

第4章 着地型観光への条件

着地型観光の概要、登場の背景などについては既に第3章で述べたが、本章では実際にこの着地型観光を取り組むために必要な条件に関して検討する。

着地型観光を上手く展開していくためには、まず次のような条件を地域が満たしている必要があると考えられる。すなわち、危機感、地域資源、マーケティングという点である。なお、着地型観光事業には、経営手法や具体的な商品開発・販促といった仕組みづくりといった更なる論点も存在するが、それらは実際の実施面において個別具体的に検討されるべきもので、論点が拡散するためここでは言及していない。

第1節 危機感

ここでいう危機感とは、地域を何とかしないと取り返しのつかないことになる、といった強い危機意識を地域住民が有しているかということである。これは、住民が自らで地域をよりよくしたい、という“情熱”ともいえる。時代が変化するにつれ、消費者ニーズの多様化・変化や人口減少による市場規模の縮小が進んでいくことは周知の通りであって、これら影響を極力抑えるために何ができるのかを真剣に考えなければならない。

第2節 地域資源

着地型観光で必要とされる地域資源としては、豊かな自然や歴史・文化また特産品といった地域固有の資源はもちろんだが、活動の担い手となる人材や組織体制が育ち整っていることも重要である。

1 地域資源の整理

まず、フィールドとなる地域内にいかなる地域資源が存在するのか整理していく作業が必要となる。整理作業は、主に次のような点に注意して行えばよい。①例えば自然、歴史文化、商工業など項目別に、②重要性や活用可能性などの評価とは無関係に考えられるだけの資源を挙げ、③そこから活用・展開可能性のある資源を精選し、④そして、ここで選択された資源を基に商品開発を行う。もちろん、こうした作業過程に住民の意見を反映することが望ましい。

①～③の段階としては、滋賀県の『地域産業資源活用事業の促進に関する基本的な構想』のなかで、草津市内の農林水産物、鉱工業品、文化財といった視点から資源のピックアップがされており、また、『草津ブランド創設事業検討委員会提言書』のなかでは、①自然環境・社会資本、②歴史的資源・歴史上の人物、③モノ、④文化・サービス資源の四つの視点から市内の地域資源の一覧整理が行われている。さらに、同提言書では、ブランド力、地域性の観点から有力と思われる資源の活用アイデアについて言及されて

いる¹²。

2 観光商品づくりの手順

第 I 部第 4 章第 2 節 1 で示した④の商品開発までのプロセスについては、もちろん一様ではないが、ここでは尾家・金井による手法の紹介をする。それによると、観光商品をつくり成功体験のない地域が、着実に成功するための観光商品づくり過程を次のように示している。

表 2-1 地域資源を活かした観光商品づくりの手順 A-B

A:観光商品化への 4 ステップ
①地域資源探し
②観光商品に磨き上げる
③地域で共有できる宝化
④社会実験を通じた呼び込み

B:観光消費者の行動
①どこからの来訪者か
②観光客の行動スタイル
③観光客の階層
④着地での滞在時間
⑤観光客の関心のある着地での行動想定
⑥観光客が着地でどのように振る舞いたいかの想定

(出典)表 2-1:尾家・金井『これでわかる！着地型観光 地域が主役のツーリズム』PP21-23 より作成

手順 A:観光商品化への 4 ステップの内容は次の通りである¹³。

第 1 のステップとして、“①地域資源探し”を行うことから始める。着地型観光は着地となる地域の活性を目指すので、地域資源探しを通じて地元である着地の特徴を再確認し地域を知る良い機会ともなる。ちなみに、この段階では第 I 部第 4 章第 2 節 1 にいう①～③のプロセスを踏むとよい。

次に、上記①で活用したい地域資源をリストアップした後、“②観光商品に磨き上げる作業”が必要となる。ここで求められる力とは、地域資源を活かすための「地域力」と、地域資源を活かすための「関連能力」である¹⁴。

¹² 同提言書の概要については、本稿末で紹介している。

¹³ 以下、A:観光商品化への 4 ステップの説明に関して、尾家・金井 PP21-22 参考。

¹⁴ 以下、「地域力」と「関連能力」の説明に関して、尾家・金井 PP32-34 参考。

前者の「地域力」とは、次のような能力から構成される。

1. 市場ニーズに合った価値ある材料となりうるかを分析する能力である「分析力」。
2. 実際に観光客をもてなす場合の資源の活用の仕方をイメージする能力である「活用イメージ力」。
3. 地域資源の持つポテンシャルを最大限に引き出し、高い付加価値をつける「観光商品化力」。ただし、多様な資源を区分けして組み合わせ商品構成にまで高める作業は旅行業者等の専門家でなければ難しいだろう。
4. 観光商品化を考えるにあたって、当然、他の観光地点との連携や組み合わせによって総体的魅力ある商品を生み出そうとすることも一つ大事な点である。これをネットワークして一つの商品にまとめ、価値ある商品へと育てる「資源相互間のネットワーク力」も重要なスキルとなろう。

後者の「関連能力」とは、商品化を見越した場合の次のような能力を指す。

1. 個々の資源を活かし事業として組み立てていく、地域観光事業をリードする「事業推進力」。
2. 資源を活かすためには、観光客のニーズを掴む必要があるため、観光市場の「情報収集力」が欠かせない。
3. 資源を活かした観光商品を打ち出すための「情報発信力ないし宣伝力」。
4. 「市場対応力」として、市場のニーズの変化に敏感に対応できる柔軟性が必要である。

引き続いて観光商品化へのステップのうちの“③地域で共有できる宝化”とは、ステップ②で磨き上げた資源を地域で共有できて誇れる財宝として確立できれば、それが着地住民の自信に繋がり、地域外へ発信できるようになるということである。つまり、着地側の住民が誇りに思い大切にしているものであって、はじめて観光客に感動を与えることができるのである。

そして、“④社会実験を通した呼び込み”とは、試行錯誤の社会実験の繰り返しのなかでこそ成功へのノウハウや技術が身に着いていくということである。

手順 B:観光消費者の行動の基本的な条件ないし視点の整理を行っておく必要がある¹⁵。

- ①どこからの来訪者かとは、着地側に来訪する観光客の発地場所がどの地域に多いのか、市場（集客圏）の広がり把握すること。
- ②観光客の行動スタイルは、個人なのか、カップルなのか、ファミリーなのか、友人同士なのか、あるいは団体なのかということ。
- ③観光客の階層として性別、年代、所得階層といった分類で分けられる。これによって、

¹⁵ 以下、B:観光消費者の行動の基本的な条件ないし視点の整理の説明に関し、尾家・金井 PP22-23 を参考。

着地側の受入体制に影響を与える。

- ④滞在時間は、日帰りか宿泊か長期滞在かといった想定をしておく。
- ⑤観光客の関心のある着地での行動想定では、見物、買う、食べる、憩うなどを想定しておくということである。
- ⑥観光客が着地でどのように振る舞いたいかの想定としては、受身的で物見遊山的な行動をしたいのか、それとも体験・交流型を望んでいるのかといったケースに応じた対応をすることで、観光商品とのマッチングを果たしていくということ。

以上みてきたような手順でもって観光商品化の作業は進められていくが、いずれにせよ発掘した地域資源を魅力ある着地観光商品へと昇華させていくことが望ましいわけである。多種多様なテーマ性をもった着地型観光に関心をもつ観光客は、当然それぞれ関心あるテーマに惹かれて訪れるものである。それゆえ、特定のテーマについて強い関心を持って参加しに来るマニア層を手堅く取り込んだうえで、ロコミや話題性でもって一般客層にも PR し、「一度草津市に訪れてみようか」と思わせる必要がある。こうした来訪者をいかにリピーター化し、草津市という地域のファンにさせることができるかがポイントだといえよう。

3 観光まちづくりの人材

地域資源のなかには地域観光を支える人材も含まれる。この人材とは多様な主体が考えられようが、ここでは、着地型観光の担い手となる住民や観光の事業主体について触れる。

次の表は、地域で求められる担当者と機能について、ポリシー、プロジェクト、プログラムという三つの視点からまとめたものである。

表 2-2 地域振興をはかる地域主導の旅を推進する人材

<p>●ポリシー</p> <p>担当者: 行政や民間のリーダー</p> <p>機能: 基本理念と基本政策</p>
<p>●プロジェクト</p> <p>担当者: 地域プロデューサー</p> <p>機能: ①地域戦略の立案, ②プロジェクト・マネジメント, ③地域プロモーション</p>
<p>●プログラム</p> <p>担当者: コーディネーター</p> <p>機能: ①プログラムの企画・運営, ②対象別マーケティング</p>

(出典)表 2-2: 大社充『体験交流型ツーリズムの手法』P147 より

まず、地域づくりの指針となる政策の“基本的な理念や方向性”を決定するのは自治体の首長であり、また場合によっては民間のリーダーの影響も受けるものである。

次に、その指針に沿って地域戦略を講じ、官あるいは民の資金をもとにプロジェクトを動かして地域のプロモーションを進めていくのが「プロデューサー」である。

そして、個々のプロジェクトを実際に展開していくのが「コーディネーター」であるといえる。

この点、大社充によれば、観光まちづくりを行うにあたって第一に必要な人材は、ポリシーやプロジェクト領域の人材ではなく、プログラム領域の「コーディネーター」であるという¹⁶。たとえ、明確な観光に関する方針を有さない地域であっても、優秀なコーディネーターが存在すれば地域を主とする観光まちづくりは可能である。さらにいえば、地味であっても一つ一つの取り組みに精を出し小さな成功例を積み重ねていくことで、それが地域の観光まちづくりのビジョンとして見えてくる可能性も大いにありうる。

ところで、ここでいうコーディネーターとは、プロの観光ガイドを指すわけではない。いわゆる旅先のガイドとは、一日の日程に責任をもって、その行程内で観光客を楽しませることが中心的な役割である。しかし、例えば宿泊にあたってのサポートや団体客全体の管理、また地域の人材を活用するためのマネジメントなどは、ガイドに要求される能力を超えているだろう。これに対しコーディネーターとは、観光ガイドと協力し、または自らもガイドを兼務しながら観光客が満足する旅を企画し運営を行っていける人材である¹⁷。

¹⁶ 大社充『体験交流型ツーリズムの手法 地域資源を活かす着地型観光』学芸出版社 2008年 PP146-147より。

¹⁷ 大社充『体験交流型ツーリズムの手法 地域資源を活かす着地型観光』PP148-150 参考。

表 2-3 コーディネーターに求められる能力

<p>①商品開発・プログラム企画の能力</p> <ul style="list-style-type: none">・歴史文化をはじめ地元に対する知識と見識・地域資源を活用してプログラムを企画する能力・地域の人的ネットワークを活用する能力・危機管理の基礎知識 <p>②プログラムの管理運営の能力</p> <ul style="list-style-type: none">・コミュニケーション能力・リーダーシップと顧客を楽しませる能力・グループダイナミクス(集団統率)を管理できる能力・ボランティアをはじめ人のマネジメント能力・緊急事態への対応能力 <p>③基礎知識</p> <ul style="list-style-type: none">・必要な法律についての基礎的な知識・多種多様なマーケットについての基礎知識

(出典)表 2-3:大社充『体験交流型ツーリズムの手法 地域資源を活かす着地型観光』P150 より

大社充はコーディネーターの役割を、「地域に存在するあらゆる資源を駆使して、さまざまな顧客に対し、それぞれのマーケットに適したプログラムを企画立案して、具体的な商品に仕立て上げること¹⁸⁾」だとしている。こうした役割を担うコーディネーターの能力をまとめたものが上の表 2-3 である。以下、表についての説明である¹⁹⁾。

① 商品開発の能力

地域資源を活かして、売れる観光商品をつくるためには、マーケットに応じたプログラムを企画する能力が必要である。そのためには、地域に根差した歴史文化などの知識を持つこと、多様な観光客に合わせたプログラムをつくるため、地域のあらゆる分野の人々と交流を持ち、そのネットワークを活かせる力が必要となる。また、プログラム実施の際に、何らかのトラブルやリスクが伴う可能性を見越した危機管理能力も忘れてはならない。

② プログラム管理運営の能力

プログラムの実施時において、客による細かなニーズの違いや予想以上のマーケットの多様性などに対応できるような円滑なプログラム運営を行うことは、非常に骨の折れ

¹⁸⁾ 大社充『体験交流型ツーリズムの手法 地域資源を活かす着地型観光』P151 より。

¹⁹⁾ 表についての説明は、大社充『体験交流型ツーリズムの手法 地域資源を活かす着地型観光』PP151-154 に詳細。

る作業で熟練を要する。また、プログラムのガイドが熱い思いに走りすぎて、客の感覚との微妙なズレが生じたならば、これを修正・調整することでスムーズかつ良い雰囲気になり盛り上げていくことも、コーディネーターの役割だといえよう。そしてもちろん、客との上手いコミュニケーションがとれる技術は不可欠である。ただし、コーディネーターと客は対等な関係を維持することが重要である。何か危険が起きそうな場合には毅然とした態度で指示を出し、それに従ってもらうことも必要であるからだ。

③ 基礎知識

観光客からの信頼や社会からの信頼を得て、またプログラムの継続性からもコンプライアンスは欠かせない。観光に関する法律やプログラムに関連する法律について把握しておくべきといえる。

4 観光まちづくりの事業主体

観光まちづくりを推進するためには、もちろんガイドやコーディネーターといった個人レベルで活動できる担い手が必要であることは言うまでもないが、そうした活動を支援し、取りまとめて組織として推進していきけるような組織体制を整えることも必要となってくる。

一般的にみて、この推進体制が上手くいかない理由として、リーダーがいない、まちが一つとなって取り組めていないという声がよく出される場所であるが、民間手法を取り入れるなど、効果的に活動できる組織への転換が求められている。

① 中心的役割を担ってきた観光協会

これまで観光まちづくりの事業主体として中心的役割を担ってきたのは、観光協会である。観光協会は行政機関ではないものの、事務局は観光担当課の中の業務として兼任し、自治体からの補助金等でまかなわれるなど、行政と密接な関わりをもった組織である。

この組織が抱える大きな問題は、行政の枠に縛られた活動になりがちな点にある。旅人は、市区町村のエリアを意識して行動することはなく、魅力ある場所を求めて転々と移動していくものである。しかしながら、観光協会が発信している情報はあくまでも市内に限られており、隣の市の観光情報が欲しければ隣の市の窓口（あるいはネット上のHP）に行かなければ手に入らない。さらに、公益団体であるために、例えば市内にある特定飲食店の推奨をすることもほぼなく、HP上では一覧形式で紹介がされているだけである。こうしたサービスの提供が、旅人のニーズと不適合であることは明らかである。

② 近年みられる観光関連組織の形態変化

行政の枠に縛られない柔軟で自由な活動ができる観光組織であるためには、独自の収益事業に取り組むことで自主財源を強固なものにし、何よりも行政からの独立を果たした民間プラットフォームへ転換を図ることが有効であろう。近年では、従来の財団法人、社団法人、また任意団体であった形態から、株式会社や NPO 法人などにその組織形態を変化させる動きが出てきている。

例えば、長野県飯田市の「南信州観光公社」は、2001年に飯田市が周辺 17 町村に呼びかけ、結果として南信州飯田下伊那地方の 1 市 4 町および民間企業の出資を得て立ち上げられたものである。際立った観光資源のない地域で、「この時代に、この場所で、この場面でしか出来ない体験。その地域の人々が関わることにより、その人の誇りを伝え、生き様に接するような体験」なる理念のもと、地元の仕掛け人としてこのような流れを生み出したのは、飯田市の観光課と農政課の担当者二人であった。1995 年から市の商業観光課が取り組んできた教育旅行団体の誘致事業が土台となっており、2005 年度では年間 109 校、1 万 7 千人の修学旅行生を受け入れている。

また、北海道ニセコ町では、民間企業の経営感覚とスピード感ある意思決定の仕組みが必要だとして、2003 年に観光協会として初の株式会社化に踏み切って旅行業登録を行い、「(株)ニセコリゾート観光協会」を立ち上げている。資本金の半分をニセコ町が、残り半分を町民や町内企業が出資して観光客のニーズに柔軟に対応し、また、旅行業代理店業や物販事業といった展開を旅行業登録によって可能にし、それを収入源としている。

さらに、長野県飯山市内の 4 観光協会で構成される「有限責任中間法人 飯山市観光協会」が旅行業法施行規則改正²⁰後の 2007 年に設立されているが、ここでは、第 3 種旅行業を取得して着地型観光事業に取り組み始めている。

そして、行政からの完全独立型の観光まちづくりプラットフォームとしては、大分県別府市の「別府八湯温泉泊覧会 (ハットウ・オンパク)」が挙げられる。このハットウ・オンパクは、財源の面から行政から独立している NPO 法人であるため、行政の枠に縛られない柔軟かつ広域的な活動を展開している。

²⁰ これまでの旅行業法施行規則で第 3 種旅行業者は募集型企画旅行ができないこととなっていたものを、以下条件のもとであれば、可能とした改正。すなわち、国内旅行において、1. 自らの営業所の存する市町村 2. 1 の市町村に隣接する市町村 3. 国土交通大臣の定める区域といった区域の限定、また募集型企画旅行の旅行代金については、申込金（ただし、旅行代金の 20%以内）を除き、旅行開始日以降の支払いと必要といった旅行代金支払い時期の制限である。

③ 新しい観光まちづくりプラットフォーム

こうした新しい組織が台頭することで、「第二の観光協会」とも言える存在が地域に出現し、地域の観光まちづくりを先導する役割を果たすことが期待されている。大社充は、こうした観光まちづくりプラットフォームについて、地元の事業者を育成しながら交流人口を増やし地域を活性化させる「中間支援型」（ハットウ・オンパクの NPO 法人など）、旅行業を中心とした「旅行事業型」（南信州開発公社など）、また道の駅などを中心とした地場製品の販売といった「資源開発型」（ニセコリゾート観光協会など）に分類している²¹。

この観光まちづくりプラットフォームの特徴の一つとして、機関決定を行うメンバーの中に、従来の観光協会が観光関連者であったのに対し、複合的な事業者や地域住民が組み込まれている点がある。これによって、顧客志向による多角的な事業展開を可能にしている。

さらに、大社充によると地域内で新たな観光まちづくりのプラットフォームが立ち上がる過程について、「いずれも地域の 100%の合意のもと進んでいくことはありえない。「この指とまれ方式」でもって、われわれはこうやりたいが一緒にやりたい人集まれと声をかけ、小さな成功を積み重ねていくうちにみんなと一緒にやるようになってきた²²。」のだという。

下表は、従来の観光協会の特徴と、これから求められる観光まちづくりプラットフォームの特徴についてまとめたものである。

表 2-4 観光による地域振興のための新たなプラットフォーム

	従来の観光協会	観光まちづくりプラットフォーム
機関決定を行う構成員	観光関連事業者	複合的産業界と地域住民
地公体との関係	行政補完型	パートナーシップ型
サービスの志向	構成員 / 来訪者 / 地域住民	顧客志向
事業活動の範囲	行政エリア内	顧客ニーズに対応したエリア
主な業務内容	定期イベント運営／広報	多角的事業
法人格	一般社団（任意）	株式会社～公益法人

(出典)表 2-4:大社充『地域のまちづくりの視点からの観光戦略』資料より

²¹ 大社充「地域のまちづくりの視点からの観光戦略」資料において。

²² 2010年11月11日実施 地域戦略セミナーにおいて。

第3節 マーケティング

「店に来てくれるお客は誰でも良い」、「うちの店のよさを詰め込んだ商品」というスタンスでモノが売れる時代は終わった。こちら側が売りたい商品をつくるのではなく、消費者が買いたくなる商品をつくらなければモノは売れないのである。よって、一般的な財やサービスと同様、消費者に販売するものである限り、観光商品においても綿密な市場調査を経た生産・流通・販売といったマーケティングの視点を取り入れられるべきである。

1 地域観光マーケティングの手順

マーケティングとは、簡単に言ってしまうとモノが売れるための仕組みを構築することである。では、こうしたマーケティング作業をどういった手順で行っていけばよいのか、地域行政や観光関係団体を対象とした地域観光マーケティングの手順を取り上げている『地域観光マーケティング促進マニュアル（国土交通省）』によると、下表にある地域観光マーケティングの手順のうちステップ1からステップ5までの5つのステップを経ることが重要だという²³。

表 2-5 地域観光マーケティングの手順

ステップ1:地域の推進体制の構築
ステップ2:役割分担の明確化
ステップ3:地域の観光資源の分析と活用の方向性の整理
ステップ4:マーケットの把握と対象マーケットの明確化
ステップ5:効果的な商品化・マーケティング活動の実行

(出典)表 2-5: 国土交通省『地域観光マーケティング促進マニュアル』より作成

① 地域の推進体制の構築（ステップ1）

表 2-5 地域観光マーケティングの手順のうち、ステップ1 地域の推進体制の構築については、人材と事業主体の項でその詳細を述べてはいるが、主なポイントは次のようになろう。

- ・地域観光マーケティング推進のため、本気で動ける組織への転換が求められている。
- ・人々のニーズに対応するため、農林水産業者や商工業者など多様な主体と連携する。
- ・民間手法を取り入れるなど新しい観光まちづくりプラットフォームの登場が待たれる。
- ・観光ガイドだけではなく、観光の企画・管理能力をもったコーディネーターが欠かせない。

²³ マーケティングの5ステップの説明に関して、国土交通省（2006）『地域観光マーケティング促進マニュアル』に詳細。

② 役割分担の明確化（ステップ2）

ステップ2の役割分担の明確化としては、地域内で観光まちづくりに関わる団体ごとに役割を明確にしていくことが望ましい。観光まちづくりの担い手になりうる主体としては、次のような団体にグルーピングできよう。すなわち、「観光関連組織（観光協会、商店会等）」、「観光関連事業者（ホテル、土産店等）」、「地域住民（自治会、婦人会等）」、「NPO、観光ボランティア組織」、「農林水産業者、商工業者」、「行政（市、県、国）」といった具合である。

観光施策による地域活性化を果たすためには、しっかりとした計画づくりと、それを誰が進めるのかを事前に明らかにしておくことが必要である。つまり、計画倒れにならないために、各々の役割を予め定め、それを公開し共有することで、責任の所在をはっきりさせておくということである。

③ 地域の観光資源の分析と活用の方向性の整理（ステップ3）

ステップ3地域の観光資源の分析と活用の方向性の整理については、次のような点に注意を払いたい。

- ・地域住民が地域をよく知り、地域への愛着を持つこと。
- ・地域に埋もれている資源を発掘すること。
- ・発掘した資源を魅力ある観光商品へ磨き上げること。その際に、表2-1 地域資源を活かした観光商品づくりの手順A-Bで示したような事項に注意をしながら、地域資源の活用方法を考えていくとよい。

④ マーケットの把握と対象マーケットの明確化（ステップ4）

次に、マーケットの把握と対象マーケットの明確化についてである。わがまちにどのような時期にどのような観光客が来訪し、どのような観光を行っているのかという観光の実態を、感覚的にではなく、データとして掴んでいく必要がある。

⑤ 効果的な商品化・マーケティング活動の実行（ステップ5）

観光客が訪れて、ただ見てもらうだけ、ただまわってもらうだけの観光地にしてはならない。既に豊富な旅行経験をもった旅行者を広く集客するには、まちの歴史や自然、また生の生活文化を、体験する、食べる、触れあい交流する、学ぶ、観るといった多様なメニューでもって表現し、マーケットに応じたもてなしを行っていく必要がある。そのためには、前述したステップ1からステップ4の水準を超え、集客力が向上するまで何度でも試みを続けていくことが大切である。

2 地域ブランド

この地域ブランドとは、企業・商品のブランド開発といったマーケティングの考え方を、観光地や特定の地域産品などに適用したものであり、観光マーケティング活動の一手法とされる。まだ統一的な定義やその実施手法についての議論間もない発展途上の分野であるものの、このブランド化は主に次のような意義を持って展開される。

まず、ブランド力を向上させることは、ブランド対象の知名度向上に寄与し、その存在を外部に広く発信することにつながる。このことについては解りやすいポイントだといえよう。

また、そもそもマーケティングとはモノが消費されるための仕組みづくりだといえるが、それに成功したとしても、一時的な効果にとどまり次第に終息していったら意味がない。そこで、マーケティングの一手法として「ブランド化」というアプローチ法が目される。つまり、モノが消費される仕組みに継続性や優位性を付加して、「消費され続ける仕組み」を構築するということである²⁴。

であるとすれば、地域のブランド化を考えることの意味は、地域がブランド力を持つことで消費者が地域を認知し、また、地域を訪れる消費者の再来訪につながる仕組みを構築するという点にある。

さて、地域ブランドは次の二つの区分に大きく分けることができる。

表 2-6 地域ブランドの二つの区分

<p>①狭義の地域ブランド</p> <p>その地域(都市・地方自治体)から生じている財・サービスという有形の資産。</p>
<p>②広義の地域ブランド</p> <p>地域(都市・地方自治体)そのものが持つイメージであり、それは既存の地域資源を活用することにより可能となる。</p> <p>これは、無形の資産でもある。</p>

(出典)表 2-6:牧瀬稔・板谷和也『地域魅力を高める"地域ブランド"戦略』P15 より作成

以上のように、一般的にみたとき、地域におけるブランド化の展開傾向には、地域産品を用いた個別のブランド化(表 2-6 の①狭義の地域ブランド)と地域全体のイメージをブランド化する(表 2-6 の②広義の地域ブランド)といった二つの潮流があるが、その2種類のうちの多くは前者の地域発の商品開発・販売からのアプローチがとられているようである(本稿では前者の立場に立たないことを後で言及している)。これは、地域そのものがブランド化することより、地域産品を個別にブランド化させることの方が

²⁴ 西尾チヅル 『マーケティングの基礎と潮流』 八千代出版 2007年 P219 参考。

比較的取り組みやすいと考えられるためである。

前者の考え方である個別ブランドによるアプローチは、その地域性を活かした商品を大きく売り出し、その名物でもって集客を図り、その地域発の商品が“地域の顔”となるよう企図するのである。

その代表例に、大分市の佐賀関漁港で水揚げされる「関あじ・関さば」がある。価格は大2尾で5,500円と非常に高額な商品である。この関あじとは、速吸の瀬戸と呼ばれる豊予海峡に住みついているあじのことで、激しく速い潮流のなかで生育した魚は身が締まっており美味しいといわれている。この海域は海底の起伏などで網漁に適さないため、手間のかかる一本釣り漁がなされ、また魚への傷やストレスを極力減らすために重さを量ることなく、外見で品質を判断する「面買い」と呼ばれる売買方法がなされている²⁵。

これに対し、地域ブランド化には前述したような商品ブランドの開発だけではなく、地域全体のイメージを示すブランド化の方向も存在する。例えば、兵庫県宝塚市は、宝塚歌劇団の立地するまちであるとか閑静な住宅街などといった良いイメージを受けている。さらに、地域ブランド調査2008によると、市区町村魅力度総合ランキングで55位、学術・芸術のまちランキングで2位といった高評価を得ている²⁶。

宝塚には、宝塚歌劇団の立地、お洒落なイメージのある住宅地、手塚治虫の出生地といった他にはない資源があり独自性を有している。加えて、大阪と神戸に電車で約30分という利便性の高いまちでもあることから、阪神のベッドタウンとして人口が増加している点も良いイメージ形成に寄与している。

このように、地域ブランドには、個別ブランドのインパクトによって売り出すものと、地域全体をブランド化することでプラスイメージを構築しているものがあるが、このブランド化のさらなる論点と本市においてこの「ブランド化」をどのように扱うかについては、後述する第Ⅱ部第2章第4節を参照されたい。

²⁵ 関あじ・関さばの説明に関しては、田中章雄 『事例で学ぶ！地域ブランドの成功法則 33』光文社 2008年 PP22-24を参考。

²⁶ 田中章雄 『事例で学ぶ！地域ブランドの成功法則 33』 P221,P231を参考。

第4節 着地型観光の取組事例～長野県飯田市～

飯田市は、長野県の南部に位置する人口 10 万人の地方都市である。長野県といえば観光に栄えた県であるが、白馬地区などが位置する長野県北部に比べ、県南部に位置する飯田市の認知度は極めて低いという課題を抱えていた。1995 年、飯田市の滞在型観光地化を目指す動きと、教育旅行の分野では詰め込み教育からゆとり・総合学習の時代への転換が始まっていた。

飯田市ではこうした時代の流れに敏感に反応し、観光市場を教育旅行マーケットに絞り込み、修学旅行誘致を開始した。そうしたなか、ダイレクトメールを、関東と関西の中学校、高校、教育委員会、旅行会社宛てに実施したものの、返信があったのは一年間で一校のみという状況であった。

やがて、高校の“自然教室”が一校初めて飯田に体験学習の場として来訪した。生徒 100 人に対して住民 20 人が対応し、その結果、高校側から高い評価を受けることとなった。このことは、住民に大きな自信と達成感をもたらし、地域外の者の受け入れを肯定的にとらえ直す契機となった。さらに、高校から、次は農家に宿泊しながら体験学習をできないかとの申し入れがあり、積極的な農家が名乗りを上げ始めた。そして、本格的に農家宿泊体験学習の受け入れを開始し出した後、宿泊者の増加のため、飯田市は周辺の 17 ある町村に南信州地域として一体的に取り組む構想のもと呼びかけ、結果として南信州飯田下伊那地方の 1 市 4 町および民間企業の出資を得て「(株)南信州観光公社」なる着地型旅行会社が立ち上げられた。

下表は、南信州観光公社の事業理念と基本方針である。

表 2-7 (株)南信州観光公社の事業理念と基本方針

1. 事業理念
①感動は人を変える
②その感動は本物の体験から生まれる
③すべてのプログラムに地域の人に関わる
2. 事業の基本方針
①体験の先にあるものを踏まえた基本理念を構築することにより、体験者も受け入れ者も、共に高まるものでなければならない。
②すべてを準備してから誘致するのではない。先にプロモーション(営業活動)をして人を連れてくることも大事。
③地域として譲れない一線は守る。宿泊パターンは農家民泊一泊、民間旅館一泊とし、この原則は譲らない。持続することを第一とし、すべてを相手に合わせることは疲弊を生む。

④すべてのプログラムに地域の人に関わる。
⑤関わる人こそ最高の財産であり、人の誇りや自信、技術、人柄に感動する。
⑥農家に契約は通用しない。善意の受け入れ、善意の民泊クラブで構成する。 年寄りが嬉々として受け入れることが、生きがいにつながる。したがって、 民泊農家の公募はしない。

(出典)表 2-7:尾家・金井『これでわかる！着地型観光 地域が主役のツーリズム』P108 より作成

この理念と基本方針のもと、多くの受け入れ農家を信頼関係でもって確保したり、申込みの窓口は旅行会社経由とし、旅行会社のセールスマンによる学校の先生への熱い説明を依頼したりと、民間ノウハウを活用するなどの工夫が随所に見られる。1995年から市の商業観光課が取り組んできた教育旅行団体の誘致事業が土台となっており、2005年度では年間109校、1万7千人の修学旅行生を受け入れている。

この例では、①飯田市の知名度が極めて低いという問題意識を有していたこと、②宿泊体験学習の実施にあたっての肝となる農家からの積極的な受け入れが進んだこと、③時代の流れを察知し教育旅行というマーケットに絞って戦略を練ったことなどが功を奏したのであろう。危機（問題）意識、地域住民の積極的な活動、マーケット戦略という点の重要性が伺える。こうした教育旅行業界への積極的な攻めのセールスによって、飯田とは良好なロケーションであるという「南信州ブランド」の構築に成功しているのである²⁷。

では、この事例から何をみるか。それは、着地型観光を推進するためには、危機感と地域資源、加えてマーケティングの3条件を念頭において取り組むことが有効だということである。まず、わがまちの将来的課題・問題を知って危機意識を共有し合うことで、右肩下がりの時代を迎えるまちの将来像に地域で一丸となって向かい合う覚悟が必要である。そして、地域が有する特徴や現状の分析をしっかりと行い、それに対応した戦略を立てたうえで地域資源を活用した観光商品の開発やマーケティング活動を進めていくべきである。さらに、コーディネーターを中心とした住民発の取り組みが継続して行われ小さな成功が積み重なっていけば、その影響が次第に他の人々にも波及し地域全体を巻き込んだ活動に成長していくことが期待できる。

観光地でないこの草津で何をしても効果は見込めないと切り捨てるのではなく、従来型の観光地でない地域であるからこそ出来ることがあり、ここではゼロから新しい取り組みができるのだと発想の転換を行うべきであろう。

²⁷ 飯田市の着地型観光取組の記述については、尾家・金井『これでわかる！着地型観光 地域が主役のツーリズム』PP106-111を参考。