

第10回「中堅研究員研修会」報告

「中堅研究員研修会」は、地方シンクタンク協議会の研究交流活動の一環として、会員機関の中堅(若手)研究員の研修と交流を目的に、毎年実施いたしております。

今年度の研修会は、「地域経営を考える」をテーマに、フィオーレ蔵王(宮城県蔵王町)において10名の研究員が集まり、8月22・23日の2日間にわたって実施いたしました。

研修会に先立ち行いましたプレ討議では、今回のディスカッション・リーダー(財)総合研究開発機構 研究調査部 林田次長 様に、テーマに関する考え方・意見等の情報交換をキックオフとして、行っていただきました。

研修会では、まずは問題提起として、NEC新IT戦略推進本部 課長((前)内閣官房構造改革特区推進室地域再生推進室)早田 様より『地域経営に向けたソーシャル・プロデュースの視点』をテーマにご講話をいただきました。地域再生の実践者として活動されている、その生の声は、研修の問題提起として良い刺激となり、その後の議論に大変参考となるものでした。

その後、2グループに分かれて、リーダーを中心に本テーマに関する活発な討議を行い、リーダーを中心にグループのひとつの方向性を2日間という短い期間で示していただきました。本稿では、その報告を掲載するものです。

共通のテーマで各地域の研究員が集い、議論や交流を深めることができたことは、今後のそれぞれの研究活動に役立つものであったと確信いたしております。

最後になりましたが、この度の研修会においてディスカッション・リーダーとして進行、取りまとめをいただきました(財)総合研究開発機構の林田様、施設のご紹介を含め、種々お世話をいただきました(財)東北開発研究センター様、ご協力いただきました皆様に改めて御礼を申し上げます。

<平成20年度 中堅研究員研修会スケジュール>

*テーマ：『地域経営を考える』

*会場：フィオーレ蔵王(宮城県刈田郡蔵王町遠刈田温泉)

<第1日目> 平成20年8月22日(金)

◆ディスカッションリーダーご挨拶

(財)総合研究開発機構 研究調査部 次長 林田 雅秀 氏

◆自己紹介と問題意識の個人発表

◆ゲストスピーカーご講話

『地域経営に向けたソーシャル・プロデュースの視点』

NEC 新IT戦略推進本部 課長 早田 吉伸 氏

((前)内閣官房構造改革特区推進室地域再生推進室)

◆グループ討議・発表(中間報告)

<第2日目> 平成20年8月23日(土)

◆グループ討議・発表(最終)

ディスカッションリーダー《所感》 研修会に参加して

財団法人総合研究開発機構（NIRA）研究調査部 次長 林田 雅秀



去る8月22日（金）、23日（土）の2日間にわたって、宮城県蔵王町の「フィオーレ蔵王」において、地方シンクタンク協議会 中堅研究員研修会「地域経営を考える」が開催され、コーディネータとして参加させていただきました。

冒頭、NEC新ビジネス開発担当課長の早田吉伸さんから、「地域経営に向けたソーシャル・プロデュースの視点」という題で講演いただいた。早田さんは、NECではIT関係のコンサルティング等を担当される一方で、内閣官房・内閣府に出向されて、構造改革特区や地域再生の仕事にも携わっておられる。官民両方での経験を踏まえて地域再生、地域活性化について具体的な興味深いお話をうかがうことができた。

すなわち、大分県豊後高田市の『『昭和のまち』プロジェクト』や徳島県上勝町『『葉っぱビジネス』プロジェクト』など、地域における成功事例から、「まちづくり」には、（１）「よそもの、わかもの、ばかもの」といった地域にとって第3者的な視点、実行力、アイデアを有する主体の存在、（２）それらの主体が中心となって、一気に物事を進めるのではなく、数年から場合によっては10年といったある程度の期間をかけて、忍耐強く、少数のものを巻き込み大きな潮流にしていくこと、（３）その際には、農村・中山間地域・都市といった地域形態、その地域の気候・歴史・文化、主体としての大学・自治体・NPOなど、多種多様な地域の「経営資源」を見直し、活用することが重要である、とのことであった。

このように考え方の一つの拠り所をお示しいただいたことで、「地域経営」という茫漠

としたテーマにもかかわらず、その後の討議を思いのほかスムーズに進められたと考えており、早田さんには深く感謝する次第です。

その後、2つのグループに分かれて討議を行った。それぞれの内容については別稿に譲るとして、今回の研修の内容等を踏まえた「地域経営」と「地域シンクタンクの役割」について、私の所感を以下に記したい。

まず思ったことは、豊後高田市や上勝町のように成功している事例については、テレビ、新聞等マスメディアにはよく取り上げられていて、当然興味深いわけだが、地方の衰退といわれる現状からすれば、全体の中では、これら成功事例は極めて少数ケースだということである。全国の市町村のほとんどでは、高齢化や人口減少等に直面しても、現状をいかに打破すべきかの展望がなかなか開けていない。その中で、積極的な取り組みによって、一つでも多くの市町村が「再生」することは必要なことであるが、極端な話、すべての地域がそれぞれ独自性を持った魅力ある地域になるとも思えない。大多数の地域は、努力の甲斐なく、長い目で見て衰退していくことになるのではないだろうか。また、成功している事例においても、企業の進出がみられるといった「産業化」にはつながっていないとも聞く。成功が一過性のブームに終わってしまう恐れもある。

このように、人口減少という一事をもってして、これからの地域にとっては厳しい時代 - 少なくとも数多くの市町村が、合併の結果としてではなく、自然消滅していく - を迎えることになる。ただ、現在、現われてきている地域再生への取り組みがもたらすであろう副

次的な産物、つまり、地域再生の意欲に燃えた人材や主体（NPO、大学等）が行動を起こすことで、それに対する賛否はあるかもしれないが、結果として住民の地域への参加意識が高まる可能性については、かなり期待できるのではないかと考えている。これまでの上意下達の全国画一的な行政サービスでは、厳しい財政状況の下、地域の展望が開けるとは思えない。その点、地域再生に向けて幅広い地域の主体が積極的に取組に参画することは、仮にその取組が目に見える成果を上げなかったとしても、地域の様々な主体に「地域経営」という視点を根付かせるきっかけになるという意味で面白いと考える。そうなれば、応分の負担をせずに行政には過大なサービスを求めるといった発想も減り、どんな小さな機会であっても地域おこしにつなげていこうとの機運が生まれるのではないだろうか。

地方シンクタンクの役割としては、自らが

人材・主体となって取組の主体となってもよいし、人材・主体と地域とを結び付けるコーディネータとしての役割も考えられる。コーディネータになる場合は、単なる提言書・報告書をまとめるとか、紹介・斡旋を行うということにとどまらず、簡単には理解が得られないであろう地域住民、政治、行政などの利害関係者を説得して回るといった「汗」をかくことも重要だと思う。「Think」タンクではなく「Do」タンクである。そうすれば、地域シンクタンクから地域を支える人材が次々に生まれていくことになる。

今回の研修会では、少人数で集まって自由な発想で集中的に物事を考えていくという、これまでに無い経験ができて勉強になった。貴重な機会を与えていただいた地方シンクタンク協議会の皆様には深く感謝したい。

地域経営力向上のためのシンクタンクの役割

（財）東北開発研究センター 加藤 一郎
（財）福島経済研究所 和田 賢一
（財）総合研究開発機構 新井 直樹
（株）地域計画建築研究所 三浦 健史
（財）福岡アジア都市研究所 山本 匡毅
（ ）はグループリーダー



1. 問題の所在

今、地方は危機に瀕している。その意味は、東京一極集中に代表されるような地域構造の変容に起因する地域経済の崩壊のみならず、過疎化などの社会構造の変化により伝統的な地域社会の持続可能性においても危機的な状況を生み出しているということである。とりわけ21世紀に入ってから、周知のような格差社会、少子高齢化など社会的要因に基づく地域・社会問題が顕在化してきた。これらの問題を取り除き、地域を再生させるためには、今回の研修会のテーマである「地域経営を考える」必要に迫られている。シンクタンクに関わる研究員としては、地域問題を解決するための地域経営に関する具体策を考えることは時機を得たものである。

とはいえ、学術用語である地域経営というタームに対して、具体的なイメージを想起することはなかなか難しい。1980年代以降、都市経営や地域経営などの言葉が用いられ、自治体行政や都市行政学の中では、当たり前の言葉として使われた。その当時の地域経営とは、自治体経営において、行政の効率化を図るために地域活性化のための施策に対して積極的に民間的手法を用いることであった。近年問題化している第三セクターの破綻の契機となった起源は、初期の地域経営的な地域活性化にあったといえる。

従って、ここで考える地域経営は、かつての失敗を繰り返すわけには行かない。第一、協働という行政と民間のパートナーシップが当然の形となっている今日では、地域経営は行政や企業だけの独占物ではない。NPOや

地域住民が地域のアクターとして重要になっていることは、言うまでもないであろう。おそらく今回与えられた課題は、市民自治の時代の地域経営とは何かということであると考えられる。

グループ1では概ねこの考え方に沿って、地域経営について検討を行った。もちろん地域経営という具体策をすぐに出せるものではない。そこで我々は、研修会第1日目に行われた講話のゲストスピーカーである早田吉伸氏の議論を基盤として、具体的なイメージを形成していった。

2. 地域資源を探す

早田氏の議論の論点は三つあった。第一にイノベーションの種となるキーマンが必要である。このキーマンとは地域のプロデューサーのことである。第二にプロセスを重視し、市民活動を巻き込んでいくことが必要である。第三に地域経営の視点として経営資源の最適化が必要であり、ヒト・モノ・カネ・情報をどのように配分するかという点がポイントである。我々は、この議論を地方シンクタンクと結びつけながら検討を加えていった。

ところで地域資源というタームの定義は広い。そこで我々は、地域資源を地域内部の資源と地域外部の資源に区分して、具体的なイメージを描くことにした。その結果、地域資源は次のように区分できると考えられる。

(1) 地域内部の地域資源

地域SNS（ソーシャルネットワークサービス）、地域ファンド、地域コミュニティ、既存資源の見直し、東京にはない地域ネッ

トワークの強さ等

(2)地域外部の地域資源

外部の視点から再評価・再構築、地域内の人には価値が分からない等

これらを見て分かるように、地域資源とは基本的にソフトな資源である。地域内部の地域資源は具体的であるが、地域外部の地域資源は抽象的である。これは地域外部の資源が与える視点が地域内部の地域資源を補強する役割を果たすものであり、それは担い手によって実行されるものだからである。このシステムを図式化すれば図1のようになるだろう。

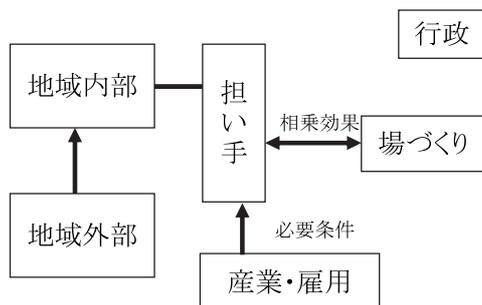


図1 地域資源を活用した地域経営

地域経営を考えるときに先に重要な要素となるのは、(1)地域内部の地域資源である。考え方によっては、地域資源とは地域内にある独自の何か、すなわち何でも地域資源になりうるとも考えられる。他方で、地域資源は限定的な定義であり、地域資源の見つけ方を工夫する必要があるという考え方もある。このどちらの立場を取るのか、難しい課題であるが、いずれにしてもこれまで「地域」という場合に前提条件として置いてきた、市町村を見直すことが必要である。日常生活圏が市町村という枠組みを超えていることを踏まえると、地域資源の発掘は基礎自治体の広域的な範囲、すなわち生活圏ベースで考えること

が許容されるようになってきているといえる。

このように考えれば、地域資源はある程度、広域に分布する資源であると考えられ、地域の独自性を持った資源の発掘は、地理的条件が緩和されることによって、従来に比べて容易になるといえる。

3. 地域経営再論

地域経営論というタームが様々な意味をもつことは、ここまでで議論した通りである。それでは、「地域資源を活用した地域経営」とはどのような意味をもっているのだろうか。既に図1で示したとおり、地域資源は内部と外部の素材があり、それに対する担い手が存在する。地域内部の資源とは、地域コミュニティなどのソフト資源であり、主としてネットワークを形成するものと考えられる。他方で地域外部の資源は、地域内部の資源を豊富化させるための「視点」であり、地域内部だけでは分からない地域資源の良さへ「気づき」を与えるものである。

さて、このような地域資源は誰によって担われているのであろうか。我々は、担い手として地域の現状を踏まえて、いくつかの事例を想定した。現代の地域は、少子高齢化社会を迎え、人口減少が進んでいる。また大都市への一極集中の影響から、若者の域外への流出は大きく、過疎化が顕著に見られるようになっている。その結果、地域資源の担い手は、高齢者が中心となっている。もちろん50歳代の中年層も見られるが、これも現在の推移で進めば、いずれ地域資源の担い手は65歳以上人口に頼ることになる。しかしこれでは、地域資源を活用した安定的な地域経営を望むことはできない。地域経営を安定化するためには、多様な担い手がいることで、地域資源に

対する多様な視角が生まれ、活用方策も豊富化するのである。

ここで早田氏の議論を振り返り、地域外部の視角をどのようにいれていくのかという点を考慮しながら、担い手を検討した。我々は、地域の担い手として、よそもの、若者、U・I・Jターンを考えた。しかし実際に地方で暮らしながら、実務に携わりつつ、地域で慢性的な人材難を経験しているものにとって、単によそもの、若者、U・I・Jターンを導入するということは、絵空事のように感じるものであった。そこで、具体的な地域経営の政策として、実現可能性を担保するためには、生活の基礎をなす産業・雇用の創出が必要条件であると考えた。既存の地域産業政策は、地方での雇用創出に成果をあげてきたが、地域資源を担う人材を定着させるまでには十分ではなかった。そのような歴史的経験を踏まえて、産業・雇用を必要条件とした。

産業・雇用の安定的供給による担い手の集積は、地域内部資源を刺激する。とはいえ、担い手は、地域経営に対して素人であることに注意する必要がある。ここで地域経営に関与できる人材育成の必要性が出てくる。我々は、人材育成をする空間を「場づくり」と呼ぶことにした。地域を担う次世代の育成に向けて、担い手として参入してきた人的資源の質的向上のために社会人大学院を設立したり、外国人留学生を導入することを想定している。この「場づくり」と「担い手」が相乗効果を生み出し、地域経営の担い手の質を向上できると考えた。

ここまでの議論で行政はほとんど出てこなかった。その理由は、国や地方自治体が小さな政府を志向しており、我々の政策形成という観点においても行政依存という形での地域

経営ができないという判断に立ったものであった。それでは行政は、地域経営においてどのような役割を果たすのであろうか。先に我々は、地域資源は生活圏ベースで考えたと定義した。従って、行政が関わる地域経営については、後方支援を中心として行い、地方自治体は資源の選択と集中のために生活圏に合った広域連携を志向することが望ましいと考えられる。

4. 地域経営力向上

地域経営という意味は多様であるが、ここまでの議論で、我々なりの整理を試みてきた。この地域経営を通じて、地域住民が暮らす地域を改善していく、地域資源や担い手の動きを「地域経営力」と呼ぶことにする。この地域経営力は、市場メカニズムに委ねていけば、自然と機能するものではない。何らかの主体がマネジメントすることで、初めて成立するものである。グループ1では、地域経営力を向上させるために地方シンクタンクがどのような役割を果たすことができるのか、検討を加えた。その模式図が図2である。

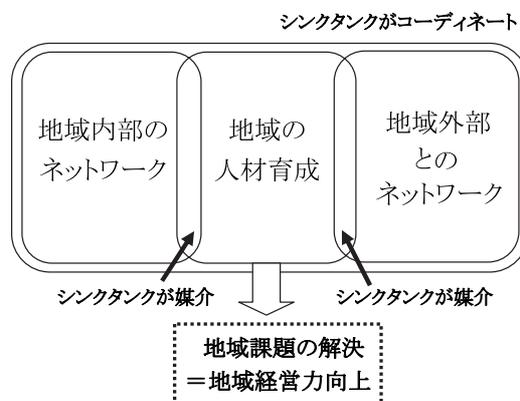


図2 地域経営力向上のためのシンクタンクの役割

これまで多くの地方シンクタンクは、行政や民間企業からの受託研究を基本として、経営を行ってきた。今後、このスタイルが劇的に変化することはないと考えられる。しかしながら、地域経営の観点から見ると、地域の中でシンクタンクに求められるかたちは大きく変化しつつある。キーフレーズで示せば、「シンクタンクからdoタンクへ」ということである。従来、シンクタンクは地域経済のマネージャーや都市計画のプランナーとして地域へ大きく貢献してきた。現下の地域社会では、従来業務に加えて、さらに多様なプログラムの提供が求められている。

例えば、地域社会の主たる担い手であるNPO法人や自治会・町内会とのかかわりである。従来、シンクタンクは地域コミュニティとの関係は、必ずしも深いものではなかった。ところが地域課題の解決に当たって、テーマ型コミュニティであるNPOや地縁型コミュニティである自治会・町内会が台頭しつつある状況を鑑みると、シンクタンクはこれらの組織や団体と無関係に地域経営を語ることはできなくなる。

そこで図2で模式化したように、地域資源のネットワークをシンクタンクで一体的にコーディネートして地域課題に当たるという形が、地域経営力向上のためのシンクタンクの役割である。地方シンクタンクは、地域貢献しつつ組織経営を行っていくために、地域課題の発掘から課題解決のコーディネートを一体的に実現し、その果実として収益を得るといったビジネスモデルを構築できる。これは、課題解決のために政策づくりや資金面で困窮している地域コミュニティや団体を政策形成や補助金申請などの側面から支援し、反対に地方シンクタンクは、地域のアクターから有

用な情報提供を受けることで、双方はwin-winの関係になることができる。

このような地域内関係を形成することで、地域経営力は強化されるだろう。その中心的アクターとして地方シンクタンクを位置づけることができる。

5. 結論

我々は、今回の研修会を通じて、シンクタンクが地域経営力を向上させるための役割についてまとめた。今や地域経営は、自治体の独占物ではない。現代の地域経営は、地域内の多様なアクターによって行われるものであり、このアクターの中にはもちろんシンクタンクが含まれる。シンクタンクは、英語で書くとthink（考える）tank（貯え）であるから、言い換えれば地域の知恵袋といっても良い。このシンクタンクが、従来交流している自治体や企業に加えて、地域団体やNPOとネットワークを広げていけば、地域経営を展開するに当たり、シンクタンクは地域の知恵袋として重要な中核機能を担うことになるだろう。

これまで、ややもすればクライアントの方向を中心にシンクタンクは活動してきた。しかし地域が抱える課題が複雑になればなるほど、地域内でシンクタンクが担う役割は大きくなっていく。今回の考察は、その点を示唆している。議論全体としては、若干抽象的な感は否めない部分もある。しかしながらそれにも増して、シンクタンクがこれからどのように地域経営へ関わるべきなのか、一定の方向性を出すことができたと考えている。次のステップは、我々地方シンクタンクの研究員が成果を実践することである。この課題の克服を目標として、日々の研究を進めていくことが、地域経営力の向上に結びつくであろう。

《グループ討議》（グループ2）

地域経営を考える

～地域経営を考える中で、シンクタンクの果たす役割・機能～

(財)東北開発研究センター 畠山 俊彦
(財)山梨総合研究所 野崎 三則
(財)総合研究開発機構 和仁屋浩次
(財)関西情報・産業活性化センター 布施 匡章
(財)えひめ地域政策研究センター 向井 浩司
(はグループリーダー)



1. はじめに

今年度の研修会テーマは、「地域経営を考える」～地域経営を考える中で、シンクタンクの果たす役割・機能～である。2班では、「地域経営」の一般的なモデルについて考えるより、ある自治体から「地域経営」について提案を求められた場合、地方シンクタンクは何ができるのかについて議論した。

また、「地域経営」と言っても、言葉で明確に定義することは難しいため、「地域経営に成功している」と評価できる分かりやすい判断基準は何であるかを考え、検討した結果、「地域の魅力が向上することによる、人口の増加」を地域経営成功のひとつの判断基準とし、最終目標とした。

自治体の設定をどこにするかについては、今回参加した研究員の出身県の中から、平成の大合併で合併した下記の3市から選定することとした。

設定する市としては、我が国唯一のカタカナ名を持つことからマスコミにも取り上げられ、全国から注目されるなど、地名度や話題性から山梨県南アルプス市の地域経営について議論することとなった。

2. 南アルプス市の概要

南アルプス市の資料としては、ホームページ等の基礎資料をもとにグループ内で市の概要を把握し、イメージをつかむため地域資源マップを作成した（模造紙を使って作成したため報告書には掲載できない）。市の概要については次のとおりである。

(1)市の概要

山梨県の西側、南アルプス山麓に位置する南アルプス市は、美しい自然に囲まれた地域である。平成15年4月1日に八田村、白根町、芦安村、若草町、櫛形町、甲西町の4町2村が合併して生まれた南アルプス市は、総面積264.06km²、山梨県の面積の約5.9%を占めている。人口は（平成17年国勢調査）72,055人であり、年々増加している。南アルプスの主峰北岳を頂点とした東西に細長い形で、冬は寒さが厳しく、夏は気温が高いという盆地特有の内陸性気候である。

富士川で舟運が行われていた頃には、信州へ至る交通の要衝として栄えていた。そのため今でも個性的な地場産業や伝統文化が息づいているのが特徴である。御勅使川

名称	愛媛県宇和島市	宮城県大崎市	山梨県南アルプス市
合併事項	2005年8月1日:1市3町が合併	2006年3月31日:1市6町が合併	2003年4月1日:4町2村が合併
面積	465平方km	797平方km	264平方km
人口	9.1万人	13.8万人	7.2万人
第1次産業就業者構成比	20.3%	1.0%	12.3%
第2次産業就業者構成比	16.2%	33.3%	34.1%
第3次産業就業者構成比	63.5%	65.7%	51.7%
一般会計歳入	389億円	548億円	279億円
高齢化率	28.3%	23.0%	19.3%

扇状地やそれに続く低地では果樹栽培が盛んに営まれ、春から秋にかけてたくさんのフルーツが実る果樹園は、この地域を代表する景色となっている。

(2)就業人口

南アルプス市における産業別就業人口の構成比は、第一次産業12.3%、第二次産業34.1%、第三次産業51.7%で、山梨県より第一次産業、第二次産業の比率が高く、第三次産業の比率が低くなっている。就業人口面からも農業が盛んな地域であることがわかる。

(3)主な産業

1)農林業

果樹

市内で生産される果樹の主なものとしては下記の12品があげられる。果樹出荷量では、ももやぶどうが多くなっているが、全国一位の出荷を誇るスモモ（幻の貴陽を含む）や南限地域として早期出荷が可能なさくらんぼは、この地域を代表する果樹となっている。

野菜

市内で生産される野菜は、23品目があげられ、きゅうり、トマト、はくさいは県内

出荷量の上位を占めている。

花き

市内で生産される花きは、8品目があげられ、特にシクラメンの出荷量は県内で9割を占めている。

2)観光

山岳・登山

手付かずの大自然と日本第2位の高峰である北岳を筆頭とする3,000m級の山々が存在する南アルプス市では、トレッキングから本格的なピークハントまで可能な山々がそびえている。

果樹観光

20年ほど前に山梨県で初めて「さくらんぼ狩り」を果樹観光としてスタートした南アルプス市（旧白根町）は、首都圏に近いことから、毎年シーズンには多くの観光客が訪れている。

3)商工特産品

南アルプス市の特産品は多岐にわたっており、地元で収穫される果樹を始めとして、それらを利用したワインやビール、ジャム、味噌、日本酒などがある。また、若草地区で作られる瓦は300年の歴史があり、甲州鬼面瓦として販売されている。このほか、

生産されている 果樹一覧	りんご	かき	ぶどう	さくらんぼ	くり	キウイフルーツ
	日本なし	もも	すもも	西洋なし	うめ	いちご
生産されている 野菜一覧	だいこん	かぶ	にんじん	ごぼう	ピーマン	ほうれんそう
	はくさい	キャベツ	さといも	カリフラワー	ブロッコリー	さやいんげん
	きゅうり	かぼちゃ	なす	トマト	えだまめ	さやえんどう
	やまいも	たまねぎ	ねぎ	ばれいしょ	スイートコーン	
生産されている 花き一覧	シクラメン	輪ぎく	ペチュニア	マリーゴールド	パンジー	サルビア
	スターチス	シンビジウム				

浮世絵版画の最後の巨匠といわれる名取春仙の作品なども販売している。

地 酒	
ソルダム	ワイン
キウイフルーツワイン	さくらんぼわいん
チェリーフルーツビール	
夜叉神（日本酒）	榊正宗 純米酒
食べ物	
鬼面瓦くっきー饅頭	南アルプスオリジナルジェラート
果物さくらんぼ、すもも、白桃等	ジャム ほたるみ館で作成
味噌	
土産品	
春仙版画	甲州鬼面瓦

(4)産業政策

南アルプス市の基幹産業は農林業を中心に商工業、観光業との連携を図りながら、市内各産業の振興と地域の特色を活かした魅力的なまちづくりを推進している。

農林業の振興

商工業の振興

地域資源を活かした観光の振興

労働環境の整備

3. 地域経営の取り組みについて検討

南アルプス市の概要を踏まえ、地域の個性を生かした「強み」、「魅力」を整理し、今後の南アルプス市の目指す姿と、目標達成に対する戦略について考える。

(1)南アルプス市の地域の個性

地域の個性について、次のとおりまとめた。

南アルプス市は、首都圏に近い立地特性から東京方面より年間多数の観光客が訪れている。ここでは、南アルプス市の強みとして、地域の活性化や経済効果の見込める

「観光」が重要な産業として期待できることから「観光」に的を絞り、地域資源等を利用しながら、地域の魅力の向上や定住人口の増加策を考える。

地域の個性	
特色ある地域資源	その他
<ul style="list-style-type: none"> ・南アルプス山系 ・加工特産物 ・果樹、野菜、花き 	<ul style="list-style-type: none"> ・カタカナの市 ・首都圏に近い立地特性 ・山岳登山 ・果樹観光 ・緑豊かな田園都市

観光分野では、山梨県内においても、富士山を有する富士・東部地域や、もも、ぶどうの本場である峡東地域など、競合地域が数多く存在する。南アルプス市を印象付けるイメージの創出や、訪れる観光客の客層をどう明確にしていくかが課題となる。

(2)効果的な観光イメージの創出とターゲットの明確化

1)効果的な観光イメージの創出

観光客が観光を計画する際に参考にするものとする、観光地に関わるガイドブックを見たり、インターネットを利用して観光地の情報を入手する。

したがって、その地域の魅力を観光客等に想像させ、来訪を動機づけるためのインパクトのあるイメージを創出することが必要となる。

そこで、来訪を動機づけるための効果的なイメージを創出させるキャッチフレーズを考え、同時にそれを個性を生かした魅力ある南アルプス市の目指すべき姿と設定した。

水と美容のエコタウン 南アルプス市

水.....南アルプス天然水（北杜市サントリー天然水白州工場製造）に代表される南アルプス水系のおいしい水のイメージ。

美容.....果物や野菜、花などから連想される美の効果的なイメージがある。また、「健康」などの言葉は、比較的目にする文言であるが、「美容」を行政として謳うことは珍しく、特に女性には印象に残るフレーズである。

エコタウン...手付かずの大自然を残す南アルプスの山麓にある南アルプス市の市街地は、水が美味しく、空気がきれいで、豊かな緑を残す住みよい環境調和都市である。

2) ターゲットの明確化

観光施策を行なうにあたっては、ターゲットを明確にし、それに合わせた対応が必要となる。南アルプス市の個性からすると、女性が魅力を感じる要素（果物、野菜、花、お酒、デザート等）が豊富に存在するため、女性客を引き込みやすい。また、女性個人または女性同士の来訪パターンのほか、女性のいるところ男性有というように、彼氏、夫、子ども、友人グループなど同時に来訪する可能性が高い。

また、日本を訪れる外国人観光客数は、平成15年の「ビジット・ジャパン・キャンペーン」以降増加の傾向が強まっており、山梨県においても、国際観光交流の推進と外国人観光客の誘致に力を入れている。しかし、南アルプス市では、「定住人口の増

加」が最終目標であることからインバウンド観光ではなく、首都圏を中心とした客層をターゲットにすることが望ましい。

(3) 目標達成のための戦略

1) 学習・体験型観光

観光は以前の団体旅行型から個人旅行型へ移りつつあり、観光の内容も景勝地や温泉地などを巡る観光資源を目的とした形態から、学習型観光ならびに観光地の人々との触れ合い体験型観光へと移行している状況である。南アルプス市では現在、果樹の収穫体験やジャム作り体験などに取り組んでいる。ここでは新たな体験モデルを2つ提案する。

香水・化粧水等美容関連商品の製作、試供体験

「水と美容」を印象付けるため、地域資源である果樹、野菜、花きから香水や化粧水等美容関連商品の製作体験や実際に試供し効果を体験できる仕組みを開発し、女性をターゲットにした体験モデルを構築する。美容効果は、一度限りではなく継続することで効果を発揮することから、体験者がリピーターになる可能性がある。また、地元住民も体験の場を提供したり、一緒に体験することで地域の美の意識を高めるとともに、観光客と地元住民とが交流することによって互いに刺激しあい、地域の活性化にもつながる。

エコウォーキング

南アルプス市では、小水力発電の検討や太陽光発電などの新エネルギー分野の取り組みを推進しており、これら施設の見学を

含む、その地域の自然、文化、歴史に触れられるエコウォーキング(サイクリング)コースを設定し、環境問題にも重点を置きながら、自然と調和した観光施策を進める。

2)滞在型観光

山梨県の平成19年度の年間観光客数は4,800万人、宿泊客数633万人で、宿泊客は全体の13%程度と少ない。一人当たりの消費額を見ると、日帰り観光客が約6,700円であるのに対し、宿泊客が約23,000円と3倍以上になる。県外観光客の半数は東京・神奈川からの来訪で、静岡・埼玉・長野・千葉を合わせると85%になる。現在の観光客の構造は首都圏・近県からの来訪者で、日帰り客が大部分を占めるが、地域経済の活性化や雇用拡大を図るためには、宿泊客の増大が不可欠である。地域資源を組み合わせた健康ツーリズム等の滞在型のツーリズムの振興が必要になる。

グリーンツーリズム 既に実施されている南アルプス市では、空き家バンク制度による田舎暮らしの促進や、滞在型クラインガルテンの取り組みを開始した。都市住民が農作業を体験したり、その地域の自然や歴史に親しむなど長期滞在し余暇活動を行っている。

健康ツーリズム

山梨県は、高齢化率が高く、全国平均より早く高齢化が進んでいる。そのような中で、山梨県は、男女とも健康寿命が長く、特に女性は日本一である。その背景には、地元食材を使用したバランスのよい食事の摂取や、「無尽(むじん)」を行うなど地域

での交流の輪を絶やさないといった生活習慣がある。

南アルプス市の有する環境や地域資源、生活習慣を利用すれば、大掛かりな健康増進施設等を整備しなくとも、都市住民に対して、都会の喧騒や日常生活からひと時離れ、素朴で緑豊かな自然の中で心身ともにリラックスしながら「美」「食」「運動」により、健康回復や維持、増進効果を体験できる。

「美」………地元農産品から開発した化粧品等美容関連商品を使用した美容効果の体験、測定

「食」………地元で収穫される食材を使用した美容、健康にいい食事の提供

「運動」………扇状地の緩やかな地形を利用したトレッキングやサイクリング等

日帰り観光から宿泊滞在型観光への転換を進めるため、数日間滞在するための宿泊施設や「美、食、運動」を担当する各主体の体制整備、観光事業者との連携、宣伝・広告によるアピールが必要となってくる。

また、地域住民が、美しく、健康で元気がいいと感じられるまちは、訪れてみたい、住んでみたいまちとして魅力となる。そのため地域住民も自分自身の体のため、地域のアピールのため積極的に取り組まなければならない。住む人誰もが美しく、健康であり、南アルプス市が健康ツーリズムに適した地域であることが広がれば、首都圏から美容と健康を目的とした観光客や保養客が来訪する滞在型目的地となる。

3)事業者・企業との連携、誘致

体験型観光や滞在型観光を推進していくうえで、それに対応した商品、プログラム

の開発や製造の場、それを広告し販売する主体が必要となる。企業・事業者との連携による生産・販売体制が構築されれば、消費による効果、生産波及効果、雇用誘発効果が見込まれる。南アルプス市に隣接する北杜市では、化粧品、健康食品のメーカーである株式会社アルソア本社が移転してきた経緯もあり、美容、食品、健康関連産業の誘致も考えられる。

4. シンクタンクの役割

シンクタンクの果たす役割については次のとおりである。

行政及び関係機関への政策等の提案

足りない地域資源の調達や市町村の境界を越えて広域で行う事業等について、他市町村との連携を行なう際の調整。

行政が協議会を立ち上げる際、適切な研究者、専門家を紹介するほか、住民の中から意欲を持ったキーマンを発掘し参画させる。

先進的な事例の紹介、現地視察の支援

新事業、新商品の提案（商品開発には専門家等を紹介する。また、市場調査やアンケート調査を行う。）

観光客誘致のためPR活動やイベント開催の支援（PR効果を上げるため、有名人の起用やマスコミを使った宣伝の調整）

旅行会社との連携によりパッケージツアーやバスツアーの企画支援

地域資源をベースとしたイベントカレンダー、資源マップの作成

5. おわりに

観光を振興することは、交流人口を増加させる。そして、来訪者は、地元住民と同様に様々な消費活動を地域で行い、観光産業をはじめ、商工業、農林業への経済効果を発生させる。また、来訪者に地域の自然や個性的な生活文化を伝えるとともに、地域の人々と来訪者が交流を活発にすることによって、互いが刺激しあい、地域活性化にもつながり、さらなる魅力を向上させる。地域の住民が住んで良かったと思えるまちは、そこに住んでみたいと思われるまちである。交流人口を増加させるさまざまな取り組みは、徐々にではあるが定住人口の増加につながると考える。



～『第10回中堅研究員研修会』参加者個人所感～

財団法人福島経済研究所

研究員 和田 賢一

標記研修会を受講したことにより得られたことや感想などについて述べてみます。まず、今回の研修会では「地域経営」という普段の業務ではあまり考えなかった大きなテーマについて自分なりに、またグループメンバーの考えを聞きながら考察したこと自体に大きな意味があると思いました。そして、地域経営におけるシンクタンクの役割として、他のシンクタンクでは一般の方を受け入れてトレーニーを実践し、トレーニー終了後に政策提言したり、市民の方からの要望に応じて大学教授などの専門家を紹介したりと、地域における人材育成やコーディネーター役に取り組みられている話を伺い、今後の当研究所の目指すべき方向性についても考えさせられました。また、メンバーの考えを集約させるのにブレイン・ストーミングを活用した点も意義のあるものでした。ブレイン・ストーミングは机上の知識としては分かっていたものの、実際に活用したことはなく、今回の研修会で実践することができたので、今後の業務で企画立案などする際に活用したいと思います。

今回の研修会では、参加者が銀行系シンクタンクだけでなく、NIRAを始めとする行政系シンクタンクの方も参加しており、多様な意見を聞くことができ、学術的で意義深いものでした。また、今回の研修会を通してできた人脈も、これから研究職を続けていく上で大変貴重なものであると感じています。

最後に、プレ討議という形で個別に意見交換するというのは画期的なことでは素晴らしいと感じましたが、研修会の中でもグループの枠組みを問わずにディスカッションできる場があればより一層良かったと思います。

今年の中堅研究員研修会は、私が中堅研究員に該当するかどうかという前に、既に順番で研修参加が決まっていました。私は市役所から出向しているのですが、通常研修というと、日帰りや県内の出張が多かったため、今回のような1泊2日の日程で、県外開催される研修は、10年前の新人研修以来、久しぶりのことで、興味もあり、また不安でもありました。

さて、今回の研修テーマ「地域経営を考える」ですが、私は行政出身ですので、行政の立場からすると、まさに地方自治体に突きつけられた大きな課題であります。どのような提案や意見が出てくるのか興味深いものでした。しかし、プレ討論では意外に意見が少なかったように思いました。それだけ難しい課題であることも改めて認識しました。

研修会では、テーマからして、行政系の方が多いのかと思っていましたが、自己紹介を聞くと、行政職員は少なく、民間企業からの出向やプロパーの方が多くことに驚きました。

グループ討論（グループ2）では、テーマが難しいこともあって、ある自治体から「地域経営」について提案を求められた場合に、シンクタンクは何が出来るのかについて議論しました。「地域経営」といっても同じやり方が全国共通で通用する訳ではないので、地域を選別して議論を行うやり方は、短期間の研修では非常に議論し易かったです。私の出身県の山梨県内の自治体で、南アルプス市が選ばれたので、自動的に私がグループリーダーをすることになりました。不慣れな点を、グループのメンバーの皆様の豊富な経験と知恵に助けられ、わずかな時間でしたが、活発な議論ができ、報告書をまとめるための方向性が出せたと思います。意見を聞き、取りまとめることの難しさや、発表し人に伝えることの難しさを痛感しました。

今回の研修の対象者は、同じシンクタンクの研究員ではあるが、出身母体の異なる方々と交流することができ、大変貴重な体験をさせていただきました。この研修で学んだことや体験を研究所に持ち帰り、さらには出向もとの市役所に持ち帰り地域経営の施策に生かせたらと思っています。

最後になりますが、今回の研修でお世話になりました参加者の皆様、事務局・地方シンクタンク協議会の皆様、大変お世話になりました。感謝申し上げます。

「地域経営を考える」という非常に広いテーマ設定について、私は今まで深く考える機会を持っていなかったため、最初はかなり戸惑いました。さらに準備も十分にできずに研修の日を迎えてしまいました。しかし研修が始まると、他の研究員の方々の活発な意見交換に刺激され、すんなり溶け込めたように思います。

2日間いろいろ意見交換するなかで、地域の問題点がいろいろ挙げられました。人口分布の問題、地域資源、観光の問題、県内総生産など。また地域振興の成功例や限界集落についても、話し合いました。

グループ討論のなかで印象に残る話題はいろいろありましたが、そのうちの一つに次のようなものがありました。結局地方に勝ち組負け組ができることになるけれど、たぶん負け組の方が多だろう、負け組は見捨てるのか？

グループで話したときは、見捨てるのが自然だろうという意見が出ていました。確かにそう思いますが、やはり割り切れないものが残ります。地域を考えるときに、結局都市的な経済的生存競争というか市場原理によって地域振興を考えることにならざるを得ないということに改めて思うと共に、それ以外の振興ということも忘れてはいけないのでは、などと素朴に思った次第です。また経済的負け組をどうするかということもやはり向き合わなくてはいけないのではないかと、思いました。今回のグループ討論から若干ずれることでもあったので、今後もいろいろな機会を考えてみたいと思います。

ともあれ、出自が異なる各地の研究員の方々と意見交換できたのは非常に面白い経験でした。やはり普段の活動のペースが異なるということ自体が刺激的でした。

私の属したグループ1の考察の結論は、極論すれば、地域経営の担い手の循環を計画する、ということだったと思います。

いかに担い手を作るか。教育やネットワーク、外国人などいろいろ挙がりました。われわれの結論の、担い手という「ひと」への着眼は、目新しいものではないかもしれませんが、しかしその過程で多くのことを考え、話し合ったということが面白く、また糧になったと思います。

私は主に建築の計画、設計、監理に携わっています。工事が始まってからの工程も非常に面白いのですが、計画から設計の段階こそ醍醐味と言えます。このフェーズで一番大事なことは、いかに「ひと」について考えられるか、だと思っています。結局ハードを考えるときも、元はソフトからのスタートです。

その意味で今回の議論における「ひと」への着眼は、結果的に普段からの立脚点にリンクしたと考えています。

最後になりますが、企画・運営していただいた地方シンクタンク協議会事務局の皆様、講師の皆様、また今回の研修会に参加されたすべての研究員の皆様には本当にお世話になりました。この場を借りてお礼を申し上げます。ありがとうございました。

まずは、今回の研修でご指導して下さった皆様、また、参加された皆様、研修時には大変お世話になりました。

このような一泊二日の研究員同士の研修会への参加は初めてだったのですが、全国各地の研究員の普段接する機会がない方々とお話することができ大変有意義な時間を過ごすことができました。

正直に言って今回の研修はかなり不安でした。今年の4月に民間から愛媛地域政策研究センターへ派遣となり、わずか4か月でこのような中堅の研究員が集まるような研修で、しかも開催地が四国とは程遠い東北の地。当然飛行機と新幹線を乗り継いで行かなければならない。実は私は飛行機が苦手です。以前は何ともなかったのですが5年程前に乱気流に巻き込まれたことがあり、(例えるなら遊園地のフリーフォールで何回も落ちていくような感覚)それ以来トラウマとなってしまいました。

とりあえず飛行機は羽田空港に無事に着陸し、東京駅から東北新幹線で白石蔵王に到着したのですが到着した時点で疲れはピークに達しておりこれから研修本番なのに大丈夫なのかな?という状態でしたが、いざ研修が始まり自己紹介で皆さんのお話をお伺いすると研究員となられて数か月の方が何人もおられ初心者自分だけではないのかと少しリラックスでき不思議と疲れも取れたような気がしました。

さて、肝心の研修の内容ですがテーマは「地域経営を考える」ということで、今回の研修が決まるまでは恥ずかしながら地域経営という言葉すら知りませんでした。事前の予習で大体の意味は掴んだつもりでグループ討議に挑みました。

当グループではいくつかの事例から山梨県南アルプス市の事例を選別し、南アルプス市の地域経営をテーマに現状の問題点の分析、事業の目的、手段、方法について意見を出し合い新しい地域経営モデルを提案できるまでに至りました。私個人としては特に優れた答えや突出した意見は言えなかったように思いますが、皆さんの今までの経験、知識の豊富さ、視野の広さなどに助けられながらグループ討論に参加でき充実した時間を過ごせたと感じました。

一泊二日の夜遅くまでのスケジュールでしたが、終わってみればあっという間であり、もっと議論を深めていければ良かったなという思いがあります。ですが一方で自分にとってこの研修で得られたものは決して小さいものではなかったと確信できます。地域経営など一朝一夕でできるものではなく、苦難を乗り越え成功する為に最も大事なそれはそれに係わる人々の熱い思いなのだということが良く分かりました。今回の研修を糧として今後も研究員としての能力の向上に努めていきたいと思っております。

今回、縁があって地方シンクタンク協議会中堅研究員研修会に参加させていただいた。大学院を出て3年余り、シンクタンクに勤務して2年目であるが、早くも「中堅研究員」か、と思わずにはいられなかった。しかし2日間でシンクタンクに勤める上で必要なスキルを磨くというプログラムに参加する以上、ノスタルジーに浸っている暇もなく、慌しく福岡から蔵王まで往復した次第である。

この研修会でのテーマは、「地域経営を考える」であった。手元の資料から地域経営に関するものを若干読んで研修会へ参加したものの、余りにも役に立たず、愕然とした。やはり大学院での研究癖からか、理論的なアプローチから入る性格で、実践のプログラムを組み立てるのが二の次になる。しかしこの研修では、プログラムを作ることがメインなのであるから、結局準備した学習は徒労に終わり、研修会では一からのスタートになった。

研修会は、例年に比べて少数の参加であったが、東北から九州まで民間系あるいは行政系のシンクタンク研究員から構成される個性的なメンバーであった。私のような研究者崩れはほとんどおらず、実務に精通された研究員の方が多く、常に指導を仰ぎながら議論を進めた。私は、グループ1に属したが、このグループの議論の基盤は、基調講演をされた早田氏の議論にあった。早田氏の議論はすべてが刺激的なものであったが、グループ1では、「今後の地域経営では経営資源である地域資源の最適化が求められる」という点に論点が集約された。

グループではKJ法を使って、地域経営と地方シンクタンクの役割について検討した。地方シンクタンクの役割は、ある課題が発生した場合に、実際には調整が難しい場面で利害関係がない地方シンクタンクがプロデューサーになることができるのではないかと、そしてシンクタンクが徐々にdoタンクへ移行することが求められているという結論に至った。

ところで私が所属する研究所では、研究調査事業のほかに人材育成事業を行っている。例えば毎年テーマを設定し、市民を対象として募集している市民研究員制度では、最終的には市長への政策提言をしている。もちろん一般市民が政策研究するわけであり、半年で高いレベルまで持っていくことは難しいが、OB・OGの中でまちづくり団体をつくる例も出ている。その意味では、福岡アジア都市研究所はシンクタンクから一步踏み出しているという自己評価ができた。しかし他方で、地域内におけるNPOとの連携については、反省点として残った。行政系シンクタンクである当研究所が、どこまで人的ネットワークを広げることができるか、地域のネットワークを豊富化し、地域資源の有効活用を図ることで地域経営を行うためには、地域のサードセクターとの関係を濃密にする必要がある。

研修会の議論を通じて出てきたことは、シンクタンクが行政や企業などの受託研究のクライアントだけを見るだけでは、地域経営の主体にはなりえないということではないだろうか。実は地域を活性化する上で、人的資本が重要なファクターであり、かれらとシンクタンクがネットワークを持つことが、立案した政策の有効性を高める上でも重要であるということを示していると考えられる。この知見をもとに研究を進めて行きたいと思う。

最後に自分が立っているポジションを再確認し、シンクタンク業務でのスキルアップを行う貴重な機会を与えてくださった地方シンクタンク協議会事務局、NIRAの林田様、並びに参加者の皆さまに深く御礼申し上げます。