



大阪府

資料 No. 166

平成 30 年 3 月

地域の「稼ぐ力」を高める仕組みづくり

大阪府商工労働部

orcie 大阪産業経済リサーチセンター
Osaka Research Center for Industry and the Economy

まえがき

いよいよ本格的な人口減少社会を迎える中、2014年12月に策定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、「日本版 DMO」の必要性が明記されるなど、観光を切り口とした地域づくりや、近年急速に増加している訪日外国人客の活力を大都市部だけでなく、地方にも取り入れる方向性が打ち出されています。観光地域づくりのこうした様々な制度が整備されるとともに、地域の自治体や企業、市民などが連携し、自律的で持続的な地域経営の確立が求められています。

当センターでは、2014年度調査においてはものづくりを中心に、様々なブランド認証制度など大阪のブランド力を高める戦略の方向性について検討しました。2015年度は、観光やまちづくりに対象を拡大して、府内や関西などにおける事例を収集し、持続・発展可能な地域ブランド戦略のあり方について考えました。2017年度は、さらにそれらの知見をベースにして、「地域で稼ぐ」をキーワードに、DMO や古民家の再生、コンテンツツーリズムなど、地域の内発的発展をもたらすような仕組みの実態について、事例分析を中心にとりまとめました。

本報告書が、地域の活性化のために努力を重ねられている事業者、各種団体、行政担当者の皆様の一助となれば幸いです。

調査研究の実施に当たり、ヒアリング等でご協力いただきました皆様に、厚く御礼申し上げます。

なお、報告書本文の執筆は、当センター主任研究員 山本 敏也が担当しました。

平成 30 年 3 月

大阪産業経済リサーチセンター
センター長 小林 伸生

目 次

要 約	1
第1章 人口減少社会と地域	
1. 地域が抱える課題	3
(1) 医療・福祉問題	3
(2) 社会問題	6
(3) 教育問題	7
(4) 経済問題	9
(5) 人口問題	10
2. 人口減少が地域にもたらす課題	12
(1) 生活関連サービス（小売、飲食、娯楽、医療・介護等）の縮小	12
(2) 税収の減少による行政サービス水準の低下	12
(3) 公共交通の撤退・縮小	12
(4) 空き家、空き店舗、工場跡地、耕作放棄地等の増加	13
(5) 地域コミュニティの機能低下	16
3. 人口減少社会と地方創生	18
(1) 政府の「地方創生」政策	19
(2) ローカル・アベノミクスの課題	19
①合計特殊出生率の不自然さ	
②地域独自の知恵や創意工夫の不足	
③行政区単位の交流・定住人口の増加	
4. 本調査における視座	22
(1) 量から質への転換	22
(2) 科学的な知識に基づく地域経営	23
(3) 経済的価値と社会的価値の両立	24
第2章 人口減少社会における地域の持続的・内発的發展	
1. これまでの地域活性化の反省	25
(1) まちおこしで何をすべきなのか	25
(2) 地域ブランド開発の難しさ	26
2. 地域で稼ぐ仕組みの芽生え	27
(1) 《地域産業》×《観光》	28

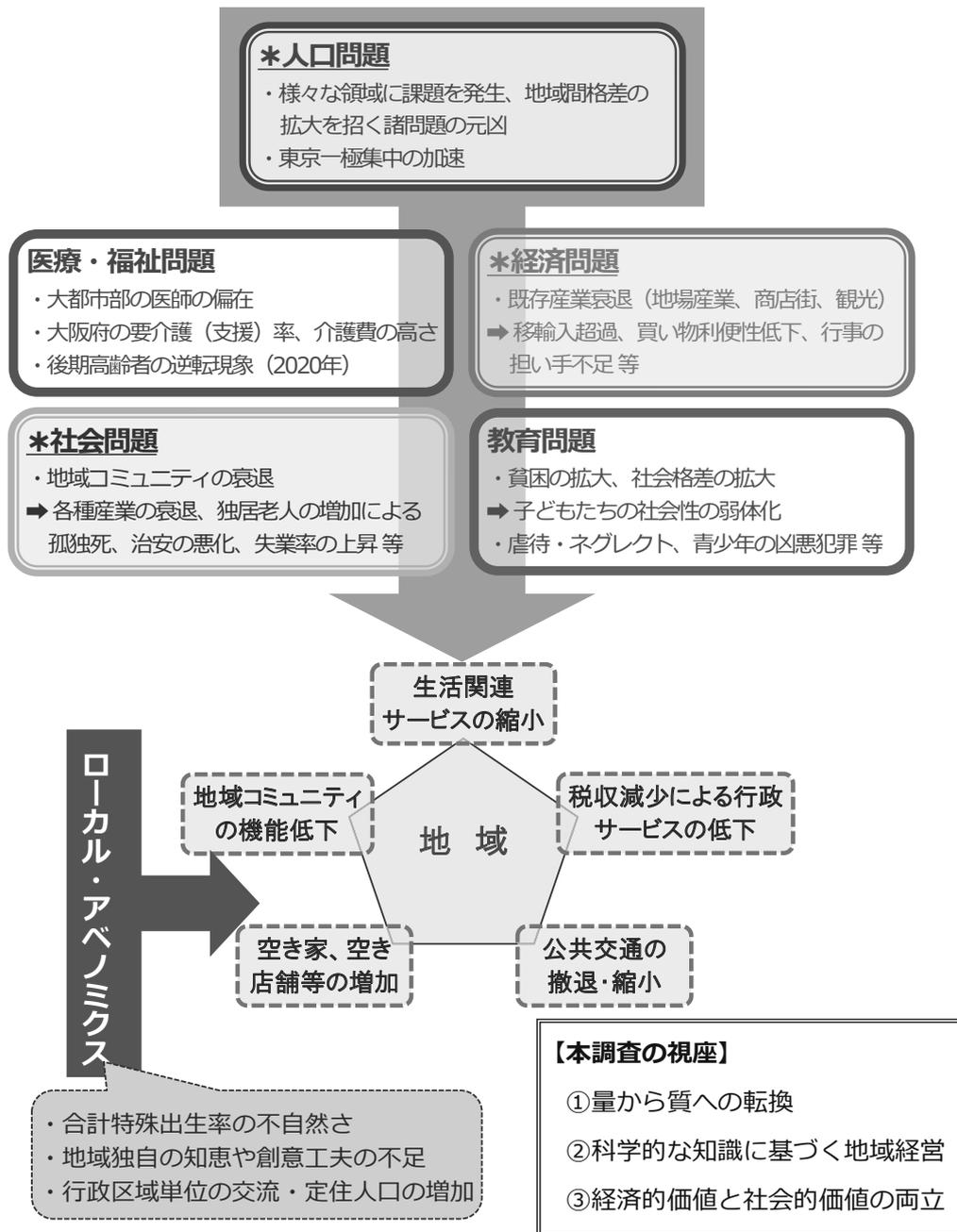
①コンテンツツーリズムにおける内発的發展	
事例 1：『コンテンツと地域活性化』の考察	
②地域文化の発信と体験観光	
事例 2：新しい「見立て」による地域文化の掘り起こし	
事例 3：宿泊客と地元住民が交わる場所	
③地域商社による地域資源のブランド化	
事例 4：日本唯一の「雪国」としての価値	
(2) 《ICT》×《観光》×《地域産業》	48
①地域資源の発信による集客・企業の誘致	
◆地域遺産の発信による集客（NPO 法人 尾道空き家再生プロジェクト）	
②耕作放棄地を活用した体験型の「コト消費」	
事例 5：「稼げるぶどう農家」をめざして	
(3) 《ICT》×《観光》	60
①クラウドファンディングによる地域文化の発信と集客	
②ふるさと納税による観光客・定住人口の増加	
(4) 《地域産業》	63
①エリアの魅力向上による地域経済の活性化	
◆エリアの魅力向上で人や経済が動いていく（有限会社 風間総合サービス）	
②地域産業の 6 次産業化	
◆地域独自の食文化で漁業の活性化をめざす（株式会社 食一）	

第 3 章 地域活性化と CSV ビジネス

1. 経済性・社会性の両立について	76
2. 調査のまとめ	78
(1) 身の丈に合ったスケールで起業する	78
(2) ソーシャルイノベーターの発掘・育成	79
(3) 「さりげなく」仕掛ける	79
(4) 常識を疑う（逆転の発想）	80
(5) 稼ぐ目的を明確にし、共感を得る	81
3. 行政の役割	83
(1) 地域の緩やかなネットワークの構築	83
(2) 3つの価値軸で地域の物語をつむぐ	83
(3) 「わが事」として地域によりコミットする	83
(4) 市民に当事者意識を持たせる	84
(5) 従来の枠組みにとらわれない	84

要 約

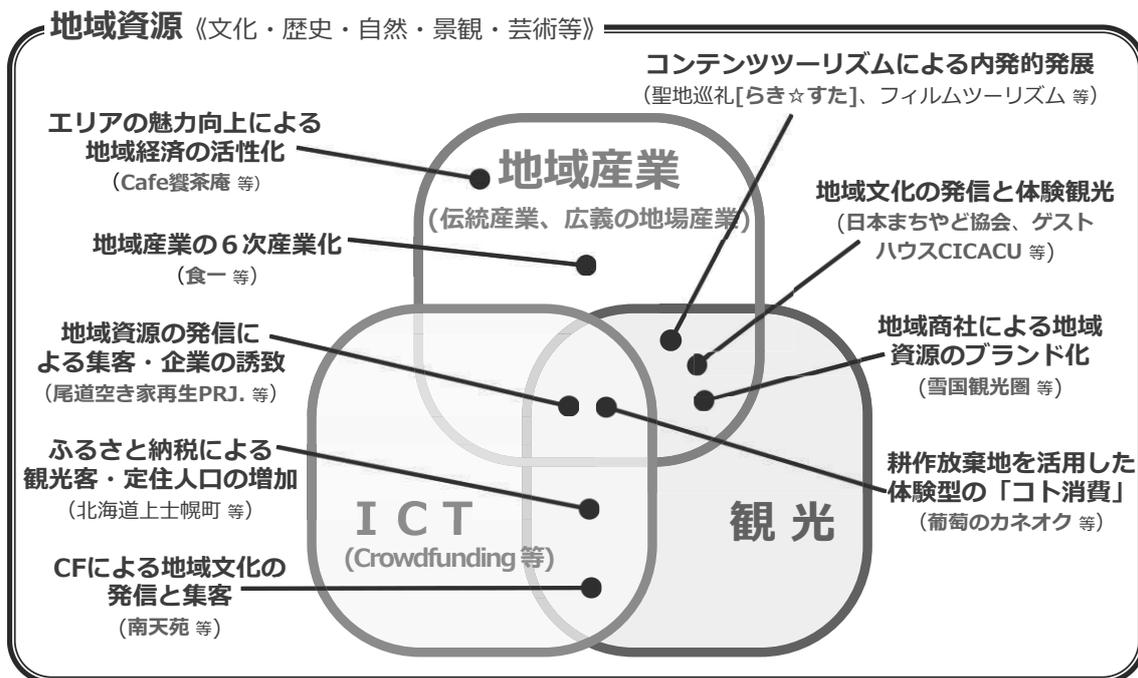
第1章 人口減少社会と地域（*は本調査が対象とする領域）



第2章 人口減少社会における地域の持続的・内発的發展

【地域で稼ぐ仕組みの芽生え】

新たなビジネスの芽を構成する要素として、①地域資源、②観光、③ICT、④地域産業が挙げられる（ただし、①は他の3要素と関連が深いため、全体を包括する要素とする）。



第3章 地域活性化とCSVビジネス

事業者・活動者は、自らがCSVビジネスを行っているという意識はないが、経済性と社会性を両立するビジネスを地域で醸成するためには、以下のようなポイントが重要となる。

- 【CSVビジネス成功のポイント】**
- ①身の丈に合ったスケールで起業する
 - ②地域に埋もれたソーシャルイノベーターを発掘・育成する
 - ③稼ぐ仕組みは「さりげなく」仕掛ける
 - ④常識を疑い、逆転の発想で新たなビジネスチャンスをつかむ
 - ⑤稼ぐ目的を明確にし、共感を得る

行政の役割として、以下のような取り組みが考えられる。

- 【行政の役割】**
- ①企業や市民などを巻き込み、緩やかなネットワークを構築する
 - ②「人」「場所」「時間」の3つの価値軸で地域の物語をつむぐ
 - ③「わが事」として地域によりコミットする
 - ④市民に当事者意識を持たせる
 - ⑤従来の枠組みにとらわれない

第1章 人口減少社会と地域

1. 地域が抱える課題

戦後のわが国が、天然資源の乏しさにもかかわらず、長きに渡って先進国としての地位を確立できたのは、勤勉な国民性に加えて高い教育に基づく科学技術の進歩が驚異的な経済成長を生み出したからといっても過言ではない。しかし、成熟先進国となった現在のわが国においては、少子高齢化はもとより、社会保障負担の増加、低い食糧自給率、環境・エネルギー問題、インフラの耐用期間問題など、一朝一夕に解決することが難しい多くの問題を抱えている。

例えば、社会保障負担の増加については現在の少子化に加えて、1947～49年のベビーブームに生まれた団塊世代が2025年に75歳以上の後期高齢者となる、いわゆる「2025年問題」との関連も指摘されている。医療・介護・福祉サービスへの需要が高まり、社会保障費の財源確保や医療・介護従事者の人手不足が懸念されることから、医療・年金・介護制度の見直しが急務である。環境・エネルギー分野においては、一次エネルギー¹自給率が低いために、化石燃料の確保や再生可能エネルギーの普及が必要であるし、都市の廃棄物の大量発生や処分への対策、地球温暖化の進行抑制なども喫緊の課題である。

このように、わが国は世界に先駆けた「課題先進国」と呼ばれるほどの困難な問題を、目の前に突きつけられている。バブル経済が崩壊し、失われた20年を経て、日本経済は今高度経済成長期のいざなぎ景気²を超える戦後2番目に長い景気回復局面にある。とはいうものの、一般市民にとってはさほど実感の伴わない好景気であることも確かで、大都市部を除く地域経済の実態に目を向けると、製造業をはじめ、商業・サービス業などあらゆる分野に暗い影を落としている。

では、疲弊した地域が抱える深刻な課題とは何か。大正大学 地域構想研究所は、地域の課題として①福祉、②教育、③社会、④経済、⑤人口の5つを挙げている³。指摘されたこれらの分野を念頭に置きつつ、以下では地域で顕在化している、あるいは近い将来起こりうる課題について簡単な整理を行う。

(1) 医療・福祉問題

医療と福祉の関係は不可分であると考えられる。まず医療については、小児科医・産科医・麻酔科医の不足という診療科の偏りもさることながら、東京など大都市部に人材が集

¹ エネルギーのうち、石炭、原油、天然ガス、太陽光・地熱などの再生可能エネルギー、水力といった、加工する前の自然界に存在するもの。なお、国際エネルギー機関（IEA）では原子力を一次エネルギーに含めている。

² 1965年11月から70年7月までの57か月間続いた景気回復局面。なお、仮に今回の景気回復が2019年の1月まで続けば、戦後最長の景気回復期である「いざなぎ景気」（2002年1月～2008年2月の73か月間）を抜くことになる。

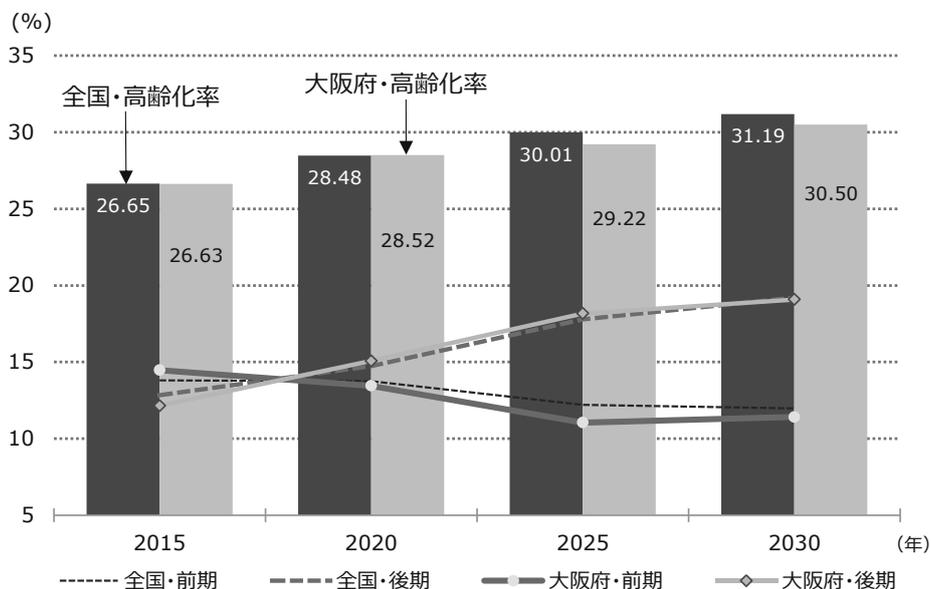
³ 地域構想研究所 [2017]『地域人別冊「観光地域づくり」の教科書』、pp.116-117。

申し、地域医療が滞るといふ「偏在問題」がある。これまで、医学部を卒業した研修医⁴の多くは、出身大学の付属病院で臨床研修を受けていた。大学の付属病院には、「医局」と呼ばれる教授を頂点とする診療科ごとの人事組織があり、関係の深い病院へ医局に所属する研修医（医局員）を派遣することで医師の地域偏在を是正してきた。だが一方で、医局が研修医を関連病院に派遣する行為が職業安定法に抵触するおそれ（関連病院の紹介が医局長等からの指示・命令による場合）があること⁵、学閥を中心とする帰属意識が働きやすいことから、2004年に新しく医師臨床研修制度が導入され、2年以上の臨床研修が必修とされた。

同制度により、研修医が自由に研修先を選べるようになった反面、症例数が多く、研修内容や設備が充実している東京などの大都市部の病院に研修希望者が集中する結果を招いた。さらに、指導医を確保するために大学の付属病院が地域の病院に派遣していた指導医層を引き戻したこともあいまって、同制度の導入は地域の医師不足やそれに伴う過重労働を招いたと指摘されている。こうした実情を考慮し、厚生労働省では2008年以降、募集定員の上限の設定などを通じて、研修医の集中が著しい6都府県（東京都、神奈川県、大阪府、愛知県、兵庫県、京都府）からその他の道県への分散を図っている。

次に、福祉分野の課題として、地域の介護サービスが挙げられる。先述の2025年問題で指摘した通り、今後は介護需要が急増すると見込まれている。全国および大阪府の高齢化率（総人口に占める65歳以上人口の割合）を、図表1-1-1のように前期高齢化率と

図表1-1-1 高齢化率の推移



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」「日本の地域別将来推計人口（平成25年3月推計）」より作成。

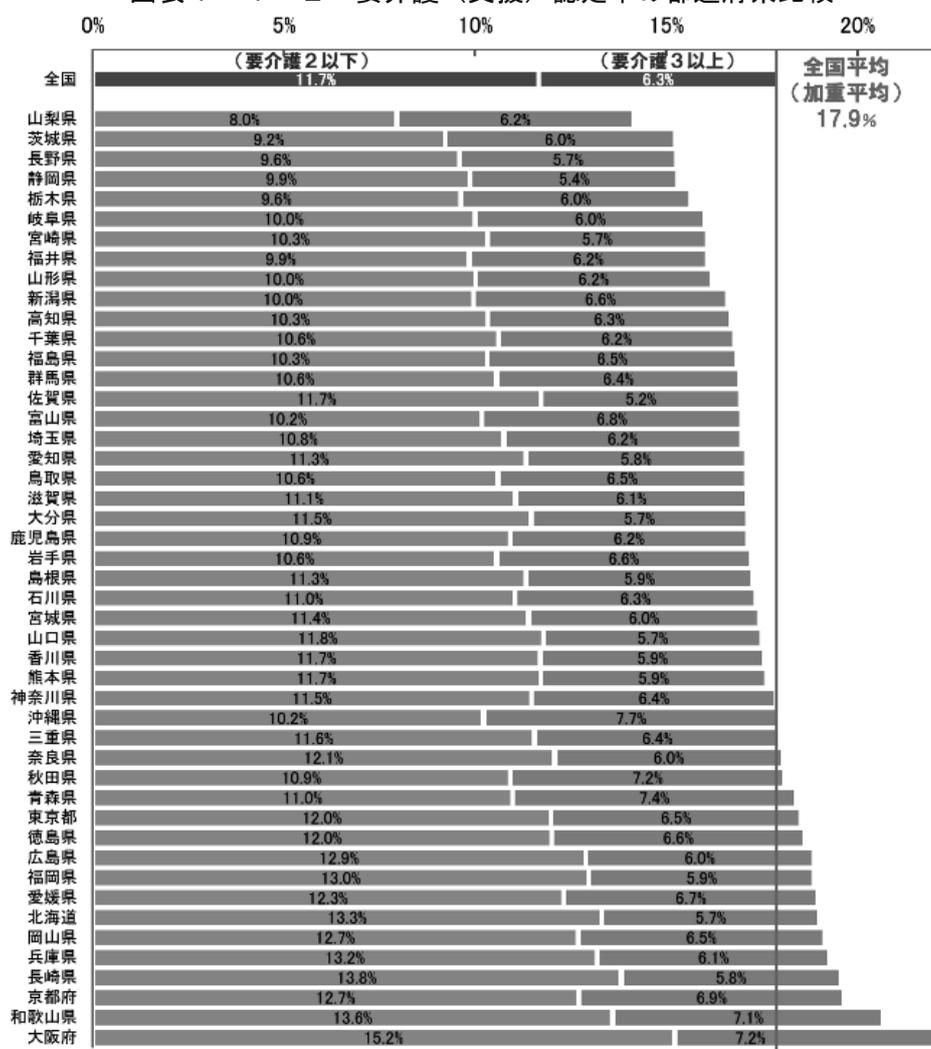
⁴ 医学部卒業後、国家試験に合格して医師免許を取得し、一定の病院で実地の臨床研修を受けている医師。

⁵ 水島郁子 [2010] 「勤務医に関する労働法上の諸問題」『日本労働研究雑誌』No.594、p.44。

後期高齢化率⁶に分解すると、2015年時点では全国・大阪府ともに前期高齢化率が後期高齢化率を上回っているが、2020年には後期高齢化率が前期高齢化率を上回る「逆転現象」が起こり、2025年に両者の差がさらに拡大している。

介護保険制度が導入された2000年以降、年々増加している要介護（支援）認定者数を、上述した地域の人口動態の変化という文脈で捉えると、介護サービスにおける問題の深刻さが浮き彫りとなる。厚生労働省の調査によれば、要介護（支援）認定率の地域差が拡大しており、全国で最も高い大阪府（22.4%）と最も低い山梨県（14.2%）との開きは1.58倍に及んでいる（図表1-1-2）。一般に、要介護（支援）認定率は年齢とともに上昇するが、大阪府はすべての年齢階級（65～69歳、70～74歳、75～79歳、80～84歳、85歳以上）の認定率が全国平均を上回り、年齢が高まるにつれて全国平均との差が大きくなる傾向を

図表1-1-2 要介護（支援）認定率の都道府県比較



出所：厚生労働省老健局「介護費の地域差分析について」（2016年3月）。

⁶ 前期高齢化率は総人口に占める65～74歳人口の割合を、後期高齢化率は総人口に占める75歳以上人口の割合を表す。

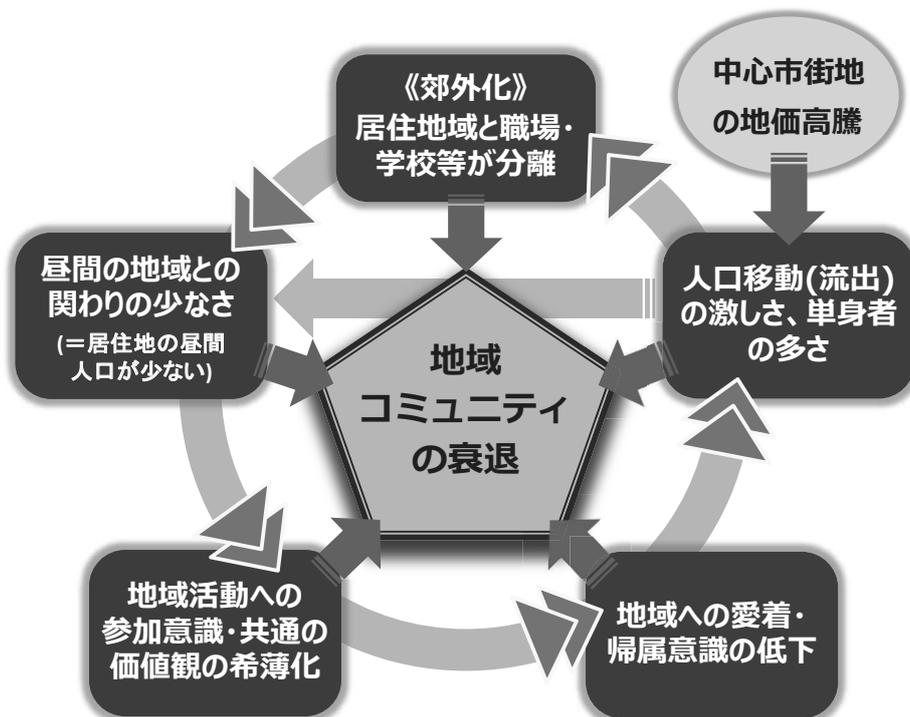
示している。さらに、65歳以上の高齢者1人あたりの介護費についても、大阪府は31.9万円と最も高く、最も低い栃木県（24.5万円）との格差は1.30倍となっている（全国平均は27.4万円）⁷。

大阪府の要介護（支援）認定率や介護費の高さに象徴される介護サービスの地域間格差は、将来後期高齢者の増大が確実視される中で、地方自治体の財政負担を膨張させるだけでなく、少子化に伴う1人の高齢者を支える生産年齢人口（15～64歳）の減少、つまり支え手の負担増加の要因にもなりかねない⁸。

（2）社会問題

地域における深刻な社会問題として、地域コミュニティの衰退を挙げることができよう。人口減少のほか、少子高齢化、人口流動、職住分離などの社会変化が引き金となり、地縁的なつながりが希薄化することで、地域コミュニティが衰退するとみられている（図表1-1-3）。中心市街地の地価が高騰したことなどをきっかけに人口流出が加速し、郊外化が進行することによって居住地域と職場・学校などが分離され、昼間における地域との関

図表 1-1-3 地域コミュニティ衰退のメカニズムの例



資料：平成17年版「国土交通白書」、総務省「第1回コミュニティ研究会資料」（平成19年2月）などから作成。

⁷ 大阪府福祉部高齢介護室「大阪府の要介護認定率、介護費の現状等について」2016年7月、pp.23-24。

⁸ 上掲資料によると、大阪府において2015年には高齢者1人を2.1人の若者（20～64歳）で支える「騎馬戦型」であったのが、2040年には1.4人で支える「肩車型」になると予測している。

わりが少なくなるというメカニズムである。地域活動への参加意識や共通の価値観が希薄になるだけにとどまらず、地域への愛着や帰属意識の低下を招き、地域コミュニティのさらなる衰退という「負のスパイラル」をもたらす。

コミュニティの衰退によって、①各種産業・商業集積（地場産業、商店街など）の衰退、②独居老人の増加による孤独死、③治安の悪化（殺人、自殺、不法投棄など）、④児童虐待、⑤失業率の上昇・若年無業者の増加といった、先に示した地域課題の分野（3 ページ）を中心とする多様化・複雑化した問題が散見されるようになり、地域の安心・安全を確保することが難しくなっている。

ところが、これまで行政が提供してきた「画一的な」公共サービスでは、こうした個別的で複雑な地域課題を解決できないということが分かってきた。そこで、地域住民が主体となって地域の資源（労働力、お金、知恵など）を活用しながら、ビジネスの手法を用いて地域課題を解決するコミュニティ・ビジネス（Community Business: CB）や社会的企業（Social Enterprise: SE）といった仕組みが広がっている⁹。ビジネスとしての継続性と社会性を兼ね備えた、CB や SE のような新しいビジネスの起源は、1980 年代に英国のスコットランドで登場した「コミュニティ協同組合」というコミュニティ再生活動であるといわれる。わが国では、1995 年 1 月に発生した阪神・淡路大震災を契機に、地域コミュニティの重要性の認識が高まり、また 1998 年 12 月に施行された特定非営利活動促進法（NPO 法）も追い風となって、ボランティア活動や CB・SE のような取り組みが加速度的に拡大していった。

（3）教育問題

貧困の増大や社会格差の拡大といった社会・文化環境の激変により、大都市部で暮らす子どもたちの一部には、しばしば「生活力が弱い」「人と関わる力が不十分である」「あきらめが早い」「基礎体力がない」といった状況がうかがわれ¹⁰、子どもたちの社会性、すなわち「集団の一員として適切に振舞える力」の弱体化が問題視されて久しい。同様に、大都市部を中心として、虐待・ネグレクト¹¹、青少年の凶悪犯罪、いじめ、不登校・長期のひきこもりなどが、地域の教育問題として指摘されている。

こうした諸問題の背景には、地域コミュニティの希薄化に伴う地域の「教育力」の低下が少なからず影響しているといえよう。2005 年度に文部科学省が行った調査¹²では、地域の教育力が低下した要因として、「個人主義が浸透してきている（他人の関与を歓迎しない）」

⁹ CB は、事業で得られた利益を再びその事業やコミュニティに分配する特徴を持つ。SE は、「社会統合をめざす企業」、「社会目的を持った企業」、「社会性を持った企業」、「コミュニティに密着した企業」、「社会ベンチャー」など、様々に表現される組織を包括する概念である。

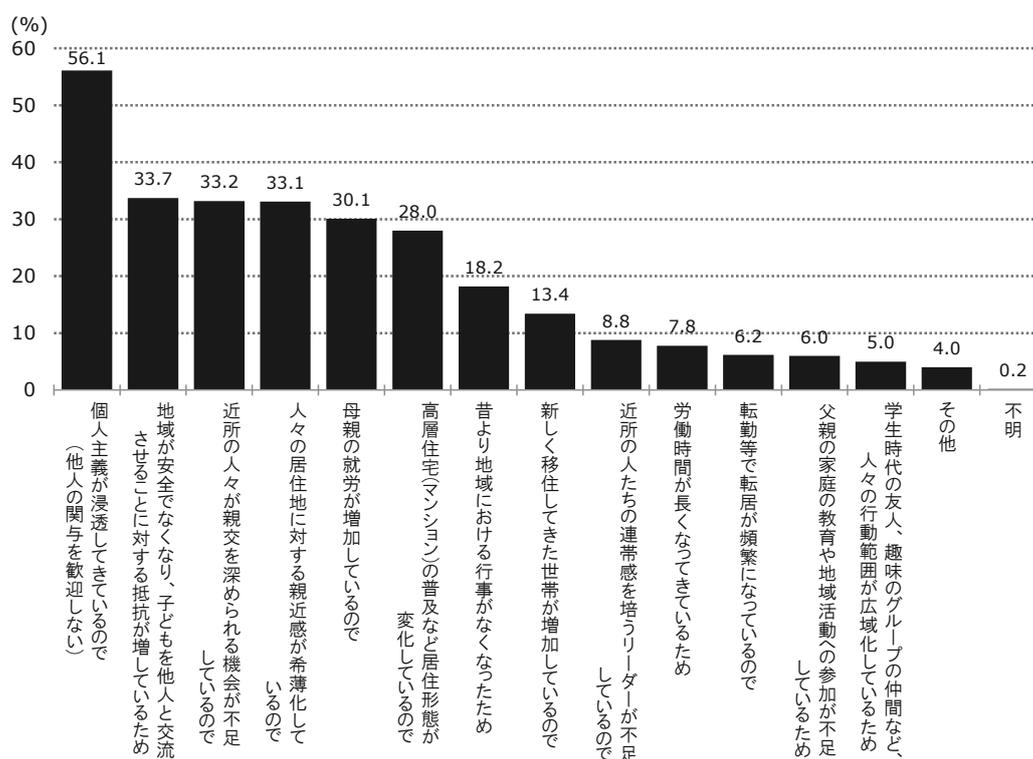
¹⁰ 志水宏吉・前馬優策 [2014] 『福井県の学力・体力がトップクラスの秘密』、p.14。

¹¹ ネグレクトとは、一般に幼児、児童、高齢者、疾病者、障害者などに対して、その保護、世話、養育、介護などを怠り、放置・遺棄する行為をいう。なお、児童虐待防止法では「著しい減食又は長時間の放置」を児童虐待と定義している。

¹² 同省「地域の教育力に関する実態調査」。調査結果は、平成 17 年版文部科学白書に掲載されている。

「地域が安全でなくなり、子どもを他人と交流させることに対する抵抗が増している」「近所の人々が親交を深められる機会が不足している」「人々の居住地に対する親近感が希薄化している」などの意見が上位を占めている（図表1-1-4）。加えて、図表1-1-3にあるような「地域活動への参加意識の希薄化」「地域への愛着・帰属意識の低下」、あるいは若者の政治離れといった無気力や無関心も、地域の教育力の低下、ひいては地域発展の阻害要因となるおそれがある。

図表1-1-4 「地域の教育力」が低下している原因（3つまでの複数回答）



出所：文部科学省『平成17年版文部科学白書』（2006年3月）。

市民としてよりよい地域や社会のあり方について考えようとする自覚、あるいは地域や社会に自主的・主体的に関わろうとする意欲や意識は「市民性」（シチズンシップ：Citizenship）と呼ばれ¹³、1990年代頃から、英国、フランス、ドイツ、北欧諸国、米国といった世界各国でシチズンシップ教育が導入されている。わが国では、海外でしばしば挙げられる「政治的リテラシーの向上」（政治に対する理解を高める）だけでなく、地域の共通課題とその解決法の実践的な学習、あるいは地域社会の再生産を担う人材育成を目的として、シ

¹³ 山本敏也 [2007]「地域コミュニティにおけるシチズンシップの醸成」『産開研論集』第19号、p.5。
 なお、経済産業省ではシチズンシップを「多様な価値観や文化で構成される社会において、個人が自己を守り、自己実現を図るとともに、よりよい社会の実現に寄与するという目的のために、社会の意思決定や運営の過程において、個人としての権利と義務を行使し、多様な関係者と積極的に（アクティブに）関わろうとする資質」と定義している（経済産業省 [2006]『シチズンシップ教育と経済社会での人々の活躍についての研究会報告書』、p.20）。

チズンシップ教育が一部で実施されている¹⁴。

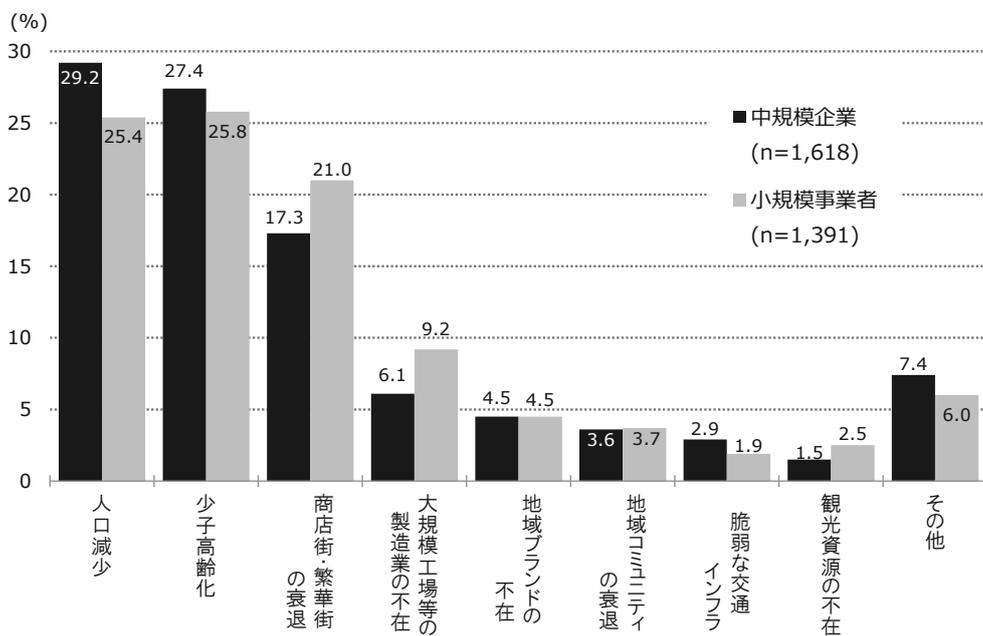
くしくも、阪神・淡路大震災の時、国や行政の支援機能が完全に麻痺した状況の中で、被災者やボランティアとして駆けつけた人々が、被災地の環境や被災者の生活改善のために自発的な行動を起こしたことが、人々の認識を変える契機となった。要するに、**地域コミュニティに対する市民の自発的かつ自主的な問題解決の行動が、社会を変える大きな原動力になる**、と気づきはじめたのである。

(4) 経済問題

地場産業や伝統産業のほか、商店街・繁華街、観光産業といった地域の既存産業が衰退し、地域内の経済収支のアンバランスが深刻化している。これは言うなれば、人口減少による地域の需要減少を上回るペースで経済活動（生産、設備投資など）が縮小し、地域で十分に稼げる主要な産業が存在しなくなり、地域の需要に対する供給の大半を地域外（あるいは地域外資本の企業）から賄う、移輸入超過の状態である。

さて、2014年版中小企業白書によると、地域と密接な関係にある中小企業や小規模事業者から見た地域が抱える課題として、図表1-1-5のように「人口減少」「少子高齢化」

図表1-1-5 地域が抱える課題（中小企業・小規模事業者）



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の経営実態及び事業承継に関するアンケート調査」（2013年12月、㈱帝国データバンク）より作成。

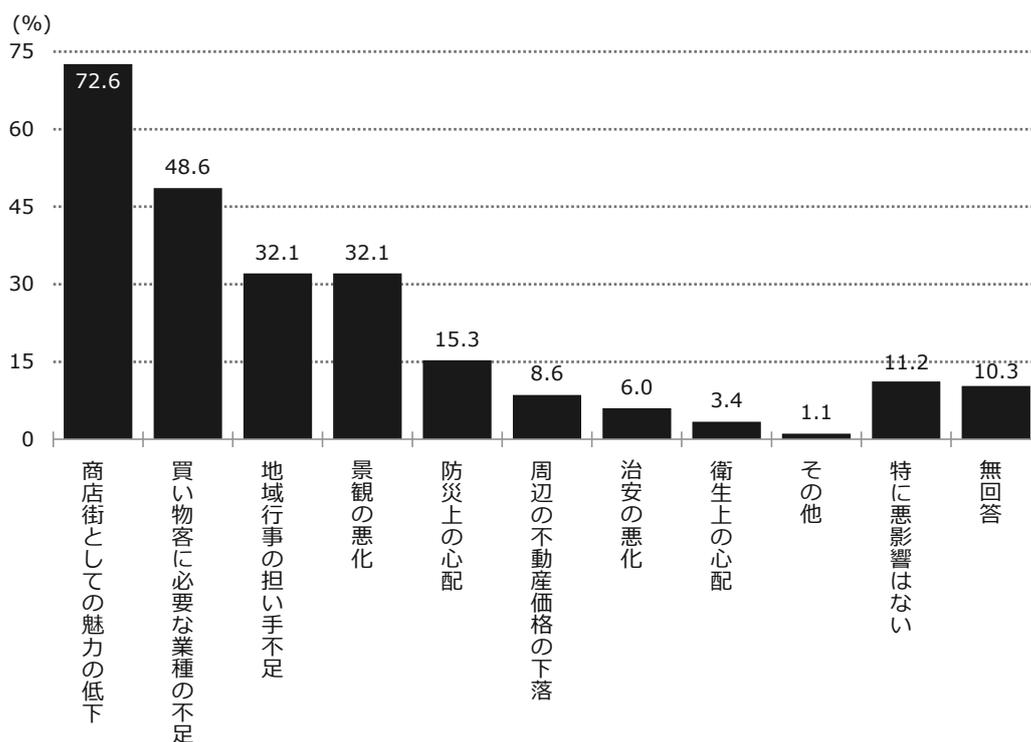
注1：中小企業13,000社（うち小規模事業者9,100社）を対象としたアンケート調査。回収率27.3%。

注2：地域が抱える課題について1位から3位を回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。

¹⁴ 橋本将志 [2013] 「日本におけるシティズンシップ教育のゆくえ」『早稲田政治公法研究』第101号、p.63。

に次いで「商店街・繁華街の衰退」「大規模工場等の製造業の不在」などの経済問題が挙げられている。例えば、地域商業が衰退することによって発生する空き店舗は、商店街としての魅力が低下し、買い物の利便性が低下するだけにとどまらず、地域行事の担い手が不足したり、景観の悪化、さらには防災上の懸念といったあらゆる面で悪影響をもたらす（図表1-1-6）。

図表1-1-6 空き店舗があることの悪影響（複数回答、N=1,102）



出所：中小企業庁『商店街空き店舗実態調査報告書』（2017年3月）。

（5）人口問題

人口問題の詳細については、次節2.「人口減少が地域にもたらす課題」（12 ページ）で述べることとし、ここでは簡単な言及にとどめておく。

人口減少は少子高齢化をもたらすのみならず、先で述べたように医療・福祉、社会、経済といった様々な領域で課題を発生させ、地域間格差の拡大を招く諸問題の元凶である。特に、地方都市の衰退を招いた急激な高齢化・過疎化の背景には、就職・進学の手当や賃金水準の高さを求めて、若者たちが地方から大都市部へ流出したことが主な要因と考えられる。つまり、若者が地元に戻りたくても働く場所が少ないために、大都市部へ移動せざるを得ず、地域の高齢化が進行するという構造である。

大阪府においては、少なくとも高度成長期までは長期の人口動態による「大都市部のメリット」を享受していたであろうが、足元の状況を見ると以前とは様子が異なる。大阪府

福祉部高齢介護室『大阪府高齢者計画 2015』によれば、圏別の高齢化率は2015年（推計値）で南河内（28.4%）と中河内（28.1%）で突出しており、2025年（同）についても南河内（32.3%）、中河内（30.8%）と並んで、北河内（30.8%）も30%を超える見通しである（図表1-1-7）。大阪府におけるこのような高齢化の固有の要因として、高度成長期に流入した団塊の世代が一斉に高齢期を迎えたことや、生産年齢層の流出が続いていることを指摘している。

図表 1-1-7 圏別の高齢化率

圏名	平成22(2010)年(国勢調査数値)				平成27(2015)年(推計値)				平成37(2025)年(推計値)			
	総人口	15~64歳	65歳以上	高齢化率(%)	総人口	15~64歳	65歳以上	高齢化率(%)	総人口	15~64歳	65歳以上	高齢化率(%)
府合計	8,865,245	5,648,070	1,962,748	22.1	8,808,282	5,370,289	2,345,351	26.6	8,410,039	5,048,274	2,457,235	29.2
大阪市	2,665,314	1,734,432	598,835	22.5	2,663,783	1,664,750	701,416	26.3	2,553,167	1,570,661	726,306	28.4
豊 能	1,012,902	655,933	215,364	21.3	1,007,617	618,639	258,286	25.6	968,191	582,846	277,862	28.7
三 島	744,836	477,353	159,284	21.4	749,034	452,543	193,957	25.9	730,980	436,085	207,374	28.4
北河内	1,185,935	748,856	262,014	22.1	1,172,288	703,609	323,304	27.6	1,108,862	650,837	341,621	30.8
中河内	855,766	522,097	193,025	22.6	837,620	503,358	235,448	28.1	779,398	461,447	240,073	30.8
南河内	636,008	399,148	148,908	23.4	619,835	368,517	176,023	28.4	574,652	331,287	185,578	32.3
堺 市	841,966	531,324	189,318	22.5	841,587	503,059	224,864	26.7	814,289	486,525	231,357	28.4
泉 州	922,518	578,927	196,000	21.2	916,518	555,814	232,053	25.3	880,500	528,586	247,064	28.1

出所：大阪府福祉部高齢介護室『大阪府高齢者計画 2015』（2015年3月）第2章。

注：元データは、総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」。

以上のように、地域が抱える課題として「医療・福祉問題」「社会問題」「教育問題」「経済問題」「人口問題」の5テーマを概観したが、本調査の狙いは人口減少社会の下で「稼ぐ力」すなわち、ビジネスの手法を通じて社会・経済問題をいかに解決していくかを議論することにある。したがって、この5つのテーマのうち、以降で本調査が取り扱うのは主に**「社会問題」「経済問題」「人口問題」の3つ**が中心となる。

2. 人口減少が地域にもたらす課題

日本創成会議の人口減少問題検討分科会が 2014 年にまとめたいわゆる「増田レポート」で、2040 年に全国の 896 の市区町村（全体の 49.8%に当たる）が消滅の可能性がある¹⁵と指摘されたように、人口減少社会の本格的な到来が間近に迫りつつある。こうした中、すでに人口減少に伴う様々な課題を抱え、その対策に苦慮している地域もみられる。では、人口の減少がわれわれの日常生活に対し、具体的にどのような影響を与えるのであろうか。「国土交通白書 2015」では、都市圏よりも人口減少を実感しやすい地方のまちや生活に与える影響として、次の 5 点を挙げている¹⁶。

（1）生活関連サービス（小売、飲食、娯楽、医療・介護等）の縮小

人口減少に伴って、就業者数の減少といった要因が引き金となり、地域全体の所得が減少する。当然、所得の減少に比例して消費も減退していく。日常生活で必要とされる小売や飲食、娯楽、医療などのサービスは、一定の人口規模が確保できないと存在することができない。その適正な人口規模については、産業によって異なるものの、人口減少の進展によって上記のような生活関連サービスが成立しうる人口規模を下回れば、当該産業が地域から撤退することになる。もちろん、こうした生活必需品・サービスの入手や施設などの利用が困難になれば、市民生活の利便性は著しく低下する。

また、地方圏の雇用の 6 割以上を占めるといわれる第 3 次産業の一部撤退は、継続的で安定した地域の就業機会（雇用）の減少を招くばかりか、さらなる人口減少につながる懸念もある。

（2）税収の減少による行政サービス水準の低下

人口減少が進行し、経済・産業活動が縮小すれば、地方自治体の税収入は減少する。他方で、高齢化の進展が社会保障費を増やし、地方自治体の財政が一層逼迫することになる。そうすると、これまで提供されていた行政サービスが廃止、あるいは有料化される事態も考えられる。この場合も当然、上述の生活関連サービスの縮小と同様に、市民生活の利便性は低下することとなる。

（3）公共交通の撤退・縮小

人口減少をきっかけに、児童や生徒数、そして生産年齢人口が減少すると、通勤・通学者の減少へとつながり、民間事業者による輸送サービスの事業採算性が悪化する。利用者のさらなる減少や市街地の低密度化によって、輸送サービスの経営効率が低下すれば、地方都市で鉄道や路線バス事業を行う民間事業者は、不採算路線からの撤退または運行本数

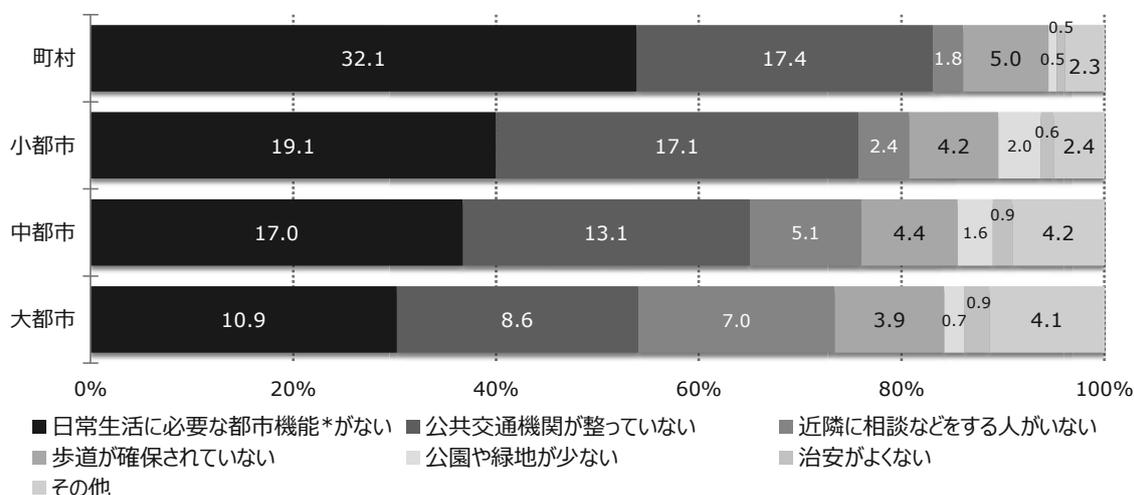
¹⁵ 2010 年から 2040 年にかけての 30 年間で、子供を産む力を持つ 20～39 歳の女性の数が 5 割以下に減少する自治体を消滅可能性都市とした。

¹⁶ 国土交通省 [2015]『国土交通白書 2015』第 1 章 第 2 節、pp.19-22。

の減少を決めるかもしれない。また近年、高齢運転者による交通事故の増加が問題視されるように、高齢化の進行に伴って自動車の運転が困難になる高齢者が増えることから、小売店といった日常生活店舗の減少による「買い物難民」の問題と併せて、公共交通の撤退・縮小が市民生活に与える影響はより大きなものとなる。

なお、内閣府の「高齢者の経済・生活環境に関する調査」によると、今後居住地で不便を生じる可能性があるものとして、規模の小さい都市ほど「日常生活に必要な都市機能がないこと」とともに「公共交通機関が整っていない」点を指摘する割合が高い（図表1-2-1）。ただし、公共交通機関運営を維持するために国や自治体が補助金を補填し続けることは難しく、利用者のこうした不安を払拭することは容易ではない。

図表1-2-1 居住地で今後不便を生じる可能性があると考えられるもの



資料：内閣府「高齢者の経済・生活環境に関する調査結果」（2017年3月）第2章2、p.53より作成。

注1：都市規模の区分は、①大都市：東京都23区・政令指定都市、②中都市：人口10万人以上の市、③小都市：人口10万人未満の市、④町村：郡部（町村）である。

注2：「日常生活に必要な都市機能」とは、500メートル（徒歩）圏内にある医療機関、福祉施設、商業施設、金融機関などを指す。

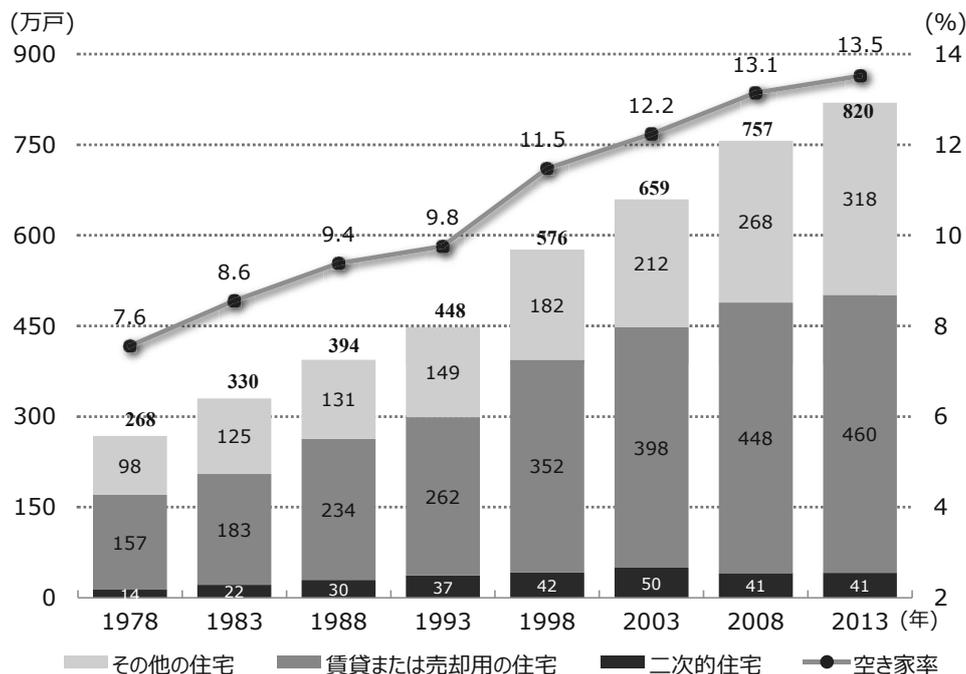
（4）空き家、空き店舗、工場跡地、耕作放棄地等の増加

課題先進国と呼ばれるわが国において、いわゆる「空き家問題」は解決すべき喫緊の課題である。総務省の「住宅・土地統計調査」によれば、空き家は①二次的住宅（週末や休暇時に避暑・保養などの目的で使用される別荘など）、②賃貸用の住宅、③売却用の住宅、④その他の住宅¹⁷の4つに区分される。空き家率と各区分（3区分）の空き家数の変化をみると、「その他の住宅」の伸び率が他の2つとは異なり漸増傾向にあることから、管理が適正でない④に該当する空き家が、問題の中心になっている可能性がある（図表1-2-2）。

そこで、その他の住宅の空き家率を都道府県別にみると、概ね大都市圏よりも地方圏の

¹⁷ 転勤・入院などのため居住世帯が長期にわたって不在の住宅や建て替えなどのために取り壊すことになっている住宅などのこと。

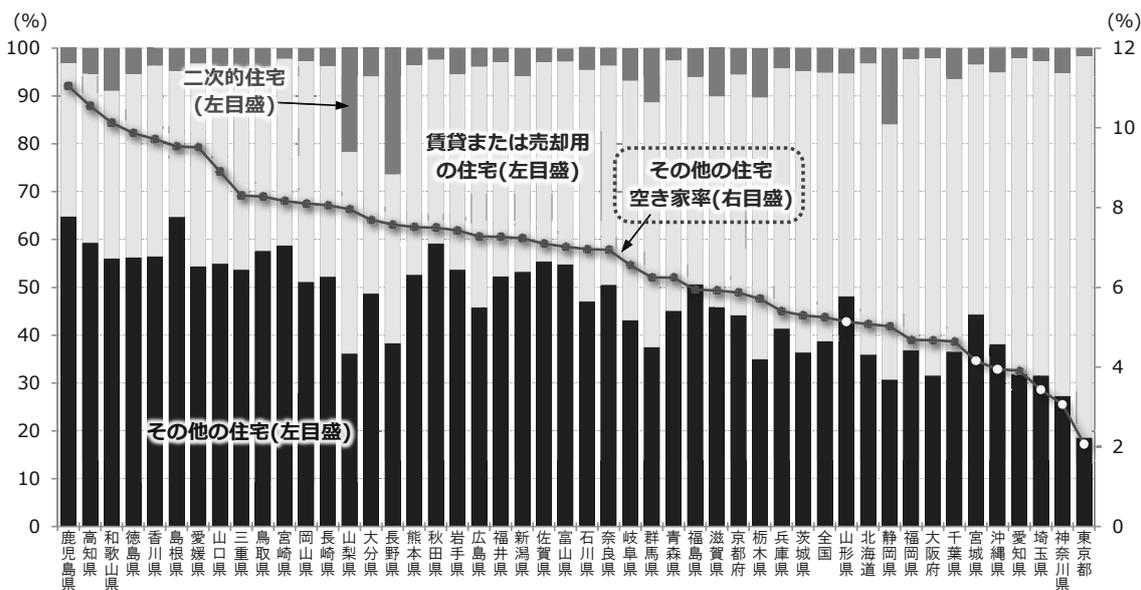
図表 1-2-2 空き家率と空き家数の推移



資料：総務省「住宅・土地統計調査」より作成。

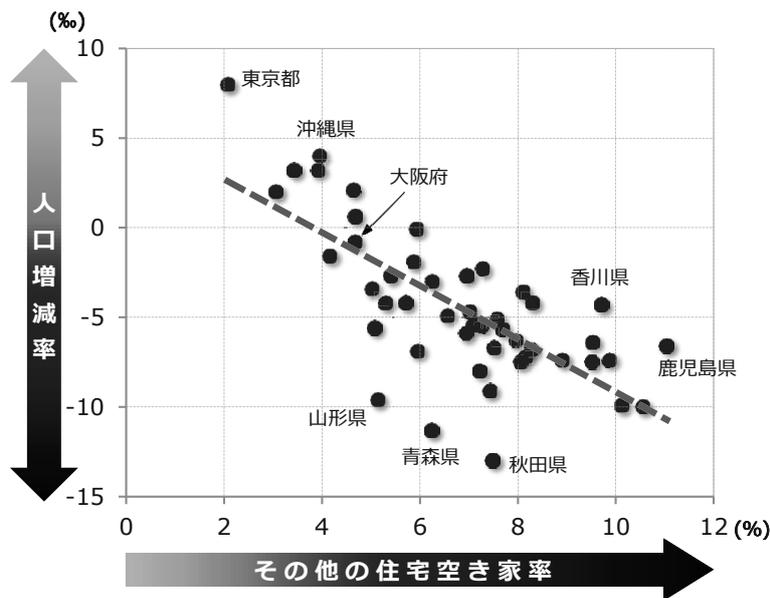
方が高くなっている（図表 1-2-3）。さらに、人口増減率とその他の住宅空き家率との関係を調べると、負の相関、つまり人口減少率が高い都道府県ほどその他の住宅空き家率が高くなっている（図表 1-2-4）。このように、今後、人口減少とともに空き家率が上昇することは避けられない現象となる。

図表 1-2-3 空き家の構成比とその他の住宅空き家率



出所：国土交通省 [2015] 「国土交通白書 2015」。

図表 1-2-4 その他の住宅空き家率と人口増減率の関係

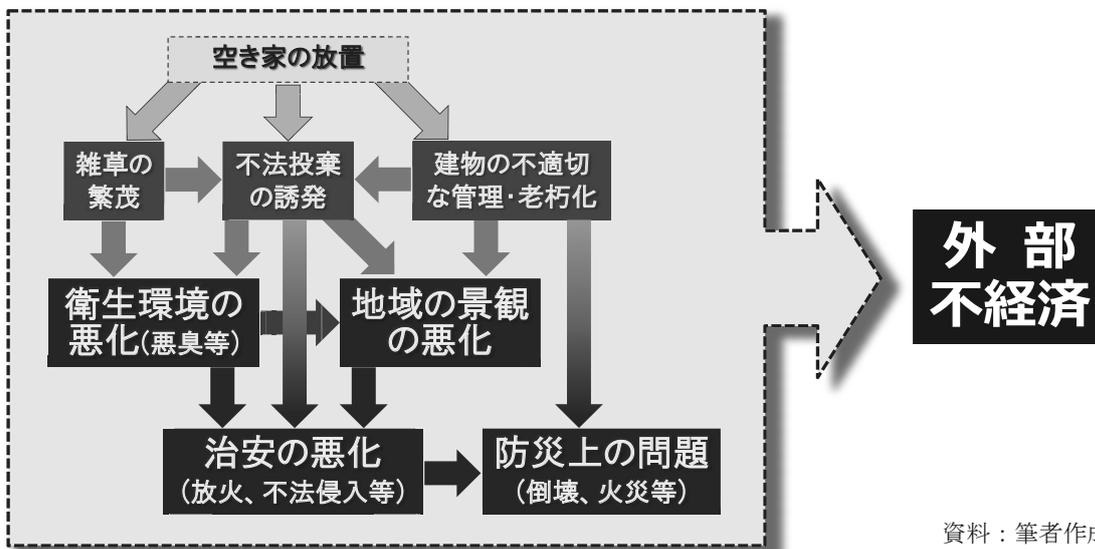


資料：国土交通省 [2015]「国土国通白書 2015」、総務省「人口推計（平成 28 年 10 月 1 日現在）」より作成。

では、なぜ空き家の増加が問題になるのだろうか。放置され管理が不適切な空き家は、老朽化が進行して敷地にも雑草が生い茂り、不法投棄を誘発する。それは悪臭などの衛生環境の悪化だけでなく、地域の景観を損う原因にもなる。さらにこうした状況が続けば、不法侵入や放火といった治安の悪化を招き、建物の倒壊や火災などの防災上の問題も懸念される（図表 1-2-5）。

このように、地域に空き家が増えることは、地価の下落やまちの魅力・活力の低下にとどまらず、住民生活への悪影響から人口流出に拍車をかけることにもなりかねない。すなわち、空き家の増加は地域に少なからぬ外部不経済をもたらすことになる。

図表 1-2-5 空き家をもたらすデメリット



資料：筆者作成。

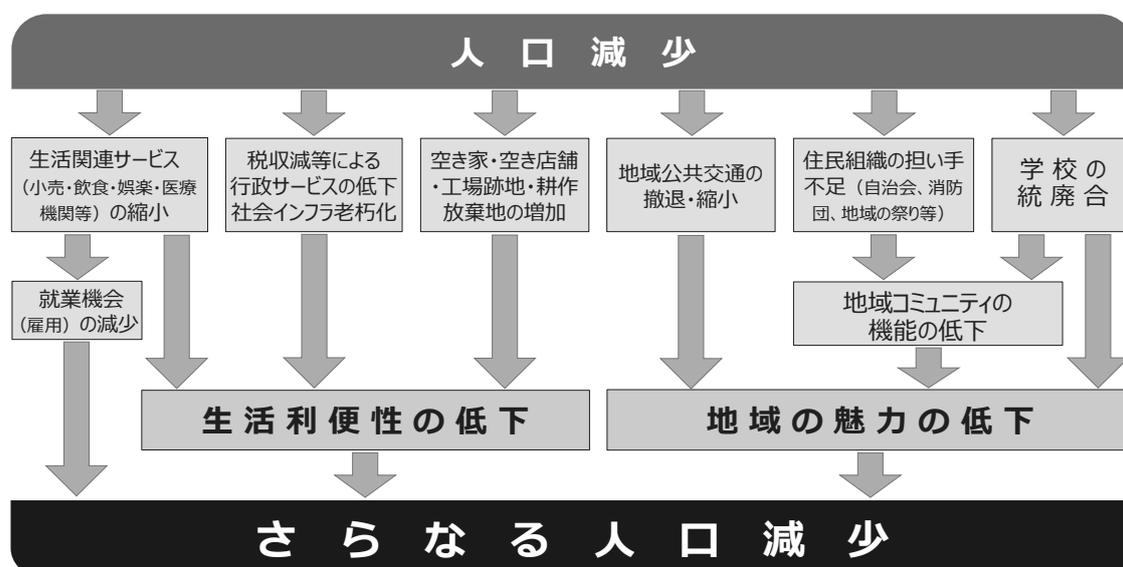
(5) 地域コミュニティの機能低下

1. (2) 社会問題 (6~7 ページ) で述べたように、人口減少などの社会変化が地域コミュニティの機能を低下させることが考えられる。例えば、町内会や自治会などの住民組織、あるいは消防団の団員や祭りなどを担う地域の人材が不足することで、共助機能をはじめ地域の防災力、ソーシャルキャピタルの低下を招くおそれがある。

加えて、児童や生徒数の減少が進むと、学級数や1学級当たりの生徒数の削減、さらには学校の統廃合といった事態にも発展しかねない。若年者層の減少は、地域の歴史や祭りといった伝統文化の継承を困難にし、また地域活動が縮小することによって、住民同士の交流の機会が減少し、地域のにぎわいや地域への愛着が失われていく。

以上をまとめると、(1) ~ (5) の要素が相互かつ複雑に絡み合っ、図表 1-2-6 のようにさらなる人口減少を引き起こす元凶となることが分かる。

図表 1-2-6 人口減少の悪循環のイメージ



出所：国土交通省 [2015] 「国土国通白書 2015」。

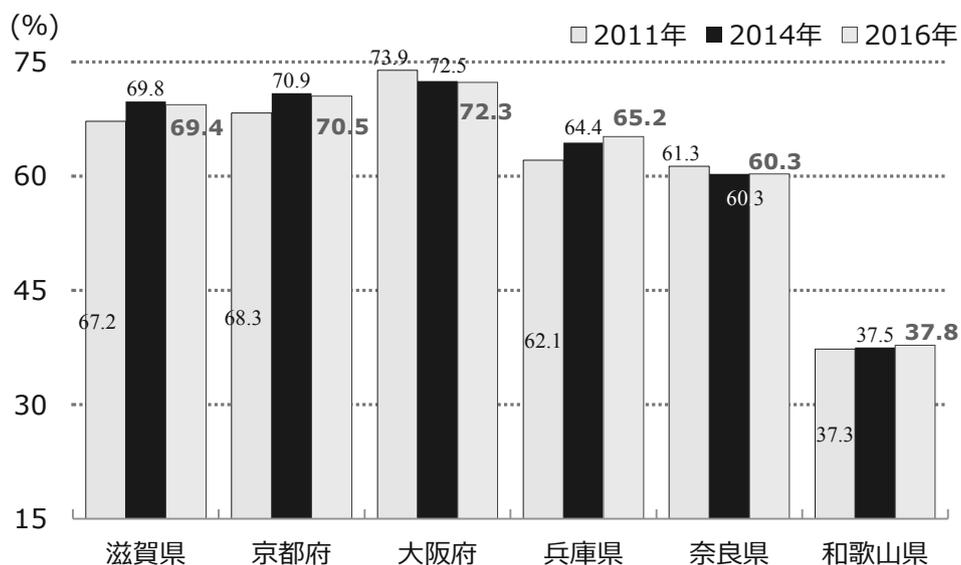
ところで、大阪府には小都市や町村に該当する規模 (13 ページ) の都市が 21 と、府内市町村の約半分を占めるが、これらの人口シェアは全体の 1 割程度しかないため、上述した (1) ~ (5) の影響がすべて現れるとは限らない。

ただ、中小企業を中心に製造業の厚い集積を誇る大阪府では、技術者の高齢化による技能承継の問題が深刻化しつつある。帝国データバンクが実施した後継者問題に関する実態調査¹⁸によれば、近畿 2 府 4 県における企業の後継者不在率は大阪府が 72.3% と最も高く、前回 (2014 年) ・前々回 (2011 年) 調査を含めて近畿ワーストワンが続いている (図表 1-

¹⁸ 帝国データバンク [2016] 「2016 年 後継者問題に関する近畿企業の実態調査」、p.3。

2-7)。今後、少子高齢化のさらなる進行は、生産年齢人口の減少をもたらすとともに、中小企業にとって質の高い人材確保が困難になり、後継者や技術者の不足がより顕著となる可能性がある¹⁹。

図表 1-2-7 企業の後継者不足率



資料：帝国データバンク [2016] 「後継者問題に関する近畿企業の実態調査」より作成。

¹⁹ 大阪府 [2016] 「大阪府人口ビジョン」、p.58。

3. 人口減少社会と地方創生

人口減少という大きなうねりが引き起こす上述のような課題に対して、地域はどのようにしてそれを乗り越えるべきなのか。本調査では、人口減少社会の下で「地域で稼ぐ」、すなわちビジネス手法を用いて地域の課題を解決し、地域を活性化させる仕組みについて検討する。すでに、わが国の政策をはじめ多くのメディアでもよく目にする「地方創生」の潮流は、地域発の課題解決に向けた取り組みを後押しするものである（図表1-3-1）。

図表 1-3-1 地方創生に向けた政府の主な取り組み

年	月	内 容
2014	5	日本創成会議・人口減少問題検討分科会：「成長を続ける21世紀のために『ストップ少子化・地方元気戦略』」（通称「増田レポート」）を公表
	6	政府：「経済財政運営と改革の基本方針 2014～デフレから好循環拡大へ～」（骨太方針）を閣議決定
	9	政府：まち・ひと・しごと創生本部の設置を閣議決定
		まち・ひと・しごと創生法：公布および一部施行
	11	「選択する未来」委員会：最終報告書「未来への選択－人口急減・超高齢社会を超えて、日本発 成長・発展モデルを構築－」を公表
	12	政府：「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」および「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を閣議決定
2015	1	地域経済活性化機構（REVIC）：地域金融機関向け短期トレーニー制度を開始
	2	内閣府地方創生推進室：地方創生コンシェルジュ制度を創設 政府：地方創生先行型交付金を創設
	3	内閣府地方創生推進室：地方創生人材支援制度を創設
	4	まち・ひと・しごと創生本部：地域経済分析システム（RESAS）の提供を開始
	6	政府：「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」を閣議決定 政府：「『日本再興戦略』改訂2015」を閣議決定
	8	金融庁：地域金融機関の地域密着型金融の取組み等に対する利用者等の評価に関するアンケート調査結果等の概要を公表
	10	第3次安倍改造内閣において、一億総活躍担当大臣新設
	12	政府：「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015改訂版）」を閣議決定 まち・ひと・しごと創生本部：「地方創生人材プラン」を公表（地方創生カレッジ創設）
	2016	2
4		政府：地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）を創設 政府：地方創生推進交付金を創設
6		政府：「まち・ひと・しごと創生基本方針2016」を閣議決定
12		政府：「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2016改訂版）」を閣議決定
2017		6
	12	政府：「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2017改訂版）」を閣議決定

資料：一般社団法人 全国銀行協会 [2016]「地方創生に向けた銀行界の取組みと課題」を加筆修正。

(1) 政府の「地方創生」政策

2012年12月に発足した第2次安倍晋三内閣の下、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(以下、「総合戦略」)が2014年12月に閣議決定された。何度かの改訂を経て2017年12月に閣議決定された「総合戦略(2017改訂版)」では、地域経済の好循環というこれまでの基本方針を踏襲しながら、以下のような4つの基本目標を掲げ、具体的な政策パッケージを示している(図表1-3-2)。

図表1-3-2 まち・ひと・しごと創生総合戦略の基本目標(2020年目標)

◆ 地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする

- ❖ 5年間累計で地方に30万人の若者の雇用を創出する
- ❖ 女性(25~44歳)の就業率を77%にする など

◆ 地方への新しいひとの流れをつくる

- ❖ 2013年と比べて、東京圏から地方への転出を4万人増やし、地方から東京圏への転入を6万人減らして、東京圏から地方の転出入を均衡させる など

◆ 若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる

- ❖ 結婚希望実績指標を80%にする
- ❖ 第1子出産前後の女性継続就業率を95%にする など

◆ 時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する

- ❖ 地域公共交通再編実施計画の認定総数を100件にする
- ❖ 居住誘導区域内の人口の占める割合が増加している市町村数を100市町村にする など

資料：首相官邸「まち・ひと・しごと創生総合戦略(2017改訂版)」(2017年12月)より作成。

(2) ローカル・アベノミクスの課題

政府はアベノミクスの効果を全国各地に浸透させるために、地域産業の成長促進や雇用・消費の拡大を通じて地域経済の好循環を生み出す「ローカル・アベノミクス」という上述の戦略を立て、実現に向けた様々な取り組みを進めている。中でも、2014年に施行された「まち・ひと・しごと創生法」によって、地方自治体は国の「長期ビジョン」や「総合戦略」を勘案しながら、中長期の「地方人口ビジョン」と5か年の「地方版総合戦略²⁰」を策定することが努力義務として課されるなど、国と地域が一体となって課題に取り組む方向性が明確となった。しかしながら、努力義務としながらも全国一律、かつ性急に人口ビジョンや総合戦略の策定を求めたがために、何がしかの歪みをもたらしていることも考えられる。以下では、そのようなローカル・アベノミクスの課題を列挙する。

²⁰ 都道府県、および市町村のまち・ひと・しごと創生総合戦略を指す。

①合計特殊出生率²¹の不自然さ

地域の人口減少に対する認識の甘さから、地方人口ビジョンの合計特殊出生率（以下、「出生率」）が、きわめて高い数字に設定されている地方自治体が少なくない。多くの都道府県が人口予測に用いた出生率は、国が想定した数値と同じく2030年の1.80（＝国民希望出生率）、2040年の2.07（＝人口置換水準）²²であり、計算方法も国の指示にしたがって実施しているという。ちなみに、直近の大阪府の出生率は1.37（厚生労働省「2016年人口動態統計」）で、「大阪府人口ビジョン」によると、今後何も施策を打たなければ2030年には1.26、2040年には1.27まで低下するとみており、同ビジョンでは国が想定した上記の目標値に沿った将来見通しを立てている。

一方、人口約370万人のある県（2016年の出生率：1.55）では、2020年時点で2.07まで上昇するとの想定を置いている。また、人口8,000人余りのある町（2013年の出生率：1.26）でも、2040年の出生率を国や大阪府と同じ2.07としている。このように、人口規模が大阪府（約880万人）を大きく下回り、その動態も異なる自治体であるにもかかわらず、出生率の目標値がほぼ同じ、あるいはそれ以上の水準を設定するなど、不自然さが否めない²³。

このことは、地方人口ビジョンが地域の実情を十分に反映して算出されることの必要性を示している。何とか人口減少に歯止めをかけたいとの思いは理解できるが、地域の特性に即した将来像を描かなければ、単なる机上の空論で終わってしまう。

②地域独自の知恵や創意工夫の不足

①と関連して、人材やノウハウが十分でない自治体において、地方人口ビジョンや総合戦略の策定を民間シンクタンクに丸投げするケースや、既存の総合計画との整合性を保つために、地方版総合戦略の施策内容が、過去の施策を延長したものにとどまっている点が指摘されている²⁴。また、全国47都道府県および約1,700の市区町村の多くで実施されている、「ゆるキャラ」「特産品開発」「地域ブランド開発」「プレミアム商品券」などの取り組みは、安易に他地域の成功事例を模倣した横並び体質の典型だ、と批判する声もある。

このような例は、本来地域を最も熟知するはずの自治体が、知識や経験不足を理由に課題解決のための創意工夫を凝らさないうえ、もっぱら交付金や補助金の交付時期に合わせるべく、コンサルタント会社に丸投げしてにわかに立案・設計された結果である、と言われても仕方がないだろう。地域課題に対して、地域の文脈を軽視した手法を選ぶことは、ゆるキャラなど上述した活動の「コモディティ化」につながる。当然、地域ならではの価値を持たない「どこにでもある」ものに対して、消費者や利用者の関心は高まるはずはなく、早晚見向きされなくなってしまう。専門家ら（第2章1．参照）によるこれらの批判に、

²¹ 1人の女性が一生の間に産むと見込まれる子供の数。15～49歳の女性の年齢別出生率の合計。

²² 国民希望出生率は、若い世代の結婚・子育ての希望が実現した場合の出生率で、人口置換水準は、長期的に人口を維持するために必要とされる出生率の水準をいう。

²³ 宝島社「東京五輪後に地方は崩壊する」『別冊宝島』2539号、pp.36-38。

²⁴ 同書、pp.38-43。

自治体として真摯に向き合う必要がある。

③行政区域単位の交流・定住人口の増加

出生率を高めることなく人口減少を克服する方法として、「定住人口の増加」が考えられる。ただ、全国のあらゆる地域が定住人口の増加、つまり行政部門にとっての顧客である「住民の数」を単純に増やすことに邁進すれば、行政の負担が増加し、競合する自治体との間で行政サービスの「住民満足度」の向上合戦となるかもしれない。これはある意味、人口（住民）の奪い合いとも言い換えられよう。

その結果、ある地域で人口が増加しても、他地域の人口を減少させるであろうことは自明の理である。仮に、東京 23 区や政令指定都市のような、大都市（13 ページ参照）からの人口流入を促進するのは許されるにしても、人口が 10 万人にも満たない近隣の市町村同士が人口を奪い合うのは、「ゼロ・サムゲーム」を乗り越えて「マイナス・サムゲーム」の様相を示すこととなる。

この点を踏まえると、交流人口は生活環境を悪化させない程度に増加する限り、地域の活性化にも貢献するため、基本的には望ましい。一方で、地方創生の最終目的として定住人口の増加を、基礎自治体（市町村）単位で競わせるのは、複数の行政区域をまたぐ日常生活圏（行楽・旅行を含む）の実態に照らし合わせると違和感がある。行政区域よりもむしろ、地域連携による政策課題として定住人口の増加策を考えるべきであろう。

以上を要約すれば、ローカル・アベノミクスを契機に全国各地で少子化対策や東京一極集中是正への動きがみられつつあるものの、従来の政策で解決できなかったこれらの課題を、地域が独自の視点から対処しようとするケースはまだ少ない。

4. 本調査における視座

すでに論じてきたように、これまでと同じものの見方や考え方では、地域経済を活性化させる革新的な仕組みを生み出すことは不可能であろう。したがって、本調査を進めるにあたって地域が持続的に稼ぐ力をつけるために不可欠な、新しい視座を提示しておく必要がある。

(1) 量から質への転換

東洋経済新報社が毎年発表している全国 814 都市（791 市および東京 23 区）を対象にした「住みよさランキング」2017 年版によれば、全国 1 位は千葉県印西市、第 2 位が富山県砺波市、第 3 位が愛知県長久手市、以下、石川県かほく市、同県野々市市、富山県魚津市、などとなっている（図表 1-4-1）。2017 年版では、北陸 3 県（富山・石川・福井）の都市が上位 10 都市中、7 市も選ばれているが、20 年以上続く同ランキングについて、核となる都市に隣接する衛星都市やベッドタウンが上位を占める傾向が強い。

図表 1-4-1 2017 年版・住みよさランキング（上位 10 市）

順位	前年 順位	都市名 (都道府県名)	総合評価 偏差値	順位				
				安心度	利便度	快適度	富裕度	住居水準 充実度
1	1	印西市（千葉）	59.38	635	3	12	58	199
2	3	砺波市（富山）	57.59	224	10	294	432	30
3	2	長久手市（愛知）	57.50	196	32	2	32	723
4	7	かほく市（石川）	56.65	152	33	78	577	44
5	4	野々市市（石川）	56.64	11	1	54	252	764
6	13	魚津市（富山）	56.63	108	41	313	299	101
7	6	鯖江市（福井）	56.61	69	111	137	411	63
8	5	坂井市（福井）	56.55	91	111	292	400	27
9	10	能美市（石川）	56.36	58	456	38	240	91
10	11	守谷市（茨城）	56.19	726	18	25	65	436

資料：東洋経済新報社「第 24 回全都市『住みよさランキング』（2017 年）」プレスリリース資料より作成。

住みよさランキングは、①安心度、②利便度、③快適度、④富裕度、⑤住居水準充実度という 5 つの観点から 15 の評価指標が設定され、5 部門それぞれに平均値を 50 とする偏差値を算出し、その単純平均を総合評価として順位づけしている。ちなみに、この調査が開始された 1993 年は、日米構造協議の最終報告を受けて、対米貿易摩擦を解消するために米国から内需拡大を要求されていた時期²⁵で、すでに大規模小売店舗法の緩和や、郊外の宅地

²⁵ 日米構造協議を引き継いだ日米間の経済協定として、日米包括経済協定が 93 年 7 月に発足した。

開発促進のための土地税制の見直しなどが実施された。バブル崩壊後の景気対策の意味合いも重なり、全国各地にバイパスの整備、大型ショッピングセンターの進出、分譲住宅地の開発といった公共投資が拡大した。

さて、このような時勢の中でスタートした同ランキングの評価指標について、例えば①の安心度には「病院の病床数」、②の利便度には「大型小売店店舗面積」、③の快適度には「都市公園面積」といった、生活インフラの充実度を示すものが多くなっている。島原万丈氏の指摘²⁶の通り、こうした指標によって施設や建物がより多く、より大きく、より新しいまちが住みやすいと評価されてしまうのであれば、産業構造や社会の価値観が大きく変化した現在において、都市を同じ尺度で評価する意義を問い直すべきではなかろうか。そこで本調査では、モノや取引などに関する数量の多寡だけで地域の活力を測るのではなく、人のつながりや人々の意識といった質的な部分にも着目して地域を眺めることとする。

(2) 科学的な知識に基づく地域経営

第2章2. (41~48 ページ、60~63 ページ) でも詳述するが、国の財政が逼迫する中でこれまでのような国の予算に依存した自治体運営は通用しなくなっている。もはや、地方自治体や地域住民、企業などが連携し、お金を生み出す(稼ぐ)方法を地域自らが考えなさい、という方向性を国が打ち出す時代となった。その流れがDMOであり、ふるさと納税といった施策であろう。

そうすると、国から予算を獲得するこれまでの自治体運営では必要とされなかったイノベーションやマーケティングといった要素が不可欠となる。例えば、地域の魅力や強みを探し出し、磨き上げて付加価値をつけ、着地型観光ツアーやふるさと納税の返礼品といった商品・サービスにしてお金を稼ぐ「地域経営」の発想である。しかし、これまで前例踏襲を基本として、勘と経験に頼ることが多かった自治体などにとって、民間企業と同じような経営のプロセスを導入することは、決してたやすくはない。

とはいえ、消費者・生活者でもある住民のニーズは時代とともに大きく変化しており、また人口減少社会の到来を考えれば、今後は自治体がより積極的にDMOやふるさと納税に関わらざるを得ないであろう。また同時に、それらに関連する商品・サービスの提供対象(顧客)は、単一の行政区域を越えて広域におよぶことを想定しなければならない。

このような現状と将来の動向を見据えた上で、旧態依然とした仕組みを地域経営に適応できる機能に転換するためには、民間企業のように情報や知識を絶えず収集しながら、科学的なノウハウを使って地域内外のニーズを分析する必要がある。そうした試行錯誤を積み重ね、安定的にお金を調達する方法を確立した暁には、自分たちで地域の将来像を描いていくことができよう。

²⁶ 飯田他 [2017] 『これからの地域再生』第1章、pp.68-71。

(3) 経済的価値と社会的価値の両立

近年、わが国でも企業が持つ資源や専門性を用いて、社会問題を解決するアプローチが注目されるようになった。これは、米国の経営学者マイケル・E・ポーター氏が唱える「共有価値の創造」(Creating Shared Value: CSV) と呼ばれる考え方で、自社の利益を生み出すと同時に社会を変革させる、すなわち経済的価値と社会的価値の両立である。CSV と類似の考え方であるソーシャルビジネスは、中小企業白書によれば「社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いた取組」と定義されている。狭義の定義ではグラミンバンクを設立したムハマド・ユヌス氏が提唱するように、より社会的価値を優先させるのが特徴である²⁷。

一方、わが国にも「三方よし」(売り手によし、買い手によし、世間によし) という言葉がある。これは、江戸から明治期にかけて活躍した近江商人によって、300年以上も前から受け継がれてきた経営理念を表現するものとして、後世に作られたものである。自社や顧客(取引先)だけでなく、第三者(社会)にとっても利益となるように行動する必要があることを示している。世界で、CSV やソーシャルビジネスの考え方が生まれるはるか昔から、わが国にも経済的価値と社会的価値を追求する経営思想が存在したことは、特筆に値しよう。なお、過度の効率性や競争原理とは異なる価値観を広め、ソーシャルイノベーション(社会的課題に取り組む仕組みの開発)をサポートする、京都市イノベーション研究所(SILK)では、近江商人の三方よしに「未来よし」を加えた「**四方よし**」という理念を掲げている。

以上のように、経済一辺倒の価値観が崩壊し、今改めてこうした価値観が重要視されようとしている。すでに、一部の地域では経済的価値と社会的価値の両立を前提として、社会的問題の解決に強い意志と実践力を持った人びと、すなわちソーシャルイノベーターが地域再生の取り組みを展開している。彼らがどのようにして一見相反する2つの課題を実現できているのか、観察しなければならない。そういった感性を備えた人材が各地で活躍していることが確認できれば、大阪府はもとより、全国の自治体が地域再生を実践する上で大きな手がかりとなるであろう。

²⁷ 安部哲也 [2015] 「ソーシャル・ビジネスと CSV (共有価値の創造)」『経営センサー』、pp.21-22。

第2章 人口減少社会における地域の持続的・内発的發展

1. これまでの地域活性化の反省

(1) まちおこしで何をすべきなのか

地域で稼ぐ仕組みを考える前に、使い勝手はよいがどこか曖昧な言葉である「まちおこし」について触れておこう。写真家でジャーナリストでもある都築響一氏によれば、わが国では過去に「まちおこしブーム」が3度あったという。第1のブームは、商店街にアーケードやカラー舗装が整備された時期である。ところが、アーケードを整備した途端に建物のスカイライン（輪郭線）やランドスケープ（風景）が見えなくなり、画一化した商店街は衰退の道をたどっていった。

第2のブームは、「ゆるキャラ」や「B級グルメ」がまちおこしの救世主として注目された頃である。大手広告代理店が主導してイベントを実施し、当初は「お堅い自治体がゆるいキャラを認めた」とか「地域にはまだ知られていない庶民的な料理がある」といった意外性が受け、地域の知名度の向上や一定の経済効果をもたらされた。しかし、ブームとともに意外性は薄れていき、中途半端なキャラクターの乱立、B級グルメイベント出展のための安易なメニュー開発、出展コストの負担増などもあり、まちおこしのためのイベントが特定の営利企業の「飯の種」に変貌しつつある。こうした現状から、専門家に限らず、ゆるキャラやB級グルメはもはや地域振興策として効果がない、との声も少なくない²⁸。

第3のブームは、音楽フェスティバルやアートイベントである。今もなお音楽やアートをテーマにしたイベントが全国各地で行われ、成功事例として評価される取り組みがある。しかし、それらの中には、大手企業が有する財団の資産で運営されている国際芸術祭や、開催中は大勢の集客があったものの、終了後は地元住民との一体感がみられない、といったイベントもある。都築氏は、アートや音楽のイベントはイベンターやプロデューサーが儲かるだけで、まちには何のメリットもないため、地域に何らかの経済価値をもたらさない限り、これらのイベントは最終的に飽きられる、と警鐘を鳴らす²⁹。

地域住民や行政が中心となり、まちおこしの活動や施策に一生懸命取り組んでいるにもかかわらず、一向に成果が上がらない例は枚挙にいとまがない。その背景には、各々が漠然としたイメージで「まちおこし」を捉えている曖昧さや、行政、まちづくり組織、NPO、企業などがそれぞれの立場において何を目的にまちおこしをするのか、という行動指針（または企業理念）の不徹底があると考えられる。例えば、「来訪者に満足してもらおう」とか、「地元の美味しい郷土料理を提供して喜んでもらう」といった趣旨では、利害関係者間の合意形成は難しく、議論は収斂しないだろう。税金や会費、企業資産などの貴重な資源を投入して地域活性化に取り組む限り、明確で誰もが納得できる根拠を示す必要がある。

²⁸ ジモトのココロ「私が地方再生に『ゆるキャラ』も『B級グルメ』も使わない理由」、2016年4月21日 (<http://www.mag2.com/p/news/178967>)。

²⁹ 地域構想研究所『地域人』第16号、pp.8-9。

(2) 地域ブランド開発の難しさ

地域ブランドについては、様々な文献などで議論がなされており、本稿で詳しく論じることは避けておくが、その開発において注意すべき点を木下斉氏の主張³⁰を参考に、少し述べておきたい。

まず1つに、地域ブランドを開発するためには、地域の知名度や特徴のある商材が必要である。一般の商品で例えると、「大手ビールメーカーA社の〇〇」と聞けば、おおよそのラベルのデザインや風味などがイメージできる。ところが、地名を冠した地域ブランドを見て、すぐにどんな特産品や地域資源なのかが理解できるのは、夕張メロン（北海道）、神戸ビーフ（兵庫県）、玉造温泉（島根県）といった例はあるものの、今のところそれほど多くはない。したがって、地域にある程度の認知度があり、ウリにしようとする商材が消費者に認識され、その価値を評価してもらえなければ、地域ブランドを開発する意義は少ないと思われる。

2つに、ブランディングのプロセスの安易な外部委託である。清水慎一氏によれば、観光地域づくりにおけるブランディングとは、住民と丁寧に議論しながら、地域に根差した多様な視点を共有した上で、地域独自の価値（ブランドコンセプト）を見出し、磨き上げ、ストーリーでつなぎ合わせて来訪者に提供する、という一連のプロセスだという³¹。地域の自然や歴史、伝統文化、暮らしといった文脈に沿って、新たなブランドイメージをつくり発信することで、マーケットを開拓することができる。

ところが、自治体・農協・商工会などにはそのようなノウハウがなく、ただ補助金を獲得しようとコンサルタント会社に丸投げしてしまえば、どの地域も似たり寄ったりの商品やサービスができてしまう。こうした安易な発想から生まれた、他地域との優位性がない地域ブランドは、地元に着したり消費者から選ばれることもなく、忘れられてしまうのである。

3つに、自治体・農協・商工会といった財政や商材などの面で制約の多い主体が、難易度の高いマーケティング手法であるブランド開発に取り組むことの妥当性である。民間の大企業でさえ、一朝一夕にブランドを構築するのは至難の業であり、相当の時間と労力が求められることから、活動資金や地域の認知度、商材（特産品、工芸品等）などが十分でない地域のブランド形成は、長期的な視点に立って進めなければならないだろう。一足飛びに高難度の技を繰り出すのではなく、これまでの生産や販売の方法に変化を生み出すことで、付加価値を高める糸口を模索することがまず重要である。

³⁰ 木下斉『『地域ブランド化』が失敗に終わる 3つの理由』東洋経済オンライン、2016年2月12日 (<http://toyokeizai.net/articles/-/104375>)。

³¹ 地域構想研究所『地域人別冊「観光地域づくり」の教科書』、pp.12-15。

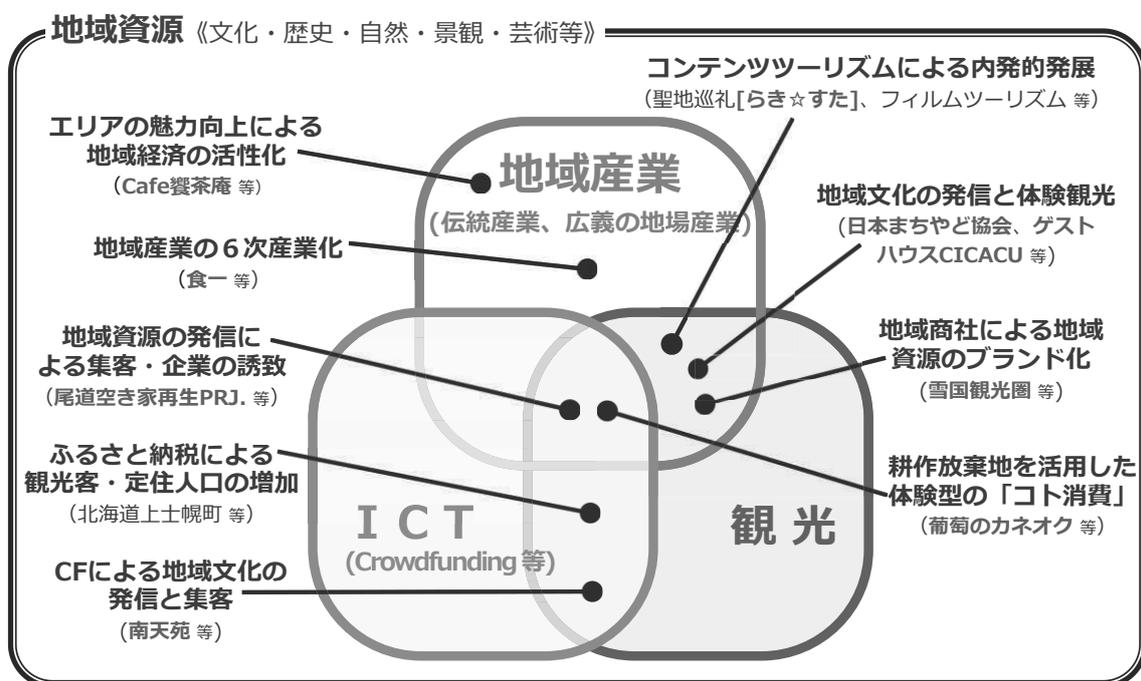
2. 地域で稼ぐ仕組みの芽生え

地域再生における上述の反省を肝に銘じながら、地域が自律的に稼いで経済を循環させ、持続的かつ内発的な発展を実現するための仕組みを考えてみたい。すでに、全国各地で地域活性化に向けた多種多様なビジネスモデルが展開されている。それらを概観して共通するのは、自分たちがこれまで続けてきた暮らし方、製造・生産・販売の方法を少し変えることで、他地域や同業他社とは異なる付加価値を創造することができるという点である。

あらゆる方面で、新たなビジネスの芽生えを見つけることはできるが、それらを大きく分類すると今後注目すべきキーワードとして、①地域資源、②観光、③ICT、④地域産業という4つの要素にまとめられる。ただし、①の地域資源は文化・歴史・自然・景観・芸術など、人間の営みの中で生まれ伝承されるもので、他の3つの要素いずれにも関係が深いことから、本調査では全体を包括する要素として扱うこととする（図表2-2-1）。

以下では、それぞれの要素を掛け合わせて地域課題をビジネスで解決する、言い換えれば社会性と経済性を両立するCSVビジネス（もしくは「三方よし」のビジネスモデル）の可能性について、先行事例を交えながら検討する。

図表2-2-1 地域で稼ぐ仕組みの分類



資料：筆者作成。

(1) 《地域産業》×《観光》

まず、地域産業と観光の組み合わせで生まれるビジネスモデルについて紹介する。ここでいう「地域産業」は、地域に連綿と受け継がれている伝統産業、泉州地域の繊維産業や東大阪市のねじのような、古くから地域に根差して産地を形成していた狭義の地場産業、そして「**地元の**」という意味で捉えた農林水産業やサービス業までを含む広義の地場産業を範疇にしている。ただし、本調査では広義の地場産業の中に、観光業は含まれていない。

①コンテンツツーリズムにおける内発的發展

地域産業と観光を融合したビジネスモデルとして、地域活性化とも親和性が高いコンテンツツーリズムが挙げられる。コンテンツツーリズムとは、映画、テレビドラマ、小説、アニメ、マンガ、ゲーム、音楽、ご当地アイドルといったコンテンツを動機とした旅行行動、また、コンテンツを活用した観光および関連産業の振興、ならびに地域振興を表す言葉である。映画やドラマなどのロケーション撮影場所（ロケ地）に使われた地域では、撮影に関連する消費行動（ロケ隊による飲食・滞在、機材レンタル、ロケセット等）という直接的な経済効果に加え、ロケ地を訪れる観光客の増加という間接的な経済効果も期待できる。後者に該当する、NHKの大河ドラマや大林信彦監督作品³²といった映画・ドラマなどのロケ地や、原作の舞台を巡る「フィルムツーリズム」と呼ばれる旅行は、コンテンツツーリズムの一形態とされている。

フィルムツーリズムは上述の経済的な側面だけでなく、①マスメディアへの露出による情報発信や、地域への誇り・愛着心の醸成、②文化振興（創作活動の活発化や地域文化の見直し）、③新たな魅力の発掘（新しい観光・地域資源の発掘や発信）といったメリットももたらす³³。ロケーション撮影に伴うこのような効果に着目し、地域活性化のきっかけづくりにしようと、わが国でも2000年以降フィルムコミッション(FC)と呼ばれる地方自治体、観光協会、商工会議所などで構成される非営利の公的機関が、ロケーション撮影（アニメのロケハン³⁴を含む）の誘致や支援を行うようになった。なお、文化庁の「全国ロケーションデータベース」によると、現在FCは全国に154団体³⁵ある。

（新たなコンテンツツーリズムの出現）

ところで、ロケーション撮影による外部経済の一種ともいえるフィルムツーリズムとは別に、最近ではアニメ（またはアニメ映画）などの舞台となった場所、登場人物ゆかりの地、制作会社所在地などを訪問する「聖地巡礼」という言葉を頻繁に見聞きするようになった。本来、宗教上の聖地・霊場³⁶などを参拝して回ることを意味する言葉が、コンテンツ

³² 尾道三部作（「転校生」「時をかける少女」「さびしんぼう」）など、尾道を舞台にした作品が有名。

³³ NPO法人 ジャパン・フィルムコミッション「フィルムコミッションの役割とロケ支援に関する問題点」。

³⁴ 映画やテレビ制作の際に、主として屋外の撮影場所を探すことを指す和製英語。ロケーション・ハンティングの略。

³⁵ 住所未記載（設置予定とみられる）ものを除く（<https://www.jldb.bunka.go.jp/fan/filmcommissioners/>）。

³⁶ 例えば、四国遍路、サンティアゴ・デ・コンポステーラ（スペイン）、高野山など。

ツーリズムの一形態を表す用語として定着している。

（苦肉の策が聖地巡礼の起爆剤に）

アニメの聖地巡礼が活発になってきた背景には、作品中に実在の地域が登場する機会が増えている、つまりアニメの制作方法が変化しているという業界の事情が関係している³⁷。近年のアニメ業界は、新規の制作本数が驚異的に増える一方で、1本当たりの制作費の制約やスタッフなどの人手不足という、厳しい環境下にある。その中で、一から背景を想像してつくる手間や時間といったコストをかけずに、作品のクオリティを維持しようと、ロケハンのデータを画面に読み込んでリアルな背景を描く方法が用いられた。様々な制約の中で生まれた苦肉の策が、アニメ作品のヒットを機に聖地巡礼へと発展していった。

背景制作におけるロケハンの活用で聖地巡礼が話題になった地域では、アニメの品質維持と背景制作の省力化を実現したい制作会社、作品の知名度を高めて効果的にPRをしたい版權元、聖地巡礼を地域活性化につなげたい地域（自治体、商業者等）と、3者それぞれの思いが叶う「三方よし」の仕組みが、図らずももたらされた。3つの課題を同時に解決するロケハンによる背景制作は、業界の事情を鑑みれば今後も採用され続けるであろうことから、実在の地域がアニメに登場する機会も自ずと増加するものと考えられる。

このように、フィルムツーリズムや聖地巡礼はともに、文字通り観光の要素だけでなく、地域に根差した文化や歴史、映画・ドラマ・アニメといった芸術の要素を含み、地域産業との関連性も深く、新しい観光スタイルとしての可能性を秘めている。そこで、これらの作品の企画やロケーション撮影（またはロケハン）の誘致段階から、地方自治体やFCが関与することで、フィルムツーリズムや聖地巡礼を仕掛けようとする動きもみられる。こうした取り組みが一定の成果をもたらした例が存在する一方で、「仕掛ける」という手法に対する課題も明らかになっている。各種文献やヒアリングなどを参考に、これらのツーリズムのメリット・デメリットについて、図表2-2-2のように整理しておく。

（聖地巡礼と地域活性化の親和性）

フィルムツーリズム、聖地巡礼にはそれぞれに長所・短所があり、短期的な経済効果という点では、フィルムツーリズムの方がより大きいと考えられる。その一方で、後述する埼玉県久喜市が舞台の「らき☆すた」や、石川県金沢市の湯涌温泉が舞台の「花咲くいろは」³⁸のように、アニメの聖地巡礼が単なるロケハン場所を訪れる目的を超えて、アニメファンと地域住民との交流を深め、地域の行事への参加、さらには新たな行事（祭りなど）を生み出すきっかけとなるケースもある。このように、地域との持続的な関係性を築くことができる点において、聖地巡礼は地域活性化との親和性が高いといえよう。

また、聖地巡礼はロケハン場所を特別に整備する必要がなく、フィルムツーリズムより

³⁷ 日本政策投資銀行 [2017] 「コンテンツと地域活性化」、p.18。

³⁸ 同作品の中で描かれた架空の祭り（ぼんぼり祭り）の幽玄な雰囲気や、制作会社の協力も得ながら本物の祭りとして再現した。観光協会のアイデアを、地域の仕組みとして構築した、従来にない取り組みであった。

図表 2-2-2 フィルムツーリズムと聖地巡礼のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
フィルムツーリズム（映画・ドラマ・CM等）	・大規模な経済効果が期待できる場合がある（ハリウッドなど世界的にヒットした映画・ドラマ等）	・FCに求められる事業の難易度が高い（実写撮影のため、道路規制など関係機関[警察、消防等]への根回し、エキストラの募集・動員など、大掛かりな準備が必要）
	・海外ドラマのロケ地誘致により、インバウンドの増加につながる	・集客効果が一過性で来訪者の増加が消費につながりにくい（恣意的な宣伝効果は長続きしない）
		・経済効果が作品の知名度や内容に影響を受ける
		・ロケ施設などの維持管理が困難
		・来訪者の急増に伴う治安の悪化、騒音、ゴミ処理などの外部不経済が発生する
聖地巡礼（アニメ・アニメ映画）	・コンテンツが地域活性化と親和性が高い（寺社仏閣の祭り、鉄道インフラ等）	・作品がヒットしないと、仕掛けられない（内容が評価されて聖地巡礼がはじまる）
	・フィルムツーリズムよりも低コストで事業展開できる（日常のありのままの風景が地域資源となる）	・フィルムツーリズムよりも来訪者の消費金額が少ない
	・ペルソナ分析やターゲティングが不要で、ファンにピンポイントで施策が打てる（作品に共感したファンが来訪するため）	・来訪者の急増に伴う治安の悪化、騒音、ゴミ処理などの外部不経済が発生する
	・イベント開催により、交流人口（リピーター）が増える（リピーターが地域ファンになり、地域行事に参加）	
	・ファンを含む観光客、住民、自治体、コンテンツ事業者との協力によって、地域の内発的発展をもたらす	

資料：各種資料、日本政策投資銀行への取材などを基に作成。

も低コストで事業を展開できる。なぜならば、アニメファンは看板や幟を立てて綺麗にしたり余計なものが足された聖地よりも、作品中に描かれたロケハンの風景がありのままの姿で埋もれている現地に価値を見出すからである。要するに、宝探しやオリエンテーリングのように、実際の風景を探し当てるのが聖地巡礼の楽しみでもあるという³⁹。

さらに、事前に行われるターゲティングやペルソナ分析⁴⁰を省略することもできる。時間の経過とともにユーザー情報が変化し、ペルソナ（人物像）を定期的に見直す必要があるため、通常はお金と時間をかけてコンサルタント会社にペルソナの設定を依頼することが多い。しかし、聖地巡礼では「来訪者」＝「アニメ作品の主要なファン層」と、ペルソナがある程度特定されるので、マーケティングで節約できた費用や時間をファンのための施策に投入することができる。

³⁹ 同書、p.40。

⁴⁰ ある商品やサービスに対する架空の顧客像について、様々な属性（年齢・性別・職業・年収・居住地・家族構成等）、趣味、価値観、生活パターン（起床/就寝時間・通勤時間・勤務時間等）を詳細に設定する分析手法。

(地域の内発的発展に貢献する聖地巡礼)

このように、聖地巡礼は地域に多くの恩恵を与えてくれる。しかしながら、注意すべきは、アニメ作品が地域活性化に貢献した事例を誤解して、アニメの舞台を誘致さえすればファンが聖地を訪れ、地域がにぎわうだろうと、誘致だけに注力する行動は避けなければならない。上述した成功事例はあくまでも結果論であり、当初から作品のヒットを前提に取り組むのではなく、**事例 1** のように人気の高い作品をどうわがまちの活性化に取り込んでいくかを考えるのが順当なプロセスである。聖地巡礼の本質を理解しないで、入込客数や経済効果といった思惑にとらわれすぎる取り組みは、商業的な忖度に敏感なファンが嫌悪感を抱き、失敗するだろう。あくまでも主役はファンであり、彼らの目線で来訪者の体験を阻害しないような聖地への配慮や、共感を呼ぶ仕掛けが必要である。

ともあれ、フィルムツーリズムもアニメの聖地巡礼も、**成功の秘訣は作品の人気次第である**ことはいうまでもないが、聖地巡礼はファンなどの観光客、地域住民(住民、商店街)、自治体、コンテンツ事業者との協力により、**地域の内発的発展(地域が主体的に発展するもの)をもたらす**点で、フィルムツーリズムとは一線を画している⁴¹。

⁴¹ 酒井亨 [2016] 『アニメが地方を救う！？』、p.30。

事例1：『コンテンツと地域活性化』の考察

*日本政策投資銀行・地域企画部へのインタビューより

アニメの登場人物ゆかりの地や、作品の舞台を巡る旅を意味する「聖地巡礼」の先駆的な事例として、埼玉県久喜市の「らき☆すた」が有名である。このアニメの舞台である旧鷲宮町（現・久喜市）は、アニメの放映前には昼間人口が少なく、地元商店街の活性化が課題だった。ところが、2007年にアニメ雑誌で地元の鷲宮神社が作品の背景に登場したと紹介されたのをきっかけに、大勢のファンが訪れはじめた。また、旧鷲宮商工会（現・久喜市商工会鷲宮支所）が借り上げ、カフェ（当時）に改修された築110年を超えるといわれる古民家「大西茶屋」でも、キャラクターのイラストやコメントを書く「巡礼ノート」が置かれ、ファン同士の交流が深まる聖地の1つとなった。

地域活性化の取り組みの発端となったのは、鷲宮神社にアニメファンが集まる様子について、商工会の職員が新聞社から取材を受け、神社の聖地化に気づいたことであった。その職員は、神社を訪れる熱心なファンに直接事情を聞いたり、インターネット掲示板を通じて彼らの意見や情報を得ながら、地元の伝統工芸（桐箆笥）による「桐絵馬形携帯ストラップ」といったグッズのほか、地元の食品メーカーと提携したソース、ラーメンなどの販売にも携わった。鷲宮地区ではこうした動きに連動して、飲食店スタンプラリー、声優を招いた神社への公式参拝イベント、自治体による主人公一家の「特別住民票」の交付が行われた。特別住民票はクリアファイル付きの1部300円（第1弾は限定1万部）で頒布され、自治体への収入は約250万円にも達し、鷲宮神社通り商店街の街路灯の新設に利用された。

地元とアニメファンとの交流が深まるにつれ、単なる聖地巡礼を超越した動きへと発展した。鷲宮神社に奉納されている千貫神輿を担ぐ行事である「土師祭」に、主催者である土師祭興會からオリジナル神輿での参加を提案された。神輿は、地元の大工が木材を組み合わせ、ファンが布地にイラストを描いた共同制作であった。これがきっかけとなり、アニメファンには土師祭の準備も含めて、年に何度も鷲宮地区を訪れる動機が生まれるとともに、彼らを温かく迎え入れてくれる地域の活動に参加したい、という意識が芽生えてきた。

放送が終了して10年以上が経過しても、これほど人気の高いアニメは珍しいが、当地の場合、①地元がアニメの舞台となり、「ファン」「地域」「版權元」それぞれの思いを調整しながら協力体制が組まれたこと、②キーパーソン（商工会職員）がファンの意見を聴きながら、彼らの喜ぶアイデアを次々に提案・実行したこと、③作品の雰囲気を実感しつつ、アニメを糸口に地域ファンを増やしていったことが、聖地巡礼を地域活性化に結びつけられた理由といわれている。下図にも示したように、商工会がアニメファンや地元企業、版權元会社と綿密にコミュニケーションを取りながら、お互いのニーズや思いを丁寧に汲み取り、商品やサービスの提供に生かしている。ニーズを的確に捉えた商品・サービスには、適正な対価が還流されており、域外の需要を取り込んで域内の経済を循環させる仕組みが、見事に構築されている。

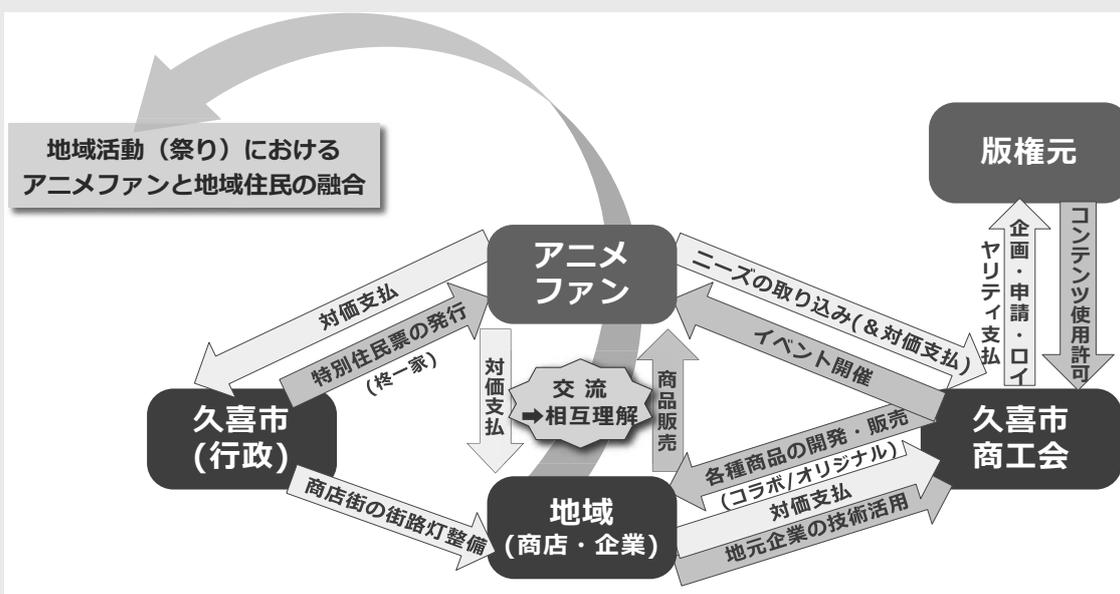
同調査を担当した地域企画部の清水希容子参事役、坂本広顕課長によると、調査の中で地域振興に関連する課題、すなわち「古民家の活用」「伝統工芸の振興」「まちなかのにぎわいづ

くり」の3つが浮かび上がったという。すでに、自治体でもそれぞれの課題解決に取り組んではいたが、商工会が主体となって聖地巡礼の動きを素早く取り入れ、アニメを切り口にした事業を打ち出したことが、成功の鍵ではないかと分析する。

具体的には、「らき☆すた」の場合、古民家が聖地の1つとしてファンの集まる拠点となったが、域外から人を呼び込みお金を落としてもらう場として有効に機能した。また、伝統工芸である桐箆笥の技術が桐製の携帯ストラップに応用されるなど、**地域で「外貨」を稼ぐツール**が誕生した。そしてまちなかのにぎわいについては、先述した鷲宮神社への参拝者の急増（放映前の2007年：約13万人、放映後9年が経過した2016年：約47万人）に加え、飲食店スタンプラリーなどで、まちなかを回遊するファンも増えた。

このように、人気の高いアニメ作品から派生した聖地巡礼は、上述のような地域が抱える課題に対して**横串を通すような役割**を果たしている。つまり、**聖地巡礼は様々な地域テーマを包含して解釈しうる性質**を持っており、地域に化学反応を巻き起こすための「触媒」としての機能が期待できるとのことであった。

図 「らき☆すた」を巡るヒト・モノ・カネの流れ



資料：日本政策投資銀行「コンテンツと地域活性化」を参考に筆者作成。

《参考文献・資料》

- ・日本政策投資銀行 [2017] 『コンテンツと地域活性化～日本アニメ 100 年、聖地巡礼を中心に～』
- ・土師祭公式ホームページ (<http://www.wasimiya.org/hajisai/index.html>)

②地域文化の発信と体験観光

(新たな体験観光のツールとしての古民家)

近年、古民家を改修して地元野菜を使ったレストランや、高級和風ホテル、ゲストハウスなどに活用する取り組みが全国各地で展開されている。訪日外国人を含めた旅行者のニーズが多様化し、マスツーリズムから個人旅行へのシフト、また「モノ消費」から「コト消費」への関心が高まるのにしたがって、リノベーションされた古民家は地域の生活や食などの文化、歴史、気候といった様々な「異日常」（訪日外国人にとっては非日常）の体験を提供する、新たな観光のツールになりつつある。

一口に古民家といっても、農村民家、一般民家、庄屋屋敷、武家民家、商家のように、使用目的、時代、地域、気候などの条件によって様々な建築様式がみられる。ただし、古民家の明確な定義はなく、国の文化財登録制度の対象となる建築物は、築50年以上経過したものであることから、50年以上前に建てられた住宅を古民家とする考え方もある。なお、一般社団法人 全国古民家再生協会では、「昭和25（1950）年の建築基準法の制定時に既に建てられていた『伝統的建造物の住宅』⁴²」と定義している。

さて、第1章2.（4）では、人口減少率の高い都道府県ほど、空き家率が高くなることを指摘した（14～15 ページ）が、この中には都市部、中山間・過疎地域などに残る古民家も含まれている。地域文化の発信や体験観光のユニークな仕組みとなりうるはずの古民家が、有効に利活用されずに空き家として放置、あるいは解体されている背景には次のような問題がある。

(古民家＝「既存不適格建築物」の扱い)

1つには、歴史的建造物を建築基準法の適用除外にするための条例の制定が進んでいないことである。現在の建築基準法に則れば、同法の制定以前に建てられた古民家などの建築物は、現行法の基準に適合していないとみなされ、「既存不適格建築物」⁴³として扱われる。古民家や町家などの歴史的建築物は通常、同法の規定の適用が除外されるが、それらを増改築したりレストラン、カフェ、宿泊施設などに用途変更する際には、現行の規定に遡って適合させなければならない。そのため、歴史的な建築物のデザインや形態を保存しながら、現代のニーズに合わせた利活用が阻害されることもある⁴⁴。一部には、京都市などのように自主的に独自の条例を制定し、建築基準法の適用除外を実現したケースもあるが、全国的にこのような方法が行われているケースは少ない。

(消防法の厳格な適用基準)

2つには、古民家を宿泊施設や飲食店などに活用する際に、現行の消防法が支障になっていることである。通常の飲食店、物販店、宿泊施設では、自動火災報知設備や誘導灯など

⁴² 同協会では、伝統的建造物の住宅とは、伝統構法あるいは在来工法で建てられた住宅を指している。

⁴³ 建築時には適法に建てられた建築物が、その後法令の改正や都市計画変更等によって、現行の規定に対して適合しない不適格な部分が生じた建築物のこと。

⁴⁴ 内閣府ホームページ「地方分権改革事例集」（平成27年版）、pp.30-31。

(<http://www.cao.go.jp/bunken-suishin/jirei/jirei27.html>)

の設置が必要で、電源の配線工事、音響装置・受信機の設置⁴⁵など、相当の手間と費用がかかるが、古民家を上記の用途に変更する場合もこの基準が適用されることになる。なお、後述する「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」の開催を契機に、消防庁が古民家に関する有識者へのヒアリングや、全国の消防本部で消防用設備等の基準の特例を適用した事例の収集を行ったところ、現状の基準適用が少なからぬ障害になっていることが判明した。

（旅館業法における玄関帳場の設置義務）

3つには、旅館業法における構造設備基準の問題である。同法ではホテルや旅館営業を行う施設において、玄関帳場（フロント）の設置義務が規定されている。古民家などの空き家を宿泊施設に用途変更する際、24時間対面できる常駐のフロントを設置しなければならなくなると、投資経費が大きくなるとともに、スタッフの常駐による人件費もかさんでしまい、収益面で採算が合わなくなる。また、伝統的建造物の場合、その建物特有の風情が損なわれることもある。

（不動産鑑定の評価手法）

4つには、不動産鑑定の評価手法が未整備なことである。固定資産税の評価において、わが国では木造の建築物の建物価値が、25～30年経つとほとんどなくなってしまうことや、日本の伝統文化を象徴する古民家の現代的な利用価値があるにもかかわらず、それが適正に評価されていない点が挙げられる。要するに、木造の古民家に対する資産価値（あるいは担保価値）がきわめて低いために、所有者が適切に古民家を維持管理するインセンティブが生まれにくくなったり、古民家を利活用したい意思があっても、物件を担保に資金調達ができず、利活用のための改修を断念せざるをえなくなるのである。

（歴史的建築物への配慮のなさ）

そして5つに、固定資産税・都市計画税における税負担軽減の特例措置である。住宅用地は、上記2税における税負担を軽減するために、2014年までは土地の面積などに応じて「住宅用地特例」という措置が適用されていた。ただし、この特例は適切に管理されていない空き家にも適用され、税金が減免されたために、空き家を解体して更地にする、あるいは新築するよりも税金が安くなる空き家の放置を助長してしまった。

このほか、古民家に関する法律として、文化庁の「重要伝統的建造物群保存地区制度」や「文化財保護法」、国土交通省の「歴史まちづくり法」などがある。しかし、これらは国宝や文化財などに指定された貴重な資産として、建造物を保存することを前提にしており、文化財に指定されていない歴史的な建築物に対する配慮が乏しいことを示している。

（古民家活用の機運の高まり）

古民家を巡って、様々な領域に関わる問題が顕在化したが、2013年10月に日本経済再生本部が決定した「国家戦略特区における規制改革事項等の検討方針」（以下、「特区検討方

⁴⁵ 受信機を必要とする自動火災報知設備の工事については、消防設備士の有資格者が工事着手前に届出を管轄消防署に提出する必要がある。

針)では、古民家を含む歴史的建築物(町家、武家屋敷、庄屋など)の活用が盛り込まれるなど、省庁横断的に古民家活用を後押しする機運が高まりつつある。上記の特区検討方針では、建築基準法の適用除外について検討された結果、国土交通省からあらかじめ一定のルールを定めることで、建築審査会での審査の代わりに、地方自治体に新しく設置する専門の委員会等により、建築基準法の適用除外を認める仕組みを推進することになった。

(政府による課題解決の模索)

訪日外国人旅行者のビザ発給要件の緩和やLCCの台頭などを背景に、訪日客数は過去最速の勢いで伸びており、宿泊施設の不足が深刻化している。こうした状況を踏まえ、2016年3月に策定された「明日の日本を支える観光ビジョン」では、古民家を宿泊施設に転用する事業者に対して、まちづくりファンドによる金融支援を通じた宿泊施設の整備を促す方針である。

また、古民家を宿泊施設や飲食店等に活用する際の消防法の適用基準については、「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」で、特区検討方針に基づいて上述の有識者や消防本部の意見を踏まえて議論した結果、消防庁は一定の要件を満たす場合には、誘導灯や誘導標識の設置を不要としたり、消防設備士の資格が要らない無線式の自動火災報知設備の設置を認めることとなった。さらに、「まち・ひと・しごと創生基本方針 2017」では、地域の持続的な成長を実現するために、空き店舗や遊休農地、古民家等の遊休資産を活用することが示されている。

以上のように、省庁や官民を超えて「遊休資産の活用」と「諸課題の解決」の両立が模索されている。

(空家等対策の推進に関する特別措置法)

2015年5月に全面施行された「空家等対策の推進に関する特別措置法」(通称「空家法」)では、空き家のうち次の①～④の状態に該当するものは「特定空家等」とみなされ、住宅用地特例の対象から除外された。その状態とは、①そのまま放置すれば倒壊等著しく保安上危険となるおそれのある状態、②そのまま放置すれば著しく衛生上有害となるおそれのある状態、③適切な管理が行われないことにより著しく景観を損なっている状態、④その他周辺的生活環境の保全を図るために放置することが不適切である状態、の4つである。住宅用地特例が除外されると増税になるため、同法は空き家の所有者に適正管理、解体、利活用といった対応を促す仕組みとなっている。

(新たな資金調達の仕組み)

政府所管の一般財団法人や官民出資の株式会社が、地方自治体や金融機関と連携してファンドを設立・運営し、空き家や店舗の改修・転用によるまちづくりを支援する動きが散見される。官の色彩が強いファンドに限らず、民間レベルではインターネット経由で空き家活用の資金を調達するクラウドファンディングという方法もある。一方、宮崎県都城市のように、移住・定住促進のための空き家改修の資金を、ふるさと納税によって調達する地方自治体もある。空き家を活用する上で資金の調達は不可欠だが、様々な制度の充実や

ICTの進歩により、その選択肢は広がっている。なお、クラウドファンディングとふるさと納税の詳細と事例については、(2)《ICT》×《観光》×《地域産業》、および(3)《ICT》×《観光》で述べる。

(関西における国家戦略特区事業)

関西圏において、古民家など空き家に関連する国家戦略特区事業は次の2つが認定されている。1つは、関西圏と養父市で行われている「歴史的建築物利用宿泊事業」である。篠山市に本社を置く一般社団法人 ノオトが、高齢化や過疎化に悩む地域の団体と連携し、民間の中間組織として空き家(古民家など)の活用を中心とした事業を展開している。なお、特区指定された城下町や農村地域では、フロントの設置義務といった旅館業法の施行規則の特例が適用され、複数に分散した古民家を1か所の受付で管理・運営できるようになった。

2つは、同法に基づく旅館業法の特例、いわゆる「特区民泊」である。正式には、外国人滞在施設経営事業⁴⁶といい、詳細な運営基準は各自治体(関西では現在、大阪市と大阪府)の条例で規定されている。なお、特区民泊と既存の宿泊事業および2018年6月15日から施行される住宅宿泊事業法(通称「民泊新法」との違いは、下図の通りである(図表2-2-3)。

図表 2-2-3 各種宿泊事業の特徴

	簡易宿所 (旅館業法)	農家民宿 (農林漁業体験民宿)	住宅宿泊事業法	特区民泊
許認可の方式	許可	許可	届出	特定認定
営業日数制限	規制なし	規制なし	年間180日以内 (条例で制限可能)	規制なし
宿泊日数	規制なし	規制なし	規制なし	2泊3日以上
宿泊者名簿の 作成・保存義務	○	○	○	○
玄関帳場の 設置義務	規制なし(条例による 設置義務付けも可能)	規制なし	宿泊者名簿の作成・ 保存ができれば物理 的設置は求めない	規制なし
客室床面積	延床面積3.3㎡× 宿泊者数以上	規制なし	規制なし	延床面積25㎡以上 (自治体の判断で 変更可能)

資料：各種資料を基に作成。

(各地で地域文化の掘り起こしがはじまる)

最近、古民家の再生などでみられる、1つのまちや集落を1つのホテルと見立てる仕組みは、イタリアの「アルベルゴ・ディフューズ(Albergo Diffuso:分散したホテル)」をはじめ、

⁴⁶ 滞在するのは日本人でも外国人でも構わない。

ポルトガルの「ポザーダ」、スペインの「パラドール」などがある。ポルトガルやスペインでは、国設民営のホテルチェーンとなっているが、イタリアの場合は民間企業による経営である。それぞれの目的を比べると、ポザーダやパラドールは歴史的建造物の修復・維持・活用であるのに対して、アルベルゴ・ディフーズはフリウリ地震（1976年）後に人口が流出して過疎地となった集落の再生であった。成り立ちに違いはあるが、観光客がただ宿泊するだけでなく、地元の食材をふんだんに使った食事を味わい、自然や文化を満喫するなど、地域に分散する様々なサービスや地元の人とのコミュニケーションを楽しむことで、地域の文化をトータルで体験する仕組みは共通している。

わが国においても、ネットワーク型宿泊施設の動きがみられつつある。**事例 2**で紹介する「**日本まちやど協会**」は、既存の地域価値を再発見・活用することで、地域独自の観光体験を「まち」や「むら」全体で提供する試みを全国に広めようとしている。同協会は、イタリアのアルベルゴ・ディフーズ協会とも連携し、理念を共有していくようである。

また、**事例 3**の栃木県鹿沼市の「**ゲストハウスCICACU**」では、施設内で食事の提供は行わないが、周辺の飲食店などを紹介して地域の日常を体験してもらうとともに、地域住民と宿泊客との交流を図る各種のイベントを、ゲストハウスで開催している。

（古民家再生の課題）

古民家再生の活動を進める上での当面の課題は、古民家を現行の法律でどう位置づけるかであろう。現在のところ、建築基準法や旅館業法、消防法などでは運用の変更や自治体の条例制定などで応急処置的な解決策にとどまっているように見受けられる。他方で、ICTの進展に伴う世界的なシェアリングエコノミーの拡大で、エアビーアンドビー Airbnbをはじめとする民泊仲介ウェブサイトによるホストとゲストのマッチングが活発化している。現状では、わが国の旅館業法上、違法とされる登録物件も多いとみられ、2018年6月に施行される民泊新法に先がけて違法な民泊の撲滅に向けた対策が強化されると考えられる。将来、古民家などの空き家を活用する際には、上記のような法令の遵守が必須となる。

いずれにせよ、社会やビジネスの仕組みなどが急激に変化し、人々の価値観も変化する中で、現代の生活スタイルや価値観に合った法制度やその運用が不可避となろう。今後も、政府による観光政策や地方創生に関する主体的な議論が進められ、規制の緩和・強化の両面から法制度を見直す大きな契機となることが望まれる。

事例2：新しい「見立て」による地域文化の掘り起こし

*日本まちやど協会、アルベルゴ・ディフーズ（伊）

東京都文京区から台東区一帯の谷中・根津・千駄木周辺は、下町情緒が残る“谷根千エリア”として人気の高いスポットである。海外の旅行口コミサイトで紹介されたこともあり、数年前から多くの外国人観光客が昭和の風情が漂う商店街などに訪れるようになった。こうした人気を受けて、銭湯や下宿がギャラリーやカフェに改修され、若者も集まるようになった。

しかし、下町ににぎわいが生まれる一方で、急速な観光地化によって昼間訪れた観光客は夕方にはいなくなり、飲食店や銭湯が儲からず、かつての魅力も失われつつあった。そこで、建築デザイン事務所が築約50年の空きアパートを改修し、宿泊施設に転用した。まち全体をホテルに見立て、宿泊棟すぐ近くにある築約60年の木造アパートを改修した文化複合施設が“フロント”に、銭湯が“大浴場”、まちのお薦めの飲食店が“レストラン”、商店街の雑貨店が“土産店”、お稽古教室が三味線などの“文化体験”と、それぞれに役割を担っている。

地域と宿泊施設が連携して地域全体で宿泊客をもてなし、まちの魅力を伝えるネットワーク型の宿を全国に普及させるべく、2017年6月に「一般社団法人 日本まちやど協会」が設立された。まちやどの仕組みは、既存の地域価値を再発見・活用することで、地域独自の観光体験を提供することが期待でき、空き家問題の解決にも役立つとみられている。

イタリアにも「アルベルゴ・ディフーズ」という同様の仕組みが存在する。アルベルゴ・ディフーズとは、「分散したホテル」を意味するイタリア語で、1976年にヴェネツィア北部を襲ったフリウリ地震後の復興策として考えられた。従来のホテルは、一つの施設に受付、ロビー、客室、レストラン、売店といった空間が垂直方向に展開されるが、アルベルゴ・ディフーズは住民が集落を離れて発生した空き家（部屋）、空き店舗などを活用して、集落全体にホテルの機能を面的に分散させる、「水平型ホテル」である。ジャンカルロ・ダッラーラ氏（現、アルベルゴ・ディフーズ協会会長）が試行錯誤を繰り返し、1990年代半ばにその原型がスタートした。

宿泊施設を中心に、集落全体に小さなビジネスを生み出し、それらをネットワークでつないで観光資源を創り出すところに価値がある。地元食材を使った食事や、自然や文化の満喫といったアナログなサービスやホスピタリティを通じて、他所では得られない「体験」を提供する。とりたてて観光名所がない地域でも、「人」や「食」が有効な観光素材として活用できる。

アルベルゴ・ディフーズは、先進国に共通する空き家、雇用、自然環境、農業、食品の安全、社会コミュニケーションといった諸問題を、包括的に解決しようとする地域経営の仕組みであると同時に、持続可能な観光まちづくりのモデルとして、世界でも注目されている。

《参考文献・資料》

- ・松下重雄 [2016] 「持続可能なツーリズムをとおした集落再生の取り組み」『日本都市計画学会 都市計画報告集』No.14
- ・松永安光ほか [2017] 『世界の地方創生：辺境のスタートアップたち』学芸出版社、pp.55-80
- ・THE PAGE 『「谷中」が外国人の新たな観光地に 見直される下町の価値』
(<https://thepage.jp/detail/20160501-00000003-wordleafv>)
- ・J-WAVE NEWS 「街全体がホテル？ 谷中で“1日住む”体験を」、2017年5月26日
(<http://www.j-wave.co.jp/blog/news/2017/05/1-41.html>)

事例3：宿泊客と地元住民が交わる場所

*ゲストハウスCICACU（栃木県鹿沼市）

栃木県那須町へ行くために、たまたま辻井まゆ子氏（現・CICACU 女将）の宿泊した日光市のゲストハウスが、鹿沼との出会いを取り持った。ゲストハウスのオーナー夫妻に、「時間があれば、ネコヤド商店街というイベントをやってるから行ってみたら」と勧められ、鹿沼を訪れた辻井氏は、そのイベントの集客力の凄さに驚いた。その後、何気なく入った「まちの駅」近くのカフェは饗茶庵の支店で、店内には東京の視察団を案内する風間氏がいた。その場の成り行きで、辻井氏もその視察に参加し、まちなかの店舗見学や商業者・職人との会話を通じて、彼らの歴史の造詣の深さや人のつながりといった「わが街への愛着」を垣間見た。

当時、アルバイトをしながら京都の実家で暮らしていた辻井氏は、将来の明確な目標はなかったが、風間氏をはじめとする若者たちが街を盛り上げようとする様子や、若手商業者がDIYで店舗を改修する姿に街の面白そうな雰囲気を感じ、移住を考えはじめた。そして、鹿沼を訪れて4日後に、仕事で奈良にきていた風間氏と再開し、鹿沼に移住する決意を伝えた。

ゲストハウスの修業といった準備と並行して物件を探すうちに、10年間閉じられていたビジネス旅館の建物にたどり着いた。江戸時代から旅館を営む建物のオーナーは、自身が苦労した経験から当初この建物を宿泊施設にすることを反対していたが、何度も粘り強くお願いしたところ、1年越しで賃借契約を結ぶことができた。

改修に際して、風間氏とともに「日光例幣使街道・鹿沼宿 旅館再生プロジェクト」を立ち上げ、2015年3月から平面図の作成や掃除・壁紙はがし、ペンキ塗りといった様々なワークショップを開催した。地域住民のほか、首都圏で勤務する鹿沼市出身者、県内や秩父市のゲストハウス経営者など、多くの人たちの協力や応援を受けて、2016年3月に正



資料：筆者撮影。

式オープンした。宿の名前CICACUは、市民(Civic)に出会え、(客室)Cabinがあり、新しい文化(Culture)が生まれ、街の編集(Curation)をする場所という意味が込められている。実際に、中国茶レッスンなどの文化教室、食べ物持ち寄りの宴会、音楽ライブ、会議、マルシェなど、様々な用途に使われている。

宿泊客の約7割は男性で、「昔住んでいた家に似ている」など利用者にとって居心地はよいようである。面白いのは、同じ日に宿泊していた互いに面識のない映画監督とミュージシャンがCICACUで偶然話したのが縁で、その後、彼らのライブを監督が見て気に入り、同監督制作の鹿沼を舞台にしたショートフィルムの音楽に彼らの楽曲を採用したエピソードがある。

あるゲストハウスの出会いから、謙虚で人情深い気質や、映画のセットのようにコンパクトな街並みといった鹿沼の魅力に触れたように、CICACUは宿泊客と地元住民が交わり、新たな化学反応が起こる場所であってほしいと、辻井氏は願っている。

《参考資料》

- ・栃木県移住・定住促進サイト（ベリーマッチとちぎ）「誰かが一歩を踏み出すきっかけになる場を」『暮らす人々』、2016年3月4日（<http://www.tochigi-iju.jp/569>）

③地域商社による地域資源のブランド化

(経常収支改善策としての観光政策)

標記の領域に該当する事例を紹介する前に、わが国の観光政策の変遷について言及しておきたい。戦後のわが国の観光は、長らくインバウンド（訪日外国人旅行）よりもアウトバウンド（日本人の海外旅行）に重点を置き、国内の観光需要ももっぱら日本人客を想定していた。その背景には、産業構造や対米貿易が深く関係している。日本は、自動車・同部品、家電、産業用機械、半導体、ゲーム機のような先端技術によるものづくりと、その輸出によって国際競争力を保ってきた。特に、米国市場へは高度成長期から繊維、鉄鋼、カラーテレビなどが活発に輸出されたが、1980年代以降は自動車の輸出急増に伴う日米貿易摩擦が大きな問題となった。米国から対米貿易黒字の削減を迫られる中、経常収支⁴⁷の改善策として編み出されたのが、旅行収支の赤字化であった⁴⁸。モノの輸出入では黒字でも、サービス部門を赤字にすることで、経常収支における対米貿易黒字を小さくしようと打ち出されたのが、「海外旅行倍増計画」⁴⁹であった。

(観光立国としての挑戦)

ようやく、観光振興が重要な国の政策課題として位置づけられたのは、小泉総理大臣（当時）が2003年に行った「観光立国宣言」以降である。海外へ日本ブランドを戦略的に発信するビジット・ジャパン・キャンペーンの開始（2003年）や、観光基本法を全面改正した「観光立国推進基本法」の施行（2007年）、観光庁の新設（2008年）、新成長戦略（2010年）、日本再生戦略（2012年）と、観光立国実現に向けた体制の強化が進められた。その後、アベノミクスの第三の矢である日本再興戦略（2013年）の下、政府による訪日旅行プロモーションやビザの発給要件緩和などの様々な施策が追い風となり、2017年の訪日外国人旅行者は前年比19.3%増の推計2,869万人と、5年連続で過去最高を更新した。観光立国実現の方向性が明確にされて10年以上が経過したが、インバウンド振興策の成果が現れはじめたのは、ここ数年前辺りからである（図表2-2-4）。

(観光地域づくりの課題)

さて、観光を切り口にした地域づくりに対する課題が浮き彫りとなり、DMOの議論が活発になった背景には、大きな2つの変化がある⁵⁰。1つには、観光客のニーズや動向が急激に変化したことである。1980年代のマスツーリズムに象徴される豪華な食事や温泉を楽しむ「非日常」体験から、2000年以降は農家の古民家レストランなどで地元食材による食事

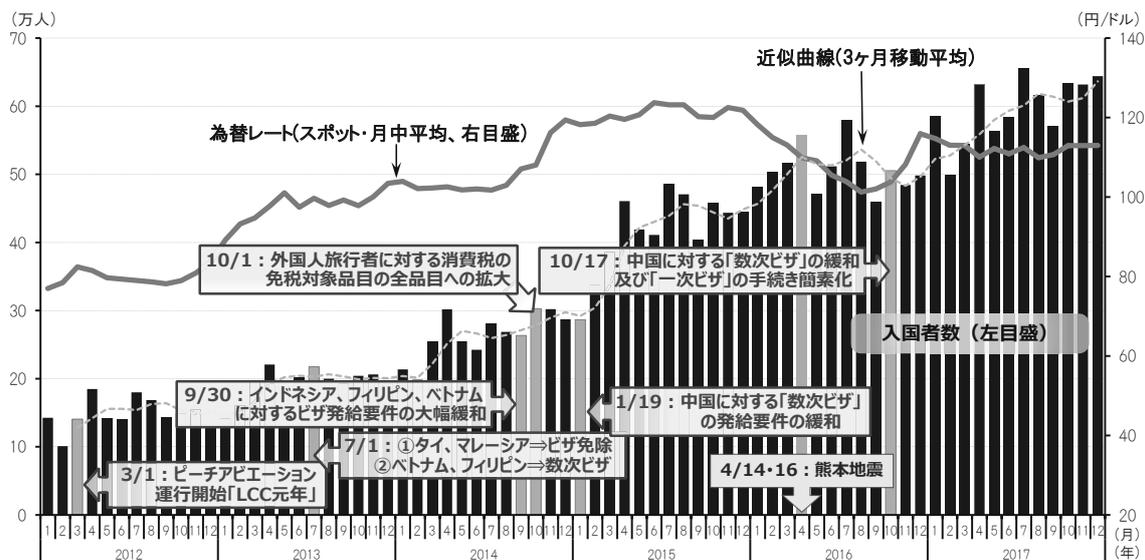
⁴⁷ 国の国際収支を評価する基準の1つで、①貿易収支、②サービス収支（旅行収支を含む）、③所得収支、④経常移転収支から構成される。

⁴⁸ 一般に、モノの輸出入は「貿易収支」で表され、インバウンド観光の消費と日本人旅行者の海外での消費（アウトバウンド消費）は「旅行収支」で示される。インバウンド消費は、国内資源を活用した観光サービスを外国人旅行者に提供して外貨を得ることから、「観光サービスの輸出」となる一方、アウトバウンド消費は「観光サービスの輸入」となる。

⁴⁹ テン・ミリオン計画ともいい、1987年から5年間で日本人海外旅行者を1,000万人に倍増する計画。1990年に目標達成した。

⁵⁰ 地域構想研究所『地域人別冊「観光地域づくり」の教科書』。

図表 2-2-4 関西国際空港からの入国外国人数



資料：法務省「出入国管理統計」、日本銀行「主要時系列統計データ表」より作成。

や道の駅での買い物といった、普段とは違う「異日常」に触れる旅へと観光客の嗜好が多様化している。

2つには、地域側のニーズとして観光を通じて地域を豊かにしたいという機運の高まりである。高度経済成長期には人口が増加し、農業や小売業といった各産業がそれぞれの地域で成り立っていたが、人口減少や少子高齢化が進む現在では耕作放棄地や空き店舗の増加など、農業、商店街、製造業といった地域産業の存続が危ぶまれる事態に陥っている。こうした状況の下で、地域を持続的に発展させながら住民の生活の質（QOL: Quality Of Life）を維持・向上するための手段として、観光が注目されるようになった。

こうした情勢変化に適応できなかったこれまでの観光地域づくりは、次のような課題を抱えることとなった⁵¹。1つは、これまでのように行政、観光協会、観光事業者（ホテル・旅館、旅行会社、鉄道会社など）が中心となって観光振興が行われ、農林漁業、商工業、大学、NPO、文化など、**地域の多様な関係者の巻き込みが不十分**であった。そのため、暮らしや自然、歴史、文化といった地域資源を最大限に活用できず、旅行者の多様なニーズに対応できていないだけでなく、地域住民の誇りと愛着を醸成する地域づくりにつながっていなかった。2つに、地域を訪れる観光客を十把一絡げに扱い、彼らに関する**データの収集・分析が不十分**であった。その結果、顧客ターゲットや地域のコンセプトが十分に練られず、大きく変化している観光市場に対応できていなかった。3つに、効果的なブランディングやプロモーションといった、民間的な手法の導入が十分でなく、**競争力を持った観光地ブランディングができていなかった**。

⁵¹ 観光庁『日本版DMO』形成・確立に係る手引き（第2版）（2017年3月）、p.9。

上述の課題を解決するために、観光庁が中心となって関係省庁が連携を図り、旺盛なインバウンド需要も取り込みながら、観光地域づくりの舵取り役である「日本版 DMO」の形成・確立を支援しはじめている。

(新たな観光地域づくり)

DMO とは、Destination Management / Marketing Organization の略で、直訳すれば「観光地経営組織」となる。湾岸戦争（1991 年）などの影響で欧州の観光が踊り場の状態にあった 1995 年頃から、DMO の概念が普及した⁵²ことにより、国・州・地域レベルのインバウンド観光振興に大きな役割を果たしたといわれている。欧米で確立された概念であるが、その定義については、識者によって異なる。それぞれを比較すると、「地域・観光地」「経営（マネジメント）」「マーケティング」「ブランディング（ブランドづくり）」「司令塔・舵取り役」「一本化・一体的・総合的」「地域（観光）資源」など、いくつかの共通する言葉が散見される（図表 2-2-5）。

図表 2-2-5 日本版 DMO の定義（一例）

機関・研究者	捉え方
Travel vision	地域全体の観光マネジメントを一本化する、着地型観光のプラットフォーム組織
第1回地域しごと創生会議資料	マーケティングとブランディングを武器に観光地経営の司令塔となるような組織
まち・ひと・しごと創生基本方針2016	様々な地域資源を組み合わせた観光地の一体的なブランドづくり、ウェブ・SNS等を活用した情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等について、地域が主体となって行う観光地域づくりの推進主体
観光庁	「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、関係者と協同しながら、地域の観光振興の実現に向けた戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人
JTB総合研究所	観光物件、自然、食、芸術・芸能、風習、風俗など当該地域にある観光資源に精通し、地域と協同して観光地域作りを行う法人
日本観光振興協会	観光地のマーケティング&プロモーションやブランディングのほか、クオリティコントロール、安全管理、資源管理などを担う機関
大社 充 (NPO法人グローバルキャンパス理事長)	行政、観光協会、観光業界だけでなく、農業、漁業などの異業種や、観光と関係のなかった住民を含む、分野横断型の取り組み体制（=地域づくりの総合的な推進組織）
高橋一夫 (近畿大学経営学部教授)	地方自治体と民間事業者による観光ビジネスの共同体で、観光地経営を担うための機能と高い専門性を有し、観光行政との役割分担による権限と責任を明確にしたプロフェッショナルな組織

資料：各種資料から作成。

⁵² 公益社団法人 日本観光振興協会・第6回 DMO 研究会会議録（2014年7月10日、講師：清水慎一氏）
<http://www.nihon-kankou.or.jp/dmo/dmo/std6.pdf>。

一言でいえば、「地域の稼ぐ力を引き出し、観光地域づくりを実現するための戦略を策定する組織」とも表現できる。それは、「観光地」をつくることを意味するのではなく、観光をプラットフォーム（土台・基盤）にして、**あらゆる産業を活性化させ、地域の持続的な発展を実現するための仕組み**である。ただし、従来のように行政、観光協会、観光事業者だけが取り組む観光振興ではなく、商店街、飲食店、農家、NPO など**地域の様々な人たちが主体となって顧客を受け入れる**取り組みがDMOである。

（日本独自のDMOの形成）

なお、2014年12月に策定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に「日本版DMO」の必要性が明記され、観光地域づくりを行う舵取り役としての日本版DMOを確立すべく、観光庁は2015年に日本版DMOの候補法人の登録制度を創設した。登録に際しては、多様な関係者の合意形成、データの収集、戦略策定、KPI（重要業績評価指標）⁵³の設定・PDCAサイクルの確立、法人格の取得、安定的な運営資金の確保など、5つの要件を課している（図表2-2-6）。

審査をクリアした登録法人は、関係省庁が連携する支援チームを通じて、組織づくりのノウハウや人材・資金面など多岐にわたる支援を受けられるようになった。さらに、2017

図表2-2-6 日本版DMOの5つの登録要件

①日本版DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
・日本版DMOの意思決定に関与できる立場で行政や幅広い分野の関係団体の代表者が参画 など
②データの継続的な収集、戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立
・各種データ等の継続的な収集・分析 ・データに基づく明確なコンセプトを持った戦略の策定 など
③関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション
・地域社会とのコミュニケーション・地域の観光関連事業者への業務支援を通じた多様な関係者との戦略の共有 など
④日本版DMOの組織
・法人格の取得 ・意思決定の仕組みの構築 など
⑤安定的な運営資金の確保
・自律的・継続的に活動するための安定的な運営資金の確保の見通し（収益事業、特定財源、行政からの補助金・委託事業等）

資料：観光庁ホームページ等から作成。

注：要件によって全項目必須のものと、いずれか1項目が該当すればよいものがある（予定も可）。

⁵³ Key Performance Indicators の略で、目標の達成度合いを計るために継続的に計測・監視される定量的な指標をいう。

年にはすでに登録された全国 157 の候補法人の中から、要件を満たす 41 法人が最初の日本版 DMO に登録された。なお、DMO の前に「日本版」とあるのは、海外の組織をそのまま導入するのではなく、様々な地域の風土、文化に合った組織形態をつくるという意味である。

(DMOの3つのタイプ)

DMO は大きく分類すると、①**広域連携 DMO** (関西全域など、複数の都道府県による連携・活動)、②**地域連携 DMO** (泉州地域など、複数の地域自治体による連携・活動)、③**地域 DMO** (単独市町村による活動) の 3 つのタイプがある (図表 2-2-7)。それぞれの地域特性を踏まえながら、組織する DMO のスケールを考慮する必要がある。流通科学大学人間社会学部の柏木千春教授によれば、DMO の運営は都市形成基盤に依存しており、エリアが広域化する場合にはマーケティングを重視し、農山村や地方都市ではより地域に密着したコミュニケーションを通じて、じっくりと連携先との関係を構築するマネジメントを重視すべきだと述べている⁵⁴。

以上のように、DMO 誕生の経緯や仕組みについて概観した。わが国では、由布院 (大分県)、小値賀島 (長崎県)、高山 (岐阜県) などのように、DMO の概念が導入されるかなり前から、観光地域づくりに取り組んでいる例も少なくない。その中で、複数の自治体 (3 県 7 市町村) で連携しながら地域おこしに挑戦している、一般社団法人 雪国観光圏 (以下、「雪国観光圏」) について紹介する。

図表 2-2-7 日本版 DMO のタイプと一例

タイプ	定義	日本版 DMO の例
広域連携 DMO	複数都道府県に跨る区域(地方ブロック単位)を一体とした観光地域として、観光地域づくりを行う組織	・(一社)せとうち観光推進機構
地域連携 DMO	複数の自治体に跨る区域を一体とした観光地域として、観光地域づくりを行う組織	・(一社)雪国観光圏 ・(公財)大阪観光局
地域 DMO	原則として、基礎自治体である単独の市町村の区域を一体とした観光地域として、観光地域づくりを行う組織	・(株)阿智屋神観光局 ・(一社)飛騨・高山観光コンベンション協会

資料：観光庁ホームページから作成。

⁵⁴ 2017 年 5 月 9 日、同氏へのインタビューより。

事例 4：日本唯一の「雪国」としての価値

*一般社団法人 雪国観光圏（新潟・群馬・長野の3県7市町村）

雪国観光圏は、魚沼市、南魚沼市、湯沢町、十日町市、津南町（以上、新潟県）、みなかみ町（群馬県）、栄村（長野県）の3県の7市町村におよぶ広域観光圏として、2008年に設立した。設立のきっかけは2006年、北陸新幹線の開業に合わせて越後湯沢と富山・金沢方面を連絡する在来線特急「はくたか」が廃止されることが決定し、地域の経済力の低下が懸念されるといった、地元で危機感が広がったことであった。そこで、越後湯沢を中心に共通の文化や気候環境などを持つ他の市町村も巻き込んで、「どうやって地域を盛り上げていくか」を議論しはじめた。

この地域は、世界的な豪雪地帯であることから、組織名はすぐに決まったが、日本唯一の「雪国」と呼ぶのにふさわしい世界に誇れる価値や、地域らしさを語るストーリーを構築する必要があった。そこで、各地域の学芸員に協力してもらい、議論を重ねた結果、「真白き世界に隠された知恵に出会う」というコンセプトを導き出した。当地は、ポルトガルのリスボン、ギリシャのアテネなど、温暖な地域と同じ緯度にあるにもかかわらず、毎年3mの降雪がある世界的にも珍しい豪雪地帯である。雪解け水が良質な農産物の生育や日本酒の醸造を助け、雪原が布を晒して「越後上布」をつくるなど、8000年前からの様々な暮らしの知恵が雪国文化を創り出している。

こうして、豪雪地帯の衣食住に関わる生活文化を観光資源として見直し、新たな観光ブランドを形成した。

同法人の主要な事業は、B to G（自治体向け）、B to B（旅館・飲食店向け）、B to C（一般顧客向け）の3タイプがある。現状では、地域住民の啓蒙活動（セミナーの実施、地域の長期計画の策定等）、イベントの事業評価などによる地域課題の可視化といったB to Gの事業が、全事業費の約4割を占めている。B to Bでは、宿泊施設の品質保証制度である「サクラクオリティ」の運営、地場の食材を雪国伝統の調理法で提供する旅館や飲食店の認証制度「雪国A級グルメ」の運営などを行っている。B to Cでは、「真白き世界に隠された知恵に出会う」のブランドコンセプトを中心軸に、雪国の価値に共感する顧客層を調査し、東京都内在住で高収入・高学歴の管理職に携わる40代の未婚女性、“今井薫”（仮名）というペルソナ（ターゲット像）を設定した。今井薫が雪国観光圏の永遠のファンとなるために、サクラクオリティや雪国A級グルメを積極的に導入し、地域独自の滞在メニューなどを提供している。

このようなペルソナの設定は、ブランディングを確立するためには、従来の考え方に固執せず、顧客層を絞り込むターゲティングが必要であることを示唆している。

《参考資料》

- ・観光庁ホームページ「雪国観光圏整備計画」（<http://www.mlit.go.jp/common/000993404.pdf>）
- ・大正大学 地域構想研究所 [2017] 『地域人別冊「観光地域づくり」の教科書』, pp.36-47
- ・——— [2018] 『地域人第28号』, pp.66-69
- ・日本政策投資銀行 [2017] 「観光DMO等活動優良事例集－なぜDMOが必要なのか－」, p.35

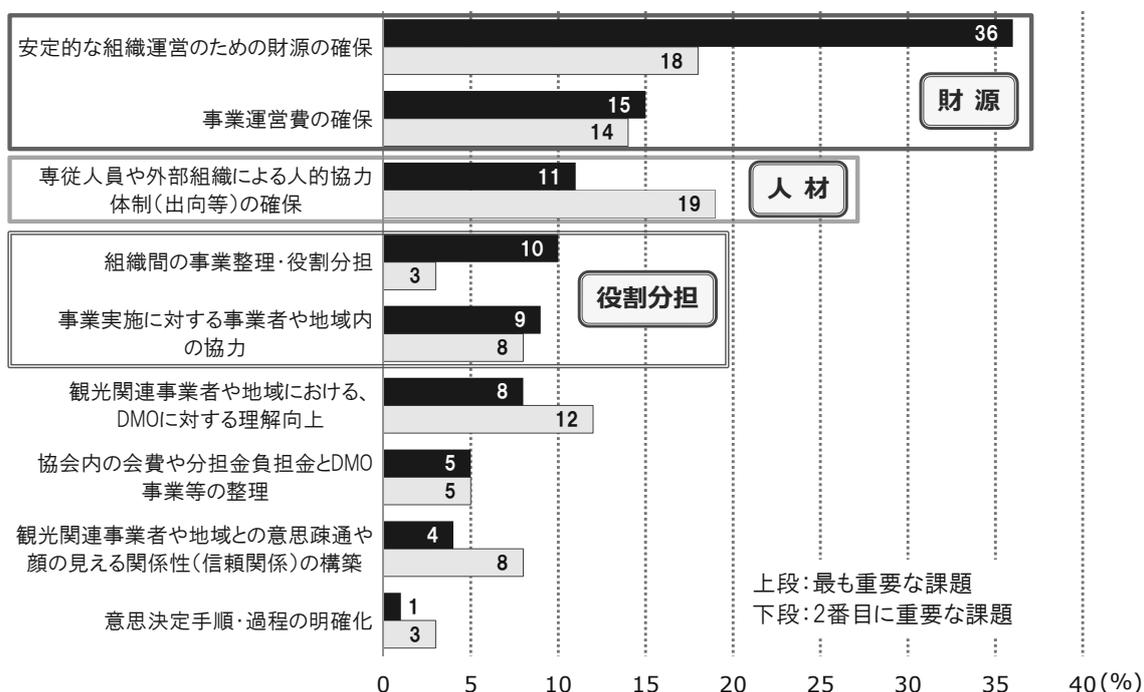
(DMOの課題)

公益社団法人 日本観光振興協会が日本版 DMO の候補法人 123 団体に行った調査によると、DMO に取り組む上で安定的な組織運営の財源や事業運営費といった財源面、人材面、役割分担などの課題を抱える候補法人が多いことが分かる（図表 2-2-8）。財源については、日本版 DMO をつくることで国の予算がつくという誘因が作用しすぎると、当初の観光地域づくりの目的や意義などについて、十分な議論を行わないで形だけ整えようとする地域が出てくる懸念もある⁵⁵。

人材面については、大規模な広域連携 DMO や地域連携 DMO では、商社や旅行・宿泊・旅客運送などの観光関連企業、インターネット通販や OTA⁵⁶等の ICT 関連企業など、大手資本のマーケティングやマネジメントの専門家が集結し、効率的な運営が行われやすいと考えられる。一方、より小規模な地域 DMO では、地域の観光振興に住民自らが参加するという意識が必ずしも高いとはいえず、行政への依存体質も強いことから、優秀な人材の確保に苦戦する例が少なくないと思われる。DMO が公益的な組織であることを住民に認識させるとともに、わが事として地域の観光振興に関わるような動機づけが必要である。

役割分担では、DMO と既存の観光協会との関係をどう位置づけるかが重要である。日本

図表 2-2-8 DMO 候補法人の課題



資料：日本観光振興協会「DMO 候補法人の現状と課題について」（2017年3月実施）より作成。

注：2017年1月20日の第7弾までに登録された、日本版 DMO 候補法人 123 団体が対象。

⁵⁵ 地域構想研究所、前掲書、pp.11-12。

⁵⁶ Online Travel Agent の略で、インターネット上で取引を行う旅行会社のこと。店舗で営業を行っている旅行会社のオンライン販売は OTA ではない。

政策投資銀行によると、DMOには①既存の観光協会を再編・改革してDMOの指定を受ける観光協会「再編・改革型」、②観光協会とは別にDMOを設立し、両者の高い連携を図る観光協会「併存型」、③観光協会とは別に地域課題の解決に特化したDMOを設立する観光協会「独立型」の3つに分類できる⁵⁷。①の「再編・改革型」は、社団法人や財団法人などの非収益組織を母体とすることが多く、稼ぐ事業が苦手だが、観光関連企業間の調整能力は高い場合が多い。②の「併存型」は、観光関連企業間の調整は協会が、新規事業はDMOが行うことで効率性を追求する。③の「独立型」は、観光協会が地域のしがらみの中で身動きが取りづらい時に、協会に代わって地域に一石を投じ、地域内の議論を深めて望ましい方向に運営する。

それぞれに一長一短はあるが、地域の特性に応じて最適な解となる組織のあり方を探ることが重要であろう。

(2) 《ICT》×《観光》×《地域産業》

(地方創生の鍵を握る技術)

地方創生において鍵を握るのは、近年驚異的な進歩を遂げているICT(情報通信技術)である。人口減少が現実の問題としてわれわれの前に立ちはだかる中、過疎化や高齢化が急進する地方都市にどのようにして活力を取り戻すかが喫緊の課題だった。これまでは確かな処方箋もなく、大都市圏と地方の格差は広がるばかりであったが、日進月歩で発展しているICTを活用することで、従来ならば地方では実現が難しいとされてきた働き方やビジネスモデルの可能性が開けてきた。こうした働き方やビジネスのありようの変化は、地方の課題解決の大きな糸口になるとの期待が高まっている。

(行政も地域活性化を後押し)

ICTといっても、その活用分野はきわめて広範囲におよぶ。スマートフォン、タブレット端末などの機器類をはじめ、電車やバスのICカード、銀行のATM、住宅防犯システム、病院の電子カルテのように、われわれの暮らしにはなくてはならない社会インフラとして、今やあらゆる場面に普及している。民間レベルでは、ビジネスチャンスとなりうる課題やニーズを高度なICTと結びつけることで、それらのソリューション(解決策)としての新たな社会インフラが、絶え間なく構築されている。

一方、地域レベルでもICTの進歩や高いポテンシャルに着目し、民間企業が持つ技術やノウハウなどの様々な経営資源を斬新なアイデアと融合させて、地域課題の解決を図ろうとしており、行政がそうした地域活性化の活動を後押ししている。例えば、総務省では2012～2014年度にICTをツールとした地域活性化をめざす「ICT街づくり推進事業」を行った。

①防災、②見守り、③医療・健康、④観光・交通、⑤農業、⑥林業、⑦環境・エネルギー、⑧公共サービス、人材・教育、コミュニティといった多岐に渡る分野で、全国27か所の地

⁵⁷ 日本政策投資銀行「観光DMO等活動優良事例集—なぜDMOが必要なのか—」、p.42。

域実証プロジェクトを実施し、地方創生に貢献した成功事例を PR している。その後も、「まち・ひと・しごと創生法」の下で、総務省・経済産業省・農林水産省などの関係省庁をはじめ、都道府県・市町村においても、ICT を活用した地方創生の支援メニューの拡充が進められている。

このように、行政による様々な政策支援もあり、これまであまり積極的ではなかった地域も含めて、ICT を使った地域活性化への動きに弾みがついたことは間違いない。

(ICTの活用で「夢」が現実に近づく)

では、地方創生や地域活性化に ICT を活用するメリットは、いったいどういう点にあるのだろうか。約 30 年前に「葉っぱ (つまもの) ビジネス」⁵⁸ をスタートさせ、現在 2.6 億円の年商を上げている株式会社いろどり (徳島県上勝町) の横石知二社長は、ICT によって東京でも地方でも同じ環境や空間をつくることができる、と述べている。つまり、ICT が地理的・時間的な制約を解消しうる手段となっている。

ICT が普及したおかげで、地方都市や農村地域でも人的 (ヒト) ・物的 (モノ) ・財務的 (カネ) ・知的 (情報) などの資源が、比較的容易に集められるようになったことは確かである。中でも、葉っぱビジネスのほか、過疎地におけるスマートフォンやタブレット端末による遠隔医療サービス、ネットスーパーなどについては、ICT が地理的・時間的な制約を解消し、人的資源の集散をサポートする好例であろう。

①地域資源の発信による集客・企業の誘致

例えば、葉っぱビジネスを展開するいろどりのある徳島県は、CATV 世帯普及率が全国 1 位 (12 年 3 月末時点) に加え、県全域に光ファイバーが普及する ICT 先進県である。中でも、2004 年に四国で初めてほぼ全戸に光ファイバー網を整備した神山町 (人口 5,624 人) では、こうした高速ブロードバンド環境や豊かな自然を武器に、首都圏の ICT 関連企業のサテライトオフィスの誘致に取り組んでいる。10 年以上前と比べて、若者の仕事や働き方に対する考えが変化しており、大手企業のオフィス設置の検討や多くの移住希望者がみられるという。

地方都市の衰退を招いた急激な高齢化・過疎化の背景には、就職・進学の手機や賃金水準の高さを求めて、若者たちが地方から大都市圏へ流出したことが主な要因と考えられる。地方創生の狙い、すなわち大都市圏への人口流出を食い止めるべく、地方に ICT を使ったサテライトオフィスが設置されたり、クラウドソーシングを使ってフリーランスのネットワークワーカーとして自宅で働けるようになれば、特定の業種においては都会で働く必要がなくなるであろう。クラウドソーシングは、企業にとって低コスト、かつ短期間で成果が得られるとともに、働く側にとっても企業と雇用契約を結ばずに、時間や場所を自由に選べるメリットがあることから、人気が高まっている。

なお、宮崎県日南市 (同 53,095 人) では、2015 年から東京の民間企業と提携し、クラウ

⁵⁸ 葉っぱや草花を料亭、ホテル・旅館の料理で使用されるつまものとして、高齢者を中心とした農家が出荷するビジネス。寝たきり高齢者の防止や UI ターン者の増加など、少なからぬ経済効果をもたらした。

ドソーシングだけで同市の平均賃金にほぼ等しい月収 20 万円を稼ぐ市民を育成しようと、全国で初めてのプロジェクトに取り組んでいる。この考え方を関西という地理に置き換えれば、京都や兵庫、和歌山などの過疎地域にいながらにして、大阪市内といった都市部で必要とされる労働力を ICT によって提供することが可能になる。このように、ICT の進歩によって**新たな価値を生み出す場として、地方が再評価**されはじめている。

さて、以下で紹介する尾道市の空き家再生プロジェクトは、セルフリノベーションの様子をブログで発信したことがきっかけで、メディアや全国の賛同者・移住希望者からの注目を浴び、特定非営利活動法人の設立、さらにはゲストハウスの運営にまでいたった例である。

地域遺産の発信による集客 (特定非営利活動法人 尾道空き家再生プロジェクト)

組織概要

所在地：広島県尾道市三軒家町 3-23
設立：2007年7月（法人化は2008年）
代表者：豊田雅子
スタッフ数：27名（会員数は180人）
サイト URL：http://www.onomichisaisei.com/

尾道の地域特性

尾道は、中世に年貢米の積み出し港として栄えはじめ、江戸時代には北海道から大阪を結ぶ北前船の寄港地としてにぎわうなど、中世・近世を通じて港町や商都の役割を果たして発展したまちである。その発展により、多くの富を蓄えた「豪商」と呼ばれる旦那衆が生まれた。彼らは、船の安全と商売の繁盛を祈願して寺社を建立したり、町の整備などに莫大な財を投じた。また、1891（明治 24）年に国鉄の敷設により、平野部と斜面地が分断され、多くの家屋が移転を余儀なくされたことをきっかけに、斜面地の住宅や「茶園」と呼ばれる別邸の建設が進んでいった。こうした営みが、「坂の町」尾道を形成する起源となった。

その後、昭和に入って戦災にほとんど遭わなかったことから、海を望む階段や坂道、路地越しに見える尾道水道、山麓部にある多数の寺社といった歴史を凝縮した尾道らしい景観が残っている。この地は、志賀直哉などの作家や画家に描かれただけでなく、「坂の町」と称される特有の景観から、大林宣彦監督の映画の舞台となったほか、最近ではアニメの聖地としても注目を集めている⁵⁹。

団体設立のきっかけ：尾道ガウディハウスとの出会い

大学進学から就職まで、尾道を離れて大阪で暮らしていた豊田氏は、都会の整然とした町並みや生活空間に違和感を覚えていた。むしろ、ヨーロッパの田舎町や尾道のように、古い町並みをそのまま生かしながら日常生活が送れるまちに憧れていた。だが尾道でも、2000年頃から駅前に高層ビルが建設される一方、路地や斜面地にある建て替えが困難な古民家は次第に空き家となり、駅から半径 2km 以内に 500 軒以上の空き家があった⁶⁰といわ

⁵⁹ アニメファンの間では、鷲宮神社（埼玉県）、木崎湖（長野県）、豊郷小学校旧校舎（滋賀県）、尾道（広島県）、城端（富山県）の 5 か所は「五大聖地」と呼ばれている。

⁶⁰ 特定非営利活動法人グリーンズ ウェブマガジン「暮らしのものさし」、2017年2月22日。
https://greenz.jp/2017/02/22/onomichi_akiya/

れるほど、中心市街地の空洞化が問題になっていた。

旧和泉家別邸（現在は通称「尾道ガウディハウス」と命名）は、1933（昭和8）年に和泉家の別邸として建てられた和洋折衷建築⁶¹である（【写真①】）。10坪の土地に、1人の大工が3年を費やして建てたといわれている。1980年頃まで前家主の親族関係者が住んでいたが、跡継ぎの不在もあり、25年以上空き家で放置されていた。そのため、ほこりだらけで傷みも激しく、壁などもかなり剥落していた。前家主が業者に解体費用の見積もりを依頼したところ、重機やトラックが入れず、すべてが手作業になることから予想を上回る金額となった。

【写真①】 尾道ガウディハウス



資料：NPO 法人 尾道空き家再生プロジェクト提供。

前家主が建物をどうするか悩んでいた頃、家庭の事情もあり大阪から戻ってきた豊田氏が、知り合いを通じて別邸内部を視察する機会を得た。大林監督の映画のロケーションの現場にも使用されていたので、外観はよく見たことのある巷でも有名な建物だった。豊田氏も面白い家だと気になっていたが、当時は海が見えるもう少し広い空き家を探していたので、自分のイメージとは少し違う物件だと思っていた。ところが、実際に見てみると、重なり合う飾り屋根やドイツ壁と呼ばれる洋館部分の装飾、曲線を多用した複雑な躯体、格式高い内装など、建物の個性的で高い技術に魅了され、「これは尾道の地域遺産になるから、壊してはいけない！」と直感した。「どのような形でもいいので管理させてください」とお願いしたところ、快諾してもらったので、視察したその日に自費購入を決意した。

その後、大工である夫と一緒に「尾道ガウディハウス」を再生する様子をブログで発信したところ、テレビや新聞で取り上げられ、尾道で空き家を探している賛同者や移住希望者から100件もの問い合わせがあった。また、空き家の再生を手伝いたいと、アーティストや学者、建築家など全国から50人以上のボランティアが集まった。そこで、別邸を購入してから2か月後の2007年7月に「尾道空き家再生プロジェクト」という任意団体を結成し、翌2008年には特定非営利活動（NPO）法人格を取得した。2017年は活動をはじめて10

⁶¹ 文明的とされた洋風建築の要素と伝統的な和風建築の要素を意図的に組み合わせた建物。明治維新後に日本各地で建築されたが、幕末の横浜にルーツを持つといわれる。

周年になるが、尾道ガウディハウスは豊田氏が団体を立ち上げるきっかけとなった建物である。

新規事業が奏功：ゲストハウスの運営で収益が安定

NPO 法人の活動は空き家の再生・活用がメインであるが、それ以外にも 2009 年から尾道市と共同で空き家バンクの運営および、空き家入居者のアフターフォロー体制であるサポートメニューの整備を行っている。なお、2007 年に任意組織を設立してから 2016 年までに、約 20 件の空き家を再生し、空き家バンクを通じて 85 件の入居を成約させた。

とはいえ、事業収入の大きな転機はゲストハウスの運営であった。任意団体を立ち上げからの数年間は、補助金が主な活動資金だったため、毎年更新しなければならない上に、その経営は不安定かつ非効率であった。そこで、新たな資金源を模索していたところ、市から駅前商店街にある空き店舗の再生の申し入れがあり、かねてから構想していたゲストハウスの運営を決意した。商店街に面したこの物件は、明治時代に呉服屋として建てられた奥行きが 40m もある町家だった。同法人では過去にこれほど大規模な空き家を扱ったことがなく、初めての借入れをしたものの資金が潤沢ではなかったため、専門家の意見を聞きながら 1 年近くかけてできるだけセルフビルドで改修した。再生した空き家は、ゲストハウス（簡易宿所）「あなごのねどこ」として 2012 年 12 月に開業した（【写真②】）。

【写真②】ゲストハウス「あなごのねどこ」の正面（左）と通路（右）



資料：筆者撮影。

商店街側にカフェを併設しており、これまでの事業に比べて必要な資金や人員は多くなかったが、ゲストハウスとカフェの収入で同法人の活動やスタッフに投入する資金が安定し

た。また、移住希望者がゲストハウスでの滞在をきっかけに尾道に移住したり、スタッフとして参画するケースもみられ、これらの新規事業が地域活性化に与えた効果は大きいという。この経験を生かして、千光寺の真下にある大正時代の別荘建築を改修し、2軒目のゲストハウス「みはらし亭」を2016年にオープンした。

県のホームページに公表された事業報告書によると、2016年度における同法人の事業収益約6,550万円のうち、ゲストハウスの売上は、約2,560万円と最も多く、これに次ぐカフェ事業（約2,300万円）と合わせて売上全体の74%を占める主要な資金源となっている。そのほかに、空き家を再生した貸しスペース、カフェ、合宿所、古本屋、着物レンタルといった住居・店舗の賃貸家賃収入（約420万円）、チャリティグッズの販売、空き家バンクの運営委託費、空き家再生合宿の参加費、会員会費、視察の謝礼、寄付金・補助金などの収入がある。

若者の雇用確保と観光で地域を活性化

同法人の目的は、増え続け解体されつつある空き家をただ遺すことではない。尾道らしい景観を形成している古民家、坂道・路地などを「まちの記憶」としてとどめつつ、それらを介してつながる人の心や地域に根づく精神を次の世代に伝えていくことである。そうした活動の担い手となる地域内外の若者が尾道で働き、住み続けられるための仕事づくり、他方で観光都市として国内外から集客すること、の両方を叶えることができる仕組みの一つがゲストハウスであろう。尾道は、地域の歴史・文化といった文脈に外部の価値観が融合し、まちの新たな価値を創造しながら変化を続けている。

《参考文献》

- ・一般財団法人ハウジングアンドコミュニティ財団「住まいとコミュニティづくり NPO 交流会 第4回地域交流会 in 尾道」, 2017年5月27日記録
- ・NPO 法人 尾道空き家再生プロジェクト「2016年度 事業報告書等」
- ・公益社団法人 中国地方総合研究センター編 [2017]『なぜそんなに熱いのか 中国地域で輝いている人たち』, pp.157-178
- ・デンケンオンライン「歴史的資産を活用して魅力を高めるしくみづくり」, pp.64-65
- ・日本政策金融公庫「調査月報」「空き家をとおしてコミュニティの再生を考える」, 2012年8月号, No.047, pp.22-25

②耕作放棄地を活用した体験型の「コト消費」

(ICTによる新たな資金調達方法)

ICTは資金を調達する際にも有効であり、例えば「クラウドファンディング」や「ふるさと納税」がその典型である。クラウドファンディング（Crowd Funding: CF）は、米国発祥の仕組みで、わが国では2013年6月に閣議決定された「日本再興戦略」において、技術やアイデアを事業化する段階でのリスクマネーの供給方法の1つとして提起された。金融庁によると、CFとは「新規・成長企業等と資金提供者をインターネット経由で結び付け、多数の資金提供者から少額ずつ資金を集める仕組み」とされている⁶²。資金を必要とする企業などが、インターネット上でプロジェクトを公開し、不特定多数の賛同者から出資を募る方法である。個人投資家にとっても、CF運営会社を通じて事業計画が明確となり、少額の出資が可能であることから、事業成功を応援する意味合いも含まれている。

(CFにおける分類)

CFは資金提供者に対する金銭的なリターンの有無によって、「投資型」と「非投資型」「貸付（融資）型」の3つに大別される。投資型の場合、金銭的なリターンがあり、元金や分配金、株などを受け取れる仕組みになっている。非投資型は、商品やサービスの受け取りはあるものの、金銭的なリターンはない。投資型はさらに、「ファンド（事業投資）型」「株式型」の2つに、非投資型は「寄付型」「購入型」の2つに、全部で5つのタイプに分類することができる（図表2-2-9）。

5つのうち、購入型には「All-or-Nothing」方式と「All-In」方式の2つのタイプがある。All-or-Nothing方式は、ファンディング期間内に目標金額まで到達しなければ、プロジェクトそのものが不成立となり、集まった資金は支援者に全額返金される仕組みである。不成

図表2-2-9 クラウドファンディングの分類

類型	非投資型		投資型		貸付(融資)型
	寄付型	購入型	ファンド(事業投資)型	株式型	
概要	ウェブサイト等で寄付を募り、寄付者向けにニュースレターを送付する等	購入者から前払いで集めた代金を元手に製品を開発し、購入者に完成した製品やサービスを提供する等	運営者を介して、投資家と事業者との間で匿名組合契約を締結し、出資を行う等	投資家は出資の見返りに、未公開株を受け取ることができる(2015年の改正金融商品取引法により解禁)	投資家は運営者と匿名組合契約を締結し、運営業者が中小企業に資金を貸し付ける
対価	なし(寄付)	商品・サービス(売買)	事業収益からの分配(配当等)	未公開株	返済金・利子の分配
業登録の要否	なし	なし	第二種金商業、又は第二種小額電子募集取扱業	第一種金商業、又は第一種小額電子募集取扱業	第二種貸金業、又は第二種小額電子募集取扱業および貸金業
資金調達規模	数万円程度	数万円～数百万円程度	数百万円～1億円程度	数百万円～1億円程度	数十万円～数億円
1人当たり投資額	一口1円から(任意)	一口500円程度から	一口1万円程度から	一口1万円程度から	一口1万円程度から

資料：各種資料から筆者作成（<http://kakaku.com/crowdfunding/> など）。

⁶² 金融庁の各種資料より。

立時にはお金が返還されるので、資金提供者にとって支援に対する心理的なハードルが下がる効果が期待できる。一方、All-In方式は目標金額に到達しない場合でも、集まった資金を使ってプロジェクトを実施する方式である。なお、All-In方式では資金調達者による詐欺行為を防ぐために、CF運営会社ではプロジェクトの掲載時にその実施を確約することを条件にしている。

（東日本大震災が拡大のきっかけに）

わが国でCFが広がったきっかけは、2011年の東日本大震災といわれている。寄付を集めたり、復興を支援する手段として拡大した経緯もあり、これまでは「寄付型」「購入型」が主流であった。ところが、2015年に施行された改正金融商品取引法により、リスクマネーの供給を促進するとともに、ベンチャー企業が未公開株を発行して資金を集めることも可能になった。なお、2016年度の国内クラウドファンディングの市場規模を類型別にみると、金額ベースで「貸付型」が9割超を占めると推計されている⁶³。

（CFのメリットとデメリット）

さて、CFはAI（人工知能）とインターネットの融合によって、銀行を通さずに資金の需要側（調達者）と供給側（提供者）を直接つなぐ金融を可能にした。すなわち、これまで多くの支店と人員を抱えて、規模の利益を追求してきた金融業とは全く異なる、新しい資金調達の仕組みが出現したのである。

CFの主な特徴は、図表2-2-10の通りである。金融機関からの融資は、健全な業績や担保がないと受けるのが難しく、またベンチャーキャピタルでは、上場をめざしているかどうかが重視される。一方、CFの場合は資金提供者の共感を得られさえすれば、上記の条件が整わなくても資金調達ができる。

図表2-2-10 クラウドファンディングの特徴

◆ 金融の空白域である「小規模なリスクマネー」を提供する

- ❖ 融資における銀行、ベンチャーキャピタル投資におけるファンド運営者とは異なり、投資家・消費者の目利きがある

◆ 中小企業のプロモーションやマーケティングの新たなツールとなる

- ❖ 技術力のPR、消費者の反応試験、試作経費の調達など、幅広い用途に使える
- ❖ 人気プロジェクトはメディアも注目⇒消費者、金融業、流通業も関心（本業の売上げ増）

◆ 商品・サービス、活動、企業の「ファンづくり」に貢献する

- ❖ 単なる資金調達にとどまらず、資金提供者（顧客・ファン）とのつながりが生まれる

資料：大阪府商工労働部中小企業支援室「クラウドファンディングの概要」（2018年2月）より作成。

⁶³ 矢野経済研究所「クラウドファンディング市場調査」プレスリリース資料、2017年9月7日。

資金の需要側からみれば、インターネットの利用で資金調達コストを低減できると同時に、多くの投資家へのアプローチが可能となり、小口の投資家から広く資金を集められるメリットがある。特に、中小企業にとってCFは、集めた資金に対する元本返済の保証を求められないことに加え、プロモーションやマーケティングのツールとしてもメリットが大きい。CFサイトへの掲載がきっかけとなり、本業の売上高の増加につながるケースも少なくない。

また、資金提供者にとっては、インターネットでの申込み・決済・プロジェクトの進捗確認など、気軽に活動への支援やチェックが行える利便性がある。そして、CFサイト運営側にとっては、AIの活用によって掲載されたプロジェクトの審査・与信時間の短縮や、人的コストの削減にも貢献する。

他方で、CFのデメリットとして、CF事業者（プラットフォーム）のシステムにトラブルが発生したり、ファンディング期間中に運営事業者が経営破綻するといったリスクも考えられる。資金調達者に起因するトラブルとして、プロジェクトの失敗、完成した商品・サービスの欠陥や品質の悪さ、詐欺行為（資金の持ち逃げ）、経営破綻といったことも想定されよう。一方、資金提供者によるトラブルとしては、クレームの混入、お金が振り込まれないなどの事象も考えられる⁶⁴。

（日本の価値観に合った資金調達）

CFが定着している米国では、エンジェル投資家の層が厚いのに対して、日本では家計の金融資産総額が米国のエンジェル投資家の資産よりもはるかに大きい⁶⁵。こうした事情を鑑みると、資金力は低い地域に根差して社会的課題を解決しようとする小規模組織や、出資者を見つけにくい企画に対して、大資産家に支援を求めるよりも、少額で不特定多数の個人に出資を募る方が、わが国の現状や価値観に合った資金調達であると考えられる。

さて、このCFの仕組みを使って、大阪府内でも地域の製品の魅力を発信し、農家の減少や耕作放棄地の増加という地域課題を解決しようと、若手農業者が新しいビジネスモデルを構築した例がある。その取り組みについて、以下で紹介しよう。

⁶⁴ 大阪府商工労働部中小企業支援室、前掲資料、p.10。

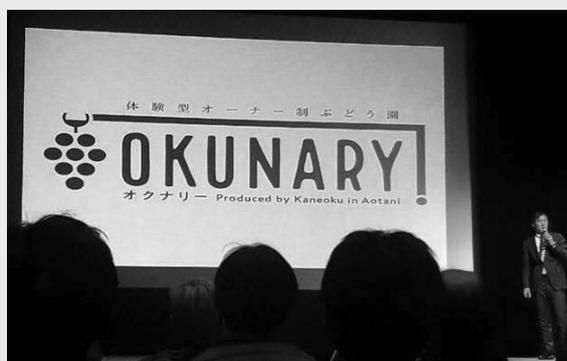
⁶⁵ 日本銀行「資金循環統計（速報）」によると、2017年第3四半期は前年比4.7%増の1,845兆円と、過去最高を更新した。

事例 5 : 「稼げるぶどう農家」をめざして

*葡萄のカネオク (大阪府柏原市)

柏原市で生食のぶどうを栽培・販売する「葡萄のカネオク」は、創業 1906 (明治 36) 年創業の農家である。ぶどう農家に生まれた奥野成樹氏は、大学卒業後は自動車関連メーカーに就職するも、ぶどう農家の減少や耕作放棄地の拡大を目の当たりにし、100 年以上続くぶどう農家の歴史を紡ぎたいとの思いが高まっていった。また、これからは農業が注目される時代になるとの予感もあり、2015 年の秋に 4 代目として実家を継いだ。

昭和初期の大阪府のぶどう生産量は全国 1 位だったが、今は斜陽化して耕作放棄地も多く、担い手が少ない状態である。しかし、大阪の産地は大阪市内から 1 時間以内とアクセスが非常に良く、気軽にぶどうの苗木の植樹といった農業を体験できるメリットを活かし、体験型オーナー制ぶどう園事業「オクナリー」を考案した。オクナリーは、社名の「葡萄のカネオク」と「ワイナリー」の造語で、主に府内の消費者を対象にぶどうの木のオーナーを募集し、年会費を頂く代わりに、次のようなオーナー限定の特典を提供する。1 つは、農園ワークショップで、ぶどう園に来てもらい、苗木を植えるための穴掘り、苗木の植え方講座、植樹の実演などを体験する。ホスピタリティ溢れるサービスではないが、他ではできないコト消費で、ぶどうが実る 4 年後には地元の老舗ワイナリーに委託醸造したオリジナルのワインを楽しめる、という夢のあるプロジェクトである。



資料：葡萄のカネオク提供。

大阪府と JA グループ大阪の連携により、20

16 年から 45 歳以下の若手農業者が経営強化プランを競う「^{のラワン}おおさか No-1 グランプリ」が開催されている。若手農業者のチャレンジ意欲の喚起と経営能力向上を目的とするこのコンテストに、奥野氏がオクナリーで応募したところ、見事に優勝した。予期せぬ優勝で、ビジネスプランが注目されて嬉しかった反面、ぶどう収穫の繁忙期には奥野氏が自らオーナーを集める営業活動ができないという課題に直面したため、クラウドファンディング (CF) の活用を決意した。

目標額を 50 万円に設定したところ、80 万 9,400 円が集まった。CF に挑戦する際、自分がオーナー制度やぶどう農園の経営にかける思いを、CF サイトの運営会社である ^{フアーボ}FAAVO 大阪の協力も得ながら 1 ページにまとめた。こうした「思いの棚卸し」が人から人へと伝わり、テレビや新聞、ラジオ、ウェブメディアなど多くのメディアから発信され、63 名のオーナーが集まった。

CF は、資金提供者に対して「資金調達者を支援することで何が実現できるのか」という具体的なイメージを示すことが大切だという。CF に挑戦したメリットとして、オクナリーのテストマーケティングもさることながら、広告・宣伝効果が最も大きかったという。募集期間後もメディアに取り上げられ、オーナーが倍近くまで増え、本業の売上げも 1 割増加した。CF

の手数料の5倍以上の売上げを達成したため、手数料をほぼ相殺できたようだ。また、同社の直売所に見客が来店したり、農園見学を希望する問い合わせが来るなど、一躍大勢の人に注目されるぶどう園になった。

また、これからの農業には農作業以外のスキルや強みを持っていた方がよいと考えている。奥野氏は農業者であると同時に、CFのことも分かっていてウェブにも強い、という立ち位置ができつつあると感じている。

CFが成功したおかげで、奥野氏はオーナー制ぶどう園を順調にスタートさせることができた。今度は、自分が資金調達者（特に農業者）を応援したいと考え、FAAVO大阪の認定アンバサダーに応募した。定期的に、アンバサダーが梅田に集まって勉強会を開いているが、それぞれに多才な人材揃いである。CFを通じて、そのような人々とのつながりや刺激を多く受けている。



資料：葡萄のカネオク提供。

《参考資料》

- ・大阪商工会議所主催「クラウドファンディング活用セミナー」（2018年2月7日開催）資料
- ・葡萄のカネオクホームページ（<http://budou-o.com>）

(3) 《ICT》×《観光》

①クラウドファンディングによる地域文化の発信と集客

(CFによる地域文化の発信と集客)

CFによる地域活性化の取り組みは、様々な分野への応用が可能である。大阪府河内長野市では、東京駅などを手掛けた名建築家・辰野金吾設計の和風建築の旅館を運営する「南天苑」が、築約50年の離れ屋敷を、個室露天風呂が付いた1グループ1室の高級客室に改装する費用をCFで調達した例がある。ファンド型を採用したこのチャレンジは、新聞やテレビの取り上げも追い風となって、ほぼ1年で目標金額の1,500万円に到達した。なお、投資家への特典として、宿泊費の無料・割引サービスはあるが、元本の保証はない。

目標額は達成できたものの、CFの顧客、宿泊客、地域住民など、不特定多数の投資家に対して資金の必要性を説き、人々の賛同を得ることの難しさを痛感したようである。とはいえ、同じ悩みを抱えた建物のオーナーに向け、課題解決の一助になればとの思いで立ち上げたファンド事業は、有名な建築専門誌でも取り上げられ、近代建築保存の試金石になると高い評価を受けた⁶⁶。

そのほか、能勢電鉄株式会社を中心とする実行委員会形式で、2015年に開催されたアートイベント「のせでんアトライン妙見の森 2015」でも、事業費を確保するために購入型のCFを活用したところ、目標額の50万円を上回る約70万円を調達することができた。出資者が購入できるのは、妙見の森リフトのネーミングライツ（命名権）や地域の特産品の詰め合わせ、参加アーティストの作品などであった。

CF活用の手数料やアイテムの仕入れにかかる費用を考慮すると、事業費を確保できたとは言いがたい結果であった。だが、CFへの掲載がイベントの宣伝になることや、特産品の販売などを通じて地域に貢献できた⁶⁷という点で、能勢電鉄ではCFを活用した意義はあったとみている。

②ふるさと納税による観光客・定住人口の増加

(購入型CFの一種としてのふるさと納税)

2008年度税制改正によって創設された「ふるさと納税制度」は、正確には自治体に対する寄付行為である。その背景には、地方と都市の税収格差の拡大があったが、子育て支援、教育、地方活性化の促進、災害時における被災地への支援としても役立てられ、社会的な意義も含まれている。ふるさと納税は、生まれ育った故郷に限らず、お世話になった地域やこれから応援したい地域など、全国の自治体（都道府県・市区町村）から自分の意思で納付先を選択できる。この寄付行為に対して、地元産の農林水産物や伝統工芸品、工業製品、サービスなどが、地方自治体から「返礼品」として送付されることもある。要するに、税金の還付または控除を通じて、実際には2,000円の負担で地域の特産品をもらえる仕組みと

⁶⁶ 大阪産業経済リサーチセンター [2015]「人口減少社会における地域ブランド戦略」、pp.22-25。

⁶⁷ 同資料、pp.74-77。

なっている。

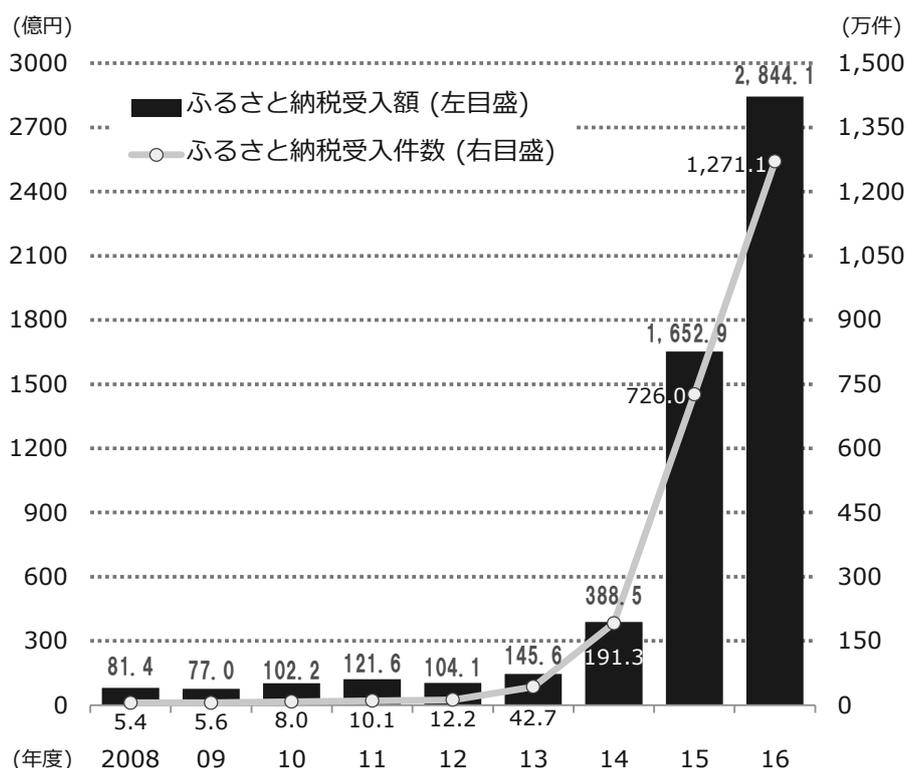
ふるさと納税は、地方自治体の政策支援のための資金への寄付を、インターネットを活用して不特定多数に募る仕組みである、とみるならば、それは政策を実現するために地方自治体を実施する購入型 CF の一種であるとも解釈できる⁶⁸。

（ここ数年で受入金額・件数ともに急増）

当初、ふるさと納税制度はあまり知られていなかったが、CF と同じく 2011 年の東日本大震災を契機に、被災地支援の方法として注目されるようになった。現在は、携帯電話通信事業者の系列会社、アドネットワーク（Ad Network）⁶⁹会社、大手旅行会社など、様々な民間企業によってポータルサイトが運営されている。

全国の自治体が受け入れたふるさと納税額をみると、図表 2-2-1 1 のように 7 年目の 2014 年度から急激に伸びているのが分かる。これは、2014 年度に総務省がふるさと納税の特例控除枠の上限を拡充したことがメディアに取り上げられ、同制度に対する人々の関心が一気に高まったことによる⁷⁰。

図表 2-2-1 1 ふるさと納税の受入額・受入件数の推移



資料：総務省自治税務局「ふるさと納税に関する現況調査結果」（2017年7月）より作成。

⁶⁸ 保田隆明、保井俊之 [2017] 『ふるさと納税の理論と実践』、p.71。

⁶⁹ 複数の広告媒体（Web サイトやソーシャルメディア、ブログ等）を集めて広告配信ネットワークを作り、それらの媒体に広告をまとめて配信する仕組みのこと。

⁷⁰ 『地域人』第 15 号、pp.34-37。

（地域課題を解決する原資に）

地域の特産品を全国にアピールする機会となるだけでなく、返礼品の売上げ増加により工場を増設したり、定住人口の増加など、これまで衰退の一途であった地域の活性化に貢献する例も少なくない。例えば、ふるさと納税で2015年度に町の税収の約6倍となる約15億円を集めた北海道^{かみしほろちよう}上士幌町（人口4,919人）では、同年4月に開設された認定こども園の保育料を、ふるさと納税の寄付を活用して10年間無料としたことや、小中学校の教育内容の充実などが奏功し、人口減少に歯止めがかかった。また、これまではパートの求人がなかなか補充できなかったが、こども園の完全無料化によって主婦たちが小さな子どもを預けてパートで働くなど、雇用のミスマッチ解消に貢献している。このように、ふるさと納税を子育て・少子化対策、教育関係施策に活用したことで、「子育てしやすい町」というイメージが定着し、さらに寄付が集まる好循環が生まれているという⁷¹。

（ふるさと納税による意識改革）

上述したように、地方交付税交付金の減少や、少子高齢化に伴う地域経済の衰退といった課題に直面している小規模な自治体ほど、現状を変えなければ地域が消滅してしまう、との危機意識が強く、ふるさと納税にも積極的に取り組んでいる。寄付金の受入額が増えるほど、オペレーション（返礼品の企画・手配、梱包、発送、寄付金の受領など）において、商品の手配や業務の外部委託のような地元経済に還元される部分が大きくなり、結果として付加価値の高い商品づくりのための技術やノウハウが蓄積される。

ビジネスセンスのある地域では、返礼品の提供を通じて商品・販売・デザイン力が向上、改善した例もある。しかし、それほどこのような能力に長けていなくても、行政、事業者、地元金融機関の「産官金」連携によって、地元企業の能力を高めようと試行錯誤する動きもみられる。このように、ふるさと納税をきっかけに芽生えた、わがまちの将来を見据えた前向きな意識と行動が、地域経済の稼ぐ力を強化するのである。

（本来の趣旨から逸脱する動きも）

その一方で、年々自治体同士での返礼品の競争が激化し、返礼品代が膨らむことによって自治体独自の施策に充てる収入額が減ることも考えられる。事実、返礼品の送付を強調してふるさと納税の募集を行うといった過熱ぶりのほか、一部の地方自治体ではふるさと納税の趣旨に反するような返礼品が送付されている、との指摘もある。そのため、総務省は2017年4月1日付で、全国の自治体に対して寄付額に対する返礼品の調達価格の割合（返礼割合）を3割以下とし、高額であったり資産性が高いなどの返礼品の送付を禁じる総務大臣通知を行った。この通知を受けて、ノートパソコンやカメラ、家電製品などの返礼品を終了したり、返礼割合を大幅に下げざるを得なくなった自治体では、寄付総額が大幅に減少した。

ところが、同年9月に野田総務大臣は、財政が脆弱な地方が必要なことをふるさと納税で

⁷¹ 「地域人」第15号、pp.16-17、および毎日新聞地方版、2017年1月12日付（<https://mainichi.jp/articles/20170112/ddl/k01/010/086000c>）。

行えるという本来の意義を強調した上で、2018年度は地方の首長の良識ある判断に任せ、返礼品に関する通知を出さない方向で検討する、との発言があった⁷²。そうした流れもあってか、独自の判断でロボット掃除機やタブレット端末、テレビ、ノートパソコンなどを引き返礼品とする自治体もある。

（行政による新たな挑戦が模索）

ふるさと納税制度本来の意味に立ち返り、牛肉やワインといった特産品だけでなく「地元還元型」の特典品を提供する自治体も現れている。北海道池田町（人口 6,882 人）では、同町出身者やゆかりのある寄付者向けに、墓地清掃（年 3 回、墓石の雑巾がけや草むしり）と空き家点検の特典品を 2016 年 7 月から開始した。また、福島県須賀川市でも返礼品に単身世帯の高齢者の見守り訪問を追加した。須賀川市と郡山ヤクルト販売（同県郡山市）が協定を締結し、同社の訪問販売員が商品配達時に高齢者に声かけや、周囲の様子を見たりするという⁷³。

ふるさと納税の返礼品として物品を送付するのではなく、特定の事業に寄付金を充てることで地域活性化につなげる動きもある。この**行政版 GCF** は、「ガバメントクラウドファンディング」（GCF）と呼ばれ、2017 年は 100 件を超えるまでに広がっている。例えば、佐賀県では支援が必要な子どもたちの居場所づくり（子ども食堂など）に取り組む、市民団体の活動資金を GCF で募ったところ、目標額 1,000 万円に対して約 1,480 万円（2018 年 3 月時点）が集まった。GCF は、「若い共働きの子育て世代のために、地域初の病児保育施設の建設費が 1,300 万円必要」とか、「平成 30 年北陸・北海道豪雪の被災地支援」のように、より具体的な使途が明確に提示されるため、寄付者も安心してプロジェクトに参加できる点がメリットである。

（4）《地域産業》

①エリアの魅力向上による地域経済の活性化

歴史や文化はもとより、自然やまち並みなどの景観といった地域資源は、人間の営みが続いている限り、どの地域にも存在するはずであるが、それに気づいていない地域住民が多いことも事実である。本調査のテーマである「地域で稼ぐ」という観点で捉えれば、せっかく発掘して磨き上げれば地域外の人たちから注目され、わがまちの魅力となって市場で取引される商品やサービスに変わるであろう地域資源が、埋もれたままになっている例は枚挙にいとまがない。地域に連綿と続く歴史をひも解き、文脈を理解しながらそこに新しいストーリーをつないでいくことで、新たな価値を見出すことは可能である。旧来の固定観念や常識にとらわれず、客観的で自由な発想で地域を見ることができた時、地域活性化の糸口が見つかる。

特に、近年の SNS の普及に伴って、そこから得られた情報を頼りに、多くの訪日外国人

⁷² 産経新聞電子版、2017 年 9 月 5 日付（<http://www.sankei.com/politics/print/170905/plt1709050003-c.html>）。

⁷³ 日経流通新聞、2017 年 7 月 21 日付。

客が都市部にとどまらず、日本人でもあまり知らないような面白い場所にやってくるようになった。われわれとは異なる彼らの感性は、普段何気なく過ごしている風景でさえ、興味深い観光対象に変えてしまうのである。

そのようなことも念頭に置きながら、古くからある地元の産品を少し工夫して、消費者のニーズに合った商品に変えたり、パッケージや商品名にも消費者の目を引くマーケティングを導入するだけで、これまで地元でひっそりと販売されていた商品が、瞬く間にヒット商品に変貌することもある。地域にないものを羨むのではなく、地域にあるものを探して新たな価値を注ぎ込むことが重要である。

エリアの魅力向上で人や経済が動いていく (有限会社 風間総合サービス)

組織概要

所在地：栃木県鹿沼市上材木町 1739
設立：1997年7月
代表者：代表取締役・風間教司
従業員数：17名（パートを含む）
サイト URL：<http://nikko-coffee.com/>

起業の経緯

風間氏は高校卒業後、大学進学のために地元の鹿沼市を離れ、東京で学生生活を送った。大学時代は、ゼミの研究テーマの影響を受けて海外への関心が高まり、元気で若いうちに貴重な体験をしようと、長期休暇を利用して香港、中国、ペルー、ボリビア、イランといった国や地域を訪れた。事前の知識もなしに、いきなり訪れた知らないまちのカフェやチャイハネ（中近東の喫茶店）に立ち寄り、英語での会話が進むうちに、ホテルの場所などまちの様々な情報を入手できたことが心に残った。

充実した大学生活を終えて、まさに就職を迎える頃にバブル崩壊のあおりで就職氷河期に遭遇し、風間氏は東京での就職を断念した。父親は、卒業後も定職に就かない息子を地元で就職させようと、偶然売り物件となっていた実家の隣の空き家を購入して U ターンの住み家を用意していた。やむなく地元に戻って印刷会社の営業職に就職するも、半年で辞めてしまい、その後はバーテンダーのアルバイトを1年ほど続けた。再び、親からきちんと就職するように促されたことから、親を納得させるためにも自らが社長となる「起業」を決心した。

飲食業への思いを形に

高校時代や地元で U ターンした頃は、鹿沼市は田舎でつまらないまちだと思っていたが、バーのアルバイトを通じて思いがけない地元客との出会いがあり、市内にも面白い人が大勢いることが分かった。海外旅行で訪れたカフェの記憶やバーのアルバイトでの体験が重なり、「いろんな人や情報が集まる空間をつくりたい」と、飲食業への興味が湧いてきた。

ところが、不動産屋を回って空き物件を探しても、商店街や通り沿いなど好立地の物件は家賃が高く、開業の大きなハードルとなった。そこで、U ターン後に実家の隣に住んでいた住居を自ら改修することにした。柱を立てたり床を上げるのは大工に依頼したが、壁塗りや床張りなどは自分で少しずつ改修し、ある程度カフェとしての形が整った 1999 年、「Café 饗茶庵本店 根古屋路地」をオープンした（【写真①】）。

【写真①】「Café 饗茶庵本店 根古屋路地」の店内と外観



資料：店内は風間総合サービス提供、外観は筆者撮影。

2018年現在、日光珈琲として鹿沼市に2店舗、隣の日光市に2店舗のカフェを展開しているが、本店以外は物置、明治時代の連れ込み宿、商家と、いずれも廃屋をセルフリノベーションしている。ある改修作業の時、日光珈琲のスタッフに加えて、たまたま作業中に散歩で通りがかった住民も参加してくれた。このことがきっかけで、オープンを心待ちにして、開業後には家族や友人とともに来店し、「内装のこの部分は俺が塗ったんだ」と自慢する住民もいたという。同社の例にとどまらず、各地でみられる住民を巻き込んだ改修作業は、地域との結びつきを強め、活動のサポーター拡大に大きく貢献するようである。

「逆転の発想」による経営戦略

開業を決心して、地元の知人や商店街の経営者に相談した際、「観光地の日光とは違う鹿沼での商売は無理だ」と、彼らのほとんどが反対した。ただ、中には「鹿沼で3年商売を続けられたら、何とかやっていける」との声もあった。これは裏を返せば、新しく開業しても3年もたずに廃業する店が多い、という意味だったが、風間氏はやり直しが利く20代までは頑張ろうと3年の期限を決め、ビジネス的な戦略よりも学生時代に通った喫茶店や海外のカフェを思い出しながら、自分が求める店舗像を具現化していった。

ところが、いざ饗茶庵をオープンするもなかなか客が集まらず、このまま続けても商売が成り立たない状況に陥った。店の前の通称「根古屋路地」は、車が停められないほど狭いため、開業当時から周辺には空き家が多かった。通常ならば、立地の見直しなどによって売上を増やす方法を考えるが、風間氏は逆転の発想で路地裏のカフェに客がお茶を飲みにくる状況を想像した。

それは、饗茶庵をきっかけに、周辺の空き家にもいろんな店が入ることで、細い路地の先に何か面白い場所がある、というまちの「匂い」（雰囲気）をつくることだった。そうすれば、まちの匂いを求めて人が散策し、疲れて乾いた喉を潤そうと狭い路地を迷いながらそれぞれの店へやってくるに違いない、と確信した。

つまり、自己満足の店舗づくりや自店一人勝ちの商売ではなく、**エリア全体の魅力を高める**ことによって、まちを楽しむ人を集める戦略を描いたのである。

仲間づくりで先義後利を実践

当時は、SNS が今ほどには普及していなかったため、口コミを広めるべく隣接する宇都宮市（人口約 50 万人）の飲食店などにも営業活動を行った。地道な努力の甲斐もあって、宇都宮市の飲食業界やその顧客である美容院関係、さらに美容院に通う鹿沼市の顧客へと伝播し、2 年ほど経ってようやく地元住民にも知られるようになった。

【写真②】 饗茶庵前の根古屋路地



資料：筆者撮影。

次第に顧客が増えてコミュニケーションが進むうちに、常連客の 1 人から開業したいと相談されたため、風間氏は饗茶庵の向かいにあった空き家を紹介したところ、その常連客は自ら改修して 2005 年にフレンチレストランをオープンさせた。その後も、カフェを訪れる若者たちから何度も開業の相談を持ちかけられたため、2006 年 2 月から月に 1 度「ネコヤド^{おおいち}大市」の名前で開業を支援するチャレンジショップのイベントをはじめた。

ネコヤド大市は、開業資金などのリスクを回避するために、開業に先がけて模擬店のような 1 坪ショップでチャレンジし、経験を積んで自信をつけてから空き家や空き店舗で独立する仕組みである。同時に、チャレンジシ

ョップへの出店を続けて、開業の前に常連客をつくる狙いもある。開業希望者を対象に、根古屋路地の奥にあるイベントスペース、市役所近くの長屋、駐車スペース、まちの駅など毎回各所で開催されるポップアップ・ストア⁷⁴の出店数は順調に増え、ピーク時には 60 店舗近くにおよんだ。大市は 2011 年に一度終了したが、「卒業生」（新規開業者）10 人を中心に翌年結成されたネコヤド商店会が引き継ぎ、「ネコヤド商店街」として再開した。

その後、ネコヤド商店街は開業支援という当初の目的を果たしたとして、2017 年 3 月の開催をもって終了したが、大市から数えて 11 年間にイベントを巣立って市内で開業した店舗は、古着屋、居酒屋、レストラン、生花店、お菓子屋、洋服店など 20 を超える。小さくてもエリアに根差して仲間と一緒に魅力を掘り下げたことで、移住を含めた人の流れや経済を創り出し、かつてつまらないと思った場所に新たなにぎわいが広がっている。

斬新な中にも地域の歴史が：歴史の文脈を理解しつつ将来像を描く

ネコヤドの卒業生が増えるにつれて、彼らの事業の継続性が重要な課題となっていたため、大市を委譲した 2012 年に DANN^{ダナ}VISION^{ビジョン}という組織を発足した。これは、新規開業者

⁷⁴ 空き店舗などの空きスペースに期間限定で出店される仮店舗のこと。

と老舗・既存店舗の事業継承者をつなぐ緩いネットワークである。新規開業者の経営相談、空き店舗・空き家におけるテナント開発、移住・定住の相談会や勉強会、伝統芸能・文化イベントの開催など、半ば DMO のような役割をメンバーが自発的に取り組んでいる。もちろん、ダンナビジョンで対応できない問題は、市役所や商工会議所で受けてもらうが、分からないことや困ったことを気軽に相談できる若い世代の窓口になればと考えている。

鹿沼は、かつて城下町であったとともに、宿場町、職人町など様々な歴史を持つまちで、「旦那衆」がまちの運営を担っていた。ダンナビジョンは旦那衆の歴史や文化を見直し、現代版の旦那衆の育成に加え、旦那衆の想像力や洞察力による地域資源を活用した物語のあるまちづくりをめざしている。

小さくても「強いまち」をめざす：恵まれた地域ゆえの課題

5年後の地域がどうなるのか想像もつかないほど、地域間格差が拡大する中で、住民にさほど危機感がみられない鹿沼市は恵まれすぎている、と風間氏は分析する。ある程度の人口減少は仕方がないにしても、10万人足らずの小さな鹿沼市の経済が継続的に循環し、今後も人々が生活していけるような「強いまちづくり」を実現したいという。そのために現在、ダンナビジョン、ゲストハウスCICACUといった様々な活動を展開しているが、少し前までは地域から「変わり者」と見られていたようだ。

こうした経験から、ネコヤド商店街などイベント開催の際に近隣から苦情がなるべく起こらないよう、市役所や商工会議所といった公的な組織との連携を意識的に図っている。なお、ダンナビジョンには代表者が存在せず、現市長が名誉会長になっている。新しい課題に挑戦する活動によって、もし地域住民との摩擦が生じた場合、ダンナビジョンという「お墨付き」が市民の誤解を解くことに役立てればと期待している。

行政・企業・住民が小さな視点で対立するのではなく、同じ鹿沼市民としてわがまちをどのような方向へ導きたいのか、より広い視野でビジョンを共有すれば、日本にとどまらず世界へわがまちの誇りを発信できるとの思いを抱き、風間氏は歩みを重ねている。

《参考文献》

- ・とちぎのしゅし「日光珈琲代表 風間教司『ストーリー視点』tochigi gene vol.2, 2017年6月7日 (<https://tochigi-seeds.com/kazama-kyoji>)
- ・とちぎブランド公式サイト (ベリーグッドローカルとちぎ)「ひとりの若者が作り上げた地域活性化のお手本」(<https://verygoodlocal-tochigi.jp/people/kazama/>)
- ・山形県商工労働観光部「店がまちをかえる 栃木県でのまちづくり事例」平成27年度第2回まちづくりミーティング基調講演資料, 2016年2月16日 (<https://www.pref.yamagata.jp/ou/shokokanko/110010/machimeeting/H27shiryo/shiryo1.pdf>)

②地域産業の6次産業化

(農業の活力を取り戻す仕組み)

6次産業は、1996年前後に東京大学名誉教授の今村奈良臣氏が提唱した言葉である。同氏は6次産業を、「農業が1次産業のみにとどまるのではなく、2次産業（農畜産物の加工・食品製造）や3次産業（卸・小売、情報サービス、観光など）にまで踏み込むことで農村に新たな価値を呼び込み、お年寄りや女性にも新たな就業機会を自ら創り出す事業と活動」と定義した⁷⁵。

当初は「1次産業+2次産業+3次産業=6次産業」としていたが、後に「1次産業×2次産業×3次産業=6次産業」と改めている。これは、1次産業、つまり農地や農業がなくなってしまう（=0になる）と、6次産業の構想そのものが消え失せるという1次産業の重要性を示唆している。もう1つは、掛け算によって農業（1次）、加工（2次）、販売・情報（3次）の連携を強化し、農業部門の所得をより向上させる意図が含まれている⁷⁶。なお、「平成24年度食料・農業・農村白書」では、「1次産業としての農林漁業と、2次産業としての製造業、3次産業としての小売業等の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取組」とされている⁷⁷。一言で表現すれば、「生産（1次産業）・加工（2次産業）・流通（3次産業）までを一体的に担うこと」である。

さて、国の政策をみると、2011年3月に6次産業化と地産地消等を総合的に推進し、農林漁業の振興を図るために、「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」（以下、「六次産業化・地産地消法」）が施行されたのが大きな転機である。

(6次産業の課題)

6次産業の課題をみると、生産面では需要に見合う生産量の確保、資材・燃料費用、生産量の不安定といった点が多い。加工面では、生産性、資材・燃料費用、加工技術・製造技術の習得といった問題点が挙げられ、販売面では、広報宣伝・販売促進費、販売先の開拓、営業手法・販売手法の習得が課題となっている（図表2-2-12）。

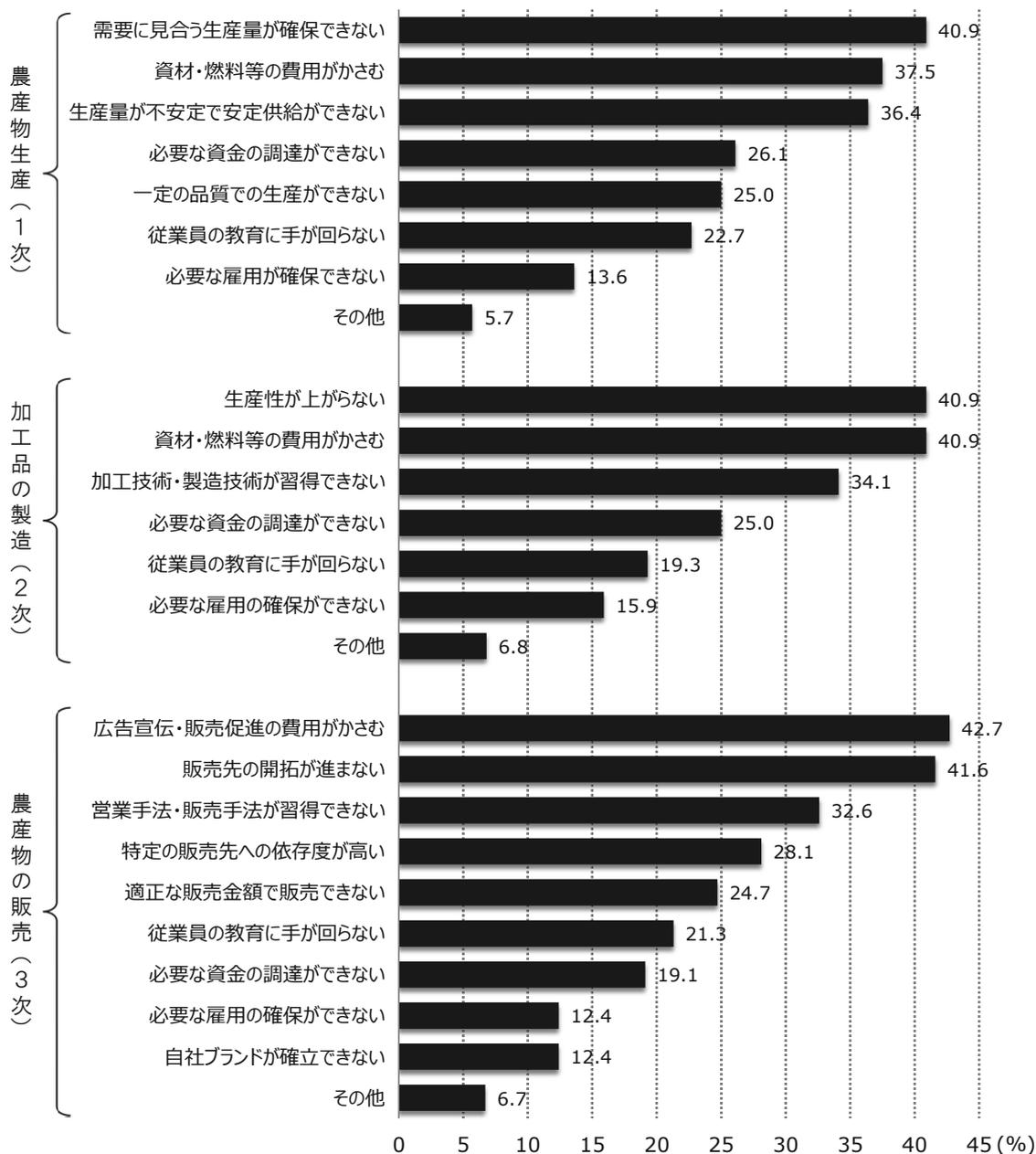
また、農林水産省の『6次産業化を推進するに当たっての課題の抽出と解決方法の検討（調査報告書）』では、6次産業化の共通課題として、以下の3点を挙げている。①自社の事業ビジョン・目標を具体的に設定した上で、社内外や地域に対して自社のブランド価値、6次産業化の方向性を明確に伝えること、②提供する価値を評価してくれるターゲット顧客を設定し、そのニーズへの対応、およびその先のニーズを満たす商品提案をすること、③マーケットインを実践するための組織的な運営、および企業・組織の目標達成度の管理、自社の経営資源に見合った着実な成長を志向すること、である。

⁷⁵ 財団法人21世紀村づくり塾企画編集 [1998]『地域に活力を生む、農業の6次産業化』。

⁷⁶ 今村奈良臣 [2012]「農業の6次産業化の理論と実践の課題」一般財団法人 日本水土総合研究所「ARDEC」第47(12月)号。

⁷⁷ 農林水産省『平成24年度食料・農業・農村白書』、p.341。

図表 2-2-12 農業の6次産業化に向けた課題（複数回答）



出所：農林水産省『平成24年度 食料・農業・農村白書』、pp.243。元資料は、同省「6次産業化を推進するに当たった課題の抽出と解決方法の検討（調査報告書）」2012年3月公表。

注1：農林水産省発行の「6次産業化の取組事例集（2010年6月）」および「6次産業化の取組事例集（2011年4月）」に掲載されている法人、2011年5月に「地域資源を活用した農林漁業者による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」に基づく事業計画の認定を受けた法人並びに全国の穀物、野菜（きのこ類を含む）、花き、果樹作の農業生産法人およびその関連法人で売上高3千万円以上の法人2,361先を対象として実施したアンケート調査（回収率11.9%）。

注2：集計対象者は、6次産業化に取り組む88先。

以上を踏まえると、6次産業化といった農業改革の成功要件として、取り組んでいる事業のビジョンや目標、商品を提供するターゲットをきちんと設定することがまず重要である。その上で、地域を含めた社内外のステークホルダーとのコミュニケーションを図り、組織や事業の科学的な管理を行うことで、自社や商品ブランドの価値を適正に評価してもらえ、信頼関係の構築が求められる。

近年、農林水産業の分野に若い就業者が増えつつあるが、彼らには決してそれらの産業が衰退しているという認識はないかもしれない。ICTなど異分野の様々な技術やノウハウを駆使して農林水産業を再生することで、現代を代表するビジネスに転換させようという意欲に溢れているのではなかろうか。

ここで、そのような熱意を持って漁業の活性化に取り組む企業事例について紹介しよう。

地域独自の食文化で漁業の活性化をめざす (株式会社 食一 [しょくいち])

組織概要

所在地：京都市下京区大宮通高辻下ル高辻大宮町 121 カンメン 2 ビル 4 階
設立：2008 年 11 月
代表者：代表取締役・田中淳士
従業員数：3 名
サイト URL：<http://www.shokuichi.jp/>

起業の経緯

佐賀県で 120 年以上続く魚の仲買業に生まれ育った田中氏は、同志社大学への進学を機に京都へ移住した。2 回生までは、卒業後に漁業と無関係の民間企業で何年か勤めてから、家業を手伝おうと、漠然とした将来設計を描いていた。

ところが、3 回生の就職活動の時期に、学生を対象にした京都商工会議所（京商）主催の起業家セミナーに参加し、自分で事業計画を作成した。くしくも、その半年後に学内で開催されたビジネスプラン・コンテストに、先の起業家セミナーの事業計画を発表したところ、見事に優勝した。この経験が、起業を志すきっかけとなった。

大学を 1 年間休学して九州や四国にある多くの漁港を自ら車で巡り、魚の知識の蓄積や漁師との人脈づくりなど、会社設立の準備を進めていった。そして、産地直送による魚の卸売である「食一」^{しょくいち}を、2008 年 11 月に設立した。

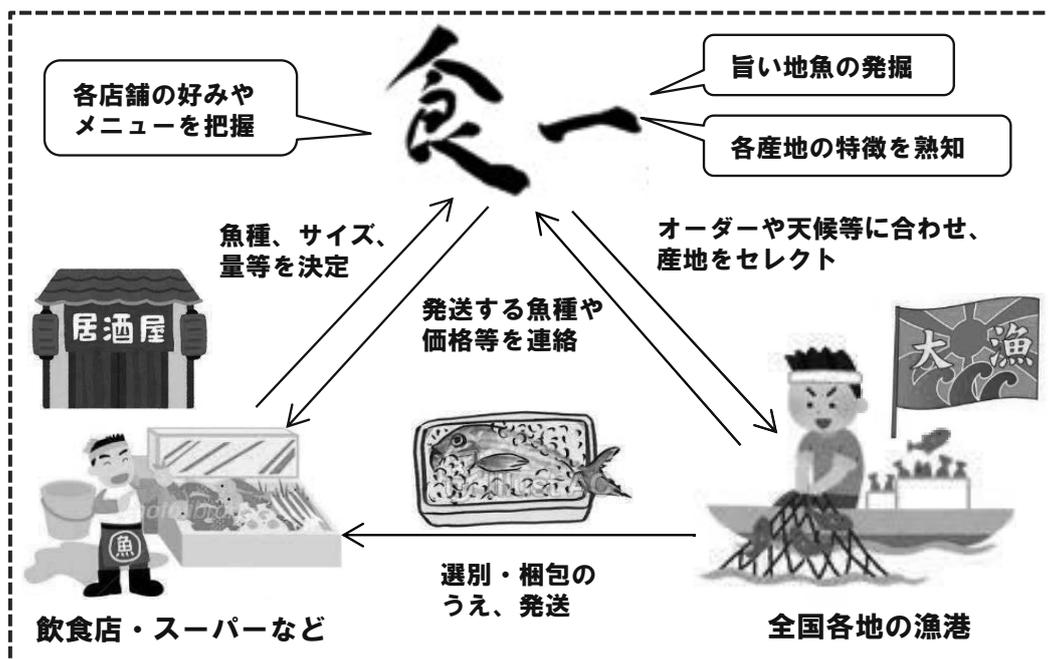
絶対に負けない強みをつくる

創業当初は、アジ、サバ、タイといった市場に出回っている魚を販売していたが、こうした魚種では大量に仕入れて安く販売する大手に価格面で対抗することができず、行き詰まってしまった。田中社長は、産地開拓で行脚していた九州や四国の漁港に、食べると美味しいけれども、漁獲量が少なくて市場に水揚げされないために、需要がないと思われていた「珍魚」の存在に気づき、創業から 1～2 年後に戦略を変更した。

新たな戦略は、これまで市場に出回らず、漁師が自家消費するか処分していた珍魚を売れるようにすることで、重労働で危険を伴う漁師の高齢化が進み、後継者不足に悩む漁業の活性化につなげるというものであった。珍魚の販売を通じて、飲食店にその調理方法や産地（漁港）の情報を伝え、産地とマーケットのニーズを引き合わせる独自のビジネスモデルの構築である（【図①】）。

一般に、魚の消費には地域性があり、よく消費される魚種が産地から集められるので、その地域で食べる習慣のない魚は流通しにくい。消費の地域性を越えて珍魚（地魚）の販

【図①】食一のビジネスモデル



出所：関西広域連合ホームページ「スモールビジネス共有センター」。

売を拡大するために、同社は鮮度やトレーサビリティに関する5つの基準を設け、珍しくて美味しい10種類⁷⁸の地魚を「海一流」という名前でブランド認定した（【写真①】）。ただし、このブランドは地魚を広く消費者に食べてもらうことが目的で、高級化をめざすものではない。

魚のブランド化という先駆的な取り組みによって、価格の安定化を実現したことや、全国の多くの地魚を集めても、大手が手がけるほどの量ではない、という点も同社の強みと

【写真①】食一で扱っている地魚の例（右：マツカサウオ、左：ダツ）



資料：株式会社 食一提供。

⁷⁸ ウチワザメ、ハチビキ、マンボウ、ウツボ、コショウダイ、ヌタウナギ、ミシマオコゼ、イトヒキアジ、カマガリ、エチオピア。

なっている。

人とのつながりを大切に：「四方よし」の実践

創業以来、田中氏は全国の産地巡りを続けており、現在の仕入先は百数十か所におよぶ。産地では、地元漁師との触れ合いを通じて地魚の情報収集をはじめ、飲食店情報（魚種の好み・傾向、メニューなど）の提供を行い、産地との信頼関係の構築がビジネスの大きな土台になっている。一方、販売先の飲食店は1,000店舗以上あり、同社のノウハウやデータベースを基に、販売先の好みや希望の値段・ボリュームなどを勘案して、ニーズに合った産地を選んでいる。

同社はまた、これまで取引されていた金額の10倍以上の高値で地魚を仕入れ、漁師の収入増に貢献している。仕入れた地魚は飲食店に安く販売し、「珍しくて利益の上がる商品」として喜ばれている。また、消費者にとっても、美味しい地魚を安く食べることができるメリットが生まれ、そうした商品を流通させる食一においても、他の追随を許さない強みを発揮できている。このように、同社の理念「食を通じて社会を愉かに」を独自のビジネスモデルで実践している。まさに、漁師（漁業）、飲食店、消費者、食一の「四方よし」といってよいだろう。

【写真②】産地（漁港）での漁の様子



資料：株式会社 食一提供。

京都を拠点にする理由：地域の恩に報いる

事業を展開する地域は全国各地に渡るが、本社は今も創業地の京都市に置いている。その理由は、次の2つの経験が大きく影響している。1つは、先述の起業家セミナーの受講後、京商でビジネスの基本知識（納品書・発注書・請求書の書き方、発行のタイミングなど）やノウハウを教授してもらったことである。もう1つは、京都のある会社社長との名刺交換がきっかけで、その会社事務所の一角を食一の本社として7年間使用させてもらったことである。田中社長には、地域の実業界の支援が食一を育ててくれた、との思いがあり、京

都を拠点にするのは様々な形でお世話になった地域に恩返しをしたい、という気持ちの現れでもある。

ところで、田中氏が起業を決心して大学を休学する際、父親に「おまえは可愛がられんばいかん（お前は可愛がってもらえ）」といわれたそうだ。この一言は今も鮮明に記憶しており、事業をする上で「謙虚」で「強い思い」を持つことを信念としている。そこからにじみ出る社長の誠実で屈託のない人柄が、しがらみが多く閉鎖的な世界といわれる漁師たちの心を動かし、新たな風を吹き込んでいる。

同社は将来的に、漁業を中心とする小売・飲食業への展開や漁港のテーマパーク化など、地域の雇用や集客を生み出す「6次産業化」構想を描いており、その実現に向けてソーシャルイノベーターの社長は全国を奔走している。

《参考文献》

- ・ 関西中小企業研究所編 [2017] 『社会的課題に挑戦する若き起業家たちーソーシャルイノベーションの胎動ー』 第2章, 晃洋書房
- ・ NHK BS1 「経済フロントライン 未来人のコトバ」, 2017年5月6日(土) 放送
(https://www.nhk.or.jp/keizai/archives/20170506_10.html)
- ・ 関西広域連合ホームページ「スモールビジネス共有センター」
(<http://www.kouiki-kansai.jp/material/files/group/7/1512717611.pdf>)
- ・ 京都市ソーシャルイノベーション研究所 (SILK) ホームページ・インタビュー
(<http://social-innovation.kyoto.jp/spread/982>)

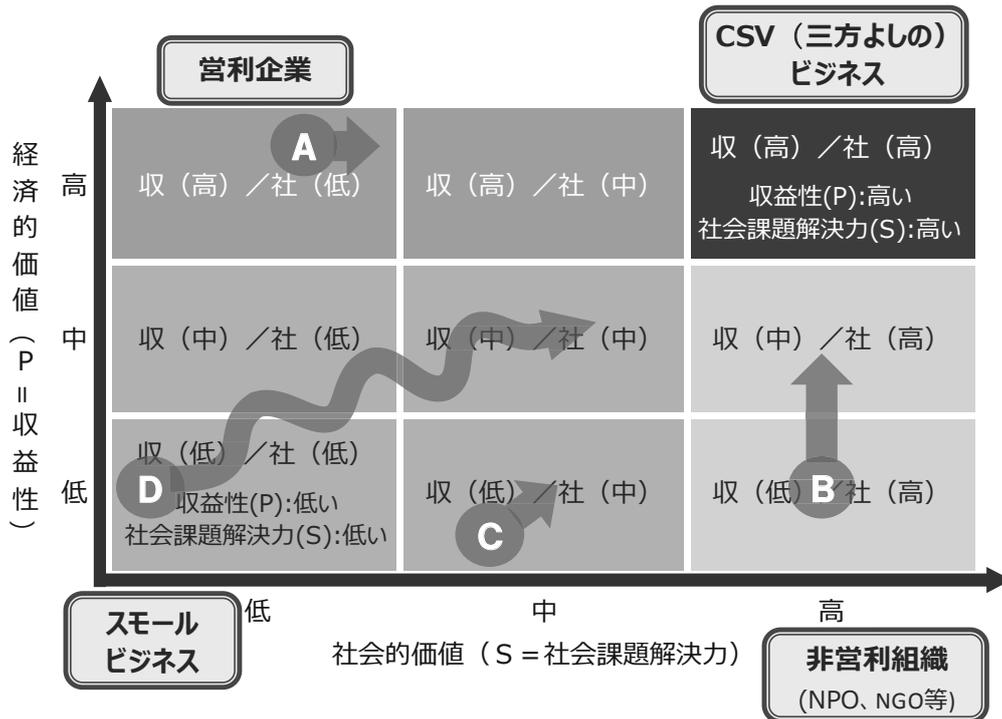
第3章 地域活性化とCSVビジネス

1. 経済性・社会性の両立について

ここでは、第2章で紹介した様々な地域活性化の取り組みをイメージしながら、安部哲也氏が提唱する「**PSモデル（経済的価値×社会的価値 追求モデル）**」を援用して、「CSVモデル」として議論を進めたい⁷⁹。縦軸に、売上高や利益といった収益性（=P）を表す経済的価値を、横軸に社会課題の解決などによる社会や地域への貢献（=S）を表す社会的価値をとり、それぞれの達成（解決）度を下の3段階で表すと、下図のようになる（図表3-1-1）。

《低》：達成（解決）できていない
 《中》：ある程度達成（解決）できている
 《高》：十分達成（解決）できている

図表3-1-1 CSVモデル



資料：安部哲也、前掲資料を基に加筆・修正。

例えば、一般の営利企業は売上高や収益などの経済的価値を重視することから、上図のAの位置にある場合が多いと思われる。営利企業が地域や社会の課題を新たなビジネスチャンスと捉え、本業から派生、あるいは全く別の事業として多角化することで、CSVビジネス

⁷⁹ 安部、前掲資料、2015年10月。

スに近づいていく。では、NPO などの非営利組織の場合はどうか。社会課題の解決を理念に組織されているため、社会的価値は高い領域にあると思われるが、収益性は営利企業に比べて弱いことから、上図の B のような位置にあると想定できる。ただし、事例で紹介した NPO 法人 尾道空き家再生プロジェクトのように、明治期の町家を改修したゲストハウスの運営が組織の収益安定化につながるなど、事業の工夫次第では経済的価値の向上が可能である。

本調査の視座でも述べたように、ここで対象とした取り組みは、事業をはじめた動機が地域の課題解決であるケースが少なくない。例えば、宿泊客と地域住民が交わり、新たな文化を生み出す場をつくりたい、とゲストハウスをはじめた CICACU のようなケースでは、事業の起点がより社会的価値を持った C の辺りにあるとも考えられる。ただし、事業の当事者は決して自らを「ソーシャルイノベーター」と呼んだり、展開しているビジネスモデルを「CSV ビジネス」や「ソーシャルビジネス」だと考えながら活動している訳ではない。

彼らは、地域の生活や農林水産業、宿泊業といった地域の産業が抱える問題に直面して、現状を何とかしたいという思いが人一倍強かったのかもしれない。だからといって、決して儲けを後回しにしたり、身銭を切り続けて活動しているのではない。自らの生業として覚悟を決めてビジネスに取り組んでいる以上、事業の継続性を考えるのは当然である。したがって、収益性や社会課題の解決力が十分でない、起業間もないステージのスマールビジネスであっても、事業を継続する努力を決して怠ることはなく、D のように経済性と社会性のバランスを取りながら、成長していくと考えられる。

なお、CSV モデルとして表現した図は、あくまでもイメージであり、本調査で紹介した全てのビジネスモデルが上図の最も右上（経済的・社会的価値がともに高い状態）に到達しなければならないことを示唆するものではない。

2. 調査のまとめ

(内外の視点を持つバランス)

独自の価値を見出すには、気づきが必要であるが、日常地域で暮らしている住民には「当たり前」のものとししか見えないことが多く、地域独自の価値を見落としているかもしれない。単眼的な見方ではなく、より多様な視点から地域を見る必要がある。そのためには、地域との距離があまりに近すぎると、気づきの感度が鈍る可能性があり、適度な距離感で地域を俯瞰できる視野が求められよう。

まちづくりや地域活性化の成功する秘訣として、しばしば「よそ者、若者、ばか者」といわれる。情熱溢れる「ばか者」はもちろん重要な人材であるが、客観的で複眼的な「よそ者」の視点も時には必要である。ただし、クールな部分だけではなく、地域の自然や歴史、伝統文化に根差した暮らしを理解することも大切である。願わくは、外部の人材に頼らずとも、理論的な仕組みを構築して現場の事業者や行政などとの接点もあり、地域を戦略的に牽引できる人材が地元存在することである。ともあれ、「内と外」両方の視点を持って、全体を客観的に眺められるバランス感覚が、地域独自の価値を生み出す必須条件となる。

ここでは、第2章で紹介した事例を通じて、地域の持続的かつ内発的な発展に重要な示唆をまとめてみる。

(1) 身の丈に合ったスケールで起業する

例えば、たくさんの方を集めて会議をしても、問題整理や意見を集めることはできるが、実際に解決しようと動き出す人を見つけるのは難しい⁸⁰。いきなり高いハードルを設定して、大掛かりな仕組みを構築するよりも、地域活性化を本当に実現しようと覚悟を決めた1軒のお店、あるいは少人数のグループといった「身の丈」サイズの方が、時代の変化に敏感に順応でき、着実に前進していると思われる。

社会経済情勢が目まぐるしく変化する現代において、組織が巨大化すればするほど足並みが揃わないばかりか、時代の変化に取り残されてしまい、せっかくのビジネスチャンスを見逃すことにもなりかねない。リーンスタートアップのように、新規事業を小さくはじめて短期間に仮説の構築と検証を繰り返しながら、商品・サービスの改良や事業内容の一新など、軌道修正を頻繁に行うマネジメントの手法が有効である。大きな傷を負う前に進路変更をすることで、事業の継続性を担保するメリットがある。食一のケースでは、地魚というニッチ市場の開拓によって、大手資本の参入を阻む強みを見出した。

また、近年のICTの進歩によって、CFを活用した資金調達がある程度認知されるようになった。このような社会変化は、個人での起業のほか、南天苑や葡萄のカネオクのような自社や地域産業の魅力を高めるための設備投資において、心理的コストを引き下げた。それとともに、これまでならば実現が不可能だと諦めていた課題にチャレンジすることにも、

⁸⁰ 木下 斉『稼ぐまちが地方を変える』、pp.90-92。

つながっていると考えられる⁸¹。

Café 饗茶庵の風間氏は、若手の起業希望者に「自分で責任が取れるならやってみれば」としばしばアドバイスをするそうだが、リーンスタートアップと併せてこの言葉は起業の心理的なハードルを下げしてくれるかもしれない。数年前から就職活動の売り手市場が続く中、大企業への就職も依然根強い人気ではあるが、大勢の同期入社社員同士で出世競争をするよりも、自分の性格に合った生き方として起業を志向する若者も、少しずつ増えているのではないだろうか。

(2) ソーシャルイノベーターの発掘・育成

事例で紹介した企業にとどまらず、各地で地域活性化に取り組む人たちの中には、地域住民から「変人」や「厄介者」とみられることも少なくない。しかし、彼らこそが「**新しい時代の扉を最初に開く人**」、つまりソーシャルイノベーターとして大きく飛躍する可能性を持った人材であることも確かである。地域で新たなことを起こそうとする人たちは、目立つと不信の目で見られ、成果が出れば嫉妬されたり、うがった目でみられたりすることもあるようだが⁸²、こうした小さな挑戦を地域で許容することが重要である。なぜなら、これまで「異端者」と一括りにされていた人材が、実は多様な才能や文化、価値観を持った創造性豊かな人たちかもしれないからである。

創造性のある人材を引き寄せ、繁栄する都市には、開放性、多様性、寛容性があるという。衰退が著しい地域に活力を取り戻し、持続的な発展を実現するためには、異端者とされていたソーシャルイノベーターの卵を地域で育てることがまず必要であろう。

ちなみに、まちづくりの分野では、たとえ優れた事業で地域にメリットをもたらすような取り組みであっても、新しいことは非難されることがよくあるらしい。紹介した事例でも、地域に大勢の人がやってきてにぎわいが戻りつつあるにもかかわらず、混雑して邪魔だと苦情を受けたという話もあった。そのようなトラブルに対して、地域の経済団体、自治会などへの挨拶、公的セクター（行政、警察など）との連携など、先手を取って筋を通しておくことで回避することができる。

(3) 「さりげなく」仕掛ける

聖地巡礼の埼玉県久喜市の例でも示されたように、成功の秘訣はいかに「さりげなく」仕掛けるかである。聖地巡礼を地域活性化に取り込む自治体は、今や数えきれないほどに増えたが、長い間集客に成功している例はそれほど多くない。とりわけ、コンテンツを扱う事業の場合、供給側の意図が見え透いてしまうと一気に熱が冷めてしまうだけでなく、SNSを通じて非難の対象になることもある。久喜市商工会鷲宮支所では、アニメファンの考

⁸¹ 運営会社に支払う手数料、支援者へのリターン費用を考えると、金利・調達コストが割高になる場合もある。

⁸² 木下、前掲書、p.110。

え方やニーズを丁寧に拾い上げ、あくまでもファンを主役にした事業展開が奏功した。繰り返しになるが、木に竹を接いだような作為的な仕掛けは禁物である。

いわゆる一般的な観光でも、観光客のニーズの多様化に伴い、モノ消費からコト消費へ、さらに「非日常」から「異日常」の体験へと変化している。彼らは、どこの宿泊施設でもあるような会席料理を食べたいのではなく、その地域の人たちが普段食べている食事や暮らしぶりに興味がある。それはすなわち、とりたてて特別なもてなしやしつらえがなくても、ありのままの日常を見てもらえばよいことを表している。

「普段着のおもてなし」という観点から言及すれば、特区による規制緩和や施行を間近に控えた民泊新法の流れを受け、民泊営業に向けた動きが活発化している。今後、民泊の健全な普及を図るためには、さらなる議論の継続が必要ではあるが、地域住民との交流といった、異日常を味わう延長線上に民泊が位置づけられるとすれば、楽しい旅を演出する宿泊施設として大きな役割を担うであろう。

(4) 常識を疑う（逆転の発想）

よくドラマなどで「素人のくせに分かったことを言うな！」と、職人さんが怒鳴るセリフがある。しかし、本当に気づいていないのはどちらなのだろうか。その業界で長年働いている人は、その分野に関する知識や経験は確かに豊富であろう。ただ、いつの間にか業界の常識にとらわれてしまい、隠れてしまっている（見えていない）新しい発見やアイデアを見過ごしている可能性もある。その分野の素人であるからこそ、怖いもの知らずで飛び込んで、曇りのない目で現実を直視できることもある。事例企業ではないが、全くの異分野から漁業の再生に取り組み、地元の既存の流通や漁協と共存しながら win-win の 6 次産業化を実現したケースもある。

この発想を地域資源に当てはめると、地域の住民は「この地域には何もない」といって地域にある面白いものを探そうとしないが、外部の人に地域資源を探してもらおうと、案外見つかるのではなかろうか。外部の人たちは、地域の常識にとらわれずに「あるものを探そう」とするので、深掘りすればどんどん見えてくるように思われる。そこで発掘された資源を、地域の歴史などコンテクスト（文脈）を理解した上で、ストーリーと一緒に組み込めば、新たな付加価値を持ったビジネスに発展する可能性がある。

常識にとらわれないという意味では、時に逆転の発想も必要である。饗茶庵の例では、誰もが商売は成り立たないと反対するような、住宅街の細い路地の奥に店を構えたが、逆にその路地奥に行きたくなるような店舗の集積やイベントを仕掛けたことで、にぎわいを生み出すことに成功した。

また、雪国観光圏の取り組みは、雪国の再評価であった。豪雪地帯での生活は、道路や家屋、送電線などへの雪害が日常生活に影響を及ぼすなど、煩わしいことも少なくないだろう。しかし、厳しい自然と向き合いながら、その地に 8000 年も連綿と暮らし続けてきた人の営みをひも解き、唯一の雪国という地域の独自性を見出すセンスは、秀逸である。学

芸員といった専門家と連携しながら地域を再評価し、長い歴史とともに新たな価値を付加していった好例である。

(5) 稼ぐ目的を明確にし、共感を得る

(補助金に依存しすぎない)

補助金など、まずお金ありきで地域活性化に取り組むと、ほとんど失敗するといつてよいだろう。きちんと納得できる目的を定めてから稼がないといけない。例えば、「こういうまちをつくりたい」とか「まちの現状をこういう風に変えたい」など、ビジョンを明確に描いた上で、資金を調達することが大事である。

とりわけ、地方創生事業においては、むしろ補助金を頼りにしないで運営していくという企業の覚悟が重要である。これまでの「ハコモノ行政」のように、行政の指示にただ従うのではなく、「この町に何が必要なのか」ということをこうした事業の担い手となる市民が、行政に本音をぶつけ合って議論することも必要であるという⁸³。

(CFでも思いを分かりやすく伝える)

このほか、CFによる資金調達の際も、補助金と同様に注意すべき点がある。つまり、資金調達者が「何のために、どれだけのお金を必要としているのか」を、出資者が容易に理解できるメッセージにして発信することが不可欠である。たとえプロスポーツクラブのような知名度の高い組織でも、メッセージが明確でないと出資者（ファン）の共感が得られず、CFの目標金額を集めることに苦戦するといった実例もある。

(情緒的価値の訴求で共感を増やす)

前項(4)でも言及したストーリーに関しては、近年「モノ」の市場よりも「コト」に対する共感が重視される傾向にある。米国の経営学者デビッド・アーカー氏によれば、商品・サービス、企業などのブランドには、①機能的価値、②情緒的価値、③自己表現価値の3種類のベネフィット（価値）があるという（図表3-1-2）。商品やサービスが幅広

図表3-1-2 デビッド・アーカーによる価値の3分類

機能的価値	情緒的価値	自己表現価値
商品やサービスの機能 ・性能によってもたら される利便性や利益	商品やサービスを所有 したり体験することで得 られるポジティブな感情	商品やサービスを所有 したり体験することで得られ る自己表現・自己実現
便利だ・安い 使いやすい・早い おいしい・軽い	安心感・解放感 充実感・高級感 クールだ・面白い	自分らしくいられる 自分に価値が感じられる ありたい自分に近づける

資料：各種資料より筆者作成。

⁸³ 三橋正邦「なぜ地方創生は難しいのか」Yahoo news! 特集、津久井富雄・栃木県大田原市長インタビュー、2017年2月4日。

い支持を得るためには、そのファンをどれだけ多くつくることができるかが成否を分ける。

商品・サービスの性能や機能によりもたらされる機能的価値は、客観性があり、競合他社との比較がしやすいため、機能的価値のみを訴求すると価格競争に陥るおそれがある。そこで、機能的価値に加えて体験などを通じて得られる「憧れ」や「安心感」のような情緒的価値も訴求することで、競合他社との差別化が可能になる。情緒的価値にはストーリーがあり、それに共感した消費者が当該商品やサービスのファンになり、購入したいと思わせる効果を持っている。

今回取り上げた事例企業を通して、きわめて興味深い示唆が得られた。それは、事業の継続性を突き詰めていくと、業界全体の活性化であったり、商圈となるエリアへの集客によるにぎわいの創出がなければ、実現できないという結論にいたる事業者が少なくなかったことである。言い換えれば、全国あるいはグローバルに事業を展開する大企業とは異なり、地域を基盤とする中小企業にとって、ビジネスでの一人勝ちはあり得ないということである。

その点を踏まえれば、企業、行政、市民とそれぞれ立場は違っても、「地域が潤う」「地域が元気になる」という目標は、共通しているはずである。ただし、持ち場の違いによってカバーできる部分とできない部分が生じるため、その隙間を埋める役割が必要となる。

3. 行政の役割

本調査のテーマである地域で稼いで持続的・内発的な発展を実現するためには、地方創生という国の法律に則した政策はさておき、従来のような行政主導の取り組みはあまり望ましくはない。あくまでも地域の企業や住民が主体であり、その観点から行政の役割を整理すると、以下のような点が挙げられる。

(1) 地域の緩やかなネットワークの構築

地域へのコミットにおいて、肩書きや立場に関係なく、地域の色々な人が出会い、コミュニケーションできる場づくりも重要である。首長が名誉会長である鹿沼市のダンナビジョンのように、オフィシャルな色彩を持ちつつも、プロジェクト単位で自由に参入・退出ができる緩やかなネットワークであれば、行政も一市民として参画できるのではなかろうか。こうした場の提供も、より活発な議論を呼ぶ装置として有効に働くものと思われる。

(2) 3つの価値軸で地域の物語をつむぐ

ブルースタジオ専務取締役の大島芳彦氏によると、地域再生の際に「**あなたでなければ**」「**ここでなければ**」「**今でなければ**」という3点において、他の地域と何が違うのかということ整理すると、その地域にしかないオンリーワンの価値が見えてくるといふ。これらは別の言葉に置き換えれば、「人」「場所」「時間」という3つの価値軸を表している⁸⁴。

地域の自然、歴史、文化に基づく暮らしを適切に理解し、地域の文脈に沿った形で登場人物や舞台装置、シナリオを考えていく。これはまさに地域における物語をつむぐ作業といえるだろう。現代のように、いたる所に便利で手頃な商品やサービスが溢れる中で、上記の3つの価値観は、人々の心を惹きつける質的な要素であり、地域活性化における他地域との差別化において有効に作用するであろう。行政におけるパフォーマンスの評価として、入込客数などの量的な指標ではなく、質的な尺度の構築が早急に求められよう。

(3) 「わが事」として地域によりコミットする

地域で稼ぐ仕組みをつくって活動している人たちをみると、地域の実情や課題、地域に関わりのある（あるいは関わって欲しい）人々などについて、つぶさに知ろうと調査をしたり、コミュニケーションを図る努力をしていた。人材や資金など限られた範囲の中で頑張っている姿には、頭が下がる思いである。

行政の立場として、そのような取り組みを無駄にしてはいけない。地方創生という大きな方針の中で、自治体は今まで以上に地域にコミットする必要がある。わがまちの将来像を描くにしても、人任せではなく「わが事」として地元企業やNPO、市民らと一緒に考える意識改革が求められる。そのためには、地域の歴史、文化、暮らしをより知ることが大事である。また、地域で「異端者」扱いされているソーシャルイノベーターを発掘し、そ

⁸⁴ 大島芳彦氏「インバウンド・ジャパン 2017」（2017年7月21日）講演から。

うした貴重な人材を孤立化させないよう、オフィシャルな活動と認めつつ、地域に理解を求めることも行政の役割である。京都市では、SILK（24 ページ）がソーシャルイノベーターの目利きの役割を果たしているが、大阪府においても NPO や CF 運営会社（FAAVO 大阪等）などとさらなる連携を図りながら、新しい芽の発掘に注力すべきであろう。

（４）市民に当事者意識を持たせる

しかしながら、行政が何でも背負えばよいという訳でもない。**地方創生の本質は、一人ひとりが地域のことを客観的に理解し、考えて行動すること**にある⁸⁵。それゆえ、これまで疎かにしがちであった、住民が日常的に地域経営に参加する習慣を身につける必要がある。さもなければ、社会の富を浪費し、地域の衰退を加速させてしまうであろう。

例えば、愛知県長久手市では、市民に当事者意識を持たせるために、今までは行政に任せていたわずらわしい課題（例、害虫の駆除等）を住民に投げかけ、議論を起し、時間をかけて考えながら市民の合意を作り上げていく方法をとっている。その繰り返しによって、**市民の自治力が養われていく**という。また、市長は職員に対して、積極的にまちへ出て市民と触れ合い、どんな課題があるかを知るように求めている⁸⁶。

（５）従来の枠組みにとらわれない

本調査で取り上げた、増田レポートにおける「消滅可能性都市」、まち・ひと・しごと創生法における「地方人口ビジョン」、ふるさと納税の「納税額ランキング」などは、安穏とした自治体に対する一種の警告のような意味合いも感じられる。ただ、あまりに自治体間の競争を煽るだけでは、一部の自治体で地域課題が解決したとしても、他の自治体では事態がさらに悪化する懸念もある。

観光客は旅行の際、基本的には行政区域を意識せずに移動し観光するため、観光客に自治体名を一生懸命に売り込んだとしても、彼らはそれ自体にあまり興味がない。むしろ、「天空の城・竹田城」（兵庫県朝来市）とか「通称『モネの池』」（岐阜県関市）のように、どんな面白い見どころがあるのかに関心がある。したがって、都道府県や市町村の枠を越えて連携し、行政だけでなく地域全体でヒト・モノ・カネなどの資源を投入することで、地域ブランド構築や地域全体の魅力向上に努めるべきである。

関西には、すでに関西広域連合というネットワークの下地が存在しており、こうした仕組みを積極的に活用することで、まずは域外との交流を促し、さらに「**関係人口**」⁸⁷に移行させ、最終的には定住人口の増加へとつながる長期ビジョンの実現が望まれる。

⁸⁵ 岩田崇「平成の『地方創生』と昭和の『地方の時代』 住民不在に慣れ切った私たち」THE PAGE ウェブサイト、2017年6月3日 (<https://thepage.jp/detail/20170603-00000003-wordleaf?page=2>)。

⁸⁶ 東洋経済オンライン「長久手市、『快適度日本一』の街が目指すもの」（2015年9月15日、<http://toyokeizai.net/articles/print/84398>）、日本経済新聞「住みやすい町、日本一『究極の地方創生』はこれだ！」（2015年3月23日電子版、<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO84637000Q5A320C1000000/>）。

⁸⁷ その地域に居住していないが、出身者や勤務経験者など、地域と継続的な関わりがある人。

【参考文献】

- 安部哲也 [2015]「ソーシャル・ビジネスと CSV（共有価値の創造）」『経営センサー』東レ経営研究所（TBR）
- 観光庁 [2017]『『日本版 DMO』形成・確立に係る手引き（第2版）』
- 木下 斉 [2015]『稼ぐまちが地方を変える 誰も言わなかった 10 の鉄則』NHK 出版
- 国土交通省 [2015]『国土交通白書 2015』第 1 章
- 酒井 亨 [2016]『アニメが地方を救う！？』ワニブックス
- 総務省「住宅・土地統計調査」1978～2013 年
——「人口推計」
- 島原万丈 [2017]「第 1 章 センシュアス・シティから見る地方都市の魅力」, 飯田泰之編『これからの地域再生』晶文社
- 志水宏吉・前馬優策 [2014]『福井県の学力・体力がトップクラスの秘密』中央公論新社
- 鈴木俊博 [2015]『稼げる観光』ポプラ社
- 全国銀行協会 [2016]「地方創生に向けた銀行界の取組みと課題」
- 大正大学 地域構想研究所 [2017]『地域人別冊 刊行で繋ぐ！みんなが主役！「観光地域づくり」の教科書』大正大学出版会
—— [2016]『地域人』第 15 号, 大正大学出版会, pp.14-21, 34-37
—— [2016]『地域人』第 16 号, 大正大学出版会, pp.6-13
—— [2017]『地域人』第 25 号, 大正大学出版会, pp.24-33
—— [2017]『地域人』第 26 号, 大正大学出版会, pp.30-35
—— [2017]『地域人』第 27 号, 大正大学出版会, pp.19-23, pp.38-41, pp.44-49
- 宝島社 [2017]『別冊宝島 2539 号 東京五輪後に地方は崩壊する』宝島社
- 中国地方総合研究センター編『なぜそんなに熱いのか』第 2 章, pp.157-178
- 筒井隆志 [2013]「コンテンツツーリズムの新たな方向性～地域活性化の手法として～」『経済のプリズム』No110, 参議院調査室
- 帝国データバンク [2016]「2016 年 後継者問題に関する近畿企業の実態調査」
- 内閣府 [2015]「地方分権改革事例集」
- 日本観光振興協会 [2014]「第 6 回 DMO 研究会会議録」
—— [2017]「DMO 候補法人の現状と課題について」
- 日本政策投資銀行 [2017]「コンテンツと地域活性化～日本アニメ 100 年、聖地巡礼を中心に～」
—— [2017]「観光 DMO 等活動優良事例集—なぜ DMO が必要なのか—」
- 農林水産省 [2012]『6 次産業化を推進するに当たっての課題の抽出と解決方法の検討（調査報告書）』 pp.60
- 橋本将志 [2013]「日本におけるシティズンシップ教育のゆくえ」『早稲田政治公法研究』第 101 号, 早稲田大学大学院政治学研究科
- 保田隆明 [2017]「第 1 章 ふるさと納税における返礼品について」, 事業構想大学院大学ふるさ

- と納税・地方創生研究会編『ふるさと納税の理論と実践』事業構想大学院大学出版部
—— [2017]「第3章 ふるさと納税を通じた観光客、定住人口の増加」同書
- 牧野知宏 [2016]『老いる東京、甦る地方』PHP 研究所
- 松下重雄 [2016]「持続可能なツーリズムをととした集落再生の取り組み」『日本都市計画学会
都市計画報告集』No.14, 日本都市計画学会
- 中橋恵 [2017]「第2章 廃村危機の救世主アルベルゴ・ディフーズ」『世界の地方創生：辺境の
スタートアップたち』学芸出版社
- 水島郁子 [2010]「勤務医に関する労働法上の諸問題」『日本労働研究雑誌』No.594, 労働政策研
究・研修機構
- 森まゆみ [2017]「イタリアで体験するアルベルゴ・ディフーズ（上）」, 大正大学 地域構想研
究所『地域人』第26号, 大正大学出版会
- 文部科学省 [2005]『平成17年版 文部科学白書』第2章
- 山本敏也 [2007]「地域コミュニティにおけるシチズンシップの醸成」『産開研論集』第19号,
大阪府立産業開発研究所

【参考資料】

- 大阪府「大阪府人口ビジョン～人口減少・超高齢社会における持続的な発展をめざして～」大阪
府ホームページ, 2016年3月
(http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/27773/00000000/0323_jinkouvision.pdf)
- 大阪府福祉部高齢介護室「大阪府の要介護認定率、介護費の現状等について」大阪府ホームペー
ジ, 2016年7月 (<http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/18262/00221587/siryoy1.pdf>)
- 金田信一郎編集「住みやすい町、日本一『究極の地方創生』はこれだ！」日本経済新聞電子版,
2015年3月23日 (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO84637000Q5A320C1000000/>)
- 木下 斉『地域ブランド化』が失敗に終わる3つの理由」東洋経済オンライン, 2016年2月12
日 (<http://toyokeizai.net/articles/-/104375>)
- 関口威人「長久手市、『快適度日本一』の街が目指すもの」東洋経済オンライン, 2015年9月15
日 (<http://toyokeizai.net/articles/-/84398>)
- 内閣府ホームページ「地方分権改革事例集」(平成27年版)、pp.30-31
(<http://www.cao.go.jp/bunken-suishin/jirei/jirei27.html>)
- 弘中 勝「私が地方再生に『ゆるキャラ』も『B級グルメ』も使わない理由」ジモトのココロウ
ェブサイト, 2016年4月21日 (<http://www.mag2.com/p/news/178967>)
- 前田裕之編集「かれんとスコープ「医師の都市集中歯止め? やりがい・厚遇で地方へ」NIKKEI
STYLE ウェブサイト, 2016年7月3日
(<https://style.nikkei.com/article/DGXMZO04106280X20C16A6TZD000>)



大阪産業経済リサーチセンター 平成 30 年 3 月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24 階／電話 06(6210)9937