

地域を元気にするイベント戦略

～イベントによる地域活性化と地域ブランドの確立に向けて～

内閣官房地域活性化伝道師・総務省地域力創造アドバイザー
跡見学園女子大学観光コミュニティ学部 准教授



篠原 靖

本稿は2023年度JIAM研修「イベントと地域の活性化」の講師を務めた筆者が受講者との意見交換を経ながら自治体側から見たイベントによる地域活性化の課題と要点を以下に取りまとめたものである。

我が国の経済は個人所得の低迷、原油価格の高騰からの物価上昇が続いている。更に社会問題でもある深刻化する少子高齢化問題などに加え、従来日本を牽引してきた得意分野の産業も後発国の追従を許している。今後の日本経済を牽引する新たな日本の産業、すなわち「日本の食い扶持」の確保が重要となっているが、政府が考える重点経済政策の柱の一つとされるのは、今後の伸びしろが期待されるインバウンドを含む観光による交流人口、関係人口の拡大による経済の活性化である。

その様な環境の中で地域の個性やアイデアを活用した様々なイベントを核とする地域活性化の推進が改めて注目されている。域外からの消費額の拡大、更には高齢化社会の中で新たな地域コミュニティを構築する小規模なイベントに至るまで、地域イベントは市民の結束とシビックプライドの育成に繋げる相乗効果が期待されている。今回の講座では、地方自治体の視点に立ち、イベントを通じたコミュニティの意義や効果について、先進地から個性的なゲストを招いた実践的な講義による事例研究と共に、参加者が抱える各自治体の悩みや課題を解決するための班別ワークショップを行い、受講者自らがアイデアを出し合いながら新たな地域イベントの可能性を学んだ。

1 深刻な少子高齢化の中の日本

国立社会保障人口問題研究所が2023年5月4日に発表した日本の将来推計人口の国内の総人口は2020年の時点で1億2,615万人であったが、50年後の2070年には7割程度の7,000万人にまで減少すると予測されている。更には65歳以上の高齢者が占める高齢化率は2020年の28.6%から2070年には38.7%まで増加し、合わせて生産年齢人口も激減していくことが示されている。こうした人口減少による経済規模の縮小、限界集落問題も年々深刻化し、2018年に発刊された元総務大臣増田寛也氏の「地方消滅～東京一極集中が招く地方の人口急減」いわゆる増田レポートに記された危機感が現実のものになろうとしている。こうした環境の中で政府をはじめ地方自治体では少子化対策をはじめ新たな地域振興策や観光による交流人口の拡大、更には定住人口未滿、交流人口以上の位置づけにある関係人口の創出に向け、ふるさと納税などの地域ブランド商品の開発など様々なアイデアで地域の魅力をアピールしながら地域のファンづくりに努力している。

こうした中で政府は地方創生、更には日本経済再生の柱として、伸びしろが期待されている外貨獲得を目指すインバウンド観光の拡大をその重点政策の一つに定め、かつてない予算規模で観光立国の推進に向けて邁進している。このような環境下において今までは観光とは縁遠かった全国の自治体でも新たな自身の地域の歴史や文化を見直し観光資源としての魅力を探りながら、新たな観光的付加価値

値を向上させる様々な地域イベントが企画されている。

2 研修参加者のイベントに関する課題感はどこにあるのか？

今回の研修参加者は東北から沖縄まで各自治体職員や議員など合計33名（男性19名、女性14名）、平均年齢は35.5歳の正しく職場の一線で中核として活躍されている問題意識の高い方々が参加された。受講にあたり参加者の皆さんから事前アンケートを提出いただいたが、受講動機や受講者が抱える課題意識が以下に整理した項目にあることが理解できた。受講者アンケートの集約結果から見えてきた6つの課題分類

- ①従来から実施している既存の観光イベントの行き詰まりやマンネリを感じ、新たな活性化の道筋を探りたい。
- ②他地域で行われているイベントの内容や効果（評価）を勉強したい。
- ③政府各省庁で企画されている地域支援事業の内容と観光やイベントに利用できる事業を知りたい。
- ④イベントを契機に年間を通して観光客のリピーター化を目指し、年間を通して観光消費額の拡大を図りたい。
- ⑤担い手不足の環境の中でイベント企画時において地域と自治体の関わり方や役割分担等を学びたい。
- ⑥観光の視点から地域資源発掘と磨き上げの手法を学び、それをイベントに繋げたいが構想の仕方や手順を学びたい。

以上、受講者アンケートの集約結果から整理した6つの課題分類からも受講者の課題意識の高さが窺えるのは、観光振興と観光消費額を拡大させることに関する課題に対しての意識の高さを感じた。

3 行政の立ち位置から見たイベントの目的と分類

イベントは大きく分けて自治体が行う公共

性が高い「地域イベント」と企業や業界団体など地域産品や特産品のPRを行いながら、売り上げを確保する自律的な「民間イベント」の2つに大別される。公共性の高い地域イベントについてはその主たる目的は地域創生を目的にした内容であり、各種シンポジウムや市民マラソン、花火大会、更には高齢福祉を目的とした高齢者向けの長寿を祝う地域イベントまで、その規模や内容は多岐にわたる。また、イベントを実施する際の目的としてまずはイベント開催による域外からの人流による経済的効果、そして行政ならではの立ち位置から考えれば、行政と市民間および地元企業などがイベントの成功に向け協働することにより、近年希薄になっている地域コミュニティの活性化に繋がる可能性を秘めている。こうした協働で培った成功体験から地域愛や地域に対する誇りが醸成され正しく市民の「シビックプライド」が確立できる効果も期待できる。筆者が全国の自治体を訪問し実施されているイベントを視察する中で、イベントの規模や目的をベースにイベントを大まかに分類すると以下のように大別される。

(1) イベントの分類（仕分け）

- ①Sクラスのイベント「地域の生活文化や歴史から形成された伝統的な祭りなどのイベント」

日本の伝統文化を未来に伝える無形民俗文化財級の伝統的な祭り等。

- ②Aクラスのイベント「官民の役割分担を明確にした官民協働で開催する経済循環を生み出すイベント」

各市町村の総合戦略に紐づけられたイベントであり、イベント開催の裏にある目的、目標が明確で市民以外の人流を考慮し、観光の視点からも確実な経済循環を生み出すことが出来る企画、すなわち目指すべきゴールが明確になっているイベント。

- ③Bクラスのイベント「行政主導であるが経済循環を生み出すイベント」

イベント開催にあたり目的、目標が明確であり、市内の経済循環を生み出す仕掛けが施されている企画となっている。しかし企画運営に市民の協力が希薄で、主に行政がお膳立てしなくては成立しないイベント。

④Cクラスのイベント「地域活動の活性化を目的にしたイベント」

経済活動とは直接繋がらないが、過疎化により地域活動が衰退し旧来の伝統的な祭り等の継承が難しい状況に陥っているため、行政が中心となり希薄な地域コミュニティの活性化を目的に開催されるイベント。

⑤Dクラスのイベント「地域の小さなコミュニティ構築のためのイベント」

近年新規に立ち上げたイベントや昔から伝わる小規模地域イベントを再構築し、協働で培った成功体験から「シビックプライド」の確立を目的にしたイベント。

⑥Eクラスのイベント「自治会単位で行うイベント」

大きな目的やゴールは見えないが、地域の方々が親睦を目的に集う小規模なイベント。

⑦Fクラスのイベント「市民や民間事業者が企画を生み出し行政が後押しする自律的なイベント」

主な実施主体は市民や民間事業者が中心となり、経済効果を高める企画であり、イベントにかかる経費もそこから生まれる収益を確保し自立し継続的な運営がなされ、「行政でしか出来ない支援」と「民間でしか出来ない稼ぐ仕組みづくり」が両立できている理想的なイベント。

(2) イベント企画の切り口となるカテゴリとキーワード

全国で行われているイベントには様々なスタイルがあるが、最近は健康系やグルメ系のイベントがトレンドとなる傾向がある。以下にイベント企画でのキーワードを挙げる。

①地域産品グルメ、②地域に伝わる祭礼・神事の観光的な付加価値の創造、③花火、④文化財音楽関連イベント、⑤サイクルツーリズム、⑥ご当地マラソンイベント、⑦写真フォトツーリズムイベント、⑧街歩きガストロノミーウォーキング、⑨地域ブランド育成を目的にした朝市・夕市、⑩アドベンチャーツーリズムイベント、⑪ヘルス・ウェルネスツーリズムイベント、⑫産業観光イベント、⑬森林セラピー、⑭フラワーツーリズムイベント、⑮山岳資源を活用したヒルクライム、⑯農業資源、⑰漁業水源、等

4 イベント企画は明確な目標設定と終了後の効果測定（評価）が重要

イベントの企画は明確な目標設定と終了後の効果測定が重要であることは言うまでもなく、P（プラン）・D（実行）・C（チェック・評価）・A（アクション）を行うP・D・C・Aサイクルを常に念頭に置き、随時見直しを図りながら運営することが極めて重要になる。筆者が全国の自治体からイベントへの視察依頼を受け、そのイベントの評価を求められると上記3（1）のS～Fクラスまで7つの分類の中では、Sクラスを除き、イベント開催を重ねるうちに発足当初目指していた開催の意義や目的から徐々に齟齬が生じてくるものである。しかし行政主催のイベントの場合はその齟齬に気づきながらも前任者からの引継を受け止め、やむなく慣例として継続しているケースも多々見受けられ、併せてその運営を担う行政マン自体が職員の定数削減の中でかなり疲弊しているケースも目立つ。

こうした原因は地域力自体の衰退と開催規模が合致していないことや、行政の宿命ではあるが首長の交代やイベント担当者の配置転換が2～3年毎に行われるため、当初企画した当事者の思いが徐々に忘れ去られ、マンネリ化に繋がっていくケースがあることも反省

しなくてはならない点である。ついてはここで今一度立ち止まり、開催終了後の振り返りC（チェック）を強化することが大変重要となる。実施に関する費用対効果の分析から見えてくる反省点や目的を明確にしながら、本来あるべき目標を再設定し、次年度に向けしっかり整理しP（プラン）にしっかり繋げることが不可欠になる。

ここで事業評価を行う際に難しいのは、行政が行うイベントの評価は経済的な指標、単なる費用対効果のみで評価測定を行うわけにはいかず、社会的・公共的な課題解決を行う役割も当然担うわけであるので一つの評価軸でその是非を論じることはできない。しかしこの場合で大切なことはただ単に「地域活性化」に役立っていると言ってくるのではなく、該当するイベントが具体的に「地域の」、「どの誰に」、「具体的に」、「どのように」「役立っているのか」を冷静に整理し、その目標達成のための課題を事前整理し次回に向けた準備（仕込み）を行うことが重要である。このイベント投資については、3年後の地域がどのように発展し具体的な地域産業の育成や地域ブランド化、あるいは地域の観光戦略として新たな集客ができる観光資源としての位置づけにするなど中長期的なゴールを明確に出来ないままスタートを切るパターンも多く見受けられる。

受講者からは、見えない5年先のゴールまで深く考えていては何も始まらない、始められないという意見が挙がったが、その最終的な目標が不明確であると、3年以降はイベント運営者の中の疲弊が重なり、結果的に町の総合戦略の方向とは異なる動きに陥るケースが少なくない。

5 受講者の課題意識の高さが窺える観光振興と観光消費額を拡大させるイベント

前述の2①～⑥の受講者アンケートの集約結果から見えてきた6つの課題分類の中でも、

受講者の課題意識の高さが窺える観光振興と観光消費額を拡大させることを主たる目的とするイベントを事例に考えたい。

従来多くのイベントは来場者数の拡大を主たる目的にする傾向があったが、イベント開催時に来訪者数を拡大させることに評価基準を高く置きすぎると、現在の日本の観光施策が陥っている問題と同様に観光客数（訪問者）は伸びても、訪問者による地域消費額が上がらず現実的には目標に対する経済波及効果が向上しない現象が表面化してくる。

問題の裏側にあるのは来訪者がいくら増えても地域の「稼ぐ仕組み」が整わず、来訪者はお金を使いたくても買いたいものが無く、望む飲食も出来ないなど、来訪者からするとイベントに参加しても消費する場所が無いと言う不合理な現実があることを理解しなくてはならない。その原因は行政が来訪者を懸命に誘致しても官民での意思疎通が希薄で、民間の稼ぐ意欲とアイデアが噛み合っていないことが要因とされる。

6 行政の役割と民間の役割の再整理

受講者からは行政の役割と民間の役割に関しての線引きの難しさが課題として挙げられたが、公共的な視点からの市民サービスの場合と地域消費の拡大や経済効果の向上を目指すイベントでは当然役割や分担すべき内容は異なるが、行政でしか出来ないこともあるのでそのポイントをまとめた。

- ①行政にしか出来ないことは何か？＝トップである首長が描く総合ビジョンに沿った公共施設などの公的整備と様々な市民サービス、市民のシビックプライドの醸成。
- ②行政では出来ないことは何か？＝観光客数ではなく観光消費額を拡大させること。
行政は商売は下手、はっきり言えばできない！
- ③民間でしか出来ないことは何か？＝稼

ぐ仕組みづくり、マネタイズ（お金が回る仕組み）は民間でしか出来ないことを忘れないこと、民間は儲ければ懸命に利益の追求を行い地域での消費額の拡大に繋がる。行政は民間にどのように儲けてもらえるか考案する時代と変化した。（DMO/DMC）

以上の両者の特性を理解し行政役割と民間の稼ぐ意欲創出を目指したい。

7 各省庁の地域支援事業の積極的な活用に関するアドバイス

受講者との意見交換の中で改めて明らかになったのは、各自治体とも厳しい予算編成の中で潤沢なイベント関連予算の確保が非常に困難な環境下におかれていることだ。

構想はあるものの思うような事業展開が出来ないという意見が非常に多かったことが印象に残る。そこで筆者からのアドバイスであるが、政府の地域支援事業の積極活用について観光庁をはじめ、他の省庁においても経済産業省のクールジャパン戦略や文化庁の文化財活用イベント支援、更には各分野に実績のある専門家派遣事業など、想像以上に多岐にわたる支援事業が展開されていることを再度認識いただきたい。受講者に共通していたのは、事業公募の書面が担当者の手元に届いた際に初めてその内容を目にするケースが多いということだ。各省庁も予算執行までの手続きや事務局の選定などに時間を要し、公募書面の交付から公募の締めきりまでの期限が2～3週間と短いことがしばしば有り、この限られた時間では公募要件を満たす地域の合意形成が取れずに断念したり、思い付きで申請書を完成させ、本来意図する事業の内容と乖離した希薄な内容で申請を行うケースが実に多いことが明らかになった。釈迦に説法になるが、各省庁では年末までに次年度の各事業メニューが暫定的ではあるがネット上にも公開される。観光関連の予算は現状では比較的潤沢に確保されるため、概ねの事業は前

年度事業をリメイクしながら次年度にも近い内容で実施される公算が高いと言えよう。再度担当者の皆さんは改めて各省庁の動きやスケジュールを12月までには各省庁の来年度予算案を把握した上で準備を開始し、計画的な活用にチャレンジしていただきたい。

8 イベントを地域の総力戦として考えるDMOの役割

以上、様々な視点からイベントによる地域活性化に関して考えてきたが、以下にその要点をまとめる。

(1) イベントは地域の生活文化を物語として可視化させる地域の総力戦

人口減少が進む全国の自治体で観光やイベントで戦略的に稼ぐことが求められる時代においては、開催するイベントの意義を再度整理し開催の目的の更なる共有および目指すべきゴールを明確にすることが大切になる。現代の消費者はその土地の歴史や文化に裏打ちされた本物、そこでしか味わうことが出来ない内容のイベントを求めている。従来型の企画は①いつでも、②どこでも、③どなたでも、楽しめる紋切り型のイベントでも成立出来たが、今後の消費者の志向は①今だけ、②ここだけ、③あなただけ、と言うように特別な体験や味覚等を経験できることを求める本物志向に成熟していることを忘れてはならない。例えば厳しい気候により生み出された生きるための発酵食文化の知恵なども地域が形成されてきた物語であり、加工次第で十分な観光資源として成立させることが可能となる。そのためには、地域の歴史、文化を再度棚卸しして、観光資源としての見せ方や付加価値を有識者のアドバイスを含めて創造することが求められる。このように地域の個性や文化を再度企画者が認識し新たな付加価値を整理出来ない段階でいくらプロモーションを行っても、目の肥えた来訪者には刺さるイベントは構成できない。

以下に地域観光やイベントを発展させるた

めに重要な5つの視点を整理する。

- ①資源選定の視点（何をイベントの核にするのか？）

その地域の生活文化を背景とした本物の売りは何か？

- ②顧客価値の視点（そのイベントは来訪者の視点で本当に価値はあるか？）

選定した資源は来訪者にとって価値があるのか。

- ③地域資源編集の視点（複合的な連携・連動）

単独の資源だけでなく地域内の他の資源との連動を考える。

- ④ビジネスの視点（お金が落ちる仕組みづくり）

持続的にイベントを継続する「稼ぐ観光」の仕組みづくりとマネタイズ。

- ⑤人材育成の視点（継続的な後継者づくり）

地域での観光人材育成の仕組みづくり。

(2) 地域の稼ぐ力を創造するDMOのイベントでの役割

公共的な目的に特化したイベントを除き、イベントを持続可能な計画にするためのマネタイズを構築するには、民力の巻き込みを戦略的に行うことが重要になる。行政の立ち位置から見ると行政が主催する以上、収益を上げることが否定したり、特定の業者への利益還元につながる恐れがあるなど、なかなか大胆な連携は厳しいのが自治体の立ち位置であろう。しかし今後は、厳しい財政状況を考えれば今までの常識を打破しない限り、イベントを継続することは年々厳しくなると考えられる。ここで重要になるのは全国的に組織化がなされている地域DMOやDMCの存在である。今までイベントや観光とは無縁だった様々な地域の人々が集まり、地域の稼ぐ力を創造することを目的に、官民の壁を越えて観光やイベントによる消費額を向上させるための体制を整備することが求められる。

まとめ

以上、2023年度JIAM研修の「イベントと地

域の活性化」の講義で筆者が触れた要旨をまとめたが、今回の研修はJIAM事務局担当者が行う企画時の手間を惜しまない下準備や、本研修での成果を上げるための強い思いや、全国から参加した地域を想う強い心を持った受講者の思い、更には講師陣の熱い思いも重なり大変バランスの取れた有意義な研修が実現できたことを嬉しく思う。この場をお借りし改めて関係された皆様に感謝を申し上げます。

【参考文献】

〈出典〉

- 世界の旅行者動向調査：2021年5月『DBJ・JTBFアジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査（第2回新型コロナウイルス影響度特別調査）』（株）日本政策投資銀行・（公財）日本交通公社）
- 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（中位推計）
- 首相官邸ホームページ「新たな総合経済対策が目指すもの」
- 観光庁「訪日外国人旅行消費額の製品別輸出額との比較」「旅行・観光消費の生産波及効果」（2019年版）
- 観光庁「明日の日本を支える観光ビジョン・目標値と進捗状況」（2022年版）
- 鳥取大学地域学部教授多田恵一郎「ウィズ/ポストコロナ時代における都市政策自治体と地域イベント運営」（都市とガバナンスVol.38）
- 「熱海の奇跡」市来広一郎著 東洋経済新報社（2018/6/1）
- 〈引用〉
- 一般財団法人交通統計研究所発行「交通と統計」2023年7月号「新型コロナウイルス感染5類への移行と新たな日本の観光政策と課題」（筆者出筆）

著者略歴

篠原 靖（しのはら・やすし）

跡見学園女子大学観光コミュニティ学部准教授。内閣官房地域活性化伝道師、内閣府クールジャパン地域プロデューサー、総務省地域力創造アドバイザー。

地域に眠る観光素材を掘り起こし、具体的な旅行商品化を図る面白企画の達人。大胆かつ斬新な発想での商品開発力はテレビ・新聞等マスコミでも有名。現在、全国各地で新しい観光プログラムの開発や人材育成セミナーを担当し、広域観光圏やDMO組織構築、インバウンド戦略、ニューツーリズムによる集客システムの開発等を手がけている。また国土交通省「社会資本整備審議会委員」、観光庁「外国人旅行者に対する地域資源の意識調査事業」検討委員会会長、『テーマ別観光による地方誘客事業』有識者委員など省庁の委員や全国各地の観光関連委員等を多数歴任。専門研究分野は「観光による地域活性化論」、「交流人口拡大論」。