

観光まちづくりの具体的な進め方 地域観光プランニングの提唱

日本には多数の観光学科が存在しますが、その多くは経済経営学、人文社会学、国際学などの文系の学部に入っています。そのなかで、2008年に東京都立大学（当時：首都大学東京）に日本で初めて、理工系である都市環境学部に、観光科学科（発足時は自然・文化ツーリズムコース）が設立されていたことをご存知でしょうか。都市計画やまちづくり、都市デザイン分野の視点から、観光とまちづくりの関係を考え続けてきた同大学教授の川原晋さんに、提唱する「地域観光プランニング」について解説いただきました。

Text：ホテル未来会議

——川原研究室の公式サイトに「地域観光プランニング」という研究テーマが掲載されていますが、これはどのような研究ですか。

一言で言えば、「観光まちづくりの具体的な手法や進め方を体系化したい」と思って進めている研究です。もともと、まちづくりや都市計画分野でコンサルタントや研究をしていましたので、12年前に都立大の観光科学科に来てから、観光という行為やビジネスを地域のために生かさそうと考えてきました。例えば、地域経済の活性化や課題解決の手段としての観光、人口減少社会における外部人材の獲得、外の人に地域の自慢をすることによる地域の内発的発展などに繋がる観光です。



東京都立大学
都市環境学部
観光科学科 教授

川原 晋
Shin Kawahara



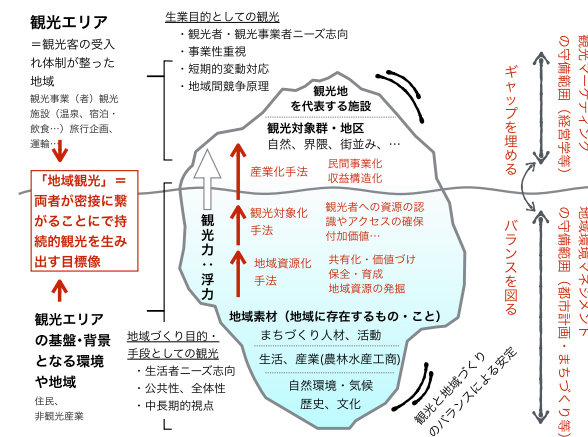
Profile > 早稲田大学建築学科卒、AUR 建築・都市・研究コンサルタント、早稲田大学建築学科助教を経て現職。まちづくりの公共・公益性や地域のための視点と、観光の事業性・市場性や観光者視点を融合させた地域の計画・運営手法「地域観光プランニング」の研究、実践を進める。各地の景観アドバイザー、観光戦略会議委員を歴任。山口県長門湯本温泉 観光まちづくりプロジェクトのデザイン会議メンバー（2020、2021 年度多数の賞受賞）。高尾山山麓地区の観光まちづくり、山形県鶴岡市山王商店街まちづくりディレクター（国交省手づくり郷土賞 2014 年）、東京都大田区のモノまちづくり（おおたオーブンファクトリーで産業観光まちづくり大賞受賞 2013）等に参画。

ただ、そうした意識で観光分野の事業者や行政の方と共同研究やプロジェクトを始めてみると、観光事業者は当然としても、行政の観光施策も地域や産品のプロモーションやイベントの実施といったソフト事業が中心となっている状況に疑問を感じました。地域計画分野の立場からは自然や歴史的環境の保全や、景観や公共空間の魅力化といったハード事業と観光関連事業が連携すれば、もっと魅力的で質の高い観光エリアが作れるのではないかと。また、地域の多様な産業や市民のテーマ型コミュニティと観光事業者が結びつければ、もっと魅力的な観光プログラムが作れるだろうし、また、観光地ではないところでも観光を手段としたまちづくりが進められるだろうと考えたのです。ですから、目指したのは、空間や環境の保全・整備の技術＋コミュニティデザインの技術＋観光ビジネスの技術の3本柱による、（あるいはハードとソフト両輪の）観光まちづくりの体系化です。

そこで、この研究は、日本建築学会の中に立ち上げた地域観光プランニング小委員会のメンバーで進めてきました。観光と接点を持ちながら地域計画に関わる多様な分野の研究者や実務者、宿泊・交通事業やツアー企画事業などの観光ビジネスの現場の方が参画しています。また、川原研と自治体や民間事業者チームとの共同プロジェクトの中で、その手法を試し、理論と実践を行き来してきました。

——これまで宿泊施設など観光関連事業者は「集客」に主眼を置いた活動をしてきました。地域計画やまちづくりとはどう繋がっていくべきなのでしょう。

【図1】観光の氷山図：地域の総合力で推進する観光像



出典：川原晋（2017）「人口減少社会における観光まちづくりの可能性と進め方」『都市計画』第329号 Vol.66 No.6、日本都市計画学会、10～13頁

地域計画分野や、様々な分野の人たちの取り組みによって、地域に積み上げられてきた潜在的観光資源のストックに着目してもらえたらと思います。上記「観光の氷山図」[図1]は、観光は地域の総合力によって支えられている構造であることを示したいと思って描きました。私のももとの専門分野である都市計画やまちづくり等の地域環境の保全・管理や整備を担う分野と、観光ビジネスとの関係を語るためにも使ってきました。水面の上として表現した観光の対象となる地域やそこでの観光ビジネスの部分は、水面下に表現した行政の多様な部門や地域の事業者、市民が作ってきた部分の充実があってこそ水面から上が大きく浮き上がる。すなわち観光ビジネスが花開くことを伝えたいと思っている図です。水面下の最下部においた「地域素材」とは、地域の自然や文化、産業、芸術、スポーツなど、地域の中で観光振興につながると思わずに積み上げられてきたものであり、これこそが潜在的観光資源です。それを観光資源として再発見し、価値づけ、保全、整備、磨きあげる作業を通して観光対象とすることで、観光力という浮力を生み出すイメージです。

近年は、非日常の体験だけではなく、自分の地域や生活とは異なる日常としての「異日常」を体験する観光に多くの観光者が期待していますね。だからこそ、こうした地域の日常のなかに積み上げられてきた潜在的観光資源のストックを、観光業界の人がもっと理解し、目利きして、その所有者や地域の人の理解を得つつ活用することができれば、流行に左右されない地域に根ざした観光振興が可能になるのではないかと考えています。地域観光プランニング研究では、こうしたことを実現するための様々な方法を整理してきました。

——観光まちづくりという言葉は確かに近年よく聞きます。いつ頃からある考え方なのでしょう。

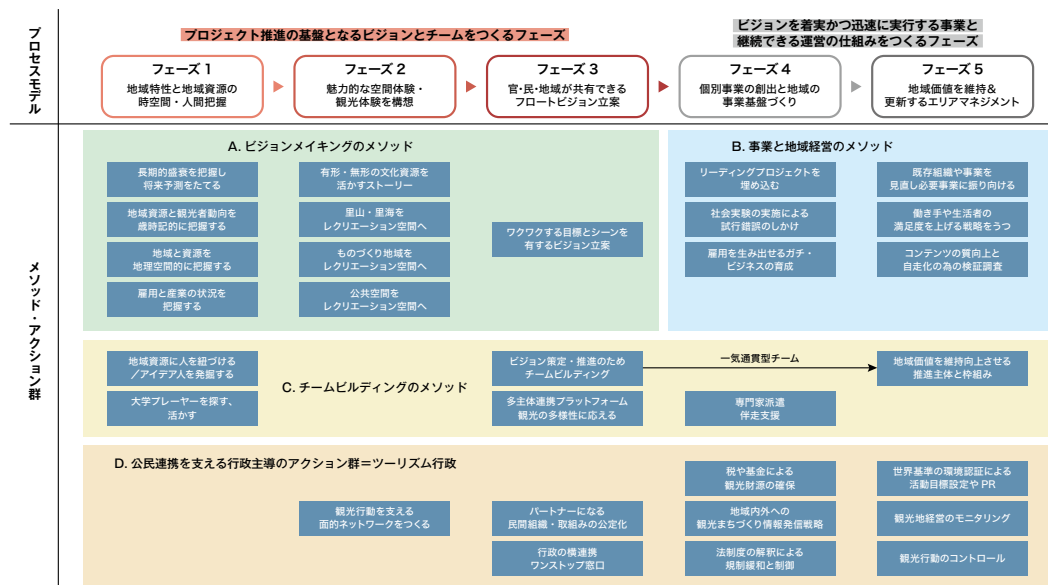
「観光まちづくり」という言葉は、2000年ごろ、当時の運輸省観光部で行なわれていた研究会で生み出された概念で、この研究会には西村幸夫元東大教授や、観光庁初代長官である本保芳明氏などが名を連ねています。私自身も、その西村先生編著の「観光まちづくり—まち自慢からはじまる地域マネジメント（2009年、学芸出版社）」でこの言葉を知り、その可能性を広げたいと思ってきました。この本以降、「観光まちづくり」という言葉を含む書籍がいくつも出版され、観光庁でも「観光まちづくり」や「観光地域づくり」といった言葉を使っているのですが、普及しているかと思っていましたが、ここ数年各地の状況を見ていて、観光ビジネスの現場や観光庁の中での取り組みとしては、あまり広まっていなかったということに認識しました（笑）。

ただそれが、実はコロナ禍の中で、全国にこれぞ観光まちづくり！と私たちが思う取り組みが、生まれてきています。マイクロツーリズムとかワーケーションといったように、「日常生活圏での余暇」と「非日常生活圏での観光」とのボーダーレス化が起こったからかも知れません。また、コロナ禍で大打撃を受けている観光業界の支援と、withコロナ期の観光のあり方の開発を促した観光庁の、いわゆる域内連携促進事業なども後押ししたと思います。地域の多様な分野のプロフェッショナルが連携して、地域の課題解決をめざした目的やストーリーをもつ魅力的な体験コンテンツが生み出されています。観光業界側でも、なりわい観光とか、ボランティアツーリズムといった言葉が使われ始めています。コロナ禍直前までのインバウンドに踊った観光バブルの時期の経験も踏まえて、今、落ち着いて観光と地域の関係をビジネスとしても考える時期に来ています。観光まちづくりには観光者、観光事業者、地域（生活者、生活環境、地域の産業）の三者が満足するものではなくてはなりません。いまこそ観光まちづくり！ではないでしょうか。

——地域観光プランニングの具体的な方法やプロセスについて教えてください。

今まで述べたように、ハードとソフトの両輪、多分野の連携、公民連携による観光まちづくりを目指しているため、目指す将来像を皆で共有することが非常に大事です。それには中心

【図2】地域観光プランニング俯瞰図



地域観光プランニング流の地域価値の継承と観光ビジネスの持続性を意識したプロセスモデルとメソッド、アクション群

出典：(川原 2021)「地域観光プランニングの視点とコロナ禍をふまえた持続可能な観光のリ・デザイン」日本建築学会大会、パネルディスカッション資料「ポストコロナに向けての観光地域の再生戦略」2021.09

的な投資主体となる可能性のある民間事業者と行政、そこに必須のステークホルダーも加わって、魅力的な将来像の具体的な絵姿と、なぜやるのか (why)、何をやるのか (what)、どこでやるのか (where) を共有することです。これを「フロートビジョン」と呼んでいます。行政計画にありがちな課題を上げることから将来を考えるよりも、尖った提案を掲げ、これをぜひ実現させたい！と思える観光像・地域像を描き、そこからバックキャスト型で今やるべきことを考えるアプローチです。こうした将来像なので、行政計画に無理に位置づけようとはしません。そこは棚上げにして、ふわっと浮かせるようにつくるのでフロートビジョン。研究メンバーでプランナーの泉英明さんの発想です。

このフロートビジョンの共有と実現のモデルとして、5つのフェーズからなるプロセスを設定しています。フロートビジョンとその推進チームをいかに作るかの前半フェーズでは、地域資源を愛でている人の思いと共に発掘し、皆で共有しやすい形で整理する方法や、地域の魅力的な空間環境や産業、文化財をレクリエーションの場としていくアイデアを広げていく方法、そのためのチームビルディングの方法などをまとめています。後半は、フロートビジョンを実現するためのリーディング事業を創出し、地域の価値を高めるための(観光)地域経営をしていく方法です。行政として果たすべき役割もツー

リズム行政として名前をつけてまとめています。[図2]

——行政計画に位置づけないとすると、フロートビジョンは誰がつくるものなのか？

地域の環境や資源の可能性を感じて「この地域をこうしたい！」と考える意欲と想いのある人がまずいて、主たる投資主体となる可能性のある民間事業者や、行政やDMOなどの公共的公益的な主体も加わってつくるのかなと思います。

私が最近関わってきた事例では、山口県の長門湯本温泉は興味深い例です。地域 No.2 の規模のホテルが倒産し、当時の長門市長の英断で土地建物を市が買収して更地にした後、温泉地の再生に向けて星野リゾートの誘致に成功し、同社に温泉街の将来像を検討することも依頼しました。数ヶ月の調査や検討の結果、星野代表がプレゼンした目指すべき将来像は、「温泉街の中心を流れる音信川の魅力を最大限に生かすように川の中に川床を設置する」という、大胆で魅力的な温泉地再生の絵姿(スケッチ透視図)と、温泉街全体のそぞろ歩きを楽しむことをめざした平面図、全国温泉地ランキング top10 入りを目指すという高い目標でした。これがまさにフロートビジョンだと思います。実現のためのハードルは高い提案でしたが、市のプロジェク

トリーダー陣や、既存の旅館の経営者の方々もこれを実現したいという想いが共有され、長門市の場合はこれを行政のマスタープランとして位置づけ、市、県、事業者、住民とプランナー陣が地域一丸となって推進し、4年あまりで実現させました(※)。

また、東京都の八王子駅周辺では、中心市街地活性化基本計画など多くの計画や担当部署がある中で、このフロートビジョンの考え方に共感してくれた景観行政の担当職員の方と一緒に、いま進めています。30年後の将来像を考えることにして、既存計画の枠にとらわれずに地元の町会・商店会有志やデザイナー、3大学の研究室や学生有志で議論してきました。地域に芽吹きつつある魅力資源や活動を発見し、これを元にコンサルタントの方にスケッチをたくさん描いてもらいワークショップを行なってきました。今、それが絵本という形のフロートビジョンになりそうです。狙っていたことではありませんが、一年経って、たくさんの部署の方が関心を持ってきて、今後の各施策に活かそうという動きが生まれています。

そのほか、力のある広域DMOが民間事業者や行政と連携しつつビジョンを描いているところもあります。魅力的なフロートビジョンを描くには専門性も必要でしょうし、地域で共有するには適切な座組みと多くの手間もかかりますが、まずは有志が集まり、かけられる労力、費用の中で一歩踏み出して旗を掲げてみるのが大切です。

——今後、観光まちづくりというテーマに対して「宿泊施設」の役割や可能性として考えられることはありますか。

宿泊事業にとどまらない活動をされている方のお話しから多くのヒントをいただいています。長門湯本温泉の大谷山荘の若社長である大谷和弘さんは、「旅館は地域のショーケース」とおっしゃっていました。旅館で提供する食事や調度品に、地域の食



一連のワークショップで議論を重ねて描いたスケッチに加筆をしながらいずれの将来像=フロートビジョンを議論中

材や工芸品を積極的に用いたり、その生産者、作家の方との太い人脈を活かして、宿泊者の関心に合わせて、そうした方々のところへの案内もされています。さらにもう一歩踏み込めば、旅館で提供するモノの川上まで遡り、その魅力を語り、その方の悩みを一緒に考え、旅館としてやれることに取り組む、といったことができそうです。

最近では、宿泊施設の未稼働部屋を、都市部のIT系やクリエイティブ系会社のサテライトオフィスとして長期的に貸し出し、さらにオフィス業務向けの付帯サービスも加えている取り組みもみられます。旅館経営者の人脈を活かして、地域事業者に入居中の事業者を紹介することを通して、地域のまちづくりに大変貢献されている経営者もいます。

ただ、まだ残念な状況のほうが多いですね。多くの宿泊施設において、観光客を受け入れる最前線のはずの従業員が、実はその地域のことをよく知らないことが多いです。宿泊事業者の従業員がもっと地域の魅力に自ら発見的に気づき、地域の魅力的な人との人脈を築く、ということを実践してほしいと思います。地域コンシェルジュの役割をもっと磨いてほしいということでしょうか。長門湯本温泉では、コロナ禍の一年目、観光エリアの経営担うべく生まれたまち会社が企画して複数の旅館の従業員を対象に、地域の魅力資源を楽しむ学ぶオンライン講座を行なったりしました。こうしたことから従業員の意欲が高まったり、創造的なサービスに繋がると良いと思います。

三重県鳥羽市の漁観連携は有名です。鳥羽の観光魅力の源は漁業資源にあるとして、入湯税が漁業資源の保全にも充てられるなど、宿泊事業者が漁業資源の保全に大きな配慮をしています。観光分野を包含する地域のビジネス・エコシステムを構築することで、互いに大きな収益構造を生む方向を目指す動きもあれば、コロナ禍のときのように広域流通が止まるような非常時において、地域経済循環のサブシステムとして観光を位置づける方向もありそうです。

このように、観光まちづくりを支える地域インフラとしての宿泊施設の果たせる役割や、そこからの新しいビジネスモデルもあるのではないのでしょうか。そうした新しい宿泊施設、サービスが生まれてほしいなと思っています。このあたりは、今後の私の研究テーマです。

(※) 長門湯本温泉観光まちづくりプロジェクトは、土木学会デザイン賞 2021 最優秀賞、国土交通省都市景観大賞 2021 優秀賞、ふるさと名品オブ・ザ・イヤー 2020「地方創生大賞」、グッドデザイン賞 2020 などを受賞している。プロジェクトの詳細については、造景 2020 (学芸出版社)の特集「オント天国」長門湯本温泉街の再生」記事参照。