なぜ、汗しても
まちは活性化しないのか？

東京農業大学 教授
日本青年会議所 地域プロデューサー育成塾長
木村 俊昭

地域活性化のものさしとは

今、日本経済が低迷し、先行きがみえない。だからといって嘆いてはいられない。何かを批判しても、何もよくはならない。自ら、周りもモチベーションが下がり、ことを成そうとする思考力も鈍る。

地域においては、少子高齢化、人口減少など、課題は山積している（図１）。なぜ、みんなで汗しても、まちは元気にならないのか。頑張りがバラバラ感が強いから広がらない。やはりできる限り広がりを持ち、継続・進化の構想とその実現が重要と気づく。まち全体の最もよい状況を地域一体となってつくりあげること、この構想はどの位の皆さんが関わり、広がり得るのか、すなわち「全体最適（全体に最もよい状況）」を当初から思考することが必要である。今、自分の暮らす地域が「部分個別最適」となっているのであれば、直ちに地道にコツコツと関連付けをしていくことが重要なのだ。

全国の地域の現状と課題

- **地元企業の現状**（機械・技術・連携形態、役割分担）
- **立地企業の現状**（数より地場産業との関わり）
- **農林水産業の動向**（農商工連携・6次産業化）
- **主産業の体力・主体性**（創意工夫で稼ぐ仕組み）
- **人財養成・定着の仕組み**（高校・大学連携）
- **起業数、開業率と廃業率**（事業構想・事業継承）
- **ビジョンと和略・実現力**（コンテンツとコンテクスト）

図１

そこで、地域活性化のものさし（基準）とは何なのかを考えてみたい。私は、全国の地域を年間100箇所以上回り、主に農林水産業や製造業の多くの現場の皆さんに接してきた。そこで実感することは、活性化のものさし（基準）が必要であるということだ。なぜなら、ものさしがないのでは、現状の立ち位置を知り、気づき、行動に移せない。また仮に行動しても、検証をして次の新たな行動に移れないであろう。

私は、まちの主産業を充分に調査分析のうえ、着実に強化し、関連する産業の起業創業の意欲を高め、地域間の産業連携を推進することや地域人財の養成と定着が重要と考えている（図２）。活性化したまちなのかどうかは、部分個別最適から全体最適の発想で、①地域所得・売り上げの向上、②地域人財の養成と定着のシステム化、③地域で汗する人を評価する仕組みづくり、④女性、若手、年配者の活躍する場づくりと支援体制、⑤まちの将来を見据えた新たな産業・文化興しの項目が達成されているかを検証することが重要であると考える。今、活性化モデルとなっているまち、自分や家族の暮らすまちにあてはめて確認してみてほしい。

活性化が必要な地域とその方策

～活性化が必要な地域～
- 農林水産業、製造業等の主な生産機能が弱体化した地域
- 移入が移出より大きく、域際収支が赤字の地域
- 地場産業振興、起業の動きがなく、雇用確保できない地域
- 行政の財政事情が危機に陥っている地域

～活性化の方策～
- 地場産業の振興、起業の推進、新産業の創出
- 地場産業と連携等ができる企業誘致、人財招致
- 公共投資等の財政政策による所得移転
- 部分個別最適から全体最適の思考

図２

まちの常勤者の一体感がカギだ！

今、「ないものねだり」をすることから「あるものさがし」―住むまちの歴史文化を掘り起こし、独自のストーリーを作り出し、個性のある「お客様が来たくなる住みたくなるま

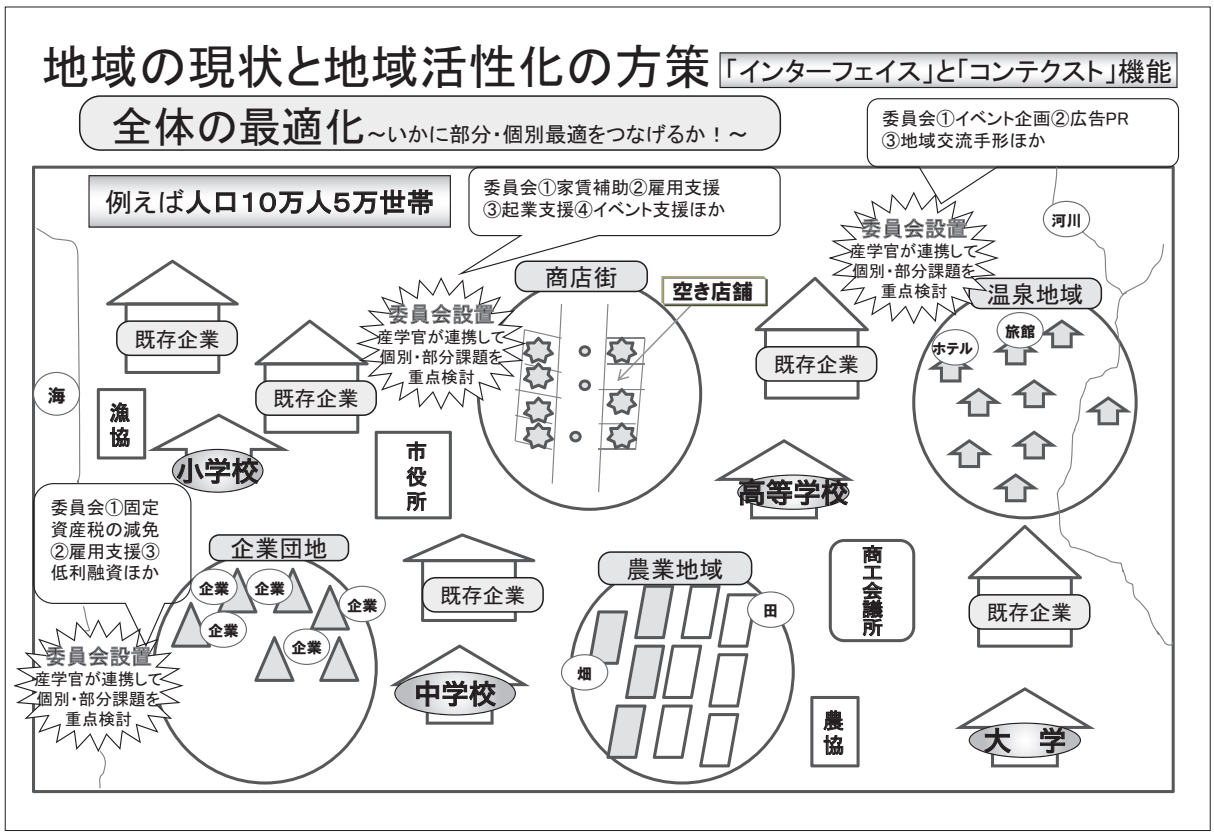

図３

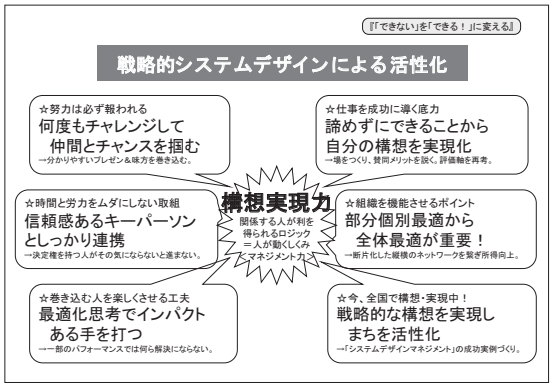

図４

ちづくり・ひとづくり」が求められている。全国の各地域は、今こそ、「できない」理由づくりから、「できる！」をいかに構想・実現するかが問われている。自らのまちの地域資源を知り、気づくこと、そして、行動に移すことである。まちの主な産業の活性化を図り、起業創業の機運を高め、農商工等の連携など、地元産業の関連付けをして地域資源を有効に利活用、発展させることである。

そのためには、まちで30～40年間程を常勤者として勤める青年会議所、商工会議所・商工会、農協･漁協、行政、地域金融機関の職員、小中高校の教員などが、それぞれに持つ仕事などの経験やノウハウ、まちの各種情報を共有し、一体感を持って、活性化策を構想・実現することが必要となる。そこには、構想を継続・進化させるため、一部の地域の一部のひとの関わりから、より多くの広がりにするため、①情報共有の場づくり、②役割分担（分業）、③事業構想力、④事業継承力、⑤事業構築力が求められると考える。特に、今、地域では、部分個別最適を全体最適にでき得る、プロデュース役に期待が高まっている（図３）。

私は、これまでの実体験から書籍『「できない」を「できる！」に変える』に続き、新書籍『自分たちの力でできる「まちおこし」～18の地域で起きた小さな奇跡』（ともに実務教育出版）を出版したが、そこでは、地域活性化のものさし、まちづくり・ひとづくりの実践実例を紹介している（図４）。

自ら楽しく、豊かに、カッコよく！

私たちは、今、地域活性化の構想実現に向けて、産学公民金が連携し、歴史・文化、地域の宝ものを大切に育み、新たなブランド化

と地域連携を進めることが重要である。皆さんが地域で「明るく、元気に、感動し、豊かに、カッコよく！」活き活き生きることが重要である。

その地域活性化のものさし（基準）を実践している集落が九州にあるのだ。それは鹿児島県鹿屋市（かのやし）「やねだん」集落である。私は年に数回訪れているが、その活動記録の詳細は、町内会長の豊重哲郎さんの著書『地域再生　行政に頼らない「むら」おこし』を一読してほしい。私からは、自分の目で見て直に感じた「やねだん」、岡山県美作市（みまさかし）の歴史文化による活動内容を紹介したい。

鹿児島県「やねだん」の取り組み

鹿児島県鹿屋市の「やねだん」。今、集落人口308人である。柳谷町内会を住民は「やねだん」と呼ぶ。町内会長は16年前に就任した豊重哲郎さん（71歳）。就任当時は55歳の若い町内会長であった。自ら病（癌）になっても必死に町内会の元気づくり、「行政に頼らないまちおこし」の構想実現に向けて住民とともに頑張ってきた。その経営力と指導力は、他の町内会長には類を見ないといえる。

さて、鹿屋市は、大隅半島のほぼ中央に位置し、市域北部には高隈山系が連なり、市域北東部は山林地帯、中央部は平坦地が続き、西部は錦江湾の美しい海岸線などを有する（2012年12月1日現在、人口104,650人、44,995世帯）。農業、酪農が盛んで、電子工業、食品製造業などの多くの事業所を有する市である。

ここ数年、私は年２回以上、小樽からやねだんを訪れている。直近では、やねだんの自ら実践する地域リーダーを養成する「第11回故郷創世塾（塾長は豊重哲郎さん）」が、昨年５月25日（金）～28日（月）に３泊４日で行われ、私は講師役で26日（土）～27日（日）に訪れた。他の講師役は総務省自治財政局長、元NHKアナウンサーなど多彩だ。私は26日（土）北海道自治体学会政策シンポジウムで基調講演後、新千歳空港へ。羽田空港経由、鹿児島空港に到着したのが18時過ぎ。高速バスで鹿屋市内入りし、タクシーに乗り換え、やねだんに到着したのは23時10分。当日の私の講義は、午前０時から午前２時20分までで、情報共有の大切さ、役割分担、分業し、自分たちで難しい場合は、できない理由づくりではなく、楽しい場づくりをして、他の地域から訪れていただく。そこから事業構想力、事業継承力と事業構築力をともに研くなど、自ら関わる事例を交えて解説した。塾生52名と名刺交換、午前３時からは政策のデザイン設計と実現策などの質問の解説をし、午前４時過ぎに就寝した。塾生は、実に真剣であり、講師役も全力で講義をする。そこから一体感、感動と感謝が生まれる。午前６時に起床、やねだんの２箇所で町内会の皆さんと一緒にさつまいもの苗植え作業をした。７時半からお母さんたちの手づくり朝食を済ませ、私は９時には鹿児島空港へ向かった。実に充実した時間だった（笑）。

全国各地で、人口減少、高齢化が進むなか、やねだんは、①子どもたちの教育、②誇りを持てる文化振興を目標に、住民の全員野球で自主財源確保を構想・実現している。その中心に町内会長の豊重哲郎さんがいる。町内会活動の次代を担う後継者養成にも熱心だ。自主財源を確保し、１世帯１万円ボーナスの支給、町内会費の半額化、築100年～140年の古民家を町内会が改修し、迎賓館と名付け、全国からアーティストの招致活動を展開している。現在、全国から７人のアーティストとその家族が移住した。町内会主催のやねだん芸術祭も始まった。敬老の日などには、やねだんを仕事などで離れた子どもたちの作文を、地元の高校生が代読して町内会の放送で流し、日ごろの感謝を伝えている。今の目標は、「町内会で稼いで行政に交付金を贈ろう！」だ。

この取り組みを直に学びたいと、故郷創世塾（年２回、定員40名）への参加や視察者が絶えない。年間視察者は約5,000人に上ると聞く。海外からの視察者も多い。女性の皆さんが食事のお世話や味噌等の商品をつくり出迎える。海外からの視察者が、韓国テグ市のジエイズホテル内に居酒屋「やねだん」１号店をオープンさせた。「やねだん」焼酎が人気で２号店をソウル市、３号店をテグ市で開店した。４号店の開店も間近と聞く。作り手の写真がラベルに貼られている、やねだん焼酎の輸出が始まった。

集落人口は280人から308人に増加し、未就学児童も集落内に11人となった。鹿屋市の医療費調査では、市内の年間平均医療費約80万円に比して、やねだん集落の医療費は約45万円で、約35万円低いという結果が出た。全員野球、一体感の町内会の取り組みが、元気をつくり、医療費を下げるという効果をあげた。昨年10月31日（水）～11月１日（木）に伺った際には、公民館の電気は、全て風力・太陽光発電でまかなわれていた。町内会の皆さんに、その効果を数字で示し、説得ではなく、理解をいただき、焦らず少しずつ、取り組んでいくことに共感を覚えた。今後は風力・太陽光発電を町内会の全世帯に導入することを計画しているという。シニア子ども館には、これまでのやねだんの様々な取り組みが写真や説明文で紹介され、たくさんの笑顔があった。私は「第12回やねだん故郷創世塾」の講師役として、昨年12月１日（土）～２日（日）もやねだんを訪れた。小さいからできるんだろう、大きなまちだからできないなど、不平不満や、できない理由はいらない。豊重さんは、まず、自ら動く。そして、輪を広げる。「ないものねだり」から「あるものさがし」と、「ないなら創り出そう」の実践実例だ。この取り組みが認められ、内閣総理大臣賞、総務大臣表彰等を受賞した。

私の活性化のものさし（基準）、部分個別最適から全体最適の発想で、地域所得・売り上げの向上や、地域人財の養成と定着のシステム化などの５つをこの集落は見事に実現しているといえよう。豊重さんは「行政に頼らずに、自ら実践、感動と感謝が大切！」という。私は、今後とも「やねだん」のまちづくり・ひとづくりに協力し、応援したい！

皆さん、一度、やねだんを訪ねてみてはいかがだろうか。私は「第13回やねだん故郷創世塾」で５月24日（金）～25日（土）に訪れる予定である。

＊本号のグラビアで「やねだん」を取材・紹介しています。本稿とあわせてご参照ください。

岡山県美作市の取り組み

岡山県には、私は実に縁が深いなと思う。NHKの番組『プロフェッショナル仕事の流儀』出演時には真庭市での講演や現地アドバイスの内容が取り上げられた。だんじり祭り、歴史的まちなみ景観形成、バイオマス発電など、次代を見据え展開しているまちである。一昨年はＢ－１グランプリで「蒜山焼きそば好いとん会」がゴールドグランプリを受賞したことは記憶に新しい。

昨年11月21日（水）～22日（木）まで、美作市の安東美孝市長からの依頼で、美作市職員研修会講師、美作市若手職員やまちづくりグループとの意見交換、武蔵の里・因幡街道大原宿の本陣料理復活のアドバイスなどのため、小樽市から美作市入りした。以前から宮本武蔵生誕の地、2012年ロンドンオリンピック女子サッカー銀メダルの福元美穂選手、宮間あや選手の出身地、湯郷温泉があるまちとしては知っていたが、講演や現地アドバイスは今回が初めてであった。

美作市は、岡山県の北東部に位置し、氷ノ山・後山・那岐山国定公園など多くの自然保護地域を持ち、吉野川、梶並川がまちを流れ、豊かで美しい自然と景観に恵まれている。2005年に６町村が合併して誕生した、基幹産業としては農林業振興のほか、湯郷温泉などの観光振興に力を入れている（2010年国勢調査人口30,498人、11,205世帯）。

私は、11月21日（水）朝６時に小樽を出発し、12時30分に美作市内に到着した。昼ご飯は、ご当地グルメの「美作ホルモン鍋」。昼からのホルモン鍋には少々驚いたが、ぐつぐつのあったか鍋には地元の新鮮な野菜がふんだんに入っていて、スープのこってり感がクセになりそうな味わい。やわらか牛ホルモンにも味が染み入っている。「ご当地フェスタＮ－１グランプリ」に出場予定の料理だ。昼食後、道の駅「彩菜茶屋」から林野商店街、円仁法師が発見したといわれている湯郷温泉街（鷺の湯）を歩きながら視察した。ふれあいの湯として湯郷ポケットパーク・足湯があり、旅の疲れを癒すには絶好である。総額が１億円とも聞く、からくり時計がまちの真ん中にある。世界にもなかなかないであろう、まちの高級時計である。そこから少し歩くと、道の駅「彩菜茶屋」特産館みまさかがある。観光案内所を併設、地元物産を展示販売しておりとても便利である。隣りには、昨年、移築を

完了した現代玩具博物館、オルゴール夢館があり、オリジナル木工作体験ができる。また、少し歩くと、「あの日のおもちゃ館・昭和館」がある。「彩菜茶屋」は、1997年にオープンし、黒豆を使用したお茶や煮豆などの特産品、岡山美作米、野菜や果物などを生産農家800戸、製造業者からの産地直送で取り扱っている。現在、年間約20万人のお客さんが訪れ、売り上げは約３億5,000万円である。また、大阪府に２号店の美作元気農産物直売所「彩菜みまさか箕面彩都店」をオープンした。新鮮野菜・農産物・加工品を毎日直送し、年間の来店者約25万人、売り上げは約５億円の人気店となっている。

私は日ごろから、「まずは、自分のまちで知っていただき、ご愛顧いただくこと、気づきカードから行動へ、地域で稼ぐ仕組みづくり（事業構想）とその実践が大切だ。次の段階は地元から他の地域に販路拡大を図り、地域資源をつなぐ、まちの稼ぎを拡大する全体最適の思考、継続進化（事業継承）の創意工夫が重要だ」とアドバイスしている。愛されるまちの直売所として売上目標は約10億円だ。今後の展開がとても楽しみである。

今、厳しい経営が続き空き店舗も目立つ商店街、湯郷温泉街を歩いて感じたのは、歴史・文化を充分に引き出した独自の「美作市のストーリーづくり、物語づくり」が必要だということだ。まちの主な産業の強化と商店街の空き店舗と地場産業とを関連付けた起業創業の推進である。何人のお客さんに来ていただければ、どれだけの雇用につながるのか。まちの皆さんはどのように関われるのか。お客さんを一箇所で抱え込まずにまちの皆さんがおもてなしをする情報提供と役割分担の徹底だ。急いではいけない。やねだんの事例が教えるように、じっくりと５年から10年くらいをかけて、理解しあい、ゆっくり進めることが成功の秘訣である。

2001年創部の「岡山湯郷Belle」チームが獲得した表彰品や写真パネルを展示した「岡山湯郷Belle展」は、昨年11月７日（水）～12月25日（火）の９時～16時30分まで、入場無料で開催された。期間限定展示では、一昨年FIFA女子ワールドカップ・ドイツ大会での金メダル（福元選手、宮間選手）をはじめ、試合の写真やパネルが展示されていた。なでしこジャパンの合宿も行われていて、選手やファンの皆さんが温泉宿に宿泊いただくなど、スポーツ振興から地元経済活性化に貢献していた。

美作市のまちづくりグループ代表者のアートたんぼ仕掛け人・農家の新田博美さん、特産品黒豆使用の黒豆バーガー開発の「ふゆしらず」代表の岩谷美登里さん、海田茶栽培農家の下山桂次郎さん、地域おこし協力隊の藤井裕也さんと意見交換をした。昨年でアートたんぼは10年目、年間約２万人の集客力を持つと聞く。野球球団マークやマスコットなどを稲穂で表現するたんぼが人気で、女性をターゲットとしてお客さんを伸ばしてきた。美作市は魚がない、肉がないまちだが、「黒豆」があることから「ご当地黒豆バーガー」をグループ12人で研究開発した。昨年、京都市で開催された商工会議所西部全国大会に中国・四国ブロック代表として出場し、評価を得たので、これからは積極的に販路拡大を図っていくという。地域おこし協力隊の８人は棚田の再生を目指し、稲作からブランド米づくり、山村ハローワークを推進している。棚田の再生が進んだのは実に嬉しい限りだ。海田茶の販路拡大は独自のブランド力を創発するため、ファッションブランド店に売り込む手法をとり、「お茶とファッション」としてのライフスタイルを提案中であると聞いた。その販路拡大の手法は、通常の常識を捨てて営業する熱意が実にユニークな行動となって成果をあげている。継続進化にはどうしても、稼ぐ仕組みづくりが重要なのが分かる。たくさんのお客さんが来ても、まちの皆さんが関われないのであれば、続けられなくなる。どの位のお客さんが来てくれると現状を維持できるのか、あとどの位の客足が伸びるとどれだけの雇用を確保できるのか。数字で経済効果を示さないと関係者に理解されないので、全体で一体となり動けない。経済波及効果を数字で出すことも重要である。

美作市の安東市長、皆木照夫副市長と、若手職員研修会の地域ポイントの実験、岡山湯郷Belleやなでしこ JAPANキャンプ場の効果とスポーツ文化振興、湯郷温泉などの観光振

興、道の駅の運営実績に関して意見交換した。主な産業の振興と関連付けた起業の推進、計画性ある新しい商品づくりや地域ブランド化、地域金融機関や大学との連携が重要となる。

美作市職員研修会では、「みんなで、楽しく、汗して、自分たちのまちを豊かにしよう！～『できない』を『できる！』に変える実現力・仕事術～」として、なぜ私が行政職員を目指したのか、本業は仕事と人生（ライフワーク）と考え、自分の目標が仕事としてできないときも、人生として休みの日に実現してきた思考について、昨年もこれでうまくいったから本年も行う理由にはならない、「なぜ？」と常に心掛けること、気づきカードの作り方と使い方、情報共有と役割分担（分業）、事業構想、事業継承と事業構築の仕方などを実体験に基づいて解説した。

美作市若手職員との意見交換会では、美作市の地域資源など部分個別最適から全体最適の思考の大切さ、「できない」理由づくりから「できる！」を創意工夫する勇気・根気、情熱を持ち役に立つ所（市役所）となる覚悟を解説した。その後、若手職員と獣肉の活用法、獣肉の計画性ある地元周知と販路開拓の大切さ、関西圏方面への広め方、市役所内から外部に関わりをつくる方法、また、地域ポイント（地域通貨）の課題と問題点、その解決策を伝えた。

田中酒造場の田中宏幸代表取締役の案内で、因幡街道大原宿、ナマコ壁、袖壁やムシコ窓などを有する歴史的建造物、精酒「武蔵の里」の工場を視察した。

そこで、岡山県美作市の大原宿本陣料理の復元、完成発表会に出席依頼があり、審査コメントがほしいとのことであった。武蔵の里大原観光協会の春名信雄会長、美作市営リゾート武蔵の里の江見喜徳支配人から、本陣に伝わる有元家の古文書を解読・研究し復活させた料理の経過説明があった。その後、関係者で本陣料理、小鉢の湯葉、冬瓜の餡かけ、吸い物のすまし汁は山女の稚魚、おつくりは鯛・紋甲烏賊・ハマチ、焼き物は連小鯛、蒸し物は茶碗蒸しで銀杏・干瓢・かしわ・里芋・牛蒡・海老、雑穀飯、小鍋は鴨鍋で春菊・水菜・牛蒡・焼豆腐・人参を試食した。私からは、学校給食の復元の失敗実例から、「こだわりや苦労話をお客様に伝え、ありがたさを感じていただく工夫、大原宿が一体となった物語・ストーリー性のアピール、昼夜食に対応したミニ本陣料理の検討、鯛焼きの食べやすさの研究、肉が固くならぬよう鴨鍋の火加減の気づかい、湯郷温泉等美作市内の宿泊者限定の視察案内と大原宿本陣料理を売り出す戦略性、部分個別最適からまちの全体最適にする創意工夫の重要性」などをアドバイスした。私は山女の稚魚のお吸い物は初めてで、臭みもなくおいしくいただいた。会場は今後、食事を提供する宮本武蔵温泉・武蔵の里「五輪坊」で、宮本武蔵資料館も併設されている場所であった。

岡山県美作市は、誇れる歴史・文化を育みつつ、果敢に新たな取り組みに挑戦する、実に可能性を秘めたまちである。私たちが同市に学ぶべきことは、産学公民金が、それぞれに歴史・文化、地域の宝ものを大切に育みつつも、新たなブランド化と連携に果敢に挑戦し、事業展開しているところだ。地域資源をひとつずつ研き、高めていく。一度、美作市を訪ねてみてはいかがであろうか。

著者略歴

木村 俊昭（きむら・としあき）

1960年北海道生まれ。1984年小樽市入庁。産業振興課長、企画政策室主幹（プロジェクト担当）、産業港湾部副参事（次長職）。2006年から内閣官房・内閣府企画官（地域活性化担当）として地域再生策の策定、地域再生制度の事前・事後評価、全国大学での「地域活性化システム論」講座の開講、政府広報活動のほか、地域再生に関する調査研究を担当。2009年から農林水産省大臣官房企画官として、地域の担い手の育成、地域ビジネスの創出、地域と大学との連携、農商工連携、6次産業化などを担当。現在は、東京農業大学教授、内閣官房地域活性化伝道師、地域活性学会理事（広報交流委員長）等として、大学講義や全国各地で講演・現地アドバイスを実施中。公益社団法人日本青年会議所褒賞委員・アドバイザー兼地域プロデューサー育成塾塾長、スーパー公務員塾塾長も務める。NHK番組プロフェッショナル『仕事の流儀 公務員木村俊昭の仕事』ほかに出演（NHKからDVD発刊）。著書に『「できない」を「できる！」に変える』『自分たちの力でできる「まちおこし」』（ともに実務教育出版）ほか。