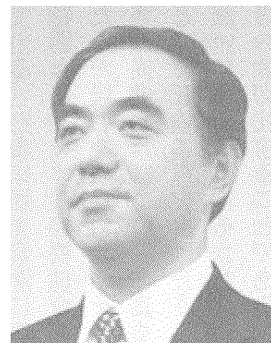


信用組合だからできる観光振興 — 観光資源の新しい捉え方 —

観光振興を進めていくうえで必要なことは、どのような観光資源を確保するか、いかに観光事業性を高め観光事業を推進するかを検討することである。

これからの観光振興について、塩沢信用組合の事例を交えて検証する。



㈱まち実践社
代表 村橋保春

なぜ観光に取り組むのか

観光とは楽しむことを目的に特定の地域を訪れることであり、受け入れる側としては地域の魅力を伝え人々を引き入れることである。受け入れる側、つまり地域はなぜ人々を引き入れるのか。地域の歴史や活動などを多くの人たちに理解、評価、支持してもらおう文化的な理由もある。ただし、地域にとって観光の目的のほとんどが経済的理由に基づく。「この地域において観光以外これといった産業がない」として、基幹産業として位置付

ける地域もある。

観光振興を経済活動として実施するのであれば、地域は対価に見合う財やサービスを提供することとなる。おみやげ、郷土料理、風景、おもてなしなどを適切に提供しなければならぬ。想定したような成果が上がらず、金銭や役務の負担ばかりがかさむ場合も発生する。

地域はどのように観光事業に取り組むか、そのあり方と実施方法についてあらかじめしっかり考えることが必要である。その際、観光客の視点に立ちマーケティング手法に基づき検討されることが

多い。本稿では、観光客の視点と併せて地域の視点からも検討を加えたい。

これからの地域観光戦略

日本の経済状況は長期にわたって停滞している。経済活動の原動力である人口も少子高齢化により、2040年の総人口は約7割の自治体で2010年と比較して2割以上減少すると推計される。これまでの単純な量的拡大、成長路線を前提とした地域振興は想定しにくい。

地域の人口が減少し経済的ポテンシャル（対象市場）が縮小した場合、二つの

戦略が考えられる。一つ目の戦略は対象市場範囲を拡張量的拡大を図る「いつその成長戦略」である。二つ目の戦略は対象市場の縮小を与件としてできるだけ生産性、収益性の高い経済活動に転換していく、質的充実を図る「成熟戦略」である。

観光化推進は広域から人を集める事業であることから、一般的に「いつその成長戦略」として捉えられる。積極的なPR活動を通じ地域の魅力をアピールし、新たな市場開拓に成功した事例は数多い。しかし、これからもいつその成長戦略を基軸に観光化推進を行い続けることができるのか。ほとんどの地域で人口が減少する。観光化推進は地域市場を互いに取り合う状況となり、いつその成長戦略は成り立ちにくくなる。

これからの観光化推進は地域の魅力をしっかりと打ち出し、質的充実を図る「成熟戦略」が求められる。観光化推進に伴い地域は何を目指すのか、関係者間で話し合い、進路を定めて協力し合うことが大切である。観光事業は経済活動であり、必ずトレードオフの関係にある。地域として何を得たいのか、そのために何を失ってもよいか、観光事業に着手する

前に、トレードオフの関係を具体的に検討し関係者間でその内容を確認しておくなければならない。

観光資源の捉え方 何を提供するのか？

観光客は地域に何を楽しみに訪れるか。日々の暮らしとは異なる「非日常（ハレ）」を楽しみに観光客は訪れる。このため地域は観光客にとつての非日常を観光資源として見出し、積極的に楽しんでもらえるように努める。

非日常とは「日常から切り離された世界」である。たとえばテーマパークがある。テーマパークのゲートを入るとそこは別世界。いろいろなものが刺激的に飛び込んできて、わくわくとする驚きで気分が高揚する。新しい発見や初めての経験などいろいろな仕掛けに身をゆだね、テーマパークの思惑どおりに非日常を楽しむ。テーマパークは常に刺激し、驚きを与える活動を行う。こうした活動を行えなくなつたとき、テーマパークは陳腐化し、観光客から飽きられ姿を消す。テーマパーク的マネジメントには高度なノウハウ・スキルが必要であり、ほとんどの地域では実施することは難しい。

テーマパーク的非日常を提供できない地域はどうすればよいか。非日常を「忘れていた日常の世界」として捉え直す。

毎日の生活に追い回され、すっかり忘れてしまつていた温かみのある原風景、原体験としての日常である。「昭和の街」で多くの観光客を集めた地域がある。少し前の、みんなが互いに助け合い、のびのびと暮らしていた忘れられた日常を思い出させ、人々をゆつたりとした気持ちにさせ、固まった心をほぐし癒してくれる（実際には昭和の時代は今よりずっと不便であり不自由であり不衛生であった。しかし、思い出というフィルターは美しく楽しかったことがらのみを純化させる役割がある）。

忘れていた日常の世界は地域に今も息づいている。いかに観光資源に転換するか。特別なことをする必要はなく、地域の人たちが居心地の良い状態をそのまま観光客に提供すればよい。仲良く助け合うこと、お互いに声を掛け合うこと、道をきれいにすること、そうした地域を誇りに思い大切にすることである。忘れていた日常とは心の許し合える街の佇まいである。居心地の良さこそが観光資源である。

特集 観光を活かした地域活性化

観光化推進戦略	非日常のあり方	代表例	キーワード
いっそうの成長戦略	日常から切り離された世界	テーマパーク	刺激、驚き、新発見、初体験、変化、勝敗
成熟戦略	忘れていた日常の世界	地域の風土・暮らし	安らぎ、癒し、原風景、原体験、継続、調和

**観光事業性の確保
〜どのように収益
を上げるのか〜**

観光事業は経済活動でありトレードオフの

関係にあることから、投資（失うもの）と回収（得るもの）のバランスが大切である。人口減少に伴う市場縮小により、回収には相当の努力が必要であることを

非日常のあり方を表にまとめる。日常から切り離された世界を創出し変化し続けることはいっそうの成長戦略に基づく。市場を拡大し積極的に他者と競い合う。忘れていた日常の世界を観光資源とするのは成熟戦略である。地域の風土や暮らしを訪れた人が共感し、地域の仲間として疑似体験してもらおう。来訪者をしていねいにもてなす受動的な戦略である。

理解しておかなければならない。ハコ（建物設備整備）よりもコト（運営）のあり方を重視した事業計画を立てたい。

単に初期投資抑制を勧めているのではない。テーマパークの観光化推進では陳腐化を防ぐため短期間に建物設備を改修・更新する。改修・更新頻度の高い建物設備は演劇舞台のように低コストに抑えることが大切である。地域の風土・暮らしを魅力とする観光化推進では、建物設備は本物であることが望まれる。暮らしのなかで長く使うものであれば、相応の投資であってもしつかり整備してもよい。

回収のあり方も検討が必要である。観光客をどのように引き入れ、いかに消費してもらうか。いっそうの成長戦略では、観光客一人当たりの消費額をできるだけ大きくする戦略を取る。成熟戦略は、観光客一人当たりの消費額は少ないものの繰り返し来訪し消費してもらおう戦略を取る。リピート客を生み出す仕組みが求められる。

**観光化推進の手順
〜どのように観光事業に進めるのか〜**

観光化推進は、まずいっそうの成長戦

略の実施可能性を検討し、続いて成熟戦略の要素をいかに加えるか検討する。観光客を惹き付ける歴史、文化、自然、名産などの洗い出しを行い、これに加え地域の風土や暮らしをいかに魅力的に提供できるかを考える。

誰もが一度は見たい、一度は食べたいと思うキラコンテントを持つている地域は限られている。地域の誇りとする歴史や文化などであっても必ずしも観光客を惹き付けるだけの魅力があるとはいえない。歴史や文化などと併せて、地域の居心地の良さを伝える努力が必要となる。

観光事業は関係者が共同意識を持ち、投資と回収のバランスと適切に運営できる体制整備を確認したうえで着手することが大切である。事業推進に伴いいろいろな課題が発生する。事前に課題を想定して対応を準備したり（コンティンジェンシープラン）、一定期間ごとに計画を見直す取り決めをしたり（ローリングプラン）することでより適切に対応することができるといえる。

ただし、観光は「楽しさ」が事業の中心にある。観光客が楽しさを感じるためには、迎える地域の人々がいきいきして

いなければならぬ。過度に管理するマネジメントにより地域の人々の気持ちに窮屈にならないよう心掛けた。

塩沢信用組合が示す これからの観光振興

塩沢信用組合は積極的に観光振興に取り組み、多くの成果を上げている。本稿で示した観光化推進のあり方と照らし合わせてその内容を解説し、信用組合が果たす観光振興の役割をまとめたい。

牧之通りに寄せられた期待

塩沢信用組合は新潟県南魚沼市塩沢に本店を置く信用組合である。塩沢は三国街道の塩沢宿として交易の拠点、宿場町として栄えた。全国有数の豪雪地帯であり、江戸時代に鈴木牧之が『北越雪譜』を著し塩沢の名を全国に知らしめた。

塩沢は古くから織物産業の盛んな地域であり、戦後はスキー観光で賑わった。しかし、スキー観光の売上は最盛時の6割程度に、織物業者は最盛時の6分の1に減少している。現在の塩沢は水稲と公共事業により支えられており新たな産業の育成が求められている。

観光振興は道路改良事業として牧之通



蔵造りの塩沢信用組合 本店建物正面

り整備を機に本格的に進められた。同事業に当たって、牧之通り事業組合が設立され塩沢らしい雪国の宿場の街並みの再現を目指した。同組合は牧之通りの中心に位置する。国道沿いに本店を移す構想もあったが、牧之通りを代表する建物を建設し、都市機能と景観の向上の役割を果たすこととした。建物は蔵をイメージし、外壁は白漆喰に安田瓦を用いたなまこ壁を施す本格的な造りである。同組合をはじめ関係者の努力により都市景観大賞を受賞し、街並みを楽しむ多くの観



電線類は地中化し、歩道は石畳み舗装など伝統的な工法を用いた牧之通り 景観

光客の誘致に成功している。

「観光開店」に見る地域金融機関としての 矜持

塩沢信用組合では牧之通りを訪れる観光客のために休業日も職員が交代でお茶を提供し観光案内を行う「観光開店」を行っている。観光客からお礼の声掛けを受け、地域に貢献する地域金融のあり方を改めて学ぶ機会となっている。成人式パレード、新米の陣、しおざわ雪譜まつり、ひな雪見かざりなどでは、お茶会な



成人パレードお茶会の写真
イベントでは抹茶のおもてなし

どのイベントを実施する。
 牧之通りの観光事業はリピーター客育成を目指している。そのためには観光客に心落ち着く佇まい、居心地の良さを感じてもらうことが大切である。「観光開店」により街の楽しさを高めるとともに、理事長をはじめ職員が積極的に牧之通りを巡り観光振興のあり方を話し合う地道な活動を進めている。

複層的な活動組織と新規事業支援
 牧之通りでは複層的な組織が連携して

活動している。道路改良事業に際し設立された牧之通り事業組合のほか、女性による「射干しつかの会（射干はアヤメ科の多年草）」、若手の活動組織があり、イベントや勉強会などの活動を行っている。同組合はこうした活動を積極的に支援している。毎年9月「しんくみの日」には通り全体の親睦を深めるイベント「しんくみビアまつり」を開催している。

若手有志で会社を立ち上げ、牧之通りの空き地に店舗施設を開設し、いっそうの集客を目指す新規事業が計画された。同組合は企画当初から関わり、ともに検討を繰り返して事業計画を練り上げ、融資を行っている。同店舗施設は「雁木屋横丁」として開業し観光振興に大きな役割を果たしている。

今後の展望と課題

塩沢は地域関係者の結束が強く、関係者にとって満足できる成果を上げており、現状維持を望んでいる。ただし観光事業は現状維持であっても新規の要素を提供し続けることが求められる。地域の人たちでは気づかない「楽しさ」をよそ者の目で見つけ出す。観光客の目線、よそ者の考え方をいかに取り入れるかが課題となる。

課題となる。

牧之通りの成果を塩沢のほかの地域に波及させる取り組みも大切である。牧之通りとJR塩沢駅を結ぶつむぎ通りは活気に欠ける。軽トラ市（軽トラックによる露天販売）のイベントは成果を上げているが牧之通りとの連携を深めることが求められる。塩沢信用組合のさらなる活躍を期待したい。

信用組合に求められる役割

塩沢信用組合のように、信用組合自ら能動的に地域に入り込む姿勢が大切である。自ら地域のネットワークに加わり、現状を知り、信用組合としてできることを見つけ出す。観光事業は地域の要素をすべて取り込む総合的的事业である。信用組合は観光事業のコーチであり、スターターであり、伴走者の役割を果たすことができる。ぜひ、信用組合と関係者のいっそうの取り組みを期待するものである。

