

# 地域資源からコンセプトを創出する

## NPO 砂浜美術館によるサステナビリティと価値提供

1150460 福良 冴香

高知工科大学マネジメント学部

### 1. 概要

地域活性化は、近年、国家的にも重視されている課題であり、地域にある資源を最大限に生かしながら地域の活力を生む取り組みが求められている。これまでの地域活性関連研究は、社会学、農業経済学、経済政策、経営学、スポーツ科学、農業土木学など幅広い学問分野にまたがってなされてきたが、方法論はもとより用語の意味や定義も明確になっていない。本稿では、高知県黒潮町で展開されているNPO 砂浜美術館の観光系プロジェクトについて、帰納法的アプローチによる定性分析（インタビュー、直接観察、インターンシップを含めた継続的参加観察）の手法による調査研究について事例を報告する。

### 2. 背景

これまで、地域活性化は注目されながらも、大きな成果となつて結実しているとは言い難い。法政大学の中島聞多教授（現、事業構想大学院大学）らの調査研究によれば、これまでの地域活性関連研究は、社会学、農業経済学、経済政策、経営学、スポーツ科学、農業土木学など幅広い学問分野にまたがっており、方法論はもとより用語の意味や定義も明確になっていないという[文献6の特にp.111図1]。また、都市部と農村部の地域特性の違いや、過疎地域のような地方を中心に展開されるいわゆる地域ビジネスの実態を踏まえた調査分析検討の視点が必要である。

本研究では県黒潮町において長年継続運営されている砂浜美術館の取り組みについて、2年以上にわたり継続的参加観察を行っている事例調査研究をケースとして分析を行う。

### 3. 目的

本研究では、地域ビジネスの成功要因を探り、NPO 砂浜美術館の経営の向上や課題解決の方策を提案する。

### 4. 研究方法

本研究は、はじめに、NPO 砂浜美術館への数回のヒアリング及び2週間にわたるインターンシップ（繁忙期、閑散期）を行い実態、現状、課題を把握する。次に、課題解決のための勉強会、会議（池澤氏との勉強会、黒潮町民の方々、JTBとの会議など）を行う。さらに文献を用い地域活性化そのものの理解を

深める。最後にNPO 砂浜美術館の成功要因を明らかにし、それに加え、課題解決案と理想とするビジネスモデルを検討する。

### 5. 結果

#### 5. 1 NPO 砂浜美術館の実態

継続的参加観察を行い、特に2012年8月～9月にはインターンシップを行った。職員全員とのヒアリングを始めとし、砂浜美術館における日常業務に参画しながら、近郊の天日塩農家における塩づくり（写真）や、地元黒潮町役場の企画会議に参加した。また、砂浜美術館が主体となって企画する地元のお祭りの運営にも参画した。業務閑散日は、テレビ局の取材やレポートを行い、砂浜美術館に対するイメージや思いに関する地元住民の聞き取り調査を行った。



写真：天日塩づくりへの参加（福良冴香）

#### 5. 1. 1 砂浜美術館とは

砂浜美術館は、高知市から西部に車で2時間の位置にある黒潮町内のNPO法人である。このNPO法人砂浜美術館の起源は、黒潮町地域の地元有志と高知在住の著名デザイナー梅原真氏らが企画運営したTシャツアート展にある。このTシャツアート展は、1989年（平成元年）のイベントスタートアップ以来、26年間継続して、ゴールデンウィークのイベント開催時だけで

毎年1.5～2万人の観光客を集客している。高知市からもかなり距離のある過疎化の進むいわゆる僻地地域に、これだけ永年継続して集客しているイベントは全国的にも多くない。しかも、イベントの現地は、ハコものの人工物は何もない4キロにわたる天然の砂浜だけであるし、持ち出し資金は必要最低限である。天然資源とコンセプトと想いがこの取組の原動力である。砂浜美術館による集客アンケートの分析によれば、来訪客の半数は県外であり、30%以上は、京阪神や東京近郊からの集客である。

設立以来、砂浜美術館は「私たちの町には美術館がありません。美しい砂浜が美術館です。」というコンセプトをもっている。地域にそのままある資源と想いを地域から日本国内へ、さらには世界に向けて発信し続けている。

それまでの、この町には【砂浜しかない】から【砂浜がある】という考え方に変えることで多くの発見があった。別にTシャツがひらひらしているのだけが作品なのではなく、普段の何気ない風景が、実はとても価値のある作品であるという考え方ができるようになった。こうした思いや価値観を共有する中で「私たちの町には美術館がありません。美しい砂浜が美術館です。」というコンセプトが練り上げられた。砂浜から見える「地域で当たり前前の風景」が少し見方を変えるだけで作品なのである。そのためイベントを行っているときだけが美術館なのではない。365日24時間そこには美術館があるという考え方で経営を行っている。



写真：私たちの町には美術館がありません。美しい砂浜が美術館です。(砂浜美術館提供写真)



写真：砂浜美術館のTシャツアート展  
(砂浜美術館提供写真)

### 5. 1. 2 砂浜美術館の発展段階

砂浜美術館の展開を分類すると、4つのステージに分かれる。第1期は1989年から1994年にかけての創設期である。発足当時はNPOの形態ではなく、役場や地域の商工関係者など、本業を持った人々が楽しくイベントを行ない、地域を楽しみたいという思いでイベントの企画や運営をしていた。専属のスタッフはおらず、砂浜美術館運営委員会として発足した。各地のイベントでありがちなことだが、1回1回のイベントは成功するものの、次第に周囲の期待も高まり「また今年もやらなくてはならない」という義務感が生まれてしまう。創設期の終期には、こうした雰囲気もあった。楽しんで運営するイベントという形から徐々に変化がでてきたものの、観光客もかなりの集客が見込めるようになっていたため、町にとっても観光産業としての期待が生まれた時期であった。この時期から、イベントを春夏秋冬4回に分けて実施することになり、砂浜美術館は、スタッフを一名雇用して事務局体制を確立させた。

2003年からは、砂浜美術館NPO法人化の時期で、第3期と位置づけられる。NPO法人化を期にスタッフが徐々に増え(現在16名)、ホエールウォッチングや多様なイベントなどが同時平行的に開催されるようになった。この時期から、砂浜美術館は、組織が事業体として継続的に運営できる様々な取り組みを実施している。

### 5. 1. 3 現在のNPO 砂浜美術館の組織体制

現在、NPO 砂浜美術館は以下の4つの事業に分かれて経営を行っている。

- (1) イベント事業 Tシャツアート展を始めとする四季折々の様々なイベント。現在は県外、海外でもイベントを行っている。(気仙沼、モンゴル、ハワイなど)
- (2) 観光事業 NPO 砂浜美術館は旅行業3種の資格を取得

し、着地型ツアーを一年に数回実施している。ツアーの商品にはホエールウォッチング、天日塩づくりなどの体験、漁家民泊等がある。

(3) 公園管理事業 砂浜美術館は、高知県の都市公園に隣接しており、陸上競技場やサッカーグラウンドが併設されている。この施設は砂浜に隣接しているため、公園一帯を砂浜美術館が管理している。高知県から委託を受けて、管理費用を公園の所有者である高知県から導入し、それに加えて公園使用料を運営費としている。

(4) ケーブルテレビ事業 地域のスタッフが地域の何気ないことを発信する。これまで気づくことのなかった黒潮町の良いところを再確認できたり、身近な人々が発信することにより、親しみやすいと評判である。

## 5. 2 砂浜美術館の抱える課題

### (I) 補助金任せの運営

現在の砂浜美術館の運営予算は、年間で1億3,000万円である。事業別には、行政からの受託事業が60%~70%である。収入全体の約20%が自主事業収入であるが、地域に根付いた自主事業を今後さらに強化し、地盤を固める必要が出てきている。

経常収入の内訳（自主事業収入の比率変化）

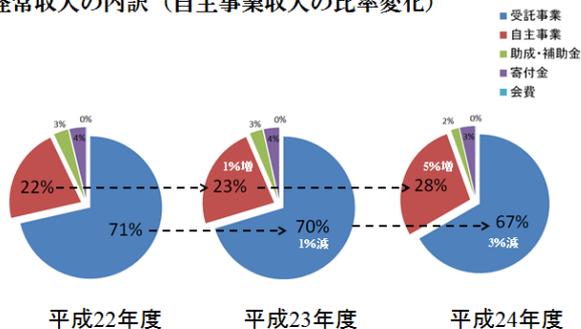


図1. 砂浜美術館の経常収入内訳

(出所：砂浜美術館の提供資料)

### (II) 閑散期の経営

私が行った継続的観察の中で一番考えたことが閑散期の運営だった。特に閑散期を有効活用するわけでもなく、年に何度かツアーを計画してもが定員に満たず開催できないことの方が多のが現状である。繁忙期と閑散期の集客はあまりにも差が歴然としている。また、この団体の場合、繁忙期は極わずかしかない。閑散期を上手く利用することで定期的に安定した収入を得ることができるのではないかと考えた。

## 5. 2. 3 砂浜美術館の方々との意見交換、理解を深める

(創造技法・創造発想法によるワークショップ、勉強会)

砂浜美術館のスタッフや筆者らによるワークショップを行った。創造技法・創造発想法のひとつであるNM法の推論手順に沿って事業の現状把握と事業創造のアイデア出しを行った。コーディネータはNM法の創始者である中山正和氏と共にアイ・ティ・シー株式会社を創設した池澤七郎氏（創造工学研究所会長）を招聘し、創造性開発メカニズムの講義、現地視察、知識創造、アイデア発想のためのワークショップを実施した。

また、地域の資源を活用したヘルスツーリズムを導入するためにJTBの方との会議や防災プログラムの導入に伴い会議やプログラムを実際に体験した。

### (III) 情報発信力が低い

もう一点私が感じたことは情報発信力の低さである。コストをかけることが出来ないと理由があり、自社ホームページでの告知のみに限られる。そのため、ツアーを企画しても、規定人数を集めることが出来ず開催まで至ることが出来ないことがしばしばである。

コストがかけれない中、情報発信力を上げるためには、積極的にSNSを活用することが有効なのではないかと考えた。

## 6. 対策と提案

(I) 今後、砂浜美術館は強固な組織基盤を確立させ、自立自存の運営を行うために、確実な閑散期の活用を目指している。現在、特に以下の4つの点に注力している。

### (1) すなびスポーツ

砂浜美術館は西南大規模公園の指定管理者ににんていさされておき、その施設を使い合宿誘致、大会やスポーツ教室の開催を行っている。県内外のチームに営業を行い、3年間で2000泊の宿泊数を獲得した。現在、主に競技はサッカーであり、これから競技の幅を広げ更なる集客を見込んでいる。



写真：すなびスポーツの様子  
(砂浜美術館提供写真)

### (2) ヘルスツーリズム

ヘルスツーリズムとは「医学的な根拠に基づく健康回復や維持、増進につながる観光のこと」定義される。砂浜美術館という素材は、十分にヘルスツーリズムに値するというので JTB の方との会議も経て【心の健康】を題材にしたツアーを現在考案中である。

### (3) 防災学習プログラムと防災学習ノートの開発

砂浜美術館のある黒潮町は、次の南海地震によって最大震度 7 で 34m の津波が発生する地域であるという予測が、2012 年 3 月の高知県の新想定によって発表された。この地域には、歴史的に見ても 100～150 年に 1 度大規模自然災害が発生している。そこで砂浜美術館は、自然とともに共生するために、啓発活動に取り組むこととした。防災学習プログラムと防災学習ノートの開発のプロジェクトを推進しはじめている。「危険な地域」という発想を転じて、海の恵みなどの自然と脅威との共存を認識して伝えるというコンセプトに基づいて行動すべきであるとの情報発信を行っている。

### (4) 企業向け、学生向けプログラム

現在注力している (1) ～ (3) のターゲットを企業、学校にする会議が行われている。

例えば、企業向けのプログラムであれば、砂浜を使って運動会をしてみるのはどうだろうか。大人が久しぶりに真剣に運動会を行う。おまけに目の前にはきれいな海が広がっている。実際、企業の新人研修や中年層向けの研修として近年都会で注目されている。また、学生向けプログラムは主に県外の修学旅行生をターゲットにしたものであり、防災プログラムの体験を用いた自然の恵みと脅威を体験できるものになっている。

以上 4 つが現在、課題を解決し、理想の運営を行うために取り組んでいる事業である。

## (II) 情報発信力強化のための取り組み

現在、facebook や titter などを活用し、よりコアなファンへの告知を目標に告知を行っている。次回ツアーでは規定人数を満たすことが出来るように砂浜美術館の方々と会議を行っている最中である。

## 7. 今後の課題

砂浜美術館のミッションは、活動を通じて砂浜美術館の考え方を社会に伝える (まちを楽しむ・まちが好きになる) とし、目指す姿は各事業をブラッシュアップすることで、地域の「共有財産」を増やすこととする。つまり「砂浜しかない」を「砂浜がある」ととらえることで、地域社会に新しい資源 (= 共有財産) が生まれるように、地域の「〇〇がある」を増やしていく。それを生かして過疎地の経済が循環する仕組みを社会に提

示する。こうしたコンセプトやミッションを、組織内外に対して、折に触れて理事長をはじめメンバーが意識的に情報発信しており、組織内外の直接的なステイクホルダーおよび NPO 法人として地域住民や国民に対しての説明責任を果たそうと努力している。

砂浜美術館は、スタート以来のコンセプトを引き続き大切にしながら、平成 25 年度からは、経済活動と心の豊かさの循環・しくみの運用、多様な働き方の可能性を模索している。

今後は①地域との更なる連携協力体制を強化し、②砂浜美術館自体のコンセプトや思いを大切にしながらも収益を確保するシステムを確立し、③自立自存の永続事業体として独立強化された組織能力の構築と展開を図ることが課題である。

## 【引用・参考文献】

[1] 平野真「地域活性化に果たすアートの役割」『地域活性化研究』 vol. 1, 2012 年。

[2] 桂信太郎、那須清吾、永野正朗「地域ビジネス事業比較による産業クラスターの安定性に関する研究」『地域活性化研究』, 地域活性化学会誌, vol. 4, 2013 年。

[3] 多田有里、桂信太郎、井形元彦「地域活性化のための BSC を活用した戦略立案・企業環境分析に関する調査分析」『地域活性化研究』 vol. 5, pp. 230-237, 2014 年。

[4] 井形元彦、桂信太郎「農業ビジネス活性化に向けた概念データモデル」『地域活性化研究』 vol. 5, pp. 52-62, 2014 年。

[5] 村上健太郎：高知工科大学における講義資料 2014 年。

[6] 梅原真「＜一次産業×デザイン＝風景＞で地域の光を観る」高知工科大学地域活性化システム論公開講座【地域の光を観る～観光による地域活性化への新しい提言～】 2012 年 1 月 24 日。

[7] 梅原真「宝は、すぐ足元にある・デザイナー梅原真」NHK プロフェッショナル仕事の流儀 (第 175 回) 2012 年 2 月 20 日放送。

[8] 小林拓実、中島開多「地域活性領域における研究動向分析」『地域活性化研究』 vol. 5, pp. 111-120, 2014 年。

[9] 清成忠男『地域創生への挑戦』有斐閣, 2010 年。

[10] 岡本義行「地域の内発的発展に向けて」『地域イノベーション』 vol. 4, pp. 47-52, 2011 年。

[11] 桂信太郎、那須清吾「内閣府連携公開講座＜高知工科大学・地域活性化システム論＞中間報告書」『高知工科大学紀要』 11(1), 235-240, 2014 年。

\*<http://hdl.handle.net/10173/1192>

