

「よそ者」による地域づくりの 特徴と課題について

柳 井 雅 也

1. はじめに

最近の地域づくりは少子高齢化を枕言葉に語られることが多いが、実はそれだけではない。日本の生産年齢人口の減少は全体の人口減少より10年早く、1995年の8,717万人をピークに2015年には7,785万人まで減少（約932万人減）してきている。生産年齢人口の絶対減は国力の衰退や国民の購買力の低下を招きかねない。また1990年代半ば以降、日本経済は長期低迷を続けており景気が多少上向いても地方、とりわけ過疎地域にはその恩恵が十分には届いてこなかった。

2000年前後からの地域づくりは次の4つ流れが主になってきた¹。1つはバブル経済以前から地域特産品の開発にこだわってきた山村運動である。徳島上勝町の「いろどり」（1986年以降）は、料理の「つま」に使われる葉類を出荷していることで知られる。2つ目は、来訪者と地元民との交流活動である。別府温泉にて最初に行われたオンパク（2001年開催）のように、地域の価値を見直す取り組みと連動している。3つ目は、通信ネットワークの活用で活性化した取り組みである。後述するように五城目町（秋田）の古民家の修繕と活用を、「よそ者」がクラウド・ファンディングで行った事業（2015年）である。4つ目は、公民連携である。紫波町のオガールプロジェクト（2007年開始）等が該当する。これらは行政が民間と協働作業を行うことで活性化した。

この4つの流れからいえる地域づくりとは、① 市場経済を意識した地産地消による商品やサービスづくりと、販路開拓や販売方法の研究の重要性、② 来訪者の受け皿としての施設（販売所、宿泊施設、民家、校舎跡等）の有効活用、③ 「よそ者」の活用や活躍、④ 行政との連携等、である。

特に2000年以降、SNSの普及とともに③の「よそ者」の活躍が増えてきた。従来「よそ者」は地元の「ばか者」「若者」と並んで地域づくりの3主体といわれてきたが、その「ば

¹ 拙稿「交流型地域づくりの時代と可能性」『地域づくり別冊』p6-7, 2016.12.

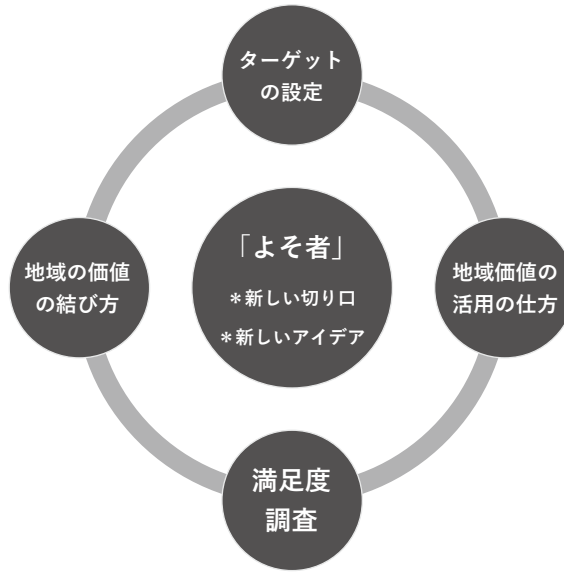


図1 「よそ者」を考える視点
(出所) 筆者作成

か者」「若者」は既に高齢化して引退しているケースが多くなってきている。また、「よそ者」の活動は、事業の評価対象からは副次的な効果として扱われることも多かったが、主役となるケースも増えてきた。本稿はこの「よそ者」による地域づくりに焦点を当て、その地域づくりの特徴と課題を明らかにすることを目的としている。

ここでいう「よそ者」とは、来訪者（観光客、ビジネス客等）で気付きを与えてくれるリピーター、ボランティア、移住者、実践型コンサルタント（当地で事業を起こす）等を指している。彼らは地域づくりを、新たな「切り口」や新しい「アイデア」で実践してくれることが多い（図1）²。だが、ここでは「よそ者」の全ての取り組みを認めているわけではない。あくまでも地域住民の期待や、合意や、許容の範囲、それに少しだけ未来志向の取り組み（結果が出てからの地域住民による承認）を指すこととする。

本稿は、「よそ者」が行っている地域づくりを、上記①～④に該当する事例から考察していく。考察はターゲットの設定、地域価値の活用の仕方、満足度調査、地域価値の結び方の視点から行っていく。また地産地消は地域づくりに関わる人だけの専売特許ではなく民間企業でも積極的にビジネスとして推進している。そのため、事例では、より幅を広げて地域づ

² 確かに、「よそ者」でなくても新たな「事」を行うことは可能だが、「しがらみ」や「狭い見」の延長上で「新たな発想」に乏しかったり、実践が叶わなかったりする場合もある。そういう意味で「よそ者」とは、相対的により開明的で実践的な人だという意味で使うことにする。

くに参考となる企業単体の事業をも考察の対象に含めていくことにする。

2. 企業単体の事業と地域づくりの類型化

ここでは企業単体の事業と地域づくりについて、それぞれ拠点型と地域型に分けて説明する。前者は主に民間企業（相対的に大手資本）、後者は行政から事業委託等を受けた民間企業（相対的に零細資本）や篤志家等の自主的な取り組みを指している。これらを、施設のテーマ、地産地消の取り組み、活用する施設などから分類したのが表1である。以下、類型ごとに説明を行っていく。

まず拠点型はリゾート型と農業テーマパーク型に分けられる。リゾート型は保養を目的としたものが多く、ワインや高級食材等を際立たせ高級感や贅沢感を演出することにこだわっている。更に建築物間のコーディネートや施設内の内装や工夫、周辺景観との連携と演出（借景等）することが多い。これはブランドイメージを高める付加価値戦略を意図しているためである。後述するようにA社（山梨）やB社（新潟）等が該当する（他にも多数）。

これに対して農業テーマパーク型は体験や学習といった視点が強調され、食材もウイン

表1 地域づくりの諸類型

	タイプ	経営主体	テーマ	地産地消	主な活用施設	主な事例
拠点型	リゾート型	実践的経営者・企業	保養	ワイン、高級食材等、高級感を演出するツールとして	リゾートホテル・スタイリッシュな建築物等	星野リゾート（リゾナーレ）、カーブドッチ
	農業テーマパーク型		体験・学習	ウインナー、ジェラート、海鮮等の人気食材をツールとして	レストラン・海の駅・道の駅・観光農園等施設活用	もくもくファーム、グラノ24Kブドウの樹、おむら夢ファームシュシュ
地域型	実践コンサルタント型	コンサルタントやデザイナー等が委託を受けて支援	「健康」・「環境」・「観光」等による地域（産業）活性化	米、野菜等の食材や郷土食で市場競争力があるものを提供	既存施設活用型（飲食店・ホテル、旅館等）	ファミリア、素材広場（あいづ食の陣）
	地域価値活用型	地域住民・篤志家・NPO等が自ら発見	ライフスタイル		校舎跡、古民家・農漁家（旅館・民泊への転換等）等	群言堂、遠野、里山十帖、四万十ドラマ（地域産業連関形成型）、五城目町シェアビレッジ
	施設整備イノベーション型	公民連携等、実践型コンサルタント等は後景に	地域課題解決		施設整備（体育館と宿泊施設との連携等）	オガール

（出所） 筆者作成。

ナー、ジェラート、海鮮焼など、より大衆的な食材の提供がなされる。ここでは広大な敷地にあるレストランや、海の駅、道の駅等で食事ができるだけでなく、農業テーマパーク内では観光農園が設置されたり、更にパオや瀟洒なコテージ等の宿泊施設が併設されていたりすることもある。これには、もくもくファーム（三重）、グラノ24Kブドウの樹（福岡）³、おおむら夢ファームシュシュ（長崎）等が該当する（他多数）。

次に地域型について説明する。まず実践コンサルタント型である。これは、コンサルタントやデザイナーが中心となって企業連合等を組んで取り組むものや、行政からの受託によって取り組むタイプがある。「健康」・「環境」・「観光」等、クライアントの要望に応じて地域の活性化を目指すことが多いことから、既存の設備や施設を活用してイベント等を行ったり、食材の宣伝や販売促進を行ったりすることも多い。例えばファミリア（宮城）は、関係する建築、飲食業等のノウハウを持ち寄って道の駅等の業態開発支援等を行っている。また後述するように素材広場（福島）の取り組みもこれに該当している。

地域価値活用型は地域住民等が中心となって行う取り組みで、地域の食材も重要だがそれに加えて、校舎跡や古民家等の地域の価値がより中心に位置づけられる取り組みである。地産地消の食材等もこれと連携しながら使用される。群言堂（鳥根）、遠野（岩手）、里山十帖（新潟）、四万十ドラマ等がこれに該当する。施設整備イノベーション型は、行政と地域等が協力する公民連携による取り組みである。ここでは公的整備を、コストを下げやすい民間の経営手法で行い、ついでに無駄を排除しながら、一つの試みが一石二鳥にも三鳥にもなるような取り組みである。例えば、オガール（岩手）のように、市場調査を基にニッチマーケットに勝機があると考えて建てられたバレーボール専用体育館によって、全国から多くの人々が大会や練習をかねて集まってきている。そこに宿泊施設を連動させて稼働率を上げている。最近ではオーケストラなどの合宿にも使用されるなど思わぬ副次効果も出ている。次章ではこれらの事例をより具体的にみていくこととする。

3. 拠点型の参考事例

(1) リゾートホテルA社の事例

ここでは拠点型の事例を取り上げて考察していく（聞き取り調査は2016年秋）。事例は、山梨県のリゾートホテルA社である。元々、別の会社が所有していたホテルを買い取って営業を始めた。ここはイタリアの山岳都市をイメージした建物となっている。2016年現在、

³ 金丸弘美『里山産業論 「食の戦略」が六次産業を超える』角川書店、2015。

正社員が160名、パート・アルバイトを合わせると約400名の規模となっている。また、年間宿泊者数は約12万人（2016年度見込み）、ビジターは20万件（宿泊含め）となっている。

八ヶ岳は場所柄、GWや夏は人が来るが富士山の近くでもないことから案外「目的のない場所」と考えている。そのため創業当初は、ホテルのコンセプトからプランニングを練り直すことにした。ある調査によると日本人の「旅行に行きたい」目的は温泉保養が圧倒的で、次が観光・史跡であった。この近くではそういう「思い出をつくる場所」がなかった。しかし、小学生未満のファミリー層だけが「温泉」を1位にしなかったことに気付いた。しかし、首都圏からの集客を考えると2時間圏内でないと小さいこどもの移動が難しいと考えていた。だが特急「あずさ」なら2時間以内で着けることが分かった。唯一、その層がターゲットにできると気付いた。そこで「切り口」を変えて子供の為ではなく、30代、40代の母親世代に支持される「大人のファミリーリゾート」をコンセプトにレストラン、Café、スパなどを整備した。また体験やアクティビティを重視して、乗馬、季節ごとのイベント、親にはスパも用意して、大人の体験中は託児（保育士資格を有するスタッフもいる）も行っている。これらのメニューを中心に時間ごとの過ごし方を提案して、2日間、3日間で事前にイメージさせる仕掛けを行った。

イメージターゲットは、代官山や山の手に住む人を想定した。そういう人たちが好むものがワインで、ここから「おしゃれ感」とマッチさせていった。レストランは、一部は海外のワインを入れているが、地元のワインをメインにしている。造り手としっかりコミュニケーションするように専門家と連携してワインリゾートを推進している。現在、長野1軒、山梨5軒と提携して「八ヶ岳ワイナリー散歩」という土日限定のバスツアーを行っている。バスの定員が20名で毎回満員になる。こうして現在は、通年で約20%がワインの目的、一組平均2.5名、滞在泊数1.6泊となった。ちなみに子ども連れの土日（夏休み）は2泊を超えている。

また八ヶ岳周辺の「原村（はらむら）」は軟水と寒暖差からおいしい野菜や果実が獲れる。なすだけでも7、8種類ある。そこで、野菜だけのフルコースを始めた。提携農家は5、6か所ある。ここではA社だけの利益にこだわることを警戒し、夏のマルシェにしても農家にいい場所を提供したり、出展後に、われわれのHPの中で彼らの専用ページを作ったり、ビジネス上の相乗効果をいかに出すかを考えている。

またウェディング事業も行っている。リゾートウェディングと考えると、地元と首都圏では人のニーズが違う。当社は首都圏の「会社以外の友人を呼びたい」というニーズに応えた。親族と親しい友人のユニットで約20名と判断し、大きい宴会場は不要と考えた。そして自然の中でテーブルを囲み、チャペルのデザインにこだわったことが集客に功を奏している。

東京に広報部隊が6名ほどいる。社内の人間なのに、社外の目線で情報をフィードバック

してくれている。また雑誌編集長からヒントをいただき、そこから逆にプランを考えることもある。

顧客満足度調査は回収率 3 割にこだわっている。上司のいう話より顧客の声を大切にしている。月に 1 回、社員が集まる会議があり CS（顧客満足度）の変化にフィードバックするようにしている。また新規事業を立ち上げる際にデータがない場合は、従業員にヒアリングを行う。そこから課題などを整理している。

(2) ワイナリーツーリズム B 社の事例

B 社（新潟）は 1992 年に設立され 1993 年から営業を始めた（聞き取りは 2016 年秋）。これは、ワイナリーの製造販売は免許事業なのでその取得に時間がかかったためである。創業者の 2 人とも新潟出身ではなかったが、この地をみてワイナリー設立を決めた。理由は、当地は広大かつ平坦でブドウが栽培しやすかったためである。

しかし 2 人には元手になる資金がなかった。そこでヴィノクラブ（ワイン用ブドウの苗木のオーナー）を設立して会員制で出資を募った。東京周辺の身内や知人に手紙を約 200 通出し、会費は 1 万円で翌年から毎年 1 本ずつワインを 10 年間でお返しする内容だった。「10 年の長さのおかげで遠い夢がみれる」という時間を買う感覚で会員が増えていった。1 年目は 2,000 人で、2 年目から毎年 2,700~3,000 人のペースで会員は増えていった。最大 1 万 3,000 人までになった。

1995 年にレストランを併設した。これは、東京方面の客が「ゆっくりしたい」という要望に応えたからである。一般に、レストランを併設すると地元の観光や酒卸店と軋轢が起きやすい。しかし、当地は周辺に飲食店がないことと、海水浴客相手の浜茶屋がある程度だった。B 社は最初から直売中心のワイナリーと宣言していたので酒卸店とも問題はなかった。新潟は酒卸店に対して日本酒メーカーの力が強いことも幸いしていると考えている。

2003 年以降の酒類の小売自由化が進んだ頃、ワインブームもひと段落して仕込み量が一気に減った。それまで県外のブドウ栽培農家との契約も多かったので、製造してもブドウを捌ききれなくなったので県外の農家との契約を解除したが、ワインのストックは増えていった。そのためワインのラインナップや単価を見直して、社内の売店で売っていく方向にシフトした。縮小均衡を選んだのである。その後、副社長の息子（4 年間フランスでワインの勉強）が責任者になって酒の質もよくなった。

2011 年 12 月に B 社がテレビ放映された後、会員が一気に 3,000 人増えた。しかし、苗木もなく組織もパンク状態となった。また新規会員は応援という意味合いから「1 万円で 10 本の会」に変質していたとも考えてもいたので新規募集を停止した。

また、この時期はワインブームも一段落してワインが余っている状態だった。大手も契約農家を持ってあまして契約解除していた。当地は土壤のせいで収量が少なかったため、製造原価が高くなってもいたこともある。

4年後に1万円で5年間の新たな会員制組織を立ち上げた。現在7,000人の会員になっている。最近は「プレミアムクラブ」で少しいいワインをセレクトして送るようにしている。2016年現在、資本金3億円で株主も200数十名の規模になっている。

中小規模のワイナリーの中には、純国産の証明ができないところも多い。理由は、ワインは過年度在庫を持てるのに対して、ブドウは年々の消費とその生産量が変動（毎年2-3割変動）するためである。ブドウ生産は契約農家から買い取ることが多いが、生産量が少ない年は生食用のブドウを購入するか、海外原料を解凍して使うことになるためである。その点、当社は自前のブドウが占める割合が多く、また飲食事業など経営の多角化も図っていることから純国産で売り続けることができている。

売り上げ構成は、飲食が50%、温浴・健康・美容が30%弱、商品（ワイン）が10数%（1億8,000万円）となっている（2016年現在）。創業から10年間はレストランだけだったが、現在はレストラン6店舗、カフェが2店舗となっている。2003年にベイカリーをオープンして家族連れが多くなり全体に「食」が強くなった。しかし、年齢層が下がって雰囲気壊れるとクレームがつくこともあった。

2009年にヴィネスパ（温泉）をつくってから客層に変化が起きた。ワイナリーに温泉は世界的にも珍しいので、ワイナリーリゾートというコンセプトを打ち出した⁴。美容室を設置して小学生料金をなくし、食事も子供向けメニューをつくらなかった。こうして温泉開業前は15万人だったのが開業後は30万人になった。大人の温泉のイメージ強くなることで、それまでベビーカーの親子連れがベイカリーからいなくなった。

B社のイメージが、大人が行く場所が変わったのである。日本でワインを売る場合、大きな団体やファミリー連れは興味の度合いが子供中心になりやすい。そうなるとブドウ狩りをして甘いワインを買っていくようになる。B社はワインツーリズムの本来の道「どうしたらワインを体験していただけるか」を選んだのである。

地産地消にはこだわっているが、ワインに合わせるものを全て、地元で調達するのは無理

⁴ 「温泉をやるなら循環がいい。しかも風呂は大きければいい」という考え方があるが、それに共鳴している。源泉かけ流しは設備が大きくなる。湯量40度で流すとそのために温度調節が必要になるので、もう1本冷たい水も掘って接触させなければならない。逆に温度が低ければ加温も必要になる。また浴槽は50-60トンの湯があるので、掃除などであけてもお湯が一気に流れ出ていかない。そのため水や湯をストックしなければならないなど投資がかさむ。だが一回投資をすれば、メンテナンス料はかかるが常に只のお湯が出る。一度建てると何かを足し続ける必要もない。たくさん食べて買物してくれればいいと考えている。

がある。そこでヨーロッパを中心に海外産を使うこともある。飲食でこだわっていることは、材料の仕込みから自分たちでやるということである。一般のレストランは半製品を組み合わせることもできるが、当社はそうすることで野菜の皮を使って出汁をとることもできるなど、「こだわり」が出せるほうを選んだ。

当社周辺にワイナリーをつくるのは、創業当時の考え方である。ここを産地にしたいという思いからである。1軒では観光地になる。50年、100年後もこの事業が続くことを考えると、ワイナリーを増やして切磋琢磨していかなければならない。現在当社は年間8万本、周辺が1万本レベルで、3,000人が年間3本購入する規模までになった。

B社の発想は地元の人にはなかったと考える。彼らは当初「なんで、ここでやっているのか?」「ここは通過だけ。」「畑だけ」「やっても海水浴ぐらいでお客さんは来ない」と言われていた。しかし、縁もゆかりもない人がここでワイナリーを始め、その後「自分の人生の残りをここで使うんだ。」というワイナリー経営塾の卒業生が住みついた⁵。外の見方が入り、外とのつながりができて、その結果、ワイナリーが集積していくと地元の人が改めて地域の価値に気付いた。時間はかかったが「今ではなくてはならないもの」という評価をいただいている。地域には受け入れる寛容性が必要と考える。

また、産業波及効果として、地域の農家からブドウの買い取りを行っている。新潟市南区白根に4人、見附市で10人前後いる。また、市の施設（銀行を移築）、図書館、家具屋等にも出店している。建物のリニューアルのたびに声がかかることが多い。

コストを下げる工夫として8haの農地をヴィンヤーズスタッフというボランティア（約200人登録）を組織している。これは、畑作業のお手伝いを毎年5～10月の土日にお願し毎回20～30人が参加している。

このように拠点リゾート型とはいえ地域型の志向が強く、地域の受容範囲を超えて先進的に展開していったところに当社の特徴がある。また、経営理念と現実の変化のギャップを時機を見て大きく修正（会員制、温泉価格、食事メニュー等）している点も特徴的である。

4. 地域型の参考事例

(1) 素材広場（福島県会津若松市）

実践コンサルタント型の素材広場（2017年春聞き取り）は、2009年創業で従業員数は5名（2015年現在）の特定非営利活動法人である。業務は福島県の農産物の調査、受発注、

⁵ ワイナリー経営塾とはワイナリーをやりたい人を応援する塾である。1～2年間、面倒を見て免許取得や金融機関の紹介まで行う。現在、当社の周りに4軒のワイナリーが創業している。

農家さんや料理人の話相手、宿の希望商品の調査、宿集客のための企画立案、商品パッケージデザインやカタログ等の取材・作成等である。

主な仕事に金山町の天然炭酸水の商品等、福島県内の6次化商品づくりを行っている。その特徴は、商品（料理も含む）ができた時点で情報感度のいい人たちに意見を聞いたりすることである。また、宿泊施設で料理の提供を行うときは素材勉強会という、素材の説明や栽培地の説明も行っている。

事業のPRも兼ねた「見える化」も行っている。例えば、過剰生産による会津のリンゴの廃棄を相談されて、社員が「ねずみ小僧」に変装して農家に行って、リンゴを「盗む」姿がテレビ中継されたりもした。宿泊施設でも頂いたリンゴを料理に出すだけでなく、リンゴ風呂に入れたところ、それがきっかけで地元農家に宿泊客が訪ねていくこともあったそうである。

更に「あいづ食の陣」は、会津若松市農政課のS氏と共に素材広場が企画立案し新潟の「食の陣」とコラボするなど、委託事業を行った。その食材は会津アスパラガスと会津トマトと会津米と会津地鶏だった。アスパラガスは以前、生産量が日本一になったほど当地域では栽培が盛んである。しかし、極太サイズは地元で消費されずに東京へ出荷されて産地感がないことが課題だった。また、アスパラガスは収穫して半日で固くなるので地元で食べるのが一番おいしいことも分かっていた。そこで、素材広場は、会津若松市内の料理人に地元のアスパラをテーマ食材として料理人に好きなメニューにしてもらい、それを取材してガイドブックにした。アスパラガスに絞ったことで、マスコミの取材もしやすかったことから世間の注目を集め、店舗もアスパラも売り上げがアップした。この事例は、会津若松市役所農政課が「あいづ食の陣」の事務局として切り盛りし、素材広場がその委託先として活動するという役割分担があったことによって成功したといえる。

以上の事例から、商品やサービスの磨きの手段としての情報収集と勉強会の開催、そして巧みなプロモーションの手法を見ることができる。

(2) シェアビレッジ（秋田県五城目町）

地域価値活用型のシェアビレッジ（2016年秋開き取り）は古民家の修繕と再生をクラウドファンディングという手法で資金を募って地域づくりに展開している。「年貢を納めて村民に」を合言葉に、築140年近くの古民家を維持し、ここに宿泊客を寄合（東京で会員同士で交流会）、里帰り（古民家訪問）、一揆（現地交流会）などの手法で呼びよせている。この取り組みは、都会と田舎をシームレスにつなぎイノベーションを起こすことに特徴が認められる。

また、五城目町の廃校になった建物に15者のベンチャー企業・個人が入居（2017年10月現在）しており、地域の資源を見つめながら地域に根差した仕事をしている。彼らはドチャベン（土着ベンチャー）と呼んでいるが、2017年現在、秋田県の事業創出プログラム「ドチャベン・アクセラレーター」へとこの事業は展開している⁶。

また、五城目町は日本有数の木イチゴの産地で、これでスイーツを作ったり、近隣の農家ではクラフトビールを作ったりしている。それを古民家で販売するなど地域への相互波及効果も出てきている。

その他、既に移住を決めた若者や、地域住民の中からも若者との交流の経験（一揆）を経て会員になる人が出てきている。このようにSNSの巧みな活用から現実世界に影響を与える取り組みとなっている。

(3) 四万十ドラマ（高知県四万十町）

四万十ドラマ（2015年冬聞き取り）は、環境に負荷をかけず、産業はローテクで、ネットワークはローカルに取り組むことを行っている。

まず、環境に負荷をかけない取り組みとしては、古新聞の「しまんと新聞ばっぐ」を製作して販売を行っている。折り方は商標を取得していて、コンテストを開催したりインストラクターを養成したり等、価値の深掘りを徹底している。元々は四万十川の清流に嵐の後ビニール袋等が引っ掛かっていたことが製作の動機になっている。また、大手百貨店で販売した時は、野菜等を古新聞バッグに入れて販売した。新聞ばっぐの作り方レシピを考案したことにより、地元の縫製業と連携し新聞ばっぐを袋に入れ、糸で袋を包む仕事が生まれた（産業への波及効果）。このような雇用創出を兼ねた取り組みも行っている。また、廃棄されるヒノキの端材を利用し浴槽のまわりに置いてひのき風呂の気分が味わえる商品も出した。新聞ばっぐやひのき風呂等の売上げの一部は森林保全に寄付され、環境に敏感な人は購入意欲が湧く仕組みである。

産業はしまんと地栗、紅茶等の生産と販売を行っている。特にしまんと地栗は岐阜県恵那から専門家を招いて「剪定技術」の方法等を学んでいる。地栗をペーストにしてスイーツやモンブラン等をつくるなど様々な商品展開を図ったり、道の駅「四万十とおわ」のカフェで出したりして新たな雇用を産み出している。

ネットワークは、機関紙『RIVER』を発刊して四万十ファンと地元民との繋ぎを行っている。来訪者がこれば、機関紙で掲載された地元民と会うことで一気に親しみも湧くし、道の

⁶ <http://www.dochaben.jp/>（2017.09.19日確認）

駅「四万十とおわ」で商品購入にもつながる。

このように四万十ドラマの仕掛けは地域内経済循環の形成を図る取り組みに特徴がある。

(4) 七のや（宮城県七ヶ浜町）

うみの駅「七のや」は2016年設立で、海産物を中心とした飲食物販施設である。ここには、月間10万人を超える観光客が来場している。プロデュースしたのはファミリアの島田昌幸氏⁷である。ここは多賀城・七ヶ浜商工会と漁協が施設整備を行い、この施設の運営を委託され運営を行っている。運営会社も売上連動であることから、商品・サービス開発のほか、集客戦略も行っている。その結果、宮城以外に山形・福島・岩手等からの集客も多くみられる。七のやで提供される刺身は、その日水揚げされた地元の魚介類を活用している。その鮮度の良さと手頃な価格から、顧客に選択される可能性が高いと考えている。もともと七ヶ浜は海苔養殖の産地でも有名である。七のやはこの商品化にも取り組んでいる。それは、海苔自体で付加価値を付けることは難しいことから、「design 海苔」の開発など従来の海苔にとられることなく、美しい海苔の開発を手掛けて、都内の割烹料理店や高級レストランへ販売している。また、地元を知ってもらうために海苔加工場が見学できるようにもしている。

2017年12月にはコンドミニウムホテルとカフェレストランも出来る予定である。同施設の敷地内では、ガーデンキッチンなどの併設もされることから、七のやで購入した魚介類や野菜などでバーベキューをすることもでき、2018年からは本格的なマリンスポーツ事業への展開が予定されている。

このように、七のやは、① 運営経費のコストカット、② 地元産の素材利用だけでなく、その「切り口」を変えることで付加価値を高め、③ 海苔加工場、ホテル、カフェレストラン等の施設整備との連動を図る等、経営体質の安定化を基盤に、漁業そのものを新しい「うみ業」としてテーマパークへの志向がみられる。

5. 考察

これらの事例から「よそ者」による地域づくりについて考察していく。そのため6つの事例からより際立った取り組みをもとに整理を行う。

まず、ターゲットの設定についてである。これは誰に来てほしいのかということである。五城目のクラウド・ファンディングの取り組みは古民家の修繕と再生を行うもので、出資者

⁷ 島田昌幸氏より名前掲載の了承済み（2017年9月）。

はこの考え方に賛同したものである。また、四万十ドラマは古新聞バッグとヒノキの端材によって環境に敏感な人が買い求めている。七のやも、調査データを踏まえてメインターゲットを親子連れに定め様々なイベントを行っている。一方、拠点型ではA社もアンケート調査からメインターゲットを抽出している。子供よりは母親に重点化するなど「切り口」に妙味がある。また、メインターゲットより少し上のランクのイメージターゲットを設定して企画の作りこみを行うなど、より精緻な展開になっている。B社は会員制をとることで支援者を募った。また、生産調整による直販体制強化と温浴施設の設置による本業回帰（大人の空間）もターゲットの明確化に役立っている。

地域価値の活用の仕方について、素材広場は食材を活用することで生産者と宿泊業を結んだり、食材を取材することで飲食店の協力を得ることに成功している。そこには緻密な企画があり、観光客や来訪者が「動く」仕組みとして組み込まれている。四万十ドラマは、2つの取り組みがある。一つは古新聞や端材のように本来廃棄されるものを再定義して活用していることである。もう一つはしまんと地栗のように競争力があるにも関わらず埋もれていた食材にスポットを当てて、時間をかけてじっくり育てていく取り組みである。七のやは海苔という単体では付加価値を付けるのが難しい食材を、デザインをすることで価値を高めている。A社はイメージターゲットからワインを導き出し、ワインと料理のマリアージュ（相性）から地元野菜（フルコースに展開）を見つけている。さらに、ワイナリーツーリズムを造成している。

満足度調査について、これはターゲットの満足度も指すことになるので、料理やサービス、従業員の接客マナー、施設改造等のきっかけになることも多い。地域型では素材広場がモニターレベルで行うことがある。その他、SNSによる反応等、個別的な事例はあるが、それが新たなサービスにフィードバックされていることは確認できなかった。一方、A社は満足度調査に労力を割いている。返答率を上げるために回答者に蜂蜜の石鹸を配ったり、CS（顧客満足度）会議を開いて従業員にフィードバックする仕組みを徹底している。

地域価値の結び方は、素材広場が既述の通り食材を活用して地域のステークホルダー（利害関係者）を結んでいる。五城目の取り組みは、クラウド・ファンディングをツールに古民家があることによって、都会と農村、地域住民と来訪者、移住者、地域の食材から新商品とその販売等、地域の人と価値が結びつく仕組みになっている。四万十ドラマは商品販売を通じて地域内経済循環の形成にこだわった取り組みになっている。拠点型ではA社を中心に地元農家、ワイナリーとつながっているが、これはA社の価値を高めるレベルでの「共存」の仕組みとなっている。B社はワイナリー経営塾の卒業生をあえてB社の近くで創業させることで競合と競争を通じた「ワイン産地」を目指す取り組みを行っている。これは、単体

での商売では「観光地」にしかないという考えに基づく。その点で、B社は「観光地ではなくワインを売る」事にこだわっている。

以上、「よそ者」による地域づくりを考察してきたが、新たな「切り口」や、新しい「アイデア」を実践していくためには、ターゲットと満足度調査の連携を踏まえたPDCAサイクルの確立と、地域価値の徹底した探索と深掘り、そして地域内の人と人、人と企業、人と地域価値の結びつきと、地域外の人と人、人と企業等との濃密な連携、すなわち地域内経済循環の形成と外部との連携をいかに進めていくかが課題となる。その時、従来からそこに暮らしている住民が、いかに彼らを理解し、パートナーとして認めていくかも課題となる。

以上の事から新しい時代の地域づくりは地元民による下からの地域づくりと官による上からの地域づくりだけでなく、横からの「よそ者」を活用する地域づくりがより大事になっていくと考える。

本研究は、一般財団法人北海道東北地域経済総合研究所「平成28年度ほくとう総研地域活性化連携支援事業」の研究委託を受けて行った調査を成果として発表したものである。