

あまちょう  
**海士町**（島根県）

## 地域資源を活用したまちづくり

### 地場産品を有効活用した新商品開発

#### 【取組の概要】 離島のハンデキャップを克服して挑戦する「地域経営の再構築」

日本海の<sup>おき</sup>隠岐諸島に位置する小さな島、海士町は、本土から遠く離れた“離島”のハンデキャップから、「超過疎、超少子高齢化、超財政悪化」と表現されるほどの状況に追い込まれながらも、自らの生き残りをかけて、果敢に“挑戦”し続けている。そして、その挑戦する姿に多くの人々が魅了されている。

行財政改革に行政と住民が一丸となって取り組み、島に息づく地域資源と島外の若き人材の潜在能力を巧みに掛け合わせて新商品・新産業・新規雇用の創出を図っている。島の食文化を商品化した「島じゃ常識！サザエカレー」、海士の漁師の食卓を都会にそのまま届ける「CASシステム」、流通の仕組みを変えた「隠岐海士のいわがき・<sup>はるか</sup>春香」、独自ブランドを確立した「島生まれ、島育ち、『隠岐牛』」、海士のモノづくりの原点を呼び覚ます「海士乃塩」。これら産業振興の成果として、島外からの移住・定住を加速度的に増加させている。

島民の果敢に挑戦し続ける姿が、外から人をひきつけ、ひきつけられた人々が産業創出など海士の地域再構築の一翼を担う。そして、その姿に皆が更に魅了されて、人と人のつながりや地域創生の輪が波及的に広がっていく。そこには、“離島”というハンデキャップを真正面から受け止め、そこからの危機感をバネに自立への道を創り出していこうとする島民の情熱がある。そして、何よりも、離島“海士”に生まれ育った者としての高き「誇り」がある。



海士町菱浦港

## 1. 海士町の概要

### “<sup>みけつくに</sup>御食つ國”・<sup>あま</sup>海士

海士町は、島根半島の60kmほど沖合の日本海に浮かぶ<sup>なかのしま</sup>隠岐諸島の中の一つである中ノ島全体を町域とした1島1町のまちである。中ノ島は、面積33.46km<sup>2</sup>、周囲89.1kmの小さな島で、その海士町には、現在、2,400人ほどの人々が暮らしている。

隠岐諸島は、大小 180 ほどの島々からなっており、そのうち人が住んでいるのが、島前と呼ばれる中ノ島（海士町）、西ノ島（西ノ島町）、知夫里島（知夫村）の 3 島と、島後と呼ばれる島後島（隠岐の島町）である。隠岐は、かつて隠岐国という一つの国で、かなり古くから都とのつながりがあったとされる。平城京跡から海士町の「干シアワビ」等が朝廷に献上されていたことを示す木簡が発掘されたことから分かるように、古くから海産物の宝庫として“御食つ國”に位置付けられていた。

## よそ者へのもてなしの精神

奈良時代から流刑地として、遣唐副使の小野篁や承久の乱(1221 年)に敗れた後鳥羽上皇などがこの島に流された。後鳥羽上皇は、在島 17 年余でこの島で生涯を終え、島民の畏敬の念はいまなお深い。

近世になると、明治の文豪小泉八雲（ラフカディオ・ハーン）は、隠岐旅行の際に中ノ島の菱浦港を非常に気に入り 8 日間滞在した。隠岐は相当文明が遅れているだろうと予想していたが、その島の素晴らしさに魅了され、日本の中で家を建てるとしたら、隠岐の菱浦だと話したという。

江戸時代から外部との交流を様々な形で行っており、そうした歴史的な経緯からも、よそ者に対する拒否感がなく、もてなしの精神を持つ土地柄が醸成されてきたとも言われている。

## 海士町が持つ優位性 ～海士の宝物のすばらしさ～

海士町は、対馬暖流の恵みを受けた豊かな海と、名水百選に選ばれた天川の水など豊富な湧水に恵まれる。海と陸の産物が豊かな半農半漁の島で、第一次産業を中心に自給自足の生活ができていた島である。

海士には、島とは思えないほどに田園が広がっている。島内には 100ha ほどの田んぼがあり、島前の 3 つの島（隣の 2 つの島には田んぼはない）が食べていけるほど米の生産量が多い。山の中腹からはこんこんと水が湧き出ており、それを使って、100ha の田をまかっている。ダムに頼らず、地下水を掘れば出てくる水を飲料水にして暮らしていくことができるのである。

## 2. “離島”海士町が抱えるハンデキャップ

### “離島”という地理的な条件

海士町（中ノ島）と本土とを結ぶ交通手段は、高速船とフェリーがあり、高速船だと途中に他の島を経由して 1 時間 40 分程度、フェリーだと 2 時間半～3 時間程度かかる。海は

春から秋にかけては穏やかだが、冬場になると北西の季節風が強く吹き荒れるため、船が欠航して孤島化することも珍しくない。1日程度の欠航は度々あり、長い時は3日間ぐらい欠航して、年に1回は島に物資がなくなることがある。

海士の人々が日々の生活や様々な経済活動をしていく上で、外海離島という地理的な条件によるハンデキャップは非常に大きい。

## **超過疎と超少子高齢化**

1950年頃に約7,000人近くいた海士町の人口は、2005年10月の国勢調査では2,600人を切り、2008年現在は約2,500人に減少している。

また、高齢化率は約40%にも上っている。就労先が少ないことや、教育・医療機関等の生活環境が十分に整備されていないことなどから、高校生のほとんどが卒業すると島外へ流出してしまい、年少人口率も約10%と低い。島へのUターン率も非常に低く、20～30歳の人口が極めて少ない。そのため、生まれる子どもは、年間10数人足らずとなっている。

Iターン者が多い島（後述）として有名になってはいるものの、若者の島外流出、自然減が急激に進んでおり、大きな課題の一つとなっている。

## **超財政悪化**

農業・漁業を主な産業として生きてきた海士町では、1953年の離島振興法の制定以来、国の経済対策に呼応した公共事業への投資で社会資本を整備してきた。島内に集落が14あるが、港も14あり、その港に係留されている漁船を守るための岸壁や防波堤の整備など、高度成長期以来、次々と公共事業が行われてきた。「公共事業で生きてきた島、生かされてきた島」だと島の人は話す。

公共事業によって、島の住民の暮らしはある程度改善されたが、その一方で、財政力以上に地方債残高が膨らみ、「気がついたら、町の借金が膨大な額に上っていた」と町の職員は話す。

## **3. ハンデキャップを乗り越える地域経営の再構築**

### **自立の道へ ～「守り」と「攻め」の改革～**

1999年、このまま何もしなければ、2002年には町の基金が底をついて、赤字に転落することが判明した。この状況をなんとか打開しなければということで、町は「行財政改革やるぞ計画」（1999～2003年度）を策定し、それに沿って、職員の昇給停止や人件費カットなどを始めた。

その後、「行財政改革やるぞ計画」の効果は少しは現れてはいたが、このままでは 2005 年度に赤字になることが明らかとなり、何とかしなければと、町の三役や職員、住民の代表、議会の代表など 50 名規模の「海士町自立促進プラン推進懇話会」を立ち上げ、この局面にどう立ち向かっていくかを話し合った。

そうした結果、行政改革のための「海士町自立促進プラン」(2003 年度～中長期)を策定。自立促進プランでは、まず当面は「守り」の政策として、行革でなんとか財政のやりくりをする。一方、「守り」だけでは、町は発展しない。町を発展させるための「攻め」の戦略として、産業振興を推し進めていく方針がまとめられた。

町の担当職員は、「島(海士町)は超過疎、超少子高齢化、超財政悪化で、何もしなければ財政再建団体になる状態だった。海士がそうならなかったのは、放置せずに手を打ったからだ」と話す。

#### **4. 「守り」の地域再構築 ～行財政改革～**

##### **自らの身を削らない改革は支持されない**

町は、生き残るための「守り」の戦略を打ち出すために、大胆な行財政改革を推進した。「自らの身を削らない改革は支持されない」という町長の信念のもと、町長を皮切りに、職員の大幅な給与カットが行われた。町長以下助役・教育長、議会、管理職に始まり、職員組合から一般職員給与の自主減額の申出があり 2004 年度から実施された。

2 年目の 2005 年度には、町の三役の給与を 50～40%カット、職員の給与を 30～16%カット(30%は管理職や長く勤務する係長クラス)、平均で 22%カットした。これで、職員給与のラスパイレス指数(国家公務員を 100 とした場合の指数)は 72.4 となり、この当時日本一安い給料となった。また、町の議員と教育委員もこれを受けて 40%カットした。自治会長に当たる区長からは 10%削減の申出があった。こうした大幅な人件費カットで、全体で 2 億円の経費を削減した。

##### **職員の給与カット分で子育て支援**

人件費削減が進む中、職員も自ら給与カットを申し出たものの、ただカットしただけではおもしろくない、夢がないということで、「自分たちのカットしたお金がどういう施策に生かされるか、はっきりと明確化しよう」という話し合いがもたれた。話し合いの結果、職員の給与カット分を使って、町内の「子育て支援」のための施策を重点的に展開していくことになった(「すこやか子育て支援条例」を制定(2004 年 10 月))。

例えば、住民に第 3 子が生まれたら誕生祝金として 50 万円、第 4 子が生まれたら 100 万円を支援する。島には産婦人科がないため、妊婦は本土の病院に検診や出産に行くことになるが、その時の旅費、検診費用の一部を給与カット分で支援する。あるいは、I ターン

人が、東京など本土に里帰りして出産する時には、その往復の旅費の一部を支援することになった。

職員の給与カット分は子育てのための支援に使う、ということを確認にした結果、自分たちの給与カットが地域に貢献しているということで、職員はより一層前向きな意識に変わっていった。

## 町財政への自主的な貢献を申し出る住民たち

町の行財政改革への取組に対して、住民たちからも、「自分たちに出来ることはないか」といった声が上がようになってきた。町内の老人クラブからは、「職員ら町のみんなが頑張っているから、老人の自分たちからも、これまで半額だったバス料金を一般並みに取ってくれ（値上げしてくれ）」との申出や、「自分たちは年金をもらっているから、コミュニティ活動（ゲートボールなど）への町からの補助金も要らない」との申出が自主的にあった。また、各種の委員からも日当の減額の申出があった。

さらに、住民の中から、行財政改革や地域づくりを応援したいと言って、寄附も届けられるようになった。最近の話では、お年寄りが、「年金が貯まったから、俺の年金使ってくれ」と町に言って来るなど、町に寄付しようというお年寄りが数名現れた。

住民と町が島の将来への危機感を共有するようになり、行財政改革はもとより、その後の産業振興などの地域づくりの取組にも連携の輪が広がるようになっていった。

## 5. 「攻め」の地域再構築 ～産業振興と交流促進～

### (1) 外貨獲得と人づくりを図る産業振興策の展開

#### 現場主義に徹した体制づくり

島が生き残るための「攻め」の戦略として、一点突破型の産業振興策を展開していった。「攻め」とは、島に新たな産業を創り、雇用の場を生み出し、人を増やし、外貨を獲得して、島を活性化するといったことである。

最初、産業振興策を進めていく上で、町長から、「役場の職員は本庁舎で勤務するよりも、『もっとお客様の出入りする、お客様の声の聞こえる』、そういうところで仕事をするべきだ。より現場に近いところに担当課を移すように」、という「現場主義」に徹した体制づくりの方針が出された。また、町の内部部局の職員数を減らし、その分を産業振興や定住対策の部局に職員を重点的にシフトさせることとなった。

そこで、2004年4月に、町の産業振興を実務的に担う「産業3課」（交流・観光・定住を担う「交流促進課」、第1次産業の振興を担う「地産地商課」、新たな産業おこしと雇用創出を担う「産業創出課」）を創設。島の玄関口であり、情報発信基地やアンテナショップでもある菱浦港のターミナル「承久海道<sup>じょうきゅうかいどう</sup> キンニャモニャセンター」（※）（2002年開設）

に、その産業3課を設置し、職員は皆そこへ移動して、現場重視の展開を図った。

「地産地商課」について、海士町では一般に使われる「地産地消」ではなく、外部に打って出るという意気込みを現して「消」ではなく「商」の字を使っている。



承久海道 キンニャモニャセンター

(※)「キンニャモニャ」とは、島の自然と文化・人情がうたい込まれている海士町発祥の隠岐民謡「キンニャモニャ」の名。

## 島民の誇りをブランドに ～「海」・「潮風」・「塩」の3つの誇り～

産業振興策として具体的に何をするか。町の担当課では、海士の味覚や様々な魅力をテーマごとに分けて高級感あふれる形で販売するという戦略「海士デパートメントストアプラン～『選ばれし島』まるごと届けます～」を2004年度に立てた。この戦略は、国の地域再生計画の認定を受けて、2004年度から地域雇用機会増大支援事業（プラス事業）、まちづくり交付金（～2008年度）、2005年度には地域通貨モデルシステムの導入支援、地域提案型雇用創造促進事業（パッケージ事業）（～2006年度）の支援を得た。島根県のリーディングプロジェクトにも指定された。

この“デパート”の中心になるものを検討するに際し、「これまで海士は農業と漁業の文化で生きてきた」という島の原点に立ち返ることにした。海士は農業や漁業の第一次産業で生きてきた島であり、それに付加価値を付けることで販売を強化し、新たな加工産業を生み出して雇用を創出しようということになった。

キーワードは、「海」・「潮風」・「塩」の3つの言葉で表し、島が持つ地域資源を有効活用し、異なるもの同士をつなぎ、その中から島ブランドを生み出し、新しい産業を創出していくこととした。また、外貨獲得につながるブランドづくりでは、どこよりも厳しい評価が下される東京で認められなければならないという考えから、メイン・ターゲットを東京においた。

### ①島民の誇り ～豊かな「海」～

#### 島の食文化を商品化した「島じゃ常識！さざえカレー」

海士の島民たちの食卓では、カレーライスに肉ではなくて「さざえ」を入れていた。島では当たり前の食文化だった。ある時、外部の人から「そんな変わった食文化があるのですか、それはおもしろいですよ。こういうのを地域の食文化として商品化したらどうですか」と言われて、町の職員は「はっ、と気づいた」という。職員はこれをなんとか商品化しよ



島じゃ常識！さざえカレー

うということで、町が町内のいろいろな業者に話を持ちかけたが、当初は皆慎重になってなかなか乗ってこなかった。

そこで、町がこのプロジェクトの製造、開発、流通から販売まで全般を手がけることとし、2年がかりで完成させた。カレーに島で獲れたさざえを入れた商品として、「島じゃ常識！さざえカレー」という名前で売り出したところ、初年度は5万個が売れ、今でも年間約3万個を安定して販売している。

海士町では1998年度以降、毎年全国各地から数名のIターン者を、町の臨時職員としての身分で研修生を受入れる「商品開発研修生制度」を取り入れており、研修生は、「よそ者」の発想と視点で、特産品開発やコミュニティづくりに至るまで、海士にある全ての宝の山（地域資源）にスポットをあて、商品化に挑戦する。このさざえカレーの商品開発でも、商品開発研修生が力を発揮した。「それまで商品価値のあることすら気づかなかったものが、外から見れば驚きとともに新鮮な魅力として映るいい見本となった」と町の担当職員は話す。この成功を受けて、町では「やればできるんだ」という自信が付き、その後の様々な新産業創出事業に拍車がかかった。

#### ■海士町の「商品開発研修生制度」

1998年度から海士町が募集している商品開発研修生制度。「よそ者」の発想と視点で、特産品開発やコミュニティづくりに至るまで、海士にある全ての宝の山（地域資源）にスポットをあて、商品化に挑戦する。

「島の助っ人」的存在で、これまでに18人が参加。現在3人が勤務中。過去、研修生の卒業生で海士に定住した人は7名。毎月15万円の給与を支給（社会保険付）。1年契約だが更新可能。卒業生のうち、2008年度は2人が海士で起業し、新たな事業に挑戦中である。

## 海士の漁師の食卓をそのまま届ける「CASシステム」

海士は豊かな海に恵まれ、白イカなど豊富な水産物が獲れるものの、離島であるがゆえのハンデキャップにより、海士の漁業は本土に比べて厳しい状況が続いていた。海士の漁師は、水揚げした水産物を本土の境港や大阪等の市場に出荷するが、境港へのフェリーの時間だけでも3時間程度かかるため、朝出荷しても市場に着くのはその日の午後になる。隠岐産として遅い時間に特別にせりが開催されることもあるが、それに間に合わなければ、翌日のせりにかかることになる。そのため隠岐、海士の水産物は獲れた時は良質でも、市場に出荷された時には鮮度が落ちていて、安く買い叩かれてしまう状況がかねてより続いていた。それに加えて、フェリーで運ぶための海運流通コストが余分にかかってしまう。

このように海士の漁師は、鮮度が落ちて安く買い叩かれ、流通コストが上乗せされることで、本土の漁師よりも手取り収入が非常に少ない。そのため、水産資源は豊富にも関わらず、漁業に携わる人が少なく、後継者が育ちにくい状況が続いていた。

町では、この離島のハンデキャップを克服し、新たな漁業を切り開き、後継者を育てていくことが、島の産業の裾野を広げることにもつながると考えた。そのための模索を続ける中、島の漁業の救世主として見つけたのが、「CAS (Cells Alive System)」システム

である。

CASシステムは、磁場をかけて振動させることで、細胞組織を壊すことなく凍結させることができ、解凍しても通常の急速冷凍のようなドリップ（汁が流れ出す現象）などは一切起きず、長期間にわたって鮮度を保持できるシステムである。獲れたての味をそのまま封じ込め、解凍後もとれたての味をそのまま食することが可能になる。獲れたてのものを直に加工して刺身にしたものも、そのままの味を保てる。このCASを導入することにより、海士の豊富な海産物が、遠く離れた東京など都市の消費者にも新鮮なまま届けられる環境が整った。離島の流通ハンデを克服し、島から付加価値の高い商品を生み出すツールを手に入れたのである。



CAS凍結センター

CASの導入当初は、その特徴がまだあまり知られていなかったため、「通常の冷凍モノとは違い、時間が経っても獲れたての新鮮な海士の味を味わえる」という点を強調しながら、販売促進活動を展開した。その結果、2005年度の導入以来、認知が広がり、首都圏の外食チェーンをはじめ百貨店、スーパー、ギフト販売など少しずつ販路が広がるようになった。2007年7月からは、中国上海への輸出も始まっており、2008年度には約7,600万円の売上が見込まれている。

## 流通の仕組みを変えた「<sup>はるか</sup>隠岐海士のいわがき・春香」

海士の漁業者はこれまで、輸送に時間とコストがかかることから、獲れた海産物について漁協や近場の市場に出荷するルートしか持っていなかった。

そうした中、脱サラしてIターンで海士に移住した人が、海士の岩牡蠣の養殖に目を付け、地元漁師や他のU・Iターン者と協力して、種苗の生産から育成・販売までの事業化を目指す取組を始めた。養殖に成功した岩牡蠣には、「隠岐海士のいわがき・春香」というブランド名を付け、「味と安全」を売りに3月から初夏の6月までの旬の時期、取引単価の高い築地市場や首都圏のオイスターバーへの直接出荷を試みた。



「隠岐海士のいわがき・春香」  
の養殖場

すると、非常においしいと評判が広まり、また、生産から出荷までのトレーサビリティを確立して情報公開していることから、安心・安全面でも人気を博すようになった。現在は、更なる利益の向上のために、直販店への売り込みや消費者への直接販売を積極的に試みているところである。この「春香」は、2008年度には23万個を出荷しており、3年後には40～50万個の出荷を見込んでいる。この事業を始めたIターン者は、もともと水産業とは全く縁のない人物だったが、挑戦者として精力的に勉強をし、既成概念を持たずにチャレンジしていったことが成功につながった。

海士では、「島じゃ常識！さざえカレー」に続く大ヒット商品となり、町も新商品開発、新産業・雇用創出の好事例として積極的に支援している。こうした成功を受けて、2007年9月以降で5名がこの岩牡蠣養殖への取組を希望して、Iターンを果たしている。

## ②島民の誇り ～「潮風」大地はミネラル～ 独自ブランドを確立「島生まれ、島育ち、『隠岐牛』」

牛を放牧している牧草地には年中、ミネラル豊富な塩分を含んだ潮風が吹き上がっている。島中が放牧地のため、牛が断崖を上り下りしたり、民家の近くまで来て、海水をガブガブ飲んだりする。海水に浸かって、傷口を治すこともある。そのため、隠岐・海士の牛はおいしく、病気にも強いと言われている。

昔から、島で生み育てた良質な子牛は、島外の業者が買い込み、自分たちの産地に持って帰って、但馬牛、神戸牛、松阪牛、前沢牛などの名前のブランド名で生産されてきた。隠岐・海士では、子牛を生ませる繁殖までで、肥育はしないのが一般的だった。

そうした中、公共事業が減少した建設業者が、「社員をリストラするだけでは、生き残りは難しく、島から人が流出してしまう」と考え、他に何か多角経営をすることで補おうとした。そして、目をつけたのが、良質な隠岐牛の子牛である。今まで島から相当数が外に出ていた隠岐牛の子牛を島内で買い込んで、肥育までして、“島生まれ島育ちの隠岐牛”という形で出荷することができれば、新たな外貨を稼げるのではないかと考え、事業化に着手した。

建設業者は事業を担うための会社「有限会社隠岐潮風ファーム」を立ち上げたが、企業が農業、畜産業に参入するためには農地法の規制があったため、それをクリアできるように町が支援に乗り出した。島中を「潮風農業特区」（構造改革特区）として国に申請し、認定を受けたことで規制の壁を乗り越えることができた。

建設会社出身の経営者や従業員たちは、畜産業とは全く縁がなかったが、精力的に勉強を重ねた。牛の肥育に当たって、良質の味を生み出すことはもとより、消費者にとって安全・安心なものを生産するというこだわりを持って、海士ならではの付加価値を高めるように様々な形で工夫をしていった。例えば、牛から出る糞尿に、親会社の建設業者から出る木材をチップ化したものを混ぜ合わせて、良質な堆肥を作っている。その堆肥を島内の農家に無償で提供することで、農家からは無償で稲わらをもらう物々交換の仕組みを作った。そうして粗飼料に稲わら100%を使うことで、安全なものを食べていることを特徴として打ち出すことができるようになった。また、肉質にこだわるため、雌の未經産牛のみを肥育することとした。

こうして、繁殖から肥育までを完全に島内で行った牛に「島生まれ、島育ち、『隠岐牛』」というブランド名を付け、出荷する体制が整った。出荷先は東京芝浦の食肉市場に的を絞ることとした。

出荷した隠岐牛は新規参入ながら東京市場で高い評価を得ることになった。東京食肉市

場での隠岐牛の雌牛の成績は、最高ランクのA-5率が67%（東京平均25%）を得るまでになった。上物ランクのA-4&A-5率は94%（東京平均55%）。日本人が好む霜降りの割合を表す脂肪交雑は、最高ランクのBMS12が7.1%（東京平均0.7%）。枝肉の最高値では4,104円/kgをマークしており、松阪牛と同等の水準を得ている。枝肉の平均値は2,500円/kg前後で、平均価格も1頭当たり約100万円となっている。



島の放牧地で草を食べる隠岐牛

「隠岐潮風ファーム」では東京というあえて遠い市場まで出荷するための損益分岐点を100万円ぐらいと試算しているが、今の卸売平均価格が約100万円であり、これまでのところなんとかやりくりが出来ている。

この独自ブランド隠岐牛の成功で、地元の子牛市場では、雌牛の単価が約3万円アップし、農家の生産意欲と規模拡大につながるようになった。また、隠岐牛の担い手になりたいと、都会からIターンにより2家族が移住している。町では、島で牛飼に挑戦するUIターン者に対し、「海士ファンバンク」を創設（2006年11月）して、必要な資金を都市住民から調達する取組も始めた。また、島で大型の畜産経営が登場したことにより、島中の田んぼを賄う堆肥製造も可能になり、島内で完結する循環システムを取り入れた有機農業の確立への道も開かれた。

### ③島民の誇り ～豊かな「塩」～ モノづくりの原点「海士乃塩」の復活

ある子供会の時に、島のお年寄りの男性が、「塩はこうして炊いたらできるんだよ」と教え、実演して作った天然の塩でおにぎりを作って食べたところ、「これはおいしい」と評判になった。それがきっかけとなって、島で天然塩を作ろうという動きが広がった。

島では、戦前から塩づくりが行われており、浜辺ではよく煮炊きされていた。歴史を振り返ると、平城京に贈られた干しあわび、干しわかめなどの良質な貢物など海士の海産物には、その生産過程で「塩」が欠かせなかった。何日もかけて貢物を運ぶためには、塩を使ってその鮮度を保つ加工技術が不可欠だったのである。



海士乃塩

町ではこのような歴史的背景を踏まえ、海士の様々な産物を加工するモノづくりに、伝統的技術を生かすことがセールスポイントにできると考えた。そして、「<sup>あまおんしおつかさどころ</sup>海士御塩司所」という歴史にふさわしい名前の施設を造り、薪をくべて平釜で煮炊きする「塩づくり」に取り組み始めた。

こうした動きを受けて、塩作りを希望してUIターンをする若者も出てくるなど、新たな商品開発への担い手が増えている。生産した塩は山陰地方はもとより、東京の有名ホテル

ルでも「海士乃塩」として取り扱われるようになり、販路が広がってきた。

町では、こうして作った塩を単体で販売するとともに、この塩を使って島内の各集落で特産品を作る動きが生み出せないかと考え、各集落に働きかけをした。集落ごとに特産品を作っていく過程で、コミュニティの結束が強くなり、集落の活力が生まれることを期待したものであったが、現在まで、14 集落のうち3集落が梅干を作って特産品として出荷するようになった。また、イカの塩辛や魚の日干しなど、塩を使った新たな商品開発に向けた動きも出てきている。町では、この取組をさらに他の集落にも広げていきたいと考えている。

## 構造改革で芽吹きつつある成果

このように、「島まるごとブランド化」を掲げ、「海」・「潮風」・「塩」の3つをキーワードに試行錯誤を繰り返して、様々な新商品を開発し、新たな雇用を生み出し、そして移住・定住者が増えてきた結果、「辺境のこの島にも改革の光が見えてきた」と町の担当職員は話す。

島の中において、様々な分野で既成概念を打ち破るような挑戦者が現れる。起業家が島の資源や伝統文化を活かして島に根ざした新たな産業を生み出し、異なる者同士の横のつながりや島内外の助け合いで新事業を更に生み出していく。離島というハンデキャップを逆手に取った海士独自の島型ビジネスが次々と展開されるようになってきた。

### ■海士町の産業振興策の効果（2004～07年の4年間の実績数値）

#### ◇モノづくりをベースとする産業振興策を進めた効果

- ・雇用創出効果：88人（U I ターン者）
- ・加工業務に関するセミナー及び人材育成講習会を160回実施
- ・流通及び販路開拓のための人材育成講習会を124回実施
- ・I Tに関する講習会を20回実施

#### ◇資源発掘、宝探しなど、商品開発の施策を進めた効果

- ・商品開発研修生採用：10人（うち、3名が現役、4名が町内就職又は起業）

#### ◇地域資源を活用したモノづくり運動を進めた効果

- ・集落及びグループ等、活動団体結成：7組

#### ◇島での就職や起業、島暮らしの運動を展開した効果

- ・93世帯、167人のIターン者が海士町に定住  
（「信頼できたから」・「宝物があるから」・「職員の対応が良かった」など）
- ・I ターンのために特別な支援制度はない

## ■起業化等の動き

法人経営	集落・グループ・個人
<ul style="list-style-type: none"> <li>・(有) 隠岐潮風ファーム (2004年1月、畜産)</li> <li>・(株) ふるさと海士 (2005年3月、地場産の商品化・販売)</li> <li>・海士いわがき生産 (株) (2006年10月、岩がき養殖・販売)</li> <li>・(株) たじまや (2007年6月、干しナマコ加工・販売)</li> <li>・(株) カズラ (2007年6月、散骨葬送)</li> <li>・(株) 巡の環 (2008年1月、メディア・WEB制作)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・崎 (梅干グループ) (2004年11月)</li> <li>・知々井 (ちちい) (塩辛グループ) (2005年12月)</li> <li>・豊田 (干物グループ) (2008年1月)</li> <li>・さくらの家 (ふくぎ茶) (2006年11月)</li> </ul>

## (2) 海士ファンを生み出す交流・観光振興策の展開

### 島民の日々の営みすべてが観光資源

キンニャモニャセンターに設置されている海士町観光協会の事務局長（青山富寿生氏）は次のように話す。「これまでの海士の観光資源と言えば、後鳥羽上皇の史跡であったが、これからはそうはいかない。島で生活する島民の日々の営みすべてが観光資源であり、商品になると考えています。島で生活して、普通に歩いている“おばあさん”も観光資源です。第一次産業の農業も漁業も畜産業も、教育も、すべての現場が観光資源であって、それは観光として売れるはずだと思っています。」このことを具体的な形にしていくために、まず島民の日々の営み、生活情報などを載せた「海士町観光協会新聞」を発行することから始めた。

### 「既に島に来たことのある人」をターゲットにし、再訪を促すための「顧客管理」を徹底

また、今後の交流・観光振興のあり方として、新たな誘客をすることも大事であるが、大きなお金があるわけでもなく、いきなり背伸びをしても仕方がない。そこで、まずは「既に島に来たことのある人」にターゲットを当て、その人たちに“もう一度来てもらう”ための取組に力を入れることにした。「『来たお客さんを離さない』、『そのお客さんにもう一度来てもらう』、さらに『もっと深く情報を提供して、そのお客さんから次のお客さんを紹介してもらう』、といった流れを作っていきたい。そのためにも、スタッフには『小さいことからでもコツコツとやって行こう』と話している」と事務局長は言う。

「既に島に来たことのある人にもう一度来てもらう」ことを実現するためには、「顧客の管理」を徹底してやらなければならない。そこで、観光客等の来訪者と接する日々の業務の中から「顧客台帳」を作り始めている。顧客台帳を作るには、窓口で来訪者と住所の交換が出来るぐらい、あるいは会員登録してもらえらるぐらいに、話し込みが出来るような関

係を作らないといけない。日々の来訪者とのコミュニケーションの中から、来訪者が何を求めているかを把握して顧客台帳を作るとともに、新たな観光資源となり得るような島民の日々の営み、生活情報を観光協会新聞に掲載して、顧客台帳に記載された人々に発送している。

## 観光の原点を極める ～「お客様を知る。窓口の充実。商品を知る。」～

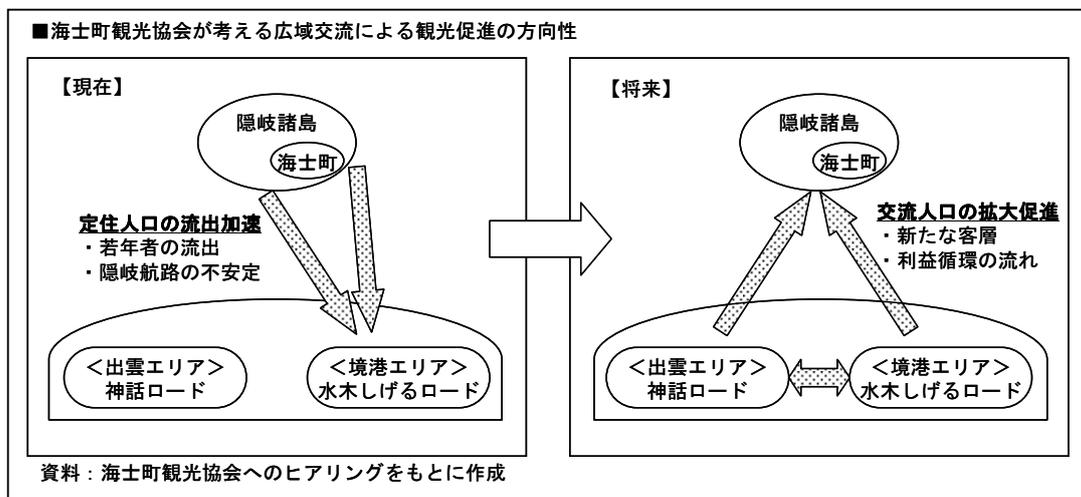
観光協会の事務所の壁には、「お客様を知る。窓口の充実。商品を知る。」というスローガンを書いた紙が貼ってある。これは当然のことでもあるが、実行するのはなかなか難しいものである。事務局長は「そうした姿勢で『お客様』に話しかけることで、『お客様』が良いと感じたか、悪く感じたかが分かってくる。そして、そこから改善すべきところが出てきたり、再訪や新規誘客につながるような情報を得ることができたりする」と話す。

## 新たな広域的な交流・連携体制への模索

今後の改革、観光・交流促進に当たって、観光協会では次のステップとして島外の隠岐諸島の島々や本土の各地域との広域的な連携がどうしても欠かせなくなると考えている。

これまで海士を含めた隠岐諸島から、隠岐航路の不安定さなどにより定住人口の流出が進んでいた。そうした流れを変えるために、本土から隠岐諸島への玄関口となる境港エリアに加えて、本土の出雲エリアとの広域的な交流・連携を強めていく。そうすることで、新たな顧客と新たな利益循環の流れを生み出し、交流人口の拡大につなげていきたいと考えている。

観光協会の事務局長は、「時間はかかると思うが、将来に渡って、海士、隠岐の島々が生き残っていくためには、そうした新たな広域連携の方向も多くの関係者と一緒になって模索し続けるしかない」と話す。



## 6. 今後も続く小さな島“海士”の挑戦

### 島内すべての集落が生き生きと活動する「島まるごとブランド化」

これまでの取組によって、新たな産業が芽生え成長しブランド製品や雇用が増えるとともに、U I ターン者が増えてきた。海士町では今後の更なる取組の展開を目指して、「島まるごとブランド化の『実現』」をまちづくりのビジョンとして掲げている。

海士町では、既にブランドになりつつあるものを、安定的なブランドとして成長させるとともに、島内のすべての集落で各集落独自のモノづくりを展開し、ブランド化させる取組を広げていく必要があると考えている。そのためには、今いる住民だけでは難しいこともあり、これからも引き続きU I ターンを促進していく。他所を知る I ターン者の視点を利用して、各集落の中で様々な問題を提起し、内と外の力で集落を活性化させていく。また、取組の営利・非営利を問わず、子や孫に伝えるべき自分たちの人生観や生活文化なども含めた取組を行い、集落を活性化させていきたいと考えている。

長年産業振興施策に携わりビジョンを推進する町の担当職員（産業創出課長 おおえかずひこ 大江和彦氏）は話す。「島内すべての集落が元気で生き生きと活動し、高齢化のいかんに関わらず、自信と誇りを持って集落の中で生き抜いていく。そうした自立したあり方を実現させていきたい」と。