

2022 年度 修士論文

# 地域産業との連携による観光コンテンツ造 成のための事業チームの形成とその持続性

- チームを構成する個人が保有するスキルや資源に着目して -

Project team formation and its sustainability for creating tourism content  
in association with local industries

- Focus on the skills and resources possessed by team members -

東京都立大学大学院  
都市環境科学研究科 観光科学域

21854502 海老沢 結

指導教員 川原 晋

2023 年 1 月

## 要旨

2014 年のまち・ひと・しごと創生本部設置後、観光は地方創生の柱の一つとして着目され、多様な地域産業を活かした観光による地域振興が目標として掲げられることが一般的になった。また、観光庁は「地域固有の資源を顧客目線で編集・販売等がなされ収益寄与するもの（観光庁 2020）」である「観光コンテンツ」の造成を促す施策を推進してきた。特に 2021 年度に実施された「地域の観光資源の磨き上げを通じた域内連携促進に向けた実証事業（以下、域内連携促進事業）」は、全国的に地域産業と連携した観光コンテンツ造成に取り組む状況を生んだ。こうした地域産業と観光の連携や関係については、これまで、産業観光研究や観光まちづくり研究として分析されてきた。それらからは、日本の産業観光の課題として、マーケティングの欠如や運営における関係者の役割分担の不明確さが指摘され（那須野 2021）、また、実施に当たっての中間組織の役割（十代田ら 2015）や各組織の連携プロセス（堀・佐藤 2019）に着目した研究が多い。一方、国による地方創生や観光地域づくり法人（DMO）の目標では地域資源を活かして「稼ぐ」ことが重視され、そのための人材の確保や育成が掲げられているが、地域産業と観光の連携について、人材という個人の有するスキルや果たせる役割に着目した研究はほとんど見られない。

そこで本研究では、上記の域内連携促進事業採択団体を調査対象とし、組織間連携や仕組みという状況が作られる前の、事業チームを構成する個人が保有するスキルや資源に着目しながら、事業チーム形成の特徴と、その事業やチームの持続状況や要因を明らかにする。これにより人材面から、地域産業と連携した観光コンテンツ造成を実現・継続させる要点や、この取り組みにより生まれる地域への影響を考察することを目的とする。具体的には、(1)人材ごとに求められた資源やスキルとその役割、(2)観光コンテンツ造成の為の事業チームの傾向、(3)実証事業後の事業チームの持続状況と要因、(4)観光コンテンツ造成による地域に生まれた成果と今後の可能性、を明らかにする。

1 章には、研究の背景と目的、既往研究の整理と論文の構成、調査方法を記した。

2 章では、域内連携促進事業の概要と傾向を把握するために 208 事例の概要書と報告書から「課題・連携した人材・造成コンテンツ」の分析を行った。こ

れにより、観光コンテンツの事業化を行うにあたっての課題と、それを乗り越えるためにまちづくり分野では見られなかったメディア、コンサルタント人材などとの連携が確認できた。

3章では造成コンテンツに地域産業との連携が見られた133事例を対象とするアンケート設計を行った。設問項目は2章の分析軸と既報ナレッジ集や書籍・論文の知見から設定し、「事業以前の課題や目標」「事業中の連携人材」「事業後の連携体制と事業成果や今後の可能性」とした。

4章では、チームを形成する人材に期待された資源やスキルと各事業チームの傾向を明らかにするためにアンケート分析を行った。連携の見られた人材を行政や観光協会といった属性によって、15に分類し、中心事業者が人材ごとに求めた保有資源やスキルを整理した。その結果、信頼や地域との関わりの深さは公共公益人材だけでなく、宿泊・地域産業人材にも期待されていた。地域資源の保有やそれを加工するといったプレイヤーとしての役割は宿泊・飲食・地域産業人材に期待され、インフラに関しては交通業人材はもちろん、宿泊業人材や工房などをもつ二次産業人材にも求められていた。ブランディングやマーケティング、情報発信スキルに関しては旅行業やコンサル、メディア人材に求められていた。こうした多様な人材が連携し、観光コンテンツの造成に必要な資源やスキルが相互補完されることがわかった。次に各事業チームの傾向を分析するため、38事例をチームを構成する人材の割合で次の3つに類型化した。その内訳は、①公共公益人材先導型（18事例）②観光産業人材協働型（11事例）③地域産業人材協働型（9事例）である。この類型ごとの特徴をチームビルディング論を参考に「事業全体の課題や目標」「観光コンテンツ造成における課題」「中心事業者」「成果物」の観点で分析し、その傾向を把握した。

5章では観光庁の2021年度事業終了後の観光コンテンツやチームの継続状況とその要因について調べた。アンケートの回答から類型ごとに重要な資源やスキルの特徴や持続状況を分析するとともに、その要因を明らかにするために各類型から観光庁事業後の持続性が特に確認された事例を選定しヒアリング調査を行った。その結果、①型は先進事例の視察やWebプラットフォームの設立によりプレイヤーとなる地域産業従事者間の連携を維持し、事業自体も継続していた。②型は事業チーム内でマーケティング講座を行うこと、新たな販路の

開拓や DMO が自主財源を有していたことでビジネスとしての事業の継続可能となっていた。③型は本業との両立が可能なコンテンツ形態をとることとネットワークとしての情報発信により、地域産業事業者に負担の少ない事業継続が可能となっていた。また 3 事例に共通して、観光コンテンツの造成を行うことで新たな販路・顧客の獲得ができたことや来訪者との交流を通し魅力の再発見が起こったこと、事業チームが残ることによる地域の縦割り打破により、観光以外の連携も生まれたことがわかった。これらの例を参考に、チームの特徴にあった持続要因を推察しまとめた。

6 章では総括として本研究の結果をまとめたのち、その結果をもとに地域産業と連携した観光事業を推進していく際の人材・スキルの結集・獲得戦略への示唆と観光コンテンツ造成事業を通して地域に生まれると考えられる直接的成果や波及的な可能性について考察した。

## 目次

要旨 .....	2
図表目次 .....	8
第1章 はじめに .....	11
1-1 研究背景 .....	11
1-2 既往研究の整理 .....	11
1-3 研究目的 .....	12
1-4 研究方法 .....	12
1-5 用語の定義 .....	13
第2章 域内連携促進事業の採択案件の概要・傾向把握と対象事例選定 .....	15
2-1 はじめに .....	15
2-2 調査方法 .....	15
2-3 域内連携促進事業の概要 .....	15
2-4 域内連携実証事業に採択された地域が抱える課題と連携した人材 .....	16
2-4-1 課題の抽出 .....	16
2-4-2 課題の整理 .....	17
2-4-3 連携した人材の整理 .....	19
2-4-4 小括 .....	20
2-5 造成した観光コンテンツ .....	21
第3章 人的資源に着目したアンケート設計 .....	24

3-1	初めに .....	24
3-2	事業以前の状況についての把握 .....	24
3-2-1	課題・目標の設定について .....	24
3-2-2	事業以前のチームの存在について .....	26
3-3	事業中の事業チームに集まった人材について .....	26
3-4	事業後の成果・可能性・課題について .....	28

#### 第4章 チームを構成する人材の資源・スキルと事業チーム形成の傾向 31

4-1	初めに .....	31
4-2	事業チームに集まった人材の整理と人材に求められた資源とスキル .....	32
4-2-1	人材に求められた資源とスキルと各事例の整理 .....	32
4-2-2	人材ごとに求められた資源やスキル .....	33
4-3	各事業チームの傾向とその特徴 .....	39
4-3-1	各事例の整理と類型化 .....	40
4-3-2	事業チームにおける課題と目標の整理 .....	41
4-3-3	事業チームにおける中心事業者の整理 .....	44
4-3-4	事業チームによって生み出された成果物の整理 .....	45
4-4	小括 .....	47

#### 第5章 事業チームや観光コンテンツの継続状況と地域への影響 49

5-1	はじめに .....	49
5-2	事業後における事業チームの継続状況 .....	49
5-2-1	事業後における人材の変化 .....	49
5-2-2	事業後における事業チームに残った資源・スキルの変化 ....	52
5-2-3	小括 .....	53
5-3	事業後における地域に生まれた成果・可能性・課題 .....	53

5-3-1 事業後における地域に生まれた成果 .....	53
5-3-2 事業後における地域に生まれた可能性 .....	55
5-3-3 事業後における地域の課題 .....	57
5-4 持続的な事業体制と人材の資源・スキルの関連 .....	57
5-5 持続的な事業体制とその要因 .....	60
5-5-1 石川県小松市の事例 .....	60
5-5-2 福島県福島市の事例 .....	64
5-5-3 埼玉県ときがわ町の事例 .....	68
5-5-4 ヒアリング調査小括 .....	71
5-6 小括 .....	72
 第6章 まとめ .....	 75
6-1 本研究のまとめ .....	75
6-2 考察 .....	78
6-2-1 地域産業と連携した観光事業における事業チーム形成への示唆 .....	78
6-2-2 観光コンテンツ造成事業を通して地域に生まれると考えられる 直接的成果や波及的な可能性 .....	78
6-3 今後の研究課題と展望 .....	80
 参考文献 .....	 81
 謝辞 .....	 84

## 図表目次

表 1	課題抽出基準と分析できた課題の一覧 .....	17
表 2	観光コンテンツ造成の段階ごとの課題の整理 .....	18
表 3	整理の結果確認できた人材とその主な役割 .....	20
表 4	分類した観光コンテンツの内容と事例数 .....	22
表 5	地域課題に関する設問 .....	24
表 6	事業整備段階課題に関する設問 .....	25
表 7	コンテンツ提供段階に関する設問 .....	25
表 8	連携する人材の選択回答項目 .....	26
表 9	連携した人材に期待した資源やスキル .....	27
表 10	観光コンテンツを造成したことで生まれたと考えられる成果 .....	29
表 11	事業後における今後の地域の可能性 .....	29
表 12	分析対象となる 38 事例の一覧 .....	31
表 13	連携が見られた人材とその人数 .....	32
表 14	人材ごとに期待された資源やスキル .....	34
表 15	各事業チームに集結したと考えられる資源とスキル .....	39
表 16	課題と目標記述に見られた各要素の判断基準 .....	42
表 17	事例ごとの掲げた課題と目標に含まれる要素 .....	42
表 18	類型ごとの観光コンテンツの造成における課題 .....	44
表 19	事例ごとの中心事業者一覧 .....	45
表 20	事例ごとの造成した観光コンテンツの一覧 .....	46
表 21	人材ごとの事業後のチームとの関わり方と所属率 .....	50
表 22	地域との関係ごとの事業後のチームの関わり方と所属率 .....	50
表 23	新規連携と既存連携における事業後の人員変化 .....	51
表 24	各類型における事業後に地域に生まれた成果 .....	54
表 25	新規連携と既存連携における事業後に地域に生まれた成果 .....	55
表 26	各類型における事業後に地域に生まれた可能性 .....	56
表 27	新規連携と既存連携における事業後に地域に生まれた可能性 .....	57
表 28	持続性に関わる資源やスキルの分析結果 .....	59

表 29 ヒアリング調査の概要 .....	60
表 30 事業チームで集まった人材と期待された資源スキル（石川県小松市） .....	63
表 31 事業チームで集まった人材と期待された資源スキル（福島県福島市） .....	67
表 32 事業チームで集まった人材と期待された資源スキル（埼玉県ときがわ町） .....	70
表 33 ヒアリング調査を通して確認できた共通事項 .....	72
図 1 本研究の流れ .....	13
図 2 事業報告書における課題分析のための抽出部分 .....	16
図 3 観光コンテンツ造成の段階 .....	18
図 4 事業概要書における連携人材の整理のための分析部分 .....	19
図 5 事業報告書における造成コンテンツ整理のための分析部分 .....	21
図 6 設問Ⅰ 課題・目標に関するアンケート用紙 .....	26
図 7 設問Ⅱ 連携した人材に関するアンケート用紙 .....	28
図 8 設問Ⅲ 事業後における成果と可能性に関するアンケート用紙 ...	30
図 9 人材ごとに求められた資源やスキルの分析方法 .....	33
図 10 公共公益人材に求められている資源・スキルと造成コンテンツの一例 .....	35
図 11 観光産業人材に求められている資源・スキルと造成コンテンツの一例 .....	36
図 12 地域産業人材に求められている資源・スキルと造成コンテンツの一例 .....	37
図 13 事例ごとの人材の割合とそれに基づく類型化 .....	41
図 14 事業中における事例ごとの人材の割合 .....	50
図 15 事業後における事例ごとの人材の割合 .....	51
図 16 事業後における事業ごとの資源やスキルの残り方の状況 .....	52
図 17 持続性に関わる資源・スキルの分類方法 .....	58
図 18 事業中と事業後における事業全体像（石川県小松市） .....	64

図 19	事業中と事業後における事業全体像（福島県福島市） .....	68
図 20	事業中と事業後における事業全体像（埼玉県ときがわ町） .....	71
図 21	各事例の事業体制 .....	72
図 22	地域産業と連携した観光コンテンツ造成を実現・継続させる要点 .....	77
図 23	事業チームへの示唆と観光コンテンツ造成における重要な要素	80
写真 1	域内連携促進事業の概要（出典：観光庁事業概要書） .....	16
写真 2	複数産業連携型の例（林業×加工業） .....	22
写真 3	単一産業連携型の例（オープンファクトリー） 出典： <a href="https://gemba-project.jp/">https://gemba-project.jp/</a> .....	23
写真 4	複数産業連携宿泊型の例 出典： <a href="https://farm-to.com/about.html">https://farm-to.com/about.html</a> .....	23
写真 5	石川県小松市の事例紹介パンフレット（左）ホームページ（右） .....	62
写真 6	福島県福島市の事業ホームページ（左） マーケティング講座の 様子（右） .....	66
写真 7	埼玉県ときがわ町の観光コンテンツの森図鑑のホームページ..	69

# 第1章 はじめに

---

## 第1章 はじめに

### 1-1 研究背景

2014年の内閣によるまち・ひと・しごと創生本部設置後、地方創生の柱の一つとして観光は着目され、国や基礎自治体で観光基本計画等が作られた。この計画では、地域資源や一次産業から三次産業までの多様な地域産業を活かした観光による地域振興が目標として掲げられることが一般的になった。また、2020年初頭からのコロナ禍を乗り越える新たな観光開発のため、観光庁は「地域固有の資源を顧客目線で編集・販売等がなされ収益寄与するもの（観光庁2020）」である「観光コンテンツ」の造成を促す施策を積極的に推進してきた。特に2021年度に実施された「地域の観光資源の磨き上げを通じた域内連携促進に向けた実証事業（以下、域内連携促進事業）」は、多様な地域産業との連携を促すことを採択要件としたため、地域産業と連携した観光コンテンツ造成が全国的に取り組まれる状況を生んだ。

### 1-2 既往研究の整理

こうした地域産業と観光の関係については、産業観光や観光まちづくり分野で研究が進められてきた。そこでは、中間組織の役割（十代田ら2015）や各組織の連携プロセス（堀・佐藤2019）に着目したものが多く見られる。また、地域産業を活かした観光においては、運営における関係者の役割分担が明確でないことが課題で、持続可能な運営の仕組みづくりの必要性が指摘されている（那須野2021）。一方、国による地方創生や観光地域づくり法人（DMO）の目標では、地域資源を活かして「稼ぐ」ことが重視され、そのための専門人材の確保・育成が掲げられているが、地域産業と観光の連携について、この人材という個人の有するスキルや果たせる役割に着目した研究はまだほとんど見られない。また、観光コンテンツという収益事業を興し、継続させていくためには、組織間連携や仕組みという安定的な状況が作られる以前の、事業を担う個人のスキルや個人の保有する資源へ着目する必要があると考える。

こうした中で、組織内の人的資源を結びつけ、組織力向上の有用な手段として、経営学や組織関係学分野で取り組まれている「チームビルディング」手法がある。チームビルディング自体は、民間企業・医療機関・教育機関・軍事組

組織などにおいて用いられる組織力向上ための実践的手法である(萩原ら 2012)。地域づくりを対象としたチームビルディングについて検討したものに関しては、「地域協働の科学(佐藤ら 2005)」「まちづくり市民事業(佐藤 2011)」「まちづくりプラットフォーム ヒト・カネ・バシヨのデザイン(卯月ら 2022)」など、論考としては、まちづくり分野の書籍や講座などで積み上がってきているが、実証的研究としては非常に限られ、1, 2 事例のケーススタディによるものしかない。地域外関係者などの人的資源に着目した森重(2020)も北海道釧路市の事例のみを取り扱うように 1 事例のケーススタディにとどまっている。

### 1 - 3 研究目的

そこで本研究では上記の「域内連携促進事業」の採択団体を調査対象とし、チームを構成する個人が保有するスキルや資源に着目して、事業チームの形成とその事業やチームの持続性を明らかにする。これにより、地域産業と連携した観光コンテンツ造成を実現・継続させる要点やこの取り組みが生む地域への影響について考察することを目的とする。具体的には以下の 4 点を明らかにする。

- (1) 人材ごとに求められた資源やスキルと役割
- (2) 観光コンテンツ造成ための事業チームの傾向
- (3) 実証事業後の事業チームの持続状況と要因
- (4) 観光コンテンツ造成による地域に生まれた成果と今後の可能性

本研究は、人的資源に着目しながら地域のチームに焦点を当てて調査を行うことや、複数事例(38 事例)を俯瞰する点にて新規性がある。

### 1 - 4 研究方法

2 章では、観光庁より情報提供を受けた『事業概要書』と『事業報告書』から、採択事業のテキストデータを整理し、域内連携促進事業の全体傾向と特質を明らかにする。次に、造成コンテンツの内容による採択事業を類型化し、本研究の対象事例を抽出する。

3 章では地域産業との連携が見られた事業を対象に、既往研究を踏まえたアンケート調査設計を行う。

4 章では、事業中において観光コンテンツ造成のためにどのような人材が集まり、事業チームを形成したのかを明らかにするために、個人の持つ資源やスキルに着目したアンケート分析を行う。

5 章では、事業後に目を向け観光コンテンツの造成の継続や事業チームの継続があるのかをアンケート分析から明らかにしたのち、優良事例にヒアリングを行うことで事業継続や事業チームの継続といった持続性の要因について明らかにする。

6 章では今までの議論の総括と地域産業と連携した観光コンテンツ造成を実現・継続させる要点やこの取り組みが生む連携に関わる地域への影響について考察を行った。

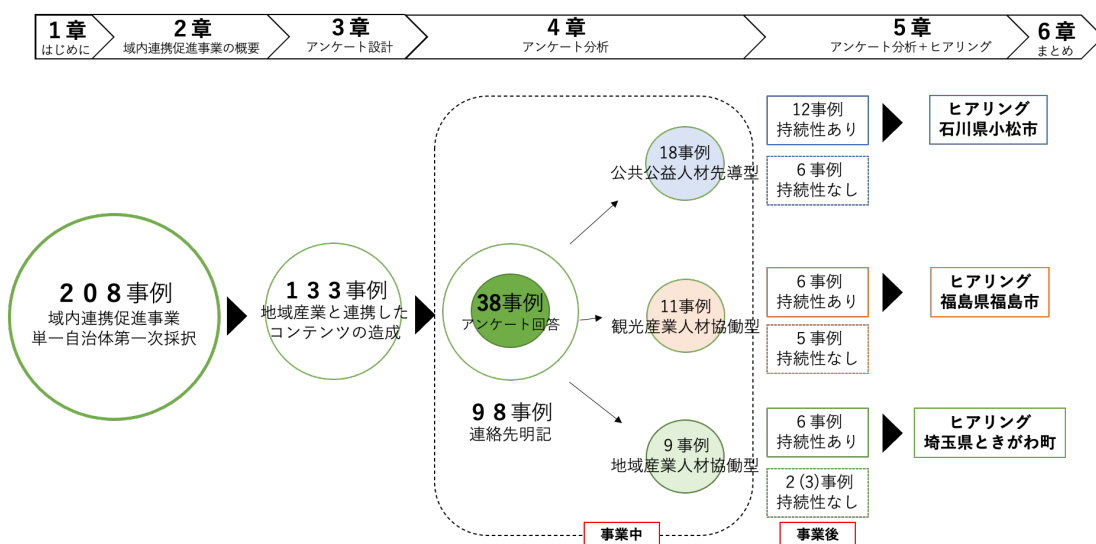


図 1 本研究の流れ

## 1 - 5 用語の定義

本研究では以下のように用語の定義を行う。

地域産業：農業や漁業、加工業などといった地域に根付く一次二次産業とする  
観光コンテンツ：地域固有の資源を顧客目線で編集・販売等がなされ収益寄与するもの。ツアーやお土産など。

チーム：共通の目的や目標を達成するために集まった複数人の集団

持続性：事業そのものまた事業を担うチームが地域に残ることやその要因

## 第 2 章

### 域内連携促進事業の採択案件の 概要・傾向把握と対象事例選定

---

## 第2章 域内連携促進事業の採択案件の概要・傾向把握と対象事例選定

### 2-1 はじめに

2章では、調査対象とする域内連携促進事業に取り組む「課題」や「連携した事業者」「造成したコンテンツ」についての全体動向を把握することで、3章のアンケート設計につながるデータを得ることと対象事例を選定することを目的とする。

### 2-2 調査方法

域内連携促進事業に第一次採択された事例のうち単一自治体で応募した208事例が共通して作成している『事業概要書』と『事業報告書』の分析を「課題」「連携した事業者」「造成したコンテンツ」といった軸で行った。『事業概要書』と『事業報告書』は観光庁より情報提供を受けた。

### 2-3 域内連携促進事業の概要

域内連携促進事業とは、2021年度新型コロナウイルス感染症で失われた観光需要の回復に向けて、地域に眠る地域資源の発掘と磨き上げを測るために、多様な地域産業との連携を促すことを採択要件とした事業である（写真1）。目的としては、“多様な産業の関係者が連携し、地域に眠る観光資源を磨き上げる取組を支援することで、観光需要の回復・地域経済の活性化に繋げること”、“運営事務局（以下、事務局）を立ち上げ、公募・選定する事業者に対して、これまでに行われてきたコンテンツの開発や磨き上げに関するナレッジの共有や、有識者・専門家の派遣によるノウハウの提供、マーケティング活動を含めたビジネスモデルの設計支援を実施すること”が掲げられていた。



写真 1 域内連携促進事業の概要（出典：観光庁事業概要書）

## 2-4 域内連携実証事業に採択された地域が抱える課題と連携した人材

### 2-4-1 課題の抽出

事業報告書の項目の1つである現状分析と課題設定の部分（図2）の記述を表1に従い課題を抽出した。

里山基盤ものづくりの川上から川下までの事業者連携によるDIY体験コンテンツ造成事業		【埼玉県比企郡ときがわ町】
事業概要	まとめ	
<b>実施主体</b> ときがわネットワーク <b>連携分野</b> 林業、木工業、和紙製造業、サービス業 （地域や事業の現状、本事業で解決しようとした課題を記載） <b>現状分析・課題設定</b> 森林資源等の有効利用の課題…町の7割を占める森林、そのうち7割を占める人工林の価値を最大化する仕事や事業の必要性がある。職人の不足や高齢化による継承の課題、地域資源の活用不足、観光客の誘致不足、地域の魅力を高めるための課題などがある。 <b>事業全体概要</b> 本年度構築した地域資源の活用、取組事業者間のネットワークを基盤とし、事業の活性化を図る。地域住民や事業者等における町への愛着の醸成や地域資源への理解を深め、町内・町外で中・小学生の体験活動を実施する。また、各コンテナーの企画・実施を行い、継続的に提供可能なコンテナーの提供を目指す。 <b>取組詳細</b> 【取組1：手漉き和紙づくり】資料の収集・加工を委託。主幹のコンテナ化に取組んだ。既存客だけでなく、いかに新たな顧客層を獲得するかの観点から、参加者アンケートをもとにトータルプランを練り直した。【取組2：ときがわ森のめぐり】町内を巡り、町内各地とともにとりまわりの販売やそのほかの拡大に取り組みした。【取組3：組子と和紙のワークショップ】木の力だけでなく、組子と和紙のワークショップを通じて、組子の魅力を伝える。体験時だけでなく、イベントとして活用可能なものづくりコンテナーを開発した。【取組4：森林整備とグループワーク】木の力だけでなく、森林整備とグループワークを通じて、組子の魅力を伝える。体験時だけでなく、イベントとして活用可能なものづくりコンテナーを開発した。【取組5：組子と和紙のワークショップ】木の力だけでなく、組子と和紙のワークショップを通じて、組子の魅力を伝える。体験時だけでなく、イベントとして活用可能なものづくりコンテナーを開発した。【取組6：DIY×アットワークショップ】アットワークショップの企画・実施。木の力だけでなく、組子と和紙のワークショップを通じて、組子の魅力を伝える。体験時だけでなく、イベントとして活用可能なものづくりコンテナーを開発した。【取組7：中・小学生による地元産品の販売】中・小学生の地元産品の販売。地域の魅力を伝える。体験時だけでなく、イベントとして活用可能なものづくりコンテナーを開発した。	<b>達成した観光コンテンツ</b> 【コンテンツ1：手漉き和紙づくり】本年度はじめての和紙づくりの体験を実施。【コンテンツ2：ときがわ森のめぐり】本年度はじめての森のめぐりの体験を実施。【コンテンツ3：組子と和紙のワークショップ】本年度はじめての組子と和紙のワークショップの体験を実施。【コンテンツ4：森林整備とグループワーク】本年度はじめての森林整備とグループワークの体験を実施。【コンテンツ5：組子と和紙のワークショップ】本年度はじめての組子と和紙のワークショップの体験を実施。【コンテンツ6：DIY×アットワークショップ】本年度はじめてのDIY×アットワークショップの体験を実施。【コンテンツ7：中・小学生による地元産品の販売】本年度はじめての中・小学生による地元産品の販売の体験を実施。	
	<b>取組成果</b> ・事業計画では累計3500人参加を目標としたが、様々な理由で達成できなかったものの3350人参加が達成された。【取組1：手漉き和紙づくり】本年度はじめての和紙づくりの体験を実施。【取組2：ときがわ森のめぐり】本年度はじめての森のめぐりの体験を実施。【取組3：組子と和紙のワークショップ】本年度はじめての組子と和紙のワークショップの体験を実施。【取組4：森林整備とグループワーク】本年度はじめての森林整備とグループワークの体験を実施。【取組5：組子と和紙のワークショップ】本年度はじめての組子と和紙のワークショップの体験を実施。【取組6：DIY×アットワークショップ】本年度はじめてのDIY×アットワークショップの体験を実施。【取組7：中・小学生による地元産品の販売】本年度はじめての中・小学生による地元産品の販売の体験を実施。	
	<b>課題・所感</b> ・事業計画では累計3500人参加を目標としたが、様々な理由で達成できなかったものの3350人参加が達成された。【取組1：手漉き和紙づくり】本年度はじめての和紙づくりの体験を実施。【取組2：ときがわ森のめぐり】本年度はじめての森のめぐりの体験を実施。【取組3：組子と和紙のワークショップ】本年度はじめての組子と和紙のワークショップの体験を実施。【取組4：森林整備とグループワーク】本年度はじめての森林整備とグループワークの体験を実施。【取組5：組子と和紙のワークショップ】本年度はじめての組子と和紙のワークショップの体験を実施。【取組6：DIY×アットワークショップ】本年度はじめてのDIY×アットワークショップの体験を実施。【取組7：中・小学生による地元産品の販売】本年度はじめての中・小学生による地元産品の販売の体験を実施。	
	<b>今後の方向性</b> ・事業計画では累計3500人参加を目標としたが、様々な理由で達成できなかったものの3350人参加が達成された。【取組1：手漉き和紙づくり】本年度はじめての和紙づくりの体験を実施。【取組2：ときがわ森のめぐり】本年度はじめての森のめぐりの体験を実施。【取組3：組子と和紙のワークショップ】本年度はじめての組子と和紙のワークショップの体験を実施。【取組4：森林整備とグループワーク】本年度はじめての森林整備とグループワークの体験を実施。【取組5：組子と和紙のワークショップ】本年度はじめての組子と和紙のワークショップの体験を実施。【取組6：DIY×アットワークショップ】本年度はじめてのDIY×アットワークショップの体験を実施。【取組7：中・小学生による地元産品の販売】本年度はじめての中・小学生による地元産品の販売の体験を実施。	

図2 事業報告書における課題分析のための抽出部分

表 1 課題抽出基準と分析できた課題の一覧

抽出した課題	記述から読み取れた抽出基準の一例
観光客の減少	コロナ禍による観光客の減少
通過型観光から脱却できない	体験型コンテンツの不足・滞在型コンテンツの不足・アクティビティがない
観光消費額が少ない	観光消費額を伸ばす必要性・宿泊者の減少・エリアの消費に繋がっていない・観光需要創出の必要性
地域産業の消費額が少ない	産業の付加価値向上が必要・地域産業の活性化が必要・域内調達率の減少
地域経済が停滞している	地域経済活性化の必要性
地域内での連携ができない	連携体制ができていない・事業者間の連携ができていない・観光との連携ができていない・地域資源を持つ人と連携ができていない
地域資源が分からない	資源が分からない・資源の掘り起こしが必要・観光資源が不明
観光に対して地域の理解が得られない	観光客に対する理解度が低い・観光に対してよく思っていない
インバウンド対応の不足	多言語対応の不足・外国人対応の不足
観光事業者の不足	受け入れ人材の不足・ガイドの不足
地域産業後継者不足	後継者不足・担い手不足・生産者の高齢化
リーダー人材の不足	地域にリーダーがいない・まとめ上げる人材がいない
交通設備の不足	二次交通がない・地域内交通の不足・アクセスが悪い・街の回遊性が低い
宿泊設備の不足	宿泊できる施設がない
資源を活かす方法が分からない	資源はあるが活かせていない・地域資源を体験できるコンテンツがない
ブランディングができない	地域ブランドが確立されていない・ストーリー化が必要
マーケティング意識の不足	稼ぐ意識の不足・商品化ができていない・マーケットが分からない
販路がない	販路の開拓ができていない
情報発信ができていない	認知度が低い・PR不足・魅力が伝わっていない・SNSの発信ができていない
その他	上記に当てはまらないもの

## 2 - 4 - 2 課題の整理

『地域の自然体験型観光コンテンツ充実に向けたナレッジ集』(観光庁 2019) や『With/after コロナ期における滞在コンテンツ造成のためのナレッジ集』(観光庁 2020) を参考にしながら、観光コンテンツを造成する上での段階を整理した(図3)。そして、その段顔を軸としながら抽出した課題を「事業環境整備段階(方針・連携体制・人材・ハード整備・受け入れ環境など)課題」「コンテンツ提供段階(商品造成・価格設定・流通・情報発信など)課題」の2種類に、

それに当てはまらないより根本的、もしくは抽象的な課題を「根本課題」とし、計3種類に課題を整理した（表2）。

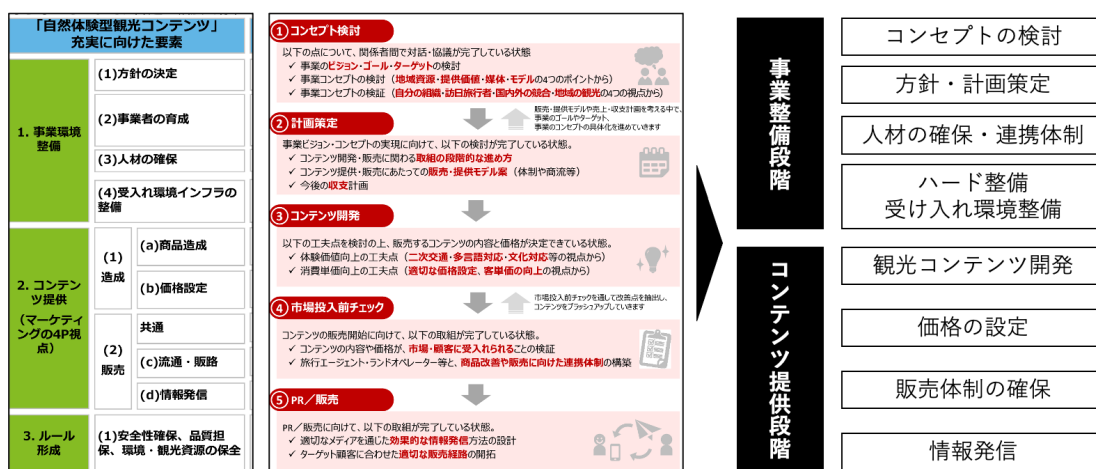


図3 観光コンテンツ造成の段階

表2 観光コンテンツ造成の段階ごとの課題の整理

段階ごとの課題	具体的な課題内容
根本課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光客の減少</li> <li>・観光消費額が少ない</li> <li>・地域産業の消費額が少ない</li> <li>・通過型観光から脱却できない</li> <li>・地域経済が停滞している</li> <li>・地域内での連携ができていない</li> </ul>
事業環境整備（方針・連携体制・人材・ハード整備・受け入れ環境など）段階課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域資源が分からない</li> <li>・観光に対して地域の理解が得られない</li> <li>・地域資源を持つ人と連携ができていない</li> <li>・観光事業者の不足</li> <li>・地域産業後継者不足</li> <li>・リーダー人材の不足</li> <li>・インバウンド対応の不足</li> <li>・交通設備の不足</li> <li>・宿泊設備の不足</li> </ul>
コンテンツ提供（商品造成・価格設定・流通・情報発信など）段階課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資源を活かす方法が分からない</li> <li>・ブランディングができていない</li> <li>・マーケティング意識の不足</li> <li>・販路がない</li> <li>・情報発信のやり方がわからない</li> </ul>

### 2-4-3 連携した人材の整理

事業実施の際に提出が求められていた事業概要書（ポンチ絵）の項目の一つである実施体制（図4）から連携した組織や事業者の整理を行った（表3）。

## 里山基盤もづくりの川上から川下までの事業者連携によるDIY体験コンテンツ造成事業

【埼玉県ときがわ町】 支援額: 14,950千円

### 事業の概要

里山の自然と共に共生する人々の暮らしや営み、それを可能にする職人の技を観光資源として、「木」と「和紙」に携わる川上（生産）から川下（消費）までの事業者が連携し、ニューラル（新しい生活様式）におけるDIY消費にオウカした体験型コンテンツを造成し提供する。

### 実施体制

**実施主体**

- ときがわネットワーク
- ときがわネットワーク：全体とりまとめ、感染症対策、事務局
- NPO木の家だいたすの会：企画、進行管理、観光イベント実施
- 手造り組：手造り体験コンテンツとときがわ、高村クラブ工房、木匠、木工所へ各品提供
- 川原研究家、南雲朋美：観光資源の聞き取り、交差、効果の検証
- まなびと仕事LAB、事務局支援
- ときがわの移住相談支援協議会：広報
- ときがわ町役場：関係者調整、公共施設提供

**事業の進め方**

### 連携団体との役割分担

**地域を挙げて観光コンテンツを磨き上げてあつた点**

- コラボレーションによるプロジェクトを先行し、連携を促し、関係者を育てる。
- キャンピングアクト、民泊、飲食テイクアウト事業者と連携を促す。
- 地域住民と事業者の協働をつくる。
- 来訪者と地域住民等との交流の場をつくり、リピーターを増やす。

**分析部分**

### 「新しい生活様式」の実践に向けて交流する点

- イベント時のマスクの着用
- 消毒液の設置と入室時の手洗いの消毒
- 快進と健康チェックシート の記録
- 3重巡回するプログラム構成とするとともに、イベント時のソーシャルディスタンスを確保

### 地域の現状・課題および事業実施により期待される効果

- 森林資源等の循環利用**
  - 【効果】森林の回復期を迎えており、伐て、惜ま、育てていく循環利用が生まれる。
  - 【効果】木を消費してこの産業の循環促進
  - 職人のまよとへの地域づくり**
    - 【課題】職人、建具、木工などの職人の技を活かした地域づくりが課題
    - 【効果】職人などのネットワークが生まれる。
    - イニシャルブランドの創出**
      - 【課題】地域の住民自身が自分たちの「おもてなし」に誇りをもてること、地域の魅力を住民自身が認識すること、地域の地域発信力が高まる。
      - ときがわの町のアツボの課題**
        - 【課題】一過性の観光ではなくピーターを育てること
        - 【効果】地元の職人や住民と触れ合う機会をつくること、地域への親しみが深まる。

### 次年度以降の取組

- ふるさと納税の体験型返礼品として登録
- 手造り組紙傘、木製スタンドづくり、組子の灯りづくり
- 若手継承家（既修者）が事業家参加しやすい仕組みづくり（例共通土曜マーケットの制作、情報発信の共有化）
- 夏休みの親子合宿（夜）までのお宝発見コンテンツと教育関係者等による自立化（教育関係者との連携調整）

図 4 事業概要書における連携人材の整理のための分析部分

その結果、「行政」「観光協会」「商工会」「DMO」「一般社団法人」などの公共公益人材、「旅行業」「宿泊業」「交通業」「飲食業」などの観光産業人材、「一次産業」「二次産業」などの地域産業人材、他にもコンサルタントやメディア、アーティスト、金融、教育などの人材との連携が見られた。

表 3 整理の結果確認できた人材とその主な役割

事業概要書から整理した組織や人材	主な役割
行政	全体管理・進行管理・連絡調整
商工会	全体管理・事業関係者との連携・地域産業との連携
観光協会	全体管理・進行管理
DMO	全体管理・事業統括
一次産業従事者	ツアーの連携・商品開発
二次産業従事者	ツアーの連携・商品開発
飲食業	体験コンテンツの作成・メニューの作成
宿泊業	宿泊場所の提供・ツアーの連携
交通業	交通システムの提供・プロモーション
旅行業	モニターツアー企画・商品の販売
コンサルタント業	コンテンツの企画・全体企画・商品磨き上げ
メディア	情報発信・プロモーション
教育	効果の検証・事業企画
アーティスト	商品のデザイン・ロゴデザイン
銀行	連携調整・事業持続アドバイス
その他（神社・研究所など）	場の提供・効果の検証・アンケート設計

#### 2 - 4 - 4 小括

まちづくりの課題では、人材や合意形成などに留まることが多いが今回は観光コンテンツの事業化を目指すにあたって出てきた事業整備段階（方針・連携体制・人材・ハード整備・受け入れ環境など）課題とコンテンツ提供段階（商品造成・価格設定・流通・情報発信など）を乗り越えるために、公共公益団体だけでなく地域産業からアーティストやメディアなども含めた多様な人材との連携が見られたと考えられる。

## 2-5 造成した観光コンテンツ

事業報告書の項目の1つである「造成した観光コンテンツ」(図5)の記述を表4に従い分類した。

結果として、農業と飲食業の連携や林業と加工業の連携といった複数産業連携型は71件、キャンプやヨガといったアクティビティ体験型は34事例、農業・漁業体験、加工業体験(オープンファクトリー)などの単一産業連携型は32事例、産業連携型に宿泊までをプランに組み込む複数産業連携宿泊型は28件、女子旅などの宿泊型は6件、ライトアップやプロジェクションマッピングなどの夜間コンテンツは3件、既存の事業を拡大したものは3件、これらに当てはまらない文化観光やガイド育成事業などのその他観光コンテンツは31件確認できた。

里山基盤ものづくりの川上から川下までの事業者連携によるDIY体験コンテンツ造成事業		【埼玉県比企郡ときがわ町】
事業概要		まとめ
実施主体	ときがわネットワーク	<b>造成した観光コンテンツ</b> ・コンテンツ1：手書き和紙づくり 半年間にわたって和紙づくりの全工程をまるごと体験 ・コンテンツ2：ときがわ森回廊 木の体験と町の資源である木材と和紙をコラボしたオリジナルグッズの体験、8000円/人 ・コンテンツ3：組子と和紙のランプシェード 木材、組子と和紙という職人技術を凝縮したデザイン性の高いインテリアの体験、8000円/人 ・コンテンツ4：森林整備・林業体験 伐採したばかりの生木(グリーンアップ)を利用したワークショップ ・コンテンツ5：組子と和紙の建具づくり 組子と和紙を使ったリジナル建具づくりの体験 ・コンテンツ6：DIY×アウトドア 未利用の丸太材を使った薪炭づくりワークショップ ・コンテンツ7：中学生による地域の魅力、職人の技の発見 中学生が地域の魅力を発信し、地域の魅力を伝える
連携分野	林業、木工業、和紙製造業、サービス業	
現状分析・課題設定	(地域や事業の現状、本事業で解決しようとした課題を記載) ・森林資源等の循環利用の課題 ・町の7割を占める森林と、そのうち7割を占める人工林の循環を持続可能とする仕事づくりや産業間のつながりが必要である。 ・職人のまちとしての地域づくりの課題 ・産業を超えた職人のネットワークを構築することで、地域資源を活かした新たなコンテンツの造成が必要である。 ・地域の魅力に対する地域住民の理解醸成とともに、町のファンづくりの取り組みが必要である	
事業全体概要	昨年年度構築した地域資源の活用に取り組み事業者とのネットワークを基盤としながら、事業の継続化を図るため、地域住民や地域の事業者における町への愛着の醸成や地域資源への理解向上を図る「インターナルブランディング」を大きなテーマとして各コンテンツの磨き上げを行い、継続的に提供可能なコンテンツの目指す。	
取組詳細	(市内連携や取組推進にあたり乗り越えた点や工夫した点なども交えて記載) 【取組1：手書き和紙づくり】 原木の収穫・加工を含めた全工程のコンテンツ化に取り組んだ。既存客だけでなく、いかに新たな顧客層を獲得するかの観点から、参加者アンケートをもとにしたブラッシュアップを繰り返した。 【取組2：ときがわ森回廊】 木の活用という新たな町の魅力とともにもふると納税などの販売チャネルの拡大に取り組んだ。自治化を目指して、ゴミ削減と木の活用を推進することでデザインへの磨き上げを行い、体験時だけでなく、インテリアとして実用可能なもののバージョンアップを図った。 【取組3：組子と和紙のランプシェード】 木の活用という新たな町の魅力とともにもふると納税などの販売チャネルの拡大に取り組んだ。自治化を目指して、ゴミ削減と木の活用を推進することでデザインへの磨き上げを行い、体験時だけでなく、インテリアとして実用可能なもののバージョンアップを図った。 【取組4：森林整備・林業体験】 未利用の丸太材を活用し、伐採した木材を活用した体験コンテンツをつくることで、短期的に利用可能な資源となる積立と和紙原料の苗の確保を行った。 【取組5：組子と和紙の建具づくり】 木の家を希望する人に対してリジナル建具づくりの体験を提供し、木のあふれる生活における価値向上に取り組んだ。 【取組6：DIY×アウトドアワークショップ】 アウトドアという新たな町の魅力とともにもふると納税などの販売チャネルの拡大に取り組んだ。自治化を目指して、ゴミ削減と木の活用を推進することでデザインへの磨き上げを行い、体験時だけでなく、インテリアとして実用可能なもののバージョンアップを図った。 【取組7：中学生による地域の魅力、職人の技の発見】 中学生の視点から見た地域の魅力を知り、地域の担い手育成や地元住民における地域資源の理解醸成につながる機会創出に取り組んだ。	<b>取組成果</b> ・(事業開始時に設定した成果目標に対する達成状況や、解決できた課題、追加で得ることが出来た成果を記載) ・事業計画では累計3500人を目標としたが、借しも達成とはならなかったものの3350人を獲得できた。それに加えて、イベントの集客・実施結果のみでなく、日常的な活動の様子を発信するためにSNSアカウントを開設したところ、高い反応を確認することができた。 ・イベント参加者人数について、累計100人を目標としたが、感染対策としての少人数でのワークショップ開催が好評で、累計222人と目標を大幅に上回った。 ・事業者間の連携による事業を要める中で、連携事業者以外との新たなネットワークも構築でき、ネットワークの拡大と活性化を図ることができた。 ・取組のイベントの参加者に他の取組のイベントを紹介することで、町へのリピート訪問や参加者の集客に結び付けることができた。
	<b>域内連携の課題・所感</b> ・(本事業での取組を成功に導いた点や、改善すべき点、取組みを通じて得られた課題などを記載) ・事業者が連携することにより、これまで注目されていなかった各事業者の新たな価値を見いだすことができ、相互の理解の醸成、連携による付加価値の向上を実現することができた。 ・収益性に関しては、造成したコンテンツそのものによる収益で事業を成り立たせることは容易ではないことから、当面は「ときがわネットワーク」の枠組みを活用しながらも、各コンテンツの提供事業者自身が中心となって継続的にコンテンツ提供を進めていくこととした。 ・ときがわネットワークとしての全体活動は、定期的な情報共有、情報発信の基盤として継続的に活用していく方針である。	<b>今後の方向性</b> ・(本事業での造成したコンテンツや取組結果を次年度以降どのように生かしていくかを含めて記載) ・各ワークショップの参加者の声やアンケート結果、支払い意思額調査の結果をもとに、飲食事業者や宿泊事業者と連携したより付加価値の高いコンテンツの提供に努めていく。 ・ときがわネットワークの活動を通じた地域住民や事業者、参加者とのつながりは大きな財産であることから、今後も引き続き情報共有や情報発信の基盤として活用していく。 ・和紙づくり、森回廊、ランプシェード、森林整備・林業体験とグリーンアップについては来年度からの販売開始を目指すとともに、森回廊・ランプシェードについてはあると納税返礼品登録を進め、体験コンテンツの認知獲得と事業の安定的な継続を図ることできる土台づくりを行う。
		

図5 事業報告書における造成コンテンツ整理のための分析部分

表 4 分類した観光コンテンツの内容と事例数

観光コンテンツの分類	具体的なコンテンツ内容	事例数
複数産業連携型	農業×レストラン、林業×加工業など	7 1
アクティビティ体験型	キャンプやヨガ、SUP体験など	3 4
単一産業連携型	農業体験・漁業体験など	3 2
複数産業連携宿泊型	産業連携コンテンツに加え宿泊までプランとして組み込んでいるもの	2 8
宿泊型	女子旅や星空などと宿泊をプラントしているもの	6
夜間コンテンツ	ライトアップやプロジェクションマッピングなど	3
既存事業拡大型	既存事業の拡大	3
その他	文化観光、ガイド育成、システム開発など	3 1

本研究では、地域産業との連携をみるため造成した観光コンテンツにおいて、地域産業との連携がみられた「単一産業連携型」「複数産業連携滞在型」「複数産業連携滞在型」またその他にも含まれた地域産業従事者のガイド人材育成なども含めた 133 事例を対象事例とする。

**10:00 春の森をフォレストハンティング♪**

**森の標本採集をしましょう。**

木材のプロと「ときがわの森」をハイキング。樹木の育ち方、見分け方、ときがわの人々の暮らし方などの話は知らないことばかり。上を見たり、下を見たり、あなたが感じる「森」を集めましょう。



**11:30 和紙で標本作り**

**森で採取したものを和紙で包みましょう。**

みなさんは和紙が何でできているかご存知ですか？和紙は数十年の耐久性しかないコピー用紙とは異なり1000年以上も持つのです。素材のコウゾやトロアオイの優しい感触に自然の心地よさを感じます。森で採取してきた素材を和紙でコーティングします。1枚漉いた和紙の上に素材を置いたら、上からもう1枚の和紙を置く。厚さのあるものなら上から溶かしたコウゾをかけてみましょう（写真）。どれを標本にするか、悩みますよね。今回は2枚の和紙を漉いていただきますよ。



写真 2 複数産業連携型の例（林業×加工業）

出典：<https://morizukan.mystrikingly.com/>



写真 3 単一産業連携型の例（オープンファクトリー）出典：<https://gemba-project.jp/>



写真 4 複数産業連携宿泊型の例 出典：<https://farm-to.com/about.html>

# 第3章

人的資源に着目した

アンケート設計

---

## 第3章 人的資源に着目したアンケート設計

### 3-1 初めに

2章で調査した報告書での情報は事例ごとの差が大きいことから、造成コンテンツに地域産業との連携が見られた133事例を対象にアンケート調査を行う。本章ではそのためのアンケート設計を行うことを目的とする。アンケートは原則、事業中心者に回答してもらう形をとる。

### 3-2 事業以前の状況についての把握

#### 3-2-1 課題・目標の設定について

設問Ⅰでは、事業以前の課題・目標について把握する項目を設定した。

課題については、地域全般に当てはまる「地域の課題（表5）」、観光コンテンツを作成するうえで方針・連携体制・人材・ハード整備・受け入れ環境などに関わる「事業整備段階課題（表6）」、観光コンテンツを提供するうえでの商品造成・価格設定・流通・情報発信などの「コンテンツ提供段階課題（表7）」の大きく3つに分けた。

地域の課題については2章で行った課題の整理で出てきた課題に加え、観光庁が令和4年に発行した「地域の観光資源の磨き上げを通じた域内連携促進に向けた実証調査-業務実績報告書-」を参照し、設問の設計を行った

表5 地域課題に関する設問

地域の課題
魅力的な観光コンテンツがない
通過型観光から脱却できない
観光消費額が少ない
地域産業の消費額が少ない
地域産業のビジネス創出ができていない
地域経済が停滞している
地域の良さを住民が理解できていない
関係人口が創出できていない
地域資源の保全・継承に課題がある
地域内での連携ができていない
特に意識したものはない

#### 【凡例】

2章から抽出した課題

実証調査抽出した課題

事業整備段階課題とコンテンツ提供課題については2章で行った課題の整理で出てきた課題に加え、国土交通省観光庁観光資源課が平成31年に発行した「地域の自然体験型観光コンテンツ充実に向けたナレッジ集」を参照し、設問の設計を行った。これに加え、事業中心者が域内連携促進事業を通して解決しなかった課題と実現しなかった目標は自由記述での回答を求めた。

表6 事業整備段階課題に関する設問

事業整備段階課題
コンテンツ造成の方針が定まっていない
地域資源が分からない
地域資源を持つ人と連携ができていない
観光に対して地域の理解が得られない
インバウンド対応の不足
観光事業者の不足
ガイド人材がいない
地域産業後継者不足
リーダー人材の不足
交通設備の不足
宿泊設備の不足
特に意識したものはない
その他

【凡例】

2章から抽出した課題

ナレッジ集から抽出した課題

表7 コンテンツ提供段階に関する設問

コンテンツ提供段階課題
資源を活かす方法が分からない
ブランディングができていない
価格設定がわからない
マーケティング意識の不足
ターゲットが分からない
情報発信のやり方がわからない
販路がない
特に意識したものはない
その他

【凡例】

2章から抽出した課題

ナレッジ集から抽出した課題

### 3-2-2 事業以前のチームの存在について

今回形成されたチームが事業以前から存在したのか、存在していたとすればきっかけとなった事などがあったのかを記述にて把握する形式をとった。

図6に設問Ⅰのアンケート用紙の一部を示す。

**観光庁2021年度「域内連携実証事業」における観光事業と地域産業との連携事業のための  
チームビルディングの状況と事業後のレガシーに関するアンケート調査**

アンケートは3枚のシート（設問Ⅰ～Ⅲ）からできており、左下のタブから選択していただけます。  
 答えていただきたい欄は青く色がついている部分となります。  
 お答えいただいた最後にファイルの保存と名前の変更をお願いいたします。

**設問Ⅰ 応募時に、域内連携実証事業を通して実現したかった目標や解決したかった課題について**

1：域内連携事業の応募時における目標や課題について、地域としてのものと、事業者としてのものに分けてお聞かせします。  
 ①応募時に意識した地域の課題がありましたら○をつけて下さい。（最大3つまで）

回答	課題
<input type="checkbox"/>	魅力的な観光コンテンツがない
<input type="checkbox"/>	過渡型観光から脱却できない
<input type="checkbox"/>	観光消費額が少ない
<input type="checkbox"/>	地域産業の消費額が少ない
<input type="checkbox"/>	地域産業のビジネス創出ができていない
<input type="checkbox"/>	地域経済が停滞している
<input type="checkbox"/>	地域の良さを住民が理解できていない
<input type="checkbox"/>	関係人口が創出できていない
<input type="checkbox"/>	地域資源の保全・継承に課題がある
<input type="checkbox"/>	地域内での連携ができていない
<input type="checkbox"/>	特に意識したものはない

②応募時に中心となった事業者（回答者）が域内連携事業を通して解決したかった課題について教えてください。（自由記述）  
 例）自身の事業の担い手がいない、事業の付加価値化ができていない

③応募時に中心となった事業者（回答者）が域内連携事業を通して実現したかった目標について教えてください。  
 例）酒店やレストランなどの分野と連携し地元特産品の継続的な需要と地域のファンを増やす、漁業の体験コンテンツと連携することで自身の事業の付加価値化を図る

図 6 設問Ⅰ 課題・目標に関するアンケート用紙

### 3-3 事業中の事業チームに集まった人材について

事業中にどのような事業者と連携したのかを把握する設問を設計した。項目は「連携する事業者が所属する団体や組織」「連携組織の中で連携した事業者に期待されたスキルや所有している資源」「連携した事業者と地域の関係性」「事業以前から連携した事業者は関係があったのか」の4項目を設定した。

連携する人材が所属する団体や組織に関しては、2章の事業概要書（ポンチ絵）の整理を参照しながら選択肢を作成した（表8）。

表 8 連携する人材の選択回答項目

	【選択肢】
公共公益団体	行政・商工会・観光協会・DMO・NPO
観光産業関連	飲食業・宿泊業・交通事業・旅行業
一次産業	農業・林業・漁業
二次産業	工業・加工業
三次産業	個人商店・広告・メディア・学術研究・コンサルタント（企画、調査）・芸術・IT・金融

連携組織の中で連携した人材に期待されたスキルや所有している資源に関しては、2章の事業概要書（ポンチ絵）の整理からみられた事業者ごとの役割や、『体験交流型ツーリズムの手法-地域資源を活かす着地型観光- 大社充（2008）』令和2年に観光庁が発行した『最先端観光コンテンツ最先端観光コンテンツイノベーション事業ナレッジ集コンテンツ造成方法編～』を参照し、設問Ⅰの課題に対応するように設計を行った（表9）。

表 9 連携した人材に期待した資源やスキル

事業整備段階 （方針・連携体制・人材・ハード整備・受け入れ環境など）に対応する資源・能力	地域住民との関わりが深いこと
	地域の有力者であること
	地域産業との関わりが深いこと
	地域からの信頼があること
	地域資源となる有形・無形資産を所有していること
	地域資源を消費者が楽しめる形で提供できる能力 （料理や体験コンテンツ、土産など）
	歴史文化などの地域に関する知識
	交通基盤を持っていること
	活動の場となる場所や施設を持っていること
	マネジメント能力
	リーダーシップ能力
コンテンツ提供段階 （商品造成・価格設定・流通・情報発信など）に対応する資源・能力	戦略立案ができる能力
	コンテンツ企画能力
	商品のデザイン能力
	財源を持っていること
	観光についての知識
	販路を持っていること
	マーケットについての知識
	ITに関する能力
	アンケートなどの調査分析能力
	効果的な情報発信能力
	インフルエンサーであること
	法律についての基礎知識
	学術的知識

連携した事業者と地域の関係性に関しては、「地域住民・地域関係者（昔住んでいた・出身地・働いている）・地域外部者」の3つ選択肢、事業以前から連携した事業者は関係があったのかに関しては、「面識がない・仕事上の付き合いがある・地域での付き合いがある（自治体・協同組合など）・個人的な付き合いがある（友人など）」の4つの選択肢を設定した。図7に設問Ⅱのアンケート用紙を示す。

	回答方法	設問項目	連携事業者									
			回答者	2	3	4	5	6	7	8	9	10
①	連携した事業者・団体名を記入してください。（公開致しません）											
②	連携する事業者・団体の業種等について右の選択肢の太字から選んで記入してください。	<選択肢> 公共公益団体 行政・商工会・観光協会・DMO・NPO 観光関連 飲食業・宿泊業・交通事業・旅行業 一次産業 農業・林業・漁業 二次産業 工業・加工業 三次産業 個人商店・広告・メディア・学術研究・コンサルティング（企画・調査）・芸術・IT・金融 その他（記述してください）										
③	連携組織の中で連携した事業者に期待された能力や所有しているものに○もしくは△をつけて下さい。 （複数回答可） 特に期待したもの：○ 期待したもの：△	地域住民との関わりが深いこと 地域の有力者であること 地域産業との関わりが深いこと 地域からの信頼があること 地域資源となる有形・無形資産を所有していること 戦略立案ができる能力 地域資源を消費者が楽しめる形で提供できる能力 （料理や体験コンテンツ、土産など） マネジメント能力 リーダーシップ能力 交通基盤を持っていること 活動の場となる場所や施設を持っていること コンテンツ企画能力 商品のデザイン能力 財源を持っていること 法律についての基礎知識 歴史文化などの地域に関する知識 観光についての知識 学術的知識 販路を持っていること マーケットについての知識 ITに関する能力 アンケートなどの調査分析能力 効果的な情報発信能力 インフルエンサーであること その他（記述： ） その他（記述： ）										
④	地域との関係性 当てはまるものを選択	地域住民 地域関係者（曾住んでいた・出身地・働いている） 地域外部者										
⑤	事業前のあなたとの関係性 当てはまるものを選択	面識がない 仕事上の付き合いがある 地域での付き合いがある（自治体・協同組合など） 個人的な付き合いがある（友人など）										
⑥	事業後の連携組織の関係 当てはまるものを選択	事業に参加していない 事業に参加はしていないが、連絡を取ることはある サブメンバー（不定期、特定のイベントや時期に参加） コアメンバー（定期的に参加している） リーダー的存在										

図 7 設問Ⅱ 連携した人材に関するアンケート用紙

### 3-4 事業後の成果・可能性・課題について

事業後に連携したチームは残っているのか、どのような成果や可能性・課題を感じているのかを把握する設問を設計した。イベントレガシー研究や観光地域づくりで指摘される期待される効果（地域の観光資源の磨き上げを通じた域内連携促進に向けた実証調査-業務実績報告書-）をふまえ項目を設計した（表10・11）。連携したチームが残っているのかに関しては、連携した事業者と事業後の関係性を「事業に参加していない・事業に参加はしていないが、連絡を取ることにはある・サブメンバー（不定期、特定のイベントや時期に参加）・コアメンバー（定期的に参加している）・リーダー的存在」の選択肢を設定した。

事業後の成果に関しては、観光コンテンツを事業化する際の事業環境整備（方針・連携体制・人材・ハード整備・受け入れ環境など）段階やコンテンツ提供（商品造成・価格設定・流通・情報発信など）段階課題を経て成果として生ま

れるものと、イベントレガシー研究で整理されている項目からイベント等のコンテンツを造成することでえられる直接的成果に関する項目の共通点を確認し補強した。

事業後の可能性に関しては、観光コンテンツ実施事業者チームの認識として、今後の地域への良い効果の可能性について5段階評定で把握した上で、特に効果があったと指摘されるものについて、その具体内容と事業の取り組んだ中で要因（工夫点も含む）について自由記述にて回答を求めた。

事業後の課題に関しては、自由記述にてその回答を求めた。図8に設問Ⅲのアンケート用紙の一部を示す。

表 10 観光コンテンツを造成したことで生まれたと考えられる成果

観光コンテンツを事業化することで生まれた直接的な成果
連携組織として全体方針の作成や合意ができたか (磨き上げるべき資源の確認、今後の目標、課題設定など)
事業者の形成できたか、めざす観光コンテンツを継続的に実施する事業者が明確に決まったか
必要な人材や能力が連携組織として獲得できたか
事業活動において活用できる場の確保や開発はできたか
事業活動において必要な交通インフラは確保できたか
造成した観光コンテンツの内容は、規模や部分的内容変更はあっても継続できる形となったか？(本業との関連で継続可能な事業のかたちも含む)
観光コンテンツが継続できるための(=自走化できる)価格設定はできたか
適切な販路の確保ができたか
観光コンテンツや事業意図のについての十分な情報発信できたか
アンケートなど事業評価の測定の仕組みや方法が獲得できたか。

表 11 事業後における今後の地域の可能性

今後の可能性についての認識
地域産業との連携による観光的付加価値の創出の可能性
若者の教育、地域学習への展開の可能性
地域の環境インフラ等の政策、制度の整備の可能性
観光売り上げ向上(消費額向上や観光客数増加)の可能性
観光客の平準化(オフシーズンの集客)への可能性
観光産業、地域産業における新規顧客の獲得の可能性
異業種との連携によるイノベーションの機会の創出の可能性
住民が地域の良さを理解する可能性
住民が地域を楽しむ機会の創出やコミュニティ活動活性化の可能性
地域における雇用機会の創出の可能性
関係人口の創出の可能性
地域資源・文化の保全や継承に繋がる可能性

【凡例】

イベントレガシー研究から抽出した可能性

業務実績報告書から抽出した課題

設問Ⅲ 域内連携実証事業実施後における事業成果、波及効果の可能性について			
1 域内連携実証事業で目指した観光コンテンツを事業化することで生まれた直接的な成果について教えてください			
①以下の選択肢の成果について、どの程度達成できていると感じているか教えてください			
	回答選択肢	観光コンテンツを事業化することで生まれた直接的な成果	達成の度合い
		連携組織として全体方針の作成や合意ができたか (磨き上げるべき資源の確認、今後の目標、課題設定など)	
		事業者の形成できたか、めざす観光コンテンツを継続的に実施する事業者が明確に決まったか。	
	当てはまる段階を選んでください	必要な人材や能力が連携組織として獲得できたか	
	1: 十分達成できた	事業活動において活用できる場の確保や開発はできたか	
	2: やや達成できた	事業活動において必要な交通インフラは確保できたか	
	3: どちらともいえない	造成した観光コンテンツの内容は、規模や部分的内容変更はあっても継続できる形となったか? (本業との関連で継続可能な事業のかたちも含む)	
	4: あまり達成できなかった	観光コンテンツが継続できるための (=自走化できる) 価格設定はできたか	
	5: ほとんど達成できなかった	適切な販路の確保ができたか	
	6: そもそも目標としていない	観光コンテンツや事業意図のについての十分な情報発信できたか	
		アンケートなど事業評価の測定の仕組みや方法が獲得できたか。	
②それ以外にも今回の事業で生まれた成果があれば教えてください (自由記述)			
③: 特に成果達成度が高いと感じたものについて、その要因を教えてください (自由記述)			
2 域内連携実証事業に取り組んだ結果、今後に活かそう、繋がっていきそうな副次的成果、波及効果をどの程度感じているかについて教えてください			
① 以下の選択肢の効果について、どの程度感じているか教えてください			
	回答選択肢	今後の可能性についての認識	認識の度合い
		地域産業との連携による観光的付加価値の創出の可能性	
		若者の教育、地域学習への展開の可能性	
		地域の環境インフラ等の政策、制度の整備の可能性	
	当てはまる段階を選んでください	観光売り上げ向上 (消費額向上や観光客数増加) の可能性	
	1: とても感じている	観光客の平準化 (オフシーズンの集客) への可能性	
	2: 感じている	観光産業、地域産業における新規顧客の獲得の可能性	
	3: どちらともいえない	異業種との連携によるイノベーションの創出の可能性	
	4: ほとんど感じていない	住民が地域の良さを理解する可能性	
	5: 全く感じていない	住民が地域を楽しむ機会の創出やコミュニティ活動活性化の可能性	
		地域における雇用機会の創出の可能性	
		関係人口の創出の可能性	
		地域資源・文化の保全や継承に繋がる可能性	

図 8 設問Ⅲ 事業後における成果と可能性に関するアンケート用紙

## 第 4 章

チームを構成する人材の資源・  
スキルと事業チーム形成の傾向

---

## 第4章 チームを構成する人材の資源・スキルと事業チーム形成の傾向

### 4-1 初めに

本章では、事業全体を通してチームを構成する人材に期待された資源やスキルと個別の事業チームの傾向をアンケート分析を通して明らかにすることを目的とする。

アンケートの調査対象は事業報告書の作成した観光コンテンツから地域産業との連携が見られた133事例を抽出した。それらの事業者をインターネットで検索し、メールアドレスが分かる63件、また問い合わせフォームから35件、計98件にエクセルによるアンケート調査を依頼した。返答のあった41件のうち、情報の欠如が見られた3件を除いた38件を分析した。(表12)

アンケート回答者は事業の中心者とした。

表12 分析対象となる38事例の一覧

地域	事業名
1長野県山ノ内町	「守る・学ぶ・活かす～100年後の未来へ～」志賀高原ユネスコエコパーク活用プロジェクト
2北海道留萌市	複製版バスで行く「ルルロツツ＆るもいの恵みツーリズム事業
3福岡県赤井村	暮らすように旅する、むらごとキャンプサイト構想～観光客と村民が一緒につくりあげる共創のサステナブル・ツーリズム～
4愛知県春日井市	ここからだきレイドサボテン-City事業
5福井県永平寺町	「禅」で心を磨き、「ZEN」で地域資源を磨く地域連携体験型ワークショップ事業
6長野県須坂市	須坂生まれの「新品種ぶどう」を生かした新たな体験型ツアーの造成と域内連携促進事業
7福井県敦賀市	「北前船」観光の磨き上げを通じた商業・漁業レジリエンス強化推進事業
8香川県高松市	中央卸売市場・プロガイド・域内事業者連携による感染症対策をふまえた着地型観光商品の造成・磨き上げ体制構築事業
9京都府宇治市	「放ち鶴餅」復活プロジェクトによる新しいツーリズムの実証事業
10北海道石狩市	いしかりの花「ハマナス」の保全・再生による地域連携観光まちづくり事業
11和歌山県白浜町日置	日置のオンリーワン地域連携型サステナブルツーリズム事業
12石川県小松市	地域産業の可視化「オープンファクトリー」化に向けた共通プラットフォーム構築と地域観光DX化支援事業
13北海道幌泉郡えりも町	プロジェクトE・森の再生で海を取り戻した漁師に学べ～SDGsスタディツアー実証事業
14石川県七尾市	能登の国産材漁獲高日本一の「能登ふぐ」を磨き上げ観光立国を目指すプロジェクト
15長野県南木曾町	妻籠宿と中山道ハイキングの魅力向上実証事業～街道文化に触れながら安心して歩ける環境づくりと「木」の文化体験の充実～
16茨城県ひたちなか市	延伸開業へ「ひたちなか海浜鉄道・世界初「ほしいもカフェトレイン」運行による阿字ヶ浦域内農商工交通連携「ほしいもツーリズム」実証事業
17兵庫県神戸市	神戸空港と宿泊施設と連携した神戸の地域産業と食の魅力を発信するガイドコンテンツによる周遊・滞在促進事業
18鹿児島県始良市	「もう通過点とは呼ばせない」始良市観光改造計画」実証実験
19福岡県八女市	「八女茶ブランド力向上」×「ガストロノミーツーリズム」によるハイブリッド型実証事業～旧1市3町2村の農業と観光を結び・産学官連携プロジェクト～
20秋田県小坂町	×
21香川県小豆島郡小豆島町	島横断で瀬戸芸オフシーズン課題に共通ターゲット（健康志向・ベジタリアン）設定で取り組む「醤油・素麺・オリーブ」×「域内周遊eバイク」の新規開発・実証事業
22宮崎県高千穂町	オーパーツーリズム解消！世界農業遺産と廃線を活かした新たな地域周遊アドベンチャーツーリズム造成事業
23千葉県香取市	江戸優り・佐原で産直の美食を満喫♪～江戸風情残る町並みや「舟めぐり」を楽しむ粋な旅～
24福島県福島市	～ふくしまPeach Tourism～The World Peach Festival Fukushima 2022（仮称）開催のための、有望コンテンツの掘起し・磨き上げ・顧客体験実証等を通じた準備事業
25石川県金沢市	「食」の発信を中心とした「新しいKANAZAWAのコンテンツ」を創る FOOD×Creator「NEW KANAZAWA FOOD LABO」実証実験
26宮城県仙台市	仙台北カナイカ（都会A～田舎）農業体験～杜の都Farm to Onsen Project～
27千葉県酒々井町	酒の井伝説のあるまち酒々井日本酒ナイトマーケットで域内連携「～「きのえね夜市」開催によるナイトエコノミー創出実証事業～
28佐賀県小城市	天山から有明海に繋がる小川の「名水と食文化」を軸にした観光まちづくりバリューチェーン形成促進事業
29兵庫県姫路市	家島しまび受入整備事業
30和歌山県紀の川市	フルーツのまち紀の川周遊化構想～憧れの「フルーツのある生活」～
31奈良県高市郡明日香村	「地域資源の磨き上げ」×「消費単価拡大」による明日香観光地経営ビジネスモデルの構築事業
32大分県日田市	環境と教育を重要視した持続可能な林業×観光の新たな価値創出事業
33愛知県碧南市	白しゅうゆ発祥の地「碧南市」。「白しゅうゆの可能性に挑戦！どこまでかもしだせる？」～へきなん、どこなん？こなんよ！白しゅうゆ生誕200周年～
34千葉県茂原市	もばらの「千産千消」エネルギー＆世界に誇る産業観光コンテンツ造成事業
35静岡県静岡市	東海道の宿場町「駿府匠宿」における駿河の歴史と伝統工芸コンテンツ磨き上げ事業
36岐阜県高山市	飛騨匠クラフトツーリズムin 飛騨朝日町～匠×仕事×ライブにより国道361号線をクラフト街道へ～
37滋賀県高島市	発酵するまち、高島。免疫力を高める日本の「発酵食」を極める旅～味噌・醤油から寿司の起源「鮎寿司」まで～造成事業
38埼玉県ときがわ町	里山基盤ものづくりの川上から川下までの事業者連携によるDIY体験コンテンツ造成事業

#### 4-2 事業チームに集まった人材の整理と人材に求められた資源とスキル

チームを構成する個人に期待された資源やスキルを明らかにするために、まずは 38 事例全体を通してどのような人材が集まったのかを整理したのち、各人材に求められた資源やスキルを分析した。

##### 4-2-1 人材に求められた資源とスキルと各事例の整理

アンケートの設問Ⅱから事業全体を通してどのような人材が集まったのかを以下の表 13 の通り 15 の人材に整理を行い、大きく公共公益人材・観光産業人材・地域産業人材・その他人材に分類した。

表 13 連携が見られた人材とその人数

38事例全体を通して連携が見られた人材		人数
公共公益人材	行政	26人
	DMO	11人
	観光協会	18人
	商工会	10人
	その他公共公益（一般社団法人・任意団体・NPOなど）	14人
観光産業人材	旅行会社	24人
	交通事業	16人
	飲食事業	19人
	宿泊事業	10人
	その他観光（まちづくり会社・観光施設運営など）	11人
地域産業人材	一次産業	19人
	二次産業	31人
その他人材	コンサルタント	19人
	メディア	8人
	その他（金融・教育・寺社仏閣など）	22人

#### 4-2-2 人材ごとに求められた資源やスキル

またこれらの人材にはどのような資源やスキルが求められたのか全体の傾向を把握するための分析を行った。分類した15の人材ごとにアンケートの設問Ⅱにて、期待した資源やスキルを集計し全体傾向を把握したのち（図9）、具体的にチーム内でどのような役割であったのかを個表や事業報告書などと照らし合わせ確認をした。

次ページの表14に結果を示す。全体で50%以上期待されていたスキルや資源は濃い色、30%以上期待されていたスキルや資源を薄い色、0%は灰色で人材ごとに示した。

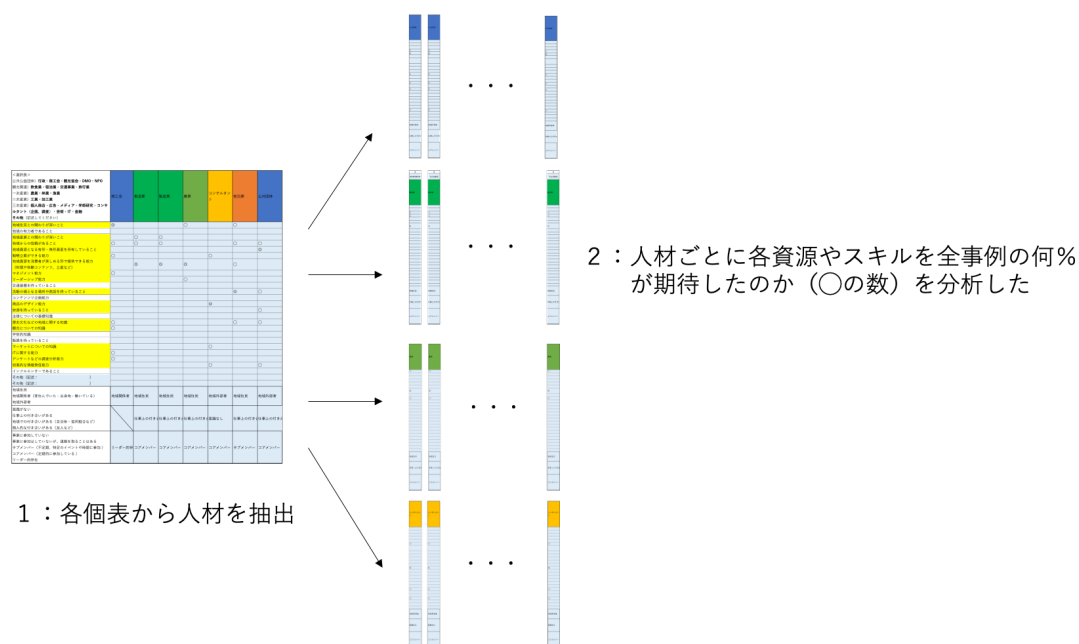


図9 人材ごとに求められた資源やスキルの分析方法

表 14 人材ごとに期待された資源やスキル

	全38事 (258人)	公共公益団体					観光産業					地域産業		その他		
		行政	DMO	観光協会	商工会	その他公共 一般社団法人・ NPO・任意団体な ど	旅行会社	交通事業者	飲食業	宿泊	その他観光 道の駅・観光商 社・まちづくり会 社など	一次産業	二次産業	コンサル	メディア	その他 金融・教育・福祉 など
	258人	26人	11人	18人	10人	14人	24人	16人	19人	10人	11人	19人	31人	19人	8人	22人
事業 整備 段階	地域住民との関わりが深いこと	53.8%	36.4%	61.1%	40.0%	58.3%	16.7%	18.8%	21.1%	70.0%	36.4%	47.4%	29.0%	26.3%	25.0%	13.6%
	地域の有力者であること	15.4%	9.1%	5.6%	20.0%	8.3%	0.0%	12.5%	5.3%	20.0%	9.1%	15.8%	6.5%	0.0%	12.5%	9.1%
	地域産業との関わりが深いこと	53.8%	54.5%	55.6%	90.0%	50.0%	8.3%	31.3%	21.1%	50.0%	36.4%	57.9%	64.5%	15.8%	12.5%	31.8%
	地域からの信頼があること	69.2%	45.5%	22.2%	30.0%	58.3%	8.3%	18.8%	5.3%	50.0%	54.5%	31.6%	32.3%	10.5%	25.0%	13.6%
	地域資源となる有形・無形資産を所有していること	42.3%	9.1%	22.2%	0.0%	16.7%	0.0%	6.3%	47.4%	30.0%	54.5%	68.4%	67.7%	5.3%	12.5%	27.3%
	地域資源を消費者が楽しめる形で提供できる能力 (料理や体験コンテンツ、土産など)	11.5%	18.2%	33.3%	0.0%	41.7%	33.3%	25.0%	57.9%	70.0%	45.5%	47.4%	74.2%	26.3%	25.0%	50.0%
	歴史文化などの地域に関する知識	26.9%	18.2%	27.8%	20.0%	25.0%	4.2%	0.0%	0.0%	10.0%	27.3%	15.8%	35.5%	5.3%	0.0%	22.7%
	交通基盤を持っていること	3.8%	0.0%	5.6%	0.0%	0.0%	4.2%	87.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.5%
	活動の場となる場所や施設を持っていること	30.8%	9.1%	27.8%	10.0%	16.7%	8.3%	25.0%	26.3%	60.0%	54.5%	15.8%	51.6%	0.0%	0.0%	22.7%
	マネジメント能力	19.2%	45.5%	27.8%	20.0%	33.3%	29.2%	12.5%	10.5%	0.0%	45.5%	0.0%	3.2%	31.6%	37.5%	9.1%
コ ン テ ン ソ ン	リーダーシップ能力	15.4%	36.4%	11.1%	30.0%	25.0%	8.3%	0.0%	0.0%	10.0%	18.2%	10.5%	6.5%	21.1%	12.5%	9.1%
	戦略立案ができる能力	19.2%	27.3%	27.8%	30.0%	50.0%	54.2%	18.8%	5.3%	10.0%	9.1%	0.0%	6.5%	57.9%	37.5%	18.2%
	コンテンツ企画能力	0.0%	36.4%	27.8%	0.0%	16.7%	70.8%	0.0%	15.8%	10.0%	0.0%	5.3%	9.7%	57.9%	62.5%	4.5%
	商品のデザイン能力	0.0%	9.1%	11.1%	0.0%	0.0%	29.2%	0.0%	10.5%	10.0%	0.0%	5.3%	32.3%	47.4%	25.0%	9.1%
	観光についての知識	34.6%	72.7%	61.1%	10.0%	8.3%	79.2%	31.3%	0.0%	20.0%	36.4%	0.0%	6.5%	31.6%	0.0%	9.1%
	財源を持っていること	23.1%	27.3%	16.7%	0.0%	8.3%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.5%
	販路を持っていること	0.0%	18.2%	11.1%	0.0%	8.3%	75.0%	12.5%	15.8%	0.0%	0.0%	5.3%	12.9%	15.8%	0.0%	9.1%
	マーケットについての知識	7.7%	45.5%	16.7%	10.0%	16.7%	50.0%	18.8%	0.0%	10.0%	27.3%	5.3%	12.9%	63.2%	37.5%	13.6%
	ITに関する能力	0.0%	18.2%	5.6%	10.0%	0.0%	16.7%	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	36.8%	0.0%	4.5%
	アンケートなどの調査分析能力	3.8%	18.2%	5.6%	10.0%	8.3%	16.7%	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	42.1%	37.5%	4.5%
提 供 段 階	インフルエンサーであること	3.8%	9.1%	0.0%	0.0%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.7%	0.0%	0.0%	4.5%
	効果的な情報発信能力	19.2%	27.3%	38.9%	10.0%	16.7%	25.0%	12.5%	5.3%	0.0%	0.0%	5.3%	6.5%	42.1%	87.5%	18.2%
	法律についての基礎知識	11.5%	0.0%	5.6%	0.0%	8.3%	12.5%	6.3%	0.0%	10.0%	0.0%	5.3%	0.0%	5.3%	0.0%	4.5%
そ の 他	学術的知識	11.5%	0.0%	5.6%	0.0%	16.7%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	27.3%	5.3%	6.5%	10.5%	0.0%	36.4%
	その他(記述： )	0.0%	0.0%	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.5%	0.0%	0.0%
地域との関係	地域住民	17人	4人	9人	6人	7人	7人	6人	11人	8人	6人	17人	26人	4人	2人	10人
	地域関係者	9人	6人	8人	4人	2人	2人	6人	6人	2人	5人	1人	5人	2人	4人	6人
	地域外部者	0人	1人	2人	0人	3人	15人	4人	2人	0人	0人	0人	0人	13人	2人	6人

#### 4-2-2-1 公共公益人材に求められた資源やスキル

この分析から、公共公益人材は共通して地域からの信頼を得ている人材としての期待が大きいことが確認できた。また DMO や観光協会には観光に関する知識やマーケットに関する知識、情報発信などコンテンツを提供していく・売り出していく際に必要なスキルも期待されていた。ただ、地域資源をもつそれを楽しめる形で提供する能力といった、観光コンテンツを作成する際に実際に動く事業者としての期待は薄いことが分かった。

個別事例を確認すると香川県高松市の事例では、地域からの信頼を得ている行政と全体をマネジメントする観光協会、また実際に地域資源を楽しめる形で提供することのできる農業・飲食事業者らとチームを形成し彼らをガイドとして育成しながら観光コンテンツの造成などを行っていることが確認できた。

<選択肢> 公共公益団体) 行政・商工会・観光協会・DMO・NPO 観光関連) 飲食業・宿泊業・交通事業・旅行業 一次産業) 農業・林業・漁業 二次産業) 工業・加工業 三次産業) 個人商店・広告・メディア・学術研究・コンサル タレント (企画、調査)・芸術・IT・金融 その他 (記述してください)	観光協会	行政	行政	農業	観光サービ	飲食	飲食
地域住民との関わりが深いこと							
地域の有力者であること							
地域産業との関わりが深いこと			○				
地域からの信頼があること		◎	○				
地域資源となる有形・無形資産を所有していること							
戦略立案ができる能力							
地域資源を消費者が楽しめる形で提供できる能力 (料理や体験コンテンツ、土産など)				◎	◎	◎	◎
マネジメント能力	◎						
リーダーシップ能力							
交通基盤を持っていること							
活動の場となる場所や施設を持っていること							
コンテンツ企画能力	○						
商品のデザイン能力							
財源を持っていること							
法律についての基礎知識							
歴史文化などの地域に関する知識							
観光についての知識		○					
学術的知識							
販路を持っていること							
マーケットについての知識							
ITに関する能力							
アンケートなどの調査分析能力							
効果的な情報発信能力							
インフルエンサーであること							
その他 (記述: )							
その他 (記述: )							
地域住民	地域住民	地域住民	地域住民	地域住民	地域住民	地域住民	地域住民
地域関係者 (君住んでいた・出身地・働いている)							
地域外部者							

図 10 公共公益人材に求められている資源・スキルの例

#### 4-2-2-2 観光産業人材に求められた資源やスキル

観光産業人材は、旅行会社を除き地域資源を持っていることやそれを楽しめる形で提供できるスキルに期待が高く、実際に観光コンテンツを作成する際に実際に動く人材、また場や交通など観光コンテンツを実施する際に必要な資源をもつなど観光コンテンツの実施の際のプレイヤーとしての役割が求められていることが分かった。特に宿泊業人材は地域との関連の深さ・活動の場を持っていること・地域資源を楽しんで加工するスキルなど幅広い資源やスキルを期待されていた。ただ、そうした観光コンテンツを提供する・売り出すといった段階のスキルや資源への期待は薄く、その部分は旅行会社へ求められていることも分かった。

個別事例を確認すると、福岡県八女市の事例では飲食業や小売業・農業人材が持つ地域資源を活用し、旅行会社と組むことで新たなメニューの開発やオンラインツアーの実施が行われている事例が確認できた。

＜選択肢＞ 公共公益団体）行政・商工会・観光協会・DMO・NPO 観光関連）飲食業・宿泊業・交通事業・旅行業 一次産業）農業・林業・漁業 二次産業）工業・加工業 三次産業）個人商店・広告・メディア・学術研究・コンサル タント（企画、調査）・芸術・IT・金融 その他（記述してください）	DMO	飲食業 ／宿泊業	旅行業	農業	学校	学校	小売業	旅行業
地域住民との関わりが深いこと	○	○					○	
地域の有力者であること		○		○			○	
地域産業との関わりが深いこと	○			○			○	
地域からの信頼があること	○			○			○	
地域資源となる有形・無形資産を所有していること	○		○	○			○	○
戦略立案ができる能力		○			○	○		
地域資源を消費者が楽しめる形で提供できる能力 （料理や体験コンテンツ、土産など）		○						
マネジメント能力	○		○					
リーダーシップ能力								
交通基盤を持っていること		○						
活動の場となる場所や施設を持っていること			○					○
コンテンツ企画能力								
商品のデザイン能力								
財源を持っていること								
法律についての基礎知識								
歴史文化などの地域に関する知識			○					○
観光についての知識								
学術的知識								
販路を持っていること								
マーケットについての知識								
ITに関する能力								○
アンケートなどの調査分析能力								○
効果的な情報発信能力								○
インフルエンサーであること								
その他（記述：）								
その他（記述：）								

図 11 観光産業人材に求められている資源・スキルの例

#### 4-2-2-3 地域産業人材に求められた資源とスキル

地域産業人材は、地域産業との関わりが深いことはもちろん、地域資源を持っていること・それを楽しめる形で提供するスキルに高い期待があった。また二次産業人材に関しては工房などを持っていることもあり活動の場を持っていることにも期待があった。一方で、観光コンテンツを提供する。売り出すという段階の資源やスキルに関してはほとんど求められていないため、そうした資源やスキルをもつ人材と連携する必要があるといえる。

個別事例を確認すると、滋賀県高島市では加工業者を中心に彼らの製造所などを使いながらワークショップや体験ツアーが行われており、企画や商品デザインができるコンサルタントや販路をもつ旅行業者と組むことで一つの観光コンテンツとして成立させていた。

<選択肢>	旅行業	コンサル	飲食業・	加工業	加工業	加工業	加工業
地域住民との関わりが深いこと	◎		○	○			
地域の有力者であること							
地域産業との関わりが深いこと	○			○	○	○	○
地域からの信頼があること	○			○		○	○
地域資源となる有形・無形資産を所有していること				○		○	○
戦略立案ができる能力		○					
地域資源を消費者が楽しめる形で提供できる能力		○			○		○
マネジメント能力							
リーダーシップ能力							
交通基盤を持っていること							
活動の場となる場所や施設を持っていること	○		○	○	○	○	○
コンテンツ企画能力		○					
商品のデザイン能力		○					○
財源を持っていること	○						
法律についての基礎知識							
歴史文化などの地域に関する知識				○			○
観光についての知識							
学術的知識				○		○	
販路を持っていること	○						
マーケットについての知識							○
ITに関する能力		○					
アンケートなどの調査分析能力		○					
効果的な情報発信能力							
インフルエンサーであること							

図 12 地域産業人材に求められている資源・スキルの例

#### 4-2-2-3 その他の人材に求められて資源やスキル

その他の人材、主にコンサルタントやメディア人材は、観光コンテンツを提供する・売り出すという段階での資源やスキルに関しては高い期待が見られた。観光コンテンツを売り出していく・収益化していくという段階にはこうした人

材が必要になってくるといえる。

他には、コンサルタント的な役割を大学に求める事例や地域と古くから強い関係性を持つ神社との連携を行う事例、事業化・収益化を目指すにあたり金融機関人材と連携する事例、地元の若者への地域教育も目標とし地元の高校生と連携し商品開発を行う事例などが見られた。

#### 4-2-2-4 小括

実際にこうした多様な人材が連携することで事業チームにはどのような資源やスキルが集まったのかを分析した。表 15 に書かれた数字はその資源やスキルを持つ人が何人いるのかを示している。

多様な人材が連携することで、観光コンテンツ造成に必要な資源やスキルが相互補完されたことが分かった。

表 15 各事業チームに集結したと考えられる資源とスキル

	地域	事業整備段階										コンテンツ提供段階										その他		チーム全体の人数		
		地域住民との関わりが深いこと	地域の有力者であること	地域産業との関わりが深いこと	地域資源を所有していること	地域資源を築き上げる形で提供できるスキル	歴史文化などの地域に関する知識	交通基盤を持つこと	活動の場となる場所や施設を持つこと	マネジメントスキル	リーダーシップスキル	戦略立案ができる能力	コンテンツ企画スキル	商品のデザインスキル	観光についての知識	財源を持っていること	販路を持っていること	マーケットについての知識	インターネットに関する能力	アンケートなどの調査分析スキル	インフルエンサーであること	効果的な情報発信スキル	法律についての基礎知識		学術的知識	その他
① 公共公益先導型	長野県山ノ内町	1	3	1	3	2	2		3						2	1		1								4
	北海道留萌市	1	2		1	2			3	1			1		2				1		1					2
	福岡県赤井村	1	1	1	2				1							1										4
	愛知県春日井市	3	3	1	1	2			2	1	1		1		1		2	3			1					7
	福井県永平寺町		2	1	5	2	1	1	2	2	1	4			1	1	1				2			1	1	10
	長野県須坂市	3	2	1		2							4	4	1	3		1	2			3				5
	福井県敦賀市	2	2		1	2			1	1	1	1	2		2		1	1			2					4
	香川県高松市		1	2		4							1		1											7
	京都府宇治市	1	1			1	2	1	1				1	1	2		1	1		1	3		1			8
	北海道石狩市	5	4	6	2	4	5		2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	1			4	1	3		6
	和歌山県白浜町日置	3	3	3	2	1			1	2		2	1	1	2		1	1			2					7
	石川県小松市		2	1	1	2				1	2	1		2			1	2	1		1		1	1		7
② 観光産業先導型	北海道幌加東郡えりも町	5	1	5	3	4	6	6	1	3	3	1	3	3	3	6	1	5	3	4	3	1	3	3	4	10
	石川県七尾市	5	4	7	4	4	5	1	1	2	3	2	2	1		3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	11
	長野県南木曽町	1	2	1	4	6	2	1	4	1		4	2	3		3	1	1		1	1	2	2			12
	茨城県ひたちなか市	5	1	3	6	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1		1		2			8
	兵庫県神戸市	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	6
	鹿児島県姶良市	3	1	4	2	2	4	2	1	3			2	3	1	3	1	2	4	1	1		4			7
	福岡県八女市	2		3	2	2	3			1	1	1	3	2		2			1		1				9	
	秋田県小坂町		2	9	9	5	4	2	2	4	10	3	5	1		9			8	1	2		2	1	3	10
	香川県小豆島郡小豆島町	1				4			1		1															6
	宮崎県高千穂町	4	1	4	2	2	2	2	1	2		2			2	1										4
	千葉県香取市	2	1	1		1					1		2	2	1	2		1	1		1	2				7
	福島県福島市	3	2	3	3	2	2		1	1	1		5	1	3		3	3		2	4		1			7
③ 地域産業主導型	石川県金沢市	3	3		3	3			3	1	1	1	3	1	1			1	1							5
	宮城県仙台市	7	3	3	4	3	3		1	3	1	1	4	1	1	3		2	1	1	1		1	2	1	8
	千葉県酒々井町	1			6				1	3		1	1					1	1							7
	佐賀県小城市	1			1				1	1	1			1			1	1								4
	兵庫県姫路市	1		3	1		1	4					1	1				1			2	1				9
	和歌山県紀の川市			1		2				1						1										3
	奈良県高市郡明日香村	3	2	5	1	4	3		2	1	1	2		1	1	1	1	1	1		2				7	
	大分県日田市	3	1	5	4	3	4	1		1	2	3	3	4	3	3	1	1	4	2	2		2			6
	愛知県碧南市	1	1	4		3	4	3	1	1			1	1	2	1	1	2		1						7
	千葉県茂原市	3	1		3	3				1	1	1	2	1	1		4									6
	静岡県静岡市	3	1	2	3		2		2		1	1		2												6
	岐阜県高山市	2	4		5	5			4	1	1	1		2							1	2				6
滋賀県高島市	3	5	4	3	3	2		6			1	1	2		1	1	1	1	1			2			7	
埼玉県ときがわ町	5	3	6	5	5	4	6		5	4	2	4	5	4	3		2	2		2	3	4	1	1	9	

#### 4-3 各事業チームの傾向とその特徴

事業チームの傾向を明らかにするために、まず 38 事例を事業チームの人材の割合によって類型化を行い、類型ごとに特徴があるのかを分析した。分析はチームに必要な要素である(1) ヒューマン：目標達成に必要なスキルを持った人材が揃っていること (2) ベクトル：目的や方針を共有し、皆が同じ方向を向いていること (3) プロセス：物事の進め方や役割が明確に決まっていること (株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング ハイパフォーマンズ・チー

ム研究会,2008)を参考に、「事業チームの人材」「中心事業者」「掲げた課題や目標」「成果物」の4つの観点で行った。

#### 4-3-1 各事例の整理と類型化

各事例にはどのような人材が集まったのかを分析した。38事例を分析すると、1つの事業チームの構成員数は最小人数2人、最大人数12人であり平均すると1チーム6.8人であった。また新規連携事例は24事例、域内連携事業以前から事業チームが存在していた事例は14事例であった。

個別事例ごとの人材の割合を図13に示す。この結果から公共公益人材の割合が最も多い事業チームを①公共公益人材先導型(18事例)、観光産業人材が最も多い事業チームを②観光産業人材協働型(11事例)、地域産業人材が最も多い事業チームを③地域産業人材協働型(9事例)とし、3つの類型化を行った。

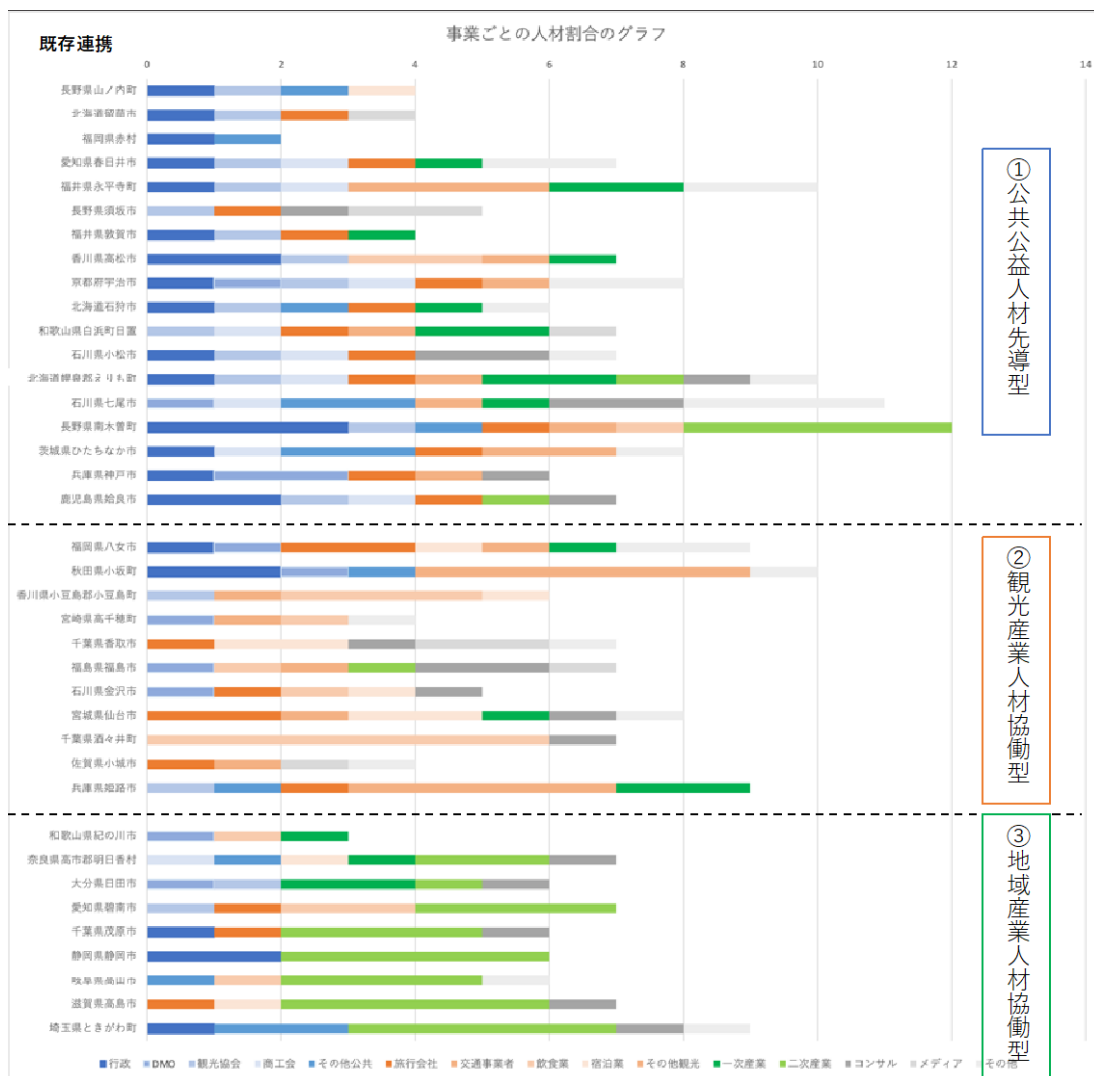


図 13 事例ごとの人材の割合とそれに基づく類型化

#### 4-3-2 事業チームにおける課題と目標の整理

##### 4-3-2-1 事業全体を通した課題と目標

次にこうした人材はどういった課題解決や目標のもと集まったのかを分析した。設問 I の域内連携促進事業を通して解決したかった課題と実現したかった目標の記述回答を以下の表 16 に従って、「まちづくり」「観光産業」「地域産業」の要素が含まれているか否か分析を行った。その結果を表 17 に示した。今回は観光コンテンツの造成を目指した事業であるため課題・目標ともに観光産業要素は高い割合で含まれていた。目標は公共・公益人材先導型は観光要素とともに

にまちづくり要素も高い割合を示しており、地域産業人材協働型でも観光要素とともに地域産業要素も高い割合を示していた。結果として事業チームの目標と関連のある人材が集まっている傾向が見えた。

表 16 課題と目標記述に見られた各要素の判断基準

	まちづくり要素	観光要素	地域産業要素
課題	少子高齢化 地域の衰退 連携不足 など	観光客の減少 誘客の課題 コンテンツの充実 商品化への課題 など	地域産業のブランド化 地域産業の衰退 地域産業の後継者不足 など
目標	連携促進 関係人口の構築 ファンづくり 文化の継承 など	観光産業の活性化 観光事業の拡大 地域内消費額の拡大 など	特産品の創出 地域産業の付加価値化 地域産業活性化 など

表 17 事例ごとの掲げた課題と目標に含まれる要素

	地 域	課題に含まれる要素			目標に含まれる要素		
		まちづくり	観光産業	地域産業	まちづくり	観光産業	地域産業
① 公 共 益 人 材 先 導 型	長野県山ノ内町		○			○	○
	北海道留萌市		○			○	
	福岡県赤村	○			○		
	愛知県春日井市			○			○
	福井県永平寺町		○		○		
	長野県須坂市		○		○		○
	福井県敦賀市			○		○	
	香川県高松市		○		○		
	京都府宇治市		○			○	
	北海道石狩市		○			○	
	和歌山県白浜町日置	○			○		○
	石川県小松市	○		○	○	○	○
	北海道機泉郷えりも町				○		
	石川県七尾市		○	○	○	○	
	長野県南木曽町	○	○	○		○	○
	茨城県ひたちなか市		○		○	○	
	兵庫県神戸市		○			○	○
	鹿児島県姶良市		○		○	○	
		22.2%	72.2%	27.8%	61.1%	61.1%	38.9%
② 観 光 産 業 人 材 協 働 型	福岡県八女市		○	○	○	○	
	秋田県小坂町		○			○	
	香川県小豆島郡小豆島町		○			○	
	宮崎県高千穂町		○			○	
	千葉県香取市			○		○	○
	福島県福島市	○	○	○	○	○	○
	石川県金沢市		○			○	
	宮城県仙台市		○	○		○	○
	千葉県酒々井町		○			○	
	佐賀県小城市	○			○		
	兵庫県姫路市		○			○	
		18.2%	81.8%	36.4%	27.3%	90.9%	27.3%
③ 地 域 産 業 人 材 協 働 型	和歌山県紀の川市		○			○	○
	奈良県高市郡明日香村		○			○	
	大分県日田市			○		○	○
	愛知県碧南市			○	○		○
	千葉県茂原市		○			○	○
	静岡県静岡市		○	○		○	
	岐阜県高山市			○	○		○
	滋賀県高島市		○			○	
	埼玉県ときがわ町	○			○		○
		11.1%	55.6%	44.4%	33.3%	66.7%	66.7%

#### 4-3-2-2 観光コンテンツの造成における課題

前節では、記述にて解答された全体的な大きな課題や目標を分析したが、ここでは選択式で解答された観光コンテンツの造成における課題に関して分析を行う。事例ごとにどの部分で課題を感じていたのかを示すとともに事例ごとに割合を示した。(表 18)

事業整備段階における課題についてまず分析する。公共公益人材先導型は 18 事例中半数の 9 事例が「地域産業の後継者不足」を感じており、6 事例以上の事例が「地域資源を持つ人材と連携できていないこと」「観光事業者の不足」「ガイド人材の不足」「リーダー人材の不足」といった観光コンテンツを実際に担う事業を担う人材の不足への課題と「インバウンド対応の不足」を課題として感じていた。観光産業人材協働型は 11 事例のうち 5 事例が「インバウンド対応の不足」、4 事例が「地域資源を持つ人材と連携できていないこと」「リーダー人材の不足」の課題を感じていた。地域産業人材共同型は、9 事例のうち 5 事例が「ガイド人材の不足」を挙げており、4 事例が「地域産業の後継者不足」、3 事例が「観光事業者の不足」「交通設備の不足」「宿泊施設の不足」といった人材に加え設備に関する不足にも課題を感じている事例が複数あった。

コンテンツ提供段階における課題については、公共公益人材先導型は 18 事例中 10 事例が「ブランディングができていないこと」、6 事例は「マーケティング意識の不足」を課題として感じていた。観光産業人材協働型は、9 事例中 6 事例が「マーケティング意識の不足」を、5 事例が「ブランディングができていないこと」を課題としてあげていた。地域産業人材協働型は 9 事例中 4 事例が「価格設定が分からないこと」「マーケティング意識の不足」を、3 事例が「ブランディングができていないこと」「情報発信ができていないこと」「販路がないこと」を課題としてあげていた。

公共公益人材先導型はプレイヤーとなる人材の不足を感じている事例が多く、観光産業人材協働型は観光業を本業としている人材が多いため、マーケティングの不足といったより経営に向けた課題を感じている事例が複数見られた。地域産業人材協働型に関しては、人材やマーケティングに加え、観光を本業にしている人材が少ないためそもそもの設備や販路といった部分に課題を感じてい

る事例が見られた。

表 18 類型ごとの観光コンテンツの造成における課題

	地域	事業環境整備課題														コンテンツ提供段階課題									
		コンテンツ造成の 方針が定まってい ない	地域資源が分 からない	地域資源を持 てない人と連 携が得られ ない	観光に対し て地域の理 解	インパ ウンド対 応不足	観光事 業者の不 足	ガイ ド人材 がいない	地域産 業後継 者不足	リー ダー人 材の不 足	交 通設 備の不 足	宿 泊設 備の不 足	特 に意 識し たもの なし	その他	資源を 活かす 方法が 分か らない	ブラン ディ ングが でき てい ない	価 格設 定が わか らない	マー ケ ティ ング 意 識の 不 足	ター ゲ ット が不 明	情 報発 信の やり 方 がわ か らない	販 路が ない	特 に意 識し たもの なし	その他		
① 公共 公益人 材先導 型	長野県山ノ内町			○				○	○							○	○		○						
	北海道留萌市					○	○	○	○							○	○	○		○	○				
	福岡県赤井市			○	○			○	○	○						○	○								
	愛知県春日井市			○					○	○		○				○			○						
	福井県永平寺町									○	○				○	○				○					
	長野県須坂市			○	○										○					○					
	福井県敦賀市					○									○	○				○					
	香川県高松市	○	○					○								○									
	京都府宇治市								○														○		
	北海道石狩市					○		○				○			○					○					
	和歌山県白浜町日置				○		○	○	○	○													○		
	石川県小松市					○					○					○			○				○		
	北海道樺床郡えりも町						○																○		
	石川県七尾市			○		○	○											○							
	長野県南木曽町			○		○	○	○	○		○					○		○	○		○	○			
茨城県ひたちなか市															○								○		
兵庫県神戸市												○											○		
鹿児島県姶良市			○				○		○	○					○		○							○	
② 観光 産業人 材協働 型	福岡県八女市			○																			○		
	秋田県小坂町							○			○							○		○					
	香川県小豆郡小豆島町					○		○			○					○									
	宮崎県高千穂町					○					○														
	千葉県香取市											○				○									
	福島県福島市	○		○						○								○							
	石川県金沢市	○				○							○				○	○					○		
	宮城県仙台市		○	○												○				○	○				
	千葉県酒々井町			○			○											○			○				
	佐賀県小城市					○				○	○					○	○	○			○				
	兵庫県姫路市										○												○		
		18.2%	9.1%	36.4%	0.0%	45.5%	9.1%	18.2%	18.2%	36.4%	27.3%	9.1%	9.1%	0.0%	45.5%	18.2%	54.5%	0.0%	18.2%	27.3%	9.1%	18.2%			
	③ 地域 産業人 材協働 型	和歌山県紀の川市																		○					
		奈良県高市郡明日香村								○			○				○		○						
		大分県日田市														○		○							
愛知県碧南市		○					○									○				○					
千葉県茂原市								○				○											○		
静岡県静岡市												○						○							
岐阜県高山市									○	○							○								
滋賀県高島市									○	○							○				○				
埼玉県ときがわ町				○	○				○	○								○		○	○				
		11.1%	0.0%	11.1%	11.1%	11.1%	33.3%	55.6%	44.4%	11.1%	22.2%	33.3%	0.0%	0.0%	11.1%	33.3%	44.4%	44.4%	11.1%	33.3%	33.3%	0.0%	11.1%		

#### 4-3-3 事業チームにおける中心事業者の整理

次に事業チームの中心事業者はどの人材であるのかを表 19 に○で表した。

その結果、各類型に関わらず公共公益人材が事業の中心者であることが多く、特に観光協会がその役割を担っていたことが分かった。類型ごとに違いが見られなかったのは、今回の事業は地方公共団体もしくはそれに準ずる組織との連携が応募要件にあったためだと考えられる。

表 19 事例ごとの中心事業者一覧

	地域	中心事業者	行政	DMO	観光協会	商工会	その他公共	旅行会社	交通事業者	飲食業	宿泊	その他観光	一次産業	二次産業	コンサル	メディア	その他
① 公共公益人材先導型	長野県山ノ内町	山ノ内町	○														
	北海道留萌市	留萌観光協会		○													
	福岡県赤村	一般財団法人源じいの森					○										
	愛知県春日井市	春日井市観光コンベンション協会		○													
	福井県永平寺町	永平寺町観光物産協会		○													
	長野県須坂市	信州須坂観光協会		○													
	福井県敦賀市	敦賀市	○														
	香川県高松市	かがわガイド協会		○													
	京都府宇治市	宇治市観光振興課	○														
	北海道石狩市	石狩浜ハマナス再生プロジェクト協議会					○										
	和歌山県白浜町日置	日置川商工会				○											
	石川県小松市	日本観光振興協会													○		
	北海道幌泉郡えりも町	えりも観光協会		○													
	石川県七尾市	ななかなのDMO	○														
	長野県南木曽町	南木曽町観光協会		○													
② 観光産業人材協働型	福岡県八女市	FM八女	○														
	秋田県小坂町	小坂まちづくり会社										○					
	香川県小豆島郡小豆島町	小豆島観光協会		○													
	宮崎県高千穂町	高千穂町観光協会		○													
	千葉県香取市	NIPPONIA SAWARA									○						
	福島県福島市	福島市観光コンベンション協会	○														
	石川県金沢市	金沢市観光協会		○													
	宮城県仙台市	office PLAN B														○	
	千葉県酒々井町	飯沼本家								○							
	佐賀県小城市	小城観光まちづくりプロジェクト合同会社									○						
③ 地域産業人材協働型	兵庫県姫路市	家島観光事業組合			○												
	和歌山県紀の川市	紀ノ川フルーツ	○														
	奈良県高市郡明日香村	明日香商工会			○												
	大分県日田市	日田市観光協会		○													
	愛知県碧南市	碧南市		○													
	千葉県茂原市	茂原市	○														
	静岡県静岡市	梯創造舎												○			
	岐阜県高山市	飛騨朝日地域活性化推進協議会					○										
	滋賀県高島市	株式会社平和堂						○									
	埼玉県ときがわ町	ときがわネットワーク					○										

#### 4-3-4 事業チームによって生み出された成果物の整理

次にこうして形成された事業チームによってどのような観光コンテンツが造成されたのかを表 20 に整理した。ツアーはお金を払って消費者が体験できるものと定義し、農業体験など単一の地域産業と連携したもの(単一産業ツアー)、収穫から加工までといった複数産業(複数産業ツアー)と連携したもの、またそれとは別にワーケーションなど地域に滞在することを目的とするツアー(関連なしツアー)であるかを分類した。イベントはお金を払わずに不特定多数の

参加者が参加できるものと定義し、マルシェのように地域産業と連携したもの（産業関連イベント）街歩きのように地域産業と連携していないものは関連なしイベントとした。商品開発は地域資源を活かしたお土産の造成やメニュー開発などを含むものとした。

今回は既に地域産業と関連した観光コンテンツを造成している事例を抽出しているため類型ごとに違いは見られなかった。全体を通して一つの観光コンテンツのみを作成していたのは 14 事例であり、半数以上の事例は複数の観光コンテンツの造成を行っていた。

表 20 事例ごとの造成した観光コンテンツの一覧

	地域	関連なしツアー	単一産業ツアー	複数産業ツアー	関連なしイベント	産業関連イベント	商品開発
① 公共公益人材先導型	長野県山ノ内町	○	○				
	北海道留萌市	○		○			○
	福岡県赤村	○					○
	愛知県春日井市			○			
	福井県永平寺町	○					○
	長野県須坂市			○			○
	福井県敦賀市		○				
	香川県高松市		○				
	京都府宇治市		○				
	北海道石狩市		○		○	○	
	和歌山県白浜町日置	○	○				
	石川県小松市		○	○			
	北海道幌泉郡えりも町		○	○			○
	石川県七尾市			○			
② 観光産業人材協働型	長野県南木曽町			○			
	茨城県ひたちなか市			○			
	兵庫県神戸市	○	○				
	鹿児島県姶良市		○	○	○		○
	福岡県八女市		○				○
	秋田県小坂町			○			
	香川県小豆郡小豆島町		○				○
	宮崎県高千穂町	○	○				
	千葉県香取市		○	○			
	福島県福島市			○	○		○
③ 地域産業人材協働型	石川県金沢市		○				
	宮城県仙台市			○			
	千葉県酒々井町		○				○
	佐賀県小城市			○			○
	兵庫県姫路市		○				
	和歌山県紀の川市		○				○
	奈良県高市郡明日香村	○		○			
	大分県日田市						○
	愛知県碧南市			○			
	千葉県茂原市		○	○			
	静岡県静岡市		○				○
	岐阜県高山市		○			○	
	滋賀県高島市			○			
	埼玉県ときがわ町		○	○			

#### 4 - 4 小括

本章ではまず事業全体を通して、こういった人材が集まったのかを15の人材に分類し、観光コンテンツ造成のために必要な資源やスキルはどの人材に求められていたのかを明らかにした。地域からの信頼がある、地域・地域産業との関わりが深いといった地域からの信頼を得ることを期待されていたのは、公共公益人材が高い割合を示していたが、宿泊業・地域産業人材にもそうした役割が期待されていた。また、地域資源をもつ・加工するといった観光コンテンツ造成の際のプレイヤーとしての役割は飲食業・地域産業人材に求められていた。観光コンテンツを行う際の交通や活動の場といったインフラ整備の役割は交通事業者はもちろん、宿泊業や工房などをもつ二次産業人材にもそうした役割が期待されていた。コンテンツの企画や商品デザインなどのデザイン人材としての役割は、旅行会社やコンサルタント人材、メディア人材に期待がされていた。販路を持っていることやマーケティングの知識などマーケティング人材としての役割は、旅行会社やコンサルタントに期待されていた。情報発信人材としての役割は、メディアやコンサルタント観光協会人材への期待が見られた。多様な人材が連携し、事業チームに信頼人材、プレイヤー人材、インフラ人材、デザイン人材、マーケティング人材、情報発信人材などが連携したことで観光コンテンツの造成が実現されたといえる。

次に各事業チームを分析するため、事業チームを構成している人材の割合ごとに38事例を①公共公益人材先導型(18事例)②観光産業人材協働型(11事例)、③地域産業人材協働型(9事例)の3つの類型化をおこない、類型ごとに特徴があるのかを「事業全体を通した課題や目標」「観光コンテンツ造成における課題」「中心事業者」「成果物」の観点で分析した。

掲げた課題は域内連携促進事業が観光を軸とした事業という前提もありどの類型も観光産業に関する記述が多くを占めており違いは見られなかったが、目標に関しては類型ごとに違いがみられた。また、観光コンテンツ造成における課題に関しては①型はプレイヤーとなる人材の不足を感じている事例が多く、②型は観光業を本業としている人材が多いため、マーケティングの不足といったより経営に向けた課題を感じている事例が複数見られた。③型に関しては、人材やマーケティングに加え、観光を本業にしている人材が少ないためそもそ

もの設備や販路といった部分に課題を感じている事例が見られた。

「中心事業者」「成果物」に関しては、事業の前提や今回の対象事例の抽出の方法などもあり類型ごとの特徴はみられなかった。

## 第 5 章

# 事業チームや観光コンテンツの 継続状況と地域への影響

---

## 第5章 事業チームや観光コンテンツの継続状況と地域への影響

### 5-1 はじめに

地域産業が連携して観光コンテンツを造成することは、多くの地域で挑戦的な取り組みである。従って、参画した主体にとって今後も活かしていける成果を上げているのかは検証されていない。そこで、本章では1年間の観光庁の採択事業が終了した後（以下事業後）に目を向け、アンケート結果から、造成した観光コンテンツそのものと、事業チームが残っているのかの2点からその継続性、持続性を分析する。またアンケート結果から事業そのものの継続や事業チームに資源やスキルが残ることが確認できた事例の中心事業者にはヒアリングをし、その要因を明らかにする。さらに、これら地域産業が連携して観光コンテンツの造成を行うことによる直接的成果の継続性・持続性だけでなく、事業実施によって地域で生まれた波及的な可能性について考察する。

### 5-2 事業後における事業チームの継続状況

事業チームの継続状況を把握するために、人材が残っているのか、また資源やスキルは残っているのかを分析した。

アンケート項目の設問Ⅱ-⑥の回答項目から、事業後の組織の関わり方として「リーダー的存在」「コアメンバー」の選択をとっている人材は事業後もチームに残っている人材と考え分析を行った。

#### 5-2-1 事業後における人材の変化

事業後において、どの人材が残ったのかを分析し図15に示した。事業後における事業チームの平均人数は3.5人と事業中の平均人数6.8人と比べると半数以上はチームに残っていた。

人材ごとに事業後にもチームに残っているかを表21に示した。公共公益人材と一次産業・コンサルタント・メディア人材は半数以上が残り、それ以外の人材は半数以下に減っていた。また地域住民が55%、地域関係者が48.5%、外部人材は41.7%の人材が事業後もチームに残っており、地域との関係性が強いとチームに残りやすい傾向もみえた（表22）。

表 21 人材ごとの事業後のチームとの関わり方と所属率

表 22 地域との関係ごとの事業後のチームの関わり方と所属率[illegible]

50

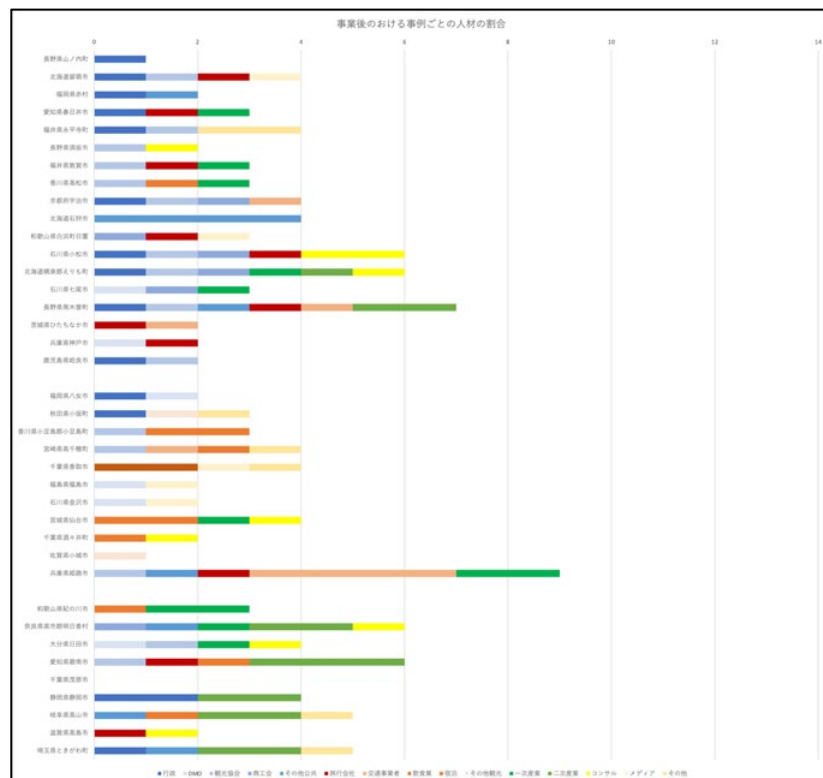


図 15 事業後における事例ごとの人材の割合

表 23 新規連携と既存連携における事業後の人員変化

		事業 中 人 数	事業 後 人 数			事業 中 人 数	事業 後 人 数
既存 連携	和歌山県紀の川市	3	3	新規 連携	秋田県小坂町	10	3
	長野県山ノ内町	4	1		香川県小豆島郡小豆島町	6	3
	北海道留萌市	4	4		奈良県高市郡明日香村	7	6
	福岡県赤村	2	2		千葉県香取市	7	4
	宮崎県高千穂町	4	4		愛知県春日井市	7	3
	長野県須坂市	5	2		福井県永平寺町	10	4
	京都府宇治市	8	4		大分県日田市	6	4
	北海道石狩市	6	4		福島県福島市	7	2
	北海道幌泉郡えりも町	10	6		福井県敦賀市	4	3
	兵庫県神戸市	6	2		石川県金沢市	5	3
	静岡県静岡市	6	4		香川県高松市	7	3
	鹿児島県姶良市	7	2		宮城県仙台市	8	4
岐阜県高山市	6	5	和歌山県白浜町日置	7	3		
兵庫県姫路市	9	9	千葉県酒々井町	7	2		
				石川県小松市	7	6	
				愛知県碧南市	7	6	
				石川県七尾市	11	3	
				長野県南木曽町	12	7	
				千葉県茂原市	6	0	
				茨城県ひたちなか市	8	2	
				佐賀県小城市	4	1	
				滋賀県高島市	7	2	
				埼玉県ときがわ町	9	5	
				福岡県八女市	9	2	

## 5-2-2 事業後における事業チームに残った資源・スキルの変化

次に事業後において、事業チームに資源やスキルはどのように残ったのかを分析した。

事業後も残っている資源やスキルは黄色で示し、数字はその資源やスキルを持つ人材が何人残っているかを示している。灰色は事業後失われた資源やスキル、赤色は事業後その資源やスキルをもつ人材は失われたがシステムなどが残っていることがアンケートの設問Ⅲや記述から読み取れたものを示している（図16）。

	地域	事業整備段階										コンテンツ提供段階										その他		事業後の人数		
		地域住民との関わりが深いこと	地域の有力者であること	地域産業との関わりが深いこと	地域からの信頼があること	地域資源を所有していること	地域資源を築しめる形で提供できるスキル	歴史文化などの地域に関する知識	交通基盤を持っていること	活動の場となる場所や施設を持っていること	マネジメントスキル	リーダーシップスキル	戦略立案ができるスキル	コンテンツ企画スキル	商品のデザインスキル	観光についての知識	財源を持っていること	販路を持っていること	マーケティングについての知識	アンケートなどの調査分析スキル	インフルエンサーであること	効果的な情報発信スキル	法律についての基礎知識		学術的知識	その他
① 公共公益人材先導型	長野県山ノ内町	1		1												1									1	
	北海道留萌市	1		2		1	2			1			1		2					1	1				4	
	福岡県赤村	1		1	1	2			1						1										2	
	愛知県春日井市	1	1	1	1				1	1		1		1	1	1					1				3	
	福井県永平寺町			1	1	1			1	2		3			1	1	1				2		1	1	4	
	長野県須坂市	2		1	1							1	1	1	2			1							2	
	福井県敦賀市	2	2			1	2		1	1	1	1	1	2		1	1				2				3	
	香川県高松市						2				1			1											3	
	京都府宇治市	1		1			1	1	1				1		1							2			4	
	北海道石狩市	3	2	4			4	3			1	1	1	2	2	1	2	2	1		2		2		4	
	和歌山県白浜町日置				1	1					1		1	1	1	1		1				1			3	
	石川県小松市			2	1	1	2				1	2	1		2			1	2	1		1			6	
	北海道樺床郡えりも町	4	1	5	3	3	3	5	1	3	2	1	3	2	2	4	1	3	2	2	2	1	1	2	3	6
	石川県七尾市	2	2	3	2	1	1				2	2				1			1	1					3	
	長野県南木曽町	1		1		2	3	1	1	2	1		3	2		2	1	1		1		1	1	1	7	
茨城県ひたちなか市	1			1				1	1	1		1	1	1	1	1								2		
兵庫県神戸市	1	1		1						1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2		
鹿児島県姶良市	2		2	1	1	2	2	1	2			1	1		2	1					2			2		
② 観光産業人材協働型	福岡県八女市	2			2							1	1												2	
	秋田県小坂町				2	2	1	1		1	3	3	1		2			2		1		1	1		3	
	香川県小豆郡小豆島町	1					2				1														3	
	宮崎県高千穂町	4	1	4	2	2	2	2	1	2		2			2	1								1	4	
	千葉県香取市	2		1	1		1				1		2	2	1	1				1		1			4	
	福島県福島市	1	1	1	1	1					1	1		2	1			1	1		1				3	
	石川県金沢市	1		1		1	1			1	1	1	1	3	1	1			1	1					2	
	宮城県仙台市	4	3	3	4	3	3			3	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	2		4	
	千葉県酒々井町	1			1					1	2		1	1				1	1						2	
	佐賀県小城市	1			1					1	1	1													1	
兵庫県姫路市	1	3	1		1		4					1	1					1			2	1		9		
③ 地域産業人材協働型	和歌山県紀の川市			1		2				1						1									3	
	奈良県高市郡明日香村	2		2	4	1	3	2		1	1	1	2		1	1	1		1	1	1	2			6	
	大分県日田市	2	3	3	1	3	1			2	3	3	3	2	3	1		3	2	2					4	
	愛知県碧南市	1	1	4			3	4	3	1	1			1	1	1	1			1					6	
	千葉県茂原市																								0	
	静岡県静岡市	2		4		4	4			3	1	1	1		2						1	2			4	
	岐阜県高山市	3	1		3					2		1	1												5	
滋賀県高島市	1		1	1		1			1			1	1	1		1	1		1	1				2		
埼玉県ときがわ町	3	3	4	3	3	2	5		3	3	2	4	3	2	3		2	2		1	3	3	1	1	5	

図 16 事業後における事業ごとの資源やスキルの残り方の状況

### 5 - 2 - 3 小括

事業チームに残る人材の人数としては、半数近くに減っている事例がほとんどであったが、資源やスキルは失った人材が持っていた資源やスキルを持つ人材が他にもおりチームとしては残る場合、また販路や HP などのシステムとして資源やスキルが残る事例もみられた。

### 5 - 3 事業後における地域に生まれた成果・可能性・課題

事業後における観光コンテンツそのものの継続や事業チームの継続、観光コンテンツを造成する上で生まれた成果や地域の今後の可能性、課題を明らかにする。

#### 5 - 3 - 1 事業後における地域に生まれた成果

アンケート項目Ⅲの分析を行った。まず、域内連携実証事業で目指した観光コンテンツを事業化することで生まれた直接的な成果である 10 項目について分析を行った。この設問の選択肢は【1：十分達成できた 2：やや達成できた 3：どちらともいえない 4：あまり達成できなかった 5：ほとんど達成できなかった 6：そもそも目標としていない】の 6 段階である。

結果を表 23 に示す。全体を通して、「連携チームとして全体方針の作成や合意ができたか」は平均がどの類型でも 2 を下回っており、高い達成度であった。一方、「事業活動において必要な交通インフラは確保できたか」についてはそもそも目標としていない事例も多く最も低い達成度となった。観光コンテンツといった事業そのものが残っていることやそれを担う人材の獲得や事業者の形成に加え、事業活動において活用できる場の確保など販路の確保やアンケートの仕組みなど観光コンテンツを造成する段階において獲得できたと考えられる成果が見られた。

また、新規連携とそうでない事例を比べたところ、全体として新規連携の方が成果に対する評価が高い傾向が見えた。特に『必要な人材や能力が連携チームとして獲得できたか』では新規連携事例では高い評価となっていた。(表 25)

また、選択肢以外にも地域で生まれた成果を記述にて回答を求めたところ 17 事例で回答があり、連携の強化・運営体制の構築・観光コンテンツの他地域への展開・地域の魅力の再発見・情報発信スキルの向上などの成果が見られた。

表 24 各類型における事業後に地域に生まれた成果

		連携チームとして全体方針の作成や合意ができたか	事業者の形成できたか	必要な人材や能力が連携チームとして獲得できたか	事業活動において活用できる場の確保や開発はできたか	事業活動において必要な交通インフラは確保できたか	造成した観光コンテンツの内容は継続できる形となったか？	観光コンテンツが継続できるための価格設定はできたか	適切な販路の確保ができたか	観光コンテンツや事業意図のついでに十分な情報発信できたか	アンケートなど事業評価の測定の仕組みや方法が獲得できたか
① 公共公益人材先導型	長野県山ノ内町	3	4	6	3	6	3	3	3	2	3
	北海道留萌市	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
	福岡県赤村	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3
	愛知県春日井市	2	3	3	4	4	3	5	3	3	3
	福井県永平寺町	1	2	2	1	3	1	3	1	3	2
	長野県須坂市	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
	福井県敦賀市	1	1	1	1	6	1	1	6	1	1
	香川県高松市	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2
	京都府宇治市	2	2	3	2	6	2	3	2	2	2
	北海道石狩市	1	1	3	3	6	2	2	3	2	2
	和歌山県白浜町日置	1	1	2	1	3	2	3	4	2	2
	石川県小松市	1	1	2	2	3	1	1	1	2	2
	北海道樺床郡えりも町	1	1	6	4	6	2	1	6	2	1
	石川県七尾市	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2
	長野県南木曽町	2	2	2	2	1	2	3	4	4	2
	茨城県ひたちなか市	2	3	2	2	2	2	4	4	2	2
	兵庫県神戸市	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3
	鹿児島県姶良市	1	3	2	1	6	1	1	3	2	2
		1.7	2.1	2.7	2.3	3.8	2.1	2.4	3.1	2.3	2.1
② 観光産業人材協働型	福岡県八女市	2	1	2	1	6	1	1	1	4	1
	秋田県小坂町	2	3	4	2	3	2	2	2	5	2
	香川県小豆島郡小豆島町	4	2	2	2	2	3	2	2	3	3
	宮崎県高千穂町	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
	千葉県香取市	2	2	1	2	3	3	4	2	2	3
	福島県福島市	1	2	1	1	4	1	1	2	1	1
	石川県金沢市	2	2	3	2	6	1	1	3	3	3
	宮城県仙台市	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2
	千葉県酒々井町	2	2	1	1	3	1	2	3	3	1
	佐賀県小城市	2	3	2	2	4	4	3	4	4	1
	兵庫県姫路市	1	1	1	1	2	2	3	2	2	1
		1.9	2.0	1.8	1.5	3.5	2.1	2.1	2.3	2.8	1.9
③ 地域産業人材協働型	和歌山県紀の川市	2	2	3	2	4	1	1	3	3	4
	奈良県高市郡明日香村	2	1	2	1	3	1	1	2	2	1
	大分県日田市	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3
	愛知県碧南市	2	4	3	2	5	2	5	2	1	1
	千葉県茂原市	1	2	3	6	6	2	3	3	2	2
	静岡県静岡市	3	3	2	3	5	3	3	3	3	2
	岐阜県高山市	1	1	1	1	6	2	2	1	1	2
	滋賀県高島市	2	1	2	2	4	2	2	2	3	3
	埼玉県ときがわ町	1	1	1	1	6	2	2	4	3	2
		1.8	1.9	2.0	2.2	4.7	1.9	2.4	2.6	2.2	2.2

表 25 新規連携と既存連携における事業後に地域に生まれた成果

		連携チームとして全体方針の作成や合意ができたか	事業者の形成できたか	必要な人材や能力が連携チームとして獲得できたか	事業活動において活用できる場の確保や開発はできたか	事業活動において必要な交通インフラは確保できたか	造成した観光コンテンツの内容は継続できる形となったか？	観光コンテンツが継続できるための価格設定はできたか	適切な販路の確保ができたか	観光コンテンツや事業意図のついての十分な情報発信できたか	アンケートなど事業評価の測定の仕組みや方法が獲得できたか
既存連携	和歌山県紀の川市	2	2	3	2	4	1	1	3	3	4
	長野県山ノ内町	3	4	6	3	6	3	3	3	2	3
	北海道留萌市	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
	福岡県赤村	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3
	宮崎県高千穂町	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
	長野県須坂市	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
	京都府宇治市	2	2	3	2	6	2	3	2	2	2
	北海道石狩市	1	1	3	3	6	2	2	3	2	2
	北海道幌泉郡えりも町	1	1	6	4	6	2	1	6	2	1
	兵庫県神戸市	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3
	静岡県静岡市	3	3	2	3	5	3	3	3	3	2
	鹿児島県姶良市	1	3	2	1	6	1	1	3	2	2
	岐阜県高山市	1	1	1	1	6	2	2	1	1	2
	兵庫県姫路市	1	1	1	1	2	2	3	2	2	1
		1.9	2.1	2.8	2.3	4.4	2.2	2.1	2.8	2.2	2.3
新規連携	秋田県小坂町	2	3	4	2	3	2	2	2	5	2
	香川県小豆郡小豆島町	4	2	2	2	2	3	2	2	3	3
	奈良県高市郡明日香村	2	1	2	1	3	1	1	2	2	1
	千葉県香取市	2	2	1	2	3	3	4	2	2	3
	愛知県春日井市	2	3	3	4	4	3	5	3	3	3
	福井県永平寺町	1	2	2	1	3	1	3	1	3	2
	大分県日田市	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3
	福島県福島市	1	2	1	1	4	1	1	2	1	1
	福井県敦賀市	1	1	1	1	6	1	1	6	1	1
	石川県金沢市	2	2	3	2	6	1	1	3	3	3
	香川県高松市	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2
	宮城県仙台市	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2
	和歌山県白浜町日置	1	1	2	1	3	2	3	4	2	2
	千葉県酒々井町	2	2	1	1	3	1	2	3	3	1
	石川県小松市	1	1	2	2	3	1	1	1	2	2
	愛知県碧南市	2	4	3	2	5	2	5	2	1	1
	石川県七尾市	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2
	長野県南木曽町	2	2	2	2	1	2	3	4	4	2
	千葉県茂原市	1	2	3	6	6	2	3	3	2	2
	茨城県ひたちなか市	2	3	2	2	2	2	4	4	2	2
	佐賀県小城市	2	3	2	2	4	4	3	4	4	1
	滋賀県高島市	2	1	2	2	4	2	2	2	3	3
	埼玉県ときがわ町	1	1	1	1	6	2	2	4	3	2
	福岡県八女市	2	1	2	1	6	1	1	1	4	1
		1.8	2.0	2.0	1.9	3.7	1.9	2.5	2.7	2.6	2.0

### 5－3－2 事業後における地域に生まれた可能性

次に、域内連携実証事業に取り組んだ結果、今後に活かそう、繋がっていきそうな副次的成果、波及効果をどの程度感じているかの 12 項目について分析を行った。この設問の選択肢は【1：とても感じている 2：感じている 3：どちらともいえない 4：ほとんど感じていない 5：全く感じていない】の 5 段階である。結果を表 24 に示す。全体を通して高い可能性を感じているものが多く、どの類型においても最も高い可能性だったのは「地域産業との連携による観光的付加価値の創出の可能性」だった。

また、新規連携とそうでない事例を比べたところ、全体として新規連携の方が可能性に対する評価が高い傾向が見えた。(表 27)

それ以外にも感じた可能性については記述にて 15 事例の回答があり、新たな顧客の獲得・新商品の販売・インターナルブランディングの可能性・マーケティングスキルの向上・海外への販路開拓・観光以外のまちづくり活動のきっかけなどが挙げられていた。

表 26 各類型における事業後に地域に生まれた可能性

		地域産業との連携による観光付加価値の創出の可能性	若者の教育、地域学習への展開の可能性	地域の環境インフラ等の政策、制度の整備の可能性	観光売り上げ向上（消費額向上や観光客数増加）の可能性	観光客の平準化（オフシーズンの集客）への可能性	観光産業、地域産業における新規顧客の獲得の可能性	異業種との連携によるイノベーションの創出の可能性	住民が地域の良さを理解する可能性	住民が地域を愛しむ機会の創出やコミュニティ活動活性化の可能性	地域における雇用機会の創出の可能性	関係人口の創出の可能性	地域資源・文化の保全や継承に繋がる可能性
① 公共 公益 人材 先導 型	長野県山ノ内町	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
	北海道留萌市	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3
	福岡県赤村	3	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3
	愛知県春日井市	2	3	4	2	3	2	2	2	3	3	3	3
	福井県永平寺町	2	1	3	4	2	2	3	2	2	4	1	1
	長野県須坂市	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2
	福井県敦賀市	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
	香川県高松市	1	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3
	京都府宇治市	1	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2
	北海道石狩市	1	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2
	和歌山県白浜町日置	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2
	石川県小松市	1	1	3	3	2	1	1	1	2	2	1	2
	北海道樺床郡えりも町	1	1	2	3	5	1	1	5	5	2	2	1
	石川県七尾市	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2
	長野県南木曽町	1	4	3	2	2	2	2	4	3	3	3	2
	茨城県ひたちなか市	2	4	2	2	4	2	2	3	4	4	2	3
	兵庫県神戸市	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2
	鹿児島県姶良市	1	4	4	1	2	3	3	2	2	3	2	2
		1.5	2.4	2.7	2.2	2.6	1.9	2.2	2.4	2.4	2.7	2.2	2.1
② 観光 産業 人材 協働 型	福岡県八女市	1	1	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
	秋田県小坂町	2	2	3	2	4	2	2	4	4	4	3	3
	香川県小豆島郡小豆島町	1	3	3	2	1	2	1	3	3	3	3	2
	宮崎県高千穂町	2	3	3	2	2	2	1	3	3	3	2	1
	千葉県香取市	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2
	福島県福島市	1	2	2	2	3	1	1	1	1	3	2	2
	石川県金沢市	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	宮城県仙台市	1	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	1
	千葉県酒々井町	2	3	3	2	2	2	2	1	4	3	2	2
	佐賀県小城市	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	兵庫県姫路市	1	3	2	1	2	1	3	2	2	3	1	1
		1.3	2.5	2.5	1.8	2.3	1.6	1.9	2.1	2.5	2.6	2.1	1.7
③ 地域 産業 人材 協働 型	和歌山県紀の川市	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	2
	奈良県高市郡明日香村	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2
	大分県日田市	1	2	2	3	2	1	2	2	1	3	2	1
	愛知県碧南市	1	4	4	1	2	2	1	1	4	3	2	1
	千葉県茂原市	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2
	静岡県静岡市	2	2	2	3	3	2	1	1	1	3	3	2
	岐阜県高山市	1	2	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1
	滋賀県高島市	1	2	4	2	2	1	2	3	3	3	2	2
	埼玉県ときがわ町	1	1	3	3	3	2	2	1	1	3	2	1
		1.2	2.2	3.0	2.1	2.2	1.6	1.9	1.7	2.0	2.6	1.9	1.6

表 27 新規連携と既存連携における事業後に地域に生まれた可能性

		地域産業との 連携による観 光的付加価値 の創出の可 能性	若者の教育、 地域学習への 展開の可能性	地域の環境イ ンフラ等の政 策、制度の整 備の可能性	観光赤り上げ 向上（消費額 向上や観光客 数増加）の可 能性	観光客の平準 化（オフシー ズンの集客） への可能性	観光産業、地 域産業におけ る新規顧客の 獲得の可能性	異業種との連 携によるイノ ベーションの 創出の可能性	住民が地域の 良さを理解す る可能性	住民が地域を 楽しむ機会の 創出やコミュ ニティ活動活 性化の可能性	地域における 雇用機会の創 出の可能性	関係人口の創 出の可能性	地域資源・文 化の保全や継 承に繋がる可 能性
既存 連 携	和歌山県紀の川市	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	2
	長野県山ノ内町	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
	北海道留萌市	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3
	福岡県赤村	3	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3
	宮崎県高千穂町	2	3	3	2	2	2	1	3	3	3	2	1
	長野県須坂市	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2
	京都府宇治市	1	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2
	北海道石狩市	1	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2
	北海道根室市	1	1	2	3	5	1	1	5	5	2	2	1
	兵庫県神戸市	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2
	静岡県静岡市	2	2	2	3	3	2	1	1	1	3	3	2
	鹿児島県姶良市	1	4	4	1	2	3	3	2	2	3	2	2
	岐阜県高山市	1	2	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1
	兵庫県姫路市	1	3	2	1	2	1	3	2	2	3	1	1
		1.6	2.4	2.7	2.1	2.6	1.9	2.4	2.4	2.2	2.6	2.1	1.9
新規 連 携	秋田県小坂町	2	2	3	2	4	2	2	4	4	4	3	3
	香川県小豆島郡小豆島町	1	3	3	2	1	2	1	3	3	3	3	2
	奈良県高市郡明日香村	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2
	千葉県香取市	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2
	愛知県春日井市	2	3	4	2	3	2	2	2	3	3	3	3
	福井県永平寺町	2	1	3	4	2	2	3	2	2	4	1	1
	大分県日田市	1	2	2	3	2	1	2	2	1	3	2	1
	福島県福島市	1	2	2	2	3	1	1	1	1	3	2	2
	福井県敦賀市	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
	石川県金沢市	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	香川県高松市	1	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3
	宮城県仙台市	1	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	1
	和歌山県白浜町日置	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2
	千葉県酒々井町	2	3	3	2	2	2	2	1	4	3	2	2
	石川県小松市	1	1	3	3	2	1	1	1	2	2	1	2
	愛知県碧南市	1	4	4	1	2	2	1	1	4	3	2	1
	石川県七尾市	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2
	長野県南木曽町	1	4	3	2	2	2	2	4	3	3	3	2
	千葉県茂原市	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2
	茨城県ひたちなか市	2	4	2	2	4	2	2	3	4	4	2	3
	佐賀県小城市	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	滋賀県高島市	1	2	4	2	2	1	2	3	3	3	2	2
	埼玉県ときがわ町	1	1	3	3	3	2	2	1	1	3	2	1
	福岡県八女市	1	1	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
		1.3	2.3	2.7	2.0	2.3	1.6	1.9	2.0	2.4	2.7	2.0	1.9

### 5 - 3 - 3 事業後における地域の課題

事業後の課題については、記述にて回答を求め 25 事例から回答があった。事業の継続に関する記述（事業者育成の必要性・自走化に向けた課題など）は 10 事例と最も多く、他には交通とコロナ対応に関するものは各 3 事例、情報発信に関しては 2 事例、他には地域独自の課題やコンテンツに関するものが見られた。

### 5 - 4 持続的な事業体制と人材の資源・スキルの関連

持続性の観点から事業成果の中でも特に「事業を担う事業者の形成」「造成した観光コンテンツの内容は継続できる形となったか」の 2 項目において高い評価をしていた事例を持続性あり、低い評価であった事例を持続性なしとし、この分類によって事業チームに残る資源やスキルに傾向があるのかを分析した。

半数以上の事例で資源・スキルがある場合は「残っている」とし、1：持続



表 28 持続性に関わる資源やスキルの分析結果

	①公共公益人材主導型	②観光産業人材協働型	③地域産業人材協働型
1：持続性あり・なし ともに残った資源・スキル	地域住民との関わりが深いこと 地域産業との関わりが深いこと 地域からの信頼があること 地域資源となる有形・無形資産を所有していること マネジメント能力 コンテンツ企画能力 観光についての知識 販路を持っていること マーケットについての知識	地域住民との関わりが深いこと 地域産業との関わりが深いこと 地域からの信頼があること 地域資源を消費者が楽しめる形で提供できる能力 マネジメント能力 リーダーシップ能力 活動の場となる場所や施設を持っていること	地域住民との関わりが深いこと 地域産業との関わりが深いこと 地域からの信頼があること 地域資源となる有形・無形資産を所有していること 戦略立案ができる能力 地域資源を消費者が楽しめる形で提供できる能力 リーダーシップ能力 活動の場となる場所や施設を持っていること コンテンツ企画能力 商品のデザイン能力 財源を持っていること 歴史文化などの地域に関する知識 観光についての知識 アンケートなどの調査分析能力
2：持続性ありでは残り、 なしでは残らなかった 資源スキル	戦略立案ができる能力 <b>地域資源を消費者が楽しめる形で提供できる能力</b> 効果的な情報発信能力	地域資源となる有形・無形資産を所有していること 戦略立案ができる能力 <b>コンテンツ企画能力</b> <b>商品のデザイン能力</b> <b>マーケットについての知識</b>	<b>マネジメント能力</b> 効果的な情報発信能力
3：持続性ありでは残らず、 なしでは残った資源スキル	リーダーシップ能力	観光についての知識	地域の有力者であること 販路を持っていること
4：持続性あり・なし ともに残らなかった 資源スキル	地域の有力者であること 交通基盤を持っていること 活動の場となる場所や施設を持っていること 商品のデザイン能力 財源を持っていること 法律についての基礎知識 歴史文化などの地域に関する知識 学術的知識 ITに関する能力 アンケートなどの調査分析能力 インフルエンサーであること	地域の有力者であること 交通基盤を持っていること 財源を持っていること 法律についての基礎知識 歴史文化などの地域に関する知識 学術的知識 販路を持っていること ITに関する能力 アンケートなどの調査分析能力 効果的な情報発信能力 インフルエンサーであること	交通基盤を持っていること 法律についての基礎知識 学術的知識 マーケットについての知識 ITに関する能力 インフルエンサーであること

「2：持続性ありでは残り、持続性なしでは残らなかった資源やスキル」が持続性のため重要であるとし、分析を行った。「2：持続性ありでは残り、持続性なしでは残らなかった資源やスキル」は類型ごとの違いが見られた。公共公益人材先導型は、「戦略立案ができる能力」「**地域資源を消費者が楽しめる形で提供できる能力**」「効果的な情報発信能力」であり、観光産業人材協働型は、「地域資源となる有形・無形資産を所有していること」「戦略立案ができる能力」「**コンテンツ企画能力**」「**商品のデザイン能力**」「**マーケットについての知識**」、地域産業人材協働型は「**マネジメント能力**」「効果的な情報発信能力」が必要であるとわかった。特に太字で示した資源・スキルはその類型でしか見られなかった資源やスキルである。

公共公益人材先導型は地域からの信頼や全体統括を行うメンバーが多いため、実際に事業者として事業を回すために必要な資源やスキルを担う人材が残っていると持続性に対する評価が高かった。観光産業人材協働型は観光を本業にするメンバーが多いため、よりビジネスに関わる資源やスキルがチーム内に残ると持続性に対する評価が高かった。地域産業人材協働型は観光を本業としないメンバーが多いため事業全体をマネジメントする、情報発信などを行う人材やシステムが残っていると持続性に対する評価が高かった。

## 5-5 持続的な事業体制とその要因

前節ではアンケートから類型ごとに重要な資源スキルや特徴が明らかになったが、そうした人材を持つ人材がなぜ残ったのか、もしくはそうした資源やスキルをシステムなどで残す工夫があったのかといった要因まではわからなかった。また、成果や可能性に関しても観光コンテンツ造成のこういった特性が要因となっているのかまではわからなかった。そこで本節では類型ごとに、新規連携の事例であり、事業そのものの継続や事業チームに資源やスキルが残ることが確認できた事例にヒアリングをし、持続的な事業体制とその要因を明らかにすることを目的とする。

ヒアリング対象は公共公益人材主導型は石川県小松市、観光産業人材協働型は福島県福島市、地域産業人材協働型は埼玉県ときがわ町とした。

表 29 ヒアリング調査の概要

	対象事例	対象者（中心事業者）	日時	ヒアリング項目
公共公益人材先導型	石川県小松市	日本観光振興協会 M氏	11月24日	・事業以前の地域の状況 ・事業中の取り組み、なぜ人材や資源やスキルが残ったのか ・事業後の地域の変化
観光産業人材協働型	福島県福島市	福島コンベンション協会職員 O氏・K氏	12月20日	
地域産業人材協働型	埼玉県ときがわ町	特定非営利活動法人木の家だいすきの会 S氏	12月6日	

### 5-5-1 石川県小松市の事例

公共公益人材主導型は、地域からの信頼や全体統括を行うメンバーが多いため、実際に事業者として事業を回すために必要な資源やスキルを担う人材が求められている。そこで、そうした地域事業者の中でも主に製造業と連携しオープンファクトリーなどの観光コンテンツ造成と地域産業従事者同士のプラットフォーム作りを行い事業体制の維持を図っている石川県小松市の事例を取り上げる。

ヒアリング対象者は石川県小松市の事例「地域産業の可視化「オープンファクトリー」化に向けた共通プラットフォーム構築と地域観光 DX 化支援事業」の中心事業者である日本観光振興協会職員である M 氏に zoom によるヒアリン

グを行った。

#### 5-5-1-1 事業以前の状況

石川県小松市の地域資源は、「石の文化」「北前船」「歌舞伎文化」などがあり、日本の産業、文化を象徴する地域固有の資源である。今なお九谷焼、絹織物等の伝統工芸からコマツをはじめとする日本を代表するものづくりの集積地として持続、発展している。M氏は4年ほど前から小松市にコンサルタントとして関わっており日本遺産ストーリーの策定なども行った。このコンサルタント料は小松市が財源として確保し、長期の関係性が今も続いている。

事業に応募したきっかけは、北陸新幹線の開業や加賀立国 1200 年という大きな節目に向けて観光に力を入れていたことや日本遺産ストーリーを活用したいという思いがあり、本事業への応募に至った。

#### 5-5-1-2 事業の概要と事業中の工夫

造成した観光コンテンツは、地元の九谷焼などの伝統産業から織物業などの製造業を中心とした事業者から農業・酒造などとも連携しながらオープンファクトリーを行った。

事業の始めは3事業者ほどしか興味を示さず、まずは連携できる事業者を見つけるところから始まった。そのために、行政職員とともに綿密なヒアリングを行ったことや鯖江や燕三条などの先進地の視察見学に行くことで、徐々にその輪が広がっていった。特に視察見学では、工場の横にギャラリーがあり高級品として製造品が置かれているなどビジネスとして成り立っている状況が見えたことで、各事業者の目の色が変わったと感じていた。

事業中においては、地域産業と連携するために主に2つの工夫を行った。

1点目は、普段観光に目を向けていない地域産業従事者に意識を持ってもらうために、事業者ごとのストーリーを作成した点である。元からある日本遺産ストーリーを基軸に各事業者のどの部分が地域ストーリーと結びつくのかを整理し、案内のパネルなども作成した。こうすることで、地域事業者自身がガイドとなり、ストーリーが語れるような工夫をしていた。

2点目は、本業に影響がでない参加の仕方やシステム作りを行った点である。

予約や支払い・キャンセル支払いなどを行う Web プラットフォーム「GEMBA」を作成することで、観光コンテンツの予約といった煩雑な処理に手を煩わせずに事業者が参加できるようにしていた。また、当日のキャンセルといったトラブルがおこらないように決済などの処理も Web 上で行えるようにしていた。

こうしたソフトとハード両面の支援を行うことで、普段観光とは関わらない地域産業従事者でも参加ができる体制を整えていた。こうしたデザインは地元デザインの会社などと協力して行うなど地域内での人材確保に努めていた。

また価格設定においては、普段はものづくりの川中にいる事業者が多く観光コンテンツとしての値段設定がわかっていないため、コンサルタントや旅行会社を中心となりビジネスとして続けていける価格設定を行っていた。



写真 5 石川県小松市の事例紹介パンフレット（左）ホームページ（右）

表 30 事業チームで集まった人材と期待された資源スキル（石川県小松市）

＜選択肢＞ 公共・公益団体）行政・商工会・観光協会・DMO・NPO 観光関連）飲食業・宿泊業・交通事業・旅行業 一次産業）農業・林業・漁業 二次産業）工業・加工業 三次産業）個人商店・広告・メディア・学術研究・コンサルタント（企画・調査）・芸術・IT・金融 その他（記述してください）	コンサル	行政	商工会	観光協会	大学	コンサルタン	旅行業
地域住民との関わりが深いこと							
地域の有力者であること							
地域産業との関わりが深いこと		○	○				
地域からの信頼があること		○					
地域資源となる有形・無形資産を所有していること				◎			
戦略立案ができる能力	◎						
地域資源を消費者が楽しめる形で提供できる能力 （料理や体験コンテンツ、土産など）						○	○
マネジメント能力	○						
リーダーシップ能力	○	◎					
交通基盤を持っていること							
活動の場となる場所や施設を持っていること							
コンテンツ企画能力							
商品のデザイン能力						○	◎
財源を持っていること							
法律についての基礎知識							
歴史文化などの地域に関する知識							
観光についての知識							
学術的知識					○		
販路を持っていること							○
マーケットについての知識						◎	○
ITに関する能力						○	
アンケートなどの調査分析能力							
効果的な情報発信能力						◎	
インフルエンサーであること							
その他（記述：）							
その他（記述：）							
地域住民							
地域関係者（昔住んでいた・出身地・働いている）	地域外部者	地域住民	地域住民	地域住民	地域住民	地域関係者	地域外部者
地域外部者							
面識がない	/						
仕事上の付き合いがある		仕事上の付き	仕事上の付き	仕事上の付き	仕事上の付き	面識なし	面識なし
地域での付き合いがある（自治体・協同組合など）							
個人的な付き合いがある（友人など）							
事業に参加していない							
事業に参加はしていないが、連絡を取ることはある							
サブメンバー（不定期・特定のイベントや時期に参加）	コアメンバー	リーダー的存在	コアメンバー	コアメンバー	参加はしてい	コアメンバー	コアメンバー
コアメンバー（定期的に参加している）							
リーダー的存在							

### 5-5-1-3 事業後の状況と地域の変化

事業後においても、こうした Web プラットフォームなどは残り現在も観光コンテンツの実施が行われている。また、地域産業従事者が観光コンテンツの造成の際のストーリー（加賀のお殿様が全国から職人を呼び、そこから城下町文化も発達していき、その文化が現在の自分の産業とも結びついているなど）観光客に自分の事業を紹介する、といった段階を経ることでシビックプライドが醸成されているという変化も起きていると語っていた。

また、川中の事業者が観光客という新たな BtoC の販路を獲得したことや、地域の縦社会に横のつながりが生まれたことで新たな商品開発などの動きも地域で見られている。

そして、観光だけでなく地元の高校生の授業の一部となっていたり、職人募集が始まるなど観光に止まらない動きもできていた。

こうした施策は、行政職員が地元の事業者に地道な呼びかけを行い、ヒアリングなどを通して全体のデザインができるコンサルタントや旅行会社がフレームを作り、それを地元のデザイン会社が形にすることで実現されていた。

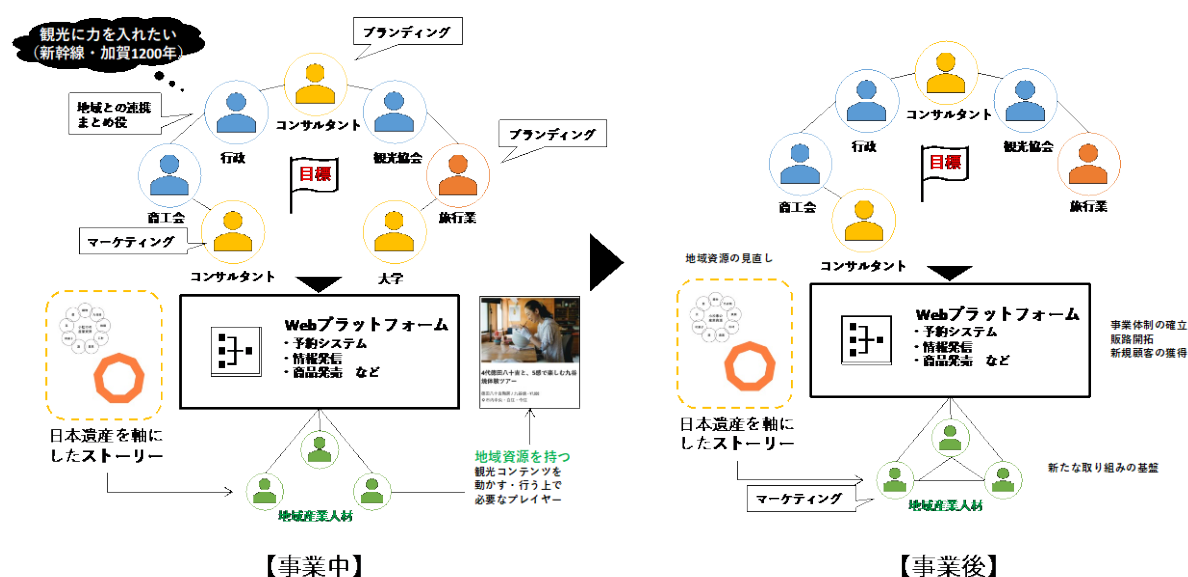


図 18 事業中と事業後における事業全体像（石川県小松市）

### 5-5-2 福島県福島市の事例

観光産業人材協働型は、観光を本業にするメンバーが多いため、よりビジネスに関わる資源やスキルがチーム内に残ることが求められている。そこで本事業を通してマーケティングスキルを DMO 職員が身につけたとの記載があり、DMO が中心となりながら地域の飲食点や宿泊業者、農業従事者と連携し、現在も事業体制が続いている福島県福島市の事例を取り上げる。

ヒアリング対象者は、福島県福島市の事例「～ふくしま Peach Tourism～The World Peach Festival Fukushima 2022（仮称）開催のための、有望コンテツ

の掘起し・磨き上げ・顧客体験実証等を通じた準備事業」の中心事業者である一般社団法人 福島市観光コンベンション協会（DMO）職員である O 氏と K 氏に zoom によるヒアリングを行った。

#### 5-5-2-1 事業以前の状況

福島市は官公庁の街であり、観光というよりは地元の方々が働く街であったため、観光よりもビジネスの方多い場所だった。日曜日お休みのお店が多いなどそこまで観光に向いてなかった。ただ朝ドラの影響やオリンピックの開催なども見据えて観光に力を入れていきたいという思いや、地元の桃などの特産品に対する風評被害を払拭することなどを狙い、域内連携促進事業への応募がされた。

#### 5-5-2-2 事業の概要と事業中の工夫

DMO が中心となり、地域の飲食業や宿泊業、農業と連携しながら桃をテーマにした商品開発やツアーなどの観光コンテンツの造成を行っていた。

データの分析だったりマーケティングができる人材がいないことを課題と感じ、事業中に観光コンテンツの造成のみならず、外部のコンサルタントと連携しながら今後も地域の観光を引っ張っていく存在である DMO 職員に対し、マーケティングスキルの勉強会を行った。発案は大学教授も務めた DMO の局長であり、そこでペルソナの設定などを行いターゲットが明確になったことで各地域の事業者ともコンセプトやビジョンをうまく共有できた。

また桃の産地ではあるが、飲食店や宿泊施設が自身のビジネス忙しかったりすると買いに行く時間がなく、果樹園は人手不足で収穫で手いっぱいなので、作ったものを自身で販売しに行くことがなかなか難しい状況があったため配送網を整備し新たな流通ルートを構築することで、桃のメニュー開発などにつながった。またふるさと納税の業務委託を行なっていることで、DMO が自主財源を創出しており、初年度の業績や行政・補助事業に左右されることなく事業を継続できる、業績が悪くても、適正価格で委託や材料費補助等の支援ができ内外部のメンバーと信頼関係を構築しやすい、内外部の関係者に手弁当などの負担を強いることなく、ビジネスとして成立するまで継続できている。



写真 6 福島県福島市の事業ホームページ（左） マーケティング講座の様子（右）

表 31 事業チームで集まった人材と期待された資源スキル（福島県福島市）

＜選択肢＞ 公共公益団体）行政・商工会・観光協会・DMO・NPO 観光関連）飲食業・宿泊業・交通事業・旅行業 一次産業）農業・林業・漁業 二次産業）工業・加工業 三次産業）個人商店・広告・メディア・学術研究・コンサル タント（企画・調査）・芸術・IT・金融 その他（記述してください）	DMO	旅行業	宿泊業・農業	コンサルタン	コンサルタン	飲食業	メディア
地域住民との関わりが深いこと			◎			○	○
地域の有力者であること			◎				○
地域産業との関わりが深いこと	○		◎		◎		
地域からの信頼があること			◎			○	◎
地域資源となる有形・無形資産を所有していること					◎		○
戦略立案ができる能力				◎			
地域資源を消費者が楽しめる形で提供できる能力 （料理や体験コンテンツ、土産など）		○				◎	
マネジメント能力							○
リーダーシップ能力							◎
交通基盤を持っていること							
活動の場となる場所や施設を持っていること		◎					
コンテンツ企画能力	○			◎	◎	◎	◎
商品のデザイン能力							○
財源を持っていること							
法律についての基礎知識							
歴史文化などの地域に関する知識							
観光についての知識		◎	◎		◎		
学術的知識				◎			
販路を持っていること		○			◎	○	
マーケットについての知識				◎	◎		○
ITに関する能力							
アンケートなどの調査分析能力	○			◎			
効果的な情報発信能力				◎	◎	○	○
インフルエンサーであること							
その他（記述：）							
その他（記述：）							
地域住民							
地域関係者（昔住んでいた・出身地・働いている）	地域関係者	地域外部者	地域住民	地域外部者	地域関係者	地域関係者	地域住民
地域外部者							
面識がない							
仕事上の付き合いがある							
地域での付き合いがある（自治体・協同組合など）		地域での付き	仕事上の付き	面識なし	面識なし	仕事上の付き	仕事上の付き
個人的な付き合いがある（友人など）							
事業に参加していない							
事業に参加はしていないが、連絡を取ることある							
サブメンバー（不定期・特定のイベントや時期に参加）	コアメンバー	サブメンバー	サブメンバー	参加はしてい	参加していな	参加していな	コアメンバー
コアメンバー（定期的に参加している）							
リーダー的存在							

### 5-5-2-3 事業後の状況と地域の変化

事業後も配送などが残っていることで、桃で行なっていた観光コンテンツをりんごなど別の農作物でも初めている。こうした観光コンテンツの造成を行い、実際に観光客が来た姿を見て、地域では当たり前の桃も観光コンテンツになるんだという地域の魅力の見直しにつながった。また、収穫体験も観光客にとっては魅力でありそうした農業体験をしたいという声もあったので、未拠点居住のような形でボランティア的に参加してもらうなど、観光を入口に関係人口、

地域のファンを増やす取り組みを行いたいといった声も出ている。

今後の課題は地域産業のIT化である。

こうした施策は地域と元からつながりの深いDMO職員が中心となり、各地域事業者の課題を洗い出したこと、大学教授も務めていたDMO局長の人的ネットワークや知見を活かしながら、地域に不足していたマーケティングスキルを持つコンサルタントらと連携したことで行われていた。

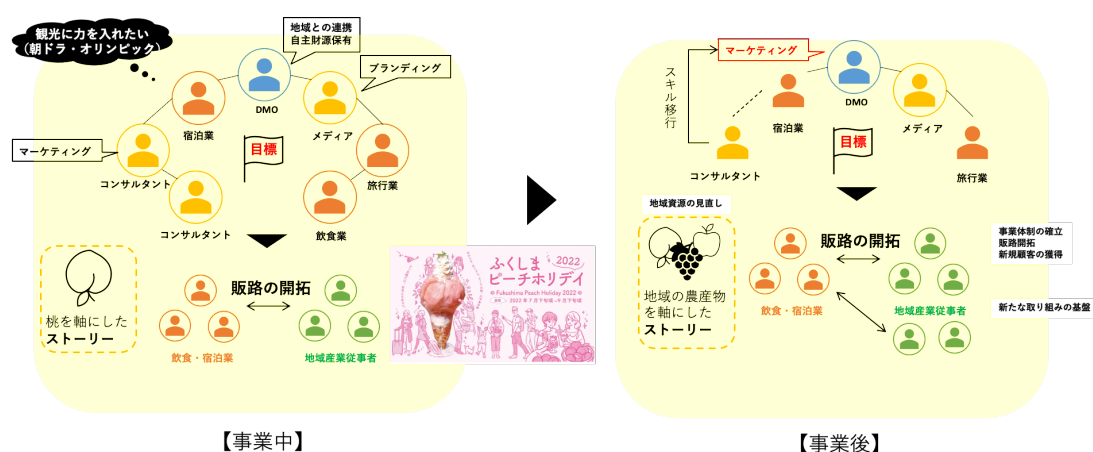


図 19 事業中と事業後における事業全体像（福島県福島市）

### 5-5-3 埼玉県ときがわ町の事例

地域産業人材協働型は、観光を本業としないメンバーが多いため事業全体をマネジメントする、情報発信などを行う人材がいることが求められている。そこで地域産業従事者が本業との両立が可能な形で観光コンテンツ事業が継続しており、域内連携促進事業を通して作られた地域産業従事者のネットワークを駆使して、情報発信を行なっている埼玉県ときがわ町の事例を取り上げる。

ヒアリング対象者は埼玉県ときがわ町の事例の中心事業者である木の家だいすきの会のS氏にzoomによるヒアリングを行った。

#### 5-5-2-1 事業以前の状況

ときがわ町は林業が地域産業の中心となっている町であり、林業に関連した職人が多くいる地域で、近年は移住に関心がある人も多い。そうした移住に関しての相談の仕組みを作りたい、そのための関係人口を増やしたいと考えてい

たところがスタートだった。関係人口は幅広いテーマなので、さまざまな分野の人とゆるく繋がっていた。

そうしたファンづくりを考えていた時に域内連携促進事業の存在を知り、地域産業との連携という部分が自分の考えとフィットしたため応募した。

#### 5-5-2-2 事業の概要と事業中の工夫

関係人口の時は幅広いテーマだったが、観光コンテンツの造成という具体的なものを作る上でよりテーマやストーリーを明確にするためにものづくりの川上から川下までに焦点を当てた。また観光庁の事業モデルはビジネススペースだが、観光を本業にしない地域産業従事者からすると本来やっていることとかけ離れてしまう。そこで事業継続ができる形に組み立てられるよう、和紙職人のところではその製造体験を、林業従事者はその伐採体験といった本業の延長で可能な観光コンテンツを造成した。ただこれだけでは連携した意味がないので、森図鑑という各事業者が協力して行う観光コンテンツを造成したことと、ときがわネットワークのHPを作成し、共通のプラットフォームでの情報発信を行った。

### 10:00 春の森をフォレストハンティング♪

**森の標本採集を行いましょう。**

木材のプロと「ときがわの森」をハイキング。樹木の育ち方、見分け方、ときがわの人々の暮らしなどの話は知らないことばかり。上を見たり、下を見たり、あなたが感じる「森」を集めましょう。



### 11:30 和紙で標本作り

**森で採取したものを和紙で包みましょう。**

みなさんは和紙が何でできているかご存知ですか？和紙は数十年の耐久性しかないコピー用紙とは異なり1000年以上も持つのです。素材のコウゾやトロアオイの優しい感触に自然の心地よさを感じます。森で採取してきた素材を和紙でコーティングします。1枚漉いた和紙の上に素材を置いたら、上からもう1枚の和紙を置く。厚さのあるものなら上から溶かしたコウゾをかけてみましょう（写真）。どれを標本にするか、悩みますよね。今回は2枚の和紙を漉いていただきますよ。



写真 7 埼玉県ときがわ町の観光コンテンツの森図鑑のホームページ

表 32 事業チームで集まった人材と期待された資源スキル（埼玉県ときがわ町）

<選択肢> 公共公益団体 行政・商工会・観光協会・DMO・NPO 観光関連 飲食業・宿泊業・交通事業・旅行業	NPO (東づくりコー ディネート)	加工業	加工業	加工業	加工業	市民団体	コンサルタント	行政	学術研究
地域住民との関わりが深いこと		○		○	○		○	○	
地域の有力者であること		○		○				○	
地域産業との関わりが深いこと	○	○		○	○		○	○	
地域からの信頼があること		○		○	○		○	○	
地域資源となる有形・無形資産を所有していること		○	○	○	○			○	
戦略立案ができる能力	○	○						○	○
地域資源を消費者が楽しめる形で提供できる能力 (料理や体験コンテンツ、土産など)	○	○	○				○		
マネジメント能力	○	○					○	○	
リーダーシップ能力	○	○							
交通基盤を持っていること									
活動の場となる場所や施設を持っていること		○	○	○	○			○	
コンテンツ企画能力	○	○				○	○		○
商品のデザイン能力		○	○		○				○
財源を持っていること								○	
法律についての基礎知識	○								
歴史文化などの地域に関する知識	○	○		○	○			○	○
観光についての知識		○						○	○
学術的知識									○
販路を持っていること	○	○							
マーケットについての知識	○	○							
ITに関する能力									
アンケートなどの調査分析能力	○						○		
効果的な情報発信能力		○					○	○	○
インフルエンサーであること		○						○	○
その他（記述：）									
その他（記述：）									
地域住民									
地域関係者（昔住んでいた・出身地・働いている）	地域外部者	地域住民	地域住民	地域関係者	地域住民	地域外部者	地域外部者	地域関係者	地域外部者
地域外部者									
面識がない									
仕事上の付き合いがある		面識なし	面識なし	仕事上の付き合いがある	面識なし	面識なし	面識なし	仕事上の付き合いがある	個人的な付き合いがある
地域での付き合いがある（自治体・協同組合など）									
個人的な付き合いがある（友人など）									
事業に参加していない									
事業に参加はしていないが、連絡を取ることはある									
サブメンバー（不定期、特定のイベントや時期に参加）	コアメンバー	コアメンバー	参加していない	コアメンバー	参加していない	参加していない	参加はしていないが連絡は取る	コアメンバー	コアメンバー
コアメンバー（定期的に参加している）									
リーダー的存在									

### ５－５－２－３ 事業後の状況と地域の変化

事業後も森図鑑などのイベントや HP などが残っており、そうした共通のコンテンツが残っていることで、事業チームも残っている。森図鑑のガイドをした人たちは、山なんて当たり前のものだと思っていたけど外の人から聞くとそうじゃないといった、ときがわの魅力の再発見にも繋がっている。残っていない観光コンテンツもあるけど、補助金は色々なことを試していけることがいい。その中で良いものが残っていけばいい。

またチームが残ることで、新たな名産品づくりの動きも生まれている。また、チームに残っている人はときがわの町のために何かしたい、一人ではできないけどネットワークを活かして何かしたいといったビジネス目的以外のモチベーションを持っている人が多い。他にもこのときがわネットワークの繋がりから木材の付加価値を高めていけるような活動など、新たな動きも生まれている。

こうした施策は、もとより地域とのつながりのある NPO や行政職員が関係人口や観光、ものづくりといったテーマに興味がある人に声をかけ、そうした地域のチームに加え外部の視点からデザインを行える人材やアドバイスを行う大学などが連携したことで行われていた。

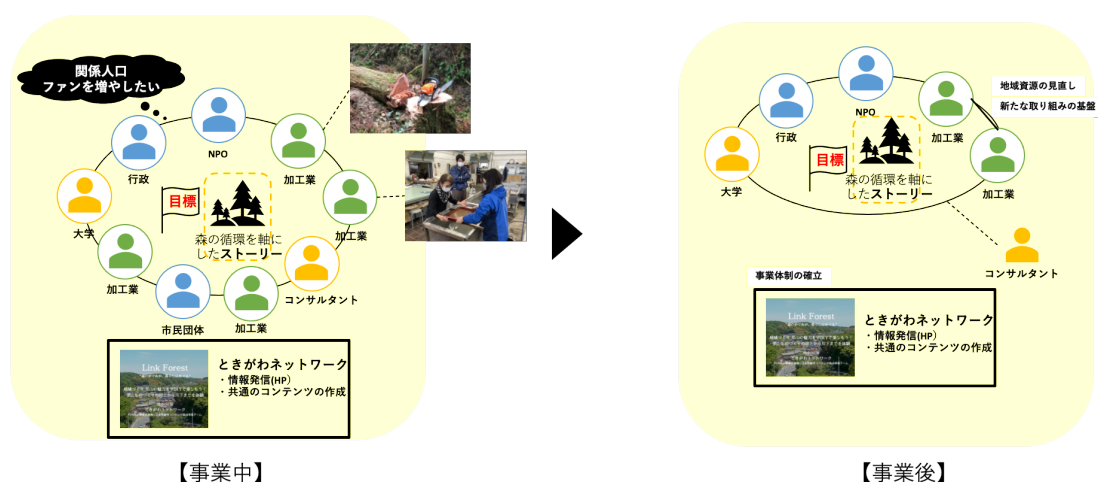


図 20 事業中と事業後における事業全体像（埼玉県ときがわ町）

#### 5-5-4 ヒアリング調査小括

事例ごとに状況の違いは見られたが、事業体制の持続に向けた工夫や地域に生まれた成果や今後の可能性に関してはいくつか共通事項が見られた。

ヒアリングの3事例に共通して、事業前のターゲットの設定・ストーリーの明確化（地域の資源をストーリーとする、テーマを作る、地域ストーリーと事業者の事業を結び付けるなど）・成功事例の共有などゴールや目標をチームで共有することと地域産業の本業との両立が可能な参加の仕方の工夫が重要であることがわかった。また観光コンテンツの造成を行ったことで、新たな販路・顧客の獲得ができたことや来訪者との交流を通し魅力の再発見が起こったこと、事業チームが残り地域の縦割りを打破したことで、新たな動きも生まれつつあることも共通していた（表 30）。

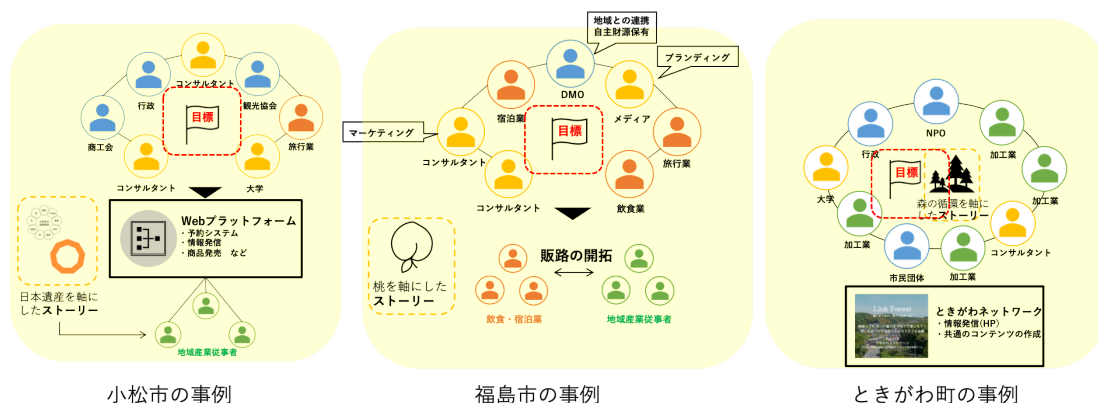


図 21 各事例の事業体制

表 33 ヒアリング調査を通して確認できた共通事項

	石川県小松市	福島県福島市	埼玉県ときがわ町
事業チームでの意識統一	<ul style="list-style-type: none"> <li>●燕三条や鯖江などの先進事例への視察を通して目標とすべき地域の姿を共有</li> <li>●日本遺産ストーリーに結びつけた事業ストーリーの設定し、目指すべき方向性を決める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●マーケティング講座を通してターゲットやペルソナを意識</li> <li>●磨き上げる資源、コンテンツのテーマを「桃」と定め事業者を集める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ものづくりの川上から川下までというストーリーを設定し、目指すべき事業の方向性を定めた</li> </ul>
本業との両立が可能な参加の仕方	<ul style="list-style-type: none"> <li>●予約などの作業を全てWebプラットフォームのGEMBAを作成し、全体の手続を行えるようにしている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●DMOが中心となり事業を回すことで地域産業従事者が参加しやすい形をとる</li> <li>●地域内での販路の形成を行うことで地域産業のビジネス課題を解決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業の延長となるような観光コンテンツを造成</li> <li>●個別の事業にならないように各事業者と一緒に作り上げる観光コンテンツの造成も行う</li> <li>●個々ではなくネットワークで作り上げたHPで情報発信を行う</li> </ul>
事業の継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ツアーそのものの継続</li> <li>●事業チームの継続（GEMBAサロン）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●商品の継続・販売</li> <li>●DMOを中心とした事業チームが残る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ツアーそのものの継続</li> <li>●事業チームの継続（ときがわネットワーク）</li> </ul>
地域の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新しい販路の開拓→新たな顧客の獲得</li> <li>●BtoCの販路</li> <li>●チームのつながりが残り地域の縦割りが打破されたことによる新商品の開発</li> <li>●ガイドとして語るという行為を通してシビックプライドの醸成</li> <li>●教育コンテンツ・職人養成への動きも生まれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新たな販路の開拓→新メニューの開発</li> <li>●ツアーのコンテンツになりうるものとして地域の農産物の魅力の再発見</li> <li>●農業体験と未拠点移住などを合わせた関係人口獲得への動きも生まれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ネットワークが残ることによって、地域の産業に横のつながりが生まれ、新たな名産品の開発</li> <li>●ガイドとして語ることで地域の魅力の再発見</li> <li>●木材の利用価値を高める動きも生まれる</li> </ul>

## 5 - 6 小括

事業後の事業チームの変化としては、人員としては半数近くにまで減少しており、資源やスキルはいなくなった人材が持っていた資源やスキルをもつ人材

がチームに残る、システムとしてチームに残る、また資源やスキルを引き継いだ人材がチームに残るなど人材が減少したとしても、資源やスキルはチーム内に残る事例も見られた。

そうした資源やスキルの残り方と事業後の持続性について関連があるか分析した。持続性に関して高い評価を行っていた事例は、公共公益人材先導型は地域からの信頼や全体統括を行うメンバーが多いため実際にプレイヤー人材として事業を回すために必要な資源やスキルを持つ人材が残っている事例、観光産業人材協働型は観光を本業にするメンバーが多いためよりビジネスに関わる資源やスキルがチーム内に残る事例、地域産業人材協働型は観光を本業としないメンバーが多いため事業全体をマネジメントする、情報発信などの資源やスキルが残っている事例であった。

そうした各類型の特徴を踏まえ、アンケート結果から事業そのものの継続や事業チームに資源やスキルが残ることが確認できた事例を類型ごとに抽出し、その要因を明らかにするためにヒアリングを行った。

その結果、公共公益人材先導型の優良事例である石川県小松市の事例は、実際に事業者として事業担う地域産業従事者との連携を強固にするためにワークショップや各地域への視察などを積極的に行っていた。観光産業人材協働型の優良事例である福島県福島市の事例は、マーケティングスキルを取り込むために、本事業を利用して観光コンテンツの造成のみならず地域の人材に対してマーケティング講座を行う工夫や中心事業者である DMO が独自に自主財源を保有していることでビジネスとしての事業の継続可能となっていた。地域産業人材協働型の優良事例である埼玉県ときがわ町の事例は本業との両立が可能なコンテンツ形態をとることとネットワークとしての情報発信により、地域産業事業者に負担の少ない事業継続が可能となっていた。

またヒアリングの3事例に共通して、事業前のターゲットの設定・ストーリーの明確化（地域の資源をストーリーとする、テーマを作る、地域ストーリーと事業者の事業を結び付けるなど）・成功事例の共有などゴールや全体像、目標をチームで共有することと地域産業の本業との両立が可能な参加の仕方の工夫が重要であることがわかった。

そして観光コンテンツの造成を行ったことで、新たな販路・顧客の獲得がで

きたことや来訪者との交流を通し魅力の再発見が起こったこと、事業チームが残り地域の縦割りを打破したことで、新たな可能性も生まれつつあった。

## 第 6 章

### まとめ

---

## 第6章 まとめ

### 6-1 本研究のまとめ

本研究の総括として、第1章から第5章までをまとめる。

1章では、研究背景、既往研究の整理、研究目的、研究手法、用語の定義を記した。

2章では、域内連携促進事業採択事業の概要と傾向を把握することを目的とし、域内連携促進事業に採択された208事例の概要書と報告書を「課題・連携した人材・造成コンテンツ」の観点で分析した。結果、観光コンテンツを事業化していく上での課題や、それを乗り越えるためにまちづくり分野では見られなかったメディア、コンサルタント人材などとの連携が確認できた。また、造成コンテンツをその形態によって8つに分類を行った。

3章では、造成コンテンツに地域産業との連携が見られた133事例を対象とする、事業チームの形成に関する人材や事業後の地域の変化に関する調査のためのアンケート設計を行った。設問項目は2章の分析軸と既報ナレッジ集や書籍・論文の知見からを設定した。具体的な項目は、事業以前の課題や目標、事業中の連携人材、事業後の連携体制と事業成果や今後の可能性とした。

4章では、チームを形成する人材に期待された資源やスキルと各事業チームの傾向を明らかにするためにアンケート分析を行った。その結果、信頼や地域との関わりの深さは公共公益人材だけでなく、宿泊・地域産業人材にも期待されていた。地域資源の保有やそれを加工するといったプレイヤーとしての役割は宿泊・飲食・地域産業人材に期待され、インフラに関しては交通業人材はもちろん、宿泊業人材や工房などをもつ二次産業人材にも求められていた。ブランディングやマーケティング、情報発信スキルに関しては旅行業やコンサル、メディア人材に求められていた。こうした多様な人材が連携し、観光コンテンツ造成のために必要な資源やスキルが相互補完されていたことがわかった。

次に各事業チームの傾向を分析するため、38事例をチームを構成する人材の割合で、①公共公益人材先導型(18事例)②観光産業人材協働型(11事例)、③地域産業人材協働型(9事例)の3つに類型化した。チームビルディング論を参考に「事業全体の課題や目標」「観光コンテンツ造成における課題」「中心

事業者」「成果物」の観点で分析し、その傾向を把握した。目標に関しては類型ごとに違いがみられ、目標と深く関連した人材がチームに集まっていた。また、観光コンテンツ造成における課題に関しては①型はプレイヤー人材の不足を感じている事例が多く、②型は観光業を本業としている人材が多いため、マーケティングの不足といったより経営に向けた課題を感じている事例が複数見られた。③型に関しては、人材やマーケティングに加え、観光を本業にしている人材が少ないため、そもそもの設備や販路といった部分に課題を感じている事例が見られた。事業全体の課題・中心事業者・成果物に関しては、事業の前提や今回の対象事例の抽出の方法などもあり類型ごとの特徴はみられなかった。

5 章では観光庁の 2021 年度事業終了後の観光コンテンツやチームの継続状況とその要因について調べた。アンケートの回答から類型ごとに重要な資源やスキルの特徴や持続状況を分析したところ、持続性に関して高い評価を行っていた事例は、①型は地域からの信頼や全体統括を行うメンバーが多いため実際にプレイヤー人材として事業を回すために必要な資源やスキルを持つ人材が残っている事例、②型は観光を本業にするメンバーが多いためよりビジネスに関わる資源やスキルがチーム内に残る事例、③型は観光を本業としないメンバーが多いため事業全体をマネジメントする、情報発信などの資源やスキルが残っている事例であった。そうした各類型の特徴を踏まえ、アンケート結果から事業そのものの継続や事業チームに資源やスキルが残ることが確認できた事例を類型ごとに抽出し、その要因を明らかにするためにヒアリングを行った。

その結果、①型の優良事例である石川県小松市の事例は、実際に事業者として事業担う地域産業従事者との連携を強固にするためにワークショップや各地域への視察などを積極的に行っていた。②型の優良事例である福島県福島市の事例は、マーケティングスキルを取り込むために、本事業を利用して観光コンテンツの造成のみならず地域の人材に対してマーケティング講座を行う工夫や中心事業者である DMO が独自に自主財源を保有していることでビジネスとしての事業の継続可能となっていた。③型の優良事例である埼玉県ときがわ町の事例は本業との両立が可能なコンテンツ形態をとることとネットワークとしての情報発信により、地域産業事業者に負担の少ない事業継続が可能となっていた。

またヒアリングの3事例に共通して、事業前のターゲットの設定・テーマの明確化・成功事例の共有などゴールや目標をチームで共有することと地域産業の本業との両立が可能な参加の仕方の工夫が重要であることがわかった。

そして観光コンテンツの造成を行ったことで、新たな販路・顧客の獲得ができたことや来訪者との交流を通し魅力の再発見が起こったこと、事業チームが残り地域の縦割りを打破したことで、新たな動きも生まれつつあることも共通し確認できた。

結論として地域産業と連携した観光コンテンツ造成を実現させるには、地域産業事業者は地域資源や加工する能力、また観光コンテンツを提供する場を持つという資源を持っているため、それ以外の資源やスキルを補完できる人材、具体的には全体のデザインやブランディングができる人材、価格設定スキルや販路を持つ人材、情報発信ができる人材もしくはシステムの導入などが求められる。

またこうした動きを継続していくためには、地域産業の本業との両立が可能な参加形態やビジョンの共有が重要となってくる。予約や情報発信などの手続きを Web プラットフォームが担うことで、本業への影響を最小限にする事例や全体マネジメントができる DMO などと連携する事例、そもそもの観光コンテンツを本業の延長でも行えるような工夫を行う事例などが見られた。また、先進事例の視察を事業チームで行うことやペルソナ設定などで事業の方向性を統一する、またストーリーを設定する（地域の資源をストーリーとする、ガイドのように語れるものにする、テーマを作る、地域ストーリーと事業者の事業を結び付けるなど）ことで事業のイメージを共有することや成功イメージが共有できたことで事業チームが現在も残っている傾向が見られた。

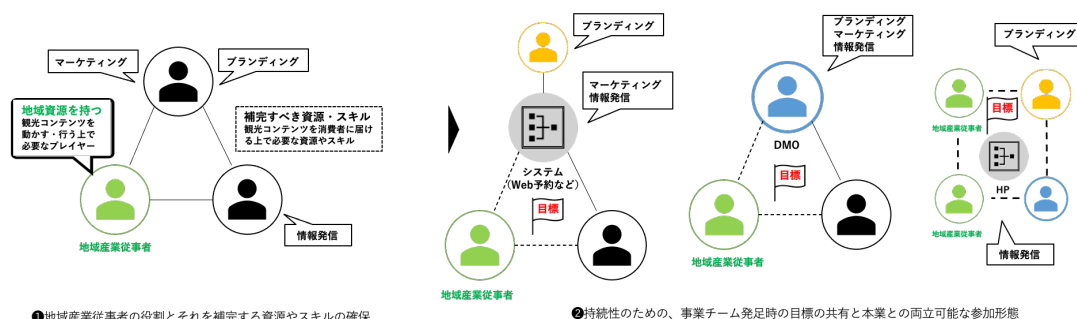


図 22 地域産業と連携した観光コンテンツ造成を実現・継続させる要点

## 6 - 2 考察

### 6 - 2 - 1 地域産業と連携した観光事業における事業チーム形成への示唆

地域産業と連携した観光事業を推進しようとしても、また観光地域づくりを推進するための観光庁等が発行しているようなDMC、DMOに求められる人材といった指南書にあるような人材を集めようとしても、多くの地域において今回のような助成事業がないと、確保することは難しい。しかし本研究からは、地域にあるどのような組織、業界の人材がどのようなことができるのか、また、一度外部人材として受け入れることによってどのようなスキルを地域内の人材が獲得する可能性が高いのかを把握することができる。

信頼も知識もスキルも持つカリスマ的な人材がいなくとも、行政や宿泊業・地域産業などの地域に根付く人材や、観光コンテンツの元となる資源をもつ地域産業や飲食業人材、マーケティングなどに精通する旅行会社やコンサル業界などの人材と事業チームを形成し、各人材がもつ資源やスキルを相互補完することで地域産業と連携した観光事業を推進していくことが可能となる。また地域産業人材のように副業的な参加の仕方や、コンサル業人材のように外部人材は事業発足時は必要であるが、徐々に彼らが持つ資源やスキルがシステムとして残る、もしくは地域の他の人材に移行するなど、人材ごとに連携の仕方も変えていくことでより継続的な事業チームが作れると考える。

地域産業を活かした観光地域づくりの推進にむけて、地域の実情に合わせて、地域内のどのような人材を結集し、どのようなスキルを外部人材に一時的に頼りながら、関係人口と言われるような継続的な関係を築いたり、スキルのみを獲得するのかといった「人材・スキルの結集・獲得戦略」を立てるのに資する結果が得られたと考える。

### 6 - 2 - 2 観光コンテンツ造成事業を通して地域に生まれると考えられる直接的成果や波及的な可能性

- ・観光コンテンツ造成におけるストーリーの重要性

観光コンテンツを造成する際には、具体的なコンテンツを作成するにあたってストーリーを設定する（地域の資源をストーリーとする、ガイドのように話せる形にする、テーマを作る、地域ストーリーと事業者の事業を結び付けるなど）事例が見られた。このストーリーによって、コンテンツのイメージが事業者に共有されることに加え、自分の事業（本業）と観光コンテンツ事業との関係や、地域中での本業の位置や結びつきを再認識することや、その結果としてそれをガイドとして語れるようになっている。これらは、本業へのモチベーション向上や、地域住民が地域の良さを再認識するなどの波及的な可能性がある。

#### ・観光コンテンツ事業化するという出口の重要性

観光コンテンツの事業化、つまり消費者が物的商品や体験サービスとして購入できる状態にするために重要な作業としては「価格を設定すること」と「販路を開拓すること」が求められる。価格を設定することは観光コンテンツを今後ビジネスとして利益を産む形で継続するのか、利益はうまなくともプロモーションなど他のメリットがあるため赤字にならなければよいという考え方など、今後の継続の形を決める重要な段階となる。

また、観光者という一般消費者への販路が開拓されることで BtoB から BtoC への射程もいれた業務の形や、新たな商品の造成などの動きも生まれていた。

#### ・観光コンテンツ造成による連携事業チーム形成の派生的意義

域内連携促進事業を通して、地域に事業チームができ、そしてまだチームとして残っている事例は多く見られた。観光は、地域産業の事業者にとっては、新たに設備導入など大きな投資をしなくても、ガイドンスやストーリーにより自分たちの持つ資源を生かした価値の示し方がつくればコンテンツ造成を行うことができる。地域産業を活かした観光に関わるストーリーという考え方は、その産業の一次資源の育成、採集から加工、販売、これに関わる官民の異なる事業者主体同士を連携させやすい、きっかけとなりやすい取り組みであると考えられる。また、こうした連携チームが地域に生まれることで、観光以外にも教育や移住、新たな地域産業の活性化の動きが生まれるなど、地域の動きのきっかけとなる可能性があるといえる。

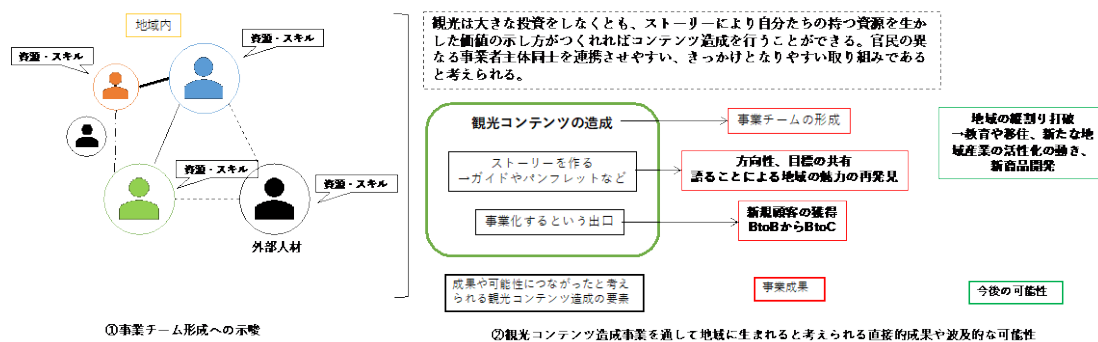


図 23 事業チームへの示唆と観光コンテンツ造成における重要な要素

### 6-3 今後の研究課題と展望

本研究では、複数事例を俯瞰するために各事業の中心事業者のみに調査を行った。今後は実際に参加している他の事業者への調査も行うことで詳細なチーム状況の把握ができ、地域産業と連携した観光事業を推進していく際の人材・スキルの結集・獲得戦略へのより深い知見が得られると考える。

## 参考文献・資料

---

## 参考文献

- ・内閣府「まち・ひと・しごと創生基本方針 検討チーム報告書 ローカル・アベノミクスの実現に向けて」2015年6月
- ・観光庁『With/after コロナ期における滞在コンテンツ造成のためのナレッジ集』2020年6月
- ・観光庁『地域の観光資源の磨き上げを通じた域内連携促進に向けた実証事業-事業経験者向けナレッジ集-』 2021年3月
- ・観光庁『域内連携による地域資源磨き上げの手引き』 2021年3月
- ・小山環・十代田朗・津々見崇「過疎地域における都市農村交流施設が中間組織として果たす役割に関する研究-長野県飯山市なべくら高原森の家を事例として-」都市計画論文集 p. 184-194 2015年
- ・堀桂子・佐藤由利子「観光まちづくりにおける連携促進策の効果と課題-熱海市の事例分析から-」日本観光研究学会機関誌 p. 39~51 2019年
- ・那須野 育大「産業観光活性化方策の提案ードイツ・ルール地域の事例分析からー」 政策課題研究 p. 90-97 2021年
- ・萩原和・星野敏・橋本禅・九鬼康彰「既存組織の知識・経験の有効感を規定するチームワーク行動の特徴ー事業愛知県豊田市におけるわくわく事業を事例として-」環境情報科学論文集 p. 125-130 2012年
- ・佐藤滋・早田宰・長野基・志村秀明・饗庭伸・鈴木進・真野洋介・市川均『地域協働の科学ーまちの連携をマネジメントする』成文堂 2005年
- ・佐藤滋『まちづくり市民事業ー新しい公共による地域再生』学芸出版社 2011

年

・卯月盛夫・杉崎和久・朝比奈ゆり・土井良浩・角屋ゆず・藤倉智弘『まちづくりプラットフォーム ～ヒト・カネ・バシヨのデザイン』萌文社 2022 年

・森重昌之・内田純一・敷田麻実・海津 ゆりえ「地域外関係者のかかわりの類型化によるまちづくりの実践ー北海道釧路市の長期滞在事業を事例にー」 日本観光研究学会機関誌 p.47-59 2020 年

・観光庁『地域の自然体験型観光コンテンツ充実に向けたナレッジ集』2019 年 3 月

・大社充『体験交流型ツーリズムの手法-地域資源を活かす着地型観光-』学芸出版社 2008 年

・中村 優里、片桐 由希子「全国都市緑化フェアの効果とイベントレガシーとしての評価 -9 都市におけるケーススタディを通じて-」都市計画論文集 p. 268-275 2019 年

・株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング ハイパフォーマンクス・チーム研究会『チーム・ビルディングの教科書ー組織力向上のための最強メソッド』秀和システム 2008 年

・こまつものづくり未来塾『GEMBA 参加の手引』2022 年

・GEMBA ホームページ

<https://gemba-project.jp/> (2022 年 1 月 最終閲覧)

・福島市観光ノートホームページ

<https://www.f-kankou.jp/> (2022 年 1 月 最終閲覧)

・ときがわネットワークホームページ

<https://tokinet.mystrikingly.com/> （2022 年 1 月 最終閲覧）

・平田徳恵、川原晋、海老沢結「観光コンテンツ造成事業の事業評価アンケートにおける支払意思額調査の活用－体験ツアー等の少人数回答における導入意義に着目して－」日本建築学会大会学術講演梗概集 pp.963-966. 2022 年

## 謝辞

本論文を進めるにあたり、数多くの方々に大変お世話になりました。

指導教授の川原先生には、研究を進めていく中で、良い研究となるよう様々なアドバイスをいただきました。お忙しい中、何度も個人ゼミの時間を作っていただいたおかげで本論文を書き上げることができました。深く感謝申し上げます。

また、本研究を進める上で益子先生や平田先生をはじめ、川原研究室の皆様は何度も助けられ、励ましの言葉を頂きました。益子先生には、赴任してすぐにも関わらず、よく研究室で論文の相談にのっていただきました。平田先生は、アンケート用紙の作り方や気軽に相談できる環境を作ってくださいました。博士課程の山本さん、佐藤さんは、ご自身がお忙しいにも関わらず、何度も論文の添削や研究のサポートをしていただきました。大変感謝しております。

また同期である高さんや手塚さんには、日々論文を仕上げていく中で、辛さを共有できる同志として共に研究できたことを非常に嬉しく思います。国籍も世代も大きく違う私たちでしたが、こうして同じものに向かって頑張れる同志になれたのは、やはり大学という特殊な環境だったおかげかなと思うと共に、改めて修士に進み、こうした方々と出会えたことに感謝いたします。

また卒業されたツーリズムの OB・OG 方々にもお世話になりました。いつでも愚痴や相談事にのっていただける先輩方がいなければ途中で心が折れていたと思います。

そして、研究を通して多くの方々との出会いがありました。地域で活動されているみなさんの姿やお話を聞くことが本論文を進める上での大きなモチベーションとなっていました。本当に多くの方の協力をいただき、本研究が成り立ちました。この場を借りて御礼申し上げます。

最後に、常に刺激となる言葉をかけてくれた友人、そしていつも 1 番近くで私を見守り支えてくれている家族に、心から感謝いたします。