

観光資源寡少地域における地域活性化：

ニューツーリズム・DMO 創出に関する探索的事例研究

林 岳 則

キーワード：観光資源寡少地域、地域活性化、ニューツーリズム、DMO、価値共創、探索的事例研究、奈良県山添村、サービス・ドミナント・ロジック

1. はじめに

近年、「観光地域づくり法人（DMO）」への注目が非常に高まってきている。その狙いは、偏に「地域活性化」にある。しかしながら DMO の中には既存の観光資源ありきでマスツーリズムの発想からの地域活性化が暗に前提とされているものもあり、本格化しつつある世界的なニューツーリズム¹の潮流を十分に捉えきれてはいない。地域住民と地域資源を抜きに地域発のツーリズムは成立しえないのである（近藤, 2018）。

これはとりもなおさず、ニューツーリズムの可能性は、これまでの観光地にだけ存在するのではなく、むしろ従来のマスツーリズムで観光産業が看過してきた「観光資源が乏しい地域」（以下、本稿では観光資源寡少地域）「にも」ある、もっと言えば、そういった地域だから「こそ」あるのではないかと考える。

コロナ禍でテレワークやワーケーションなど新しい働き方や暮らし方が注目されており、特に若い世代を中心とした大都市部から地方分散へのシフトが起こりつつある。これらの動きが新しい「共創²」社会を生み出す可能性がある。行政や観光協会など従来の観光産業従事者によるトップダウン型「地方創生」ではなく地域に居る「よそも

¹ ニューツーリズムとは、従来型の観光旅行ではなく、テーマ性の強い体験型の新しいタイプの旅行とその旅行システム全般を指す。テーマとしてはエコツーリズム、産業観光、文化観光、グリーンツーリズム、ヘルスツーリズム、ロングステイなど多岐にわたる。旅行者の出発地で商品化される発地型商品と異なり、地域が主体となって旅行商品化を図ることから地域活性化につながるものと期待されている。JTB 総合研究所ウェブサイト／観光用語集「ニューツーリズム」（<https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/new-tourism/>）より引用。

² ここでいう「共創」とは、経済的格差や自然破壊等の問題の根底にある、自己と他者、主観と客観、人間と自然とを分離する考えを乗り越え、相矛盾する外部や他者を採り入れ、共存できる場を創ること（大塚, 2019）を意味する。

の、わかもの、ばかもの」といわれる志の強い人たちの存在とネットワークによるボトムアップ型「地域共創」が原動力となる。単なるビジネスではなく社会課題解決を前提とした地域エコシステムが形成される³。

このような問題意識の下、本稿の目的は、観光資源寡少地域における地域活性化について考察することにある。観光資源寡少地域におけるニューツーリズムはどのようにして創出することができるのか、そこでのDMOはどのような役割を果たす必要があるのかについて探索的事例研究から洞察を得ようとする。本稿における「観光による地域活性化」とは、観光を起点とし、地域経済の振興だけではなく、地域コミュニティの活力をも取り戻そうとする地域側の活動全般を指す。

本稿で用いる「観光資源寡少地域」とは、全国的に有名な観光地がなく、生産年齢人口の減少と少子高齢化が進み、地場産業全体が縮小している地域を想定している。観光資源が寡少という評価は、「観光資源台帳」に依拠している。これは、公益財団法人日本交通公社観光文化振興部の観光調査・研究における「観光資源の保全と活用」という研究分野にある指針となる。この台帳は、1972年以來、全国津々浦々に存在する観光資源を調べ上げ、それらを取りまとめたものである。そこに選定した観光資源は「都道府県名」「市町村名」「自然・人文の区別」「種別名称」「資源ランク」「資源名称」より検索が可能となっており、検索項目の資源ランクに基づき「S：特A級資源」「A：A級資源」「B：特別地域観光資源」の3段階に分類される⁴。本稿ではこの資源ランクのBランク以下の地域を「観光資源寡少地域」と位置付ける。ただし、観光資源台帳は2020年7月に特AとAだけの新たな区分「美しき日本 全国観光資源台帳」へ移行したため、本稿の区分は2020年6月以前の旧台帳の基準である。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、従来型DMOの問題点と今後必要な要素について考察する。第3節、第4節では、探索的事例研究を通じた考察を展開する。

³ 例えば、徳島県神山町がそのモデルであろう。同町は、地方創生のロールモデルとしてたびたびメディアでも取り上げられ、多くの視察者と移住者が集まる「最先端の過疎地」である。2005年に町内全域で光ファイバーが敷設され通信環境を整えたが2010年ごろには人口5,000人台まで減少し「限界集落」とされていた。しかし、2010年以降、多様なスキルをもった若者たちが続々と移住するようになり、様々なプロジェクトが立ち上がっている。東京や大阪のITベンチャーも新たな働き方を模索して同町にサテライトオフィスを開くようになり、10年間で16社が神山町に集積している。現在は、更なる一手として、起業家たちがファウンダーとなつての学校「神山まるごと高専（仮称）」の開校を目指している。詳しくは、NPO法人グリーンバレーウェブサイト（<https://www.in-kamiyama.jp/gv-2/>）、神山まるごと高専ウェブサイト（<https://kamiyama-marugoto.com/>）を参照。

⁴ 公益財団法人日本交通公社観光文化振興部によると、「S：特A級資源」（わが国を代表する資源であり、世界に誇示しうるもの。日本人の誇り、日本のアイデンティティを強く示すもの。人生のうちで一度は訪れたいもの）、「A：A級資源」（特A級に準じ、わが国を代表する資源であり、日本人の誇り、日本のアイデンティティを示すもの。人生のうちで一度は訪れたいもの）、「B：特別地域観光資源」（その都道府県や市町村を代表する資源であり、その土地のアイデンティティを示すもの。その土地を訪れた際にはぜひ立ち寄りしたいもの。また、その土地に住んでいる方であれば一度は訪れたいもの）となる。

第3節では、事例パートとして奈良県山添村を取り上げる。選定理由、調査方法について説明し、同地域でのニューツーリズムの創出、地域活性化のプロセスについて記述する。第4節では、分析パートとして、事例に対して先行研究に紐づけた分析を行う。第5節では、探索的事例研究の結果を踏まえ、観光資源寡少地域としての山添村におけるDMO創出について考察・提言を行う。最後に結びとして、本稿の要約、今後の課題、インプリケーションについて述べる。

2. 従来型DMO（観光地域づくり法人）の問題点と今後必要な要素

2-1. 乱立する日本型DMO「観光地域づくり法人」

これまで日本型DMOと呼ばれてきた「観光地域づくり法人」は、当然ながら観光資源が存在する地域を中心に設立されてきた（図表1）。

図表1：観光地域づくり法人（DMO）の概要



出所：観光庁「DMO形成・確立の手引き」より転載。

図中の地域づくりを形成する様々な地域関係者の中でも、地方公共団体は「観光振興計画の策定」「観光教育」、地域住民は「観光地域づくりへの理解」「市民ガイドの実

施)、交通事業者は「周遊企画乗車券の設定」といった観光取組項目が想定されている。更に地域関係者には、国立公園やアクティビティといった観光コンテンツが前提となる事業者も含んだ座組みが表記されている。もちろん最大公約数的な表記なので地域によって構成される要素は異なるが「観光地域づくり法人」という名称が示す通り観光資源ありきの地域づくりを前提としている。これは、政府が2015年6月に閣議決定した「まち・ひと・しごと創生基金方針2015」において、地方に仕事をつくり安心して働けるようにするため、観光業を強化する地域における連携体制の構築として「地域の観光振興を戦略的に推進する専門的な組織として日本版DMOを確立し、地域資源及び観光産業の付加価値向上による地域経済全体の活性化を図る」が示されたことが背景にある。

2021年8月5日現在、観光庁には広域連携DMO10件、地域連携DMO91件、地域DMO96件の計197件が登録されている⁵。対象地域によって規模や事業範囲は異なるが、組織体制や財政基盤、経営戦略の確立された組織が目につく。隣接する都道府県による広域連携「せとうち観光推進機構」や都道府県規模の地域連携「大阪観光局」、市町村規模の地域「田辺市熊野ツーリズムビューロー」などに代表されるそれらの組織は、対象地域ごとに様々な事業体が資源を出し合って連携し、着地側が主体となり運営している。

しかし同時に、訪日外国人観光客が急増し観光消費額が主な輸出産業を凌駕する規模まで拡大すると、観光が地方創生や地域振興の切り札ともてはやされ、ラグビーワールドカップ2019や東京2020オリンピック・パラリンピック、大阪・関西万博といった一大イベントを見越して観光に積極的ではなかった地域までこぞって観光振興、観光客誘致に乗り出した。観光客の数ばかりを追い求めDMOの設立数をKPIとして定めるような地方創生政策だったため、結局、行政の補助金に依存する運営計画で見切り発車する組織が相次いだのが実際のところである。

2-2. 登録を取り消されたDMOの事例

当然ながら、補助金は何か新しい事業をする時に最も困難である初動の資金を援助してもらうことが目的である。ところが、自立できる収入源の見通しが無いまま見切り発車で設立し、毎年の補助金を運営資金の基盤とする組織が相次いだ。補助金がなくなってしまうと経営は立ち往かなくなるので、いずれ地域を不幸にすることは当初

⁵ 観光庁公式ウェブサイト「政策について>観光地域づくり>観光地域づくり法人(DMO)>登録一覧」(https://www.mit.go.jp/kankocho/page04_000054.html)を参考にしている。

から明白だった。そこへ世界規模で COVID-19 のパンデミックが発生する。日本人観光客が激減、外国人観光客は消失し、ようやく転換が求められることとなった。

2020年4月、観光庁は、DMO登録に関して更新制や取り消し規定を設けて要件を厳格化した。そして、2021年1月、制度改正後で初となる更新登録を行い、7つの候補DMOの登録を取り消した。登録後3年以上経過したDMOを対象に要件を確認したところ、対象42候補法人のうち7法人が財源や人員不足などを理由に活動を打ち切る意志を示したのである。登録を取り消された3つのDMOの経緯は以下の通りである⁶。

秋田市の旅行企画会社トラベルデザインは、外国人誘致を目的に羽後町とDMOを立ち上げ、タイや台湾の観光客に学びや体験プログラムを提供してきた。しかし観光地ではなく単独での展開に限界があり「周辺自治体との連携を検討したが、主体性が失われ行政側の予算負担が増えることの懸念が生じた」（同社）という。体験プログラムが奏功し現状で満足している面もあり、DMOを解消することとした。

土湯温泉観光まちづくり協議会は、地域DMO候補の福島市観光コンベンション協会と対象地域や会員が重複していた。協会がデータマーケティングを本格化している状況を踏まえて活動を共にして無駄を省くこととした。また、当初は隣接する裏磐梯エリアと観光振興に取り組む計画を描いていたが歩調が合わなかった。「人材もおらず、コロナ禍で体力的にも単独では難しい」（同社）とのことである。

小山町は地方創生推進交付金を当て込み、DMO法人として観光推進協議会を設定する計画だった。しかし、執行体制の変更や五輪延期で機運が変化。観光協会を法人化し、着地型観光など収益事業を強化する判断を下した。

登録申請時点では、外国人観光客が急増し、観光による地域振興に非常に大きな期待が寄せられたことは事実であろう。しかし、COVID-19感染拡大により短期間で事業環境が大きく変化したことを勘案しても、DMOの設立判断が性急だった感は否めない。筆者は、観光客の流動を精査したうえで、連携する地域と組織、設立組織の事業内容や規模をもう少し検討するべきであったと考える。

2-3. これからの観光地域づくり法人（DMO）に必要な要素

こうした事例については、多くの識者から疑問が提示されている。例えば、観光だけではなく全国のまちづくりや地域再生に取り組み、数多くの失敗事例を踏まえて忌憚

⁶ TRAVEL JOURNAL ONLINE トピックス「DMO候補7法人が登録取り消し、財源・人材不足や組織重複で。コロナ禍も影響」（<https://www.tjnet.co.jp/2021/01/25/dmo%E5%80%99%E8%A3%9C7%E6%B3%95%E4%BA%BA%E3%81%8C%E7%99%BB%E9%8C%B2%E5%8F%96%E3%82%8A%E6%B6%88%E3%81%97%E3%80%80%E8%B2%A1%E6%BA%90%E3%83%BB%E4%BA%BA%E6%9D%90%E4%B8%8D%E8%B6%B3%E3%82%84%E7%B5%84/>）を参照。

のない発言をする識者の一人である木下斉氏は、観光地域づくり法人（DMO）の乱立と失敗の事例から、設立検討時に留意すべき点を幾つか指摘している⁷。まず補助金等の税財源に依存するのではなく自主財源を稼ぎ出すだけの事業を持つこと。次に、その事業規模に応じた組織規模や人員体制にすること。そしてDMOが外部から財政的支援を得るのであれば、その運営について透明化しガバナンスを担保すること。もし外部からの税財源を用いているならばDMOの活動が広く市民の福祉につながっているかを評価測定することが必要である、というものである。

この木下氏の見解に依拠すれば、登録DMOを引き続き目指すべきかどうか判断を迫られる法人もまだ残っていると考えられる。さらに前述した登録済DMOとは別に、登録前の「観光地域づくり候補法人（候補DMO）」が2021年8月5日時点で地域連携DMO 25件、地域DMO 70件の計95件も存在している。なかには、観光資源が豊富な地域とそうでない地域も混在している。観光資源の多寡による整理が不十分なまま行政側の意向だけで設立が進められれば、財源や事業の規模に合わない組織となってしまふ恐れがある。そして不足する財源は行政からの補助金や民間事業者の自主性頼みといった本末転倒な話を進めた結果、加盟組織や市民からの理解が得られず結局は立ち往かなくなるのである。

しかも、コロナ禍で多様化するニューツーリズムへの対応が不可欠となっているにもかかわらず、経営計画や戦略が以前と同じようなマストツーリズムの視点による観光客誘致策頼りとなっている感が否めない。旅行会社や広告代理店などの既存関連事業者を通じた団体客の誘致や誘客キャンペーン・イベントの開催などを前提としていては、費用対効果や継続性の低い展開に陥ってしまう。

これからのDMOは、ニューツーリズムの時代に多様化する来訪者のニーズと価値観に対応する必要がある。事業規模に応じた適切な組織規模を維持しつつ、観光を基軸とするが「旅ナカ」の観光だけではない「旅マエ～旅ナカ～旅アト～日常」一連を全て機会と捉えて地域の産業を連動させる司令塔役が求められる。そして、司令塔役となるのは送客する発地側ではなく受け入れる着地側であり、地域側では民間事業者の経営と同様に収益性にに基づき、様々な地域経営資源を結びつけて持続的な価値を創出する経営を行う機能⁸が必要となる。

⁷ 木下斉「観光で地方創生の裏で乱立する予算依存型DMO：幻想の地方創生 東京一極集中は止まらない」(<https://wedg.e.ismedia.jp/articles/-/18506?page=3>)を参照。

⁸ 近年、このような機能を担保する組織は「地域商社」として注目されている。地域しごと創生会議編(2017)「地域しごとづくりへの挑戦」によると「他地域にはない特色ある産品・資源の販路を、明確な市場戦略をもって開拓していくことができない個々の生産者や観光関連施設所有者に代わって開拓していく事業」と定義している。魅力ある地域の商材に即してマーケティング・販路開拓を行い、その収益と市場の声を生産者に還元する役割を担う。

以上の考察を踏まえ、次節からは、観光資源寡少地域におけるニューツーリズム及びDMO創出について、奈良県山添村を対象に探索的事例研究を行う。

3. 事例：奈良県山添村

3-1. 事例選定と調査方法

事例選定にあたっては、冒頭で述べた観光資源寡少地域の定義に当てはまる地域であり、かつニューツーリズムの創出が確認できる地域を探索した。幾つかの候補が挙げられたが、最終的に、本研究の目的から考えて最も適切な対象として奈良県山添村を選定した。調査方法は、インタビュー調査を採用した（図表2）。インタビューは6人に対して実施し、総インタビュー時間は、5時間30分となった。インタビュー方法は、半構造化インタビュー、デプスインタビュー、グループインタビューを用いた。事例執筆にあたっては、これらのインタビュー調査及び公開されている資料やウェブサイトの情報を用いている。参考資料、ウェブサイトについては、脚注にて出所を示す。

図表2：インタビュー調査の概要

日時	対象者	方法
2021年6月2日 13:00～14:00 (60分)	山添村役場地域振興課	半構造化インタビュー
2021年6月2日 14:30～17:00 (150分)	ume.yamazoe オーナー 梅守志歩	デプスインタビュー
2021年7月14日 10:00～12:00 (120分)	Re:Birth project メンバー6人のうち4人	グループインタビュー

出所：筆者作成。

3-2. 山添村の現況⁹

山添村は、奈良県の北東端に広がる大和高原と呼ばれる地域の一角に位置し、東部は三重県伊賀市及び名張市、北部及び西部は奈良市、南部は奈良県宇陀市に隣接している（図表3）。標高620～120mと高低差があり起伏とゆるやかな傾斜地が多い。東西12km、南北9km、面積66k㎡のうち約80%が山林で、山間から発した流れは木津川に

⁹ 山添村についての記述は、山添村役場の公式ウェブサイト（<https://www.vill.yamazoe.nara.jp/>）を参考にしている。

注ぐ。川に沿って集落と農地が点在し、農林業とりわけ大和茶と米を主産業としながら発展してきた典型的な中山間地域の農山村である。人口 3,383 人（2021 年 1 月現在）に対し高齢化率 48.2%と 4 割を超えて急激な高齢化が進行している。増田（2014）における 2040 年の将来推計人口では、山添村の若年女性人口変化率はマイナス 74.3%、若年女性人口はわずか 74 人という危機的状況が想定され少子高齢化が進む奈良県の中でも特に危機度の高い地域の一つとされている。

図表 3：山添村案内図



出所：山添村観光協会提供資料を転載。

大阪と名古屋を結ぶ名阪国道（準高速道路）が村を横断しており、大阪・名古屋どちらからも 1 時間半程度の位置にある街に近い田舎である。観光については「ヒツジとツツジと星空のさと¹⁰」をキャッチフレーズとして展開しているが、観光を主たる産業

¹⁰ 天狗伝説が伝わる村のシンボル神野山（こうのやま）はフォレストパーク上野山として整備されており、星空観測の名所として関西では知られており、ゴールデンウィーク前後にはツツジの群生が山頂を赤く染める。また山の北側斜面に広がる「めえめえ牧場」では約 60 頭の羊を放牧しており様々な触れ合いイベントを実施している。山添村観光協会公式ウェブサイト「ABOUT US | 山添村って、どんなところ」(<https://yamazoekanko.jp/>)を引用・参考。

に位置付けるのは難しく、観光協会も積極的な誘客機能を発揮しているとは言い難い。

唯一の観光振興組織である「山添村観光協会」は、理事の全員が兼務で専任者はいない。運営予算は毎年村費から拠出しているが、旧態依然の運営であり現行組織のまま新たな地域活性化の取組みを展開できる体制にはないものの現時点で差し迫っての経営的自立は求められていない。

3-3. 移住者・梅守志歩氏「ume.yamazoe」への道¹¹

このような現状において、梅守志歩というひとりの移住者が、観光地減の乏しい山添村で観光による地域活性化の取組みを始めた。

梅守氏は、奈良市内在住で寿司製造・販売会社「株式会社梅守本店」を営む実家の取締役として非常に多忙な日々を送っていた。同社の「わさび葉寿司」は、日本ギフト大賞 2018 やふるさとギフト最高賞などの受賞歴を持ち、JAL ファーストクラス機内食に採用されたこともある実力店である。また「国籍、人種、宗教、障害、病気にとらわれず、すべての人が食を通して笑顔で楽しい場をもつこと」をミッションとして「梅守寿司学校」という握り寿司職人体験＋昼食という体験型コンテンツを提供しており、その独自のエンターテインメント性が好評で奈良公園を訪れる東南アジアからの団体ツアーや欧米からの観光客に人気となり、累計で40万人を超える利用実績となっていた。

2016年ごろ、梅守氏は色々と思うところがあって「奈良市の本社に通いやすく自然が豊かな土地に拠点を持ち、仕事をしながら新しい活動ができないか」と考え、同社の寿司づくりに使うわさび葉の生産地で知人もいる山添村に移住しようと決断した。そしてすぐに村内の空き家を探し回ってシェアハウスとして住み始めた。

梅守氏が山添村に移住した時期と前後して、自社が農林水産省「近畿の食と農インバウンド優良表彰における近畿農政局長賞」を受賞したことで同省が公募する「農山漁村振興交付金（農泊推進対策）」を知り「地域に住むおじいさんやおばあさんの日常が楽しくなったり、彼らの知恵が伝承できる農家民泊を企画したい。中山間地域が生き残るには、あるものを活かして経済が回る仕組みをつくる必要がある。人と自然が調和している山添村の暮らしに価値を感じる人はいるはずだし私は観光で産業をつくることならできる。日本人観光客だけでなく外国人観光客にもその価値は伝わる」との思いに至った。

そしてその思いを自社の新事業としてスタートするため社長（父）康之氏に談判、山

¹¹ 梅守志歩氏、「ume.yamazoe」についての記述は、LIG BLOG のウェブサイト「奈良県に生まれ・めざめるサウナ「ume.sauna」が完成しました。」(<https://liginc.co.jp/512355>) およびインタビュー調査の内容に基づいている。

添村にも掛け合って、村と梅守本店などで構成される「やまと観光推進協議会」を発足させて2017年に事業として採択され、外国人も含めた観光客を迎えるプロジェクトが2018年からスタートした。

梅守氏は、自社製造販売「わさび葉寿し」の販路拡大のための渉外営業業務と梅守寿司学校の現場で海外からの団体ツアーの現場受け入れ業務の両方を対応していた。そこで、イギリスの大手旅行会社と協働して英語圏の外国人観光客バスツアーの一行を山添村内の一般家庭に招いてもらい、共にお寿司の昼食をとりつつ交流するという体験型コンテンツの提供を2019年にスタートした。参加した欧米のツアー客は、日本の一般家庭での交流を体験し、田舎暮らしや日本文化に触れる事ができた。「日本滞在期間中で最もエキサイティングな経験となった」と非常に評価が高く、山添村の関係者側も「予想以上に楽しい」「収入にもなる」と大好評となった。翌年2020年には1年間で16回開催される予定だったが、残念ながらCOVID-19の感染拡大により受け入れツアーは無期延期となってしまった。

しかし、COVID-19の更なる感染拡大により訪日外国人観光客の受入再開の目途が立たない中で、梅守氏は新たな観光価値の創出に取り組むようになる。早期に需要が回復すると思われる個人旅行客向け小規模付加価値型ゲストハウスの開設だ。来訪者は村の環境に心身を委ねてのんびりしながら寿司や郷土料理などの食の体験ができ、村の人はふらっと立ち寄れる。単なる宿泊の場づくりではなく、会社のミッション同様「優しい世界」を見つめている。「どんな人もそのままの状態を満たされ、自分の日常や人生を楽しいと感じられる場や、そういう価値観を醸成していきたいんです」と梅守氏は語る。

3-4. ゲストハウス「ume.yamazoe」の誕生

山添村には全国的に有名な観光資源があるわけではなく、大和茶の茶畑が広がる「どこにでもある中山間地」だ。そんな村内のとある谷間の小さな集落に、元村長の築100年を超える貫禄ある古民家があった。朝日が差し込む東向きの山の中腹にあるその古民家が、梅守氏と知人の設計士やクリエイターたちによる練りに練ったコンセプトの和モダンなテイストに生まれ変わり、3部屋だけのゲストハウス「ume.yamazoe」が2019年にオープンした。

1泊2食付の宿泊料金は2名利用でふたりあわせて5万円以上するが、今年度上期における全3部屋の稼働率は50~70%だった。単純計算で2組4名10万円が月15日稼働とすれば、想定売上は1か月あたり150万円、年間では1,800万円から2,000万円

の売上となる。しかも広告宣伝は特に行わず、クチコミと SNS 展開のみである。

図表 4 : ume.yamazoe の外内観



出所 : ume.yamazoe 提供資料を加工して筆者作成。

一見強気の価格設定のように思えるが、山添村でとれる大和野菜など地元の食材を中心として自社（「わさび葉寿し」の梅守本店）のセンスと技術を活かした地産地消のやさしい和食、同ゲストハウスのコンセプトである「ちょっと不自由なホテル」で快適に過ごせるように配慮されたアメニティなど、ひとに優しい場所を提供するための空間づくりやサービスにはコストを惜しんでいない。

そして、近年流行語にもなっている「サウナー¹²」の間で大変有名なサウナビルダー

¹² サウナーとは、最近一般化しつつあるサウナ愛好家の愛称である。SAUNACHELIN（サウナシュラン）とは造語であり、「サウナ」と「ミシュランガイド」の合わせ言葉であると推測される。毎年 11 月 11 日に全国約 5,000 施設のサウナの中

の野田氏¹³が手がけたアウトドアのフィンランド式サウナを併設している。このサウナは「サウナシュラン 2020」にも選ばれるほど高いクオリティを誇っており、最近ではサウナを目当てに遠方からもやって来るという。

客層は、企業経営者やクリエイターが多く、広告宣伝は行っていないが非常に高い評価の利用者クチコミやInstagramによる紹介で拡散され、メディアの取材にもつながっている。客室数が限られるため、予約方法は自社ウェブサイトと、OTA¹⁴の中でも比較的高単価な宿泊施設を展開する一休ドットコムのみで受付展開しており、従来の旅行会社等を通じた客室提供による販売は行っていない。

梅守氏は、なぜゲストハウスを始めようとしたのかについて次のように述べている。

ゲストハウスやサウナがやりたいのではないんです。ハンデのあるヒト、ないヒトいろんなヒトが交差する「共生の場」をつくりたかった。社会的弱者の就労支援をしたい。これまでの経験や色んな思いが混ざり合って、人生をかけてやりたいことを具体的に表現したもの（中略）。古民家再生が目的ではなく、心地いいと感じる空間の雰囲気や来た人じゃないとわからない空気感を共有する場をつくりたいと考えて探していたら、たまたま良い場所に古民家があって、実はサウナは後づけの提案。アウトドア式フィンランドスタイルという日本では先端のコンセプトも、野田氏との出会いも、知人たちと熟考を重ねるうちにヒトとヒトのつながりから生まれた想定外の連鎖です。（インタビュー調査）

すなわち「みんなにやさしい場の提供」が出発点であり、サウナや宿泊業を商売にしようと思って始めたのではない。「最近、サウナやゲストハウスの経営を希望する人たちの視察が多いが、目的（場づくり）が同じであったとしても他者が同じ展開ややり方

からプロサウナーが審査基準「水風呂」「外気浴スペース」「ホスピタリティ」「男女別の区分の有無」「料金設定」「清潔性」「エンタテインメント性」「革新性」などの観点で評価を行い、選りすぐりのサウナ 11 施設を選出する。詳しくは、SA UNACHELIN2020 ウェブサイトを参照 (<https://www.saunachelin.com/>)。

¹³ 野田氏：昨今のサウナブームで注目されるサウナビルダーのひとりである野田雄一氏（ビジネスネーム：野田クラクションペーパー）は、Web制作会社株式会社 LIG の社員である。街づくりや全国のサウナのプロデュースに携わる傍らサウナ好きが高じて自ら長野県野尻湖畔でサウナ付きゲストハウス「The Sauna」を運営している。

¹⁴ JTB 総合研究所ウェブサイトによると、OTA とは、インターネット上で取引を行う旅行会社のことで「Online Travel Agent」の頭文字の略称である。店舗で営業を行っている旅行会社のオンライン販売は OTA とは呼ばない。国内外の宿泊や航空券などの手配旅行、宿泊と航空をセットにしたダイナミックパッケージ、施設とお客様が直接契約する宿泊仲介、旅行保険などを取り扱うことが多い。24 時間いつでも膨大な数の商品を閲覧・検索でき、店舗へ出向く必要のない利便性が消費者の支持を得ている。店舗を構えることも営業社員を抱えることもなく、システム投資がほとんどであることから、旅行業以外からの参入が多く見られる。OTA に対し従来型の旅行会社は、自社サイトと店舗、電話販売を関連させ、それぞれの利便性を追求したクロスチャネル販売に力を入れている（JTB 総合研究所サイトの観光用語集：<https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/ota/>）から引用している。

は真似できないと思っている。だからオープンの経緯や運営方法などは、問われたらそのまま話している」とのことである。

夕食は部屋食ではなく宿泊者みんなが同時にダイニングで梅守氏を囲むオープンキッチンスタイルをとる。面白いのは、オーナー梅守氏との会話だけでなく偶然隣り合ったお客さんどうしがいつも不思議と仲良くなることだそうである。好奇心の強い人、クリエイティブな人、事業創造を考える経営者が多いとのことである。「仕事や世代が違っていてもなぜか価値観の似た人が集まってくる」と梅守氏は言う。

梅守氏は、様々なひとたちとの交わりの中で「コロナは近代史を塗り替えてしまうほどの大転換期ではないか」と感じている。「コロナウイルスという強力なゲームチェンジャーが登場し、従来の価値観が大きく入れ替わる気がする」という。「数年、数十年ではなく 2500 年ごろに 2020 年を振り返ると『消費じゃないマネタイズ』『生き甲斐価値創出』といった考え方が本気で出現して定着し始めた、近代史初の時期になるのではないかと感じる。今まさに『ソサエティ 5.0』の到来だと思う」と語っている。

「このような時代¹⁵」において、自らが人生をかけてやりたことを具体的に表現したものに、共感するひとたちが価値を感じて集まってきて、そこから会話や体験を通じて新しい考え方を共に作りだしている。

サウナビルダー野田氏は、「ume.yamazoe」について次のように述べている¹⁶。

今回のプロジェクトは、梅さんの熱量と覚悟があったから成功したんだと思います。僕はあくまでサウナを作るという部分でのお手伝いはできますが、根本の経営や運営までは見ることはできません。つまり、サウナを作ったあと、どれだけ愛情を持ってお客さまに伝えていけるかはオーナーさん次第です。(中略) サウナは儲かるとは言いにくいですが、しっかりとサウナで儲かる仕組みを作りたいとは思っています。そこで重要になってくるのが、ストーリーだったり、コンセプトだったりします。「そこにしかない体験」をどうやって作るのか。それをどうやって、届けるのか。その部分が「ume.yamazoe」には詰まっているはずです。(野田氏のブログより)

¹⁵ 梅守氏の言葉を補足すると、「このような時代」とは、狩猟社会 (Society 1.0)、農耕社会 (Society 2.0)、工業社会 (Society 3.0)、情報社会 (Society 4.0) に続き、サイバー空間 (仮想空間) とフィジカル空間 (現実空間) を高度に融合させたシステムにより経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の新たな社会 (Society5.0) を指す。

¹⁶ 野田氏のブログ「奈良県に生まれ・めざめるサウナ『ume.sauna』が完成しました。」LIG BLOG より引用 (掲載日 2020.5.9 アクセス日 2021.7.6 ; <https://liginc.co.jp/512355>)。

3-5. 山添村の新たな取組み「花香房 Re: Birth project」

この「ume.yamazoe」の動きと呼応するかのようには、新しい取組みが山添村で始まっている。山添村役場地域振興課では、町内の産直施設「道の駅 花香房」を地方創生加速化交付金により改修するにあたり、観光協会や地域おこし協力隊とは別に、町内で子育て中の女性 6 名で構成する産直センター活性化プロジェクト「花香房 Re: Birth project」（以下、Re: Birth project）を立ち上げた。産直施設の活性化計画を起点として、自分たちのコミュニティをどうやって活性化させるかを自分事として意見を出し合い、活動概念や目的、運営方針を決めて活動を開始した。

具体的な取組み項目として「道の駅の販売拡大」「四世代の共生空間」「観光と移住」「事業化」の 4 つを掲げている。「道の駅の販売拡大」は、地域産品のリアルな販路であり村内生産者・事業者と購入者を結ぶ重要な接点となる。「四世代の共生空間」の創出は、住民だけではなく移住者も巻き込んで幅広い層を対象に進めることを念頭に置いている。「観光と移住」の促進は、地域活性化の推進エンジンであり収入源となる部分であるため、その伸びしろを自治体が期待する部分である。また最も重要な「事業化」は、村の補助金に依存しない自立した収益の確保という意味である。山添村役場地域振興課長の井久保氏によると、「事業化による財政基盤の自立を最重要視してプロジェクトの立ち上げと活動コンセプトの立案を進めてきた」とのことだ。

「Re: Birth project」メンバーは、山添村で子育て中の女性 6 名で構成される典型的な「ワカモノ」や「ヨソモノ」である。役場のサポートを受けながらも自分たちと子供たちのコミュニティのあるべき方向性を打ち出し、村の衰退に歯止めをかけようとしている。

今回インタビュー調査の対象となった 4 名のメンバーは、それぞれのキャリアや思いを活かして、山添村の活性化、次世代に伝えるコミュニティの発展を考えている。

H 氏は山添村生まれのフリーランスのデザイナー兼カメラマン。他市で女性起業家向けのシェアオフィス運営や移住コーディネーターをしていた。山添村で台湾名物のスイーツ「豆花（トーフア）」を広めたいがコストがかかることが現在の悩みだ。

IR 氏は有機栽培の専業農家。山添村で十数戸の農家が作付けする「まめくら大豆」も栽培している。山添村で登録商標を取得しており、味噌にすると抜群においしく名産品になる「まめくら大豆」だが、まめくら大豆の会という村内の協会が品種を守ることを理由に作付けを拡大させず普及が進まないことが悩みである。

IK 氏は 4 年前に嫁いできた。最近、村内の小売業をサポートする新聞折り込みフリーペーパー「やまぞえ便利帳」を取材から発行まで担当することになった元デザイナー

一。自称「コネクター」で、取材と称して村のあちらとこちらを結びつけている。以前から地域おこし協力隊には興味があったがその限界も感じていた。

M氏は公民館につとめる傍ら、村内のモノづくり職人に顔が利く。「ちゃんぶくろ」と呼ぶ竹細工によるティーバックや、めえめえ牧場の羊の毛を使った国産羊毛100%のハンドメイドワークショップなどをECで販売できないか模索中である。

なお、今回のミーティングは家事の都合で欠席された2名の方も、それぞれ山添村への熱い思いが溢れている。

現在、活動のコンセプトや自分たちが目指す姿を詰めている最中である。産直施設「花工房」のリニューアルだけにとどまらない「村民の意識改革プロジェクト」につなげていきたいと考えている。具体的には「総合拠点として物販による来訪者と住民のタッチポイント（リアルな接点）とするだけではなく、住民どうしのコミュニティスペースとしてカフェや育児スペース、共同・協働キッチンの機能なども盛り込みたい」と語る。動き始めたプロジェクトなので成果はこれからであるが、住民だけでなく来訪者にも開かれたコミュニティの拠点となることが期待されている。

3-6. 中核人材育成に向けた取組み

現在、山添村は、近隣4市町（天理市、川西町、三宅町、田原本町）と広域連携を進める「大和まほろば広域定住自立圏共生ビジョン¹⁷」に参画しており、空き家バンクを運営するNPO 空き家コンシェルジュの山添事務所として移住コーディネーター1名を配置し移住定住促進を図っている。連携の中で「介護認定審査会の共同設置」や「消費生活相談事業の連携」などの高齢者向け事業や「生涯学習やスポーツ活動の振興」に取り組んでおり、「生涯活躍のまち構想（日本版 CCRC）¹⁸」による地域包括ケアシステムの構築とも関連している。

¹⁷ 「大和まほろば広域定住自立圏」として、平成27年3月27日に中心市である天理市と山添村、川西町、三宅町及び田原本町とが定住自立圏形成協定を締結した。定住自立圏構想とは、人口減少社会の到来や少子化・高齢化の進行、生産年齢人口の減少による社会背景を踏まえ、地方圏において安心して暮らせる地域を各地に形成し、地方圏から三大都市圏への人口流出を食い止めるとともに、地方圏への人の流れを創出するため、一定の要件を満たす「中心市」と「近隣市町村」が、相互に役割を分担し、連携・協力することにより、圏域全体に必要な生活機能を確保し、地方圏への人口定住を促進する自治体間連携の新たな取り組みである。山添村公式ウェブサイト「行政情報」より引用 (<https://www.vill.yamazoe.nara.jp/life/gyousei/info>)。

¹⁸ 「生涯活躍のまち構想」(Continuing Care Retirement Community: CCRC)とは、いろはにかいご「【日本版】高齢化対策となるCCRCとは」3つの意義、問題点、事例」によると、「東京圏をはじめとする都市在住の高齢者が、自らの希望に応じて地方に移り住み、地域社会において健康でアクティブな生活を送るとともに、医療介護が必要な時には継続的なケアを受けることができるような地域づくり」を目指すものとされている。介護が必要になってからサービスを利用する高齢者施設とは違い、健康な時から移住する、社会参加を行う、多世代とともに働くなど、主体的に地域コミュニティに参加し多世代と交流するなどアクティブに暮らすことで、できる限り健康長寿を目指すものであり、高齢者が「受け手」で終わらないような取り組みが期待されている (<https://1682-kaigo.jp/news/000772/>)。

また、奈良県が推進する奥大和移住交流プログラム「Okuyamato Workation」に参画しており、日本のSDGsにおける先駆者的なメディア「ソトコト」と連携して地域資源を活かすローカルチャレンジ講座「奥大和アカデミー」という活動プログラムを実施し、都市部の若者と山添村をつなぐ実践的な取組みを継続推進している¹⁹。村単独ではなく広域連携で活性化に取り組む「Okuyamato Workation」は、全国でも屈指の過疎化が進む奈良県東部南部の町村による移住交流プログラムであり、急増ではないが中核人材の創出と育成をはじめとした移住促進につながる展開が進んでいる。その動きに山添村も参画しているので、村の活性化中核メンバーである「Re: Birth project」メンバーや梅守氏は全国でも最先進的な情報や意識に触れられる。ヨソモノ視点は村の地域活性化活動にとって非常にメリットがある。2021年度、同アカデミーによるリモート講座「Sustainable Design School」が開講され、コンテンツの中でゲストハウス「ume.yamazoe」のオーナー梅守氏が登壇した。

3-7. 地域づくり法人（DMO）に向けたこれから

山添村は、将来的に「Re: Birth project」のメンバーが中心になり、観光だけに留まらない地域振興機能を一元化したDMO創出を視野に入れている。現時点ではノウハウもマンパワーも不足しているため具体的な設立計画には至っていないが、注目すべき点は、観光資源が非常に限られるため「ひと」に会いに来る観光コンテンツを創出していきたいと考えている点である。「ひと」に会いに来る観光で来訪者と住民の間にもどのような価値を創出し維持していくかということは、ポストコロナ時代における世界的なツーリズムの新たな潮流にマッチするものだ。

それは、単なる観光客数すなわち交流人口の増加による表面的な観光活性化ではなく、将来的に移住定住につながるかもしれない関係人口の創出や産業振興全般である。更には生涯活躍のまち構想（日本版 CCRC）にもつながる地域課題解決型の地域活性化を目指しており、コミュニティビジネスの視点が求められている。

これらを包含して「Re:Birth project」から進化するであろう「山添村 DMO（仮称）」には、活性化推進の司令塔となることが期待される。それは、従来の観光資源ありきの「観光地域づくり法人」ではなく、もう一步踏み込んだ、観光資源寡少地域において観

¹⁹ 「奥大和アカデミー」とは、中京地域在住で奈良県奥大和地域の地域づくりや起業に関心を持つ方を対象に、コミュニティビジネスやまちづくり活動を通じた地域イノベーターの育成、奥大和地域への関心層の拡大及び地域貢献を目指すUIターンを希望する方の育成を行うと同時に、地域と継続的に関わることができる関係構築を支援するものである。講座参加を通じて、将来の奥大和地域での起業や二拠点居住を含めた移住につながるような、受講生と地域住民による共同事業等を目指している。奈良県奥大和移住・交流推進室「奥大和アカデミー募集要項『趣旨・目的』」より引用。

光を契機とした地域活性化をめざし機能する地域商社的な役割である。地域のひとによる、地域のひとのための活動が必要となる。

これまで観光関連事業者が観光資源寡少地域として見逃してきた中山間地で、ゲストハウス「ume.yamazoe」においては自身の価値共創の機能を発揮して持続的なビジネスモデルが成立している。「Re:Birth project」のメンバーは自分たちのスキルを持ち寄って次世代につながる接点を創出しようとしている。アプローチは異なるが、外部との交流を触媒として村内の活性化をめざすということは一致する。また行政は主役を演じるのではなく、主役たちをサポートしながら関係人口の創出と拡大につなげる方法（人材育成）を考えている。

4. 事例分析：ニューツーリズム創出における「価値共創の連鎖」

4-1. 新たな観光資源創出までのプロセス

変化の起点は、ヨソモノである梅守氏の移住と、やまと観光推進協議会の設立である。ヨソモノの突破力を契機として、村内の有志が連携した民泊の整備や外国人観光客バスツアーの受け入れによる親善交流を通じて村の暮らしが再認識された。1年間で10団体300名近くの交流の場面を通じて、自分達の普段の暮らしを紹介することが欧米の観光客にとっては非常に新鮮で価値のある体験であることに気づく。そして関わった住民側の心に徐々に自分たちの暮らしへの誇りが広がった。と同時に、正体不明のヨソモノであった梅守氏が広く認知される機会となった。梅守氏も「あの年のツアー受け入れ事業のおかげで住民からの評価が変わり自信がついた」と語る。また、行政（山添村役場地域振興課）は、その性質上、特定の事業者だけに傾注できないが、一民間事業者である梅守氏の取組みや影響に対して、他の地域おこし協力隊メンバーらと同様、地域活性化に貢献する存在だと期待することになる。

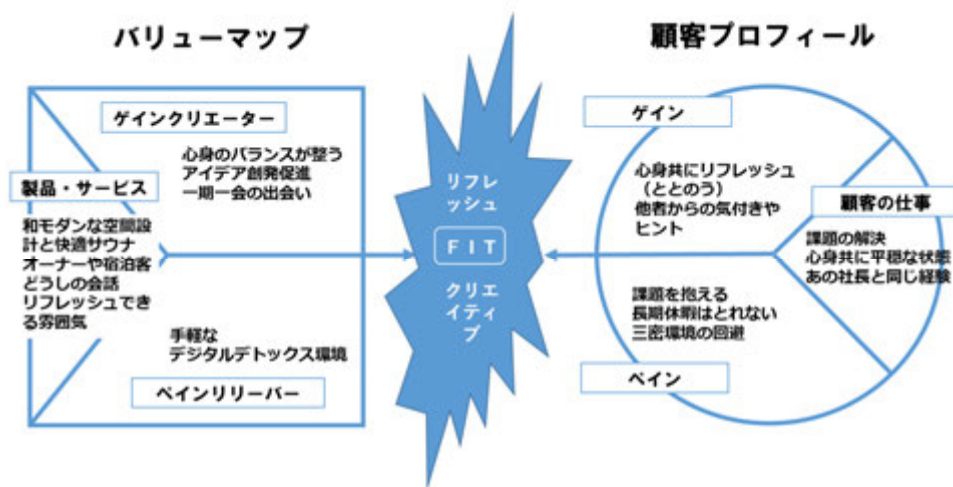
現在、大変残念なことに COVID-19 感染拡大により訪日外国人観光客の交流ツアーは停止している。しかし、団体旅行客だけでなく個人の来訪者（日本人も外国人も）に深く山添村の価値を体感してもらえる場を提供したいという想いから少人数滞在型のゲストハウス設立へ関心が進み、新たな観光資源となる「ume.yamazoe」が誕生した。梅守氏のコンセプト「みんなにやさしい共生の場の提供」に共感した建築家やデザイナー、サウナビルダーがそれぞれのスキルを発揮し、ある意味、山添村には似つかわしくない非常にスタイリッシュな古民家再生プロジェクトが実現した。これは、元になる古民家や地域になかった新たな価値を生み出すものだ。古民家再生のモデル事業と

して有名な株式会社 NOTE が提供する NIPPONIA は「古民家を再生することで地域に再び価値を与える」というビジネスであり、同じ古民家再生でも大きく意味が異なる。

4-2. 「ume.yamazoe」の提供価値

「ume.yamazoe」の提供価値は、バリュー・プロポジション・キャンパス (Osterwalder, Pigneur, Bernarda and Smith, 2014) を用いると図表 5 のように整理できる。

図表 5 : ume.yamazoe のバリュー・プロポジション・キャンパス



出所 : Osterwalder *et al.* (2014, 邦訳, pp.8-9) を元に筆者作成。

現在の主な顧客層の一つは、「事業創造に積極的な経営者・経営幹部たち」である。地域や業種ではなく、共に学び、共に産業を創造することに積極的に挑戦する、業界を超えたネットワークでつながる次世代型リーダーたちである。

顧客プロフィールは以下の通りである。「顧客の仕事」（顧客が職業や人生で成し遂げようとしていること）は 3 つに分けて捉えることができる。「機能的な仕事」（顧客が解決したい特定の課題）は、「事業を進めるうえで抱える課題の解決方法やアイデアを得たい」というものである。「個人的／感情的な仕事」（それをすることで顧客の気分が上向いたり安心したりするようなこと）は、「心身ともに平穏な状態になりたい」というものである。多忙な日常から切り離されて、体に優しい地産地消の美味しい食事とサウナに入ることによって得られる心身ともに安らいでいる状態を求めている。「社会的な仕事」（顧客がそれをすることで周囲からよく見られる、権力やステータスを得られる

ようなこと)は、「優秀な経営者・経営幹部が得た体験と同じ体験をしたい」というものである。「ペイン」(顧客を悩ませること、達成の障害となるもの)は、職責上、長期の休暇や不在は許されない環境に居るため、海外などで長期休暇というわけにはいかない、長い休みは取れない、ということである。「ゲイン」(顧客が望む結果や恩恵)は、心身ともにリフレッシュするだけでなく、オーナーや泊まり合わせた宿泊客どうしの会話から気づきやヒントが得られて創発的に事業に取り組むエネルギーが生まれることである。

一方、対応するバリューマップ(価値提案の内容)は、次の通りとなる。「製品・サービス」(顧客の仕事を達成する助けとなるもの)は、築100年の立派な古民家を和モダンなテイストでリノベーションして程よいプライベート感でつつむ空間設計、日本ではまだ数少ない本格的なアウトドアでのフィンランド式サウナ、電話やテレビは置かないがWi-Fi等のデジタル機能完備という物理的な環境等である。オーナーや従業員のさりげない気配りや泊まり合わせた他の宿泊客とのちょっとした会話といった空気感。デジタルやバーチャルでは得られない滞在経験に、宿泊客は「また来たい」と感じるのである。「ペインリリーバー」(顧客のペインを取り除くもの)は、職責上長い休暇は得られないが、大阪・名古屋から1.5時間の場所にあり比較的簡単にデジタルデトックス²⁰できる環境へ移動することができることである。「ゲインクリエイター」(顧客のゲインを生み出す具体的な方法)は、宿泊客はパートナーと共にこの上手くバランスされた世界に心身を浸すことで、バランスを整えて新しいアイデアや課題解決策を創発するという体験である。業務や日常生活では触れることのなかった一期一会の出会いと会話から得られる効果は想定外の成果をもたらす。この体験価値は、本当に伝えたい相手に向けて伝わり、連鎖していく。

このように、「ume.yamazoe」の提供価値は、顧客プロフィールとバリューマップが噛み合った状態、「フィット」が生じていることがわかる。フィットとは「バリュープロポジション(価値提案)が、顧客の大切な仕事に役立ち、深刻な悩みを和らげ、必要な恩恵を与えてくれることで顧客が喜ぶ」状態である。「顧客にとって欠かせないゲインに込めているか」「顧客にとって深刻なペインに込めているか」が重要となる

²⁰ デジタルデトックス：一定期間スマートフォンやパソコンなどのデジタルデバイスとの距離を置くことでストレスを軽減し、現実世界でのコミュニケーションや、自然とのつながりにフォーカスする取り組みです。デジタルデトックスは、デジタルを完全に手放して生きよう、というものではありません。より健全にデジタルデバイスやインターネットと付き合い合っていくために行うものです。電車に乗っている時、友人を待っている時間など、ふとした瞬間にスマホを見ないだけでも新たな気づきがあったり、新しい出会いがあったり、様々なポジティブな効果を体験することが出来ます。もちろん高い効果を得るために、1泊2日以上のデジタルデトックス期間を取ることも非常に有効です(一般社団法人日本デジタルデトックス協会ウェブサイト <https://digitaldetox.jp/digitaldetox/>より引用)。

(Osterwalder *et al.*, 2014, 邦訳, pp.42-43)。

顧客たちは、利用経験のある知人から直接クチコミ等で紹介をうけて泊まりにくるケースが多い。そして利用した彼らは「ume.yamazoe」の提供価値に満足し、彼らのネットワーク内でクチコミや SNS を通じて利用者の声として推奨拡散されている。これらの推奨行為は、想定した期待を上回る満足や創造性が得られたことに対する彼らのリアクションであると推察する。他の地域の類似施設ではなく山添村の「ume.yamazoe」でなければ得られない価値が提供されている。「ume.yamazoe」は、山添村において創出された新たな観光資源に他ならない。

4-3. 梅守氏に触発された新たな動き

梅守氏やゲストハウス「ume.yamazoe」に触発され、山添村で子育て真っ最中の女性6名による自発的な地域活性化の動きが「Re: Birth project」として始動する。少子高齢化に歯止めをかける中心人物のようなメンバーたちは、もともと山添村出身の方もいれば他所から嫁入りの方もいる。スキルや仕事も様々で、ライターとして情報発信を得意とする方や農家の方などそれぞれ異なる。今は村役場の地域振興課が運営をサポートするが、「産直施設の活性化」だけに留まらず「四世代の共生空間の創出」や「観光と移住の促進」など非常に重要かつ地域の将来に直結する活動内容となっている。

特に興味深いのは、補助金に依存せず自立財源を確保することを「最優先」としている点である。スタートアップ時は村の補助金とするが、数年以内に経営的に自立できる組織を前提としている。これは重要な点である。先述の木下氏によると、地域活性化プロジェクトの失敗事例の多くは、決算や数字のことを考えず、皆で合意し、行政から予算をもらって立派なものを創れば地域は活性化するという共通の誤解が存在していて、何をつくるかばかりを議論しているとのことである。

山添村「Re: Birth project」の本格的な活動はこれからだが、着地型観光ツアーの運営だけでなく、ECによる地場産品の物販や村役場が運営するふるさと納税（個人版・法人版）ウェブサイトの管理を委託される中間事業者業務など地域商社的な業務も可能になると思われる。また今後の展開によっては、自治体新電力事業や二次交通課題への対応の可能性など地域課題に対応する事業領域の広がり未知数である。

4-4. 行政の考え方の変化

行政の担当者は役場内で一定の年数ごとの人事異動がつきものであり、担当者によって知見や事業に対する温度差があるのも否めない。従って、現在の地域振興課長と

同じ知見や温度感でプロジェクトメンバーのサポートが続けられるとは限らない。しかも現在の観光協会が専従者を配置して継続的な事業推進を強化することは難しい。

そこで、行政自身が地域活性化を主導するのではなく、生活基盤が地域内にあり自分事として事業を推進する民間組織を創出し、彼らが持続的に運営しやすいように様々なサポートを行うことが行政にとって最適な方法と思われる。そうすると「Re: Birth project」は適任である。そのため山添村では、誰かひとりに負担や責任が集中するのではなく複数のメンバーでプロジェクトを構成できるように中核人材を複数対象として育成する方式を選択したと考える。

「一般的に、移住・定住者の創出には時間と費用がかかる割に確実とは言い難いため、実績がないと住民や議会の理解が得られにくい。将来、地域を支える中核となる人材を創出するには、県や周辺自治体との広域連携『奥大和移住交流推進プログラム Okuyamato Workation』や、メディアと連携したローカルチャレンジ講座『奥大和アカデミー』に参画するなど、戦略性と継続性をもって中・長期的に展開を継続する必要がある」と山添村役場の井久保課長は語る。

昨年度から始まったプロジェクト活動なので成果はまだこれからであるが、現行の中核メンバーが更に活動しやすくなるような志の高い移住定住者を見つけ出す誘致活動を継続することが必要である。

4-5. 将来構想の具体化に向けた動き

山添村役場では、やみくもに移住定住だけを促進するのではなく、地域のコミュニティづくりから見直す必要があると考えている。

奈良県には移住定住促進を図る広域連携「奈良県奥大和移住交流推進プログラム Okuyamato Workation」があるが、その中でコミュニティナース²¹による住民の予防医療を担当する活動が展開されている。山添村に派遣されている地域おこし協力隊メンバーの中に看護師資格保有者が配置されており、前述した「生涯活躍のまち構想（日本版 CCRC）」の地域への取組みを視野に入れた活動を行っている。具体的には介護にならないための様々な活動であり、健康寿命延伸のため「予防医療」「運動」「食事」「生涯学習」を地域で緻密にプログラムするものである。

²¹ コミュニティナースとは、地域に溶け込んで住民達とコミュニケーションを取る中で、専門性や知識を活かして健康的なまちづくりをする医療人材です。看護師自身が制度にとらわれることなく、住民が病院以外の場所、生活の中で出会う看護師です。医療専門職のスキルは病気や障害が生じた場面で発揮する前提となっていますが、制度の枠を超えてそのスキルを活用すればもっと人の健康維持や介護予防に貢献できるのではないかと考える考え方であり、潜在看護師の新しい働き方としても可能性があります。特定医療法人長生会大井田病院ウェブサイト (<https://medicommuhata.com/>) より引用。

そこには、移住・定住の前段階として安心して暮らせる地域コミュニティづくりが必要とされる。ひとが他者を信頼できる関係が構築できなければ、ヒトは定着しない。

地方創生や地域共創は、地域に暮らすひとたちがその地域の生活や文化に誇りをもって楽しく暮らすことが根幹となる。そこに来訪者との関係（交流）が加わることで、更なる地域活性化の効果も期待できる。「生涯活躍のまち構想」は、当初、首都圏高齢化問題への対応として地方分散から発展した考えであるが、多世代が共生し互いに支えあう地域づくりが前提となっているため関係人口も巻き込んだ地域共創の具体的な取組みと合致する。

山添村役場としては「今なら村の少子高齢化の速度を緩和できるかもしれない」と考え、民間のプロジェクト活動をサポートしつつ行政として多世代が共生し互いに支えあう地域づくりに取り組もうとしている。観光振興を契機とするが観光だけに留まらない山添村の全般的な活性化につながる取組みにつなげてゆくことが重要である。

4-6. 価値共創の連鎖

以上の考察結果をまとめると、観光資源寡少地域としての山添村におけるニューツーリズム創出のプロセス、そして地域活性化へとつながる村内の一連のプロセスは、「価値共創の連鎖」として捉えることができる。

「ume.yamazoe」における地域住民を巻き込んだ独自の展開は、単に施設や設備、環境等の利用から価値を得ようとするのではなく、村全体の提供者と顧客の間で開始された取引関係が利用後も継続する「価値共創」の実践として捉えることができる²²。使用を続ける（訪問リピーターとなる）たびに、価値は顧客の中に積み重なり、「文脈価値」を形成する。顧客が価値を認識するかどうかはサービスを使用し続ける文脈の中で判断される。施設や環境は価値を提供するための道具・場に過ぎない。

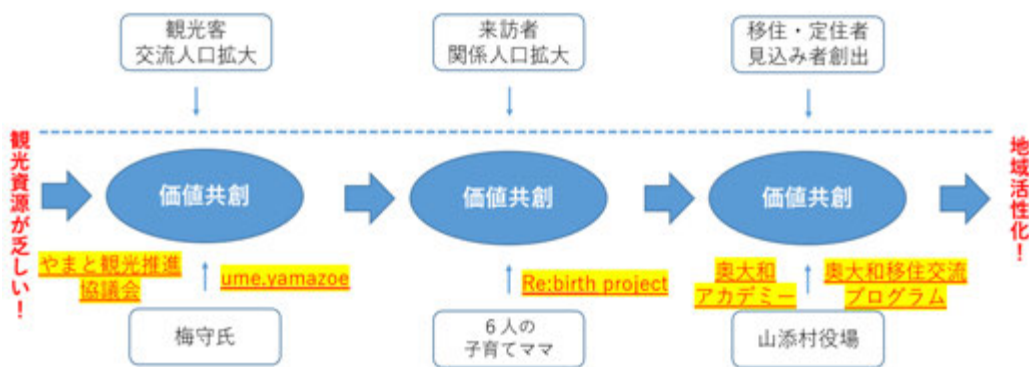
「ume.yamazoe」は、梅守氏個人だけでなく偶然泊まり合わせた他の宿泊者たちや場の空気感と共鳴すること等でお互いが新たな価値を創生する「価値共創」の場になっ

²² グッズ・ドミナント・ロジックとサービス・ドミナント・ロジック：スティープン・バーゴ（Stephen L. Vargo）とロバート・ルッシュ（Robert F. Lusch）による「マーケティングの新しい支配的論理に向けて」（2004）という論文を端緒として、それまでのようにモノを経済活動の基本単位とする「グッズ・ドミナント・ロジック」（G-D ロジック）から、すべての経済活動をサービスとしてとらえる「サービス・ドミナント・ロジック」（S-D ロジック）への転換に関する議論が巻き起こる。それ以前から、同じような現象を異なる概念を用いて議論する流れはあった。たとえば「プロダクト・マーケティング」に対する「リレーションシップ・マーケティング」、「ワン・トゥ・ワン・ワーケティング」はその例だ。また「エクスペリエンス・マーケティング」のように顧客経験に着目する議論や、「ユーザー・イノベーション」のように顧客が企業の開発活動に入り込む現象に着目した議論も同時並行的に進んでいる。こうした議論の根底にあり、共通基盤となる、経済や経営の論理構築を目指すのがS-D ロジックといえる。（ハーバード・ビジネス・レビュー「サービス・ドミナント・ロジック：先進企業事例に見る『価値づくり』の世界観」<https://www.dhbr.net/articles/-/2698?page=2>より引用）

ている。梅守氏は、顧客の喜ぶ価値をこれまでの経験や思いから理解しており、その価値の実現につながる場を提供しているのである。

この「ume.yamazoe」を起点する価値共創は、山添村において連鎖的なつながりを生み出している（図表 6）。山添村は、全国的に有名な観光資源のない観光資源寡少地域だった。しかし、様々な要因が重なり、ヨソモノである梅守氏が熱い思いを持って移住してくる。「やまと観光推進協議会」の設立と外国人観光客の受入れによる交流活動を経て、ゲストハウス「ume.yamazoe」オープンにつながる。欧米からやって来た外国人観光客から「山添村での交流経験が日本滞在中で最も印象に残った」という評価を得ると、地域の日常にも変化が生じる。収入を得るだけではない自分達の暮らしを見直す契機になる。そしてゲストハウス「ume.yamazoe」では梅守氏の人柄と顧客（さらに泊まり合わせた他の顧客）との間で価値共創が行われ、他では真似のできない滞在経験が提供されリピートにつながる。

図表 6：山添村における価値共創の連鎖



出所：三好（2020）「消費世界における価値創造と価値共創の連鎖」の図案を参考に筆者作成。

梅守氏が手掛けてきた活動は、ニューツーリズムの一つの形態である「コミュニティ・ツーリズム」に該当する。コミュニティ・ツーリズムとは、その地域に暮らす人々との交流などそこでしか体験できない魅力を楽しむ旅である。全国的な知名度をもつ観光資源がなくても、そこに暮らす人に会いに来る旅が成立している。

梅守氏の取組みにも刺激を受けて、コミュニティの意識改革を掲げる「Re: Birth project」が動き始める。次世代を担う子育て中の女性たちがチームとなり、住民全体を巻き込んで次世代につながる地域社会の活性化に挑戦する。価値共創が基本となり、住民同士や来訪者もいっしょになってそこで暮らす価値を創出しようとする。それは、

観光による交流人口の増加だけではなく山添村のファンとなる関係人口の増加そして移住・定住者の拡大につなげる取組みである。コミュニティの再生「Re: Birth」である。そして、山添村役場の地域活性化の関わり方も変化を見せる。行政が主導するのではなく、価値共創を引き起こす地域プレーヤーをサポートする「熱い思いを持った味方を増やす＝移住・定住者の誘致」である。これも価値共創の一つのかたちである。

以上の探索的事例研究の考察結果を踏まえ、次節では、「山添村 DMO」創出に向けた提言を行う。

5. 山初村 DMO 創出に向けた提言

5-1. 山添村 DMO に必要な視点

COVID-19 感染拡大前から、世界規模での観光客増加に伴い地域の観光事業におけるパラダイムシフトが指摘されていた。高橋（2017）は、インバウンド、ICT、シェアリングエコノミーと押し寄せる波は、従来当たり前とっていた常識や価値観に非連続的かつ劇的な変化を観光にも求めていると指摘している。すなわち、COVID-19 感染拡大がなかったとしても、新たな観光時代におけるニューツーリズムに対応すべき時期を迎えていたと考えられる。山添村の場合、前節で分析した内的・外的な環境変化に伴い、交流人口を対象とする観光だけではなく、行政と連携しながら地域資源全般に基づいて地域活性化を進め、関係人口の拡大を図る民間組織の司令塔役となる DMO が必要とされる。

交流人口とは、何かしらの目的を持ってその地域を訪れる人たちのことを指す。具体的な目的としては、観光を筆頭に通勤・通学、習い事、スポーツ、レジャーなどである。交流人口はあくまで目的を果たすために訪れることが多く、地域との関わりは浅い。一方、関係人口とは、住んでいないけれどその地域に縁がある、二拠点居住先の一つとなっている、仕事の手伝いなどで定期的に往来している等、定住までとはいかないが深く関わりのある人たちのことを指す。従来は観光で訪れた程度の関係性でその地域との接点はあまり深くない交流人口から定住人口につなげるという構想だったが、これでは移住となるとハードルが高いため、最近ではいかに地域との関わりが大きい関係人口を増やすかがポイントとなってきた。

しかし、これまであまり大きな効果が感じられなかった首都圏一極集中の是正・地方分散において、今般の COVID-19 感染拡大に伴うライフスタイルの変化、ワークライフバランスの意識変化が起こった。リモートワーク、オンラインでの物品購入な

ど、ソーシャルディスタンスを基準とした新しい生活様式が浸透し、人が密集していること自体がリスクであるという考え方が一般化した。人口が集中する三大都市圏では感染者数が急増し、総務省が2020年5月に行った調査では東京都の転出者が転入者を上回り2013年7月以来の転出超過となった。内閣府の調査では「地方移住への関心に変化はあったか」という質問に対して「関心がある」と回答した割合は、東京都の平均35.4%だが、年代別では20代が22.1%、30代が20%と若い年代で地方移住に関心を持つ割合が高まっている。

このような環境変化の下、IT通信網の発展や交通インフラの発達により地方への移動と滞在が容易になり、サブスクリプション方式の物件住み放題サービス²³などを利用し地方を転々とする多拠点生活者やアドレスホッパーといったライフスタイルも見られるようになった。更に地場産業とそのような人材をマッチングするプラットフォームも登場し、地方で就業する難易度も下がりはじめている。また、休暇を取りながら仕事をする働き方「ワーケーション」を政府や企業が推奨するようになり、これまで進まなかった働き方改革が急速に進展する兆しをみせている。首都圏一極集中の分散だけでなく、地方人材不測の解消やライフスタイルの多様化を背景に、観光地ではないふつうの地域にも関係人口の創出と拡大を進める機会が訪れたといえる。

5-2. 山添村 DMO のビジネスモデル

そこで、多拠点生活やワーケーションなどデジタルの発達に伴い、移住・定住に限らない働き方や暮らし方を想定し、移住はしていないが常に山添村との関係を維持している「関係人口」の増加を目的とした山添村 DMO が将来動き出した際のビジネスモデルを提案する（図7）。提案にあたっては、分析フレームワークとして広く普及している「ビジネスモデルキャンバス」（Osterwalder and Pigneur, 2012, 邦訳, p.44）を使用する。以下、ビジネスモデルキャンバスの右側、「収益」を生み出す構成要素となる「顧客セグメント」「価値提案」「チャンネル」「顧客との関係」「収益の流れ」に焦点を合わせて説明する。

「顧客セグメント」は、関係人口となる見込みを含む来訪者と住民の双方に価値を提供するマルチサイドプラットフォームと位置付ける。「価値提案（顧客への価値提供）」

²³ サブスクリプション方式の物件住み放題サービス：テレワークやワーケーションなど分散型の新しい働き方や暮らし方が注目される中で、株式会社 ADDRESS（本社：東京都）が「定額住み放題サービス」の提供を開始。同社によると「特に若い世代を中心に都市から地方の人口流動が見られ、大都市部から地方分散へのパラダイムシフトが新しい共創社会を生み出す可能性がある。」とのことで、地域のひとたちが活躍しているところが関係人口でも選ばれ、デジタル社会が進む中で人と人の濃密な関係性を求める傾向が強まっているとの認識を示した。（ADDRESS ウェブサイト <https://address.love/>より引用）

は、関係人口となる見込みを含む来訪者にとってリラックスできる環境や一体感や新たな気づきの機会を提供する。一方、住民にとっては客観的な暮らしの価値の再認識に基づくシビックプライドの醸成と雇用・収入の創出を提供する。筆者は、雇用の創出と維持が、地域活性化により人口減少に歯止めをかける重要な項目と考える。

図表 7：山添村 DMO のビジネスモデルキャンパス

パートナー ・モノ/コト提供者 ・コーディネーター ・山添村役場 ・各種マッチング サイト運営者	主要活動 ・プラットフォーム ・ネットワーク ・プロモーション	価値提案 ・来訪者 環境 楽しみ 気づき ・住民 雇用と収入 楽しみ 気づき	顧客との関係 ・共創 ・コミュニティ	顧客セグメント ・来訪者 ・住民 (マルチサイド プラットフォーム)
	リソース ・環境 ・人 (住民、来訪者) ・地域産品		チャンネル 6次産業化 ・村内リアル拠点 (花工房) (ume.yamazoe) ・通販 (EC)	
コスト構造 ・人件費 ・組織運営経費 ・プロモーション費		収益の流れ ・販売収入 (物販) ・手数料 (着地型コンテンツ) ・業務委託費 (補助金ではない)		

出所：Osterwalder,Pigneur (2012, 邦訳, p.44)「ビジネスモデルキャンパス」フォーマットを基に筆者作成。

「チャンネル」は、ポストコロナ時代におけるリアルな人流の場の価値の維持と EC などを利用した非交流の場の両方の積極的な創出であり、続く「顧客との関係」は、住民と関係人口見込み者を含む来訪者の双方による価値共創とその連鎖が根幹にある。

「収益の流れ」は、スタートアップ時は補助金等の外部原資に依存せざるを得ないが、一定期間のうちに物販や手数料収入により補助金等に依存しない収益の確保が求められる。この部分の難易度が最も高く、雇用を確保できる持続的な事業の創出と維持発展には、構成メンバーによる繰り返しの検討・実行・評価・修正というサイクルを回すことが不可欠となる。

DMO の取り組むべき方向性は以上のように考えるが、具体的な取組み策となる事業計画案は構成メンバーとの協議に基づくことになる。これらの視点に基づき、組織を立ち上げる時点で想定する取扱い規模と要員数、数年間にわたる段階的な取組み拡大の要素を計画することが必要になる。

これまで述べてきた通り、リアルとバーチャルの両方で「旅マエ～旅ナカ～旅アト～日常」を一連の流れで捉えて、山添村 DMO がプラットフォームとなり住民と来訪者の両方に対して村内のリソースを使って楽しみや気づきを共創する場を提供する。その時に注意するのは、補助金に頼らない自立した財政運営であり、組織が先行するのではなく必要に見合った分の枠組みを構築するという手順である。

「ユーザー参画を通じた新たな価値の創造による他社との差別化」が進むと、表面的な模倣は困難になる (Praharad and Ramaswamy, 2004)。多様化するニーズに応え、商品やサービスにプラスアルファの付加価値を提供していかなければ差別化を図ることが難しくなるので、顧客の価値体験を創出する取組みが注目される。商品やサービスを提供するだけではなく経験を含めたサービスを共に設計することで顧客に他では得られない付加価値を与えることができる。

現在の「Re: Birth project」を基にした組織であれば、規模にあわせたスモールスタートが可能である。小規模ゆえに、一方的な価値提供ではなく、顧客と地域事業者がいつしよになって新たな価値を創出する「価値共創」の取組みが進みやすいと考える。この「地域における価値共創とその連鎖」が地域活性化に繋がる重要な要素であり、共通価値を創出するという意識がこれからの観光が創り出す力をより一層パワーアップさせることになる (高橋, 2014)。

6. 結び

以上、本稿では、観光資源寡少地域における地域活性化について考察した。考察の結果、観光資源寡少地域である奈良県山添村において、価値共創と連鎖によるニューツーリズム「コミュニティ・ツーリズム」の創出が成立する可能性が示された。そして、探索的事例研究の考察結果を踏まえ「山添村 DMO」創出に向けた提言を行った。地域に居る志の強い人たちの存在とネットワークによるボトムアップ型の地域共創が原動力となり、広まりつつあるテレワークやワーケーションなどの働き方や暮らし方が新たな共創社会を生み出す可能性を高める。観光による地域活性化は観光を起点とするが、交流人口の増加による地域経済の振興だけではなく、関係人口や移住・定住人口の創出による地域コミュニティの活力も取り戻そうとする地域側の活動全般につながるものである。

今後の課題は、更なる調査により一般化可能性を高めることにある。山添村の地域活性化の取組みが継続的に展開されているか、関係人口や移住・定住人口の創出につ

ながっているかを中長期的に継続して観察しなければならない。また、他の観光資源寡少地域においても検証を行い「地域における価値共創と連鎖が地域活性化に繋がる要素である」ことについてモデル化を図りたい。価値共創と連鎖に関してもより精緻な考察を必要とする。

なお、本稿のインプリケーションとしては、価値共創と連鎖は様々な地域の活性化に示唆を与えるものとする。しかし、どのような地域でも同じように地域活性化を推進できるものではなく、地域資源を上手くマネジメントできるかどうかはその地域に携わる熱い想いをを持ったヒトによるところとなる。人材の創出と育成の方法や、DMOによる地域マネジメントの方法については、今後も研究を継続していきたい。

参考文献

- [1] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons. (小山龍介訳『ビジネスモデル・ジェネレーション～ビジネスモデル設計書～』翔泳社, 2012年)。
- [2] Osterwalder, A., & Pigneur, Y., & Bernarda, G., & Smith, A. (2015). Value Proposition Design. (関美和訳『バリュー・プロポジション・デザイン～顧客が欲しがらる製品やサービスを創る～』翔泳社, 2015年)。
- [3] Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). The future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. (有賀裕子訳『コ・イノベーション経営～価値共創の未来に向けて～』東洋経済新報社, 2013年)。
- [4] 大塚正之 (2019) 『『共創』とは何か』共創学会ジャーナル「共創学」1巻1号, p.61。
- [5] 観光庁 (2021) 「DMOの形成・確立に係る手引き」。
- [6] 木下齊(2021)「まちづくり幻想」SB新書。
- [7] 近藤政幸 (2018) 「着地型観光の経営的条件」大阪公立大学共同出版会。
- [8] 高橋一夫 (2017) 「DMO観光地経営のイノベーション」学芸出版社。
- [9] 高橋一夫、高野公孝 (2014) 「CSV観光ビジネス」学芸出版社。
- [10] 地域しごと創生会議編 (2017) 「地域しごとづくりへの挑戦」中央公論新社。
- [11] 奈良県奥大和移住・交流推進室 (2018) 「奥大和アカデミー募集要項『趣旨・目的』」。

- [12] 増田寛也編著 (2014) 「地方消滅」中公新書。
- [13] 三好純矢 (2020) 「営業と顧客の価値共創視点の相互作用プロセスに関する研究」岡山理科大学大学院総合情報研究科論文。

参考ウェブサイト

- [1] いろはにかいごウェブサイト「【日本版】高齢化対策となる CCRC とは | 3 つの意義、問題点、事例」「生涯活躍のまち構想」
<https://1682-kaigo.jp/news/000772/> (アクセス日 2021.8.21)
- [2] SMMLab 「価値共創 (コ・クリエーション) とは？」
<https://smmlab.jp/article/what-is-cocreatio/> (アクセス日 2021.08.24)
- [3] NPO 法人グリーンバレーウェブサイト
<https://www.in-kamiyama.jp/gv-2/> (アクセス日 2021.8.22)
- [4] 株式会社こらぼたうん「文脈価値と価値共創」
<https://www.collabotown.com/2020/05/10/文脈価値と価値創造/>
(アクセス日 2021.08.24)
- [5] 神山まるごと高専ウェブサイト
<https://kamiyama-marugoto.com/> (アクセス日 2021.8.22)
- [6] 観光庁公式ウェブサイト「観光地域づくり法人 (DMO) 登録一覧」
https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000054.html (アクセス日 2021.8.22)
- [7] 木下斉「観光で地方創生の裏で乱立する予算依存型 DMO : 幻想の地方創生 東京一極集中は止まらない」
<https://wedge.ismedia.jp/articles/-/18506?page=3> (アクセス日 2021.8.22)
- [8] 公益財団法人日本交通公社観光文化振興部ウェブサイト「観光資源の保全と活用」(旧) 観光資源台帳
<https://www.jtb.or.jp/research/theme/resource/> (アクセス日 2021.8.15)
- [9] SAUNACHELIN2020 ウェブサイト
<https://www.saunachelin.com/> (アクセス日 2021.8.21)
- [10] JTB 総合研究所ウェブサイト／観光用語集「OTA」
<https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/ota/> (アクセス日 2021.8.21)
- [11] JTB 総合研究所ウェブサイト／観光用語集「ニューツーリズム」
<https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/new-tourism/>

(アクセス日 2021.07.13)

- [12] Tailor Works 「関係人口とは？地方創生に重要な人々と創出や拡大について解説」

<https://tailorworks.com/column/posts/03/> (アクセス日 2021.08.22)

- [13] TRAVEL JOURNAL ONLINE トピックス 「DMO 候補 7 法人が登録取り消し、財源・人材不足や組織重複で。コロナ禍も影響」

<https://www.tjnet.co.jp/2021/01/25/dmo%E5%80%99%E8%A3%9C7%E6%B3%95%E4%BA%BA%E3%81%8C%E7%99%BB%E9%8C%B2%E5%8F%96%E3%82%8A%E6%B6%88%E3%81%97%E3%80%80%E8%B2%A1%E6%BA%90%E3%83%BB%E4%BA%BA%E6%9D%90%E4%B8%8D%E8%B6%B3%E3%82%84%E7%B5%84/> (アクセス日 2021.8.22)

- [14] Nativ.media 編集部 「地方創生と地域共創。似て非なるその違いとは？」

<https://nativ.media/456/> (アクセス日 2021.06.7)

- [15] ビジネス塾 「バリュー・プロポジション(キャンパス)の意味と例を図解」

https://business-1.net/value_proposition/ (アクセス日 2021.8.16)

- [16] 山添村観光協会公式ウェブサイト 「ABOUT US | 山添村って、どんなところ」

<https://yamazoekanko.jp/> (アクセス日 2021.8.15)

- [17] 山添村役場の公式ウェブサイト 「地勢・概要」

<https://www.vill.yamazoe.nara.jp/> (アクセス日 2021.8.21)

- [18] 山添村公式ウェブサイト 「行政情報」 「大和まほろば広域定住自立圏」

<https://www.vill.yamazoe.nara.jp/life/gyousei/info> (アクセス日 2021.8.21)

- [19] LIG BLOG 「奈良県にうまれ・めざめるサウナ「ume.sauna」が完成しました」

<https://liginc.co.jp/512355> (アクセス日 2021.7.6)

【謝辞】

本稿の執筆にあたり多くの時間を割いて熱心かつ丁寧にご指導をくださいました兵庫県立大学大学院社会科学研究所の西井進剛教授に厚く御礼申し上げます。また、ゲストハウス開設までの思いと運営のご苦勞をありのままにお話くださった「ume.yamazoe」オーナーの梅守志歩さん、山添村に対する思いや課題についてお聞かせ頂いた「Re: Birth project」のみなさん、山添村の現状や今後の取組みについて多岐にわたりお考えを聞かせ頂いた山添村役場地域振興課の井久保課長ご協力ありがとうございました。そして、MBA の道をアドバイスしてくださった常葉大学地域貢献センター長の須佐准教授に心より感謝申し上げます。