

平成 16 年度国土施策創発調査

遊休地域資源を地域の魅力に 転換する手法に関する調査報告書

平成 17 年 3 月

経済産業省関東経済産業局
農林水産省関東農政局
林野庁国有林野部
環境省自然環境局

目 次

遊休地域資源を地域の魅力に転換する手法に関する調査（総括編）

はじめに	3
. 本調査の基本テーマと地域課題	5
. 遊休地域資源と担い手の発掘のための手法	8
. 遊休地域資源を活用した商品づくりの手法	14
. 地域全体での取り組みに展開するための手法	23
. まとめ	26
. 委員会スケジュール	28
. 委員名簿	29
. 参考文献	30

関東経済産業局 観光コミュニティビジネスの創出育成を通じた遊休地域資源の活用手法に関する調査

. 調査概要（調査の趣旨と目的）	33
. 佐原市の地域資源と地域課題	34
. 観光コミュニティビジネスの創出育成を通じた地域資源の活用手法	38
. モデル事業の概要	43
. モデル事業の効果の検証	49
. 今後想定されるステップ	52

関東農政局農村振興課 NPO法人を核としたグリーン・ツーリズムクラスター創生による農業資源活用手法の確立に関する調査

. 現地調査報告：プレ地域知的活力基盤の実態（プロジェクトマネジメントの必要性）	61
. 政策検討：地域改革を育む地域知的活力基盤の形成	71
. 政策提案：政策への反映	78

関東農政局農村整備課 過疎地の遊休地域資源を地域の魅力に転換する手法に関する調査

- . 調査概要83
- . 遊休資源を地域の魅力に転換するために.....87

林野庁 山村地域における森林資源の活用手法の調査

- . 調査の目的等..... 103
- . 山村地域における地域振興の現状 104
- . 森林資源を活用した地域振興の考え方..... 106
- . 森林資源を活用した地域振興の事例 110
- . 日本の百選を活用した取組 112
- . 森林施設におけるユニバーサルデザイン..... 114
- . 森林内での安全管理 116
- . 森林資源の活用手法の提言 118

環境省 地域資源活用に係る人材情報の調査及びデータベース化に関する調査

- . 本調査の背景及び調査の概要 125
- . 下灘地域における人材情報及びデータベース化..... 126

遊休地域資源を地域の魅力に転換する手法に関する調査（総括編）

はじめに	3
. 本調査の基本テーマと地域課題	5
. 遊休地域資源と担い手の発掘のための手法	8
. 遊休地域資源を活用した商品づくりの手法	14
. 地域全体での取り組みに展開するための手法	23
. まとめ	26
. 委員会スケジュール	28
. 委員名簿	29
. 参考文献	30

はじめに

1．調査の趣旨・目的

- ・現在、地域においては、優れた地域資源を保有しながらも、それが地域の魅力として有効に機能せず、観光客の減少や中心市街地の衰退等の疲弊状況を招いている。この状況から抜け出すためには、新たな地域資源の獲得はもちろんであるが、地域に存在する遊休資源（モノ・人材）を掘り起こし、地域の魅力に転換していくことが必要である。
- ・これを実現するためには、様々な障害を乗り越える必要があると考えられるが、参考事例調査や、連携主体による様々な切り口によるアプローチ、モデル事業の実践等を通じて、その手法を明らかにしようというのが本調査の趣旨である。これにより、地域の総力を結集し、新たな地域資源、地域資源活用の担い手及び地域資源活用の機会を数多く生み出し、集積させることで、地域の魅力の発信へとつなげていくことが可能となる。
- ・本調査は、地域の疲弊状況を打開し、潜在的な地域のポテンシャルを効果的に顕在化する手法を確立し、地域再生に資することを目的とする。

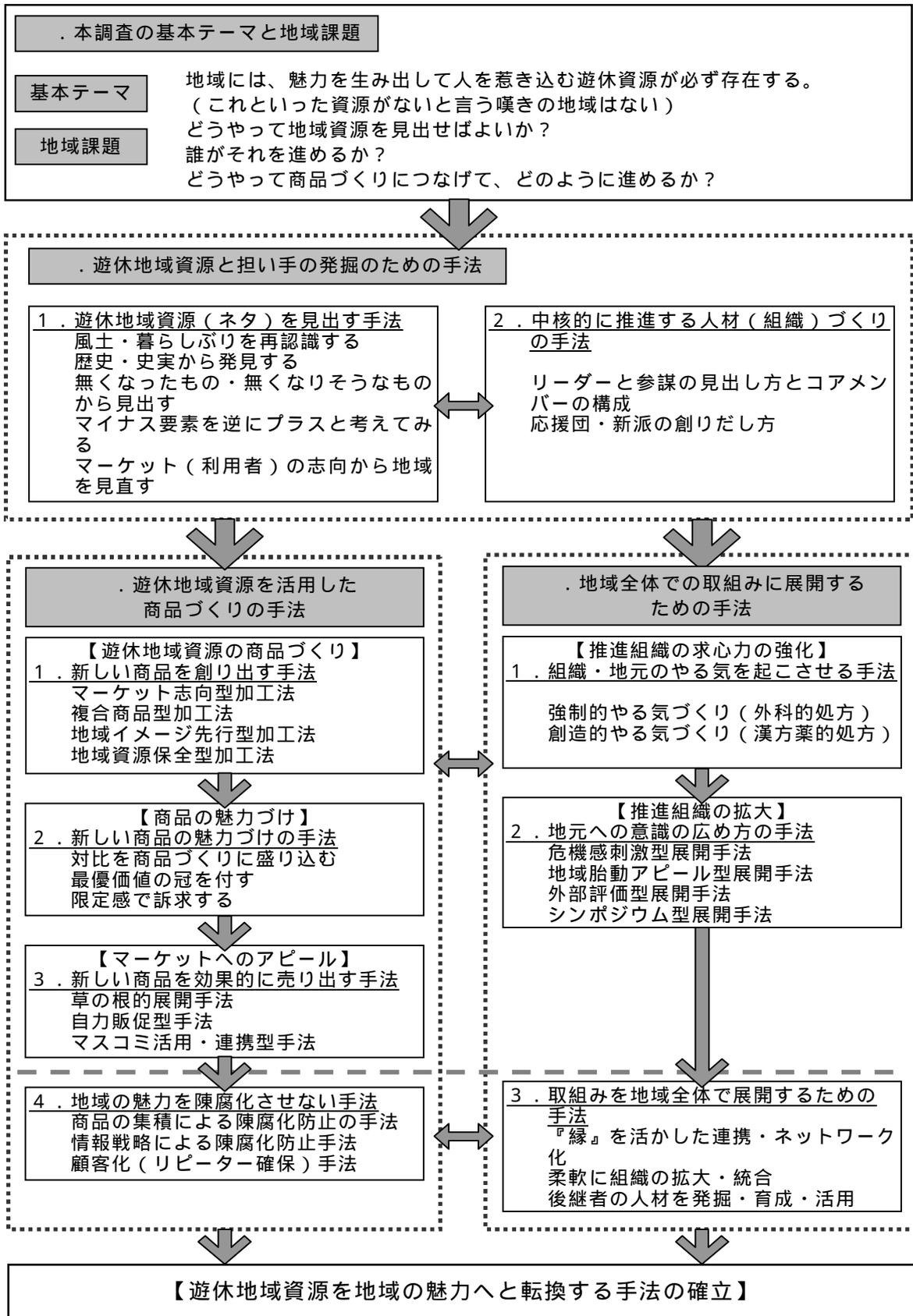
2．調査の手法

- ・本調査は、ハード中心の従来型開発誘導施策に代わって、ハード・ソフト一体となった地域の効果的の魅力づくりとその情報発信が有効との着眼に基づき、連携省庁等において調査を実施した。
- ・調査手法は、遊休地域資源を効果的に活用した参考事例の調査と、モデル地域における実証実験・検証を併用し、より確実性の高い成果が得られるよう配慮した。さらに、学識経験者、地域のステークホルダーからなる検討委員会を設置し、合理性と地域性をカバーすることで、調査精度を高めた。
- ・また、委員会の中で学識経験者の委員より、昭和50年代に「これまでこれといった資源（観光資源）をもっていなかった地域でも、ユニークな着想と地道な取り組みを通じて代表的な観光地として育っている地域がある」、それらの地域において、<誰が><何を><どのように>取り組んだのかを体系的に研究した『集客型地域づくり手法の体系化に関する研究(東京工業大学学位論文)』が援用できるのではないかとこの意見に基づき、検討委員会での討議意見を、研究知見を参考に再構成して「遊休地域資源を地域の魅力に転換する手法」の確立を模索した。

3．調査内容（各省庁の調査テーマ）

関東経済産業局	観光コミュニティビジネスの創出育成を通じた遊休地域資源の活用手法に関する調査
関東農政局（農村振興課）	NPO法人を核としたグリーン・ツーリズムクラスター創生による農業資源活用手法の確立に関する調査
関東農政局（農村整備課）	過疎地の遊休地域資源を地域の魅力に転換する手法に関する調査
林野庁	山村地域における森林資源の活用手法の調査
環境省	地域資源活用に係る人材情報の調査及びデータベース化に関する調査

4. 調査フロー（検討成果の概要～遊休地域資源を地域の魅力に転換する手法の枠組み）



・本調査の基本テーマと地域課題

1 . 本調査の基本テーマ

地域には、魅力を生み出して人を惹き込む遊休資源が必ず存在する。
（これといった資源がないと言う嘆きの地域はない）

- ・地域資源（地域の魅力を訴える素材）は、地域のいたるところに存在している。名所旧跡のみならず、視点を変えれば（利用者側の視点に立てば）地域では日常見慣れた風景、風土・暮らしぶりなども魅力ある資源となる。
- ・地域資源をうまく活用している先進地でも、高齢化等による地域存続の危機感に発して地域活性化の具体策を講じなければならなくなった状況から、創意工夫・地道な努力を積み重ねてきた地域が多い。「この地域には何も無い」と考えてそのまま無策であれば、その地域は存続し得ない。
- ・魅力ある地域づくりには、「利用者（外からの来訪者ばかりではなく地元の人々も含めて）が求めているものを、地域の中を隈なく探して、地域資源を組み合わせる利用者の欲求に触れるものを生み出す」という発想が必要不可欠である。
- ・本調査の基本テーマは、こうした視点や発想を持って、地域を見れば、魅力を生み出して人を惹き込む遊休資源が必ず存在するとした。

地域資源の事例（1）（都市部（千葉県佐原市））

- ・佐原市は地域資源の宝庫である。顕在化している主な地域資源には以下のようなものがある。

香取神宮...国指定重要文化財

佐原市立水生植物園...水と緑の自然環境を生かした植物園で、壮大に広がる園内にはアヤメ、カキツバタ、花菖蒲100万本と色とりどりの花が咲き誇る)

加藤州十二橋...十二橋巡りの舟がある

伊能忠敬旧宅・伊能忠敬記念館...国指定史跡の旧宅と遺品展示記念館

水郷佐原山車会館...山車祭りに使うケヤキで作られた山車2台を常設展示

佐原の大祭山車祭...山車が各町内を練り歩く。佐原の大祭は例年夏と秋に開かれる。夏祭りは山車10台、秋祭りは山車14台

佐原地区の土蔵や商家の町並み...南北500m、東西300m地区を平成8年に重要伝統的建造物群保存地区選定

市街地を流れる小野川とその周辺に残る歴史的な町並み...江戸後期から昭和初期にかけての町並み

へら鮒釣りのメッカ横利根川

千葉県立大根博物館...水郷地帯の自然、風俗、農機具などを展示

地図の町・さわら...江戸時代に実測日本地図を作成した伊能忠敬を育んだまちとしてイメージアップを図る

香取神宮の森（幹周り3m以上の杉の巨木が林立し、イヌマキ、モミノキの大木が見られる）

神道山総合公園（古墳、自然環境を生かした公園）

香取神宮宝物館（神宮に残る宝物、資料を展示）

オオタカやハヤブサ等、猛禽類の生息場所、知る人ぞ知る場所がある

川に太陽が沈む光景を見られるビューポイント

日本人の原風景である、タナゴやメダカが生息する川が流れる昔の農村風景

大倉には5月には山の斜面に綺麗な花が咲き、秋には梨狩りができる

地域資源の事例（２）（農村部（千葉県安房郡富浦町他））

地元の人にとって当たり前のものであるかもしれないが、活用の仕方次第で地域の魅力に変わり得るものである。

例として、「祭り寿司」「棚田」「民話」「里舞」「農家の暮らし」「田んぼの生き物（トウキョウサンショウウオ）」「森林公園の自然」「里山の生き物（カブトムシ）」「凧づくりの技・名人」「屋形船」「沼」「沼の生き物（ウナギ）」などが挙げられる。

棚田...地元の人から「昔は負の遺産でしかなかった」と言われている大山千牧田の棚田は、現在は棚田保全の動きに伴い農林水産省の「日本の棚田百選」に認定され、来訪者が景観や土の感触に感動するなど、東京近郊の棚田として親しまれている。

トウキョウサンショウウオ...昔は里山の生き物として東京都内でもよく見られた生き物だった。しかし、都内の宅地化による生息地の減少から、絶滅が危惧される存在として、現在では研究者の間でも希少価値の生き物となっている。

カブトムシ...里山の子供たちにとってはめずらしいものではなく、とても身近な昆虫の一つである。しかし、都会に住む子供たちの感性で見ると、デパートなどの店頭でしか見ることのできない貴重な昆虫でもある。工夫しだいで、地域の魅力として十分に活用することが可能である。

地域資源の事例（３）（山村部（北海道乙部町他））

森林資源だけでなく、山村のあらゆる資源との関わりに着目する必要がある。山村のあちこちにあるものを見直し、新たな価値を発見して、それらの価値を都市住民に発信し、新たな旅のスタイルを求める都市住民層との間に新たな交流の機会、コミュニティ等を創出すること。豊かな森林資源に質の高いサービスが加わることで人が集まる。

新しい旅のクラスターは、文化・体験志向派、のんびり・癒し派、アウトドア・アクティブ派、旅行無関心派等に分けられるが、これにしたがい森林資源を整理すると、次のようになる。

文化・体験志向派

「特殊な地形・地質等地球の歴史」「歴史的街道・林道・昔道」「古代史」「農業史」「林業史」「生活史」「産業史」「巨樹・巨木」「木材加工産業の加工工程」「バイオマスの利用状況」「農業体験」「林業・林産物採取・林産加工体験」「自然体験」

のんびり・癒し派

「生活空間」「食」「温泉」「トレイル」「セラピー」「健康食品」

アウトドア・アクティブ派

「キャンプ・オートキャンプ場」「総合スポーツ・リゾート」「トレッキング」「登山」

2．地域資源の分類

地域資源の認知度を基準に整理してみると、次のような段階ごとに分類することが可能である。

顕在化している地域資源のよりよい活用手法を検討することはもちろんであるが、まだ十分に活用されていない遊休地域資源を活かすことができれば、より大きな効果を手にすることも可能である。

地域資源の分類（地域資源にもいろいろある）

（１）顕在化している地域資源

・顕在化しているが、活用されていない遊休資源を如何に活用するかを検討する。

（２）地域の人しか知らない秘密の地域資源

・広めすぎると価値がなくなる。うまく情報操作をすることが必要。

（３）地域の人でも認識していない地域資源

・地元の人でも地域資源と気が付かないものがある。普段の生活の中で地元の人あたりまえと思っているが、外部から見るととても魅力的に感じるものがあり、これも、大切な地域資源となる。

・例えば、その土地の気候、風土、日々の生活・・・などであり、外部の人が気づく場合が多い。

3．地域課題

- ・地域には、魅力を生み出して人を惹き込む遊休資源が必ず存在するが、それを商品化し、地域の魅力に転換していくにはどのような手法をとればよいのであろうか。
- ・まず、第一に「どのようにして地域資源を見出すのか」、第二に「発掘した地域資源（素材）をどうやって商品づくりにつなげて、商品化するのか」、そして「誰がそれを進めるのか」といった課題がある。
- ・本調査は、こうした地域課題に対して、それを解決するための手法について、検討をしたものである。

地域課題

（１）どうやって地域資源を見出せばよいか

（２）誰がそれを進めるのか

（３）どうやって商品づくりにつなげて、どのように進めるか？

・遊休地域資源と担い手の発掘のための手法

遊休地域資源を地域の魅力へと転換するための始動段階では、地域の魅力商品のネタとなる資源をどのように見出せばよいか、誰がそれを見出すかの2つの取り組みが必要である。なお、これらは先行・追従の前後関係はなく、地域づくりの必要性を感じて地域活性化に向けた担い手が組織化された後に、地域の魅力あるネタを組織的に発掘している場合もあれば、その逆に地域の魅力あるネタを見出したことがきっかけとなって、それを商品づくりに結びつけるための中心となる組織を形づくる場合の両パターンがある。

1. 遊休地域資源（ネタ）を見出す手法

- ・遊休地域資源を見出す手法としては、地域を隈なく見渡して自分たちにとって自慢できるものを発見し、それが他の地域の人にとって魅力があるかどうかを見定める方法がある。

（1）風土・暮らしぶりを再認識する

- ・地域の暮らしぶり、住民の心意気（もてなしの心や人情）、産物、気候、気象、植生・山里文化等、先人達が自然との関わり、営みの中で脈々として培ってきた風土暮らしぶりこそが地域の自慢であることを再認識するものである。
- ・きれいな景色、心地よい場所、すばらしいと感じるものを探してみる。この場合、お年寄り・若者・子どもまたは、女性の感性などの様々な視点で探してみる。
- ・地域の中にいるとわからないが、外部から見ると、魅力的な生活習慣がある。外部の意見を聞くことが重要であるが、地域の中にも、他地域と比較をして語れる人材がいる。たとえば、
Iターン、Jターン者等地域に移り住んできた方
さまざまな地域で生活した経験をもつ転勤族または転勤族の妻
こうした人材の意見を聞くことも重要な手法となる。

（2）歴史・史実から発見する

- ・地域のかつての記憶あるいは歴史・史実を手繰って地域固有の資源（素材）を発見するものである。地域ならではの履歴・史実は地域に埋没している可能性が高く、歴史/史実の発見は地域の個性を表現し得る素材発掘の格好の手法となる。
- ・具体的には、掛川市や長浜市で実践されている「地域学」などの手法がある。
- ・地域内に残っている文献や調査結果などを参考に、このような価値があるものがないかどうかを調べてみることで、新しい発見がある可能性がある。

地域学：地域を学ぶ・知る中から住民に地域を誇りに感じてもらうことを狙いとする。掛川市の「掛川学事始」は住民により地域のことを知ってもらおうとする提唱である。

（３）無くなったもの、無くなりそうなものから見出す

- ・取り壊しや里山の伐採が計画・実施されそうになって始めて地域のシンボルであることに気づき、素材としての価値を再認識するものである。
- ・偶発的要因によるところが大きいものの、地域によっては気づかずに喪失してしまうこともあることから客観的な目からの評価が重要となる。

（４）マイナス要素を逆にプラスと考える

- ・これまで、何とも思っていなかったもの、迷惑施設、廃棄物やくずと考えられていたものを違った観点から見つめ直し、新たな価値を見出すものである。
- ・そのままでは、依然としてマイナスであるが、時代を先取りする視点、利用者重視の視点など加えることでプラスの素材となる。

（５）マーケット（利用者）の志向から地域を見直す

- ・「地域資源を地域の魅力に転換する手法」について有用な成果を導くには、利用者（需要）と地域（供給）との関わりを意識して検討する必要がある。これまでは、「地域の魅力」というと供給者側（地域資源）に固執しすぎ、需要側（マーケットの利用者）の視点を顧みずに進めることが多く見られた。
- ・「地域で自慢のこの資源を売り出す」という発想だけでなく、「利用者（来訪者予備軍あるいは購買者予備軍）がこういうものを求めているので、地域の中を隈なく探して、地域資源を組み合わせる利用者の欲求に触れるものを生み出そう」という発想が必要不可欠である。魅力ある地域は、利用者（外からの来訪者だけでなく地元の人々も含めて）の視点から評価されるものであり、利用者の視点は重要である。

2. 中核的に推進する人材（組織）づくりの手法

- ・遊休地域資源を活用して地域の魅力に転換することに取り組むためには、それを推進する人材・組織が必要となる。円滑な地域づくりには、リーダー及び参謀のコアメンバーとそれを支援する応援団からなる組織づくりの手法について検討する。
- ・また、中核的に推進する人材（組織）を広げていくには、コアグループ（リーダー及び参謀）が「コーディネーター」としての機能を担うことが求められる。

（１）リーダーと参謀の見出し方とコアメンバーの構成

コアメンバーの構成とリーダーの存在

- ・組織的にものごとを進めようとするには、リーダー格の人材と、参謀格、さらには応援団が必要不可欠である。地域づくりにおいても同様であり、リーダーと参謀からなるコアグループが中核となって取り組む必要がある。
- ・リーダーについては、1)にリーダー格となる人材が存在しているタイプ、2)リーダーを担ぎ出すタイプとがある。前者では、リーダーが地域づくりの必要性を説き、参謀

格と応援団を組織化して地域づくりを展開している場合が多い。後者の場合は、リーダーを支持する基盤がすでにあり、危機感を感じて地域づくりを展望するメンバーが中心となってリーダーを擁立する場合が多い。

リーダーの資質

- ・地域づくりにおけるリーダーの資質としては以下の3点が挙げられる。
 - 1) 「徳」としての哲学者
 - ・地域にとって「天賦の良心 = 正義の理念・思想」を持つこと
 - 2) 「経済」としての経営者
 - ・地域にとって「天の恵み = 地域に潤い」を生じさせるような地域経営を行うこと
 - 3) 「実践」としての戦略家
 - ・地域にとって、地域づくりのプロセスを着実に進めるために実践を行うこと

参謀の見出し方

- ・参謀格の人材は、1)中央から参謀格を招聘するなどの「外部調達型」と、2)コアメンバーが意気を感じて自ら学び育つ「内部育成型」の2つのタイプの手法がある。
 - 1) 外部調達型 - 中央から参謀格を招聘する
 - ・リーダーの人脈を活かして地域外の人材を取り入れる手法である。外部ネットワークを張っておくことで、「最新の情報」、「客観的な判断」による的確なアドバイスが可能となるシステムを創りだすことができる。
 - 2) 内部育成型 - メンバーが意気を感じて自ら学び育つ
 - ・リーダーの外部的人脈がない場合など、研修や派遣などの機会をつくることでメンバーが意気を感じて自ら学び育つことで参謀格を見出す手法である。
 - ・横並びで切磋琢磨している段階は競争心が組織の活力となるが、足の引っ張り合いがおこる可能性もあり、内部の合意形成とリーダーシップが重要となる。

コミュニティビジネスにおける人材発掘・育成

- ・コミュニティビジネスの担い手掘り起こしは、起業化講座やワークショップの開催を通じて行うことが多い。こうした講座等には、地域に散らばっていた意欲ある人材が参加してくるため、将来の地域再生活動の担い手発掘の機会になるとともに、そうした人材がビジネスノウハウを獲得することができる一石二鳥の手法となっている。
- ・コミュニティビジネスの担い手を効果的に創出育成していくためには、実施者を側面から支援する中間支援機関の存在が不可欠である。中間支援機関の提供するサービスには、情報提供、相談対応、多様な主体とコミュニティビジネス実施者間に入っのコーディネート活動他、その地域における身近な相談窓口と極めて重要な役割を担っている。

農村地域における起業化施策

- ・これからの農村地域における新産業開発には、内発型新産業を育成していく必要がある。そのために踏むべきステップは、起業化支援活動の前段階、起業化支援活動段階、起業化後の支援段階となる。
- ・この過程において、担い手の発掘・育成は起業化支援活動の前段階で行われることとなる。ここでは、内発型新産業の創出の必要性等に関して、事例等を交えた広報・普及啓発活動を実施し、地域内の気運醸成を図っていく時期である。そうした活動の中から、起業活動に参加が期待できる候補者の発掘と育成も、同時に進行していくこととなる。

エコツーリズムにおける人材発掘・育成

- ・エコツーリズムの実践には、ガイド、(ガイドの)トレーナー、コーディネーター、マネージャーなど多様な人材が必要であるが、主としてガイドが現場における担い手といえよう。このガイドの発掘には、インターネットや募集案内配布等を通じ、広範な公募を実施することが多い。
- ・また、ガイドは、エコツーリズム実践における商品ともいえる存在である。よって、ガイドを育成することに加えて、ガイドを中心とした人材情報について、利用者にとって分かりやすく、利用しやすいデータベース化を図り、管理・運営していくことも有効な手法となる。
- ・こうした仕組みの構築は、コーディネーター制度や人材情報等のデータベース化が有効に機能する他の取り組みに援用可能なものであるため、関係省庁の取り組みに活用することも検討すべきである。

(2) 応援団・親派の創りだし方

- ・応援団は、地域諸団体や企業・地域住民等の地域内の人々と著名人・有名人、マスコミ関係者、中央官庁の職員、大学の研究者、同種のまちづくりの会などの地域外の人々等、多岐にわたる。

個人的、既存人材を活かして地域内に人脈を広げ応援団へと展開する手法

- 1) 行政の担当部署を明確化し、中核組織を支援させる
- 2) 庁内に任意のグループ等をつくり参加者を応援団とする
- 3) 基金等の制度をつくり応援団を求める

新たな縁を活かして地域内に人脈を広げ、応援団へと展開する手法

- 1) 地域づくり全体を考える組織づくり・しくみづくりを行い応援団を広げる
- 2) 事業化・起業化の組織づくりを行い応援団を広げる
- 3) 地域づくりの関連団体を創設・展開し応援団を広げる

個人的、既存人脈を活かして地域外に人脈を広げ、応援団へと展開する手法

- 1) 郷土出身者の会の組織化

新たな縁を活かして地域外に人脈を広げ、応援団へと展開する手法

- 1) 姉妹都市の提携・地域間交流を通じて応援団を広げる
- 2) 全国規模のシンポジウム等の誘致・開催により応援団を広げる
- 3) 著名人・有名人の発言をきっかけに応援団を広げる
- 4) 広域との連携・ネットワーク化により応援団を広げる
- 5) 組織的人材づくり・交流推進により応援団を広げる

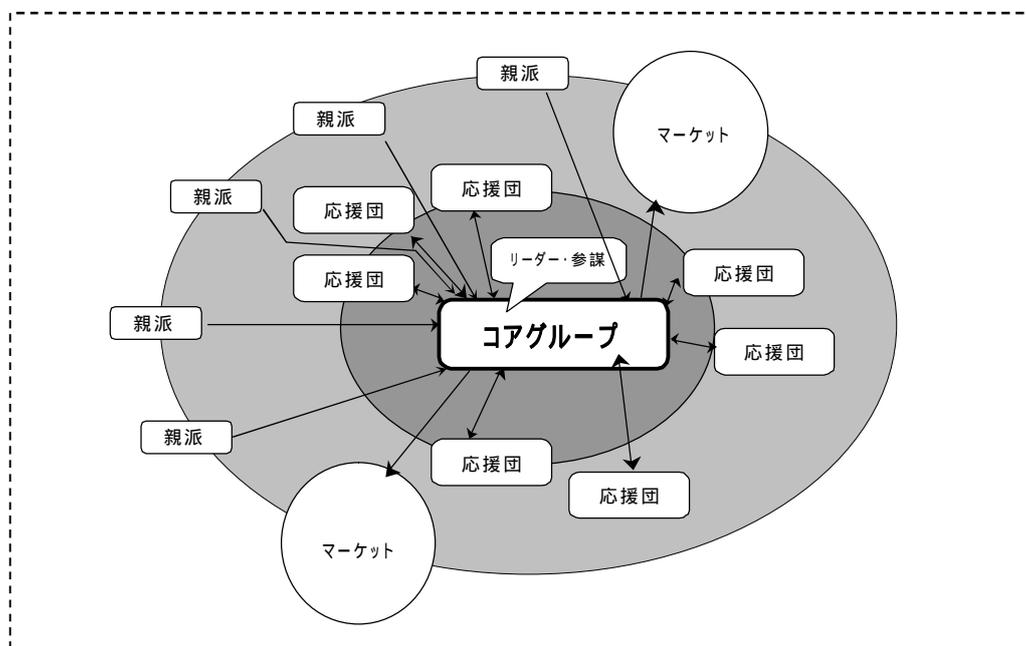
(3) リーダー・参謀・コアメンバーと応援団・親派の連携

リーダー・参謀・コアメンバーと応援団・親派の連携

- ・リーダー・参謀・コアグループで構成される中核的な推進主体と、それを支援する応援団・親派が一体となり、地域資源を活かす取り組みを地域全体による戦略的取り組み

みに昇華させていくことが極めて重要である。

それを図示すると以下のような形態になると思われる。遊休地域資源を活用して地域再生に結び付けるには、連携省庁ごとに表現こそ違うものの、地域全体の総力を結集する体制構築が、いかなる地域においても重要といえることができる。



コーディネーターの重要性

- ・以上に述べたような地域一体となった取り組み体制を構築していくために重要となるのはコーディネーターの働きである。

1) コーディネーターを発掘するには

- ・優秀なコーディネーターを発掘・育成することは非常に困難かつ長い時間を要すると言われている。しかしながら、先進地域には、必ず優秀なコーディネーターが存在している。
- ・今回、連携省庁の中には、調査を通して、地域のコーディネーターを発掘している。発掘には、行政担当者他、豊富なネットワークを有する機関・人材との縁を辿って探し当てるのが、現実的には一番早道のように思われる。
- ・また、優れたコーディネーター人材を獲得するために、全国的な公募を実施した事例等もある。

2) コーディネーターを育成するには

- ・事業が広範に及ぶ場合等においては、全体統括のコーディネーター + 複数の個別事業ごとのコーディネーターという構成もあり得る。
- ・コーディネーターの育成は困難だが、育成の手法を採用する場合には、次の点に留意する必要がある。 地元在住者から候補者をピックアップすること、 スクール形式のセミナーや教材活用による技術習得は困難、 実際の現場体験に基づくOJT方式

が望ましく、他地域の視察や他地域コーディネーターとの意見交換等で補完していく手法をとることなどである。

コーディネーターの資質とは

- ・ コミュニティビジネスにおいて
- ・ フットワーク、人付き合いが良いこと、楽しんでやれること、地域作りはセンスとバランスが必要である。
- ・ コーディネーターに必要なものは、チャレンジ精神、従来と違ったものを受け入れる能力。何でもやってみる柔軟性、真面目さ、誠実さ、汗をかくこと、高い倫理観などが必要である。
- ・ コミュニティビジネス分野におけるコーディネーターであれば、経営の経験者である方が望ましい。しかし、決算書の読み方等のテクニク的なことはあまり重要でない。より「個」に密着したコーチングができることが必要。

グリーンツーリズムにおいて

- ・ コーディネーターを評価するには、1)人材の視点、2)顧客の視点、3)協働の視点、4)財務の視点の4点で評価すべきである。
- ・ コーディネーターに必要な資質としては、「地域の推進役」と「地域の調整役」としての2つの側面に関する資質が問われることとなり、具体的に整理すると次のような項目が必要となってくる。
- ・ 1)人間の魅力がある、2)方向づけをすることができる、3)先を読める、4)行動重視、5)地域に対する思いが強い、6)ばか者、よそ者、若者、直言できる者、7)新しい価値を認める、8)地域の倫理を理解している、等。

エコツーリズムにおいて

- ・ エコツアーを成功させるためには、魅力あるツアーの企画、広報活動、ガイドや関係機関との調整、参加者への配慮など、様々な管理・調整が行われている。農山漁村と都市、関係機関と地域住民、自然と人及びガイドと参加者など、それぞれの間に入り、多くの機関や人から意見を聞くとともに、公平な仲介や調整役として、エコツーリズム事業での集客力や魅力等を左右する極めて重要な役割を担っている。
- ・ また、コーディネーターに類似した役割を担うマネージャーも重要な役割を担っており、エコツ - リズムを地域社会の仕組みとして定着させるため、地域において地域が主体となった運営体制を確立し、継続のための組織化と目的の明確化を実行する。マネージャーは、外部交渉を行いうる地脈や知脈・人脈を広く構築し、ニ - ズ等の広範な情報収集や広報活動及び事業のリスクマネジメントにいたるまで、事業の全体を見通すという、極めて重要な役割を担うものである。

・遊休地域資源を活かした商品づくりの手法……………

- ・ 始動期に見出した遊休地域資源(ネタ)をもとに、新しい商品として創り出し、その商品に魅力づけを行い、マーケットに対してアピールする必要がある。また、地域の魅力を維持するためには、商品づくりを継続的に創出し、地域の魅力を陳腐化させない取り組みを行う必要がある。

1．新しい商品を創り出す手法

- ・ 遊休地域資源を発掘した後に、それを如何にして地域の魅力に変えていくかという商品化の作業が次に必要になる。
- ・ 商品化をする過程で必要なことは、マーケットの動向・欲求を的確に捉えた商品づくり、地域への来訪を動機付けるような地域づくりと売り込み方の2つの発想からの取り組みが必要となる。

(1) マーケット志向型加工法(トレンド型加工法)

- ・ マーケットの動向を掴み地域内のみならず、他の地域から資源を移入までして新規施設型の商品づくりを行うものである。
- ・ 「自然・気象・自然資源」、「芸術・文化創造」、「健康・スポーツ・保養」等の素材を加工する場合に活用されることが多い。

(2) 複合商品型加工法(重ね技一本型加工法)

- ・ 風土・環境・伝統・生活・食などの生活と密着した土着性の高い素材をもとに、地域全体でのシステム(しくみ)やイベントなどによる「複合商品」としてつくりあげる商品づくりである。
- ・ 素材の加工法は、地域全体での「しくみづくり」、「イベント・祭り」、等のものづくりではないソフト志向であり、複合商品として売り出すところに特徴がある。

(3) 地域イメージ先行型加工法(アドバルーン型加工法)

- ・ 地域イメージづくりに繋がる地域の歴史やゆかりの人物にあやかり、地域全体のテーマを打ち上げる商品づくりである。
- ・ 素材の加工法としては「のまち」といったイメージづくりを行い、地域全体にテーマ性を与えている。
- ・ 歴史・史実を手がかりにして、地域内で顕在化、潜在化に関わらず、地域と縁がある史実、人物、遺構・伝統的建築物、風土・伝統・生活などを素材にする。

(4) 地域資源保全型加工法

- ・ 歴史的遺構や伝統的建築物などの取り壊しの決定等がきっかけとなって、地域におけるその資源の良さを再認識し、保存・再生・復元することでの商品づくりである。
- ・ 「遺構・伝統的建築物」、「歴史史実・ゆかりの人物」を素材とする。

マイナス要因の除去

- ・地域資源を商品化するにあたり、付帯する環境を整備することにより利用者の苦痛を取り除くことが必要な場合がある。特に、山村部におけるユニバーサルデザインの導入は、今後高齢者の利用者が多くなることを想定すると不可欠なものとなる。
- ・山村部における「トレイルに付帯する駐車場・トイレ・売店・ビジターセンター・ベンチ等のバリアフリー化」「専門の介助者が同行するなど、人的支援によってバリアを取り除くノーマライゼーション」などが、今後は重要となる。

2．商品の魅力づけ～優れた価値を「冠」に付して、既存の商品に箔をつける

- ・発掘した遊休資源によっては、現状のままで十分に魅力があり、すぐにでも観光資源として活用できる場合もあるかもしれないが、ほとんどの場合には、そのままでは地域の魅力にはなりえない場合が多い。
- ・そのため、発掘した遊休資源（素材）を魅力ある商品へと加工し、その魅力を高めていくことが必要となる。
- ・「本物」「一流」「高級感」「日本一」「日本初」といった優れた価値を冠に付すことで、商品に箔がつき、そのアピール度が格段に高まる。もちろん、これには、内容が伴っていることが必要不可欠であるが、既存商品でも、こうした冠を付すことのできる商品として見直しや手直しをして、取り揃えることで、時には新商品に匹敵するほどの効果も期待できることになる。

（1）対比を商品づくりに盛り込む

- ・人は『対比 コントラスト』に惹かれる。観光の目的は、日常生活には無い刺激を得るためであり、日常との『対比』を感じなければ人は、そこに楽しみを感じない。
- ・この『対比』と一言でいってもその内容は様々であり、集客を実現している商品には以下の4つの対比が見出せる。

時間的対比～『過去・未来という時間軸でのコントラスト』

- ・『時間的対比』とは、「懐古性」「郷愁・思郷」「先進性」等の過去及び未来という時間軸でのコントラストを訴えることによる集客誘因である。
- ・事例としては、日本大正村（岐阜県明智町（現恵那市））、黒壁スクエア（滋賀県長浜市）、石炭の歴史村（北海道夕張市）等が過去との対比、開業当初のスペースワールド（福岡県北九州市）が未来との対比としてあげられる。
- ・特に過去との対比をアピールしている地域ではレトロな雰囲気や、また未来との対比では斬新な雰囲気を巧みに演出している。しかしながら、テーマパークで無い限りは、地域全体を完全な形（例：景観）で創りあげることには限界があり、ひとつの非協力的な建築物が全体の雰囲気を壊し、違和感を生み出すことにもなることに留意しておく必要がある。

現実対比～『現実ではありえないものとのコントラスト』

- ・『現実対比』とは、「神秘・幻想的」「ロマンチック」「メルヘン」「冒険」等の現実（日常的）には味わえないものとのコントラストを訴えるものである。
- ・事例としては、アイスクャンドル（北海道下川町）やサンピラー（北海道名寄市）にみられるように自然現象を活かして神秘性や幻想性、ロマンチックさをアピールしている商品、人形劇のまちづくり（千葉県富浦町）にみられるようにメルヘンをアピールしているもの、地吹雪体験ツアー（青森県金木町（現五所川原市））や雪下ろしツアー（新潟県入道瀬村（現魚沼市））のように冒険的なイメージを付加したもの等があげられる。
- ・これらは、地域に住まう人々にとっては日常的なものであったとしても、来訪者にとっては現実（日常性）との対比を感じることから、多くの人を惹き込むものとなっているのである。

自然環境的対比～『自然環境との違いによるコントラスト』

- ・『自然環境的対比』とは、「自然環境」「気象」「農作物・特産品」等を素材に自然環境の違いをアピールして集客しているものである。
- ・事例としては、サンフラワーパーク（北海道北竜町）、ガーリックによるまちづくり（青森県田子町）、先の地吹雪ツアーや雪下ろしツアー、散居景観・日本一の田舎宣言（岩手県胆沢町（合併後奥州市））、全国的に展開されつつある農業農村体験・グリーンツーリズム等である。
- ・これらは都市住民にとって身近な生活空間には無い「自然環境的な対比」が集客の魅力と動機づけにつながっているのである。

文化的対比～『同時代的な文化の違いによるコントラスト』

- ・『文化的対比』とは、同時代的な「文化文明」「外国的・情緒的」「芸術・アート」等、文化の違いによるコントラストをアピールして集客しているものである。
- ・事例としては、ワインのまちづくり（北海道池田町）、南欧風まちづくり（千葉県館山市）、瀬戸田ビエンナーレ（広島県瀬戸田町）、砂浜の祭典（鹿児島県加世田市）等があげられる。

（２）最優価値の冠を付す

- ・「本物」「一流」「名」や「美」「日本一・日本初」といった『最優価値』をキーワードとして付すことによって人を惹きつける。
- ・例えば、日本一の田舎宣言、母をテーマとした日本一短い手紙、わが国初の生涯学習都市宣言、日本一の音楽ホール・ベルカントホールなどがある。
- ・ただし、「日本一」「日本初」の冠は要注意。「日本一」は、後発の地域がその日本一を上回ることをすれば、すぐに「日本一」という冠は剥奪され、地域のアピールポイントは薄れ、地域の魅力は陳腐化してしまう。また、「日本初」というのも疑義が生じやすい。

（３）限定感で訴求する

- ・『限定感（期間限定、地域限定、対象限定）』や『優越（優越感、優位性、高級感）』の冠を付すことによって価値を訴求する。
- ・“いまだけ（期間限定）”“ここだけ（地域限定）”“あなただけ（対象限定）”という「限定」のキャッチコピーは、この３つの限定が重なったときに、「今ここで私がこの商品を手に入れなければ」という気持ち呼びさますことになる。
- ・『優越』とは＜自分がより知っている＞という優越感にも通じるものである。同様に「奥」という冠も「知る人ぞ知る（秘）」「私だけが知っている」という一種の優越感を感じさせる効果がある。

３．マーケットへのアピール

- ・マーケットでの欲求を的確に掴み、かつ地域の個性に照らし合わせた商品づくりに知恵を絞ることが必要不可欠であるが、いくらマーケットの動向を捉えていても、その商品や地域の認知度が低いと集客を期待することができないため、地域あるいは商品の認知度を高めるための手立てを講じることも、集客の商品づくりと同様に大切な取り組みである。
- ・アピールと言っても、その手法はひとつではない。自らが持つ力を最大限に活用してアピールする【自力販促型】、マスコミを利用した情報戦略による【マスコミ活用型】、様々なネットワークを活用して展開する【草の根展開型】の３つに分けられる。

（１）【自力販促型】のアピール手法

- ・アピールというと「外」を意識しがちであるが、何よりもまず「内」にそれだけの材料がなければアピールできない。自分たちの住む地域の魅力を最大限に引き出すことが、アピールするにあたっての基本と言える。

地域を売り込むための地域イメージをつくる

- ・これといって地域を表現できるイメージを持たない地域でも、他の地域のイメージを借りることで自地域のイメージアップを図ることができる。
- ・たとえば、岡山県牛窓町（現瀬戸内市）では、『日本のエーゲ海』というキャッチフレーズやギリシャのスパルタと姉妹都市提携を結ぶなど、地域を売り込むために、冠を借りても地域イメージを創り出そうとするしたたかな取り組みである。

個性的・知名度のある名称を冠に付して地域をアピールする

- ・自地域の中で知名度の高いもの、個性的でユニークなものを見出し、その名を冠に付して地域イメージを表現する方法である。
- ・山形県西川町では、知名度の高い『月山』の名を利用し、地域商品に『月山』の名を冠しており、その名が持つイメージを最大限にアピールしている。
- ・また、難しい名称や個性的な名称も、逆転の発想をすれば地域イメージを表現する格好の素材となる。

職員やメンバーに営業・広報の研修を行う

- ・「地域づくりはビジネスチャンスをつかむこと」を信条に、首長が経営的なセンスを職員に語り、行政職員が不得手な営業・広報の必要性を説いている地域がある。民間ホテルに職員を出向させるなど、より積極的に研修事業を展開している例もある。

情報収集・発信のための専門集団を組織化する

- ・新潟県安塚町（現上越市）の『雪だるま財団』では、『【情報収集】と【情報発信】とがセットでなければ効果が半減する』との考えから、パソコン通信やインターネットにいち早く取り組み、雪国の情報を集めてネットワーク化を進めたものである。

自地域でイベントを開催・恒例化する

- ・小樽市の『ポートフェスティバル』や池田町の『ワインまつり』、長浜市の『出世まつり』は地域の集客商品づくりをきっかけに開催・恒例化したものである。
- ・これらのイベントは地域住民には地域づくりの取り組みの内容を、また地域外の人には地域イメージを広めるものとなっている。開催直後は手作りの小規模なイベントだったが、恒例化して継続的に開催することで効果を高めてきている。

自地域で博覧会を開催する

- ・地方博覧会の開催は、通常のイベントよりアピール力が大きい。たとえば、『小樽博覧会（北海道小樽市）』『世界そば博覧会（富山県利賀村（現南砺市））』などがあるが、恒例化ができず、一回かぎりの打ち上げ花火に終わってしまうという限界もある。

マーケットに出向いて集客イベントやキャンペーンを行う

- ・新潟県安塚町（現上越市）、山形県西川町、新潟県黒川村では、東京に地域の個性（雪や牛）を持ち込んだキャンペーンを張っている。
- ・マーケットに出向くことは、消費者の反応を直接感じられるが、準備・実施などに多大な労力と資金、関係者の協力等が必要となるというリスクも背負っている。

マーケットでアンテナショップを開設する

- ・アンテナショップは、マーケットの志向を把握しつつ地域特産品の販売増進につなげることのできる有効な手段である。都道府県レベルでの出店は見られるものの市町村レベルでは未だに少ない。
- ・北海道池田町の『町営レストラン十勝（東京都八重洲）』や、新潟県黒川村の『浪漫亭（東京都市ヶ谷）』などもアンテナショップと同様の効果を期待した取り組みである。

（２）【マスコミ活用型】のアピール手法

- ・マスコミに報道される、いわゆるパブリシティは、無料である、高い信頼性がある、多くの人々に影響を与えるというメリットがある反面、自らコントロールできない、継続性を持たないなどのデメリットを持っている。ここではパブリシティ

を受動的に受け止めるばかりでなく、マスコミに取り上げてもらえるよう積極的に働きかける手法を考える。

マスコミに取りあげてもらえるように「話題づくり」を行う

- ・ポイントは、1)ネーミング、2)対比・意外性、3)最優価値（本物、一流、希少性、日本一・日本初等）4)限定（人数制限による話題性）5)優越（著名人、著名な出身者の活用）などをマスコミにアピールし、他地域との違いを強調することである。
- ・また、TVドラマや映画、小説の舞台となったことをアピールするのも有効である。

マスコミにDMを発送し情報を流す

- ・話題づくりだけでなく、それをマスコミに積極的に知らせることも重要である。マスコミも目新しいニュースを探そうと常にアンテナを張りめぐらせている。また、直談判するという積極的なやり方もある。

インターネットでホームページを開設し地域情報を広く発信する

- ・インターネット上にホームページを開設し「新着情報」を発信し続けることは、もはや必須の取り組みである。ここでのポイントは、1)まず見やすいHPをつくること、2)キーワードに注意を払うこと、3)双方向性を最大限に活用すること、である。

（3）【草の根展開型】のアピール手法

- ・【自力販促型】や【マスコミ活用型】よりもターゲットを限定し、様々なネットワークを通じて地域の魅力をアピールしていくものである。この手法でアピールに取り組む場合、どれだけ力のある応援団を形成できているかがカギとなる。

ターゲットをしぼって来訪者の誘致を図る

- ・ターゲットを絞ることで、効果を発揮する場合もある。たとえば地吹雪ツアーの青森県金木町（現五所川原市）は「雪が降らない地域の人」、日本のエーゲ海を標榜する岡山県牛窓町（現瀬戸内市）は「若者」など、最も興味を惹くであろう対象者をターゲットにしている。
- ・また、地域づくり表彰を受賞した地域では、先進地として認知されることで、他の自治体からの「視察団」をターゲットとしたビジネスを生むこともできる。

様々な地域連合を仕掛けて関係者を誘致する

- ・全国ネットの会合を開くことで、地域づくり関係者を誘致することが可能である。積極的に音頭をとって地域サミットの開催や広域連携を呼びかける方法もある。
- ・たとえば静岡県掛川市は、『都市計画家会議』『一豊&千代サミット』『二宮尊徳サミット』などを開催し、知名度を高め、多くの関係者を誘致することに成功した。

外部ネットワークを活用する

- ・地域に関わりのある著名人や町出身者、広域連携の関係者等を地域の外部応援団・ファンとして組織化あるいはネットワーク化するものである。
- ・著名人が地域のファンとなることで、地域イメージや知名度が高まるだけでなく、地域政策ブレインや広報マンとして活躍することや、連鎖的に別の著名人を惹き込むことも期待される。

会員・町出身者の口コミにより地域を売る

- ・口コミは目に見えないところで展開されるが、そのスピードは早く、範囲も広範に及ぶ。メールなどインターネットを通じての話題の広がりも「口コミ」と呼べる。
- ・口コミをうまく利用できれば、絶大な効果が期待できる。そのためにも、顧客に良好な印象を持ちつづけてもらえるような不断の努力が必要である。

市町村長やリーダーが広報マンとして地域をアピールする

- ・市町村長やリーダーの公務等での首都圏への出張は、中央官庁や出先機関、都道府県庁職員とのネットワークを構築できる格好の機会となる。事業推進にあたっては、所轄官庁へのアピールも大切なことである。

エージェント、TV局等のマスコミに協力を依頼し来訪者の誘致を図る

- ・エージェント、TV局等のマスコミは、アピールのプロである。積極的な働きかけをすることによって、よりターゲットを地域へと惹きつけることが可能である。
- ・しかし、他力本願では、長期的な地域活性化は望めない。エージェント等の活用は、あくまでも多岐にわたる手法のうちの一つと位置付けることが大切である。

4．地域の魅力を陳腐化させない手法

- ・地域資源を活かした商品づくりに成功しても、いずれは陳腐化してくる。地域の魅力を陳腐化させないためには、絶えず新しい魅力を創り続けることや新しい魅力を孵化しつづけることが必要となる。
- ・継続的に地域の魅力を創りだし続け、「一度訪れれば用が足りる地域ではなく、絶えず何か変化している地域（注目すべき地域／目が離せない地域）となる取り組みが重要となる
- ・地域を陳腐化させないためには、継続した魅力商品を創ること、情報戦略を巧みに使って魅力を維持すること、結果として顧客化（リピーター確保）を図ることの3つに取り組むことが必要である。

（1）商品の集積による陳腐化防止の手法

- ・陳腐化しない、飽きられない観光地づくりのためには、一定のピッチで新たなサービスや活動メニューを打ち出して集客のための商品ラインナップを整えていく必要が

ある。ここで一定のピッチとは2年～5年。これは、新しく集客商品を創っても、その有効な効果期間は長くても5年以内と考えておくことが大切である。

同じコンセプトで商品づくりを行い、類似した商品のメニューを増やすことにより地域の魅力を深める手法

- ・同じ、コンセプトによって第一弾の商品と類似した商品を地域に集積することにより、商品のメニューを増やし総体として地域の魅力を深めていく手法である。既存の地域イメージを柱にして、関連する魅力を付加することでさらに地域の魅力を深めていく。
- ・例えば、「ワインを柱に「味・音・香り」のまちづくり」、「スポーツ基地を柱に文化施設を集約的に整備」、「冬期シーズンのリゾート基地から通年型の「自然王国づくり」」などがある。
- ・この手法で商品を継続的に創出すれば、利用者（来訪者）に“変わらないもの”と“絶えず変化しているもの”の両方を感じてもらえる地域となることも可能である。

新しいコンセプトに基づいて商品を付加することにより魅力の幅を広げ、マーケットを広げる手法

- ・第一弾の商品づくり以降、新しいコンセプトに基づいて、商品を投入する手法である。地域内に様々なコンセプトに基づく商品を展開することで、複数の顧客層を取り込むことができ、結果としてマーケットの幅が広がってくる。
- ・が専門店化する手法ならば、こちらはスーパーマーケット化する手法と言える。ただし、様々な型の新商品を導入することに走りすぎで、＜スーパーマーケット型の観光地＞とならないように注意する必要がある。

（2）情報戦略による陳腐化防止の手法

- ・情報戦略による陳腐化防止の手法とは、具体的に言うと商品充実の弾みとなるよう地域づくりの表彰の受賞を狙うことである。
- ・権威ある第三者から、地域（商品）づくりに対する正当な評価を得ることによって地域の格が上がること、5～6年毎に受賞することが人々の記憶を継承する意味から効果的であること等が地域イメージの陳腐化を防ぐことにつながる。
- ・さらに、地域内には誇りを与えそれがやる気づくりに繋がること、地域外に対しては新たな情報が発信されることからマーケットの幅を広げることに繋がる。

（3）顧客化（リピーター確保）の手法

再来の気持ちにさせる手法（顧客を惹きつける）

- ・顧客化の1番目は、顧客を惹きつけることである。そのためには、独自性、明瞭性と「ターゲット、メッセージ、媒体を絞り込んだ」集中したマーケティング活動が必要である。
- ・例えば、「もてなしの心と気配りをさりげなく展開する」、「不満足顧客に対してきめ

細かく対応する」などの対応が必要となる。

再来の必然性をつくる（顧客を維持、囲い込む）

- ・次は、顧客を維持し囲い込むことが必要である。そのためには、双方向のコミュニケーション、顧客との協力関係が欠かせない。出来る限りコミュニケーションの回数を多く、そして、密度の濃い関係が築ける仕組みづくりが必要になってくる。
- ・例えば、「一度に全てを見せない、見られない仕組みづくり」、「継続して体験できる商品メニューの開発」を検討する。

再来することで得となる仕組みをつくる（ファンを増やす。愛着心を育む）

- ・リピート客をさらに愛好者に育てることが必要である。愛好者になれば、顧客自信が情報発信者（宣伝者）となり、クチコミなどの効果が大きくなる。そのためには、継続的に惹きつける工夫（継続性）と、発信している情報が常に一貫している（一貫性）ことが重要なポイントとなる。
- ・そのためには、例えば、「地域のファンクラブを組織化して特典や情報を与える」、「次回利用できる割引券等の特典の付与」等が考えられる。

・地域全体での取り組みに展開するための手法 ……………

- ・始動期に中核的となって推進する人材を組織したが、遊休地域資源を活かした商品づくりを進めることを通じて、中核組織の求心力を維持・強化するとともに、応援団をより広める等の地域全体の取組みへと展開していくことが望まれる。
- ・組織の拡大を図るには、組織・地元のやる気を起こさせること、地元を意識を広めること、中核的組織が進めてきた取組みを地域全体に展開することを行う必要がある。

1．組織・地元のやる気を起こさせる手法【推進組織の求心力の強化】

- ・遊休地域資源を活かした商品づくりに取り組んでいる組織の活動パワーを高めていくとともに、地域づくりへの取り組み内容を広く地域に展開し理解を得ることが必要がある。
- ・この地域にやる気を起こさせ、意識を広めていく手法は、強制的やる気づくり、創造的やる気づくりと呼べる2種類の手法に大別できる。前者は即効性が期待できるものの多用することは難しいことから“外科的処方”であり、後者は逆の特徴があることから“漢方薬的処方”ともいえるものである。先行事例によると、リーダー達はこの両方の手法をバランスよく使い分けて、組織の士気を高めている。特にここ一番では強制的に即効性のある手法を講じつつ、一方では夢と誇りにより地道で継続的な取組みに心がけている。

（1）強制的やる気づくり（外科的処方）

- ・強制的にやる気を起こす手法とは、危機感をあおる手法である。これには、
 - 劣等感を示す
 - 将来を憂える
 - シンボルの喪失を訴える
 - 仮想敵を作る
 などの手法がある。

（2）創造的にやる気を起こす（漢方薬的処方）

- ・創造的にやる気を起こす手法とは、夢と誇りを熱く語る手法である。これには
 - 《夢を語る》
 - 将来の地域の姿を示す
 - 時代の動向をいち早くキャッチした夢を語る
 - 標語やスローガンにより端的に夢を示す
 - 住民の願望を目標に託す
 - 《誇りを語る》
 - 地域学を学ぶ等の勉強会の開催
 - 地域の良さに光を当ててアピールする

外の人の目で評価してもら
マスコミに注目させる
などの手法がある。

2. 地元への意識の広め方の手法【推進組織の拡大】

- ・遊休地域資源を魅力あるものとして商品づくりを行い、それを地域内外に広めていくためには、地元の協力を得ることが必要となる。地元への意識の広め方には、危機感刺激型の展開手法、地域胎動アピール型の展開手法、外部評価型の展開手法、シンポジウム型の展開手法（シンポジウムで市民に気づき、やる気を促す）がある。
- ・これらの手法を通じた取り組みは中核となる組織に応援団として迎え入れる等、推進組織の拡大につながるものとなる。

（1）危機感刺激型展開手法

- ・「広報誌の継続発行」、「地区懇談会」、「勉強会の開催」、「ワークショップの開催」等で地域住民に危機意識（地域がおかれている立場）を語り、「これからの地域のあり方」を考えてもらう機会を創出することで地域住民の意識を広める。

（2）地域胎動アピール型展開手法

- ・地域がまさに動いていることを地域住民にアピールする。例えば、「実験的・先導的プロジェクトの実施」、「プレイベントの実施」、「スローガンやテーマソングづくり」等の手法がある。
- ・この場合、目に見えるもの、わかりやすいことを通じて地域が動いている姿を見せ、地域作りへの夢や興味を刺激するとともに、自分たちも楽しむことで、自ら協力・参加し、協力の和や意識が広がってくる。

（3）外部評価型展開手法

- ・「著名人の評価」、「マスコミの注目」、「コンクールでの受賞」、「著名人の来訪」等、外部からの評価を受けたことで、地域住民の誇りを刺激し、地域作りの意識を広めることに繋がる。

（4）シンポジウム型展開手法（シンポジウムで市民に気づき、やる気を促す）

- ・シンポジウムの開催等により、広く地域・地域住民等に対して、地域資源を活用した活動を普及啓蒙し、その認知度を向上させる。市民の理解の促進を図るためには、講演だけでなく当該地域や全国での実践例の紹介を行うことが有効である。
- ・特に身近な地域の事例の紹介は、地域資源の種はどこにでもあること、誰でも担い手になれること」に気づいてもらい、自分もできるというやる気を引き出す格好の機会となる。

3. 取り組みを地域全体で展開するための手法

- ・遊休地域資源を活かした商品づくりを通じて地域の魅力を陳腐化させないのと同様に、中核となって推進する組織においても、地域全体への取り組みへと展開することによって、地域づくりへのパワーを持続する必要がある。

（１）『縁』を活かした連携・ネットワーク化

- ・遊休地域資源の発掘からそれらを活用した商品づくり段階までの取り組みを、地域全体で組織的に展開することが必要である。
- ・その際には、地域の持つ「地縁」、「血縁」、「職縁（産業）」、「同世代性」、「同名」等の共通する『縁』を頼りに多くの連携・ネットワーク化を組織的に展開することが有効である。

（２）柔軟に組織の拡大・統合

- ・地域資源の活用の担い手を創出・育成し、地域経済の活性化を図るためには、市民、支援者、行政等の関係団体とのネットワークを構築し、多様な機能の主体で構成するプラットフォームとして参加者間の連携を図ることが求められる。
- ・それぞれの支援機関が自らの強みを必要に応じて持ち寄って支援していく。
- ・プラットフォームは、「初めにネットワーク有りき」ではなく、必要に応じてネットワークを組む、いわば、WIN-WIN関係を持つアメーバ型のネットワークを構築する。

（３）後継者の人材を発掘・育成・活用

- ・組織、地域にやる気を起こさせる手法として、「地域学を学ぶ」等の勉強会の開催を挙げた。「地域を知る、地域を考える」段階から地域住民との良好な関係を築くことで、やる気をおこさせるだけでなく、「地域づくり」に投入できる人材を組織的に輩出できる取り組みへと展開ができる。
- ・地域づくりの初期の段階で実施してきた自主勉強回答の成果を礎にして、より開かれた人づくりのための手法を組織的に展開し、地域が目指す地域づくりに関わる人材として育成することが必要となる。

．まとめ

1．どうやって地域資源を見出せばよいか？

- ・ 地域には、魅力を生み出して人を惹き込む遊休資源が必ず存在する。これといった資源がないと言う嘆きの地域はない。
- ・ 地域資源を見出すには、(1)風土・暮らしぶりの再認識、(2)歴史・史実からの発見、(3)無くなったもの・無くなりそうなものから見出す、(4)マイナス要素を逆にプラスと考える、(5)マーケット（利用者）の志向から地域を見直す等、様々な手法が存在する。
- ・ 重要なのは、「この地域には何も無い」と諦めてしまうのではなく、視点を変えて（利用者側の視点に立ち）、日常見慣れた風景・風土・暮らしぶりなどを見つめ直すことである。そして、創意工夫と地道な努力を積み重ねていくことである。

2．誰がそれを進めるか？

- ・ 遊休資源を効果的に活用し地域の魅力に転換していくためには、その担い手が必要である。
- ・ 組織的な地域づくりを進めるために、(1)リーダー及び参謀のコアメンバーと、(2)それを支援する応援団・親派が必要不可欠である。
- ・ リーダー格の人材が存在している場合とリーダーを担ぎ出す場合とがあるが、いずれの場合においても、リーダーには、(1)「徳」としての哲学者、(2)「経済」としての経営者、(3)「実践」としての戦略家などの資質が求められる。また、リーダーを補佐する参謀には、(1)外部調達型と(2)内部育成型の2つのタイプが存在する。
- ・ また、効果的取り組みを実現し組織を拡大していくためには、このリーダー又は参謀が「コーディネーター」としての機能を果たすことが要請される。
- ・ 応援団・親派の創りだし方には、(1)新たな縁を活かして地域内外に人脈を拡げ、応援団へと展開する手法と、(2)個人的・既存人脈を活かして地域内外に人脈を拡げ応援団へと展開する手法がある。
- ・ これらの手法を通じて、最終的には地域全体一丸となって取り組む状況を実現することが重要である。

3．どうやって商品づくりにつなげて、どのように進めるか？

- ・ 遊休地域資源を地域の魅力に転換する取り組みの実践手法は、(1)遊休地域資源を活かした商品づくりの手法と(2)地域全体での取り組みに展開するための手法の2つ大別される。また、商品づくりと取り組み展開の何れにおいても、取組みが尻窄まりにならないように、魅力の陳腐化防止と組織としての活力（求心力）維持・向上という継続・発展的

な気持ちをもって取り組むことが重要である。

（１）遊休地域資源を活かした商品づくりの手法

- ・まず必要なのは、遊休地域資源の商品づくりである。これには、マーケット志向型加工法、複合商品型加工法、地域イメージ先行型加工法、地域資源保全型加工法などが存在する。
- ・次に、商品の魅力づけが必要である。これには、対比を商品づくりに盛り込む、最優価値の冠を付す、限定感で訴求する手法などが存在する。
- ・次に、マーケットへのアピールが必要である。これには、草の根展開的手法、自力販促型手法、マスコミ活用・連携型手法などが存在する。
- ・更に、地域の魅力を陳腐化させないために、商品の集積による陳腐化防止の手法、情報戦略による陳腐化防止手法、顧客化（リピーター確保）手法などを講じることで、地域の繁栄を継続させていくことも重要である。

（２）地域全体での取り組みに展開するための手法

- ・商品づくりの活動と並行させて、まずは推進組織の求心力を強化する取り組みも必要となる。組織・地元のやる気を起こすには、強制的やる気づくりの手法と創造的やる気づくりの手法が存在する。
 - ・推進組織を拡大し、地元へと意識を広めるには、危機感刺激型展開手法、地域胎動アピール型展開手法、外部評価型展開手法、シンポジウム型展開手法などが存在する。
 - ・更に、継続的な取り組みとして定着させるために、『縁』を活かした連携・ネットワーク化、柔軟な組織の拡大・統合、後継者の人材の発掘・育成活用などを実施していくことも重要である。
- ・今回取りまとめた調査成果は、テーマ別を実施した連携省庁の個別調査の内容と全体の検討委員会における内容から、総合的に抽出したものである。よって、ここで述べた内容は、都市部・農村部・山村部のいずれの地域においても適用可能な汎用性ある手法となっている。
- ・どこの地域にも必ず存在する遊休地域資源を見極め、地域全体の取り組みとして、これらの資源を商品として磨きあげていくことで、遊休地域資源は地域の魅力に転換されていくはずである。本報告書を有効に活用し、一つでも多くの地域が地域再生を果たすことを願い、本報告書のまとめとしたい。

．委員会スケジュール

- ・本調査委員会の開催概要は、以下のとおりである。

開催日	内 容
平成 16 年 12 月 22 日 佐原市役所	第 1 回委員会 ・今年度調査の確認 ・地域資源について
平成 17 年 1 月 13 日 佐原市役所	第 2 回委員会 ・全国の地域活性化事例について ・佐原市の地域資源と地域活性化活動について
平成 17 年 2 月 10 日 佐原商工会議所	第 3 回委員会 ・地域資源を地域の魅力に変えるには ・地域資源を活用する仕組みについて
平成 17 年 3 月 3 日 佐原市役所	第 4 回委員会 ・連携省庁の個別調査の報告
平成 17 年 3 月 10 日 佐原市役所	第 5 回委員会 ・報告書の内容検討 ・創設を期待する制度について

委員名簿

- ・本調査委員会の委員は以下のとおりである。

区 分	氏 名	所 属 等
学識経験者	武藤 博己	法政大学法学部教授（法政大学地域活性化センター委員）
	大下 茂	立教大学観光学部兼任講師
	鳥海希世子	東京大学大学院学際情報学府（湘南市民テレビ局）
企業関係	堤 義明	佐原商工会議所 専務理事
	角田 敏郎	水郷佐原観光協会事務局長
	永野 光男	㈱ ぶれきめら常務取締役
	伊能 久敬	㈱ ゼットやっぺい社代表
NPO関係	土居 元	NPO法人千葉自然学校
	谷田部昇一	小江戸さわら会代表世話人
	薄根 里絵	通訳ボランティア
	大原 秀男	NPO 佐原香取丁子 文化の郷
行政オブザーバー		経済産業省関東経済産業局産業振興課（事務局）
		農林水産省関東農政局農村振興課
		農林水産省関東農政局農村整備課
		林野庁国有林野部業務課
		環境省自然環境局総務課
		国土交通省関東地方整備局広域計画課
		国土交通省関東運輸局観光振興課
		千葉県商工労働部観光コンベンション課
		佐原市経済環境部商工観光課
		茨城県商工労働部中小企業課
		鹿嶋市環境経済部商工観光課
		潮来市環境経済部観光商工課

．参考文献

- ・本報告書の総括の作成にあたり、下記文献を参考とした。

大下茂（2000.12）『集客型地域づくり手法の体系化に関する研究』
東京工業大学 学位論文

関東経済産業局 観光コミュニティビジネスの創出育成を通じた遊休地域資源
の活用手法に関する調査

・ 調査概要（調査の趣旨と目的）	33
・ 佐原市の地域資源と地域課題	34
・ 観光コミュニティビジネスの創出育成を通じた地域資源の活用手法	38
・ モデル事業の概要	43
・ モデル事業の効果の検証	49
・ 今後想定されるステップ	52

．調査概要（調査の趣旨と目的）

1．調査の趣旨

優れた地域資源（地場産品・観光スポット・豊かな森林資源等）を保有しているものの、それが地域の魅力として有効に機能していない地域が多い。

こうした地域においては、新たな地域資源の獲得はもちろんであるが、地域に存在する遊休資源（モノ・人材）を掘り起こし、地域の魅力に転換していくことが必要である。これを実現するためには、様々な障害を乗り越える必要があると考えられるが、参考事例調査や、連携主体による様々な切り口によるアプローチ、モデル事業の実践等を通じて、その手法を明らかにしようというのが本調査の趣旨である。

2．調査の目的

都市観光に力を入れている佐原市をモデル地域として、観光コミュニティビジネスを創出・育成して、都市部において、これまで地域に埋もれ、活用されていなかった遊休地域資源に、+ の要素を加えたり、コラボレーションにより、魅力ある地域資源として活かす仕組みや手法を検討することを目的とする。

3．調査の問題意識（仮説）

本調査の考え方は、問題意識から仮説を設定して、それを検証する形ですすめた。

- ・問題意識（仮説）：有効活用可能な遊休地域資源を生かす手法を解明することができれば、地域は再生できる！

4．調査の内容

遊休地域資源を活用する担い手として、観光コミュニティビジネス創出・育成に基づくモデル事業を実施し、その効果を検証した。

（1）普及啓発・環境整備促進モデル事業

- ・普及啓発・環境整備促進モデル事業では、地域へのコミュニティビジネスの普及啓発を目的とし、併せてコミュニティビジネスの創出育成の環境整備を進めることを目的に事業を展開した。具体的には、基調講演と事例発表からなるコミュニティビジネスシンポジウムを開催した。

（2）担い手発掘・育成モデル事業

- ・遊休地域資源の活用の担い手となる既存コミュニティビジネスの発掘やコミュニティビジネス予備軍の掘り起こしと育成を目的とし、コミュニティビジネス起業化講座、先導的コミュニティビジネス支援（成功事例の創出）モデル事業を実施した。

（3）コミュニティビジネス中間支援機関設立支援モデル事業

- ・平成17年1月に設立された第3セクターのまちおこし会社「株式会社ゼットやっぺい社」に対して、中間支援機関のための環境整備支援を行った。

・ 佐原市の地域資源と地域課題

1 . 佐原市の地域概要

(1) 地域概要

・ 佐原市のまちの特性、特産、イベント、観光資源などの地域概要は以下のとおりである。

【北総の小江戸】

- ・ 県の北東部、茨城県に接する。江戸時代より利根川舟運で繁栄した商業都市で、北総地域の中核都市。市街地には往時の面影を残す江戸時代から昭和初期の蔵造りや商家造りの古い町並みが残る。肥沃な耕地に恵まれた首都圏の食料供給基地。水と緑あふれる水郷の里。
- ・ 佐原市の歴史は古く、香取神宮の神事に使用する土器「浅原(サワラ)」を奉納していたことが地名の由来とも言われている。また、江戸時代には、利根川水運の発達により、産物の集積地として発展し、「北総の小江戸」と言われ、伊能忠敬のゆかりの地でもある。

【町並み景観整備】

- ・ 小野川周辺と香取街道沿いの歴史的町並みは、重要伝統的建造物群保存地区および水の郷・日本の残したい音風景百選に選定された。今後も観光資源として整備を進める。

【特産・地酒】

- ・ いかだ・すずめ焼、和傘、張子、ラフィア、さつまいも(千葉県一の栽培面積)、水郷梨、早場米、落花生、芋菓子(焼き芋パイ、芋きんつば、芋アイス)、草だんご(香取神宮参拝土産)
- ・ 酒:東薫、雪山

【イベント】

- ・ 香取神宮神幸祭(4月)、あやめまつり(5~6月)、八坂神社祇園祭(7月)、はす祭り(7~8月)、水郷佐原花火大会(8月)、諏訪神社秋祭(10月)

【世界一・日本一】

- ・ 世界一の花菖蒲・ハス栽培日本一(佐原市立水生植物園:400種・花菖蒲、花蓮など)
- ・ 山車の人形の大きさ日本一(佐原の大祭)
- ・ 大ヒラギ(根回り5m45cm、樹齢約300年)

【観光】

- ・ 香取神宮(国指定重要文化財)
- ・ 佐原市立水生植物園(水と緑の自然環境を生かした植物園で、壮大に広がる園内にはアヤメ、カキツバタ、花菖蒲100万本と色とりどりの花が咲き誇る)
- ・ 加藤州十二橋(十二橋巡りの舟がある)
- ・ 伊能忠敬旧宅・伊能忠敬記念館(国指定史跡の旧宅と遺品展示記念館)
- ・ 水郷佐原山車会館(山車祭りに使うケヤキで作られた山車2台を常設展示)
- ・ 佐原の大祭山車祭(山車が各町内を練り歩く。佐原の大祭は例年夏と秋に開かれる。夏祭りは山車10台、秋祭りは山車14台)
- ・ 佐原地区の土蔵や商家の町並み(南北500m、東西300m地区を平成8年に重要伝統的建造物群保存地区選定)
- ・ 市街地を流れる小野川とその周辺に残る歴史的な町並み(江戸後期から昭和初期にかけての町並み)
- ・ 東国一の宮で旧官幣大社である香取神宮と杉木立
- ・ へら鮒釣りのメッカ横利根川
- ・ 千葉県立大利根博物館(水郷地帯の自然、風俗、農機具などを展示)
- ・ 地図の町・さわら(江戸時代に実測日本地図を作成した伊能忠敬を育んだまちとしてイメージアップを図る)
- ・ 香取神宮の森(幹周り3m以上の杉の巨木が林立し、イヌマキ、モミノキの大木が見られる)
- ・ 神道山総合公園(古墳、自然環境を生かした公園)
- ・ 香取神宮宝物館(神宮に残る宝物、資料を展示)

【出身者】

- ・ 伊能忠敬(江戸後期の測量家)、長谷川裕一(漫画家)、熱田貴(ソムリエ)

(2) 佐原市の概要

土地・人口

1) 土地

面積 119.88 k m²

2) 人口 (平成 16 年 12 月 1 日現在の人口と世帯数)

- ・人口 47,798 人、世帯数 15,844
- ・減少に転じた人口、増加する世帯数 (国勢調査)
- ・平成 12 年国勢調査では佐原市の人口は減少に転じたが、世帯数は増加しており、核家族化が進んでいることが伺われる。
- ・やや高齢者比率が高い人口構造
- ・佐原市の若年人口、生産年齢人口、高齢人口の構成比は、それぞれ 14.3%、71.5%、21.6% である。千葉県、茨城県に比べて高齢人口がやや高くなっている。
- ・年齢 5 歳区分の分布構成を見ると、50 ~ 54 歳に大きな山がある。今後、5 ~ 10 年の間に定年を迎える層が多く、退職者に対する対応が必要となる。

産業

1) 農業

- ・佐原市の農業は、水稲・畑作・畜産に大別され、昭和 30 年代以降の高度経済成長と消費型生活への移行によって、農家人口は減少し、後継者不足による農業労働力の高齢化が進み、兼業化の進行による農業経営の粗放化さらには、地力減退・農業機械への過剰投資による収益性の停滞等で、他の産業に比べて農業の社会的相対的地位は年々低下を続けている。

2) 漁業

- ・利根川・与田浦川を中心にわずかではあるが、内水面漁業が営まれている。近年、就業者の減少や環境汚染の進行、外来魚の増殖等により漁獲量は年々減少する傾向にある。市内の内水面は、釣り客にとっては人気が高く、観光的側面を重視した漁業振興を図ることが必要。

3) 商業

- ・かつては、北総の商業都市として栄えた本市も年々その商圈を縮小しており、それに伴い活力を減衰させ、空き店舗も増えつつある。
- ・事業所数、従業員数の動向を見ると 1 店舗当りの大型化 (大型店の進出) が進んでおり、既存の地元商店の衰退が伺われる。
- ・平成 12 年度に重要伝統的建造物群保存地区や豊かな水辺環境を活かし、観光・レジャー・文化等が融合する街づくりを目指した「中心市街地活性化基本計画」を策定。平成 14 年 5 月 1 日には、佐原商工会議所が TMO となり、また、同年 4 月 1 日には第三セクターのまちおこし会社 (株) ぶれきめらを設立。
- ・平成 17 年 1 月には、佐原市で 2 つ目の第三セクターのまちおこし会社 (株) ゼットやっぺい社を設立した。

4) 工業

- ・ 中小・零細の企業（事業所）は散在するものの、大規模・近代的な企業は少なく、生産力は低い水準で推移し、雇用面でも若年層の就業機会を充足するものではない。
- ・ 事業所の業種構成は、「食料品」が23.0%を占め、以下、「電気機械」、「プラスチック」となっている。千葉県、茨城県と比べて、「食料品」に特化した業種構成である。

5) 観光

- ・ 首都圏を中心に年間約403万人（平成14年）の観光客を集めている。
- ・ 歴史的文化的観光資源を活かし、本宿耕地地区の農業公園・中心商業地区との連携をはじめ、豊かな森林資源の活用や観光農業等との連携、様々なイベントを含めた地域資源の発掘など、産業の連携やネットワーク化による観光地づくりが求められる。

観光資源

1) 顕在化している観光資源

- ・ 観光資源としては、水郷の自然を構成する水生植物園のあやめ・加藤洲十二橋・利根川・与田浦、文化・歴史資源として香取神宮等の神社・伊能忠敬の旧宅等がある。また、「重要伝統的建造物群保存地区」に選定された小野川沿いとその周辺の町並み・伝統の祭りがある。
- ・ また、佐原市の町並みや伝統的建築物は、映画やCMなどに活用されるなど映像の宝庫でもある。

2) 潜在的な地域資源

- ・ 地元の人しか知らない隠れた地域資源もある
 - a. オオタカやハヤブサ等、猛禽類の生息地
 - b. 川に太陽が沈むビューポイント
 - c. 昔の農村風景が残っている。

- ・ 地元の人にも気がつかない地域資源もある

地域資源には、地元の人にも地域資源と気が付かないものがある。普段の生活の中で地元の人にはあたりまえと思っているが、外部から見るととても魅力的に感じるものがあり、これも、大切な地域資源となる。

3) 活発な活動をしている市民グループがある

- ・ 市民・行政・商工団体・観光協会が連携して、まちづくり、観光交流等市民グループが活躍している。
- ・ 市民、高齢者、女性などが、さまざまな分野で「生きがいづくり」活動を展開。

佐原市の観光への取組み

- ・ 佐原市では、都市型観光、まちづくり型観光地づくりを目指して、さまざまな取組み、事業が動いている。

2. 地域資源を豊富に有する佐原市の悩み（課題）

（1）数多くの地域資源を有する佐原市の悩み（課題）

地域のブランド化がなされていないため損をしている

- ・地域資源が豊富な割には、地域資源の素材の良さがアピールできておらず、佐原市は有名ではない。たとえば、梨や芋などは、佐原市の農家はその作り方を各地に教えてきたが、他の地域が有名になり、佐原市の梨や芋はブランド化されていない。

地域住民の情報交換の場が不足

- ・佐原市の暮らしや生活の良さを伝える必要があるが、それには、佐原市に長く住んでいる人の意見を聞くことも大切である。例えば、日頃どのように地元農家と交流をしていくか、また、農家の人が何を作っているのかなど、さまざまな年代の人と交流し、活動していく必要があり、地域の人それぞれ話し合える場、情報交換の場が不足している。
- ・また、地域住民の中にも利用者はいるという視点が必要であり、佐原市情報について、市の内外の人間が共通認識を持っていく必要がある。

個々の産業の結びつきが希薄

- ・佐原市では観光が主要産業となってきた。一方で、駅前等の商店街では空き店舗が目立つ状況になっている。重要伝統的建造物群でも、商業に結びつくような情報発信する種がないため、観光と商業復活がなかなか結びついていない。

利用者重視の視点をもつ

- ・「地域の魅力」というと供給者側すなわち地域資源に固執しすぎ、需要側すなわちマーケットの利用者の視点を顧みずに進めることが多いが、「利用者（来訪者予備軍あるいは購買者予備軍）が求めているものを地域の中を隈なく探して、地域資源を組み合わせて利用者の欲求に触れるものを生み出す」という発想が必要不可欠である。
- ・魅力ある地域は、利用者（外からの来訪者ばかりではなく地元の人々も含めて）の視点から評価されるものである。

（2）活発な活動をしている市民活動グループが存在する佐原市の悩み

コーディネーターの不在

- ・佐原市には、まちづくりを中心に活発な活動している団体が数多くある。しかし、それぞれの活動団体をコーディネートする機能がない。

市民活動を地域の力に転換するサポートが必要。

- ・市民グループも地域資源である。これを地域の力に転換すること必要である。ボランティアからビジネスへ、もう一步踏み出してもらうためのサポートが必要である。

市民活動予備軍の掘り起こしが必要

- ・市民活動をやりたいと思っている人は佐原市の中にはもっといる。潜在化している予備軍を如何に掘り起こし、気づきを与えるかが課題となる。

地域資源の活用に意欲ある人材の育成が急務

- ・佐原市には、まだまだ、世に出ていない地域資源として農産物をはじめ利根川、横利根閘門等多数ある。埋もれた資源を商品化あるいは観光スポットとして売り出す人材が少ない。
- ・また、町並み、山車祭りなどの町おこしに係わっている人たちも高齢化が進展し、後継者育成が課題となっている。従って地域資源の活用に意欲のある人材の育成が急務である。

観光コミュニティビジネスの創出育成を通じた地域資源の活用手法

1. 観光コミュニティビジネスの必要性

(1) 佐原市におけるコミュニティビジネスの役割

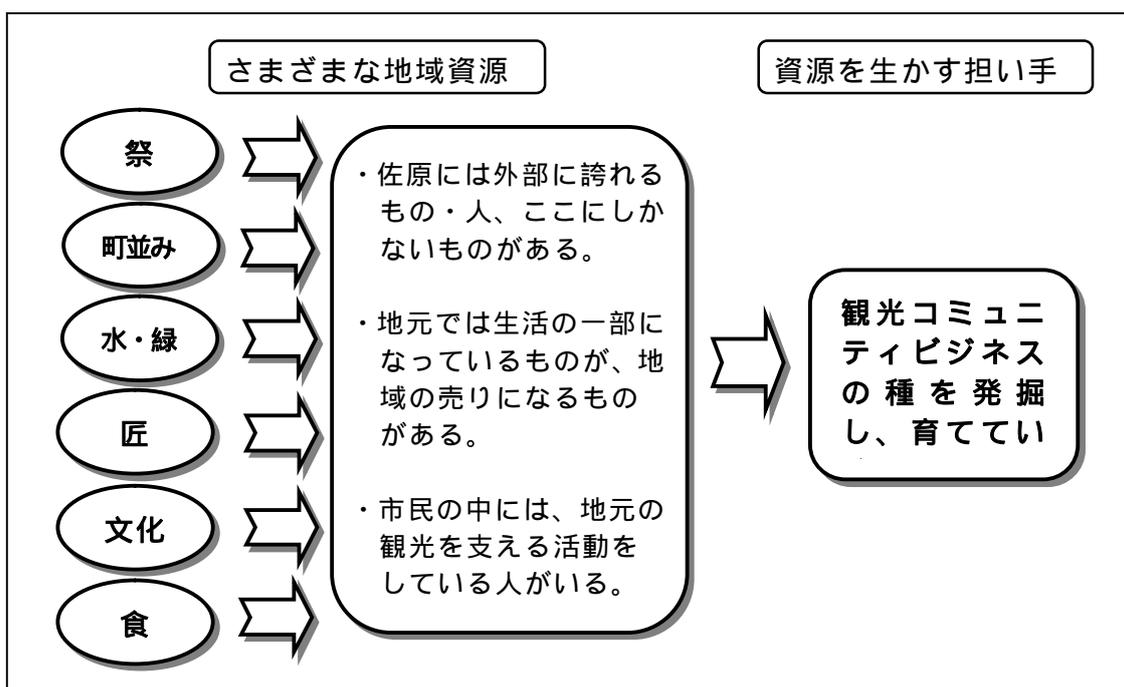
- ・コミュニティビジネスは、地域経済の新たな担い手としてNPO、コミュニティビジネスといった市民活動が注目されており、佐原市においても、町並み保存など観光関連の市民活動やコミュニティビジネスの予備軍が萌芽しつつある。
- ・こうした市民活動にビジネス手法を導入し、観光関連のコミュニティビジネスに育て上げ、また、地域に埋もれている観光コミュニティビジネス予備軍を発掘することで、佐原市が進めている「歴史的な情緒ある水辺を活かした観光まちづくり」の担い手として活躍を促すことが必要である。

(2) 佐原市には観光コミュニティビジネスの創出育成が有効

- ・佐原市の地域課題は、地域資源を活用した地域活性化（地域力の醸成）である。佐原市は、観光を核として、観光と他産業のコラボレーションで地域力を創造することが有効である。

観光と商店街、観光と農業、観光と漁業との協働

- ・佐原市におけるコミュニティビジネス創出育成は、観光を切り口として、佐原市が有している様々な地域資源を活かす観光コミュニティビジネスを創出・育成することが有効である。
- ・観光をテーマとして成功事例を導き出し（一点突破）、成功事例から得たコミュニティビジネスの創出育成のプログラムを他に応用する（全面展開）手法で、コミュニティビジネス創出育成に取り組むことも視野に入れる。



2. 観光コミュニティビジネスの創出育成を通じた地域資源の活用手法

佐原市の地域資源を活用する地域の魅力を創出するためには、観光コミュニティビジネスがその担い手となることが有効である。

地域資源を地域の魅力に転換する過程の中で観光コミュニティビジネスを如何にして関連させていくか（手法）について、

地域資源を洗い出す段階（観光コミュニティビジネスの創出）

地域を盛り上げていく段階（観光コミュニティビジネスの創出～育成）

地域を売り出す段階（観光コミュニティビジネスの更なる発展）

にわけて、各地域の事例や今回の調査を踏まえて以下に紹介をする。

（1）地域資源を洗い出す段階（観光コミュニティビジネスの創出）

地域資源を洗い出す手法1：外部の人の意見を聞いて地域の日常生活が魅力的な資源にする

- ・地域の中に住んでいるとなかなかわからないが、外部の人から見ると、とても魅力的な生活習慣がある（外部の人の意見が重要）。
- ・地元の「食」、グリーンツーリズムなど体験型観光が各地で実施され、成功をしている。
- ・地域の中にも、他地域と比較をして地域資源を語れる人材がいる。たとえば、
 - 1) Iターン、Jターン者等地域に移り住んできた方
 - 2) さまざまな地域で生活した経験をもつ転勤族または転勤族の妻
- ・Iターン、Jターン者は、地域に魅力を感じて、地域を愛するという思いが強い。さらに、様々な経歴・経験・ノウハウを持っている。

地域資源を洗い出す手法2：地域で活動している人・団体を認識する

- ・市民、高齢者、女性などが、「生きがづくり」活動を展開している。こうした市民活動家・団体も地域資源である。たとえば、地域のかつての記憶や歴史を独自に調べている歴史研究家を発掘し、その研究成果から地域資源を再発見することも可能である。
- ・地域内のどこに、どのようなコミュニティビジネス団体がいるのか把握することが必要である。コミュニティビジネスと一口で言っても、活動分野、組織形態は実に様々である。協働の相手、支援の対象であるコミュニティビジネスの実態を把握し、データベース化する。

地域資源を洗い出す手法3：市民参加型まちづくり勉強会等の場の設定

- ・地域で活動している人や団体の掘り起こし、Iターン・Jターン者を掘り起こしたら、それらの市民が互いに意見交換や話し合いができる場を設定することが必要である。

- ・観光コミュニティビジネス間の交流や観光コミュニティビジネス事業とその予備軍との交流によって、新たな地域資源を活用したビジネスが生まれてくる可能性が高い。年齢、経験などが異なる人々の交流が重要。話し合いの場を設定し、話し合いの積み重ね・継続から「知恵」を生み出していくことにより、地域資源の最適な組合せと選択が生まれる。

地域資源を洗い出す手法4：マイナス資源をプラス資源に転換する発想
＝観光コミュニティビジネスの出番

- ・今まで、迷惑施設、廃棄物やくずと考えられていたものを違った観点から見つめ直し、プラスの地域資源とする。

(2) 地域を盛り上げていく段階(観光コミュニティビジネスの創出～育成)

地域を盛り上げていく手法1：地域を学ぶ

- ・コミュニティビジネスは地域の課題や地域資源を知ることから始まる。地域を学ぶことで、地域が抱える課題は何か、強みは何かに気づく。
- ・地域の課題に対して、自分ができることの実践がコミュニティビジネスにつながる。

地域を盛り上げていく手法2：シンポジウムで市民に気づき、やる気を促す

- ・シンポジウムの開催等により、広く地域・地域住民等に対して、コミュニティビジネスを普及啓蒙し、その認知度を向上させる。市民のコミュニティビジネスに対する理解の促進を図るためには、講演だけでなく当該地域や全国での実践例の紹介を行うことが有効である。
- ・特に身近な地域の事例の紹介は、1)コミュニティビジネスの種はどこにでもあること
2)誰でもコミュニティビジネスの担い手になれることに気づいてもらい、自分もできるというやる気を引き出す格好の機会となる。

地域を盛り上げていく手法3：起業化講座でコミュニティビジネス予備軍を発掘する

- ・コミュニティビジネス予備軍発掘には、起業化講座が有効な手法になる。
- ・入門編と実践編に分けて起業化講座を開催する。入門編では、コミュニティビジネスの基礎的な考え方、地域資源の理解、起業化に向けた準備作業等を学び、実践編では、実践例の分析、ビジネスプラン等の作成を行う内容とする。
- ・起業化講座により、地域に埋もれていた(気が付かなかった)コミュニティビジネス予備軍が顕在化してくる。さらに、起業化講座などの開催を通して、コミュニティビジネス予備軍に、自分たちでもコミュニティビジネスを興せることへの理解を浸透させ、コミュニティビジネス事業者予備軍の底上げを図る。

地域を盛り上げていく手法4：身近な成功事例を示す

- ・身近な成功事例を示すことも有効である。身近な成功事例を目の当たりにすることで、市民は自分たちが地域課題解決の主役になれることを知り、あの人ができるなら自分にもできるという意識が高まることになる。
- ・また、成功したビジネスモデルには、学ぶべき事項が数多く入っているので、予備軍に対して生きた教材として有効である。

(3) 地域を売り出す段階（観光コミュニティビジネスの更なる発展）

地域を売り出す手法1：コーディネーターの発掘・登用

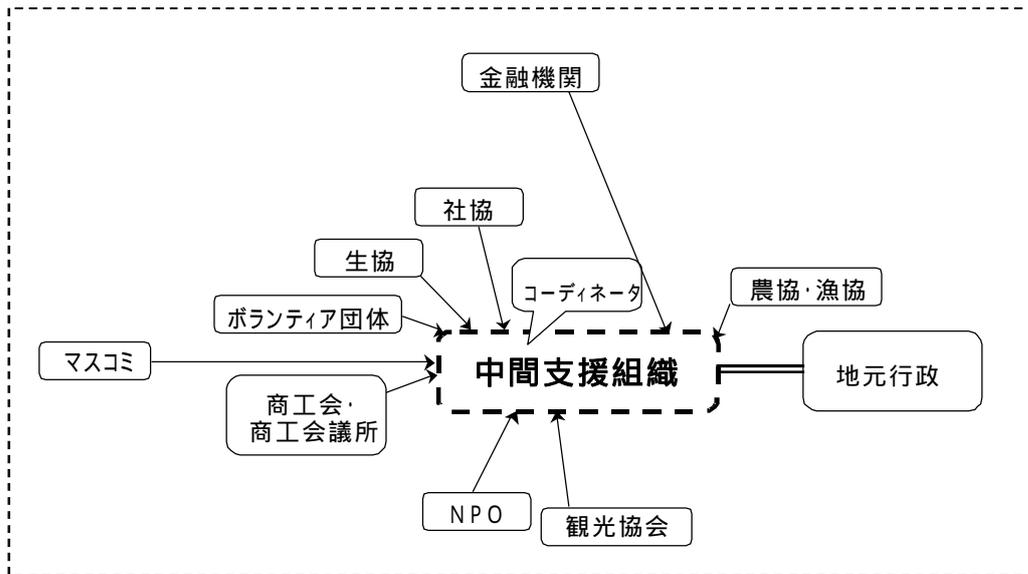
- ・中間支援組織の構築、ネットワークの形成において、コーディネーターは非常に重要な役割を担う。佐原市でも、観光コミュニティビジネスや市民活動団体をコーディネートする人材の重要性は認識されている。
- ・コーディネーターの役割は、観光コミュニティビジネス側とコミュニティビジネス支援者側を結びつけること、また、地域の中で個々の人・団体の活動をつなげることである。
- ・コーディネーターは、個々の情報を整理し、気づかない人・団体に気づきを促すこと。個が必要と感じればビジネスが起こる。コーディネーターは、気づきと背中を押す役割である。

地域を売り出す手法2：コミュニティビジネス支援の中核づくり

- ・コミュニティビジネスは、地域課題の解決など地域貢献度が高く、社会的意義を有することから、地域経済社会全体で連携して展開していくことが重要である。
- ・地域において、コミュニティビジネス創出育成していくために、コミュニティビジネス事業者、中間支援組織、市民、企業、行政間のネットワークを構築することが必要である。
- ・しかし、実際には、ネットワークの核となり、また、団体及びコミュニティビジネス団体・予備軍からの相談を、専門家につないだり、利害関係者との調整を行うコーディネーターを配置した中間支援組織が必要となる。

地域を売り出す手法3：プラットフォームの組織（応援団づくり）

- ・コミュニティビジネスを推進するには、コミュニティビジネス事業者、支援者、行政等の関係団体とのネットワークによるプラットフォームの構築が必要である。
- ・コミュニティビジネス支援についてそれぞれの機関が自らの強みを必要に応じて持ち寄って支援していく。プラットフォームは、「初めにネットワーク有りき」ではなく、必要に応じてネットワークを組む、いわば、WIN-WIN関係を持つネットワークを構築する。



．モデル事業の概要

1．今回実施したモデル事業

- ・平成 16 年度は、都市部でのモデル事業として観光コミュニティビジネスを育成して、地域資源を有効活用する手法を検討した。観光コミュニティビジネスの創出・育成を促進するため、「普及啓発・環境整備促進モデル事業」、「担い手の発掘・育成モデル事業」、「コミュニティビジネス中間支援機関設立支援モデル事業」を実施した。

(1) 普及啓発・環境整備促進モデル事業

- ・地域で観光コミュニティビジネスを創出育成する最初のステップは、地域にコミュニティビジネスを普及させ、認知度を高める必要がある。
- ・また、コミュニティビジネスは、行政・市民・商工団体・企業等地域全体で育てていくべきであり、コミュニティビジネスを受け入れる環境づくりがとても重要となる。
- ・そこで、普及啓発・環境整備促進モデル事業では、広く市民・行政・商工団体等を対象としてコミュニティビジネスシンポジウムを開催した。

(2) 担い手の発掘・育成モデル事業

- ・コミュニティビジネスシンポジウムによって、コミュニティビジネスに気づいた市民に対する次のステップは、こうした予備軍を発掘し、事業化までの道筋を示し、コミュニティビジネス事業者として育成することが必要である。
- ・そこで、担い手の発掘・育成モデル事業では、まず、起業化講座によるコミュニティビジネス予備軍の発掘を行なった。さらに、先導的コミュニティビジネス支援（成功事例の創出）モデル事業を展開して、コミュニティビジネス事業者に対して支援を行い、コミュニティビジネスに対する支援策のあり方を検証するとともに、成功事例を創出することで、潜在的なコミュニティビジネス事業者に気づき促すことを目的に事業を展開した。

(3) コミュニティビジネス中間支援機関設立支援モデル事業

- ・先進事例を見ても、コミュニティビジネス創出・育成のためには中間支援組織や民・産・官が協働する支援組織（プラットフォーム）が有効である。
- ・そこで、コミュニティビジネス中間支援機関設立支援モデル事業では、平成 17 年 1 月に設立された 3 セクのまちおこし会社「株式会社ゼットやっぺい社」に対して、中間支援機関のための環境整備支援を行うとともに、中間支援機関を機能させるため、行政、商工会議所、企業等既存機関との連携づくりを行った。

(4) その他

- ・コンセンサスの形成、地元行政の支援強化を目的に、関東経済産業局総務企画部長が、佐原市長を訪問し、佐原市におけるコミュニティビジネス創出推進に向けた支援策等について意見交換を行った。

2. 普及啓発・環境整備促進モデル事業

- ・普及啓発・環境整備促進モデル事業として、コミュニティビジネスシンポジウムを開催した。

(1) シンポジウムの目的

- ・「みんなが主役！コミュニティビジネスが地域の元気を呼び覚ます」をテーマに、コミュニティビジネスの専門家やNPO活動等の実践者を招いて、地域資源を活用したコミュニティビジネスの可能性とその普及・啓発することを目的としてシンポジウムを開催した。
- ・コミュニティビジネス事業者予備軍の掘り起こしと市民、行政職員、商工団体に対し、コミュニティビジネスの認知度を高めることが主な目的。

(2) 開催概要

開催期日	平成 17 年 3 月 13 日（日） 13：30～16：30
開催場所	佐原市中央公民館 3階大会議室
対象者	起業化講座参加者、市民活動団体（NPO含む）・会員、まちづくり活動への参画を希望する市民、コミュニティビジネスに関心のある市民、商店街・農協・漁協等関係者、企業関係者 等

(3) プログラム

【基調講演】	テーマ：「コミュニティビジネスとは何か（仮題）」 法政大学社会学部 教授 岡本義行 氏
【事例発表1】	テーマ：「地域のニーズをビジネスに！地域に貢献する商店街」 株式会社アモールトワ 代表取締役社長 田中武夫 氏
【事例発表2】	テーマ：「コメの生産地と消費地を結ぶおこめナビ事業」 NPO法人TINA 代表理事 秋葉秀央 氏
【事例発表3】	テーマ：「こもれび発、まちの笑顔づくりの大作戦へのきっかけ」 NPO法人生活支援ネットワークこもれび 代表 榎田美紀子 氏
【(株)ゼットやっぺい社 事業構想発表】	テーマ：「ゼットやっぺい社とコミュニティビジネス」 株式会社 ゼットやっぺい社 代表取締役 伊能久敬 氏

3. 担い手の発掘・育成モデル事業の概要

(1) コミュニティビジネス起業化講座

起業化講座の目的

- ・佐原市におけるコミュニティビジネス活性化の一環として、コミュニティビジネス起業化講座を実施し、市内の市民活動団体、NPOの自立支援、横のネットワークづくりを主たる目的とし、団体のコミュニティビジネス化を目指す。

講師

- ・永沢 映 氏 (NPO法人 コミュニティビジネスサポートセンター 事務局長)

講座受講者

- ・コミュニティビジネスを目指す市民・団体会員、ボランティア団体・会員、まちづくり活動への参画を希望する市民等、48名が受講した。募集は、佐原市周辺市も対象とした。

起業化講座の内容

第1回講座【コミュニティビジネスとは】

- ・コミュニティの形成からビジネスとして実践、成功する為に必要な総合的な要素について

第2回講座【経営ノウハウとコミュニティビジネスの事例について】

- ・コミュニティビジネスの事例、成功例を中心にコミュニティビジネスのアウトラインの学習。コミュニティビジネスに関する基礎知識から、事例によるイメージの形成。

第3回講座【コミュニティビジネスの起業ノウハウ】

- ・仮想コミュニティビジネスの立ち上げワークショップ。コミュニティビジネスのモデルをグループで作成し、グループごとに地域に必要なアイデアを検討。

第4回講座【コミュニティビジネスのビジネスコンセプトの作成】

- ・個々にビジネスコンセプトを検討し、後半は事業計画書の作成。

第5回講座【コミュニティビジネスのビジネスコンセプトの作成】

- ・中間支援組織となる株式会社ゼットやっぺい社の事業内容について、伊能久敬社長の講演
- ・先導的コミュニティビジネス創出モデル事業の対象である、薄根里絵氏の事業発表と事業に対する講座受講者との意見交換及び事業計画作り

第6回講座【事業計画書の作成と発表】

- ・佐原信用金庫より、コミュニティビジネスに対する考え方についての講演
- ・個々に作成した事業計画書の発表及び講評。

(2) 先導的コミュニティビジネス創出(成功事例の創出)モデルの概要

目的

- ・佐原市内の先導的コミュニティビジネス事業者に対して集中的支援を行い、コミュニティビジネスの成功事例を創出し、潜在的コミュニティビジネス事業者に気づき促すとともに、コミュニティビジネスに対して有効な支援手法や既存機関との連携手法のあり方を検証した。

支援対象のコミュニティビジネス事業者

- ・外国人観光客に対する佐原市への誘客事業を検討している佐原市在住の薄根里絵氏に対して支援を行った。同氏の事業は、成田空港を利用する外国人観光客を呼び込もうとする佐原市の戦略と合致するものであり、自分の得意分野を生かし、地域の観光資源を活用する事業で、まさに観光コミュニティビジネスといえる。

支援対象コミュニティビジネスの事業内容

- ・成田空港周辺ホテルに滞在する「外国人のニーズ」と、佐原で問題となっている「継続的な観光サービスの提供」を結びつけ、外国人向けツアーの企画・販売、旅館予約業務を実視するビジネスを考えている。こうしたサービスの提供の結果としては、外国人による観光地としての佐原の認知度が上がることに加え、相乗効果として日本人観光客へのアピール度も高くなることが予想される。

支援内容

1) 事業計画のブラッシュアップ支援(起業化講座講師による事業計画書の検証)

- ・薄根里絵氏には、コミュニティビジネス起業化講座に参加していただき、事業計画作成までを学んでいただくとともに、講座の中で事業計画書を発表し、講師による検証およびアドバイスを行った。また、講座受講生との交流を通して、仲間を得たことも大きな財産となった。

2) 立ち上げ期の活動資金の提供

- ・事業立ち上げ期は、収入の割には支出が多く、コミュニティビジネス事業者にとっては立ち上げ資金が一番のネックとなる。そこで、スムーズな事業開始を支援するため、以下のような、備品・経費に対する支援を行った

- | | |
|-------------|-----------------------|
| a. 事務所家賃 | b. 通信費 |
| c. 打合せ旅費交通費 | d. 事務機器賃貸料(コピー機リース料等) |
| e. 事業案内広告料 | f. 事業内容チラシ作成費 |

4. コミュニティビジネス中間支援機関設立支援モデル事業の概要

(1) コミュニティビジネス中間支援機関設立支援モデル事業の目的

- ・コミュニティビジネスの支援を行う中間支援組織を設置するとともに、中間支援組織を機能させるため、行政、商工会議所、金融機関や地元企業等既存機関との連携づくりを行う。
- ・具体的には、中間支援組織立ち上げにあたっての準備事業及び既存支援機関のかかわり方、事業メニュー、PR活動等の支援を行う。経費の支援を行う。

(2) コミュニティビジネス中間支援機関設立支援モデル事業の対象

支援対象先

- ・株式会社ゼットやっぺい社

代表取締役	伊能 久敬
所在地	千葉県佐原市佐原イ 81 番地
電話・FAX	0478-52-3560
E-MAIL	z-yappei@nifty.com
設立	平成 17 年 1 月 27 日
資本金	1000 万円
株主	佐原市 5%、佐原商工会議所 3.5%、佐原駅前振興組合 20%、その他 71.5%
従業員	役員 8 名、監査役 2 名
営業時間	午前 9 時から 17 時まで
事業内容	1. 商店街の再生 2. コミュニティビジネスの創出育成

支援理由

- ・株式会社ゼットやっぺい社は、平成 17 年 1 月に設立した佐原市で 2 つ目の第 3 セクターのまちおこし会社である。株主は、佐原市、佐原商工会議所をはじめ地元企業や市民であり、既存支援機関との連携がとり易い。定款にコミュニティビジネス支援を謳っており、また、社長の伊能氏は、民間企業のOBであり、まちづくり塾「孫兵衛塾」の塾長として地域の課題に取り組んでおり、行政・商工団体・NPO・企業等との幅広い人脈を有している。

(3) コミュニティビジネス中間支援機関設立支援モデル事業の具体的支援内容

- ・コミュニティビジネス中間支援機関の役割を担う株式会社ゼットやっぺい社に対する具体的支援は、以下の 2 項目である。

佐原市駅前地区における自動車・歩行者通行量の特性とコミュニティビジネス展開の可能性についての検討に対する支援

- ・アルバイト費、備品購入費（カウンター、ウィンドブレーカー）、報告書作成費
- ・ホームページ作成支援
- ・作成費の一部負担

佐原市駅前地区における自動車・歩行者通行量の特性とコミュニティビジネス展開の可能性についての検討

佐原駅前周辺における通行量調査の目的とその活用

この通行量調査は、(株)ゼットやっぺい社に求められるコミュニティビジネスのサポートセンター機能を鑑み、

- 1) 人の流れからみたセンターの立地選定のための基礎データ収集
- 2) センターの空間を実験の場やサロンとして活用することによる効果測定、比較前提データの収集を目的として実施する。

なお、コミュニティビジネスを展開することの本来の目的は、観光と他産業とのコラボレーションによって、来街者および地域住民（事業者）が楽しみを持てることにあり、それに伴って町なかの活性化することにある。したがって、サポートセンターの事業を通じてコミュニティビジネスが次々と展開されることにより、町なかの魅力が増し、結果として駅前商店街の通行量（主に歩行者・自転車）が増加することとなる。本調査の調査結果は、将来的に、コミュニティビジネス展開の町なか活性化効果を示す際に、スタート時の基礎指標としても活用されることとなる。

株式会社ゼットやっぺい社のホームページ作成支援

- ・株式会社ゼットやっぺい社は、コミュニティビジネスの中間支援機関として場所及びキーマン・協力者の確保は成されたが、情報発信・収集において必要なホームページは未開設であった。
- ・そこで、株式会社ゼットやっぺい社のホームページ開設費用の一部を支援し、ホームページ開設の目途をつけた。

．モデル事業の効果の検証

1．普及啓発・環境整備促進モデル事業の効果

(1) シンポジウムの効果分析(アンケート調査から)

7割がコミュニティビジネスに興味をもつ

- コミュニティビジネスを始めたい人が14%に上る

- ・ 今回のシンポジウムを行った結果、参加者の69.0%が、「コミュニティビジネスに興味を持った」と回答している。また、「自分もコミュニティビジネスを始めたいと思った」とする参加者も14.3%あった。コミュニティビジネス予備軍の掘り起こしとしては、シンポジウムはかなり効果があることがわかった。
- ・ 基調講演の他に商店街、農業、福祉等の様々な分野のコミュニティビジネスの事例発表という構成が、参加者にわかりやすく、共感を得られたと思われる。

シンポジウムに対する意見

- ・ 今回のシンポジウムに対しての意見・感想を聞いたところ、「参考となった」という意見が多く得られた。また、参加者の中には、コミュニティビジネスに気づき仲間と実行するという意見もあった。

(2) シンポジウムは市民や行政に対するコミュニティビジネスの普及・啓発に有効

シンポジウムでコミュニティビジネスに興味を持たせる

- ・ シンポジウムでのアンケート結果からもわかるように、シンポジウムはコミュニティビジネスの普及・啓発にかなりの効果があった。
- ・ 興味をもった参加者に対して、起業化講座の参加に誘導するなど、単発で終わらせない仕組みが必要になる。

成功事例で意識が高まる

- ・ シンポジウムの参加者は、事例発表を評価する声が多い。成功事例は、身近な教材であり活きた教材である。成功事例を聞くことで、自分の事業アイデアのヒントになるだけでなく、「自分もできる」という意識・意欲が高まる効果がある。
- ・ 潜在化しているコミュニティビジネス予備軍は成功事例を聞くことで顕在化してくる。コミュニティビジネス予備軍は、成功事例に飢えている。

中間支援機関株式会社ゼットやっぺい社の披露

- ・ 今回のシンポジウムでは、参加者に中間支援機関の存在を認知していただいた。また、シンポジウム参加者の中から、株式会社ゼットやっぺい社の事業内容に共感し、参画したいという人も現れた。
- ・ アンケートでは、最後に中間支援機関としての株式会社ゼットやっぺい社への相談や問い合わせについて、19名(団体)から申し込みがあった。

シンポジウムの広報活動自体が「コミュニティビジネス」の普及に繋がる

- ・今回のシンポジウム開催にあたっては、3,000部のチラシ配布、関東経済産業局メールマガジン、中小企業庁メールマガジン、新現役通信（メールマガジン）、千葉県産業情報ヘッドライン、日本経済新聞社・千葉県版ビジネスファイル、千葉日報、関東経済産業局ホームページ、佐原市ホームページ（広報さわら）等を活用した。
- ・「コミュニティビジネス」という言葉の露出機会を数多く作ることにより、シンポジウム関係のみならず、佐原市住民がコミュニティビジネスによる地域再生に取り組んでいくことが当たり前なのだ、というムードを醸成することが、その後の取り組みを容易にし、コミュニティビジネスの実施者及び支援者の活動を活性化させるのである。

2. 担い手の発掘・育成モデル事業の効果

(1) コミュニティビジネス起業化講座の効果

起業化講座の意義（コミュニティビジネス起業化講座・最終アンケート結果）

- 1) 起業化講座は参加者のレベル向上に寄与
 - ・今回の起業化講座参加者の受講に対する感想として、「大変勉強になった」が大半を占め、今回の講座が参加者のレベル向上に寄与したことが伺える。
- 2) 参加者の起業意識の芽生え
 - ・講座受講前の起業意識と比べて、回答者の6割以上が、起業意識が「高まった」としており、「変わらない」を大きく上回った。
- 3) コミュニティビジネス起業者にとって必要な支援内容
 - ・コミュニティビジネス起業者に対する必要な支援は、資金や人脈に対する要望が多かった。

起業化講座によるコミュニティビジネス予備軍の掘り起こしは有効

- 1) コミュニティビジネス予備軍は必ず存在する
 - ・48名の受講生を得て行ったが、受講生は、地域に対してそれぞれの「想い」を持っている。コミュニティビジネス予備軍の掘り起こしとして、起業化講座は有効な手段であることがわかった。
掘り起こしについては、起業化講座の他にワークショップの開催でも代替が可能となる。
- 2) コミュニティビジネスに対する気づきを促す
 - ・事業計画を実際に作成することで、頭の中にあるアイデアや想いが整理できる。ぼんやりとしていたものが、より明確になることで、起業意識が高まるという結果を得た。
- 3) 参加者同士のネットワークの形成
 - ・講座を通して、講座参加者同士の輪が広がり、仲間と連携して事業を行う土壌もできた。実際に、複数名で事業計画を作成したケースもあった。

- ・また、仲間同士の連携の他に、個別プラン同士の複合化（セットメニュー化）の可能性もある。様々なプランと連携することで個々のプラン内容に幅ができ、競争力の強化に繋がり、既存団体とも連携の可能性も高まる。

（２）先導的コミュニティビジネス支援（成功事例の創出）モデル事業の効果

先導的コミュニティビジネス支援（成功事例の創出）にモデル事業の成果 1

- ・先導的コミュニティビジネス支援モデル事業の一番の成果は、対象とした薄根里絵氏が平成 17 年 4 月に「NPO 法人コンヴィヴィアル」を立ち上げることにある。
- ・今回の支援モデルでは、1) 事業計画のブラッシュアップ支援、2) 立ち上げ期の活動資金の提供を行い、平成 17 年 4 月立ち上げを確実なものにした。

先導的コミュニティビジネス支援（成功事例の創出）にモデル事業の成果 2

- ・起業化講座の参加者にとっては、薄根氏の事業計画を成功事例として提示したことで、コミュニティビジネスによる起業が身近なものとなった。
- ・薄根氏のプロジェクトは、講座受講生の身近な目標となると同時に、いわば実験台としての役割も有しており、このプロジェクトへの支援を通じ、支援者側の支援体験・支援ノウハウの獲得にもつながったといえる。

3 . コミュニティビジネス中間支援機関設立支援モデル事業

（１）コミュニティビジネス中間支援機関設立支援モデル事業効果

- ・今回のモデル事業中最大の成果は、佐原市・潮来市・鹿嶋市を対象とするコミュニティビジネス中間支援機関が設立できたことである。
- ・支援対象の株式会社ゼットやっぺい社は、佐原市や佐原商工会議所だけでなく、地域住民の出資を受けて設立された第 3 セクターのまちおこし会社であるが、市域を超えて佐原市・潮来市・鹿嶋市のコミュニティビジネスに対する支援を今後行っていく。

（２）コミュニティビジネス中間支援機関としての株式会社ゼットやっぺい社

中間支援機関としてのテーマ：コミュニティビジネスの創出育成

- ・佐原市・鹿嶋市・潮来市におけるコミュニティビジネスの中間支援事業を実施する。

中間支援機関として当面行う主な事業

個別相談対応

- ・コミュニティビジネス実施団体及びコミュニティビジネス創業者が、事業運営にあたって直面する様々な課題や悩み事に対して、アドバイス等を実施する。

情報提供

- ・コミュニティビジネスの事業運営のために有益な情報を、座学の勉強会、情報紙、メールマガジン、ホームページ等を通じて提供する。

勉強会の開催

- ・コミュニティビジネスの事業運営に関する勉強会を開催する。内容は、経理処理・労務管理他のマネジメント関連の内容と、コミュニティビジネス実施団体や専門家を講師に招いての講座等である。

コミュニティビジネス関係機関へのコーディネート

- ・コミュニティビジネス実施団体等が、事業遂行上必要な場合には、適切な関係機関へのコーディネートを行い、その活動を支援する。

当面は、中間支援機関として、これらの基本的内容を充実させることに努力。また、併せて収益事業も実施することにより、活動資金の蓄積に努めていく。

．今後想定されるステップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

1．プラットフォームの深化

(1) プラットフォームの深化ステップ1 ～支援策が実行できる体制～

- ・中間支援組織の組織化の次のステップは、支援策が実行できる組織となること。事業としては、以下のものが考えられる。
シンポジウムや起業化講座の開催や先進事例の紹介等による市民に気づき、やる気を促し、予備軍を発掘する事業
意向調査等による地元コミュニティビジネス団体を把握する事業
コミュニティビジネス事業者及びその予備軍に対する交流の場の設置等仲間づくりに関する事業
マスコミとの連携による情報発信の支援に関する事業
ビジネスプラン（事業計画）作成指導
空き店舗の紹介等活動拠点確保の支援に関する事業
コミュニティビジネス関連の情報提供に関する事業
組織運営、経理実務、マネジメント、労務等について相談会を開催等相談対応に関する事業
などが考えられる。
- ・事業実施にあたっては、マスコミ、商店街など新たなネットワークの構築が必要となり、プラットフォームの輪が広がることになる。

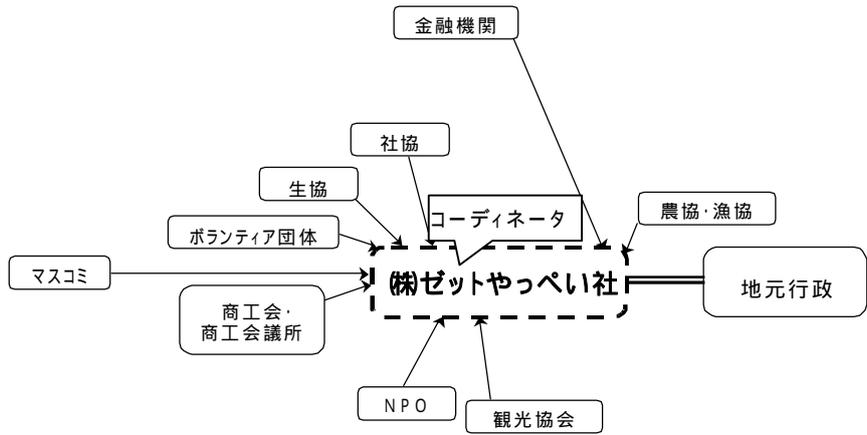
(2) プラットフォームの深化ステップ2 ～ネットワークの更なる拡大と支援策の拡充・多様化～

- ・コミュニティビジネスの掘り起こしや相談対応などの支援事業ができる体制整備の次のステップは、支援策を拡充し、コミュニティビジネスの多様なニーズに応えることができる体制を整備することである。
- ・進化ステップ2では、以下の事項に対応できる体制整備が求められる。
専門家とのネットワーク拡大 ～相談（経営・会計・税務・労務等）対応等の充実～
コミュニティビジネスは、脆弱な経営体質なものが多く、経営面、財務面等のマネジメント力に多くの課題を抱えているため、弁護士、会計士、司法書士、中小企業診断士といった士業と連携し、相談窓口や相談会を開催し、専門家に直接相談できる支援を行っている。
大学との連携 ～専門的ノウハウの導入等～
金融機関との連携 ～融資メニュー等創設～
他の中間支援組織との連携 ～ノウハウの共有等～
行政との連携拡大（業務委託推進） ～内部体制充実・支援メニュー強化～
企業等との連携 ～資源調達源泉の多様化～
既存コミュニティビジネスとの連携 ～経験・実践ノウハウのストック・共有化～
コミュニティビジネスの課題に応じた連携先の開拓
コミュニティビジネスサポートセンターの設置 ～施設・備品等の貸与～
施設の管理運営を行政から委託して、コミュニティビジネス団体等に、無料または廉価で施設・設備を提供しているケースが多い。

【現状（今の段階）のプラットフォーム】

中間支援組織の組織化
（推進母体の形成）

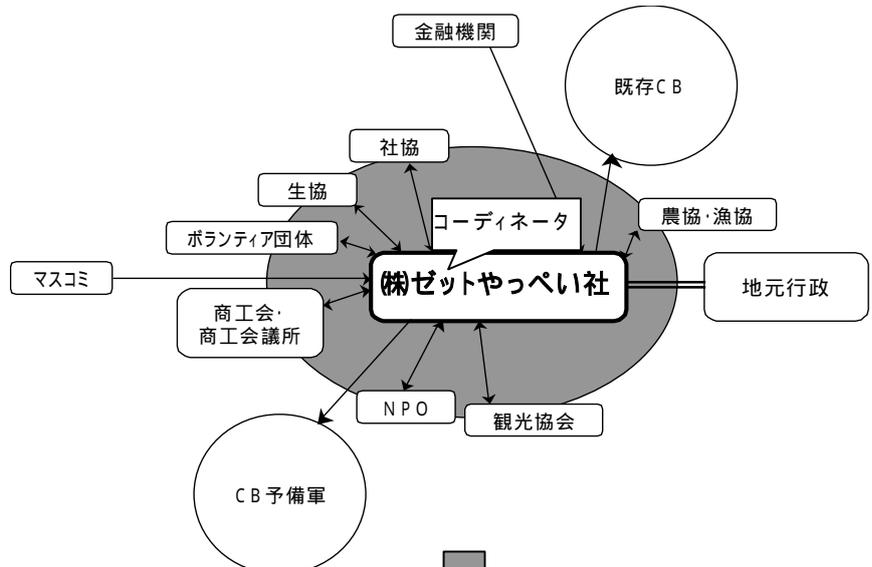
- ・肩書き重視より、経験者重視のメンバー構成。
- ・地道なコンセンサス形成活動
- ・キーパーソンの発掘・登用
- ・地元行政との連携が核
- ・多様な機能の連携からなるネットワーク



【深化ステップ1の段階のプラットフォーム】

既存CBの発掘とCB予備軍の掘り起こし、支援策の実行

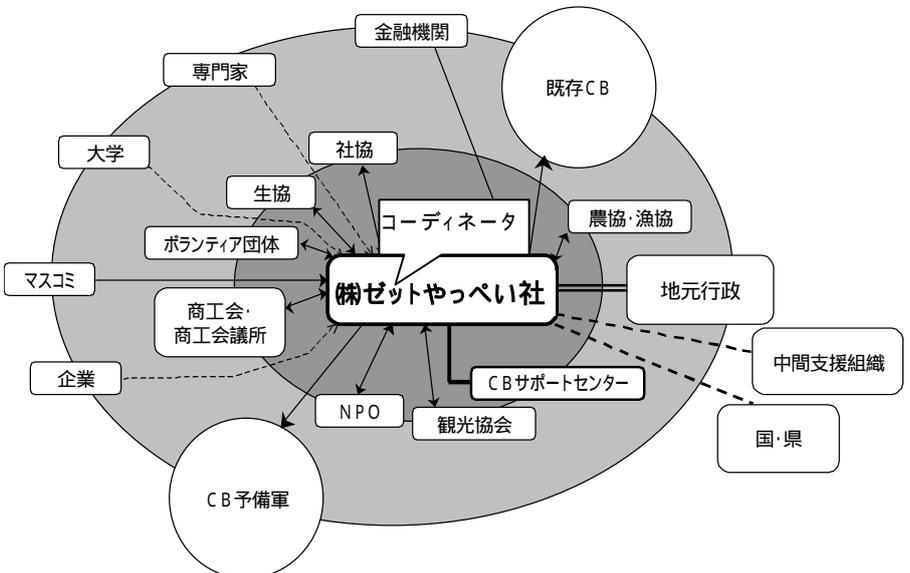
- ・市民に気づきややる気を促す事業の実施とフォロー
- ・地元CB団体の把握
- ・ビジネスプラン作成指導
- ・活動拠点の確保
- ・情報提供、相談対応、人材育成



【深化ステップ2の段階のプラットフォーム】

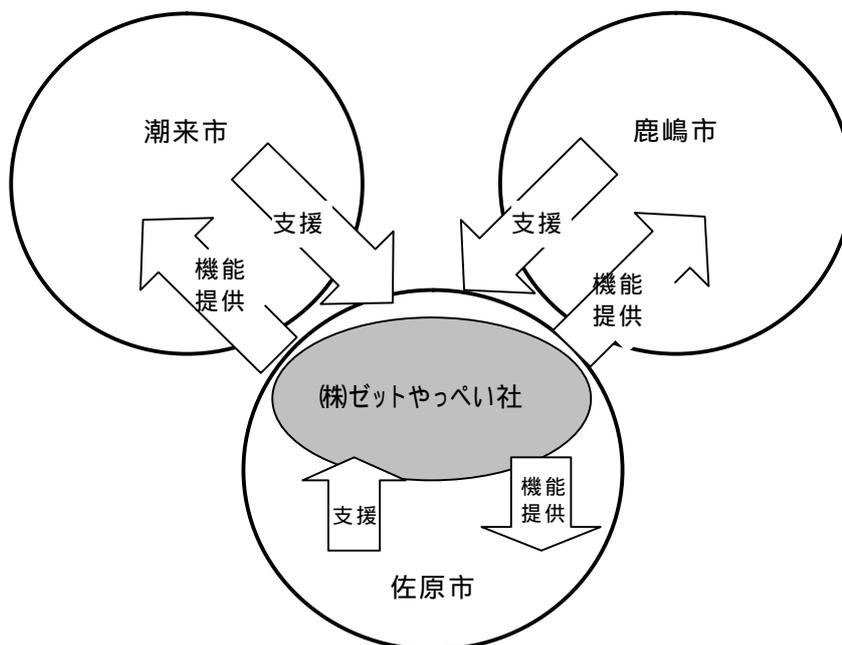
ネットワークの拡大

- ・専門家、大学との連携
- ・融資メニューで金融機関と連携
- ・他の中間支援組織と連携しノウハウを共有
- ・行政との連携拡大
- ・企業と連携（資源調達先）
- ・既存CBとの連携
- ・課題に応じ農協・漁協等連携先を開拓
- ・CBサポートセンターの設置



(3) プラットフォームの水平的進化

・ 中間支援機関は C B の創出育成に不可欠だが、儲かりにくい業態でもあることも事実である。地元行政の財政的支援が望まれるが、これを 1 自治体で負担することが厳しい場合、周辺市との広域連携による負担金方式等による運営も検討すべきである。これにより、1 自治体あたりの負担額を軽減して、中間支援機関の運営を支える可能性もあり得る。



・ 利用者（個別 C B 実施者）にとっての「身近な相談先」という条件から外れない程度の、適度な広域連携であることが条件となるが、広域連携となったことにより、傘下 C B 同士のコラボレーションの可能性が高まるという利点も有するため、地域間競争力が增大するような場合においては、むしろ積極的活用を試みてもよい形といえる。

・ 今回、ゼットやっぺい社が設立され、C B 中間支援機関としての役割を担ったことの成果として、佐原市・鹿嶋市・潮来市における、(仮称)水郷三都観光交流協議会が設立され、その活動内容として、3 市の共同により C B を支援して地域再生を図ることが盛り込まれた。

このような広域連携による C B 支援モデルは全国にもあまり例がなく、佐原市・鹿嶋市・潮来市同様、財政的に厳しい地域における支援モデルとして、一つの突破口となり得るものである。また、これら周辺市の広域連携のモデルは、行政界に関わらない、地域特性を同じくする地域における地域間競争力増大手法として注目できるものである。

2. 既存観光コミュニティビジネス、観光コミュニティビジネス予備軍への更なる集中支援

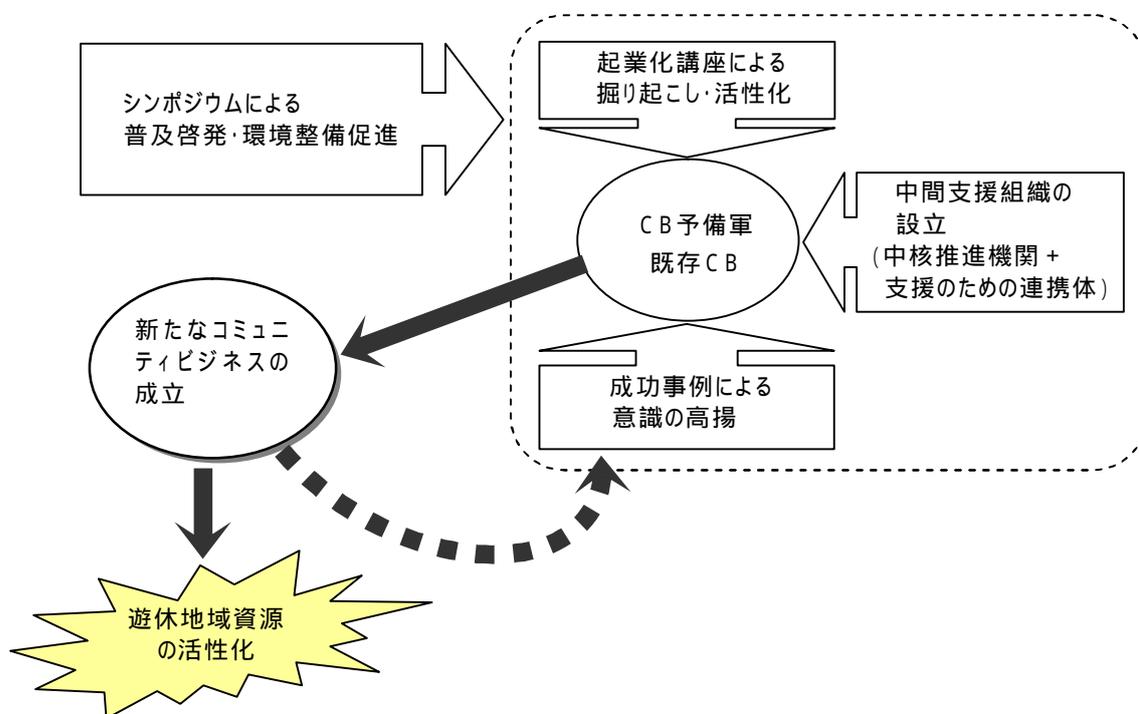
(1) 継続的掘り起こしと掘り起こしの仕組みの創出

・ コミュニティビジネスは、誰でも行うことができ、また、その種はどこにでもあるが、まだまだ、コミュニティビジネスの認知度は低いため、潜在している予備軍が見えてこない。

・ 今回実施したシンポジウム・起業化講座の開催、成功事例の創出は、確かに掘り起こしの効果が高い。また、今回の事業で中間支援組織を設立し、最低限の環境を整える

ことができた。

- ・今回の事業を継続的に組み合わせることで、観光コミュニティビジネスの創出・育成は可能となり、地域資源を活用する担い手が数多く出現する。
- ・さらに、新たなコミュニティビジネスの出現は、潜在しているコミュニティビジネス予備軍の目を覚まさせる効果が高く、コミュニティビジネス創出育成の好循環の仕組みを形成することができる。
- ・シンポジウム・起業化講座はそれぞれ1回の開催であったが、今後も継続して行うことが必要であり、中間支援機関である株式会社ゼットやっぺい社を中心としたプラットフォームに対する期待は大きい。



(2) 起業化講座、シンポジウム参加者のフォロー

- ・起業化講座では、ビジネスプランの作成までを行った。自分の思いをアウトプットとして形にした段階である。事業計画を検証し、コミュニティビジネスとして事業へと昇華させていく必要がある。
- ・コミュニティビジネスに気づいた起業家講座卒業生を中心に、コミュニティビジネス事業者として一本立ちさせるためには継続的なフォローが必要となる。
- ・コミュニティビジネス中間支援機関である「株式会社ゼットやっぺい社」には、「仲間づくり(ネットワーク)」、「相談窓口・相談場所」、「成功事例勉強会」など、起業化講座を単発で終わらせないための事業を担うことが期待される。

3. 遊休地域資源の効果的活用

(1) 成功事例をどんどん創出する

- ・佐原市内遊休地域資源を活用する観光コミュニティビジネスに対して、マーケットへのアピール等の支援を集中させる等、中間支援機関及び地元行政の活動を特化させ、成功事例をどんどん作る必要がある。
- ・成功事例は、地域の他のコミュニティビジネス予備軍のやる気やモチベーションの向上に繋がるだけでなく、コミュニティビジネスの支援側のノウハウや経験の蓄積にもつながり、それによって新体制の強化が図られる。

(2) マスコミの積極活用

- ・地域の観光コミュニティビジネスの活動や成果に対して、絶えずマスコミ等へ外部発信を行い、コミュニティビジネス事業者のモチベーションを高めること。また、地域の活動として好イメージで認知されるようマスコミ・表彰を活用する。
- ・そのためには、マスコミに取り上げてもらえるように、積極的に話題づくりを行う、DM等でマスコミに情報を流す、ホームページを開設し地域情報を広く発信する必要がある。
- ・こうしたことは、既存のコミュニティビジネスのみならず、コミュニティビジネス予備群に対しても目標となる。

(3) マーケットへアピールする

- ・マスコミ活用以外にも、自力で販促する、ターゲットを絞って草の根活動を展開する方法がある

自力で販促する

- ・地域を売り込むための地域イメージをつくる
- ・個性的・知名度のある名称を冠に付して地域をアピールする
- ・情報収集・発信のための専門集団を組織化する
- ・マーケットに出向いてイベント・キャンペーンを行う などが挙げられる

ターゲットを絞って草の根活動を展開する

- ・様々な地域連合を仕掛けて関係者を誘致する
- ・外部のネットワークを活用する
- ・地元出身者の口コミで地域を売る
- ・テレビ、マスコミに直談判をする などが挙げられる

4 . 成功体験創出の好循環をつくる

(1) 成功事例を呼び水として好循環の仕組みをつくる

- ・ 遊休地域資源の活用に成功した地元の事例を、地域に広くフィードバックし、更なる市内合意形成・環境整備を促進し、更なる担い手発掘・育成、支援体制拡充に結び付け、成功体験創出の好循環を形成することが必要である。
- ・ いわば、効果的な成功事例を呼び水として、更なる発掘 支援体制の強化 成功事例の出現といった好循環を作ることが必要である。

(2) 地域内の他産業とのコラボレーション

- ・ 遊休地域資源を地域の魅力に転換する手法を実践することで生じる成果や効果を一部の団体等のみで享受しては、地域全体での取り組みへとは発展していかない。
- ・ 地域づくりで得た成果や効果は、地域全体で共有することが必要となる。地域の産業は、農林漁業、工業、商業、サービス業など様々である。
- ・ 今回のテーマは、観光コミュニティビジネスの創出育成を通じた遊休地域資源の活用手法であるが、地域の資源を極力活用し、収益を地域に落とす仕組みが必要になる(地産地消)。
- ・ 幸い観光の裾野は広く、他産業とのコラボレーションは可能となる。
- ・ 観光を切り口にして、農業、商業、工業、サービス業等とのコラボレーションで地域を活性化することが必要である。

関東農政局農村振興課 NPO法人を核としたグリーン・ツーリズムクラスター
創生による農業資源活用手法の確立に関する調査

- ・ 現地調査報告：プレ地域知的活力基盤の実態（プロジェクトマネジメントの必要性）…61
- ・ 政策検討：地域改革を育む地域知的活力基盤の形成 ……71
- ・ 政策提案：政策への反映……………78

．現地調査報告：プレ地域知的活力基盤の実態 （プロジェクトマネジメントの必要性）

1．地域知的活力基盤が求められる社会背景

戦後の高度経済成長の時代が既に終わりを告げ、社会がゼロ成長あるいはマイナス成長期に入った現在、我々は社会の成長に合わせた政策モデルを検討し、地域経済が失速する前にそのノウハウを身につけなければならない時期にきている。かつて、新たな経済の動きや活力は辺境の地域から沸き起こってきたという歴史がある。特に、第一次産業といわれる農林漁業は高度経済成長時代には後進産業として軽視されてきた。しかし、農林水産業、農的生活はライフスタイルの変化の中で国民のライフライン、スローライフに直結する産業、生活様式であり、地球環境や健康への関心の高まりと相まって、発展の可能性の高い分野として大きな注目を浴びようになってきた。国家的な産業政策においても重厚長大産業や効率性、画一性、迅速性等重視のいわゆるファースト社会型産業が一時の勢いを失い、人間としての身の丈にあった産業、いわゆるスロー社会型産業が好ましい産業スタイルとして見直されてきている。スロー社会型産業の評価は地方にとって再起を図る絶好のチャンスといえる。また、総合的な意味での地域産業政策が不在であった我が国においても地域産業の振興のあり方を根本的に考える絶好の機会と捉えるべきである。

このような中で、地域振興（地域産業政策）を図る上で地域の知的活力を集中させるシステムの構築、そのシステム（知的活力基盤）を通じて目標（起業化）に向かって進めるためのマネジメント（プロジェクトマネジメント）手法を地域が身につけること、及びそれを地域産業政策として認識し、国・都道府県が支援する仕組みを再構築することは、地域再生が叫ばれている現在極めて重要なこととなってきている。

しかし、その際、重要なことは地域産業を育て育むインキュベーション（孵卵器）システムを地域それぞれの風土に合ったものに再編成することである。また、地域産業の規模・内容は多種多様であり、ナショナルブランドを目指すだけが地域産業の目標であると認識しないことを忘れてはならない。誰でも起業家になり得るという自信と能力を地域・人々が持てるようにすることが重要である。そのためには大学、研究機関、民間コンサルタント機関がどう地域と関わるのか、人材育成に貢献するのかを今一度原点に帰って考えてみる必要がある。

2．プレ地域知的活力基盤の各種形態とその設立課程

（1）先進地域に見られるプレ地域知的活力基盤の形態

ここで、本調査がめざす地域知的活力基盤の前駆体というべき「プレ地域知的活力基盤」を核として地域振興を進めている地域の活力基盤の構造と機能、及びその変遷（歩み・成長過程）について考えてみることにしたい。事例分析に取り上げる地域は図表1のとおりである。

(図表 1) 主導タイプ別・プレ地域知的活力基盤調査地域一覧

主導主体	タイプ	所在地	活動概要
民間主導	集落マネジメント (有限会社、NPO)	三重県いなべ市 (藤原町古田地区)	農作業受託(集落営農・遊休農地解消等) 山村留学 グリーン・ツーリズム 菓子工房・直売 イベント等
行政主導	地域マネジメント (公社 (有限会社))	長野県牟礼村 (牟礼村農業公社)	農作業受託 農業助っ人隊 (援農) グリーン・ツーリズム 農家レストラン (そば処) 農産物直売 イベント等
企業主導	地域マネジメント (任意組織)	静岡県浜松市 (浜松えんため)	地域・企業協働商品開発 プロモーション活動 (トラフグ等) グリーン・ツーリズム 景観形成 公的観光施設管理業務 イベント等
農協主導	広域マネジメント (株式会社)	長野県南信地域 (南信州観光会社)	グリーン・ツーリズム(修学旅行受入等) 地域連携活動等
組合主導	地域マネジメント (任意組織)	大分県湯布院町 (由布院観光総合事務所)	まちづくり活動 (観光事業) 温泉保養農村 (クアオルト) 構想の推進 事務局長全国公募、自治体職員等研修受入
NPO 主導	地域マネジメント (NPO)	静岡県天竜市 (くんまの里)	女性を中心としたむらづくり活動 特産品開発・農産物直売、農家レストラン等 むらづくり活動 (生活・文化等)

(2) 事例に見るプレ地域知的活力基盤の構造と機能

集落主導型 (三重県いなべ市)

(ステップバイステップの地域経営戦略)

【ケースメソッド：プロジェクトマネジメントの要諦】

地域全体に富が均等に分配される仕組みを構築せよ (地域の嫉妬の処理)
最初に取り組むプロジェクト事業を成功させ地域に自信と弾みを付けよ
プレ段階では多様な支援策が必要である。

本調査では表 1 で示すように地域知的活力基盤の主導主体、マネジメントの範囲、活動内容等地域の特性によってさまざまな形態が選択されている。しかし、これらは一朝一夕に構築されたものではなく、紆余曲折を経ながらより良い姿をめざして変化を続け

ているものである。

まず、最初に取り上げるのが「集落主導タイプ」である。地域経営の原点は集落活動であり、推進力の強さ、まとまりの観点から集落活動からスタートするケースが多く見られる。

ここで取り上げる三重県いなべ市藤原町古田集落は集落マネジメント活動としては傑出した事業を実践している。そのため、毎日新聞社主催のグリーン・ツーリズム大賞2004コンクールで大賞を受賞した。当市は三重県の北部に位置し、滋賀・岐阜・愛知県に接している。ここの集落マネジメント活動のポイントは「集落を守ることは若者が住みたくするような経済的・社会的環境を自らが作り出すこと」をスローガンとした地域経営戦略である。「地域を管理する」のではなく「地域を経営する」という姿勢が前面に出ている。

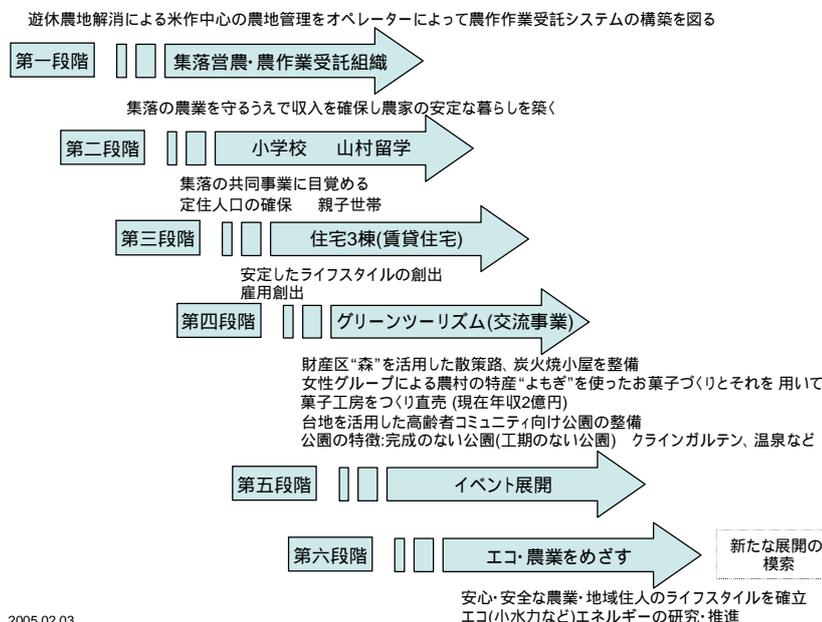
ここで、地域知的活力基盤の構成要素として重要なのが「タウンマネージャー」「シティーマネージャー」の存在である。組織の戦略目標を達成するための手段・手法をデザインし、そのプロジェクトの進行管理を統括する人材である。単なる地域リーダーではなくプロジェクトをマネジメントする人材であり、経験豊富で起業化の事例をよく知り、幅広い分野に人脈を有していることが資格の大きな要素である。当地区では近藤正治氏がその任に近い活動を行っている。

(図表2)

[地域活力基盤]

民間主導・集落マネジメント型プラットフォーム

古田集落(三重県いなべ市、藤原町古田地区、代表:近藤正治氏)



第一段階(平成8年)として、当地区では「若者が戻りたくする環境づくり」をキャッチフレーズに、米作の作業受託組織である(有)藤原ファーム(農事組合法人)を設立した。米作り、品質検査、加工事業等を一貫して実施する米の地域ブランド化を目指

した組織である。古田集落の耕地面積 20ha のうち 17ha を受託・耕作し、集落営農モデルの構築を目指している。集落営農はある意味では新規就農者を農業経営のトレーニング場として受け入れる孵卵器（インキュベーション）という装置として工夫次第で機能させることができる。当ファームでは第二段階で紹介する都市と農村の交流、山村留学を通じて当地に定住しようとする若者、家族（親）の就業の場としてもファームを機能させ、平成 17 年度までに 2 名の新規就農者を構成メンバーに迎え入れた。また、当初、ファームの経営収支は 70 万円程度の赤字であったようだが、経営の安定を図るためには米の付加価値を高める必要があるという考えから、地域のマーケット化を促すグリーン・ツーリズムに取り組み、新たな販路の開拓に努めている。

第二・三段階として地区内の立田小学校の児童数が減少傾向にあったことから都市の児童を迎え入れる山村留学を実施している。過去 15 年間に 63 名の小学生（延べ 108 名）を受け入れ、その内 6 家族が地区内に定住するという成果を上げている。当地区の山村留学のシステムの特徴は、留学の延長線上に家族の定住を目指していることである。そのため、地区の財産区の資材・資金及び県の補助金等を活用して賃貸住宅を 3 棟整備した。

第四・五段階として、米を中心とした農産物の販路の拡大等を図ることも含め、定住・交流人口の確保に有効なグリーン・ツーリズムに積極的に取り組んでいる。特に、集落財産区の里山において直営で自然観察散策路、炭焼き釜等を整備し、農山村体験イベントを年間 5 回開催し、年間数千名の都市住民を集めている。また、米の付加価値を高めるために菓子工房「えぼし」を開設し、婦人の雇用の場としても機能させ年間 2 万 4 千人の顧客を集め、約 2 億円の売り上げをあげている。

今後の課題として第六段階では、現在の都市生活者の健康志向に配慮して安全・安心な農産物を提供するエコ農業、それを支えるクリーンな農村環境づくりを模索している。

行政主導型（長野県牟礼村）

（“地域営農”組織（地域農業の駆け込み寺）からスタートした知的活力基盤）

【ケースメソッド：プロジェクトマネジメントの要諦】

人材の活用に柔軟な発想が必要。既存組織の人材登用システムに柔軟性を

牟礼村は長野市の東北部に接する中山間地域である。当組織の特徴は地域振興を専門的に担う組織を行政から分離し、都市住民を含め多様な分野の関係者が参画できる組織をめざしていることである。また、農作業受託等農地の権利移動等が伴うことから信頼感のある公的な組織であることが求められていたこと、さらに組織の柔軟性・多様性を持たせるため地元出身の林野庁OB等の有能な人材を嘱託職員として迎え入れている。本構想を行政として指揮した課長を本公社（有限会社）の常務理事に配置し、住民等との信頼関係の強化に努めている。

当村は農用地面積 800ha、農家数 856 戸で一人あたりの平均耕作面積は 1 ha 未満である。果樹（りんご、桃）と米が主要な農産物となっている。昭和 47 年から 50 年にかけて県営ほ場整備事業に取り組み 380ha の水田を整備した。当時は、自治体農政の目標を

大規模稲作農家の育成に絞り、その推進組織として水稻協業組合を組織化した。しかし、その後、米価の低迷、担い手の高齢化の中で、平成5～6年にかけて主に兼業農家から「水田をやめたい」、「果木を切りたい」という声が多く聞かれるようになってきた。声を裏付けるように、耕作放棄地は全農地の約1割を超え、果樹は半減してしまった。このような動きが当村の農政の転換点となった。この深刻な事態に対処するため農業委員会内に専門委員会が設置され、その改善を検討された。新たな地域経営戦略としてグリーン・ツーリズムの導入による農村のマーケット化、新たな市場の開拓が掲げられた。そのため、「農地の保全」、「農業と観光」を両立させる公的な地域経営支援組織（牟礼村ふるさと振興公社）の設立が急務となった。特に、果樹の支援には当時他に例のないユニークな手法が導入された。

（ユニークな「牟礼村助っ人組合」の活躍）

当村のユニークさは「助っ人組合」の存在である。現在は、都市生活者に農業を手伝ってもらって「援農」が静かなブームとなっているが、当時（平成10年）はまだこのような動きはなかった。当村が農業の助っ人を村の内外に求めたところ、村内や長野市に住む企業退職者、子育てが終わり何か生きがいを求めている女性など多数の応募があり、技術試験を行い30人が助っ人として組合に登録された。具体的には、農作業の助っ人を受け入れたい農家は組合と農作業請負契約を結び、希望する人数や日時を組合に申し込むと都合の付く助っ人組合員が出向くという仕組みである。農家は助っ人1人1時間当たり750円を支払う。毎年20戸から30件程度の要請があり、延べ150人が参加し総労働時間は3000時間に達している。

企業主導（静岡県浜松市）

（企業が地域振興の調整役を務める「浜松えんため」）

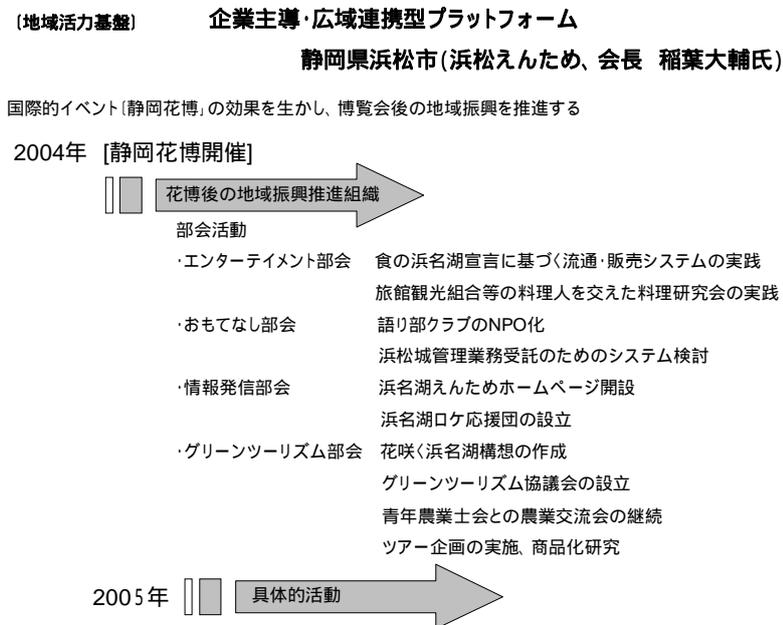
【ケースメソッド：プロジェクトマネジメントの要諦】

地域のヤル気を誘導するための組織構成（参加世代）とその調整に工夫を
関心のある多様な参加者を迎え入れる方策の検討を

浜松えんためという組織は、平成16年に浜松市で開催された静岡国際園芸博覧会の資産活用を通じて館山寺温泉の活性化を図ることを目的に組織化された任意組織である。事務局は（株）遠州鉄道開発等地元ホテルの若手経営者が担当し、花卉農家等を巻き込みながら活動を行っている。館山寺温泉は浜松市の北部に位置し、戦後に開発されたレジャーランド型温泉観光地であり温泉地としての歴史は浅い。経済の高度成長期時代には温泉文化の蓄積のないレジャーランド型の観光地であっても人々は集まり、温泉街は男性中心の団体慰安旅行で潤うことができた。しかし、経済成長速度が鈍化し、人々が世界的な規模で余暇・レクリエーション活動を体験し知識を得た中で、本物としての魅力を提供できない観光地は人々が遠のき衰退を余儀なくされている。当地域も例外ではなく原点に戻った「本物の魅力作り」への取組が強く求められていた。一方、周辺の農林漁業の特徴は、「浜松の鰻」が有名であるが、稚魚の輸入価格の高騰、養殖事業者

の高齢化、中国・東南アジア諸国からの低廉な養殖鰻の輸入の増大等のなかでかつての勢いは失われつつある。また、花卉栽培においては切り花中心。個人中心の産地であり花の風景が地域全体のイメージとなっていない。

(図表 3)



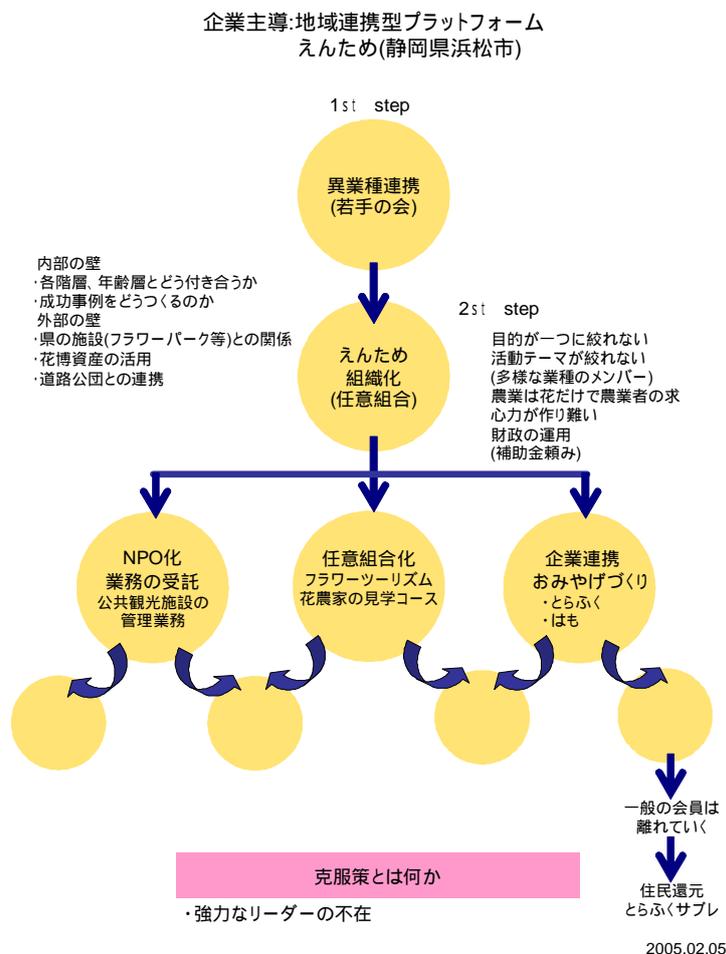
このような状況を打破するために平成 16 年に公共事業費を含め総額 400 億円をかけて我が国で 3 回目の国際園芸博覧会が開催されたが、入場者数と売上額を争うだけの従来のイベント成功基準に振り回される結果に終わり、花卉産地として内外にアピールすべき産地としての技術の集積、花・ファッション産業のコンベンションシティとしての魅力の発信は極めて不十分であったことが関係者の偽らざる意見であった。このお祭りイベントになってしまった花博の反省を踏まえ、地域の再生に立ち上がったのが「浜松えんため」である。

(思考錯誤の中で取り組んだプロジェクト活動)

“えんため”は前述した花博を単なるお祭りイベントに終わられるなという館山寺温泉関係者の熱い思いを込めて結成された。第一段階として、組織化の推進力を得るため 30・40 歳代で構成される組織にこだわり、地域再生は 2 代目でという若手の意気込みを醸成し、新鮮なやる気と呼び起こすことが順調な滑り出しに結び付いている。かつての良き時代を知る世代は成功体験を引きずっており、その弊害を除去したわけである。しかし、逆にプロジェクトマネジメント上の問題として「世代の壁への対処」が浮上してきている。次に、第二段階として、まず実績・成功事例を作ることが検討された。さらに、多様な関係者に参画してもらうことが組織の推進力になるという考えから、敢えてテーマを集中化させず複数のテーマを設定し取組を開始した。そして、テーマ毎のプロジェクトにはその活動に相応しい組織形態の適応が検討された。プロジェクトマネジメ

ント上の問題としては「共通目標の設定、テーマの重点化への対処」、「活動が分散化した場合の起業化・事業進行管理への対処」、「組織の財政問題への対処」、「起業化が本格化・専門化した場合の専門機関等との連携のあり方」等多くの問題が事業の進捗課程の中で浮上してきた。

(図表 4)



具体的な成功活動を紹介すると、数年前より鰻に変わる地域特産物として天然トラフグ、はもに注目し、その稚魚を遠州灘に放流していた成果が収量の一定化として形として現れてきた。それに伴い、フグ毒に対処するためフグの一次処理調理センターを整備し、ホテル・旅館に食材を供給するシステムを構築した。天然トラフグをアピールするため、地元菓子メーカーに「鰻パイ」に匹敵するトラフグ関連商品の開発を促した。トラフグサブレ等の商品が開発され好評を得つつある。花卉農家とホテルが連携しフラワーツーリズム企画(花摘み体験等)をスタートさせたことなどが挙げられる。(図表4)

【ケースメソッド：プロジェクトマネジメントの要諦】
プロジェクトに直面するさまざまな課題を克服するため、内外のさまざまな事例を集め研究することが大事(ケースメソッドの重要性)

農協主導（長野県南信州観光公社）
（広域連携活動の接着剤としての農協組織の役割）

【ケースメソッド：プロジェクトマネジメントの要諦】

地域の危機感をバネに目標の明確化が重要

地域の世話役的な存在が必要（プロジェクトマネージャー的存在の必要性）

南信州観光公社はみなみ信州農業協同組合、飯田市、阿智村（観光協会）、喬木村（有）たかぎ）、浪合村、平谷村、信南交通（株）、南信州新聞社（株）（株）新葉社等が出資して設立された株式会社である。これらの地域は飯田市から愛知県豊田市に抜ける国道153号線沿線に位置し、名古屋経済圏に含まれ都市農村交流事業に地域振興の活路を求めている。特に、最近ではグリーン・ツーリズム（GT）型の修学旅行等画家・原田泰治が愛した農村の原風景が色濃く残る自然風景を活かしたGTへの人気が高まりつつあり、従来为天竜川下りに見られるような一般観光に取って代わろうとしている。このような中で、広域合併を行ったみなみ信州農協はGT拠点として「農業農村体験の里」の整備に取り組むとともに、地域内の旅館、飲食店、民宿等にも呼び掛け、農業農村体験プログラムの受け皿として参画してもらい地域が連携して修学旅行、ファミリー層の誘客に努めてきた。

また、自治体においては平成に入り飯田市はグリーン・ツーリズムを地域・農業振興の核として位置づけ、阿智村は昼神温泉を中心にU・イターンの人々がリーダー的存在となって農産物加工事業、朝市、農家レストラン（そば処・おんびら）を起業化するなど新たな地域産業の振興の芽がみられるようになってきた。このような中で、周辺自治体も温泉開発、グリーン・ツーリズムに取り組むようになり、ある意味では顧客を奪い合う競争関係が生まれた。しかし、観光客全体の減少傾向がみられるようになった中で、競争よりも連携という機運が高まり、また相互にノウハウを提供し合う、教えあう動きも民間ベースで見られるようになり、農協がその動きの接着剤となって広域連携でグリーン・ツーリズムに取り組む体制を提案したのが本公社の設立の経緯である。

組合主導（大分県由布院観光総合事務所）
（観光協会がシンクタンク化する時代）

【ケースメソッド：プロジェクトマネジメントの要諦】

行政だけが地域振興セクターではない。多様な地元の実情に配慮することが必要

由布院は誰もが行ってみたい温泉地として常に上位を占める観光地である。しかし、この名声は一朝一夕に形成されたわけでもなく、無名な温泉地の血がにじむような苦労の中から築き上げられてきたものであることは広く知られている。特に、由布院温泉のイメージを定着させた高級別荘風旅館の亀の井別荘の中谷健太郎氏、玉ノ湯の溝口薫平氏を中心とした温泉旅館の人々、及び初期の段階で旅館組合の若手リーダーを支えた岩男頼一元湯布院町長等の人々が夢見た「保養農村（クアオルト）構想」の実現に向けて

の努力は地域振興版のプロジェクトXにふさわしい。今、人気の熊本県の黒川温泉等も由布院の町づくりなくして成功はなかったはずである。特に、由布院の地域リーダーの方々の基本認識には「徹底した地域主義」が根付いており、遠回りでも地域が主役になるような配慮が感じられる。また、内外の人脈を積極的に地域の力として活用することも特徴となっている。そのため、地域振興の発想・企画とその実行の段取り・進行管理を専門に行う組織が必要となってきた。その組織が各観光組合を統合した観光総合事務所である。従って、由布院の観光総合事務所は全国でよくみられる旅館案内の観光協会とは異なる。シンクタンク化を目指した組織なのである。事務局長も初代から全国公募を行い新たな人材の確保に努めている。また、事務職員として全国の自治体、観光協会から研修生を受け入れている。なお、運営は組合員の会費で運営されている。

このように地域が独自性を発揮しようとするすると人材とそれを支えるシンクタンクの組織が必要となってくる。しかし、事例で紹介してきたように地域によって事情や力関係は様々であり、地域知的活力基盤の組織形態、運営主体は多様である。湯布院町も外部の目からみると有名観光地になってしまったことから派生する利害がもたらす人間関係の複雑さ、及び町が一丸となることの難しさが見えてくる。これは年間数百万人の観光客が訪れ、財政的にも自衛隊の演習場等があることから比較的他の自治体に比べれば余裕があるということのなせる業と言えなくはない。余裕のない自治体にとっては羨望の的であり、贅沢な悩みである。

NPO主導（静岡県天竜市熊地区）
（地域の公平性を確保するための組織形態の選択）

【ケースメソッド：プロジェクトマネジメントの要諦】
「ビジネスに徹するか、地域コミュニティ（公平性）に徹するか」という組織分裂の危機が必ず訪れる

静岡県天竜市の「くま水車の里」は市の北部・熊地区における女性グループを中心に活動するむらづくり組織である。当組織が設立された経緯は昭和60年に人口が昭和30年当時に比べ半減（2,508人から1,178人へ）したことに危機感を持ち、その打開策として昭和61年に熊地区全戸が参画する活性化推進協議会が設立され、活性化の核として女性グループが主役の農産加工、農産物直売、農家レストラン事業を行う「くまかあさんの店」をスタートさせたことである。当事業は順調に成長し7～8万人の入込客を確保するようになり、地域の活性化のシンボルであるプレ地域知的活力基盤として成長した。組織形態は任意組織のまま続けられた。

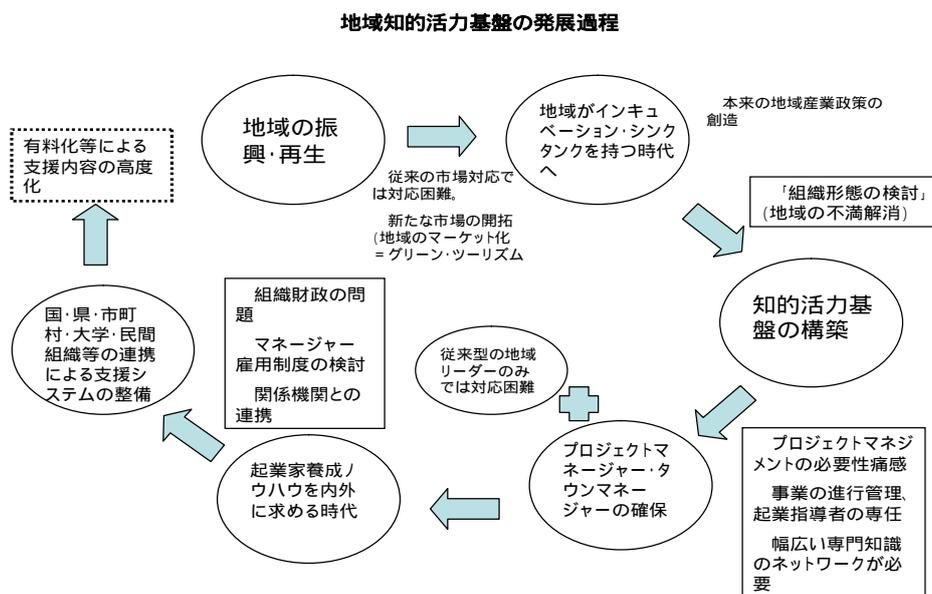
しかし、順調であればあったで悩みもでて来る。地域産業（むらづくりビジネス）の起業化に際してよく遭遇する壁「組織分裂の危機」である。いわゆる任意組織を組織形態に選択する理由は「むらづくりは平等が原則」という発想に基づく。成果が上がるということとは、組織内に「頑張る人」が現れ、リーダー・経営者としての資質を備えたグループが主導権を握るような仕組みができあがることを意味する。勝ち組、負け組が誕生し、平等という理念で均衡が保たれていた組織バランスが崩れ出すこととなる

わけである。この対処方法の検討が平成5年から始められた。株式会社に於いて責任の所在を明確にする道、平等の理念をできるだけ継承していく道等さまざまな方策が検討された。その結果、平成12年にNPO（特定非営利法人）という組織形態が選択され、水車部（農産加工・直売・飲食事業等）、しあわせ部（給食事業）、いきがい部（イベント、交流事業等）、ふるさと部（環境保全活動、環境創造等）という地域コミュニティ活動を取り入れた組織へ改組された。苦渋の選択であったと思われる。

（3）地域知的活力基盤への発展過程

以上のような多様な組織形態を採るプレ地域知的活力基盤を調査していくと、その発展課程、政策展開をめざす知的活力基盤への課題がみえてくる。地域振興は本格的な地域産業政策へ踏み出し、地域コミュニティ増進を巻き込みながら、地域独自のマーケットの創造、持続的な起業家の育成、施策の持続性を高めるためのプロジェクトマネジメントノウハウの重要性、国・自治体・民間がそれを支援するシステムの必要性等が認識されつつあることが事例調査から明らかになってきた。以上を踏まえ地域知的活力基盤の初期の発展過程を整理したものが図表5である。

（図表5）



．政策検討：地域改革を育む地域知的活力基盤の形成 ……

1．地域新産業を育む「起業化」施策

(1) 農村社会における「新産業“起業化”」とその特性

これまでいわゆる“ベンチャー企業”と呼ばれる「新産業の発掘と育成（ビジネス・インキュベーション）」を想定するとき、そのほとんどは「工業系“技術開発”型」を指していた。それは新製品開発につながる“技術の種子（テクノロジー・シーズ）”を発掘し、それを育てて孵化させることを意味している。“技術の種子（シーズ）”を持っている「起業家（アントレプレナー）」を発掘して事務所（オフィス）や研究・実験室（ラボ）を提供するとともに、「資本提供者＝投資家（ベンチャー・キャピタリスト）」を“紹介・斡旋”し、法律や財務などの「経営情報（ビジネス・ノウハウ）」を提供するというのが「工業系“技術開発”型」の“ベンチャー企業の創出と育成”（インキュベーション）の標準形態であった。

これに対して、農山村地域における「農村系“連携協同”型」のインキュベーションとは、「工業系“技術開発”型」とは根本的に異なるコンセプトと構造を持つものでなければならない。それは“工業系”の場合のように、先ず最初に“技術の種子”ありきから始まるものとは異なり、地域内の様々な異なる分野の企業や団体、行政や関連する研究機関住民グループなどが連携協力する“組織とシステム”を構成するということから始まることになる。

「農村系“連携協同”型」のインキュベーションは、そうした連携組織が共同して《新たな“技術や業態”を開発する場》を創出することを特徴としているが、“工業系”の場合のように、“技術のシーズ”を発掘し育成することが“起業化”を成り立たせる主要な要素であると考えられるのではなく、“対象市場のシーズ（潜在的なニーズ）”の発掘とシーズに直結した“新商品や新業態の開発”が起業化の主要な要素となると考える“新たな視点”への転換である。それは農山村社会や農林業の特性の把握の中から誕生した“工業系”とは全く異なる“農村系ベンチャー企業”の問題解決のための戦略である。

(2) “個別企業”対象から“地域産業”の起業化施策へ

現代の社会において最も関心が高く、重要な課題でもある「環境」や「安全」、「高齢化」や「健康」、「福祉」や「医療・介護」、「教育」や「文化」などの社会のニーズに応えるための新産業は、供給者側のシーズからスタートしている既存の「シーズ型産業」だけでは対応できないことは明白であり、各種の産業分野を横断的に連携させながら水平的に“連携・複合化”することによって創造される新産業である。換言すればこれまでの「供給者側の論理に基づく産業構造」から「生活者側のニーズに基づく産業構造」への転換である。

そこには、これまでの「“個々の企業”に対するインキュベーション」という枠を越えた“地域産業”のインキュベーション」という概念が確立されることが必要となるが、特に農林漁業分野や農山村社会においてはこうした傾向が一層強くなることは明ら

かである。本来、起業化を促進するためには「起業家の卵を支援するインキュベーターの存在 起業化のシーズの発掘 誕生した“ベンチャー企業”が育つための市場の創造」という3つの要素がそろっていることが条件であり、「地域産業のインキュベーション」を進める場合の“インキュベーター”としての役割は“地域”が果たすことになる。

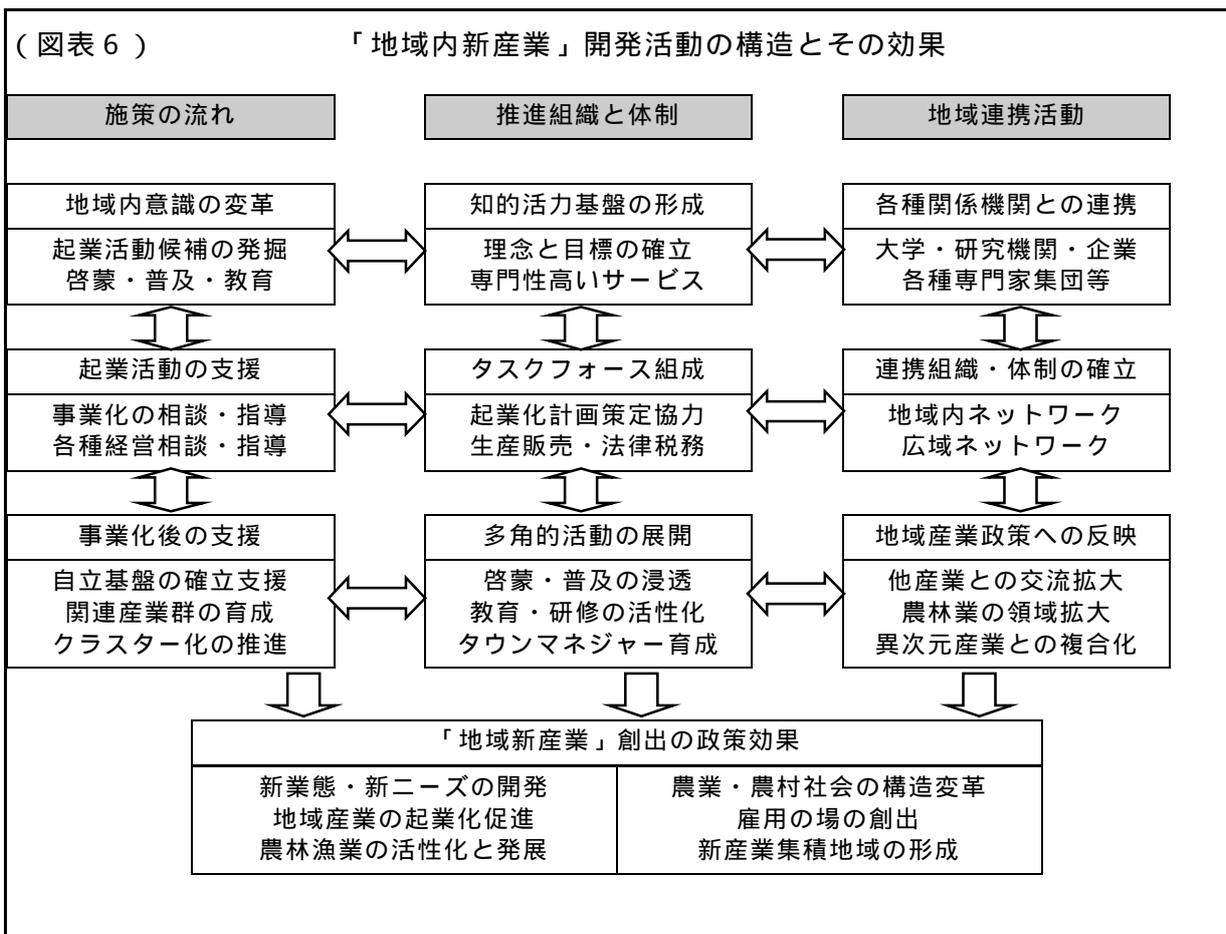
そのため、地域において新産業を創出するための仕組みを構築しようとする場合には2つの視点が要求される。その第1は《どのような組織が中心になって活動を推進する機構をつくり、どのような機能を発揮すべきか》という“中核機能”に関する視点であり、第2は《中核機能を中心として、どのようなシステムでインキュベーション活動を進めていくのか》という「起業化推進活動のシステム構築」いう視点である。

(3) 農村地域における「インキュベーション施策」の現状と課題

時代の変化の中で活力を失いつつある“農業・農村社会”にとって“新産業の創出”は極めて重要な課題である。わが国におけるインキュベーションの実態を観察してみると、幾つかの問題点と課題が明らかになってくる。第1の問題点は、それらの多くが“全国一律の政策”のもとに新たな団体が設立され結果として設立された団体の維持や新設された施設の管理能力しか持っていない組織にインキュベーション活動の取りまとめが委ねられているという点である。

第2の問題は、日本の大学（特に農業系学部）の場合、特殊なケースを除いては現実のビジネスと密接な関係を有する経営ノウハウやビジネス・モデルの開発力に乏しく、また学生の中からもアントレプレナー（起業家）の卵や新規参入者を排出し得る資質は、残念ながら十分とはいえない状況にあるという点である。これらの問題を踏まえ、今後、地域新産業を起業化していくためには次の4つの項目が重要となってくる。

- ・ 地域の産業発展の核となる中核事業体の形成
- ・ 新事業の創造と事業化のためのノウハウの蓄積
- ・ 地域内各層の連携と企業連携の強化・活性化
- ・ 戦略分野に対する地域内の理解の向上と意識の醸成



2. 農村地域における“起業化”施策の進行過程とその展開

内発型の“新産業開発”を支援する地域知的活力基盤の構造は、「起業化支援活動の前段階」(プレインキュベーション)、「起業化支援活動段階」(インキュベーション)、「起業化後の支援活動段階」(ポストインキュベーション)の3段階から構成されるが、それらの各段階をバックアップし、強い力で牽引していく役割を果たすものが「地域知的活力基盤」(プラットフォーム)の構築であることは前述の通りである。

(1) 第1段階：《地域内の環境を整える》「起業化支援活動の前段階」

内発型産業の創出を計画する場合に、先ず第1に着手しなければならないものがこの第1段階の「起業化支援活動の前段階」(プレインキュベーション)の作業である。前述のように、それは“内発型産業”の起業化を進めるうえで必要な《地域内の環境を整える》ための作業を行なう段階であり、「内発型新産業の創出」が地域の活性化に及ぼす影響とその大きな効果について地域内各層の理解を深め、意識の変革と気運の醸成を行なうことが必要であるからである。

従って、この段階では、一般的な広報や啓蒙普及活動に加えて《内発型新産業とは何か、なぜいま内発型産業が必要なのか、内発型産業の起業化に着手している他地域の現

状や課題はどうなっているのか》など、事例を交えながら体系的な知識の吸収や学習を行なうことが重要である。そうした活動を通じて起業活動に参加が期待できる“候補者の発掘と育成”も同時に進行することができる。こうして次第に地域内の意識が変わり気運が醸成されていくのを待って、次のステップとして地域内に新産業を創出するための有望な“シーズの存在”(事業ニーズと素材)や“活動テーマ”の決定のための作業を行なうことになるが、その際に有効な手法となるのが「ふるさと再発見の運動」と各種“連携活動の展開”である。

(2) 第2段階：《起業活動を推進する》「起業化推進活動の段階」

第1段階を経て地域内の意識が変わり気運が醸成されてくると、いよいよ次は第2段階の「起業化推進活動の段階」(インキュベーション段階)に入る。この段階は、前後2つのステージに分かれてくるが、前期は「事業体を組成する」ための活動期であり、後期は具体的に「事業化を推進する」ための活動期である。前期には、それまでの調査研究・企画検討の結果、明らかにされてきた“戦略的な事業シーズ”に基づいて事業化計画を策定し、準備作業が開始されることになる。準備作業を開始する際に最も重要性を持つものは新事業の“起業化”にあたっての“事業コンセプト”の決定と、それに対する関係者全員の“合意の形成”である。

この場合の“事業コンセプト”とは起業化された新事業の事業目的や経営方針を明らかにするだけでなく、新事業と地域との関係、《その新事業の起業化によって地域にどのような変化と波及効果を期待できるのか》、その結果「地域に何を残せるのか」といった点についても明確な理念と目指す方向を確立しておく必要がある。当初に策定した“事業コンセプト”が、その後の事業展開にあたっての意思決定の模範となり、事業経営、組織運営上の憲法にも当たるものとなるからである。

後期はいよいよ「事業化を推進する」ための活動期であるが、ここで初めて事業創出のための“事業主体”を創設することになる。事業主体の構成は、その事業内容や展開方法によってさまざまな方法が考えられるので、必ずしも常識的な単独の企業体の設立だけを検討するのではなく、合併会社や組合方式、複数の組織が連合して結成する“コンソーシアム方式”、場合によっては“バーチャル・コーポレーション”など多種多様な手段も研究対象に挙げて検討し、その事業にとって最も適切な構造を目指すことが望ましい。起業化を成功に導くためには、この段階における支援がもっとも重要でありキープポイントとなってくる。事業の内容の如何を問わず、技術的にも経営的にも事業を立上げるまでの計画策定・組織編成・開業準備作業などに対する物心両面にわたる支援が必要な時期であり、この第2段階がいわゆる「起業化に対する支援」(インキュベーション)と呼ばれる段階である。

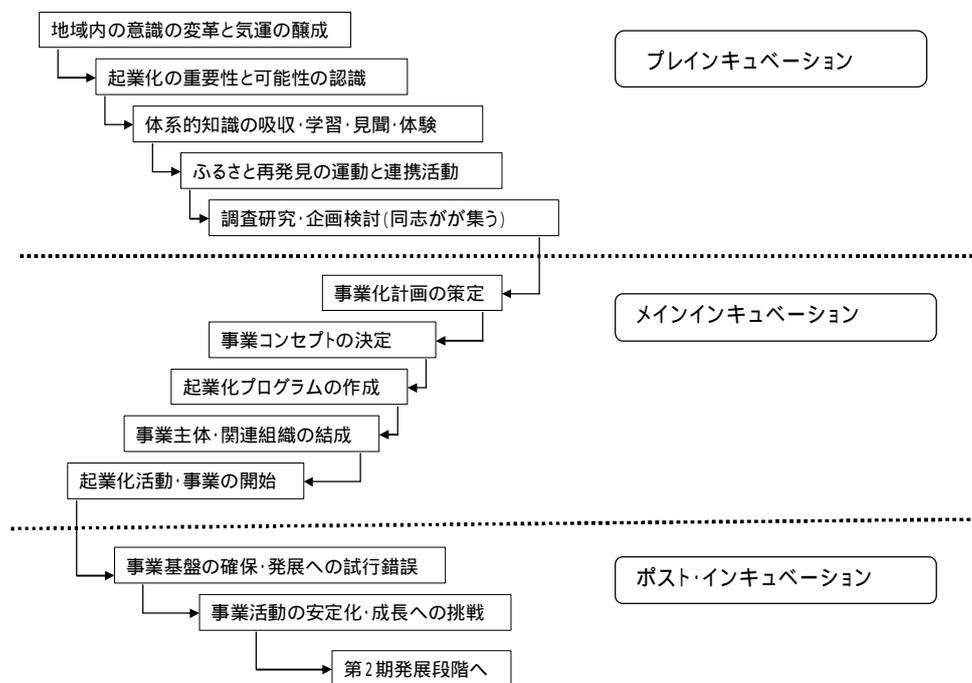
(3) 第3段階：《フォローアップ活動を推進する》「起業化後の支援活動の段階」

第2段階で起業化が進められ新事業が開始されると、それで内発型産業の創出活動は完了したということにはならず、続いて第3段階の「起業化後の支援活動の段階」(ポストインキュベーション)に入ることになる。この段階は、事業化後の安定的な成長を実現するための「フォローアップ活動を推進する段階」であり、商品やサービスが開発さ

れ事業が成立した後の段階である。この段階になると、財務会計、法務、技術、組織運営、連携組織や支援組織との関係の強化、事業体の円滑な運営と地域内における良好なイメージの醸成など、諸方面にわたって今後の発展のためのフローアップを行なうことになる。

また、如何に優れた専門家集団が参画してネットワークを構築しても、必要とされる専門知識や経験を選択して組合せながら、必要な時期に、要求されている内容をタイミングよく提供し、実効的な支援を展開していくための“実務担当部隊(タスクフォース)”，いわゆるプロジェクトマネジメントの存在がなければ効果は半減してしまう。起業化の活動の前段階から事業化後のフォローアップの段階まで一貫した支援活動の推進役としての役割を果たしながら誕生した新事業をフローアップし、第2期の発展段階へと誘導していくことになる。

(図表7)農村地域における起業化施策の進行過程とその展開



3. 地域の革新をもたらす「地域知的活力基盤」の支援システムのあり方

(1) 「地域知的活力基盤」の形成と課題

地域内に自立型の新事業を育成するためには、「個々の事業者に対する起業家の支援」といった枠を越えて「地域新産業の創造を推進し支援する」といった概念に基づく施策が要求されることになるが、そのためには「地域産業の目指すべき方向と在るべき姿」に対する明確な目標と理念が確立されていなければならないことはすでに述べた通で

ある。

こうした視点からその目的を達成するためには、地域内に“新産業を創出する”ための仕組みを作り上げる必要が生じるが、その場合、まず第1に「どのような組織や人材が中心になって活動を進めていくのか」という組織形成の問題に直面する。アメリカなどの成功例を見ると、地域内の大学を核としてその資源を有効に生かしながら関連機関との連携やネットワークを通じて、経営・事業・技術等に関する専門性の高いサービスを提供しているケースが多い。こうした組織が“新産業を創出する”ための仕組みを形成しているものと考えられ、換言すれば、地域における「知的活動を創出するための基盤」(プラットフォーム)になっているともいえる。

第2の問題が、形成された「中核組織を中心として、その期待される機能を発揮するために、どのようなシステムで新事業創出(インキュベーション)活動を進めていくのか」というシステムの構築の問題である。しかし、現在の日本においては大学にこうした「活動組織の中核としての役割」や「中核的な機能を発揮するためのシステムの構築とその活動」を望むべくもないので、アメリカ型とは異なる手法の開発が必要となる。

この「地域知的活力基盤」(プラットフォーム)は、地方自治体や各種関係団体、地域と関連を有する大学・試験研究機関、立地企業や住民(NPOを含む)などが主体的に参加して組織される“まちづくり”組織であるということもできる。コミュニティーの中核としての「知的活力基盤」は、“地域内に革新を生みだし発展させる機能”と“住民の参加とネットワークを形成する機能”を併せ持つ地域団体であり、参加の意思と意欲を有するものならば誰でも自由に参加できるオープンな組織となる。

このプラットフォームには、地方自治体や関係団体などの関係者をはじめ、地域と関連を持つ試験研究機関(大学・試験研究組織・企業の研究所などの研究者の人的資源とそれらの機関の研究設備など)がプールされており、プロジェクトが計画されると必要に応じて直ちにそれらの連携と相互補完の関係が検討され、臨機応変に支援のための組織が編成されるということになる。これまで相互にあまり関連性を持っていなかった「地域の資源やコミュニティーの活動」と、社会(市場)のニーズとの間の関連性を深めて、新たな製品やサービスを生みだし、新事業の起業化を進めていくための手段として、また、コミュニティーの中核として活動を推進する「地域知的活力基盤」(プラットフォーム)の形成は極めて効果が高いものと思われる。

地域内に形成された「プラットフォーム」(知的活力基盤)の有効活用により、事業ニーズの開発、シーズの発掘、起業化、資金調達、事業化、成長発展などの各段階において起業家を推進する触媒としての機能を果たすことが可能となる。そのためには「プラットフォーム」にはプロジェクトの調査発掘、プロジェクト化の推進、事業化の支援などのプロジェクト管理を行なうプロジェクトマネージャー、事業を経営する起業家・事業家と技術面での支援を行なう学者・研究者、事業経営を支援する公認会計士・弁理士・弁護士・金融関係者、行政サービスの提供などを担当する地方公共団体の関係者・各種市民ネットワークの関係者など様々な層が参加して構成されることが望ましい。

(2) 地域の構造変革を促進する「知的活力基盤」の活動

「地域知的活力基盤」の形成を通じて、地域内各層や関係機関、専門家集団などとの

連携とネットワーク化が進められ、支援活動を展開するために要求される能力の基盤が構築できることになるが、それはあくまでも専門的知識や情報を入手するための資料室のようなものであり、そこに蓄積されているデータや資料を選択して組合せながら、必要な時期に必要な内容をタイミングよく提供しながら実効的な支援を展開していくための実務担当部隊（タスクフォース）の存在が必要となる。「地域知的活力基盤」の事務局機能を果たしながら実務面で下から支えるこの「タスクフォース」は、起業化の活動の前段階から事業化後のフォローアップの段階まで一貫した支援活動の推進役としての役割を果たすことになる。それは起業化のための“起業化プログラム”の作成にあたっての指導協力から、「地域知的活力基盤」や「タスクフォース」内の人材（インキュベーション・マネージャー、タウンマネージャー）の発掘育成に至るまでの、幅広い機能と役割を分割するところまで成長することができれば理想的である。

（３）中央と地域の役割分担と機能配分

日本の各地に“新たな知識・価値の創造を行なう個性豊かな「地域知的活力基盤」(プラットフォーム)の構築を進め、水平連携型のネットワーク構造の形成による“地域産業”の生成と新産業構造の実現を推進しなければならない時代が到来している。特に“農業・農村社会”においては、そうした視点からの意識変革と対応策の実施は極めて重要な意味を持つことになる。これからの時代は“地域”に着目し、経済的要因だけでなく非経済的要因も視野に入れたアプローチにより、個性豊かで創造性に満ちた地域が各地に多数出現し、日本全体としての多様性の確保を目指さなければならない

．政策提案：政策への反映

本調査に基づき、農林水産省で平成 15 年度から 17 年度に実施している新グリーン・ツーリズム総合推進対策の次期対策(平成 18 年度～)として下記の事項を提案することとしたい。

1 . グリーン・ツーリズムを核とした政策の総合化、省庁連携等を通じた G T の社会システム化の動きの促進

グリーン・ツーリズム(G T)を政策的価値のある施策とするためには、農村をマーケット化し、交流人口の誘致による都市生活者のニーズに立脚した農村独自のマーケットを創造することによる“もう一つの新地域産業政策”として明確に国が位置づけることが重要である。そのためにはG Tを“もう一つの観光”という枠組みだけではなく、“もう一つの農業”にとらえ、都市と農村のニーズを結合させ、従来の人・モノ・情報が農村から都市へ移動するというベクトルの方向のみの農業施策から、都市から農村へというベクトルの方向を新しく創造した農業施策として農業関係者が意識を転換することが必要である。この意識変革の中に農村における技術革新(イノベーション)が生まれる。観光もしかりで欧米では観光を“静かな貿易戦略”と位置づけている。観光によって国の魅力を訴求しブランド力を向上させるという戦略である。G Tを「食料・農業・農村」という枠組みだけで考えてはG Tの機能を十分生かしたものとはならない。

このような認識の基に、欧米ではG Tを社会システムとして昇華させている。長期休暇制度の受け皿として、農村地域の所得機会の機会として、農村の持つ教育力・健康増進力の享受の場として機能させている。我が国の場合、それらの全てが「ワン・オブ・ゼム(ONE OF THEM)」に過ぎないとして農林水産省以外はG Tの機能を十分認めようとはしない。これを改善させるためにはG Tを農業以外の政策テーマと連携させ、その効用と効果を実証し、多くの人々の理解を得ることが大切である。本調査の事例調査の中でもさまざまな政策(テーマ)との連携による新たな分野の創造(クラスター展開)が図られようとしていることが確認できた。この地域の萌芽をより大きな花に開花させるため、以下のテーマと連携したG Tの新たな政策展開を提案したい。

健康増進(園芸・温泉療法、トレッキング運動の推進等を通じ健康増進法との連携強化)

食文化(スローフード、スローライフ等の提案等)

農業(農村マーケット化によるG T農業の推進)

環境(ゴミ資源化等地域循環システムの形成)

教育(セカンドスクール等情操・健康教育推進)

地域産業(G Tビジネス支援システムの構築等)

地域コミュニティの増進

を取り入れたグリーン・ツーリズムの政策的価値の向上。

2. グリーン・ツーリズムビジネスの起業家育成のためのインキュベーションシステム、プロジェクトマネジメント定着のためのタウンマネージャーの育成・制度の導入（新たな4つの戦略）

「願望顕在化戦略」から「願望具現化戦略」へ

政策の総合化によるグリーン・ツーリズム（GT）の社会化（習慣化）をめざす

「情報化戦略」から「市場創造戦略」へ

普及から一歩踏み出し、GTの機能を発揮した市場の創造・認知をめざす

「産業化戦略」から「起業家育成戦略」へ

より高度な地域産業起業化のためのインキュベーションシステム、タウンマネージャー制度等の導入（省庁・大学・自治体・企業等連携、人材活用）をめざす

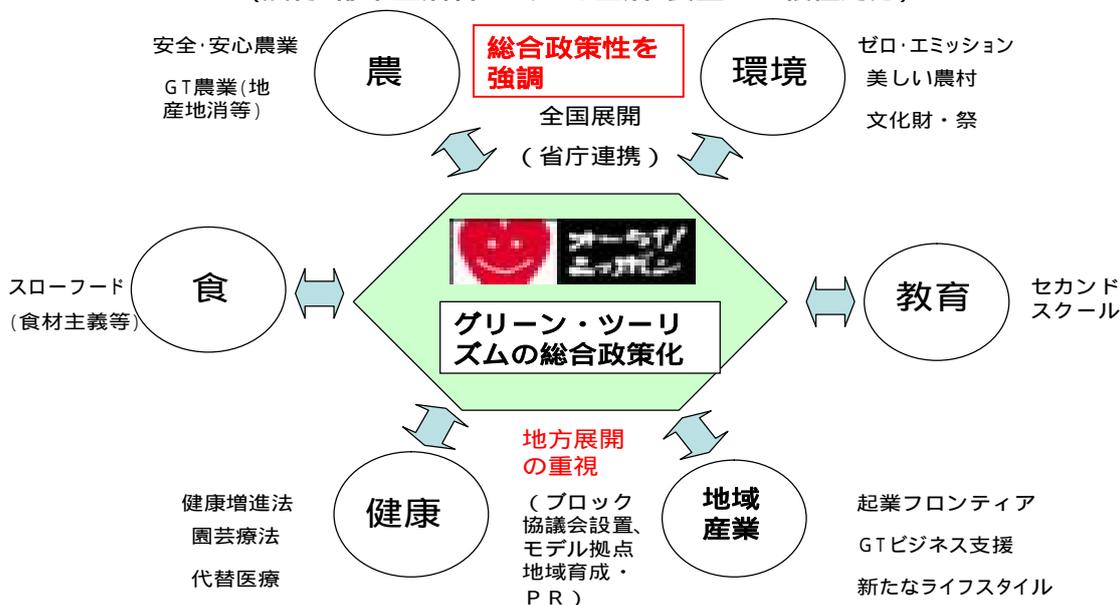
「地域ぐるみ戦略」から「地域基盤づくり戦略」へ

交付金化に対応した起業支援を専門とする多様な地域知的活力基盤の育成をめざす

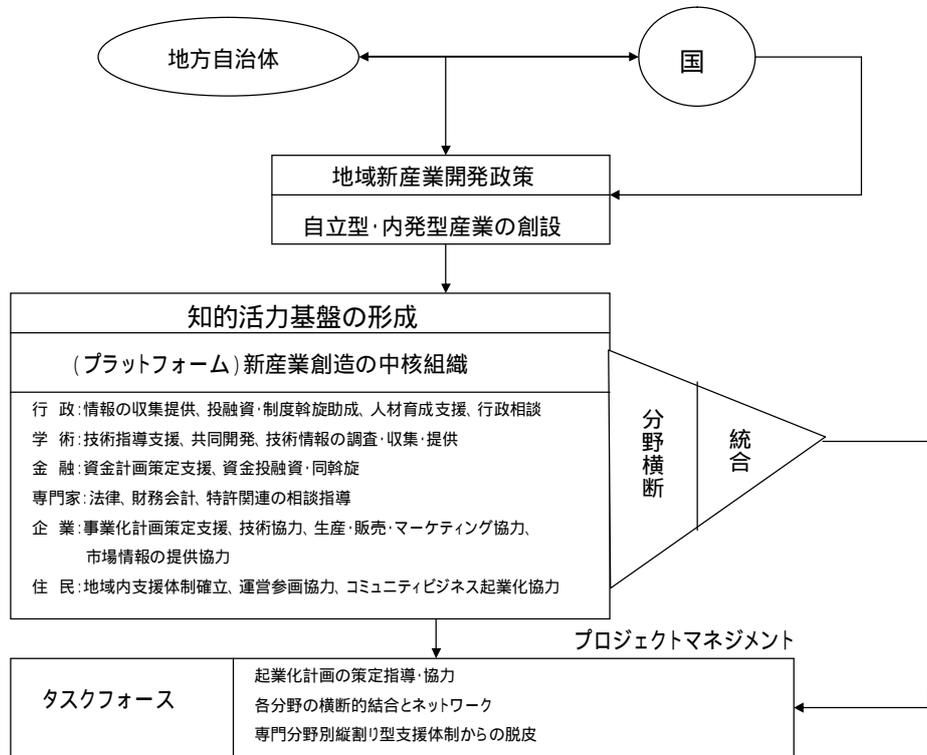
（図表 8）

共生・対流という総合政策に対応したGTの多面的展開

（農村・都市生活者の“ゆとり生活”要望への積極対応）



(図表9) 地域知的活力基盤の構造とその支援体制



関東農政局農村整備課 過疎地の遊休地域資源を地域の魅力に転換する手法に
関する調査

- ・ 調査概要83
- ・ 遊休資源を地域の魅力に転換するために87

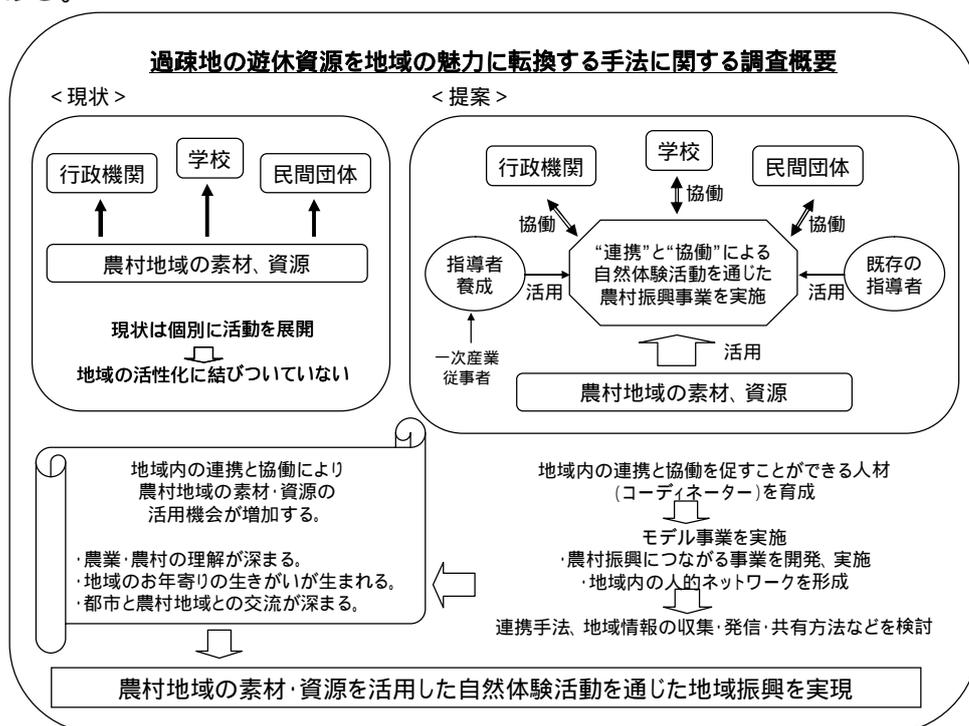
調査概要

1. 調査の目的

本調査では、農村地域に潜在する素材、資源を生かし地域の活性化を行うため、農村振興に繋がる事業を円滑に行うための手法についてモデル事業を使い検討する。

2. 調査概要

近年、体験活動のフィールドとして河川、里山、田んぼなどの身近な自然環境に注目が集まっている。学校では、特に小中学校における総合的な学習の時間において自然体験活動に対する関心は高い。また、都市住民の中にも、農村地域で時間を過ごすことやその自然の中で様々な体験活動をしたいという人が増えてきている。このような需要の増加に伴い、自然豊かな農村地域に潜在する素材や資源を活用した環境学習や自然体験活動を軸にした地域づくりをめざすところが増えてきている。こうした動きは、過疎対策、農村振興にとって絶好の追い風となるはずである。しかし現在、こうした地域では民間団体や行政などが個別に活動を展開していることが多いため、地域の活性化に十分に結びついてはいない。その主因は様々なセクターを結び付けるコーディネーターが不足していることである。地域に潜在する素材や資源を活用した環境学習や自然体験活動を通じた地域づくりを推進していくためには、地域内の連携と協働を促すことができる人材(コーディネーター)の育成を図り、その人材を活用する形でモデル事業の実践を行う必要がある。本調査では、コーディネーターの育成とモデル事業を通して、今後の農村振興策に新たな視点を提供するものである。



(1) コーディネーター研修会の概要

開催日時：平成 17 年 1 月 27 日（木）～ 28 日（金）

参加人数：18 名（スタッフ、関係者を除く）

プログラム内容：

- ・ 基調講演「農村地域における自然体験活動と地域活性化について」
岡島成行氏（大妻女子大学教授、NPO 法人自然体験活動推進協議会代表
理事、社団法人日本環境教育フォーラム）
- ・ 活動紹介：石田三示氏（NPO 法人大山千枚田保存会理事長）
清宮光雄氏（NPO 法人みどりネット理事長）
- ・ パネルディスカッション
「コーディネーターの重要性、役割、資質について」
司会進行：佐藤初雄氏（NPO 法人国際自然大学校）
パネラー：浅井信氏（NPO 法人千葉自然学校理事）
石田三示氏（NPO 法人大山千枚田保存会理事長）
清宮光雄氏（NPO 法人みどりネット理事長）
- ・ 国土施策創発調査「過疎地の遊休資源を地域の魅力に転換する手法」概要説明
- ・ コーディネーターが事業を進めていく際の課題と解決策の洗い出しと共有化

「コーディネーター研修会 パネルディスカッション」



「課題と解決策の洗い出しと共有化」



(2) 「棚田で遊ぼう」モデル事業（富浦・鴨川）の概要

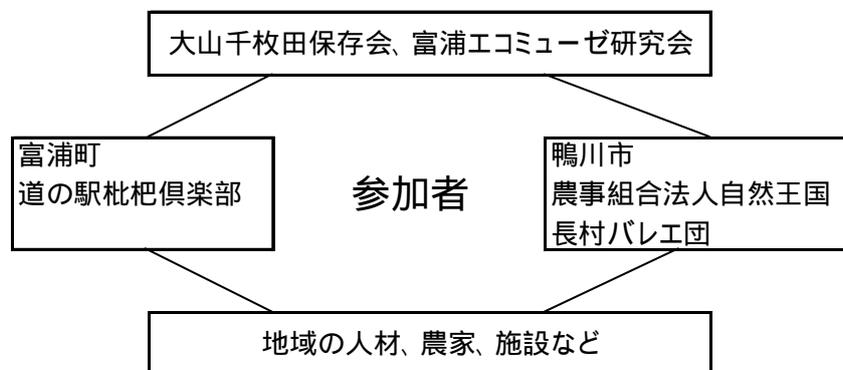
開催日時：平成 17 年 2 月 19 日（土）～ 20 日（日）

参加人数：子ども 28 人、指導者 14 人

プログラム内容：

- ・ 祭り寿司作り
（房州には祭り寿司という太巻き寿司（巻き方により、切り口が花やトンボの図柄になる巻き寿司）を作って食べようと言うプログラム。指導は地元のお母さん方。）
- ・ 棚田・里山を知ろう、自然観察探検
- ・ 地元農産物のおやつ
- ・ みんなで「里の舞い」を作ってみよう（創作活動）
（自然観察探検で感じたものを体で表現（スタンツ作り）するためにグループで創作活動をするプログラム）
- ・ 房州夜話（地元につながる昔話を地元の方に話してもらおう。）
- ・ 農家に泊まろう（近隣の農家に宿泊）
- ・ トウキョウサンショウウオの産卵調査
（絶滅の危機が危ぶまれているトウキョウサンショウウオの産卵調査を通して、棚田・里山を知り、自然環境について学ぶプログラム。）

地域内での連携について：



(3) 「週末田舎暮らし」モデル事業(佐倉)の概要

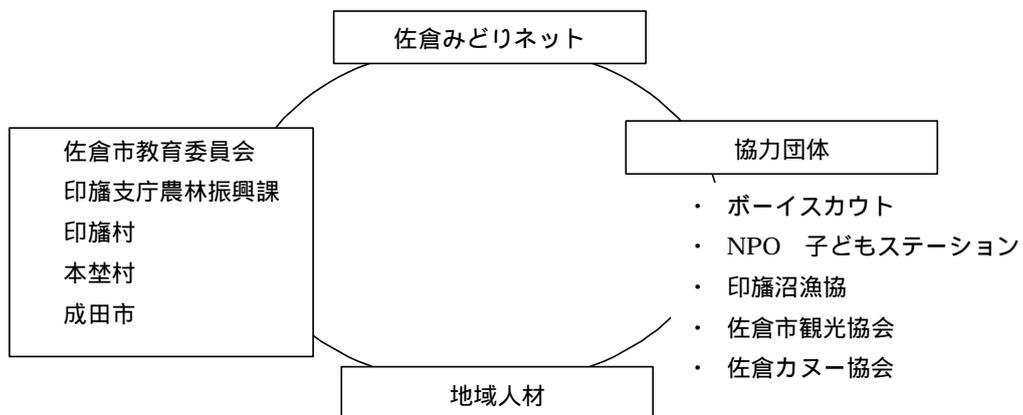
開催日時：平成17年2月26日(土)～27日(日)

参加人数：子ども28人、指導者12人

プログラム内容：

- ・佐倉の自然探検(ウォークラリー)
- ・ドングリを育てよう(ドングリの苗を植樹、立て札作り)
- ・カブトムシの里親になろう
(カブトムシの幼虫を採取し、子ども達に持ち帰ってもらい、今年の夏に成虫になったカブトムシを同じ場所に戻してあげようというプログラム。)
- ・自分でつくる鍋、飯ごう炊飯
- ・オリジナル凧作り
(子ども達が自分独自の凧をつくるプログラム。指導者は地域の凧作り名人)
- ・屋形船で印旛沼探検
- ・うなぎつかみ取り
- ・大木めぐり

地域内での連携について：



．遊休資源を地域の魅力に転換するために

1 ．遊休資源を地域の魅力に転換するためのステップ

遊休資源を地域の魅力に転換し、さらに地域の活性化に結びつけるためには、以下の4つのステップを経る必要がある。遊休資源を地域の魅力に転換するためには、これらのステップのうち(1)および(2)が必要であるが、さらに地域の活性化に結びつけるためには、これに加えて(3)および(4)のステップが必要になる。今回の調査ではこれらのステップのうち(1)(2)および(3)の一部について検討を進めた。残りのステップについては、ここではポイントのみの記載にとどめる。

- (1) 遊休資源を発掘する
- (2) 遊休資源の資産価値を高める
- (3) 商品・サービス化
- (4) マーケティング

(1) 遊休資源を発掘する

遊休資源にはどんなものがあるのか

本調査では様々な遊休資源を活用した事業を展開してきた。遊休資源は様々な分類方法があると思われるが、一般的に以下のように有形と無形の2つに分類することができる。

有形：文化財、生産物・地域の名産、動植物、景観、建造物、食文化など

無形：地域に伝わる民話、技・スキルを持つ人材、生活習慣、生活の智恵など

遊休資源を地域の活性化のために活用したいと考えた場合、有形資源に注目しがちだが、実際は無形の資源についても地域には活用できるものが眠っている場合が多い。

どんな遊休資源が地域の魅力になりうるか

本調査では、遊休資源として「祭り寿司」「棚田」「民話」「里舞」「農家の暮らし」「田んぼの生き物(トウキョウサンショウウオ)」「(富浦・鴨川)」「森林公園の自然」「里山の生き物(カブトムシ)」「凧づくりの技・名人」「屋形船」「沼」「沼の生き物(うなぎ)」「(佐倉)」などを活用した事業を行った。これらは、それぞれの地域によって違いはあるものの、必ずしも国の重要文化財として指定されているようなものでもなく、科学的または歴史的に希少価値のあるものでもない。地域に住む地元の人たちにとっては、普段の生活の中で当たり前のように見聞きしているものであり、取り立てて魅力を感じているものではないが、本調査では十分に活用することができた。

このように、どんな遊休資源でも地域の魅力に繋がる可能性を秘めているが、地元の人たちには、自分達の宝が見えていない場合が多く、見落としてしまう場合があるよう

に思われる。地元の人たちが気づいていない、または、地元の人たちにとっては当たり前のもの中にも、実はとても貴重な遊休資源が存在する。

発掘する際のポイント

遊休資源を発掘する際に、地域に眠っている貴重な資源を見落とさないためには、以下のような視点をもって探し出すことが大切になってくる。

1) 歴史的、文化的、科学的な価値があるものがないか調べてみる。

地域内に残っている文献や調査結果などを参考に、このような価値があるものがないかどうかを調べてみる。また、できる限り全国的な調査や文献、他地域のものについても広く調べてみると新しい発見がある可能性がある。(もし裏づけとなるデータがあればそのデータも一緒に記録おく。)

2) 感性や感覚を大切にす

きれいな景色、心地よい場所、すばらしいと感じるものを探してみる。この場合、独りよがりな感性ばかりではなく、お年寄り・若者・子どもの感性、または、男性・女性の感性などの様々な視点で探してみる。

3) 外部の目を利用する。

地元の住民にとっては当たり前のもや、地元の人が気づいていないものが、実はすばらしい価値をもっている場合がある。これは、上記 ともに当てはめることができ、地元の文献や資料だけでなく、他地域や全国的な文献などを参照する、または、外部の人の感性を通して自分たちの地域を見渡すことを意味する。

例えば、大山千枚田の棚田は、棚田保全の動きに伴い、平成 11 年 7 月に農林水産省の「日本の棚田百選」に認定されている。しかし、地元の人たちからみると、「昔は負の財産でしかなかった」と言われているが、今では東京から一番近い棚田として親しまれている。この棚田に都市から訪れた人たちが景観や土の感触に感動している姿をみて、棚田に対する見方が変わったという。つまり大山千枚田の棚田は文化的にも価値があり、外部から訪れた人たちに感動を与えることのできる貴重な資産であることに地元の人たちは気がついた。

また、トウキョウサンショウウオも、地元の人たちにとってはなんでもない当たり前の田んぼの生き物であった。トウキョウサンショウウオは、里山を代表する生き物の一つとして東京都内においてもよく見られた存在であった。しかし、これまでの都内の宅地化が進むにつれて生息地が少なくなり、絶滅が心配される存在となってしまう、現在では研究者の間では貴重な存在であった。つまりトウキョウサンショウウオは生物学的にとっても興味深い存在であった。ある時、大山千枚田に訪れた人の中にトウキョウサンショウウオを研究している高校の先生がいた。その先生を通して、地元の人たちはこの希少な生き物の価値を知ることになった。

カブトムシも里山の代表的な生き物のひとつである。里山の子ども達にとってはめずらしいものではなく、とても身近な昆虫のひとつになっている。しかし、都会に住む子ども達にとっては、デパートなどの店頭でしか見かけることができず、とても身近な昆

虫だとは言えない状況にある。このように地域外の都会の子どもの感性で見ると、カブトムシはとても魅力のある昆虫であり、工夫しだいで地域の魅力として十分に活用することができる。

(2) 遊休資源の資産価値を高める

発掘した遊休資源によっては、現状のままで十分に魅力があり、例えばすぐにでも観光資源として活用できる場合もあるかもしれないが、ほとんどの場合には、そのままでは地域の魅力にはなりえない場合が多い。そのため、発掘した遊休資源をすぐに商品・サービス化することを考えるのではなく、遊休資源を地域の資産ととらえ、まずそれらの資産価値を高めることを考える必要がある。

遊休資源がもつ資産価値には、基本的価値と付加的価値の2つの価値が考えられ、遊休資源の資産価値を高めるためには、それぞれの価値を高めることを考えなければならない。

基本的価値

基本的価値とは遊休資源がもつ根幹をなすものであり、機能、品質、効能といったものを示す。遊休資源になってしまっている資源は、この基本的価値そのものが相対的に低くなっていると考えられるため、まずはこの価値を再評価して見直す必要がある。

この基本的価値を高めるためには、資源そのものの品質・機能・効能などのレベルを上げる、視線を変えて基本的価値を見つけて別の機能を加えるなどオリジナリティにこだわる、単体ではなく複数の遊休資源を組み合わせトータルで資産価値を高めることなどが考えられる。

視線を変えた基本的価値としては、例えば、棚田の基本的な資産価値はお米を生産する場であるが、他にもそこに生息する動植物、棚田の景観、農作業なども本来の資産価値として考えられる。今回のモデル事業においても、棚田の生き物（トウキョウサンショウウオ）、里山の生き物（カブトムシ）などを素材に事業を展開した。

また、今回実施したモデル事業では様々な遊休資源を活用しているが、それらは単体そのものだけでも参加者に満足してもらうことも考えられるが、複数の遊休資源を組み合わせた一連のプログラムにすることで、参加者にとってさらに魅力のあるものに仕上げることができている。例えば、「棚田で遊ぼう」の棚田の自然観察と地域の里舞を組み合わせたプログラムは子ども達の創造性をうまく引き出すことができる素晴らしいプログラムになっている。また、「週末田舎暮らし」のように、植樹と老木である大木との対比をうまく一連のプログラムに組み込むことで、単独のプログラムで行うよりも子ども達の大きな感動を呼ぶことができる。

付加的価値

一般的に資源には、基本的価値以外にも以下のような資産価値として4つの要素が考えられる。（これらをまとめてここでは基本的価値に対して付加的価値と呼ぶことにする。）基本的価値はどちらかというと有形の資産価値であるが、これに対して付加的価値は遊休資源がもつ無形の資産価値といえる。

上記に示したような基本的価値を向上することは大切なポイントであるが、同じような遊休資源が存在する場合には、地域外の一般の人が見聞きしたときに区別することができず、結果として自分たちの遊休資源の魅力を十分に伝えきれない場合がある。訪れたい、または、手にしてみたいなどという時の選択肢のひとつとして選ばれるためにも、この付加的価値を高めることが必要になってくる。

例えば、棚田は全国に数多く存在するが、地域外の一般の人から見た場合には、基本的価値であるお米の品質や棚田の景観が同じようなものであれば、特定地域の棚田への興味や関心が湧くことはなく、人を定常的に引き寄せることはできない。

今後は、この付加的な資産価値の磨きをかける努力も、遊休資源を地域の魅力に転換するためのポイントのひとつになってくるものと思われる。

・認知度

地域の資源がもつ資産価値のひとつとして認知度があげられる。一般的に認知度が高ければ高いほど注目される確率も高くなるので、訪れたい場所や手にとって見たいという選択肢のひとつとして選ばれる可能性も高くなる。遊休資源のほとんどは、その地元の人たちだけが知っているだけで、地域の外まで認知が広がっていない場合が多いため、認知度をいかに高めていくのかということは大変な課題のひとつである。

地域活性化のために名産物を販売したり、名所をアピールする場合などには、この認知度を高めるために様々なプロモーション活動を実施することが考えられるが、単に名前を売るだけの広告・広報活動だけでは短期的な効果は見込めても、その効果は持続しない。本当の意味で高い認知度を得るためには、付加的価値の他の要素を上手に組みあわせていくことが必要である。

・お墨付き

人やものの価値を判断する場合、著名人・権威者や組織などが認定または保証した内容から判断する場合がある。観光地として名所となっているものの中には、国などが認定しているところが多い。例えば、今回のモデル事業を実施した大山千枚田は、農林水産省の「日本の棚田百選」のひとつとして認定されており、東京から一番近い棚田として多くの人に親しまれている。遊休資源の資産価値を高めるひとつの方法として、このような資格や認定を受け、それをアピールポイントのひとつとして活用することが考えられる。

日本の棚田百選：

我が国の中山間地域に広く分布する棚田は、その立地条件を活かした特色ある農業生産の場として国民生活に寄与しているのみならず、急峻な地形を巧みに利用した農業生産活動を通じて、国土・環境の保全、農村の美しい原風景の形成、伝統・文化の継承等多面的な機能を発揮している。

このように棚田は国民の健康的でゆとりある生活を確保する上からも大きな役割を果たしていることから、農林水産省は、多面的機能を有している棚田について、その保全や、保全のための整備活動を推進し、農業農村に対する理解を深めるため、

優れた棚田を認定することとした。

((社)農村環境整備センターのホームページ(<http://www.acres.or.jp/>))
「日本の棚田百選」の目的より抜粋)

・連想・品質イメージ

ある遊休資源を見聞きした時に想起されるイメージが豊かであればあるほど、顧客が抱くその資源に対する評価が高くなる。ただ単に名前が知られているというのではなく、品質の良さ、好感、親しさなどのイメージをどれだけ想起できるかどうかで、その資源に対して抱く価値観が変わってくる。

一般の商品やサービスのプロモーション活動をする際に、タレントを起用したり、動植物などをマスコットとして利用するのは、この連想イメージを利用した方法のひとつである。このようなタレントやマスコットなどに頼らずとも、他にも、ニュースリリース、ニュースレター、メールマガジン、ホームページなどを上手に活用することで、その資源にふさわしい連想イメージを高めることができる。

・ロイヤリティー

持続的に遊休資源を活用してもらうためには、次の2つのパターンのいずれかの状態を目指すことになる。一つ目は、ひとりひとりのリピート率(繰り返し利用する頻度)はそれほど高くなくても、新規に資源を活用してくれる人たちの数が多い状態。二つ目は、新規に資源を活用する人の数はそれほど多くないが、リピート率がとても高い状態である。

新規に活用してくれる人たちの数を持続的に維持するためには、それに伴う広告や宣伝などに費やす費用が初期の段階だけではなく、継続的に必要になってくること、また、取り組む際のリスクをできる限り軽減したいという意味でも一つ目のパターンは好ましくない。

リピート率が高い二つ目のパターンの状態はロイヤリティーが高い(愛着が強い)顧客層をしっかりと捕まえている状態であり、持続的に地域の資源を活用してもらうために重要なポイントとなる。

二つ目のパターンは、最初は少数でも繰り返し利用してくれる人たちを徐々に増やし、そういった人たちを対象に様々な活動を展開していく。今回の調査の中で、ある地域コーディネーターは「募集はオープンに、しかし活動はクローズに実施する方が、結果的にうまくいった」という発言があった。これは、資源を活用してくれる人をある程度集めた後は、その人たちが繰り返し活用してくれるような仕組みを作ること成功したことを意味する。

今回の事業の中で、「カブトムシの里親になろう」というプログラムを実施した。これは、事業に参加した子ども達にカブトムシの幼虫を捕まえてもらい、その幼虫を持ち帰り自分たちで育てて、次の夏に成虫となったカブトムシを同じ森林に戻すというプログラムである。ただ単に幼虫を捕まえて持ち帰ってもらうだけではリピートには繋がらないが、里親という概念を付け加えることでリピートを促すことが可能になる。

また、二つ目のパターンの典型的な例として大山千枚田などで実施している棚田の

オーナー制度がある。このオーナー制度を採用しても、単に収穫物をオーナーに届けるだけではロイヤリティを高めることは難しい。例えば、オーナーには実際に現地まで来てもらい、田植え、草刈、稲刈りなどの収穫までのプロセスに実際に体験してもらう、また、オーナー同士の交流の場を設ける（愛好者のコミュニティ化）などの工夫が必要である。

（３）商品・サービス化

遊休資源がもつ資産価値を高めた後は、その資源を多くの人が活用してくれるようにしなければ地域の活性化には繋がらない。そのためには、しっかりとした商品・サービスとして完成させる必要がある。通常の商品・サービスを開発する場合には、「市場にはこんなニーズがあるが、何か解決できる方法はないだろうか」という顧客のニーズを重視して開発を始めることが一般的な考え方として浸透している。しかし、ここで扱っている遊休資源の場合は、もともと地域に存在している資源を発掘し、「何か利用できないだろうか」というシーズ型の発想で取り組むことになる。もちろん市場の動向や顧客のニーズを無視することはできず、独りよがりな商品・サービス化は致命的な結果となる可能性が高いため、シーズ型とはいえ市場の動向をわきまえた上で商品・サービス化を行うことが大切になってくる。

遊休資源を対象にした商品・サービス化の際には、以下に示す２つのポイントが挙げられる。

面白みを膨らませる

対象となる遊休資源が何であれ、その資源を十分に活用してもらうためには、そこに人を惹きつける何らかの面白みがなければならない。そのためには、なんでもない物や事、つまらない労働を楽しい発見や、楽しい作業、おまけのついてくる体験などにうまく転換していくことも必要になってくる。また、幾つかの遊休資源を組み合わせた一連のプログラムに仕上げることや、テーマ性や文化・社会性をもたせたプログラムなどを展開することも考えられる。

例えば、田植えや稲刈りなどの農業体験と農家民泊を組み合わせたプログラム、「週末田舎暮らし」というテーマをもとに田舎でしか体験できない活動を組み合わせたプログラムを展開するなど、様々な取り組みが考えられる。

一連のプログラムとして完成させる

一連のプログラムとして展開していく場合には、ひとつの完成した商品・サービスとして、移動手段の確保、備品の手配、価格設定、安全管理などの要素をきちんとそろえておかなければならない。地域活性化に向けた活動を地元の人たちの手で展開していく場合、体験活動などのプログラム自体に議論が集中しがちであるが、地域外の人たちを招く場合には、現地までの移動方法、安全対策などもきちんと実施するまでに必要な対策を取り揃えておく必要がある。

(4) マーケティング

遊休資源そのものの価値を理解してもらい、利用頻度（リピート率）を上げるためには、一般的に行われているような単発的になるべく多くの顧客をかき集めるという「狩猟型」よりも、捕まえた顧客を囲い込み、その顧客との間に望ましい関係を築いていく「牧畜型」のマーケティングを展開していくことが求められている。これは、潜在顧客

新規顧客 リピート顧客 愛好者へと顧客を遷移させることを意味する。愛好者になればそのままその人は宣伝者となり、宣伝者が増えればクチコミが自然に広がっていく。そのためには、顧客を惹きつけ、ファン（愛好者）になるまで育てていくという点に焦点をあてた以下のようなマーケティングのプロセスが必要になってくる。

（具体的な内容については、本調査の対象外であるため、ここでは概要のみを記載する。）

顧客を惹きつける

プロセスの1番目は、顧客を惹きつけることである。顧客を惹きつけるための大切なポイントは3つある。一つ目は「他と何が違うのか」「オリジナリティは何か」という独自性、二つ目は「遊休資源もしくはメッセージがわかりやすいか」「覚えてもらえやすいか」という明瞭性、三つ目は「ターゲット、メッセージ、媒体を絞り込んだ」集中したマーケティング活動である。

顧客を維持、囲い込む

プロセスの2つ目は、顧客を維持し囲い込むことである。そのためには、双方向のコミュニケーション、顧客との協力関係が欠かせない。出来る限りコミュニケーションの回数を多く、そして、密度の濃い関係が築ける仕組みづくりが必要になってくる。

ファン（愛好者）を増やす。愛着心を育む。

プロセスの3つ目は、リピート客をさらに愛好者に育てることである。愛好者になれば、顧客自信が情報発信者（宣伝者）となり、クチコミなどの効果が大きくなる。そのためには、単発的な活動に終わらせず、継続的に惹きつける工夫（継続性）と、発信している情報が常に一貫している（一貫性）ことが重要なポイントとなる。

2. 地域での連携・協働（連携手法）について

上記の4つのステップを実施していくためには、個人や組織単独で進めることは困難なため、幾つかの組織が連携し、協働していくことが不可欠である。

今回の調査では、それぞれ以下のような組織や人が連携し協働しながら事業を行った。

「週末田舎暮らし」：佐倉みどりネット、佐倉市教育委員会、印旛支庁農林振興課、印旛村、ボースカウト、子どもステーション、印旛沼漁協、佐倉市観光協会、佐倉ネイチャーゲーム協会、地域の人材など。

「棚田で遊ぼう」：大山千枚田保存会、富浦エコミューゼ研究会、長村バレエ団、農家、高校の先生、大学院生、地域のお年寄り・お母さんなど。

どちらの事業においても、既にお互いを知っている団体・個人もあれば、今回の事業で初めて顔を合わせるようになった団体・個人も含まれている。

今回実施したコーディネーター研修会でのパネルディスカッションやモデル事業を通して、地域活性化に向けた地域内の団体や組織間の連携や協働を進めていくために必要な点をまとめると以下の4つにまとめることができる。これらのうち活動初期段階においては、主に(1)(2)がポイントになり、持続的に運営、維持していくためには、主に(3)(4)がポイントになる。

(1) お互いの認識・理解を深める機会を設ける

同じ地域内といえども、お互いの組織や団体を全く知らない場合や、一部の人だけが知り合いであるという場合も少なくない。また、地域外の人たちの協力を仰ぐこともありうるので、最初は連携する組織や個人間においてお互いをよく理解できていない場合がある。従って、協働作業を進めていく際には、まずお互いを知り、理解しあうことから始めることを考えなければならない。最初は単なる顔合わせの場を設けることから始まり、できれば行政・学校・民間団体・企業などによる連絡会を設置し、実際に農村活性化に向けた事業を企画し、実施していくことがのぞましい。

例えば、お互いの認識や理解を深めるためのひとつの方法として、今回の調査事業のように複数の団体が、それぞれが得意とする分野のプログラムを担当して、お互いに協議を進めながらひとつの事業を作り上げていくという協働の場を設けることも有効な方法のひとつである。

(2) 共通の目的をもつ

連携や協働を促す場合には目的を明らかにしておかないと、ただ単に集まって事業などを実施したとしても単発的なものになりかねない。また、他の組織や個人に協働を呼びかける場合にも、目的が明確であればあるほど呼びかけやすく、声をかけられた方も、「なぜ連携する必要があるのか」についての理解がしやすくなる。この部分をしっかりと共有しておかないと、後になってから「こんなはずではなかった」「想定していたことと違う」というようなことにもなりかねない。

組織や個人、特に組織の場合には、それぞれが独自の目的を掲げている。地域の活性化に向けた連携や協働を促す場合には、必ずしも同じ活動目的をもつ組織同士ばかりではなく、どちらかという活動目的の異なる組織同士が連携した方がよいケースもある。この場合、「同じ目標をもつ」ことに捕らわれてしまうと、いつまでたってもまとまりが見つからない。地域内で広く連携を進めていくためには、大きな方向性(ビジョン)を定め、それにお互いが合意することが大切になってくる。

(3) 地域内にこだわらない

地域の活性化に向けた活動を実施しようとする場合、地域内だけで解決しようとして

も、必ずしも必要な機能や人材などが全て地域内に存在するとは限らないため、地域内で解決できないものは、地域外の組織や個人の協力を求めるという積極的な姿勢が大切になってくる。

大山千枚田では、地域おこしをするために「自分たちだけで完結しようとしていたがダメだった」ため、地域の外へ人材やスキルを積極的に求めるようになった。例えば、地域の農産物を都市部へ販売することを考えた場合、生産から販売までの一連のプロセス全てを地域内で完結しようとしても、生産や加工といった部分は地元で担うことができても、宣伝や販売の部分については担うことができない場合がある。この担えきれない部分については、自分たちではなく「都会の人がもっていた」という発言があった。

このように、地域内にこだわらず、どの部分を地域内で担い、どの部分を外部へ求めるのかという柔軟な発想をもって連携を進めていくことが大切になってくる。

(4) プロセスを楽しむ

連携事業などを実施する際に、参加者に喜んでいただくことはもちろんだが、指導者やコーディネーター自身も企画・準備段階からアフターフォローまでの一連のプロセスを進めていく中で大いに楽しめることが協働を持続するポイントのひとつとしてあげられる。

地域を活性化するためだという目的を掲げながらも、一連の作業が楽しいと感じられる面がなく、かえって苦痛に感じてしまうようであれば、活動そのものへの参加意欲が薄れてしまう。今回参加したコーディネーターのひとり「まずは、指導者やコーディネーター自身が楽しめることが大切」ということを強調されていた。

3. 地域コーディネーターの育成について

地域の活性化に向けた事業を展開していくためには、上記の4つのステップを経る必要があり、これらの全てのステップを個人や組織が単独で担うことはできない。従って、地域内で様々な組織や人が連携し協働していくことが不可欠であり、そのためにはこれらの関係者を“つなぐ人材”の存在が重要になってくる。(このような人材をここでは“コーディネーター”と呼ぶことにする。)

本調査のコーディネーター研修会の中でパネラーを含む参加者の意見やコメントから導き出されたコーディネーターの役割、資質についてのポイントを以下にまとめる。

(1) コーディネーターの役割

コーディネーターの役割について、コーディネーター研修会での意見を集約すると、以下の4つの視点で整理することができる。(“ ”は研修会ででてきたキーワードを示す)

人材の視点

連携し協働していく組織や人は誰でもよいというわけではないため、“同じ思いをもつ同志や組織を巻き込む”、または、“協力者となる適切な人材を発掘する”ことがコーデ

ィネーターの役割として挙げられる。そのため、コーディネーターは“豊富な人的ネットワークをもっている”ことが望ましく、“必要な時に必要な人材を橋渡しできる”ことが大切になってくる。

今回のモデル事業を実施する上でも、それぞれ中心となったコーディネーターがもつ人的ネットワークから、地元のお年寄り、大学生、学校の先生、農家、農業・漁業関係者、自然学校の指導者などの様々な人材を集め、事業の中で各人材がもつ力を発揮してもらった。

顧客の視点

地域の活性化に向けた連携を促すということになると、地域内で自分たちだけが満足するのではなく、地域外の人たち（顧客）をいかに地元に引き寄せることができるかということも考慮する必要がでてくる。そのため、コーディネーターの役割として、“地域と都市を結びつける”、“顧客のニーズを把握する”、“マーケッターとして地域の資源を売り込む仕組みをつくる”、ことが必要になってくる。

協働の視点

コーディネーターは行政、学校、民間団体、事業者などの様々な組織や人との協働を促すことが求められる。今回のモデル事業において中心的な役割を担ったコーディネーターは、普段の活動においても自分が所属する団体の人材だけではなく、様々な団体や人との協働をもとに事業を実施している。そのため、コーディネーターにはひとつの組織を運営していく際に必要となる視点をもつことが求められることになる。具体的には、“目指すべき方向性を示す”、“各組織や人材が担う役割を明確にする”、“必要な情報が関係者間で行き渡るようにコミュニケーションを密にはかる”、“関係者間で利害が生じた場合や意見が衝突するような場合にはその調整を行う”ことなどが挙げられる。

財務の視点

地域の活性化に向けた事業を進めていくためには、その活動するための資金は必須であり、コーディネーターは“必要な資金を調達する”役割を担う。必要な資金額は事業内容などにより異なるが、場合によっては行政や事業者などとの調整をしながら資金を調達することも必要になってくる。また、財務の別の面として、調達した資金が適切に使用されているかどうかをきちんと把握し、収支バランスに常に目を向けておくことも大切になってくる。

コーディネーターの役割には上記のような様々な役割がある。しかし、場合によってはひとりですべての役割を担うことができないこともあるかもしれない。コーディネーター研修会の参加者から、“ひとりのコーディネーターが全てを担うのではなく、全体の舵取りをひとりにおいて、役割分担をしっかりとすればよい”という発言があった。コーディネーターは、上記の4つの視点を常に念頭においた上で、時には他の人に役割の一部を任せることも必要なのかもしれない。

今回のモデル事業においては、上記のすべてをひとりのコーディネーターが全ての役割を演ずるというよりも、人材および協働の場面では全面的にコーディネーターがリーダーシップを発揮するが、顧客および財務の場面では他の人材が具体的な役割を果たしていた場面もあった。

(2) コーディネーターの資質(必要な要素)

上記のコーディネーターの役割とも関連してくるが、今回のコーディネーター研修会の参加者の意見を整理すると、コーディネーターは「地域の推進役」と「地域の調整役」としての2つの側面に関連する資質が問われることになり、具体的に整理すると以下のようなになる。

地域の推進役(リーダー)として

今回のコーディネーター研修会から、コーディネーターの地域のとりまとめ役として必要な要素として、以下の4つのキーワードが導きだされた。

- ・ 人間的魅力がある

地域コーディネーターは、様々な人や組織を巻き込みながら地域の活性化に向けた事業などを推進していく存在であるため、コーディネーター自身には関係者が共に協働したいと思わせる人間的な魅力が必要である。

- ・ 方向づけをする

ひとつの組織として運営していくためには、組織に関わる人たちを動機づけるためにもしっかりと方向づけをすることが重要である。そのためには、コーディネーターは、常に問題意識をもち、どうしたいのか、をいつももっていることが大切である。

- ・ 先を読む

地域の活性化に向けた活動を進める場合、地域内外の理解や協力を得るためにかなりの時間を費やすことがある。ようやく活動を開始したとしても、既に顧客ニーズも薄れ、時代の流れから取り残されているということも起こりかねない。また、すぐに開始できたとしても、世の中の流れに対して的外れでは意味がない。

このようなことが起こらないためにも、コーディネーターには時代の流れを読み、先を読み取る先見力が必要になってくる。

- ・ 行動重視

コーディネーターは机上の空論ではなく、まず、動き出すことが大切であり、いわゆる実践者である必要がある。

地域の調整役として

今回のコーディネーター研修会などの事業を通して、コーディネーターの地域の調整役として必要な要素として、以下の4つのキーワードが導きだされた。

・地域に対する思いが強い

自分のためだけではなく、地域のために様々な組織や人に対して働きかけるためには、地域に対する思いが強く、自分の志(夢、ロマン)をその思いに重ねることができる。

・ばか者、よそ者、若者、直言できる者

地域づくりの立役者を俗に「ばか者、よそ者、若者」と言われることがある。「ばか」と言われるほどの熱心さ、よそを知っている視野の広さや地域の魅力を客観的に見つめることができる、そして将来のことを考えると年配者ばかりではなく若いパワーが地域づくりを進めていく上で必要だという意味である。

今回のコーディネーター研修会では、さらに「直言できる者」も地域の立役者の資質のひとつとして挙げられた。つまり、組織としての提言や資金調達を行政などの関連組織と直接的に協議できることも必要になってくる。

・新しい価値を求める。

多様な組織や人を連携していくためには、地域のしがらみに縛られず中立的な立場で新しい価値を見出しながら事業を運営していく必要がある。つまり、地域の「当たり前」に対して、常に新しい価値を見出せる視点や感性が不可欠である。また、地域活性化に向けた事業などを進めていく場合には、必ずしも必要な人材やスキルが地域内で全てをまかなうことはできないこともあるため、その際には、地域の外へも新しい価値を求め、外から積極的に持ち込んでくる柔軟な姿勢が大切である。

・地域の倫理を理解している

「地域の倫理」とは、地域で暗黙の了解事項となっているものすべてを指す。良くも悪くも地域に根付いてきた「慣わし」、物事を進めるときの順序や決まりなどがこれにあたる。地域の外からやってきた人がコーディネーターとしての役割を担う場合には、特にこの「地域の倫理」に注意する必要がある。この「地域の倫理」は場合によっては不合理に感じてしまうことがあるかもしれないが、理解しておくことでスムーズな事業運営がみこめる。

(3) コーディネーターの育成

一般的な人材育成の際の大きな枠組みとしては、目指すべき人材像、対象者、テーマ、そして、育成手法の4つの視点を考慮する必要がある。目指すべき人材像については、上記(1)(2)にあるような役割や資質をもつ人材であり、対象者は期待される役割の性格上、地元在住の人材であることが望ましい。

テーマとしては、上記にコーディネーターの役割としてあげた4つの視点をもとに組み立てることが考えられるが、これら4つの視点を網羅した内容をスクール形式のセミナーや教材などを活用して習得することは難しい。そこで提案として、コーディネーターを育成する際には、他地域での取り組み、成功・失敗事例、苦労話などに触れ、それらを自分たちの地元当てはめていけるような機会を設けること、また、他地域への視察、他地域のコーディネーターとの意見や情報交換会の場を設けることなどを主体に研修会を組み立てることが考えられる。

育成手法については、本来は実際の現場を通して必要なノウハウやスキルを習得する

ことが望ましいが、現実問題としてコーディネーターを育てる側の人材不足の問題があるため現時点ではかなり難しい状況にある。従って、現場を離れた場所で習得したことを各自が持ち帰り、それぞれの現場で自分なりにアレンジしていくことが望ましい。

今回のコーディネーター研修会では、業界に詳しい見識者の基調講演に始まり、千葉県内で活躍しているコーディネーターの取り組み事例について触れるとともに、コーディネーターの重要性や役割などをテーマにパネルディスカッションを行った。また、各コーディネーターが実際に事業を進めていく際の課題と解決方法について参加者全員が共有できる場を設けた。

4．地域情報の収集・発信・共有方法

(1) 地域情報および活動内容を積極的に開示する

地域には地元の人たちが気づいていない隠れた遊休資源が多く存在する。地域情報を収集する場合には、遊休資源を発掘する際のポイントとしてあげた以下の3つの点を念頭に身近なところから始め、対象地域内を調べてみる必要がある。

歴史的、文化的、科学的な価値があるものがないか調べてみる。

感性や感覚を大切にする

外部の目を利用する。

これら3つのポイントのうち「外部の目を利用する」ことは特に重要なポイントである。地元の人たちが普段は当たり前と思っているもの、スキル、人材などが、外部の人たちにとっては目新しく、貴重なものであったりする場合が多い。そういった意味では、地域情報を収集する場合には、外部の専門家を招いたり、試行錯誤的に訪問客を招いてみることも必要な場合がある。

地域情報を発信する場合には、地域の遊休資源に関する情報だけではなく、地域の活性化に向けた活動事例やノウハウも積極的に開示することが望まれる。地域活性化に向けた取り組みは各地で行われているが、その成功・失敗事例や苦労話などを積極的に開示している例は少ない。しかし、地域活性化に向けた取り組みに関する課題には共通するところが多いと思われるため、各地の人たちがそれぞれの取り組みを積極的に開示すれば、それらを参考事例として自分たちの地域にあうようにアレンジしてみることも可能になる。このような情報開示が進めば結果として、各地域のコーディネーター同志もしくは地域間の情報の共有化が進むものと考えられる。

(2) ITツールをできる限り活用する

地域内で連携している関係者間でのコミュニケーション、地域情報を外部へ発信・共有する際には、ITツールを有効に活用することがポイントになる。ホームページ、掲示板、電子メール、メーリングリストなどのツールを有効に活用することで迅速かつ密度の濃いコミュニケーションを維持することができるようになる。ただし、これらのITツールが多くの人たちの間で利用されているとはいえ、地域内の協働相手の中には、このようなツールを活用していない場合もありうるため、そのような場合には相手に応

じた手段を選択することも考慮する必要がある。

地域情報の外部への発信、外部との共有を進めていく際にも様々なITツールが役にたつ。今回の調査を進める上でもホームページ、電子メール、メルマガなどを主に事業内容の紹介や募集の際に活用した。また、上述したように活動事例やノウハウをも今後は積極的に開示していくことが求められており、まずは、その結果報告や事例紹介などをホームページやメルマガなどを利用して開示していくことが考えられる。また、今後はメルマガやブログといったITツールを活用することで、各活動の結果だけではなく、活動そのもののプロセス（経過）を外部へ伝えていくという取り組みも考えられる。

林野庁 山村地域における森林資源の活用手法の調査

・ 調査の目的等	103
・ 山村地域における地域振興の現状	104
・ 森林資源を活用した地域振興の考え方	106
・ 森林資源を活用した地域振興の事例	110
・ 日本の百選を活用した取組	112
・ 森林施設におけるユニバーサルデザイン	114
・ 森林内での安全管理	116
・ 森林資源の活用手法の提言	118

．調査の目的等

1．調査目的

現在、地域において優れた地域資源を保有しながら、それが地域の魅力として有効に機能せず、観光客の減少や中心市街地の疲弊状況を招いている。特に、山村地域においては、森林又は森林内に存する資源の未利用がみられ、その有効活用が求められている。

そのため、山村地域における森林資源等を活かした「都市と農山村の交流」、「健康づくり」などをキーワードとした新たな地域サービス産業の起業や地域コミュニティの形成を検討する必要がある。

また、地域の人材を活用し、埋もれた地域資源を付加的サービスの提供により増幅し、地域内外へアピールしていく主体的活動の担い手として、参画機会を提供するスキームも併せて検討する必要がある。

上述の状況を踏まえ、山村地域における森林資源の活用手法の調査を行ったものである。

2．調査事項

本調査では、次に掲げる事項を調査した。

山村を取り巻く論議、開拓史、山村振興施策の歴史的経緯及び地場産業振興の現状について文献調査し、山村地域における地域振興の現状を分析した。

山村地域における森林資源賦存量、交流・自然体験等の地域サービス活動等の現状について文献調査し、森林資源を活用した地域振興のあり方を提示した。

地域資源等を活用した地域振興の取組事例として、北海道乙部町、長野県飯山市、滋賀県西浅井町及び同伊吹町（現、米原市）を現地調査し、戦略的手法からみた課題を提示した。

森林・自然環境と関わりの深い日本の百選、森林レクリエーションにおける百選の活用、巨木を活用した取組事例等を調査した。

トレイル設計におけるユニバーサルデザイン、森林空間利用関連施設のユニバーサルデザインについて文献調査し、森林施設におけるユニバーサルデザインの導入と課題を提示した。

山岳遭難における事故発生の状況、森林体験活動中における安全管理の実態を文献調査し、森林での安全対策を提示した。

なお、調査結果等を踏まえて滋賀県西浅井町でワークショップを開催し、起業手法の検証や地域コミュニティの活用方策について検討した。

．山村地域における地域振興の現状

山村問題は、経済格差、社会資本格差等社会的・経済的な格差問題として古くから様々な政策論が展開されている。例えば、開拓史、農業山村史、林業山村史等の社会経済史・地域計画分野で議論されてきた。しかし、五全総「21世紀のグランドデザイン」の策定を目前にし、農業問題におけるデカップリング制度に端を発した中山間地域問題の議論は、平成5年頃から平成10年頃までの間盛んに行われた。

第2章では、これらの議論に関する文献から山村の価値論等山村に関する基本的議論を整理し、山村振興政策の歴史的経緯を概観しつつ現状の山村振興政策について検討するとともに、現状の山村における限界集落問題、荒廃地、耕作放棄地等と深い関わりの持つ開拓の歴史的経緯を概観した。

1．山村を取り巻く緒論

第1節では、「山村を取り巻く緒論」として、山村に関する議論の中から幾つかを紹介し、論点を整理・分析した。哲学者の内山節氏は、「山村をとらえる価値基準の定め方によって、山村の暮らしに対する価値評価はいかようにも変わってくる」と述べ、社会的基盤や経済の格差だけに着目することは山村の矛盾の拡大につながりかねないとして、次のように述べている。

山村と都市は同じ文化基準でみてはならず、むしろ積極的に都市とは異なった面をもつ独自の生活文化、仕事文化の展開していく場所として創造しなければ、山村の活性化は不可能だ。

都市の市民が必要としている山村もまた都市化された山村ではなく、次第に都市とは文化位相の異なる山村へと変わってきている。

山村とは山村だけで自立しうる地域ではなく、複雑で多様で活発な交通に支えられてはじめて活力ある山村となる。閉じこめられた山村は、決して豊かな山村ではない。

2．開拓史と山村問題

第2節では、昭和49年に終焉を迎えた我が国の開拓政策を概観した。農業開拓の歴史は、様々な国家的な要因と深く関係している。国家体制の変貌時期における余剰人員の整理対象として、都市の急激な人口膨張と経済破綻による失業者対策として、或いは社会的不安定要因の解消施策として、開拓手法が戦後開拓も含め高度経済成長期の昭和40年代前半まで継続された。開拓の成功事例も多くあるが失敗事例も多く、特に奥地山村地域における戦後開拓地の多くは失敗し、その後、離村、放棄農地へと変貌しており、現在の森林再生等の対象地としてこういった土地利用跡地が見られる。

開拓はこれからもあり得ることであり、形を変えていつの時代でも出現しうると考えられる。そのとき、耕作放棄地や離村集落の後背地にある森林資源も対象となる。

3．山村振興施策の歴史的経緯と現状

第3節では、これまでの山村に関する様々な見解、開拓の歴史的事実と背景を踏まえて、山村振興制度の歴史的経緯と現状を把握することにした。山村振興法は10年間を期限とする措置法であり、昭和40年の制定以来現在に至るまで改訂を加えて継続されてきた。一方、過疎法は昭和45年に制定されており、前者における山村の定義は旧市町村単位の林野率を基準としたが、後者の過疎地域は人口減少市町村を対象として人口増加を目的として制定された。過疎市町村数が振興山村数をやや上回っている。

また、前者の山村振興法は各省庁の社会基盤・産業基盤公共投資を省庁横断的に実施可能とした点であり、後者の施策は、例えば過疎債の発効、統合小中学校等の建設事業に係る国庫補助率のかさ上げ等の財政上の特別措置を可能としている点で相違点がある。公共投資と財政措置を組み合わせることによる相乗効果を狙ったものである。この二つの施策の山村における効果は、山村の社会基盤、産業基盤整備においてめざましい成果を上げた。道路交通網、教育、医療、通信等、山村の生活基盤整備においてはこれらの制度によるところが極めて大きいと言える。

一方、農林水産省では、平成12年度に中山間地域等直接支払制度が創設され、日本版デカップリングとして実施されている。平成16年度の見込みでは、交付面積は68万5千haと耕地面積全体の10数%に達しており、交付市町村数も1,965市町村が見込まれている。

また、森林整備地域活動支援交付金制度は平成14年度に創設され、平成15年度の実績では、44都道府県、1,908市町村、対象となった森林面積は153万haとなっており、総森林面積のほぼ6%に交付されている。

4．地場産業振興の経緯と現状

第4節では、地場産業の経緯と現状について、国立国会図書館の蔵書雑誌記事の検索結果からマクロ的に把握することとした。しかし、森林資源、木材資源利用等については、いわゆる観光産業を地場産業としての定義の範疇に属さず、また、木材資源利用に関しては地場産業として木材加工産業に関する記事は少なかった。このことは、地場産業が奥地山村にはほとんどなく、中流域から下流域の小都市から大都市に至る好立地条件地に集積していることを物語っている。

このことから、森林資源活用と産業観光等のネットワーク構築においては地場産業集積地域を視野に入れることも重要であると考えられる。また、地場産業の歴史的経緯からもほぼ10年毎の変化が捉えられたが、1990年以後は産業不振等の長期化が見られ、それまでの状況とはやや趣を異にしている。

．森林資源を活用した地域振興の考え方

1 . 新たな旅のスタイルからみた森林資源活用の考え方

第3章では、「グランツーリズム もう一つの観光立国」(レジャー白書 2004 特別レポート、(財)社会生産本部)が掲げている「新たな旅のスタイルとして求められる4つの志向性の近い集団」(以下、「新しい旅のクラスター」という。)の考え方に基づいて、森林資源を活用した地域振興の考え方を整理した。

新しい旅のクラスターとしては、文化・体験志向派、のんびり・癒し派、アウトドア・アクティブ派、旅行無関心派の4つに分けられている。

年齢階層による志向性は否めないが、これら新しい旅のクラスターの大きな特徴は、団体仕様ではない個人仕様の旅(あるいは少数の仲間による旅)を求める傾向である。こういった将来状況の変化は、森林資源活用の考えた方にも大きな影響を与える。

表-1は、新しい旅のクラスター別に森林資源活用の考え方を整理したものである。この表でも明らかのように、森林資源だけで新たな旅のクラスターの欲求を満たすことは困難であり、山村のあらゆる資源との関わりに着目する必要があると考えられる。つまり、森林資源及び森林空間が山村の社会・産業のあらゆる基盤として機能していることに留意する必要がある。

表 - 1 新しい旅のクラスター別森林資源活用の考え方

【文化・体験派】

旅の目的	旅資源	森林資源	活用の考え方
文化的・歴史的探求	特殊な地形・地質等地球の歴史	溶岩樹形 樹木化石 森林種類	地形・地質・土壌・構造帯、植生・林種等地域特性に関する専門的知識と見学現場。
	歴史的街道・林道・昔道	街路樹 道沿線森林	山間地域の歴史的街道・道沿線の森林の現在に至る変遷は、交通との関わりにおいて、様々な変化を遂げている。道の歴史と森林の変遷史を商品化する。
	古代史	木材 特用林産物 利用	縄文、弥生、飛鳥・奈良時代頃までの史跡は、山間地域に多く存在する。史跡とともに時代を支えた森林資源について現存保存、再生も含めて再現する。
	農業史	里山林 農機具等と 木材	山間地域の農業史は、風土記など様々な記録もあり、民族資料館等も多く建設されているが、特に林地を切り開き開発した経緯、当時の森林状況、農業史における森林の役割、農業機具への木材利用、農耕馬と森林等、森林からみた農業史をまとめる。特に里山林と農業との関係の歴史的变化が観察できる森林等の保全も重要である。

【文化・体験派】(続き)

旅の目的	旅資源	森林資源	活用の考え方
文化的・歴史的探求	林業史	歴史的森林	林業としての歴史は一般には近代以降（江戸期頃）がほとんどであるが、植林、育林、伐採等の歴史的経過が観察できる森林を整備する。また、手入れのされた森林、されていない森林、原生林等、様々なタイプの森林等が相互に対比可能であることも重要である。
	生活史	里山林 水源林 木材利用 特用林産物 鎮守の森 治山・治水	山村の生活に関わる様々な部面についての歴史と森林・林業の関わりの解説と出来れば文化資料館等で現物を見ることができるようにする。また、現在に受け継がれてしている伝統についても触れることができるようにする。 治山・治水は工法等技術史の解説も必要である。祭り、祝祭行事、神事、弔事等、文化芸能に関しても森林資源との関わりについても解説する。
	産業史	木材利用 林地利用 景勝地	木材加工、伝統工芸、住宅建設、工業、観光業、食品加工業等の地場産業の歴史と現在について、技能・技術・発明などの歴史的転換点との関係を解説する。この場合にも森林資源との関わりが極めて重要である。
体験学習	農業体験	里山林	農業生産と関わりの深い里山林、溪畔林等の手入れを、農業生産体験、農業技術習得等の体験学習の一貫として採り入れる。刈藪きの利用、土壌改良材としての炭の利用等。
	林業・林産物採取・林産加工体験	森林 林産物	林業全般についての体験学習であるが、実践と同時に講義も極めて重要である。また、伝統的技術だけではなく、最新の技術について、施業方法、高性能機械利用技術等についても行う。 山菜、キノコ等の特用林産物の採取を地域を決めて保全しつつ利用するプログラム開発。木材加工についても製材、乾燥等の産業観光と組み合わせる。大工技術、建具技術、家具、伝統工芸等の技術取得セミナー等も提供。
	自然体験	森林空間	自然体験プログラムの開発、保守。自然観察キャンプ・泊まり小屋等を、出来れば奥山に設置し、必要であれば伐開し、給餌等で野生動物を誘導し、捕獲調整の状況の観察も可能にする。

【のんびり・癒し派】

旅の目的	旅資源	森林資源	活用の考え方
のんびりした田舎生活	生活空間 食	里山林 特用林産物	山間集落農家林家を宿泊施設として利用可能な体制を整備する。食についても山村の伝統的食事にこだわり、健康志向の食事メニューを開発する。
癒し・健康	温泉	森林空間	既存の温泉施設以外の不便な奥山での新たな温泉開発。ガイド付き。
	トレイル	森林	宿泊地の近隣で健康のために歩く、比較的平坦なトレイルづくり。歩き方の健康指導員の養成。
	セラピー 健康食品	森林・林産物	森林浴等林内でのリラクゼーションの指導。リラクゼーションを入門とする森林知識探求への誘導。地域に古くから伝承される民間薬、健康食品、健康樹種等の商品開発。

【アウトドア・アクティブ派】

旅の目的	旅資源	森林資源	活用の考え方
アウトドア	キャンプ・オートキャンプ場	森林	キャンプ場、オートキャンプ場周辺でのトレイルづくりと指導員養成。
スポーツ	総合スポーツ・リゾート	周辺景観林	スキー場、ゴルフ場などに隣接する原生林、自然林の復元、再生。
	トレッキング登山	森林	本格的なトレッキングのための訓練センター。様々な条件を想定し、短期のトレーニングを積み重ねる場づくり。 同時に、日本、世界の生態系学習可能なシステムを用意する。

2. 森林資源活用手法の考え方

基本的な森林資源活用の考え方は、山村のあらゆる側面において森林資源の様々な機能が関与することである。そこで、山村における森林資源活用方策を取り込んだ新たなツーリズム・観光事業の展開手法として図 - 1 のような戦略展開手法を検討することが出来る。

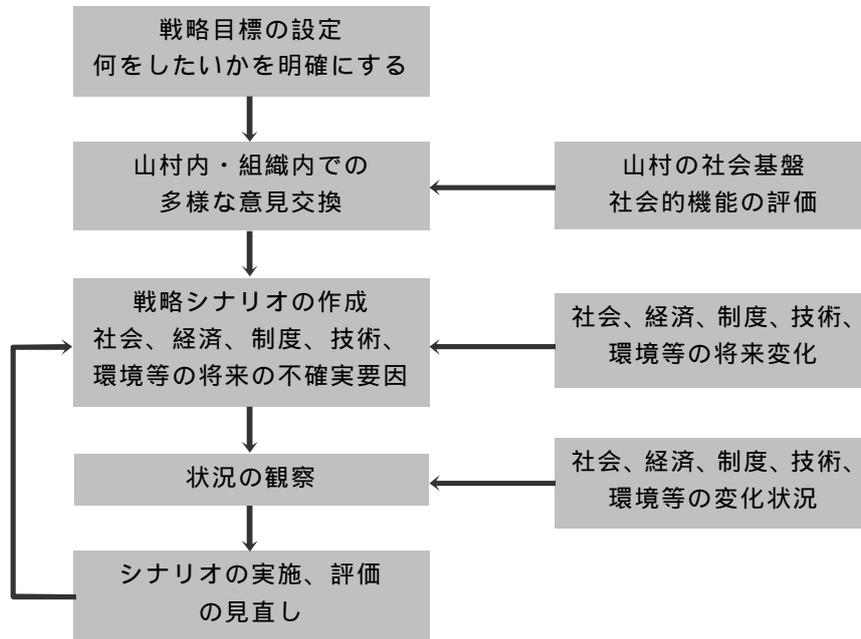
山村における新たな旅のクラスターに対応した観光事業では、森林資源に留まらず、農業・農地、漁業・沿岸域・内水面、観光産業、小売・飲食業、宿泊業、土木建築業、地場産業等のあらゆる産業が関与するとともに、地域住民・NPO、生活社会基盤、山村の社会的機能等の有形・無形のあらゆる資源を総動員する必要があると考えられる。

そのため戦略展開手法においては、地域資源の将来への変動要因についての客観的分析は欠かせない要素である。また、何をしたいかという戦略目標も様々な目標が複雑に交錯することから、必ずしも重点目標を決めて段階的に達成するというにはならず、各目標間のバランスとして表現される場合が多い。つまり、シナリオによっては森林資源活用の分野が様々に変化することを前提におく必要がある。

目標設定においては、県民性に代表されるように地域の気候風土、地勢・地形・地理的条件などが微妙に組織内の人々の精神性に影響を与え、こういった新たな発想にも影響を与える。ある場合には、独創性を生み良好な結果を生む場合もあり、ある場合に独善的となって客観性を失う。このため、地域外の利害関係者との議論等も重要であろう。

戦略展開手法は、未来を予測しているものではない。未来の変化を前提としたものであり、単に願望をコンセプトとして展開したものでもない。また、変化への対応を事前に準備したものでもなく、強力なリーダーの意見を展開したものでもない。未来の変化を前提とした現状認識、利害関係者を含めた様々な考え方の共通認識・認知、可能な限り客観的な状況観察等が手法の根幹を形成する。戦略の善し悪しは、組織的な認識・認知の度合いに依存しており、細かな状況変化に即座に対応するスピードが要求される。

図 - 1 山村における森林資源活用のための長期の戦略展開手法



．森林資源を活用した地域振興の事例

第4章では、森林資源を活用した地域振興の事例を取りまとめた。事例調査は、北海道乙部町、長野県飯山市（鍋倉山周辺）、滋賀県西浅井町及び滋賀県伊吹町（現：米原市）の4箇所で行った。

事例調査では、それぞれの地域で様々な分野の活動が展開されているが、それぞれの活動組織あるいは山村に関連するセクターとは必ずしも関連しておらず、観光・交流といった共通の戦略目標でコーディネートされていないことが挙げられる。

森林資源を活用した地域振興の活動は、単なる産業活動だけではなく山村でなければできない特有の使命（ミッション）に裏付けられるものとする。水資源の保全、森林自然環境の持続的管理、農林水産業の持続的経営がなければ今後の展開も困難な局面を迎える。

それぞれの地域により持続的利用の側面からみると微妙に差異があると思われる。まず、山村の社会的機能、資源の循環性・持続性等の様々な側面の総点検を行い、都市との相違点を明確にした上で改善、発展の方向づけを行う等の戦略的展開手法が必要であろう。

以下、森林資源活用の戦略展開手法からみた課題についてみてみよう。

1．北海道乙部町の事例

乙部町は、スケトウダラ漁、釣り船等の漁業を主産業とする町である。また、海水浴場としては、我が国有数の水質を誇り、北海道の短い夏場の人気を集めている。また、湧水地としても日本の百選に挙げられている。一方、巨樹・巨木においても樹齢500年の縁桂があり、現在世界的にも貴重なカツラの培養を試行中である。温泉地、山岳トレイルも整備されているなど観光資源の発掘と活用を積極的に展開している。

しかし、これらの資源に関わる産業クラスターあるいはNPO、地域住民との関わりは今一つ明確ではない。この地域には江差追分発祥の地、奥尻島観光等もあり、広域的な観光ネットワークの構築の可能性もある。

地域内の全ての産業、住民クラスターが参加する戦略性が必要であろう。既に釣り客や海水浴客の入り込み数を見込める状況にあり、全ての資源をつなげるストーリーをつくり、地域内の全てのクラスターを調整するコーディネーター機能組織を創造し、戦略シナリオの作成が有効であると考えられる。その上で、広域的なネットワークづくりに取り組む必要もあろう。

2．長野県飯山市（鍋倉山周辺）の事例

関田ロングトレイルの開設は、戦略的展開手法の典型的事例の一つである。勿論、意識的にそうなったのではなく、実務経験がもたらした成果であると言える。今後の展開においては、さらなる戦略性が要求されると考えられる。斑尾高原の別荘住民、既存の宿泊事業、観光業、その他の利害関係者との間では様々な問題への対応が必要となる。トレイ

ル整備に関する費用、労働力確保、生態系評価調査等の費用負担問題、今後のトレイル延長開設問題、集客数増加に対応した入山規制とトレイルの所有問題等である。トレイル整備等の施設整備は、生態系に配慮しつつスローな展開を、一方の各種の問題解決には未来の事態を想定したスピーディな対応が必要となる。

ロングトレイルによる自然環境・生態系に関する知識の普及活動の使命は重要な活動であり、使命（ミッション）という精神性のアピール（ブランド化）と利用者との精神性の共有というマーケティング戦略のさらなる発揮が期待される。

3．滋賀県西浅井町の事例

琵琶湖沿岸では、豊かな森林資源が湖岸にまで残る唯一の地域である。一方、地勢・地形条件から他の集落と隔絶した菅浦集落が奈良朝末期から現在まで残存する。仮に、1200年以上に亘り住民移動がほとんどなく90戸の集落が残存しているとすれば、世界的にも貴重な集落であり、今後の調査の進展が期待される。

人口5千人余の山村であるが、第三セクターが柔軟な雇用体制により、様々な公共施設の運営サービス機能を果たしているが、集客能力が大きく影響を与えることになる。

山村の歴史的・文化的施設の多くは、華やかな都市文化の光と影の部分を担当することが多い。つまり、光の部分の文化は都市に集積され、影の部分が山村に点在する。こういった光と影の歴史の語り部としての戦略的展開手法についての検討が必要であろう。

歴史的、民族的文化施設は、全て木材資源を利用したものであり、どこから持ってきたのか、いつの時代のものか等の調査結果を活用することも必要である。湖岸に点在する別荘や保養施設も多く見られるが、村民、産業との関わり等についても、積極的に第三セクターのコーディネーション機能を発揮させる戦略性が必要であろう。

また、湖岸のレイクトレイルの整備についても、生態系への影響、制度設計等も含めての戦略的検討が必要であり、同時に内水面漁業の振興についても戦略的な検討が不可欠である。

4．滋賀県伊吹町の事例

伊吹山は和薬の生産地として知られ、我が国の薬学における生薬の実験地も多い。森林資源活用としても様々な健康補助食品としての活用は今後の交流人口の増加に寄与するものと考えられる。また、不登校児を対象とした森林体験活動は、改善効果が極めて高く、今後の展開が期待されている。

農林業、炭焼き体験、スギによるカヌー工房、グリーン・エコツーリズム、農産物販売における集落農業セクターの活動等も活発に行われている。しかし、こういった様々なセクターをコーディネーションし、戦略性を付加することによりさらに価値は高まると考えられる。

．日本の百選を活用した取組

1．森林・自然環境と関わりの深い日本の百選

深田久弥の「日本百名山」以来、様々な日本百選が登場した。このうち、森林・自然環境の関わりが深いと思われるものを抽出したのが表 - 2 である。これらの百選の選定基準は、選定趣旨により様々であるが、概ね選定趣旨を基に市町村、都道府県を通して選定委員会などにより選定されている。

表 - 2 森林・自然環境との関わりの深い日本の百選

区分	百選の名勝	選定機関
水資源	名水百選 水源の森百選 水と緑の文化を育む「水の郷百選」	環境省環境管理局水環境部企画課 林野庁治山課水源地治山対策室 国土交通省土地水資源局水資源部
自然環境	ふるさといきものの里百選 森林浴の森百選 日本の滝百選 日本の白砂青松百選 森の巨人たち百選	環境省自然環境局総務課 地球環境財団 緑の地球防衛基金 (社)日本の松の緑を守る会 林野庁国有林野総合利用推進室
文化・観光	農村景観百選 歴史の道百選 さくらの名所百選 日本の棚田百選 日本の水浴場 88 選	農林水産省農村整備総合調整室 文化庁文化財保護部記念物課 (財)日本さくらの会 農林水産省構造改善局開発課 環境省環境管理局水環境部企画課

水資源に関する百選は、「名水百選」では水そのもの、あるいは水質・水量に、「水源の森百選」では水の供給元である水源地域の森林に、水と緑の文化を育む「水の郷百選」では水の利用・需要である町や村にそれぞれ着目して選定している。こうした水資源に関する情報は、国民の関心が高く、観光資源としての価値も極めて高い。山間水源地域数とその需要地域、水質・水量、生態系等についての情報等も付加した「水資源数百選」等として整理することにより、情報の利用価値はさらに高まるものと考えられる。

自然環境に関する百選は、里地や里山の生き物、巨木・森林浴、海岸林、滝等となっており、それぞれ無関係に選定されている。この百選では、どちらかと言えば面的な空間全体というイメージではなく、狭い区域の保護・保全を目的した選定が特徴的である。保護・保全の具体的な実行可能性を重視すれば、広域な面的空間は困難であり、自ずから管理可能な範囲とならざるを得ないものと考えられる。

文化・観光に関する百選は、特に文化・観光に関係が深いと思われる百選が選定されている。「農村景観百選」は、我が国を代表する農村風景であり、居住環境としての機能が歴史的に保全されている。「歴史の道百選」は、歴史的な街道等について文化財としての

整備・活用のために選定されたものである。「さくら名所百選」は、さくらの名所を選定したもので大部分が都市公園にある。「日本の棚田百選」は、山間地域の農業・農村風景の代表的なものであり、農業技術の歴史的遺産としての文化的、景観的価値は人気が高い。「日本の水浴場 88 選」は、海水浴客が海水浴場を選定する上での必要な情報となっている。このように、観光・レクリエーションの目的地選択基準の一つとして、農村風景、さくら名所、水浴場等の情報は極めて重要な文化・観光情報となっている。

2．森林レクリエーションとしての百選の活用

上述した日本の百選は一部であり、この他に多くの百選が選定されている。このため、個々の百選で目的地を選択するとなると、重複する地域もあってかなり複雑な選択作業をこなす必要はない。利用者の立場からすると、行動目的から選択して、その目的に合致する地域に到達できるようにすることが妥当と考える。

山村における森林レクリエーションに視座を置いて百選の活用を考えると、単に山村地域だけでレクリエーションとしてのテーマ性のある情報を発信することにも無理がある。例えば、さくらの名所の多くは都市公園であり、農村景観では農業地域が主体となり、歴史の道は必ずしも山村とは限らないし、渚や白砂青松の景勝地は意外と都市の近郊に位置している。一方、水源や滝、巨樹・巨木地域は、山村というよりは山村の里山から更に奥の不便な奥山にある。山村集落を挟んで、一方は下流域の都市に、一方は上流域の奥山というように山村集落の多くは中継地点、あるいは通過地点に位置している。

山村と都市との交流を考えると、1 山村の情報発信に留まらず、山村が歴史的に様々な交通してきた周辺地域との関係性を森林・自然環境、生き物、水資源とその利用、農業農村景観、沿岸域、地域の名勝・歴史的遺産等々としてより広域に資源情報を整理し、テーマ別に情報発信する新たなサービスを必要としている。

3．巨木を活用した取組事例

我が国では、古くから巨樹、巨木といわれている樹木が各地に存在する。地域の自然的、文化的遺産として定着し、天然記念物に指定されているものも少なくない。山村などでは、道しるべなどとして生活と深く係わり、地域のシンボルとして崇められ、時には信仰の対象に、時には神社・仏閣の貴重な建築材として大切に保護されてきた。また、学術的にも地球環境の変遷を記憶していることから、環境指標として注目されている。サクラなど鑑賞価値の高い樹木は、日本人の心に深く刻まれている。

国有林においても、指標植物である巨木を中心とした生態系に着目し、次世代への財産として残すべき代表的な巨樹・巨木百選を選定し、平成 12 年 4 月に公表している。

．森林施設におけるユニバーサルデザイン

第6章では、森林施設のユニバーサルデザインについて取りまとめた。また、トレイルに付帯する駐車場、トイレ、売店、ビジターセンター、ベンチ等のバリアフリー化も必要となろう。特に、今後、高齢者の利用者が多くなることを想定すると、ベンチなどの簡便な休憩施設が必要になるものと考えられる。

1．森林におけるノーマライゼーション

傾斜等の自然のバリアが多い森林とのふれあいや森林レクリエーションでは、施設のバリアフリーには自ずから限界がある。最近、こういったバリアフリーが困難な施設利用に当たっては、専門の介助者が同行することで高齢者や障害者の参加を促す動きが見られる。こうした物理的なバリアフリーではなく、人的支援によってバリアを取り除くことを狭義のノーマライゼーションと呼ぶ場合がある。障害者のスキー、登山、トレッキング等の森林・山岳スポーツにボランティア・アシスタントが付いて参加が可能なように訓練トレーニングを行う等である。

2．ユニバーサルデザインの導入

平成16年6月に閣議決定された「森林整備保全事業計画」における幾つかの事業目標の中で、森林の多様性の維持増進、身近な生活環境としての森林や国民に広く開かれた森林の整備及び保全による「森林と人々が共生する社会の実現」目標の成果の一つにバリアフリーの実現が挙げられており、次のように成果指標を設定している。

森林環境教育や健康づくりの場等として利用されている森林について、高齢者や車いす利用者等の利用にも配慮した森林への再整備を行うことなどにより、約1,000万人の都市住民の人々に森林とふれあう機会を提供するとしている。この都市住民の定義は、国勢調査における人口集中地区(DID)と準人口集中地区を有する市町村のことであり、これらの市町村のうち、バリアフリーやユニバーサルデザインに配慮した歩道が整備された森林がある市町村の人口を成果指標として採用している。

平成14年現在の林野庁及び地方単独事業による歩道のバリアフリー化の実績は、林野庁資料によればDID市町村で38箇所、DID市町村以外で71箇所の合計109箇所となっている。現在、実施中あるいは実施予定がある森林内歩道のバリアフリー化については、人口集中地区が設定されている市町村で28箇所である。森林・林業基本計画では、将来1,000箇所を実施目標として掲げている。森林公園、県民の森、市民の森等の森林とのふれあいを目的とした森林施設を当面の対象として、森林整備保全事業目標として設定されたものである。

経済不振の長期化による財政の問題もあり早急な実現は困難と思われるが、森林の癒し

空間としての機能は高齢者や障害者にとって心理的バリアを緩和する重要な役割を担っていると考えられる。わが国特有の山地地形条件からも、バリアフリー化やユニバーサルデザインの森林施設への適用は技術的に容易ではないが、障害の程度に応じたバリエーションに富んだデザインが必要であると考えられる。

3. ユニバーサルデザインの安全性

ユニバーサルデザインの森林施設への導入に当たっては、安全性の確保に留意する必要がある。森林内歩道の傾斜、倒木・落枝・落石など障害物の可能性、腰掛ける石の危険性等々について、安全性に関する情報を十分に知らせるための工夫が必要である。また、高齢者や障害者が通常のトレイルに間違っして侵入しないような、道案内等も必要となろう。森林内では、都市的施設のように歩道の段差、施設等の物理的バリアだけではなく、森林特有の安全確保のための方策も必要としていると考えられる。

全ての森林で物理的バリアを除去することは不可能であり、生物多様性、自然環境の保全等を考慮すると可能な限り自然な状態で森林内を移動する必要もある。この場合には、介助者の補助が必要となる。また、バリアの程度についてもそれぞれの道进行评估する必要がある。有名景勝地等の森林（例えば、国立公園、世界自然遺産地域等）においては、ボランティアによる介助支援システムが必要となろう。

世界的にみても、ユニバーサルデザインの森林施設への導入は、これから取り組む状況にある。当面は、身近に利用できる森林施設の物理的バリアの除去であるが、最終的にはノーマライゼーションとして、適切な介助システムの構築が必要となる。この場合にも、人的介助は勿論であるが、電動車椅子、高機能電動車椅子（傾斜地向け）の貸出し、垂直移動のための移動システム、安全性についてのサインシステム、緊急時の通報システム等の多様な介助支援システムの構築も必要となる。障害者の場合には、障害があることで事前の準備が可能であるが、高齢者の場合には、林内移動中に何らかの原因で突然障害状態が発生することは十分に考えられる。携帯電話の携行、緊急通報システムの設置、森林内入り込みに関する事前の届け、森林内の定期的見回り等の対応策が必要となると考えられる。

ユニバーサルデザインの導入により、障害の差別なく森林内に入出りできることになるとともに、安全確保に関する問題も多く発生する。安全確保は自己責任であるとしても、前述のように高齢者等の場合に予測外の状況に至った場合には、自己責任の範囲とすることには無理がある。都市であれば、直ぐに誰かが駆けつけて対応可能であるが、森林内では難しく、自己責任で処理できる問題ではないと考えられる。こうした観点から、森林にバリアフリー化、ユニバーサルデザインが導入されることは、導入された地域内での自己責任と自己責任外の安全性についての境界をある程度明確にしておく必要がある。その意味から、人的介助、案内、指導を含めた幅広い介助支援システムの構築が不可欠となると考えられる。

森林内での安全管理

1. 森林体験活動中における安全管理の状況

図 2 は、森林体験活動中における安全管理の状況を示したものである。これによると、自己責任の意識、危険予知、救命・救助などのスタッフの教育などが課題である。

図 - 2 森林体験学習における安全管理の状況

■はい □いいえ □わからない

活動の目的が明確になっていますか	98.6		
全体を総括する責任者を決めていますか	98.3		
活動に使用する施設や場所を見下していますか	97.4		
活動目的にふさわしい場所となっていますか	96.0		
必要な持ち物、服装等の装備情報を伝えていますか	95.4		
プログラムの進行を担当するスタッフがいますか	94.8		
地元や関係者の協力は得られていますか	94.6		
道具の安全な使い方について説明していますか	93.5		
体験活動に必要な技術・技能を持つスタッフがいますか	93.2		
活動中の気象状況を確認していますか	93.1		
交通、スケジュール等の行動情報を伝えていますか	91.6		
スタッフの役割分担ができていますか	91.5		
参加者に危険な場所を周知していますか	90.8		
活動中に参加者の行動を常に把握していますか	90.7		
使用する道具を事前に点検していますか	90.1		
活動前のミーティングを行っていますか	90.0		
参加者の対象範囲が明確になっていますか	89.7		
参加者名簿(氏名、親の連絡先)を作成していますか	89.7		
参加者が注意すべきことを十分に説明していますか	88.2		
加入手続きの方法を承知していますか	87.4		
企画書、収支計画書を作成していますか	87.1		
危険な動植物の対応について説明していますか	83.9	12.8	
救急・救護のための備品や装備を整えていますか	83.8	11.9	
募集パンフレットを作成していますか	83.4	14.0	
事故発生時の通知、手続きを知っていますか	80.6	10.7	
安全の行動基準(例えば、中止など)を定めていますか	79.0	15.4	
緊急時の連絡体制を整え、スタッフに周知していますか	78.6	16.3	
参加者への連絡体制は整っていますか	78.0	13.8	
保険金額(補償金額)を知っていますか	77.9	11.8	
携帯電話の通信範囲を確認していますか	71.6	21.2	
保険会社(代理店)に相談する人がいますか	71.7	15.4	
免責事項(対象とならない事項)を理解していますか	71.6	16.5	
保険会社へ連絡、指示を仰ぐ体制を整えていますか	71.5	18.6	
事前説明の資料を作成していますか	70.8	24.0	
参加者・スタッフの服装などの点検を行っていますか	69.7	26.3	
スタッフは賠償責任保険に加入していますか	66.6	25.5	
参加者・スタッフの健康状態をチェックしていますか	66.4	26.4	
活動後のミーティングと記録を取っていますか	65.8	28.4	
救助・救命措置が行えるスタッフがいますか	61.1	24.8	
緊急時の避難場所を決めていますか	55.1	35.2	
事故の記録(事故状況など)を作成していますか	52.4	36.8	
スタッフの安全トレーニングを実施していますか	43.5	46.9	
保険の内容、保険料について説明していますか	42.1	49.4	
事前説明会には参加者の保護者を出席させていますか	30.0	59.5	
参加者または親から「参加同意書」を取っていますか	27.8	63.8	
健康状態を把握する記入用シートを作成していますか	25.0	68.0	

(資料：林野庁「森林体験学習等における安全管理手法に関する調査」データから作成)

2．森林内での事故の特性と安全対策

森林内での活動中の事故で最も多いのは、蜂刺されによる事故である。特に、スズメバチによる事例が多く寄せられている。スズメバチによる事故は、一度に大勢の者が被害に遭うことが多く、被害者数としては抜きん出て多い。森林内でのスズメバチ被害では、それを避けようとしての転落、滑落などの二次的な事故を誘発する危険性がある。また、アレルギーを持つ場合はショック死する恐れもあり、スズメバチの活動が活発になる夏から秋にかけて注意が必要である。このため、スズメバチの習性を知り、適切な対策を講じることが大切である。

木工クラフトでの刃物による切り傷も多い。普段使い慣れていない小刀、ノコギリなどによる指、手などの切り傷が多く、止むを得ないケースもあるが、刃物の取り扱いや訓練が必要かと思われる。また、野外炊飯における火傷や薪割りなどのナタの事故もある。特に、火傷は女の子に多く見られことから、調理器具の取り扱い方の指導が必要である。

登山、ハイキングでの転倒、転落による骨折や捻挫などの行動に起因する事例が多く見られる。これは、自己責任に負う部分もあるが、それぞれの体力、経験の度合いに合わせた行動が求められる。また、高齢者グループの登山やハイキング中における道迷い事故が多発していることから、指導者の適切な判断が要求されている。

概して、都会で生活している者を対象に参加者を募る場合、安全で便利な都会での日常生活が「自然」であり、自然の中で過ごすことが非日常生活であることを、まず主催者側は認識しておく必要がある。特に、子どもを対象に募る場合は、そのことを十分認識してプログラムを立てる必要がある。

3．林業体験活動での事故の特性と安全対策

林業体験活動における事故の特性としては、間伐での手鋸、下草刈りでの大鎌、枝落としでの鉋による創傷事故が多い。このため、刃物の安全な取り扱い方の指導が求められる。重大な事故に繋がりがねないチェーンソーや伐倒木処理による事故もあり、専門的な技能を要する事例も見られる。また、指導者の事故が多いのも特徴である。指導的な立場に置かれていることから、先頭に立って行動をしなければならない機会が多いことや、不慣れな参加者に気を取られて起こすケースが想定される。参加者への安全指導とともに、スタッフのトレーニングを十分に行う必要がある。

林業体験活動における事故を未然に防止するためには、林業体験活動では作業・安全に関して充分指導できる指導者（プロ）が参加者（素人）を指導することが前提となる。このため、指導者は参加者の安全を確保するために専念し、危険を予測し、参加者の動きを常に把握し、安全を確保する必要がある。

．森林資源の活用手法の提言

1．新しい旅のスタイルに適応したサービス技術

観光資源、旅資源、ふれあい資源といった資源は、地域内に点在している。これらの点の資源を線の資源、面の資源へと拡大させるためには、点と点を結びつけるトレイルが必要となる。森林地域であれば、生産林の生態系から原生的生態系までの多様な生態系がトレイルの周辺に展開されて、点と点の旅の資源を結びつける。古道を活用するののも一つの方策であるし、新たなトレイルを創っても良い。こうしたトレイルを整備するに当たっては、ある程度時間を掛けて生態系、地形条件を調査することが重要である。さらに、企画・調査段階から都市住民の参加を広く呼びかけ、都市との交流により創ることが必要である。道の持続的な管理の多くを、都市住民に委ねる必要があり、経済的な負担だけでなく、労働力の持続的確保が大きな課題であるからである。

こうした新たな旅のスタイルへの対応には、インストラクターやインタープリター等の解説者が重要な役割を果たす。サービス面を考えると、訓練された都市住民のサービス技術の活用は欠かせない。豊かな森林資源があれば人は集まるのではなく、豊かな森林資源にプラスした質の高いサービスにこそ人が集まると考えるべきである。

2．産業観光としての森林資源活用

森林資源を活用した産業は、林業、特用林産物生産、木材産業、住宅、建具、家具その他の伝統工芸品、木質系の機能性食品、森林空間を利用した多様なサービス産業、別荘・セカンドハウス等、極めて多岐に亘る。

特に、物づくりを中核とする産業観光の可能性は高いと考えられる。木材加工産業の加工工程やバイオマス利用の状況を見学して加工品の購入等を目的とするツアーに、原材料の森林資源を見学し、森林生態系の知識を付加するといった複合観光産業の可能性は高い。

木材加工に関する地場産業は、建具、家具等の伝統的なものから、洋風家具、カヤック、楽器等の現代的なものまで様々に考えられ、最近では若い人が山村に新たに工房を開くケースもある。しかし、こういった加工産業を支えるためには、林業、第一次加工産業という産業基盤が地元で存続していなければならない。森林から加工産業までを含めた総合的な産業観光の振興は、単にサービス業だけで都市との交流を図るのに比べて効果が数倍勝ると考えられる。

3．山村・森林トレイルの整備

トレイルの整備は、国土交通省が都市近郊を中心にトレイルの整備を進めているが、山村地域のトレイルも同様に必要性は高い。このような山村の様々な資源を連結するトレイル以外にも、次のようなトレイルが考えられる。

山村住民の健康づくりのトレイル 起伏、急傾斜を避けて、なるべく平坦で集落間が連結されるトレイルを整備し、健康づくりのための適切な歩行を確保する。トレイルは、森林地域だけではなく、農地、住宅脇、河川・溪畔等を利用し、山村集落の全集落をネットワーク化する。山村住民の健康づくり指導、健康診断・評価と一体なった利用促進策が必要である。

本格的トレッキングコースとしてのトレイル 長距離で本格的なトレッキングのトレーニングが可能なトレッキングコースを整備する。この場合、PFI方式をさらに進めて、土地利用の調整等は公共で行うが、施設整備、建設、経営等の一切を民間で行う方式の採用も検討する必要がある。森林地域内では、既存の林道の活用も検討する必要がある。ビジターセンターやメンバーハウス、キャンプ場等の施設を林道周辺の土地の活用方策も必要であろう。さらに、水源地域の森林再生や、放置されている二次林の整備等も行ふ必要がある。この場合にも公的関与だけではなく、トレイルの集客能力を十分調査した上で、前述のPFI方式をさらに進めた新たな方式を開発すべきである。

4．組織的で衆知による戦略的展開手法

ソフト事業の多くは、事業の進展とともに事業目標が発散的に拡大する傾向が強い。成功事例をみると、強力なリーダーシップに依るところが大きい。一方、戦略的展開手法は、こういった強烈なリーダーによる牽引力に依るのではなく、組織的で衆知による事業牽引の手法であると言えよう。戦略的展開手法は、二つの点に着目する。一つは、これからしたいと思う活動・事業を取り巻く様々な環境条件を組織内部で共通認識する。二つ目は、組織、マネジメント手法にある。意思決定者は組織の参加者全てであり、将来の方向をどのようにするかは戦略立案過程によって決められる。将来方向を変更する必要があるれば、評価し変更計画を立案する。これら一連のマネジメントの過程で発生する情報・知識は組織的に記憶される必要がある。

5．山村の社会的・環境的基盤の総点検

山村が置かれている社会や山村の環境についての総点検を必要とする。地区、集落等の自治、高齢者の健康増進、医療の知識、冠婚葬祭といった地域慣習や社会的儀礼についての整理・評価、自然環境に対する意識、地球温暖化の知識、ゴミ処理、エネルギー利用等の循環型社会形成への関与といった環境全般に関する整理・評価等、山村に特有のもの

そうでないものとを明確に峻別する必要がある。山村に特有なものを排除するというのではなく、残すべきものと改善すべきものを峻別しなければ、都市住民との交流は難しい。山村の社会的・環境的側面について、都市との比較における詳細な検討は、21世紀に向けた新たな山村のアイデンティティを形成するものであり、戦略的展開手法における重要な手法の一つとして位置づけられよう。

6．地域スケールでの事業発想

森林資源の活用とは、森林空間、木質系資源等の森林地域全体が生み出す資源性に着目した発想である。一山村地域内の森林資源活用だけでは到底、産業化、起業化の可能性は少ない。地域・空間スケールの発想をより大きく、広域にしなければ、魅力ある森林空間の創出や、多様な森林資源の持続的活用には至らない。

魅力的な森林資源活用としては、少なくとも10万ha程度の森林面積、山村の数にして10山村程度が集まる規模の森林面積が必要ではないかと考える。スケールの大きい発想からこそ、現実性が高く、長期的で持続的な事業化の可能性が発見され、発想のスケールの大きさからこそ新たな組織化の方向や人材養成、担い手の確保の長期的方向が見いだせるのではないかと考える。山村が自らの存在価値を主張し、社会的・経済的なあらゆる投資を呼び込み続けるためには、市町村境、県境を超えるスケールの大きな魅力的な森林資源活用へと発想を転換する必要がある。

7．広域的ソフト事業の創設

山村の体験交流、体験型観光事業、特産品加工、コミュニティービジネス、NPO法人化等、地域により様々な取組がされている。しかし、これらの事業の将来性、採算性、成長性等の起業条件に関する精細な経営分析事例はほとんど見ることがない。起業化・事業化の社会的意義の多くは認識できるが、将来の方向、持続可能性、成長性、自立性等については不確実性が極めて高く、支援を止めると消滅する可能性があるため、積極的な制度設計の対象とはなりにくい側面を持っている。

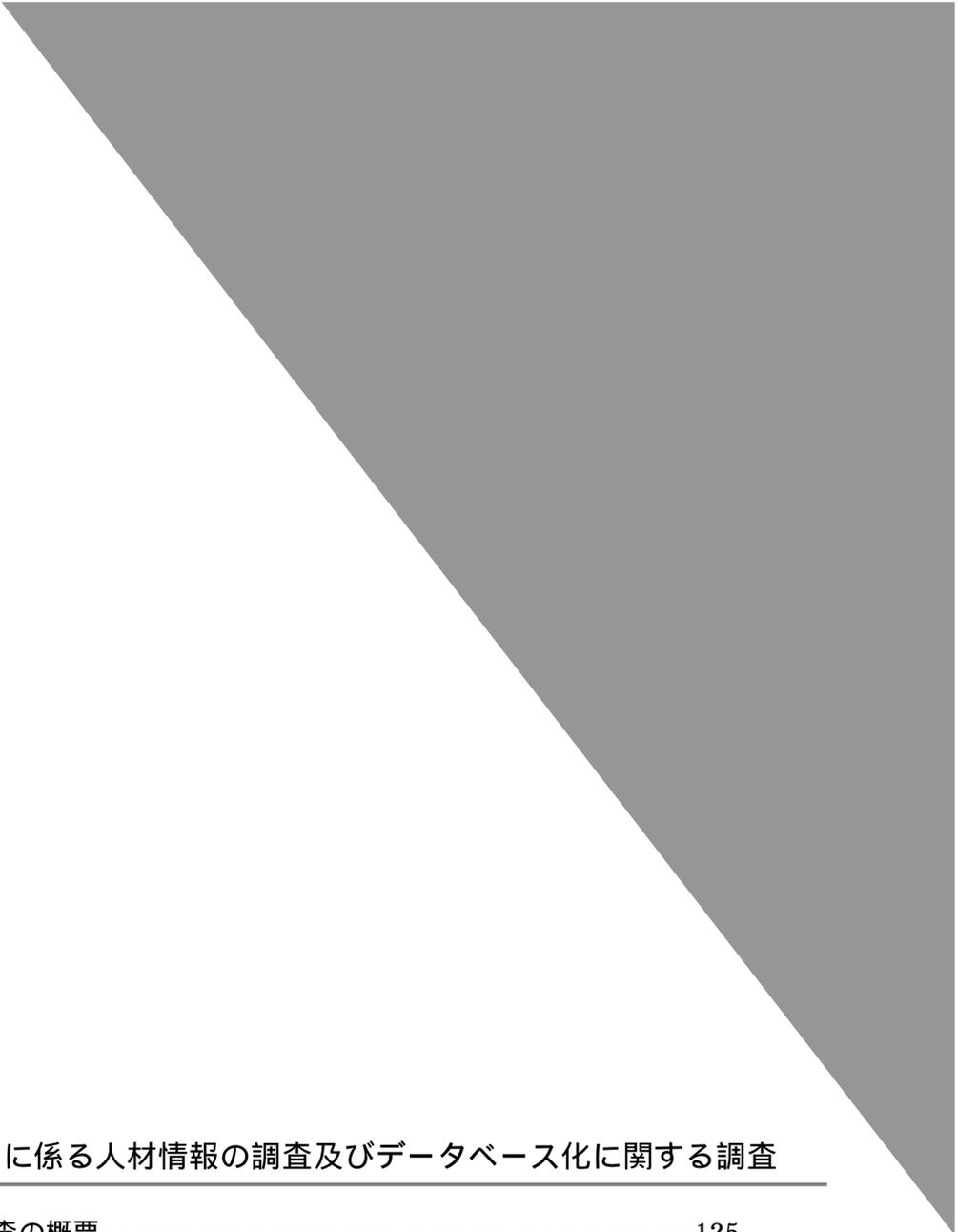
しかし、こういった活動の戦略的計画構想づくり、事業化・起業化のための調査研究、計画に関わる実行可能性の評価研究等のソフト分野に対する助成制度に関しては、山村地域における知的・創造的生産活動の支援事業として事業化の方向を検討する必要がある。

特に森林資源活用に関しては、森林生態系、水文・地勢、林学、地域社会、経済、マーケティング、経営科学、情報科学等の幅広い知見を統合する必要があり、一方では広域的スケールでの調査研究が不可欠であることから、こういったソフト事業の支援制度の必要性は高いと言える。この場合にも、一山村ではなく、複数の山村地域を対象とした助成事業とすることが重要である。

8 . 森林地域の林地活用と安全性

山村のトレイルづくりに当たっては、歩行の安全性の評価、生態系への影響等については一定の基準が必要である。トレイル、トレッキングルートづくりに関する基準、指標等を制度的に整備する必要性は高いと考えられる。

一方、徒歩だけの道の利用に関しては、私有地であっても通行することができる権利の成文化の必要性もあると考えられる。森林内の道であれば、公私の区分なく歩行による通行を可能とする道の権利を市町村対応で制度化しておき、道以外の林地あるいは歩行が禁止されている区域等を明確にするという対策も必要と考える。



環境省 地域資源活用に係る人材情報の調査及びデータベース化に関する調査

- ・ 本調査の背景及び調査の概要..... 125
- ・ 下灘地域における人材情報及びデータベース化 126

．本調査の背景及び調査の概要

1 ．調査の背景

環境省では、エコツーリズムの普及定着を図るため、「国立公園等エコツーリズム推進モデル事業」を推進している。

また、平成 16 年 10 月より「人材認定等事業の登録制度」の運用が始まることから、エコツーリズムに関する環境学習や自然体験活動等に関してガイドや指導のできる人材と、コーディネートする人材の情報及びそのあり方についての早急な整備が課題となっている。

一方、高度情報通信ネットワーク社会形成基本法（IT 基本法）等に鑑み、これらの情報は、広く有効に活用されるべきものであり、その制度やデータベース化において共通の基本的な分類・基準が必要となっている。

以上のことから、

エコツーリズムに関する分野の人材発掘から登録までの効率的な仕組み及びネットワークに対応する制度のあり方についての検討

エコツーリズムに関する分野の人材・技術等について、利用者に分かりやすいデータベースとするための分類・基準の検討

に取り組むこととされ、この成果は、

17 年度のエコツーリズム推進モデル事業における各地域の人材情報等に関する取り組みの共通的な基本部分として活用

他省庁等が取り組む各調査分野等のコーディネーター制度や人材情報等のデータベース化への幅広い反映

により、迅速かつ機動的な地域づくりに関する施策の総合的かつ円滑な推進に資するとされている。

本調査は、これらを踏まえ、徳島県の南部に位置する「下灘地域」をケーススタディー地域として、調査を実施したものである。

2 ．本調査における調査対象地域と調査の概要

本調査は、エコツーリズムが推進される下灘地域を対象としたものである。

調査の目的は、「人材発掘から登録までの効率的な仕組み及びネットワークに対応する制度のあり方」と「人材・技術等について利用者に分かりやすいデータベースとするための分類・基準」について地域の実情に即した検討を行い、迅速かつ機動的な地域づくりに関する施策の総合的かつ円滑な推進に資することとした。

調査にあたっては、対象地域内の人材の現状及びエコツーリズムに類似する人材登録に関する現状について把握し、エコツーリズムにおいて、求められる人材について整理するとともに、人材の登録と活用のための情報収集や発信のあり方と、人材の登録と活用のための情報管理システムについて検討した。

．下灘地域における人材情報及びデータベース化 ……………

1．対象地域内の課題と対応方針の整理

下灘地域における人材の実態に基づき、課題と解決のための対応方針を整理した。

(1) 地域住民への啓発

下灘地域の特性を活かしたツアーを提供するためには、地域に精通した住民の積極的な参画が重要である。地域住民に対してエコツーリズム推進の目的やその効果について、十分な理解を得るとともに、住民ならではの持ち得る魅力や能力に対する意識付けが必要である。このことから、人材のデータベース化に先立ち、エコツーリズムについての理解を得るための普及啓発を推進する。

(2) 多様な人材の確保と育成

多様なプログラムを企画し、魅力あるツアーとするためには、多様なニーズに対応したプログラムに加え、様々な分野の人材確保と各プログラムに適した人材として育成する必要がある。このことから、人材のデータベース化とともに、能力の維持向上を促す仕組みや、資質向上のための継続的な人材育成の制度化を推進する。

(3) 適切な調査と情報管理

プログラムの内容を充実させ、魅力あるツアーを企画・運営するためには、ツアーや目的に応じた人材を投入することが重要であり、そのためには、判断材料となる有用な情報を効率よく的確に収集、整理できる仕組みづくりが必要である。このことから、目的に応じて必要な情報種別を整理し、人材の区分や能力の評価システムを構築し、継続的改善を図る。

2．先進事例の調査と整理

先進事例の人材の情報管理やデータベース化の実態に基づき、人材の登録と活用に関する制度のあり方を整理した。

(1) 人材の登録

登録のプロセスは、発掘、育成、評価(審査)を経て、登録に至る。

人材の発掘は、地域に精通した人材を対象とする。

人材の育成は、目標となる基準を設定し、行う。

人材の評価(審査)は、育成や資質向上の目標として設定した基準を、登録に向けての審査基準に反映し、行う。

人材の登録にあたっては、必要な情報の収集と、情報公開に対応したシステムを構築

する。

人材の登録制度は、ガイドを目指す人や資質向上の自助努力を図る目標となる制度であり、ツアー参加者にとっても選択基準として機能する必要がある。

したがって、体験ツアーを運営する組織の経営方針、体制、収支計画等への適合と、求める要素や基準を明らかにしたうえで、登録の制度化を図るべきである。

(2) 人材の活用

活用のプロセスは、人材の選定・配置、活用、評価、改善、更新となる。

人材の選定・配置は、登録された人材情報をもとに行う。

人材の活用後（プログラムの実施後）は、様々な視点から評価できる体制を整え、ガイドの資質向上のための改善対策を講じる。

人材の活用制度は、プログラムの実践を通して能力が発揮でき、ガイドの知識や技術、能力の維持と資質向上を促す制度として機能する必要がある。

したがって、利用者に対しては、より分かりやすく情報を発信するとともに、質の高いサービスを実現するために、継続的な改善の仕組みを構築するべきである。

3. 求められる人材

エコツアーリズムを運営・推進するには、様々な能力をもつ人材が、各々の役割を果たす必要がある。その役割としては、ツアーの案内や解説をはじめ、プログラムの作成とマネジメント、エコツアーリズム資源の管理、参加者を環境保全のよき理解者へと誘導するなどあげられる。

ここでは、それらのうち、中心的な役割を担う職種として、ガイド、トレナー、コーディネーター、およびマネージャの4つをあげ、それぞれの役割について以下に記す。

(1) 人材の存在価値と必要性

エコツアーリズムにおける人材の存在価値と必要性について次のとおり整理した。

ガイド

エコツアーリズムは、ツアー参加者がその地域の自然や歴史・文化を見ることに加え、触れ、学び、接することで、環境保全などにつなげることに一つの意義がある。そのためには、参加者の間に立ち、地域の良き代弁者となるツアーガイドが必要不可欠な存在である。言い換えれば、ガイドはツアーの一つの商品的存在であることはもとより、ガイド自身がエコツアーリズムの主要商品である、地域の自然環境や文化・社会の価値を左右する極めて重要な役割を担うとすることができる。このガイドは、自然と生きる地域の生活を体験させることにより、参加者に自然保全活動などへの参加意識を高めるよう努めることで、自然環境への意識がより深まるよう導くことも大きな役割の一つである。

トレ - ナ -

ガイドが、プログラムの実践を通してその実力を十分発揮するためには、必要な知識や技術を修得しなければならない。また、プログラムを実践することから不足する技能を認識し、その改善対策を講じるとともに、更なるレベルアップを図ることでプログラムの魅力向上につながり、集客拡大が期待できる。

トレーナーは、ガイドに対して、必要な知識や技術の修得はもとより、ガイドにその魅力を伝えることが重要である。また、初心者のガイドにとっては、分からないことや困ったことを相談できる良き相談役としても大切な役割を担うものと言える。

コ - ディネ - タ -

エコツアーを成功させるためには、魅力あるツアーの企画、広報活動、ガイドや関係機関との調整、参加者への配慮など、様々な管理・調整が行われている。

コーディネーターは、農山漁村と都市、関係機関と地域住民、自然と人及びガイドと参加者など、それぞれの間に入り、公平な仲介や調整役として、エコツ - リズム事業での集客力や魅力等を左右する極めて重要な役割を担うものと言える。

マネ - ジャ -

エコツ - リズムは、「環境保全」「観光振興」「地域振興」が深い関わりをもちながら取り組む社会の仕組みづくりであり、それらの相乗効果をねらって推進される。こういったエコツ - リズムを地域社会の仕組みとして定着させるためには、地域において地域が主体となった運営体制を確立し、継続のための組織化と目的の明確化が必要である。

マネージャーは、外部交渉を行いうる地脈や知脈・人脈を広く構築し、ニ - ズ等の広範な情報収集や広報活動及び事業のリスクマネジメントにいたるまで、事業の全体を見通すという、極めて重要な役割を担うものである。

(2) 人材の特性と資質

人材の存在価値と必要性を踏まえ、特性と資質について次のとおり整理した。

ガイド

エコツアーのガイドには、参加者の安全管理等、一般ツアーのガイドの役割に加えて「自然、文化、歴史資源について科学的な意味を解説すること」と「地域の人々がその資源をどのように利用し、どのようなかわりをもって、今日にいたっているかを解説すること」の二つの役割が求められる。

各エコツアーの直接の指導者的位置づけとなるガイドの役割を踏まえ、インタ - プリタ - (解説役ガイド)、インストラクタ - (指導役ガイド)、ファシリテ - タ - (促進役ガイド) の3つに細分し、それぞれが担う役割について以下のように定義するものとした。

1) インタ - プリタ - (解説役ガイド)

自然の解説にとどまらず、社会的な課題や自然、歴史や文化的遺産などのさまざまな事象について、現代人間の価値観中心ではなく、それぞれの立場で解説を行う役割を担う。

2) インストラクタ - (指導役ガイド)

全体の流れを理解し、そのうえで参加者のレベルなどを見極め、現況において適切な知識や技能を伝える役割を担う。

3) ファシリテ - タ - (促進役ガイド)

参加者側の好機を捉えて適切な体験や発見を起こさせ、発達段階のステップアップを促す役割を担う。



トレーナー

トレーナーは、ガイドの育成、指導を担当し、それぞれの役割に応じた育成や不足する知識のフォローアップ等、人材育成に関する講座の企画・運営・講師を担うこととした。

コーディネーター

コーディネーターは、ツアー - プログラムの企画から実施を担当し、ガイドの役割分担や宿泊施設の案内、使用する施設の手配等、エコツアーの実質的な管理・調整を担うこととした。

マネージャー

マネ - ジャ - は、事業全体を見通し、事業リスクのマネジメント、外部との交渉や庶務・財務等、エコツ - リズム事業の継続と推進を担うこととした。

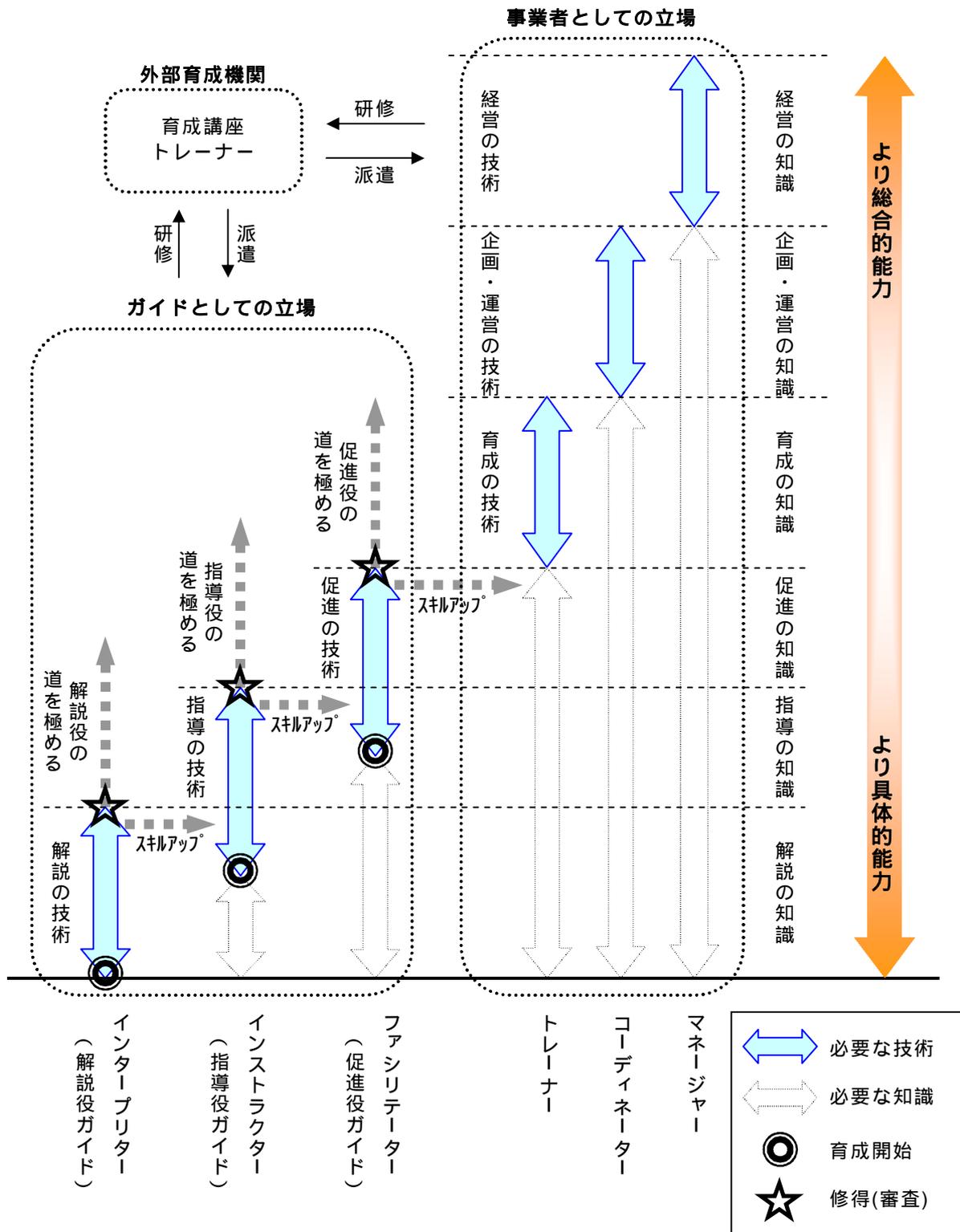


図1 役割に必要な技術と知識

(3) 人材の役割と能力

エコツアーなどの体験学習を実施する人材の役割と能力には、「それぞれの立場に立って解説する通訳者」「知識や技能を伝える指導者」「具体的に行動を起こさせる促進者」の3つの役割と、「促す方向を見誤らないための認識」「環境問題や学習者に対する態度」「学習者がやる気を起こさせる技能」の3つの能力が示されている。

下灘エコツーリズムにおいては、この3つの役割と能力を踏まえ、表1ガイドの役割と能力のとおり整理した。

表1 ガイドの役割と能力

役割	能力	認 識 促す方向を見誤らないための見識	態 度 環境問題や参加者に対する姿勢	技 能 参加者がやる気を起こす指導技術
			1.自然生態系を通して捉える能力 2.現代社会の構造的な問題の把握 3.環境教育についての正しい認識	1.環境問題に対する指導者の姿勢 2.参加者に対する指導者の姿勢
インタープリター (解説役ガイド)	知ろう 自然と歴史 自然と環境問題に関心を持ち知識を深め、人間の責任や使命を理解させる。	地域の <u>自然や歴史</u> について解説し、その成り立ちを正しく伝え、 <u>関心を高めさせる</u> ことを認識する。	環境問題を正しく理解し、社会的な倫理観を備え、 <u>参加者の理解度に適した態度</u> で対応する。	単なる解説に留まらず、 <u>関心を高め、知識を深める解説手法</u> を工夫し、研究と改善を継続する。
インストラクター (指導役ガイド)	学ぼう 自然と暮らし 自然に接する態度や保全意欲の向上と、問題を解決する技能を修得させる。	地域の <u>自然と生活の関わり</u> を理解し、その土地固有の <u>生活の知恵や技</u> の重要性を認識する。	地域の <u>生活習慣や生業</u> を尊重し、これからのあるべき方向を <u>自然との共生の視点</u> で的確に対応する。	単なる技術指導に留まらず、その <u>意義や必要性</u> を <u>伝える手法</u> を工夫し、研究と改善を継続する。
ファシリテーター (促進役ガイド)	守ろう 自然と文化 自然環境に対して総合的に評価する能力を発揮させ、保全活動を促進する。	地域の <u>自然と文化が深く関わっている</u> ことを理解し、それらを <u>持続させること</u> の重要性を認識する。	活動に参加することの意義を理解し、参加者自身が気づき、 <u>価値観の成長を自らが促す</u> よう対応する。	活動の好機を捉えて、適切な <u>体験や発見</u> を起こさせ、 <u>発展させる手法</u> を工夫し、研究と改善を継続する。

4 . 人材情報の管理

(1) 人材情報管理

下灘地域においてエコツーリズムを推進するためには、地域内の自然や関連する施設及び人材（地域住民）等の資源情報や、これら資源を活かしたツアー情報のほか、エコツーリズムの概要など、様々な情報を収集し発信する必要がある。

収集した情報は、単発的な発信で終わることなく、変化に対応した更新が必要であり、また、単に資源情報を発信するのではなく、資源に関連する情報も合わせて発信するなど工夫が必要である。

本業務において示す情報管理の検討は、人材に関する内容に特定した、ガイドの情報収集と情報発信を対象とする。

(2) 人材情報の収集と発信

人材に関する情報について、収集と発信の方法や留意点について整理した。

情報収集

1) 収集（募集）方法

- ・ 広範な情報の発信が可能なインターネットによる募集
- ・ 地域住民や地域の団体及び関係する企業への募集案内の配布
- ・ 関係施設への募集コーナーの設置

2) 情報収集項目の設定

a . 募集項目の検討

- ・ 応募のための共通のフォーマットを作成する。
- ・ エコツーリズムに対するアンケート的な項目とし、審査、育成のための基礎資料とする。

【募集項目】

氏名、性別、年代、連絡先、活動に関する所属団体、活動場所、主な活動内容（過去の実績）、今後やってみたい活動等、活動に関係する保有資格等、エコツーリズムに対する考え、自己PRや活動に対する思い等

b . 登録項目の検討

- ・ 登録のための共通のフォーマットを作成する。
- ・ プログラム内容の検討や、エコツアーを企画するための重要な基礎資料とするとともに、自己PRを兼ねたガイドの紹介資料とする。

【登録項目】

氏名、ニックネーム、性別、年代、居住地、顔写真、連絡先、登録区分（役割）、活動場所、専門分野、活動内容（過去の実績）、保有資格、得意なこと、参加者へのメッセージ（自己PRや活動に対する思い等）

情報発信

収集した情報は、人材管理に活用するとともに、ツアー参加の対象者だけでなく、広範な情報発信により、顧客拡大につながり、ツアー選択の情報源としても有効である。

情報発信にあたっては、個人情報を扱うため、慎重に対応すべきであり、インターネットなどを利用した不特定多数の人への公開においては、登録者に対し公開すべき内容について事前に承認を得る必要がある。

1) 発信方法

- ・ 広範な情報の発信が可能なインターネットの利用
- ・ ツアー予定及びガイドを紹介した不定期に発行するパンフレット
- ・ 自然や人材など様々な地域情報を紹介した定期的に発行する情報誌
- ・ 関係する地元の施設や団体との情報ネットワークの構築による相互連携及び支援できる体制づくり

2) 情報発信項目の設定

発信する項目は、個人情報を扱うことから、登録した項目のうちガイドの情報として発信すべき必須事項と各ガイドが任意で発信できる項目を設定した。

【必須項目】

氏名、ニックネーム、活動場所、活動内容、ツアー予定、過去の実績、保有資格、得意なこと、参加者へのメッセージ（自己PRや活動に対する想い等）

【任意項目】

性別、年代、居住地、顔写真、連絡先

(3) 人材情報管理システム

人材の管理システムには、インターネットによるガイドの募集(収集)と検索(発信)の情報管理と、審査、育成、登録(更新)の人材管理が必要である。

これら情報管理と人材管理のシステムは、相互に連携し、更新する必要がある。

本業務においては、人材管理システムを整理したうえで、インターネットによる情報収集と発信の概略モデルを示すこととした。

人材管理システム

ガイドとして登録できる人材は、ガイドの役割や責任のほか、地域に関する知識、自然への配慮、関連法規、リスクマネジメント等の基礎的知識が求められる。また、登録後においても、各プログラムの指導者として活動を継続しながら、ガイドとしての認識・態度・技能の維持、向上に努めるとともに、顧客拡大やリピーター確保のためのプログラム内容の改善や拡充が求められる。

こういったガイドの資質を管理し、ツアー及びプログラム内容に反映するためには、プログラムを実施するガイドだけではなく、コーディネーターやマネージャーによる評価、また、参加者からの感想や意見を踏まえた、総合的に評価・改善できる人材管理システムを構築する必要がある。

このことから、図2 人材管理システムのイメージに人材管理のシステムを整理した。

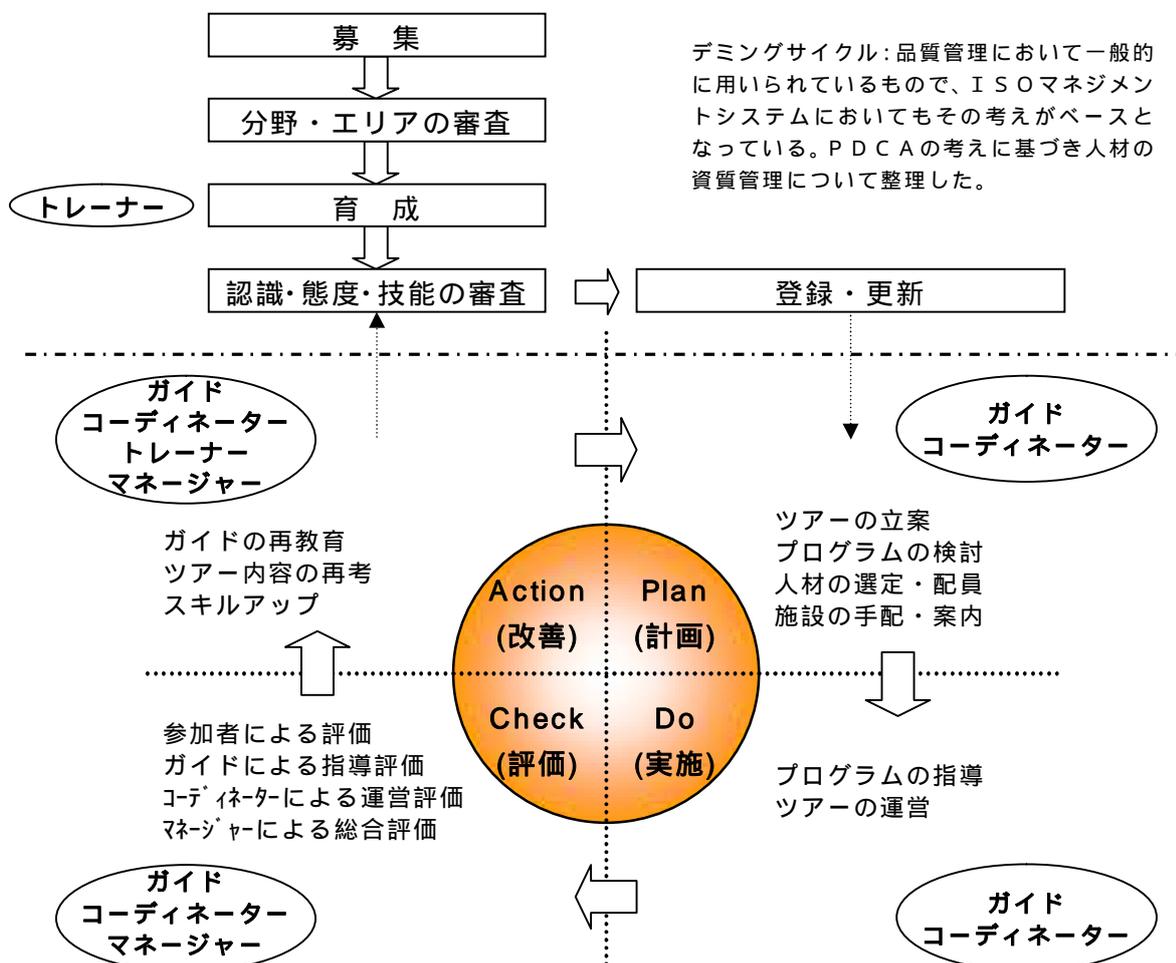


図2 人材管理システムのイメージ

情報管理システム

情報管理システムは、前項で整理した人材管理システムを把握したうえで、必要な人材を収集（募集）し、整理された情報を広範に発信（検索）するシステムを構築する。

ここでは、インターネットを利用した情報収集と発信のシステムについて、その概念を図3のモデルに示した。

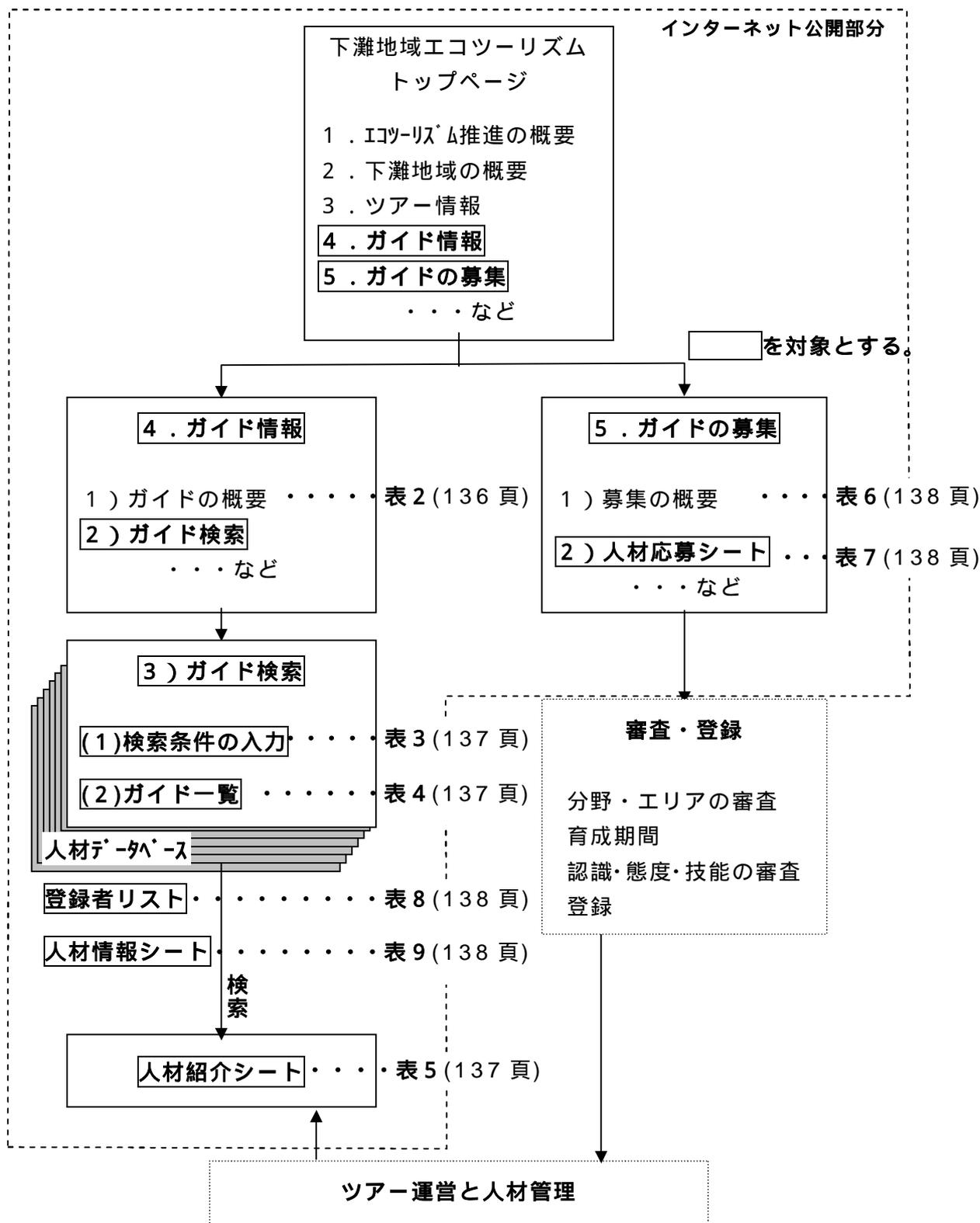


図3 インターネットによる情報収集と発信のモデル

表2 ガイドの概要

ガイドとは？			
<p>インタ－プリター（解説役ガイド） 自然の解説にとどまらず、社会的な課題や自然、歴史や文化的遺産などのさまざまな事象について、現代人間の価値観中心ではなく、それぞれの立場で解説を行う役割を担う。</p> <p>インストラクター（指導役ガイド） 全体の流れを理解し、そのうえで参加者のレベルなどを見極め、現況において適切な知識や技能を伝える役割を担う。</p> <p>ファシリテーター（促進役ガイド） 参加者側の好機を捉えて適切な体験や発見を起こさせ、発達段階のステップアップを促す役割を担う。</p>			
ガイドの役割と能力			
能力 役割	認 識 促す方向を見誤らないための見識	態 度 環境問題や参加者に対する姿勢	技 能 参加者がやる気を起こす指導技術
知ろう インタープリター (解説役ガイド) 自然と歴史	自然や歴史について解説し、関心を高めさせる。	学習者の理解度に適した態度で対応する。	関心を高め、知識を深める解説手法を工夫する。
学ぼう インストラクター (指導役ガイド) 自然と暮らし	自然と生活を理解し、生活の知恵や技を伝える。	習慣や生業を尊重し、自然との共生の視点で対応する。	技能の意義や必要性を伝える手法を工夫する。
守ろう ファシリテーター (促進役ガイド) 自然と文化	自然と文化を持続させることを重視する。	価値観の成長を参加者自らが促せるようにする。	体験や発見を起こさせ、発展させる手法を工夫する。

表 6 募集の概要

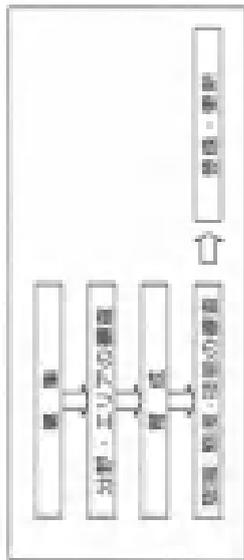


表 8 登録者リスト

氏名	性別	年代	居住地	登録区分		備考
				(分野)	エリア	
				山	川	

表 7 人材応募シート

氏名(フリガナ)： 性別：○男 ○女

年代：○20代 ○30代 ○40代 ○50代 ○60代 ○70代以上

連絡先 住所： 電話：

活動に開始する所属団体：

活動場所： ※生に活動している場所については団体名で記入

主な活動内容(活動内容)：

今後やってみたい活動種：

活動に開始する希望年齢等：

エコシリーズムに対する考え

その他(自己PRや活動に関する思い等)：

※募集要項・募集要項は、その目的以外の用途には利用しません。

※このでの連絡先は、プログラムの申し込みなどの連絡先ではなく、事務局の連絡先、活動に際して必要となる事務局連絡のための連絡先を記入する。

表 9 人材情報シート

氏名	性別	年齢	居住地	登録区分	備考
氏名(フリガナ)					
ニックネーム					
性別					
年代					
居住地(市区町村)					
登録区分(分野)					
活動場所					
主な活動内容					
今後やってみたい活動種					
活動に開始する希望年齢等					
エコシリーズムに対する考え					
その他(自己PRや活動に関する思い等)					

※募集要項・募集要項は、その目的以外の用途には利用しません。

(1) 初期人材配置

初期段階で最も重要なことは、エコツ・リズム事業の運営に係わる人材、すなわち、マネージャーとコーディネーター及びガイドの配置とその役割を明確にした運営体制を構築することである。

運営組織の構築に関しては、全く一から立ち上げるというのも一つの方策ではあるが、その場合においては、起業家的人材の擁立が不可欠である。しかし、当地域においてそうした人材を発掘することは難しく、また、この形式により運営組織を構築した場合には、組織は私企業的傾向が強くなる可能性が高く、地域主体の事業であることを一つの理念としたエコツ・リズムの運営体制としては好ましくない。運営体制の母体としては、現在何らかの形で、すでに地域に根ざしている組織が望ましい。

下灘地域の現状では、現在、下灘3町（海南町、海部町、宍喰町）が運営している海部下灘観光協会をベースとすることが最も実現性が高いと考えられる。当協会は、下灘地域の海南町に本拠をおき、オートキャンプ場(「まぜのおか」)やB&G海洋センター(「B & G」)を、事務局長1名と主事5名で管理運営しており、確立された組織体制を擁していることから、エコツ・リズム運営組織への移行・転換も比較的容易である。

当海部下灘観光協会の人材でエコツ・リズム運営体制を組織した場合の役割分担を、図5下灘エコツ・リズムの運営体制に示した。

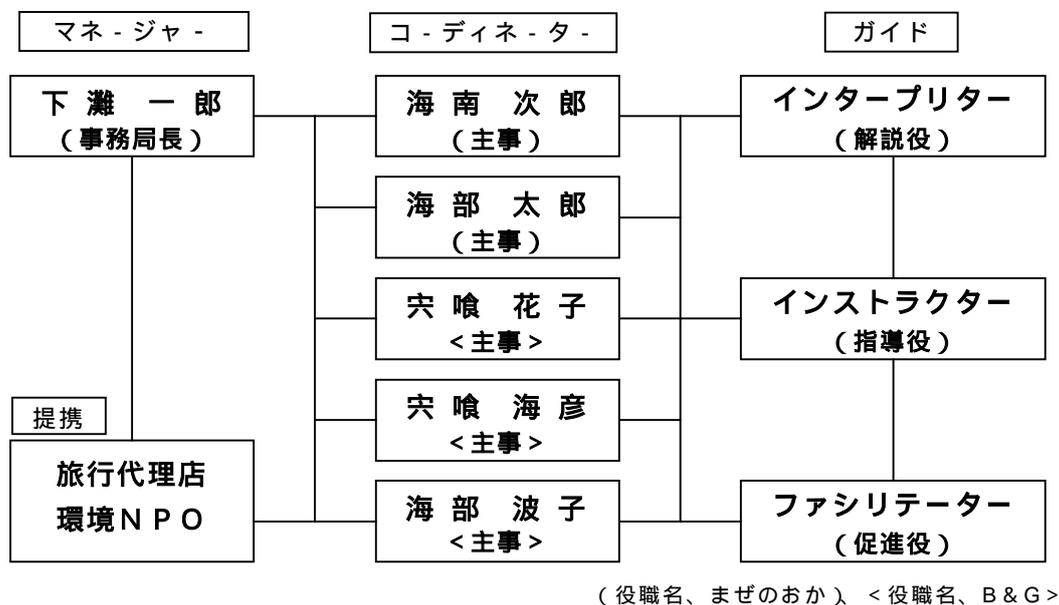


図5 下灘エコツ・リズムの運営体制

(2) 人材のデータベース化と管理のプロセス

人材のデータベース化にあたっては、これに先立ち、エコツーリズムの普及啓発が何よりも優先される。したがって、募集 - 登録 - 活用 - 更新のプロセスを設定し、図6 人材のデータベース化と管理のプロセスに示した。

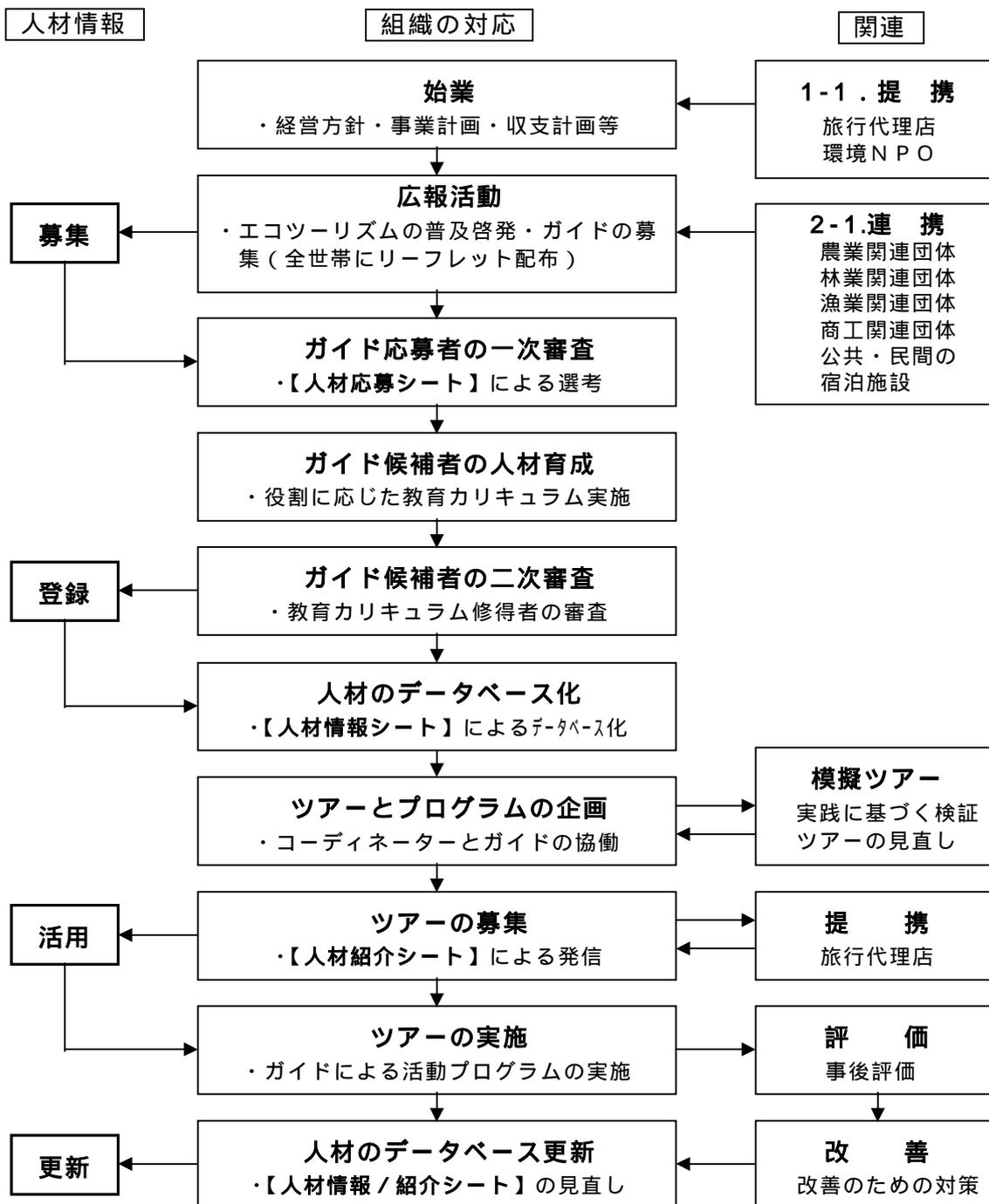


図6 人材のデータベース化と管理のプロセス

6. 今後の課題と提言

下灘地域でのエコツーリズムの推進を例にとり、システムの検証を行った結果、運営組織の立ち上げ及び人材データベース化に向けて、統一された形式による人材情報の収集(発掘)と、明確な審査基準に基づく人材の育成が大きな課題としてあげられた。

したがって、今後の取り組みへの提言として、(1)運営と展開例、(2)人材の発掘及び(3)人材の育成について以下に示した。

(1) 運営と展開例

事業に先立ち、エコツーリズムの普及啓発は優先の事項であることを踏まえ、運営組織の行うべきプロセスとして提案する。

始業

経営方針：一括対応・地産地消、旅行代理店・環境 NPO との提携

ツアー客の受け入れから、各種エコツアーや宿泊施設の情報提供、支払い等の一元化を図り、提供する物品は、下灘地域を産地とするものを使用することを原則とする。また、旅行代理店との提携および地域内外の環境 NPO と連携し、運営を図ることを原則とする。

事業計画

ツアーを運営するガイドの人数、資質等も限られたものであるため、コ・ディネータやガイドの得意分野に応じた事業を行うものとする。

事業の段階に伴い、下灘地域全ての自然環境資源、文化活動、社会活動、物産等を、エコツーリズム事業の対象範囲とし、地域の活性化と自然環境の保全を主目的とした事業拡大を図るよう展開する。

運営資金

事業の運営資金は、本来、年会費を原資とする事業運営が望ましく、それを目標とするが、当面は、現在の海部下灘観光協会の事業資金を充当するものとする。将来的には、運営資金は、原則として会員による出資金(年会費)を年度当初の原資とする。事業の初期段階においては、事業収益による配当が期待されないことから、参加意識を自覚できるための最小限の出費(100円/口)を求めるものとする。

収支計画目標

エコツーリズム事業収益は、下灘エコツーリズム運営組織が一元管理する。直接経費や資源保護費、および組織の将来投資等の事業経費を除いた事業収益は出資金に応じて公平配分するものとする。また、事業収益を期待できないまでも、赤字を出さないことを原則とする。

広報活動

広報活動を行う主な目的は、エコツーリズムを行っている事実の通知、ガイドの募集、および地域の人によるエコツーリズム資源の発掘である。

具体的な方法としては、全世帯へのリフレットの配布(周知とエコツーリズム資

源の情報提供依頼が主目的)、町報への掲載、新聞への掲載、講演会・説明会の開催、及び下灘3町の各ホームページへの掲載開設による情報発信である。

ただし、事業の発展に伴い、下灘エコツ・リズム推進組織で単独のホームページを開設し、様々な情報の外部発信と、全国の団体や個人と双方向交信を行えるように展開する。

ガイド応募者の一次審査

広報活動を行う際に配布する人材応募シートで、応募者の得意とすることや、得意とするフィールドを把握し、次のステップでどの分野の人材を育成するか、あるいは、ガイドとして適任であるか等を審査する段階である。ただし、事業の初期段階においては、応募者は基本的に次のステップのガイド候補者に該当するものとする。

ガイド候補者の人材育成

ガイドの役割と能力の分類を目安にガイド候補者に対して人材育成を行う。人材育成には、研修制度や全国組織の自然学校などを活用する。

人材育成での、修得項目は「態度」で、「認識」と「技能」については、環境的側面、すなわち、自然環境の成り立ちや環境問題等を理解した上で、参加者に接する必要があることから、それらの再確認と再意識を図る。

事業の初期段階においては、ガイド数の確保の観点から、特に「解説役」を念頭におき、事業展開を図る。

ガイド候補者の二次審査

育成されたガイド候補者をガイドの役割と能力に応じて審査・分類する。

事業の初期段階では、育成された候補者は、すべて、解説役に分類する。

人材のデータベース化

上記で審査した候補者について、人材情報シートの各欄を埋めるように登録し、データベース化する。事業の初期段階では、育成された候補者は、すべて、解説役として登録する。記載したシートは、ファイリングし、主要な項目にインデックス等をつけるなど、誰が見てもわかりやすいように管理しておくこと。

最終的には、デジタルデタ化することを目指す。

ツアーとプログラムの企画

下灘地域全てを、エコツ・リズムの対象範囲とするが、事業の初期段階においては、ツアーを運営するガイドの人数、資質等も限られたものであるため、コーディネートやガイドの得意分野に応じた事業を行うものとする。

ツアーを展開するフィールドについて地権者や漁業、林業関係者に十分な説明を行い、理解と協力を得る。

また、地域の観光産業の現状を鑑みた閑散期(秋・冬・春)の集客、事業の基本理念でもある地域の生活や文化・自然生態系に対する学習効果を踏まえて、通年参加型

のエコツアーを軸とした企画が望ましい。

ツアー - の募集

事業の初期段階では、農協、漁協、企業、市町村などの団体、あるいは学校など、各関係機関を直接回って集客を図る。また、全国のエコツアーリズム推進地域との連携を図り、互いにツアー客となることも、意識の高揚や新たな発見、熟練度向上等にもつながるため重要なことである（特に、閑散期）。なお、各町のホームページにはツアー募集の広告の掲載を依頼する。

ツアー - の実施

ガイドによる活動プログラムを実施する。

事業の初期段階においては、1ツアーに対し、ガイドはできる限り複数名をつけるものとし、コーディネーターは、必ず同伴するものとする。これは、ツアー実施後の事後評価と改善を、ガイドとコーディネーターが互いに相談することが、事業の早期発展に極めて重要なプロセスになるからである。また、ツアー参加者には、リピート確保と口コミによる宣伝力を期待し、必ず地元の物産をお土産として提供することが大切である。

人材のデータベース更新

ツアーの実施後は役割のそれぞれの立場から、ツアー実施内容の評価を行うとともに、ツアー参加者から、ツアーに参加した感想や意見等を集め、ツアー全体の総合的な評価を行い、今後のツアーへ改善対策を講じる。

これに並行して、ガイドに対しても同様に評価、改善し、登録されている人材情報の内容を見直し、必要であれば更新する。

(2) 人材の発掘

エコツアーリズムを推進するうえで、人材の発掘は最も重要であり、エコツアー運営の出発点ともなるため早急に対策が必要である。

下灘地域の住民一人ひとりに対して、エコツアーリズムの周知を図りながら応募を呼びかけることも必要であるが、地元の企業や団体及び地域で活動する環境保全団体等にも同様に応募を呼びかけ、既に活動をしている経験者を発掘する。

また、これら既存団体の人材と連携を図ることで、人材ネットワークを拡大し、相互に活用できる統一された人材データベースを構築する。

(3) 人材の育成

人材の発掘後は、ガイドとして活動するための能力が必要であり、育成するためには、インタープリター(解説役ガイド)、インストラクター(指導役ガイド)、ファシリテーター(促進役ガイド)それぞれの役割に求められる要素や評価(審査)基準を明確にする必要がある。

評価(審査)基準としては、既存の資格認定制度があるが、下灘地域の自然、歴史、文

化、産業等、下灘地域に関する総合知識を加える必要がある。

人材の育成には、評価(審査)基準とともに、ガイドを育成できるトレーナーの存在が重要である。下灘地域内において専任のトレーナーを発掘できることは理想であるが、当面は研修制度などを活用しガイドを育成するとともに、トレーナーとしての技術も学ぶ必要がある。

遊休地域資源を地域の魅力に転換する手法に関する調査 報告書

平成17年3月

発行 関東経済産業局 産業部 産業振興課

〒330-9715

埼玉県さいたま市中央区新都心1番地1

さいたま新都心合同庁舎1号館

TEL : 048 - 600 - 0344

URL : <http://www.kanto.meti.go.jp/>