

震災復興型賑わい創出推進組織に係る検討・調査

報告書



平成 29 年 2 月

山田町

(デロイトトーマツコンサルティング合同会社)

## 目 次

第1章	はじめに	1
1-1.	本事業の目的と位置づけ	1
第2章	賑わい創出推進組織の形態の検討と調査について	6
2-1.	事業内容案の検討	7
2-2.	中心母体企業の調査・選定	14
第3章	事業採算性の検討と調査について	22
3-1.	事業採算性の調査・検討	23
3-2.	資金調達方法の検討	25
3-3.	事業運用スキーム	30
第4章	設立協議会発足に向けた準備	32
4-1.	関係者の選定と協議会の運営	32
第5章	推進組織設立に向けたロードマップ	36
5-1.	賑わい創出推進組織設立に向けたロードマップ	36

## 第1章 はじめに

### 1-1. 本事業の目的と位置づけ

山田町では、東日本大震災からの復興を進めるために、山田地区のコミュニティ再生、地元商工業の復興を進めるため、商工業復興・コミュニティ再生を促進する拠点・地域づくりに関する検討を推進してきた。

平成24年度においては、山田町中心部の「仮設商店街」や山田町船越の「道の駅やまだ」をコミュニティ拠点として整備し、町の活性化、にぎわいの創出、商工業者の復興促進を図ることができないか、同拠点の整備に官民連携手法を活用することができないか調査・検討を実施している。当該検討では、官民連携手法のうち、DB方式が最も山田町にとって適合性が高いと評価するとともに、施設整備等に係る費用等の調達方法について、復興交付金に依らず、民間企業からの寄付や民間財団からの助成を活用する方向を見出すことを検討した。

このように仮設商店街を利用したコミュニティ拠点について検討を進めたところ、政策的な背景から、仮設商店街ではなく本設商店街の整備するよう方針が変更となったため、平成25年度にも、本設商店街を設置する地域をまちなか再生区域として定め、同区域に必要な機能（ゾーニング等）を検討するとともに、同区域の立ち上げからマネジメントを推進する組織（以下、エリアマネジメント推進組織とする。）の必要性について検討している。当該検討では、グループ補助金や津波・原子力災害被災地域雇用創出立地補助金等を活用して同区域の整備費用をねん出するとともに、エリアマネジメント推進組織が自ら事業を運営し、事業収入を得ながら自律的にエリアマネジメントを進めていく方向が必要であることとされた。

これらの調査・検討を受けて、山田町では、平成26年度にエリアマネジメントを通じて目指す将来像や目標を定める文書として「まちなか再生計画」を整備した。

平成27年度より同計画に基づきエリアマネジメント推進組織を設立することを目指しているが、同組織が担う事業内容、中心母体企業、設立スケジュール等が明確化できていなかったため、平成28年度に「震災復興型賑わい創出推進組織に係る検討・調査（以下、本事業とする。）」を実施している。

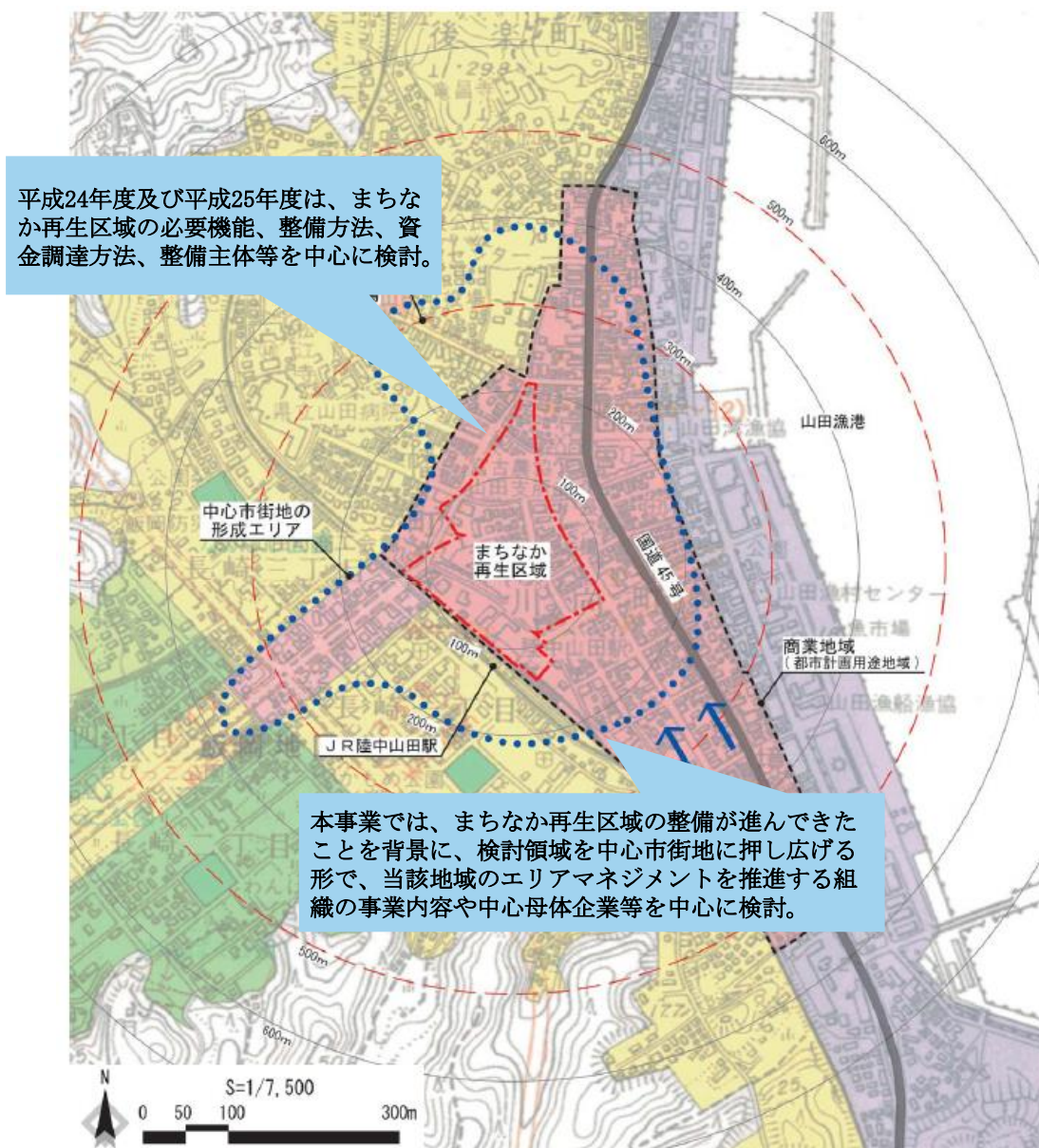
上述の各事業の検討対象としたエリアについては、図表1に示す通りである。

このように山田町では、東日本大震災以降、地元商工業の復興・町の賑わい創出をゴールとし、まず、まちなか再生区域に関する検討に着手し、同地域の整備が進んできたことを踏まえ、より広いエリア（中心市街地）を対象とし、エリアマネジメントとして目指す将来像を策定してきたところである。

本事業は、このような流れを受け、中心市街地に広がったエリアをマネジメントする

組織の設立に向けた検討をおこなっている。

図表1 これまでに山田町が実施してきた事業での検討対象エリアの変遷



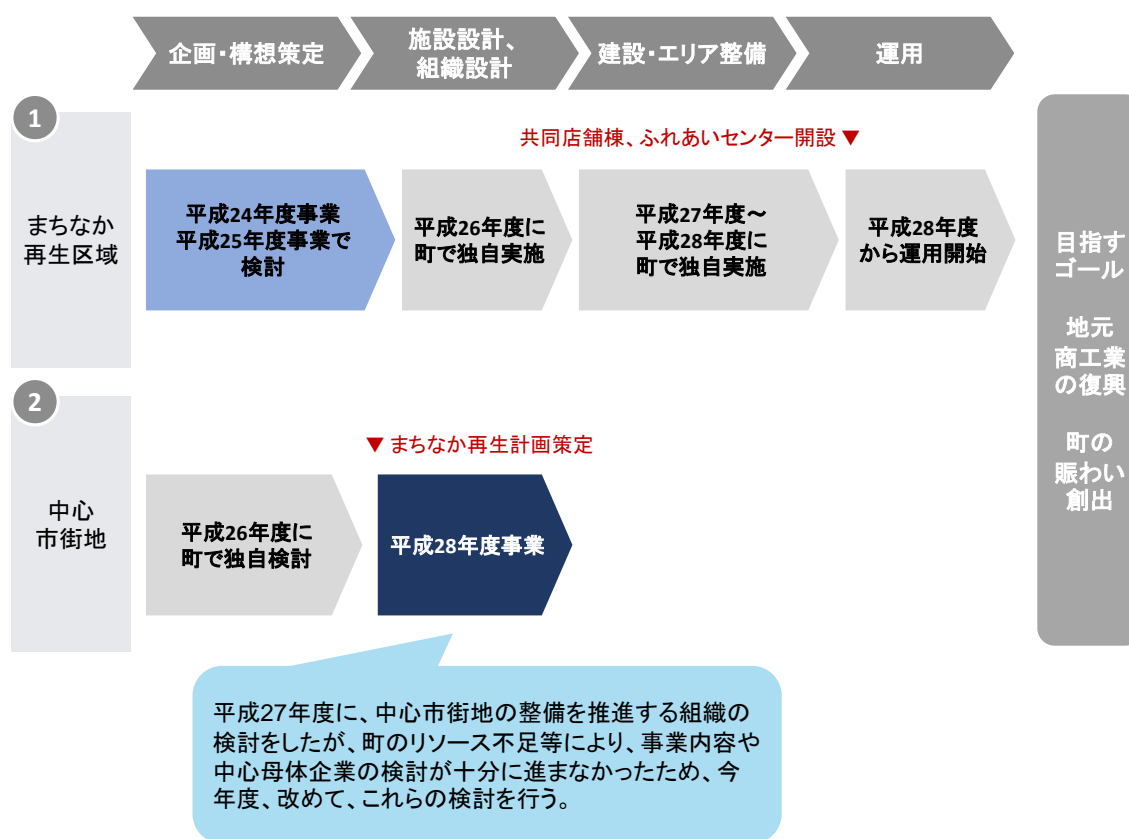
(1) 本事業の目的

上述の通り、山田町では、平成 28 年度に、まちなか再生区域の中心として位置づけていた山田町ふれあいセンターや共同店舗棟が開設され、町民にも利用されるようになってきているほか、まちなか再生区域外の外側でも戸建店舗や業務施設が建設されており、中心市街地まで復興が進んでいる。

このような中心市街地における商業エリアの形成に際し、町内関係者一体となって、町の活性化、にぎわいの創出を実現するためには、まちなか再生区域と同様にエリアマネジメント推進組織の存在が必要となっている。

本事業では、中心市街地の活性化・にぎわい創出の役割を担うエリアマネジメント推進組織を「賑わい創出推進組織」と呼称し、当該組織の円滑な立ち上げに向け、組織が担う事業内容・中心母体企業候補・事業採算性を検討することを目的としている。

図表2 これまでの山田町の検討事業のつながりと本事業の位置づけ



## (2) 賑わい創出推進組織の位置づけ

賑わい創出推進組織は、山田町の中心市街地のエリアマネジメントを推進することを目的とした組織であり、当該推進組織が中心となって山田町の商業者と連携し、町の活性化、にぎわいの創出、商工業者の復興を促進する活動を展開する組織である。

このため、賑わい創出推進組織は、一時的に活動する組織ではなく、将来にわたって山田町の商業を支える組織として活動する必要がある。また、官民で連携して運営する組織ではあるものの、公的な支援を将来にわたって継続することは山田町の財政面でも困難なことから、官からの支援に頼ることなく、自立的な運営をできる組織を目指す必要がある。

これらを踏まえ、本事業では、賑わい創出推進組織の事業方針を下図のように定め、検討を推進している。

図表3 賑わい創出推進組織の事業方針

① 町民生活を維持する町づくり	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 山田町が平成26年に実施した「購買動向調査」によれば、山田町の地元購買率は低い状態にあるが、高齢化の進展により、町外への移動が困難になった際の受け皿として、町内の卸売・小売業の規模を維持する必要がある。</li><li>■ このため、賑わい創出推進組織は、<b>将来的な購買力の変化を見据えたまちづくりを推進</b>する役割を担う必要がある。</li></ul>
② 町外資金を呼び込む仕掛けづくり	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 山田町の人口規模や人口流出状況に鑑みると、他自治体におけるエリアマネジメント推進組織のように、警備業や駐車場管理といった事業のみで採算をとることは困難であると思料される。</li><li>■ このため、山田町の特産品や観光資源を活用して、<b>町外で稼ぐ事業を展開し、組織としての採算をとる方向性を模索</b>することが望ましいと考えます。</li></ul>
③ 町からの自立	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 賑わい創出推進組織は、将来的には山田町から自立して、補助に頼ることなく、<b>独自に資金調達をし、運営できる組織</b>となることが求められる。</li></ul>

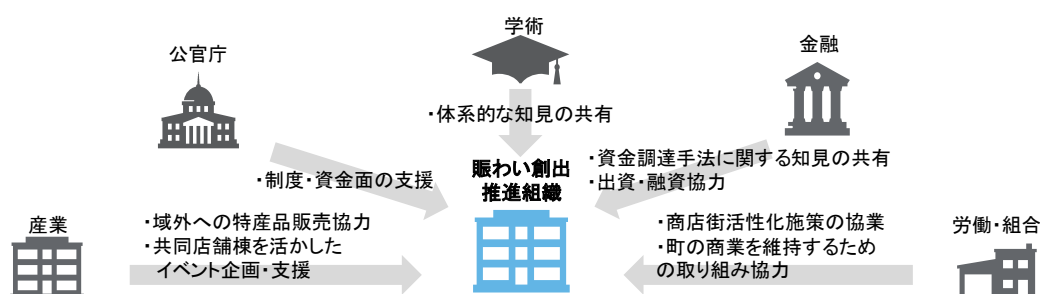
(3) 賑わい創出推進組織設立協議会の発足

本事業では、賑わい創出推進組織を町民にとって意義のある組織とするために、町内の多様な意見を取り入れ、民間主導で事業を推進することが必要だと考え、「設立協議会」を発足させている。

同組織は、商工会や漁協のみならず、地元商店街組合や地銀等、山田町の商業を広く集める形で設立しており、賑わい創出推進組織の事業内容、中心母体企業、設立ロードマップ等について討議を実施している。

設立協議会の構成員や主な議題については、「第4章 設立協議会発足に向けた準備」を参照されたい。

図表4 設立協議会イメージ図



(4) 本事業の実施スケジュール

参考として、本事業の実施スケジュールを下図に示す。

図表5 本事業のスケジュール

	11		12				1				2				
	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27
1.組織形態の検討調査	1100 事業環境分析		1100 事業案策定		1200 中心母体企業調査		1200 中心母体企業選定				1300 不足機能整理			1400 組織形態検討	
2.事業採算性の検討調査											2100 事業採算性調査				
											2200 資金調達方法調査				
3.設立協議会発足に向けた準備	3100 関係者抽出	3200 協議会への出席調整		第1回協議会★	3300 議題整理					3300 議題整理		第2回協議会★	3300 議題整理	第3回協議会★	
4.とりまとめ・報告									4100 ロードマップ作成			4100 報告書作成			

## 第2章 賑わい創出推進組織の形態の検討と調査について

本事業では、山田町の中心市街地のエリアマネジメントを推進する賑わい創出推進組織の円滑な設立に向けた各種論点について討議している。

検討した論点の一つ目が、「賑わい創出推進組織が何をするのか」である。一般的なエリアマネジメント推進組織では、公的施設管理や駐車場運営・管理等の業務とエリア全体を活性化するためのイベントの企画・運営等の業務が実施されているが、山田町では、前者の業務を収益源として見込むことが、人口規模や交流人口の数等の観点から困難であると思料される。これを受け、山田町の強み・弱みを分析し、どのような事業であれば実現することが可能かを検討している。

二つ目の論点が「誰が賑わい創出推進組織の中心となって牽引するのか」である。賑わい創出推進組織の担う役割として、山田町の中心市街地の賑わいを創出することが挙げられるが、これを単独企業で実現することは難しく、山田町関係者が一体となって取り組むことが重要である。このため、賑わい創出推進組織は多数の関係者が連携した組織とすることが望ましいが、その活動を主導・牽引する人がいない限り、組織として成立しないと思料する。これらを背景に、山田町の賑わい創出推進組織を中心となって牽引する企業がないか、町内を中心に調査している。

三つ目の論点が「賑わい創出推進組織の事業が儲かるのか」である。前述の通り、賑わい創出推進組織が将来に官から自立した組織を目指すため、事業の採算性については、慎重に検討する必要がある。本事業では、一つ目の論点で検討した事業について、採算がとれるかどうかを概算レベルで検証している。

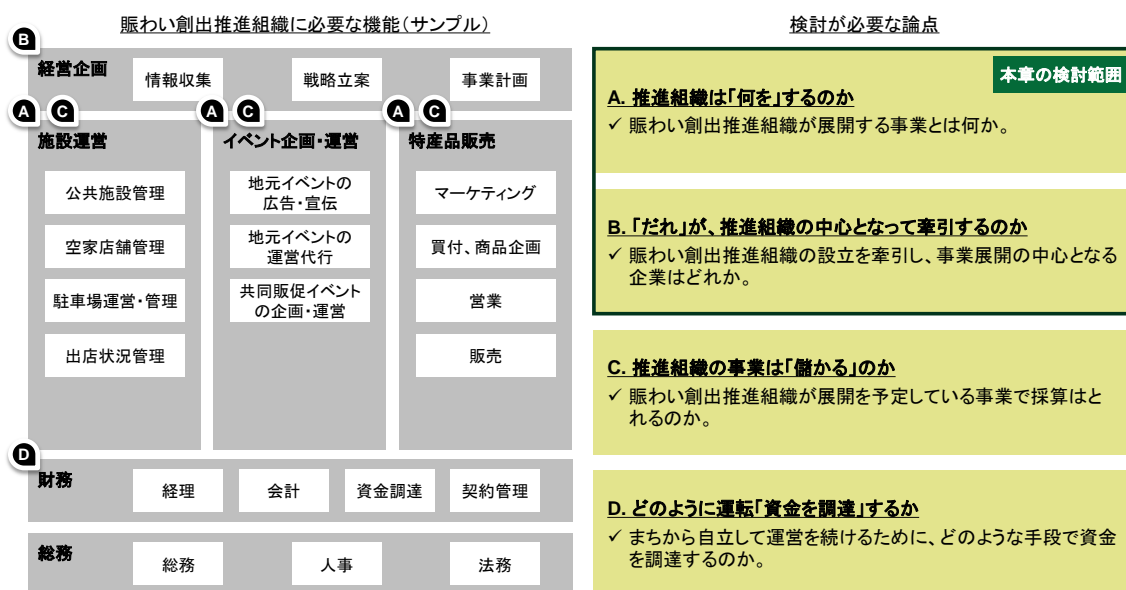
最後の論点が「どのように賑わい創出推進組織の運転資金を調達するか」である。山田町が復興の途上にあることから、町内の商業者からの資金供出が困難である実情を踏まえ、どのように外部から資金を調達するか検討する必要がある。本事業では、その基礎資料として世間で活用されている一般的な資金調達方法について調査・検討している。

本章では、上記論点のうち、一つ目と二つ目について検討した結果を記述している。二つ目の論点については、中心母体企業の存在有無にとどまらず、どのような法人格で賑わい創出推進組織を設立することが望ましいか、中心母体企業だけではカバーできない機能についてどのように補足しているかについても検討している。

各論点の内容と位置づけについては、下図を参照いただきたい。



図表6 本事業で検討した論点



## 2-1. 事業内容案の検討

一つ目の論点である「推進組織は何をするのか」を明確にするため、まず、山田町の地域資源の棚卸しと周辺動向調査を通じ、山田町の強み・弱み・機会・脅威のそれぞれを調査し、「町の強み」を活かしつつ「機会」にも恵まれると思慮される事業を、賑わい創出推進組織の事業として洗い出した。

### (1) 強みと弱みの洗い出し

山田町の強みと弱みを明確にするため、山田町の地域資源を調査し、定量的なデータの有無に応じて強み・弱みとして整理した。

農産物や水産物の出荷量等の元データのある場合には、県内シェアの2桁以上を占めている場合には強み、それ以外の場合は弱みとし、元データがない場合には、山田町の関係部課にヒアリングした内容をもとに強みか弱みかのいずれかに分類している。

### (2) 機会と脅威の洗い出し

次に、山田町の機会と脅威として、政治的な要因・経済的な要因・社会的な要因・技術的な要因の4つの観点から、山田町をとりまく外部環境を調査し、山田町にとって追い風となる動きを機会、山田町の狙いを阻害する要因となりうる要因を脅威として分類した。

### (3) 取りうる事業方針

強みと弱みを分析した結果、山田町の強みとして、「県内でも一定のシェアを誇る水産物（貝類・海藻類等）」、「オランダ島を通じたオランダとの歴史的な連携」、「船越家族旅行村のような体験型宿泊施設の存在」等が挙げられ、一方の弱みとして県内シェアが低く、知名度も低い酪農や農業全般が挙げられた。

また、これらの強みを生かす機会として、「グランピング等の高級体験型観光が流行していること」、「平成 29 年度に釜石・山田町間の道路が開通し、人の流れが活発になること」、「水産物の長距離移動を可能とする高度冷凍保存技術が確立したこと」等が挙げられた。

これらの機会と強みを組み合わせた事業として、「三陸沿岸道路や最新の高度冷凍技術を活用した水産物の国内外への販売・高付加価値化」、「歴史的な背景や体験型宿泊施設を生かした観光事業」の 2 つを賑わい創出推進組織の事業として洗い出した。

図表 7 分析結果概要と取りうる事業方針

【凡例】  
P(政治的要因)・E(経済的要因)  
S(社会的要因)・T(技術的要因)

	S(山田町の強み)	W(山田町の弱み)
<b>O(機会)</b> P: 政府による「小さな拠点づくり」・「広域連携」などの方向性 E: グランピングなどの高級・体験型観光の流行 S: 平成29年度釜石-山田町間の道路開設・複合商業施設オールの開設 T: 水産物の長距離移動を可能にする高度冷凍保存技術、ECサイトなどの販売方法の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>水産物(特に貝類・海藻類)</li> <li>オランダ島を通じたオランダとの歴史的な連関</li> <li>船越家族旅行村のような体験型宿泊施設</li> <li>道の駅やまだ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>酪農・農業全般(牛・豚等)</li> <li>他観光資源(寺社・仏閣等)</li> </ul>
<b>T(脅威)</b> P: 補助金などは時限的な政策 E: 同様の方針をもつ地域・施設との競争激化、為替変動・輸出規制 S: 社会インフラ整備遅延 T: 最新技術の取組みによる参入障壁の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>観光</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>歴史的背景(オランダとの連関)や流行(体験型宿泊施設など)を活かし、<b>既存の地域資源を起点にした交流人口の増加</b>を目指す</li> </ul> </li> <li><b>商業(水産業)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会資本(三陸沿岸道路、複合商業施設オール)や最新技術(高度冷凍保存技術等)を活かし、<b>国内・外の販路開拓・拡大、高付加価値化</b>に取り組む</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>観光</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>町内のアクティビティ強化や周遊性向上(Uber*利用など)による、観光客の長期間滞在促進・滞在消費額向上の促進</li> </ul> </li> <li><b>商業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>水産物のブランド力向上、効果的な販路拡大、商品開発</li> <li>地域資源の相乗効果や広域連携による他地域との差別化</li> </ul> </li> </ul>

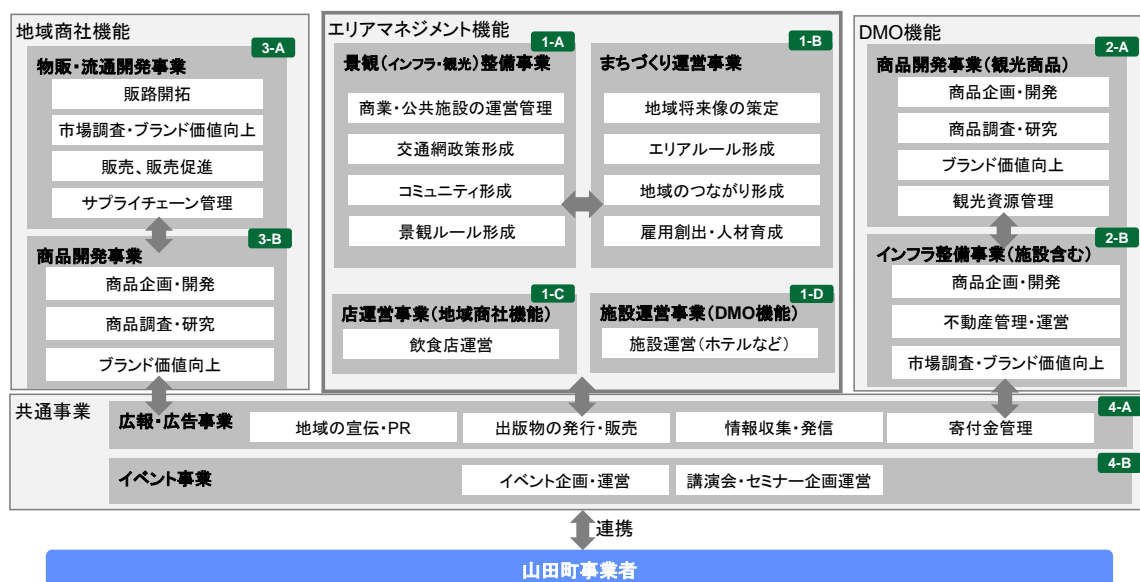
\* Uber : スマートフォンで手軽にハイヤーやタクシーを呼べる配車サービス

これらの分析を受け、賑わい創出推進組織は、山田町の中心市街地におけるエリアマネジメントに関する機能（商業・公共施設の運営管理、コミュニティ形成、地域のつながりや賑わいを創出するためのイベント企画・実施等）に加え、上記の「水産物の販売・高付加価値事業」と「体験型観光事業」の双方を実施する組織として設立することが望ましいと考える。

本事業では、これらの「水産物の販売・高付加価値事業（地域商社事業）」と「体験型観光事業（DMO事業）」を収益事業として賑わい創出推進組織を継続して運営し、当該組織が中心市街地のエリアマネジメントも推進するという事業モデルを目指すことを、町内関係者と討議している。

町内関係者と討議した賑わい創出推進組織が具備する機能の全体像については、下図の通りである。

図表8 賑わい創出推進組織の全体像（案）



なお、賑わい創出推進組織は、町の商業と観光の双方の観点で震災復興に貢献する組織となるため、これまでに山田町で策定した「まちなか再生計画」等との整合性をとった組織とすることが肝要である。

賑わい創出推進組織の機能案と既存の山田町内の各種計画の整合性検証結果は下表の通りであり、特に留意すべき点として、「まちなか再生計画」に基づき、共同店舗棟建設運営会社（オール）が、まちなか再生区域のマネジメントを担当していることから、同事業者と強く連携し、互いに不足機能を補いながら、まちなか再生計画の達成を目指す点が挙げられる。

整合性検証においては、各種計画の上位計画である①総合計画、②まちなか再生計画、③山田プライドとの整合性を主に検証している。

図表9 賑わい創出組織の機能案と既存の山田町内の各種計画の突合

事業	計画	概要	主体
<b>エリアマネジメント</b>			
景観整備 1-A	総合計画(第9次長期計画) まちなか再生計画	・まちのストックをフル活用 ・町並み景観の誘導	山田町(賑わい創出推進組織) 観光推進組織 観光ツーリズム関係者 飲食業関係者 宿泊事業関係者
まちづくり運営 1-B	総合計画(第9次長期計画) まちなか再生計画 観光復興ビジョン(山田プライド)	・リーダーの育成 ・子供に対する地域教育の実施や町民参画機会の提供 ・総合的ブランド戦略のための体制整備	
飲食店運営 1-C	観光復興ビジョン	・各種施設機能の活用による誘客イベントの開催と町民交流の促進(公共施設、公園、交通ターミナルの活用)	
施設運営 1-D	まちなか再生計画	・地域商社の設立準備に向けた取組	
<b>DMO</b>			
商品開発 2-A	総合計画(第9次長期計画) まちなか再生計画 観光復興ビジョン(山田プライド)	・観光を切り口とした町内全産業の活性化 ・『オランダ』を活用した産業開発に向けた取組 ・中心市街地の復興まちづくりコンセプト ・滞在型観光施設の充実	山田町(賑わい創出推進組織) 観光推進組織 観光ツーリズム関係者 飲食・商業関係者
インフラ整備 2-B	まちなか再生計画	・中心市街地内外の既存施設及び地域資源の活用	
<b>地域商社</b>			
物販・流通開発 3-A	総合計画(第9次長期計画) まちなか再生計画	・地域ブランドの育成・発展 ・地域商社の設立準備に向けた取組	山田町(賑わい創出推進組織) 飲食業関係者 商業関係者、漁業関係者 水産加工関係者 農業関係者 農産加工関係者
商品開発 3-B	総合計画(第9次長期計画)	・農林水産業等町内産業のバランスのとれた発展	
<b>共通事業</b>			
広報・広告 4-A	観光復興ビジョン	・新たな観光資源の発掘・整備	山田町(賑わい創出推進組織) 観光推進組織 観光ツーリズム関係者 飲食業関係者 宿泊事業関係者 商業関係者 漁業関係者 水産加工関係者 農業関係者 農産加工関係者
イベント事業 4-B	まちなか再生計画 観光復興ビジョン	・各種施設機能の活用による誘客イベントの開催と町民交流の促進 ・総合的ブランド戦略のための体制整備 ・観光客の誘致	

#### (4) 取りうる事業方針の具体化

##### ① 水産物の販売・高付加価値事業

山田町では、近年、漁獲量が震災前の水準まで戻ってきているものの、交通インフラの整備遅延や風評被害等の理由により販路を見出せない状況にある。また、三陸沿岸部の各市町がそれぞれに牡蠣等の水産物を売りにしようとしているため、販売・宣伝に関する機能・ノウハウ・ブランドが分散化している。

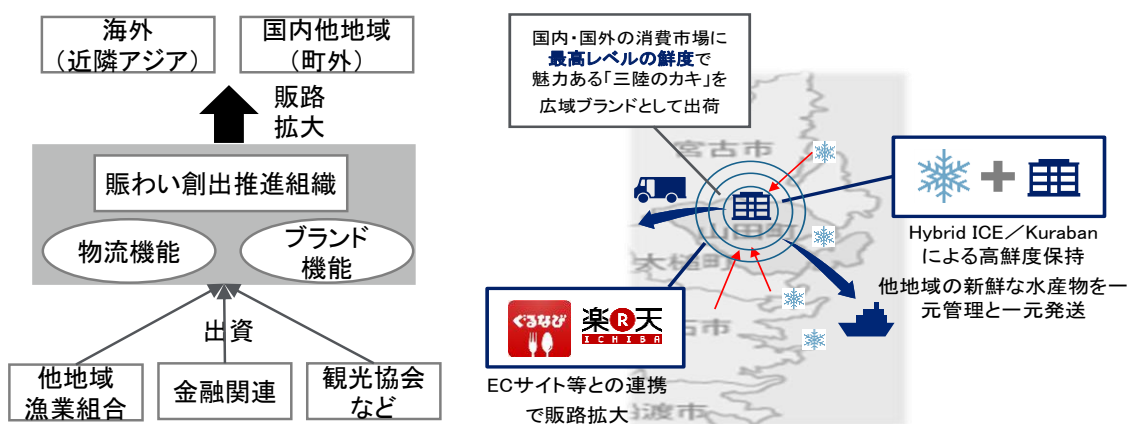
一方で、瞬間冷凍と長期保存で水産物の価値を長く保つことのできる技術が確立していることや、道の駅やまだや山田 IC を活用した物流ハブとなりうる地理的な優位性が生まれつつある状況にある。

賑わい創出推進組織としては、これらの外部環境を活用して、周辺地域や町内事業者と連携し、三陸産カキ全体のブランド力向上と販路拡大を図ることを目的とした事業の推進を目指す。

賑わい創出推進組織は、三陸沿岸の各地域が個別に実施していたマーケティング、PR 戦略等を一元的に受け持つとともに、販売バリューチェーンを最適化し、物流管理（倉庫管理、発送業務）を担う。

これにより、三陸広域で連携して東北のカキ全体の販路拡大を図ることで山田町のカキの売上げ向上（収益源化）をねらうとともに、広域物流拠点になることで不動産業・物流業の雇用を創出することが期待できると考える。

図表 1 0 水産物の販売・高付加価値事業の概要



本事業では、水産物の販売・高付加価値事業の実現可能性を把握するため、個別ヒアリングを水産業者と商業者に対して行っている。

ヒアリング結果をもとに、実現に向けた課題や論点を整理したところ、水産業者と商業者の双方が当該事業の必要性を認識していることから、事業化に対する一定のニーズは存在するものと考えている。

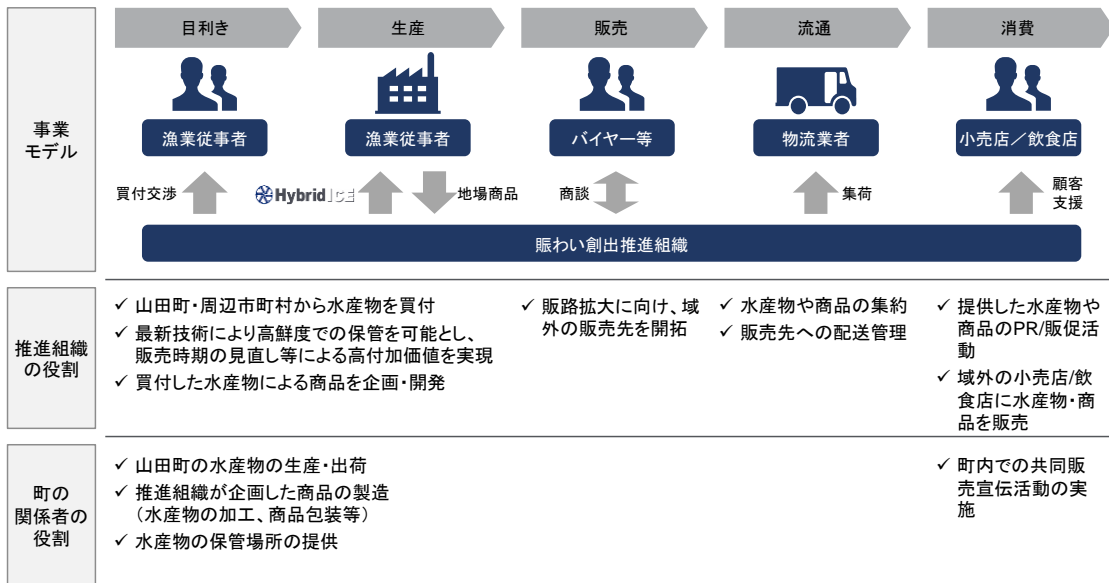
また、当該事業を成立させるためには、牡蠣等の水産物を提供する漁業従事者、水産物を加工（商品化）する加工業者、域外事業者へ販促を行う販促事業者、域外へ商品を運ぶ物流事業者等、複数の関係者が同一の目的の下、一体となって事業を推進する必要がある、その中心として、賑わい創出推進組織が機能することが重要であり、特に期待される役割であるとの声がヒアリングで挙がった。

事業案に対するヒアリング結果と、同結果に基づく賑わい創出推進組織と町の関係者の役割は次ページを参照されたい。

図表 1 1 事業内容に対するヒアリング結果

	生産	販売
ヒアリングにて判明した課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 各市町村でそれぞれ同じような水産物を売っており、<b>近隣での市場競争が生まれている</b></li> <li>✓ 水産物の水揚げ量は回復傾向にあるが<b>販路確保や風評被害への打開策が見いだせてない</b></li> <li>✓ 近隣地域でそれぞれ特徴的な機能(確保・加工・保存など)を有しているが<b>機能が散在している</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 業者はそれぞれがブランディング・マーケティング機能(価値向上・市場調査)を有しており<b>山田町として貴重な機会・人材が散在している</b></li> <li>✓ 内需向上に注力しており、今後の外需確保・販路拡大などに時間を割けていない</li> </ul>
対応策と提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 近隣地域も同じような課題を抱えていると想定し、近隣地域における、<b>冷凍流通の中心部に山田町がなることで、水産物以外での収入源を確保</b>する</li> <li>✓ また、周辺漁業組合含めて高度製氷と倉庫機能を提供し、高度冷凍技術でより<b>遠くへ運べる、かつ、旨味増加などで付加価値も増加</b>させる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 町のブランディング・マーケティング機能を一元化し、<b>提供することで投資・融資資金を効果的に活用し、山田町の水産物を相対的に外部に売り込む</b></li> <li>✓ ECサイト、イベント、県外(首都圏)や海外への輸出など幅広く販路拡大を狙う</li> </ul>
ヒアリング対象	漁業系 1団体	商業系 5団体
	観光系 1団体、金融系 4団体	

図表 1 2 水産物の販売・高付加価値事業における関係者の担う役割





## ②体験型観光事業

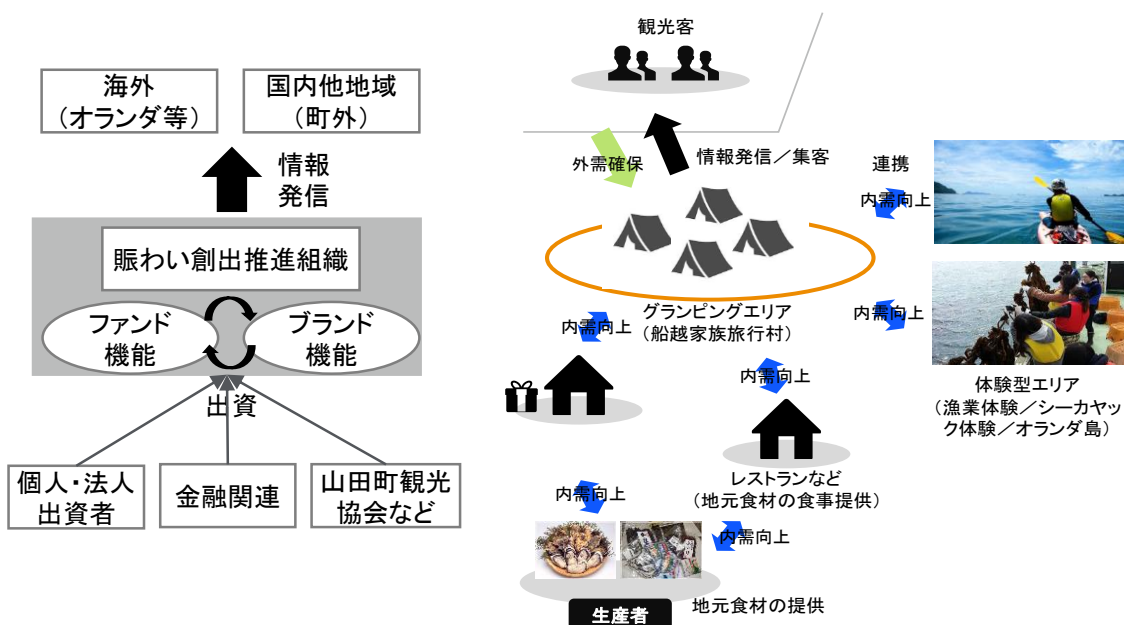
山田町では、オランダ島を通じて、オランダとの歴史的なつながりが深く、昨今は山田湾におけるシーカヤックや漁業体験が始められており、山田町の観光の目玉となっている。近年、グランピングや体験型イベント等の非日常を味わうことが流行となりつつあり、平日やアクセスが悪い地域でも連日大盛況の様相を呈していることから、このような潮流をとらえて、賑わい創出推進組織としては、グランピングを核としたまちづくりも行い、グランピング拠点としての山田町の魅力をPRし、山田町のブランド力向上と交流人口の増加を図ることを目的とした事業の推進を目指す。

賑わい創出推進組織は、山田町の観光におけるブランド力向上機能として、マーケティングやPR戦略立案・実行を行うとともに、域外からのファン드를募集・管理する機能を担う。

これにより、交流人口の増加を通じた町内の商業活性化や賑わい創出が図れるとともに、牡蠣や鮭等の地元食材のPRもでき、これらの特産品に関する売上向上にも期待できると考える。

なお、同事業案については上述の水産物の販売・高付加価値事業と比較して、相対的に実現性が低いと協議会で議論されたため、町内関係者への事業実現性に関するヒアリングは実施していない。

図表 1.3 体験型観光事業の概要



## 2-2. 中心母体企業の調査・選定

二つ目の論点である「誰が賑わい創出推進組織の中心となって牽引するのか」について、本事業では、賑わい創出推進組織の設立や運営を牽引する企業が山田町内に存在しないか調査した。

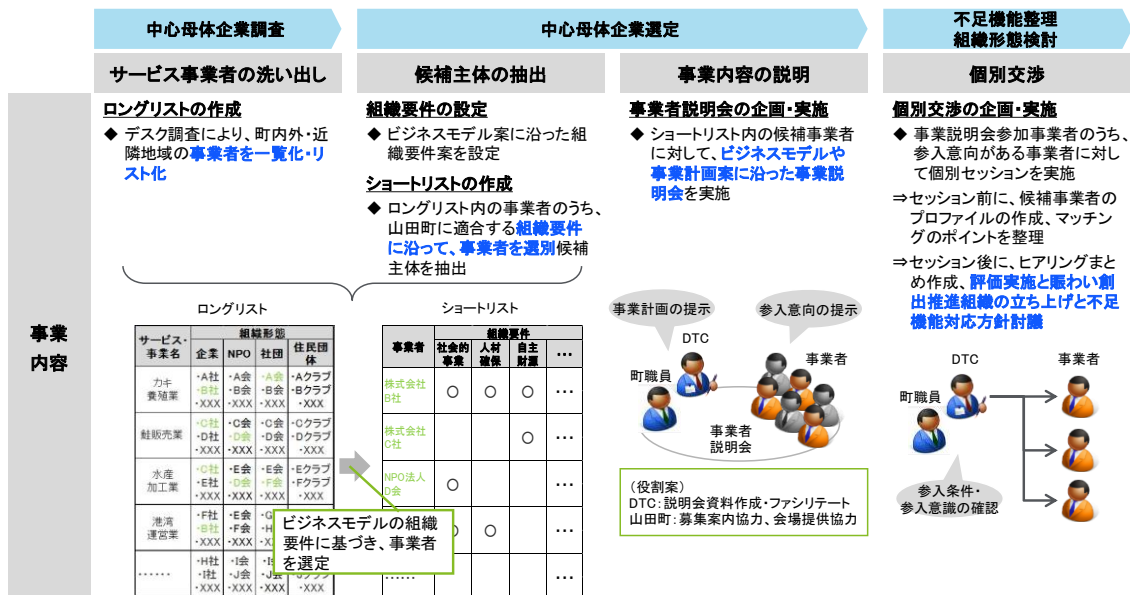
調査に当たっては、山田町内外の企業を JIPDEC や国税庁のサイバー法人台帳である「ROBINS」等をもとに洗い出してロングリスト化し、ロングリストの中から、賑わい創出推進組織の中心母体となりうる企業候補を協議会で討議するとともに、候補企業に対しては、想定している事業内容を個別に説明を実施している。

協議会での討議の結果、特定企業・団体を中心母体企業として選定し、同企業・団体から活動内容に関する合意を取り付けるには一定程度の調整期間が必要であると結論づけられたため、本事業では中心母体企業となりうる5つの企業・団体を特定するとともに、どの団体に中心母体企業としての役割を担ってもらうかは、事業終了後に個別交渉を継続して実施し、決定することとした。

なお、いずれの団体が中心母体企業となっても必要となる検討事項として、賑わい創出推進組織を立ち上げる際の法人格や中心母体企業だけではカバーできない機能をどのように対応していくかについても本事業では調査・検討している。

中心母体企業の調査・選定に関する検討プロセスについては、下図の通りである。

図表 1 4 中心母体企業の調査・選定、不足機能への対応方針



### (1) 中心母体企業調査



中心母体企業の候補を広く収集するため、本事業では、「JIPDEC（一般財団法人日本情報経済社会推進協会）の法人登録情報」と「山田町商工会の法人登録情報」の双方を情報源として、中心母体企業候補を抽出した。

なお、賑わい創出推進組織の中心母体企業として関与される可能性の有無も重要であると考えたため、「① 法人としての活動状況有無」及び「② 法人の種別」の2つの観点から抽出した中心母体企業候補の絞り込みを行った。

#### ① 法人としての活動状況有無

国税庁のサイバー法人台帳（ROBINS）で法人の情報公開状況を確認し、「公開」であれば法人としての活動有として候補に残し、「閉鎖」であれば法人としての活動無として候補から除外

#### ② 法人の種別

医療法人、社会福祉法人、学校法人、宗教法人は、中心市街地の賑わいを創出するという賑わい創出推進組織のねらいと、法人設立の目的が一致しない可能性が高いと考え候補から除外

上記観点から作成した中心母体企業候補（ロングリスト）については、別添資料③として取りまとめているため、必要に応じて参考されたい。

図表15 中心母体企業候補（ロングリスト）

山田町			
	法人名(外部サイト)	本店所在地	商工会(会員一覧)
1	<a href="#">一般社団法人いっぽいっぽ岩手</a>	岩手県下閉伊郡山田町長崎2丁目7番28号	
2	<a href="#">大家水産株式会社</a>	岩手県下閉伊郡山田町船越第13地割6番地の1	
3	<a href="#">株式会社ブロード</a>	岩手県下閉伊郡山田町大沢第3地割55番地1	
4	<a href="#">山丸定置漁業生産組合</a>	岩手県下閉伊郡山田町大沢第2地割44番地2	
5	<a href="#">山田定置漁業生産組合</a>	岩手県下閉伊郡山田町大沢第2地割44番地2	
6	<a href="#">株式会社太田幸商店</a>	岩手県下閉伊郡山田町飯岡第2地割112番地8	○
7	<a href="#">陸中木材センター株式会社</a>	岩手県下閉伊郡山田町織笠第14地割3番地2	
8	<a href="#">青長水産株式会社</a>	岩手県下閉伊郡山田町境田町495番地1	
9	<a href="#">株式会社阿部興業</a>	岩手県下閉伊郡山田町飯岡第1地割32番地12	
10	<a href="#">株式会社山田コールドストレージ</a>	岩手県下閉伊郡山田町川向町168番	
11	<a href="#">株式会社藤原工務店</a>	岩手県下閉伊郡山田町山田第5地割66番地15	
12	<a href="#">上林建設株式会社</a>	岩手県下閉伊郡山田町山田第1地割柳沢公園内柳沢第2産業復興棟B-1	○
13	<a href="#">有限会社松屋商店</a>	岩手県下閉伊郡山田町中央町6番5号	
14	<a href="#">有限会社東洋産業</a>	岩手県下閉伊郡山田町織笠第13地割2番地4	
15	<a href="#">有限会社豊蔭</a>	岩手県下閉伊郡山田町豊間根第2地割84番地	
16	<a href="#">陸中石油販売株式会社</a>	岩手県下閉伊郡山田町豊間根第3地割177番地	
17	<a href="#">ミカド有限会社</a>	岩手県下閉伊郡山田町船越第6地割159番地70	
18	<a href="#">株式会社TIS建設コンサルタント</a>	岩手県下閉伊郡山田町荒川第10地割55番地5	
19	<a href="#">株式会社大黒建設</a>	岩手県下閉伊郡山田町山田第4地割24番地4澤田アパート4号室	
20	<a href="#">大澤村農業會</a>	岩手県下閉伊郡山田町大沢第8地割19番地の1	
21	<a href="#">有限会社カットインみなと</a>	岩手県下閉伊郡山田町中央町6番2号	
22	<a href="#">有限会社フジ電気</a>	岩手県下閉伊郡山田町船越第6地割137番地6	
23	<a href="#">パシフィック・シーブ株式会社</a>	岩手県下閉伊郡山田町境田町9番1号	
...	...	...	...

## (2) 中心母体企業選定

次に、中心母体企業候補（ロングリスト）を、賑わい創出推進組織の中心母体企業を絞り込んだ。絞り込みは、「① 法人格の所在」、「② まちづくりへの積極的な関与の有無」、「③ 経済的資源の有無」の3つの観点から実施している。

### ① 法人格の所在

山田町の中心市街地の賑わいを創出するという賑わい創出推進組織のねらいに鑑み、基本的には山田町内部の企業・団体が中心母体企業となることが望ましいと考え、法人格が山田町内に存在する企業・団体に絞り込みを実施した。

### ② まちづくりへの積極的な関与の有無

賑わい創出推進組織が、中心市街地のエリアマネジメントを主導する役割を担うことから、これまでに山田町のまちづくりの動きに参画したか否かを確認し、参画した実績のある企業・団体が残るよう絞り込みを実施した。

### ③ 経済的資源の有無

賑わい創出推進組織の活動が、中心母体企業の現業に新たに加わる業務となることから、これに対応できる経済的な資源があるかどうかを確認した。

本観点で確認したところ、大半の企業・団体が、経済的な資源がないと評価されたため、当該観点は参考情報として活用し、絞り込みには活用していない。

絞り込んだ結果、「山田町商工会」、「山田町観光協会」、「オール（共同店舗等運営会社）」、「びはん」、「個別事業者（商店街組織）」の5つの企業・団体が中心母体企業候補として絞り込まれた。

図表 1 6 中心母体事業者（ショートリスト）絞り込み結果とその後の進め方

中心母体候補の選定要件	中心母体候補になりうる団体(例)				
	山田町商工会 (青年部・女性部含む)	山田町観光協会	オール	びはん	個別事業者※1
①山田町内に法人格の所在を有するか	○	○	○	△※2	○
②まちづくりに積極的に関与してきた実績を有するか	○	○	○	○	△
③経済的リソース(ひと・もの・金・情報)を備えているか	△	△	×	○	×

今年度事業	中心母体候補の絞り込み要件、具体的な候補団体について山田町の皆様に議論し、個別交渉に移る
-------	--


  

次年度以降	具体的な事業者と組織立ち上げ準備、事業開始・組織運営、事業評価など
-------	-----------------------------------

前述の通り、各企業・団体に賑わい創出推進組織の事業内容や活動内容等を説明したところ、中心母体企業として活動するという点での合意を取り付けるには一定程度の調整期間が必要であるとされたことに加え、各企業・団体とも賑わい創出推進組織の活動を行うための経済的資源が不足していることから、本事業では中心母体企業となりうる5つの企業・団体を特定するにとどめている。

協議会では、平成29年度より5つの企業・団体との個別交渉を重ねるとともに、協議会メンバーを中心とした検討・賑わい創出推進組織としての活動準備を推進する方向で進んでいく旨を討議している。

図表1-7 中心母体の選定結果と今後の対応方針

<p><b>選定結果</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中心母体の機能面での役割を担うことに前向きな事業者はある一方、</li> <li>• <b>経済的リソース(特に人材)の不足から、現実的に中心母体となりうる事業者は見つからなかった</b></li> </ul>
	
<p><b>対応方針</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今年度中心母体を決定することはない</li> <li>• <b>今後も継続的に情報連携の場を開くこととする</b> <b>現行の設立協議会のメンバー間で情報を共有し、賑わい創出推進組織の設立に向けた検討を実施する</b></li> <li>• 同時に、人材不足をはじめとした各種経済的リソースの不足への対応方針を検討する</li> </ul>

### (3) 不足機能整理

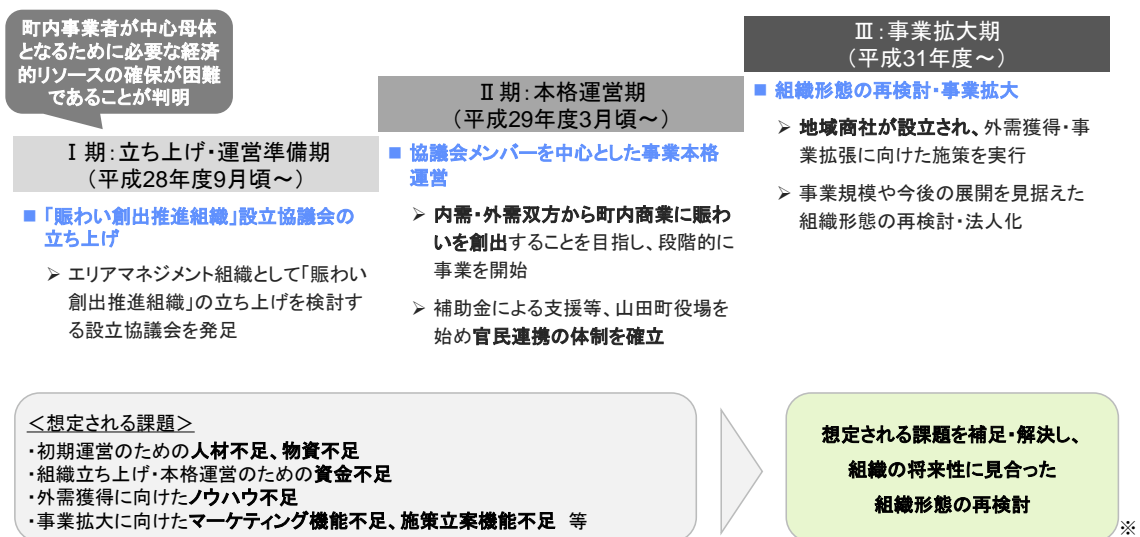
上述の通り、本事業では中心母体企業を特定することはせず、平成 29 年度以降も協議会に資する会議体（検討協議会）を継続しつつ、同会議体が賑わい創出推進組織の設立を中心になって推し進めることが協議会で討議された。

山田町内の企業・団体の大半が、賑わい創出推進組織の活動を行うための経済的資源が不足していることは上述したが、このほかにも、山田町で賑わい創出推進組織を設立する上では多数の要素・機能が不足していることが本事業の検討で明らかになっている。

- ✓ 賑わい創出推進組織を初期運営するために必要な人材・物資  
(特に組織を運営・経営できる人材)
- ✓ 賑わい創出推進組織を設立し、本格運営するための資金
- ✓ 「水産物の販売・高付加価値事業（地域商社事業）」のような外需を獲得するためのノウハウ 等

これらの不足を補足するために、山田町としては、地域おこし協力隊を活用した人的リソースの確保・提供、各種補助金を活用しての資金的リソースの確保・提供を実施することを検討するとともに、協議会に資する会議体（検討協議会）にも参画し、これらの不足機能を官として補うタイミングを検討して、官民が一体となって賑わい創出推進組織を設立することを目指す。

図表 1 8 次年度以降の事業運営体制



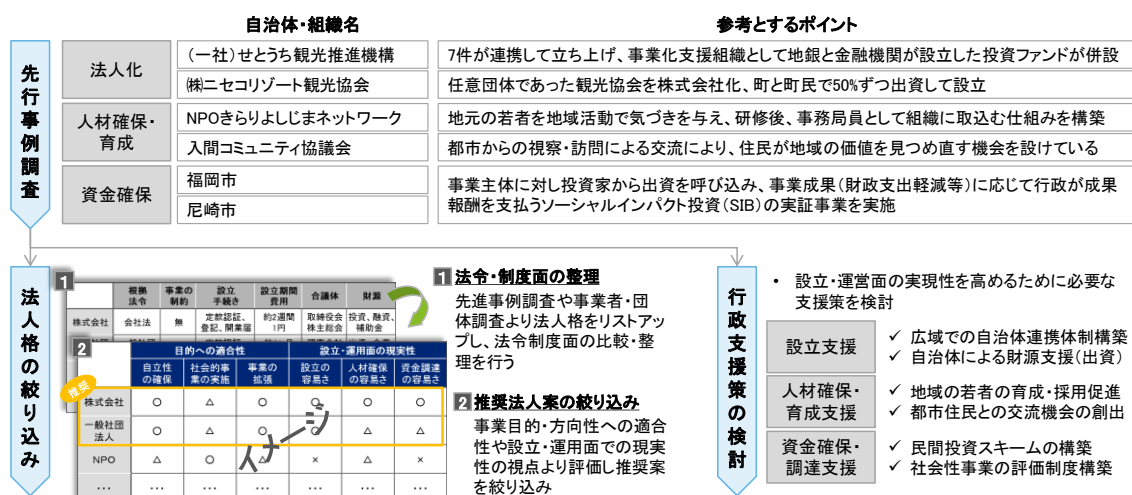
※ 「協議会に資する協議会」とは、検討協議会を指す。

#### (4) 法人形態等の検討

本事業では、賑わい創出推進組織の中心母体企業候補の選定に留まり、推進組織の設立が平成 29 年度以降に実行されることとなったが、いずれの段階でも、将来的に推進組織を設立する際には、どのような法人格で設立するか決定する必要がある。

これを踏まえ、本事業では、賑わい創出推進組織が自立的かつ持続的な運用ができるように、「法人化における先進性」、「人材確保・育成の方法」、「資金確保手法」の3つの観点から先進事例を調査し、山田町における賑わい創出推進組織で採用することが望ましい法人格を絞り込むとともに、組織設立における行政としての支援策を検討した。

図表 19 法人形態の検討ステップ



先行事例を調査したところ、他自治体における地域運営組織では、営利事業を目的とした「株式会社」や「合同会社」だけでなく、「特定非営利活動法人(NPO法人)」や「社会福祉法人」、「一般社団法人」、「認可地縁団体」等、様々な法人形態で組織を設立・運営していることが判明した。

判明した法人形態については、設立の容易性や組織運営の容易性の観点から、特徴を比較しており、整理した内容を下表に記載している。

山田町においては、賑わい創出推進組織の事業方針として、「町から自立できる組織であること」が挙げられており、これを実現するためには、営利を追求できる組織形態と採用することが重要である。

これを踏まえると、山田町の賑わい創出推進組織の法人格としては、「特定非営利活動法人」や「一般社団法人」等ではなく、「株式会社」または「合同会社」を選択することが適切である。

図表 2.0 法人形態の比較一覧表

法人名	株式会社	合同会社	特定非営利活動法人(NPO法人)	認定特定非営利活動法人(認定NPO法人)	社会福祉法人	一般社団法人	認可地縁団体
組織面	根拠法 会社法	会社法	特定非営利活動促進法(NPO法)		社会福祉法	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	地方自治体
法人形態	営利	営利	非営利		非営利	非営利	非営利
目的事業	定款に掲げる事業による営利の追求	定款に掲げる事業による営利の追求	特定非営利活動(NPO法別表の20分野)を主目的		社会福祉事業、公益事業及び収益事業	目的や事業に制約はない(公共事業、収益事業、共益事業等可)	目的や事業に制約はない(規約に掲げる目的)
設立方法	公証人役場での定款認証後に登記して設立(準則主義)	定款作成後、登記して設立(準則主義)	所轄庁の認証後、登記して設立	公証人役場での定款認証後に登記して設立	所轄庁の認可後に登記して設立	公証人役場での定款認証後に登記して設立(準則主義)	市町村長が認可
設立要件(主なもの)	・資本の提供	・資本の提供	・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		・社会福祉事業を行うに必要な資産	・社員2人以上	・不動産等の財産を保有しているか、保有する予定があること ・区域の地域的な共同活動を行うことを目的としていること ・区域が客観的に定められていること ・住所を有するすべての個人は構成員となることができること ・規約を定めていること
議決権	出資比率による	1人1票	原則1社員1票		理事会	1社員1票	1社員1票
剰余金の扱い	分配できる	分配できる(出資比率によらず定款で決定)	分配できない		分配できない	分配できない	分配できない
税制面(法人税)	課税対象	全所得	収益事業のみ	収益事業のみ	収益事業のみ	全所得	収益事業に係る所得
	法人税率	25.5%(所得金額年800万円以下の金額は15%)	23.4%(所得金額年800万円以下の金額は15%)	23.4%(所得金額年800万円以下の金額は15%)	19%(所得金額年800万円以下の金額は15%)	25.5%(所得金額年800万円以下の金額は15%)	25.5%(所得金額年800万円以下の金額は15%)
	みなし寄附	なし	なし	あり	あり	なし	なし
寄付者の所得に係る所得税等の優遇措置(寄附金控除)	なし	なし	なし	あり	あり	なし	なし
会計面	作成義務(主なもの)	・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 ・財産目録 ・事業計画書 ・活動予算書	・事業報告書 ・財産目録 ・事業計画書 ・活動予算書	・事業報告書 ・財産目録 ・貸借対照表 ・収支計算書	・事業報告書 ・損益計算書 ・貸借対照表 ・付属明細書	・財産目録
備考	・活動内容に制約がなく、出資等の資金調達に連動しており、機動的な組織運営や意思決定が可能。 ・株式の公開が可能。 ・決算の公表が必要。 ・株主総会と取締役の設置が必要。 ・役員は最長10年で改選の必要。 ・議決権や剰余金の分配方法が出資比率に比例する。	・基本設計は株式会社と共通。 ・株式の公開ができない。 ・決算の公表が不要。(簡易な設立・有限責任等スモールビジネスに適した形態) ・意思決定は業務執行社員の過半数で決まる。 ・議決権や剰余金の分配方法が出資比率によらず内部で決められる。	・認定NPO法人は、NPO法人よりも一層「公益性のある団体である」ことが求められる。 ・認定申請の際に提出する書類では、広く一般から支持を受けているか、その活動や組織運営が適正におこなわれているか、より多くの情報公開が行われているか、等を審査される。			・目的や事業に制限がなく、幅広い活動が可能。 ・補助金・交付金の受け皿や行政との連携、寄附の呼び込み等の面では非営利組織が適している。	・自治会等の地縁による団体に基づき、地域的な共同活動を目的とすることから、地域住民による組織として適当的。 ・財産保有又はその予定がない団体は認可の対象外。 ・財産目録以外の財務情報等を提供する仕組みがないため、事業実施に不向き。 ・人口移動が激しい地区では構成員名簿の整理に労力が必要。

次に、山田町において、「株式会社」と「合同会社」のどちらを選択することが望ましいかを検討した。

「株式会社」と「合同会社」を比較した場合、基本的な機能はほぼ共通で法人としての活動内容を制約するような条件はなく、PFI や PPP 等の官民連携も実施できるものの、前者には広く株主から出資を求めることができるという資金調達面での優位性があり、後者には業務執行社員のみで法人としての意思決定ができ(株主総会等の手続が不要)、法人としての意思決定の迅速性という面での優位性が存在する。



山田町においては、町内の事業者や事業者に経済的な資源が不足している現状にあることから、株式市場等から広く資金を調達できるという優位性に注目し、「株式会社」の形式で賑わい創出推進組織を設立することが適切である。

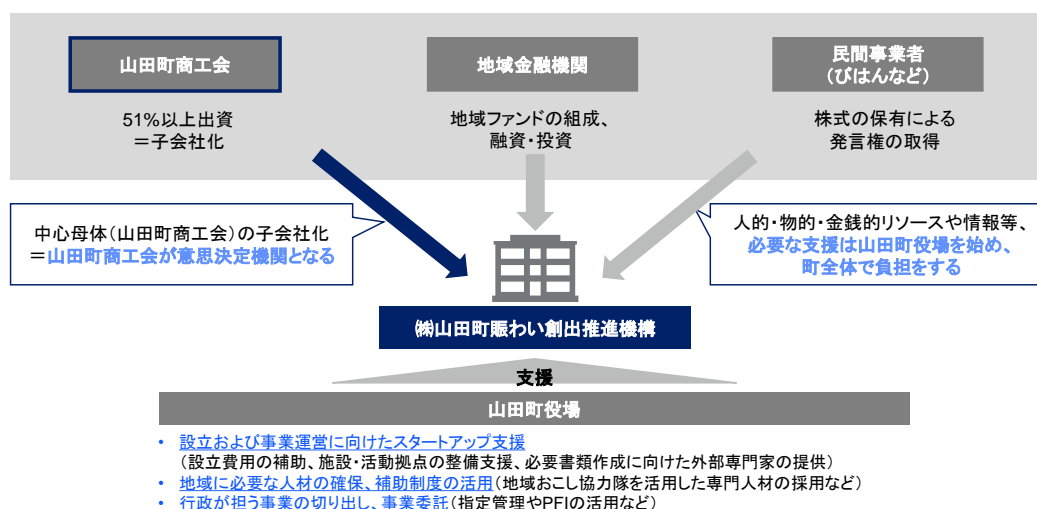
図表 2 1 株式会社と合同会社の比較

	目的	機能	官民連携	事業拡張性	設立費用
株式会社	・ 定款に掲げる営利の追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>活動内容に制約がなく出資等の資金調達に適している。</li> <li>株主総会による<b>機動的な組織運営や意思決定が可能。</b></li> <li>株式の公開が可能。</li> <li>決算の公表が必要。</li> <li>株主総会と取締役の設置が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存のアセットや地域資源を活用したPFIやPPPなどによる官民連携が可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式が発行できるため、増資の容易さは合同会社よりも有利</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最低24万円</li> </ul>
合同会社		<ul style="list-style-type: none"> <li>基本設計は株式会社と共通。</li> <li><b>意思決定は業務執行社員の過半数で決まる。</b></li> <li>議決権や余剰金分配方法が出資比率によらず内部で決められる。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>事業拡大のために増資をする場合、基本的に自己資本</li> <li>増資には登記が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最低10万円</li> </ul>

なお、仮に法人格を株式会社とする場合、中心母体企業が51%以上を出資することで意思決定機関となり、山田町全体で組織運営を支援するような体制とすることを想定している。

この際、山田町としては、設立及び事業運営のスタートアップ支援として、設立費用の補助、施設・活動拠点の整備支援、人材確保に資する補助制度の活用等の面で支援をすることを想定している。

図表 2 2 (参考) 法人形態検討の評価指標と行政支援策



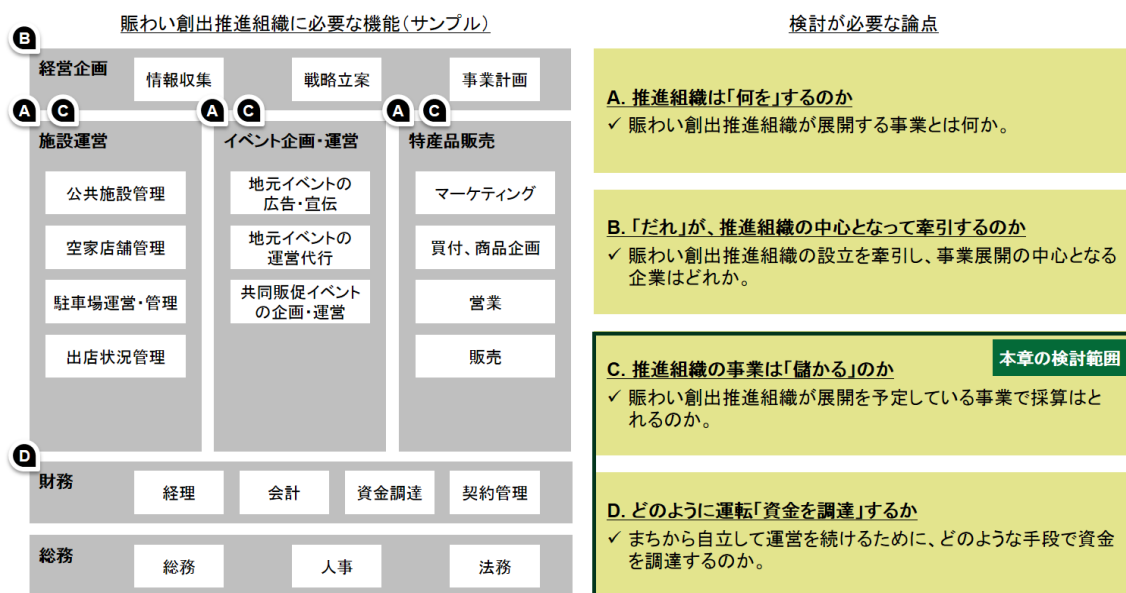
### 第3章 事業採算性の検討と調査について

平成25年度の調査では、まちなか再生区域の公共施設（ハード）にかかるまちづくり会社の事業について年間収支を試算した。しかし、当該調査の実施時点においては、まちなか再生計画で述べている通り、複合商業施設の開設などハード面の整備が収束に向かいつつある。また同時に、まちなか再生区域よりも広域の中心市街地の商業活性化にかかる賑わい創出事業（ソフト）が施策として計画されており、賑わい創出推進組織はソフト面を中心とした事業を担うことを前提として、以降の調査では採算性を検討している。

本章では、第2章で述べた論点のうち C. 賑わい創出推進組織の事業が儲かるのか、D. どのように賑わい創出推進組織の運転資金を調達するかについて検討した結果を記述する。

二つ目の論点については、事業の採算性が難しい「事業立ち上げ時期」「事業運用時期」において、「公的資金」と「民間資金」のどちらの外部資金を調達することが望ましいかについても検討している。

図表2.3 本事業で検討した論点





### 3-1. 事業採算性の調査・検討

一般的に、事業を立ち上げた際には、初期投資が発生するため赤字期が発生する。

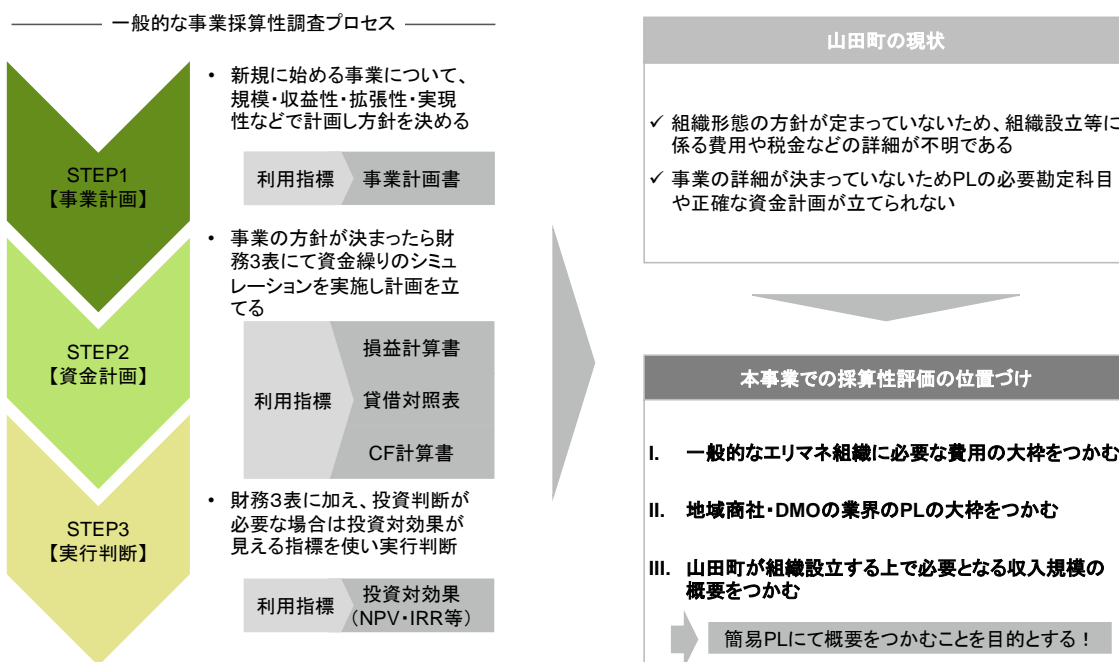
この赤字期を乗り越えなければ、事業として利益を創出できず、推進組織の持続性が危ぶまれる。そのため、事業採算性の調査・検討においては、この赤字期間を乗り越える方法も考慮し、利益を創出するまでの期間は公的機関等からの一定の援助がもらえる等の工夫を実施し組織立ち上げ期を円滑に進める方法を検討する。

#### (1) 事業採算性の検討方法

本事業では、第2章で検討した事業案のうち、収益事業とすることを想定している「水産物の販売・高付加価値事業（地域商社事業）」と「体験型観光事業（DMO事業）」を中心に事業採算性を試算している。

また、事業採算性の試算においては、事業の詳細や組織形態が定まっていないことに鑑み、概要レベルで採算性が取れるか検証することを目的とし、簡易PLを作成し、協議会で協議することとした。

図表2-4 本事業における事業採算性の検討プロセス



なお、赤字期を乗り越える方向性の検討として、外部資金の調達方法についても検討しており、公的支援や民間金融機関によるファンドレイジング等、円滑な事業立ち上げに向けた資金調達手法についても検討している。

## (2) 事業採算性の試算結果

本事業では、エリアマネジメント事業と「水産物の販売・高付加価値事業（地域商社事業）」と「体験型観光事業（DMO 事業）」を賑わい創出推進組織が担った場合に発生すると想定されるコスト及び収入を外部データ（農水省センサス（平成 20 年・平成 25 年）、業界別審査辞典、株式会社黒壁決算資料、株式会社まちづくり輪島決算資料）に基づいて検証している。

なお、組織形態が明確になっていないこと、事業所を構える土地や家屋についても未決定なことを踏まえ、税金等費用や事務所準備・利用に係る費用は試算の対象外としている。

上記前提の中で試算した、各事業の利益構造及びコストの構造は下図の通りである。

図表 2 5 事業のコスト・利益構造の整理

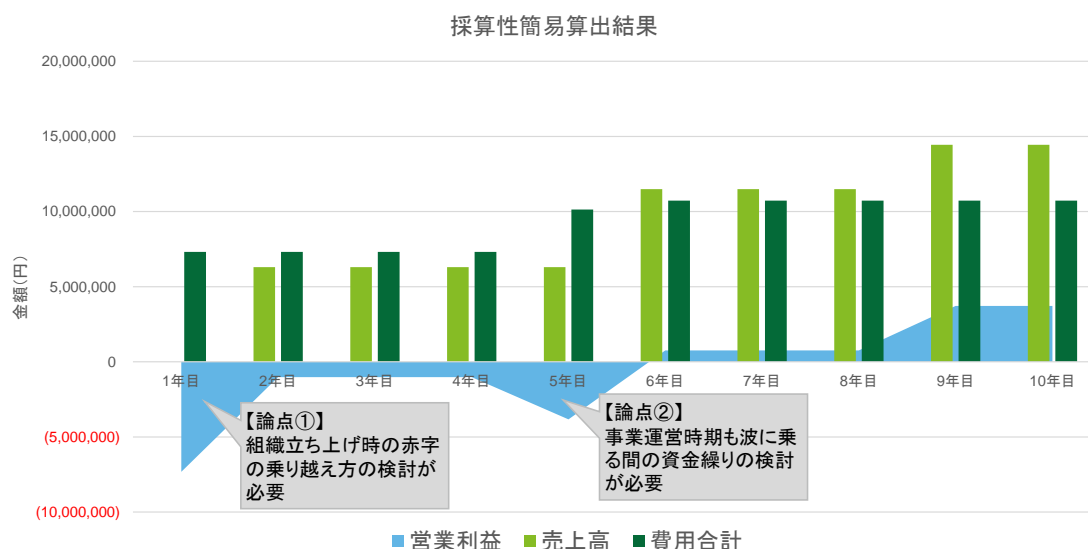
区分	科目・内容	年間の金額	前提条件・シミュレーション上の条件
<b>エリアマネジメント</b>			
収入	補助金・委託収入	-	組織形態が決まっていないため補助金等の収入は対象外 特に山田町は町の計画や土地の利用方法が決まっているためPFIや指定管理での収入は見込めないと想定
費用	人件費（給与など）	約500万円（2名） 約850万円（3名）	職員・の2名で立ち上げ途中より増員体制 全国・盛岡・山田の平均収入及び他エリアマネの参考値参照
費用	雑費（交際費やイベント費用）	約180万円（3名） 約300万円（5名）	1名当たり年間60万円かかる想定
<b>地域商社・DMO</b>			
収入	水産物販売収入	約185万円（初年） 約370万円（5年目以降） 約555万円（9年目以降）	牡蠣の震災前後の生産量の増減比と築地市場での買取り価格にて試算。販売価格の10%を取得想定（5年後に20%9年後に30%と増加していく想定で試算）
収入	飲食店・観光施設収入	約450万円（初年） 約800万円（5年目以降） 約900万円（9年目以降）	自営で飲食店を運営を想定。全国業界水準より算出。 大衆食堂の平均売上4,000万円に利益率55%を基準に、立ち上げ時は10%からスタート想定（5年後35%、9年後40%）

他自治体で運営しているエリアマネジメント組織の財務諸表の調査から、一般的にエリアマネジメント組織運営のコストは人件費が大きな割合を占めていることが判明した。

本事業では、初年度に2名を雇用し、5年目にさらに1名追加をする想定で事業採算性を算出したところ、組織立ち上げ初年度（論点①）と、事業拡大を図る5年目（論点②）に大きく赤字となり、売り上げ10,000,000円を超える6年目に採算性が黒字に転じる想定となった。

「水産物の販売・高付加価値事業（地域商社事業）」と「体験型観光事業（DMO 事業）」の各事業の収入を比較すると、水産物の生産量拡大や加工施設の整備等が整うまでの期間、大きな収入拡大が望めないため、後者の事業の中で飲食店を経営する等、別の収益の獲得手段も並行して検討することが重要となる。

図表 2 6 採算性簡易算出結果



### 3-2. 資金調達方法の検討

前述の採算性の簡易算出結果から導かれた2つの論点を踏まえて、赤字期を乗り越えるために、組織立ち上げ期及び組織運営期の資金調達手法として、公的資金・民間資金から山田町において調達可能性の高い選択肢を検討した。

#### (1) 組織の段階に応じて取りうる資金調達手法

組織立ち上げ期と組織運営期で取りうる資金調達手法が異なると考えている。

まず、組織立ち上げ期は助成金など公的資金を広く活用し、事業が確立した後の組織運営期には、より民間資金に比重を置いた資金調達を行うことで、組織の自立的な資金調達を推進させることが有効であると考えます。

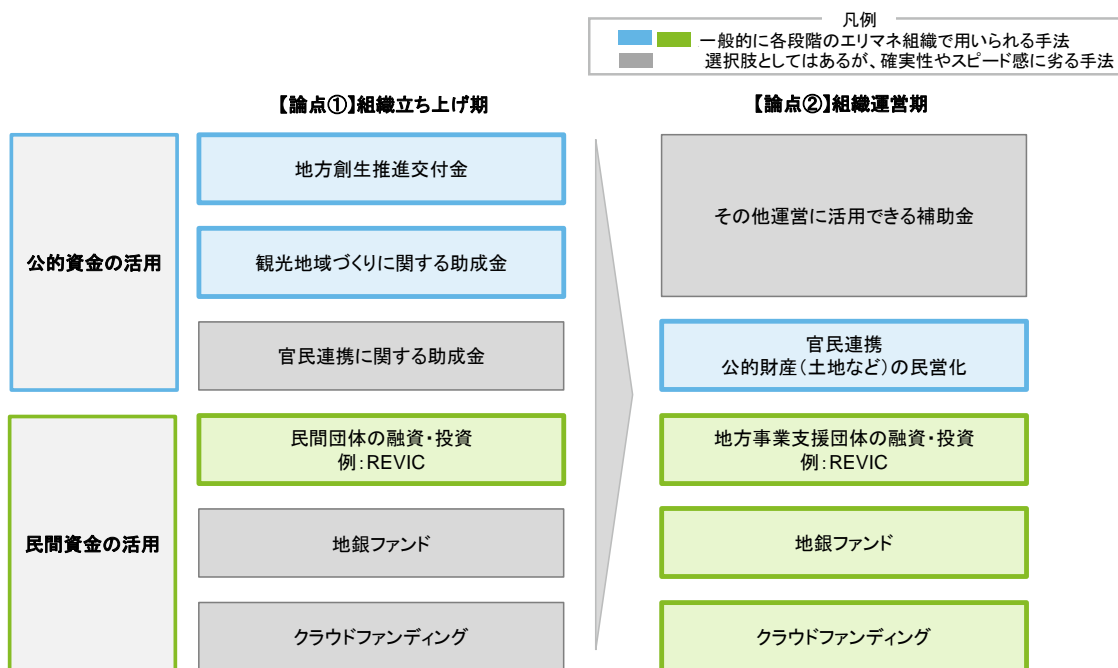
また、組織立ち上げ期では、賑わい創出推進組織としての主な収入は期待できず、「不足機能整理」で述べた体制構築に伴う人件費や外需獲得のノウハウ教育・事業内容の明確化に伴う調査検討のコストが優位になる。事業内容の検討や体制構築を進めるための資金の調達手段として、公的資金の観点からは補助金や交付金を活用し、民間資金の観点からは融資や投資を主たる業務とする民間団体(例: REVIC など)による資金を活用することが現実的であると考えます。

さらに、事業性が判断できる組織運営期においては、赤字期を短くする対策として、一般的に採算性が高いと言われる、飲食・物販事業や観光業をもって補てんするなど、赤字期の乗り越え方の検討が必要となる。

また、中心市街地以外にあるキャンプ場などの公的資産の維持管理にかかる

PPP/PFI や指定管理による継続的な収入を増やし、REVIC 以外に地銀ファンドによるファイナンスも検討が必要となる。

図表 2.7 組織の段階に応じて取りうる資金調達手法



## (2) 組織立ち上げ段階における各資金調達手法（概要）

山田町で賑わい創出推進組織を立ち上げる場合、事業内容の策定や中心母体企業の決定、地域おこし協力隊による体制構築以外に、組織を運営・経営できる人材を確保すること、外需獲得のためのノウハウの獲得も必要である。

事業の収益性が判断できない段階においては、民間金融機関からの融資や投資は難しいため、補助金や交付金などの公的資金を調達方法が考えられる。

立ち上げ段階に実施する具体的な事業に対して適用できる調達資金について、下記の通り整理した。

公的資金においては、地方創生にかかる地域商社機能の構築について「内閣府 地方創生推進交付金」が活用できる。また、地域商社での販売を目的に、地産材料を利用した新規商材の開発においては、「経産省 ふるさと名物応援事業」が活用できる。

民間資金の調達方法として挙げている REVIC の地域活性化ファンドの造成においては、GP（ジェネラルパートナー）と LP（リミテッドパートナー）で構成する必要があるが、事業内容の明確化が前提であるため山田町における金融機関 3 社の参画か非に関する判断に課題が存在する。

- ✓ 立ち上げ段階の定義  
平成 29 年度第 1 四半期～平成 29 年度第 4 四半期
  
- ✓ 事業実施内容
  - ① 事業内容の明確化と市場ニーズに関する調査・分析、財務シミュレーション
  - ② 地域商社の自立・安定経営を図るための中心母体企業の決定
  - ③ 体制の構築および外部人材の確保・ノウハウの獲得
  - ④ 地域商社にかかる試行事業の実施
  - ⑤ 検討委員会の運営
  
- ✓ 獲得する資金と活用事業
  - 【公的資金】**
    - 内閣府 地方創生推進交付金 ①～⑤
    - 経産省 ふるさと名物応援事業 ④
  - 【民間資金】**
    - REVIC 地域活性化ファンド ④

(3) 組織運営段階における各資金調達手法（概要）

山田町の中心市街地におけるエリアマネジメントのように、パブリックとプライベートの中間的な事業を行う場合、収益の回収が長期的であり、官民でリスクを共有できるファイナンススキームが必要となる。

受益者（域内企業等）が出資する方法と、リターンを期待して第三者が出資する方法が考えられる。

図表 2 8 組織運営段階における各資金調達手法の概要

	概要	主な出資者	出資者のメリット	懸念事項	資金の運営者
公的資金 (助成金)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 国の補助金や交付金など、各種助成金を活用し公共性の高い事業を行う手法。 【事例】: 官民連携、PFIによる公的財産(土地など)の民営化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公官庁</li> <li>・ 自治体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エリアの付加価値向上</li> <li>・ エリアのブランド化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予算編成が単年度ごとである</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行政が助成金を獲得し、推進組織に資金交付</li> </ul>
地銀 ファンド	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 金融機関等が共同して地域活性化を目的としたファンドに出資を行い、ファンド運営を通して地域を支援する手法。 【事例】: せとうち観光活性化ファンド等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域金融機関</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業収益</li> <li>・ 金利相当利益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ファンド形成に時間がかかる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>ファンド運営会社</b>を通じて、各事業者に投資</li> </ul>
民間投資・融資	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域活性化に関心が高い事業を行っている民間団体の投資・融資を活用する手法。 【事例】: REVIC(地域経済活性化ファンド)等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間投資家</li> <li>・ 民間企業</li> <li>・ 地域金融機関</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会貢献</li> <li>・ 金銭的リターン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高い事業採算性の確保が必要となる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>民間団体</b>を通じて出資者が各事業に投資・融資</li> </ul>
クラウド ファンディング	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ インターネットを介して不特定多数の人々から比較的少額な資金を幅広く調達する手法。購入型、寄付型、投資型、融資型など。 【事例】: Makuake、Crowd Equity、mane等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個人(投資家)</li> <li>・ 民間企業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商品・サービスなし・お礼状</li> <li>・ 事業収益</li> <li>・ 金利相当利益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調達の可否や調達額など、不確実性が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>ファンド運営会社</b>を通じて、各事業者に投資</li> </ul>

運営段階に実施する具体的な事業に対して適用できる調達資金について、下記の通り整理した。

公的資金においては、地域商社にかかる事業の本格運営や PR などの販促事業では「内閣府 地方創生推進交付金」が活用できる。地域経済の活性化のために寄与する当該組織の更なる成長のためには、「経産省 地域中核企業創出・支援事業」による支援人材を活用して、販路開拓を実施することは可能である。また、中心市街地に位置する本設になった商店街においては、内需拡大にむけて各種サービス提供の取り組みが必要となるため、「経産省 地域・まちなか商業活性化支援事業」の活用も有効である。他の補助金（岩手県中小企業復旧・復興支援補助事業）を既に運用している商店街においては、事業内容の重複について留意する必要がある。

民間資金においては、一般的には事業創業時には、都道府県の制度融資や日本政策公庫や REVIC からの融資が利用できる。その他の手軽に資金調達できる方法として、クラウドファンディングが注目されているが、クラウドファンディングは、安定的に事業運営に活用できるファンドではなく、必ずしも目標金額に到達保証がないという特性に留意する必要がある。都銀や地方銀においてクラウドファンディングに取り組むケースはあるが、山田町における金融機関 3 社に対するヒアリングにおいて取り組み実績はなく、実現可能性は乏しいものとする。

- ✓ 運営段階の定義
  - 平成 30 年度第 1 四半期～平成 32 年度第 4 四半期
- ✓ 事業実施内容

- ① 町の資源（各産業、特産物、観光など）の他地域との差別化に係る開発経費や販売促進のための魅力発信活動
- ② 地域商社にかかる本格事業の実施
- ③ 地域商社と町民・地域事業者等と連携した魅力発信活動への支援
- ④ 検討委員会の運営

✓ 獲得する資金と活用事業

**【公的資金】**

- 内閣府 地方創生推進交付金 ①～④
- 経産省 地域中核企業創出支援事業 ②
- 経産省 地域・まちなか商業活性化支援事業②

**【民間資金】**

- REVIC 地域活性化ファンド ②
- 地銀ファンド ②
- クラウドファンディング ①

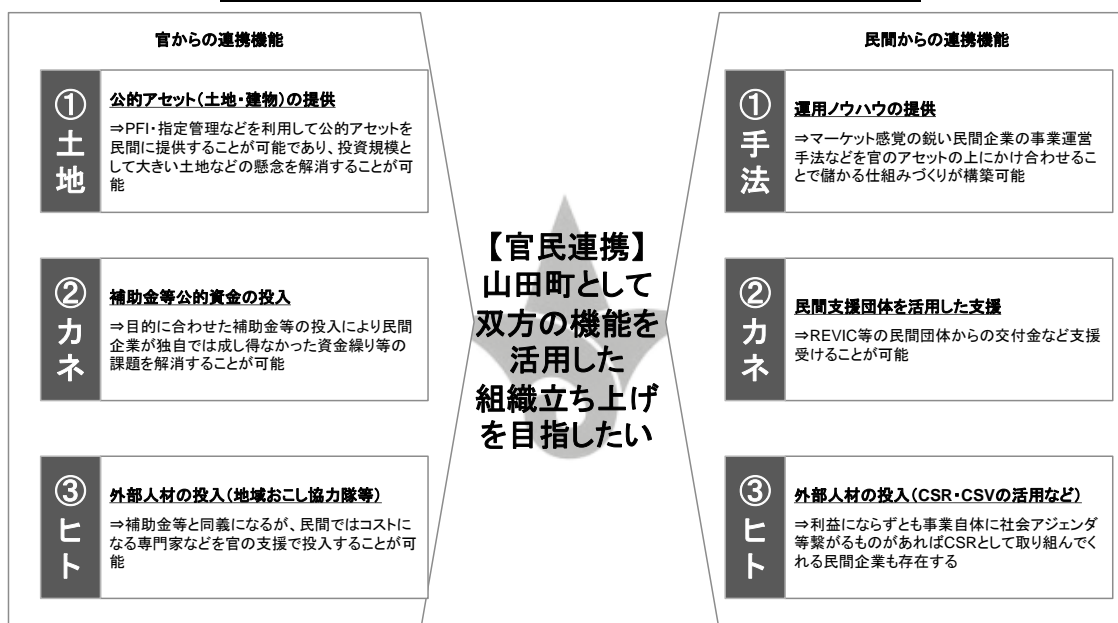
### 3-3. 事業運用スキーム

#### (1) 官民連携手法による事業運用スキームの検討

- 一般的な官民の連携方法として、官からの連携方法として、①土地、②カネ、③ヒトを通じたアプローチがあり、民からの連携方法として、①手法、②カネ、③ヒトのアプローチが考えられる。

山田町としても、双方の機能を活用した組織の立ち上げを目指したいと考える。

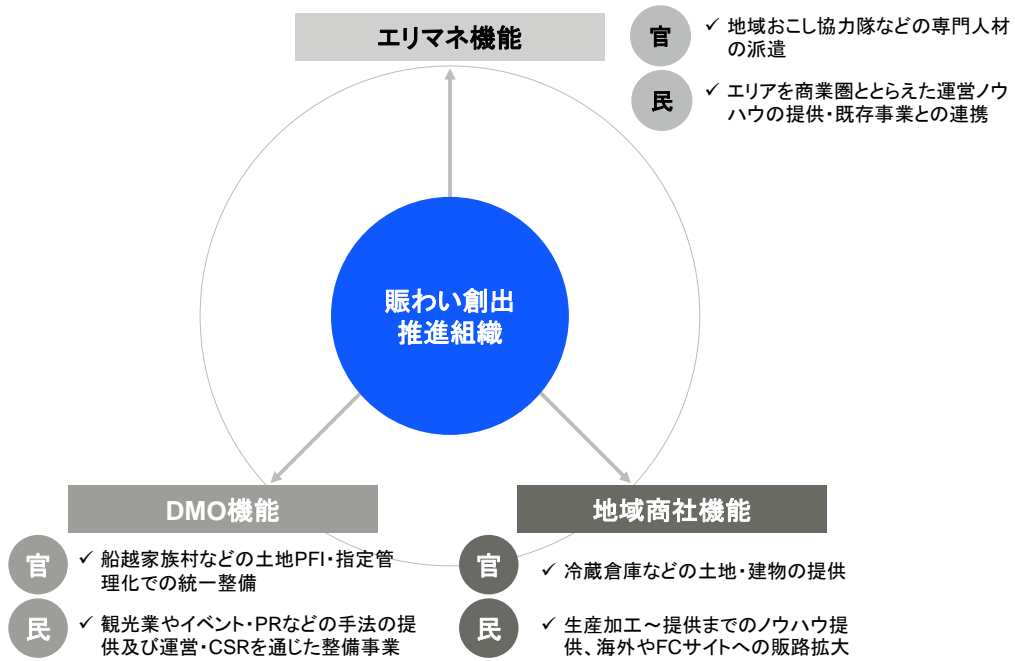
図表 29 官民連携手法による事業運用スキームの検討



なお、現在掲げている各事業・機能の方針においても、土地・カネ・ヒト・手法の観点で官民連携が活かせると考えており、創出推進組織が核となりつつ、エリマネ機能・DMO機能・地域商社機能の各機能における土地・カネ・ヒト・手法観点に立脚した官民連携を推進することを協議会で検討している。



図表 3 0 現状の方針に基づく連携案



## 第4章 設立協議会発足に向けた準備

### 4-1. 関係者の選定と協議会の運営

本事業では、上述の通り、賑わい創出推進組織を町民にとって意義のある組織とするために、町内の多様な意見を取り入れ、民間主導で事業を推進することが必要だと考え、「設立協議会」を発足させた。

同組織は、商工会や漁協のみならず、地元商店街組合や地銀等、山田町の商業事業者を集める形で選定している。本章では、参画者の選定方法や協議会の協議内容を整理するとともに、各事業者に実施した個別ヒアリングの結果を記載している。

#### (1) 関係者候補の選定

賑わい創出推進組織の設立に対して、町内の多様な意見を取り入れることを考え、「総務省産業大分類を参考に全業種を網羅すること」を基本的な方針とし、「JIPDEC（一般財団法人 日本情報経済社会推進協会）の法人登録情報」と「山田町商工会の法人登録情報」の双方を情報源として、関係者候補を抽出した。

その上で、「復興支援への関与有無」、「山田町における本社の有無」、「まちづくり委員・総合計画審議会委員への関与有無」、「昨年度までの山田町の事業への協力有無」の観点から 87 の団体に絞り込み、山田町役場内で総合的な評価を経て、12 の団体に絞り込んでいる。

具体的には、下表の 12 団体であり、商業系・水産業系・金融系のそれぞれに対応する団体を選定している。

図表 3 1 協議会の参画団体の選定結果

#	団体名	役職
1	山田町商工会	専務理事・主幹
2	(一社)山田町観光協会	会長
3	㈱共同店舗棟建設運営会社山田	企画・運営
4	山田町商業事業協同組合	代表理事
5	やまだうみねこ商店街	代表
6	新生やまだ商店街協同組合	代表
7	三陸やまだ漁業協同組合	参事
8	山田漁業協同組合連合会	参事
9	(株)岩手銀行山田支店	支店長
10	(株)北日本銀行山田支店	支店長
11	宮古信用金庫山田支店	支店長
12	新岩手農業協同組合山田支所	支所長

#### (2) 設立協議会の協議内容

設立協議会は全3回開催し、事業方針や中心母体、法人形態、今後の方針などについて協議を行っている。

図表3-2 設立協議会の協議内容

回数	開催テーマ	会議の目的	主な議題	意見・示唆
第1回	中心母体企業の討議 (12月中旬)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事業方針の策定順序と事業案について理解を得ること。</li> <li>✓ 事業主体となる中心母体企業候補の抜け漏れ有無を確認すること。</li> <li>✓ 中心母体企業の絞り込み方針について理解を得ること。</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業方針の策定プロセスと事業案の説明</li> <li>2. 中心母体企業の調査結果の共有</li> <li>3. 中心母体企業の絞り込み方針の討議</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事業の内容をもう少し具体化し、だれがどのような役割を担うのか明らかにすべき</li> <li>✓ 町の課題をより詳細に把握し、それらに価値提供できるような組織であるべき</li> </ul>
第2回	中心母体企業の選定状況報告 (2月上旬)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事業方針の策定プロセスと事業案について理解を得ること。</li> <li>✓ 個別交渉を行う候補となる事業者を共有すること。</li> <li>✓ 賑わい創出推進組織の法人形態と資金スキーム案の共有</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業方針の策定プロセスと事業案の説明</li> <li>2. 中心母体企業の絞り込み結果の共有</li> <li>3. 個別交渉の実施方針の討議</li> <li>4. 賑わい創出推進組織の法人形態の討議</li> <li>5. 賑わい創出推進組織の資金スキームの討議</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 中心母体となるには、どの事業所も人材不足である</li> <li>✓ ひとつの中心母体をさだめるのではなく、当面は設立協議会を中心とし情報共有しつつ組織立ち上げを推進してはどうか</li> <li>✓ 行政の関与について、より具体的に示すべき</li> </ul>
第3回	推進組織設立時の役割等の討議 (2月下旬)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 個別交渉結果を報告し、今後の組織設立に向けた関係者の要対応事項を共有すること。</li> <li>✓ 本業務の事業報告と今後の方向性を協議すること。</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中心母体企業の選定結果の報告</li> <li>2. 不足機能の充填方法の報告</li> <li>3. 組織設立までの長期計画の報告</li> <li>4. 事業採算性の見込みの提示</li> </ol>	

### (3) 個別ヒアリング結果

本事業では、賑わい創出推進組織の目指す姿について、町内関係者間で実現イメージをすり合わせるとともに、実現に向けた課題感を認識するため、関係事業者11団体への個別ヒアリング調査を行った。

下記にヒアリング概要とヒアリング結果を記載する。

#### ✓ ヒアリング概要

##### ・実施日時

平成28年度1月13日(金)、1月25日(水)

##### ・目的

- ① エリアマネジメント組織の目指す姿を説明する
- ② 山田町関係者の現状の課題を正しく認識する
- ③ エリアマネジメント組織設立に向けて情報を交換・収集する

#### ✓ ヒアリング対象

##### ・金融系

新岩手農業協同組合山田支所・宮古信用金庫山田支店・岩手銀行山田支店・北日本銀行山田支店

##### ・商業系

山田町商工会・山田町商業事業協同組合・新生やまだ商店街協同組合・  
やまだうみねこ商店街・オール

- ・ 漁業系  
三陸やまだ漁業協同組合
- ・ 観光系  
山田町観光協会

✓ ヒアリング事項

- ① 現行事業について
  - ・ 現行事業の概要。
  - ・ 現行事業における課題・対応を望む優先度が高い困りごと。
- ② エリマネ組織についての所感
  - ・ 組織設立への賛否・期待すること。
  - ・ 組織が持つべき機能の案。
- ③ 事業モデルについての所感
  - ・ エリマネ機能・DMO 機能・地域商社機能・その他共通機能について賛否や期待すること。
  - ・ 各事業で実施すべき機能の案。
- ④ その他
  - ・ 推進組織設立にあたり支援いただけることはあるか。
  - ・ 今後の進め方についての意見。

✓ ヒアリングの総括と個別意見（一部抜粋）

<総括>

- ・ 事業趣旨と概要についてすべてのヒアリング先でご理解いただいた。
- ・ 内需の充実をより重視する事業者と外需獲得により積極的な事業者がおり、それぞれが課題を抱えていることがわかった。
- ・ 特に課題として上がっていた人材不足への対応が必須となる。
- ・ 同じく課題として挙げられた町内の連携欠如を解消するため外部人材を投入することが効果的であると考える。
- ・ 最終的には民間事業でありつつも、特に立ち上げ時には行政のリーダーシップを期待する声も多く聞かれた。

図表 3.3 内需充実優先型 (※)

＜商業系(5団体)＞
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 個別事業が忙しいため、まちづくりに関心があっても満足に参加・活動できない。人手不足が深刻である</li> <li>• 子供の遊び場・つどい場が不足している</li> <li>• 町内で新規事業への取り組みが見られない</li> <li>• 風評被害がいまだ影響している</li> <li>• 外需と内需のうまいバランスを取ってほしい</li> </ul>
＜金融系(4団体)＞
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政からの補助金支援やより積極的な関与が必要だと感じる</li> <li>• 外部組織に対する不信感はいまだ根強く、出自が明らかな既存組織を活用することで町の人々も安心して事業に参加できるのではないか</li> <li>• 現状の融資先及び融資対象事業に照らし合わせると、賑わい創出組織の事業に対して、直接的な協力が可能だといいきることにはできない</li> </ul>

図表 3.4 外需獲得優先型 (※)

＜漁業系(1団体)＞
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人手不足が深刻である</li> <li>• 町内のリソースが限定的であり、市場自体が小さいためすぐにゼロサムゲームになってしまう</li> <li>• 外需獲得のための町内事業者間連携の創出が必要であると感じる</li> <li>• 賑わい創出推進組織には山田町役場と事業者間の懸け橋としての役割を期待する</li> </ul>
＜観光系(1団体)＞
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人口減少時代における文化の継承が課題である</li> <li>• 地域資源の利活用に期待している</li> <li>• 人的リソースを補い、また地域内の懸け橋となるための外部人材が必要かもしれない</li> <li>• 過去に牡蠣小屋とJRのタイアップ計画があったが再挑戦してはどうか</li> <li>• 豊かな食資源を活用し部活動の合宿誘致に取り組んではどうか</li> </ul>

※ 震災前より山田町を商業の面から盛りあげようとする団体。

※ 震災前より山田町に人を呼び込み、町内資源を外に販売しようとする団体。

## 第5章 推進組織設立に向けたロードマップ

### 5-1. 賑わい創出推進組織設立に向けたロードマップ

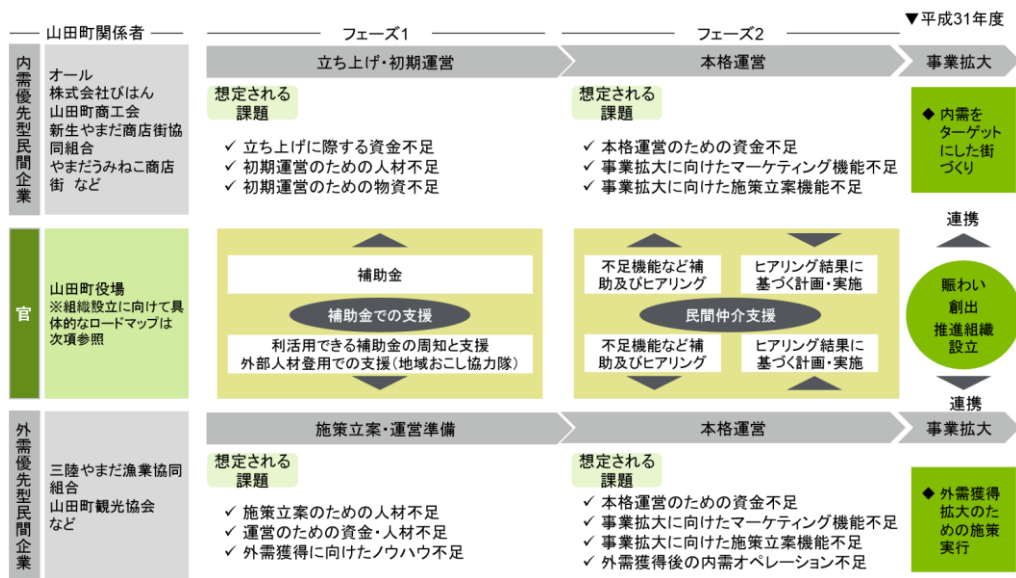
平成31年度に向けて、山田町関係者と連携し推進組織設立に向けて官民での対話量を増やしていくことを推奨する。

#### (1) 関係者との連携と推進組織設立に向けた山田町の動きの方針案

フェーズ1では山田町内の内需先行型の事業者と、外需先行型の事業者が、補助金等による官との連携を持ちつつ、推進組織設立に向けてそれぞれ事業を立ち上げ・推進していく。

フェーズ2では事業の内容の充実と、官民連携の促進を行いつつ、平成31年度の事業拡大期に賑わい創出推進組織を正式に設立することを目指す。

図表3-5 関係者との連携と推進組織設立に向けた山田町の動きの方針案



平成 29 年度は町関係者と対話をしつつ協議会運営・事業案精緻化を行い、平成 30 年度に組織立ち上げに向けた具体的な手続きを行い、平成 31 年度の設立を目指す。

(1) 推進組織設立に向けたロードマップ案

推進組織設立に向け、平成 29 年度は事業化案の具体化検討、財務シミュレーション、説明会の実施、組織体の検討を行い、平成 30 年度は組織設立許可・手続きの整理、外部レビュー、手続きの実施を行うことを目指す。

図表 3 6 推進組織設立に向けたロードマップ案

