2

事例にみる 株式会社型DMO

7つの事例を見てみよう。
資源の発掘、イベント・体験・産品・施設の創出・再生など、
〝何をやるか〟は地域が持っている〝宝〟に拠る。
しかし、それを〝どう継続してやるか〟に注目すると、
新たな流れが見えてくる。

事例❶
阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社
（北海道釧路市阿寒湖温泉）……P11
「阿寒が持っているものは世界に負けていない。」
国際リゾートの実現を担うのは株式会社とNPO

事例❷
大雪山ツアーズ株式会社
（北海道上川町層雲峡温泉）……P17
地域の課題を考える官民一体の
「協議会」が株式会社をつくった

参考事例
一般社団法人BOOT（ぶっと）
（福島県西会津町）……P43
「志と行動によって人を集め、生業を生み出す」
非営利組織の挑戦

事例❸
株式会社NOTE
（兵庫県豊岡市・養父市・
朝来市・丹波篠山市）……P22
古民家と地域の再生の全国展開に
最適なスキームは、
営利と非営利の組み合わせ

事例❹
株式会社ディスカバーリンクせとうち
（広島県尾道市）……P26
〝自分たちの住みたい街〟をつくる会社

事例❺
株式会社ものべみらい
（高知県南国市・
香南市・香美市）……P31
必要なのは事業会社の
位置づけの明確化、
地域金融機関の協力、
人材の確保と育成

事例❻
株式会社有田まちづくり公社
（佐賀県有田町）……P37
利益の追求なしに観光事業はできない。
町には判断し、負担し、リスクを負う当事者が必要だ

❶阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社／NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構

「阿寒が持っているものは世界に負けていない」「国際リゾート」の実現は、NPOと株式会社の両輪で担う

1 2019年7月、阿寒湖の森ナイトウォークKAMUY LUMINA（カムイルミナ）がスタート

2019年7月4日、阿寒観光汽船の遊覧船乗り場に設けられた「KAMUY LUMINA（カムイルミナ）」の入場口で、アイヌ民族の神事「カムイノミ」による、本事業の安全・成功祈願とオープニングセレモニーが開催された。この日は、阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社代表取締役社長大西雅之氏、阿寒アイヌ工芸協同組合代表理事 西田正男氏、釧路市長 蛯名大也氏をはじめ、カムイルミナの実現に向けて支援・連携してきた阿寒湖温泉内外の関係者150人が集まった。カナダ・モントリオールから制作を手掛けたMoment Factory社CEOドミニク・オーディット氏も駆け付けた。

「阿寒湖の森ナイトウォーク KAMUY LUMINA（以下カムイルミナ）」は、阿寒湖畔の夜の森を、約1時間かけて歩く体験型エンターティンメント。参加者は、アイヌの杖をモチーフに作られた「リズムスティック」を手に、デジタル画像で現れるアイヌの村の守り神「コタンコロカムイ（フクロウ）」やカムイの世界にメッセージを届ける「カケス」とともに、真っ暗な夜の森を冒険しながら、自然を敬い感謝し、共存してきたアイヌ民族が大切にする世界観「自然との共生の大切さ」を体験する。

写真1)「カムイルミナ」の舞台、ボッケの森とスタート地点となる阿寒観光汽船船着き場
写真：阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社

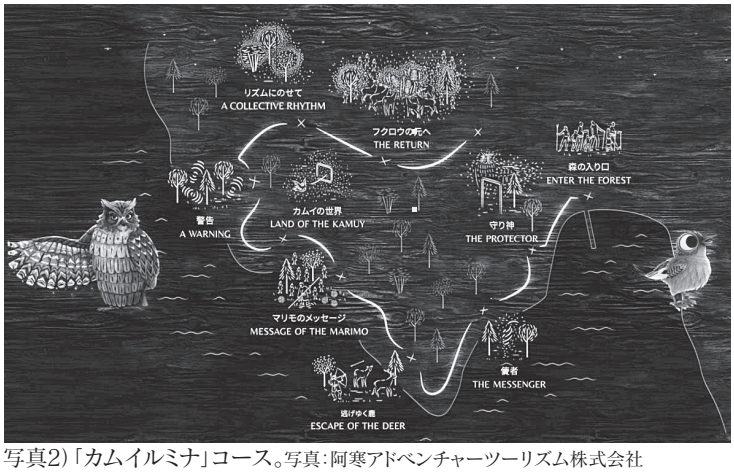


写真2)「カムイルミナ」コース。写真：阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社

大西雅之氏とドミニク氏の出会いをきっかけに始まったこのプロジェクトは、様々な課題を乗り越えながら3年を経て実現に至った。このプロジェク

写真3）森に映し出されるアイヌの村の守り神「コタンコロカムイ（フクロウ）」と飛び回るカケス※筆者撮影

写真4）「リズムスティック」を持って夜の森を歩く参加者※筆者撮影

（２０１６年～）」という２つの国のプロジェクトの対象地となった。わが国を代表する観光地、国立公園の宿泊拠点として、訪日外国人旅行者を重点とした取り組みを、これまで以上に強力に推進することとなったのである。

阿寒湖温泉では、こうしたプロジェクトを強力に推進するために、訪日外国人旅行者を引き付けるコンテンツの開発が必要であった。これまでの阿寒観光協会は、ＤＭＯとして観光地づくりのマネジメント・マーケティング機能、各種非営利事業、営利事業の一部を担ってきた。しかし、本格的な新たなコンテンツの開発やその運営を担うには、ＮＰＯ法人である同組織では難

トを担ったのが、阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社である。

2 「稼げる観光地域づくり」に向けて、ＮＰＯと株式会社の両輪体制を構築

阿寒湖温泉は、２００４年に阿寒観光協会と阿寒湖温泉まちづくり協議会が合併する形でＮＰＯ法人阿寒観光協会まちづくり推進機構（以下、阿寒観光協会）を設立した。同組織を中心に、行政、観光関係事業者、商店街、アイヌ工芸協同組合、阿寒湖漁協、前田一歩園財団といった阿寒湖温泉の関係者が議論をしながら一歩一歩観光地域づくりを進めてきた。

そうした取り組みが先進地として評価されたこともあり、阿寒湖温泉は「観光立国ショーケース（２０１６年～）」[※i]と「国立公園満喫プロジェクト[※ii]

稼げる地域づくりに向けた個別事業の推進

阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社

- 「稼げる地域」を先導する会社（ビジネスモデルの創出・継続、雇用・人口増への拡大、行政に頼りきらないDMOの財源創出）
- 阿寒湖温泉の価値の最大化（阿寒湖温泉の魅力を「最大限高く評価する顧客」とのマッチング。高付加価値型のアドベンチャーツーリストをターゲットにした事業創出）
- 観光立国ショーケースや国立公園満喫プロジェクトの推進に、事業面から貢献する会社（国際的ブランド力向上に資する事業、国内・国外からの誘客と地域消費向上に資する事業、滞在化を促進する事業）

独立採算可能な新事業創出・持続的運営

阿寒湖の森ナイトウォーク「カムイルミナ」事業

i…「阿寒の夜の森を歩くデジタルアート・エンターテイメント企画・開発・運営」
ii…上記と連携した事業開発（グッズ開発、チケット販売、その他関連事業等）

国際ブランド「Akan Lake Resort」の中核となるガイドツアー・滞在プログラム事業

i…マリモ関連事業（自然生息地ガイドツアー）
ii…高付加価値対座プログラム開発
iii…アドベンチャーツーリズムワンストップ窓口業務
iv…広域連携アドベンチャーツーリズム推進

しかった。そこで、収益を得て自立的・継続的に運営する仕組みとして、株式会社を新たに設立するという結論に至ったのである。

阿寒湖温泉は、DMOとしてNPO法人である阿寒観光協会まちづくり推進機構が観光地づくりの全体管理・非営利事業の推進等を担い、稼げる地域づくりに向けた収益事業の推進を株式会社が担うという両輪の体制を構築した。

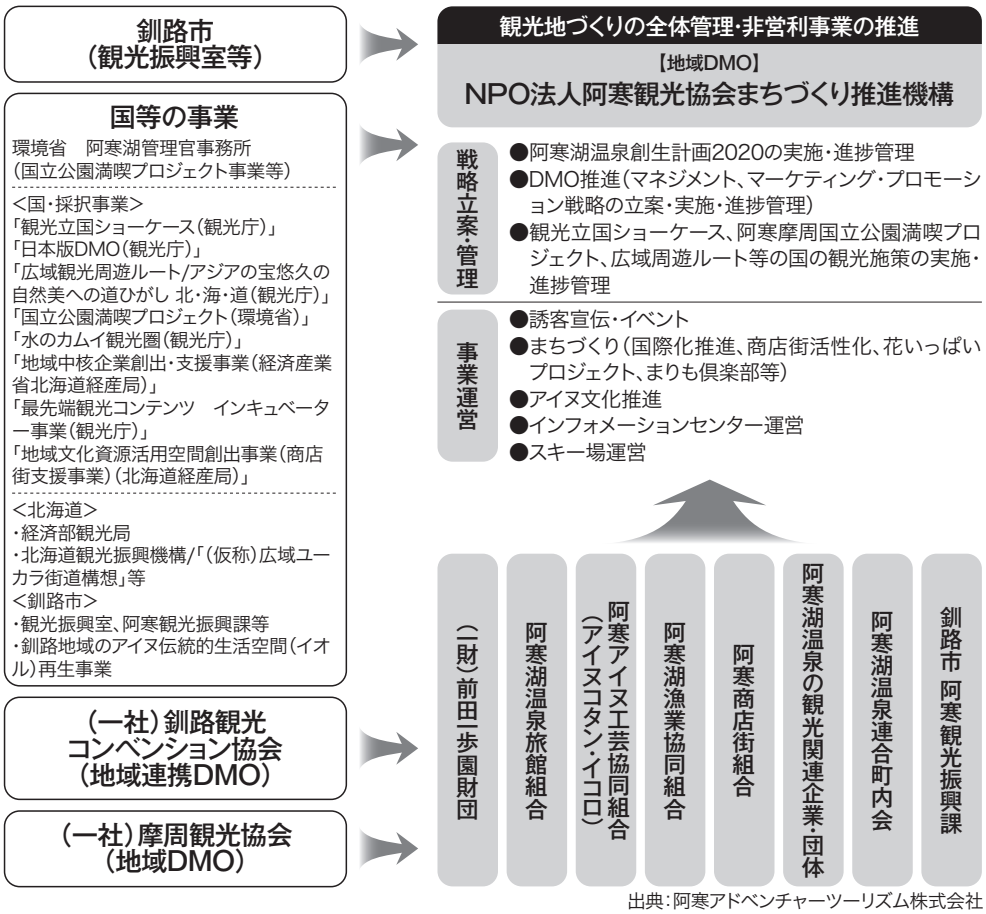
3 株式会社の設立に向けた事業計画づくり、体制づくり、資金調達

阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社は、アドベンチャーツーリズム市場に適するコンテンツとして、「カムイルミナ」の実現と運営、さらにガイドツアーの開発と運営を担うことを設立の目的とした。

アドベンチャーツーリズムとは、「アクティビティ、自然、異文化体験の3要素のうち、2つ以上で構成される旅行（Adventure Travel Trade Association による定義）」を指し、その顧客像は地域の文化（異文化）にも強い関心を持ち、アクティビティ（ガイドツアーや体験等）を通じて文化と自然を楽しむといった特徴がある。また、教育水準の高い富裕層の割合が高いとされ、長期の滞在を好む、アウトドアギア（用具、装備）にもこだわる等経済効果も高いとされる。欧州・北米・南米における市場規模は約49兆円という試算もあり、世界的にも注目の市場である。

阿寒湖温泉は、これまでもアドベンチャーツーリズム市場を、特に訪日外国人観光客市場の戦略市場と位置付け、コンテンツの開発や認知度向上に取り組んできた。他の観光地、特に道内の観光地と比べた阿寒湖温泉にしかない要素を、アイヌと共存してきた地域、アイヌの自然との共生の思想を伝える地域と捉え、「アイヌ文化に彩られた国際リゾート」をビジョンに掲げてきた。さらに、視察やモニターツアー、アドベンチャーツーリズムの世界大会への参加を通して、アイヌと連携したコンテンツ開発、阿寒特有の自然や共生の文化を体験するツアーの開発等に取り組み、手応えを得てきた。

図❶ 阿寒湖温泉の観光地経営（エリアマネジメント）新体制



出典：阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社

そうした中で「カムイルミナ」とガイドツアーを具体化するための株式会社の検討が開始されたが、その設立には1年以上が費やされた。

「カムイルミナ」は、世界最高峰のマルチメディア・エンターテインメント・カンパニーで、世界遺産サグラダ・ファミリア等の実績を有するMoment Factory社が世界で展開する「その土地の文化と自然をもとに創り上げる

『ルミナ・ナイトウォーク』シリーズ」のひとつでもある。

阿寒湖温泉では、観光協会を中心に宿泊施設や観光事業社の有志が、既に実績のあるカナダ・モントリオールの「FORESTA LUMINA（フォレスタルミナ）」や長崎県・伊王島「ISLAND LUMINA（アイランドルミナ）」を視察し、現場対応や費用についての説明をうけ、阿寒湖温泉での対象地やコース、ストーリーとデザイン等をMoment Factory社と何度も検討し、予算、要員等を組み立てた。ガイドツアーは、阿寒湖のマリモ保護活動を観光客にも体験してもらえるツアー、冬季の結氷した湖を徒歩で楽しむツアー、火山活動を体験するツアー等を試行した。

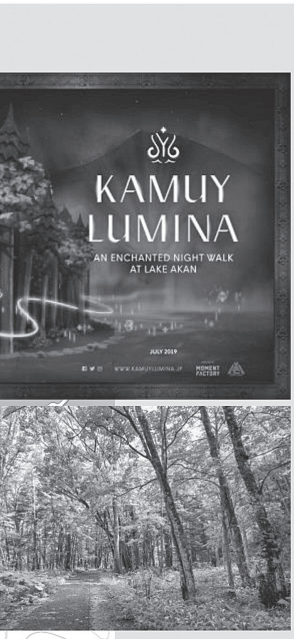
体制・要員については、当面は阿寒観光協会と兼任とし、観光協会の代表でもある大西氏が代表、観光協会の専務でもある山下晋一氏が取締役総務部長、そのもとにJTB、JALからの阿寒観光協会への出向者を配置した。また、地元旅館の経営者の方々を非常勤取締役とし、宿泊施設との連携を高めてもいる。

事業計画については、金融機関の協力を得て、設計・デザイン、構築工事、必要機材、移動、要員、販売・プロモーション費用等の原価を算出し、催行人数、料金、想定客数、催行率を細かく設定したシミュレーションを繰り返し、事業として成立する計画を組み立てた。

こうして収益事業としての見通しを立てた次のステップは、出資者を募ることであった。

阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社の事業は、釧路市の支援や阿寒湖温泉の事業者からの出資だけでは成立する規模ではないことは、当初から想定されていた。そこで阿寒湖温泉が有している外部企業とのネットワークを中心に企業を訪問し、事業計画を説明しながら事業への賛同、出資をお願いして回ったのである。そこでは、具体的な事業計画とともに、地元の強い意志があったこと（先駆けて阿寒湖温泉の地元宿泊業者等が出資を決めていた）、環境省や釧路市の支援・協力を得ていたことが、出資者の賛同を得るのに効果が大

写真5）日中のポッケの森。日中の散策者が違和感を持たぬよう、自然木の活用や設置機材をカモフラージュしている。



きかった。ちなみに、出資に際しては議決権を有する株式比率の過半は地元阿寒湖温泉が有する設計としている。

4 国立公園における観光事業

事業計画、出資者の募集とともに、事業の実現と運営に大切なことが、自然環境に悪影響を与えないことであった。「カムイルミナ」は、環境省の「国立公園満喫プロジェクト」の目玉事業とも位置づけられ、環境省や林野庁、前田一歩園財団の協力のもと、阿寒湖畔の「ボッケ遊歩道」を舞台とした。特に前田一歩園財団は、明治期から独自に阿寒湖の森を守り続けてきた財団である。その貴重な森の活用は、同財団の掲げる「自然保護による阿寒観光の永久の発展」に応える必要があった。自然環境に配慮したプログラム作りを進めるため、事前に環境アセスメントを実施し、貴重な動植物への影響がない計画を構築した。また、「ボッケ遊歩道」は日中にも多くの観光客が自然散策を楽しむ重要な阿寒湖温泉のコンテンツであり、コース上からプロジェクター等の人工物が目に入らないよう、機材のカモフラージュや日中の撤去等も行っている。事業の収益の一部は、環境保護活動、アイヌ文化振興に寄付され、森と湖の保全やアイヌ文化の発展に活用される。

Moment Factory社CEOドミニク・オーディット氏はオープニングセレモニーの中で、「制作にあたっては、国立公園内の規制やルールに対応し自然環境に配慮すべく、様々な挑戦を重ねました。アイヌ文化とのコラボレーションという点では、どうすればこの素晴らしいアイヌの文化と『自然との共生』というテーマが皆さまに伝わるか、阿寒アイヌの方々と何度も何度もディスカッションしながら創り上げました。アイヌの方々に心から感謝申し上げます」と述べている。

自然環境への配慮は、国立公園の観光地ならではの課題ではあった。しかし、カムイルミナが伝えたい物語にとっても、阿寒摩周国立公園に位置する阿寒湖温泉のブランドにとっても、

図2 2018年・2019年に生まれた阿寒湖温泉の新しいコンテンツ

出典：NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構

自然と共生する観光事業として成立させることは、大変重要なテーマであった。

5 阿寒湖温泉の活性化に向けて、株式会社が果たす役割

2019年度の「カムイルミナ」は11月中旬に無事終了した。

来場者は、開始直後の7月中旬までは周知不足もあってか想定を下回ったものの、7月下旬から急増し、8月にはほぼ完売の1日695人の来場を記録した日もあった。9月以降も安定した集客を続け、最終的には入場者3万4160人、そのうち外国人観光客が2割という初年度であった。また、既に次年度の教育旅行の予約が舞い込む等、大きな手応えもあった。

阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社が得た成果は、「カムイルミナ」の入場者数だけでない。会場に近いまりもの里商店街では、地元のザリガニ等を使ったバーガーショップやカフェがオープンした。「カムイルミナ」のグッズ販売も開始された。何より、夜間の人の流れが生まれた。宿泊客も2019年度上半期は対前年に比べ7%増えた。運営スタッフとしての雇用も生まれた。

こうした阿寒湖温泉の活性化につながる成果を生み出したのが、阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社なのである。

「阿寒が持っているものは世界に負けていない。将来にわたり評価される観光地でありたい」と大西社長は語る。自然との共生というアイヌ民族と阿寒湖温泉の思いを伝えるコンテンツ、それを体験した多くの観光客の評価、阿寒湖温泉の活性化につながったという手応えは、阿寒湖温泉にとって、また初年度を終えた阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社にとって、何にも代えがたい収穫であり、大きな自信につながったのではないだろうか。

阿寒湖温泉には、これから取り組まなければならない課題も少なくない。アドベンチャーツーリズム市場向けのガイドツアーの開発、アイヌコタンでスタートしたデジタルアートとアイヌ古式舞踊が融合した作品「阿寒ユーカラ『ロストカムイ』」との連携、宿泊施設・商店街との連携、外国語対応の強化などが課題としてあげられる。また阿寒湖温泉は、NPO法人と株式会社の両輪の実施体制のもと、一丸となって一歩一歩前に進んでいく。

こうした課題に対して、これからも

取材・文：観光経済研究部　中野文彦

※i「日本再興戦略　改訂2015」に基づき、多くの外国人旅行者に選ばれる、観光立国を体現する観光地域を作り、訪日外国人旅行者を地方へ誘客するモデルケースを形成しようとするもの。全国で北海道釧路市、石川県金沢市、長崎市の3都市のみ選定された。

※ii「明日の日本を支える観光ビジョン（2016年）」に基づき世界水準の「ナショナルパーク」の実現に向け、国立公園の保護と利用の好循環により、優れた自然を守り地域活性化を図る8つの国立公園を選定した。

●北海道釧路市阿寒湖温泉プロフィール
人口……1272人（2019年1月1日現在）
面積……1㎢（阿寒湖畔集団施設地区面積）
年間延入込客数……161万人
年間延宿泊客数……59万人
年間延外国人宿泊客数…12万人泊
※出典：2018年度（平成30年度）釧路市観光入込客数調査結果

●阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社の概要
代表者……大西雅之
資本金……450万円（純資産4億円）
設立……2018年4月2日
所在地……〒085-0467 北海道釧路市阿寒町阿寒湖温泉2-6-20
事業内容……エンターテインメント・コンテンツの開発・運営（チケット販売、グッズ販売、その他地域企業や商店街と連携した事業等）、アドベンチャーツーリズムコンテンツ開発・商品化・販売
株主……阿寒湖温泉旅館出資組合、JTB、阿寒観光協会まちづくり推進機構、日本航空、日本政策投資銀行、北洋銀行、北海道銀行等

〈取材協力〉
NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構・専務理事（阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社・取締役総務部長）　山下晋一氏

❷ 大雪山ツアーズ株式会社

公・民・業界の垣根を越え、地域の課題を考える「協議会」が株式会社をつくった

1 北の山岳リゾートを目指して

層雲峡温泉は、北海道大雪山系の北端、黒岳のふもとに位置し、１００年を超える歴史を有する、北海道の中でも有数の温泉観光地である。

旭川空港から車で約1時間半、５件の大型旅館を中心に旅館やペンション、カナダの山岳リゾートに範をとってつくられた商店街「キャニオンモール」が並ぶ温泉街、日本一早い紅葉や美しい雲海、約１００種類の高山植物が花を咲かせることで有名な大雪山・黒岳、銀河・流星の滝や柱状節理の渓谷美を有する層雲峡が地域のシンボルとなっている。また、毎年氷像をライトアップした「氷瀑まつり（1～3月）」や秋の紅葉をライトアップした「奇跡のイルミネート」など、夜の層雲峡を楽しむ催しも開催されている。

層雲峡温泉は、ピークの１９９１年には年間約３００万人が訪れていたが、ほかの団体向け温泉観光地と同様に客足は低迷し、近年の入込客数は約２００万人（宿泊客はそのうち59万人）にまで落ち込んでいる。一方では訪日外国人の増加が続いており、現在では宿泊客のうち約3～4割を東アジアからの旅行者が占め、観光客層の変化が起こっている。

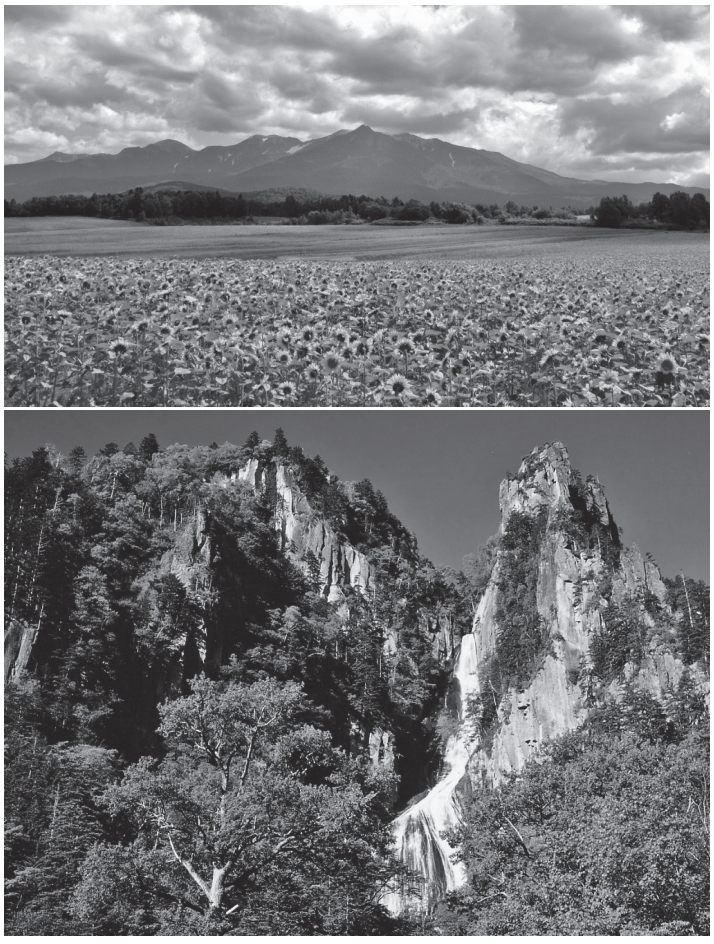


写真1）
上：大雪山と大雪高原旭ヶ丘
下：層雲峡銀河の滝

写真2）大雪森のガーデン（ガーデンショップ）

また、層雲峡温泉には、２０１４年の「大雪森のガーデン」開業、２０１７年北海道で戦後初となる新酒造「緑丘蔵」開業、２０１８年「カムイと共に生きる上川アイヌ～大雪山のふところに伝承される神々の世界～」の日本遺産認定、２０１９年廃校を改築した体験型交流施設「大雪かみかわヌクモ」開業といった、上川町の自然、歴史、農産品、人々との交流を楽しむハード・ソフトが次々と整備されている。

2 観光協会、旅館組合、温泉観光事業組合、商工会、ＪＡ、行政による株式会社設立

上川町には、観光協会や旅館組合、温泉観光事業組合、商工会、ＪＡ、行政のメンバーが年に2回、定期的に集まり、地域の課題について議論をする協議会がある。この「上川町まちづくりイノベーション推進協議会」はこれまで10年間、継続して開催されている。上川町にとって観光産業は、関連する産業を含めて雇用や税収の大きな割合を占め、また農業、畜産業との連携による効果も高く、商工業にとっても収入に直結する重要な産業、との共通認識があるからだ。

この協議会での議論を踏まえ、層雲峡温泉は「北の山岳リゾート」を目指すという地域のビジョンを定めた。このビジョンの実現をどのように推進するか、具体的には個人客にも対応した滞在型観光地として必要な施設や観光コンテンツの開発・運営を誰がどのように推進するか、地域の雇用や経済の活性化にどのように貢献するかを課題とした。

そこで設立されたのが「大雪山ツアーズ株式会社」である。層雲峡観光協会を中心に上川町、商工会、ＪＡ、温泉観光事業組合が出資者となった。人材は、大手旅行会社からの派遣や、地元採用のほか、地域おこし協力隊の活用などにより確保し、上川町の地域づくり法人（ＤＭＯ）として、地域の情報発信やプロモーションなどのマーケティングを担うほか、収益事業として観光施設の運営や体験型ツアーの造成・販売などを行っている。

運営している観光施設は「大雪森のガーデン」と「大雪かみかわヌクモ」の2施設であり、それぞれ層雲峡温泉

周辺の新たな滞在拠点として機能する。また体験型ツアーは、ラフティングなどを中心に実施体制の構築を行っている段階だが、個人客の滞在時間を延ばす新たな魅力として期待される。

3 地域の滞在拠点となる2つの施設を運営

「大雪山ツアーズ株式会社」が運営している2つの観光施設について紹介していこう。

「大雪森のガーデン」は、大雪山系で最も美しいとされる旭ヶ丘地区の高原に位置する観光施設である。庭園を中心にカフェやレストラン、ショップ、ヴィラを併設しており、約800品種の草花が植栽された「森の花園」エリア、地域の樹木や草花を活かした「森の迎賓館」エリア、テラスやアート作品、交流体験施設がある「遊びの森」エリアの3つのエリアから成る。5月から10月にかけて色とりどりの季節の花が咲き、「北海道ガーデン街道」と呼ばれる8つのガーデンのひとつでもある。

併設しているカフェ「緑丘茶房」は地元の酒造「上川大雪酒造」が運営するカフェで、酒粕を使った軽食メニューなどがある。レストランは三國清三氏が手掛ける「フラテッロ・ディ・ミクニ」で、高原の雄大な景色を眺めながら北海道料理を楽しむことができる。

開園は2014年。上川町が所有しており、2018年から大雪山ツアーズに管理運営が委託されている。

2つ目の「大雪かみかわヌクモ」は、チームラボによる子供向けデジタルアートプログラムの体験ができる施設である。「あそぶ！天才プログラミング」と名付けられたプログラムは、子供たちが紙に描いた絵を〝ピープル〟として取り込み、スクリーンに映された草原上で動かすもの。〝ピープル〟はタブレットからプログラムを組むことで、走ったり、踊ったり、ほかの〝ピープル〟とコミュニケーションをとったりする。こうした体験を通じて、子供たちはプログラミングについて直感的に学ぶことができる。

写真3）森のガーデン「森の花園エリア」

写真4）大雪かみかわヌクモ「あそぶ!天才プログラミング」

このほか、もとは体育館であった空間を改装したフリースペースには、子供たちが体を動かしながら遊べる遊具やブックコーナーがあるほか、大人も楽しめるカフェなどを併設している。

施設は閉校した小学校の校舎を改装して2019年7月にオープンした。上川町が整備を行い、大雪山ツアーズへ管理業務を委託している。

4 層雲峡でしかできない体験コンテンツの開発に取り組む

旅行商品の造成・販売事業はまだ始まったばかりで、現在は事業化の準備をしている段階だが、注目すべき取り組みがある。

層雲峡と言えば温泉と大雪山・黒岳が有名だが、温泉から少し上流にある層雲峡渓谷も観光資源としての大きな魅力を持つ。その層雲峡渓谷のハイライトが断崖絶壁の大函・小函エリアであるが、1987年の層雲峡崩落事故がきっかけで、川沿いの車道が通行止めになり、遊歩道も2003年以降通行止めとなっている。そこを観光資源として復活させようと、陸ではなく川

写真5）層雲峡渓谷「大函」

から小函エリアにアプローチする方法としてラフティングというアイディアが生まれた。

陸路では近づくことのできないという不利な条件は、逆にラフティングでしか立ち入ることのできない秘境という特別感を生み、個人客向けのコンテンツとして期待ができるのだ。

現在は地質調査やラフティングの試走を進めており、今後実施体制を整えたうえで、２０２０年からのツアー催行を目指している。

5 必要な原資は入湯税で賄う

以上が大雪山ツアーズによる事業であるが、どの事業も単独で採算性を確保するのは難しいのが現状である。そこで運営に必要となる原資をどう賄うかが課題となる。

大雪山ツアーズでは、事業収入と指定管理収入のほか、上川町からの補助金で財源を確保している。この補助金の原資は、入湯税のかさ上げ分である。

入湯税のかさ上げは２０１７年に導入された。層雲峡温泉の５つのホテルにおいて１５０円から２５０円への改定が行われ、上川町としては4～5千万円程度の増収となっている。この増収分を、大雪山ツアーズの各事業における財源としている。そのため、大雪山ツアーズの設立と各施設の運営資金は入湯税のかさ上げとセットで構築された。施設単体での収入とともに、観光産業への波及、農業や商工業などへの波及、地元の人材の雇用といった、売り上げ以外の効果も含めて、施設の存在意義として位置づけられている。

入湯税の改定に当たっては、地域の観光事業者はもちろんのこと、関連する団体や行政と協議をしながら、最終的には議会での承認を得る必要がある。上川町の入湯税かさ上げは、地域活性化のために必要な原資を賄うという目的があり、温泉観光事業組合が合意・協力することで実現に至った。これは、10年に及ぶ地域の協議会の存在が大きかった。観光産業が地域にとって重要な産業であることの共通認識が基盤にあったからこそ、地域の課題や目標について関係者間で共有がなされており、入湯税の改定においても、大雪山ツアーズの立ち上げにおいても、スムーズに進めることができた。

このように、大雪山ツアーズは民間組織でありながらも、地域の産業界との連携や行政を中心としたバックアップ体制が確立している。

こうした体制は人材確保の点でもメリットがある。地域が一体となった組織である点が、設立して日が浅い株式会社であっても大きな信用力につながり、現在は大手旅行会社から専門人材2名の派遣を受けるなど、地域外からの連携・協力体制にも寄与している。

6 使命は「継続」

前述したように、大雪山ツアーズの出資者には商工会やＪＡ、上川町が含まれており、必ずしも観光に直接関係のある組織ばかりではない。これは、観光を通じた様々な波及効果に期待をしているためである。観光客数や滞在時間の増加は、結果的に農産物の消費やお土産などの売り上げ増加につながる。

更に、地元の人材の雇用も目標のひとつで、地域の若者が誇りを持って働ける魅力的な職を用意することが期待されている。目指すは、地元高校の就職希望ランキングベスト3だ。

繰り返しになるが、個別の事業で利益を上げることは、設立間もない現段階ではまだまだ難しい。しかし、大雪山ツアーズと大雪山ツアーズが管理する施設を持続させることが、地域の産業の活性化、雇用の場となるのである。出資に対する還元は観光を通じた地域の活性化であり、大雪山ツアーズは地域からの使命を負う立場にある。

こうしたモチベーションに加えて、組織のビジョンがはっきりとしている

点も重要である。「北の山岳リゾート」の実現に向けた事業を展開するという組織目標がある点は、外部から入った人材にとって、何をすべきかについて考えるうえでの指針となる。また、こうした民間企業を行政が支援する場合も、地域の目標に寄与しているか否かといった点が、予算執行の判断材料になりえる。

7 広がる新しい動き

上川町ではほかにも興味深い動きがみられる。

「大雪森のガーデン」のカフェ「緑丘茶房」を運営する「上川大雪酒造」は、北海道で戦後はじめて設立された酒蔵として有名である。酒蔵の新設は法規制によるハードルが高いため、三重県に存在した酒造会社を譲り受け、北海道上川町の地に引越しをして立ち上げた。2017年より本格醸造を開始したばかりだが、フランスで開催された日本酒コンクール「Kura Master」2019で純米酒部門プラチナ賞を受賞するなど高い評価を得ている。「大雪森のガーデン」とともに、地域における魅力のひとつになりつつある。

また2019年春には、ラフティングガイド経験のある人材が層雲峡の魅力に惹かれて移住してきた。すでに「アルパインリバーガイド」社を立ち上げ、層雲峡渓谷においてラフティングツアーの提供を開始している。今後、大雪山ツアーズが商品の造成を行ううえで大きな強みを得ることとなった。

大雪山ツアーズは設立間もない組織であるため、取材時点（2019年9月）ではまだ、地域でこれまで進めてきた事業の継続と、これから実施する事業の種まきをしている段階である。どちらも、必ず軌道に乗るという保証はない中での挑戦であるが、地域で広がりつつある新しい動きと協力し合いながら、会社のミッションを実現すべく奮闘している。

8 上川町を支える株式会社を目指して

現在の上川町は、町長を筆頭に町の職員の意識も高く、率先して全国の先端企業や若い起業家を訪問し、上川町との連携を呼び掛けている。そうした行政の姿勢は、「町の活性化に貢献する」といった住民の意識にもつながり、「大雪森のガーデン」の運営やイベントの際のボランティア、駅とガーデンを結ぶシャトルバスの運行などへの積極的な協力を得ている。大雪山ツアーズもそうした住民の活動の場を提供しているという自負がある。

上川町の行政、住民の一体となったバックアップの一方で、「現状に甘えず、早く大雪山ツアーズという事業者として地域に影響を与えられるようになりたい」と、社長の西野目氏は語る。

地域への貢献と、株式会社として利益にこだわった経営の2つの柱の実現が、大雪山ツアーズの今後の大きな目標である。

取材・文：観光経済研究部
副主任研究員　川村竜之介

●北海道上川町プロフィール
人口……3581人（2019年1月現在）
面積……1049.47㎢
年間延入込客数……171万人※
年間延宿泊客数……59万人泊※
年間延外国人宿泊客数…21万人泊※
※出典：平成30年度北海道観光入込客数調査報告書

●大雪山ツアーズ株式会社の概要
会社名……大雪山ツアーズ株式会社
代表者……取締役社長 西野目信雄
資本金……250万円
設立……2018年2月21日
所在地……〒078-1741 北海道上川郡上川町中央605番地
事業内容……観光施設の運営、旅行商品の造成・販売、二次交通商品の販売

〈取材協力〉
大雪山ツアーズ株式会社・取締役社長 西野目信雄氏
ホテル大雪グループ・社長 西野目智弘氏
大雪山ツアーズ株式会社・事務局長 瀬川耕一氏

❸ 株式会社NOTE／一般社団法人ノオト

営利、非営利の組み合わせが、古民家継承と地域再生の全国展開に最適なスキーム

1 第1回 NIPPONIA サミット

2019年11月8日、阪急うめだホールにて「第1回NIPPONIAサミット ～なつかしくて、あたらしい、日本の暮らしをつくる～」が開催された。一般社団法人ノオトが事務局を務めるNIPPONIA協会が主催し、東北から九州まで、全国から200人を超えるNIPPONIAの関係者が集まった。

「NIPPONIA」とは、歴史的建築物の活用を起点にしたエリアマネジメントと持続可能なビジネスを実践する運動である。

歴史的建造物を再生することによって、建物のみならず、地域の食、生活文化、伝統的な産業まで再生が波及する地域をつくりだすことを目指している。

サミットでは、福島県西会津（一般社団法人BOOT）、山梨県小菅（株式会社EDGE）、岐阜県美濃（みのまちや株式会社）、和歌山県串本（株式会社一樹の蔭）、熊本県甲佐（一般社団法人パレット／株式会社PALETTE）の5つの地域の代表による現在進行形の取り組みの紹介とともに、これまでの想いや悩み、今後の展望を語りあった。「NIPPONIA」という運動のもと、各地で主体的に活動する者同士がより絆を深めた一日となった。

写真1）第1回 NIPPONIAサミット

2 「NIPPONIA」の軌跡

古民家の再生・活用というノウハウの蓄積

「NIPPONIA」は、2009年篠山市（現：丹波篠山市）の丸山集落の空き家再生事業に（一社）ノオト（以下、ノオト）が取り組んだことからスタートした。当時、丸山集落は12軒のうち7軒が空き家という状況にあった。2009年に設立されたノオトが丸山集落の再生に係わり、3棟3室の宿泊施設「古民家の宿集落丸山」の開業に至った。当時、まだ珍しい存在であった古民家を再生した宿泊施設はメディアにも大きく取り上げられ、現在でも安定的に3割の稼働率を維持し、

順調な運営を続け、集落の再生・活性化に大きな効果を生み出した。2020年には12軒全ての再生が完了する計画だ。

丸山集落以降も、2013年「竹田城城下町ホテルEN（旧木村酒造場の再生）」、2014年「オーベルジュ豊岡1925」、2015年「大屋大杉（養父市、古民家の宿）」と古民家再生による宿泊施設を次々と手掛けた。

（一社）ノオト理事／（株）NOTE代表の藤原岳史氏は「当時を振り返ると、一つ一つ、丸山や城下町の古民家をできる範囲で少しずつ直していた。ホテルという概念より、古い建物もしくは歴史的資源を観光資源に変えるということに着目していたステージ」と語る。

一方、篠山市においては、古民家を再生した伝統工芸ギャラリー・カフェ「篠山ギャラリーKITA,S」をはじめ5店舗からスタートし、2015年には「篠山城下町ホテルNIPPONIA」がオープン。国家戦略特区制度を活用した「分散型エリア開発」として、町の中に点在するホテルに泊まりながら、古民家が再生された店舗や町並みを楽しむスタイルの地域再生、町並み再生のまちづくりが生まれた。分散型ホテルを起点とした町全体に広がった面的な開発は、NIPPONIAのモデルとなっている。

写真2）NIPPONIA 小菅 源流の村

古民家再生・活用の事業スキームづくり

「空き家問題で一番の課題は、再生するスピードよりも、空き家が生まれるスピードの方が早い点にある」と藤原氏は指摘する。ノオトは空き家再生・活用に取り組むうちに、こうした壁にぶつかった。

現在、日本には150万棟ほどの歴史的な古民家、戦前の建物があると言われている。全てがまちづくりや地域の活性化に再生・活用できるわけではなく、仮に2割ほどが活用できるとすると、30万棟の再生・活用が必要であり、空き家になって取り壊される前に早急に取り組む必要がある。

こうした問題意識から、ノオトは兵庫県内での活動のみならず、全国的な展開を模索しはじめる。

ノオトがこれまで培ってきた古民家の改修ノウハウ、資金調達やコストカットといった経営ノウハウをシェアする。それを基に様々な地域でその地域に合った事業スキームをつくる。

つまり古民家再生の全国的なムーブメントを起こすことによって、30万棟の古民家の再生・活用を進めようという構想である。

基本的なリソースである人、金、モノについてのスキームの構築

人の面ではプロのオペレーターとのパートナーシップによるノウハウの向上と事業体制を構築。資金調達についてはファンドや地元金融機関との連携、あるいは事業パートナーとして協働する等の雛形ができた。古民家を単体で再生するのではなく、2棟、3棟と面的に再生することによって、インパクトを高め、かつマネジメントコストを抑える手法も生み出した。

こうしたスキームを全国に展開することによって、増え続ける空き家のスピードに再生・活用のスピードが追いつく可能性が生まれたのである。

古民家再生の加速・展開

2016年は大きな転換の年となった。政府による「明日の日本を支える観光ビジョン」において、「文化財を「保存優先」から観光客目線での「理解促進」、そして「活用」へ」という文化財行政の大きな方向転換が示されたのである。

「古民家の再生によって人の交流が生まれ、耕作放棄地も減り、IターンUターンも現れた。様々な社会課題が一つのソリューションで解決している」といった、これまでのノオトの取り組みも大きく注目され、ノオトなど民間事業者を含めた「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」が組成され、国の政策として古民家の再生・活用の動きが全国的に大きく広がりはじめた。旅館業法の改正による分散型ホテルがどの地域でも可能となり、文化財保護法の改正による指定文化財の活用も可能となる等、制度面の整備も進められた。

3 社団法人と株式会社の役割分担

ノオトは、古民家が継承されていくために、古民家を活用して収益を出すことができる構造に転換すること、その方法を地域の方々とともに考えることに、非営利法人として取り組んできた。こうした取り組みを「公益」として捉えつつ、ボランティアではなく自身の収益にもつながる事業として担ってきた。

しかし、ノオトは非営利法人であり、公益性の高い事業に制約される。また、収益事業に全面的に注力すること、全国的な事業展開も難しい面があった。

そこでノオトは、「株式会社NOTE」を2016年3月に設立する。古民家・集落再生のマネジメントやブランディング、コンサルティングを株式会社として強力に推進する体制を整えたのである。また、株式会社を設立することにより、資金調達面でファンド等からの出資を受け入れるフレームを構築する狙いもあった。逆に、「一般社団法人ノオト」は、調査研究や普及、人材育成等の非営利的な活動に注力することができる。

こうした、非営利法人と営利法人を組み合わせた体制は、金融機関からも「無理に一つの法人にDMOの公的な面と民的な面を詰め込もうとするのではなく、それぞれの目的に即した最適なスキーム[※i]を構築しているところに特徴がある」と評価されている。

2016年以降、NIPPONIA

写真3)
NIPPONIA HOTEL
串本 熊野海道

表1 NIPPONIAの沿革

年月		内容
2009年	2月	一般社団法人ノオト 設立
	10月	集落丸山・ひわの蔵(丹波篠山市) オープン
2010年	3月	篠山ギャラリーKITA'S(丹波篠山市) オープン
2013年	11月	竹田城 城下町 ホテルEN(朝来市) オープン
2014年	4月	オーベルジュ豊岡1925(豊岡市) オープン
2015年	10月	大屋大杉(養父市) オープン
	10月	篠山城下町ホテル NIPPONIA(丹波篠山市) オープン
2016年	3月	株式会社NOTE 設立
2018年	4月	佐原商家町ホテル NIPPONIA(千葉県香取市)オープン
	9月	NIPPONIA大学 開校
	10月	福住宿場町ホテル NIPPONIA(丹波篠山市)オープン
	11月	NIPPONIA HOTEL 奈良 ならまち(奈良県奈良市)オープン
2019年	7月	NIPPONIA HOTEL熊野海道串本(和歌山県串本町)オープン
	7月	NIPPONIA HOTEL 美濃商家町(岐阜県美濃市)オープン
	8月	NIPPONIA HOTEL 竹原 製塩町(広島県竹原市)オープン
	9月	NIPPONIA 楢山集落(福島県西会津町)オープン
	9月	NIPPONIA 小菅 源流の村(山梨県小菅村)オープン
	11月	NIPPONIA HOTEL 高野山 参詣鉄道 Operated by KIRINJI(和歌山県九度山町)オープン
	12月	NIPPONIA 出雲平田 木綿街道オープン
2020年	7月	NIPPONIA 甲佐(仮)(熊本県甲佐町)オープン予定

出典:NIPPONIAホームページ「ノオトの歩み」を基に一部筆者加筆

を冠する宿泊施設が全国に展開し、現在予定を含めて15地域がNIPPONIAの運動に加わっている（表1）。

4 NIPPONIAの理念を全国に

「NIPPONIA」という運動は、「1泊から一生まで」を形にするもの」と（一社）ノオト代表の伊藤清花氏は語る。

古民家の再生という「点」を複数の再生によって「線、面」として開発すること、さらに持続可能な事業スキーム化する。ただし、そこには地域の暮らし、文化をしっかり体験できる場所であり、ホテルに泊まった人が、客室を気に入り、地域を気に入って、住みたいと言っていただけるという形を広げていくことで、地域にとっても観光客にとっても、付加価値の高い事業、サービスとなるという。

現在、古民家再生の事業は拡大し、様々な事業者も現れている。そうした事業者との違い、「NIPPONIA」の価値を、伊藤氏は「郷にいること」と表現する。

空き家のあるまち・集落という現場（郷）に立ち、地域の方とともに現実を受け止め、その現場で思考し、その現場で活動することが、NIPPONIAなのである。こうした姿勢をより明確化し、土地、人、建造物、文化、経済に対する活動の基準として掲げたのが「NIPPONIAが大切にする5つの約束」である（図1）。

株式会社NOTE／一般社団法人ノオトは、こうした明確なビジョンと、明確な民と公の役割分担という体制によって、全国にNIPPONIAを広め、歴史的な資源にあらたな価値を生み出しているのである。

取材・文：中野文彦

図1 NIPPONIAが大切にする5つの約束

NIPPONIA

LANDSCAPE
原風景の未来を創ります

COMMUNITY
関わる誰もが村人です

ARCHITECTURE
文化財群を守ります

CULTURE
食と生活文化を大切にします

ECONOMY
地域の営みを百年先に繋ぎます

写真5）NIPPONIA 小菅 源流の村

※i 出典：観光DMOの設計・運営のポイント（2017年、政策投資銀行地域企画部）

●兵庫県豊岡市、養父市、朝来市、丹波篠山市プロフィール
人口……17万5840人（2019年1月現在）
面積……1901㎢
年間延入込客数……999万人
年間延宿泊客数……161万人泊
※出典：平成29年度兵庫県観光客動態調査報告書

●株式会社NOTEの概要
代表者……代表取締役社長 藤原岳史
資本金……1億3400万（資本準備金含む）
設立……2016年5月
所在地……〒669-2323 兵庫県丹波篠山市立町190-6

〈取材協力〉
一般社団法人ノオト 代表理事・伊藤清花 氏
株式会社 NOTE 代表取締役・藤原岳史 氏

❹

株式会社ディスカバーリンクせとうち

〝自分たちの住みたい街〟をつくる会社

「ＯＮＯＭＩＣＨＩ　Ｕ２」をご存じだろうか。尾道水道沿いの海運倉庫を再生した施設で、サイクリストフレンドリーなホテルやレストラン、カフェ、ショップなどを備えている。尾道駅西側エリアの拠点施設として、観光客やサイクリストのほか、地元客の利用も多い。この施設を手掛けたのが、株式会社ディスカバーリンクせとうち（以下ＤＬせとうち）である。２０１２年に設立され、「ＯＮＯＭＩＣＨＩ　Ｕ２」のほか、「せとうち　湊のやど」や、「尾道デニムプロジェクト」、「ＯＮＯＭＩＣＨＩ　ＳＨＡＲＥ」など様々な事業を手掛けてきた。２０１９年３月に事業再編を行い、現在は宿泊・飲食事業の運営を別会社が担っている。観光庁のＤＭＯ候補法人となっており、今後本登録を進める予定だ。

写真1）
千光寺からの尾道水道と尾道の街並みの眺望

1　建築とサイクリングの街に

尾道は、年間約３５０万人の観光客が訪れる古くからの観光地で、数々の日本映画の舞台ともなっている。特に山手地区が美しく、千光寺などの寺社や別荘、狭い路地と階段、そこから眺める尾道の街や瀬戸内海の島々が独特の景観をつくり出している。

かつては水運や造船を中心に栄えた商都でもあり、1キロ以上続く大きな商店街を有している。

ＤＬせとうち代表の出原昌直氏は隣の福山市出身で、商社に勤務した後、

写真2）
「ONOMICHI　U2」。旧倉庫の建物は広島県の管理。尾道水道に面したウッドデッキや公園は尾道市、尾道観光協会がイベント等を催す交流の場にもなり、ONOMICHI U2と一体的な活用がなされている

地元で繊維業を営む会社を起こした。Uターン後、地域を支えてきた重厚長大型産業の雇用が海外へシフトしていく現状に危機感を抱き、地域の雇用を守るための新たな事業を起こす決意をする。そして2012年6月に、地元の有志と「5年間で1000人の雇用を創出する」という大きな目標を掲げてDLせとうちを設立した。尾道の特徴である、別荘や古民家のある景観、しまなみ海道サイクリングの出発地という地域のポテンシャルに着目し、「建築と観光とサイクリング」を柱に事業を進めている。

2 ONOMICHI U2の誕生

まず手掛けたのが山手地区の古民家を改修した滞在施設「せとうち 湊のやど」であった。擬洋風建築の「島居邸（しまずい） 洋館」と日本家屋「出雲屋敷」の2軒から成る。山手地区の狭い路地や階段は、尾道らしい景観を生み出している一方、建物の補修や建て替えを困難なものにしている。加えて、生活をする上での不便さと高齢化の進行により空き家が増加し、景観をいかに維持するかが課題となっていた。こうした古い建物を買い取り、リノベーションを施すことで「せとうち 湊のやど」として蘇らせた。当初はこうした古民家の改修事業を5～10軒ほど行いながら、少しずつ新しい事業に取り掛かることを想定していた。

しかし古民家2軒を改修した段階で転機が訪れた。港湾エリア再開発構想のひとつとして、「県営上屋2号」活用案の公募が始まった。「県営上屋2号」は築70年に達する広島県所有の海運倉庫で、改修案として「建築と観光とサイクリング」を併せたONOMICHI U2を提案することで採用に至った。事業費は、民間企業や民都機構からの出資と、地元金融機関からの借り入れにより確保した。

2014年のオープン以降活況が続いている。サイクリストフレンドリーな宿泊施設「HOTEL CYCLE」はサイクルハンガーを設置するなど、全室で愛車を室内に持ち込むことができるほか、自転車のメンテナンスがで

写真3）せとうち湊のやど「島居邸 洋館」の外観。
山手地区の坂の途中にある（photo:Tetsuya Ito）

写真4）「HOTEL CYCLE」の客室。
サイクルハンガーを備える（photo:Tetsuya Ito）

写真5）「ONOMICHI U2」内の「GIANT STORE」

きるスペースも備える。サイクリスト向けにはほかにも、自転車メーカー「GIANT」のショップや、自転車に乗ったままコーヒーが買えるサイクルスルーのカフェがある。しまなみ海道サイクリングの拠点施設として、訪日外国人による利用も目立つ。一方で、カフェやベーカリー、レストランには地元客も多い。ショップでは、観光客向けにセレクトした瀬戸内の良品に加えて、地元客向けに、東京や大阪でしか手に入らない商品も揃えている。

3 次々と事業を立ち上げ

これらのプロジェクトと並行しながら、次々と新しい事業を立ち上げてきた。2013年には「尾道デニムプロジェクト」をスタート。備後地方で作られたデニムを、尾道で働く人々が1年間穿きこむことでユーズドデニムに仕上げるもので、農家や漁師、職人、保育士、住職など様々な職業の方が穿き手として参加している。備後は古くから藍染め産業の盛んな地域で、国内デニムの8割以上を占める一大産地だ。このデニムに、1本1本の個性と、尾道で育てたプレミアム感という新たな付加価値をつけた。2014年には尾道本通り商店街にコンセプトショップを開業している。県外や海外からも買いに訪れる人がみられ、高単価であるにもかかわらず1日に1~2本が売れているという。同じく2013年には、鞆の浦の古い商家を鯛味噌屋の店舗として蘇らせた「鞆肥後屋」も立ち上げている。

写真6)「尾道デニムプロジェクト」のコンセプトショップ

2015年には、コワーキングスペース「ONOMICHI SHARE」をオープン。ONOMICHI U2と同様、尾道水道沿いの倉庫をリノベーションしたもので、海を挟んだ向島を眺めることができる広々としたワークスペースが特徴だ。倉庫は、市所有の資料保管庫だった建物で、公募の結果DLせとうちによる提案に決まった。リノベーションの事業費には県と市の補助が入っている。

2017年には、尾道市内の工房で組み立てと塗装を行っている〝ちょっといい自転車〟「BETTER BICYCLES」のプロジェクトがスタート。商店街に店舗を構え、自転車の販売やレンタサイクルのサービスを提供している。

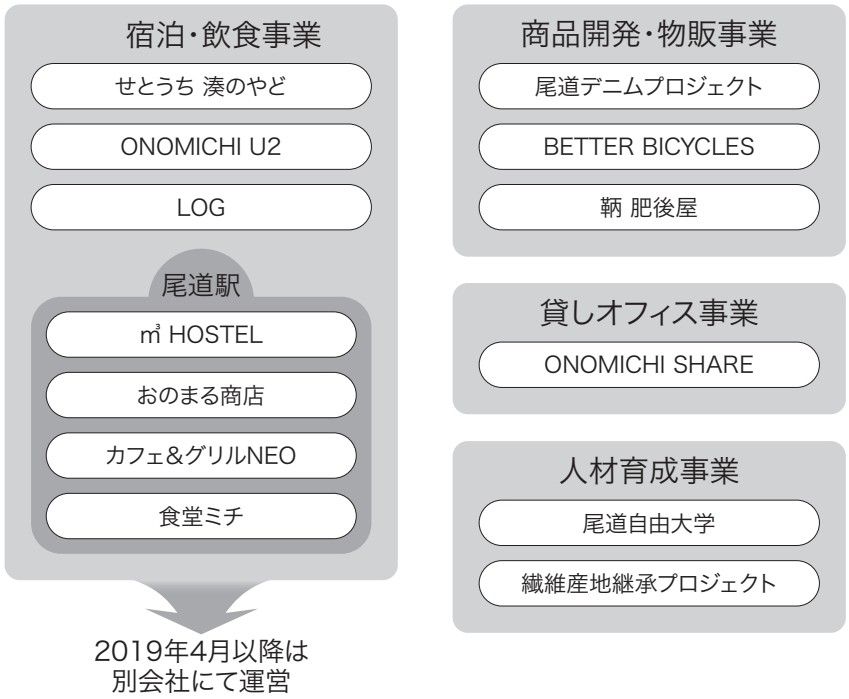
そして2018年には、山手地区のアパートをリノベーションした複合宿泊施設「LOG」がオープンした。インドの建築集団「スタジオ・ムンバイ・アーキテクツ」がプロデュースしており、柔らかな印象を与える内装と庭が特徴だ。宿泊機能のほか、散策客が立ち寄ることのできるカフェやショップを備える。

2019年には尾道駅の新駅舎が開

写真7)「ONOMICHI SHARE」のワークスペース

写真8)「ONOMICHI SHARE」から向島を望む

図❶ DLせとうちの手掛けた事業



業し、テナントとしてドミトリータイプの宿「m3 HOSTEL」や「カフェ&グリル NEO」、ショップ「おのまる商店」、「食堂ミチ」が入った。

こうして、特に宿泊・飲食事業を中心に事業規模が拡大していった。

4 事業の再編と新しいスタート

そこで2019年4月に、組織と事業の再編を行うことになった。「せとうち 湊のやど」「ONOMICHI U2」「LOG」「尾道駅舎事業」を別会社に引継ぎ、宿泊・飲食事業の運営管理体制を一本化した。

そのため現在、DLせとうちが直接担っている事業は、「ONOMICHI SHARE」「BETTER BICYCLES」「尾道デニムプロジェクト」「鞆 肥後屋」などである。こうして新たなスタートを切ることになったが、出原氏はすでに次の戦略を立てている。

2019年10月に、株式会社NOTEと共同で「株式会社hitohi」を立ち上げた。鞆の浦を中心に古民家を再生し、宿泊事業を手掛けるほか、飲食や物販などの事業者を誘致する。第1弾として、2020年に宿泊施設が開業予定だ。目的は古民家の再生と活用により街並みを守ることと、住民にとって必要な機能を街に組み込むことである。そのため、古民家再生と事業誘致に注力し、宿泊施設の運営は別会社に任せる方針だ。

5 柔軟に、機敏に動ける体制

設立時から、組織の目標は地域のために雇用を生むことであった。利益の追求だけを目的としていないことから、当初は組織形態をNPOとする案も考えていたという。しかし地域が良くなるきっかけをつくるためには、自分たちだけでできる範囲のことではなく、金融機関から借入をしてでも実現するインパクトのある事業でなければならない。こうしたリスクをとれるよう、

組織形態として株式会社を選択した。

会社の設立から約7年の間に様々な事業を展開しているが、始めから事業計画や採算性の見通しがあったわけではない。地域のために必要な事業を、適切なタイミングでその都度展開してきた。当初の計画であった、古民家リノベーションを中心とした事業の方針から、たまたま海運倉庫活用の公募が始まったため、U2事業へと方針転換を図った。会社のリソースを集中させることで、公募開始からたった1年という短い期間でオープンに漕ぎつけた。当時は公共の施設をリノベーションしたことや、自転車と組み合わせたアイディアが新しく、大きな話題を呼ぶことになった。更にONOMICHI U2がきっかけとなって、その後のONOMICHI SHAREや尾道駅舎事業へとつながっていく。地域づくりといえど、ビジョンや計画に囚われ過ぎることなく、チャンスがあれば柔軟に方針転換を図ることや、機敏に動ける体制を保つことが重要であることを示している。

6 〝いい〟と思ってもらえる事業

まちづくりには、地域に住んでいる人の理解や協力が欠かせない。そのためには、尾道に住んでいる人にとっても「いいものができた」と思ってもらえる事業を行うことがポイントとなる。当初は、DLせとうちの理念や目的についてなかなか理解を得ることができなかった。出原氏をはじめ、組織を立ち上げたメンバーは隣の福山市出身者が多かったため、尾道の住民からは、儲けるためにやってきた〝よそ者〟と思われることもあったという。しかし「ONOMICHI U2」が完成してからは、徐々に地域の人からも理解されるようになった。何より、地域の人からも〝いい〟と思ってもらえる場をつくったことが大きい。地域で信頼を得るためには、こうした実績の積み重ねが必要だ。

出原氏によると、観光客目当てで作ったものよりも、地域向けに作ったもののほうが地元客で賑わい、結果的に観光客を呼ぶことができていると言う。例えば「ONOMICHI U2」のレストランは、特にランチを中心に地元客で賑わう。ショップも、地元客向けの商品を併せて取り揃えている。少し値段が高くても美味しい食事を楽しめるカフェやレストランは地方に少ない。むしろ大都市にしかないような場を地域の人は求めており、こうした地域のニーズと観光客のニーズを上手く組み合わせている。

7 自分たちの住みたい街に

DLせとうちは、「建築と観光とサイクリング」を軸に事業を展開し、地域の雇用をつくりながら〝自分たちの住みたい街〟にすべく奮闘している。収益を確保しながら、地域のためになる事業を展開し続けていくことは、並大抵の難しさではない。それでも出原氏は「まだまだこれから。スタートしたばかりですよ」と語っていた。DLせとうちの挑戦はこれからも続く。

取材・文：川村竜之介

●広島県尾道市プロフィール
人口……136265人（2018年10月現在）
面積……285・11㎢
年間延入込客数（尾道地区）…358万人（2018年）
年間延外国人観光客数…33万人（2017年）
※出典：平成30年尾道市観光客統計報道発表資料

●株式会社ディスカバーリンクせとうちの概要（2019年10月現在）
会社名……株式会社ディスカバーリンクせとうち
代表者……代表取締役 出原昌直
資本金……300万円
設立……2012年6月
所在地……〒722-0035 広島県尾道市土堂2丁目10番24号
事業内容……施設運営、食料品・日用雑貨等の製造・販売等

❺ 株式会社ものべみらい／一般社団法人物部川DMO協議会

活性化に必要な3つの要素、事業会社の位置づけの明確化、地域金融機関の協力、人材の確保と育成。

1 ミッションは地域経済の活性化

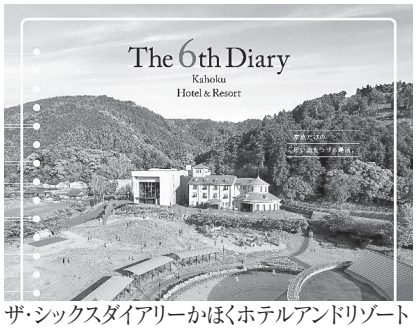
高知県南国市と香南市、香美市は3市を合わせて物部川地域と呼ばれている。徳島県との県境付近にある源流から、山間の渓谷地帯を経て土佐湾に至る物部川の流域エリアだ。

この地域における経済の活性化をミッションとしている組織がある。2016年9月に設立された「株式会社ものべみらい」である。主に観光や農業関連の事業を担うほか、物部川DMO協議会とともに観光地域づくりに取り組んでいる。

物部川地域は農業が盛んで、ミカンやニラ、ゆず、桃、メロン、トマト、シシトウなど、全国レベルのブランド作物を有している。米も主力作物で、7月に収穫が始まる超早場米が有名だ。

観光スポットも多く、アンパンマン作者のゆかりの地に立つ「香美市立やなせたかし記念館アンパンマンミュージアム」、日本三大鍾乳洞である「龍河洞」、トリップアドバイザーの「日本の動物園ランキング2019」で一位に輝いた「高知県立のいち動物公園」、一年中メロンを楽しめる観光農園「西島園芸団地」などがある。高知龍馬空港も当エリアに立地しており、観光スポットは空港から車で20分から40分の範囲内に収まっている。

しかし課題も多い。農業は地域の基幹産業だが、他の地域と同様、人手不足や不安定な所得に悩んでいる。観光もポテンシャルを秘めているものの、観光スポットの中には老朽化や客足の落ち込み、地域としての面的な連携が不十分であるなどの問題を抱えているところがある。更に、それぞれの観光資源が訴求する魅力の連携がなされておらず、一体となった地域の魅力を構築できていない。こうした課題に対応すべく、ものべみらいは宿泊や飲食、体験アクティビティ、物販、そして農業などの事業を展開しながら、地域経済の活性化を目指している。



ザ・シックスダイアリーかほくホテルアンドリゾート

土佐湾を望むヤ・シィパークのレストラン
mana・mana（マナマナ）

それぞれの事業はものべみらいの関連会社（以下グループ会社）が担う。グループ会社は「香北ふるさとみらい」、「龍河洞みらい」、「ヤ・シィ」、「山北みらい」の4社である。収益事業は基本的にグループ会社が事業経営を担い、ものべみらいは持ち株会社と

しての投資・経営管理と、観光地域づくりの指令塔となる。

メインターゲットには小さな子連れ家族（パパ・ママ・キッズ）を設定した。物部川地域には、アンパンマンミュージアムや観光農園、動物園などファミリー向けの観光資源が多い。これらを活かしながら、ターゲット向けに地域全体をテーマパークとして、デスティネーションとなり得る体験型観光スポットと、滞在型観光スポット（宿泊や飲食、買い物）の運営を行う。更に農業等の一次産業の付加価値を高める6次産業化分野の商品の開発・提供などを行い、「地域独自のストーリー」を体験価値化することでマネタイズする事業モデルを構築する。

2 3年で5つの事業を立ち上げ

ものべみらいは、官民ファンドである地域経済活性化支援機構（以下REVIC）と四国銀行が立ち上げた「高知県観光活性化ファンド」（3億円）による資金をベースに設立された。加えて、ファンドからの人的支援として、REVICと四国銀行から経営・マーケティング等の専門家人材をものべみらいへ派遣している。

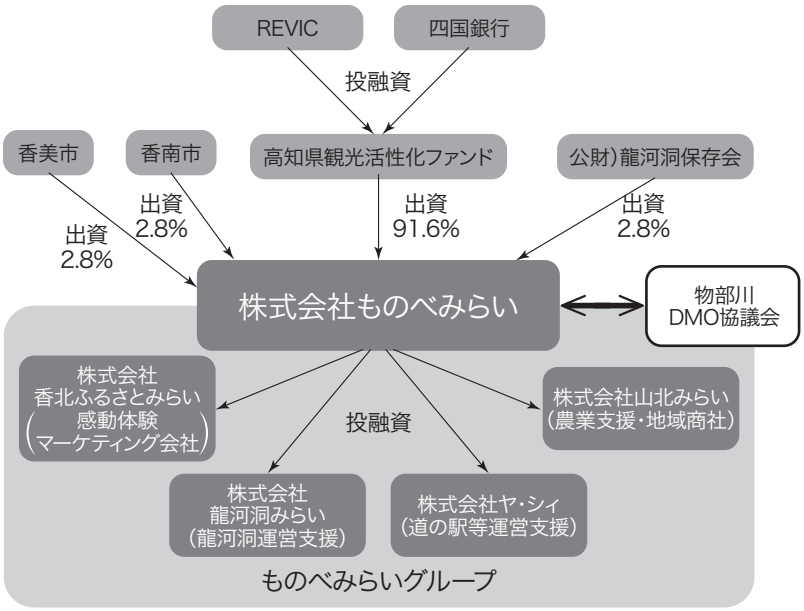
中心的な役割を担ってきた一人が代表取締役社長の古川陽一郎氏である。古川氏はREVICからものべみらいへ派遣された経営陣のひとりだ。元は商社マンであったが、地域や日本のためになる仕事をしたいという想いから2016年にREVICへ入社。同時に物部川地域へ派遣された。古川氏のほか、経営・マーケティング・6次産業化などを進める専門家人材として、現在、REVICから3名と四国銀行から2名がそれぞれ派遣されている。

こうしたメンバーを中枢としながら、2016年6月に物部川DMO協議会が立ち上げられた。この協議会の場で地域のステークホルダーと協議をしながら、同年8月に株式会社ものべみらいを設立。そこから3年ほどの間に様々な事業への取り組みを開始した。

まず2016年11月に株式会社香北ふるさとみらいへの出資を行い、マーケティング戦略に基づいた感動体験提供拠点の整備を開始した。続いて17年10月に株式会社龍河洞みらいを立ち上げ、体験アクティビティを提供する拠点として龍河洞のマーケティング業務に着手。18年5月には、株式会社ヤ・シィに投融資を行い、食事や買い物の拠点として、道の駅を有する海浜公園「ヤ・シィパーク」の運営支援を開始した。18年7月には、ものべみらいグループの中核事業として香北ふるさとみらいが運営する体験型宿泊施設「ザ・シックスダイアリーかほくホテルアンドリゾート」がオープン。19年7月には、洞窟内での新たな演出を加えて、龍河洞がニューオープンを果たした。また、地域の農業における担い手課題の解決と地域商社事業等を展開する組織として、19年6月に株式会社山北みらいを設立している。

それぞれ、地域での協議から合意形成、組織の設立、事業の立ち上げまでを順番に進めてきた。

図1 **株式会社ものべみらいとグループ会社の出資関係**



2019年10月時点

3 ものべみらいグループ各社の取り組み

それでは、グループ各社の事業について紹介する。

① 最初の一歩「株式会社香北ふるさとみらい」

「株式会社香北ふるさとみらい」は、香美市立の宿泊施設やキャンプ場、健

康センターと、高知県立の青少年の家を運営している。施設を所有しているのは香美市や高知県で、香北ふるさとみらいは指定管理者として運営にあたる。

このうち、特に重要な位置づけとなっているのが宿泊施設「ザ・シックスダイアリーかほくホテルアンドリゾート」（以下「6th Diary」）である。同施設は以前まで、官民によって設立された「株式会社香北ふるさと公社」が運営を担っていたが、客足の低迷により閉館状態に追い込まれていた。そこで、市が保有する公社の株式の大部分をものべみらいへ売却することで民営化し、「香北ふるさとみらい」として再出発を果たした。

「6th Diary」はアンパンマンミュージアム（香美市立やなせたかし記念館）に隣接しており、子供連れのファミリー層を主なターゲットとしている。内部は、ところどころにやなせたかし氏の作品世界を表現したデザインを施し、角のないテーブルや子供向けのアメニティ、キッズスペースの設置など、小さな子供がいても安心できる工夫がなされている。また、レストランでは家族にやさしい季節のメニューが用意されているなど、ファミリー層のニーズに合わせたサービスを提供している。香北ふるさとみらいは、グループの中でも中枢を担うマーケティング会社としてターゲットとするゲストのインサイト（潜在的欲求）をいかにして叶えるかという視点を常に意識している。まずは「どういう気持ちになってもらいたいか」という視点でサービスの設計を行い、次にそのサービスをいかにして届けるかという視点でハード（建物や備品）と商品を設計する。こうした手法に基づき「6th Diary」では、季節毎の消費者の志向に合わせたその時期ならではのサービスの提供やプロモーションを行う。開業から1年時点で、OTAサイト等でも高評価を獲得する結果となっており、ものべみらいグループの最初の一歩として大きな自信につながった。

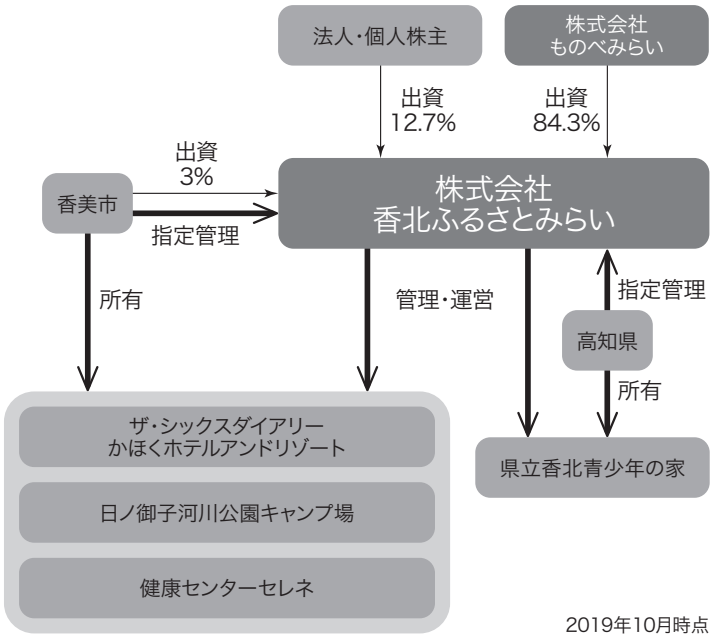
このほか、「日ノ御子河川公園キャンプ場」と「香北青少年の家」の運営も担っている。「6th Diary」と合わせて、グループや団体での利用も可能な施設として、物部川地域の重要な感動体験提供型の観光・宿泊拠点として位置付けられている。

② 観覧型から体験型への転換を目指す「株式会社龍河洞みらい」

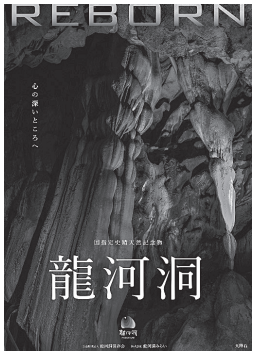
「株式会社龍河洞みらい」は、龍河洞を、従来の観覧型スポットから体験型スポットに転換すべく、龍河洞の運営支援やマーケティングを担っている。龍河洞は国の天然記念物及び史跡に指定されている1億7500万年前の鍾乳洞で、博物館や珍鳥センター、土産店などの商店街を有する複合的な観光スポットだ。1970年代には年間約100万人の観光客が訪れた高知県の一大観光地であったが、施設の老朽化とともに客足が落ち込み、近年では年間約10万人程度の入込となっていた。

2016年から関係者や地域住民、県、市などによる「龍河洞エリア活性化協議会（旧龍河洞まちづくり協議会）」を立ち上げ、リニューアルプロジェクトが始動した。龍河洞みらいは、こうしたプロジェクトの推進役として、龍河洞の保存・管理を行う「公益財団法人龍河洞保存会」とものべみらいの出資により設立された。

図2 株式会社香北ふるさとみらいの出資関係

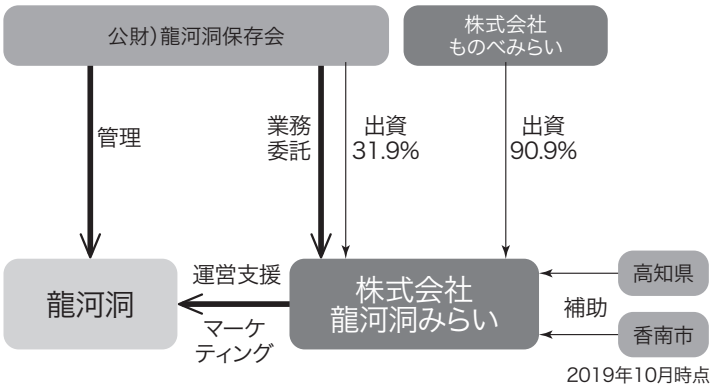


2019年10月時点



心の中の冒険体験をコンセプトに2019年7月に生まれ変わった「新・龍河洞」

図3 株式会社龍河洞みらいの出資関係



2019年10月時点

役割は主にコンテンツ開発やプロモーションで、龍河洞を体験型スポットに転換すべく、洞窟内で龍河洞が有する世界観を「心の深いところ」への冒険体験に誘うプロジェクションマッピング、来訪者の世界観への没入を手助けする照明・音響による演出、洞窟内をガイドとともに探検するコースの拡充、高知大学地域協働学部の実習学生が主体となる休憩所カフェの企画・運営等に取り組んでいる。また「龍河洞エリア活性化協議会」では老朽化した博物館や商店街などを一体的にリニューアルする企画も検討される等、龍河洞を中心とした周辺集落全体の活性化に向けた機運が高まっている（2019年10月時点）。

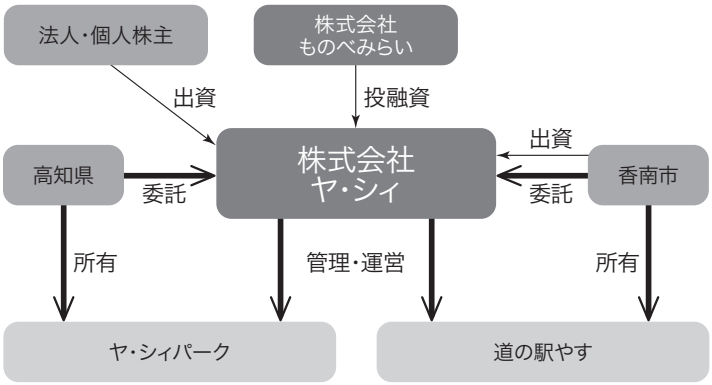
③ 海の観光拠点へ「株式会社ヤ・シィ」

「株式会社ヤ・シィ」は、官民の出資によって2001年に設立された組織で、香南市の海浜公園「ヤ・シィパーク」と「道の駅やす」の運営を担っている会社である。

ヤ・シィパーク内には、海水浴場や多目的広場、BBQサイト、観光情報センターと、道の駅やすが立地している。年間30万人以上の来場者がいるものの、それらを十分な消費につなげることができておらず、昨今の海水浴離れのトレンドもあり、近年は経営に苦労していた。そこで立て直しを図るべく、ものべみらいからの投融資と経営者の派遣を受けた。

2018年には直営店舗であるアイスバー専門店のビーチサイドレストラン化を果たした。こうした経営改善を図ることで収益を確保しつつ、今後はキャンプを中心としたアクティビティなどの新たな体験型コンテンツを展開することで、海の観光拠点化を目指す。

図4 株式会社ヤ・シィの出資関係



2019年10月時点

④ 農業の課題に真正面から斬り込む「株式会社山北みらい」

ここまでが主に観光事業を担っているグループ会社であったが、「株式会社山北みらい」は農業をメインとした事業会社である。同社は「地域就農」というミッションを掲げ、人手不足と所得の安定化という農業の課題に対して真正面から斬り込むアイディアで事業を展開する。

物部川流域3市の一つの香南市は、山北地区のミカン栽培などを中心に農業が盛んな地域だが、人手不足等の理由から休耕地が市全体で100ha近くにまで広がっていた。ミカンは収穫期の約1か月間が最も忙しく、集中的に人手が必要となるため、この時期に人手を確保できない農家は生産を諦めざるを得ない。こうした状況がますます後継者不足に拍車を掛けるという悪循環に陥っていた。しかし問題の本質は単なる人手不足だけではなく、人材の融通が利かない点にもあった。例えばミカンの収穫期は秋、トマトは夏であり、品目によって人手が必要となる時期は異なっている。異なる品目を扱う農家同士で人材のやり繰りができれば、人手不足を解消できる可能性がある。

「地域就農」というアイディアは、こうした課題を逆手に取ることで、地元香南市との議論の末に生まれた。新規就農者に、特定品種の農家ではなく地域そのものに就農してもらうモデルだ。

まずは地域おこし協力隊制度を活用することで新規就農者を募集する。就

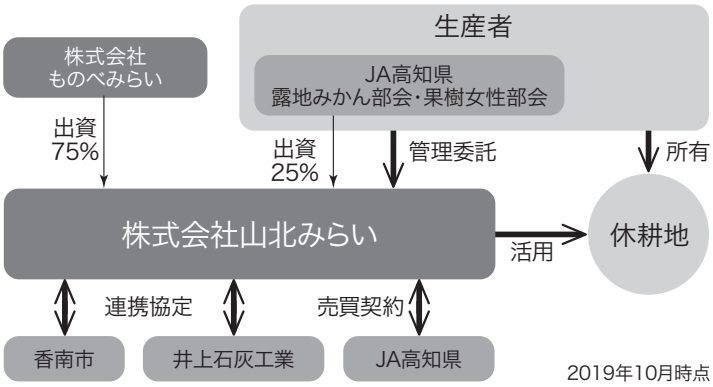
農者は、山北みらいで管理委託を受けた休耕地でのミカン栽培に取り組むが、ミカン栽培の農閑期には地元ワイナリーのブドウ圃場やトマトなどの他品種農家にも出向く。就農者への技術的な指導はJA等の生産者が行い、最終的には独立した生産者として地域に就農する流れだ。

山北みらいが生産における課題解決を担う一方、流通・販売における課題解決はものべみらいと連携して行う。流通・販売における課題に直結するのが、農家の所得向上と安定化である。従来型の市場を通した流通構造では中間マージンの幅が厚く、どんなに頑張っても農家の所得向上には限界がある。そこで生産者と消費者をダイレクトにつなげる取り組みを展開する。試験的に実施しているのが、地方の小売店に直接卸すリージョナルtoリージョナル（地域から地域へ）の取引で、青森県や和歌山県の大手スーパーチェーンや地域商社と連携している。

こうした農業の取り組みをメインとしながら、今後は果物の収穫やジュースづくりなど、体験メニューの構築にも着手することで6次化商品の提供を目指す。

取り組みの基盤となるのが、官民による農業活性化ネットワークである。流通が絡む取り組みであるため、多くの関係者の参画が必要となる。このネットワークにおいて、ものべみらいと生産者（JA高知県 露地みかん部会・果樹女性部会）による出資で山北みらいが設立された。このほか、香南市やJA高知県、ワイナリーを営む井上石灰工業株式会社と連携している。

図5 株式会社山北みらいの出資関係



4 地域とものべみらい

このように、ものべみらいは様々な事業を通じて、観光と農業における課題を解決しながら、地域経済の活性化に向けて奮闘している。ただしこれらの事業は、地域側の理解や協力、支援がなければうまく進めることができない。地域のステークホルダーも、それぞれが観光地全体として目標に向けた取り組みを推進する必要がある。

そのために地域をつなげる接着剤のような役割でとりまとめているのが「物部川DMO協議会」である。協議会は自治体や観光協会、商工会、教育機関のほか、観光施設やエアラインなどの民間企業が参加している。任意団体でスタートしたが、旅行業の着手と観光庁の日本版DMO法人登録を睨んで2019年3月に一般社団法人化した。協議会自身が、DMOとして地域のマーケティング、情報発信や旅行商品造成・セールス事業を担う（旅行商品事業は、地域にとって必須の取り組みであるものの、収益事業として自立的に経営を行うことが困難であるため、公益事業と位置付けている）。このように、公益事業をDMO協議会、収益事業をものべみらいが担うという形で、両輪が駆動することで物部川地域の観光地域づくりモデルが構築されている。

また、ものべみらいは参謀としての役割も担う。観光と農業を活かした地域経済活性化という戦略や、子連れ家族をターゲットにした「ストーリー」の提供というコンセプトは、ものべみらいの設立以前から、四国銀行とREVIC、地域のステークホルダーが協議をしながら構築してきた。こうした戦略の構築や、ステークホルダーをまとめる役割を、ものべみらいが引き継いでいる。

協議会では現在、会員各組織による観光地域づくり体制をどう構築するかについて議論している。地域で作り上げたコンセプトを実現するためには、自治体や観光協会、各事業者もそれぞれの役割を果たす必要があり、財源確保の方法や各組織の事業計画にまで踏み込んだ議論が必要となる。協議会でのこうした議論にも、ものべみらいのこれまでの活動・実績が影響している。ものべみらいが地域の歴史・文化・思いを具現化してきた事実とプロセスが、

協議会の意識を変えつつあり、前向きな議論が活発に行われるようになってきた。

5 地域に志のある人がいるからこそ

以上の取り組みからポイントを整理する。

1点目は、地域の協力体制における事業会社の位置づけである。例えば龍河洞の取り組みは、龍河洞を管理する龍河洞保存会と、商店街、地域住民、そして財源を持つ行政が参画する龍河洞エリア活性化協議会がベースになっており、様々な利害関係も存在する。そこで、既存の組織が推進役となるのではなく、「龍河洞みらい」という新たな組織を立ち上げ、プロジェクトの推進業務を新組織に対して委託するという形を構築した。龍河洞みらいは、あくまで地域の組織と同じ目線で提案を行い、実行役を担う立場であり、地域側の合意形成を図りながら事業を推進できる体制となっている。

また山北みらいの取り組みも生産者側の協力が必要不可欠である。そこで、ものべみらいと生産者それぞれの出資により新会社を立ち上げ、生産者側から新会社に参画する経営陣も代表権を有する体制とした。これにより、ものべみらいと生産者が共同で事業を進めることができている。

いずれの取り組みも、このような体制に至るまでには、ものべみらいと地域側で信頼関係を構築するための地道な努力があったことは言うまでもない。

2点目が、地域の金融機関による協力である。ものべみらいグループ各社の設立にあたっては、高知県観光活性化ファンドからの資金がベースとなっているが、重要なのはファンドに参画している四国銀行の存在であった。地域経済の活性化にリスクを取って挑もうとする地域の金融機関があるからこそ、ＲＥＶＩＣによる資金や人材を呼び込むことができたと言える。また、地域の金融機関が取り組みに参画している事実は、事業者からの信頼を得るうえでも大きく寄与している。ものべみらいという全く新しい組織でも、金融機関が入っている信頼感があったからこそ、短期間で協力体制を構築できた。

3点目が、人材の確保と育成である。取り組みが地域で根付くためには、地域を経営するという俯瞰的視野で多様な地域経営資源（ヒト、モノ、カネ）のマネジメント、観光事業に関わるマーケティング戦略の立案、それに基づくサービス構築と実践、また財務や管理を担える人材を確保する必要がある。しかし、こうした人材を地域で確保することは難易度が高い。その点でも期待できるのが、地域の金融機関か、県庁・市役所などの行政組織であるという。こうした組織から人材面を含め主体的協力を得る関係性を確立できれば、長期的に取り組みを持続させることができる。

現在のものべみらいは、ＲＥＶＩＣや四国銀行をはじめ、地域外から集結した人材が大きな役割を果たしてきた。一方で古川氏は「地域に志を持ち、変わらなければならないと行動する方々がいたからこそ前進することができた」と言う。地域経済活性化の主役はあくまでその地域を背負っている人たちであり、そうした志のある地域の人材が「地方にいても都会と平等にチャレンジできる機会を提供できる会社にしたい。地域のために人生をかけて頑張っている人が輝けるような舞台にしたい。」と想いを語っていた。ものべみらいは、志やエネルギーのある人が、地域で自己実現をしていく未来の姿を描いている。（かわむら りゅうのすけ）

●高知県物部川地域（南国市、香南市、香美市）プロフィール
人口……３市合計１０６６７人
（２０１９年10月現在）
面積……３市合計７９０・０３ｋ㎡

●株式会社ものべみらいの概要
会社名……株式会社ものべみらい
代表者……代表取締役社長 古川陽一郎
設立……２０１６年８月
所在地……〒７８３-０００４ 高知県南国市大ソネ甲１７０５-５ 桜ビル２階
事業内容……投資事業、経営支援事業、農産物卸売・加工事業等
株主……高知県観光活性化ファンド、香美市、香南市、公益財団法人龍河洞保存会

❻ 株式会社有田まちづくり公社

利益の追求なしに観光事業はできない。町には判断、負担、リスクを負う当事者が必要だ。

1 器（うつわ）のまち、有田の観光まちづくり

佐賀県有田町は、陶磁器の原材料となる「陶石」がこの地で見つかった1616年以来、朝鮮半島から渡来した陶工「李参平」がその礎を築いた「有田焼」をあまたの職人が受け継ぎ、世界ブランドの陶磁器として発展させてきたまちである。

400年の歴史と伝統、生活の文化は、職人による手作業が行われる工房やトンバイ塀[※i]、石畳といった街並みに溶け込み、現在にも継承されている。重要伝統的建造物群保存地区に指定（1991年）されている内山地区の通りを歩けば、窯業とともに発展してきた窯元や卸問屋が有田焼のショーウィンドウのような街並みを形成している。

有田町の観光は、やはり有田焼が町のブランド力となっており、その代表例ともいえるのが毎年春の「有田陶器市」と、「秋の陶磁器まつり」である。

有田町の年間観光客数約250万人のうち、陶器市が開催される4・5・11月の合計が年間の7割超を占める（2017年）。有田焼は今でも高いブランド力を誇る一方、町の観光は特定のイベントを中心とした一時的な誘客に頼ってきた。

有田焼の工房（上）
トンバイ塀と石畳の通り（下）
※（公財）日本交通公社 撮影

また、有田町は、窯業で発展した他のまちと同様に、まちを支えてきた窯業が近年では厳しい局面を迎えている。有田焼は高級飲食店や旅館・ホテルなどへの直販を主軸に取引額を伸ばしてきた。しかし、日本人の生活様式の変化による大口需要の減少や海外からの安価な商品の流入によって、窯業は低迷の時代となっており、担い手の不足や事業の廃止などにより、有田が培ってきた高い技術や文化が継承されない危機感も高まっている。

表❶ **(株)有田まちづくり公社の設立経緯と事業展開**

年月		内容
2011年	10月	高田氏が東京での前職を終え、有田で陶芸をする妻に合流して、有田へ移住。
2013年	12月	高田氏が学童保育に空手を教えに行き、 商工会議所会頭に就任したばかりの深川会頭に出会い、同専務理事に就任。
2014年	3月	高田氏が陶器市のスポンサー探しで上京。 知人の紹介により地域経済活性化支援機構(REVIC)と出会い、 観光まちづくりの計画策定協議を開始。
2015年	1月	波佐見町の朝飯会に参加し、同年3月有田でも朝飯会をスタート。
	4月	有田商工会議所より百万円の出資を受け、株式会社有田まちづくり公社を設立。
	7月	有田商工会議所と有田町ふるさと納税事業に取り組む。
		REVICと佐賀の全金融機関により、佐賀観光活性化ファンドが立ち上がる。
	8月	有田町ふるさと納税をふるさとチョイスにてスタート。
	9月	オフィスを有田商工会議所3階の会議室に構える。
	10月	佐賀観光活性化ファンドより1千万円の出資を受ける。
	11月	日本磁器誕生・有田焼創業400年祭のプレイベントとして、 第1回有田まちなかフェスティバルを町より受託し、約40のイベントがスタート。
2016年	1月	日本磁器誕生・有田焼創業400年祭がスタート。
	3月	有田町ふるさと納税寄付額332百万円を達成。
	4月	町内有志や社員より2百万円の出資を受ける。
	9月	事務所を本町の築100年の古民家に移転。
	10月	第2回有田まちなかフェスティバルをスタート。2か月間で約80のイベントを実施。
		有田駅前の観光拠点としてKILN ARITA(キルンアリタ)を竣工。 観光案内所、レンタカー店、直営のCafé hestiaがオープン。
2017年	3月	銀座レカン・料理長 高良シェフを招いての器の旅ツアーを実施。
		有田町ふるさと納税720百万円を達成。
	7月	佐賀出身の古賀シェフ・マッキー牧元氏と巡る有田美食の旅を実施。
		有田観光協会主催の有田ウィンドウディスプレイ甲子園へ協賛。"
	8月	国交省の観光庁よりDMO候補法人として登録。
	10月	日用雑貨店bowlの企画が本格始動。 クラウドファンディングにて協力を募り、目標2百万円を達成。
	11月	有田まちなかフェスティバル開催。 町内から集まった67個のプログラムを載せたパンフレットの作製およびPRを担当。
		有田町ふるさと納税動画の企画・制作。
	12月	経済産業省より地域未来牽引企業として認定される。
2018年	2月	有田朝飯会が開始から36回・3周年を達成。
		テーブルウェアフェスティバルにおいて有田の観光を広報する冊子「アリタビ」を発行・配布。
	3月	有田町ふるさと納税昨年対比超えの8億2000万円を達成。
		有田専用のガイドブック「器旅map」の販売開始。
	4月	セレクトショップ「bowl」がグランドオープン。
	10月	駅前観光施設KILN ARITA内にあるCafe hestaをKILN CAFE(キルンカフェ)として リニューアル。

出典:(株)有田まちづくり公社ウェブサイトおよびヒアリングにより作成

こうした観光面の課題と産業界の危機感を背景に、「器のまち有田を人々の受け皿へと変革させる」というビジョンを持った、株式会社有田まちづくり公社が設立される。

2 株式会社有田まちづくり公社の設立

移住者が町の人々に支えられながら有田の変革に挑む

株式会社有田まちづくり公社(以下、有田まちづくり公社)は2015年4月に設立された(表1)。設立には、有田まちづくり公社の現取締役会長[※ii]である高田氏が深く関わっている。高田氏は大学卒業後、建設会社で長年財務を担当し、米国勤務中には国際開発や国際投資といった事業に携わってきた。転職後には、10社の中小企業再生を担った経歴を持ち、財務や事業再生の分野における造詣が深い。

2011年、高田氏は退職後、妻が陶芸をする有田町に移住した後、世界的にも有名な老舗窯元「香蘭社」の社長で有田商工会議所の深川祐次会頭との出会いがきっかけとなり2013年には商工会議所の専務理事に就任する。

商工会議所では町内の窯元や商社の現状を直接見聞きする機会が多く、高田氏は有田町の現状と課題に関する商工会議所等での議論を通じて、観光まちづくりによる有田焼ブランドの再生の必要性に対する意識を強めていった。2014年、陶器市のスポンサー募集のため上京した際に「地域経済活性化支援機構(以下、REVC)」と出会ったことから有田町の観光まちづくりの動きが急速に加速し、会社設立に至る。

現在も商工会議所副会頭、観光協会副会頭、有田まちづくり公社取締役会長と、有田町の観光まちづくりに関連する地域団体の中心にいる高田氏は、有田まちづくり公社の取り組みを「よそ者・ばか者・若者の混入と地域との

化学変化、民間の意識と目線での取り組み、日本百選が12もあるような足元の宝さがしと磨き上げ、お隣の波佐見町との交流による学び」と語る。

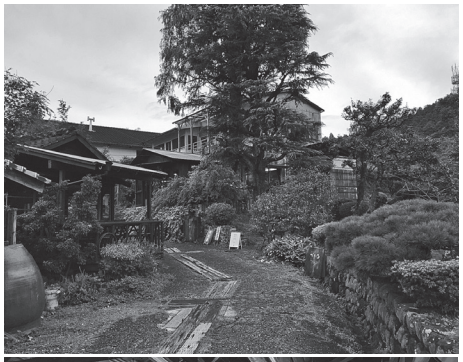
株式会社は自己判断、自己負担、自己リスク

観光地域づくり法人（DMO）は、観光協会などの看板替えによる非営利の法人格を選択することが多い（特集1）。一方、有田まちづくり公社は株式会社としてスタートした。事業展開を進める中で高田氏が気づいたのは、公的組織による観光事業の限界であったという。「公的資金の入った組織では公平性の担保が先立ってしまい利益が追及できない。しかし、競争と利益の追及なしに観光事業はできないという矛盾をはらんでいる。」と高田氏は語る。これまでの観光分野における公共性と事業性のジレンマを解消できる力や、競争・利益の追求という「推進力」が、株式会社に期待される。

また、有田まちづくり公社では、行政の計画や補助金等に基づく大上段に構えたまちづくりではなく、「人」をベースにしたまちづくりを大切にしている。この考えの原点には、有田の隣町である長崎県波佐見町の存在がある。有田町と同じく陶磁器をルーツに持つ波佐見町では、地場の窯業経営者がスポンサーとなり、やる気と実行力のある若者の様々な活動をバックアップしている。その代表例が 西海陶器株式会社が運営する「西の原」である。西の原はかつて窯業を営んでいた福幸製陶所跡地で、現在は国の有形文化財に指定されている。広大な敷地内に工房・蔵等として使用されていた建物、スペースを保存しつつ低賃料で貸し出し、波佐見町にこれまでなかった若者のアイディアによるカフェやレストラン、セレクトショップ、イベントスペース等が生まれ、現在では波佐見町を代表する観光客や地元住民が集う場となっている。

企業側からすれば、成功するかどうかの保証がない経験も実績も少ない若者の新規出店を支援することはリスクともいえる。しかし波佐見町のこうした取り組みについて高田氏は「若い人を受け入れ、自由にさせ、リスクを小さな投資で徐々に始めることで抑えるような、寛容さを持つタニマチの当事者がいることが、人をひきつけ、波佐見町が地域活性化の成功例として全国的にも有名になった要因であり、有田町にも寛容でリスクを負うタニマチが必要」と指摘する。

波佐見町からのこうした学びは、有田まちづくり公社が立脚する「自己判断、自己負担、自己リスク」の原則にも表れている。



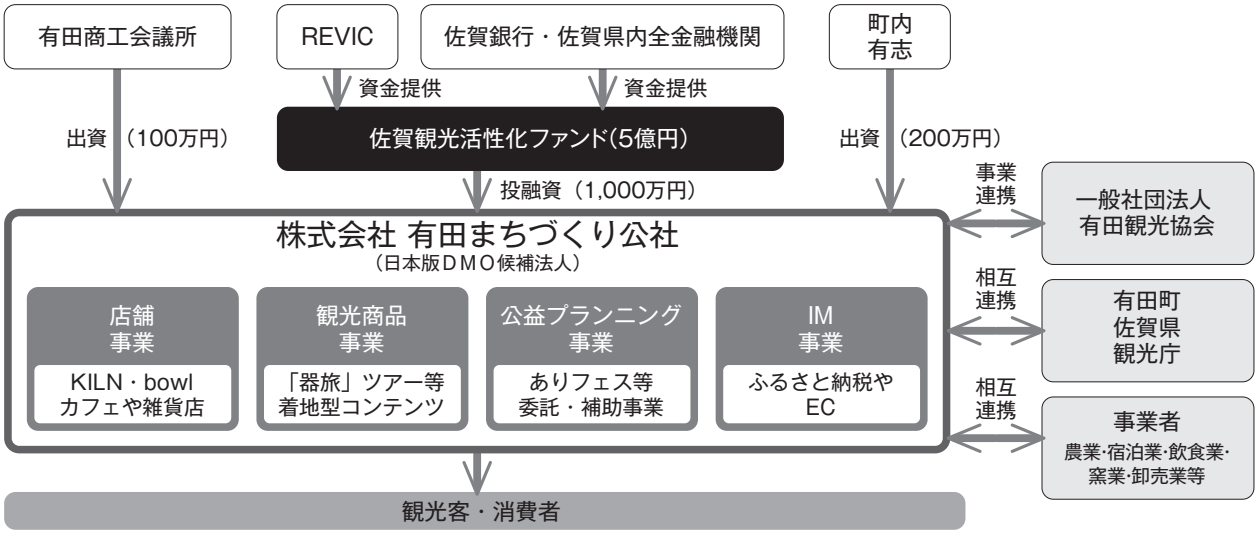
波佐見町「西の原」※（公財）日本交通公社 撮影

3 株式会社有田まちづくり公社による事業展開

外部資金の獲得と稼ぐ仕組みづくり

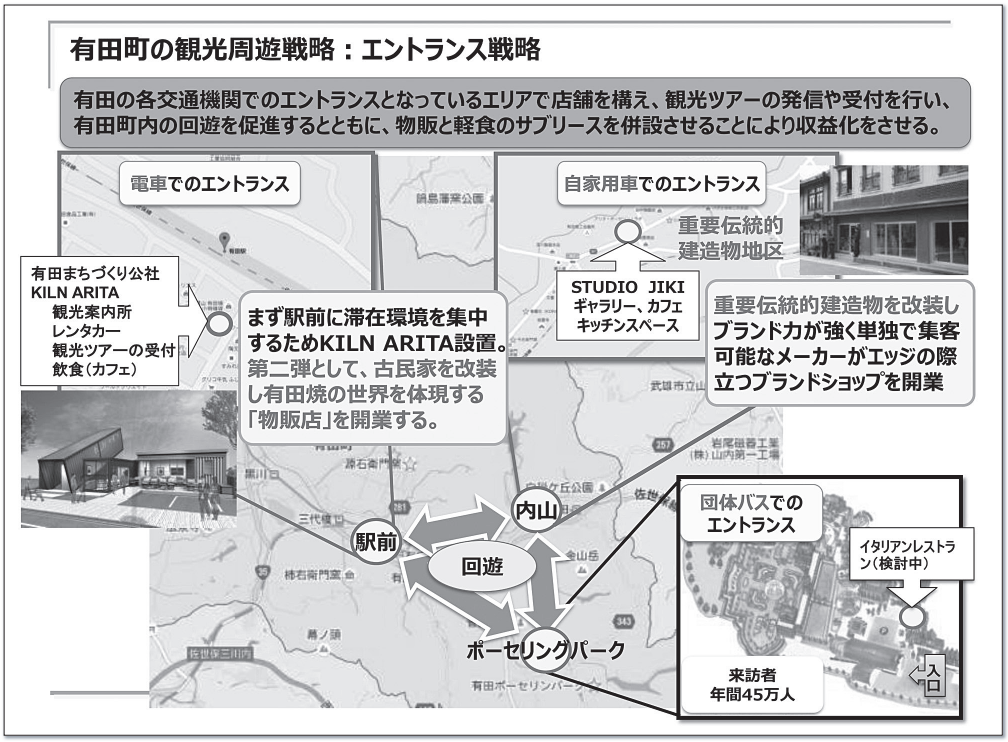
有田まちづくり公社は有田商工会議所を株主とする100万円の資本金でスタートし、2回の増資を経て現在の資本金額は1300万円となっている（図1）。最大の割合を占めるのは佐賀観光活性化ファンドによる出資である。佐賀観光活性化ファンドとは、REVICや佐賀銀行をはじめとする佐賀県内全金融機関が出資して総額5億円のファンドとして2015年7月に設立。有田ま

図❶ **(株)有田まちづくり公社の事業構造**



出典：(株)有田まちづくり公社・REVIC資料およびヒアリングにより作成

図❷ **有田町の周遊観光戦略**



出典：(株)有田まちづくり公社・REVIC資料

ちづくり公社は同ファンドの第１号案件として２０１５年10月に１０００万円の出資を受けた。

設立後、有田まちづくり公社は初事業として町からの委託を受け、日本磁器誕生・有田焼創業４００年祭の前年事業の一環として、観光の事業化と賑わいづくりに向けて「有田陶器市」の活性化に取り組んだ。当時、有田町では町の賑わいづくりや通年観光化に向けて「有田まちなかフェスティバル（通称：ありフェス）」の計画が進んでおり、有田まちづくり公社を実施主体として事業がスタートした。ありフェスではろくろ・絵付け体験や窯元の見学といった複数の着地型体験プログラムが用意されており、課題であった陶器市など特定イベント時の観光客集中の解決に向け、２０１８年からは通年での開催・予約・参加可能な仕組みを構築している。

ありフェスに続き２０１５年８月に開始した事業が、有田町より商工会議所経由で受託した「ふるさと納税の管理業務」である。この事業は有田町のふるさと納税サイトの運営や返礼品の仕入れなどを行うものであった。事業を開始してから7ヵ月後には3億３２００万円の寄付を獲得し、２０１６年度には7億３０００万円、２０１７年度には8億２０００万円の寄付を集めるなど事業は成功をおさめた。この受託事業の成功により、株式会社として安定的な収益源が生まれ、その後の観光事業に取り組む重要な原資となった。

町の回遊を生み出す事業

有田商工会議所と佐賀観光活性化ファンドが共同で策定した観光地域づくりの戦略の目標は、株式会社有田まちづくり公社を実施主体として、有田町の交通機関のエントランスとなっている有田駅前、上有田駅前等に、人々が立ち寄って有田の人と言葉を交わしながら、有田をより深く知ることができる拠点施設を立ち上げ、収益をあげながら継続して運営することによって、町中を観光客が回遊する流れを生み出すことであった（図2）。

２０１６年10月には有田市街地の賑わいづくりを目的として、ＪＲ有田駅前に観光拠点施設「ＫＩＬＮ（キルン）」をオープンさせた。有田まちづくり公社はＫＩＬＮ内のカフェ運営を担っており、この事業では開業資金として内閣府まち・ひと・しごと創生本部の地方創生加速化交付金と銀行からの借入金を活用している。また、観光・周遊拠点づくりの一環として、２０１８年４月には事務所の１階にセレクトショップ「ｂｏｗｌ（ボウル）」が開業。この店舗では観光客向けの有田焼関連商品はほとんど扱わず、生活用品や服飾品を数多く取り扱うことで、競合もせず地元客の取り込みにも成功している。ｂｏｗｌは基本的に借入による事業であるが、２０１７年に資金の一部を全国からクラウドファンディングで募り、目標の２００万円を超える約２２５万円の支援を受けた。

観光拠点施設KILN（上）と
セレクトショップbowl（下）
※出典：（公財）日本交通公社 撮影

町の賑わいを生み出す事業

最近は独自の観光商品や着地型コンテンツの造成にも取り組んでいる。２０１８年３月には社内メンバーで取材・編集を行い有田町のガイドブック「器旅ｍａｐ」を発行した。器旅ｍａｐでは町内の窯元や商社のギャラリーがその歴史や魅力とともに丹念に紹介されており、２０１９年４月には第二版が刊行された。２０１９年10月からは同ガイドブックの編集者が町のみどころを案内するバスツアーの販売を開始し、同年11～12月に合計３回の催行が予定され、好評を得ている。

器旅map うつわたびマップ 第二版
（2019年4月24日発行）

今、有田まちづくり公社は外国人旅行者の誘致にも力を入れている。特に注目されているのが、専門のコンシェルジュが町の魅力を案内する少人数制のプライベートツアーである。ツアーでは有田焼のみならず町の歴史・自然・食を組み合わせたコンテンツで、これまで観光との接点が少なかった陶磁器職人や農業者など地域の様々な主体を巻き込んだ取り組みが進んでいる。

バスツアー「器旅tour」のチラシ

観光まちづくりには「人」が必要

有田まちづくり公社で特筆すべき点は外部資金を活用しながら、自立・自走する組織運営を実現しているところにある。その柱となっているのが、先に紹介した「ふるさと納税事業」である。観光まちづくりを目指す株式会社として自立・自走していくために必要な原資を確保できたのは、ふるさと納税事業によるところが大きい。

また、高田氏は観光まちづくりにおいて、原資を確保して人を雇えることが重要と強調する。補助金や資本金が

あっても、事業収益で人件費をまかなうことができなければ、まちづくりを続けることはできず、計画倒れに終わってしまう。

人材の確保にはＲＥＶＩＣと佐賀銀行からの人的支援が経済的支援以上に恩恵が大きいという。ＲＥＶＩＣでは専門人材を投資先の企業に派遣しており、有田まちづくり公社では社長に緒方氏、常務に中村氏、社外取締役に井出氏などを迎えている。一般的に企業経営や地域経済に精通した専門人材を地域で確保することは難しく、有田まちづくり公社では地域外から必要な人材を引き入れることで、継続的な観光まちづくり事業を実現している。

また「観光まちづくり」という観点においては、特定企業のみならず地域における複数の主体が協働していくことが望まれる。そのために必要な「つながり」を生み出す場として、高田氏は波佐見町での取り組みを手本に、「朝飯会」という自主的な集会を有田町で開いている。朝飯会には商社や窯元を経営する企業人から農家や自営業など老若男女までが参加しており、誰でも自由に発言できる場となっている。この風通しの良さから、朝飯会はネットワーク形成や意見・情報交換の場として機能しており、地域の様々な主体が持つノウハウや知見が共有される機会の創出につながっている。

4 おわりに

有田まちづくり公社の自立的な事業展開が可能となった背景には、設立初期に取り組んだ事業によって雇用を支える原資を創出できたことがある。「人を雇えてはじめてまちづくりができる」という高田氏の言葉のとおり、原資や人材といった組織基盤を整えられたことが、その後の出資・融資につながり、ＫＩＬＮやｂｏｗｌといった具体的な個別事業をはじめとする賑わいのあるまちづくりに向けたソフト・ハードの実現へとつながった。

観光まちづくりをめぐる動きは、有田まちづくり公社のみならず、有田町の様々な主体で活発化している。例えば、１５０年以上の歴史を持つ老舗窯元では、アーティスト・イン・レジデンス[※iv]でやってきたブラジル人の陶芸家が考案した、陶芸や古い器の山から宝探しをするなどのユニークな体験プログラムを実施。国内外からの旅行者が年間を通して訪れる人気スポットとなった。今後は、朝飯会のような機会を通じて地域主体同士がつながることで、様々な活動を連鎖的に引き起こし、地域全体の活性化に波及していくことが期待される。

取材・文：観光経済研究部　研究員
武智玖海人

※ⅰ 登り窯を築くために用いた耐火レンガの廃材や使い捨ての窯道具、陶片を赤土で塗り固め作った塀
※ⅱ ２０１９年10月当時
※ⅲ ２０１９年10月当時
※ⅳ 国内外からアーティストを一定期間招へいして、滞在中の制作活動を支援する取り組み。

●佐賀県有田町プロフィール
人口……２００９１人（２０１９年１月１日現在）
面積……６５・８５㎢
年間延入込客数……２５４万人
※出典：平成29年観光客動態調査（佐賀県）

●株式会社有田町づくり公社の概要
会社名……株式会社有田まちづくり公社
代表者……代表取締役社長　緒方恵介
資本金……１３００万円
設立……２０１５年４月１日
所在地……〒８４４－００１８　佐賀県西松浦郡有田町本町丙１０５４番地
社員数……常勤社員８名　非常勤社員４名　監査役３名

〈取材協力〉
株式会社有田まちづくり公社　取締役会長　高田亨二氏

朝飯会（あさめしかい）とは？

波佐見町で17年間１６０回にわたり自主的に実施されてきた「朝飯会」を参考に、高田氏が２０１５年３月より有田町で開始した取り組み。現在、毎月１回土曜日の午前６～10時に開催している。参加者に毎回参加の義務はなく、議題の設定や採決の取り決めもない。参加も話題も自由にすることで、風通しの良い集まりを目指している。参加者が日頃感じていることや率直な意見が語られることで、本音にもとづく共通意識が醸成されている。波佐見町の朝飯会との相互参加も行われており、自治体の枠に囚われず観光まちづくりに関わる多様なプレイヤーがつながる場となっている。

【参考事例】

一般社団法人BOOT（ぶっと）

「志と行動」によって人を集め、生業を生み出す組織の挑戦

社団法人、財団法人、NPO法人といった非営利法人も収益事業に取り組む例はある。ここでは、一般社団法人として宿泊事業をはじめ、様々な事業に取り組む、福島県西会津町の一般社団法人BOOT（ぶっと）の取り組みを紹介し、株式会社型DMOとの相違について考えたい。

1 「未来ある過疎」をつくる

福島県西会津町は、福島県と新潟県、山形県の県境に位置する飯豊山（いいでさん）のふもと、人口6300人の町である。町を横断する阿賀川に沿って旧越後街道（現：国道49号線）が走り、かつて宿場町として栄えた街並みも残る。

BOOTは、人口減少社会の中にあっても、持続できる「未来ある過疎」をつくることをミッションに、2017年に3名の地元の有志によって設立された。

代表である矢部佳宏氏は1978年の西会津町生まれ。ランドスケープアーキテクトとしてカナダ、上海等で活躍した異色の経歴を持つ。ランドスケープを学ぶ中で、多様性が叫ばれつつも過疎地がネガティブに捉えられることに違和感を持ち、「10年後にはなくなると言われる集落がどうすれば生き残ることができるか」を考え続けてきたという。矢部氏はもともと「50歳になったら故郷に戻る」と考えていたが、東日本大震災、福島原発事故、その後の復興の様子を見て、「今戻らなければ故郷が無くなってしまう」という思いが募って、2012年に父祖の地である楢山集落に戻り、約360年続く土地と古民家を継承した。

2 一般社団法人BOOTの取り組み

BOOTは様々な地域振興事業に取り組んでいるが、その代表的な取り組みは、「西会津国際芸術村」の運営と古民家ホテル「NIPPONIA楢山集落」である。

写真1）楢山集落からの景色
※出典：楢山集落 -Narayama "Planetary" Village 公式Facebookより

交流と創造の拠点、西会津国際芸術村

西会津国際芸術村は2002年に廃校となった新郷中学校をリニューアルし、アーティスト・イン・レジデンス事業の拠点施設として2004年に開村した。2012年、西会津に戻った

矢部氏がコーディネーターに就任、2018年からBOOTが西会津町からの指定管理を受け、運営を担っている。

アーティスト・イン・レジデンスとは、芸術家を招聘し、滞在や創作活動を支援する事業であるが、BOOTは西会津国際芸術村を「未来ある過疎」をつくるための創造拠点・クリエイティブセンターとして位置づけ、年間を通したイベント、コンサート、ワークショップを開催している。

そのミッション・ビジョンは①クリエイティブな人が集まり、アイデアを生み出す（西会津という商品を創る・磨く・売り込む等）、②西会津の地域文化DNAを発展継承させる（歴史・民俗の知恵・環境を活かしたツーリズム産業の研究・実施等）、③新しい働き方・暮らし方をつくる（過疎地型起業の種を育てる「土」としての役割等）としている。

このミッション・ビジョンは、西会津国際芸術村に関わる地域内外の人、特にクリエイティブな人材や地域のプレーヤーが集う機会をつくり、交流を通して地域との関わりを徐々に深め、西会津で働く場をつくり出し、住まうまでを一連の流れとして捉え、一つ一つのステップに対してBOOTが働きかけを行うといった、戦略的な取り組みにつながっている。

BOOTでは定住移住相談支援センター運営、町内空き家発掘（ニシアイヅ不動産）といった移住・定住のための窓口も担っており、2015年度から現在に至るまで移住者数30人という実績を残している。

写真2）西会津国際芸術村／アーティスト、移住希望者、地域住民等様々な方が交流する西会津の創造拠点として、ギャラリー以外にもカフェ、イベント型レストラン等を備える。※出典：左上福島県観光協会フォトギャラリーより、他筆者撮影

図❶ 西会津国際芸術村のミッション・ビジョン及び実績

MISSION & VISION ミッションとヴィジョン

「未来ある過疎」をつくる創造拠点・クリエイティブセンター

（1）西会津のクリエイティブな人材を集める（西会津の創造拠点／クリエイティブ・センター）
- ・アイデアが集い、生まれる場づくり
- ・伝統を学び、イノベーションが起こる場づくり
- ・「西会津」という商品を創る・磨く・売り込む

（2）西会津の地域文化DNAを発展継承させる
- ・地域の課題を創造的に発掘・発見し、解決方法を模索する
- ・グリーン・ツーリズム／ボランティア・ツーリズム
- ・歴史・民俗の知恵・環境を活かしたツーリズム産業の研究・実施（地域のエコミュージアム化）
- ・「西会津」で暮らす文化を磨き・伝える

（3）新しい働き方・暮らし方をつくる
- ・過疎地型起業の種を育てる「土」としての役割
- ・クリエイティブな人材とアイデアの種を集め、育て、プロジェクトを事業化する

図❷ 2015~2018年度の交流人口・関係人口の拡大および移住効果実績
（2017年度は、工事のため半年休館）

宿泊滞在クリエイター数	来館者数	定住型移住実績来館者数
155アーティスト 1,539人/泊	14,572人	移住者数……30人 マッチング数…61組 相談者……153組
居住地域別内訳 町内…2人 県内…12人 県外…104人 海外…9人　等	居住地域別内訳 町内…4,827人 県内…5,050人 県外…4,522人 海外…121人　等	

出典：西会津国際芸術村のあゆみ、一般社団法人BOOT資料

写真3）古民家ホテル NIPPONIA楢山集落／蔵を改修した室内は、できるだけ土壁や梁をそのまま使用（中）。建具を再利用したテーブル、囲炉裏の炭を用いて漉いた和紙アート作品等が室内を飾る（中上、右上）、仕事をしながら滞在できるようワークスペースも用意（右下）。※筆者撮影

古民家ホテル「NIPPONIA楢山集落」

BOOTが目指す「未来ある過疎」のモデルとして、西会津町と連携しながら取り組んだのが、2019年9月に開業した古民家ホテル「NIPPONIA楢山集落」である。

「暮らすように泊まる」をコンセプトに、前述の一般社団法人ノオトとの協働のもと、矢部氏の自宅の築130年の蔵、納屋をリノベーションしたもので、3部屋を用意。

費用は、1棟（1部屋）、人数に関わらず（最大5～6名程度）4万5000円～としている。これは計画の段階からインバウンドモニターツアーを実施するなど、これまで西会津町にはなかったグローバルな顧客も想定した高価格帯ホテルとしての挑戦でもある。

自ら設計・建築にも関わった矢部氏は「伝統的な集落、古民家は、未来をつくるための教科書」と言う。

数百年の長さで磨かれてきた集落や古民家は、自然、里山、集落の共生の知恵や機能の全てが詰まっている。そうした「教科書」を、学べる状態で継続すること、現代に合った文化としてつなぐこと、それを自立的に運営することが、限界集落の再生に寄与する事業であり、BOOTの目指す「未来ある過疎」のモデルとなる。

こうしたコンセプトは内装にも色濃く反映されている。130年の歴史を持つ土壁や建具の再活用、地元アーティストによる古民家の素材や地元の風土を取り入れた作品が随所に用いられ、集落の知恵や魅力を現代に取り入れたものとなっている。また、地域住民との連携による新たな郷土食レシピの開発等にも取り組み、地元農家の手作り料理のケータリングを頼むこともできる等、地域住民の協力のもとで運営される施設となっている。

3 起業プログラム「Next Commons Lab西会津」

BOOTは、自ら古民家ホテルを立ち上げたり、中心市街地の町家リノベーションを通して、これまでになかった過疎地での新しい事業創出モデルを生み出してきた。また、こうした実績により、西会津の人々、地元のプレーヤーや企業、行政との協力・連携体制も整いつつある。

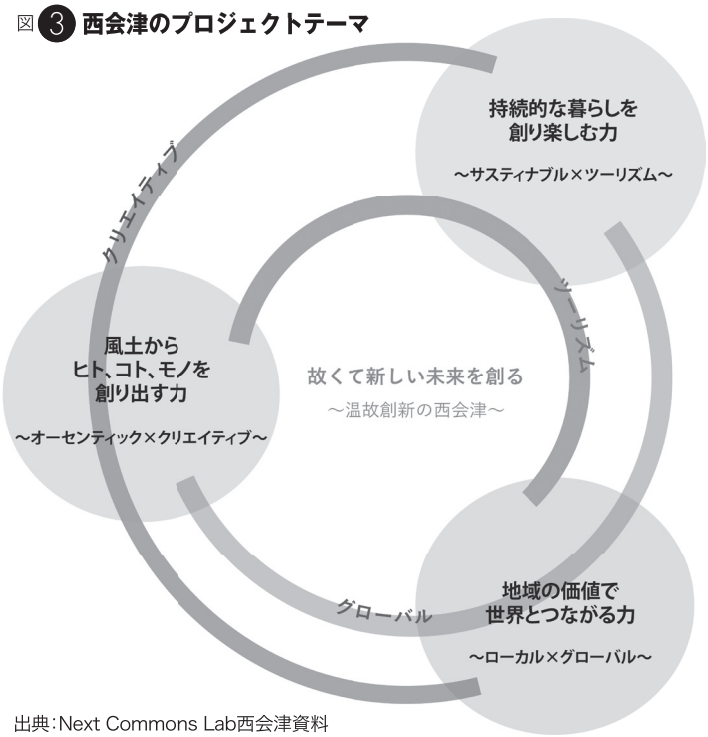
しかし、今後、こうした事業をさらに展開していくためには、事業を起こす人材、西会津の価値や課題に自ら気づき、自立的な事業を生み出す人材（BOOTでは「走りながら考えることができる人材」という）が欠かせない。

そこで、西会津町とBOOTは、こうした意欲を持つ人材を地域外から集め、一緒にプロジェクトを起こす（起業する）仕組みとして、地域おこし協力隊制度を活用した起業プログラム「Next Commons Lab西会津（以下、NCL西会津）」を2018年度より導入した。

NCL西会津では、西会津町をフィールドに価値を探し出し、起業を目指すことなどを要件に、10名の地域おこし協力隊員を募集する。BOOTは国際芸術村を中心としたこれまでの蓄積をベースに、事務局兼メンターとしてプログラム立案や、地元のプレーヤー、住民、行政、企業等とのコーディネート、サポートを担うのである。

矢部氏は「起業はすぐにできるものではない。しかし、そうした意欲を持つ人たちが独立し、自立していくプロセスを何年かかけてもやることが重要」と語る。新しい事業

図③ 西会津のプロジェクトテーマ



出典：Next Commons Lab西会津資料

が生まれ、安定した運営が可能になるには5～6年の期間が必要かもしれない。しかし「若い人材が西会津で地域の活性化につながる事業を生み出し、その事業を担うことが西会津で暮らす意味となれば、地域自体が大きく変わる」と、NCL西会津の取り組みに矢部氏は強い意欲を見せる。

4 パブリックな目的を持つ株式会社の可能性

BOOTは、「未来ある過疎」を実現するという志を等しくする3名によって設立された。起業という「種」を育てる「土」としての役割を担い、自らも新しい生業を生み出し、西会津を牽引してきた。「志」をもとにした「行動」が、人々の共感を得て、観光、農業、商工業、行政等の枠組みを超え、また地域の内と外という枠を超え、人々を集め、現在では「西会津が何か動いている」と注目を集めている。

「営利事業」を中心に人と資金を集める株式会社に比べ、こうした「志と行動」によって人を集めるBOOTの性格は、非営利法人が適している。また、BOOTの場合には、観光協会に代表される同業者組合がしばしば指摘される経営判断のスピード・機動性の弱さ、単年度主義、会員利益優先といった弊害からも無縁であり、株式会社の良い面を併せ持った運営が可能となっている。

資金面でも、古民家ホテル「NIPPONIA楢山集落」の場合には、初期費用として農山漁村振興交付金の他、金融機関からの融資にも成功する等、地域行政に頼らない自立した運営を実現している（その際の事業計画は他の地域での展開も進められるほど、高く評価されたという）。

一方で、BOOTは「パブリックな目的を達成する手段が、株式会社であることが当たり前になることはとても重要」とも指摘する。実際に、起業プログラム「NCL 西会津」では、パブリックな目的を達成するための自立的な事業を生み出す「企業家」を育成しようとしている。BOOTの取り組みをベースに、志を等しくする株式会社を生み出す仕組みによって「未来ある過疎」の実現を、拡大・加速していこうという考えである。

また、そうした「人」が育つ段階で必要になるのが、プロジェクトの実現を資金面で支える仕組みである。地域活性化、観光活性化のファンドを有する地域もあるが、福島県、西会津町ではそうした仕組みが整っているわけではない。

パブリックな目的を持つ株式会社が西会津町に生まれるためには、「行政、金融機関、あるいは地域企業、住民が「未来への投資」という考え方をどこまでできるかがポイント」とNCL西会津コーディネーターの横山裕氏は指摘する。投資には、当然リスクもある。しかし、何もしなければ過疎は進み、地域も行政も力を失っていく。しかし西会津町には、近い将来、自立的な事業を起こそうとする若者が現れる。その時、そのリスクを共に負える地域であることが、「未来ある過疎」の実現に不可欠なのではないだろうか。

取材・文：中野文彦

●西会津町プロフィール
人口……6198人（2019年10月1日現在）
面積……298㎢
年間延入込客数……77万3669人
※出典：福島県観光入込状況（平成30年分）
https://www.pref.fukushima.lg.jp/uploaded/attachment/350273.pdf

●一般社団法人BOOTプロフィール
代表理事……矢部佳宏（やべよしひろ）
設立……2017年6月
所在地……福島県耶麻郡西会津町奥川大文字高陽根字百目巻
社員数……社員2名 契約社員2名、インターン生1名

〈取材協力〉
一般社団法人BOOT 代表理事矢部佳宏氏
Next Commons Lab 西会津コーディネーター 横山裕氏