

## 第二分科会「地域経済の活性化」

### 第1部

皆様、それではこれより、第二分科会「地域経済の活性化」第1部を始めさせていただきます。事例発表の後、質疑応答の時間を設ける予定です。オンライン参加の方もご質問いただけますので、ご質問のある方は質疑応答時に画面下の挙手ボタンでの操作をお願いいたします。

それでは、登壇されている皆様をご紹介します。皆様から向かって右側より、発表団体、千葉県市原市長、小出譲治(こいで じょうじ)様です。後ほど事例をご発表いただきます。続きまして、青森県深浦町長、吉田満(よした みつる)様です。同じく後ほど事例をご発表いただきます。そして今回コーディネーターを務めていただくのは、ジャーナリストで日本文藝家協会会員、日本外国特派員協会会員の三神万里子(みかみ まりこ)様です。

ここで、三神様のプロフィールを簡単にご紹介させていただきます。三神様は、イギリス、ケンブリッジ大学エグゼクティブコース サステナビリティ経営管理専攻を修了。国立情報学研究所、信州大学経営大学院客員准教授を経て、NHK 地域経済番組や国際放送で解説者、ほか地方民放にて地域経済活性化番組設立委員や東日本大震災経済復興番組メインキャスターなどを歴任されております。また、総務省地域循環創造事業交付金震災委員や総務省自治体主導の地域エネルギーシステム整備研究会委員などを兼務されております。それでは、これより先の進行は、三神様にお願いしたいと存じます。

お二方より事例をご発表いただきます。進行役は、引き続き田口様にお願いしたいと存じます。三神様、よろしく願いいたします。

ジャーナリスト・日本文藝家協会会員・日本外国特派員協会会員

三神 万里子 様

ただいまご紹介にあずかりました、コーディネートの役割を拝命しております。ジャーナリストの三神と申します。日頃地方都市、基本的には全都道府県を対象、あとは海外の情勢も並行して追っております。今日は恐らく大きなテーマとして、基調講演でも一部触れられておりましたが、とにかく激変している、地政学的にも非常に混乱している海外の状況を受け止めつつも、何とか生き残っていかねばならないと。

そういう状況に地方都市が来ているという問題意識であります。データを紹介すると、人口統計上今までは予測よりも人口減少のスピードが7年早まったと思われていたのですね。ところがこの4月に新しく発表になったデータでは、国立の人口学研究所のデータですけれども、コロナを機に出生率が激減して、予定よりも11年早まったのです。これは何を意味するかと言うと、ネズミ算の逆とお考えいただければ良いと思います。ネズミ算はものすごいスピードで数が増えますけれど、逆に転落のスピードがちょっと予測できないようなペースになっているのと同時に、現役時代が激減して働き手がいなくなることと超高齢化が同時に来て、かつ今起きている地政学的不安で燃料高。あるいはまたパンデミックが起きるかもしれないいろいろなリスクを抱えながらも、産業を興していかなければいけない状況にあるわけです。この分科会はどうやって地元で産業を興していくのか、経済を活性化していくのかがテーマになっております。

今日ご発表いただく事例は大変貴重でして、実際に地域資源がありブラッシュアップしてどう産業にまとめ上げ具体的にどうなされたのか、首長のお二方にプレゼンテーションをしていただき、それぞれプレゼンテーションをしていただいた後に相互にディスカッションをしていく形を取らせていただきたいと思います。

では早速ですけれども、お席の順でお願いしてもよろしいでしょうか。皆様の方向からご覧いただいた場合に右からスタートという形になります。千葉県市原市長でいらっしゃいます、小出様からよろしく願いいたします。

市原市長  
小出 譲治

(1 頁)

みなさん、こんにちは。ご紹介いただきました、千葉県市原市長の小出譲治と申します。本日は全国市町村長サミット 2023 にお招きをいただきまして誠にありがとうございます。今回市原市のテーマは地域経済の活性化ということで、総務省の交付金でありますローカル 10,000 プロジェクトの活動事例をご紹介させていただきます。

はじめに僭越ながら自己紹介をさせていただきます。私自身ここにもプロフィールとして書かせていただいたのですが、元々運送事業を経営しておりました、30 過ぎまでトラックに毎日乗っていたと。その後にトラックからバスに、バスからタクシーにといろいろな生涯を重ねてきて、まさに民間から首長になったとそういう経歴でございます。その間市議会議員を 3 期経験をさせていただき、今市長 3 期目ということであり、今あらゆる課題に対して真正面から挑戦する日々を送らせていただいているという状況であります。

(2 頁)

続きまして、市原市のご紹介をさせていただきます。市原市は千葉県房総半島の中央部に位置をいたしまして、県内最大の面積 368 平方キロメートルを誇る広域都市でございます。東京湾の臨海部には京葉臨海コンビナートが立地をいたしまして、我が国を代表する企業群が集積する一方で、市の南側には自然豊かな里山と小湊鉄道というローカル線が走っております。東京都心や羽田国際空港、成田国際空港にもいずれも 1 時間程度で行くことができる、アクセスに恵まれた街でございます。

そんな市原市は本年 5 月 1 日に市制施行 60 周年を迎えました。人の人生に例えると還暦ということでございますので、これからの新たな市原市、生まれ変わった市原市、これまでの市原市を振り返りながらこれからの市原市に思いを馳せ、まちづくりを進めようとしているところでございます。

(3 頁)

今少し詳しく紹介をさせていただきます。市原市の特徴の 1 つとしては、国内最大規模の産業集積地という点でございます。国内最大級の石油化学コンビナートがあり、製造品出荷額等は約 4 兆円と全国 2 位を誇っております。

そのような巨大なコンビナートだからこそ、課題も存在いたします。持続的発展のための競争力確保、カーボンニュートラルの実現、設備の老朽化対策などが

挙げられます。特にカーボンニュートラルにつきましては石油化学産業というのが CO2 を 1 番排出する産業だと言われておりますので、これについては千葉県内で初めて SDGs 未来都市の認定を受けた市原市、こういうコンビナートと共に成長してきた街だからこそ、そういう対応をさせていただいているところでもあります。また SDGs の達成については hide kasuga1896 という協定を締結して、いろいろな事業を進めているところでもあります。

こうした市の北部地域に臨海部コンビナート群がある一方、南部地域には豊かな自然が広がっております。

#### (4 頁)

その中に 33 のゴルフ場があり、その数は日本一であります。ビッグトーナメントの開催地にもなった難関コースからビギナーにも優しいコース、ナイタープレーにも対応しているコースなど豊富なラインナップを有するほか、アクアラインと直結する圏央道、京葉道路、東関道、東関東自動車道と直結する館山自動車道など、都心エリアからのアクセスも良好で、昨年のゴルフの入込客数は 167 万人の方にお越しをいただいているという状況であります。

#### (5 頁)

また市原市はアートにも力を入れております。市原市南部地域に広がる里山の風景、季節の食べ物、そこに住む人の魅力など、地域資源とアートを結びつけ、それらの魅力を市内外に発信し、多くの方々に訪れていただくことで地域の活力と維持発展させるための芸術祭、いちほらアート×ミックスを開催しております。これまで 2014 年、2017 年、2020 年と 3 年ごとに 3 回を開催しており、2023 年は近隣市町村 5 市と連携しながら百年後芸術祭として総合プロデューサーに小林武史氏、アートディレクターに北川フラム氏をお迎えし開催させていただきます。

#### (6 頁)

さて皆様、チバニアンという言葉聞いたことがございますでしょうか。これは地質年代の千葉時代という意味を持つラテン語でございます。今から 77 万 4,000 年前から、12 万 9,000 年前の時代にチバニアンという名称をつけることが決定しました。これはジュラ紀や白亜紀といった地質年代の名称に日本の地名が初めて採用されたという出来事であります。その証拠となる地層こそが市原市田淵という場所にあります。国の天然記念物にも指定されておりますが、その保存と学術的な活用の両立を目指して整備を進めてまいります。

(7頁)

今まで紹介したような多種多様な地域資源がある一方で、課題もございます。私自身、市原市自体が日本の縮図という風に言われておりますが、一方でポテンシャルも日本の縮図のように高いわけでありますが、課題についても日本の縮図のように課題先進都市として位置づけをさせていただき、あらゆるものに挑戦をしているという状況であります。その課題については、これもどちらもそうではありますが定住人口と交流人口の2つの側面でご説明をさせていただきます。

まず定住人口についての課題であります。1つ目は超少子高齢社会の到来です。市原市の南部地域である南総地区、加茂地区の高齢化率は40パーセントをはるかに超えており、少子高齢化や過疎化が加速度的に進行しております。特に南部地域だけでなく、市全域として若い世代、特に20代から30代の女性の転出超過が顕著であります。これにつきましては、市原市は、コンビナートと共に成長してきた町でありますので、どうしても職場的に男職場というイメージが強く、若い女性の活躍する場が少ないという状況で、いろいろな施策展開を進めているという状況であります。

2つ目は、南部地域は産業が少なく、主要産業である農業も担い手不足により耕作放棄地が増えております。

(8頁)

続いて交流人口に関する課題です。1つ目は観光客の滞在時間の長期化ができていないという課題があります。市原市に観光で訪れる人の約半数がゴルフ場利用者で、宿泊者数は観光入込客数の10パーセント未満と、日帰り観光がメインとなっております。要因といたしましては市内に宿泊施設が少ないため滞在時間が短く、地域の消費に繋がっていないということが考えられます。これも地政学的にもそうでありますけれども、首都圏から1時間足らずで来られるという状況でありますので、日帰りにおいての観光、そういう位置づけをされた町でもあります。

2つ目はアフターコロナ期においても、持続的に集客できる観光コンテンツが少ないということでもあります。2020年にはイベント等の中止によりまして、前年よりも50万人程度観光入込客数が減少しましたが、現在は徐々に回復の兆しが見えてきているという状況であります。

(9頁)

このような課題を解決するために、魅力ある働く場を創出して、「まち・人・仕事」の好循環を生み出すこと、滞在型の観光コンテンツを造成し、滞在時間の長期化により観光消費の拡大を図ること。3つ目といたしまして魅力的なコンテ

ンツを形成することが必要となります。

今回ご紹介をいたします、旧高滝小学校を活用した地域活性化事業は、廃校となった高滝湖畔公園にある小学校をリニューアルし、里山の特性を活かしたグランピング施設として、多様な関係者のコミュニティを創造することができる、地域未来創造拠点を作り出すもので、市の地域課題の解決に効果的なプロジェクトとなっております。このグランピングリゾートのすごいところは稼働率が80パーセントを超えていると、なかなか予約をしたくても取れないという状況が続いております。2021年4月にオープンをいたしました、以来総来客数は5万人を超えているという状況であります。

#### (10頁)

本プロジェクトに期待される効果といたしましては、1点目は新たなコミュニティの形成であります。地域内外の人々の交流が生まれ、世代を超えた良質なコミュニティの形成に寄与し、地域への愛着の醸成に繋げることができております。

2点目は働く場の創出です。地域の女性、特に子育て世代の雇用が創出され、職住近接による定住化へと繋がることできております。

3点目は地域への経済効果創出です。地元の農産品の利用、農家による直売の実施などによりまして、生産者と消費者を繋ぎ、市南部地域への経済効果を創出し地域の持続性を高めることができます。高滝湖グランピングリゾートでは、近隣の農園と連携した宿泊者限定の農作物の収穫体験が行われており、既に市南部地域とも経済交流が生まれております。

4点目は交流人口、関係人口の拡大です。交通、コミュニティ、観光など様々な情報発信の拠点となり、人と人、都市と里山を繋ぎ交流人口、関係人口の拡大を促進することができます。高滝湖グランピングリゾートでは、市原市ぞうの国の送迎バスの受け入れ、施設内の売店での小湊鉄道グッズの販売、観光協会の自転車の設置等が行われており、地域の観光情報を発信する拠点となっております。今年4月からは出光興産株式会社との連携によりまして、EV自動車1台を配置しております。

#### (11頁)

現在グランピングリゾートのオープン、オープンイノベーションの展開、移住相談窓口の活用等により、高滝湖周辺への注目度が高まり、企業集積が進んでおります。このグランピングリゾートに対する誘致については非常に大きな課題があつて、これを解決して誘致ができたということでもありますから、後ほどのディスカッションの時にその辺のことについても話をさせていただけたらと思っ

ております。

2021年6月には市原DMOを中心に高滝エリアの活性化を目的とする高滝湖企業連携プロジェクトチームが立ち上がり、現在21の企業、団体が参加をしております。これらの取組によって、ビジネスコミュニティによる民間主体の持続可能な地域づくりを進めてまいります。

(12頁)

その他、地域経済の活性化の好事例として、民間主体の持続可能な地域づくりが進んでおります。高滝湖グランピングリゾートの付近でも、キャンプや収穫体験ができるくぬぎの憩いの森。高滝湖の湖畔にある市原市湖畔美術館で月に1回テーマを変えて開催される湖畔マルシェ。企業のインキュベーションオフィスである高滝湖コーポレートオフィスなど、様々な動きが進んでおります。

また下の写真であります。先ほどチバニアンという地層でご紹介いたしました田淵という付近では、サイクリストの拠点OIKAZEができております。養老溪谷という風光明媚な里山の地域では、古民家などの空家に住みたい人の移住相談窓口であるいちほらライフ&ワークコミッションができ、日々相談を受け付けております。2020年度の事業を開始して以来、14世帯20人の方々に移住していただいております。また溪谷という自然を活かしたサウナ事業を行う若者も現れ、活気づいております。

このような地域資源を活かした、アウトドアやスポーツなどの体験型観光の取組を推進することで、地域経済を活性化し、市内外の人々の交流を生み出す取組ができるよう、引き続き支援を行ってまいります。

以上、地域経済の活性化ということで、ローカル10,000プロジェクトの取組とその効果について、市原市の発表を終わりにさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

三神さん：ありがとうございました。ローカル10,000プロジェクトは私も審査員を拝命し関わらせていただいているのですが、地域資源があって例えば廃校を今回は起爆剤になさっているのですが、本件はそこからの波及効果の組み込み方が大きい印象ですね。リノベーションして綺麗にして終わりました、で終わってしまうのはよくあるのですが、今ご発表いただいたケースはさらにそこから様々な企業誘致であったりインキュベーション的な機能であったり、湖のブランディングに繋がったり、そしてそこに移住が増えて企業のいろいろな連携が生まれています。

並行して前半でご紹介になっていた、コンビナートをどうこれからのSDGsに

転換していくかコラボなさっていた hide kasuga という会社はサーキュラーエコノミーを作り出すことと、科学のエビデンスをさらにブランディングでアートレベルに持っていくマネジメントをしているところです。他のアートプロジェクトも市原市はやっていらっしゃいますね。恐らくこれはローカル10,000のプロジェクトで1つハブを作った後に、複線化しているプロジェクトが展開した後にエコ産業で周辺の地場産業に影響、波及効果が及んでくると、女性の引き留めにまで関わってくる影響が出るという、一連の段階が見えるお話だったかと思います。どうもありがとうございます、また詳しくはまた次のパートでディスカッションさせていただけたらと思います。

では次に、青森県深浦町の町長でいらっしゃいます吉田様にプレゼンテーションをお願いいたします。

深浦町長  
吉田 満

(1 頁)

ただいまご紹介いただきました、青森県深浦町の吉田満と申します。座ったままで発表させていただきます。割り当て時間は 10 分ですので、早速発表させていただきます。

今日の発表事例は、「世界自然遺産『白神山地』から注ぐ冷温で豊かな水源を活かした生食用サーモン大規模養殖事業（平成 30 年）」でございます。後ほど意見を述べる機会がございましたら、短期間のうちに何でこのように成果を出すことができたのか、また今サーモン養殖事業については、相当多人数、そして多くの地域を巻き込んで、発展途上でございます。その事業を展開してきた 9 年間をかいつまんで発表させていただきます。

(2 頁)

まず発表項目でございます。1 は事業の実施概要、2 はサーモン養殖の歩み、3 番目は現場の状況でございますので、最後の 1 分間はビデオで流させていただきます。

(3 頁)

1 の事業の実施概要でございますが、ローカル 10,000 プロジェクトの目的は、地域資源を活かした先進的で持続可能な事業化の取組を促進して、地域での経済循環を創造する。深浦町の地域資源というのは 1993 年に登録された世界自然遺産白神山地の水で育まれたサーモン中間養殖魚でございます。

(4 頁)

大規模サーモン養殖を実施したのはこちらの会社、日本サーモンファーム株式会社で、青森銀行が事業継続支援をして、深浦町は立ち上げ支援をしたという形でございます。整備当初のサーモン水揚の目標は 75 トン、令和 4 年のサーモン水揚は 1,600 トンと急速に成長し、わずか 4 年で 20 倍以上の水揚量を誇っております。

(5 頁)

ローカル 10,000 プロジェクトで購入したものが、直径 25 メートルのデカイ生簀と、この他に飼育管理用のスキューバ潜水用品と輸送用トラック、魚体をバタバタさせないための電気タモ網を購入いたしました。

(6頁)

得られた効果としては、1つ目は基幹産業が活性化したということ。地元漁業経営への貢献と漁業者の働く場も形成しました。2番目としては町内のサーモン関連事業に貢献したということで、加工場や直売所でのサーモン販売、飲食店でもサーモンのメニューが追加されました。3番目としては雇用創出と定住促進でございますが、数人が雇用され町外からの定住者も増えております。深浦町内にあるサーモン中間養殖場の場長の岡村さん、写真の右の方でございますが、サーモン養殖事業が始まってすぐに家族で移住して、今も深浦町民として大活躍しております。

(7頁)

横展開も順調でございますが、深浦町にとどまらず青森県内に海面養殖場が形成されて、さらに水揚量を増やす取組もされております。深浦町の中間養殖場は深浦町で完結するのかなと思いましたが、深浦の海面養殖場というのが波浪のために規模拡大ができなかった。その意味で、深浦から約百数十キロメートル離れた今別町・外ヶ浜町というところに候補区域がございますが、そちらの方で大規模な養殖事業を展開することにいたしました。

(8頁)

ローカル 10,000 プロジェクトの総事業費は 4,949 万円でございます。交付金の内訳としては地域経済循環創造事業交付金が 2,449 万円、国と町の分担割合と、青森銀行の融資が 2,500 万円。これはサーモン養殖事業のほんの一部でございます。

(9頁)

2としてサーモン養殖の歩みでございますが、サーモン養殖の取組経緯についてお話ししたいと思います。2014年、東日本大震災の2年後ですけれども、平成26年12月16日にサーモン養殖実証事業三者連携協定を締結いたしました。株式会社オカムラ食品工業と国立大学法人弘前大学食料科学研究所、そして青森県深浦町です。120億円産業育成というのは、これは当時の新聞記事でございますが、三者ともかなり固い顔なのですけれども、先々の不安というか緊張というかそういう顔が9年振り返ってみると出ているなという風に考えています。

協定で掲げた役割ですが、オカムラ食品工業、現在は日本サーモンファームでございますが、養殖場の建設と養殖事業の中核的な役割を担うと。弘前大学食料科学研究所、現在は地域戦略研究所でございますが、養殖技術の学術的な助言を

すると。そして青森県深浦町、地域の合意形成と養殖場候補地の調査などとなりました。

(10頁)

2015年、次の年に、平成27年3月19日にサーモン養殖実証事業推進連絡調整会議を設立いたしました。会長は私の深浦町長でして、構成員として青森県、漁業関係者、自治会、研究機関、連携協定の三者でございました。何でこのようなことをしたかという、地域における合意形成を着実に進めるためとしました。当時は地元漁業への影響なども懸念されるなど、地元住民をはじめとした関係者との情報共有が最も重要でございました。正直な話、反対もあったということです。定期的に連絡調整会議を何度も開催しました。事業の進捗状況はそのたびに全部報告しました。コロナ禍においても書面にて報告する努力を続けました。

(11頁)

そして計画、連携協定から3年後の平成29年、2017年ですけれど、深浦町内に大峰川中間養殖場が完成し、収容能力は250トン、500グラムサイズのサーモンの中間魚で約50万尾が生産可能になりまして、1,500トンの水揚量に相当いたします。大峰川の水温は夏でも20度を超えない清涼な水でございます。地域資源を活用した経済循環の拠点になりました。

(12頁)

2017年、平成29年8月31日に海面養殖について地元漁協と連携開始、いわゆる深浦町北金ヶ沢と深浦の2地域で地元の漁協がサーモン養殖するために、これがなかなか難関だったのですけれど、区画漁業権を取得しまして、海面養殖体制を構築することができました。海の上で養殖事業がいよいよスタートできるという念書をいただきました。そして11月に深浦町内の2か所で海面養殖試験を開始。漁協経営の改善、雇用の場としても期待されておりました。

(13頁)

そして連携協定からたった4年です。海面養殖試験サーモンが初水揚げで、2地区で11トンの水揚げでございました。当時は10メートル四方の生簀を使用した小規模な養殖試験でございましたが、それでもこれからの大規模養殖に繋がる大きな成果を受けました。やや小ぶりでございましたが、とても良い身質で好評で、約半年の飼育管理をした漁業者も安堵の表情でございました。歩留まりも何と90パーセントを超えていたのです。

(14頁)

そして連携協定からわずか5年で2019年、平成31年4月16日について大規模養殖で初水揚げでございます。これは深浦沖でございますが、直径25メートルの生簀から初めての水揚げをしました。試験養殖サーモンの水揚げからわずか1年後に実現し、大規模養殖1年目は目標の75トンの水揚げでございました。

(15頁)

いよいよ深浦産サーモンが全国に流通していくわけですが、東京スカイツリー「東京ソラマチ」でのトップセールスでは、サーモンの握り寿司で来場者に熟食提供し、商品は刺身用のさくやお造りの他、加熱用や1匹丸ごとでも販売いたしました。

(16頁)

日本にとどまらず海外に流通しております。これはマレーシアの様子でございますが、連携協定した9年前の当時は夢みtainな話で、こんな嬉しいことはございません。

(17頁以降、動画)

3番目は現場の状況でございます。生簀での作業でございますが、作業しているのは地元の漁師でございます。自動給餌機の管理や魚の状態を確認しているところでございます。

これは生簀の外から水面に向けて撮影したもので、定期的にグルグル回っているのがとても特徴的で、餌が海中に入ると魚の動きが速くなります。

生簀の中からの撮影でございますが、サーモンらしく全体が銀色で、とても鮮やかな魚体で、1月の撮影のためにこれから春にかけてさらに大きくなります。3から4、5キログラム程度の魚体のサーモンもございます。

サーモンを水揚げするためのこれは準備作業でございます。サーモンを効率良く捕獲するために網をたぐり寄せる作業でございます。地元漁業者と日本サーモンファームの社員が一丸となって作業をしております。

いよいよサーモンの水揚げです。タモ網に電気が流れて、サーモンを暴れさせなくしております。このおかげで、うろこが剥がれ落ちなくなり、サーモンの品質低下を防止しております。

ご清聴ありがとうございました。

三神さん：プレゼンテーション、どうもありがとうございました。1つ目の事例と共に、今お話しいただいた事例も、海洋資源、水産品がこれから主流になっていくであろう世界の潮流、肉食が批判されていく流れをとらえておられますよね。

海外の人口増に伴って食糧難、それと1つの食料品、農産品を作るまでに消費する水の量というものが非常に議論のターゲットになっていて、今日は牛肉一本足打法でやっていらっしゃる自治体もいらっしゃるかと思うので大変申し上げづらいのですが、相当牛肉、あるいは途中での水の消費量が多い農産品は批判対象、規制対象になっていく流れがございます。その中で、マグロで相当競争力があつたのに、次の打ち手としてサーモンももう用意をされていた。しかもすごいスピードで、歩留まり90パーセント以上というクオリティに持っていかれた。このあたりが興味深く事例として拝聴しておりました。

ここから先は少し質問をしながらフリーディスカッションという形にさせていただきたいのですが、今のお話の流れで。まず既に主力商品があつたにも関わらず、次はサーモンだなど早々からお決めになったきっかけであるとか、このあたりのリスク管理はどんな風に認識したらよろしいでしょうか。

吉田町長：何で深浦町で、波浪の高い日本海でサーモン養殖事業を考えたかというのと、私は青森県の水産振興会、漁港漁場協会の役員を長くしておりまして、全漁連の会長の植村さん、もうお亡くなりになられたのですけれど、陸奥湾で養殖ホタテをやられて大成功された方です。その方が、「これからの水産はどこであっても養殖だよ」ということを刷り込まれました。

例えば日本海で波浪があつてできないと思われるところでも挑戦する人があつて、その人と組んだらできるという確信を持ったら、やってみようと思ひましたし、その時に来ていただいた方が岡村恒一さんという方で、オカムラ食品の社長でございまして、その人がグローバルの戦略の中でヨーロッパでも養殖事業、ベトナムでも加工工場、そして最終的に自身が生まれた青森県で養殖をしたいと。

地元の漁業会も天然魚を網で取る漁法でございましたけれども、9年前は頭打ちでした。水揚げは当初35億くらいありましたけれども、現在は20億を切っています。そして、単体でやっておられる日本サーモンファームの水揚げが、深浦全体の漁業の水揚げ高をたった9年で超えるような勢い。当初反対のあつた漁業者も、養殖は大事だねと、そういう感覚になっています。オカムラ食品の社長は、元々養殖事業は海外に輸出するという戦略と、「株式を上場しますよ」ということをずっと言っていました。先日、株式を上場しました。県内4例目です。ではその集めた資金を何にするのですか、養殖の、そしてサーモン事業の加工場

の、そしてこれからのリスク分散のために先ほどは青森県内の話をいたしましたけれども、現在は北海道の方にまで行っています。岩内、そして道南の方でも養殖事業の展開をしています。最終的には原材料を確保しながら大きな加工場、地元雇用を私は増えていくのだという風に考えております。

三神さん：ありがとうございます。最初からグローバルの戦略があって、地元の民間企業と相当深くディスカッションされた上で、プロジェクトに繋がった感じですね。ここから先はご質問も含めてフリーディスカッションに入りたいのですが、もちろん首長同士もご自由に議論していただけたらと思います。

まずやはりプロジェクトが単発、小粒で終わらない。意地でも波及させる、あるいは短期で成長させて、今まさにお話が出ましたが横展開する、どんどん海外市場まで拡大していくという、究極のプロジェクトマネジメントを自治体が担っているような事例になると思うのですね。これはいったいどういう形で首長として主導すれば、エネルギーな動きをずっと役所の中で続けられるのでしょうか。大変な無理難題だと思うのですが、このあたりお話を伺えたらと思いますね。お答えになりやすい方からお願いします。

吉田町長：これはどこでも考えている問題です。オカムラ食品工業の岡村恒一さんが偉いのは、国の補助金などに頼りすぎて相当な時間を取られるよりも、民間の銀行から融資を受けて自分の責任でやりますよと。深浦町は水資源が豊富でございましたので、初動の段階ではトータルで1億5,000万円から2億円を投資したと思いますけれど、その他の多くの財源については岡村さんが単体でやったところなんです。自分の責任の中で事業を計画して、返済を開始しながら10年計画の中でシビアにやってくれました。

ただしその中に大災害もあるし、サーモン養殖事業が壊滅的な時もあったし、様々な問題を自前でクリアするくらいの人材力があつたということが大きいし、町としてはサポート役として見守っていくという状況でございまして、第3セクター的な町がどっぷり足を入れて資金繰りがどうのこうのということは全くございませんでした。

三神さん：ローカル10,000プロジェクトは銀行融資があつて自己資本も投じて、かつ自治体も助成してそこに一部ちょこっとだけ「具体的にこのプロジェクトでこの目的でこういう事業性があるから国もお金出してください」というコンボなのですよね。今回の事例はそうしたプロジェクトなので、かなり最初からチームとしてコミットしていく体制が役所にできているというのが前提条件として大きな違いだと思います。その上で、相当鍵になる経営者がいらしたのと、首

長が自ら相当前からこの分野に見識があったというのがスタート地点ですね。ありがとうございます。続けてお願いいたします。

小出市長：市原市は、どこの自治体もそうなのでしょうけれども、やはり子どもが少なくなることによって、学校を閉校せざるをえないと。そういう状況の課題を抱えていたのですけれども、ここのグランピング施設については市原市内でロケーションが1番良い場所に小学校があったという大きなメリットがありました。

その中で民間企業からのご提案をいただいてということで、実はプロポーザルをやった時にグランピング施設をやりたいと。同時に校舎を使った中でお菓子を作る工房も造る。あとはそのお菓子の販売もしたいというご提案もいただいて、市原市とすると目的地ではないというマイナスの部分があったものですから、それを何とかしてやりたいということでその経営者の方といろいろやり取りをさせていただき、これで行こうということになりました。

実はこれ大きなお菓子の会社のご提案だったのですけれども、ちょうどコロナが流行り始めて、東京駅だったりいくつも販売する店舗を閉めざるをえなくなった。ちょうどこれからスタートを切ろうかという時に実はもう一度社長が来られて、こういう時期で自分の本業がどうしても閉めざるをえない状況ですから、新たなことに出す危険性に今手を挙げられないというお話をいただきました。これは一瞬ガッカリしたわけではありますが、何としてでもそれを形にしたいという強い思いがありましたので、この会社は実は静岡でもグランピングをやって成功しているという事例がありましたので、本業を助ける新たなビジネスとそういう位置づけになった時に、「社長、もっと挑戦しましょう」というお話をさせていただきました。

その時にたまたま金融機関がという話がありました。当然ながらいくつも店舗を閉めていますから、金融機関からのGOが出ないような話がありましたので、待てよと思ひまして、これは千葉銀行の法人営業部にすぐに電話いたしまして、「市原市とあるお菓子の会社が連携をしてこれを進めるという時に、千葉銀行として融資を渋るとかそんなことをしていますか」と言ったら、翌日すぐに飛んできてくれまして、「一切そんなことはありません」と。「ローカル10,000プロジェクトとしてしっかりと応援していきます」ということがあって、ようやく社長にもう一度説得をした時にオープンできるようになったと。

オープンの式典を、これは当然その会社が中心にやったのですけれども、その時の社長の一言が今でもいろいろな思いを持って聞いたのですけれども、「蝮のようなしつこい市長がいたからこれをやりました」という話をいただいて、自分自身は最高の誉め言葉だったかなという風に思っています。

おかげさまで先ほどもご説明しましたけれども、そこが起爆剤になっているいろいろな波及効果をしていると。その予約がとにかく取れない、80 から 90 パーセントの予約状況があるということがありますから、あの当時迷われた経営者が実はその後に千葉県内でもう 1 つグランピングをオープンさせているのですね。あの時に諦めていたらそういうことが、県内も含めて新たな事業に影響を与えたのかなと思うと、本当にこのローカル 10,000 という制度を使わせていただいて、市原市に本当に名所というものができて、これからもっと広がりができる良い事業ができたかなと思っています。

三神さん：ありがとうございます。海外の事例と照らすと、最近特に環境領域などで、激変している状況に対応する場合、民間だけ、自治体だけということがもう立ち行かなくなっているの、横文字で言うとそのまま「ビッグコラボレーション」なんていうキーワードが出ているくらいです。決して民間企業の力を借りることは悪いことではないし、民間も自治体に話を持っていくのは悪いことではない。むしろよりプレイヤーを大きく転換・発展させていく時にはそれが近道であるという考え方が実際に出ています。

今伺っていると、初期の資金調達フェーズのところ、首長が本気でやるぞと、コミットするぞという意思表示を相当やっておられるのだという印象をまず持ちました。ここから先は、ではどんなご苦労があって、みなさん今日は本当にたくさんお集まりなので、育てていく過程でどういった障害が起き、それをどのように突破してこられたのか、もしご助言だったりご経験からご知見があったらぜひ共有をしていただけたらと思います。アイデアが思い浮かばれた順のご発言で、ご自由にお願いたします。

吉田町長：まず私たちが海面で養殖しようという時に、区画漁業権という権利があるということを初めて知って、そのためには漁業者、関係者にきっちりした説明をどのようにしてやるのかということが問題になりましたので、連絡調整会議を作りました。町内全ての組合長をはじめとして、自治会の方々をはじめ、関係する方々を全部呼んで、サーモンに取り組む姿勢について一人一人からご意見をいただいて、最終的には養殖事業を賛成ですか、反対ですかというところまで行って、岡村社長が将来の目標とかビジョンについて述べたりしました。

やはり最終的にその連絡調整会議で何が説得力があったかという、岡村社長のビジョンと実行力とそのオカムラ食品工業様の若手の社員の真摯な対応の仕方が非常に好感があり、いろいろなタイプの方々が良い話をされます。7割は嘘かもしれない、でも私も相当飲みました。飲んで、歴代の詐欺師ではないかと思う時もありました。あまりにも話が大きいから。でもこれは行政でできないこ

とを民間だからできる、トップスピードでどんどんやっていく姿勢は共感を受けましたので、走りながら理解をして、その人に尊敬しながら惚れていったというのが実情でございます。

今後とも何があっても、養殖場が大雨で一部が崩壊した時もあるし、コロナで全く外国のサーモンが入らない時もあったし、逆にそこでサーモン養殖をしていることで国内からのオファーが多々あったりとか。まだいろいろあるのですが、全部彼らが乗り越えてきたと。町はサポートしたということではないかなと思います。

三神さん：ちなみに若手の自治体のスタッフが育つと効果も期待できるような気がするのですが、こういったプロジェクトをやったことによって変化はありましたか。

吉田町長：今日も一緒に同伴しているクドウというのですけれど、ずっと水産畑で水産のことを非常に詳しくて、サーモン事業に取り組んでみて、いわゆる民間の社長から役場職員を見た時の能力というのがあるのです。「この人の仕事はすごいね」とか、「彼はすごいね」ということを言われると、民間の社長から言われたら町長も嬉しいでしょ。だから役場内だとわかりませんが、民間と仕事を組んでみてやった時のその真摯な役場職員の能力というものが改めて見ることができたし、それで揉まれて伸びた職員も多数いらっしゃいます。

三神さん：ありがとうございます。では、市原市の例をお願いいたします。

小出市長：今回成功したのも、やはり民間事業者、我々も一緒に伴走型でやってきたわけなのですけれども、その業者がきちっと地域住民を巻き込んでいったというのも大きかったなという風に思っています。

それとこれをもって完成ではないと、常に成長し続けるということで、これもコロナの影響があって、一度にフルスペックでオープンはできなかったのですが、毎年のように設備を増築していったり、新たなものに挑戦するという、それを見ているという地域のみなさんが、今までは子どもがいなくなって廃校になって、寂しい悲しいと言っていたものが、多くの若い者たちが訪れるようになって、それを見るだけで地域のみなさんも笑顔になってきたと。その中で職場としても成り立ってくるという状況もありましたので、そういう意味ではすごくその地域にとっては活性化ができたかなという風に思っています。

それと職員の話がありましたけれども、やはり職員もなかなか真面目な職員が多いものですから、ここまで確実なものを計算して失敗しないのだと思わな

いとなかなか一歩踏み出せないというのが今までだったのですけれども、もうそういう時代ではない。「空振りは良し」と、「失敗するといけないからやらないということは駄目だ」ということはかなり強く職員に向かってはメッセージとして出させていただいていますので、そういう意味では本当に自らが考える職員が多く育ってきたと、若手の職員が育ってきたというのは非常に良かったかなと思います。

三神さん：困難だった、難しかったことはいかがでしょう。途中で立ちはだかった壁というか。

小出市長：これは本当にご提案いただいたものを、そのままできませんと言われた時。もしあの時に諦めていたら全てが終わっていたと思うことと、ただその時も、ご挨拶に来られた時に部長クラスも同席していたのですけれども、ほぼみんな諦めていました。でもこれで諦めたらきっとあの地域の人たち、事前に地域住民にも説明をしまして、こんな良いものが来るのだと。「地域のみなさん反対ないですか」ということを聞きながらやってきたものですから、地域のみなさんに、まして人口が減っているような地域ですから、またこれでガッカリさせるということはさせたくないという自分の中で強い思いがありましたので、そうであったとすると行政がどういう手を差し伸べたらそれが実現できるかということだけを考えて。それが先ほど言いました金融機関に電話をし、そういうことでお話をしたと、そういうことが苦労だというのだったら苦労かもしれませんけれども、大した苦労ではなかったですね。

三神さん：私からばかりご質問してしまいましたので、もし双方でお伺いしたいことがあったりすれば、ぜひちょっとここで貴重な機会ですので、フリーディスカッションという形でお願いしたいのですけれども。

吉田町長：サーモン養殖事業というのは、これは日本サーモンファームの成功事例でございますけれども、私は町長として第3セクターを2つ持っている社長でした。コロナ禍で宿泊と観光と製造部門を資金繰りがうまくいかなくて潰した社長です。あと20数年前に建てた温泉施設、25年経ったら維持管理費が莫大になって人口が減って閉めました。もう町民は反対ですよ。でもそれはトップの責任としてやらざるをえないし、何かを捨てないと整理しないと次に挑戦はできないなということ絶えず思っていました。

岡村社長がサーモン養殖事業にかけた思いというのは、何があってもやるのです、何があっても。そして高い目標でもそれを次々とクリアしていく姿という

のは行政ではなかなかできない。何でかと言うと、あまりにも手足が縛られて、許認可権限がものすごくあって。だから私ももう町長職というのはそろそろ良いなと思い始めているところです。

ただし、後継者の問題もあるでしょ。いろいろ述べましたけれども、サーモン養殖というのは日本サーモンファームの成功事例。深浦町長、行政のトップとしては、人のできないことを、汚れ役をどんどんやっているというのが実情でございますので、皆様方と抱えている問題は私も同じです。ただしその中でこれから地方行政として1万5,000人あった人口が7,000を切るような状況をどのようにしていくかということについては、この民間と連携しながらやっていく大事さを感じています。

三神さん：ありがとうございます。はい、小出様どうぞよろしく願いいたします。

小出市長：これはどこの自治体だけでなく、民間も一緒なのですけれども、高度成長の時にいろいろなもの、箱モノを建てる、そういうことのまちづくりをしてきたわけでありましてけれども、建てる時って壊す時のことを考えていないのですね。そういうことが今は積もり積もって公共施設マネジメントということで、総量を縮減しながらということなのですけれども、そう言いながらも先ほども言いましたけれどもやはり学校施設という、その地域住民にとっては、これはまさに象徴的な施設であるということがありますので、これについても公共施設の大半が学校施設という状況でありますので、最終的に学校の数を減らしていく、統廃合していくという時には地域住民のみなさんにお声がけをしてご理解をいただくというのは、最後の最後は子どもたちのことを考えてくださいという説得をしてご理解いただいているという状況です。

しかしながら、役割が終わった公共施設ではあるのですけれども、それが生まれ変わることによって地域に新たな活性化ができるとすると、これはいろいろな発想をしながら、もちろん民間の力をお借りしながら取組を進めていく。そういうことで地域のみなさんにとっても、今までの学び舎としての役割や、新たな集客力のある施設に変わったりとか、自分たちの通っていた学校が今度は違う子どもたちに夢を見せる施設になるとか、そういう風な方向性になったら良いなと思っておりますので、今後も積極的にそういう取組を進めていきたいなと思っております。

三神さん：ありがとうございます。お二方から最初の資金調達の本気度と、あとはプロジェクトとしてとにかく続けていくのだというかなり強烈なトップダウン

ンのマネジメント、そしてやはり最終的なメッセージとしては恐らく、今まで予算消化を箱モノでずっとやってきたわけですよ。この頭を短期間に変えなければならぬ。先ほどお話しした人口動態を考えたらもう先がないのです。この短期間で体質を変えるにはもう民間と強力にタッグを組むと、その時は悪い事業者もいますのでスクリーニングを相当しないとイケないですよ。このあたりの現実感ですね、こういったお話をいただけたかと思えます。

では次に質疑応答の貴重な時間がございますので、よろしくお願ひします。

司会者：ここからは質疑応答の時間とさせていただきます。深浦町長、市原市長にちょっと聞いてみたいと思うことがある方は、その場で挙手をお願いいたします。せつかくの機会ですので、皆様いかがでしょうか。

質問者（会場）：失礼します、兵庫県加古川農業改良普及センターのフクダと申します。吉田町長の方にちょっとご質問させていただきたいのですが、この取組の中で三者連携協定というものを締結されていますけれども、通常連携という時にこの締結までする必要があるものなのかというところが。実は私の管内でも、大麦の振興の関係で学校とかと連携というのはしているのですが、この取組で連携協定を結んだというところのメリットとか、それと特に1番気になっているのが連携した後の進捗管理とか、そういったところというのは誰がどのように采配しているのかなというところをちょっと疑問に思いましたので、お答えいただけるとありがたいです。

吉田町長：海で養殖事業をやるというのは漁業権が必要なのだそうです。その区画の中で養殖事業をするということが、わからない人は漁協の組合長が許可すればできるみたいな感覚があり、意外と突っ込んだ話をしていなかった。でも実際はそういう区画漁業権を確保していないエリアで養殖できない。

大量の生き物がいるから周りの環境を汚すとか様々な弊害が出てきます。その保証はどうしますかという時に、誰が管理して誰がまとめていきますか、もちろん町も主導的な立場になりますけれども、大所高所に立って県も出てきていただいたということは安心もありました。漁業者も9年前も今も大変ですけど、加速度的に漁業者が減って水揚げが減っている中で9年前にやったから良いのです。あの時期に手をこまねいていたらとんでもない事態がもっと来ていたと思います。これからの漁業をどうするかとなったとき、青森県の漁業者は自ら養殖をしようとしませんが、県境を越えた秋田県の八峰町は漁師さんが自前で養殖して売り出すなど、様々な形態が出てきますが当時は、海で養殖するというのはそれだけハードルが高かった。合意形成して前に進める、これは養殖

だけではなくて新エネルギー。海に風力発電を建てる時もスタイルは同じです。

深浦でこのような三者連携協定をやったので、全国に広まっていったのですよ。こうして地元や協議会などで了解を受け GO サインが出るということでは、良いことをやったかなと思っています。

三神さん：すいません、今のご回答の中で1点私も追加で。ご質問内容に絡むのですけれど、恐らく進捗管理ですとか実務面の配分ですよね。そちらというのはどのように？連携でありがちなのはどちらも中途半端にやると。恐らくそのコミットの仕方、責任分担、あともう1つよく論点になるのは成功した時の利益配分、このあたりですよね。例えば中間組織を作った場合そういった論点が出てくると思うのですが、もし何か事例がありましたら。

吉田町長：オカムラ食品工業、町、県のメリット、先ほどの基調講演でもありましたが、1次産業って最低でしょ。後継者もいない。生産性が最低ライン。でもあの時期に岡村社長は「みんなそうやって見ているのだけど、日本の水産業は強いよ」と。「これから伸びる産業だ」と言っていました。そして本社は深浦町に置いたのです。大きくなって売り上げが伸びれば伸びるほど税金は深浦に入ってくる、そして漁業者も働く場所が出てくる。

では青森県は青森県として漁業振興の新たな施設や、様々な漁協への支援策を講じていますけれど、漁協はみんな赤字ですよ。でも栽培漁業である意味成功例を出すことは県にもメリットがある。そういう意味では三者三様ですし、漁協にももちろん利益があるようにきっちり決めてスタートしたということです。

三神さん：相当最初の時点から契約関係をクリアにしていたということですね。

吉田町長：もちろん。何兆円まで利益配分して、その報告も全部するという。そしてオカムラ食品工業として町、地域に対する貢献策なるものも連携協定の中で明らかにしてやっていきます。その使い道も必要であれば議会に報告する。そういうことは役場職員の事務方が得意なので、しっかり記帳して積み重ねていきます。

司会者：ありがとうございます。以上をもちまして、質疑応答の時間を終了とさせていただきます。ディスカッションのまとめを三神様にお願いできればと思います。

三神さん：今日は本当にお時間が限られていますので、ごく一部のところでプレゼンテーションをしていただきました。まだ複線的にいろいろ仕掛けておられるのだと思います。

まず、地域資源があってもありがちなものとはにかく小粒で終わる、どうしても役所共通なのですが、予算が単年度でしかつかないケースですね。試作品を作るなど研究開発型のプロジェクトが今後あった場合、支援はみなさんロット単位にしてくださいね。お話を伺っていて非常にクリアになったのですが、みなさんの予算管理の頭の中だと単年度でやりますが、産業が生まれてくるまではそんなきっちりした暦単位で動かないのです。予算をつける場合はこのプロジェクトでこの完成度に至るまでというロット単位で、民間がつけている予算のような感覚でやりぬかないと、大きな齟齬が出るであろうということは1つとメッセージとして、実務単位のことでもいただいたような気がしております。

もう1点はやはり民間と一緒にやる時ですね。これは相当役所側も頭の中を民間感覚のスピード感であるとか、あるいは言語の壁ですね。言ったことが伝わらないということを相当な覚悟で修正していかないといけないだろうと予測できます。今日はたまたま首長が民間でご経験があったり、そもそもターゲットとした水産という業界に相当知見がおありの段階でスタートした事例であったりということも、おさえた上でみなさんのご準備に生かされればと感じた次第です。

今日交流会の中でみなさんもし、個別のご質問などあったらまた追ってご交流いただければと思います。私の拙い司会で、まごついてしまったところも多々ありご迷惑をおかけいたしましたけれども、皆様のヒントになればなという風に感じております。貴重なお時間と事例をどうもありがとうございました。

司会者：どうもありがとうございました。それでは、以上をもちまして第二分科会「地域経済の活性化」第1部を終了いたします。コーディネーター、事例発表者の方々が降壇されます。皆様どうぞ大きな拍手お送りください。