



2021年度

# 観光地経営講座

講義録

## 観光地の“強さ”とは何か？

～経験価値に立脚する原点回帰の観光地経営～



2021年度  
観光地経営講座 講義録

観光地の“強さ”とは何か？  
～経験価値に立脚する原点回帰の観光地経営～

## はじめに

当財団では、1997年度の「観光リゾート基礎講座」（2001年度に「観光基礎講座」と名称変更）を皮切りに、旅行・観光分野の人材育成事業に取り組んでまいりました。2003年度からは「観光実践講座」を追加し、さらに2014年には両講座を統合し、現在の「観光地経営講座」に至っております。

本講座は、これまでの講座の特徴を踏襲しつつも、半世紀にわたる当財団の調査・研究事業で培ってきた経験とノウハウを「観光地経営」という視点で整理し、観光地経営に関する基本的な考え方と実際の取り組み事例から得られる知見を体系的に学んでいただけるように構成しています。

さらに毎年、時季に合ったテーマを設定し、最前線で実践されている外部講師を招聘し、当財団の研究員が講師の方々の知見を引き出しながら受講者の皆様とも議論して、より理解を深めるスタイルで開催しています。

テキストには、当財団が旅行・観光分野の調査研究機関に改組して50周年の記念事業として発刊した『観光地経営の視点と実践』（2013年初版発行、2019年第2版発行、丸善出版）を使用しています。2019年4月には改訂版を発行し、観光地経営を実現させるためのポイント（視点）を、これまでの8つから、昨今の自然災害などへの対応を踏まえた「リスクマネジメント」の視点を加えて9つとしました。また、参考となる実践例10地域についても、新たに4地域を取り上げるとともに、初版から掲載している事例について改訂を行いました。

2021年度の「観光地経営講座」は、「観光地の“強さ”とは何か？ ～経験価値に立脚する原点回帰の観光地経営～」をテーマとしました。

2020年度に続き、新型コロナウイルスの感染拡大が続く中ではありますが、今年はオンライン講義（7月9日）と軽井沢での現地研修（7月19日）を組み合わせた構成としました。

新型コロナウイルスの国際的な感染拡大によって、観光地、観光産業への打撃は長期化しています。一方で、コロナ禍においても来訪者や移住者が集まる地域も見受けられます。こうした地域は、地域ならではの核となる特徴や強みを活かした「経験価値」を形にしているとともに、顧客のみならず、ともに観光事業に取り組む関係者や地元住民との間に、強固な「信頼関係」が構築できていることがうかがえます。

本書は4つの講義と現地研修でのオリエンテーションをまとめた講義録です。先が見えない状況だからこそ必要な、長期的視点に基づいた地域のブランディングや、様々なリスクにもゆるがない観光地経営のヒントが散りばめられている一冊となっています。

受講していただきました皆様はもちろん、その他の地域におきましても、本講座および本書をきっかけに、具体的なアクションにつながれば幸いです。

2021年10月

公益財団法人日本交通公社  
観光政策研究部長 山田 雄一

## Contents

## 目次

2021年度 観光地経営講座 講義録

## 観光地の“強さ”とは何か？ ～経験価値に立脚する原点回帰の観光地経営～

はじめに	2
◆観光地の“強さ”とは何か ～コロナ禍で試される観光地マネジメント～ (講義1)	5
講師：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 山田 雄一	
◆改革は組織の内側と足元から ～自立的な組織経営に向けた 沖縄市観光物産振興協会の取り組み～ (講義2)	17
講師：一般社団法人KIX泉州ツーリズムビューロー 専務理事／ 前一般社団法人沖縄市観光物産振興協会 事務局長 山田 一誠 氏	
◆地域資源を大切に 百年先を見据え官民協働で取り組む 道後温泉の観光まちづくり (講義3)	27
講師：松山市産業経済部 道後温泉事務所 活性化担当課長 山下 勝義 氏	
◆“軽井沢ルール”によって作られた コロナ禍にもゆるがない軽井沢ブランドとは (講義4)	39
講師：一般社団法人軽井沢観光協会 事務局長 工藤 朝美 氏	
◆軽井沢での現地研修 軽井沢の観光まちづくり (オリエンテーション)	49
講師：一般社団法人軽井沢観光協会 事務局次長 新宅 弘恵 氏	
ポストコロナを見据えた 地域の経験価値を考える (グループディスカッション)	56
Back Number	60

## ■開催概要

2021年度 観光地経営講座

### 観光地の“強さ”とは何か？

～経験価値に立脚する原点回帰の観光地経営～

◎開催日時：2021年7月9日（金）9:30～15:30、7月19日（月）9:30～16:00

◎開催方法：7月9日（金）：Zoomウェビナーによるオンライン講義  
7月19日（月）：軽井沢での現地研修

◎対象 象：観光による地域振興に携わる地方自治体のご担当者、観光関連事業者、観光協会やDMO、  
商工会議所などの関係者など

◎主催 催：公益財団法人日本交通公社（JTBF）

## ◎プログラム

7月9日（金）：オンライン講義

講義1 観光地の“強さ”とは何か ～コロナ禍で試される観光地マネジメント～  
（公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 山田 雄一）

講義2 改革は組織の内側と足元から  
～自立的な組織経営に向けた沖縄市観光物産振興協会の取り組み～  
（一般社団法人KIX泉州ツーリズムビューロー 専務理事／  
前一般社団法人沖縄市観光物産振興協会 事務局長 山田 一誠 氏）

講義3 地域資源を大切に 百年先を見据え官民協働で取り組む道後温泉の観光まちづくり  
（松山市産業経済部 道後温泉事務所 活性化担当課長 山下 勝義 氏）

講義4 “軽井沢ルール”によって作られた コロナ禍にもゆるがない軽井沢ブランドとは  
（一般社団法人軽井沢観光協会 事務局長 工藤 朝美 氏）

7月19日（月）：軽井沢での現地研修

オリエンテーション

軽井沢の観光まちづくり

（一般社団法人軽井沢観光協会 事務局次長 新宅 弘恵 氏）

フィールドワーク

グループディスカッション

ポストコロナを見据えた地域の経験価値を考える

## ■観光地経営講座テキスト『観光地経営の視点と実践』

昨今の市場環境の変化に対応し、既存の観光地が活性化していくためには、観光地全体をマネジメントしていく「観光地経営」という考え方が重要です。本書では、それを実現させるためのポイントを9つの視点から提言するとともに、全国10カ所の参考となる実践例を取り上げ、その学ぶべき点について丁寧に解説しています。

発行日 初版：2013年12月 仕様：B5判／230ページ 定価：本体2,800円＋税

第2版：2019年4月 仕様：B5判／268ページ 定価：本体3,000円＋税

発行 丸善出版



講義 1

# 観光地の“強さ”とは何か ～コロナ禍で試される観光地マネジメント～



講師：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長

**山田 雄一**

◎Profile

民間建設会社勤務を経て、1998年に財団法人日本交通公社入社。2014年11月より経済産業省観光チーム調査企画官（派遣）、2018年4月より現職。観光地ブランディングを専門領域として調査研究に取り組んでいる。

経済産業省産業構造審議会地域経済産業分科会委員（2016～2018年度）、内閣府RESAS専門委員（2015～2019年度）などの各種委員を務めた他、観光庁など省庁の公職・委員、複数大学での職務を多数歴任。著書や論文、講演多数。近年は日本各地でDMOやマーケティング、観光財源に関する講演なども行う。

## 「観光は地域を救う」は比喩的ではなく 現実的な可能性である

私からは今回の講座の趣旨に沿って、全体のプロローグとしての話をしたいと思います。今、国内の多くの地域が観光に興味を持ち、観光を振興したいと考えていますが、その理由はやはり、日本の少子化、高齢化、人口縮小が事実上止まらないということです。おそらく私たちの子供の代でも、これらを改善していくのはなかなか難しいのが現実です。

東京や一部の政令市はもともと人口規模が大きいので、人口が減っても何とかなるところもありますが、多くの地域では人口が減ることで、社会システム自体を維持することが難しいのではないかという危惧があります。

なぜ地域で人口が減ってしまうのか。一番の理由は、若い女性が地域から離れてしまうことです。その理由についてはいろいろな研究がありますが、現実的に言うと、経済格差が非常に大きいです。

これは、2011年（平成23年）の最低賃金の水準と2018年（平成30年）までに若い女性の人口変化をプロットしたもので、一目瞭然です（図1）。最低賃金が全ての収入を表すわけではありませんが、基本的には収入が低いところから収入が高いところに人が移動しており、特に若い女性はその傾向が強く、最低賃金の水準と女性の人口移動がほぼシンクロしていることがわかります。

人口移動が一番大きいのは20歳から24歳の女性で、

25歳以降の女性の人口移動は低下します。20代前半の女性に住む場所として認知してもらわないと、その地域の人口は、基本的にずっと減っていくことは避けられないと言えます。

一方、2011年（平成23年）から2018年（平成30年）までの宿泊客数の延べ数の変化と、15歳から19歳までと20歳から24歳の人口がどれだけ地域に残ったのかを見てみると、観光客数が毎年増えていく地域においては、減少率が低く、人口移動を抑制できる可能性を示しています（図2）。

もう一つ我々が直面しているのは、サービス経済社会の到来です。20世紀まで、特に日本は製造業が強い社会でした。良いものを安く大量に作り、世界中に売ることによって儲けていたわけですが、そうした「製造業社会」から21世紀になると「サービス経済社会」ということで、サービスを売る形に社会が変わってきました。

製造業社会の時は、工場を持つか持たないかで地域の経済規模は決まっていました。企業城下町に代表されるように、大きく競争力がある工場が地域にあれば、給料も高く雇用もたくさん生まれ、人口が維持され、地域経済を支えていましたが、もう今はそれが成り立ちません。日本国内を見渡しても、トヨタなど一部を除いて日本有数の工場があっても厳しい状況は変わらず、代わって到来したのがサービス経済社会です。要はサービスをどれだけ売れるのかということになります。

サービス業の本領は金融、証券、保険などの金融系などですが、その中の一つに我々がチャレンジしてい

図1

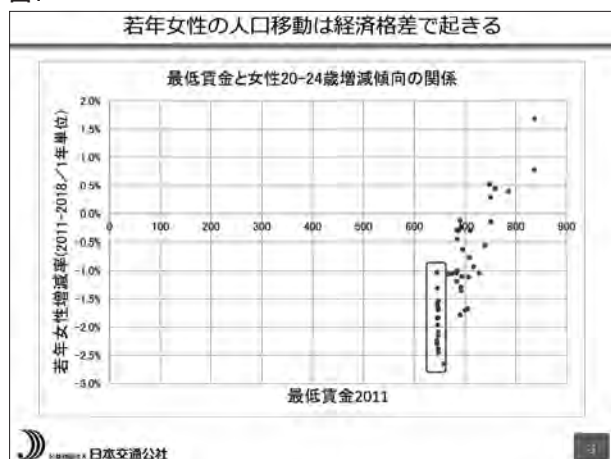
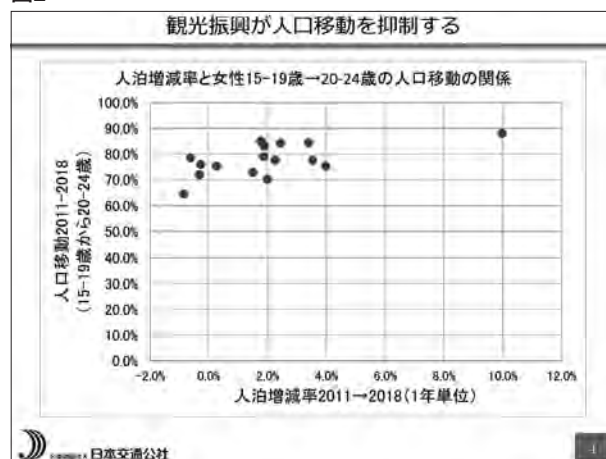


図2



る観光があります。観光というのは、お客さんのほうからその地域に来られるわけですよね。さらに、その観光のサービスに対する値付けというのは、原価の積み上げではなく、お客さんから見て、そこで過ごす時間に価値があると思うかどうかで決まってくるわけです。

この写真は、オーストリアのある片田舎のスキー場の近くにあるロッジの食堂です(図3)。家族経営でやっている、日本の民宿レベルの小さな宿泊施設ですが、このレストランで夜食事をすると、普通に食べて1人当たり1万円を超えるぐらいの金額になります。

日本で食べると多分3,000~4,000円ぐらいですが、ここにスキーに来て、家族で旅行して、ゆっくり過ごしておいしい食事をするという時間を経験することに1万円というお金を、みんなが払うわけですね。材料費や人件費がいくらといった原価の積み上げで、金額が決まるわけではないのです。

お客さんは、ここで過ごす時間に1人1万円かける価値があると思っているから、お金を出しています。見方を変えれば、製造業社会のようにどれだけのコストをつぎ込むかで金額を決めるのではなく、お客さんがどれだけ評価をしてくれるかで、価格が決められることになるので、地域側としてはすごく有利になります。

製造業社会では、大きな工場や有名な工場が来なければ給料を得ることができませんでした。しかし、観光は規模や立地に関係なく、地域を訪れたお客さんに良いと思ってもらえれば、高い料金を支払っていただける可能性があります。反対に、評価されなければことごとく買ったたかれる恐れもありますが、基本

的には高く売ることができる可能性があるわけです。

そう考えれば、どんどん経営リソースが制限され、人口が減って高齢化が進み、お金もなかなかない地域がお金を儲けるため、このサービス経済社会の新しいルールを使うことには非常に大きな意味があります。そういった意味で、「観光は地域を救う」というのは、比喩的な表現ではなく、本当にそうした可能性を持っていることになります。

## 観光の魅力は「何があるか」ではなく 「そこで何ができるのか、 どんな時間を過ごせるのか」

今回の講座を通じて皆さんにイメージいただき、ご理解いただきたいと思うのが「経験」です。「何があるか」ではなく、先ほどお話ししたスキー場のロッジの飲食店のように、「そこで何ができるのか、どんな時間を過ごせるのか」が、観光の価値を決めていくということです。

これをマーケティング的な用語で「カスタマーエクスペリエンス(CX)」と呼びます。観光の魅力を絞って入れていくと、このCXに集約されます。CXは、お客さんから見てどれだけ面白いのか、どんな経験ができるのかが大前提で、その地域にどんな観光資源があるのかはあまり関係がありません。お客さんがどんな経験ができるかを演出することが重要になります。

例えば、これは大分県・別府温泉の鉄輪地区の「地獄蒸し」体験コーナーです(図4)。別府にはいろいろ

図3



図4





な温泉がありますが、この鉄輪地区は温泉というよりは蒸気による蒸し風呂文化が結構強いところです。いろいろなところから温泉の噴気が出ているので、昔から地元の人や長期療養をする人たちは、この噴気をガス代わりに使い、野菜や肉を蒸して料理していたんですね。昔の長期滞在ができる木賃宿には、裏側に噴気が出るところがあり、宿泊者はそこで自分たちが買ってきた野菜などを蒸して食事を作っていました。

ただ、こうした木賃宿もどんどんなくなってきました。そうした文化があったと言われてもなかなか今の観光客はイメージできず、実際に体験もできなかったのですが、別府市は空き地を整備して、予約すれば観光客も気軽に地獄蒸しを体験できる施設を作りました。

これによって、温泉は単にお湯につかるだけでなく、その湯気を料理にも使えらる。油を使わないヘルシーな料理を自分で作って食べる体験ができるということで、別府温泉の中でもより深く温泉を面白がれるところになっています。

まさしく、今の世の中で観光客を引き付けるのは、この地獄蒸しのような「その地域ならではの経験」ということになります。かつての観光は、綺麗な景色があれば、それを眺めて写真を撮って「綺麗だったね」で終わりでした。

そしてこれは北海道の積丹半島しやくたんですが、海と切り立った崖といった風景で、風光明媚な観光地として昔から知られていました。ここに観光バスなどで乗り付けて、展望台から見て「すごい景色だね」と言いながら写真を撮り、すぐ次に移動するというのが20世紀までの観光でした。今も当然そういう観光は残っていますが、それだけではもう人の心にほとんどフックしません。

しかし、今はシーカヤックに乗って海に乗り出していくことができ、それによって自然景観や環境が立体的に感じられるようになります。このように「何があるか」ではなく、「何ができるか」に観光の焦点は変化してきています。

写真を見るだけなら、今は至るところにデジタル情報があふれているわけで、それを見ればいいという話で終わってしまいます。見るだけでなく、自分が見て素晴らしい、綺麗などころだなと思ったところに自分自身

が乗り出していき、その空間に浸る、その空間で時間を過ごす体験によって、その場所の面白さが深く心に刺さることになります。

講義2で講師を務める山田一誠さんは、地域外から一般社団法人沖縄市観光物産振興協会の事務局長に赴任されました。沖縄市は戦後、米軍が占領して基地の町となり、ベトナム戦争の時に潤ったけども、その後は衰退して中心市街地が非常に空洞化しています。「もの」についてだけ考えれば、いわゆる沖縄的な観光要素はほぼないため、非常に観光振興においてはビハインドなわけです。

山田さんは、そういう沖縄県の中ではある意味逆境の場所で、日本の中にもかかわらずもともと米軍が強かった時代のユニークなストック、例えばだいぶ老朽化していますが、米軍向けにいろいろなサービスをしていた店などを生かして、沖縄市でしかできない「経験」を作り出していきました。

沖縄の修学旅行は基本的に平和学習か、海の体験学習ですが、太平洋戦争時の平和学習ではなく、その後の朝鮮戦争やベトナム戦争まで含めた平和学習のガイドツアーを沖縄市でできるようにしていきました。それによって、修学旅行生が全く立ち寄りなかつたような場所に、お客さんを呼び込むようなことができるようになりました。

何かすごいものがあつたからではなく、何ができるかを考え、ソフトウェアを上から載せたことによって、もともとそこにあつたものが非常に生きた一つの例だと思います。

## 「経験」を生み出すのは 安定した財源と人材、反復した取り組み

今お話したことは皆さんも十分わかっていると思いますが、なかなか実現が難しいのも現実です。「もの」は企業や行政でお金さえあれば結構できてしまいます。例えば道の駅みたいなものは、おおむね行政主導で作ることができます。

「もの」を作ることは比較的容易なのに、「こと」を作るのはなぜ難しいのかというと、「こと」は、ずっと走らせていく必要があり、動かすことによって摩擦が

出てくるので、いろいろな主体と調整していく必要があります。

先ほどお話しした沖縄市のガイドツアーも、アイデアまでは思いつくけれど、実際にやろうとすれば当然、商店街や住民の方、場合によっては米軍の関係者といった幅広い合意、少なくとも反対されないような体制を作る必要があるわけです。

さらに、地元の方にガイドをお願いするとなれば、レベルを上げるために研修をしたり、管理に時間やお金もかかってきます。その時間やお金はどこから持ってくるか、行政がどう支援するのかといったいろいろな課題が生まれてきます。

実際に走らせていく中でも新たな問題が出てきますから、それに合わせてみんなを巻き込んでいかなければいけない。各関係者がみんな初めから同じ方向を向いているわけではないので、「協力しましょう」と総論賛成でも、各論反対になりやすい面があるわけです。

それぞれの行動原理が違うので、それは当たり前で、結局多くの地域で起きることは「笛吹けども踊らず」ということです。こういうことをやろうと打ち上げるところまではできても、実際に動かしていこうとするとその体制が作れず、持続できない。モニターツアーなどで瞬間的に対応できても、恒常的なプログラムなどの対応ができないことになってくるわけです。

これを乗り越えていくためには、とにかく反復しながらどんどん繰り返し、みんなが向かう方向を揃えていくしかありません。1、2回モニターツアーをやったとかプログラムを1~2年やっただけでは、周辺にいる地域の人には何をやってるかわからないし、場合によっては誤解して「あんなことをやったらもっとダメになるんじゃないか」みたいに思われることも多々あるわけです。

ですから、観光地域づくりはある方向性を決めたら、その方向に向けて反復しながら繰り返し、その中で各主体をどんどん巻き込み、「自分たちの地域はこうすれば元気になる」というその地域ならではのノウハウ、知恵を幅広い主体で共有していくことが必要だと思います。

この図は「DIKWモデル」といいますが、ピラミッドの下から上まで行くのに、私の感覚では大体10年以上

かかります(図5)。初めの5年間で、下から2番目のInformation(情報)かその上のKnowledge(知識)ぐらいまで行きます。そのくらいの段階になると、「こういう方向でいけば面白い」「できそうだな」みたいな雰囲気になってきて、地域の雰囲気がだいぶ変わってきます。

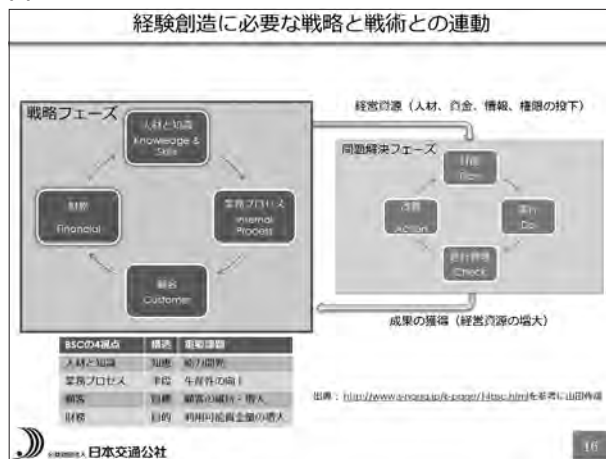
さらに取り組みを続けて、始めてから10年経つとおおむね多くの人たちが「自分たちの地域はこういう方向でいべき」ということが共有できるようになり、一番上のWisdom(知恵)を創り出すことができるようになります。そうすると、いろいろなプロジェクトが派生して動いていく状況になってきます。

こうなるまでは反復が必要で、瞬間法則では難しいです。反復をしていくために必要なことが左図の「戦略フェーズ」で、その基本は財務、つまり資金繰りです(図6)。それとセットとなるのが人材です。お金と人材は大きな意味を持ってきます。

図5



図6



よくある状況は、単発的に何か補助金をつけたけど、来年再来年はそのお金があるかどうかかわからないので、フルタイム人材の正規雇用がなかなかできず、パートタイムしか雇えないというものです。パートタイムの人しか雇えないので人材育成ができず、戦略フェーズの「業務プロセス」の改善になかなかつながりません。

業務プロセスの改善につながらなければ、今までの文脈で言うところのCXの強化ができない、つまり面白い「こと」が作れないので、お客さんもついてこない。お客さんがついてこなければ、当然収益が上がらないので、また同じ繰り返しを繰り返してしまうということになります。

なので、どのように財務をある程度安定的に確保するか、少なくとも3~5年ぐらいの中期的な時間軸の中で人材をきちんと育成し、経験値を上げることができるのか。それらを考え実現することができて、初めてCXが高まり、お客さんの満足度を上げられることとなります。

よく言われるPDCAが右図の「問題解決フェーズ」ですが、PDCAは左図の戦略フェーズに付随するものであり、あくまでも財務と人材がしっかり確保されていることが前提となります。ですから、PDCAの上位に当たる戦略フェーズが定まっていなくてPDCAだけを回すのは、ほとんど無意味ということになります。

そういう意味では、地域の「経験」を作るための第一歩は、CXを持続的に作って育て、評価をしていける組織・体制を作ることです。

今、DMOを各地に作る政策が展開されていますが、CXの創造に取り組める体力を持った組織にすることが大前提になります。これができなければ、どんなにアイデアのある人を連れてきてCXを作らせても、持続も強化もできないこととなります。

講義2の講師の山田さんが沖縄市の観光振興に取り組む際に、並行して取り組んだのは、自分が所属するDMOをきちんと戦える組織にしておくことでした。財務力も強化し、人材のモチベーションを高め、組織を評価する仕組みを作った結果が、沖縄市らしい新しい修学旅行やガイドツアーの創出につながっていったのです。

## どんな取り組みも陳腐化は免れない 真似されない「隔離メカニズム」を生むには

しかし面倒くさいのは、どこかで成功事例が生まれると他から真似されること、つまり「新しい商品やサービスはコモディティ化する」ことです(図7)。

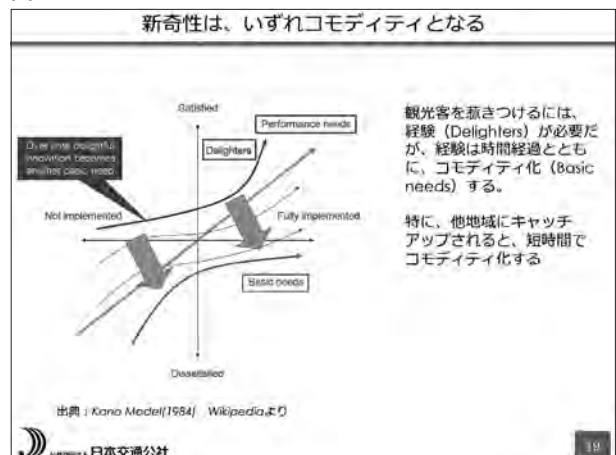
新しい体験プログラムを作ると、初めは「すごい、面白い」となります。これを新奇性といますが、実際にお客さんを取り込む際には「面白そうだけど大丈夫か」といった危惧をクリアし、信頼が求められます。

その後は、催行頻度を増やしたり、予約しやすくするなど利便性を高めていき、その体験プログラムが他のいろいろな地域に普及すると、最後は価格競争になります。

今から十数年前にそば打ち体験がはやりました。衛生管理などもクリアして、いろいろなところでオンデマンドに近い形で体験できるようになりましたが、当初は体験するのに5,000円ぐらいしていたものが、いろいろなところでできるようになってどんどん安くなり、行き着いた先はあって当たり前みたいになって、お金が取れないサービスになっていきます。

このように観光の魅力というのは、時間経過とともに確実に劣化してきます。これが「コモディティ化」です。観光サービスはコモディティ化してしまうと、非常に意味がないというか、やっても価値がないという話になってしまうわけです。観光地が持続的な魅力を維持していくためには、観光客を引き付ける魅力を持続的に作っていかねばなりません。

図7



そういった競争力は経営学的にすでに整理されていて、他のところに真似されない競争力はここに書かれている「経済価値」「希少性」「模倣可能性」「組織」という4つの柱で構成されると言われています(図8)。

この4つが揃うことによって生まれるのが「隔離メカニズム」です。他の人が面白いと思ってもなかなか真似できず、コモディティ化せずに競争力を維持できます。各地域でこの隔離メカニズムを作れず、どこでもできることだけをやっていけば、自転車操業のようにそれを続けていかなければいけません。観光地の魅力づくり、CXを目指すなら、各地域で隔離メカニズムの構築を目指し、他に真似のできない「この地域だからこそできるもの」を作ることが重要になります。

例えば沖縄市のまちあるきは「これは面白い」と、沖縄県内の他の市町村が思ったとしても真似できません。なぜかという、米軍基地があり、それを元にしたコミュニティが作られているという沖縄市ならではのレガシーを生かしているからです。他の地域が真似できないもの、持っていないものをベースにして作られた経験は、時間経過の中での競争力維持に強い意味を持ってきます。

そういう意味ではソフトウェアだけではなく、圧倒的な空間も隔離メカニズムを生む隔離システムになり得ます。観光振興という、この頃はハードではなくソフト面に注目が集まりやすいですが、実際に隔離メカニズムを作っていくためには、ハードウェアをきちんと整備し、建築や土木とサービスをうまく組み合わせることが必要です。それができれば、他の地域が簡単に

キャッチアップできない非常に強い競争力になります。

観光地における空間づくりの面から言うと、温泉地は日本中どこにでもありますが、例えば草津温泉の場合は泉質や湯量などに非常に自信を持っているわけですが、端的に言ってそれだけでは勝てないわけですね。そこで草津の方たちは、温泉街の中心部にある湯畑をしっかりと作り込むことによって、国内に無数にある温泉地と違う、自分たちならではの温泉地を作ろうとしました(図9)。

そうした空間を公共工事も含めて作り始め、先ほどお話したDIKWモデルをハード整備で10年以上繰り返す中で、地域の旅館や飲食店の人たちも、草津温泉はどういう温泉地を目指すのかという思いを深めていき、自分たちの経営もその方向に合わせて強化し、それぞれの人たちが取り組んできたものが積み重なり、より強い草津温泉を作っています。

群馬県内には他にも有名な温泉地がありますが、草津のようにみんなで方向性を決めて突き進むことがなかなかできず、知名度はあるけれど草津のような集客力は残念ながら今はないという状況になっています。

このように、建築や土木も併せて考える必要があると、やはり官民連携が重要となります。講義3でお話いただく松山市の道後温泉は西日本でも有数の温泉地ですが、道後温泉本館に加えて周囲にあった旅館も旧耐震基準で作られており、同じ時期に開発された関係で、耐震工事の時期も重なってしまうという非常に大きな危機を迎えたわけです。これを突破することは、個別の旅館もしくは行政だけでできるわけではありま

図8

**コモディティ化を防ぐ競争力の獲得**

RBV (Resource Based View)  
 企業内部の資源を組み合わせることで、競争優位を構築し、かつ、戦略の模倣を妨げる「隔離メカニズム (Rumelt, 1984)」を持つことによって、持続的競争優位が得られるという考え方。

RVBにおける競争力の評価フレーム (VRIO)

- Value (経済価値)  
顧客が経済的対価を支払っても体験したいと思えるような価値をもったものであるかどうか。
- Rarity/Rareness (希少性)  
希少性をもったものであるか。希少性が低ければ、競合との差別化は出来ない。
- Imitability (模倣可能性)  
他の地域が模倣しやすいかどうか。模倣しやすい場合、競合との差別化はいつれ無くなる。
- Organization (組織)  
対象となる資源を有効に活用できる組織体制(含む権限)になっているか。

20

図9



せん。

そこで、松山市と道後温泉旅館協同組合は官民連携をしっかりと図り、まち全体を数年かけて地震に耐えられるまちに変えていきました。さらに、その際には新しい価値観として、歩いて楽しいまちにできるよう、道路なども含めて変えていくことに取り組んできました。

他の温泉地で、行政とセットになって公共空間も含めてまち全体を切り替えられるかという点、非常に厳しく、なかなか真似できないわけです。松山市が官民連携をしてまちを作り直したことは、まちそのものがCXを作ることにつながり、圧倒的に強い競争力を持つこととなります。

なので、CXは民間だけが作るものではありません。本当に強いCXを作るには、まちや空間とセットで取り組んでいく必要があります。その意味でも官民連携というのは大きなキーワードになってきます。

さらに俯瞰して20年、30年の時間軸で考えても、隔離メカニズムを展開することによって、1、2年ではなく、5年、10年という形で陳腐化を遅らせることで、他の地域がキャッチアップしてくるまでに時間稼ぎができるようにするのは、一つの戦略です。どんなに素晴らしいものでも、10年も経てば陳腐化します。その前に新しい価値を作ることが、イノベーションです(図10)。

サービスがコモディティ化する前にイノベーションすることで新しいものを作る、これを繰り返していくことが必要になるわけです。観光地をきちんと作るには5年、きちんと形が見えてくるまでに10年かかると言いましたが、その先20年、30年という時間軸を考えても、

新しいものを作ってイノベーションを起こしていくことが必要と言えます。

## 「つながる」と自分の生活を拡張する 「異日常」は次の観光のキーワードに

河口湖から見る富士山は本当に綺麗です。おそらく、江戸時代ぐらいから楽しまれてきた風景だと思います。

でも、ただ「見る」だけでは、それほど感動は続きません。そこで、富士山を見ながら宿泊や食事ができたり、温泉に入れる施設が富士五湖の周辺にたくさん作られるようになりました。

現在は、富士山によって育まれた樹海などの自然、もしくは富士講などの文化を体験的に学習する、もしくは経験することが、富士山の周辺で一番ホットなアクティビティになってきています。当然、そうしたアクティビティで質が高いものは、高い金額も取れるようになっています。

富士山だけをどんなに突き詰めても飽きが来ます。新しい宿泊施設も一定程度の時間稼ぎにはなりますが、どうしてもいつかは古くなります。そこで現在は、富士山周辺の文化や環境を体験しようという形に変わってきており、そこにキャッチアップしていかないと、乗り遅れてしまうこととなります。

このように観光地の競争ポイントは、時代とともに変化してきています(図11)。CXを考える上で、「もの」ではなく「こと」を大事にしようと言っていますが、「こと」もやはり時代の変化に応じてどんどん変わってい

図10

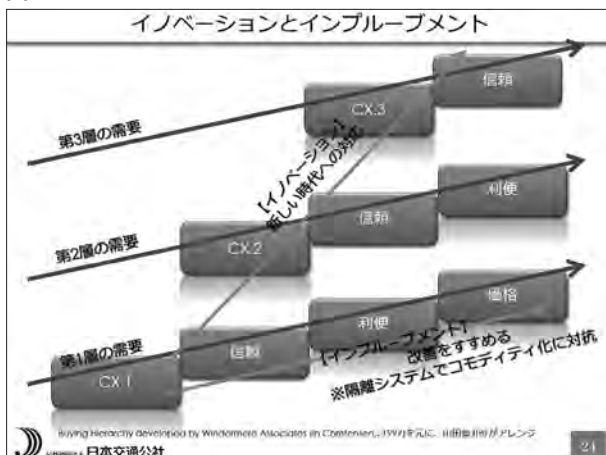
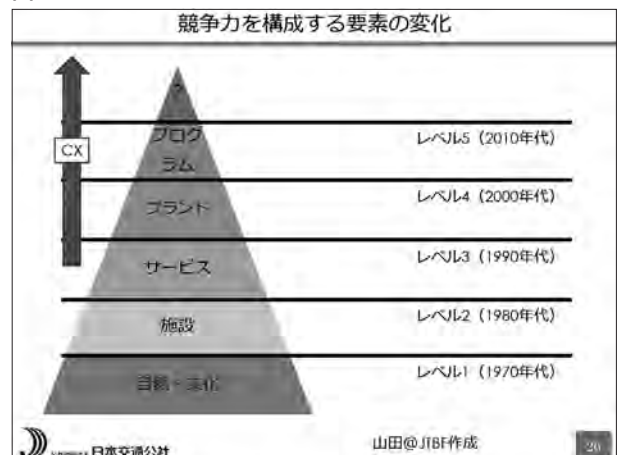


図11



きます。今の時代にどういった経験が求められているか、アンテナを高くして把握し、そこに合わせた対応が必要になってきます。

こうした今の状況を見ていると、観光の次のキーワードとなるのは、おそらく「つながる」ことではないかと思っています。

今回のコロナ禍も一つのきっかけだと思いますが、いろいろな人たちと多様につながっていくことが、今後のキーワードになってくると思います。環境問題も、私の世代からすると目に見えるものではないので、あまり自分ごとではないのですが、二酸化炭素排出やカーボンオフセットなどに対する若い世代の関心は高いです。

でも、若い人たちほどそういったことを自分ごとと思えるのは、地球環境全体と自分の生活がつながっていると意識しているからです。LGBTQといったダイバーシティやマイノリティへの関心も同様で、自分たち自身がLGBTQ的な志向を持っているかどうかではなく、「自分自身としてありたい」「人に強要されるものではなく自分の価値観を大事にしたい」ということだと思います。

自分の価値観を大事にしたいという思いの裏返しは、他者の価値観も大事にしたいということで、ダイバーシティが重要であると考えることにつながっていき、一緒に何かを作って盛り上げていく「共創」や、インスタグラムなどのソーシャルネットワークでつながるなど、こういった「つながり」が一つのキーワードになってくるのではないかと思います。

そういう中で私が大きな方向性だと思うのは、観光がライフスタイルを拡張する存在になるということです(図12)。今までの観光は非日常、つまり今までの日常生活とは全く違うような、ある種バーチャルリアリティの世界を求めていたわけですね。

しかし、今の若い人たちは世界のいろいろな人たちと自分たちはつながっていて、「自分たちは世界市民だ」といった意識を持つようになっており、非日常という感覚はどんどんなくなっているのではないのでしょうか。

もともと世界とつながっている感覚なので、バーチャルリアリティではなく、自分の生活の拡張みたい

な感覚、つながっているゾーンをもっと広げていくという発想になっていくのではないかと思います。日本語にあえて訳せば「異日常」となるかもしれません。今後、観光は極端な非日常ではないものになってしまうのではないかと思います。

今までの観光の経験は観光地に来た時、リアルな対面の経験でしたが、自分自身の生活の延長線上に観光地での経験もあると捉えるようになれば、そこでつながりは、通販のような物の売買、オンラインツアーなども含め、コミュニケーション手段ももっと広がるのではないかと思います。

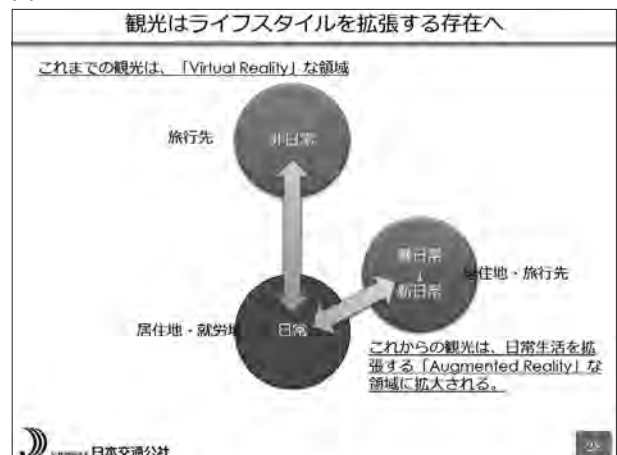
つまり、観光地に行った時だけその観光地とつながるのではなく、普通の日常生活を営む中でも、何となく緩くその地域とつながっているといった形に、コミュニケーションが拡張されていくのではないかと考えています。

例えば、トヨタの高級車レクサスの販売店は、和風建築を思わせる雰囲気のある建物を造り、接客講習にお茶の先生を講師として招いているそうです。それによって、メルセデスやBMWやアウディと差別化し、高級な日本車としてのブランドを作り上げているわけです。

レクサスのオーナーは販売店で車を買った時だけでなく、6カ月点検、1年点検で販売店に車を持ち込むたびにレクサスというブランドを改めて確認することになります。

どんなに良い車であろうと、その車を売りっぱなしにするのではなく、レクサスという車を接点に、自分たちが伝えたい価値観をお客さんに伝え続け、そういつ

図12



た価値観を持つ車を所有し、運転していることに喜びとある種の自負心を持ってほしいということです。当然、運転のスタイルなどにもつながってきますし、次の買い替えの時も当然レクサスを買ってほしいということです。

観光地においてもこれと同様に、観光している時だけがお客様と考えるのではなく、観光客が自分の地域で日常生活を送っている時から、地域とつながることが必要ではないかと思います。

強い観光地というのは、「こと」があるところだと言いました。そう考えると、いろいろな「こと」が単発ではなく集合体としてその地域に存在し、訪れた人が本当に素敵で理想的と思えるライフスタイルが存在している地域が本当に強い観光地になっていくのではと思います。

ハワイはコロナ禍から回復しつつあり、メインランドからの観光客はむしろコロナ禍前以上に入ってきています。ハワイはコロナ禍の経験を通じて、「ハワイの文化や環境を大切にしてくれるお客さんだけ来てください」と訴えています。

そして「ハワイの生活文化、ライフスタイルはこういうものです」と発信しています。それは環境負荷をできるだけ抑えながら、自然のありがたさやハワイが作ってきた文化を体験し、楽しんで豊かな生活をするということです。そうしたことを伝えることによって、多くの人たちがハワイに行きたい、もしくは住みたいと思うようになってきているわけです。

講義4の軽井沢町は、日本国内においてライフスタイルを提示し、住んでいる人たち自身が軽井沢というまちを非常に愛し、その魅力を高め続けています。観光客や別荘の所有者の方たちも、軽井沢が作ってきたライフスタイル、生活文化を面白いと思って入ってくるので、それを大切にしながらさらに強化しています。

20年、30年前と今の軽井沢は、過ごし方、生活の仕方が変わってきています。その変化を、東京に住む人間などが非常に魅力的に感じ、こういう豊かな生活をしたいと思うので軽井沢は古くならず、常に新しい魅力があり、また行きたいと思わせることができていると感じます。7月19日には軽井沢で現地研修も行い、今の軽井沢が作られるまでの約100年間の歴史を体

験したいと思っています。

今日お話ししたことをまとめると、CXの創造にはいろいろな切り方があります(図13)。CXを作るにはDMOをきちんと強化する、新しいCXを目指せる体制を作ることが、まず大前提です。

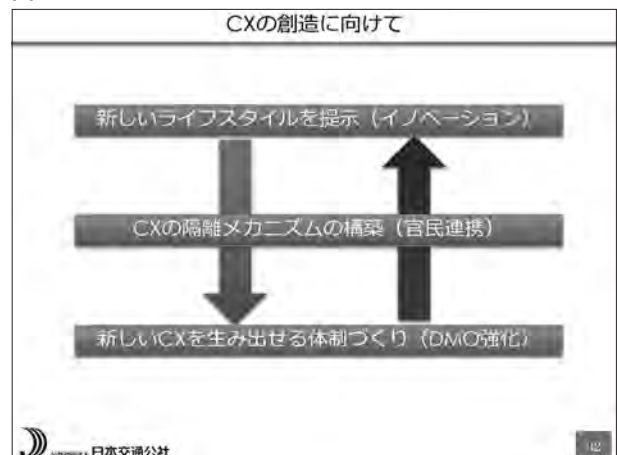
DMOの体制・体力の強化とは何かということですが、これは先ほどお話ししたように、安定的な財源と、それに裏付けされた人材の確保と育成です。お金がなければ優秀な人材確保や人材の経験値を上げることができません。そうした事例を講義2の沖縄市のお話でお聞きいただきます。

民間側のある種の代表として束ねられるような形にDMOができれば、次は講義3でお話を聞く道後温泉のように、官民連携を考えていく段階になります。官民連携ができれば空間などハードを含めた形でCXを作ることができます。建築土木とソフトウェアを組み合わせたCXというのは、非常に参入障壁が高いので、コモディティ化するまでの時間を稼ぐことができ、隔離メカニズムを構築できます。

常に最先端のものを作っていく時には、さらに10年、20年間単位で考え、地域としての新しいライフスタイルを作り続けていくことが必要です。根本にある価値観は同じでも、時代に合わせて新しい生活、ライフスタイルを作り、イノベーションを続けていくということになります。それを行っているのが、講義4の軽井沢町です。

1年でできること、5~10年でできること、20、30年かけてやっていくこと、それぞれのフェーズを組み合わせ

図13



せていくことによって、CXを創造し本当の観光地としての強みにつながっていくのではないかと考えています。

今回の講義は、3つのフェーズそれぞれのわかりやすい事例となります。そういった時間軸を念頭に置いて各講師のお話を聞いていただくと、腑に落ちる部分がたくさん出てくるのではないかと考えています。

## 質疑応答

**福永** この講座の基本となる観光地マネジメントの考え方から、今日の講座のキーワードである観光地の強さとは何か、それを追求していくためにどういったことが必要なのかをお話しいただきました。皆様からいただいた質問を紹介したいと思います。DMOには体力が必要と言及されていましたが、体力とは何か、その獲得と維持のために大切なことを教えてくださいとのことです。

**山田** 体力とは安定的な財源と、そこにひも付いた人材ということになります。体力の獲得と維持に何が必要なのかというと、やはり安定的な財源をそのDMOの中でどのように確保するのかが、少なくとも5年ぐらいの安定的な財源確保をそれぞれの地域で考えることです。

私の立場からは宿泊税の導入などをおすすめしていますが、これが唯一の答えではないと思うので、それぞれの組織の中でファイナンスを考えていただければと思います。

**福永** 新型コロナウイルスの影響があってもなくても変わりなく、今のお話は大事なことだと思います。

皆さんもこの1年半、新型コロナウイルスに本当に翻弄され、本来やるべきこともなかなかできず、自分の地域がどんなビジョンを定めて進んでいけばいいのか、非常に揺らいでいると思います。コロナによって観光政策や産業、消費者の価値観などがどう変わってくるのか、変わらないのか。補足してご説明いただければと思います。

**山田** なかなか難しいですが、1年以上観光の動きがいったん止まる事態になり、もう一度動き出した時は、当然、以前と同じではないと思います。

前からあったけどだんだん衰退していたものは、今回のことをきっかけにとどめを刺されるというか一気に減り、前から徐々に伸びてきたものは、逆に今回のコロナ禍を経て復活する時に非常に強化されるのではないかと考えています。

例えば、環境問題への関心は非常に強くなると思います。我々やその上の世代ぐらいだと「旅の恥はかき捨て」とまでは言いませんが、「旅行をする時ぐらいドンチャン騒ぎをさせてよ」と思っていたわけです。

しかし、そういう世代がどんどん市場から撤退していき、世界と社会とつながっているという価値観の若い人たちが世の中に出てきて、今回のコロナ禍でそれを個人の実体験としても感じている人たちからすると、環境や地域のコミュニティに対する配慮について、非常にセンシティブになるのではないかと考えています。

また、この1年間、パーソナライズされた生活が続いてきて、いきなりみんなでまた集団でワイワイするかということ、やはりもっと小グループ化し、FITの要素がより強くなっていくのではないかと考えています。このような以前からあった流れは、より強化されることになるのではないかと考えています。

一方で危惧するのは、コロナによって人と人の関係がとげとげしくなった点です。特にインバウンドに対しては、非常にその感覚を強く持っています。今回のオリンピックでも、海外から人が入ってくるだけで「みんなウイルスを持っているのでは」といった空気が出てきてしまっているわけです。

そうした感覚は、オーバーツーリズムに対する反動としてコロナ禍前にもあったものですが、外国人に対して、強い拒否反応みたいなものが出るかもしれないという部分も危惧しています。ですから、地域でそうした摩擦が起きないような整備が必要ではないかと考えています。

**福永** もう1件ご質問をいただいています。今のお話にも関連しますが、岩手県ではコロナでキャンセルに泣いた地域もありましたが、コロナによって目的地が変わり、その受け皿となってプラスの入り込みになった観光拠点も少なくありませんでした。地域としてどう臨むべきか、また好事例があればお聞かせくださいということです。



昨年度の観光地経営講座では、ハワイ州観光局 (HTA) の木村恭子さんを講師にお招きしました。ハワイはもう観光客が出入りしていますが、コロナ禍の前とは全く違うフェーズで観光政策や取り組みを行っていて、ハワイとして出したいメッセージをより強く出している気がします。そうしたシフトチェンジができていくことが、やはりハワイはすごいなと思います。多分、そのあたりは山田さんも注目されていると思いますが、いかがでしょうか？

**山田** 昨年 (2020年) のGo To トラベルキャンペーンの時などに見られた、いろいろなところでキャンセルがあつて需要が減ったり、切り替わったケースはかなり過渡期的な話なので、コロナ禍が終わった後も続くかという、ちょっと私は否定的です。

たまたまそこしか行けるところがないから行くという需要と、お客さんが行きたいと思って行く需要は違うので、やはりきちんとお客さんに支持されるには、そこに行ったら何ができるのか、そこに行くことが自分にとって楽しく、また、他者からも行ったことが評価されるような地域づくりが必要だと思います。

富士山の話をしました。富士山という観光資源がなくなるわけではありません。ただ、2000年 (平成12年) ぐらいまでの富士登山は団体ツアーの強行軍で行く、とにかく登ることが目的という商品でした。でも、今はそうではなく、個人で高山病なども配慮しながら

ゆっくり歩くとか、富士山は日本人の文化にどう影響を与えたのか、富士の樹海は恐ろしいところだと言われていたけど、実は自然の宝庫であるとか、そういった関心の広がりに対応していくことが必要で、裏返すとお客さんの関心がそれだけ広がっていると言えます。

単に登ることがだけが目的ではなく、よりいろいろなことを自分の肌感覚で知りたいといった要求があることをキャッチアップできれば、富士山周辺は競争力の観光地であり続け、キャッチアップできなければ、ある種、安売りのデスティネーションになってしまうということだと思います。

一方、大都市周辺の観光振興はDMOが旗を振って行うものではなく、各主体が動いていく形になりますが、一つの動きとしては、新しい価値観やデザインを持った宿泊施設が増えてきていることが挙げられます。

私の世代の基準で見た「良いホテル」では必ずしもなく、私の感覚からするとちょっと斜めというか、端的な表現だと若者向けという感じでしょうか。例えば、飲食店では結構早い時期から倉庫を改造したり、カジュアルな雰囲気でおいしいものを食べさせるレストランなどが出てきていますが、そうした感覚が宿泊施設にも取り入れられてきています。

宿泊するという経験も、重厚な雰囲気や重厚なベッドに泊まることだけが高級ホテルではない、といった価値観に変わってきていると思います。

講義 2

# 改革は組織の内側と足元から ～自立的な組織経営に向けた 沖縄市観光物産振興協会の取り組み～



Kazusei Yamada

講師：一般社団法人KIX泉州ツーリズムビューロー 専務理事／  
前 一般社団法人沖縄市観光物産振興協会 事務局長

## 山田 一誠 氏

◎Profile

大阪府生まれ。大阪府立大学工学部卒。リクルートで就職情報誌、中古車情報誌の後、旅行情報誌で沖縄を担当。人材会社、IT系マーケティング会社などを経て、2013年フリーランスとなり沖縄へ。企業の顧問・アドバイザーとして活動。2017年から一般社団法人沖縄市観光物産振興協会事務局長として、協会のDMO化、旅行業登録、協会オリジナル商品の開発、修学旅行向けプランの開発・営業など、補助金に過度に頼らない経営を実践。2021年4月に生まれ故郷の大阪に戻り、現職。

## 信頼性を得るために実現したかったのは 「経営の自主独立性」と「施策の自由度の確保」

僕は2021年（令和3年）3月まで一般社団法人沖縄市観光物産振興協会の事務局長をしておりました。講義の前に事務局から僕の実績をいろいろとご紹介いただきましたが、実際は僕が行ったというよりも、協会の皆で何とか頑張っただけで信頼を勝ち得た活動を4年間やってきたのかなと思っています。

自己紹介ですが、僕は最初にリクルートという会社に入りました。入社後、カーセンサー事業部に配属され、10年目頃に事業部間異動で東京に行きました。日産自動車のゴーン・ショックの時に三菱自動車は2度のリコール隠し、マツダはフォード傘下という大混乱時代を何とか乗り切った感じです。

その後、関西・東海の営業責任者になりましたが、マネジメントするのがつらくなったというか、飽きてきたので「営業現場に戻してくれ」ということで旅行事業部・じゃらんに異動しました。僕の部署はJALやJRなどのキャリア、電通や博報堂などの広告代理店、JTBや日本旅行などの旅行代理店、東京ディズニーリゾートやハウステンボスなど全国規模の遊園地など宿以外のクライアント全てを担当し、当時おそらく最大のホテルチェーンだったプリンスホテルグループも宿として1社だけ担当しました。この他、北海道じゃらんと沖縄も担当しました。

2005年（平成17年）にリクルートを退職して、その後いくつかのベンチャー企業を経験した後、トランスコスモスという会社でB to G、つまりガバメントとの取引事業を立ち上げるということになりました。行政との取引実績があるのは沖縄だったので、沖縄に行きました。3年ほど毎週月曜日に渋谷で会議に出た後に沖縄に飛んで金曜日に東京に帰るといった生活を続けましたが、とうとう東京に戻れと言われたので、沖縄に落ち着いてしまったという状況です。

沖縄では複数の組織の顧問を経験しましたが、人材系では沖縄県キャリアセンターが初の民間委託をしたところ、委託した企業が11月に倒産しました。県庁から「何とか乗り切ってください」という電話が入り、4カ月ほどセンター長を務めました。

その後は顧問としてゆったり過ごしていましたが、沖縄市観光物産振興協会の事務局長の公募があったので応募し、2017年（平成29年）6月から2021年（令和3年）3月まで務めました。現在は一般社団法人KIX泉州ツーリズムビューローの専務理事をやっております。

振り返ると当時はしんどいと思ったこともあり、周りの方からしんどそうだとされたりもしましたが、個人的には沖縄市観光物産振興協会の4年間は夢のような楽しい4年間でした。

当時は組織改革なんてみじんも思っていなかったのですが、そもそも組織に補助金をもらい続けられるような信頼がなかったり、慢性的な赤字を翌年の補助金で埋め合わせするといった形で、一般企業の視点から見ると自転車操業的な印象を受けました。

職員の給料についても、6年間ぐらい上がっていないという話を聞きました。おそらく補助金がアップしたら給料が上がるといった図式だったのではと思います。自分たちの給料を自分たちで決めたいという思いがあり、職員の待遇を何とか向上したいと考えました。

また、経営の自由度を確保したいとも考えました。観光協会の事務局長はいわゆる現場の責任者で、企業で言う社長に近い形なので、自分たちの経営は自分たちで決めたいといったことを考えておりました。4月に決めた事業計画を、翌年3月まで盲信的に実施するというのも少しおかしいのではないかと考えておりました。

当時、市役所から求められたのは、会計の透明化とDMO法人としての登録をすること、補助金に頼らず自主財源を確保する、という3点です。

一方で、沖縄市観光物産振興協会について私の耳に入ってきたのが「もうそろそろ解体したほうがいいのでは」とか「エイサーとかイベントのためにとりあえず置いておいたら」といった声で、当時、協会は沖縄市の観光関連の委員にも参加できないなど、観光関連の施策作りには参加させてもらえていない状態でした。何とかこれらのマイナス面をプラスに変えていきたいと思っていました。

この状況の中で、いわゆるインナーに対するブランディングをきちんとすること、そして観光協会としては

当然ですが、外に対する沖縄市のブランディングやPRもやっていかなければいけないと思いました。

インナーブランディングは当然、協会職員が対象になりますが、職員だけではなく協会の会員や理事、あるいは役員も対象にする必要があります。また、市役所や商工会、商店街、市民の方々に対しても我々をブランディングする必要があると思いました。

信頼性の確保と施策への支持・協力を得るために実現したかったことは、「経営の自主独立性」と「施策の自由度の確保」の2点です。

## ビーチがない沖縄市に「あるもの」 「原石」をとにかくリストアップ

沖縄市は那覇から車で40分から1時間ぐらい、那覇空港からも高速で車を飛ばして40分ぐらいの場所にあります(図1)。アメリカンビレッジ(北谷町)から車で20分、近くにあるイオンモール沖縄ライカム(北中城村)という巨大なショッピングモールから車で15分ぐらいです。

特徴としてはまずビーチがないことで、有名な観光地もないです。交通手段は公共バス、観光客はレンタカーがメインになります。嘉手納基地の門前町として知られ、街としての最盛期はおそらくベトナム戦争時代で、当時は那覇よりも最先端の街だったと聞いています。

現状を見るとシャッター街なのですが、店主は実は裕福で、あまり生活に困っていません。FC

琉球、琉球ゴールデンキングス、広島東洋カープなどのスポーツ資源が豊富で、エイサーなどの伝統芸能が盛んな土地です。

皆さんは沖縄というと青い海、白い砂などをイメージすると思いますが、沖縄市の夜はこんな感じです(図2)。コロナ禍の前は右上の写真のように、海兵隊が週末の晩に街に繰り出してお酒を楽しんでいました。右下の写真はジェントルマンズ・クラブとありますが、実はストリップバーです。看板に「日本人大歓迎」って書いてあるなど、少し変わった街です。

置かれている状況で、まず何をしなければいけないのかを考えました。ビーチなどないものを望んでも仕方がないので、あるものを探しましょうということで、私と当時の事務局次長だった金城さん、物産担当者などと「原石」を探していきました。

こうしてリストアップした沖縄市、あるいは沖縄市観光物産振興協会の素材がこちらです(図3)。まず1つ

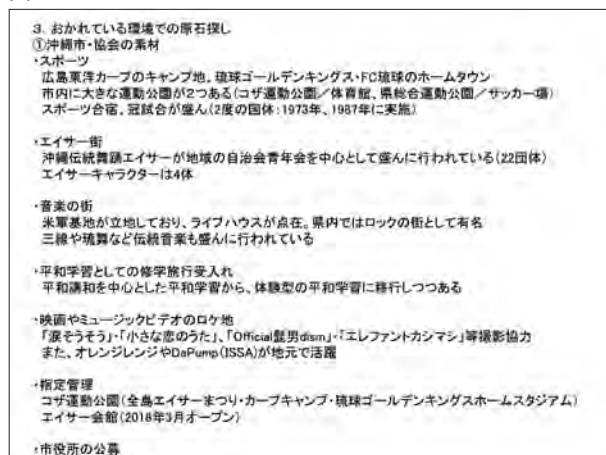
図1



図2



図3



目がスポーツです。広島東洋カープのキャンプ地だったり、バスケットボールB1の8強豪チームである琉球ゴールデンキングスやJ2のFC琉球のホームタウンです。市内に大きな運動公園が二つあり、そこでスポーツ合宿や、市長杯のような冠試合が盛んに行われています。

2つ目がエイサーで、沖縄市はエイサーのまちとして沖縄県内では有名です。自治会の沖縄伝統舞踊エイサーが特に有名で、青年会を中心に盛んに行われています。23団体が市内で活動しており、エイサーに関するキャラクターが4体あります。

3つ目として、基地がある関係上、音楽の街としても沖縄県内では有名で、ライブハウスが市内に点在しています。ロックのまちとして県内でライブハウスへ音楽を聴きに来るなら那覇より沖縄市、コザだよねという感じです。アメリカ文化だけではなく、三線や琉舞などの伝統音楽も結構盛んに行われています。

4つ目が平和学習で、修学旅行の受け入れをしています。基地がある関係上、街中に戦争の残骸や名残があります。以前は戦争体験者の方から平和について聞くという学習が主でしたが、街を歩いてもらいながら平和学習をするといった体験型の平和学習も、素材として十分ありだと思いました。

5つ目が映画やミュージックビデオのロケ地です。沖縄市は沖縄市KOZAフィルムオフィスというフィルムコミッションを持っているので、映画やミュージックビデオなどのロケ地として沖縄では有名です。映画では『涙そうそう』や、MONGOL800の歌をモチーフとした『小さな恋のうた』、Official髭男dism（オフィシャルヒゲダンディズム）のミュージックビデオも撮影されました。また、ORANGE RANGEやDA PUMPなども沖縄市で活躍していました。このフィルムオフィスという機能は最大限生かしたいと思い、金城事務局次長に担当いただきました。

6つ目が指定管理です。我々は指定管理先を一つも持っておらず、何か指定管理を取りたいと考えました。沖縄県は観光立県なので結構公募があります。ちなみに、沖縄県の文化観光スポーツ部に観光振興課、スポーツ振興課、MICE推進課、空手振興課、文化振興課があり、商工労働部にはアジア経済戦略課、情報産業振興課、マーケティング戦略推進課があり、企画

部の中には地域・離島課があります。

また、沖縄観光コンベンションビューロー（OCVB）や沖縄県の地域を管轄する沖縄県市町村総合事務組合で年に何回か公募がありますので、沖縄市だけではなく、このあたりの事業を取りに行こうという動きも生まれました。僕だけではなくうちの職員がとにかく顔を出して知ってもらい、市役所だけではなく、県庁やOCVBなどに相談事が持ち掛けられるような関係性を作っていこうと考えました。

また、ハードルは高かったのですが、観光庁や文化庁や経済産業省、環境省など国の公募もチェックしていました。「財布はたくさんあったほうがいいよね」という話を職員としていて、いろんな財布を持ちたいと考えていました。

## 自主財源の確保のため、「原石」をマネタイズ。まずはスモールステップから

自主財源の確保のため、これらの「原石」をどうマネタイズするか、僕や物産担当者を含めて協会全員で考え、これらの取り組みを行いました。

### 自主財源の確保① 物産販売～「原石」を商品化する

観光物産振興協会のミッションは物産会員の商品を広く世に知らしめ、販売促進することが本来の役割だと認識しています。初めはコザ信用金庫の企業支援室に協会の会員と一緒に訪ね、こういう商品を作ってくださいという活動を半年ぐらい行いました。

ただ商品を作るのもリスクが伴い、「こういう商品を作ってください」と会員に言ってもなかなか作っていただけなかったのも、「だったら自分たちで作ろうよ」ということで、協会が商品を企画し、一部製造もして販売しました。

その一つが、沖縄市のエイサーキャラクターを活用した商品開発で、左上は「スリサーサー水」というミネラルウォーターです（図4）。沖縄市にはエイサーに関するキャラクターが4体いますが、その中の1体である「エイ坊」がペットボトルに描かれています。

これは多い時で年間3万6,000本ぐらい売れました。コロナ禍の前は、協会職員の1人分ぐらいの件費を

この水が稼いでくれました。

水の右隣の色鉛筆は、実は100円均一で買ったもので、ダンボールの紙にコピーで印刷して、300円で売りました。

さらにその右はちんすこうで、個包装で売られているちんすこうを、みんなで袋詰めして手作りしたエイサーキャラクターのシールを貼り、1袋200円で販売しました。右端のタオルはキャラクターが4体あるので、それぞれ別の色で作ったところ、4体をコンプリートした方々も多かったと聞いています。

こうした「原石」の商品化については、みんなで共有してみんなで儲けるという形をとりたいと思ったので、沖縄県内の事務局長会議など、いろいろなところで他の地域に対してナレッジを展開してきました。これにより恩納村では「やさ水」、豊見城市では「豊見城ワラー」というミネラルウォーターを作っています。

最初から大きなことはなかなかできなかったのですが、僕らが商品開発する時に心掛けていたのはスモールステップを踏もうということです。また、万が一売れ残った場合に、在庫をどうやって処分するかについてもあらかじめ考え、一步踏み出すに当たって撤退する方法も当初から考えていました。

沖縄市はエイサーのまちとして県民に知られているので、この他にも、エイサーグッズを企画販売して収益に結びつけていました。

例えば郵便局から持ち掛けられた企画で「沖縄全島エイサーまつり」の記念切手を作ったり、エイサーシャツも作りました。観光協会の職員が非常に原価に

対してこだわってくれたので、シャツは当初沖縄で作っていましたが、中国で作るようになりました。2021年度（令和3年度）は中国の人件費がかなり上がっているので、ベトナムのほうで作っていると聞いています。

「NEW ERA（ニューエラ）」という有名な帽子メーカーがエイサーの帽子を作りたいということで、「沖縄全島エイサーまつり」とのコラボ商品を作ったりしました。また、沖縄市内でORANGE RANGEのコンサートを開催することをいち早く聞きつけ、ORANGE RANGEとのコラボ商品を作りました。

スポーツ球団のコラボグッズも作りました。沖縄市は広島東洋カープのキャンプ地なので、春季キャンプ時期の限定商品を作ったところ、その実績を認めていただき、キャンプ時期だけではなく通常時期も販売できる商品を作らせていただいたりしました。広島東洋カープと関係性を深めたいと思い、協会職員に年に2、3回広島に行ってもらい、コミュニケーションを取ってもらいました。

この他、琉球ゴールデンキングスとのコラボ商品や、市役所が作ったFC琉球の記念ユニフォームの企画も担当しました。

## 自主財源の確保② 「今ここにある戦後」を体感する新しい平和学習

先ほどお話ししたように、平和学習も自主財源の大きな柱です。平和講話は沖縄の平和学習の中心となりますが、これまでのようなひめゆりの塔や学校の講堂などで経験者の方から戦争について聞くといったものから、我々は平和学習のまち歩きの実施を加速化していきました。

この表は、2017年度（平成29年度）から2019年度（令和元年度）の沖縄市観光物産振興協会の修学旅行の受け入れ実績です（図5）。2017年度は8,151人、2018年度（平成30年度）が8,623人、2019年度が7,961人と、数自体は減っております。一方で、まち歩きの参加者合計は2017年度が3,635人、2018年度が3,873人、2019年度が6,056人と増えています。

我々は沖縄市、コザでなくてもできるような平和講話には、あえて営業の力点を置かないようにしました。また、リゾートホテルなどにエイサーの青年隊を派遣

図4



するエイサー派遣というものもありますが、沖縄市以外でもできるので、こちらも営業はしませんでした。

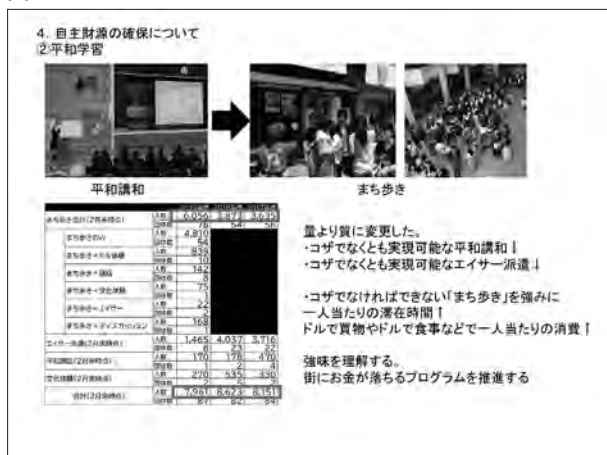
一方で、沖縄市でないとできないまち歩きを強みとして、1人当たりの滞在時間を増やし、歩くだけでなく、ドルで買い物や食事をするコンテンツもうちの職員が作ってくれ、1人当たりの消費額を上げる取り組みを行いました。沖縄市というまちの強みをきちんと理解し、沖縄市にお金が落ちるようなプログラムを推進していきました。その他、まち歩きのオプションとして、文化体験や平和講話やエイサー体験、地元大学生とのディスカッション、街全体を使った文化祭なども行っています。

まち歩きの効果はいくつもありますが、一つは商店街を含め市民にとって見える形で、誘客の動きや成果を感じてもらえることです。コロナ禍前の修学旅行シーズンでは、観光協会のスタッフが、修学旅行の生徒やガイドと一緒に街を歩いている風景が風物詩のようになっていました。

また、商店街に、ドルでお金を落とすことが可能になり、商店街では、一部シャッター街と言われているところを若い子たちが歩くことで、賑わいが生まれました。こういった取り組みを進めることで、商店街や市民、あるいは役所に協会の応援団になってもらえるといった効果もありました。

2021年（令和3年）6月に琉球放送で放映されたニュースの一部を紹介します（動画上映）。また、同年1月の日本経済新聞でも「沖縄観光はコザで街歩き」というタイトルで取り上げていただきました。

図5



### 自主財源の確保③ 受託事業の受注

我々は受託事業をたくさん取ろうと考えました。受託事業も県や市、OCVBからの直接受託の他、沖縄県内の広告代理店から発注を受けるケースもあります。観光統計調査などは、コンサルタントから発注を受けるケースもあります。広告代理店や県内のコンサルについては、私や金城事務局次長が主に動いて、かなり密に接点を持てたつもりです。

一方で、我々はキャッシュフローが太くないため、キャッシュフローを常に意識して、案件を受注すべきかどうかを考えておりました。在任当時、僕が案件管理表を記録していました。13本の企画提案書を僕と金城事務局次長と事務局長補佐のスタッフで書きました。13本書いて9本受注しているので、勝率でいうとそれなりの打率だったのかなと思っています。

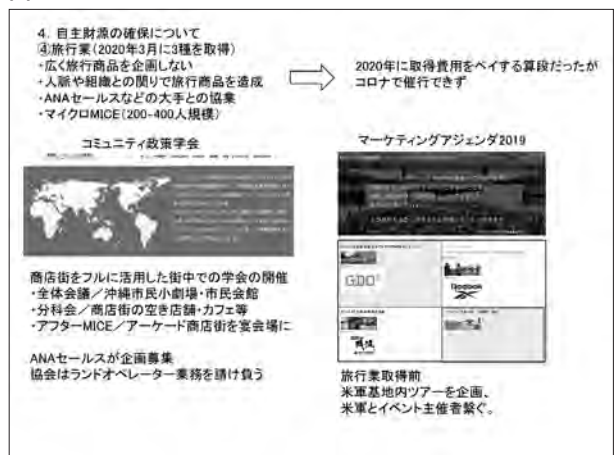
提案条件としては、沖縄市の観光や物産振興に寄与するもの、フィルムオフィスがあるのでそうした機能が使えるもの、スポーツツーリズムに寄与するものなどを主眼に置いていました。当然利益が残るといのも条件としていました。

### 自主財源の確保④ 「マイクロMICE」誘致に向けた第3種旅行業の取得

沖縄市観光物産振興協会は旅行代理業の第3種を2020年（令和2年）3月に取得しました（図6）。ただ、旅行代理業を取得するのではなく、案件ありきで我々は取得しました。

当時、我々は「マイクロMICE」と言っていました、

図6



町や宿泊施設の規模を考え、200人から400人ぐらいの規模感のMICEの誘致をしていました。旅行代理業の取得はそのために行ったものです。

ここに書いたコミュニティ政策学会、マーケティングアジェンダのMICEは、残念ながらコロナ禍で両方とも実施はできませんでしたが、沖縄市の特性をフルに利用した企画を進めていました。

### 自主財源の確保⑤ 指定管理へのチャレンジ

これはまだ獲得していませんが、沖縄市の観光関連施設の指定管理にもチャレンジしていました。1つ目はコザ運動公園で、もろもろあって提案できないままに終わりました。2018年(平成30年)3月にオープンしたエイサー会館は現在市役所が運営しており、まだ指定管理者は公募されていませんが、公募されたらすぐ応募しようと考えていました。

### 自主財源の確保⑥ 何か売れるものはないか?

この他にも何か売れるものはないかと、ない知恵をいろいろ絞りました。イベントが多い協会なので、イベントのために作成して売れ残ったシャツのワゴンセールをやったり、当初コインロッカーを導入したかったのですが、導入金額や手間を考えると人力で預かるほうが良いということで、手荷物預かりも実施しました(図7)。

また、一時期大きな話題になりましたが、空気の缶詰を発売しました。かなりこだわって、物産担当の人間が空気を缶詰にするところからYouTubeなどで動画を

図7



流しています。県内のテレビ局やマスコミ、Yahoo!ニュースでも紹介されました。

ちなみに沖縄市観光物産振興協会では、缶詰を作るにはまず缶詰製造機を買ったり、缶バッジを作る缶バッジ製造機を買ったり、あるいは布に印刷できるコピー機をリースしたり、自前主義でやっています(図8)。

### 自主財源の確保⑦ ふるさと納税

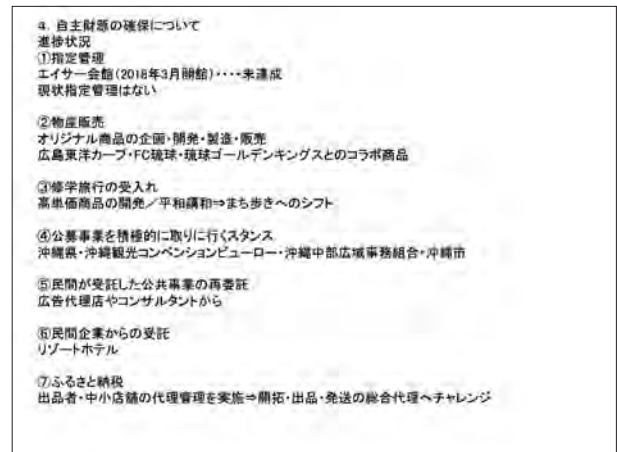
ふるさと納税の代理業を協会に担当させてもらえないかと市の財政課に提案もしました。県内の他の自治体のふるさと納税の伸びや単価、商品を調べて「こういった商品を並べることが、ふるさと納税の増税になるのでは」といった提案もしましたが、プロポーザルで別の事業者が選定されました。

これまで実施した7つの取り組みの進捗状況をまとめると、この通りです(図9)。指定管理とふるさと納税以外はほぼ計画通りに進んでいます。

図8



図9





## 2週間に1度、市役所との合同会議を 議題がなくても定例開催

冒頭にお話した、市から求められた「会計の透明化」への取り組みについては当たり前ですが、出金をルール化し、出金するに当たって事前承認化しました。これも当然ですがエビデンスを残すことも考えました。

ただし、システムを組むと結構面倒くさかったり、お金がかかります。簡易的に運用したかったので、メールを使っています。全てのお金がかかるものについては、事務局長および経理およびその担当の上長にCCを入れてメールで承認をもらうという形です。また、もう一つの市との約束である日本版DMOについては2020年（令和2年）1月に登録されました。

ステークホルダーからの信頼を確保するために行ったことをお話します。沖縄市の協会に対する信頼は、当初はおそらくあまりなかったと思いますが、必ず沖縄市役所との定例会議を実施しました（図10）。話す内容は市役所からの依頼や進捗確認、協会からの依頼などです。第2、第4火曜日の14時から1時間半、議題があってもなくても絶対に実施し、観光スポーツ振興課だけではなく文化芸能課や商工振興課、秘書広報課やプロジェクト推進室など、さまざまな部署とコミュニケーションを取るための仕組みを作りました。

沖縄商工会議所やコザ一番街商店街、地元の中学校や高校、幼稚園や保育所、自治会、金融機関、スポーツ球団、飲食業支援業組合とも密にコミュニケーションを取っていました（図11）。商工会議所は、私が入る

前から観光協会との関係性も強かったのですが、特に苦労することはありませんでしたが、月に1回ぐらい専務理事や部課長とコミュニケーションを取っていました。

また、私が入る前は協会について結構辛辣なことをマスコミで取り上げられていましたが、私がいた在籍期間中、琉球新報には20回以上、沖縄タイムスには40回以上、観光協会について取り上げていただきました。これは僕が事務局長として外部登用されたことによる効果です。

最後に、僕の在任期間の経営成績について少しお話しします。2016年度（平成28年度）は冒頭にお話した通り赤字で、そのうち自主事業とされる収入が全体の12%ぐらいでした。

2017年度（平成29年度）は自主事業の割合が22%に増え、2018年度（平成30年度）は24%に、2019年度（令和元年度）は30%ぐらいになりました。2020年度（令和2年度）は残念ながらコロナの影響で12.3%まで落ちましたが、受託事業収入は2018、2019年度よりも大幅に増えて5,400万円ぐらいになりました。何とか赤字を避けたいと思ったのですが、私の経営力不足で残念ながら340万円ぐらいの赤字になっています。

DMOである沖縄市観光物産振興協会としては、自分たちが動くだけでなく、アドボカシー活動（政策提言や社会問題を可視化することで世論を巻き込む活動）ではないですが、僕たちが動くことによって、周りの方々がどんどん動いてくれるような機運を作りたいと思っていました。

実際に地域を盛り上げたいという機運は高まってお

図10

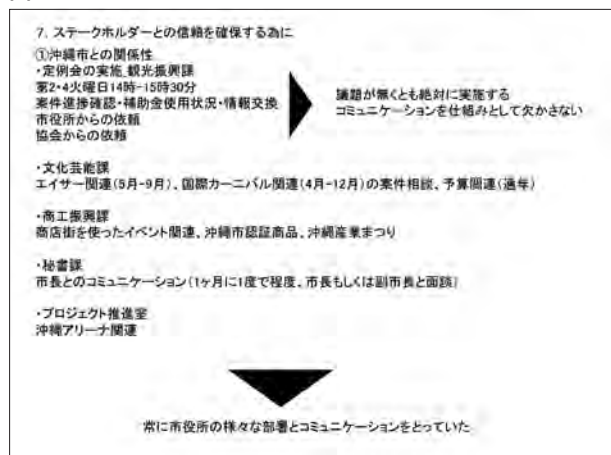
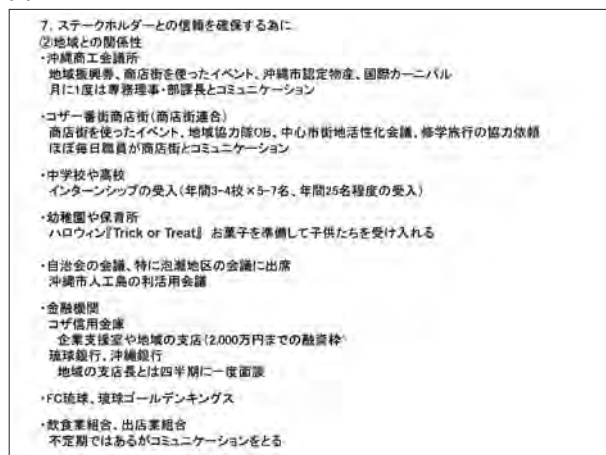


図11



り、店主や住民の自主的な活動も活発化しています。例えば、商店街で浴衣コンテストがあったり、あるいは専門学校が卒業発表をしたり、店主がゴザスーパーマーケットというイベントを自主的に開催したりするようになっています。

## 質疑応答

**福永** 参加者の皆様からご質問をいただいていますので、まとめてお伺いしたいと思います。沖縄市観光物産振興協会の職員は何人くらいいるのでしょうか、また、その人数規模で足りているのでしょうか。

また、山田さんが着任された時の職員の皆様は、その前から在籍していたのか、山田さんがいらっしゃった時に一新されたのかについて教えていただければと思います。

**山田** 職員の人数は19人で、そのうち3人が店舗のアルバイト、パートの方でした。ですから16人ぐらいの戦力でやっていました。私と事務局補佐が業務委託で、あとはプロパーですが、いわゆる事業にひも付いて雇われている方がいました。職員には基本的に全員残っていただく形にしました。

人数規模については今の事務局長が判断することだと思いますが、個人的にはあと2~3人ぐらいいると適正かなと思っていました。中国語ができるとか、イベントに強いなどの専門的な人材も必要かなと思っていました。

**福永** 私も5月にヒアリングに伺いましたが、皆さんそれぞれの得意分野があり、外部に頼らずに自前で職人のように活躍されている姿が非常に印象的でした。山田さんが来られてからいろいろな取り組みを職員の方たちと進めていかれたと思いますが、皆さんのモチベーションや職場の雰囲気はどのように変わっていったのでしょうか。

**山田** 自分で言うのは何なので、協会に聞いてもらえればと思いますが、まずは「給料を上げよう」「休みを取ろう」ということを約束しました。

約束通り給料はちゃんと上げましたし、年末年始やゴールデンウィーク、お盆なども11連休ぐらい取ってもらいました。言ったことをちゃんとやっただけですが、

そこは皆さんに喜んでもらったのではないかなと思います。

僕は公募で選ばれているので、僕の給料をまちのみんなが知っています。沖縄ではかなり大きな金額をいただいていたので、それは結構プレッシャーになっていて、「なんだよ、こいつこれだけこんなにもらって」とは絶対言われなようにと思っていました。

職員みんながどう受け入れてくれたかについては、落下傘で来ているので、100%全員が良い気分だとは思いませんでしたが、事務局の主要なメンバーには比較的受け入れてもらったのかなと考えております。それは非常に感謝しています。

**福永** 現在の事務局長の金城さんにヒアリングしたところ、山田さんが来られる前は、やりたいことが自分の中にはあっても、人もいないし事業費もないので、とてもできる状態ではなかったようです。山田さんが来られてから、できることが増えて、モチベーションがどんどん上がっていったそうです。

おそらくどのDMOも、職員に休みを取らせてあげたいし、給料も上げたいという想いは同じだと思いますが、それを実現するのはなかなか難しいのだと思います。どのようにして実現されたのでしょうか。

**山田** 「儲かった金額の3分の1は職員のために使い、3分の1は会員のために使い、あとの3分の1は将来のためにストックさせる」という話を理事会や会長、副会長にしている、「実際、儲かったらいいでしょう」みたいな、そんな雰囲気でした。

決して高くない賃金にもかかわらず、非常に高いパブリックマインドで頑張っている職員のためには、給料をきちんと上げたいなと思っていましたし、県の事務局長会議でもそういう話ばかりしていました。

**福永** 取り組みの中で住民と事業者と行政、それぞれに対してコミュニケーションを取ってしっかりと信頼関係を構築されたのがすごいなと思います。2週間に1回行っている行政とDMOのミーティングにも同席させていただきましたが、そこで行政の方に、協会との役割分担をどのように考えていらっしゃいますかと伺ったら、「そこがまさに自分の中でも課題で、今一生懸命考えているところだ」とおっしゃっていました。

2週間に1回というタイミングもちょうどよくて、加

えて、用事がなくても集まるということは大事なポイントだと思いました。用事がなくても、顔を合わせればちょっとした相談事がありますし、情報共有もできると思います。

同じ地域の中にあっても、違う組織だとなかなか意思疎通が図れず、何をしているかわからないということから不信感につながっているケースをよく私も目の当たりにしますが、定期的にそういったミーティングを行うことで信頼関係が構築されているのだと思いました。

**山田** おっしゃる通りで、行政から「協会が何やっているのかわからない」と言われるケースもありますが、当時のスタッフが仲良くなる技術に長けているというか、

皆さんから愛される人が多かったので、僕が市役所の方々とそういう関係を作ったというよりも、彼らが勝手に作ってくれたという感じです。

**福永** 実際に私も現地を拝見して、本当にいろいろなことがよくわかりましたので、ぜひ参加者の皆さんも沖縄市に足を運んでいただければと思います。平和学習のまちあるきも体験しましたが、当たり前ですが教科書には書けない歴史や暮らしがあり、大人でも本当に勉強になりました。

**山田** 最後に1つだけ付け加えさせてください。沖縄市観光物産振興協会に問い合わせいただいたら有料のガイドツアーをご案内しますので、ぜひ泊まっていたき、沖縄市にいっぱいお金を落としてください。

講義 3

# 地域資源を大切に 百年先を見据え官民協働で取り組む 道後温泉の観光まちづくり



Katsuyoshi Yamashita

講師：松山市産業経済部 道後温泉事務所 活性化担当課長

## 山下 勝義 氏

◎Profile

2014年（平成26年）、道後温泉事務所に建築技師として異動。主に、道後温泉別館 飛鳥乃湯泉の整備や、道後温泉本館保存修理工事の計画立案に関わる。現在、2015年（平成27年）に策定した、官民協働で取り組む「道後温泉活性化計画」に基づく賑わい創りや、本館保存修理工事の調整に関わる。

## 空港や松山の市街地からも至近、 歩いて回れるコンパクトな「まちなか温泉」

今、私は道後温泉の<sup>しょうにんざか</sup>上人坂にある「ひみつジャナイ基地」という場所からお話しています。少し観光気分を感じていただければと思います(図1)。ちょうど建物を出た目の前に「宝巖寺」というお寺があり、道後温泉では比較的閑静な場所です。道後温泉といえば、「道後温泉本館」をイメージされると思いますが、このような来街者が少ない場所ですが、貴重な地域資源・観光資源があるということも紹介しながら、お話ししたいと思います。

民間事業者がお話される観光地経営とは、視点が変わると思いますが、行政と民間事業者、大学という産官学が連携したからこそ達成できた取り組みを紹介させていただき、官民協働で取り組むことの重要性について共有する機会になればと思います。

簡単に松山市の概要を紹介します。1873年(明治6年)に愛媛県庁が設置され、1889年(明治22年)の市政施行以来、県の政治・経済の中心として成長するとともに、俳人の正岡子規をはじめ多くの文人を輩出し、地方文化都市の拠点としての役割を担ってきました。

1945年(昭和20年)、市街地の大部分を戦災によって消失しましたが、2000年(平成12年)4月に中核市へと移行し、2005年(平成17年)1月には近隣の北条市、中島町と合併して、現在は総合的な都市機能を備えた50万人都市になっています。

場所は、愛媛県のほぼ中央にある松山平野に位置

しています。気温は平均16.5℃ぐらいで、年間降水量は1,300mm、6月に雨が多く、12月に少ない気候です。

アクセスについてですが、松山空港に国内線が就航している空港は成田、羽田、伊丹、中部、福岡、鹿児島、那覇です。国際線は台湾の桃園、中国の上海、韓国の仁川です。航路では、広島県の広島港や呉港、山口県の柳井港、福岡県の小倉港などから船で入ってくる観光客も多く見られます。

主な観光地は、「松山城」と「道後温泉」が挙げられます。道後温泉は日本最古と言われ、そのシンボル「道後温泉本館」は、1994年(平成6年)に現役の公衆浴場としては初めて国の重要文化財に指定され、ミシュラン・グリーンガイド・ジャポンでも三つ星に選ばれるなど、国内外から高い評価を得ています。松山城は、現存する12天守の一つで、年間50万人を超える観光客が訪れています。国の重要文化財にも指定されており、旅好きが選ぶ「日本の城ランキング」の全国3位に選ばれています。

中心市街地を紹介します。松山城と、利用客が多い松山市駅をつなぐ「花園町通り」という街路がありません(図2)。4車線道路を2車線に減らして、歩行者空間を拡張した全国的にも珍しい事例で、拡張された歩行者空間では、月に1回程度「マルシェ」が開催され、賑わっています。また、JR松山駅周辺では、県都松山市の陸の玄関口にふさわしい魅力あるまちを整備するため、立体交差や広場の整備などを進めています。

松山の中心市街地から半径2キロの円を描くと、松山城、JR松山駅、道後温泉が包含されることから、市

図1



図2



街地から道後温泉までは非常に近距離にあることがわかります(図3)。道後温泉は、松山観光港と松山空港、どちらからも高速道路を使わずリムジンバスで30～40分でアクセスできます。

松山市中心部から道後温泉までは路面電車で15分程度なので、街なかで食事を楽しみ、道後温泉で泊まることもできます。空港から車で3、4時間を要する温泉地ではなく、本当に街なかにある温泉ということを知っていただきたいと思います。

次に、道後温泉の地図です(図4)。赤い四角は約1キロ四方です。周りは山に囲まれ、そのほぼ中央に道後温泉駅があり、駅と温泉街が非常に近いことがわかります。道後温泉の魅力として、一つは駅から非常に近いこと、もう一つは、様々な観光資源がコンパクトにまとまっており、歩いて観光できることだと思います。さらに、道後公園という散策も楽しめる自然豊かな公園もあり、このような自然豊かなまちの中で温泉文化

が脈々と受け継がれています。

道後温泉駅から北上すると、道後温泉本館があります。道中の道後商店街は、約60店舗で構成され、別名「道後ハイカラ通り」と呼ばれており、今も空き店舗がなく、元気な商店街として表彰も受けています。本館の北方は旅館が集積するエリアです。道後温泉駅を起点に、商店街、本館、旅館に至る南北の動線が一般的な観光ルートです。

宿泊施設の特徴としては、近年耐震対策などを契機に建て替えが行われ、温泉地に来たプレミアム感を感じていただくため、個人客向けにシフトし、多様なお客様に温かいおもてなしでご満足いただけるような施設を目指す業態への変化が見られます。

ここで、道後温泉のPR動画をご覧ください。「道後刻(とき)めぐり」という動画で、インバウンド向けに制作したものです。通常、インバウンドや海外向けの動画は、字幕表示や多言語化といった手間がかかりますが、この動画は言葉がなくても、まちの良さや施設の魅力を感じていただくことが大きな目的です。

道後温泉の源泉は火山性ではなく、温度は20℃から55℃ぐらいです。今は18本の源泉を使って冷たい温泉と温かい温泉をブレンドし、42℃という適温にしてかけ流しているのが大きな特徴で、全国的にも珍しいと言われています。

道後温泉の歴史は古く、596年の聖徳太子の来浴や661年の斉明天皇の行幸など、飛鳥時代の物語が残されています。そして、明治時代の1890年(明治23年)に道後湯之町(当時)の初代町長に伊佐庭如矢

図3



図4



図5

年	出来事	関係者/文献
596	聖徳太子来浴、温泉鎮建立	伊予風土記逸文
661	斉明天皇行幸	日本書紀、熟田津の和歌
1233	一遍上人誕生	一遍上人年譜略
1334～38	道後に湯屋を建てる	予藤河野家譜
1603	加藤嘉明、松山城築城	松山重談
1707	10月、地震のため温泉の湧出とまる(湯祈禱)	湯神社再興隆日記
1875	湯泉社を構成し温泉経営開始	
1889	温泉郡湯伏村から分離し道後湯之町となる	道後温泉史料
1890	伊佐庭如矢道後湯之町町長就任	道後湯之町 町庁日記
1894	道後温泉本館が三層楼に改築	道後湯之町 町庁日記
1895	一番町、湯後、三津口間に湯道開通	伊予鉄道50年史
1944	道後湯之町が松山市に合併(湯産区を設置)	
1940	ボートリングに成功	
1956	旅館へ内湯の湯道開始	
1968	市の特別食料で運営	
1994	本館改装100周年(歴文指定)	

が就任し、1894年(明治27年)に道後温泉本館が改築されました(図5)。その後、1944年(昭和19年)に道後湯之町は松山市と合併し、財産区を設置して道後温泉の経営を行ってきました。

自然湧出が難しい温泉ですが、ボーリングが成功したことで1956年(昭和31年)から道後温泉の旅館に内湯の送湯が可能となり、道後温泉の観光は大きく変わりました。源泉の運営管理は今でも松山市が行っていますが、温泉地では珍しいと聞いています。

## 地元まちづくり団体の意見を実現。 皆がこだわり抜いて生まれた新たな外湯

今回のテーマである官民協働で取り組む観光まちづくりについては、観光地を創る、経営するなど役割はいろいろあると思いますが、誘客というのは行政としては不得意な分野ではないかと考えています。得意としている観光事業者のアイデアを生かし、連携して取り組むことで誘客や観光産業の発展につながると思います。

観光地に求められる成果としては、観光客数や観光消費額の増加、経済循環の拡大、運営基盤の構築といったものがあると思います。そういった効果を発現するためには、様々な意見を聞いて実現性を考え、それぞれが得意な分野で勝負をしていくことが必要で、簡単に言うと役割分担が大事だと考えています。

私たちは常々「どうしたらできるか」を考えながら取り組んでいます。おそらく道後温泉の観光事業者も、同じ思いで常にまちづくりをしていると思います。そういう人たちの思いをくみ取り、意見を交わしながら、同じ方向に向かうことが大切で、そうした官民連携で実現した事業を、これからいくつか紹介したいと思います。

「百年たっても他所が真似の出来ないものを作ってこそ、それが初めて物をいう。人が集まってくると町が潤い、子々孫々までの利益になる。」

これは、道後湯之町初代町長の伊佐庭如矢が道後温泉本館を改築した時の“思い”です。本館の改築には、莫大なお金が必要でした。「そんなにお金をつぎ込ん

だら町が破綻するんじゃないか」と断固反対していた住民たちを、この強い思いで説得し、理解してもらったそうです。その後約130年経ちますが、その思いが今でも脈々と、道後温泉のまちづくりの理念として受け継がれています。

道後温泉本館は現在、保存修理工事を行っていて、2024年(令和6年)12月末に完了予定です。非常に珍しいですが、営業を続けながら工事を行っています(図6)。営業は前期と後期に分かれ、前期は4つあるお風呂のうち神の湯の男子、女子浴室の2つを使って営業していました。

2021年(令和3年)7月15日からは後期工事に入り、霊の湯の男子、女子浴室の2つを使います。本館には、日本で唯一の皇室専用浴室で1899年(明治32年)に改築された又新殿<sup>ゆうしんでん</sup>がありますが、霊の湯は又新殿を利用する皇室の随伴者が利用したと言われる格式が高い浴室です。

図6

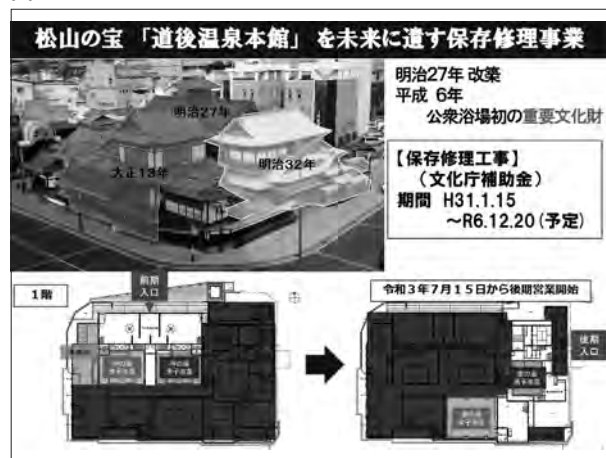


図7



保存修理工事は当初の計画では、工事期間は約11年を要し、その間に約466億円の経済的な影響が出るのではと言われていました。その経済的な影響をできるだけ最小限に抑えることを目的に策定したのが「道後温泉活性化計画」です(図7)。

新しい温泉施設の飛鳥乃湯泉エリア、道後温泉本館エリア、上人坂エリアの3つのエリアを重点整備エリアと位置づけ整備することで、今まで南北動線が主であった観光ルートに、東西動線の新しい観光ルートを構築するという考え方です。そうした新しい回遊ルートを整備することで、道後温泉の滞在時間を延ばし、観光消費につなげることが、この道後温泉活性化計画の大きな目的です。

この活性化計画の大きな特徴は、非常に多くの方たちの意見を取り入れ、集約し策定されたことです(図8)。

その代表的な事例が「都市計画設計提案競技」です。松山アーバンデザインセンターと東京大学が主体

となって、「U30都市計画-都市設計提案競技2014」を、道後温泉街をフィールドに実施しました(図9)。

「移動風景の再生と展開」をテーマに、どうすれば道後の街が賑やかになるか、活性化できるか、30歳以下の大学生や若手実務者が道後温泉に滞在しワークショップなどを開催し、市民や観光客からヒアリングを重ね、提案をまとめました。これが活性化計画の基本構想に生かされています。

計画を作っただけでは実現しませんから、2015年(平成27年)に「道後温泉活性化フォーラム」を開催し、周知を図るとともに、100年先を見据えた道後温泉のまちづくりについて共有する機会を設けました。

2017年(平成29年)に開業した新たな温泉施設「道後温泉別館 飛鳥乃湯泉」は、その活性化計画の各施設です。本館改築の際、伊佐庭如矢が言った「日本一の名湯にふさわしい温泉施設が要る」という思いを継承し、道後温泉本館、椿の湯に続く第三の外湯として建築されたものです(図10)。

ここにしかない地域の魅力として、日本最古と言われる道後温泉の歴史の奥深さに着目し、外観は飛鳥時代の建築様式を取り入れ、内観は、「愛媛の伝統工芸」×「最先端のアート」をテーマに、愛媛の伝統工芸の技術を活かしたアート作品で装飾し、あたかも美術館のような雰囲気としているのが大きな特徴です。愛媛には伝統工芸が多く、有名なものでは伊予かすりや砥部焼、今治タオルや大漁旗などに使われる筒描染などがあります。

内装の「愛媛の伝統工芸」×「最先端のアート」と

図8

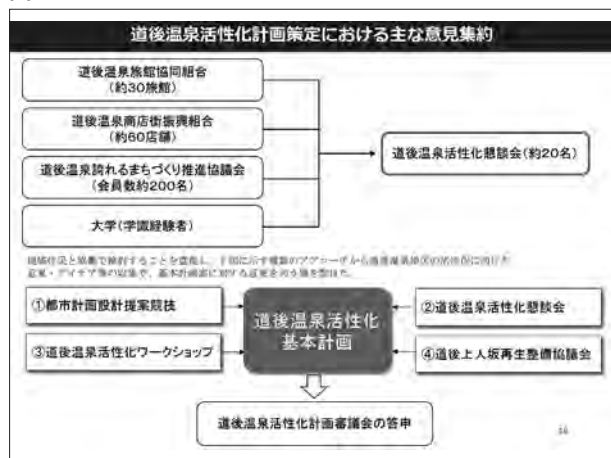


図9



図10





いうコンセプトは、このような素晴らしい愛媛の伝統工芸を、道後温泉の歴史と融合させることで、この飛鳥乃湯泉から情報発信できないかという考えから生まれました(図11)。伝統工芸品をそのまま飾ると展示場になってしまいますが、そうではなく、伝統工芸を作る素晴らしい技術を活かして、今まで作ったことがないものにあえてチャレンジしていただき、新たな伝統工芸による作品に転換しました。そうして完成した「アート作品」を集約して、美術館さながらの内装に仕上げたのが飛鳥乃湯泉です。

ポイント(重要なこと)は、地元が取りまとめた構想を基盤に、建築や設計の専門家の助言を得ながら、設計方針を発展・進化させ、再度地元でもう一回設計を作り直すというプロセスを踏んで完成した、まさに官民協働でできた入浴施設ということなのです。

参考に、地元団体がまとめた「第3の外湯構想」を紹介いたします(図12)。聖徳太子の来浴伝説を体感する

図11



図12



温泉施設がコンセプトです。公設民営の外湯を前提に、行政が整備する建物の構想を地元が独自に取りまとめ、それを市に提案したという非常に珍しいパターンだと思います。

こうした構想を提案された行政は、それを採用しました。2014年(平成26年)に松山市で審議会が行われ、この記事には「地元の旅館や商店街関係者でつくる道後温泉活性化懇談会の案では、新施設は3階建てで、最上階に物見やぐらを構える。飛鳥時代の女性天皇入湯伝説を踏まえた「女帝の湯」を露天風呂で再現し、本館の皇室専用浴室・又新殿のような高級感を演出」とあります。

市はこの提案が、松山市の観光施策に合っていると採用しました。私も今まで公共建築の整備に関わってきましたが、民間の提案を基本構想として採用することは非常に珍しいと思います。

他にも、地元からの面白い提案を紹介します。596年、聖徳太子が道後温泉を訪れ、『椿が美しく生い茂り、霊妙な温泉が平等に恩沢を施す様は、「寿国」のようだ』と風光明媚な風景と良質な温泉をたたえ、石碑を建立したという歴史が残されています。飛鳥乃湯泉の中庭は、「椿の森」「湯の川」そして「温泉碑」でその情景を再現しています。

その石碑に書かれていたのが、左側の文章です(図13)。地元は「せっかくなら、聖徳太子直筆の書で再現したらどうか」と発案し、『法華魏疏』から文字を一つ一つ一生懸命探して組み合わせ、聖徳太子が残したと言われる温泉碑を再現しました。中庭に設置した「温

図13



泉碑」は、この提案をもとに制作されました。

古代の入浴体験を楽しんでいただくため、飛鳥時代の湯帳も再現しました。

湯帳とは、一定以上の身分の人が入浴時に身につけたもので、ユカタビラとも呼ばれ、今の浴衣の原型と言われています。10年ほど前に、地元まちづくり団体が実際に湯帳を作って入浴体験をしたところ「気持ちいい」「面白いじゃないか」と、好評だったようです。そこで、飛鳥乃湯泉では「現代版の入浴用湯帳」として、まちづくり団体と帝人フロンティアが共同開発したものを採用しています。

お風呂に入った時にも肌にひっつかない、膨れない、寒くならない、肌が透けないなどの特徴があります(図14)。古代の入浴体験に加え、家族同士でも肌を見せ合わない外国の方や、手術をした痕が気になる方などにとても好評です。

このように、道後温泉の歴史や魅力を知っているからこそ生まれる「地元提案」をくみ取って、具現化してきたのが飛鳥乃湯泉です。

これらの多種多様なアイデアを聞き入れながら、一つずつ形にさせていただいたのが東京大学名誉教授の内藤廣先生です。建築界のトップランナーの一人で、牧野富太郎記念館や島根県芸術文化センターなどを建築されました。途中、「どうしようか……」と迷っていた時、いつも背中を押してくださった方です。内藤先生の言葉が、伊佐庭如矢さんによく似ているんです。「中途半端はいけない、やるかやらないかで迷っているなら、もう行くしかない」と常に言っていました。そ

図14



のおかげで、この建物が完成したと思っています。完成した際には、「地元の多くの職人たちの創意工夫、技術の粋を尽くし、今の松山、愛媛の良き物を集めて一生懸命作り上げた意気込みは本当に素晴らしかった」と言っていました。

通常、行政が建物を作る時は、プロデューサーの行政が設計や施工を各事業者へ委託し、整備します。しかし、飛鳥乃湯泉はこのように、本当にいろいろな方たちが関わってできたのが大きな特徴だと思います(図15)。

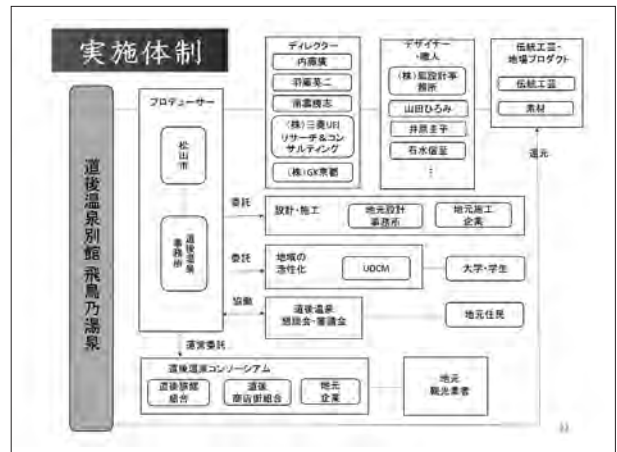
オープンした後も、地元のまちづくり団体が指定管理者として、実に責任を持って大切に育てていただいています。その効果は、オープンから3年が経過した今も、来館者アンケートでは泉質や接客、浴室とか伝統工芸など5点満点で評価する中で、今も全体で4.9というとても高い評価を受けています。地元が一生懸命作って、地元が育てている成果だと思います。

さらに、数値に表れない大きな成果の一つをご紹介します。特別浴室の御簾を手掛けていただいたのは、日本に6人しかいない和紙を作るための道具・漉き簀の職人で、愛媛の伝統工芸士に認定された方です。

簀というのは、すだれと違って紙をすく道具で、この簀を組み上げるのに重りのようなコマという道具が必要なのですが、そのコマをおばあちゃんの代から受け継いで使ってきたそうで、現在はそのコマも作ることができないそうです。

しかし、飛鳥乃湯泉における作品制作をきっかけに、簀の貴重さや魅力が発信され、新たな後継者を生む

図15



ことに結実したことがテレビで放映され、話題になりました。こういったことも、大きな成果ではないかと感じています。

## 保存修理工事を魅せる観光資源とし、 正確な情報発信につなげる

道後温泉本館の保存修理工事の必要性和、その工事計画の概要が説明された2006年（平成18年）当時、地元観光事業者の反応は、「工事を今開始して本当に大丈夫か」という不安だけでした。しかし、その後取り組んできた「道後アート事業」などの活性化事業は、「ピンチはチャンス」と捉え前向きな気持ちで工事に着手する機運の高まりにつなげたことは、大きな成果だと思っています。

このピンチと言われた本館工事を観光資源化し、誘客につなげるために実施したのが「道後REBORNプロジェクト」です（図16）。このプロジェクトの中で、官民連携でこそ実現できた大きな成果が、道後温泉本館を覆う素屋根を設置する仮設工事です。本館の敷地は狭く、さらに周辺は幹線道路で、その奥にホテル・旅館が集積している状況で、素屋根を設置するためには大型クレーンが必要になることから、幹線道路を全面通行止めにする必要があります。宿泊客が入ってくるのは夕方頃が多いとはいえ、食事を市街地で終えた宿泊客が戻ってくるなど夜間の通行も多いのが通常です。その夜間に通行止めをすることでどれだけ宿泊者に迷惑がかかるかというのは、容易に想像できま

した。

当然、地元の大きな反発がありました。何度も代替案を提案しながら地元の方たちと対話を重ね、併せてできるだけ工事期間を短縮しようと、施工業者とも話し合いをしました。その結果、当初は素屋根を組むのに2カ月ぐらいの工期を想定していましたが、たった1週間程度で組み上げることができました。

施工業者は工期を短縮するために、別の敷地の地面に道後温泉本館周辺の道路の地形を描き、同じ機材で仮組みをするなどシミュレーションし、課題を見つけるとともに習熟度を高めて、本工事を施工したそうです。そういった施工業者や地元、行政の意見を結集し、皆で努力したからこそできた工事だと思っています。

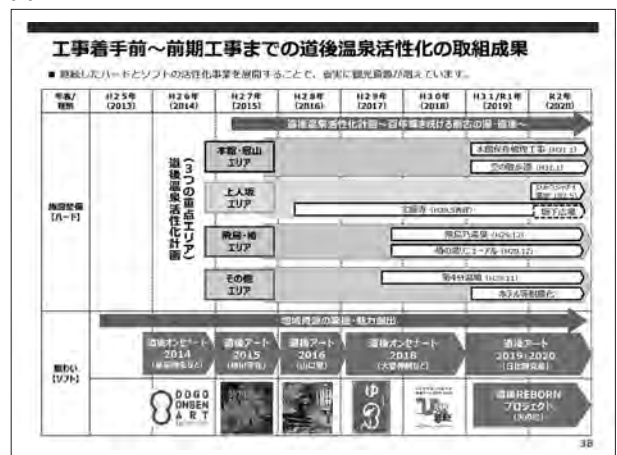
これまでの道後温泉活性化の取り組みを、ハード面とソフト面に分けてまとめました（図17）。ハード面としては「飛鳥乃湯泉」の新設や、「椿の湯」のリニューアルなどがあります。道後温泉本館を高台から眺められる「空の散歩道」に足湯を新設するなどの整備を行いました。

ソフト面で実施した主な事業は、アート事業です。2014年度（平成26年度）の「道後オンセアート2014」から始まって、毎年継続して実施してきました。このようなイベントは、通常単年度で開催し、開催期間は2〜3カ月というケースが多いですが、「そのような開催方法では、旅行のパンフレットには載せられない。1年間開催されていて、いつ訪れても必ず何かやっていることで誘客につながる」という意見から、年間を

図16



図17



通して開催するようにしています。

年間を通して開催することが難しいという意見がありましたので、本市のスキームを紹介します。行政が新しいプロジェクトを進める時は、この表の上のプロジェクトA・Bの進行パターンが多いと思います(図18)。

まず、年度末に翌年度の予算を計上します。そして、実施年度の当初にプロジェクトを実施する事業者を選定します。通常この業務に2~3カ月かかります。そして業者が決定し、その後プロジェクトAを実施すると、長くても実施期間は半年ぐらいじゃないかと思います。そして、このプロジェクトが終了する頃に次のプロジェクトBの予算を計上するというパターンです。

このパターンだと、どうしても開催期間が短くなり、新しいイベント開催を告知しようとしても、開催後になります。それでは旅行商品として成り立たないことから、予算の組み方を見直しました。実施する前年9月頃に実施年度の債務負担行為を設定します。これによって、プロジェクトの告知が発信でき、業者選定もできます。そうすることで、プロジェクトのスタートも早くなり、長期間のプロジェクトが可能となります。

その他、意見として多かったのが「本館工事の正確な情報を早く発信してほしい」ということです。工事に関する情報はWEBなどでも発信していたのですが、工事前にもかかわらず「すでに工事中」や「すでに工事が終わっている」など、誤って伝わっていました。それなら、現状をありのまま見ることが最善ではということで、ライブカメラを設置しました。

2台のカメラで、「今の道後温泉本館」を配信してい

ます。一台は正面に設置し、入り口に入浴客が並んでいれば営業していることが一目でわかります。もう一台は本館全体が見渡せる高台に設置し、素屋根がよく見えます。これで道後温泉の状況を正確に伝えることができます。

このライブカメラも地元の意見を参考に設置しましたが、交通渋滞の状況も把握できるなど、付加的なメリットもあり、旅館の経営者からも高い評価をいただいています。

### 第三者機関に依頼し、地域活性化の取り組みの成果を客観的に検証

行政でも、近年特に事業効果が求められています。そこで、その成果について第三者機関により評価していただきました(図19)。2014年(平成26年)から2019年(令和元年)までの6年間、活性化の取り組みによって道後温泉地区の観光客数は150万人増、プラスの経済波及効果としては約312億円と推定されました。参考までに、工事に着手する前の2013年(平成25年)時点では、本館保存修理工事を営業しながら約11年間実施した場合で、約466億円の経済的影響が見込まれていましたので、大きな効果だと考えています。

数値とともに評価されているのは、道後温泉地区の事業者アンケートの結果です。

2013年(平成25年)以前と比較して、約7割以上の事業者は「来街者が増加した」と回答しています。ま

図18



図19

図19は「これまでの道後温泉活性化事業の成果」のまとめです。全体まとめとして、(1)道後温泉地区観光客数・経済波及効果、(2)道後温泉地区事業者アンケート結果、(3)道後温泉活性化事業で特に効果があった主な理由、(4)日本人観光客アンケート結果の5項目がリストアップされています。また、(5)道後温泉地区事業者アンケート結果の5項目もリストアップされています。

た2014年（平成26年）から2018年（平成30年）までの期間、約6割以上の事業者の方が「売上高・客数ともに増加した」と回答しました。

このように実施した取り組みが、何となく「良かったね」「賑わったね」というのではなく、数値として、また地元の声として明確に現れたことは、地元の皆さんの意見を交わしながらやってきた成果だと思っています。

松山市の観光客推移を見ると、2019年（令和元年）は道後温泉本館工事に着手した年ですが、それでも前年より増えています。2020年（令和2年）は新型コロナの影響で大きく減っていますが、やむを得ないかと思えます（図20）。

本館保存修理工事は2024年（令和6年）の完了に向けて7月から後期工事に入り、アート事業やREBORNプロジェクトなどの工事を生かした活性化事業は今後も継続していきますが、それとは別に新しい動きをしようとしています。それが「持続可能な道後

温泉協議会」で行う取り組みです（図21）。

これは産官学が参画する協議会で、道後温泉地区全体でSDGsの実現を目指した活動を行うものです。目指す方向は「誘客・観光消費拡大、シビックプライドの醸成」です。一つの大きな花火を打ち上げるようなものではなく、地元の人たちと真剣に道後温泉について語り合い、SDGsを実現しようというものです。

大学（学）、行政（官）、観光事業者（産）は得意分野が異なります。観光事業者の得意分野はやはり誘客で、大学は人育てやシビックプライド、行政や地元のまちづくり団体はその中間的な役割だと思います。各々が得意な分野から事業提案し、みんなで取り組み、SDGsの「目標17 パートナーシップの実現」を目指し、道後温泉本館工事が終わった後の新たな道後温泉のあり方につなげたいと考えています。

事業費負担をご覧ください。今、私がいる「ひみつジャナイ基地」の運営費とイベント開催費等で約500万円を見込んでいますが、コロナ禍で苦しい中、地元の観光事業者からご負担いただきました。松山市が220万円、残りは地元が200万円、大学に50万円と事業費を参画者が負担しながら実施する、これまでにない官民連携のあり方だと思っています。

併せて、ハード整備にも取り組みます。観光客が多い場所をきれいにするのではなく、あまり多くない場所の景観を整備し、より回遊の幅をもっと広げようというのが特徴です。例えば、「ひみつジャナイ基地」がある上人坂も対象の一つです（図22）。訪れた人が見た時に、「行ってみようか」と感じてもらえる景観整備

図20



図21

**持続可能な道後温泉協議会**

- 目指す方向性について  
産官学が参画する「持続可能な道後温泉協議会」で活用しながら、道後温泉地区全体のSDGsの実現を目指した活動を展開します。  
【目指す方向性：誘客・観光消費拡大、シビックプライド醸成】
- 運営について  
【1】所有：松山市  
【2】費用負担（令和3年度）：

松山市	220万
地元3団体	200万
愛媛大学	50万
道後温泉旅館協同組合	120万
道後商店街振興組合	30万
訪れるまちづくり推進協議会	50万

※賛助会員を募集

【3】組織：◎会長 愛媛大学副学長 SDGs推進室長  
◎副会長 訪れるまちづくり推進協議会 会長

【4】運営：「道後温泉旅館協同組合」に管理運営を委託  
・開館時間（火・水休館、11時～17時）  
・常駐スタッフ1名の配置（観光案内、アート体験企画、情報発信・収集）  
・オープンスペース貸出、WEB管理 ほか

図22

**上人坂とは・・・**

上り坂  
周辺エリア

歴史をたどる  
歴史をつなぐ空間の創出

その他（旅館・ホテル・商店街など）  
眺めるオープンスペースの演出  
歩きたくなる街並み空間の創出

フアンダシーイング

を先行し、新しい観光資源を創出することが狙いです。

上人坂は、今はお店が立ち並ぶなど誘客につながる施設は乏しい状況です。過去には門前町として栄えた面もありますが、色街という少しマイナスのイメージもあるなど、多様な側面を持つ場所です。そういう場所を、これからの新しいまちづくりのシンボルエリアとして育てようとしています。

様々なまちづくりがあると思いますが、これから100年先、200年先も輝き続けるためには、やはり地元と語り合い、意見を出し合いながら、各分野の得意な人たちが自ら動いていくことが、持続可能なまちづくりにつながると思います。

## 質疑応答

**福永** お話を聞いていて、行政と民間の得意分野を上手に役割分担しながら、道後温泉ならではの経験価値を一つ一つ形にされているのだと思いました。伊佐庭如矢さんの言葉や内藤先生の助言なども踏まえて「やるなら徹底的に」ということで、全てにこだわり抜いて作り込んでいるセンスも非常に素晴らしいと思います。

飛鳥時代については想像で作らなければいけないところも多いと思いますが、それをしっかりと飛鳥乃湯泉として形にできたのは、皆さんが大事にされている道後温泉の歴史への認識がしっかりしているからではないかと思いました。

そうした中で、やはり気になるのが合意形成の仕組みで、参加者の皆さんから質問もいただいています。観光事業者やまちづくり団体、大学や行政と一緒に協議会を作られたというお話がありましたが、山下さんが関わられた道後温泉活性化計画の策定については何回くらいワークショップなどを開催し、どういう人たちと作り上げていったのでしょうか。意見が合わないこともおそらくあったと思いますが、どのように調整されたか教えていただけますか。

**山下** 道後温泉活性化計画の策定には、2年ぐらいかかっていると思います。私は、活性化計画を作る前のタイミングで、道後温泉に異動になりました。

やはり、いろいろな意見がありました。まちづくり団

体も1つではなく、旅館は旅館、商店街は商店街の意見があります。それらの団体とまちづくり協議会の3団体があり、3つの意見が常に一緒ではありません。そこで、うまく活用できたのが大学かなと思います。「大学は研究機関だから研究目線でやる」という人もいますが、道後温泉に関わっていただいた愛媛大学やアーバンデザインセンター、東京大学の先生方には、ワークショップの実施など地元の人たちの声を聴く活動をとっても熱心にやっていただきました。

大学が地元の意見をくみ取ってそれを行政に提案したり、一緒に議論を重ねたり、そういった取り組みがあったからこそ初めて意見が集約でき、「みんなで作った計画だよ」と言っていただけのものになったと思っています。

**福永** この協議会の中に入っているメンバーで、旅館組合や商店街の振興組合は皆さんにとってもイメージしやすいかと思うのですが、ポイントとなるのは「道後温泉誇れるまちづくり推進協議会」かなという気もします。会のメンバーは約200人とのことですが、どういった方々が所属されていますか。

**山下** 核となるのは道後温泉の商店街振興組合と旅館組合の方たちで、多くの方が所属しています。道後温泉のまちづくりとは言いながら、松山市内の観光事業者、例えば伊予鉄道や旅行代理店、学校、それから町内会や自治会、建設業者さんなど、道後温泉以外にも幅広い人たちが入っているのが大きな特徴だと思います。そういう方たちが、道後温泉のまちづくりについて考えているのも面白いと思います。

**福永** 地元住民の意識についてももう少し教えてくださいという質問をいただいています。道後温泉誇れるまちづくり推進協議会以外にも、住民団体は道後温泉にあるのでしょうか。

**山下** 地区の町内会などは、いくつかあります。ただ、我々も旅館や商店街の組合など観光事業者の代表と話す機会は多かったのですが、当初は町内会の人たちと会話をする機会は少なかったです。

飛鳥乃湯泉を建築する際に、土地の収用のため、地元に入って事業説明をすることが必要になりました。また、ファサード整備という建物の外観整備にも着手したのですが、当然、民間の建物改修を行うことから、

やはり話をする必要が出てきました。

そうしたことを繰り返すことで、自然と地元の中に入っていくと感じています。これから上人坂の「ひみつジャナイ基地」で新しいプロジェクトを始めますが、この地域の人たちもまちづくりに参画したことがあまりないので、どうやって巻き込んでいくのか、また新しい宿題だと思っています。

今までやってきた経験を踏まえながら、今月中旬ぐらいから地域の人たちを全部集めて、上人坂をどうやって生まれ変わらせるかという会を定例的に始めようと思っています。まだ成果は全然出ていませんが、まずはやってみようという機運の高まりにつながったのも、少しずつ町内に入っていく成果かなと思います。

**福永** 他の歴史ある温泉地などでは、どうしても建物の廃墟が残ってしまったり、防災の観点で道路を広げる必要があっても、なかなか地権者の協力が得られなくてできないということがあります。道後温泉では、各ホテル旅館の耐震工事や、道路拡幅などで皆さんの協力を得て実現できているのがすごいと思います。やはり一軒一軒回って、対話を重ねるしかないということでしょうか。

**山下** 道路の拡幅はすごく難しいと思いますし、飛鳥乃湯泉の道路拡幅も簡単にできたかというところではなく、かなり大変でした。土地に対する思いも強く、ずっと住んできた場所から他の場所へ移っていただくわけですから、かなり難しかったのは事実です。

旅館建て替えに伴う変化は、かなり緑が増えたことです。飛鳥乃湯泉を整備する時に「椿の森」と名付けた新しい中庭を作りました。道後温泉は緑が少ないことが昔から課題だったのですが、飛鳥乃湯泉に中庭を整備したことによって、広場に人が集まってくるようになりました。

「やっぱりこういう空間は大切だよ」と事業者はもともとと思っていたと思いますが、建て替えに伴い、ホテルの敷地内に緑地を作ってくれています。建物の壁が道路沿いに立ち並ぶのではなく、旅館の建物を少し後退させ、前面空地を緑の広場として整備しています。貴重な敷地を、憩いの場として提供する流れにつながったのは大きな変化だと思います。

**福永** もう一つ、参加者の方からいただいた質問です。

市政として、道後温泉と他の地域とのバランスはどのように取っているのでしょうか。冒頭で、道後温泉に特別予算があるというお話がありましたが、松山市のシンボルとして道後温泉のまちづくりが市民の誇りにつながる、市全体のメリットとなるといった意識が共有されているのでしょうか。

**山下** 道後温泉の予算は特別会計で、簡単に言うと「道後温泉の経営は自分たちでしなさい」という考え方です。ですから行政の一般会計とは違って、収益を自ら生まなければいけないということです。道後温泉はもともと財産区で始まった経緯もあり、今でも特別会計予算の中でやっています。

松山市は「いで湯と城と文学のまち」というキャッチコピーで、その3つを核にしなが、まち全体を「屋根のない博物館」と捉えるフィールドミュージアム構想を推進しています。その中でも道後温泉は重要な観光ゾーンに位置づけられ、その歴史や文化などの魅力を守り伝えることに、松山市としてもかなり力を入れています。

**福永** 当財団では、道後温泉を含む全国7つの温泉地の皆さんとともに「温泉まちづくり研究会」を実施しています。今年2月に道後、湯築地区の皆さんを対象に住民意識調査を行ったのですが、非常に住民意識が高い結果が出ました。その背景には、こういう活動の成果があるのでしょうか。

**山下** 道後温泉の商店街の方たちは、道後に住んでいる方が多いです。一般的な商店街の人たちは、昼間にお店に来て夜は自宅に帰り、商店街は住みかではないことが多いと思いますが、道後温泉の商店街の方たちは店舗兼自宅が多く、昔から地元いらっしゃいます。自分たちの生活場でもあることから、それが活発なまちづくりや観光振興につながっているのかもしれない。住民の声、観光事業所の声、まちを応援する声など、様々な声として上がってくるのが道後温泉の特徴かなと思います。

**福永** 実際に道後温泉に行くと、いろいろなプロジェクトが立ち上がっていて、まさにまちの皆さんが細部にまでこだわり、取り組みを楽しんでいらっしゃる様子が、随所に感じられると思います。今日は「ひみつジャナイ基地」からありがとうございました。

講義 4

# “軽井沢ルール”によって作られた コロナ禍にもゆるがない軽井沢ブランドとは



Asami Kudo

講師：一般社団法人軽井沢観光協会 事務局長

**工藤 朝美 氏**

◎Profile

1959年生まれ。建設コンサルタントを経て、1989年に軽井沢町役場に土木技術者として入庁。公共下水道ライフラインの建設、新幹線開業に伴う軽井沢駅周辺の都市計画、公共工事の適正化法案実施に際し、入札と契約業務に従事。2015年から上下水道課長、観光経済課長を経て現職。



## 大正、昭和時代にすでに始まっていた 軽井沢のリゾートテレワーク

今日は軽井沢観光協会の事務局長の立場から、「軽井沢ルール」によって作られたコロナ禍にもゆるがない軽井沢ブランド」についてお話をしたいと思います。

まず、軽井沢町についてご紹介します。江戸時代は江戸からの交通で栄えた場所で、中山道の六十九次の中の18番目の宿場町です。この地域には沓掛、追分、軽井沢と三つの宿場町があり、歌川広重の画にもこのように描かれ、江戸時代は参勤交代が通る宿場町として栄えました(図1)。

冬は非常に寒く、夏は逆に涼しすぎて植物があまり育たず、高原野菜はできますが、果物やお米は作っていません。明治維新になると中山道を使った商人の行き来がなくなってしまい、かなり疲弊した時代が続き

図1

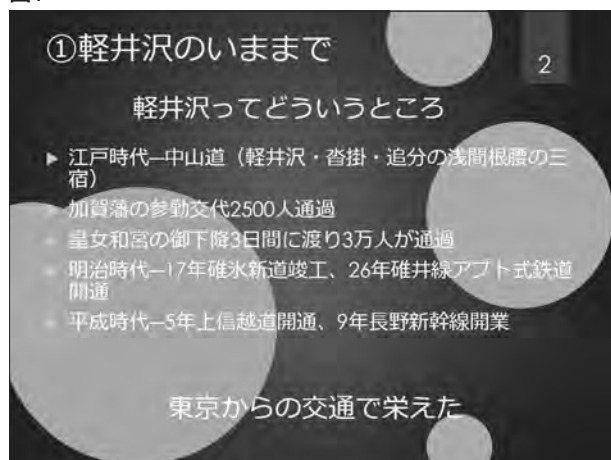


図2



ました。

1884年(明治17年)に碓氷新道が竣工、1893年(明治26年)には碓氷線のアプト式鉄道が開通しました。平成に入って、1993年(平成5年)の上信越道の高速道路開通や1997年(平成9年)の長野新幹線開業などによって、東京からの交通で栄えました。

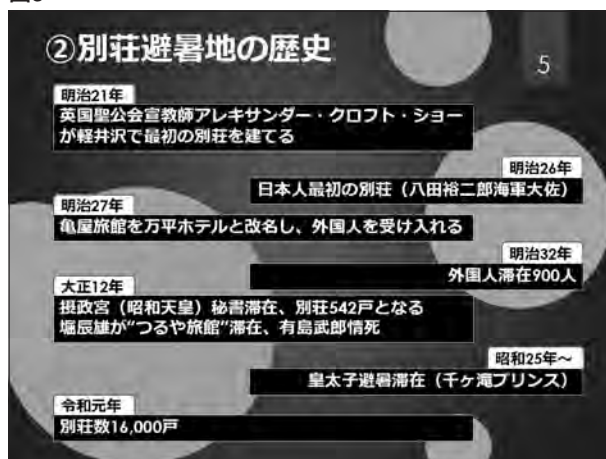
明治時代に入り参勤交代がなくなって、疲弊した時に軽井沢ブランドの位置づけのきっかけとなる出来事が起こります。それが、英国聖公会宣教師アレキサンダー・クロフト・ショーが、布教の帰りに立ち寄ったことです。ショーは「軽井沢が気持ちを爽快にさせる空気である」ということで1888年(明治21年)に初めて別荘を作り、ここから軽井沢の別荘の避暑地としての歴史がスタートしました。これが、ショーが建てた別荘のショーハウスです(図2)。

その後、他の英国の宣教師も別荘を建て始めると、日本の財界人もこぞって建てるようになりました(図3)。1893年(明治26年)には、日本人として初の別荘第一号を八田裕二郎海軍大佐が建てました。

八田大佐はイギリスに留学しており、その時に欧州の文化を学んで日本に帰ってきました。帰国後、精神的に疲弊したので、群馬の霧積温泉で療養をしていたところ、たまたま軽井沢の別荘の人たちが食べている肉や牛乳が出され、それが発端で軽井沢を訪れたことが別荘建築のきっかけです。1923年(大正12年)になると、542戸の別荘が建てられました。

昭和になってからは、当時の皇太子(現・上皇陛下)が避暑で滞在するようになりました。2019年(令和元

図3



年)の別荘の数は約16,000戸に増えています。

軽井沢町の歴史的背景をまとめると、このようになります(図4)。軽井沢に宣教師が来て別荘ができ、その後日本人の財界の方たちがたくさん別荘を作ったことが今の軽井沢の別荘文化を生みしました。

別荘文化の背景となるのが、2番目の項目にある「軽井沢町の自然保護対策要綱」と「軽井沢町の善良なる風俗を維持するための要綱」です。後で詳しくお話しますが、軽井沢町の気候風土や景観をこれから守っていきましょうというもので、これらが基本的には軽井沢ルール、あるいは軽井沢ブランドを発展させ、この2つの要綱がなければ、観光立町としての今の軽井沢町はないと言えます。

また、軽井沢はいち早く拠点居住が始まった場所でもあります(図5)。東京の都心に住む政財界の方たちが、明治の終わりから昭和にかけて別荘を作り始めるようになりました。

図4

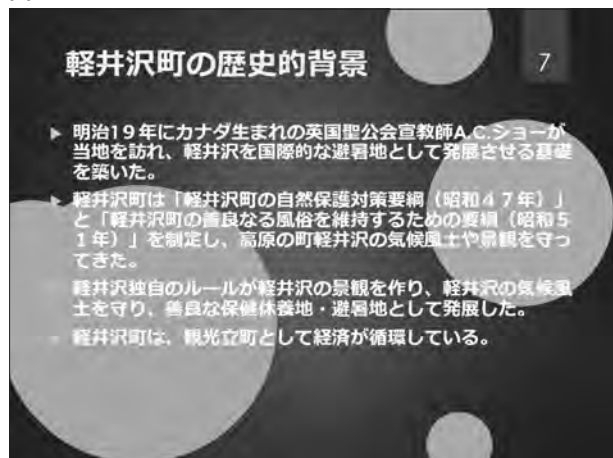
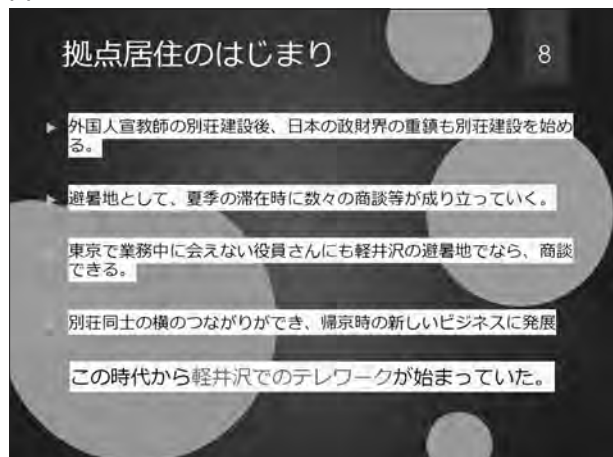


図5



東京では分刻みで動いている政財界の方たちは一時的に夏の間、軽井沢で和やかな気持ちで滞在し、業務中にはめったに会えない人たちと商談を重ねていました。避暑で滞在している時に商談が成り立っていくわけです。別荘を建てるのはある程度富裕層の方たちなので、そうした人たちの横のつながりができ、それがコミュニティの文化として成り立っていきます。

軽井沢で生まれた横のつながりが東京で新しいビジネスに発展することもあり、大正、昭和の時代からすでに軽井沢ではテレワークが始まっていたと言えます。

## 避暑地として別荘地が増え、軽井沢観光の基礎を作った「サロン文化」

第一次世界大戦の影響を受けて、軽井沢では好景気で別荘がどんどん建ち、明治から大正にかけて、このような日本人フロンティアによる開発が行われました(図6)。

1897年(明治30年)頃から別荘がどんどん増えていき、日本人の有産階級の人々が盛んに訪れるようになります。1915年(大正4年)の野沢源次郎の別荘開発は、軽井沢の今の高級別荘地の源を作ったと言っても過言ではないと思います。この時代のフロンティアが分譲した区画はいまだに残っており、軽井沢の中でも高級別荘地となっています。

1906年(明治39年)の旧三笠ホテル開業はかなり大きい出来事であり、軽井沢の観光資源の基礎となる

図6



「サロン文化」が確立されたと言えます(図7)。これは、今の私どもの観光の中で一つの大きな要素になっています。旧三笠ホテルは渋沢栄一や大隈重信、有島武郎といった政財界の重鎮や文化人が宿泊し、その時代としては華やかな交流が行われていて軽井沢の鹿鳴館という位置づけでした。

現在の別荘の量と数を、昭和の戦後時代と比較したいと思います(図8)。1960年(昭和35年)の別荘の数は2,195戸、会社の寮と学校寮を合わせた総数は2,353戸でしたが、いざなぎ景気などで約3倍に増え、1980年(昭和55年)には別荘が7,631戸、総数で8,353戸になりました。

バブルの段階でまた別荘が増え、新幹線が1997年(平成9年)10月1日に開業した時から徐々に増えていき、2010年(平成22年)で総数が約1万5,000戸と、ある程度の数が高まりました。2020年(令和2年)は、総数で16,312戸でした。

図7



図8

別荘・会社寮・学校寮の状況 12

単位:戸

	別荘	会社寮	学校寮	総数
昭和35年	2,195	137	21	2,353
昭和45年	4,674	357	64	5,095
昭和55年	7,631	647	75	8,353
平成2年	11,473	341	116	11,930
平成12年	12,642	381	116	13,139
平成22年	14,643	297	100	15,040
平成30年	15,882	258	89	16,229
令和元年	15,965	258	89	16,312
令和2年	15,973	249	90	16,312

2020年1月現在

現在、軽井沢町の人口は約2万人で世帯数は1万世帯を切っており、その中で別荘と寮の総数が約1万6,000戸というのはかなり多く、軽井沢の特色でもあります。

観光客数の状況を振り返ると、1960年(昭和35年)は約230万人でした(図9)。いざなぎ景気が終わり、オイルショック後の昭和50年代に入ると736万人に増えました。バブルの時期には850万人が来ていました。

それからちょっと停滞する時期がありましたが、2018年(平成30年)には約870万人に戻っています。この約870万人はほとんど日帰り、データをしっかり取っていないのですが、そのうち約260万~300万人が宿泊客だと思います。また、2018年(平成30年)にはインバウンドが20万人に増えました。コロナ禍の影響で2020年(令和2年)は485万人に激減しました。

軽井沢が避暑地として成り立っていく中、最初に訪れた宣教師、次に増えてきた別荘のお客や観光客に対する地元住民の立ち位置ですが、生活を支えるお世話係として活動してきました。これが今の別荘文化を支えている根源になっています。

別荘は単に不動産を分譲するだけではなく、その別荘のオーナーと不動産業者は建てた後も、オーナーが亡くなって、その孫の代になるまでお付き合いをしています。今でも不動産業者に聞くと、東京から別荘オーナーが金曜日に来られる時に「買い物をこれだけお願いします。冷蔵庫に入れておいてください」といった頼まれごとをされるといって、こうした仕事は、当たり前ようになってきています。

建設業やメンテナンスや掃除、庭師なども同様で、

図9

観光客数の状況 13

単位:千人

	春 (3~5月)	夏 (6~8月)	秋 (9~11月)	冬 (12~2月)	総数
昭和35年	125 (5.4%)	1,582 (68.8%)	308 (13.4%)	284 (12.4%)	2,299
昭和45年	397 (9.0%)	2,985 (67.4%)	750 (16.9%)	295 (6.7%)	4,427
昭和55年	653 (8.9%)	4,692 (63.7%)	1,543 (21%)	473 (6.3%)	7,361
平成2年	1,070 (12.6%)	5,038 (59.3%)	1,763 (20.7%)	629 (7.4%)	8,500
平成12年	1,012 (12.6%)	4,485 (56.1%)	1,820 (22.8%)	679 (8.5%)	7,996
平成22年	1,024 (13.2%)	4,012 (51.6%)	1,949 (25%)	792 (10.2%)	7,777
平成30年	1,197 (13.7%)	4,402 (50.5%)	2,105 (24.2%)	1,013 (11.6%)	8,717
令和元年	1,255 (14.9%)	4,127 (49%)	2,023 (24%)	1,011 (12%)	8,416
令和2年	270 (5.6%)	2,180 (44.9%)	1,777 (36.6%)	625 (12.9%)	4,852

不動産業と同じく長年にわたってお世話係として生活しています。なので、軽井沢は、第三次産業の従事者が8割と非常に多く、産業も別荘文化を背景として成り立ってきています。

## 昭和の高度成長期に自然保護対策要綱を制定、無秩序な開発を防ぐ

昭和40年代の日本は高度成長期で、軽井沢の別荘建設にも拍車がかかりました。無秩序な乱開発を防がなければいけない、それには規制をかける形が一番ということで、軽井沢町が1972年（昭和47年）に制定したのが「軽井沢町の自然保護対策要綱」です。この要綱は行政だけで作ったのではなく、別荘に来られるいろいろな文化人や財界の方と話し合い、アドバイスをいただきながら作ったと聞いています。

主な規制内容ですが、別荘の分譲一区画を1,000平米以上にするという決まりを作りました。300坪以下は分譲しないという形です。また、建物の階数は2階建て以下という決まりも作りました。

建ぺい率の制限は通常25%ですが、一区画の建ぺい率は20%という決まりも作りました。1,000平米の敷地に200平米の家しかできないので、2,000平米、3,000平米と、非常に広大な土地を購入して大きな別荘を建てる方もいました。建物の高さは10m以下としました。階数に加えて、高さを制限することで景観を保ち、緑も非常に美しく見えるということです。

軽井沢の総合都市計画図を見ると、軽井沢・中軽

井沢・追分が商業地域になっていますが、今お話しした規制をかけたのはその周辺に広がる広大な別荘地で、このエリアに規制をかけて自然を守ったことが最終的な軽井沢ブランドの維持につながっていくわけです。

その他、道路からの後退距離や屋根の勾配などもしっかり規制しています（図10）。建物の色も基本的に原色はダメということで、セブン-イレブンの外観も普通のとは違って茶色だったり、ローソンの青もちょっとくすんでいたりします。

環境の保持に関して必要な事項を定め、土地の自然を守る規制の他に、まちの秩序を守る規制も作られました。それが1976年（昭和51年）に制定された「軽井沢町の善良なる風俗を維持するための要綱」です。観光客と、静養や休養を求める別荘の皆さんとの調和を図りながら、軽井沢の風俗を守ろうという形です。町民も別荘の利用者も、全ての方たちに明確化した秩序の守り方をお願いしました。

例えば、セブン-イレブンなどのコンビニやスナックの営業は夜11時まで、夜はパジャマや浴衣でまちなかを歩かないでくださいといった規制をしています。全ては別荘の方たちと地元の皆さんがしっかりした秩序で交流していくために作られた要綱です。

自然保護対策要綱の制定以降、我々行政マンはバブル全盛期もこの要綱を貫き通しました。バブル時代の土地買収や建物の建設はすごく多かったのですが、建物が乱立することはありませんでした。

軽井沢では不自由さに魅力を感じるような建物の作りや土地利用などを行ったわけです。それが最終的に別荘移住者のステータス確立につながり、別荘スタイルに憧れて観光客が増加していきました。

## コロナ禍で2拠点居住者が増加、子育て世代を中心に約600人増

軽井沢はこれだけ規制をかけてきたにもかかわらず、なぜブランド性が確立されてきたのでしょうか。コロナ禍の3年ぐらい前、ヨーロッパから私どもの協会にグランピングの開発をしようとするイタリアの会社の方が来られました。

図10

参 考	具体的な規制内容①		
	一種低層 無指定	一種住居	近隣商業
一区画の面積	1,000㎡	300㎡	適用除外
建ぺい率	20%以下	60%以下	80%以下
容積率	50% 20%以下	200%以下	200%以下
建築物の階数	2階	同左	3階
建築物の高さ	10m	同左	13m
建築物の屋根	屋根勾配2/10 軒出50cm	同左	屋根勾配1/10
建築物の色	明度7以下 彩度4以下	彩度4以下	同左
道路等からの後退	5m	2m	できる限り後退
隣地等からの後退	3mかつ高さの 1/2	1m	できる限り後退

実現はしませんでした。その会社オーナーに「なぜ軽井沢なのですか」と聞いたところ、「ヨーロッパでも一番規制が多いところにグランピングの場所を決めている」という答えが返ってきました。「規制が厳しい場所は、その規制があることが一つのブランドになり、お客様はそこに来てグランピングを体験したくなる心理が働く」ということで、軽井沢はそういう意味で適していると言われました。

その話を聞いて「軽井沢でやってきたことはやはり間違いではなかったんだな」と、行政の立場として思いました。自然保護対策要綱を制定することで、別荘スタイルに憧れて訪れる観光客が増加していったわけです。

今回のコロナ禍の影響でいろいろな観光地は疲弊しており、人の移動は妨げられ、規制されています。現在の軽井沢も、マイナス面としては観光収入が昨年、一昨年から激減しています。今、インバウンドは全然入ってきていません。

ただ、幸いにプラス面もあります。東京からの距離が近い別荘地であることから、非常に不動産取引が活発になり、2拠点居住が増加していることです。昨年の3月から今年の5月までの間に、約600人の移住者が増えました。

この600人の内訳は、主に30代、40代の子育て世代の富裕層の方たちです。銀行で話を聞くと、主にIT系の方たちが多く、年収は2,000万から3,000万円ぐらいで、子育てをしながらこちらでテレワークをして生活をしているということです。

このプラス面を、観光にこれからどう生かしていったらいいかということですが、コロナ禍で見えてきた新しい観光のあり方を、我々はしっかり考える必要があります。インバウンドの増加に伴い、コロナ禍前は過度にその需要に依存していました。地方の観光は今後新しく、インバウンドがいなくても成長ができるような観光ニーズの創造が必要と考えられます。コロナが収束した後も、休暇中に旅先で仕事ができるワーケーションのような、滞在目的を持った商品造成をこれから考えていべきということで、軽井沢ではすでに動き始めています。

「軽井沢は別荘地であり観光地ではない、しかし別

荘地を下支えしているのは観光業」というのが、私たちの考えです。以前のような観光形態はもう戻ってはこないという中で、これからも軽井沢町は2拠点居住の別荘文化を継承し、自然の恵みと人々の営みという軽井沢の潜在能力を、しっかり観光に生かしていきたいと考えています。

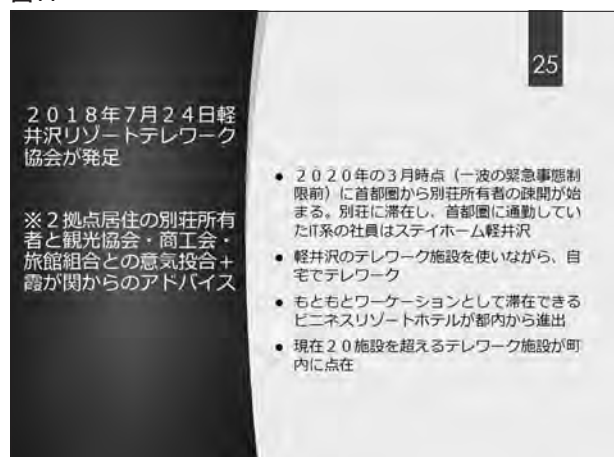
## コロナ禍前にリゾートテレワーク協会を設立、多様な拠点が26カ所に

コロナ禍前の2018年（平成30年）7月24日、軽井沢リゾートテレワーク協会が発足しました。2拠点居住の別荘所有者と観光協会、商工会、旅館組合が一体となって、リゾートテレワークの協会を作りました（図11）。

ここに「霞が関からのアドバイス」とありますが、別荘に滞在する財界のお客様の中に、総務省など霞が関とパイプを持つ方たちがいたので、その方たちとお話をした中で、「軽井沢にテレワークの拠点を作しましょう」という話が出てきました。これも、やっぱり別荘文化があったからだと思います。

私は当時から軽井沢リゾートテレワーク協会の事務局長を務めていましたが、正直言ってコロナになるまではあまり実感がなく、コロナになってから急にテレワークという言葉が注目され、昨年、一昨年は拠点施設がかなり増えました。今では、ドロップインやサテライトオフィスなど多様な形態のテレワーク施設が26カ所あり、利用しているお客さんも多いです（図12）。

図11



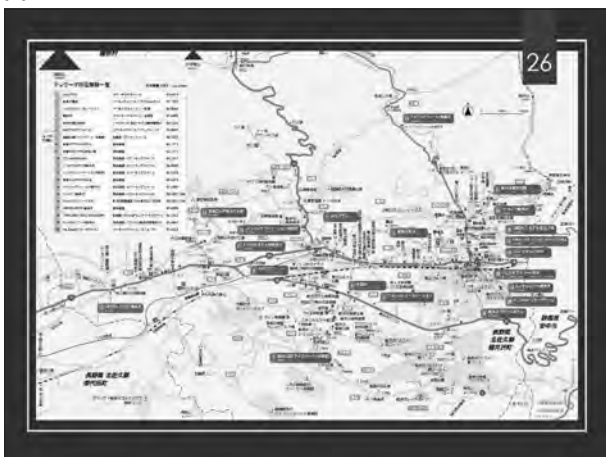
緊急事態宣言が出たり、外出規制がかけられている企業がある中で、これだけのテレワーク施設が稼働しているのは信じられないという方もいると思いますが、これらの施設は新しく移住してきたIT系の方や、以前からいる別荘の方たちが利用しています。今日は自宅で奥さんがオンライン会議をしているので、旦那さんはテレワーク施設で仕事をする、といった使われ方をしています。

軽井沢をこれからのリゾート地にするには、ワーケーションの受け入れをしっかりと行いながら、観光にも生かしていきたいと思っています。これまでは軽井沢に目的なく訪れ、「どこか観光するところないですか」と聞かれるお客さんが多かったのですが、やはりこれからは目的を持ちながら軽井沢に来ていただけるよう、自然体験や歴史文化、学びを取り入れたものということで、軽井沢町エコツーリズム推進協議会を立ち上げました。

先月に環境省から認可をいただいたので、エコツーリズム的な要素とワーケーション的な要素を連携させ、しっかり長期滞在につなげていきたいと考えています。

それには、いろいろな形が考えられます(図13)。軽井沢は、冬場のウインタースポーツが充実しています。カーリングやホッケーが盛んで、スピードスケートのリンクも大会ができるだけのスペースがあります。そうした素材を生かして町民にも参加いただき、企業の皆さんがワーケーションをしながら長期滞在ができるようなプランを今、地元のホテル協会の皆さんと考えながら造成しています。

図12



最後のまとめになります(図14)。明治から栄えた別荘文化、1972年(昭和47年)に作られた軽井沢ルールや軽井沢ブランドを継承していくため、避暑地としての歴史が成り立ってきた観光の基礎を基盤に、ツーリズムを推進していきたいと考えています。

具体的にはワーケーションなどを通じて、歴史と文化を学べるような観光の商品造成を行っていきたいということです。それには観光業と商工業、農業など様々な団体、行政が連携しながら、垣根を越えて結集して地域を活性化し、新しいツーリズムを目指していくことが重要ではないかと思います。

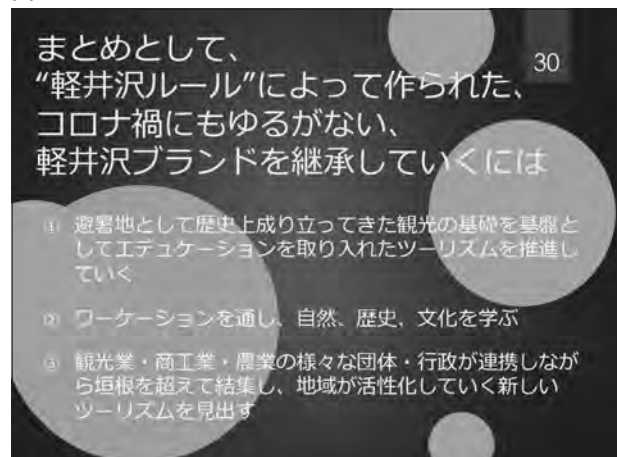
軽井沢リゾートテレワーク協会は、行政の支援は一切いただいておらず、民間主導で動いています。現在、「軽井沢リゾートテレワークデイズ」という日を月に1回設け、地元の人や東京から来るお客様とコミュニケーションを取りながら、ワーケーションを推進しています。

地元の方たち、ホテル協会や旅館組合の皆さんと

図13



図14



横の連絡が非常にうまく取れています。そういったつながりを大事にしながら、これからも軽井沢観光協会と行政がうまく連携していければと思います。軽井沢ブランドは別荘文化を背景に、今も昔と変わらないコミュニティを保ちつつ、新しい観光を取り入れていこうとしています。

## 質疑応答

**福永** おそらく軽井沢に行ったことがあるという方も多いかと思いますが、改めてお話を聞くと、軽井沢の景観や街並みを作るためにかなり厳しいルールが作られていることがわかんと思います。夏の一定期間は工事をしてはいけないそうですね。

**工藤** そうです。7月25日から8月31日までは工事自粛期間という形で、お願いしています。

**福永** そういう徹底した取り組みもすごいと思います。また、アウトレットやホテルなどの施設を目的に軽井沢に来る方ももちろんいると思いますが、どちらかというと、軽井沢に来てゆっくりお茶を飲みたいとか朝ご飯を食べたい、散歩したいなど、軽井沢の雰囲気を楽しむ過ごし方、ライフスタイルに憧れ、体験しに来る人たちが多いのかなと思います。

別荘と観光との関係も、今までの議論の中では別々に捉えられるところがありましたが、密接に関係しているというのも面白いと思いました。

**工藤** 軽井沢には別荘の皆さんだけ、地元の人たちだけのコミュニティが当然ありますが、地元の人と別荘の方が混ざり合うコミュニティもあります。明治時代から受け継がれてきた伝統で、私がよく表現するのは「適度な距離感がある」ということです。相手の心に土足で入り込まないようなマナーを、別荘の人から歴代にわたって学んでいるので、絶妙な立場の距離感があり、それが今の軽井沢ブランドにもつながっているのではないかと思います。

**福永** 別荘地だとしても、地元の方と別荘の方の間に壁や距離感があったり、逆に移住すると地元の方との濃密なお付き合いに疲れてしまうということがありますが、軽井沢の場合は適度につかず離れずの良い関係があるということですね。

**工藤** そうです。僕も経験がありますが、他の地域に3カ月ぐらい仕事に行った時、そこに移住した人たちから「これは違うよ」とか「こうだよ」「これはこうしなくちゃいけない」と結構きつい言い方をされるという話を聞いたりします。説教されるように言われることもあるようですが、軽井沢は暗黙の了解みたいなルールをお互いに持っているんで、意外とそういうところがないんです。

芸能人の方が結構近くにもいますが、普通に接していて、サインをもらうとかそういうこともしないです。芸能人がいたりするのも、すごく自然なんじゃないかな。

**福永** なるほど、よくわかります。また、コロナ禍で需要も高まり、追い風になってきたのがリゾートテレワーク、ワーケーションですね。これについてご質問をいただいています。拠点が26カ所あるとのことですが、それぞれの拠点は民営の独立採算なののでしょうか。公共で施設を整えた場所はあるのでしょうか。

**工藤** 公共で整えた施設は1カ所もないです。この26カ所ははっきり言うと、企業の皆さんの宣伝ツールです。例えば三菱地所のテレワークオフィスは、森の中で仕事ができる環境をサテライトオフィスとして都内から来るお客さんに提供しています。そこで採算はまず取れないのですが、三菱地所は南紀白浜の次の場所として軽井沢を選び、それを企業宣伝ツールとしているということです。

施設を利用する人たちはIT系の別荘の人が多く、そこで循環しています。テレワークだけで採算が取れることはまずないと思います。ホテルも同じく宣伝ツールとして、テレワークができてワーケーションができますというのを売りにしながらお客さんをお呼びしています。

**福永** 今年5月から軽井沢では「軽井沢リゾートテレワークデイズ」というイベントが始まり、私も参加しました。この取りまとめはどのようにされていらっしゃるのでしょうか。

**工藤** 軽井沢では企業の役員の方たちが部署の皆さんを連れてきて、チームビルディングを行ってチームワークを養ったり、企業研修をする方たちもいます。あとはIT系を中心にフリーのクリエイターが東京から来ることも多いです。

そういう人たち、それぞれに合った仕事ができる場

所があるんですね。26カ所の個性が程よく分散しているという感じでしょうか。ノマドの人はここに行ってください、研修で2日間借りたい人はここにあります、と案内できるのは、軽井沢の強みだと思います。

軽井沢では昔から多様性と言われますが、我々協会のほうでこういうものを作ろうと思ってやったことはなく、「この施設をこういうふうにしてください」という形もとっていません。各企業がそれぞれの思いで作った場所が、たまたま多様なニーズに応えられる場所になっていると思います。

また、一から新しく施設を作ったことはほとんどないです。ずっと使っていなかった青山学院の寮を、民間が開発するとか、空き家になっていたレストランを三菱地所が改装したというようなケースが多いです。

**福永** 非常にユニークなのが、テレワーク施設として、ホテルや飲食店などはよく聞きますが、本屋さん、花屋さん、古民家、キャンプ場など、施設のタイプが非常に多様で、しかもどこもデザインセンスが高いですよ。

**工藤** 人口2万人ぐらいの田舎の町がなぜそれができるかというと、やはり別荘のお客さんがおしゃれだからなんですね。TSUTAYA系列の軽井沢書店では、本を買ったらコーヒーとケーキを食べながらその本を読んで、ついでにメールチェックという方たちがいっぱいいます。

またはお花など何か物を買に行った時に、そこでお茶を飲みながら店のオーナーと話をするのが楽しみだったり。そういうオーナーやマネージャーが、人間をつないでいるんですよ。

単に物があるから行くのではなく、人に会いに行くというのが非常に軽井沢では多いです。別荘の人を紹介していただいたり、いろいろなクリエイターの人を紹介していただくなど、そういうコミュニケーションが取りやすく、それでお店がどんどん増えていくのが一つの特徴かもしれません。

**福永** 今のお話を聞いていると、やっぱり現代版のサロン文化があるのだなと思います。

**工藤** まさにそうです。やっぱり人の横のつながりで

すね。また来年、同じ時期にここに来たいというのがリゾート地だと思います。観光は単なる物見遊山で、1回行ったら来年は別の場所に行こうとなりますが、リゾートは人とのつながりでまた来年、あるいは来月、冬も「ここに来よう」となります。そういったものを、これからもしっかり根付かせたいと我々観光協会は考えています。

**福永** 若いIT系の移住者が増えている話について、ご質問をいただいています。近年、自治体を実施するワーケーション事業が多く、都市部の企業誘致を行う地域も見受けられます。軽井沢では企業誘致は行っていますか、とのこと。

**工藤** 長野県には77市町村がありますが、県内でうちの町だけが企業誘致をやっていません。人口が増えていますので、移住してくる人たちについてもある程度、一定の制限を敷かせていただいています。

**福永** ありがとうございます。最後に皆さんにお伝えしたいことはありますか。

**工藤** 早くコロナ禍が収束して、東京から来るお客さんで新幹線が満員になることを願っております。もうそれだけです。今年の夏も緊急事態宣言が出てちょっと厳しいですが、軽井沢は観光あつての町なので、今年の夏以降に回復すればいいなと思っています。

「軽井沢リゾートテレワークデイズ」は毎月第2木曜日に開催しています。検索していただくとホームページがありますし、どなたでも気軽に参加できます。参加費は無料です。

**福永** 様々なリゾートテレワークの参画施設を回れて、オーナーの方ともいろいろとお話できるのも楽しいです。外向けの意味合いもあると思いますが、地域内の方たちがお互いの施設を知るという意味でも有意義だなと思いました。私は日帰りで参加しましたが、全部回り切れないくらいで、夏休みなどに軽井沢でワーケーションをしたいなと思いました。

7月19日には軽井沢で現地研修を行います。旧軽井沢銀座通りにある軽井沢観光会館の2階にドコモさんが整備したテレワーク施設があり、そこを借りて開催する予定です。ありがとうございました。





# 軽井沢での現地研修

## 軽井沢の観光まちづくり



# オリエンテーション

講師：一般社団法人軽井沢観光協会 事務局次長 **新宅 弘恵 氏**

※こちらは2021年7月19日に軽井沢での現地研修をまとめたものです。



Hiroe Shintaku

**新宅** 先日、事務局長の工藤の講義もお聞きいただきましたが、復習の意味も込めてお話ししたいと思います。

まず、今ご覧いただいている軽井沢は、ほとんどが明治以降のイメージです。1886年(明治19年)にカナダ生まれの英国聖公会の宣教師、アレキサンダー・クロフト・ショーが訪れ、軽井沢を国際的な避暑地として紹介したことから、避暑地・別荘地として発展してきました。

山田さんのお話にもあったように、軽井沢地域は「観光で地域を救う」のですが、軽井沢町の地域としての核は、1972年(昭和47年)に制定した「軽井沢町自然保護対策要綱」です。「軽井沢町の善良なる風俗を維持するための要綱」と合わせて二つの要綱を制定し、高原の町・軽井沢の気候風土や景観を守ってきました。今日はその一端をご覧いただこうと思います。

軽井沢独自のルールが、軽井沢の景観を作り、気候風土を守り、避暑地として発展してきました。軽井沢町は産業がほとんどなく、観光立町として経済が循環しています。お手元に「軽井沢案内」という冊子をお配りしています。その中に産業別就業人口が出てい

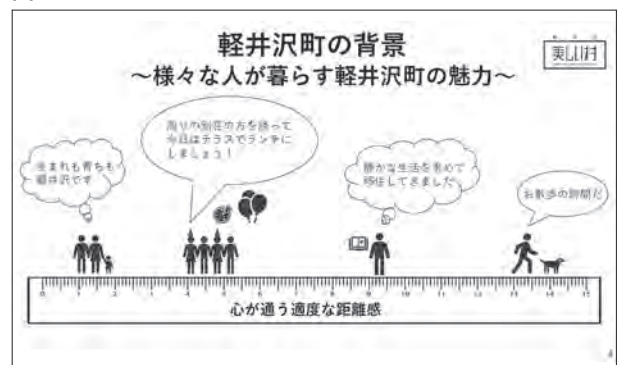
ます。第三次産業が約80%、ほとんどの人が観光業や不動産業に従事しています。

軽井沢の魅力は、伝統文化の多様化、それから自然の恵みにあります。生まれも育ちも軽井沢の人もいますが、私は16年前に越してきました。よく昔から軽井沢では地元民、別荘族、移住者という3種類の民族がいると言われ、いろいろな人たちが住んでいますが、適度な距離感があります。かといって顔が見えないのではなく、よく知っている1人を介せば大体みんな知り合いで、「友達の友達はみんな友達」の状態です。何かあれば助けてもらえるような、心が通う適度な距離感を軽井沢の魅力として、私も今アピールしています(図1)。

軽井沢は先ほどお話した2つの要綱があり、ここをベースに景観や気候風土を守っています。これらが木の幹とするとその先に葉っぱがあり、この葉っぱがテレワークやウェディング、カフェや別荘、ショッピング、ファッションなどで、軽井沢の気候風土をベースにしたものを葉っぱとして皆様にお見せしているのが、軽井沢の観光です(図2)。

この軽井沢町の観光は、経済循環の一つの役割です。「観光地じゃない」というのですが、それでも別荘

図1



の方、観光に来た方々にいろいろと買ってもらったりして、これだけ商売している人たちが多く、それが経済につながっている。循環の中の一つとして、観光が軽井沢の経済を担っています。

これは先日、工藤が講義でお見せした都市計画図ですが、赤いところがいわゆる商業地です(図3)。黄色いところが住宅地と言われているところで、緑のところが第1種低層住居専用地域で、この部分をものすごく規制しています。もちろん町全体も規制していますが、建物は商業地でも13mまで、緑のところは、建物の高さ10mまでしか建てられないようにしています。緑のところは建ぺい率が20%以下、土地は1,000平米以上からしか買えないようにしています。

色や音の規制もしています。これからご覧いただくところは工事が真っ最中のところもありますが、毎年7

月25日から8月31日までは町内では工事が一切できないようにして、軽井沢に来た方に静かに過ごしていただけるよう、町民の協力の下に配慮しています。そういったことをして軽井沢ブランドを今につなげています。第1種低層住居専用地域というのがどういうところか、今日はご覧いただきたいと思います。

また、人口が2020年(令和2年)の1月から600人ぐらいい増えてます。もちろんこのコロナ禍で2拠点居住の方も増えていますが、インターナショナルスクールかざこしの高校や、軽井沢風越学園というユニークな幼小中の一貫校ができています。

先日、学校見学に行ったら、朝の45分間、国語か算数の授業があり、それ以外は好きなことができるんです。自分の興味があることを研究するそうで、時間割とかが全くないそうです。建物も素晴らしくて本があちこちにあり、荷物を置く場所がありますが、そこがぐちゃぐちゃなんですよ。

「これ、いいの?」って生徒に聞いたら、「何が?」と。「私、小さい頃は整理整頓ってよく言われたよ」というと、そんなことは一言も言われず、寝転がって本を読んでもいいし、あお向けになろうが、どんな格好で活動してもいいそうです。

私が小学校の時に注意されたことは全く違う価値観で、「自分が本当に興味のあることをどんどん追求していくように教えられています」なんて生徒が言っていましたけど、そういう面白い学校ができています。自分の子供は自然の中で教育を受けさせたいという親御さんがいっぱいいて、倍率は約5倍、100人募集して450人応募が来たそうで、親の面接もあるそうです。

今日も時間があれば、その学校の前を通ってみたいと思います。人口が増えているのが、西のほうです。素敵なところですが、どれだけ人が増えているかというのも少しご覧いただこうかなと思っています。

また、軽井沢のブランドを守れば守るほど、軽井沢の土地は商品化され、移住する人も増え、マンションも建つなど、様々な矛盾を抱えていますので、ブランドと矛盾もご覧いただけるようにしたいと思っています。

この辺は標高が950mぐらいですが、場所によって標高が違ってきます。今日は軽井沢も暑いですが、それでも朝晩は涼しくて、まだ熱帯夜になったことが

図2

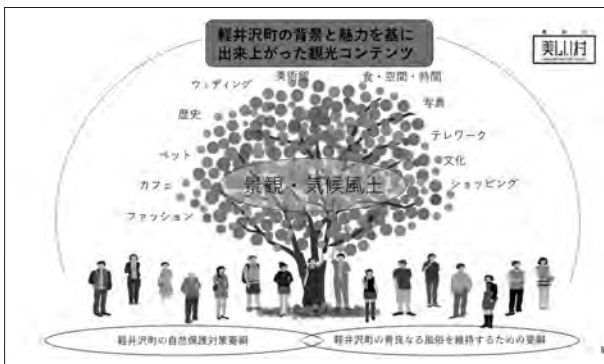


図3



なく、うちも山の中にありますですがクーラーがないです。まだ窓を開けて過ごせます。お風呂上がりの方が気持ちいいので、ぜひ皆さんお泊まりに来ていただけたらいいなと思います。朝は鳥のさえずりと木々の中で過ごせる場所もご紹介できればと思って、そんな話をバスの中でしながら巡りたいなと思います。

江戸時代から中山道には3つの宿があり、旧軽井沢が軽井沢宿、火事で燃えてしまってほとんど残っていないのですが中軽井沢駅の近くに沓掛宿、そして追分に追分宿がありました。今は追分宿のところは観光客が一番行かず寂れた感じですが、江戸時代は宿場町として一番賑わっていたところですよ。江戸時代の片りんもご覧いただこうと思っています。

軽井沢がどうしてリゾートテレワークを推進しているのかについてですが、軽井沢はサロン文化というか、別荘の人たちのコミュニティでいろいろな交流があり、東京では電話でアポを取ったりしないと会えない人たちが交流して昔からビジネスが生まれていた場所で、それを今に生かしてリゾートテレワーク協会を設立し、活動をしています。テレワークの場所もたくさんできています。

自然保護対策要綱では原色は使わないという規制もしていますので、ガソリンスタンドやセブンイレブンの外観の色が違うといったあたりもご覧いただこうと思っています。皆さんのほうで、軽井沢のこんなところをご覧になりたいというのはありますか？

**参加者** 外国人墓地がありますよね。宣教師の方々がいた頃の名残としても、そこはすごく面白いです。

**新宅** そうですね、そこは外国の方のお墓もあれば、日本のお寺とごちゃまぜのところもあるので、ご覧いただくと面白いかもしれません。あとは六本辻やラウンドアバウトなども途中でご覧いただくようにしたいです。

まずは軽井沢がこれまで守ってきたベースになっているところをご覧いただけるようにしたいなと思います。「軽井沢町の善良なる風俗を維持するための要綱」では、パジャマで歩くとか、大声を出すなどということが書いてあって面白いです。

**参加者** 要綱を学ぶ教育の機会がありますか。

**新宅** 町民になると、そういう冊子が配られます。軽

井沢町は「国際親善文化観光都市」という、法律で制定されている観光都市で、軽井沢町民憲章には5つが掲げられています。

「世界に誇る清らかな環境と風俗を守りつづけます」「緑ゆたかな高原の自然を愛しまりましょう」などで、私は「すべての来訪者に心あたたかく接しましょう」というのは、頑張るようにしています。

**参加者** 子供たちも要綱や憲章のことは知っていますか。

**新宅** そうですね。割と学校で教えています。外から来る人はなかなかこういうことがわからないけれど、家を建てる時にわかります。「こんな大きい家は建てられませんよ」とか「7月に入ったら工事でできなくなるから」とか、住宅会社の人たちがすごく言うんです。屋根の傾斜や色のこととか様々な資料が出され、だいたい不動産会社が最初ですね。皆さんそれを守ってやっていて、好きな家が建てられるというわけではないです。

建ぺい率20%になるとどういうことになるか、今日ご覧いただこうと思っています。80%を庭にしろと言っているところがすごいなと。行政では環境課というところが担当ですが、建て主さんとの調整に苦労します。それだけ行政が本当に一生懸命守っています。「これを守れない人は軽井沢にウェルカムではないですよ」というのを、きちんとお伝えできているところが素晴らしいなと思っています。それでも最近は「こんなところに？」という場所にマンションができていますので、今日ご覧いただいて、そのあたりの矛盾も感じていただければと思います。山田さん、こんなところをご覧いただきたいというのはありますか。

**山田** 軽井沢は、観光的に見てもそれぞれの場所の魅力や個性が異なり、来るお客さんの属性も違ってきます。それも軽井沢の厚みを作っている部分なので、その点も見えていただければと思います。

**新宅** その通りですね。軽井沢観光協会は軽井沢リゾート会議都市推進協議会、軽井沢ウエディング協会、軽井沢リゾートテレワーク協会の事務局もやっており、様々な切り口で軽井沢をご覧いただこうと思っています。

軽井沢は長野県の東の玄関口なので、ここからいか

に長野県に入っただけかを考えると、軽井沢の魅力を上げる一つの要素です。広域連携にも力を入れていて、周辺地域の安中市や富岡市、御代田、小諸などと連携しています。浅間山を囲んだ広域でe-バイクのルート作りをしていたり、しなの鉄道沿線の協議会にも参加しています。

それから、軽井沢町の一般町民の住宅は約9,000戸で、別荘の数が学校・会社寮を合わせて1万6,312なので、別荘や寮の数は一般住宅の約2倍です。見ていただく建物は、ほとんど別荘だと思っていただいてもよいと思います。

人口が増えているとはいえ、たった2万1,000人の町なんですね。この2万1,000人の町が地方交付税の不交付団体、つまり私たちの税金だけで街の経済を賄っていて、約70%が固定資産税です。これで軽井沢の経済を成り立たせています。

だからこそ別荘の人に軽井沢を好きになってもらい、別荘のステータスが下がらないと土地の値段が下がってしまいます。私が観光に一生懸命取り組んで、軽井沢の人気を保ち続けなければいけないのは、軽井沢の別荘が良いと思ってもらうため、それにはますます観光でも人気でなければいけないと思っています。

**参加者** ちょっと補足します。「軽井沢案内」の建物新築の推移の項目でホテル旅館の数を見ると、1980年(昭和55年)に35軒の新築物件が建っています。この時はテニスブームでした。塩沢地区というところに巨大なテニス村ができて、そこにどんどん新しく民宿が建っていった時代かなと読み取れます。テニスブームが去った後に、フォーカスするものが変わってきているんですね。ブームが去った後にテニス村をどうするのかということ、塩沢地区は文化に力を入れていまして、そのような変化も面白いと思います。

**新宅** 塩沢地区は軽井沢風越学園のすぐ近くなので、時間があれば通りたいと思います。個人の美術館や博物館などがあり、塩沢湖が観光地としてよく知られているところですが、そのあたりがテニスブームの時に民宿が建ったところで、ペンションも1980年頃に建ちました。今は後継者がいなくて、閉じるかどうかというところが多いです。コロナ禍で民宿やペンションが苦しんでいるのは喫緊の課題です。

一方、新しいホテルもたくさんできており、インターコンチネンタルも来年オープンしますし、カトープレジャーグループのTWIN-LINE HOTEL KARUIZAWAがオープンしたり、プリンスホテルもリニューアルしました。ホテルはコロナ禍でも好調と聞いています。

**参加者** 私は信濃追分にある民宿に3泊していますが、全然お客さんが来ないとおっしゃっていました。でも、タクシーの運転手さんに聞いたら、ホテルは夏の稼働率が80~90%くらいだとおっしゃっていました。

**新宅** 中山道を歩く方が好んでよく泊まる宿で、私もよくご紹介します。時代をつかむというのは本当に難しいですが、星野リゾートがやっているBEB5軽井沢というホテルは、若い人たちにフォーカスした宿泊施設です。集う場所があり、若い人たちに本当に人気で、20代には安い値段で提供し、30代以上は高くなるんですね。民宿と同じような形式でやっているの、民宿やペンションも形を変えれば、何か活路があるんじゃないかなと思います。

軽井沢ショッピングプラザはかける広告料が違うので仕方ないのですが、今、20代の人たちは軽井沢はショッピングやアウトレットのまちというイメージを持ってしまっているの、危機感もすごくあります。彼らに軽井沢をどう見せればいいのかということもすごく考えています。軽井沢を知っていただく新しい切り口の一つとして、観光協会がリゾートテレワークの事務局をやっています。

**参加者** 軽井沢で滞在型のツアーを作るのに、いいポイントなどはありますか。

**新宅** 中山道を安中のほうに降りていくと坂本宿があり、坂本宿から軽井沢に上がってくると600mの標高差があって、一番の難所です。ここは、欧米の方たちが好きです。中山道のサムライロードの一番の難所ですごく険しいですが、面白いポイントがたくさんあります。

みほらしだい 見晴台というところに着くのですが、そこにある本宮はちょうど群馬県、長野県の境に建っていて、群馬県側は熊野神社、長野県側は熊野皇大神社と言って、さいせんお賽銭箱が2つあります。軽井沢ではのぼり旗を自然保護対策要綱で禁止しているのですが、群馬県側はたくさん**のぼり旗**が立っています。いいところで私も大好

きで、よくご案内しています。

観光会館の下にジオラマがありますが、よく海外の方が見て、旧軽井沢の説明を聞いて楽しんでいます。

**参加者** 私は学生の頃、夏休みのアルバイトで万平ホテル<sup>まんぺい</sup>で働いていました。当時から周囲の景観は全く変わっていないのですが、空き家になっているところがありますか。

**新宅** 空き家も問題になっています。ただ、これだけ移住者が増えている状況の中では、不動産屋さんや中古物件がないと言っていたくらいなので、多少は解消されているかもしれないです。

**参加者** 樹齢100年くらいの太い木がたくさんありますが、木に関してはどうですか。切る際の規制もありますか。

**新宅** 行政で規制しています。建物を建てる時にやたらに切らない。もし切るとしたらどんな木を植えるかということまで指導しています。ただ、切らなければいいということではなくて、きちんと木の手入れはしてくださいというお願いはしています。2019年(令和元年)、台風19号でひどい災害があった時に、町内の木がバタバタ倒れ、町長から皆さんに「木の手入れをお願いします」というお願いを出しました。

**参加者** 2つの興味があって今回参加したのですが、軽井沢はライフスタイルが最大の観光資源だと思いますが、ライフスタイルは目に見えないですね。それをどのように感じてもらうかは、工夫が必要だと思っています。

もう一つは、先ほどお話のあったテレワークで、結構全国各地でいろいろな取り組みをやっていますが、おおむねあまりうまくいっていない印象を持っています。その中で、軽井沢は非常に先進的なエリアだと思っています。歴史的な経緯も踏まえて視察をしたいと思っています。

**新宅** テレワークに関しては、それぞれライフスタイルの一つで、行政が建てた建物はないです。全て民間の建物です。三菱地所のワーケーションサイトがありますが、南紀白浜の次に作った2軒目になりまして、カフェを併設しています。そのカフェのオーナーが管理もしていますが、カフェに来た方といろいろな方をつなぐんですよ。そういう役目をする人が地域にいて、コミュ

ニティができるのが面白いです。

軽井沢ではテラスを必ず作りますが、そのテラスが第二のリビングになります。今日は日本人第1号の八田別荘をご覧いただきますが、八田さんがなぜ軽井沢に来たかという、英語を話したかったからだと言われています。昔は海外の方が多かったので、テラスから「ちょっと寄っていきな」と言って、テラスで一緒にお茶をして会話をすることがありました。

軽井沢は冬はすごく寒いですが、テラスがあるお店が多いんですね。そのテラスをライフスタイルとして感じる、軽井沢の風を感じていただくような場所として提供しているお店が多いです。

ちなみに今、私たちがいる場所もテレワーク施設です。ちょうど東京と長野の中間地点が軽井沢で、NTTドコモさんにここを1年間借り上げていただいているのですが、リフォームしてテレワーク室として貸し出ししています。一般の方もお使いいただけるようになっています。

観光協会の事務局がある軽井沢町観光振興センターもテレワーク室として貸し出ししています。今、町内26カ所にテレワーク協会に加盟していただいています。先日、福永さんには古民家を利用した「緑友荘(りよくゆうそう)」でテレワークを体験していただきましたね。

**福永** すごくよかったです。隣接しているパン屋さんも人気のようで、ひっきりなしにお客さんがパンを買いに来ていました。

**新宅** あとは、住宅会社がテレワーク施設を作ったりしています。そこでテレワークを体験していただいて、将来住宅やオフィスの購入につながればという宣伝ツールとしても使っています。

「232 work&hotel」という、ちょっと洒落たテレワーク施設があり、そこはhalutaという輸入家具の会社が運営しています。会社は上田にあったのですが、今度軽井沢に引っ越してきます。そのテレワーク施設は環境に配慮した建物内にあり、やはり宣伝も兼ねています。

**参加者** 町役場の周辺には、テレワークオフィスはありますか。地方だと役場の周りに飲食店などが集まってきたりしますが。

**新宅** 町役場の周辺は全然ないです。軽井沢町は行政の影響はあまりないですね。それは私も面白いと思います。大抵は庁舎の周辺が賑わっていたりしますが、軽井沢ではあまりないです。

**参加者** 大抵、田舎に行くとお城のような役場の建物がありますが。

**新宅** 軽井沢ではないですね。やはり、別荘の人たちが多いのがすごく影響しているかもしれないですね。自然対策要綱もそういう方から、だいぶお知恵をいただいて出来上がりました。行政が作ろうと言ったわけではなく、周りの人たちの声が大きいのとはすごくあると思います。

でもここに来るまで、明治から150年以上かかっています。だから5、6年で何とかしようとか、そういう感じではないけれども、今の町長は「実を刈っちゃっているようなところがあるから、できれば種まきも一緒にやりたいね」とおっしゃっています。種まきをどうしていくかをどんな人に聞いても、自然対策要綱をもっと厳しく、しっかり守っていこうという方が多いですね。

**参加者** 基本的な質問ですが、軽井沢観光協会と行政はどういう関係ですか。

**新宅** 行政は予算の決定、観光協会は実行部隊で、目指すところは同じです。軽井沢の経済を回していく、軽井沢がよりよいところになっていくという目標が一緒なので、今ちょうどうまく同じ方向に進んでいます。もちろん、行政は行政の立場、私たちは観光協会としての立場というのがありますが、方向さえ一緒に見だせば、予算の決定と実行部隊という役割で、今はうまく回しています。

**参加者** 観光データはどういう取り方をしていますか。

**新宅** 今、データが取れていないです。そこが弱くて検討しているところです。今後はSNSで取っていければ

と考えていて、もしくはちょっと大きいところと組んだりするかを検討中です。

**参加者** 観光の目標値というか、KPI（重要業績評価指標）を設定されているかと思いますが。

**新宅** そこも今検討しています。来ればいいというものではないというのがみんなの認識ですね。お金をどう使ってもらうか、どう落とすところを作るかが問題ではないかと。観光協会の立場としては、そのあたりを行政とすり合わせ中です。長期の振興計画を何年かに1度策定していますが、そこで調整中です。データについても個々の施設がなかなか協力してくれない状況です。回収率は10%で、行政が依頼してもあまり変わりません。

「軽井沢案内」に観光客の推移が出ています。目安ですが、新幹線とショッピングプラザのレジから算出した数とか、高速道路の車の数とか、いろいろなものを掛け合わせてこの数字を出していて、2018年（平成30年）に870万人で、2019年（令和元年）に少し落ちて840万人、2020年（令和2年）はコロナ禍で半分になりましたが、それでも400万人の方に来ていただいています。

先日、小布施の方とお話したのですが、先々週くらいの日曜日は全然観光客が歩いていなかったです。軽井沢はまだ戻ってきている方かと思います。別荘の方がいるので、レストランもお客さんが入っています。ただし、東京の品質が保てることに限りませんが。

**参加者** 観光客は首都圏がメインですか。

**新宅** 80%が関東圏からです。

**参加者** 宿泊税は取っていないですか。

**新宅** 宿泊客のデータもきちんをとれるので、導入したいのですが、実現は難しそうです。



# グループディスカッション

## ポストコロナを見据えた地域の経験価値を考える

**福永** 軽井沢についての講義4や本日のオリエンテーション、フィールドワークを踏まえて、AグループとBグループに分かれて軽井沢の核となる強みや理念、経験価値とは何かを分析していただきました。Aグループから内容を簡単にご紹介いただけますでしょうか。

**参加者** 「軽井沢町民憲章」などもありますが、軽井沢は皆が持つ共通のイメージができていると思います。また、軽井沢独特のものとしての別荘文化があり、他の地域には真似ができないものだと思います。したがって、観光地として呼び込む必要がなく、プロモーションしてくれる人が勝手に集まってくるという構図ができているのではないかと思います。

経験価値についてですが、安いと買わないという「軽井沢価格」というのがあるそうです。

また、誰かが音頭をとって引っぱっていくのではなく、それぞれの組織や住民などがばらばらと点在していること、加えて、来る人をオープンに受け入れる雰囲気があることも特徴ではないかという意見がありました。そして、観光協会で分析されているかもしれませんが、買い物やお茶をしたり、女性の好みにマッチする要素も多いのではないかと思います。

**新宅** かつて、自衛隊が浅間山に基地を作ろうとしていたことがありましたが、別荘の方々の反対もあって実現しませんでした。確かに、軽井沢では、この人が言えばみんな言うことを聞くという雰囲気はないような気がします。それぞれ独立して、自分たちの考えがあって、ふんわりつながっている感じです。

**参加者** ピラミッド型の意思決定ではないですね。みんなそれぞれがばらばらに存在しているものの、全体として軽井沢は高原リゾートだという基盤があります。

**新宅** だけど、やはり基礎となる「軽井沢町の自然保護対策要綱」とか、そういうものをきっちりみんな認識してるので、かけ離れた考えにはなっていないよう

な気がします。

**参加者** それぞれ、自分たちの持っている事情の中で判断しているのかなと思います。観光政策にしてもそうで、観光協会に全部丸投げという形にはならないのかと思います。

**福永** ありがとうございます。ではBグループ、お願いします。

**参加者** 軽井沢は、自然の中で休養できる環境があるという強みがあるから別荘地になったのだと思いますが、さらにそこに蓄積されていったものが2つあると思っています。

1つはいわゆる別荘文化に基づくイメージですね。ブランド価値という言い方をしてもいいと思いますが、リゾート地としての歴史とか別荘文化があってインフルエンサーに好まれているのかと思います。もう1つは、サービス経済に対する対応の蓄積が、他の地域と比べて長くて高いと思いました。

午前中にお話がありましたが、住民の8割の方がサービス業ということと、お話を聞く限り、日本が製造業をやっていた時代からずっとサービス業をやってらっしゃるので、今の世界的なサービス経済の潮流に、日本の中ではいち早く取り組んでいるからこそ「軽井沢価格」というものが生まれたのではないかと思います。原価積み上げ型ではないプライシングをしているということだと思います。

この3つと、あとはやはり東京から1時間で来られるという立地は、もう尋常ではない利点だと思います。

経験価値については、提供してるものがわかりやすいアクティビティなどではなく、わかりにくく見えにくい。それを考えた時に、大きく2つのグループに分かれるのかと考えました。「別荘を買った方たち」と、「別荘を持っていないけれど定期的に来る人たち」では、多分明確に感じ方が違うだろうと。別荘を持っていない

方は、おそらく疑似別荘所有体験で、ハイソサエティの人たちと同じ環境を共有している要素は強いのかなと思いました。

ただ一方で、僕らぐらいの世代までだと軽井沢は別荘のイメージが強いですが、今の若い方はそれが少し薄まってきている様子もうかがえます。ハルニテラスやアウトレットで買い物をする場所といった感覚が強いのかもしれません。実はこれがとっかかりになってきた町ですが、今は多様化してきています。例えば、学校の誘致はそういうところへの対応であり、新しい価値を創造しようとし始めている過渡期の段階にあるのではないかといった話をしていました。

**新宅** 確かにそうだと思います。経済的には、どうしても時代に合わせなければいけないところもありますが、新しく作るというよりも、これまであったものを見直すような方向に行ければと話しています。その意味では、今の軽井沢にとっては、教育の要素は大きいかなと思います。

また、新幹線の駅の南側と北側は違うので、北側を今後どのようにしていくのかは課題です。特に、老舗のお店もどんどん閉まってきているのは、旧軽銀座商店会の方たちも危機感を持っています。

**参加者** 別荘を持ちたいという若い人も減っているのではないのでしょうか。別荘の持ち主も高齢化していて、息子さんが継ぐかというところではなく、空いている別荘が増えているのではないのでしょうか。そうすると別荘文化というものが徐々に変わってきていて、テラスのある別荘同士のコミュニティが今でも続いているのだろうかという疑問に思いました。

**新宅** 世代交代がうまくできているところとできていないところがあります。空き別荘はいっぱいありますが、コロナ禍で定住用に売れています。また、新幹線通勤はコロナ前は500何十人分の定期券販売がありましたが、コロナ禍で300人くらいに減ったそうです。でも新幹線通勤は多いですね。

定住が増え、人口も増えていますので、そこで町長が「種まきをやっつけていかなければ」ということで教育機関を誘致して育んでいます。

**福永** 山田さんのお話にもありましたが、観光とそれ以外の分野の境目がなくなってきており、今後は教育や福祉、移住政策などが、どんどん一緒に論じられて

くると思います。

旅行者層の世代交代も進んでくるので、若い方たちにとっては軽井沢＝別荘のイメージがなかったり、今まで形成されたイメージがちょっと揺らいでくるかもしれないという意味では、軽井沢も次の段階に入っているのかかもしれません。

軽井沢の分析はまだまだ時間が足りないところではありますが、皆さんとディスカッションすることで、いろいろな側面が見えてきました。軽井沢の事例を元に、ご自身の立場や地域に当てはめて考えられたこと、コアとなる強みや理念、それに基づく経験価値の創出について感じたことなどがありましたらお話しいただければと思います。

**参加者** 私は軽井沢出身ですが、今住んでいるのは松本です。軽井沢と松本の土地柄を比較して、明らかに違う部分をご紹介したいと思います。

軽井沢はどちらかという別荘地であり、観光客中心の町ですが、松本は地元愛が非常に強い文化都市で、地元ファーストの町なので、観光客の視点で物が動いていかないです。そういう意味では観光客に依存しない町ですが、松本城だけではなくプラスアルファの魅力が進化し続けているように感じています。例えば、松本山雅FCというサッカーチームも地元民が盛り上げていますし、りんご音楽祭という若者たちが集う音楽祭も地元で始めて外から人を呼ぶようになりました。人口当たりのカフェの数も日本一でした。学校が多いので、今はカフェに加えて夜のバーも多く、いろいろなものが作り変えられていく意味合いの強い町であります。

また、景観まちづくりに力を入れているので、城の高さを超えないよう高さ制限をしたり、色を規制したりしています。軽井沢は別荘の意匠は自由に作っていいということですが、松本はデザインについてもルールがあります。だから、来た人が「何となくこの町は綺麗」とおっしゃるのですが、それは綺麗になるように作っています。

一方、地元民の地元愛が強いがゆえに、なかなか物事が決まらないという課題もあります。私も新しい博物館を作る委員をやっていますが、最初は観光客の目線が入っていなかったです。地元のための地元の

ミュージアムであるという意識が強すぎると観光客が排除されてしまう意識が芽生えてしまうので、地元民と観光目線のバランスがもう少し取れるといいなと思っています。

**参加者** 私は市役所に勤務していますが、先日も「いっぱい良いものがあるけど、やり方が下手だよね」と言われました。私もそれを非常に痛感しています。何よりも組織については課題だと思っています。市役所というのはどうしても地元生まれ、地元育ちの人たちが職員の大半を占めているので、観光の誘客を考えるにあたって、観光客の目線がないのだと思います。それを市長も見ていて、よそ者の目が必要ということで私が入りました。

現場が変わらなければいけないという危機感があるので、組織を今後変えていくことで頑張っていきたいと思っています。

**参加者** 軽井沢は価値観が共有されているのが良いことで、2つの要綱の話がありましたが、そういう基礎ができていることは非常に重要だと感じました。また、国際レベルで持続可能な観光地づくりに向けた取り組みをしっかりとやっていると、また一つ、町としての価値が上がると思いますし、いろいろな規制もかけられて一つのブランド価値にもなるのかなと思います。

路地がたくさんありますが、メインストリートを外れると一般の人はなかなか入り込めないのが、ガイドさんと別荘文化について話しながら、路地や並木道をゆっくり歩いて、途中でお茶をして軽井沢の生活の雰囲気を楽しむというプログラムができれば良いかなと思いました。

**参加者** 私は大学で経済学を研究していることもあり、優れた海の幸、山の幸を生産しながら、なぜ一次産業従事者が貧しい生活を強いられるのかという点に、非常に強い問題意識を持っています。

あとは、あいまいな言葉でおいしいとか楽しいとかだけではなくて、もう少し客観的に伝える技術も必要です。生活文化や習慣、調理や加工など、食べるにあたっての技術も必要だと感じています。

**参加者** 私は軽井沢に住み始めたので、軽井沢を題材にどんなことができるかと考えていました。軽井沢にはいろいろな素材や材料があって、例えば軽井沢に

は130年間の西洋文化の歴史があり、国際親善文化観光都市に定められています。新しいコンテンツとしてインターナショナルスクールや軽井沢風越学園があって、教育に力を入れています。リゾートテレワークという切り口もありました。

今後を考えた時に、例えばちょっとドラスティックですが、国際人材育成の強力なコンテンツとして、図書館の一般書からビジネス書、絵本などを全て英語にして、司書も英語が話せる図書館をつくるというのもあるかもしれません。極端な話ですが、普通の図書館とか書店は軽井沢では必要ないのではないかと思います。ですので、町でつくる図書館は英語やマルチリンガルにするということも考えられるかと思っています。

そこをベースにして、例えばビジネスマンや学生で留学をしようと思っている人たちを呼んで、言語漬けのキャンプ合宿をやりましょうといった国際体験ができる仕掛け、軽井沢という美しい自然の中でリフレッシュしてリトリートできるような環境で提供していくコンテンツがあると面白いのではないかなと思いました。

**参加者** 軽井沢に来て思ったのは、歴史というか、この地域が積み重ねてきた強みみたいなものを生かしつつ、それを時代ごとに変化させながら活用しているのが非常に面白いところです。

よく「歴史文化を活用する」と言いますが、それは文化財を活用するだけではなくて、結局その地域が持つ歴史から強みを見い出して、それを現代的な強みにどう転換するかということも含むと思います。

今日お話を聞いた中では、軽井沢は今までそれがすごく順調にきた中で、今、過渡期を迎えているのかなと思いました。住民も含め、どれだけ解像度が高い形で地域のイメージを共有できるかが極めて重要だと思いますが、それをわかりやすくするものの一つとして歴史があり、「今までこういうことをやってきた」「この強みは歴史から導き出せる」といった、ベースにできる余地があるのではないかなと思いましたし、自分としてもそういうことをやっていきたいなと思いました。

軽井沢の皆さんもおっしゃっていましたが、郷土愛が強い他地域では、「らしくない」とか「らしい」という表現で議論されていたりしますが、その感覚がすごく重要なかなと感じました。「らしい」は人によって

違いますが、「らしくない」は割と共通することが多い気がしています。いきなり「らしい」を目指す大変なので、「これは違う」という視点から考えていくのも面白いのかなと感じました。

**福永** それぞれのご職業やお立場からの皆さんの視点やご意見は非常に興味深いですね。新宅さん、皆さんの意見をメモされていましたが、いかがでしたでしょうか。

**新宅** 私は、軽井沢はいいなと思いつつながらに住んでいて、あまりこれが足りないなと思ったことがなかったのですが、深掘りしていくといろいろと気づかされたことがありました。今後の仕事に生かして、皆様を次にお迎えする時には、さらに新しい軽井沢をお見せできるようにしていければと思っています。今日は勉強になりました。ありがとうございました。

**山田** 本当は宿泊して研修ができれば良いのですが、このご時世なので、今回はこういった形で実施しました。今日は2つだけ覚えて帰っていただくと良いかなと思っています。

1つ目は、経験価値の話をしたのですが、「ゲシュタルト」という言葉があります。これ以上分解すると形をとどめないという意味です。

視察中のバスの中で出た「軽井沢のお客様は何が目的で来るのですか」という質問はかなり面白くて、実はブランド力の高い観光地やリゾート地ほど、何をしに行くという明確なものはありません。言語化できないのです。例えばハワイに行く時に「ビーチに泳ぎに行きます」という人はいないと思います。ディズニーランドもそれに近いですね。

ですので、軽井沢のように、何をしに行くというのが言語化されていないところは、ゲシュタルトな状態でブランドができていて、一つの価値になっています。例えばブランジェ浅野屋はうちの近くにも支店がありますが、他の場所に持っていったら軽井沢をコピーできるわけではありません。

軽井沢のいろいろな歴史や文化のパーツの中にあることに意味があり、特定のお店があるから軽井沢というわけではないです。それらが集まって、分解できない状態にあるのが軽井沢なんです。これをCX (Customer Experience) とかライフスタイルという言い方をしていますし、もしくは文化や歴史かもしれま

せん。CXというのは、因数分解してはいけません。

あとは時間軸です。軽井沢を楽しむには、2泊、3泊しなければ良さがわからないです。別荘の方たちはそれがわかっていますが、言語化できないので言葉で言えないだけです。例えば、テニスは重要な要素かもしれないかもしれませんが、それは目的ではありません。

地域によっては3~4時間滞在すると面白い地域もあります。これは短いから弱いとか、長ければいいという話ではなく、それぞれの滞在の尺度の問題です。軽井沢の場合、プリンスホテルがあることが強いのは、半日でも楽しめます。新幹線が通る前の軽井沢は、私も子供の時に連れてこられていましたけど、あまり面白かった印象はないです(笑)。子供はすることがないですからね。でも、今は3時間でも4時間でも滞在すれば、そこそ楽しんで新幹線で帰れるというわかりやすい場所ができたというのが、北側と南側の補完関係かと思っています。

2つ目は、観光マーケティングにおいて、モチベーションには「プッシュモチベーション」と「プルモチベーション」の2つがあるということです。プルモチベーションというのは、観光地側が「こういうものがありますよ」と言ってお客様を引っ張ることです。

軽井沢に来ている人たちが何をしに来ているかというと、多くの場合は家族や恋人との時間を過ごすために来ていると思います。過ごしやすいく所であれば、軽井沢でなくても新宿でも箱根でもハワイでもいいんです。しかし、自分の彼女や子供、親を連れて行った時に、どこだったらのんびりできるかな、親子の時間を過ごせるかなと考えた時に軽井沢が思い浮かび、行くこととなるわけです。

軽井沢の場合はプルモチベーションでお客様を呼んでいるというよりは、プッシュモチベーションが強くて、親しい人と時間を過ごしたいと思っているような人たちが「あそこならそれができると」思ってもらえるものを作っているわけです。

プッシュとプルのモチベーションの違いによって、目的設定やマーケティング的な見せ方も変わってきます。外の方が軽井沢の方程式を解きにくいのは、プッシュモチベーションで成り立っているからです。

今日は長時間にわたり、おつかれさまでした。

# Back Number

## これまでの 観光地経営講座 講義録

### 2020年度 観光地経営講座

#### 観光地マネジメントとしての危機管理

～新型コロナウイルスへの対応とポストコロナにおける観光地のあり方を考える～

- 講義1 Beyond Recovery: ハワイ再開にむけて ハワイの経済再開と再生戦略  
(Hawaii Tourism Authority 理事 木村 恭子 氏)
- 講義2 沖縄県の危機管理対策と新型コロナウイルス対応  
(一般財団法人沖縄観光コンベンションビューロー 会長 下地 芳郎 氏)
- 講義3 自然災害を乗り越えてきた由布院の経験とチャレンジ  
(一般社団法人由布市まちづくり観光局 事務局次長 生野 敬嗣 氏)
- 講義4 新型コロナウイルスによって変化する観光地と観光地マネジメント  
(公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 山田 雄一)
- 講義5 ポストコロナを見据えた観光地イノベーションの方向性 ～デジタルトランスフォーメーションの観点から  
(公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員 相澤 美穂子)
- グループワーク 安全・安心な観光地づくりを実現するリスクマネジメントとポストコロナの観光地のあり方を考える  
(ファシリテーター: 公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 山田 雄一)  
(公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員 福永 香織)



### 2019年度 観光地経営講座

#### 自立的な観光地経営に向けた課題に応じた財源確保

- 講義1 観光地経営の要諦となる9つの視点  
(公益財団法人日本交通公社 上席客員研究員 梅川 智也)
- 講義2 DMOの強化と財源確保による阿寒湖温泉の挑戦  
(公益財団法人日本交通公社 観光経済研究部 主任研究員 中野 文彦)
- 講義3 今後の観光政策と観光財政のあり方 (1日目総括)  
(公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 山田 雄一)
- 講義4 倶知安町における宿泊税の導入とビジョン  
(倶知安町総合政策課長 柳澤 利宏 氏)
- 講義5 まちの付加価値を高める商業施設の開発 ～北谷町デポアイランドのエリアマネジメントの取り組み～  
(デポアイランド通り会 会長 奥原 悟 氏)
- 講義6 ソーシャルビジネスの展開による中心市街地活性化 ～“まちの縁側”を目指すフラノマルシェの取り組み～  
(ふらのまちづくり株式会社 代表取締役社長 西本 伸頭 氏)
- グループワーク+総括 ～地域の課題と対応策を考える～  
(ふらのまちづくり株式会社 代表取締役社長 西本 伸頭 氏)  
(総括: 公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 山田 雄一)  
(ファシリテーター: 公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員 福永 香織)



### 平成30年度 観光地経営講座

#### 多様化する宿泊事業に対応する観光地経営

- 講義1 観光地経営の要諦となる8つの視点  
(公益財団法人日本交通公社 上席客員研究員 梅川 智也)
- 講義2 多様化する宿泊事業と地域との関係  
(公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 山田 雄一)
- 講義3 宿泊事業投資の国際的な潮流  
(ジョーンズ ラング ラサール株式会社 取締役執行役員 ホテルズ & ホスピタリティ事業部長 沢柳 知彦 氏)
- 講義4 地域外からの投資による宿泊事業の展開  
(株式会社星野リゾート 取締役 海外運営統括 佐藤 大介 氏)
- 講義5 コンドミニウム事業の展開  
(ジャパン プレミアム インターナショナル株式会社 代表取締役社長 大久保 実 氏)
- 講義6 観光地域づくりの延長としての新たな宿泊事業の展開 ～民泊への取り組みを含めて  
(合資会社野上旅館 代表社員 野上 泰生 氏)
- 総括 地域はこれから宿泊事業とどのように付き合うか  
(公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 山田 雄一)



\*講師の所属・役職は講座開催時のものです。

## 2021年度 観光地経営講座 講義録

### 観光地の“強さ”とは何か？

～経験価値に立脚する原点回帰の観光地経営～

---

2021年10月 発行

発 行：公益財団法人 日本交通公社

〒107-0062 東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル

TEL：03-5770-8430

E-mail：jtbfbbook@jtb.or.jp

ホームページ：https://www.jtb.or.jp/

発行人：末永安生

編集人：山田雄一

編 集：福永香織、井上理江

制 作：株式会社 REGION

---

本書を許可なく複製・転載することは固くお断りします。

