

令和5年12月14日

岩美町議会
議長 足立 義明 様

岩美町議会総務教育常任委員会
委員長 田中 伸吾
岩美町議会産業福祉常任委員会
委員長 寺垣 智章

委員会合同行政事務調査報告書

岩美町議会総務教育常任委員会及び産業福祉常任委員会は、令和5年10月4日に茨城県境町において合同で行政事務調査を行いましたので、岩美町議会会議規則第77条の規定により別紙のとおり報告します。

【はじめに】

茨城県境町と本町は、道の駅さかいと道の駅ゆいゆい国頭（沖縄県国頭村）が友好交流締結していたことから、道の駅ゆいゆい国頭の紹介で両道の駅の物産展を開催したことをきっかけとして、両町の交流が始まった。本年7月16日には、両町の道の駅が友好交流協定を締結している。また、境町は令和4年度ふるさと納税額が関東一位、全国発の自動運転バスの導入など実績を多く上げている。その中でも、地域商社（※）の取組について、両常任委員会合同で行政事務調査を行った。

先進自治体が行う諸施策の実施状況や実態を視察調査し、本町の現状を踏まえて今後の議会活動に役立てる。

※地域商社とは、地域の多くの関係者を巻き込み、農産物など地域の資源をブランド化し、生産・加工から販売まで一貫してプロデュースし、地域内外に販売する組織

【1】調査事項及び調査期日

- 1 ふるさと納税及び地域商社・道の駅さかい（茨城県境町）
 - (1) 実施日時 令和5年10月4日（水）9：00～12：00
 - (2) 実施場所 茨城県猿島郡境町地内
 - (3) 調査事項 地域商社の取組、町内施設

【2】説明者等

1 説明者

- (1) 株式会社 さかいまちづくり公社 地方創生推進部 新井 伴明
- (2) " 代表取締役 野口 富太郎

2 出席委員等

(1) 総務教育常任委員会

委員長	田 中 伸 吾	副委員長	升 井 祐 子
委員	吉 田 保 雄	委員	宮 本 純 一
委員	柳 正 敏	委員	足 立 義 明

(2) 産業福祉常任委員会

委員長	寺 垣 智 章	副委員長	森 田 洋 子
委員	橋 本 恒	委員	川 口 耕 司
委員	田 中 克 美	委員	澤 治 樹

(3) 随行員

農林水産課	課長	杉 本 征 訓	商工観光課	課長	松 本 邦 裕
健康福祉課	課長	居 組 栄 治	議会事務局	局長	浜 野 晃
議会事務局	補佐	中 原 由 子	議会事務局	書記	宮 内 あすか

【3】調査

1. 境町の概要

境町は、人口23,794人（令和5年10月1日現在）で、関東平野のほぼ中央、首都50キロメートル圏内にあり、茨城県の西南部、県都水戸市まで約70キロメートルに位置している。町の西南部を利根川が流れ、その利根川をはさんで千葉県に面している。また、周囲は古河市、坂東市、五霞町、千葉県野田市に隣接している。

地勢的には、東西に8キロメートル、南北に11キロメートルの長方形に近い地形で、面積は46.59平方キロメートルで、利根川流域に形成された平坦沖積地帯と古河市、坂東市に接する洪積台地からなり、主に低湿地は水田、台地は畑地を形成している。

歴史的には、古くは江戸と奥州を結ぶ交通の要衝として栄え、江戸時代に入り、鬼怒川や利根川・江戸川などを利用した水運の拠点のひとつである「境河岸」が形成され、繁栄した。

2. 視察

(1) 行程

町内施設の S-wave sakaimachi（サーフィン）、境町アーバンスポーツパーク（BMX、スケートボードなど）・境町ニコニコパーク（大型屋根の設置された公園）、の視察後、自動運転バスの運行を請け負う株式会社セネックを会場にして、株式会社さかいまちづくり公社の野口代表取締役から地域商社の取組と境町のふるさと納税の説明を受けた後、質問を行った。次に自動運転バスに乗車した後、S-Lab（境町地場産品研究開発施設）、Hoshiimono 100 café（ほしいもの百貨）、道の駅さかいを視察した。

(2) 視察内容「地域商社の取組みについて」

○株式会社 さかいまちづくり公社（地域商社）

会社概要 設立日：平成28年9月1日

資本金：50万円（境町50%、道の駅さかい共栄会50%）

所在地：茨城県猿島郡境町1341-1

代表者：代表取締役 野口富太郎

人 員：取締役2名、従業員171名（正職31名）

売上高 14億1,390万円（6期：令和3年9月1日～

令和4年8月31日まで）

事業展開 交流拠点運営、地域プロデュース・食農支援事業、モノづくり事業、飲食事業、地域商社事業、起業診断・コンサルティング事業、着地型旅行・ツーリズム事業、古民家再生事業

○事業所

- ・道の駅さかい（野菜・物産コーナー、さかいサンド、沖縄県国頭村公設市場、さかい河岸レストラン茶蔵、さかい河岸ブルワリー 他）
- ・河岸の駅さかい（さかい河岸ベーカリー、オープンイノベーションラボ KIOKE）
- ・さかいまち特産品研究所 S-L a b（干し芋、ワイン）
- ・さかいまち地域産業振興センター S-L a b 2 n d（JM充填、パタゴニアソルト充填、C a t l o g）
- ・境町ブランド研究開発拠点施設（干し芋）S-L a b 3 r d（建設中）
- ・境町地域産業研究開発拠点施設（鰻・物流）S-L a b 4 t h（建設中）
- ・肅祭寶美術館 S-G a l l e r y
- ・エクセル茨城境
- ・さかいまちづくり物流センター
- ・さかいまちづくり山神町倉庫
- ・さかいまちづくり武蔵屋倉庫
- ・さかい河岸水産加工所

○経営理念 「私たちは、地域の活性化を目指し、明るく、豊かなまちづくりに貢献します」

○事業内容 観光物販飲食事業及びまちづくりに関する事業

交流拠点運営、地域プロデュース・食農支援事業、モノづくり事業、飲食事業、地域商社事業、起業診断・コンサルティング事業、着地型旅行・ツーリズム事業、古民家再生事業

○沿革 H 8. 4 道の駅認定／10月オープン

H 2 6. 5 駅長就任（管理：観光協会、運営：E Xサービス）

H 2 7. 4 境町観光協会運営開始

H 2 8. 9～（株）さかいまちづくり公社設立／10月指定管理者認定、さかいサンド（H 3 0. 1 0）、さかい河岸ベーカリー（H 3 0. 1 2）、茶蔵レストラン（H 3 1. 4）、さかいまち特産品研究所（R 2. 2）、ウルフギャング境町店（R 2. 6）、沖縄県国頭村公設市場（R 2. 8）、境町美術館（R 2. 8）、J R A エクセル茨城境飲食事業（R 3. 4）、道の駅フードテラス・ほしいもの1 0 0 C a f e（R 3. 5）、S H E D 本格稼働（R 3. 9）、さかいまち地域産業振興センター（R 4. 1 0）、境町ブランド研究開発拠点施設（R 5. 7）、境町地域産業研究開発拠点施設（R 5. 9）

○説明者：野口富太郎氏（「(株)野口徳太郎商店 代表取締役」「(株)さかいまちづくり公社 代表取締役」「境町観光協会 会長」「境町役場まちづくり推進課 参与」「全国地域ビジネス協会 代表理事」)

【地域商社の取り組みについての説明要旨】

◆株式会社さかいまちづくり公社設立

株式会社さかいまちづくり公社（以下「公社」という。）の取組は、ふるさと納税をフル活用し、日本全体、地方が良くなるために、1自治体1地域商社を目指して活動している。

橋本町長の就任時（平成26年3月当選）は、1,741自治体の下から29番目で借金が多く、これ以上大丈夫かというところから始まった。その時に財政改善・資金確保について「人口は減り住民税は期待できない。外貨を稼ぎ収入を増やしていく」との考えで推進した。

現在の境町を平成25年度と令和4年度を比べると、地方債残高は171.9億円が150.6億円（見込み）、将来負担比率は184.1%が65%（見込み）、財政調整基金残高は7.1億円が43.1億円（見込み）となっており財政的に大幅な改善が見られる。その改善の大きな要因となったふるさと納税は、平成25年度の6万5,000円から急激に伸び、令和4年度は59.6億円となっている。

境町の「外貨を稼ぐ」とするふるさと納税の取組は、成功モデルの視察から始まっている。週刊誌に「岐阜県各務原市、ふるさと納税1億円突破」という記事を見て、「外貨を稼ぐとはこういうことではないか」と思い、町長、議員、観光協会及び職員を含めて30人ぐらいで視察して色々学んだ。そこから、日本全国、ハワイなど国外にも行き学びを得て、それを元に境町流にアレンジしてさまざまな事業をしている。

このような中で、公社は外貨を稼ぐためには地域商社が必要ということで、平成28年9月に設立されている。今は第7期が終わって21億円の売り上げになり、1億8,000万円の経常利益を出した。第8期目は36億円の売り上げで3億8,000万円ぐらいの経常利益を出す目標を立てている。町には2億円寄附した。それぐらい、自治体と組む地域商社は儲かるはずで、1自治体1地域商社で作り上げて、それを組んでいくと本当に市場性が大きいという。

当初、道の駅は境町観光協会が指定管理者で管理をして、EXサービス（コカ・コーラグループ）が運営していた。社員は従業員含めて25名だった。それから「やはり地産地消で直接やらないと難しい」ということになり、観光協会が直営で管理・運営をすることとなった。そうすると売り上げも段々伸びてきて、税務署から「会社組織にした方がいいのではないか」と提案され、公社を設立した。それで橋本町長と判断して株式会社とし、株主も境町50%とその当時の道の駅の社員で「共栄会」を作って、そこが資本金を50%出した。観光協会は「人格のない社団等」で、「一般社団法人」にすると意見に色々な相違が出て厳しいと思ったので、観光協会はそのままだしたが、営利と非営利に分けた。非営利は花火大会などイベント関係で、全部を観光協会が受け持っている。公社は、営利目的にできるところを伸ばしていくということで分けている。

野口代表取締役が設立する時に一番重要と思ったのが、資本金の50:50のバランスである。境町と1対1でやれるのが一番重要で50:50とした。相手にすぐ決

断できることが小さな会社であれば重要だという。

◆公社の取組

経営理念を「地域の活性化を目指し、明るく豊かなまちづくりに貢献する」とし、町に還元するのが大前提として、まちづくりに特化したことで儲けたものは、境町に寄附をしていた。

組織は営業生産本部と飲食本部が要になっている。従業員数も増えて、171名(R4.12.1現在)と雇用が大きく増えていき、境町から見つけるのも大変になってきている。とにかく「人」が重要で、建物は誰でも計画したら建てられる。「人」が全てをコントロールするので、人材育成は公社も課題としている。

公社は、外貨を稼ぐ「核」の施設を作っていくことを使命として、次々と建設している。また、指定管理者に移管されてから、道の駅も1億5000万円ぐらいの規模だったが、ブラッシュアップしながら沖縄県の国頭村の公設市場まで作った。サンドイッチ店やレストランをオープンして、1年にいくつかオープンしながら続けている。売り場を改革し、ピザラ、レストラン、干し芋の専門カフェ、河岸の駅を作り、工場もS-L a b (エスラボ) をファースト、セカンドができ、あとサード、フォース、フィフスまで3つが今期中に立ち上がる予定だ。他に飲食事業、ツーリズム、古民家再生、コンサルティングなど、色々と手がけている。道の駅が本社になっているが、以外にも倉庫、工場が次々と建設されていた。

また、物づくりだけでは時間も掛かると、地域で物を作るとふるさと納税に出品できることから食品関連の企業誘致をしている。

◆ふるさと納税を活用した境町モデル

公社は、基本的にふるさと納税制度を「核」にして全てを組んでいる。当初から、ふるさと納税を核にビジネスを作り上げていく、小さく積み上げながらも経営成長とともに投資規模を拡大して、まちづくりに対し規模を拡大していくと決めていた。

また、「稼ぐビジネスモデル」として、境町と地域商社である公社が連携しているのが重要だ。銀行等と組んで地域商社を作ったところは多いが、自治体と組むことで地方創生交付金等の活用ができるからである。

このスキームが重要で「境町モデル」と言われているが、自治体は国から地方創生交付金、補助金等を取ってくる。申請には専門に「書き手」がいて、その職員が全部、国に申請をしている。最初は申請が通らなかったが、今では内閣府に年間で10~20本ぐらい出していて、9割は交付決定をしているとのこと。また、申請書は「筋」を通して行う。例えば、境町は「河岸のまちづくり」が筋で、そこに対するいろんな枝葉を付けて、全ての補助金は申請するようにしている。

これらのことから、「箱物行政」と思われがちなのだが一般財源は使っておらず、ふるさと納税と地方創生交付金を利用しているから、効率よくまちづくりができるという。地方創生交付金が50%と交付税措置25%で、計75%は国庫負担で、残り2

5%が町の持ち出しになるが、それをふるさと納税の基金から出している。また、公社が境町に建設した施設の使用料を家賃として支払うことで、町に還元する仕組みになっており、相互利益の仕組みとなっている。

そうして儲かったお金は、公社に再び投資をしているので、順繰りなかで回る仕組みができ上がっている。今までの日本は、第3セクターができて、そこで何か箱物を作って、そのまま野放し状態にされてきた。

また、ふるさと納税では、公社は返礼品をしっかりと育てて出品し、自治体は寄附金を募ることが重要だ。寄附者と交流をしながら寄附をしていただいている。

それで、ふるさと納税や道の駅で人気になった商品は、両方で販売したりしている。

このような工夫で、ふるさと納税が茨城県で8年連続1位となっている。その結果で財政が大幅に改善されている。

野口代表取締役は、「ふるさとの納税は制度なのでいつなくなるか分からないので、なくなった場合はどうなのかを常に考えている。」と言う。干し芋の場合は、年間4億円ぐらいあって、毎日600万円ぐらいの納税額がきている。これは、「右肩上がりの市場」で、ふるさと納税制度がなくなっても民間市場に売れる。ここが重要で、ふるさと納税は核だが制度がなくなっても、他の市場でも売れる商品を作っていくことだ。

また、ふるさと納税ばかりでは駄目で、何かあった時に、社員を抱えきれなくなるので、ふるさと納税の売上を上げる以上に他の工場だとか、その他の売上を上げていかなくてはならない。

◆公社の事業内容について

公社は地域商社として、新規事業の展開をしている。地元と同じことをしているとバッティングして迷惑をかけるため、新しいビジネスモデルを作って、ふるさと納税の市場等を開拓しそこに入れ込んでいる。地元とバッティングをしないで地域事業の展開をしていくのが大変重要だ。

また、公社は先に新たな市場のシェアを取っている。例えば、道の駅さかいの産直事業やふるさと納税という市場のシェアを取ったりしている。それは、最初に事業者と組むよりは、公社独自の商品開発をしてから市場を取って、それから事業者に落とし込みを図っている。例えばライスパックでは、(株)舞台ファームという宮城県仙台市の会社と連携して、農家に米を作ってもらい、それをアイリスオーヤマの100億円するライスパックの工場に発注して、こっちにまた戻してもらっている。そうすることによって、うまくバランスが取れる。

6次産業化でもそうで、大体物を作ってから、物を育ててから市場に流す。作るまではいいのだが、市場のあるところに売り物を作って出していないと絶対売れない。ふるさと納税という市場は、マーケティングすると色々なことが分かってくる。人気はランキングを見れば分かる。例えば、ホタテが凄いなとか、ランキングには入るホタテは何グラムでいくらの納税なのかを見て、それよりも価値のあるものか、価格の低いものを出す。だから、ふるさと納税というのは、市場が大変分かりやすく、公社

はウナギや干し芋、これから冷凍加工品をふるさと納税で出品するのだという。このように市場を全部マーケティングしているので、必ず売れるのが分かる。

また、「人」が重要と前述したが、プレイヤーが重要だ。首長の決断とか、責任も取れる人材のことで、首長もスピード感を持ってどんどんやる首長だ。境町は、議会も首長の方を向いている。時には反論することもあるが、最終的には議会で一致して応援しているから、今のスピード感がある。さらに公社が色々な物を作り上げているが、この三角関係が大変いいので、うまく回っている。視察に来る自治体で首長と議会が相反しているところは結構あるが、そうすると先に進んでいかない。

◆「干しいも産業化プロジェクト」 ※他の取組概要は後に記載している

干し芋が大人気で第1工場を2億円で作ったが、第2工場、第3工場まで作らなくてはいけないほどだ。財源は地方創生交付金を活用し、75%は国の補助金と交付税措置で、残りの25%はふるさと納税の基金を充てている。2億円かかったので境町の負担は5千万円となる。

それで産業化を目指すと、初年度は2か月ぐらいしか出品しなかったが、次年度は1万件ぐらい出て、ふるさと納税として1億1,000万円が町に寄附され、そのうちの半分の5,500万円が町の収入となった。先述の5千万円が1年で元を取れてしまっているのは凄いことで、民間にだったらあり得ないという。

普通、設備投資は15年かけて返還になるが、自治体と組んで交付金や補助金などを活用して建設して、施策があればすぐ負担は回収できる。これにより、公社は色々な工場を建てており、今5つ目まで計画している。

地方創生交付金等を活用することで町負担を少なくして施設投資し、その施設運営を事業者へ委託し、運営コストは事業者が負担、または事業者から施設利用料をもらい受けることによって施設への投資を回収している。このスキーム（境町モデル）が重要でこれは全国どこでもやれるという。

茨城県の名産品は「干し芋」と認識していたので、境町は産地だったのかと尋ねてわかったのは、芋の産地は茨城県の海岸に近い地帯で、内陸に位置する境町は産地ではなかったそうである。干し芋が売れると判断した後は、かつて葉タバコを作っていた境町の農家に話をしてサツマイモ栽培が始まった。他に耕作放棄地を利用して、公社はさかい4Hクラブ（若手農業者団体）と組んでサツマイモを作った。今、農家で組合設立し、6農家設立されており、新規就農者も増えている。干し芋を作ることで雇用が増え、農業振興にもなっている。

また、観光促進にもなっている。干し芋専門店ほしいもの百貨（干し芋カフェ）は、北千住マルイ店に出店したが、マルイに全国27店舗に出店してくれと言われている。

経済効果として、芋をひとつ作ることで新たな農業振興や観光促進になっているのだが、「なぜ芋なのか」に行き着くことが重要だという。すでにブランドがあるものの市場に参入するのは大変困難なので、「茨城県と言えば何か」から、「干し芋の市場は右肩上がり、手間が凄く掛かるため大手が参入しにくい、逆に地方がやれる」

と判断した。それで「干し芋をやろう」と干し芋を出品して、最初は地元のサツマイモではなかったが、干し芋が出て売れることによって、地元でサツマイモを作り、それが農業振興となり、6次化産業になっている。

この干し芋も株式会社ほしいもの百貨という会社の先生にブランディングしてもらっていた。

また、公社は今までお金を掛けて捨てていた残渣物を粉体にして養豚の飼料とするなど、循環できる新たな取り組みをしていて、地域商社としてはここまでやってほしいということであった。

◆地域商社について

視察が境町に200件以上となって、ふるさと納税の課題として当該事務を丸投げしていることが浮き彫りになった。公社は中間事業者としてやっていて、当然に手数料も支払われるし、それを再投資することができる。しかし、大体は地域商社を作って担うことはせず、大手企業に任せてしまっていて、結局、成果を東京等に持って帰られてしまう状況だ。

また、「ふるさと納税に出品する地域産品がない」などをよく聞かれるが、地域資源はよく見るとたくさん落ちているという。この研修も受講料が1万1,000円で、年間200件以上となればビジネスとしては成り立ち、これも一つの地域資源である。しかし、地元にいると中々見えづらいので、プロが見ることや自分たちでもう一度見つめ直すことも大変重要である。

また、「流通販売をするとき、知り尽くした人材がない」「運営ができない」「地域にキーマンがない」など、人材不足が全体の課題である。

公社はふるさと納税の課題を小規模自治体1億円未満(40%)、中規模自治体1億円から10億円(50%)、大規模自治体10億円以上(10%)に分類していた。

小規模自治体は、マーケティングをしっかりと出品できる物を出していくこと。

中規模自治体は人手が掛かり過ぎるので、事務作業をいかに自動化できるか。AIを使いながら、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)の仕組みを作り、自動でコンピュータ同士が作業し、社員が来たときには情報が落ちていたり、配送してもらったりするなど。

大規模自治体は、大体が出来上がっても、全体を効率よくやること。

また、地域商社を成功させるキーワードの一番は「出口戦略」があるかどうか。公社は、道の駅の売り場とふるさと納税の売り先をしっかりと開発していた。

次に、「良い人材」を確保できるかどうか。人材を重要視しており、境町は行政職員の人材育成に力を入れ、公社は野口代表取締役以下、各部門にプロフェッショナルを揃えている。

次に、「長期ビジョン」を持てるかどうか。長期的な計画をある程度、落とし込んでおかないとすぐに成り立たなくなる。

次に、「企画力と行動力」で、アイデアをすぐ企画、実行していく能力は大変重要

だ。

これらの境町の取組の数々を全国に普及することを目的に「一般社団法人 全国地域ビジネス協会」を設立し、1自治体1地域公社を推進している。地域商社を作ることによって新しい収益構造を作り出すことができ、地域商社ができることで色々な市場や新たな市場に参入できるからという。

◆野口代表取締役の展望について

高速バス定期運行による新たな物流網として、色々なところから魚などの物産を集め、東京まで来たものを350キロ収納可能な高速バスの荷台に乗せて境町まで運ぶ。それから、自動運転バスで冷凍加工場や道の駅などに配送する。

また、荷物を詰め替えして、東京から全国の道の駅へ配送する。そして、ドローンをやっているのだから、将来はドローン配送サービスができるようになればと考えている。

◆岩美町について

岩美町のふるさと納税の場合は、見ていると大体があまり確保しないで出品してしまっている。そこにまだ少し問題があるかなと思っている。当然鮮度が良いものはすぐ出品するのは当たり前なのだが、ふるさと納税的に言うと工場である程度保管ができて出荷できる体制は必要だと感じている。

道の駅きなんせ岩美は、海の幸がたくさんあるなど非常に良いところで、ブラッシュアップすれば、まだまだ集客が見込まれる。課題として、駐車場の広さがあると思う。

視察した施設一覧

町内施設		
設立年月	施設名	概要
2017～	定住促進戸建住宅整備事業	P F I 住宅となる新築賃貸マンション「アイレットハウス」で第5弾（R4）となる。この事業では住宅を社会資本整備総合交付金が約45%、残りの約55%はP F Iにより民間企業が資金調達して建設している。町の負担はなく、家賃収入から建設費及び維持管理費を30年間で分割して民間事業者へ支払う。
2020.4月	境町ニコニコパーク	保健センターとカフェに隣接した公園で、子育て世代向けに利便性の高い施設として整備された。元々あった公園の遊具広場に芝生をつけ、遊具広場の全体を覆うように屋根を設ける事で、雨の日や真夏日でも屋根の下で安心して遊ぶことができる。
2020.11月	自動運転バス	運行体制の構築業務はソフトバンク（株）の子会社BOLDLY（株）、運行管理は（株）セネック及びメンテナンスは（株）マクニカの協力のもと、自動運転バスを3台導入し、生活路線バスとして定時・定路線で運行している。片道2.5kmのルートを約20分で走行し、病院、郵便、スーパー、キッズハウスなど日常生活に必要な施設付近に設置した停留所へ停車する。自治体が自動運転バスを公道で定常運行するのは、国内で初。
2021.4月～	境町アーバンスポーツパーク（1st、2nd）	東京五輪で注目された新競技BMXやインラインスケート・スケートボード、スクーター等の世界大会も開催可能なスペックを持った都市型スポーツ競技施設。
2023.1月	シティウェイブ境町	人工サーフィン施設で、波の大きさや水圧などが調整可能で、初心者からオリンピック選手やプロサーファーまで幅広い年齢層の利用が可能であり、波を止めた状態にすると、水中ウォーキングや親子で楽しめるシュノーケリング、SUPヨガなど日々の体力づくりにも活用ができる施設となっている。本施設の整備により、「境町文化村」周辺施設の利用増加、サーフィンの世界的大会の

		招致等による交流人口の拡大、移住者の確保等による地域活性化が期待される。
--	--	--------------------------------------

道の駅さかいエリア (H28. 10 月に指定管理者として認定される)		
設立年月	施設名	概要
2018. 6 月	さかい河岸ブルワリー	公社が建物を作り、地元の(株)安井商店という酒問屋が設備投資を行った。金賞を取るなど、大変美味しい地ビールができ、製造が間に合わないくらい人気。
2018. 9 月	さかいサンド (建築家 隅研吾氏設計)	町長に隣の野田市にある人気の店を紹介され、見学して境町流にアレンジした。地元の「ゆめかおり」の小麦粉を使ってサンドイッチを作った。大人気となり月間5、600万円を売上げる。この店を作ったことにより、若者がたくさん道の駅に来るようになり客層が変わった。色々な客層をターゲットにしていくことが道の駅にとっては大変重要だ。
2019. 4 月	茶蔵レストラン (建築家 隅研吾氏設計)	店舗は、SHEDさかい河岸レストランとさかい鉄板 by ウルフギャング (2020. 3 月～) で、ウルフギャングが入っているのは、食事券を境町のふるさと納税に出品していたが、地域に店舗がないと出品できなくなったところ、オーナーが直接公社に来て、茶蔵に出店することになった。食事券で年間1億円ぐらいのふるさと納税がある。この時に富裕層をもっとターゲットにすることに気が付いた。
2020. 11 月	沖縄県国頭村公設市場	町長の沖縄コーナーの提案から国頭村に何度も足を運び信頼関係を構築して国頭村のアンテナショップを計画した。沖縄の牧志公設市場のイメージが欲しかったので、公設市場の名前を付けた。国頭村の物産店に行った時の縁で岩美町との交流が始まった。
—	さかいまちづくり物流センター	築50年以上の空いた施設を安く借りて、1階を配送センター、2階をふるさと納税の中核機能にしている。中核機能のため、個人情報があり顔認証などセキュリティ対策して事業をしている。公社で物流ができている。

さかい河岸エリア		
設立年月	施設名	概要
2018. 12 月	河岸の駅さかい	最初は公社で作ったが、途中から交付金を入れた。1階はパン屋とパン工場、2階はリノベーションしてシェアオフィスとしている。ここは20社の受け入れが可能で、今15社が契約しているが、20社が入ると月1万5千円で30万円の収入だ。非常に効率がよくて、リノベーションしても、仕組みを植え込んでいけば儲かる。この頃から「境町モデル」が出来上がりつつあった。
2020. 1月	さかいまち特産品研究所 S-L a b (建築家 隅研吾氏設計)	「干しいも産業化プロジェクト」※本文参照と「さかいまちワインプロジェクト」3年目で、「町民が美味しいテーブルワインをちょっとした場合に飲めたらいいね」から始まった。
2021. 5月	雇用増加・観光交流拠点 S-ブランド (建築家 隅研吾氏設計)	町の特産品をブランディングする施設を整備。施設内の Hoshiimono 100 café (ほしいもの百貨) では、S-Lab で新たに開発した「干し芋」について、関連商品の販売やカフェメニューを提供することで、交流人口の拡大や地域の経済発展に繋げる。
2022. 10 月	さかいまち特産品研究所 S-L a b 2 n d (OEM/ODM受託工場)	J M (ジェームスマーティン) アルコール充填や塩はアルゼンチンのパタゴニアソルトを輸入して小分けし、スーパーに納品する。また、C a t l o g と言って、猫の首輪だがここにデバイスが入っていて、猫が何を食べて、いつ糞や尿をしたかのデータ管理ができ、世界一の猫のデータを持っている。これらと組んで、いろんな仕事をする受託工場だ。受託工場だから手数料収入で業務ができています。メーカーたちは、色々なところに発送してくれるし、ふるさと納税にも出品するから2度美味しい。今は10社ぐらいと契約しているので、ここで色々なことを食品加工も含めて進めている。
2023. 7月	境町ブランド研究開発拠点施設 S-L a b 3 r d (干し芋)	干し芋第2製造工場と保管庫だ。とにかく間に合わなくて保管庫を作り、その隣に工場を作った。今度は丸干しができるようになる。
2023. 12	境町地域産業研究開	「さかい河岸鰻復活プロジェクト」と言って、こ

<p>月予定</p>	<p>発拠点施設 S-L a b 4 t h (鰻、物流)</p>	<p>の辺は元々天然鰻がいっぱい捕れて、タウナギも捕れて、鰻文化があった。利根川河口付近5キロの所でシラスウナギが国内産の半分が捕れるが南の養鰻所に行く。でも、養鰻業は許可制なので、鰻の加工物流業に参入し、鰻文化を復活することを目指している。養鰻の大手と組み、養鰻業者は捌いて、蒸して、冷凍にするところまでして、それを境町に持ってきて、公社はタレ漬けして焼いて、冷凍にして出荷するところをしている。鰻は市場が大変伸びているので、どんどんやっている。この工場ですると納税額は、客単価で平均すると2万円ぐらいだ。フル稼働すれば30億円で、今期は大体15億円ぐらいの納税額を狙っている。これができると本当に30億円の15億円は確実に町に納税される。12月に鰻工場の完成予定だが、できてからウナギを投入したのでは、時間が掛かり過ぎるので、第2工場で鰻を作っている。作りながら、ネット上などの準備を進め、オープンの際に、そういうのを出してバンとぶつける。その時にはフル稼働できるというスキームにしている。それは、普通、事業者は通常の民間のベースで仕事をしていて、「新たに出品して」と言ってもそうは出せない。だから、地域商社の役割が大きいと思っている。</p> <p>また、さかい河岸鰻復活プロジェクトの鰻のお店も地元の「ぼんどう太郎」というレストランが作ってくれる。</p>
<p>2023 年度 中予定</p>	<p>境町アグリビジネス ラボ S-L a b 5 t h (冷凍加工)</p>	<p>今は冷凍技術が凄く進んでいて、今後は冷凍加工の時代になっていき、色々なものが作り置きできる。それで出品、出荷ができる。冷凍にした寿司と生の寿司と見比べても全くわからない。それで公社はウナギも作るし、押し寿司などもできると思った。例えば国頭村、岩美町は漁港が多いので、そこから魚介を仕入れてここで加工して出していく工場だ。この関係で「鮓おのぞら」といって東京銀座の寿司屋が、ここに作りたいと言って寿司工場を作る。世界に持って行きたいらしい。回転寿司も1店舗を境町に作ってくれる。</p>

		<p>この冷凍加工場の中にジェラート工場もある。大塚陽介氏に来ていただいて、干し芋のジェラートを食べたが、とても美味しかった。ジェラートも北海道の上士幌町は農場があって、搾った牛乳をすぐ隣のジェラート工場で作って製品化しているのもとても旨い。原料を持っているところには勝てない。だからこそそのブランドで、この大塚氏は、世界大会で優勝したパティシエなのだが、この方と組むことによってファンができる。こうやってブランディングしていくのがこれから大変重要だ。</p> <p>他にバナマイエビの養殖をしようと思っている。これは閉鎖循環式陸上システムで本当に小さな仕組みだが、こういった研究もやってみたいと思っている。</p>
--	--	--

その他	
取組	概要
ドローントレーニングセンター	<p>ドローンパイロットやドローンに関するビジネス全般のマネジメントを展開できる人材育成をしている。ドローンはレベル4（有人地帯における目視外飛行）になったら色々なことに使えるが、やはりドローンは人がコントロールするもので、機械が先行しても駄目だという思いから設立した。</p> <p>町民体育館やテニスコートが、平日の夜や土日は利用があるが平日の昼間は空いている。公社がそこを利用して年間で300万円を払って、ドローン教室を開催している。このように空いている場所を上手く活用して、効率良く町の施設を稼働できるようにしている。</p>
企業誘致	<p>配送センターも宮城県仙台市の(株)舞台ファームと組んでいる。これは、我々は関係ないのだがこういった流通することによっていろんなものが集まって出品できるということだ。</p>

(3) 質疑応答

【問い】 干し芋がいけるなど気付いたきっかけは何か。

【答え】 7、8年前ぐらいに、スイーツのようにねっとり甘い「紅はるか」という品種が開発された。茨城県の物産展で干し芋が凄く売れていたから、人気が出てきたのも知っていたので売れる市場だと分かった。こういうものを出したら売れるだろうなというものは大体共通している。

【問い】人材育成の中で、補助金の申請の書き手の重要性と説明があり、この申請の書き手の重要性はどうか。

【答え】元銀行員の職員が1人で担っていて、申請は中身の筋を通す。境町の場合は「河岸のまちづくり」が筋だ。そこに対する色々な枝葉を付けて、全て申請をするようにしている。それで、関連して一体感が分かりやすく表現できるのだと思う。

【問い】本町や多くの自治体で役場が商品開発などの取扱い事務をやっているが、境町では公社が業務をしているのか。

【答え】基本的に境町役場(まちづくり推進課の職員2名程度)は管理するぐらいで、公社がほぼ業務を賄っている。5億円ぐらいまでは自治体でできるが、それ以上を目指していくと難しいので、当初は境町が主体でやっていたが、なるべく公社に任せるような形を徐々に取っていった。

【問い】岩美町の出資が60%の道の駅やふるさと納税など、行政主導であると思う。民間の意見が出る環境は必要だと思うがどうか。

【答え】本当は50:50の資本比率がいいのかなと思うが、その町独自に色々あるからなんとも言えない。しかし、自治体と共にやれる民間が一番いいし、民間の意見をしっかり聞いてもらったら当然良いと思う。ただ、やはり数字(実績)を作らないと自治体側も当然に納得しない。公社では常に数字を意識していて、互いに切磋琢磨しているような状況と感じている。

【問い】道の駅さかいの店舗に国頭村の公設市場がある。物品の運送費が高い点はどうかクリアしているのか。

【答え】本来は利幅を3割取るべきところを2割にするなどしている。利益は薄い但其の集客力は大きく、他にも波及するのでトータルで考えている。ぜひ、道の駅きなんせ岩美にも沖縄の公設市場を作ってはどうかと提案したい。

(4) まとめ

ふるさと納税によって得た多額の自主財源と地方創生交付金により、一般財源にほとんど頼ることなく施設・環境を整備し、その結果、雇用や移住・定住、新たな施設の整備に繋げる境町の手法は、簡単に真似できるものではない。

懇談した町議によると、町長の構想展開のスピードが速すぎてついていくのが大変だとのことであった。また町議は「町民が置いていかれる」ことを懸念していた。施策が「善政」であったとしても、住民がお客様になってしまったら、「地方自治」の「主人公」が育たないことになるのではないかと、町議の話を聞いたり、いただいたパンフレットを見たりして、これでいいのかなと思った。

また、境町と公社は連携して、現にある制度を最大限に活用するという姿勢が徹底していると感じた。

返礼品競争や将来性で否定的な意見があり、その一部については同感ではあるが、制度がある以上、積極的に取り組む以外に選択肢はない。その中で、公社の

野口代表取締役は、ふるさと納税制度がいつかはなくなることを念頭に置いて、ふるさと納税制度を最大限利用して今後の境町発展の礎を整備し、制度がなくなった時には特産品として生産を継続できるよう販路開拓などの手立てをとっていると話していた。

本町においても、ふるさと納税の積極的な取り組みと、それを活用したまちづくりが期待される。

境町のスキームの中心となるのが「地域商社（株）さかいまちづくり公社」だが、岩美町では中々速やかにできない事業を地域商社としてスピード感を持って実施している。それには、他にない発想力と、それを形にしていく実行力（事務処理能力）が必要だ。野口代表取締役は、「人材育成が必要。いなければスカウトする。」とおっしゃった。各種事業運営、開発には販売、流通、料理、メニュー、商品開発、人材育成分野のプロが深く関わっているところが重要で、すべては人材が重要なのだと気づかされた。様々な施設を見せていただき、施策を聞かせていただいたが、今回の調査で分かったことは、いかに「人」「人材」を集め、育成できるかということに尽きるのではないか。

だが、町外県外の知恵者を活用している点は、活用の仕方を誤ると役場職員も町民もスポイルされかねない懸念を感じる。

（株）きなんせ岩美が、公社からコンサルティングを受けるようだが、ノウハウを取り入れるだけではなく、人材確保・人材育成について注力しなければ、それらは机上の空論になってしまうのではないか。

地域商社については、（株）地域商社とっよりは厳しい経営状況で、本町が持つ株式を山陰合同銀行に売却することを議会として承認した。過去には多くの自治体が住宅供給公社・土地開発公社など第三セクターを持っていたが、その多くは経営不振で破綻した。地域商社が地域を売り出していくために欠かせないとの指摘であったが、その際に、地域商社と行政が連携していくことが重要だという点も強調していた。

行政が連携することで公的な補助制度の利用が可能になるからだ。前述の申請書の書き手が重要ということも、地域商社と行政との連携のメリットを生かすうえで大事ということだ。そのために境町が、国・県に申請書を作成する書き手が重要だと判断して、制度を生かすことができる知恵者を配置していることは、大事な点だと思った。申請した制度に採用されるかどうかは、申請書の内容が説得力を持っているかどうかによって左右されるであろうから、制度活用にとってはポイントの一つと思った。

また、野口代表取締役が強調していたことの一つは、境町は利根川と江戸川の合流点に位置していることから、かつては江戸への物流の要衝として「河岸のまち」であったことを売りにして、「河岸のまち」境町を構想の軸にしてそれに枝葉をつけていくイメージを描いていることであった。岩美町として何を軸にし、何を、どのように、枝葉として広げていくか、知恵の出どころではないかと思う。

現在の道の駅きなんせ岩美、振興公社などを中心とした町内製品の開発は手詰まり感が否めず、これまでのやり方では限界がある。外部の目を見たコンサルティングによる町内の農産物や海産物等々の販売促進策について成果のなるアドバイスを提案していただきながら、同時に人材の育成をしていくことが今やるべきことではないか。境町モデルは、テンポの速さ、事業の多さで、容易にはついていけないレベルである。岩美町で何が生かせるか、何を学んでいけばいいか、落ち着いて研究・検討することが必要だと感じた。