

## 観光研究最前線 (1)

# これからの観光地づくりと 観光計画に関する研究

## — 研究の概要と今後の方向性

元公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

(淑徳大学 経営学部 観光経営学科 准教授)

公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長

堀木 美告  
梅川 智也

## 本研究の目的と全体像

当財団では2013年度(平成25年度)から2015年度(平成27年度)にかけて、自主研究として「これからの観光地づくりと観光計画に関する研究」に取り組んできた。本稿ではその概要を紹介する。

近年、我が国の観光を取り巻く環境変化のベクトルはその「大きさ」「向き」の両面において加速度的に複雑になりつつあり、計画策定時の力点や、計画実現に向けた主体のあり方、あるいは計画指標の導入など、

観光計画の姿も次のステージへ移行すべき段階を迎えている。

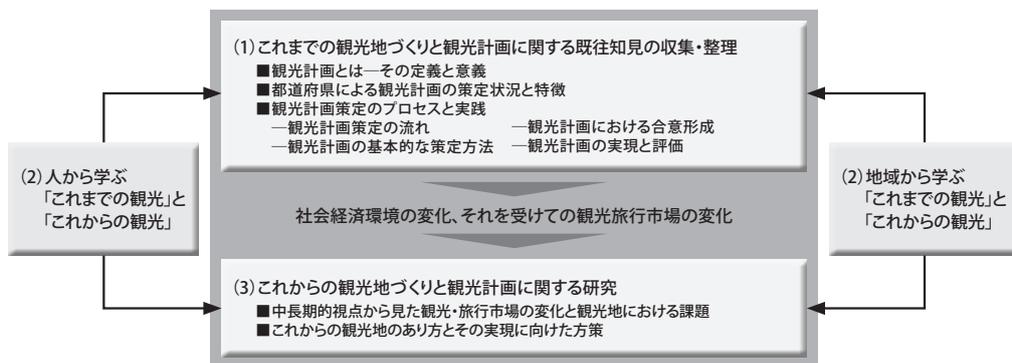
元来、我が国において「観光地」に関する定義づけは曖昧であり、その整備をハード、ソフト両面から推し進めるアクションの全体を指す「観光地づくり」や、そのアクションを推進するための基本方針や具体的方策推進体制などを取りまとめた「観光計画」の定義についても同様に曖昧である。しかしながら、「観光地づくり」の取り組みや策定された「観光計画」が我が国の観光地形成に一定の役割を果たしてきたことは異論のないところであろう。

そこで、我が国のこれまでの観光地づくりと観光計画を総括すると

ともに、今後の観光地のあり方や観光計画の今後の方向性などについて考察することを本研究の目的とした。本研究の全体像を図1に示した。

まず、これまでの観光地づくりと観光計画に関する知見の整理を行った。ここでは、計画主体(民間↓行政主導↓住民参画)、計画指標(来訪者の総量↓来訪者の質、経済的指標↓総合的指標)、計画の力点(ハード整備重視↓ソフト拡充重視)、計画対象地域(観光地↓非観光地への拡張、計画スケールとしてのマクロ化⇨広域圏計画とミクロ化⇨コミュニティレベルの計画の登場)など、大きな転換点を迎えた我が国の観光計画の状況を踏まえつつ、総括を行っている。

図1 研究の全体像



これに加えて、これまでの観光地づくりと観光計画に関する既往知見の収集・整理のため、「人」と「地域」から学ぶこととした。

## ■人から学ぶ

### 「観光地づくり オーラル・ヒストリー」

観光計画の策定や計画策定を含む観光地づくりの取り組みには、さまざまな分野の専門家が地域の外部から関わっているケースが多い。大学など教育研究機関の研究者や民間の専門コンサルタントが、アドバイザーとして、あるいは実務担当者として計画策定に関与するケースであるが、その専門分野としては土木工学、都市計画、造園、社会学、交通計画、観光地理、地域政策・公共政策など、多岐にわたっている。

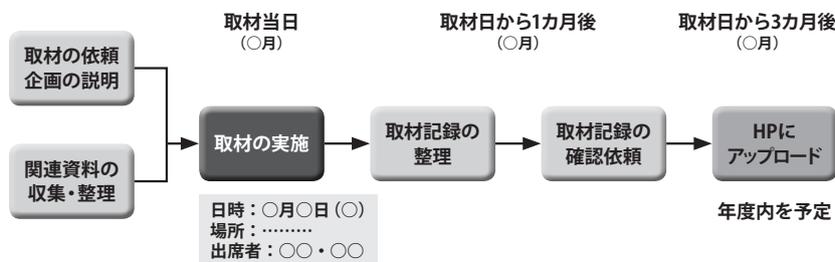
これらの専門家がそれぞれの専門分野における基礎的な知見をベースとして各地の「観光地づくり」に取り組みくことを通じて、「観光計画論」という枠組みでのストックがなされてきたと言えるが、これらのストックは必ずしも体系的に整理されておらず、暗黙知にとどまっていることも多い。したがって、当研究ではそれぞれの分野で「第一世代」と位置づけられるようなバイオニアへのインタビュー

ーを行い、まずは暗黙知から形式知への転換を図ることを試みた。具体的には、各専門家が歩んできた足跡の中から、①各専門分野から見た観光地づくりと観光計画の流れを社会的背景とともに整理し、②各専門家（個人）から見たこれまでの観光地づくり／観光計画の課題と展望について整理することとした。

我が国の「観光地づくり」と「観光計画」の系譜については、学問的な背景を見ても実務面においても複数の流れが存在しているが、当財団では鈴木忠義氏（東京工業大学名誉教授）の観光計画論を基礎として、この40年来、全国各地において観光計画の策定や観光地づくりのさまざまな場面に携わってきたことから、研究初年度に当たる2013年度（平成25年度）と翌2014年度（平成26年度）は、当財団OBや、当財団と関係の深かった組織の関係者を中心として取り上げた。

他方、我が国における「観光地づくり」と「観光計画」の全体像を俯瞰しようとするならば、当財団がたどってきた前述の系譜のみにとらわれないことなく、それら以外の系譜に沿

図2 「観光地づくりオーラル・ヒストリー」の取材・実施から取りまとめのフロー



った取り組みにも改めて注目しておくことが重要だと考えられることから、2015年度（平成27年度）は当財団と直接的な接点の少なかった専門家を中心に人選し、インタビューを行った。

これらの成果については取材対象者との綿密な打ち合わせ、調整を経

図3 取材項目の例—「観光地づくりの先達に学ぶ」

1. 「観光」への接近
  - ・私はなぜ観光の道を選んだのか
  - ・観光との出会いはいつ、どこで……
2. 「観光」における取り組み
  - ・私は観光分野で何をやってきたのか
  - ・私の観光分野での業績、実績は何か
3. 「観光」に対する失敗と反省
  - ・我が国の観光の何が問題か
  - ・我が国の観光政策は有効に機能してきたか
  - ・私は観光分野で何を失敗し、何を反省しているか
4. 「観光」の計画とその実現
  - ・私が関与した「観光計画」は実現したか
  - ・その要因は何か
  - ・（一般的に）「観光計画」はなぜ実現しないのか
5. これからの「観光」・「観光地づくり」・「観光計画」への提言
  - ・これからの我が国の観光、観光地づくりに必要なことは何か
  - ・どうすれば「良い観光地」ができるのか \*：良い観光地とは？
  - ・これから「観光計画」が果たすべき役割とは何か

## ■地域から学ぶ事例

「人」から学んだ成果をオーラル・ヒストリーとして取りまとめた一方で、現場から観光計画に関する今日的な課題解決へのヒントを探るため、成

て当財団ホームページにおいて「観光地づくりオーラル・ヒストリー」として順次公開を進めている。そして、一連の取材を通して、これからの観光地づくりに向けた方向性について、我々なりの知見、学ばべき点について整理している（図2～4、表1）。

表1 観光地づくりオール・ヒストリー／取材対象者のリスト  
(敬称略)

回	氏名	所属、経歴	専門分野	実施年度
1	三田 育雄 (1939～)	株式会社ラック計画研究所創立者、東北芸術工科大学名誉教授、長野大学教授	観光計画	2013年度
2	原 重一 (1938～)	元(財)日本交通公社常務理事	観光計画	
3	前田 豪 (1943～)	株式会社リージョナルプランニング代表	観光・リゾート計画	
4	溝尾 良隆 (1941～)	帝京大学観光経営学科教授、元(財)日本交通公社、立教大学名誉教授	地域観光学、観光地理学	2014年度
5	古賀 学 (1949～)	松蔭大学観光文化学部教授、元(社)日本観光協会 総合研究所長	観光・リゾート計画	
6	小久保恵三 (1949～)	流通科学大学サービス産業学部教授、元(財)日本交通公社	観光・リゾート計画	2015年度
7	猪爪 範子	地域総合研究所主任研究員、元由布院観光協会	観光・リゾート計画	
8	三村 浩史 (1934～)	京都大学名誉教授	都市計画、建築、観光資源	
9	阿比留勝利 (1943～)	城西国際大学観光学部客員教授、元株式会社ジェド・日本環境ダイナミクス	観光・リゾート計画	
10	鈴木 忠義 (1924～)	東京工業大学名誉教授	観光レクリエーション計画	

図4 当財団ホームページでの発信



表2 主な現地調査対象地のリスト

調査対象	着眼点
春蘭の里 (石川県能登町)	集落・コミュニティレベルでの観光地の魅力向上
集落丸山 (兵庫県篠山市)	集落・コミュニティレベルでの観光サービスの提供
仏生山 (香川県高松市)	まちにおける観光を含めた機能分担
松島町役場 (宮城県松島町)	企画部門主導による観光計画策定
ニセコ地区 (北海道倶知安町、ニセコ町)	急増するインバウンドと外資による開発圧への対応
バーデンバーデン (ドイツ)	高質な社会資本、中核資源の管理、ゆとりある癒やしの空間、人を中心とした交通体系
ルツェルン (スイス)	高質な社会資本、コンパクトな空間の形成、技術者の確保と育成
ツェルマット (スイス)	面的な空間の質の確保、観光政策における戦略的互惠関係



写真1 「春蘭の里」の各施設(石川県能登町)



写真2 「集落丸山」の全景(兵庫県篠山市)



写真3 「集落丸山」の宿泊施設(兵庫県篠山市)

功事例や先進的な取り組み事例として注目される地域を対象とした現地調査を行った。特に先述したような、我が国の観光を取り巻く環境変化さらには我が国の「観光地づくり」あるいは「観光計画」が直面する今日的な課題への対応を考える上で参考になると思われる事例をピックアップし、現地調査を行った(表2)。

春蘭の里(石川県能登町)(写真1)、集落丸山(兵庫県篠山市)(写真2、3)などは、いずれも集落やコミュニティといった空間スケールでの取り組みであり、主体もそれらの空間レベルと二対二で対応した形となっている。観光に関する取り組みの温度差が大

図5 我が国の観光地づくりにおいて  
今後検討すべき課題  
—ドイツ・スイスの視察から

- ① 高質な社会資本(ストック)の形成  
—中長期的視点でのハード整備—
- ② 中核資源の管理
- ③ ゆとりある癒やしの空間とコンパクトな空間の形成
- ④ 面的な空間の質の確保 —用途地域と空間の質の格差—
- ⑤ 人を中心とした交通体系の確保 —通過交通の排除—
- ⑥ 観光政策における戦略的互恵関係の必要性  
—まちレベルの機能分担—
- ⑦ 技術者の確保と育成
- ⑧ オフシーズンの確保
- ⑨ 滞在に係るハード(ウェア)とソフト(ウェア)
- ⑩ 戦略的イメージの形成 —「カーフリーリゾート」と「環境都市」
- ⑪ 付帯施設を伴うカジン
- ⑫ 基層となる食文化の高さ
- ⑬ 段階的なシステム
- ⑭ 新たな過ごし方の導入
- ⑮ 移動形態による道順の案内
- ⑯ 旅程の組み方
- ⑰ 日本人旅行者の行動形態



写真4 美しく整備されたクアハウス(バーデンバーデン)



写真5 カーフリーの街並み(ツェルマット)

写真6  
これからの観光計画策定への挑戦  
—「白馬村観光地経営計画」



大きい複数地区を擁する自治体や、広域合併した自治体とその全域を対象とした観光計画を策定するケースとは異なり、地域(集落やコミュニティ)が抱える課題に対するダイレクティブな回答を提示しやすいため、今後より細やかに地域課題に対する回答を提示していく上では重要なフレームとなるものと考えられる。

宮城県松島町では観光が政策的に重要視されており、観光部門ではなく企画部門が主導して観光計画を策定した事例である。企画、観光それぞれに精通した職員を主たる担当者として配置したこと、計画策定時には観光に精通した担当者が企画部門

に異動して計画の実施に当たっていることなど、観光計画に位置づけられた事業の実現可能性を高める上で示唆が得られた。

海外調査も実施し、バーデンバーデン(ドイツ)、ルツェルン(スイス)、ツェルマット(同)(写真4、5)からは、旅行者の真の欲求に応え得る高質な公共空間や豊かな時間の過ごし方を創出する上で、我が国の観光地が検討すべき課題やその解決に向けたヒントを得た(図5)。

これら「人」「地域」それぞれへのアプローチによって得られた視点も踏まえ、また、同時期に受託業務として取り組んだ「白馬村観光地経営

計画」策定業務(写真6)などからのフィードバックも行いつつ、これらの観光地づくり、観光計画に必要なと考えられるポイントを取りまとめた。

■ **これからの観光地づくりと観光計画**

大きく社会経済環境が変化する中で「観光」の役割はますます重要性を増している。その観光を行政の中できちんと「政策」として位置づけ、計画的に進めるための、いわば地域の「羅針盤」が「観光計画」である。近年では、訪日外国人が急増

しており、その受入環境整備や推進体制のあり方なども観光計画の中に位置づけられるべきであろう。そうした地域の新しい観光を切り開く「切り札」として「観光計画」が積極的に策定され、活用されることが期待される。

■ **多様な観光地の課題に対応した計画技術の向上**

当然ながら、観光地は、観光客が来なければ観光地たり得ない。観光計画と都市計画、地域計画との違いは外部から人を呼び込む戦略が盛り込まれているかどうかにある。そのためには、地域住民だけでなく、来

訪する観光客や観光産業の実態など市場ニーズの把握、つまりマーケティングが重要となる。そして、これからのインバウンド時代に対応した計画技術の向上が課題となる。

## 2 合意形成と実現化技術の向上

計画技術の中でも最も重要な課題の一つが合意形成と実現化である。行政と観光関連産業だけで計画策定していた時代とは異なり、住民を含む多様な主体の参画が求められる時代においては、認知技術、合意形成技術、プロセス運営技術、制度活用技術など総合的な計画技術の向上が必要となる。

観光計画の場合、都市計画とは異なり、計画実現の手法が担保されているわけではない。そのため、観光地の基盤整備に使える公的資金は少なく、民間投資に依存している観光地の整備には限界がある。

## 3 観光計画と各種法定計画との連携強化

「観光計画」は残念ながら法的な担保がない。観光立国推進基本法においても明確に観光計画策定につい

ては規定していない。したがって、「自然資源」「人文資源」など適切な資源の保存管理計画との連携が不可欠となってくるものの、その連携はほとんど行われていないのが現実である。そのバランスを踏まえた計画策定と地域マネジメントの実践こそが「観光計画」に求められている。一方、近年、急速にその必要性が指摘されているのが、地域防災計画との関係である。観光計画にも観光客の安全確保の考え方が必要となっている。

## 4 既存観光地再生への期待

昭和40年代の団体旅行が主役の時代に整備が進んだ観光地が更新期を迎えている。いわゆるリニューアール・インフラ更新の時代である。最大需要に対応して整備された宿泊施設や外延化した温泉街など、まさに観光地全体のダウンサイジング、コンパクト化が求められている。規模拡大戦略から質の充実戦略へと大きく舵を切らなければならぬ。つまり、高質な施設づくり、空間づくりのノウハウが今求められている。無論、耐震化対応（強靱化）にも努力していかなければならない。

## 5 「観光地経営」の視点

「整備・開発」から「管理・運営」の時代を迎え、観光地を経営する、うまくマネジメントする……という考え方が重要となっており、バランスの取れた観光地経営が求められる。そのためにも観光地の経営指標（目標数値の設定や科学的な経営、意志決定の明確化など）を設定して、PDCAシステムで監視していくことが望ましい。しかしながら、現実の観光統計には課題も多く、その精度の向上なくしてKPI（重要業績評価指標）の設定も無意味なものとなりかねない。

「観光地経営」の要諦は、組織と人材、そして財源である。具体的には、観光地を経営する主体となる組織のあり方が問われる。近年では、日本版DMOの役割、機能が問われることとなるが、観光地としての将来ビジョン、つまりどういう観光地を目指すのか、を明確にすることがまずは肝要であろう。

## 6 「観光計画」の新たな役割

### — 総合政策への展開

観光政策が高度な総合政策として

認知されるようになると、単に観光部局だけでなく、より幅広い政策に関与する企画部局や総合政策部局で策定されることもあり得る。

これまでの「縦割り」ではなく、さまざまな政策と関係するのが観光政策であり、既存の政策分野を活性化させたり、イノベーションしたりする役割も有している。それを総合的にコーディネートするのが、「観光計画」の新たな役割である。

なお、本研究の成果については、現在日本観光研究学会より刊行中である「観光学全集」シリーズの第7巻『観光計画論—理論と実践』の一部として出版が予定されている。

（ほりき みつぐ／うめかわ ともや）

\*本研究は、当財団観光政策研究部の堀木美吉（現淑徳大学）、後藤健太郎、西川亮、梅川智也によって実施されたものを堀木、梅川が取りまとめたものである。