

平成16年度 国土施策創発調査

**従来型観光地での地域の魅力の再発見または創出と、
それを活かした集客力回復とまちの再構築に関する
調査報告書(集成版)**

～地域主体の「住んでよし、訪れてよし」の観光地づくり～

平成17年3月

**国土交通省
関東地方整備局・関東運輸局**

はじめに

関東周辺には、温泉、歴史的遺産、スキーリゾートなど所与の観光資源により、首都圏という一大マーケットを背景に、従来から多数の観光客を集め発展・成長してきた観光地が数多く存在しています。これらの観光地の中には、近年の高速交通網の発達による日帰り圏内化と、旅行の大衆化の中で主流を占めてきた団体客から、多様なニーズをもった個人・小規模グループ客を中心とした旅行スタイルへの変化、観光地間の競合関係の広域化などといった経済社会情勢の変化についていけず、観光客が減少し、まちの空洞化、施設の老朽化と相まってまちの活力が低下している、いわゆる従来型観光地が多くみられます。

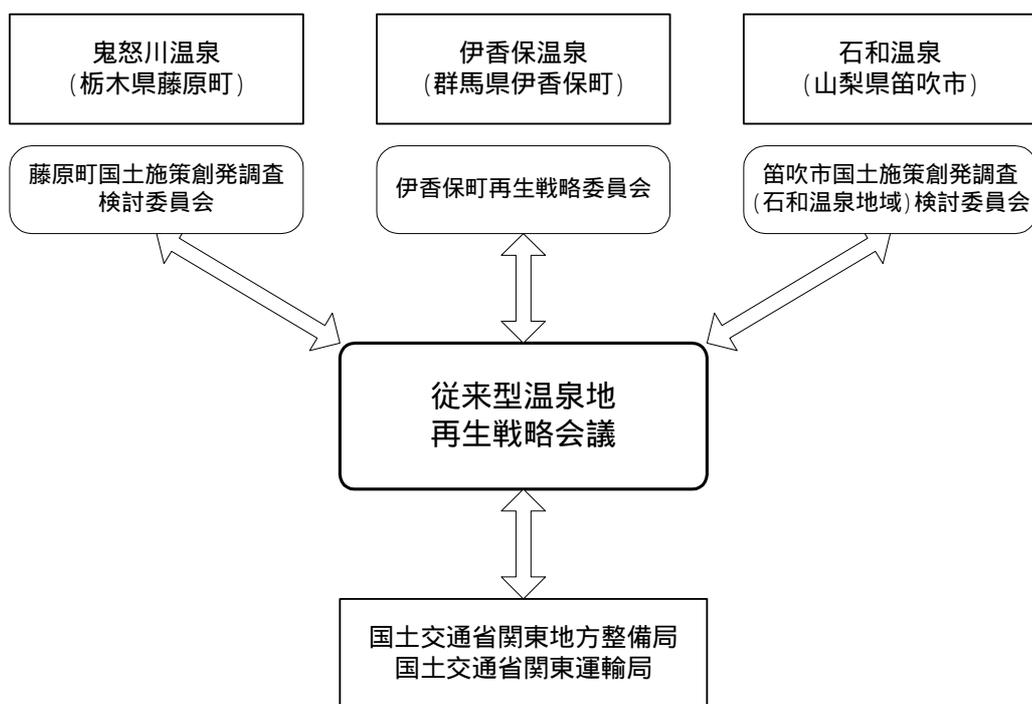
このような観光の構造的な課題をかかえる従来型観光地が、その再生を目指してまちの個性を活かした自立的なまちづくりに取り組むことは、多様性に富んだ美しい国土の実現や観光交流を通じた観光地周辺地域の活性化を促すとともに、関東地域に生活する人々の余暇の充実や、個々の価値観に応じたライフスタイルの幅を広げることにもつながります。

このため、国土交通省関東地方整備局と関東運輸局では、鬼怒川（栃木県）、伊香保（群馬県）、石和（山梨県）の各温泉地をモデルとして、まちの魅力の再発見又は創出と、その魅力を活かした集客力の回復やまちの再構築の方策について検討し、同様の課題を抱える大都市圏の従来型観光地の活性化につなげていくための方策について検討することといたしました。

本調査にあたりましては、鬼怒川、伊香保、石和の各温泉地において設置された委員会での検討結果をふまえながら、三地域の公共団体等からなる従来型温泉地再生戦略会議において議論し、さらに調査検討を行って、この報告書をまとめました。

観光地の再生には、各地域における主体的な取り組みが不可欠です。この報告書は、各地域において観光振興とまちづくりに携わる幅広い関係者の方々に読んでいただけるよう取りまとめました。関東地域のみならず、全国各地の観光地の再生への一助となれば幸いです。

< 調査検討の体制 >



集成版 構成

・ 総括編

・ 従来型観光地での地域の魅力の再発見または創出と、
それを活かした集客力回復とまちの再構築に関する調査

【モデル3 温泉報告】

・ 栃木県藤原町 鬼怒川温泉

・ 群馬県伊香保町 伊香保温泉

・ 山梨県笛吹市 石和温泉

. 総括編

【総括 - 1】従来型観光地における現状課題と取り組み状況

従来型観光地の現状と課題

市場(消費者)側の動向	
観光客のニーズの変化	<p>生活の力点は「レジャー・余暇生活」重視へ 「慰安旅行」の減少、「温泉」を目的とした旅行の増大 団体旅行より個人の観光レクリエーション旅行が主体の時代へ（旅行形態の9割が個人旅行） 主なマーケットは、家族旅行（小学生連れ家族、大人の親子）、夫婦旅行（子育て後の夫婦）、友人旅行（子育て後の男性/女性の友人） 年齢やライフスタイルによって異なる旅行志向</p>
関東周辺の温泉地の現状と課題	<p>【従来型観光地の評価や期待 (国土交通省インターネットモニターアンケート調査より)】</p> <p>魅力のなさは、温泉情緒、その土地らしさ、まちの活気、個人客向けの宿泊施設などの欠如・不足 宿泊客減少の理由は、団体型・歓楽型、画一的、顧客ニーズへの対応の遅れ、老朽化、温泉情緒のなさ、日帰り可能など 温泉問題は、泉質より誠意ある情報開示、表示の統一を重要視 まちとしての一体感のある景観や落ち着いた雰囲気、清潔感、地域をめぐる仕組み、地域の食・伝統文化、温泉・温泉街を楽しむサービス、散策、宿泊施設のサービス、地域の個性などハード・ソフトの魅力を求める</p>

観光地のかかえる課題と取り組み状況	
観光地で生じている問題	<p>【観光地に共通する問題】 宿泊施設の経営が厳しい/観光立ち寄り施設・日帰り施設が増えている/“まち”としての魅力が失われている/まちへの経済効果が低い(お金が落ちない)/様々な取り組みをしているのに成果が出ない/取り組みの足並みが揃わない</p> <p>【温泉観光地の問題】 観光客のニーズに応えられない、まちの強みを生かし切れていない/温泉街の景観・環境が整っていない/温泉に対する信頼性の欠如</p> <p>【温泉地以外の観光地の問題】 <スキーリゾート> スキーマーケットの縮小・供給過多による競合の激化/観光地としての基盤が弱い/宿泊施設の魅力が弱い/冬以外の魅力・まちとしての魅力がない <海浜観光地> 海水浴利用の減少/観光地としての基盤が弱い/夏以外の集客力・まちとしての魅力が弱い <自然・観光資源に特化した観光地> 滞留時間が短い/施設が老朽化している/景観や環境への配慮が足りない/散策や滞在して楽しむ仕掛けがない</p>
関東周辺観光地の課題への取り組み状況	<p>【アンケート調査(関東周辺の65観光地からの回答結果より)】 観光地としての問題として指摘されている事項の上位は「団体客の減少」(約5割)、次いで「魅力的で立ち寄りたくなるお店がない」「宿泊客が減少」「団体客だけでなく個人客も減少」「イベント等の効果が日常的な増加につながらない」など。 観光地の活性化のための対応策として取り上げた10の取り組み項目全てに8割以上が必要性を認識。ホームページ開設、イベントの開催、地域で協議・協力・活動する仕組みや組織の設置などへの取り組み率は高い。 取り組みのうまくいかない理由としてはリーダーなどの人材不足など。</p>

モデル3温泉地の課題と課題解決への取り組み

3温泉地のかかえる課題	
鬼怒川温泉	<p>減少し続ける宿泊客数と、温泉街再生施策の立ち遅れ 十分に生かされていない「風光明媚」 失われた「温泉街らしい風情」 個人客のニーズに十分応えられていない旅館ホテル 周遊観光を支える環境の不備 不十分な情報提供</p>
伊香保温泉	<p>宿泊客を中心とした集客力の回復 マーケット・ニーズの変化への対応 温泉の信頼性の回復 石段街のにぎわいの回復 温泉地らしい景観・環境づくり 本物のやさしさの感じられる「おもてなし」の具現化</p>
石和温泉	<p>宿泊客の減少 温泉資源以外の資源の未活用 アンケート・ヒアリング調査からみた石和観光の実態と課題 石和温泉のイメージづくり(男性客向け・団体向け温泉地のイメージが強い)/温泉街の環境整備と魅力づくり/周辺観光資源の発掘と活用/温泉街と周辺観光地の結びつき/人的資源・ネットワークの有効活用</p>

3温泉地における課題解決への取り組み(温泉地再生の方向)	
	<p>1. 短期的な再生プログラムの確立とその実施体制の構築: 再生プログラムの確立/ 実施体制の構築 2. マイナス要素の早期克服とプラス要素の持続的な強化: 風光明媚な自然環境を維持・活用し、温泉街らしい街並みを育てる景観の誘導/ 湯めぐりやそぞろ歩きが楽しい、温泉街の賑わいと風情の再生/ さびれた印象を与える遊休地・遊休施設の修復・活用/ 多様な宿泊客のニーズに応え、温泉街とともに発展する旅館ホテルの改革/ 日光地域を中心に様々な周遊観光が楽しめる環境づくり/ 鬼怒川温泉の魅力伝えるインフォメーション機能の充実 3. 温泉街の分節によるきめ細かな施策の展開(地区の設定): 鬼怒川温泉駅周辺地区/ 旧温泉街地区/ 鬼怒川公園駅周辺地区 4. 継続的な情報収集とフォローアップ: アンケート調査等の情報収集の継続的な実施/ 施策実施の評価、顧客ニーズの変化に応じたフォローアップ</p>
	<p>(伊香保温泉の目標像)「人々に愛され続ける石段の温泉まち」 (基本戦略) まちを「分かりやすく」する/「利用しやすく」する/「温泉地らしく」する/「歩きやすく」する/「寛ぎやすく」する/地域と「接しやすく」する/まちへ「訪れやすく」する (方策) 1. 温泉の魅力の創出と発信(温泉の湯量確保、共同湯整備)/ 2. まちの再構築(アクセス交通ネットワーク・サービスの充実、まちの駅周辺整備、観光情報提供機能の整備、石段街周辺整備、湯元周辺の整備、景観整備、水沢地区の魅力づくり・温泉街との連携、森林公園の活用整備、境沢・見晴台周辺の整備)/ 3. 広域連携による伊香保及び周辺地域への誘客(イメージづくり、周辺地域と連携した滞在プランづくり、主要観光地の連携による誘客、誘客体制・観光情報提供機能の充実など)</p>
	<p>1. 石和温泉郷の観光地形成(個別計画): さくら温泉通り街づくりの試み(沿道空間利用、足湯公園の整備、源泉の認知度向上、笛吹市とその周辺の農産物、さくら温泉通り会の活性化、景観法の活用)/ 女性のまちづくり参加/ 健康とまちづくり(モデルコースの踏査・選定、保養プログラムの提案)/ 笛吹市の玄関口の整備 2. 全体構想: ゾーン区分(石和温泉郷ゾーン/国見テラス東ゾーン、国見テラス西ゾーン、山麓ゾーン)/ 主要動線(金川広域農道、古道軸(鎌倉街道)、古道軸(若彦路)、その他) 3. 観光の連携: 周辺観光地との連携/ その他との連携(市民、農産物生産地)</p>

【総括 - 2】課題をふまえた従来型観光地再生のための対応策



・従来型観光地での地域の魅力の再発見または創出と、
それを活かした集客力回復とまちの再構築に関する調査

目次

章 総論編 - 観光地の魅力はなぜ失われたか -

1 . 全国の観光と観光地の歴史	1
1 - 1 戦後の観光地の発展経緯	1
1 - 2 観光客の志向（ニーズ）の変化	2
1 - 3 観光地で生じている問題	6
2 . 関東周辺における状況	12
2 - 1 関東周辺の観光地の現状と取り組み	12
2 - 2 関東周辺の消費者から見た温泉地の現状と課題	17
2 - 3 モデル3温泉地に見る課題と課題解決への取り組み	25
2 - 4 関東周辺の観光地再生に向けた基本課題	27

章 手法編 - 魅力ある観光地をめざして -

手法編の見方	29
1 これだけはやっておきたい課題解決のための要件	31
1 - 1 地域の現状と課題の整理 ～地域をもう一度、見直してみることからはじめましょう	31
1 - 2 「地域の将来像」の構築 ～地域のビジョンを描きましょう	37
1 - 3 具体的なアクションの検討 ～「将来像」の実現に向けた（あるいは課題に対応した） 具体的な戦略・施策を検討しましょう	38
1 - 4 アクションの担い手（実施主体）の検討 ～誰が何をやるのか役割を明確にしましょう	38
1 - 5 アクションの優先順位づけ ～着実に前進するための手順を明確にしましょう	39
2 「魅力ある観光地」を創る効果的なアクション	40
2 - 1 「魅力ある観光地づくり」はまちづくり	40
2 - 2 地域の魅力を活かした効果的な集客	50
3 着実な取組を地域全体で展開するために	61
3 - 1 地域の産業や暮らし・文化を活かした魅力づくり	61
3 - 2 観光とまちづくりに一体的に取り組むための体制づくり	64
3 - 3 地域内外の人材の有効な結びつけと活用	68
終章（まとめ）	72

【写真の出典について】

- ・ 特に記載がない写真は（財）日本交通公社提供
- ・ PN フォトライブラリーは（株）プランニングネットワーク提供

1 . 全国の観光と観光地の歴史

1 - 1 戦後の観光地の発展経緯

わが国の豊かさの向上に伴って、観光旅行は国民の余暇活動として広く受け入れられてきました。そして、観光旅行の増加とともに全国の観光地は時代のニーズに合わせて変化し、大きく発展してきました。しかし、現在こうした観光地の多くでは観光地としての魅力が失われ、観光客が減少しています。

わが国の観光地の発展は、1955年（昭和30年）以降の旅行の大衆化とともに観光基盤が整えられてきた一方で、レジャーブームやリゾートブームなどの団体型観光や一時のブームに合わせて大規模な観光開発が進められてきました。つまり、観光地は「観光客の量」に合わせて無秩序に肥大してきたともいえます。

「観光地としての質（魅力）の向上」や「観光客の志向に合わせたマーケティング戦略」は本来観光地が第一に考えなくてはならないことです。しかし、「何もしなくても観光客が押し寄せた」時期が長かった観光地では、こうした課題に正面から取り組むことなくきたことが、今日の状況を生み出した大きな要因といえるでしょう。

観光地の発展経緯のまとめ

国民の豊かさの向上、余暇需要の増大に対応しながら時代とともに大きく発展してきた

わが国の観光地は戦後、道路、鉄道の整備、自家用車の普及と相まって発展してきました。

観光地開発は地域振興への期待も大きく、各地で観光地の振興、あるいは新たな観光地の開発が進められました。その結果、わが国の文化・自然の魅力を効率的に見て回る周遊観光が発展するとともに、国立公園や小京都、町並み観光など固有の文化や歴史に目を向けた観光地の整備も行われてきました。

観光産業は売り手市場だった / 「何もしなくても観光客が押し寄せた」

観光地は高度経済成長時代のレジャーブーム、バブル景気時代のリゾートブームなど、「売り手市場」の状況の中で大規模な開発が進んできました。その結果、需要を上回る施設・観光地への拡大・肥大化が進み、団体旅行から個人旅行、あるいは周遊型旅行から滞在型旅行といった今日の多様化する観光客のニーズに合わせた柔軟な対応ができない観光地構造をもたらしたといえます。

地域間競合の時代に

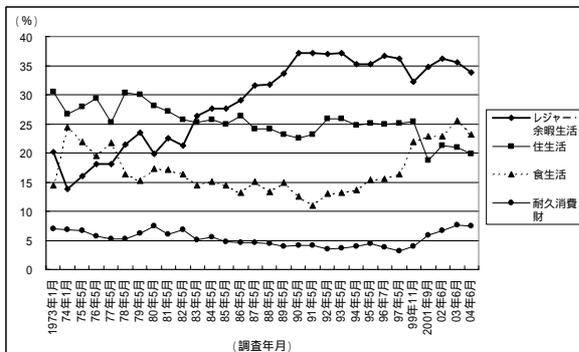
全国的に観光地開発が進んだ結果、地域間の競合の時代となっています。特に長い景気の低迷の中で観光地間での「勝ち組」「負け組」がはっきりと分かれてきています。こうした競合の激化の時代に生き残るためには、もう一度自らの観光地としての本質的な問題や固有の特性・魅力を見つめ直し、観光客のニーズに合った観光地づくり、まちづくりに取り組むことが必要になっています。

1 - 2 観光客の志向（ニーズ）の変化

かつて観光旅行は「団体周遊型」「慰安旅行」が主流でしたが、**価値観の変化、旅行の目的・志向の変化**とともに、旅行スタイルも大きく変わりつつあります。

内閣府が実施している「国民の生活に関する世論調査」によると、「今後の生活の力点をどこにおくか」という質問に対して、「レジャー・余暇生活」は1983年（昭和58年）以降、第1位となり、以降、その割合は概ね増加を続けてきました。また、「宿泊観光旅行発生数の推移」を見ると、景気の動向の影響を受けつつも、1976年（昭和51年）以降はほぼ毎年1回以上というペースを保っています。しかし、1991年（平成3年）のピーク時に比べれば、宿泊旅行の回数は減少しており、観光地間の競争は厳しくなっているといえるでしょう。

図 生活の力点の変化



資料：内閣府「国民生活に関する世論調査」

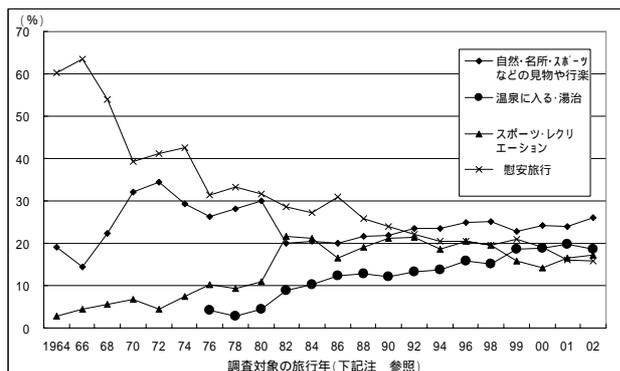
図 宿泊観光旅行発生数の推移

調査年	平均回数 (1人当たり)	旅行者数 (延べ人数)
1961年	0.36回	3,394万人回
1967年	0.55	5,511万
1972年	0.75	8,070万
1976年	0.96	1億856万
1981年	0.96	1億1,300万
1986年	1.08	1億3,100万
1991年	1.35	1億6,800万
1996年	1.21	1億5,200万
2001年	1.02	1億2,900万

資料：国土交通省「全国旅行動態調査」

(社)日本観光協会が実施している「観光の実態と志向」によると、「**慰安旅行**」は大きく減少し、その後も減少の一途をたどっています。一方「**温泉に入る・湯治**」は着実に増加しています。ここで留意したいのは、温泉旅行のニーズは増加しているにもかかわらず、温泉観光地では観光客の減少が大きな問題として顕在化していることです。温泉観光地が慰安・団体客依存の構造から脱却できず、**個人客のきめ細かなニーズへの対応が後手に回ってしまった結果、温泉観光地に旅行する魅力、宿泊する魅力そのものが低下してしまったことが、今日の観光客の減少の大きな要因であることを認識する必要があるでしょう。**

図 旅行目的の変化



資料：(社)日本観光協会「観光の実態と志向」

(注) 宿泊観光レクリエーション旅行の主な目的についての回答である。調査対象となる旅行は、1998年までは前年9月～当年8月に実施したもの、1999年からは当年4月～翌年3月に実施したもの。

(財)日本交通公社が実施している「旅行者動向 2004」から、現在の観光客が、実際にどのような観光旅行をしているのか、どのような観光地を求めているのかを整理します。

個人の観光レクリエーション旅行が主流

国内の旅行市場を「旅行の種類」「旅行の費用負担」「旅行の形態」の3つの視点で区分すると、旅行の種類では「観光レクリエーション旅行」が全体の約6割を占め、費用負担は「個人」が8割、旅行形態は「個人旅行」が9割となっています。高度経済成長期やバブル経済期のような「会社などが負担する団体慰安旅行」は1割程度になっています。

家族で、友人と、夫婦で・・・そして、その先の旅行マーケット

観光レクリエーション旅行のマーケットを「旅行の同行者」を軸に「家族旅行」「夫婦旅行」「友人旅行」「ひとり旅」に大きく区分し、さらにその旅行者のライフステージ(配偶者や子供の有無、子供の年齢)を軸に細分化すると、大きくは「家族旅行」が約4割、「友人旅行」が約3割、「夫婦旅行」が約2割といったシェアになっています。また、より細かく見ると、家族旅行でも「小学生連れの家族旅行」「大人の親子旅行」「子育て後の夫婦旅行」「子育て後の男性/女性による友人旅行」のシェアが比較的高い位置にあります。

図 市場区分別のシェア

市場区分		(%) 2003年
旅行の種類	観光レクリエーション旅行	56.1
	帰省や家事のための旅行	20.3
	組織が募集する団体旅行	5.1
	出張や業務旅行	13.1
	会社がらみの団体旅行	3.3
	その他の旅行	2.1
費用負担	個人負担	81.5
	法人負担	16.4
旅行形態	個人旅行	89.5
	団体旅行	8.4

市場区分	定義
観光レクリエーション旅行	個人的な楽しみのための観光旅行。スポーツ旅行、旅行会社のバック旅行に参加した場合も含める。
帰省や家事のための旅行	帰省や冠婚葬祭関連の旅行。(帰省ついでに行った観光旅行は観光レクリエーション旅行)
組織が募集する団体旅行	町内、農協、郵便局、信金、宗教団体、サークルなどが募集する旅行。
出張や業務旅行	打合せや会議、視察目的の旅行。
会社がらみの団体旅行	職場旅行や招待、報奨旅行、団体で行動する旅行。

団体旅行は「組織が募集する団体旅行」「会社がらみの団体旅行」を指します。

個人旅行は「観光レクリエーション旅行」「帰省や家事のための旅行」「出張や業務旅行」を指します。

図 観光レクリエーション旅行の

マーケット区分別シェア

マーケットセグメント	シェア(%)	
	2003年	
家族旅行	43.0	
幼児連れの家族旅行	6.2	
小学生連れの家族旅行	14.9	
中高生連れの家族旅行	3.9	
大人の親子旅行	10.4	
3世代の家族旅行	7.6	
(その他の家族旅行)	0.0	
夫婦旅行	22.1	
カップル旅行	4.8	
子育て前の夫婦旅行	3.8	
子育て中の夫婦旅行	1.5	
子育て後の夫婦旅行	12.1	
友人旅行	26.0	
未婚男性による友人旅行	2.6	
子育て前の男性による友人旅行	1.0	
子育て中の男性による友人旅行	1.4	
子育て後の男性による友人旅行	6.6	
未婚女性による友人旅行	4.8	
子育て前の女性による友人旅行	1.4	
子育て中の女性による友人旅行	1.5	
子育て後の女性による友人旅行	6.7	
ひとり旅	6.3	
(その他・無回答)	2.6	
全体	100.0	

資料(左右とも):(財)日本交通公社「旅行者動向 2004」

年齢層によって異なる旅行の動機

人はどのような動機で旅行に行きたくなるのでしょうか。「旅行者動向 2004 及び 2002」では旅行の動機に関して以下のような調査結果を示しています。

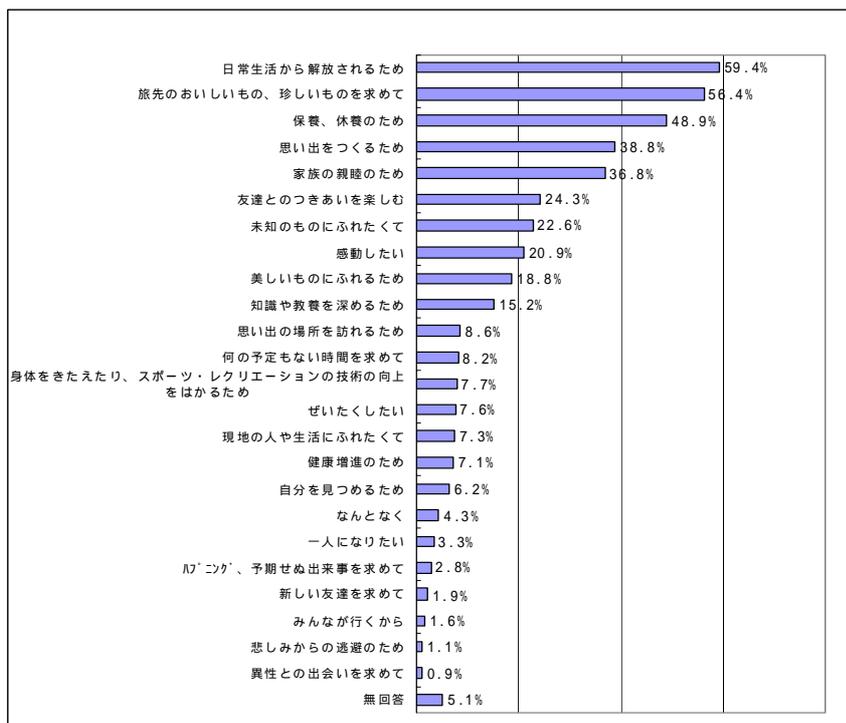
第1位は「日常生活から解放される」ことです。また、半数以上の人々が、「旅先のおいしいもの、珍しいものを求めて」を旅行の動機として挙げています。しかし、それぞれの動機について詳しく見ると、誰もがもっている動機と、性・年代によって違いが見られる動機があります（次ページの図参照）。

「日常生活からの解放」では30～40代で高く、年齢があがるにつれて徐々に低くなる傾向にあります。また男性よりも女性に“解放されたい”といった動機が強く、60代になっても比較的高い傾向にあります。これは様々な制約の中で多忙な日々を過ごしている男性、あるいは子育てなどから解放された50～60代女性の旅行動機といえるかもしれません。

「旅先のおいしいもの・珍しいものを求めて」、「保養・休養」は比較的全年代、男女差なく、多くの人々がもっている旅行動機といえます。好奇心と癒し、リラクゼーションはどの年代にも受け入れやすいものといえます。

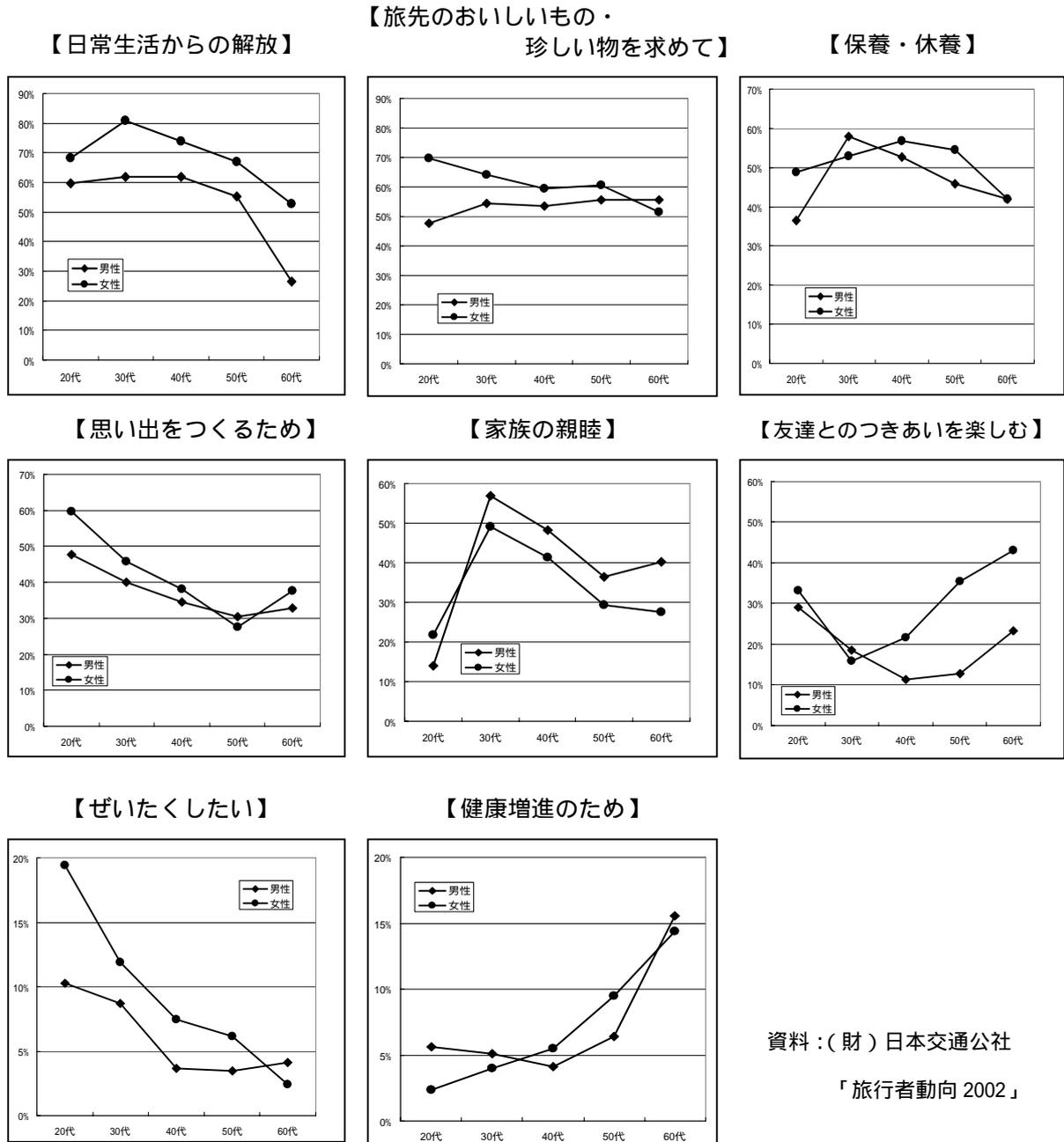
「家族の親睦」は30代で高くなっています。一般的に女性よりも男性で強い動機となっています。実際に家族旅行が最も多いのも30代であり、父親が子供を連れて行く家族旅行像が浮かびます。その他にも、年代別に見ると、「思い出づくり」や「ぜいたく」では20代女性が高い、「健康増進」は高齢層が高い、「友達とのつきあいを楽しむ」は40代以降の女性が高いなど、その人の年齢層や環境によって、旅行の動機、目的は大きく様変わりしています。

図 「どのような気持ちから旅行してみたいと思うか」について（複数回答）



資料：(財)日本交通公社 「旅行者動向 2004」

図 主要な旅行動機（8テーマ）に見る年齢層による違い



観光客が求めるもの / 行ってみたい旅行タイプと旅行先での活動

あらかじめ設定した代表的な旅行タイプの中から、国内旅行・海外旅行問わずに行ってみたい旅行のタイプを全てあげてもらった結果、第1位は「温泉旅行」、次いで「グルメ」「周遊観光(自然)」「テーマパーク」「周遊観光(歴史・文化)」「海浜リゾート」などとなっています(次ページ参照)。また、近年は「自然現象観賞」や「スポーツ観戦」「都市観光」などの人気上昇傾向にあります。

近年の観光は、これまでのような団体客による物見遊山的な形態から、**少人数でこだわりをもって周遊・滞在する旅行の形態が主流**となってきています。そして、温泉観光や周遊観光でも、友人とのおしゃべりやのんびり過ごすこと、温泉情緒や地元の方との交流、郷土料理を楽しむなど、多様な楽

しみが求められています。つまり、これまでのような「何を見たか」ということよりも、「何を体験したか」「どのように時間を過ごしたか」ということが重視されてきています。そのような体験は旅の思い出として記憶され、「また行ってみよう」という気持ちを引き起こす、あるいは周囲の親しい人へ旅の思い出を語る（口コミの情報伝達）ことによってリピーターを生むことにもつながります。

特に温泉観光地では、下図のように「温泉そのものの魅力」に加え、「温泉街の情緒」や「周辺の自然」「飲食や買い物」といった非常に多様な魅力が求められているのです。

図 行ってみたい旅行タイプ（複数回答）

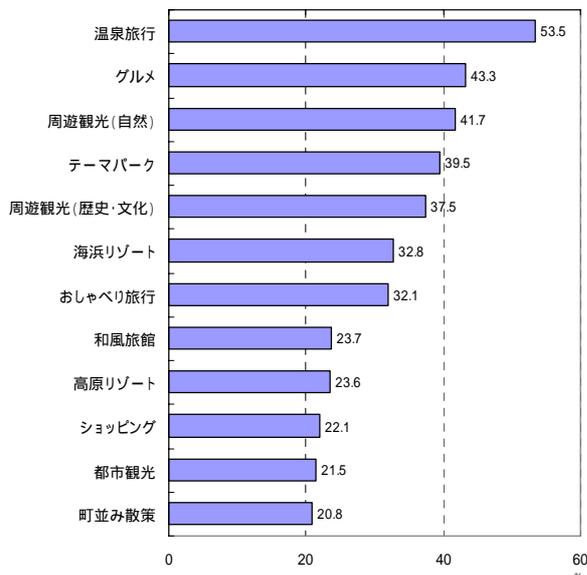
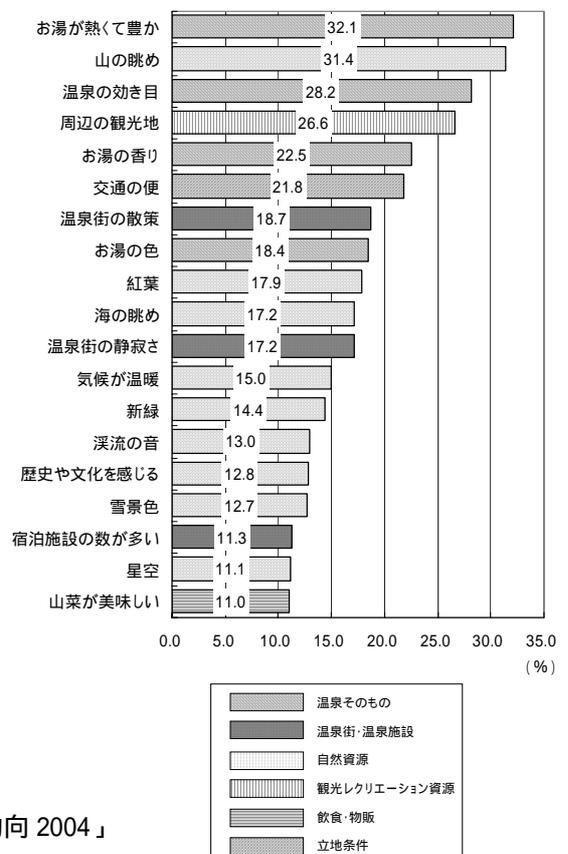


図 「温泉地のよさ」としてあげられた項目（複数回答）



資料（左右とも）：(財)日本交通公社「旅行者動向 2004」

1 - 3 観光地で生じている問題

(1) 観光地に共通する問題

宿泊施設の経営が厳しい

現在観光地は非常に厳しい状況におかれているところが少なくなく、中でも宿泊施設ではその影響を最も強く受け、経営を圧迫しています。さらに、宿泊施設の経営悪化は観光地全体にも大きく影響しています。

団体観光客から個人による様々な活動へと観光活動が大きく変化するにつれて、これまでは1泊2日の団体・宴会利用に特化してきた大型旅館などでは、多様なニーズをもった個人客への対応を迫られることとなります。また、かつては「湯治目的」などの中・長期の滞在客もありましたが、交通が便利になった結果、宿泊の短期化、日帰り化・立ち寄り化といった問題も見られます。

宿泊施設に元気がなくなると、新たな設備投資や建て替え・リニューアルも困難な状況になり、施設は老朽化します。こうした状況により「宿泊施設の老朽化 旅行者ニーズに対応した施設整備の遅れ 廃業旅館の増加 観光地のイメージダウン」といった悪循環が各地で見られるようになっていきます。

観光立ち寄り施設・日帰り施設が増えている（地域効果の薄い施設）

多くの観光地では、「ふるさと創生資金」などの事業を活用した日帰り温泉施設やコンベンション施設など多くの観光施設が整備されました。

しかし、こうした施設が急増したことは「どこにでもある観光施設」が増えることにもなりました。結果として多くの施設が観光客に飽きられ、長期的に魅力を維持していくことが困難な状況にあります。また、日帰り観光客には利用されるものの、旅館への宿泊客の増加には大きな効果はないといった声も聞かれます。

宿泊観光地の集客力回復を狙い、多くの資金を投入した日帰り観光施設が、経営の悪化によりかえって地方行政に重くのしかかっているといったところも少なくありません。

“まち”としての魅力が失われている

「魅力のある商店がない」「まちなかに出歩く人が少ない」など、観光地の“まち”としての魅力の低下も指摘されます。観光地の中には、宿泊施設の充実比べ、一步まちに出て見るとインフラ整備の遅れているところが目立ちます。例えば観光客も住民も、まちなかを快適に歩けない、移動が不便（高齢者や障害者には利用しにくい）、地区内の移動手段はあるが、わかりづらく、あまり利用されないといったことが多いのが実状です。観光地では、十分なインフラ整備が進むより以前に急速な開発が進み、まちが肥大化してしまったことが、今日の状況の要因といえるでしょう。

多くの観光地には、古くからの歴史がある、自然が豊か、特色のある伝統文化があるといった様々な魅力のある（あった）ところが多いものです。しかし、そうした本来持っていた観光地（まち）の魅力を見失い、十分活用できていないのが現状といえるでしょう。

まちの活性化に関わる問題 / まちにお金が落ちない

観光地の“まち”としての魅力の低下は、観光地全体の経済にも大きく影響します。例えば、温泉観光地では旅館やホテルで食事や買い物ができることができたため、商店街の衰退が進んできました。さらに最近の観光客の「温泉観光地をゆっくりと見て回りたい」「ぶらぶら歩きたい」といったニ-

ズに対して、まちの魅力がないことは観光客離れに直結しています。

地域で採れた産品でつくる郷土料理や伝統的な工芸品などを販売することは、商店街のみならず地域の農業の活性化にも寄与するものです。しかし、これまではどこにでもあるような食事、土産品が多く出回り、観光産業から地域の他産業へと経済効果が十分波及していません。

こうした問題を解決するためには、商店街側でも観光客のニーズに応えた商品を並べる、地場の産品を取り扱う、観光客の来る時間帯には店を開けるといった努力が必要です。観光客が、宿泊施設の中だけでなく、商店街などまちの中で**時間消費、経済消費をする機会を増やす**ことや多様な地域の産業との連携の中で観光事業を展開していくことが必要になっています。

まちの取り組み方・体制に関わる問題 / 様々な取り組みをしているのに成果がでない

これまで観光地では、誘客のために新たな観光施設を整備したり、イベントを開催するなど様々な対策に取り組んでいます。しかし、そうした試みも一時の効果はあるものの、**長続きしないことが多い**ようです。また、まちづくり・観光地づくりの様々な取り組みも実施していますが、それを誘客に結び付ける企画、プロモーションができずに、なかなか成果が得られないことも少なくありません。

まちの取り組みの足並みが揃わない

観光地は、宿泊業をはじめ、土産品店、飲食店、交通運輸業など様々な業種で構成されています。かつて、観光客が押し寄せた時代では、観光地の中での観光客の取り合いの時代でした。まさにライバルは「隣の旅館、お店」だったのです。

しかし、高速交通網が発達し、さらに観光客が容易に豊富な情報を持つことができる今日では、**ライバルは「海外の観光地」であり、「国内の有名観光地」となる**のです。こうした状況に対処し、「観光客に選ばれる観光地」となるためには、「観光地全体で質・イメージの向上を図る」「まちで、あるいは広域で質・イメージの向上を図る」ことが重要になってきます。また、まち全体からの「おもてなし」の雰囲気を感じられるためには地域住民の観光への理解・協力も必要です。

しかし、観光地の中には、いまだに地域内の競合、足の引っ張り合いをしているところが少なくありません。長い歴史の中での様々なしがらみもあって、**まちの将来への夢や目標が共有化できていない**、連携を図るための体制ができず一枚岩の取り組みができないといった声も多く聞かれます。また、観光協会など**既存組織の役割・機能があいまい**なため、まちの声を取りまとめていくことができていないところも少なくありません。

(2) 温泉観光地の問題

わが国を代表する観光地の多くは温泉観光地であり、「温泉旅行」は常に最も人気のある旅行です。にもかかわらず、観光客、宿泊客が減少しているところが多いのは何故でしょうか。

観光客のニーズにこたえられていない、まちの強みを活かしてきていない

／マーケティング戦略に関わる問題

前述したように、観光地は地域間の競争になります。温泉観光地の場合は各地に整備された日帰り温泉施設によって、これまでは温泉観光地でなかった地域まで競争の対象となってきました。近年では、都市部でも日帰り温泉施設が出現し、人気を博しています。こうした「どこでも温泉」の状態にあって、温泉観光地はより厳しい競争関係の中におかれているのです。

また、交通網の発達によって交通の便が良くなった地域でも、短時間で容易に行き来できるようになったことで、日帰り観光客、立ち寄り入浴客が増加した反面、これまでは宿泊をしていた観光客が日帰り化してしまうという現象も見られるようになってきました。

こうした問題を解決するには、何よりも「温泉観光地に宿泊したい」と思わせる強力な魅力が必要といえるでしょう。温泉観光地には、江戸時代以前からの温泉観光地、明治以降の比較的近年に発展した温泉観光地、また海浜や山里、溪流沿いの自然豊かな温泉観光地など、温泉地、まちとしての性格は様々です。しかし、それぞれの温泉地の特色や強みは次第に薄れ、全国どこにいても同じような温泉地が増えるにつれて、温泉観光地の魅力は次第に消失しつつあります。

温泉観光地の低迷の要因には、競争の激化、日帰り化といった外的な要因以外にも、温泉観光地が「旅行者の温泉に求めるニーズに対応していない」、あるいは「現在の旅行スタイルに対応していない」といった内的な要因もあげられます。

今日のように「温泉」が非日常体験ではなくなって来ると、「温泉」そのものの魅力だけで観光客を呼ぶのは難しいといえます。つまり、温泉観光地自体に「非日常的な魅力」が求められているのです。しかし、非日常の魅力は特別な施設整備が必要なわけではありません。その地域の固有の自然や文化、温泉地の暮らしそのものが観光客にとっては非日常の魅力なのです。地域らしさが感じられる町並みの中で、住民との心温まる交流をする、豊かな自然、風景をゆっくりと味わうといったことも、今日の観光客が求める「非日常体験」といえるでしょう。

温泉街の景観・環境が整っていない

現状では商店街の景観が不統一（不揃い）で見苦しい、旅館・ホテルと住宅街とが混在している、建物の大きさ・デザインがバラバラで景観に統一性がないなど、まちとしての景観整備の遅れが指摘される観光地が多く見られます。さらに、近年では廃業旅館や空き店舗が増加して全体のイメージを暗くしてしまっている、まちなかに駐車場が虫食いの的に点在し、連続性のない、寂しい通りとなっているといった声も聞かれます。

その他にも、「大きな看板や標識が氾濫して、見苦しい、かえってわかりにくい」といった交通サインの問題、「豊かな自然があるにも関わらず環境対策が不十分(ゴミ処理、下水・温泉の垂れ流し)」「自然との調和が乏しい(まち中に水や緑が乏しい)」といった問題が指摘され、観光地にふさわしい景観整備、環境への配慮が求められています。

温泉そのものに関わる問題

2004年(平成16年)は「温泉表示」に関する問題が全国的に顕在化しました。この問題は消費者に温泉地に対する深刻な不信を招きました。温泉観光地では信頼を回復し、安心して温泉を利用してもらうための取り組みが必要です。これは個々の旅館だけでは解決できない問題でもあり、温泉観光地、行政が連携して取り組んでいかなければなりません。

湯量や泉質などは温泉観光地の特色、強みとしてPRしていくべき貴重な資源です。しかし、**観光客が温泉地に求めているのは泉質だけではありません**。温泉の表示と合わせて温泉資源の保全、温泉情緒や景観、環境への配慮など総合的な取り組みが必要です。

(3) 温泉地以外の観光地の問題

スキーリゾートの問題

スキー人口は1995年(平成7年)以降減少を続けています。加えてバブル景気の時代に進んだスキー場開発により、スキー場は供給過多の状態です。地域間の競争は非常に厳しくなっているのが現状です。

スキー場経営は、国有林の現状復帰の問題や地域の強い要望などから続けざるを得ない地域も見られますが、ニーズが減っていない温泉観光地と比べ、**マーケット自体が縮小しているスキーリゾートの問題はより深刻**といえます。

何もしなくてもスキー客が押し寄せる時代ではなくなったこれからのスキーリゾートには、多様なスキー客のニーズへの対応が求められます。特に行政や第3セクターが運営するスキー場ではこうした流れに遅れてしまいがちです。早期に民間企業のノウハウを取り入れたスキー場経営を進めていくことが必要となります。

また、スキーリゾートは観光地としての基盤が弱い地域が多いと言われています。冬季の収入を中心としていたため、団体客向けの民宿が多く、宿泊施設の魅力が弱い、冬以外の魅力やスキー以外のまちの魅力が活かされていないなどの点が指摘されます。スキー場を中心とする観光地運営から、スキー場を柱にしつつも、**他のシーズンも楽しめる通年型の観光地への転換**や、スキー以外にも冬の楽しみ方を提供できるような、**総合的なリゾート、観光地としての魅力づくり**が課題といえます。

海浜観光地（海水浴場）の問題

海水浴は、かつて誰もが経験する夏の余暇活動の代表でした。しかし、国民の海水浴の実施経験率は、2003年（平成15年）には2割を下回るまでに減少しています。

この要因には、**海水浴場の整備の遅れ**があげられます。トイレやシャワー施設、飲食施設などの施設が清潔感に乏しいことは、海水浴のマイナスイメージへとつながり、プールや高原避暑地など、夏季の他のレクリエーション活動に比べ魅力が弱まっていることがあげられます。

また、海水浴場を中心に発展した観光地は、スキーリゾートと同様に「観光地としての基盤が弱い」ことが指摘されます。夏季の観光客に依存し、他の季節の集客力が弱い、宿泊施設としての魅力が弱い、夏季以外の季節の魅力や海水浴以外の観光地としての魅力が十分発掘されていないといった点が指摘されています。

「海水浴」といった単独の活動目的ではなく、漁村、港の歴史や文化を活かした取り組みや、潮干狩り、磯の自然体験、ダイビングなどのマリンスポーツ、さらにはタラソテラピーなど海水浴の健康効果を活用した**多様な魅力づくり**への取り組みが必要といえます。

自然・歴史資源に特化している観光地の課題

山岳・湖沼・高原、寺社・歴史的町並みなどの自然・歴史資源を対象とする観光は、これまで「見る」ことが中心でした。その結果、特定の資源を「見る」こと以外の**楽しみが少なく、滞在時間の短い観光地**となっているところが少なくありません。また、特に誘致力の大きい優れた観光資源を有する観光地ほど、駐車場やトイレ、飲食施設、土産品店などが老朽化している、景観や環境への配慮が足りない、観光客を散策させる・滞在して楽しませる仕掛けがないといった指摘も目立ちます。

「見る」ことが中心の観光資源は、「一生に一度は見たい」ものではありませんが、何度も足を運ぶといった性格のものではありません。それだけに、たとえ素晴らしい観光資源を有していても、周辺の環境や施設が旧態依然であれば、観光客に感動を与えることはできず、またそれらの観光資源のみに依存しては、リピーターの確保も難しくなります。

観光資源に依存することなく、観光地・まちの魅力で集客できるような観光地構造への転換が必要といえます。

2 . 関東周辺における状況

2 - 1 関東周辺の観光地の現状と取り組み

(1) 関東周辺の観光地の現状

今、関東周辺の観光地ではどのような問題や課題を抱えているのでしょうか。

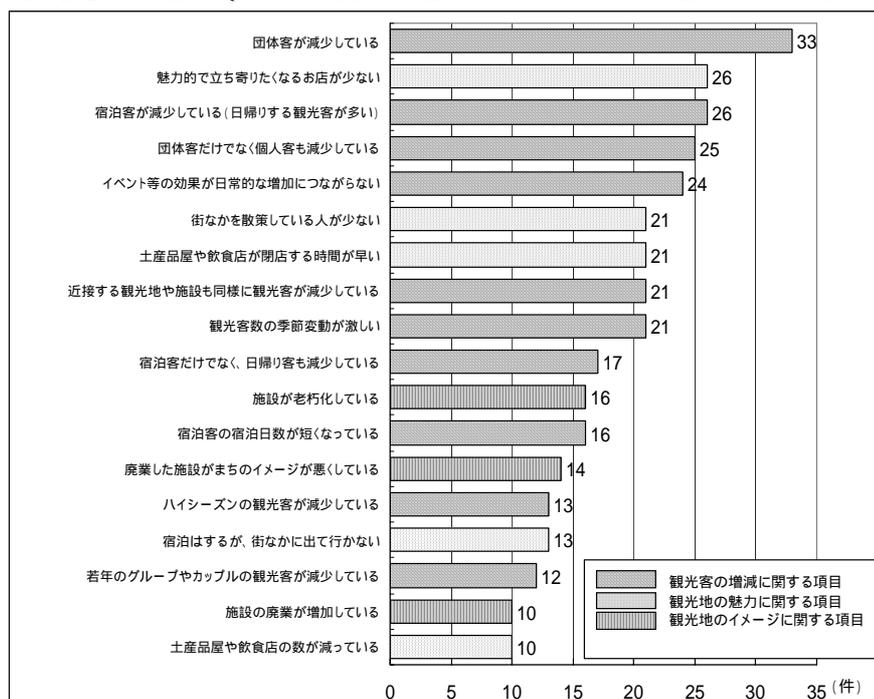
関東周辺の観光地は、首都圏という最も大きな市場を背景に、交通網の整備進展とともに発展してきました。また、それ故に観光地の交通網の発展や観光客の志向の変化などの影響が顕著に反映されている地域であり、全国の観光地が抱えている共通の問題も浮かびあがってきます。

本調査では、首都圏から概ね 100 km 圏内の主要な観光地に対して抱える問題やそれに対する取り組み状況についてのアンケート調査（以下関東周辺観光地へのアンケート調査）を実施しました。

あなたの観光地の問題点として、どのようなことを感じていますか

「団体客の減少」「個人客の減少」「宿泊客の減少(日帰り化)」「宿泊日数の減少」といった回答が多く、多くの観光地の厳しい現状が示されています。また、「立ち寄りたくなるお店の減少」「土産品店、飲食店の閉店時間が早い」「まちなか散策ができない」といった、まちの魅力(魅力のある商店、散策など)を課題としてあげている観光地も目立ちます。そのほか、施設の老朽化や廃業施設の放置といった問題も顕在化しています。

図 観光地の問題点（10 件以上の回答のあったもの / 回答数 = 63・複数回答結果）



資料：関東周辺観光地へのアンケート調査

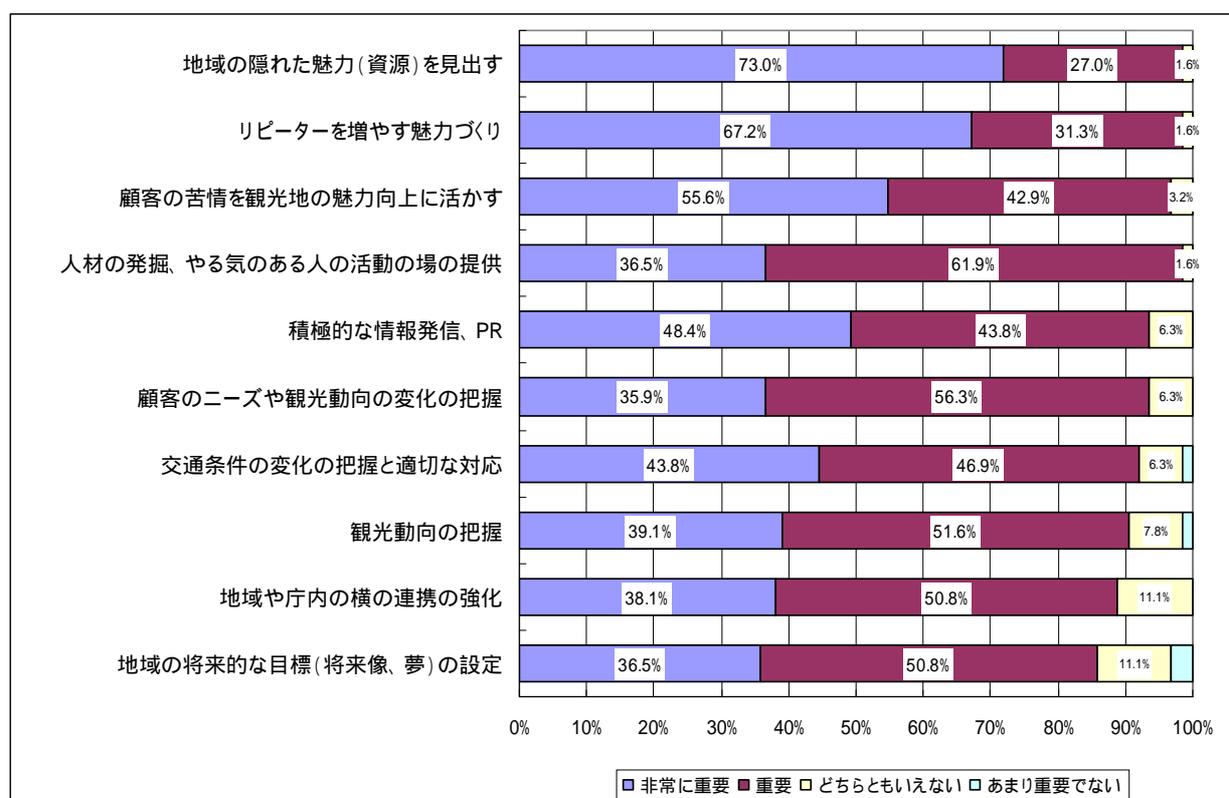
(2) 関東周辺の観光地の取り組み

関東周辺の観光地において、様々な課題に対しどのような取り組みが行われているのか、また、その取り組みがどのような効果をあげているのかについて分析します。ここでは特に記載がない図表は「関東周辺観光地へのアンケート調査から（財）日本交通公社作成」とします。

必要な対応策は何か？

「観光地の活性化、魅力向上のための対応策について重要なものは何か」と尋ねたところ、全ての項目に対して観光地の8割以上が「非常に重要」「重要」と答えています。多くの観光地が危機意識を持ち、なんらかの取り組みが必要であると認識している現状がわかります。

図 観光地の活性化、魅力向上のために必要な対応策について(回答数：65)



まちの現状の把握、マーケティングや顧客ニーズの把握について

まちの現状の把握について、実際にどのような情報を把握しているのかを見てみると、「観光入込客数」が最も多くの観光地であげられています。一方、観光地の実状(「宿泊容量・駐車場容量、観光活動」「交通実態」)やマーケティングに関する事項(「誘致圏」「利用施設・訪問施設」「消費動向」)などの基礎的データについては半数以上の観光地で把握されていないのが現状のようです。

また、マーケティングや顧客ニーズについては「地域内外の情報交換」の把握はなされているものの、来訪者へのアンケートや聞き取り調査、モニターツアーなど観光客の声を直接聞く機会はあまり設けられていません。

「観光地の実態の把握」「観光客の実態の把握」は、観光地としての将来像やマーケティング戦略を構築する上での最も基本的な情報であり、また「今訪れている観光客の声」から、利用者の満足度や不満を把握することも観光地として基本的な取り組みといえるでしょう。

図 まちの現状の把握
(複数回答 / 回答数 = 60)

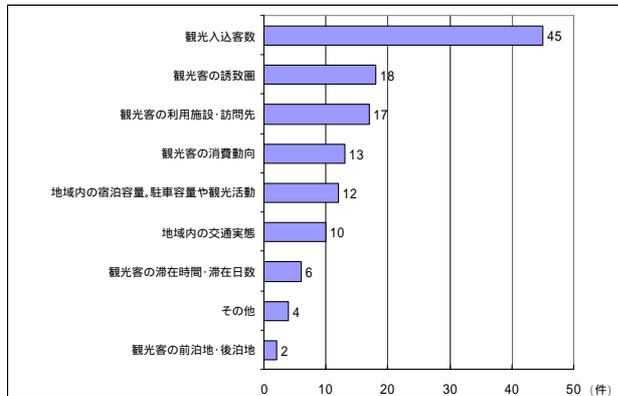
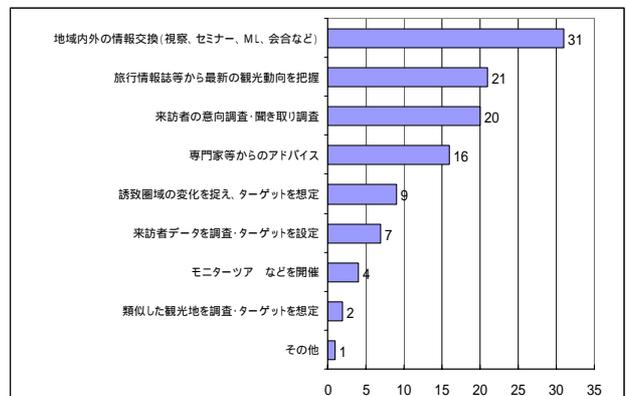


図 マーケティングや顧客ニーズの把握
(複数回答 / 回答数 = 52)



観光地の活性化、魅力向上のために継続的に行っている取り組みについて

情報の受発信に関する取り組みについて

「ホームページの開設、予約受付」が最も多くの観光地で取り組まれています。また、「旅行雑誌などを活用した情報発信」「季節毎の情報発信」などは半数近くの観光地で実施されています。

「マスコミに注目される話題づくり」や「工夫をこらした情報提供」「口コミを企画した取り組み」などはアイデア次第では低予算で実施できるものであり、積極的に取り組んでもらいたいものです。また、「正確な情報提供による信頼回復」などの取り組みも今後は重要になってきます。

図 情報の受発信に関する取り組み
(複数回答 / 回答数 = 63)

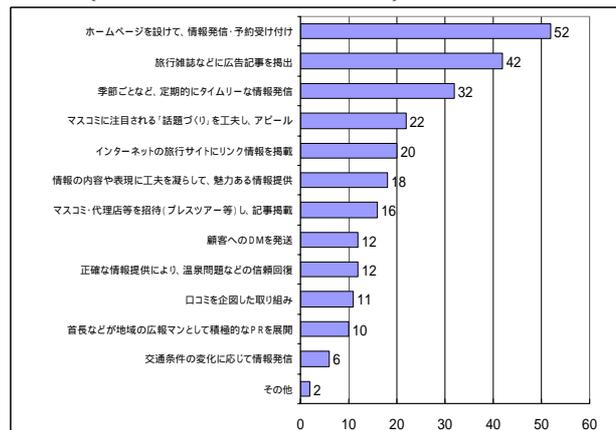
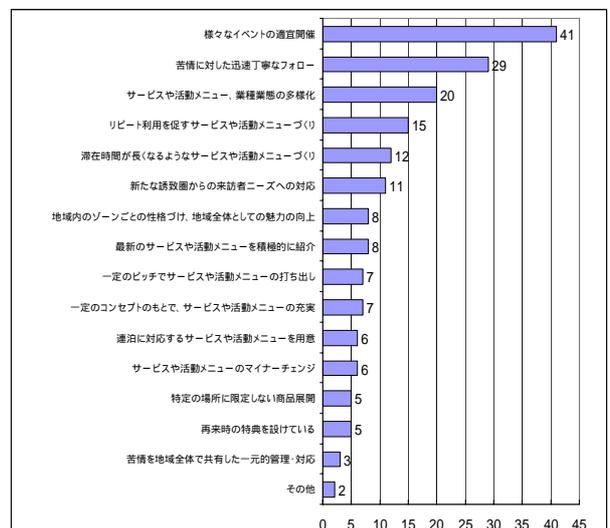


図 まちの魅力を下(陳腐化)させないための取り組み(複数回答 / 回答数 = 59)

まちの魅力を下(陳腐化)させないための取り組みについて

観光地としてまちの魅力を下(陳腐化)させないことは、「常に新しい何か」を求める観光客を満足させ、リピーターを獲得するために重要な取り組みです。観光地は「変えるべきもの、変えてはならないもの」を見極めながら観光客のニーズにあわせてまちの魅力の維持・向上に努めていかなければなりません。

アンケートでは半数以上の観光地で「様々なイ



ベントの開催」に取り組んでいるほか、「苦情に対する迅速なフォロー」「サービスや活動メニュー、業種業態の多様化」などにも取り組まれています。

一方で、「滞在時間を伸ばす」「リピーターを獲得する」といった取り組みや、「一定のピッチでのリニューアル、情報発信」といった取り組みは低い状況にあります。

新たな観光商品づくりについて

新たな観光商品づくりについては、「知られていなかった地域資源の洗い出し」「地元と交流できる体験メニューや仕組みづくり」など、まちの特色を活かした観光商品づくりが進められています。

一方で、観光商品の付加価値を高める（「優れた価値をアピールする」「セット商品として企画する」「物語性の演出」など）、観光商品の質を高める（「専門家のアドバイス」「モニターツアー」「観光客の声を反映する」など）、地域の活性化に貢献する（「地場産品の活用」など）といった取り組みは遅れています。

地域内の町並みづくりや施設整備等のハード面の取り組みについて

「まちづくりにまちの個性を活かすための工夫を行っている（歴史的な場所や施設の保存・活用、まち固有の植物や農産物、シンボルの配置など）」が最も高く、次に「景観への配慮」「計画的なまちづくり」があげられています。一方で、「空き店舗の活用」「バリアフリーへの対応」「安心して歩ける道づくり」「交通条件に合わせた施設整備」「空地の活用」などについての取り組みはまだ少ないのが現状です。

しかし、ハードの整備を実施するだけでは本来の「観光地の再生」という目的の達成とはいえません。住民の主体的参加のもとにまちづくりが進められ、誇りをもって暮らせるまちへの継続的な取り組みがあってこそ、観光客にとっても魅力的に映るのです。

観光地の活性化、魅力向上のための取り組み体制や進め方について

回答のあった観光地のうち、「地域づくりについて協議・協力・活動する仕組みや組織を設けてい

図 新たな観光商品づくりための取り組み（複数回答 / 回答数 = 55）

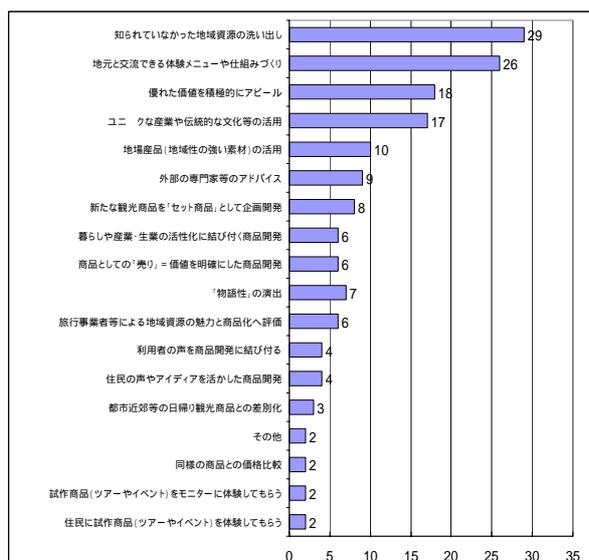
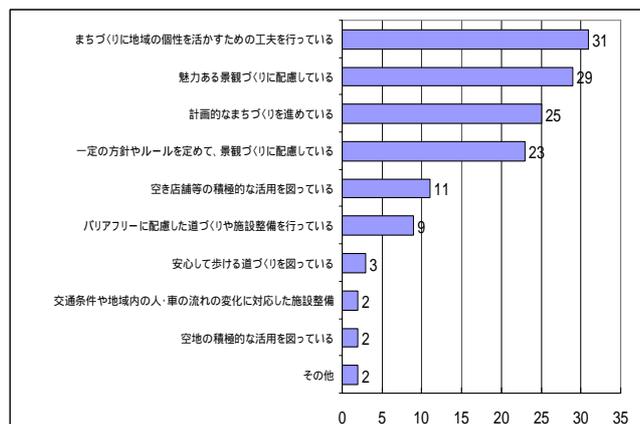


図 地域内の町並みづくりや施設整備等のハード面の取り組み（複数回答 / 回答数 = 56）

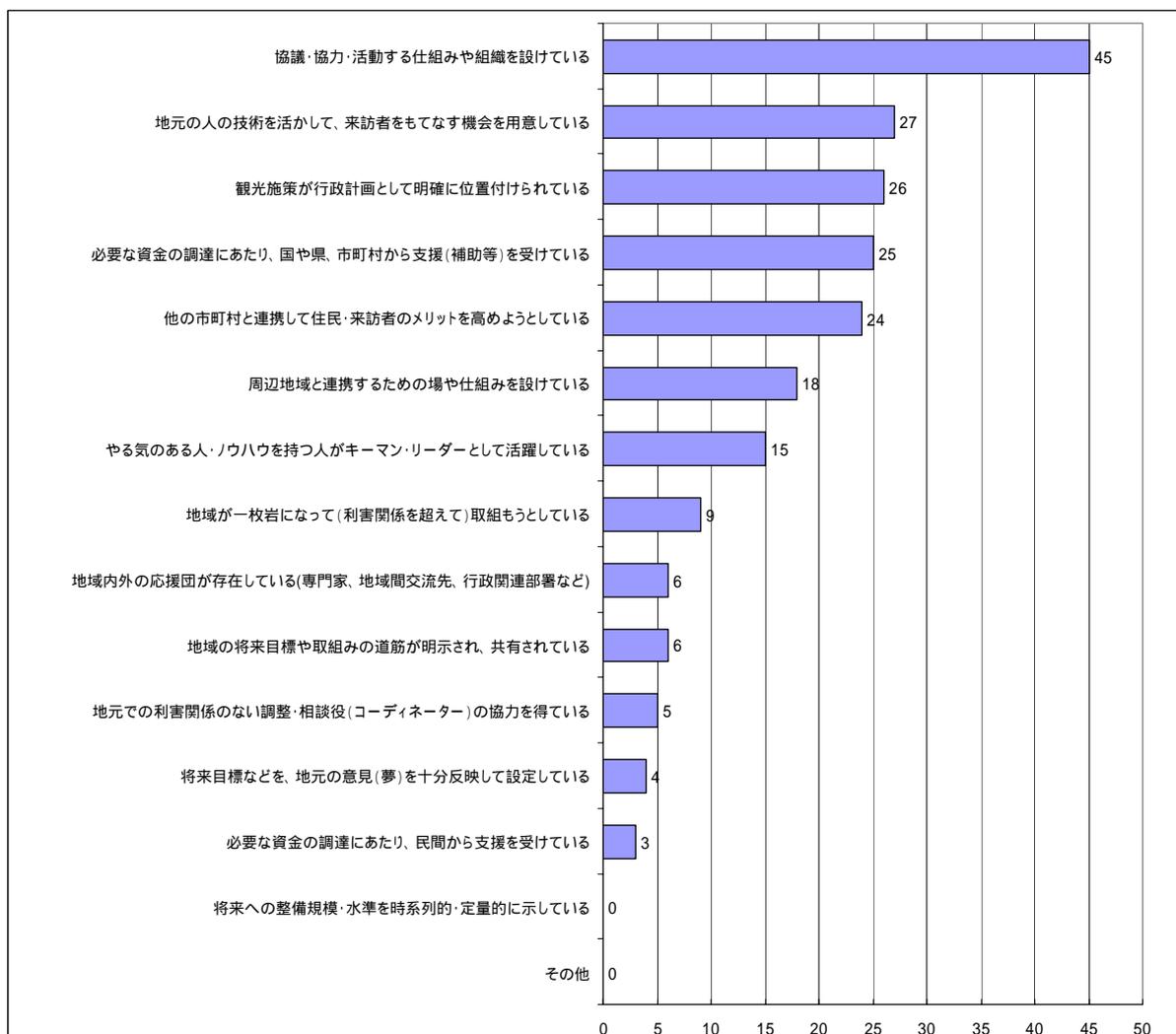


る（協議会、女将さん会など）」観光地は約 8 割に及びました。しかし、「キーマン・リーダーが活躍している」「まちが一枚岩になって（利害関係を越えて）取り組もうとしている」など、実際に取り組む上で必要な「リーダーの存在」や「地域の合意と一体的な取り組み」といった項目が低くなっています。多くの観光地で取り組みがなかなか前進しない大きな要因には、このような**地域としての実効性のある取り組み体制の弱さ**があげられます。

また「観光施策が行政計画に位置づけられている」は比較的多くの観光地で実施されていますが、「まちの将来目標、取り組みの道筋が明示、共有化されている」ところは少なく、「将来への整備規模・水準を時系列的・定量的に示している」観光地は全くありませんでした。計画的に観光施策を進めるためにはしっかりとした「まちの将来目標、将来の見通し、発展規模や、取り組みの道筋」が必要です。

まちの人材を活かし、まちをまとめながら、また将来像を持ちながら計画的に観光地づくりを進めていくために必要な取り組みをもう一度考えてみる必要があるでしょう。

図 観光地の活性化、魅力向上のための体制や方法について（複数回答／回答数 = 57）



2 - 2 関東周辺の消費者から見た温泉地の現状と課題

(国土交通省インターネットモニターアンケートより)

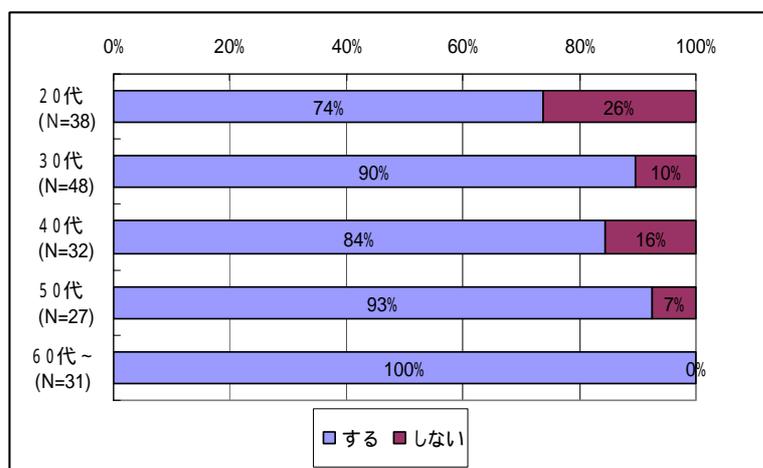
国土交通省関東地方整備局、関東運輸局では、国土交通省の政策に対して幅広い意見を吸収することを目的に「インターネットモニターアンケート(対象 182 名、有効回答数 176 名:有効回答率 96.7%)」を実施しました。このアンケート調査では関東周辺消費者の旅行の実状や、観光地に対する意識とともに、「従来型観光地」の再生における国が果たすべき役割についても質問しています。

ここではこのアンケート調査をもとに、関東周辺の消費者から見た観光地の現状と課題、国の政策のあり方などについて分析します。ここでは特に記載がない図表は「国土交通省インターネットモニターアンケート調査から(財)日本交通公社作成」とします。

(1) 関東周辺消費者の国内宿泊旅行の現状

「あなたは泊まりがけの国内旅行をしますか」に対し、「する」との回答比率は 87.5% を占め、関東周辺の消費者にとっても、「国内宿泊旅行」は魅力的なレジャーになっていることが伺えます。

図 国内宿泊旅行の有無



(2) 消費者から見た温泉地の現状と課題

魅力のある温泉地 / 魅力のない温泉地

「魅力のある温泉地」を見ると非常に多様な魅力があげられており、「楽しみ方の多様化」を裏付ける結果となっています。また、「泉質」と「温泉以外の魅力」、「静かさ」と「まちの活気」、「交通の便が良い」と「辺鄙なところ」など相反する指摘も温泉地の魅力が一元的ではないことを示唆しています。

また、地域ぐるみで土地の魅力を最大限に活かそうとしている観光地は「他の温泉地にはない魅力がある」と評価されています。逆に「他の温泉地と変わらない」「昔のブランドネームにあぐらをかいている」といった観光地は厳しく評価されています。アンケートでも「地元の方々との心温まる交

流が非常に印象に残った」という意見がある一方で、「客引き」「個別の旅館が出している看板」といった押しつけ的なサービスがかえって観光客を不快にさせている点が指摘されています。

図 魅力のある温泉地／魅力のない温泉地

魅力のある温泉地	魅力のない温泉地
<p>【温泉情緒】 情緒・風情・雰囲気・趣がある</p> <p>【温泉のそのもの】 温泉の効能・湯量の豊富さ、泉質につきる湯めぐり 露天風呂がある</p> <p>【地域らしさ】 個性がある、土地らしさがある 土産物・地場産品 自然が豊か</p> <p>【まちの活気、くつろげる空間】 まちあるきが楽しい、まちに活気・元気 くつろげる空間、癒し 静かで景色がよい</p> <p>【宿泊施設の問題】 心地よい接客、気配りが行き届いている、個人客対応 おいしい食事、その土地ならではの食事、食事の選択制 清潔感</p> <p>【交通の問題】 交通の便がよい、渋滞がない 足の便が悪く辺鄙なところ</p> <p>【その他】 近隣にレジャースポットや名所 価格に見合っている、リーズナブル 地元の方々との心温まる交流</p>	<p>【歡樂的イメージ】 けばけばしい 歡樂街の延長 団体客仕様、宴会、イベント会場 観光地化されていて、団体客が大挙 派手な広告・看板</p> <p>【温泉表示問題】 温泉そのものを大事にしていない 虚偽表示 循環湯</p> <p>【地域らしさ】 その土地らしさがない 自然が破壊されたような場所 他の温泉地と変わらない</p> <p>【活気のなさ・寂れたイメージ】 活気がない、まちがさびれている 暗いまちなみ、人が少ない</p> <p>【宿泊施設の問題】 サービス・接客態度が悪い 顧客本位でないサービス 汚い 特色のない料理、地元の産品がない料理</p> <p>【交通の問題】 不便、渋滞</p> <p>【その他】 昔のブランドネームにあぐらをかいている</p>

こうした「魅力のなさ」は、「鬼怒川・伊香保・石和の3温泉の宿泊客減少理由」にも共通して伺えます。「団体客向けの旅館の拡大がそれぞれの温泉地の個性のなさにつながっている」「家族連れや熟年夫婦の旅行先としては魅力がない」という評価につながっています。

「高い人気に油断し、ニーズの変化への対応がおくれた」「団体客ターゲットから個人・家族・小グループ、短期でも滞在型、周辺の自然や景観を楽しむといった顧客ニーズに対応してこなかった」「それぞれが全体をコーディネートし、独自の特徴を出すことが大切」「経営努力が足りない」といった厳しい評価も見られました。

一方で、首都圏から近いという利点も「ちょっとがんばれば日帰りも可能」といったように逆に不利に働くこともあり、観光地としての魅力がないと国内の遠隔地や海外旅行に出かける方を選択するといった意見もあげられました。

図 3 温泉地の宿泊客が減少した理由

【団体観光・歓楽型温泉のイメージ】

団体旅行の温泉地というイメージが非常に強い。そのため、昔のように社内旅行やグループ旅行が少なくなってきた昨今、その影響を受けている

団体客向きに拡大した雰囲気を嫌った個人客が離れた

宿泊施設が多すぎて、ツアー客を取り過ぎ、個人客がくつろげる雰囲気ではないこと、品がなさ過ぎる

旧態依然の団体客目当ての温泉

【画一的なイメージ】

大型ホテルによる均一化されたサービスで個性が失われている

マンネリ化したサービス

有名温泉地だが、特徴も画一的

大きな温泉地というだけの場所

【顧客ニーズの対応の遅れ】

家族連れや熟年夫婦の旅行先としては魅力がない

団体客ターゲットから個人・家族・小グループ、短期でも滞在型、周辺の自然や景観を楽しむといった顧客ニーズに対応してこなかった

高い人気に油断し、ニーズの変化への対応がおくれた

経営努力が足りない

【老朽化】

施設の老朽化

つぶれて崩壊しかかっている旅館が数多く見苦しい

【温泉表示問題】

虚偽表示問題

【温泉情緒・風情のなさ】

統一された風情に欠け、如何にもお金を落としていけという雰囲気を感じる

自然環境の豊かさと開発の傷跡とが目に入ると痛ましい感じを受ける

全体をコーディネートして独自の特徴が出せれば

【日帰り化】

ちょっとがんばれば日帰りも可能

交通費をかけて一泊二食 15,000 円の鬼怒川、伊香保、石和に行くのなら、全部込み 19,800 円（飛行機代・宿泊費・観光代）で遠方に行ったほうがよい

温泉地での温泉不当表示問題

「温泉地での温泉不当表示問題」は、消費者の信頼感を大きく裏切ったことがアンケートからも示されています。「明確な自浄方法がない限りお客は戻らない」といった厳しい声があることを各温泉地は誠実に受け止めるべきでしょう。「対応のあり方」については、「誠意のある情報開示を」とする声が多く見られました。情報開示を円滑に進める方策として、「統一形式の表示」「国や第三者機関の定期的なチェック」などが求められています。「違反者には応分のペナルティーを」とする回答もみられ、消費者の不信感が根強いことが伺えます。

一方で「行きすぎた泉質至上主義も問題。清潔で快適な宿であれば温泉の魅力以外を堂々とアピールすべき」といった意見もあげられました。

図 温泉地での温泉不当表示問題について対応のあり方

【正確な情報の公開】

不当表示したところは正直に、改善した部分も併せて公表することが望ましい
全国温泉調査を行い、積極的な情報公開が必要
一軒一軒調査し、正当な情報を示すべき
解りやすいところに掲示する必要あり

【統一した表示制度・監視体制の確立】

国として全国で統一された厳しいチェック制度を設けるべき
温泉を監視するシステムを設けてもいいのでは
定期的に公的機関や第三者の抜き打ちチェックが必要
統一形式の表示であれば利用者は求める温泉を選びやすいと思う
100%温泉でないところは温泉と名乗らせないなどの対策が必要

【その他】

明確な自浄方法がないかぎり、お客は戻らない
国民に対して誠意を持って謝っていないことに疑問
なぜ温泉経営者は客の身になれないのか分からない
温泉の効能を目的にしている人のためにも不当表示は許せない行為
無料や半額券などを配り、信頼を取り戻す努力が必要なのは
温泉街は国に頼るのではなく利用者の立場にたって意見を聞くべき

【泉質至上主義への批判】

マスコミなどによる「本物の温泉でない旅館にあらず」という泉質至上主義も問題
温泉でなくても清潔で快適な宿であれば堂々と宣言すべき
温泉であれ水であれ、表示が正確であるなら問題ないと思う

温泉地の宿泊客に喜ばれる施設やサービス

「温泉地の宿泊客に喜ばれる施設やサービス」を尋ねたところ、ハード・ソフトに共通して、「その地ならではのであること(地域性)」を重視する回答が多く見られました。「山の中でマグロの刺身はいない。その土地ならではの料理、生産者とのつながりが必要」といった声は、こうした傾向を象徴しています。また、温泉そのものだけではなく、遊歩道や甘味処、ご当地グルメのある商店街など「温泉街を歩いて楽しむ」ことに関連する回答も多くみられました。また、旅館のチェックインの際のお茶とお菓子のサービスなど、**旅館ならではの心遣い**、抽選会などのミニ・イベントも観光客の心を和ませ、良い思い出となるサービスのようです。

さらに、「**チェックイン・チェックアウト時間の自由設定**」や「**食事なしの素泊まりプラン**」など、旧来の旅館の形態である「10時チェックアウトや1泊2食パック」にとらわれない、**自由度の高いサービス**も求められていることが伺えました。「**子供のためのサービスやプレイルーム**」「**ユニバーサルデザイン**」といったライフステージに応じたサービスニーズや、「**入浴とセットになった健康診断サービス**」「**心身ともに癒されるマッサージやエステのサービス**」など健康志向を反映するニーズもあげられました。

図 温泉地の宿泊客に喜ばれる施設やサービス

ハード	ソフト
<p>【温泉情緒を味わう空間】 個々の温泉地の性格に合った施設 昔ながらの屋台など現実から遊離した施設 浴衣のまま歩き回れたり遊べたりできる場所 昔ながらの温泉街の雰囲気を出す射的場やお土産屋 まちにテーマ性があり、施設などに反映されている 明るすぎない照明 古い家屋を手入れして使っている町並み</p> <p>【買い物・飲食が楽しめる商店街】 甘味処、ご当地グルメが味わえる商店街などの散策 遅くまで開いている仲見世通りのような商店街</p> <p>【ぶらぶら歩きができる散策路】 夜気軽に外に散歩に出かけられるようなところ 朝昼夜食後でも散策できる遊歩道 日常では味わえない自然の中の散歩道</p> <p>【温泉を楽しむ施設・仕組み】 他の宿の温泉も利用できる仕組み 露天風呂付き客室や貸切風呂 日常生活から離れた大自然の中の大浴場</p> <p>【地域の個性を味わう施設】 郷土芸能を鑑賞できるところ 地元以外でも借りたり閲覧できる図書館 地元の方とふれあいながら工芸品が作れる施設</p> <p>【サービス施設】 子供のためのサービスやプレイルーム 夜も営業している託児所 スポーツジムやインターネットができる施設</p>	<p>【地域の食・伝統文化の楽しみ】 そこにしかない地場産こだわりの料理 地元名産の野菜などの販売 屋台で土地の料理を板前さんが説明して作ってくれる その土地ならではの料理、生産者とのつながりが必要 その地域の祭やイベント</p> <p>【温泉・温泉街を楽しむサービス】 宿泊時に浴衣を選べるサービス 割増料金なしの温泉無制限貸切サービス 入浴とセットになった健康診断サービス 心身ともに癒されるマッサージやエステのサービス</p> <p>【地域を楽しむサービス】 無料シャトルバスでの送迎やまちめぐり 観光ガイドによる付近の観光案内 手作りガイドマップや自転車の貸し出し</p> <p>【宿泊施設でのサービス】 チェックイン、チェックアウト時間の自由設定 食事なしの素泊まりプランの充実。食事を自分たちで 選べ、宿泊代金が安くなれば、温泉が身近になる チェックイン時にお茶とお菓子のサービスやロビーに 人を集めての抽選会などの客同士をつなぐイベント</p> <p>【その他サービス】 リピーターに対する優遇 宿泊施設などの点字や音声による案内 夜間イベントを開催する 昆虫採集やキャンプファイヤーなど、自然性が高いイ ベント</p>

まちづくりの視点から気になる点や改善点

「まちづくりの視点から気になる点や改善点」では、温泉地の無個性なまちなみや景観を指摘する声が多くありました。画一的な駅前広場の評判は悪く、「駅を降りたら観光地・温泉地の雰囲気」を支持する回答が多い傾向にありました。一方で、旅館などが競い合っ出す看板が、景観を煩わしいものになっていることも指摘されています。

「旅館の囲い込み」が、まちの活気を失わせた大きな要因であるとの見方も多く、「とにかく、まちの活気を取り戻す」「空き店舗を活用する」といった声も大勢を占めています。

交通アクセスに関連しては、「まちなみを守るべき」と「車でのアクセスを」との相反する回答が見られました。車が入ることで損なわれる雰囲気と車が入れないことでアクセスが困難になる高齢・障害者への対応などは観光地にとって大きな課題になると考えられます。

図 まちづくりの視点から気になる点や改善点

【地域の特色ある景観の形成】

独自の観光地における景観形成がなされておらず、全国一様の景観
景観を妨げるような建物があると残念。地域のイメージにあった景観形成を
昔ながらの街並みを保存してほしい
ありふれた街ではなく地域独自の文化、歴史、風土を背景に非日常性を感じる観光地をのぞむ
各観光地独自の魅力を作るべき

【地域の一体感・雰囲気づくり】

街全体に統一感、連帯感を（駅、駅前広場、大通り、路地、巡回バス、土産品店、商店・飲食店など）
街全体がひとつのコンセプトを持ち、個人客を大切にす配慮のあるまちづくり
地域の歴史・文化を反映したまちづくりをすべき
「自分の店だけ～、うちの組合だけ～」的な考えではなく地域全体での特色およびポリシーを
のんびりゆったりとした、癒されるようなまちづくり

【清潔感】

ごみのポイ捨てが多く、清潔感がない
温泉施設が清潔なのは当たり前。そこで働く方の身なり、商店街、道路なども含め、まち全体で清潔感を
大きなホテル、旅館が客を囲い込み、街に出さないような状態が問題
活気がない空店舗の対策を考えるべき

【案内・サイン、看板】

（街中の案内標識、観光マップ等）分かり易い情報提供の工夫
道路標識がわかりにくい
看板があまりにも多い撤去すべき

【地域を巡る】

自転車の貸し出しがあるといい
観光地を回るワンコインバスを作るといい
駅前に大型駐車場がほしい

【バリアフリー】

バリアフリー、ユニバーサルデザインの導入
安全で歩き易い歩道にしたい

従来型観光地の再生における国が果たすべき役割

「観光地の再生は地域のやる気、知恵の問題」であり、「国はあまり口を出すべきではない」といった声が多く見られます。これまで国などの行政の支援に頼りすぎ、結果として画一的な観光地、温泉地が多くなってしまった反省も含め、あくまで地域主導、民間の知恵、経営ノウハウを活用して進めるべきとの意見です。国には観光地づくりのノウハウを発信、アドバイスすることや、「必要な規制・誘導策」「規制の緩和」「自然や景観の保護」「温泉不当表示への対応」といった地域をバックアップする仕組みづくりが求められています。また「休日・休暇の充実」「集中緩和のための長期休暇取得の促進」「優良観光地の評価情報の発信」といった旅行意欲の増進のための取り組みも求められています。

図 従来型観光地の再生における国が果たすべき役割

【国の支援のあり方】

補助金を出せばよいものではない。民間には資金はないが、その知恵に期待したい。
地方自治体自身が考えていくべき。国が率先していく時代は終わった
地域は利用者、消費者の視点、立場で施策を考え、国の役割など最小限にして、民間業者のアイデア、活力を最大限尊重しながら「陰の力」として支援する
ガイドラインは画一化が促進されてしまう（ガイドラインに頼って施設整備、サービス改善をするため）
他の省庁、施策との連携、縦割り行政の解消

【情報の発信・地域人材の育成】

行政に頼りすぎている観光地が多い。自立できる観光地を目指して勉強してもらう機会を増やすこと
（海外の観光地や日本の事例を参考とした勉強会、魅力的な観光地づくりへの研究論文コンクールなど）
他国の事例を参考にしながら現代のニーズにあった観光地を考える
ガイドラインの提示・アドバイザー制度・資金助成・定期的審査（意見交換会）など観光地づくりのトータルサポート
充分なマーケットリサーチと計画性、地域の有能なリーダーの育成
全国的な成功例、失敗例を分析し、その結果などを市町村に配る、専門家を解説に派遣する

【規制・誘導、規制緩和】

行政がその地域全体のバランスの良い開発を誘導するための規制
無秩序な開発を抑え、適正な表示を義務づけるなどの指導
規制緩和（温泉の療養型施設、カジノなどを特区として取り扱う）
全国をブロック化して、利用者の立場での交通体系や拠点となる観光地、観光ル・トのマスタープランづくりを援助し、無駄な投資がされないように誘導、助成する

【資源の保護】

開発ではなく、保存することを考える。今あるものを、磨き、修繕しながら、保存していくことを考える
自然の再生・地域文化財・遺産を再生すべき。存続するための条例改正が必要
温泉地や温泉旅館が蓄積してきた歴史やノウハウなどを産・官・学の「学」の部分で保全し、本質的な地域性や歴史を守る

【温泉不当表示対応】

「温泉不当表示」のようなことが起きないように指導監督の実施
温泉と名乗れる基準をきちんと決め、温泉の乱立を防ぐ
温泉不当表示、防災対策の評価を地元市町村がまとめ、国のチェックを経て積極的に公開する

【旅行意欲の増進】

秋にも4、5日連休となるような、ゴールデンウィークをつくる
国内の様々な観光地をもっと魅力的に紹介するための旅行番組などのスポンサー
一つの地域内でのことであれば国が関与する必要はない（地方自治の問題）

往復割引高速料金の設定、観光地の有料道路の廃止
優良温泉地を認定し、国内外に積極的にアピールする
休日の分散化、長期休暇の義務付け
欧州のレストランの評価、ミシュランのような格付けを行って発表する

【積極的な支援策(ハード整備)】

サービスの徹底や、町自体が雰囲気を出すような取り組みに対して援助をすべき
国がもっている制度、アイデアを積極的に活用する
インターネット、携帯電話など都市部と同等のインフラ整備支援
観光地の社会環境の健全化を促すべく「地域エコマネー」の導入による活性化の検討
外国人が日本を周遊するパターンが限られている。多様なニーズに応えるパターンが必要
電線の地中化など、重厚で落ち着いた温泉地の雰囲気づくりへの支援
自然景観重視に基づく長期展望にたった国の財政投資

【交通インフラ整備】

「行楽シーズンだけ大渋滞」というのを解消する
人の流れを作れるような交通網の整備
鉄道など公共交通機関の整備（高齢者対応、旅情の演出効果）
道路の拡幅、駐車場の整備、山間部での消雪パイプを設置（温泉地は道が狭く、駐車場も少ない）
高速道路の無料化、宿泊者に高速道路の利用料を割引サービスなど
観光地におけるパークアンドライドの徹底
交通インフラ整備は不要 / 交通の便が良いからといって人が集まるわけではない

【外国人観光客・バリアフリー対応など】

外国からの観光客が快適に過ごし、日本でたくさんのお金を使っていたけようなサービスの向上
バリアフリー整備への国が助成もしくはコストの低利率による貸し出し
高齢化社会に対応したアクセス道路、鉄道のバリアフリー化
温泉病院、老人ホームなどの設置促進。高齢者医療、福祉政策とあわせて検討

【資金的な支援策・優遇策】

常に公的機関がチェックする体制での公的資金による従来型観光地再生の支援
古びた温泉宿の維持・保全・立て替えへの資金提供
民間から再生案を募集し国が出資（投資）する
新規事業の立ち上げに際する減税・免税、補助金、低利の融資等の資金援助（立ち上げ後の監査は必要）

2 - 3 モデル3 温泉地に見る課題と課題解決への取り組み

国土交通省関東地方整備局と関東運輸局では、鬼怒川（栃木県）、伊香保（群馬県）、石和（山梨県）の各温泉地をモデルとして、まちの魅力を再発見又は創出し、その魅力を活かした集客力の回復やまちの再構築の方策を検討してきました。ここでは3温泉地における観光地低迷に至る背景と課題、現在の取り組みの状況などについて、3温泉地の報告をもとに抜粋して紹介し、同様の課題を抱える大都市圏の従来型観光地の活性化につなげていくための方策を検討する上での参考として紹介します。

栃木県藤原町 鬼怒川温泉の取り組み

《鬼怒川温泉の課題》

1. 減少し続ける宿泊客数と、温泉街再生施策の立ち遅れ
2. 十分に生かされていない「風光明媚」
3. 失われた「温泉街らしい風情」
4. 個人客のニーズに十分応えられていない旅館ホテル
5. 周遊観光を支える環境の不備
6. 不十分な情報提供

《鬼怒川温泉再生の方向》

1. 短期的な再生プログラムの確立とその実施体制の構築
2. マイナス要素の早期克服とプラス要素の持続的な強化
3. 温泉街の分節によるきめ細かな施策の展開
4. 継続的な情報収集とフォローアップ



渓谷沿いに立ち並ぶ鬼怒川温泉の旅館ホテル

群馬県伊香保町 伊香保温泉の取り組み

《伊香保温泉の課題》

1. 宿泊客を中心とした集客力の回復
2. マーケット・ニーズの変化への対応
3. 温泉の信頼性の回復
4. 石段街のにぎわいの回復
5. 温泉地らしい景観・環境づくり
6. 本物のやさしさの感じられる「おもてなし」の具現化

《伊香保温泉再生の方向》

1. 伊香保温泉の目標像 ～人々に愛され続ける石段の温泉まち～
 - (1) 伊香保温泉のすべての人が、まちをあげてお客様をあたたかく迎え入れる気持ちを共有化する
 - (2) 互いに信頼できる関係を築き、まちをあげて取り組む体制をつくる
 - (3) 知恵と工夫で、大切な資源を宝に変えて有効に活かす
2. 基本戦略
 - (1) まちを「分かりやすく」する



伊香保温泉の石段街

- (2) まちを「利用しやすく」する
- (3) まちを「温泉地らしく」する
- (4) まちを「歩きやすく」する
- (5) まちを「寛ぎやすく」する
- (6) 地域と「接しやすく」する
- (7) まちへ「訪れやすく」する

3. 目標像実現に向けた施策の方向

- (1) 温泉の魅力の創出と発信
 - ・ 温泉の湯量確保、共同湯整備
- (2) まちの再構築
 - ・ アクセス交通ネットワーク・サービスの充実、まちの駅周辺整備、観光情報提供機能の整備、石段街周辺整備、湯元周辺の整備、景観整備、水沢地区の魅力づくり・温泉街との連携、森林公園の活用整備、境沢・見晴台周辺の整備
- (3) 広域連携による伊香保及び周辺地域への誘客
 - ・ イメージづくり、周辺地域と連携した滞在プランづくり、主要観光地の連携による誘客、誘客体制・観光情報提供機能の充実など

山梨県笛吹市 石和温泉の取り組み

《石和温泉の課題》

- 1. 宿泊客の減少
- 2. 温泉資源以外の資源の活用
- 3. まちのイメージの向上

《石和温泉再生の方向》

- 1. 石和温泉郷の観光地形成（個別計画）
 - (1) さくら温泉通り街づくりの試み（沿道空間利用、足湯公園の整備、源泉の認知度向上、笛吹市とその周辺の農産物の活用、景観法の活用）
 - (2) 女性のまちづくり参加
 - (3) 健康とまちづくり（モデルコースの踏査・選定、保養プログラムの提案）
 - (4) 笛吹市の玄関口の整備方針



第二平等川沿いの石和温泉街

2. 全体構想

- (1) ゾーン区分
 - Aゾーン（石和温泉郷ゾーン）… 温泉資源と宿泊機能の集積を最大限に生かした宿泊拠点
 - Bゾーン（国見テラス東ゾーン）… 甲斐の国発祥の地、我が国屈指の果樹地帯を活かした「じっくり時間をかけて巡る観光」ゾーン
 - Cゾーン（国見テラス西ゾーン）… 優れた自然環境を生かした「文化の古里（ふるさと）」
 - Dゾーン（山麓ゾーン）… 山梨百名山を擁する山岳地帯を活かした「健康トレッキングゾーン」
- (2) 主要動線
 - 金川広域農道… AゾーンとB～Dゾーンとを結ぶ観光コリドー
 - 古道軸（鎌倉街道）… 数多くの文化財をつなぐ古道の再生
 - 古道軸（若彦路）… 文化の古里を中心に鎌倉街道とひと味違う古道環境の創出

2 - 4 関東周辺の観光地再生に向けた基本課題

観光地で生じている課題や関東周辺の観光地での課題解決に向けた取り組みの状況、観光再生に向けた基本課題を整理します。

観光地の課題と取り組みの問題点

【現在生じている観光地の課題】

観光客は減っている。地域間の競争が激しくなっている
観光客のニーズに合わせる、マーケティング戦略が遅れている
観光地として、まちとしての魅力、景観づくりが遅れている
地域の取り組みが遅れている（思うように進まない）

【現在の取り組みの問題点】

観光動向の把握への意識は高いが、入込客数以外の実態の把握がなされていない
情報発信、魅力の低下を防ぐ、新たな商品づくりといった取り組みでは、観光客の視点に立ち、その志向やニーズに合わせた取り組みが少ない
まちあるきなどの観光地の活性化につながるようなハード整備が進んでいない
魅力のある商店まちづくり、空き店舗対策といった課題は継続している
取り組みが進まない要因は「人材」と「まちの合意形成」が大きい
共有化できる将来像と計画的な取り組みの道筋づくりがないままになっている

観光地再生に向けた基本課題

観光地（事業者）側の都合ではなく利用者の視点の重要性

第一に、観光客の志向を認識することが重要です。これは大きく（マクロ的な視点で）全国の動向を把握するとともに、ミクロ的な視点で自らの観光地に来ている観光客の志向を把握することの双方が重要です。

現状認識、将来ビジョン、課題解決に向けた具体アクション、目先にとらわれない手法、取り組みの体制やプロセスの重要性

「どのような取り組みをしていけばよいのか」を検討する際には、第一に、自らの地域がどのような特性を持っているのか、交通の利便性、市場からの距離、他の地域と比較したときの観光地としての魅力、大きく売り出すべき地域の強み、改善すべき弱みをしっかりと把握することが重要です。そして次に「どのような観光地にしていきたいのか」を地域の中で話し合い、さらにそれを実現するためには「どのような方法があるのか」、「どのように取り組んでいけば良いのか」と筋道を立てながら考えていくことが重要なのです。こうした過程を通してまちのリーダーが生まれ、積極

的に取り組む中核的な組織が生まれる例も多くあります。

また、自らの観光地の特性をしっかりと把握することも重要です。これまでのように「観光客を増やす」という右肩あがりの発想ではなく、「わが観光地に相応しい観光客数は年間何人で、何人泊必要なのか、どれくらいの消費単価があれば地域が潤うのか」といった適正容量を目標とすることも重要です。

集客力の回復、まちの再構築は別個の取り組みではなく、観光とまちづくりに関わるハード、ソフトの一体的取り組みの必要性

観光地の課題である「集客力の回復」と「まちの再構築」は、いわば車の両輪であり、双方が一体的に取り組まれるべきものです。

例えば、利用者を想定していないハード整備、見せ方、利用のされ方を想定しない景観整備や町並みづくりでは、せっかくの整備も観光客の利用に供されることはありません。逆に、せっかく観光客に来て頂いたときに、がっかりするようなまちであってはいけません。

「観光客に来て頂くこと」と「良いまちを創ること」が相互に連携しながら進めることが観光地としての質を高め、「観光客に選ばれる観光地」となる重要なポイントなのです。

章 手法編 - 魅力ある観光地をめざして -

手法編の見方

ここでは、章で抽出された従来型観光地の抱える各種課題解決のための方策について、基本的な考え方、取り組み方を紹介します。

手法編の方策については、以下のように3つの構成立てで整理しています。

1. これだけはやっておきたい課題解決のための要件
2. 「魅力ある観光地」を創る効果的なアクション
3. 着実な取り組みを地域全体で展開するために

また、各方策の解説では、できるだけ従来型観光地の具体的な問題を取り上げ、課題解決のための方策を紹介しています。それぞれの観光地での課題やこれまでの取り組み状況をチェックしながら、今後の取り組み方の参考にしてください。

【方策の体系】

1. これだけはやっておきたい課題解決のための要件

- 1-1 地域の現状と課題の整理～地域をもう一度、見直してみることはじめましょう
 - 【1-1-1】あなたのまちの課題を整理しましょう（住民の視点から、まちを見てみましょう）
 - 【1-1-2】あなたのまちの本来の魅力を再認識してみましょう
 - 【1-1-3】あなたのまちを観光客の立場で評価してみましょう
- 1-2 「地域の将来像」の構築～小手先の対応に終始しないために地域のビジョンを描きましょう
- 1-3 具体的なアクションの検討～「将来像」の実現に向けた（あるいは課題に対応した）具体的な戦略・施策を検討しましょう
- 1-4 アクションの担い手（実施主体）の検討～誰が何をやるのか役割を明確にしましょう
- 1-5 アクションの優先順位づけ～着実に前進するための手順を明確にしましょう

2. 「魅力ある観光地」を創る効果的なアクション

- 2-1 「魅力ある観光地づくり」はまちづくり
 - 【2-1-1】旅行者（滞在客）、住民双方にとって快適な環境を整備しましょう
 - 【2-1-2】観光地らしさを演出しましょう
 - 【2-1-3】観光と暮らしが調和する地域景観をつくりましょう
 - 【2-1-4】安全で「歩く」ことを基本とした交通体系を整備しましょう
 - 【2-1-5】中心市街地を活性化し、にぎわいを回復しましょう

- 【2-1-6】地域に役立つ施設の整備と管理運営をしましょう
- 【2-1-7】未活用施設を再生・魅力づくりに利活用しましょう
- 【2-1-8】「観光地のまちづくり」のルールをつくりましょう

2-2 地域の魅力を活かした効果的な集客

- 【2-2-1】地域の特性をふまえたマーケット戦略をたてて誘客しましょう
- 【2-2-2】リピーターの囲い込みや新たな顧客づくりをしましょう
- 【2-2-3】地域外に「応援団」をつくりましょう
- 【2-2-4】個々の個性と観光地としての多様性・選択性のある宿泊施設とサービスを提供しましょう
- 【2-2-5】誘客に結びつく効果的な情報発信をしましょう
- 【2-2-6】分かりやすく地域の魅力を伝える情報提供につとめましょう
- 【2-2-7】効果的なイベントを企画・実施しましょう
- 【2-2-8】市場からの行きやすさを改善しましょう
- 【2-2-9】周辺地域と連携して誘客に取り組みましょう
- 【2-2-10】推進力・実行力のある観光プロモーション組織・体制をつくりましょう

3. 着実な取り組みを地域全体で展開するために

3-1 地域の産業や暮らし・文化を活かした魅力づくり

- 【3-1-1】地域の暮らしや伝統文化を活かした商品づくりをしましょう
- 【3-1-2】地域らしい体験を提供する仕組みをつくりましょう
- 【3-1-3】地域の産業との連携を図りましょう

3-2 観光とまちづくりに一体的に取り組むための体制づくり

- 【3-2-1】民間事業者やNPO等の取り組みを皆で支え、知恵を磨き、資金力を引き出しましょう
- 【3-2-2】既存組織（観光協会、公社等）の意識・体質を改善しましょう
- 【3-2-3】行政の意識・体制・施策を切り替えましょう

3-3 地域内外の人材の有効な結びつけと活用

- 【3-3-1】人材を発掘・育成・活用しましょう
- 【3-3-2】交流しながら仲間づくりを進めましょう
- 【3-3-3】Uターン、Iターン住民の活躍の機会をつくりましょう
- 【3-3-4】外部の協力者の力を借りましょう
- 【3-3-5】インターネットを活用して相互の情報交換をしましょう

1. これだけはやっておきたい課題解決のための要件

1-1 地域の現状と課題の整理

～地域をもう一度、見直してみることはじめましょう

まち（観光地）の魅力の再生と集客力を回復するための第一歩は、観光地としての自らのまちが置かれている現況を正しくかつ客観的に評価することから始める必要があります。

観光地として人気のあった地域こそ、ともすれば客観的な評価の目が鈍り、自らの問題点や課題を直視できずに、小手先の対応策のみに終始しがちなケースが多く見られます。

特に、様々な取り組みをしているにも関わらず、これまで思った程の効果が生まれていない観光地では、観光に関わる人たちの中で現状や課題を客観的に認識していない、あるいは関係者間で共有できていないといったように、取り組み方に何らかの間違ひがある場合が少なくありません。

地域を客観的に評価するために、

地域の概要、魅力、観光地としての強み、弱み、現在抱えている課題

社会のトレンド（観光客の動向・志向の変化、近隣地域の情勢、全国的、世界的なトレンド）

観光地として観光客の特性・志向

等を把握しましょう。

また、その際には、

まず、地域の魅力や課題を関係者、住民が自ら探してみる

観光客（来訪者）の視点でまちの課題や魅力を評価する

地域住民、観光客双方の視点をふまえて観光地（まち）の魅力に活かす

ことが重要です。

以降では地域課題を見つけるためのヒントを3つの観点から取りまとめています。

>>>>CONTENTS<<<<

【1-1-1】あなたのまちの課題を整理しましょう（住民の視点からまちを見てみましょう）

【1-1-2】あなたのまちの本来の魅力を再認識してみましょう

【1-1-3】あなたのまちを観光客の立場で評価してみましょう

【1-1-1】あなたのまちの課題を整理しましょう(住民の視点からまちを見てみましょう)

- ・ 観光地の利用者は、観光客だけではなく、地域住民もまた利用者であり、地域住民にとって快適でなければ、観光客に魅力として映るわけではありません。まず、あなたのまち(観光地)を「住民の視点」から点検して、その課題を整理してみましょう。
- ・ 住まい手にとって、大人も子供も、高齢者も障害者も、安心して過ごせる快適な暮らしの舞台となっているでしょうか。日本人も外国人もまち巡りを楽しみ、まちを歩きながら小さな感動に出会えるような観光地となっているでしょうか。以下のポイントについて、特に注意深く見てみましょう。

街並み・景観	看板広告等	案内板等	バリアフリー	商店街
まちの歩きやすさ	地域内の交通	緑地・公園		

- ・ なお、まちを見る際、地域住民も来訪者になったつもりでまちを見直してみることも重要で、新しい発見につながるかもしれません。

【1-1-2】あなたのまちの本来の魅力を再認識してみましょう

- ・ かつて輝いていたのに現在では失われてしまったまち(観光地)の魅力要素・資源は何でしょうか?それはいつ、どのように失われてしまったのか今一度振り返りながら、まち、観光地の魅力として活かす方法を考えてみましょう。これは目に見えるものばかりではありません。「機織の音」「蒲焼の香り」「せせらぎ」 身近にあるこうした要素に観光客がふれられる場を増やし、それに気づいてもらうだけでも、まちの魅力はずいぶん違ってきます。
- ・ また、これまで注目されてこなかったものの、手を加えれば魅力的に演出できる、地域独自の要素・資源もあるはずです。まずこれらを発見し、その資源の価値や意味を大切さをまちの関係者で共有のものにしながら、観光客を惹きつける演出の方法を見出しましょう。

【1-1-3】あなたのまちを観光客の立場で評価してみましょう

来訪者の声の収集

観光客の意向を把握する(アンケート調査)

- ・ 観光客の視点で自らの地域を評価してもらうために、意向調査(アンケート調査)は有効な手法です。しかしアンケート調査をする際には、以下の点に留意が必要です。

アンケートは、年齢や性別、同行者によって違いが出るのが少なくない。集計作業は単純集計だけでなく、属性とのクロス集計によって特徴を明らかにする。

多くの回答を得るために選択肢を設けていることが多いが、比較的良好な結果にシフトしがちで、あまり悪い評価をしないことが多いので、解釈する際は要注意(素直に受け止めないこと)。

顧客満足度こそが観光地の生命線なので、「満足度」は必ず尋ねておく。直接的に満足度を評点してもらうのも効果的である(例：平均を50点とすると当観光地の満足度は何点ですか?)。

モニターの意見を聞く(モニター調査)

- ・ 来訪者の意向を直接的に把握する有効な手法として「モニターツアー」があります。「モニターツアー」の後にグループインタビューを実施すると、忌憚のない意見や苦情・提言を受けることができます。
- ・ 同様に、新たなサービス・商品を特別価格で提供するモニタープラン等のかたちで、意向調査(アンケート、ヒアリング、レポート提出等)の機会を積極的に設けて評価・ニーズを把握することも有効です。
- ・ こうした意向調査は、とかく何が良かったかについて尋ねがちですが、実は“苦情の裏にニーズあり”。苦情の裏には今後充実すべきサービスへの大きなヒントが隠れていることが少なくありません。避けて通りたい気持ちにさせられる「耳の痛い苦情」を積極的に集め、共有し、活かしていくことがまちの魅力づくりにつながるのです。

継続的な観光実態データの収集と評価に向けた取りまとめ方

観光実態の把握はマーケティング・観光戦略の第一歩

- ・ 自地域に、どのような時期にどのような観光客が来訪し、どのような観光をしているのかといった観光実態は、感覚的にわかっていても、そのデータを正確に把握している観光地は意外に多くありません。国土交通省が実施した関東周辺観光地へのアンケート調査から「まちの現状把握」の状況を見ると、観光入り込み客数の把握を除いては、観光客の誘致圏や利用施設・訪問先、地域内の宿泊容量・駐車容量・観光活動、消費動向等に関してはほとんど把握していないのが実情です。これでは、戦略の立てようがありません。
- ・ 観光実態調査は、国勢調査のように全国共通の調査手法はなく、都道府県単位で実施しています。そのため、各観光地が少しでも実態を把握しようとするのならば、独自に必要と考える調査を実施し、客観的に評価できるデータをストックすることが不可欠になります。
- ・ こうしたデータを取っておくための基本的な調査項目には以下のようなものがあります。公的施設だけでなく、旅館やホテル、観光施設等民間施設も協力しあい、少しでも正確な実態を把握することが望まれます。

観光入込客数(施設別、月別)	誘致圏(県内、県外)
宿泊客・日帰り客	滞在時間
観光行動・主な訪問先	観光消費額

- ・ また、宿泊タイプ別(旅館・ホテル/高級志向・ファミリータイプ等)の宿泊容量や活動・体験メニューの内容等、地域における観光客の「受け入れ環境」の把握も合わせて行っておくことが有効です。

経年的・定点的なデータのストックする

- ・ これらのデータを生のかたちで眺めるだけでなく、以下に示すような項目について経年的な比較や指標化することによって、次の戦略が見えてきます。

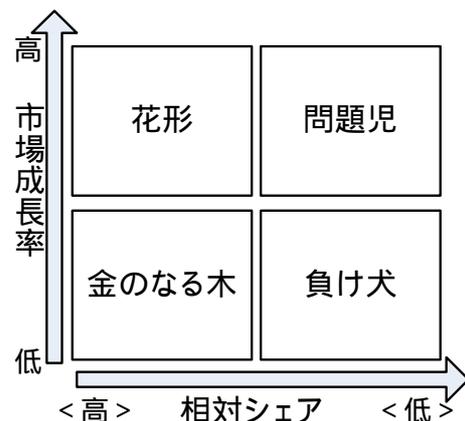
宿泊客比率の変化と県外客比率の変化

観光地としての成長度（10年間の入込み客数の比較）
 地域の集客度（地域人口に対する観光客数）
 観光客滞在延べ時間（人時間）の変化
 観光客一人あたりの観光消費額変化等

- さらに自地域の観光実態だけでなく、顧客の志向の変化も定点的にみておくことが望まれますが、独自調査を実施しようとする多額の経費がかかります。政府等が発行している白書類を参考にして、一般的な志向の変化は最低限捉えておくことが基本です。

【思考のヒント】将来戦略を見定める手法

- 商品販売の分野では、顧客の実態・ニーズを調査し、「市場成長率」と「市場の相対シェア」から商品を4つのグループに分けて、今後の商品開発・販売に活かしています。
- この手法は、ポストン・コンサルティング・グループによって開発されたもので、縦軸に事業が対象としている市場の成長率、横軸に同一セグメント内で最大の競合他社のシェアに対する自社事業のシェアを置いて評価し、上から反時計回りに「問題児」「花形」「金のなる木」「負け犬」と命名しています。
- 「問題児」は高成長市場を対象ですが、相対的市場シェアが低い事業で、拡大の戦略が必要となります。「花形」は高成長市場における市場リーダー（もしくは2番手）で、市場シェアの維持の戦略をとるべき事業です。「金のなる木」は成長の鈍化した市場でも依然として最大のシェアを維持している事業で、短期的なキャッシュフローの増加を目的とした収穫の戦略が必要です。そして「負け犬」は、低成長市場で市場シェアの低い事業で、資源を有効にほかの事業にまわすためにも一刻も早い撤退が必要となります。
- すなわち、高成長市場で市場における相対的シェアの高い商品（花形）が最も好ましいため、「問題児」に位置づけられる商品ではシェアの拡大・育成を、また「金のなる木」にあたる商品では市場におけるシェアの維持を図ることが望まれます。また、「負け犬」の商品は一刻も早い撤退が賢明といわれています。
- 観光地においては、観光客の志向の変化から観光地タイプの成長率を見定めた上で、マーケットからみた自らの観光地の位置づけ（シェア）から、自地域はこの4つの中のどこに含まれるかを考えてみると、今後観光地としてどのような戦略をとることが望まれるかのヒントが得られるのではないのでしょうか。



観光地としての客観的な魅力の評価

自らのポジションを客観的に捉える（観光地としてのポジショニング）

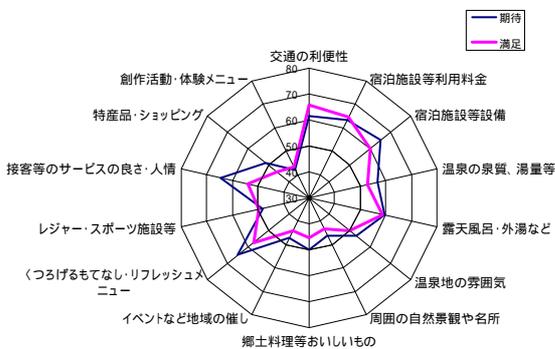
- さらに、観光地としての方向性や戦略を見出す上で、地域の状況をより客観的に分かりやすく把握することも重要です。

【レーダーチャートによる観光地の比較例】

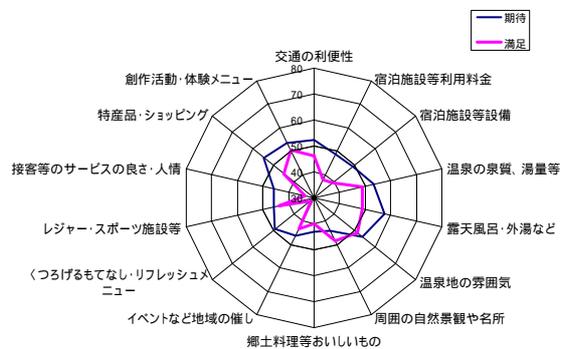
- ・ 国土交通省が調査した「利用者満足度の分析に基づく温泉地の誘客戦略づくりに関する調査」（平成15年3月）をもとに、魅力要素14項目に対する期待と満足度から、関東地域を中心とした国内主要温泉地の比較をしてみました。温泉地によって、宿泊施設の設備や利用料金、温泉の泉質や湯量、温泉地の雰囲気、料理、接客サービス等、期待や満足度の高い項目に違いがあります。
- ・ また、満足が期待を上回っている項目は利用者に高い評価を得ている要素であり、その逆の項目は、期待を裏切っている要素ともいえ、観光地として見直すべき点と見ることができるでしょう。

図 魅力要素から見た温泉地の比較例

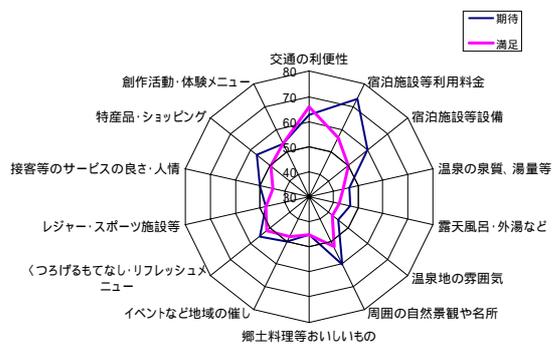
鬼怒川温泉への期待と満足



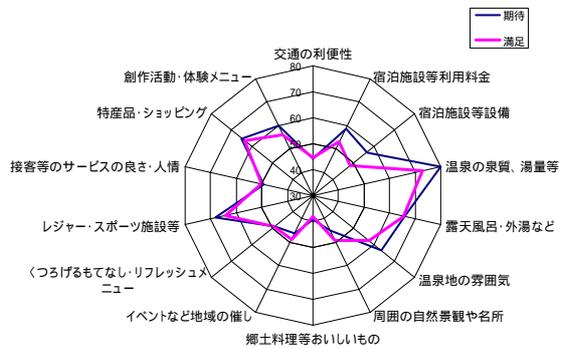
伊香保温泉への期待と満足



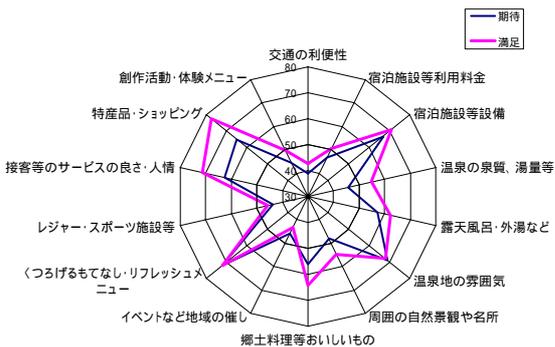
石和温泉への期待と満足



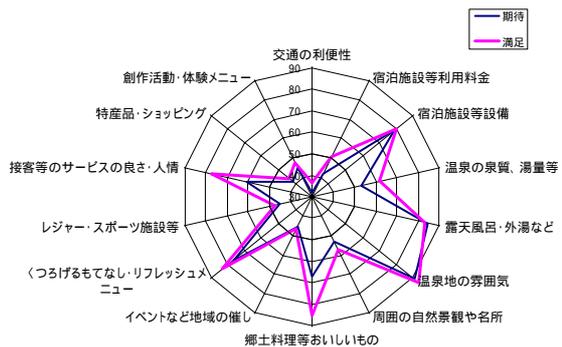
草津温泉への期待と満足



由布院温泉への期待と満足



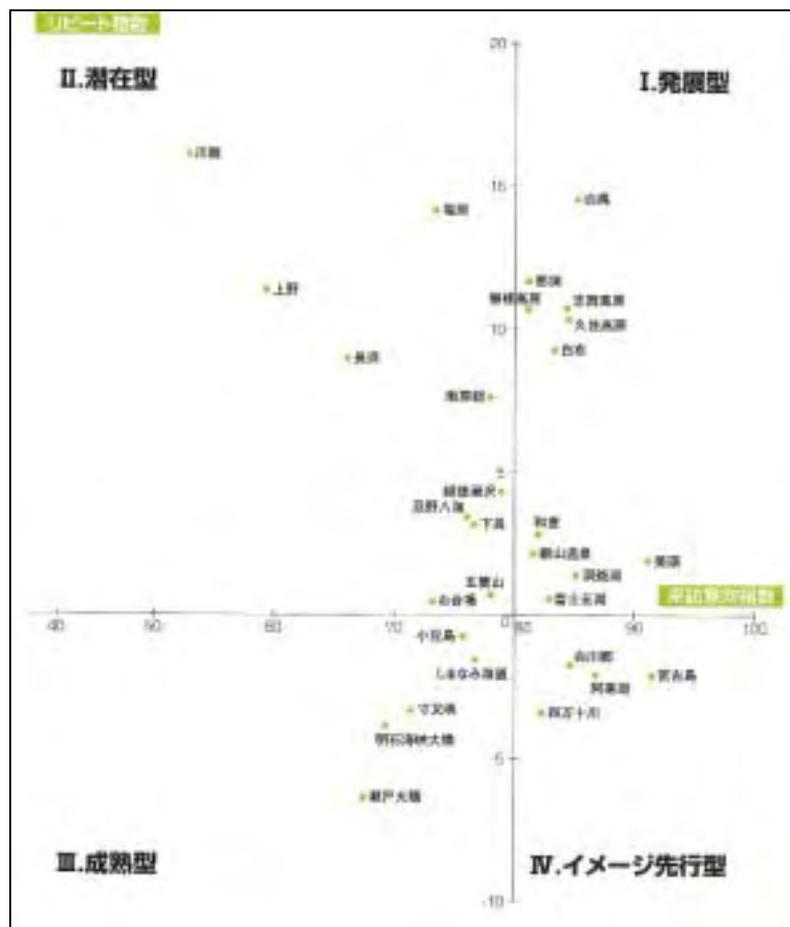
福地温泉への期待と満足



【2軸による観光地ポジショニングの例】

- ・ まず、観光地に関する基礎的なデータをもとにライバルとなる観光地や同一圏内の観光地との比較を2軸上に位置付けてみて、自らの観光地の置かれている位置（ポジショニング）を明らかにする方法です。軸としては、県内客比率、宿泊者比率、10年間の観光入込み増加率等のデータ（比較的入手が容易）をもとに数値を用いて客観的に位置付けてみましょう。また、様々なデータを加工して指標化し2軸上に布置させることで、自らの観光地の位置づけを明らかにする方法もあります（下図参照）。
- ・ 次に地域に集客している商品（まだ商品となっていないものも含めます）を抽出します。それらの特徴・個性は何かということをお話しあいながら、横軸と縦軸となる意味合いを探り、2軸上に商品を位置付けてみるのです。横軸と縦軸は自らの観光地の個性に応じて独自の軸を設定すればよいのです。

図 来訪意向とリピート率を軸とした観光地のポジショニング例



資料：(財)日本交通公社『旅行者動向 2001～国内・海外旅行者の意識と行動』

自らの「強み」と「弱み」を評価する

- ・ 前述の観光地ポジショニングの手法は、他地域との比較による自らの位置付け（立場）や地域内の集客商品を客観的に知る上で有効です。それによって、地域の強み（地域の「売り」）や弱み（補強すべき点）が見えてきます。また取り掛かりとしては、ゲーム感覚で楽しみながら実施できるという効果もあります。
- ・ 次のステップでは、外部から観光動向等についてのアドバイスを受けて、より広い視野から地域の位置付けを捉えてもらうことも有効でしょう。

1-2 「地域の将来像」の構築

～小手先の対応に終始しないために地域ビジョンを描きましょう

観光地づくり・まちづくりには、地域が目指すべき方向を示す「目標」、目標を具現化するための「戦略」、そして戦略の具体アクションとなる「戦術」が必要です。しかし、ともすれば計画性のないままに個別の「戦術」に走り、結果、十分な効果が得られない観光地の取り組み例は少なくありません。目標とする到達点、すなわち地域の目標像が明らかでないと、そこに至る道筋（戦略・戦術）は描きようもありません。また、様々な観光関係者や地域住民の意識を共有化し、行動を一つにするためにも、地域の目標像はできるだけ明確にする必要があります。目標像は、長期（10年先）を見据え、できるだけ明るく大きな「夢」を語りたいものです。合わせて、こうした高い目標に向かって少しずつ歩んでいくための「道しるべ」となる、より具体的な短期目標が重要な役割を果たします。

定性的な目標値の設定

- ・ 地域や来訪者の姿、観光サービスのあり方等をイメージやキーワードで表現するものです。

定量的な目標値の設定

- ・ 数値や量で捉えられる目標値です。
- ・ 定量的な目標値としては、将来の適正入り込み容量を設定し、これに基づき今後必要になる整備規模や水準を定め、さらにこれを時系列的に捉えて、「いつまでに、何を、どの程度まで」進めるべきかを明確に位置付けていくことが望まれます。
- ・ ただし、例えば最も入り込みの多かった時期を基準に、その数値を回復しよう（あるいはさらに増やそう）といったように、**右肩上がりの数値目標ばかりを追いかけることは危険です。**
- ・ 大切なことは、自らの地域のキャパシティ（宿泊容量や駐車場の容量等）や観光地としての快適性（質）にも配慮し、**観光客の満足度を高め、地域での時間消費や経済消費を促す等、過度な入り込みの増大を目指さなくても観光地としての経営が成り立つこと**なのです。

地域の将来ビジョンを共有化する（ビジョン、マスタープランづくり）

- ・ 地域を再生するための目標とその実現のための手立てが『**将来ビジョン**』で、観光地に関わる人々にとってのマスタープランともなります。
- ・ 一般に、この観光に関するマスタープランは法定計画ではないため、策定者の独自性（オリジナリティ）により策定されています。そのため計画名称も、「観光基本計画」「観光振興計画」「観光振興ビジョン」あるいは「集客都市づくり」というように様々です。
- ・ **観光マスタープラン**では、先に示したように、目標像の提示と、その実現のためのシナリオ・施策を構成する作業を行います。具体的には、客観的な現状と、ここで見定める目標とのギャップから観光に対する課題意識を認識します。そして観光行政のみならず関連する分野を含めて課題解消のための方策を総合的・多角的な視点から検討します。
- ・ これには、交通、土地利用、風景づくり、人材や産業の育成、文化の伝承と創造等、多くの地域づくりの分野との接点を共有して調整を進める作業が必要となってきます。これらの作業を効率的に進めるために、関連団体の関係者が一堂に会する策定のための組織を設置するとともに、自治体内部では、観光の所轄担当だけでなく、関連部局の職員から構成される連絡会議のような調整機能を有する組織を策定期間に限って設置することが多く見られます。
- ・ このように観光マスタープランは、これまで観光サイドにおいて検討・計画策定がなされてきましたが、法定計画でないために実行性は十分とはいえない側面がありました。今後は、町の総合計画、都市計画マスタープランと一体的に検討し、計画に位置づけていくことによ

って、より総合性と実効性の高い計画づくりが望まれます。

1-3 具体的なアクションの検討

～「将来像」の実現に向けた（あるいは課題に対応した）具体的な戦略・施策を検討しましょう

現状を客観的に認識した上で、将来の望ましい姿を展望する。そうするとそこには現実と目標とのギャップ(課題)があり、そのギャップを如何にして埋めていくかを考えることとなります。それが、観光マスタープランのアクション(施策)となります。

《基本戦略(施策)の構成～温泉観光における観光ビジョンの例》

[1]魅力づくり

- ・地域個性を生かした魅力づくり
- ・「巡る・歩く」をテーマとした魅力づくり
- ・「体験」「学習」をテーマとした魅力づくり

[2]交通

- ・利用しやすい魅力的な公共交通サービスの提供
- ・わかりやすさを重視した交通サイン・情報の充実
- ・新しい交通体系の構築

[3]情報提供・誘客

- ・イメージづくり
- ・来訪者への情報提供機能の強化
- ・情報提供のための組織体制・機能の効率化

[4]組織・推進体制

- ・観光地づくりを強力に推進するための中核となる組織の確立
- ・中核組織を軸とした幅広い組織連携体制の構築

1-4 アクションの担い手(実施主体)の検討

～誰が何をやるのか役割を明確にしましょう

それぞれのアクション(施策)は、誰が中心となって進めるのかが明確にならなければ前進しません。せっかく作った計画が計画倒れで終わってしまったという例は多々ありますが、これは次のステップでの行動とその担い手(責任の所在)が明確でないことに一因があります。

観光地におけるアクションの担い手は、観光地のタイプにもより一概には区分できません。温泉観光地のような観光がまちの産業の基幹をなしているところでは、観光客と直接関わっている人ばかりではなく、観光とは直接的な関わりは無いが間接的に観光事業者を商い先としている方もいれば、観光地に生活している住民もいます。

一般に、観光地づくりに関わる担い手をグルーピングしてみると、次のようになります。

観光協会、旅館組合、土産業組合、商店会、商工会等の組織
NPOやまちづくり会社、観光ボランティア等の組織

ホテル、旅館、民宿、飲食・土産品店等の観光客と直接関わりのある事業者
鉄道、バス、タクシー、舟運等の交通事業者
行政（市町村、都道府県、国）
地域住民（地区青年部、婦人会、その他各種活動グループ等）

このような地域の様々な担い手を把握しつつ、具体的なアクション（施策）を実行するのに最も適切な実施主体を選ぶことが重要です。もちろん、この実施主体は必ずしも一組織とは限りません。むしろ、互いに他力本願にならないように、複数の組織が関わって協力体制を築きながら推進することも必要になります。

『地域全体が一枚岩になって』といったスローガンを掲げるのは簡単ですが、アクションが具体的になればなるほど関係者の利害も表面化し、取り組みが前進しないことも少なくありません。アクションを実行に移すためには、目標や観光マスタープラン、そして取り組みの効果等について、**関係者の中で十分な共通理解**を得た上で取り組みを進めていくことが重要です。それには多大な労力がかかることも覚悟しておく必要があるでしょう。

1-5 アクションの優先順位づけ ～着実に前進するための手順を明確にしましょう

観光地の再生に向けたアクション（施策）は多岐にわたり、何から手をつければよいか分からないということをよく耳にします。優先順位をつける視点は、**容易性・実行性**（すぐにできること）、**緊急性**（すぐやるべきこと）、**必要性・波及度**（先にやっておくこと）、**アピール性・明示性**（皆でできること）の4つがあります。この4つの視点から総合的に判断して、先導的・先行的に取り組むべきアクションを導き出します。

容易性・実行性（すぐにできること）

- ・比較的容易に実行に結びつく施策
- ・あまり多額の費用がかからない施策やすでに取り組みの芽が育ちつつある施策

緊急性（すぐやるべきこと）

- ・事態が逼迫しており、直ぐにでも実施しないと手遅れになってしまうため、早期に取り組むべき施策

必要性・波及度（先にやっておくこと）

- ・様々な施策との関わりが強く、まずこの施策に取り組まないと次の施策につながらない根っこの施策

アピール性・明示性（皆でできること）

- ・多くの関係者が関わることによって、実行したことの自信や誇りにつながる施策
- ・“その気”になった関係者が皆で取り組むことで“やる気”につながったり、あるいは楽しそうに取り組んでいることで、傍観していた人が仲間入りを申し出てくるような施策

2. 「魅力ある観光地」を創る効果的なアクション

有力な観光資源をもたないにもかかわらず、暮らしづくりと一体となったまちを訪れる人が増えてきました。“美しく、豊かで、誇り高い暮らしのあるまち”に惹かれているのです。【観光地】としての魅力は【まち】としての魅力を高めることと表裏一体の関係にあるといえます。

ここでは、『魅力あるまち（観光地）』を創る効果的なアクションについて、

① 「魅力ある観光地づくり」はまちづくり

② 地域の魅力を活かした効果的な集客

の2つのセクションに分けて紹介します。

2-1 「魅力ある観光地づくり」はまちづくり

「観光立国とは『住んでよし、訪れてよしの国づくり』』といわれるように、「観光地づくりはまちづくり」ともいえます。

「観光地＝まち」としての魅力をも高めるためには、地域全体や身近なまちをどのようにしていきたいかについて、将来像を持って、出来ることからはじめてみる事が重要です。また、将来像を都市計画等のまちづくりのルールとして定めることで、基盤整備・ハード整備等まちの整備を進めていくことができます。同時に、生き生きとしたまちづくりには、施設をつくることと、それをうまく運営し活用していくことを一体的に考えていくことが大切です。

>>>>CONTENTS<<<<

【2-1-1】旅行者（滞在客）住民双方にとって快適な環境を整備しましょう

【2-1-2】観光地らしさを演出しましょう

【2-1-3】観光と暮らしが調和する地域景観をつくりましょう

【2-1-4】安全で「歩く」ことを基本とした交通体系を整備しましょう

【2-1-5】中心市街地を活性化し、にぎわいを回復しましょう

【2-1-6】地域に役立つ施設の整備と管理運営をしましょう

【2-1-7】未活用施設を再生・魅力づくりに利活用しましょう

【2-1-8】「観光地のまちづくり」のルールをつくりましょう

【2-1-1】旅行者（滞在客）、住民双方にとって快適な環境を整備しましょう

心地よい環境をつくる

- ・都市住民の生活環境や意識レベルが向上した今日、それらをマーケットとする観光地には、**都市空間以上に魅力的な環境**が求められています。しかしながら、インフラ整備が十分行き届かないままにまちが肥大化した観光地の環境は、都市に比べ見劣りしているのが実状です。例えば、まちなかを流れる川が生活排水で汚れていたり、川に背を向けて旅館等が建ち並び、しかも三面張りで極めて親水性の乏しいものであったりする例は、多くの観光地、とりわけ温泉地にはよく見られます。**清らかな水**が流れ、せせらぎの音が聞こえるような環境整備は、心地よい環境づくりの第一歩といえます。
- ・まちなかに**ゴミ**が散乱している光景や、ゴミの分別に無頓着な住民の暮らしぶりも、訪れた観光客にとって幻滅させる要因です。何より地域住民にとっても気持ちの良いものではありません。住民の心がけでできることも少なくないはずです。
- ・また、まちなかには、安心して**落ち着いて歩ける歩道**があるでしょうか。まちを少しでも歩きやすくすることは、観光客のニーズとしても大きい「まち歩き」を促し、まちなかでの時間消費、経済消費を促すことにもつながります。
- ・公園は、地域住民にとっての憩いの場や観光客にとっての魅力ある滞在環境となるとともに、まちに季節感を与え、今後は防災面からも重要な存在になります。また、まちなかのちょっとした空地を活用して、散策の途中で休憩したり、おしゃべりを楽しんだりできる空間を増やしていきましょう。
- ・トイレもまちなかに適度に設けましょう。清潔で利用しやすいことはもちろん、ベビーシートやおむつ台を女性・男性用の両方に設けることが望まれます。



町の一角に設置されたスポットパーク
(有馬温泉)

美しいまちの環境をつくる

- ・人の住まない自然景勝地やテーマパーク等でない限り、観光客が目にする風景の多くは、住民が暮らし活動しているまちの風景です。個々の建物や庭先が連なるまちなみの表情が、観光客を迎える風景となるのです。よく手入れされた生垣や門冠の松、塀や門扉に組み込まれた花台に飾られた一輪の野の花、あるいはまちを清掃する人々の姿等からは、ただ美しいばかりでなく、**住む人の地域への愛着や誇り**が読み取れ、訪れる人に温かいおもてなしを感じさせ、心を和ませます。**住民が主体的に参加して、わがまちを美しく保つ身近な環境づくりの取り組み**を展開したいものです。



緑豊かな環境が落ち着きを演出（小布施）

誰にも利用しやすい環境をつくる

- ・バリアフリーへの対応は、いまや当然といってもよいのですが、実際には、バリアだらけのま

ちは依然として多く存在しています。また、一度整備しても、破損や故障をしては何もならず、定期的なチェックが必要です。そのため、障害のある方や車椅子利用の方たちと健常者の方たちが一緒にまちの点検を行うことは有効です。これを通して、何が不便で問題なのかを具体的に理解し、気づき、思いやりを持てるようになるからです。これは「心のバリアフリー」と呼んでもよいでしょう。空間のバリアフリー化にはどうしても限界がありますが、心のバリアフリー化によって互いに助けあえば、多くのバリアは乗り越えられます。

・また、案内サイン等の点字表示や音声ガイド等も充実が望まれます。

【2-1-2】観光地らしさを演出しましょう

観光地らしさ、地域らしさとは

- ・温泉地における湯けむり等、旅情を誘う観光地らしい雰囲気づくりは、大変重要なアピールポイントです。しかも、単なる「温泉地らしさ」ではなく「温泉らしさ」が何よりも重要になります。
- ・この「らしさ」の演出は、本物をいかに印象的に体験してもらえるか、これに尽きるといってよいでしょう。間違っても、まがい物やつくりものを持ち込んでなりません。それは、国の光を観る「観光」を優れた文化として育てていく原点なのです。



草津温泉のシンボル「湯畑」

観光地・まちの顔をつくる

- ・特に、多くの人が集まり拠点となる場所や目につきやすい場所は、できるだけ地域らしいシンボリックな空間として演出することが望まれます。
- ・観光地の玄関口となる駅前広場やバスターミナル、観光地を象徴するランドマーク的な場所は、できるだけ観光地・まちの顔となる場所として効果的な演出をしましょう。



上品さの漂う由布院駅の外観（左）と駅舎内のギャラリー



源泉も観光対象、温泉情緒の演出に（有馬温泉）

【2-1-3】観光と暮らしが調和する地域景観をつくりましょう

景観づくりの基本 - 『守る』『取り除く』『整える』『造る(創る)』

- ・ 伝統的な温泉街では「**温泉地としての景**」と「**生活の景**」とが混在していることが特徴です。人が暮らしながら観光客を迎えるまちとしての地域景観づくりは、時間をかけてふるさとの景観を守り、創り育てていくことが基本となります。そこで大切なことは、「観光客のために」を主目的とせず、「**自分達たち(あるいは自分たちの子孫)のために、誇りをもって暮らせる美しいまちにする**」ことに視点を据えることです。
- ・ 地域らしい景観づくりの基本的な考え方には、「**守る**」「**取り除く**」「**整える**」「**造る(創る)**」の4つがあります。

「守る」

- ・ 地域景観を良くするというと、すぐに何か優れたデザインのものを創り出すことを考えがちですが、まずは、**地域の中で今残されている大切な景観要素を見極める**ことです。観光地を訪れる人のほとんどは、その観光地がもっている風土性や歴史性等を求めています。例えば、まちなかの緑地空間や水辺、背後の自然、地域の歴史を物語る建物等…。失ってからでは取り戻せないそうした景観要素も、**計画的に「守る」ための仕組みをもつことが重要**です。

「取り除く」

- ・ 観光地の売りにしたい景観が、何かによって阻害されているケースは多々見受けられます。阻害要因となっているものを「**除く**」だけで、観光地の景観は驚くほどよくなるはずですが、このような取り組みは、問題の所在とその効果が誰の目にも明らかなため、地域の人々の協力も得やすいという利点もあります。
- ・ 特に観光地で目につくのは、**氾濫する看板類やのぼり、ゴミ**等です。競い合うように設置された沿道やまちなかの観光施設や宿泊施設の看板類は、見苦しいだけでなく、来訪者にとっても、かえって必要な情報を得にくくしています。無用な看板をまず撤去することから、観光地のイメージを変えていきましょう。**電柱も同様に撤去することでまちの景観はずいぶん落ちついたものになります。**
- ・ また、温泉地等では経営の悪化による**廃業旅館**がそのまま放置されている光景は、温泉地そのもののイメージをも低下させる要因になっていますが、買い手もなく、費用的に経営者だけでは撤去すら難しいのが実状で、新しい可能性を引き出すためには、費用面も含めて撤去の方法を検討していく必要があります。



電線の地中化によってすっきりとしたまちに(松本市)

「整える」

- ・ **不揃いなものをできるだけ調和させたり、統一していく**ことです。建物や看板の色彩やデザイン、素材等を揃えていくことで、さらに景観の魅力は高まります。
- ・ また、各家々の前をきれいに掃除する、庭木や生垣の手入れを行うといったことも大切になります。手入れの行き届いた道空間は、住民同士が挨拶を交わしたり、家の近所の散策を楽しんだりする、快適な暮らしの舞台となります。さらに、道や公園・境内等、住まいの周りの身近な共有空間を皆で清掃したり、花壇をつくったりすることは、景観づくりを通してコ

コミュニティの絆を深めることにもなり、観光客の目にも心地よさを感じさせる景観ともなるのです。

「造る（創る）」

- ・ 「整える」ことをさらに発展させていくことが新しい地域景観を創り出すことにつながります。

もてなしの風景をつくる

- ・ “もてなしの気持ち”は観光地としての魅力の一つです。これは、人との交流からだけでなく、訪れた際、観光客が第一印象をもつ地域の風景からも感じられることが大切です。
- ・ また、地域住民にとっては、**誇りと愛着のもてる風景づくり**が必要です。

印象的な玄関口（入口部）を演出する

メインストリートは風格あるまちづくりにする

公共サインや看板類を整備することで統一感の

あるまちなみを創り出す

事業者や住民が共有できる風景・景観ガイドライン

（風景づくりのルール）を策定して良好な風景を創

り出す

景観法の活用



休める場所もちょっとした気遣い次第で提供できる（伊香保温泉）

《風景・景観ガイドラインの構成（例）》

- [1] 風格があり誇りのもてる空間づくりの作法
- [2] 賑わいと活気のある空間づくりの作法
- [3] 落ち着いたあるすっきりとした空間づくりの作法
- [4] 緑豊かな潤いの感じられる空間づくりの作法

【2-1-4】安全で「歩く」ことを基本とした交通体系を整備しましょう

- ・ 小さな温泉まちから、旅館の大型化を伴って急速に拡大・発展してきた観光地等では、交通インフラの整備が対応できないままに、観光客のマイカー利用が増加し、ますますまちなかにまで多数の車が流入するようになり、渋滞や歩行者にとっての快適性の喪失を引き起こしています。観光地における**滞在客の滞在時間の減少も、まち歩き等の時間消費の場が失われてきたからに他なりません。**

「安心して歩けるまち」であることは観光地の基本

- ・ 歩くことには、車ではわからないまちの風景との出会いや地域の人とのふれあい等、様々な魅力、楽しみがあります。また最近、自由時間の多い中高年世代を中心に、健康志向と相まって「まち歩き」をする人が増えてきました。風光明媚な観光資源や著名な歴史資源を有していないまちでも、そのまち固有の生活文化や暮らしぶりそのものを見てまわる人が増えつつあります。このように、車での利便性が高まっても、**観光地の基本は、あくまで車を降りて、安全に、そして楽しく巡れるまちであることです。**
- ・ まち歩きは、表通りより裏通りの方が風情のある場合も多くあります。一人の観光客としてまちを歩いてみて、楽しいまち巡りのスポットを発見し、それを一筆書きでつなぎルートづくりをすることから始めてみましょう。その中には、ちょっと休める木陰や広場、水呑場、

公衆トイレ等があることが望まれます。まち歩きの人を呼び込むための基本は、行くに値する魅力あるスポットをいくつ持てるかにあります。

- ・また、まちの面白情報を掲載した**魅力ある「まち歩きマップ」**をつくることも、まち歩きの誘導につながります。

長期的に交通体系の見直しをする

- ・観光地への利用交通手段がマイカー主体になるにつれて渋滞問題が顕在化するとともに、公共交通機関利用者の減少が交通サービス密度のさらなる低下につながるといった悪循環を生み出しています。観光地内においても、宿泊施設や主要観光施設の入口までマイカーで乗りつけることで、歩いて楽しめる環境とはなっていないまちも少なくありません。
- ・長期的に、**交通需要マネジメント（TDM）**の手法の導入も含めて、観光地としての抜本的な交通再編に取り組むことが望まれます。具体的には、**パーク&ライド方式**（マイカー&鉄道・バスシステム）の導入や、マイカーの中心部への乗り入れ禁止（観光地外縁部の集合駐車場確保）、町内循環バスや舟運等の新しく魅力的な交通手段の導入、一方通行化や歩行者優先道路化（モール化）等の手法を講じることが効果的です。
- ・宿泊施設が集積立地している地区、主要観光地周辺地区、観光地の中心となっている地区等では、“**歩行者復権のまちづくり**”は魅力再生の重要な目標といえます。そのためには、歩行者空間の積極的な創出、公共サインの充実整備、公共駐車場の整備、ユニバーサルデザインや周辺環境に配慮した道路整備、夜にそぞろ歩きしたくなるようなフットライト等の街灯の整備等を進めることが望まれます。

魅力ある2次交通を導入する

- ・2次交通としてのタウンバスや、まちを巡りやすいフリーバスの導入等により、**バスと徒歩とを組み合わせることで効率的にまちを巡れるようにすることも有効です**。特に、見どころとなるポイントが離れて立地しているような場合、こうした2次交通があれば、そのポイントと周辺のまち歩きを楽しみ、遠距離はバス等で楽に移動できるため、安心してマイカーを駐車場に入れることができます。2次交通が、堀割の舟巡りや人力車、あるいはボンネットバス等、遊び心を満たしてくれる風情のある乗り物ならば、それ自体を観光の魅力として売り出すこともできます。



100円でまち巡りのできる
「有馬ループバス」(有馬温泉)



貸し自転車も観光地を巡る手段の一つとなる
(写真は京都市内のサイクリングによる町のガイドツアー)

【2-1-5】中心市街地を活性化し、にぎわいを回復しましょう

宿泊施設の協力も得て、地域をあげて商店街を活性化する

- ・観光地づくりとまちづくりは表裏一体の関係にあります。とりわけ観光事業と中心市街地の活性化事業とは相互に連携をもって取り組むべき重点アクションといえます。その目指すべき方向性は、「魅力ある店舗を増やし来街者・来訪者へのサービスを高め、中心地区内をまわりやすくする」ということです。
- ・かつての温泉街は、旅館での夕食後にまちに出て、浴衣でそぞろ歩きをする宿泊客でにぎわい、温泉地に泊まる楽しみの一つでもありましたが、近年、そのような光景は多くの温泉地で見かけなくなってきました。この点に関して、商店街の経営者からは、旅館の大型化によって様々な滞在機能が旅館内に整い、宿泊客を囲い込んで外に出さなくなったことが温泉街衰退の要因であるという指摘をよく耳にします。一方、旅館経営者の側からは、お客を外に出したくても、夜開いているお店がない、魅力的なお店がない、といった言い分も聞かれます。ある時代、「魅力ある旅館さえあれば」といった風潮もありましたが、今や、**まちそのものに魅力がなければ旅館もやっていけない時代**にあることを旅館の経営者も再認識し、まちなかへと宿泊客を誘うことが必要です。まちなかの商店もまた、営業時間を延長したり魅力ある品揃えをする等の営業努力が必要です。観光事業者と商業者が「共存共栄」の意識をもって、強いスクラムを組むことが観光地における商店街活性化のための重要な要件となります。旅館と商店街が一緒になって、まちのお店マップ等を作ることは、その第一歩となるでしょう。
- ・観光マスタープランあるいは観光まちづくり(中心市街地活性化計画/TMO構想)等に基づいて、来街者(観光客)の流動調査、中心市街地での商業活動の実態(空き店舗調査と業種調査)等を行い、計画的・戦略的に取り組むことが望まれます。これまでの観光を活かしたまちづくり・商業活性化での取り組みからみると、「地元専門店(老舗)が底力を発揮してがんばる」「飲食店等の参入に門戸をひらく」「広小路・横丁や路地等に回遊スポットを創りだす」等が有効な手法となるものと考えられます。



宿泊客でにぎわう商店街(野沢温泉)



蔵の町づくりで集客力を回復(川越)

【2-1-6】地域に役立つ施設の整備と管理運営をしましょう

- ・まちづくりにおける箱モノ批判が定着した感もあり、もはやその財源確保も難しい観光地も増えつつあります。もちろん、「箱モノ」が即座に悪いわけではありません。つくる(つくられる機会・状況や財源がある)ならば、それが地域でどのように利用され、役立ち、楽しめるのか熟慮し、観光客と住民がともに快適に利用できるようにすることこそが重要なのです。

しかし、まだまだ箱モノは作ったけれど、地域の中で活かし切れていない施設は少なくありません。

住民と観光客の交流が生まれる施設づくりをする

- ・人が住んでいる観光地であれば、観光客が利用する施設は、当然、住民もともに利用する施設であるはず。地域内サービスを担わない交通機関等は例外ですが、地域内で提供する施設は、観光客のみが利用するものではありませんし、季節変動の大きい観光客だけでは経営的にも不安が残ります。ですから、観光地の施設整備にあたっては、住民がいかに日常的にも利用でき、地域に役立つ施設とするかを考慮して整備を進めることが重要です。
- ・観光客の立場からみても、観光客と住民とが同じ施設を利用し、そこで住民の生活にふれることが非日常体験にもなるのです。例えば、温泉地の公衆浴場である外湯巡りは、地元の人々と一緒にお湯につかって土地の言葉を聞き、会話するという、素朴な、まさに裸でふれあえることが魅力なのです。
- ・整備する施設は、地域のコミュニティ活動や情報・交流の拠点、市民の身近な生涯学習や健康づくりの場、地元企業等が利用しやすい会議室等、**地元で不足しているものを利用しやすいかたちで提供**できるようにすることが望まれます。本格的なホール設備をつくり、地元で小さいながらも本格的な演劇教室を開き、地元の人と外部からの志願者が小劇団を立ち上げたといった例もあります。いずれにしても、地元での利用価値を生み出せない融通の利かない施設だけは避けることです。

施設づくりや管理運営は住民参加で

- ・これからの施設整備には、利用や管理運営を踏まえた施設計画が不可欠です。そして、そこに地域住民がどのように関わっていくかが重要になります。利用者としてだけでなく、施設の立地する地区住民等を中心に、施設の管理運営に積極的に関わり、地域活性化に効果的に結びつけていく等、**地域ぐるみで観光地・施設を運営していく**といった視点が、今後は求められています。そのためには、**できるだけ初期の段階から利用者＝住民が施設づくりに参加**することが望まれます。



高齢者の手づくりパンは観光客の人気商品。観光客との交流も高齢者の生きがいづくりとなる（愛知県足助町「パーバラハウス」）



町民主体の会員組織が運営する霧多布湿原センター内のミュージアムショップ（北海道浜中町）

【2-1-7】未活用施設を再生・魅力づくりに利活用しましょう

知恵と工夫で遊休施設を有効に活用する

- ・空き店舗や空地を活用する伝統的な方法には朝市や青空市があります。最近では、主婦や農家の奥さん、高校生や大学生が仲間といっしょに店舗を構えたり、お休み処・サロン・ギャラ

リー等の交流施設としての利活用する例等も見られます。足湯は、近年、意外なほどの人気を集めており、足湯の周辺で小さいながらも新しいビジネスが展開されることもあります。いずれも大きな投資によるリニューアルではなく、仮設店舗やテナントといった「**軽装建築・設備**」による演出が効果的です。

空き店舗をビジネスチャンスに活かす

- ・ 特に観光地の中心で空き店舗や空き地が目立つようになれば要注意です。早めに対処しなければ、観光地イメージは加速度的に低下しかねません。
- ・ 空き店舗対策としては、地域の特産品を集めた店舗としたり、特産品づくりの実演・体験の場とすることが有効です。特産品づくりの実演は、まさに地場産業や伝統工芸の作業風景に他ならず、これらを上手にみせたり、体験メニューを加えたりして、わがまちならではの観光資源として積極的に活かしたいものです。
- ・ 地場の伝統産業は、原材料の栽培・生産地が近隣の田園や農場の風景と結び付いたり、葎や、製品運搬に利用された街道や水路や船着場等が特徴ある風景資源となっていることも多くあります。このような場合には、地場産業への関心を引きつけることが、地域への理解を深め、地域観光に興味を持つための「糸口」として重要な役割を果たすことにつながります。
- ・ 観光地の中ではかなり限られた地場産品か、あるいは地域とは全く無縁のところで作られた土産品しか置いていないところが多く見られます。観光地の周辺地域にまで視野を広げてみると、その地域ならではの逸品は少なくないはずです。また、その地域の自然に魅了されて移り住んだ若手芸術家・工芸家等もいるかもしれません。このような人たちに門戸を開き、空き店舗を**チャレンジショップ**として提供していくことも、**地域に新たな文化や産業を育てる**きっかけになるかもしれません。



空き店舗を活用したミュージアムギャラリーへの実験的取り組み（鬼怒川温泉）



空き店舗を活用したアンテナショップへの実験的取り組み（千葉県佐原市）

写真提供：PNフォトライブラリー

【2-1-8】「観光地のまちづくり」のルールをつくりましょう

観光施策に都市計画のルールを活用する

- ・ 「観光立国とは『住んでよし、訪れてよしの国づくり』」「観光地づくりはまちづくり」といわれるように、観光地づくりは「**観光地のまちづくり**」ともいえます。身近なまちづくりを通じて共有されたまちの将来像を実現していくためには、ルール化すると効果的です。しかし、観光立市（町、村）を標榜しながらも、観光には都市計画のような施策を担保する仕組みがないために、拘束力や実行力を伴う取り組みが進めにくい一面がありました。
- ・ まちづくりのためには、**観光サイドと都市計画サイドが一緒になって考え、観光施策にも都市計画制度を効果的に活用することが望まれます。**また、自然保護や農地の保全、歴史的な

まちなみの保存等についても関係法を活用することで、まちの将来像を実現することができます。

- ・ 行政組織では観光は産業関係の部署、都市計画、景観、道路は土木や都市計画関係部署等と別れていることが多いのですが、観光地のまちづくりのためにはこれらの部署が連携して進める必要があります。現在では都市計画制度の整備も進み、**都市マスタープラン制度、地区計画制度、建築協定等観光地づくりに活用できる制度は充実しています。**
- ・ こうした制度を活用するには**住民サイドの自主的、積極的な関わりと、行政の柔軟な支援体制づくり**が欠かせません。最近はNPO法人やまちづくり会社等の設立も多くなってきています。これらの組織が地域の調整を図りつつ、観光地づくりの中心として位置付けられることも期待されます。

2-2 地域の魅力を活かした効果的な集客

観光地としての【集客力回復】のために誘客施策を積極的に展開する必要があります。そのためには地域側からの発想では限界があります。ここでは、**来訪者（観光客）の視点に立った取り組み方策**をアクションとして取りまとめています。

>>>>CONTENTS<<<<

- 【2-2-1】地域の特性をふまえたマーケット戦略をたてて誘客しましょう
- 【2-2-2】リピーターの囲い込みや新たな顧客づくりをしましょう
- 【2-2-3】地域外に「応援団」をつくりましょう
- 【2-2-4】個々の個性と観光地としての多様性・選択性のある宿泊施設とサービスを提供しましょう
- 【2-2-5】誘客に結びつく効果的な情報発信をしましょう
- 【2-2-6】分かりやすく地域の魅力を伝える情報提供につとめましょう
- 【2-2-7】効果的なイベントを企画・実施しましょう
- 【2-2-8】市場からの行きやすさを改善しましょう
- 【2-2-9】周辺地域と連携して誘客に取り組みましょう
- 【2-2-10】推進力・実行力のある観光プロモーション組織・体制をつくりましょう

【2-2-1】地域の特性をふまえたマーケット戦略をたてて誘客しましょう

マーケットを明確にする

- ・顧客を想定しない商業活動では成功を望むことは難しくなってしまいます。同様に、観光地づくりにおいても地域の実状に応じて主要なターゲット像を明確にすることがきわめて重要です。
- ・具体的には、『**誰が**』（顧客の姿：年代、属性、誘致圏など）、『**いつ**』（来訪時期など）、『**どのように**』（個人（家族・友人仲間等）/団体（企業・同好会、学校等）の別、来訪目的、地域内での活動内容など）の観点から、ターゲット像を見定める必要があります。これを踏まえ、的を絞りこむことがマーケット戦略の基礎となります。そのためにも、まずは**現状での来訪者の特性をしっかりと把握**しましょう（章1-1参照）。

マーケットの特性に応じて誘客戦略を立てる

- ・漠然とした誘客では効果が上がりません。誘客にあたっては、狙うべきマーケット（ターゲット）を明確にした上で、それぞれのマーケットの特性やニーズをふまえた戦略を立てる必要があります。
- ・別表は主要マーケットをライフステージ別に見たものです。例えば、子育て期の家族と子育て後の夫婦の旅行では、旅行目的（テーマ）、旅行時期、選択する宿泊施設や交通手段などが大きく異なってきます。このように、ターゲットを決めたら、その**ターゲットとなる客層が**

求める旅行をしたくなるようなイメージの訴求や商品づくりが重要なのです。また、どんなに魅力ある商品をつくっても、興味を惹き付ける宣伝告知をしなければ手にとってもらうことも適いません。マーケットの志向に応じて、効果的に情報媒体への訴求が必要です。

- また、地域ブランドの創出や先進的な景観・環境づくりへの取り組みなどは、地域のイメージアップに直接的な効果が期待できます。さらに「話題を創り出すこと」はメディアに対してアピール力があります。「話題性」はメディアによって与えられるばかりでなく、地域側から自らの仕掛ける力によって創り出すことができるのです。その基本は「他では誰もやっていないこと」に着目して行動することです。

表 主なマーケットの旅行の特性

マーケットセグメント	国内旅行シェア(%)	平均宿泊数	旅行タイプ	旅行月	宿泊施設	目的地までの交通手段	旅行費用(円)
家族旅行	幼児連れの家族旅行	1.9	テーマパーク : 28.0%	8月 : 23.3%	ホテル : 30.2%	自家用車 : 74.1%	30,200
			温泉 : 19.9%	7月 : 12.5%	その他 : 20.8%	列車 : 12.5%	
	小学生連れの家族旅行	1.9	その他 : 11.9%	9月 : 11.8%	旅館 : 19.6%	飛行機 : 9.9%	28,100
			テーマパーク : 23.4%	8月 : 35.8%	ホテル : 34.4%	自家用車 : 75.7%	
大人の親子旅行	10.4	1.6	自然を楽しむ : 12.8%	7月 : 10.0%	その他 : 17.9%	列車 : 13.2%	40,400
			スポーツ : 11.2%	3月 : 8.5%	旅館 : 12.0%	飛行機 : 7.0%	
3世代の家族旅行	7.6	1.6	温泉 : 32.9%	8月 : 21.8%	旅館 : 34.1%	自家用車 : 63.1%	34,000
			周遊観光 : 22.4%	9月 : 10.1%	ホテル : 33.4%	列車 : 17.8%	
夫婦旅行	4.8	1.5	温泉 : 33.4%	8月 : 27.2%	旅館 : 34.6%	自家用車 : 71.7%	37,800
			周遊観光 : 13.3%	5月 : 8.8%	ホテル : 32.2%	列車 : 11.7%	
子育て後の夫婦旅行	12.1	1.9	テーマパーク : 13.2%	9月 : 8.6%	飛行機 : 7.0%	飛行機 : 7.0%	53,500
			温泉 : 23.8%	8月 : 15.7%	ホテル : 43.5%	自家用車 : 56.5%	
友人旅行	6.6	1.4	周遊観光 : 16.2%	9月 : 12.8%	旅館 : 26.9%	列車 : 20.5%	41,200
			スポーツ : 11.0%	12月 : 11.8%	その他 : 10.3%	飛行機 : 13.3%	
子育て後の男性による友人旅行	4.8	1.7	温泉 : 36.4%	10月 : 12.8%	ホテル : 35.5%	自家用車 : 49.6%	41,400
			温泉 : 24.8%	9月 : 11.7%	旅館 : 34.7%	列車 : 18.2%	
子育て後の女性による友人旅行	6.7	1.4	その他 : 10.9%	8月 : 10.9%	飛行機 : 17.9%	飛行機 : 17.9%	48,100
			温泉 : 23.9%	10月 : 14.1%	旅館 : 43.7%	自家用車 : 33.8%	
ひとり旅	6.3	2.2	わいわい過ごす : 18.8%	9月 : 11.7%	ホテル : 33.4%	バス・貸切バス : 30.5%	45,600
			周遊観光 : 18.2%	6月 : 10.1%	その他 : 10.9%	列車 : 18.2%	
ひとり旅	6.3	2.2	温泉 : 16.0%	8月 : 16.0%	ホテル : 42.6%	列車 : 30.7%	45,600
			スポーツ : 15.2%	9月 : 15.7%	旅館 : 19.3%	自家用車 : 30.1%	
ひとり旅	6.3	2.2	温泉 : 11.7%	3月 : 11.2%	その他 : 10.9%	飛行機 : 17.7%	48,100
			周遊観光 : 27.8%	9月 : 12.7%	旅館 : 39.6%	バス・貸切バス : 38.5%	
ひとり旅	6.3	2.2	温泉 : 21.3%	10月 : 10.7%	ホテル : 36.5%	列車 : 23.1%	45,600
			わいわい過ごす : 20.7%	11月 : 10.0%	その他 : 37.9%	自家用車 : 21.3%	
ひとり旅	6.3	2.2	温泉 : 10.5%	5月 : 10.1%	ホテル : 37.5%	飛行機 : 24.3%	45,600
			その他 : 47.8%	8月 : 9.3%	旅館 : 10.9%	列車 : 18.1%	
ひとり旅	6.3	2.2		10月 : 9.3%			

資料 : (財) 日本交通公社「旅行者動向 2004 年」

【2-2-2】リピーターの囲い込みや新たな顧客づくりをしましょう

一度来てくれた観光客を「リピーター」、そして「ファン」へ

- 一度地域を訪れてくれた観光客が再来訪し、さらに何度も訪れて地域ファンになってくれることは、お客様を迎える観光地にとってこの上ない喜び、誇りです。それには来訪者の心をしっかりと捉え、リピーターを地域に「囲い込む」ことを意識した積極的なプロモーション活動が重要です。
- その第一歩は迎える側が「一度訪れてくれた人に、必ずもう一度来てもらう」という気概を

もちお客様と接することです。初めて訪れた時に受けた温かいもてなしは、何よりも人を惹きつけます。おもてなしの努力を積み重ねることこそが地域のファンを増やす原動力です。

- ・また来訪者リストを確実にストックし、ダイレクトメールによる季節の便りやインターネットによる情報発信、次回来訪時の割引やお得意様への特別イベントといった特典づくりなどを行うことは有効です。次回来訪時の割引や、ポイント獲得制度、ファンのための倶楽部や会員制度など、再来を促す特典を設けることも効果があります。
- ・さらに、地域の魅力を一度に全てを見せず、訪ねるごとに少しずつ変化している姿を見せることは、「次回はもう少し違う楽しみもある」「魅力は絶えず深化し続けている」といった次への期待感を抱かせることになり効果的です。
- ・美味しい食事や健康づくり・美容、体験プログラムなど、何度も利用したくなるサービスや活動の充実を図ったり、テーマを持ったイベントを定期的に行うなどして広く知られるようになれば、ファン、リピーターを増やす効果が期待できます。

時代を先取りし新たな顧客を開拓する

- ・リピーターや地域ファンを育てる一方で、時代のニーズを先取りした新たな顧客開拓の戦略も欠かせません。その代表的な方策例を以下に紹介します。

高齢者や身障者、乳幼児連れなど、誰もが快適に観光できるユニバーサルツーリズム（バリアフリー）の環境づくりや受け入れ

少子化などにも起因するペットブーム（ペット＝うちの子）を背景とした、ペット連れ観光客などの受け入れ

少子化傾向の中で様変わりしつつある学校旅行（修学旅行・卒業旅行等）のニーズへの対応
外国人の誘客

「マニア」や「ファン」を惹き付ける演出やスローライフ時代に対応した滞在や体験を楽しむ顧客の獲得など、地域個性を活かした特定ニーズをもつ層の受け入れ

- ・特に外国人の誘客については、現在の我国は先進諸国の中でも外国人客がきわめて低位にあり、外客を惹き付けられる魅力を持つ観光地がまだ少ないのが実情です。外国人客にアピールし得る魅力ある観光地の不在は、国・地域の文化的問題でもあり、今後、外国人を含めた交流人口を増し地域の活性化を図ることとあわせて、文化レベルの向上を目指すまちづくりを進める視点からも、外国人観光客を惹き付けられる観光地づくりが望まれます。
- ・国土交通省では、平成14年に外国人旅行者の訪日を促進する「グローバル観光戦略」を関係府省と協力して策定しました。その中の「外国人旅行者訪日促進戦略」の一環としてビジット・ジャパン・キャンペーン（VJC）が平成15年度より実施されています。各観光地でもこうした動きと連動して、外国人向けのパンフレットの作成、外国語の案内板の整備、モニターツアーによる外国人の視点で見た観光地の評価などさまざまな取り組みを始めています。また、「外国人旅行者」という新しい顧客の開拓とともに、そうした顧客が満足する、来たいと思う魅力のある観光地づくりが今まで以上に重要になってきます。

【2-2-3】地域外に「応援団」をつくりましょう

誘客に地域外の人を借りる

- ・観光地の関係者が大都市で「キャンペーン」をする姿はよく見かけますが、地域の人だけで誘客に取り組むのはなかなか大変です。その意味で、地域外に多くの「応援団」をもつことは、「外の目」で地域の強みと弱みについての客観的な評価をもらえるとともに、地域への誘

客プロモーションにも大きな力となります。

- ・ 地域外の人々を応援団にする方法としては、
 - 姉妹都市や地域間交流先の人を応援団にする
 - 全国規模のシンポジウム等の誘致・開催をきっかけに参加者を応援団にする
 - ふるさと会員を応援団にする
 - 全国的な地域づくり組織からの支援を得て応援団にする
 - 著名人との機縁をネットワーク化し応援団にする
 - 自主勉強会に招聘した講師等を応援団にする
 - 郷土出身者の会のメンバーを応援団にする
- 等の方法があります。
- ・ また、旅行業者やプレスを招き、地域の魅力を知ってもらうことなどにより、これらとタイアップしたパッケージツアー商品の造成・紹介・販売やマスコミへの記事掲載なども有効です。例えば、映像事業者などに地域ファンとなってもらえば、紹介VTRなどのメディアづくりだけでなくCM・ドラマのロケ地としての採用への道が開ける期待も高まります。

【2-2-4】個々の個性と観光地としての多様性・選択性のある宿泊施設とサービスを提供しましょう

旅行者の多様な宿泊に対するニーズを知る

- ・ 宿泊旅行において、宿泊施設が重要な存在であり魅力要素であることはいうまでもありません。多くの宿泊観光地に見られる宿泊客数の減少の要因は、交通アクセス条件の改善による日帰り圏化だけではなく、“泊まってみたい”と思わせる魅力そのものが旅行者に提供できていないことが大きいといえます。
- ・ 章で紹介したように、旅行の形態は、かつてのような団体客が主流であったものから、家族旅行や友人旅行、夫婦旅行など、**個人・小グループでの旅行が主流**になっており、個人の興味や価値観、あるいはどのような人との旅行かによって旅行の行き先やスタイルが異なる中で、宿泊施設も選択されるようになってきました。“至れり尽くせり”のフル・サービスを求める人もいれば、そうしたサービスを好まずできるだけ個人の自由度の高い時間の過ごし方を求める人や、低廉な宿泊施設を手段として選択する人もいるのです。
- ・ 上述のような宿泊客の低迷に陥っている観光地では、このような**旅行マーケットの変化**にしっかりと対応できていないところが少なくありません。国土交通省のインターネットモニターアンケート結果から伺えるように、団体客対応の大型宿泊施設が個人客に敬遠されがちな傾向は、宿泊客の低迷する観光地がイメージとしても**個人客のニーズ**に訴求できていないことを示しているといえるでしょう。

宿泊施設の個性を磨きながら観光地としての多様性・選択性を提供する

- ・ このように、ますます多様化する客層とその欲求に対応するためには、**宿泊施設個々にも、また観光地としても一律の施設・サービスを提供するだけでは通用しません**。とはいっても、よほどの大型旅館・ホテルでない限り、宿泊施設が個別に多様な客層を取り込むことは現実的ではなく、無理な設備投資はその後の経営を圧迫する要因になりかねないどころか、かえって宿泊施設としての特色を失うことにもなりかねません。**大規模な宿泊施設と中小規模の宿泊施設とでは、サービスの違いがあって当然**です。むしろ弱みと思っていることに付加価値をつけて強みに転換させることに知恵を使うべきです。

- ・一方で、観光地経営的にみれば、規模が大きくなればなるほど、特定のマーケットに客層を絞り込むことも難しくなります。個々の宿泊施設がそれぞれの強みと弱みを知り、ターゲットとする客層にあった施設・サービスを心がけると同時に、観光地全体として多様な旅行者ニーズを受け止めていく施設やサービスがあり、それを旅行者が選択できる仕組みが提供できている、といった姿が望ましいといえるでしょう。

旅行者ニーズに対応しながら経営形態の変革にチャレンジする

- ・ いずれにしても、大事なことは、旅行者のニーズとのミスマッチを避けて、時代にあった観光地として変化・改善を実践していくことです。かつて華やかであった観光地であればあるほど、この変革は難しいかもしれません。培われてきた伝統を受継ぎながら、果敢に時代を先取りしていくためには、経営理念の抜本的な見直しや経営のスリム化、疲弊した経営状況の刷新など、大胆な業務変革も必要です。
- ・ すでに、このような問題意識をもつ宿泊施設や観光地の中には、「泊食分離」によって自由度・選択性のある食事メニューの提供や連泊に応じたサービスを提供したり、健康に配慮したメニューを売りにするところも見られるようになってきました。また、これまで安定した食材供給の難しさがネックとされてきた旅館での地場の旬の食材を使った料理の提供なども、宿泊客のリクエストに応じて限定・アラカルト方式で提供することで実現している旅館なども登場してきている。このように、知恵と工夫で旅行者のニーズに対応したサービスの提供や経営形態の変革に取り組むことが、今後、旅行者の支持を得ていくために不可欠です。
- ・ また、自炊や持ち込み食も可能なスタイルのコテージタイプの施設の併設や、食事の有無を自由に選べる宿泊システム、ルームサービスメニューの充実、ケータリングの提携メニューの充実、宿泊施設周辺への魅力ある飲食施設の誘致、昼食サービスへの対応、有機野菜など健康に配慮した地域の食材の利用など、「食事サービス」提供システムの多様化は、旅行者の食への関心の高さとともに、施設経営のスリム化、周辺飲食施設との共存共栄など、多面的な側面から取り組みの効果が期待されます。

【2-2-5】誘客に結びつく効果的な情報発信をしましょう

まずは情報発信への取り組み方の見直しから

- ・ 様々な商品広告が、いかに目立つかを競い合っています。美しいまちづくりの観点から見ると大きな問題を抱えているものもありますが、私たちの周りの様々なサービスや時間消費メニューの商品群が、多様な媒体と表現手法を駆使して魅力ある情報発信にしのぎを削っています。
- ・ まちなかや交通機関などでの広告や、情報誌やラジオ・テレビなどのメディアでの広告など従来型の情報発信だけでなく、ホームページへの掲載や、無料メールやメーリングリストのページに勝手に現れる広告（見る側にとっては、煩雑で不快な場合もありますが、広告効果は否めません）など、IT化に対応したパソコンや携帯端末への情報掲載といった時代即応の広告合戦が、知恵を絞って展開されているのです。
- ・ 一方、観光地のプロモーション（誘客宣伝）は、多くの場合、行政や行政からの委託を受けた観光関連団体（観光協会など）が、毎年安定的な予算を使って情報発信を行っています。しかし、そこには、「プロモーション」意識が乏しく、漫然とした情報発信にとどまっている場合が少なくありません。あるいは、複数の観光組織がそれぞれに同じような情報ツールを作って、極めて非効率な取り組みをしている例も見られます。

- ・このような現状を認識し、まずは、**限られた人と予算を有効に活用して、少しでも効果的に誘客に結びつく情報発信をするための取り組み方自体を抜本的に見直すことから始める必要があります。**またクリエイティブな情報仕掛け人や、民間の経営感覚のある人材の登用を図り、訴求力のある企画提案型のプロモーション戦略に打って出る必要があります。
- ・また、来訪者の情報入手手段を把握したり、プロモーションの効果を事後評価するなど、常に効果的なプロモーションを行っていくための改善が必要です。

市場（マーケット）に対応した、わかりやすく効果的な情報発信をする

【人の気を惹くホームページづくりのポイント】

- ・かつてはガイドブックや旅行雑誌に頼っていた旅行先を選択するための情報ツールとして、インターネットでの情報収集が主流化しつつあります。また国土交通省の実施した関東周辺観光地へのアンケート調査よりみると、観光地側においてもホームページを設けているところはすでに8割程度に及んでいます。
- ・インターネット上での地域情報発信のポイントは、「認知度を高めること」と「好感度を高めること」です。そのためにはリンクはできるだけ多く張っておくこと、また奥行きのあるサイトにすることが大切です。また、情報を多く出しすぎると“行った気にさせる”ことになるし、あまりにも底が浅い情報では素通りされてしまいます。最近では観光客からの書き込みをしてもらうサイトを設けている観光地もあります。「生の声」は旅行先を選択する際の有力な手掛かりになるとともに、観光地にとってもマーケットの動向を知るツールともなります。
- ・また、情報の陳腐化は予想以上に早いので、更新は頻繁に行う必要があります。古い情報は資料室に廻し、旬の情報の発信に心がけるとともに、一方通行にならないよう、情報の受信にも心がけることが重要です。

【マスコミ活用型の情報発信・地域アピールのポイント ~ 広域的情報発信を他力本願で】

- ・多様な情報ツールの中でもマスコミ（メディア）の影響力は絶大ですが、残念ながら観光地にとってマスコミに広告を打つほどの経済力を期待することは現実的ではありません。
- ・マスコミを活用する現実的な方法としては、マスコミに注目されるような「話題づくり」があります。特に地元のマスコミや代理店関係者等を招待したり、頻繁にプレスリリースをすることで取材機会を増やし、広告費をかけず露出度を高めることで、「常に何かやっている地域」をアピールすることができます。
- ・旅行雑誌への広告記事の提供や、インターネットの旅行サイトにリンク情報を掲載することも効果的です。エリア別・テーマ別など多様な旅行ジャンルの中から、自地域にあった媒体やページを選んで掲載することが重要です。

【一定の顧客への直接的な情報発信・地域アピールのポイント】

- ・「不特定多数を対象とするマスコミ」と対をなす、「一定の顧客への直接的な情報発信」は、受け手に親密感や温かみを伝えることができる大変有効な方法です。**ダイレクトメールや口コミ**の情報発信を積極的に展開しましょう。
- ・ダイレクトメールは、季節便りやイベントなど旬の情報を満載し、顧客の特別招待なども組み合わせ、受け取った人に再来を待つ気持ちを伝えることが重要です。また口コミによるPRには、組織・応援団の人脈や「ふるさと大使」の活躍が期待できます。首長などが地域

の広報マンとして積極的にPRすることも有効です。

CI等により明確な地域イメージを訴求する

- ・ せっかく観光地の情報が届いても、その地名から何らかの魅力的なイメージが連想されなければ関心を持ちにくく、市場の関心を引き起こすことはできません。地域のイメージアップや知名度を高めることが重要です。
- ・ 企業等のCI戦略はもう20年近く前に次々となされましたが、こうした手法を観光地に取り入れて地域イメージを強く訴えることも方法の一つです。
- ・ ただし、単なるキャッチコピーやロゴマーク（シンボルマーク）を作るだけではなかなか効果は期待できません。CIは、**地域の目指す方向が的確に捉えられたものであることが大事**であり、そのための地域の関係者・住民の意識の共有化も必要になります。また、他地域と違う地域イメージを限りなくシンプルに誰にでも分かりやすく伝える表現力が不可欠になります。

【2-2-6】分かりやすく地域の魅力を伝える情報提供につとめましょう

利用者の気持ちになって、わかりやすく着地情報を提供する

- ・ 誘客に向けた情報発信とともに忘れてはならないのが、せっかく訪れてくれた観光客への分かりやすい情報提供です。「来てみたけれど、サインもマップも不親切で案内所も開店休業」「ホームページで心惹かれた観光ポイントも、そばまで行けばわかると思っていたのにわからない」。これでは、期待して訪れてくれた人をがっかりさせ、そんな場面に二度、三度と遭遇すれば観光客の満足度、評価はがた落ちです。
- ・ しかし、実際にこうした観光地は少なくありません。観光地の玄関口となる駅、インターチェンジ、道の駅、観光案内所など、しかるべき場所で、マップやサイン、交通情報、目的地の情報など、必要な情報がわかりやすく示されていなければなりません。**地域の人**が、**初めてまちを訪れる人の立場になって厳しくチェックしてみると**、何が不便か、どのような情報提供が必要かが見えてくるはずですよ。

パンフレット再考

- ・ どの観光地の情報コーナーにも、パンフレット類が置かれています。そこで品切れは論外ですが、逆に体裁は違うものの情報の内容は殆ど変りばえのないパンフレット類が新旧混ざって雑然と並んでいることもよくあるケースです。これは、行政も含め、地域内の様々な組織が、規格や内容を互いに調整することなく作成していることによりますが、経費がかかっている割には効果的とはいえません。ひとつの観光地でいくつも重複して作るのであれば、その予算をまとめ、**関係機関が連携しあって、できるだけ使い勝手のよい価値あるものにしていくことが重要です**。また、毎年同じようなパンフレットを繰り返し作成している場合も、可能な限り長い期間使えるような情報ツールにし、短期間で賞味切れになるような情報は、簡単なチラシやリアルタイムな情報提供手段の活用を検討すべきでしょう。
- ・ 「価値あるパンフレット」の中身も重要です。例えば、来ていただいた観光客に対する情報提供のパンフレットには、観光スポットの情報はもちろんのこと、食事や土産、時刻表やタクシー会社の電話番号等、地域の便利帳としての情報も一緒に盛り込まれていると、大変ありがたいものです。親切な情報を手にすれば、限られた時間の中で初めてのまちを自由に歩き回るにも心強い見方となります。

- ・ただし、ひとつのパンフレットの中にあらゆる情報を詰め込もうとしても、観光客の多様なニーズを網羅するような情報は到底盛り込めるものではありません。例えば、まち歩きや食をテーマとしたマップや体験メニューなど、規格はできるだけ統一しながら、**観光客の目的・興味に応じたツールをそろえ、選択性のある情報提供をすることも必要**です。
- ・また、最近は、持ち運びが便利のように葉書サイズに折りたたんだマップや、テーマ別にシリーズ化された小冊子、観光情報が盛り込まれたランチョンマット等、つい集めたくなったり、持って帰りたくなるようなパンフレットも見られるようになってきました。人にもよりますが、観光地での訪問先は、事前に大まかには決めてあっても、実際には現地に着いてから、宿泊地や主な訪問先から行ける範囲で、面白そうなところをプラスしていくといった行動パターンも珍しくありません。そうした観光客に、テーマ別の情報や、その時々イベント情報、きめ細かく楽しさが詰まった情報が手渡されれば、行動範囲がぐっと広がります。しかし、観光協会や行政が発行するパンフレットは「情報記載の平等性」が求められるため、どうしても平板になりがちです。むしろ民間団体やグループなどの発行する「ミシュラン」のようなひと味違う情報を観光客は求めているのです。

地域ぐるみでまちの案内を

- ・**観光ボランティアガイド**のような地域ガイドは、各地でよく見かけるようになりました。ガイドが案内してくれることで、自分たちだけでは気づかないまちの魅力を知ることができます。また、ガイドをしてくれる地域の人との出会いや交流そのものも、旅行の楽しみをふくらませてくれます。
- ・ただし、各地のボランティアガイドには、ボランティアであるが故の課題もまだ多くあります(コラム参照)。勿論プロではないのでやむをえない部分はありますが、せっかくならばより良い案内ができるよう、やる気のある人へのボランティア研修や組織的な対応を図っていくことなどが望まれます。それが観光地の大きな魅力、財産となるのです。
- ・また、いくつかの観光地では、まちの商店街が協力して、道案内をしたり、トイレを貸すなどして、地域ぐるみの案内に努めている例もあります。まちに誇りをもち、まちをよく知り、おもてなしの気持ちさえあれば、地域住民の力で観光地を支えることは可能です。



観光ボランティアガイド(福岡県柳川市)
写真提供:PNフォトライブラリー



外国人留学生も案内スタッフとして活躍する観光案内所(北海道旭川市)

【2-2-7】効果的なイベントを企画実施しましょう

地域アピールにつながるイベントとは

- ・「マンネリ化」で一番怖いのは、実は、イベントやキャンペーンを実施している人たちの心の中に芽生えるマンネリの芽です。本当に自分たち自身が楽しんで、イベントをやっているかどうかを反省してみる必要があります。
- ・観光客は、地域の人達が盛り上がり楽しんでいるのを見て楽しんでいるのです。イベントやキャンペーンの主役はあくまでも地域の人達であり、その姿こそが魅力あるイベントに必要な要素です。

変化や成長の楽しみを加えて効果的なイベントを創出・継続する

- ・ただ同じように盛り上がっているだけでは、毎年訪れるような常連客に飽きられることもあります。このようなマンネリ化対策としては、イベントやキャンペーン自体が変化、成長していくことが重要になります。イベントやキャンペーンの定期化を考える上でも、毎回毎回、目新しいものを打ち出すよりは、変化、成長していくことを売りにした方が効果的になります。



夏のイベントとして定着した草津夏期国際アカデミー&フェスティバル(群馬県草津温泉)

- ・回を重ねて定期化してくれば、そのイベントが徐々に有名になることも期待できます。やり方次第では、観光地で定期的に関われる音楽祭や映画祭、マラソン、あるいは様々なコンテストなどが、観光地の新しい魅力になる可能性はあります。そこに交流が生まれ、ファンが定着し、関連するショップがイベント時以外にもオープンするなど定常的な効果が生まれてくることも期待できます。

【2-2-8】市場からの行きやすさを改善しましょう

市場からのアクセス条件を改善する

- ・観光地へ行くための太い交通のパイプを持っていることは、観光地に人を呼ぶための最も基本的な要件です。
- ・主要な市場からのアクセス性を高めるために、直行便の運行は最も有利です。交通機関と連携して主要都市からの直通バスや直通列車の運行、お座敷列車や展望列車の運行、あるいは旅行代理店と連携したバスツアー商品の造成などができれば、誘客の大きな武器になります。
- ・また、直行便の運行が難しい場合は、接続の改善を図る必要があります。主要駅から観光地までのシャトルバス等の運行や送迎便の充実に、地域が一体となって取り組み、スムーズなアクセスを可能な限り充実することが重要です。
- ・但し、アクセス条件が大幅に改善された大都市近郊の観光地の日帰り化の傾向からもうかがえるように、「物理的な行きやすさは、帰りやすさの裏返し」という側面もあります。行きやすくなった分、地域でじっくり時間を消費したいと思わせる観光地そのものの魅力が必要不可欠であることはいうまでもありません。

知恵と工夫により、行きやすさ・巡りやすさを向上させる

- ・ 定期便が難しくとも、花や祭りなど各観光地の一押しイベントや、果物狩り・ホタルの夕べ・虫を聴く会など季節限定の観光資源を訪ねる臨時便なら、可能性は比較的高くなります。あるいは、周辺の温泉地を結んで回る「湯めぐり号」のように、テーマ性のあるパッケージツアーとしてアイデアを盛り込んだサービスを組み合わせ、ユニークな観光商品としてアピールすることなども考えられます。
- ・ また、本来、移動そのものも旅行の楽しみであり、**観光地まで行き帰りのプロセスの中にも旅の魅力が付加する演出も必要**です。
- ・ こうした、少しでも可能性の高い企画は、新しい商品開拓が常に課題である交通機関や旅行代理店とのタイアップの可能性も大きく、観光地側からの意欲的な売り込みが望まれます。
- ・ 近年、宿泊と交通をセットにした超格安パッケージや、早朝便限定の格安運賃設定なども登場してきました。まずは訪れてもらうため、観光地側でも一定の負担をすることなどで運賃の割安感を与えることは、手軽に行きやすいまちのイメージづくりにつながります。

【2-2-9】周辺地域と連携して誘客に取り組みましょう

広域連携により地域イメージづくりや観光商品づくりをする

- ・ 地域イメージを高めるのに、広域的に連携することは有効な方法です。ひとつの観光地ではやや弱くても、周辺地域の要素も取り込めば、しっかりした魅力要素として強調しても違和感がなくなり、イメージを高めてアピールできるようになります。
- ・ 例えば、単独で見れば単に川辺のまちでも、流域のまちが連携して「水郷地域」を名乗ってアピールしたり、街道沿いのまちを連携して「ロード」のまちを売り込むこともできます。流域をひとまとまりにした舟下りや、街道筋のまちを結ぶ宿場町めぐりなどは、活動メニューも広がり、ひとつの観光地には無い多様な魅力を持たせられます。また、「三都」「八景」など、定型化(名数法)によるイメージアップや、近隣に知名度の高い観光地があれば、それをうまく活用するのの一法です。
- ・ 北海道では観光ルート沿線地域が連携して、地域の行政や民間団体が連携しあい、地域資源の掘り起こしや景観の魅力づくりなど、単なる誘客にとどまらない地域づくり活動を進めています。また、国内のスキー場が低迷している中で、わが国の歴史あるスキーリゾートが連携して、共同の誘客プロモーションや通年型リゾートとしての魅力づくりに取り組んでいます。いずれも、一観光地だけでは難しい誘客プロモーションに、周辺地域や共通の課題をもつ地域が連携して取り組んでいる一例です。

広域市町村合併を機として新たな観光地への脱皮を図る

- ・ 近年全国で進められている広域市町村合併は、今後の観光地としての地域イメージのあり方や観光の売り方にも少なからぬ影響を与えるものといえます。これまでに形成されてきた観光地のアイデンティティは尊重する必要がありますが、広域市町村合併を機に、これまでさほど意識してこなかった**隣接地域の観光資源なども一体的に活用し、新しい地域イメージや観光商品の創出**などへの取り組みが期待されます。

【2-2-10】推進力・実行力のある観光プロモーション組織・体制をつくりましょう

- ・ 既存組織がばらばらにプロモーション活動を展開することは非効率的な取り組みです。会合に出てくるメンバーはいつも同じ、新たなプロモーション活動を展開するとなれば、ただ忙しさだけがついて回るに過ぎないという結果を生みかねません。
- ・ 市場に地域を売り込んでいくプロモーション活動は、相手があるだけに容易ではなく、相当の労力を要します。そのため、強力な推進体制が不可欠であり、しっかりした司令本部と、きめ細かく動くための多数の人員配置という人海戦術で取り組むことが有効です。
- ・ 地域の人材や組織の状況にもよりますが、一般には、大きな既存組織を活用、あるいは再編成して、プロモーション組織を設立することが効果的・現実的といえます。**官・民の連携や、NPOなど非営利団体との連携などにより、それぞれの得意分野を持ち寄り、多面的な取り組みを進めることが望まれます。**
- ・ しかし、「言うは易し、行ふは難し」。地域プロモーション組織そのものは、誘客のための下支え的な役割であり直接的な経済効果(利潤)が明確に示せないために、どうしても実効性・行動力・推進力につながってこないのが現状です。最初は、地域内の既存の組織が協議会的に取り組み、5年程度を目安に新たな連携組織の設立へと育成・展開していくことも検討すべきでしょう。

3. 着実な取り組みを地域全体で展開するために

観光地には、観光事業そのものに携わっている人、間接的に関わっている人、そして観光事業との関わりが無い人という3つのタイプの人たちが同じ地域に生活しています。そのため、観光地再生に向けての将来目標やその取り組みに対して理解を得て共有することが難しいことがあります。まちづくりでも新興住宅地で新住民と旧住民とが、まちづくりの目標を共有できないのと似ています。

その際に観光地の再生で大切なのは、あくまでも地域の基幹産業とはいえ「観光事業の再生」ではなく「観光地・まちの再生」に主眼を置いていること、地域づくりの主役は「観光客」ではなく「地域住民」であることです。地域住民が豊かで生き生きと暮らしている地域こそが、観光客にとっても良い観光地であることをまず理解してもらうことが大切です。

3 - 1 地域の産業や暮らし・文化を活かした魅力づくり

地域の魅力を高めるために、これまであまり知られていなかった産業や生活文化など、埋もれた地域資源にも着目して、体験や食など、新たな地域の観光商品として仕立てていくことによって、地元では当たり前の珍しくないものでも来訪者には興味深く、演出次第で魅力ある観光商品となり得ます。

中でも食事は旅の大きな楽しみの一つであり、長時間の滞在時には必ず必要な要素です。地域に根ざした味わい深い「食」メニューや土産物・特産品の開発は、どの地域でも有効な方法として期待できるでしょう。また、資源の種類に応じて、創作活動や体験メニューづくり、観賞・学びの場づくり、小さな名風景を巡る道づくり、心身の健康づくりなどの観点から、特徴ある観光商品づくりを工夫したいものです。

【新しい商品を創り出すヒント】

知られていなかった地域資源を新しい商品づくりに活かす ユニークな産業や伝統的な文化・民俗・風習・方言・食文化等を活かす 地場産の素材にこだわり魅力ある集客商品をつくる 地元と交流できる体験メニューを盛り込んで、魅力ある集客商品をつくる 暮らしや産業・生業の活性化に結びつく商品開発を行う

>>>>CONTENTS<<<<

【3-1-1】地域の暮らしや伝統文化を活かした商品づくりをしましょう

【3-1-2】地域らしい体験を提供する仕組みをつくりましょう

【3-1-3】地域の産業との連携を図りましょう

【3-1-1】地域の暮らしや伝統文化を活かした商品づくりをしましょう

ユニークな産業や伝統的な文化・民俗・風習・方言・食文化等を活かす

- ・ 地域にこれまでなかった観光商品を新たに企画・造成していく上では、できるだけ、他地域にはない要素・魅力をアピールして、特徴づけることが望めます。そのための素材は、できるだけ地域に根ざしたものを取り上げることが重要です。
- ・ 地域のユニークな産業は、地域の歴史・風土を映した独自の産業景観や産品を生み出しています。また、伝統的な文化・民俗・風習・方言・食文化や暮らしぶりそのものも、訪れる人に興味深くアピールできる資源です。これらを積極的に活かし、演出を工夫して、新たな観光商品をつくりたいものです。



地場産の素材にこだわり魅力ある集客商品をつくる

- ・ 魅力ある観光商品づくりをするため、地場産品や地域性の強い素材にこだわりを持ち、これらをできるだけ幅広く活用することも有効です。同様の素材を用いて様々な商品展開を図っていくことで、地域性をアピールすることができます。また、地場産材を活かした環境整備の展開は風土に根ざし、まとまりのある景観・環境の形成につながります。
- ・ 地場産材による観光商品づくりは「**地産地消**」のかたちで地域内の経済循環やコミュニティのつながりを強め、地域の活性化を促すものとなります。

暮らしや産業・生業の活性化に結びつく商品開発を行う

- ・ 新たな商品開発をしても、それが地元の人々の暮らしや産業・生業の活性化に結びつくものでなければ、いずれ、尻すぼみになって消えていきがちです。観光の分野においてもその例外ではありません。
- ・ 例えば、地元の農産物を用いた商品開発を行えば、生産農家や生産組合・組織、加工に関わる職人や事業者、流通・PR・販売に携わる人や組織などに、新たな活動・雇用の機会をもたらします。観光客が求めるものも、どこでも手に入るものではなく、**たとえ素朴であっても、その地域でしか手に入らない、地域の人々の顔が見える商品**なのです。
- ・ 外部の生産、加工ルートだけに頼っていても、観光客の満足する商品を提供することはできず、十分な地域への経済波及効果も得にくくなります。当初は技術面等で外部の協力を得たとしても、徐々に重心を地域へ移して、最終的には地元主体で運営していく道筋を考慮した商品開発が重要といえます。

【3-1-2】地域らしい体験を提供する仕組みをつくりましょう

地元と交流できる体験メニューを盛り込んで、魅力ある集客商品をつくる

- ・ 旅先では、地域の観光資源はもとより、地元での人とのふれあいが何より心に残り、その印象の善し悪しは、観光地全体の印象を大きく左右します。リピーターを呼べるかどうかは、地域のもてなしにかかっているととっても良いでしょう。
- ・ このように、温かいもてなしや人とのふれあいは、魅力ある観光商品づくりの大変重要なポイントとなります。住民ボランティアによる観光案内やガイドツアーをはじめとして、地元の職人による工芸教室・体験や農家・農園とタイアップした農業体験、ホームステイやホームビジットなど、地元の人々とのふれあいを楽しめる体験メニューを積極的に盛り込みたい

ものです。

地域らしい体験を提供できる仕組みをつくる

- ・ 近年は、訪れた土地の風物を見るだけでなく、地元の人ガイドや体験を通して、土地の魅力をより深く実感できるような観光ニーズが高まりを見せています。
- ・ **ガイドや体験インストラクター**の役を担う人には、まず何らかの専門的な知識や技術を持っていることが望まれます。とはいえ、その地域にとってはあたりまえの知識や技術であっても、訪れる人にとっては新鮮に映ることが多くありますので、極めて特殊なものである必要はありません。むしろ、訪れた人をもっとも大きく魅了するのは、そこに関わる「**人の魅力**」であり、**地域で生き生きと暮らしている人の姿こそが、最も大きな魅力**なのです。



周辺の自然を活かした魅力あるエコツアーの提供（軽井沢・星野リゾート）



地元の名人が指導する地域ならではの体験（栗のいが染め体験 / 飯山市なべくら高原「森の家」）

【ガイド制度、体験インストラクター制度導入の効果】

- ・ ガイド制度や体験インストラクター制度は、訪れた人のためだけにあるものではありません。地域内にとっても以下のような効果をもたらします。

人に伝えるためには、まずガイドをする人自らが学ぶことが求められます。学ぶことによって、地域への理解が深まり、愛着も増します。

直接ガイドを行わない人々にとっても、地域外から人が訪れる姿を見て、「このまち、ほんとはいいところなんだ」と再認識し、自信をもつことにもつながります。

ガイド・体験ツアーに参加した人の中からは、地域の魅力に魅了され、「ターン、」ターンをする人も出てきます。

【3-1-3】地域の産業との連携を図りましょう

- ・ 前述のように、**観光は『地域総合産業』**です。観光は、単なる3次産業のサービス業ではなく、農林業や漁業などの1次産業、土産品となる農産物・水産物産物加工品や伝統工芸品、交通・運輸等の2次産業、飲食・喫茶、宿泊業、商業等の3次産業と深く関わりのある裾野の広い産業であることに拠っています。
- ・ また、近年、農業・林業体験や漁業体験等にもみられるように、1次産業の分野においても、単にホテルや旅館に食材を納めるという関わりだけでなく、生産現場そのものが新たな活動体験の場ともなっています。さらに、観光地内あるいはその周辺に立地する道の駅や農産物直売施設等では、朝採り野菜が飛ぶように売れるなどの特徴も見られます。
- ・ このような状況の中で、地域内の各産業が相互連携を強めるか否かによって、観光客来訪に伴う消費活動が観光地全体に及ぼす効果は大きくなってきます。

- ・ 観光客にとっても、地元産の食材を生かした料理・地元の名物料理を食することは大きな魅力となるし、「地域限定」という冠は大きな誘因となるのです。また生産量が少ない、季節が限定されるなど量的に制約があるとすれば、「数量限定(先着××)」、1年を通じてできなければ「季節限定」といった冠を付すことによって、逆に付加価値になることもあります。



地ビールづくり体験（茨城県那珂市）



織物産業（塩沢つむぎの試着体験）と連携した観光イベントづくり（新潟県塩沢町）

3 - 2 観光とまちづくりに一体的に取り組むための体制づくり

観光地再生に向けた取り組みには長い時間がかかります。地域が一枚岩になり、利害関係を超えて地域ぐるみで取り組まなければ、その長い道のりを歩むことはできません。

しかし、このようにいわれていても、実際には、なかなか一枚岩になれないところが多く、そのことが「何をやっても長続きしない、効果が出ない」と疲弊する観光地の現在の状況を生んでいるのです。どのような取り組み（ハードも、ソフトも）も、全ては、取り組み方の問題につきます。

望ましい取り組みの体制としては、民間やNPOなどの非営利団体、行政（市町村）、既存組織（観光協会、公社など）、Uターン、Iターンなどの新たな住まい手、外部の協力者、の各主体が、それぞれの役割を着実に果たしていく必要があります。あわせて、仲間づくりや活発な交流を図り、効果的な情報交換をしていくことが大切です。

主体のいずれを問わず、着実な取り組みを地域全体で展開していくためのポイントは、【こころ(やる気)】 【ひと】 【仕組み】 【かね(資金)】 【もの・こと】の順で取り組むことです。まずは皆が「心」をひとつにして、やる気を持つことがすべての基本となります。そこから志のある「人」が育ち、リーダーや参謀、実働部隊などとして動いていく人の輪ができてきます。これら多数の人が円滑に動いていくためには「仕組み」を整え、また必要な「資金」を確保することも必要不可欠です。

>>>>CONTENTS<<<<

【3-2-1】民間事業者やNPOなどの取り組みを皆で支え、知恵を磨き、資金力を引き出しましょう

【3-2-2】既存組織（観光協会、公社など）の意識・体質を改善しましょう

【3-2-3】行政の意識・体制・施策を切り替えましょう

【3-2-1】民間事業者やNPOなどの取り組みを皆で支え、知恵を磨き、資金力を引き出しましょう

やる気のある観光・まちづくり活動組織を巻き込み支援する

- ・まずは観光を生業とする民間事業者などが中心となり、店主や観光施設の経営・事業者の協議会や宿の女将さん会などの、協議・協力・活動の仕組みや組織を整えたいものです。さらに、同業者だけの組織から、住民なども巻き込んだ地区単位の協議会やより広範な組織へと発展させて、**地元が一体となって取り組む組織や仕組み**の定着を目指しましょう。
- ・民間のまちづくり団体やNPOなど非営利団体の設立も増えてきました。これらの中には、直接「観光」を活動目的としないものでも、活動の幅を少し広げて、観光客を迎える取り組みに展開できるものもあります。得意分野を活かしながら、そうした展開を期待したいものです。
- ・但し、民間事業者にしる非営利団体にしろ、せっかく組織があっても今ひとつ効果的に動いていない場合が見られます。やる気のある人・ノウハウを持つ人だけが忙しく疲れてしまい、「キーマン(リーダーや参謀)」としてうまく活躍できていないといった例も見られます。そうならないためには、キーマンを支える強力な「参謀・調整・相談役」や「応援団」を育てることが重要になります。
- ・また、NPOやボランティアの取り組みは、人一倍熱い思いがありながら、観光客を心地良く迎えるにはやや力不足で、思いが空回りしがちです。各人の得意分野を活かしながら、自信を持っておもてなしできるレベルへの「スキルアップ」が必要です。例えば、外国語ができる人や工芸品づくりができる人が、案内ボランティアガイドや工芸体験インストラクターとして活躍するには、語学や芸術の技量に「プラスのコツ(おもてなしのコツ)」を身につける必要があります。そのため各人が場数を踏むことはもちろん、ヒント集など、おもてなしのコツを学ぶためのツールも是非活用したいものです。

観光・まちづくりの取り組みの支援

- ・企業の地域貢献(メセナ)の動きは、バブル経済の崩壊とともに勢いを失ったものの、地元の老舗企業などが資金面も含めてまちづくり・観光地づくりを担いつづけている例も見られます(小布施など)。観光と商業や各産業は表裏一体のものとして、地元資本を観光面に活かし、まち全体としての活力向上を狙いたいものです。また、基金制度の設置・運用など、市民出資のまちづくり・観光地づくり資金の受け皿をつくることも有効です。
- ・現在、国土交通省では積極的に観光地づくり・まちづくりへの取り組みをしている民間事業者への支援制度を用意しています。

【3-2-2】既存組織(観光協会、公社など)の意識・体質を改善しましょう

経営感覚と実行力をもった観光組織づくりを

- ・多くのまちに観光協会や公社などの既存組織がありますが、せっかくの組織や人材がありながら、実際には、活発に機能していないところも多々見受けられます。事業性の追求や競争相手の少ない環境が、地域の観光に対する危機感や経営感覚がなく、危機に立ち向かおうとする積極的な行動意欲を削ぐ要因になっているのです。
- ・しかし、観光地の停滞が深刻な今、このような既存組織を本来の目的通りに機能させ、「観光

振興」のための中心的な組織にならなければ、観光地の再生はなし得ません。民間手法の導入などにより、観光地再生という困難な課題の解決に向けて「**本気で動ける組織**」への意識・体質の改善が急務です。これさえできれば、知恵と工夫と意欲で、様々なアクションが実行に移せるようになるはずで

- ・意識・体質改善へのウォームアップとしては、まず、協会や公社などが現在行っている取り組みの内容を洗い出し、評価することから始める必要があります。漫然と継続しているが現在では無駄になっていること、やり方が悪いために効果があがっていないこと、他の組織と重複してやっていることなど、組織の抱える課題をしっかりと見据えることが重要です。それとともに、将来的に必要な組織の機能や役割を他の組織の存在もふまえて見直していくことも必要です。また、そのために必要な人材がいるのかもチェックが必要です。
- ・行政では、施策の重要性と優先度や費用対効果を検証し、その後の施策に反映する「**政策評価**」を導入して、行政運営の効率化を図る動きも広まっています。また、施策の目的・結果を公表して透明性を高め、住民が政策を監視できるようにする「**オンブズマン**」の制度を持つところもあります。こうした行政運営の向上の手法も、是非取り入れていきたいものです。

【3-2-3】行政の意識・体制・施策を切り替えましょう

横断的な行政（市内）の体制づくりと地域内での連携を図る

- ・魅力ある観光地づくりを地域ぐるみで展開するため、地域の行政の取組体制をしっかりと整える必要があります。とかく縦割りになりがちな市内の体制の中では、地域を一面的にしか捉えられず、これから求められる有機的なまちづくりの推進は望めません。観光と他の産業や、都市づくり、環境保全・形成、歴史・文化面などの施策を総合的に捉え、連携させ、**地域全体として総合的な観光・まちづくりの戦略を持つことが重要です。**
- ・いうまでもなく、観光は、観光施設や宿泊施設などの限られた施設の中だけで時間を楽しむものではありません。国の光を観る「観光」の原点に立ちかえれば、観光の醍醐味は、地域の産業・生業の風景や作業の様子、山川がおりなす風土と四季折々の風景、歴史の中で築かれてきたまちなみや暮らしの姿や文化・行事など、地域の営みやその姿をまるごと実感することにあります。そうした観光体験をより魅力あるものとして演出していくために、**観光とまちづくり全体を総合的に捉える観光施策が重要になります。**このような認識のもとに、行政は危機感をもって意識を変革し、施策と体制を切り替えていく必要があります。
- ・観光地の再生のためには、観光事業者、地域の住民の積極的な取り組みが絶対条件になります。実際に、成功事例として紹介される地域の多くは地域の方々が地域の将来像を話し合い、そのなかでどのような取組みができるのかを検討し、そして実際に行動を起こしてきた地域です。その過程では住民も、地方公共団体も他力本願ではなく、それぞれが連携し、それぞれの役割を果たしてきた地域といえるでしょう。
- ・また、県においてもより広域的な観点からの観光戦略、観光まちづくりを進め、個々の観光地の魅力が有機的に連携し、さらに魅力を増すような施策を行うことが大切です。

国の支援制度を効果的に活用する

- ・こうした中で国の役割は、地域では担えない全国的な、あるいは世界的な情報の収集とその提供、そして主体的に取り組みが進められている地域への支援があります。**住民と地方公共団体の自主的な取り組みが行われることは重要なポイントとなります。**なぜなら、地域の魅

力を活かした、どこにも真似のできない観光地づくりは地域の方々にしかできないことだからです。

- ・ 現在、国土交通省では「自主的な取り組みが行われている地域」への支援制度として、以下のような制度を用意しています。

【国の主な観光・まちづくりに関する支援制度】

「まちづくり交付金」

地域の主役たる住民、NPOなどの活動と一体となったまちづくりを推進するため、市町村が作成するまちづくり目標と、それを実現するための各種事業を記載した都市再生整備計画に対し、支援する。まちづくりの目標実現のために、市町村の自主性・裁量性を最大限発揮することにより地域の創意工夫を活かした個性あふれるまちづくりを行うことが可能な点も事業の特徴である。都市再生整備計画に位置付けられた道路、公園、下水道、河川、多目的広場、修景施設、地域交流センター、土地区画整理事業、高齢者向け優良賃貸住宅、市町村の提案に基づく事業、各種調査や社会実験等のソフト事業など、まちづくりに必要な幅広い取り組みを対象とする。

「まち再生総合（まるごと）支援プラン」

地方と民間のパートナーシップによるまちづくりを一体的に後方支援するため、民間資金誘導の新たな仕組み、まちづくり交付金の拡充、民間が行う市街地開発事業の迅速化・円滑化及び駅まち協働事業の創設といった支援措置をパッケージ化した「まち再生総合（まるごと）支援プラン」を平成 17 年度に創設し、地域に対する施策の「選択と集中」による地域全体の再生を推進する。

「景観形成事業推進費」

景観法に基づき策定された景観計画に定められた事業や景観計画区域や景観地区等で行われる良好な景観形成のための事業に対して支援する。

具体的には自然環境と調和した木製ガードレールの整備の推進、電線類の地中化の推進、砂青松の海岸の保全・再生、歴史的建造物等と調和した公共施設の美装化などがある。

「街なみ環境整備事業」

美しい景観の形成や、良好な居住環境の整備を行うため、地元住民の方々の自発的まちづくり活動を支援するとともに、小公園等の地区施設の整備や、住民が実施する住宅の修景整備等に対して支援する。

観光ルネサンス事業

観光地づくりやまちづくり活動に積極的に取り組んでいる民間事業者や NPO 団体などを支援するため、平成 17 年度「観光ルネサンス事業」を創設し、市町村の行う「まちづくり交付金」による事業とも連携しながら、民間のアイデア・活力を積極的に活用し、やる気のある地域に対して集中して支援を行う。

3 - 3 地域内外の人材の有効な結びつけと活用

魅力ある観光地を創るのは、これまでその地域で暮らしてきた地域の住民です。その地域を愛し、地域の歴史や文化を守り、育ててきた方々こそ魅力ある観光地を創る主役なのです。

しかし、地域の住民だけでは魅力のある観光地を創ることは難しい面もあります。例えば、地域の住民だけでは日常の生活の中で当たり前になってしまった地域の文化や歴史、自然の魅力に気づかないことも多くあります。また、地域ならではの様々な事情やこれまでの慣習、しがらみなど、地域の住民だけでは解決が難しい問題もあります。

魅力ある観光地づくりに携わる人材の育成は、どの地域にも共通する課題です。地域で活躍できる人材を見つけたら、その活躍の場をつくり、他の地域の人材ともネットワークし、地域の外から観光地づくりを応援する人材を得るなど地域ぐるみで人材を育てていくことが大切です。

>>>>CONTENTS<<<<

- 【3-3-1】人材を発掘・育成・活用しましょう
- 【3-3-2】交流しながら仲間づくりを進めましょう
- 【3-3-3】Uターン、Iターン住民の活躍の機会をつくりましょう
- 【3-3-4】外部の協力者の力を借りましょう
- 【3-3-5】インターネットを活用して相互の情報交換をしましょう

【3-3-1】人材を発掘・育成・活用しましょう

まずは観光に関わる人の再教育を

- ・ 観光地の魅力は、**来訪者を迎え入れる観光地の人々のもてなしの気持ちやその具現化されたサービス**にかかっています。これには、宿泊施設や交通事業者、商店など観光に直接関わっている人だけでなく、地域の住民も含まれます。
- ・ 観光地などでは、地域住民はもとより、観光従事者の中にも、「ホスピタリティ」を感じられない接客態度に出会うこともあります。たとえば、駅でお客を待つタクシーの運転手がタバコを吸いながら仲間と談笑している姿は、来訪者にとって気持ちのいいものではありません。自らが観光地のホストとしての意識を常にもっていれば、たとえお客を乗せていなくても、おもてなしを行動で表せるに違いありません。
- ・ 低迷している観光地では、なおさら人の教育をする余裕すらなくしている場合もありますが、まずはそうした観光産業に関わる人の教育という足下から見直しをしていくことが重要です。

観光地のまちづくりに必要な人材を発掘する

- ・ 観光地づくり、まちづくりは、結局のところ、適切な人材がいるかどうかにかかっていると、いっても過言ではありません。言い換えれば、**観光・まちづくりは「人の計画」**ともいえます。

- ・必要な人材としては、リーダー、参謀、応援団などがあります。中でもリーダーと参謀は、観光地を再生するのに必要不可欠なキーマンといえます。
- ・その核となる人材の発掘方法で難しいのは**リーダーの発掘**方法です。これは観光地のおかれている状況から危機感を感じてリーダーを擁立するタイプと、リーダーが危機感を感じて自らが観光地の再生に取り組むタイプとがあります。地域を再生に導くリーダーに求められる資質は、哲学者（観光地再生に向けての熱くて高い志のあること）、経営者（経済感覚をもっていること）、戦略家（実行に移す強い意志をもっていること）の3つ。こうした精神をもっている人に地域を委ねたいものです。参謀格の発掘・育成の方法については、「地域内で育成する方法（メンバーが意気を感じて自ら学び育つ）」と「外部から調達する方法（中央から招聘する）」とがあります。
- ・応援団づくりについては、既に、「民間事業者やNPO」「既存組織」「Uターン・Iターン住民」「外部の協力者」といった主体ごとに示してきた通りですが、さらに地元の協力を得るためには、中核となるメンバーの意気を高めるとともに、広く関係者や住民に対して「やる気を高めて」「意識を広めていく」ことが必要です。

地域の人のやる気や意識を啓発する

- ・「やる気を高める」ための方法の一つには、「《危機感》をあおる方法」があります。これは、いわば外科的処方で、強制的にやる気をおこさせるものです。もうひとつの方法としては、長い目で「《夢》と《誇り》を熱く語る方法」も効果的です。地域を活性化に導いたリーダーと参謀は、この両方の手法をバランス良く使い分けています。
- ・また、「意識を広めていく」ためには、危機感を刺激し続けたり、地域づくりが動き始めたことを積極的にアピールすることや、マスコミからの注目、コンクールでの受賞など外部から評価を受けることも効果的です。さらに、シンポジウムや全国的な地域づくり組織（フォーラム等）の開催は、地域内外の人が会し地域の内・外の両方の視点から地域が再評価されることによって、地元の意識の高まりが期待できます。

外部から必要な人材を招聘する

- ・また、外部から人材の招聘も積極的に取り組みたいものです。特に、観光振興には広範な見識や優れたアイデアを持ちつつ、地域の信頼を集めまとめあげていくプロデューサー的な人材が必要不可欠です。その適任者を迎えるためには、他の観光地での実績も重要ですが、それと同時に、あるいはそれ以上に、いかに親身に地元の立場で感じ、考え、適切に舵を切れるかも重要です。直接・間接に地元との縁がある、住んだことがある、まちへの強い関心や熱い思いを秘めている。こうした人を素晴らしい推進役として迎え入れたいものです。

【3-3-2】交流しながら仲間づくりを進めましょう

- ・これまで、団体や立場による主体別に取り組み展開のポイントを紹介しましたが、実は、どのような立場でどのような団体に属していても、そこにいるのは結局「一人ひとりの個人」です。勿論、立場や所属によりできること、すべきことは異なりますが、多くの場合、根本的には志のある個人として動いており、**組織の連携も結局は個人と個人のつながり**が支えているのです。
- ・ですから、地域全体で「一枚岩」になって取り組んでいくためのスタートは、なにはともあれ「仲間づくり」と考えてよいでしょう。どのような組織をつくり、各組織がどのように動

き、どのように連携していくか、ということの前に、まず、個人対個人の信頼関係を築き、仲間づくりをしていくことが、全ての取り組みの土台となるのです。

- ・ そのためには、人が集う場や情報の共有を図ることが重要です。口コミで知人を誘う仲間集めはもとより、メーリングリスト・インターネットの掲示板やメールマガジン、まちづくり・観光地づくりのニュースレターなどで、観光・まちづくり、仲間づくりの関連情報を広く流していきましょう。
- ・ また、より幅広い人脈づくりを図るため、先進地視察やセミナー・シンポジウムなどを、「学び」だけでなく「仲間づくり」の機会としても積極的に活かしたいものです。

【3-3-3】Uターン、Iターン住民の活躍の機会をつくりましょう

- ・ 魅力ある観光地づくりは、井の中の蛙にならぬよう、「内の目・外の目」のバランスの良い視点から地域を見つめ、多様な知恵と力を活かしていくことが重要です。
- ・ そのための方法としては、「内・外の人材」を巻き込むことですが、もう一つ、来訪者と住民の両方の立場を身をもって体験している「Uターン」の人材を巻き込むことも有効です。また「Iターン」住民も、地域内・外での生活体験を持ち、しかも、このまちを積極的に選んで住民になった人ですから、「熱い思い」と「内・外の目」とを兼ね備えて、地域づくりの知恵と力を発揮してくれることが期待できるでしょう。
- ・ そこで、「Uターン」「Iターン」の住民を、観光地・まちづくりグループに積極的に誘ってみましょう。
- ・ 「Uターン」「Iターン」住民はまた、地域内外の人脈の橋渡しになる人材でもあります。彼らが口コミの情報発信源となって地域をPRし、観光客を呼びこんでいくことにも、大いに期待したいものです。彼らに「ふるさと大使」などの称号を持ってもらい、活躍の場を一層広げることも有効です。

【3-3-4】外部の協力者の力を借りましょう

- ・ 観光・まちづくりには、総合的な取り組み展開が必要不可欠ですが、様々な立場の人がともに動いていく中では、ともすれば不協和音が生じやすくなります。
- ・ 地元の住民や事業者は、何かの取り組みを実施すれば直接的に影響を受け、立場が違えばその利害得失も相反します。生活もかかっていることなどから、最初は小さな行き違いでも、感情的にこじれてしまえば、せっかく企図した取り組みが頓挫してしまいかねません。
- ・ そうなる前に、まちづくりの取り組みに携わる人・グループや、体制の姿がほぼ見えてきたら、なるべく早い段階で、地元で利害関係のない「調整・相談役」(コーディネーター)となる人に参画してもらうことが望めます。
- ・ それには、外部からの人材募集や、大学・専門研究機関などとの連携を図ることが有効です。そして、ここでいかに適切な人選ができるかが、大きな分かれ道となります。地域への思いと、地域づくりの知見・知恵を持った人であることは勿論ですが、調整役として人の間に入って意思疎通を図り、時機を逃さず動けるように、誰からも信頼される人柄や説得力、ネットワークの良さなどをポイントに、適切な人材を選びたいものです。

【3-3-5】インターネットを活用して相互の情報交換をしましょう

- ・ インターネットを活用した「メーリングリスト」や「掲示板」「メールマガジン」などは、極めて有効な情報交換ツールです。これらには基本的に次の5つの利点があります。
 - 情報の即時性（タイムリーな情報発信が可能、送信情報への素早い返答が可能）
 - 情報の相互性（情報の相互やり取りが容易、しかも多人数との情報交換が可能）
 - 情報交換エリアの無限性（地域や国にとらわれず情報交換が可能）
 - 情報のストックと共有（やり取りした情報を、データとして保存が可能、保存したデータは共有が可能）
- ・ インターネットの特徴は、遠いところの顔の見えない人とでも瞬時に情報のやり取りができることにあります。しかしながら、地域づくりの中でインターネットを活用する際には、実は「顔が見える密接な関係をつくること」にも大きな効果を発揮させることができます。
- ・ まず、地域の井戸端会議の場として、お互いをよく知るもの同志でメーリングリストを立ち上げ、たわいも無い話も含めて活発な意見交換をしてみましょう。すると、よく知るもの同志でも情報交換の密度が高まり、理解が深まります。さらに、個人個人が友人知人を徐々に誘っていきましょう。すると、何かの集まりで初めて会った人でも、友達の友達ということですぐに旧知の仲のように仲間になることもよくあることです。
- ・ また、シニア世代を中心に、インターネットを学んでみたいという人もいます。そこでパソコン講習会などを開催すれば、地域の人々が集まる「場」を創出することも可能です。若い人が講師になれば、世代間交流を生むこともできます。
- ・ パソコンを持っていない人もいます。例えばネットカフェやITサロンなどを設け、パソコン端末を据えつけることで、インターネットを使いたい人が集まる「場」を創出してみましょう。するとこうした「場」は、そのうちに「あそこに行けば誰か仲間がいる」という情報交流の場にもなります。

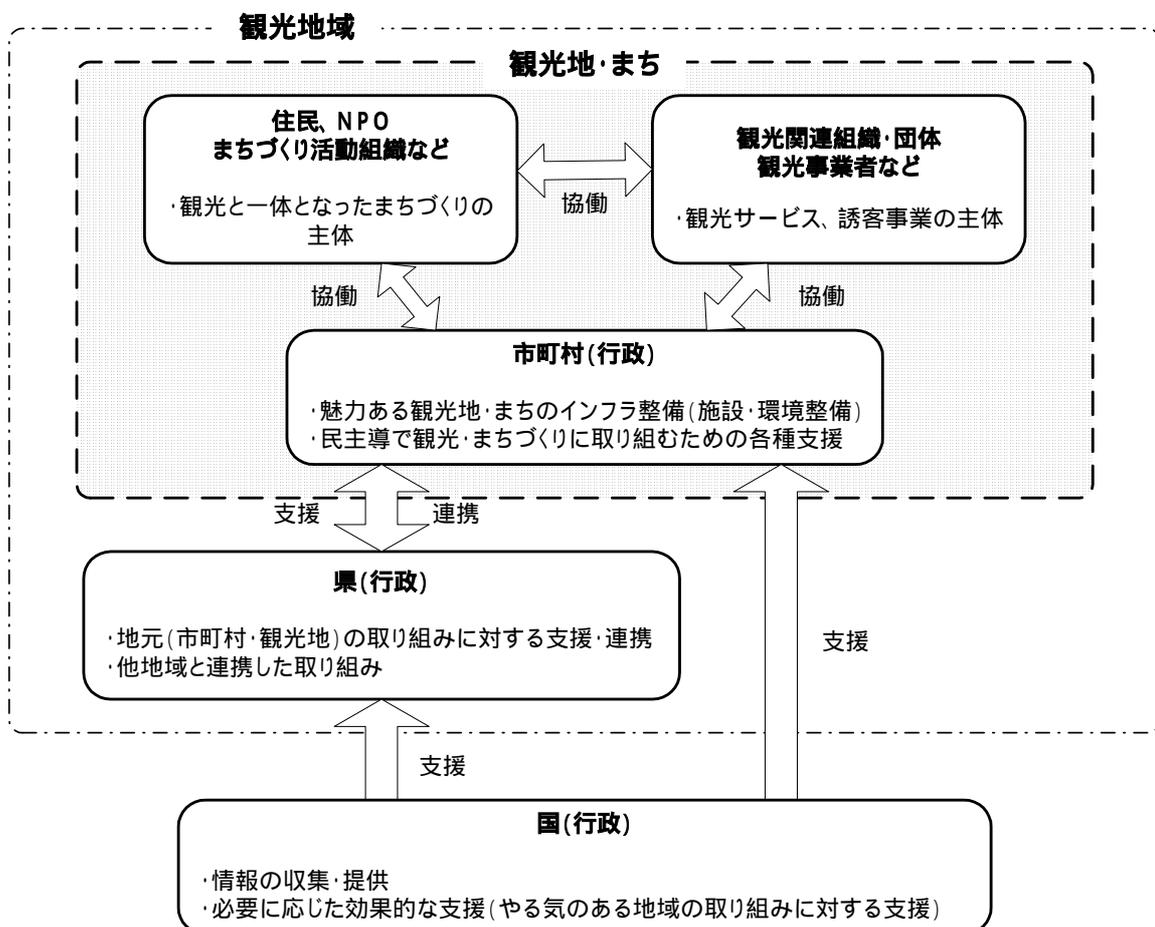
終章（まとめ）

観光を取り巻く環境は絶えず変化し続けています。各時代の社会や市場（観光マーケット）の変化を敏感に感じ取り、常に旅行者のニーズを先取りした「次の一手」をうち、柔軟な対応をしていくことが必要になります。章で紹介したように、現在、低迷している観光地の多くは、このような認識が不十分であったり、問題は認識しつつも対処の方法が適切でないために成果に結びつけられていなかったり、あるいは長期的にみて観光地として逆効果に陥ってしまっている場合も見受けられます。

章では、そのような従来型観光地の課題を解決するための基本的な取り組みの考え方を示しました。ただし、観光地は、資源性、市場性、社会状況等によって抱える問題やその要因は千差万別であり、紹介した方策を真似るだけでは具体解決にならないことは言うまでもありません。地域の抱える問題の本質や課題に取り組むための条件をふまえた上で、地域なりの個別解を導いていくことが不可欠です。

従来型観光地の今後の再生にあたっては、次のような取り組みの視点が必要になります。

<従来型観光地再生に向けた民間・行政の基本的な関わり方>



観光地再生は「地域主体」で

過度な補助金への依存体質、盲目的なハード（箱モノ）重視の観光地づくりが、魅力の喪失、低迷の一因であることは、多くの従来型観光地に共通しています。今後の従来型観光地の魅力再生には、まずこのような体質からの脱却が不可欠です。

そのためには、地域がより主体的に取り組むことがこれまで以上に重要になります。ここでいう「地域主体」とは、地域の人たちが自身で地域の問題を見据え、他人まかせにせず、自らの力で解決しよう、自らが参画し一翼を担おう、といった主体的な取り組みの姿勢をもつことといえます。

民と行政の協働・連携による観光・まちづくりの推進を

「お金をかければいいものができる」時代ではありません。そして、魅力ある観光地をつくることも、従来のような行政や一部の観光事業者が関わるだけでは難しく、地域本来の魅力が旅行者に伝えられない時代になってきました。地域の自然や歴史文化、産業などの掘り起こしや連携によって、総合的な地域の魅力、地域らしさに結びつけていくことが重要であり、「観光」と「まちづくり」を連携させながら、一体的に取り組んでいく必要があります。

また、地域らしさを失わず、観光地として持続させていくためには、過剰な投資をせず、「身の丈に合った地域経営」への転換も必要になります。そのためには、官民が役割分担のもとに協働し、できるだけ民間の力（人、お金）を引き出し、知恵と創意工夫で魅力を創り出す体制づくりが望まれます。

同様に、国と地域（地方）との関係においても、国の役割は、意欲のある地域の自発的な取り組みに対し、必要に応じてその支援を行っていくことであり、取り組みの主体はあくまで「地域」が基本なのです。

従来型温泉地再生戦略会議日程

【第1回会議】

日 時 平成16年10月4日(月) 13:00～15:00
場 所 さいたま新都心合同庁舎2号館5階共用中会議室503

【第2回会議】

第1回伊香保町再生戦略委員会合同会議

日 時 平成16年11月30日(火) 13:30～15:30
場 所 伊香保町観光会館(伊香保町役場3階)

【第3回会議】

第1回藤原町国土施策創発調査検討委員会合同会議

日 時 平成16年12月2日(木) 13:30～15:30
場 所 藤原町総合文化会館2階

【第4回会議】

第3回笛吹市国土施策創発調査(石和温泉地域)検討委員会合同会議

日 時 平成17年2月10日(木) 13:30～15:30
場 所 笛吹市石和びゅーほてる会議室

【第5回会議】

日 時 平成17年3月15日(火) 15:00～17:00
場 所 横浜第2合同庁舎16階関東運輸局会議室

従来型温泉再生戦略会議

【地域調査代表】

栃木県藤原町	沼尾 鬼子造	地域再生推進室長
	沼尾 教明	地域再生推進室主幹
群馬県伊香保町	関 靖	政策調整課係長
	新保 悟志	政策調整課主任
山梨県笛吹市	笠井 一志	産業経済部観光商工課長
	菱山 一	産業経済部観光商工課係長

【自治体】

栃木県	高久 啓	商工労働観光部観光交流課長補佐
	鱒淵 繁義	商工労働観光部観光交流課主査
	村上 立夫	土木部都市計画課副主幹
群馬県	鍋木 毅	県土整備局都市計画課主任
	清水 博幸	県土整備局都市計画課技師
山梨県	上田 仁	観光部主幹
	市川 成人	土木部都市計画課課長補佐

【国土交通省】

関東地方整備局	本東 信	建政部部長
	原田 治彦	建政部都市調整官
	梅村 里司	建政部住宅調整官
	廣江 奈津子	建政部計画管理課長
	東 智徳	建政部都市整備課長
	宮本 和宏	建政部住宅整備課長
	新宅 幸夫	企画部広域計画課長
関東運輸局	志村 務	企画振興部部長
	澤畠 政志	企画振興部交通・観光計画調整官
	後藤 崇輔	企画振興部企画課長
	狩野 裕治	企画振興部観光振興課長

