

雲南

特集

地方を創り、 国力を生む。

地方創生 官民連携で 次のステージへ！

日本の各地域が、特性を生かして自律的、持続的な発展を目指す。この「地方創生」の取組みが国によって具体的に示されたのは2014年。この年の末に地方創生に向けた長期ビジョンと総合戦略が閣議決定された。地方創生は法に定められた国家的事業なのだ。地方と都市部がそれぞれの強みを最大限に発揮しながら、日本全体を成長の軌道に乗せる具体的な施策が動き始めている。

日本は今、人口減少や超高齢化という、地方創生の起点となった大きな課題に対峙し続けている。走り始めて5年、地方はどれだけ活力を取り戻したのか。「挑戦」を軸として活性化に取り組む島根県雲南市と、斬新なスキームで温泉街の再生に挑む山口県長門市を訪ねた。

行政と民間企業がタッグを組み、生まれ変わろうとする地方の姿をレポートする。



長門

関係人口増で次のステージへ

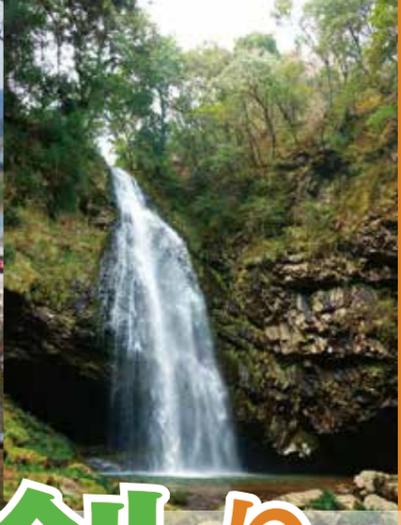
地方創生は、人口減少に歯止めをかけ、東京圏への過度な人口集中を是正しながら、地方の魅力を高めて、暮らしやすい環境を確立することを目的としている。その旗印が、二〇一四年に策定された「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」と、五カ年にわたる施策の基本的な方向性を示した「第一期まち・ひと・しごと創生総合戦略」である。

「長期ビジョン」では、「二〇六〇年に一億人程度の人口を維持する」という中長期展望を提示している。そして、「総合戦略」では四項目の基本目標のもと、地方創生版の「三本の矢、すなわち「情報」「人材」「財政」の分野における支援を展開しており、その成果は着実に顕在化している。

地方では若者人口の減少に相反してその世代の労働者数は増加傾向にある。インバウンドの拡大は地方にも広がり、集中的に展開した受入環境整備やプロモーションなどが奏功し、延べ宿泊者数は大幅に増加した。更に、農林水産物、食品の輸出額は七年間連続で過去最高を更新し続けている。

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局の鈴木宏和参事官補佐にお話を伺った。「若者の就業率の上昇傾向が、地方には仕事がないといったイメージを変えつつあります。海外からの観光客の増加も地域の経済を牽引するエンジンになっています。更に、農林水産物の輸出量は、地域商社などの積極的な営業活動の結果、大幅に伸びています」。

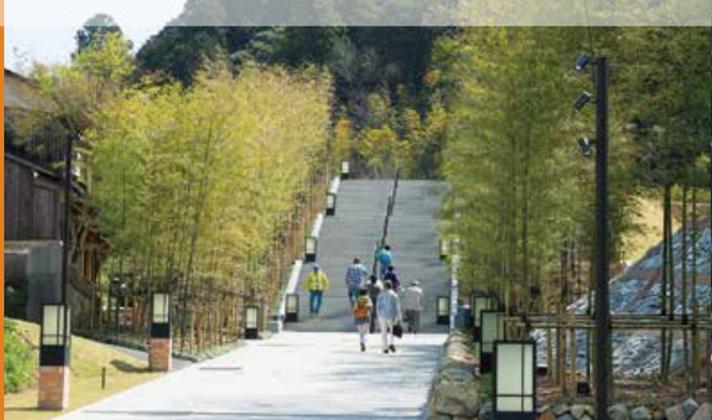
一方で、東京への一極集中の是正や出生数の低下、少子高齢化といった課題は改善には至っていない。今後、過去五年間の成果を更に継続、拡大させる必要がある。そうした新たに見えてきたテーマを踏まえ、二〇二〇年度、総合戦略が第二期に歩を進めた。そこには基本目標に加え、「新しい時代の流れを力にする」「多様な人材の活躍を推進する」という横断的な目標が書き加えられた。その背景を鈴木参事官補佐はこう説明する。「第一期総合戦略では移住・定住といった住民の定着をメインに掲げてきましたが、



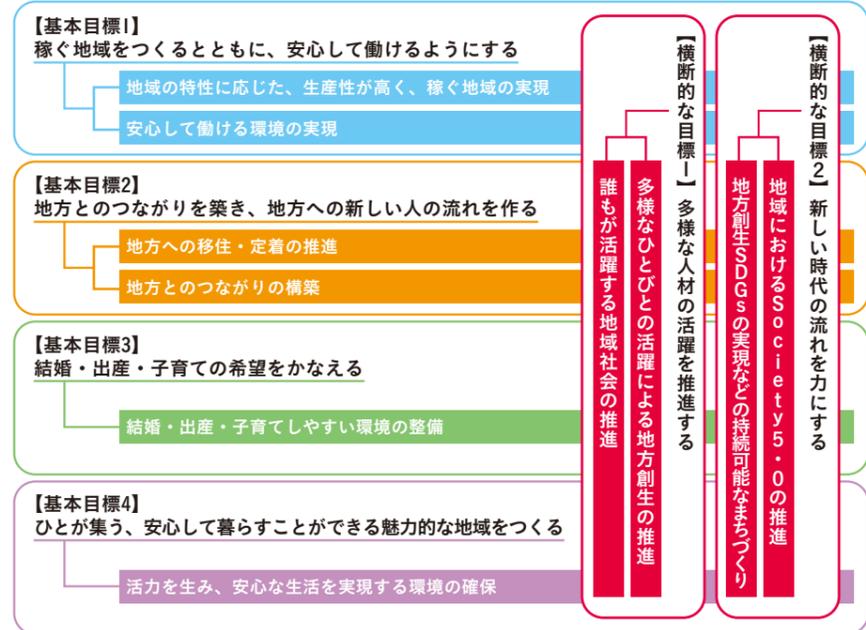
(提供：雲南市)



(提供：雲南市)



第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の概念



鳥取市の関係人口を増やす取組みの例。地方の農業に関心のある都市部からの滞在者と協働して農業用水路の修繕を行った。(提供：総務省)

人材交流で育む地方創生

地方創生の根幹となるのは「人」の交流だ。直接的・間接的な人的資源の継続的な往来がなければ地域の成長は滞滞する。人的交流は身体を巡る血液にたとえられるかもしれない。そこで創生本部では、地域、特に地方自治体への人材支援戦略に注力している。地方自治体がどのような人材を求めているのか、そのニーズを掘り起こし、東京圏をはじめとする都市部の民間企業からの人材派遣を促す。これまでもそうした人材がリーダーとなり、民間事業者による利用されてなかった公共施設を活用したスポーツジムの運営や、移住体験を提供するような事例がある。経営面や技術面に秀でたプロフェッショナル人材を、地方は待望している。

(内閣官房提供資料を基に作成)

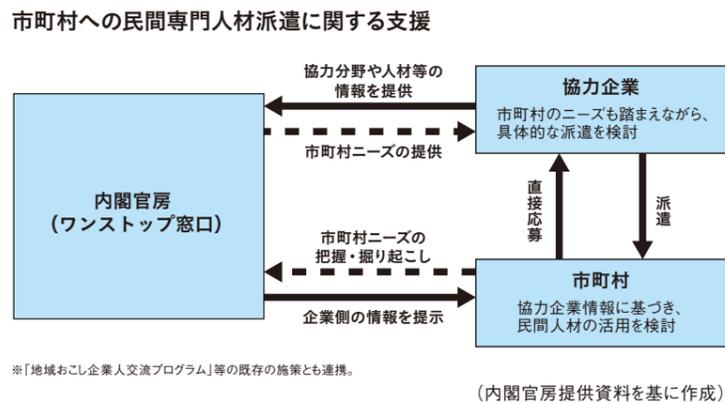
地方創生の根幹となるのは「人」の交流だ。直接的・間接的な人的資源の継続的な往来がなければ地域の成長は滞滞する。人的交流は身体を巡る血液にたとえられるかもしれない。そこで創生本部では、地域、特に地方自治体への人材支援戦略に注力している。地方自治体がどのような人材を求めているのか、そのニーズを掘り起こし、東京圏をはじめとする都市部の民間企業からの人材派遣を促す。これまでもそうした人材がリーダーとなり、民間事業者による利用されてなかった公共施設を活用したスポーツジムの運営や、移住体験を提供するような事例がある。経営面や技術面に秀でたプロフェッショナル人材を、地方は待望している。

中央の行政機関から地方自治体への人材派遣の事例はこれまでもあったが、第二期では民間人材の地方行政への参画を強化していく。地方と都市を結びつけるNPOなどの中間支援団体へのサポートも加速させるといふ。

その一方で、地方自治体からは民間企業との接点を得にくいという声も上がる。今後、国は地方自治体のニーズを開拓し、民間事業者の意欲やビジネスの知見をマッチングさせる周知活動に注力するといふ。どうすれば民間と連携する糸口を見出せるのか。あきらめずに実現を希求しようとする地方行政の積極性も必要になるだろう。

鈴木参事官補佐は建設業界からの参入に向けた期待感を隠さない。「建設業は地域の守り手としての評価を確かなものとしています。昨今の自然災害の復旧事業における建設業界の存在感も非常に大きなものがあります。地方は土木・建築といった分野の専門人材を強く求めています。是非ともその知見と技術を生かしていただきたいと切に願っています」。建設業界は、その

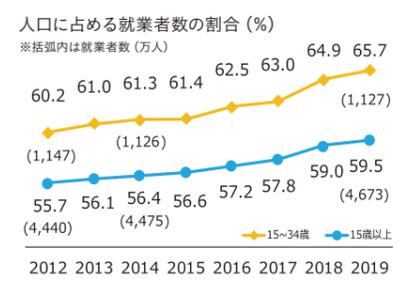
地域の特性に合致した建築物・構造物を一品生産で造ってきた。しかし、有する技術は土木・建築に関わるものだけではない。事業の目的を明確に提示し、長期間にわたって全体をコーディネートする力と、更には成果物を通してその地域の暮らしをより豊かなものにする知見、実績を包含している。建設業界がそのポテンシャルを生かせる地方創生のステージは広い。



1. 地方の若者就業率の上昇

- 地方の若者の就業率は、一貫して上昇傾向。地方の若者人口が減少する中で、就業者数は地方創生がスタートした2014年を超えている。
- 若者の正規雇用労働者等の割合は、92.2% (2013年) → 95.0% (2017年) に上昇。

※地方：南関東を除く地域。
 ※若者：15～34歳。
 ※正規雇用労働者等：自らの希望による非正規雇用労働者を含む。
 ※出典：総務省「労働力調査(基本集計)」



3. 農林水産物・食品輸出額の拡大

- 農林水産物・食品の輸出額は7年連続で過去最高を更新。
- 2019年に1兆円という政府目標に対し、2018年には9,000億円を超える。
- 品目別で額が大きいのは加工食品。他方、伸び率は野菜・果実等や林産物が大きい。

(内閣官房提供資料を基に作成)



やはり一足飛びの転入は難しい。今後はこれまでも展開してきた「関係人口」の創出に着目し、その地方と継続的かつ多様な関わり方をすすめる人々を増やすことに注力します。Society 5.0の技術革新やNPO法人等の民間事業者との連携などをもつて、そうした関係性を深めていきたい。「新しい時代の流れ『多様な人材の活躍』にはそうした意味合いが含まれています」。

関係人口とは、移住による定住人口や、観光・仕事で訪れる交流人口ではなく、例えば被災地ボランティアへの参加や、地域産品の開発、販売促進へのアイデアの提供などを契機として、継続的に地域との関わりを維持し続ける人材を指す。ふるさと納税制度などを通じて支援者も、その一員といえるだ

中央の行政機関から地方自治体への人材派遣の事例はこれまでもあったが、第二期では民間人材の地方行政への参画を強化していく。地方と都市を結びつけるNPOなどの中間支援団体へのサポートも加速させるといふ。

その一方で、地方自治体からは民間企業との接点を得にくいという声も上がる。今後、国は地方自治体のニーズを開拓し、民間事業者の意欲やビジネスの知見をマッチングさせる周知活動に注力するといふ。どうすれば民間と連携する糸口を見出せるのか。あきらめずに実現を希求しようとする地方行政の積極性も必要になるだろう。

鈴木参事官補佐は建設業界からの参入に向けた期待感を隠さない。「建設業は地域の守り手としての評価を確かなものとしています。昨今の自然災害の復旧事業における建設業界の存在感も非常に大きなものがあります。地方は土木・建築といった分野の専門人材を強く求めています。是非ともその知見と技術を生かしていただきたいと切に願っています」。建設業界は、その

遠隔医療、スマート農業といった事業にはIoT(モノのインターネット)、ICTの技術が必須だ。Society 5.0の進化も関係人口の拡大を加速させる原動力となるだろう。先端技術を駆使すれば、実現できる地方創生の萌芽は至るところにある。「これまで行政が担っていたサービスを、PPP(官民連携事業)のスキームや先端技術をもつて民間事業者が展開するといったことが期待されます。これまで補助金に依存せざるを得なかった市町村にも、そのビジネスモデルを還流させたいと考えています」と鈴木参事官補佐は抱負を語る。

外部の人が関わり続けることで地方は活性化していきます。その地域のファンになっていただき、徐々に密な関係を構築していく。その仕組みづくりやプロセスを、国としても支援していきます。結果的に移住・定住に繋がれば理想的だと思えます。都市部の人たちが地域産品のPRや、農業施設のメンテナンスに協力する事例もあると鈴木参事官補佐は話す。

外部の人が関わり続けることで地方は活性化していきます。その地域のファンになっていただき、徐々に密な関係を構築していく。その仕組みづくりやプロセスを、国としても支援していきます。結果的に移住・定住に繋がれば理想的だと思えます。都市部の人たちが地域産品のPRや、農業施設のメンテナンスに協力する事例もあると鈴木参事官補佐は話す。

※Society 5.0(ソサエティ-5.0)：日本が提唱する未来社会のコンセプト。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新たな未来社会のこと。



雲南市は「チャレンジ」のキーワードで持続可能なまちづくりを推進する。「大人チャレンジ」では、小売店の開設や、高齢者の自宅訪問活動など、「子どもチャレンジ」では、高校生による地域貢献課題を楽しみながら取り組むマイプロジェクトなど、多彩なチャレンジが展開されている。更に「若者チャレンジ」では、すでに多くの起業に結実している。(提供：雲南市)

「挑戦」をキーワードに まちを元気に!

雲南ソーシャルチャレンジバレー構想



地域の人の暮らしのそばで「心と身体の健康と安心」を実現する「コミュニティナース」を育成し、実践の支援を全国で推進するコミュニティナースカンパニー(株)。その拠点は、雲南市内のリノベーションした古民家だ。同社のスタッフは代表の矢田明子氏(上の写真、前列左)を中心に、新しい看護の在り方を構築したいという志を共有する地域の「仲間」ともいえる。

そうと志を同じくした若者が連携する「若者チャレンジ」では、より実践的な活動に取り組む。人材育成事業「幸雲南塾」は、ゲストを交えたシンポジウムや幸雲南塾アカデミーを開催、自ら行動し、実践する人間関係を構築する契機となっている。卒業生たちは次々と起業し、その多彩なビジネスモデルは今や雲南市の地域課題解決の先端を走り、全国からも注目を集めている。

このチャレンジバレー構想の仕掛人でもある雲南市政策企画部の佐藤満マネージャーにお話を伺った。「大きな成果として挙げられるのが若者チャレンジ。幸雲南塾の卒業生たちが起こした企業やNPOの活動です。過疎地でビジネスは成立しないという固定観念を乗り越えようと奮闘して大きな成果をあげています。実際に雲南を拠点に全国で展開している企業もあります。」

コミュニティナースカンパニー(株)は、まちの人の暮らしのそばで「毎日の嬉しいや楽しい」を一緒に作り、住民の健康に寄与する人材である「コミュニティナース」の育成と普及を目的に、第一期生により設

全世代チャレンジで 課題解決先端地域へ

島根県の東部に位置する雲南市。郊外には静かな里山や温泉が点在し、日本の滝百選に選ばれた「龍頭八重滝」をはじめ、製鉄の歴史を伝える「菅谷たたら」など、多くの観光資源にも恵まれた自然豊かな美しいまちだ。

だが、総面積は東京二三区とほぼ同等にもかかわらず人口は約三万八、〇〇〇人、高齢化率は三六・五%に達し、二五年後に迎えるだろう日本の高齢化社会の縮図ともいわれている。人口減少と高齢化は全国の二倍の速度で進んでおり、二〇年後の人口は三万人を割り込むという推計もある。雲南市では将来に向けたまちの「持続可能性」と



雲南市
政策企画部 マネージャー
佐藤 満 Mitsuru Sato

という言葉が非常に重く響く。「課題先端地域」は「課題解決先端地域」でもある。雲南市が現在展開する「雲南ソーシャルチャレンジバレー構想」は、日本が抱える課題の一つの方向性を見せてくれるかもしれない。

構想の核となるのは「挑戦」。子ども、若者、大人の全世代がそれぞれの地域課題に対峙し、これを解決するチャレンジに取り組む。

基本となるのは「大人チャレンジ」だ。諸課題を解決に導こうとする、自主的に発足した組織による活動である。定期的開催される会議や地域経営カレッジを通して課題の抽出と施策の立案、対外的な情報発信などに取り組んでいる。一人暮らしの高齢者の見守り活動の仕組みづくりなど、コミュニティ機能の深化を目指す。

「子どもチャレンジ」では幼児期から高校まで、その発達段階に応じた独自のキャリアプログラムにより、学校・家庭・地域が連携して、自己有用感や地域に対する愛着を育む活動を展開している。

問題意識と、その解決策を見出

立された。今では人材育成、実践支援、企業・自治体支援、研究も担っている。コミュニティナースに介護や看護職の資格は不要。全国各地のコミュニティナースは、既存の制度に捉われないことなく、それぞれの地域に合わせ、ガソリンスタンドや食堂、コワーキングスペースなど様々な場所で活動をしている。「行政が主導する介護、看護制度はある程度の課題解決を達成しましたが、現実と照らし合わせると、もっと横断的、包括的に展開しないと更なる成果をあげることは難しい。例えばコミュニティナースカンパニーのチャレンジは、今までにない視点から、より実践的な看護施策につながり、その実績を踏まえた活動は現在までに多彩な事業へと広がっています」と佐藤マネージャーは話す。

その他にも、五年ほど前に設立された(株)コミュニティケアは、幸雲南塾五期生ら三人でスタートした。訪問看護で地域医療を支えるこのチャレンジは、スタッフが現在一四人にまで増えている。利用者総数は約二三〇人、訪問件数は月に四〇〇件以上を数える。七期生が起こ



「笑顔」を定量的にデータ化することによりストレスや身体活動を評価し、健康的なコミュニティの成果指標を構築する。(上2点の写真提供:雲南市)



モビリティのコース選定などの会議には、自治会長をはじめとする市民、市役所職員、企業の担当者、警察官、コミュニティナースなどあらゆる関係者が参集し、自由闊達な意見交換が行われた。(提供:雲南市)

に立った『まちづくり』の概念を展開しています。まちづくり戦略室の勉強会で雲南市と出会い、その取り組みを通して建築とまちづくりの掛け算ができるのではないかと考えました。

手始めにヤマハ発動機と共同で、市民の外出や移動を低速モビリティで支援する実証事業を六週間展開した。四ヶ所のコースを時速二〇キロ未満で周回するグリーンズローモビリティだ。「まずは実施のアイデアを、地元の方から警察、コミュニティナースやNPOに至るまで、あらゆる関係者と対話しました。それを受けて、実証実験の対象エリアの代表の方と話し合いました。最

初はそれぞれの利害が輻輳しましたが、『チャレンジ』というキーワードで意見が一致し、たった一回の会議でコースを確定できました。意思決定がとにかく早い。これを都市部でやろうとすると大変な時間と労力がかかるはず。結果、おじいちゃん、おばあちゃんを主として地元からは好評でした」と岡氏は振り返る。この実証事業は次の段階でモビリティの自動運転を視野に入れていくという。

更に、竹中工務店は「健築®」というコンセプトを立ち上げ、健康なコミュニティの構築を模索している。具体的な取組みを岡氏はこう説明する。「地域が健康であれば個人も健康だという発想です。指標は『笑顔』です。アプリケーションを使って、笑顔の量や個人識別情報を集めたんです。笑顔を感じするセンサーを使って、ゲーム(脳トレ)運動の「マットス」やフィットネスに興じる高齢者やモビリティの利用者がどのような状況でより多くの笑顔を見せるのかをデータ化しました。笑顔は普遍的なものです。健康に資する示唆をたくさん与えてく

れました。逆算的に多くの笑顔がはじける環境を創出することができれば、それが地域の健康に昇華されると岡氏は考えている。もちろん参加者の同意を得た上での取組みだが、プライバシーの観点から、これも都市部で展開する場合はいくつものハードルを越えなければならぬだろう。将来展開を見据えたチャレンジにおいて雲南市、地元市民との協力体制の強固さや意思決定の早さは大きな武器になっている。

既存概念を超えて

雲南市では企業と行政が協働する継続的なスキームが確立されつつある。その背景について、改めて雲南市の佐藤マネージャーに伺った。雲南市が描くソーシャルチャレンジバレー構想、企業チャレンジの理想形は「市民」「雲南市」「参画企業」「未来の参画企業」「日本・世界」の「五方良し」だと、こう話す。「持続可能な地域づくりを進める雲南市が、新規事業やビジネスの拡大を目指す企業と協働し、市民の幸福度の向上を实



居酒屋から雲南を元気に

雲南と東京を拠点に、起業型地域おこし協力隊として活動するそんさんひよんさん。最近では友人から相談があり、市内の飲食店を支援するクラウドファンディングのサイトをボランティアで立ち上げた。ゲームプログラマーの経験から、そうしたことはお手の物。多彩な才能が雲南のまちづくりを後押しする。



「うんなんコミュニティ財団」始動!

チャレンジの実践基盤として設立されたNPO法人「おっちらボ」は幸雲南塾をはじめとする様々な取り組みの基盤になっている。拠点となる「三日市ラボ」は時間制のワークスペースや地域の交流の場だ。ここを起点に市民の活動を支援する「うんなんコミュニティ財団」が設立された。理事の一人、村上尚実さん(上の写真、右)は「地域のニーズを共有する場の提供、寄付の呼び掛け、基金の設立といった3つの事業を通して、雲南をもっと元気にしたい」と意気込んでいる。



「三日市ラボ」の2階はWi-Fiを完備したシェアオフィス。事務所としての登記も可能な10席の固定席を安価な月額料金で使用できる。このブースからも様々なチャレンジとアイデアが生まれている。



雲南市 政策企画部 ソーシャルチャレンジ特命官 岡晴信 Harunobu Oka (所属: 株式会社竹中工務店)

「笑顔の量」で測る 地域の健康度

そして今、新たなチャレンジのスキームが注目を集めている。二〇一九年に始動した「企業チャレンジ」だ。自社で保有する商品やサービスを通じて新たな地域社会の在り方を創造しようとする企業やNPOに対し、その実証フィールドとして雲南の地を提供、持続可能なプロジェクトの構築を模索する取組みだ。佐藤マネージャーはこう説明する。「地域の現実的な課題が顕在化するにつれ、やはり企業と協働しな

ければ実質的な問題解決に繋がらないことがわかりました。東日本大震災の際には各企業が本気で地方の災害復興を支援しました。自社の将来ビジョンを描くことも含め、大きなチャレンジを展開した企業がたくさんあつたんです。それが現在の地方創生に繋がっています。そうした意識を持つて、汗もかくし、リソースも提供する企業が雲南で名乗りを上げています」。

その第一弾となったのが(株)竹中工務店、ヤマハ発動機(株)、NPO法人ETICのチャレンジだ。雲南市は二〇一九年四月、この三社と連携協定を締結し、市の課題解決に向け協業を開始した。竹中工務店との協定には社員を「地域おこし企業人」として市に派遣することも明記されている。そのご本人である同社のまちづくり戦略室副部長の岡晴信氏にお話を伺った。名刺には「雲南市政策企画部ソーシャルチャレンジ特命官」と記されている。「当社は二〇一七年に、まちづくり総合エンジニアリング企業というコンセプトを打ち出し、建築物という『作品』の枠を超えて長期的な視野

生まれ変わる 開湯600年の温泉街

長門湯本温泉の再生事業



開湯よりおよそ600年、山口県最古の神授の温泉・長門湯本温泉が行政と民間企業の協働により生まれ変わった。左奥の建物が「界 長門」。奥に見える曙橋は、かつて丘の上を走る国道に接続する市道だった。

山口県で最も古い、長門市の長門湯本温泉の開湯は室町時代にさかのぼる。当地の大寧寺住職が住吉大明神の信託によって発見したとされる名湯だ。温泉街の中央には音信川が流れ、その清流に沿って大小の旅館が建ち並ぶ。春の桜、初夏の源氏ボタルが情緒を醸し、多くの人々から愛されてきたこの温泉街に衝撃が走ったのは二〇一四年のことだ。一五〇年の歴史を誇る当地の代表的な老舗旅館が倒産し、歴史ある温泉街の灯は風前にさらされることになった。

もともと、一九九〇年代のバブル崩壊を機に温泉街の趨勢は衰えを見せ始め、宿泊者数も最盛期の半分にまで落ち込んでいた。温泉街の象徴だった大型旅館を廃墟としたまま放置してよいのか。このままでは温泉街の衰退に拍車がかかるといった地元の危機感も、非常に大きなものであった。

この温泉街にかつての賑わいを取り戻す。市と地元旅館組合が選

んだ道は、民間事業者とのコラボレーションによる温泉街の再生だった。

長門市の対応は早かった。老舗旅館の破綻後、半年で経済産業省の「商店街まちづくり事業」に申請し、その補助金をもとに建物の解体を翌二〇一五年末までに完了。二〇一六年一月にはリゾート運営会社である(株)星野リゾートに跡地利用の基本構想となるマスタープランの策定業務を委託した。旅館の破綻からわずか二年、行政と民間企業によるかつてないスキームでまちづくりが動き始めた。

市は二〇一六年八月、星野リゾートのマスタープランに沿って協議を重ね「長門湯本温泉観光まちづくり計画」を策定した。今年の三月までに道路や遊歩道、ハード整備をほぼ完了させている。

経済産業省から出向している同市経済観光部の田村富昭理事にお話を伺った。「マイナスの状態からいったんリセットして、短期間でプラスの軌道に乗せようとする試みでした。跡地利用について、行政では例えば、体育館や道の駅を整備



Slow, Smart, Safetyをキーワードとした低速車両「スローモビリティ」で高齢者の外出促進、市民の移動支援の実現に向け実証事業を展開した。6週間の実証期間中は無料で運行。タクシーが主な移動手段だった高齢者から大きな支持を得た。(提供:雲南市)

現する。そのチャレンジが未来の参画企業に刺激を与え、ひいてはそのビジネスモデルが日本、そして世界に広がっていく。その五つの方向に寄与したいのです。二五年先の日本で主流になるビジネスがここ雲南で芽生えています」。

そのためには、既成概念を打破する必要がある。行政には様々な施策を検証する姿勢が希薄だったという反省があると、こう言葉を続ける。「現時点で本当に必要とされる行政サービスとは何なのか。行政が企業と一体となって地方創生を進める上で、こうした視点が大切になります。これまでの手法ではダメだ。例えば、今回のコロナ禍においても既存の施策では到底対応できません。そうした現実をどう捉え、乗り越えていくのか。長期的な視野を持って目前の課題とともにチャレンジしていただきたいと期待しています」。

企業と行政は、人口減少・マーケットの縮小という共通の課題と、市民・ユーザーの利益を第一義とする文化を共有している。佐藤マネージャーは、今こそひるむことなく、こ

の難局に官民が連携して立ち向かう時だと志を新たにしている。

建物を建てない建設会社

建設業界はあらゆる意味で転換期にあり、従来の価値観では越えることのできない大波が目前に迫っている。これをクリアするため求められるのが、現状を揺るぎないものにする胆力と、中長期的な視点であることは間違いない。竹中工務店の岡氏はこう言葉に力を込める。「一六〇〇年代に宮大工の棟梁が創業した当社は、明治維新で西洋建築に舵を切りました。それくらいのイノベーションを起こさないと建設業は生き残れないと思っています。今や貧しい時代ではありません。都市空間の利便性は満たされてきました。建設業の使命が変わってきています」。

地方では可能性がありながらも、その実現を確約できないような実証事業に対してチャレンジできる素地がある。岡氏は自身の立ち位置が、ある意味ゼネコン社員の域を超えていると話す。職員として雲南

市の行政に参画する立場でもあり、挑戦を目指す企業を更に巻き込みたいと、抱負を明かす。「企業には地方創生に向けた研究開発、先行投資という姿勢で臨んでほしい。雲南市ではここを実証の場として未来を描くことができます。そうした活動を継続するために我々現場の人間も会社や行政のトップにアピールし、説得できるだけのロジックを持たなければなりません」。

雲南市と東京を往復するにはおよそ一〇万円の経費がかかる。企業、個人にかかわらず、決して安い金額ではない。しかし、地方に可能性を感じ、その「一〇万円の壁」を越えてでも未来を創出しようとする雲南に足を運ぶチャレンジヤーが増えているという。「雲南市になくてはならない『建物を建てない建設会社』と言われるくらいのイノベーションを起こすことができればこの地の地方創生は成功、同時にまちづくり総合エンジニアリング企業としての使命も果たせると考えています。このまま利益を出せないようでは私も会社から怒られてしまいますが」。岡氏はそう言って笑った。

関として簡単にできることではありませんが、田村理事は話す。およそ六〇〇年の歴史を誇る温泉街に手を入れる。その計画には当然のことながら賛否があった。プランが走り始めてからも、計画変更などで地元と協議を重ねてきた田村理事は、その過程で地元と星野リゾートの信頼関係の強さに何度も触れたという。背景にあったのは、「この計画で湯本のまちは良くなる」「協働して新しいまちを創造する」という目的意識の共有だったと、こう話す。「かつてない大規模なまちづくり計画です。特に高齢者の方々には不安があったようですが、『お子さんやお孫さんが喜んで帰って来られる温泉街にしませんか』と言葉を投げ掛けると、少しずつ理解が得られるようになったんで

す。もちろん、この地に暮らす全員が希望の持てるまちにしようと。世代が変わった時の、このまちのことを想い描く。対話を通してそうした視点が強くなっていったように感じます。」
田村理事は赴任した際にも印象的な光景に出くわした。「市役所内のチームの連携の強さが心に残っています。土木、観光の各分野の部署と、外部の専門家や旅館の経営者が縦割りではなく横断的に連携していました。誘導サインの書体一つを決めるのにもひざ詰めで議論して、みんなで結論を出す。まちづくりのプロセスに妥協がないんです。ある意味、非効率かもしれませんが、そうした真剣な議論が本当のまちづくりなのだと感じました。」
コンサルタントや施工者に全面的に依存するのではなく、行政と市民は地域に受け継がれてきた歴史や文化を担う主体者として関与し、民間企業と責任やリスクを共有しながらまちづくりを推進した。こうして新しい温泉街のカタチが出来上がった。「これからが本当のまちづくりのスタートです。新た

に整備した道路や施設では、想定外のことが起こるかもしれません。継続的な維持管理も課題になります。変わり続けることも大切なことです。止まった瞬間からまちの成長は遅滞します。進化していく長門湯本温泉を是非楽しんでいただきたいですね」と田村理事は話してくれた。
温泉ランキング
一〇位内を目指す
「温泉街をゼロからコーディネーターとし、『面』として開発した事例は過去にありません。長門湯本温泉のまちづくりは『そぞろ歩き』がコンセプトです。これほどゆったりと散策を楽しめる温泉街は他にないと思います」と話すのは、マスタープランを主導した星野リゾート国内企画開発部プロジェクトマネージャーの石井芳明氏だ。長門市からの委託を受け、全国の温泉街ランキングで一〇位以内に入ることを目標に計画を主導した。
ビジネスという尺度でプランニングを始めた時に、やはり老舗旅館



長門市 経済観光部 理事
田村 富昭 Tomiaki Tamura



左／恩湯広場を挟んで右手には立ち寄り湯の「恩湯」が、左手には飲食施設が新設された。左下／丘の上に延びる「竹林の階段」の途中には「礼湯」があったが、老朽化のため撤去された。余裕のある導線が清々しい気持ちにさせてくれる。



「恩湯通り」と名付けられた音信川右岸の遊歩道にはベンチや階段が設けられ、そぞろ歩きの風情を心行くまで楽しめる。

しようという方向性を示すことはできませんが、果たしてそれが温泉街、まち全体の再生に繋がるのか。これまでも地元主催でイベントを開催するなど努力をしてきましたが、アイデアには限界があります。やはり民間企業の知見をお借りしよう。市長をはじめ、市民・組合によるまちの命運を賭けた迅速な決断があったのだと思います。見せていただいた計画概要の資料、その表紙には「地域のタカラ、地域のチカラで湯ノベーション」とあった。

子や孫が

笑って帰って来られるまち

南北に貫流する音信川に沿って四〇〇メートルほどの区間に大小の温泉旅館が建ち並ぶ。川岸には遊歩道が整備され、足湯や東屋、ベンチなどが配置されていた。右岸の丘に向けて「紅葉の階段」と名付けられた斜路が伸び、これを登っていくと国道に面して新設された駐車場、バスの乗降場、みはらし台に至る。丘の上から、竹に囲まれた「竹林の階段」を降りてきたところにある

のが立ち寄り湯の「恩湯」だ。老朽化した湯屋を撤去し、木の風合いを生かした温浴施設として再開した。隣接して飲食施設も併設されている。
長門湯本温泉はかつての風情と洗練された現代風のまち並みが融合し、ゆったりとした時間が流れる温泉街に生まれ変わった。ひととき目を引くのは二〇二〇年三月オープンのまちづくり計画の核となる星野リゾートの温泉旅館「界長門」だ。廃業した老舗旅館の跡地に建設された真新しい旅館は、主張しすぎることなく川沿いの緑に溶け込み、静かな佇まいを見せている。

音信川の右岸からは「界長門」の敷地を結ぶ曙橋が架けられている。かつてここには右岸の舗道と左岸の丘の上を走る国道を結ぶ市道があった。つまり「界長門」は市が管理する道路を廃止して建てられたことになる。「生活道路である市道を撤去して民間のホテルを建設するという大胆な計画が地元を受け入れられたのです。歴史のある外湯も全面的に改築し、もう一つの外湯「礼湯」も廃止しました。行政機



上／遊歩道の「おとずれ通り」には車道からセットバックしたフリースペースがあり、今後ここでは市民の自主管理によるベンチの設置や植栽の整備などが行われる。
左／音信川左岸には足湯も設けられ、つかの間の温泉気分を楽しむ人が絶えない。





「界 長門」の敷地内には、廃業して解体された老舗旅館の石垣がオブジェとして配されている。「この地にあったシンボルともいえる旅館のレガシーを受継ぎたい」と、三保総支配人は話す。

まれます。まちづくりを進める上で、その共感の連鎖が非常に大きかったと思います。私もしつこい性格なので、トップ〇〇の実現に欠かせないと感じたところは言い続けました。その甲斐もあってか、議論を通してよい意味でのこだわりが醸成されていきました」と石井氏は笑顔を見せる。

一方で、プロジェクトの推進にあたり、柔軟性も重要な要因だったという。「時間が経つにつれ、役者が増えていきました。ホームページの制作者やお土産屋さん、恩湯の経営者などが、自発的、自律的に動き始めてくれたんです。我々は推

進会議としてその展開を検証する立場です。更に、「界 長門」の運営方針と連携させる必要もありました。不安な部分もありましたが、必要に応じて軌道修正することもできました。ビジョンを共有しているので、大きくブレることはありませんでした」。今後もコンセプトに共感してくれる事業者には積極的に参画してほしいと、石井氏は期待している。

地域と施設の「空間」から利益を生む

長門湯本温泉における、まちづくりの基盤となるハード整備はほぼ完了した。星野リゾートとしても多大な成果を得ることができた。「すべてを我々単独でつくり上げるのではなく、協働することによってまちが出来上がっていく面白さのようなものを体感しました。すべてをコントロールするアプローチではなく、開放的なフィールドでビジョンを共有し続けることで、まちが成長を続けることができれば、究極的な地域再生手法になり得る

と感じています」と石井氏はその意義を語る。

石井氏は学生時代に都市工学を専攻。卒業後も「都市計画」にこだわりはあったものの、ハードのみを見たアプローチではなく、その地域における経済活動も含めた都市活動全般を理解した上で都市の在り方を考える提案が必要ではないかと感じ、経済面・企画面のスキームを習熟するためにコンサルタント・金融業界に進んだ。その経験が現在、星野リゾートで多分に生かされていると自負している。加えて今回のプロジェクトでは、長門市とその市民との間に確固たる信頼関係があった。行政が民間に委託する初のまちづくりで、緊張感のなかり話してきたと、石井氏は最後にこう話してくれた。「地域や施設が比類のない競争力を得るためには、やはり地域の空間の魅力をいかに顕在化させるかが最重要課題になります。大都市の再開発など大きなボリュームで利益を上げるだけではなく、今回の跡地利用のように建物があった場所をランドスケープとし



上／曙橋の正面には、「界 長門」の顔ともいえる武家屋敷をモチーフにした曙門がある。併設された「あけぼのカフェ」は、宿泊客以外でも利用可能。当地の食材を生かしたスイーツに誘われ、多くの来街者が足を止める。

右／カフェの正面は音信川を一望できるガラス張りになっている。



長門の歴史と文化を体感

「界 長門」のフロントフロアには、当地名産の赤間硯の墨すりや書の体験スペースがある。「壁面は赤間硯を産出するこの地の地層をイメージした書院風の造作。地元左官職人さんや和紙屋さんたちとつくり上げた空間です。この地の志と歴史や文化に触れて楽しんでいただくことが私たちのミッションです。地元住民から住民扱いされるようになれば嬉しいですね」と三保裕司総支配人。

の敷地を貫通する市道がネックとなった。道路で分断されていた敷地を効果的に利用するためには、市

道を廃止して敷地を一体的に利用することが望ましいと考えていた。「当社施設の配置を含めたマスタープランの策定にあたっては、限られた土地を有効に使う観点からいくつか提案しており、その中では、道路の撤去が財政的な面からハードルが高いと、正直思っていました。しかし、この難題を長門市はクリアしてくれました。市が本腰を入れて取り組んでいることが伝わる象徴的な経緯といえます。その他の提案も真剣に検討していただけました」と石井氏は振り返る。

計画は地元の意志と歩調を合わせながら進捗した。

「界」の建設が決まれば、星野リゾートは多額の投資をすることになる。それは税金を投入する行政も同様だ。失敗するわけにはいかないと、石井氏はこう覚悟を明かす。「マスタープランには難しい内容も含まれていました。ただし、トップ〇〇を目指すには、そうした課題も乗り越えて計画を実現する必要があります。計画が中途半端な形でしか実現しないのであれば、撤退するという強い覚悟を持って臨んでいました」。星野リゾートが提示するコンセプトと地元の意向が拮抗することもあった。しかし、議論を尽くし、一致する方向性を見出すことができた。「コミュニケーションを継続することで共感が生



株式会社星野リゾート
国内企画開発部
プロジェクトマネージャー
石井 芳明 Yoshiaki Ishii

