



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	未利用地域資源の活用による観光まちづくりの発展プロセス：比較分析に基づくインターナル・マーケティングの有効性に着目して
Author(s)	福山, 貴史; 西山, 徳明
Citation	都市計画論文集, 56(3), 1231-1238 https://doi.org/10.11361/journalcpj.56.1231
Issue Date	2021-10
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/84261
Type	journal article
File Information	56_1231.pdf



未利用地域資源の活用による観光まちづくりの発展プロセス

- 比較分析に基づくインターナル・マーケティングの有効性に着目して -

Process of promoting Tourism-based Regional Development by Utilizing Unused Community Resources

- Focusing on Effectiveness of Internal Marketing based on Comparative Analysis -

福山 貴史 (Takafumi Fukuyama) *
西山 徳明 (Noriaki Nishiyama) *

Recently, tourism-based regional development utilizing community resources has been positioned as an effective measure for regional revitalization. However, in reality, attractive tourism resources are quite limited, and rather there are many unused resources in community. Hence, this study examined the process of tourism-based regional development by the progress of utilization of unused community resources. Consequently, the mechanism of promoting resource utilization was shown in four types, namely “Cultural branding,” “Cultural marketing,” “Scientific branding” and “Scientific marketing.” Of these, the effectiveness of internal marketing practiced especially within community is analyzed from micro-meso level’s perspective by local stakeholders, and macro level led by local government, and the contribution of synergistic effect from these to regional development was considered.

Keywords: Unused community resources, promoting utilization mechanism, internal marketing, tourism-based regional development

未利用地域資源、活用促進メカニズム、インターナル・マーケティング、観光まちづくり

1. はじめに

1-1 研究の背景と目的

「観光まちづくり」の言葉は、1990年代後半からメディアなどで使われはじめ¹⁾、その後、2000年代頃からは、地域が積極的に地域資源を観光に生かすまちづくりとして注目されるようになった²⁾。そして現在、関連する文献は増加し、観光まちづくりを実践する地域も多く見られるようになった³⁾。観光まちづくりとは、「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」である⁴⁾。このように観光まちづくりは、特に、人口減少や高齢化で衰退が危惧される地域において、既存資源を効果的に利活用することで地方創生を具現化し得る方策として位置づけられている。

しかし実際は、各地域に初めから訴求・誘客力のある観光資源が存在するわけではなく、むしろ価値が未評価のまま、または未だに効果が発現されていない未利用の資源が多いのが現実と言える。こうした状況の改善を狙って、三井情報開発株式会社総合研究所⁵⁾は、未利用地域資源の性質を、「ありきたりである」「見捨てられている」「迷惑である」の3タイプに分類されるとした上で、それぞれを「凡」「廃」「負」と名付け、それらの利活用を通じて、地域資源の付加価値を高める観光まちづくりの事例を紹介している。

廃の未利用地域資源の活用による観光まちづくりの事例としては、例えば、国内外に有名なさっぽろ雪まつりが挙げられる。当イベントは、それまで市民の雪捨て場だった市内中心部の大通りに、地元の中高生らが雪像を6基製作したことを発端とし、時を経て、世界三大冬祭りの1つに成長、毎年約200万人を誘客している。また、負の未利用資源の活用事例には、青森県五所川原市の「地吹雪ツアー」

があり、その発想転換の独自性が話題を呼び、今ではインバウンド観光客にも人気のツアーとなっている。

とは言え、こうした市場価値がもともと低い、またはマイナスであった未利用地域資源を観光資源化することは決して容易ではない。ましてやそれを観光まちづくりの原動力にすることは困難だと考えられる。敷田・内田・森重⁶⁾や電通 *abic profect* 編⁷⁾も論じるように、そもそも地域固有の資源に基づく観光まちづくりは、地域内部における関係者の合意形成や、資源のブランド化の仕組みづくり、適切なマーケティングの実施など、多角的かつ中長期的な視座で推進していかねばならないからである。加えて、地域そのもののブランド化には、多種多様な地域資源の性質の違いに沿ったブランディング手法が必要とされ、その効果の評価も不可欠である⁸⁾。

こうした指摘に応じて、国内の観光地経営組織 (DMO) がマーケティングやマネジメントを重視する一方、阿曾・高澤・辻野⁹⁾は、ハワイのDMOによる住民の愛着と地域の稼ぐ力の両方を醸成するインターナル・マーケティング (以下、IM) の実践効果を考察している。IMは、主に企業や従業員を対象とするサービス・マーケティング理論から派生しているが、当該事例では観光まちづくりに効果的に応用されている。

以上のような指摘や考察に立脚し、本研究が検討する未利用地域資源の活用促進による観光まちづくりでは、何よりもまず地域住民がもつ価値認識の転換や改善が必要なため、試行される資源の付加価値の伝達や普及など、積極的な地域内へのアプローチを建設的に積み重ねていく方策が求められる。

そこで本研究は、これまで地域内で価値が認識されていなかった未利用資源の活用進展プロセスと、その取組みに

* 正会員 北海道大学 観光学高等研究センター (Hokkaido University, Center for Advanced Tourism Studies)

連動する観光まちづくりの発展プロセスを、その主体と価値形成に着目して分析した上で、その進展要因や課題を明らかにすることを目的とした。この時、未利用資源の価値形成のための地域内へのアプローチとして、IMが観光まちづくりに効果的であることに着目しその有効性を考察した。

1-2 研究の方法

そのため、本研究では、未利用地域資源の活用の道内事例として、「ワイン」と「流氷」がそれぞれ象徴的観光資源である池田町と紋別市における観光まちづくりの発展プロセスを比較分析した(図1)。その際、池田町の事例分析の内容に対し、福山・敷田¹⁰⁾の示す資源活用促進メカニズムを援用可能かどうかについて検証した。その上で、当該メカニズムが具有するマーケティングのアプローチが、地域外よりむしろ地域内に主に向けられていることに着目し、ジンマーマン¹¹⁾が提示する「文化」と「科学」の両分野におけるIMの有効性を考察する。加えて、佐藤¹²⁾が提示する資源化に必要なもう一つの要素の「制度」について、両自治体による導入時期の違いに着目しつつ、それをマクロレベルのIMと捉えた上で、前述の資源活用を進展させた個々の主体によるミクロ・メソレベルのIMの有効性との呼応関係を検討し、以上を観光まちづくりのダイナミズムとして総合的に考察する。

調査対象の選定理由は、両地域とも、それまで価値が評価されていないかマイナス評価であった地域資源を効果的に資源化させ、20~30年かけて観光まちづくりに取り組み、結果的に、その資源が地域を象徴するような知名度の高い観光地になった顕著で類い希な事例だからである。

次に、調査方法として、まず池田町では、2016~2018年度に亘り、関係者や池田町民を対象としたヒアリングやワークショップを実施した¹⁾。加えて、文献²⁾、メディア、ウェブサイトなど、複数の情報源から多面的な調査を行った。また、紋別市においては、2013~2021年度に亘り、地元所に所蔵される郷土資料等調査、関係者ヒアリング、参与観察等を継続的に実施した³⁾。

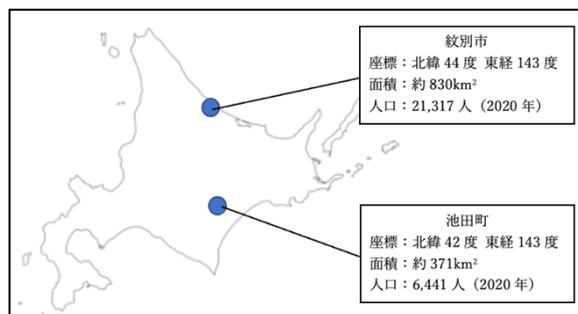


図-1 池田町と紋別市の位置と概要

1-3 先行研究と本研究の理論的枠組み

北海道におけるワイン産地の確立について広田他¹³⁾による研究があるほか、池田町の地域づくりについては、八反田・敷田¹⁴⁾が、農業と観光の両振興の視点から、ワイン

用ブドウの価値向上を狙った地域資源戦略を分析している。

こうした資源活用の動態プロセスについて、資源論を確立させた前述のジンマーマンは、資源化の過程には「文化的な欲望」や「科学・技術を含む能力」が含まれると示唆し、また、佐藤は、資源の定義を「働きかけの対象となる可能性の束」とした上で、その働きかけには「文化」「技術」「制度」が用いられるとしている。本研究は、これらの枠組みを援用し、その有効性を検証しつつ分析を進める。

ところで、前述の森重は、観光まちづくりの要素として、①地域社会が主体になる、②地域資源を活用する、③交流を促進する、④まちの魅力や活力を高める、の4つを挙げているが、例えばこの①について、西山¹⁵⁾は、最適な組織や、地域内連携のあり方を考えることが観光まちづくりの未来、つまり④にとって重要だと指摘する。さらに、これらの要素を含めた観光地の価値向上に重要なIM活動として、鈴木・森本・倉田¹⁶⁾は、「地域内での意識・価値観の共有」「トップダウンからボトムアップへの構造改革」「地域内協力者の採用・育成」そして「地域組織・地域住民への情報伝達」を挙げており、本研究は、これらの枠組みも参照しつつ考察を進めた。

一方、サービス・マーケティングにおいては、1980年代以降、IMのコンセプトが各時代で変遷していく中、木村¹⁷⁾は、「組織がその目標を中長期的に達成することを目的として実践する、内部組織の協働のための一連のプロセスあるいはコミュニケーションの活動」と定義している。また、富田¹⁸⁾によれば、IMの研究は大きく2つの領域があり、1つはGronroos¹⁹⁾に代表される「動機づけ」に関連するもの、もう1つは、Berry²⁰⁾に代表される「従業員を内部顧客として捉える」ものである。例えば、前述の阿曾ほかは、IMは従業員満足を引き出し、売上や利益創出に繋がるとした上で、DMOにおけるIM活動によるシビックプライド(地元の誇り)醸成を通じたマーケティングの相乗効果の可能性を高く評価している。これを参照し、本研究は、前述の木村の説明中にある「組織」を池田町や紋別市、またBerryらの研究の領域にある「従業員」を地元住民に仮説的に当てはめて考察を進める。

以上の整理を踏まえ、本研究は、資源論と基礎的なマーケティング論から得られた必要な考え方を統合し、未利用資源の活用進展プロセスを分析した上で、そのプロセスの中でも地域内への価値伝達のアプローチの段階を特に重要と捉え、資源活用の進展による観光まちづくりをIMの有効性の視点から考察する。このように、無価値であった資源の活用の進展や、IMの枠組みから観光まちづくりの発展プロセスを総合的に分析した研究は他に見られない。

2. 池田町における研究調査結果と基礎分析

2-1 ワインを基軸にした観光まちづくり

池田町がワイン加工用のブドウ栽培を始めたのには、1952年の十勝沖地震と、翌年からの冷害によって財政が悪化し、1956年に財政再建団体に指定されたという背景があ

る。1957年に町長に就任し、後に「ワイン町長」と呼称される丸谷は、1960年の「新農村計画」にブドウ栽培を導入した際に、地元青年26人と「ブドウ愛好会」を結成し、地元で自生する山ブドウに着目、1962年、現在の池田町ブドウ・ブドウ酒研究所（以下、ブブ研）の前身である「池田町農産物加工研究所」を設立し、ワイン加工に向けた調査研究を開始した。1963年、町内の山ブドウがワイン醸造に適した「アムレンシス垂系」と断定され、その山ブドウで仕込んだワインが翌年国際コンクールで受賞した。こうして国内初の自治体ワイン「十勝ワイン」は誕生した。

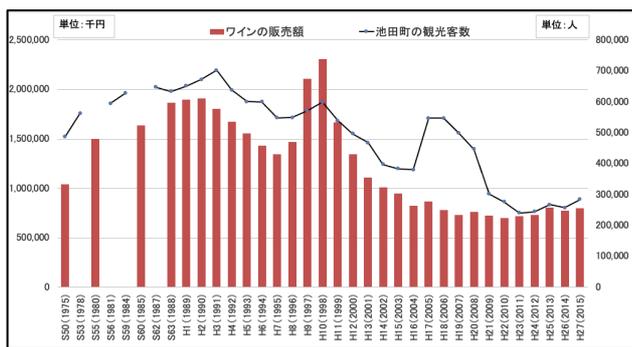


図3 ワインの販売額および池田町の観光客の推移 (4)

一方、観光振興に関しては、1974年にワイン造りと観光客誘致のための新施設として「ワイン城」が完成した。また、同年にワイン祭りが初開催され、その翌年には、町営宿泊施設「まきばの家」がオープン、1990年には第1回ヌーボ祭りの開催、そして1997年に初めて十勝ワインを紹介するホームページが開設された。このように、ワイン城の建設を転機に、池田町はワインの製造とワインの観光まちづくりを推進し始め、その結果、1991年の観光客数は約70万人、1998年のワイン販売額は約23億円と、それぞれのピークを迎えた（図3）。

一方でブブ研は1970年、町民が格安で十勝ワインを購入できるチケットを配布し、「町民還元ワイン」の販売を開始した。これが池田町におけるワインの消費促進の始まりである。そして1982年以降、「池田ワイン友の会」が、ワイン文化の振興を目的としたワイン会の開催など多様な活動を開始する。また2010年には、ワイン城での町民ワインパーティーのイベントが開催されるなど、池田町民によるワイン消費は、1970年代以降になって効果的に促進された。

前述の八反田・敷田によれば、十勝ワインの消費割合は、町内：道内：道外＝3：4：3で、生産量の約30%が町内消費と考えられている。また、池田町は、町民一人あたりのワイン消費量を年間約11～12Lと算出しており、これは全国平均の約6倍の量である。これらの数字に基づき、池田町民は、国内で一番ワインを飲む人々としてされている。

2-2 池田町による主な資源化の取り組み

以上のように、池田町の観光まちづくりのプロセスには、ブブ研が町民との関わりを重視し、積極的にワインやブド

ウの価値を向上させる取り組みが多く見られた。これら一つの一つの取り組みを時間軸に沿って整理した上で、前述のジーマーマンや佐藤の理論を参照し、文化・科学（技術を含める）、および制度の視点から、資源化に貢献した要因として評価した（表1）。具体的には、文化・科学・制度の視点から見た資源化への貢献度として、要素の強さをそれぞれ、「◎」（強：それなくして成立しなかった）、「○」（中：促進の要因となった）、「—」（弱・無：要因と言えない）の3つのレベルに分けて評価した。

なお本研究は、未利用資源の活用と観光まちづくりの進展プロセスを明確化するのが主旨であるため、その分析に必要な年代と要因を記載した。その際、これら3要素のいずれも強度が「—」レベルであったその他の小さな取り組みは、本表の対象外としている（以下の紋別市も同じ）。

表-1 池田町における主な資源化の取り組み

和暦	西暦	取り組み内容	文化	科学	制度
S35	1960	町長と青年26人が「ブドウ愛好会」を結成 「新農村建設計画」にブドウ栽培を取り入れる	○	◎	—
S38	1963	町内に自生する山ブドウが「アムレンシス垂系」と同定 自治体初の果実酒類試験製造免許を取得	—	◎	—
S39	1964	「池田町ブドウ・ブドウ酒研究所」設立 第4回国際ワインコンクールで銅賞受賞	—	—	◎
		冷害対策として耐寒性品種改良の試験開始	—	◎	—
S41	1966	公募により「十勝ワイン」と命名、一般販売開始	◎	—	—
S43	1968	第1回青年海外研修ツアー（のちのワインツアー）実施	◎	—	○
S45	1970	クローン選抜で独自開発した「清見」の作付け開始 牛肉料理普及活動から発展し、町営レストラン「十勝」誕生	◎	◎	—
		「町民還元ワイン」（格安券で購入可）の販売開始	○	—	◎
S46	1971	「池田町ブドウ栽培振興奨励条例」制定 「卒業生を祝い励ます会」スタート	—	—	◎
S47	1972	第1回ワインツアーを実施	○	○	◎
S48	1973	阿蘇のあか牛を導入し「いけだ牛」のブランド化に着手	◎	○	—
S49	1974	ワイン城完成	◎	○	○
S50	1975	町営宿泊施設「まきばの家」オープン	◎	—	—
S51	1976	スパークリングワインの研究開始	—	◎	—
S53	1978	ワイン城で第1回池田町冬まつり開催	◎	—	○
S57	1982	「池田ワイン友の会」設立	◎	○	—
S61	1986	バイオテクノロジーによる苗木増殖開始	—	◎	—
S62	1987	十勝ワインを「トカッパ」と命名し全国に展開	◎	—	—
H12	1990	第1回ヌーボ祭り開催	◎	—	○
H5	1993	東京十勝ワイン友の会、京都十勝ワイン友の会設立	◎	—	○
H6	1994	バイオテクノロジーによるウイルスフリー苗を本格生産 ブドウ・ワイン学アメリカ学会日本部会の池田町大会開催	—	◎	—
H8	1996	奨励品種として「清舞」の普及開始	—	◎	○
H13	2001	交配品種「山幸」の作付け開始	—	◎	—
H15	2003	「耐寒性ワイン用ブドウ品種の育成と醸造」が学会技術賞	—	◎	○
H16	2004	ワイン城リニューアルオープン、新工場完成 「十勝ワインバイザー」制度スタート	◎	○	◎
H20	2008	山幸アイスワインの販売開始	◎	○	—

まず、前述のブドウ愛好家による栽培研究に端を発し、以後ブブ研が主体となり、耐寒性を追求したブドウの品種改良を継続した結果、試験的に育苗した2万種以上から、「清見」「清舞」「山幸」という新品種が開発された。この取り組みは、遺伝子や組織培養などの知見に基づき、試行を重ねた長年の研究成果であり、独自のブランド開発を導いた。さらにブブ研は、新たなスパークリングワインの研究やアイスワインの製造に着手し、また、生物工学の見地から、苗木増殖の試行、ウイルスフリー苗の生産などに取り組み、寒冷地に適応したブドウ栽培やワイン醸造の技術を発展・蓄積させた。

こうした科学的な知見は、1968年の青年海外研修ツアーに始まるワインツアーや町職員の海外研修などによって欧州から得られたが、その一方で、ワイン文化も同時に導入

された。例えばワインツアーは、2000 年までに 15 回催行され、延べ 341 人が参加、うち町職員は 98 人で、回を重ねるごとに多くの町民がワインを日常的に享受する本場の文化に触れた結果、「池田ワイン友の会」に代表される同志の会が町内に複数結成された。また、地元特産の「いけだ牛」のブランド構築の活動や町営レストラン「十勝」の展開、「まきばの家」オープンなど、ワインと食の両文化の連携を図り、それらの資源価値を町内に浸透させていく取組みが実践された。

こうした活動の一つの集大成として 1974 年にワイン城は完成した。ワイン城は、基本的にはワインの製造拠点であるが、同時に町民もワインや土産物の購入や食事などを享受できる集客施設でもある。また、特に 2004 年にワイン城がリニューアルオープンした際には、展示機能が付加され、ワインと食文化の定着に基づいた観光文化の振興・発信機能が強化されたと言える。さらに、1974 年以来、現在もなお継続するワイン祭りがある。ブドウ収穫期の秋に行われる祭は、「牛の頭丸焼き」のパフォーマンスや、焼肉食べ放題、ワインやブドウジュースの飲み放題企画が話題を呼び、町内外から約 5,000 人を集客する大イベントとなった。

このような科学・文化両面からの取組みは、当初殆どがブブ研主導によって行われた。例えば 1960 年の「新農村建設計画」や 1971 年の「池田町ブドウ栽培振興奨励条例」など、複数の制度の導入がブドウ栽培やワイン文化の町内への浸透を促進した。また、1971 年に開始した「卒業生を祝い励ます会」では、町内の中学 3 年生が毎年ワイン城に招待され、テーブルマナー講習等を通じて郷土理解を深めている。さらに、中学時代にブドウ収穫を体験した年号のワインが成人式に全員に贈答される仕組みもある。他方、2004 年に導入された十勝ワインバイザー制度は、ワインの基礎知識を習得させるだけでなく、町民に十勝ワインの価値を広く発信してもらう機能も兼ね備えている。

そして、ブブ研は、清見、清舞、山幸の苗木を毎年春に町民に販売し、自宅での秋収穫の喜びの伝播を狙うと同時に、農家以外のブドウ栽培の協力者を育成している。さらにこうした機運から、町営の圃場では、毎年多くの町民ボランティアがブドウ収穫を支援している。

3. 紋別市における研究調査結果と基礎分析

3-1 流氷の価値向上による観光まちづくり

紋別市では、流氷はかつて「白い魔物」と呼称されるほど地域住民にとっては負の未利用資源だった。特に、地元の重要産業である漁業従事者にとって、出漁の妨げとなる流氷は、生業に対し負の影響を直接与えるマイナス価値であった。北海道大学低温科学研究所附属流氷研究施設（以下、流研）で流氷研究の第一人者とされた青田は、その主な理由を、漁業被害、海難事故、冬季失業、凍（しば）れ、としており、さらに人命への実害も確認されている。こうした状況を受け、地元では、漁業関係者らが中心となり、

「流氷早期退散祈願祭」が行われていた²¹⁾。

しかし時を経て、流氷は今や冬季の北海道を代表する観光資源にまで成長した。例えば、後述する「もんべつ流氷まつり」の集客数は、1963 年の初開催時の 1 万人から、1985 年、ピークの 50 万人に達している。また、1987 年に初就航した流氷観光砕氷船「ガリンコ号」の利用者数は、2004 年にピークの約 53,300 人を数え（図 4）、同年、流氷と共に「北海道遺産」に選定された。その間、紋別市の観光客数は、1995 年に 83 万人以上に達し、現在もなおその数は約 50 万人を保持している（コロナ禍の 2020,21 年は除く）。

また、紋別市のオホーツク流氷科学センター（GIZA）は、特に子供達や学生らに向けた数々のイベントを通じ、地元客に多く利用されている。1991 年の開館以降、その年間利用者数は、現在でも約 6 万人を保持しており（同上）、流氷は地元と密接に結びついた地域資源であると言える。かつて負の未利用資源だった流氷が、このように効果的に活用促進され、観光まちづくりの原動力となったことを裏付ける事例として、1991 年以降、地元では、流氷の退散ではなく、早期の到来を願う「オホーツク祈願祭」が毎年開催されるようになった²²⁾。

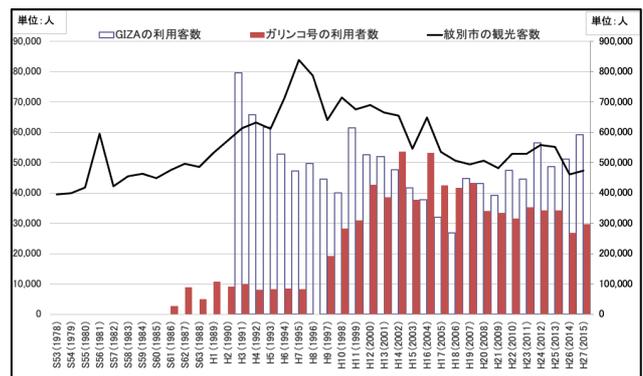


図4 GIZA、ガリンコ号利用者数、紋別市観光客数の推移

3-2 地域関係者による主な資源化の取組み

このように紋別市の観光まちづくりを発展させた地域関係者における流氷の資源化の主な取組みについて、本研究では、前述した池田町と同様の評価を試みた（表 2）。

1949 年、当時の紋別高等学校に横浜から赴任した画家の村瀬は、初めて出会った流氷に魅了され、それをモチーフにした絵を描き始め、1951 年には、近所の子供達に絵を教える「日曜絵画教室」を開いた。また、寒く暗く閉ざされた冬を明るくしようとする地元の機運は、1958 年に始まった「雪の夜の集い」が端緒とされる。これは、紋別市文化連盟の当時の副会長であった小竹の提唱による市民音楽コンサートである。また、1956 年には、レントゲン技師であった山口氏が紋別に移り住み、趣味で流氷の写真撮影を始めた。村瀬の流氷画については、当初、地元住民の反発が見られたと言われるが、生涯彼が描き続けた流氷画は、数千点にも上った。

1961年、洞爺湖畔でアイヌ文化を研究していた美術愛好家の田中が紋別市にUターンした。その後「紋別時事放声社(当時)」の社長となった田中は、近所の子供達の健全育成を狙い、数々の地域イベントを催した。田中は、白い魔物の将来的な観光資源化の可能性を信じ、関係者と共にもんべつ流氷まつりの開催を提唱した。一部の反対や予算難等の問題をよそに、1963年の初開催は、1万人を集客した。さらに田中は、アイヌ文化と流氷をテーマにした紙芝居「流氷物語」を創作し、翌年の第2回流氷まつりで公表した。また、1964年以降、村瀬は「オホーツク流氷展」の開催を通じ、モチーフとしての流氷の美しさを道内外へ発信していった。この村瀬、田中、そして山口は紋別市文化連盟に所属し、例えばもんべつ流氷まつりの案内ポスターに村瀬の流氷画が使用されるなどの連携が見られた。

表-2 流氷の資源化の主な取組み

和暦	西暦	取組み内容	文化	科学	制度
S24	1949	村瀬が紋別高等学校に赴任し流氷画を描き始める	◎	—	—
S26	1951	村瀬が地域の子供達のために「日曜絵画教室」を開催	◎	—	—
S31	1956	山口が紋別市に移住し、流氷の写真撮影を始める	◎	—	—
S33	1958	小竹の提唱により「雪の夜のついでい」が始まる	◎	—	○
S38	1963	田中らの提唱による第1回「もんべつ流氷まつり」が開催	◎	—	—
S39	1964	田中の創作による紙芝居「流氷物語」を発表	◎	—	—
		村瀬が「オホーツク流氷展」の開催を始める	◎	—	—
S40	1965	北大流研が設置され、レーダーによる流氷観測が開始	—	◎	—
S42	1967	「もんべつ流氷まつり」が「冬の北海道観光ルート」に採択	○	○	○
S43	1968	村瀬が「紋別市文化連盟文化功労賞」を受賞	◎	—	—
S45	1970	田中が「紋別市文化連盟文化功労賞」を受賞	◎	—	○
S46	1971	紋別市総合計画に「流氷開発」が初めて記載される	○	○	◎
S47	1972	村瀬の流氷画が紋別市民会館のどん帳に採用される	◎	—	○
S48	1973	紋別ユースホテル「流氷の宿」が開業	○	—	○
S50	1975	紋別市民公園に「流氷展望台」が設置	○	—	○
S52	1977	星合が青田とアイスアルジーの付着を流氷下端に発見	—	◎	—
S54	1979	新紋別市総合計画に流氷がまちづくりのテーマに導入	○	○	◎
S57	1982	「オホーツク海沿岸海況漁況調査事業推進協議会」発足	—	◎	○
		紋別市が「流氷都市宣言」を採択	○	○	◎
S61	1986	青田の提唱により第1回「北方圏国際シンポジウム」が開催 「流氷タワー」が設置される	—	◎	—
S62	1987	子供流氷シンポジウムを上記シンポと併催	○	◎	○
		世界初の流氷砕氷観光船「初代ガリンコ号」が就航	◎	○	—
H3	1991	北海道立オホーツク流氷科学センター開館 「オホーツク流氷祈願祭」が初開催	—	◎	○
H8	1996	氷海観測展望施設「オホーツクタワー」開設	◎	○	○
H9	1997	ガリンコ号IIが就航	◎	○	—
H16	2004	青田の提唱による流氷遠足が開始 流氷とガリンコ号が「北海道遺産」に選定	◎	—	○

これらと同時期に、前述の流研は、流氷や海洋学などの基礎研究をするための研究施設を紋別市に設置し、青田らが世界初のレーダーによる流氷観測を開始した。そして、この観測データは、地元の漁業関係者に提供され、以降の流氷到来に起因する海難死亡事故の消滅に繋がった。また、1977年、元国立極地研究所所長だった星合が紋別市を訪問し、それまで南極で確認されていた「アイスアルジー(珪藻類)」が、紋別の流氷の下端にも付着しているのを発見した。当調査に同行した青田は、以降、流氷が運んでくるアイスアルジーを起点とした食物連鎖が、オホーツク海の漁場を豊かするメカニズムを、特に漁業関係者に対して説明していった。こうした青田らによる研究成果(例えば、海の掃除機効果や塩害防止効果など)によって、自然科学的な流氷のプラス効果は解明され、その役割や生態系機能に関する知見が地域内に普及していった。

こうした状況において、紋別市は、1971年に初めて流氷

開発を市の総合計画に記載し、1975年には市民公園に流氷展望台を設置した。また、1973年には民間のユースホテル「流氷の宿」が開館し、地域内で流氷の観光活用が進んでいった。

1982年、流研による調査結果を漁業関係者にもっと利用してもらう目的で、「オホーツク海沿岸海況漁況調査事業推進協議会」が発足した。当会は、青田らが漁業や行政の関係者に対して流氷の生態系機能や正の価値を説明できる架け橋的な場となった。そして1986年、青田らは、各研究者が流氷・海氷に関する研究調査について学術的に発表し合う「北方圏国際シンポジウム」を初開催した。当開催では、市民ボランティア組織である実行委員会が企画から運営まで担当した。さらに青田は、科学者らと地域住民の交流促進を目的として、文化的テーマや生活に身近なテーマを当シンポジウムの特別講演に設定し、また「北方圏グルメ交流会」などの企画を通じて、広く一般市民の参加を促した。加えて第2回目から「こども流氷シンポジウム」が併催され、「流氷博士」を競わせるクイズなどを通じ、子供達への流氷の価値の啓発が図られていった。

その後、流氷観光砕氷船ガリンコ号によって流氷の観光活用は促進される。紋別市は、さらに「流氷都市宣言」を1982年に採択し、1991年にオホーツク流氷科学センター、1996年にオホーツクタワーがそれぞれ開設され、流氷を基軸とした観光まちづくりは隆盛を迎えた。

4. 両事例の比較分析

4-1 価値形成の進展段階に関する分析

以上のように基礎情報を分析した未利用地域資源の活用促進の取組みを、価値形成の進展段階を指標に比較考察した結果、両地域とも共通して下記に示す4つのフェーズに区分できた(表3)。

表-3 未利用資源の価値形成の4フェーズ⁽⁵⁾

フェーズ	池田町	紋別市
	1960年代	1940~1950年代
1. 黎明期	●行政主導による取組み開始 ●凡の価値の向上の試行	●個々の取組み開始 ●負の価値の改善の試行
	1970年代	1960年代
2. 確立期	●文化定着に向けた町民の巻き込み ●創出した価値の社会に対する発信	●個々の取組みの連携 ●正の価値への着目と発信
	1980年代	1970年代
3. 成長期	●同志の会の発足と増加 ●付加価値のさらなる共有の促進	●行政による制度等の導入 ●正の価値の共有の促進
	1990~2000年代	1980~1990年代
4. 成熟期	●付加価値の社会的な共有 ●価値伝達者としての町民の育成	●地域住民の巻き込み ●正の評価の社会的な共有

まず、フェーズ1「黎明期」では、両地域において、その性質は凡と負で異なるが、それまで未利用であった山ブドウと流氷を資源として活用する取組みが開始された。池田町においては行政としてのブブ研が、紋別市においてはいわゆるキーパーソンや個々の地域関係者らが、資源価値

の向上や改善を試行し始めた。

次に、フェーズ2「確立期」では、両地域ともに、徐々に向上してきた資源に対する価値意識が地域内に広がっていった時期である。池田町では、食を含めたワイン文化の定着を狙い、町民を巻き込む仕組みが「町民還元ワイン」の格安販売などで開始された。また、紋別市では、個々の資源化の取組みの地域内連携が進み、地域としての価値意識向上の活動に繋がった。この時期にワイン城は完成し、もんべつ流氷まつりが「冬の北海道観光ルート」に採択された。

フェーズ3の特徴は、両地域において活用促進策が奏功し、資源のブランド価値が飛躍的に広まったことであり、これを「成長期」とした。池田町では、「ワイン友の会」が地元のみならず東京や京都にまで設立され、同志と共に、確立された十勝ワインのブランドを、草の根レベルでさらに広めていった。また紋別市では、この時期になって、行政側から流氷開発や流氷によるまちづくりが始動し、結果的に、流氷に対する市民の価値認識が負から正へと徐々に転換していった時期と捉えられる。

そして、フェーズ4は「成熟期」である。この時期においては両地域ともに、未利用地域資源の活用状態が定常化し、地域内におけるワインおよび流氷に対する価値認識が安定、それぞれが内外ともに認める観光まちづくりの原動力として社会的に機能するに至った。

このように見れば、各フェーズに係る景気動向や社会情勢は異なるが、無価値で未利用だった地域資源の価値形成、そして観光活用が堅実に進展し、その上で今もなお、地域内外によるワインや流氷の直接・間接消費が一定の数値を保持している要因が確認できる。そしてその要因には、以下に分析する地域内に向けた行政および地域住民の異なるレベルでのIMのアプローチの有用性が顕著に見られた。

4.2 活用促進メカニズムの分析

次に、本研究は、両事例の未利用資源の活用促進プロセスを、資源論と基礎的なマーケティング論の視点から分析した。これらの資源活用促進の取組みは、ジンマーマンの言うように文化と科学の2分野に分けることで説明でき、さらに、価値づけ（創出）と価値の伝達（共有）の2方向からのアプローチに分類することで、次掲の4類型で説明できることを明らかにした（表4）。

表4 未利用資源の活用促進メカニズム⁶⁾

		アプローチ	
		価値づけ（創出）	価値の伝達（共有）
分野	文化	池田 紋別 ワイン城の建設 国際ワインコンクールでの受賞 【文化的ブランディング】 流氷画の制作 もんべつ流氷まつり開催 【文化的マーケティング】	池田 紋別 ワイン友の会の活動 安価な町民還元ワインの販売促進 日曜絵画教室の開催 オホーツク流氷展の開催 【文化的マーケティング】
	科学	池田 紋別 山ブドウの品質の鑑定 クローン選抜で品種を独自開発 【科学的ブランディング】 北大流氷の研究結果 アイスアルジーの効用の証明 【科学的マーケティング】	池田 紋別 ブドウ愛好会による研究活動の普及 奨励品種の作付け普及活動 オホーツク海沿岸海況調査事業推進協議会 北方圏国際シンポジウムの開催 【科学的マーケティング】

具体的には、池田町におけるワイン文化の創造と定着の取組みは、付随する食文化を併せ、文化の分野に属し、紋別市での流氷画や流氷物語なども同様である。その上で、ワイン城建設やワインコンクールへの応募と受賞、また、流氷画の継続的な制作や流氷まつりの開催など、そのどれもが文化的活動を通じた未利用地域資源の価値を創出する活動に位置づけできる。さらに、創出された文化的な資源価値は、町民還元ワインやワイン友の会の活動、そして、オホーツク流氷展や日曜絵画教室の開催などを通じ、それぞれ地域社会に広く伝達（共有）されていった。

一方、池田町における山ブドウの品質鑑定や、耐寒性を備えたワイン加工用の改良品種、また、流氷によるアイスアルジーの効用の証明や流氷の生態系的機能の研究結果などは、科学分野における価値づけ（創出）のアプローチと説明できる。そして、ブドウ愛好会による栽培研究成果や奨励ブドウ品種の作付けの拡大、また、オホーツク海沿岸海況調査事業推進協議会での研究調査結果の報告や、北方圏国際シンポジウムの開催などを通じて、当分野においても実証された科学的な資源価値の地域社会への伝達（共有）が効果的に実践されている。

これらの分析結果は、表4に示す活用促進メカニズムのように、まず、文化分野における価値づけ（創出）のアプローチである「文化的ブランディング」と価値の伝達（共有）のアプローチである「文化的マーケティング」、そして次に、科学分野における同様のアプローチである「科学的ブランディング」と「科学的マーケティング」の2×2のマトリクスからなる4類型で示すことが可能で、各類型に関わるキーパーソンや関係者、行政等組織が連携しながら取組みを推進することで資源活用は促進されるとするモデルを提示できる。

前述の福山・敷田は、文化の力を人間の欲求による喜びや豊かさなどに基づいた正の価値の創出とし、科学の力を負のもつ不確実性の払拭と正当性の認証としている。さらに福山²³⁾は、極寒の北極圏に位置するスウェーデンのアイスホテル創造の事例を通じ、これら両力の相互作用による資源活用の促進効果を示唆している。こうして見れば、未利用資源の価値形成には、文化と科学の両方の力が必要だとする当該モデルの妥当性を評価できよう。

さらに加えて指摘すべき点は、これら4類型のアプローチが、少なくともこの2事例においては、主として地域内に向けて取組まれたことである。中でも特に、文化的・科学的マーケティングのアプローチは、地域住民はもとより、子供達に対しても意識的、戦略的に向けられており、次世代への資源活用の継承を重視する点は、前述のハワイのDMOの事例においても報告されており、地域内に向けたIMに共通の論点として、本モデルを補強すると言える。このように、無価値であった両地域の未利用資源の活用進展による観光まちづくりにとって、IMのアプローチがいかに貢献したかを次章で詳しく考察する。

5. 考察

5-1 IM から見る資源活用と観光まちづくり進展要因

以上のような未利用資源の価値形成と活用推進プロセスの分析結果を受け、本章では、前述の鈴木他が IM の枠組みから導出した観光地の価値向上に必要な活動を参照し、考察を加える。本事例では、まず、短期的な地域への情報伝達よりも、中長期的な次世代への文化継承の活動が優先されている。また、トップダウンからボトムアップへの構造改革は最優先されず、むしろ行政が導入する制度等によっても地域住民への価値訴求が促進されたことが確認された。一方で、次掲するその他 2 つの活動については、本事例においても評価できる。そこで、本研究はこれらの検討を表 5 にまとめた。当該表は、前掲した表 4 の 4 類型のうちの文化・科学の両マーケティングの範疇において、IM の枠組みからこれら 2 類型を分析した地域内向けの価値伝達アプローチの詳細な考察である。

まず、丸谷町長がブドウ愛好会と共にブドウ栽培やワイン加工に向けた研究を開始したことや、村瀬や田中らが流氷画制作や流氷まつりを開始したことなどは、未利用だった山ブドウおよび流氷の価値創出と地域内での価値共有の第一歩である。そして、今なお継続して開催されるワイン祭りや北方圏国際シンポジウム等に代表される地域住民を巻き込んだイベントは、多くの参加者に対する文化価値や科学的知見などの共有機能を備えている。

表-5 IM から見る資源活用と観光まちづくりの進展要因

池田町	紋別市
「地域内での意識・価値観の共有」	
●ブドウ愛好会の活動 ●池田町ワイン祭りの企画と開催 ●町民ワインパーティーの実施	●もんべつ流氷まつりの開催 ●北方圏国際シンポジウムの企画と開催 ●オホーツク海沿岸海況調査事業推進協議会
「地域内協力者の採用・育成」	
●ワイン友の会の設立と活動 ●町民への苗木販売と栽培ブドウのワイン交換 ●町民ボランティアによる秋のブドウ収穫	●流氷メンバーの研究成果の蓄積 ●市民ボランティアによる国際シンポの企画運営
「地域内の次世代への文化継承」	
●ワイン城での中学生へのテーブルマナー講習 ●中学生のブドウの収穫体験 ●収穫したブドウによるワインを成人式に贈答	●日曜絵画教室の開催 ●こども流氷シンポジウム開催 ●流氷遠足の企画と実施
「行政主導による制度等の導入」	
●新農村建設計画にブドウ栽培を導入 ●町民還元ワインの格安販売の仕組み構築 ●十勝ワインバイザー制度の導入	●流氷によるまちづくりが紋別市総合計画に導入 ●「流氷都市宣言」を採択 ●オホーツク流氷祈願祭の実施

次に、池田町では、資源活用促進を主に行政主導で行ってきたが、それは町民の間での理解者の増加や協力者の育成に繋がった。例えば、ワイン会の活動の拡大や町民の自宅でのブドウ栽培である。さらに、町営の圃場では、秋の収穫期間に、町民ボランティアの応援を得ている。そして紋別市も同様に、国際シンポジウムの実行委員は市民ボランティアで成り立っている。

さらに、資源価値の形成と活用促進のために両地域が重視したのは、前述した地域内の次世代への文化継承であった。それは例えば、池田ワイン城での中学生へのテーブルマナー講習や、中学生時代にブドウ収穫を体験した年号ワインの成人式での贈呈などである。また、紋別でも日曜絵

画教室、流氷物語の紙芝居、こども流氷シンポジウム、流氷遠足など、子供の時代から流氷の価値が継承されるような取組みが地域内で意識的に実践された。

最後の行政主導による制度導入については、両地域で違いが見られたため、次節で扱う。

5-2 IM の枠組みにおける制度導入の効果

前述の佐藤が示唆した資源化の働きかけには制度が含まれたが、これは、例えば、池田町の十勝ワインバイザーや町民還元ワインの格安販売の仕組みなど、また、紋別市の総合計画や流氷都市宣言、さらには流氷祈願祭などがこれに該当する。本研究が扱う制度とは、社会の決まりや仕組みを指し、人々の相互作用の指針である²⁴⁾ため、地域住民にとっては未知のものに対する確かな拠り所となり得る。

ここで両地域の差異とは、各種制度導入の時期である。池田町では、フェーズ 1 の黎明期から早くも制度を導入し、その後のフェーズ 3 の成長期で、例えばワイン友の会の設立をきっかけに、住民を含めた地域関係者らが主体となって文化活動を展開・拡大している。一方、紋別市のフェーズ 1 では、キーパーソンや関係者による資源化の個々の取組みが開始され、その動きの拡大を踏まえた上で、フェーズ 3 になってから行政による制度が導入された。

以上のような違いがあるとはいえ、両事例の分析結果は、こうしたマイクロ・メソレベルのキーパーソンや地域関係者らの取組みが価値形成を伴う資源活用を促進すると同時に、行政のマクロな視点からの各種制度の導入が呼応することによって、資源活用による観光まちづくりが発展すること示している。つまり、前述の鈴木他が示したトップダウンからボトムアップへの構造改革という一方的なアプローチではなく、これら両アプローチの相乗効果が観光まちづくりを促進させたと指摘できる。このどちらが先かは、扱う資源の質や、最初に気づいた人間が行政、民間のどちらにいたかといった地域コンテキストによって変わると言え、より重要なことは、両レベルの IM が共在し、コミュニケーションし高め合うことで相乗効果を創出するべきとする認識だと考えられる。

前述の敷田・内田・森重は、地域資源を活用した観光まちづくりにおける地域内部の合意形成の必要性を既に論じているが、本事例のように、価値が低い、またはマイナスの未利用資源の活用においては、さらにこの両レベルにおける IM の働きが効果的であることがわかった。さらに、これらの IM は、文化と科学両面からのアプローチを欠くことなく実践したことで相乗効果が創出され、資源化と観光まちづくりが連動して進展したことを本研究は指摘し、IM の観光まちづくりへの有効性を示すことができた。

6. おわりに

本研究では、池田町と紋別市における山ブドウと流氷という未利用地域資源の活用進展プロセスと、その取組みに連動する観光まちづくりの発展プロセスを分析、考察した。本研究成果として、どのような地域にも存在しうる「凡

「廃」「負」と見なされる未利用資源が、観光資源化され活用されることで地域の発展に資するような仕組みを「資源活用促進メカニズム」と援用し、これを文化・科学・制度の各力の応用プロセス、およびインターナル・マーケティングの実践プロセスから明らかにした。さらには、このIMに、地域のキーパーソンらによるマイクロ・メソの取組みと、行政主導によるマクロな制度導入という異なるレベルのアプローチを確認でき、両地域でそれらが、文化・科学の両面において共存するに至ったフェーズ3において、資源活用と観光まちづくりが発展したと分析した。

最後に、両地域には共通の課題もある。それは、前掲した観光客数等のピーク時と比較した低迷である。成熟期において各数値は一定程度を保持するも、低迷の長期化を打破する方策が必要だと考えられる。

今後は、本研究が示した未利用資源の活用促進メカニズムが、価値のある固有資源が無いとあきらめている多くの地域の新たな地域資源開発に資すること、そして、既存の資源開発の原点回帰に寄与できることを願うものである。

【補注】

(1) 池田町における調査概要は以下の通りである。

調査方法	調査時期
町民ヒアリング (2017 年度)	10/24,10/25,10/26,10/27,11/16
町民ヒアリング (2018 年度)	7/24,7/25,7/26,8/17,8/20,8/21,8/22,8/23,10/18,10/19,11/9,12/17,12/18,12/19,12/20
ワークショップ実施 (2016 年度)	1/23 (関係者向け) ,2/9,2/27 (町民向け)
ワークショップ実施 (2017 年度)	12/16 (町民向け)
関係者ヒアリング	9/21,11/6, 11/15, (2017 年度) 7/11, 9/26, 11/26 (2018 年度)
池田町統計数値調査	4/21,4/24 (2021 年度)

(2) 紋別市における調査概要は以下の通りである。

ヒアリング調査対象	調査時期
紋別観光協会、オホーツク・ガリソコタワー併、北海道立オホーツク流水科学センター (GIZA)、ビジネスホテル流水、紋別市博物館、紋別セントラルホテル、など	2013/2/9~2/10
紋別市、地元海鮮食堂、GIZA、紋別市博物館、まちなか芸術会館、鶴喜信堂、など	2013/5/11~5/12
紋別市図書館、歯科医院長 (流水研究者)、北海道民友新聞社、紋別ハローワーク (所長)、オホーツク海沿岸海況調査事業推進協議会、流水あいすらんど共和国、紋別商工会議所、など	2013/5/25~5/27
蔵島神社、紋別市市民会館、紋別市博物館、紋別市立図書館、GIZA、紋別市、など	2013/7/28~7/29
紋別市職員 OB、紋別市、紋別市博物館、GIZA (副所長)、など	2018/2/19~2/21
北方圏国際シンポジウム事務局、紋別市博物館、GIZA、認定 NPO 法人紋別文化連盟 (元代表)、北海道民友新聞社 (元社長)、北海道大学大学院水産学大学院 (准教授)、ダイニングカフェ (店主)	2018/5/21~5/23
報恩寺 (住職)	2018/10/2
GIZA、紋別市博物館、もんべつ流水まつり、自衛隊、など	2019/1/27~1/28
北方圏国際シンポジウム事務局、GIZA、紋別市博物館、など	2020/2/17~2/19
GIZA (所長)	2021/3/17
オホーツク・ガリソコタワー併	2021/4/24

(3) 北海道大学観光学高等研究センター (2019 年)「池田町観光振興計画策定業務報告書」を参照した。

(4) 池田町 HP を参照したため (2021 年 4 月 21 日アクセス)、数値計上のない年次があるが、分析に必要な各増減傾向の把握は可能と判断し採用した。

(5) 福山・敷田 (2019 年) の内容が本研究にも適用可能と分析し、池田町の事例を追記し、一部改変の上、作成した。

(6) 福山・敷田 (2019 年) の内容が本研究にも適用可能と分析し、池田町の事例を追記し、一部改変の上、作成した。

【参考文献】

1) 安村克己 (2006 年)「観光まちづくりの力学-観光と地域の社会学的研究」(樹学文社)

2) 西村幸夫編、岡村祐ほか 5 名著 (2009 年)「観光まちづくり-まち自慢からはじまる地域マネジメント」学芸出版社

3) 森重昌之 (2015 年)「定義から見た観光まちづくりの現状と課題」阪南論集人文・自然科学編 50 巻 2 号, pp.21-37

4) アジア太平洋観光交流センター観光まちづくり研究会編 (2000 年)『観光まちづくりガイドブック-地域づくりの新しい考え「観光まちづくり」実践のために』アジア太平洋観光交流センター

5) 三井情報開発株式会社総合研究所 (2003)「いちから見直そう! 地域資源-資源の付加価値を高める地域づくり」ぎょうせい

6) 敷田麻実・内田純一・森重昌之編著 (2009 年)「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

7) 電通 abic project 編、和田充夫ほか 4 名著 (2009 年)「地域ブランド・マネジメント」有斐閣

8) 平田徳恵 (2017 年)「先進観光地における評価指標の設定についての分析-地域ブランディングの視点から交流という地域資源に着目して」観光科学研究 10 号, pp.49-56

9) 阿曾真紀子・高澤由美・辻野啓一 (2019 年)「観光地経営組織におけるインターナル・マーケティングに関する考察」観光科学研究 12 号, pp.49-58

10) 福山貴史・敷田麻実 (2019 年)『地域づくりにおける「負の資源」の活用プロセス-北海道紋別市の流水の価値創造の事例』日本地域政策研究 23 号, pp.64-73

11) ジンマーマン (1985 年) 石井亨訳「資源サイエンス-人間・自然・文化の複合」ハンカー編、三嶺書房

12) 佐藤仁 (2008 年)「資源を見る眼-現場からの分配論」(株) 東信堂

13) 広田知良ほか (2017 年)「気候変動による北海道におけるワイン産地の確立-1998 年以降のピノ・ノワールへの正の影響」生物と気象 17 巻, pp.34-45

14) 八反田元子・敷田麻実 (2012 年)『北海道池田町「ブドウ・ブドウ酒事業」にみる地域資源戦略』日本地域政策研究 10 号, pp.45-52

15) 西山徳明 (2018 年)「観光と不動産の新たな関係構築を考える」日本不動産学会誌 32 巻 3 号, pp.3-9

16) 鈴木祥平・森本祥一・倉田陽平 (2017 年)「観光地の価値を高めるためのインターナル・マーケティング活動の検討」観光科学研究 10 号, pp.31-38

17) 木村達也 (2007 年)「インターナル・マーケティング-内部組織へのマーケティング・アプローチ」(株) 中央経済社

18) 富田健司 (2010 年)「医療の質を高めるインターナル・マーケティング」同志社商学, pp.292-307

19) Gronroos, C. (1981) "Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory," in Donnelly, J.H. and W.R. George (eds), Marketing of Services, Chicago: American Marketing Association, pp.236-238

20) Berry, L.L. (1981) "The Employee as Customer," Journal of Retail Banking Vol.3 No.1, pp.33-40

21) 青田昌秋 (2009 年)「流水祈願祭今昔」『雪氷の系譜-北海道の雪氷から世界の雪氷圏まで』pp.25-26

22) 前掲 21)

23) 福山貴史 (2021 年)「冬季の観光まちづくりにおける未利用地域資源の活用促進メカニズム-ラップランド地方のアイスホテル創造の事例」日本地域政策研究 26 号, pp.36-45

24) ノース (1994 年) 竹下公視訳「制度・制度変化・経済効果」(株) 晃洋書房