

第10回 自然資本のマネジメントに関する研究会 議事概要

日時：令和5年4月26日（水）9：30～12：00

場所：政策研究大学院大学4階4A研究会室、TEAMS併用（ハイブリッド開催）

出席者：小田切委員（座長）、神井委員、香坂委員、勢一委員、瀬田委員、瀧委員、橋本委員、平井委員、村上委員、菊田委員、寺田委員、瀧川委員、石井委員、熊谷委員、井上委員、松本委員、後藤委員、中澤委員

※荒木委員：欠席

ご発表者：西粟倉村役場 地方創生特任参事 上山隆浩 様

第10回研究会では、『「百年の森林構想」から「生きるを楽しむ」へ』とのテーマで西粟倉村役場上山様から話題提供をしていただき（なお、研究会メンバーは、西粟倉村のお取組概要の事前録画を視聴した上で参加）について、上山様と研究会メンバーとの間で意見交換を行った後、今年度の研究会での議論の進め方について意見交換を行った。

主な意見交換の概要は以下のとおり。

<西粟倉村のお取組に関する意見交換>

西粟倉村役場上山様より、百年森林構想事業、ローカルベンチャーなどのお取組について話題提供していただいた後、研究会メンバーとの間で意見交換を行なった。意見交換における主な論点は、以下のとおり（なお、この議事概要における論点は、意見交換における質問と回答のやり取りや複数の意見をまとめて意識し、今後の研究会における検討に資するよう、論点として整理したものであり、メンバーのコメントとは異なる点に留意が必要）。

（取組の概要関連）

- ・ 取組の端緒は、村の面積の93%を占める森林が放置される状況に対し、百年の森林構想を立ち上げたこと。販売価値の低い材の活用や、水力発電の活用など、再生可能エネルギーの取組へも着手。環境モデル都市、バイオマス産業都市など国の事業も活用。
- ・ 2006-8年頃から若い人材の参入、2012年頃から地域おこし協力隊、2015年より地方創生推進交付金も活用、ローカルベンチャースクール事業を展開。2019年にSDGs未来都市に選定。デジタル田園都市のモデル事業も実施。起業の増加、村の生産額増加、Iターン増加などの成果。
- ・ 百年森林構想事業は、私有林を自治体が主導して集約するものと、三井住友信託銀行による森林商事信託の2つのスキームで推進。林業振興から始まったが、生態系、環境、生物多様性などがテーマになり展開する見通し。いかに自然資本を最大限活用するかに着眼。
- ・ 今後の課題として、地域の森林データの蓄積・活用、多様なステークホルダーの参入、森林管理の新規契約者の確保、森林の新たな価値の創出（短期収益事業など）・レジリエンスの向上など。

- ・ 自然資本という視点では、自治体としてどうするかという議論が必要。情報共有については、データ連携に個人同意が必要で、役場の連絡が必要になる。森林の集約、自然資本の公有化に向け、村のファイナンスが課題。デジタル化には、多様なステークホルダーが参画可能な仕組みを創り易くする効果もある。
- ・ 人口減少への対応として、住宅供給不足への対策、教育インフラの維持が重要。教育機会の提供など、多様な手法を用いた教育水準の維持を検討。

(取組の発展プロセス関連)

- ・ 先進的な取組みの他の自治体への横展開を考える場合、プロセスに着眼する必要。
- ・ 村の外部の人材からの意見・誘導が効果的、最初から地域の中で作りこんだものではない。これが、都市部が共感できる企画、都市部の共感につながった。外側から機運が醸成され、走り始めると、地域内部からも企画の上乗せや改善の動き。
- ・ 外からの刺激を活かす取組みが重要。村役場では、各課から職員を集めて2017年に地方創生推進班を立ち上げ、林業の切り口から全庁的に対応できる切り口への転換を検討。成果としてウェルビーイング「生きるを楽しむ」などの取組が生まれた。
- ・ ビジョン設定とあわせ、そのビジョンを達成するための事業・プロジェクトもセットで設定。ビジョンに対してどういうプロジェクトが必要か、人、資金などを含めた事業化を2-3年考えたことを通じ、事業・プロジェクトの作り方に慣れ、「皆が事業化スキルを有する」状態になるような仕組み。結果的に、地方創生推進班の成果は、アイディア創出、企画立案に加え、人材育成。共感・共有が生まれるプロセスは、関係人口論という「関わりしろ」がそこで生まれたと理解できる。
- ・ 都市部の共感を価値にした少量・ニッチなニーズを満たすことで、価格形成にも関わることができ、収益化が可能となった。
- ・ 自然資本＝森林という構図を描きやすかった点や、自然資本の管理への支障の発生が契機となった点、規模が小さいなど、ターゲットの絞りやすさ・計画の立てやすさがポイントの一つ。村としての歳入出のバランスも検討しやすかった。管理委託による村有林化で信頼感が生まれ、多くの人が集まるための中核となる機能を発揮。公的な所有・資源投入に踏み込んだ点大きい。多様な主体の参画という観点では、従来からの村民の方の参画、外部人材の受け入れも課題だったのではないか。
- ・ 森林については、村では所有権は移さずに管理だけ受託。Iターン増加による税収増、売り上げの地域内循環を考慮すると、投資効果が高いビジネスモデルとなり得る。外部に流出していた森林を「資本」として内部で維持・活用。自然資本への投資という考え方が重要。

(自治体の主体性発揮関連)

- ・ ビジョンがある地域にとっては、ファイナンスの選択肢（手法）はたくさんある方がよいのでは。各省庁から様々な事業が企画されることは、ビジョンのある地域には、ツール、選択肢の増加につながるが、ビジョンのない地域にとっては、負担増加という実務課題になり得る。何がやりたいかビジョンが明確な地域であれば、そのツールである国の各制度を通じて、KPIはシンプルに、ほぼ同じになっても良いのでは。
- ・ 生態系サービスのうち、本日の話は供給サービスがメイン。他に、Jクレジットなどの

調整サービスも関わる。今後は文化的サービスに広がっていく動きにも着目。教育、ツーリズムなどの森林利用も本格化する段階。例えば、ヘルスツーリズムの一環で、「モリリズム」を実証。収益サイクルの短いものを入れていく動きとも関連。

- ・ 都市計画では、マスタープランとして10-20年先を計画しバックキャストするが、今後は積み上げ型、インクレメンタルなアプローチが重要。ビジョンから逆算し、創発的に新たな取り組みを取り入れていく。この場合、新たなことを取り組む際に手戻りが生じたり、事業利用時に策定する10年計画がプランの足かせになったりしないか。⇒ビジョンとKPI自体が大きくブレることはないが、創発的に新たな要素が付け加わっていくことはある。民間、ローカルベンチャーが担い手ともなっている。
- ・ 計画設計主義ではよく20年などが採用されるが、足元から必要なものを積み上げていける百年というタームが良い。⇒皆が生きている世界観ということで50年を期間として設定している。国の事業は3-5年程度が計画期間。
- ・ 合併しなかったこと、市町村の規模の影響。エリアが限定され、皆林家であるなど、森林管理の必要性への共通認識や、共通利害があると、ビジョンは立てやすい面がある。現在は、自治体からビジョンを発信し、国に承認される流れに変わり、規模がコンパクトな方が迅速な合意形成も可能。政策の流れが変化しているのではないか。
- ・ 災害対策や自然資本の利活用をふまえ、流域など外部と連携する動きがあるかどうか。⇒流域か否かと関係なく、特定の自治体と価値観、ナレッジを共有する動きはある。流域については、必ずしも課題が同じとは限らない。広域連携は始まっている。
- ・ 平成の大合併の検証において、未合併自治体のほうが元気といった話もあるが、その後の努力が大きかったという面も大きい。地方分権が進み市町村に権限が移ったことで、努力する自治体が報われる形。そうした仕組みをうまく活用されている。
- ・ 国の事業活用に関して、コンサルに委託する例も多いが、地域に経験が残りづらい。どのような工夫をしているか。⇒村の職員数には限界。たとえば脱炭素量の計算1つとっても、コンサルや専門家の方が早い。得意分野を活かすようにしている。各関係者が作った計画を1つにまとめる作業は、コンサルにディレクションしてもらうとよい。行政、研究者、プレイヤーなど各関係者が自身の書くべき部分を書く、得意分野を活かしたスピーディな事業スキームができるとよい。
- ・ 周辺自治体も人口減少が進む中、自然資本は土地の連続性も大きいことから、広域連携について共創の取組はあるか。⇒隣接していても課題感や政策的な考え方が異なることもある。知見の共有はできる。一緒に事業を行うならば、逆に隣接していない自治体との連携の方が進めやすい面も。
- ・ デジタル化により自治体の施策決定を支援する場合、日本全国で整備すべきデータ、マップとして、どのようなものがふさわしいと考えるか。⇒利用者側視点で、どういうデータがあれば新たなビジネスモデルが作れるかが重要。
- ・ 人材不足の状況⇒地域おこし協力隊の存在が大。企業の多角化人材としても活躍。今後、ツーリズム、コーディネーター人材のニーズが高まる。
- ・ 自治体が、自然資本を1つの資本として、総合的に見る観点を持たないと幅が広がらない。また、自然資本をどうするかは投資であり、森林維持のための費用も投資として見ることが重要。この考え方を自治体が理解・実践しないと、マネジメントとして広がらないのではないか。自治体が直接提案できる、自然資本という意味でのモデル事業があ

るとよい。

- ・ 民間資本、ベンチャーを入れる視点は重要。事業立上げの資本への支援はあるか。ベンチャーのガバナンスはどのようにコントロールしているか。⇒ベンチャーへの資本支援はしていない。地域インフラに関するものは資本参加する方針。例えば、自治体＋地銀で50%を確保することで、安全安心であることを地域に伝える。本来、あまり自治体が経営に口を出さない方が望ましい会社は、議決権で工夫するなど、ケースバイケース。
- ・ 自然資本のマネジメントとしての観点から、地域の産業の維持に拡大しており、今後の検討深化に向けて非常に参考となる事例。

<2023年度の議論の進め方に関する意見交換>

神井委員より、2023年度の研究会の進め方について説明の上、意見交換を実施。概要は、以下の通り。

なお、この意見交換を踏まえて研究会メンバーで共有したペーパーが、別添の参考資料。

- ・ 研究会の進め方（イメージ）について、説明について異論なく共有。
- ・ カイゼン提案の作業を効率化するため、カイゼン提案の例などを共有すること。暫定的な仮提案として5月の研究会で議論させていただき、その後本格的な提案として検討する方向。今回は、ライトな宿題と捉えて差し支えないと理解。
- ・ 5月、7月でなぜそう考えたかも含めて、カイゼン提案を共有すること自体に価値があるという捉え方。確実な正解がないなかで、試行錯誤しつつ検討する方向。
- ・ 大胆な提案、斬新な提案を含めて、意見交換するためには、情報の保秘が重要。
- ・ 発言者が特定されて不利益を被るようなことがないよう、過去1年間と同様の範囲で対応。必要に応じて各職場での議論もしつつ、本研究会の中でも自由な議論が妨げられないよう対応。

以上