

「オンパク」とは何か？

～別府オンパクにその神髄を学ぶ～

講師

NPO法人ハットウ・オンパク 運営室長

野上 泰生 氏



1998年（平成10年）に「別府八湯竹瓦倶楽部」の代表世話人として地域づくりを開始。最初に始めた地域体験型ウォーク「竹瓦かいわい路地裏散歩」は「長崎さるく」のお手本に。2001年（平成13年）から「別府オンパク」を大分県の支援で開始。2006年（平成18年）からはオンパク手法を全国に伝えるジャパン・オンパク事業の事務局長としても活動中。野上本館社長、別府市議会議員。

オンパクは、地域資源を発掘・商品化して地域の付加価値を高め、地域活性化につなげる試みとして、またコミュニティビジネスのインキュベーションとなる画期的な仕組みとして、地域でますます注目を集め、関心が高まっている。別府オンパクの誕生の背景と経緯からその最新事情、またオンパク手法（事業目的、構造、期待される成果等）を学び、“オンパクとは何か”、その神髄に迫る。

まち歩きが「シビックプライド」の再生へ

私は1965年（昭和40年）生まれで家業は旅館です。最近ではローコスト旅館、略して「LCR」という分野を社長として切り開いています。要は安い料金で泊まれるということで、最近では外国人のお客さんも増えてきています。オンパクの経験を積みながら、自分の旅館の形態も変えていっております。

1998年（平成10年）に別府でまち歩きによるまちづくりをスタートし、2001年（平成13年）にオンパクが始まりました。2004年（平成16年）にはオンパクがNPO法人になりました。2006年（平成18年）頃から全国にオンパクを普及する活動をスタートし、他にも取り組む地域がそろってきたので、2010年（平成22年）にジャパン・オンパクという組織ができました。

私は2011年（平成23年）に別府市の市議会議員になりました。議員になった理由は、まちづくりやオンパクに関わる経緯の中で、いろいろな面で「なぜ分かってくれないんだろう」と思うケースがすごく多かったからです。リクエストばかりしていても仕方ないので、行政的にオンパクをどう見ているのか、地域づくりでどういう位置づけなのか、議員になればそういうことも行政サイドから考えられるのかな、他の地域も全体的に見られるのかなと思っています。

今日お伝えしたいことは3つあります。まず1つ目が、地域活性化や観光振興はどこから始めるべきかということです。2つ目はオンパクで目指すべきことについてです。結構、勘違いされている方も多いのですが、勘違いするとかなりドツボにはまるので……。

そして3つ目は実際に自分の地域でオンパクをやる場合、何ができて何ができないのかをご理解いただければと思っています。今回お話するオンパクや地域再生、観光振興は、閉ざされた一部の観光事業者が行うものではなく、まち全体を巻き込んでいくプロジェクトだをご理解ください。

まず最初に、別府オンパク誕生までの背景についてお話ししたいと思います。私の旅館から徒歩1

地域の宝を磨く まちづくりの開始

- H10年に「別府八湯竹瓦倶楽部」代表世話人
- 歴史的な共同湯・竹瓦温泉の取り壊しが噂されるなか、竹瓦温泉の保存と地域の活性化を目的とした活動が始まる。
- 管理者である行政への反対運動でなく、有名にして壊せなくする



分のところに竹瓦温泉という非常に歴史ある建物があります。この建物が近代的に建て替えられるという話が出ました。その話を鶴田さん（講義3講師）から聞き、何かしないとということで「別府八湯竹瓦倶楽部」という任意団体を作ったのが1998年（平成10年）のことです。

自分はあまり勇気がある方ではないので、反対運動といった激しい方法ではなく、竹瓦温泉を有名にすることで建物を壊さないようにしていこうと思いました。「多くの人に価値を認めてもらえるようになれば、すぐそばにある我が旅館にもお客が増えるし」という若干よこしまな考えもありつつ、スタートしました。その前から、鶴田さんが竹瓦温泉を守ろうというフォーラムを仕掛けるなどして地域を温めてきており、彼から「お前やれ」と言われて、私が代表世話人という形になりました。

そして、1999年（平成11年）夏に別府でまち歩きが始まりました。竹瓦温泉の周辺の路地裏を散歩する「竹瓦かわいい路地裏散歩」です。まち歩きという「長崎さるく」が有名ですが、実は始めたのは別府の方が早いです。ちなみに長崎の田上市長はこの頃、市役所の係長でよく別府に来ていました。一緒によく路地裏を歩き、まちの未来を語り合っていた仲間です。さるくの大成功に、実は我々もちょっぴりですが、影響を与えているわけです。

このまち歩きを始めたことは、別府にとって大きな変化のきっかけでした。由緒ある歴史などではなく、地域の生活文化を紹介するもので、「この路地の先

にはこんな人がいて、こんなことをしているよ」と説明したり、近所の人の家に上がってお茶を飲ませてもらったり、非常にゆるい散歩です。これが意外と受けまして注目を集め、多くの住民が参加してくれるようになり、人気が出てきました。

このまち歩きは行政とは全く関わりなく、勝手にやっていました。観光客を増やそうというのが目的ではなく、地元の人たちに参加してもらおうというのが目的でした。わがまちにはこういうものがあると認識し、わがまちについて語り始める。かっこよく言えば「シビックプライド」、すなわち地元市民の誇りの再生、それが一番重要だと思うのです。

このまち歩きは最初は住民が参加し、その後に観光客も参加するようになりました。いきなり観光プログラムとしてまち歩きをやる地域がよくありますが、それが成立するのは長崎のように、もともと観光資源が豊かな場所、歴史と物語がある場所に限られます。

とはいえ、長崎さるくも観光プログラムとして成立しているコースは限られていて、大部分は観光素材になり得ないけれどシビックプライドにとって大事なものをコースとして作っています。

観光都市長崎を今後50年、100年成立させていくためには、住民が自ら長崎の素晴らしさを語れる町にすべきで、まち歩きはそのためにあるという考え方は田上市長も私たちと多分同じ意見だと思えます。ですから、私はまち歩きをいきなり観光プログラムとして商品化することについては、いささか懐疑的です。まずは住民が参加してまちの素晴らしさを発見するプロジェクトという位置づけで始めた方がうまくいくのではと思います。

私たちがやっていたまち歩きでは、基本的にガイドはあまり話しません。人を紹介するのが主な役割です。お店に入って行って、ご主人に「ちょっと話してください」とお願いしたり、道で突然出会った人に話をしてもらったり。そういった「つなぐ」役割です。その方が絶対楽しいですし、ノウハウもいらなくてすね。すごく難しい検定に受かって暗記したことを話すとか、そういうガイドは基本的に聞いている方も苦痛です。それより、地元の生活や暮らしている人

増えていく仲間

イベントや事業で地域に広がる人のつながり

- まちあるき関係者が、多彩なイベントや事業を開始
- まちづくりのコミュニティが誕生



サロン岸に集う仲間 「岸ママブログ」



路地裏文化祭

みほん

地域通貨「湯路」

と触れ合える方がはるかに楽しいのです。

まち歩きのいい点は、オープンであるということです。オープンな場なので、仲間がどんどん増えていきます。いろんな人が入ってきて、いろんな新しいことを始めるといい循環が生まれてくると。別府の場合は、まち歩きから発展して、路地裏文化祭、地域通貨の「湯路」などが生まれました。

「湯路」は発表したら、すぐにジャパンタイムズが「ヨーロッパのユーロ通貨に強力な敵が現れる」みたいな見出しで取り上げてくれました(笑)。くだらないようですがこういうダジャレから入ると、メディアで取り上げてもらえます。その後も「定額給付湯路」とか「子ども手当湯路」とか、国の政策で何か新しいものが出るたびに追隨して、そのたびに全国紙で取り上げられていました。

最近ではデフレにかけて、お湯をあふれさせようということで「アフレターゲット」なんて言ってます(笑)。こういうふう楽しくやっていると、仲間が集まってきてさらに楽しいことが起きてくる。こういうことが1999年(平成11年)からオンパクが始まる2001年(平成13年)までに、いろいろ行われてきました。

「関係」×「経済」×「環境」、 見えてきたまちづくりの法則

最初のまち歩きから、オンパクが始まる前までは完全に民間だけでやっていました。鶴田さんが当時の市長と仲良くなかったのもありまして(笑)。そこま

見えてきた法則

- 地域の再生は地域を知ることから
→知れば知るほど好きになる
- 人は主役になると変わる
→メディアの力を借りる
- 地域の再生は、住民から
→地域のファンを増やそう

「関係」 x 「経済」 x 「環境」 = まちづくり

でやってきた中で、ある種の法則が見えてきました。実は私は仕組みや法則が大好きな「仕組みマニア」なのですが、そこで見えてきたのが、「地域再生は地域を知ることから始まる」ということです。

私自身がまさにそのいい例で、別府に生まれ育ったものの竹瓦倶楽部の活動をするまで、自分の旅館から徒歩1分の竹瓦温泉に入浴したことがありませんでした。でも、実際に竹瓦温泉に入浴してみたり、いろいろ活動していくと、自分の地域が大好きになるんですね。知れば知るほど好きになると。

ですから、地域の再生は知ることがスタートだなと思いました。知らないと好きになれないし、知れば好きになると。「地域資源の活用」とよく言われますが、まず発見しないと活用のしようがないですよ。活用の前に発見のプロセスが絶対に必要です。発見して、それがいいなと思うと好きになると。

まち歩きに参加した住民の方は、「こんなに別府って面白いまちなんだ、知らなかった」と口をそろえて言うんですね。そこから自分も活動をしたいとか、自分も語りたいたいといった変化が起きてきます。それはまち歩きの最大の効用だと思います。

次に感じたのが「人は主役になると変わる」ということです。誰かにやれと言われてやるのではなく、自分がやりたいことをやり、それを他者に認めてもらうことで、スイッチが入ると。なので「これをやりなさい」といったことは言いません。できるだけ馬鹿げたことをやって間口を広く緩くし、「何かやってもいいんだ」と思える雰囲気づくりをしていくことで、やってみよう

かなという人が出てくる。それに人が集まると、やった人はさらにスイッチが入るんですね。そこでメディアが協力してくれたりすると、もっと激しくスイッチが入って、どんどん推進し始めます。

特に中高年女性や若者はスイッチが入りやすく、そういう事例がいくつか見られました。先日、NHK教育テレビの『スーパープレゼンテーション』という番組で、アフリカなどの開発援助コンサルタントをされているアルネスト・シローリ氏が「地元の人たち自身が何をしたいか理解して、それをサポートする」と言っていました。そのときに適切な支援をどう与えるかが大事で、最初から支援する形では何にもならないということです。

これはco-designという手法だそうで、地域の住民が主体となって自発的にやりたいことをやっていく形にどうやって変えていくかという話なんですね。オンパクに至るまで別府で行われてきた3年間の活動にもつながる話ではと思いました。

やはり地域再生は住民からだと思います。別府では、何をやっても「観光客が何人来たか」と常に言われるんですが、竹瓦倶楽部はどこからもお金をもらっていないので、そういう声は無視して勝手にやりたいことをやろうと。当時は「竹瓦温泉に観光バスが来始めたら、我々の活動は失敗ですね」くらいのことを言っていました(笑)。つまりそのくらい、従来とは違った考え方でやろうということです。100人の人に来てもらうより、1人に100回来てもらおう、地元のファンを増やすと言い切ってやっていました。その後、予算を国からもらったりするようになるという方も変わってくるんですが(笑)。

最終的には観光的な動きにつながっていくにしても、プロセスの理屈付けがなかなか難しいです。オンパクみたいな取り組みが地域にとって役立つと分かっているだけでも、観光客が激増するわけではない。観光系の行政の方もどうやって予算を取るのかという問題があると思います。最初は半分だましだまし、事例を作って大きい流れを作っていくしかないと思います。

というわけで、まちづくりとは何かというと、「関係」

×「経済」×「環境」であり、全ての要素が持続可能になることだというのが、私が導き出した法則です。

NPOは経済とかマーケティングは全く苦手ですが、関係づくりはとても強いです。人とつながることが大好きな人たちが集まっているので、関係を作るところはNPOに任せればいわけです。NPOにあまり経済的な成功を期待してはいけないと思います。そもそもそういう訓練を受けていない人たちがほとんどですから。

経済の面についてはプロフェッショナルなマーケティングができる人材をもって来たり、地域の企業などに任せればいい。環境づくりについては行政が主体として動く話で、こうした役割分担は間違えない方がいいんじゃないかと思います。

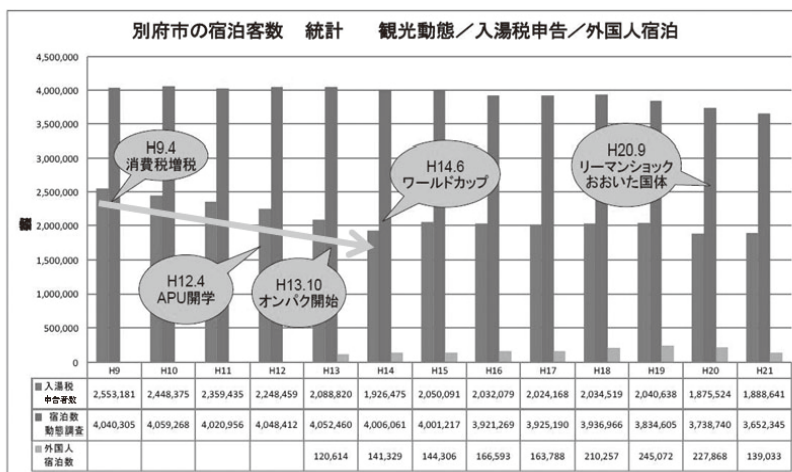
よくソーシャルビジネスをNPOにさせようと思しますが、私が知る限り、NPOにビジネスができる人がいるケースはあまりないです。得意な関係づくりについてはNPOに任せ、経済は別の人や団体が担当するくらいははっきり割り切る方がいいと思います。

というわけで、ロジカルに話していますが、これらは全て「後づけ」です。いろいろやって後で「こうだったんだ」と分かったわけで、物事はこんなにロジカルには進みません。オンパクを始めたのも、たまたま県にお金があって「使ってくれない?」と言われたので、そろそろいいかなと思ったというのがきっかけです。

オンパクはチャレンジの機会を与える場

別府オンパクは2001年(平成13年)の秋にスタートしました。目的は地域の活性化、地域の魅力を「発掘・発見」することです。「活用」ではありません。

衰退温泉地 別府 平成13年のオンパク開始まで



平成9年の消費税増税以降、別府市は5年間で約60万人の入湯税申告者数が減りました。平成24年の入湯税申告者数は、230万人。平成25年は240万人を超えました。

活用するのは発掘・発見した後だと考えています。

重要なのは地元住民をターゲットにしたことです。一応、予算をもらう立場上、行政には観光客を呼ぶと言っていましたが、実際はそんなことは一切考えていませんでした。来るわけなし、来なくていいと思っていました。

ちなみに、別府がどういう温泉地かを知っていたため、このグラフを見ていただけますか。赤いグラフは市役所が発表した宿泊者の数字で、青いグラフが入湯税申告者です。青の方が実態に近い数字だと思いますので、入湯税申告者数をもとにお話しします。

1997年(平成9年)に消費税が増税されましたが、その段階では250万人以上が宿泊していました。2002年(平成14年)は190万人まで落ち込み、1997年(平成9年)から2002年(平成14年)の5年間にかけて約60万人の宿泊客が減った形です。私は旅館組合に入っていますが、毎月の会議で前年同期比1万人減と速報値が発表され、それが5年間続いた形です。同じような傾向は日本全国どこでも見られると思います。そういう状況の中でまち歩きをはじめとした地域の再生活動が始まり、やがてオンパクが始まったという形です。

「オンパク」の事業構造

- ・ 小規模で多様な「プログラム」
- ・ 地域人材である「パートナー事業者」
- ・ 地元住民による「会員組織」



オンパクガイドブック

ちなみにグラフは2009年(平成21年)までですが、2012年(平成24年)の入湯税申告者数は230万人、2013年(平成25年)は245万人と1998年(平成10年)頃の数字に戻ってきています。強調したいのは、我々がまち歩きなどのまちづくり活動を始めてオンパクに至った中で、宿泊者の減少が下げ止まり、復活基調にあるということです。全てがオンパクのおかげとは言えませんが、少しは関係していると言っているのではと思います。

オンパクの事業構造ですが、パンフレットを見ていただくと分かるように、いろいろなプログラムが集まっています。こうした複数のプログラムを一定の開催期間中に地域の中のいろいろな場所で行うというものです。

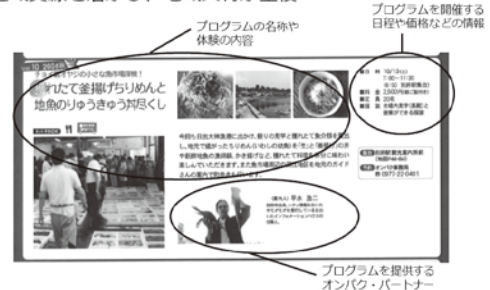
各プログラムを実施するのは、「パートナー事業者」と呼ばれる地元の人たちです。最初は先生と呼んでいましたが、途中から呼び方を変えました。先生でも講師でもなく、対等であるということですね。この他に地元住民による会員組織です。プログラム、パートナー事業者、会員組織、この3つの要素で構成されています。この他に運営組織のNPOがあります。

オンパクのプログラムは、参加人数が多くても20名くらいと、とても小規模です。地域の資源を活かして、地域の人々が考え、地域の人材が主役の体験交流型イベントです。

講義1で顧客目線で管理され、プログラムの質がそろっている事例としてみなかみオンパクの話が出ましたが、その対局にあるのが福島県いわき市のオ

オンパク・プログラム

- ・ 小規模な、体験・交流型イベント
- ・ 地域資源を活かし、地域人材が主役



ンパクです。品質がバラバラで、やりたい人には何でもやらせています。

プログラムの品質にこだわるスタイルもあれば、みんなが参加して盛り上がりたければいいと間口を広げて緩くやるスタイルもあります。どっちもありだと思います。ただ、いずれの場合も「初めてのことをやる」というのが重要です。

簡単にオンパクをやらうとして、既に地域にあるプログラムをインデックスにして紹介するケースがたまに見られます。オンパクというのはチャレンジを伴うものです。地域の人が今までできなかったことをやる場なので、既にやっていることを並べても意味がないですね。

プログラムはいずれも、開催されるのは期間中に1回か2回です。テストマーケティングを含めて試しにやってみる場がオンパクです。そこで活躍するのが「パートナー」と呼ばれる事業者です。まちづくりのグ

パートナー事業者

- ・ まちづくりグループやNPO
- ・ 個人事業者や企業

200超
の地域人材
ネットワーク



河野さん

= 鉄線温泉のまちづくり



黒崎さん

= 観光地域のまちづくり



林さん

= 温泉地をビジネスに



高橋さん

= 文化の振興



永井さん

= 農村体験を通じた地域づくり



山田さんチーム

= 酒の再生と日本文化

ループやNPO、個人事業者や企業などですが、我々が支援するのは主に個人事業者が多いです。正確に言えばまだ事業者ではなく、事業者を目指す個人ですね。女性や若者が多いです。

特技があり、何かしたいけどどうしていいかわからない人はたくさんいます。商工会議所や観光協会が支援するのは既に事業を始めている人たちですね。商店街の商店などはある意味「支援慣れ」していますが、女性や若者でこういうことがしたい、アイデアはあるという人の肩を押すスキームはほとんどないと思います。通常、商工会議所の指導員から指導を受けるような人たちではなく、もっと個人レベルで何かしようという人たちがオンパクのパートナーとしてたくさん集まってくるわけです。

こういう人たちに機会を与えるプログラムは、従来の行政の枠組みなどにはありませんでした。オンパクは思いがあって何かやってみたいという人にチャレンジの機会を与える場なんです。これはオンパク

の重要な役割だと思います。

チャレンジが生む地域の変化

プログラムのジャンルはいくつかありますが、まず一つ目がまち歩きです。これは自分のまちを知るという意味で、あらゆる活動の基礎です。オンパクをやるなら、まち歩きは必ずやるべきです。

地域の間や人を知るプログラムもあります。地域にはいろんな場があります。京都なら町家があるように、別府にも古い旅館を改装したギャラリーがあったり、活弁士がいたり、いろんな活動をしている人や場があって、それらがオンパクの期間中に開かれ、そういう人や場があるんだと発見できます。

また、別府オンパクでは、芸者遊びのプログラムもあります。今も5人だけ芸者さんが残っていて、従来は旦那さんたちのお相手をしていましたが、オンパクでは女性向けのプログラムに変えることで新し

地域の間や人を知る



温泉のすごさを知る



地域の伝統的な文化



地域の食材を知る



地元住民の会員組織 オンパクファン倶楽部

- ・地元住民リピート顧客層
- ・参加者の70%近く

地元住民を
中心に6千人
を組織



オンパクの集客力

回	期間		集客力とプログラム数(=チャレンジの数)			
	開催時期	開催日数	総定員数	総参加者数	定員稼働率	プログラム数
累計		416	58,087	38,800	67%	1,765
1	2001年10月	10	3,100	2,397	77%	50
2	2002年6月	10	1,700	580	34%	23
3	2002年10月	10	3,800	2,520	66%	65
4	2003年5月	17	1,982	1,429	72%	70
5	2003年10月	24	3,341	2,548	76%	76
6	2004年5月	18	1,878	1,624	86%	101
7	2004年10月	24	2,537	2,108	83%	105
8	2005年10-12月	88	9,316	4,969	53%	214
9	2006年6月	23	2,204	1,818	82%	76
10	2006年10月	24	2,689	2,443	91%	88
11	2007年5月	24	3,226	2,759	86%	91
12	2007年10月	24	3,147	2,679	85%	98
13	2008年5月	24	2,905	2,450	84%	120
14	2008年5月	24	3,135	2,627	84%	128
15	2010年5月	24	4,295	3,241	75%	146
16	2011年5月	24	3,247	2,606	80%	154

参加者の属性 別府・大分都市圏 70% その他県内 20% 県外 10%
女性が全体の80%以上
20代～60代がほぼ均等に参加

いマーケットを開いています。

あとは温泉ですね。オンパクでは特にマニアの方に刺さるような、温泉体験のプログラムをやっています。ちなみにオンパクというのは温泉泊覧会の略であることから、「温泉地でないといけないのか」と考える方がいますが、今、オンパクをやっている地域の中で、温泉地でない地域はおそらく半分以上を占めています。実は別府オンパクで、温泉系のプログラムは集客率が非常に悪いんです。マニアしか来ないので市場も限定的ですが、マニアを通じて別府の温泉のすごさが伝えられるので、主に情報発信用と位置づけています。

地域の食材や食文化を知るプログラムもあります。グリーンツーリズムというかっていいものではなく、集落のおばちゃんが作っている農家の軒先で野菜をみんなで収穫して何か作る、といった緩いプログラムです。農村の暮らしを体験したり、別府のそばの豊後水道に面する港町にバスでお出かけして、現地の地域の人たちと交流するという広域連携のプログラムなども作りました。

あとは健康や美容ですね。別府の温泉泥を使ったエステのプログラムなどもあります。やっているのは美容院の経営者です。温泉泥を使って何かできないかということで、オンパクで新しいチャレンジをしています。

こうしたさまざまなパートナーの活動を支援するのが、「オンパクファン倶楽部」という地元住民の会員組織です。オンパクのプログラムに参加して楽し

んで、好きになってまた参加したいという方の集まりで、別府オンパクでは会員が6000人います。このうち、アクティブな会員は2000人くらいですね。地元約2000人のファンがいるというのは非常に強力なパワーです。

会員は比較的ゆとりがある人たち、女性が多いです。自分で時間をコントロールできたり、知的なものに関心があったり、顕著なのは別府に移住してきた方のシェアが非常に多いことです。私もオンパクでガイドをやりましたが、そのときの参加者の半分くらいは移住してきた方や転勤してきた方でした。これは全国どこでも同じ傾向です。熱海などはこの傾向が強く、東京から移住してきた方がオンパク参加者の中心になっています。

オンパクの集客率は平均すると約80%です。パートナーがもし個人でやりたいことをやって、個人で集客しようと思ったらなかなか大変です。オンパクに参加するという形なら、事務局に写真数枚とキャッチコピーを提出するだけでパンフレットに掲載されます。それを知り合いなどに配布すればいいわけで、それで平均8割集客できるというのは、チャレンジするハードルを下げていると思います。ファン倶楽部会員という顧客を手に入れることにもなります。

実際、多くの人が「これなら私もできます」とどんどん入ってくるので、パートナーの参加率は上がっていきますし、オンパクに参加して楽しんだ人が次のオンパクでパートナーとなるケースも非常に多いです。あらかじめどういものか理解してパートナーに

観光分野の成果事例

オンパク事例集 地域と観光のコラボレーション JAPAN ONPAKU

竹瓦ゆうぐれ散策

旅館街が共同して「まちあるき」プログラムを運営。旅行代理店との連携で年間4,000人を集客。



竹瓦ゆうぐれ散策は、オンパク開業の地味づくりに期待が先行して裏切っていた。「竹瓦地獄蒸し」の評判を受け、旅館ホテル組合の呼びかけの下、北浜旅館街のホテル・旅館が共同で立ち上げた「まちあるき」のプログラムです。

旅行商品になるように毎日、夕方4時から1時間程度の散策プログラムを実施しており、定例版で年間3,000人（1日5~20名程度）、臨時版では、年間1,000人程度を集客しています。

大部分の参加者は旅館街の宿泊客で顧客満足度の向上にも寄与しています。

基本的には、旅館・ホテルスタッフがガイドをしますが、期間中は、地元住民や旅館組合のスタッフが代理で行います。



ガイドさんは北浜旅館街の旅館客やスタッフが交代で実施。スタッフは、旅館組合による集客と好評（地元住民からの応募も有り）。

写真は、旅行向けで旅館に提供してきた竹瓦の街のホテルのスタッフさん。



「竹瓦ゆうぐれ散策」は、1日1本の乗換自由のフリーパスに合わせたプログラムとして開催。参加料は1,500円は1日1日無料。ガイドへの交通費等の運賃は旅館組合の運営費。

なるので、人をだまして物を売りつけるなど、変なパートナーというのはほとんど出てこないです。全くないわけではありませんが、そういう人は自然に駆逐され、健全な形で運営されています。

集客力については、私たち運営サイドはほぼ限界と見ています。大体、例年2000~3000人くらいで、1人当たり2000~3000円くらい使います。一次消費としては数百万円という規模です。花火大会などのイベントに比べると小さな規模ですが、140~150のパートナーによるチャレンジがあり、それらが成立するくらいの参加者がいて地域のあちこちでスイッチが入る、そういう質的な面で見るとパフォーマンスが高いと思います。

ただし強調したいのは、オンパクというイベントそのもので万単位の人を集めるなど、劇的な集客を目指すというのは全くの間違いということです。オンパクというのは、あくまで多くのパートナーがチャレンジして、そこに変化が起きるというものです。そういう意味では、このくらいの数字で十分で、地元でのマーケットを作るというのが第一目的です。ここを勘違いして「オンパクでたくさん観光客を呼ぼう」といった話になると、やめた方がいいとアドバイスしています。

オンパクは「地域の苗床」

では、別府オンパクの成果についてお話ししたいと思います。オンパクの場合、必ずしも何人集客したかではなく、オンパクに参加した事業パートナー、オンパクを開催した地域がどう変わったかということが大切です。

例えば、観光分野の成果事例としては、「竹瓦ゆうぐれ散策」というプログラムがあります。このプログラムは別府八湯の一つ、北浜温泉のホテル・旅館が共同で立ち上げたもので、毎日16時頃から旅館やホテルのスタッフがガイドと

なり、まちを歩きます。夕方からのまち歩きなので、参加者は宿泊客がほとんどです。受益者である旅館・ホテルが人も出すのが筋であり、そうしないと旅館街と地域は一緒にできないということで、この形でやっています。JTBなどで、着地型プログラムとして旅行商品に組み込まれるようになりました。


もう一つの成果事例が、鉄輪温泉にある湯治宿、大黒屋の地獄蒸し屋台です。これは別府オンパクで非常にうまくいったプログラムの一つです。鉄輪温泉は別府八湯の一つで、地獄蒸しというのは温泉の蒸気を使い、釜で野菜や肉を蒸して食べるというこ

観光分野の成果事例

オンパク事例集 地域と観光のコラボレーション JAPAN ONPAKU

大黒屋 地獄蒸し屋台

オンパクでのチャレンジを契機に湯治宿から地獄蒸しの宿に…



「地獄蒸し屋台」は、鉄輪温泉地域の伝統的な調理法「地獄蒸し（温泉の蒸気を利用した蒸し料理）」をカジュアルに楽しめる空間づくりを目的として、オンパクの呼びかけに応じた地元の湯治宿「大黒屋」が始めた。

開始以来、多くのメディアから注目を集め、大黒屋も湯治宿から「地獄蒸しの宿・大黒屋」へと変遷をソフト、軌道修正にあってきた。一転、人気施設に。

好評を受けて、地場には「地獄蒸し工房 かんなわ」もオープン。鉄輪地域は「地獄蒸しの温泉地」へと進化している。



大黒屋の女将さん。多彩なメニューを考案して、お客様に好評を得ています。



場所は、テレビ朝日の「いきなり温泉伝説」で紹介されたグルメの情報。

「地獄蒸し屋台」は商品力が高く、様々なメディアで紹介されており、業者の大きな武器になっている。

観光分野の成果事例

オンパク事例集 地域と観光のコラボレーション JAPAN ONPAKU

地獄蒸し工房 鉄輪

オンパクが発信してきた地域の魅力が結果、まちづくり交付金を活用した集客拠点。

「地獄蒸し工房 鉄輪」は、別府市がまちづくり交付金を活用して鉄輪温泉に建設した集客拠点施設。

オンパク等が「地獄蒸し」が注目を集め、観光旅行など団体の利用機会を増やしたが、既存施設では対応できない事もあり、建設を求め、建設は地域のNPOに委託、自社は地元の人材から職人として持ち込みを基本とするなど、地域への経済波及効果を重視して運営されている。

周辺には「足湯」「足蒸し」「足蒸し岩風呂」など、地域資源である観光を十分に活用した施設も整備。

TITLE 地獄蒸し工房 鉄輪 利用者、2万7千人超

地獄蒸し工房 鉄輪は、美しい温泉地を背景に、オンパクがまちづくり交付金を活用して建設した集客拠点施設。

今後は、観光旅行など海外からの観光客の増加を期待し、さらなる集客の増加が期待される。

の地の伝統的な料理法です。

鉄輪温泉のまち歩きをして、この地獄蒸しが面白い素材だということは知っていました。宿に泊まれば体験できるのですが、カジュアルに日帰りでも楽しめる地獄蒸しのシステムがなかったんですね。「何でないの?」と思ったのですが、鉄輪の人にとってはそれが当たり前、昔からこうだった。「オンパクのときだけでいいから」ということで、「地獄蒸し屋台」と称したプログラムをやってもらったんです。

最初にオンパクを開催したときは予算が潤沢だったので、運営委員会の方で費用を出して設備投資をし、地獄蒸しを体験できる施設を作りました。オンパクをきっかけに、地獄蒸しがメディアの全国放送などで取り上げられて非常に注目を集めるようにな

地域の食文化を知る



り、大黒屋も「地獄蒸しの宿 大黒屋」を名乗るようになりました(笑)。

団体客が来たり、旅行会社から商品に組み込みたいという依頼が来るようになりました。しかしキャパがないので、大黒屋は断り続けていたわけです。鉄輪で地獄蒸しができないかという問い合わせも頻繁に来るようになり、行政が国のまちづくり交付金を活用した事業をやるうというときに、鉄輪で土地を寄付する人が現れたため、「これだ」ということで、地獄蒸しの体験施設「地獄蒸し工房 鉄輪」が作られました。

この施設は、今では鉄輪の重要な集

客拠点になっています。最初に、別府の宿泊客数が回復しているとお話しましたが、実は伸びているのが鉄輪地域なのです。ここ3年くらい2桁の割合で伸びています。この施設のおかげだと私は思っています。

まちづくり交付金の事業は失敗も多いのですが、これは集客できている事例です。人が集まることで、古くてボロボロだった宿に後継者が戻ってきて、改築されたきれいな宿が増えています。宿に設備投資が行われ、競争力がついてきています。鉄輪という地域は、今すごく活性化しています。私は違う地域なので、うらやましいくらいです。地獄蒸し工房自体は毎年2000~3000万円の赤字ではありますが、数万人単位で毎年宿泊客が伸びていることを考えると、十分元が取れていると思います。

もう一つの成果事例は、さっきお話した別府の泥を使ったエステプログラムです。このプログラムを開発した林さんという美容室経営者は、別府の温泉水を使った化粧水も開発しました。非常に評価が高く、三越で全国の温泉水の化粧水を集めて販売したときに売り上げが一番だったそうです。

また、棚田でお米を作っている後藤さんという人がいます。この人もオンパクにパートナーとして参加したのですが、すっかり有名になりました。もともと棚田の景観を保持する目的で始めたんですが、地

地域分野の成果事例

別府の温泉資源を活用して、女性の美をとことん追及

林 昌治さん (エッチ美容室・ファンゴティカ)

■オンパクを通じてサービスの開発と告知を実現

オンパクには2001年から参加、年に2回あるオンパクを自身の開発した新しいエステサービスの告知およびプロモーションの場として活用してきた。

イタリアに習って習得したファンゴ(温泉地)エステのノウハウを消化して、別府の温泉地を使ったエステプログラム(ファンゴティカ)を確立する。オンパクへの参加を通して、サービスフォーマットを確立すると共に、ファンゴティカを知ったお客さまが来店するようになる。海外から、有名人も来店するほどに成長する。



■別府温泉地を使った化粧品を開発

別府温泉が100%入った「ペグピン」を開発、別府の新しいお土産として販売拡大中。完全無添加の質にこだわった商品として徐々に売れ行きが伸びている。

林 昌治さん
エッチ美容室経営者
①独自の温泉地を使ったファンゴ
まじりのサービスを確立する為、イタリアへ研修に行っ
た際に、ファンゴティカというサービスを出し、別府で取り入れるた
ために研究を始める。



写真：お店にて
右上 林昌治さん
右中 女性の温泉地
右下 ファンゴティカ
左下 ペグピン

地域分野の成果事例

農業地帯を一つの魅力ある観光資源へ変化させ、まちの回りを研究

後藤 幸彦さん (棚田里山景観研究所)

■棚田の知名度を上げた仕掛け人

内蔵の棚田は日本の棚田100に選ばれた程の素晴らしいものだった。しかし、別府に住む人々は内蔵の棚田について何も知らない状況であった。完全「まちあるき」のガイドをしていく後藤幸彦さんは、2003年のオンパクで棚田ツアーを実施した。当初は観光資源となるか不安を抱いていた。結果的にオンパクによって内蔵が自立できるようになる。オンパクのウォーキングプログラムには欠かせないものになる。特に、「田植え」体験は別府に住む人々から大変な人気を集めている。最近では、大学生が棚田の田植えに興味を持ち、実際に田んぼの手入れを行っている。オンパクを通じて内蔵地域の中でも変化が起きている。



■地元住民との連携が今後の課題

オンパクへの参加は後藤さんが声をかけ実現してきた。しかし、地元住民がオンパクに興味が持たず、地元が考えて動くという状態にならないう。後藤さん一人では限界が大きい。オンパクでのプログラムが成長して、地域での人脈作りが必要になってくる。地域の人間と連携する関係を開き、オンパクを活用していく事が今後行なわなければならない事だといえる。

後藤 幸彦さん
棚田里山景観研究所 所長
棚田の魅力を観光資源として紹介し、地域
の活性化に貢献する。今後は、内蔵という農村地域と都市との交流を積極的に進
めたい。



写真：
右上 後藤さん
左中 大坪の棚田
左下 田植えの様子

元の産婦人科や旅館からお米がほしいとたくさん依頼が来るので、他の人の棚田も借りてお米を生産するようになりました。1キロ1000円くらいと強気です(笑)。ネットでも棚田米という名前でも直販しています。

私たちは、「オンパクは地域の苗床だ」という表現をしています。米を作るときは、苗床で種からある程度まで育てますね。地域も同じで、思いを持った人材がたくさんいるんです。その思いの芽が出るまでの支援について、オンパクは一定の役割を果たしていると思います。6000人のファンクラブ組織やノウハウの蓄積、場の提供などによって、簡単に参加できてチャレンジできると。こういう苗床があることで、スイッチが入る人が続々と出てくるのがオンパクです。これは全国どこでも共通しています。

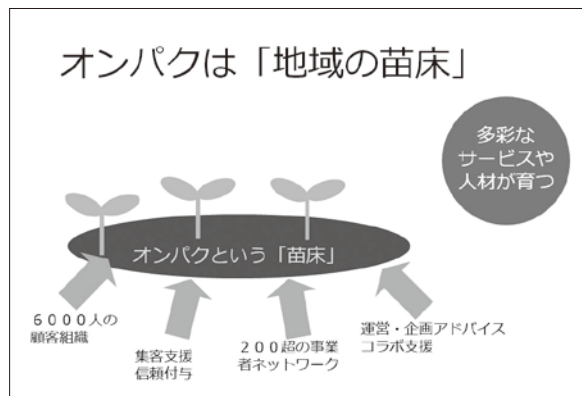
そういう意味では、オンパクはまさに「協働のネットワーク」です。オンパクには、まずチャレンジをするパートナーがいます。会場提供などパートナーのチャレンジを支えるサポーターがいて、ガイドブックを置いてくれる協力企業があります。この他に地域で広告を出してくれるスポンサーもいます。

ここに書かれている数字は、関わっている企業やパートナーの数です。例えば第15回目の別府オンパクに対して全体で220のステークホルダーが参加しています。プログラムは128個行われ、3560人が参加し、ファンクラブの会員は6021人になったと。こうしたネットワークがオンパクを開催するたびに形成されていくわけです。

もう一つのオンパクの成果に、地域のブランディングがあると思います。「日経リサーチ」の「地域ブランド戦略サーベイ2013」で、別府市が第1回目の「地域ブランド大賞」で審査員特別賞の「ブランド戦略優秀賞」に選ばれました。

特に独自性が高いと評価され、全国の市・特別区を対象とした「ブランドランキング」は2010年(平成22年)に29位だったのが、今回は19位にジャンプアップしています。魅力点ランキングの「温泉」、経験価値ランキングの「健康や美容に効果がある」では全国1位を獲得していて、これはうれしかったですね。

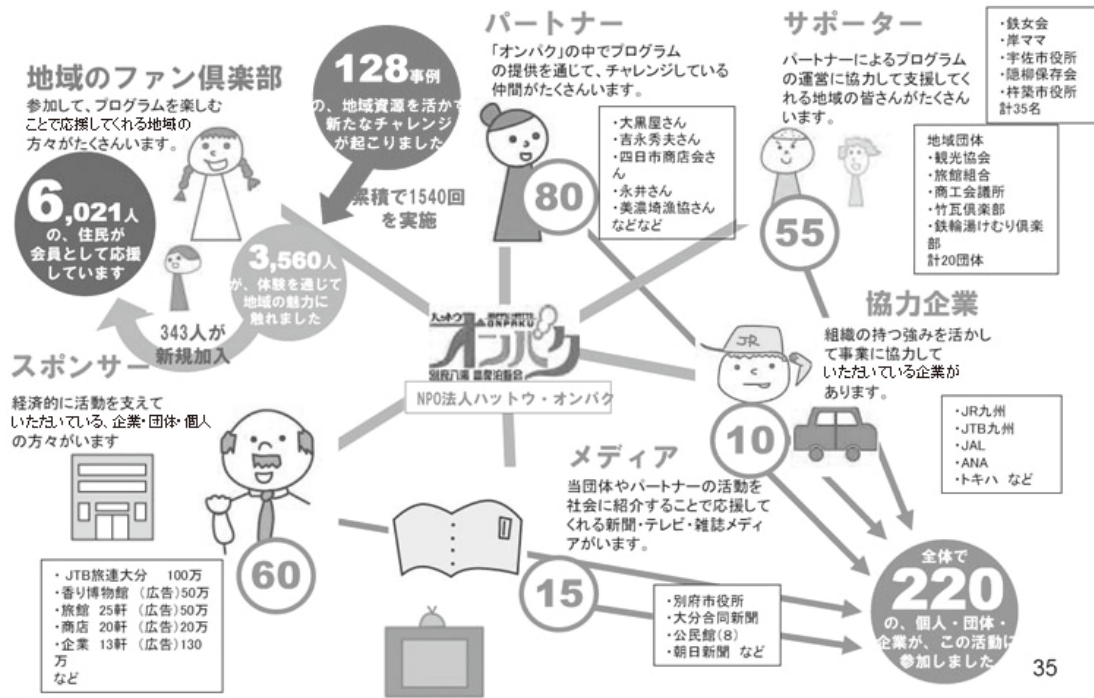
審査員も「オンパクの取り組みが効いているので



オンパクで形成される「協働のネットワーク」

第15回「オンパク」の成果と関係者マップ (2009年5月)

「オンパク」事業は、多くの住民・団体・企業が参加する地域づくりプラットフォームになっています



オンパクの取り組みで評価されたブランド価値の向上

日経リサーチ 地域ブランド戦略優秀賞を受賞

【コラム】伝統温泉地の強み生かしつつ 新たなイメージを発信

第1回「地域ブランド大賞」受賞自治体特集⑥大分県別府市

時代の変化に対応し「ブランド戦略優秀賞」に輝く

2013.12.13

「別府温泉」で全国的に知られる大分県別府市。市内各地で湧出する温泉は湧出量、源泉数とも日本一を誇り、毎年約800万人の観光客が訪れる。地域ブランド力も着実に上昇し、「地域ブランド戦略サーベイ2013」の市・特別区「ブランド力」ランキングでは前回2010年調査の29位から19位に浮上、初のトップ20入りを果たした。特に「独自性」は前回より6.7ポイントアップし、35位から11位に躍進した。また、魅力点ランキングの「温泉」(70.8%)、経験価値ランキングの「健康や美容に効果がある」(25.1%)で、市・特別区の全国1位を獲得。数々の取り組みが評価され、第1回「地域ブランド大賞」では審査員特別賞の「ブランド戦略優秀賞」に選ばれた。

今回の受賞について、別府市の浜田市長は「思いがけない朗報で、光栄の限り。別府市がもたらしたと言うより、官民協働で進めている町作り、民間団体が別府の宝を発見し、生かしてくれているという活動がこういう結果につながったと思う。これで終わってはいけないという強い使命感をもって、これからもしっかり取り組んでいきたい」と喜びを語ってくれた。

全国に広がった地域活性化策「オンパク」発祥の地

浜田市長が指摘した、民間団体による別府の宝を生かす活動が「温泉浴賢会(略称:オンパク)」だ。各地の温泉地同様、宿泊客の減少という悩みを抱えていた別府温泉で、地元住民が中心となって2001年に始めたのが、小規模の体験交流型イベントを短期間に集中的に開催し、そこへの参加を通じて地域の魅力を再発見しようという新たな試みだった。別府市の温泉街を中心に開かれたこのイベントは、経済産業省の支援を受け、主催者のNPO法人がそのノウハウを「オンパク手法」として活性化を模索する地域へ紹介したことで、現在では全国20カ所近くにまで広がった。

出典:株式会社日経リサーチ「コラム」

は」とコメントされていて、我々がオンパクでずっと発信してきた「日本一の温泉で元気できれいになる」というメッセージがちゃんと伝わったのかなと思います。

「公共政策としてのオンパク」の可能性

では、公共政策とオンパクについてお話をします。今、最も私の関心が高いのがこのトピックです。今まではとてもいい話ですよ。ただ、その一方でオンパクをやっている地域はとても苦しんでいます。それはオンパクという事業は、基本的には黒字にならないからです。

ならないのが当たり前なんです。そもそも、220ものステークホルダーとからむ事業が黒字になるわけがない。もっと稼ごうと思うなら、優れたプログラムを提供できるパートナーを絞り込み、いくつかの旅館と組んで集客を徹底すればいいわけです。でもそんなことをやったら、地域のごく一部が関わればいだけで、NPOが介する必要は全くないわけですよ。

我々はいろんな人が参入、チャレンジして成長できるよう、地域全体をオンパクの受益者と考えています。しかし、このオンパクという事業自体で受けられる助成金や補助金が受けられる期間は、残念ながら最長で3年間です。

例えば、商工会議所の経営指導員への補助は延々と出るわけですね。観光協会もそうです。もっと言えば、行政の観光セクションの person 費は延々と出続けるわけです。これらとオンパクのやっていることは何が違うのか、私にはいまだに分かりません。純粋に投下する資金と効果を比較すると、負けるわけがないと思っているのですが、何だかよく分からない補助金のルールというのがあって、3年間で終わりとなっています。

オンパクという事業が自主財源で独立できるという幻想のようなものがあり、それに縛られているわけですね。しかし、オンパクというのは中間支援組織なのです。ブランディングをしたり、今まで商工会議所

オンパクの取り組みを基盤にして展開が可能な取り組み

- ・ 着地型観光・六次産業化の推進
- ・ 女性、若者などの小規模起業の支援
- ・ NPO、まちづくり団体との協働推進
- ・ 社会教育事業、コミュニティ・スクール
- ・ 自治会・自主組織との連携による住民自治機能の強化
- ・ 自治体の人材育成プログラムへの導入

などの支援先の枠に入らなかった若者や女性の起業を支援する取り組みです。こういう部分には政策的に投資していいと、私は思っています。

アメリカは、雇用人口の60%が従業員5人以下の個人事業者なんですね。フェイスブックもアマゾンもこれらの人たちを支援するためのデザインをしています。そこから、イノベーションが起き、社会が活性化していくわけです。

一方、日本はいまだに大企業が中心で、政策もやはり大企業を中心に行われていますが、もう古いと思うのです。5人くらいの人たちのグループがどんどん出てくるのが、観光にせよ、何にせよ、地域再生にとって非常に重要な戦略だと思います。そういうところに支援する活動が、なぜ公共投資と見なされないのか。成果が出続ければ、投資も続けられるという合意がなされればいいわけですが、なかなか自治体とオンパクをやっている組織の間ではそういう話にならないのです。そこが歯がゆいなど私は思っていて、議員となって何とかできないかともがいているところです。

私はオンパクは公共投資、社会的インフラへの投資だと考えています。インフラというのは、水道管とか道路を指すのではなく、人と人との関係という意味です。投資効率は常に高く上げていく努力は必要ですが、そういう社会的なインフラへの投資だと割り切ってやればよいなどと思います。

別府オンパクでは、事業費はスポンサーやパートナーから集めた金などで自力で捻出できます。我々のような立場はボランティアなのでいいんですが、ど

うしても捻出できないのが、事務局の真ん中で動くコーディネーターのコストです。自治体としてそのような人財に予算をつけることができるのかどうか、難しいかもしれませんが、どこかで乗り越えてほしいと思います。

オンパクの取り組みを基盤にして展開が可能なものを挙げました。一つには着地型観光があります。六次産業化にも役立ちます。一番重要なのは、2番目に挙げた「女性、若者などの小規模起業の支援」だと思います。これに対する最初のチャレンジ、動機付けとしてオンパクは強力な力を発揮します。

最後の3項目はこれからのテーマだと思います。「社会教育事業、コミュニティ・スクール」とありますが、こういうところで働いている人はオンパクのコーディネーターと非常に親和性が高いと思います。行政でこうした社会教育的な部分とオンパクをどう組み合わせていくかということはぜひ考えていただければと。観光だけではなく広い意味で応用できると思います。

もっと言えば自治会など住民自治機能ですよね。合併したところは、特にこういう部分を強化しなけれ

ばいけません、難しいことから入るより、オンパクのまち歩きのような楽しくてみんなが参加しやすいものを活用すれば、参加率が高く、新しい絆も生まれてくるのではないかと思います。

そして、何よりも自治体の人材育成にも役立つと思います。自治体は、新卒で入ってきてその後、現場に入って物事を自分でやってみるといったトレーニングがあまりされない組織だと感じていますが、これからはそれでは厳しいですよ。かといって、あまりに大きなプロジェクトを任せてもうまくいかなかった場合に困るので、オンパクのようにコンパクトなプロジェクトに自治体の職員が参加してもらえれば、人材を育てるプログラムとしても活用することができるのではないかと思います。

実際、今の形で終わらせるのはもったいないのです。ですから、今後はオンパクを自治体としても包括的な取り組みとして考えていただき、公共政策に取り入れるなどの試みをしていければと思います。そうするとかなり面白い変化が起きてくるはずです。自治体が持っている政策課題の解決策としても、さまざまな可能性が見えてくると思います。

質疑応答



【会場】 オンパク集客の表で、2年目〔2002年（平成14年）〕の定員稼働率が34%と低いのですが、これは何か理由がありますか。

【野上】 この年はワールドカップがあった年で、「ワールドカップ版オンパクで外国人を呼べ」ということで予算をいっぱいいただいたので、そういうコンセプトで一応やったんですが、いきなりそういうことをしても来るわけがなく、それでこういう数字になっています。来ていただいた外国人の方も少しはいますし、そういう方には深い感動を与えましたが、集客率自体は低かったです。

この表で2005年（平成17年）の開催日数が88日間とありますが、このときは長期開催にチャレンジしました。3カ月間毎月ガイドブックを作って、うまくいったら12カ月やって年間通じて集客しようと思ってたんですが、企画も集客するパワーも続きませんでした。このあたりでオンパクを年間通じて開催してたくさん集客しようという野望は破れましたね。これ以降

は、オンパクは地元の人たちのスイッチを入れるトリガーであると位置づけを明確にして開催しています。

ちなみに別府オンパク参加者の属性は、別府・大分都市圏が7割、その他県内2割、県外1割ということで、開催地によって若干比率は変わりますが、地元参加者が多いのはどこでも共通しています。女性が全体8割以上、別府の場合は20代から60代まで均等に参加しています。

【会場】 地元住民がパートナーとして参加しやすいよう、どのような工夫をしていますか。

【野上】 それは楽しく、緩くやることですね。あまり堅苦しく権威づけてやるのではなく、会議をするにしても会議室でやるのではなく、お茶を飲みながらやるとか。

私たちはよく「KKD」と言っています。「これくらいならできる」の略ですね（笑）。今、40数地域でオンパクが開催されていて、最初に別府に来て視察する

わけですが、ほとんどの方が共通して言うのは「これくらいか。それならうちの方がうまくできますよ」と。

これは私は重要だと思っています。これくらいなら、「うちもっと上手にできる」という印象を持つというのは、多くの人に参加しやすいことを意味するのです。

【会場】 私どもの地域は市町村合併したのですが、地域間の連携が弱いんですね。そういう点は、別府ではどうしていますか。

【野上】 オンパクをやるときにはコーディネートする人がいるわけです。みなかみ町なら施井さんのような方ですね。人材によると思うのですが、顧客目線でものを考えられる人がいて、まずその人がとにかく面白いことをしようと考えることが大事です。

「全員参加しないとダメ」とか、「各町村から2つずつプログラムを出してください」とか、そういうアプローチをすると失敗します。やはり面白い活動をしている人を見つけたり、この人がやっていることは紹介したいと、顧客目線で見られる人がオンパクの企画をすべきです。最初はこちらが声を掛けてパートナーを集めてくる必要があります。説得したりする場合もあります。けれど集めた人たちでオンパクを開催すると、そのガイドブックを見て、最初は発掘できなかった人たちが「こういうものを私は待っていた」という感じで、自分から参加してくるようになるのです。

オンパクは2回目、3回目と拡大していきます。最初の回だけは見つけてこないといけないので大変ですが、そのときに発掘できなくても、潜在的にパートナーになれる人、参加したい人はたくさんいるのです。だから、割り振ったりしちゃダメです。センスがあり、フィルターを持っている人が関わる必要があると思いますが、まずはそういう人を見つけられるかどうかだと思います。

【会場】 公共政策としてのオンパクというお話の中で、社会教育事業やコミュニティ・スクールへの展開のお話がありました。もう少し具体的に、可能性についてお聞かせください。

【野上】 最近オンパクが行われている地域ではやっけてきているのが「キッズ・オンパク」といって、子供たちを対象に、地域を体験するプログラムを集めたオンパクです。これはすぐに学校の現場にも対応できます。

別府市などは公民館に社会教育士を配置して、地域と学校をつなげていく取り組みを最近スタートしています。ただ、彼らは体験コンテンツを持ち合わせてないんですね。自分たちで一生懸命企画を作って、子供たちを集めるということで非常に効率が悪いのです。オンパク組織では既に子供たち向けの体験プログラムをたくさん作って、リスト化できているので、例えば、社会教育士が「このプログラムをお願いします」と選べばいいだけなのです。地域の交流プログラムをオンパクのNPOがたくさん作ってパートナーも育成し、各公民館やコミュニティ・スクールがそれらを素材として活用していくという協力のイメージを持っています。

別府では文部科学省の事業として、そういう取り組みが進みつつあります。そうすると地域で活動している人たちと学校が自然にリンクしていくと考えています。

【会場】 公民館講座みたいなものがありますが、そのあたりとオンパクプログラムとの線引きは？

【野上】 公民館の講座もオンパクのプログラムも変わらないと思いますし、そこには線引きがないと思っています。公民館での講座は高齢者向けのものも多いですが、いろんな人たちが入ることでもっと楽しいものにできればと思います。今までお年寄りしか来なかったのが、子供たちが来たり、ママと子供で来たり、来る人も広がりも出てくるのでは。そういう意味ではオンパクの活動と連携できるのではないかと。仮説ですが、そう思っています。

実際、オンパクで育ったパートナー事業者が別府の公民館でプログラムをやるケースは相当多く、図らずも人材を提供するという役割を果たしているという状況です。

【会場】 別府ではインバウンドのお客さんが増えていると思いますが、外国人のお客さんとオンパクとの関わりをどう捉えていますか。

【野上】 インバウンドは、オンパクと直接的にはあまり関係がないと私は思っています。別府自体はインバウンドのお客様がアジアを中心に相当増えていますが、オンパクによって増えているという印象はありません。インバウンドのお客様たちは地獄巡りなど、従来の観光素材で十分集客できていると思います。

ただ今後の戦略としては、オンパク的な体験や交流で、インバウンドのお客様たちにも強烈な印象を残すことが必要だと思います。実はそこはまだできていません。宿によっては、秘湯に行ったり、オンパクのプログラムでやっているようなことを自分たちでやって、お客様にフェイスブックなどで口コミで発信してもらい、集客につなげるといった取り組みを個々でやっています。うちの旅館もそういうことはやっていますが、地域の戦略としてはまだやっていません。もともと団体客が多かったので、そういう意味では取り組みが遅れていると思います。

【会場】 「地獄蒸し工房 鉄輪」は非常にお客さんが来ているにもかかわらず、赤字なのはなぜなのでしょう。

【野上】 ここでやっているのは地獄蒸しの釜のレンタルで、その料金が数百円という設定なので、どんなにたくさん人が来てもスタッフの人件費は払えないんですね。最初から赤字になる前提で、行政サイドでそういう設計をしていると。一時期より赤字は減っていますが、当初から赤字前提で集客施設を作ったということで、すごいなと(笑)。

別府には市営温泉もありますが、そこも赤字です。常に税金が投入され続けているので、ある意味そういうことが許されているのかなど。全部赤字にしないと、という意識はないですね。

【会場】 オンパクを継続していくことについて、今後

どう考えていますか。継続するには、やはり黒字にすることは必要なのでは。

【野上】 例えば一つの企業を見ると、工場や営業部門は利益を出しますが、研究開発や人材育成といった部門は収益を生まない赤字部門です。でも全体で一つの組織が持続的に成長する構造になっているわけです。観光地というのは、これまでは研究開発の部分で旅行会社に担ってもらい、商品を作ってもらってホテルに送り込み、マージンをとって成立していました。

それが着地型になったとき、その形が変わり、今まではそもそも個々の旅館と旅行会社という狭い範囲で成立していたビジネスモデルが、今の観光マーケットはそうではなく、地域全体を巻き込んだ価値創造みたいな話になっているわけです。そうすると地域全体でお金が循環する仕組みを新しくデザインしないとイケません。

そう考えると、オンパクというのは地域全体を経営する中の赤字部門でいいと、私は思っているのです。そこを黒字にするというのは、企業の研究開発部門を黒字にするのと一緒で、合理的ではないと思っています。

地域全体を経営する戦略の中で、どこで稼いで、どこで将来への投資をするか、戦略をちゃんとデザインするべきだと思っています。オンパクとか最近出てきたニューツーリズムなどの活動は、赤字部門という位置づけであり、そういう合意決定がなされるような評価指標みたいなものは必要だと思います。

地域全体として成長するためにオンパクにこういうものを求める、ただし赤字額は減らしていこう、そのためにはスポンサーを多く募ったりファンクラブを作ったり、生産性は上げようと。ただ、黒字化がゴールではないと。求める尺度は地域でどれだけの人にスイッチが入ったか、変化が生まれたかを見てもらいたいと。そういう指標が地域の中にしっかり戦略として組み込まれれば、その地域はすごく強くなると私は思います。