

掛け算の妙技を用いた集客戦略 愛知県足助町

(株)プランニングネットワーク 代表取締役
(立教大学観光学部非常勤講師)

大下 茂

1. はじめに

足助町は愛知県の北東部に位置し町域の87%が山林の山村である。しかし豊田市と至近距離にあることから、足助の就業人口約6千人の2/3弱はトヨタ自動車関連企業に勤める「都市近郊通勤山村」でもある。読者の中にはいまさら「足助」と思われている方もおられるかも知れない程、足助町のまちづくりは有名であり、まちづくりの履歴を紹介した記事や書籍は枚挙にいとまがない。

かねてより筆者は足助のまちづくりに興味をもって地域外から継続的に観察し研究させてもらっていたが、この度、足助のまちづくりを体系的に捉えて、そこに地域づくり手法としての極意を学べないかという問題意識のもと、足助町を訪れる機会を得た。訪問にあたり既存資料や手記を渉猟して拝見するとともに、現地にて地域の方々とのディスカッションを通じ、改めてそこに一人のプロデューサーの存在の大きさを知った。

そして、その周りでの人材ネットワークの巧みな技を学んだ。さらに全国的に交流人口を巡る大競争時代の中であって、『集客』を着実に現実のものとしている数々の施設は、複数のコンセプトが凝縮されたものであり、どちらか一方では成り立たない、言わば「×算(掛け算)」の妙技に、足助町の底知れぬ地域センスを垣間見ることができた。

本稿では、一人のプロデューサーの描いたひと

つの山村のランドデザインを人と智恵に焦点を充てて俯瞰し、その中から地域づくりの“巧みな技”を考察したい。

2. 先人の知恵が脈々と地域にストックされている足助という地域

『足助シャングリラ計画』という呼称の第三次足助町総合計画をいま見ている。仕事柄多くの自治体の総合計画を拝見してきたが、これ程ユニークな総合計画にお目にかかったことがない。

表紙を開けるなり、先人達の地域に対する熱い想いや強い意思を受け継ぎつつ、新しい山里の文化を築き上げようとする地域の熱い想いが4頁にわたって語られている。さらに、今や紅葉の名所となっている香嵐渓が生まれた経緯、そしてそれを現在に発展・継承させてきた先人達の意味と智恵がマンガにより記されている。

単に地域づくりに対する姿勢を住民に解りやすく表現しているということがユニークであるわけではない。現在ここにある地域は、過去から蓄積された文化や歴史、地域での暮らし方や住まい方に対する意思や智恵・ルールを積重ねたものであり、未来の地域もまた現在を含めた過去からの地域の履歴の延長上に成り立つ、との強い認識をこの記述の中に感じ取れる。そしてそれぞれの時代に生きた人々が、自分達の子どもや孫の時代 - 当時としての〔未来〕に、それぞれの時代の“夢”

を盛り込みつつも先人達から受け継いできた良好な地域を継承してきた志向が読み取れる。

まさに先人達の暮らしに対する智恵の映しが地域の良好な資産として地域にストックされ、いま目の当たりに広がる足助の姿に重なり合っていてくるのである。それ程の強い心象を与えている。

3. 一人の地域プロデューサーが創造した地域活力向上の極意

さて足助町の本格的な地域づくりであるが、それは昭和45年の過疎地域の指定から始まる。その頃の我が国は、昭和45年の大阪万博後の“ディスカバージャパン”という当時の国鉄のキャンペーンが展開されるなど、一大観光ブームの兆しの中にあつた。しかしながら、足助町では、流行の安易なレジャー開発は志向せず、「地域に誇れるものをきちんと自分達で主張できるような形で守りつづけることが重要」との考えのもと、都市に迎合した地域開発を否定し、独自の地域づくりを展開することとした。

『保全を開発と信じる町』こそが足助の根底にあるまちづくりの精神であり、この精神のもとに「足助の町並みを守る会」が発足され、町並み保存運動、町並み景観運動へと展開される。また、第一回の「全国町並みゼミ」を足助町で開催、100名を超える学者、建築家、コンサルタント、マスコミ関係者が訪れ、参加者との交流の中から様々な智恵を得ている。

昭和40年代に始まる足助のまちづくりの始動期の史料を注意深く必死の思いで読み込む中で、当時役場の一人の職員の偉大なる存在が浮き掘りにされた。その後助役、そして現観光協会会長である小澤庄一さんの存在である。渉猟したまちづくりの史料に記されている小澤さんの行動は、まさに地域づくりのプロデューサーである。小澤さん

の周りで展開された数々の地域づくりの取り組み、中でも人材ネットワーク活用の巧みな技に感服すると同時に、地域づくりの始動の時期において地域の人々の心を強くまとめあげ、かつ地域外にもアピールする地域づくり手法の極意を感じさせられた。

人材ネットワーク活用において特筆すべきことは活動を伝播させ、組織的・戦略的に地域づくりを深めていることである。図1は、筆者なりの考えのもとに一連の取組みを簡素化して図示してみたものである。まず、「足助の町並みを守る会」といった地元の応援団づくりに着手し、それを支援・サポートする。次に「全国町並みゼミ」の誘致をきっかけに多くの参加者との機縁を獲得する。そして、外部応援団としての支援（事業参画、Iターンなど）、外部からの注目による地元の事業参画の高まり・他のまちづくり活動への伝播といった“循環構造”の活動に展開されている。

そしてこれらは、その後に交流者を迎えるための地域づくりを本格的に進める上での布石でもあり、交流者を迎えるにあたっての必須条件である[受入・接遇]と[宣伝・誘客]の二つの機能を内外の応援団に持たせるような形が、すでに始動の段階から取組まれていることに特徴がある。そ

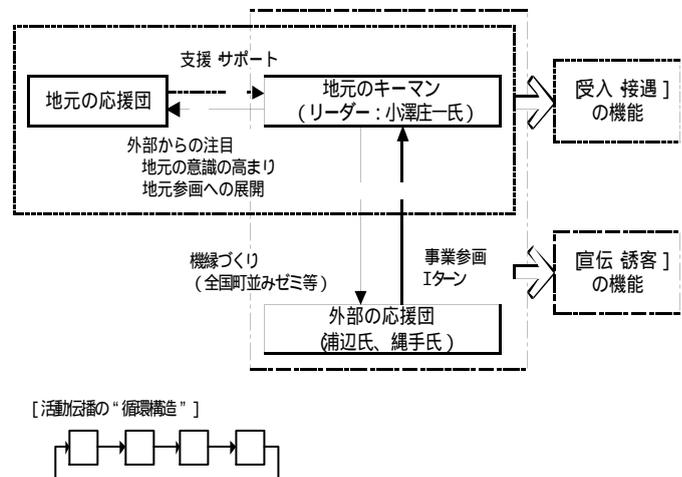


図1] 活動伝播の循環構造による組織的・戦略的な地域づくりの展開パターン(模式図)

してここで展開された人材ネットワークが、足助町を代表する施設となった『三州足助屋敷』の構想づくりにあたって、地域内外からの応援団となって機能している。始動時期において数多いまちづくりの極意の中でも賞賛されるべき取組みの一つである。

4. “掛け算の妙技”こそが地域経営の極意

足助町を訪れる多くの来訪者を迎え入れている施設としては『三州足助屋敷』『百年草』『香嵐溪』『足助城』などがある。これら地域外から集客している施設には共通したコンセプトが見出せる。それは、冒頭にも示したように、町の各産業や暮らし、生き甲斐というものと「観光」とを連携・複合化していること、すなわち『重ね合わせ；掛け算（×算）の妙技』である。

まず、『三州足助屋敷』は、<生きた山里文化の博物館>として昭和55年に整備され、年間15万人程の人々が訪れている一つの観光対象である（写真 ）。施設では現在でも桶や下駄が作られ機織が行われている。昔の生活・手作りの作業そのものが生きた博物館としての展示物なのである。このように観光対象としての足助屋敷は、地域の人々にとってみれば、生きがいの場、生業の場、技術が伝承され創造されていく場でもある。



[写真] 生きた山里文化を伝える博物館『三州足助屋敷』

次に、平成2年の町政100周年を記念して建設された『福祉センター百年草』は、福祉施設と観光施設とが同居した施設である（写真 ）。駐車場から建物に足を踏み入るとそこは本館3階。右側はお年寄りの健康管理、デイサービス、在宅訪問看護、移動入浴、健康教室などの福祉経営の拠点となっている。左側のレストランを見ながら階段を降りると町営ホテルのフロントがある。町営ホテルは、町の迎賓館となっており、2フロアーに各5室、計10室が来訪者を迎えてくれる。夕食と朝食は3階のレストランでの本格的コース料理。我々のような来訪者だけでなく、地元の人々も食事をするなど、来訪者と地域の人々とが自然に交流できる場となっている。

また、1階には、「zizi工房」「バーバラハウス」というハム工房とパン工房がある。宿泊している観光客が訪れることはもちろんのこと、地域の人々も訪れて朝食の食材を購入するなど、早朝から賑わいをみせている。施設名称からもイメージされるように、そもそもは、おじいさんの生きがいの場としてのハム工房である「zizi工房」が作られたところ、ご婦人の高齢者からの強い要望もあって、後からパン工房の「バーバラハウス」が創られた。失礼な表現ではあるが、いまや“ジジ・ババ”がセットとして地域の活性化



[写真] zizi工房(百年層内)で働く高齢者

に大きく寄与している（百年草の売上は平成8年度347百万円である）。

高齢者は様々であり虚弱な老人ばかりでない。元氣なくしゃくとした老人がいつまでも現役でいられる機会を創り出すことも高齢者福祉行政では重要な取組みであることを『百年草』で実践している。このことに敬意を表さずにはいられない。そしてさらに、観光は観光、地元は地元というように隔離・乖離させるのではなく、むしろ共に交流できる機会をより積極的に創り出す等、観光と福祉の複合施設の意味するところは大きい。

このように『三州足助屋敷』は観光と生きがい・生業（生産）・技術伝承とが、また『百年草』は観光と福祉とが掛け合わせたものである。さらに、紅葉時期には遠方より集客している『香嵐渓』や復元された『足助城』は、観光とまち（地域住民）のシンボル・誇りとが掛け合わせたものである。

足助町の施設づくりにおいて大切なことは、複数のコンセプトを「足し算（+算）」ではなく「掛け算（×算）」として連携・複合化していることである。これは、どちらか一方がゼロになれば意味がないということである。両方の機能が巧くいって始めて施設そのものの相乗効果が生まれるものであり、ましてや“観光だけ”が独り歩きしないことを示している。

5. 巧みな情報発信による地域の陳腐化防止の極意

このように足助町には、先人達から受け継がれてきた多くの智慧がストックされてきているとともに、現在でも多くの智慧が新たに生み出されつづけている。これらのことが評価され、足助町ではこれまでに多くの地域づくり表彰を受けている（表1参照）。そこで足助町のまちづくりに関する年表を作成し、先に示したように集客している施設の整備状況と地域づくり表彰との関連性を見てみた（図2参照）。

足助町では、「三州足助屋敷（1980年）」の整備を受けて、その6年後に「サントリー地域文化賞（1986年）」、その5年後に「国土庁地域づくり表彰（1991年）」、そしてその8年後に「優秀観光地づくり賞（1999年）」をそれぞれ受賞、その間にも中部建築学会賞、国土庁農村アメニティ優秀賞、日本旅とペンクラブなどの各賞を受賞し

表1] 足助町が受賞している地域づくり表彰一覧

地域づくり表彰	所轄	受賞年	受賞対象
中部建築学会賞	中部建築学会	昭和56年	足助屋敷
サントリー地域文化賞	サントリー文化財団	昭和61年	足助屋敷
農村アメニティ優良賞	国土庁	昭和62年	足助屋敷等景観を活かしたまちづくり
手づくり郷土賞	建設大臣	平成元年	古い街並みと調和したまちづくり
中部建築学会賞	中部建築学会	平成2年	百年草
まちづくり優良事例町	国土庁	平成3年	足助屋敷、百年草等
日本旅のペンクラブ「旅のまち30」		平成4年	百年草等
愛知まちなみ建築大賞	愛知県	平成5年	百年草
東海建築文化賞		平成7年	足助屋敷、百年草等の優れた建築と経営を評価
優秀観光地づくり賞	日本観光協会	平成10年	一連のまちづくり

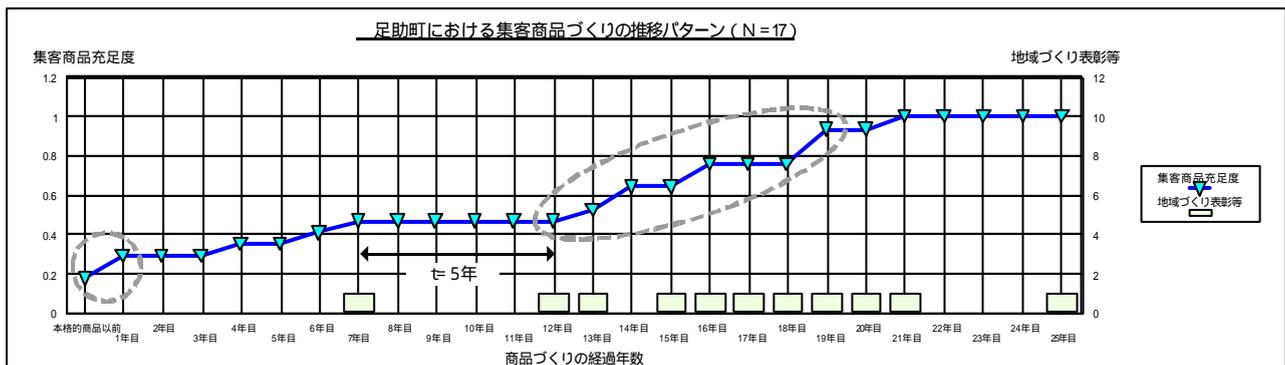


図2] 足助町に見られる集客施設の充実と地域づくり表彰の受賞状況

ている。

このように5～6年毎に全国レベルでの地域づくり表彰を受賞する第一の効果は、権威ある第三者から地域づくりに対する正当な評価を得たことにより地域を格をあげていることである。第二は、地域住民や地域づくり関係者をはじめとする地域外の人々の“記憶”が残っている間に、受賞による新しい情報が追加されることによって「記憶の継続」が効率良くなされていることである。これらは総じて、地域イメージの陳腐化を防ぐ巧みな情報発信戦略との見方もできる。

そして第三には、地域内には誇りを与えて地域づくりへのさらなる“やる気”を、また地域外には新たな情報として発信されることから、視察ビジネスなどの新たなマーケットを獲得し、来訪者層の幅を広げることにもつながっているものと推察される。

6. 集客による地域づくりのリーダーとしての足助への期待

我が国全体の人口増加が期待できない時代を目前に控えて、多くの自治体の地域づくり戦略は、従来型の定住人口の増加を前提とした地域づくりから「交流人口」を加えた地域づくりに向いており、交流人口の獲得を巡る競争が激化しつつある。

足助町の地域づくりの履歴は、まさにこのような時代の到来を四半世紀も前から予見していたかのような取組みに表れている。しかし一つの地域が、時代の先駆けとして先頭を走りつづけるための努力は想像を絶するものと思われる。

地域づくりは長い道程に着実に取り組むこと以外に短兵急に成功を語ることはできないものと、筆者自身は見ている。足助町では昭和40年代からの素地づくりに多くの時間と労力を要し、地域に住まう人々の自覚や自信を着実に高めて、自分達の

住まう地域に対する“誇り”を育んできた。そして、地域を愛する多くの人々の熱い心が足助の地域づくりを支える礎となってきた。しかしながら、足助町のように集客によって地域づくりを深めている地域にとっては、如何に地域の集客力を陳腐化させないようにするかが、今後の地域づくりの鍵を握っているものと考えられる。そして足助町はその先進地域として、陳腐化防止のための新たな地域づくり手法・極意を私達に教授・示唆してくれるものと信じている。

地域づくりの極意・秘訣というものは一種の“口伝”のようなものであり、多くは綴られないものである。三州足助屋敷の前で小澤さんと偶然にも出会い立ち話をさせていただいた時に、圧倒されたパワーを筆者自身、今でも鮮明に思い出す。そしてその後もまた、偶然にも二度お会いすることができ、小澤さんの語り口調の中に足助の地域づくりの極意・秘訣の一部を垣間見ることができた。地域に足を運んでこそ、地域の人々と触れ合ってこそ知ることができる一種の“地域づくりの風”のようなものを感じた。

本稿では、限られた紙面の中で数多い地域づくりの一部しか、また筆者の稚拙な表現力でしか語れなかったが、今後とも足助というまちの定点観測をさせていただき、機会があれば、地域づくりの極意・秘訣により一歩近づいた考察を深めたいと思う次第である。

【参考文献】

- 大下茂(2000) 東京工業大学博士論文
『集客型地域づくり手法の体系化に関する研究』
足助町(1996) 『第三次足助町総合計画』
足助町緑の村協会(2000) 『三州足助屋敷の20年』
足助町緑の村協会(1990) 『三州足助屋敷の10年』
小澤庄一(1982) 『足助の町づくり』、月刊観光1982.1
小澤庄一(1983) 『老人パワーの活用と伝統文化の復活』
1983.9 等