

真の観光立地を実現する 「住んでよし、訪れてよし」の 観光地域づくり

大正大学地域構想研究所教授（前立教大学観光学部兼任講師） 清水 慎一

真の「観光立地」とは？

長期的な人口減少などで衰退の危機に直面している地方の自治体では、地域の再生・創生を図るために「観光振興」に積極的に取り組むところが増えてきた。一方、人口が増えている大都市でもインバウンド観光客の増大を奇貨として、「観光振興」を経済成長のメインの柱に据えようというところが増えてきた。かつては観光地だけが掲げていた「観光立地」の掛け声は、今や全国各地にこだましている。

しかし、「観光振興」という名目で多額の税金を投入した結果、観光客が増えたにもかかわらず一部の施設が儲かるだけで地域全体の暮らしが豊かにならないなど、必ずしも所期の成果を挙げられず、「観光立地」の掛け声だけが空回りしている自治体も少なくない。これら自治体における「観光」のとらえ方が1980年代のマスツーリズム華やかかなりし時代のままであり、観光振興のやり方が温泉地や観光施設などへの集客を目的とした「観光地づくり」に偏しているからだ。

地域住民の税金をつぎ込んで取り組む「観光振興」は、地域が抱える課題を解決し、地域の暮らしを豊かにすることにつながらなくてはならない。すなわち、旅館ホテルや観光施設など一部の観光産業が潤うだけではなく、農林漁業やモノづくり、商店街の活性化など地域経済を底上げするとともに、安心して安全に住み続けられるまち、お年寄りが引きこもらず元気に活躍するまちなど地域の「あるべき姿」の実現に資するものでなくてはならない。

このように観光により豊かな地域づくりを実現する

ことを「観光地域づくり」という。「観光地域づくり」の理念は「住んでよし、訪れてよし」だ。真の「観光立地」とは、住民がこのような「住んでよし、訪れてよし」の「観光地域づくり」に主体的に取り組むことにより実現する。

本講義では、地域が「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりに取り組むための基本的な考え方や手順について解説する。

地域における「観光」のとらえ直し

「観光」の語源は、「光を観ること」「光を観せること」だ。「光」とは暮らしぶりであり、「観る」とはじっくりと味わうことである。すなわち、よその人にとっては他地域の暮らしぶりをじっくりと味わうこと、すなわち「異日常の体験」であり、地域にとっては自地域の暮らしぶりをじっくりと味わってもらふことだ。それにより、よその人は日常生活に疲れた身体をリフレッシュし、元気を取り戻す一方、地域住民はよその人と交流してますます生き生きと暮らすことができる。

このように本来の「観光」では、地域の誇りである自然・歴史・伝統文化に育まれた暮らしぶりそのものが観光資源のはずだったが、高度成長期の「観光」は温泉に入ること、観光施設を訪れることなど「非日常の体験」と解された。だから、「観光振興」の目標は温泉地や観光施設の入込客数だった。それでも、地域にとっては全く支障がなかった。農林漁業も商店街もものづくりも相互に独立して自立できる時代だったからである。

後述するように、バブルの崩壊とともに人々の意識は落ち着きを取り戻し、観光における「非日常の体



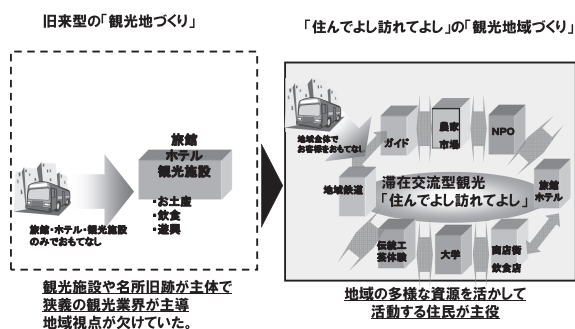
清水慎一（しみず しんいち）

1948年生まれの団塊の世代。1972年東京大学法学部卒業後日本国有鉄道に入社、1987年JR東日本に移行し本社取締役営業部長、取締役仙台支社長を歴任。2004年6月に（株）ジェイティービー常務取締役就任。訪日ツーリズム推進や事業創造本部長など担当。2011年6月退任。2008年4月から2016年3月まで立教大学観光学部特任教授、兼任講師

現在 観光地域づくりプラットフォーム推進機構会長、大正大学地域構想研究所教授など。長野県、福島県奥会津振興センター、佐渡・ニセコ・佐世保・別府・香川県などが加盟する全国13観光圏協議会、世田谷まちなか観光協議会など各地域のアドバイザーを務めるとともに、観光地域づくりマネージャーを育成する清水塾塾長や各地のシンポジウムやDMO勉強会、インバウンド研究会の講師などを務める。《主な公職》

内閣府「地域活性化伝道師」、総務省「地域力創造アドバイザー」、国土交通省「離島振興のありかた検討委員会」座長、長野県観光審議会会長、長野県観光戦略アドバイザー、信州・観光地域づくりマネジメント塾塾長、観光地域づくりプラットフォーム推進機構会長、中山間地域フォーラム理事、異業種勉強会「二山会」会長など多数。

「観光」のとらえ直し



「観光」はだんだん影を潜めてきた。「団体」「グルメ」「ブランド品」「宴会」など高度成長期の価値観に支えられた旅行形態は急速に萎んできた。それに代わって、個人やグループがグリーンツーリズムやまち歩きなどに象徴される「暮らしぶり」そのものを楽しむ観光形態が増えてきた。いわば、「観光」という本来の意味への「原点回帰」だ。

加えて、人口減少により衰退の危機に直面した地域も、課題の解決手段としての「観光」に着目するようになった。その結果、各地で「観光」をとらえ直す機運が高まってきた。「暮らしぶり」そのものが観光資源であること、観光資源の掘り起こしは「ないものねだり」ではなく「あるもの探し」であること、「観光客」とは観光施設やイベントに訪れるお客様だけではなくビジネスや私用も含めて自地域への来訪者全体であることなど、「観光」のとらえ直しは「着地型観光」「ニューツーリズム」「滞在交流型観光」などと表現され、様々に議論されるようになった。

「観光地づくり」から「観光地域づくり」へ

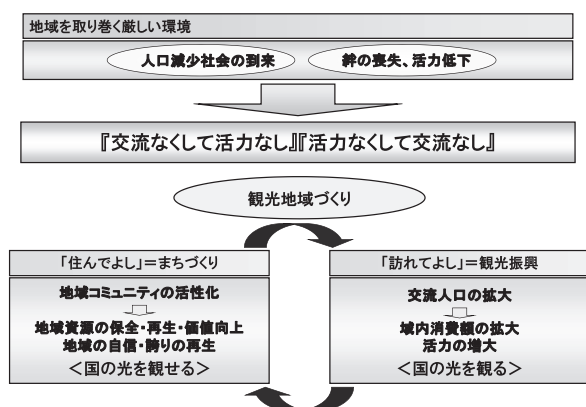
21世紀に入り各地で始まった「観光」のとらえ直しは、当然観光振興のやり方の見直しを伴った。それまでは、地域における観光振興のテーマは観光施設や宿泊施設への集客が基本だったから、観光振興の柱は旅行会社や鉄道会社など送客側と連動したプロモーションやイベント開催、観光施設などの建設という「観光地づくり」だった。

しかし、観光客のニーズや動向の急激な変化とともに、「観光地づくり」はあらゆる場面で行き詰まった。その過程で、いくら立派な観光施設や宿泊施設があっても商店街が空き家だらけ、農地が耕作放棄地だらけなど「暮らしぶり」が貧相で魅力がなければ、観光はうまくいかないということに地域の行政や観光関係者は気が付き始めた。「活力なくして交流なし」という認識だ。

他方、その頃人口減少や高齢化の進展の中で衰退してきた農林漁業や商業など地場産業を立て直すためには観光など交流人口の拡大による地域経済の底上げが必要だという認識が強まってきた。相互に独立して成り立ってきた地場産業が単独では自立できなくなったからだ。「交流なくして活力なし」という認識だ。

このように、各地で地域づくりと観光を繋げる取り組みが始まり、業種を超えた様々な関係者を観光振興に巻き込む動きが活発になってきた。国においても、小泉政権が「観光立国」を宣言した2003年、「観光立国戦略会議」において故木村尚三郎先生が「観光立国の理念は“住んでよし、訪れてよし”」と提唱したことは、このような動きを大いに加速させた。

「観光」の意義



以上のような観光と地域づくりを連動させ、結果として豊かな地域づくりを実現する取り組みを「観光地域づくり」という。よその人々との観光交流（交流人口増加、滞在時間増加、消費金額増加など）から生じる様々な効果（経済効果、誇りの醸成、生きがいの創造など）を活かして、地域の「あるべき姿」を実現する取り組みだ。

「観光地域づくり」の取り組みを通して、地域は観光施設やイベントに来訪したお客様を地域内のあちこちに回遊・滞在させ、住民と交流させることで観光による効果を引き出そうと努めた。その結果、「観光振興」の目標は観光施設やイベントなどの入込客数だけではなく、宿泊数など滞在時間、周遊などの立ち寄り箇所数、消費金額、滞在プログラムへの住民の参画数、お客様の満足度と再来訪意向など多岐に渡るようになった。

背景としての、観光客の動向とニーズの急激な変化

「観光地づくり」から「観光地域づくり」へという観光振興の流れを加速した背景には、観光客などのニーズや動向の急激な変化がある。バブルの崩壊とともに人々の意識は落ち着きを取り戻し、「非日常の体験」としての観光に対するニーズや動向は急速に衰えてきた。

まず、旅行形態としての団体旅行が急減した。一般社団法人日本旅行業協会の「数字が語る旅行業2014」によれば、団体という旅行形態は1割に満たなくなった。宿泊旅行の目的でも、「じゃらん宿泊旅行調査2015」によれば「地元の美味しいものを食べる」「温泉や露天風呂」と並んで「まち歩き、都市散策」

が目立つようになってきた。

訪日外国人（インバウンド）旅行者も同様で、観光庁の調査によれば「訪日前に期待していたこと」としては「日本食を食べること」がトップで、数年前から「ショッピング」を上回るようになった。「繁華街のまち歩き」や「日本の歴史、伝統文化体験」も伸長している。

このような観光のニーズや動向を一言で表せば、「地域らしさをまち歩きしながら五感で味わう!」ということになる。まちを歩いてその地域にしかない「自然」や「歴史・文化」「食、暮らし」など「地域の雰囲気」を五感で楽しむ観光だ。そのキーワードは「地域らしさ」だ。かつては観光地などとは誰も言わなかった長野県小布施や埼玉県川越、千葉県佐原などがまち歩き観光客で賑わうようになったのも、住民の地域への誇りを取り戻すために「地域らしさ」を大事にした地域づくりに取り組んだことが観光客のニーズや動向の変化に合致したからだ。

「観光地域づくり」が目指すべき旅行形態は、当然「観光施設周遊型」ではなく「滞在交流型」である。「なぜ、滞在か」と言えば、観光施設周遊型では地域の活性化は困難だからだ。来訪者に地域内を回遊してもらい滞在時間を増やさなければ消費金額も増えないし、地域住民の誇りの醸成にもつながらない。「なぜ、交流か」と言えば、来訪者の満足度を上げ、再来訪（リピート）意向を上げるには来訪者と地域住民のつながりが非常に重要だからである。来訪者にとって、その地域が「特別な」「大切にしたい」「期待に届いてくれる」存在でなければ再来訪意向は上がらない。

このような観光客のニーズや動向の変化は、自然や歴史、伝統文化に育まれた地域の暮らしぶりすなわち「地域らしさ」が未だに残っている地方にとって追い風だ。現実には、徳島県「にし阿波観光圏」を構成する2市2町の自治体では、「日本の原風景」というべき暮らしぶりが未だに残されている祖谷地域を中心に「千年のかくれんぼ」という尖ったブランドコンセプトを発信し、それらを体感できる集落巡りや古民家宿泊などのプログラムを提供してきた結果、平成27年度は1万泊近いインバウンド観光宿泊客を獲得した。

「観光地域づくり」の目的・目標と手順

以上のように「観光地域づくり」とは、観光客のニーズや動向の変化を背景に今までの「観光」に対する認識のとらえ直しを契機に論議が始まったものであり、かつての「観光地づくり」に対する反省から生まれたものだ。その問題意識を整理し直すと以下の通りである。

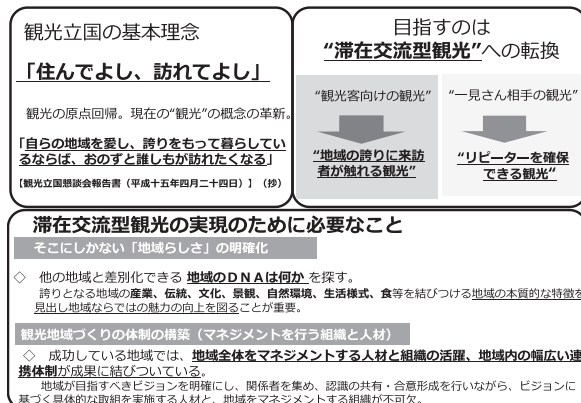
- 「観光振興」によりどのような「あるべき地域」を目指すのかという「観光地域づくり」の目的・意義が十分議論されなかった。
- 「観光地域づくり」の実現には、観光施設周遊型ではなく滞在交流型観光の確立が不可欠であるという認識が十分ではなかった。
- そのためには、「地域らしさ」の確立が不可欠であるというブランド戦略に対する取り組みが不十分だった。
- 滞在交流型観光を具体化し、豊かな地域づくりにつなげるために官民や異業種、地域間連携を図るなど地域マネジメント体制が不十分だった。
- 目標設定と成果評価の仕組みがないなど「観光地域づくり」を持続的に推進するための責任ある体制が構築されなかった。
- ブランド戦略などマーケティングや地域マネジメントなどを展開できる能力とスキルを持ったリーダー人材が不在だった。

このような問題意識を踏まえ、「観光地域づくり」の目的・目標や手順など（すなわち「観光戦略」）を示すと以下の通りだ。

まず「観光地域づくり」の意義、目的に関して、「こういう地域でありたい!」という「あるべき姿」「志」を議論しまとめる。翻って、現状はどうか、志の実現を阻害している要因は何かなど地域が抱える課題について論議する。その地域課題についてどのように解決するか、すなわち解決策をまとめる。その中で、よそから人を迎え入れて、よその人と住民との交流（これが観光!）を通して地域課題を解決するという「観光地域づくり」の意義、目的について住民や民間団体、行政などがベクトルを一致させる。

次に「観光地域づくり」の手順については、第一にお客様に提供すべき地域の価値すなわち「地域ら

「観光地域づくり」の取り組み



しさ」とは何か（ブランド戦略＝ブランド価値の確立、ブランド価値の提供）について議論しまとめる。併せて、お客様のニーズや動向を把握し、ターゲットを定め、統合的・継続的に発信する。（マーケティング機能）次に、ブランド価値を体感してもらうための滞在プログラム・空間形成などブランド価値の提供の在り方について住民を交えて議論し、目標などを明確にする。この際、お客様との交流を地域全体においてどのように豊かな地域づくりにつなげるかということを常に念頭に置く。（マネジメント機能）

最後に、以上のような「観光地域づくり」を統合的・持続的に進めるかじ取り役は誰か、どのような組織が担うべきかに関して多様な住民や団体を交えて議論し、その構築に向かって合意形成を図る。（日本版DMO、観光地域づくりプラットフォームの構築）

以下では、「観光地域づくり」を進めるための観光戦略において特に留意すべきポイント3点についてコメントする。

「観光地域づくり」の意義、目的、志

多様な住民や民間団体、行政の利害や思惑が錯綜する地域においては、「観光地域づくり」の意義や目的など志を一致させることは至難の業である。これらは首長などトップの一言で決まるものでもなければ、単なる行政主導の論議を繰り返してもまとまるものではない。まして、有名な大学教授たちを招聘して審議会の場で論議してまとめても住民の合意を得ることはほとんどできない。志の高いリーダーが一定の方向性を秘めながら、多様な関係者が集まる平場で時間をかけてじっくりと議論を繰り返し、徐々にまとめてい

くしかない。地域にリーダーがいなければ、第三者の然るべき人間に頼まざるを得ない。

大分県由布院や長崎県小値賀町では、地域に根差したリーダーたちが高い志のもと様々な住民や団体を巻き込んで「観光地域づくり」を実践してきた。これら成功事例に共通していることは「地域らしさ」を徹底的に追求して、住民の地域への誇りを醸成し、「地域らしさ」を大事にした地域づくりを着実に積み重ねてきたことだ。結果として、この取り組みが観光客のニーズや動向に合致した。

例えば、大分県由布院では「緑・空間・静けさ」を大事にした由布院らしい滞在保養地」を目標に地域全体で「観光地域づくり」に50年近く取り組み、具体化してきた。何人かの志の高いリーダーのもと多様な住民などが結集し、様々なテーマについて論議し、「緑・空間・静けさ」というコンセプトに基づく解決策を提示し、地域全体で実行してきた。その過程は「由布院ものがたり～“玉の湯” 溝口薫平に聞く」（野口智弘、2009年中公文庫）や「虫庭の宿～溝口薫平聞き書き」（野口智弘、西日本新聞社）に詳しく書かれている。

また、長崎県小値賀町は人口減少が本土より急激で衰退の危機に直面している離島にあって、この10年間で多くのU・Iターンの住民を増やし続け「離島の奇跡」と称されている島である。ここで「観光地域づくり」を実践したリーダー（Iターン者）はその目的・意義を次のように述べている。

「小値賀島は佐世保港からフェリーで3時間以上かかる離島で、美しい自然のなか、田畑を耕して家畜を飼い漁に出る、昔ながらの半農半漁の暮らしです。自

分の家で採れた野菜や魚を分け合い、よその子どもにも声をかけて地域ぐるみで子育てをする、まるで古き良き日本の姿です。理想の田舎暮らしがそこにありました。そこで家族と一緒に島に移り住んだのです。ところが島の人口はこの20年で半減し、すでに島民の2人に1人は高齢者です。島が無人になるのは時間の問題です。子どもたちは高校を卒業すると島の外に出て行く。しかしよく聞いてみると、仕事さえあれば島に残りたがっていたのです。それなら観光事業で都会から人を呼ぼうと考えました。ほくは“小値賀のあたりまえの暮らし”そのものが、最大の資源だと思っています。ここには手つかずの美しい自然と、豊富な山の幸・海の幸があります。そしてなにより、人々が素朴なもてなしの心にあふれて優しく、ゆったりとした時間が流れています。ほく自身がここに住みたいと思ったように、きっと都会で暮らしている多くの人の心を惹きつけるだろうと考えたのです。」

ブランド戦略

「住んでよし、訪れてよし」の「観光地域づくり」を実現する重要なポイントは、「そこにしかない“地域らしさ”」を明確にすることだ。誇りとなる地域の産業・伝統・文化・景観・自然環境・生活様式・食などを結び付ける地域の本質的な特徴を見出し、地域ならではの魅力の向上を図ることである。他地域と差別化できない観光資源ではお客様はわざわざおカネと時間をかけて来てくれないし、「観光地域づくり」を支える住民の誇りにもつながらないからだ。

「地域らしさ」を明確にするには、歴史・文化・暮らし等の地域資源からこの地域ならではの核（地域のDNO）となる「地域独自の価値」を見出し、1つのストーリーとして再編集することが必要である。そのストーリーを体験できる場を提供するとともに、ストーリーに基づく統合的・継続的な発信により地域に対するイメージが形成される。このような一連の過程をブランド戦略という。

このように、競争力の高いブランドを構築するには、観光資源を単にプロモーションすればよいという訳ではなく、ストーリーをもって地域全体を磨きあげていくことが重要である。そのために、従来の観光関係者のみならず地域の多様な関係者を巻き込み、一緒に

緑・空間・静けさを大事にした 由布院らしい滞在保養地

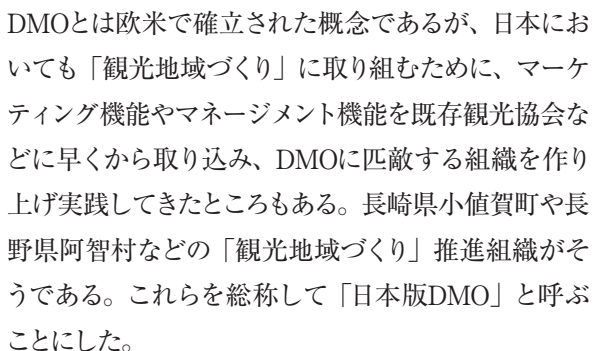


初夏の由布院盆地

新潟県と長野県・群馬県の7市町村で構成する「雪国観光圏」では、世界でも珍しい“ひとが住む豪雪地”には雪で閉ざされるが故に伝統的な暮らしが色濃く残る“郷”があるとの認識を新たにして、地域の独自の価値として「世界一の豪雪地域、雪に閉ざされた世界だからこそ育まれた雪国文化」「地域の人との触れ合いを通して伝える雪国の魅力」「縄文時代から受け継がれてきた持続可能な地域文化」を見出した。豪雪地域としての弱みを強みとして見出し、「真白き世界に隠された知恵に出会う」というストーリーとして再編集することにしたのだ。

「住んでよし、訪れてよし」の「観光地域づくり」をかじ取りするのは誰か。そのような組織とはどのようなものか。「まち・ひと・しごと創生基本方針検討チーム報告書」(平成27年6月12日)では、地域の観光振興を戦略的に推進する専門組織としてDMOを確立し、観光産業や地域資源を活用する多様な主体をまとめ上げるプラットフォームとしての役割を果たすことで観光産業の付加価値を向上し、よりすそ野の広い地域経済全体の活性化を担うべきだと述べられている。

このようなマーケティング機能とマネージメント機能を有した観光推進組織を、欧米ではDMO（Destination Marketing Organization・マーケティング&マネージメント・オーガニゼーション）と称した。そのような意味で



最後に、日本版DMOを核として「観光地域づくり」を推進するには観光関係者だけではなく、観光とは無縁だと思っている住民や団体にも参画を求め、地域づくりの課題とそれを解決する観光の在り方について平場で自由に意見を出し合い、時間をかけて丁寧に論議することが肝心だということをあらためて強調しておきたい。また、論議が空回りしないために、リーダーが中心になって観光集客（マーケティング）の側面と豊かな地域づくり（マネジメント）の側面の双方を上手にバランス取りながら、平場で出された様々な意見をうまく集約して、一定のベクトルに揃えていく手続きを丁寧に踏む必要があることも言うまでもない。