

宿毛市議会 産業厚生常任委員会 令和8年度行政視察報告書

期 間	令和8年8月3日(月)～8月5日(水)		
視察場所	岡山県美咲町、岡山県西栗倉村		
参加委員	産業厚生常任委員長	小 谷 翔 太	
	副委員長	川 村 三千代	
	委 員	東 新	
	〃	川 田 栄 子	
	〃	高 倉 真 弓	
	〃	野々下 昌 文	
随 行	議会事務局議事係長	畠 中 都	
同 行 者	商工観光課商工振興係長	能 津 隆 哉	

産業厚生常任委員会の所管事務調査のため、岡山県美咲町及び岡山県西栗倉村を訪問したものである。

調査方法については、先に送付済みの「調査項目」を基に先方より説明を受けた後、質疑を行うという方法により、美咲町においては「地元産食材（養鶏場の卵、棚田米）の供給連携と地産地消の仕組みについて」、西栗倉村においては「ローカルベンチャー支援における役割分担の最適化と自立支援モデルの構築について」の調査を行った。

その概要については次のとおりである。

【8月4日（火）午後9時30分から】

◎ 岡山県美咲町

1 美咲町の概要について

美咲町は、平成17年3月の平成の大合併により、旧中央町、旧旭町、旧柵原町の3町が合併して誕生し、昨年に合併20周年を迎えた。

岡山県のほぼ中心に位置し、「日本の棚田百選」や「つなぐ棚田遺産」に選ばれた農村風景や、岡山県三大河川である吉井川・旭川が流れるなど、美しい自然環境に恵まれている。主要な産業である農林業は、米を中心にニューピオーネ等のぶどうの生産が盛んに行われており、中山間地域ならではの文化や産業を育んできた。

合併当初の人口は約1万7,000人であったが、2020年（令和2年）の国勢調査では1万3,053人となり、人口減少率が岡山県内でワーストとなった。最新の数値では、令和8年7月1日現在で人口は1万1,940人となっており、そのうち65歳以上が5,153人で、高齢化率は43%と非常に高い水準にある。

2050年には7,281人になると推測されており、一時は消滅可能性都市と指摘されたが、「賢く収縮するまちづくり」を推進し、公共施設の統廃合や、「子どもの笑顔

はみんなの幸せ」を合言葉にした子育て支援の充実を行い、消滅可能性自治体から外れることができた。

2 美咲流卵かけご飯について

平成 17 年 3 月に横並びの 3 町が合併した際、既存の町名を使わなかったことにより、新しく誕生した「美咲町」という町の知名度は高くなく、観光資源が豊かなまちというわけではなかった。

観光地ではない美咲町の知名度を上げるため、観光素材不足に頭を悩ませながら、産官連携による美咲町らしい魅力に関係者で模索し、町の観光が少しずつ動き始めた。町内に西日本最大級の養鶏場があり、毎日多くのブランド卵が生まれていることに着目し、まずは「卵で町おこし」に動いた。その卵をヒントにしたまちづくりの第 1 弾として、誰もが知っている、誰もが食べたことがある、どこの家庭でも簡単に食べることができる、という条件を満たす「卵かけご飯の専門店」のオープンを計画した。

「そんな当たり前のもので人が呼べるのか」という意見もあったが、この取り組みで美咲町が大きく掲げたのが、「安心・安全な地元食材」と「美咲町卵かけご飯のストーリー」である。

(1) 「食堂かめっち。」のオープンと話題性

平成 20 年 1 月に、卵かけご飯の専門店「食堂かめっち。」がオープンした。当時は全国各地で立て続けに食の問題が明るみになり、消費者が不安を募らせていた時期であった。

そのような中、町内の食材にこだわり、安心・安全を掲げたことが一躍注目された。とはいえ、一番の理由は卵かけご飯を美咲町のストーリーに仕立て上げたことだと考えている。美咲町の卵かけご飯は、町の文化や歴史を組み合わせたものであり、そのストーリーは大きく 3 つのキーワードから展開されている。

○養鶏場と新鮮な卵

町内には西日本最大級の養鶏場があり、120 万羽の鶏が毎日 100 万個のコクと旨味のある新鮮な卵を産んでいる。卵は養鶏場から直接「食堂かめっち。」に届けてもらっている。代表的な商品として、「森のたまご」などがある。

○棚田と棚田米

「日本の棚田百選」や「つなぐ棚田遺産」に選定された棚田が県内には 7 つ指定されているが、そのうち 2 つが美咲町にある。農地を荒らすまいと愛着と手間暇かけた棚田米が「食堂かめっち。」で使用されている。

○偉人・岸田吟香（きしだ ぎんこう）の存在

美咲町の偉人で、卵かけご飯をこよなく愛し、旅先でも卵を取り寄せて食していたという記述も残る、自治体を代表するジャーナリスト・岸田吟香に着目した。岸田

吟香は日本の新聞界の草分け的な存在として、また実業家としても活躍した人物で、卵かけご飯を全国に広めたとも伝えられている。昭和2年発行の文献（江戸生活研究 彗星 第二年 八月号）に、岸田吟香が卵かけご飯を明治時代初期に食べたという記述がある。文献に登場する「経鶏和(けいらんあえ)」が、元祖卵かけご飯というふうに伝えられている。

この3つのキーワードから生まれた美咲町の卵かけご飯は、地元・美咲町産にこだわっている。「食堂かめっち。」の「黄福定食」は、卵かけご飯をオリジナル醤油、しそ味、海苔（のり）味、ネギの4種の薬味・醤油で楽しんでもらう、現在は700円でご飯と卵がおかわり自由となっている。

新鮮な卵、棚田米、そして美咲町の偉人である岸田吟香が卵かけご飯を全国に広めたとされていることから、いつしか美咲町は「卵かけご飯の聖地」と呼ばれるようになった。

平成17年に美咲町で「晴れの国おかやま国体」が開催された。当時、美咲町は観光地や食事処が少なく、国体に訪れた人たちを何でもてなすべきかということで、現在の「食堂かめっち。」がある場所にまずはうどん屋を開いた。国体のときにはそのうどん屋で何とか事なきを得たが、国体終了後から「食堂かめっち。」がオープンするまでの約3年間、その店舗が空いた状態となっており、そこから「食堂かめっち。」の流れが生まれていった。

○来場者の動向と今後の展望

「食堂かめっち。」は平成20年にオープンし、当初は年間で約7万人の人が卵かけご飯を求めてやってきていた。コロナ前は関西圏からも多く来ていただけたが、コロナ禍以降はお客様が減少した。しかし、減少傾向の中でも令和5年12月には来場者100万人を達成することができた。達成を記念して「卵かけご飯100円キャンペーン」を実施し、好評を得た。

美咲町は、「ひと 輝くまち みさき」をスローガンに、住民が主役の協働、地域の特性を生かしたまちづくり、未来につながる持続可能なまちづくりを行っている。

3 美咲町の目指す町づくり（スマートシュリンク）について

美咲町が抱える課題として、普遍的課題と既に直面している課題の2つに整理している。

（1）普遍的課題（少子高齢化・人口減少）

特に出生数の急減と財政規模の縮小がある。出生数を見ると、令和3年は80人、令和4年は50人、令和6年は39人、令和7年は38人と減少しており、令和8年もさらに減少していく傾向にある。

（2）直面している課題

担い手不足、若者・女性の流出、公助の限界、地域課題の重複・深刻化がある。
美咲町が目指すまちづくりには、高齢化と人口減少を踏まえ、「これまで当たり前
と思っていたことができなくなる」という問題点に対してつながりの再構築が必要
と考えている。すなわち、定住人口を増加させることなく、人と人の交流とい
う意味での関係人口・交流人口の増加を推進していく必要がある。こうしたことか
ら、美咲町は賢く収縮しながら地域共生社会の実現を目指したまちづくりに取り組
んでいる。

(3) 「賢く収縮（スマートシュリンク）」と公共施設の再編

美咲町の「賢く収縮」とは、町のあり方を人のあり方にどうやって合わせるかとい
うことである。単に風呂敷をたたむだけの縮小ではなく、住民の生活を守るために
必要なものは残し、さらに充実させるというものである。

賢く収縮する取り組みとして、複数の施設を統合し充実させた「多世代交流拠点施
設」や、必要な学校を残し充実させる方針で誕生した「旭学園」「柵原学園」があ
る。

公共施設の基本的な考え方は以下の通りである。

新築について：機能の集約と複合化を図り、シンプルでコンパクト、フレキシブル
で、ロウライフサイクルコストのものにする。

旧施設・建物について：直営から委託・指定管理を含めて町で運営はせず、売却や
解体といった処分を行う。また、解体後の土地は原則として売却する。

○具体的な公共施設の整備・集約事例

・多世代交流拠点施設「みさキラリ」

物産センター、図書館、公民館、保健センター、役場本庁舎機能を集約した。その
結果、野菜などを売る物産センターは売上が約5倍、図書館は利用者が4倍、公民
館の利用者は約7倍に増加した。

・旭地域多世代交流拠点施設「あさひなた」

旧旭小学校を活用し、旭総合支所、多目的ホール、民間テナント、図書館、診療
所、保健センター、子どもの居場所、シルバー人材センター、岸田吟香資料室など
の機能を集約した。

○二つの義務教育学校（小中一貫校）

旭学園：旧旭中学校を活用し、旧旭小学校と旭中学校を統合して誕生した。

柵原学園：旧柵原東小学校、旧柵原西小学校、柵原中学校、柵原児童館を統合して
新設した。

○施設の統合と撤去の事例

・芳賀地区複合施設整備

6棟の施設を集約して「芳賀コミュニティセンター」を新設し、その代わりに11
棟の施設を解体・撤去した。

・弓削地区複合施設整備

4 棟の施設を集約して「弓削コミュニティセンター」を新設し、その代わりに 5 棟の建物を解体・撤去した。

美咲町は、「人輝くまち・美咲」をスローガンに、住民が主役の協働、地域の特性を生かしたまちづくり、未来につながる持続可能なまちづくりを行っている。こうした考え方や取り組みに基づいて、美咲町では「賢く収縮するまちづくり」にこれからも取り組んでいく。

4 質問に対する回答

(1) 鳥インフルエンザなどの対策並びに、棚田の支援者は居るのか。

鳥インフルエンザ対策については、鶏舎を窓のない構造（ウィンドレス鶏舎など）にしている。そうすることで、外からの野鳥や小動物の侵入を防止するという効果を狙って設計されている。敷地

内は常に石灰で消毒を行っており、担当者以外は鶏舎への立ち入りを禁止するなど、徹底した防疫対策を行っている。

支援等の状況については、少子高齢化や人口減少が深刻になっており、昨今の物価高騰などの影響もあり、なかなか担い手がおらず人手不足に陥っている。こうした背景から耕作放棄地が増えているが、耕作放棄地があるからといって、それを受けってくれる人がすぐに見つかるわけではないという厳しい状況にある。

そのため、「美咲町棚田保存地区連絡協議会」が中心となって関係者と連携し、棚田の保全や管理を行っているという状況である。

(2) 養鶏場や農家との価格交渉や仕入れルートの確保について。町が中心になって行われたのか、それとも第三セクター「かめっち」が担っているのか、具体的な連携体制について聞きたい。

養鶏場や食材の価格交渉、仕入れルートの確保に関しては、「株式会社美咲町物産公社」という組織が、「食堂かめっち。」の運営を行っており、ここが仕入れ先の選定から仕入れ価格の交渉などを担っている。そこで仕入れた材料（卵や棚田米など）を使って、卵かけご飯などを消費者に提供している。

町としては、こうした美咲町物産公社に対して「食堂かめっち。」の指定管理委託を行っているという状況である。

(3) 「食堂かめっち」に訪れた観光客を、いかに町内の他エリアや観光施設へ回遊させているのか。

店舗の周辺や待合スペースは「黄福広場（こうふくひろば）」と名付けられている。そこに大きな看板を掲げて町内のエリアを紹介している。看板には、これまで

紹介してきた小山の棚田や大坪和西の棚田といった様々な観光スポットを紹介し、他エリアへの回遊や観光客の誘導を行っている。また、周辺には観光パンフレット等も配置し、町内全体への周遊を促している。

(4) 小学生の総合学習と連携した棚田体験など、町内の教育機関と食育・地域活性化がどのように組み合わさっているのか。

旭地域で行っている取組として、小学校5年生が田植えや収穫といった農業体験を実施している。ここで収穫したお米は給食で提供されており、子どもたちが食について考える良い機会となっている。

(5) 「地元産」の定義をどこまで（美咲町内限定、近隣含むなど）としているのか。

美咲町内で生産された農産物としている。

(6) プロジェクトを開始するにあたり、当初はこうなると予想していたが、実際には想定外だった（苦労した）点はどのようなことか。

実際、卵かけご飯は自宅で食べようと思えばいつでも食べられるものである。そのため、「わざわざ食べに来る人はいないのではないか」という声や、「オープンして2ヶ月くらいで潰れるのではないか」といった意見もあった。

しかし、美咲町のストーリーづくりやメディアを通じた発信、そして当時300円と安価であったことなどで、実際は、令和5年に「食堂かめっち。」は来場者数が100万人を突破した。もちろん苦労不安もあったが、様々なマイナス面、危惧した要因をくつがえして2ヶ月どころか17年間にわたって営業を続け、現在も元気に経営しているという状況である。

5 質疑

【主な質疑】

㊦ 棚田保存地区連絡協議会の支援の内容はどのようなものか。

㊧ 棚田を守るために、棚田祭りの話が出たことがきっかけであった。実施にあたっては、地元の人を中心に行ってもらったほうがよいということになり、当時中央町と呼ばれていた時代に協議会が立ち上げられた。

協議会に対して行政が補助金を出し、棚田を守り、地域を盛り上げるという形でスタートしたのが始まりである。最近では、棚田の美しい景観を守るため、景観作物を植えるなどして荒廃しないような取り組みが行われている。町としても、こうした取り組みに対して毎年予算をつけ、財政的な措置として支援しているという状況である。

ただ、その保存地区連絡協議会においても、構成員や担い手となってくれる人がだんだん減少してきており、今後の運営をどうしていこうかという相談が毎年持ち込まれるほど、深刻な課題を抱えている状況にある。

㊨ 株式会社美咲物産は完全に民間企業か。

- ㊦美咲町の第3セクターで、美咲町が8割出資し、商工会議所、農協、森林組合で出資している。
- ㊧メイン事業としては「食堂かめっち。」がメインになるのか。
- ㊨鉾山資料館の指定管理も受けている。全体の従業員数は20人ほどで、正社員が3人で、残りはパートなどの雇用形態となっている。公園などの管理も行っており、地域おこし協力隊の拠点に関する委託業務も含まれている。「食堂かめっち。」の指定管理料は0円であり、事業収入などで完全に自立経営できている。
- ㊩林業などの他産業から見て、行政が力を入れている先が農業や畜産業の方に偏っていることに対して、不公平感のような声や意見などはあったか。
- ㊪商工業に対してもできる限りの支援を行っており、LED化などの支援を行った。商工会との意見交換を通じて対応を進めていることもあり、今のところ農業ばかりに力を入れているといった声は聞いたことはない。
- 林業についても各種の補助金を出しており、森林環境譲与税として年間で3,000万円ほどを活用し、林業方面への支援も行っているという状況である。
- ㊫スマートシュリンクについて、人口減少や高齢化が進む中進めなければならない課題である一方、一部の施設周辺だけが栄えて、それ以外の地域がより一層衰退していくのではないかという懸念の声が持たれがちである。事業を推進・検討する段階においては、そのような反対意見や弊害となるような声はなかったのか。
- ㊬賢く縮小するというと、すべてを壊していくようなイメージを持たれがちだが、実際は必要なものは残して充実させるという方針で集約を進めている。周辺地域が取り残されるという懸念に対しては、例えば旭学園（小中一貫の義務教育学校）の事例がある。児童数が100人を切る中で中央へ集約する案もあったが、学校をなくすと過疎化が進むという住民の強い要望を受け、地域を切り捨てるのではなく学校を残す判断をした。住民感情を無視せず、残すべきものは残し、充実させる方針をとっている。一方で、廃校後20年以上放置されていた小学校などの施設については、合併特例債の期限が迫っていたため解体に充てた。ただ壊すだけでなく、人口規模に合わせたコンパクトな形へと整理している。また、町長就任時から「小規模多機能自治」による地域づくり（人と人の絆の再生）に力を入れてきたため、大きな反対運動等もなく事業を円滑に進めることができた。
- ㊭人口が今後さらに減少していく中で、市政としては、さらに施設の集約などを進めていく予定か。

㊦当初予定していた目標が完全に達成できているわけではなく、古い建物の解体やコンパクトな施設の整備を進めたものの、現状の削減率は目標値に達しておらず、まだ3割程度にとどまっている。

そのため、あと10年～15年ほどの期間をかけて、さらに何%か解体を進めるという次の目標が設定されており、現在はまだその途中段階である。

6 総括（委員考察）

- 外部誘致より現住住民の幸福度を高める「現住住民ファースト」の本質を学んだ。地域資源を組み合わせたストーリーあるブランド化や、住民目線の施設再編、自立的な運営体制も大いに参考になった。

今後は宿毛湾の特産品を物語として発信し、コスト削減よりサービス向上を重視した合意形成や、指定管理料を抑えたスリムな運営体制を取り入れる。「宿毛に住んでいて良かった」と思える環境づくりを最優先し、その満足度を基盤に移住や関係人口の拡大につなげていく。

- 卵かけごはんに特化した美咲町の地域活性化は、まさにシンプルイズベストのお手本である。「卵かけごはんでは人が来るのか、2ヶ月もすれば潰れる」という町民からの不安や苦言も見事に払拭されており、今後、食で地域を盛り上げようとする際は、美咲町の成功例をしっかりと見習って取り組む必要がある。

また、日本の人口が減少し都市への一極集中が進むなか、地方の小規模自治体同士が補助金という名のお金で移住者を奪い合うことは無意味である。人口増よりも「入交増」を目指し、今住んでいる住民の幸福度を上げることこそが町の発展につながるという方針・姿勢には、大いに賛同できる。

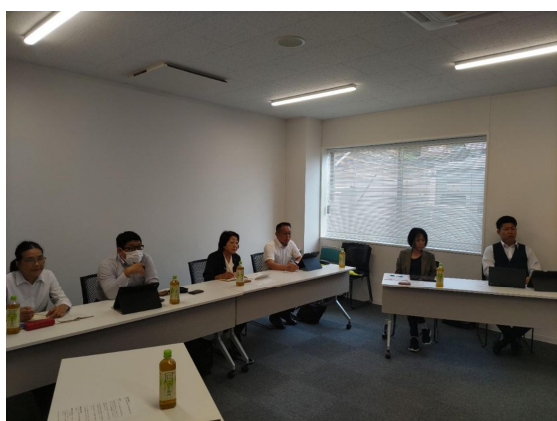
- 公共施設再編では過疎債の活用や解体前のサウンディング調査による財政負担を圧縮する仕組みを構築すべきである。産業振興では、養殖魚や柑橘類などの一次産業資源にストーリーを掛け合わせたブランディングを展開し、棚田保全のような現場の負担軽減に直結する修繕費補助を通じて実効性のある官民連携を推進することが求められる。

- 「賢く収縮」する美咲町の視察では、棚田米と西日本一の120万羽の卵による「卵かけご飯」の大当たりやルーツを活かしたブランド化が参考になり、若者流出や高齢化の中、人と人の交流から共生のまちづくりを進め、「守る・残す・充実させる・統合する」という知恵があふれていたほか、機能収縮や指定管理による自立経営、義務教育学校への統合による存続など「住民が主役」の姿勢が徹底されていた。宿毛市への活かし方としては、卵かけご飯に代わる地元の強みを考えつつ、中央への機能集中を避け、多世代交流センターのような仕組みや「賢く収縮」の視点を将来に活かしていきたい。その他にも、コンサル頼みではなく職員の発想やプラ

ン・ドゥ・シー、まちを何とかする思いが住民を動かすのであり、首長の熱意とリーダーシップが不可欠であると感じている。

- 美咲町の柔軟な発想と町の体制に驚いた。立地条件の違いはあるが深刻な課題は同じであり、今後は「賢く収縮」を実行し、複合施設や学校整備で交流人口を増やし、人口推計以上の成果を上げることが重要である。また、今ある原資を活かす「卵かけごはん」を見習いたい。以前のイベント提案は実現しなかったが、今後は具体的に伝わる努力と工夫を重ね、しっかりと取り組んでいきたい。
- 人口減少が進む美咲町の「スマートシュリンク」や、規模の適正化による住民幸福度を基点とした自治体運営を学んだ。

養鶏や棚田米、偉人を組み合わせた「卵かけご飯」によるブランド化「食堂かめつち。」や、指定管理料0円の第3セクターによる自立経営は大変参考になった。また、役場等の集約施設「みさキラリ」や学校統合など、住民合意を重視した公共施設再編や遊休資産の活用も有効な戦略であった。移住者獲得より現住住民の生活の質向上を最優先する姿勢が一貫しており、持続可能な自治体経営の具体モデルとして多くの学びが得られた視察だった。



【8月4日（火）午後2時】

◎ 岡山県西栗倉村

1 西栗倉村の概要について

岡山県最北東部の鳥取・兵庫県境に位置する面積約57平方キロメートルの西栗倉村は、村域の約93%が森林（内、人工林83%）に覆われた地域である。中心部の標高は約330メートルで、冬期は豪雪地帯となるが、近年は積雪と融雪を繰り返しつつ時折1メートルを超える大雪に見舞われる。人口1,300人未満の小規模な町村でありながら、地方創生事業等の積極的な活用により、令和8年度の当初予算は約40億円と大規模な予算規模となっている。全域が過疎地域に指定されているものの、国道、鉄道（智頭急行）、無料高速道路（鳥取自動車道）の3本が揃う交通アクセスの良さを誇

り、大阪から車で約2時間、東京への日帰り出張も可能である。人口自体は平成31年の1,454人から現状1,267人へ減少しているものの国の推計よりは抑制されており、単身移住者やローカルベンチャーの増加により世帯数は約600世帯を維持している。

(1) 村のターニングポイント・市町村合併をしない選択

周辺町村との合併協議が進む中、西栗倉村では最終的に住民アンケートを実施し、その結果、「合併したくない」が全体の約58%に上り、反対意見が過半数を占めた。当時は、財政面や行政運営の効率化を考慮しても合併した方が有利であると言われていた時代であり合併しない選択は、村にとって非常に大きな決断であった。そして、この大きな決断を下したからこそ、西栗倉村としてこの先どう生きていくのかを本気で考え、模索するきっかけとなった。

(2) 100年の森林構想のポイント

合併しない選択をした西栗倉村では、自主自立の道でいかに存続するかが課題となり、総務省の「地域再生マネージャー事業」を活用。アミタ等の外部専門家を招いて協議を重ね、過疎地域こそ一次産業（林業）の活性化が必要であるとの結論に至った。大量生産の時代からストーリーや関係性を大切にする産業へシフトすべきという助言のもと、当時の村長も山を長期的な視野で育て、付加価値をつけて守っていく方針に同意。林業を主軸に据えることが決定した。

しかし、当時の森林組合は新規事業に手が回らなかったため、地域再生マネージャーとして関わっていた牧大介氏らが村内に「森の学校」を設立。活用が難しかった低質材なども見捨てず、ストーリーを付加した高付加価値商品として都市部へ発信し、村のファンや共感者を増やすマーケティングを展開。そこで得た利益を山の整備に還元する循環の仕組みが作られた。

「100年の森林構想」では、放置された人工林などの課題に対し、森林を「50年先の地域をつくる大切な資産」と位置づけ、次のような官民の役割分担を徹底した。

行政：森林整備などの基盤整備を担う。

民間：木材の商品化、付加価値の付与、情報発信・ファンづくりを担う。

この明確な役割分担により、同構想はビジョンに留まらず、実際に動き続ける持続可能な事業として発展している。

2 地方創生の取り組みについて

「100年の森林構想」を起点とした山の整備を進める中、森林から切り出される材を有効活用し、エネルギー事業による地域内循環との高い親和性を活かした取り組みを展開。

具体的には、村内にある冷泉の温泉施設を、これまで使用していた灯油ではなく森林整備で発生する間伐材や低質材（C材）を活用した「薪ボイラー」を導入。

この薪ボイラーの導入により、以下のような好循環を生み出している。
エネルギーの地域内循環：村の森林資源を熱エネルギーとして村内で消費。
新規雇用の創出：薪の製造やボイラーの管理・運営に伴う仕事の発生。
環境負荷の低減：大量の灯油使用から切り替えることによる大幅なCO2削減。
林業を起点としたこのエネルギー循環や、それに伴う多彩な産業・人材の流入により、
地方創生における持続可能な好循環が実現されている。

3 村の変化について

ローカルベンチャーや再生可能エネルギーなどの各種取り組みの結果、村の人口や児童数には確かな変化があらわれている。
周辺町村の人口減少率と比較すると、平成17年を100とした場合の西栗倉村の人口は比較的緩やかな減少にとどまっており、その大きな要因として外部からの移住者の増加と子どもの定着が挙げられる。
百年の森林構想が始まった平成20年以降、村の取り組みに共感したIターン移住者が増え続けている。役場職員や警察官などの転勤者を除き、構想やローカルベンチャーの文脈で村外から移住し、新たな仕事や会社を立ち上げて現在も村内に暮らす人々が大きな割合を占めている。単身で移住した後に村内で結婚するケースや、地域住民と結ばれるケースも多く見られ、こうした移住者が村の活力や定住を下支えしている。本来であれば右肩下がりに減少していくはずの幼稚園、小学校、中学校の児童生徒数についても、移住者やその子どもの増加によって減少が和らぎ、子どもたちの数がしっかりと維持される傾向が見られている。

4 ローカルベンチャーについて

(1) ローカルベンチャー誕生の背景

人口1,300人未満の山間部にある西栗倉村では、大企業や大規模な工場を誘致するための広い土地や条件がなく、大企業を呼び込むことは現実的ではなかった。そこで、「100億円の企業誘致より、1億円規模のローカルベンチャー100社」という方針を掲げた。

行政がすべての事業を直接担うのではなく、行政が仕組みや土台をつくり、実際の事業や挑戦は民間が担うという「官民の役割分担」を徹底している。行政が1から10まで抱え込んでしまうと、行政が離れたときに何も残らなくなってしまうという懸念から、最初の土台づくりを行政が担い、あとは民間が自立して行うスタイルを貫いている。

2006年頃から「100年の森林構想」などの取り組みに共感した移住者による起業が徐々に始まり、林業や木材加工だけでなく、宿泊、飲食、デザイン、教育、福祉、農業など、多様な分野の事業へと裾野が広がっていった。小さな挑戦をする人々が集ま

ることで地域が変わっていく、その可能性を証明したのがローカルベンチャー事業である。

(2) 先駆けとなったローカルベンチャーの事例

(株) 木の里工房木薫：2006 年に森林組合の職員だった方が独立して始めた、西栗倉村における起業の先駆け。保育園等で使われる木製家具や大型遊具に特化し、山の木材調達から森林整備、木材加工、販売まで自社で一括して行う。単に木材を売るのではなく、子どもたちが使う場面まで見据えて価値を届けており、西栗倉でも地域資源を使って仕事がつくれるという可能性を体現した。

(株) エーゼルグループ（旧(株)西栗倉・森の学校）：「100 年の森構想」の中で、村の木に付加価値をつけて都市部の企業や暮らしへ届ける役割を担ってきた。その後、木材加工にとどまらず、村のファンづくり、人材の呼び込み、ローカルベンチャーの支援などへと機能を広げ、エーゼログループとして発展。現在は、木工、美容、養蜂、福祉、農業、ふるさと納税、視察対応、企業研修、コンサルティングなど幅広い事業を手がけ、村と都市部をつなぐハブ（中間支援組織）としての重要な役割を果たしている。

(株) ようび：ヒノキを建築用材としてだけでなく、デザイン性やストーリーを持った家具や空間づくりに活かし、高付加価値な商品として都市部へ展開。一脚 15 万円ほどの椅子や 20 万円近い机など、あわくら会館にも 200 脚程度配置し、これらの家具をショールーム兼体験の場として使用している。家具のメンテナンスや修理も含めてローカルベンチャーの担い手に関わり、現在では従業員 20 人規模の企業へと成長している。

(株) motoyu：木質バイオマスの熱事業から生まれた事業者であり、温泉施設の加温に薪ボイラーを導入。価値のなかった端材などを活用し、木をそのまま売るのではなく燃料として販売する仕組みを構築。地域おこし協力隊出身の移住者が運営に関わり、宿泊や飲食、観光コンテンツの制作なども手掛け、林業・エネルギー・観光が有機的につながる西栗倉村らしい事業を展開している。

(3) ローカルベンチャースクールと「TAKIBI プログラム」への進化

移住者や新たな仕事を生み出す仕組みとして、2015 年から 6 年間「ローカルベンチャースクール」を実施した。

単に移住者を増やすだけでなく、地域で仕事を作る人を呼び込むための仕組み。応募数や合格率の高さよりも、地域に本当に必要な事業か、地域の未来につながる挑戦かを厳格に見極めた。

認定後は、地域おこし協力隊の制度や中間支援組織による伴走支援、メンタリングを組み合わせ、事業化を徹底して支えた。

・「TAKIBI プログラム」への移行

ローカルベンチャーによって多くの小規模な事業が生まれた一方で、一般の雇用につ

ながるような大きな事業があまり出てこないという課題があった。

そこで、地域全体の産業づくりや雇用を生み出すスケールの大きな事業を戦略的に育てる仕組みとして「TAKIBI プログラム」を開始。

個人の起業アイデアを待つのではなく、地域に必要なテーマ（電力、生物多様性、観光、高齢者支援など）をあらかじめ設定し、外部の専門家や多様な企業との共創によって売上1億円規模・雇用10名程度を目指すビジネスを創出する。

例えば、電力分野では「株式会社百年の森林電力」などの企業へとつながり、地域内の電力循環や生物多様性戦略の先進モデル化が進められている。

5 広域連携と政策の変遷について

西栗倉村の取り組みは村内だけに留まらず、全国の中山間地域が抱える共通課題として広域展開されている。

○自治体・NPO 間での広域連携

北海道下川町・厚真町、宮城県気仙沼市、島根県雲南市、愛媛県久万高原町、鹿児島県錦江町などと連携。都市部の人材獲得やノウハウの共有を、中間支援組織を介して共同で行う仕組みを構築している。

○5年スパンの政策ブラッシュアップ

国の地方創生交付金などの政策スパン（約5年）に合わせて、村の事業テーマや政策も柔軟にアップデートを重ねている。

6 西栗倉村の地域づくりの本質と目指す姿について

西栗倉村が最初からローカルベンチャーを意図的に増やそうとしていたわけではなく、出発点はあくまでも「100年の森構想」であった。森林を整備し、林業を元気にしようという取り組みの中で、木材加工、木工、小水力発電などの可能性が見えてきた。

そこに移住者や起業家が加わることで、ものづくり、宿泊、教育、福祉などへと事業の分野が大きく広がっていった。さらに、地域おこし協力隊の制度を活用しながら、ふるさと納税やJ-クレジットなど様々な取り組みが重なり合い、一つの政策的な挑戦が次の挑戦を呼ぶという好循環が生み出されている。行政がすべてを抱え込むのではなく、民間事業者、移住者、地域住民といった多様なプレイヤーが主体として関わりながら、地域を共につくっている点が大きな特徴である。

出発点である林業を軸とした地域づくりは、単なる森林整備にとどまらず、林業の6次産業化やローカルベンチャーなど、多様な人が集まる地域へと変化を遂げた。その結果、移住や起業を通じて地域の中に新しい役割が増え、現在は産業づくりだけでなく、教育などの暮らしの基盤づくりにも外部から入ってきた多様な人々が取り組んでいる。

村が目指しているのは、単に人口の数値を増やすことだけではない。豊かな自然環境の中で仕事があり、挑戦できる環境が整い、子どもから高齢者まで暮らしを心から楽しめる地域をつくることである。

10 年ほど前に掲げた「生きるを楽しむ」というキャッチコピーの通り、一人ひとりがその実感を味わえる村であり続けるために、村は「100 年の森に育まれた上質な田舎」の実現に向けて現在も挑戦を続けている。

7 質問に対する回答

(1) ローカルベンチャーの支援について、行政が直接手掛けている部分と民間事業者に任せている部分の役割分担は、どんな考え方で決めているのか。

行政の役割は直接のプレイヤーになることではなく、地方創生の交付金などをしっかりと獲得してきて地域のプレイヤーが活動できる土台をつくってあげることにある。村としても大まかな方向性を示して支援を行うが、「何をやってどういうゴールを目指すのか」という具体的な内容は事業者自身が考えてくれる。もし 20 年前の段階で行政から一方的に指示していたら実現できなかっただろうが、これまでに地域に入ってきてくれたローカルベンチャーや移住者たちは、もともと村の取り組みの理念に深く共感して集まった人たちであり、自分のビジョンを持ちながら「村がこうなったらいいよね」という未来を村と一緒に本気で考えてくれている。このように、行政が土台を整え、プレイヤーである移住者やローカルベンチャーが村の将来を自分事として共に描きながら実践していることこそが、西栗倉村の大きな強みである。

(2) 企業が自立出来るまでの、行政の支援、補助金等はあるのか。

行政の具体的な支援のかたちとしては、5 年スパンの地方創生の交付金を活用して進めている。その交付金の枠組みの中で村としてメニューをつくり、地域の事業所が「新たにこういったプログラムをやりたい」と提案してきたものに対して補助金を出す形をとっている。何でもかんでも OK というわけでは交付金事業として通らないため、「村の価値をどう上げていくか」という視点に沿った事業を考えてもらい、そこに補助金を充てるようにしている。補助率はだいたい 8 割くらいで、大きいところでは 1 社あたり 1,000 万から 1,500 万円くらいの支援を行ってきた。村としてもソフト事業として単年で 2 億円くらいの予算をとっているため、事業費としては非常に大きなものとなっている。本当は村が主体となって行いたい部分もあるが、地域の事業者の皆さんから自由にアイデアを考えて取り組んでいただくというスタンスで進めており、常時開かれている固定の補助メニューが最初からあるというよりは、村が推進していくための交付金の枠組みの中で、その時々テーマに合わせて絞って展開している。

8 質疑

【主な質疑】

- ㊦ I ターンが非常に増えて活気があるが、住宅不足の問題はあるか。
- ㊧ 移住希望者に対する住宅不足が4～5年前から続いており、昨年12月に大和ハウス工業と協定を結び、新築と空き家改修のどちらが有効かなど専門ノウハウを借りながら対策を進めている。また、交付金を活用した「実証実験」という名目で村産材による住宅建設を行い、短期間での施工方法などの検証にも取り組んでいる。背景として、財政力指数が0.12と極めて低い同村にとって、人を呼び込み交付金等の財源を増やすことが不可欠であり、住宅不足の解消は村の存続にかかわる喫緊の課題となっている。一昔前とは異なり、現在はすぐにでも住める状態の良い空き家が増えている。しかし、所有者が都市部に出ており仏壇の扱いをどうするかなどの理由で活用が進まないケースが多い。村としては仏壇を残したまま利用できるような補助制度の検討なども進めている。西栗倉村は谷あいでは宅地として使える土地が非常に限られているため、新しく家を建てていくことも難しいという地理的制約を抱えている。
- ㊨ 20年間で70もの事業が生まれ、多くの移住者が地域に入って挑戦を続ける中で、ビジネスとして成功していく上では地域コミュニティとの関わりが非常に重要になってくると思うが、移住者と地域コミュニティとの関係構築について、行政としてどのような支援やサポートを行っているのか。
- ㊩ 移住者の多くは地域おこし協力隊で、約12年前の担当時は15人ほどいたが、コミュニティがなければ仕事がうまくいかずに村を出ていくケースが多かった。そのため、この10年間は1年間のイベント等を通じて強制的に地域と関わる仕組みを作ってきた。その結果、OBを含め120～130人ほどのネットワークができ、現在は新しく入った隊員も自然にコミュニティへ繋がる環境が整っている。
- さらに2年前からは、協力隊の予算を活用して元隊員や地元住民を「メンター」に委託し、孤立を防ぐサポート体制も構築している。10年前にはなかったこうした地道な取り組みの成果に加え、村の人口の2割が移住者となる中、古かった施設を統合してWi-Fi完備の「あわくら会館」が整備されたことで、ここに来れば誰かに会えるという日常的な交流拠点が生まれ、コミュニティがうまく回る大きな起点となっている。
- ㊪ 20年間で70の事業や移住者が入ってくる中で、地元の既存の事業者と価格面で競合したり、地域との間に何らかの軋轢が生じたりすることはなかったのか。
- ㊫ 行政側で意図的に選抜しているわけではないが、例えばデザイン会社を例に挙げると、100年の森構想を始める前は村内に1社もなかったのが、現在は5社に増えている。東京や大阪などの都市部から移住したデザイナーたちは、村からの委託を受けることもあれば相見積もりを取ることもあるが、他社に仕事を取られたといったトラブルは全くない。また、飲食店についても、これまで村内に同じような業種が被ることがあまりなかったという背景がある。不動産会社も2件ほどあ

るが、お互いにいがみ合うのではなく、それぞれの強みを活かしながら一緒にやっている。狭い地域ということもあ

り、全く違う方向を向いて喧嘩をするような関係ではなく、みんな仲間という意識が強く、今のところ競合や軋轢は全く起きていない。

㊦行政として受け入れ、事業をスタートさせた中で、どうしても事業がうまくいかずに失敗してしまう事業者もいるのか。

㊧飲食店などの撤退や事業がうまくいかなくなるケースはある。例えば、夫婦で飲食店を営み協力隊として従業員を2人雇ったものの、最終的に夫婦は村外へ出て行ってしまった事例があった。しかし、残された2人の従業員は別の仕事に就いて村に残り続けている。このように、たとえ事業主体者が村を離れることになっても、何らかの形跡や成果を残してくれているため、村としては失敗とは捉えていない。一つでも事業を起こしてくれたらそれだけでメリットがあるというスタンスである。

㊨3年後の自立はなかなか難しいのでは。

㊩西栗倉村の協力隊の大部分を占めるのが「企業研修型」である。企業は年3回の審査会で新規事業などの計画を提案し、3年後にその人を雇用できるだけの売上げが見込めるかを前提にスタートする。

任期終了後もそのまま企業に雇用されるケースが多く、お金がないから雇えないという話は聞いたことがない。事業が立ち行かず途中で辞めるケースもあるだろうが、事業単体の収益や企業の既存利益からの補填も含め、結果としてこの仕組みはうまく機能している。

㊪地域おこし協力隊として活動されている期間中の給与や報酬は、完全に村の方から支払われているのか。

㊫4年前まで協力隊への報酬は村から直接支払っていたが、給与の出所の違いや確定申告の手間などから不満があったため変更し、現在は制度を変え協力隊費用を補助金として事業所へ出し、企業が一般社員と同様に給与として支払う形にしている。そもそも10年以上前、役場ではなく企業で働く協力隊の仕組みを西栗倉村が初めて導入した当時は国に確認しておらず、後から総務省からヒアリングを受けるなどグレーな部分もあった。しかし現在は総務省にも確認を取り、適法として進めている。

西栗倉村はグレーな部分に踏み込むことも多く、指摘されたら変えればいいというスタンスで新しい挑戦を続けてきた。

㊬ローカルベンチャーに対し、立ち上げ以降の継続的な支援（調整交付金など）を求める声はあるか。

㊭立ち上げ後の継続的な支援はなく、企業からの要望も特になし。その代わり、人材支援として地域おこし協力隊制度を最大限活用。隊員1人あたり年間約580万円（給与等約400万円、活動費約150万円）の予算がつき、企業は3年間人件費を抑えて新規事業やスケールアップが可能。複数人受け入れて大きなメリットを得ている企業もあ

り、これが実質的な強力な支援となっている。近年は、総務省の取り組み（ローカル 10,000 プロジェクト等）によるハード面の支援も組み合わせながら展開している。

- ㊦ 椅子が非常に高く、高いお金を払っているが、それで地域が豊かになってまた税収として戻ってくるという考えか。
- ㊧ 数字には見えにくい部分もあるが、交付税や住民税として戻ってくる部分がある。何より、人口が減らないこと自体が地域の元気の源であり、それが一番の成果だと考えている。

9 総括（委員考察）

- 「1 億円企業 100 社」戦略や「ローカルベンチャー・スクール」による事業選別、協力隊の企業雇用型スキームやソフト面への積極投資は、持続可能な自治体経営の大きな学びとなった。宿毛市への活かし方としては、「失敗を資産化する」挑戦の土壌づくりを進めるとともに、漁業現場で生まれる未利用魚等に高い付加価値をつける事業を官民で推進し、さらに協力隊の企業雇用型連携を通じて 3 年後の自走と定着を図っていききたい。
- 人口の 2 割が移住者の西栗倉村では、目的意識を持ち、地域の特性を活かす移住者支援を推進した村の取り組みが収益的事業へとつなげている。移住が終着点ではなく、そこからどう生きるかという新たな人生の出発点と捉えることで、自治体の未来も明るく展開していく。
多様な移住者と未来を築く西栗倉村の姿勢は、本市にとって大いに学ぶべき点であった。
また、交付金の規制に対し、グレーゾーンであっても「まずやってから理由づけする」というチャレンジ精神や柔軟な姿勢も、財政難に苦しむ自治体が活路を見出すために必要であると感じた。
- 人口減少と担い手不足に直面する本市においても、特別交付税措置を活用した「企業研修型地域おこし協力隊」を速やかに導入すべきである。
市内の事業者等が移住者を直接雇用する仕組みを構築し、新規事業と継続雇用を条件とした公募や全国からのマッチング、定期的な伴走支援を段階的に進めることで、財政負担を抑えながら地場企業の活性化と若者の定住促進を図る。
導入にあたっては、空き家バンク改修補助の拡充など住宅確保策の先行整備が不可欠である。併せて、行政が事業を抱え込まず、制度構築と財源確保に徹して推進を民間へ委ねる「委任型行政スタイル」への転換が必要である。
- 庁舎内の冷暖房は、地下水の冷風や材を燃やした 40 度の熱利用など、自然エネルギーを利用し、循環する仕組みがよく考えられていた。ローカルベンチャーとしては、行政が土台を作り、ビジョンを持つ事業者が地域に必要な事業を行うという明確な役

割分担や、5年スパンの交付金活用、協力隊の企業雇用型支援など、村民の全員協議や信頼関係に基づく仕組みが成り立っていた。

第1次産業が元気になれば中山間地域の活性化が見込めるが、当市には「ストーリーを加えて付加価値をつけて商品化する」という視点が欠落していたのではないかと感じた。木材資源等で100年後の構想を立て、行政と民間の役割分担のもとで新たなものを積み上げていくことや、自治体の広域連携・全国ネットワークの視点を大事にしていきたい。

- 木の香り漂う庁舎と図書館が一体となった使いやすい動線や、自前での木材との話に感銘を受けた。

森林を基本とする「百年の森政策」に納得し、3年後の自立・定住に向けた明確な受け入れ体制ができていることが大きな収穫であった。

これまで不安定だった協力隊の活動、特に森林関係の改善について、自立や自ら巣立つ体制づくりが定住につながるため、今後も投げかけて行きたい。

- 「百年の森林構想」の下で行政が基盤整備、民間が付加価値創出を担う役割分担を徹底し、ソフト事業への積極的な戦略投資や交通インフラを活かした持続可能な地域経営を実現していた。ローカルベンチャー政策による約22%の移住者の獲得や起業支援、協力隊の企業雇用型転換など行政の工夫が感じられた。この挑戦の風土は、本市の産業・人口政策を検討する上で大いに参考となった。

