

# ビジター産業を生み出す地域資産の経営と新たな文化創り

## How is Dynamism of Local Management with Assets Creating New Culture

小林裕和<sup>†</sup>

Hirokazu KOBAYASHI<sup>†</sup>

† 株式会社 JTB グローバルマーケティング & トラベル

† JTB Global Marketing & Travel Inc.

### 要旨:

観光によるまちづくりは、すでに多くの全国各地で取り組まれている。地域の資源はその価値を適切なプロセスにより見出すことにより、資産として活用することが可能となる。そしてビジターを受け入れる取り組みを一過性のものではなく、持続的なものとするにより、地域は新たな価値を発見し創造できる。山形県米沢市の小野川温泉の事例により、地域活性化のダイナミズムを抽出し、ビジター産業の持続的な発展がどのようにして実現するかを提示した。

### Abstract:

‘Local revitalization by tourism’ has been increasingly done in a few decades because tourism can reevaluate various resources which a local community has had but sometimes it cannot be clearly aware of. A case study shows dynamism of how local management uses its assets to create new local culture and develop ‘Visitor industry’.

## 1. はじめに

近年、観光を用いた、新しいタイプの地域活性化が盛んである。これまでも多くの観光振興策がなされ、一般的には「観光開発」と呼ばれてきたが、それらは観光産業の振興や集客することに重点が置かれていた。一方で、地域にある魅力的な資源は観光客だけのものではなく、そもそも地域や地域に住む生活者にとって大切なものであるという考え方により、観光を活用してまちづくりを行う「観光まちづくり」という考え方が提唱されてきた。つまり「地域が主体となって、自然、文化、歴史、産業など、地域のあらゆる資源を生かすことによって、交流を振興し、活力あふれるまちを実現するための活動」のことである。

「地域が主体となった総合的なまちづくり」であることがポイントで、「資源、地域の定住環境、来訪者の満足度それぞれの面で問題が生じないようにバランスを取りつつ、資源を活用し、地域全体の持続的な発展を推進することが望まれ」る[1]。

「地域いきいき 観光まちづくり 100」[2]には、観光まちづくりの事例 100 件が紹介されている。＜地域の個性を生かしてその土地に根付いた生活、文化、産業などを活用した取組や、観光地の再生への取組＞である。それぞれ地域の宝を発見し掘り起こした事例として興味深いのが、それらは、どんな地域にも資源があり、それを資産として磨き上げることが可能ではないかと勇気づけてくれる。

本発表ではその中のひとつである小野川温泉（山形県米沢市）を事例にとり、資産価値を創出する地域経営のダイナミズムを提示する。

ところで、一般的な「観光産業」という用語のほかに、「ビジター産業」を使う場合がある。これは、その地域を訪れる人を、単なる観光客だけに限定するのではなく、広くそこを訪れる人を対象としよう意思をこめて用いている。具体的にはビジター産業とは、「宿泊、飲食、航空、道路、水上交通、旅行会社等の観光に関連する直接的な産業に加え、ビジターに依存する小売店、レジャー産業、娯楽、金融・保険を含めた総合的な産業群」であり、また、ビジターとは「国内外からの観光だけでなく、ビジネス・コンベンション等を目的に訪れる人々、留学・研修・学術研究等を目的に滞在する人々、市民であっても広域的なショッピング、文化、社会等の訪問者としての活動を行う人々すべてをさしている。」[3]



小野川温泉全景

## 2. 小野川温泉の観光まちづくり

小野川温泉はJR 米沢駅の西北西約 7km に位置し、最上川の源流である大樽川が流れる、人口約 600 人( 米沢市の約 0.6% )の小さな温泉街である。

主な観光資源としては、小野小町にまつわる伝説と、80.3℃、毎分最高 1500 リットルの源泉を持つ温泉、また、自然資源としては大樽川や温泉街の周辺にホタルが自然発生している。ホタルの種類は、ゲンジボタル・ヘイケボタル・クロマダボタル・ヒメボタル・オバボタルなどで、特にゲンジボタルは清流にしか生息しないとされ、良好な自然環境であることを示している。ホタルを自然資源として大切にしようとする意識は 1960 年ころから始まり、1978 年 10 月には、「米沢ホタル愛護会」が発足、1989 年には環境庁の「ふるさといきものの里( 小動物生息環境保全地域 )」に指定された。これを機会に「自然環境特別保全地区宣言」を行い、地域住民が主体となって自然保護活動を行っている。

自然資源を活かしたイベントとして「ほたる祭り」が 1981 年から小野川温泉観光協議会の主催により開催するなど、早くから地域活性化には取り組んできた。しかし観光客は 1990 年度をピークに( 日帰り客を含む 31 万人 )、2000 年には約 11 万人にまで落ち込んだ。地域活性化の取り組みとして、1970 年後半、米沢市からの補助金によりコンサルタント会社に地域活性化計画を依頼し、ホタルが生息する自然を生かして「ほっとした安らぎの保養地型温泉」をコンセプトとした計画が立案されたが、地域住民のコンセンサスが得られず実行されなかった。



転機となったのは 2001 年である。鉄道会社と旅行会社が、地域も含めた三者による協業を提案し、ハード面ではなく、ソフト面を重視した観光開発のプロジェクト( 以下「共同プロジェクト」)を発足させた。共同プロ

ジェクトでは、旅行商品をつくり販売をするが、その目的は、まちづくりをあくまで地域主導で行い、「ナンバーワンではなくてオンリーワンのまちづくり」を実現することであった。

当時のまちづくりのリーダーであった関谷仁志氏は、地域が共同プロジェクトを受けとめた感想と、その後の地域づくりの方針をまとめている。地域活性化のダイナミズムを端的にあらわしているのが、少し長いが引用したい。[4]

＜危機感を抱きながら打開策を探る状態が続く中で、JR 東日本と JTB からの観光地開発のオファーを受けた。何よりもやる気と熱意により地域住民の意識を変えていくことが第一歩であ

り、お金をかけた「ものづくり」から始まるものではないということが、小野川温泉が提案を受けた一番の理由である。最初に観光地開発に伴う予算の話から始めると、業種や施設の規模による分担金などの問題から足並みが乱れがちになり、地域が一体になっての開発は難しくなる。その点今回の提案は地元の熱意がすべてであり、自分たちのできることからスタートするということで、地域のコンセンサスを得ることができた。そして企画立案や具体的活動の中心となる組織に、23 年前から行ってきたホタル祭りの実行委員会が受け皿になることで、スムーズに動き始めることができた。それにこの「ほたる祭り実行委員会」は、宿泊施設と商業関係者の若い人たちの集まりである青年部で組織し、観光と直接関係のない業種であっても協力関係を保ってきたことが、今回の「まちづくり」に生かせることになったのである。

それでいざ動き始めてみると、自分たちの地域のことが分かっているようで分かっていない。また、お客様に小野川温泉のどこが評価されているのかさえしっかり見えていないことに気がついたのである。そこで、地域を「知」り、観光に「知」恵を絞ろうということから小野川温泉観光「知」実行委員会と名付け、「ものづくり」の開発からではなく、意識の改革から取り組むことにしたのである。真に必要なのは地域の人々の地域に対する想いであり、考え悩み、ともに汗をかくことであるとの認識からである。

以上のことから、小野川温泉観光地実行委員会の方針として

- 1 議論は徹底的に
- 2 情報はすべて公開する
- 3 全員で役割分担を
- 4 地域一体を心がける
- 5 スピード感を大事にする

この 5 つのことを心がけることにし、様々な方法で方針の浸透を図ってきた。

( 1 ) 議論を徹底的にするために、事前に Eメールのメーリングを利用し、会議のレジメや主題をあらかじめ流しておき、出来れば問題点などをメーリングの中で意見交換しておくことで、会議にスムーズに入れ、なおかつ意見が飛び交う活発な会議になる。たとえ会議が長引こうとも、結論が出るまで会議は終わらない。

( 2 ) 何よりも大事なことは、情報をオープンにすることだという思いから、会議のレジメや議事録はメーリングやファックスを利用して、会議に出席できなかった会員にも読んでもらうように心がけている。説明責任については地域の中で利害を超えて協力する場合、もっとも大事な点であるとの思いからである。

( 3 ) 会員の中には観光に直接関係のない職種の方もいるし、現在の職に就く前に、様々な経験をしてこられた方もいる。異業種間、世代間の協力

が得られたことが幅広い活動を行う上でとても有効だった。何よりも自分たちがそれぞれ役割を分担したことで、行動がスムーズに行えたこと、責任を共有できたことが大きい。

(4) 地域全体で取り組まなければ、ホスピタリティー溢れるまちづくりは難しい。わずか3割ほどの観光従事者が取り組めることはたかがしれている。温泉地とはいえ、人々の生活があり、まちなみがあり、それらを取り巻く自然環境があって地域の魅力を醸し出している。観光は地域全体を楽しむものであり、地域全体の人々の営みや自然環境の上に成り立っている総合産業であることを考えれば、地域全体で取り組むべきコンセプトを考える必要がある。魅力ある地域作りをすることが結果的に観光の振興に結びつくものであることを考えて、「魅力的で誇りの持てるまち」「帰ってきたくなるまち」そして「住んでみたいまち」を目標に「まちづくり」を始めたのである。このようなまちづくりのために、観光産業が手段になればいいし、次の世代が喜んで引き継いでくれるようなまちづくりが出来たら、観光客にも喜ばれる温泉地になれるとの思いである。

(5) 実行計画を決め、行動に移すにしても、大事な点はスピードだと思う。まずは行動を起こすこと、出来ること、出来る人から始めることによって、意識を変えることが出来るとの思いからである。地域住民はじめ地域の振興に関わるあらゆる思いを、一緒に考え悩み議論し前に進むためには、ともに体を動かし汗することが必要であるし、何よりも自分たちの意志で始めなくてはならないと思う。その意味で最初から行政を当てにしてはならないという思いがあった。「まちづくり」において行政の支援が必要なことは、疑いようがないことである。ただそのことと今までのともすれば行政依存型開発、悪くいえば他人依存になりやすい傾向のもと、タイミングのずれた計画や身の丈に合わない計画に縛られてしまうことがある。何のことはない、自分たちが考え行動しなければならない、自律から自立へという地域の思いがなかったからに他ならない。地域作り、特に観光面でいえば、実行計画はタイムリーでなくてはならないし行動はスピーディーに運ばなければならないものである。お客様の前にぬるいお茶、気の抜けたビールをお出しするわけにはいかないのと同じである。今後については、町並み景観や自然景観など行政の支援があって初めて出来る計画に取り組まなければならないが、長期ビジョンのもと、方向



を見据えた上で連携を図らなければならないし、良好な人間関係と豊かな自然環境が、ホスピタリティー溢れるまちをつくり、引いては観光に活かされるという思いで、まちづくりを進めなければならない。>

< 今回の共同プロジェクトで商品化されたのは「湯あみ旅情」という商品である。JTBやJR東日本にとって今回のプロジェクトの成否は、「湯あみ旅情」が売れたかどうか、ヒットしたかどうかが判断の基準になる。地域にとって「湯あみ旅情」という商品は、「まちづくり」の手段であって最終目標にはなり得ない。というのもJTBやJR東日本と契約している旅館は、わずか3分の一ほどであり、「湯あみ旅情」での集客力がエネルギーとなり、まちづくりを行うわけであるが、実際には契約旅館が先行して利益を得る形になるからである。つまり「まちづくり」を推進するためにはみんなの協力が必要であるが、果実は平等にはなり得ないし、小野川温泉が発展するにしても、個人の自助努力無くしては個人の発展には繋がらないのである。言い換えれば、「まちづくり」は民主主義で行うが、結果は自由主義経済であるということである。観光による「まちづくり」において、みんなが平等に果実を分けることが出来るなんてことはあり得ない。こんなことは当たり前のことであるが、当たり前のことを当たり前に話しておくことが基本ではないだろうか。言いづらいこと、誤解を受けやすいことを避けてしまうと、後に大きな亀裂を生じてしまうことになるからである。小野川温泉の場合、まがりなりにも「まちづくり」に参加することの意義、楽しさを感じることができたばかりか、今回のプロジェクトの評価が、地域の人々の自信となっている。大事なことは持続可能な観光を目指すことであり、将来のビジョンを示すことであり、地域住民が納得出来る説明をしておくことにある。>

### 3. 実現プロセスモデル

小野川温泉の事例より、地域づくりを実現するプロセスのモデルを作成した(図1)。

まずは地域を取り巻く環境を認識することから始まる。例えば過去に団体旅行を受けることで成功した宿泊施設など、既存の成功体験は新しい環境変化を認識することを困難にする。しかし団体旅行の物見遊山的な一過性の観光形態を追い求めるのではなく、地域外の人たちとの議論などにより、「滞在型観光」や継続的な「交流」が、これからの地域活性化に不可欠であるとの認識が生じ、それが地域で共有されることにより、地域としての自己同一性=アイデンティティが形成される。それによって、一過性でない観光客を受け入れるための資源を掘り起こす必要性が生まれ、それが地域を見つめ直す作業となり、旅行者や都会から戻ってきた地元出身者などよそ者

の意見に耳を傾け始める。地域のひとだけでは判らない魅力を発見するためである。それらを具体化するための任意の組織が形成される。この組織は、その後の個人の力だけに頼らない体制づくりに重要である。

取り組みにはお金をかけることを前提としない。いわゆる「ハコモノ」が新しくできることを待つのではなく、すぐにできることから始めることが重要である。もちろん施設があれば、それを有効に活用することは考えたい。そして、鉄道会社、旅行会社等との連携は、市場・お客様との接点となり、地域の取り組みをマーケティングする観点から必要である。つまり、誰に、何を、どうやって販売するか、という需要を創造するプロセスを実現する。もちろんそれらの協力が得られない場合もありうるが、パートナーとして機能すれば有効である。

「よそとの交流」が地域を活性化するという共通のベクトルを強固なものにし、立ち上がった人が孤立せず継続的な取り組みとするためにも、公式・非公式に首長の理解を得るよう働きかけることも必要である。

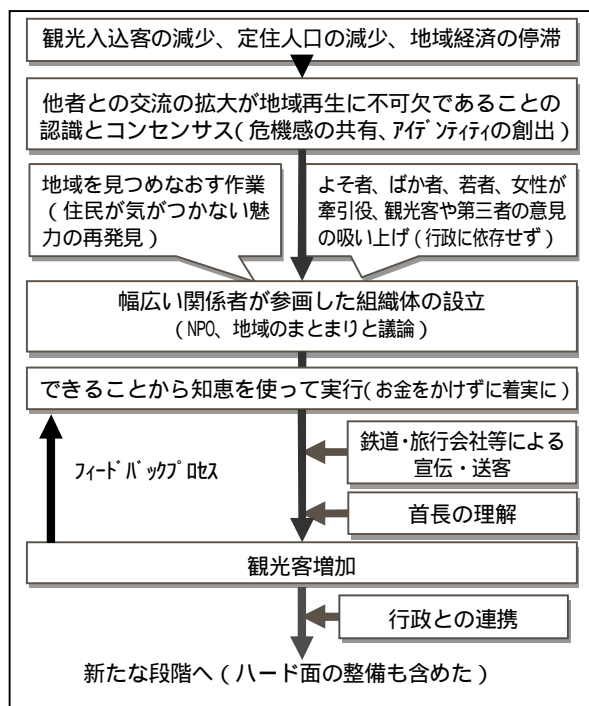


図-1 「たびを意識した地域づくり」の実現プロセスモデル  
清水・小林（2006）より引用[5]

#### 4. 観光街づくりにおける地域資産による経営と文化の創出

このような小野川温泉の取り組みは、少なくとも2つの示唆を与えてくれる。一つ目はどんな地域でも地域資源を掘り起こし資産化できる可能性をもつこと、二つ目は、小野川温泉観光地実行委員会の方針に見られるような、地域資源を資産化するダイナミズムの重要性である。

小野川温泉は決して有名温泉地ではないが、そ

の取り組みの結果、国土交通省が認定する「観光カリスマ」を輩出するまでとなった。

また組織論の観点から、野田（2005）は、「誰がつくったか知らないが、この5項目はまるで組織論の達人のごとく、見事にネットワーク組織論に適っている。」と評している[6]。小野川温泉の方針を一種の組織文化と捕らえるならば、経営戦略を実現するものとして重要な役割を果たす。

以上のようなプロセスと組織文化により、観光は、これまで見逃されてきた地域の文化を再評価する取り組みとなるのがわかる。それらの文化の一部は、お土産品などの商品として消費されるようになり、直接的な経済的効果をもたらす。そしてその消費活動を通じてさらにその地域文化のイメージは定着し強化される。一方で、「商品化されなかった文化」が忘れ去られたり、そもそも文化を商品化することへの抵抗感が生じるといった現象も起こりうる。

そのような現象を俯瞰しバランスよく地域経営する力をつけることが重要であり、そのためには、プロセスモデルで提示した、関係者が一体となった「組織」がその役割を担うことができるのではないだろうか。小野川温泉にとっても、これからの持続的に発展していくことは今後の大きな課題である。

知名度がけして高いとはいえなかった小野川温泉における事例は、これから観光まちづくりを行おうとする地域に大きな勇気と示唆を与えてくれるのではないだろうか。

#### 参考文献

- [1] （財）アジア太平洋観光交流センター，観光まちづくりガイドブック，2000.
- [2] 国土交通省ホームページ  
<http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/region/kanko100/setsume.html>
- [3] 石森秀三他，ビジター産業に進路をとれ，日刊工業新聞社，2000.
- [4] 関谷仁志，「地域振興と観光客誘致 小野川温泉の取り組みから」  
<http://www.komav7.com/information/sougoannai.htm>.
- [5] 清水慎一，小林裕和，「たび」を意識した地域づくり ～観光による地域活性化事例研究～，日本観光研究学会第21回全国大会学術論文集，pp.257-260，2006.
- [6] 野田稔，「組織論 再入門」，ダイヤモンド社，2005.