HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	観光戦略の実践とまちづくり
Author(s)	敷田, 麻実
Description	特集 観光戦略の実践と地域活性化
Citation	アカデミア, 91, 4-7
Issue Date	2009-10
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/39473
Type	journal article
File Information	Shikida_Academia91.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

Asami Shikita

観光戦略の実践とまちづくり

敷田　麻実
北海道大学観光学高等研究センター

▷1960年石川県加賀市大聖寺生まれ。1983年より石川県水産課に勤務。1990年、ロータリー財団奨学生としてオーストラリアのジェイムスクック大学大学院に留学の後、金沢大学大学院で博士号取得。1998年金沢工業大学環境システム工学科助教授に就任、2002年から同教授、2004年から同大学情報フロンティア学部情報マネジメント学科教授。2000年4月から北海道大学観光学高等研究センター教授。2005年度より野生生物保護学会会長、現在に至る。専門はエコツーリズムと地域マネジメント。

1 地域再生の中での観光まちづくり

この８月の総選挙では、地域再生が大きな争点となった。かつて「小泉改革」として人々が熱狂した構造改革も、「身近な現実」になると再評価せざるを得ない。民営化によるサービス向上と効率追求を唱えた改革も、補助金や交付金の削減、生活上の支援の削減を目にし、「格差の拡大」を指摘されると評価は変わる。

改革への「怨念」だけが地方に残ったように思える現在だが、その一方で、自らの手で地域を再生しなければならないという「当事者意識」も芽生えた。それは地域社会の望ましい姿を想定したうえで地域の課題を解決し、地域社会を変えて行く意思である。もちろん地域経済の不振や地方財政の悪化の中なので、困難は多い。しかし今後は「とりあえずの問題解決」ではなく、地域に住む私たちが望む、豊かで暮らしやすい地域を実現するための努力が重要である。

このように地域社会に関係する住民や組織が、自らの意思で、つまり国や自治体から指示されなくても、地域社会のさまざまな課題を解決しようとすることを、最近は「まちづくり」と呼んでいる。以前から声高に持てはやされてきた「まちおこし」が、国の指導や自治体の関与の下で行われることが多かったのに対し、まちづくりでは地域社会による自主的な発意や活動が基本で、関係者自らが当事者として課題解決に取り組む。

当事者意識の点では、2009年の６月の「地方再生に関する特別世論調査」（内閣府政府広報室）では、約70%の人が「地域再生のための活動に参加したい」と回答している。実際、特定非営利活動促進法（いわゆるNPO法）によって活動主体が社会的に認知されたこともあり、環境や福祉などの分野では、地域社会の関係者が主体的にまちづくりに取り組んでいる。

本稿のテーマである「観光まちづくり」とは、こうしたまちづくりの選択肢のひとつである。それは、住みやすく経済的にも維持できる地域社会を、観光という手段を用いて実現することだ。観光まちづくりは、国の観光立国宣言

（2003年）や地域再生における観光への期待によって注目された。国土交通省が2006年８月に発表した「地域いきいき観光まちづくり100」では、国内100ヵ所の観光まちづくり事例が紹介されている[1)]。その中には、有名な長野県小布施町や島根県の石見銀山、大分県の由布院の例などがあげられている。

しかしなぜ、環境や福祉など地域の生活に密着した分野ではない「観光」で、あえてまちづくりを進めるのだろうか。そこには何らかの理由があるはずだ。実は、地域の関係者が観光まちづくりに惹かれるのは、何も観光の華やかさのためではない。むしろ、観光まちづくりが福祉や環境のまちづくりと比較してその魅力に遜色がないからだ。しかしこの点が明確にされる機会が意外に少ないので、本稿では一度整理しておきたい。

2 観光まちづくりの魅力

観光まちづくりが持つ優位性はいくつかあげることができる。まず第１に、地域外からの観光客来訪を基本にしている「観光の特性」である。観光客が地域外から来るのだから、わざわざこちらから製品やサービスを輸送する必要がない。観光サービスの提供は地域内で行われるので、輸送費がかからないというメリットがある。例えば、人気アニメ「エヴァンゲリオン」で「第３新東京市」になるという設定になっている神奈川県箱根町では、アニメにゆかりのある場所を示す町内マップを同町観光協会が発行したところ、それを目当てにファンが大挙して来訪する現象が起きている。こだわる客が訪れるのであって、ファンのいる都市部にPRや配布に行く必要はない。

また目の前でサービスを消費されるので、地域外まで出向いて消費情報をモニターするコストも必要ない。それに関係者が消費現場を直接見て、顧客の満足を実感できる。北海道の標津町では、訪れる観光客が新鮮なサケを食して喜ぶ様子を見たサケ漁業者が、自分たちの生産物（サケ）に対する消費者の期待の高さを実感し、サケの扱いが変わった。これは生産現場に消費者を連れてくることができる観光の力である。

第２に、観光では「他者」との交流というメリットがある。福祉や環境まちづくりは、地域内関係者の関与がほとんどで、「よそ者」の関与は意外と少ない。しかし観光まちづくりであれば、地域外から来る観光客が、他者の視点で地域のことを評価したり、あるいは褒めたりするだろう。

人工物がほとんどない空間である霧多布湿原

それが郷土意識や地域の誇りの回復につながる可能性は高い。北海道浜中町の霧多布（きりたっぷ）湿原では、遠方から訪れた観光客が湿原のすばらしさを褒めた。それまで何もない湿原には価値がないと思っていた地域住民は、このような別の視点からの評価によって、地域にある「宝」を再確認した。

第３に、エンターテインメント産業である観光には、創意工夫する機会が多い。生活と密着したまちづくり現場では、理論的な解決提案だけではなく、時に「アートな解決法」を必要とする。来訪者を楽しませるという役割がある観光は、それを試みやすいだろう。北海道函館市の湯ノ川オンパクでは、津軽海峡を越えて大間市のマグロ漁を楽しむツアーを「オーマの休日」と名付け、人気を得た。主催者側の「遊び」が試せることは、観光の優れている点だ。

以上のように、観光まちづくりは、環境や福祉のまちづくりと比べて地域外の観光客や消費者との交流など関係をつくりやすく、地域内部だけで盛り上がる、いわば「地域磨き」に陥りにくいことが特徴である。また創意工夫の余地があり、誰もがイメージできるかかわりやすい分野だということも強調しておきたい。

3 観光まちづくりの課題

しかし、前述した観光まちづくりのメリットは、従来型観光では十分発揮できない。この従来型観光とは、豪華な施設や設備に投資し、観光資源を人工的につくり上げる代わりに、マーケティングを外部の旅行会社などに依存する、いわゆるマスツーリズムに典型的な観光である。この場合も観光まちづくりは試みられたが、それは観光産業の産み出す利益が地域内に波及することで地域経済が潤うだけの観光まちづくりであった。筆者はこれを「第１世代の観光まちづくり」と呼んでいるが、マーケティン

グ手段を持たないために地域外への依存が進み、自らの創意工夫もなくなり、地域外への経済的な漏出も多くなるという結果を招いた。その典型が北海道の夕張市の観光振興である。

そこで、地域が地域資源を大切にして、自律的に観光まちづくりに取り組もうという試みが生まれてきた。前述した由布院・小布施はその成功例だ。こうした地域では、「着地型観光」と呼ばれる地域発の観光（旅行商品に近い）をつくって（つまり、ブランディングを試み）、そして都市部でPR・販売（マーケティング）した。これが「第２世代の観光まちづくり」である。

しかしこの試みでも問題は解決できなかった。現実はきびしく、着地型観光は試行錯誤が続いている。また、エコツアーなどの地域側で商品化した旅行商品も増えたが、マーケティング力が不足し、十分顧客を摑むまでには至っていないところが多い。さらに観光客側も、ブロードバンド化されたインターネットや携帯電話など、情報通信技術の飛躍的な発達で、既存の旅行商品よりも、自らで旅行を企画し、観光を組み立てるようになっている。また地域資源を磨けば、観光客はどんどんやってくるという錯覚に陥り、地域外を無視した「地域磨き型観光まちづくり」に走った観光地も多い。このような現実を見る限り、第２世代の観光まちづくりも、地域にとっては満足できるものではなかった。

4 第３世代の観光まちづくりへ

今までの観光まちづくりの課題を超えるために、著者が提案しているのが「第3世代の観光まちづくり」である。第３世代のそれがめざすのは、地域外に依存するのでもなく、かといって自立にこだわるのでもない、地域が観光を戦略的にマネジメントすることによる観光まちづくりである。それは、地域資源を地域の主体的な判断でうまく活用し、地域外から利益を得たものを地域資源の保全に投資することで、持続可能な地域社会をめざす新しい地域戦略でもある。それでは、その具体的な姿はどのようなものか図示して解説したい。

地域にとって観光の基本とは、地域にある資源を観光資源化して、それを外部から来る観光客に提供して利益を得ることだ。つまり、図の左にある「地域資源」を、図の右にある「地域外の観光客や旅行会社」に提供してメリットを得る。ただし、ありのままの地域資源を観光客に提供しても満足されない。それを魅力的にする商品化が必要である（図の①）。あえて商品化しなくてもよいが、魅力的で観光客が楽しめる形で提供しないと、「客」は来ない。その点では、このプロセスは商品化というより、地域の「ブランディング」と考えた方がよい。

しかし、ブランディングや商品化ができたからといって、すぐに観光客が来てくれる訳ではない。次に必要なのは、観光客になる可能性がある消費者にそれを伝える工夫だ。これは一般的にマーケティングと呼ばれる（図の②）。このプロセスが不十分だと、相手に伝わらず、せっかくの努力も実らない。インターネットで消費者に直接販売できる時代になり、以前より地域が主体的にマーケティングできるようにはなったが、マーケティングは依然として課題である。

マーケティングがうまくいけば、地域に魅力を感じた観光客が地域を訪れる（図の③）。このプロセスまでで、地

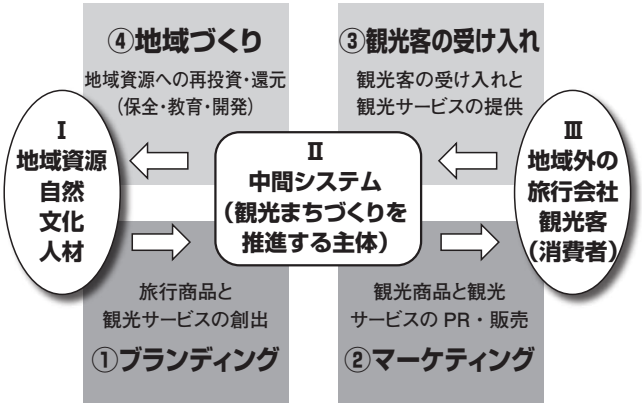

図　観光まちづくりの基本構造
（敷田麻実ほか『観光の地域ブランディング』学芸出版社（2009）の「観光の関係性モデル」[2)]）

域発の観光は「成功」である。来訪した観光客が地域で飲食・宿泊などの消費活動をし、地域経済にもプラス効果があるからだ。地域外から観光客が来れば当然にぎわいも生ずる。

しかし、それだけでは（観光ではあるが）観光まちづくりにはなっていない。重要なことは、観光から得られたものを地域に還元する、つまり「地域づくり」だ（図の④）。それができて初めて観光によるまちづくり、観光まちづくりが成立する。ここで還元と述べたが、地域への再投資と言い換えてもよい。要は観光から得たさまざまなメリットを、観光の元手となった地域資源を維持・向上させるために、再び投資することだ。図では、還元や再投資を総称して「地域づくり」と呼んでいるが、実際には、観光資源となった自然環境の保全や町並みの再生、さらには関係者の学習活動や組織づくりに該当する。

また、金銭的な投資だけではなく、ノウハウや技術なども含まれる。イメージしにくいかもしれないが、観光客は各地を歩いているし、ノウハウや技術が集積する都市に住んでいることが多い。地域にはない新しい発想も持っている。実例をあげよう。北海道浜中町の霧多布湿原トラストは、環境省のエコツーリズム大賞を受賞し、優れたエコツアーを実施している。ここではエコツアーで関東から浜中町を訪れた税理士が、NPO法人であるトラストの会計を現在担当している。これは、観光客の持つ会計の専門知識が、エコツアーをきっかけに、地域資源である湿原の保全に寄与した例だと考えることができる。

以上のように、地域資源をブランド化し、それをマーケティングすることで観光客を呼び、得たメリットの一部を地域資源へ再投資する「循環」が観光まちづくりである。その例として、本号の弟子屈町の田口誠氏の報告を参照してほしい。

しかし、この循環を実現させるためには、一連の働きを促進する主体が必要である。それが地域資源と地域外の観光客や旅行会社の間に位置する「中間システム（図の中央）」である。中間システムは、ブランディングとマーケティングを進め、観光客の受け入れを促進し、そこから得られた利益を地域資源に再投資する役割を持つ。さらに、地域資源が一方的に利用されることを防ぎ、地域への再投資を誘導する役割を負う。地域側にこうした中間システムがあれば観光まちづくりは促進できる。

また中間システムは、ひとつの組織を想定してもよいが、性質の異なる4つの働き（図の①から④）を進めるには、地域内の多様な主体（企業やNPO、自治体など）の協働が望ましい。特定の組織が４つの働きを進めることを否定するのではないが、それよりもそれぞれに長けた関係者が協働することで、協働のメリットが生まれるからだ。

5 観光における観光戦略の重要性

ここまでで、観光まちづくりと、それを前提とした観光戦略を提案した。観光まちづくりはそんな単純な「理屈」ではないという批判はあろうが、こうした基本セオリーがわからずに、地域ではとりあえず「にぎわい」をつくればいいとしてきた。そして、観光が質的に変化しているにもかかわらず、いまだに「入込客数」で評価している。その視点を転換し、地域にとって観光がどれだけ地域還元できるのかを意識した観光戦略が採用されなければならないだろう。それが第3世代の観光まちづくりにつながる。

その実現のためには、地域が優れた中間システムを持ち、地域内の協働を進めつつ、地域資源の活用と保全のための再投資のバランスを取ることが重要である。観光による地域振興は、地域外に依存していた第１世代観光まちづくりへの回帰や、地域磨きに執心した内向きな第２世代のそれでもいけない。重要なのは、観光で地域の内部と外部の関係を取り持つ新たな発想である。

地域における新しい観光戦略とは、今までのような観光資源の開発ではない。むしろ、従来の観光のイメージに囚われず、地域内外の人々が出会う場所を提供し、その交流からさまざまなメリットを取り出し、地域に還元することがこれからの戦略である。そのためには、自治体は自ら観光を推進するのではなく、地域内に中間システムが形成される支援を進め、地域内の関係者をネットワークし、４つの働きを促進しなければならない。

地域が交流を通してどのようなものを得て、それで地域をどのように豊かにできるか。今後の観光まちづくりは、既存の観光の枠組みを超えて、まちづくりの新しいスタイルとなりつつある。

（参考文献）

1）「地域いきいき観光まちづくり100」については、国土交通省のホームページ（http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/region/kanko100/index.html,down loaded at 2009.8.25）を参照のこと。

2）敷田麻実ほか(2009)『観光の地域ブランディング－交流によるまちづくりのしくみ－』学芸出版社