

稼いで人材育成に再投資する — 地域商社「こゆ財団」の循環モデル —

(一財) こゆ地域づくり推進機構

執行理事/最高執行責任者 **高橋 邦男**



[要 旨]

2014年にスタートした国の地方創生政策。その解釈や手法は組織や地域によって異なる中、宮崎県新富町が2017年に設立した地域商社「一般財団法人こゆ地域づくり推進機構」(略称：こゆ財団)では「産業の集積」と「人材の集積」こそがその本質であると捉え、農産物で稼ぎ、人材育成に再投資する循環モデルによって事業を展開している。多様な人材が自らのミッション達成を目指して集う「世界一チャレンジしやすい町」の実現を目指す、地域商社の取り組みを紹介する。



2021年4月のこゆ財団メンバー

地方創生とは何だろうか。2014年にスタートした地方創生の法的根拠は「まち・ひと・しごと創生法」であるが、この第1条にある以下のくだりに地方創生の背景と理由を見出すことができる。

“我が国における急速な少子高齢化の進展に的確に対応し、人口の減少に歯止めをかけるとともに、東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地域で住みよい環境を確保して、将来にわたって活力ある日本社会を維持していくためには、国民一人一人が夢や希望を持ち、潤いのある豊かな生活を安心して営むこと

ができる地域社会の形成、地域社会を担う個性豊かで多様な人材の確保及び地域における魅力ある多様な就業の機会の創出を一体的に推進することが重要となっている——”(後略)

(「まち・ひと・しごと創生法」より)

多様に解釈できる文言であり、組織や地域によってその手法は異なるだろう。私たちは、地方創生の本質を「産業の集積」と「人材の集積」にあると捉えており、その循環モデルこそが持続可能な地域を実現できる手段だと考えている。

「産業の集積」と「人材の集積」

このモデルの源流は、アメリカのシリコンバレーにある。GAFに代表されるIT業界を中心とした企業群の集積（産業の集積）と、スタンフォード大学に集う世界中の優秀な人材（人材の集積）の循環は、第二次世界大戦前とは比較にならないほどの繁栄をシリコンバレーにもたらした。スタンフォード大学から飛び出した起業家たちは、革新的なスタートアップをつくるなど、産業の担い手となる。成長した企業は大学への寄附等を通じて次世代の人材育成に投資をし、また新たな起業家たちが生まれていく。宮崎県新富町は人口1万7,000人の小さな町であるが、希少な農産物のブランド化やテクノロジーによる農業ビジネスのアップデートに大きなチャンスを見出している。競合が少なくローコスト、ローリスクで新規事業にチャレンジできる地方都市は、起業を志す人材にとってブルーオーシャンであり、私たちが「産業の集積」と「人材の集積」の循環に象徴されるシリコンバレーモデルに持続可能な地域の可能性を見出しているのには、そうした理由がある。

宮崎県新富町は、2017年4月に一般財団法人こゆ地域づくり推進機構（以下、こゆ財団）を設立した。単年度の事業はあっても持続性に欠け、プレイヤーも不足していた行政の現場から、衰退し



世界中から優秀な人材が集うスタンフォード大学
（筆者撮影）

つつある地域経済の担い手としての組織を外部に設立する動きが生まれたことに端を発する。課題となったのは資金だったが、新富町役場職員でこゆ財団設立後は初代執行理事として指揮を執ることになる岡本啓二氏が、ふるさと納税での資金調達を発案。当時、2,000万円程度だった寄附額を1年で4億円にまで押し上げて資金を確保し、2017年3月の議会承認を経て、こゆ財団はスタートを切っている。掲げたビジョンは「世界一チャレンジしやすいまち」。町内外の多様な人材が自らのミッション達成を目指して新富町に集い、チャレンジをしていくという未来図である。

Challenge Field



こゆ財団のビジョン「世界一チャレンジしやすいまち」

こゆ財団は新富町役場が設立してはいるが、出資金は300万円のみ。こゆ財団の中核事業はふるさと納税運営業務で、寄附額の一部を運営手数料として受け取れるようになっており、寄附額を伸ばせば手数料も大きくなる成功報酬型の仕組みとなっている。また、町の特産品である多様な農産物を独自に商品化し、ふるさと納税返礼品として売上を上げている事業所としての側面もある。新富町役場の一部署であった町観光協会が前身であることから観光分野に関する一部の補助事業を引き継いでいるが、補助金に頼らず、自立独立してビジネスを行う地域商社として設立されている点がこゆ財団の大きな特徴である。

農産物のブランド化—1粒1,000円ライチ

宮崎県新富町は、約2,200haの肥沃な農地が広がる農業の町である。キュウリ、ピーマン、トマトといった施設野菜を始め、甘薯などの畑作、果樹、水稻、畜産、養鰻、養鶏、茶業といった多様な農業が営まれている。多くは都市部を中心とする大消費地へと出荷されるが、なかには随一の特産品としてブランド化の可能性を秘めた作物もあった。その一つが国産ライチである。



希少な国産ライチのブランド「新富ライチ」

植物検疫統計によると、輸入量は冷凍と生を合わせて約1,500トンであるのに対し、国産ライチはおよそ14トン程度（平成29年「特産果樹生産動態等調査」）で、わずか1%しかない大変希少な果実である。生産地も宮崎県（8.1トン）と鹿児島県（5.3トン）に限られるという状況であり、農薬の指定がなされていないなど技術的にも未開拓であることから、生産者数も数える程でマンゴーのような知名度を獲得するには至っていなかった。

宮崎県新富町ではおよそ20年前に熱意のある農家が苗木を取り寄せ、栽培技術の研究に取り組み始めた経緯がある。その農家の息子である有限会社森緑園の森哲也氏は、父親がつくったライチの味と香りに衝撃を受け、意を決してライチ栽培に着手。10年以上の試行錯誤を経て栽培方法を確立し、1粒50g以上・糖度15度以上にもなる大粒で甘いライチの生産に成功した。

その希少価値や品質の高さ、競合の少なさなどにビジネスチャンスを見出したこゆ財団は、森氏と連携して2017年に国産ライチをブランド化。1粒1,000円というインパクトのあるプライシングに加えて、森氏の10年をかけたライチ栽培への情熱が多面で大きな反響を呼び、ふるさと納税を通じた生産者支援や関係人口創出といった成果を生み出した。2020年には「農業にまちの未来を託す多くの地方に、勇気を与える取り組み」として評価され、グッドデザイン賞を受賞している。

ソーシャルグッド視点での商品開発

一方、ライチの収穫期は5月下旬から7月中旬と2ヶ月程度に限られるほか、成長期には実割れを起こす果実もあり、生果として出荷できるライチが決して多くないのは上述の出荷量を見ても明らかである。加えて果樹栽培は技術的に難易度が高いほか、収穫までに要する時間とコストが大きく、新規参入を含めた生産者数の増加は容易ではない。

こゆ財団は森哲也氏を中心とする一握りの生産者が苦心してつくりあげた国産ライチが、10年先、20年先も新富町の特産品として持続的に生産ができるよう、収穫期以外も収益をあげられる仕組みをつくりたいと考え、2017年夏より継続して加工品の開発販売に取り組んでいる。

なかでも2019年に販売を開始した「新富ライチゼリー」は、新富町産ライチを原材料の一部に使



2021年に発売を開始した「新富ライチクラフトビール」

用。ライチの白い果肉を思わせるほどよい弾力と軽やかな風味が特徴で、すっきりとしたあとくちが好評である。同商品は、食のプロ（食に関する国家資格を有する者）が食品や飲料、飲食店のメニューのクオリティを審査する品評機関の一般社団法人フードプロフェッショナル協会より、「FOOD PROFESSIONAL AWARD」（2020年前期）の3つ星を受賞している。

さらに2021年には「新富ライチクラフトビール」を発売。実割れなどの理由で生果として出荷できなかったライチを原料とし、同じ児湯郡内の阿波岐原クラフトブルワリー（高鍋町）と連携して開発した国産ライチのクラフトビールとして、地元酒店などを通じて販売している。野菜においても、新富町産の野菜6種類を使った乾燥野菜『ベジっこ』を開発し、2021年8月に販売を開始した。これは町内の生産者が手掛けた野菜をスライスし、まるごと乾燥させた商品で、食べ応えのある大きめサイズに仕上げることで幅広い料理に使えるのが特徴。災害時の保存食はもちろん、フードロス削減も視野に入れたソーシャルグッドなコンセプトアイテムである。

こうした商品の重要な販路となっているのがふるさと納税である。こゆ財団では上述のブランド「新富ライチ」やその加工品以外にも、町内の生産者から独自に集荷発送する野菜や果物の定期便を商品化しており、農産物の販売促進と生産者への利益還元につなげている。加えてこゆ財団では、ウェブページでの生産者のストーリーの発信や、生産者のチャレンジを収録したインタビューブック「しんとみ農家図鑑」を返礼品に同梱するなど、地域が描くビジョンに共感しチャレンジを応援するというふるさと納税の本質に立脚した運営を大切にしてきた。その結果、新富町へのふるさと納税寄附額は、こゆ財団が運営を始めた2017年から2020年までの4年間で累計55億円を記録。新富町役場によって新たな企業連携事業などの財源に活用されるなど、町における「産業の集積」に資する事業となっている。

主体的にチャレンジする「起業家精神の醸成」

「産業の集積」と並んで、こゆ財団が考える地方創生のもう一つの本質が「人材の集積」である。こゆ財団では2017年の設立当初から起業家育成プログラムをスタートするなど、「人材の集積」の実現にいち早くチャレンジし、現在に至るまで多様な人材が町内外から集まる流れを創り続けている。また、この流れは起業家の育成・輩出だけではなく、新富町内外の多様な人材が交流することによる関係人口創出にもつながっている。



起業家育成プログラムのワンシーン（2019年）

「人材の集積」を目標とするこゆ財団の人材育成事業は、「起業家精神の醸成」をスタート以来の一貫したテーマとして掲げている。アントレプレナー（起業家）の育成はもちろんだが、それ以上に重視しているのが「自ら主体的にチャレンジするためのマインド」としてのアントレプレナーシップ（起業家精神）の醸成である。起業を志す人材が特別に有しているものではなく、どんな人材でも等しく育てるものであり、失敗を恐れずトライしてみるものの大切さ、そしてその先にある自己実現、ウェルビーイングの高まりをプログラムを通じて多くの人材に伝えている。

2017年にこゆ財団がスタートした起業家育成プログラムが「児湯シータートル大学」である。児湯（こゆ）とは新富町を含む5町1村の郡の名称で、一つの町に限らず広域の発展を目指すという意味で、こゆ財団の名称も出自を同じくする。「児湯シータートル大学」は児湯郡を中心に、地元の



「児湯シータートル大学」熊本県南小国町
フィールドワークの様子

若手人材の起業家精神醸成を目的として2017年4月に開講。20名の受講生が集い、全6回の講座を通じてチャレンジするためのメンタリティを磨き合った。プログラムではマーケティングや会計といった一般的なビジネススクールに見られる内容よりも、多様なビジネスパーソンが語るストーリーや受講生同士の対話を通じて自らの内なる興味関心や意欲を可視化していく「内発的動機付け」を重視している。また、第1回講座でライチ生産者の森氏から、第2回講座では熊本県南小国町の起業家らから直にストーリーを学ぶなど、現場主義を貫いていることも特徴である。

「児湯シータートル大学」の受講生からは、4つのクラウドファンディングプロジェクトが起案。合計150万円の支援が集まったほか、翌2018年に1名の受講生が起業。さらに農産物の商品化事例が2件創出するなどの成果が生まれている。

チャレンジの土壌に不可欠な「心理的安全性」

2018年からは首都圏在住の人材を対象とした東京都内を会場とする起業家育成プログラムを新たに開講。受講生を学んで終わりにさせず、宮崎県新富町で実際に事業創出にチャレンジできる新たなモデルとして2020年12月までに4期を実施し、77名の受講生から7名の移住者が生まれた。7名のうち6名は総務省「地域おこし協力隊」制度を

利用しての移住となっており、新富町が会計年度任用職員として採用。こゆ財団が協力隊員の活動をコーディネートしている。



2018年に開講した「宮崎ローカルベンチャースクール」

「児湯シータートル大学」から始まった起業家育成プログラムでは、受講生一人ひとりがコミュニティの中で自らの意見や気持ちを安心して発することができる場づくりを重視している。これは心理的安全性と呼ばれるもので、かのGoogle社によって生産性向上に資することが発表され、世界的に注目を集めるようになった。新しいことへのチャレンジには失敗がつきものだが、失敗のたびに非難されるようであればチャレンジは継続できない。受講生同士がお互いの失敗を受け入れ、賞賛することができてはじめて、躊躇のない自由なチャレンジは誘発され、新たな価値を創造することができる。こゆ財団では、この心理的安全性が多様な経験や能力を持つ人材の集まりやすいコミュニティづくりにつながると考えており、一貫して取り組みを続けている。

内なる自分を可視化する「内発的動機付け」

先述の「地域おこし協力隊」は総務省が2009年度に創設した制度で、2021年時点では全国で5,000人以上の隊員が地域に移住し、活動を行っている。過去には活動内容やサポート体制などに関する自治体側と隊員側とのミスマッチが多くの自治体で課題となっていたことから、新富町ではマッチングの精度向上に注力。こゆ財団が協力隊員募



プログラム受講生による新富町フィールドワークの様子

集業務を受託し、首都圏での起業家育成プログラムを通じた事前マッチングを行えるようにした。具体的には、移住や起業を希望する受講生が新富町を訪問し、ビジネスチャンスとなる地域課題をキャッチアップしたり、多様な人材と交流したりする機会を設けており、新富町での暮らしや仕事をイメージしやすくすることにつながっている。

プログラムではその後、受講生は新富町での事業創出を想定したビジネスプラン作成に取り組み、最終発表会ではプレゼンテーションを実施する。多くの自治体では農業や観光業といった特定業務の担い手を協力隊員に求めているが、こゆ財団の場合は起業家育成プログラムを通じた先述の「内発的動機付け」により、自らチャレンジしたいことをビジネスプランとして作りあげるプロセスとしている点が大きな特徴である。見知らぬ地域で馴染みのない人々と暮らしはたらくことは決して容易ではなく、失敗もつきものである。同じ失敗をすとしても、誰かから言われたことをやったのか、自らやりたいと思ってチャレンジしたのかによって、失敗の捉え方や次のチャレンジへの意欲は大きく変わるだろう。地域での事業創出に不可欠な主体性を育むうえでも、「内発的動機付け」によって自らが自らをリードするプロセスこそが協力隊制度の本質的な活用において重要であるだろう。そして、失敗を賞賛し支え合える心理的安全性が確立されたコミュニティの存在も

同様である。

2018年の起業家育成プログラムを通じて新富町に地域おこし協力隊として採用され、活動している人材を2名紹介したい。

「酵素の王様」青パパイヤを用いた商品開発

1人目は、岩本脩成氏である。宮崎県出身で首都圏に進学後、大手企業で再生医療の研究者として勤務していたが、幼少時に体調を崩した経験から実は予防医療こそが自らのミッションであると考えていた彼は、「酵素の王様」としてその栄養価に高い評価が集まっている青パパイヤに注目していた。青パパイヤは宮崎県、鹿児島県、沖縄県でしか生産されておらず、アジア料理のサラダで見かける程度のマニアックな食材であるが、岩本氏は増産と加工品開発を通じて市場拡大の可能性があると判断。こゆ財団の起業家育成プログラムを受講し、青パパイヤのマーケットリサーチから商品企画までを手がけ、最終プレゼンテーションでビジネスプランとして発表した。

彼が素晴らしいのは、その当時から現在に至るまで、青パパイヤで世界中の人々を健康にするというミッションを自らに立て続けていることであ



青パパイヤの商品開発にチャレンジする岩本脩成氏

る。岩本氏は協力隊員として2019年4月に着任後、未経験ながら青パイアの栽培に着手。地元農家にアドバイスを乞いながら慣れない農作業に汗し、台風被害にも見舞われながら、1年目で見事に青パイアの生産に成功した。2年目には複数の農家との共同生産体制に移行し、自らは青パイアの商品開発を本格化。3年目の2021年夏までに、お茶やグリーンカレー、パウダー、金山寺味噌、醤油漬といったさまざまな加工品を商品化している。

首都圏で磨いた飲食店プロデュース術

2人目は、河野大樹氏である。宮崎県新富町出身の河野氏は、首都圏にある飲食店の店長職に就いていた。以前からUターンを考えていたものの経験を生かせる仕事か地元でできるか不透明だったという彼は、こゆ財団の起業家育成プログラムの受講生としてエントリーし、ビジネスプランづくりに取り組んだ。彼は現在、新富町の地域おこし協力隊としていくつものフードビジネスを手がける活躍をしているのだが、岩本氏と異なるのはいったん幅の広いチャレンジを通じて事業の可能性を探ったこと、そして自らのミッションに立ち返り、改めてフードビジネスを志すようになったことである。

協力隊として活動を開始した当初は、こゆ財団が開発を手がけていた洋菓子の製造に携わっていた。また、店長職の経験を生かして町内飲食店の

経営改善を手掛けたりもしている。転機となったのは2019年末に空き家を再生してスタートした飲食事業で、彼は運営や調理実務を通じて自らのミッション「宮崎に新しい食文化をつくる」に立ち返り、得意のメキシカン料理でじわじわとファンを広げていった（新富町にメキシカンを提供する飲食店はない）。さらには副業としてトルティーヤで様々な具材を巻いたメキシカン料理「ブリトー」の専門店を宮崎市内にオープン。開業から間もない中で行列のできる店に成長させるなど、首都圏で培ってきた店舗運営のノウハウをいかんなく発揮している。

岩本氏にとって、青パイアの市場拡大や加工品の販路開拓は道半ばであるが、さまざまな困難も他責にせず、主体性を持って事業に取り組んでいる彼のメンタリティは「内発的動機付け」によるものに他ならない。河野氏についても、新型コロナウイルス感染症拡大の影響であらゆる飲食業態が打撃を受ける中、これまで経験してきたフードビジネスの経験とノウハウを自らの軸とし、柔軟に事業を展開している点に強い主体性を見出すことができる。岩本氏と河野氏は2018年の起業家育成プログラムの同期であるが、彼らと共に学んだ受講生たちが現在もSNS等を通じて2人の活動を支援しており、プログラムを通じて良質のコミュニティが生まれていることも示されている。

彼らは2022年春の協力隊任期終了を視野に、本格的な事業化に取り組んでいる。こゆ財団では2



町内外でフードビジネスを手がける河野大樹氏



2021年に岩本氏が開発した青パイアのスムージー

人が起業家のロールモデルとして事業を成長拡大していけるよう継続して支援していく。

諦観とチャレンジのどちらを選択するか

本文の冒頭で、こゆ財団では地方創生の本質を「産業の集積」と「人材の集積」であると捉えていること、そしてその循環モデルこそが持続可能な地域を実現できる手段であると記述した。宮崎県新富町の主産業である農業に立脚し、農産物のブランド化や商品開発を通じて「稼ぐ」、その利益を次代の担い手を「育てる」ことに投資をするという循環モデルは、新富町だからできることだろうと視察者や自治体関係者からいわれることが少なくない。代表例としては「キーマンがないから」といった話が挙げられる。

しかしながら、こゆ財団は新富町役場内の一部署に過ぎなかった旧観光協会を発展的に解体して設立した経緯から、設立メンバーは9名中2名が役場職員、4名が嘱託員で主要な業務は一般事務であった。民間から参入したメンバーも広報や農産物流通の実務者で、商品開発や人材育成の経験があったメンバーは代表者の1名だけである。彼はキーマンではあるが、商品開発と人材育成の両方で新規事業をスピーディーに立ち上げるのはキーマンだけでは不可能であり、仮にスタートできたとしても事業の持続的成長にはチームの総合力が欠かせない。キーマンに頼る属人的構造ではなく、チームがビジョン（＝目指すべき未来は何か）を共有すること、そしてお互いが失敗を受け入れながらチャレンジを賞賛できる仕組みをつくるのが肝要である。これは宮崎県新富町ではこゆ財団が取り組んでいることであるが、どんな地域、どのようなチームにおいても実現可能であると考えられる。

2021年春には、新たに地域おこし協力隊のメンバーが2名、さらに広報事業を手がけるフリーランサー1名が、起業家育成プログラムの受講をきっかけにこゆ財団に参画した。町商工会は空き店舗を活用したチャレンジショップをスタートさ



こゆ財団設立時のメンバー（2017年）

せ、地元農家が飲食店を開業。町役場からは次世代型農業の研究開発拠点整備計画が発表され、さまざまな企業とのパートナーシップも立て続けに発表されている。一方で、産業の衰退は確実に進行しており、経営者の高齢化や担い手不足といった課題もいまだ山積したままである。こゆ財団も含めてあらゆる事業体が今後も持続可能であり続ける保証は残念ながらどこにもない。

そうした中で改めて意識したいのは、誰にも等しく来たる未来において、諦観とチャレンジのどちらを選択するのかということである。こゆ財団では、多様な人材が自らのミッション達成を目指して新富町に集い、チャレンジをしていくという未来図をこれからも選択していきたい。その先に持続可能な地域が実現できるのであれば、幸いなことである。

Profile 高橋 邦男（たかはし くにお）

宮崎市出身。徳島県の出版社、大阪府の編集プロダクションを通じて地域情報誌や講談社、リクルートなどの大手メディアの企画編集に20年間携わった後、2014年にUターン。行政広報紙のリニューアルに朋なう官民連携プロジェクトのチーフディレクターを経て、2017年4月に一般財団法人こゆ地域づくり推進機構事務局長に就任。人材育成事業や視察研修を通じた1万人以上の関係人口を生み出しながら、企業誘致や移住促進に取り組んでいる。現役編集者として新富町やこゆ財団の広報活動にも関わっているほか、各種人材育成プログラムのモデレーターや講師としても登壇している。2020年4月より執行理事兼最高執行責任者に就任。