

## ■資料：課題別のアドバイス

これまでに地域振興アドバイザーが各地で実際にアドバイスとして発言したものを整理し、テーマごとにまとめたものである。また、同じ趣旨であるアドバイスは「類似アドバイス」としてまとめた。テーマによってはさらにグループを分けている。これを見るとアドバイザーの視点や観点が分かると考える。

なお、「類似別アドバイス」は、アドバイザーの実際の発言を基に掲載している。アドバイザーの視点や観点を推しはかる一助になると考えたためである。

また、地域の対応についても第3章に実際の例を掲載しているので、併せて参照いただきたい。

### 1 地域づくり（まちづくり、以下同義で使用）の心構えについて

#### 1-1 住民として

##### 1-1-1 まちづくりは誰かのためにではなく、自分のために

地域振興アドバイザー派遣では、アドバイスを受ける主体を原則として「住民組織」としている。このため、アドバイザーを招致するために住民組織を立ち上げた地域も時にはあり、このアドバイスは『『地域づくり』『まちづくり』とは何か』から始まった場合に発せられることが多かったアドバイスである。

##### 類似アドバイス

*まちづくりは誰かのためにではなく、自分のために行うもの／行動する自分たちが楽しむことが大事／地域づくりはしんどいが、今、やらねばならない*

##### 1-1-2 地域づくりとは、「そこに暮らす人の生き様そのもの」

1-1-1（まちづくりは誰かのためにではなく、自分のために）と同じく、地域づくりの初めの一步を踏み出すためのアドバイスである。そこに暮らす人々が当事者となって、暮らしを良くするための活動を興すことを各地で促してきた。

##### 類似アドバイス

*基本は、住民の自発性／地域づくりで肝心なことは「自分が変わる事」／自分で何かを*

やらねば何も変わらない／地域づくりとは「そこに暮らす人の生き様そのもの」であり、  
肩肘をはることでない／地元学とは物知り学ではなく、自身が当事者となることである  
／人間が生きてきたところには宝があり、その宝を「当事者」として活かしていくこと／  
市民による市民のまちづくりとは、市民がまちじゅうに友達を作ること

### 1-1-3 先人が残した遺産に利子をつけて後世に残そう

暮らしを良くするとはどういうことなのか、具体像を描けない地域にはこの様なアドバイスもあった。後世により良い暮らしの舞台を残す活動をしないかという呼びかけでもある。自分の地域に不満ばかり募っているところでは、「地域の良いところを考えられるようになると、地域は絶対に良くなっていく」というアドバイスもある。

#### 類似アドバイス

地域づくりには地域愛が大切であり、先人たちが今の私たちに引き渡してくれた遺産に利息を付けるぐらいのことが大切である／私たちは先人より多くの宝物を引き継いだが、私たちは宝物と言えるものを作ってきただろうか／私たちは戦後からこれまで、地域の豊かな財産（自然や文化）をすり減らしながら生活してきた／地域の良いところを考えられるようになると、地域は絶対に良くなっていく

### 1-1-4 地域づくりには生き甲斐と感動が必要

活動を始めるにしても、そこに義務感ばかりが出てしまうと活動も続かない。生き甲斐づくりと重複するような方法を見出すこと、それによって感動を得られるよう自ら仕向けていくことがアドバイスされており、このアドバイスは1-1-1（まちづくりは誰かのためにではなく、自分のために）に繋がり、取り急ぎ大きな課題がない地域での地域づくり活動への動機付けの体系となる。

#### 類似アドバイス

活動継続のためには活動の中に生き甲斐や喜び、感動が必要／「地域のために自分の時間を使うことは、この地域で生き、暮らすことの一部である」「地域づくりの運営に参加することは楽しいことであり、人生を豊かにすることである」という認識を持つこと／「人を活かす」「歴史を活かす」「自然を活かす」と、地域の個性が発揮でき、持続可能なまちづくりに繋がる

### 1-1-5 「お金がないからできない」とは言わないこと

何か始めるにしても、今ひとつ動き出すのに躊躇する原因に活動資金が上がることが多い。しかし、アドバイザーらは、お金がないことを理由にすることには否定的である。お金はなくとも、「まずはやってみよう」というグループ1の様なアドバイスから、お金がなければ「何とか工面を」というグループ2の様なアドバイスまであった。このグループ2のアドバイスには、地域住民らで出資してコミュニティビジネスを立ち上げてみてはどうかという趣旨によるものも含まれている。

#### 類似アドバイス

##### グループ1

「お金がないからできない」とは言わないこと／補助金がなくなることによって知恵が生まれ、これまで以上の活動ができるようになる／お金がないと自由にできないという考え方から、人の力を合わせたら何ができるかという考え方へ／まずお金のことを考えてしまうものだが、そうではなくて、どうすれば楽しいかを考えるべき／お金は後からついてくる／「務め（安心づくり）」が「稼ぎ（活力づくり）」をしのいだときに、「稼ぎ」はついてくるもの

##### グループ2

補助金が地域を壊すこともある／身銭を切ることが今大切であり、地域づくりの原動力となる／500万円もらえとなると頭が働かないが、自ら少しでも拠出するとなると、あれこれ考え、議論になる（それこそが大事）。／住民がお金の賢い使い方について考えるようになると行政もうかうかしてられないからレベルアップしていく

### 1-1-6 今は住民活動で利益を上げる時代

住民活動によって利益を出し、住民活動の資金とすればよいという趣旨のアドバイスは、ここ数年に集中しており、昨今のNPO法人の充実化などに代表される市民社会の変化を受けたものである。このアドバイスは、今後の地域づくりの上で非常に重要になってくるであろう。

#### 類似アドバイス

今は住民活動で利益を上げる時代だ／地域活動によって資金を得ることは可能／地域づくりに関わった人が提供した知恵、技術、時間は、その対価を受け取るべき／地域づくりで発生した利益が地域の中で循環するように／継続のためには「飽きない商い」を築くこと／地域づくりで生計が成り立つ人が出るように頑張っ欲しい／お地藏さんに賽銭箱を置

けばお金が入ってくるので、半分を地域づくりに使えばよい

【事例：青森県三沢市】

花いっぱい運動の活動経費がなくなること  
に伴い、花苗を自ら育て、増やす試みを始めた。  
今後は、この花苗を販売していく計画もある。  
※写真：花苗を育成している場所。



### 1-1-7 この地域をどうしたいのか？

地域づくりを始めようという状況になったとしても、その地域をどうしたいのか定まっていなければ活動も空振りとなるであろう。活動や活動予定の目的が曖昧であった地域には、将来の地域像をきちんと描くことがアドバイスされた。また、地域づくり活動が活発であっても、手段が目的化してしまっているような（例えばイベント開催が目的化しており、イベント開催趣旨が不明瞭な）ケースにも同じアドバイスがされた。手段が目的化してしまう理由の1つが「地域をどうしたいのか」の視点が欠落してしまうことである。

#### 類似アドバイス

まちづくりという漠然としたテーマでは何をして良いか分からないし動けない（身近な課題から取り組むと良い）／何のために活動するのか、意味を位置づけし、評価する仕組みが必要／地域づくりには「志」→「問題意識」→「目標設定」→「行動」→「自己評価」の回路が必要／地域づくりには「萌芽期」「模索期」「起業期」「成長期」「発展期」に分けることができる／「萌芽期」「模索期」は地域づくりの方向性について考え、悩み、全体像を築き上げる重要な段階であり、これが抜けると後々問題が発生する

### 1-1-8 仲間と動機を共有しよう

各自で地域将来像を描けても、それがバラバラのままでは同床異夢となってしまう。個々人の思いが、それに賛同する人々を集め、それらがまとまって力を発揮できることを意図したアドバイスが各地であった（グループ1）。一方、逆の視点から、強い思いを持った人を大切にするため、何かやりたいという人が出てきた場合に応援できる体制づくりについてもアドバイスがあった（グループ2）。また、個人対仲間の関係は組織対組織でも同じことがアドバイスされている（グループ3）。

## 類似アドバイス

### グループ1

まちづくりの重要なところは、仲間と動機を共有しているかどうかだ／最終的に当該地域をどうしたいのかについて共有がないと難しい／計画者の立場ではなく「〇×をやりたい」という実践者の立場でないとものごとは動かない／皆で地域を歩き回ってみると良い／各自でできることを探しだし、皆でそれを持ち寄って合体させていくと良い／まちづくりのプロセスには「動機」と「目標」を皆で共有する段階がある／目標を1つにして皆でまちを作り上げる仕組みが大切

### グループ2

何かやりたいという人が出てきたときに、それに賛同する人がいて、皆で支えていくことが重要／やる気のある人を応援する体制づくりが必要

### グループ3

地域づくりは、そこに住んでいる人々が自分たちの地域を理解・認識することから始まり、これを外部にPRすることで活性化に繋がる／地域づくりは様々な組織と連携し、役割分担をしながら進めていく

## 1-1-9 全員参加でなくとも良い

仲間と動機を共有したくとも、なかなかそうはいかないケースも多い。しかし、アドバイザーらは、それで良いと言う場合も多い。生活の上で必要最低限のことは整備され終わっている現代、それ以上のことについては個々人で希望が多様化して收拾が付かないのは当然のことである。共有できた人たちでまず始めて見るのが、今の時代には適しているであろう。

## 類似アドバイス

全員が地域づくりに積極的なわけではない／全員の意見を調整するよりも、参加した人の意見を尊重して進めていくこと／新しいことを始めるときには「この指とまれ」方式が良い／やる気のない人にまで参加を求めるのは酷だ／まちづくりに多数決は似合わない

## 1-1-10 地域づくりは半世紀事業

即効性のある方法は何だと焦る地域へのアドバイスである。

## 1-2 行政として

### 1-2-1 地域づくりの主役は住民である

官民の協力体制を築き上げる過程において出されたアドバイスである。

#### 類似アドバイス

行政の指示によるまちづくりは、いずれ市民が動かなくなる／まちづくりは、行政主導から住民参加、そして住民参加から協働へ変わってきている／行政は市民の小さな動きへの協力と市民同士の仲介役が良い

#### 【事例：茨城県谷和原村（つくばみらい市）】

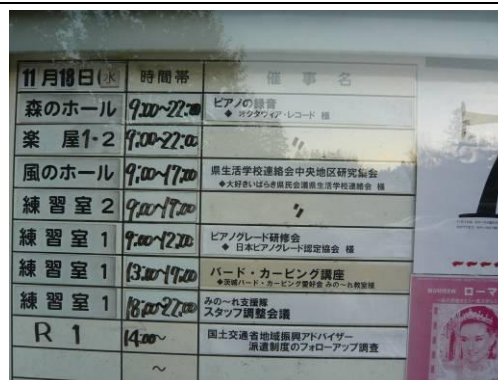
谷和原村が進めていた城山運動公園は、当初、村主導で進められていたが、今では「城山を考える会」が主導権を持ち、里山整備や休耕田活用を行っている。行政は「城山を考える会」への協力が中心となっている。

#### 【事例：茨城県美野里町（小美玉市）】

美野里町では文化センター(みの〜れ)建設をきっかけに、行政主導住民参加から住民主役行政支援の体制に大きく変化させた。文化センター建設を住民主役で成し遂げた後は、総合計画や都市計画マスタープランにも応用し、「美野里方式」と呼ばれるに至った。

※写真：ぎっしり埋まった「みの〜れ」のスケジュール表。稼働率 99%を誇る。

※補足：市町村合併で小美玉市となってから現時点においては、行政の方針から「美野里方式」は外れている。



| 11月18日(水) | 時間帯         | 催事名                                         |
|-----------|-------------|---------------------------------------------|
| 森のホール     | 9:00~22:00  | ピアノの練習<br>◆オクタウィア・レコード 様                    |
| 楽屋1-2     | 9:00~22:00  |                                             |
| 風のホール     | 9:00~17:00  | 県生活学校連絡会中央地区研究協会<br>◆大野貴子(はら)県民会館南生活学校連絡会 様 |
| 練習室2      | 9:00~17:00  |                                             |
| 練習室1      | 9:00~12:00  | ピアノ/グレード研修会<br>◆日本ピアノグレード認定協会 様             |
| 練習室1      | 13:00~17:00 | バード・カービング講座<br>◆茨城県バード・カービング愛好会 みの〜れ教室様     |
| 練習室1      | 18:00~22:00 | みの〜れ支援隊<br>スタッフ調整会議                         |
| R 1       | 14:00~      | 国土交通省地域振興アドバイザー<br>県庁制度のフォローアップ調査           |

### 1-2-2 地域づくりには熱血公務員が必要

地域づくりの主役が住民とはいえ、行政職員にも行政職員としての大きな役割がある。行政知識のある住民として、地域に飛び出し、行政知識を活かした活動をするのがアドバイスされている。

#### 類似アドバイス

職員はどんどん街に出て、公務員市民として市民同士を結びあわせることである／地域づくりには「ちょっとイカレタ、しかしデキル、気合いのある熱血公務員」が必要／小さな市町村では役場の職員ががんばらないと誰も頑張らない（だからがんばれ）

【事例：石川県珠洲市】

石川県珠洲市で、アドバイザー派遣当時に行政担当窓口であった K 氏は、当時個々人でバラバラに活動していた地域住民らを、派遣をきっかけとして、氏自らのバイタリティでつなげ、複数の組織の立ち上げに成功した。かわべアドバイザーは、氏を「熱血公務員」と絶賛し、今でも交流が続いている。

【事例：山口県長門市】

長門市の「NPO 法人ゆうゆうグリーン俵山」には役員として長門市職員が入っているが、決して行政マンとしての関与ではなく、まさに住民としての立場を貫いている。たまたま行政システムを熟知しているという利点を活かして、法人を引っ張っている一住民であり、今後の「公務員住民」のあり方のモデルではなかろうか。

### 1-2-3 住民の活動を支えるのが行政の役割

住民の活動をしっかりと支援することをアドバイスしている。ソフト事業への補助金、情報提供、ネットワークづくりはもちろん（グループ1）であるが、施策の中に住民活動を位置づけていくこともアドバイスした（グループ2）。また、住民の活動を支えるための事業費を獲得することや、お金がなくてもできることを進めていく指摘をした（グループ3）。

#### 類似アドバイス

##### グループ1

地域提案型のソフト事業に補助金をつけるなど、住民の後押しを／地域づくりには長期的な取り組みも必要で、行政のバックアップが必要／若くてやる気のある人には積極的に補助金を出すなどして、地域づくりの後継者を育成すること／行政がやるべき事は、情報共有の場づくり、ネットワークの仕組みづくり、専門知識の提供／補助金というとハードのイメージだが、何かやりたい人の背中を押してあげられるようなソフト的な使い方を検討した方が良い

##### グループ2

住民組織の活動を、市の施策へ位置づけることを期待したい／制度設計を住民にお任せではいけない／そもそも役場とは住民自治の機構であり、ここからが住民自治で、ここからが行政という境はなく1つのものだ

##### グループ3

これからの事業は、いかに資金を確保するかがポイント／お金ができてから事業を考えるのでは遅い／資金がなくともできることから進めていく

#### 1-2-4 地域の課題に常時向き合え、考えを出せるのは行政

行政ならではの仕事は何であるかについてもアドバイスをした。これは、住民参加・協働が行きすぎて、住民依存になりかねない行政職員を叱咤激励する場合にも出されたアドバイスでもある。

##### 類似アドバイス

行政の目的、方向性を明確にすべき／政にも地域経営の視点が必要／地域住民に希望を与えることができるビジョンを描くことが行政の責任／地域の課題に常時向き合え、考えを出せるのは行政なのだから、行政は「未来サービス」を提供する役割でもあるのだ／金もない、知恵もないでは住民が全て担うしかない

#### 1-2-5 全域を見て、個別に考える

市町村合併直後の地域では、地域活性化を図る上での計画範囲をどう捉えればいいのかという悩みがよく行政職員より聞かれた。例えば、旧市町村の範囲で計画するか、新市の範囲で計画するかである。類似アドバイスとして挙げた一つ一つのアドバイスを見ると矛盾があるが、どれも、新市（町）全体を把握しつつ、実際に活動計画を考えるときには校區別、地区別にという意図が裏にある。そして、各地区の情報を繋いでいくこと（ネットワーク化）が行政職員の役割であるという 1-2-3（住民の活動を支えるのが行政の役割）のアドバイスと繋がる。

##### 類似アドバイス

旧市町村の枠にとらわれてはいけない／旧市町村の境は、孫の代になれば意味がなくなる／合併した分地域資源は数倍という気持ちで／市町村合併したから全域を一体化したい気持ちは分かるが、地域住民の活動を考える上では大きすぎる／校区単位で考えることも重要／活動は地域ごとに考えなければならないが、それでは凝り固まってしまうので、他地域の良いところを持ち込むのが行政の仕事となる

#### 1-2-6 地域担当職員制度はやりがいのある仕事

地域担当職員制度を導入したところでは、どう進めていけばよいのかとの質問が行政職員からあがった。アドバイザーらは、この制度の意義の考え方から、地域への入り方のコツ等を、アドバイスした。



#### 類似アドバイス

地域担当職員制度は、地域に関わった職員の差が地域づくりの成果として反映される／地域担当職員とは、自分に地域に対して何ができるかが問われることである／地域担当職員は行政の中で評価されるのではなく、住民が直接職員を評価する制度なので、職員は勉強しなければならなくなる／地域担当職員制度は地域が育つとうれしさが生まれてくるのでやりがいがある／住民はとにかくすぐに答えを求めたがるが、地域担当職員は瞬間的に答えを出すことが仕事ではない／地域に答えることではなく、地域を知ることの方が大事

##### 【事例：徳島県由岐町（美波町）】

由岐町では、地区ごとに各担当職員が活動の立ち上げにつきそい、伊座利、木岐、由岐湾内を筆頭に集落ごとに個性ある動きを年々誕生させる一助となってきた。

市町村合併時に、当地区の地域担当職員制度は廃止されたが、その仕組みは、地区ごとの防災活動の取り組みの中で今でも生きている。

#### 1-2-7 将来の子どもたちに自慢ができる良い施設整備を

施設整備をどう進め、どう管理していけばいいかについての質問に対するアドバイスである。共通したアドバイスは、整備目的と使い方をきちんと定めることであり、実際に使う住民らと共に企画段階から検討することである。

#### 類似アドバイス

中途半端な箱物を作ると非難されるが、良い箱物を作れば将来の子どもたちに自慢ができる／体育館や文化センターという発想ではなく「どういう使い方をする施設」が必要なのかを考えれば、今までと違った新しい施設のあり方が見える／施設は完成が目標ではなく、その計画過程から利用段階までの住民参加と住民同士の交流が大事

##### 【事例：兵庫県豊岡市】

豊岡市たんたん温泉では、建設後の話に限ってはいたが、どのように使っていくか、そのためにどのように経営していくべきか地域内で議論がなされ、規約としてまとめられた。

## 1-3 行政と住民との連携

### 1-3-1 地域に根ざした活動を行うのであれば行政とのパートナーシップは必要

これは、行政との連携に戸惑う住民組織に対してのアドバイスである（グループ1）。特に、行政主導住民参加から始まったところは、このような疑問に突き当たることがよくある。参加の域から抜けられない場合や、逆に自律意識が十分に高くなった場合など地域差は大きい。一方で、協働するのであれば、自らの目的意識の明確化と、ほどよい関係づくりが大切だとアドバイスしてきた（グループ2）。

#### 類似アドバイス

##### グループ1

住民組織が地域に根ざした活動を行うのであれば、行政とのパートナーシップは必要／行政との関係を築いていくには、行政との協働の担い手としての活動を展開していく視点も必要

##### グループ2

地域づくりを進める上で、行政に振り回されてはいけない／住民参画は、行政から要請されて行うのでは意味がなく、自分たち自身で課題を見出し議論すべきである／行政とのパートナーシップは必要だが、それによって個々の充実感、達成感が薄れるのであれば辞めた方が良い／行政に依存するのではなく、住民が主役となって、汗と知恵を出し合い、行政を使い込んでいく必要がある

### 1-3-2 補助金を狙うのであればやる気を

活動が資金不足によって停滞している住民組織の中には、補助金獲得を目的とした連携を望むところもある。補助金を狙うことを否定するアドバイザー（1-1-5 参照）の中にはいるが、肯定的なアドバイスとしては、補助金を獲得できるだけのやる気と企画を促すものが多い。

#### 類似アドバイス

補助金を狙うのであれば住民組織はやる気を見せねばならない／予算を行政に求めるのであれば、後に続くやり方を考えるべき／住民の意欲が行政を動かす

### 1-3-3 行政は今後の方針をはっきりと

これは、行政側に向けられたアドバイスである。住民と協働する場合には、住民同様、行政も方針をはっきりと示せなければならない。時間もかかるのでスピード感も必要とのアドバイスもあった。

#### 類似アドバイス

市民と行政の関係を明確にするためにも、行政は今後の方針をはっきり示すべきである／協働のまちづくりはやっかいな面もあり時間もかかるが、結果としては早く済む／協働のまちづくりはスピード感をもってやること

## 2 地域づくりの計画

### 2-1 計画の作り方

#### 2-1-1 地域づくりの最終目標は、この地に暮らし続けることである

「これから何を始めるか」について考え始める際、今ある課題にばかり目がいきがちな傾向が一般的にある。そのような状態にある地域にアドバイザーらがよく指摘することである（グループ1）。グループ2は、表現方法を変えたものである。

#### 類似アドバイス

##### グループ1

まちづくりの最終目標は、この地に暮らし続けることである／人口が減少していることが一番の課題／「仕方がないからここに住んでいる人」が多いことは問題／美しい街とは、そこに暮らしている人々が暖かく過ごしている街／地域の暮らしの充実を基本的な視点とすべきである

##### グループ2

地域づくりとは「風景」と「美味しいもの」をデザインすることである／今の農村や中心市街地は寂しいところだが、寂しいままで放置しないことがまちづくり／「粋に生きられる地域」「ここで生きるのは面白い」を目標に

### 2-1-2 この地に暮らし続けるために、この地がどうあるべきか

この地に暮らし続けるために、この地がどうあるべきなのかを考えていくことが地域づくりの計画である。明日や来年のことではなく、次世代、次々世代を考え、100年先を想像して、それに基づいて計画することが重要だと、多くのアドバイザーが伝えた。(グループ1)

女性の暮らしや「食」から考えるアドバイスもある。(グループ2)

同時に、将来のことを考えずに整備されてきた各地を反面教師として示してきた(一貫性のない観光地整備など)。(グループ3)

#### 類似アドバイス

##### グループ1

50年後、100年後を見据えた計画を／100年の計を立てるべき／地域の将来像をきちんと考えること／何をもって「地域の発展」とするのか考えること／人口増加や施設建設をもって「地域発展」とする時代は終わった／新しいことをするには、長期的な視野で物事を考える必要がある／本来の地域のあるべき姿を議論すべき

##### グループ2

子育て中の女性の声を感じて、暮らしやすい地域づくりを考えて欲しい／地域活性化と密接に繋がるのは「子育て」「女性の暮らし」「女性の声」である／「食」と「農」が分離している今こそ、安心して食べられる生活環境作りは重要である

##### グループ3

地域づくりのマスタープランやグランドデザインがないままに施設整備を行えば、地域の魅力を発揮できない

### 2-1-3 要は「ヒト」と「コト」

暮らしを良くすることを考えていくために重要なことは、モノ(ハード整備)やカネ(補助金)ではなく、ヒト(人材)とコト(文化)を基調に考えていくことである。例えて言うなら、直売所の計画を作っても、それを運営する人材と、多くの人々を引きつける地域文化(ブランド)を商品に付加しなければ意味がないということであり、逆に言えばヒトとコトがあれば、それを売る場所は直売所でなくても良いのである。

#### 類似アドバイス

地域づくりの基調は「モノとカネ」から「ヒトとコト」に変化した／金が入れば町は良くなるという考えは妄想である／知的社会基盤を如何に醸成し高めていくかを検討すること

／「制度知」「理論知」「生活知」「実践知」を融合していくこと／マンパワーはかけても、お金はかけない／ハードは最後の最後／ソフトがない箱物は必ず失敗することを良く認識すること／最初に施設整備ありきの議論ではなく、住民にとって真に必要なものは何かを先ず議論すべきである

#### 2-1-4 計画は自ら作ることに意義がある

これまでの計画は、行政が作ってきたケースが多い。しかし、現在の地域振興は住民主導が潮流であり、実際に活動する住民が計画を作ることによって実効性を高める必要がある。このような状況下、何故、計画づくりに携わらなくてはならないか疑問に思った地域住民に語られた言葉である（グループ1）。

上記、「ヒト」と「コト」を基調とした計画を作り上げていくためにも、実際に活動をする「ヒト」が、その人やその地域にまつわる「コト」を織り交ぜていくことが必要となる。グループ2に挙げたアドバイスのように、計画に具体性を持たせるためにも、活動主体による計画づくりは重要。

#### 類似アドバイス

##### グループ1

今までは行政任せでも大丈夫だったが、これからのまちづくりは計画づくりから自分たちでやらないといけない／自分たちで作った計画を自分たちで実現するためにマンパワーを出していくこと

##### グループ2

計画には「何を」「誰が」「いつまでに」のプロセスを入れることが大事／「地域の宝物」の様に漠然としたイメージの言葉にはきちんと定義付けを行う／計画には優先順位（重点化）が必要だ

#### 2-1-5 「何をやりたいか」が一番大事

計画を絵に描いた餅に終わらせないためには、活動主体がやりたいことを計画することが近道である。特にゼロからスタートするところでは、個々人にまずは動き出してもらい、それらの動きを合わせて将来像を実現させていく方法をとることが肝要であるとして、アドバイザーらは、地域住民らの最初の一步を促してきた。

#### 類似アドバイス

計画内容よりもやる気が重要／今いる人でできること、無理しないでできることから考える／「誰がやるのか」が重要／地域内でできないのであれば地域間で連携すればよい／「何をやりたいか」からスタートする／大きな計画を実現させようと真っ正面から向き合うよりは、各自がやりたいことを寄せ集めて徐々に実現させる方が良い

#### 2-1-6 地域の実態をよく見ること

課題にばかり目がいくと将来像を見失いはするが、課題や地域資源が明確になっていないくは計画も作れない。しかし、一般的に地域振興・まちづくりに意識が向いている人々は特定の人に限定されているのが実態であり、必然的に地域の課題や地域資源がよくわからないことが多い。あるいは、気づいたとしても表面的な現象に留まる。よって、アドバイザーは、地域課題の本質を見極めることを指摘し、また、見極め過程でよく皆と議論することを述べてきた。この理論は 1-1-8（仲間と動機を共有しよう）に繋がる。

例えば、よく地域の課題・問題として地域住民の方々が指摘することに「高齢化」があるが、それは現象であって課題ではない。課題とは、高齢化によって具体的に発生する「雪下ろしができない」「買い物に行くのがつらい」などを指す。高齢化を克服する計画は、若い人に移住してもらるか高齢者を地域外に出すという非現実的な話になるが、「雪下ろし」や「買い物」の利便性を高める方策ならば考えられる。アドバイザーらは、この様に真の課題（資源も含む）を見出すことについて指摘してきた。

#### 類似アドバイス

まずは地域の問題を全て書き出して、それを皆で整理してはどうか／外部の人の評価に惑わされず、地域の実態をよく見ること／地域の欠点を明らかにし、それを改善していく／健康増進をかねて地域を毎週歩いてみれば、新たな資源が見つかるだろう／問題には現象と原因があり、現象ばかりを追いかけても問題は解決しない／計画を作ることよりも途中の議論が重要／安易に多数決で決めたりせず、時間をかけて議論する

#### 2-1-7 地域づくりに万能な方策はない

計画を作る際や、何を実施するか考える場合、確実に成功する方法を模索しがちであるが、多くの成功事例は、その地域の置かれた環境や条件によって編み出された方法論であり、どの地域にも当てはまるとは限らない。言い換えれば、地域ごとに成功率の高い方法は異なるのであり、実際に活動を興す地域住民らが自ら見出していくことが最善であると

なる。このアドバイスは、結論を急ぐ地域においてアドバイスされることが多かった。

#### 類似アドバイス

##### グループ1

各地の成功事例は、どれも大変な努力のたまものであり、そうそう真似することはできない／まちづくりの方法は1つではないので、自分の地域に合う方法を見つければよい

## 2-2 中山間地域（離島等条件不利地を含む）における計画の考え方

### 2-2-1 人口が減っていくことを前提に考えること

日本の総人口は、今後当面の間は減少が続くことが予測されている。その中でも、戦後から都市に人材を輩出し続けてきた経緯を持ち、一般的に過疎傾向にある中山間地域で人口増加を図ることは並大抵のことではない。アドバイザーらは、この事実を踏まえ、厳しい環境下にある中山間地域においても堅実な計画づくりを進める上で、現実を直視することが重要であると指摘してきた。

#### 類似アドバイス

今後、人口が増えることはないことをよく自覚すること／人口が減っていく中で「より豊かな生活を送るため」の農的な暮らしを探していかなければならない／すぐに限界集落になってしまいかねない事実を前提に議論すること／以前は「父ちゃん・母ちゃん・子ども」が普通だったが、今は「父ちゃん・母ちゃん・ばあちゃん」あるいは高齢者の1人世帯・2人世帯が普通になっている事実を認識すること／もともと農村は農地が限られているので、人がいっぱいいたら困るところ

### 2-2-2 家族の継承をどうするか

中山間地域の過疎は、子世代が戻ってこないだけでなく、現世代が子世代を戻さないからとの指摘もある（グループ1）。子世代が戻らず、Iターン者も来なければ、いずれは限界集落となり、消滅していくこととなる。しかし、自分の子に戻したくないと考えている住民が多い地に、Iターン者が来る可能性は低いであろう。だからIターン者による定住人口増加を考える前に、まずは子世代を戻すことや出て行かないで済む方法を考えるべきであり、そのためには子世代が戻れるよう地域を整えるべきではないかとの指摘は各地でされた（グループ2）。

## 類似アドバイス

### グループ1

過疎とは、長男まで都市に行って帰ってこなくなった状態のこと／子どもを帰ってこさせることができないのであれば集落は潰れて当たり前／定年になる子どもたちを如何に戻すかなど、家族の継承を考えなければならない時期だ／「家が絶えてしまう」という話は怖いことだが、勇気を持って将来のことを考えるべきだ

### グループ2

10年先、皆さんの生活が成り立っているか検討する必要がある／10年後を予想してみれば、今しなければならないこと、してはならないことが見えてくる／10年後に集落が残っているかどうかを知るには、まず、集落生まれの子どもが、今どこにいて将来戻ってくるのかどうかを確認すること／次の世代が生き残っていける仕組みを作れるかどうか／若い人が残れる仕組みをリアルに考えてみてはどうか

## 2-2-3 田舎に対する固定観念は捨てること

中山間地域の現世代が子世代を地域に戻さない原因の1つに、中山間地域での暮らしを悲観する考え方がある。子世代としても、親世代が誇りを持てない地域に魅力を感じることは難しい。しかし、昨今の農業ブーム、農山漁村での体験型観光や修学旅行の発達が示すように、都市住民の中には中山間地域に可能性や魅力を感じる人々も少なくない。国土交通省が派遣した「地域づくりインターン（都会の若者が農山漁村に短期間ホームステイする）」を受け入れた人々の価値観が変わっていった事実からも、田舎とはそこに住む人が思っているほど悪い場所ではない。アドバイザーらが強く指摘してきたことである。

## 類似アドバイス

田舎はダメだという固定観念が強く、悪い口癖になっている／田舎はダメだと決めつけてはいけない／若い人が農業を辞めていくのは収入に対する不安ではなく、地域に対する不安である／都市部の大学生（インターン）をしばらく預ければ、大学生だけではなく、預かっている方の人々の考え方が変わってくる

## 2-2-4 田舎は仕事を生み出せるところだ

中山間地域の子世代が戻らない・戻れない理由の1つが「職場がない・少ない」現実である。しかし、アドバイザーらは、職場がないのではなく、職場を作ってこなかったのだ



はないかと指摘してきた。昨今は、農商工連携、農産物等の直販、グリーンツーリズム、農林漁業体験などの方面から産業を興していく方法があり、それらに取り組んではどうかという意図を含んだアドバイスである。

中山間地域での産業興しでは、都市部と比較して大きなメリットもある。それは、生活費が安いことである。十分な生活費を提供できる雇用を生み出すことは重要であるが、その額は都市部より低くとも同じ生活レベルを維持できることをアドバイザーは指摘している。(グループ2)

#### 類似アドバイス

##### グループ1

田舎には職場がないと言うが、ないのは田舎に帰ろうという「気持ち」、子どもを田舎に戻そうという「気持ち」の方だ／都会は働くところがなくなりつつあるところ、田舎は仕事を作り出せるところ／人が働く風景は一番大事な風景だ／食料自給率が低く食育が叫ばれている今、里・山・田畑は教室となり、住民は先生となりうる／農産物直売所は農業の継続性を高める

##### グループ2

生活費が安いことは UIJ ターンに有効

### 2-2-5 移住・定住を求めるなら雇用確保を考える

定住促進のために都市農村交流を進める地域は多い。しかし、都市農村交流が地域を知ってもらうきっかけにはなっても、職場がなければ移住も定住も難しい。2-2-4（田舎は仕事を生み出せるところだ）と共通することであるが、子世代に戻すにしろ I ターン者を狙うにしろ、まずは産業を立て直すこと、新たに興すことが重要なのである。

#### 類似アドバイス

交流から移住が生じるのではなく、雇用から移住が発生する／定住者を増やしたいなら雇用対策を／定住対策として住宅整備をする前に、若者が定住できる就業所得の場を作っていくことが重要ではないか

### 2-2-6 過疎化とは人々の活躍の場が増えること

過疎化が進み、地域住民の人数が減ってくると、地域を維持するための1人1人の役割は増えてくる。これを肯定的に捉えれば、個々人の活躍の場が増えていくこととも言える。

中山間地域にある集落は、過疎化で余ってくる土地等を残った人々で活用することで生活する術を立て直していくこと（産業おこし等）を考えていかねば、将来が危うくなる。この方策を考えていくことは大変なことであると同時に、生き甲斐ともなり得る。悲観ばかりしてはいけないことを伝えるためのアドバイスである。

#### 類似アドバイス

過疎といえばマイナスイメージがあるが、個々人の良さを活かせるので豊かであるとも言える／余った空間や土地に新たな価値を与えるというのがこれからの農山漁村に問われているが、その中心は「人」である／高齢者を人材として活用し、生き生きと過ごせるような生活設計を

### 2-2-7 廃校決定を受け入れる前に

過疎化が進む地域でテーマとして上がりがちなこととして学校の統廃合問題がある。学校の統廃合があると、ますます U ターン、I ターンに歯止めがかかることにも繋がりがねず、廃校後の活用を考えるより先に、廃校にならないよう考えるべきだとのアドバイスをした。具体的には定住促進の他、都市部の子どもたちを留学させることなどが挙げられている。

#### 類似アドバイス

小学校は小学校として使い続けてこそ、建物を保存する意味がある／本来の用途で使い続けられる方策を今の内から考えておく／小学校を残すには、外部の子どもに留学してもらい、それを受け入れる方法もある

### 2-2-8 都市との交流は有効だが振り回されてはいけない

過疎化によって人手が足りない場合、里山等の管理を都市住民に依頼することもあり得るとアドバイザーは指摘した。（グループ 1）

逆に、都市住民と交流をするだけで地域が良くなるわけではないとも指摘した。将来に向けて地域をどのようにしていきたいのか、そのために必要となる「都市住民との交流」はどのようなもので、どのようなタイプの人々との交流が望ましいのかをきちんと押さえること、とアドバイザーはいう。（グループ 2）

類似アドバイス

グループ1

荒れた自然環境を元に戻すには、都市部から応援団を募ると良い／応援団はいずれ地域のファンになり、消費者として地域の経済に貢献し、新しい文化を持ち込み、さらには地域のPRさえも担ってくれるようになる

グループ2

都市住民を呼び込むことが地域づくりではない／消費者や都会の人たちの共感や理解がない限り、過疎の集落は救えないと思うが、厚化粧でちゃらちゃらとサービスを提供するとそれなりの人しか集まってこない／うちはこうだというコンセプトと誇りを持って、それに共感してくれる人たちと一緒に地域づくりの輪の中に入れていくきっかけを作ってはどうか

## 2-2-9 地域づくりの上で高齢化は問題とならない

2-1-6（地域の実態をよく見ること）でも記し、中山間地域に限らず言えることでもあるが、高齢化自体は問題ではない。高齢化によって暮らしに実質的な影響が出てきたときに初めて問題となるのである。しかし、一般的には、高齢化そのものをどうすればいいかという発想に陥りがちで、このような発想に陥った人々の議論は、解のないどうどう巡りとなりやすい。高齢化率が高い中山間地域では特に議題となりやすいテーマであり、そうなった場合のアドバイスである。

また、2-2-6（過疎化とは人々の活躍の場が増えること）でも記したように、過疎地域では1人1人が担うべき事柄は多く、高齢者も地域振興の重要なプレイヤーであるため、元気を出していただかなければ物事が動かないのだという期待も込められたアドバイスでもある。

類似アドバイス

高齢化を問題視する必要はない／高齢になっても元気で働くことができれば良い／高齢になっても元気で働くことができる地域は魅力的であり、元気なおばあちゃんを観光客誘致のキャンペーンガールに活用することもあり得る／高齢化という現象をマイナスイメージに見ないで、自分たちができることを実施する／65歳以上を高齢者と決めてかかることが間違い／高齢者世帯であっても、定期的に子供らが生活を支えに来られる仕組みがあれば心配ない

## 2-2-10 集落ごとの知恵と努力で解決を

中山間地域の一次産業は、集落ごとに異なることも多い。また広い範囲に集落が点在している場合には伝統文化の差異もある。中山間地域での生活を維持するためには、この多様な一次産業や伝統文化を活用して産業振興（例えば六次産業化等）を図ることも検討していかなければならず、必然として集落ごとに異なった方法となる。また、都市部と違って住民の人数に限りがあるために、「今いる人々ができること」を積み上げて計画を作っていくことになる。よって、アドバイザーらは、今いる住民で今できることは何かを常に考えていくことをアドバイスしている。

### 類似アドバイス

衰退消滅する集落が増加する中、行政主導による横並びの集落振興策の展開は不可能／集落ごとの知恵と努力に期待せざるを得ない／田舎は一生考え続けなければならず、だからこそ奥深い文化が（農村集落には）ある

## 2-2-11 最後は組織の統合再編を視野に

過疎化が止まらない場合、地域づくりを維持していくために自治会等の既存組織を統合・再編する必要性も出てくる。この際、横断的な活動に取り組むことが可能な NPO 法人として既存組織を再編していく方法もあるとアドバイスした。

### 類似アドバイス

人口減少・高齢化が進むと、地域づくりを担う人数が確保できなくなり、組織も活動も崩壊しかねないので、組織や活動の再編や調整が必要となってくる／既存組織の統合・再編と併せ、中間組織として NPO の設立も検討すべき／高齢化が進めば運動会ができなくなるので、知恵を語り合う会を順番にやるのも良い（運動会ができなくなることを嘆くより、高齢者だからこそできることを）

#### 【事例：山口県長門市】

長門市俵山地区の「NPO 法人ゆうゆうグリーン俵山」は、グリーンツーリズムを担う組織として結成されたが、福祉や教育活動を含む幅広い事業を企画しており、新たな地域づくりの担い手として機能しつつある。

#### 【事例：山口県錦町（岩国市）】

旧錦町の全戸参加を目指した「NPO 法人ほっとにしき」は、高齢化に対応して草刈りなどの生活支援の取り組みを始めた。

## 2-3 商店街・商業地における計画の考え方

### 2-3-1 本気で商店経営をする気はあるか

衰退が進む商店街では、各店の経営者が経営意欲を失っているケースがよく見られる。このような実態を受け、商店街活性化をテーマに派遣されたアドバイザーらが、アドバイスの前に「本気で活性化する気はあるか」についての確認から入るケースがある。

#### 類似アドバイス

まず、商店を経営する意欲があるかどうかを各自で確認した方が良い／これからの商店街はやる気のある人だけで作っていかないとダメだろう／リスクを負ってでもやってみたいと思うメンバーで集まって商店街活性化を進めてはどうか／十年一律の商売を続けて「またあの時代が来るだろう」と信じているようではダメだ／商店前のプランターに雑草が生えているような状態はもってのほか／店の中でメニューを考えてもダメ（飲食店）／東京に行って新しいレストランの新しいメニューを、味はもちろん出し方や素材まで研究しないといけない（飲食店）

### 2-3-2 商店の経営には感性が大事

本気で商店経営をする気があれば、自然と魅力的な店となる。それは、経営者のこだわりが商品に反映してくるためだ。しかし、近隣の商店経営者の足を引っ張ることや、後継者の感性を潰すこと、あるいは逆に近隣の目を気にして「こだわり」を貫けない状態が固定化してしまった商店街もある。グループ1は、このような状況に陥った商店街の経営者らへのアドバイスである。

グループ2は、経営者の感性をどう活かしていくかについてのアドバイスである。

#### 類似アドバイス

##### グループ1

商店の経営に「個人的感覚（感性）」は大事であり、これを潰したり足を引っ張るような行為を周囲がやってはいけない／（そのような企画では商売にならないと）他人にけちを付ける前に、採算が取れている店が地区内にあるか自省すべき／やりたいと思っていることを言い合って議論することが重要

##### グループ2

商店は日々変化を繰り返すことが大原則／日本中・世界中から売れる商品を探し、買い付けに行くべき／3割の（店の個性や魅力を）見せる商品と7割の売れ筋商品のバランスを

保つこと／商品は毎月1割を入れ替えることが鉄則／客がどのような商品に興味を持つか常にデータを取ること／卸を長く続けた人に見られる傾向だが、商品へのこだわりが薄い／自分の好きな物を売る姿勢が、その店の魅力となり、客もそういう店を好きになる／良い店とは店主が自信を持っている店／1店舗で2業種扱うことにより、経営が安定することもある（店主と妻や後継者が同じ店舗で別分野の商品を扱う。店主によるお土産店の片隅で、娘がコーヒーショップを開く等）

### 2-3-3 個店の魅力が集まって魅力ある商店街となる

各商店経営者のがんばりにより、魅力ある個店が増えれば、それらが集まって商店街の魅力を作っていく。買い物客が各個店を周回するようになれば賑わいも出てくる。賑わいを作るのであれば、1軒の優等生的店舗に集客を頼るよりは、各店舗が少しずつ集客力をつける方が良い。

#### 類似アドバイス

各店舗への細かい評価が積もり積もって商店街の評価となる／商店街全体のトータルイメージを作ることが重要／核になる施設を1個作って30分消費させるより、各店舗が15分程度の小さな面白さを持っていて合計で3時間位過ごすことができるようにする方法もある／それぞれの個店に魅力があるかどうかについては、アドバイザーに尋ねるよりも仲間どうして「おせっかい隊」などを組織して各店を評価して回る方が良い／日頃から近所の個店をチェックし合うべきだ／商店街活性化を考える上で自分の店しか知らない状況では話にならない／現場で1人で悩まず、地域で共有を

### 2-3-4 賑わいを留めることは並大抵のことではない

大型の郊外型店舗が出店してきたときにはもちろんであるが、アドバイザーによると人々（買い物客や遊び客）が集まる場所（重心）というのは、同じ商店街の中であっても、毎年少しずつ移動していくものと言う。その移動している人の流れを同じ場所に留めることの厳しさを指摘したアドバイスである。

#### 類似アドバイス

街の中心部は年々移動するものなので、賑わいを保ちたいのであれば相応の努力が必要／（商業活性化だけに着目すれば）いっそのこと今の商店街を潰して、立地条件の良いところに作り直した方が効率的な位である／車社会に対応しようとしてもバイパスには勝てな

い（だから、中心部ならではの方策を打つ必要がある）／大型店との協力関係も重要／客引きは時代遅れであり客離れの原因となる

### 2-3-5 中心市街地は、商業経営者だけのものではない

中心市街地は、周辺地域の人々の生活物資や必要なサービスを支えるために存在していることを忘れてはならないと、アドバイザーらは指摘してきた。よって、周辺地域の需要が変われば中心市街地の商業も変化していかなければならず、これを怠ると顧客が外部へ流れる現象を加速することとなる。また、周辺地域が衰退することによっても中心市街地は道連れとなる運命をもっており、中心市街地活性化は即ち地域全体の活性化を考えることである。（グループ1）

グループ2に掲載した類似アドバイスは、周辺地域の人々のために存在するための具体的な方策である。

#### 類似アドバイス

##### グループ1

まちの中心部は商業経営者のものではなく、まち全体のもの／まち全体をどうしたいのかによって中心部のあり方は変わる／商店街だけが発展することはあり得ない／地域全体が活発でないと商店街は活性化しない／商店街発展の鍵は近くに人がいること、商品が安いこと／まちは色々な要素があって成り立つ／人の暮らしや商店以外の色々な機能があることがまちの活性化に繋がる／店だけがまちではない

##### グループ2

中心市街地の役割は、周辺の拠点と繋がるネットワーク形成（交通や情報の要）にある／地域の人が顔を合わせ、話をし、情報交換をする場としてパブをつくってはどうか／そこに行けば地域の全てのものが食べられるという場があると良い／人を引き寄せる方法としてこれからは子どもや老人を短時間でも受け入れてくれる施設が狙い目／農産物など地域内の優れた資源をつなげるのも TMO の役割／TMO はつながり（T）を、みんな（M）でつくる、大きな（O）組織／農村との交流が必要／近隣の農産物を使って加工品を作ると良い

### 2-3-6 観光に頼るよりは若い人が暮らせる環境づくりを

伝統的な家屋が残っている商店街であれば、観光客を引き寄せることで活性化を図ることも考えられる（グループ1）。しかし、全国に無数ある商店街の中から観光誘客に成功す

るトップランナーを目指すのは得策ではなく、あくまでも副次的な方策としておき、原則は生活者のための商店街とした方が良い（グループ2）。

観光に賭けるよりは、若い人が住めるような町として少しずつ改造を進める方が確実である。街並みが破壊されるからとマンション建設の反対運動をするよりは、街並みを破壊しないマンションづくりを行うよう要望して、人口を増やしていく方が商業振興にも繋がるだろう。（グループ3）

空き家を巧く活用して、市街地内人口を増やした事例もある。（グループ4）

## 類似アドバイス

### グループ1

古くからの商店街にはその町の歴史が凝縮している／商店街は大事にした方が良い／昔ながらのお店の風情は残した方が良い／再開発が進まず古い町のままであることを嘆く必要はない／古いことを活かしたまちづくりを進めれば良い／再開発された新しい街と昔ながらの古い街が隣接しているのは面白いことだ／観光客と生活者では買いたい物にズレがある／誰を対象とした店なのか／観光客のためでなく、生活者のため（自分のため）の商店街を考えた方が良くないか／観光客にとって店の歴史などはどうでも良く、その店が面白いかどうかだ

### グループ2

歴史的街並みの景観は継承していくことが必要だが、若い人が住めるようなまちにしていくな視点も必要／観光・商業優先にするのか居住地優先にするのか話し合わなければならない／従来型の観光振興にこだわらなければ、暮らしやすさの向上によって来街者の増加を図ることは可能／マンション反対運動よりも、環境に適したマンションづくりへの要望活動の方に意義がある／伝統的な家屋の内部改装、子育て支援、街中での子どもの遊び場の確保、自動車交通の制御など、市街地で暮らしやすい地区を作るための課題は多い／街の中にベンチ、トイレ、庭、喫茶店、時間貸し駐車場などの装置を入れ、全体を「生活の庭」化していくことも有効

### グループ3

東京神田には江戸期から家守制度があつて、よその人を自分の街に住まわせることを斡旋する仕組みがあつた／向島や京島周辺では空き家となった長屋を安い家賃で貸し出して、若くて無名な芸術家に活動の場を提供している



## 2-4 市街地における計画の考え方

### 2-4-1 木造密集地域の防災対策は、できるところから少しずつ

建物が密集した地域の改善は難しい。しかし、防災組織の強化や部分的修復であれば進めていくことは可能である。また、消防車が入れるような道路にすることを目指すよりも、隘路に入ってこられる消防車の配置を行政に要求するなど、発想の転換も必要。

#### 類似アドバイス

隘路道路対策については、すぐにできるソフト対応から進めていくこと／消防車が入れるようにするのではなく、隘路に入れる消防車を配置すれば良い／個々の家の部分的な修復や防災組織の強化等、経費負担の小さいことから徐々に進める

### 2-4-2 行政を待つより協定を作る方が早い場合もある

マンションの乱立などから住環境を守る方法として、地域住民らがまとまって、協定をつくる方法もある。

#### 類似アドバイス

乱開発を防止するために行政が規制をかける方法もあるが、住民自身が立ち上がる方法もある

## 3 各種の計画づくり

### 3-1 文化継承

#### 3-1-1 文化継承の機会は、作っていかねば生まれにくい

特に過疎が進む地域での文化継承は急がれており、積極的に継承の機会を設ける必要がある。(グループ1)

グループ2は、特に食文化に関する継承機会創出について、おすそわけ習慣の消滅や、戦後の流通システムによって失われたケースもあり、復興の必要性について指摘した。

類似アドバイス

#### グループ1

子や孫に伝える機会を作らないと文化は伝承されない／時と共に埋もれた伝統を後世に引き継ぐ仕掛けを行うと良い／地区全員の得意技リストを作成し、個々で技を教え合うと良い

#### グループ2

今は「おすそわけ」習慣もなくなり、地域の食文化も分かりにくくなっているので、各家庭の料理を持ち寄って食べ合う会を開くと良い／漁港なのに地元で捕れた魚を食べられないということは、そこには魚の食文化がないということ／地元の人が地元の食文化を知らない／150年前の料理を試食し合う

### 3-1-2 文化継承の方法に問題はないか確認を

これまで、各地域の文化は無理なく自然と継承され続けてきた。文化を生み出してきた農山漁村の過疎化によって、伝承の機会が失われてきていることは確かだが、文化の楽しさや誇りを見失ってはいないかという問いかけとしての指摘である。

類似アドバイス

文化とは本来、喜ばしく、楽しく、面白いことであり、だからこそお金が無くとも伝えられてきた／苦労話ばかり伝承せず、楽しい話を伝承することが大事／文化のもつ楽しさを見いだすのは親ではなく子どもである／日本の古き良き物の価値を理解できるのは外国人だけなのか（日本の古き良き物の価値を勉強すべき）

### 3-1-3 建築物はできるだけ残す

廃屋は、できるだけ解体よりは再利用の道を探した方が良い。解体するにも費用がかかり過ぎるケースもある。

類似アドバイス

廃屋を壊すことよりも活用することを考えた方が良い／廃墟を壊すのに多額の経費がかかるのであれば、他の有効なお金の使い道はある／建物の維持が大変な場合は「減築」という方法もある

【事例：愛知県田原市】

田原市では取り壊す予定であった出荷場を直売所として再利用している。内外装は落書きや昔の看板も含め、ほとんど手を加えていない。



#### 3-1-4 一度失った建築物の復元は大変である

建物の復元には多額の費用がかかるため、現実的ではない。それでも復元することを考えるのであれば、復元の目的を明らかにすることや、自力復元も検討するようアドバイスをした。

##### 類似アドバイス

建物の復元はきびしい／何のために復元するのか明確にならないと、復元だけが目的となり、完成時に活動が完結してしまう／建物そのものを残すのではなく、建物の内外で育まれた文化を残す／行政に頼るのではなく、柱1本ずつでも地域の力で実施していくことが大事

【事例：島根県浜田市】

浜田市木田地区では、由緒ある建物で育まれた文化を再認識できるイベントを「ひな祭り」として開催するようになった。伝統あるひな人形や食器の展示、貴重な茶器を使った野点、美しい木造校舎をもつ小学校の謂われなど、地区内の人々で再認識している。

### 3-2 産業振興、コミュニティビジネス

#### 3-2-1 公共事業依存体質からの脱却を

主産業が公共事業になっている地域での指摘である。

##### 類似アドバイス

公共事業に産業をゆだねているのは良くない／中山間地域の産業振興に関しては、まだま

だ地域住民の危機感が不足している／危機を危機としてきちんと受け止め対応していくこと／土建業が主産業になっているのであれば、いっそのこと日本一環境に適合する建設技術集団となることで、それを学びに来る人々が訪れる地域に

### 3-2-2 産業振興とは、人々が住み続けることができる地域をつくることである

地域に人が住み続けられるためには、産業振興が必要。特に建設業が不振の現在、新たな産業への切り替えが急がれている。

#### 類似アドバイス

産業振興では雇用者や起業家の住居も大事なので、空き家情報のデータベースを作ること／行き場を失った若者（就職難の若者等）が、ここで十分に人生を全うできるようにすること／新たな産業を興して若い人を呼び込まないと、若い人は出て行くばかりである

### 3-2-3 地域内を範囲とした小さな事業を興すことは不可能なことではない

例えば、パンなどは一定の消費量が見込める食材であり、地域内に製造している店舗がない場合には、事業化が可能。この様に、何らかの需要を見出せ、さらに地域住民が協力して出資できる環境にあれば、事業は成立する。ボランティアで支えている活動も、場合によっては収益事業になる可能性はある。

#### 類似アドバイス

地域住民が消費するものを地域内で生産すれば地域内経済は回る（パンを作れば、農家と加工業者と販売店にお金が回り、空き店舗も1つ減る）／ものづくりがないと産業振興は巧くいかない／地区から捻出できる費用があれば会社経営は可能／地区の人皆で株主になると良い（コーポラティブ方式）／ボランティアを崇拝しすぎて経営機会を失ってはいけない

### 3-2-4 NPO 法人としてスタートする方法もある

地域振興を前提とした産業を立ち上げるには、株式会社よりも NPO 法人の方が適しているケースもある。行政との連携が取りやすいこと、公益性を保つことが可能なためである。

#### 類似アドバイス

まずは *NPO* でスタートしたらどうか／組合は全員の合意がないとできないし、株式では行政との連携を取りにくくなるので *NPO* 法人が適している／地域内諸課題に対応して行くには *NPO* 法人が適している

### 3-2-5 コミュニティビジネスは、収益性と公益性のバランスが必要

コミュニティビジネスは、地域課題の解決を目的としたビジネスであるため、特に公益性が求められている。

#### 類似アドバイス

コミュニティビジネスに必要な 10 箇条は「①強い心」「②強い意志」「③人間関係（自己改革）」「④マネー感覚」「⑤アイデア」「⑥実務経験能力」「⑦情報収集と *PR* 能力」「⑧顧客との連携」「⑨自己管理能力」「⑩リーダーシップ」／サービスを受ける人も提供者も周辺住民も幸せになるように／経済だけに目を向けず、多面的に／ビジネスを存続させるには、自分で何とかしなければという切迫した気持ちが大事

### 3-2-6 収益性のある事業に、地域住民全員が賛同することは難しい

コミュニティビジネスは、収益事業を伴うため、地域住民全員の賛同を得ることは難しい。リスクを負ってでも実施したいと思う少人数で始めると良いとの指摘をした。

#### 類似アドバイス

コミュニティビジネスとして収益事業を行う場合は、企画者を中心として少人数で／地域の全員が賛成する収益事業は成立しない／リスクを負った人に収入が入るように企画すること

## 3-3 環境整備

### 3-3-1 環境は生活や生業の中で整えられてきたもの

川や里山は、人が生活や生業の中で使われることで整えられてきた。環境と人の生活や生業が切れた後にも状態を維持するためには、意図的に整備していかななくてはいけなくな

る。川を生活に取り込むなど、無理のない方法を探していくと良いという旨のアドバイスである。また、新たな生活文化を生み出す方法として「食べられる景観（実のなる木の植栽）」がアドバイスされた。

#### 類似アドバイス

現代は川と生活の繋がりが切れているので、どういう形で生活の中に川を取り込んでいくかが課題だ／蛍の幼虫を持ってきて無理矢理飛ばしたり、鮭の放流をするよりも、蛍や鮭が自然発生する環境作りを／「食べられる景観」の様な展開もある

### 3-3-2 整備する環境の実態を正確に把握すること

環境は、年々変化していくので、現状を正確に把握しておく必要がある。

#### 類似アドバイス

自然が豊かというがよく見れば鱒の遡上が減ったり、山が荒れていたりするものだ／（街並みの景観形成を図る場合）地域を代表する特徴的な建物（土蔵など）は悉皆調査が必要

### 3-3-3 環境と経済は両立する

環境保全が必ずしも農業を圧迫するとは限らない。

#### 類似アドバイス

蛍が出るほどきれいな水というイメージで山菜や米を高く売ることが可能

### 3-3-4 環境整備はできる範囲から少しずつ

環境整備は手間暇がかかるので、無理せず少しずつやった方が良い。人手を集めるには、ボランティアを募ることも考えられる。

#### 類似アドバイス

いきなり全体をやろうと思わず、区域を絞ってできる範囲内で実施すると良い／沿道ガーデン協力隊を組織する

### 3-3-5 環境整備の合意が得られない場合もあり得る

私有地にかかる部分の整備を行う場合には、合意形成が必要となる。行政が借り上げる方法もあり得る。

#### 類似アドバイス

沿道花壇を各世帯で均等割して管理するのは負担軽減になるが、地区内住民の合意形成をきちんと図ること／沿道花壇は皆が納得できなければ実現しにくい／整備したい範囲を行政が借り上げておくことは、トラブル防止になる

【事例：茨城県谷和原町（つくばみらい市）】

つくばみらい市では、「城山を考える会」が里山整備を実施する範囲について、地権者から土地を借り上げている。

※写真：市が借り上げている里山



## 3-4 第三セクターの経営改善

### 3-4-1 第三セクターの目的を再確認すること

第三セクターは、地域振興の一手法であり目的ではない。市町村全体の地域振興にどのように寄与していくかという課題から検討するべきであり、そうした意味の指摘である。

#### 類似アドバイス

3セクは一つの方法でしかない／目的のために3セク以外の方法も検討する／3セクの存在意義は常に問い続けなければならない／3セク設立の目的によって改善方法は異なる／地域貢献のための3セクか、利益追求の3セクか、はっきりさせること／市町村の地域振興施策との連動と戦略が必要／市町村の発展に役立つ3セクであるべき／3セクの採算が悪くても、まち全体が巧くいくためにどうするべきかを考えること／3セクの場合は首長が改革意志を強力に示さなければ、更迭や人件費カットができない

### 3-4-2 地域振興の拠点として、第三セクターのあり方を考え直すこと

第三セクターは、地域振興のために設立されていることに立ち返り、地域住民にとってメリットが大きい事業を企画した方が良いとのアドバイスがある。地域住民の利用拡大もその1つである。

第三セクターの設立記念イベントについては、第三セクターが地域振興目的で設立されていることを忘れた発想であるとの指摘もした。

#### 類似アドバイス

地元との良好な関係を心がける／関係機関、団体との連携強化とガバナンス体制の構築が必要／3セクが経営する施設で地域の人々が活躍できるように／地域住民が3セクの問題を自分たちの問題として考えていかないと巧くいかないだろう／3セクが管理している施設は、結婚や還暦など、地域住民の利用を優先した方が良い／3セクの設立記念イベントをやるよりは、リピーターをご招待してお礼の気持ちを伝えるべき

### 3-4-3 第三セクターに雇用確保の機能を過度に求めるべきではない

第三セクターの設立目的に雇用確保を掲げている地域は多い。第三セクターで収益事業を行い、その範囲内で雇用を確保することは望ましいが、雇用確保を優先して赤字を出すと税金から補填することとなり、必要不可欠な公益事業を担っている場合を除いて避けるべきではないかとの指摘をした。

#### 類似アドバイス

3セクの雇用効果は結果であって目的ではない／無理な雇用をしない／3セクで雇用を確保したところで人口減少・過疎化は止まらない／定住促進策として3セクで人を雇用する考え方は誤り／3セクの雇用を無理に守れば、3セクも地域も共倒れになる

### 3-4-4 第三セクターだから赤字でも構わないという考え方は捨てること

赤字でも構わないという考え方に基づいた経営では、いずれ銀行支援が得られなくなり、出資金が底をつく前に資金繰り倒産となる危険性がある点も指摘された。

#### 類似アドバイス

「多少の赤字でも構わない」という考えを改める／赤字の言い訳とやむを得ない過去の経



緯ばかりを見ていてはダメ／福祉施設や教育施設であればやむを得ないが、観光施設の管理をする３セクが赤字を出し続け、出資金の取り崩しや税金の投入によって存続していくことは許されない／銀行支援が得られないことになれば、資金繰り倒産が起こる

#### 3-4-5 第三セクター同士の合併によって効率化を図る方法もある

平成の市町村合併によって、１つの市町村内に類似した第三セクターが複数ある状態が各地で発生している。（グループ１）

経営効率化を図るためには、これらを合併することも一手法であるとのアドバイスをした。一方で、各第三セクターが抱える赤字体質等を改善しないままに合併した場合、合併後の第三セクターがそれをそのまま引き継ぐこととなるため、合併以前に改善を図る必要があるとの指摘もした。（グループ２）

なお、第三セクターの解散や合併では、個人株主の権利が相続等によって複雑化していることもある点を留意事項として指摘した。（グループ３）

#### 類似アドバイス

##### グループ１

市町村合併によって増えた３セクは統合が必要／３セク同士の合併を考える／３セクを統合すると経営向上において相乗効果を期待できる／地域経営を考えると類似３セクは１本化した方が効率的

##### グループ２

黒字の３セクで赤字の３セクを補填させるような３セク合併は、根本的な課題を解決できないので賛成できない／合併する前に、各３セクの経営を改善すること

##### グループ２

３セクの個人株主は相続時にどんどん複雑化していくので、出資者組合などの団体としてまとめた方が良い

#### 3-4-6 公設民営とは、施設管理について行政が最終的な責任を負うことを示す

第三セクターが維持管理している施設の所有者が市町村である場合、施設管理の最終的な責任は行政にかかる。よって、修繕等の管理にかかる経費を行政が第三セクターに負わせることは避けるべきとの指摘をした。

#### 類似アドバイス

事業経営と施設管理を同じ3セクで担わない／行政と3セクの関係性を明確にする／施設管理を3セクに任せきりにしない／公的施設の管理費は行政が責任を持つ／公設民営とは施設管理に対して行政に最終的な責務があるということだ／施設の修繕費をきちんと準備できる計画をつくっておくこと

### 3-4-7 第三セクターの赤字補填は、第三セクター従業員のやる気もすぐ

公共性、公益性からみて採算性を優先すべきでないと判断される事業については、委託業務として第三セクターに資金供出しなくてはならない。

#### 類似アドバイス

3セクへの補助・委託は、赤字補填ではなく従業員が「努力すれば報われる」ような支出を／赤字補填のためではなく、採算だけでは示されない公共性、公益性に対して資金供出を

### 3-4-8 第三セクターに管理を委託していた施設を地域住民に変えることもあり得る

4-8-3（キャンプ場・公園は集落の収益源にもなる）で記載するように、第三セクターに管理を委託していた施設を地域住民による委託へ切り替えることも、地域振興の一助となりうる。しかし、条件として地域住民側に受け入れる体制があるかどうかによる。

#### 類似アドバイス

地域に施設管理や経営を任せるとしても、地域コミュニティができていないと難しい／最初は公的機関で管理し、徐々に地域に任せる分を多くするなどの工夫が必要／まずは地域による住民主体の活動を推進すること

### 3-4-9 第三セクター職員による目標設定とそれによる職員の成長が重要

経営改善計画を立てる際には、実務を担当している第三セクター職員が数値目標をたて、それに向けて自ら改善に取り組むことが効果的である。これによって、職員自身も成長することが可能である。

類似アドバイス

数値目標をきちんと掲げる／目標値は行政ではなく実務に携わる人が作った方が良い／3セクの経営改善では同時に人が成長しなければ意味がない

#### 3-4-10 第三セクター職員の適正配置を行うこと

第三セクターで必要とされる専門性を持つ人物を積極的に探す必要がある。

類似アドバイス

マネージャーとなる人は、地域外からスカウトすることも考えると良い／行政職員を3セクに派遣することも経営力向上に効果はあり得る

### 4 観光による地域振興

#### 4-1 観光の考え方

##### 4-1-1 観光客より地域住民を大切に

観光による地域振興をゼロから始めようとする地域に対しては、まず、先に考えるべき産業があるという指摘もある。それは、「年に1日だけ滞在する観光客1人」が必要とするサービスよりも、「年に365日暮らしている住民1人」が必要としているサービスの方が遙かに大きい点を忘れてはならないことによる。つまり、観光客が起こす需要を期待するよりも地域住民による需要をベースにして活動することが確実であるということである。

また、観光振興とは観光客のために取り組むのではなく、地域住民による産業を興すきっかけであるとも指摘している。

類似アドバイス

人口2,000人の地域で年間5万人の観光客を呼ぶよりは、73万人（住民2,000人×365日）の地元需要を満たす産業の方が確実である／一度きりしか来ない観光客よりも地域住民の方を大事にすべき／客が来れば地域が活性化するのではなく、地域住民が観光産業にどれだけ関われるかで決まってくる／観光開発では、地元にとって「希望の拠点（新産業の拠点）」に、都会の人にとって「かけがえのない田舎（類い希な観光地）」にすることを狙う

#### 4-1-2 住みよいところこそ、最良の観光地である

観光地としてハード整備を考えるよりは、住みよいところになることを目指して小さな整備やソフト事業を進めていくことが、観光地づくりの近道だとの指摘も多い。その地域に暮らしている人々が心豊かで、文化を感じさせるようなところであれば、地域の光を観るという本来の観光地として輝き、人々を惹きつける。このように、地域の光を観に来た人たちをもてなし、地域文化を紹介する手引き書（観光マップ）を渡し、お土産として特産品を用意することで観光産業が成立するのである。また、このような観光地であれば、短時間で地域の魅力を堪能することができないため、自然と滞在型となり、その分、観光産業も充実して収益が増加する。

##### 類似アドバイス

観光は地域づくりの総仕上げである／そこに暮らしている人々が温かく過ごしていて、その過ごし方を他の地域の人々が見に来るのが「まちづくり型観光」である／まちづくり型観光を目指すためには、まちの手引き、まちの心、まちの土産、まちの飾りをつくる行動が求められる／近江八幡は観光地ではなく「美しい街」を目指しているが、美しい街を目指す住民の気持ちを見に、多くの観光客が訪れている／湯布院は滞在型生活観光地を目指している／そこで暮らす人が豊かに暮らせるところが良い観光地／そこで暮らす人が、心豊かであるように自分たちが楽しめるように心がけることが結果的に滞在型観光地となる

#### 4-1-3 滞在してもらいたい分だけの楽しみを用意しなければならない

滞在時間を長くすることで、収益を高めることを狙う場合、長くする分、観光客にとっての楽しみを用意する必要がある。もっとも滞在時間が長くなる宿泊施設や温泉（ある場合）を工夫することはもちろんであるが、他産業と連携してエコツアーや農業体験など、その地域ならではの体験メニューを用意していかなければならない。

##### 類似アドバイス

滞在型を狙うには、宿泊施設の質向上と温泉の売り出し方が鍵／滞在型観光によって安売りが増長されるという意見があるが、客層が異なるのだからそう大げさに心配することはない／もう一日滞在してもらうには、もう一日分の楽しさを提供しなければならない／滞在型を狙うには、他産業との連携が必要（エコツアーや農業体験の実施者など）

#### 4-1-4 体験などで達成感を提供するのが最近の観光産業

大人数でツアーを組み、大型バスで観光客が来る時代は終わり、今はグループ客、個人客が主流である。また、名所旧跡を見て回るような在来型の立ち寄り観光は、お土産品程度しか収益が期待できず、これからは避けるように、とどのアドバイザーも指摘している。

4-1-3(滞在してもらいたい分だけの楽しみを用意しなければならない)で記載したように、昨今は、より地域に収益が入るよう、農林漁業や地場産業と連携した体験型を目指し、なるべく長い時間滞在してもらえるプログラムを用意する方が良いとのアドバイスが多い。(グループ1)

また、観光客の動向についても新しい価値観が生まれ、観光地に求められている点、指摘されている。(グループ2)

##### 類似アドバイス

###### グループ1

在来型観光に将来性はない／以前のように何にでもお金を落としてくれる客はもういない／「See」から「Do」「Being」型の観光へ転換を図る／観光立ち寄り地から宿泊地へ脱皮する／体験やバックヤードツアーなどの限定ツアーに取り組む／「Being」によって3時間遅延作戦(遅くまで滞在させて宿泊機会を増やす作戦)が可能／外部資本によるリゾート開発や、農林漁業と無関係に展開される従来型観光システムでは地域経済への波及効果や定住促進効果は望めない

###### グループ2

旅の目的は「気晴らし」「癒し」「貢献」「作品づくり」「絆づくり」／今まで見たことのない自然や食べ物、生活文化などと触れあうことによって、新しい自分を発見し、感動する旅が求められている

#### 4-1-5 自然の中にお金は落ちない

「豊かな自然環境を活かして観光客を誘致したい」とは、観光に取り組もうとしている人々がよく口にする言葉である。この地域住民らの希望に対してアドバイザーらが指摘するのが、自然環境があるだけでは観光産業にならない点である。自然学習や自然を使った体験メニューを用意して初めて自然環境を活かした観光産業が成り立つのであり、その豊かな自然環境の中で何ができるのかを考えていく必要がある。

##### 類似アドバイス

自然環境が良いことを喜んでいるだけではダメ／自然に見合うだけのお金が落ちる仕組み

を作ることがこれからの観光／自然の中にはお金は落ちない／自然は本来寂しいところだ（人の気配がないから。寂しいところだから本来は観光的魅力は乏しい）／自然があるから自然学習ができるのではなく、自然学習をできるように工夫するからできるのだ／自然を前にどう動けば稼げるのか／自然の良いところは日本中にあるが、この地域ならではの体験メニューはここでしか作れない

## 4-2 観光振興を進める上での心構え

### 4-2-1 観光振興は地域の力を結集しないと成功しない

これからの観光は、点在する観光資源を見せる従来の方法ではなく、地域全体を面的に見せ、散策させ、体験させる方法に変わっていく。このため、より多くの地域住民が産業観光に関わって、面的に取り組んでいくことが望まれる。また、農林漁業などとの連携で多種多様の観光メニューを用意することによって、滞在時間を延ばすと共に、一次産業強化につなげることで、観光による地域振興が実現する。

#### 類似アドバイス

意欲的な人のみに成功を頼る姿勢ではいけない／如何に地域全体に取り組みを広げていくかが重要／農業と観光、林業と観光、観光と道路など、様々な産業やインフラを観光と結びつけていくこと／観光振興によって農業や漁業など他の産業へも利益を分配する位のパワーが必要／観光客の考え方はそれぞれだから全体が揃って「地域のもてなし」とした方が大きな効果をもたらす／今は地域でまとまった方が勝ちという時代である

### 4-2-2 資源を結びつける中間組織を作ることが望ましい

地域一丸となって観光振興を進める場合、人々や観光資源をつなげて効率化を図ることや、新しい価値を生み出す役割を担う中間組織があることが望ましい。この中間組織にはコーディネーターが必要となるが、その資質を持つ人物は少数派なので、日頃からの人材育成が重要である。地域内で見つからないときには地域外への公募も必要とも指摘した。

#### 類似アドバイス

（レストランや宿泊施設に提供する）食材として有効なものは、その栽培や販売について情報交換を行うなど「供給側と需要側」の連携が必要で中間組織があると良い／中間組織が担うべき機能は、産業を興し、動かすこと／人、物、価値を結びつける媒体となり、交

流入人口の拡大を目指すこと／中間組織にはコーディネーターが必要であり、地域内に存在しない場合には外から募集すること／コーディネーターとして年間 250 万円の人件費がかかる 2 人を雇うより、500 万円の人を 1 人の方が良い／

【事例：奈良県十津川村】

宿泊施設を経営している 3 セクである十津川観光開発（株）が、新しい人材を迎え、観光に関する中間組織として機能できるよう、取り組みを始めたところである。

#### 4-2-3 観光による地域振興には官民の協力体制が必要

観光産業を実務面で推進する役割を持つのは民間企業や地域住民らであるが、これらを市町村の将来構想と結びつけ、総合的な調整を図っていく役割を行政が担うことで、観光振興が強化される。また、観光産業が地域振興にどのように結びつくのか、随時分かりやすく民間企業や地域住民らに提示していくことで、地域の力を結集することも可能となる。

##### 類似アドバイス

行政が総合的に対応すべき／観光によって産業振興を図るのであれば、行政は現時点での観光の波及効果を押さえていなくてはならない／広く住民から支持を得るためには、行政は、観光の経済波及効果を算出して公表すべき／行政と地域住民で観光の有効性を共に考え、意思を共有しなければならない／行政は観光行政を行い、民間は観光政策を行う／行政のアイデアだけで観光を進めると収益性のある民間企業が一番困る

#### 4-2-4 観光振興には広域連携が必要になってくる

観光客にとって、市町村界・都道府県界は興味関心の対象ではない。境界に位置する地域で隣の市町村の地域の観光情報が互いにはないのでは、せっかくの客も逃してしまうことになる。また、自家用車やレンタカーで移動する観光客は、同じルートをたどることを嫌うので、周遊可能となるルートを示せた方が良いが、おおよそ、市町村界・都道府県界をまたぐこととなる。このとき、ルートマップに関連市町村の情報が十分に載っていないのであれば、魅力をきちんと伝えることはできない。したがって、観光振興を図る際には、広域連携が必要となる。

##### 類似アドバイス

同じルートをたどらない観光ルートを形成する／観光客にとって市町村界は関係ないので、

近隣市町村と連携して連続的に観光開発を行う

#### 4-2-5 観光産業には専門知識が不可欠

観光による地域振興は、全国各地で取り組まれており、地域間競争が激しい。類似する観光地が近くにできて供給過剰になると、収益の現状維持で精一杯になる。このような状況下、一定の収益を上げるためには専門知識が必要で、地域内に適当な人材がない場合には、他地域からスカウトすることも考えた方が良くとアドバイザーらは指摘している。

##### 類似アドバイス

観光産業は専門性の高い事業であり、素人経営は改めるべき／全国との競争を考慮しながら地域資源の特性を見極め、ターゲット客層の志向、今後の交通条件を予測しながら経営戦略を練り上げていくことができない／供給過剰になれば、収益の現状維持が精一杯になり誘客増加はもう狙えない／人材を発見する

##### 【事例：徳島県三好市】

(株) 大歩危温泉では、経営陣の人事異動を実施し、経営企画を一新させた。

##### 【事例：岐阜県本巣市】

(財) NEO 桜交流ランドでは、支配人と体験プログラムの企画者としてプロの人を新たに入れ、経営を一新した。

※写真：数週間おきに入れ替わる体験プログラムを案内しているポスター



#### 4-2-6 客層を絞り、戦略的にメニューづくりを

観光地の差別化を図れば図るほど、各地の観光メニューはバラエティに富んでくる。その分、万人受けはしにくくなる傾向も出てくる。これからは、どの地域のどのような層の人々をターゲットにするのが最も効果的かを調査し、戦略的に観光メニュー、体験メニューを用意していかなければならない。そして、開発したメニューを、狙った層に的確に伝えていく必要がある。

##### 類似アドバイス

客層ターゲットを絞る／都会の中高年を味方に付ける／最近のトレンドは中高年女性と2



～3人のグループ／クラブツーリズムなど趣味のグループを狙う方法もある／現在の客層をきちんと把握した上で、戦略的に客層ターゲットを絞り込む／地域で何を提供できるのかを、はっきりさせること

【事例：兵庫県豊岡市】

たんたん温泉「福寿の湯」では、現在の客層把握のためにカボチャの重量当てクイズを実施。応募者の居住地の分析を行っている。

#### 4-2-7 客のわがままを聞ける体制を作ること

観光客の要求に応えられなければ観光産業は成立しない。地域振興を主目的とした観光振興では、小規模法人や地域住民個々人の集合体として観光客をもてなすこととなる。この場合、観光客の要求に的確に応えられるためには、直接観光客と接する現場の人々がある程度の決定権を持つことと、その人・組織・法人で応えられない場合に他の人・組織・法人に頼ることができるネットワーク力が重要となる。また、この様な決定権とネットワーク力を、観光客の要求に応じて使いこなせることで接客に当たる人々のモチベーションもあがり、より高度な要求に対応する気力も持続できるのだとアドバイザーは指摘している。

#### 類似アドバイス

客はわがままであり、そのわがままに対して対応を判断できる組織体制であること／客のわがままを聞けるためにはやる気が必要であり、それを抑制されるような環境ではいけない／サーファーの問題は単独地区で解決するのは難しく、海岸全体で考えるべき／サーファーと共にできること（清掃活動）、サーファー相手に提供できるサービスの創出などにより、排除することより受け入れ体制づくりをしていくべきである

### 4-3 観光地としての魅力づくり

#### 4-3-1 「人」こそが最大の観光商品である

観光客による評価に最も影響を及ぼす1つとして、その地域の人々との会話がある。道を尋ねたときに感じるホスピタリティ（訪問者を丁重にもてなすこと）、体験メニューにおけるインストラクターの人柄、宿泊地や観光施設の運営者らとの会話などである。また、地域が培ってきた技術（伝統工芸品、郷土料理など）や、地域への誇りに触れたときの感動は大きいとアドバイザーは指摘した。よって、地域の人々が観光客へ積極的に接することが重要であり、観光客と接する機会が多くなるよう仕向けることも重要となる。

#### 類似アドバイス

人こそが観光商品である／人が大切であり、人が表（舞台）に出ることが大切／人が人を呼ぶホスピタリティが大切／地域の「魅力ある人たち」を活かした取り組みを／地域との出会い、交流が最も大事／山形新幹線が新庄に延伸したときの新庄広域圏の宣伝コピーは「私のところには名物はありません。だけど名人がいます。」／地域が持っているもてなしの心や技がとても大事／必ずしもお金をかけたものが心づくしではない／「トイレを使って下さい」という張り紙などでも客は感受する／人は敏感なので物、サービス、人柄の全てが本物でないと喜んでもらえない

#### 4-3-2 地域固有の歴史・文化を見せることでオンリーワンとなる

観光振興に取り組む地域は多い。その中で勝ち残るためには「この地域でなければならない」何かを強調していかなければならない。それは、地域固有の歴史・文化・街並み・産業の延長上にある。地域住民では何が地域固有であるかが分からない場合もあり、その時には地域外の人々に探し出してもらうことも良いとアドバイスしてきている。

市町村の施策（例えばバイオマス計画、福祉計画、教育計画など）は、地域固有の条件を元に地域力を引き出す計画となっており、その施策に観光振興の方策（例えばエネルギー作物で彩られた田畑、バリアフリーな観光施設、充実した教育的体験メニューなど）を重ねることも有効との指摘もある。

#### 類似アドバイス

競争に勝ち残るためには、固有の歴史・文化・街なみを活かし、テーマに結びつく整備、見せ方を心がける／中山間地域での観光は、第一次産業がしっかりしていないと（景観が荒れたり、食文化を資源としくくなるため）難しい／観光資源を見いだすには、外の目が必要な場合もある／個性を出す方法の一つに市の施策とつなげることがある

#### 4-3-3 地域住民が大切にしているコト・モノこそが観光資源となる

地域固有の文化やこれにまつわる街並みや風景は、地域の先祖が大切に思って守ってきたからこそ、残されてきた。本来、このように地域住民に大切にされているところは人を惹きつけるものであり、一般的には観光資源として見なされてきた。しかし、そのようなところであっても、手入れされなくなり、人が立ち寄らなくなってしまうと、その場所は急速に魅力を失っていく。観光資源として何を選ぶかについては、この様な観点から、現

時点で地域住民に大切にされているところも良いとのアドバイスがあった。また、そのように大事なものであるからこそ、地域住民も誇りをもって観光客に見せることが可能であると指摘している。

#### 類似アドバイス

人の気配のないところ（地域の人が寄りつかないところ）に人（観光客）は来ない／地域の人が大切にしている文化財や風景は人を引きつける／地元の人が大切に思う資源が観光資源／地域の人が魅力を感じないところに観光客は来ない／人の手が加わったところは温かくなり、美しくなり、魅力が増す／お金を出してでも行きたいと思わせることが重要／観光については「鎖国」も一手法であり、外部の人たちがお金を払ってでも参加したいと思うような活動を目指すこともあり得る／人に伝えたいものをメッセージとして伝えようと良い／地域資源の活用を計画する場合には、その資源を守り育てる計画も

### 4-3-4 美しいものは、より美しく見せる

地域固有の風景や建物は、観光資源となる。この資源をより美しく見せるよう配慮することで、価値が一層高まる。自然環境が豊かな地域では、アスファルトやコンクリートが目立ちやすくアドバイザーらが指摘する場面が少なからずある。

#### 類似アドバイス

これまでの観光地は、観光客の増加に伴い歩道橋や駐車場を次々と整備し、その結果、景観が台無しになって、客数減少を招いた／色彩低減、アスファルト面積低減などで美観を守る／文化財のそばに巨大な駐車場を作るようなことは避ける（文化財が小さく見えてしまう）／風景や建物の「見せ方」を工夫することで感動を与えることが可能／自転車からの風景も大事にすること／景観の良い集落では、特色ある食事を出せる民泊を始める／田畑が荒れている場合は伝わる印象が悪くなる

## 4-4 リピーター確保の方策

### 4-4-1 一度しか来ない人より、リピーターを大事にするべき

観光産業の確実性を高めるためには、一度来たきり二度と来ない観光客を大量に狙うよりは、何度も来てくれる人、それも年に何度も来てくれる人を大事にした方が良い。つま

り、今年来た 100 人を 200 人に増やす努力をするよりは、来年も同じ 100 人が来てくれるように努力した方が良いとなる。これによって、ブームに流されて大きな客数変動を起こす危険性も回避でき、無理なく観光産業を推進することが可能となる。小規模な地域ほど、客数変動の危険は回避した方が望ましい。

#### 類似アドバイス

「今年 100 人来たから来年は 200 人を目指す」のではなく、「来年は今年の 100 人がまた来てくれることを目指す」こと／1 度しか来ない人よりは、年に何度も来てくれる人を大事にすると同時に、何回も来てもらえる地域であること

#### 4-4-2 地域住民との交流でリピーターは生まれやすくなる

リピーターを確保するための方策について、様々なアドバイスがあったが、どれも、地域住民と観光客との交流が鍵になっている。「感動」「もてなし」「期待以上のサービス」は地域住民が提供するものであり、「未達成感」は体験メニュー等の仕掛けから生まれる。「また来ないか」と声をかけるためにも、地域住民と観光客との交流がなければ難しい。(グループ 1)

なお、リピーターとなるためには移動距離が短い方が望ましく、リピーター獲得のためには、遠方からの客はターゲットにならないことが指摘されている。(グループ 2)

#### 類似アドバイス

##### グループ 1

リピーターを集めるには「居心地の良い空間・癒し」「感動」「もてなし」「リーズナブルな料金」「未達成感」／名物ペットも癒し効果があり／客の反応は「期待はずれ」「期待通り」「期待以上」の 3 つだけであり、「期待以上」でなければリピートはしない／客と交流し、その上で「また来ないか」と声かけすれば人は応えてくれる／客とのコミュニケーションがとても大切／説明書きよりも口頭の説明／地元の人と話した時間に客の満足度は比例する／潜在客の顕在化→訪問客→リピーター→リピーターによる潜在客の顕在化という好循環を築き上げることが目標

##### グループ 2

遠方からの客はリピーターになれないので、ターゲットとして当てにしない

#### 4-4-3 リピーターのためにサービスは常に変えていかなければならない

リピーターを維持する上で気をつけねばならないことに、同じサービスを長期間続けることができない点がある。よって、新しい企画を常に考えていかねばならない。しかし、リピーターは4-4-2(地域住民との交流でリピーターは生まれやすくなる)で示したとおり、地域住民と交流を重ねているという利点を活かすことも可能である。リピーターが何を求めているのか尋ね、気持ちを読み取っていくことで、感動を提供しつづけることができる。また、そのようなことができる人材を見出し、育てていく必要もある。

#### 類似アドバイス

リピーターは同じ客ということだから、地域の方が変わらなければマンネリ化してしまう／客の気持ちを読み取って感動を与えられる人がどれだけいるかが鍵／客が何を求めているのか分からないとき、新しい企画が欲しいときには、職員が積極的に客と会話をする／客の望んでいるものを見極める努力を怠り、受け入れ側の理論を押しつけているようではいけない

### 4-5 観光誘客施設の考え方

#### 4-5-1 観光誘客施設は地域住民に何らかの還元をもたらすべき施設

公的な観光誘客施設が地域振興に寄与していない地域においてのアドバイスである。観光誘客施設は、観光客に喜んでもらい、黒字経営であればそれで良いものではなく、地域住民に何らかの還元がなければ意味はさほどない。施設を拠点として、地域住民が様々な物やサービスを観光客に提供することによって、収入を得る手段とすることが重要である。

#### 類似アドバイス

施設の運営が目的になってはいけない／誰のための施設なのかよく確認すること（観光客のためではない）／地域の将来像を考え、その中で施設のあり方を考えること／地域の活性化が施設運営の第一の目的だ／将来、皆さんがここに住み続けられるために、誘客施設をどう使っていくのか話合う必要がある／誘客施設を通じて、何を地域に還元し、地域貢献するのかについて経営方針に盛り込むこと

#### 4-5-2 観光誘客施設建設は積極的な住民参加を

地域住民に何らかの還元があるようにするためには、地域住民らも観光誘客施設に積極的に関わっていく必要がある。そのためには、計画段階から個々人が取り組んでみたいことを提案し、それが実現可能なように設計していけることがベストである。これから観光誘客施設を建設するという時期にアドバイザー派遣があったところでは、地域住民が集まって、将来の暮らしをより良くする手段となる観光誘客施設をどのようなものとするか検討していく過程は「祭」のようなものであり、皆で作り上げていくことを楽しむべきだとアドバイスもあった。

##### 類似アドバイス

施設の「経営（経営者らが実施）」と、施設を使った「活動（地域住民が実施）」を分けて考えること／施設を使って何かしたい人を抱き込んでいくこと／地域住民が活動に参加することが重要／発起人だけの議論とせず、地域住民と課題を共有すること／誘客施設建設を地域の「祭」と位置づけ、目標達成に向けて皆で楽しんだ方が良い／「施設ができる」ではなく「施設を作る」という考え方で挑まなければ、誘客施設を地域活性化に結びつけることは難しいだろう

#### 4-5-3 観光誘客施設だけでは地域振興に繋がらない

観光誘客施設が地域の観光振興における核となることはあっても、それだけでは地域全体への波及効果は不十分だとアドバイザーらは指摘してきた。それは、観光客が1つの施設だけで満足することは少なく、数時間で次の地域へ移動する傾向にあるからである。誘客施設を訪れた観光客の滞在時間を延ばし、より多くの物やサービスを購入してもらうためには、施設周辺に多くの「楽しみ（散策したくなる美しい集落、各種体験メニューなど）」を用意する必要がある。この「楽しみ」を生み出していくことにより多くの地域住民が関わることで、地域振興へ繋がっていく。

##### 類似アドバイス

誘客施設だけで成功した事例はない／誘客施設ができれば何とかなるというものではなく、きっかけに過ぎない／地域資源と併せ重層的に検討することで誘客施設の地域波及効果は高まる／エコミュージアムの概念を取り入れ、各誘客施設や地域資源をネットワーク化する（客を周遊させる）と良い／誘客施設を拠点として、グリーンツーリズムへ導くことができれば空き家を活用した茶店も生まれ、産業が増えることになる

#### 4-5-4 空き家を観光誘客施設に改修するには覚悟が必要

空き家を改修して観光誘客施設にすることに対するアドバイスである。改修費は一般的に新築同様の費用がかかり、その額は小さくないことから、改修後の収益について確実な将来見通しが無い限り手を出さない方が良いとのアドバイスである。

##### 類似アドバイス

街並みや民家を再生することは可能だが、そのためには皆さんのすごい力と資金が必要／黒壁が成功した理由は、高度な不動産業を取り入れているから

#### 4-6 宿泊施設の経営

##### 4-6-1 宿泊施設は総合点で決まる

宿泊客の減少に悩む企業へのアドバイスである。

宿泊施設を改装した程度では、宿泊客増加には繋がらない。様々な改善を大胆に行うことで話題を呼び、客足が戻ることもある。

##### 類似アドバイス

環境・設備・食事・サービスのバランスで質が決まり、小手先の改善は無駄／宿泊施設（建物）だけで人は呼べない／色々なことを大胆に行うことが、人を引きつけるきっかけとなる

##### 4-6-2 サービス提供者の意見を反映させることがサービス向上に繋がる

サービスや食事に対する宿泊客の反応を最も把握している人は、直接、宿泊客と接している立場にあるサービス提供者である。よって、宿泊客が喜ぶ良いサービスを提供できるようにするためには、企画や料理開発に、サービス提供者が関与することだとアドバイザーは指摘してきた。しかし、昨今ではサービス提供者がパート職員であることも多く、企画等に関与する機会は少ないのが現状であり、経営者の配慮が求められている。

#### 類似アドバイス

宿泊施設の経営企画を男性中心で立ててはいけない／宿泊施設では、客と直接接する機会の多い女性スタッフの意見が反映されることが良いサービスの提供、リピーターの確保に繋がる／料理も1人に任せず、皆でチームとして企画開発に取り組む

### 4-6-3 「癒し」は最高のサービスの1つ

サービス向上のヒントとして、「癒し」があるとアドバイスした。また、たとえ公的な宿泊施設であっても、サービス向上のための職員研修は怠ってはならないとの指摘をした。

#### 類似アドバイス

癒しを売ること／「きれいな浴衣を着てもらう」「桜茶を出す」など、些細で小さなイベントを適宜実施する／上質さの演出としては、例えば「お香を焚く」「俳句や芸術などの文化を取り入れる」などの方法もある／サービス向上のためには職員研修を怠らない

### 4-6-4 独自性を出す

料理やサービスで、ここならではの物を提供することで差別化を図る。お土産品もオリジナルの物を用意することで利益率が上がる。旅行業第三種をとることでオリジナル企画を売り出すことが可能となる上、仲介料節約にも繋がる。

#### 類似アドバイス

ここならではの料理を出す／物産品はオリジナルの方が良く、利益率も高い／旅行業第三種を取得することで旅行会社の仲介料を節約する

#### 【事例：岐阜県本巣市】

(財) NEO 桜交流ランドでは、新たに菓膳料理や骨酒の提供を始めた。また、曜日限定ではあるものの、お土産品として手作りの富有柿パイの販売を始めている。





#### 4-6-5 トータルイメージを形成することが重要

トータルイメージを形成することで、PR 効果が上がり、また、宿泊客に印象を強く与えてリピート率が上がる可能性もある。トータルイメージは基本理念やこだわりからも生まれてくる。(グループ1)

出入り口のイメージは、宿泊客に真っ先に印象づけるもので重要。同じくロビーについてもイメージを損ねるような事は避けた方が良い。(グループ2)

##### 類似アドバイス

###### グループ1

トータルイメージを形成する／トータルイメージに合わせた料理やサービスを提供／基本理念の明確化／地元こだわること、一つのことにこだわること／「懐かしさ」なら調度品を懐かしいものにまとめる／「健康」なら血圧測定や健康料理／物語性をもたせること／たった一つの地元産野菜であっても物語性は伝えられる

###### グループ2

出入り口のイメージを良くする／客の動線にも気を配り、温泉客がホテルロビーを通過するなど施設の持つイメージを損ねる事は避ける

##### 【事例：徳島県三好市】

(株) 大歩危温泉では看板のデザインを良いものに変更した。

##### 【事例：奈良県十津川村】

十津川観光開発(株)が経営するホテルでは、調度の配置を変更して、隣接する温泉からの客がホテルロビーで目立たないようにした。

#### 4-6-6 地域と連携を図る

4-5-3(観光誘客施設だけでは地域振興に繋がらない)と同様のことであるが、宿泊施設経営者に限定してのアドバイスである。宿泊施設は、地域振興に寄与するため、地域内の情報を提供し、滞在時間を延ばすきっかけを作る役割を担う。

##### 類似アドバイス

周辺地域の体験観光実施者らと連携してセットで売り込む／宿泊施設は滞在客が最も長くいる場所なので、客にどんどん情報を発信していく役割を担っている

#### 4-6-7 徹底した経費削減と効率化を

これは、経営が芳しくない法人に対してのアドバイスである。グループ1が経費削減に関するもの。グループ2は効率化に関するアドバイスである。

##### 類似アドバイス

###### グループ1

お得感のある料金設定／特定業者による食材持ち込み方式から、料理長自身による買い出しに変えることで経費削減に繋がる／人件費率を下げる（人員配置を効率的にする、人員削減、給与水準の見直し、能率給・歩合給を取り入れる）／職員を増やさずパートにする／稼働率の低い部分は閉鎖して経費削減を図る

###### グループ2

少数精鋭の職員で継続してサービス提供していくためには、ピーク時に客を断る勇気も必要／月曜休館は日曜日に宿泊できないという誤解を与える可能性があることに留意する／今後の大規模修繕の費用をどうするか、予め計画しておく／厨房の位置や部屋配置など、スタッフの動きに合わせたものとする／冬季のオフシーズンは、セールス、施設修繕、社員教育、休暇に当て、無駄にしない／オフシーズンの値引きはリピーター優先とすること

##### 【事例：徳島県三好市】

建物や設備の質から判断して高級感で売る方針は間違っており、手軽に宿泊できる宿として稼働率を上げる方が良いと指摘された（株）大歩危温泉では、レストラン部分とロビーを改築・改装してイメージチェンジを図ることで、料金設定のアンバランスさの解消に努めた。

##### 【事例：徳島県三好市】

東祖谷観光開発（株）では、組織体制の変更によって人件費率を下げ、料金体系のシンプル化で効率を上げた。また、食事材料の仕入れ原価の大幅な圧縮をおこなっている。これらの経営改善によって、黒字決算に転じた。

#### 4-7 温泉施設経営、温泉街活性化

##### 4-7-1 温泉施設は、地域住民である程度の収支が成り立つようにすることを考えること

主に、温泉施設を新たに作るようになった地域へのアドバイスである。温泉施設も全国各地で建設され、競合状態に陥りやすい傾向にある。安定した経営を見込むのであれば、客数の変動幅が大きい遠方からの客よりも、近場、特に地域住民による利用を狙って計画

した方が安全であると指摘された。地域住民による利用を狙う場合には、頻繁に通うメリットがあった方が良く、健康診断や社交場などのアイデアがあるとのアドバイスをした。また、温泉施設を特産品や料理を開発・即売できる場として活用する案も提示された。(グループ1)

一方で、温泉施設に観光客と地域住民が混在するデメリットも指摘された。観光客をターゲットにした温泉施設はイメージ形成が重要であるが、それが地域住民が頻繁に利用するための戦略と競合することもあり得るためである。どのように温泉施設を経営していくのかによって判断すべき事である。(グループ2)

#### 類似アドバイス

##### グループ1

外部の客に依存しすぎるのは良くない／地域住民の利用を第一に考える／地域内の看護師OBに時々来てもらい、健康診断をしてはどうか(温泉に地域住民のカルテがあると面白いだろう)／温泉にて地域住民らの会話が促進されれば、そこから地域活性化の種が見つかるものだ／新しく作る温泉施設を他出している子どもたちを呼び寄せるエサにして、Uターンを促してはどうか／温泉施設で特産品やメニューが生まれるようにすれば、地域活性化に繋がる

##### グループ2

温泉施設は、観光客用と地域住民用に分ける必要がある

#### 【事例：兵庫県豊岡市】

たんたん温泉「福寿の湯」では、地元客拡大に向け、福祉法人と組んで無料送迎バスの運行を始めた。

#### 4-7-2 温泉施設はおまけと考える

競合施設との差別化を図るためには、温泉施設だけで売り出すことは不利である。例えばスポーツをしに来たついでに温泉、郷土料理を食べたついでに温泉という風に、複数の地域資源をセットにして売り出していくと良いとの指摘である。

#### 類似アドバイス

温泉施設だけで人は来ないので、あったか味のあるおもてなしを／温泉をメインとした観光戦略ではなく、おまけに温泉があるという戦略に持って行くべき／「スポーツをして温泉」「美味しいものを食べて温泉」など、温泉に入って帰ってもらうニーズをさがす

#### 【事例：兵庫県豊岡市】

たんたん温泉「福寿の湯」では、登山客向けのチケットの販売を実験的に試み

ている。

#### 4-7-3 温泉街は、温泉旅館以外の店舗があるから楽しくなる

温泉旅館が宿泊客を囲い込み、人が温泉街の主要通りを歩かなくなった地域はよく見受けられる。温泉街全体にとっては、人の気配をあまり感じない殺風景な状況を生み出し、付近の小売店も衰退するので、好ましくない。温泉街のイメージ低下は、結果的には温泉旅館の集客力も落とすこととなる。

温泉街の賑わいを維持するためにも、温泉旅館の外に魅力的な商店や直売所を設置し、宿泊客を旅館の外で楽しませることも考えていく必要がある。

##### 類似アドバイス

商店と温泉旅館が街の顔となるように工夫する（個店の魅力とたたずまい）／温泉旅館だけで完結せず、周囲の産業にも目を配り、連携すると良い／旅館と旅館の間に面白いおじさんが野菜を売っているような店があると良い／温泉旅館と小売店で売っている物が同じということは、小売店の方に努力が足りない／旅館の売店は本来は面白くないのだから、客を外に出した方が商店も助かる／温泉街に食品製造業（特産品を製造するところ）は重要である

#### 4-8 その他の施設

##### 4-8-1 農産物直売所の運営には、より多くの人々が参加することで地域振興に繋がる

直売所では、農林水産物や特産品の販売の他にも、体験メニューの紹介や近隣観光施設の案内などの情報提供も可能である。この様な視点に立った場合、様々な人々が直売所に関わる事が可能となり、波及効果が広がる。また、農林水産物の生産、加工品開発には多くの女性や高齢者が関わる事で、商品数の季節変動を小さく押さえることが可能となり、経営が安定化する。

##### 類似アドバイス

直売所運営に、地域の人々が、それぞれどのように関わることをするのかを明らかにし、個々人がやるべき役割を見いだせるように／運営面で女性に任せる予定の所は、企画から全て女性に任せるべき／直売所の運営は、女性が主体性を持ち、女性が進めることで地域が活性化する／女性、高齢者を取り込むことによって息切れしない直売所経営が可能とな

る

#### 4-8-2 農産物直売所の運営にも、戦略的視点が必要

農産物直売所を確実に運営するためのアドバイスである。

##### 類似アドバイス

最初は実験市場という位置づけから始める／売れるもの、売れないものの見極めを早めに行う／通過客や観光客よりは、地域内消費を狙うことで収益が安定する／ルールをきちんと決め、きちんと守る／農産物は即日販売が原則／売れ残り農産物を翌日に出さないこと／売れ残った農産物は女性の力で加工品に

#### 4-8-3 キャンプ場・公園は集落の収益源にもなる

キャンプ場や公園を第三セクターが経営をしている事例では、不採算部門となりやすい傾向となる。しかし、観光振興によって活性化を図ろうとする集落が付近にあれば、その集落に維持管理を任せた方が効率的な場合もあるとの指摘があった。

##### 類似アドバイス

中山間地域にある公園やキャンプ場は、無理に3セクで経営するより、集落の生き残りをかけた収益源として使う方が良い

#### 4-8-4 キャンプ場・公園は早めに次の企画を準備すること

キャンプ場、キャビン・ロッジは、それぞれに難しい面を持っており、予めその対策を企画し、早め早めに手を打つ必要がある旨、アドバイスがあった。また、公園の設備等は、いずれ耐用年数を超えて使えなくなるため、撤去費用がかかる大型なものは、事前にその計画を作成する必要がある。

##### 類似アドバイス

ビギナー向けキャンプ場は、飽きられやすくリピーターが付きにくいので、早め早めに今後の対策を考えておくこと／キャビンやロッジに来る客は、キャンプのように24時間自然と触れあうのが嫌なタイプの客層なので、いずれは自炊も嫌って旅館・ホテルに流れがち

であり難しい／公園の設備の更新・撤去時期を予め計画しておく

#### 4-8-5 道の駅は、地域への寄り道を促す装置

道の駅では、農林水産物や特産品を直売するだけでなく、地域へ外からの人々を引き込み、交流人口を増やす装置ともなり得る。地域外の人々に、地域内へ立ち寄ってみたいと思わせるには、面白いことが近くで起きていることを感じさせる様な情報提供方法であり、躍動感である。

##### 類似アドバイス

常に動いている雰囲気・躍動感を出すこと／情報発信機能を有効に活用し、交流人口を確保すること／地域の生産者、加工者、販売者、消費者をつなげる機能を持つので、有効に活用すること

#### 4-8-6 博物館経営にはプロが強力な収益事業が必要

博物館の赤字幅を減らすためには、展示テーマに関するプロを用意するか、物販やレストラン等の収益事業を考えると良い。

##### 類似アドバイス

素人感覚から脱却する／きちんと運営できる人を探す／地域の特産物や有名人の博物館を安易に作ろうとしても失敗する／物販とレストラン部門を拡充し、道の駅登録する

##### 【事例：徳島県三好市】

（株）山城しんこうでは、ラピス大歩危 石の博物館の立地や駐車場規模の好条件を活かし、道の駅として 2008 年に登録した。これにより、博物館の経営安定化を図っているところである。

#### 4-9 イベント開催

##### 4-9-1 イベントで疲れてはいけない

イベント疲れしている地域は少なくない。そのような地域でアドバイスされたものである。成功に固執すること、がんばりすぎることが原因と指摘している。一部のイベントでは常時開催可能なものもある。例えば、年 1 回 100 人規模を、年 2 回 50 人、年 4 回 25 人

と、平準化することで各回に必要な人員数や準備期間を減らすことが可能となる。また、年に1回の登山大会の様なイベントでも、インストラクターがいれば希望者1人から毎日でも開催可能であり、日常的な行事として疲れず継続することができるようになる。このようなイベントの日常化が生業として成長する可能性もある。

#### 類似アドバイス

イベントの成功に固執して考えていると続かない／身の丈で／結果をすぐに求めず、遊ぶチャンスが来たと考えれば余裕も出る／「イベントをしなければならない」ではなく、「季節を楽しむ」という感覚で行えば良い／イベントは「良い楽しみの場」／イベントは補助金や他人に頼らず、個人や地域が主体となって行い、自分たちの祭として実施する姿勢でないと長続きできない／単発的なイベントから常時できることとして進化させていくことで疲れなくなる

#### 4-9-2 イベントとは、地域住民らを元気にする「祭」である

イベントを企画する際には、まず地域の人々がプライドを持てるもの、祭として楽しめるもの、生き甲斐に繋がるもの、子どもや高齢者に喜んでもらえるもの、文化継承に繋がるもの、手伝った人々に日当など何らかの還元があるものが良いとのアドバイスをした。また、地域外に居住している子世代を遊びに来させるきっかけにもなるのだとも指摘した。

#### 類似アドバイス

長い目で見て地域が元気になるイベント・行事を開催すると良い／地域の人々のプライドや人としての尊厳を呼び起こすものが良い／皆が楽しみに思えるようなイベントを／イベントに出た人には何らかの還元を（日当など）／イベント時に協力を依頼することで、役に立てたと感じてもらえるように工夫する（役に立てたという思いが生き甲斐となる）／イベントは、子ども、お年寄りに直接喜んでもらう場である／イベントを実施することに重点を置くのではなく、子や孫に文化を継承すること、語ることに重点を置くこと／イベントは、他出した子どもを呼び戻すきっかけとなる／イベントはまずは地元の皆で楽しみ、その次に他出した子、その後に地域外へPRとステップアップしていくように／食べ物があると吸引力になる

##### 【島根県浜田市】

浜田市木田地区で開催した「ひな祭」は、住民らが地域の歴史や文化を振り返り、誇りを高めることを主目的に開催されている。

##### 【事例：熊本県あさぎり町】

あさぎり町麓地区で始まった「冬のあかり」は、一定区域内の道路に面した人々が「紅白歌合戦終了」を合図に、沿道にろうそくを灯して新年を迎えるイベントである。近所に住む人々が子どもから高齢者まで除夜の鐘と共に集まり、年始の挨拶をしあう機会となっている。皆がちょっとした手間を提供することによって実現するものであり、疎遠になりがちである近隣コミュニティの再結束に役立っている。

#### 4-9-3 イベント開催で終了ではない

観光振興を目的としたイベントを開催している場合は、イベントを将来の観光客、特にリピーターを確保するためのPRの場と位置づけ、地域を紹介する仕掛けを用意するようにと指摘してきた。

##### 類似アドバイス

イベントは呼び水であり、そこで止まってはいけない／イベントで地域の良いところをPRし、日常的に来てもらうようにする／将来的に、加工品販売、農家レストラン、川遊び、陶芸体験・販売などに結びつくように／ツーリズムにつなげるには生活に根ざしたイベントとする／イベント来訪者とリピーターは異なり、大事にすべきはリピーター／イベント来訪者をリピーターにするには、イベント時に地域住民の1人1人が主役となって頑張ること

#### 4-9-4 フリーマーケットは店舗の多様性が鍵

フリーマーケット開催時には、周辺の店舗と連携し、双方に利益があるよう働きかけるようアドバイスした。

##### 類似アドバイス

フリーマーケットでは、周辺の店舗の営業にも繋がるように／飲食店やオープンカフェとのタイアップも必要／各店舗の見栄えも考える／成功の秘訣は、毎回出される中身が変わること



## 5 グリーンツーリズム、滞在型観光

### 5-1 グリーンツーリズムの考え方

#### 5-1-1 グリーンツーリズムとは、都市住民が農業や農家との会話を楽しむこと

グリーンツーリズムに初めて取り組む地域で、どのように考えればよいかアドバイスしたものである。

##### 類似アドバイス

お寺や名所旧跡を見て歩くより、土地の農業に触れたり農家の人と話をすることが楽しい  
といって田舎の農村に来るのがグリーンツーリズム／無理のない農業をやって、都市から  
たまに遊びに来る人の相手を巧くやって、それが小さいビジネスとなり、お互いが良い時  
間を過ごせるということが大事／客人が場合によっては家族になることもある／暮らすよ  
うに旅をする

#### 5-1-2 グリーンツーリズムに付随するのが体験

グリーンツーリズムの概念を整理するためのアドバイスである。

##### 類似アドバイス

田舎暮らしを売りにするのであれば、「グリーンツーリズム」よりも「ツーリズム」／「グ  
リーンツーリズム」という横文字の表現では、農村体験の感動を伝えられない／「グリー  
ンツーリズム」という形にとらわれず、「地域でもてなす」ことの仕組みや、地域内の人の  
生活を見せることを考えると良い／「グリーンツーリズム＝体験」ではない／グリーンツ  
ーリズムをする上で、付随的に発生するのが体験である／都会のマンションではありえな  
い「へえ～」という体験（畜産業や4世代家族との出会い）をすることがツーリズムであ  
る

#### 5-1-3 農山漁村住民のおおらかさや暖かさが観光資源となる

グリーンツーリズムへの取り組みを始めることに対して不安を感じている地域に、発せ  
られたアドバイスである。グリーンツーリズムに興味を持った地域には、大学生を相手に

練習をしてみて、疲れず楽しくできる方法を見つけるようアドバイスしている。

#### 類似アドバイス

都会の人間は、いつ仕事を失うか分からない緊張の中で結構疲れているから、田舎へ来るとホッとする／都会の人は知恵や温かみを知る機会が少ない／田舎の人が暖かいということがものすごい価値／地域の高齢者が知恵や温かみを都会の人に与える力を持っており、それを発揮してもらうことで究極の幸せを高齢者にも提供できる／皆さんが時間に追われていたのでは田舎暮らしの良さを示す価値がない／常におおらかさを前に出せるかどうかでファンが増えるかどうか左右される／疲れないで楽しくやると良い／過大な疲れが残らないように普段着のもてなしが大切／国交省地方振興課の地域づくりインターン制度を使って練習してみると良い

#### 【事例：山口県長門市】

長門市俵山地区では、インターン制度の紹介を受けた次年度から大学生の受け入れを始め、グリーンツーリズムを始めるための下準備を進めた。インターンの受け入れは、グリーンツーリズムが軌道に乗りだした今でも続けている。

#### 5-1-4 農山漁村の人々が都会の人との交流を楽しめるかが鍵となる

農山漁村住民が都会の人々と交流することを乐しめ、それを自身の成長に活かせるかどうかグリーンツーリズムを推進する上で重要な要素となる。(グループ1)

また、推進する上で、地域に対する誇りとこだわりを持つことや、そういった人材を育てていくことも重要である。(グループ2)

#### 類似アドバイス

##### グループ1

農家が、人が来ることを嬉しく思えないとグリーンツーリズム、体験型観光は難しい／グリーンツーリズム推進主体が自ら楽しむことが大事／人が他人を扱うということはすごいことだ／人の面倒を見ることで自分が成長し、地域が成長する／体験を提供する中で、自分が成長して変わっていくことにこそ、交流の意味がある／人との交流の中で自分は変わらず、人に良いものを味あわせれば良いということではない

##### グループ2

客に媚びない態度や自信は、体験受け入れにおいて重要である／何をするにも「人」の問題が重要／人材をどれだけ発掘できるかが鍵／担い手になる人間が、どれだけのこだわりを持ってやれるかが一番大事／自分磨きの延長線上でグリーンツーリズム推進に取り組み、このことによって都会の人に理解され、惚れられるようになる地域がある

【事例：徳島県由岐町（美波町）】

由岐町木岐地区では「潮騒体験プロジェクト」やインターン受け入れを通して「人が他人を扱う」技術を学んでいった。現在では、修学旅行生の受け入れを行っている。

※写真：漁業体験で船酔いする子どもが出て  
も問題なし。



#### 5-1-5 グリーンツーリズムに何を求めるか明確にしないと疲れるだけ

「都市住民との会話が楽しい」「副収入を得たい」「人に技術を伝えるのが楽しい」など、グリーンツーリズムに何を求めるかは人それぞれ、地域によっても違いがあるものだが、各自、各地域で明確な目的を持っていないと、地域が振り回されてしまう危険性もあり、それを忠告したアドバイスである。（グループ1）

グリーンツーリズムの1つの動機付けとしては、昨今の特産品販売方法の動向が、グリーンツーリズムに合致することもあげられる。（グループ2）

#### 類似アドバイス

##### グループ1

グリーンツーリズムを進める上では「自分たちの生活はこれで良いのか」と振り返る必要がある／自分たちの生活が良くならないのであればグリーンツーリズムを実施する意味はない／何のためにツーリズムをするのか明確に

##### グループ2

昔は地域にあるものを加工して外部へ売るスタイルだったが、今は地域にあるものの質を高めて余所から来てもらって消費させるスタイルだ

### 5-2 グリーンツーリズム、滞在型観光の始め方

#### 5-2-1 暮らしや生業まで含め、地域にある全てが資源となり得る

観光客に何を見せるか考える際のアドバイスである。風景、人、自然の全てが資源となりうるが、中でも昔から続く文化や知恵、技術、産業に特に価値が高く、感動も呼びやすいとの指摘が多い。比較的新しい文化である循環型社会形成も滞在型観光に寄与するとの発言もある。

#### 類似アドバイス

如何に資源価値を高めていくかが課題となる／風景、人、自然の全てが大切な資源／各地の風景を構成しているのは、日々の暮らしや生業の中にある文化や知恵、技術であり、その歴史的背景を知り、誇りに思うことが大事／内子町にはいろいろがあるから参考になるのではなく、いろいろを巧く使っている人がそこにいることが素晴らしいのだ／地域資源を考えるとときには、人の暮らしや産業との関係性と共に考えること／循環型社会の形成は滞在型観光に寄与する

#### 5-2-2 誇りを持って紹介できるモノやコトでなければ観光客の心に伝わらない

素晴らしい資源があったとしても、地域住民がそれを誇りに思えなければ、都市住民に魅力を伝えることはできない。誇りを持てるかどうかの判断基準として、子や孫に伝え、残していきたいと思うかどうかを示したアドバイザーもいた。子どもらにも残していきたいと思っていない場合は、文化も風景も産業も既に廃れ始めていると考えられ、これも指標の1つとなる。(グループ1)

一方で、誇りを持つ以前の段階で、住民らが地域を知らないケースもよく見受けられた。このようなケースでは、都市住民や観光客を呼び込む前に、まずは、地域のことを学び、良さを認識することからスタートするべきとのアドバイスをしている。(グループ2)

グループ3にあげたアドバイスは、実践段階における同じ主旨のものである。

#### 類似アドバイス

##### グループ1

観光客を呼ぶこと以前に、今住んでいる人たちが今あるものや風景を自分の子どもや孫にどう伝えるか、伝えるべきか考えるべき／子どもや孫に残せるものでなければ、観光客の心には響かない／確固たる地域の暮らしと文化が作法や風景として維持されていること、伝統的な産業がしっかりしていること、長期的な展望・夢があること

##### グループ2

人をもてなす前に自分たちが深く知り、共有しなければ感動を伝えることはできない／自分が住んでいるところの良い点を3つ言えなければ外から人を呼ぶことはできない／まずは、自分の住んでいるところの良さを認識することから始まる

##### グループ3

綿々と繋がる歴史を持った文化などの素晴らしさを伝えること／地域の良さを語る人がいないと共感は生まれてこない／自分たちの思いも込めて地域の良さを語るべき／高齢者は地域を表す情報が詰まっている／地域資源を知識として持っているだけではだめで、それ

を語れるか、伝えられるかが重要／イベントと違って事前準備はないが、日頃からのありのままの自然、振る舞い、会話で「入ってきたい」と思わせる／情報発信が重要

### 5-2-3 伝統的な造りの家屋は宝である

グリーンツーリズム推進の上では重要な位置づけとなるものに伝統的家屋がある。築 100 年を超える様な住宅は、長持ちする家造りの技術と、それを実現させるだけの資金・資材が充分にある豊かな地域であったことを示し、誇るべきことであるなど、各地でアドバイスしてきた。

#### 類似アドバイス

古い家への偏見を捨てること／瓦屋根の集落は、生活が豊かだった証拠／お金がないから古いのではなく、長持ちする家造りの文化があるからだ／古民家の価値は、子どもや孫に伝えていきたい技術から生まれる外観や構えにこそある

### 5-2-4 まずは地域住民にて集落散策をし、都市住民のもてなし方を考えてみよう

集落の中で都市住民にどのように滞在してもらえばよいかを考えるには、実際に地域住民らで集落散策し、休みたくなる場所、のどが渇く場所を見つけ、そこに仕掛けを用意すればよいとアドバイスをした。集落全体を 1 つの家に見立てて、玄関や客間として集落を整えていけばよいという指摘もした。

#### 類似アドバイス

まずは集落散策からスタート／来た人を誰が案内するのか、案内所やマップ・看板が必要となってくる／集落滞在時間が長くなるような仕掛けを用意し、最終的には宿泊へ導く／集落を 1 つの家にみたて、玄関、居間、客間、庭、食堂、台所を仕立てていくと良い／自ら地域を歩いてみれば、どこでのどが渇き、疲れが出るか分かるので、そういうところに休憩所やしゃれたオープンカフェ、縁側喫茶を用意すれば良い／少しずつ始めて小さなビジネスに結びつけていく

### 5-2-5 ビジネス化するには、個々のレベルアップと適正価格を目指す

グリーンツーリズムで小さなビジネスを複数興していくことを前提とする場合には、成

功確率の高い資源の選定、個々人のサービスレベルの向上、適正な価格設定を考えるようアドバイスをした。適正な価格とは、人件費が出ないほどの低価格でサービスをしている事例を受けての指摘であり、同時に、適正な価格を受け取れるだけのレベルアップが求められるのである。また、グリーンツーリズムは地域ぐるみで運営していく性質のものであるため、生じた利益が地域全体に波及していくシステムを考える必要がある旨の指摘もある。

#### 類似アドバイス

コミュニティビジネスとして地域の元気に繋がる方向を見いだそうとすれば、地域の暮らしや産業との関わりが希薄な資源は価値が低い／個々人のレベルを上げると共に、利益の上がる特定分野に集中しないよう、地域全体への利益波及をチームとして考えること／継続と実質的な地域経済波及の拡大を目指すには、宿泊機能の拡充と、個々のメニューにおける健全な料金設定／最低でも 1,500 円の体験メニューを提供でき、かつ満足してもらえようことを目指すように

### 5-2-6 グリーンツーリズム推進には仲間が必要

グリーンツーリズムは、農家が受け入れの主役となることが原則ではあるが、実際には専業農家はかなり少数派である。農家に限らず、地域全体で推進することが望ましいと指摘した。また、グリーンツーリズムに取り組む地域は年々増えてきており、地域外に同志が見つかることも多いので、積極的に交流すると良いとアドバイスした。

#### 類似アドバイス

地域にいる農家は少数派なので、残りの人々の活動が重要になる／他地域には同好の士がたくさんいるので、縁を作ると良く、この縁は親戚よりかえって強い縁になることもある

## 5-3 体験メニューの開発と販売

### 5-3-1 体験メニューには適正価格をつけること

グリーンツーリズムや滞在型観光において、体験メニューの都市住民等への提供は有力な収入源となりうる。5-2-5（ビジネス化するには、個々のレベルアップと適正価格を目指す）でも記したように、ビジネス化していく上では、よく計画することが必要となる。し

かし、都市住民との交流そのものに重点を置いている場合や、まだグリーンツーリズム受け入れに関して駆け出しの地域では、ボランティアで実施しているところもある。観光ガイド等が典型であろう。ボランティアが悪いとは限らないが、継続性維持のためには将来的には有料化することも視野に入れておいた方が良いという主旨のアドバイスである。

#### 類似アドバイス

体験メニューの提供はビジネスにすべき／ボランティアによる体験指導では長続きしない／体験メニューそのものでお金を取りにくいのであれば、体験者に他のサービスを提供することによって商売すること／サービスの対価としてお金をもらう仕組みづくりが必要／トイレやゴミ処理でお金を取っても良い／いかに妥当なサービスと料金で定着させていくかが課題

### 5-3-2 地域資源を使って「どのように楽しんでもらうか」が重要

体験型の観光も、いずれは地域間競争となる。よって、地域ならではの体験メニューの開発が必要となる。この際に蛍や豊かな自然環境を見せるだけではなく、「どう楽しんでもらうか」という視点から開発を行うことによって、地域性が生まれ、それが差別化に繋がっていく。例えば蛍の乱舞が見られるところは全国に多数ある。しかし、蛍の光を美しく写真撮影する方法を教われるところや、蛍かごづくりなどの昔遊びができるところとなると、競争相手は減ってくる。地域の文化や伝統、地域住民の特技を組み合わせでメニュー開発していくと良い。

食文化は、地域性を出しやすいとの指摘も多くある。

#### 類似アドバイス

ここでしかできない体験を見つけなければ競争には勝てない／蛍は重要な資源だが、蛍がきれいな地域は日本各地にあるので、蛍そのものではなく、蛍をどういう風に楽しんでもらうかを考えること／日本は新鮮な農水産物が豊富なので保存食文化が育ちにくく、これがある地域は有利／歴史的な食文化に注目して提供料理を考えると良い

### 5-3-3 十分に楽しんでもらうためには、ガイドの役割が大きい

「楽しみ方」を滞在者にしっかり伝えるためには、ガイドが不可欠。体験メニュー提供者に限らず、随時、滞在客に地域の良さを伝えていくことが望まれ、民泊や農村レストランの経営者、滞在客に道を尋ねられた地域住民まで場合によっては含まれる。ガイドの役

割を担う人が、滞在者が知らない地域文化を適宜紹介することで、滞在者へ驚きと感動を提供することが可能となる。しかし、ガイドしなければならないと過度に気負う必要はなく、無理なく素のままで対応すれば良いとするアドバイスも多くある。(グループ1)

グループ2は、農業体験に特化したアドバイスである。

#### 類似アドバイス

##### グループ1

地域の技や味などをテーマにしたガイド付き滞在プログラムが不可欠／感動こそがツーリズムの要である／都会人に感動を与えられるガイドを育てることがポイント／ツアーを組むときには、客との対応を勤めるスタッフのサービス向上が大切／暮らしや文化を感じ取れない風景よりは、地元のおばちゃんとの会話の方が魅力的／迎える側の暮らしのこだわりや想いを示すちょっとした気遣いが感動を呼ぶ

##### グループ2

農業体験は、受け入れ農家側が、想いや尊厳などで強いメッセージを持つ必要があり、その想いや尊厳が体験者の感動に繋がる／昔の手作業にこだわらず耕耘機運転の体験があっても良い

#### 5-3-4 多くの地域住民を巻き込み、体験メニューを充実させていこう

体験メニューを充実化していくためには、多くの地域住民の協力が必要となる。長く地域に住み続けている人（特に高齢者）は、色々なことができることも多く、有力な人材となる。適した人を見つけたら、企画段階からの協力を求め、体験メニュー提供者個々人が動きやすいように開発していくこととのアドバイスである。

#### 類似アドバイス

その土地で生きてきた人は、色々なことができる／地域住民の活力を借りながらプログラムを作る／地域の人たちが積み重ねてきた知恵を使わない手はない／体験メニューを運営してもらいたい人を必ず企画に入れること／押しつけでは人は動く気にならない

#### 5-3-5 体験メニューは臨機応変に改編可能なようにする

「楽しみ方」を提供することが要となる体験メニューづくりでは、体験客への押しつけとなる危惧もある。体験メニューの提供は、少人数ごとの対応が基本となる利点を活かし、臨機応変にプログラムを体験客へ合わせていくことも必要となる。予め予測可能な希望で



ある日帰り、一泊、二泊程度のバリエーションは、最初から準備しておくが良い。

#### 類似アドバイス

体験メニューを客に押しつけてはいけない／体験メニュー参加者（購入者）の意見や希望を聞きながら臨機応変に進めていくこと／日帰り、一泊、二泊とケースに応じた体験メニューづくりを

### 5-3-6 年に何度もリピーターが訪れられるよう、季節に応じた体験メニューを準備

グリーンツーリズム、滞在型観光では、リピーターの確保が鍵となる。年に複数回の来訪を意図する場合には、季節に応じた体験メニューを用意することが望ましい。このことは、来訪者の季節変動を平準化する効果もある。特に来訪者が少なくなる傾向にある冬場のメニュー開発が重要である。

#### 類似アドバイス

年間のスケジュールを整備する／年に何回も来てくれるリピーターをつけるためには、四季折々のプログラムづくりが大切／夕日が沈む位置は日々変わり、すごくきれいな位置も変わる／冬なら「クリスマス風のランプシェイドづくり」など季節性を意識する／オフシーズン対策を考えておくこと／地域固有の歳時記をもとにカレンダーにするのも良いだろう／草木染めには季節の変化に対応して色があるように、季節や時間を取り込んだメニューを心がければ豊かなものとなる

### 5-3-7 客層のターゲットは地域住民から徐々に広げていくこと

確実に収益を上げていくことを想定する場合には、地域内に存在する PTA や子どもを集めた団体など地域住民から始め、徐々に地域外へ広げていく方が望ましいとのアドバイスをした。地域外の人々をターゲットとする場合においても、着地型旅行商品とし、小規模地域密着型が望ましいとの指摘もある。（グループ1）

また、取り組み内容も、小さな事から始め徐々に活動を広げていく方が良い。無理して規模を大きくした場合、サービスの質が落ちる可能性が高くなるためである。（グループ2）

#### 類似アドバイス

##### グループ1

地元向けパッケージを優先する／地域住民の利用をまずは増やすこと／PTA など子どもを

集めた団体が利用しやすい工夫をすると良い／テレビ取材や映画撮影現場の対象となることは、一時的には注目され、集客もあるが、長続きはしない／着地型旅行商品として売り出す

#### グループ2

小さなイベントを少しずつ行い、広めていく／地道に良いものを提供していくことで人が集まり、地域が元気になる

### 5-3-8 農家民泊は経費を回収できるかについて熟考が必要

昨今の風潮では、すぐに農家（漁家）民泊を始めようとする事例もある。民泊の欠点は、旅館業法等をクリアするために、建物・設備を改修する必要があることであり、そのための経費が発生することである。収益を得ていくことを前提とした場合、経費を回収できるか否か、きちんと計算した上で実施するようにと指摘するアドバイザーもいた。

※補注：宿泊に対する報酬を受け取らないタイプの民泊には当アドバイスは該当しない。

#### 類似アドバイス

農家民泊は、許可手続きなどのハードルが高い／農家民泊を始める前に市内に点在する公共の宿泊施設をツーリズム客向けに巧く活用することを考えても良いのではないか

### 5-3-9 全体のコーディネーターが必要となる

グリーンツーリズム、体験型観光は、地域ぐるみで進めることが多い取り組みであるため、運営に関わる人が増えてくるにつれて、全体の調整や窓口機能を担うコーディネーターが必要となってくる。市町村の観光系部署が担うケースもあるが、グリーンツーリズム、体験型観光が進化していくにつれ、いずれ対応能力の限界が訪れることが指摘されており、早めに民間が担えるよう人材育成をしていくようアドバイスがあった。

#### 類似アドバイス

全体のコーディネイトを行う人材を捜すこと／見つからなければ外から公募すること／特別な想いを持つ人間を育てること

## 6 特産品開発、ブランド化

### 6-1 特産品、ブランドの考え方

#### 6-1-1 ブランドとは、本来は自然とできあがるもの

ブランドは、本来、無理に作り上げるものではない。消費者に愛される商品が自然とブランドとなることが本筋であるためである。このため、ブランド化を図りたいという地域に対して、まず本来のブランドのあり方について指摘した。

##### 類似アドバイス

ブランド化する必要があるかどうかの検討がまず最初／ブランド化より、地域内消費を堅実に伸ばしていくことの方が大事／ブランド化から入るのではなく、商品のレベルを上げる努力をすべき／地域内で愛される商品であれば、わざわざブランド化せずとも消費者がブランドに押し上げてくれる／名物とは、地元が作り地元が食べるものだ（本来は地域外に売るためのものではない）

#### 6-1-2 ブランド認定そのものに価値はない

ブランドは無理に作るものではないため、ブランド認定も、それ自身には価値はない。

##### 類似アドバイス

ブランド認定は、その意義をきちんと考えなければ意味がなく、また販売促進には繋がらない／ブランドに認定されようがされまいが、地元で人気がない商品は地域外では売れない／地域外に売りたいものをブランド認定するのではなく、地元で愛されている商品を認定する方が良い

#### 6-1-3 今ある特産品を売り込むことが先決

本筋に則ったブランド化を図ることを考えるのであれば、新しいブランドを作るよりも先に、今ある特産品、今あるブランド（旧市町村名がついたブランド等）を活かすようアドバイスした。

#### 類似アドバイス

新たなブランドを作るよりは、現在あるものを売り込むことを考えるべき／市町村合併による新市名で無理にブランドをつくるよりは、既存のブランドを活かして使っていく方が、結果的に「既存ブランドが現在立地している市」として新市名を売ることになる

##### 【事例：鹿児島県薩摩川内市】

薩摩川内市では、薩摩川内ブランドの形成を目指しているが、新商品開発と同時に、既存の特産品から良いものを選定する特産品コンテストも実施している。現在あるものを売り込むことも考慮した取り組みであり、市は入賞品の商談会への斡旋など、支援をしている。



※写真：第4回特産品コンクールの様子

#### 6-1-4 ブランドは商品にではなく、商品にまつわる文化につくもの

地域ブランドを築き上げるために、良い特産品を生み出したいと目標を立てる地域は多い。しかし、特産品そのものがブランドになるのではなく、その特産品を生み出した地域の伝統や文化とそれによって生じる地域の誇りがブランドとなる。例えば有名な温泉地の名称は、温泉そのものにブランドが付いているのではなく、温泉地の環境（建物の様式等の人工的環境を含む）やサービス、温泉地が立地する地域の文化まで含めた全体像に対して付いている。地域ブランドは過去から受け継いできた文化だからこそ価値があり、子孫に残されていくものである。

#### 類似アドバイス

ブランド＝特産品ではない／地域イメージや誇りまで含めて「ブランド」である／ブランドとは地域の誇りや宝である／ブランド化のためには、地域住民が地域に対する誇りを持ち、その誇りの上に立って文化（商品）をアピールできる必要がある／ブランド化に重要なものは「信頼性」「ブームに乗っている」「地域性」「季節性」「ストーリー性」／「文化度」がブランド化に使える場合がある／地域ブランドは、今生きている人だけのものではない

#### 6-1-5 地域ブランドはイメージであり無形であるため、ストーリー性を持たせる

地域ブランドは無形であるため、売り込みに際しては目に見えない地域文化等を言葉として説明していく必要が出てくる。この際にストーリー性があると PR しやすく、また消費者にとっても印象に残りやすい。地域ブランドの象徴となる特産品づくりについても同様であり、商品開発そのものばかりではなく、その特産品に取り組む背景等をストーリーとして仕立てて PR していく準備を並行して実施すると良い。

##### 類似アドバイス

なぜその特産品に取り組むのかストーリー性が必要／ストーリーを関係者が説明できなければならない／地域ブランドには「伝えていくイメージ」が必要／地域の特徴や誇り、自慢を感じられるように／ブランドは言葉にできないといけない（説明できること）／お国自慢を1時間できないのであれば、特産品を地域外にアピールすることは難しいだろう／地域をブランド化するためには、産品だけでなくそれに係る人々をセットにして取り組む／生産者や加工者の想いや工夫を伝えることが大事

##### 【事例：長野県飯島町】

さくらを咲かす会では、自分らが何故「さくら井」へ取り組んでいるのかについて勉強会を開き、ストーリーを築き上げていった。その内容は、さくらを咲かす会の PR パンフレットに記載されている。

##### 【事例：石川県珠洲市】

（株）狼煙では、特産品を出品している人々を積極的に見せている。

里山里海食堂「へんざいもん」では、スタッフの顔写真および氏名が入口に掲げられている。

※写真：（株）狼煙の出品者顔写真



#### 6-1-6 ストーリー性を築き上げるためには、地域の特性をよく知らなくてはならない

地域の特性を良く把握していないと、ストーリー性を築くことは難しい。付近の類似事例との差異が説明できるようになることが望ましい。「環境に良い」「豊かな自然環境」など、ブームになりすぎている部分から検討すると差別化は難しくなってくる。

##### 類似アドバイス

地域ごとの違いを知ること／自分の地域のことをよく知ること／同業他社との違いを説明

できるようにすること／「うちの特産品は自信を持って提供できるけど、市内の〇×も素晴らしいよ」と言えるだけの差異を把握しておくこと／「環境」などをキーワードにすると類似例が多い分、差別化が難しくなる

#### 6-1-7 ブランド化、特産品開発は一生懸命に取り組まなければならない

ブランド化を推進するためには、官民共に相当の努力が必要。特に女性が主体となる特産品開発においては、その女性の家族の協力と理解が不可欠となる。人を凌ぐ特産品開発技術を身につければ、協力する仲間がより集まって活動が活発化する。(グループ1)

しかし、頑張りすぎると継続できなくなるので、じわじわと確実に行うことが賢明。(グループ2)

##### 類似アドバイス

###### グループ1

いつまでも一流の真似をしていては、超えられない／ブランドは絶えず磨いていくことが大事／「忙しい」を理由にせず日々研鑽すること／本人の意気込みと家族の協力・理解が必要／全国的に訴求できる特産品には「地域資源を活かしていること」「開発者の徹底した情熱とやる気」「熱血行政職員」が欠かせない／技を身につけることにより、人を寄せる引力を身につける

###### グループ2

じわじわと取り組むこと／取り組む楽しみが続く方が長続きする

## 6-2 特産品開発の方法

### 6-2-1 特産品の原材料は、昔からあるものを使うこと

特産品を地域ブランドの象徴として開発していくことを想定した場合、文化にストーリー性を付与する必要がある。このことから、原材料は、地域に昔からあるものを使う方が良い。外から持ってくる場合には、これからそれを地域文化に根付かせる手間がかかる。

##### 類似アドバイス

昔からこの地域にあるもの、この地域ならではのものを大切にして売り出すことが重要／昔から伝えられているものは間違いがない／地域になかったものを特産品化するには、それを地域文化の中に根付かせる工夫が必要

【事例：石川県珠洲市】

(株) 狼煙では、昔から地域に栽培されている大浜大豆を使った豆腐づくりを行っている他、豆腐やきな粉をつくる体験を受け入れている。この大浜大豆には、他の大豆が不作だった年にも収穫量が落ちず、地域が助かったというストーリー性もある。

また、能登大納言を使った「姫どら」は市を代表する銘菓となった。

※写真：大浜大豆で加工した豆腐



## 6-2-2 良いものを作れば売れる時代は終わっている

昨今は、「良いもの」というだけで特産品が売れる時代ではない。消費者の嗜好に合わせて改良することや付加価値をつけていかねば、地域間競争に負けてしまう。原材料を地域資源全体から探し直すこと、消費者の意見をよく取り入れること、女性の感性を活かすこと、UI ターン者などが持ち込む都市の感性を取り入れるなどについてアドバイスした。(グループ1)

グループ2は、より具体的なアドバイスである。

### 類似アドバイス

#### グループ1

地域産品と見なす範囲を狭く捉えず、地域資源全体から探すことも必要／人々の嗜好が変わってきているので地域資源のイメージも広がってきており、歴史なども含めて資源をさがすこと／特産品の消費者は女性が中心であり、彼女らの意見をよく取り入れること／事業のプロである男性の感性と、消費者である女性の感性のバランスが必要／女性の知恵を活かした方が良い／女性の即物的な感性を活かした方が巧くいく例が多い／地域にある素材と地元で伝わる生活の知恵・技に、UI ターン者が持ち込んだ都市の感性を合わせると素敵な商品が生まれる

#### グループ2

手作り感が大事／機械化ばかりに頼るのは良くない／素材の味や食感が分かる方が良い／即食性があり、気軽なスナックやおつまみ的な商品が狙い目／居酒屋メニューになるもの／1つの特産品でも、価格帯のバリエーションを広げることで売れやすくなる

### 6-2-3 安定供給のためには地域で団結を

たとえ大手流通に乗せない特産品であっても、ある程度の安定供給を図ることは重要。安定供給のために必要なこととして、安定した量と品質の原材料確保と収益の維持が指摘された。安定した原材料確保のためには、自給的農家も含めてより多くの協力農家が必要となる。特に時間にゆとりがある高齢者の協力は重要。

収益の維持を図るためには、原材料の共同購入や、これまで廃棄していた部分の活用も検討することがアドバイスされている。

#### 類似アドバイス

特産品を生み出すには、安定した収穫量と品質が重要／安定的な生産のためには高齢者の協力が必要／地域がブランド化すれば高齢者にゲートボールをしている暇はなくなる（原材料の栽培に忙しくなる）／高い素材は共同購入を／捨てるものからの商品は利幅が大きい

## 6-3 特産品の販売促進

### 6-3-1 まずは地域内消費を拡大すること

地域外へ売り出すことを考える前に、地域住民や地域内宿泊施設に購入してもらえるよう図ることで収益が安定する。地域住民には、地域外へ送るお中元・お歳暮として、地域内宿泊施設では宿泊者に提供する食事として購入してもらえば良いとアドバイスをした。直売所で販売することも良く、売上を伸ばせば周辺の店が競争意識からレベルアップしてくる効果もある。

#### 類似アドバイス

外に売ることばかり考えてはいけない／まずは地域内で愛されるよう努力すること／地域の女性が特産品を知らないのはもったいない（お中元・お歳暮として使ってくれる、口コミで広げてくれる）／地域の旅館などの大口取引を狙う／地域内の全宿泊施設が特産品を食事に出すようなことはすぐにできるであろう／地元消費がないとレベルアップには繋がらない／ブランド品は地域内のあちらこちらで売られていないと消費に繋がらない／直売所は周辺の店を刺激する効果、地産地消を推進する効果がある



【事例：石川県珠洲市】

新しく生まれた「姫どら」は、能登空港での人気商品となっており、羽田・能登間乗客100万人突破記念の日には、全乗客にこれが配布された。加工者と能登空港との連携によるブランドPRである。

※写真：能登空港にて販売されている「姫どら」



【事例：熊本県あさぎり町】

あさぎり町では球磨焼酎の蔵元が旧町村ごとに合計5軒あるが、地元の女性に知られていなかった。そこで、「球磨焼酎蔵元廻り・体験ツアー」を地域づくりに興味のある町内女性有志を対象に実施。合併相手の町村を知ることや、女性同士のネットワークづくりに寄与した。現在、球磨焼酎の蔵元では、「マイ球磨焼酎づくり」という名の体験メニューを売り出している。

### 6-3-2 販売促進にはターゲット客層に合わせた販売方法を

どのような客層をターゲットとするかを早めに検討した方が良い。その客層に合わせ、売り方（流通に乗せるか、ネット販売か等）やパッケージを検討し、特産品について最も通じている生産者本人も販売に関与していくこと等がアドバイスされた。

特産品のパッケージでよく見受けられる事例として、表示内容（名称、絵柄等）に気を取られすぎて、商品全体のバランスが崩れていることがよくある。例えば、商品が見えなくなっている（大きさバランス）、商品とパッケージの色の取り合わせが悪い（色彩バランス）、中身の量が実際より少なく見える（錯視）等であり、適宜アドバイスされた。

#### 類似アドバイス

全国的展開と通に限った展開のどちらを目指すか、早めに見極めた方が良い／特産品の販売には、販売戦略やデザイン戦略が不可欠である／「直接的な表現（キャッチフレーズやパッケージ）」と「具体的な取り組み（セールス活動）」の両輪で販売促進を図ること／物産展などに参加する場合は、誰かに頼むのではなく生産者が直接販売すること／ネット販売の可能性を探ること／一般流通に乗せるのであれば、生産者がしっかり売り手にPRしていくこと／パッケージは全体の見た目が大事であり、中身に合う外観を作ること／レイアウトに気をつける

### 6-3-3 特産品にまつわるあらゆる情報を付加して販売すること

競争が激しい中で特産品を売っていくには、その良さを徹底して PR していくと良い。中でも、地域ならではの開発経緯（伝統）や食べ方・使い方（文化）をアピールする旨のアドバイスが多い。このためには、情報に通じた消費者に負けないだけの知識が必要であり努力を積むことが指摘されている。

#### 類似アドバイス

特産品は全国にたくさんあるので差別化が必要／価格競争に勝ち抜くためには、生産過程の特徴などで触れ込みが重要となる／「どういうところで、どういう人たちが作っているから食べたい」と思わせる戦略が必要／「どう加工したのか」「どうやって食べるのか」「どうすれば手に入るのか」という情報が伝わらないと、いくら良い商品でも売れない／例えば木材を売るのであれば、「環境や体に良い」ことなど、木の良さをあらゆる面からアピールする情報を付けて売る／他業種からの情報も含め、地域内で生産されている農産物の料理法など情報を集約化し、皆で共有しておく／たくさんの情報によって購入者より強い主導権を持ちながら販売すること／キャラクターをつけて PR するよりも、地域の暮らしや生活を PR する方が効果的／地域を精神を発信すること

### 6-3-4 統一ブランドで競争力を徐々につけていくことが可能

ブランドがない場合には該当しないアドバイスであるが、知名度が上がり始めると地域内でブランド名を統一していくことで競争力を上げることは可能となる。

#### 類似アドバイス

1つ1つの商品の販売力が弱い場合、基準に合致したものを統一ブランドで売ると良い／統一ブランドを使えば、1つ1つの宣伝力が弱くともインターネットでヒットする割合が上がる

## 6-4 特産品やブランドを地域振興へつなげる

### 6-4-1 特産品開発の過程を地域振興につなげることは可能

特産品開発において、様々の人々との交流の場を設けることで、人材交流や情報交換が進み、これが地域振興に繋がっていく可能性があり、意図的にそのような場を設けること

も良いとアドバイザーらは指摘した。

#### 類似アドバイス

ブランド商品開発段階において地域住民からアイデア料理を募集し、コンテストを開く（レシピ集をつくれれば地域の宝にもなる）／地域住民も交えて試食会を開くことでネットワークが広がる／ブランド化が生産者・加工者同士が交流するきっかけとすると良い

### 6-4-2 特産品を活用して「地域」を売り込むこと

特産品にブランドが付いたら、地域ブランド（狭義：地域名が付いた商品）として成長させ、さらに地域ブランドをつかって「地域」をブランド化（広い意味での地域ブランド。地域名が持つブランド力）することが可能となる。地域がブランド化することによって、利益が特産品生産関係者から地域全体に及ぶようになる。

#### 類似アドバイス

製品のブランド化も大切であるが、最終目標は地域をブランド化することである／特産品ではなく、特産品を作っている「地域」を売り込む／特産品販売は企業への利益になるが、地域ブランドの売り込みは企業だけでなく地域への利益にも繋がる／地域ブランドとして商標登録を目指すのも一つの方法

#### 【事例：長野県飯島町】

「さくら井（馬肉丼）の飯島町」というイメージがついてきた飯島町では、新しい馬肉料理であるコロッケを「馬ロッケちゃん」という名で商標登録した。登録第 5153196 号、平成 20 年 7 月 18 日付。

### 6-4-3 ブランドを活かして、地域へ足を運んでもらおう

地域振興へ確実に結びつけるためには、地域外から消費者に足を運んでもらうことである。ブランドが付いた特産品は、人々を生産地へ導く求心力を持つ。特産品を生産地で購入してもらい、食してもらうことをきっかけとして、観光振興につなげることも可能となる。よって、地域外の消費者へ販売するときには、積極的に地域への来訪を促すようアドバイスが出されている。

#### 類似アドバイス

特産品は出荷して地域名を広めていくだけではなく、来てもらって地域の環境を見てもら

った上で評価してもらうことも考えるべき／「大都市で売ればいいや」だけではなく、来ていただいたときにどれだけブランドに触れられるかが大事／地域内でブランド品を試せる場所が必要／購入者に対しては「ぜひ現地で食べて下さい」というアピールを行えば、産業と観光とまちづくりが三位一体の力を発揮するだろう

【事例：石川県珠洲市】

(株) 狼煙では、大浜大豆や能登大納言をはじめとする特産品を取りそろえており、隣接する部屋でこれらを使った豆腐など加工品づくりを体験できる。

※写真：(株) 狼煙が販売している特産品の一部。目玉商品である大浜大豆・能登大納言など豆類だけで1ブロックを埋め尽くす。



#### 6-4-4 地域の人々に喜ばれる特産品へ

良い特産品を地域の人々に販売することでも喜んでもらえる。しかし、特産品によって地域にブランド力が付くことは、地域全体への貢献に繋がり、寄与度が高い。地域貢献を急ぐ余り、利益が出なくなることは問題であるとの指摘はあるもの、率先して利益を出して地域へ還元していくことは重要とのアドバイスも多い。特産品開発や販売は、第一次産業から第三次産業まで多くの関係者の協力が必要であり、この様な人々から応援してもらえるような関係を築き上げていく上でも利益の地域還元を考慮した方が良い。

#### 類似アドバイス

地域の人々に喜んでもらえるよう心がける／学校給食へ出す／特産品やこれに取り組む人々の応援団を作る／（地域貢献のためとはいえ）特産品が売れるほどに損をするような仕組みでは続かない／地域振興と利益獲得の両立／仕事9割、地域貢献1割

【事例：長野県飯島町】

さくらを咲かす会では、さくら井が売れば各店本来の料理も同時に売れるようセットメニューを開発し、地域振興ばかりが優先する仕組みから、各店の利益確保との両立への移行を図っている。

また、開発した「馬ロック」を地域イベントにて販売。学校給食への納品も始めた。この様に、地域活動への積極的な参加によって地域社会との繋がりを深めつつある。

## 7 広報、セールス

### 7-1 広報、セールスの考え方

#### 7-1-1 広報、セールスは地域一丸となって行うこと

市町村、観光協会、商工会、各組合、観光施設等が、それぞれに広報、セールス活動を行い、それに一貫性がない地域は少なくない。地域イメージを統一し、一定のフォーマットのもとに実施する方が効果が高いとアドバイザーは指摘している。近隣の都市部と協力して広報、セールスすると良いことも指摘した。

#### 類似アドバイス

1人の観光客を呼び込むことは、パンフレット一千枚を配るより大変なことで肝に銘じること／広報・PRは、地域で一本化する／バラバラにPRしない／行政・観光協会・商工会などと情報を共有し、地域イメージ全体をアピールすること／知名度のある近隣市町村と協力する／都会のタウン誌と連携する

#### 7-1-2 地域住民から観光客への情報提供には強い効果がある

観光客は、地域住民が勧める店や商品を信頼する傾向があるため、観光協会や行政に任せるばかりでなく、一般の地域住民も観光客の求めに応じて適宜情報提供する方が効率的である。よって、地域をPRしたい場合には、地域住民自身が地域における様々な情報を把握している必要がある。このことは、6-1-6（ストーリー性を築き上げるためには、地域の特性をよく知らなくてはならない）におけるアドバイスとも関連し、地域ブランド形成にも繋がるといえる。

#### 類似アドバイス

地元の人が観光客に直接、地域の良さを伝えることが効率的なPR／地元の人が客に対して「あそこが美味しい」とポロッと出す本音こそ良いPR（地元の人が本音でほめないようでは客が来るはずがない）／PRを観光協会や行政だけに任せない

### 7-1-3 口コミの強さをよく知っておくこと

女性による口コミによる情報伝播力は一般的に強いとされる。しかし、口コミによって悪い情報も同じように強い伝播力で広がっていく。

#### 類似アドバイス

女性の口コミに乗るようなものを狙う／口は良い面でも悪い面でも大きな効果をもたらす

## 7-2 広報、セールスの手法

### 7-2-1 マスコミは経費のかからない広報ツール

マスコミが取材をしたくなる活動を実施することは、広報ツールとして有効。マスコミによって作成された映像や記事は、地域紹介に使うことも可能。

なお、マスコミに頼ることについては、5-3-7（客層のターゲットは地域住民から徐々に広げていくこと）の類似アドバイスにあるように、一時的な効果しかない。

※補注：マスコミによって作成された映像、記事には著作権があるので許可が必要

#### 類似アドバイス

マスコミが興味を示すような取り組みを行う／マスコミに取り上げられたらその映像や記事をコピーして、PRに使うことも考えられる／映画や漫画などのメディアに取り上げられたら精一杯に活かす

#### 【事例：長野県飯島町】

飯島町さくらを咲かす会の取り組みは、マスコミが興味を示し、月2～3回ペースで取り上げられている。

### 7-2-2 ホームページはあった方が良いが、それだけでは効力が低い

商品やサービスに興味を持った消費者・観光客に向けた情報発信ツールとしてホームページは、必要となる。しかし、商品やサービスを知らない人々に向けては、その効力を発揮しない。それは、商品やサービスを知らない場合には、検索されることがないためである。このような人々に対しては、リンクから辿ってもらう方法が考えられるが、そのためには、リンクをはってもらうために多くの協力者が必要となる。

#### 類似アドバイス

ホームページによる情報発信は必要／ホームページは商品名や地域名を知られていないと検索されない

### 7-2-3 地域外の人々に広報を依頼する

観光大使の様に、地域外における広報やセールスをお願いできる人々とネットワークをつくり、適宜、情報を流す方法がある。

#### 類似アドバイス

人的ネットワークをつくる／観光大使には、単に有名人を選ぶのではなく、はっきりとした目的と行動内容を実行してくれる人を

## 7-3 PR パンフレットの作成

### 7-3-1 情報は、相手が求める内容を発信しないと情報にならない

各地域で作成されている PR パンフレット等は、誰にとっても伝わりやすいよう広く浅い情報を掲載する傾向があり、これが「ありきたりな情報しか載っていないもの」と受け手に取られることにもなる。このことから、PR パンフレットによって情報を的確に受け手に渡すためには、ターゲット層を見定め、受け手が求める内容に特化して情報を発信すべきとの指摘をした。ターゲット層が異なると、求められる情報も変化する。

#### 類似アドバイス

情報を受け止める相手との交流がないと求められている情報は分からない／PR は、地域外向けと地域内向けで方法が異なる／PR 内容の仕分けを対象別に行う

### 7-3-2 対外向けの PR パンフレットづくりには法則があることに注意

数多く並べられる PR パンフレットの中から手にとってもらえるには、第一印象が重要である。このため、地域名や地域イメージを大きく出すと良い。最初はプロの人と共に検討するようアドバイスした。

#### 類似アドバイス

パンフレットでは、地域名を一番大きく出し、表に概要、裏に詳細情報を掲載する／パンフレットづくりでは、最初はプロを入れた方が良い

### 7-3-3 来訪者向け PR パンフレットでは「人」と「売り」を強調

地域内に入った観光客向けには、各商品・サービスの具体的な内容を掲載した PR パンフレットが良い。その際、各商品・サービスの提供者の顔写真を掲載することや、特徴を記載するようアドバイスをした。

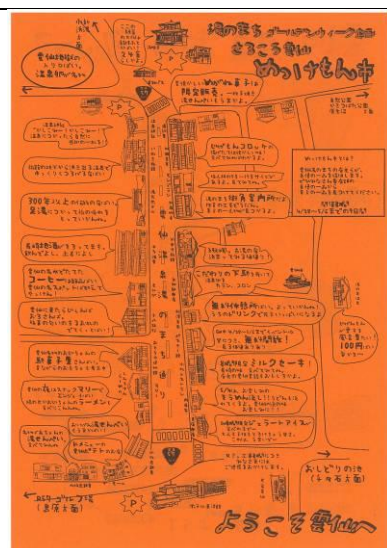
#### 類似アドバイス

観光パンフレットを見ると地元の人の顔が見えるように／観光パンフレットに宿の主人や女将さん、語り部の顔を出し、どういう人か PR すると良い／人は人に感動する／人を前面に出して PR した方が良い／パンフレットには店の名前だけではなく、その店の売りを載せる／商品の特徴や売りを最大限に出すこと

#### 【事例：長崎県雲仙市】

雲仙温泉街の地図の中に、各店舗の特徴や売りを書き入れた。この地図は、ゴールデンウィーク中のイベントにて観光客に配布された。

※写真：個店の特徴や売りを記載した新しい地図





## 8 人材育成、組織活性化

### 8-1 人材育成

#### 8-1-1 人の心を動かそう

心を動かされなければ人は動かず、動かなければ能力が発揮されることもない。そのため、組織を引っ張る役割にある人は「夢」を人々に分かりやすく語れ、人々の心を動かせるような人の方が望ましい。

一方で、地域の将来像を描ける人（哲学者）と、その人の描く将来像を分かりやすく皆に説明できる人（翻訳者）がいて、それを聞いて行動に起こせる人、その行動を見て納得して従う人が揃えば地域は動き出すというアドバイザーもいる。

#### 類似アドバイス

人は心を動かさないと能力が発揮されない／組織のトップは、夢を語れる人であった方が  
良い／地域づくりには「哲学者」「その哲学を翻訳して知らせる人」「行動を起こす人」「活動に納得して従う人」が必要で、構造化されていなければならない／まちづくりを担う人材の役割には、プランナー（計画者）、コーディネーター（調整役）、ファシリテーター（進行役）、オーガーナイザー（組織づくり）、マネージャー（経営者）が必要

#### 8-1-2 地域づくり活動の中で人材は育つ

地域づくりの人は、地域づくり活動の中で育てていくことが望ましい。地域づくり活動がない場合には、地域資源の発見と活用から始めると良い。逆に、地域づくり活動が人を育て、人の生き甲斐に繋がるようなものでなければならない。

#### 類似アドバイス

まずは地域資源の棚卸しを行い、そのような活動を通して「人財力」を高めていくと良い  
／地域資源を磨いて輝かせることが重要であり、その過程を通して人々が課題と目標を共有し、役割分担していくこと／地域づくりに取り組むことによって、人間としての成長も含めた生き甲斐づくりに繋がっていくことが大事

### 8-1-3 次世代に地域の誇りを伝えよう

子どもの内に、地域資源や地域の魅力を伝えておくことも人材育成の面から重要。2-2-3（田舎に対する固定観念は捨てること）とも関係があるが、これまで、主に中山間地域等の条件不利地域に住む人々は、子どもに地域の欠点や地域で暮らす苦労ばかりを伝える傾向がある。その結果、子ども世代は地域に戻ってこず、地域づくりの人材はおろか、人口そのものも減り続けている。このような地域においてアドバイスされたことである。

子どもに地域の魅力を伝えていない典型的な例として、食文化を指摘したアドバイザーもいる。同じ食材でも地域によって料理方法や食べ方は異なるものだが、一般的に親は子どもに何を食べさせるかばかりに気をとられ、どういう環境（ハレとケ）で、どのように食べさせるか（調味料の種類、口への運び方）まで考えることはない。その結果、地域独自の食文化は伝承されず、廃れつつある。

#### 類似アドバイス

地域の魅力を、次代を引き継ぐ子どもたちに認識してもらうことが重要／子どもたちに誇りを持って地域の魅力を語れる機会を創出し、子どもたちに自信を持ってもらうと良い／子どもに何を食べさせるかではなく、誰とどのような食べ方をさせるかが文化継承と教育の上で重要／地区ごとに将来計画をつくり、足元から地域を見つめ直すことが必要であり、そうした取り組みが後継者へのアピールにもなる

#### 【事例：奈良県十津川村】

十津川村では授業の一環で調査した村内の吊り橋について、東京にある奈良県アンテナショップで発表した。発表を担当した子どもたちに大きな自信が付いたものと考えられる。

※写真：東京のアンテナショップで発表された村内の吊り橋の資料。現在は、子どもたちが通う校舎内に掲示している。



### 8-1-4 若者に活躍の場を

若者がいる地域であったとしても、若者が地域づくりに関われる環境でなければ意味はない。若者の意見を受け入れない、やる気をそぐ、表舞台に立たせないなどは、どこも程度の差はあれ散見しており、よって、多くの地域でアドバイスされてきたことである。

#### 類似アドバイス

有能な若者が活躍できる環境を整えば、地域は活性化する／「有能な若者の活躍の場を支援できなければ、その地域に将来はない」との覚悟のもと、行政も含めて周囲からの温かい支援が望まれる／若者の芽（やる気）を潰してはいけない／2番バッテリーを作っていないと、活動が1世代で終わってしまう

### 8-1-5 人材育成とは自分を成長させることである

子どもたちに地域の魅力を伝え（8-1-3）るためには、自ら地域の魅力を知らなくてはならない。また、他人を地域づくりに巻き込んでいくためには、その人の心を動かし（8-1-1）、若者を巻き込むのであれば、活躍の場を作っていかなければならない（8-1-4）。このように、人材を育成する過程とは、即ち自分自身ができることを増やしていくことといえる。

#### 類似アドバイス

人材リストを作り、その人のやる気を上げていくことで自分も成長する／人づくりは自分づくりである

### 8-1-6 仲間と学び合おう

アドバイザー派遣を受け入れたところでは、地域づくりの組織の人々が、互いをよく知らないこともあった。自分の地域を知らないこともよくある。民間企業が、近隣の類似企業を知らない場面もあった。このようなケースでのアドバイスである。

#### 類似アドバイス

互いに学び合う／地域の人を講師にした郷土学習会／「面白そう」「行かなきゃ損」と思わせる勉強会を企画する／人事交流を行う（民間企業）

#### 【事例：長野県飯島町】

さくらを咲かす会では、メンバーが経営する飲食店を互いに訪問し合い、味の違いや特徴の差を学んでいる。現在では、客の好みに応じて最適なさくら井を食べられる飲食店を紹介し合うこともできる。

※写真:店ごとに違うさくら井を並べたポスター。これらの味を、メンバーはライバル店同士であっても互いに把握している。



【事例：徳島県三好市】

三好市の大步危・祖谷地区の主要ホテル5社は、職員らが互いの施設に泊まり合い、質のチェックをしている。

### 8-1-7 互いに提案し合おう

地域づくりに関わる人を増やすためには、企画を広く紹介する方法もある。企画提案があれば、それに参加しようとする人々が現れるかもしれない。

#### 類似アドバイス

「こんなことをしたい、できたらいい」ということを、実現するか否かは別にして提案し合う機会が必要／提案があれば提案に参加する人々が現れ、活動が始まる

【事例：青森県三沢市】

花いっぱい運動を継続したい人たちで、提案報告をし合うことを目的として「花と緑のまちづくりフォーラム」を開催。

※フォーラムの様子



## 8-2 組織活性化

### 8-2-1 従来の方法は変革の時

商工会、農協、漁協、自治会など、古くからある組織では、ルールや体制などが固定してしまい、新しいことに対応できなくなっている場合がある。しかし、組織が変わらなくとも時代は変わり、価値観、各種制度、資金の流れ方（補助金は縮小し、助成金はより競争的になる。自ら収益事業をおこす動きもある）も変化していくので、いずれ立ちゆかなくなる。このように従来の方法を通そうとしている組織に対して発せられたアドバイスである。

#### 類似アドバイス

商工会など既存の組織は変革すべき時代に来ている／助成金頼みの組織は将来性がない／既成概念を捨て、自助努力で活動するための方策を考えること／食べる人と釣った人が直

接に売り買いするとどちらも得なのに、漁協が抵抗するというのは自分たちが楽をしたいからであり、それは変えていかなければならない／既存の町内会を通したやり方では、既存のやり方しかできない

【事例：徳島県由岐町（美波町）】

由岐町では、既存組織のこれまでの態勢を乗り越え、地元で捕れた魚を地元で食べられるように「わいわい亭」などの漁村レストランが生まれた。

### 8-2-2 仲間をほめ合い、認め合おう

組織が硬直化してくると、人間関係も硬直してくるものである。人間関係の硬直は情報の滞りを引き起こし、やがて組織が全く機能しなくなっていく。主に人間関係の硬直を起こした住民組織へのアドバイスである。

#### 類似アドバイス

皆でほめ合い、認め合う／ほめられ認められてのばせれば、できないものもできてしまう／悪口を言うことは自分の悪口を言っているのと同じ事／皆が4番バッターではチームプレーはできない／人の足を引っ張るのはもってのほか／聞いてない、知らないという事態が地域活動を阻害する最大要因であり、情報を密にすることが重要

### 8-2-3 夢を語り合おう

毎回、同じ課題に向き合っていては新しい発想は出てきにくくなるので、時には夢を語り合うことや、組織とは関係のない話をするのも良いとのアドバイスをした。

#### 類似アドバイス

組織の目的以外のことにも取り組む

### 8-2-4 外部の人を入れることで風通しが良くなる

組織の硬直化を防ぐことや硬直化した組織を活性化するには、外部の人や意見を取り入れる方法がある。様々な人が組織を出入りできるよう緩やかな部分を設けておくことは、新たな人材を確保するためにも望ましい。

#### 類似アドバイス

我々は、人に批判されることを恐れて完全を求め、自分たち自身を抱え込み、広がらない傾向があるので、人材が入ってきて広がる仕組みが必要／今のやり方で凝り固まっている人は次が見つからないので、第三者と相談してみれば良い／様々な人が参加できる緩やかな組織であった方が良い／組織内部の考えにこだわらない／仕組みを変えて見直した地域は風通しが良くなり、地域に活気が出てくるものだ／「一緒にやってもらわないとできません」と、組織外の地域住民を頼ることも必要／最初からがっちりとした組織でも良いが、柔軟い組織を作るのも良い／人と人の繋がりが、住民主役の活動に繋がる

#### 8-2-5 新しい人を入れ、新しい人を受け入れること

新しい取り組みを始めようとすれば、人手が足りなくなることもある。今のメンバーだけで無理に頑張って燃え尽きてしまうよりは、柔軟に新しい人材を取り込んでいくよう指摘をした。また、まちづくり塾などのイベントを開くなどして、近い将来の人材を準備しておくことも考えておいた方が良いとのアドバイスもした。(グループ1)

また、新しいメンバーを受け入れるときの注意点についても、指摘した。それは、新しいメンバーは、時に思いもかけない提案をしてくることである。これは、組織活性化にとって貴重なことであり、むやみに跳ね返してはいけないと指摘した。(グループ2)

#### 類似アドバイス

##### グループ1

自分たちだけでやろうとは思わないこと／新たな活動を行うときにはメニューに応じたメンバーの拡充が必要になってくる／組織拡充のスタイルとしては、部会方式やネットワーク方式がある／人の補強としては、メンバーが個々にリクルートする方法と、まちづくり塾などを開いてそのOBを取り込む方法がある

##### グループ2

新規メンバー加入では、今まで築いてきた枠組みから外れる活動や考え方が提案されるので、どのように受け止めるか対応を考えておくこと／古くから栄えて豊かであった地域は新しい人とのつきあいが下手(だから他地域よりも頑張るように)

#### 8-2-6 元気な地域では女性と高齢者が活躍しているもの

地域づくりを前提とした場合、具体的な活動は女性や高齢者が担うことが多い。よって、女性や高齢者が活躍しやすいような組織体制に変えていくことが重要である。例えば、女

性や高齢者の意思の尊重、現場での決定権を預けること、計画策定段階から関与することを指示してきた。

また、アドバイザーと地域住民との対話の場にて、住民側に女性が参加していない例もよく見られ、その場合には、地域づくりを担っている（担って欲しい）女性たちも一緒に話し合いに参加するよう要請した。

#### 類似アドバイス

今は地域において女性と高齢者が出しゃばっていく時代／女性のパワーを引き出すような仕組みが必要／男型組織から女性のネットワークを活かした組織へ転換を／計画策定が目的であった組織は、なかなか実行部隊に生まれ変わらない傾向がある（実践できる人が計画策定組織に入っていないことが多い）／女性や高齢者が主体的に活動しやすいよう組織を変えていくべき

### 8-2-7 若い世代には若い世代なりのやり方がある

若い世代が地域づくりに関わってこないことを嘆く組織は多い。その場合は、現役リーダー層の思い通りに若い世代が動くことはないので考え方を試みてみるようアドバイスしている。若い世代には若い世代なりの価値観があり、それに則った方法でなければなかなか関わってこないの、若い世代が自由に活動できる場を巧く用意することで仲間に入れる方法をとる方がよい。（グループ1）

それでも若い世代が足りないのであれば、地区外の若者や、近くの大学生に声をかける方法もある。（グループ2）

#### 類似アドバイス

##### グループ1

若者を巧く引き出せたら良い／70歳前後の男性がこれまで行ってきた活動は素晴らしいが、それを直接若い世代に受け継がせるのは無理だと思う／若い人は集められるものではなく、リーダーの価値観によって集まるのも

##### グループ2

地区外から活動に共鳴する若い世代を呼び込むことも考えるべきである（地区外の若い世代が地域づくりを手伝うようになれば、地域内の若者も黙っていられなくなる）／若者がいないと嘆くばかりではなく、近くの大学生に声をかけたらどうか

#### 【事例：山口県長門市】

長門市俵山地区では、次世代のリーダー層である青年部がグリーンツーリズムを推進する当事者になりたいと希望し、知恵を出す役割を脱して主体的に活動を始めた。また、国交省地方振興課による地域づくりインターン事業を導入し、特産品や T シャツ

の開発に大学生の意見を取り入れているなど、次世代層の力が発揮されている。

※写真：インターンの大学生がデザインした T シャツ



### 8-2-8 失敗してでも良いので、まずはやること

「何からやるべきか」を考えるよりは、「できそうなこと」からやってみてはどうかというアドバイスも、各地でなされてきた。成功することを意識する余り、なかなか実行に移せない地域は比較的多い。

#### 類似アドバイス

とにかくやってみるという姿勢も必要／失敗したら違う方法を検討するなどの柔軟さも必要／失敗しながらも進めていくことが大切／形から入るのではなく、試しにやってみて納得できたことから始めてはどうか／机上で議論するより、実際にやってみることが大切

## 8-3 ネットワーク形成

### 8-3-1 知恵と力を結集するためのネットワークを

地域づくりで成果をあげていくためには、1人よりも大人数、1組織よりも多数の組織で取り組みを行う方が良く、その上でネットワークづくりは必要である。力のみではなく、知恵の交換も可能。ネットワークを作る際には、個々の住民同士、組織同士が直接に情報交換や協働ができるよう、行政は一步引いた方が良いとのアドバイスもした。

#### 類似アドバイス

何か物事をするに辺り大事なのは協働／皆で相談して何ができるか考えるべき／地域の力の結集が必要／個々人の知恵を共有するためにはネットワークを形成することが望ましい／ネットワークは行政が中心になるのではなく、市民同士が知恵のやりとりをするシステ



ムがあればよい

### 8-3-2 人と人をつなげる場を

知恵と力を結集するためには、個々人が出会い、語り合う場所があった方がよい。そのための拠点を設けることが有効である場合もあるとアドバイザーは指摘した。

#### 類似アドバイス

地域のおばあちゃんたちが井戸端会議できる拠点があると良い／人と人をくっつけるアジトが必要／拠点づくりには、たくさんある空き家を活用すると良い／拠点があることで地域全体が得をするコンセプトがあれば、無償もしくは廉価で空き家を借りることは可能であろう

#### 【事例：兵庫県加西市】

NPO 法人まちづくり北条は、空き家をまちづくり拠点として選んだ。月1回の定例会の会場としているほか、関係者の憩いの場にもなっているという。

※写真：空き家を再利用した活動拠点



### 8-3-3 活かして使えるネットワークをつくること

現在、求められているネットワークについて、活動の一部を協働するような実質的なものが良いとアドバイザーは指摘した。そのためには、互いの組織の得意とするところ、不得手とするところを把握し、認め合いながら協力していくことが必要となる。(グループ1)

一方で、地域づくり組織が複数ある場合には、全体を繋ぐ中間組織が必要になってくるとの指摘もある。(グループ2)

#### 類似アドバイス

##### グループ1

活かして使えるネットワークを如何に作れるかが鍵／これからのまちづくりでは、1つの団体が包括的・ヒエラルキー的に各種地域団体を傘下におさめるような管理型では個々のエネルギーは高まらず、多様な活動団体の連携・協働による相乗効果を生み出すネットワ

ーク型を目指すべき／多様な活動団体が次々生まれ、共通のビジョンのもとに、それぞれの活動団体の持ち味を発揮するダイナミックで混沌とした地域活動状況を創出することがポイント／異なる組織が繋がるためには、お互いに不得意なところを認め合いながら協力し合う仕組みが必要

#### グループ2

複数の地域づくり団体がある場合には、全体を一本化した「主体」の形成が望まれる

##### 【事例：兵庫県加西市】

NPO 法人まちづくり北条では「北条の匠」というボランタリーネットワークを立ち上げ、加西市のまちづくりに協力したい個人、団体、企業のネットワークを築こうとしている。

#### 8-3-4 地域住民から理解と協力を得るためには明確なポリシーを

地域づくり活動を進める上では、地域の一般住民の協力が必要になるケースも出てくる。このときに、十分な協力を得るためには、常時、一般住民に向けて活動目的や活動ポリシーを示す必要がある。定期的なイベント開催やミニコミ誌が有効となる場合もあるという。

##### 類似アドバイス

地域から浮き上がりすぎてはいけない（地域住民から理解を得られない状態を続けてはいけない）／組織の持つビジョンが地域住民に知られていなければ協力は得られない／分かりやすい活動目的を掲げると良い／地域に出向いて会話を積み上げれば、理解は得られる／「力を貸して欲しい」「地域住民のための活動だ」と正直に訴えれば、地域住民は動く／組織の応援団（サポーター）をつくれれば、地域からの理解度は高まる／定期的に繰り返してイベントを行うと良い／祭や食べ物を使ったイベントなど一般の人が参加しやすい活動を行うと地域へのPRになる／ミニコミ誌を作成するなどして、自分たちの活動を住民に周知し、彼らを巻き込む仕掛けづくりを

##### 【事例：長野県飯島町】

地域内でイベントがあるときには、積極的に出店するようになった。この努力の結果、地域内での認知度は飛躍的に上がっている。

【事例：兵庫県加西市】

NPO 法人まちづくり北条では、「北条の宿はくらんかい」というイベントを主体的に実施。空き店舗を使ったチャレンジショップを中心としたものだが、同時に NPO 法人の活動の PR の場となっており、着実に地域からの信頼度を高めつつある。



※写真：「北条の宿はくらんかい」にて設けられた、NPO 法人まちづくり北条のブース

### 8-3-5 企業は地域と繋がりを持ちたい

最近では、企業の CSR に「地域貢献」や「コミュニティへの参加」などが求められる傾向にあり、地域づくり活動に企業とネットワークを考えることがアドバイスされた。

類似アドバイス

企業の社会貢献活動は、抽象的で成果が見えにくいものから、コミュニティリレーションに移行しつつある／企業との関わり方は、フェスティバルの協賛などがある

### 8-3-6 ネットワークに必要な情報交換、人材、行政サポート

ネットワークを築く上で重要なこととして、頻繁な情報交換、要となる人材、行政による後押しが指摘された。

類似アドバイス

ネットワークを強固にするためにも、インターネットを使って常時情報交換を／ネットワークを築くには要となる人材と行政の後押しが必要

## 8-4 地域自治組織

### 8-4-1 地域自治組織は、自律した活動を確保するために

市町村合併によって、行政サービスが手薄になる（なった）地域においては、地域自治組織の意義を指摘してきている。（グループ1）

また、地域自治組織を運営するために、多くの地域住民の参加が必要で、そのためには情報を常に開示し（会議をオープンに）、いつでも参加可能な体制を作っておくようにアドバイスした。

#### 類似アドバイス

##### グループ1

地域自治組織は、自律した活動を確保するためにある／市町村合併後には、これまで行政が一生懸命にやってくれたことが無くなり、これは地域のことを考える企画力が無くなるということ／皆さんの頭の中には、顔が見えて身近な存在の役場があるが、合併したらそうはいかない／合併の後、役場の代わりに色々やってくれるところは自ら作り上げないといけない／住民活動が実態としてできていれば、合併により行政が変わっても壊されることはない

##### グループ2

地域自治組織を立ち上げるためには、制度設計と事業内容が必要で、市町村合併に伴う組織立ち上げの場合には両方を一度に作り上げねばならない／地域自治組織には多くの住民参加が必要／旧町村全員で、新しいまちづくり会社を作ると良い／会議はオープンに

#### 【事例：山口県錦町（岩国市）】

岩国市への合併が決まった錦町では、町長を理事長に、町内全戸参加を前提として「NPO 法人ほっとにしき」を設立した。現在は、町役場がなくなった後の生活支援を担っている。