

プレスコ方式の観光まちづくり

藤崎達也

●要約

昨今「観光まちづくり」という議論が盛んとなっている。これまでの周遊型の観光スタイルではなく、より地域の魅力を理解してもらおうとするものである。ところが、それらの中には都市部のコンサルタントなどが都会の感覚を押し付けるケースも見受けられる。人口減少や地方財源逼迫の中、観光まちづくりにおける地方の事情を明らかにするとともに、新たなソリューションを見いだしていく必要性が求められている。この論文では、地域の人々の実情にあわせて観光まちづくりを行なう手法をプレスコ（プレスコアリング）方式の観光まちづくりとして考察、提案する。

●キーワード

観光まちづくり

観光ガイド事業

1. 我が国における観光まちづくりの現状と課題

都市計画や、住民による地域活動行政による政策推進に当たって多用されてきた「まちづくり」という言葉に「観光」をつけ「観光まちづくり」という言葉が使われるようになったのは21世紀に入ってからと言われている。それまでは、例えば「観光開発」といった言葉が使われ、地域の事情などを考えずに行なわれるものなどとして、必ずしも地域の人々の要望とは相容れない概念として受け取られていた。しかし、昨今、地域振興の活動に積極的に観光の要素を取り入れようとする取り組みが増えている。ここでは、地域振興において観光が取りざたされるようになった要因を明らかにし、今日の観光まちづくりにおける課題を挙げる。なお、「まちづくり」に関しては、行政学、経済学、観光学、都市計画等さまざまなアプローチからの研究が必要であり、実際に活発に議論されている。この論文では、とりわけ「観光まちづくり」における実践から、その応用可能性について考察するものである。

(1) 観光まちづくりの現在

昨今、観光まちづくりという言葉が多用されるに至った一つの要因に、体験型観光や着地型観光に見られる観光サイドのトレンドによるところが大きい。戦後、高度成長期を受け旅行需要が増してきたころから、全国各地で団体バスなどによる通過型周遊型観光が全盛となった。団体での周遊型観光は安価に多くの観光地を見ることができるとともに、旅行者にとっては大変便利なものである。一方で、受け入れ施設施設の大型化や自然環境の悪化、ゴミの問題など、大勢の人が一度に訪れることによる弊害が挙げられている。さらに、40人乗りのバス単位の旅行となるため、きめ細かな対応ができずに地域の魅力を丁寧に伝えることができないなど、結果的に地域を消費しているだけであるという指摘もある。しかしながら、一定程度以上の集客がなければ観光産業が成り立たないことも現実であり、最近では単なる観光客の小グループ化が旅行会社や地域の観光産業によって進められている例も見られる。

このように観光産業側からの要望として地域が取り組んできた観光まちづくりとは別に、昨今の人口減少や地方公共団体の財政難、地場産業の衰退などの歯止め策として積極的に観光に取り組もうとする動きも見られる。地域内の消費や税収の拡大を狙おうとする地域側からの取り組みであり、いずれにしても、観光による交流人口を増やすことにより経済効果を生み出し、地域振興を目論むものである。

(2) 観光まちづくりの課題

観光まちづくりにおける地域資源の発掘や商品開発のプロセスは、企業がイノベーション実現に向けて研究開発等に取り組んでいる姿と似ていると言える。すなわち企業が売上げの増加のために企業内外の資源を確認し、それらの新たな用途を見つけたり、組み合わせを変えてみたりすることにより相乗効果を生み出そうとする、経営改革やマーケティング活動と置き換えることができるのである。一般的に企業のイノベーションのプロセスは「知の深化 (Exploitation)」と「知の探索 (Exploration)」のバランスをとることが重要であるという、いわゆる「両利きの経営 (Ambidexterity)」に見ることができる。企業は新たな市場領域を手に入れようとするとき、自らの経営資源を見つめ直し、既にある資源に品質改良などを行なう「知の深化」と、自らの経営資源とは別のところに活路を求めたり、事業の多角

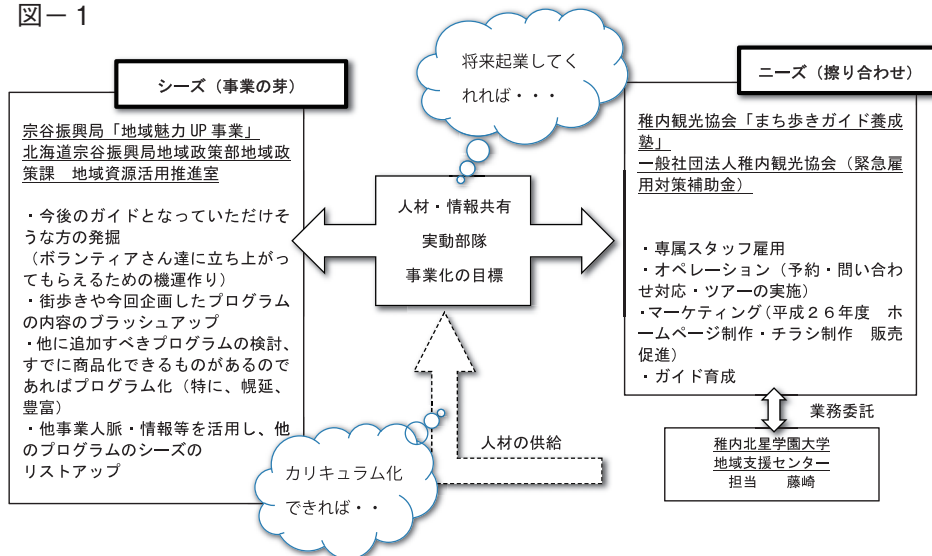
化を戦略的に進めたりすることによる「知の探索」を行なう。そして、その両者のバランスをとり、戦略的なミックスを行なうことにより相乗効果を生み、活動領域が広がるとする「両利き」での経営をおこなうというものである。

まちづくりにおいてはどうか。これまでは、物質的な豊かさを求め地方都市でもいわゆる箱物行政による地域振興が進められてきた。しかし、昨今、物から心の豊かさへと社会の関心が移るにつれて、まちづくりの関心はソフト中心となってきている。そこで、とりわけ観光まちづくりにおいては地域の人たちが気に留めない資源に焦点を当て、商品としてブラッシュアップさせていくという取り組みが行なわれている。これはいわば「知の深化」の過程と言えるが、同時に「知の探索」の面も有している。すなわち良いアイデアや商品の流通経路の開拓や、外部からの視点を取り入れることによる、新たな商品を生み出すといった相乗効果を目指すものである。

行政機関や内部の人たちによる観光まちづくりの検討は観光の企画を行なうケースが多い。そのため商品は生まれるが、売り先や広報先が決定されていないという、チャンネル戦略の欠落という例を数多く見る。観光企画をし、事業計画を立てその計画通りに事業と予算を執行するという行政のプロセスは、動き続ける実際の市場とは必ずしも合致しない。現代のような不確実性をチャンスと捉えるいわゆるストックオプション型経営を地域づくりにも活かしていくことが求められているが、その際に重要となってくるのが人的資源である。しかし、少子高齢化や都市部への人口流出をうけ、せっかくの良い企画が生まれても肝心の担い手がないと言う例を散見する。その点、先ず「ヤル人」を見つけ、その人が活動しやすいように行政機関や民間事業者などがバックアップするシステムが重要ではないだろうか。

また、地方では多くの似たような事業が同時進行していることが多い。会議に出席しているメンバーも代わり映えがないため、地域の人々にとって負担が大きく、新しいアイデアも生まれにくいのが実情だ。この論文ではそうした複数の事業を一つにまとめ、相乗効果を上げる上でも有効である例を示したい。そこで筆者が行なった稚内における産官学連携の関係を次の図-1の通り示し、次章でこの事業の詳細について述べるものとする。

図-1



(3) 研究の背景と方法

筆者は経営者として知床国立公園においてエコツーリズム事業を展開してきた。私が立ち上げた頃はガイドサービスが日本にほとんどなかったが、今や知床の観光を支える産業のひとつに成長し、さらには環境省などが遊歩道利用における自然保護保全のインフラとして活用されるまでに地位が確立されている。さらに、北海道以外でも岩手県田野畑村にて厚労省事業においてエコツーリズム組織の立ち上げや営業展開に携わり現在では人気の体験ツアーとなっている。田野畑村では甚大な被害を及ぼした東日本大震災からの復興に際し、筆者が立ち上げたガイド組織を中心にいち早く観光に取り組み、村の復興計画の中心に観光産業の振興が盛り込まれるに至った。

このように、人材バンクともいえるガイド組織は不確実な現代における観光まちづくりの実践において、有効にはたらくものと言える。ところが観光まちづくりの議論では、こうした人材育成は後回しにされ、イベントの企画やツアー内容の検討に時間を割かれることが多いのが現実だ。「企画をしてから、その企画を担う人材を育成する」という手順から、この研究では「ラフな企画と合意形成を策定し、先ず人材を確保し、企画の詳細を詰める」という手順にて実証的な検証を行なった。全国的な人口の減少により人材不足に悩む地方都市にとって、「企画はしたけど、誰が行なうのか」といった壁に突き当たり事業が頓挫する事態する回避するシステムとして各地で有効にはたらくと考えている。このような「走りながら考える」と言う方法は、いわゆる「ゆるい」やりかたとして、従来型の観光協会や行政組織では敬遠されてきた。しかし、企画に要する時間や人材不足によりその企画が実現しないリスクを考えると、人口減少時代における地方の活性化に新しいシステムといえないだろうか。筆者は仮にこれを「プレスコ方式の観光まちづくり」と名付け、その実用可能性について述べる。「プレスコ」とはアニメ作品の制作に際し、先に映像を制作し登場人物の動きにあわせて台詞や音楽を録音する「アフレコ」に対して、声優の台詞にあわせて映像を制作することを「プレスコ(プレスコアリング)」と呼ぶ。企画にあわせて地域の人々が振る舞うのではなく、地域の人々がやりたいことにあわせて行政や関係機関が事業費などでサポートを行なうもので、これまでとは違ったアプローチといえる。また、この方式を定着させることにより企画に要する時間を削減するとともに、コンサルタントや行政の考えに合わせるために地域が無理をする事態を避けることができる。ただし地域の人々の等身大の活動であるため、行政等にとっては見栄えの良い事業とならない可能性もある。また、これまでの検討プロセスとは逆の方式であるため、行政、住民双方に戸惑いが発生することが予想される。

この実証研究ではガイドサービスの事業化を目指し、人材育成からはじめるプレスコ方式による観光まちづくりを通して、全国の観光ガイドなどが事業を始める時の問題点等を明らかにし、さらに応用を提案するものである。

2. プレスコ方式の観光まちづくり

(1) 稚内観光協会「まち歩きガイド養成塾」による組織

2014年4月より一般社団法人稚内観光協会と稚内北星学園大学地域創造支援センターにおいて、筆者が中心となり「まち歩きガイド養成塾」を行なっている。これは、緊急雇用対策補助金を活用し実際にガイド候補となるスタッフを雇用し、ガイドとしてのスキルを身につけていただくとともに、観光協会や当事業推進に関するさまざまな業務に携わっている。

①雇用

8月より観光協会社員としてガイド候補を雇用し、筆者が指導などを行ないながら、旅行会社等の視察対応などで場数を踏みトレーニングを続けてきた。社員研修を通して観光ガイドを育成していくためには多くの訓練が必要だが、当事業においては研修の予算などの確保ができないため、ガイド経験のある筆者がガイドを務める実践現場にアシスタントとして帯同しOJTによる指導を行なった。これは、一見乱暴なようだが裏を返せば人材育成に資金や時間を費やすことのできない地方における人材育成の現実的な対応である。

ガイドとしての採用は観光協会が雇用主として行なわれた。即戦力とするべく社会人経験者で、特にサービス業への従事経験のある者を中心に選考を進めた。複数の応募者の中から採用になったのは、かつて観光関係で働いた経験のある女性である。地域にとって力となってくれる人材が地域で眠っていることをうかがわせる経験となった。



ガイドによる旅行会社視察対応

②ガイドプログラムの開発

雇用されたガイドを中心に体験型プログラムの開発に着手した。プログラムのコンセプトは、後述のワークショップなどを通して市内外のさまざまな主体によるアイデアを吸い上げながら行なった。さらに、市内外と連携することによって相乗効果をあげることによる広域的なマーケティング戦略の実施も同時に行なった。

(2) 宗谷総合振興局「宗谷地域魅力UP事業」

2014年4月より北海道宗谷総合振興局地域政策部地域政策課地域資源活用推進室の事業において「宗谷地域魅力UP事業」が行なわれた。この事業では地域の観光資源の発掘と、少ない人材で効果を最大限に引き出すために広域での連携を目指すものである。筆者は事業開始前からワークショップ全体の構想作りに関わり、ファシリテーターとして6回のワークショップを開催した。

①ワークショップの方法

行政機関等による観光資源の掘り起こしの取り組みは枚挙に暇がない。これは一般的な景勝地では

なく、日常の何気ない風景も含めて地域の魅力であることから、地域に暮らす住民などが、普段気にしない事象を意識化する取り組みである。これらを観光資源として活用していこうとするものであるが、稚内市においても同様の検討が繰り返されてきており、市民にとっては食傷気味ともいえる。また、観光資源は観光産業の中に位置づけることにより価値を発揮する、資源を発掘すること自体に意義を見いだすのではなく、筆者が観光業の中で日常行なっていたように、フィールドワーク等によって得られた資源を観光商品化するというプロセスを地域で共有できるものとした。ワークショップの方法は次のようなステップとした。

- 第1回 稚内市内フィールドワーク1とふり返り
- 第2回 稚内市内フィールドワーク2とふり返り
- 第3回 豊富町内フィールドワークとふり返り
- 第4回 稚内市内、豊富町モニターツアー実施、旅行会社等専門家による検証
- 第5回 稚内北星学園研究者との観光研究シーズの共有
- 第6回 商品化に向けての広報、販売戦略



写真：ワークショップの様子

②抽出された意見（抜粋）

フィールドワーク中に気づいた点をメモし、ふり返りで議論を行なった。主な意見を表-1の通り整理した。

表1. フィールドワークでの主な意見

風・空気	先ほど皆さん話されたのを聞いていて、私は風が強いと思っていたが、「そんなのそよ風だよ」とおっしゃっている方がいて、些細なことなただけど、稚内の人と他の地域の方の感じる風の違いがすごく感じた。
	昆布がぶら下がっている時に吹く、昆布の出汁のきいた風。おいしい匂いとおっしゃっていたので、そういうのがすごく、おもしろいなと感じました。
	外国で、「その風を当てないと、この味が出ない商品」というのを売っている場所があって、その風が当たらないとその風味が出ないという商品があるらしいので、その昆布の出汁がきいた〇〇ということで売り出したらおもしろいと感じた。
	昆布（で空気）がモヤッとしている。確かに言われてみると、道北のこの辺の磯でしかないなあと思った。

	<p>私と同年代の人、稚内観光協会会長など、あれだけたくさん知っている方からの話しで、昔は、飲食店が500店くらいあったという、そういうことも含めて、幅広く地元根付いている人、もちろん年代も含めて意見を聞くと、より違った意味の掘り出しがあるのではないかなと思った。</p> <p>それと同時に若い方もたくさんいるので、そのような方の意見も取り上げると良い形になるのかなと思った。</p> <p>防波堤ドームの昔の利用、「区切って倉庫にしていた。」ということは初めて知りました。</p>
<p>街並・歴史</p>	<p>キタカラからちょっとだけ線路が延びていて、昔の線路跡みたいなのがありますが、できれば棧橋付近のところまで線路跡が見えるような、何か絵でも良いので、それがあれば観光客的には雰囲気が出て良いと思った。</p> <p>藤崎先生のスライドで、東北のほうで、津波の体験の被災の話しをされていたが、稚内も大火事の話しというのもそれに近いようで、ガイドメニューになるのではないかなと思った。</p> <p>宗谷線が北見線になって、天北線になったのがおもしろかった。</p> <p>オレンジ通りという名前がどういう由来かというのをですね、この通りを少し盛り上げたくて、今千葉君なんかと、千葉君が調べてくれたんですけど、何か、数十年くらい前に、僕らのずっと先輩方が、こういうテーブルで、この通りをどういう名前に付けるといったときに、話しにいろんな名前が出たが、たまたまテールの上に、みかんがあったんですって、そんな緩いエピソードでオレンジ通りという名前が付いたところがあった</p> <p>かまぼこがおもしろかったので、かまぼこは体験できたらいいなと思いました。みなみストアがいつからやっていたっけなど。私が生まれたときは、もうやっていたから。</p> <p>南稚内駅利用はいいですね、上下2、3本ずつしかないんですけど、もちろん幌延駅は停まるんですけど、下沼駅も通過せずに停まってくれるんで、なんかこれはおもしろいです。</p> <p>実はお寿司屋さんがうちも隣町もどンドン次の世代がいらないんですね。それで、中川町にいたっては、幌延町まで来て食べるっていうんですよ。それで、お寿司屋さんがちょっと良いなと思いました。</p>
<p>習俗</p>	<p>「魚はもらうものではない。」という話しを聞いて、確かに魚屋さんがいないなあと。</p> <p>初めて稚内に来たときに、おいしい魚を食べたいと思ったけれど、副港市場ができた年に、私は、稚内に来たけど、あのときはあそこには、一応あったのだけれど、</p> <p>商店街は、昔、僕らが子どもの頃は遊び場だった。大型デパートがあったりして、おもちゃ屋があったり。ちょっと横にタイガーというゲームセンターがあったり、よく遊びました。</p> <p>ドーム付近は、僕ら、ドームの上に登って遊んだりとか、風景も相当に良いです。</p> <p>僕らは自転車を持って行って上で乗ったりとか、デートに行ったり。</p> <p>テトラポッド、今はプロムナードになっているが、昔はそんなにきれいではなくて、ぼこぼこの岩の奥で、よく釣りをした。そこはタコが良く釣れる。今でも釣れると思います。</p> <p>魚の脂の匂いで、自転車に乗っていると滑って、転んでしまうくらいでした。</p>

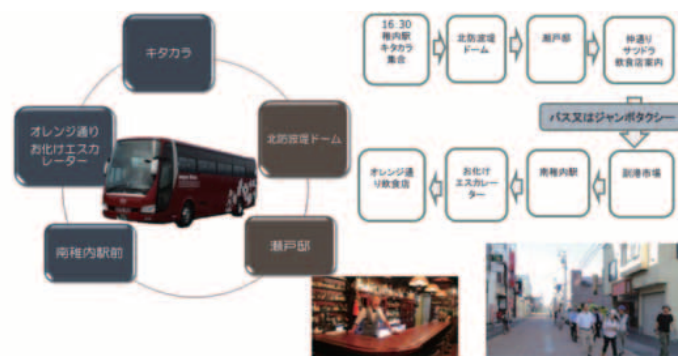
	<p>あと昆布体験ですが、僕は昆布のアルバイトをずっとしていたが、体験しなければわからない気持ち良さがある。体を動かすのもそうなんですけど、浜の香りであるとか。手が昆布でギトギトになるんですよ、手袋をはいていても。そのギトギトな手で、おにぎりを食べる。朝ご飯はまかないでおにぎりが出るんですよ。そのおにぎりは格別ですよ。これは体験プログラムとして可能であれば相当おもしろいと思います。朝ご飯も食べられてしまう。</p> <p>ドームの中、今、「テントを張ってはいけません。」と禁止の張り紙があって、あれが非常に残念だなと。</p> <p>昔、フェリーが着いていたときは、ドームのところは本当に、テントだらけでした。</p> <p>テントの花が咲いていますと、よく伝えていたくらいなんですけど、今、見ないなと思いましたが、張っちゃいけないのかというくらい今日始めて知りました。</p> <p>もともとドームって波よけだけではなく、稚泊航路があって、終戦の時に、人があそこに行って雨風をしのいで少しの間いたとか、そんな話もあったり、出産があったりとか、人生のドラマがたくさんあったと思うんですよ。それが、今度、旅人のドラマがあってもいいんじゃないかなと、私は思うんですよ。</p>
具体的提案	<p>バイクのミーティングという集まりが良い。初めて、自分も歩いて、防波堤ドームのはじからはじまで日本全国からバイクがズラッと来て。日本一のバイクミーティングが防波堤ドームでできないかなという思いと、緑地帯がキャンプ場であつたらいいなと思ったんですよ。</p> <p>あと、雑誌で、400メートルトラックがあって…日本で唯一のゼロヨン。陸上競技なども。</p> <p>藤崎先生のようなガイドの人が毎日おはようって言え続ければ、観光客にやさしい街になっていくのかなと、久しぶりに歩いて、感じたところ。</p> <p>花小路の話がもっと深掘りで聞いてみたいなど。</p> <p>こういう話しをマップにそのまま落としてしまえばおもしろいかなと思った。</p>
自然	<p>これは自分の知っている情報ですが、ここ結構、冬になると、希少な種類の海鳥が来ていることが多くて、これはいいなと話しをしたところで、ちょうど鈴木さんから「この辺は星空も良い。」と、確かに水平線があんなにきれいに見える所だと、遮るものもないので、確かに街明かりが遠いから、星空には良いなあとと思った。</p>
豊富	<p>印象に残った所として、牛専用の橋ってありましたよね。そこはなかなか見ることがなかったので、珍しかった。全体的に自然とふれあう事ができて癒された。</p> <p>温泉街は広い道路だっていう話しをされてましたけど、1年に1回週末に豊富温泉祭りなどのイベント、稚内のテナントをやっている人とか呼んで、温泉を周知するためにも、まず地元で豊富温泉街に1年に1回は行こうみたいなのがあっても良いような感覚が。</p> <p>皮膚疾患のある方の中では、有名であるとは言われているんですけど、どの程度有名かというのはわからないところではあるので、おもしろいところでは、お湯を輸送して大都市圏で豊富温泉をやる。</p> <p>自分たちはこどもの頃、冬休みと言ったら豊富温泉に泊まりに行って、年に1回の楽しみであった</p> <p>前に、南稚内に行ったときに、幌延から普通列車に乗って来たと言うんで、普通列車の活用って、あれからずっと頭から離れないんですよ、</p> <p>雰囲気作りが重要じゃないかなと、ここがフットパスだよと</p> <p>水の流れている所とか、ハルニレの木、牧草地のとかところどころに座れるような感じがあつたら良いかなと思った</p>

フットパスの小さな丸いマークが書いてあったんですけど、私、最後のほうになって、あっ、これだったんだって気付いた
コケ。あそこのお地藏さんとかが並んでいる所に、お地藏さんの石像の所にコケが生えていて、今、うちのお寺にお墓がいっぱいあるのですが、お墓にコケが生えるって珍しいんですって、きれいすぎて。そのコケは学者さんに言わせると、地域の環境のバロメーターにもなるって言うんですね。
下エベコロベツ川とか川の音も良いんですけど、あそこからなんかカヤックで町まで行けたら楽しいな
私も初めてこのコースを歩いてですね、長さ的には飽きのこない感じの長さのコースなのかなと思いました。
牛との距離が短く感じるというところもあったので、なおさら牧場横断ができれば

3. 稚内ツーリズムラボ等による商品展開

このような意見を集約し、2014年度から試行的に「稚内まち歩き&北の酒場ちら見ツアー」を開発催行した。このツアーの趣旨は次の通りである。多くの旅行者や出張で旅先に出かけた人は、現地の食を楽しみにしている。しかし、とっておきの食堂などの情報はホテルなどで仕入れる他なく、情報不足でチェーン店やコンビニなどに入ってしまうという経験を持つ旅行者が多い。最近ではインターネットサイトなどでグルメ情報を仕入れやすくなったとは言え、現実的には早くからサイトに対応している店舗を中心に情報が集中しているケースが多く、地元の人のお薦めであるとは言いがたい。また、薦められても店までのルートがわかりにくい、あるいは路地の様子や店構えによっては入店しにくいということもある。店舗に入ってから、自分のイメージにあったお店ではないというケースも考えられることから、各旅行者に合ったよりきめ細かな情報提供が求められているのである。

稚内はオホーツク海と日本海に挟まれた優良な漁場で、豊富な解散資源に恵まれている。それは、稚内観光の大きな魅力の一つでもあるため、このような状況をいち早く打開する必要がある。そこで、ガイドが実際に飲食店街を引率して旅行者の不安感を払拭しつつ、それぞれの旅行者にマッチしたお店の紹介などを行なうサービスを構想した。旅行者は所定の時間に稚内駅前に集合しガイドのもとまち歩きに出発する。単なるお店紹介のみならず北防波堤ドームや旧瀬戸邸といった歴史的建造物を巡りながらガイドとの会話を楽しむ。ガイドも説明よりもむしろ稚内での暮らしやガイドブックには載っていないエピソードを中心に話をするため、旅行者と現地の人との触れ合いが実現する。このようなこともガイドがいるから実現することであることから、観光まちづくりにおいて人材の育成が欠かせないということがご理解いただけるだろう。



4. まとめ

稚内ツーリズムラボのプログラムは視察を繰り返しながら少しずつ改良を加えている。例えば、ツアーのタイトル通り飲食店のチラ見をしたいが、季節に応じて店主のいる仕込み時間が違う。ガイドがそれぞれの店の事情に配慮して柔軟に時間を変更するなどを行っている。また、稚内の特徴としてあげられる風の強さや荒天時の厳しさに対応するため、中央商店街と南稚内という離れた飲食店街を結ぶために走らせているバスを活用し、車での移動を中心にするなど臨機応変に対応をしている。こうしたオペレーションは実際に対応してみないとわからないことも多いため、「企画をしてから人材を育成する」という従前の考えで議論をするのではなく、「やりながら考える」プレスコ方式を積極的に捉える必要性を裏付けるものである。

現在のところ、いくつかの旅行会社にて商品展開を行っているが、プレスコ方式でのまちづくりではゴールは事業年度ではない。今後も市場の事情にあわせて変化させ続けながら検証を続けたいと考える。

●参考文献

- 「観光まちづくりとホスピタリティ」 岸田さだ子 甲南女子大学研究紀要・文学・文化編 49号 47 - 50ページ
2013年3月
- 「フードツーリズムと観光まちづくりの地域マーケティングによる考察」 法政大学大学院政策創造研究科 安田 亘
宏 法政大学地域研究センター紀要2012年4月
- 「観光まちづくりーまち自慢からはじまる地域マネジメント」 西村幸夫 学芸出版社 2009年
- 「中小企業白書 2009年版 ～イノベーションと人材で活路を開く」 中小企業庁 2009年
- 「世界の経営学者はいま何を考えているのか 知られざるビジネスの知のフロンティア」 入山 章栄 英治出版
2012年11月
- 「地域からの発信ーまちづくりレースの中でー」 岡田文淑 愛媛県内子町 地方財務協会誌「地方財政」1995年4月
- 「観光ガイド事業入門」 藤崎達也 学芸出版社 2012年3月

●英文タイトル

The pre-scoring way of tourism and community design

●英文要約

I reveal the current state of the tourism and community design in population decline and local funding crunch. I will find a new solution as "The pre-scoring way of tourism and community design".