済研究所 公共デザイン本部 副本部長
中山 朋恵	株式会社日本経済研究所 公共デザイン本部 PPP 推進部 副主任研究員
藤岡 諒	株式会社日本経済研究所 公共デザイン本部 PPP 推進部 研究員

令和2年度公民連携実務研究部会 報告書
～ 公民連携による地域食豊かな資源活用のあり方 ～

発行日 令和3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