

## 第2章 草津市における着地型観光の方向性

本章では、本市をフィールドにした着地型観光の展開として、地域に対する危機意識や担い手を確保する重要性を確認した上で、地域資源の活用法についてマーケティングからの視点も加味しながら検討する。

なお、具体的な観光商品開発・販促や経営手法といったさらに一步進んだ論点については、実際の実施場面で個別具体的に検討されるべきものであり、ここでは言及していない。

### 第1節 危機意識の醸成

この危機意識とは、住民が自らの地域のために今何か手を打たねばならないという強い想いをいうが、これは自分たちで地域をよりよくしたいという“情熱”とも言い換えられる。さて、本市において、自地域に対する危機感というものを十分に持っているだろうか。この点、商工業地帯の集中などによる比較的豊かな地域であるため、現時点で地域経済への強い危機感を持つことは困難かもしれない。しかし、右肩上がりて発展してきた豊かな状況が永年続くわけではないことは認識せねばならず、人口減少や少子高齢化にともなう生産年齢人口の減少、社会保障関係費の増大といった将来課題を見据えておく必要がある。

この点、石崎祥之は、「観光地ではなかった地域で観光振興に成功している地域は、観光しか生き残る術がないという危機感を持って取り組んでいるところだといえる。平戸では工場誘致や農林漁業も望めず、消去法で観光しかないという現実があったのに対し、比較的豊かな地域である姫路では観光施策が上手くいかない。だからこそ草津で観光振興を行うならそれなりの覚悟が必要であり、従来の観光とは異なる観光を打ち出していく必要がある<sup>30</sup>。」と述べている。さらに石崎は、地元住民の危機意識の低さに対して、将来想定される地域経済へのダメージをシミュレーションによって示すべきだと指摘している。すなわち、例えば、将来的に草津のまちの人口が減少していくという点であれば、それによって市内にある交通機関駅の乗降者数が減少し、その結果として、駅周辺の商店の売上に影響が出るということを住民自身が認識して当事者意識を持つ必要がある、ということである。

さらに、地域に住む一人一人が、自分たちのまちへの愛着・誇りをもっていなければならない。なぜなら、まちに愛着をもってはじめて、「自分たちのまちを何とかしたい」から「自分たちのまちをこんな風にしたい」という気持ちが自然と湧き上がってくるはずだからである。そのためには、まちの魅力を発見ないし再発見できるよう、住民が自らの地域をより深く知っていく必要がある。

---

<sup>30</sup> 2010年10月28日 研究会において。

こうした地域に愛着をもち危機感を有した住民は、積極的な地域づくりの担い手となる可能性も高く、地域にとって貴重な財産・資源となる。すなわち、危機意識の醸成は、着地型観光を支える人材の育成過程だともいえる。

## 第2節 担い手

これまでの旅行事業では、都市部に拠点を置く旅行会社が観光客を観光地（着地）へ運び、企画、販売、実施といった一連の作業を担う送客型のビジネスが中心であった。これに対し、着地型観光とは、着地側にある地域が主導になって実践される新しい観光スタイルであるため、地域住民が主体となって、観光資源を掘り起こし、またプログラム化し、最終的には旅行商品としてマーケットへ発信・提供することになる。

この担い手となる地域における人材は、危機意識が住民間で共有されるに従って、地域の将来を憂い自らの地域を自らでよりよくしたいという熱意溢れる担い手が育っていき、そうした人材が着地型観光を企画・実行していける「コーディネーター」となって、主体的に活躍していくことが望ましい。

これに関連して、第1部第4章第2節3で示した地域観光を主導する人材に関する表2-2を本市についてみると、表のうちポリシーに当たる「観光ビジョン」というものが策定されていないため、一方でこの作成を検討する必要もあろう。ただし、地域内に統一的なポリシーが存在すれば地域主導の観光施策に取り組みやすいことは確かであるが、実際にそういった理念を具現化するには、観光プログラムの実施領域を担うコーディネーターや支える住民の先導する力が存在しなければ、上手く立ち行かないという点に注意を払う必要がある。理念やビジョンといった観光哲学とは、観光プログラムの実践を通して見えてくるものといえそうである。

このコーディネーターを主体とした実践活動が行われるなかで、徐々に地域に共感者・賛同者が始り、熱い想いを持った参加者が生まれてくる可能性が期待される。すなわち、実際に着地型観光を担える者は、行政主導ではなく、大社の指摘にもあった通り、「われわれはこうやりたいが、一緒に行動する人はついてきてほしい」といった“この指とまれ”方式でもって賛同する人々を募っていくしかないだろう。

行政はノウハウや情報を提供する旗振り役に過ぎず、住民への上からの押し付けで上手くいくものではない。

同様に、観光まちづくりを支え、推進する組織体制についても、“この指とまれ”方式により賛同する人々を募っていき、これが新たな“観光まちづくりプラットフォーム”となっていく可能性もある。新たな組織体制を考える際に注意すべきは、自らで資金調達ができるような活動・仕組みづくりを構築することで、過度に行政に依存しすぎないようにするという点である。

### 第3節 地域資源の活用

次に、草津市の資源をどう活かすかについてである。

はじめに注意すべき点を述べておくと、草津市に存在する資源のいずれを選択し、どういった展開を行うかについては、幾通りの考え方があることは言うまでもない。また、資源を用いた具体的な商品開発・販促等もこの先の検討課題となってくるだろう。しかし、それらは実際の作業行程のなかで個別具体的に検討されるべきものであるため、ここでは着地型観光のモデルケースとして“草津宿の歴史性”をテーマに取り上げ、このモデルケースを通して、どういった観点からテーマを設定し、どう展開していくと効果的な着地型観光の実践に繋がるのか、という着地型観光の実践に向けた一つの方法論を示すこととする。

すなわち、着地型観光についての手法や特徴を確認したうえで、本市における着地型観光の例として草津宿の歴史性をモデルケースに取り上げるが、もちろん、これらの内容は、本市で着地型観光を実施するに当たっての一つの道筋に過ぎず、こうでなければならないという内容ではない。注意しなければならないことは、実際に着地型観光の作業を行っていく場面では、地域に住む住民が主体となって、草津の地域性に合った着地型観光プランが立てられなければならないということである。

#### 1 資源の選定

ここでは、着地型観光の活用資源のモデルケースとして“草津宿の歴史性”を取り上げるが、どのような視点に注意して資源を選定していくとよいのか検討していく。

##### 視点① 展開可能性

資源選定にあたっての第一のポイントは、将来的に発展性の望めるものを取り上げるべきということである。

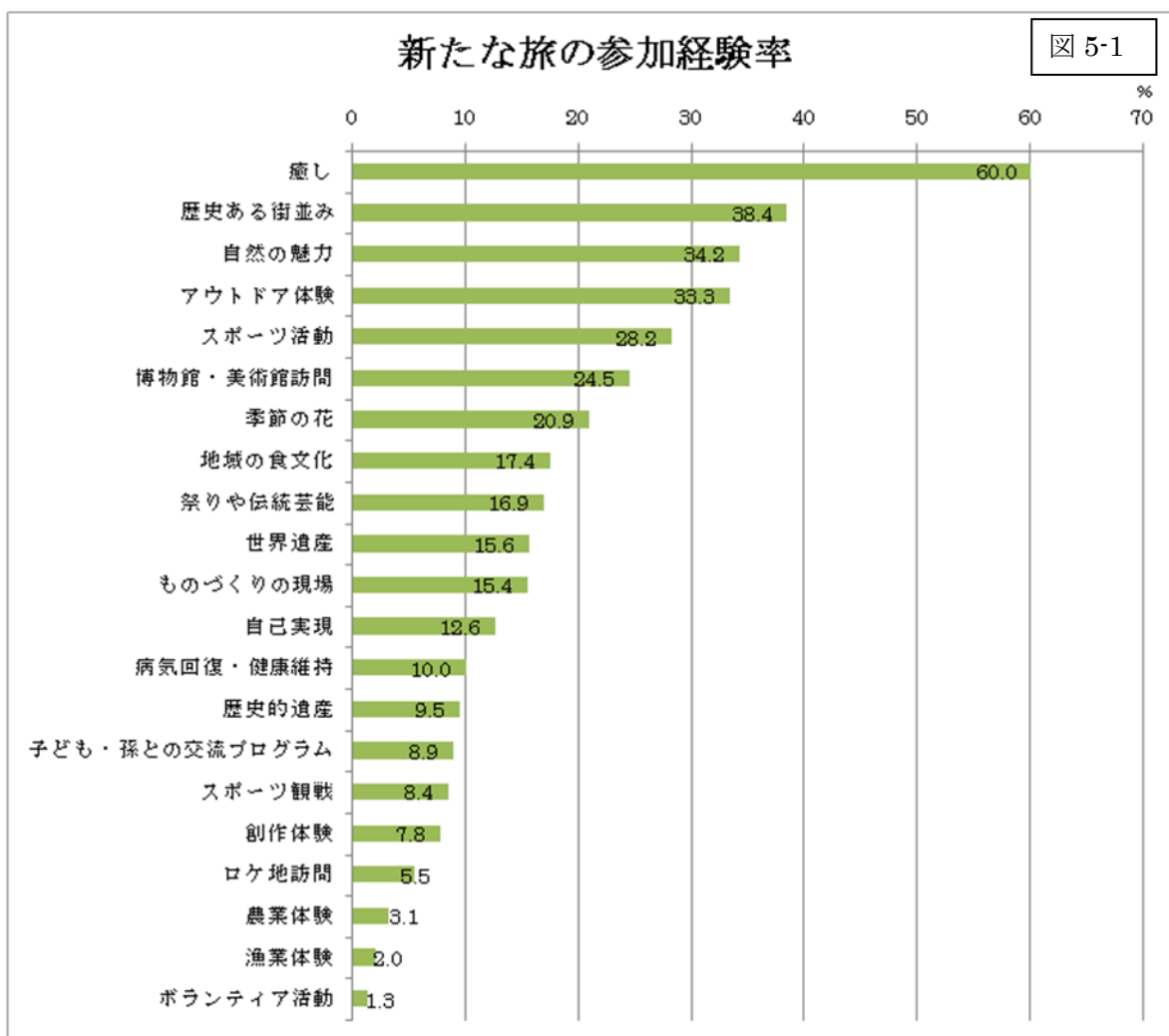
ここではひとまず、国内で草津にしかないという「唯一性」と他の地域に存する類似資源よりも優れているという「優位性」という選考基準を設けた上で、それを満たす資源として、本陣と二街道を中心とする“草津宿の歴史性”を取り上げてみる。

草津宿の歴史を考えると、東海道五十三次のうち52番目の宿場まちであって、草津には現存する国内最大規模を誇る本陣があり（優位性）、東海道と中山道の唯一の合流・分岐点である（唯一性）という他にはない差異的特徴を有していることが再認識されよう。

ただし、本市では以前にも第三次総合計画等において街道文化を活かした観光振興を謳った経緯があることから、草津宿の特徴を上手く発揮するためには時代潮流に合った方策を用いて取り組む必要がある。つまり、従来とは異なる新しい手法で宿場・街道の歴史文化を一流レベルにまで高め上げなければならない。ここでいう新しい手法こそが、着地型観光である。

## 視点② データ

下図に示した「レジャー白書 2007」の、“新たな旅”に限定した調査として、その参加経験率に関する項目では、全体として健康、歴史、文化、自然といった日常的テーマに関心が集まっているようである。特に参加率の高いテーマとしては、癒しの旅が 60% を占め、歴史、自然への参加経験が 38.4%、34.2%となっている。



(出典)図 5-1:(財)社会経済生産性本部『レジャー白書 2007』より作成

このデータから、観光客は各々特定分野へ強い関心を持って、テーマ性のある旅へ参加していることがわかる。よって、着地型観光において、観光客または観光客になりうる層に対するアプローチの方法は、「何でもできます」、「誰でも来て下さい」といった漠然としたものではなく、「あなたのしたいことができる」、「ここでしか体験できない」といった働きかけを行っていく必要がある。特に図 5-1 での上位 1~3 位に挙げられたテーマは、癒し、歴史、自然であることから、人々はうるおいや豊富な緑地、また歴

史的価値のあるものに関心をもっていることが伺える。

例えば、草津宿の歴史をテーマに、癒し・自然・体験といった要素を絡み合わせれば、観光客に受け入れられやすく、関心の集めやすいテーマになると考えられる。つまり、草津宿の歴史性を軸に進めるとしても、歴史というテーマの一本勝負ではなく、そこに多様な視点を絡め、多様な観光客のニーズに応じて、付加価値を高めていくことが望ましいということである。

### 視点③ 市の課題

本市の観光が抱える問題点として、市中心部に観光客を呼び込めておらず、地域経済への寄与のために市中心部へ交流人口を集める方が望ましいことから、市中心部に存在する資源の活用を考えることは決して無意味ではない。本市の観光課題に関連して、市内で多くの入込客を集めている烏丸半島には2009年度（平成21年度）時点で50万人の集客があることから、この烏丸半島の来訪者を市街中心部へ回遊させられる仕組みを構築できればより多くの来訪が期待できる。例えば、烏丸半島の各施設や駐車場において“草津宿”をPRするなどが考えられる。

また、これからの車離れの加速からも、電車で行ける場所の重要性の高まりから、JR草津駅周辺に位置するという地の利は、集客力の向上に寄与することに違いない。

### <政策形成実践研修から>

2010年度、草津市の中堅職員の政策形成能力向上を目的に、「政策形成実践研修」が実施された。同研修の一内容において、草津市の集客交流促進のために活用できると思われる地域資源を三つ特定し、そのうち、一つを取り上げて集客プランを考えるという作業が行われた。その際に、挙げられた資源は、立命館大学、琵琶湖、JR草津駅前のデッキ、草津川跡地であった<sup>31</sup>。（また、ユニークなものとして、パインアメ工場という提案もあった。）これら資源に共通する特徴は、既に一定の知名度を有していることである。全国に名が知られる立命館大学と琵琶湖、本市の中核駅であるJR草津駅、天井川の典型例として教科書にも記載されるほど有名な草津川、関西圏で広く認知されるパインアメ、といったように。その意味で、これら資源が選択されることにそれほど違和感はない。

ここで注目したいことは、草津が有する宿場まちという歴史・文化が挙がってこないということである。第三次草津市総合計画でも街道文化のテーマを打ち出した経緯があるが、それが十分には現在の市民やまちの中に根付いていないことから、宿場まち、街道といった草津宿の歴史性が、必ずしも市の重要な財産として捉えられていない状況がみてとれる。

<sup>31</sup> これに関連して、同研修の受講班が作成した報告物を、巻末に参考資料として掲載しているので参照されたい。

では、宿場まち・街道文化といった草津の歴史性にはもはや展開可能性が残されていないのだろうか。

本稿では、着地型観光の地域資源の活用例として、草津宿の歴史をテーマとした。もちろん、草津宿の歴史テーマは、着地型観光の実施方法を示すためのモデルケースであることは既に述べた通りである。

とはいえ、やはり草津宿の歴史には、ここ草津にしかない価値が宿ると感じられる。そこで、上記の視点①～③でみた資源選定の視点に加え、草津宿の歴史性を選定する意味を考えると次のようになる。

- ①二街道の合流分岐点（唯一性）、草津宿本陣は現存するなかで日本最大規模（優位性）と、展開可能性の高い資源としての条件を共に満たしている。
- ②ニューツーリズムの参加経験のデータからも、歴史テーマは上位に入っており関心の集めやすいテーマであることがわかる。（上位に位置する複数のテーマを着地型観光商品のプランに組み込めば、多様なニーズに対応できる。）
- ③本市の観光が抱える問題点として、市中心部に観光客を呼び込めておらず、地域経済への寄与のために市中心部へ交流人口を集める方が望ましいことから、市中心部に存在する草津宿の活用を考えることは重要だといえる。
- ④これからの車離れの加速からも、電車で行ける場所の重要性の高まりから、JR 草津駅周辺に位置するという地の利は、集客力の向上に寄与する。
- ⑤戸所隆は、草津が東海道と中山道の分岐地点であったという特徴について、「草津は伝統的に交通の分岐点としてジャンクション機能を有するが、そこに人が留まらずスルーしている。これをいかに人の集まる結節地に転換していくかという視点は重要で、この結節地には創造と交流がおこり、この結節地に文化が生まれていく。」と述べる。確かに、例えば米原市は、かつての中山道と北陸道の分岐点であって、現在でも名神高速道路と北陸自動車道の分岐点である米原ジャンクションがあり、JR 北陸本線の起点で、県内唯一の東海道新幹線の停車駅を有しながらも、発展に結びついていないことから、典型的な分岐文化のまちであるといえよう。よって、草津の有する街道の分岐地という特徴を、結節地へと昇華していく試みが必要であるということである。これはやや大局的な観点ではあるものの、草津の街道文化という特徴に視点を当てることの重要性を一つ示唆している。

しかし、現状では、草津宿を活かそうという声はあまり聞かれない。これに対する理由として、肥塚浩は、「宿場・街道といった歴史・文化が選ばれないのは、現時点でブランド化ができていないからであって、他の資源には既に一定のブランド力が備わっているため選択されやすいということ。」だと指摘する。

本節の主眼は、草津宿の歴史性をいかにしてブランド化を図るかという点にはないが、ここから次のような観点の重要性が浮かび上がる。

すなわち、現在日本最大規模を誇る草津宿本陣や日本で唯一の東海道・中山道分岐点という特徴を、今草津市で活かしているか、現在のところそれらにブランド性がないのであれば、ブランド力をつける努力をどこまでできるかといった発想を持たねばならないといえる。もちろん、その努力とは、従前のやり方とは異なる方法で行わなければならないことは言うまでもない。（本稿では、例えばそれは着地型観光による手法だと示している。）

また、このことから「ブランド化」をどのように考えていくべきなのか検討する必要もあるが、この本市における「ブランド化」の考え方については、後述する第2章第4節で言及している。

## 2 マーケットの把握

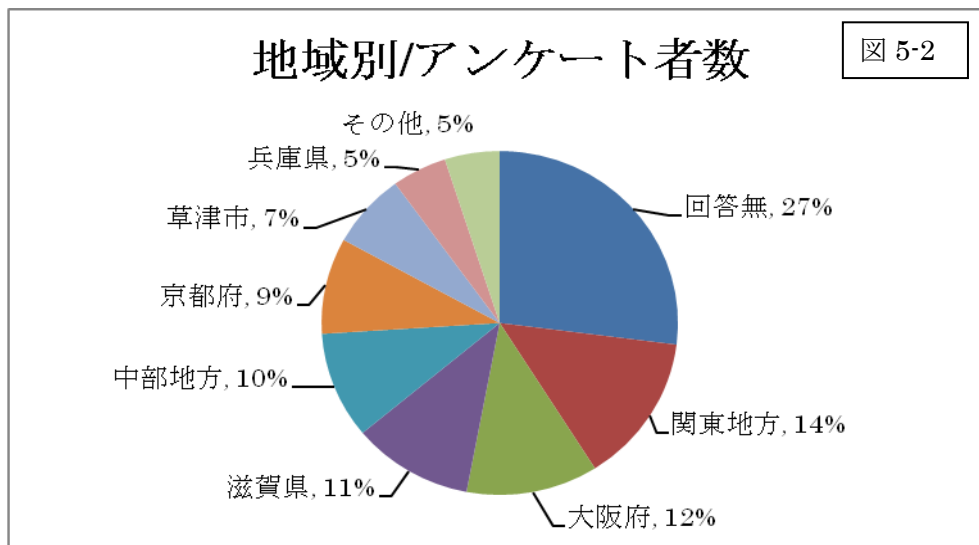
ここでは、資源の活用例として取り上げた草津宿の歴史をテーマに関連するデータをもとに、マーケティングの方法論を示す。

さて、草津宿を着地型観光のテーマに設定したとすれば、当然、実施フィールドとなる本市の観光動態調査などのデータ収集が必要となる。これに関して、2009年11月～2010年3月までに実施された「草津宿街道魅力創出事業聞き取りアンケート」の集計結果を用いて検討してみる。このアンケート調査は、本陣、脇本陣、夢本陣、街道交流館、街道にて来訪者を対象に性別、年代、形態、どこから来たか、利用した交通手段などについて尋ねたもので、のべ回答者数は713人であった。

まず、図5-2にあるアンケート回答者を地域別でみていくと、関東地方と関西地方の県外からの来訪者の割合が50%を占めている。ちなみに、関西地方からの来訪者数が最も多く44%となっており、また、関西地方のなかでも大阪府、滋賀県の割合の高さが目立つ。ただし回答無層が27%を占めていることから正確な実態を掴むことは困難ではあるが、一定の傾向はみてとれよう。また、関東地方、関西地方、中部地方からの来訪者が一定数あるのに対し、それ以外の地方からの観光客はほとんど見られないことがわかる。

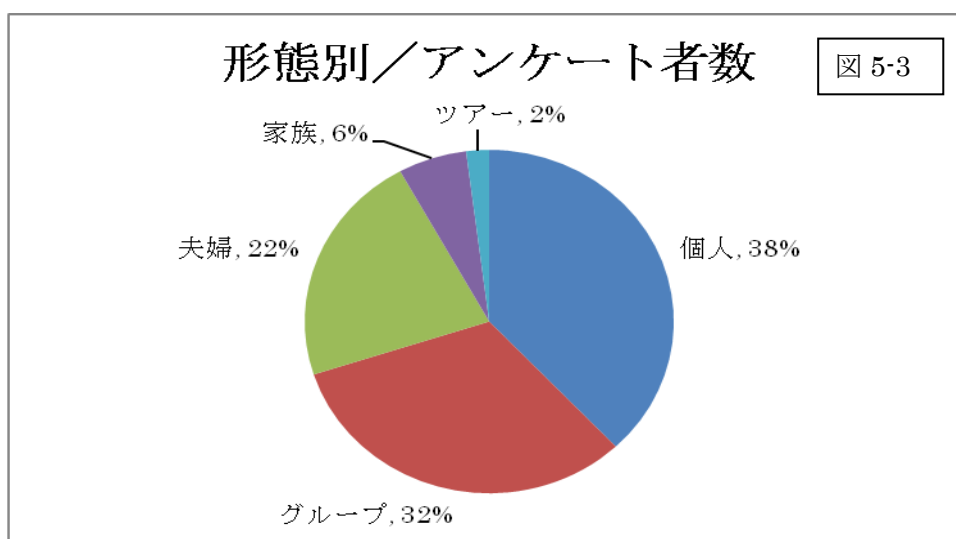
ここで注意すべきことは、滋賀県内からの来訪者が11%、草津市内からの来訪者が7%にとどまっている点である。近くだから行かないということではなく、近くであるにも関わらず魅力が十分に伝わっていないと捉えるべきであろう。

もちろん県外からの観光客を呼び込むことは重要ではあるが、まず、しっかりと市内ないし県内からの観光客を確保することがより先決となろう。つまり、まず近隣住民の呼び込みからはじめ、そして市外・県外からの来訪者の拡大へ、というように順を追った展開が必要だといえる。



次に、図 5-3 のアンケート回答者を形態別にみると、個人客が最も高い割合を示し、次にグループ客、夫婦、家族と続く。ツアー客は非常に低い数値である。個人客が多い理由は、アンケート実施場所である街道付近には歴史・文化に関するマニア層の来訪が多いからであると思われる。おそらく、烏丸半島で同様の調査を行えば家族客の割合が増えることが予想される。

いずれにせよ歴史・文化をテーマとした着地型観光では、特定のテーマに強い関心を持って訪れる歴史マニア層の深いニーズに対してどこまで応えることができるかといった点が、リピーターに繋げられるかどうかの重要なポイントになる。彼等のような眼の肥えた観光客を満足させるには、やはり日本中で草津にしかないものを提供するしかないだろう。

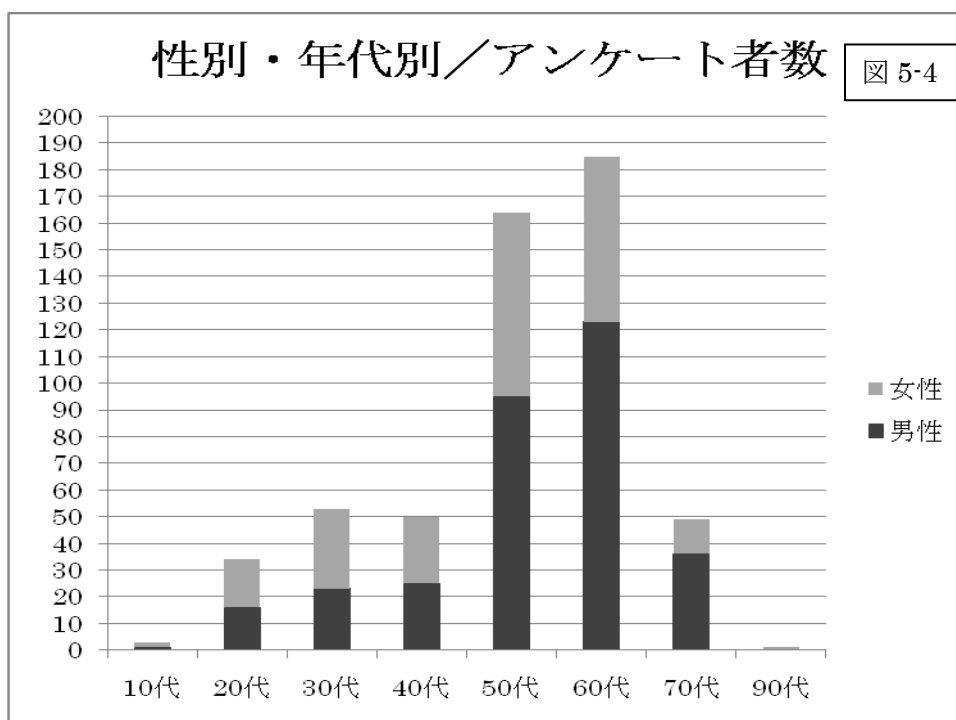




次に、図 5-4 の男女比についてアンケート回答者全体を通してみれば、アンケート回答者のうち男性 319 人女性 220 人であるため、男性 59.1%女性 40.8%であり、男性の方の来訪率が高いことがわかる。これも、草津宿街道の歴史・文化というテーマ性にかかる結果であろうか。

年代別では、50～60 代の層が最も高く、大きく下がって 30～40 代が続く。70 代以降は健康的要因から数値が下がっていく。より豊富な余暇の時間を有するのは、10 代～20 代前半と 50 代後半～60 代の層であるが、若年層に魅力が十分に理解されていない現状が伺える。

一方、50～60 代で 6 割以上を占めていることが注目される。特に 50 代の層は退職により、これから多くの余暇の時間を手にするため、歴史観光の重要なターゲットになりうる世代であるといえよう。

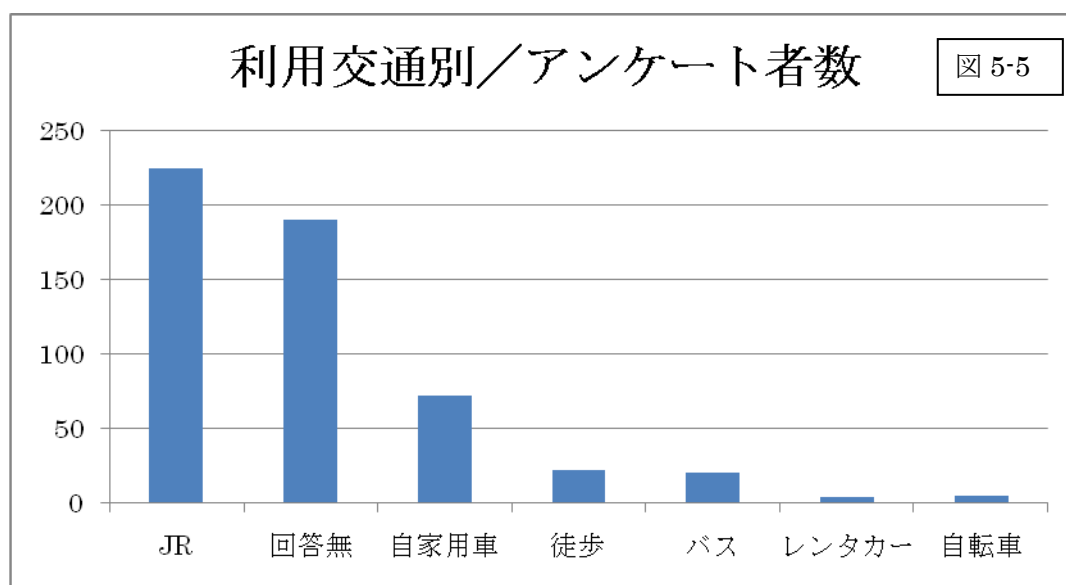


そして、図 5-5 の利用した交通手段では、JR が最も多く、自家用車の利用者がそれほど多くないことがわかるが、これは他の滋賀県への観光客の動態と比較すると大きな特徴といえる。というのも、滋賀県全体での利用交通手段は、自家用車が 7 割以上を、また湖南地域に限定しても自家用車の利用者が 8 割近い割合を占めているのである<sup>32</sup>。

草津宿の付近は、JR 草津駅から近いという立地条件から自家用車でなくとも比較的訪れやすい。来訪者の迎え入れを促進するためには、この強みの一つである交通アクセスの良さを積極的に発信していくことも当然必要になる。

草津は、歴史的にも街道交通の要衝であったが、現在においても国道、高速道路、JR 線などが通る交通の要衝である点は、このように大きな意義を持つ。

今後、高齢化の進展や若者の車離れが加速していく社会の流れを考えると、JR での来訪がしやすい点は大きなアドバンテージになる。



(出典)図 5-2,5-3,5-4,5-5:草津宿街道魅力創出事業開取りアンケートより作成

### 3 資源の活用例

草津において、“草津宿街道の体験・交流・味わい”というテーマでもてなしを行うならば、そのテーマに沿いながら、①歴史・文化体験、②自然感動、③食の楽しみ、④癒し・健康づくりといった複数の視点から五感に働きかけ、草津宿の歴史を感じてもらえるよう工夫をこらしていく。その際に工夫できそうなものは、次のような点が挙げられる。

<sup>32</sup> 滋賀県観光動態調査 平成 17 年より。

- ・ 来訪者が、いにしへの旅人の気分で東海道から中山道への分岐地点を確認しながら本陣に至るなど、歩いて楽しい草津宿街道づくりを行う。
- ・ 中山道はかつて皇女和宮をはじめ多くの姫君が輿入れのために通ったことから“姫街道”と呼ばれることがあり、また他方で、象や駱駝といった動物も通行したという<sup>33</sup>。そこで、街道筋に仕掛けを施して、“姫街道”や“珍獣道”なるイメージの定着を図る。
- ・ 「自然」の観点からは、芦浦観音寺の舟奉行をテーマに、烏丸半島から雰囲気の良い丸子船を出し、琵琶湖の四季や花蓮の群生を味わってもらおう。
- ・ 「食」の観点からは、特産品であるうばがもちや本陣御膳を、旅人が道中で腰かける茶屋のようなイメージで本陣付近にて味わえるようにしたい。
- ・ 歩いて楽しい街道であれば、最近の癒し・健康ブームと相俟って、健康に良いウォーキングコースと位置付けることも一つである。
- ・ 大学との連携により草津宿一体を街道文化の研究拠点と位置付けるなど、草津に来れば宿場街道文化を学ぶこともできるような、学びの拠点としての可能性を探る。

もちろん、こうした試みを行政主導で進めるのではなく、住民ならではのアイデアや地域住民の粹な話や熱いナビゲートがあってはじめて着地型観光が成り立つことはもはや言うまでもない。

また、こうした草津市が誇る地域資源を観光客のニーズといかにマッチングさせられるかが大切である。そのため、顧客マーケットに応じた着地型商品のメニュー化をはかるといった工夫を行えば、観光客の個別化したニーズにも対応しやすくなると考えられる。先程のモデルケースでいえば、草津宿をテーマにして歴史、自然、食といった多様なメニューを設け、より洗練された草津宿の特性を発揮させるというように従来とは少し異なる角度からアプローチし、試行錯誤を繰り返していくことで成功への道が見えてくるはずである。

---

<sup>33</sup> 八杉淳『近江の宿場』サンライズ出版 2009年 PP73-83を参考。

## 第4節 ブランド化の展望

観光マーケティングの中にある重要な視点に「ブランド化」があることは既に述べた通りであり<sup>34</sup>、観光施策による集客力の向上を目指すのであれば、当然マーケティングの一つであるブランド化からのアプローチ法についても検討課題に挙げられる。そこで、本市においてこの「ブランド化」を進めていくための方向を展望する。

この点、本市では、草津の認知度向上をはかり、草津ブランドを全国に発信できるよう「ブランド化」の取り組みを推進している。本市の第五次総合計画のなかでも草津ブランドの推進が議論され、さらに平成21年度では、草津ブランド創設に向け草津ブランド創設事業検討委員会による『草津ブランドの創設事業提言書<sup>35</sup>』がまとめられるなど、「ブランド化」への注目が集まっている。

今あるブランド政策の取り組み方に問題点はないか、また、本市が目指すべきブランド化の方向とはどういったものであろうか。

本節の主な論点は、①特定の資源を用いたウリを発信することによる個別ブランド化を目指すのかあるいは草津というまち全体のイメージ向上を目指すのかという点（第4節1）、②草津市でブランド化を進めるにあたっての留意点（第4節4）、③ブランド化にかかる研究所の考え（第4節5）、についてである。

### 1 方向性

草津ブランド創設事業検討委員会提言書では、本市における地域資源の一覧、地域資源を組み合わせることでブランド化を図ること、また、資源毎に時系列的な流れや特徴をつかんだ上で、その後の展開についての提言をしている。確かに、同提言書にある丁寧な地域資源の整理や資源の持つ可能性について言及されている点は貴重である。しかし、問題は、目ぼしい地域資源一つ一つについての分析をし、資源同士のコンビネーションを図ることのみで、「草津ブランド」として成功できるかどうかである。

また、同提言書は、草津市の全国的な知名度の低さを明らかにしているが、これはブランド化を進めるに当たり、本市にとっての大きな弱点だといわねばならない。地域の持つ強い個性に惹かれるからこそ、「どなたところか行ってみようか」というように人々は目を向け、足を運んでくれる。草津市の所在地に関する質問で、東京23区では回答者100名中62名が群馬県と答え、大阪でも回答者の1/6が同様の誤認をし、また、草津市に対するイメージとして「山の中のまち」「観光地」など誤ったイメージを多くの人々が抱いているという事実は冷静に受け止めねばならない。

以上から見える問題点は、①個々の資源の活用若しくはその組み合わせでブランド化を果たせるか、さらに、②まち自体の知名度の低さ、である。

<sup>34</sup> 第I部第4第3節2で触れている。

<sup>35</sup> 同提言書の概要については、巻末の付録を参照されたい。

地域ブランドには、個別ブランド（狭義の地域ブランド）と地域全体ブランド（広義の地域ブランド）の二つの方向があることを先述したが（第Ⅰ部第4章第3節2）、こうした二つの視点があることを認識する必要がある。

これに関して、戸所隆は「全国的にみた草津市の知名度を考えれば、一つの地域発商品を開発することでそれをブランド化したり集客を図ったりすることは容易ではない<sup>36</sup>。」と述べるように、全国的知名度が低く有名な特産品があるとはいえない草津市で、ブランド提言書の地域資源一覧でみられるような地域資源から特定の一つをピックアップして、個別にブランド商品として打ち出してみても、それだけで強烈なインパクトを与えることは困難である。仮に、何か資源を用いた観光商品がヒット作となったとしても、そういった商品ブームは往々にして一時的効果に留まる場合が多い。

そこで、戸所隆は「全国的知名度が極めて低い草津市において、地域資源のブランド化のみ展開しても域外から人を呼び込める可能性は低く、草津市そのものをブランド化させる方向を目指すべきだ<sup>37</sup>」と強く指摘する。

また、濱田恵三による、「本来、地域ブランドは“地域発の商品・サービスのブランド化”と“地域イメージのブランド化”を結び付け、好循環を生み出し、地域外の資金・人材を呼び込むという持続的な地域経済の活性化を図ることである。すなわちそれは、地域発の個別ブランドと地域全体を示すブランドを結びつけ、地域経済を活性化することである。<sup>38</sup>」との定義づけも、地域全体のブランド化を考える必要性を示唆している。

そのため本稿では、草津市のまち全体をブランド化させるという方向から検討する。

※なお、誤解なきよう付言すると、特産品等を用いた個別ブランドの展開を否定するものではなく、ブランド化に対する意識を個別ブランドありきではなく、まちのブランド化という方向にも目を向けるべきということである。もちろん、まち全体のイメージを創るためには、まちの資源を活用することが不可欠であることは言うまでもない。

## 2 ブランド化を展開する意味

マーケティングの一手法としてのブランド化を推進する基本的な意味合いは、観光マーケティングによる集客の仕組みづくりを、ブランド化によって将来に渡って持続させるための仕組み（リピーター化の促進等）へと強化していく活動であるといえる。だが、地域全体のブランド化を考えることの意味は、このリピーターの確保という面だけにとどまらない。

この地域全体のブランド化を目指すことは、次のような効果が地域にもたらされることが期待できる。

---

<sup>36</sup> 2010年9月5日 草津未来研究所研究員指導において。

<sup>37</sup> 同日時において。

<sup>38</sup> 濱田恵三 『流通科学大学論集 流通・経営編 第22巻 第2号』2010年 PP79-91より。

①愛土心や集客力の向上

②まちの地域性を高める核となり、向かうべき道標となる

①については、(地域資源の中からウリになりそうなモノを取り上げて個別ブランドとして発信する方向ではなく、)草津市自体を「憧れのまち」、「綺麗なイメージのまち」とした印象を抱かせるようなまちに育て上げていくことで、住んでいる住民自身の誇りとなって「今住んでいるこの草津から離れたくない」と思わせること、またそれに伴い外にいる人々が草津のまちを観たときに「行きたくなるまち、住んでみたくなるまち」にしていくということ。

②については、ブランドのトータルイメージがまちの人々に根付き共有化されることで、まちのアイデンティティとなり、ブランドを形成しているモノやコトに関わる主体の利害・目的の異なる多様な意思や視点を、統一的に一つに集める接着剤となりうるということ。そして、地域に根付いたこのブランド精神は、人々の“想い”や“誇り”になっていき、それが地域で共有されることで、まちのブランドイメージに沿った統一性や波及性あるまちづくりの展開に期待ができる。このように、まちがそのまちらしく進むべき方向へ向かうための一つの道標的な役割が期待できる。

ところで、まちそのものにブランドイメージを備える例としては、兵庫県の芦屋が挙げられよう。芦屋市は、人口9万人で面積18km<sup>2</sup>と大きな都市ではないが、大阪と神戸に挟まれ六甲の山手に位置する「阪神間」のまちで、明治の鉄道開通とともに大阪商人らの別荘地、郊外住宅地として発展してきた。この阪神間の地域では大正から昭和にかけて「モダニズム」が展開され、その独特の個性に合わせた良質な郊外住宅地、外国人建築家による建築物、美術、文学、娯楽、ライフスタイルが形成されてきた。この阪神間に位置する芦屋では、「モダニズム」という特徴を上手く溶け込ませたまちづくりを行うことで、そのイメージを地域に根付かせ、まちの文化として確立し、その結果今日までブランド力を保ち続けている<sup>39</sup>。つまり、モダニズムという方向でもってまちづくりが展開され、時間をかけてそれを文化レベルにまで落とし込み、やがては粋な高級住宅街というブランドイメージが地域内外に根付いたわけである。

芦屋のブランドイメージを支えているものは、一つの有力産品でも超高層タワーでもなく、良好な景観や美麗で整然としていてかつ他にはない特徴的なまちなみであろう。当時の時代・社会背景や良好な立地といった特殊条件はあったものの、時間をかけたまちづくりがこうしたまちなみを形成していったという点は注目し得る。いずれにせよ、芦屋には「芦屋」というまちそのものに対するブランドイメージがあり、住民が誇りを持つまち、外から羨望を浴びるまちとなっている。

<sup>39</sup> 芦屋に関する記述については、加藤正明 『成功する地域ブランド戦略-九条ねぎが高くても売れる理由-』 PHP 研究所 2010年 PP137-138 を参考。

さて、もちろん実際の草津における観光まちづくりの実施レベルでは、はじめの取っ掛かりとして地域にある資源の活用を考える作業が必要であることは言うまでもない。特に着地型観光では、地域資源を一つのツールとして用いることで展開していくものだからである。

だが、地域全体のブランド化がもたらす効果や、戸所隆の「草津という地域全体（地域自体）をブランド化していく方向に目を向けなければ、たとえ個別に地域資源を取り上げて着地型観光に取り組んでみたところで、高い集客力を望める可能性は低い<sup>40</sup>。」との指摘からもわかるように、草津市で交流人口を拓げるためには、最終的な着地点には“まち全体のブランド化”という視点をおくべきである。換言すると、全国的な観光地ではなくまちの知名度も高くない本市においては、着地型観光を行うことによるのみ大きな交流人口の拡大に成功するものではないことを確認しなければならない。すなわち、本市において、まちそのもののブランド化を果たすことは、交流人口の拡大を成功させるための一つの重要なファクターとなる。

### 3 条件

戸所隆によると、地域ブランド成立の条件としては、①差異化、②約束性、③顧客満足、④一流性、⑤発展性が必要であるという。地域ブランドを構築するためには、地域にある資源が徹底的に磨き上げられたもので（一流性）、それが人々のニーズと合致していなければならない（顧客満足）。また、その地域ブランドは他の地域にはない独自性を有しており（差異化）、常に消費者の期待に応えるものであつて（約束性）、そこで見たものや経験したことが人に大きな影響を与えるものである必要がある（発展性）。さらに、これらを育てていくためのバックアップシステムと、売り出していくための情報発信システムの確立が必要不可欠だということである。

これについて、宝塚の例で考えてみる。全国的に名が知られた歌劇団が立地していることで、「芸術のまち」「お洒落なまち」といったイメージを与え、このまちが他にはない一流性を有していることがわかる。また、劇団に入学した後、タカラジェンヌになれば将来が約束されてくる。そして、それを育てるための宝塚音楽学校が存在し、それを売り込むためのマスコミによる情報発信も宝塚ブランドを支える重要な要因となっている。加えて、交通利便性の良い閑静なベッドタウンであることなども、人々の居住意欲を高めている。このように、地域ブランドを成立させるための条件を充足していることがわかる。

また、戸所隆によると、個別に商品のブランド化を模索するのみでなく、地域全体のブランド化をも目指すためには、何らかのまちのイメージを発信する“シンボリックなモ

---

<sup>40</sup> 2010年9月5日 草津未来研究所研究員指導において。

ノ”が必要になってくるという。

同様に、宝塚についてみると、確かに地域全体のイメージのブランド化を果たしているが、それは何もないぼやっとしたイメージで構築されたものではない。それはやはり宝塚歌劇団という、他のまちが有していない若しくは他のまちのものより優れた、ブランドイメージの根幹を成すシンボリックなものが大きく影響していることは間違いない。歌劇団の存在により、人々が集まって関連商業が興り、マスコミの注目を集めていくなかで、地域に広がる波及効果が生まれて、まち全体としてのイメージが形成されていったといえる。

草津市の認知度においての大きな課題は、草津ブランド創設事業検討委員会提言書から明らかとなったように、群馬県に位置する草津町の草津温泉との混同である。これは、もちろん滋賀県草津市の知名度の低さも原因であろうが、裏返すと、いかに草津町の温泉ブランドが名を持っているかということである。

つまり、“草津町といえば温泉”というイメージが一体となって確立しているのに対し、草津市にはイメージを創る核となるシンボリックなものがない。とすれば、草津市のイメージを創るようなシンボルはこれから創り上げていくこととなる。これは、草津市のブランド化を考えるうえで大きな課題だといえる。

### **ブランド化への条件①**

ブランド成立条件として、差異化・約束性・顧客満足・一流性・発展性が必要である。

### **ブランド化への条件②**

まちそのもののブランド化を果たすために地域にある資源に対する捉え方として、単発のブランド商品開発のみでなく、草津というまちのブランドイメージを創っていくような波及性あるシンボリックなものへ育てていく、といった視点を持つ必要がある。

ここで注意しなければならない点として、ブランド化を展開するための資源とは、「特産品」や「新開発商品」といった小さなスケールのものではなく、「まちの歴史・文化・伝統」や「市民性」、また「まちの発展の根幹を成す商工業」といったスケールにまで大きく捉え直さなければならない<sup>41</sup>。

---

<sup>41</sup> 2011年2月3日 研究員指導において、戸所隆はこの旨強く指摘している。



## 4 留意点

ここまで、ブランド化の方向や意味、また条件について検討してきたが、本市において、このブランド化の成功を目指すことは容易なことではない。この点、大社充によると、「小さい村では比較的ブランド化戦略が成功しやすいが、草津市のような都市では相当の工夫がなければブランド確立は難しい<sup>42</sup>。」という。つまり、小さな村では“それしかない”からこそインパクトがあり、人々の印象にとまりやすい。例えば、高知県の馬路村では、人口 1000 人程度の小さな村であり、柚子一本で勝負をかけることができたからこそ、“馬路村＝柚子”という図式による全国的なブランド化の成功に結びついたといえる。これに対し、草津市は地方の一工業都市であって、商工業施設・大学・国道幹線など都市に必要な要素を広く有しているが、そのいずれも際立った特徴とはならないために、ブランド化に成功するためには相当長い期間を要することが危惧される。

## 5 研究所の考え

### <ブランド化への方向性>

大きな交流人口の拡大を目指すには、着地型観光だけを行えばよいというわけではなく、草津というまちのブランド力を向上させることが必要であることは、戸所隆の指摘からも認めるところである。とはいえ、本市の一工業地方都市という特性や大社充の指摘にもあるように、本市でブランド化を成功させることは容易ではない。それでは、いかにしてブランド化への取り組みを行っていけばよいのだろうか。

この点に関して、大社充は「はじめからブランド化の確立ありきで邁進したところで、必ず理想・理念と現実のギャップが生じ、上手く進まない可能性が高い。ブランド化を成功させるには、一つ一つの実践を繰り返すなかで長い時間をかけて構築していくしかない<sup>43</sup>。」との道筋を示している。

さらに、森文雄は地域ブランドとまちづくりを関連させて、「地域ブランドは地方固有の価値を、地域産品を通じて体現するものではあるけれども、価値を共有し、価値を共感する場としてのまちづくりと一体的に展開されなければならない。すなわち、地域ブランドを提示する“場”にふさわしいまちづくりが求められている<sup>44</sup>」として、地域ブランドは必ずしも地域産品のみを取っかかりにすれば良いのではなく、地域ブランド化政策とまちづくりが一体的に取り組まれることの重要性を示唆している。

つまり、草津のまちがブランド力を有するには、草の根レベルからの地道なまちづくり活動が繰り返されて、徐々に積み上がっていくものだということである。そうである

<sup>42</sup> 2011 年 1 月 18 日 政策形成実践研修において。

<sup>43</sup> 同日時において。

<sup>44</sup> 加藤正明 『成功する地域ブランド戦略-九条ねぎが高くても売れる理由-』 P68。

なら、着地型観光の取り組みは、この草の根のまちづくり活動の一つだと位置付けることができる。

よって、ブランド化を推進するために、着地型によるまちづくり観光など実践の積み重ねを行うことで、草津というまちのブランド化に向けた素地が醸成され、その過程を通してブランド化への漸進が望めるはずである。すなわち、交流人口拡大に向けた草津のブランド化を成功させるという大きい目標を果たすためにも、着地型観光の取り組みの重要性が再認識され、着地型観光の実践は、まちのブランド力向上の有効な手段として考えられる。

従って、着地型観光をブランド化への一手段との認識を持ち、上述した第Ⅰ部第Ⅱ章第Ⅳ節Ⅲのブランド化への条件で示した視野を持って実践されていくことが望ましい。着地型観光の手法では、地域資源の活用をどう展開していくかという点が重視されるため、当面では「唯一性」や「優位性」といった視点から、発展可能性を秘める原石を探っていくことがよいと考えられる。

### ＜研究所の考え＞

最後に、ブランド化を進めていく上で、本市がとり得る方向性を示しておきたい。本研究所は、ブランド化に向けて活用可能性ある素材として、「草津川跡地」を挙げたい。

まず、本市においてまちのブランド向上を目指すならば、それは、一から築き上げていかねばならない。そもそもブランド力を持った都市やブランド力を備えたシンボリックなモノが既にあるまちとは異なるため、いかにしてブランド化を図っていくかという出発点からはじめる必要がある。

そうした点から見たとき、既にあるものだけでなく、これから望ましい姿へ創造していけるような資源に目を向けるべきである。確かに、草津でブランド化とは非現実的であるという向きもあろうが、それは、今ある既存の資源の活用であったり、これまでのまちを見渡したりしたなかでの議論である。草津ブランドとして様々なブランド商品開発がなされながらも、未だブランド確立への道のりが遠いなか、一旦今ある物品・商品の利活用から離れて、新たな将来資源の創造に目を向けることは重要だといえる。

例えば、長浜が観光まちづくりで成功した点の一つは、黒壁銀行というかつてより地域に存在したいわば伝統資源を、“まちおこしのシンボル”として住民の力で存続させ、活用するという決断がなされたことにある。その伝統資源に、新たに創造された資源である“ガラス工芸”を組み合わせることで大きな成功につながった。ここで重要なことは、このガラスは長浜の地と深い関係があったわけではなく、まちおこしのツールとして新たに創りだされたものだということである。

そうであるなら、草津川跡地は、まさにこれから創り、展開していく将来資源といえる。ブランド化という視点を持って草津川の利活用を模索し、それをまた実践していくことで、草津というまちのブランドを体現する“シンボル”として育てていける可能性が大いにありうる。一足飛びでブランドの確立を期待するのではなく、ブランド力を持ったまちのシンボルとなるように時間をかけて草津川跡地という貴重な素材を磨いていく必要がある。

このように今後資源の展望を考えると、本市のまちづくりの原石である草津川跡地は、長浜市や近江八幡市の観光まちづくり事例にみられるように、草津市の歴史的特性である市街地を流れる最大級の天井川である草津川跡地の利用計画に、市民のまちづくりが企画段階から始まるもので、草津のブランド化へつながりうる最も有効な資源といえる。もちろん、この先、貴重な将来資源である草津川の展望を考えるにあたって、それをブランド化の視点をどう具体的に結びつけるか、また着地型観光との関わりなどについては、今後検討されねばならない重要なテーマとなろう。

最後に、まちのイメージを創り、最終的にまちのシンボルとなっていけるような発展性が期待できる資源の活用方向を模索していくといった、一段大きな視点を持って、ブランド化に対する認識を捉え直すべきことを繰り返し述べておく。

## 第5節 着地型観光実施へのポイント整理

本章の最後に、着地型観光を実践するために留意すべきポイントをまとめておく。

### ① 地域の特性を踏まえたマーケット戦略の確立

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、感覚論ではないデータ分析に基づいた各マーケットの特徴やニーズに合わせた戦略を立てる。先に取り上げたモデルケースでも示したように、検討する分野のデータ分析は欠かせない。

その際に、以下のような基礎的なデータを把握しておくことが望ましい。

- ・観光入込客数（施設別、月別等）
- ・誘致圏（県内、県外の地方ブロック単位、海外等）
- ・観光行動・主な訪問先・滞在時間
- ・観光消費額（平均一人当りの消費額、地域への経済波及効果）
- ・年齢層、性別、グループ
- ・旅行形態（家族、個人、団体等）
- ・来訪経験

### ② ターゲットのニーズごとにコンセプトをたて、そのコンセプトに応じた魅力づくりの構築

観光客のニーズの成熟化・多様化が進んでいる以上、観光客は厳しい目で観光地を見ているのだという意識を持つべきである。また、旅行の個人化の加速や旅行者ごとに興味や価値観が異なるなかで、訪問先として選ばれる土地とは、何か魅力あるテーマ性を有し常に進化と深化を続け、それが見事に観光客の心と合致しているところだといえる。

例えば、かつては青森を代表するレジャーホテルであった古牧温泉グランドホテルの経営破綻を、今までのやり方に縛られない柔軟な方法で、「青森屋」なる名称に変更し5年で黒字転換に成功した事例がある。成功のポイントは、お金を使った施設のリニューアル化などではなく、顧客満足度の向上に一貫して取り組んだこと、食事内容については青森産・地元産の食材による料理に徹底してこだわったこと、ねぶた祭りなどの郷土文化を食事とともに味わってもらおう青森体験サービスの提供、また立候補によるリーダー制を採用し常に評価され続ける仕組みが構築された人材育成が挙げられる。

このように全国で成功している観光地や宿泊施設では、徹底した顧客目線での商品開発や地域の特色にこだわったサービスの提供が行われている。マーケティングとは、「売れる商品はこれだ」と決定する作業ではなく、マーケットを把握し、マーケットに合った商品の開発を行うのだということを忘れてはならない。

最終的には、このマーケティング作業を経て、人々の興味ある分野ごとに観光商品をメニュー化することでターゲットのニーズに応じたサービスを提供していく。例えば、

草津宿の歴史をテーマに設定するのであれば、それを自然・食・健康といった複数の視点から、草津宿を五感で体感できるような観光商品づくりを行う、などの手立てが有効だと考えられる。

ところで、草津に合った観光マーケティングを考えていくうえで注意すべき点がある。それは、基本的なマーケティング戦略や、観光フィールドやターゲットの分析、また最終的に観光商品に完成させていく作業などは、データないし専門家による知識を基に構築していくべき点だといえるが、着地型観光のコンセプト・テーマづくりなどは住民自身で考えていった方が良いということである。なぜなら、データや専門的な分析では現れてこない深い地域性を知っているのは、他にもないその地域に住む住民だからである。加えてさらに、住民自身でコンセプトを考え、共有することは、実施場面における推進力に大きく影響してくるからである。

これに関連して、旅館再生のプロで知られる星野佳路は、「旅館再生を目指していく上で基本となるコンセプトの決定は、経営者ではなく従業員自身が議論の中で見つけていくべきである。なぜなら、設定されるコンセプトにどれが正解ということはない。また、数ある案の中から最も正解に近いものを選択するのではなく、最も皆の共感を得られるものを選ぶべきである。その“共感”こそ、成功への推進力となるのである<sup>45</sup>。」と述べる。すなわち、実施主体である住民が主役である以上、行政主導によるトップダウン型ではなく住民達が共感できる方向に向かって進めていかなければ、成功への長途に就くことはできないといえよう。

### ③ リピーターの確保

石崎祥之・大社充も指摘している通り、第一に焦点を当てるべきはリピーター化する客層であって、いかに草津のファンをつくり再来訪へつなげていくかを考えなければならない。

草津のファンを増やしていくためには、迎え入れる地域が“ブランド力”を有していることや、着地側つまり迎え入れる側が来訪者に対して“もてなしの心”を持って接すること<sup>46</sup>が重要になる。マーケティングの一手法であるブランド化については先の第Ⅱ部第2章第4節で言及しているので、ここでは、“もてなしの心”について触れておきたい。

リピーターを生むためにやみくもに不特定多数に対してあたるのではなく、分野ごとにファン化する可能性が見込めるターゲットを絞り込むことも重要である。例えば、歴史をテーマに設定した場合、比較的歴史の分野に興味を示しやすい50～60代の中老年男性層にターゲットを絞って、熱い心を持った住民が、彼等の心を揺さぶるもてなしを

<sup>45</sup> NHK 放送プロフェッショナル 再生請負人星野佳路 において。

<sup>46</sup> 大社充によれば、着地型観光の推進機能として、①客の心をとらえる商品づくりと②売れるための仕組みづくりに加え、③地域がもてなし心を持つことを三つ目の機能に挙げている。

行うことで草津のファンとなってもらい、彼等による口コミでさらなる客層の広がりを目指すことも一つの方法である。

また、来訪者をリスト化するようなかたちで情報の管理を行い、電子メールやインターネットを駆使して催事や自然の見ごろなど季節毎に草津情報の通知・発信をしていったり、さらに、次回来訪すれば何か特典や割引が受けられるシステムや、ポイント制、ファン会員制度などのアイデア<sup>47</sup>を出したりと、常に客の立場に立ったもてなしを行い、試行錯誤しながら再来訪へ繋げていく。例えば、別府は温泉マニアから聖地として認知されていて、88の温泉に入ると「温泉名人」となって金の刺繍入りのタオルが贈与されるという仕組みが整えられており、客は足しげく通いファンとなっていく。客の心を揺さぶる上手い仕掛けがあってこそ再来訪につなげることができるのである<sup>48</sup>。このように、受け身ではなく着地側から積極的に仕掛けていかねば人々の心を掴むことはできない。

これに関連して、石崎祥之は観光で成功するための条件として「何か有効だと思われる取り組みをとりあえず行動に移してみる。それでなぜ失敗したのか、どうすればよかったのかを練り直す。これを繰り返していくことが成功へ繋がる道となる。すなわち、“すぐやる、必ずやる、できるまでやる”ということ<sup>49</sup>。」と述べている。このことからわかるように、小さな取り組みをこつこつと繰り返し、やるからには成功するまでやり遂げるという強い意思を持って臨むことが重要である。

#### ④ 情報発信

着地側から情報発信を行うことの必要性については改めて述べるまでもないが、重要なことは、情報発信の方法・内容をどう工夫するかである。やはり、ここでも、マーケットに応じた情報の出し方を考える必要がある。

まず、インターネットによる観光物産協会のホームページについて考えると、観光スポットを一覧形式で漫然と紹介している観光協会が多いなか、草津市観光物産協会ではクーポン・お得割引情報やイベント情報の掲載などを行っている。しかしながら観光客が本当に知りたい情報とは、そうした店側が発信したい情報だけではなく、旅行者の生の声である。旅行者という同じ目線で評価された情報は、最も人々の心に届く。従って、観光客の生の声を取り入れたホームページの提供は非常に有効なPR方法になりうる。

次に、話題性ある取り組みを仕掛けていくことでマスコミからの注目を集め、より広範な情報発信の機会を得ることも有効だといえる。企業では莫大な広告宣伝費をかけることも可能であるが、地域発信の場合はマスコミの活用が特に重要な情報発信手段になる。

<sup>47</sup> 国土交通省「地域観光マーケティング促進マニュアル」に同アイデアが示されている。

<sup>48</sup> 大社充は、このようにリピーターを生むためには積極的な仕掛けがなければならないと指摘する。

<sup>49</sup> 2010年10月28日 研究会において。

そして、一旦訪れた客に対してはダイレクトメールなどの直接的な情報発信を行い、リピーター化の促進と彼等の口コミによる来訪者の拡大へと努める。

#### ⑤ 旅行会社等の専門家による支援

観光まちづくりは地域が主体となって行っていくべきものだとしても、その全てを地域が企画立案し、実行していけるわけではない。特にマーケティングの分野では、マーケティング活動のノウハウや専門知識を活用するため、旅行会社や専門家の知識・知恵を活用していくことが望ましい。草津では、日本旅行発祥の地、立命館大学の立地といった地域資源が存在するため、これらを上手く活用できる可能性もある。

その際に注意すべきは、どこまでを地域で行い、どの部分について外部の力を活用するのかといった役割分担を明確にしておくべきだということである。実際に地域内にて専門家とともに着地型観光を推進していく際には、次の表に示すような役割分担を図るとよい。

**表 4 地域と旅行会社の役割分担**

##### <地域の役割>

・着地としての受け入れ対応、組織体制・窓口整備
・観光素材の開発・整備と情報提供
・旅行商品化に向けた企画・提案
・旅行者へのおもてなしによるリピーター化の促進
・旅行商品開発および販売促進への協力・参画(パンフレット作成など)
・現地ガイド紹介手配、活動プログラムの提案・組み立てなど

##### <旅行会社の役割>

・旅行商品化のためのアドバイスと地域への助言
・マーケット分析
・観光素材の商品化
・宣伝告知等、販売促進
・送客
・地域への協力窓口

(出典) 表 4:地域観光マーケティング促進マニュアル P17 より作成

以上、本市における着地型観光の実践例について見てきたわけであるが、いずれにせよ危機感の醸成、地域資源の活用、マーケティング活動の実施、さらにはブランド化という着地点を見据えた着地型観光の展開を草津に上手く適合するかたちで実践していくことが重要である。