

令和4年度地域経営力向上ネットワーク支援業務

新しい地域経営のステージへ ～「地域経営会社」の設立事例集～



2023年3月
山口県

本書の作成にあたって

県土の7割を占める本県の中山間地域は、急激な人口減少や高齢化に伴い、地域や産業の担い手不足が深刻化し、コミュニティ機能の低下によって集落機能の維持が困難な地域も生じています。

こうした一方で、地域によっては、生活交通や買い物支援など、地域自らが地域の課題解決に主体的に取り組む動きも出てきており、これらの取り組みを自立的で持続可能なものとするためには、地域自らが利益を創出し、それを元に生活サービスの充実につなげていくこと、言い換えると、地域で好循環を生み出していくことが重要です。

このため、県では、中山間地域づくりを進める上で重点的に取り組むべき対策の一つとして、山口県中山間地域づくりビジョンに「地域経営力向上プロジェクト」を掲げ、令和元年度から、地域に好循環を生み出す「地域経営会社」の設立を全国に先駆けて支援してきました。

このたび、プロジェクトの開始当初から取り組みをサポートいただいていた、一般社団法人持続可能な地域社会総合研究所所長の藤山浩様を編集長に、これまでの支援内容や地域での取り組み、地域経営力向上セミナーの成果を集約するとともに、全国の先進的な取り組み事例等を題材として、法人設立を軸とした持続可能な地域経営の手法を解説し、地域で取り組んでいく上での疑問・不安の解消につながる事例集を作成しました。

本事例集が、今後の県内各地域における地域経営力向上の取り組みや、持続可能な地域づくりの一助となることを期待しています。

山口県中山間地域づくり推進課
課長 渡壁 敏

はじめに — 新しい地域経営のステージへ

近年、全国の中山間地域を歩くと、数百人規模の小さな地域も含めて、様々な法人組織が立ち上がっていることに気がきます。

従来の住民のコミュニティ組織と行政からの支援を中心とした「地域運営」から、より積極的に「地域経営」のステージに進もうとしているのです。

その背景はどんなところがあるのでしょうか。

第一に、個人個人のボランティアベースの関わりは、とても貴重なものですが、それだけでは住民が必要としている機能を継続的に支えていけないという状況があります。

第二に、従来は、それぞれの部門における民間の事業者で担われていた拠点、例えばスーパーマーケットやガソリンスタンドなどが、人口減少等により次々と閉店している実情があります。これをそのまま個人あるいはコミュニティや行政で営業を引き継ぐことは現実的には難しい場合が多いのです。

第三は、例えば、個々の部門では難しい周年雇用が複数部門の合わせ技で実現するといったように、分野を横断した経営モデルにより新たな収益性が生まれる場合もあります。

このような課題や可能性を背景として、積極的に持続可能な地域社会を目指す地域においては、住民を主人公とした会社組織を始動させています。

本事例集は、住民を主人公として、地域社会が全体として安定、進化、持続していくことを目指す法人組織を「地域経営会社」と名付け、その先進事例を山口県ならびに全国で収集してみました。

地域経営会社には、地域のことを熟知し、地域住民の応援がある、地域の全体最適に向けて進むことができるといった一般の会社にはない強みがある反面、一般的に小規模で経営基盤が弱い、専門的な人材を確保しにくい、設立メンバーからの継承が困難などの弱みを見せる場合もあります。

ただ、地域経営会社は、グローバル企業のように他地域に進出してシェアを伸ばすことを目的としていません。あくまでそれぞれの地元に貢献するために設立されています。そうであれば、地域経営会社同士がネットワークする中で、情報、人材、ノウハウを積極的に共有し、共に進化していく大きな可能性も広がっているのです。お互いに地域に根ざした会社だから、連携の利益が共有できるというわけです。

この事例集は、山口県内外の12の「地域経営会社」の設立と現状を取材し、これから「地域経営会社」を始動していく地域のみなさまの参考になるようにまとめてみました。

それぞれの地域の果敢なチャレンジが、他の地域にどんどん波及し、新しい地域経営のステージに多くの地域が上がっていくことを願っています。

一般社団法人持続可能な地域社会総合研究所
所長 藤山 浩

はじめに — 新しい地域経営のステージへ

第1章 地域経営会社とは

- 1 地域経営会社はなぜ必要か 2
- 2 地域経営会社の作り方 3
- 3 地域経営会社の続け方 4

第2章 山口県地域経営力向上プロジェクトの取り組み

- 1 地域の伴走支援 ～「地域づくりサポート業務」～ 6
- 2 地域経営力向上セミナーの実施 ～「地域経営力向上セミナー実施業務」～ 12

第3章 先進事例に学ぶ — 県内外の地域経営会社の事例より

- 1 県内事例① 「NPO法人ほほえみの郷トイトイ」 19
- 2 県内事例② 「株式会社SD-WORLD」 27
- 3 県内事例③ 「一般社団法人ドリームレッド」 35
- 4 県外事例④ 「株式会社川西郷の駅」 43
- 5 県外事例⑤ 「えーひだカンパニー株式会社」 51
- 6 県外事例⑥ 「有限会社真砂」 59
- 7 県外事例⑦ 「LLPてごおする会」 67
- 8 県外事例⑧ 「NPO法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会」 75
- 9 県外事例⑨ 「株式会社大宮産業」 83
- 10 県外事例⑩ 「一般社団法人かわかみらいふ」 91
- 11 県外事例⑪ 「株式会社神子の里」 99
- 12 県外事例⑫ 「石徹白農業用水農業協同組合」 107
- コラム 地元関係図の読み方 114
- コラム 各法人格の一般的な特性 115

第 1 章

地域経営会社とは

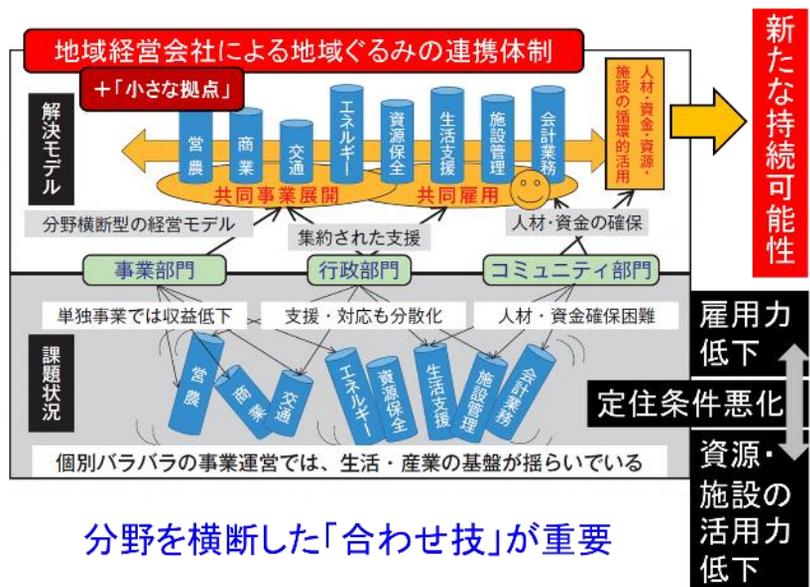
第1章では、「地域経営会社」の考え方、その必要性を説くとともに、本書を作成するにあたって取材した事例より得られた知見から、その立上げ方・持続していくためのポイントについて述べる。

地域経営会社はなぜ必要か

近年、中山間地域においては人口減少が加速化し、従来の部門別の事業運営においては収益性が確保できず、拠点や雇用が失われていく地域が多く見られる。民間の事業部門では、単独事業では収益が低下する、行政部門においては支援・対応が分散化してしまう、コミュニティ部門においてはボランティアベースでは人材・資金の確保が困難といった複合的な課題状況が生まれている。

地域経営会社は、このような個別バラバラの事業運営では生活や産業の基盤が揺らいでいる問題を解決するために、地域ぐるみの連携体制を構築していく際に軸となる事業組織である。

複数の分野・部門を結んで共同の事業展開を行うことで、新たな収益性を創出し、単独では難しい雇用や資金を確保できる。そうした分野横断型の経営モデルは、多様な地域内外の交流を支える「小さな拠点」にも必要となってきた。従来の縦割りの事業、行政、コミュニティ部門では有効に活用されない地域内の人材、資金、資源、施設をつなぎ合わせて、新たな持続可能性を実現していくのだ。



このような背景から生まれてきた地域経営会社の定義とタイプを整理すると、次のようにまとめることができる。

●地域経営会社とは？

地域経営会社とは、住民を主人公として、地域社会が全体として安定、進化、持続していくことを目指す法人組織。具体的には、次の3条件を満たす事業組織に当たる。

- ①地域社会が全体として安定、進化、持続することが目的
- ②地域住民が中心となり、組織と出資を担い、活動を展開
- ③法人格所有（会社、組合、NPO等）

●地域経営会社のタイプ

地域経営会社にも、いろいろなタイプがあるが、大きく分けると次の3つに整理できる。

- ①分野横断タイプ：異なる分野をつないで、「合わせ技」で課題解決、雇用確保
- ②一点突破タイプ：共通課題の解決や特色ある資源の活用からスタート、地域全体へ貢献
- ③複合拠点タイプ：共用の拠点や資産を上手に活用。今後は、エネルギーや交通部門へも進出

2 地域経営会社のつくり方

地域経営会社を立ち上げていくステップとしては、次のような5つが想定される。

Step 1 地域の危機感と 可能性を共有す る

<説明>

まずは、このままでは将来が危ういという危機感、これを活かせば道は開けるという可能性を、わかりやすい数字やグラフ等により地域住民で共有する必要がある。

<取り組み事例>

- 地域人口や農業就業者等の将来予測
- アンケート実施による住民が実感する不安や希望の把握

Step 2 地域全体の組織、 資金、資源、人 材を「棚卸し」

<説明>

すぐに特定分野に限定した取り組み検討を始めるのではなく、一度地域全体の組織、資金、資源、人材の現状と課題を「棚卸し」した上で、「強み・弱み」や連携状況を多角的に把握することが大切。

<取り組み事例>

- 地域の組織を分野別、地域階層別に整理する「地元関係図」を作成（必須）
- 作成した「地元関係図」を活用し、「強み・弱み」や資金の有無等の診断図を作成

Step 3 関係者で事業内 容、組織、資金 計画を多角的に 協議

<説明>

一番関心の高い分野だけでなく、地域全体の「棚卸し」で明らかになった関連分野も含めて「合わせ技」で問題解決を図る進め方が重要だ。問題解決のイノベーションは、従来無かった新しい結合から生まれる。

<取り組み事例>

- 類似の課題解決を実現している地域を出来るだけ多人数で視察（必須）
- 地域経営に関わるネットワーク組織に相談（おすすめ）

Step 4 地域住民への幅 広い説明と行政 との協働推進

<説明>

地域住民への丁寧かつ幅広い参加を得た説明の機会を持つことが不可欠。合わせて、早めに関連分野の行政担当者とも相談を進め、タイミングよくサポートを受けよう。

<取り組み事例>

- 出来るだけ集落等を巡回してのきめ細かな説明会開催（必須）
- 関連行政分野の担当者との相談会開催（必須）

Step 5 法人設立と1年 目乗り切り

<説明>

法人設立には多くの事務手続を順序良く進める必要がある。特に、一人に負担を集中させずに役割分担することが大切になる。また、活動の成果や課題を広く共有する広報も大切。

<取り組み事例>

- 事務局機能（まとめ役、つなぎ役、しかけ役）を少なくとも3人程度で分担（必須）
- 法人の活動紹介をわかりやすく地域住民に「かわら版」でお知らせ（必須）

3 地域経営会社の続け方

会社というものは、立ち上げるよりも続けることが難しい場合がある。次のような3つのポイントに留意して、持続可能な経営を目指そう。

Point 1
**経営状況をみんな
 などで共有し、早
 めの軌道修正**

<説明>
 帳簿の数字を基に早めの情報共有を進め、成果と課題に地域全体で対応することが大切。特に、失敗を隠さず、早めの軌道修正を心がけよう。

- <取り組み事例>**
- 経営報告会の定期開催
 - 株主総会や座談会開催
 - 地域住民全体への経営レポート配付

Point 2
**安定性と新規性
 の両にらみで**

<説明>
 持続していく経営のあり方には、事業の柱となる安定した収入をもたらす部門の確立と将来の発展性を秘めた新規部門の開拓を両方考えていく必要がある。もちろん、早めの後継経営者の確保も重要。

- <取り組み事例>**
- 農業、交通、福祉等の安定的な事業と財源づくり
 - デジタル化などの新しい技術導入へのチャレンジ

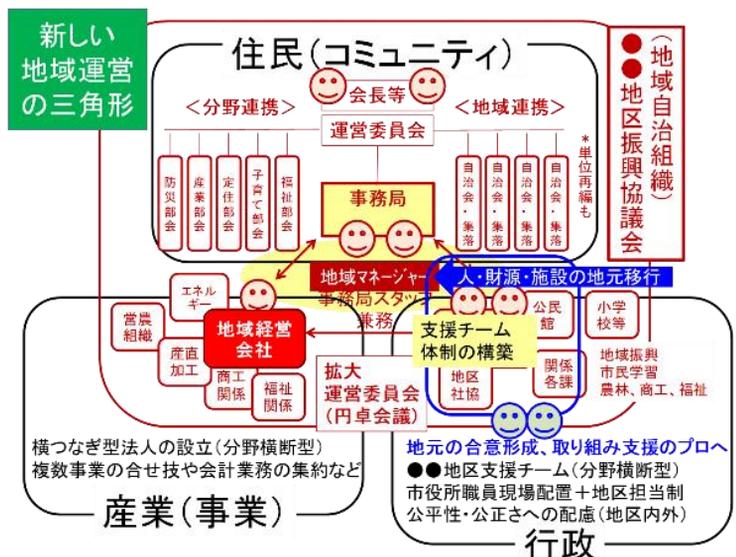
Point 3
**他地域との交流
 でお互いに進化
 を促進**

<説明>
 自分の地域だけに閉じこもっていると、知らず知らずのうちに健全な問題意識が持てなくなる場合もある。積極的に地域外に出かけ、地域間・組織間の比較検討により進化を促進しよう。

- <取り組み事例>**
- 類似の地域や会社組織への視察(おすすめ)
 - 地域経営に関わるネットワーク組織への加入(おすすめ)

Point 4
**コミュニティ分野、
 行政分野との相
 互補完**

<説明>
 地域経営会社だけで、地域社会全体が一気に生まれ変わるわけではない。コミュニティ分野や行政分野も含めた地域社会の枠組みやつながりを改善していこう。



第2章

山口県地域経営力向上プロジェクトの取り組み

山口県では、令和元年度（2019年度）から、「地域経営力向上プロジェクト」として、地域運営に「経営」の視点を取り入れ、地域自らが地域資源を活用した収益事業を行うとともに、地域の課題解決につながる生活サービス事業等を展開することにより、地域に好循環を生み出す仕組みを構築し、自立・持続可能な中山間地域へステップアップを図ることを支援してきた。

本章は、山口県がこれまで実施してきたプロジェクトにおける「地域づくりサポート業務」と「地域経営力向上セミナー業務」について、その内容を紹介し、成果と課題、それらを受け今年度の取り組みなども含めた今後の展開についての展望を述べていく。

地域の伴走支援 ～「地域づくりサポート業務」～

令和元年度から山口県の「地域経営力向上プロジェクト 地域づくりサポート業務」として、県、地元自治体、専門家（中小企業診断士等）、一般社団法人持続可能な地域社会総合研究所（以下、「持続研」という）の協働により、4市町4地域について、地域住民組織が地域運営に「経営」の視点を取り入れ、地域課題解決に向けて主体的に取り組むための、体制構築や事業実施に対する支援を行ってきた。

当事業の目的は地域が自らの地域資源を活用して収益事業化を行い、地域課題解決につながる生活サービス事業等を提供する事業体（以降、「地域経営会社」という）を立上げ、自立・持続可能な中山間地域へステップアップを図ることにある。また、当事業は次項にて紹介する「地域経営力向上セミナー事業」による人材育成と連動して実施された。

地域が自立・持続可能な状態へ移行するまでには段階があり、段階に応じた内容の支援が必要である（図1を参照）。当事業においても選定地域がこの段階のどこに位置するかを判断しながら、現場の地域住民や地元自治体とともに事業に取り組む中でその時々に必要なと思われる支援を行ってきた。

本項では現在も進行中の事業の実施状況も含め、過去の支援記録を読み返しなが、各年度における地域の状況を中心に書きとめ、およそ3年間にわたる事業の総括を行う。

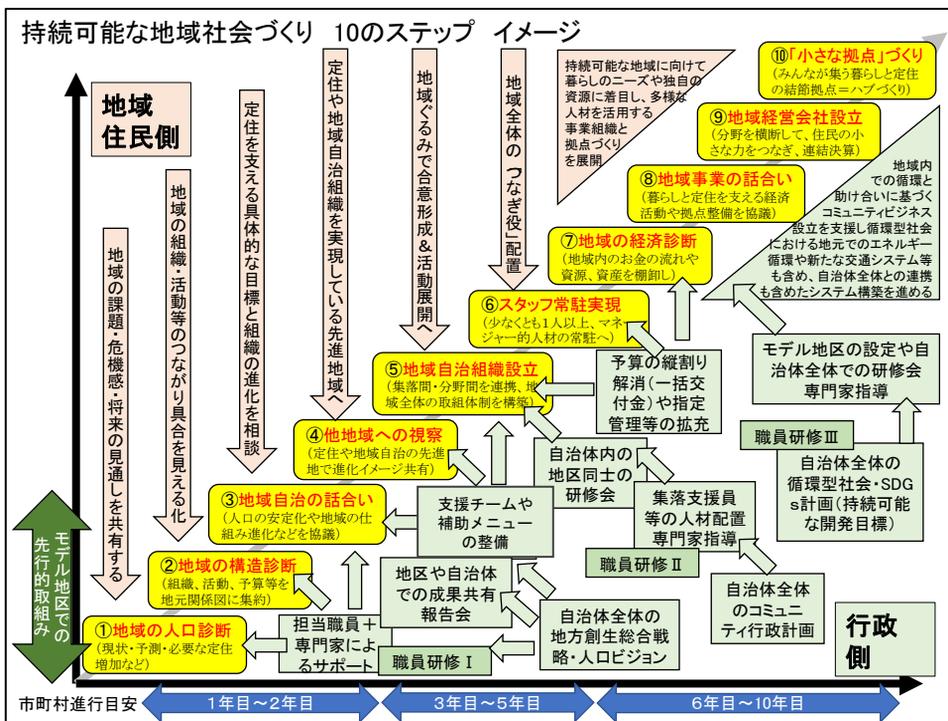


図1 持続可能な地域社会づくり10ステップイメージ

表1 「地域づくりサポート業務」における地域経営会社設立に向けた各地域の歩みとそれに対する支援の状況

	俵山地域	赤郷地域	鹿野地域	錦地域
R1.8	H30年から県の提案により会社	+		
9	社立上げの議論が始まり、飲食店の実証実験、専門家の支援の下、事業計画作成などが行われていた。	◆ ◎	◎	
10		◆ ◎	◆ ◎	
11		◎	◎	
12	○	◆ ○ ◎	○ ◎	
R2.1	会社設立に向け、組織体制を構築し、4月に法人を設立した。	◎	◆ ◎	
2		◆	◆	
3				
4		★		
5		法人化に向け、デマンドバス運行の実証実験を開始。		
6		◆	◆	
7		◆		
8		◆	◆	
9		◆	◆	◆ ◎
10		◆	◆	◎
11			◆	◎
12			◆	◎
R3.1		◆	◆	◆ ◎
2		◆ ◆	◆ ◆	◆ ◆
3		◆	◆	◆
4		◆ ○		
5			○	○
6			◆ ○ ○ ◆	◆ ○
7			◆ ◆	○
8		◆ ○ ◆ ◆	◆ ◆	◆
9			◆	◆ ◆
10		◆	◆ ◆	◆ ◎
11		◆	○ ◆	◆
12		◆ ○ ◆	○	
R4.1		◆	○ ○	○
2		○ ◆ ◆		
3		○ ◆	◆	
4		◆		
5		○ ◆	○	○
6		◆	○ ◆ ◆ ◆	◆
7		◆	◆	
8		◆		◆
9		◆	○ ○ ◆ ○	
10		◆	◆ ◆ ◆	
11		◆	◆ ◆	
12		◆	◆ ◆	◆
R5.1		◆		◆
2		◆		◆

◆ 地域住民との協議・WSなど ○ 支援チーム(行政・専門家・持続研)の協議
 + 調査・視察など ◎ 地域経営力向上セミナー参加 ★ 地域経営会社の設立

地域経営会社設立に向けた4地域の歩みと支援状況

県内の取り組みを牽引する先行地域として — 俵山地域

俵山地域は、山口県内において地域づくりの先進地域として知られており、特に「NPO法人ゆうゆうグリーン俵山」による多角的な事業展開が活発的に行われている。また、全国的に湯治湯で有名な俵山温泉街があり、そこでは高齢化による事業継承の問題や利用客の取戻しが必要とされていた。「NPO法人ゆうゆうグリーン俵山」の取り組みは俵山地区内の主に農山村地域への事業が中心であったため、俵山温泉街の活性化を目的とした新たな法人を設立した（令和2年4月）。

俵山地域は県の「地域づくりサポート事業」の対象地域として事業初年度に選定されていたが、それ以前から法人設立に向けた話し合い、専門家による伴走支援等も行われていたため、とりわけ当事業において支援を行ってきたわけではない。むしろ、共に事業に参画する他の地域の先行事例として、地域同士、自治体職員同士で学び合い、相乗効果を期待し選定した側面が強い。次項で詳しく扱う「地域経営力向上セミナー事業」においても、既に地域経営会社を設立した先輩として、その取り組みを発表いただくなど、県内の地域経営力向上を目指す事業の波及、横展開に多大なご協力をいただいている。

令和4年度は地域経営ネットワーク組織の立上げにも中心メンバーとして関わっていただいている。今後は、県内でも数少ない地域の課題解決を担う住民が設立した法人組織として、県内の他の多くの地域がそこから学びを得られるような仕組みの一端を担っていただくことが展望される。

3年間の支援を経て地域経営会社を設立 — 赤郷地域

赤郷地域は、山口県美祢市の中で地域づくりが盛んであり、多様な組織・団体が活発に活動を展開している。また、秋芳洞という有名な観光地のほか、「美東ごぼう」に代表される農業の盛んな地域であるなど、多くの地域資源に恵まれている。

地域では赤郷地区振興会を主体に平成30年度に県が推進している地域の夢プラン（以下、「夢プラン」という）を作成し、令和元年度からその実現に向け、地域内の各種団体をつなぐ組織の必要性について議論が始まり、これが法人設立のきっかけとなった。

同年度には山口県が開催した「地域経営力向上セミナー」へ参加し、法人設立に向けた意識醸成を図ることができた。

あわせて、平成31年3月に閉校した旧赤郷小学校の校舎活用やコミュニティバスの運行、特産品開発に向けた講座の受講などの取り組みも進められた。



地域経営検討会の様子
（令和元年度）

令和2年度は、赤郷地区振興会の赤郷コミュニティバス運行協議会によりデマンドバスの運行がスタートし、運送事業の運営主体として法人格取得の必要性がでてきた。そこで、県や専門家が加わり法人設立に向けた議論が進められ、年度の前半には、法人化の必要性があらためて共有された。議論の中では、法人化することのリスクに関心が集中しがちであったが、議論が進むにつれ、運送事業を実施する上でのリスク管理や運送以外の事業展開についても前向きに検討がされた。その結果、運送事業の収支予測を共有し、当面は安心して事業展開ができることなどが確認できた。また、運送事業以外にも、「赤郷ええとこ市」を加えた取り組みを柱とし、体制構築を検討することとした。そして、取得する法人格についても株式会社と一般社団法人の2択まで絞り込みが行われるなど法人化への合意形成が具体的に進む一年となった。

令和3年度には、これまで法人化の議論を赤郷地区振興会の中で進めてきたが、法人を振興会とは別組織として設立することとした。その後、約半年間で定款や組織体制、事業計画の策定を専門家による支援を受けながら進め、3月に「一般社団法人ドリームレッド」を設立した。

新体制としてスタートした令和4年度は、コミュニティバス事業、スクールバス事業、特産品開発、情報発信の主に4つの事業をスタートさせ、専門家を交えた理事会を毎月開催し、円滑な事業推進に向けたアドバイスを受けながら、各事業のサービスや技術の向上、内容の充実に向けた試行錯誤を続けている。

地域経営の議論の土台づくりからはじめて — 鹿野地域、錦地域

鹿野地域は、市町村合併前の旧町であり、面積的にも人口的にもかなり大きな規模の地域である。平成18年に設立された「明るく元気な鹿野をつくる会」が主体となり、令和元年度に県が推進する夢プランを策定した。

令和元年度から「地域づくりサポート業務」の対象地域として選定されたが、夢プランを策定したばかりであり、まずは鹿野地区住民がそれぞれ地域連帯感に基づいた協調を図りながら取り組みを進めていくことからのスタートであった。そのため当事業においても、「経営力」「法人化」を早急に推し進めるのではなく、地域づくりに必要となる思考の伝達、理解や地域連帯感を醸成していく話し合いの風土醸成を目標として支援した。

具体的には、令和2年度までは鹿野地域全体と鹿野地域内の5つの小地域の地元関係図づくりやワークショップを行った。これにより各々では知ることのできない小地域の取り組みや実情について共有し、今後の鹿野全体の取り組みを進めていく上で、より深い議論ができる基礎を築いた。

令和3年度は、「明るく元気な鹿野をつくる会」を中心に夢プラン実現のための実行組織として地域経営会社設立に向けた検討を始めた。年度末には、地域経営会社の設立の構想をまとめるに至った。

令和4年度は地域経営会社設立の構想実現に向け、事業の種となる取り組みや地域の課題等について情報収集や検討を行った。また一方で、若者世代の間で活動組織が生まれ、地域づくり



専門家を交えた協議の様子
(令和元年度)

に対して前向きな気運が育まれた一年となった。

まずはできること・やりたいことから行動にうつして結果を積み重ねていくことが、その先にある地域経営会社の設立という選択肢につながると考え、今後も丁寧な支援を継続していく。

錦地域では、平成18年度に設立されたNPO法人ほっとにしきが錦町や宇佐川流域エリアの地域づくりの中心組織であり、幅広い分野で活動をしている。錦地域の地域経営会社設立の検討は、このNPO法人ほっとにしき（以下、「ほっとにしき」という）を中心に進めている。

令和2年度から始まった「地域づくりサポート業務」では、ほっとにしきに県が目指す地域を経営するという考え方を伝えること、合わせて錦地域内（特に広瀬地区を中心に）の地元関係図づくりを通じて、今後の取り組みについて議論を起こすことから始めた。

令和3年度は地域経営会社の設立に向け、専門家からのヒアリングを通じて、地域課題を解決する取り組みをビジネスにできないかを検討することから始めた。

話を進めるうちに、地元の人向けの情報発信の必要性が議題にあがり、まずは出身者に地域の想いを届けることを目的としたECサイト（インターネットを使ったモノやサービスの販売サイト）を立ち上げるようになった。現在（令和4年度）も立ち上げに向けた準備が進められている。

また、令和4年度は、これまでの議論で地域経営会社の拠点として話題にでていた商店街の空き店舗の活用に着手した。この空き店舗の活用は商店街の活性化をしたいというほっとにしきの役員らの強い思いから実行にうつされている。12月に空き店舗でクリスマスツリーを飾るイベントを開催したところ、地域の若者によって組織されている「花火実行委員会」のメンバーが参加してくれるという嬉しい出会いがあった。このつながりは今後の取り組みへの財産になるかもしれないと明るい展望を抱いている。

地域経営会社設立に向けた議論は具体的に進められなかったものの、こうした地域課題の解決を目的とした小さい事業が地域で進められたことは、今後につながる一つの成果であり可能性と捉え、今後も伴走支援を継続していく。



住民説明会及び意見交換会の様子
（令和3年度）

これまでの総括と今後に向けて

法人設立の必然性とタイミング

これまで地域経営会社の立ち上げを支援してきた4地域の内、既に地域経営会社が立ち上げられた2地域は、事業を始めた時点で本項の最初に紹介した「持続可能な地域社会づくり10ステップイメージ」の中でも高い段階に位置していた。そのため地域経営会社設立に向けた議論の土台があり、支援側からの働きかけ以上に、法人を設立するに至る必然性が地域にあったことが設立に至った大きな要因だと考えている。あくまで達成したい目的が先にあり、そのための選択肢として地域経営会社の設立はある。

鹿野は夢プランの策定による次の展開に期待が高まったタイミング、錦は地域の人口減少への危機意識やもともと事業を起こす核になり得る組織（NPO法人ほっとにしき）があったことが支援のきっかけとなり、今は議論の土台づくりをしているところだと捉えている。

持続可能な地域社会づくりには、地域の資源を生かし、力を集結させ、地域を経営するという視点が必要な時代である。鹿野や錦に限らず、そういった考えを想起することや、そこへ向かい地域全体の合意形成と利益共有を図ることは、それぞれの地域にとってかなり高いハードルだと思われる。

今回の事業の対象地域は、並行して行われた県の「地域経営力向上セミナー」にも参加している。今後もこのような各地域が集まって学び合う場づくりや専門家による伴走支援等を通して、法人設立の必然性とタイミングを共有していくプロセスを支援しながら、今後も住民自らが持続可能で自立した地域づくりを行うことを応援していく。

山口県内での地域同士のネットワーク化を

地域現場での地域経営会社設立で、その考え方の波及や地域住民の合意形成を一番後押しするものは、やはり、同様の地域における成功、失敗事例の共有である。

令和4年度は、県内の地域づくりに取り組む住民組織や先事業業者、行政、中間支援組織の人的交流を促し、地域経営会社設立につなぐ中核となるネットワーク組織づくりを行ってきた。これには当事業と関わりのある先事業業者、俵山地域の（株）SD-WORLDや赤郷地域の（一社）ドリームレッド、また彼らよりも先行して地域経営会社となったNPO法人ほほえみの郷トイトイの3者の協力を得て進めており、令和5年度から本格始動する予定である。

このネットワークが当事業を進める傍ら、県内地域の地域づくりを地域の主体的な活動による学び合いにより加速させ、地域経営の考え方の波及や地域経営会社設立へ結びつくことを期待している。

2 地域経営力向上セミナーの実施

～「地域経営力向上セミナー実施業務」～

地域経営についての普及啓発及び中核人材の育成を目的に令和元年度から令和3年度までの3年間、山口県主催による「地域経営力向上セミナー」（以下、「セミナー」という）を実施した。セミナーは1年区切りで、年間5～6回の連続講座として開催。受講者は山口県内の地域づくり活動に関わっている住民及び行政職員で、3年間で延べ562人（1年目251人、2年目217人、3年目94人）の参加があった。

地域経営力向上セミナーの全体像

3年間のセミナーの実施概要

3年間のセミナーの全体像は図2を参照いただきたい。

1年目、2年目は、初回に地域経営の概論の講義を受け、2～5回目は県内外の地域経営の実践地域への視察や実践者を招いて、事例から学びを得た。最終回は受講者自身が関わっている地域を題材に、地域経営会社立ち上げに必要な要素を備えているかを考えたり、受講者同士でセミナーから得た気づきを話し合うワークを行い、学びを深め、実践へと促す回として実施した。

この2年間では、県内の地域で起業や地域づくりに関心のある人に対して、地域を経営するという考え方を普及することへの一定の効果があったと捉えているが、実践へのつながりや中核人材の育成には課題が残った。



セミナーちらし
(令和2年度)



セミナーちらし
(令和3年度)

そこで、3年目は受講生がセミナーでの学びを自身の地域で生かすことができ、かつ地域を経営する人材として育成することをより一層意識した内容に変更し実施した。

具体的には、共に地域づくりを行う仲間と一緒に受講するコース（「地域団体コース」と地域の中で中核人材として地域づくりを担う人向けのコース（「マネージャー特別コース」）の2つを交互に組み合わせて開催。団体で参加しながら中核人材にはより集中的に学びを与えられるような全体構成で実施した。

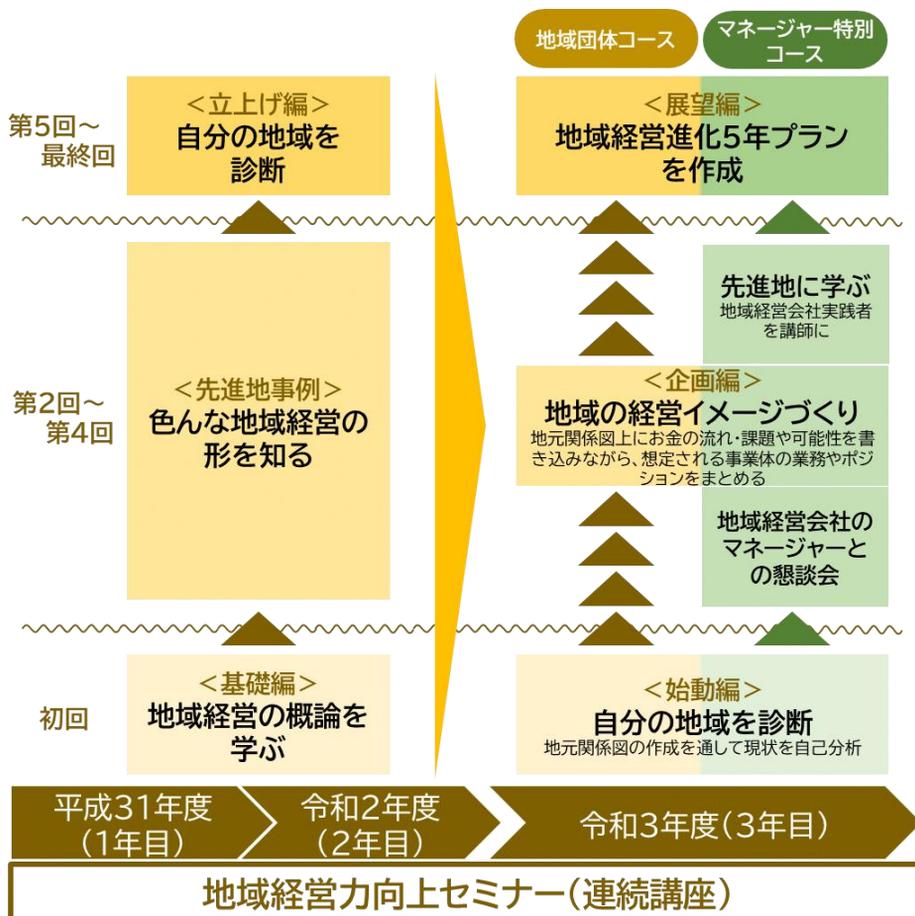


図2 地域経営力向上セミナーの3カ年の実施内容



地域経営力向上セミナーの様子（令和元年度開催）



地域経営力向上セミナーの様子（令和2年度開催）



地域経営力向上セミナーの様子（令和3年度開催）

これまでの総括と今後に向けて

地域団体コースとマネージャー特別コースの相乗効果

3年目の地域経営力向上セミナーでは、過去2年間のセミナー開催の蓄積を活かし、受講後により実践へ結びつくような方式に内容を進化させ実施した。受講者へのアンケート結果の「本セミナー受講後に夢プランの実践に繋がった」という声からも、本セミナーが地域の取り組みを前進させる効果があったといえる。

地域経営に関わるネットワーク組織の立ち上げ

令和3年度のセミナー参加者のアンケート等を見ても、専門家や実践者からの話題提供だけでなく、他地域の団体との情報交換や交流が、大いに参考や励みになったという声が聞こえる。しかしながら、セミナーの開催をこのまま継続するだけでは、地域経営の普及啓発の裾野の広がりが弱いという課題も見えてきた。

そこで、令和4年度からはセミナーを一旦休止し、前項でも取り上げた地域経営会社設立を見据えたネットワークづくりに取り組んできた。そこにはセミナーを実施した3年間を通して培われた県内の地域経営会社等に関わる先事業者や地域づくりに取り組む地域組織、行政等との関係性が生きてくる。このネットワーク組織により、現場同士の相互進化を促す持続可能な地域経営ノウハウのプラットフォームが確立されることを期待し、今後も必要な支援を続ける。

第3章

先進事例に学ぶ

県内外の地域経営会社の事例より

本章では、第1章で解説された「地域経営会社」の県内外の先進事例を紹介する。

事例ごとに、その経営体が本拠とするエリアの範囲、提供するサービス、実施事業により解決する地域の課題は異なるが、地域住民が中心となって組織を設立し、地域社会全体として安定・進化・持続することを目的として活動を行っていることは共通している。

掲載事例一覧

	所在地	法人格	地域経営会社名称	事業										頁
				買	交	燃	高	子	産	家	工	他		
県内事例														
1	山口市 阿東地 福	NPO 法人	NPO法人ほほえみの郷 <small>さと</small> トイトイ	○	○		○	○	○	○			○	19
2	長門市 俵山	株式 会社	株式会社SD-WORLD						○				○	27
3	美祢市 赤郷	一般社 団法人	一般社団法人ドリームレッド		○		○		○				○	35
県外事例														
4	広島県 三次市 川西	株式 会社	株式会社川西郷の駅 <small>かわにしさとえき</small>	○					○					43
5	島根県 安来市 比田	株式 会社	えーひだカンパニー株式会社	○	○		○	○	○	○				51
6	島根県 益田市 真砂	有限 会社	有限会社真砂 <small>まさご</small>					○	○					59
7	島根県 邑南町 口羽	(なし)	LLPてごおする会	○			○		○				○	67
8	鳥取県 鹿野町	NPO 法人	NPO法人いんしゅう <small>しかの</small> 鹿野まちづくり協議会						○	○			○	75
9	高知県 四万十 市 大宮	株式 会社	株式会社大宮産業 <small>おおみやさんぎょう</small>	○		○	○		○				○	83
10	奈良県 川上村	一般社 団法人	一般社団法人かわかみらいふ	○		○								91
11	石川県 羽咋市	株式 会社	株式会社神子の里 <small>みこ さと</small>	○			○	○	○					99
12	岐阜県 郡上市 石徹白	農業協 同組合	石徹白農業用水農業協同組合 <small>いとしろ</small>										○ ○	107

買

買い物支援
移動販売や商店
の運営

交

生活交通
交通空白地有償運
送などの移動支援

燃

燃油の確保
ガソリンスタンドの
運営、灯油の配達

高

高齢者支援
高齢者サロン、見守
り、介護予防活動

子

子育て支援
子どもの見守り、
小中高等学校連携など

産

地域産業の振興
地域産品の製造、
販売、産直市の運営
など

家

空き家活用
空き家調査、空き
家の管理、サブ
リースなど

工

**エネルギーの
地産地消**

他

その他
宿泊施設の運営、
地域食堂、新聞配
達など

NPO法人ほほえみの郷トイトイ

地域の絆でつくる、
笑顔あふれる安心の故郷づくり

NPO法人ほほえみの郷トイトイは山口県山口市の阿東町地福地域にある元JAスーパーの空き店舗を拠点に、高齢者から子どもまで笑顔で安心して暮らせる地域づくりを目指し、ミニスーパー経営、移動販売&見守り、手作り総菜をつくるトイトイ工房、地域食堂、空き家活用プロジェクトなど、多岐にわたる事業を展開している。



活動地域

阿東地福地域 ◀ 山口県山口市

地域の概要

阿東地福地域は山口市北東部に位置し、平均標高300m前後の地域で夏場は涼しく、冬場は積雪のある山間部に位置している。地区内には保育園、小中学校があり、約600世帯が暮らしている。また、江戸時代から続く国の重要無形文化財に指定されている伝統行事「トイトイ」が今もその原型をほとんど残した状態で地域に根付いている。

阿東地福地域は21集落で構成され、全集落を束ねた阿東地福地域の意思決定・協議を行う組織として「地福地域づくり協議会」がある。2014年3月に「地福の夢プラン(地福ほほえみの郷構想)」を作成し、NPO法人ほほえみの郷トイトイが実行組織として取り組みを進めている。



図1 エリアマップ

基礎データ

山口県山口市阿東地福 [人口:1,037人 高齢化率:58.0% 世帯数:440世帯]

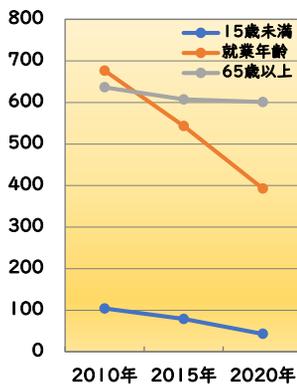


図2 人口増減

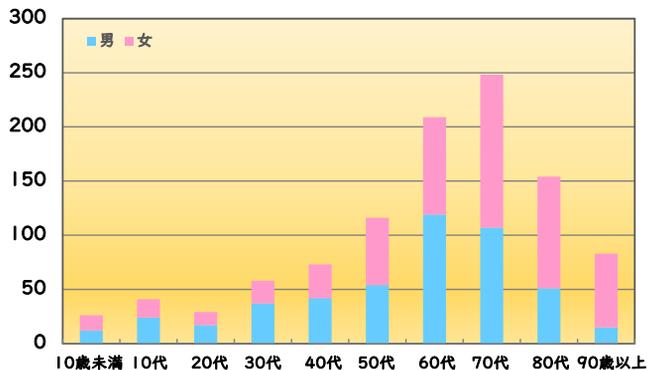


図3 人口構成

出典:国勢調査・小地域集計

法人の概要・主なできごと

- 名称 NPO法人ほほえみの郷トイトイ
- 所在地 山口県山口市阿東地福 1886-1
- 社員数 11人 (パート6名、地域おこし協力隊2名)
- 設立年月日 H26年4月1日
- 主な事業内容
 - ▶ ミニスーパー ▶ 惣菜加工
 - ▶ 地域内巡回販売&見守り
 - ▶ 介護予防&健康づくり教室
 - ▶ 地域食堂 ▶ 空き家活用
 - ▶ 「地域に合った移動の仕組み」事業

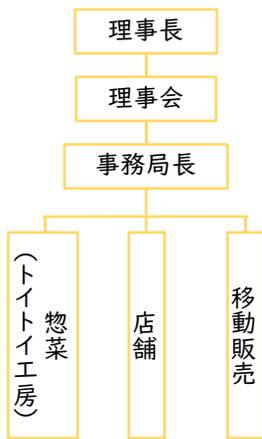
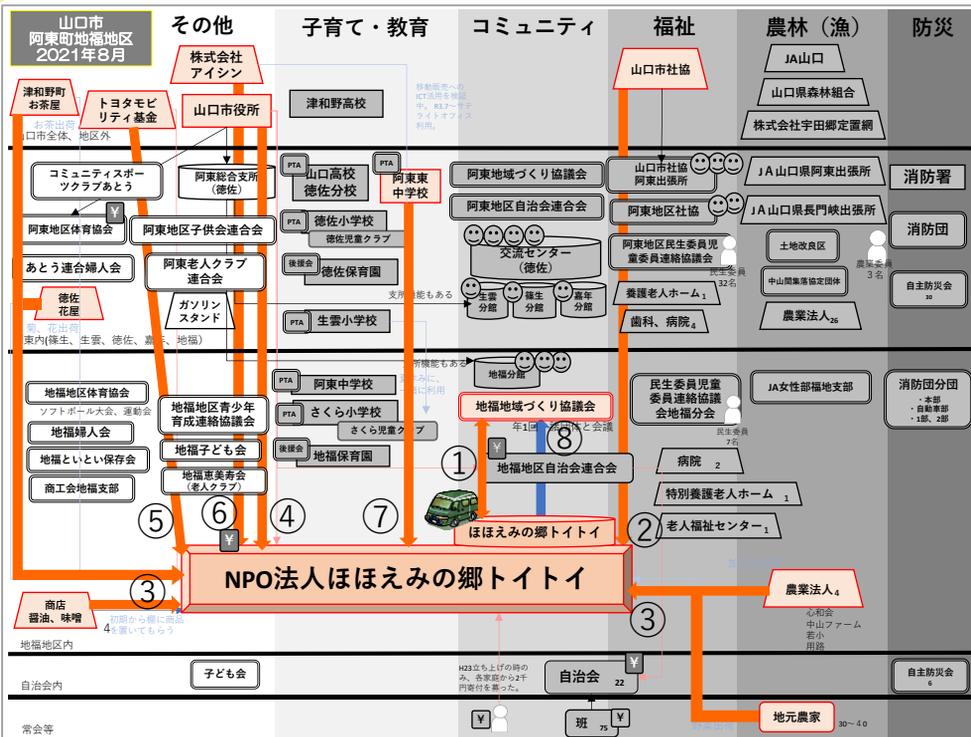


図4 組織図

H22年2月	地福地区内唯一のスーパーが閉店
H22年9月	住民アンケート実施
H22年11月	店舗問題について協議を始める
H23年12月	地福ほほえみの郷構想 提案
H24年1~2月	21自治会に説明を実施 開設資金の募集
H24年3月26日	地福ほほえみの郷運営協議会 設立
H24年3月31日	地域拠点ほほえみの郷トイトイ オープン
H25年2~3月	移動販売事業 実証実験
H25年4月	移動販売事業 本格開始
H25年5月	惣菜加工「トイトイ工房」開始
H25年8月	移動販売車トイトイ号導入
H26年4月1日	NPO法人ほほえみの郷トイトイ 設立
H26年8日	惣菜加工場整備・トイトイ工房を NPOへ統合
H28年	ICTまちづくり実証事業参加
H29年4月	介護予防事業いきいき広場 認知症カフェ開設
H30年8月	地域食堂スタート 空き家プロジェクト始動
R1年度	トヨタモビリティ基金助成プロジェクト 「地域に合った移動の仕組み」事業開始



- ① 法人と協議会は表裏一体。協議会で策定された計画を法人が実行部隊として実現する。
- ② ほほえみの郷トイトイで介護予防&健康づくりの取組
- ③ ほほえみの郷トイトイ店舗への商品・農産物・花卉出荷
- ④ 市とは常に情報共有 保健師による介護予防&健康づくりの取組
- ⑤ 助成金の活用
- ⑥ 移動販売へのICT活用 検証 R3.7~サテライトオフィス利用
- ⑦ 夏休みに交流スペースを利用
- ⑧ 地福地域の各種団体からなる地域の中心組織 NPO法人ほほえみの郷トイトイも所属

図5 NPO法人ほほえみの郷トイトイの地域内相関図(R3年度地元関係図を加工)

法人設立の歩み

きっかけ・必要性

平成22年に阿東地福地域唯一のスーパー（元JA）が閉店し、地域に不安が広まった。地福地域づくり協議会で、同年9月にアンケートを実施し住民の意見を吸い上げた後、店舗問題について「出店してくれる企業を探す」「行政に相談」「自分たちでスーパーを始める」等検討したが1年間結論は出ず、議論は行き詰まりをみせていた。

一方で、日ごろからよく地域の若者（40代）と話をしていた協議会会長は、協議会に新しい発想をとり入れるため、彼らに協議に加わってもらおう決断をして、平成23年11月からの高田氏（現在の法人代表取締役兼事務局長）を含む若いメンバーが協議に加わった。

合意形成

若いメンバーが協議に加わり、アンケート結果を見直す中で、地域の皆が不安に駆られた本当の理由は買い物が困難になったことではなく、人と会う機会が減ったことが本質ではないかと協議会の見方も変わっていった。

その後、高田氏より協議会の委員に対して「地福ほほえみの郷構想」を提案した。協議会としては「何もしないより、やるだけやってみよう」という判断からこの提案を受け入れ、その構想の実現に向け動き始めた。

平成24年1～2月、高田氏が「地福ほほえみの郷構想」を21自治会に説明をして回り、同時に拠点「ほほえみの郷トイトイ」の開設支援金の募集（2,000円/世帯）をした。この時の説明会だけで地域の皆から理解と賛同を得られたわけではなかったが、結果的にほぼ100%の世帯から開設支援金を出資してもらった。（店舗はJAから数年間は無料貸与してもらえた）

その後2年間、試験的に拠点運営を実施し、地域から今後も拠点が必要との声を受け、将来的にも継続させていくためには法人化が必要と協議会で決断し、開店3年目に法人化した。

法人化

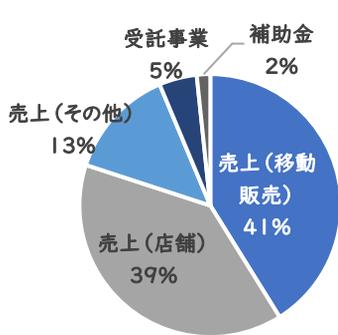
体制	任意団体の体制を引き継ぎ、協議会副会長が法人の理事長、協議会会長が法人の副理事長として責任者役を担い、高田氏が協議会と法人両方の事務局長となり事業の企画・運営・人の手配など拠点運営の根幹を担った。協議会の委員は法人の理事となり、法人の経営方針の意思決定に関わっている。こうして協議会は地域の運営方針（5か年計画）を定め、法人（最初の2年間は「地福ほほえみの郷運営協議会」）は実行機関となり、表裏一体の関係性をもって地域を支えている。
選法人格理由の	2年間試験運転してきた資産を引き継ぎやすく、出た利益を次の課題解決に再投資できるわかりやすさ（収益を社員（会員）に分配できない）から、NPO法人が比較的適していると判断した。
資金	前身の「地福ほほえみの郷運営協議会」の資産を引き継ぎ運営した。 また、法人化と同時にトイトイ工房を法人と統合することを計画していたため、総菜加工場の整備資金として県の「中山間地域づくり総合支援事業」を活用。事業費として県と市から約300万円ずつ受け、政策金融公庫から約300万円の融資を受けた。
主たる最初の業務	スーパーがなくなったことで生じた不安を解消するために 地域の拠り所となる拠点をつくる目的で 、「ほほえみの郷トイトイ」の開設を決めた。ただし、既に地域には買い物困難という顕在化した問題があったため、ミニスーパーを併設する地域の拠点として運営を始めた。（当時、運営母体は任意団体「地福ほほえみの郷運営協議会」）

今後の展望

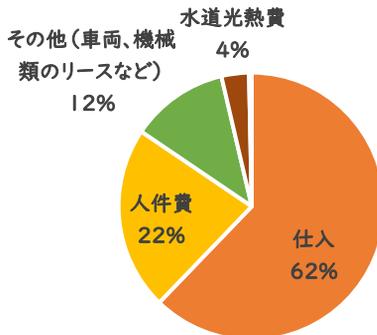
若い人や後継者の育成に取り組む。また、地域に帰ってきたいという若者を正規雇用できるような法人に成長し、若い人に地域内でどんどん働いてもらうことで地域を元気にしていきたい。

経営状況

直近1年間の経営概況 (令和3年4月1日～令和4年3月31日)



収入
(約9,000万円)



支出
(約9,000万円)

経営のポイント

・移動販売、店舗の売上の中でも惣菜が収益の要。小売りよりも加工して販売する方がロスが少なく、利益率が良い。

“トイトイ流”資金獲得のポイント

常に地域の中を見ながらアイデアを貯めておき、補助金を見るときにアイデアと照らし合わせながら見ていく。

→説得力のある事業内容を申請することに繋がるため、補助金を獲得できる確率が高くなる。

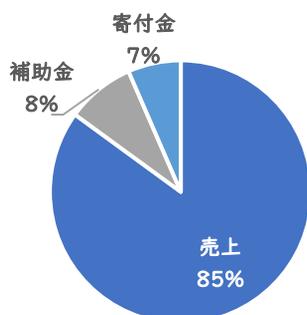
アイデアの段階で県や市に相談をしておくことで、後からそれに合いそうな補助事業ができたときに教えてもらえる。

“言うだけ言っておいて、できなければしょうがない精神で”。

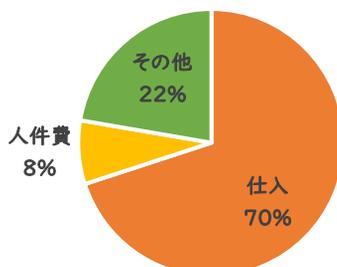
民間の助成金の方がちゃんとやっていたらとりやすいと感じている。

→民間は今までにない先進的な取り組みに対して助成してくれる。また、取り組みをしている最中にある程度柔軟に変えさせてくれる。

事業開始年度経営概況 ※任意団体として事業を始めた年度



収入
(約2,600万)



支出
(約2,600万)

資金繰り

- ・営業を始めてから最初の2年、事務局長は無報酬だった。
- ・農林水産省からの補助金(200万円/年×2年間)を従業員の人件費に活用。
- ・最初の2年間は売り上げを仕入費用に回す自転車操業状態だった。

事業紹介

事業Ⅰ

地福地域の
「ほほえみの郷トイトイ構想」の出発点

ミニスーパーで 買い物とコミュニティの 機会創出

●事業内容

元JAの店舗を利用し地域の拠り所をつくることを目的に、交流スペースとミニスーパーの運営をしている。

自分たちですべてやるのではなく、地域住民や地元企業などそれぞれの人に出番をつくり、皆を繋げるような役割をこの拠点が担うべきという考えから、ミニスーパーには産直野菜コーナーをつくる等、地元産品を積極的に仕入れ、並べている。また、開店当時に完璧に商品を充実させたのではなく、お客さんとして来てくれる地元住民のニーズを聞きながら、少しずつ商品を揃え充実させていった。

交流スペースは普段から解放されており、買い物客の休憩所や小中学生たちが学校帰りに立ち寄って友達と過ごす場所として利用されてきた。また、定期的に行われる健康体操の会場となったり、地域食堂の会場として利用するなど、自由に利用できる地域の拠り所としての機能を発揮している。



事業Ⅱ

地域に“安心”をお届けする
住民を繋ぐ新たなコミュニティ

移動販売車による 地域内巡回買い物と 見守りの機能



●事業内容

移動販売車「トイトイ号」2台で阿東地域内を週5日巡回し、食品や惣菜などを販売している。移動手段のない高齢者や一人暮らしで不安を抱えている高齢者を中心に、生活に必

要な食料や日用品と一緒に安心を届ける役割を果たしている。

また、スタッフが2人1組で動き、物販とともに高齢者の困りごとやニーズを聞き取り、地域の状況把握に努めている。こうして集めた情報は次の事業を組み立てる手がかりになっている。

●週2日から週5日運行への事業拡大

現在の週5日運行に事業が拡大するまでを振り返ってみる。

事業を始めた当初は地福地域内のみを巡回し、週2日の稼働だった。稼働していない日を生かすため、隣接する嘉年地域へ移動販売について説明をして回り、巡回を試みた。併せて、市の保健師やケアマネージャー向けに移動販売事業の説明会を開いた。

最初のうちは利用者は少なかったが、次第に口コミで評判が広がり利用者が増え始め、地福と嘉年を対象に週4日稼働するようになった。

さらに、うわさを聞きつけた他の地域や説明会に参加していた保健師から、「来てほしい」と声があがり始め、徐々に巡回地域が広がっていった。また、お弁当や仕出しを始めると、惣菜を目当てに移動販売を求める声が増え、現在の規模まで事業が拡大していった。

事業紹介

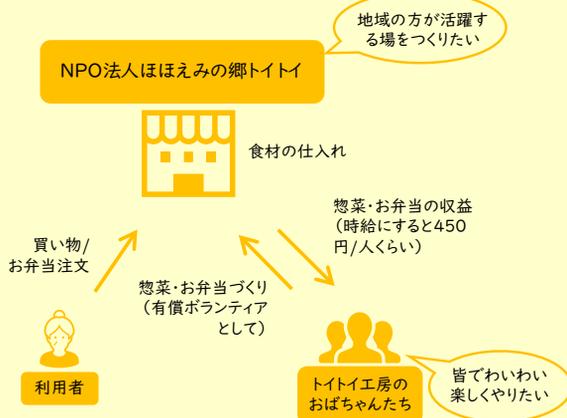
事業Ⅲ

地域住民に役割と生きがいを
トイトイを支える頼もしい女性たち

やさしい美味しさの 手作り惣菜をお届けする トイトイ工房

●事業内容

地域拠点、地福ほほえみの郷トイトイにある加工所「トイトイ工房」で、地元の女性たち（現在10人）が毎週月～金曜日、惣菜やお弁当をつくっている。（予約があれば土日も稼働）。食材はできるだけ地元の農家や産直コーナーの野菜を使い、魚は宇田郷漁協から仕入れている。



●トイトイ工房が生まれたきっかけ

トイトイ工房は地元の女性たちが主体的に始めた取り組みだ。

きっかけは平成25年2月から2か月間だけ行われた移動販売事業の実証実験。このとき、地元の婦人会がボランティアで販売スタッフのお手伝いをしていていた。婦人会の女性たちは物販のお手伝いをしながら、お客さんの話を聞くことも役割の一つだった。

実証実験が終わる頃、婦人会の女性たちから「高齢者の方は“一人暮らしサイズの手作りの惣菜”を求めている。私たちは料理なら手伝えるから、店舗に厨房をつくってほしい。」と嬉しい提案をしてくれた。

当時はすぐに厨房を用意できなかったが、偶然閉業を考えていた地元の仕出し屋さんの協力により、惣菜づくりは仕出し屋さんの厨房で、販売はほほえみの郷トイトイが担う形で、同年5月には今のトイトイ工房の原型がスタートした。



●トイトイ工房を始めた結果

トイトイ工房の惣菜づくりは、地域の人のニーズをくみ取って始めた取り組みだったため、始めた当初から売れ行きも良く、朝7時半くらいに並んだ惣菜がお昼前にはなくなるほどの人気商品となった。今でも惣菜・お弁当部門の売り上げはほほえみの郷トイトイを支えている。

彼女たち自身は仲間であいあいやることを楽しみに活動し、それが誰かの役に立っていることが誇りになっている様子で生き生きしている。

トイトイ工房の女性たちにとってはお金ではなく、皆であいあいやる事が大切だった。一方で、彼女たちは、「私たち世代はそれでもいい。でも私たちより下の世代はそうではないと思うから、自分たちの役割はこれをちゃんと仕事として成り立たせられるようにすること」という先を見据え10年間活動してくれている。— 高田氏インタビューより

●トイトイ工房の今後

現在調理してくれている女性たちは取り組みを始めて10年が経ち、引退・継承を視野にしている。女性たちの志を継ぎ、トイトイ工房の料理人となる新たな人材の確保がこれからの課題となっている。



NPO法人ほほえみの郷トイトイ
副理事長・事務局長
高田 新一郎 さん

元々阿東町役場の職員だった高田氏。平成22年に役場を退職してからは起業をして地域へ貢献しようと考えていたという。現在のNPO法人ほほえみの郷トイトイに繋がる取り組みを、中心になってゼロから地域の方とともに作りあげてきた。

「自分たちが年をとったときに楽しく暮らしたいよねと思ったとき、今のお年寄りが楽しく暮らしていない限り、期待できない。将来の自分たちの姿が今のお年寄りの姿だから。じゃあ、何か元気づけるようなことをして、今のお年寄りが楽しく暮らしていけるようにしましょう。そうすれば自分たちの未来にも希望が持てる。

毎年クリスマスイベントを一緒にやっている同世代の仲間がその話に賛同してくれた。最初に協議会の中で自分の考えを強気で発言できたのは、その場にはいないそういう仲間がいてくれたことが力になっていた。」

地域の人の声

今思うと、トイトイができてからだんだん地域に輪が広がっていったように思います。

私たちも地域に商店がなくなって「やらなくちゃ」という気持ちが強くなり、婦人会の仲間を中心に惣菜づくりを始めました。当時30人いた仲間も今は10人程度に減りましたが、次の代に繋げるまでがんばりたいと思っています。



トイトイ工房の女性たち

高田氏のしごと・役目の変化

立上げ
数年

【役職】地福地域づくり協議会の事務局長
NPO法人ほほえみの郷トイトイの事務局長

何でもやっていた時期

- ・商品仕入れ・管理
- ・事務全般
- ・事業企画・実施
- ・資金調達
- ・店舗常駐 など

現在

【役職】地福地域づくり協議会の会長
NPO法人ほほえみの郷トイトイの副理事長・事務局長

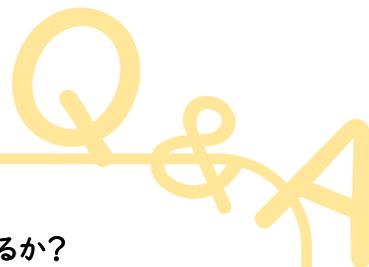
自由に動けるようにして全体を見ること、長期的な視点で見るようにしている

- ・事務全般
- ・事業開拓
- ・資金調達
- ・行政とのやりとり
- ・長期的な経営を考える など

ココに注目!

“日常的に地域の人のお話を聞き、声をひろう”

今もほほえみの郷トイトイを支える高田氏の心強い味方 トイトイ工房の女性たち。活動初期に移動販売に同行した婦人部の女性たちがお客さんの声をひろって、自分たちにできることを実行してくれたことが今のトイトイ工房の活動に繋がった。現在も移動販売を受け持つ若いスタッフには買い物客の声を聞くことが大切なしごととして受け継がれている。



Q. どうやったら他の地域住民からの理解を得て活動に協力してもらえるか?

A. 誰もやったことがないことなので、見てもらったら分かるだろうと思ってやってきた。

実は会議はあまりやらない。組織内で集まって会議するより、いろんな場面でオープンに相談して、感覚・様子を確認した上で進めるようにしている。そのねらいとしては、早いうちに「こんなことやるらしいよ」を知ってもらうことにある。決まってから出すと「誰が決めたんだ」となる。そして、正しいことをやっているという理念をもってやる。

また、いちばん大変なところを引き受けることも重要。仕切っている人が楽しんで得していると見えてしまうのがいちばんいけない。「大丈夫かね?」と心配されるくらいやる。一方で、あいつがいるからできた、という地域づくりは持続しないとも考えているので、人を育てていくことにも力を入れている。

Q. どうやったら他の地域住民を巻き込むことができるのか?若者を巻き込むコツは?

A. 根底にある考え方は子どもたちは地域で育てるということ。そのためにも、あるいはその上で、ぼくらが出番はつくるが責任は持つ。子どももおばあちゃんたちも、地域が良くなるように助けてくださいというスタンスでやってきている。うまくいったら「みなさんのおかげ」、失敗したら「ぼくらの責任」で小さな成功を体験してもらうことを意識してやった。自信を失いかけていた人たちにとって成功体験は大事だと思うし、現に今は自信を取り戻し、モチベーションがあがり、提案をしてくれるようになった。地域の人一人ひとりがこの10年ですごく成長したと感じている。子どもたちを地域で育てることは、若者にとっての魅力になる。世代関係なく地福で暮らしたい人が増えれば嬉しい。

ぼくは少年野球の監督を20年近くやっている。元教え子が手伝ってくれることもある。

Q. 収入源となりそうな地域の資源はあるが、地域にとって当たり前のもので「お金になりそう」という方向に考えが向かわない。どうしたら良いか?

A. 地域のお金が地域内を循環する仕組みをつくるという発想の転換。

例えば、トイトイ工房ができたことで地域の野菜を仕入れ、地域内で購入される。すると、トイトイ工房のスタッフや野菜を作っている人にとっては生きがいや、できることがお小遣い程度の稼ぎにはなっている。そのお金で移動販売車で買ったものを孫にあげる。このように地域内でお金が循環することを意識している。

Q. 収支のバランスをどうとっているか?

A. 黒字になる事業はできるだけ業務改善。利益は出ないが課題解決につながる事業はどんどん課題が増えるので難しいが、先を見て投資的にやっていく必要がある。

株式会社SD-WORLD

徹底的地域主義
温泉から新たな歴史を刻む

俵山地域は長門市内でも先進的に地域住民が主体となって地域課題に取り組んできた地域である。現在は「NPO法人ゆうゆうグリーン俵山」を中心にグリーンツーリズムや配食サービスなどが農村地域を中心に行われている。一方、「株式会社SD-WORLD」は俵山地域の中でも俵山温泉街の活性化を目的に設立され、主に飲食業・宿泊業を営む。



活動地域

俵山地域 ◀ 山口県長門市

地域の概要

俵山地域は長門市の南端部に位置し、標高672mの一位ヶ岳を中心に約440mの連山に囲まれ平地でも約140mの渓谷型高冷地である。また、全国的に有名な「俵山温泉」という湯治湯を有している。10集落からなり、南部に位置する温泉街の「湯町」と隣接する「大羽山」に行政サービス、教育機関、医療機関、金融機関など生活関連施設が集中し、周辺集落は農村部となっている。

昭和47年発足の俵山地区発展促進協議会、その青年部が発展する形で発足したNPO法人ゆうゆうグリーン俵山を中心に住民レベルでの地域自治、グリーンツーリズム、生活支援等様々な活動を実施してきた。



図1 エリアマップ

基礎データ

山口県長門市俵山 [人口: 557人 高齢化率: 57.2% 世帯数: 387世帯]

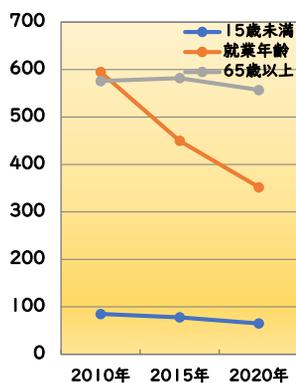


図2 人口増減

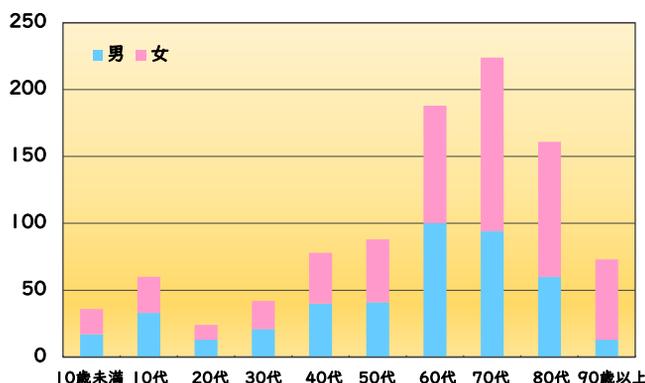


図3 人口構成

出典: 国勢調査・小地域集計

法人の概要・主なできごと

- 名称 株式会社SD-WORLD
- 所在地 山口県長門市俵山5149
- 社員数 5人
- 設立年月日 R2年4月30日
- 主な事業内容
 - ▶ そば居酒屋「たべ山」
 - ▶ ゲストハウス「ねる山」
 - ▶ 特産品生産・販売

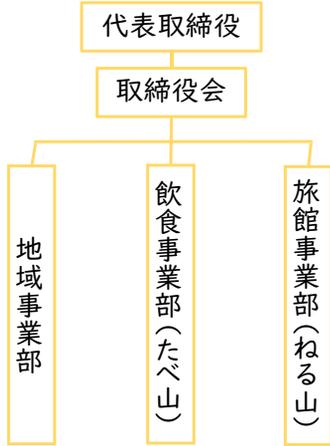
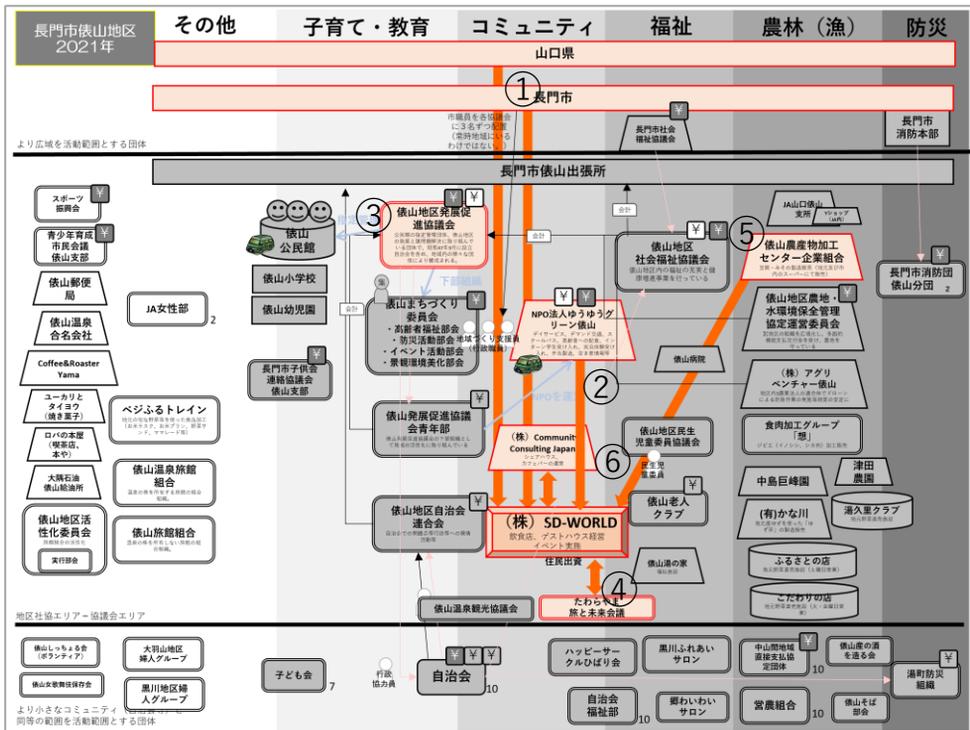


図4 組織図

S47年9月1日	俵山地区発展促進協議会 設立
H11年	発展促進協議会青年部 設立
H16年	グリーンツーリズム推進協議会 設立
H21年	NPO法人ゆうゆうグリーン俵山 設立
H28年	湯治テラス「俵山本陣」オープン
H30年	県から会社設立が提案され、検討を始める
R1年	県から地域経営力向上推進プロジェクト事業の支援地域指定を受ける
R1年9月~	ラグビーワールドカップ(RWC)開催 俵山温泉街の空き店舗で飲食店を試験運転
R2年4月1日	株式発行・株主募集
R2年4月30日	株式会社SD-WORLD 設立 そば居酒屋たべ山オープン
R2年7月	ゲストハウスねる山 オープン



- ① 補助事業や専門家派遣により、会社設立や運営を支援
- ② 俵山地域で地域福祉やグリーンツーリズムを担う法人役員が(株)SD-WORLDの設立を内部で協議し、設立の当事者となった
- ③ 俵山地域でS47から地域活性化に取り組む俵山地域内の様々な団体により構成される(株)SD-WORLDにとって強力な後ろ盾
- ④ 俵山地域の魅力発掘やイベント開催により地域活性化に取り組む開催イベントに(株)SD-WORLDも参加
- ⑤ 地域の農産物やジビエを加工している「たべ山」の食材を購入
- ⑥ 俵山で活動する地区外出身の若者の生活拠点良好な協力関係

図5 株式会社SD-WORLDの地域内相関図(令和3年度地元関係図を加工)

法人設立の歩み

きっかけ・必要性

俵山地域ではNPO法人ゆうゆうグリーン俵山（以下、「ゆうゆうグリーン」）が平成21年からグリーンツーリズムや生活支援サービス等を展開し地域の課題解決を行ってきた。しかしながら、それは農村地域が中心で、高齢化や継承者不足の課題を抱える俵山温泉街への支援には至っていなかった。そんな折、山口県から株式会社の設立を提案され、今ならモデルケースとして様々な支援が受けられることから、ゆうゆうグリーンで会社立ち上げの準備会をつくり、株式会社化について検討を始めた。

合意形成

株式会社設立の話合いはゆうゆうグリーンの役員が集まる準備会の中だけで進められた。会議は週1回ペースで行われたが、役員全体で話をするのは月2回で、その前にコアメンバー4人で具体的なことを話し合い、役員全体の会でなげかける形で議論を進めていった。話合い当初はゆうゆうグリーンがやっている事業を株式会社と分担して実施することも検討したが、「今やっている内容と同じことを新たな法人で行うことに意味はない」という結論から、ゆうゆうグリーンで取り組まれていない課題、俵山温泉街の活性化を株式会社で行うことにした。

法人化

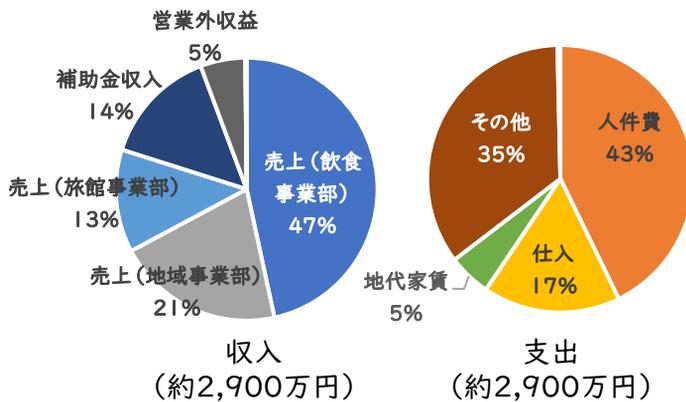
体制	株式会社で何をするのが早々に決まった一方で、誰が株式会社の代表になるかはなかなか決まらなかった。準備会の参加者も当初の20人から8人に減っていく中、会社立ち上げの約3か月前に代表取締役が決まり、最後まで残った準備会のメンバー8人が取締役になった。
選法人格理由	資金が必要だったこと、幅広く地域から応援してもらいたかったこと、事業内容が集客して稼ぐ事業体だったため、株式会社を選択した。
資金	地元住民を中心とした出資金800万円、県・市からの補助金約1,100万円、融資約500万円を当面の運転資金と主に宿泊施設改修に活用した。 出資金は運営方針を経営者ら自身が決められるよう、取締役で半額の400万円出資し、残りの400万円はNPO法人ゆうゆうグリーンの広報誌で呼びかけ住民から募集した。
最初の主たる業務	そば居酒屋「たべ山」 株式会社設立を検討していた当時、今の「たべ山」の店舗が休業状態で空き店舗となっていた。俵山地域には食べる場所がないという課題と俵山地域が2019年ラグビーワールドカップのカナダチームのキャンプ地になっていたことで、外国人のお客さんが来ることを期待し飲食店を運営することにした。 令和元年9月、空き店舗の経営者に名前を借りて、カナダチームのキャンプインの時期に1週間だけ飲食店（そば屋）を試験的に営業してみた。その結果、外国人は一人も来なかったが、温泉のお客さんが来て想像以上に賑わった。 その後10月から12月の3か月間、一月に1週間ずつ試験営業を続けた。4か月間連続で営業をしてみて手ごたえを感じ、令和2年1月からは本格的に営業を始め令和2年4月に株式会社SD-WORLDを設立し、「たべ山」としての飲食店営業を開始した。

今後の展望

「たべ山」「ねる山」で旅人と地域住民の交流、地域住民同士の交流を増やすこと。そこを起点に地域で面白いことをする人が増え、人が集まることによって、地域の活性化や地域経済の活性化等、その恵みを地域に還元できるような会社でありたいと考えている。

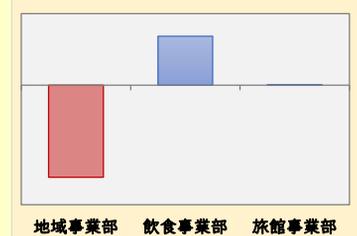
経営状況

直近1年間の経営概況 (R3年4月1日～R4年3月31日)

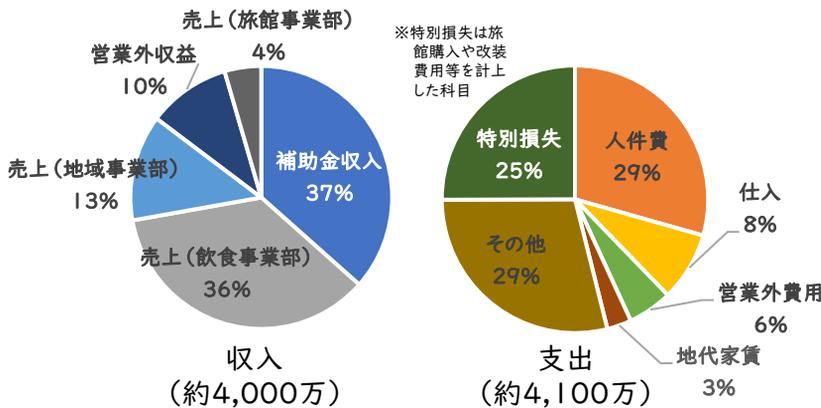


経営のポイント

- ・部門ごとの収支を見ると、飲食事業と旅館事業が地域事業を支える形になっている。
- ※地域事業部は主に特産品開発やイベント事業を行う部門



初年度経営概況 (R2年4月30日～R3年3月31日)



資金繰り

- ・県と市からの補助金は旅館の購入や改装等に活用。
- ・創業資金は資本金(株式収入)800万円と借入約500万円。

株式会社設立・初年度事業実施のため活用した補助事業

補助事業名	交付元
地域経営中核的ビジネス確立支援事業	県
持続化等支援金	
地域運営会社体制整備事業費補助金	市
持続化等支援金	
創業支援事業費補助金	
新型コロナウイルス感染症対応援助補助金	
宿泊施設の反転攻勢基盤整備事業	一般社団法人山口県観光連盟
ワーケーションの推進事業費交付金	一般財団法人環境イノベーション情報機構

事業紹介

事業 I

俵山温泉街に賑わいを創出

空き飲食店と空き旅館を活用し地域の魅力UPの仕掛けを

そば居酒屋「たべ山」と ゲストハウス「ねる山」

俵山温泉街の魅力創出や活性化を目的に株式会社SD-WORDの最初の事業としてそば居酒屋「たべ山」を、さらにその効果を高めるべく「たべ山」開業のわずか3か月後にゲストハウス「ねる山」を始めた。

●「たべ山」の概要

俵山温泉 町の湯に隣接するそば居酒屋（昼はそばを提供し、夜は居酒屋として営業）。社員2人が主に運営し、蕎麦や野菜、猪肉、鹿肉など地元の食材を使った料理を提供している。

俵山温泉は元々長期湯治が中心であり、高齢化による人手不足を補うため、温泉街へ宿泊する観光客の食事処として機能することで、旅館の負担軽減をねらっている。

株式会社の事業として飲食を行うことは早い時期に決まっていたので、元々NPO法人ゆうゆうグリーンで配食のお弁当を作っていた人材に運営を担ってもらい、メニュー開発は平成30年度から外部の専門家を招いて行っていた。（派遣費用は市の補助金を利用）

「たべ山」に地元の人に来てくれて、地域外から来たお客さんと交流してもらえるような場所になることが理想だという。



そば居酒屋「たべ山」



「たべ山」の食事



たべ山

食事会場の提供による
労力の軽減

お客さんを
呼び込む



俵山温泉街

ねる山

●「ねる山」の概要

「たべ山」の正面にある空き旅館をリノベーションしてゲストハウスとして活用している。

コンセプトルームという一部屋一部屋別の作家によりデザインされた宿泊部屋、開かれた休憩所やサロンスペース、簡易ゲストキッチンなども整備されており、旅人だけでなく、温泉街で暮らす人々も旅人と出会い・交流できる場所としての活用も見据えたつくりになっている。サロンスペースでは、月に1回程度、女将（地域おこし協力隊）が企画したイベントを開催し、地元の人と旅人が同じ場所で楽しめるような場づくりを行っている。

将来的には、クリエイティブな若い人たちが「ねる山」に滞在し、俵山を面白いところにしていくための拠点として活用されることを理想としている。



サロン



コンセプトルーム



株式会社SD-WORLD
代表取締役
藤永 義彦 さん

株式会社SD-WORLDの代表になる前は長門市役所に勤めながら、俵山地域の地域支援組織であるNPO法人ゆうゆうグリーン俵山の初代代表として、またその前身の俵山発展促進協議会青年部の時代から俵山地域を支えてきた。

NPO法人ゆうゆうグリーン俵山に所属していた頃から俵山温泉街との繋がりに課題を感じていた藤永氏は、県から株式会社立上げの話がもたらされたことを良い機会と捉え、温泉街の活性化に乗り出した。

「はじめは、県から今会社をつくれば、手厚い支援を受けることができる」と聞き、それならNPO法人ゆうゆうグリーンで手が出せていない俵山温泉街の活性化をやろうと思い、数人の仲間らと会社立上げに向けて本気で話し合いを始めました。

いざ、会社立上げとなると代表者がなかなか決まらず、誰もやらないから言い出しっぺである僕が代表を引き受けることにしました。

しかし会社は立ち上げてからのの方が実際には大変です。僕のところはコロナの影響を特に受ける業種だったから。それでも自分らが楽しんでやらないと続かないと思って、僕はやりたいことをいうだけってみるんです。すると周りの人たちがやってくれたりして。

今はこの「ねる山」や「たべ山」で地元の人と旅人がもっと交流してほしいと思っています。そして旅人がこの地を気に入って、少しだけ長く滞在して、地域に変化をもたらしてくれる。そんな風にして俵山が面白くなったら良いなと思っています。」

地域の人の声

地域で観光事業をするときには、(株)SD-WORLDが疲弊してきた地域を盛り上げるリーダー的な存在になっていると感じる。以前は今のよう若い人が来て事業を始めしてくれるのは考えられなかったが、やり始めるといろんな人がやってきてくれた。

この温泉街の風景は残してもらいたいと思っている。このSD-WORLDが将来的に、旅館や建物を利用して挑戦しようとする新しい人にとっての窓口になるのではないかと期待している。

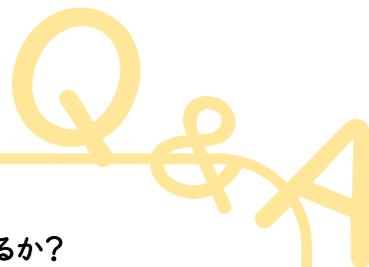
俵山温泉合名会社 理事
宮野 修治 さん

ココに注目!

“すべてを自分たちでやろうとしない”

俵山地域では地域福祉は「NPO法人ゆうゆうグリーン」、地域資源の発掘や地域全体の魅力を発信するイベント企画は「たわらやま旅と未来会議」が担う。そして株式会社SD-WORLDは俵山温泉街の活性化に地域産業の一員として取り組む。このように各団体がそれぞれに得意な分野で活躍しながら、地域全体をささげている。





Q. どうやったら他の地域住民からの理解を得て活動に協力してもらえるか?

A. 理解を得るために話し合いばかりしていてもしょうがないと思っている。リーダーシップを持った人が強引に進める方がスムーズに行くこともある。自分を信じてやってみて、成果が住民の目に見えることで、賛同してもらえる。みんなで話し合うときは、ある程度落としどころを決めて進めている。

Q. どうやったら他の地域住民を巻き込むことができるのか?若者を引き込むコツは?

A. 俵山地区発展促進協議会という後ろ盾があるのは強みかもしれない。何かやる時にはそもそも人口も少ないので、人を巻き込まざるを得ないという側面はありつつも、一緒に進めていってくれる仲間が多いから自然と巻き込めているのかもしれない。

新しい若い人を引き込むときは、自分たちが発展促進協議会の人たちにしてもらったように「何でもやりたいようにやれ」という気持ちでやってもらっている。

Q. 収入源となりそうな地域の資源はあるが、地域にとって当たり前のもので「お金になりそう」という方向に考えが向かわない。どうしたら良いか?

A. ぼくらの場合にはグリーンツーリズムが根幹にあった状態から、体験交流で儲けるのは厳しいので温泉を軸に進めていくということになった。しかし、地域の資源をお金に替えることに関してはぼくらもまだまだ課題だと思っている。

ただ、その地域資源を見つけるのは今は株式会社SD-WORLDの仕事ではなく「たわらやま旅と未来会議」という組織。SD-WORLDがすべてやるようには考えてなくて、ある意味組織を超えて分業しながら、俵山地域としての全体最適を目指している。

Q. 収支のバランスをどうとっているか?

A. まだまだ課題。経常的に出ていくお金をなんとか賄えればバランスがとれると思っている。最近ではSNSによる情報発信や口コミで少しずつ認知してもらえるようになったのか、お客さんが増えてきている。

一般社団法人ドリームレッド

赤郷夢プランの実現に向けて設立された
地域振興のための会社



「ごっぼうえーとこ赤の郷～住んで良かった住みたくなる赤の郷～」(夢プラン)の実現を目指し、山口県及び美祢市等との連携により、赤郷地区に暮らす住民の福祉と幸福の向上に寄与することを目的に設立された。

特に、145年間の歴史を誇る地元の赤郷小学校の閉校が転機となり、現在の(一社)ドリームレッドが通学バスを運営するきっかけにつながっている。



活動地域

赤郷地域 ◀ 山口県美祢市

地域の概要

赤郷地域は美祢市北東部に位置し、冬場は積雪も見られる中山間部に位置しており、日本最大級のカルスト台地である秋吉台がある。農業が中心の地域であり、特産品の「美東ごぼう」が有名である。

美祢市の中でも地域づくりの先行地域であり、地域運営組織として赤郷地区振興会が平成10年に設立された。地区内の各種団体により形成され、住民相互の交流と住民主体の取り組みを通して、地域の課題解決を行い赤郷地域の活性化を図っている。

当該組織が主体となり、平成30年度に「赤郷夢プラン」という赤郷地区全体の地域計画を策定し、(一社)ドリームレッドと連携しながら地域づくりに励んでいる。



図1 エリアマップ

基礎データ

山口県美祢市美東町赤郷 [人口:678人 高齢化率:50.7% 世帯数:290世帯]



図2 人口増減

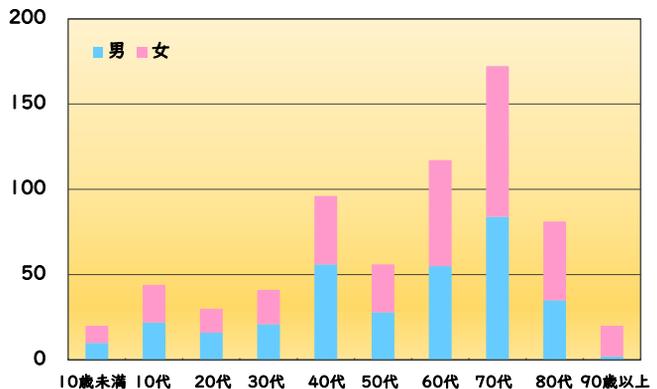


図3 人口構成

出典:国勢調査、小地域集計

法人の概要・主なできごと

- 名称 一般社団法人ドリームレッド
- 所在地 山口県美祢市美東町赤425
- 従業員数 24人 理事・監事 11人
- 創立年月日 R4年 3月 17日
- 主な事業内容
 - ▶ スクールバス事業
 - ▶ コミュニティバス事業
 - ▶ 特産品開発事業
 - ▶ 情報発信事業

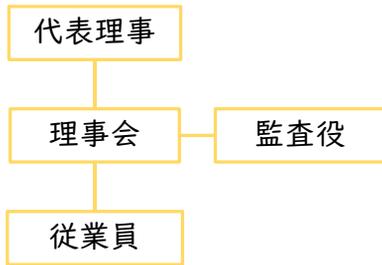


図4 組織図

H29年	美祢市より「地域づくりモデル地域」に指定
H30年6月	「赤郷夢プラン」策定
H31年4月	任意団体「赤郷コミュニティバス運行協議会」設立 美祢市からスクールバス業務 受託
R1年	県から地域経営力向上推進プロジェクト事業の支援地域指定を受ける 連続セミナー参加（計5回、令和2年1月まで実施）
R2年4月	地域交通（あかまるごう）実証運行
R2年8月	法人化に向けて検討開始
R2年10月	地域交通（あかまるごう）本格運行
R3年8月	法人立ち上げ委員会開催
R4年1月	「一般社団法人ドリームレッド」のスタートアップ会議開始（計6回、令和4年3月まで実施）
R4年3月	一般社団法人ドリームレッド 設立

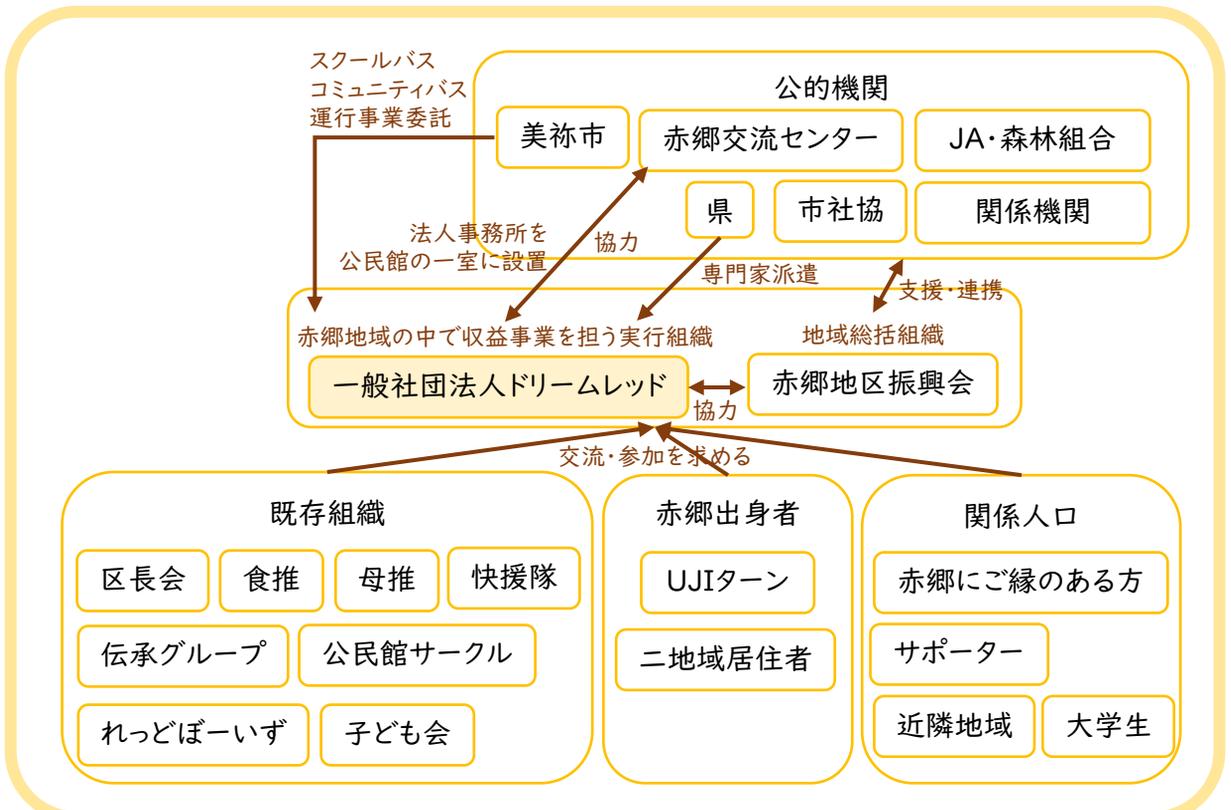


図5 一般社団法人ドリームレッドを中心とした関係図（赤郷地区振興会「夢プラン」推進体制図より）

法人設立の歩み

きっかけ・必要性

少子高齢化の進む赤郷地区では、平成29年に美祢市から地域づくりのモデル地域に指定され、赤郷地区振興会及び赤郷夢プラン計画策定委員会により「赤郷夢プラン」を策定した。

この時行われたアンケート調査では、「空き家の増加」「お店が減り、車がないと日常の買い物不便」「農地、山林の維持管理が今後難しい」といった課題が多く出た。

また、計画策定後の平成31年3月には、地域内の唯一の学校であった美祢市立赤郷小学校が閉校となった。

こういった状況を踏まえ、美祢市からスクールバス業務の委託を地域で受けてほしいとの打診があり、現組織の前身となる「赤郷コミュニティバス運行協議会」を設立し、美祢市のコミュニティバス業務を受託した。

合意形成

山口県より地域経営力向上推進プロジェクト事業の支援地域として指定を受け、既存組織の「赤郷地区振興会（地域住民や各関係組織で構成された住民の自治組織）」と「赤郷コミュニティバス運行協議会」のあり方も含めた地域運営組織の検討が始まる。

そして、赤郷地区振興会を法人化することで議論が進む。その理由は、地区振興会代表者個人への負担に関する不安の解消と赤郷夢プランの実現化を図る必要があったためである。

そしてこの時に、専門家から赤郷地区振興会を法人化することのメリットとして、法的な裏付けがあり目的に沿って事業展開することで力が大きくなるとの助言を受けた一方で、デメリットとしては、任意団体である赤郷地区振興会の果たす役割と、法人格（会社）として果たす役割があり、それが一緒になった時にどうなるのか危惧されるとの助言と受けた。

これらの意見を受け、赤郷コミュニティバス協議会のメンバーの中でも、赤郷地区振興会をそのまま法人化するのか、あるいは、収益事業を担う赤郷コミュニティバス協議会のみで法人化するのかで意見が分かれた。最終的には、赤郷地区コミュニティバス運行協議会のみで法人化することに決定した。なお、赤郷地区振興会はこれまで通りの任意団体として活動している。

法人化

体制	赤郷コミュニティバス運行協議会のメンバーがそのまま体制を引き継ぐ。 なお、赤郷地区振興会は任意団体としてこれまで通り活動。
選法人理由	一般社団法人であれば、株式会社と比較して、儲けを配分する必要が無く、手続きや運用が簡単なため。
資金	事業の大きな資金源は、赤郷コミュニティバス運行協議会の時からある、市からのスクールバス及びコミュニティバス事業の委託費となっている。 また、出資金も一口1,000円で募っている。
主たる最初の業務	法人化と同時に、コミュニティバス事業、スクールバス事業、情報発信事業、特産品開発事業の4事業を展開している。

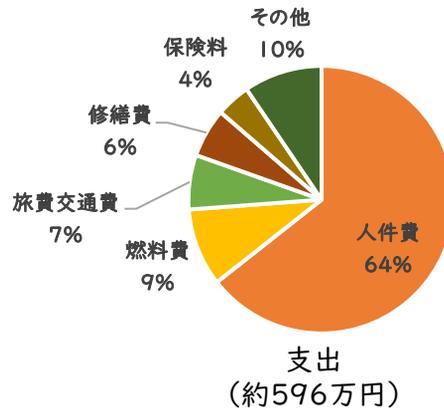
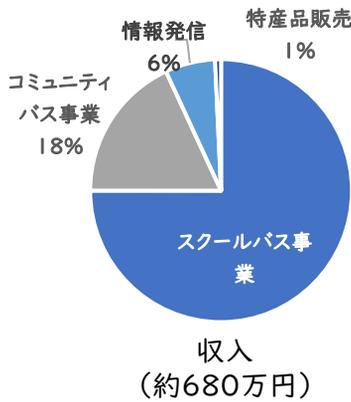
今後の展望

コミュニティバス及びスクールバスの運転手確保をはじめとした各種事業への協力人材の募集と活動資金の確保のため、情報発信事業と関連させた社員募集を進めている。

経営状況

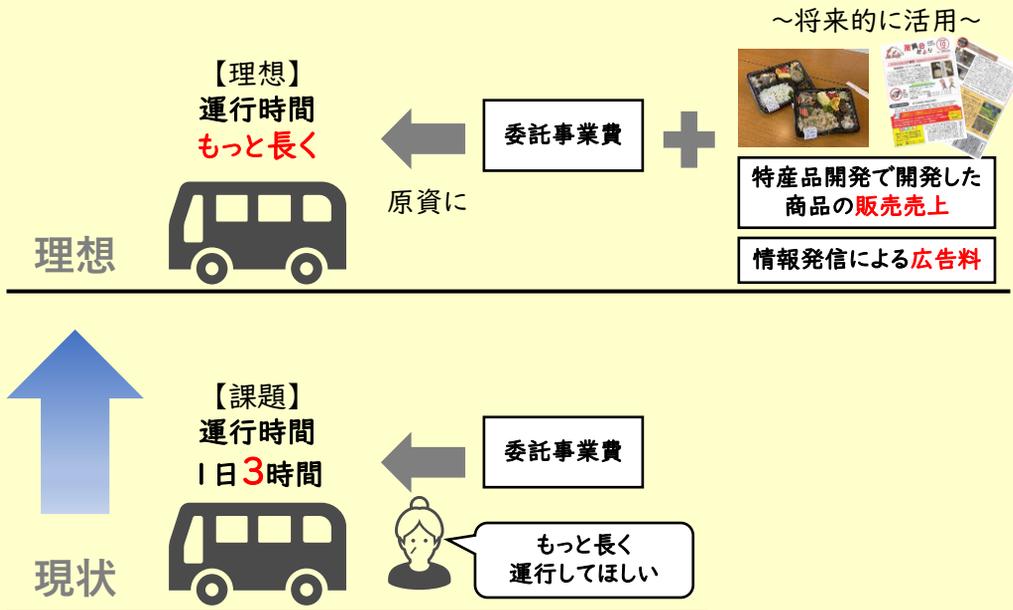
令和4年度事業収支計画 (令和4年4月～令和5年3月)

※令和4年度から活動を開始したため、下記のグラフの数値は収支計画に基づき作成している。(一部実績値)



経営のポイント

- ・スクールバス事業は美祢市からの委託事業。委託事業費の余剰を情報発信や特産品開発の原資にしている。
- ・美祢市から貸与された車両を運行し、ガソリン代等の車両の管理・運行費用も委託事業費の中で賄っている。
- ・スクールバス及びデマンドバスの利用料は無料となっている(委託事業のため)。
- ・事務所は赤郷公民館(赤郷交流センター)の中にあり、電話予約対応などを行っている。



事業の立ち上げに要した費用

- ・主に事務所開設のための備品や通信設備の配備、住民に運転手になってもらうための講習料が経費としてかかり、山口県の「平成30年度中山間地域振興特別対策事業」100万円等を活用した。

事業紹介

事業Ⅰ 地域の子供たちの笑顔を
のせて

スクールバス事業



●事業内容

平成31年4月から赤郷小学校が大田小学校に統合され、それに伴い生徒たちはスクールバスで登下校する必要性が出たため、美祢市からのスクールバス業務を受託し、運行を行っている。

車両は、上記写真赤色の車が14人乗り中型車、白色の車が8人乗り普通車の計2台で運行している。

事業Ⅱ 地域に暮らす高齢者の
生活を支える

コミュニティバス事業



●事業内容

路線バスの運行本数の減少や、自宅がバス停まで遠く不便を感じている方、交通弱者である高齢者に対する利便性の向上を考え、定期的買い物や通院ができる移動手段を提供し、地域の暮らしを支えることを目的として運行を始めた。

なお、スクールバスの空き時間をコミュニティバスとして活用しており、車両については、スクールバスとコミュニティバスは同じものである。

事業Ⅲ 商品の加工

特産品開発事業



●事業内容

秋吉台を中心に多くの観光客が来訪する赤郷地域において「食」を通じて赤郷地域が秋吉台からの新たな観光地になり、地域活性化の大きな可能性へとつなげるために、地域性・季節性のある「名物」「目玉料理」を開発・製造し、効果的にPRし販売できるよう準備を進めている。

事業Ⅳ 法人の活動地域の情報発信

情報発信事業



●事業内容

情報発信は赤郷地区のいろんな情報を、地域内、地域外の皆さんに発信し、住んでよかったと赤郷地域の一体感を高めることと、赤郷地域の応援団を創ることを目標とし、地域新聞の発行、ホームページの立ち上げその他の地域情報発信を目指す。

Interview ～ 経営者の思い



一般社団法人ドリームレッド
代表理事
藤村 勤 さん

藤村氏は赤郷地域で自治会の区長になったことをきっかけに、赤郷地区振興会の「赤郷夢プラン」の策定に中心的なメンバーとして関わり、その後赤郷コミュニティバス運行協議会の運行管理部長を経て、(一社)ドリームレッドの代表理事として事業を推進している。

「赤郷地区は何年も前から過疎化と高齢化が進んだ地域です。私はこの地域で自治会の区長をするなど、地域の様々な問題に向き合いながら、何か課題解決に向けて地域のために貢献できることはないだろうかと考えていました。

そのような中、平成30年に市の主導により「赤郷夢プラン」が策定されたことは、赤郷地域にとってより良い地域に生まれ変わるための大きな前進になったと感じています。

法人化の設立に際しては県や市の多大なる協力を頂きながら進めていきました。法人設立前は任意団体としてスクールバス事業とデマンドバス事業の2つを展開しており、これに、特産品開発事業と情報発信事業を加えた4つの事業を柱として法人のスタートを切ることとなりました。ここで意識したのは、無理せずできるものから始めていくということです。

これから先に思い描いていることとして、赤郷地域を何とかしたいという想いのある人を受け入れ、そしてその方に対して地域のためにつながる何か新しい仕事を作ることが目標です。

地域の人の声

6年前に事故を起こした関係で、車で移動することができず不便な生活をおくっていましたが、デマンド交通が来てくれるおかげで、買い物や通院が楽になりました。私の利用パターンは、火曜日によく利用しており、前日までに予約の電話を入れて利用します。



コミュニティバス利用者
長尾 かつ枝 さん

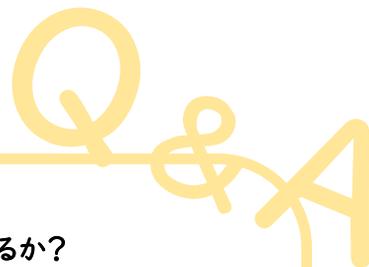
ココに注目!

“立ち上がって間もない組織ならではの苦労”

一般社団法人ドリームレッドは組織が立ち上がって間もない(令和4年3月設立)ことから、情報発信や特産品開発に向けて、試行錯誤を繰り返しながら、日々努力している。

情報発信については、ホームページの新規開設や赤郷振興会だよりを毎月発行し、読者から好評を得ている。特にホームページの作成については、役員の一人在以前自身の趣味でホームページ作成した経験を生かし、特に専門業者に頼らず、組織自ら作成している。

特産品開発についても、特産品開発を行える場所を時間をかけて探し、ようやく公民館の調理室で事業活動をして良いと、保健所から許可を頂くことができた。事業の基盤づくりのために一步一步地道に前進を続けている。



Q. どうやったら他の地域住民からの理解を得て活動に協力してもらえるか?

A. ドリームレッドの前身である任意団体「赤郷コミュニティバス運行協議会」を設立し、その中でスクールバス事業とデマンドバス事業を先行して取り組んでいたこともあり、法人化に際しても組織として展開する事業についての反対者はいなかった。

今後の検討課題ではあるが、ドリームレッドにおいて地域に住む高齢者などの生活支援事業も現在検討している。この取り組みでは、例えば、高齢者宅の草刈りや電球交換など、一人で対応することの難しい日常生活の困りごとの解決を図るものとして想定している。このような取り組みも今後展開していくことで、地域住民から頼られる組織として、地域の課題解決を担っていきたいと考えている。

Q. どうやったら他の地域住民を巻き込むことができるのか? 若者を引き込むコツは?

A. まずは、法人として取り組んでいる活動を積極的に地域に対して情報発信していくことが必要であると考える。そこでドリームレッドでは、毎月1回「振興会だより」(発行者は赤郷地区振興会)というのを発行しており、ここでは、赤郷地域で行われたイベント・行事の紹介、地元の特徴的なお店や面白い人に取材した内容を掲載するほか、ドリームレッドで取り組んでいる活動の紹介(デマンドバスの使用による送迎付きサロンの実施案内、特産品開発の状況など)についてを発信している。また、ホームページも活用し、日々の活動状況を発信している。こうした取り組みを通じて、少しずつ地域への周知を行っていき、活動への理解・協力を促していきたい。

将来的には、ドリームレッドの活動拠点となっている赤郷公民館(赤郷交流センター)に来ることで、直接来て集まり楽しいと思えるような、例えばカフェを設けるなど、地域の方々とコミュニケーションの取れる居心地の良い環境を作っていきたいとも考えている。

Q. 収入源となりそうな地域の資源はあるが、地域にとって当たり前のもので「お金になりそう」という方向に考えが向かわない。どうしたら良いか?

A. 赤郷地域は農業の盛んな地域であり、美東ごぼうをはじめとした魅力的な地域資源が多く存在している。農家が多く、野菜の生産量も多いが、農家自身が自分達で食べきれなかったり、高齢化が進んでいるため、徐々に耕作放棄地となっている場所も増えつつある。そこで、ドリームレッドでは、魅力的な地域資源を有効に活用し、地域の活性化を図るため、特産品開発事業においてお弁当などの商品開発を進めている。このように、魅力的な地域資源を加工して付加価値を付けることで、収益を生むことにも繋がる。

株式会社川西郷の駅

地域の発展、交流と活性化を促進し
地域住民が安心して暮らし続けられる
郷づくりを目指して

株式会社川西郷の駅は「川西郷の駅」という名の地域の拠点を住民主体で運営していくために設立された“地域みんなの株式会社”。

川西地区住民が描いた“田舎暮らしが楽しい里”づくりビジョン実現を目指し、地域生活交流拠点になることを目的に住民出資によりつくられた。



活動地域

川西地域 ◀ 広島県三次市

地域の概要

川西地域は三次市中心部から約15km南に位置し、面積42.5km²、美波羅川（みはらがわ）沿いの盆地部と、観光農園やお茶園の広がる山地部（標高約600m）からなる中山間農村地帯で、国道357号が南北に縦断している。農業が主要産業だが、一戸あたりの耕作面積は少なく、大半は市街地へ通勤する兼業農家である。

また、川西地区は5つの町内会で形成され、住民自治の活動拠点として川西コミュニティセンターを中核に、地域の中心的な組織「川西自治会連合会」が地域まちづくりビジョンに基づき様々な取り組みを行っている。

出典：川西郷の駅いつわの郷。「川西地区里づくり協議会」



図1 エリアマップ

基礎データ

広島県三次市川西 [人口：1,866人 高齢化率：50.5% 世帯数：776世帯]

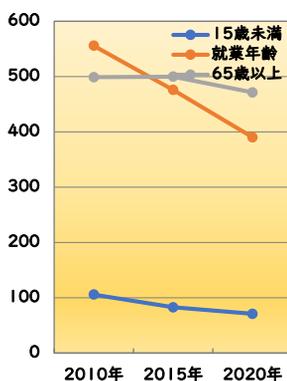


図2 人口増減

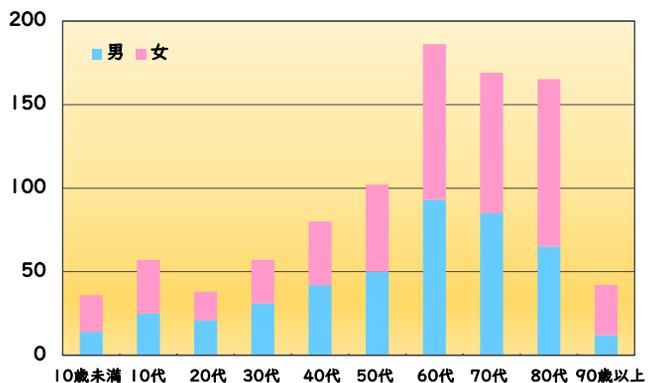


図3 人口構成

出典：国勢調査、小地域集計

法人の概要・主なできごと

- 名称 株式会社川西郷の駅
- 所在地 広島県三次市三若町2396
- 社員数 31人
(常勤社員1人、パート30人)
- 設立年月日 平成26年11月24日
- 主な事業内容
 - ▶ コンビニエンスストア
 - ▶ 農産物直売所
 - ▶ 農産物加工所
 - ▶ 川西郷の駅食堂

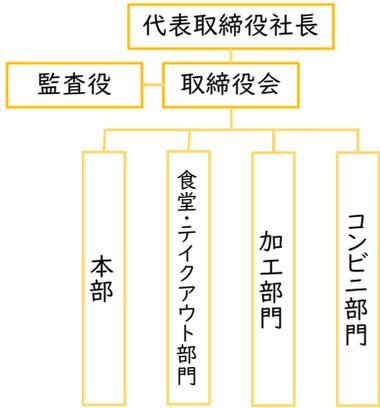
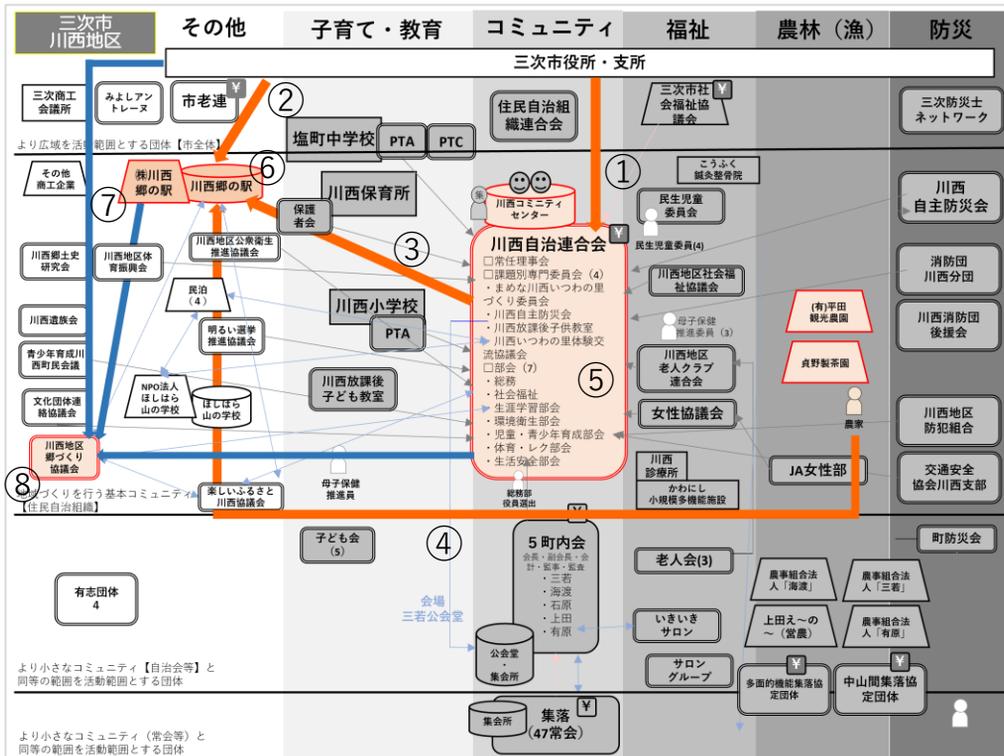


図4 組織図

- H15年 上田小学校廃校
住民に地域存続の危機意識が高まる
- H16年 川西自治連合会 発足
- H18年 川西自治連合会が地域ビジョン「まめな川西いつわの里づくりビジョン」を策定
- H19年 里づくりビジョンの実現を目指す専任組織「まめな川西いつわの里づくり委員会」を設置
- H22年5月 郷の駅計画地で、農家の女性を中心に「軽トラ朝市」を始める
- H24年 「川西郷の駅推進委員会」を設置
- H25年 国土交通省「小さな拠点づくり」モニター調査を実施
- H26年11月24日 **株式会社川西郷の駅 設立**
(地区世帯の8割326世帯が出資)
- H27年5月 「軽トラ朝市」終了
三次市が計画地を買収
- H29年7月20日 「川西郷の駅」グランドオープン
- R1年12月1日 川西郷の駅にて「川西レンタサイクル」スタート



- ①市職員「地域応援隊」による伴奏支援、自治活動支援交付金、補助事業の情報提供等
- ②設立時のハード・財政面の支援
- ③拠点づくりの専任組織「川西郷の駅推進委員会」を設置し設立を促した、事業連携
- ④産直市へ生産物の出品
- ⑤地域の中心的組織、ビジョン策定・実行
- ⑥地域生活拠点、コンビニ・産直市・食堂等が整備されている
- ⑦地域経営会社
- ⑧「川西郷の駅」を核とした地域づくりを推進

図5 株式会社川西郷の駅の地域内相関図(R2年度地元関係図を加工)

法人設立の歩み

きっかけ・必要性

少子高齢化で年々人口減少が進む中、生産基盤、集落維持機能の弱体化が心配され、この状況を打破するために「川西自治連合会」が発足した。

平成18年に当組織が全住民アンケートを実施、地区の将来像を検討し、『「まめな川西いつわの里」ビジョン』を策定した。ビジョンでは、「田舎暮らしが楽しい里づくり」をスローガンとして掲げ、都市農村交流と地域生活拠点づくりの2大プロジェクトに取り組むことを謳った。このときに、地域生活拠点として「川西郷の駅」の整備イメージが作成された。

合意形成

平成21年から地域の拠点づくりとして「川西郷の駅」整備に向けた検討が本格的に始まった。最初に「川西郷の駅」整備の基本構想を策定し、翌年には地域の機運醸成のため、当該施設の計画地で特に農家の女性たちを中心とした軽トラ朝市を開始した。

その後、拠点づくりの推進体制として、平成24年に川西自治連合会内部に、連合会の委員9名、一般公募8名、市議2名による「川西郷の駅づくり推進委員会」を結成し、その下に「組織・運営部会」「サービス部会」「物販部会」の3つの部会を組織した。

当組織が中心となり、平成25年に国土交通省の「小さな拠点」づくりモニター調査事業を利用し、拠点整備計画地の地権者・関係者・周辺住民ヒアリング、5町での地域住民ヒアリング等の住民懇談会を10回以上開催し、地域住民の意識醸成に努めた。

また、拠点運営のための視察やワークショップ、全住民アンケート、試行的取り組みとして、軽トラ朝市を夕方で開催して住民の利用ニーズや事業者の出店意向の把握、郷の駅で提供する特産品の開発と試作販売を行った。こうして拠点施設が備える機能を決めていきつつ、これを運営する組織として平成26年に株式会社川西郷の駅の発起人会を設立し、株式会社郷の駅集落単位に会社設立説明会を行い、出資を募り、同年11月に「株式会社郷の駅」を設立した。

法人化

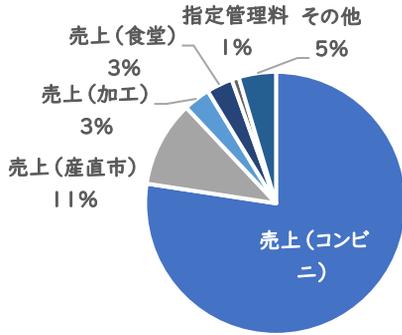
体制	「川西郷の駅づくり推進委員会」の川西自治連合会出身の9名が株式会社川西郷の駅の発起人会を立上げ、そのまま会社の役員となった。会長が代表取締役、事務局長が専務、他のメンバーは取締役就任した。彼らは、かねてから地区のビジョンづくりやビジョンの実現に携わってきた人たちがほとんどだったという背景もあり、会社化に向けた役員就任についてはすんなり受け入れられ決定した。
法人格の理由	自分たちが主体となって郷の駅を運営するというわかりやすさ。最初に出資してもらった分はいずれ配当という形で還元することを目標としており、それができる形態として、株式会社を選択した。
資金	平成26年6月に発起人会が集落単位に会社設立説明会を行い、あわせて出資もお願いした。住民の83%が出資。総額2,233万円が集まった。この出資金、三次市の補助金、融資により「川西郷の駅」を建設した。
最初の業務	全住民アンケートやワークショップ等を通じて明らかになった住民の希望として、多数の意見があったコンビニ・ATMという声を受け止め、コンビニ・直売所・食堂の運営、農産加工品（お餅）の製造・販売を行っている。

今後の展望

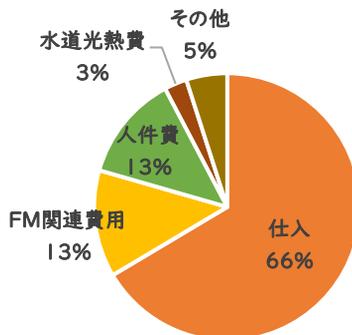
現在も川西自治連合会と連携をしながら、当法人自慢のかしわ餅にもっと地元の原料を使う改良を考えている。このように地域組織と連携しながら「川西郷の駅」がより地域の拠点としての機能を備えていくための事業を展開していく。

経営状況

直近1年間の経営概況 (R3年4月1日～R4年3月31日)



収入
(約18,000万円)



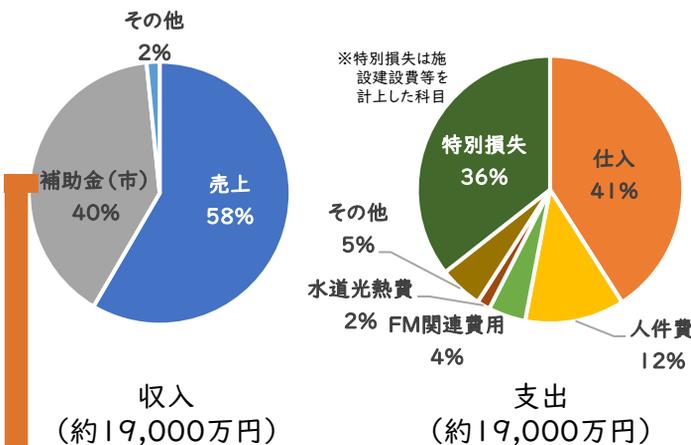
支出
(約18,000万円)

経営のポイント

- ・川西郷の駅の土地を市から指定管理を受け、指定管理料収入を得ている。
- ・コンビニ部門は売上として大きいですが、その分ロイヤリティもかかる。

営業開始年度経営概況 (H29年4月1日～H30年3月31日)

※初年度は郷の駅建設準備等でほとんど法人事業としての動きがなかったため、「郷の駅」開業1年目の経営概況を表示している。

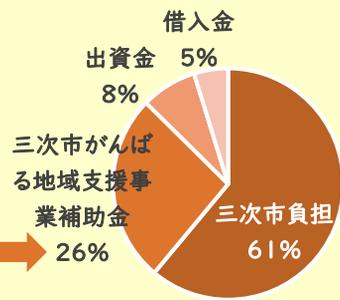


収入
(約19,000万円)

支出
(約19,000万円)

資金繰り

- ・川西郷の駅の施設建設や土地の購入・造成等は三次市から手厚い支援を受けている。



川西郷の駅の建設費
(土地、建物、付属物含む)

「川西郷の駅」設立準備～事業開始のために活用した補助事業

補助事業名	利用内容	交付元
三次市ががんばる地域支援事業	「川西郷の駅」の建設費	市
「小さな拠点」づくりモニター調査事業 (H25)	拠点づくりのために必要な経費 住民懇談会、ワークショップ、視察など	国
地方創生推進交付金 (H27～H31)	第2次ビジョンづくりの一環として直売所の整備計画作成と農村コンビニ整備計画作成のための検討会やワークショップ、生産者研修、先進地事例調査を行った	国

事業紹介

事業Ⅰ 地域生活の拠点として
住民のニーズに応えた取り組み

ファミマと提携・農村コンビニ

●事業概要

地域の全住民アンケート結果で「郷の駅に必要なと思われるものは」の問いで最も要望が多かったのがコンビニエンスストアだった。いくつかのコンビニチェーンに誘致を打診した中で、産直市などを併設する構想に実験的な意味を見出したファミリーマートが賛同。フランチャイズ契約を締結し、コンビニと産直市の運営を行っている。

産直市には地域でとれた野菜や手芸品、三次市産品等が並ぶ中に、会社が製造したこだわりのお餅も並ぶ。元々地区の女性たちが自主的に始めた加工グループ「さわやか」からお餅づくりのノウハウを教えてもらい、現在ではグループが解散したため使わなくなった製造機械も会社に引き継がせてもらって、使用している。

訪れるお客さんは1日600人弱、年間21万人にのぼり、地域外の人の利用も多い。

●川西自治会連合会との連携

現在、会社で製造・販売しているかしわ餅に、より地域産の原料を用いることができないか、会社の課題を自治会連合会が研究課題として調査をする等連携して取り組みが進められている。

会社の課題も地域の課題としてとらえ、地域と会社が一体となって地域を支える体制になっている。



事業Ⅱ 「ここに来れば誰かに合える」
“現代の寄り合いの場”

「郷の駅食堂」で住民同士の交流機会をつくり出す

●事業概要

コンビニに併設している食事処で、うどん等の軽食を提供している。

また、郷の駅食堂は住民や来訪者の交流スペースとしても位置付けており、地域住民の交流の場づくりとして毎月第1・第3土曜日の朝7時～10時にモーニングの提供を行っている。多いときでおよそ40食提供されているモーニングは、1食750円でおなか一杯の朝食が食べられる。子ども用のキッズメニューまで用意され、子どもからお年寄りまで、地元住民や周辺地域からも食べに来る。また、第3土曜日は川西郷の駅のにぎわい広場で「川西マルシェ」実行委員会が主催する「川西マルシェ」が開催されるため、よりいっそう賑わいが盛況なものになるという。

このように会社の取り組みと地域団体のイベントを重ね合わせることで、より大きな地域のにぎわい創出にうまく繋がっている。





株式会社川西郷の駅
代表取締役
桑原 謹二 さん

元はJAに勤務しており、定年退職後に「川西郷の駅づくり推進委員会」へ誘われ取り組みに参画した。株式会社川西郷の駅の立上げに当該委員会の事務局長として尽力、その後3年間株式会社の専務を務め、今年から2代目代表取締役を務める。

「会社の立上げから関わっているがそれほど苦労したことはありませんでした。川西地区では平成18年に川西自治連合会が地域ビジョンの策定を始めたころより、ビジョンの策定や実行をするために切れ目なく様々な事業へのチャレンジや組織づくりを実施してきた。これらを通じて力をつけてきた自治連と住民からの信頼という土壌が地域にはあった。また、「川西郷の駅」づくりはビジョンの2大プロジェクトの一つになってい

るように、そもそも地域生活拠点が必要だという地域住民からの共感があってスタートしたという背景もあります。だから住民への説明会も多く賛同を得ながら進められたため、苦労を感じなかったのかもしれない。

将来的には、この郷の駅が当初の計画にあるように地域の生活の拠点になり、地域住民の方の暮らしを支える機能を担っていくような会社になりたいと思っています。まずは経営をしっかりする必要があるので経営改善も行っていきますが、その一方で、地域で本当に良いものを作ってくれていたらそれを支えるような存在でありたいです。

例えば、地域で作ってくれた農産物があれば、加工したり販売したりする機能がここにはあるから、その機能はちゃんと強化していき、地域の資源を生かした付加価値のある特産品を開発・販売することで、生産者や地域を支える。そんなことができるような会社にしていきたいと思っています。」

地域の人の声

定年退職をして帰ってきて初めて郷の駅づくりの取り組みを地域が進めていることを知った。当初は郷の駅をつくるということに関して、あまり興味は強くなかった。

今は、専務取締役として、会社としてちゃんと経営していけたら良いと思っている。そのためにも産直市の強化や特産品の開発に力を入れていきたい。



株式会社川西郷の駅
専務取締役
福永 節司 さん

ココに注目!

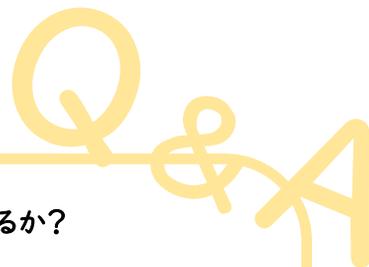
“地域のビジョンに基づく事業の推進”

株式会社川西郷の駅は平成29年に設立したが、その構想の元は平成18年に川西自治連合会で策定した地域ビジョンに描かれていた。

このビジョンとビジョンを実現すべく一つ一つ積み上げてきたそのプロセスがあったからこそ、住民への説明をスムーズに行うことにもつながり、行政から強力な後押しをしてもらえたり、国の補助金をとりに行くときの強みにもなっている。



「まめな川西いつわの里」づくりビジョン
構想図(H18年作成・H28年修正)



Q. どうやったら他の地域住民からの理解を得て活動に協力してもらえるか?

A. 利用者、住民に対して話しかけることが大切だと思っている。会社立上げ前の住民への説明会もそういう機会の一つだった。反対されるとしても中に入って行って話をすることが大事。

また、私たちの場合は、平成18年の最初のビジョンづくりで各町から男女、老若のバランスがとれるよう2人ずつ委員を選出してもらっていた。このことにより多様な年代の意見や女性の意見がビジョンに反映でき、共感を得やすいものになったと思う。そのビジョンを元に活動を行い住民の皆さんにはたらしかけているので、受け入れてもらいやすい環境ができているのかもしれない。

Q. どうやったら他の地域住民を巻き込むことができるのか?若者を引き込むコツは?

A. 住民の巻き込みは常に課題でもあるが、改めて考えると、私たちは川西自治連合会や川西で活動するいろんな団体と連携することで、この課題に対応してきたと思う。

また、「川西郷の駅」を地域生活拠点として整備したことで、皆さんがここを地域の拠点として活用してくださり、巻き込んでもらっている面もある。

Q. 収支のバランスをどうとっているか?

A. 経営面でちゃんと現状を分析して、見直しをするようにしている。例えば、営業時間が元々24時間営業だったのを、深夜は10人くらいしかお客さんの利用がないので、深夜1時までで閉店することにした。食堂のメニューの見直しも検討している。

こうした人員配置や営業時間を調整する等でコストを削減することも必要だが、その一方で川西地区の地域拠点ということを生かし、加工品には地元産の原料を用いて付加価値を付けて販売していくなど、地元に産業を生み出しながら収益を稼いでいくことも、地域の会社としてやっていきたいと考えている。

えーひだカンパニー株式会社

自治機能と生産機能の発揮による“地域ビジョン”の実現と「え～ひだ」の創造

比田地域では平成28年に地域住民により88項目の地域ビジョンを策定し、そのビジョンを達成すべく、実施団体として株式会社を立ち上げた。デマンド交通など地域を支える事業を行いながら（自治機能）、これに必要な財源を商品開発・販売など（生産機能）で生み出し、「持続可能な循環型田舎社会」の実現を目指し活動を積み重ねている。



活動地域

比田地域 ◀ 島根県安来市

地域の概要

比田地域は面積37.83km²の中山間地の小さな地域で、標高およそ300mあり、冬季の積雪量は市内で最も多く、50cmほどの積雪がある年も多い。昼夜の寒暖差を生かした甘みのあるメロン、仁多米に匹敵する良質な比田米の生産が盛んである。

また、比田地区は西比田、梶福留、東比田の3地域からなり、西比田と東比田に交流センターが置かれ、安来市が推進する元気で豊かな地域づくりを各交流センターを中核に取り組んでいる。令和2年度からは島根県が推進する「小さな拠点づくり」のモデル地区になり、「比田地区小さな拠点づくり推進協議会」を推進母体として取組を進めている。

出典：安来市、「比田交流センター基本情報」



図1 エリアマップ

基礎データ

島根県安来市比田 [人口:958人 高齢化率:54.1% 世帯数:348世帯]

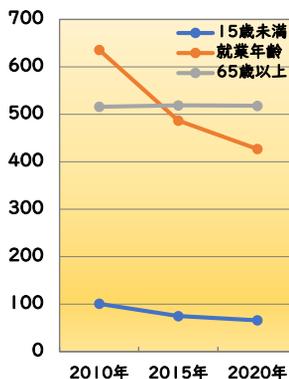


図2 人口増減

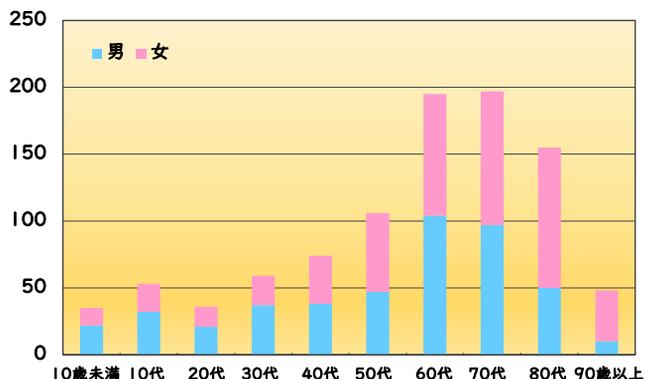


図3 人口構成

出典：国勢調査、小地域集計

法人の概要・主なできごと

- 名称 えーひだカンパニー株式会社
- 所在地 島根県安来市広瀬町梶福留 1268
- 社員数 7人 構成員 80人
- 創立年月日 H29年 3月 1日
- 主な事業内容
 - ▶ 自治機能
 - 定住促進事業、福祉事業 など
 - ▶ 生産機能
 - 農産物生産、商品加工・開発 など

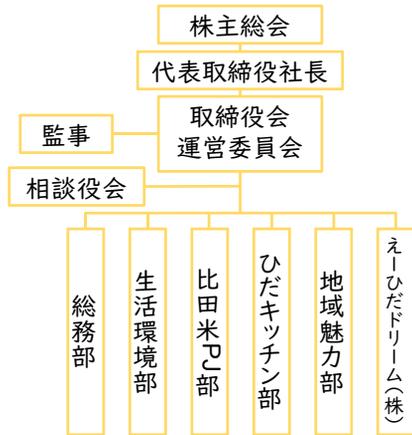


図4 組織図

H16年	小学校、保育園の統廃合により住民の危機感が高まる 「いきいき比田の里管理組合」発足 出資を募り、食堂と産直市を建設
H27年6月	「いきいき比田の里活性化プロジェクト」をスタート (有志25名、内協力隊2名)
H28年3月	比田地域ビジョン策定
H28年8月	任意組織「えーひだカンパニー」創設 (構成員73名)
H29年3月	えーひだカンパニー株式会社 設立
H29年11月	増資(資本金327.2万円)
H30年3月	デマンド交通の実証実験を開始する
H30年10月	えーひだデマンド交通運営協議会による「自家用旅客有償運送」を本格始動
R2年3月	えーひだ市場オープン
R2年9月	島根県の「小さな拠点づくりモデル地区推進事業」のモデル地区に選定

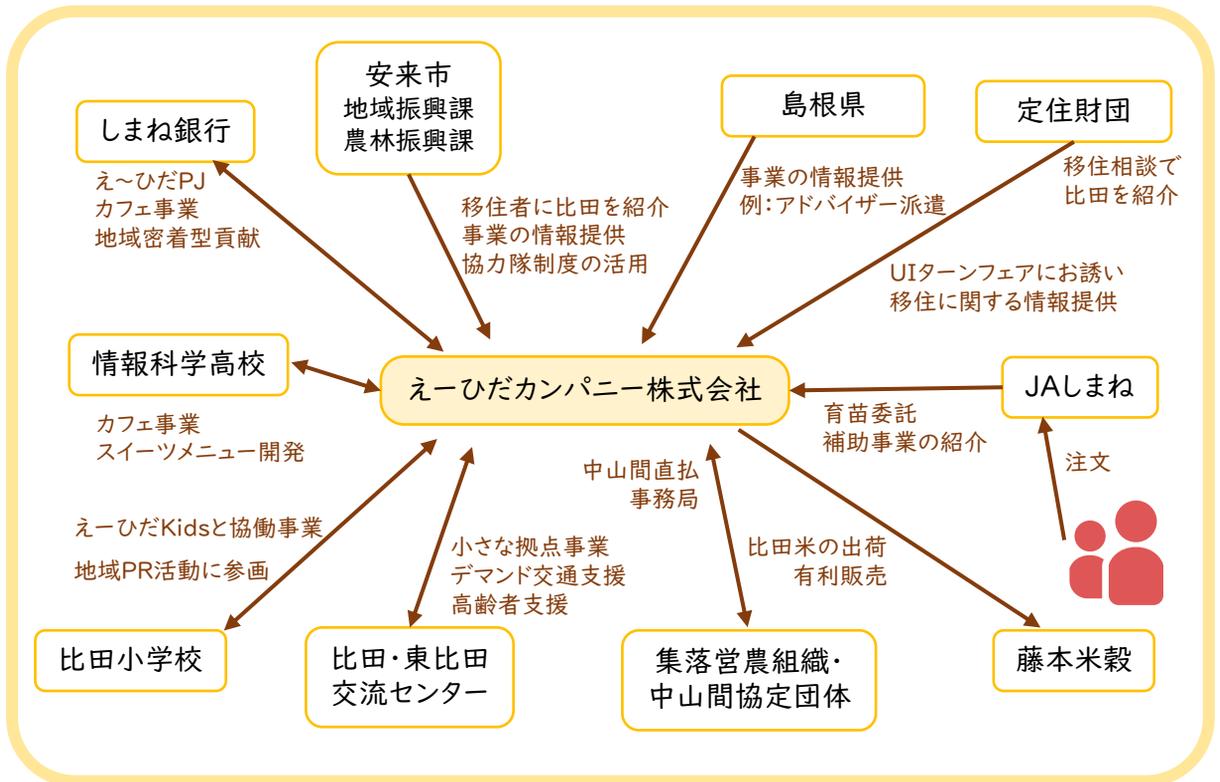


図5 えーひだカンパニー株式会社を中心とした関連図

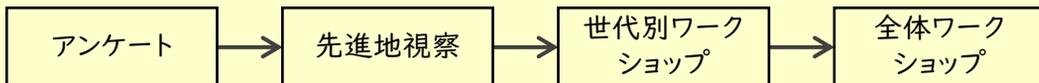
法人設立の歩み

きっかけ・必要性

平成27年頃、当時、市の農林振興課にいた発起人のF氏（現在、総務部の部長）は地域の人口減少や高齢化に危機感を抱いていた。他地域の取り組みから、「ビジョンをつくって頑張っている地域が盛り上がっている」と学び、地域の活動団体の会長K氏に相談した。これをきっかけに、F氏とK氏それぞれが同年代の仲間に声をかけ、20～70代の有志25人からなる「いきいき比田の里活性化プロジェクト」を設立し、地域のビジョンづくりを始めた。

合意形成

当該プロジェクトチームが中心となりアンケート調査や先進地視察、ワークショップを実施し地域住民を巻き込みながらビジョンづくりを進めた。全体ワークショップでは全世代約120人の住民が参加しアンケートからワークショップを通して1469のアイデアが集まった。それらをプロジェクトチームが整理し、88項目として比田地域ビジョンを策定した。



その後、ビジョンを推進していく組織として、任意組織「え～ひだカンパニー」を立ち上げた。「え～ひだカンパニー」を組織する際は、まず88項目を実行するために4つの部門、また全体を取り仕切る総務が必要だということが見えてきたが、肝心な代表を決めるのに苦勞した。主要なメンバー数名で相談を重ね、プロジェクトチームのリーダーが代表を引き継ぎ、部長候補は一本釣りしながら固めた。部門の構成員は各部長の推薦と広報紙で呼びかけて集まった有志で構成され、総勢73人で立ち上げた。

法人化

「いきいき比田の里活性化プロジェクト」を開始した当初から、「人が代わっても継続するしくみ」「社会的信用の高さ」「組織として責任をもつこと」の主に3つの理由から法人化を目標として掲げていた。任意団体「え～ひだカンパニー」設立後に総務部を中心に準備を整え、地域住民には法人化した後に広報誌でお知らせした。

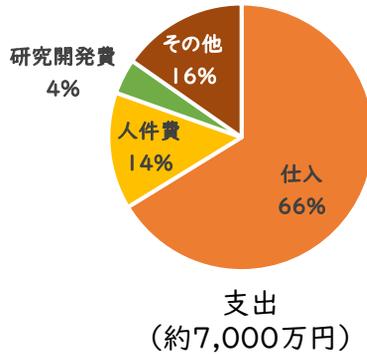
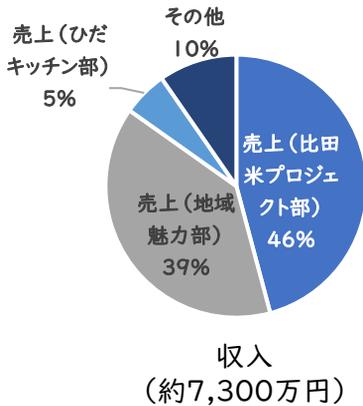
体制	代表と各部門の部長は任意団体「え～ひだカンパニー」から引き継いだ。取締役は社長や部長など中心メンバーから選出された。自治会等地元団体との調整役として相談役という役職を設けた。
選法人格理由	持続する仕組みのためには収益事業を行う上で有利な法人形態である必要があること、外の人からも株を買って応援してもらいたいという理由から株式会社を選択した。
資金	設立時の資金は法人登記に必要な事務手続き用の5万円のみを取締役5人が1万円ずつ出資した。会社設立後に、プロジェクトの運営に必要な資金として、チラシを地域に配布して出資を募り327.2万円出資金が集まった。この増資までの会社の運営費は、設立当初から行っていた事業の収益や補助金、借入金を活用していた。
最初の業務	それまで行ってきた任意団体の各部門の業務を引き継ぎ、当初は7部門で農産物生産・加工・販売、農作業受託、情報発信、移住定住促進、生活サービスなどの事業を分担して行った。

今後の展望

5年先も10年先も、「今日も明日もずっと“え～ひだ”（いい日だ、いい比田）」と比田地域の人や関わってくれる人が思える、実感できるように様々な事業にチャレンジし続けることが目標。

経営状況

直近1年間の経営概況 (R3年1月1日～R3年12月31日)



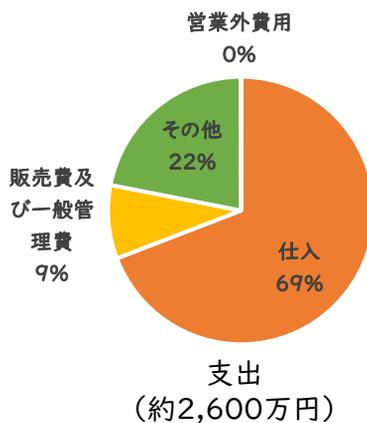
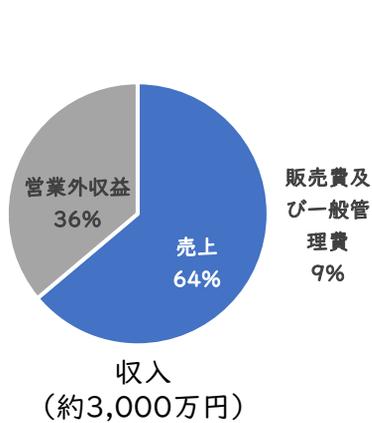
経営のポイント

- ・各部門の収入には補助金も含まれている。補助金も活用しながら収益を確保している。
- ・比田米プロジェクト部は、部門全体で約770万円の黒字であり、えーひだカンパニーを支える生産機能の要。

“え～ひだ流” 資金獲得のポイント

- ・えーひだカンパニー所属の市職員が補助金などの情報を収集
- ・部員個人とJAとの繋がりもあり情報や支援を受けやすかった

初年度経営概況 (H29年3月1日～H29年12月31日)



資金繰り

- ・ビジョンづくりやワークショップには、市の農林振興関係の補助金制度や地域振興課の支援を受けた。
- ・ビジョンづくりの人件費には地域おこし協力体制度を活用。
- ・株式会社立ち上げ時の資本金は5万円(会社登記費として)。
- ・経理担当者の人件費は中山間地域直接支払制度の加算措置により約350万円/年を活用。

法人設立・初年度事業実施のため活用した補助事業

補助事業名	助成事業内容 または 利用内容	交付元
農業経営補助金等支援 (H28)	法人組織設立に係る費用を助成	国
しまね農業生き生きプラン (H28) (集落営農組織設立支援)	新規に設立する集落営農組織を助成	JA
島根型6次産業推進事業 (H29) (市町村戦略型)	商品開発、販路開拓に利用 (例:米粉/パスタ袋の改良、パスタソース開発、HP作成等)	県
集落営農体制強化スピードアップ事業 (H29) (個別集落営農組織活動支援/ハード)	施設・機械整備に利用 (例:堆肥散布機、食味計、ドローン)	県
しまね暮らし体験事業 (H29)	ふるさとづくり体験ツアー開催経費	県

※カンパニーとして単独で獲得したものと、他の運営体と共同で獲得したものも含む。

事例紹介

事業Ⅰ

自治機能を発揮するために
必要な財源を自律的に生み出す機能

比田米プロジェクト部

比田米プロジェクト部は、会社の“生産機能”の要であり、会社全体の売上を上げていくために頑張っている部門の一つ。



●事業内容

この部門では主に農作業の受託事業、農産物の生産事業、比田米ブランド化事業を行っている。

農作業の受託事業は、水稻育苗をJAから受託、水稻防除（農薬散布）、堆肥散布、草刈は地域の方から直接受託している。水稻防除や堆肥散布はチラシを新聞折り込みし、申込受付を行っている。令和3年度の実績は育苗12,960枚、防除146.6ha、除草剤7.4ha、堆肥散布92.6ha、草刈り約3.6ha（自社管理農地も含む）であった。社員だけで作業を賄えないときは地域の方をアルバイトとして雇って手伝ってもらっている。

農産物の生産事業では水稻栽培や耕作放棄地を活用したそば、小麦、牧草の栽培と令和4年度から新たに玉ねぎ栽培とどじょう養殖事業を始めた。

比田米ブランド化事業では、比田地域で作ったお米の価値を高めたいという強い思いから、皆で美味しいお米を作る意識を高めるため「比田米グランプリ」を開催・運営している。また、比田地域で育てたお米はえーひだカンパニー（株）が提携している島根県松江市の米穀店によって比田米の有利販売や比田米としてのPRを行っている。

令和4年から2名の正社員を増やし、この部門の運営を強化をした。地域の担い手不足や機械の集約をすることで、地域の困り事を解決するとともに、会社の収益事業となるよう努めている。

事業Ⅱ

地域住民の意思に基づき
まちづくりを行う自治機能

生活環境部 （デマンド交通事業）

デマンド交通事業は“自治機能”を担う事業の一つ。

●事業内容

公共交通バスとの連結や交流センターイベント等への送迎を行う。市の支援により、自宅からバス停までの移動は無料で、商店などへの移動は有料で運行している。



●しくみづくり

えーひだカンパニー（株）生活環境部が事務局となり、「比田の地域交通を考える会」を立ち上げ、仕組みづくりを進めた。

地域にチラシを配布して運転手を募り、約20人が自主的に参画、声掛けでさらに20人ほどが参画し、約40人が運転手として登録された。

費用はえーひだ交通運営協議会が市から約130万円で受託する形で始まり、車両も市から借り受けた。

平成30年3～9月、比田地域の中でも特に生活交通に困っている人が多い東比田地域で、デマンド交通の実証実験を行った。（このときは東比田交流センターが窓口）

10月からは「えーひだデマンド交通運営協議会」による自治会輸送を本格始動。平成31年4月から有償運送化し、運転手にも賃金を支払うしくみとなった。

当初、運転手は完全にボランティアだった。運転手募集時、チラシには「当面の間はボランティアでお願いします。いずれは有償になるよう頑張ります。」という主旨を書いて募集をかけた。有償運送化した後に、初期にボランティアで運転手をしてくださった方には回数×400円をお支払いし、清算をした。



(左) えーひだカンパニー(株)
取締役
野尻 ちさと さん

(右) えーひだカンパニー(株)
取締役・キッチン部部长
田邊 裕子 さん

野尻氏は「いきいき比田活性化プロジェクト」が始動した平成27年5月にプロジェクトを推進する地域おこし協力隊として比田に移住し、現在も中心的なメンバーとして活躍しながら副業でレコン栽培を行っている。

田邊氏は令和4年3月まで10年間東比田の交流センター主事を務め、今年からえ～ひだカンパニー(株)の一社員として野尻氏と同じく中心的なメンバーとしてプロジェクトを推進している。

お二人に会社を運営してきた中で苦勞していること、今後への思いについてお尋ねした。

「年々、周りの状況も変わり、新たな取り組みが増えていきます。事業が増えるごとに、やる事が増えて追いつかないといった課題は今でも感じています。今までやったことのないことがほとんどで

すので、勉強の毎日です。常時雇用のメンバーも増えていきますので、今後はお互いに助け合いながらそれぞれに負担がかかりすぎないように仕事をしていければと思います。自分たちが楽しんで仕事することも、え～ひだカンパニーを盛り上げていくために大事なことですし、そうすることで「関わりたい」という人も増やしていけると思うからです。」(野尻氏)

「特に経営的な分野が素人なので、今現在が人生の中で最も勉強しています。今後については日々勉強しながら事務局としてマネージャー的な任務をしっかりと務めていきたいです。」(田邊氏)

地域の人の声

正直、最初は本当にできるのか?という気持ちだった。だからこそこれだけ大きくなったことを今は素晴らしいと思っている。若い方々が株式会社を立ち上げて様々な活動をしてくれていて頼もしいし、とても助かっている。

自分も定年退職したら、一緒に地域の為に活動していきたいと思っていた。

これからも頑張っていきたい。

比田地域住民 蒲生 安生 さん

ココに注目!

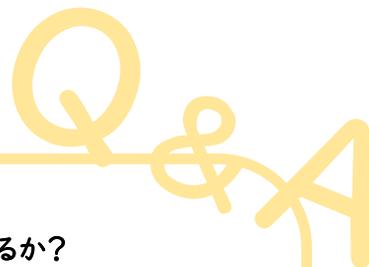
“地域の拠点と連携して事業に取り組む”

生活環境部のビジョンは自分たちだけでは進めにくい内容だった。そこで、交流センター(住民が主体になって取り組むための地域の活動拠点施設)と連携し、事業を進めている。

例えば、高齢者支援事業(見守り、居場所づくり、買い物支援等)は「え～ひだ逢♡愛会」との共同事業で実施しているが、この会の立上げは交流センターが旗振り役となり、えーひだカンパニーの生活環境部は会の一員として関わる形で、事業を一緒に運営している。



え～ひだ逢♡愛会の取り組み



Q. どうやったら他の地域住民からの理解を得て活動に協力してもらえるか?

A. ビジョンづくりの際に常会に出向いて説明をしていた。そこへ当時地域おこし協力隊だった野尻氏からも説明する側として参加していた。その時に、「比田のためにこんなに一生懸命頑張ってくれている。それなら協力してあげないと。」と外から若い人が来て頑張ってくれていることに対して心を動かされている人もいた。

凝り固まった関係性を、新しい人が中和剤になって活動をしやすくしてくれたと感じている。

A. 元々地域に危機感があり、何とかしなければという意識のある方が多かった。最初の有志のメンバーも前向きな考えの人も多く、特に40代くらいの若い方が最初からプロジェクトに入って取り組まれたことが地域にとって大きかったと思う。同じ世代の方も関心を示してくれたり、同世代に協力を呼びかけて、さらに若い世代の方が入ってきてくれたりしたこともあった。そのように次々と繋がる流れができた。

A. ビジョンづくりで小学校でワークショップをしたときに、子どもたちが地域のことについて一生懸命考えている姿をはどの世代にもとても響いたと思う。なかなかどこから手を付けていいかわからないと言われる地域には、子どもたちの意見を聞いてみたらどうですか?と提案してみている。子どもたちのまっすぐな思いを聞いてみるというのはすごく大切なことだった。

Q. どうやったら他の地域住民を巻き込むことができるのか?若者を引き込むコツは?

A. 新しいことにチャレンジすることや楽しいと思える取り組みをすること、それらを実現する経験を通して自己肯定感が高まったり、やりがいに繋がっている。小さい成功体験を積み重ねることが大事だと感じている。

例えばデマンド交通事業で、運転手は他に仕事がある中、時間をつくって協力してくれているが、そこで利用者に喜んでもらったことが自分も嬉しいし楽しいと言ってくれていて、本人のやりがいになっていると感じている。

えーひだkidsの取り組みでも、子どもたちが自分たちが提案したことを実行する中で、大変なことを乗り越え、褒められたり、感謝されたりする実体験を通して力がついていると思う。

えーひだkidsに対して防災講座を開いたときには、カンパニー構成員の救急救命士の方が講師を引き受けてくれた。その時、本人は「自分たちは災害が起こった後からが定番なので、防災については専門外なんです」と言いながら、子どもたちに何をどう伝えたらいいかを一生懸命勉強して講師を務められた。

このように構成員自身も、活動を通して自分の持っている得意分野を生かしながら成長をしていき、それに周りも刺激を受けて「じゃあ私だったら・・・」と展開していっている。私たちはこうした活動を面白がってやっていて、楽しいところに人は集まるので事業やイベントに協力的になってくれていると感じている。

Q. 収支のバランスをどうとっているか?

A. 毎年、各部事業ごとに計画を立てている。計画と予算案をもとに総務部で精査し、会社全体の収支計画を立て、生産機能と自治機能のバランスを保っている。

有限会社真砂

島根の山里ミニマム総合商社
食や農を通じ地域を元気にする

真砂地域は平成23年から「食・農・福祉の小さな経済循環が可能な地域を目指して」をテーマに公民館・地域商社・学校の3拠点連携「真砂トライアングル」により、農産物の生産や加工、販売を通じて、高齢者の生きがいづくりや食育活動を行ってきた。その中で有限会社真砂は“地域商社”として「真砂のとうふ」を主力商品に、食品製造・販売をする傍ら、地域で食育活動に取り組んできた。



活動地域

真砂地域 ◀ 島根県益田市

地域の概要

真砂地域は島根県益田市の中央に位置する中山間地域。地区の東端に標高743.5mの日晩山を構え、寒暖差のある気候と清涼な水、地区名の由来である真砂土を含んだ土壌等が米作りに適しているとされ、中世の時代より益田市の米どころとして農業を中心に栄えてきた。

平成23年度に県の「地域力醸成プログラム事業」の選定を受けて以来、公民館・学校・地域商社連携による食育活動を中心に様々な取り組みが進められてきた。現在は公民館を事務局とした地域自治組織「ときめきの里真砂」を中心に地域づくりが行われ、今春からは中学校跡地に学校や公民館、地域の福祉施設が一体化した「複合施設」が竣工し、新たな地域拠点としての期待感も高まっている。



図1 エリアマップ

基礎データ

島根県益田市真砂 [人口:313人 高齢化率:52.7% 世帯数:126世帯]

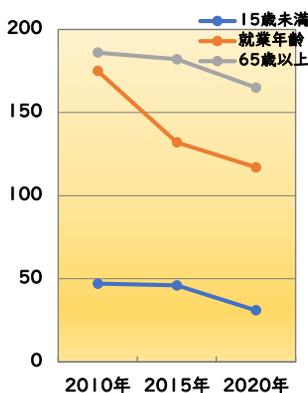


図2 人口増減

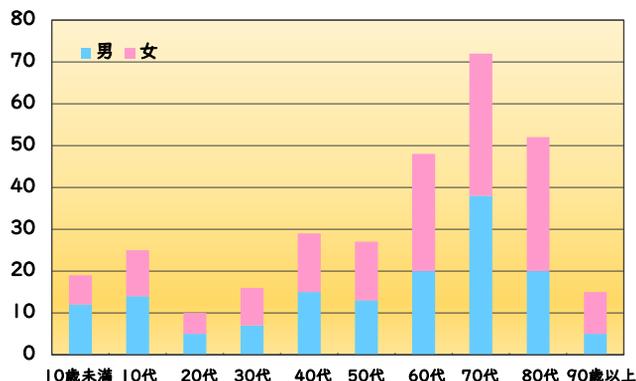


図3 人口構成

出典:国勢調査,小地域集計

法人の概要・主なできごと

- 名称 有限会社真砂
- 所在地 島根県益田市波田町イ753-1
- 社員数 7人
- 設立年月日 H12年3月23日
- 主な事業内容
 - ▶ 農産品加工・販売
 - ▶ 地域との連携事業「食育活動」
 - 出張授業
 - 小中学生の給食メニュー開発、特産品開発・販売支援
 - 豆腐づくり見学受入れ

H元年4月	真砂地区活性化協議会 設立
H11年4月	協議会内に「真砂農産加工生産組合」を設立
H12年3月23日	有限会社真砂 設立
H12年11月	現在の代表(岩井氏)入社
H23年	地域力醸成プログラム「中山間地域実践枠」事業開始(～H25年) 真砂トライアングルによる食育活動始動 地域内の農家による保育所と福祉施設への食材提供を始める
H26年	市内大型スーパーへ野菜販売 開始 ふれあいバス運行 開始
H28年	MASAGOこどもいちにちレストラン 実施(3月) 市内レストランへ野菜出荷 開始 地域自治組織ときめきの郷真砂 設立
H29年	「ひら山のふもとカフェ tele-glue」グランドオープン JR西日本トワイライトエクスプレス 瑞風へ食材提供 開始
R3年	真砂中学校 統廃合

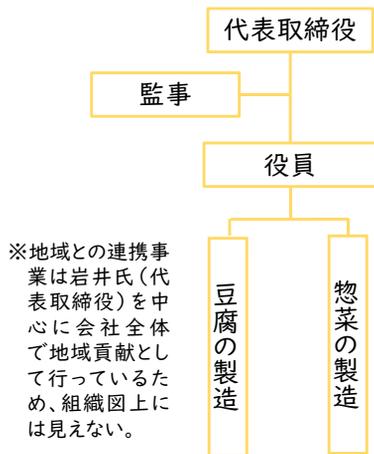


図4 組織図

※H23年以降は真砂地区全体の取り組み

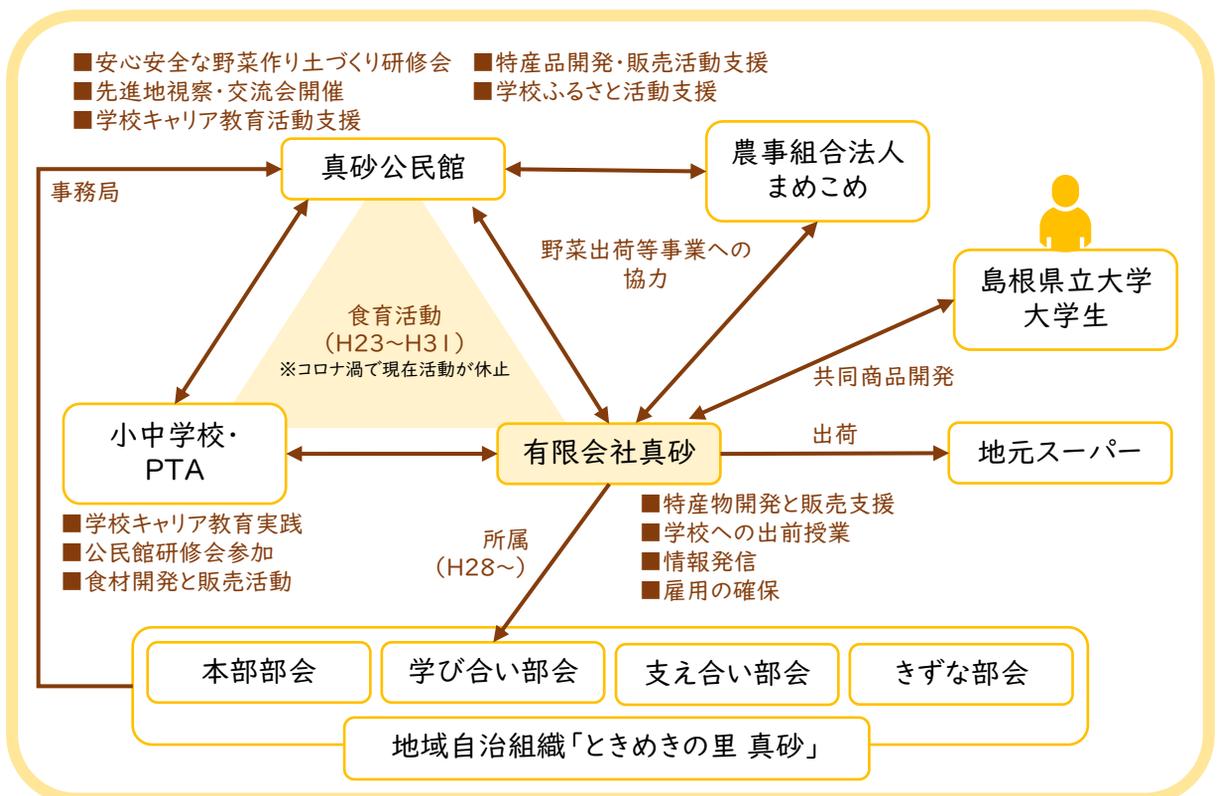


図5 有限会社真砂を中心とした相関図

法人設立の歩み

きっかけ・必要性

危機感や必要性に迫られてというよりも、農産物加工所を地域につくりたいという思いが先行して始まった取り組みである。

平成元年に設立され、地域の中心的な組織として活動していた真砂地区活性化対策協議会において、日晩山登山道を整備し活用して地域を活性化しようとする活動と、地域の農産物を加工・販売して地域を活性化しようとする活動の大きく2つの取り組みが進められていた。

また、背景として島根県では農業の担い手不足や耕作放棄地の増加への対策として、補助事業や普及員の指導などを通じて、集落を単位とする農業生産体制「集落営農」の確立を積極的に支援する動きがあった。県内各地で補助事業を活用した加工施設がつくられる中、真砂地域でも「がんばる島根農林総合事業」を活用して加工施設をつくらうという動きが起こった。

合意形成

有限会社設立の約2年前から農産物加工センター（以降、「加工所」という）設置の議論が始まり、協議会内で特産品開発のためのワークショップや勉強会、豆腐の試作も行っていった。

加工所建設の話やそのために法人を立ち上げる話は主に真砂地区活性化協議会の中の農業部会（真砂農産物加工生産組合）において進められた。特に設立に向けた話し合いを主導していた中心メンバーは協議会会長を含む男性部員2名と女性部員3名だった。当時、民間のコンサル会社で真砂地域に入り込んで活動を支援してくれていたA氏の助けを借りながら、農業部会で話された内容が協議会で承認される形で地域の合意形成が行われた。話が進まない時期もあったが、加工所設置のための出資金の話が始まると、それぞれが出せる金額を言い合い、具体的な規模感が見えてきて話が進んでいったという。

協議会としては、地域に加工所を設置して、地区内の農産物を加工・販売することで地域活性化に繋がりたいという思いがあり、法人化はそのために必要な手段だった。

法人化

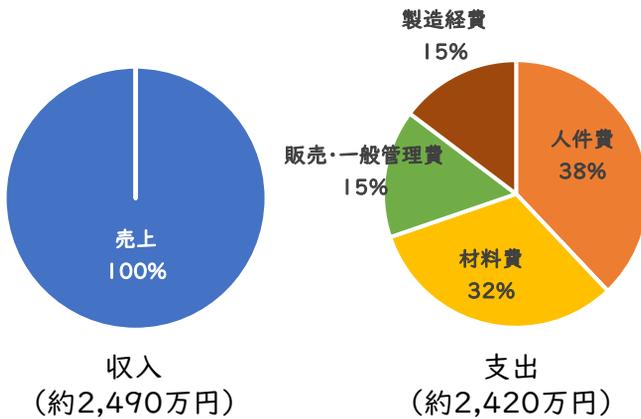
体制	真砂地区活性化協議会から8人程度が役員となりスタートした。当初は従業員を雇うことなく、役員や出資者が加工作業等を行っていた。地域の女性がボランティアで加工を手伝いに来てくれたりもしていた。
法人格の 選択理由	当時、法人化というと有限会社か株式会社の2択だった。自分たちの出資金の規模で設立が可能だったのが有限会社だったため、有限会社を設立した。 ※H18年に会社法が改正されるまで、株式会社設立には資本金が最低1,000万円必要だった
資金	真砂農産物加工センター建設資金として、真砂地区活性化協議会の内24人が一口5万円で310万円出資した。 また、島根県の生産施設等の整備事業「がんばる島根農林総合事業」を活用し、県から約1,256万円、市から約532万円の補助金を受け、地元負担と合わせて2,320万円の真砂農産物加工センターを建設し、(有)真砂が運営団体として設立された。
主たる 最初の 業務	当初は豆腐、自然薯入りの蕎麦、梅干し、こんにゃく等を主な加工品として販売していた。中でも豆腐は、会社立ち上げの話が持ち上がったときに、もともと真砂地域内の各家庭で造られていた手造り豆腐を商品として製造・販売しようと3人の女性たちにより提案、開発された。

今後の展望

まずは豆腐屋として経営を安定させていくためにも、こだわりの豆腐をちゃんと作り続けていき、珍しい豆腐屋として生き残っていくこと。地域との関わりの部分においては、学校と連携して子どもたちが豆腐作りの体験ができたり、(有)真砂を通して外の人と地域の人が出会うきっかけをつくっていくことが理想。

経営状況

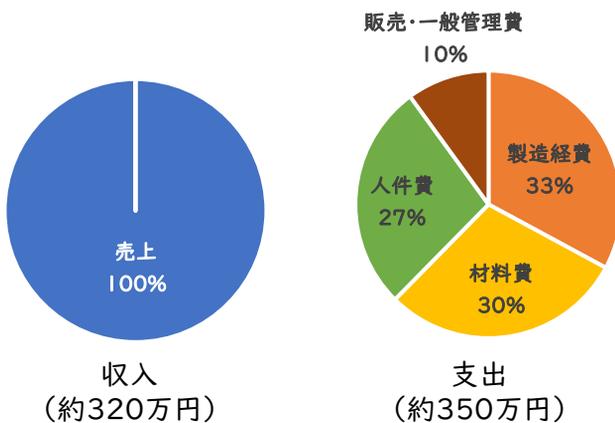
直近1年間の経営概況 (R2年11月1日～R3年10月31日)



経営のポイント

- ・地域との連携事業はほとんど収益は発生しないため、収入は農産加工品の売上が100%を占めている。
- ・売上の主力は、「真砂のとうふ」と惣菜。

初年度経営概況 (H12年3月23日～平成12年12月31日)

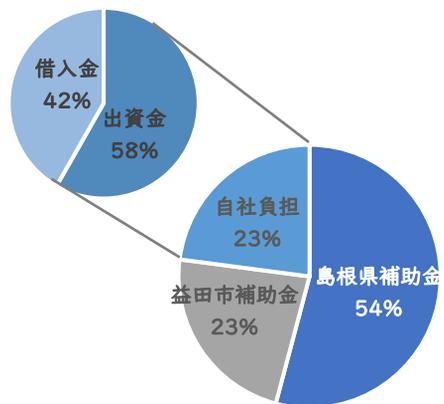


資金繰り

- ・当初、主力商品だった豆腐は注文販売のみで週3日稼働だったこと、また、製造や販売は主に役員のみが他に本業を持ちながら、空いた時間に行っていたため、給料もほとんど発生せず、小さな規模で運営していた。

農産物加工センター建設資金について

- ・島根県の「がんばる島根農林総合事業」を活用し、真砂農産物加工センターを建設。
- ・法人設立時の出資金は「真砂地区活性化対策協議会」の中から24人が一口5万円で合計310万円出資し、県の事業と合わせて農産物加工センターの建設費として活用。



農産物加工センター建設資金内訳 (2,320万円)

事業紹介

事業Ⅰ

有限会社真砂の根幹
主力商品は「真砂のとうふ」

農産品加工・販売

●事業内容

創業当初から作られている「真砂のとうふ」を主力商品に、現在はおから、豆乳、あげ、こんにやく、すば豆腐、岩豆腐、惣菜、女子力弁当等の製造と販売を行っている。

●豆腐製造業者としての歩み

設立した当初は豆腐、自然薯が入った蕎麦、梅干し、こんにやく等を製造していた。その中で豆腐は週3日程度個人客向けに製造・販売をしていた。

現在のような毎日製造・出荷するような形や美味しい豆腐を安定的に製造する技術が確立されたのは、会社を立ち上げて2、3年目に益田市のスーパー（キヌヤ）に卸すようになったことがきっかけだった。豆腐の製造・出荷の頻度が高くなったことで、品質の安定化を追求するようになり、大学の先生から指導を受けたりと勉強して、機械の導入も行い、豆腐製造業者としての技術を向上させていった。



事業Ⅱ

公民館×学校×地域商社で里山地域の活性化
住民参画による食と農をテーマとした地域づくり

公民館・学校・地域商社の真砂トライアングル

●取組内容

食育活動は、公民館・学校・(有)真砂がそれぞれの役割・機能を分担しながら展開してきた。現在は、新型コロナウイルスの影響を受け、取り組みが休止しているが、過去には以下のような取り組みを行ってきた。

- ・真砂農園…公民館が主導し住民が協働して一つの畑で野菜を育て、できた野菜を(有)真砂が利用したり、保育園等に出荷。
- ・販売支援…毎年お祭りに出店し、子どもたちが(有)真砂の商品や地域の特産品を商品として販売。年によっては、お祭りへの出店に合わせて子どもたちが漬物やクッキーなどの加工品をつくって販売。
- ・特産物開発支援…子どもたちやPTAが地元の農産物を使ったメニューを考案し、それを実際にお惣菜として販売したり、お弁当の一品として加えるなど商品化・販売する支援を行った。
- ・食育授業…中学校の授業で年に数回出前授業を行い、食についての話をしたり、子どもたちがやりたいと言えばメニュー開発や地域の方へ開発したメニューを提供したりすることを支援。



小中学生発案の麻婆納豆丼



益田祭で真砂の特産品を売る小学生

Interview ～ 経営者の思い



有限会社真砂
代表取締役
岩井 賢朗 さん

有限会社真砂に平成12年11月に従業員第1号として入社し、現在2代目代表取締役を務める。“昔ながらの製法「ローテク釜炊き」&地域に伝わる「おばあちゃん」の手造り豆腐”にこだわった豆腐づくりを継承し、職人として毎日安定した美味しいお豆腐をつくりながら、地域や学校との連携にも取り組む。

「有限会社真砂はタダの豆腐屋ではなく、地域を活性化させるために生まれたという背景もあるので、こだわりの豆腐をつくりながら地域と連携している珍しい豆腐屋として存続させていきたいと思っています。

今後は人口減少によって益田市内のマーケットは縮小していくので、豆腐屋として経営基盤をしっかりとするために、これからは地元だけで売るのはなく、ネット販売も含め、益田市外の人にも買ってもらえるようなビジネスをやっていききたいと思っています。また、学校と連携して豆腐造り体験ができるようにしたり、うちの豆腐屋に来たお客さんが学校を通じて地域の人と触れ合ったりするような場所にしていけることが理想です。そのための一つの方法として思い描いているのは、新しい人材と一緒に会社と地域を盛り上げていくことです。例えば本当にやってみたいと思っているのは、豆腐を使ったお菓子づくりに挑戦してくれるような人材が来たら、真砂地域内にお店を構えて、豆腐やスイーツを求めてわざわざ真砂までお客さんが来て、小学校にも立ち寄ってもらいながら少し滞在してもらって帰ってもらおう—そんな夢を頭の中で思いめぐらせていたりしています。

そのような夢への期待も含めて、地域との連携の部分ですごく楽しみなのは、完成した複合施設をどんどん利用して、これまで行ってきた食育活動等を深化させていくこと。そこを拠点にいろんな活動をする中でいろんな人と出会い、今まで思ってもないようなコラボができたりするのでとは期待しています。」

地域の人の声



農事組合法人まめ・こめ
久保田 敏枝 さん
城市 明枝 さん
齋藤 多恵子 さん

農産物加工センターが設立された頃は減反政策で大豆が地域でたくさん作られていたので、その大豆を地域で加工して販売することは経済循環にいいのではないかと、地域の人たちも期待していたのを覚えています。

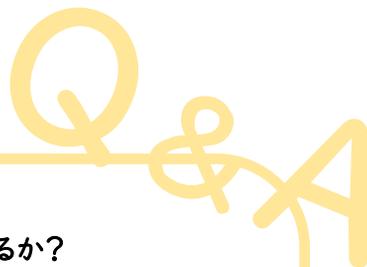
今は量が不足し大豆を市外からも購入するようになりましたが、真砂公民館と(有)真砂との連携事業が始まったことで地域が元気になったように思います。例えば、地域のお年寄りが今まで捨てていたような野菜を今では保育園やキヌヤへ出荷するようになりました。そのきっかけを真砂トライアングルが作ってくれてとてもよかったですと思います。私たちも自家消費用につけていた味噌を保育園に提供するようになりました。

ココに注目!

“地域に開かれた拠点(公民館)から生まれた「真砂トライアングル」”

「真砂トライアングル」につながるアイデアは日常的に公民館に集まって話をしていた公民館長、岩井氏、学校の先生の3者の雑談の中から生まれた。

それぞれが実施している取り組みや、やりたいことについて話をする中で、「その活動と一緒にやってみよう」という小さな動きが始まったことが先駆けとなり、その後公民館を中心に戦略的に県の事業等を活用しながら地域づくり「真砂トライアングル」として発展した。



Q. どうやったら他の地域住民からの理解を得て活動に協力してもらえるか?

A. 地域の人から協力を得るために特別何かをしたことはありません。あえて言うなら、住民それぞれの得意なことで無理なく関わってもらえる「かかわりしろ」をつくることは大事だと思います。

また、外部から評価をしてもらうことで、地域の人たちが活動や僕たちに関心をもってくれたという経験があります。(「平成26年度過疎地域自立活性化優良事例表彰」, 公民館との取り組みが全国的に評価されて石破大臣が地域に訪れてくれた。)

Q. どうやったら他の地域住民を巻き込むことができるのか? 若者を引き込むコツは?

A. 真砂は行事が多い地域で、お祭りなどのイベントを一緒にやることを通じて、いろんな地域の人と関わる機会をもてたので、誰が何を得意としているのか、その人の人となりも何となくわかり、声を掛けたら一緒に取り組んでくれそうな人なのかどうかがわかった。そのため、その人が得意とするところをお願いをすることで引き受けてもらえることが多かった。

また、いろんな活動を既にやっている先人がいたので、加工所に来てくれるおばちゃんやいろんな人と活動をしている公民館に、「こんなことをやりたいんだけど、こういうことを頼める人がいないか」と相談してみると、誰に頼めば引き受けてもらえるかをよく教えてもらえた。

ただ、最近は昔に比べて本当に人が少なくなってしまったので、タレントが限られてしまい、頼める人も少なくなってしまった。

Q. 収入源となりそうな地域の資源はあるが、地域にとって当たり前のもので「お金になりそう」という方向に考えが向かわない。どうしたら良いか?

A. 常に人が考えないことや馬鹿みたいなことを頭の中で考え続けながら、チャレンジしてみること。

本当は田舎だからできないわけではなくて、お金を稼ぐための感性が足りないだけ。人がいて物が動いている以上はお金を稼ぐ手段が何も無いわけではない。

自分のアンテナを研ぎ澄まして感性を磨くしかないのでは。

Q. 収支のバランスをどうとっているか?

A. お金がとれる事業を確立してそこでお金を回収するしかないのではないか。(うちの場合はお惣菜が収益がでる部門)

今日も試作の豆腐をつくったが、今豆腐業界では高い価格の豆腐を作るような傾向があるので、他所を見て真似すべきところは真似している。ただし、真似だけではやっていけないので、うちの場合は絶対に他の豆腐屋さんでやってないことと言えば、地域と連携していること。その部分で目立ちつつ、地元で豆腐を売りながら、現在開発中の価格の高い豆腐を外へ売っていくつもり。また、認知度が薄れかけたらYouTubeで動画を作って情報を届けたい人に見てもらえるように情報発信もしている。

今はいろんな手段があるのだから、常に目的を見つけてやっていくことが大事。

LLPでござる会

様々な取り組みの経営中枢として機能する地域の総合的な事務所

島根県邑南町口羽地域に、地域のための収益事業を実施する主体としてLLPでござる会が発足。

住民のための草刈・除雪や町施設指定管理業務等の地域自治関係事業、ふるさと米販売等の農業関係事業、新聞配達やデマンド交通等の日常生活関係事業等に取り組んでいる。



活動地域

口羽地域 ◀ 島根県邑南町

地域の概要

邑南町口羽地域と阿須那地域は、平成16年の町村合併前には羽須美村だった地域である。

一級河川『江の川』に接し、邑南町の東の玄関口となっており、口羽地区では川角集落での『花桃まつり』、阿須那地区では宇都井での旧JR宇都井駅を活用した「INAKAイルミ」や「三江線トロッコ」等の取組があり多くの観光客が訪れている。

出典：島根県.しまねの郷づくり応援サイト



図1 エリアマップ

基礎データ

島根県邑南町口羽 [人口:644人 高齢化率:55.6% 世帯数:277世帯]

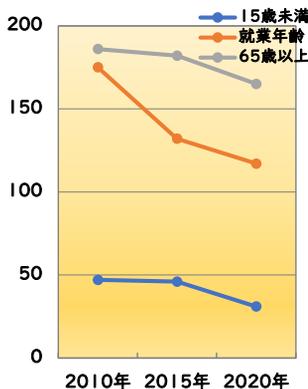


図2 人口増減

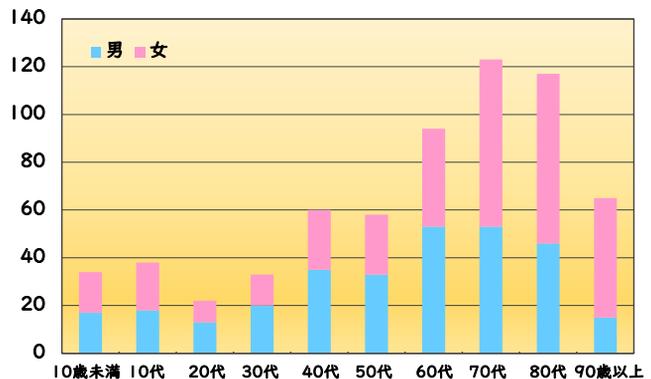


図3 人口構成

出典：国勢調査.小地域集計

法人の概要・主なできごと

- 名称 LLPてごおする会
- 所在地 島根県邑智郡邑南町下口羽 480-1
- 組合員数 5人
- 設立年月日 H23年
- 主な事業内容
 - ▶ 新聞販売部門
 - ▶ 指定管理部門
 - ▶ 仕出し農産販売部門
 - ▶ 作業請負部門

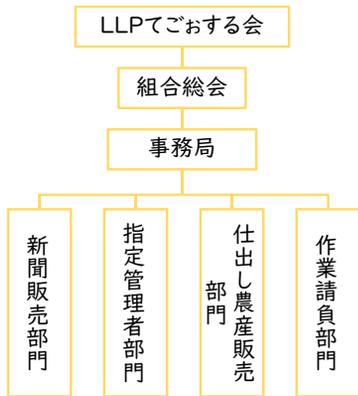


図4 組織図

- H21年 地元の有志が集まり「この指とまれ」方式で「口羽をてごおする会」結成
- H22年9月 口羽地区社会福祉協議会の特別委員会として承認を得る
- H23年 地域の新聞配達の担い手として **LLPてごおする会を設立**
口羽地区にある4自治会の承認を得て、その連合協議組織として振興協議会を結成
- H23年～H27年 邑南町コミュニティー再生事業による補助を受ける
- H28年～R1年 邑南町地区別戦略事業による補助を受ける
- R2年～R6年 小さな拠点モデル事業による補助を受ける

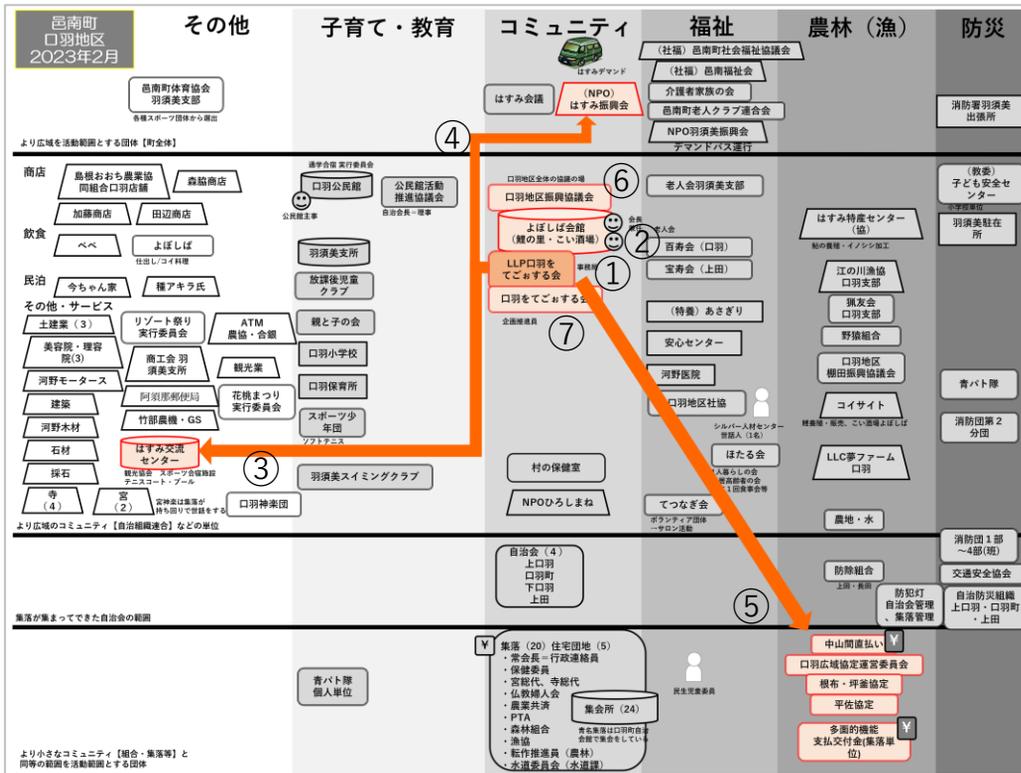


図5 LLPてごおする会の地域内(令和3年度地元関係図を加工)

- ①地域経営会社
- ②LLPてごおする会の活動拠点
- ③LLPてごおする会が指定管理する施設
- ④LLPてごおする会がデマンド交通事業の事務代行を行っている
- ⑤LLPてごおする会が多面的機能事務及び中山間直払事務それぞれの代行を行っている
- ⑥口羽地区全体の協議組織
- ⑦口羽をてごおする会の一部事業を分離する形でLLPてごおする会が設立された

法人設立の歩み

きっかけ・必要性

過疎高齢化が進む口羽地区。20集落の中のある集落では高齢化率が100%となるなど、集落の維持に不安を抱えた状態が続いていた。このような中で、平成19年に国土交通省の国土創発調査事業に選定され、口羽地区のような小規模で高齢化が進む地域においては“中間支援組織”が必要であるとの結論を経て、集落支援センターの創設に向けた第一歩を踏み出した。

その後、平成20年度、21年度にかけて同省の「新たな公による地域支援モデル事業」を受けて、住民による組織の立ち上げに向けた準備を進めていった。そして、平成22年度に「口羽をてごおする会」が設立し、その後の「LLPてごおする会」の設立に繋がっていく。

そして、もう一つのきっかけは、「口羽をてごおする会」の事業収益の増大である。当時、新聞配達事業において、事務管理等の事業収益が増大したため、収益部門を独立させる必要が生じた。そのため、会社組織の必要性に迫られ「LLPてごおする会」の設立に繋がっていくこととなる。
※集落支援センター：住民が安心して暮らし続けるための仕組み。集落版のもう一つの役場。

合意形成

「LLPてごおする会」の設立につながる合意形成を語るうえでも「口羽をてごおする会」が大きく関係している。「口羽をてごおする会」の設立にあたっては、口羽地区のキーパーソンを構成メンバーとして集め、地域の課題を話し合うワークショップを何度か実施した。このときのメンバーの集め方には、「この指とまれ」方式を採用した。この方法を選択したことで、すべての人に合意形成を図るのではなく、賛同してくれた人たちが仲間になる形で、短期間で「口羽をてごおする会」を設立することにつながった。

そして、「LLPてごおする会」も広く合意形成を図るのではなく、「口羽をてごおする会」の会員の意味決定により、「口羽をてごおする会」から分離する形で「LLPてごおする会」を設立した。

法人化

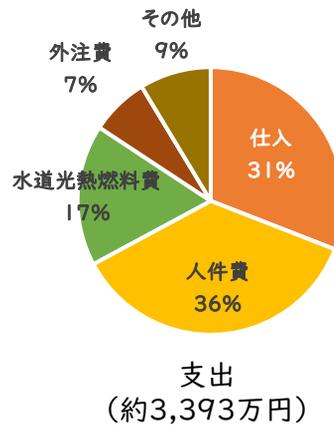
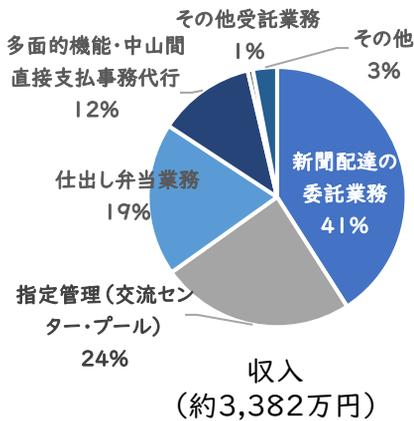
体制	「口羽をてごおする会」の会員の中から7名がLLPてごおする会に加入し、組合員となる。会計事務を担う事務局として、事務局長1名、そして地域マネージャーでもある事務員1名を配置した。後に、組合員は5名となる。
選法人格理由	LLPに法人格はなく、社会的に任意団体としてみなされるが、法務局に届出することで実印登録ができ、法人のように各種契約ができるため。 ※LLP：有限責任事業組合のこと
資金	設立資金はなし。
主たる最初の業務	設立当初より、新聞販売部門、指定管理部門、仕出し農産販売部門、作業請負部門を設置し、事業活動を行う。

今後の展望

今後は農地の維持に関しても取り組んでいかなければならないと考えている。既存の農業団体として「合同会社夢ファーム口羽」があるが、こういった本格的に農業経営を行っている団体と地域の生活・交通サービスを一緒に合わせたような、あらゆる分野をトータルで経営ができる組織としてブラッシュアップしていかなければならない。このことは、近年農林水産省で取り組まれている農村RMOの考え方にも沿ったものである。

経営状況

R3年度経営概況



経営のポイント

- ・各事業の事業規模はそれだけで事業体を運営するには小さ過ぎるが、LLPでござる会がまとめて担うことで、各事業を継続させながら事務局費用を捻出している。
- ・プール管理、交流センター管理は町から指定管理として受託している業務で、てござる会の安定した収入源。収入全体の約4分の1を占める。
- ・新聞配達の委託業務と仕出し弁当業務は特に地元雇用・高齢者の生きがいを生み出す事業。



R3年度事業別収支(単位:円)

創業年度の資金繰り

- ・創業当初から新聞配達事業、指定管理事業、仕出し事業、作業請負事業を担っていたことから、安定的な収益を得ることができ、人件費や経費に充てることができた。

事業紹介

事業Ⅰ もともと存在した地元の新聞屋さん業務を受け継ぐ

新聞販売部門



●事業概要

地域の新聞店の廃業をきっかけに、旧羽須美村のエリア（口羽地区のほか、阿須那地区も含む）の新聞配達事業を一手に引き受け、現在、重要な事業の柱の一つとして展開されている。この事業が、「LLPてごおする会」の設立のきっかけの一つにもなった。

作業を行う方は60代～70代が中心であり、毎日5人で新聞の折り込み、配達を行っている。

現時点での新聞販売部数は330部あり、月にかかる購読料と折込チラシを行う際の手数料を合わせると、売り上げ自体は1,300万円程となり、まとまった金額が動いている。

なお、売り上げ費用は大きいものの、新聞の仕入れ代や各種維持費などがかかるため、利益は月に50万～60万円残れば良いほうである。

事業Ⅱ 地元住民の健康づくりの場

指定管理部門

●事業概要

「はすみ交流センター」「はすみ温水プール」の2つを指定管理として受けている。



はすみ交流センター



はすみ温水プール

■はすみ交流センター

合宿などを目的としてはすみスイミングスクールが利用しているほか、テニスコートなども併設しているため、地元の団体がにぎやかに利用している。今後は、関係人口の受け皿として、田舎体験の拠点としての利用などが期待される。

■はすみ温水プール

地元住民・団体が利用している。施設の老朽化が進んでいるため、周辺の小学校と共同で使用できないかどうかを模索中。

事業Ⅲ 地域の女性の活躍の場

仕出し農産販売部門



●事業概要

「よばしばグループ」と呼ばれる60代～80代の4～5人の女性を中心に、仕出し弁当の注文販売を行っている。

また配達も女性自ら行っている。

事業Ⅳ 地域住民の困りごとをお助け

作業請負部門

●事業概要

除雪や草刈りなど、日常生活で困っている方への支援を行っている。

年間に10件～15件の作業を請け負う。ただし、基本的にはシルバー人材センターのサポートという位置づけ。





LLPてごおする会
事務局長
小田 博之 さん

地域の人の声

LLPてごおする会を利用している地域の方々

LLPてごおする会ができたことによって、「様々な面で助かっている。高齢者にとっての重要な情報源である新聞が毎日配達されることで大変助かっている。仕出し弁当についても、コンビニなどの既製品を食べるよりも、地元の方々によって地元食材をふんだんに使って作ったお弁当の方がおいしく、大変ありがたい。」との声を常日頃からいただいている。

「良い仲間と良い活動をする。」ロ羽地区で十数年間、地域づくりに携わってきた小田氏は、これまでの活動をこのように振り返った。

ロ羽地区ではこれまでに国や県、町などから様々な支援を受けあらゆる検討を重ねながら地域づくりに取り組んできたが、地域活動を行う上で自治会や地域運営組織といった“協議組織”と“地域経営会社”では次のような違いがあるという。

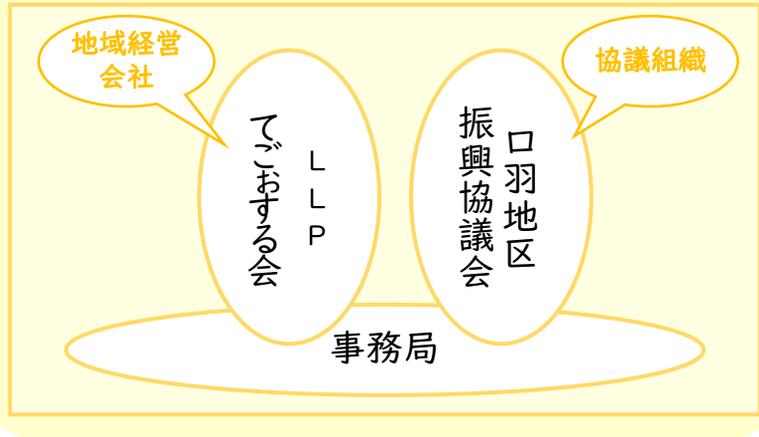
「協議組織の問題点は2つあります。一つ目は、役になりたがる人がそもそも少なく、限られた高齢者の中で分担しなければならないこと。二つ目は仮に役員になったとしても1年あるいは2年で交代してしまうことです。」

これに対して、地域経営会社のメリットとしては、「そもそもが会社組織形態を取る関係で、やる気のある人が集まったうえで、協議組織のように地域住民全員の合意が必要ではなくなり、少数精鋭で機動的に活動に取り組むことができます。」と語った。

協議組織と会社組織ではこのような違いがあるため、地域経営会社と分離する必要があるとのこと。一方で、協議組織の事務局を地域経営会社が担うことで、協議組織の持続性が担保できることにも繋がる。

ちなみに、ロ羽地区における協議組織はロ羽地区振興協議会であり、コミュニティ再生事業といった各種補助を受けている。

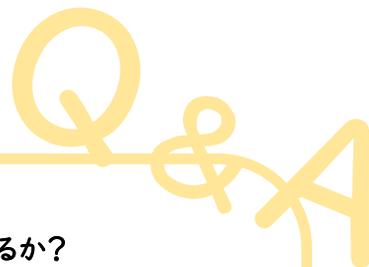
●ロ羽地区における協議組織と地域経営会社の関係



ココに注目!

“新聞配達事業の継続に向けた検討”

新聞配達事業については、人口減少等による購買層の減少が避けられないため、利益の確保に向けた対策が必要不可欠となっている。経費削減を図ることも利益の確保につながることから、例えば集落各地にある所定の配達場所に都度届けるのではなく、代表となる一ヶ所にまとめて配送したり、日常の郵便物と併せて配達をしてもらうなどの検討も併せて進めていく。



Q. どうやったら他の地域住民からの理解を得て活動に協力してもらえるか?

A. 結論から言うと、地元住民からの理解を得ることは早々に諦め、「この指とまれ方式」で進めたのが全てである。

平成19年の国土創発調査事業において、集落支援センターをつくるために各集落から委員を募り様々な検証を行った。その際に、一部の委員からは会議を開催することに對して不満が出たり、自分達の住む地域のために共に前向きに検討することを促してもみたが、担当した委員には高齢者が多く、今後のことは若い者に任せたいという意見が多く出た。

こういったことは地域づくり活動をする中でよくある話であるため、「口羽をてごおする会」の設立においては、あらかじめ見込みのある方に対して談判する形で、少しずつ活動の仲間を集めていく方法を取った。

こうして「口羽をてごおする会」の活動が始まることとなるが、当初から住民の理解を十分に得ることができたわけではない。地域からは、勝手にやっているだけだと思われるが続けていた。

この状況を打破するきっかけとなったのは、同じ仲間にはいた地区社協福祉協議会の会長であった。地区社会福祉協議会は、地域福祉サービスを提供する地域住民にとってなじみのある組織。そのため、地域からの公認を得るため、地区社会福祉協議会所属の特別委員会という形で活動をスタートした。

その後は、少しずつ地域からの共感を得ていくこととなるが、現在に至るまで、地域住民全員が納得あるいは興味を持ってきているわけではない。そのため、年に1回の広報誌を全戸配布するなど、これまでの活動の振り返りや取組の方針などの周知にも努めているが、それでも無関心層はまだ多い。

Q. 収支のバランスをどうとっているか?

A. 安定的な収益を確保するのは非常に苦勞する部分である。現時点ではまだ実現に至ってはいないが、希望としては町の業務を地域にアウトソーシングしてもらうことを考えている。

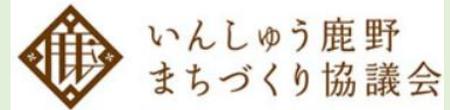
特に公民館機能をアウトソーシングしてもらうことで、いわゆる地域の事務として町からの補助金を受けることで、安定的な経営に結び付けることができると考えている。また、このような人材は、地域内で確保することは難しいため、都市部などから地域マネジメントに興味のある若者を呼び込んでいく必要がある。また、呼び込むためにはある程度まとまった給与を支払う必要もあるため、この原資としてアウトソーシングで得たお金を使って活動費を賄うといった仕組みも考えていきたい。

NPO法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会

自分たちのまちは自分たちで良くしよう!
それがいんしゅう鹿野まちづくり協議会

平成6年から取り組み始めた街なみ環境整備を契機として、平成13年10月にそれまで各グループで活動していた多くの住民・グループが集まり、「いんしゅう鹿野まちづくり協議会」を設立した。

「私たちは、先人が歩んできた歴史を深く認識し、生きる活力を後世に繁栄するため、すべての立場の住民が一体となって住んで誇りに思えるまちづくり、心が通う人づくりの振興を行う」



いんしゅう鹿野
まちづくり協議会

活動地域

鹿野町地域 ◀ 鳥取県鳥取市

地域の概要

鹿野町地域の面積は52.77km²。そのうち80%が山林となっている。場所は、鳥取市街地から車で約30分に位置している。

鹿野町地域は平成16年に合併された旧鹿野町であり、鹿野地区、勝谷地区、小鷲河地区の3地区からなる。

戦国時代の鹿野城主・亀井氏によってつくられた城下町の風情が今も残されている地である。この街なみを整備・保存するため平成6年度に鹿野町基本整備構想を策定。これをもとに住民が主体となり、「鹿野祭りの似合う町」をテーマに街並み整備の指針をつくり、街なみを住民の共有財産として保全・整備に努めている。

出典：鹿野まち普請の作法

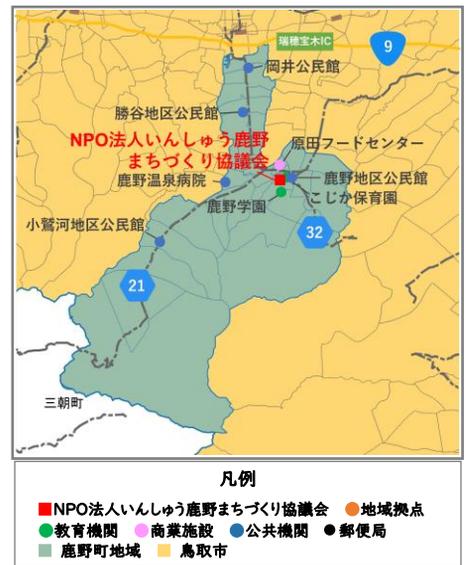


図1 エリアマップ

基礎データ

鳥取県鳥取市鹿野町 [人口:3,617人 高齢化率:40.7% 世帯数:2,162世帯]

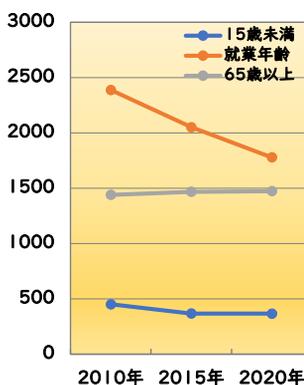


図2 人口増減

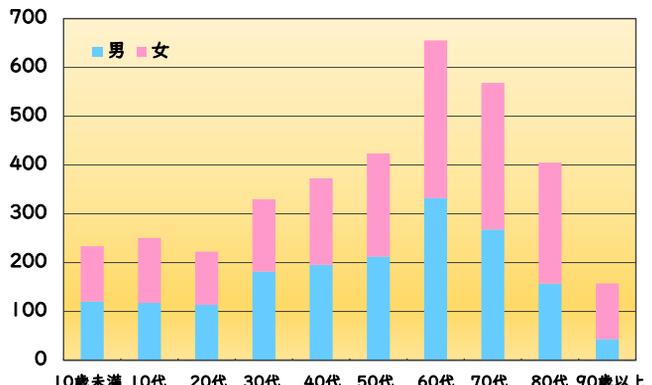


図3 人口構成

出典：国勢調査、小地域集計

法人の概要・主なできごと

- 名称 NPO法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会
- 所在地 鳥取県鳥取市鹿野町鹿野 1809-1
- 理事 8名 監事 2名 正会員 30名
- 設立年月日 H13年10月
- 事業内容
 - ▶ 景観事業
 - ▶ 空き家活用事業
 - ▶ 地域連携事業
 - ▶ 賑わい事業
 - ▶ 研修事業
 - ▶ 交流事業



夢会の様子



まちづくり合宿での車座の様子

H13年	いんしゅう鹿野まちづくり協議会発足
H14年	“ゆめ本陣”オープン NPO法人 設立
H15年	“夢こみち”オープン
H19年	“しかの心”オープン
H20年	お試し定住施設管理開始
H21年	空き家事業 サブリース開始 「しかの×空き家×アート」シンポジウム開催 神山町・尾道とつながる
H24年	空き家学びの場プロジェクト 「週末だけのまちのみせ」開始
H25年	鳥取市空き家バンク 鳥取市移住定住空き家運営業務開始
H26年	鳥取市空き家利活用促進事業(空き家片付け事業)開始
H27年	「鹿野町河内果樹の里山プロジェクト」開始
H28年	「鹿野芸術祭」開始
H29年	しかの宿 本田中家オープン
R1年	鹿野とつながるプロジェクト
R2年	“里山ベース”オープン 空き家対策の担い手強化・連携モデル事業活用
R4年	継続的空き家活用40カ所

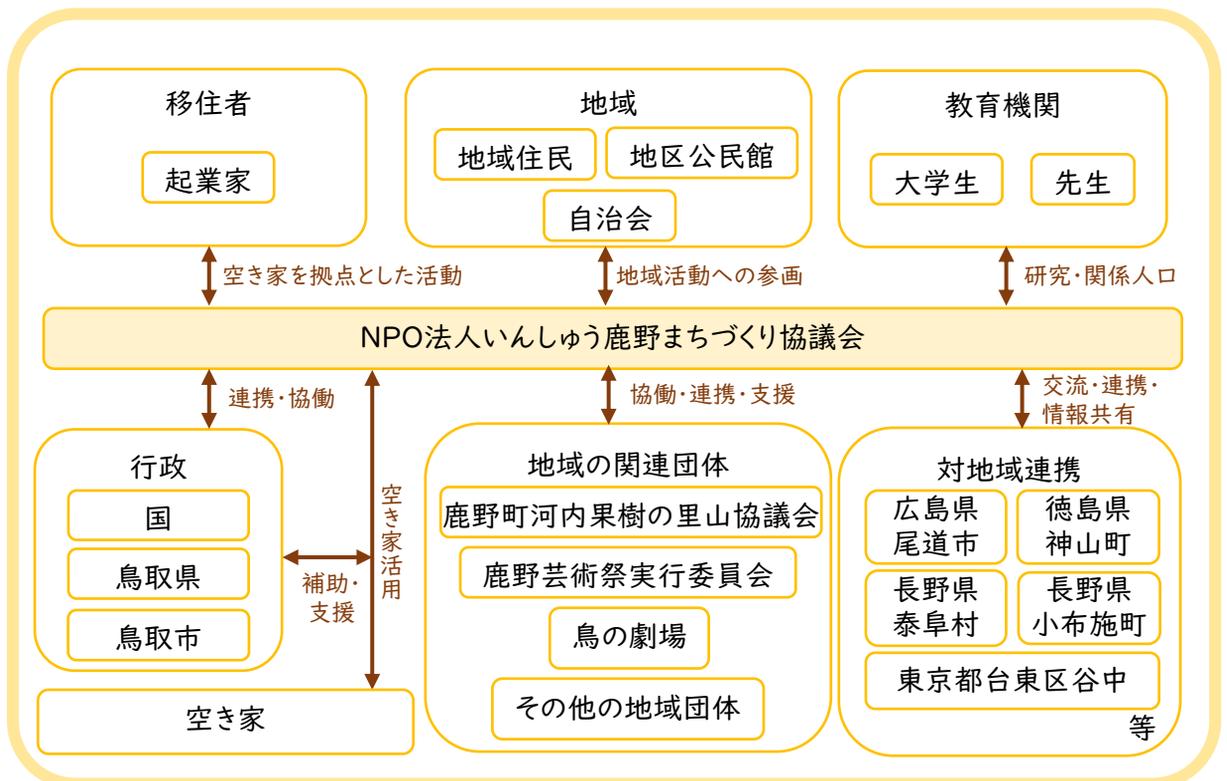


図4 NPO法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会を中心とした相関図

法人設立の歩み

きっかけ・必要性

亀井公が城主として統治した小さな城下町のある鹿野町は、四季に応じて色とりどりの風景をのぞかせ、今もなお当時の町並みの面影を残している。ここを舞台にして行われる「鹿野祭り」は、約400年の伝統を誇り、地域の人々にとっての心のよりどころと言えるほどの祭りとなっている。そしてこの歴史・文化が随所に色濃く残る町並みと伝統行事は、住民、NPO、行政が協力して守り、伝えられてきたものである。

平成8年から当時の鹿野町役場が取り組んだ街なみ環境整備事業に呼応する形で、まちの将来を描く計画を住民自ら作成し「いんしゅう鹿野童里夢計画」と名付けた。この計画が平成12年に鳥取県主催の「まちなみ整備コンテスト」で最優秀賞を受賞したことを機に勢いづくこととなる。

合意形成

平成13年に鳥取県より、いんしゅう鹿野童里夢計画を具体化してみないかとの打診（中山間地域活性化交付金事業（県事業））を受け、セクション童里夢のメンバーを中心に、農産物加工、藍染めなどの関係団体が集まり、具体的な空き家整備に向けた話し合いを進めていった。

そして、どの空き家をどのように整備し、何の事業を運営するのか、その整備予算はいくらで、どの業者へ相談すればいいのかといった課題を整理し、事業計画として取りまとめた。

事業計画をもって鳥取県庁に説明に行ったのだが、事業の主体となる体制等に関して不十分であるとの指摘を受けた。そこで、より幅広い協力を得るため、地元の有力な経営者らに対し、いんしゅう鹿野童里夢計画と、それを具体的に実現させるための事業へ挑戦することについて一人ずつ丁寧に説明していった。

その結果、経営者を含む地元実力者と協力して事業に着手することが決定し、NPO法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会（以下、「まち協」という）の発足に繋がっていくこととなる。

法人化

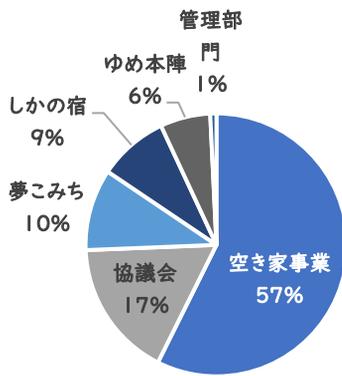
体制	セクション童里夢、いんしゅう鹿野盆踊り実行委員会、鹿野町商工会、各町内会有志などを構成員として、いんしゅう鹿野まちづくり協議会が発足した。
法人格の理由	空き家改修（ハード事業）や人材育成（ソフト事業）ができる中山間地域活性化交付金事業の活用にあたって、組織的事業主体の体制構築が必要であったため。
資金	主たる活動資金源は、前述の中山間地域活性化交付金事業が原資となっている。3か年で4,550万円の事業であり、用途としては、現在鹿野のまちなみの代表的な建物にもなっている「ゆめ本陣」と「夢こみち」の改修に使用している。 なお、平成13年のまち協発足から平成14年にゆめ本陣がオープン（夢こみちは平成15年にオープン）するまでの整備費については、中山間地域活性化交付金事業費を充てたが、整備後の運営にかかる費用についての確保は難しかったため、テナントに入居してもらったり、その後直営で店舗運営するなどにより、徐々に活動資金を確保していった。
主たる最初の業務	鳥取県中山間地域活性化交付金を活用するため、事業計画を作成。鹿野の典型的町屋を改修し、伝統工芸技術の伝承の場、地産農産物の加工所、特産品開発の場、人材育成の拠点となる「ゆめ本陣」の改修に取り組んだ。

今後の展望

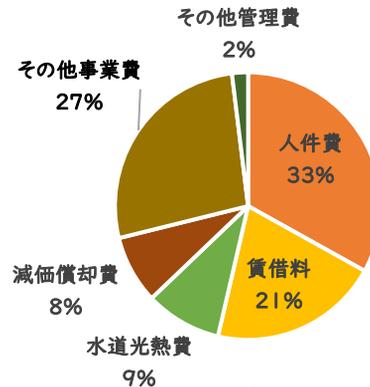
今後とも地方で暮らしたい、鹿野に住みたいと考える移住者に対して、まち協として可能な限り応じていく。また、空き家に関する制度的な構築、税金対策、空き家課題の見える化、情報発信などの取り組みを国・県・市に対して求め、現在のまち協の組織だけにとどまらない行政と民間が真に連携して取り組む姿を望んでいる。

経営状況

直近一年間の経営概況 (R3年4月1日～R4年3月31日)



収入
(約1,964万円)



支出
(約1,534万円)

経営のポイント

- ・補助金は活動に一時的に必要となる費用に活用するよう心がけており、補助金や助成金に頼らない運営を目指している。
- ・まち協の活動の軸であり、最も安定した収入源は空き家を活用した家賃収入。その一方で空き家管理や新たな空き家の改修に要する支出も大きく、空き家事業全体としては補助金を含まないと100万円ほどの収益となる。(令和2年時点で33戸の空き家を管理・活用。そのうち、27戸の空き家をサブリース事業で利用。)
- ・「鳥取市中山間地域遊休施設活用支援事業補助金」(500万円)を活用し空き家事業に活用。



R3年度事業別収支 (単位:円)

活動項目	活動内容
協議会	まちのみせ(イベント期間の週末だけ空き家を使って出店)、まちづくり合宿、「鹿野町河内果樹の里山プロジェクト」等
夢こみち	地域食材を使った食事処の運営
ゆめ本陣	小物の店、元牛小屋を藍染工房にして藍染体験、加工所(そばアイス)、季節のイベント実施、会議等の利用、その時々が必要とされる役割で活用
空き家事業	空き家の管理・活用(暫定利用。サブリース事業、まち協による直接利用)、空き家バンクの受託
しかの宿	ゲストハウス「しかの宿本田中家」「しかの宿殿町」「しかの宿山根町」の運営

- ・空き家活用がゆめ本陣、夢こみち、ゲストハウス「しかの宿」等の事業に繋がったり、逆にまちのみせで空き家を活用することがサブリース事業に繋がること、また空き家活用で得た収益を他の事業費に活用するなど、各事業はゆるやかに繋がっている。

事業紹介

事業Ⅰ まちの未来を変える空き家活用①

空き家のサブリース事業

空き家活用はまち協の活動の主軸となっている。

空き家の活用方法として例えば、直営店の運営、イベント開催を行っているほか、サブリース事業を行っている。

令和4年現在、まち協では鹿野町全域で約40戸の空き家を管理しており、そのうち直接店舗などで利用する空き家は6戸、サブリース事業で利用するのは26戸、入居希望者と空き家所有者が直接賃貸契約を結ぶ際に協力したのが2戸である。

管理する空き家のうち最も多い形態となっているサブリース事業は、まち協が空き家所有者と入居希望者の仲介役であるからこそ成り立っているビジネスモデルであると言える。

なぜこういった仲介役が望ましいのかというと、空き家所有者にとっては、普段そこに住んでいるわけではないため、管理が行き届かず、空き家がすぐさま利用できるほどの状態でないことが多い。また、賃貸希望者の探し方がわからなかったり、手間がかかかったりと負担が大きく、空き家が放置されてしまう傾向にある。本来であれば地元不動産業者が仲介役を行うのが望ましいが、中山間地域においては近隣にこういった業者がないことも少なくない。

このような理由があるため、鹿野町にとって、まち協の空き家活用事業は無くてはならない存在となっている。



サブリース事業で運用する住宅



サブリース事業で運用する店舗

事業Ⅱ まちの未来を変える空き家活用②

空き家の直営管理

空き家の直営管理は、現在6戸であり、そのうちのひとつは、まち協の始まるの場所である「ゆめ本陣」。空き家となっていた当施設を鳥取県の「まちなみ整備コンテスト」を機に改修し、民芸品や手作り雑貨等の販売も行う素敵な場所へと生まれ変わらせている。

そして、ゆめ本陣の目の前には、同じく空き家を改修して地元食材を中心に料理を提供している「夢こみち」がある。

さらに、空き家を活用したゲストハウスも3戸あり、そのうち「しかの宿本田中家」は誰でも宿泊のできる施設となっている。コンセプトは「暮らすように滞在する」。中に入ると、十文字に大きな梁が組まれた鹿野独特の建築手法を見ることができ、歴史を随所で感じることができる。



夢こみち



ゆめ本陣



しかの宿本田中家(外観)



しかの宿本田中家(内部)

事業紹介

事業Ⅲ

城下町をフィールドにした
賑わいの創出

週末だけの まちのみせ

「週末だけのまちのみせ」は、城下町・鹿野を舞台に「いまだけ・ここだけ」をテーマに毎年秋に開催されるイベント。もともと鹿野町内では『鳥の演劇祭』という国内外より劇団が集まるイベントが開催されており、これをきっかけに演劇の観賞に来るだけでなく、より鹿野町らしさを実感できる取り組みとして平成24年より始まる。

イベントの会場は空き家・空き店舗となっている建物や空きスペースを中心に活用する。閑静で厳かな町並みの鹿野町も、イベント期間中はたくさんの人で賑わい、いつもとは違った風景に彩られる。

当初は、12店舗からはじまったイベントであったが、多いときには県外からの参加者も増え70以上の出店・企画が催され、延べ6,000人が集まるイベントである。



事業Ⅳ

ちいさな城下町での
小さな芸術祭

鹿野芸術祭

「鹿野芸術祭」は、平成28年にドイツから移住した画家の提案より始まった町内外の芸術家が制作した多彩な作品を楽しむイベント。

当初は、イベントの準備に苦勞する部分が多く、持続性に課題があったが、補助金申請による運営費の確保や芸術祭としての特色を濃くするためにイベント全体のコンセプトづくりを行うなど、一步一步取組を進めていった。

このイベントによって、地域の子供たちとのつながりや地元に戻った若い世代、移住者との交流の場としても機能している。

なお、事業主体は鹿野芸術祭実行委員会であり、まち協は事業支援や場所の提供、事業費提供などを行いサポートしている。



事業Ⅴ

鹿野町と大学の連携

大学との協働・連携

鹿野町は、これまでに多くの大学と連携してきている。「鹿野町河内果樹の里山プロジェクト」は、大阪国際大学の学生が中心に関わっている事業。

河内地区の耕作放棄地を果樹の里山にするため、「果樹の里山をデザインする」をテーマに活動している。

令和3年度は、すももやプルーンなどを植え、これまでに計864本を植えている。

毎年秋には、「果樹の里山まつり」を開催するなど、人々が行き交う空間づくりを目指し、様々な取り組みを行っている。





いんしゅう鹿野まちづくり協議会
副理事長
小林 清 さん

空き家事業の応援者

いんしゅう鹿野まちづくり
協議会
理事長
佐々木 千代子 さん

空き家活用にあたっては、空き家所有者との契約が重要となる。鹿野の場合は所有者とまち協が契約するので、理事長を務める佐々木氏が代表する形となり、日々の取組みを支えている。

「地域に住む普通の住民がお互いに知恵を出し合い協力しながら続けてきたのが私たちの活動です。」

現在、まち協の空き家活用で扱う空き家の軒数は約40軒にのぼりますが、最初から今の仕組みがあったわけではありません。

まち協発足後の初期には試行錯誤が続き、うまくいくのかどうか不安に思うメンバーもいました。

そんな中、今の仕組みができるきっかけとなったのは平成20年に鹿野町内で行った空き家調査。当時まち協では、町外からの移住に関する問い合わせがあり、鹿野町内にはアパートやマンションがなく、外から人を受け入れるには個人所有の家をあたるほかない状況でした。

そこで、まち協では空き家調査をきっかけに、所有者と話す機会が生まれ、「まち協に対してであれば空き家を貸しても良い」と言ってもらえることが増えていきました。そして空き家所有者からまち協が空き家を借り入れ、活用する方法を検討した結果、サブリースというやり方をやってみようという結論に至りました。

しかし、サブリース事業を始めたところ、空き家の漏電や漏水への対応、家財の片付けに関する対応をまち協のみで行っていたこともあり、収支面で厳しい状況が続きました。

私たちは皆で知恵を出し合い協力しながら、自分たちで改善できることは試行錯誤を重ね、実行に移すとともに、取り組みの中で出てきた様々な課題や、それに対する解決策の必要性を県や市に提言しました。このはたらきかけは、その後の行政による空き家活用事業の創設につながり、現在の空き家活用のための原資になっています。

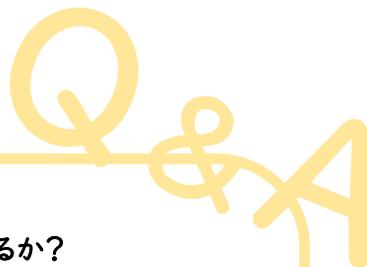
ココに注目!

“他地域から学ぶことの大切さ”

まち協が空き家活用事業をここまで発展させることができたのは、自分たちで試行錯誤しながら蓄積してきたノウハウに加え、他地域の考え方ややり方を学ぶ機会があったこともその一因である。

過去には、平成21年に広島県尾道市の「NPO法人尾道空き家再生プロジェクト」と徳島県神山地区の「NPO法人グリーンバレー」と繋がりができ、「鹿野と空き家とアート」というテーマでシンポジウムを開き交流を図ったり、具体的なノウハウを教え合うこともあった。

現在でも様々な地域へ視察に行くことがある。平成29年のドイツ・ライプツィヒや、令和2年に長野県と滋賀県に行った際には、地域で活動している若手や大学生も一緒に同行した。他地域の良いところを学ぶとともに、大学機関など鹿野に関わるあらゆる方々と共有するということは大事であると考えている。



Q. どうやったら他の地域住民からの理解を得て活動に協力してもらえるか?

A. 空き家事業に関しては、まち協と空き家所有者との信頼関係がとても大切になってくる。そのため、一般的な不動産契約に比べてより丁寧に対応し、所有者の思いに沿った形を取っている。

例えば、仏壇の有無が貸し借りにおいてよくネックとなる部分ではあるが、借主に対しては仏壇のある部屋は一切入らないこと、貸主がお盆などの際にお参りに来れることなど、所有者の希望を条件に加え契約に結びつけている。

※このような契約手続きは、そのほとんどの作業を小林氏が行っている。所有者との縁つなぎの一部や最終的な契約決定については佐々木氏が行う。

Q. どうやったら他の地域住民を巻き込むことができるのか?若者を引き込むコツは?

A. 月に一回「夢会」を開催し、10人程度が集まって地域のことを話し合う取り組みを行っている。この会ではまち協に所属していない人でも参加可能となっており、視察に来た人や大学生なども歓迎するなど、外からの多様な意見をうまく取り入れることで、新たな仲間づくりにつながっている。

また、まち協の活動の継承についての基本的な考え方として、若い世代に対しては、自分達がこれまでやってきたことを無理やり押し付けることはしないと決めている。若い人なりにやりたいことを進めてもらえれば良いと考えている。

Q. 収支のバランスをどうとっていますか?

A. サブリース事業が今のまち協における収益事業として一番大きな事業。この事業で赤字を出さないためには、主に3つのポイントがある。

1つ目は契約後入居者が決まってから、空き家所有者に家賃を支払い始めることとしている。

2つ目は、まち協が借主に空き家を貸し出すときと、空き家所有者からまち協が空き家を借りるときとは一定の差額を設けることで、まち協が収入を得ている。そのため、空き家所有者から借りる際の金額設定については慎重に設定している。

3つ目は、鳥取市の空き家活用事業を活用することで、まち協の財政的負担を軽減している点である。この事業は、空き家の利活用に必要な改修工事に要する費用のうち、上限はあるが対象経費の半分を市が負担し、もう半分は空き家所有者に負担を求める内容になっている。

これには家財道具の撤去処分費用も含まれる。空き家の片付けは、仮に空き家を売る、壊すとなった場合でも必ず必要となる。まち協ではこうした市の補助事業などを空き家所有者に対して説明しながら、空き家活用を促進している。

株式会社大宮産業

地域住民の生活を守り、
安心して暮らせる地域づくり

株式会社大宮産業は高知県四万十市西土佐大宮地域で唯一燃料や日用品、肥料等を販売していた元JA出張所の空き店舗を拠点に、店舗での日用品販売、宅配サービス、地域の賑わいづくりを目的とした土曜夜市などのイベント開催、大宮米のブランド化及び地産外商に向けた取組を実施するなど、多岐にわたる事業を展開している。



活動地域

大宮地域 ◀ 高知県四万十市

地域の概要

大宮地域は四万十市旧西土佐村にあり、その四万十市は、平成17年4月に旧中村市と合併し誕生した市である。四万十市の中心市街地からは約50km離れた中山間地に位置しており、病院や買い物等の生活面においては、それよりも直近に位置する愛媛県宇和島市（約32kmに位置する）まで行くことが多い。

3つの集落から構成されており、それぞれの集落は四万十川本流に注ぐ放射状の支流沿いに散在している。

稲作が盛んな地域であり、生産したお米を「大宮米」としてブランド化にもつなげている。



図1 エリアマップ

基礎データ

高知県四万十市西土佐大宮 [人口:213人 高齢化率:59.6% 世帯数:106世帯]

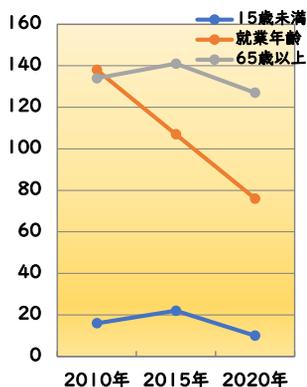


図2 人口増減

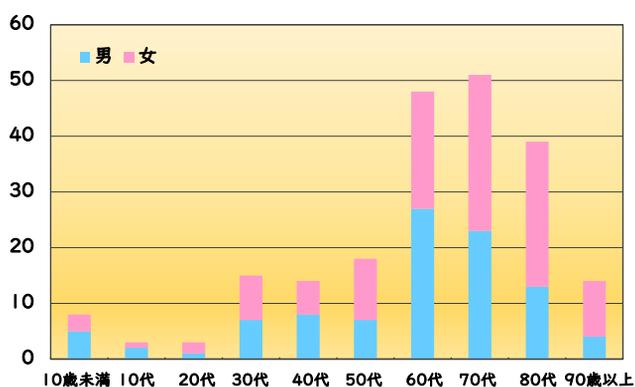


図3 人口構成

出典:国勢調査・小地域集計

法人の概要・主なできごと

- 名称 株式会社大宮産業
- 所在地 四万十市西土佐大宮1578
- 役員 5人
従業員 1人
パートタイマー 3人
- 設立年月日 H18年5月
- 主な事業内容
 - ▶ 店舗・給油所の運営
 - ▶ 大宮米のブランド化
 - ▶ 宅配サービス
 - ▶ 見守り事業

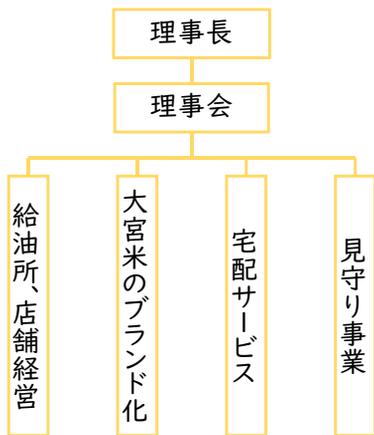


図4 組織図

H16年12月	JA出張所廃止の情報
H17年2月	廃止反対の対策委員会設置
H17年3月	対策委員会を「農協を守り育てる会」にし存続運動開始
H17年5月	406名の署名、アンケート等集計
H17年6月	署名をJAに提出、存続を要請
H17年6月	JA定期総代会にて出張所廃止の正式提案をうける
H17年～9月	地区説明会や委員会等による存続検討
H17年10月	JA臨時総代会に廃止反対案を提出するも廃止が決定
H17年12月	JAと委託事業について協議「農協事業継承委員会」を立ち上げる
H18年1月	各地区で、廃止後の店舗を守る具体策検討
H18年3月	住民から株主を募集
H18年5月	株式会社大宮産業 設立
H25年5月	大宮地域振興協議会設立 集落活動センター「みやの里」設立

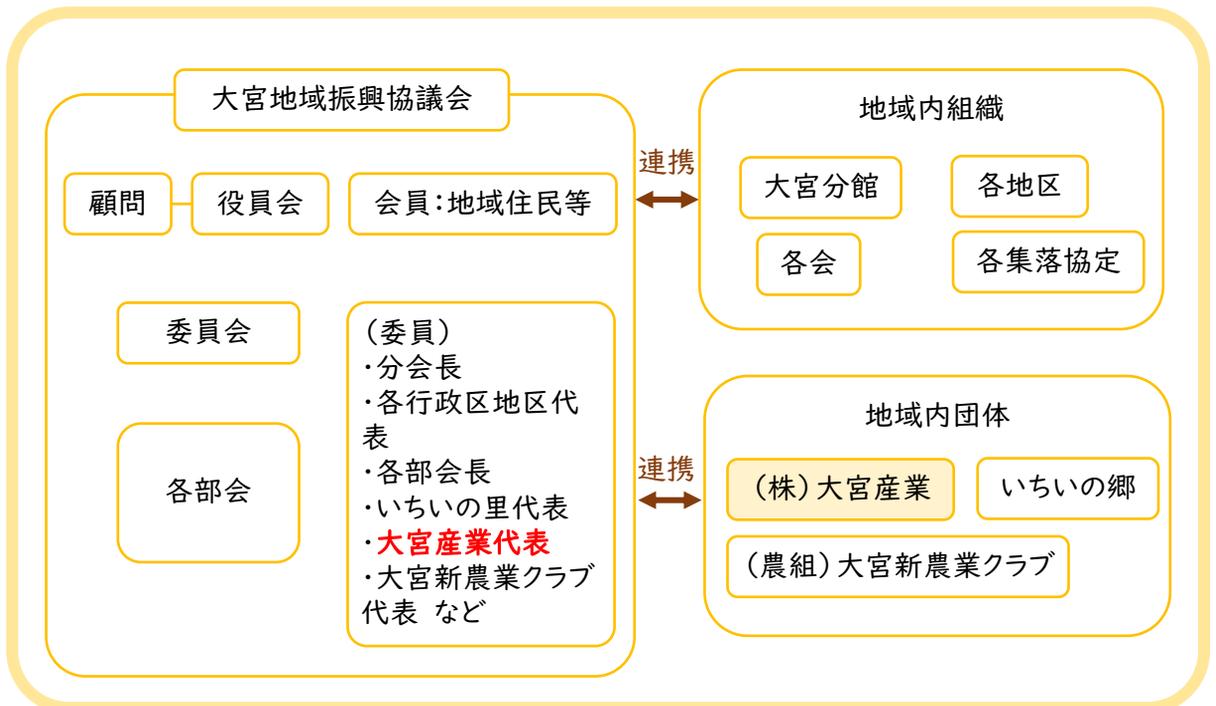


図5 株式会社大宮産業の地域内相関図

法人設立の歩み

きっかけ・必要性

大宮地域は昭和50年から平成31年にかけて人口が半減、高齢化率も54.6%となるなど、生活環境の維持や農業の担い手不足など集落機能の維持に大きな課題があった。

このような状況の中で、平成16年、当地域住民にとっての生活の要となっていた「JA高知は大宮出張所」が廃止の方向で検討が始まっているとの情報が入る。JA出張所が無くなるかもしれないとの情報に対し、住民側は「この地区を見捨てるのか」「日常生活に困る」「農機具の燃料や資材は今後どこで買えばいいのか」「地域が寂れてしまう」などの不安や怒りを感じていた。

合意形成

平成17年にJA出張所が廃止する見込みであることを受け、廃止反対の対策委員会を設置し、地域側での存続に向けた運動の検討が始まる。そしてすぐに対策委員会を「農協を守り育てる会」に変更し存続運動を開始する。運動の内容は、署名活動のほか、JAの利用を推進するための働きかけ、一日100円運動による住民への資金カンパの活動等を実施し、406名の署名が集まったほか、住民からのアンケートや資金カンパも集計し、これらの結果をもってJAに提出し、存続を要請した。しかしながら、JA側としては、経営の健全化・合理化を図る必要があったため、JA定期総代会にて出張所の廃止が正式決定となる。

これを受け、地域側では、「地域の生活を守るためには、自分たちが『給油所&店舗』を継続していかなければならない」との考えに至り、3集落からの代表8名からなる「農協事業継承委員会」を立ち上げる。この委員会において、再三にわたる検討を重ね、最終的に株式会社を設立し、地域を守るために店舗とガソリンスタンドを存続させることが決定した。

法人化

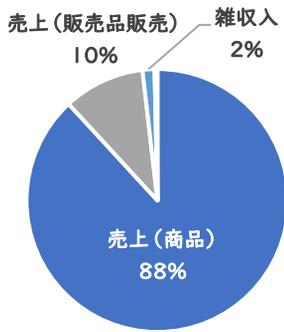
体制	設立発起人として農協事業継承委員会全員が就任した。なお、農協の事業が平成18年5月に廃止したのち、同年6月末までは農協職員の派遣により事業を行い、その後同年7月1日からは新規職員を採用して本格的な経営を始めた。
選法人格理由	店舗経営に必要な出資金を住民から募る必要があったため、株式会社の形態とした。なお、設立にあたって県の様々な補助を受ける際にも、県の地域振興課からは「地域の大半で組織するのであれば株式会社であっても補助事業の交付が可能」との回答を得ている。
資金	株主を募集し資金を調達した。その際に、大宮地域内の大半の住民が株主として賛同し、計108名が株主となり、出資金は700万円となった。
主たる最初の業務	給油所&店舗経営に向けた備品等の購入、修繕などを実施した。また、微力ながらも宅配サービスや農業資材の取り扱いなども当初より取り組んでいる。

今後の展望

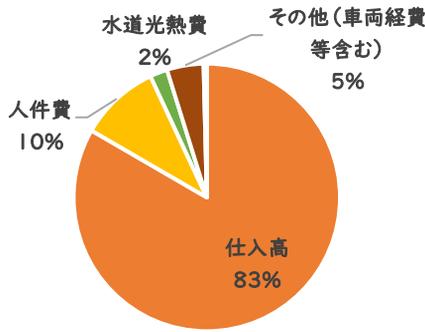
株式会社大宮産業が地域にとって果たすべき役割はまず第一に「住民の生活を守るライフラインの維持」であり、そして「地域住民コミュニティづくり」、「地域資源の見直しと地産外商の推進」を図ることである。今後もこれらの取り組みをより一層充実させるため、地域唯一の買い物先である大宮産業を買い支えるという地域住民の意識の醸成や地元関係団体、行政との更なる連携による仕組みづくりを行う必要がある。

経営状況

直近一年間の経営概況 (R3年4月1日~R4年3月31日)



収入
(約4,665万円)



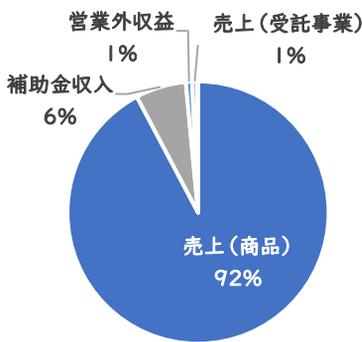
支出
(約4,705万円)

経営のポイント

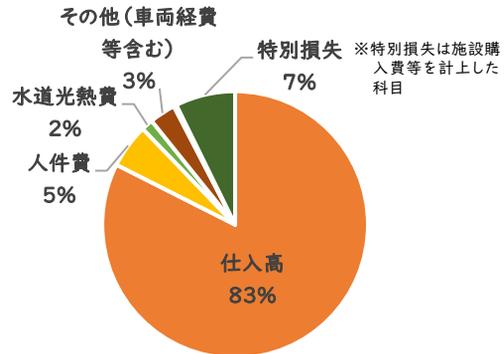
- ・商品の品揃え、イベントの企画、販売方法などの会社の事業について、住民(利用者)から意見を聞く「アドバイザリー会議」を年に数回開催している。



初年度経営概況 (H18年5月15日~H19年3月31日)



収入
(約3,852万円)



支出
(約3,920万円)

※特別損失は施設購入費等を計上した科目

資金繰り

- ・営業を始めた当初は運転資金(仕入れや人件費に充てる資金)として出資金を活用。借入を行わずに営業を開始できた。
- ・高知県が独自に始めた「地域づくり支援事業補助金」制度を店舗やガソリンスタンド営業に必要な施設購入・設備投資の費用として活用。初年度は撤退したJAから店舗やガソリンスタンドを購入した。

株式会社設立・初年度事業実施のために活用した補助事業

補助事業名	助成事業内容 または 利用内容	交付元
四万十市地域づくり支援事業補助金 (H18~H22)	(H18年度の利用内容) 店舗兼事務所・農業倉庫・給油所・地下タンク・給油設備・冷凍ケース・車両の購入 (H19年度以降の利用内容) 建物改修、米販売促進のための機材、顧客管理・情報発信機材の購入等	県1/2 市1/2

事業紹介

事業Ⅰ

地域にとって重要な
生活インフラ

店舗・給油所の運営

●事業内容

JAから引き継いだ日用品やガソリン等の購買事業を展開している。

店舗での販売においては、食品や日用品の他に農具や種子、肥料等住民ニーズに合わせた商品を揃え、地域住民の生活を支えている。



店舗内の様子



給油所の様子

事業Ⅱ

地域の安全安心を守る

宅配サービス・ 高齢者の見守り



●事業内容

「買い物に行きたいけど行けない」「重い物は運べないから買えない」高齢者に対し、電話予約での宅配サービスを実施している。商品を自宅に直接届ける際に、高齢者宅への見守りも兼ねている。

事業Ⅲ

地域の活性化へ

地域の賑わいづくり



●事業内容

店外で土曜夜市や感謝祭のイベントを開催。また、店内には、住民同士が交流できる談話スペースも設けている。

事業Ⅳ

魅力ある大宮地域のために

地産外商への取組み



●事業内容

もともとおいしいお米の産地である大宮地域において、地域資源の要である大宮米の復活に向け、学校給食への提供や近隣地域の販売店、全国に向けて販促活動を実施する予定。

この取組みを行うことで、会社として経営安定につなげ、地域にとっては、水田の維持や大宮米の魅力向上による地域への愛着の醸成を期待。



(株)大宮産業
代表取締役
竹葉 傳 さん

竹葉氏は大宮出身で農家として水稻やみょうがの栽培を行いながら、現在、株式会社大宮産業の会長、大宮集落活動センター「みやの里」の会長を務める。

「大宮地域から出たことが無い一方で、地域から出てしまう人を何人も見えています。良いことも悪いことも含めて、この地域の移り変わりを長年見てきました。

大宮地域は、人口減少・少子高齢化に伴い、小学校の休校、独居高齢世帯の増加など様々な地域課題に直面してきました。

そして、平成16年に地域住民の重要な拠点であったJA出張所の廃止の情報が入り、大変な危機感を抱いたことを今も覚えています。

その後、JA廃止に代わって自らの地域で農協を設立することも一時視野に入れたこともありましたが、最終的には株式会社として発足しました。

一方で、まちづくり分野においても動きがあり、将来皆が安心して暮らせる地域を目指す住民自治組織である「大宮集落活動センター『みやの里』」が平成25年に開設しました。そして、私自身も当初より会長として就任し、「大宮産業」、「自治会」、「地域団体」のそれぞれが連携を図りながら、地域づくりに取り組んできました。

大宮産業は設立して16年が経過しました。大宮産業は地域に対してはある程度貢献できているように思いますが、安定した売り上げを確保していくためにも、地域住民からの更なる協力が必要と考えています。その一つとして、是非もう何品か追加で購入いただくなど、地域の皆様に買い支えていただきながら、大宮産業をこれからも守っていきたいと考えています。」

地域の人の声



大宮産業利用者
西岡 寅男さん

特に宅配サービスが助かっています。私は普段、米や園芸（獅子唐など）を行っていますが、栽培に必要な肥料やトラクターや乾燥機を動かすための灯油を大宮産業から配達してもらっています。

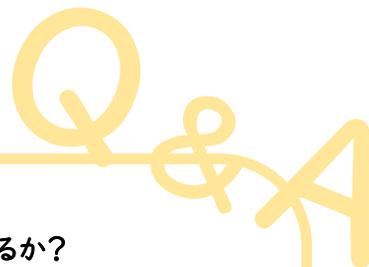
設立当初より大宮産業を知っている身としては、大宮産業が成功したのも、地域のために頑張ってくれた人がいたからよかったと思っている。当時はまだ地域の高齢化はそこまで高くなく、出資者の積極性は低かったように思うが、現在は、出資者も高齢化が進んでおり、大宮産業の必要性は増しているように思います。

ココに注目!

“大宮地域がよりよくなるための課題と今後の展開”

(株)大宮産業が今後も存続していくための課題は、“地域づくり”も含めた取り組みとすること。例えば、地域課題である農業の担い手不足が解消されれば、農具や種子、肥料などの売上につながり、(株)大宮産業の経営安定化につながる。「やはり、法人の設立当初から危機感をもって地道に取り組んでおくべきだったと今は思う」と竹葉氏は振り返る。

今行っている、イベントと仲間づくりは今後も重要となる部分である。若年層ほど大宮産業を利用しなくなっているため、利用してもらえらるための継続した取り組みが必要である。



Q. どうやったら他の地域住民からの理解を得て活動に協力してもらえるか?

A. JAが無くなることを受け、地域で座談会を15回開催し、少しずつ住民からの理解を得ていった。また、県の支援として、大宮地区に集落活動センターを作って事業をやらなにかとの話もあったことも一つのきっかけとなった。

Q. どうやったら他の地域住民を巻き込むことができるのか?若者を引き込むコツは?

A. 若者のみならず Iターン・Uターン者は、基本的に大宮産業は利用せず、宇和島市内まで買い物に行く人が多い状況にある。そうした人たちに大宮産業との接点をもつていただく機会として、イベントによる販わい創出がまずは大事であると考えている。
その一環で、土曜夜市や感謝祭などのイベントを毎年開催していた。しかし、コロナ禍の影響により、令和4年はイベントの開催ができなかった。

Q. 収入源となりそうな地域の資源はあるが、地域にとって当たり前のもので「お金になりそう」という方向に考えが向かわない。どうしたら良いか?

A. これについては、今まさに検討中の課題である。大宮産業の収入を上げるためには新しいそうした収入源を見つけ、もっと利用してもらえるような取り組みが必要であると感じている。高知県高岡郡津野町にある「森の巣箱」の取り組みが参考になるのではと考えている。

Q. 収支のバランスをどうとっているか?

A. 大宮産業では販売事業が会社収入の根幹であり、かつ地域住民に必要とされている最も大事な事業である。この事業で収益を確保するために、部門別の売上表を作成してどの商品が売れるのかを分析している。酒類はそろそろ頭打ちになりそうな状況であったりといったことが分かるため、こういったことを通じて経営状況を都度確認している。

一般社団法人かわかみらいふ

大切なライフラインである「コミュニティ」を守るために、出向いてつなぐ

奈良県川上村では平成25~26年に若手職員による村づくりワーキンググループ「川上ing作戦」を開始。小さな拠点を置き村民の暮らしをサポートする仕組みが提案された。小さな拠点づくり協議会での検討を経て移動スーパー・ Coop商品の宅配・ガソリンスタンド運営を主要事業とした法人が立ち上がる。拠点となるふれあいセンターではサークル活動等も行われて、地域住民の賑わいにあふれている。



活動地域

川上村 ◀ 奈良県吉野郡

地域の概要

川上村は総面積269.26km²の紀伊山地北部の山間、紀の川(吉野川)水系の源流域に位置している。吉野林業の中心地でもあるほか、村内には二つのダムがある。

1996年、全国に向けて「川上宣言」を発信した。それは住民はもちろん、下流域の人々とも手を携えてかけがえない水と森を育てていきたいという想いからであった。

村内は主に、西部と東部の2地域からなり、地区(集落)は28ある。かわかみらいふの建物は東部地区の小さな拠点としても機能している。



図1 エリアマップ

基礎データ

奈良県吉野郡川上村 [人口:1,156人 高齢化率:55.6% 世帯数:625世帯]

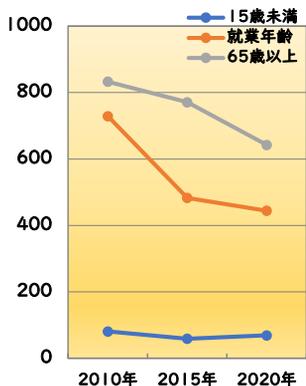


図2 人口増減

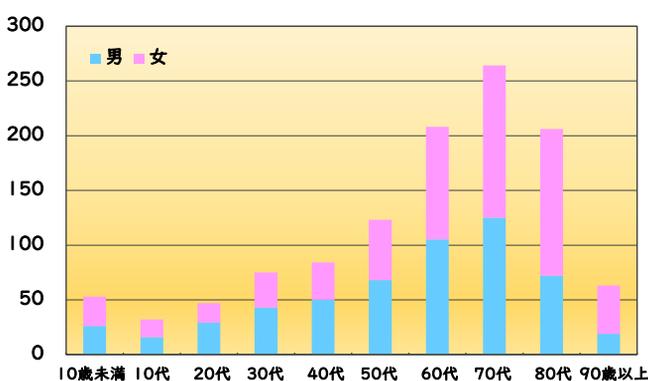


図3 人口構成

出典:国勢調査,小地域集計

法人の概要・主なできごと

- 名称 一般社団法人かわかみらいふ
- 所在地 奈良県吉野郡川上村大字 北和田312
- 社員数 25人(パート等含む)
- 創立年月日 H28年7月1日
- 主な事業内容
 - ▶ 移動スーパー事業 ▶ 宅配事業
 - ▶ コミュニティ形成事業 ▶ 健康づくり事業
 - ▶ ガソリンスタンド事業
 - ▶ ニコニコ号事業 など

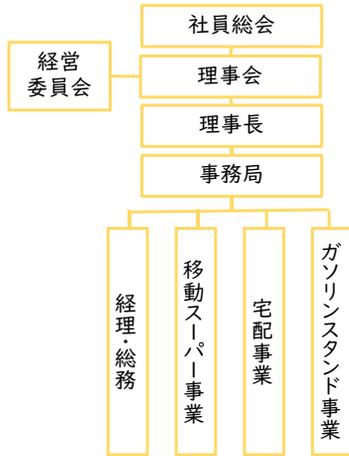
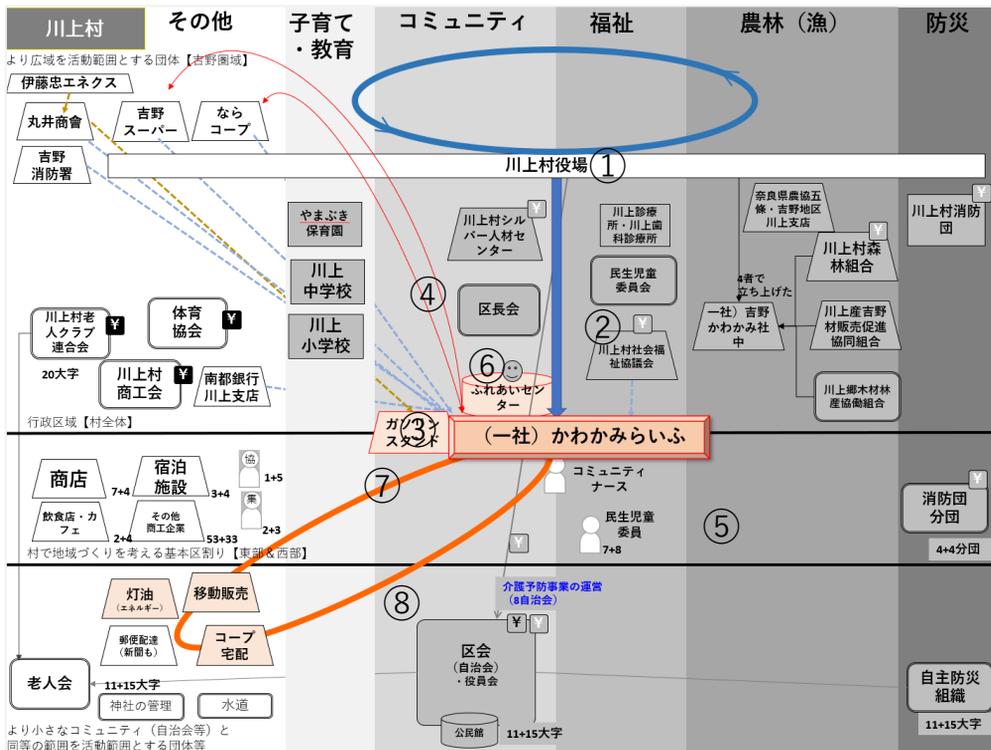


図4 組織図

H25~26年	若手職員による村づくりワーキンググループ「川上ing 作戦」開始 「小さな拠点」を置き、村民の暮らしをサポートする仕組みを提案
H27年6月	村民、関係各団体による「小さな拠点づくり協議会」を立ち上げ、検討開始
H28年1月	策定した「川上村まち・ひと・しごと総合戦略」に「小さな拠点づくり」を明記し、事業化の検討開始
H28年7月	「小さな拠点づくり協議会」を母体に、運営主体「一般社団法人かわかみらいふ」設立
H28年8月	北和田地区「川上村ふれあいセンター」に「小さな拠点」を開設
H28年10月	移動スーパー事業、宅配事業、コミュニティ・カフェ事業の運営開始
H29年4月	県内初の公設民営ガソリンスタンド「かわかみSS」の営業開始
H30年10月	ならコープ宅配事業を村内全域に拡大
H31年1月	全国初、公共施設(ふれあいセンター)で灯油販売開始
R3年4月	ニコニコ号(路線バス停からの住民の足確保)事業開始



- ① 行政職員による小さな拠点づくりに関する協議
- ② 設立時のハード・財政面の支援
- ③ 拠点づくりにおける協議の場への参加及び体制への関与……→の部分
- ④ 商品提供等受けるとともに末端配送部分の委託を受ける
- ⑤ 地域の中心的組織、ビジョン策定・実行を行う地域経営会社
- ⑥ 地域生活拠点、ミニコンビニ等が整備されている
- ⑦ 村内唯一のガソリンスタンドの運営
- ⑧ 地域への定期巡回を通じた活動

図5 かわかみらいふの地域内相関図(R2年度地元関係図を加工)

法人設立の歩み

きっかけ・必要性

平成25年の出生数が5人だった川上村。村営住宅建設の検討をはじめ県とのやり取りを進める中、「家を建てるために、村の暮らしを創るために、若手職員を集めているいろんなことを議論していきたい。」という思いがきっかけとなり、役場若手職員プロジェクトとして発足。その後、若者等の移住定住のため、「仕事と住まいをワンセットで」「子育てと福祉を考える」など村の未来に関する施策について各部署横断で話し合う「川上ing作戦」を始動した。その中で、「小さな拠点」を置き、村民の暮らしをサポートする仕組みの提案がなされた。

村内事業者ヒアリングでは、意欲ある第三者に事業を引き継いでもらう「継業」に興味を持つ事業者が一定割合存在することがわかってきた。また、将来的には特に東部地区を中心に、高齢者の暮らしを見守る若手人材が不在となる大字（だいじ：集落のこと）が生じることも明らかになってきた。

議論を進めていく中で、移住・定住者を大切にするという共通認識で動きながらも、今、村に住んでくれている人を大切にしようと、考え方を変えていく場面があった。「実際に村民が住めない村に、移住者を呼び込もうなんて言ってる場合ではないよ。今住んでくれている人を大事にしていったら、それが自然と外に伝わって、移住者も呼び込めるのではないかな、という思いで活動を始めた」

（参考：全国市町村国際文化研修所メールマガジン 2015.12.24）

合意形成

平成27年、川上村まち・ひと・しごと創生総合戦略策定の協議と並行して設置された「東部地区暮らしがつづく集落づくり事業推進協議会」を設置し、小さな拠点の設置方針の協議を始めた。その際には、ならコープや移動スーパー事業者などの参加も得ている。

平成28年1月に策定した「川上村まち・ひと・しごと創生総合戦略」に小さな拠点づくりを明記し、行政事業として正式化。具体的な事業の仕組みづくりの検討を始めた。区長会に対する説明のほか、大字ごとの事業説明を行っている。

法人化

高齢者のみの世帯が増える中で、安心して住み慣れた家・地区で暮らし続けられるようにするための特に買い物利便の向上を目指した法人とした。また、拠点となる場所としては、村の施設で利用頻度が低い状況にあったコミュニティ施設を使うこととした。

体制	職員全てを村民から募集し、臨時職員を含めた7人を採用した。事業体としての経営安定化の早期実現のため、担当した村職員2名の派遣を受けた。
選法人格理由	村民株主も視野に入れた株式会社も議論されたが、将来的に公益法人化を目指すことになり、一般社団法人とした。
資金	設立にあたっては、国の事業費を使いながらも、村からの施設管理委託料や村の補助金などで賄った。
最も初業務	町外で運営している「移動スーパー事業」とならコープの「宅配事業」の村内部分を法人で受託し、きめ細やかに対応することとした。また、拠点では村の診療所の協力を得て、月に1度の出張診療を行うこととした。

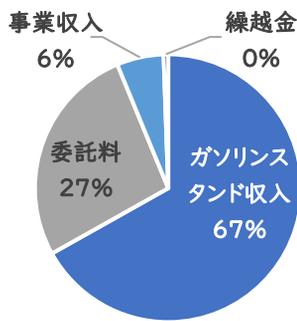
今後の展望

村民やその家族の困りごとを解決できる手段があれば、現在の事業にとどまらず積極的に採用したい。健康寿命の延伸効果など、成果の数値化・見える化を行い、地域住民と共有し持続可能な貢献を目指したい。

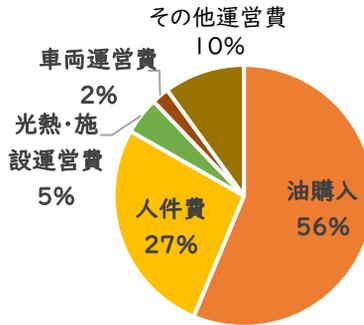
（参考：ミラサポplus.村の存続に向け、地域住民自ら生活インフラの維持に取り組む団体）

経営状況

R4年度事業収支計画 (R4年4月～R5年3月)



収入

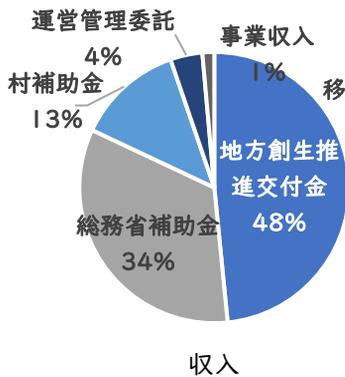


支出

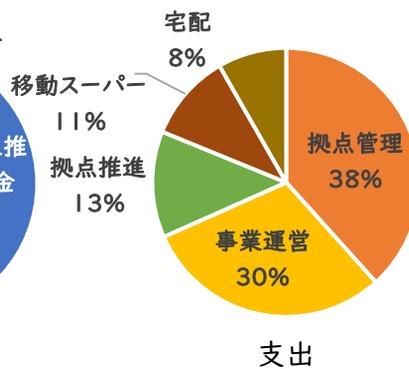
経営のポイント

- ・ガソリンスタンドの収入が全体の3分の2を超えている。
- ・委託料が人件費相当であり、それ以外の運営費を事業収入やガソリンスタンド利益で賄っている。

初年度経営概況 (H28年4月1日～H29年3月31日)



収入



支出

資金繰り

- ・比較的自由度の高い地方創生推進交付金を活用した。
- ・ガソリンスタンド運営は構想にはあったが、初年度は調査に時間をかけ、翌年度からの実施につなげた。次年度以降のガソリンスタンド立ち上げのための調査経費を初年度に総務省事業を活用して行った。

社団法人設立・初年度事業実施のため活用した補助事業の一覧

	補助金名	助成事業内容 または 利用内容	交付元
1	過疎地域等自立活性化推進交付金過疎地域等ネットワーク圏形成支援事業(日々の暮らしのサポートを生業に!ふるさとに帰りたくなる仕事づくり事業)	ガソリンスタンド事業継承の調査 出荷・荷仕分け場設置事業	村補助 (国)
2	地方創生推進交付金	設立に係る人件費、法人化支援や法人登記・事務局経費等、システム構築、什器類整備、車両購入費	国

事例紹介

事業Ⅰ

単に買い物の機会創出と捉えるのではなく「コミュニティ機能」が動く

移動スーパー&宅配事業

平成28年10月3日に「買い物支援事業」として開始。移動販売車2台、コープの宅配2台で運営している。事業開始にあたっては、出荷・荷仕分け場整備を行い、配送力の強化につとめた。移動スーパーの車両は令和3年にリニューアル。1.25トンで冷凍庫や冷蔵庫も整備し600品目以上を積み込める。



●事業内容

「移動スーパー事業」については、大淀町の吉野ストアの商品の委託販売の形態をとっている。普段の買い物だけでなく、区の祭りや行事に必要な食事・食材の注文も受けている。「川上小唄」を流しながら走り、常にドライバーと補助者の2名で営業を行うことで、だんらんを作り出し、より便利に楽しく買い物ができるようにこころがけている。

「宅配事業」については、ならコープの宅配事業を県内自治体で唯一受託している。ならコープの配送センターに取りに行くという形で、開始当初は東部地区からはじめ、翌年10月からは西部地区を含む全域で事業を展開している。現在県内2位の加入率を1位にするよう未加入村民へのPR事業を強化し会員の拡大を目指す。人材確保の観点では、地域おこし企業人（現：地域活性化企業人）*を2名受け入れている。

平成29年以降、役場から出向し、かわかみらいふに常駐する看護師（コミュニティナース）との連携を強化している。村民の見守り機能を強化する観点から、移動スーパー等への帯同を通じて保健・医療的な側面から、声掛け・見守りを強化する「健康づくり事業」や、村民が主体となったサークル活動支援を行う「コミュニティ形成事業」とも連携をしている。単に買い物の機会創出と捉えるのではなく、地域コミュニティが動く・出向いてつなぐという位置づけで活動を広げている。

*地域おこし企業人（地域活性化企業人）とは、地方公共団体が民間企業等の社員を一定期間受け入れ、その知見やノウハウを活かして地域の魅力や価値の向上に従事するもの。

事業Ⅱ

灯油の宅配販売を守るため、継業をした村唯一の公設民営のガソリンスタンド

ガソリンスタンド事業

全国的に見てもピーク時（平成6年末）と比べて半減しているガソリンスタンド。資源エネルギー庁が定義する「給油所過疎地」である村唯一の給油所の経営者が高齢で閉鎖することを申し出たことから、住民代表と業界団体、石油類販売企業等による国内初の協議会を設置。村民の利便性を維持するための経営形態や新サービス等を検討した。かわかみらいふが給油所経営や灯油の配達などを担うことで、「小さな拠点」の機能強化を図ることとなった。



●事業内容

全事業所から寄付を受けたサービスステーション施設を県内で初めて公共施設化。平成29年4月に開業した。国道沿いにあることから、村内外の利用がある。村民向けには割引サービスを実施している。灯油やガソリンだけでなく、軽油や重油の配達サービスも実施し、一般客以外の営業販売も行っている。

灯油に関しては、かわかみらいふの事務所がある「ふれあいセンター」でも販売することで、販売箇所を増やし村民の利便性を確保するとともに、東部地区の宅配車への給油拠点としても機能している。灯油配達時には声掛けや見守りなどを行い、今後は油外商品の販売を進めていく。



一般社団法人かわかみらいふ
事務局長
三宅 正記 さん



平成29年に関東から家族で川上村に移住しました。「かわかみらいふ」というのは村民さんに支えられているという実感が強くあります。この村に「かわかみらいふ」にはずっと続いてほしいという村民の思いに支えられて活動ができているとも言えます。

ただこういった中山間地の事業が、すべて独立採算で経営出来るかという中々そうではないです。転出減少とか、医療費というのも含めて中長期で見ても営業的には苦しい部分も見えています。

ただガソリンスタンドの運営や、住み慣れた地区での健康な暮らしを核としたコミュニティづくりを意識した取り組みもセットで受託したり、農福連携を意識した取り組みを始めてきています。

このような取り組みから生まれるプラスの部分や、村全体の交流でうまれるもの、言い換えると地域全体での損得勘定を考えた上で取り組みを進める組織になってきています。

『コミュニティは 最も大切なライフライン ー住民さんとの「つながる機会」を大切にしていますー』というホームページのトップページの言葉を大事にしなが、日々の活動を進化させています。

地域の人の声

移住者としても、かわかみらいふの存在はとてもありがたいです。特に、ふれあいセンターは、お昼どきは、地域住民や近くで働いている人たちでお弁当を食べるひとがいたり、夕方は子供たちがいたりとても賑やかです。あと、コピー機があるのがとても助かっています！

村内粉尾地区にお住まい 西堀 美穂 さん

ココに注目！

“高齢者の移動の支援にも取り組む”

かわかみらいふは、これまで“出向いていく活動”が多かったが、今後は、地域住民の移動(足)の確保にも積極的に取り組む。そのひとつが、コミュニティバス停留所までの足を確保する「ニコニコ号」の運営委託の取り組みである、高低差がある川上村では、地図を見るだけではわからない移動の困難さがある。移動に関する取り組みをワンストップで受けることで、地域住民とのつながりを一層強くし、安心安全な地域を守っていきたいと考えている。

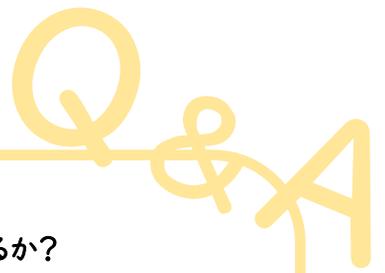


“中山間地型の農福連携にもチャレンジ”



やまいき市

地域おこし協力隊を中心とした活動で川上村産の野菜と紀ノ川流域からの食品を販売してきた「やまいき市」。一時休止してきた市をかわかみらいふの活動として一体的に運営することとし、2022年7月から復活した。農業は高齢者の生きがいかつ健康維持にも役立つ反面、平地が少ないため効率性の向上も求められている。このような地域性を反映した川上村型の「農福連携」に向けた活動に取り組み、伝統野菜を含めた川上村野菜の新たなブランディングの検討をすすめていく予定である。



Q. どうやったら他の地域住民からの理解を得て活動に協力してもらえるか?

- A. 村役場の方がこの取り組みを単に商売と捉えず、福祉の取り組みであり、コミュニティをつくることで見守りにつながっていると理解されていることが大きい。過去から未来への取り組みとして、こういう意味合いで経費がこれだけかかるというのを、役場が村長以下現場の皆さんと、一さらに議会の方もですね一意識を持ってくださっている。

ただ、その裏にはやっぱり村民からの「助かるねん」という声が後押ししてくれている。その声があるので、このやり方がお金がかかるやり方をしているのは、もう重々承知の上で必要だと捉えていると思っている。また、売り上げ・組合員数も増えていっているというデータを示していくことも重要です。

Q. どうやったら他の地域住民を巻き込むことができるのか?若者を引き込むコツは?

- A. (移動販売や宅配事業で「コミュニティ」をつくる挑戦から。)

地区単位のコミュニティから、かわかみらいふを中心としたやや広いコミュニティづくりに関わっている。ただ単純に移動販売車がある、コープ宅配に地域の人が配達に来る、看護師や歯科衛生士が定期的に行く、という「機能」だけに着目し、効率性だけを優先しては、この取り組みの本質が見えてこないと考えている。

移動販売や宅配はあくまでツール(手段)でしかない。ちゃんとお礼を言ってくれる人、ありがとうと言ってくれる人たちは、また来てほしいから言ってくれているので、その人たちに寄り添う、常に気配りをするようにすることが基本。地区を訪ねていくときは、移動販売車は最低2人で行くことにしている、多いときはもっとたくさんで行くこともある。お客様でもある住民一人ひとりに十分な時間を確保できるようにしている。地域の人もいっしょにやっていこう、という思いを持ってくれている人がいる。民生委員や社会福祉協議会の方などは密にコミュニケーションも取るようにしている。

実際に、ドライバーのコミュニケーションの取り方ひとつで売れ方が変わってくるということも実感している。それぞれのやりかたに依存している、と取ることもできるが、いろいろなかわり方を挑戦できる、という意味では、地域住民も含めて関係者それぞれが試行錯誤を続けている状態である。

Q. 地域にコミュニティナースや医療福祉の視点を持った専門職がいる強みとは?

- A. その場で医療的なケア(治療)ができたりするわけではないが、背中を押すという意味では、看護師さんをはじめとした専門職というのは非常に大きい存在です。歯科衛生士さんも同じ役割。別に歯の治療がそこでできるかできるわけじゃないんですけども、歯科衛生士さんが「もう歯科診療所へ行った方がいいよ」って背中を押してあげる役割はいるのといないのとでは、地域の健康維持に大きな差がでてくると感じています。

Q. 救命救急や地域防災に関する取り組みなどはあるか。

- A. 移動スーパー・宅配車両すべてにAEDを搭載しているほか、スタッフ全員が定期的に救命講習を受けている。また、消火器等防災グッズの販売などを積極的に行っていたり、火災報知器の設置をすすめる取り組みをするなどをしている。また、太陽光発電による蓄電システムが令和2年ふれあいセンターに設置され、稼働を始めた。台風や地震などで停電した際に電源を確保できるようになっている。

株式会社 神子の里

神の子すまう高原

株式会社神子の里は、石川県羽咋市神子原地区にある農産物直売所「神子の里」を運営している。地元出資により平成19年に会社を設立。直売所がある場所は日本の原風景が目前に広がり、西は日本海を、東に少し行けば富山湾越しの立山連峰の絶景が眺められる素晴らしい土地に立地している。店内では、旬の野菜や山の幸の活かしたスイーツ、ごっつお(ごちそう=惣菜)、特選能登神子原米や神子の酒が並ぶなど、地元産品を中心とした数多くのこだわりの商品が並ぶお店となっている。



活動地域

神子原地域 ◀ 石川県羽咋市

地域の概要

羽咋市神子原地区は、市の中心部から東に約6kmの山間集落で、神子原町、千石町(せんごくまち)、菅池町(すがいけまち)の3町会から成る。山間に広がる棚田で、豊富な雪解け水を使用して作られる美味しいお米は、「神子原米」としてブランド化されているほか、神子原くわいをはじめとした豊富な山菜や多種多様な野菜も生産されている。

地区には、黒瓦の屋根・板張りやしっくい壁の家屋が数多く残っており、棚田と集落が一体となった美しい『世界農業遺産』の里山景観が広がる。

出典:石川県、「景観形成重点地区の指定について」



図1 エリアマップ

基礎データ

石川県羽咋市神子原町 [人口:234人 高齢化率:56.0% 世帯数:86世帯]

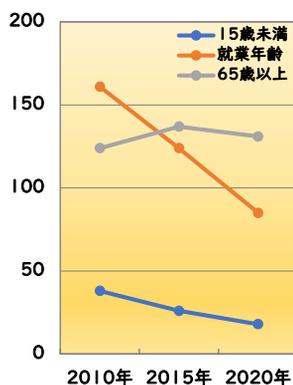


図2 人口増減

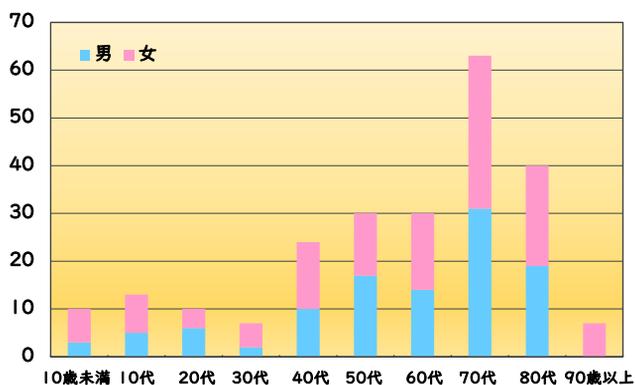


図3 人口構成

出典:国勢調査、小地域集計

法人の概要・主なできごと

- 名称 株式会社神子の里
- 所在地 羽咋市神子原町は190
- 従業員数 13人
出品者数 約100人
(事業者や団体含む)
- 創立年月日 H19年3月14日
- 主な事業内容
 - ▶ 産直 - 物販、配達 など
 - ▶ 加工 - 加工品製造 など
 - ▶ 生産
- 農畜産物の生産、農地保全 など

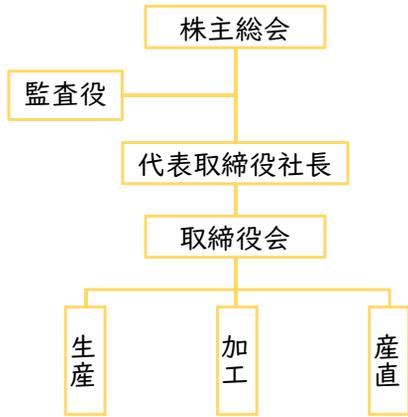


図4 組織図

- H17年4月 神子原地区をにぎやかな過疎集落にするため、農産物のブランド化と1.5次産業化に向けた取組「山彦計画」が策定される
- H17年10月 神子原米をローマ法王庁大使館に提供その後、ローマ法王も実際にライスボールとして食す
- H19年3月 **株式会社神子の里 設立**
- H19年7月 市が用意したプレハブ小屋にて神子の里オープン
- H23年6月 羽咋市以北の地域からなる4市4町が世界農業遺産「能登の里山里海」に認定
- H29年5月 石川県より神子原地区が景観形成重点地区に指定を受ける
- R2年11月 神子の里リニューアルオープン
売り場面積1.3倍の増築、イートインコーナー新設
- R4年4月 神子デリが本格始動

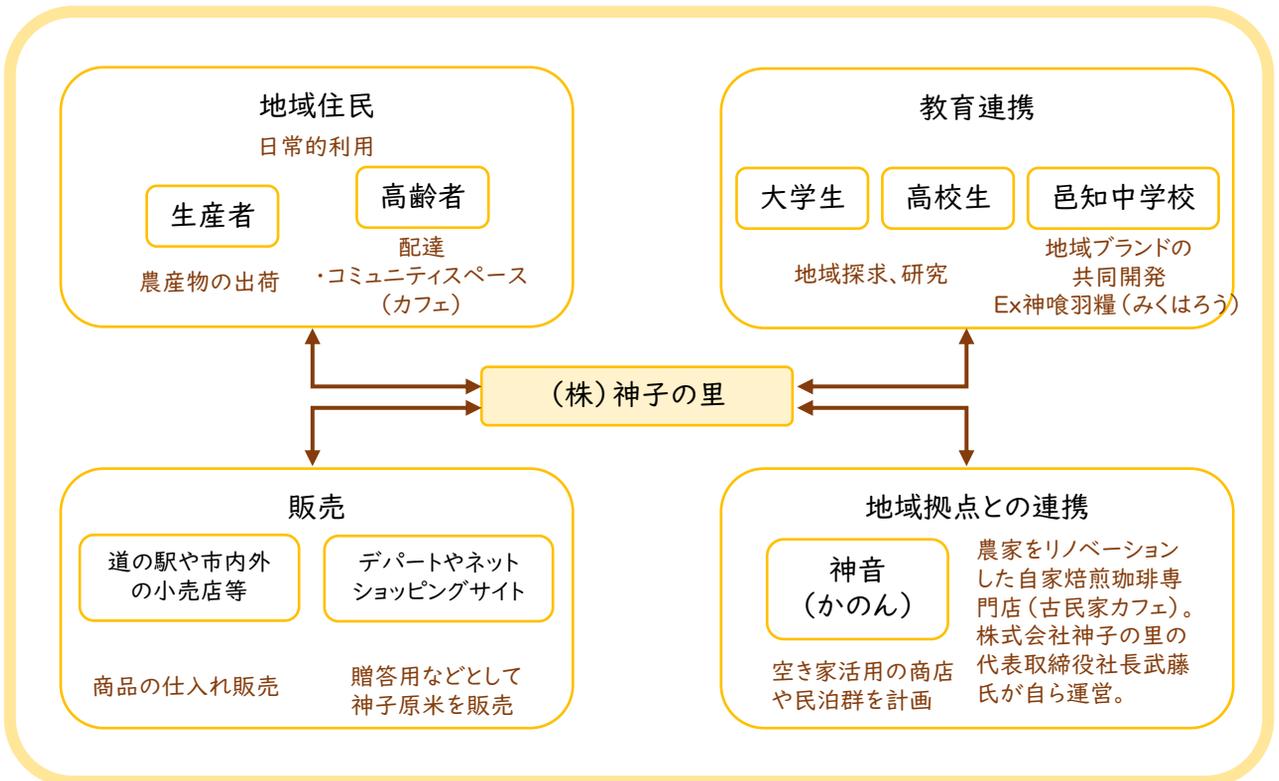


図5 株式会社神子の里を中心とした関連図

法人設立の歩み

きっかけ・必要性

神子原地区は米の味が良い(日経ベスト3位)こと、棚田の団地面積が県下1位(約100ha)であること、基石ヶ峰(ごいしがみね)からそそぐきれいな雪解け水が流れ込んでいることなど、豊かな自然環境に恵まれた地域であった。

しかしながら、少子高齢化や若者の流出による人口減少により、代々受け継がれてきた棚田が失われようとしていた。そのため、羽咋市の中でも特に疲弊していた神子原地区において、農地の維持を図りつつ農業生産物の付加価値を高める取り組みや関係人口の創出、移住者の住まい確保など、地区の活性化につながる様々な取り組みを位置付けた「山彦計画」がスタートした。

【神子原米のブランド化】

遊休農地の増加に悩まされていたころ、神子原地区生産の米が雑誌の米ランキングで、2度も全国で3位になっていることが分かり、地元農家を巻き込んだ米のブランド化に取り組むこととなった。そしてある時「神子原」の「神子」をキリストと捉え、ローマ教皇に召し上がってもらってはどうかというアイデアを行動に移してみたところ、その様子がカトリック新聞などに取り上げられ、米のブランド化につながった。

合意形成

神子原米がローマ法王に献上され一躍有名にはなったが、その品質向上のために、公平で公正な生産と販売管理が求められ、長く愛されるブランドを育てるためにも、個人の農家の集まりではなく、法人として扱うことが望ましいとの考えに至った。

また、今後間違いなく必要となる集落営農の礎として、過疎高齢化からの脱却へとつなげる「農家所得の向上」を見据えた取り組みのゴール地点として『農家が自分で考えて値付けをし、農家とお客様が直接つながった生産・管理・流通システム』を作るために、2年で20回以上にわたる「地区合同の発起人会議」を重ね、開業に至った。

法人化

神子原米のブランド化を始めたばかりの頃は、わずか3世帯のみの取り組みであったが、最終的には、196世帯のうち131世帯が出資し、平成19年3月に「株式会社神子の里」を設立した。

体制	取締役会(取締役3~5名)を置き、監査役(2~3名)を置く。 取締役会は、代表取締役(社長)を1名選出。
選法人格理由	あくまで地域住人による「自立的」な経営を目指し、生活支援や棚田保全等の半公共的な制度施策を行うにあたって、色々と制限のある「任意団体」ではなく、「株式会社」の公平・公正な社会信用を得て進めるべきとの考えに地域が同意し、法人化を選択。
資金	当該会社の発行可能な株式総数は500株であり、設立に際し、300株を発行。14名の発起人を中心に、131名が参加している。
主たる最初の業務	①農畜産物の生産及び販売、②農畜産物を原材料とする食料品の製造、加工及び販売、③農業生産に必要な生産資材の製造及び販売、④農作業の受託、⑤農地・農道の保全作業の受託、⑥生活用品の販売、⑦新規就農業者の研修、受入及び育成、⑧前各号に附帯する一切の事業

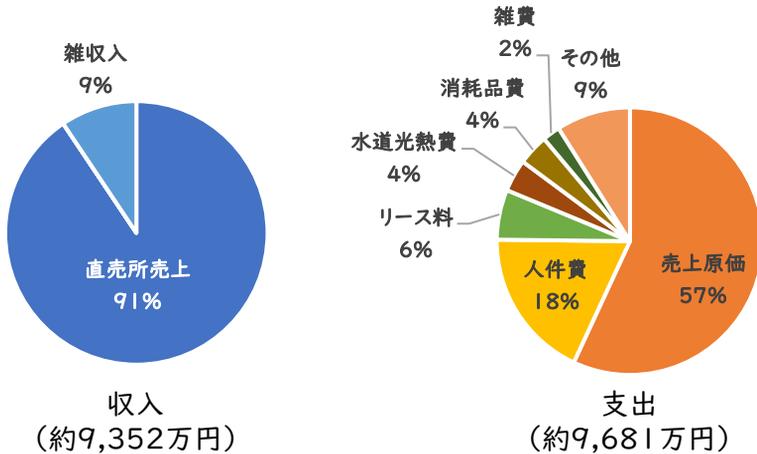
今後の展望

産直市の出品者(生産者)が高齢化し、リタイアしてきていることや、地域に取り残されている高齢者などを支えるサポートの必要が出てきた。そこで、令和4年度より、生活雑品の配達や配食を兼ねた見守り事業「神子デリ」を始動するなど、新たな取り組みを展開している。

また、地域内で年々減少する耕作者を組織化し、集落営農と株式会社神子の里の商業としての機能を連動させた「あぐりみこはら」を立ち上げ、永続的なスタイルの模索も始めつつある。

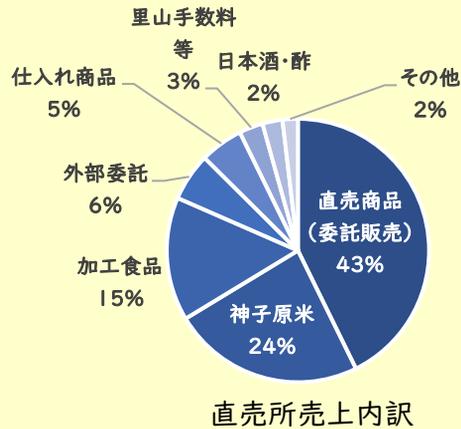
経営状況

直近一年間の経営概況 (R3年4月1日～R4年3月31日)

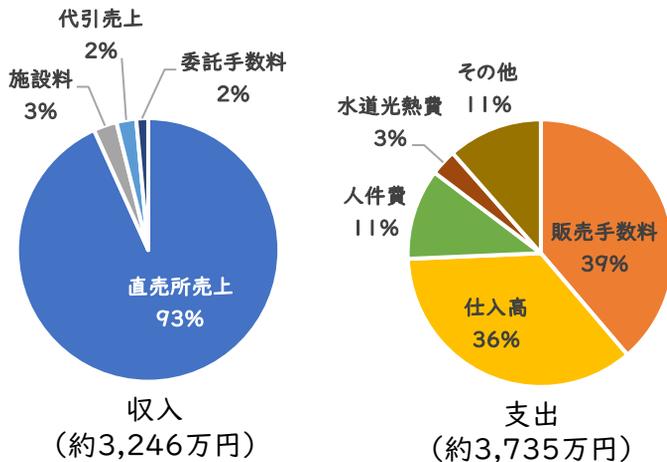


経営のポイント

- ・食料品の製造・加工に力を入れており、徐々に売り上げを拡大している。現在は直売所売上の4分の1を占めている。
- ・農業生産部門は収益性が低い。
- ・今後高齢化が進む中、(株)神子の里が若い人の雇用の場となるよう、地域の農業・農地の維持のために農業生産部門の拡大や育苗事業など新たな事業の実施などを考えている。



初年度経営概況 (H19年3月14日～H19年12月31日)



資金繰り

- ・ローマ法王が食べたお米という高い認知度に支えられ、直売品だけでなく、神子原米が売上を支えてくれた。
- ・直売所の建設においては、1億1,400万円(国庫50%、県費10%、辺地債40%)の補助を受ける。

事業Ⅰ 地域から愛される店舗づくり

農産物直売所の取組

●事業内容

農産物直売所内の直売コーナーでは農産物・山菜・加工品、民芸品・工芸品の委託販売等の委託販売を行い、カフェスペースでは軽食メニューの提供を行っている。また、直売所内の加工所では、惣菜や菓子類の製造が行われて、店内で販売している。

また、直売所に紐づく取り組みとして、棚田オーナー制度の運用、農産物の計画栽培、販促イベントの開催や地域ブランド構築・発信などさまざまな取り組みを精力的に行っている。



●産直コーナーについて

産直コーナーの出荷者の中には、月の売り上げが10万円以上にのぼる人が9人もいる。

【主力品】

- ・神子原木
- ・神子原木加工食品（日本酒／味噌／酢等）
- ・野菜、山菜
- ・クワイ・こんにゃく
- ・まぜごはん・おにぎり・だんご等菓子惣菜類

●背景

平成14年度まで「くわい・そばまつり」が開催されており、まつりの効果でそばを打てる男性も多いことから、料理上手の住民が多いと言える。

地域の背景を見ても、雪で閉ざされがちであった神子原地区の住民は、自分で育てた米や野菜を上手に保存、調理し春まで乗り切っている。そのため、発酵食など、商品資源はまだまだ眠っていると考えられる。



事業Ⅱ 地元高齢者の生活支援

神子デリの取組

●事業内容

見守りを兼ねた移動販売事業である「神子デリ」を令和4年から開始した。農産物直売所「神子の里」の加工所で製造するお弁当やお惣菜、季節の果物などの加工品や生活雑品を軽トラックに積み込み、販売を行っている。

また、利用者宅を訪問した際には商品販売だけでなく、積極的なコミュニケーションを心掛けており、高齢者の見守りに繋げている。



●配達の概要

- ・頻度：毎週月曜日と木曜日の週2回配達
- ・時間：13:30～15:30
- ・利用者：神子原地区120世帯を5エリアに分け、一度に15～30件を巡回。一度の出動4時間で高齢者を中心に6～7人程度の利用となっている。今後は、利用者の更なる拡大を目指す。





(株) 神子の里
代表取締役社長
武藤 一樹 さん



武藤さんが経営している古民家カフェ

武藤氏は平成19年に金沢市から羽咋市菅池に家族で移住し、昔ながらの古民家を活かしたカフェ「神音(かのん)」を開業。平成30年に株式会社神子の里の代表取締役に就任している。

「今の課題としては、農業を営んでおられる地域のおじいちゃん、おばあちゃんは自分自身がまだまだ現役であると考えられる方が多く、その結果事業継承がうまくいっていない状況にある。また、機械の共同利用についても、親戚関係での共有はあるが、それより外の人同士の共有は少ない。今後は集落営農に向けた取り組みを進めていかなければならないが、乗り越えなければならない課題は多い。まずは、地域に住む方々がお互いに問題意識を共有する機会を設けていくことが必要と考えている。

また、今後も安定して事業を継続していくためには、過疎地域の大きな課題である高齢化問題に対応していく必要がある。そのため、耕作放棄地対策はもちろんのこと、独居高齢者など地域の暮らしの中で孤立化している生活者を守る地域の要の商業施設として、見守りを兼ねた配達、配食サービスなどの地域福祉的側面と地域内雇用の創出に向けて、行政と一層の連携を図りながら、「自助努力で栄える笑顔の過疎地の生活拠点」を目指しています。ただし、あくまで「商業的な自立」が目標であり、福祉的サービスも如何にして収益化するかにフォーカスしていきたいと思っています。」

地域の人の声

私は北海道の出身で、引っ越しを考えていた際に、高野誠鮮氏のつながりでこの地に来たところ、「ここだっ!」と直感し、この地に決めた。

移住後、羽咋市内で別の仕事をしたのち、1年ほど前からここで働き始めている。前職は福祉系の仕事を行っていたこともあり、販売接客や神子デリ事業を通じて、地域の幅広い年代の方々と楽しく接することができている。



(株) 神子の里
社員
遠藤 真紀子 さん

ココに注目!

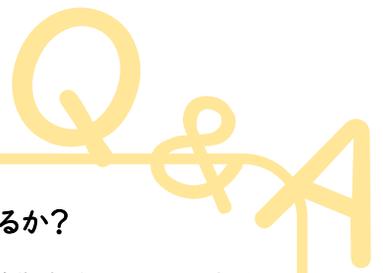
“キーパーソンの存在”

産直市設立時、神子原地区での数々の取り組みが始動した背景として、当時羽咋市農林水産課に勤務していた高野誠鮮(たかのじょうせん)氏が大いに関係している。

高野氏もまた羽咋市出身であり、若者の離村による農業の後継者不足と廃屋の増加、耕作不利による放棄地の増加が目立つ中、徐々に集落機能が失われつつある状況を危惧していた。

この状況に至った原因として、農家所得が低い(年間わずか87万円)ことが、若い人の離村を促しているのではないかと考えた。そして、農家が自ら自分の作った農作物の値段を付けることが出来ない、すなわち既存のシステムでは市場価格に左右され十分な儲けが確保できないのではないかと考えに至った。

そこで、自分たちが作った商品を加工して付加価値を付けるための取り組みの一つに産直市の建設を位置付け、このことを盛り込んだ計画として「山彦計画」を策定した。



Q. どうやったら他の地域住民からの理解を得て活動に協力してもらえるか?

A. 神子原の場合、キーパーソンである高野氏自ら米を販売することで農家自ら米を販売することに對する自信につながり、神子原米のブランド化のスタートとして大きな成功を収めた。

この良い流れを生かし、いざ産直市として販売するための住民出資による会社を立ち上げようと説明したが、地元農家さんから大きな反発にあった。

地元農家さんの不安としては、会社が倒産した場合、誰が責任をとるのかといったこと。高野氏はこれらの意見に対し、懸命な説明を試みるも、納得してもらえず、とうとう灰皿を投げられる事態にもなった。これまでに、他市町村にある産直市の視察を重ねてきたが、いざ自分達の地域で取り組むと考えると、そこには大きな意識のハードルがあった。

そこで、移住開業者を巻きこんで自立開業、自営業を行う様子を実際に見てもらい、納得してもらう方法をとった。結果、反対意見を述べていた人が徐々に減り、最終的には、169世帯中131世帯の協力を得られることとなった。

Q. どうやって女性を巻き込むことができたのか?

A. 女性を中心とした地域内活動グループを巻き込むことがポイントだった。

直売所の設計段階において、具体的にどんなものにするのかを話し合う会議が地区で何度も開かれたが、なかなか話が前に進まなかった。会議に集まるのはほとんどが農家の男性たちだったが、その進捗状況を見ていた女性たちは、「農産物を加工し、レジに立って販売するのは女性たちなのに、加工もしない、レジにも立たない男性たちだけで施設設計などの話を進めるのはおかしい」と感じるようになっていた。

男性たちの直売所の設計図は、外観にこだわり、瓦葺、小川が流れる日本庭園に水車まであった。これに対して女性たちからの意見は、レジの高さやカウンター内部などを緻密に計算して、機能性・合理性を重視し、装飾に予算をかけないシンプルな方向でアイデアが多く出していた。

女性たちがつくった計画は、設計、配置から直売所の内容まで、男性たちが作る計画とは全く違うものであった。そのため、男性たちは反発したものの、女性も産直市の建設に力になりたい気持ちから、「頑張って(直売所でたくさん売上げて)父ちゃんをハワイに連れて行こう」を合言葉に、内容を考え設計してきたことを打ち明けて、男性たちに納得してもらった。女性たちの案は、現場で施設を利用する立場からよく考えられており、その良さを取り入れることになった。

Q. 収支のバランスをどうとっているか?

A. 自社商品の開発・販売に力を入れる。

現在社長の武藤氏が、神子原米のブランド力を更に強化するため、オリジナル商品である「神子原米純米酒(日本酒)」の開発に取り掛かった。その開発費をねん出するためにクラウドファンディングを実施し、目標額の2倍以上の500万近くを集めることに成功した。無事商品が開発され、神子の里オリジナルの商品として継続販売することで、「常連客の獲得」に結び付けている。(開発から4年経った現在、安定して年間1,000本以上を売り上げている)

そのほかにも、「他にはない価値の追求」のため、若年層や女性客の獲得、健康志向、地産地消などをテーマとして、加工品をはじめとしたさまざまな自社商品開発を行っている。

いとしろ
石徹白農業用水農業協同組合

小水力発電を一つのきっかけに
 今、地域自治を取り戻す

住民主体で始めた小水力発電で地域自治を取り戻して
 いく一つのきっかけにする。

人口約200人の小さな地域で、全世帯が加入した農協
 が設立された。農業用水を利用した小水力発電により自
 主財源を確保し、売電益を活用して地域課題の解決に取り
 組み、地域が将来にわたって存続していくことを目指す。



活動地域

石徹白地域 ◀ 岐阜県郡上市

地域の概要

石徹白地域は岐阜県と福井県の県境に位置する標高
 700mの中山間地域。白山連峰に源を発する石徹白川
 の源流が流れる、豊富な水資源に恵まれた地区であり、
 かつては白山信仰の拠点として栄え、独自の文化が形成
 されてきた地域である。

地区では昭和40年代から、10~20年に一度、地域の
 計画づくりが行われ、それらに基づいて様々な事業が実
 施されてきた。平成19年に区全体の急激な人口減少・高
 齢化を背景に小学校廃校の危機感から「石徹白地区地
 域づくり協議会」を立上げ、「将来にわたっても、石徹白
 小学校を残す!」をスローガンに移住定住に力を入れた
 活動を展開している。



図1 エリアマップ

**基礎
 データ**

岐阜県郡上市石徹白 [人口:224人 高齢化率:47.0% 世帯数:106世帯]

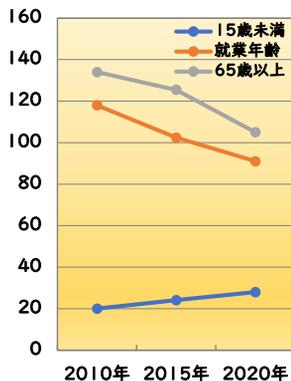


図2 人口増減

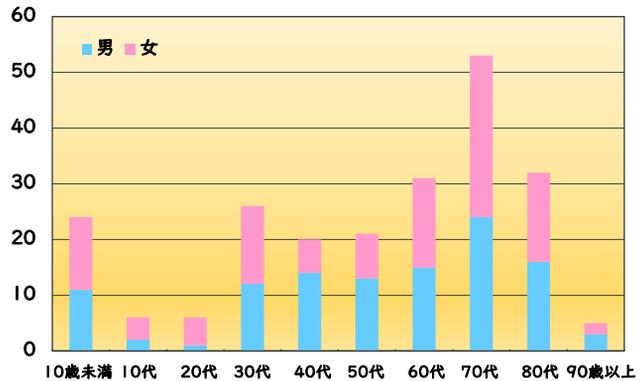


図3 人口構成

出典:国勢調査,小地域集計

法人の概要・主なできごと

- 名称 石徹白農業用水農業協同組合
- 所在地 岐阜県郡上市白鳥町石徹白
- 従業員数 2人 理事・監事 9人
組合員数 100人
- 創立年月日 H26年4月1日
- 主な事業内容
 - ▶ 土地改良事業
 - 農業水利施設の維持管理、発電所の維持管理業務受託、発電所の維持管理 など
 - ▶ 営農事業
 - 農業生産・保全活動、集落営農・地域農業の担い手育成 など

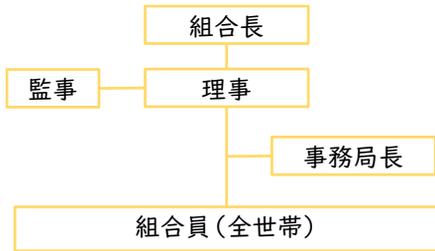
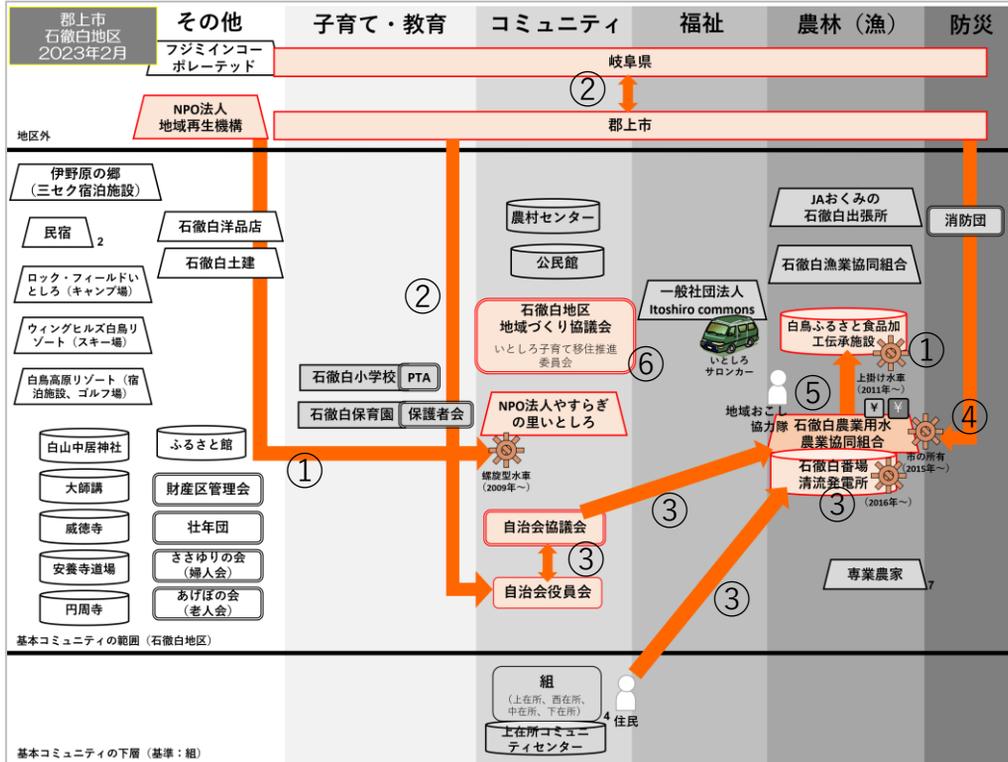


図4 組織図

- H15年 NPO法人やすらぎの里いとしろ 設立
- H19年 地区に小水力発電が導入される
- H20年 NPO法人地域再生機構による小水力発電の研究事業が始まる
- H21年 螺旋型水車が開発・設置される
岐阜県庁で農業用水を利用した水力発電の検討が始まる
- H23年 上掛け水車が開発・設置される
- H25年 県から「小水力発電活用支援事業」(県単補助)の案内を受ける
発起人会を設立し、発電所導入を検討
住民への説明会を行う
- H26年 **石徹白農業用水農業協同組合 設立**
- H27年 石徹白清流発電所(市の所有) 稼働
- H28年 石徹白番場清流発電所 稼働
- H29年 営農事業 始動



- ① 地域再生機構が小水力発電の導入・実用化研究としてやすらぎの里いとしろ事務所と食品加工施設に水車を設置
- ② 県が小水力発電事業を自治会役員会に申し入れ、これがきっかけとなり住民による発電所設置計画が持ち上がる
- ③ 自治会協議会から発足した発起人会のはたらくにより、ほぼ全戸出資による「農協」設立、「石徹白番場清流発電所」導入が始まった
- ④ 郡上市から小水力発電所の管理を受託
- ⑤ 売電収入等を農村振興に役立て、地域の存続を目指す
- ⑥ 自治会の外郭団体自治会と市により設立、石徹白ビジョン策定、特産品開発、山村留学、移住の取組等を行う

図5 石徹白農業用水農業協同組合の地域内相関図(R5.1.27聞き取りによる地元関係図より)

法人設立の歩み

きっかけ・必要性

石徹白地域では平成19年から地域活性化を目指す組織「NPO法人やすらぎの里いとしろ」で小水力発電を行っていた。当該組織と平成20年から石徹白区で小水力発電の研究事業をしていたNPO法人地域再生機構の間では、将来地域に発電所をつくりたいという話をしていた。

しかしながら、この当時は地域の大多数の人はこの小水力発電の取組に関心をもっていなかった。それでも応援してくれる人たちもおり、研究事業は続けられ、平成21年に螺旋型水車、平成23年に上掛け水車が完成し、それぞれ区内の施設に設置して小規模な発電と電力利用を行った。この頃から地域の人たちが変わり始めた。

一方、平成21年頃、岐阜県で農業用水を活用した発電所をつくろうという話があり、石徹白地域が候補地にあがっていた。

合意形成

県から話が自治会役員会にもたらされた後、自治会協議会で協議にかけ、**発電所をつくること**が本当に石徹白地域にとって良いことかを検討するために発起人会を有志で立ち上げた。

発起人会は平成25年5月～7月にかけ、発電所の視察を行ったり、どういう事業なのか、採算は取れるのか、利益があったら何に使うか等話を話し、発電所を建設すべきという結論に至ったところで、住民への説明会を行った。

説明会は、地域全体（石徹白地域全体）と各組（石徹白地域は4つの組からなる）で行った。

石徹白地域では各組長が組に話を持って帰り、組で話した結果を自治会役員会で集約するという方法が基本的な意思決定方法となっている。このときも、発電所をつくることや石徹白農業用水農業協同組合の設立、組合員加入及び出資等について、発起人会が各組で説明会を行った。さらに全世帯を一軒一軒回って説得し、最終的には全世帯が組合に加入した。

法人化

発電所をつくることを一つ目の目標に、発電で得た売電益を活用して地域の課題を解決していくことを共通認識として石徹白農業用水農業組合を設立した。

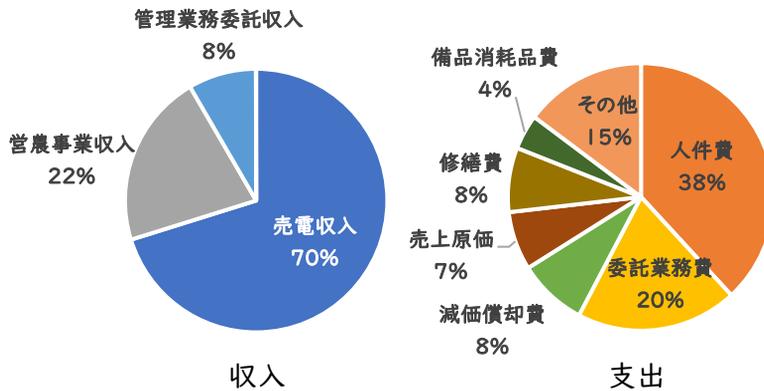
体制	立上げてから発電が開始されるまでの約1年間の体制は、全世帯が組合員、理事が7人、監事2人、事務局1人。理事には選任規程があり、推薦委員会で推薦された人が理事となった。充て職ではないが、当時の自治会の役員全員が理事に入っている。 発電が始まってからは専従職員に給料を払えるようになったため、雇用を開始した。
選法人格理由	県の補助事業を利用するために、農業関係の組織である必要があった。中国地方で農業協同組合で発電事業を行っている事例があったため、農業協同組合を選択した。
資金	発電所建設のため、2億4千万円が必要だった。県の「小水力発電活用支援事業」を受け、県から55%、市から20%の補助を受け、残りの25%は地元で負担。 住民出資（全世帯一口1万円から）で集まった約800万円は初期の運転資金として活用され、主に人件費に充てられた。
た最初業務主	発電所をつくるのが最初の業務。農協が設立されてから発電所が完成するまでの具体的な業務は、事業計画づくり、設計書の発注、建設コンサル・土建屋・電気工事屋・発電の輸入代理店等たくさんの事業者との会議や契約業務、施工管理等。 最初は専従職員はいなかったため、主に事務局がこれらを行っていた。

今後の展望

今年が中期計画（H31～R5年）の最終年。一年かけて組合で次は何をしようかを決めることにしているが、高齢者の暮らしを支えることができないかということを考えている。

経営状況

直近1年間の経営概況 (R3年1月1日～R3年12月31日)

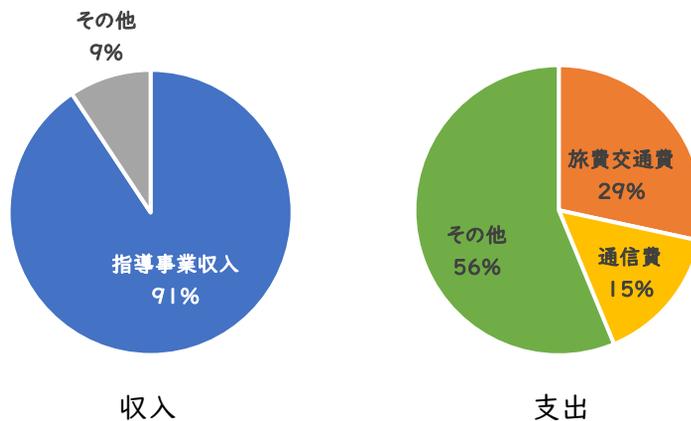


※収支規模としては2000～3500万

経営のポイント

- ・安定した収入源である売電益が強み。売電収入は毎年約2,000万円。
- ・組合所有の発電所の他に、市から管理委託を受けている発電所があり、こちらも安定した収入源になっている。(管理業務委託収入8%)

初年度経営概況 (H26年3月28日～H26年12月31日)



資金繰り

- ・初年度は小水力発電施設設置に向けた準備期間だったため、収支は数十万程度しか発生しなかった。
- ※主な活動は以下のとおり
 - 地域の農業のあり方を学ぶための視察研修
 - 農業用水の維持管理
 - 小水力発電設置に向けた工事委託や設計の発注、補助金申請の手続きを行った。
- ・一方で、会計上の収支としては表れてこないが、実際には発電所設置に向けた工事は進められ、初年度は約3,500万円の工事費等（農協負担はこのうち25%）が発生している。農協では、補助金つなぎ融資等を受けながら、この発電所設置に係る初期費用を賄った。



工事の様子

事業紹介

事業Ⅰ

売電益で自主財源を獲得して、地域の課題解決に役立てる①

発電所の維持管理&農業生産・保全活動

組合設立から3年後に発電所が完成し、4年後から農業生産・保全活動を始めた。

地域では耕作放棄地が増え景観が悪くなるのが問題視されていたため、小水力発電で得られる売電収益を活用して取り組む課題として農業生産・保全活動を行っている。

●事業内容

発電所の維持管理は、専従職員1人と非専従職員1人が担っている。主な作業は、毎日1回の点検（落ち葉をとる機械にゴミがたまると捨てるなど）、月に1回の点検（川の水の取り入れ口部分）、市から受託している発電所維持管理の報告書作成・提出、常駐し異常があれば点検。

農業生産・保全活動では、石徹白地域の中でも上野地区という集落を対象に、農地回復・保全作業とお米（16反）ととうもろこし（3反）の生産・販売を組合員約30人で行っている。組合員へは作業をしてくれたらアルバイト代を支払っている。なお、農地は地主から借り受けているが、賃貸料はお米を納める形で成り立っている。



石徹白番場清流発電所（地元が設置）



事業Ⅱ

売電益で自主財源を獲得して、地域の課題解決に役立てる②

集落営農・地域農業の担い手育成

石徹白農業用水農業協同組合では、営農事業を始めた翌年度（平成30年度）に中期計画として令和元年度～令和5年度までの5か年計画を策定した。その中で集落営農の確立と次世代の担い手づくりを計画しており、令和4年度現在、集落営農の確立と次世代の担い手をつくる目標を達成している。



みんなで農地整備・農作業

●事業内容

石徹白地域では営農事業及び地域の農業の担い手育成の仕組みをつくるため、平成31年度から「地域おこし支援隊制度（地域おこし協力隊制度）」を活用。着任した隊員により、営農事業の農産物の販路開拓や、倉庫活用、米保冷庫など販売に係る基盤が拡充され、上記の農業生産と合わせて集落営農の基盤を確立した。担い手育成の仕組みとしては、新たな担い手を呼び込む窓口として、新規就農者向けの農業体験を企画。

隊員は令和3年度で任期が終了し、これまでの活動を統合する中核団体「営農サポート部隊」を設立し、自身の営農と中核団体の運営を行っている。



石徹白農業用水農業協同組合
事務局長
平野 彰秀 さん

平成20年にNPO法人地域再生機構の職員として石徹白を訪れ、その後石徹白に移住し、現在「農協」の参事、「地域づくり協議会」の事務局、「やすらぎの里いとしろ」の理事長を担っている。

「根本的には人口が減っていく中で集落をいかになくならないようにするかが至上命題だと思っています。そして、地域を維持するためには人口規模をある程度維持することが必要で、そのためにやれることをやっているというのが一番のところですよ。」

石徹白は小水力発電をきっかけに地域づくりが進んだとか移住者が増えたとか捉えられがちですが、そういうことでもなく、今ある組織がそれぞれに目的をもって取り組みを進めているだけ。むしろ、今は過渡期で、農協の取り組みも含めそれぞれで起こっている活動をきっかけに、これから地域自治を取り戻していく。そこへ移住者も加わり、化学反応が起き、新たな生態系が生まれるのが理想です。昔から住む人も外から来た人もそれぞれ活動し、大きな力になるように。」

ココに注目!

“小水力発電所の導入をきっかけとした地域自治の取戻し”

年	地域の活動	小水力関連の活動
2003	やすらぎの里いとしろ設立	
2007	石徹白地域づくり協議会設立	地区内で小水力発電開始
2008		地域再生機構による研究事業開始
2009	石徹白ビジョン策定	やすらぎの里いとしろ事務所ならせん水車2号設置・送電
	石徹白人くくりひめの会発足	水力発電見学ツアー
2010	特産品の検討開始	
2011	自治会で可能性調査受け入れ	(県) 農業水利施設を活用した小水力発電可能地調査実施
	農産物加工所稼働開始(水力発電の電力を利用)	白鳥ふるさと食品加工伝承館に上掛け水車設置(地域の人による設置工事)
2012	ふるさと加工組合発足	加工所上掛け水車おひろめ式典
		石徹白小学校児童と発電機「ピコピカ」を制作・設置
2013		(県) 農業水利施設を活用した小水力発電補助金の案内
		地域住民の発電所検討
		石徹白農業用水農業協同組合設立

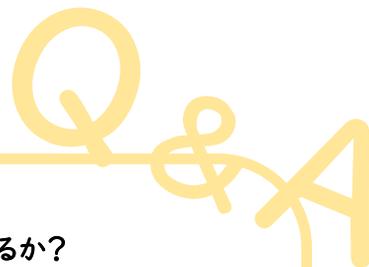
地域で最初に小水力発電導入が始まった頃は、大多数の地域の人たちは冷ややかな目で見ている。住民たちが変わり始めたのは、地域外から石徹白へ見学者が来るようになったことが影響しているのではと、平野氏は他の取材で語っている。

石徹白地域の活動と小水力関連の活動を年次で並べてみると、少しずつ地域住民が小水力発電と関わり始めている様子がうかがえる。

小水力発電のノウハウの蓄積に加え、このような動き始めた小さな主体的な活動が、現在の農協設立、売電益を活かし地域課題解決を進める地域自治が始まるきっかけとなったのではないだろうか。



らせん水車の見学ツアー



Q. どうやったら他の地域住民からの理解を得て活動に協力してもらえるか?

A. 石徹白では誰が言うかが大事です。地域では自治会という公的組織が重視されているので、自治会長が言うことなら聞こうという感じになります。だから、自治会が中心になって物事を進めると皆さんものりやすい。

いろいろと実績を積み重ねてきている今も、地域全体を巻き込んでいくには自治会長のような影響力の強い人が中心となっていくことが大事です。

営農事業に関しては、農作業をやることで報酬が出るという形がわかりやすいため、皆さんが理解しやすい活動だったのだと思います。

Q. どうやったら他の地域住民を巻き込むことができるのか?若者を引き込むコツは?

A. そもそも石徹白は地区に若い人が少なく、移住者の方が多い状況です。現在、約200人の地区民の内50人が移住者。小学校、保育園の父兄で地元出身は3組くらいしかないほどです。集落としてはごく一部の地元に残っている人たちと、移住者世帯に切り替わっていています。

例えば、自治会長は現在60代の方がしていますが、次の50代ではカバーしきれないため、その次は40代になりますが、40代は一部の地元の人と移住者になってきます。

そして、移住者は基本的には地域の活動に参加しようという人がほとんどなので、地域活動に関する若手の参加が課題ということはまったくありません。消防も半分以上移住者、氏子総代にも移住者が入っています。移住者がいないと回りません。

※石徹白地区地域づくり協議会で移住受入れをしており、例えば、移住者を受け入れる際に十分な説明や、家を貸すときには主な人と面談してOKな人にしか貸さないようにしています。1年で帰る人には来ないでくれ、ここに根付いてくれる人を受け入れるという方針で取り組まれています。

Q. 収支のバランスをどうとっているか?

A. そもそも事業を始めた目的が売電による安定した収入と売電益を活用した地域課題の解決であるため、生じた収益分を課題解決予算に回し事業を行っている。

地元関係図の読み方

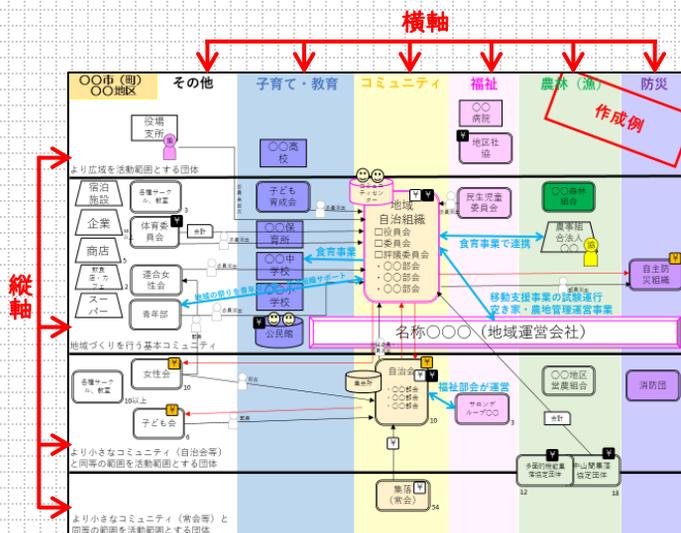
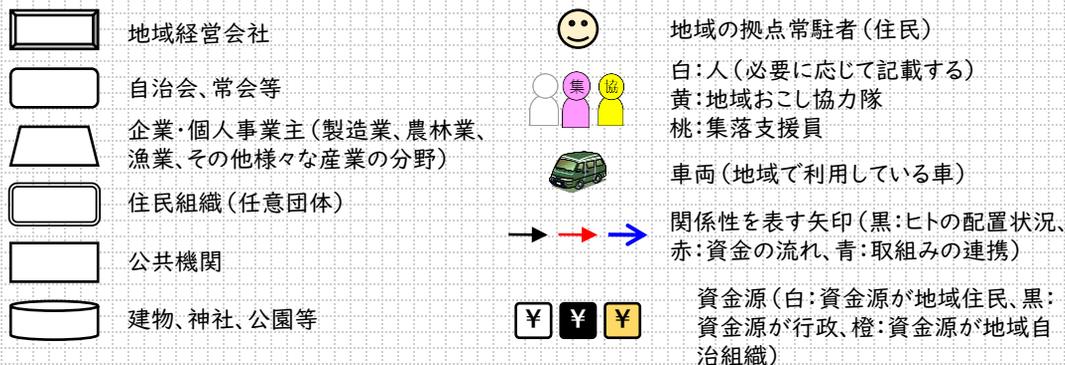
地元関係図とは、(一社)持続可能な地域社会総合研究所が開発した、地域の現状を把握する手法の一つである。対象地域におけるコミュニティ活動に関わる団体・組織とその周辺を階層(縦軸)と分野(横軸)ごとに記載しヒト・モノ・カネの関係を地域内網羅的に図示するもので、コミュニティ活動の中心になる組織・団体、中心施設については図においても中心に据えて特に詳しく描写するもの。

地域経営会社は特定の地域に根差して活動しているその特性から、当該法人が地域で他団体とどのような関わりを持ちながら活動をしているのかは、その団体を知る上で貴重な情報源であり、それを把握するのに地域の全体像が描かれている「地元関係図」を用いることは効果的である。

そのため本事例集においては、地域経営会社12事例の中でも過去に「地元関係図」を作成されていた事例対象や取材によって作成可能であった事例対象については、各事例の図5に「地元関係図」を用いた。

「地元関係図」の凡例及び見方を以下に示す。

<凡例と縦軸・横軸>



【縦軸】
地縁組織の形成単位を階層の基準とし、図のように横線で階層を分け、各団体がどの単位で存在しているのかを表す。ただし、目的型の組織はこの基準で分類できないため、最も注目したい団体が存在する階層に団体記号を配置する。

【横軸】
地域の中に存在している団体を5分野(コミュニティ、福祉、農林漁業、子育て・教育、防災、その他)に分類して表記している。団体の活動目的・内容によって当てはまる分野の色帯上に団体記号を配置する。

各法人格の一般的な特性

本事例集に取り上げさせていただいた12の地域経営会社は主に4つの法人格を有していた。ここで、各法人格についての一般的な特性について整理する。

	株式会社	NPO法人	一般社団法人	農業協同組合
目的事業	定款に掲げる事業による営利の追求	特定非営利活動(20分野)	目的や事業に制約はない	農業協同組合法が定める事業
議決権	出資比率による	原則、1社員1票 ※1	原則、1社員1票 ※1	原則、1社員1票
主な設立要件	資本の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・特定非営利活動を行うことを主たる目的とすること ・営利を目的としないものであること ・社員の資格の得喪に不当な条件を付けないこと ・社員10人以上(常時)であること 	社員2人以上	15人以上の農業者が発起人となること
設立方法	公証人役場(法務局)での定款認証後に登記して設立	所轄庁の認証後に登記して設立	公証人役場(法務局)での定款認証後に登記して設立	行政庁の定款、事業計画書等認証後登記して設立
設立に要する主な費用	<ul style="list-style-type: none"> ・定款認証の手数料5万円(電子認証の場合)※2 ・登録免許税(資本金額の0.7%)※3 	不要	<ul style="list-style-type: none"> ・定款認証の手数料5万円(電子認証の場合)※2 ・登録免許税6万円 	不要
剰余金の分配	できる	できない	できない	できる(事業利用分配当、出資配当)
課税	全所得	収益事業にかかる所得のみ	全所得	全所得
作成義務のある主な書類	定款、事業報告書、損益計算書、貸借対照表、株主資本等変動計算書、個別注記表、付属明細書	事業報告書、活動計算書、貸借対照表、財産目録、年間役員名簿、前事業年度の末日における社員のうち10人以上の者の氏名等を記載した書面、最新の役員名簿(備置き)、定款等(備置き)	定款、事業報告書、損益計算書、貸借対照表、付属明細書	定款、事業計画書、事業報告書、財産目録、貸借対照表、剰余金処分案又は損失処分案

(補足)この他に合同会社(LLC)や認可地縁団体等を活動母体としている地域もある。

※1 一般社団法人及びNPO法人については、極端に不平等な場合を除き、定款で社員の議決権について別段の定め(例えば、ある種の社員については議決権を2票とする、など)を置くことは許容されている。

但し、認定NPO法人については、認定基準として1社員1票であることが定められている。

※2 紙による認証の場合は、印紙代として別途4万円が必要。

※3 資本金額の0.7%が15万円に満たないときは、申請件数1件につき15万円。

出典:内閣府,法人格の選び方,地域運営組織として活用されている主な法人格の比較(平成29年12月時点)
(https://www.cao.go.jp/regional_management/rmoi/erabu/)

令和4年度地域経営力向上ネットワーク支援業務
新しい地域経営のステージへ
～「地域経営会社」の設立事例集～

2023年3月

山口県中山間地域づくり推進課
〒753-8501 山口県山口市滝町1番1号
TEL 083-922-3111

編集：一般社団法人持続可能な地域社会総合研究所
編集長：藤山 浩
編集担当：田中 宏美・野村 秀一郎・猪田 有弥