



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	農村地域の創造的地域資源利用におけるリゾート企業と地域農家の新たな関係性 : 北海道占冠村星野リゾート・トマムと農家との連携から
Author(s)	佐藤, 志穂; 山中, 康裕; 敷田, 麻実
Citation	日本地域政策研究, 12, 9-17
Issue Date	2014-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/57417
Type	journal article
File Information	JRPS12_201403.pdf



Newly Constructed Relationship Between a Resort Company and Local Farmers for the Creative Local Resource Use
in the Rural Area: A Case Study of Collaboration of Hoshino Resort Tomamu and Farmers in Shimukappu, Hokkaido

農村地域の創造的地域資源利用における リゾート企業と地域農家の新たな関係性 —北海道占冠村星野リゾート・トマムと農家との連携から—

佐藤志穂（北海道大学大学院環境科学院）

Shiho Sato (Graduate School of Environmental Science, Hokkaido University)

山中康裕（北海道大学地球環境科学研究院）

Yasuhiro Yamanaka (Faculty of Environmental Earth Science, Hokkaido University)

敷田麻実（北海道大学観光学高等研究センター）

Asami Shikida (Center for Advanced Tourism Studies, Hokkaido University)

Abstract

Collaboration with exogenous actor is an important factor for the community development through tourism. For creative resource use, it is also crucial to construct of prosperous coexistence relationship between exogenous and local actors. We report a case of collaboration of exogenous resort with local farmers for local resource uses in Shimukappu, Hokkaido. Through focusing changes in the consciousness and series of stakeholder's action of the resort in the collaboration process, we examined construction of relationship between exogenous actors and farmers. The stakeholders of the resort endeavored to develop one-on-one relationship with farmers, to construct sustainable and mutualistic relationships with farmers. The results of this study indicate that exogenous actor has potential contributing to local endogenous development.

Key words: Sustainable development, Endogenous development, Community development, Prosperous coexistence, Exogenous actor

1. はじめに

農村地域は、1960年代後半からの過疎高齢化の進行やグローバル化を背景とした基幹産業である農林業の衰退、さらには集落の崩壊という深刻な問題に直面している（筒井 2008）。この農村地域の経済的衰退を補う地域振興策として、1970年代から自然や文化など農村をとりまく環境を活かした観光による地域開発が推進されてきた。

ただ開発の歴史の中で、農村地域の意向を反映しない大規模開発が地域に悪影響を与えることも少なくなかった。1980年代に通称「リゾート法」¹⁾のも

と実施されたリゾート開発の多くは、地域外の主体である外来企業による地域資源の「搾取」が行われた上、1990年代のバブル崩壊により破たんし、その後の地域経済に大きな損害を与えた負の存在だった。開発は企業側の投資回収が優先され、地域住民とリゾートとが協働関係を持つことはなく、両者は対等ではなかった（大方 2012、大塚 1992、佐藤 1998）。

一方で、近年の観光客の農村地域への関心の高まり²⁾や観光ニーズの多様化から、農村地域の様々な要素が観光商品化される機会は増加し続けている。ただ、地域外の主体による地域資源利用においては、

地域の意向を無視し、地域に不利益をもたらす場合も多い（森重 2012）。地域外の主体が地域資源を利用する場合、1980年代のリゾート開発のように地域と関わりを持たずに行うことも可能である。その方が、利用に関する地域との合意形成や利用上の制約が生じないなど、地域外の主体にとっては「都合の良い」面もある。しかし、地域との間で問題が発生しやすく、持続可能ではない。

今までの外来型開発への批判から、地域住民の自律的活動に基づく地域発展論として提起された「内発的発展論」では、地域内の企業や団体などの主体による地域開発が望ましいとされる。ただ、宮本（1989）は地域の維持可能な発展を考える上で、外部との連携・協働なしでの地域開発は成立せず、外来の資本や技術を全て拒否することはないとした。実際に、現在において地域が置かれた状況から考えても、地域外から孤立して地域を維持することはほぼ不可能であり（敷田 2005）、外部との連携・協働は必要である。中村（2000）も、外来型開発を内発的発展に近づけ、地元と進出企業との共存共栄の地域的協力システムを組織する必要性を指摘している。

以上の指摘は、いずれも地域発展における外来主体との関わりを重視している。しかし、そのためには外来主体が内発的発展に近づき、地域との協力関係を構築していくプロセスや要因に関する具体的な事例分析を積み重ねることが必要となる。特に、内発的発展論では担い手の自律的活動が重視されるため、現場において関係者間に生じた相互作用から、外来型開発者であるリゾート企業が、地域と協力関係を形成する過程を明らかにし、その要因を分析することが重要である。

また、いわゆるリゾート開発ブーム期に開発されたリゾートと地域との関係については、地域政策としてのリゾート法の問題（岡田 2010）、リゾート開発における住民合意（瀧澤 1997）、地域の自然環境への影響（足立 2000）などが論じられているが、外来型開発が地域に与えた負の影響を指摘する研究が多く、開発後のリゾートが地域振興に果たす役割や

地域住民との関係の変化に言及した例はまだ少ない。

そこで本論文では、北海道占冠村にある外来型リゾート「(株) 星野リゾート・トマム」（以下、「H トマム」）が、占冠村の農家と連携した地域資源利用の取り組み「雲のしたカフェ&マルシェ」を事例として取り上げ、外来主体と地域との関係性を分析した。この取り組みにおける H トマムと農家との関係を、外来主体による地域との「相利共生の関係構築」と捉え、特に農家および地域住民との相互作用に伴う H トマム関係者の意識と行動の変化に重点を置き、要因を明らかにした。

同リゾートは「アルファリゾート・トマム」として 1983 年に開業し、1988 年に「リゾート法」の適用も受けた。しかし、バブル崩壊と共に資金繰りが困難となり 1998 年に自己破産した³⁾。その後、村が施設を買い取り、北海道で「ルスツリゾート」などを運営する「加森観光」へ運営を委託した。そして、2005 年に株式会社星野リゾート（以下、「星野リゾート」）が運営を引き継いだ後は、地域との関係が変化しはじめている。

本事例は、以上のような主体の運営方法の変容を経ており、地域に負荷を与えた外来型リゾートと立地地域の関係変化を分析するために適していると考えられる。

2. 対象地の概況および研究方法

2.1 占冠村の概況

占冠村は、総面積 571.31km²、人口 1,191 人（2013 年 5 月末現在）の四方を山に囲まれた山村である。村の人口は、1960 年に 4,705 人を記録した後は減少が続き、過疎高齢化が進行している。気候は内陸性で気温の日較差および夏冬較差が大きい。冬は極めて寒冷な気候であり、積雪は 100cm を超える。役場があり人口が最も多い中央地区をはじめ、村には 6 つの地区がある。H トマムは、中央地区から約 25km 離れたトマム地区に位置している（図 1）。

村は総面積の 94%が山林であり、1902 年の入植以来、農業と林業を基幹産業として発展してきた。農

業は畑作と畜産が中心である。農家数は2008年時点で46戸であったが、2013年4月には18戸に減少している。そのうち畑作を営むのは兼業含め5戸である。村では、高齢化や後継者不足に伴う農業の衰退を課題として認識し、新規就農者支援など農業振興に取り組んでいる。

占冠村の産業人口（2010年時点）は、第一次産業（9%）、第二次産業（28%）に比べ、第三次産業（63%）の比率が高い。これはHトマムの存在が大きい。トマム地区にはHトマム以外にもペンションなど小規模宿泊施設が5軒あり、観光関係者が多く住む。村では観光も基幹産業として位置付け、観光振興に取り組んでいる。村としての重要な観光施設は中央地区にある道の駅「自然体感しむかつぶ」であり、観光協会が農産物など地元産品を販売している。

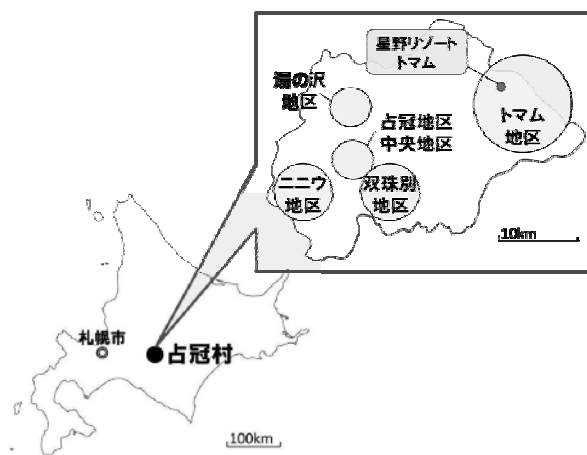


図1 占冠村と村内地区の位置

出所) 筆者作成

2.2 星野リゾート・トマムの概況

現在のHトマムは、トマム山やその周辺の山岳が作り出す夏の雲海の風景や、厳寒多雪地帯の特性を活かしたアイスシェル（氷のドーム）など、地域資源を活かした観光で人気を集める大型リゾートに業態を変化させている。そして、2006年にトマム山の中腹から雲海を見る「雲海テラス」をオープンした。2012年度の宿泊者数は約30.6万人、「雲海テラス」利用者数は日帰り利用も含め約9.7万人であり、集客数は年々増加している。

Hトマム、占冠村、および北海道大学大学院環境科学院は、2012年9月21日に産学官連携協定を結んでいる。この連携では、占冠村を中心とした北海道における環境保全、観光振興、地域社会の発展を目指した教育・研究交流、人的交流などの相互協力を行うことを目的としている⁴⁾。

2.3 雲のしたカフェ&マルシェについて

本研究で対象とした取り組みは、2012年7月14日～9月2日にHトマムで実施された「雲のしたカフェ&マルシェ」（以下、「C&M」）である。C&Mは、Hトマム周辺の農家で生産された農産物を使用した朝食が食べられるカフェと、カフェで使用している農産物を購入できるマルシェで構成され、使用する農産物は占冠村および占冠近隣で生産されたものが中心である。Hトマムの広報担当A氏（当時）を中心に、コンセプトや企画内容が構築され、現場での生産者とのやりとりや農産物の仕入れ調整、スタッフの配置や場の運営などは、マルシェ責任者B氏、カフェ責任者C氏が中心だった。また後述するが、C&Mにおいては、生産者に焦点をあてた演出がなされ、生産者のこだわりや思いを観光客に伝えることを目的としたリーフレットおよびパネルが作成されている。C&Mの期間中の利用者は、約1.2万人であった。カフェは、施設内レストランの中で最も高い顧客満足度を得ていた⁵⁾。マルシェは、試験的な小規模販売として実施しているが、商品の少なさや無人販売だったことなどが影響し、売上は少なかった。

2.4 研究方法

この研究では、2012年3～10月に占冠村およびHトマムを訪問し、企画から実行まで実際に関わりながら調査を行なうアクション・リサーチを実施した。そして、C&Mに実際に関与した関係者（Hトマム従業員、占冠村在住生産者）および、占冠村とHトマムの関係者から聞き取りを行った。またC&Mに農産物が使用されている占冠村近隣地域（南富良野

町、富良野市)の生産農家にも聞き取りを行った。

生産者を対象とする聞き取り調査は、C&M 実施前後に行った(調査①、調査②)。

調査①は、占冠村の生産者の現状と課題、マルシェへの関心度合いの把握を目的とし、C&M 実施前の2012年5月16~17日に行った。対象は村で畑作を営む農家5戸のうち3戸、および村の森林資源加工・販売を営む生産者1戸である。農家の多い地区で行い、地区別内訳は双珠別地区2戸・トマム地区1戸・占冠地区1戸である。回答者のうち3戸は過去に従業員勤務や納品、イベントなどでHトマムと関わっており、1戸は現Hトマム従業員である。

調査②は、農家との連携プロセスにおけるHトマム関係者の動きの変化が、農家のHトマムに対する印象やC&Mへの参加意欲などに与えた影響の把握を目的とし、C&M実施後の2012年9月11~12日に行った。対象は、C&Mに参加した生産者5戸である。生産者の業態は、畑作を営む農家3戸、果樹栽培及びカフェを営む農家1戸、花卉育成・販売を営む農家1戸である。地区別内訳は、双珠別地区2戸、トマム地区1戸であり、村外の生産者は南富良野町1戸、富良野市1戸である。生産者5戸のうち4戸は、納品や冬期の季節労働、従業員勤務などでHトマムと関わりを過去に持っており、調査①でヒアリングを実施した生産者も含まれている。残り1戸はB氏の知人である。

また、調査①・調査②に基づきC&Mの良い点・課題点をHトマムに指摘し、Hトマム関係者の意識や行動に与えた影響について、参与観察および聞き取り調査を行った。そのほか過去の経緯や記録については、占冠村の広報誌やホームページ、Hトマムから入手した記録資料を分析した。

3. C&M 実施までのリゾートと農家の関係性変化の経緯

3.1 リゾートによる企画立案

C&Mは、Hトマムで2010年から検討されていた「雲海を核とした新たな魅力づくり」の中で、雲海

の下で育つ作物や、雲海が発生する土地の食の魅力を伝える場として、当時広報を担当していたA氏が企画し、2012年から始まった。A氏は、広報の立場から企業ブランディングを担っており、企業として目指す姿を社内外に示す核として過去に多くの企画を手がけ、C&Mにおいても中心的な役割を担っていた。

C&Mの企画段階で、A氏は観光客への「本物体験」提供を目指し、「地域の良さ」を場に取り入れることが重要だと認識していた。特に「地域の人と一緒に場を作る」ことが重要であると考え、地元の生産者がマルシェの店頭に立ち、直接消費者との接点を持つ場を企画した。目的はあくまでHトマムを訪れた観光客の満足度向上だが、それだけではなく、消費者との交流を通して生産物や地域の良さを生産者が再認識することにつながり、結果的に地域活性化にもなればとA氏は考えていた。このことは、その後のA氏を中心とした社内での企画会議(2012年3月)およびマルシェ責任者B氏、カフェ責任者C氏との打ち合わせ(2012年4~5月)の際に共有されている。ただ、この企画段階では事前に生産者との意見交換などは行われておらず、Hトマムは生産者の現状や課題などは把握していなかった。ここで、筆者は調査①を実施した。

3.2 地元生産者の現状と企画の乖離点

調査①より、Hトマム関係者と顔の見えるやりとりの機会が少ないことや、取引関係が一時的で継続しないこと、過去にHトマムで実施された村産品販売イベントでの売上が生産者の予想を下回っていたことから、Hトマムとの関わりに対して生産者の積極性が低い傾向が見られた。また、現従業員の生産者以外は普段Hトマムに行くことは滅多になく、農産物を納品していたことはあるがHトマムに行っていない生産者もいた。それには、Hトマムが観光施設であるということに加え、トマム地区と村の中心部である中央地区や農家の多い双珠別地区とは、車で片道30~40分程度の距離があり、頻繁に行き来

しにくいことも影響している。

また、C&Mの実施が計画されている7～8月は農家の繁忙期であり、家族経営の農家にはマルシェでの販売に人を出す余裕がないことも明らかとなった。一方で、「美味しかったと言われたり、お客さんの反応があると嬉しい」という販売に伴う消費者の反応が生産者のやりがいにつながる可能性や、村民の高齢化に伴い「直売所に買いに来られない人が増え、売り上げが落ちている」など、一部ではあるが、村の生産者が抱える課題も見出された。

3.3 リゾート関係者における行動変化

調査①の後、筆者はA氏・B氏に対し、調査結果を踏まえた現状のC&Mの問題点を指摘した（2012年5月17日）。ここで両者は個別に、指摘された点に関する事実確認や地元関係者への相談を行った。そして、その後の動きには変化が生じた。まずA氏は、C&Mの企画を再提案した。新たな企画書には、生産者に「Hトマムに使われている」という印象を与えないよう「生産者への敬意と一緒にものづくりをしていく姿勢を表現しなければいけない」と明記され、生産者との中長期的関係構築の必要性が関係者に共有された（2012年6月4日）。また同企画書では、生産者にHトマムの姿勢や思いを伝え、共有して頂ける方と一緒に取り組むこと、つまりC&Mに関わる全員が共通の参加意識を持ち「一緒に作る」ことがテーマとして設定されている。

更に、C&Mを訪れた観光客への生産者情報発信と現地（生産者から直接購入可能な場所）への誘導を目的とし、生産者のこだわりや人柄、農産物への思いなどをまとめた生産者紹介リーフレットとパネルが作成された。現地への誘導は、直接販売による生産者の収入増だけではなく、調査①を活かし観光客とのコミュニケーションから生産者のやりがい形成につながることも目指している。内容についてはA氏と筆者で生産者に取材を行い、作成されたリーフレットは、Hトマムまたは筆者により生産者へ届けられた。また、リーフレットはC&Mの会場を訪

れた観光客に配布され、パネルは会場内に掲示された。生産者への取材の際には、A氏の声掛けによりB氏やカフェ責任者C氏が同行し、この取材自体もHトマムと生産者とのコミュニケーション機会となった。この後、C氏はカフェで使用している農産物の生産者を何度か訪れるようになっている。

またB氏も、生産者との持続的な関係構築を第一に考え、生産者との関わり方を変えている。具体的には、当初は生産者を集めてマルシェの説明会を実施し、そこで参加者を募る計画を立てていたが、後にはもともとHトマムと関わりのある生産者を戸別訪問して直接依頼する方法をとった。また、農産物の仕入れの際、できるだけ生産者の元を訪れて直接受け取るようにしたり、仕入れ以外でも生産者の元を訪れるなど、生産者とのコミュニケーション機会を持ち、信頼関係を築くことを心がけて動くようになった。これは、今までのHトマムでの生産者との関わりにおいてはなかった動きである。

3.4 リゾート関係者の変化が農家に与えた影響

調査②より、Hトマムの担当者が頻繁に訪れていた生産者は、Hトマム側とのコミュニケーションの充実に好印象を抱いている傾向が見られた。また、Hトマムが生産者の現状を把握し、生産者が関わりやすい仕組みづくりを心掛けたことや、生産者の思いを伝えるリーフレットやパネルを作成したことが、生産者への配慮やC&Mの場づくりに真摯に取り組む姿勢を感じさせ、過去にHトマムとの関わりのあった生産者に「今までとは違う」という印象を与えていた。ただし、中には提案したことがあまり反映されなかったことなどから「今までと同じ」と感じている生産者もいた。

経済効果の面では、カフェは利益が得られているが、マルシェは販売量が少なく利益はほぼなかった。ただマルシェに参加した生産者の中には、もともと売上は期待しておらず「Hトマムが地域と関わりをもつようになった」ことに好印象を持ち、地域貢献につながる面からやりがいを感じている人もいた。

仕入れの事務処理や店頭の人員配置など課題もあげられたが、結果として5名中4名の生産者が来年も継続して参加することへの意欲を示した。意欲の低い生産者は、今回のHトマムとの関わりに変化を感じなかったことに加え、取引量の少なさと通常とは異なる仕入れ対応への負担感が強く影響していた。

3.5 リゾート関係者における農家との継続的關係構築についての意識共有

調査②の後、C&MにおけるHトマムとの関わりを含めて、生産者にとってC&Mで良かった点と今後の課題点を分析し、Hトマムで実施されたC&Mに関する反省会（2012年10月4日）でC&M関係者に指摘した。反省会には、A氏、B氏、C氏のほか、料飲責任者、カフェ従業員、設備担当者が参加していた。筆者の指摘の後、C&M関係者内で生産者との継続的な関係構築の必要性が共有された。更に、C&Mを持続的に発展させていくため、次年度は、Hトマムだけではなく、相応の経済的利益を生産者も得られる相利共生の場の構築を目指すことが共有された。

4. 分析と考察

調査①以降、Hトマム関係者は、生産者との信頼関係構築を意識し行動するよう変化した。そのため、通常行っている業者を通した仕入れではなく、生産者の元に直接仕入れに行く方法を選択した。結果として、Hトマムと生産者が共に経済的利益を得られる取り組み構築への意識にもつながっている。Hトマムの変化後の動きは、古谷・小池（2012）が持続可能な開発における開発資本の特徴として指摘した「社会的責任を自覚し開発地域の自然的・社会的諸条件に適合的な開発を实践する企業」という点にも合致する。Hトマムがあえて今回の行動を選択した要因を分析することで、外来主体が地域と「相利共生の関係」を構築する意識形成の把握につながるものと考えられる。

4.1 調査①以降のリゾート関係者における行動変化の要因

調査①から得られた生産者のHトマムに対する認識について、A氏・B氏とも「やはりそうかと感じた」と振り返っている。つまり両者とも、たとえ運営会社が変わったとしても、リゾートが地域に負担を与えていることは事実としてあり、更に過去に生産者との取引が常に単発であり、継続した関係を築けなかったことが、生産者にHトマムに対する「負の印象」を持たれたままにしているのではないかと意識があった。そしてこの意識が、Hトマム関係者が地域との関わりを持つ際の心理的障壁になっていた。

ではなぜ、今回この障壁を解消できたのだろうか。その要因は3つあると考えられる。

まず1点目は、A氏・B氏ともC&Mが観光客への「本物体験」の提供を目指しており、その実現には生産者との協働が重要であるという共通認識を持っていた点である。この共通認識は、C&M実行までの期間内に、Hトマム関係者が生産者との関わり方を考える上で何度も確認されていた。

2点目には、両者には個人的に信頼関係を築いていた地元生産者や地元関係者がおり、調査①後にすぐ事実確認やC&Mについて相談ができた点が挙げられる。両者とも、自ら話を聞き「実感を得た」ことでその後の行動を変化させており、地元と相談相手がいなければ変化は起きなかった可能性もある。

3点目として特に注目したいのは、両者にこの取り組みを行うことで地域の人にも地域への愛着や誇りを持ってもらえるのではないかと、地域活性化にもつながるのではないかと、という地域に対する思いがあった点である。地域に対する思いはそれだけではなく、今回ヒアリングしたHトマム関係者は、この村を取り巻く自然環境や地域の人々との関係、また暮らしに魅力を感じ、その良さを伝えたいという思いを持っていた。宇野・鶴見（1994）は、内発的発展の可能性を具現化する鍵となる人を「キー・パーソン」とし、その理想像として「自己の利益と可能

性を大切にすることがゆえに、他人の利益や可能性も大事にする」「自己の故郷の人や土に愛着を覚え、その他の環境保全にも気を配る」人であることをあげている。すなわち、地域に対する思いを持ち、C&Mにおいて農家との相利共生を目指し、農家の意思を尊重し配慮している点から、H トマム関係者は「キー・パースン」に位置づけられると考えられる。中でも、「地域への思い」の形成は重要な点であり、要因について次項で詳述する。

4.2 リゾート関係者が地域への思いを育む要因

H トマムの行動変化における特徴的な要因として指摘した地域への思いは、あくまで個人的に培われたものである。ただ、この思いを抱く背景にはいくつかの要因が考えられる。

一つは、星野リゾートの方針による「地域魅力の演出」である。これは、地域資源に星野リゾートのノウハウによって付加価値を付け、観光サービスとして提供することで、顧客満足度の向上を図るものである。星野リゾートおよびH トマムにおける社員向け集会において、社長およびH トマム支配人がこのことを述べており、今回ヒアリングしたH トマム関係者もこの方針を認識していた。

加えて、支配人は、過去に倒産したホテルの再生で、地元の魅力を取り入れることでの黒字化に成功しており、地域を施設の魅力の「一部」として社員に語っている。これらは、H トマム関係者が「地域」を「魅力あるもの」としてプラスに捉える視点を育成することにつながり、その視点は地域への思いを育む基盤になると考えられる。

また、地域側から、H トマム関係者に対して地元住民との関わりを促す動きがあった点である。A 氏・B 氏の相談相手となっていた地元関係者は、村民とH トマム関係者との交流を目指し、村民が参加する会合やイベントの際、H トマムの広報担当者や過去に知り合ったH トマム関係者に連絡していた。参加したH トマム関係者は、村民の集まる場での交流を通して地域を実感しており、交流機会の増加に

伴い、地域への思いも醸成されていた。また、この交流の場は、H トマム関係者が地域内人脈を形成する場にもなっており、そこから村民との個人的な交流が生じ、地域への思いの形成につながっている。H トマム関係者全員が毎回参加しているわけではないが、地域からH トマムと関わりをもつ動きがあったことは、H トマム関係者が地元住民との交流を通して地域への思いを育むきっかけとなっている。

更に、地元住民との交流を通じた地域への思いの形成の面では、その地域に住み、普段から地域との関わりがあることも影響している。B 氏・C 氏は、出身は北海道外だが、H トマム勤務に伴いトマム地区住民となった。現在は社員寮ではなく一般住宅地に住み、他の住民との関わりを持ちやすい環境にある。そして、地区のお祭りやイベントへの参加など、住民としてのいわゆる「ご近所づきあい」を楽しんでいる。つまり、外来者であっても、地元社会に住むことで地元住民との自然な交流が生まれ、それが地域を実感させる機会となっている。もちろん、これは外来者を受け入れるこの土地の「風土」があってこそ成り立つことであり、トマム地区がH トマム従業員をはじめ観光関係者が多く住む場所であることも影響している。ただ、外来者が生活者として「地域」を体感することは、日常の経験に基づく、生活者ならではの地域への視点や感覚の育成につながると考えられる。

4.3 内発的発展におけるリゾートの位置づけ

ここで、外来型資本であるH トマムのC&Mが内発的発展に該当するかを検討するため、宮本(1989)の内発的発展の定義と原則に基づき整理してみたい。宮本(1989)によれば、内発的発展は「地域の企業・組合などの団体や個人が自発的な学習により計画を立て、自主的な技術開発をもとにして、地域の環境を保全しつつ資源を合理的に利用し、その文化に根ざした経済発展をしながら、地方自治体の手で住民福祉を向上させていくような地域開発を『内発的発展』(endogenous development)とよんでおきたい」

と定義されている。また、原則として「地元の技術・産業・文化を土台」とすること、「付加価値があらゆる段階で地元へ帰属するような地域産業連関をはかること」が提示されている。

今回のC&MにおけるHトマム関係者の行動や意識の特徴は、大きく以下3点でこの定義・原則と一致する。まず、地域産業との産業連関を構築し持続的発展を目指していることである。Hトマム関係者は農家との継続的關係構築に努め、お互いに無理をしない形で持続的に発展させていきたいと考えている。次に、地域の環境を守りつつ合理的に活用していることである。外来リゾート企業としての限界はあるが、農家の意思を尊重し取り入れながら顧客満足度の高い企画を立てている。最後に、地域への経済効果である。Hトマムの利益に加え、農家の経済的利益も強く意識して取り組んでいる。これらはいずれも内発的発展を考える際に重要な要素である。

もちろん、Hトマムは外来の主体であり、あくまで顧客満足度の向上による自社の利益創出を目指して地域資源を活用している。そのため、このリゾート開発自体は内発的発展には該当しない。しかし、Hトマム関係者はC&Mが地域活性化に寄与できればと考え、無理なく長続きする取り組み構築を試みていた。また、宮本（1989）の提示した内発的発展の定義・原則と一致する点も多い。特に重要なのは、Hトマムが農家と一対一の信頼関係を築くよう努力していることである。Hトマムが農家の利益をより強く意識するようになったのは、農家との関わりの変化による。一方農家も、Hトマムとのやりとりから農家への配慮や地域への思いを感じ、Hトマムへの認識を変化させていた。つまり、Hトマムは農家との相互作用を通して、今までより地域に近い存在へと変化していると考えられる。更にC&Mが発展することで、地元農家の利益向上やエンパワーメント効果が得られ、結果的に地域活性化につながる可能性がある。以上から、今回の取り組みからは内発的発展へつながる効果も期待でき、Hトマムが単なる外来主体から内発的発展を促進する存在という新

たな位置づけに転換しつつあることが示される。

4.4 結論と示唆

今回の事例では、外来型開発者であるリゾート企業が、農家との信頼関係構築を重視し、農家の現状に合わせて企画を立て、農家が利益創出できる相利共生が実現するように努力していた。Hトマムが、地域との持続可能な関係構築を選択した要因は、観光客への「本物体験」提供による顧客満足度向上という会社の方針もあるが、担当者個人による地域への思いも大きい。その形成には、個人が公私を通して培った地域内ネットワークや、生活者としての地域との関わりが影響していた。

また、この関わりは多様であり、外来型リゾートの目的に準じた関わりだけではなく、個人的な意思に基づく関わりや、地域の生活者としての日常の関わり、第三者を通じた間接的な関わりなど、様々な関係性を持つことができていた。こうした地域内の複雑な関係性、多様なネットワークによって、個人間の信頼関係やネットワークが形成されたことで、地域に対する企業の姿勢も変化したと考えられる。それが、外来型開発者の一方的な地域資源利用を抑制し、相利的関係形成を促進すると考えられる。

このように、社員など、外来型開発主体を構成する個人と地域との関係が充実することで、企業と地域との関係が変容する可能性を示唆することができる。更に、外来型開発者であるリゾート企業と地域とのネットワーク形成には、地元関係者からの働きかけも影響していた。地域側が従来のリゾート企業による一方的な開発のイメージを払拭し、双方に利益があるビジネスをカフェやマルシェとして実現できたことは、地域にとってリゾートが「閉じられた場」であるという認識を変化させることになった。また外来企業との関係構築に努めることで、地域住民主体の地域振興への取り組みを行う際に、外来企業との連携が図りやすくなる。

加えて、地域と企業という二者の関わりだけではなく、第三者である大学という研究機関が触媒とし

てこの変容で働いたことが指摘できる。つまり、観光や農業収入を目的としない、第3の活動が存在することで、前二者の関係に変化が生じやすいという可能性である。

以上、現在は一部の関係者間の動きだが、この取り組みを通して生じた信頼関係やネットワークを基盤として、農家のエンパワーメントなどが積み重なれば、持続可能な地域活性化へとつながる可能性は高い。また、今回の事例からは、特に外来型開発者であっても、所属する個人が地域住民との関係を直接形成することによって、外来企業を地域の内発的発展に寄与する存在へと近づける可能性も示唆される。そのためには、企業対地域という関係だけではなく、人と人との顔の見える関係構築にも意識して取り組むことが望ましい。

本研究の調査にあたり、ご協力いただいた(株)星野リゾート・トマム、占冠村、生産者の皆さまに心より感謝いたします。

注

- 1) 正式名称は「総合保養地域整備法」である。
- 2) 国土交通省が2007年に都市住民に実施したアンケート調査(平成19年度 都市農山漁村連携交流推進調査)では、過去の農山漁村地域への訪問頻度が多い人ほど今後の興味や訪問意向も高い傾向があり、「最近を訪れていない」人の6割超、「これまで訪れたことはない」人の4割弱も「興味があり、訪れたい」との意向を示している。
- 3) アルファリゾート・トマムの開発から破たんまでの占冠村との関わりを含めた経緯は、河西(2000)が詳しく調査・分析している。
- 4) 具体的には、雲海の発生予測など自然科学的な研究や、占冠村の子ども達への教育活動が主な目的である。連携において、北海道大学はHトマムから研究資金提供は受けていない。ただし、Hトマムは研究に伴う宿泊場所を提供している。
- 5) Hトマムが、宿泊者を対象に実施した顧客満足度調査(2012年7月13日～9月4日実施)結果による。

参考文献

- 筒井一伸(2008)「第11章 農山村の地域づくり」『地域政策入門―未来に向けた地域づくり―』藤井正・光田長温・小野達也・家中茂編著、ミネルヴァ書房、pp.191-209。
- 大方優子(2012)「エコツーリズムのマネジメント―宗像のエコツーリズムにおける電子博物館の役割―」『むなかた電子博物館紀要』第4号、pp.19-28。
- 大塚祐保(1992)「地域開発と環境保全―リゾート開発を事例として―」『流通経済大学社会学部論叢』2(2)、pp.1-12。
- 佐藤延子(1998)「地域振興と地方自治体―第3セクターと自治体の役割―」『大垣女子短期大学研究紀要』39、pp.31-44。
- 森重昌之(2012)「観光資源の分類の意義と資源化プロセスのマネジメントの重要性」『阪南論集 人文・自然科学編』47(2)、pp.113-124。
- 宮本憲一(1989)『環境経済学』岩波書店、pp.305-328。
- 敷田麻実(2005)「よそ者と協働する地域づくりの可能性に関する研究」『江湾の久爾』50、pp.74-85。
- 中村剛治郎(2000)「内発的発展論の発展を求めて」『政策科学』7(3)、pp.139-162。
- 岡田一郎(2010)「リゾート法と地域社会」『東京成徳大学研究紀要』17、pp.135-143。
- 瀧澤嘉男(1997)「リゾート開発における住民合意―地元地区を中心として―」『林業経済研究』43(2)、pp.77-82。
- 足立辰雄(2000)「宮崎県におけるリゾート開発事業の経営分析―第三セクター・フェニックスリゾート(株)を事例に―」『労務理論学会研究年報』9、pp.1-6。
- 河西邦人(2000)「北海道スキー場の生き残り戦略」『札幌学院商経論集』16(3・4)、pp.53-141。
- 古谷健司・小池正雄(2012)「外来型開発の地域における社会的・経済的開発効果の検証―長野県茅野市蓼科高原三井の森別荘地を事例として―」『林業経済研究』58(2)、pp.42-53。
- 宇野重昭・鶴見和子(1994)「序章 内発的発展と外向型発展」『内発的発展と外向型発展―現代中国における交錯―』宇野重昭・鶴見和子編、東京大学出版会、pp.1-12。