

# プロジェクトを複合的に進めることでビジョンにスピーディに近づく、西粟倉村のローカル **SDGs**

## 環境省ローカル **SDGs** 地域循環共生圏セミナー

### 第1回講演編 開催レポート

地域循環共生圏づくりプラットフォーム構築事業では、地域の環境・経済・社会を元気にしたいと考える人たちが、一步を踏み出す「きっかけ」や「学び」を得るためのセミナー「環境省ローカル **SDGs** 地域循環共生圏セミナー」を開催しています。

第1回講演編では、西粟倉村役場 地方創生特任参事 上山 隆浩さんをお招きし、『地域の「ありたい姿」に近づくための、計画づくりと実行のポイント』をテーマにお話いただきました。

その内容をレポートします。

#### 上山 隆浩 (うえやま・たかひろ) さんプロフィール

- 1960 年生まれ
- 岡山県西粟倉村役場 地方創生特任参事
- 総務省地域人材ネット 地域力創造アドバイザー
- 環境省脱炭素まちづくりアドバイザー
- 2009 年から「百年の森林構想」の推進や「環境モデル都市構想」「バイオマス産業都市構想」「SDGs 未来都市 (モデル事業都市)」「脱炭素先行地域」に取り組んでいる

## 環境・経済・社会の相互作用を生むことで、持続的な地域をつくる「百年の森林構想」

今日、西粟倉村の事例を紹介することで、皆さんに共有したいことは大きく分けると 5 つあります。

1 つ目は、「**地域資本の価値最大化は地域循環共生圏につながる**」ということです。ここで言う「価値最大化」の中には、脱炭素も含まれます。

2 つ目は、「**ビジョンとプロジェクトは同時に動かす**」ということです。ビジョンはやはり大切なのですが、それと同じくらいビジョン実現のシンボルになるようなプロジェクトを同時に動かすことが大切だと思っています。

3つ目は、「施策は複合的・重層的に考えよう」ということです。特に脱炭素推進においては、複合的かつ重層的な政策展開が必要です。

4つ目は、「職員はプロデューサー的立ち位置でステークホルダーと連携しよう」ということです。全部を自分でやろうとしても、ノウハウや資本などの面でなかなか難しいのが現実。行政職員は、プロデューサー的な立場でファイナンスとリソースを管理するという考え方に切り替えることで、事業をスピーディに進める事ができます。

5つ目は、「課題はいっぱい出るので創発的に解決する意識で行こう」ということです。課題はたくさんあるので、もちろん積み残しになるものもあります。これを、バッチ処理的に解決する（一定量まとめて解決する）意識を持つことが大切です。

西栗倉の取り組みは、2004年に平成の大合併を“しない”という選択をしたことからスタートします。当時、地域の人や、外部コンサルタントなどに入ってもらい、「どうやって生き残るのか」について、3年にわたって議論を行いました。

西栗倉最大の資源は、村の9割以上を占める森林です。その森林の8割以上が戦後昭和30年代に植えられた50～60年生のスギヒノキです。この自然資源を最大限に生かすことが地域の持続性を高めることにつながるのではという結論に至りました。

すでに50～60年経った森林を、あとみんなで50年頑張って管理をしていくことで、100年生の美しいスギヒノキの人工林を作ろうと考えました。その中で、林業や、林業から生まれる木材に価値をつける加工事業を行うことで、私たちの身の丈に合った経済を作っていけたら良いよね、ということでスタートしたのが、「百年の森林構想」です。



<https://www.vill.nishiwakura.okayama.jp/>

森林を整備していく中で木を切るわけですが、10本切れば2本から3本は悪い木が出てきます。これにどう価値をつけていくかという課題を解決するための手段として、再生可能エネルギー事業に取り組むという流れも生まれました。地域の資源を生かすとともに、雇用や

経済にもつながると考えたのです。再生可能エネルギーに取り組むにあたっては、環境モデル都市やバイオマス産業都市などの計画づくりにも取り組んでいます。

こうして活動を広げていく中で、村の住民の力だけでやろうとするとどうしても限界があります。プレイヤーを増やすために、2009年から地域おこし協力隊制度、2015年から内閣府の地方創生推進交付金制度などを活用しています。また、若い人たちに地域に来てもらい、地域の自然資本を活用して起業することを支援するためのローカルベンチャースクールの取り組みを2015年から行っています。

森林を管理することで林業という一次産業を成立させる「環境」、そこから生まれた資源を再生可能エネルギーという形で地域の中に落とししていく「経済」、若い人たちをいろいろな形で支援することで地域の人材の多様化を進める「社会」。

こうした形で「環境」「経済」「社会」の三つを関連させながら持続的な地域をつくっていることが評価され、2019年にSDGs未来都市に選定されています。

## ビジョンを象徴するシンボルプロジェクトを生み出すことで、 ビジョンに共感性が伴う

「百年の森林構想」はあくまでキャッチコピー的な位置づけです。50年先のビジョンとして、「百年の森林に囲まれた上質な田舎」を創るというビジョンをつくりました。

ビジョンを達成するために、村がリソースとファイナンスを集中して事業として行うのが、シンボルプロジェクトです。シンボルプロジェクトとしては、主に2つのことをやりました。

- 自治体主導：個人所有の山を集約化して管理する事業
- 民間主導：森林の集約化・管理によって生まれた木材を、地域の中で加工して販売する林業6次化事業

こうしてビジョンを象徴するプロジェクトを行うことで、村が何をやってるのが非常に分かりやすくなります。こうすることで、地域の外の人からの共感を得やすくなるということが、経験上分かっています。共感をしていただいた方々からは、地域に1ターンしてくる人、クラウドファンディングとして支援してくれる人、ふるさと納税という形で支援してくれる人、など様々な関りを得ることができました。

また、地域の中でビジョンを共有できると、それを実現するためのあらゆる計画策定は、ビジョンを実現するための「ツール」ということになります。地域の計画をバラバラに一つずつ立てるのではなく、全ては「上質な田舎」につなげるためにあると考えることで、共通のアイデンティティが地域の中に生まれます。

## 森林という自然資本を「私」から「公」へ転換することで、地域の中で多様なステークホルダーが生まれた

「百年の森林事業」は、もともとは個人の財産である森林を村が預かり、そこに税金を投入して森林を管理する事業です。単純化すると、私財を税金を使って良くする事業に見えます。ですが、実際にやってみると、森林を地域の共有財産として管理して「公」のものとする事で、単純な林業以上の価値を創出する事ができるようになりました。

**共通のビジョンを目指しながら、地域の資本価値の最大化を目指していくと、ステークホルダーが多様になります。**

林業の場合、通常は森林組合・所有者さん・木材加工事業者さんなど、限られた人たちがステークホルダーになります。

「百年の森林事業」の場合、所有者さんは信託銀行と信託契約を結び、村役場と施業管理委託契約を結びます。

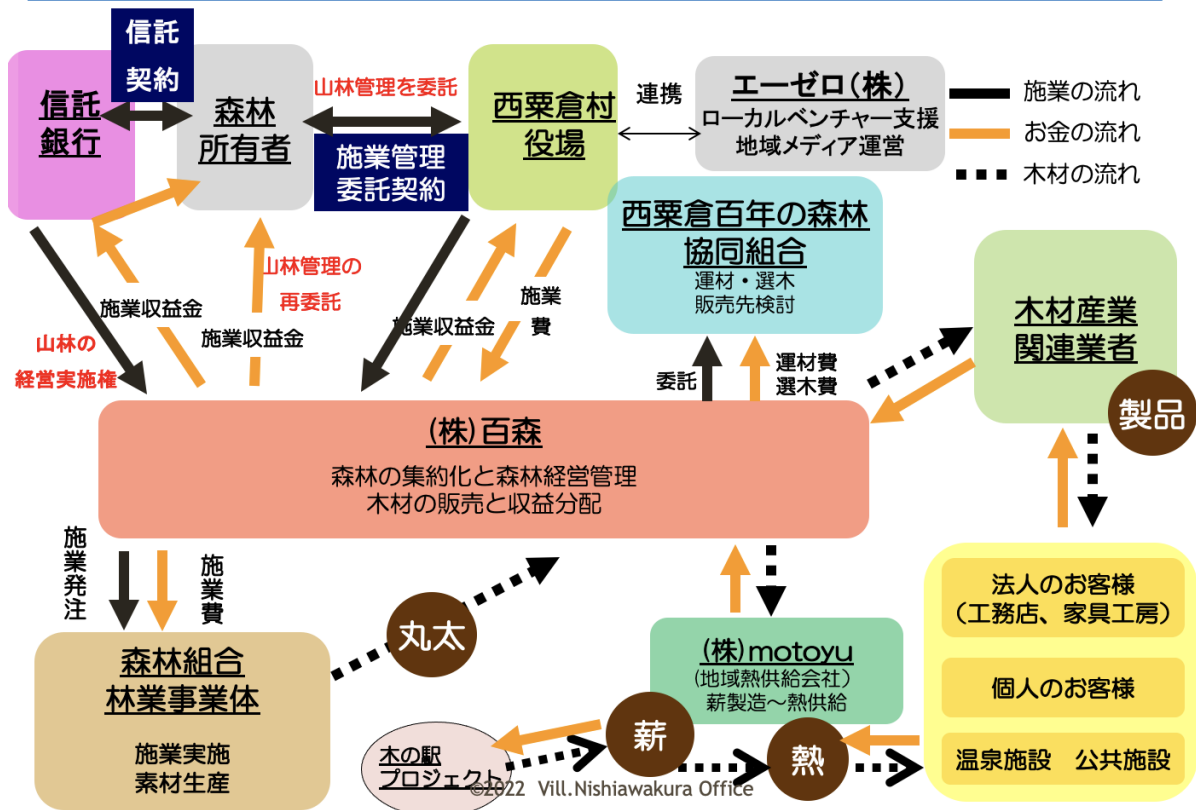
また、地元の人たちが林業事業体や森林組合として山を整備していくことになり、搬出された木材はそのまま市場に行くのではなく、地域の中で家具や内装材になったりします。

さらに、家具や内装材として使えない低品質な木材の場合は、地域の中のエネルギー会社を買って、薪やチップにして活用することで、地域の中にエネルギーとして還元されていきます。

また、こうした循環の中で起業を希望する UI ターンの方々に対する支援は、エーゼロ株式会社が担っています。起業の伴走支援をする機能、地域の情報を地域内外にしっかり届けていくメディアの機能を地域内に併せ持っています。

こうした循環の形をつくることで、森林が公の財産として地域の中で最大限生かされることになります。

# ■多様なステークホルダーの構成



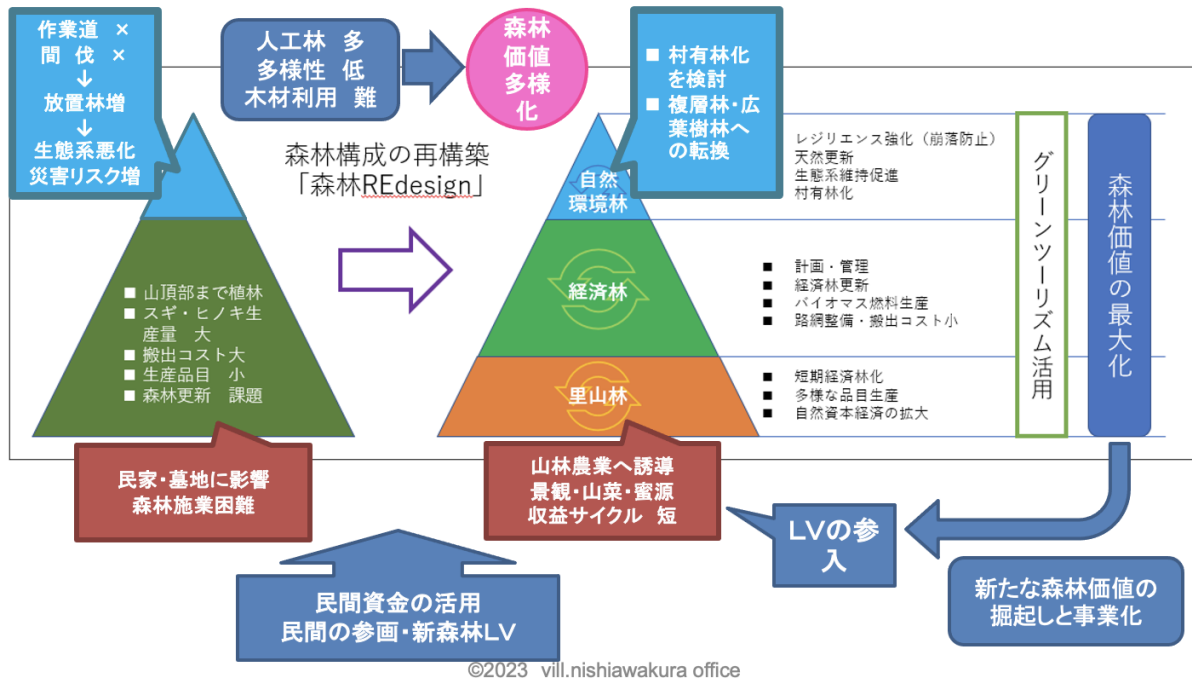
スタート時点における「百年の森林事業」は、森林の中でも林業をどうするか、今ある木材の価値をどう高めるのかを考える事業でした。

2019年からはちょっと視点を変えて、森林全体の価値の最大化に取り組んでいます。林業以外での価値の創出や、生物の多様性を実現することで、森林全体のレジリエンスを高めています。

例えば、林業とは別に、5年ぐらいでキャッシュフローが回るような森林農業、具体的には養蜂や山菜づくりに取り組んでいます。このように収益を得る形を多様にするすることで、森林全体の価値を上げることができると考えています。

## ■推進交付金を活用し、さらなる森林資本価値向上を目指す

### 森林の新たな価値の創造 『森林RE Design』



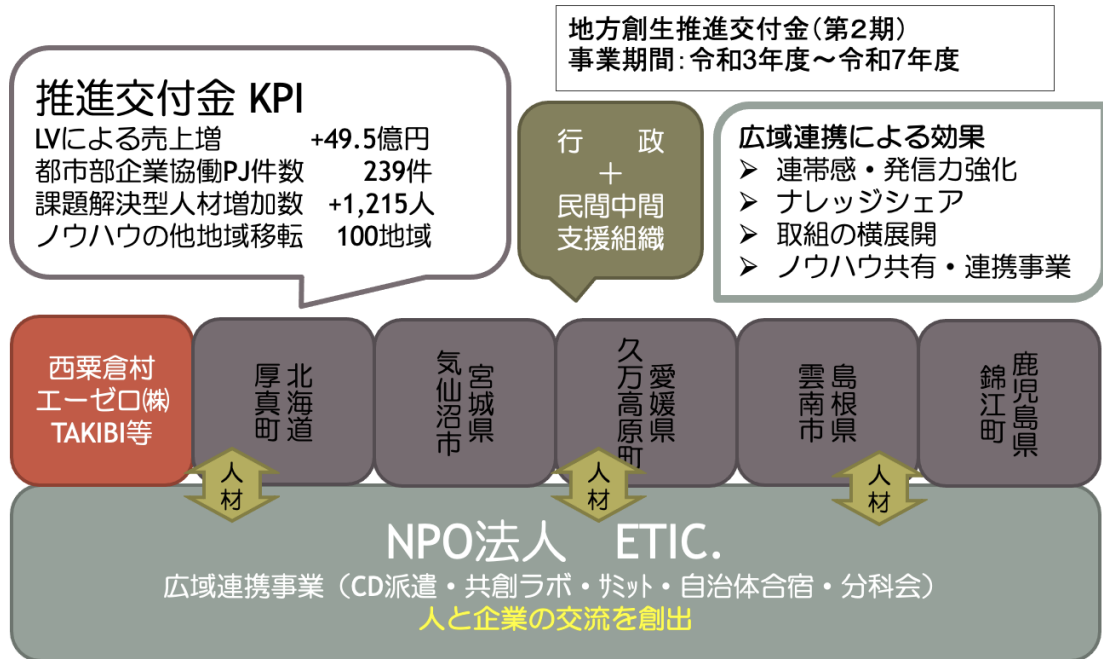
## 他自治体や民間企業を意図的に巻き込んで行う、地域で活躍する人材育成

こうした多様なビジネスをつくるにあたっては、地域で頑張りたいという意欲を持つ人たちに地域に入ってもらえることが大切になります。

そうした人たちを支援するためにローカルベンチャースクールがあるわけですが、これを西栗倉村だけでやるのは非常に難しい。

そのため、東京を中心に地域でがんばりたいと思っている人たちや、全国で同じようなことにチャレンジしている地域と連携することにしました。それをするための枠組みとして、ローカルベンチャー協議会を立ち上げました。東京のNPO法人ETICと連携して、セミナーなどを実施しながら、フィールドワークとして地域を回る機会を設けます。こうすることで、地域で頑張りたいと考える人が、自分に合う地域を選択できるようになります。

## ■自治体広域連携 ローカルベンチャー協議会



©2023 Vill.Nishiwakura Office

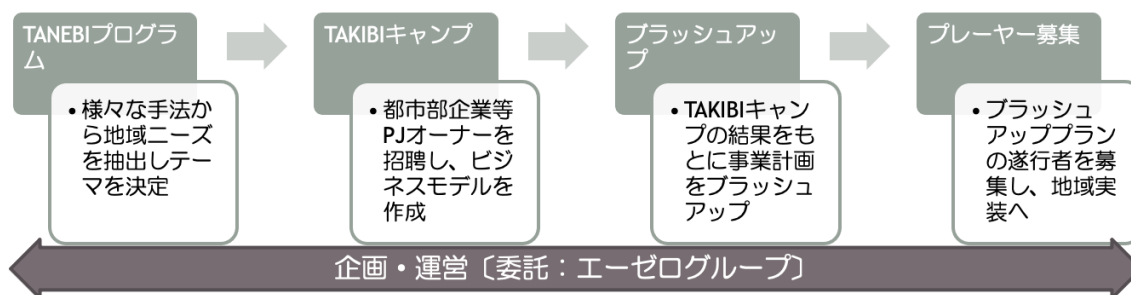
10

また、ローカルベンチャー立ち上げ施策として、2021年から西粟倉で取り組んでいるのが「TAKIBIプログラム」です。

この「TAKIBIプログラム」で、地域の課題や願いを元に、自治体職員や関係企業の皆さんと議論をしながら、ビジネスアイデアをつくることを目指します。

良いアイデアが生まれたら、「TAKIBI キャンプ」という形で、その事業に興味がある企業や関係者を集めて、それを事業にブラッシュアップするための議論をします。

# ■プログラムによる企業との課題解決型事業



年度	テーマ	招聘企業	プログラムでの内容	現在の状況
R3	観光の活性化	ワンテールカヤック	滞在型観光・新宿泊施設・お土産の内製化・スキー場の再整備	新宿泊施設整備 スキー場再整備
	高齢者の生涯現役	夢古道おわせ うきはの宝 EDING:POSTinc.	ばあちゃん食堂・困りごと売買（HELPストア）・情報発信	企業研修など合わせた事業開発
R4	電力会社	三ツ輪HD バンソニックエナジー テクノ矢崎	新電力会社の設立可能性 村産電力の地域利用	㈱百年の森林でんきの起業
	在宅医療	医療法人社団悠翔会 村内事業者	村で暮らし続けるための健康と医療	保健福祉課で検討 健康福祉分野で健康づくりの事業化分野を模索検討

©2023 Vill.Nishiwakura Office

13

様々な事業を、地域の中だけで実行するのは難しいです。お金やノウハウの面から考えても、民間活力の導入を前提に考えるのが望ましく、そうした民間の力を地域に導入していくためにも、計画段階から意図的に関与する機会をつくるのが非常に重要だと思っています。

## 住民やステークホルダーとのコミュニケーションは、いつも「ありがたい姿」を基点に

ここからは、環境のお話しを紹介します。西栗倉ではこれまで、再生可能エネルギーとして水力発電と木質バイオマスを中心に導入を進めてきました。

西栗倉では、「2050年に二酸化炭素の排出係数を50%削減する（2013年比）」ということを目標に掲げています。なので、環境関連の取り組みはすべてこの目標につながるということになります。住民の方や議員の方とお話しをする時は、全ての取り組みをこの目標を達成するための「ツール」として説明しています。計画はいくつも策定するけれども、バックカスティングの基点になるのは1ヶ所ということですね。

計画づくりにおいては、実効性が担保されていることが重要です。なので、計画づくりの段階から、ステークホルダーの皆さんを意識的に巻き込んでいます。



ステークホルダーの皆さんにとっては、計画に参入することによって、新規事業展開や、ノウハウの蓄積などのメリットが得られます。こうした利害を調整しながら、ステークホルダーの皆さんが、計画や事業を自分ごと化して考えられるようにすることが大切です。自治体の担当者は、こうした全体のスキームをディレクションしていく意識で関わっていきます。

また、地域脱炭素の推進においては、住民の皆さん目線でのメリットで説明をすることが大切です。例えば、「地域で自前のエネルギーを整備することで経費が削減できる」といったことや、「断熱や省エネの推進によって子供たちの教育環境や福祉施設の環境が良くなる」といった形で伝えていきます。

## 担当領域を横断する「横串プロジェクト」を通して、プロデューサー公務員が育つ

西粟倉では、プロデューサー公務員の育成に取り組んでいます。

そのために、各課に横串を刺す形で「地方創生推進班」を2017年から2020年まで立ち上げています。この班の中でビジョンづくり、ビジョンを達成するためのプロジェクトづくり、プロジェクトの実行体制づくりの検討、などを行いました。

こうした活動を4年続けることで、各課の領域を超えた横串での動きをすることで全体を統括するプロデューサー的な役割を担える公務員が増えていきます。

こうした職員を育成することで、地域での事業推進のスピードアップにつながっていくので、ぜひ皆さんもこうした取り組みを検討してみてください。

# ■プロデューサー公務員の育成

- ◆ 「百年の森林構想」の着想から10年、次の西栗倉の目指す姿を提案  
産業傾注 → 暮らし全般、地域の充実に拡大

