

地域でオンパクをどう位置づけ、活用するか

～全国45カ所に展開するオンパク手法とは？
実施地域に効果的な活用ヒントを学ぶ～

講師

一般社団法人ジャパン・オンパク 代表理事

鶴田 浩一郎 氏



別府温泉の活性化に尽力。数々の観光イベントを企画、成功に導く。2001年（平成13年）より「別府オンパク」を開催。2010年（平成22年）に一般社団法人ジャパン・オンパクを設立し代表に就任。オンパク手法の普及による全国各地の地域活性化を目指す。NPO法人ハットウ・オンパク代表理事、株式会社鶴田ホテル（ホテルニューツルタ）代表取締役社長、観光カリスマ（「大型温泉地再生のカリスマ」、観光庁）。

オンパク実践地域は、温泉地以外にも広がりを見せ、今や全国約45カ所にまで拡大。多様な事業者や住民自らが来訪者に提供する商品を作り、協働して流通・販売し、まちづくりにつなげていく取り組み、“人を支え、地域を創る”オンパク。地域活性とは何か、そのためにオンパクのできることは、地域がオンパクに取り組む際のポイントを学ぶ。

まちは盛衰する、 地域再生に必要な理屈・理念

僕は今年61歳になるホテル経営者です。旅館業界では1992年（平成4年）から1～2年後にバブルが崩壊しましたが、私が地域のことに取り組み始めたのはバブルが崩壊した後です。「これは大変だ、パラダイムが変わるぞ」ということで、僕の地域づくりはこの頃に始まりました。

そして地域の活性化、地域マネジメントをどうするか、全体の底上げに関わるようになっていきました。もともとイベントが大好きで、その前には地元の別府でお祭りを立ち上げたりもしましたが、イベントは終わった後がむなしいんです。非常に短期的にヒト、モノ、カネを集めて新しい仕組みを作り、一定期間に人を集めるので、そのときはたくさん人が来ますが、また元に戻ってしまうと。

このむなしさから、次は何をやればいいんだと思うようになり、イベントからは2000年（平成12年）に事実上全部手を引きました。これらは行政が継続してくれたんですが、そういう経緯の中で、オンパクが始まっています。

別府は観光が主要産業です。観光しかないと言ってもいいでしょう。市中に2600本の源泉があり、日本全体の源泉数は約3万本なので、そのうち10%が別府に集まっています。地熱が高く、農業に適さないため、わずか一部の土地でしか農業は行われていません。

別府は8つのエリアに分かれていて、「別府八湯」と呼ばれています。別府市で一括してプロモーションしていましたが、エリアごとに特色があるので一つ一つ磨いて、それぞれの個性を出していこうというのが、オンパク以前の別府における地域づくりのスタートです。

別府の発祥地は、八湯の一つである浜脇温泉です。戦後も旅館の集積地で、当時は80軒も旅館があったんですが、今はわずか2軒しか残っていません。こうした盛衰を僕たちは目の当たりにしてきました。

一方、やはり八湯の一つである別府温泉はどんどん大きくなっていました。ですから、僕は自分の体験から「まちは盛衰する」というのが基本的な考え方になっています。まちにはいいときもあれば、悪いときもある。ただ、温泉地は温泉という資源があるので、資源がある限りは続くと。悪いときを短くするか長く続けるかは人間次第で、資源がある限り、誰かがその地域を再生するというのも体感しました。

悪い時代が30年続いてしまう場合もあります。例えば熱海のように旅館業者の半分がいなくなってしまうところもあります。でも、熱海も温泉という資源がありますから、再び入込客数が増えていますよね。資源があって地域そのものに力があれば、次の世代だったり、よそ者が頑張るのでそんなに焦る必要もないのかなど。しかし、今、生きている限り、何かその土地の可能性を磨いて再生させるというのはやりがいがあることですから、やってみようかと思って、いろいろ取り組んできました。

別府が凋落^{ちようらく}していった頃、由布院の勃興がありました。ちょうど同じ時期です。今は由布院も大変で、この4～5年でお客さんが3割減りました。ピークを迎えると必ず下がります。そして言えるのは衰退もするが、再生もまた起こり得るということです。

講義1で小林さんは「理屈では人は動かない」と言いましたが、地域が再生するのに必要なのは、やはり理屈なんです。人を説得するための理屈が要ります。理屈とは言い換えれば理念ですが、それが少しずつ広まっていく必要があると言えます。



地域活性ということで、オンパクをやる前から僕がずっと考えてきたのは、この5つのテーマです。別府の場合は温泉の力がもともと非常に強く、ウェルネス系の健康、癒やし体験がある。そして路地の^{かいわい}界限性の文化があり、日常の食文化もある、そして自然があると。だったら、この5つをテーマにしよう。

別府が凋落し始めたとき、別府市民は「ここには温泉しかないから人が来ない」「路地が狭いから車が通れないので人が来ない」と言いました。そこで路地は広げて、共同湯の竹瓦温泉はつぶすと行政が計画した。

本当は全く逆なんです。温泉があるから人が来るのであり、路地があるから界限性があるって、生活文化が息づいていると。このようにマイナスに見える部分というのは、実はもともとその地域が持っているもの、地域の文化になっているものなんですね。

悪いときというのは、もともとあるものを全てネガティブに捉えてしまいがちです。もし皆さんが地域でネガティブな部分を抱えているのであれば、それがひょっとしてポジティブにならないか、まず考える必要があると思います。

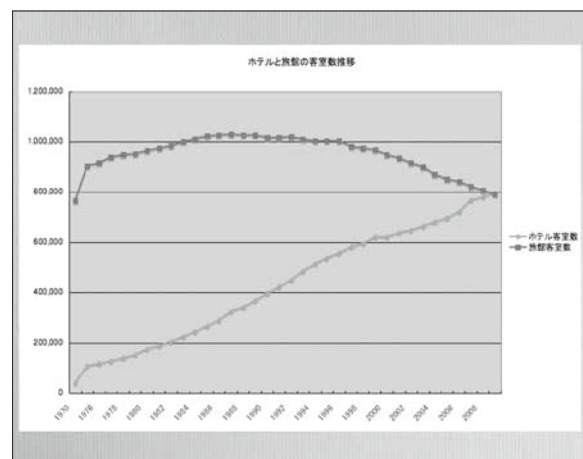
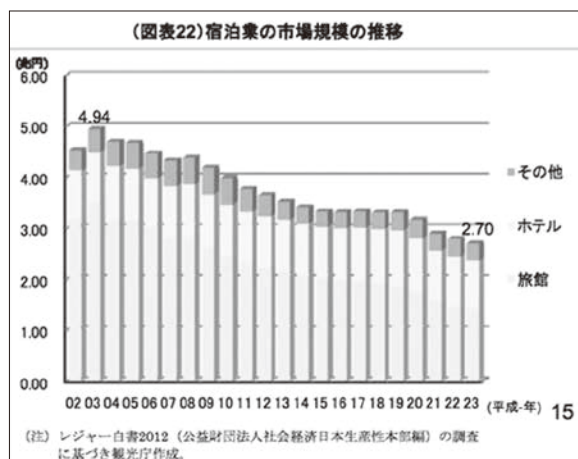
「資源を見直そう」とよく言いますが、今言ったようにネガポジの関係にある可能性がありますから、そこには注意しないといけないと思います。そして、資源を見せるための新しい仕組みを作らないといけないと。別府の場合は、温泉が大切な資源であり、その温泉をどう使うかという仕組みを作ることが大切だと。路地というのは生活文化そのもので共同湯

もそこにある。その生活文化を大切にしようということで、それを見せる仕組みとしてオンパクが生まれました。

しかし、こういう仕組みづくりは時間がかかります。別府では完成形になるまでに5年くらいかかりました。でも時間をかけて作り上げたことで、ノウハウをパッケージにするのは比較的簡単で、別府以外の地域にも持ち出せるようになったんですね。今、オンパクは全国約45カ所に広がっていますが、それがオンパクが全国に広がった理由です。

ここで、観光地である別府を取り巻く状況について、バックグラウンドを少しお話したいと思います。まず、宿泊産業の市場規模はどんどん縮小しています。最も規模が大きかったのは1991年（平成3年）の4.94兆円ですが、それからどんどん下がり、2011年（平成23年）には2.7兆円になっています。皆さんの地域でも今ある旅館の中で少なくとも2割、多い場合は6～7割が再生され、92年以前の経営者とは違うはずですよ。これが実態です。

これはホテルと旅館の客室数の推移を示したグラフです。1970年頃、旅館は110万室くらいあったのが80万室くらいに減り、一方ホテルの客室は右肩上がりが増えてきました。40年後の現在は旅館とホテルの客室数がほぼ同じになっています。団体が減って個人客が増えたという状況にリンクしています。実際、今一番増えているお客さんは一人旅と言われています。旅館だけでは観光需要に対応しきれなくなってきたというのが最近の状況だと思います。



日本で年間に100万人以上が宿泊する大型温泉地は約50カ所あります。これらの温泉地は軒並み、バブルが崩壊してからこの20年間でお客さんの数が4割減っています。大型温泉地でうまくいっているのは別府、有馬、草津くらいで、別府は2割減にとどまっています。別府でもしオンパクが起これなかったら、ピーク時に年間250万人だった宿泊客はやはり4割減で、100万人は減っていたと思います。

イベントで地域の底力を上げる「オンパク手法」

オンパクジャパン・プロジェクトは、現在、日本全国の約45カ所で行われています。2014年度（平成26年度）はさらに3カ所ほど新しいところに加わりま

す。最初は大体観光という切り口から始まりますが、プログラム作りをやっているうちに「これはひょっとして地域の底力を上げるイベントではないか」と皆さん気づくんですね。

しかし、事前にいろいろ説明しても、実際にやってみるまではそういうことがなかなか分かりにくい。イベントを用いて市民社会をボトムアップをする手法は今まであり得なかったもので、これはやはり最初の導入については、行政も観光業界もとっつきにくいようです。

それでもこんなに開催地域が増えたのは、口コミによるものです。お金をかけてプロモーションしたわけではないので、ある意味効果が立証されているのではないかと思います。近年では海外にも広がりを見せていて、タイ東北部のスリン県とグアテマラのケツアルテナンゴという町の2カ所で、JICAの支援により行われることが決まっています。いずれも観光開発ではなく、地域開発のツールとして活用されています。

オンパクが別府の外に広がり始めたのは、8年ほ



ど前からです。別府以外で行われた最初のオンパクは函館の湯の川温泉で、僕の個人的な縁で旅館組合からノウハウを教えてほしいと頼まれて始まりまし。その次が長野県の鹿教湯温泉です。

最初は温泉地だけでしたが、だんだん温泉地以外にも広がっていきました。まず、観光をこれからやりたいというところに広がりました。また、「工業はもう頭打ちだから、集客交流事業をやりたい」という工業都市にも広がっていきました。北九州の小倉やブリヂストンのお膝元の久留米、旭化成の城下町である宮崎県の延岡などです。

各地域のオンパクが、どんな運営母体で開催されているかを示したのがこの図表です。横軸は、左側に行くほど民間セクターの意思決定で行われていて、右側は公的セクターの色が強くなっています。縦軸は「組織進化度」とありますが、公的機関がやれと言ったからやっているのか、自分たちの意思でやっているかの度合いを表したもので、下へ行くほど「自立化」への道を進んでいると考えてください。ただし、自立というのは独立採算できるという意味ではなく、意識の問題です。

左下の、民間寄りで組織進化度が高いものというのはほとんどNPOになっています。いわきだけは旅館組合ですが、始まりは旅館組合で、今はリーダーがNPOを作って、そのNPOと協働関係にあります。いずれも、初期段階は任意のまちづくり団体です。それがだんだん組織的にNPOに変化しています。

まちづくり系の団体はNPO化してくると、市民社会

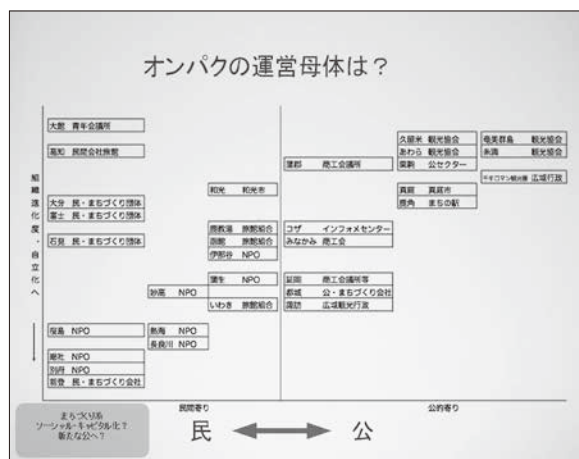
と密接に関わるようになります。数年前から言われている言葉に「ソーシャルキャピタル」という言葉があります。ソーシャルキャピタルというのは欧米なら宗教団体など、いわゆる地域を横にネットワークするもので日本では自治会、ロータリークラブもそうですね。

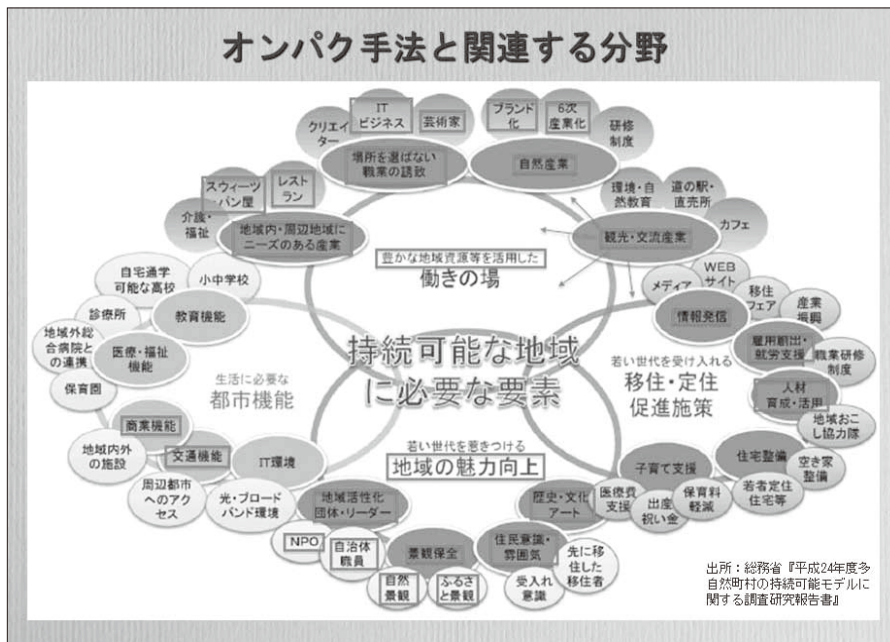
アメリカやイギリスでは、ソーシャルキャピタルが低位になり、市民社会がなかなか活性化しないと言われることもあります。日本でもそうですね。そうすると、コミュニティ力が落ちてきて創意工夫が生まれません。しかし、かつてのコミュニティは、しがらみなどもあり動きにくい部分もありました。そこでオンパクで新しい市民社会のソーシャルキャピタルを作ろうとしているのが、このNPO系なのかなと思います。

一方、主体を公的機関が担っている場合、その主体はほとんどが観光協会です。大概是行政判断が絡んでいて、事実上は観光協会がやっているというのが右側のパターンです。行政が直接関わっているのが、例えば岡山県の真庭市などです。これは珍しい例です。埼玉県のと光市も市そのものがやっていますが、実際は民間の力がかなり強いです。あとは商工会、商工会議所などですね。みなかみは商工会が強いです。商工会議所は保守的なので、商工会の方が動きやすいと個人的には思います。

このようにオンパクの運営主体はさまざまであることが分かりますが、重要なのは意思決定を民間にさせることです。受益者は民間ですから、意思決定を行政の人間が行うのではなく、この表で言えば最終的には左の方に移っていかないと、オンパクのソーシャルキャピタル化はなかなか難しいと思います。

では、オンパクをやることで、どういった地域活性に役立つのかを図表で示しました。この図表はもとも総務省が作ったもので、持続可能な地域づくりに関わる要素を並べたものです。中小都市が抱えるさまざまな課題が挙げられていますが、例えば「都市機能」というくりに「交通機能」がありますが、二次交通整備を商業開発と一緒に行うとか、「商業機能」に関してはプログラムを通じて商店街を活性化するなど、オンパクの手法を使うことで、赤く囲った部分はほとんどカバーできます。オンパクには、これ





プログラムは集客が悪い
です。ちょっとしたおやつ
が付いていたり、おいしい
ものが食べられたりするも
のが人気ですね。食がない
交流観光はあり得ないと
僕は思っています。

ツーリズムにおける
「食」のポジショニングを
考えてみると、この図表で
は右へ行くほど、外からの
集客が多く、左に行くほど
地元の集客が多いと。外
からも地域からも来るとい
うのが真ん中あたりで、B

だけ可能性があるということです。

医療福祉というのがありますが、もともと別府の場
合は「温泉と健康」をテーマに医師会と組んでオン
パクをやっていたので、ここもカバーすることができ
ると思います。ここには書かれていませんが「教育
機能」についても、「キッズ・オンパク」でカバーで
きます。

オンパクがやっていることは、大きな
湖に水滴を落とすようなものかもしれ
ません。しかしその波紋は多方面に及
び、広がり方は圧倒的に大きいと言え
ます。

つまり、オンパクを観光交流産業を
育成する手法として予算を出す場合、
ここまで地域活性化に役立ちますとい
う図表なんです。コミュニティベースか
らではなく、観光交流から始めても、こ
ういう波及効果があるという図表です。
政策的には観光交流産業を育成する
ことで、結果的に地域の持続的発展に
役立つと言えます。

さらに細かく見ていくと、ツーリズム
に関わる話の中で「食」は欠かせませ
ん。オンパクでも、食の味付けをしない

級グルメが来ています。ここが商売として一番「おい
しい」ところですね。

フードツーリズムも一番右の旅行者だけを対象に
すると、地域の盛衰に大きく影響され、旅行者数が
落ちると大きく影響を受けます。安定的なのは食べ
歩きツアーとかB級グルメ、あとは京都の町家を改



装したレストランなどですね。これらは地元の人でも来るし、外の人でも2~3割来るということで、ベストポジションだと思います。

この図表の左側、つまり外から来るお客さんのことを今まで考えていなかった地元の人たちを右の方へどんどん移動させていく創意工夫が、オンパクの中で行われています。地元密着からツーリズムの方に少しだけシフトさせてあげると。そうすると売り上げも1~2割上がります。そこから発展して起業する人も各地で生まれてきています。

オンパクで何人集客したかということではなく、実施した成果として地域の起業や新しい商品群を生み出しているのがオンパクの最大の特徴だと思います。

地域のプラットフォームと求められる人材

「観光まちづくり」、あるいは「観光地域づくり」という言葉があります。ここでは「観光まちづくり」という言葉を使いますが、実際にやってみると着地型商品が売れない、なかなか成果が上がらないなどいろんな問題が出てきます。

10年やっても成果が上がらないところは山ほどあります。大型温泉地は20年やっても成果が上がらないところがありますが、理由は簡単です。仕組みが悪いんです。ずっと右肩下がりなのに20年同じことをやり続けてもうまくいきません。

10年やっても成果が上がらないのは全て答えがあります。分かっているけど身体が動かない、仕組みが違う、それだけの話なんです。普通はそういうときは原点に戻るんですが、まちづくりも観光地づくりも哲学、理念はベースが全く一緒です。

観光地づくりで絶対ぶれてはいけないことが、自然の保全です。地域の宝である景観、温泉、資源を大切にします。そして土地の歴史を語るようにする。まち歩きなんかまさにそうですよね。語らないと伝わらない。語るというのはとても大切なことで、それをまち歩きによって実現していると。なかなか地域の歴史を語る場というのは、今まではなかった。

お客さんではなく、地元の人と地元のことを語れるようになるのがまず最初なんです。

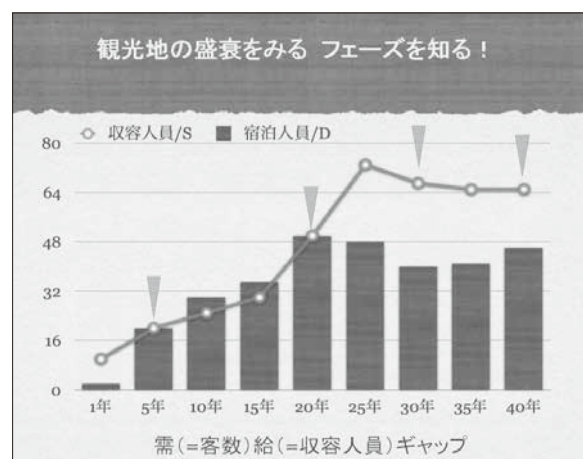
実はこれが地域文化の再生ということですね。別府の場合は路地裏があり、^{かわい}界隈性の文化があり、温泉の共同湯の文化がありましたが、90年代までは完全にながしろにされていた部分です。別府では、地域文化はすなわち温泉の文化でもあります。皆さんの地域でも、もともと持っていた食や方言など独特の地域文化を外に向けてきちんと表現するのが、今の観光です。

実はこれはまちづくりも全く同じです。まちづくりの鉄則も自然の保全であり、歴史を語れるようになり、地域文化を大切にすることです。そして地域住民がそこに誇りを持てるようにすることです。ですから、観光地づくりはまちづくりと基本的には全く同じです。

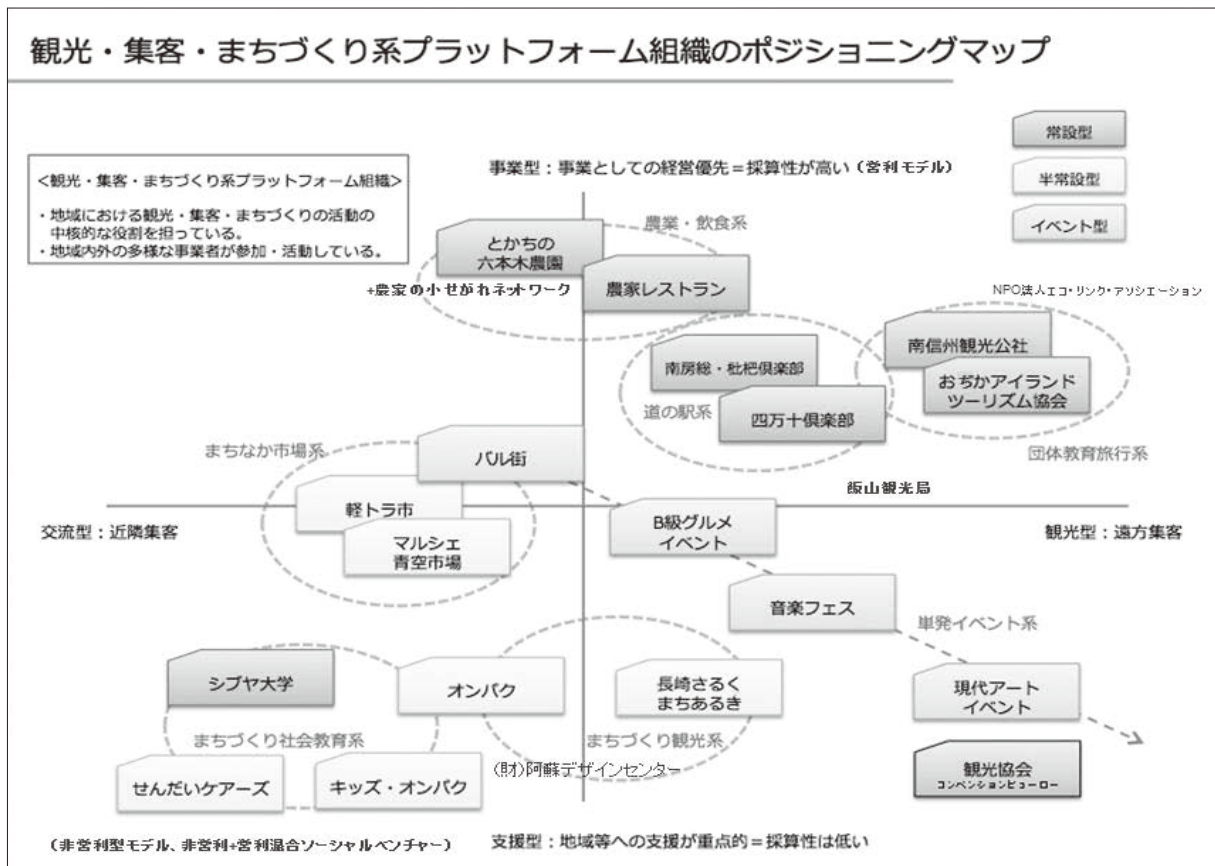
ただ、少し違うことがあります。観光の場合は集客という作業があります。オンパクも、地元の人に来てもらわないといけない。それには、少なくとも人口動態も含めて自分の地域のフェーズを知っておく必要があります。それは正しい合理的な判断をするためです。

例えばこのグラフを見ると、一目瞭然ですね。需要と供給のギャップがどんどん大きくなっていく。これを見ただけでも、「ああ世の中変わるな、仕組みを変えなきゃいけないよな」と思うのが普通です。この変化を見逃していた会社はつぶれます。

とにかく、自分の地域のフェーズは知っておいてください。今は右肩下がりなのか、横ばいなのか、少し上がっているのか。観光地なら、入込客の数を見



観光・集客・まちづくり系プラットフォーム組織のポジショニングマップ



れば大体分かりますね。これは観光をやる上では、絶対必要なことです。

実際に各地域で今、どんな新しい仕組みができつつあるのかを表したのが、この図です。この図の左側に行くほど近くから集客するタイプ、右へ行くほど遠くから集客するタイプになります。上に行くほど収益を上げるためのビジネス的要素が強くなり、下へ行くほど非収益型に近づきます。「まちづくり観光系」と分類しましたが、オンパクや長崎さるくは、どちらかという非収益型ですね。

採算性が高いプラットフォームとして挙げられるのは、右上にある南信州観光公社やおちかアイランドツーリズム協会などです。ただし、収益はほとんどが教育旅行によるもので、つまり団体旅行ですね。遠方からの集客をやっている非収益団体とえば、観光協会が代表的です。

今は新しい組織がどんどんできていて、体系的に分類すると「まちづくり社会教育系」「まちなか市場系」「道の駅系」などがあります。僕が見ていると、道の

駅系のマネジメントが集客交流系では安定しています。ここに挙げているのは枇杷倶楽部や四万十倶楽部ですね。地域のプラットフォームとして観光と物産の両方を担っていて、観光協会の新しい形として面白いと思います。

ここには出ていませんが、長野県飯山市の信州いいやま観光局も注目されています。地元のミュージアムなどの指定管理をしながら着地型プログラムを作り出し、総合的に行政が絡みつつ、民間の方が事務局長となって進めている新しい組織です。

こういうふうな、各地で新しい組織がどんどんできていることはインプットしていただきたいと思います。その上で、自分の地域で意欲のある人間を集め、任意団体から始めて新しい組織をどういうポジショニングで作っていくかを考えることが、これからの観光で重要になってきます。

この表のどのポジションで交流人口を増やしていくか、狙いはそれぞれ地域で違うと思うので、ぜひ考えていただきたい。オンパクだけが必ずしも正

解ではないと思います。

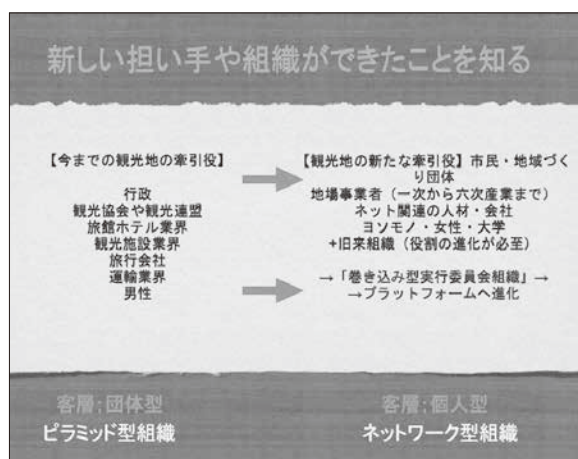
そこに必要な人材の属性ですが、同じような人材ばかり集めても、全体的な底上げはできません。私と野上さんが全然違う分野を持っているように、違う得意分野を持つ人間を集めておくこと、一色に塗らないようにすることです。そうでないと、全体の浮揚がうまくいかないとします。

会社は共通の理念のもとで、一丸になって一つの方向に突っ走らないといけない部分がかかなり大きいと、自分自身が経営していると思います。ただ、NPOなどこういう組織はネットワーク型の組織なので、多様な人たちと関わります。ですから、いろんな個性の人が必要になります。今後の観光の新たな牽引^{けんいん}役として必要と思われる人材がこの図の右側です。

例えば一次から六次産業までカバーするなら流通系など地場の事業者もいます。ネットの強い人がいますし、情報発信が得意な人も必要です。あとはその地域を客観的に見ているヨソモノ、そして今、消費の中心となっている女性です。

女性も団塊世代と30代では消費傾向が違うので、それぞれの消費傾向を持つ人材を入れることです。男性が中心になって女性向け商品を作り、うまくいった例は地域ではありません。ちなみにオンパクの場合、女性リーダーが頑張っています。40数カ所のうち3つがリーダーが女性です。もちろん、リーダーだけでなく、企画などの担当者も女性が多いです。

地域の大学と協力することも大切です。教授や学生と連携して、リサーチなどでサポートしてもらおう。こ



ういった人たちがいると、大体うまく回っていきます。

観光協会とか観光連盟といった従来型の観光地の牽引組織は9割方が男性ですね。そういう方たちは、新しい組織をサポートするという形が作れば、うまく回っていくのではないかと思います。ただ、新しい観光の牽引組織を作っても、すぐにうまく回るとは考えず、3~5年は見た方がいいでしょう。

ちなみにマーケットが団体型から個人型に変わってきましたが、左の秩序維持型の団体は対象とする客層が団体でピラミッド型組織ですが、右の新しい組織は、ネットワーク型でいろんな人が参加して、いろんな意見が出て、対象とする客層は個人型と言えます。

マーケティングの観点で コンセプトも深掘り

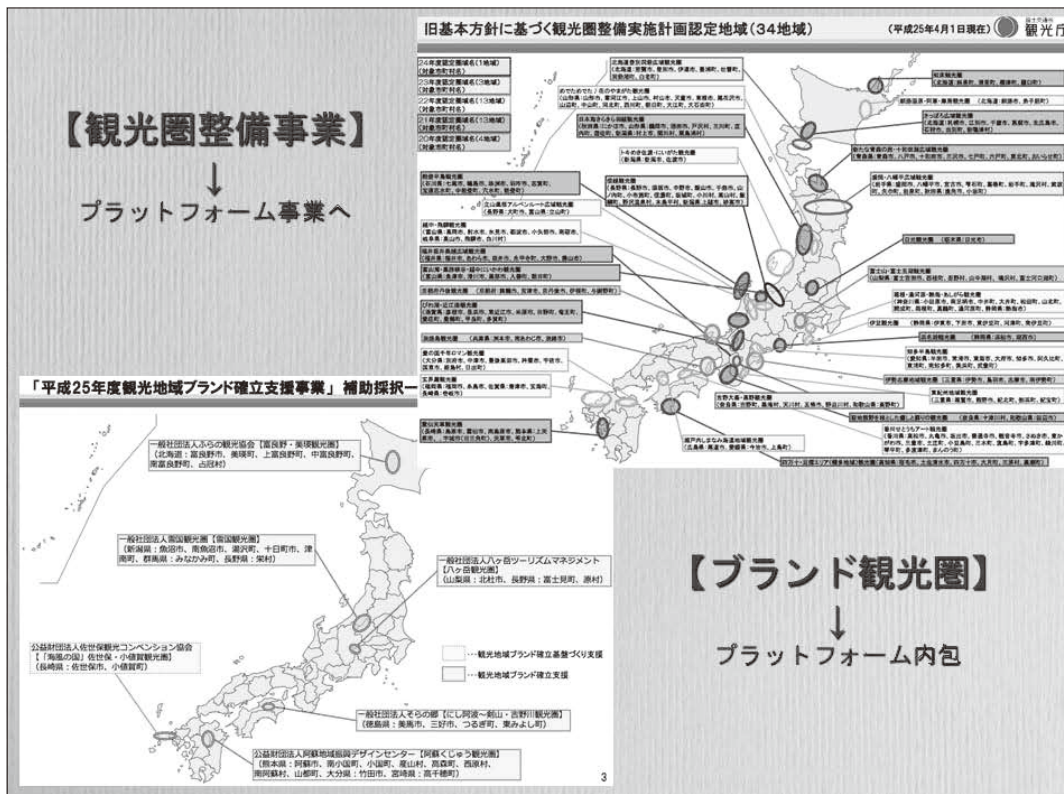
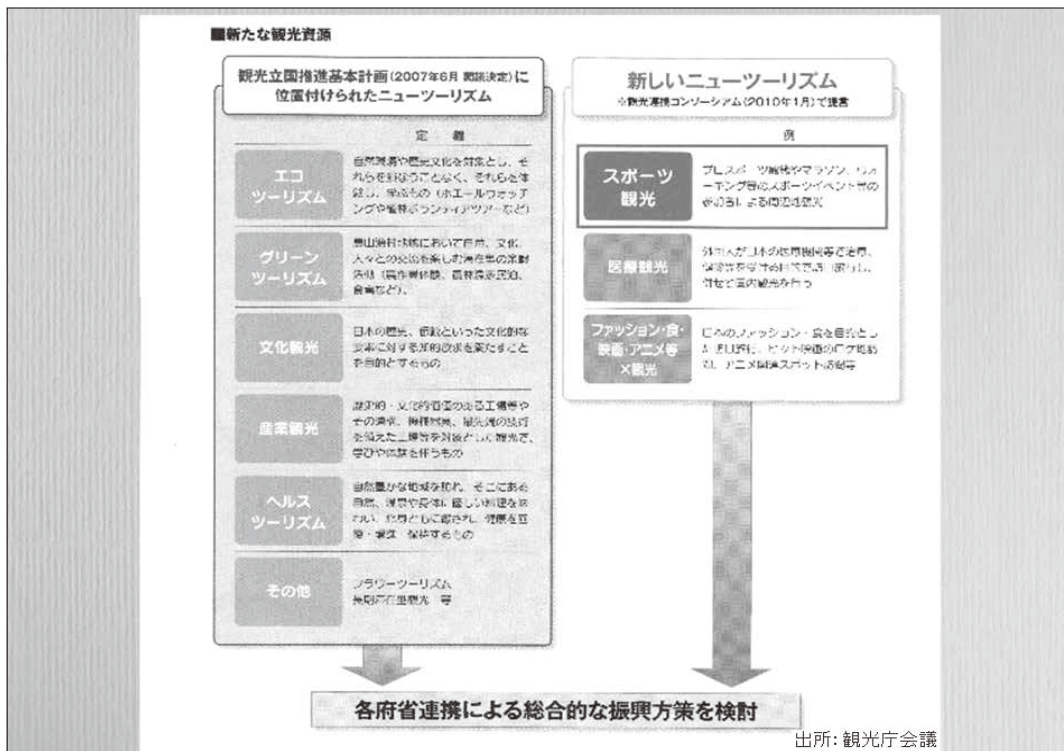
まず今までの国の施策と、オンパクがどういうふう整合性が取れているかについてお話をしたいと思います。

小泉さんが観光について初めて言及した2007年（平成19年）に言った言葉が「住んでよし・訪れてよし」のまちづくりです。生活の質を高めようというまちづくりの人たち、旅館業者や観光業者が一緒になって観光まちづくりをしようということで、今行われている観光まちづくりの基本理念になっています。

その後に出てきたのが、各種のニューツーリズムです。エコツーリズムから医療観光など、一つずつ見ていくと、いずれもオンパクのプログラムの中で行われています。オンパクは既にこれらをほぼカバーしていたと言えます。

その後「観光圏整備事業」が行われました。この事業は、民主党政権時代に事業仕分けの対象となり、プラットフォーム事業となりました。その後、元の観光圏を対象にブランド観光圏の指定を今やっています。

観光地域プラットフォームに求められる機能ということで、観光庁がこういうものを作っています。こちらは人材育成の手法です。いずれも、やっていることが非常にオンパクと似ていますが、違う点が一つ



だけあります。

それはデスティネーション・マーケティングがあるかどうかです。オンパクは近隣や地元のお客さん

を対象とした取り組みなので、遠方の人に来てもらうためにはどういった商品を提供すればいいというマーケティングの部分が全くないんです。

国土交通省 観光庁

(参考)観光地域づくりプラットフォームに求められる機能

観光地域づくりプラットフォームに求められる機能

地域の基盤の確立
自地域がターゲットとすべき顧客を長期的、個性ある魅力的な地域との認識を顧客に対して形成し、来訪の動機づけを行うとともに、地域の魅力を維持・向上する

①マーケティングの実施
自地域の来訪者に関する各種データや市場のデータを継続的に収集・分析し、その結果を踏まえ、自地域の位置取り(ポジション)や主たる顧客層(ターゲット)を明確にする

②目指すべき地域の将来像の策定
マーケティングの実施結果も踏まえ、観光地域づくりの推進において核とする個性と強みを中心人材を中心に議論し、目指すべき地域の将来像を決定する

③地域全体の発信
観光地域づくりの産産において核とする個性と強み、目指すべき地域の将来像を地域内外へ発信し、魅力的な地域の認識を形成し、来訪の動機づけを行う

④地域の魅力を維持・向上させる仕組みづくり
地域における各取組が目指すべき地域の将来像に沿い、地域の魅力が維持・向上されるよう、関係主体間の調整の仕組みをつくる

⑤地域の各取組を継続させる仕組みづくり
地域の取組の域内域外での活用をより多くし、地域の各取組を経済的・社会的に持続させる仕組みをつくる

地域の魅力づくり
地域の魅力を発信・共有するとともに、その魅力を維持・向上させる

①地域の魅力を発信・共有
地域の多様な主体の連携(官と民の連携、地域の幅広い産業間の連携、地域間の連携)で地域の魅力を発信し、その魅力を地域内で幅広く共有する機会や場をつくる

②地域資源の保全
地域の住民が誇りと愛着を持つ地域資源やその周辺環境において、多様な主体の協力・参加により保全が実施されるよう関与する

③インフラ整備への関与
地域の魅力を維持・向上させるインフラ整備への参画や働きかけを行う

④地域外の顧客に対する滞在プランの提案
地域での滞在に係る各種の情報(滞在プログラム、宿泊、飲食、移動等)を一元化して収集・整理し、それらを地域外の顧客の訪問目的に応じて組み合わせ滞在プランとして提案する

⑤販売促進活動の実施
地域内外の旅行会社、交通事業者、小売店等とのネットワークを広く、地域の特性を生かした滞在プログラムや特産品の宣伝や販路拡大を行う

顧客・集客の促進
地域の特性を生かした滞在プログラム・特産品づくり
地域外の顧客に対する滞在プランの提案
①地域の魅力を発信・共有
②地域資源の保全
③インフラ整備への関与

受入体制づくり
地域において来訪者が地域の魅力に十分触れ、安心して滞在できる受入体制をつくる

①来訪者に対するワンストップ窓口づくり
地域での滞在に係る各種の情報(滞在プログラム、宿泊、飲食、移動等)を一元化して収集・整理し、来訪者の現地におけるニーズに応じた的確な案内、相談対応、苦情処理等を行う

②質の高いサービスを提供できる人材の育成
地域において、滞在プログラムの魅力を発揮できるガイドや接客能力の高いスタッフを育成する

③事業者のサービス品質の管理
地域内の事業者が提供する滞在プログラム等の品質や安全性を一定水準以上に保つ

④移動の利便性、快適性向上への関与
来訪者の動向及びニーズを踏まえ、観光の基盤となる交通施設・移動手段の整備や交通事業者と連携し、移動の利便性、快適性が向上するよう関与する

④地域間の連携促進
文化圏や住民・来訪者の価値等の観点から共通部分がある周辺地域と役割分担して観光地域づくりに効果的に取り組めるよう調整する

⑤行政機関に対するワンストップ窓口づくり
観光地域づくりに推進する取組の取組や関係団体との調整に一元的に対応する仕組みをつくる

参加・連携の促進
地域の魅力づくりへの住民参加を促進し、観光地域づくりに取り組む多様な主体の主体的な連携を促進する

①住民の意識啓発・参加促進
住民が地域の魅力づくりに主体的に関与する機会を創出する

②官民の連携促進
行政と民間主体が役割分担して観光地域づくりに効果的に取り組めるよう調整する

③産業間の連携促進
農林水産業をはじめ商業、工業の各関係者や観光事業者が役割分担して観光地域づくりに効果的に取り組めるよう調整する

④地域間の連携促進
文化圏や住民・来訪者の価値等の観点から共通部分がある周辺地域と役割分担して観光地域づくりに効果的に取り組めるよう調整する

⑤行政機関に対するワンストップ窓口づくり
観光地域づくりに推進する取組の取組や関係団体との調整に一元的に対応する仕組みをつくる

各機能の提供に係るマネジメント
各機能の提供に係る戦略的・継続的な策定、関係者間の調整、各機能の提供状況の評価等を行う

意思決定の仕組み構築
地域が目指す将来像の実現に向けて自律的に意思決定できる仕組みを構築する

地域と来訪者をつなぎ、双方の満足度を高める機能
(プラットフォーム自身が継続的に活動するために必要な要素)

中核人材の確保・育成
地域が目指す将来像の実現に向けて中心となる具体的な取組を推進、マネジメントして中核人材を中長期的に確保・育成する

支援人材の確保・育成
中核人材の各種活動を支援し、具体的な業務を担う支援人材を中長期的に確保・育成する

法人格取得と財源確保
持続的な活動をより円滑に推進するために、法人格を取得し、各種事業や分担金収入等を元に自身の活動に必要な資金を確保する

※赤枠の機能については必須、それ以外の機能については、観光地域づくりプラットフォーム自体又は他の事業者等との連携により提供、いずれの場合にもマネジメントは必須。 9

観光地域づくりプラットフォームに求められる機能

地域の基盤の確立
自地域がターゲットとすべき顧客を長期的、個性ある魅力的な地域との認識を顧客に対して形成し、来訪の動機づけを行うとともに、地域の魅力を維持・向上する

①マーケティングの実施
自地域の来訪者に関する各種データや市場のデータを継続的に収集・分析し、その結果を踏まえ、自地域の位置取り(ポジション)や主たる顧客層(ターゲット)を明確にする

②目指すべき地域の将来像の策定
マーケティングの実施結果も踏まえ、観光地域づくりの推進において核とする個性と強みを中心人材を中心に議論し、目指すべき地域の将来像を決定する

③地域全体の発信
観光地域づくりの産産において核とする個性と強み、目指すべき地域の将来像を地域内外へ発信し、魅力的な地域の認識を形成し、来訪の動機づけを行う

④地域の魅力を維持・向上させる仕組みづくり
地域における各取組が目指すべき地域の将来像に沿い、地域の魅力が維持・向上されるよう、関係主体間の調整の仕組みをつくる

⑤地域の各取組を継続させる仕組みづくり
地域の取組の域内域外での活用をより多くし、地域の各取組を経済的・社会的に持続させる仕組みをつくる

地域の魅力づくり
地域の魅力を発信・共有するとともに、その魅力を維持・向上させる

①地域の魅力を発信・共有
地域の多様な主体の連携(官と民の連携、地域の幅広い産業間の連携、地域間の連携)で地域の魅力を発信し、その魅力を地域内で幅広く共有する機会や場をつくる

②地域資源の保全
地域の住民が誇りと愛着を持つ地域資源やその周辺環境において、多様な主体の協力・参加により保全が実施されるよう関与する

③インフラ整備への関与
地域の魅力を維持・向上させるインフラ整備への参画や働きかけを行う

④地域外の顧客に対する滞在プランの提案
地域での滞在に係る各種の情報(滞在プログラム、宿泊、飲食、移動等)を一元化して収集・整理し、それらを地域外の顧客の訪問目的に応じて組み合わせ滞在プランとして提案する

⑤販売促進活動の実施
地域内外の旅行会社、交通事業者、小売店等とのネットワークを広く、地域の特性を生かした滞在プログラムや特産品の宣伝や販路拡大を行う

顧客・集客の促進
地域の特性を生かした滞在プログラム・特産品づくり
地域外の顧客に対する滞在プランの提案
①地域の魅力を発信・共有
②地域資源の保全
③インフラ整備への関与

受入体制づくり
地域において来訪者が地域の魅力に十分触れ、安心して滞在できる受入体制をつくる

①来訪者に対するワンストップ窓口づくり
地域での滞在に係る各種の情報(滞在プログラム、宿泊、飲食、移動等)を一元化して収集・整理し、来訪者の現地におけるニーズに応じた的確な案内、相談対応、苦情処理等を行う

②質の高いサービスを提供できる人材の育成
地域において、滞在プログラムの魅力を発揮できるガイドや接客能力の高いスタッフを育成する

③事業者のサービス品質の管理
地域内の事業者が提供する滞在プログラム等の品質や安全性を一定水準以上に保つ

④移動の利便性、快適性向上への関与
来訪者の動向及びニーズを踏まえ、観光の基盤となる交通施設・移動手段の整備や交通事業者と連携し、移動の利便性、快適性が向上するよう関与する

④地域間の連携促進
文化圏や住民・来訪者の価値等の観点から共通部分がある周辺地域と役割分担して観光地域づくりに効果的に取り組めるよう調整する

⑤行政機関に対するワンストップ窓口づくり
観光地域づくりに推進する取組の取組や関係団体との調整に一元的に対応する仕組みをつくる

参加・連携の促進
地域の魅力づくりへの住民参加を促進し、観光地域づくりに取り組む多様な主体の主体的な連携を促進する

①住民の意識啓発・参加促進
住民が地域の魅力づくりに主体的に関与する機会を創出する

②官民の連携促進
行政と民間主体が役割分担して観光地域づくりに効果的に取り組めるよう調整する

③産業間の連携促進
農林水産業をはじめ商業、工業の各関係者や観光事業者が役割分担して観光地域づくりに効果的に取り組めるよう調整する

④地域間の連携促進
文化圏や住民・来訪者の価値等の観点から共通部分がある周辺地域と役割分担して観光地域づくりに効果的に取り組めるよう調整する

⑤行政機関に対するワンストップ窓口づくり
観光地域づくりに推進する取組の取組や関係団体との調整に一元的に対応する仕組みをつくる

各機能の提供に係るマネジメント
各機能の提供に係る戦略的・継続的な策定、関係者間の調整、各機能の提供状況の評価等を行う

意思決定の仕組み構築
地域が目指す将来像の実現に向けて自律的に意思決定できる仕組みを構築する

地域と来訪者をつなぎ、双方の満足度を高める機能
(プラットフォーム自身が継続的に活動するために必要な要素)

中核人材の確保・育成
地域が目指す将来像の実現に向けて中心となる具体的な取組を推進、マネジメントして中核人材を中長期的に確保・育成する

支援人材の確保・育成
中核人材の各種活動を支援し、具体的な業務を担う支援人材を中長期的に確保・育成する

法人格取得と財源確保
持続的な活動をより円滑に推進するために、法人格を取得し、各種事業や分担金収入等を元に自身の活動に必要な資金を確保する

※赤枠の機能については必須、それ以外の機能については、観光地域づくりプラットフォーム自体又は他の事業者等との連携により提供、いずれの場合にもマネジメントは必須。 9

国土交通省 観光庁

人材育成手法の試行イメージ

各スキルの有効と考えられる育成方式

スキルマップ	「リーダー」	「企画・調整者」	「オペレーター」
役割	観光資源を題材に総合的に観光地域づくりに関するまとめ役、対外的なリーダーとしての存在。	地域の観光資源を発掘し、地域づくりに活用するための専門的知識を持ち、具体的な事業を企画・調整する人材。 観光振興を通じた地域の活性化を実現する推進力となる。	地域を訪れる観光客に現場で接する人材(ガイド、体験メニューインストラクター、観光案内所のスタッフなど)。
機能	企画・戦略	分析・計画 組織づくり PR	商品化・事業化
必要とされる知識・スキル	11-0 リーダーシップ 2-1 協働体制づくり 3-1 プレゼンテーション 4-1 コミュニケーション 5-1 リスクマネジメント 6-1 コンプライアンス 7-1 観光地域づくり戦略 8-1 マーケティング 9-1 ブランド戦略 10-1 観光政策	7-2 観光地域づくり戦略 8-3 マーケティング 12-2 観光をめぐる市場動向 14-0 観光統計分析 15-0 調査手法 6-3 エコプランニング 7-3 観光地域づくり戦略 16-0 プロジェクトマネジメント	19-1 観光プロモーション戦略 8-4 マーケティング 9-3 ブランド戦略 4-3 コミュニケーション 3-2 プレゼンテーション 13-2 地域学・地元学 11-2 地域資源のマネジメント 4-4 コミュニケーション 8-5 マーケティング 9-4 ブランド戦略 20-0 特産品・お土産の開発・販売 21-0 観光型旅行商品造成・販売 19-2 観光プロモーション戦略 13-3 地域学・地元学 5-3 リスクマネジメント

OJT分野における人材育成手法の試行の進め方(例)

下記取組の実施を通じて、中核人材(候補)を中心としたプロジェクトチーム等の関係者を集め、ワークショップ形式により、ファシリテーション、ケース・ディスカッション、商品企画提案等のOJT・演習を行いながら、観光地域づくりに関する中核人材の重要性を認識させるとともに、必要となるスキルの習得・向上を目指す。

プロジェクトチームの立ち上げ

- ・地域内外の関係者の参加を働きかけ、PTを立ち上げ。
- ・PTの目的や方向性を示し、メンバーの役割分担等を調整。

【対象スキル】協働体制づくり、コミュニケーション等

プロジェクトの進行・管理

- ・具体的な実施計画をスケジュールング。
- ・市場分析等によるマーケティングを実施。
- ・滞在プログラム企画提案のためのコンセプトを共有化。

【対象スキル】プロジェクトマネジメント、マーケティング、プレゼンテーション等

具体的な滞在プログラムの企画・造成

- ・先進事例の研究や地域資源の魅力の再確認等を行いながら、滞在プログラムを企画・造成。
- ・販売ルートの開拓、収益管理など、各種営業活動を実施。

【対象スキル】地域資源のマネジメント、観光型旅行商品造成・販売等

オンパクは地元のお客さんの集客効率は非常によく、マーケティングをしなくても好みなどが大体分かるところがあります。しかし遠方からお客さんを呼ぶ場合、マーケティング機能は欠かせないんです。

マーケティング人材が一番給料が高いんですが、まさにそこがネックになっています。逆に言えば、ここが補完されればかなり専門的になると言えます。

オンパクは、観光専科ではありません。新たな市

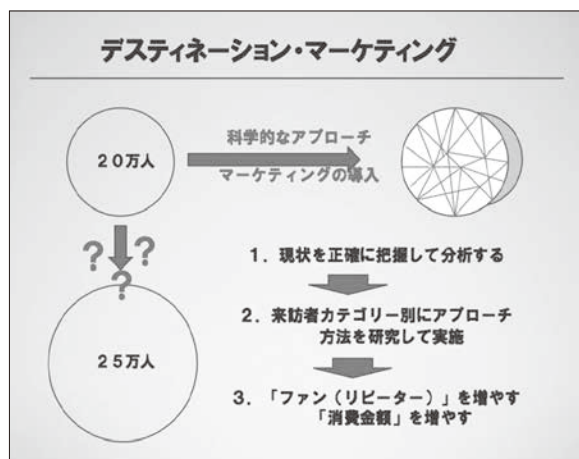
民社会の活力の底上げを行う仕組み、そのためのソーシャルキャピタルという役割が基本です。この苗床がないと、観光マーケットも育っていかないと思います。ですから、オンパクのような組織と協力して、観光を専門とする観光協会がデスティネーション・マーケティングの部分を担ったり、行政の観光課がよりマーケティングに近い思考を持つことが必要とされてくると思います。

別府の場合、一番大事なコンセプトが温泉とすると、デスティネーション・マーケティングの観点から見てそれをどう深掘りするかが重要です。別府のオンパクでは温泉の魅力をいろいろな角度から深掘りして、プログラムを作るパートナーが現れてきました。例えば砂湯と酸性湯を組み合わせた温泉ツアーを作ったり、講義2の野上さんの話にもありましたが、温泉熱を使った地獄蒸し料理を提供するなどです。

そうやって深掘りしていった結果、2001年（平成13年）に『別府八湯温泉本』という冊子が作られました。以来、毎年作っていて年間5万部売っています。

また、温泉マニア向けに「別府八湯温泉道」というのも生まれました。別府八湯にある144の温泉施設の中の88の温泉に入ると、「温泉名人」ということで金刺繍^{ししゅう}を施した特製タオルがもらえるというものです。年間500人くらいが温泉名人となり、このタオルをもらっています。これまでの累計で約6000人が温泉名人になっていて、大ヒットした仕組みになっています。

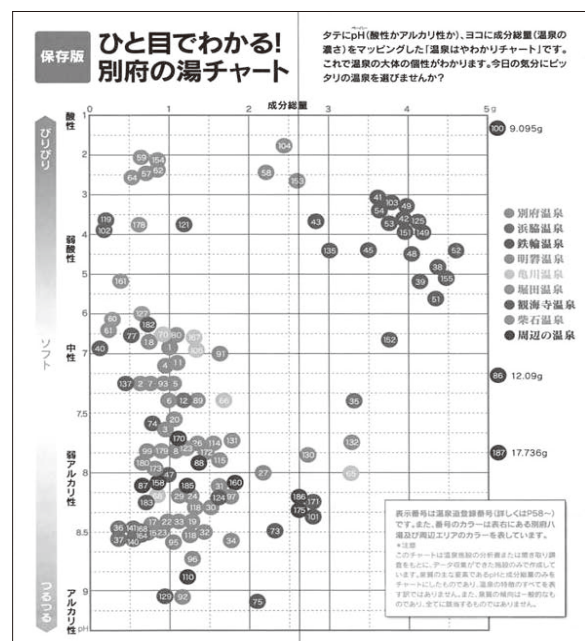
さらに深掘りして、温泉マニアによる別府の温泉



のチャートも作られました。縦軸で酸性度とアルカリ性度、横軸で温泉の濃さを示しており、温泉道で入れる温泉をマッピングしています。温泉マニアはこの表を見るとしびれるそうです。もし専門業者にこういう表の作成をお願いしたら数百万円かかってしまいますが、マニアはすぐに作ってしまいます。このようにマニアが圧倒的なファンになってリピートしてくれることがすごく大事で、ファンづくりの神髄です。

このように深掘りしていく人は大概マニアでちょっと「変わり者」です。マニアはあまり、自分がマニアであるとは人に言いません。そういう自分はずっと恥ずかしいといった意識があります。そういう人たちを大事にして、心の扉を開いて、知恵をどんどん出してもらえるようにするという事です。幅広い客層ではなく、例えば日本中で200万人が認知して、ファンになってくれればいいと。深掘りするとこういうニッチマーケットが開拓できるということです。

ちなみに、今はユニバーサル温泉道というのもあ





ります。やはり温泉マニアの発案で、車いすを利用して、温泉道八十八を巡りたい人をお助けしましょうというものです。

別府の八十八湯から発展して、九州全域を対象とした「九州八十八湯めぐり」もスタートしました。竹瓦温泉は温泉の聖地ということで、必ず最後は別府に来て竹瓦温泉に入ることになっています。

このように深掘りしていくと一段階ずつ、いろんなアイデアがいろんなところから出てきて、次は「これをやろう」とつながっていきます。深掘りすることで奥行きが広がっていく、これが観光まちづくりで一番大切なことではないかなと個人的に思います。

オンパクは初めの3年が勝負

最後に地域経営と会社経営についてお話しします。この2つに共通していることは、ぶれてはいけないことがあることです。それは会社であれば経営理念であり、地域ならコンセプトです。もう一つはステークホルダーがいます。

コンセプトとステークホルダーという2つは、会社経営もそうですが、特に地域経営については絶対ぶ

れてはいけないものであり、常に念頭に置かなくてはならないと思います。オンパクはステークホルダーを増やしていくツールです。別府では10年間やったので、主なステークホルダーの掘り起こしが終わり、ある意味飽和状態です。ネクストステージに入るというところだと思います。

地域経営と会社経営の違いは、地域経営は時間がかかるということです。オンパクをやっても、掘り起こせるまで3年くらい、場合によっては4年くらいかかります。大体3年で、地域に人材が出てきたことが見えてこないといけません。5年も経つとみんな飽きちゃうからです。

ですから、オンパクについては3年間で勝負です。その3年間で立ち上げるためのノウハウのパッケージをオンパクとして今、全国に展開しているわけです。4年目、5年目になるとソーシャルキャピタルとしての役割も含め、どういう方向性に進むべきか、いろんな壁にぶつかるようになります。

ただし、長期的に地域が浮上するには、その地域全体の問題があるので、少しずつ解決していくには10年はかかるだろうと思います。別府も疲弊していましたから、右肩下がりだった入込客数を横ばいにするまで、やはり10年くらいかかっています。ですから、今右肩下がり地域には「最低10年は覚悟してください」と言っています。その最初の3年間で地域の人にスイッチを入れる仕組みとしてオンパクを活用してください。

会社はそうはいきませんね。3年で結果を出すことが求められますし、そうしないと大体つぶれます。このように会社経営と地域経営は考えるスパンも人間の使い方も違います。そこは区別しておく必要があります。どちらも同じように考えると、両方ともうまくいかないと思います。これは両方を長年やってきた私の経験から言えることです。

質疑応答



【会場】 オンパクのノウハウを提供するというお話がありましたが、具体的にどのような形で行うのでしょうか。

【鶴田】 まず、オンパクの組織の作り方をお教えします。ITに強い人、プログラムの企画ができる人を集めた方がいい、実行委員長を市長などが務める場合もあるが、実質的なリーダーは民間のマネジメント能力がある人がやった方がいいといった、人材集めに関するアドバイスをします。

組織ができた時点で、オンパクの理念と具体的なプログラム作りについて3回、ITの予約システムなどで2回、合計5回くらいの研修会を、現地にインストラクターを派遣して実施します。研修会をスタートしてから実際にオンパクを始めるまでの期間は、だいたい半年あれば十分です。ただし、それまでに中核となる組織がある程度固まっている必要があります。

【会場】 うちの市では昨年、観光協会が完全独立したばかりです。オンパクの運営母体を行政以外が担う場合、行政はオンパクにどのような形で関わってほしいのでしょうか。

【鶴田】 観光協会が実行委員会を行う場合、意思決定は役所で行い、その決定が観光協会に下りてくる場合が多いです。行政の観光担当セクションの方がオンパクが面白そうということで実行すると決め、

予算が観光協会に下りてくるというケースが多いです。逆に観光協会からボトムアップするケースもあります。あわら温泉はその形です。旅館組合と観光協会が中心になって、事務局長は民間の人が務めています。

【会場】 デスティネーション・マーケティングの話が出ましたが、遠くの人にどう売っていくかに興味があります。まず地元の人が楽しみ、それを遠くの人たちにどう伝えていくか。一つの例として温泉の深掘りを挙げられていましたが、その他にも考えられる可能性はありますか。

【鶴田】 いわゆる着地型商品と言われるもので、定番化しているのはやはりまち歩きなんですね。その他の商品群は品質保証ができないケースが多いです。一人しかいないなど、事業者が非常に小規模だと、本人が風邪で休んで催行できないといったら旅行業法違反になりますから、商品化できないんです。ある程度スケールがあり、代替が利く人がいるとなると、着地型商品ではまち歩きくらいしかないです。

滞在型の旅行なら、事前に予約するのではなく、現地で着地型商品の参加を申し込むというなら、その日は無理ということが言えますが。オンパク型の商品はそういう意味で、旅行会社が非常に売りにくく、まち歩きくらいしか売れない可能性が高いです。