



知をつなぎ、地を活かす

東北活性研

コミュニティビジネス・ソーシャルビジネスの 事例調査

～プロジェクトおおわに事業協同組合(青森県大鰐町)の事例～

報告書

2020年3月

東北の（日本の）ほとんどの地域で高齢化、人口減少が進んでおり、それに起因する地域課題（典型例：近くに商店や医院がない。公共交通機関がない。地場産業の後継者がいない。）が顕在化しています。また、近年、国連が提唱するSDGs（Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標、2015年採択）関連の活動（起業等）が盛んになっています。

このような地域課題への対処やSDGs関連の活動でよく見られるのがコミュニティビジネス（以下CB）、ソーシャルビジネス（以下SB）です。これらは昔からある言葉ですが、要するに、ビジネスの手法で（継続的に資金が回る形で）課題に対処しようとするものです。

（この2つの言葉は現在ほとんど区別されていません。また、ソーシャルイノベーションと表現されることもあります。）

諸課題に対して行政が税金で対処することは明らかに限界がありますから、CBSBによる対処が今後ますます盛んになっていくと思われます。

本調査では過去の地域コミュニティ関連の調査と同様、ごく少数の事例を詳細に紹介することとしました。よく見られる、事例集と提言の組合せと異なるスタイルをとった理由は、そのほうが現場の方々が参考にする場合、自地域との状況の違いを踏まえることができると思ったからです。

本事例調査の第一弾は青森県大鰐（おおわに）町の事例です。これは赤字であった町営の温泉付き交流センター（名称：鰐come = ワニカム）を住民組織が運営して観光客も含めて利用者を増加させ大幅な収益改善を

達成したものです。さらに、その施設を拠点として特産品のブランド化、農家収入の拡大、温泉街の再生にも取り組んでいます。この事例は複数の大臣表彰を受けるなど国内トップクラスと言えます。本報告では、住民組織の活動とそれを支え続けている民間支援組織の活動を詳細に描写しました。

さて、2017年1月、東北6県および新潟県を対象とする将来像と戦略をとりまとめたビジョン『わきたつ東北』（一般社団法人東北経済連合会）が公表されました。このビジョンの3本柱の第一が「地域社会の持続性と魅力を高める」です。これは東北・新潟の発展の基盤が「地域社会」の充実であると解釈できます。

当センターの一連の地域コミュニティ関連調査ならびにCBSB調査が地域社会の持続性と魅力を高める一助になることを祈念いたします。

2020年 3月

公益財団法人 東北活性化研究センター

東北活性研（公益財団法人 東北活性化研究センター）

3

本報告書の見方について

見出し（1～2行）

メッセージ：ポイントを2～3行で表現

説明部分：図解や箇条書きなどで「メッセージ」を説明

場合により、
上のシートをさらに文章で説明
または付加的情報を記述

本報告書は、パワーポイントにて作成したシート（A4ヨコ）2枚を縮小して1ページ（A4タテ）に収め、PDF化しています。（ページ番号が1ページに2つ付いています。）

ほとんどの部分が、左図のような図解型の形式になっています。

- ・見出し（1～2行）
- ・メッセージ（1～3行）：ポイントを簡潔に記述
- ・説明部分：メッセージを図解や箇条書きなどで説明

場合により、下のシートに、文章による補足説明を施します。

ただし、例外的に、コラムなどは、上、下の区分なく文章になっている場合があります。また、下の部分が空きページになっている場合もあります。

印刷する場合、モノクロ印刷でも問題ありません。

はじめに ～作成の趣旨など～

骨子

1 大鰐(オオワニ)町と鰐come(ワニカム)

- (1)大鰐町の概要
- (2)2007年頃の大鰐町の状況
- (3)鰐comeとは

2 再生のプロセス(町全体および鰐come)

- (1)概観・主要経緯
- (2)OH!!鰐 元気隊
- 【エピソード】中間支援組織の支援
- (3)プロジェクトおおわに事業協同組合

3 事業協同組合の事業内容

- (1)鰐comeのビジネスモデル(2011年当時)
- 参考 大鰐町地域交流センター「鰐come」の指定管理募集
- (2)初期の主な困難と克服
 - 【エピソード】鰐come産直の会
 - 【見学メモ】鰐come朝礼
 - (3)大鰐温泉もやし
 - (4)集客イベント・商品開発
 - (5)現在までの主な連携
 - (6)鰐comeの経営状況
- 参考 大鰐町全体の観光と鰐comeの関係

4 地域づくり

- (1)概観
- (2)一般社団法人 政策集団地域再生青森会議
- (3)大鰐地域農村集落活性化事業と将来ビジョン
- (4)地方創生交付金活用の概観
- (5)大鰐ブランド価値向上・産業振興事業
- (6)大鰐ブランド価値向上・産業振興プロジェクト
- (7)伝統産業事業承継プロジェクト

5 「大鰐ブランド価値向上プロジェクト」の詳細

- (1)活動体制(会議体)
- (2017～2018年度「地域再生青森」のハンズオン支援)
- (2)「地域再生青森」の経営管理支援
- (3)大鰐温泉もやし産地・ブランド化事業
- (4)交流人口増加を実現する観光産業振興事業
- (5)次世代の人材育成事業
- (6)元気隊キッズの東京での販売体験等

参考 外部資金の活用一覧

参考 主な表彰一覧

6 まとめ

おわりに

謝辞・主要参考文献

骨子

地域づくり団体から派生した事業協同組合が赤字の町営交流センターを立て直し(コミュニティビジネスの成功)、町全体の産業振興へと発展。成功要因はリーダー人材の人脈、迅速柔軟な改革における関係者の地道な努力、ならびに中間支援組織の継続的なハンズオン支援。

経緯

一般的な地域づくり(現在も続く)

2007年設立(現在に至る)

地域づくり団体
OH!! 鰐 元気隊

2007～2008年
・住民ワークショップ
・地域ビジョン

鰐comeのCBを中心とした地域づくり

2009年設立(現在に至る)

まちづくり会社
プロジェクトおおわに事業協同組合

2009年
・「鰐come」の指定管理者(包括運営受託)⇒赤字からの立て直し
・地元農家の収入増
2012年
・「大鰐温泉もやし」地域団体商標登録(ブランド化)

地域づくり本格化

2015～2017年度
・大鰐地域農村集落活性化事業
2016～2018年度
・大鰐ブランド価値向上プロジェクト等(地域再生計画)
2019～2021年度
・伝統産業事業承継推進プロジェクト(地域再生計画)

成功要因

まちづくり会社
プロジェクトおおわに事業協同組合

- ・高い志(おもてなし世界一)、リーダー人材の経験と人脈に基づく成功可能性の高い方策、迅速柔軟な試行錯誤的实践
- ・外部資源(人脈、交付金)の積極活用
- ・関係者(鰐come従業員、もやし生産者、コンシェルジュ等々)の地道な努力



(注)「ハンズオン支援」とは、支援者が現地で被支援者に直接(相当の頻度で)アドバイスすること。

中間支援組織
地域再生青森
(一般社団法人政策集団地域再生青森会議)

- ・専門性と熱意に基づくきめ細かな支援
- ・持続可能な事業運営を指南

1 大鰐(オウニ)町と鰐come(ワニカム)

(1)大鰐町の概要

青森市から車で1時間の、豊かな自然に恵まれた温泉とスキーの町。人口9500人。
近年「鰐come」と「大鰐温泉もやし」が有名に。

位置・人口

- ・青森県津軽地方の南端、弘前市隣接
- ・青森市から約50km(車で1時間)
- ・面積 163.43km²
- ・人口 9536人(2019年4月30日現在)

観光資源

- ・古くからの温泉
- ・日帰り温浴施設「鰐come」
- ・伝統のあるスキー場
- ・「大鰐温泉もやし」などの農産物



出所 大鰐町ホームページ(2019年6月4日参照)より東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

7

1 大鰐町と鰐come

(2)2007年頃の大鰐町の状況

一時期、財政危機や観光客減少などで、官民ともに将来に希望が持てない状況。行政依存でない新しい取り組みが必要であった。(青森県の地域支援NPO法人の認識。財政危機についてはその後、再建計画より大幅に早く危機脱却)

事実

◆平成のリゾート開発失敗 財政破綻の危機

- ・町の損失補填額 63億円
- ・20年続く、年3億円の返済

◆事業所・従業員の減少

1991年 721事業所、4736人
⇒2006年 500事業所、3124人

◆観光客の減少

1991年 93万人
⇒2004年 37万人

◆人口減少と高齢化

- ・人口減少率 26.9%
(青森県過疎地平均23.1%)
(人口 約12000人/約4300世帯)
- ・高齢化率 30.1%
(青森県過疎地平均28.6%)

課題認識

- ◆財政難から医療・福祉・公共交通のサービスが低下
- ◆恵まれた地域資源(温泉、スキー場、温泉もやし等)を活かせない
- ◆さまざまな地域団体が連携・協働できない
⇒新しい地域おこし団体による新しい取り組みが必要

出所 NPO法人NPO推進青森会議『「中間支援組織」によるハンズオン支援と人材育成の取組
～青森県南津軽郡大鰐町の事例から』(2009年9月25日)より東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

8

1 大鰐町と鰐come

(3) 鰐comeとは

2004年、町立町営の地域交流センター・日帰り温泉施設として開業。2009年、プロジェクトおおわに事業協同組合が指定管理者(ただし独立採算包括受託)となり、黒字転換。町全体の地域づくりの拠点としても機能。

施設の性格

- ・行政上の名称「大鰐町地域交流センター 鰐come」
- ・2004年開業時、町営で赤字／2009年よりプロジェクトおおわに事業協同組合が指定管理
- ・現在は、町全体の地域づくりの拠点を兼ねる
- ・町外からの利用者も多い(特に週末)

施設概要

- ・日帰り温泉浴場 各種
宿泊施設なし
利用料 町民350円 一般500円
- ・食事処
- ・売店・直売所
- ・リラグゼーションサロン
- ・塩の部屋
塩で作った特別の部屋でくつろぐ健康法
- ・多目的ホール、研修室
- ・中庭・イベント会場

出所 鰐come ホームページ(2019年6月5日参照)より東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)



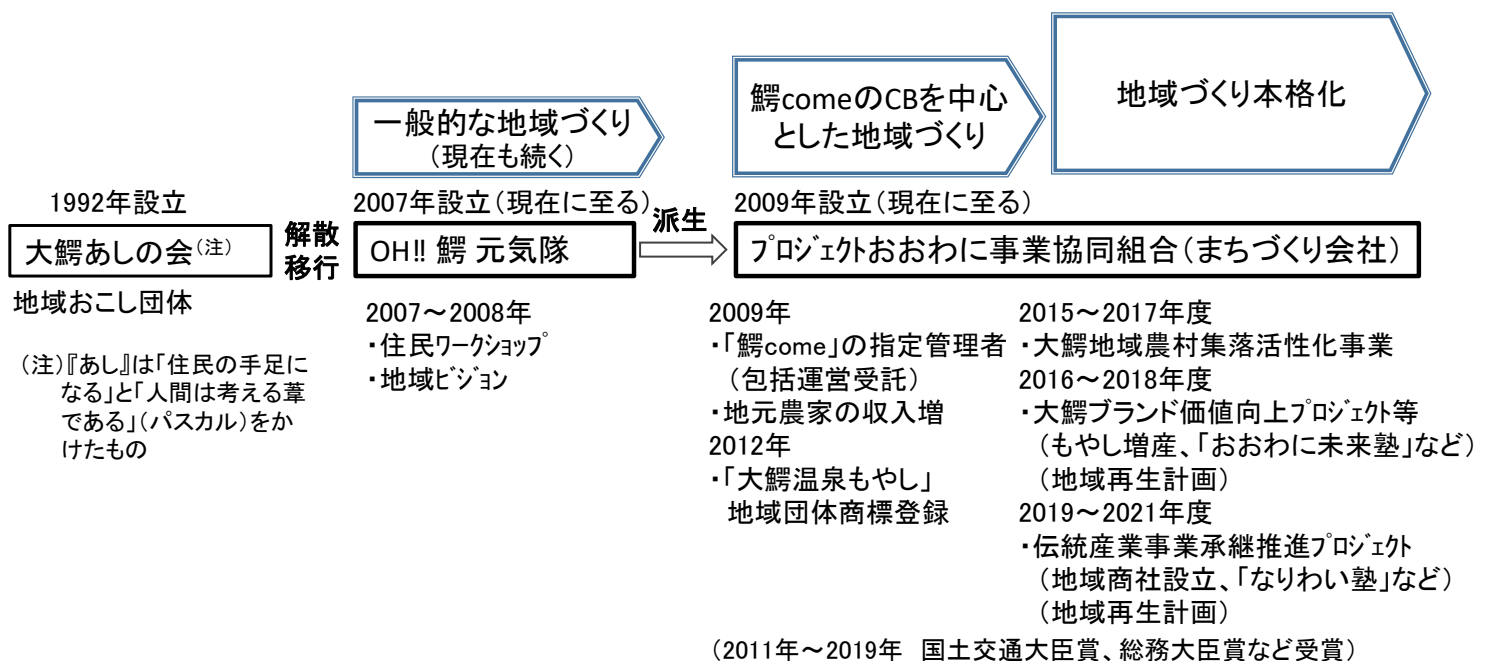
出所 鰐come facebook



2 再生のプロセス

(1) 概観・主要経緯

1992年から商工会青年部15名による「大鰐あしの会」が地域おこし活動。その後、町の窮状に際し、地域おこし団体「OH!!鰐 元気隊」設立。鰐come指定管理のため元気隊有志により事業協同組合(地域づくり会社)設立。鰐come運営と地域づくりを一体的に推進。近年、地域づくりを本格化(地方創生交付金を活用)。



町の状況

2004年「鰐come」開業
(以降4年連続赤字)

2009年「財政健全化団体」指定

2015年 同指定解除

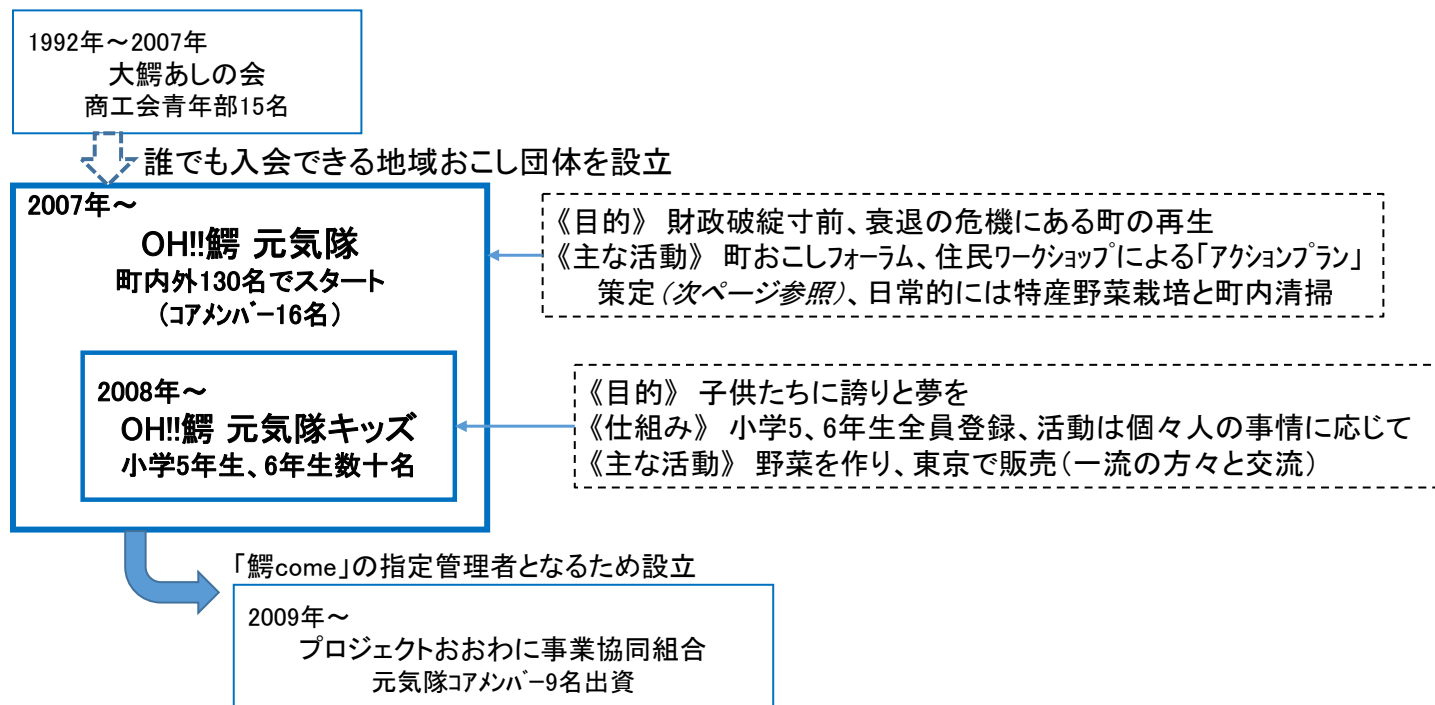
出所 東北活性研作成(事業名等、一部簡略化)

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

2 再生のプロセス

(2) OH!!鰐 元気隊

「大鰐あしの会」(限定会員)の活動が地域に浸透しにくかったため、誰でも入会できる地域おこし団体「OH!!鰐 元気隊」設立(2007年)。同年、アクションプラン策定。翌2008年小学5、6年生による「同 キッズ」結成。2009年、鰐come指定管理受託のため法人格のある「プロジェクトおおわに事業協同組合」設立



出所 東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

11

2 再生のプロセス

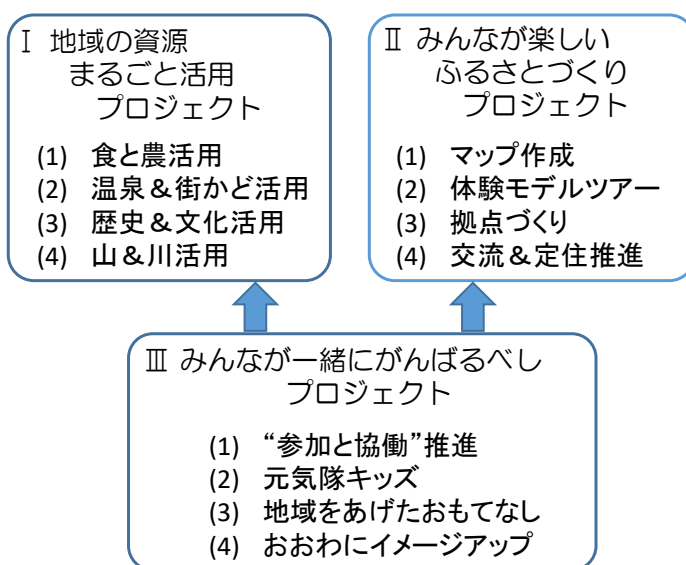
(2) OH!!鰐 元気隊

《 元気隊設立初年度(2007年度)の活動 》

- ◆ 設立記念フォーラム「がんばるべし大鰐！」
2007年10月4日、鰐come、参加170名
- ◆ 住民対象「おおわに活性化ワークショップ」3回
第1回 2007年11月4日(日) 鰐come、参加40名
地域の「いいところ」「悪いところ(地域課題)」「将来の夢(目標)」の洗い出し
第2回 2007年12月2日(日) 鰐come、参加50名
町の地域資源を出し合い、地域を元気にするための活用方法をまとめる
第3回 2008年1月20日(日) 鰐come、参加56名
アクションプラン(行動計画)の検討のための意見交換
- ◆ アクションプランのまとめ ⇒ 右記
元気隊のコアメンバーが3回のワークショップを踏まえてとりまとめ
- ◆ 「パートナーシップ^{注)}」で進める
おおわに活性化のための意見交換会」2回
参加者 大鰐町、OH!!鰐 元気隊、大鰐町関係団体10、青森県、NPO推進青森会議
第1回 2007年12月26日
元気隊の結成目的とワークショップの取組みを説明
第2回 2008年2月27日
策定したアクションプランの説明と協力依頼
- ◆ 「おおわに活性化フォーラム」
2008年2月27日(水) 鰐come、参加70名

《 アクションプラン 》

希望ある元気な大鰐町を作ろう！



出所 NPO法人NPO推進青森会議『「中間支援組織」によるハンズオン支援と人材育成の取組～青森県南津軽郡大鰐町の事例から』(2009年9月25日)より東北活性研作成

注) 官民協働

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

12

中間支援組織のリーダーと地元地域おこしのリーダーの出会いが、CBSBの活動を加速していく大きな要因となっている。その経緯を以下に記す。

- 2007年、NPO推進青森会議が新幹線新青森開業(2010年)に向け、青森県新幹線交流推進課の大鰐温泉(津軽地域で一番大きな温泉地)活性化検討・推進事業を受託。
- NPO推進青森会議常務理事の三上亨氏が、担い手組織の中核となる人材を発掘する中で、元青森県商工会連合会青年部会長で「大鰐あしの会」を立ち上げた相馬康穂(やすのり)氏(現プロジェクトおおわに事業協同組合副理事長)と出会う。
- 新たな地域おこし団体を作り、それが核となって町を変えていくという三上氏の構想に、「大鰐あしの会」で思うようにまちづくりができなかった経験をもつ相馬氏が共感。
- 相馬氏が中心にコアメンバーを集め、三上氏と出会う僅か1カ月の短期間で新しい担い手組織「OH!!鰐 元気隊」を発足。
- 活動の方向性を示す共通言語として「アクションプラン」を作ることになり、町との関係性や食い違いをなくすため、三上氏は「パートナーシップテーブル(官民対等の関係による協働)」を進めた。
- 青森県の受託事業終了後も、元気隊は三上氏の支援を受けてまちづくり活動を展開。

- 「鰐come」指定管理募集の際には、大鰐町を活性化させたいとの熱い想いを持つ元気隊コアメンバーは応募を決意するが、本業を持つメンバーが複雑な応募業務を行うには無理があり、NPO推進青森会議が全面的に支援。
- 「鰐come」指定管理開始後も、NPO推進青森会議が毎月1泊2日の経営サポート会議を開催し、経営理念及び基本方針の決定と徹底、理事・従業員の意識改革と価値共有、具体的な販売促進の実践を進めた。
- NPO推進青森会議が解散(2012年)後も三上氏が「鰐come」の経営を支援、その後、三上氏が専務理事を務める地域再生青森(一般社団法人 政策集団地域再生青森会議=2015年設立)へと引き継がれている。
- 三上氏が病気で他界した2018年まで三上氏と相馬氏の関係は続き、三上氏の遺志は地域再生青森が引き継いでいる。

出所 三上亨著『地域を自立させる人々ー持続可能な地域社会の創造ー』より東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

13

2 再生のプロセス

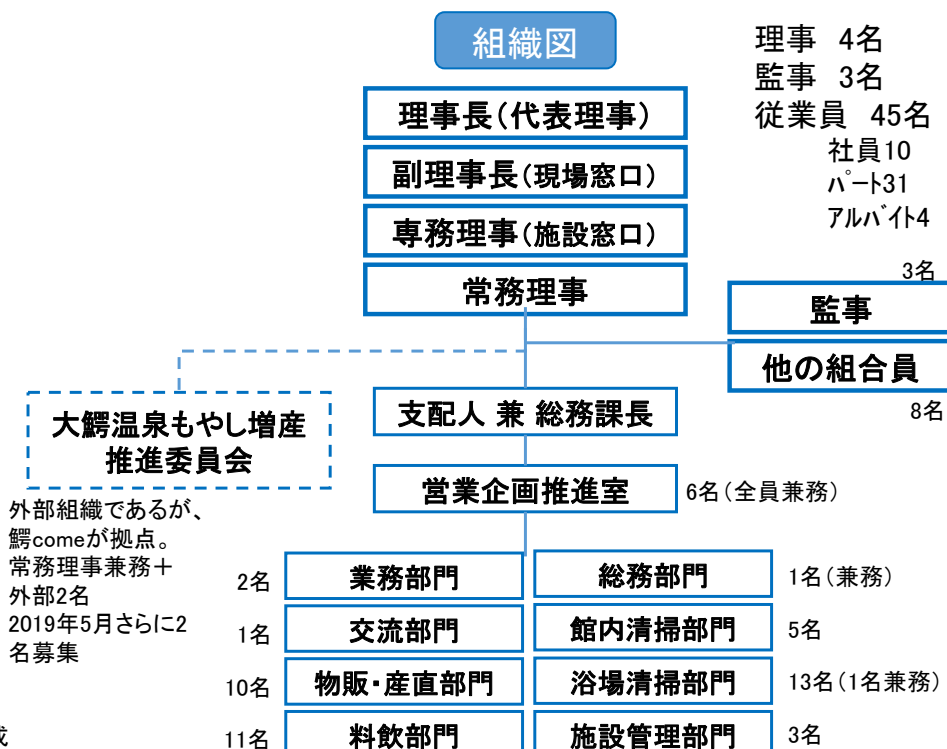
(3)プロジェクトおおわに事業協同組合

無限責任の事業協同組合設立にあたり、出資者、役員候補者(発起人)は、家族の了承を取り付け、覚悟を決めて参画。役員は無報酬。鰐come従業員41名(当時)は全員、組合の従業員へ。

団体概要

設立: 2009年(H21年)
2月24日
発起人: 5名
出資者: 当初9名
(組合員)2019年3月末 15名
出資額: 当初320万円
2019年3月末 380万円
事業: ・共同販売事業
・受託事業
(鰐comeの指定管理)
・商品開発事業
従業員: 45名
(2019年3月時点、内訳右記)

組織図



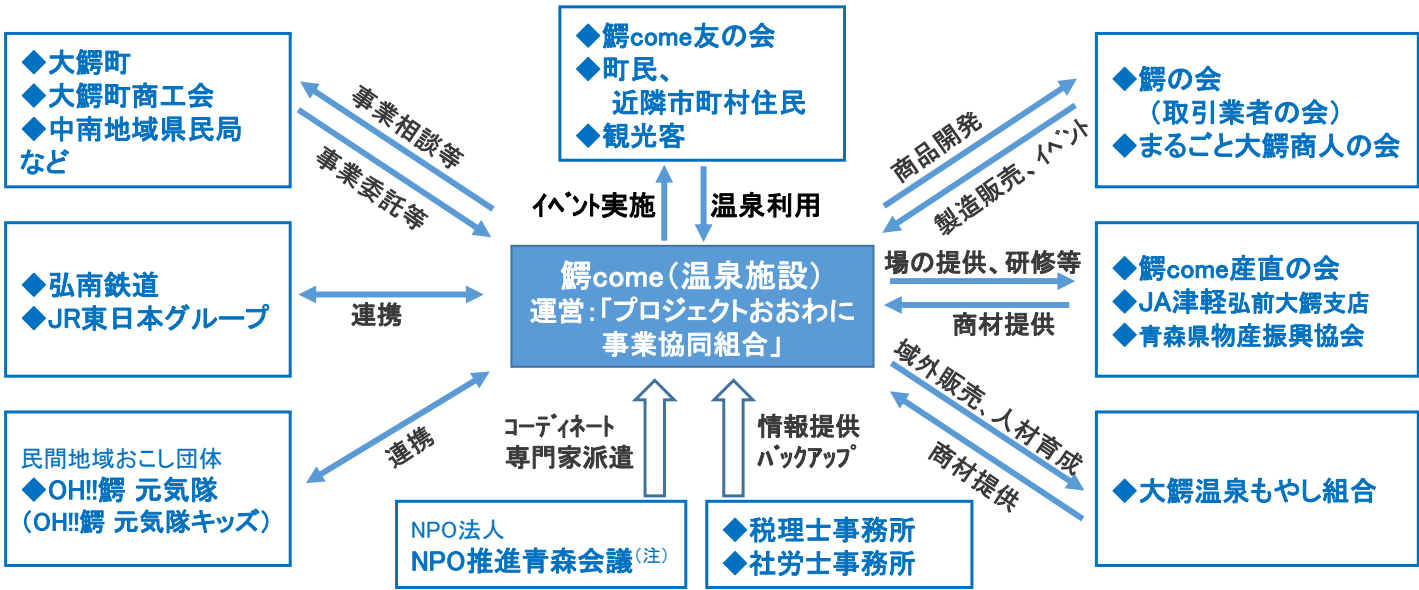
出所 同組合提供資料より東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

14

3 事業協同組合の事業内容
(1) 鰐comeのビジネスモデル(2011年当時)

地元への利益還元をモットーに、地元農家や取引先を組織化。交通機関とも連携。
下図は指定管理開始2年の状況。現在は連携先が増加。



出所 経済産業省『ソーシャルビジネス・ケースブック』(2011年)に掲載の図を東北活性研修正
(注) 2012年9月解散。現在はこの役割は、一般社団法人 政策集団地域再生青森会議が担う。(後述)

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

参考 大鰐町地域交流センター「鰐come」の指定管理者募集

- 指定管理募集要項には、右記の条件の記載があり、受託者のリスク負担が大きいのであった。当初は指定管理料0円であり、従業員(雇用継続)の人件費を含む運営費を賄わなければならず、受託には覚悟が必要だった。
- 事前の説明会には他に3団体が参加したが、応募したのは「プロジェクトおおわに事業協同組合」だけだった。

■ 指定管理者が行う業務		
(1)施設の維持、管理及び修繕に関すること。		
(2)施設の使用許可に関すること。		
(3)利用料金の収受に関すること。		
■ 指定管理者と町の責任分担		
項目	負担	
	指定管理者	大鰐町
利用者減少、競合施設の増加等の市場環境の変化	○	
管理上の瑕疵(故意・重過失・自主事業)による施設の損傷	○	
管理上の瑕疵(上記以外)による火災等事故による施設の損傷		○
管理上の瑕疵(故意・重過失・自主事業)による施設利用者等の被災に対する賠償責任	○	
管理上の瑕疵(上記以外)による施設利用者等の被災に対する賠償責任		○
管理上の瑕疵(故意・重過失・自主事業)による周辺住民への損害発生による賠償責任	○	
管理上の瑕疵(上記以外)による周辺住民への損害発生による賠償責任		○
施設の火災共済保険加入(施設の瑕疵によるもの)		○
賠償責任保険	○	
法令その他の制度変更により生じた管理コストの増加	協議	
指定管理料の責任による管理業務の停止	○	
施設設置者の責任による管理業務の停止		○
天災等の不可抗力による業務停止	協議	
施設の構造体等の大規模改修及び修繕		○
施設管理の業務引継ぎのコスト負担	○	

出所 大鰐町地域交流センター「鰐come」指定管理者募集要項(案)
大鰐町企画観光課2016年9月より東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

3 事業協同組合の事業内容

(2) 初期の主な困難と克服

鰐come固有の困難(運転資金の確保、従業員の接客訓練)のほか、規格外品の産直(地元農家の組織化)や温泉もやしのブランド化についても無理解に直面。それらを乗り越え、奇跡的に初年度黒字転換。それも束の間、重油高騰で再び赤字に。現在も収支均衡に奮闘中。(客数、売上高推移は後述)

鰐comeの運転資金

- 必要額1000万円、指定管理料0円
- 融資受けられず(現在は可)



- 出資金320万円のほか、前売りの割り増し入浴券600万円の売り上げで乗り切る

鰐come職員の接客

- 接客経験、訓練なし



- 大胆な目標「ホスピタリティ世界一」
- 一流デパートのトップ販売員が3日間のOJT指導
- 他の接客名人による同様の訓練を繰り返す

鰐come産直の会

- 規格外作物は売れないとの先入観



- 東京の料亭、レストランの知人友人との話から売れるとの確たる見通しあり。試行実施で売れることを実証
- ➡ 鰐come産直の会メンバー(農家)の収入増

大鰐温泉もやしのブランド化

- 高く売れるはずがないとの先入観
- 一子相伝の伝統へのこだわり



- 東京の料亭で実際に高い値段がついていることを視察
- 販売拡大の可能性と後継者不足の現状を訴え、説得。一子相伝の緩和

重油高騰の影響

- 受託当初40円/ℓ程度が2年後に2倍(その後さらに高騰)になり赤字に逆戻り



- 自主事業の拡販などで努力するも限界あり
- 極端な高騰なので町との取り決めにより、コスト上昇分の半分程度を町が補填(それ以外の指定管理料なし)

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

17

【エピソード】鰐come産直の会

「鰐come」運営の自主事業の一つ。メンバー(農家)の収入増を図るため、市場に出せない規格外の野菜、くだものや自家製のお惣菜等をパッケージして納品してもらい、事業協同組合が販売する。

当初、説明会には100人ほど集まったが、津軽の足引っ張り(津軽地域の顔の見えるコミュニティの中で、誰かが新しいことを始めようとすると、それを否定する人がいる、出る杭は打たれる風潮)もあって、賛同したのは40人。殆どが売れるかどうか半信半疑で、その中でやる気のある人は10人程度しかいなかった。

しかし、実際に販売が始まると、「孫に車を買った」、「月末になると霜降り肉を買っている」、「家をリフォームした」等々、メンバーの変化が口コミで広がり、現在では100人が参加している。

これまで産直の会で一番稼いだ人は、複数種類のお惣菜を毎日100個作って200円均一で販売、年間600万円、3年間で1800万円を売り上げた高齢の女性である。

出所 関係文献および関係者インタビュー内容を東北活性研が編集

「鰐come朝礼」は365日（営業日はAM8:45～9:00、休業日はAM9:00～9:30）開催されており、誰でも見学（参加）できる。東北活性研（2名）が見学した当日（2019年7月30日）は、副理事長、常務理事、支配人、各部門代表6名が参加。内容は次の通り。

- “いいねー”タイム（全員、見学者も）
順番にとなりの人の良い所（例：身に着けているもの等）を誉め、全員で“いいねー”と誉め合う。
- 売上報告（指名された部門が報告）
- 訓示（副理事長）
- 雑誌『月刊朝礼』より「今日の1ページ」（副理事長）
- 今日は何の日（副理事長）
今日が誕生日の有名人や過去の出来事等、お客様とのコミュニケーションのネタを提供。
- 予約、イベント等状況確認（支配人）
- 鰐come経営理念唱和（全員、見学者も）
- 挨拶訓練（全員、見学者も）
「おはようございます」「こんにちは」等の挨拶発声以外に「ワイキキ」等“イ”の発音発声で笑顔を確認。
- 一発締め、ヨッシャー！（全員、見学者も）
- ハイタッチ（全員、見学者も）

ちなみに、「鰐come」の挨拶で「いらっしやいませ」は禁句（罰金10円/回）になっている。お客様とのコミュニケーションに繋がりにくいため。代わりに朝昼晩に合わせて「おはようございます」「こんにちは」「こんばんは」と挨拶することで、お客さまから反応が返ってくる可能性が高く、コミュニケーションに繋がりがやすい。



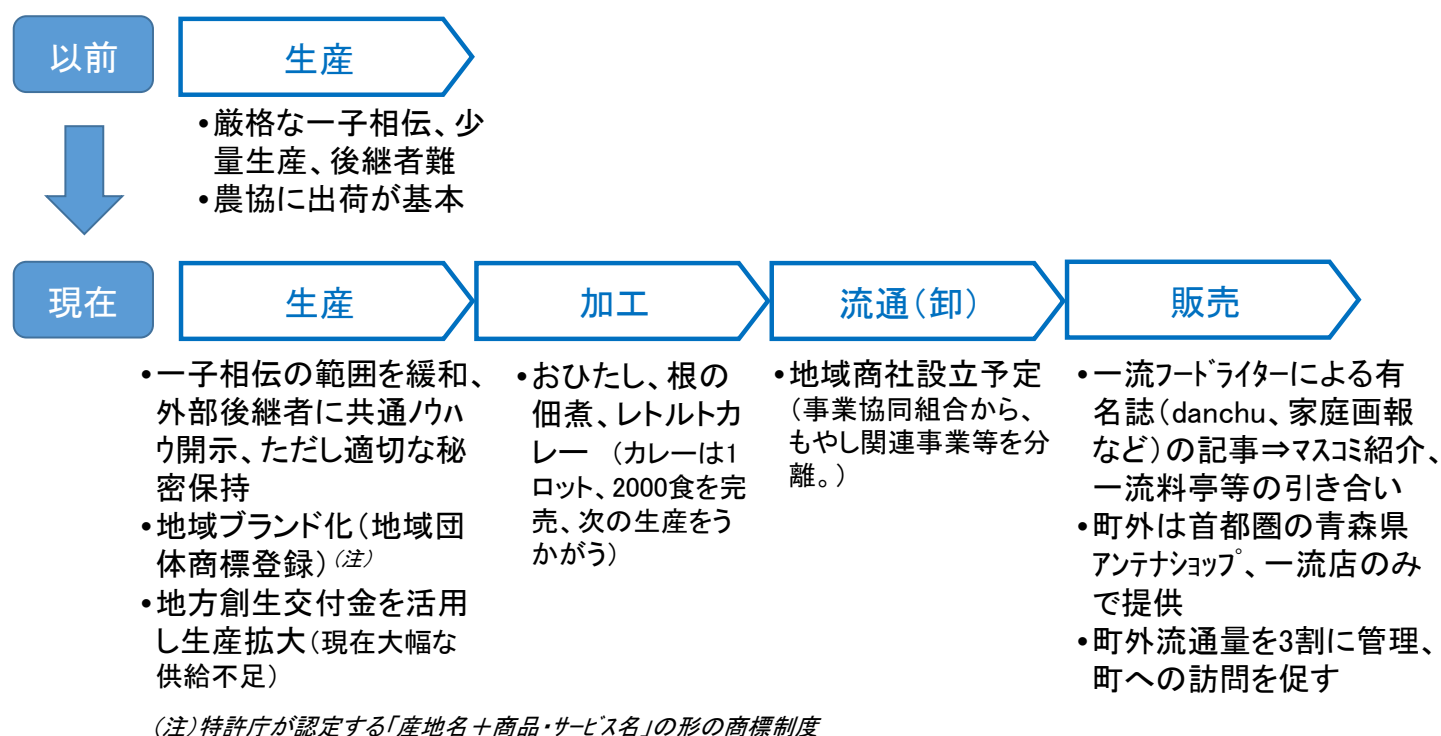
出所 東北活性研撮影

東北活性研（公益財団法人 東北活性化研究センター）

19

3 事業協同組合の事業内容 (3)大鰐温泉もやし

一子相伝、後継者難の温泉もやしをブランド化。販路開拓、後継者育成にも取り組み、町の主要産業に。最近では地域商社を設立し、流通段階の付加価値も地元に取り込み予定。



（注）特許庁が認定する「産地名＋商品・サービス名」の形の商標制度

出所 東北活性研作成

東北活性研（公益財団法人 東北活性化研究センター）

20

3 事業協同組合の事業内容

(4) 集客イベント・商品開発等

地域の素材を活かした企画により、地域活性化と住民の意識改革に成果

モニターツアー

- ・地域の食(温泉もやし、シャモロック、高原野菜等)をメインにしたツアーを企画
- ・講演会と食、体験を組み合わせたツアーを企画

大鰐温泉もやしフェスタ

- ・温泉もやし販売をメインに試食販売やアクティビティ等集客イベント開催

VR(バーチャルリアリティ)動画

- ・青森公立大学とNTTドコモとの連携でドローンとVR技術を使い大鰐町紹介コンテンツを制作

フォトゲーニング大会

- ・「フォトゲーニングとは、地図をもとに、時間内にチェックポイントを回り、得点を集めるスポーツです。チームごとに作戦を立て、チェックポイントでは、見本と同じ写真を撮影します。チェックポイントの数字がそのまま得点となり、より合計点の高いチームが上位です。」(一般社団法人日本フォトゲーニング協会ホームページ)
- *「フォトゲーニング」は伊藤奈緒氏(日本フォトゲーニング協会代表理事)の登録商標。
- ・もやしフェスタで町内に人の流れができたことから発想

おおわに秘伝400年カレー

- ・温泉もやしを使ったレトルカレー

赤ビーツ加工品

- ・そうめん、ひやむぎ、飲むゼリー、キャンディー

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

21

3 事業協同組合の事業内容

(5) 現在までの主な連携

主な連携先は、鉄道会社と観光協会。特に「さっパス」は、鉄道乗客数の増加、周辺地域への経済効果にも貢献。

弘南鉄道

- ・「さっパス」(右図)
2009年(事業協同組合が鰐comeの指定管理開始とほぼ同時期)に発売以来ロングセラー
往復乗車券(弘前-大鰐)+入浴券+買い物券+エスエー延長券をセット

JR東日本グループ

- ・大宮、千葉、上野、秋葉原などで農産品販売
- ・鰐comeが豪華列車『四季島』の立ち寄り先に

弘前観光コンベンション協会

- ・町あるきガイド(有料)の紹介、受付

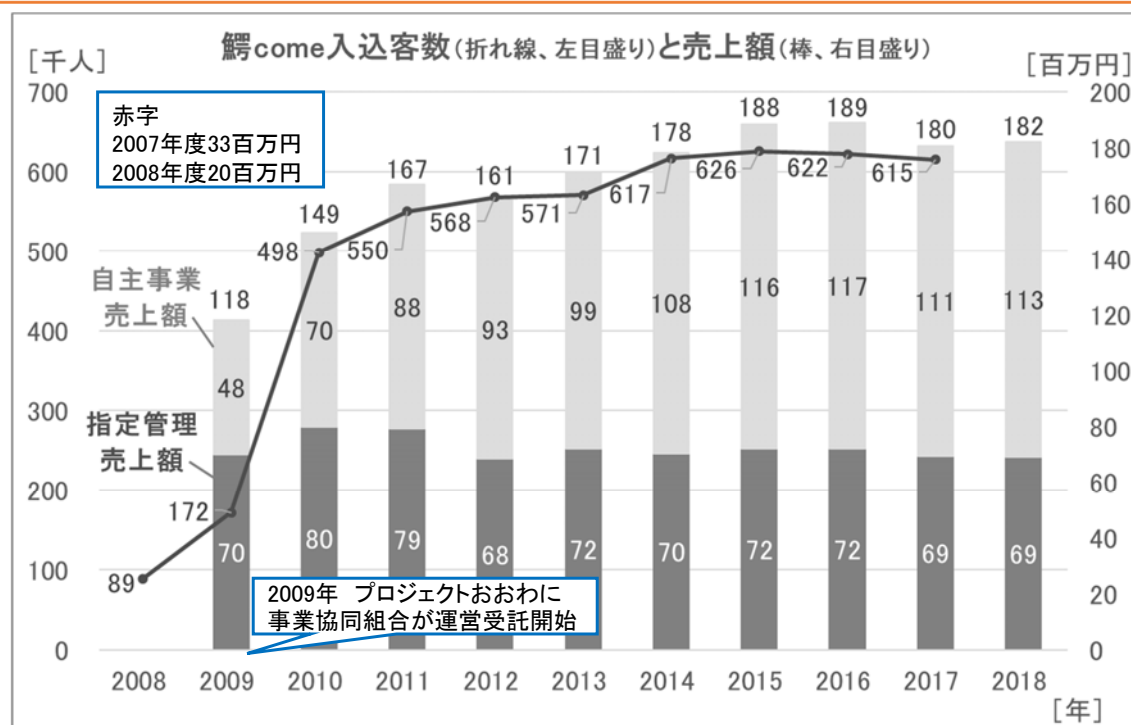


出所 鰐comeホームページ

3 事業協同組合の事業内容

(6) 鰐comeの経営状況

2009年、事業協同組合の運営受託を境に、客数、売上高とも増加。現在も高水準をキープ。核となる鰐come運営は成功。収支については、無料スペースの維持や重油価格高騰などにより指定管理部門（入浴、会議室貸出）の黒字は困難。飲食・物販の自主事業（下図棒グラフの薄い色）の拡大により全体収支^注の黒字化に努力。



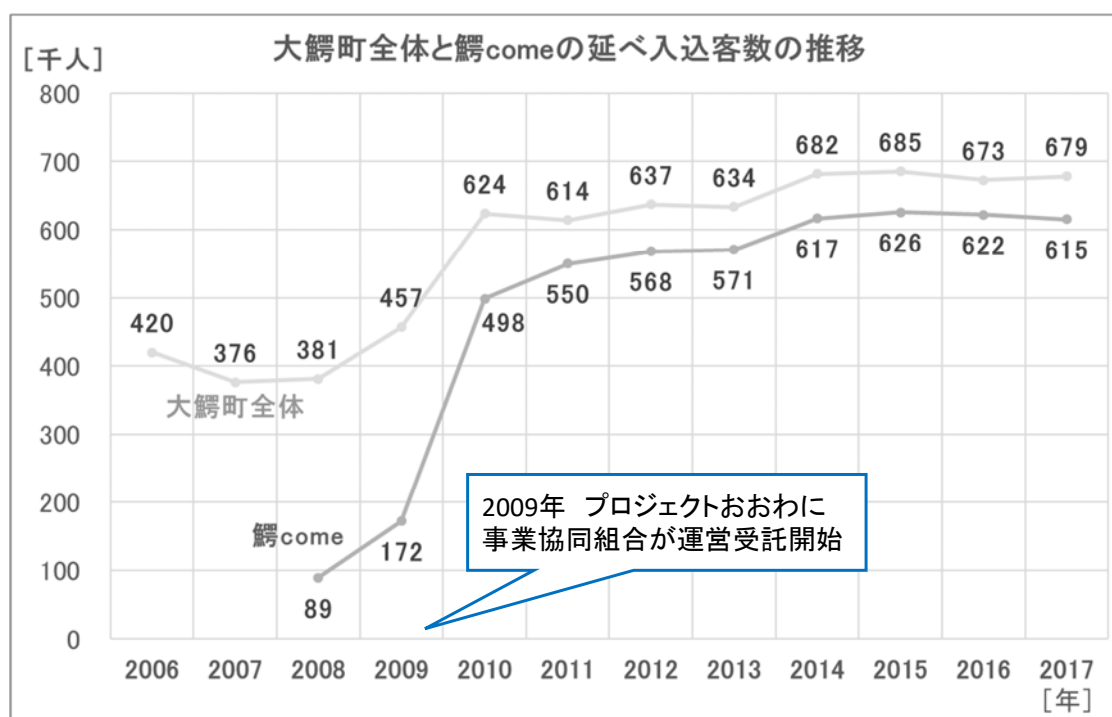
出所 青森県観光国際戦略局『青森県観光入込客統計』、プロジェクトおおわに事業協同組合提供資料より東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

23

参考 大鰐町全体の観光と鰐comeの関係

近年、大鰐町への入込客のほとんどが鰐comeを訪問している。



出所 青森県観光国際戦略局『青森県観光入込客統計』より東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

24

4 地域づくり

(1)概観

プロジェクトおおわに事業協同組合は、2014年頃までに鰐comeの運営を軌道に乗せ、赤字体質から脱却の2015年頃より本格的な地域づくり開始。その柱は特産品増産、観光振興、人材育成。交付金など外部資金を積極活用。中間支援組織(まちづくり会社やNPOなどを支援する組織)が継続的に関与。

1992年	大鰐町商工会青年部メンバーによる地域おこし団体「大鰐あしの会」設立
2004年	「鰐come」開業
2007年	地域づくり団体「OH!!鰐 元気隊」設立
2009年	「元気隊」メンバーにより「プロジェクトおおわに事業協同組合」設立 同事業協同組合が「鰐come」の指定管理者(運営受託) 「産直の会」(農家)「鰐の会」(取引業者)「友の会」(常連客)立ち上げ
2012年	「大鰐温泉もやし」地域団体商標登録

地域づくり本格化

2015	大鰐地域農村集落活性化事業
～2016年度	農林水産省「農村集落活性化支援事業」2年
2016	「大鰐温泉もやし」増産と販路開拓を中核とした
～2018年度	「大鰐ブランド」価値向上、産業振興事業 地域再生計画3年
2019	持続可能にする伝統産業の事業承継推進事業
～2021年度	地域再生計画3年

中心的団体

プロジェクトおおわに事業協同組合
まちづくり会社

事業支援団体

一般社団法人 政策集団地域再生青森会議
(略称 地域再生青森) 中間支援組織

次ページ以降で詳述

出所 諸資料より東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

25

4 地域づくり

(2)一般社団法人 政策集団地域再生青森会議(略称:地域再生青森)

「OH!!鰐元気隊」「プロジェクトおおわに事業協同組合」の地域づくりを支援していたメンバーが中心になり、2015年に設立。一連の交付金事業等に深く関わる。

団体概要

設立: 2015年(H27年)4月1日
基金: 300万円
ミッション: 地域の自立を実践する
先進モデルの創造
事業: ・政策の提案・実践
・担い手の発掘・育成
役員:
理事長 大学教授
副理事長 社会福祉法人理事長
理事 NPO法人あおもりラジオくらぶ理事
プロジェクトおおわに事業協同組合
副理事長
企業経営者
NPO法人生き粋あさむし理事長
監事 社会福祉法人保育園長
青森県醸造食品工業協同組合 前事務局長

大鰐町関連事業

2007年度(NPO推進青森会議時代)「OH!!鰐 元気隊」設立、運営、アクションプラン策定
2015 ◆大鰐地域農村集落活性化事業(後述)
～2016年度 「将来ビジョン」「庭先集荷」「特産品販売」「まちの保健室」
2016 ◆「大鰐温泉もやし」増産と販路開拓を中核とした
～2018年度 「大鰐ブランド」価値向上、産業振興事業(後述)(注1)
もやし生産農家育成、ブランド化、
ブランド価値向上の戦略検討、
もやし等の特産品販売拡大のための地域商社設立支援
2017年度 ◆大鰐町地域おこし協力隊フォローアップ
2019 ◆伝統産業事業承継推進プロジェクト(後述)(注2)
～2021年度

(注1) 地方創生加速化交付金および地方創生推進交付金を活用

(注2) 地方創生推進交付金を活用

出所 同法人ホームページ(2019年5月24日参照)より東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

26

4 地域づくり

(3)大鰐地域農村集落活性化事業と将来ビジョン

農林水産省の補助金を得て、従来廃棄されていた少量生産物の訪問集荷(庭先集荷)などの農業振興と鰐comeを活用した健康増進(まちの保健室)、ならびに将来ビジョンづくりに取り組む。「将来ビジョン」は町の総合計画の住民参加バージョンのような性格。「地域再生青森」が支援。

2015年度 農林水産省 農村集落活性化支援事業

目的 農村集落と基幹集落(中心街)が一体となって安心して幸せに暮らせる地域コミュニティを構築

基本方針 農業振興と健康増進(主として高齢者)に取り組む

事業体制 大鰐地域農村集落活性化協議会

プロジェクトおおわに事業協同組合、知的障害者就労関連の社会福祉法人、鰐come産直の会、大鰐温泉もやし生産組合、大鰐町

具体的事業内容

農業振興
プロジェクト

庭先集荷

特産品販売

- ・ 小規模栽培農家、高齢農家を支援
- ・ 各戸に出向いて集荷 ⇒ 鰐comeの産直コーナー
- ・ 町最大の直売所である鰐comeで販売、農家収入を増やす
- ・ 事業協同組合の指定管理前に比べ、軒数、販売額とも大幅増も、近年伸び悩み ⇒ さらなる増加を目指す

健康増進
プロジェクト

まちの保健室

- ・ 主に高齢者の外出勧奨を兼ねて、町と事業協同組合が共同事業
- ・ 鰐comeにて、月1回、保健師による血圧測定と健康なんでも相談
- ・ さらに医師による健康相談、食生活の改善指導なども

期間 2015～2016年度(2年) 当初5年を次項の地方創生交付金事業と一体化することにより短縮

出所 大鰐地域農村集落活性化協議会『平成27年度大鰐地域農村集落活性化事業の概要』(2015年)などより東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

27

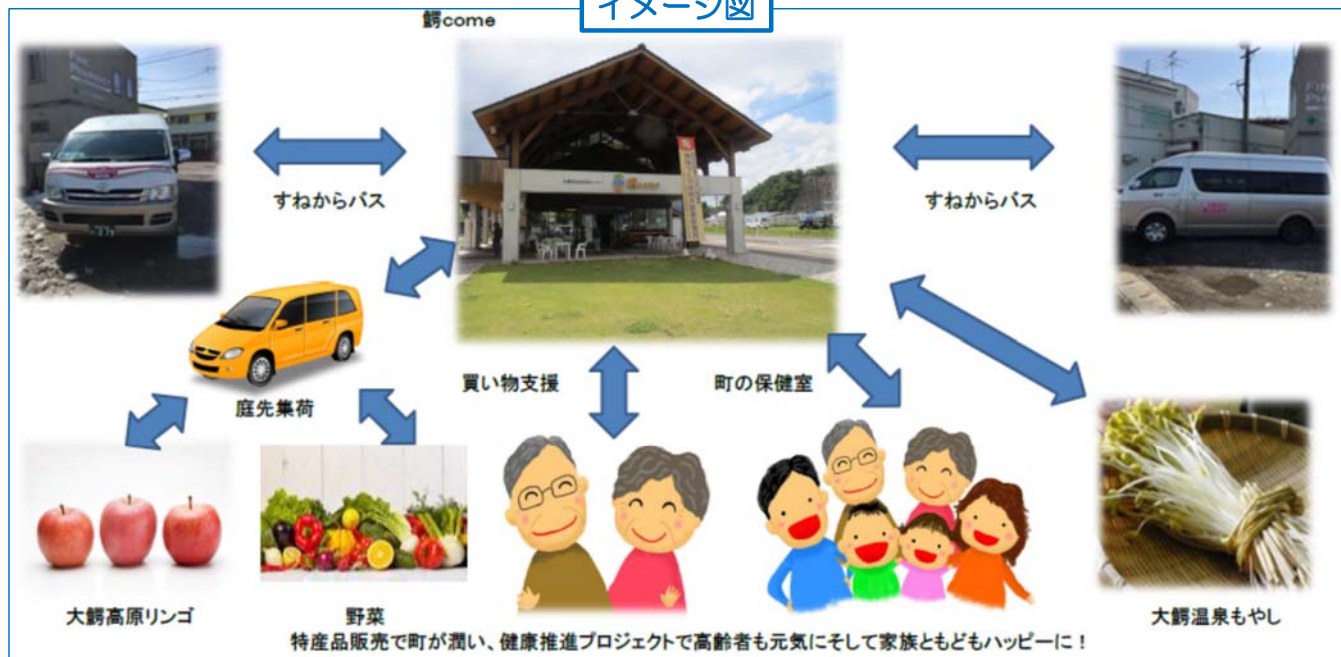
4 地域づくり

(3)大鰐地域農村集落活性化事業と将来ビジョン

将来ビジョン

目指す将来像 = 農村集落と中心街が一体となって、安心して幸せに暮らせる地域コミュニティが構築できている地域
そのためには ① 精神的安定…孤立を感じないよう、つながりが実感できる。住民が住みよいと感じる。
② 経済的安定…地産地消による域内の経済循環を活発にする。地域外から外貨を獲得できる。

イメージ図



出所 地域再生青森『平成27年度大鰐地域農村集落活性化事業(将来ビジョン)調査報告書』より東北活性研作成

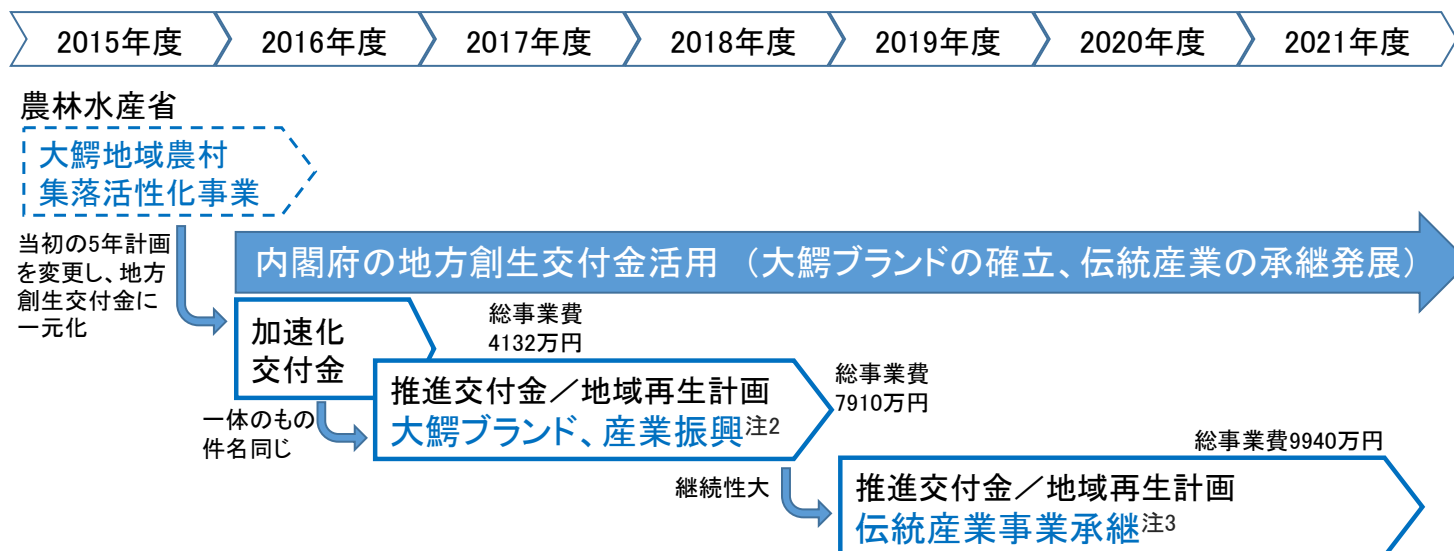
東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

28

4 地域づくり

(4) 地方創生交付金活用の概観

2016年度より、行政、事業協同組合、地域再生青森の緊密な連携のもと、地方創生交付金^{注1}（申請は行政）を活用して、地域全体での産業振興、情報発信、次世代担い手育成など様々な取組み。一貫したコンセプトで長期的に展開。（次項以降、個別に詳述）



出所 東北活性研作成

注1: 地方創生交付金は「先行型」「加速化」「推進」などいくつかの種類がある。大鰐町は「加速化」と「推進」の交付金を得ている。「推進」は「地域再生計画」とセットで申請する必要がある。

注2: 交付金の正式事業名＝「大鰐温泉もやし増産と販路開拓を中核とした「大鰐ブランド」価値向上・産業振興事業（同じ内容の地域再生計画の件名は「事業」を「プロジェクト」と変えて呼んでいる。）

注3: 交付金の正式事業名＝ 持続可能にする伝統産業の事業承継推進事業

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

29

4 地域づくり

(5) 大鰐ブランド価値向上・産業振興事業

地方創生交付金活用の第一弾は2016年度の加速化交付金。地域ぐるみの6次産業化、観光振興のため、生産農家育成、情報発信、次世代担い手育成など総事業費4132万円。次の推進交付金と一体のもの。

2016年度 内閣府 地方創生加速化交付金事業

事業の名称

「大鰐温泉もやし」増産と販路開拓を中核とした「大鰐ブランド」価値向上、産業振興事業^(注1)（注1）次項の「推進交付金」と異なり、対応する「地域再生計画」はない

事業の目的

- ・大鰐温泉もやし増産プロジェクトをきっかけに地域ぐるみの六次産業化、観光産業等の活性化を図る。
- ・「大鰐ブランド」（「大鰐温泉もやし」のみならず）の価値向上を目指す。

事業の大項目

- (1) 大鰐温泉もやし産地化・ブランド化事業
- (2) 交流人口増加を実現する観光産業振興事業
- (3) 次世代の人材育成事業

事業体制

大鰐温泉もやし増産推進委員会

構成 大鰐町
大鰐温泉もやし組合
プロジェクトおおわに事業協同組合

次項の推進交付金と
同じ

期間／事業費

2016年度 / 総事業費 4132万円

出所 東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

30

4 地域づくり

(6)大鰐ブランド価値向上・産業振興プロジェクト

2016年度地域再生計画(3か年)を策定し、温泉もやしなどの特産品振興・ブランド価値向上、観光振興、人材育成を総合的に展開。「地域商社」立上げの準備(合意形成等)も。

2016年度 内閣府 地域再生計画(地方創生推進交付金活用)

計画の名称 (区域)

「大鰐温泉もやし」増産と販路開拓を中核とした「大鰐ブランド」価値向上、産業振興プロジェクト^(注1)(大鰐町全域)

(注1)『地域再生計画』は「…プロジェクト」という表現、同じものを『地方創生交付金』では「…事業」という表現。

計画の目標

農業の活性化、地域産業の振興、地域特産品の伝承、新規就農・雇用の創出^(注2)

(注2)東北活性研が原文の表現を活かして要約。

定量目標(KPI)

	2017年 3月末	2018年 3月末	2019年 3月末
観光客入込客数	69.91万人	71.28万人	72.64万人
大鰐温泉もやし生産者数	9人	11人	13人

事業の大項目

展開は次ページ

- (1) 大鰐温泉もやし産地化・ブランド化事業
- (2) 交流人口増加を実現する観光産業振興事業
- (3) 次世代の人材確保・育成事業

事業体制

大鰐温泉もやし増産推進委員会

構成 大鰐町
大鰐温泉もやし組合
プロジェクトおおわに事業協同組合

期間／事業費

2016～2018年度 / 総事業費 7910万円

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

31

4 地域づくり

(6)大鰐ブランド価値向上・産業振興プロジェクト

上記「事業の大項目」の展開

(1)大鰐温泉もやし 産地化・ブランド化 事業

①もやしの本格的増産

- ・廃業生産者の温泉付き土地の再利用し新たな生産施設を整備
- ・新たな後継者育成
- ・将来的に生産施設の観光施設化(観光客が外から見学できる)
- ・さらに地域商社の立ち上げ

②もやしのブランド強化

- ・地理的表示保護制度(GI制度)に登録 (地域団体商標は登録済み)

(2)交流人口増加を 実現する観光産業 振興事業

①町内宿泊施設・飲食店への観光客誘客

- ・食(温泉もやし・シャモロック・大鰐高原野菜等)をメインに据えたモニターツアー(関係者と十分な協議・合意形成)
- ・首都圏向けツアーでは弘南鉄道大鰐線を活用(日本民営鉄道協会・関東鉄道協会の協力を得る体制を目指す)
- ・「大鰐温泉観光案内所」の充実
- ・観光ボランティアガイド(有償)の育成

②大鰐ファンづくり活動

- ・有料会員への特産品送付、贈答用「(仮称)大鰐セット」の開発
- ・「さっパス」を利用したモデルコースの発信
- ・SNSの活用などプロモーションの強化

(3)次世代の人材 確保・育成事業

①おおわに未来塾…若手経営者の人材育成、新規事業企画

②観光まちづくり塾…宿泊・飲食業の経営者・従業員の育成

③ふるさと教育…OH!!鰐 元気隊キッズへの地域愛醸成教育

出所 内閣府地方創生推進事務局『地域再生計画～「大鰐温泉もやし」増産と販路開拓を中核とした「大鰐ブランド」価値向上、産業振興プロジェクト』より東北活性研が原文の表現を活かして再構成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

32

4 地域づくり

(7) 伝統産業事業承継プロジェクト

2016～2018年度の地域再生計画(3か年)の後継として、2019年度も地域再生計画(3か年)を策定。引き続き、特産品増産、観光振興、人材育成に取り組む。(前身計画と同様の取組みをより強力に推進)

2019年度 内閣府 地域再生計画(地方創生推進交付金活用)

計画の名称
(区域)

「持続可能にする伝統産業の事業承継推進プロジェクト」^(注1)(大鰐町全域)

(注1)『地域再生計画』は「…プロジェクト」という表現、同じものを『地方創生交付金』では「…事業」という表現。

計画の目標

大鰐温泉もやしの増産、伝統産業の後継者確保、温泉街の復活^(注2)

(注2)東北活性研が大胆に要約。

定量目標(KPI)

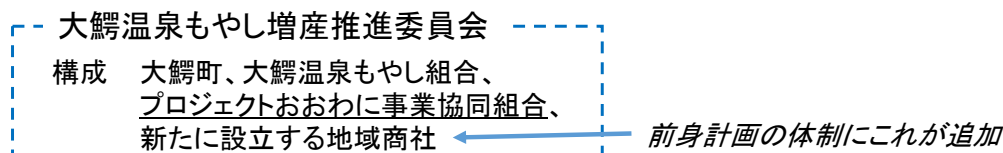
	2017年度	2019年度 増加分	2020年度 増加分	2021年度 増加分
大鰐温泉もやし生産量	64521束	5000束	5000束	5000束
事業承継の件数	—	0件	0件	1件
大鰐ファンクラブの人数	47人	10人	10人	10人

事業の大項目

展開は次ページ

- (1) 大鰐温泉もやし増産・安定供給・販路拡大事業
- (2) 大鰐町シティプロモーションによる産業振興事業
- (3) 大鰐町を持続可能にする地域経営人財産育成事業

事業体制



期間／事業費

2019～2021年度(最長3年)／総事業費 9940万円

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

33

4 地域づくり

(7) 伝統産業事業承継プロジェクト

上記「事業の大項目」の展開

(1) 大鰐温泉もやし増産・安定供給・販路拡大事業

- ①もやしの増産継続
 - ・生産力向上
 - ・未開拓の関西方面への販路強化
 - ・将来的にアジア圏への進出を目指す
- ②地域商社(大鰐温泉もやしなどの特産品扱い)の安定経営
 - ・専門家の支援
 - ・安定収益確保のための開拓・調査

(2) 大鰐町シティプロモーションによる産業振興事業

- ①大鰐の伝統の維持発展
 - ・伝統(特産物、宿泊施設等)の新たな担い手の発掘・育成
 - ・特産物を活かしたメニューの開発
 - ・歴史・自然を活かしたアクティビティの開発・実践
- ②大鰐ファンの拡大
 - ・「大鰐ファンクラブ」交流会、モニターツアー、SNSの交流
 - ・交流人口拡大、移住定住の促進

(3) 大鰐町を持続可能にする地域経営人財産育成事業

- ①町内外の担い手教育(のちに「なりわい塾」と命名)
- ②ふるさと教育(OH!!鰐 元気隊キッズ、同OBOGへの地域愛醸成と地域貢献の教育)

出所 内閣府地方創生推進事務局『地域再生計画～持続可能にする伝統産業の事業承継推進プロジェクト』より東北活性研が原文の表現を活かして再構成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

34

5 「大鰐ブランド価値向上プロジェクト」の詳細

(1) 活動体制(会議体) (2016～2018年度「地域再生青森」のハンズオン支援^注)

地域再生青森(一般社団法人政策集団地域再生青森会議)は、標記プロジェクト(地域再生計画)の実施主体である「大鰐温泉もやし増産推進委員会」の役員会のほか、経営サポート会議、ブランド化戦略策定会議、重点プロジェクト会議を数多く開催し、きめ細かな支援を実施。(経営管理支援の開催実績次ページ)

大鰐温泉もやし 増産推進委員会 役員会

全体管理のアドバイス

- 《メンバー》
- ・委員長(プロジェクト外おおきに事業協同組合(以下、事業組合)理事長)
 - ・副委員長(事業組合副理事長、大鰐温泉もやし組合(以下、もやし組合)組合長)
 - ・委員(大鰐町関係課長、もやし組合副組合長、同会計)
 - ・監事(事業組合専務理事、もやし組合監事)
 - ・事務局(come支配人、大鰐町企画観光課)
- 《オブザーバー》
- ・おおきにコンシェルジュ
 - ・地域再生青森

大鰐温泉もやし 増産推進委員会 経営サポート会議 (事業組合三役)

事業組合三役に対して
事業管理上のアドバイス

- ・委員長(事業組合理事長)
 - ・副委員長(事業組合副理事長)
 - ・監事(事業組合専務理事)
 - ・事務局(事業組合 come支配人)
- 《支援者》地域再生青森

経営サポート会議 (職員向け)

職務遂行上のアドバイス

- ・come支配人
 - ・おおきにコンシェルジュ
 - ・地域おこし協力隊
- 《支援者》
- ・地域再生青森

管理者会議

comeの課題抽出と改善

- ・事業組合(理事、副理事、常務理事、支配人、業務係長)
 - ・コンシェルジュリーダー
- 《支援者》
- ・地域再生青森

重点プロジェクト会議

商品開発やイベントの細部検討

- 増産推進委員会のうち事業組合のメンバーより数名(コンシェルジュ含む)
- 《専門家》
- ・地域再生青森
 - ・デザイン事務所
 - ・岩手志援株式会社

ブランド化戦略 策定委員会

大鰐ブランド強化の
具体戦略立案(ロゴ
マーク等含む)

- 増産推進委員会のメンバー(事業組合、もやし組合、大鰐町)より数名(コンシェルジュ含む)
- 《専門家・支援者》
- ・地域再生青森
 - ・文筆家
 - ・デザイン事務所
 - ・岩手志援株式会社
 - ・大学教員

出所 東北活性研作成

(注)「ハンズオン支援」とは、支援者が現地で被支援者に直接(相当の頻度で)アドバイスすること。

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

35

5 「大鰐ブランド価値向上プロジェクト」の詳細

(2)「地域再生青森」の経営管理支援

プロジェクトの関係者は本格的なビジネスの経験が少なかったため、経営管理の支援が必要であった。2016年度は全般的な管理、2017年度は管理スキル、2018年度は部署単位での課題改善へと支援の重点が移行。徐々に経営管理の自立化(地域再生青森からの)を図る。

○の数は開催回数

	2016年度	2017年度	2018年度
役員会	①②③④⑤⑥⑦ ・事業計画の明確化 ・もやし事業の全般管理	①②	①
経営サポート会議 (事業組合三役員)		①②③④⑤⑥⑦ ・事業組合役員に対する管理スキル向上 ・権限責任体系の変更	①
経営サポート会議 (職員向け)		①②③④⑤⑥⑦⑧ ・イベント準備、商品開発等進捗管理	①②③④⑤⑥⑦ ・各事業に関する意見交換
管理者会議			①②③④⑤⑥⑦ ・例: 特定部署の課題改善検討

出所 東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

36

5 「大鰐ブランド価値向上プロジェクト」の詳細

(3)大鰐温泉もやし産地・ブランド化事業

基幹ブランド商品である「大鰐温泉もやし」は、需給バランスを考慮しながら、生産と販路を着実に拡大

	～2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度～
生産者	・大正時代29軒 →2005年6軒	・目標9人	・目標11人	・目標13人	(新規就農者目標 2020年:累計36人)
もやしハウス		(整備費:約1300万～1600万円/棟) ・1棟 (配管による温泉供給施設を新たに整備、温泉使用量は従量課金)			(1棟/3年)
生産量		・59,650束	・64,521束	・72,039束	(増加分 5000束/年)
販路	・2009年首都圏			・関西方面	(市場調査・販路 拡大)
ブランド化	・2012年地域団体 商標登録			・地理的表示 保護制度(GI) 登録申請 (審査中)	
商品開発			・おおわに秘伝 400年カレー (2000袋製造)	・赤ピーツ加工品	

出所 東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

37

大鰐温泉もやし



出所 大鰐温泉もやし増産推進委員会ホームページ

おおわに秘伝400年カレー



出所 全国町村会ホームページ

5 「大鰐ブランド価値向上プロジェクト」の詳細

(4) 交流人口増加を実現する観光産業振興事業

もやしフェスタで町内への人の流れを実感し、フォトロゲイニング大会(p.21参照)開催へと発展。毎回開催結果の分析、改善により参加者が増加。VR動画(p.21参照)による観光媒体も開発。

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度～
キャンペーン アクティビティ	・第1回もやしフェスタ	・第2回もやしフェスタ ・第1回フォトロゲイニング	・第3回もやしフェスタ ・第2回フォトロゲイニング	(もやしフェスタ) (フォトロゲイニング)
観光案内 産業開発	・コンシェルジュ3名採用 ・観光案内所開設		・コンシェルジュ4名体制	(事業継承担い手 マッチング等)
ロゴマーク		・「大鰐物語」制作(下図)		
ファン拡大 情報発信	・モニターツアー ・ファンクラブ設立	・VR動画公開	・SNS活用	(ファンクラブ会員拡大) (モニターツアー)

出所 東北活性研作成



ロゴマーク

出所 プロジェクトおおわに事業協同組合

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

39

5 「大鰐ブランド価値向上プロジェクト」の詳細

(5) 次世代の人材育成事業

2016年度「おおわに未来塾」では、受講者が前述のもやしフェスタ、モニターツアーの企画運営を実践

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度～
おおわに未来塾（若手町民） (○の数は開催回数) ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪ 人数: 5～13 ・もやしフェスタの企画運営 ・モニターツアー企画運営 ①②③④⑤ 人数: 10～28 ・講演会4回(NPO共存の森NW、七和地区活性化協議会、青森公立大教員) ・5回目:関係者で意見交換 ①②③ 人数: 18～28 ・講演会2回(元町長、弘前路地裏探偵団) ・町歩き(元町長)			大鰐町なりわい塾 (町内で創業・起業・活動を考えている人)
大鰐観光まちづくり塾（町内個人・団体） ①②③ 人数: 14～16 ・講演会(東洋大教員、NPO かなぎ元気倶楽部、岩手志援(株)) ①②③ 人数: 13～22 ・講演(青森県観光連盟、香川県、(株)料理通信社) ①② 人数: 35～45 ・講演とパネルディスカッション(弘前市長、レストラン野呂)			6回程度/年 ・座学、ケーススタディ、フィールドワーク等 ・希望者には個別カウンセリング等フォロー
元気隊キッズのふるさと教育（次ページの東京での販売体験等）			

出所 東北活性研作成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

40

5 「大鰐ブランド価値向上プロジェクト」の詳細

(6) 元気隊キッズの東京での販売体験等

販売という明確な目標のある野菜生産、東京での販売体験のあとのパーティで一流人材と交流、など周到に準備されたプログラムにより、子供時代から愛郷心と広い視野を持つ人材を育成。今年是一期生が大学卒業。今後OBOGが増えていき、一定割合は大鰐町の地域おこし人材に。

OH!!鰐 元気隊 キッズとは (再掲)

大鰐小学校5, 6年生全員が登録(自動的)
活動は個々人の事情に応じて(実稼働生徒20名程度)



今年(2019年)第一期生が大学卒業
元気隊キッズOBOGがどんどん増えていく
一定割合は大鰐町の地域おこし人材に

日常活動

農業体験(野菜類生産⇒東京で販売体験も)、町内清掃(大人とともに)

東京での販売体験等

青森県アンテナショップ等で農産物販売
⇒生産、流通、販売の流れや付加価値構造をやさしく学ぶ
夜のパーティで各界の一流人材と交流・名刺交換
⇒先方から大鰐の良いところを聞き、誇りを持つ
⇒視野が広がり、刺激を受ける
⇒親がその話を聞き、自分の町を見直す

地方創生交付金の活用前は、町の補助を活用

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

41

5 「大鰐ブランド価値向上プロジェクト」の詳細

(6) 元気隊キッズの東京での販売体験等

平成初期のバブル崩壊でリゾート開発が破綻、財政も破綻寸前で、「借金の町」「第2の夕張」「人口減少で大鰐はもうだめ」とメディアで流れ、子どもたちはそれを聞いて育った。「勉強して、いい学校に入って、東京に就職しなさい」というのが町のあたりまえの会話になっていた。これに元気隊が危機感を持ち、子どもたちの意識改革のために結成した。

メインの活動は町内清掃と野菜作りで、子どもたちに夢と希望を与える内容になっている。

町内清掃では、一緒に活動する大人の元気隊メンバーとのコミュニケーションを通して地域の素晴らしさを学習。野菜作りでは、収穫した野菜を毎年10月第1土曜日に東京のアンテナショップで販売体験。夜には都内のレストランを借り切り大鰐町PR交流パーティーを開催する。都内在住の一流人材(高級外車純正部品会社の社長、世界的に有名な版画家、ジャーナリスト、大手ファストフード会社の社長、官僚等)に参加してもらい、名刺交換。子どもたちと目線を合わせて大鰐町の良いところを話してもらっている。子どもたちは大鰐町に誇りを持ち、そのことを親に伝えることで親も町に対する意識が変わる。

参加者は、事業協同組合副理事長の相馬氏と個人的に付き合いがあり、相馬氏の取組に共感した人たちである。

出所 相馬副理事長のインタビューを東北活性研が編集



出所 農林水産省ホームページ「農山漁村ナビ」

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

42

「OH!!鰐 元気隊」発足頃から外部資金を獲得。実績を積みと(各種受賞も)、まとまった額の地方創生関連交付金を連続して獲得。外部資金は将来へ向けての投資(もやし生産施設、人的資源など)へ。

2008 ～2009年度	内閣府「地方の元気再生事業」 観光、農商工連携、公共交通の取組み
2010年度	全国中小企業団体中央会「農商工連携等人材育成事業」 鰐come産直の会会員、鰐comeスタッフのスキルアップ
2010年度	ふるさと財団「地域共創ビジネス支援事業」 鰐comeブランド開発、鰐comeの食事メニュー開発等
2015 ～2016年度	農林水産省「農村集落活性化支援事業」 「将来ビジョン」「庭先集荷」「特産品販売」「まちの保健室」
2016 ～2017年度	内閣府「地方創生加速化交付金」 予定額4132万円 もやし生産農家育成、ブランド化
2016 ～2018年度	内閣府「地方創生推進交付金」 予定額3955万円 大鰐温泉もやし等ブランド化、観光振興、人材育成、地域商社設立準備
2019 ～2021年度	内閣府「地方創生推進交付金」 予定額4970万円 (2020年、2021年は未確定) 大鰐温泉もやし増産、シティプロモーション、地域経営人材育成

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

参考 主な表彰一覧

事業協同組合の継続した成果が評価され、至近年まで次々と受賞

2011. 11	青森県「あおもりコミュニティビジネス表彰」青森県知事賞 プロジェクトおおわに事業協同組合
2012. 3 (2011年度)	オーライ！ニッポン会議「オーライ！ニッポン大賞」審査委員長賞 OH!!鰐 元気隊
2013. 2 (2012年度)	総務省「地域づくり総務大臣表彰」団体表彰 プロジェクトおおわに事業協同組合
2013年度	(公財)あしたの日本を創る協会「あしたのまち・くらしづくり活動賞」主催者賞 プロジェクトおおわに事業協同組合
2016. 11	国土交通省「地域づくり表彰」国土交通大臣賞 プロジェクトおおわに事業協同組合
2017. 12	東北農政局「ディスカバー農山漁村(むら)の宝」選定 プロジェクトおおわに事業協同組合
2019. 10	総務省「過疎地域自立活動化優良事例」総務大臣賞 プロジェクトおおわに事業協同組合

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

まちづくり会社、行政、中間支援組織が適切な役割分担のもと、コミュニティビジネスとまちづくりの質と量両方が向上している。今後は、まちづくり会社が人的・資金的な意味で持続的・自立的経営(理想形)に向かうことが望まれる。

まちづくり会社 プロジェクトおおわに事業協同組合

- ・高い志(おもてなし世界一、湯布院並みを目指す)、リーダー人材の経験と人脈に基づく成功可能性の高い方策仮説形成、迅速柔軟な試行錯誤的实践
- ・外部資源(全国人脈、国の交付金)の積極活用
- ・関係者(鰐come従業員、もやし生産者、コンシェルジュ等々)の地道な努力



(注)「ハンズオン支援」とは、支援者が現地で被支援者に直接(相当の頻度で)アドバイスすること。

側面支援

行政 大鰐町

- ・民間主導の活性化(経済・人材)を側面から支援(地方創生交付金申請など)

《補足》東北活性研の解釈

- ・将来の住民サービス確保のため財政健全化に注力
- ・国の政策である「地域運営組織」形成(行政と住民の協働のため)にあえて取り組まず、民間の活動に任せるスタンス

中間支援組織 地域再生青森(一般社団法人政策集団地域再生青森会議)

- ・スタッフの専門性と熱意に基づくきめ細かなハンズオン支援
- ・持続可能な事業運営を指南(主に補助・助成金や交付金の獲得も併せ、事業執行への助言等)を実行。それらの経費は、交付金等の一部が充てられている。

東北活性研(公益財団法人 東北活性化研究センター)

45

おわりに

本稿では、コミュニティビジネス、ソーシャルビジネス(CBSB)の国内トップクラスの例である青森県大鰐(おおわに)町の事例を紹介しました。

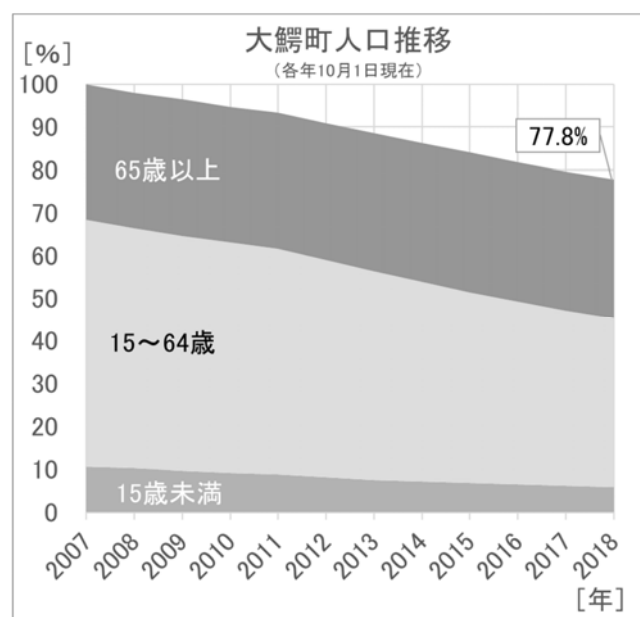
住民有志の出資による「プロジェクトおおわに事業協同組合」が、赤字であった町営の温泉付き交流センター「鰐come」をゼロ円で運営受託し、黒字化することから始まり、地域産品のブランド化、地場産業の振興など、約10年間着々と実績を積み上げてきています。まず、この活動の当事者である事業協同組合関係者の筆舌に尽くし難い努力に敬意を表します。

また、この実績の陰には、青森県の中間支援組織「一般社団法人 政策集団地域再生青森会議(地域再生青森)」の継続的かつ献身的な支援がありました。さらに、最近の活動加速には相当額の地方創生交付金を活用しています。

事業協同組合の活動はこれらの人的支援と資金的支援に支えられながら現在も発展しています。一定期間後に自立的で持続可能な状況になることが望まれます。

さて、右の図表は、このようなすばらしい活動の起点になった「OH!!鰐 元気隊」創設の2007年からの大鰐町の人口推移です。国内トップクラスの活動をやっていても人口が減少しています。

本稿で紹介した活動がますます発展し、域内GDPと雇用を増やすことになれば、人口減少に歯止めがかかる可能性があります。そのようになることを心より祈念いたします。



出所 青森県庁ホームページ『青い森オープンデータカタログ』より東北活性研作成

謝辞

本稿の作成に当たっては、以下記載の方々より取材対応や資料提供等、多大なるご協力を賜りました。

プロジェクトおおわに事業協同組合

副理事長 相馬康稜様

常務理事 渋谷敏志様

支配人 兼 総務課長 前田克則様

大鰐町役場 企画観光課 企画係

係長 岩澤佳都様

一般社団法人 政策集団地域再生青森会議

理事 事務局長 主任研究員 小笠原秀樹様

また、取材に際しましては、一般社団法人 青森地域社会研究所のご協力を賜りました。

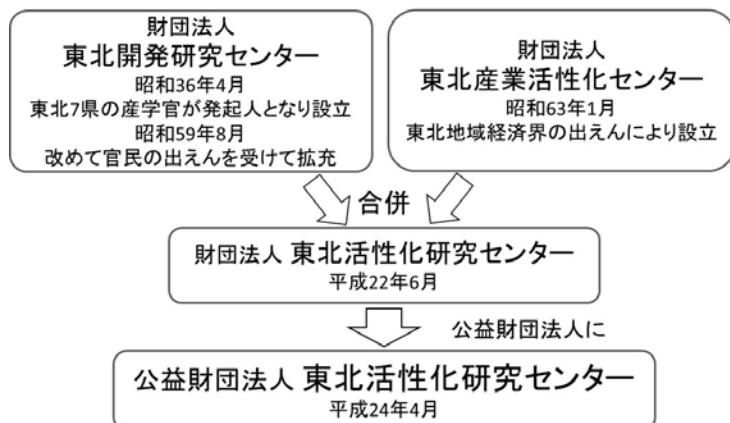
以上の方々、ならびに間接的に世話になりました方々に心より感謝申し上げます。

主要参考文献

- NPO法人NPO推進青森会議、三上 亨、2009年9月25日、『「中間支援組織」によるハンズオン支援と人材育成の取組～青森県南津軽郡大鰐町の事例から』、国土交通省ホームページ
- 経済産業省、2011年、『ソーシャルビジネス・ケースブック』、国会図書館(WARP)ホームページ
- 青森県観光国際戦略局、『青森県観光入込客統計』、青森県ホームページ
- 大鰐地域農村集落活性化協議会、2015年9月9日、『平成27年度大鰐地域農村集落活性化事業の概要』、農林水産省ホームページ
- 一般社団法人政策集団地域再生青森会議、『平成27年度大鰐地域農林集落活性化事業(将来ビジョン)調査報告書』
- 内閣府地方創生推進事務局、2016年12月13日、『地域再生計画～「大鰐温泉もやし」増産と販路開拓を中核とした「大鰐ブランド」価値向上、産業振興プロジェクト』、内閣府ホームページ
- 内閣府地方創生推進事務局、2019年3月29日、『地域再生計画～持続可能にする伝統産業の事業承継推進プロジェクト』、内閣府ホームページ
- 三上 亨、2013年3月31日、『地域を自立させる人々ー持続可能な地域社会の創造ー』、文真堂

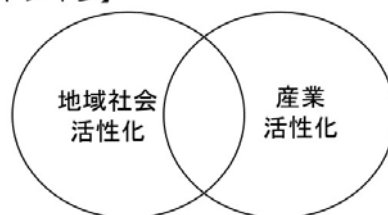
東北活性研とは

東北活性研は前身組織の創立以来、半世紀以上にわたって東北圏（東北7県と新潟県）の地域振興に取り組んでおります。



【活動理念】
知をつなぎ地を活かす
～連携力で地域社会と産業を活性化する～

【ドメイン】



【ミッション】

- ・課題解決のための「知」が生まれる場になる
- ・課題解決のための「人」が育つ場になる

東北活性研（公益財団法人 東北活性化研究センター）



コミュニティビジネス・ソーシャルビジネスの事例調査
～プロジェクトおおわに事業協同組合（青森県大鰐町）の事例～

2020年3月 発行

発行者・問合せ先

公益財団法人 東北活性化研究センター

〒980-0021

宮城県仙台市青葉区中央2丁目9番10号 セントレ東北9F

info @ kasseiken.jp 022-225-1426

東北活性研（公益財団法人 東北活性化研究センター）