

## 「行革甲子園 2018」エントリーシート

### 【取組の内容】

#### 1 取組事例名

「百年の森林構想」と「ローカルベンチャー」による地域資本の価値向上への取組。

#### 2 取組期間

平成 20 年度～（継続中）

#### 3 取組概要

平成 16 年度から 3 年間、総務省所管の地域再生マネージャー事業に取り組み、住民・議会・行政・シンクタンクで議論を重ね、「何もない村にも人の良さと山はある」、めざすべき村の将来は、森林資源活用による地域循環経済と都市農村交流等をベースとした「百年の森林構想」としてまとめられ、木材等に関する起業、I ターン者受入による自然や森林・農産物の特産品や工芸品の開発、再生可能エネルギー導入等を通じた低炭素社会の構築などが地域活性化、過疎化対策として推進されている。「再エネによるエネルギー自給率 100%をめざす村づくり」は高く評価され、西栗倉村は平成 25 年に環境モデル都市にも選定された。これらの取組によって集まり始めた I ターン者による起業は当初は「㈱西栗倉・森の学校」や「木工房ようび」など木材加工に関するものが中心であったが、ベンチャーの集積にともない手作りの食用油や出張日本酒バー、カフェやゲストハウスなどさまざまな事業分野におよんできた。村では平成 27 年度からローカルベンチャー（地域資源の価値を高める起業者）の育成を積極的にすすめるためローカルベンチャースクールを開催し、日本のローカルベンチャー発祥の地と呼ばれており、多くの若者が起業に取り組んでいる。

#### 4 背景・目的

西栗倉村は、岡山県の東北端部にあり中国山地の分水嶺にある人口わずか 1,490 人の村である。住民の約 6 割が望まなかったことから平成の大合併に参加せず単独自治体として自主・自立を選択した。当時、財政力指数が岡山県下最低の 0.13 で、森林が面積の 95%を占めるという中山間地域の村が自立出来るのかと言われた。実際、2015 年の人口は 1,472 人（高齢化率 35%）で 2010 年から 10 年間の減少率は 12.6%となっていた。

村の森林の 85%がスギ・ヒノキの人工林となっている。この人工林は長期的な間伐等の適切な管理が必要となっているが、木材価格の低迷により森林所有者の施業意欲は低下しており、経済林・環境・安全対策のために行政による森林管理への積極的な関与が必要となっていた。

## 5 取組の具体的内容

「百年の森林事業」では①管理委託及び集団間伐による作業コスト削減と素材の安定供給②FSC森林認証の全村への拡大による環境対策③未整備森林等の村への寄附もしくは村による買取り④西栗倉村産材の高付加価値化の4つの重点施策を進め、森林関連産業の活性化により雇用を創出させ、定住人口の増加を図ると同時に西栗倉村のファンを増加させ交流人口の増加を図っている。「百年の森林事業」の9年間の成果として、村が所有者から森林管理を委託された面積は1,500haで村有林と合わせて2,700haを同事業で管理している。これは、村の森林の50%にあたる。また、全てFSC森林認証を取得し生物多様性に配慮した適正な管理を行っている。「百年の森林事業」によって森林所有者から管理を委託された村が主体となって間伐を実施しており、年間実施面積は約90haとなっており、木材の搬出量は5,000m<sup>3</sup>となっている。搬出量は「百年の森林事業」開始以前の約10倍となっている。搬出された木材は、全て森林組合の土場に集められ市場を通じることなく独自の流通システムによりA材は村内の木材需要者へ、B・C材は建材会社、合板会社、C材以下は地域内の木質バイオマスエネルギー会社へと供給されている。流通経費を削減しながら木材のカスケード利用を進め、「栲西栗倉・森の学校」や「木工房ようび」などIターン者によるローカルベンチャーが「百年の森林事業」により搬出される木材の流通と高付加価値化の中心を担い、森林資源のフル活用を行っている。平成30年度からは、これまで行政が主導してきた森林の集約化と経営管理についてもIターン者によるローカルベンチャー「栲百森」が担っている。また、山林の木材の材積量の正確な把握や有効利用のための地形データの取得など平成28年度に全山林のレーザー航測を実施している。

「環境モデル都市」における低炭素な地域づくりへの取組では、地域資源である水と木材を活用し小水力発電による発電事業と木質バイオマスによる熱利用を行っている。平成25年度に大規模リプレイスを終えた認定出力290kwの水力発電所「めぐみ」は年間225万kwhの発電を行い、その売電収入はおおよそ70,000千円となる。村はこの財源を活用し、他の再生可能エネルギーの導入を推進しながら地域の持続性を高める政策へと取り組んでいる。平成27年度には道の駅に5kwの影石水力発電所を建設した。



平成30年度より第3水力発電所の整備を進めている。



地域熱供給システム予定図

「百年の森林事業」から生まれる木質バイオマスを活用した熱供給に取り組んでいる。森林整備を主眼とする保育間伐は、木材として活用できないC材の搬出割合が5割近くになっている。未利用材の活用へ取り組む必要もあり、バイオマスの活用を通じて特に小規模分散型再生可能エネルギー供給システムの整備を推進している。3箇所の温泉施設へのバイオマスボイラの導入や庁舎新築に合わせた公共施設、小中学校等への地域熱供給システムの導入、民間製材工場への熱電供給システム導入、一般家庭への薪・ペレットストーブ導入支援

の拡大などにも積極的に取り組んでいる。

このような中、ローカルベンチャーの育成に村は取り組んでいます。平成25年度から取り組んできたのがローカルベンチャースクールで、地域で起業を目指す若者の支援を行っています。平成28年度には2組平成29年度には4組の若者がスクールを通じて地域で起業を始めています。地域の課題解決型のビジネスも行政側から提案をしており、森林管理事業などの起業も進められています。村役場職員の人数が限られている中で地域全体のパフォーマンスを高めていくため、ローカルベンチャー育成を進めることでアウトソーシング先になりえる民間企業の育成になると考えています。特に平成28年度からは、全国の志を同じくする自治体やNPO法人ETICが連携することを通じて、地域にローカルベンチャーが続々と生まれ、育っていくための、人とお金の流れを作っていく取り組みをおこなっています。地方創生推進交付金を活用し、西栗倉村とNPO法人ETICの呼びかけに賛同した全国10自治体と連携し、ローカルベンチャー推進協議会を立ち上げ、全国の志を同じくする自治体やNPO法人ETICが連携することを通じて、①単一自治体では獲得が困難な、首都圏の起業志望者母集団をとともに形成する。②各地域やETICが持つ起業家育成支援の知恵の共有を通じて、支援チームを育成する。③地域での起業家が5年10年と育っていくためのプログラムや仕組みを協働で開発する。等個々の自治体の枠を超えて、挑戦したい人たち、挑戦をはじめているローカルベンチャーにとって、最適なエコシステムを協働でつくっていくことを目指しています。



役場職員によるビジネス募集提案



協議会構成自治体 (平成30年度 南小国町が参加)

村は、売り上げ5,000万円以上または雇用を5人以上を目指すベンチャーを育成するため「新事業創出に係る研究開発事業」も行っており、3年間で最大1,500万円の研究開発費やマーケティング費を支援しています。これにより、ベンチャーを地域内の雇用につなげることと事業の継続性を支援します。現在までに5事業を支援しています。平成29年度から「ローカルモーカル研究会」を開催しています。あらゆる分野で

最先端をゆく経営者の人生と見据える未来を聞き、地域におけるビジネスの可能性を研究する会です。いつか起業したいと思っていて、起業のテーマやヒントを探されている人やすでに起業していて、事業成長を目指しているまたは新たな事業を作ろうとしている人を対象として地域内外の若者が参加しています。

平成 30 年度からは新たに、何をするかはまだ決められていないけれど地域で何かしたいという熱い思いを持っている人を対象に 1 年間、地域に住んでその何かを見つけるためローカルベンチャーラボという取り組みも始めています。このラボを通じてローカルベンチャースクールに進んだり、地域で右腕人材として企業に就職するなど地域で活躍するチャンスを広げます。

## 6 特徴（独自性・新規性・工夫した点）

20 世紀型の大量生産・大量消費型モデルではなく、お互いに信頼しあえる豊かな関係性を、産業を通して作り出す。村はそんな産業を「心産業」と名付け、モノと一緒に心も届け、消費者にとって得難い価値が体感できる村になれば、村の産業はすべて「心産業」になると考えました。「上質な田舎」「百年の森林構想」「心産業」の 3 つをキーワードに、森林という現在では価値がないと思われがちな地域の自然資本の価値向上のため、行政・森林所有者・林業事業体・ローカルベンチャー等の様々な事業体が協働し、顧客づくりと商品づくりを進め、小さくても「身の丈に合った」雇用や経済を生むことで、地域の持続に繋げてきました。

現在、木材価格の低迷により森林所有者の森林経営意欲は衰退しており、放置される森林資源が問題になっています。今、議論されている森林経営管理法案では森林管理は自治体が行い、木材利用はやる気と能力のある林業事業体が行うというように役割が分かれており、これまでの自治体が森林組合等を支援する方法とあまり変わっていません。西栗倉村では、森林を地域の自然資本と位置づけ、自治体がリスクを取りながらその価値向上と行政施策を結びつけ経済・環境・ビジネスとして一体的に発展させている点が独自のモデルとされています。

西栗倉村が「百年の森林構想」の推進のために取り組んだモデルの新規性は、ローカルベンチャーの育成に取り組んできたことです。施策を実施する上で、ローカルベンチャーを村のシンクタンクであり、自らリスクをとりながら事業するプレイヤーと位置付けて事業を進めています。村役場で行政運営に携わる職員数は 38 名しかいません。この人員で通常のルーティン業務を行いながら、日々新しい業務に挑戦していけるのはローカルベンチャーとの協働によるところが大きいと言えます。両者間で明確な地域に対するビジョンとそれを達成するための戦略をたてることが出来れば、責任の範囲を明確にし、行政でできないことをローカルベンチャーに事業として任せたり、行政にない外部人材のネットワークを活用することができます。新規事業への取り組みを始める場合、村では、まず計画書を作成する過程でローカルベンチャーとそのネットワーク内にある人材と協働します。同時に運営のプレイヤー捜しも行います。専門性の必要な部分は外部人材に頼り、地域課題など何故この事業に取り組むのかなどの思いは職員が作成して、一つの計画を作成します。この工程により、実際に事業を実施する場合にベンチャーもスムーズに運営に参加できるようになります。

## 7 取組の効果・費用

「百年の森林事業」においては、契約目標私有林の 50%にあたる 1,500ha を集約化し、年間 90ha の間伐と 10,000m の作業道整備を行っています。9 年間の成果として約 1,400ha の間伐と 90,000m の作業道を整備しました。木材の搬出量は当初 500 m<sup>3</sup>程度であったものが 10 倍の 5,000 m<sup>3</sup>となっています。林業・木材関連の雇用増は約 70 名で経済効果は 1 億円から約 8 億円に増加しています。これに合わせて「環境モデル都市構想」における再生可能エネルギーの普及の取組においては 5 名の雇用増と水力発電による売電料年間約 7,000 万円、木質バイオマスエネルギーの活用により化石燃料代として外部に流出していた 2,000 万円の内、8 割にあたる 1,600 万円が地域内で還流しています。

ローカルベンチャーの育成においては前述した「百年の森林事業」「環境モデル都市構想」による起業も含めてこれまで 33 社が起業し、I ターン者の数が 130 人となり、人口の 8.7%を占めています。I ターン者の子どもの数も 41 人で幼・小・中学校の生徒数も平成 23 年度の 126 人から平成 29 年度は 156 人まで回復するとともに人口減少率も横ばいとなっています。

取組の費用では、「百年の森林事業」では約 1 億 6 千万円を要しています。その内の一般財源は 4,000 万円程度となっています。再生可能エネルギーでは、水力発電所「めぐみ」の大規模リプレイスに約 3 億円を要していますが、FIT 制度による売電料金による売り上げは 20 年間で約 14 億円となる見込みとなっています。木質バイオマスの利用では平成 28 年度までに村内の温泉施設 3 か所へ薪ボイラーを導入しましたが、その費用は約 1 億 5 千万円で国庫補助金 2/3 と過疎債 1/3 となっています。

ローカルベンチャー関連事業では、約 1 億 2 千万円となっていますが、この事業では全額地方創生交付金を活用しています。

## 8 取組を進めていく中での課題・問題点（苦労した点）

取組のきっかけとなった「百年の森林事業」では、事業の開始にあたり各地区において座談会を開催しました。その際には住民からは費用の個人負担なしで森林整備が行政によって行われることに総論として賛成をいただいていた。ただ、事業実施となると山の整備に対して「良い木ばかりが伐られる。」「山がとられるのではないか。」「作業道を付けると山がなくなる。」「作業道が災害を誘発する。」という意見や木材の販売にローカルベンチャーが参入することに「得たいのしれない人たちに利益がとられる。」「木をしらない若造に何ができる。」「どうせすぐいなくなる。」など各論で反対が出ました。村では、職員が山林所有者一人一人に相対して管理協定締結の努力を今も続けています。また、「百年の森林事業」のスキームが円滑に進むよう村が主導しながら関係者による協議を定期的に行っています。I ターン者やローカルベンチャーと村民の関係では、I ターンの若者が地域住民と良好な関係を築き、コミュニティに参加できるように当初は村が間に入って問題対応を行っています。

## 9 今後の予定・構想

平成 20 年度に着想し、翌年度から取り組んでいる「百年の森林事業」は 9 年を経過し、「環境モデル都市構想」を生み出しながらローカルベンチャーとの協働によりこれまで地域があきらめていた森林・水などの地域資本の価値を引き出すことができました。

その間に大きな流れとなったローカルベンチャーの動きは林業や木材に関係ない教育・子育て・福祉などに広がっており、これからは社会資本の向上が地域の次の 10 年間の取組となっています。村では平成 29 年度に課の領域を超えて地方創生推進班を編成し、今後の村のビジョンを検討し、

「brighten our forests , brighten our life , brighten our future !! 生きるを楽しむ」をキャッチコピーとして各種プロジェクトの立案をおこなっています。

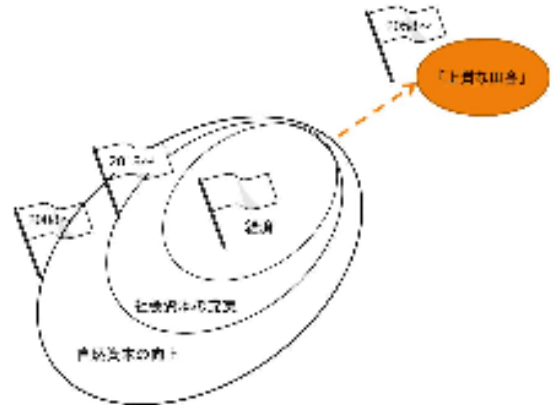
まず、ローカルベンチャー事業については、現在、地方創生推進交付金を財源として実施していますが、

同交付金は平成 32 年度までとなっており、後 3 年間で村の経済土壌を持続可能な豊かさにするには至らないと考えています。10 年後を見据えて同事業を加速化させるための新たな資金獲得手段として自治体 ICO を実施したいと考えています。ICO で調達した資金は、ローカルベンチャーの推進や地域の価値向上のための事業に充てられます。

「百年の森林事業」では、村がこれまで対応してきた森林所有者との管理協定の締結や経営計画策定などを更に加速化させるためローカルベンチャーへアウトソーシングしたいと考えています。また、相続等により不在村者となる所有者が急激に増加することに対応するため新たな森林管理手法として民間信託銀行とともに森林商事信託事業を開始する予定です。

「環境モデル都市構想」の取組では、木質バイオマスによる熱利用を更に発展させ、燃料費の外部流出を地域内経済に還流させるため、地域熱供給システムの整備を平成 29 年度から進めており、平成 32 年度までに熱エネルギーセンターからパイプラインで新庁舎、文化施設、高齢者介護施設、保育所、小学校、中学校を結び、給湯や暖房を行います。また、平成 29 年度に特別目的会社を設立し第 3 水力発電所の建設にも着手しており、平成 32 年 4 月に売電開始（年間売電料見込み 4,500 万円）を予定しています。この整備により二酸化炭素排出削減量は更に年間 931 t 削減される見込みとなっています。

これまでの 10 年間は自然資本の向上を進めてきましたが、これからの 10 年間は自然資本を土台として社会資本の充実を進めたいと考えています。その上に経済の土壌を豊かにし、50 年後の「上質な田舎」である西粟倉村を目指しています。



西粟倉村の地域づくりイメージ

## 10 他団体へのアドバイス

①本村の場合は、行政職員がまずはプレイヤーとしてリスクを取りながら事業を実施してきたことが大きな成果に結びついていると思います。その中で、ローカルベンチャーと協働することで自分が持っていないスキルは関係人口を作りながらリソースとなる人材や組織を確保し、行政ではできない部分をアウトソーシングしながらスピード感を持って進めています。行政は「なにになに計画」と呼ばれるものを数多く策定しますが、たいていの場合、「自分がその中で何をするか。」という主体的な部分が担当者に欠落しています。まずは、担当一人一人が主体的なプレイヤーとなってリスクをとることが大切です。リスクを取らない担当者や事業に有能な人材は集まってきません。

②意思決定をスピーディーに行うことが大切と考えています。ベンチャーが事業を行う上で経営判断を即座に行うことが必要なケースが往々にして見られます。今日相談を受けて明日には回答しなければならないということもあります。これができないとベンチャーはビジネスチャンスを逃すことになり、意識決定の早い自治体へ流出します。行政内部の意思決定が短期間で行われるように組織を組成しておくことが重要です。多くの自治体では意思決定に時間がかかるため、ベンチャー側では「邪魔された」と感じるケースが多いようです。

③外部人材を積極的に活用することで、行政コストの削減を進めることが可能です。本村の場合は、プロジェクトを立ち上げる場合、外部リソースを考えながらコンソーシアムを組成します。事業の専門性や資金調達の手段など行政が持たない不得手な部分はそれぞれの専門ベンチャーが参画することでベンチャーも事業化ができ、行政も負担が減る仕組みが出来上がります。行政職員は、常にそのコンソーシアムを主体として運営することで、同時に複数プロジェクトをそれぞれのコンソーシアムを組成しながら運営することができます。地域で活躍したい優秀な人材や企業があるので関係性を高めることが大切です。

④地域の将来ビジョンは「こうあるべきだ。」ではなく「こうありたい。」としてしっかり発信していくことが大切です。多くの自治体では「人材を募集しているが集まらない。」という嘆きに近い言葉を聞きますが、実際には地域の情報は有効に発信されていません。行政が考える既存の方法での情報発信は見られていないことが多く、発信の方法を再検討する必要があります。

⑤創発的な計画にも対応する必要があります。行政は計画に基づいて事業を行っていますが、その事業の途中で新しい事業が起きることがあります。いわば創発的に起きる新しい事業も加えていくことでよりよい事業とすることができます。元からの計画のみに固執することなく創発的に起きる計画に移ることも重要です。

## 11 取組について記載したホームページ

①<http://throughme.jp/>

②<http://www.vill.nishiwakura.okayama.jp/wp/>

③<http://initiative.localventures.jp/>