

平成19年度「調査・研究事業」

地域資源評価、資源活用事業化技法に係る研究

報 告 書

平成19年2月

社団法人 中小企業診断協会

目 次

・ はじめに	1
・ 研究概要	2
・ 第 1 章 地域資源活用が重要視される背景と 中小企業地域資源活用促進法	3
・ 第 2 章 地域資源活用に係る事例	9
・ 第 3 章 地域資源活用事業の展開・評価上のポイント	53
・ 第 4 章 地域資源活用への中小企業診断士の 関わりを目指して	62
・ おわりに	65

はじめに

平成 19 年 6 月 29 日、「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律（以下、「中小企業地域資源活用促進法」と略す。）」が施行された。同法に基づき、地域の中小企業が地域資源を活用して行う新事業展開を包括的に支援する「中小企業地域資源活用プログラム」の展開が本格化している。

これまで中小企業診断士にとっても、地域の中小企業は大切な顧客であった。また地域振興も、関連して取り組むべき課題となっていた。だが特に後者については、領域が広範であること、要求される知識・ノウハウも多岐にわたること等から、十分な対応が出来ていたかどうか、議論があるところである。

今般の中小企業地域資源活用プログラムにおいては、中小企業診断士も事業化を支援する専門家として位置付けられている。こうした状況に鑑み、地域資源を活用した取り組みについて先行事例の調査等を基軸に研究する。合わせて、中小企業地域資源活用プログラムによる充実した支援を受けるための中小企業地域産業資源活用事業計画をイメージしつつ、認定のための留意事項を検討する。これによって、国の重要政策課題と連携する形で、中小企業診断士としての職務領域の拡大や知名度の向上、中小企業診断協会としての関連情報の蓄積に資することに努めた。

調査・研究は、今までの経営理論が通用しなかったり、地域ごと取り組みの独自性・特殊性が強く、普遍的な解を導きだせなかったり、ヒアリング調査や試験的コンサルティングへの協力を得られない事例があったりと、困難を極めた。あくまで研究の第一歩を踏み出した証として、本事業を位置付け、その概況を報告するとともに、今後一層の関連した領域での研究・実践に努めていきたい。

研究概要

① 実施方法

- ・関係者ヒアリング： 事例で紹介する地域の関係者からのヒアリングにより、現況・課題を抽出・検討した。
- ・事例調査： 国内の4地域の事例につき、現地調査を実施した。

② ヒアリング・事例調査

- ・兵庫県明石市： 明石地域振興開発(株)が、日本一のタコの水揚げ地という特色を生かして、自立性・収益性のある検定(「明石・タコ検定(<http://www.tako-kentei.com/>)を活用」)を活用し、地域活性化・関連産業の振興を実現。
- ・京都府伊根町： 重要伝統的建造物群保存地区に指定された街並みを利活用して、観光を主体とした様々な取り組みを実施。
- ・大分県別府市： 別府温泉の再活性化のため、様々な地域資源活用事業を「オンパク(<https://www.onpaku.jp/com/>)」という統一ブランドの下で展開。更に別府市で培ったプログラムやノウハウを全国展開中。
- ・高知県須崎市： 郷土色「鍋焼きラーメン」のプロモーション、大都市進出に見る人材・食材育成システム。

③ メンバー表：所属支部(支会)および氏名

- ・土肥健夫(東京支部(三多摩支会))
- ・山縣英起(東京支部(三多摩支会)入会準備中)
- ・小林幹彦(神奈川支部)
- ・小口裕(東京支部(三多摩支会))
- ・関口健二(神奈川支部)

第1章 地域資源活用が重要視される背景と中小企業地域資源活用促進法

1. 地域資源活用の重要視

① 地域資源活用を重視した展開へ

地域活性化の必要性については官民ともに強い問題意識を持っていた。関連政策・助成措置についても、多彩なものが用意されていた。但し、非常に厳しい事業環境もあって、取り組みは進まず、効果も十分に現れてこなかった。

このような状況の下、国では地域ならではの活性化の動きを支援するため、地域資源の活用を基軸に据えた取り組みを主対象とした政策を展開し始めている。その背景・意義等を概観する。

② 地域資源に注目した理由

厳しい事業環境に対応するためには、強い特色・個性を有する取り組みをしていくことが必要とされた。地域資源の活用は、その重要な切り口の一つとして期待された。地域資源が、事業の個性化・高付加価値化の鍵となり、地域の独自性や事業に取り組むことの必然性を強化することを期待したのである。後で述べる地域資源活用に係る法制度も、このような点への挺入れに主眼が置かれていたのである。

地域資源は、地域に根差すものであり、多くの場合、地域の「強み」の一部となっている。これを生かすことが出来るかどうか、地域の自立的・持続的な成長を実現していけるかどうかの分かれ目といえる。

地域の中小企業が、地域資源を活用した事業を活発に展開していくことは、産地の技術、農林水産品、観光資源等、独自性や個性の強い取り組みとして、地域外での事業を展開する上でも、熾烈な競争に対応していくための差別化の要素となり得る。

地域経済の主体である中小企業の地域資源を活用した創意ある取り組みを推進し、ブランド形成・商品開発等によって地域資源の価値を向上する等、地域の強みを生かした産業を形成・強化していくことが重要である。こうした観点から、地域資源への着眼がなされた。

2. 関連した取り組みの滞り

① 地域資源活用に係る取り組みが不活発な理由

地域資源の価値や活用の意義については、従前から注目されていた。ではなぜ、関連した取り組みがあまり活発とはいえなかったのであろうか。5つの理由があると考えられる。

まずは地域資源に係る客観的・専門的評価の不足である。良質で、活用可能性を有する資源が存在していても、これを的確に評価する技能・センス・ノウハウが地域に十分蓄積されていなかったことが挙げられる。資源があまりにも身近で日常的なため、その価値を見落としていたり、資源として認識していながら、過大評価して活用の方策を誤ったり等の例が多い。前者は、地域

にとって非常に大きな機会損失といえる。また後者も、分不相応の事業計画や事業化で、取り組みを頓挫させ、関係者を落胆させることに繋がっている。

次は単独資源のみでの展開が試みられることである。農業等で、単に優良な農産物を栽培するに留まらず、産品加工で付加価値を増すことがいわれるように、“素材として”資源自体を提供しようとするあまり、その価値が伝わらなかつたり、十分な付加価値を生み出すことが出来なかつたりして、取り組みを中途半端なものに終わらせてしまっているような例も多い。無論、単独資源のみの商品力でアピール出来る場合もあるが、多くの場合、他の資源を組み合わせたり、何らかの加工等を加えたりすることで、より一層商品力や付加価値が向上するものである。

3つ目は、販路や情報伝達媒体との接点や活用ノウハウの不足である。地域資源の価値が極めて高かったり、良い商品が出来たり、活用法が優れていたとする。実際、そのようなケースも多い。問題は、どのように市場に対して、こうした取り組みや成果としての商品・サービスを訴求していくかということである。多くの取り組みで、この点がボトルネックとなっている。

営業力等に注目し、大手流通業者への売り込みが行われる。相性がよく、取り扱いが決まったとする。ただ地域として想定したような売られ方、経済条件、売上高に繋がらず、結局撤退するような例も多い。そこまでいけば、まだ良い方である。従前、よく取り組まれた酒類・漬物類等は、よほどのものでない限り、競合する類似商品との間での差別的優位性が訴求出来ず、取り扱いすら断られた例が多かった。更にその前段階として、このような有力な販路とすら接点を持てなかった例もよくみられた。

東京・大阪・名古屋等での、日本商工会議所・全国商工会連合会が主催する物産市への出展も、比較的活発に行われた。幾つかの行催事は集客力も大きく、期間中は試飲・試食する人も多かった。だが行催事後、継続的な買い上げにつながることは、ほとんどなかった。

インターネットの普及は、電子商店街や電子通信販売の隆盛を招いた。販路として、こうしたネット関連での取り扱いを試みたケースもあった。だが、同質的なサイトや商品・サービスに埋没したり、これらの電子媒体自体の市場特性・営業戦略の無知さゆえに、的確な販売が出来なかつたりといった例が大半だった。

いずれにしても地域資源の価値や用法の適否以上に、販路や情報伝達媒体との接点や、それぞれの販路・媒体の活用ノウハウの不足は大きな問題であった。

4つ目は、地域資源の活用法の誤りである。農産物の例でいうと、単品でブランド形成するだけの背景・商品力がある茶・米等を、ブレンド素材として打ち出してしまうたり、静謐な環境を売りにした観光商品として仕立てるべきなのに、大型観光バス主体での短時間の立ち寄り主体の観光商品として方向付けしてしまったりするようなものである。地域資源自体の価値が十分に発揮されないだけでなく、市場への訴求力も弱くなりがちである。折角の取り組みなのに、非常に勿体無い。

最後は、地域資源活用や、これを基軸にした地域活性化・まちづくりに係る戦略的なプログラムの不足・不備である。眺望の良さ等、優れた観光資源を生かして、観光拠点を形成し、関連した事業を展開する。ただ地域に取り組みが位置付けられていないことから、最近の“地産地消”の流れに反して、地場産品が食材や土産品等として活用されていない。観光拠点の周辺の修景・まちなみ整備が出来ていないため、拠点自体や、まち全体の魅力が訴求出来ない。例示したような場合、折角の取り組み自体の価値を損ないかねない。場合によっては、取り組み自体を短期で頓挫させてしまうことさえ懸念される。

② 地域資源活用に係る支援の柱

従前は、述べたような要因もあり、地域資源の活用がなかなか思ったように進まなかった。この内、特に地域中小企業のみでは、市場調査、商品企画、商品開発、販路開拓等、事業化に係るノウハウ・ネットワーク、地域資源の発掘・評価・価値の向上等について十分な対応が不可能であった。取り組みを活発化するためにも、公的な支援が求められていた。

こうした問題認識に鑑み、国では地域資源、特に事業活動に活用可能な「地域産業資源」に着眼した総合的な助成措置を、以下の2つの柱立てで行っていくこととした。一つは「域外市場を狙った新商品等の開発・事業化に対する支援」、他は「地域資源を活用した新たな取り組みの掘り起こしや地域資源の価値向上(ブランド化等)に対する支援」であった。関連した法制度が準備される。

3. 中小企業地域資源活用促進法

(1) 中小企業地域資源活用促進法施行

① 競合への対応

地域の実態をみるに独自の気候・気象の中で栽培・育成された農林水産品、伝統的なものも含む独自の技術・技能、風土・歴史を生かした観光、長い歴史の中で育まれた伝統文化等、他の地域とは明確に異なる地域資源が存在する。これらの資源は、既に述べたように、極めて厳しい事業環境の下、地域活性化を推進していくための計画要素として活用出来るような“宝の山”と考えられる。

近時の競争状況をみると、周辺・隣接地だけでなく、国内を越えて、国際的なものにまでなってきた。事業のコスト、提供する製品・サービスの水準だけでは、こうした厳しい競争を乗り切っていくことは出来ない。「地域ならではの」、「地域だからこそ」という取り組みが、今、必要とされていた。非常に重要な鍵を握るのが、地域資源である。

展開上、重要な素材となる地域資源だが、地域内ではその価値を十分に評価出来ず、活用出来ていないことが多い。こうした状況の下、地域経済を支える中小企業の経営者らが自ら地域を精査・検討し、自分の地域を他地域から差別化し、競争優位を築いていくような個性的な地域資源

を掘り起こし、商材となり得る水準にまで磨き上げることが求められた。

② 新法へ

中小企業による、このような先進的で意欲的な取り組みを支援するため、経済産業省は平成 19 年 2 月に中小企業地域資源活用促進法の案を通常国会に提出した。国会での審議を経て、同法案は 6 月に施行された。

同法は地域資源を活用した事業化に係る取り組みを、総合的に支援していくことを想定していた。地域資源の価値の客観的評価、専門的な助言、資金調達・税制面等に係る助成等を組み合わせた、中小企業地域資源活用プログラムが動き出す。

(2) 中小企業地域資源活用プログラム

① 概要

中小企業地域資源活用促進法に基づき、中小企業地域資源活用プログラムについて概観する。基本的に、域外市場を狙った新商品開発等の開発・事業化に対する支援が主体となっている。

大きな流れとしては、国がまず地域資源活用に係る基本方針を定める。平成 19 年 7 月 13 日、国は基本方針を公表した。基本方針では地域資源活用を促進していくことの意義を説いている。中小企業地域資源活用促進法では、「地域産業資源」を「自然的経済的社会的条件からみて一体である地域(以下単に「地域」という。)の特産物として相当程度認識されている農林水産物又は鉱工業品」、「鉱工業品の生産に係る技術」、「文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源として相当程度認識されているもの」の 3 種に類型化した。基本方針では、その要件を詳細化し、各都道府県では地域産業資源の指定を含めた、基本構想を策定した。平成 19 年 12 月 26 日現在、10,059 件の地域資源が指定されている。

都道府県の基本構想を国が認定すると、地域中小企業者を主体とした取り組みが本格化する。地域資源を活用した事業に取り組みようとする地域の中小企業者は、事業計画を作成する。作成された地域資源活用事業計画を、国の地方支分部局が認定すると、後ほどみていくような様々な支援措置が講じられることになる。

② プログラムの特徴

中小企業地域資源活用プログラムは、4 つの特徴を有する。まずは地域の「強み」となる地域資源を、地域主導で掘り起こす取り組みを支援しようとしていることである。これは熾烈な競争等、厳しい事業環境の下、地域としての独自性や必然性がある事業を展開していくことが有効との認識に立ってのことである。

次はマーケティング、ブランド戦略に精通した人材・仕掛人による専門的な支援を用意していることである。従前も様々な取り組みがなされてはきたものの、地域中小企業のみでは、市場調査、商品企画、商品開発、販路開拓等、事業化に係るノウハウ・ネットワーク、地域資源の発掘・

評価・価値の向上等について十分な対応が不可能であったことによるものである。

3 つ目は産学官連携、農工連携等、従来の垣根を超えて、地域の力を結集しようとしていることである。産学官の連携については、これまでも盛んに試みられてきたことである。今回は、産業間や、これを所管する省庁、すなわち助成措置に係る連携も意識されている。一次産品を加工することで付加価値を高めたり、農業と商業、農業と観光とを融合したりする等、有効性はいわれながら、まだまだ取り組みを活発化する余地があったものをも、積極的に支援対象としていこうと試みている。

最後は首都圏等、大都市、更には海外市場を視野に入れた展開を、支援していこうとしている点である。地域内を対象とした取り組みについても、梃入れをしていく意味や意義は存在する。だが市場規模等から考えて、大都市や海外市場にまでも目を向けることの有効性は、極めて大きい。地域の中小企業が、独力でこうしたダイナミックな展開をしていくことは難しい。手厚い支援が期待されていたのである。

② 支援措置の概要

中小企業地域資源活用プログラムに基づく支援措置の概要を概観してみる。まずは地域産業資源活用事業計画の認定を受けた案件に対するものについて、補助金等、融資等、税制の3種に大別して検討する。

補助金等としては、「地域資源活用売れる商品づくり支援事業」と名づけられた、地域資源を活用した“売れる商品”づくりのため、地域資源活用事業計画の認定を受けた中小企業等を対象として、試作品開発・展示会出展等に係る費用の一部を補助する制度が用意された。市場調査、商品企画、商品開発、販路開拓等、事業化に係るノウハウ・ネットワークを有する専門家による継続的なアドバイスの仕組みも整えられた。この他、中小企業基盤整備機構が主催する商談会やアンテナショップに、認定された地域資源活用事業計画を有する地域中小企業を優先的に出展させる措置も講じられることとなった。

融資等としては、中小企業金融公庫・国民生活金融公庫といった政府系金融機関による、事業に必要な設備資金及び長期運転資金を対象とした低利融資が用意されている。また商工組合中央金庫も、必要な設備資金及び補助金交付までの繋ぎ運転資金等を低利で融資する独自の貸付制度を設けた。

融資を補完する形で、信用保証協会が既存の保証制度とは別枠で債務保証枠を設けて債務を保証したり、農林水産品等の食品関係の取り組みに必要な借入れについて、食品流通構造改善促進機構が債務保証等を実施したりする仕組みも整えられた。

税制としては、中小企業等基盤強化税制の一環として、取り組みに係る設備投資減税が行われている。機械及び装置を取得した場合には、取得価格の7%の税額控除、又は30%の特別償却が、また機械及び装置をリースした場合には、リース費用の総額の60%相当額につき7%の税額控除

が得られるようになっている。

地域産業資源活用事業計画の認定以前の取り組みは、事業化の成否を分ける大切な段階であるため、計画認定後の案件と並び、支援することが求められる。地域資源活用プログラムでは、地域産業資源活用事業計画が認定される以前の新たな取り組みの掘り起こしや地域資源の価値向上(ブランド化等)に対しても、多彩な支援施策を用意している。

地域資源活用プログラムではこのように、地域産業資源活用事業計画の認定を受けた案件を主体にしつつも、認定を受ける以前の取り組みまでを対象とした広範な支援措置を用意している。

第2章 地域資源活用に係る事例

地域資源を新たな視点から活用している事例を、以下で取り上げる。いずれも中小企業地域資源活用プログラムを活用したものではないが、今春から、プログラムの活用を検討しているものも存在する。各事例ごと注目すべき点が異なるため、構成はそれぞれの事例の注目点を基軸にしたものとして、統一はしない。

1. 兵庫県明石市

(1) 明石市の概要と地域活性化への取り組み

① 明石市の概要

明石市は、神戸市から20km・15分、大阪市からも50km・40分の距離（JRや山陽電鉄等を利用）にあり、京阪神の通勤圏として恵まれた立地にある。また、鉄道以外にも明石海峡や国道2号・神明道路等の基幹交通網により広域交通利便性は高く、魚の棚商店街や大型商業施設等もあり、居住環境が良好であり、古くから京阪神西部のベッドタウンとして知られてきた。人口・世帯数も順調に伸び、平成19年3月末の人口は30万人弱（292,164人、住民基本台帳）、世帯数119,597戸である。

② 中心市街地活性化の取り組み

明石市の中心市街地には、周辺・広域の“台所”ともいうべき「魚の棚商店街」が立地する。同商店街は、海産物を中心とした食料品を、地域住民や観光客のために販売し、栄えてきた。商店街の近隣には、JR・山陽電鉄の明石駅前のダイエーやステーションプラザ等の大型店の他、専門店・飲食店等が一大商業集積を形成し、市内の拠点となっていた。



明石市を代表する魚の棚商店街

しかし、郊外・幹線道路沿道に新しい商業集積が形成されると、中心市街地の衰退が進んだ。市では“明石の顔”ともいうべき中心市街地が衰退していくことを危惧し、平成10年の中心市

街地活性化法制定を受け、平成 11 年度に「明石市中心市街地活性化基本計画(平成 12 年 3 月・明石市)」を策定した。活性化のための取り組みの企画・推進役となる TMO(Town Management Organization の略。平成 18 年の関連法制度の改正までは、中心市街地活性化法に則った助成措置を受けることが出来る主たる主体であった。)として、明石商工会議所を認定し、中心市街地の活性化への取り組みが始められた。

中心市街地活性化にあたり、JR・山陽電鉄の明石駅南東部に近接した東仲ノ町地区の市街地再開発事業が懸案事項で、第 3 セクターの明石地域振興開発(株)が設立され、平成 13 年秋、商業・住宅・公共施設を複合した新たな拠点として、「アスパア明石」がオープンした。アスパア明石には有名ブランドの衣料品、大型玩具店、食品スーパー等に入店し人気を集め、中心市街地への来訪や、魚の棚商店街をはじめとする既存商業集積との回遊が促進された。一方で、魚の棚商店街と並び中心市街地の核的な役割を担ってきたダイエー明石店が退店するという悪い出来事も生じた。ただ魚の棚商店街では老朽化したアーケードの架け替えを実施したり、個店レベルでも積極的な営業形態の変更等を行ったりと、活性化に向けた取り組みが着実に進められた。



アスパア明石

③活性化のキャッチフレーズ

明石市における中心市街地活性化の推進組織として、まちづくりの企画・推進主体たる TMO である明石商工会議所、また再開発ビル「アスパア明石」の管理・運営主体である明石地域振興開発(株)を位置付けていたが、このほかに、商工会議所が主体となっていく企画や取り組み推進のための段取り等に官民の広範な関係者の意向反映・関係者の役割分担・合意形成促進等のため、まちづくり関連での諮問機関として、市役所・商工会議所・明石地域振興開発(株)、商業者、住民、権利者等で構成される「明石市中心市街地まちづくり推進会議」を組織化していた。明石市中心

市街地まちづくり推進会議において、中心市街地を新興商業集積と差別化したり、明石のイメージを鮮明に訴求していったりするためのキャッチフレーズの検討が行われた。ここでは、日本標準時や子午線に関するもの、明石海峡に関するもの等々様々な案が出され、明石海峡で採れる新鮮な海産物や魚の棚商店街の存在、漁業や魚に関する文化・習俗の存在等を評価して、「魚を楽しむまち明石」が最終的に選ばれた。

さらに、キャッチフレーズを具現化したキャラクターとして、「うおっちくん」がデザインされた。また、明石市中心市街地まちづくり推進会議の愛称は「うおっち meeting」とすることになった。ここで再評価された魚との関わりが、「明石・タコ検定」へと繋がっていくことになった。

(2) 「明石・タコ検定」着手への経緯

① 「京都・観光文化検定」の概要

こうして、平成13年秋に東仲ノ町における再開発事業が完了し、アスピア明石がオープンしたこと、平成16年から翌年にかけての検討で、中軸となる魚の棚商店街の老朽化したアーケードの架け替えが決まり、関連した準備に入ったこともあって、中心市街地活性化法に則った明石市としての取り組みは、ある意味で一段落した。明石市中心市街地まちづくり推進会議でも、官民の広範な層が意欲的に取り組むことが出来る、次の事業の検討が議題に上ることとなった。

次なる事業の検討を重ねる過程で、推進会議の事務局を努めていた明石商工会議所の経営指導員から、同じ商工会議所繋がりということで得られた京都検定の話が紹介された。

京都検定は、平成16年から京都商工会議所が主催し、正式名称を「京都・観光文化検定」という。京都の歴史、名所・旧跡、神社・仏閣、建築様式、庭園、美術・工芸、伝統文化、行催事、京料理・菓子、京言葉、伝説、地名、自然、観光等、京都に関する事柄全般を問い、受験者の「京都通」の度合いを評価するものである。

京都・観光文化検定は、検定を通じて、京都に係る正しい理解を促し、その魅力を発信すると共に、次世代に語り継いでいくことを目的としている。内容的にも、専門的な監修がなされた、非常に高質で学術的な構成となっている。

平成16年の第1回の実施から一万人近い受験者を集め、平成19年に行われた第4回でも同規模の受験者数を維持している。検定は1級から3級までの3段階(第1回は2級・3級の2段階のみ)で構成され、級が上がるほど難易度が高くなる。

京都の知名度や京都への関心の高さもあり、首都圏をはじめ、受験者は広範な地域にまたがっている。

主催者である京都商工会議所内に京都検定事務センターが置かれ、専従の職員が配置された。

② 「京都・観光文化検定」の注目すべき点

試験に限らず、出版・講習会・優待等、多角的な取り組みを行っており、その展開の裾野の広

さに注目すべきである。

公式テキストブックは、茶道の裏千家関連の出版社である淡交社が出版し、検定問題と解説を取りまとめた書籍は、地元のメディアである京都新聞社が発行している。受験に関する教育も、検定自体の主催者である京都商工会議所が実施している。通信教育としては、京都に本部をおき、文化研究や出版を行っている PHP 研究所や、NHK 学園等が教材の制作・研修等を実施している。

また、難関である 1 級に合格した人（第 3 回までの 1 級合格者の累計は 127 人）向けには、京都府京都文化博物館・山城郷土資料館・丹後郷土資料館、京都市美術館、京都国際マンガミュージアム等の入館についての優待という、大きな特典が用意されているほか、毎年、「1 級合格者の集い」が開催される。いずれも合格者にとっては、非常に魅力的な特典である。これらの特典は、合格者を京都の親派や京都通として囲い込み、各種の取り組みに協力してもらったり、高頻度で再来訪してもらい、関連消費を誘発したりする等の効果も生み出している。

③ 明石での検定の実施へ

こうした京都・観光文化検定の情報が、明石商工会議所の経営指導員により、明石市中心市街地まちづくり推進会議の場で報告された。検定という形式、事業の効果、公式テキストブックにみられる収集・整理された多様な地域情報、各地からの受験者の存在等が、参加者の取り組み意欲を刺激した。

商工会議所では従来から、簿記をはじめとする多彩な検定を実施しているため、新たな検定を行うということの困難さは容易に想像できる。このため当初、京都検定の情報を提供した職員も、京都の取り組みは基本的には興味深いが、明石での同じような事業の実施は困難という方向性での話をした。だが、そのことを理解した上でもなお、まちづくり推進会議の参加者の関心は高まる一方であった。こうして平成 17 年春頃から、明石市での検定の実施に向けた具体的検討が始まった。

(3) 「明石・タコ検定」の内容

① 意義

ただ単に、「京都検定がうまくいっているから、これを模倣してみよう」ということではなく、まず、検定の意義や目的についてきちんと整理するところから検討が開始された。その結果、それは「明石に関する情報発信を、自立的・継続的にしていくため」ということに明確化された。

地域の情報発信は、従来は広告代理店やマスコミ等の専門業者などに宣伝・広報を行ってもらうのが主流であった。確かにこうした方法は、それなりの効果も期待できるが、料金が高額である。また、急速に普及したインターネットを活用した情報受発信は、最近では検索エンジンに上位表示される技法の高度化等が進み、素人が経費を節減しつつやるのでは、想定したような効果が得られづらくなっている。ブログ等も、関連分野に特化したものは、媒体として活用すると、関心

が強い人達に効果的に訴求出来るという利点もあるが、キーパーソンをどのように掴むか、明石としてどのような構図で事業に繋げていくかということは、なかなかイメージしづらい。

このように、既存のマス媒体やインターネット関連の媒体と比較して、明石の情報を発信しつつ、きちんとした事業の仕組みを構築するという点で、検定の優位性が明らかにされた。

既存の媒体等では、対象となる一般の人達は情報を受け取るのみである。更には、前述の通り、既存の媒体を活用する場合、広告代理店・マスコミ等の専門事業者に、手数料を支払わなければならなかった。もちろん、この販売促進が効果を上げ、事後に回収をする構図になっているが、確実に投資を上回る十分な回収が得られるとは限らない。

一方、検定は、マス媒体を視聴する人の総数よりは遥かに小さいが、受験者が自主的に“お金を払ったり、時間を割いたりして”より深く、より専門的な地域情報までを得ようと努力してくれる。コスト面においても、テレビや新聞等のマス媒体利用と比較したならば、低廉な範囲に収まる。つまり受験料という収入を確実に見込める上に、コストも限られているのである。

以上のように、検定とは、明石に関する情報発信を、自立的・継続的にしていくという目的を照らして、情報の浸透度、事業としての可能性という2つの点から意義がある。

② 検定テーマの設定

当初は「明石検定」として、明石に係る歴史・文化・名所・旧跡・生活・習俗・産品・方言等を“地域学”的に問うようなものが検討された。しかし、京都と明石では、根本的に異なる点がある。京都に関する検定をするという情報を流した場合、京都への思い入れ・関心がそれほど高く無い人でも、何らかの関心を抱いてくれる人が多い。

しかし、明石と聞いて連想されるものは、実際は神戸市に架かっている「明石海峡大橋」、「日本標準時の明石天文台」位がギリギリであり、「子午線のまち」・「明石原人」・「関西圏を代表する、海産物を主体とした商店街である魚の棚商店街」という辺りまで知っている人の数となると、非常に限られている。

つまり、京都と同じようなテーマで検定を実施しても、情報発信の範囲は限られ、受験者が少なく、コストは回収できず、地域として不足分を自己負担する必要性が生じるという、悪循環が想定される。その結果、「明石に関する情報発信を、自立的・継続的に実施していく」という、本来の目的が達成されない。つまり、「明石検定」ではダメだということである。

そこで、明石市の中心市街地活性化に係るキャッチフレーズとして設定された、「魚を楽しむまち明石」に関連して、「タコ」というテーマが浮かび上がった。明石市はマダコの漁獲高が日本一である。兵庫県が策定した地域資源活用プログラムに係る基本計画の中でも、地域資源として指定されている。

タコの、特にコミカルなイメージを前面に出せば、検定自体に強い訴求力を持たせることも期待出来るし、何となく面白そうだから、受けてみようという人も出て来るものと思われる。また、

個性・面白さ等の点で、“メディア受け”も良いと考えられた。

かつ、タコを前面に出しつつ、明石の漁業や海産物に係るイメージ向上させ、明石市としての産業振興、まちづくりにも繋がる。

こうして、タコをテーマに、関連した知識領域を、関西ならではの面白さ、茶目っ気も組み合わせさせて問う、つまり、「学術的な裏付けをきちんと付けながらも、お遊びモードの検定」である、「明石・タコ検定」として構成されることとなった。

③ 顧客ターゲットと利用動機

タコというテーマを、どういった対象層に訴求・提供するかについては、前述した明石市のベッドダウンという性格を考慮し、まずは明石市に住みながら大阪・神戸等に通勤・通学している層をコア・ターゲットとし、彼らの地元・明石への関心を高めたり、理解を促したりするような戦略が採られた。

次に、より細かな対象層の属性については、明石市在住の30代・40代の男性層で、大阪・神戸等への通勤者が主対象として設定された。明石市で30代・40代の男性の構成比率が相対的に高いこと、この層の多くが大阪・神戸等に通勤し、明石に住みながら最も明石への関心や関わりが薄い層と考えられたからである。

彼らは知的な好奇心が強く、知識習得・資格取得等に係る投資意欲も高いことから、例えば、知人・家族等と、明石特産の海産物を提供する飲食店等に出掛け、そこでタコを中心とした魚介類や、これに関連した文化・歴史・習俗についての知識、博識さが評価されることこそが、最も彼らに対しての動機付けになると考えられた。

④ ターゲットへの訴求ツール

タコはビールのつまみとして非常に相性が良いこと等から、大手飲料メーカーが検定に協賛してくれることとなった。同社のテレビCMで、明石のタコをつまみにビールを飲むシーンが放映された。更に、同社が飲料を納入する明石市内を中心とした居酒屋等で、ビールを訴求する卓上のメニュー型の広告物に、明石・タコ検定の宣伝（検定での予想問題）の紹介を入れ込んでくれた。この他、別の大手飲料メーカーは、飲料を販売する自動販売機の空きスペースに、タコ検定の実施告知、及び予想問題を載せたポスターを掲示してくれた。これによって、検定が対象とする30代・40代の男性層を中心にした、検定実施に係る認知度や検定への関心が飛躍的に高まった。

また、検定の合格証についても、対象層への訴求ツールとなった。タコ検定では、無味乾燥な合格証ではなく、対象層である30代・40代の男性層に特に強く訴求するため、日常の生活シーンの随所で“タコ検定に合格したということを誇示”出来るよう、持ち歩き易いクレジットカード・サイズのもので採用された。さらに、タコが自吐き出す墨の色が黒であるため、カード表面の色は黒色が採用され、「お墨付き認定証」とネーミングされた。

⑤ 事業の仕組み

本事業の収入項目には、受験料、セミナー受講料、テキスト・ガイドブック販売収入、協賛金収入等がある。受験料は、京都・観光文化検定等、類似の取り組み事例の価格設定等を参考にし、消費税込みで3,000円に設定された。

受験料や受験対策セミナーの受講料以上に、収入を得る対象を広げるため、検定に関心がある層にも販売出来る可能性がある、テキストとガイドブックを販売することとした。

更なる収入増大のため、関係者が手分けをして、地元・大手企業から協賛金を集めた。その結果、前述したような大手飲料メーカーによる広報物掲示等の協力も得られた。

初回については、これ以外に、経済産業省の戦略的中心市街地中小商業等活性化支援事業費補助金による助成を受けた。

検定実施に係る投資・経費は、問題やテキスト類の作成経費（専門家等の人件費等）、会場借り上げ費用、関連講習・会場設営・受付・試験監督・採点のための人件費、広報費等がある。

実施会場は可能な限り公共施設を利用し、関連講習・会場設営・受付・試験監督・採点には関係者の協力を求めるなどして、可能な限り地域の人材の協力を得て、経費節減が図られた。

大手飲料メーカーの協賛が得られ、大きな効果を上げたことは前述したが、検定実施を告知する広報費は、マス媒体を活用して広告を打つのではなく、記事として書いてもらったり、テレビのニュース番組等で取り扱ってもらったりすることによって、経費節減が図られた。検定実施についてのプレス・リリースには、単に検定を実施することだけを知らせたとしても、ニュースとしては平板で特徴に欠け、取り上げてもらえない可能性が高いため、古語調で明石・タコ検定の実施が告知し挑戦を促すという「果たし状」形式が用いられた。こうして、広報媒体自体のニュースとしての価値を高めたのである。さらには、事業の実施主体の中でも中心的な役割を果たしている明石地域振興開発㈱の事業部長が、比較のお堅いNHK等の番組から、お笑い芸人によるレポート番組に至るまで、対象層や視聴者の特性等を意識しつつ出演し、検定をアピールした。

損益改善の基本的な考え方は、関係者との間での「互恵的な関係」の構築・強化による投資・経費の節減である。直接、高額の支払いをすることは難しいので、低廉な経済条件で努力してもらおうが、その努力は何らかの形できちんと報われ、結果、低廉な経済条件で仕事をした以上の恩恵が得られるという仕組みである。

例えば、問題の作成については、専門の学者を全国から集めて問題を作成したのでは、莫大な経費が必要となるため、明石浦漁業協同組合の若手で、魚介類に関係した書籍の執筆経験も有する、非常に優秀な職員が問題作成の事務を進めた。このことで、低廉なコストできちんとした検定問題が出来上がることとなった。

検定関連の専門的かつ煩雑な事務については、明石商工会議所の、簿記等に係る専門的なノウハウが活用された。

検定の運営は、地元マスコミ系の企画会社が、通常の水準よりは低価格で請け負った。但し同社としても、地元マスコミとして地域への関わりをアピールすることが出来るというメリットを得た。

広報物類のコピー・ライティング等については、明石在住の文章・イラスト共に得手で高い評価を得ていた、若手の女性フリー・ライターに依頼した。タコ検定関連のコピー・ライティング等については、彼女にすれば低廉な条件での業務であったが、検定自体が成功したことで、彼女には従前以上に多くの好条件での仕事が入ることとなった。

⑥ 取り組み体制

企画は、明石市中心市街地まちづくり推進会議の中の、企画分科会が主体となって行われた。構成員は明石市・明石商工会議所・事業者・一般市民等であり、検定の事務を委託した業者等にも参加を求めて、企画・計画が精緻化された。

検定の直接的な実施主体として、明石・タコ検定委員会が組織化された。委員会は、商工会議所で中心市街地活性化等のまちづくりを担当する副会頭がトップとなり、明石地域振興開発㈱の社長、地元の大学学長、市産業振興部部長、市観光協会会長、市商店街連合会会長、漁業協同組合理事長等で構成された。

検定事務局は、中心市街地活性化をはじめとした、まちづくりの具体的な推進主体として位置付けられていた明石地域振興開発㈱内に置かれた。検定についての経験やノウハウを有する商工会議所が、これを補完する形が採られた。

問題の作成は、漁業協同組合の若手が実務を担い、大学教授等で構成する専門の委員会を設けて取り組まれ、実際的には、漁協職員が専門的な知識・ノウハウを活用して行った。

検定運営を委託した事業者は、地元の指示に従い、物理的な作業を行うような位置付け・役割に留められ、第2回目以降の検定では、運営委託を最小限とし、可能な限り地元主体で取り組み、経費の節減を図るようになった。

(4) 検定の実施と結果検証

① 第一回「明石・タコ検定」の実施

平成18年3月5日、第一回の明石・タコ検定が明石商工会議所、明石市生涯学習センター等を会場として行われた。受験申し込み総数は566名、当日受験者は530名であった。

受験者の属性は、企画段階で設定した対象層と整合し、3/4が男性、30代・40代で過半数を占めた。受験者の居住地域は1/3が明石市内、3/4が兵庫県内という結果であった。

受験者は、市販した公式テキストブックから70%以上を出題した択一方式の100の問題を60分以内に解答することを求められた。合格のためには、80%以上の正解が必要とされた。第一回の検定の結果、合格者数は442名、合格率に換算すると83.4%と高い水準となった。これは、受験者

がテキストブックやガイドブック、受験対策セミナー等活用して周到に準備したことの結果であり、事後のアンケートでも、問題の水準について、簡単だったという答えが多かった。実施主体としては、合格率を完全にコントロールすることの難しさを実感したという。

受講者たちが検定を知ったきっかけを調べると、新聞記事やテレビ番組等が多く、経費を支出するというよりも、取材してもらって情報を出していく方策がうまく機能した。

検定とまちづくりとの関係を緊密化し、取り組みの波及効果を醸し出そうと、受験会場では、当日、中心市街地内で行われていた一店逸品、フリー・マーケット、料理教室等を主体とした行催事である「明石・春旬祭」のチラシや、一店逸品を紹介したガイドブック等が配布された。受験者の中には、終了後、春旬祭へと回遊した人も多く、取り組みとしての相乗効果があったと考えられている。

② 取り組みによる効果

第一回の明石・タコ検定は、検定問題やテキスト・ガイドブックの作成経費等、初期投資的な支出がかさんだこと等もあって、事業単独では損失を計上した。しかし、検定自体が話題になり、多彩なメディアで取り上げられたこともあって、明石市やタコ等の海産物に関する情報を発信するという目的は達せられたことの意義は非常に大きいと思われる。

検定実施による最大の効果は、明石市のイメージの普及・改善である。元来、明石市は全国的には知名度が高いとはいえず、また連続した事故によってイメージが悪化していた。検定実施によって、明石の名前が多彩なメディアで取り上げられ、検定のテーマであるタコが持つ親しみ易さやコミカルなイメージが、事故が生み出した否定的なイメージを払拭・改善し、非常に有効であったと思われる。

さらには、「明石のタコ」という地域ブランドを確立する契機ともなった。元来、明石市でのマダコの漁獲高は日本一であったが、タコは全国各地で採れることから、明石がタコの有数の産地であるというイメージを形成するには至っていなかった。検定が、こうした地域ブランドや産地イメージを確立していく上でも、有効に機能したことは、大きな効果と思われる。

また、検定による全国からの注目の高まりと、事業としての一定の成功は、まちづくりに係る事業機運を飛躍的に高める結果となった。様々な会議で検定のが話題となり、まちづくり関連の会議の出席者の多様化や人数の増加等も見られたという。

広報・プロモーションのためのチャンネルが形成されたことも大きな効果である。情報化が著しく進んだ現在、想定した対象層に、効率的に情報を発信していけるかどうか、取り組みの成否の鍵を握っている。近時、発達・普及の著しいインターネットやブログのような媒体だけでなく、依然として全国的な情報発信媒体としては強力な、マスメディアとの関係が構築・強化されたことは大きな効果といえよう。平成18年7月の第2回目の検定をはじめ、まちづくり関係での様々な取り組みを実施したりする等の機会にも、こうした情報流通チャンネルが有効に使われている。

(5) 他地域・他の事業類型でも参考になる点

① 多様な収益軸

「明石・タコ検定」では、当初から自立的・継続的な展開を目指し、多角的な収益軸を用意していたこと。検定受験料だけではなく、テキストやガイドブックの出版、受験対策セミナーの開催、関連グッズ販売、協力・協賛の募集等、様々な形で収益を確保するための工夫を凝らした。

② 多彩な関係者の巻き込み

まちづくりは、非常に裾野が広い取り組みであり、参加・協力に係る合意を形成するのは困難な場合が多いが、多彩な関係者を巻き込むことが、取り組みを拡充していく上での鍵を握る。

「明石・タコ検定」では、明石市・明石商工会議所・商業者だけではなく、漁業協同組合や地元大学等、多彩な関係者を巻き込んで展開された。いずれも、経済的な対価というよりも、「やりがい」を感じて参画しているが、精神的満足のみでは終わらず、クリエイティブな仕事をした人達には、結果としてより経済的対価が大きい仕事が入ったり、組織人においては出世の機会を得たりと、間接的に検定に積極的に参加した事の恩恵が生じたこともポイントである。

③ 戦略的な広報・プロモーション

情報化社会では、氾濫する情報の中で、どのように情報発信していくかが鍵を握っている。明石の場合、地域としての知名度やイメージが今一つ高くない状況、しかも検定自体が一般的でない状況での展開という難しさや、経費的な限界もあった。潤沢に経費を使って、マスコミに大規模に情報を提供していくような方策を採ることは不可能であり、必然的に、戦略的な広報・プロモーション活動を行っていくことが求められた。

こうした状況の下、「広告でなく記事」、「情報発信の依頼でなく、取材を受ける」が、基本的な方針とされた。新聞・テレビ等のマスコミ、インターネットやブログ等の新しい媒体、チラシ・ポスター等の広報物のいずれでも、例えば検定問題の内、面白そうなものを掲載する等、情報発信自体にもニュースとしての価値を持たせ、取り上げられ易いような工夫を凝らした。ニュース・リリース自体でも、例えば古語調の「果たし状」を用いて、マスコミに果たし状を渡すこと自体を取材させる等、話題性を高めた。一度縁が出来たキーパーソンや組織に対しては、優先的・継続的に良い情報を流す等、ネットワークが継続的に維持されるように努めた。

このように、単に取り組みを行うだけでなく、情報発信を戦略的に行っていくことが、経費節減、収入増大、ひいては事業自体の成功に繋がる。これは他地域や他事業でも共通していえることである。

(6) 明石市の事例のまとめ

① 評価すべき点

・まちづくり全体の方向性を意識し、個別の事業を全体との整合の中に位置付けようとしてい

ること。

- ・市の置かれた状況を客観的に把握し、事業コンセプトへと活用していること。
- ・京都・観光文化検定等、先例を参考にしながらも、「検定」の意義・効果を当初から精緻に検討し、明石の置かれた状況や自立性・継続性に配慮しつつ、独自の仕立てとしていること。
- ・検定を切り口としているものの、本来目的が「まちづくり」にあるということを見失わず、きちんと認識していること。
- ・多彩な収益軸の確保、互恵的關係に依拠した経費節減等、事業採算性の確保に努めていること。
- ・市場を細分化し、想定した対象層の需要・嗜好にきめ細やかに対応していること。
- ・事後に定量的な効果測定を行い、次の事業の基礎データとして還元していること。
- ・官民、地域内外の多彩な関係者を、互恵的な関係で参画させていること。

② 今後に向けた課題

- ・地域全体に波及効果・相乗効果を発揮する仕組み、プログラムの拡充
- ・30代・40代の男性に偏った対象層を、より幅広い対象層へと拡充させることの検討
- ・遠隔地への訴求強化、受験者層の広域化
- ・地域関係者・学童向け展開方策の検討
- ・受験・合格者の囲い込み、組織化方策の検討

2. 京都府与謝郡伊根町

(1) 特徴的な舟屋の街並みの活用

① 丹後半島の水産拠点・伊根町

京都府北部の若狭湾沿いに、伊根町が存在する。平成 17 年度の国勢調査によれば、同年 10 月 1 日現在の人口は 2,718 人、世帯数は 985 戸という小規模な町である。平成 12 年～平成 17 年の人口減少率は 12.7%、同期間の世帯減少率は 6.7%、高齢化比率は 41.0%と厳しい状況にある。

町は日本海側では稀有の南に向いた伊根湾と、日本海とに面している。北西の季節風を避けることが出来る南向きの湾ということもあり、町は江戸時代の北前船の時代から、風波が厳しい時に避難する“風待ち”の港として栄えた。町内には今でも、北前船がもたらした各地の物資・文化・習俗等が残されている。

周辺海域は魚影も濃く、恵まれた海産物をもたらし、江戸・明治期には「伊根鰯」は富山県氷見市等と並んで、日本三大鰯として高く評価された。基幹産業は、従前から漁業となっている。

② 「舟屋」

伊根町には、誇らしい“宝”が存在する。伊根湾に面して建てられた独自の建築様式を有する「舟屋」と呼ばれる建物のことで、1 階が船庫、2 階が生活空間となっている。

町の基幹産業が漁業であり、海との往来、漁獲物の海水を使った保存・加工等の利便性が重要視され、このような様式が生まれた。海と一体となった伊根町の暮らし振りを象徴している。建物の一部が海とつながり、海に浮かぶように見える景観が、町のイメージを形成している。



特徴的な建築様式の舟屋

③ 地域資源としての高い評価

舟屋が建ち並ぶ特徴的な景観が評価され、従前から伊根町を訪れる観光客は存在した。NHK の朝の連続テレビドラマ「ええにょぼ」や松竹映画「釣りバカ日誌」の舞台になったことで、知名度は一気に全国区となった。平成 17 年度の観光入込客数は 243,467 人となっている。この他、テ

テレビや映画のロケ等で、毎年多くのマスコミが訪れる。

町を象徴する舟屋の評価は、非常に高い。平成 17 年 7 月 22 日、文部科学大臣が伊根湾に面した 200 以上の舟屋が集積する伊根浦地区の 310.2ha を、「伊根町伊根浦伝統的建造物群保存地区」に選定した。漁村での伝統的建造物群保存地区指定は、全国初である。

平成 19 年には「中小企業地域資源活用促進法」に基づく京都府の基本構想中においても、「伊根町伊根浦伝統的建造物群保存地区(舟屋群)」を、「文化財・観光資源」に分類される地域資源として指定している。

このように舟屋は、観光入込や取材という“一般的な評価”に留まらず、その価値を、国や府からも認められている。評価の高さは、国内の公共的な選定・指定に留まらない。平成 19 年にはアメリカ・ワシントン DC に本部を有する国際的な地理学の協会が発行する「ナショナルジオグラフィック」誌に、伊根町や舟屋が大きく紹介されたりしている。

(2) 地域資源活用に係る試行錯誤

① 音感への訴求

伊根町の舟屋が建ち並ぶ景観は特色があり、文化財としての価値も高い。従前から建築家、大学教授、文化人等が町を訪れる。いずれも、地域の真価を見定めることが出来るような層を中心に構成されていた。観光バスで受動的に連れて来られるような層は、少数派であった。テレビや映画で取り上げられ、町の知名度が上がっても、集客数が知名度ほどは増加せず、静謐な雰囲気町に保たれていたのは、町の中核的な地域資源である舟屋が、非常に質の高い文化財的な価値を特徴としていたことによる。

文化的な価値や真価がわかる人達による評価を維持することは、非常に大切なことである。反面、その範囲のみに留まっていると、集客面での限界がある。集客面での限界は、そのまま観光産業等、関連した経済的な営みの面での制約にも繋がる。

伊根町ではこうした“矛盾”を解決するために、これまで様々な試行錯誤を繰り返してきた。基本的な考え方は舟屋をはじめとした町の資源の価値を伝えるということである。

音感に訴えることを試行したのが、10 年ほど前に制作した「伊根の音」と題する CD である。伊根浦を中心に、町の朝から晩までの情景を、音響で表現するものである。当時、欧米では、サウンドスケープという環境を音による風景として表現することは一般的だった。日本でも知られてはいたが、伊根町のような人口一万人を下回るような小規模な町村で、まちづくりに係る取り組みとして、サウンドスケープの活用を考えるというのは異例だった。

CD には明け方、舟屋から漁に出る漁船のエンジンの音から収録されている。以降、町の様々な風景が音で表現される。最初に CD をもらって聞いたのは伊根町を訪れる以前だった。直後に実際に町を訪れると、音を通して創造していたような景観・環境が広がっていて驚いた。現在であれ

ばパソコンで誰でも簡単にCDを制作することが出来るし、インターネットを利用して、音だけでなく映像も添えて町を紹介することも低廉なコストで出来る。当時は、現在とは異なり、制作には機材と応分の予算とが必要であった。CDは予算等の関係もあり、限られた枚数しか制作されず、町の価値を広範に伝えることは出来なかった。試みとしては興味深かったが、予算や配布方法等の点で想定したような効果が出なかった点が残念だった。

② 蘊蓄の伝承

舟屋の価値は、述べたように非常に高い。一般の人達が訪れた場合、個性的な建築様式自体には魅了されるが、意味、誕生の背景、地域の生活・産業・習俗との関係等については理解することが出来ない。

町ではこうした状況を打開し、地域資源である舟屋の価値を広範に伝えるため、舟屋を中心に、伊根の生活・習俗を来訪者に伝える「伊根浦散策案内人」制度を実施している。案内人は、伊根町民で構成される。平成20年2月現在、3人が登録されている。案内人は、舟屋をはじめ案内する伊根町内の拠点や生活・習俗等についての講習を受ける。平成17年度には伊根町商工会が主体となって、「伊根町観光ガイド・パンフレット」を作成し、案内人の養成研修に使ったり、案内人が案内をする時の備忘録としたりするような工夫を凝らしている。

伊根浦散策案内人の中で最も活躍している、加藤女史に、ヒアリングを兼ねて案内して頂いた。天候・寒暖や案内してもらう人達の時間の余裕にもよるが、基本的に2時間ほどのガイド付きの町歩きが楽しめる。最初に町の主要部分を見下ろせる高台から、町の概要に関する説明を聞き、日本海岸で南向きに湾口が開いていることの意味や海流について理解する。自然に町で漁業が盛んになった背景、更に舟屋が生まれた理由、舟屋という建築様式が町での生活に適していること等が自然と身に付く。その後、観光の中心である、伝統的建造物群保存地区に場所を移す。

案内人が近所の人に挨拶をしたり、昔の思い出を道すがら語ったりするのを聞く内に、いつの間にか観光客という立場を忘れて、伊根町民であるかのような錯覚を覚えたりする。無論、最高の観光資源である舟屋の内部もコースに組み入れられている。

散策で見せてもらえる舟屋は、現在でも実際に使われている舟屋である。案内をして頂いた加藤女史の御主人は現役の漁師である。舟屋見学でお邪魔した時には漁から戻り、舟屋の中で魚を絞めたり、漁具の片付けをしたりしていた。魚が生息している海の水で洗うと、魚の鮮度がよく保たれること、伊根湾の干満の差が小さいことが、舟屋という建築様式を可能にしていること等を、舟屋という現場で、伊根湾の海水に触れながら聞くと、町の暮らしに係る蘊蓄が自然と理解される。

2時間ほどの散策で、町の全てや舟屋についての専門的な知識を得ることには限界がある。だが案内の前後で、町や舟屋についての理解が飛躍的に進んだことだけは事実であった。町や舟屋についての蘊蓄を案内人が語ることで、地域資源の価値を伝えるという趣旨・目的は達成されて

いると考える。

非常に有効な案内人制度であるが、町では現在、人材不足という問題を抱えている。本格的に稼働しているのは、私が案内して頂いた加藤女史のみである。反面、伊根町や伊根町観光協会のホームページや、利用した人達による口コミ等を通して、案内を希望する人達は多い。現状、行楽シーズン等には、案内の申し込みがあっても対応出来ないという、機会損失が生じている。

③ 地域資源の客観的な評価

伊根町には、舟屋を目的にした個人客、宮津市・天橋立・舞鶴等、若狭湾沿岸や京丹後市等を観光バス等で巡る団体客という2種の観光客が訪れる。その数は毎年26万人前後で、関西圏が中心だが、居住地は全国各地に跨る。

伊根町観光協会や伊根町商工会では、観光客の実態についても調べている。結果をみても、個人客では町での滞在時間が長く、消費金額も大きく、再来訪意向も高い。他方、団体客については、旅行会社が設計したプログラムに則って、舟屋を遠望し、食事や買い物をごく短時間する程度で町を離れる。町との接点も限られており、町の親派にはなりづらい。

伊根町観光は現状、比較的熱心な親派に支えられている。連続ドラマや人気映画での放映直後と比較すると減少はしたものの、漸増傾向を示している。但し、観光集客を巡る競争は非常に厳しい。順調な傾向に甘んじるのは、危うい。来訪者の伊根町の地域資源や観光プログラムに係る客観的な評価を行うことが大切である。

伊根町商工会では、競争熾烈化の下、競争優位性の維持・向上を図るべく、旅行代理店・マスコミ・建築・地域おこしプロデュース等の専門家による客観的な評価を求めた。町への宿泊や食事、前述した伊根浦散策案内人による町歩きを体験してもらい、意見を求めた。

結果、専門家ならではの様々な意見が得られた。印象的だったのは「もてなしの発想が不足」・「観光プログラムの内容が独善的」というような意見が得られたことである。例示的に見てみたい。

日本を代表する旅行代理店の専門家は、町での宿泊を敢えて自分自身で宿泊先等に電話する形で申し込んだ。女性として当然なことだが、彼女は宿泊先に提供されるタオルの枚数、寝具の種類等を尋ねた。常連の高齢者が主体で、“寝場所を提供すればうるさいことを言わない顧客が多い”当該宿泊施設は、きめ細やかな対応を要求すると思われる彼女の宿泊を、不機嫌そうな口調で拒絶した。彼女は旅行のプロとして、当然のように紹介したような質問をした。ただ近時は非常に高い水準のサービスを提供する宿泊施設も多い。町の宿泊施設が主対象とする高齢者でも、このような高水準のサービスに慣れている。同様の対応が続くようでは、自然と客離れが進みかねない。「何をすればお客が喜ぶか」・「どのような話し方が接客上有効か」という、ごく基礎的なもてなしについての考え方が不足していたと言わざるを得ない。

難題がある。町の宿泊施設は、来訪客数の割に限られている。まして舟屋等という伝統的な建

築様式の建物を新たに建築するのは難しい。ある種の参入障壁がある中での営業が可能なのである。加えて、これまでの事業展開で、一定の資産を保有している事業者も多い。「嫌な顧客に迎合してまで商売をしたくない。ウチのサービスで不満なら、来なければ良い。」的な考え方が主体となるのである。ただ好況はいつまでも続かない。このままでは個別の宿泊施設間の競争でなく、地域間の競争になる。例えば宿泊先として、天橋立や京丹後が選ばれたりするのである。看過出来ない事態である。

他は観光プログラムの内容の独善性である。例示的に概観する。町の基幹産業は漁業である。私も幾度となく町を訪れ、海産物を食したが、大半の製品の質の高さにはいつも驚かされる。町内でも有名な寿司屋が存在する。顧客の主体は地元である。

専門家による町歩きの一環として、この寿司屋が組み込まれた。早い夕食時であり、お店サイドでも仕込みが終わり、夜の繁忙期に備えるべき時間帯である。店舗を訪れると、店主はテレビを点けたまま、寛いでいる。入店した途端、「御飯は無いので、刺身を肴に呑むしか出来ない。」とのことである。このような店主やお店を例えて、“職人肌”・“お客を選ぶ店”等と形容することがある。だがお店での食事を楽しみに訪れた人達に、このような店主やお店本位の行動や言動がどのような印象を残すかは、改めて申し上げるまでもないことだろう。

もう一つ例示する。専門家には前述した伊根浦散策案内人のガイドツアーを体験してもらった。散策する町内の拠点や、ガイドを通して提供される町に関する様々な情報・蘊蓄等については、専門的な立場からも非常に好評であった。だがツアーについても、その独善性を指摘する意見が多かった。ツアーは、日程調整等の関係もあって、晩秋から初冬に掛けて実施した。町の特徴として、冬の海産物や雪景色の舟屋を楽しむ顧客も多く、季節偏差が比較的小さいという特徴がある。とは申せ、秋の終わりや冬の始まりは、やはり寒い。ツアーは伊根浦を俯瞰する吹きさらしの高台からスタートする。町に関する基礎知識を20分から30分かけて丁寧に説明し、事後の舟屋等の見学に必要な知識を身に付けさせるというのが、こうした構成の趣旨である。この説明の長さが人によっては不評だった。確かに、町の情報をきちんと提供しようとする姿勢は高く評価されるべきである。だが受け手の関心・体調・時間等はまちまちである。相手が個人客であれば、プログラム構成的にも多少の時間の短縮も許容される。プログラム本位で一元的に進行した場合、独善的との評価につながりかねないのである。

この他、高級旅館での料理に係る説明の不足、漁村でありながら、全く無関係の食材を提供した料理、遠隔地ならではのアクセスに係る配慮の必要性等、非常に有益な指摘・評価が得られた。

他の地域でも、このような客観的な評価は極めて有効である。問題は、客観的・専門的な指摘・評価を、地域としてどのように受け止めるかである。「地域の事情もわからずに…」と無視するのはたやすい。それでは折角の意見は、全く意義・意味を持たなくなってしまうのである。

④ 滞在・交流拠点の創造

伊根町の来訪者にとって、舟屋への宿泊は最高の旅行形態ということが出来よう。現在、伊根湾に面して 200 以上の舟屋がある。職(漁業)住一体の本来のもの、倉庫的に利用されているもの、老朽化して放置されているもの等、様々であり、「舟屋民宿」として観光的に活用されているのは、数軒に留まっている。

宿泊に供する部屋数が限られていることもあり、舟屋に宿泊することは難しい。特に冬場、鰯や蟹等の海産物が旬となる時期、夏場の海水浴や釣り等が楽しめる時期、伝統的な祭礼や花火の時期等には、かなり以前からの予約が必要となっている。

伊根町や伊根町商工会の意欲的な人達は、舟屋を利用した宿泊施設の少なさ、既存の宿泊施設のサービス水準や顧客へのもてなしの気持ちの不足を問題視していた。近時、欧米では一般的な都市住民の農山漁村への滞在・交流・農林水産業体験等のグリーン・ツーリズムが注目を集めている。その一環として、農村漁村の一般家庭等が、朝食のみを提供して来訪者を宿泊させる B&B(Bed and Breakfast)のような農林漁家民宿も注目されている。

国でもこうした潮流に注目して、平成 13 年 1 月に「農山漁村滞在型余暇活動のための基盤整備の促進に関する法律(通称、グリーン・ツーリズム法、または農村休暇法)」を施行し、農林漁家民宿の開設に係る規制緩和を行っている。町や商工会では、こうした法制度に注目した。

町内には、遊休化している舟屋や、江戸時代の様式で新たに建築した舟屋も存在する。権利者それぞれごとの事情は異なる。潜在的に宿泊施設の営業希望はありながら、経済的事情や家庭内の事情、狭隘な施設規模等から開業を諦めている者、関連した許認可や接客・サービス等が煩わしくて、事業を営まない者である。

町・商工会では、このような潜在的な起業者候補から、3 名を抽出した。平成 19 年度の一年間を掛けて許認可に係る京都府等との協議、事業計画の検討、接客・サービス等の実務的な準備等を実施した結果、3 名中 1 名が農林漁家民宿を開設することになった。京都府下での許認可は、初めてである。残りの 2 名も自己所有の遊休化している舟屋を利用して、煩雑な許認可手続きが不要な休憩所を開設することになった。彼らにとって、休憩所は過渡期的な業態である。新規起業者の営業動向や休憩所利用者の反応等を見つつ、中期的には農林漁家民宿へと改変していくことが期待される。

農林漁家民宿では、付帯的に町ならではの漁業、舟屋での水産加工等の様々なプログラムが提供される。町内に存在する造り酒屋での酒造、伊根湾の湾口部にあり、魚の育成に有効な成分を流出する「魚付林」の手入れ、行催事の支援、地場産品を活用した郷土料理の調理等、想定されるプログラムは多彩で、いずれも非常に魅力的である。個々のプログラムは、そのまま関連した産業の活性化に繋がる。これがまた新たな就業機会を生み、人口減少を抑制するという拡大再生産型の展開も期待される。

既存の宿泊施設に係る来訪者の不満、就業機会の不足、京都府下最大の減少率を示す人口・世帯、全国有数の高齢化比率等を考えると、このような新たな取り組みがなされたことの意義は大きい。今後、先行する彼らに勇気付けられ、様々な取り組みが活発化していくことを期待したい。

⑤ 世代・地域・趣味・趣向を異にする人達間の交流の促進

商工会の担当職員は、非常に熱心である。地域の経済団体である商工会という立場を超えて、町のためになる取り組みを意欲的に推進する。町役場をはじめ、様々な団体が彼の積極性や情熱を評価し、まちづくりに係る取り組みでは彼を頼りにしている。前述したいずれの取り組みにも、彼が主体的な役目を果たしている。

近年、彼が注力していることが、多彩な交流の促進である。例示的に概観する。まずは世代間交流についてみる。彼は伊根浦散策案内人の仕掛け人であり、案内人の講師役も引き受けている。彼の問題意識は、町の生活・産業・習俗等についての謂れ・知識・蓄積等が、危惧すべき速度で進む過疎化や高齢化に伴って失われてしまうことである。一つの対策として、町の中学校の自由学習等の機会をとらえて、関連した講習会を実施している。反応は概ね良好である。多くは、自分達の町が国内外から賞賛されるべき舟屋等の地域資源を保有していることを再認識したことに対する誇りや喜びである。子供達は大人と比較して、感動を素直に伝える。私が訪れた時も、街並みを散策していると、登下校時の子供達がにこやかに挨拶し、場合によっては町のことを話してくれさせた。私が感動・賞賛の気持ちを伝えると、子供達は本当に誇らしげだった。このような感動が、子供達の郷土愛をより一層高める。現状、高校を卒業すると就職・進学のため、町を後にして首都圏・中京圏・関西圏等に流出し、そのまま彼の地に定住してしまう若者が多い。だが郷土を理解し、愛着や誇りが高まると、町に留まったり、町に戻ってきたりする割合が増えると思う。無論、現状、就業・就学機会は限られている。だが試みられているように、工夫次第では生活の糧となり得るような潜在的な事業機会も存在する。学生との世代間交流が波及して、人材の流出抑制、新たな産業の創出が促進されることに期待したい。

地域間交流について述べる。平成 19 年度、町は東京都渋谷区の公立中学校の生徒の、ホームステイ型の修学旅行を受け入れた。舟屋の見学、漁業や海産物加工の体験等、学生達は町ならではのプログラムを満喫した。たとえ京都といえども“リトル東京”のようになりつつある中、コンビニもカラオケも携帯電話ショップも無いひなびた漁村の風景や、これらを生かした多彩なプログラムは彼らの感動を生んだ。自分達が生活している都市部とは全く異なるが、周辺海域の海産物の漁獲、舟屋等を活用した観光等を生業とするたくましくも心優しい人達の存在が、彼らには新鮮だったようである。

町は現状、舟屋の趣きある街並み、漁業や海上交易が育んだ独自の文化・習俗等、高齢者の琴線に触れる観光資源を主体とした構成となっている。だが若い世代なりに、こうした特徴ある資源の価値を評価し、来訪したことや町で体験したことを伝えていく時、生涯、町の親派となって

くれる可能性のある新たな客層が生まれる可能性がある。今回の試みが非常に好評だったので、企画した大手旅行代理店からは平成 20 年度以降も同種の試みを、より大規模に実施したいと希望してきている。従前とは異なる客層への訴求、顧客化等、今後に向けて大きな期待が持てる。

趣味・趣向を異にする人達との交流についても、非常に興味深い取り組みが展開されている。海上や河川等の開かれた水域を、小船で航行する水上スポーツとして、シー・カヤックといわれる競技がある。町は前述したように、伊根湾という若狭湾に南面した静水域を持っている。北西の季節風が吹く冬場等でも、湾内は周辺の海域と比較して穏やかである。湾内には舟屋が集積し、景観が素晴らしい。陸側からとは全く異なった趣がある。

季節を問わず海面が穏やかであること、航行する際の景観が楽しめること等に注目して、伊根町商工会・観光協会では平成 17 年度から伊根湾でのシー・カヤックのモニター・ツアーを実施している。シー・カヤックの競技者の間では著名な人物をコーディネータとして仕立てたこと、知る人には知られた伊根町ということが重なり、モニター・ツアーは常に満員で、常時実施への移行が検討されている。

課題は、関連した施設・人材、及び地域としての取り組みへの理解の不足である。施設としては、舟艇の発着拠点等、直接必要なものだけでなく、来訪者用の駐車場やトイレのような付帯的な施設も必要である。人材については、相応の指導・助言が出来るスタッフが望まれる。漁師等が副業的に取り組んだり、マリン・スポーツが好きな若者等が対応したりすれば、地域経済の活性化に繋がるのだが、現段階ではこうした動きは見られない。地域内での理解も、進んでいるとは言えない。町民が取り組みの意義を十分に理解していないということだけではない。これまで個人の生活空間である舟屋等に、興味本位で許可も無く勝手に入り込む観光客も多かった。シー・カヤックの場合、舟屋という親水空間でのプライベートな生活が、海側から直接的に脅かされる可能性もある。十分な理解・賛同を得るとともに、競技者側のマナーを向上していくことも必要である。

概観したように、多彩な人達の町を舞台とした交流が、町の様々な可能性を広げようとしている。ただ本格的な取り組みが展開されたり、効果が現れたりするまでには至っていない。活性化への障害を検討する。

(3) 活性化の阻害要因

① 問題点

伊根町では概観したように、まちづくりのための様々な取り組みが行われている。人口規模等から考えて、他地域に優るとも劣らない取り組み状況と考えられる。では何が町の活性化を妨げているのだろうか。以下のような点への配慮が不足していることが、特に重要な問題と考える。

最も深刻なのは、地域全体をどのようにしていこうとしているのかという方向付けが曖昧であ

ることである。結果、様々な取り組みが分立的となる。広域的な視点・位置付けにも、目を向ける必要がある。人材や事業の視点・工夫も、十分とは言えない。更に地勢・経済条件等もあって、競争が限られていたことも大きい。順に見ていきたい。

② 地域全体としての方向付けの曖昧さ

まちづくりで大切なのは、全体として、どのような町を作っていくのかということ、明確に指し示すことである。町でも平成12年10月に「第4次伊根町振興計画」を策定し、まちづくりを進めている。計画を見てみよう。計画書は基本構想部分のまちづくりの目標像として、「舟屋と伝説に彩られた長寿健康の郷・伊根町」を掲げる。基本的な方向として「自然と共生するまちづくり」・「郷土の歴史・文化を守り育てるまちづくり」・「若者定住、高齢者安心のまちづくり」・「豊かさ倍増のまちづくり」の4つを挙げる。行政のマスター・プランは、一般的にある程度抽象的なものであり、これ以上、具体的に記載すべきかどうかについては様々な意見があろう。だがこの計画を見る限り、「舟屋を活用した集客・交流の推進」という展開を読み取ることは難しい。まちづくりの戦略は多彩であり、地域住民の生活水準・生活環境の改善・向上を一義にするもの、観光・集客に依拠してまちづくりを進めるもの等の選択肢が存在し得る。計画を見る限りは、まずは地域住民の生活水準・生活環境を整え、副次的に観光・集客に取り組むという考え方と思われる。

町では紹介した伊根浦散策案内人や舟屋を利用した農林漁家民宿の開設等に留まらず、秦の始皇帝が不老不死の薬探しを託した徐福の来訪や浦島太郎の居住等の伝説にちなむ浦嶋神社・浦嶋公園、伊根浦散策案内人によるガイドツアーのスタート地点であり、伊根湾や天橋立方面の眺望が素晴らしい舟屋の里公園等の整備を進めており、観光・集客に力を注いでいない訳ではない。ただ全町的な方向性がやや抽象的なことから、効果や関係者の取り組みへの意欲が今一つ高まらない。今後、観光系によるまちづくりを進めていく戦略を取るのであれば、関連した取り組みの活発化や相乗・波及効果の醸出を促すためにも、より明確に観光・集客を位置付けた計画・戦略を策定・提示していくことが大切である。

③ 個々の取り組みが分立的

地域全体としての方向付けがきちんと定まっていないということは、それぞれの取り組みがばらばらになり、取り組み間の連携が十分に取れないということに繋がる。では取り組み間の連携とは、どのようなことなのだろうか。例示的に見てみたい。

現在、町では舟屋を利用した農林漁家民宿の開業支援や、伊根湾に面した役場跡地の開発公募を行っている。伊根浦散策案内人によるガイドツアーも好評である。いずれも拠点間の散策・回遊を売り物としたプログラムといえるだろう。散策・回遊主体の観光を特色付けるとするならば、街路整備や歩行者専用道路化を含めた歩行回遊性の向上策を計画することが効果的である。だが、関連した計画や取り組みは存在しない。拠点間のネットワークを促すならば、例えば観光協会の

機能強化等を通して、宿泊施設等、町内拠点の宣伝・予約受付、接客・サービス研修等を共同して行う等も効果的であろうが、類似の計画・取り組みは存在しない。連携とは、例えば例示したような個別の取り組み間の相乗効果が生まれる仕組みを、きちんと用意することである。

連携の仕組みを作るためには、マクロ的に取り組みを個別の取り組みを位置付ける必要がある。前提として、位置付けの基準となるような地域全体の方向付けの明確化、すなわちまちづくりのマスター・プランの策定が望まれる。これを受けて、個別の取り組みを繋げるシナリオや仕掛けがきちんと作り込めれば、まちの活性化に拍車がかかることであろう。

④ 広域的な視点・位置付けの不十分さ

町では隣接する宮津市等、周辺市町村との広域市町村合併を検討し、合併協議会での議論を続けてきた。だが最終的には議論がまとまらず、合併に至らなかった。広域市町村合併の是非については様々な考え方があるので、私見は控える。だがまちづくりを考えた場合、広域的な視点・位置付けが不足気味との印象がある。

観光を例に考えてみたい。町への観光客は舟屋の街並みや高質な海産物を高く評価し、再来訪する“伊根親派”ともいうべき個人客と、丹後半島・天橋立・若狭湾沿岸の観光地を回遊する途中に立ち寄る、旅行代理店等が設定したコースを観光バスで巡る団体客とに大別される。町への思い入れが強く、地域資源の価値を理解し、口コミ等で周辺にも自主的に宣伝してくれる前者を大切にすべきことはいままでもない。だが後者についても、前者に変わる可能性があることから、軽視することは出来ない。

旅行代理店等が設定する旅行商品を利用した、団体客への訴求について考えてみる。宿泊・滞在拠点の規模が大きかったり、拠点で提供するプログラムが多彩で、長時間の滞在が楽しめたりするような一部の例外を除き、基本的に旅行商品は複数の拠点を回遊する形で構成されることが多い。伊根町についても、三方五湖・舞鶴・天橋立・宮津等の若狭湾沿岸や、京丹後をはじめとする丹後半島、城之崎・出石等との回遊をベースに組み立てられている。町がこのような商品設計の下で良い位置付けを得るためには、周辺・広域の拠点との関係や的確な役割分担を十分に意識することが大切である。

典型的な旅行商品について考える。天橋立・三方五湖・経が岬等は、眺望を売り物にしている。舞鶴・宮津・京丹後(香住・久美浜等)は街並み散策や買い物・食事等が目的とされがちである。城之崎は温泉・滞在等である。これらの地域・拠点と一緒に旅行商品として考えた場合、伊根町は何を売り物にして、旅行中、どのような役割を担うことになるのかということ、十分に意識した上で、旅行代理店から取り扱いについてのアプローチを待つだけでなく、積極的にその特徴や役割を打ち出していくことが効果的である。町の舟屋での宿泊や伝統的建造物群保存地区に指定された趣きある街並みの散策、日本三大鰯と謳われた鰯等の海産物の料理等、他地域との競争優位性のある資源は豊富に存在する。これらを他地域との周遊の中に的確に位置付けていくことが

望まれる。

位置付けに当たっては、来訪者の視点・判断基準に則った行程や時間の意識を持つことが大切である。例えば高質な海産物を用いた食事を町内で提供することを想定する。食事は朝食・昼食・夕食の3回。朝食や夕食となれば、旅行の出発地となる首都圏・中京圏・京阪神圏から遠く離れた町の立地条件を考えると、町内での宿泊が必要となる。宿泊地としては、周辺・広域を巡る観光商品では、城之崎温泉や天橋立近辺が主流となっている。温泉や日本三景の魅力は非常に大きい。町が対抗するとなると、舟屋という、町にしかない地域資源を前面に出すことが必要となる。宿泊の場合、宿泊施設周辺に見所や体験プログラムがあると、宿泊前後の夕方あるいは朝方の来訪・回遊が促され、経済的波及効果も大きくなる。当然、いずれの地域も宿泊場所に選ばれようと努力する。競争は熾烈である。

町内での高質な海産物を使った料理を昼食に提供することを狙う戦略も想定し得る。ただ周辺には京丹後市(香住・久美浜等)の蟹・舞鶴や小浜の鮮魚等、ブランド・イメージの高い海産物を提供する地域が多い。基本的に漁場は若狭湾・日本海であり、差別化が難しい。昼食前後の行程の組み易さの問題もある。

このように特に観光関連にあつては、広域的な視点・位置付けを慎重に検討し、まちとしての方向付けをしていく必要がある。町の場合、現段階では昼食・買い物、舟屋の遠望での短時間の立ち寄り拠点に留まっている。この位置付けに甘んじるのか、位置付けを強化し、宿泊まで想定するのか等、複数の選択肢を比較考量し、まちづくりの戦略に落とし込んでいくことが望まれる。

⑤ 意欲的な人材の不足

町では少子高齢化・過疎化が急速に進行している。既に非常に危惧すべき状況となっている。危機感は抱いていても、事業環境を考慮すると、中々新たな取り組みを積極的に起こそうという意欲は高まりづらい。町が繁栄した当時の積み重ねで、生活に困らないだけの財産を持っている人達も多い。彼らも、リスクを犯してまで、新しい取り組みを行おうとの気持ちは起こりづらい。事業環境の厳しさ、相応の財産を保有する層の存在等もあつて、積極的にまちづくりに関わっていこうという人材は非常に少ない。

町では多彩な取り組みがなされている。大学教授・文化人・コンサルタント等も、町への関心が高く、それぞれの専門性を生かした提案をする。町・商工会等が主体となり、これまでも様々な調査も行われた。ところが、調査や提案を受け止めて、主体的に取り組む人材が不足している。これでは幾ら良いまちづくりのアイデアや情報が得られたとしても、絵に描いた餅で終わってしまう。町民有志の動機付け、Uターン・Iターン・Jターンの奨励等によって、意欲的な人材を確保していくことが望まれている。

⑥ 事業の視点・工夫が不十分

地域資源の活用を含むまちづくりは、公共公益性が高い。加えて行政・経済団体等を除くと、

特に民間事業者等の立場では、自分達の事業・収益にどのように結び付くかがイメージしづらいことも多い。こうしたこともあって、我が事として取り組まず、行政任せにしたり、全面的に補助金に依存しようとしたりする傾向が強い。伊根町でも、状況は全く同じである。

伊根町商工会が平成 18 年度に実施した旅行代理店・マスコミ・建築・地域おこしプロデューサー等の専門家による町の観光関連を主体とした地域資源の客観的な評価でも、宿泊施設経営者等、観光関連事業者に参加・協力を求めた。だが専門家との町歩きに同行した事業者は存在しなかった。自分達の地域の価値や事業に係る助言や、今後の展開の在り方についてのヒントが得られる可能性があるにも関わらず、まちづくりは行政・経済団体のするものであり、自分達とは関係無いという態度が散見された。折角の知識・ノウハウが町に還元されないというのは残念なことである。

問題は、民間事業者に有益な情報が伝わらないということには留まらない。むしろ行政主導、補助金依存で事業が組み立てられ、事業の視点・工夫が不足することの方が深刻な問題である。例示的に見てみたい。

例えば、伊根浦散策案内人。ガイドツアーの料金は、一人 2 時間程度で千円である。道幅が狭く、散策コース中で立ち止まって説明出来る場所も限られていることから、数名程度が上限となる。案内人の収入は、参加者が 5 名だったとして 2 時間で合計 5 千円である。多くの人達が散策を希望する時間は共通する。自ずと、案内希望も重複する。案内が可能なのは、一日 2 組が限度であろう。仮に 5 人のグループ 2 組案内した場合、案内人の日給は一万円となる。これは悪くない水準である。だが冬季も蟹や鰯等の海産物目当てで多くの来訪者が存在する伊根町とは申せ、毎日案内を希望する人が存在するとは限らない。毎週土曜日・日曜日に 5 人のグループ 2 組づつを案内したとすると、一年間は 52 週間だから、104 日、日給一万円なので、年間の収入は 104 万円となる。これでは案内人を専業で営んでも、生計を成り立たせることが出来ない。

現在、案内人は 3 人。いずれも年金生活者である。上記のような収入でも年金があるから生活していけるのである。もし純粋な民間事業としてガイドツアーを営むとする。恐らく、料金水準の引き上げを検討すると思う。無論、ツアーの質を、価値感を醸し出せる範囲で高めつつである。同時に、案内する拠点や送客してくれる業者から、拠点や旅行商品の付加価値を高めることを条件に、協賛金等を集めることも検討するだろう。これが町役場や商工会主体、補助金依存ということで、工夫されない状態にある。本来ならば、町を愛し、可能ならば町に残って働きたいと願う若手の就業機会が損なわれていると思われる。

もう一つ、シー・カヤックについて検討する。現在、伊根町商工会を主体に、モニター・ツアーが実施されており、大変好評である。コーディネータ役は、業界では著名な人物である。彼が関わるというだけで、ある程度の集客が見込まれる。モニター・ツアーも、純粋な民間事業でない。このため、最小限の経費を回収を考えるのみに留まっている。これも民間・収益事業として

考えるならば、舟屋民宿での宿泊、有名な料理屋での食事をセットにした旅行商品を作り上げたり、滞在型のシー・カヤック教室をカヤック製造業者等と協力して実施したりする等、様々な展開が想定されよう。

このような事業の視点・工夫が不足していることが、取り組みの割に地域への効果が限られている理由でもある。実施主体の問題はあるものの、今後の展開を期待したい。

⑦ 適度な競争の必要性

来訪者に対して横柄な態度をとる宿泊施設の話を紹介した。町では、様々な分野で、競争が限られていることによる問題が生じている。幾つかの宿泊施設では、極上の海の幸を求める来訪者が主体となっているのに、目の前の伊根湾や若狭湾とは無縁の、アラスカ産の鮭が食膳に上ることがある。施設管理上の問題もあるのだろうが、入浴も時間が限定される施設も多い。比較的高額な料金を取る施設でも見られる現象である。

無論、過度な競争は、それぞれの事業者の経営を圧迫し、地域全体を潤さない可能性があり、奨励されない。だが、ほとんど競争が無い場合、例示したような顧客志向が希薄な営業に繋がる可能性が高い。適度な競争は営業努力を生むためにも、必要なことである。事業環境の厳しさや意欲的な人材の不足等の制約条件は存在するが、町ぐるみでの助成や外部人材・事業者との連携等も踏まえた、適正な競争と経営努力による魅力的な事業展開の活発化が待たれる。

(4) 本事例の総括

① 評価すべき点

伊根町の事例について、評価すべき点は以下4点と考える。

- 1) 厳しい事業環境の下、斬新なもの、個性的なものを含めた様々な取り組みを実施していること。
- 2) 舟屋や生活・産業・習俗等のことを、町内外の人達に丁寧に伝承しようとしていること。
- 3) 地域資源について客観的な評価を試みていること。
- 4) 多彩な層と町との接点作りや交流の活発化に努めていること。

② 問題点

伊根町の事例に係る問題点は、既に見たように以下6点と考える。

- 1) 地域全体としての方向付けが曖昧であること。
- 2) 個々の取り組みが分立的であること。
- 3) 広域的な視点や位置付けが不十分なこと。
- 4) 意欲的な人材が不足していること。
- 5) 事業の視点・工夫が、十分とは言えないこと。
- 6) 競争が限られていること。

3. 大分県別府市

(1) 「オンパク」プロジェクト着手の経緯

① 別府市の概要

別府温泉が立地する別府市は、県庁所在地・大分市に次ぎ県下第2位の人口数を有する都市で、人口は126,959人、世帯数は55,073戸（平成17年度国勢調査）であり、平成12年～平成17年の人口増加率は0.3%、同期間の世帯増加率は4.2%と、大分県下では相対的に堅調な伸びを示している。また、高齢化比率は25.0%と、県全体の24.2%を上回り、高齢化の進展が見られる。昼夜間人口比率は0.97で、大分市(1.02)、大分県全体(1.00)と比較して低い水準にある。この他、人口一人当たり課税対象所得額、銀行預金残高、人口一人当たり小売業販売額等も大分市等と比較して低く、都市としての拠点性や経済力等については人口規模と比較して低い。旧来からの住民が環境の良さ、温泉や地縁の存在、身近な職場等を評価して住み続けたり、リタイアした世代がイメージの良さや温泉に惹かれて移り住んだりする性格の都市であり、就業の場、経済都市としての性格は、観光関連を除いては、高いとはいえない状況にある。

② 地域経済構造

別府温泉の湧出量は日量13万キロ・リットルあり、市内の源泉数は約3,000と国内の源泉数の約1割を占め、泉質も10種類が存在し、質量ともに世界でも稀な大温泉地である。

別府市の産業構造は、温泉から派生する観光産業を主体としている。別府市の第三次産業就業者の構成比率(平成17年国勢調査)は81.4%と、県全体の66.1%よりもかなり高い水準にある。県都の大分市でさえ73.1%であり、市の第3次産業への特化状況がうかがえる。

また、観光と関連した「飲食店、宿泊業」を例にみると、市の飲食店、宿泊業の就業者構成比は10.8%と県全体の4.2%、県都・大分市の4.9%と比べても、かなり高い水準にある。市が飲食店、宿泊業等、温泉を活用した観光関連産業に特化している状況がうかがえる。

このように、全国的な知名度、豊富な温泉資源を有する別府市であるが、温泉に入湯させたり、入湯目的に来訪した人達のために宿泊場所を提供したり、買い物・食事・娯楽等の需要に応えたりするような産業が主体であって、温泉自体を様々な活用したり、関連した産業を生み、育てたりといった取り組みには、それほど積極的に行われてこなかった。

結果、別府への来訪者の増減で、地域全体が大きな変動を受けるような地域特性が培われた。居住・観光のための場所としての評価は得られても、就業機会は限られ、将来に向けた再投資、魅力的な産業、新たな人材の育成等が起ころづらいう状況が形成されていった。

③ 温泉地間競争の激化

九州では近年、全国的な知名度の温泉地が台頭し、温泉地間で熾烈な競争が生じている。大分県下では、別府市西部に隣接した由布市の由布院温泉のイメージや知名度の高まりが、特に注目された。由布院に次いで、隣県である熊本県阿蘇郡南小国町の黒川温泉が話題を集めた。いずれ

も、地域の文化・温泉やサービスに対するこだわり等を強調した温泉地である。

黒川温泉や由布院温泉の目指した方向性は、別府・熱海・有馬等と非常に対称的であった。

由布院温泉は、「別府の奥座敷」と称される等、元来、別府との関係は深い。大正時代以前は「別府十湯」の一つとされ、別府温泉の一部といわれていたが、大正期の行政区画変更で別府から切り離され、単独の温泉となったものである。その後、由布院は、別府が温泉地特有の歓楽機能を強化したり、大規模な宿泊施設を整備して、団体客を受け入れたりすると対称的に、山間の盆地のひなびた風情や由布岳の景観等を売り物にした、個人客主体での素朴な温泉地として歩み続けた。昭和50年には由布院や周辺地域は地震で被災するが、復興機運の盛り上がりもあり、田園風景と適合した辻馬車の運行を開始し、「ゆふいん音楽祭」、「午喰い絶叫大会」、「湯布院映画祭」等、全国的にも有名となったイベントが、この時期に相次いで立ち上がった。これらの行催事と、音楽や映画関連で参画・協力を求めた文化人等の影響もあって、「芸術の町」としての由布院のイメージが強化され、地域イメージが飛躍的に向上した。マスコミも積極的に由布院を取り上げるようになっていった。

黒川温泉は、従来は山間の昔ながらの小規模な湯治場であり、癒しや寛ぎ、自然の中での開放感を求める来訪者のため、野山の風情を感じさせる露天風呂を売り物にした温泉街としての活性化が推進された。昭和58年に、来訪者の温泉街を巡る楽しみ増大のため、全ての露天風呂を回ることの出来る入湯手形の発行を開始した。これは、発行元である旅館組合にも、入湯手形の売上高の一部が手数料として還元されるような仕組みとした。手形の発行が、組合に新たな事業収入をもたらした。組合の財政は改善され、まちづくりやキャンペーン等の戦略的な取り組みへの再投資が可能になった。広告・宣伝は、口コミを基本とし、集客・入込促進についても、旅行代理店や運輸機関からの送客に受動的に依存するような考え方からは脱却していた。

さらには、黒川温泉のまちづくりのリーダー達は、温泉街の魅力の劣化、本当に価値のわかる個人客の喪失を危惧し、立ち寄り観光型の大型観光バス等に対しては、入湯手形を発行しないというような方針を打ち出した。

黒川温泉と由布院温泉とは、共通する点が多い。自然・環境・静謐な雰囲気を求める落ち着いた個人客への訴求を指向すること、大規模集客・大型開発等を推進するのではなく、地域ならではの自然・環境・雰囲気・風情等の魅力を保持と地域経済の成立・循環とのバランスを重視した「成長管理」的な考え方に立脚していること、民間主導で出来ることから手作りの展開を図っていること、共同で得た利益を、地域全体の将来の共同での利益や収益機会を生み出すために再投資していること等である。

④ 別府市における課題

当初、別府市からみれば、由布院温泉や黒川温泉の台頭も、一段階スケールの小さな温泉地が努力しているという程度の認識であり、エリア全体の温泉地としてのイメージが高まれば、別府

市にも集客上の相乗効果がもたらされると認識されていた。

しかし、別府市内最大級の宿泊施設である「杉乃井ホテル」が経営不振に陥り、さらには経営破綻したのを契機に、この認識は大きく変化していくこととなった。「杉乃井ホテル」は、バブル期以前から懸念されていた団体旅行客の減少や、施設の陳腐化と競争力の低下等により、収益が急速に悪化し、平成13年には137億2900万円の負債を抱えて民事再生法の適用を申請するに至った。(現在、杉乃井ホテルはオリックス・グループが大口出資する株式会社杉乃井ホテルが所有し、実際の施設運営は、加森観光グループの杉乃井リゾート株式会社が行っている。新体制の下で、老朽化した施設の改修や新規投資も実施された。)

由布院や黒川には、地域ならではの自然・環境・雰囲気・商品・サービス、それを個人個人の嗜好を大切にしながら提供していくという、まちづくりの思考があった。また、こうしたきめ細やかな対応を行っていくための人材育成や、環境の維持・保全、地域の歴史・文化伝承といった仕組みを、まち全体として持っていた。

一方、別府市では、温泉観光地としての長期的な繁栄の下で、大規模投資・高回転型を基軸にした経営が行われてきた。経営を円滑・効率的に行っていく過程で、大型観光施設の整備や旅行代理店・運輸業者等に集客を依存してしまう体質が生じ、自主独立の気質の希薄化や経営者の活気の喪失が生じたと考えられる。

別府市は、温泉への入浴から派生する買い物・食事・飲酒・娯楽等が基幹産業となって、まちを成り立たせていた。他方、温泉自体の付加価値を向上させたり、活用方法面での工夫によって事業の必然性や収益性を高めたりといったような工夫が乏しかった。

但し別府市は、古い歴史、豊かな文化、高い地域イメージを保持し続けてきた。このため平成18年現在でも、1,100万人以上の入込客数を維持している。ただこのような状況では、他の温泉地との競争に弱いし、地域として獲得することの出来る付加価値も限られている。近隣の由布院温泉・黒川温泉等の台頭や、杉乃井観光ホテルの経営破綻は、別府市に温泉の高付加価値化の一層の推進と、現実的な競争に伴う危機の存在とを知らしめる結果となった。

⑤活性化への気運の高まり

別府市ではこのような状況に鑑み、関係者、とりわけ若手経営者やまちづくりリーダーの間での危機感が高まっていた。

平成8年8月8日8時8分8秒に「別府八湯勝手に独立宣言」が行われ、宣言を端緒に別府八湯の各地で活発化した、関係者が「別府八湯運動」と称するまちづくりの活動が始まった。

「独立宣言」は、衰退傾向を示す地域経済、杉乃井ホテルの経営破綻に代表される業績不振、由布院温泉・黒川温泉に象徴されるような周辺・広域の温泉地の台頭等に危機感を抱く、別府温泉のまちづくり団体・有志が組織化した別府観光産業経営研究会が主体となって行ったものである。独立宣言は、八湯それぞれの温泉地の個性を大切にして、相互研鑽と互助の精神を大切に

ながら、誇りあるまちをつかっていこうという趣旨のものである。宣言に冠として付された「独立」という言葉には、別府温泉が長年に亘って成長・繁栄を続けてきた中で無意識に生じていた、大型開発、外部大手旅行代理店・運輸業による送客依存体質からの自立という想いも込められていた。

別府八湯勝手に独立宣言を契機に、別府八湯運動と関係者が呼ぶ、手作りのなまちづくりに係る様々な動きが活発化する。先駆けとなったのは、明治12年に創設され、現在では別府温泉のシンボルとなっている竹瓦温泉を中心に活動するまちづくりグループ「別府八湯竹瓦倶楽部」による取り組みである。

竹瓦倶楽部が重点を置いたのは、地域内の関係者による地域の魅力の再発見である。竹瓦倶楽部では「路地裏散歩」と銘打ったまち歩きに加えて、竹瓦温泉の保存運動や「路地裏文化祭」や「ゆかた de ピンポン」等のユニークな取り組みを活発に行った。こうした取り組み・姿勢が評価されて、平成14年には「まちづくり団体総務大臣賞」を受賞するまでになり、まちづくり関係者の自信を強化し、それまで傍観していた様々な人達が、自分達なりに出来ることに取り組もうと検討したり、市民や外部識者を巻き込んで新しいグループを作ったりするようになっていった。

但し、これらの活動の多くはまちづくりに意欲的なボランティアに依存しており、自立的・継続的な取り組みにはなり得ていなかった。このように人材・財源面での制約・限界を打破し、持続可能な取り組みへと昇華していくことが、別府再生のためにも期待されていた。

さらに、平成10年から3年間実施された「別府 ONSEN 文化国際交流事業」を通じて、滞在型リゾート地として持続的に成長している欧米諸国の温泉地のリーダー達と交流を重ねた結果、別府温泉再生の課題は、「別府の温泉文化の整理、活用または再生」と「温泉資源の保全と、温泉資源を活かした産業の創出」と整理され、関係者の間で共通認識が持たれた。

この二つの課題を克服し、別府を再活性化していくためには、普遍性を持ち、別府ならではの歴史や伝統に根差した、ソフト重視のまちづくり哲学の浸透を図ることが重要であるとの認識が、関係者の間で出来上がっていった。

(2) 「オンパク」事業の内容

① 「オンパク事業」の目的

別府温泉を再活性化するためには、「温泉資源を活かした産業の創出」が必要とされた。その実現のためには、人材・資金面でボランティアに依存した別府八湯運動を契機とするまちづくり活動を、自立・持続可能なレベルにまで高めていく必要がある。個々の取り組みの挺入れだけでは不十分である。複数の取り組みに共通した課題を解決したり、相乗効果を生み出したり、全体的な事業性を高めたりしていくための、中間支援的な取り組みが必要である。

こうして始まったのが「オンパク事業」である。「オンパク」とは、「別府八湯温泉泊覧会」の

「温」・「泊」を組み合わせた造語である。具体的には、まちづくり活動等の支援や自主事業を通じて、「地域資源の発掘と商品化」・「人材・組織の育成」・「パブリシティ・地域イメージの向上」・「まちづくりプラットフォームの確立」・「収益力強化による持続性の確保」等の課題の解決を事業目的とした活動である。

オンパク事業の趣旨としては、これら5つの課題に対応するような事業を通して、3つのことを実現することであった。まずは温泉、自然環境、街並み、人材等の地域資源を生かした多彩なプログラムの提供を通じて、各種のサービス産業が成長することである。産業創出ということが、強く意識されていた。これまでのように、単純な湯治自体の付加価値の希薄さの問題視、企業家精神の涵養等が背景にあった。

2つ目は住民がオンパクに参加することで、参加者が健康で前向きな暮らし(ウェルネス・ライフ)を送ることが出来、生活の質の向上につながることである。身体健康だけでなく、社会的な評価や達成感等をもたらす精神的な健康等も含まれてのことと思う。生活の質についても、精神的な喜び、経済的な対価をもたらす豊かな生活等、多彩な意味が追求されていたと考える。

3つ目は旅行者がオンパクに参加し、各種の体験や交流の機会を得ることで別府八湯のファンになり、再来訪や長期滞在を実現することである。経営的にいえば、顧客組織化・客単価の向上ということになるが、旅行者にとって魅力的なプログラム、事業者にとって地域資源を活用した得手とする取り組みを、利益を確保しつつ展開という互恵的な関係の構築が指向されている。

② オンパク事業の概要

オンパク事業は、定員5名から30名程度の極めて小規模かつ多様な、「オンパク・プログラム」と呼ばれる体験交流型プログラムの集積により構成される。全体事業の主体は、NPO法人のハットウ・オンパクとなっており、多彩なプログラムの間での相乗効果の醸出等に努める。

提供されるオンパク・プログラム全体に共通して「物語」というテーマが設定される。個別のプログラムを通して、プログラム提供者の別府やオンパク自体への想いが紹介され、参加者はプログラム提供者が表現する別府やオンパクに係る物語を楽しんだり、自ら物語に参加したりして、別府への親近感を増していくという形を採っている。

オンパク・プログラムについては、「天然温泉力の体感」・「地域の歴史と文化」・「自然」・「地域の食文化」・「健康・癒し・美」といった分野に亘り、100種程度のプログラムが用意される。年間24日間にわたって、旅館・ホテル、歴史的建造物、街並み、郊外、温泉等の会場が、プログラムの舞台となる。一つ一つのプログラムは、述べたように極めて少人数である。だが総計するとプログラムの参加者は、延べ2,000人～3,000人にも達する。

これほど多彩なオンパク・プログラムを、全体の事業主体であるハットウ・オンパクが全て主催・提供していくことは出来ない。個別のプログラムはハットウ・オンパクの支援・協力・連携の下、まちづくり団体、旅館・観光施設等の観光事業者、レストラン等の一般事業者、個人事業

者等、営利・非営利を問わず極めて多彩な組織・個人が主体となっていて行っている。これらのプログラム提供主体は「オンパク・パートナー」と呼ばれる。オンパクの事業目的は「オンパク・パートナー」の活動の支援を通じて達成されることが多く、オンパク事業全体の主体であるハットウ・オンパクとしては、「オンパク・パートナー」を増やし、その成長を促すことが最重要課題である。

プログラムの蓄積、パートナーの増加に伴い、別府にはハットウ・オンパクを中心にした業種横断的ネットワークが形成されていく。このネットワークには、観光事業者、まちづくり団体、個人事業者、企業、行政、旅行代理店等が参加してくる。

こうしたネットワークは地域に人・物(サービス)・金を集積・還元し、まちづくりの基盤を構成する。ハットウ・オンパクではこうしたまちづくり基盤を「オンパク・プラットフォーム」と呼んでいるが、別府温泉再生という目的を達成していく上では、非常に大切なことである。

③ 集客力確保の方策

オンパク・プログラムでは、非常に多彩な分野に亘って、別府ならではの様々なプログラムが提供されており、その多彩さを維持・向上していくためには、集客力を安定して確保していくことが不可欠となる。

集客力を担保する仕掛けとして「オンパクファン倶楽部」がある。これは、オンパク・プログラムへの参加者の会員登録をベースに構成されており、最近ではオンパク事業の知名度が高まってきたことから、関連サイトを通じた会員登録も増加傾向にある。オンパクファン倶楽部の会費は、基本的に無料である。

告知媒体としては「オンパク・ガイドブック」と「オンパク・ウェブサイト」がある。オンパク・ガイドブックは、オンパクファン倶楽部の会員や、別府市内、環境関連のイベント等を中心に配布され、発行部数は毎回 20,000 部に上る。プログラムの参加経験者には、これが非常に高い訴求力を持っており、別府への再来訪を促進している。一定の経費は発生するが、オンパクの継続的な親派を組織化する効果的な仕組みである。

もう一つの重要な媒体が、「オンパク・ウェブサイト」である。サイトはオンパク事業全体のポータル・サイトの位置付け・役割を果たしている。プログラムの紹介、スタッフのレポート等、多彩なプログラムの全貌が理解出来るような構成となっている。オンパクファン倶楽部の会員のための専用ページも用意されており、オンパク・プログラムの予約処理、予約済みオンパク・プログラムの確認、過去の参加履歴、ポイント・サービスへの参加等、IT を活用した様々なサービスが提供されている。

④ 資金とサービスの流れ

オンパク事業は、事業全体を主催する NPO ハットウ・オンパクが、オンパク・パートナーやスポンサーと密接に連携・協働して開催されている。

ハットウ・オンパクは官民のパートナーから協賛金等を受けて、別府温泉や関連業界全体の活性化に資する様々な取り組みを行う。別府温泉の活性化を本来的な目的とする、オンパク事業の趣旨に則した収入費目である。

オンパク事業全体の主体としての性格に係る収入としては、個別のオンパク・プログラムを提供するオンパク・パートナーからの参加費・広告費等の収入が上げられる。先に述べたオンパク事業の一環として取り組むことによるシナジーや、オンパク・ガイドブックやオンパク・ウェブサイトへの掲載の対価としての収入である。

ハットウ・オンパクはこれらの収入を得て、オンパク事業全体を活発に展開する。ハットウ・オンパク直営プログラムの提供の他、パートナーと協力してのプログラムの企画支援、パートナー募集・育成、ガイドブックやサイトの制作、広報、ブランド管理等を展開している。

⑤ 事業収支

平成 18 年度におけるハットウ・オンパクの事業収支実績は、損失が計上されている。

特に大きな構成比を占める支出は、ガイドブックやサイト等の制作費、主催プログラム経費、人件費である。単に損益状況を改善することだけを目指すならば、無償配布されているガイドブックを有償化したり、収入の 4 倍近い経費をかけている主催プログラムの客単価を高めたりする方策が考えられる。しかし、これによって、オンパク事業への参加者や、プログラム参加のために別府を訪れる人達が減少する可能性もある。

オンパク事業が開始された契機として、まち歩き等、個々の事業の自立性・継続性向上があった。損失を計上し続ければ、近い将来、オンパク事業自体の存続が問題となる。地元でもこうした問題意識の下、収益性改善に向けた検討も行われ始めている。しかしながら、オンパク事業は公共公益性の高い事業であり、短期的な損益のみでの評価をすることはできない。いずれにしても、別府温泉活性化という本来の目的と、事業の発展的な継続ということとのバランスを確保していくことが大切である。

⑥ 地域との関係

オンパク事業最大の特徴は、地域資源の発掘と商品化である。通常、個別資源ごとに行われる商品化が、オンパク事業では温泉を基軸に包括的・統一的に行われる。取り組みの効率性や効果は大きく、プログラム提供者であるオンパク・パートナー、利用者・来訪者双方に恩恵をもたらす。

利用者・来訪者にとっては、気軽に安心して、別府ならではの様々なプログラムに参加出来る。パートナーも、集客力や信用力の向上をハットウ・オンパクにある程度委ねることが可能となる。

集積による相乗効果・波及効果が、「オンパク・ブランド」の下でもたらされているといえる。

オンパク事業への参加を通じて、個々のオンパク・プログラムは集客や信頼付与といった支援を得ながらのテストマーケティングを繰り返す。オンパクの開催が繰り返されることによって、個々の地域資源の発掘から商品化という作業に関する計画(Plan)→実行(Do)→検証・効果測定(Check)→検証結果を還元した形での、より魅力的な展開(Action)というPDCAサイクルが生まれる。このようなPDCAサイクルによる効果的な地域資源発掘・商品化こそ、オンパク事業の最も大きな特徴といえる。

また、オンパクは地域の人材育成機能も担う。これまで事業とは疎遠であったり、観光・交流関連等が不得手であったりした人達が、小規模なオンパク・プログラムを自分自身で手掛けることによって、まちづくりや地域・市民企業家として成長してきている。さらには、個別プログラムの企画・立ち上げ・コーディネート等のまちづくりに係るプラットフォーム的な役割を担えるような人材の育成も担っている。

オンパク事業のプロモーション効果も、地域にとって非常に大きい。単独の小規模な取り組みについては、発信される情報も、また情報が流通する期間も限られている。だが共通ブランドとしての「オンパク」を冠することで、オンパク事業全体が継続している期間中、様々な媒体への露出が継続する。統一テーマで、多彩な内容のプログラムに係る情報が流通することは、地域全体のプロモーションとして、極めて有効である。

(4) オンパク事業の成果と課題

① 成果

オンパク事業の成果で特に大きいと考えられるのは、地域資源の発掘と商品化、地域横断的なまちづくりプラットフォームの形成である。

オンパク事業は、温泉や健康をテーマに、地域資源を発掘・商品化することに主眼が置かれている。こうした考え方もあって、非常に高い成果が上がっている。

また、オンパク事業全体の主体であるハットウ・オンパクが、別府における業種横断的なまちづくりプラットフォームとして機能している。地域資源を活用した個別のオンパク・プログラムを提供するオンパク・パートナーの参加数は 240 あり、主体をみても、個人・法人・団体・NPO と多彩な構成を示している。

② 課題

集客力と収益力の向上が大きな課題である。

ファン倶楽部の会員数推移をみると、プログラムの内容・魅力・利用者との相性等の問題があり、伸び悩み傾向にある。しかし、だからといって、事業の意義を否定することは出来ない。

会員の居住地域について注目すると、むしろ拡大傾向を示していることがわかる。地域関係者

の自地域の魅力の発掘・再評価から、広域からの集客へと段階が移り変わってきていることがわかる。現在、会員数は約4,500人となっている。

オンパク事業は、事業単体で見ると損失を計上しがちである。これは地域資源発掘、資源を活用したプログラム開発、関連人材の養成、広告・宣伝等、高額の初期投資の負担が必要となるからである。

ビジネス・モデルとしては、こうした初期投資を、利用者の増加による収入増大、運営の効率化による経費節減によって回収していくような構図をとることが基本となる。合わせてプログラムを提供するパートナー、恩恵を受ける広範な関係主体の間でのオンパク事業の評価を向上し、広告・宣伝を中心とした経費を、多めに分担してもらう必要がある。

オンパク事業全体の主体であるハットウ・オンパクでは、こうした問題意識の下、「温泉本の出版」、「別府市営温泉の指定管理の受託」、「地域通貨の運営支援」、「外国人向け別府紹介サイトの運用支援」等の収益事業を開始している。現段階で、高額とはいえないが、貴重な収益がもたらされている。

オンパク・プログラムの拡充は、今後とも必要であり、このための開発投資も継続して発生してくる。現在、少しずつ進められているような収益向上に向けた取り組みや、オンパク・パートナーをはじめとした地域関係者による、より一層の協力・協賛が期待される。

③ 今後の展開

ハットウ・オンパクは経済産業省のサービス産業創出支援事業を活用して、今まで述べたようなオンパク事業を構築してきた。取り組みの結果、地域資源の発掘から商品化、人材の育成、まちづくりプラットフォームの形成、自立・持続可能なまちづくりの推進という地域再生モデルの枠組みが、見え始めている。

現在、ハットウ・オンパクでは、オンパク事業を地域再生に掛かる総合的なモデルとして、別府市以外でも展開することを目指しており、既に北海道函館市の湯の川温泉において「はこだて湯の川オンパク」がスタートしている。これは、別府温泉での試行錯誤を通して蓄積されてきた事業運営、プログラム企画、ITシステム基盤、事業評価手法等のノウハウを移転するものであり、別府温泉での試行錯誤の中で考案された運営等のノウハウが生かされ、効果が現れ始めている。

この成功等もあって、ハットウ・オンパクは平成19年度から経済産業省の「地域新事業活性化中間支援機能強化補助事業」の助成を受けて、全国各地においてオンパク的手法で地域活性を担う人材の育成に取り組む「オンパク（地域の輝き見本市）人づくり事業」を開始している。ハットウ・オンパクでは、こうしたオンパク事業と理念・考え方・手法等を共有する取り組みを全国へと拡大していくことを「ジャパン・オンパク事業」と呼んでいる。ジャパン・オンパク事業を通して、能登では商店街や自然豊かな島と温泉地を結ぶ事業が、また東京神田では地域の伝統と

生活文化を重視した取組みが、オンパク事業のノウハウを活用しつつ展開される予定である。

ジャパン・オンパク事業は、全国各地で地域資源の発掘と人材育成を担いながら、まちづくりのプラットフォームを構築していくことになる。ハットウ・オンパクは、各地に出来たまちづくりのプラットフォーム同士を連携し、その土地ならではの地域資源、及び地域資源を生かした多彩なプログラム、地域に網羅されるオンパク・パートナーや顧客のネットワーク等を共通の情報通信システム基盤で管理していくことまでを企図している。

また、ハットウ・オンパクではもう一つの柱として、地域主導型の旅行事業の展開も検討中である。昨今の旅行業界では、都市部にある既存の大手旅行代理店が企画・開発した旅行商品が、多様化する観光客の需要・嗜好に充分に対応出来ていないことが問題視されている。地域の真価を理解し、それをうまく商品化することで、斬新で魅力的な旅行商品に仕立て上げるような、地域への深いコミットが出来ていないことが問題となっている。

ハットウ・オンパクは、オンパク事業を通じて、地域資源の発掘から商品化、サービスの提供を担う人材の育成機能に長じ、既存大手旅行代理店とは完全に差別化した旅行商品の開発が可能である。まずは別府から、段階的にジャパン・オンパク事業等を通じて、連携する地域も含めた全国で、オンパク事業を基軸に据えた旅行事業の展開を検討している。具体的な準備として、平成19年からは広域圏における体験交流型のツアー・プログラムを織り交ぜた滞在型宿泊商品の開発と、宿泊施設内の滞在支援スタッフ（オンパク・コンシェルジュ）の人材育成プログラムを開始している。同時に姉妹組織である(株)大分県旅館ホテルサービスにも資金を提供し、第3種旅行業免許を取得した。

(5) 他地域・他の事業類型でも参考になる点

① 地域における取組みの的確な位置付け

オンパク事業は、単なる観光事業とは異なり、地域資源活用・起業・人材育成・地域内関係主体の連携体づくりという、総合的な地域再生プログラムと考えることが出来る。

このような本格的なプログラムを動かしていくためには、地域、特に行政の総合計画等における取組みの認知・位置付けを得ることが望ましいと考えられる。オンパク事業は自立性を重要視しており、行政による助成措置に過度に依存するような考え方をとっていない。反面、別府市営の竹瓦温泉の指定管理者になる等、関連した公的な取組みにも積極的に関与・参画している。

民間事業に徹して、自立的・継続的な取組みとして組み立てることは、理想的なことだが、このこだわりが過ぎると、収益至上主義に陥り、取組みが矮小で魅力を欠いたり、地域への波及効果が限られたりする危険性がある。

取組みを地域にきちんと位置付けた上で、官民の特性を生かした的確な役割分担をし、最大限の魅力の発揮、効果の発現に努めていくことが望ましいと考えられる。

② 地域資源の発掘と客観的な評価

オンパク事業は、別府市が内外に誇る地域資源である温泉に注目し、この利活用を基軸に、関連した広範なプログラムを展開するものである。他地域での展開に当たっては、まず基軸となる地域資源の発掘と、客観的な評価が大切となる。

基軸となる地域資源については、独自性・個性があるものを選定することが望ましい。事業の必然性や独自性を強化出来るからである。資源としての希少性のみこだわることなく、希少性を求め過ぎると、却って何を活用したら良いかがわかりづらくなることも懸念される。活用法で独自性や個性を醸出出来るものであれば足りるのであり、オンパク事業でも、温泉の特殊性以上に、活用法としての面白み、独自性に重点が置かれている。

次に、資源の価値を客観的に評価することが大切である。地域側としては、自分の地域資源への思い入れが強いことから、どうしても過剰な期待・評価をしがちであるが、類似の資源は、全国各地に多く存在したりする。

外部の専門家や取り組みが想定する層の意見・評価を求める等、地域資源の価値・魅力を、相対的、客観的な視点から捉えておくことが大切である。

③ マーケティング

オンパク事業の場合、由布院温泉や黒川温泉の台頭、諸外国の保養地域における文化・産業までも意識・反映した取り組みの価値の認識等、市場・時代潮流・消費者嗜好等を精査しつつ、取り組み内容を詰めていった。このような市場特性や変化を、絶えずきちんと意識して取り組んでいくことは非常に大切なことである。

社会潮流は、想定したテーマを後押しするようなものになっているか、市場として十分な規模が想定し得るか、既存・競合の取り組みはどのようなもので、競争優位性はあるか等については、最低限、検討しておくことが大切である。こうした中から、取り組みの対象層が設定される。

オンパクでも、設定したテーマごとに対象層を絞り込んでいる。絞り込むことで、市場の規模は限られるが、設定された層への訴求力は強くなる。温泉力、温泉泥エステ等、こうした考えの下、非常に魅力的な商品・サービスに仕上がっており、想定された対象層の評価は高いようである。

④ 多様な収益軸の確保

オンパク事業はその公共公益性や、積極的に取り組みを訴求するため、ガイドブックを無償配布したりしていることもあって、単独事業としては厳しい損益状況となっている。事業を自立・継続させるため、様々な試行錯誤が繰り返されている。

多彩な収益軸を確保していくことが大切である。プログラム自体で無理に利益を出そうとすると、料金が高くなり過ぎて魅力が減退しかねない。単に温泉を体験させるだけでなく、別府の例でいえば鉄輪温泉での地獄蒸し料理のように食事のプログラムを絡めたり、個別プログラムと宿

泊を組み合わせたりして、複合的に収益が上がっていくように工夫しておくことが大切である。更にオンパク事業、あるいはそれに類する取り組みとしては損失を計上していても、必ず総体として収益が出るような仕組みにしておくような考え方も想定し得る。実際、オンパク事業を実施すれば、別府温泉への来訪・宿泊者は増加する。滞留時間も通常よりも長くなる。自ずと、事業機会が増えることになる。このように取り組み自体、あるいはそれから派生する様々な機会をとらえて、収益を上げていくことが大切である。

但し、最初に述べたような、取り組みの地域における位置付けや目的を十分に意識することは忘れてならない。地域への集客が目的なのか、起業促進や産業振興が目的なのか等をきちんと認識し、オンパク事業、あるいはそれに類する取り組み自体での収益化の必要性や、不採算が許容される範囲等について、ある程度事前に理解しておくことが大切である。

⑤ 多彩な地域内外の層の巻き込み

オンパク事業では、温泉・旅館・旅行等の関係者だけではなく、地域内外の一般市民や企業・団体等を広範に巻き込んでいる。今までならば、観光客に道を尋ねられて答える程度だった市民でも、オンパク・パートナーとしてオンパク・プログラムを提供し、取り組みの主人公になれる可能性を有している。こうした仕組みから、地域に取り組みが広がったり、定着したりし易い。

他の地域での取り組む場合でも、このように多彩な主体を巻き込んでいくことが効果的である。イベント等でも、限られた主体のみでの取り組みでは、内容に深みや広がりがない。オンパク事業の場合、地獄蒸し料理や泥エステ等、観光業者だけで考えていたならば実現しなかった、ユニークなプログラムが誕生している。

人員的にも、ボランティアを含めた有意な人達が主体となって取り組めば、利用者にもアピール出来る。経営面でも、事業採算性という点では、経費の節減につながる可能性がある。いずれの地域でも本来的な目的となるであろう地域再生ということを考えても、地域内外の多彩な層が、同じような想いや意欲をもって、連携しつつ取り組んでくれることは、非常に意義深い。取り組みの目的・意義、参加者に期待する役割等をきちんと明示した上で、可能な限り多くの主体を巻き込んでいくことが望まれる。

⑦ 戦略的な広報

オンパク事業では、温泉博覧会という意味が完全に伝わる、きちんとした言葉ではなく、敢えて“オンパク”という略称を、カタカナ表記にして用いている。名称自体の意味不明さ、言葉としてのインパクトを意識して、広報の題材として用いている。オンパクは、名称それ自体に情報価値を持たせた点でも優れた取り組みといえる。

また、伝える情報ごとに、ガイドブックや温泉本等の広報誌、インターネット上のサイト、マスコミ等を使い分けている。生活者の行動は多様化し、興味・関心に応じて、接触・利用する媒体も異なるが、他の地域でオンパク事業、あるいはこれに類する事業を行う場合でも、このように

戦略的に情報発信のための媒体、方法、コンテンツを意識した、戦略的な広報を行っていくことが効果的と考えられる。

(6) 別府市の事例のまとめ

① 評価すべき点

- ・単なる温泉・観光の活性化に留まらず、総合的な地域再生プログラムに仕立て上げていること。
- ・温泉等の地域資源を活用した起業や新たな産業の創造、人材の育成等を包括的に展開していること。
- ・従前の大規模な施設投資を反省し、地域資源を活用した、軽投資だがインパクトの強いソフト事業主体で構成していること。
- ・オンパク事業全体の主体であるハットウ・オンパクが、多彩な地域内外の人材・機関等を巻き込んだ、地域再生のプラットフォーム的な役割を果たしていること。
- ・周辺・広域や全国での展開、旅行事業への進出等、ダイナミックな展開を計画していること。
- ・自立性・継続性を重要視しつつ、ポイントとなる部分で行政による助成措置も巧みに組み合わせていること。

② 課題

- ・地域における的確な位置付けの明確化
- ・恒常的な展開についての検討
- ・起業・育成システムのより一層の充実
- ・収益力強化
- ・プログラム間の連携
- ・競争の限定性
- ・プログラムの品質保証

4. 高知県須崎市

(1) 郷土食「鍋焼きラーメン」

須崎市は、高知県の中西部に位置し、人口は 26,039 人、世帯数 9,503 戸（平成 17 年国勢調査）の、漁業を基幹産業とする、中小規模の都市である。平成 12 年から同 17 年にかけて、人口は 5.5%、世帯数は 1.8%、ともに減少しており、県下でも衰退が目立つ。高齢化比率（平成 17 年）も 27.8%であり、県全体の 25.9%を上回っている。

も同市には、「鍋焼きうどん」ならぬ、「鍋焼きラーメン」という極めてユニークな料理があり、戦後間もない時代から地元住民に愛されてきたという。この「鍋焼きラーメン」は、器にラーメンどんぶりではなく、文字通り土鍋を使用し、あつあつの状態で提供される。黄金色のスープは鶏がベースで、麺は細麺、具はちくわ、鶏、ねぎ、生卵等という、シンプルなものである。そして、付け合せに必ず漬物が付くのも特徴である。

須崎市がある高知県は、南国のイメージが想像されがちだが、実際には、雪こそ降らないものの冬場はかなり冷え込む。終戦直後、お客の食卓に熱い状態で提供し、美味しく味わってもらいたいという、店主のもてなしの心から土鍋による提供という発想がなされ、鍋焼きラーメンが誕生した。当初は谷口食堂という店舗のみだったが徐々に市内に広がり、今では約 40 軒の店が鍋焼きラーメンを提供している。専門店だけでなく、一般の食堂、お好み焼き屋、焼肉屋、居酒屋等でも提供されている。

平成 14 年に須崎商工会議所が主体となって「鍋焼きラーメンプロジェクト X」を発足させ、「鍋焼きラーメン」を活用した地域活性化の取り組みが始まった。高知県出身の著名な漫画家、やなせたかし氏がこれに賛同し、鍋焼きラーメンのキャラクターを作成。市内約 40 店舗が「鍋焼きラーメン」を提供するほか、平成 16 年には、市内の店舗が「ご当地麺」をテーマにしたフード・テーマパーク「浪花麺だらけ」（大阪・なんばパークス）に出展し、好評を得た。須崎市の「鍋焼きラーメンを活用したまちづくり」の詳細は、以下の通りである。



鍋焼きラーメン

(2) 鍋焼きラーメン プロジェクト X について

① 取り組みの契機と内容

鍋焼きラーメンは、10年程前までは、高知県下でもそれほど知られておらず、また、須崎市民にとっても、ごく当たり前の食事だという認識でしかなかった。

鍋焼きラーメンが須崎市を特色付ける資源へと飛躍した契機は、高速道路の延伸である。平成14年、愛媛県四国中央市方面からの高速道路・高知道が、伊野から須崎東まで延伸・開通した。これによって、瀬戸大橋経由で中国・京阪神広域と高速交通網で結節されることとなった。

高速道路の延伸に際して、市でも広域から集客をしたり、地域からの流出を抑止したりするため、何らかの取り組みをすべきだとの意見が出された。経済情勢や行財政事情から、大規模な投資を伴う施設整備等は難しかった。そこで市の特色付けというソフト面での検討に主眼が置かれた。検討を通じて、鍋焼きラーメンを市の郷土食として訴求することで、集客やイメージ作りをすることが決まった。

平成14年前後、NHKが放送するドキュメンタリー番組「プロジェクト X」が人気を集めていた。社会的にインパクトが大きな取り組みの舞台裏をまとめ紹介するものである。この時期、市では須崎商工会議所が主体となって、先行的に「鍋焼きラーメンの街創造プロジェクト」が進められていた。そこで、このプロジェクト・チームをNHKの人気番組にちなんで「鍋焼きラーメン・プロジェクト X」とネーミングして、本格的に活動していくこととなった。

プロジェクトは、須崎商工会議所の若手の意欲的な経営指導員によって始められた。メンバーは市内の商業者・住民だけでなく、県庁の職員等も個人の立場で参加・協力する等、多彩な構成となっていた。鍋焼きラーメンプロジェクトXを発端とする、鍋焼きラーメンを活用した地域活性化において注目すべき点は、ラーメン自体にこだわっただけでなく、ラーメンはあくまでツールであり、本来の目的は地域の活性化であるという認識をきちんと持った上での議論が重ねられたことである。

こうして、市の活性化を企図した問題意識を根底として、市内の鍋焼きラーメン店のマップ作成、鍋焼きラーメン・サミットの企画等の他、市外・大都市への出店による市のPRと就業機会の向上等も検討された。この他、麺・パスタ関連の行催事には、メンバーが手弁当で出展する等、関連した機会をとらえた積極的な地域のアピールを続けた。東京での売り込みの時には、経費を節約するために自家用車にメンバー全員が同乗して訪れ、所用が終わるとメンバーが運転を交代し徹夜で須崎に戻ったという。

② 各方面からの支援

プロジェクト X の精力的な活動によって、鍋焼きラーメンの知名度は徐々に広がっていった。市内にも、取り組みを支援する人達が現れたほか、鍋焼きラーメンをメニューに載せるお店も増えた。メンバーは鍋焼きラーメンを提供するお店を掲載したマップを作る等、取り組みの拡大に

努めた。

市外からも、メンバーの働き掛けを受けて、あるいは自主的に取り組みを応援する人や組織が増えていった。須崎商工会議所による「鍋焼きラーメンの街創造プロジェクト」発足のきっかけとなったのは、高速・高知道の延伸だが、西日本高速道路(株)(当時の日本道路公団)では、須崎東料金所で鍋焼きラーメン・マップを配布する等の協力を行っている。「高速道路開通時に、来訪者に地域をアピールする」という、取り組みの趣旨に叶っているといえよう。地域のもう一つの基幹交通である四国旅客鉄道でも、土讃線等の利用客増大を狙って、鍋焼きラーメンの紹介に協力している。高速道路と JR との協力もあって、市への来訪者は増加した。

ラーメン関連の業界からも、応援団が現れた。ラーメンをテーマとした博物館である「新横浜ラーメン博物館」である。スタッフは業界でも有名人であり、ここで評価を得ることは、ラーメン業界では大きな意味を持つ。須崎のプロジェクト X のメンバーの熱意やラーメン自体の個性を評価して、ラーメン博物館では鍋焼きラーメンを「須崎ラーメン」との呼称で、郷土ラーメンとして位置付けた。これによって、ラーメン・マニアや郷土食愛好家等の間での認知度向上や、来訪者増加にも繋がった。

ラーメンとは全く無関係の分野からも、強力な支援者が現れた。「アンパンマン」の作者である児童文学者・漫画家のやなせたかし氏である。やなせ氏は東京生まれであるが、幼少期を両親の郷里である高知県香美市で過ごした。同郷ともいうべき須崎市、鍋焼きラーメンを通じて市の活性化を図ろうというプロジェクト X の趣旨に賛同し、鍋焼きラーメンのキャラクター「なべラーマン」を無償で制作・提供してくれた。キャラクターは頭部が土鍋で髪が麺、麺の間からは具であるネギと卵等が飛び出している。制作・提供されたキャラクターは、鍋焼きラーメンのお店を紹介するマップや、お店に立てられる幟等に積極的に活用されている。

(3) 大都市圏での出店、訴求

前述のとおり、プロジェクト X は、鍋焼きラーメン自体というよりも、市の知名度向上や活性化が本旨であることから、基本的には「須崎を訪れてもらって」鍋焼きラーメンを食べてもらい、それが飲食・宿泊・運輸等、多面的な収益を地域にもたらされることを狙うものである。

しかし、メンバーの地道な活動が成果を上げ知名度が高まると、各地から鍋焼きラーメンの店舗出店の要請・依頼がなされるようになった。検討の結果、大手ゲーム機器メーカーであり、食を題材としたテーマパークを展開する(株)ナムコと、南海電鉄(株)系列の南海都市創造(株)が大阪球場跡地に平成 15 年に開業した「なんばパークス」内の「浪花麺だらけ」に出店することになった。

飲食業界は、個性的なメニューを常に求めている。郷土食となれば個性的であるし、出身者による基礎的な市場も存在する。このため地域とは無関係の事業者が、収益確保を狙って郷土食とは異なる低質なものを都市部で提供し、地域イメージを損なっているような例も散見される。プ

プロジェクトXのメンバーの間でも、来訪してもらうことの意義・効果は認識されていたが、知名度が高まりつつある鍋焼きラーメンを利用して、“似て非なる”ものを出され、地域イメージを損なわれることを危惧した。

「浪花麺だらけ」への出店は、須崎市内の「橋本食堂」の支店という扱いで行うこととなった。プロジェクトXのリーダー的な存在であった須崎商工会議所の経営指導員が、商工会議所を辞めて現場の総責任者として実務全般を行った。

橋本食堂・浪花麺だらけ支店については、ここでの営業成績としての成否以上に、そこでの試行錯誤について注目すべき点が多い。最も注目すべき点は、従業員についてである。プロジェクトXでは、須崎市の未来を担う人材を育成することも重視していた。大阪の橋本食堂についても、市を離れて関西で就学する人達のための就業機会と考えていた。単なるアルバイトではなく、郷土食である鍋焼きラーメンの製法の習得、地場製品の訴求・販売、大都市の消費者の郷土食や産品への反応の把握等を、実際に体験しながら学ぶことが出来る“社会勉強の場”を提供するという考え方である。このため基本的に従業員は、須崎市ないし高知県出身者の採用を優先した。採用された従業員も、郷土のためということで、たとえアルバイトであっても、単なる小遣い稼ぎということではなく、高い意欲で仕事に取り組んだ。

従業員だけでなく、食材についても、地元ということにこだわった。本物の味にこだわるため、麺の他、出汁をとる鶏ガラ、具のネギ、ちくわ(いずれも地域資源として、高知県の指定を受けている。)等についても、地元食材を採用した。単独店舗としての収益確保に加えて、少しでも地域経済の活性化に貢献出来ればという想いが込められていた。これら以外にも、鍋焼きラーメン以外の物産の販売も検討されたが、「浪花麺だらけ」側に支払わなければならない手数料との関係もあって、取り扱いは見送られた。

平成19年、「浪花麺だらけ」の運営者である(株)ナムコは、リニューアルに伴い、施設を閉館し、新たに「KOBARANCHI」という、麺にこだわらない郷土料理のフード・テーマパークをオープンすることとした。橋本食堂は一定の人気や収益を確保したが、施設全体の業態転換を契機に退店した。プロジェクトXのメンバーの立ち上げ段階からの熱心な研究、精緻な計画、綿密な準備等もあって、大阪、しかも大型商業施設内への出店という全く初めての経験であったが、想定外の大きなトラブルは起こらなかった。逆に、短期間であったものの大都市圏で直接消費者と接したことで、須崎や鍋焼きラーメンをアピールすることが出来、市場・社会潮流等に関するものは非常に多かったといえる。

(4)「鍋焼きラーメンプロジェクトX」の成果と課題

プロジェクトXの活動によって、鍋焼きラーメンの知名度は飛躍的に向上し、鍋焼きラーメンを食べるためだけに、わざわざ遠方から須崎市を訪れる人も増えた。市内には「鍋焼きラーメン」

の幟が目につき、洋菓子店が鍋焼きラーメンを模した「鍋焼きラーメン・プリン」を発売して好評を博する等、取り組みの効果は裾野が広がった。関係者の間でも、達成感や自信が芽生えた。また、橋本食堂の大阪出店では、須崎や鍋焼きラーメンをアピールすることが出来た上に、関西圏における須崎市や高知出身者に対して就業の場・社会勉強の場を、地元生産者に対して販売の場を提供した。



鍋焼きラーメン・プリン

反面、地域全体の取り組みという水準にまで高まったかという点では、十分な成果を上げたというレベルにはないと考えられる。

例えば、食材となる地鶏・ネギ・ちくわ等の練製品については、高知県が須崎市等の地域資源として指定したものであるが、経済条件や供給体制等から、これらの活用が十分行われているとは言いがたい状況にある。また、外部からの観光・集客に主眼を置くということになれば、鍋焼きラーメンを食する以外、どのようにもてなすかということも重要な課題となるが、現段階では、こうした取り組みが不十分と思われる。周辺・広域との観光・回遊面での連携、宿泊・滞在拠点の魅力の充実、従前から評価の高い、鍋焼きラーメン以外の海産物等の食事・買い物拠点の充実・訴求等が実現するならば、効果はより拡大したと考える。

このように、鍋焼きラーメンの知名度向上の効果を受け止めるだけの体制が、地域側に十分整っていない状況にある。郷土食ブームは、栄枯盛衰の移り変わりが非常に激しい。鍋焼きラーメンの知名度が高い今の内に、地域全体として、ラーメンを巧みに活用した活性化を進められるよう、関連した施策・プログラムの展開、次の仕掛けの準備、来訪者・関心を抱いた層の組織化等を行っていくことが望まれる。

また、鍋焼きラーメンの知名度向上と、これに伴う来訪者の増加等によって、新たにラーメンを取り扱うお店も増えた半面、品質やサービスが劣悪なお店が存在するのも事実である。

これらのお店は、ブームに便乗して参入し、後発ならではの低リスクでの収益確保を狙いがちである。民間事業として、これを一概に悪いと決め付けることは出来ないが、低劣なお店が消費者から支持されず、取り組み全体に悪いイメージを持たれることは問題である。

プロジェクト X でも、最低限の品質・サービス水準を確保すべく、鍋焼きラーメン・マップに掲載したり、店頭で幟を掲示したりする際には、品質・サービス等をチェックしたり、所定の研修を施したりすることも検討したが、十分な対応が出来なかった。

このようなブーム便乗型の低劣なお店が生まれるということは、ある意味で、取り組みが一定の効果を上げたことを示すとも考えられる。しかし、これが増えれば、ブーム全体の終息を早め、地域への波及効果も限られた範囲に留まってしまうことが懸念されるようになる。プロジェクトXでも検討されていたような、定められた製法、原材料への原産地証明の付与、一定の接客・サービスを基準としたベースラインを定めての認定や研修等の取り組みが効果的であると思われる。

さらに、注意すべきこととして、御当地ラーメンを語った、地域とは無関係の事業者による事業展開がある。鍋焼きラーメンの場合、かなり知られてきたとはいえ、全国区の御当地ラーメンと比較して、依然としてまだ知名度は低く、他地域の業者による飲食業態の展開はなく、土産物的なインスタント製品が発売されているのみである。だがこうした製品でも、低質であれば、鍋焼きラーメンや須崎のイメージが悪化する恐れがある。

外部事業者による取り組みは、全否定するのではなく、巧みに地域活性化への梃子として活用していくことが期待される。地場産品の食材としての使用、地域ならではの製法や一定の品質・サービスの維持、須崎のPR等、活性化への協力を条件に、経済的なものにこだわらない形での支援をすることに、検討の余地はあると考えられる。

最後に、地域主導による、自立的・安定的なビジネス・モデルの確立も課題である。

鍋焼きラーメン店自体の経営主体は、あくまでも民間事業である。橋本食堂の支店としての大坂出店についても、純粋な民間事業として行われた。初期投資・運転資金についても、自助努力が求められる。

大阪での橋本食堂で試みたような、地域主導での自立的・安定的なビジネス・モデル、業態を開発し、継続して行っていくことが有効である。取り組みの公共公益性を考えると、起業・経営革新で鍋焼きラーメン業を営む人の出身地が須崎市であること、使用する食材を地場産品に限定すること、製法を伝統的な須崎市ならではの方法に限定すること、出店場所は須崎市内、及び審査委員会が指定する戦略的な展開都市、一定期間以上の営業継続等の条件を満たす事業者に、補助金・低利融資・信用保証をするような助成措置を検討するのも効果的と考えられる。この場合、審査は委員会等を設けて専門家等を交えつつ公平に行うようにする必要がある。

(5) 須崎市の事例のまとめ

① 評価すべき点

- ・高度道路延伸という事業環境の変化に、先駆的に対応したこと。
- ・郷土食であり、多くの層の関心を引き付けることが可能な、ラーメンという身近で親しみやすく、個性化もし易い素材をテーマとしたこと。
- ・切り口・道具はラーメンであっても、本来の目的は地域活性化であるということは、きちんと認識していること。

- ・訴求力のある組織、郷土と関係の深い有名人等を巧みに活用したこと。
- ・徹底して地場産品・製法等にこだわっていること。
- ・大都市圏での飲食店展開に当たっても、「郷土出身者の“社会勉強”の場」の提供という公益性を意識していること。

② 今後に向けた課題

- ・地域挙げての取り組みへの昇華
- ・最低限の品質・サービス水準の確保
- ・地域主導による、自立的・安定的なビジネス・モデルの確立

第3章 地域資源活用事業の展開・評価上のポイント

私達中小企業診断士も、地域資源活用事業に積極的に関わっていくことが期待される。ここでは、地域中小企業者が実施したり、自分自身も参画して取り組む事業についての検討・評価上のポイントを、中小企業地域資源活用促進法や中小企業地域資源活用プログラムに係る、地域中小企業産業資源活用事業計画の認定に係る留意事項を基軸にして検討する。ここでは中小企業地域産業資源活用事業計画をベースに検討するが、同法に則らないで事業を実施する場合でも、類似か、それ以上の事業計画が必要になる。

1. 事業の目標

① マネジメント・サイクルの起点

最初に事業の目標からみる。近時は行財政事情の逼迫等もあって、事業の意義や、助成措置活用に係る“投資対効果”が重要視されるようになってきている。大切になるのは「計画(Plan)」→「実行(Do)」→「効果測定・評価・還元(Check)」→「修正・更新結果を反映した再実行(Action)」という、いわゆるマネジメント(PDCA)・サイクル的な考え方を採用することである。

マネジメント・サイクルの起点は、きちんとした計画、その大前提としての確固たる目標を、具体的に確立することである。目標設定が非常に重要視される。

② 目標の目安

地域産業資源活用事業計画の作成や認定申請に当たっては、開発・生産・提供する商品・サービスを明確化するとともに、開拓する需要についても、きちんと見極めることが必要である。基本指針等によると、国は計画を評価する上で考慮する要素として、「需要開拓の可能性」を重要視している。これは述べたように、事業の効率性や、助成措置を活用に係る“投資対効果”を測る意図があると考えられる。事業者にとっても、取り組みのプロセスでなく、最終的な獲得目標が明示されることで、取り組みが積極的かつ効率的になり得る。

目標水準についても、目安がある。中小企業地域資源活用促進法に係る国の基本方針は「需要開拓の程度については、当該事業における商品等の域外に対する販売が増加し、それが当該中小企業者の総売上高にとって相当程度大きなものとなること等が想定される。」としている。目安となる水準については、「当該中小企業者の総売上高にとって相当程度大きなもの」とされている。具体的には「既存事業と同じ分野の事業の場合、域外に対する売上が当該企業の計画策定時(直前決算期を基準)の総売上高の5%以上」、「異なる事業分野の場合、事業として成り立つ程度の規模以上」とされている。但し税制上の優遇措置として、設備投資減税の適用を受けようとする計画については、「異なる事業分野でも、域外に対する売上が当該企業の計画策定時(直前決算期を基準)の総売上高の5%以上」、「計画期間全体で、売上高利益率が1%以上改善」することを求める等、より高い目標設定が必要となっている。

③ 競合対応

地域産業資源活用事業計画に限らないが、「競合」については十分に意識することが大切である。競合との力量の差異を無視して、根拠が希薄なままに目標を設定したとしても、計画として説得力が無い他、実際、事業に取り組む上でも非常に危うい。

2. 事業実施期間

① 一定期間

計画検討に当たっては、計画実施の始期と終期を明示することが求められている。中小企業地域資源活用促進法では、計画期間を同法認定を起点として3年以上5年以内の期間とすることを求めている。

② 時間を掛けることの意義

計画検討に当たっては、計画実施の始期と終期を明示することが求められている。中小企業地域資源活用促進法では、計画期間を同法認定を起点として3年以上5年以内の期間とすることを求めている。

確かに短期的に効果が出ることは望ましい。ただ国では基本方針で、地域産業資源活用事業計画を審査する基準として、「地域産業資源の活用の新たな視点の提示」を重要視している。このような本格的な事業を創造・確立していくためには一定の期間が必要であり、そうした事業をきちんと支援しようとの意図が存在していると推察される。既存事業を簡単に改良するもの、簡易なソフト事業等よりは、こうした本来的な地域産業の強化や新たな地域産業の創出につながる取り組みに対する支援に注力したいとの意図があるのである。

③ 実施計画との整合性

計画期間の設定については、実施計画との整合性を確保する必要がある。どの時期にどんな取り組みを展開するのか、そのための経営資源は必要十分なものを用意出来るように計画されているのかということ、この段階から十分に意識した上で、実施期間を設定しておくことが望まれる。

3. 商品・サービスの内容

① 着眼点

計画の中核となるのは、開発・提供・需要開拓を行おうとする商品・サービスである。計画の検討に当たっては、商品・サービスが開発されるに至った背景や着眼点を、マクロ的な社会潮流等まで踏まえて行うことが望まれる。認定申請書でも、このような背景を十分意識することが奨励されている。具体的に検討してみる。

② 資源の沿革・成因等

まずは地域産業資源の沿革・成因等である。資源がどのような地域特性の中で誕生し、育まれたのか、資源に係る歴史は、どのようなものか、資源を創出・育成した優位性は、現在も存続しているか、地域と資源との関係とは、どのようになっているか等が、特に大切なことと思われる。資源創出・育成の要因やその続否は、資源や地域の差別的優位性やその続否を検討する上での重要な要素となる。その点を意識した計画の検討が期待される。

③ 行政等による一定の評価

国等による、様々な地域指定等も、資源や地域に係る一定の評価として注目される。活用する地域産業資源は、基本的に中小企業地域資源活用促進法に則った資源の認定を受けているという。従って、何らかの格付け・認定・指定を受けていることが多い。こうした信頼に足るような評価・格付けを、十分に意識した計画として構成していくことが効果的である。

④ 企業自体の実態・方向との整合性

大切なのは、資源や地域に係る分析だけでない。計画作成主体である企業自体の経営状況、経営方針、経営課題についても、きちんと踏まえておくことが必要である。経営状況は、活用し得る経営資源とも密接に関わるものである。どの程度の事業を出来る可能性があるかが占える。

経営方針との整合性や経営課題への対応も大切である。どのような考え方に則って事業を展開してきたか、そのためにどのように取り組んでいたか、何が課題か、それらを踏まえて、今回の地域産業資源活用事業をどのように位置付けるかということを考えるための材料となるからである。

⑤ 結果としての商品・サービス

例示的にみたような背景・地域や企業の実態を踏まえて、地域産業資源活用事業に着手した経緯が整理される。契機となった事柄、社内外の意向・反応、展開への期待等が明らかになる。結果、地域産業資源活用事業の内容、開発・提供・需要開拓を行おうとする商品・サービスについて、事業者側でも整理・再確認することが出来よう。

4. 市場ニーズ・市場規模

① 対象顧客の需要

地域産業資源活用事業計画の成否に大きな影響を及ぼすのが、対象とする市場である。計画作成に当たっては、市場や対象層について精緻な分析を行うことが必要である。

まずは対象顧客層の需要に関する分析が求められる。官民の様々な統計調査、企業独自で実施するアンケート調査、実態調査、競合調査等が必要となる。調査の結果は、定量的に把握されることが望まれる。ただ需要を“数値情報”のみで表現することには限界がある場合も多い。こうした点を補完するためにも、定性的な情報も網羅しておくことが大切である。

対象顧客層の需要に関する分析は、地域産業資源活用事業によって開発・提供・需要拡大すべき商品・サービスに収斂される。需要をきちんと把握しているか、需要への対応方策として、当該商品・サービスが適当か否かということが、きちんと考慮されることが望ましい。

② 事業規模

需要が明確化され、これと事業によって提供される商品・サービスとの整合性が確認されると、事業規模に係る検討へと進む。事業規模は基本的には、想定される市場規模との関係で設定される。市場規模は、官民の様々な機関が公表する市場・景況等に係る調査結果を踏まえて設定される。ただ商品・サービスは、中小企業地域資源活用促進法では、計画の認定に当たって「需要開拓の可能性」を重要視している。こうした点からも市場規模を定量的に把握する必要がある。商品・サービスに係る市場規模が、既存統計から把握出来れば効率的で、精度としても信頼性が高い。ただ中小企業地域資源活用促進法が「地域産業資源の活用の新たな視点の提示」を重要視していることから、既存統計が存在しない可能性が高い。この場合、類似・競合する事業や、関連した事業に係るデータを参照することになる。

参照する情報・データを選択する上で鍵を握るのは、直前に述べた市場ニーズの見極めである。ここで需要を正確にとらえておくと、既存・類似・競合・関連事業の内、どのような事業に係る情報・データを参照すべきかが明確になる。逆に、どのような市場ニーズに対応すべきであるかということが曖昧なままだと、どのような事業・取り組みが、これから実施する事業に関して参考になるかということがわからない。

5. 地域産業資源に係る地域

① 簡便な見極め法

地域産業資源活用事業によって、事業者が商品・サービスの提供等を行うことが想定される地域についても検討してみたい。これは商圈的なものであり、市場規模やこれを勘案した事業規模とも密接に関わっている。

国の基本方針によれば、「地理的連続性、地域内での継続的取引の存在、行政単位等の観点から総合的に勘案して判断することとし、基本的に単数又は複数の市町村を単位として設定されるもの」としている。密接な関係を有する地域経済圏がイメージされる。ここで地域経済圏を見極めるための簡便な方法を検討する。日常的な生活行動を考えた場合、「行政サービスの享受」・「通勤・通学」・「買い物等」が主体となって構成される。これら3者の活動圏域を、広域的な地域経済圏と読み替えたとしても、実態と大きく乖離することはないものと思われる。

② 行政サービスの享受に係る圏域

まずは行政サービスの享受に係る圏域から考える。仮に「行政圏域、ないし政策的圏域」と名付ける。簡便な設定方法としては、国等の設定する広域的な行政圏域の区分に則ることが効率的

で、信頼性も高いものと思われる。参照すべき広域的な行政圏域としては「地方生活圏(設定者は旧建設省(現在の国土交通省))」、「広域行政圏(設定者は旧自治省(現在の総務省))」、「地方拠点都市地域(設定者は旧自治省(現在の総務省)と都道府県)」、「大都市圏(設定者は総務省)」等が知られている。市町村の企画部門で関連資料を借用したり、インターネットの検索エンジン等を利用して、市町村名と上記の広域的な行政圏域の名称を入れて、関連したサイトを参照したりすることで、圏域・内容を簡単に把握することが出来る。

③ 通勤・通学圏域

通勤・通学圏域については、国勢調査のデータを加工する。国勢調査の内、都道府県ごと分冊になっている従業・通学関連のデータが掲載されている「従業・通学統計編」を用いる。

市町村の従業・通学先の地域を基準として、どこに常住している人が来ているのかを調べている「従業地・通学地統計表」と呼ばれる集計表で、調べようとする市町村に多くの従業・通学者を送り込んでいる上位 10~20 市町村程度を抽出する。これで調べようとする市町村に、どの市町村から従業・通学者が多いかがわかる。

次に、送り込む側の市町村が調べようとする市町村に対して「どの程度依存しているか」を調べるため、市町村内の居住者がどこの地域に従業・通学しているかを調べている「常住地統計表」と呼ばれる集計表を用いる。先ほど調べた、対象市町村に多くの従業・通学者を送り込んでいる上位 10~20 市町村程度のそれぞれについて、居住している従業・通学者の内、どの程度の従業・通学者を、調べようとする市町村に依存しているかという比率を求める。比率に応じて、「20%以上ならば、調べようとする市町村の 1 次従業・通学圏」、「10%以上 20%未満ならば、調べようとする市町村の 2 次従業・通学圏」、「5%以上 10%未満ならば、調べようとする市町村の 3 次従業・通学圏(「影響圏」と呼ぶ場合もある。))」、「5%未満ならば、調べようとする市町村の従業・通学圏域外」と考える。

④ 買物に係る圏域

また買物に係る圏域だが、商圈と考えられる。修正ハフ・モデルやアンケートのような実地調査が確実である。地域産業資源活用事業計画の詳細な検討の中では、このような方法も効果的である。だが最初の見極めの場合には、都道府県が商業統計調査の年次に行っている「消費者購買動向調査(買物動向調査のような名称の場合もある。))」の結果を基準とした設定で十分であろう。

都道府県によって、調査仕様に若干の差異があるが、最も圏域が広がるように、詳細な区分であれば「宝飾品」・「贈答品」等を、また大分類であれば「専門品」等を選び、そこで出されている圏域を買物圏域・商圈と見る。圏域設定の基準だが、調べようとする市町村への買物依存度や買物出向比率を基準として、「50%以上ならば、調べようとする市町村の 1 次買物圏」、「30%以上 50%未満ならば、調べようとする市町村の 2 次買物圏」、「10%以上 30%未満なら

ば、調べようとする市町村の3次買い物圏]、「5%以上 10%未満ならば、調べようとする市町村の4次買い物圏(「影響圏」と呼ぶ場合もある。)]、「5%未満ならば、調べようとする市町村の買い物圏域外」と考える。

⑤ 3種の圏域の重複圏域

紹介したような簡便法によって、調べようとする市町村と「行政サービスの享受」・「通勤・通学」・「買い物等」を共有している地域経済圏について把握出来た。基本的に、これら3つの全ての項目が重複する圏域を、調べようとする市町村の地域経済圏として考えれば良い。地域産業資源の指定圏域と、設定した圏域が同じなら、この範囲を基礎的な地域、事業活動が見込める範囲と考えることになる。

6. 競合する類似商品・サービスとの相違点等

① 競合の認識

業界を問わず、競争が極めて熾烈化している。地域産業資源の活用が推奨された理由の一つが、個性や独自性に富む地域産業資源を活用することで、競合を回避したり、競争優位性を確立・強化したりしようとの意図があると思われる。そうした意図からも、競合状況の分析と、事業によって開発・提供・需要拡大する商品・サービスの位置付けが大切である。

まずは競合商品・サービスの認識が大切となる。全く新規の商品・サービスについても、機能、技術、販路、価額、生産・提供方法、納期、アフタサービス等の付帯サービス、販促方法等の点で、関連するものを比較の対象とすることが推奨されている。分析に当たっては今ほど述べたように、地域産業資源活用事業で把握・対応しようとしている市場ニーズをきちんと理解し、対象顧客層を明確化してはじめて可能となる。

② 差別性・比較優位性

競合商品・サービスが認識されたら、これとの差別性や比較優位性が測られる。これまでに述べたように、分析・検討は客観的・定量的な指標に基づき、多面的に行われることが大切である。比較優位性については、評価が甘くなりがちである。こうした意味でも、第三者機関の資料・データ等を参照し、根拠付けることが望まれる。このような客観性のある情報に、既存の類似・競合する商品・サービスと、今回の事業で開発・提供・需要拡充する商品・サービスとを比較・検討する、独自調査等を組み合わせることが効果的であろう。

7. 競合する類似商品・サービスとの相違点等

① 指定された資源の活用が基本

地域産業資源活用事業計画書の作成に当たって最も大切なことは、的確な資源を活用するとともに、市場性に富む商品・サービスに仕立て上げることである。まずは活用する資源だが、都道

府県が策定した国が認定した基本構想中に指定されている資源であることが求められる。

既に述べたように、基本構想中で指定されている地域資源は、地域中小企業が活用出来、かつ一般消費者等に相当程度認識されていることを要件としている。だが要件を満たし、指定されていることと、事業の素材としてうまく生かして、良い事業が出来るということとは異なるものである。

② 鍵を握る個性・独自性

地域中小企業者の力量や経営方針によっても異なるが、活用する資源が地域に根差し、個性・独自性を有していればいるほど、効果的な展開が可能となる。近時は広範な分野で競争が熾烈化している。地域資源活用は、個性化によって差別的優位性を確保したり、そもそも競争が無い市場を開拓したりするための有力な方策でもある。こうした意味からも、活用する資源自体の個性や独自性が重んじられるのである。

まちづくりや地域おこしがブームとなる度に、産品作り等も色々と取り組まれた。米・野菜等の素材の収穫量、開発の容易さ、地域性を出し易さ等から、酒・漬物等の開発に取り組みが集中する傾向が見られた。これでは同質的な競合に陥るだけである。

こうした観点から、「地域にしかない」・「他でも調達可能だが、地域産のものが品質等の点で圧倒的に優位である」というような資源を、事業素材として厳選する必要がある。計画書作成の段階で都道府県が指定していない資源であっても、計画を変更することで追加的に指定することが可能である。実際、多くの都道府県が、地域資源の追加等のため、既に構想を変更している。

個性・独自性等に富んだ、活用すべき地域産業資源が確定し、資源とこれを活用した事業を展開する事業者との相性や整合性も確保されたとする。次に求められるのは、資源活用事業で開発・提供・需要拡大する商品・サービスの優れた特性を実現するために不可欠な要素として、地域産業資源のどのような特性を用いるかということの検討である。

③ 3種の取り組み類型

中小企業地域資源活用促進法に係る国の基本方針では、地域産業資源活用事業は、「地域産業資源である農林水産物又は鉱工業品をその不可欠な原材料又は部品として用いて行われる商品の開発、生産又は需要の開拓」、「地域産業資源である鉱工業品の生産に係る技術を不可欠なものとして用いて行われる商品の開発、生産又は需要の開拓」、「地域産業資源である観光資源の特徴を利用して行われる商品の開発、生産若しくは需要の開拓又は役務の開発、提供若しくは需要の開拓」のいずれかであることが求められている。

いずれも、地域資源の特性を、事業自体の個性・独創性に繋げることが期待される。いずれも客観的・定量的な見地から、類似・競合・関連する資源や、その特性について、比較検討を行うことが期待されている。

④ 期待される斬新な取り組み

地域産業資源や活用する特性が決まった。重要視されるのは、どのように活用するかという用法である。国は基本方針で、中小企業地域産業資源活用事業計画を評価する基準として「地域産業資源の新たな活用の視点の提示」を重要視している。

資源の特徴の生かし方、商品・サービスの強みとなる機能、技術、販路、価額、生産・提供方法、納期、アフタサービス等の付帯サービス、販促方法等を実現するための方法論を整理することとなる。特に重要視しなくてはならないのは、類似・競合・関連商品・サービスとの差別的優位性である。検討に当たっては、客観的・定量的な評価・検討がなされることが望まれる。

地域資源活用に限らず、事業計画作成過程では、経費・手間等もあって、計画作成者が行う評価・検討は軽視されがちであった。このような多角的な視点から、客観的・定量的な評価を行うことは、計画実現上のリスクを軽減する見地からも、望ましいと考える。いずれにしても、何を類似・競合・関連商品・サービスとするかということのを的確に定めることが、こうした検討の大前提であることに変わりはない。

8. 実施計画書としての取りまとめ

① 計画書取りまとめ上の注意点

概観したような点に注意しつつ、地域産業資源活用事業計画書、ないし独自の事業計画書として取りまとめることになる。特に注意すべき点は 3 点ある。「時期の明確化」・「評価・効果測定の入れ込み」・「実現可能性の確保」である。順に検討する。

② 大切な時期の明確化、工程管理

最初は時期の明確化である。地域資源活用、地域活性化等については、初めて経験する企業も多い。いきおいどのように進めていくかという流れやスケジュール感が曖昧になりがちとなる。

スケジュールの曖昧さは、惰性的な検討の繰り返しにつながり易い。検討に時間ばかり掛かって、肝心の取り組みが進まない。いつの間にか、事業が頓挫したりする。

このようなことにならないようにするためにも、既存事業の経験を生かし、詳細な工程表を作成し、実施計画書に入れ込み、これを元に管理する等、事業の実施時期の明確化、工程管理に努めることが望まれる。地域資源活用プログラムでは、事業化の目安として 3 年から 5 年を念頭に置いている。こうした期間を参考にしつつ、工程を検討し、これに基づき進捗管理をしていくことが大切である。

③ 評価・効果測定の大切さ

計画の基礎として、PDCA サイクルが大切ということは前述した。実施計画書は、その起点となる。大切でありながら、曖昧になるのが、チェック、すなわち評価・効果測定の段階である。

誰が、どのような評価指標で、いつ、どの程度の頻度で評価・効果測定を行うのかということ

を、実施計画書の段階から精緻に検討し、計画書中に盛り込んでおくことが大切である。

④ 計画書取りまとめ上の注意点

最後が、当然のことながら実現可能性の確保である。実施計画である以上、単なる構想とは異なり、確実に事業化が実現されることが期待されている。そうした点から、自社の経営資源との整合性、資金調達や体制構築の可能性、市場・需要開拓の見込み等を精緻に検討し、実現可能な事業計画書に仕立て上げることが望まれる。

地域産業資源活用事業計画書をベースに、計画・展開・事業化上のポイントを概観した。これらを参考にしつつ、円滑な事業化、あるいは事業評価がなされることが望まれる。

第4章 地域資源活用への中小企業診断士の関わりを目指して

1. 事業機会

① 豊富な事業機会

地域資源活用の事例や関連法制度について概観した。「事業」としてとらえると、中小企業診断士としての本来的な業務領域に属する。だが「地域」という、普段の診断士の業務より一段階広い枕詞が付くことで、法制度の存在については認知・理解していながら、事業機会として捉えられていない中小企業診断士も多いものと思われる。

私達中小企業診断士が接することの多い商工会・商工会議所等の経済団体が、中小企業等の経営改善のためには、個別企業等の枠を超えて、広くまちや地域を活性化することが必要と考えている状況からも、重要政策である地域資源活用を主体とした地域活性化やまちづくりを業務分野から外すことには疑問を感じる。

今回の調査からも、少なくとも以下のような点を含む、豊富な事業機会が存在するものと考えられる。積極的な関与・参画が期待される。

② 客観的な現状分析

中小企業地域資源活用促進法や、法に基づく地域資源活用プログラムでは、定量的なデータによる資源評価や差別的優位性の模索等が求められる。ツールとしても、これまで診断士として馴染みの深いSWOT分析等の活用が望まれている。

中小企業診断士の場合、企業経営を中心とした事業の専門家として位置付けられている。個別企業を支援して、企業自体や活用する地域資源、そして地域全体の事業環境を客観的かつ精緻に分析していくことが可能である。

従前、関連した取り組みでは、人口を中心としたデータの収集・分析は出来ていたが、そこで行われる「事業」の参考として耐え得るようなデータの分析等については、不十分なケースが多かった。診断士としての専門性が発揮されよう。

③ 精緻な事業計画の策定

中小企業地域資源活用促進法では、実現可能性や実効性の高い精緻な事業計画を策定することが求められている。抽象的なイメージの“構想”では不十分である。

中小企業診断士は、日常的に中小企業等に関わり、地に足の着いた実現可能な事業計画の作成・実現を支援している。こうした経験や専門性を生かして、中小企業地域資源活用促進法が求める具体的な事業計画の策定・事業化に積極的に関わっていくことが期待される。

④ 事業プロデュース、助言・支援

中小企業地域資源活用促進法では、計画策定だけでは意味が無い。計画に則った具体的な事業を推進する必要がある。

法や、これに基づく地域資源活用プログラムは、地域中小企業に対する手取り足取りでのきめ細やかな支援(ハンズオン支援)を特徴としており、支援人材ネットワークの中心に、中小企業診断士が明示されている。私達診断士ならではの取り組みの在り方や関連法制度を研究・検討し、モデル的な事例を作り上げていくことが期待される。

2. 事業機会へのアプローチ

① 基本的なスタンス

中小企業診断士としての、地域資源活用を基軸に据えた地域活性化やまちづくりへの積極的な関与・参画を推奨してきた。ではどのように事業機会を確保すれば良いのであろうか。

基本的なスタンスとしては、「事業化の支援」を強調することが最善と考える。中小企業地域資源活用促進法でも、ハンズオン型で支援を行う専門家として、中小企業診断士を位置付けている。中小企業にしてみると、良い経営資源や、地域産業資源の活用に係る事業計画を有しながら、法制度活用の知識・ノウハウが無かったり、煩雑な手間を厭うたりして、制度活用が出来ていない例は多い。

“事業の専門家”として、折角良いアイデアややる気がありながら対応出来ていない企業を積極的に支援していくことが期待される。特に助成措置活用を中心とした資金調達、プロジェクト・マネジメント等に注力していくことが、関係者の間で最も手薄な部分ゆえ、円滑な事業機会の確保につながると思われる。

② “提案営業”

地域資源活用は最重要政策の一つとされている。但し、中小企業や商工会・商工会議所等の地域経済団体として、法制度活用の実務的知識・ノウハウが十分とはいえない。手続きの煩雑さを考えて、“食わず嫌い”のような形で、法制度活用に至っていないケースが目立つ。このため事業機会を得るためには、積極的な“提案営業”が必要である。

基本は、中小企業診断士として関与・参画することで、地域資源活用プログラムの利用による補助金・精度融資・税制上の優遇措置という直接的なメリットが得られ、事業計画・事業推進についても、単独で取り組むよりは遥かに大きな効果・効用が得られるということを提案営業していくことが大切である。

中小企業診断士の「診断」という部分が強調されると、難しい。相手の計画・プランを客観的に評価することの意義を全否定するつもりはない。ただ多くの中小企業にとって、そうした“評論家”的なスタンスは歓迎されない。むしろこちらから相手の事情・状況・経営資源に鑑み、積極的にアイデアを出して、一緒に事業を生み出していく位の考え方が大切である。このように、診断士の関与で取り組みが実現するだけでなく、自立・継続するとともに、高い効果が得られるようになるための大切なパートナーとしての地位を、提案によって確立していくことこそが効果的

である。

③ 事業主体を含めた、多角的な営業

私達中小企業診断士は、当初は公的な診断を担う専門人材として位置付けられていた。こうしたことから、“営業先”は行政の商工部門や商工会・商工会議所のような経済団体が中心となっていた。

地域資源活用等、地域化成果やまちづくりについても、これらの主体は重要な役割を担っており、営業先としても好適である。これらの主体への営業においては、大手・専門シンクタンク・総研等との競合も熾烈である。前述したように、事業の専門家等として差別化した形での訴求が必要である。

公的な組織以上に推奨されるのが、地域資源活用等の直接的な主体として位置付けられている中小企業・各種組合等へのアプローチである。相手方に十分な資力が無い場合でも、地域資源活用プログラム関連の助成措置等を活用することで、活動資金が確保される可能性もある。人材に限られているため、ダイナミックな活動も出来る。

中小企業地域資源活用促進法に則った地域資源活用プログラムが2年度目を迎え、国でも積極的な政策情報の提供を始めている。中小企業による認定事業計画も増加しており、関連した取り組みが活発化し、このような主体が支援を求めるような状況へと変化してきている。公的な組織に固執せず、このような直接の事業主体にまで、多角的に営業を行っていくことが期待される。

おわりに

地域資源を活用して地道にまちづくりを進めている現場、及び広範な関係者をお訪ねし、調査をさせて頂いた。こうした地域にとって“順風”ともいうべき地域活性化・まちづくりへの注目が起こっている。

平成 19 年には中小企業地域資源活用促進法が制定・施行され、法に基づく地域資源活用プログラムが開始され、取り組みに拍車が掛かった。反面、優れた地域の資源、熱い思いの人材等を抱えながらも、以前として活性化への歩みが進まず、衰退しつつある地域が多いのも事実である。

個別企業と地域、その特性は異なれど、事業・取り組みを進めるとなると、共通する部分も多い。中小企業診断士が培ってきた経営に係る高度の専門性やノウハウを生かす機会はこの分野でも無尽蔵に広がっていると思われる。

今後、それぞれの立場、経験、ノウハウを生かして、積極的に地域資源活用を基軸に据えた地域活性化やまちづくりに関わっていくことが期待される。私達自身、様々な機会をとらえて、関連した研究・調査を継続・拡充し、皆様に少しでも還元していきたい。

最後に、調査・研究を通じて御協力を頂いた皆様に、心より感謝を申し上げたい。

以 上