

# 地域観光産業における 価値向上の取り組み

## —持続可能な観光資源の創出条件とは—

- I. 最近の観光サービス業の状況と地域の課題
- II. 事例研究
- III. 持続可能な観光資源の創出条件

はじめに

観光サービス業のありようは、都市部への人口集中・地域の過疎化・少子高齢化などの構造変化が進む中で大きく変化を遂げてきている。かつてバブル期を境にして、集団旅行から個人旅行への流れが定着し、円高が進む中、国内から海外への潮流が生まれた。現在では、箱モノ訪問から体験型へ、発地型から着地型へなど、多様な形が生み出されている。

人口減少が進む地方都市においては、地域経済の活性化策の一つとして、交流人口や観光入込客の増加を目指す動きが顕在化している。

よくみられる例が、TV・映画のロケ地誘致である。特に大河ドラマでは放映されるや一躍人気スポットとなる。動員数も数十万人単位となり、波及効果も大きい、その動きは数年たつと落ち着きをみせるなど一過性である。

持続的な取り組み策としてプロスポーツチームを誘致する、滞在型施設を作るなどの動きもあるが、初期投資額がかさむため、大企業や都市部の自治体など財源が確保できる地域だけに許された贅沢ともいえる。

しかしながら、さしたる目玉資源もなく、大きな財源もない地域においては、どのような取り組みを行えば交流人口を増やすことができるのだろうか。その中で、地域中小企業はどのような役割をになうこととなるのだろうか？

以上のような問題意識を持ちつつ、最近 5～10 年のあいだに、地域において新たに核となる観光資源を創出したり、再構築に成功した例をもとに、①どのように核となる観光資源を作り出したのか、さらに、②同資源を核にすえつつ、リピーター客を作り出すためにはどのような取り組みが必要か、③またその上にインバウンド等新たな客層を取り込んでいくための有効な取り組みはなにか、について調査を行った。

本レポートは、当該調査の結果を取りまとめたものである。

今調査においては、地域資源の認定事業の取り組み例を中心に、実際にどのような取り組みが次の一手の引き金になっているかを探る。誰もが身近にもつ我が「まち」についての考察につながれば幸いである。

(総合研究所 川澄 文子)

## 要約

### 1. 最近の観光サービス業の状況と地域の課題

観光産業がわが国 GDP に占める割合は 1.8% であるが、就業者数で見ると全体の 6.9% を占めるなど我が国雇用に大きな影響力をもつ。最近では、訪日外国人旅行客が大きく伸びており、今後は訪日外国人旅行客の動向が注目される。

観光市場は、旅行代理店と大手宿泊施設が力を握っていた発地型観光から、受け入れ側が観光客にアピールする着地型観光に移り変わったといわれるが、ニーズが多様化する昨今、着地側が何を観光資源としていくかがカギとなっている。

### 2. 事例研究

事例研究では、①経営資源を組み合わせ、これまでにない価値をアピールできている、②継続的かつ拡大のある取り組みがみられる、③中小企業の経営者（後継者）が関与している、④他地域にも類似の動きがある、または、別の地域でも展開可能な取り組みがある、4 条件を満たす 6 地域を取り上げた。

取り組みの特徴をみると、経営資源は組み合わせにより価値が大きく膨らむことが観察された。また、中心となって動く組織には、全員一致による方向性の決定、学習する姿勢、自由な場の醸成という特徴がみられた。

### 3. 持続可能な観光資源の創出条件

#### (1) どのように核となる観光資源を作り出したのか

組み合わせといっても、実に様々なパターンがあるが、下記のように整理できる。

- ・(何を) 新たな核となったものを具体的にみていくと、「アニメ」ファンが訪れる聖地としての価値であったり、地元酒蔵を広域で楽しむツーリズムであったりする。おごと温泉は、温泉旅館そのものが打ち出す価値を一体としてアピールした。ここでは、従来とは異なる層をターゲットにおき、その層を呼び込んだことが、成功に結びついている。
- ・(いつ) 核となる新たな観光資源の創出には、取り組みのタイミング、すなわちスピード感をもった取り組みがあることが、大いに重要である。
- ・(誰が) 「地域の振興に真剣に取り組む意思がある人々によって構成されたグループ」があり、グループ内で合意形成をしたうえで、代表者や担当役員が、自治体や他の地域との連携や取り組みを推進している。グループの中に信頼感が醸成され、責任と役割が明確な体制をとることにより、他の団体との交渉や、途中からの関係者の増加にも指揮系統が混乱せずうまく機能するように思われる。
- ・(どのように) イベントの告知や、地域紹介の手法は、パンフレット・ポスターの作成、HP や facebook ほか SNS でのリリース等であり、手法そのものに目新しさがあるわけではない。ただし、アニメの放映や、世界的なコンテスト受賞、駅名変更等、一般の耳目を引く

話題が盛り込まれており、それが注目度をあげる要因の一つとなっており、話題性があるため、テレビや新聞、雑誌などのメディアに取り上げられる頻度も高い。

・(なぜ) 地域の人々が、危機感を共有していたことも成功要因の一つといえる。

## (2) 継続してリピーター客を作り出すためにはどのような取り組みが必要か

事例からは、①常に試行錯誤する、②参加者の広がりを出し掛ける、③情報はより遠くへ伝播させる、④イメージを保全する、⑤収入と支出のバランスをとる、⑥地域内でのルール決め、という特徴が観察された。事例をみると完璧な計画書を作ってから取り組んだというよりは、好機があるとみれば素早く行動しているところが共通項である。まずは、身の丈でできる範囲で考え、徐々に規模を大きくしていくことが肝要と思われる。

## (3) インバウンド等新たな客層を取り込んでいくため有効な策はなにか

一つの価値にとどまらず次の価値も発信することが重要である。コアなファン層に対して街の魅力をアピールできてもそれにとどまらず、少し興味をもって集まる層に対して、あらたに商店街の良さや街歩きの楽しさを訴えることで客層がふくらむ可能性がある。

インバウンド客に関しては、個別の取り組みがあるものの、総じては今後の課題だとする関係者が多い。外国からの観光客は、食習慣の違いはもとより、日本の観光地の何に驚き、何を期待して観光にくるかなかなか把握しづらい。まずは今後、自治体を中心となって、標識・地図の英語案内の設置や wi-fi の無料設置などの基盤整備が必要と思われる。

## (4) 中小企業がまちづくりにはたす役割

まちおこしの事例からみると、「地域の振興に真剣に取り組む意思がある人々によって構成されたグループ」があり、その中には中小企業経営者が中核的な役割を果たしていた。

中小企業経営者は、企業体の代表として動くのはもちろんのこと、個人としても動き、団体の顔としても動く。様々に顔を使い分けながら活動している。もうひとつ大事な役割は、一つのまとまり、連携体として資源を磨くことである。観光資源は地域のものであり、付随して出てくるお土産物や飲食品の生産・販売主体は中小企業である。中小企業や個人事業主にしてみれば、それぞれは 1 つの新しい商品に過ぎないが、数が増えれば大きな影響力を持ち、大きな動きを作り出すことができる。

## (5) おわりに

観光資源を磨き上げるための課題は地域の特質によって様々であろうが、まずは①地域自らが発信していく、②イベントが一過性に終わらないようコストと収入がバランスがとれるような仕組みにする、さらに、現状の成功に安住しない気概を持つ自律的な組織・グループであることが必要である。また、取り組みをスムーズかつ成功に導くためには、行政の力を借りることも必要だが、スピードと複雑さに柔軟に対応できる施策が求められる。

以上



## 地域観光産業における価値向上の取り組み

第1章 最近の観光サービス業の状況と地域の課題.....	1
(1) 構造変化を余儀なくされる日本の観光産業.....	1
(2) 観光を核に地域活性化に取り組む地域の状況 .....	3
第2章 事例研究 .....	7
事例1. 久喜市商工会鷺宮支所による「らき☆すた」アニメ聖地化への取り組み.....	8
事例2. 大洗町商工会「ガールズ&パンツァー」を核とした商店街活性化策 .....	13
事例3. 鹿島酒蔵ツーリズム® 個別取り組みから一大イベントへ .....	18
事例4. 桜とアップルパイの街弘前 アップルパイが街歩きを誘う新たな観光資源に .....	23
事例5. 「おごと温泉」全体で地域をアピールし、個々の旅館で特色を活かす.....	27
事例6. 「土とのかかわり」を軸に観光資源の再定義に挑む益子町 .....	33
第2章のまとめ .....	40
第3章 持続可能な観光資源の創出条件 .....	42
(1) どのように核となる観光資源を作り出したのか .....	42
(2) 継続してリピーター客を作り出すためにはどのような取り組みが必要か.....	45
(3) インバウンド等新たな客層を取り込んでいくため有効な策はなにか .....	48
(4) 中小企業がまちづくりにはたす役割.....	49
(5) おわりに .....	50



## 第1章 最近の観光サービス業の状況と地域の課題

### (1) 構造変化を余儀なくされる日本の観光産業

日本経済は、バブル崩壊後、製造業による輸出主導型経済から、サービス業中心の内需主導型へと構造転換が図られているといわれているが、統計上、観光業のプレゼンスはどのように変わっているだろうか。

国土交通省・観光庁の「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」(2014)によれば、2012年の国内における観光消費(内部観光消費)は22.5兆円、2012年の観光GDPは8.6兆円であり、わが国のGDPの1.8%を占めるという。また、観光産業における就業者数は442万人と、就業者総数の6.9%を占めるなど、わが国雇用に大きな影響力をもつ産業であることがわかる(図表1-1)。

図表1-1 内部観光消費、観光GDP及び観光雇用

(万人、兆円 Ten thousand jobs, Trillion Yen)

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
内部観光消費 Internal tourism consumption	29.7	28.6	30.1	28.2	27.8	25.3	23.4	22.4	22.5
観光GDP *1 Tourism GDP	11.1	10.6	11.0	10.4	9.9	9.1	8.6	8.2	8.6
観光産業における就業者数 Number of jobs in the tourism industries	491	461	457	459	452	444	447	444	442
観光消費に対応した就業者数 *2 Number of tourism jobs	246	231	238	222	220	205	187	178	179

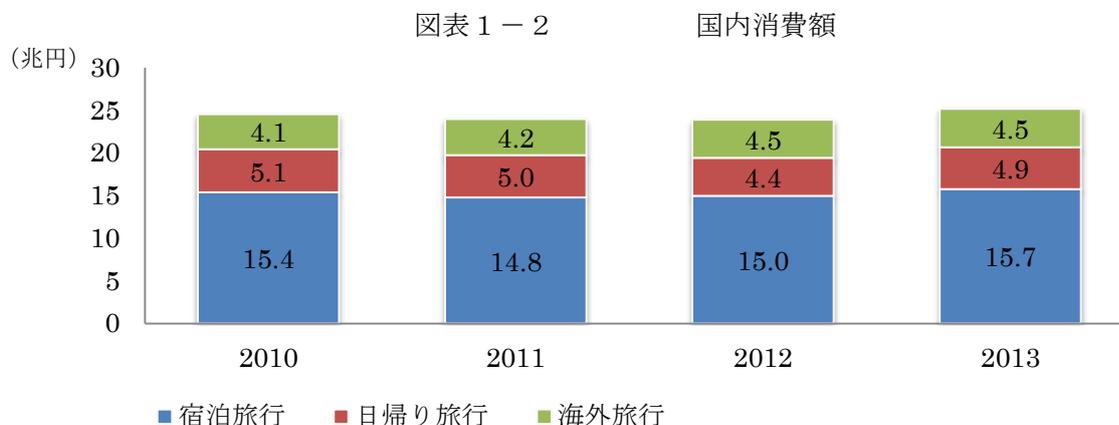
\*1 観光GDP (UNWTO基準)

Tourism GDP (UNWTO standard)

\*2 観光GDP (UNWTO基準)をもとに産業連関表を用いて推計している。

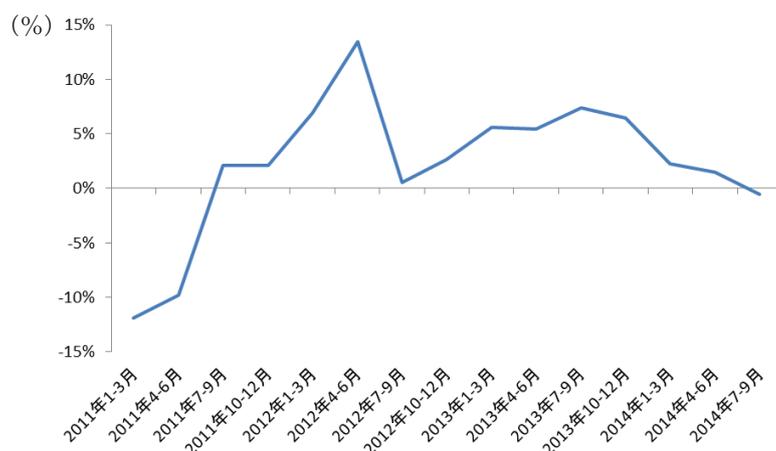
Estimated from tourism GDP (UNWTO standard) with input-output table.

足元の動きを別のデータでみてみよう。図表1-2は、国内の旅行者が観光にどの程度消費しているのかをみたものであるが(図表1-1は海外からの観光客を含む)、国内消費額は2012年23.9兆円から2013年には25.2兆円へと回復傾向を示している。



(資料) 観光庁「旅行・観光消費動向調査」

図表 1 - 3 国内宿泊施設宿泊者数対前年比増減率

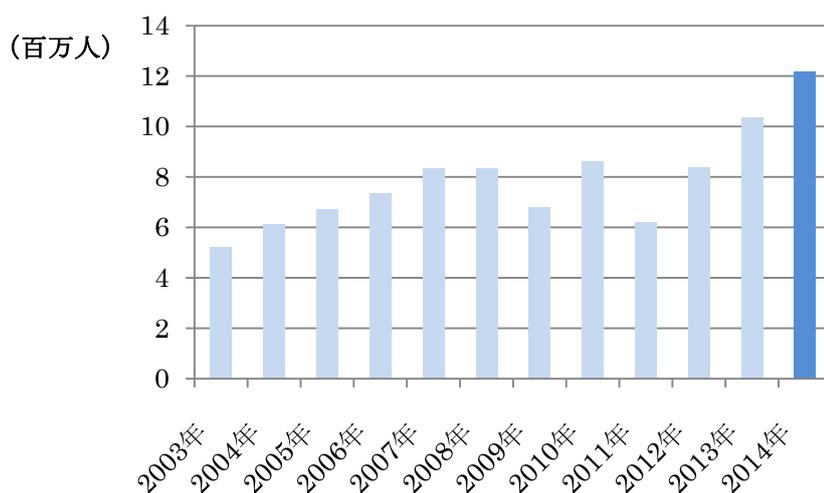


(資料) 観光庁「宿泊旅行統計調査」

宿泊に限れば、国内施設の宿泊者数は、2011年7-9月以降、対前年比ではプラスの傾向が続いていたが、2014年7-9月では再び若干のマイナスとなっている。

このように国内旅行者の観光消費が伸び悩むなか、気を吐いているのが、外国からの旅行者の増加である。2013年の訪日外国人旅行者数が、初めて1000万人を超え、2014年は、1300万人を突破した<sup>1</sup>。日本の人口が減少に転じる中では、より気軽に余暇に旅行を楽しむ風潮が浸透していくか、より訪日外国人旅行者を多く迎えていくかという点に、観光消費の動向は左右されるといえる。

図表 1 - 4 訪日外客数の推移



(資料) 日本政府観光局 (JNTO)

(注) 2014年の数字は、1-11月までの推計値

<sup>1</sup> 2014年12月22日プレスリリース

## (2) 観光を核に地域活性化に取り組む地域の状況

### 1. 地域ごとに異なる観光の姿

長期トレンドでみると、観光消費は減少傾向にあり、かつて観光客でにぎわった地域であっても嗜好の変化やモータリゼーションの普及に伴って苦戦を強いられているところが少なくない。

どの程度都道府県が観光産業に依存しているかをみる簡便な方法として、延べ宿泊人数を都道府県人口で割った比率でみてみると、次頁図表1-5のようになる。沖縄、山梨、長野、石川、京都などが上位に入り、観光業が当該地域経済において大きな比重を持つことがわかる。一方、大都市東京や大阪の近隣県などにおける宿泊人数比率は、1を割り込んでおり、同じ観光サービス業とはいえ日帰り客主体のマーケットであることがわかる。

このように、観光と一口にいっても地域によって客層も様々であり、宿泊客が多い地域では、大小さまざまな宿泊施設を擁している一方で、都市部では、日帰り客が主体のため、宿泊施設もおのずと限定的なものにならざるをえない。多くの宿泊施設を擁する観光地域では、近年増加する一方の海外旅行者を受け入れ、さらなる活況にわく地域もあれば、高速道や新幹線開通など交通網の整備によって一気に観光客の動線が変わるリスクを抱えている地域もある。

逆に都市圏に近い地域では、年間数十～百万単位の観光客でにぎわう地域もざらである。しかしながら日帰り客にもっと地域を周遊してもらい、ひいては宿泊してもらいたい、と期待しても、実際に宿泊施設がなく、受け皿をどうすればいいかという悩みがある。

### 2. 観光産業の変遷

我が国の観光産業は、1980年代～バブル期まで、旅行代理店が宿泊施設と連携してツアーを企画し、個人向けにパッケージを販売するといった発地型観光形態が主流であったが、バブル期以降は、インターネット等情報技術の発達から代理店を経由せずとも、行きたい観光地の情報を自由に取得できるようになったことなどから、観光地自ら情報発信し、観光客を呼び込む着地型観光へ変遷したといわれている。

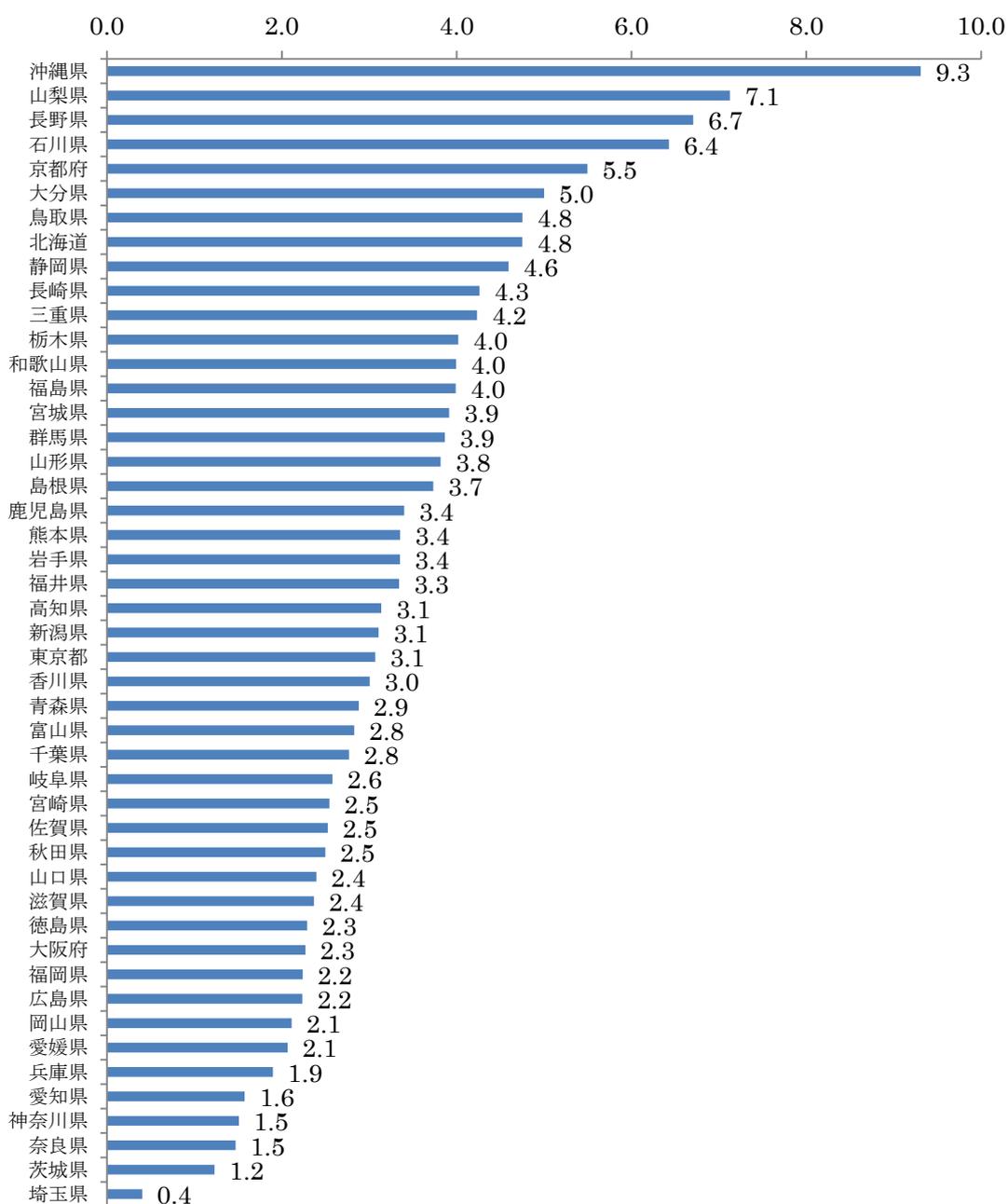
着地型観光というキーワードと同時期に出てきたのが「まちおこし」や「まちづくり」という言葉である。「まちおこし」は、高齢化や過疎の問題が顕在化していた地域や地方都市の課題解決手段だとして、バブル期以降、さかんに使用されるようになった。その一つが観光による地域の活性化の取り組みであり、地域発の観光呼び込み策が「着地型観光」でもあった。

着地型観光の典型例として紹介されるのが、川下りや農業体験、ウォーキング、伝統芸能体験などの体験型・交流型のプログラムである。このようなプログラムを軸とした観光を、「ニューツーリズム」<sup>2</sup>といい、その中身に応じて、エコツーリズム、グリーンツーリズム、ヘルスツーリズム、産業観光などと呼ばれている。

---

<sup>2</sup> 国土交通省観光庁ホームページ

図表 1 - 5 都道府県別対人口宿泊者数比率



(資料) 観光庁「宿泊旅行統計平成 25 年版」、総務省「人口動態調査」  
 全国平均値 2.75。

### 3. 国の地域観光振興策

国では、地域観光振興にかなりの力を注いでおり、「まちづくり」・「まちおこし」に関する施策だけでも、まちの魅力向上のためのソフト面の支援から、景観整備等のハード面まで、数十に及ぶ豊富なメニューが揃えられている。都道府県、市町村など地方公共団体においても独自メニューを置いている。

しかしながら、問題は、その街が持つ歴史、文化、施設やイベントなどをからめながら、いかにして魅力を街の外に発信し、街を訪れる人を増やしていくかにかかっており、それは、これら施策メニューの利用の前に立ちふさがり壁といえる。特に、日帰り客中心の地域では、宿泊客のように、単価の高い宿泊にお金を使わないため、相対的に経済効果が低い。日帰り客をより多く呼び寄せる自然、イベント、なにかが必要といえる。

図表1-6 「まちの魅力向上」のための関連支援メニューの一例

支援メニュー	主体	
観光地域づくり 相談窓口	国土交通省 観光庁	地方自治体やNPO 団体などのさまざまな主体による観光地域づくりの取組を支援し、観光による地域の活性化を図るため、観光地域づくりの取組について地域の方々が誰でも気軽に相談できる場として、観光庁内及び地方運輸局等に「観光地域づくり相談窓口」を開設。
観光地域ブランド 確立支援事業	国土交通省 観光庁	国内外から選好される国際競争力の高い魅力ある観光地域づくりを促進するため、地域独自の「ブランド」の確立を通じた滞在交流観光の推進に向けた取組を支援する。
地域づくり活動支援 体制構築事業	国土交通省	多様な主体による事業型の地域づくり活動を促進する仕組みの構築を支援する。
半島地域活性化 基盤形成事業	国土交通省	三方を海に囲まれ人口減少・高齢化の進行等に直面する半島地域において、多様な担い手が参画した半島の特徴を活かした地域づくり活動を推進する。
地域おこし協力隊	総務省	地方自治体が都市住民を受け入れ、地域おこし協力隊員として委嘱し、一定期間以上、農林漁業の応援、地域行事やイベントの応援、地域ブランドや地場製品の開発・販売・プロモーション、都市との交流事業・教育交流事業の応援などの各種の地域協力活動に従事してもらいながら、当該地域への定住・定着を図る。
地域資源活用ネット ワーク構築事業	経済産業省	眠れる地域資源を掘り起こし、それらを融合・ネットワーク化する協議の場を設け、新たなビジネスモデルを構築することにより、交流人口を増大し、地域経済の活性化を図る。
地域力活用新事業 全国展開支援事業	経済産業省 中小企業庁	地域の小規模事業者による全国規模の市場に向けた事業展開を促進するため、商工会・商工会議所等が事業者と協力して進める、特産品開発や観光開発及びその販路開拓等の事業に対し、支援を行う。また、地方において、環境問題、少子高齢化、人口の都市部偏在等の課題が顕在化している中で、こうした課題解決について、生活者の視点から行う事業（コミュニティビジネス）であり、商工団体が小規模企業、地元自治体と一体となって取り組む事業に対して、地域経済の活性化及び雇用の創出の観点から支援を行う。

(資料) 観光地域づくりの支援に関する関係省庁勉強会「観光地域づくり関連支援メニュー集(平成26年度)」

#### 4. 地域活性化に取り組むうえでの課題

ところで、体験型・交流型のプログラムは、全国各地で多数つくられているものの、人気が出ずに先細りとなることも少なくない。では、なぜこのようなことが起こるのだろうか？

種々の観光事業振興のための調査報告書やまちおこしの事例を紹介した書籍をひもとくと、プログラム制作者の思いや理念が先行して作られてしまい、事業をやっていくために必要なマーケット分析などが後手に回っているという指摘がなされている。「かつて旅行代理店等が行っていたマスマーケティング主体の分析、プロモーション手法が通用しなくなり、新たな分析・手法が必要となっているにもかかわらず、地域側によるマーケティング分析、ターゲット層の絞り込みがあいまいである」、あるいは「観光客の味わう価値を引き上げ、その価値をどのように情報発信していくのか、手探り状態のまま不特定多数へ発信されている」ことを指摘する。

あわせてよく問題提起されるのが、人材の不足である。まちおこしに成功した地域では、核となって活躍するキーマンがいるといわれている。「観光カリスマ」の肩書を持つ著名人などが良い例であろう。もちろん観光カリスマだけの力で地域おこし、まちおこしが成功するわけではなく、関係する大勢の人材によって支えられているのであるが、リーダーシップを発揮して活動を推進する人材がいると求心力が生まれ、活動が活性化する。まちおこしの成功例としてよく引き合いに出される別府の「ハットウ・オンパク」<sup>3</sup>という取り組みでは、旅館やホテルの経営者等が中心的な役割を担っており、他地域へのオンパク手法の波及についても先導的な役割を果たしていた。

このような人材を育てれば、各地で同じように地域活性化につながる取り組みができると、人材待望論のような議論も一部ではある。とはいえ、特出した人材をどのように見出すのか、あるいは育成するのか、ノウハウが確立されているわけではなく、目の前の問題を抱える地域がもどかしい思いをしているのが現状であろう。

次章では、地域の地場産業など様々な地域資源に新たな価値を結び付け、地域の活性化に取り組んだ事例を紹介する。そこでは、ノウハウや人材、確固たる組織もない中で、試行錯誤しながら地域の魅力の発信に取り組む人々の姿がある。

---

<sup>3</sup> 毎年一定期間を「泊覧会期間」と位置付け、地元企業や住民が「プログラム」と呼ばれる多彩なツアーや講座、体験などを観光客や住民に対して提供するイベントのこと。別府で誕生し、この手法が信州、いわきなど様々な地域に移植され波及していることから全国でも注目されている。詳細については総研レポート No. 2011-4「地域産業再生のための『新たなコミュニティ』の生成」参照。

## 第2章 事例研究

ケーススタディとして、アニメファンの聖地巡礼として鷺宮と大洗、弘前のアップルパイ、鹿島の酒蔵ツーリズム、ハブツーリズムを提唱するおごと温泉、益子焼で有名な益子町をとりあげる。

取り上げ基準としては、

- (1) 経営資源を組み合わせ、これまでにない価値をアピールできている
- (2) 継続的かつ拡大のある取り組みがみられる
- (3) 中小企業の経営者（後継者）が関与している
- (4) 他地域にも類似の動きがある または、別の地域でも展開可能な取り組みがある地域とした。

調査のポイントは、

- (1) どのように核となる観光資源を作り出したのか、
- (2) 継続してリピーター客を作り出すためにはどのような取り組みが必要か、
- (3) そのうえで、インバウンド等新たな客層を取り込んでいくため有効な策はなにか、  
におき、地域ごとに取り組み主体の関係者にヒアリング調査を行った。

図表2-1 事例地域一覧<sup>4</sup>

地域	取り組み 主体	既存の 観光資源	新たな 観光資源	概要
埼玉県 久喜市 鷺宮	久喜市商工会 鷺宮支部	鷺宮神社	「らき☆すた」	久喜市商工会鷺宮支部による「らき☆すた」アニメ聖地化への取り組み
茨城県 東茨城郡 大洗町	商工会青年部、大洗地区の各商店街ほか	街並み、海水浴場、アンコウ	「ガールズ&パンツァー」	大洗町商工会「ガールズ&パンツァー」を核とした商店街活性化策
佐賀県 鹿島市	鹿島酒蔵ツーリズム推進協議会	街並み、酒蔵、祐徳稲荷神社	鹿島酒蔵ツーリズム	鹿島酒蔵ツーリズム® 個別取り組みから一大イベントへ
青森県 弘前市	巨大アップルパイギネスに挑戦する会、弘前観光コンベンション協会	リンゴ、弘前城、ねぶた、桜	アップルパイ	桜とアップルパイの街弘前 アップルパイが街歩きを誘う新たな観光資源に
滋賀県 大津市 雄琴	おごと温泉旅館組合（おごと温泉観光協会）、各温泉旅館	雄琴温泉、琵琶湖、周辺の歴史遺産	おごと温泉（再定義によりイメージ転換）	「おごと温泉」全体で地域をアピールし、個々の旅館で特色をいかす
栃木県 芳賀郡 益子町	益子町、益子町観光協会	陶器市、いちご狩り	「土祭」、「花まつり」「さんぼ市」ほか多彩なイベント	「土とのかかわり」を軸に観光資源の再定義に挑む益子町

<sup>4</sup>表の並びは取材順である。

## 事例 1. 久喜市商工会鷲宮支所による「らき☆すた」アニメ聖地化への取り組み

地域	埼玉県久喜市鷲宮
取り組み主体	久喜市商工会鷲宮支部
既存の観光資源	鷲宮神社
新たな観光資源	「らき☆すた」

### 1. 「らき☆すた」を利用したまちおこしのきっかけ

#### (1) 放映直後

「らき☆すた」は、女子高生柊姉妹（双子。鷲宮神社ならぬ鷹宮神社の宮司の娘という設定）、その友人達計4人を中心とする美水かがみ氏原作の4コマ漫画である。角川書店の月刊ゲーム雑誌「コンプティーク」に連載され、漫画が人気を博したため、ゲーム化、さらにはアニメ化され、2007年4月から9月にかけて放送された。当アニメのオープニングの背景には、鷲宮神社と隣接する大西茶屋が描かれており、アニメ雑誌『月刊ニュータイプ』2007年8月号の付録「『らき☆すた』的遠足のしおり」の中では、鷲宮神社がアニメの舞台の1つと紹介された。

その鷲宮神社は、関東最古ともいわれる神社で、当時も10万人規模の初詣客があったが、普段は閑静な場所であった。商工会とは1キロほど離れているため、商工会では、アニメファンが鷲宮神社を訪れるようになっていたことも知らなかったうえ、そもそも「らき☆すた」がアニメになっていることも知らなかった。

商工会の坂田氏によれば、「オタクの人が鷲宮神社に集まっていて治安が心配」とのネットの書き込みをみた新聞記者が7月に取材に訪れ、初めて動きがあることを認識したという。

そこで神社の参拝者に取材すると、参拝者は「らき☆すたアニメのファン」であった。せっかく遠方から来てくれるのだからと、表の包装のみを変えた「聖地巡礼まんじゅう」を売り出したところまずまずの売れ行きを記録した。

新聞などに記事が掲載されるようになることで、さらに神社への参拝者が増えていった。この動きを商工会として逃すことはないとして9月に著作権をもつ角川書店にイベントを打診したところ、企画書の提出を要請され、20本以上の企画書を提出した。最終的に12月に鷲宮イベントの開催が決まり、実施したところ、3500人が集まった。

商工会としても前代未聞の出来事であり、初めて共催イベントを行うことで決を採ったが、会長が良くできた方で、角川という大手との企画であるということもあって、少々リスクがあってもやってもいいのでは、と賛成してもらい、イベントを無事開催できた。このようにかなりのスピード感をもって、イベントの実施にこぎつけたことは、商工会にとって大きな経験・財産となった。

## 2. 2007年～現在の状況

イベントの直後「桐絵馬形携帯ストラップ」1000個を用意したところ、瞬く間に完売。また、翌年の鷺宮神社の初詣客は、30万人と大幅に増加した。ファン向けグッズを正月用に用意したところ、大みそか、正月に商店街が店を開けてにぎわった。その後も、特別住民票の交付、スタンプラリー、ファン感謝イベントなど矢継ぎ早にイベントを仕掛け、開催していく。

2008年8月に行われた土師祭では、コラボ企画として「らき☆すた」神輿を作り、担ぐ人を100人募集したところ、3日で定員を上回った。伝統行事にもアニメファンが参加し、にぎわいをみせている。

各種イベントを毎月のように実施し、アニメファンと継続して交流をすすめるなかで、ファンの人の意識に興味を向けることとなった。2010年、オタクの人たちを対象とした婚活イベントを実施、さらには2014年4月からは野球部創設と青年部との交流を深めている。

婚活・部活のイベントはオタクの人に「彼女はいるの？スポーツをやってみたくないの？」という問いかけに「やはり彼女はほしい」「スポーツもやりたい」という答えがあったことから企画した。婚活イベントから、3組成婚、野球部の練習も活発である。

図表 2-2 「らき☆すた」にちなんだ主なイベント・商品企画

<p>○ファンイベント</p> <p>2007「「らき☆すた」のランチ&amp;公式参拝 in 鷺宮」</p> <p>2008「大酉茶屋3周年市「らき☆すた」感謝祭」</p> <p>2009「萌フェス in 鷺宮 2009～あなたが痛いから～」(痛車展示イベント)</p> <p>2011「柊姉妹誕生日イベント」「萌フェス in 鷺宮 2011～いっぺん、萌えてみる?～」</p> <p>2014「柊姉妹誕生日イベント」(10周年イベント)</p>
<p>○ストラップほかグッズ販売</p> <p>2007「桐絵馬型携帯ストラップ」販売</p> <p>2008「らき☆すたポストカード販売」「柊一家の特別住民票(1枚300円)頒布」</p> <p>2010「らき☆すた記念コイン」(地域通貨として利用可)頒布</p>
<p>○スタンプラリー</p> <p>2008「らき☆すた飲食店スタンプラリー」</p>
<p>○土師祭</p> <p>2008「らき☆すた神輿」担ぎ手100人をHP等公募</p> <p>2010「らき☆すた神輿」に加え「WOTAKOIソーラン祭り」「コスプレ祭り」を同時開催。</p> <p>2011「わしのみやMISSコン」(男性が女装):毎年新企画を追加し、企業スポンサーも拡大</p>
<p>○派生的イベント:婚活・部活</p> <p>2010オタ婚活/2014オタ部活</p>

(資料) 久喜市商工会鷺宮支部資料、ヒアリング等から筆者作成

### 3. 持続した活動を可能とする仕掛けは何か

#### (1) 常に新しい企画を織り込み、より遠くへ伝播する仕掛けにする

2009年の土師祭にはコスプレを開放。以後毎年新企画が盛り込まれている。2014年はオリンピック選手であった成田童夢が30~40人のチームを結成し「進撃の巨人」をもじった「進撃のオタこいソーラン」を実施した。土師祭は、ヤフーのトピックスに必ず載る。むしろトピックスに載る企画を考える。

イベントは、前回と同じことはせず、必ずネーミングとテイストを追加し、話題になることをやる。すなわちすこしひねりを加える。チラシでは、その効果がみえづらいが、ネットでは即座に反応があり、そのネットの反応の状況によって感触をつかむ。ネットで、「正直どうなの。なにこれ」、とたたかれるときのほうが、よくあたる。ネットで反応がないことはすなわち情報が拡散しないというのと同義である。たたかれることによって情報がどんどん伝わって行って、外部の人がその気になってきてくれる効果がある。たたかれないような正統派の売出しやイベントは、反応が薄く、実際にほとんど効果がない。

#### (2) アニメファンの出会いの場や心地よい空間を作る

コミケ<sup>5</sup>は3日間で50万人が来場するビッグイベントであるが、継続した大イベントになっているのは、単にグッズが購入できるだけでなく、同窓会的な要素があるからだという。あのブースに行けば、またあの人にあえる、という期待が人を集めるといわれている。普段は、SNSでやりとりしていても、リアルな再開の場はまた違うコミュニケーションの場であり、その場を求めてくるのである。

坂田氏によれば、驚宮にもその要素があるという。アニメは終わってしまっても何年もたつが、驚宮で行われる毎年のイベントに行けば、そこで出会った人たちに会えることができる。大好きなものを共有する仲間と再会できるのである。

また、らき☆すた神輿では、ホームページで手伝いを募集して組織化し、ファンに企画をすべて任せている。いまでは報告を受けるだけという。ファン自身のイベントとなっている。2014年のポスターは、プロが作ったのではなく、描きたいといった人に作ってもらったもの。才能が豊かな人が多い。

スタンプラリーは不定期に実施しているが、小売店・飲食店の対応がよいとファンの間でも人気がある。この境界は昔ながらの商店が多く、コンビニやファミレスで過ごしているのが通常であるオタクの人たちにとっては、店主との会話や交流は大変新鮮なようだという。驚宮の町めぐりをするときには買い物や食事の場所として入って行ったところ、会話もはずんだことが楽しく、ひいきの店ができ、リピート客となっているのである。

---

<sup>5</sup> コミックマーケット

### (3) 真剣、かつ足のでない企画にする

企画一つとっても、ただ単にブームに乗ってやろうという底の浅い企画は見破られるため、商工会も真剣に取り組む。アニメの内容をある程度理解し、知っている人でないとわからないフレーズをつけたり、ネーミングにも気を配るようにしているという。

企画は、商工会が主体となってやる。アニメの図柄の入った清涼飲料を作るとすると、1000個、2000個ということで業者に発注し、商工会がいったん買い取った商品を、街の商店に卸す形態をとる。商店は、それを一般の消費者に販売することによって、メリットを受ける。売れ残りなどのリスクは商工会が負う。企画の際は、総予算でものを考えないようにしている。では何を基にしているかという、総支出ではなく、収入から支出を差し引いた残りである「持ち出しはいくらか」ということで判断するという。財政上懐が痛まないかどうか判断基準となるのである。

かつて地元商店街で使用できる「記念地域通貨」を販売したことがある。通貨として使えばその製作費は、持ち出しになるが、その通貨を使わずに蒐集して取っておく人もいる。そのための「保管用ケース」については有料で販売したところ、その売り上げにより、コインの製作費がまかなえたことがあった。トータルで収支を計算し、ここまでなら許容範囲と決めておくと、企画をたてやすいという。

## 4. 波及効果

### (1) 地元とのかかわり・メリット

商工会は商店の利益を考慮することがメインではあるが、地元の人たちにメリットを享受してもらおうと、特別住民票の収益で、街路灯の設置を働きかけ実現した。商工会から驚宮神社までの道路整備についても、「らき☆すた」で人の往来が増えたこともあり、議員の先生方や町などが積極的に動いて実現した。注目されるメリットもあるのである。

グッズ化にあたっては、作家から原画が送られてくるのを待って、デザインを起こすが、中間に業者を挟んでいては間に合わないこともあり、商工会内部でレイアウトデザインなどを手掛けるようになった。商工会のスタッフのうち4人はイラストレーターも兼ねている。最近では、商店からチラシの制作を頼まれることもあり、市価より割安の価格で引き受けたりしている。こうした臨機応変の対応が、経営改善事業の一つともなっている。

なお、同商工会は、アニメを活かした地域活性化の取り組みで「平成25年度21世紀商工会グランプリ」を受賞している。

### (2) 他地域商工会・他自治体との連携

「らき☆すた」で驚宮が注目されて以降、自治体からの協力依頼が増え、さまざまな協力をを行っているという。まちおこしにアニメを組み込みたいという各地の動きだけでなく、より広域化して行こうとする動きも活発である。坂田氏によれば「うまくいくかどうかは、誰がどう主催するかによるのではないかと。一般的に自治体が音頭をとるときには、リスク

のあることは排除しようという力学が働く。100人中1人でも反対が出そうならば、その企画自体がつぶれることもある。そうなる面白味のないイベントになってしまう。鷺宮商工会は、100人のうち、5人は反対・異論がでるような企画でも実現させてしまう。だからこそ、ここまで継続してきたのではないか」と語る。

#### 5. 今後の課題と商工会の役割について

当地域の場合、グッズの販売が、商工会が企画・製造する形をとっており、中小企業が企画して、という方向にならないのは、お土産ものを扱う業者がいない、地元ノウハウがないことも背景にあるという。

「らき☆すた」の経験は、商工会の意識を変えた。「長期構想はなかなか立てにくいですが、いま面白いと思えることが、来年も面白いとは限らないため、その時々で面白いと思ったことを、スピード感をもって企画し、実現していく」方針である。

## 事例 2. 大洗町商工会「ガールズ&パンツァー」を核とした商店街活性化策

地域	茨城県東茨城郡大洗町
取り組み主体	商工会青年部、大洗地区の各商店街ほか
既存の観光資源	街並み、海水浴場、アンコウ
新たな観光資源	「ガールズ&パンツァー」

### 1. 「ガールズ&パンツァー」と大洗町おこし

大洗町といえば夏は海水浴、冬はアンコウ料理で有名であり、年間 560 万人の観光客でにぎわっていたという。しかしながら、2011 年 3 月の東日本大震災発生直後、福島原発に近いなどの影響もあって、一時期観光客はゼロ、という事態となった。

大洗地区でも津波が到来し、海岸付近はおろか、商工会の建物も含め多くの建物が浸水被害にあう。東日本大震災の影響からの早期脱却、復興が当地区の課題となっていた。そこに大洗を舞台にしたアニメ作りに協力要請の連絡が入る。

商工会那須氏によれば大洗町とガールズ&パンツァーとの出会いには、バンダイの杉山氏、音楽制作会社の関根氏、大洗商工会青年部 OB の常盤氏、青年部副部長大里氏などの仕掛け人が関係した。

杉山氏は、茨城県牛久市在住のアニメプロデューサー。同氏は地域の震災復興になんらかの協力ができないかと、思案していたところ、被災した大洗港をみて企画していたアニメの舞台に大洗町の風景を取り入れることを着想<sup>6</sup>し、大洗出身の関根氏を通じて大洗商工会とコンタクトをとったという。この企画に常盤氏、大里氏が中心となって商店街や商工会との橋渡しを行い、アニメ企画段階から連携を深めたという（アニメでは県立大洗女子学園という架空の高校の女子高校生が部活動の一環で戦車を動かす。大洗マリントワーなどのランドマークが随所に描かれるだけでなく、戦車は模擬戦で商店街を走り、建物を破壊するシーンもある）。

震災から 1 年半後の 2012 年 10 月、ガールズ&パンツァー放映開始。アニメでは、大洗町の街並みが幾度となく放映された。ガールズ&パンツァーは、その舞台設定から少女アニメのファン（愛好者）、戦争ファン、戦車ファンの 3 タイプのファンに受け入れられた。アニメの舞台となった街を特定して、その街を訪れる動きを、「聖地巡礼」とよぶが、大洗を聖地として「オタク」の人が街を訪れるようになったのである。

時をおかず「アンコウ祭り」が開催されガールズ&パンツァーにちなんだ商品の出品など企画をしたところ、まずまずの売り上げがたった。その後、ガールズ&パンツァー登場人物にちなんだスタンプラリーが実施され、ガールズ&パンツァーファンが商店街を周遊するようになったが、商店街とのかかわりに大きなインパクトを与えたイベントが 2013 年

<sup>6</sup> 町民と育てたご当地アニメ（常陽リビング：2014 年 7 月 14 日）ほか

3月の海楽フェスタである。ガールズ&パンツァーの主要イベントはマリントワーで行われるが、それだけでは他の場所を素通りしてしまう。登場人物54人の等身大パネルを店の前に設置したのである。ファンは、どこにどのキャラクターパネルがあるのかを探して、街を周遊する。商店街での買い物や飲食をしてもらえば、商店街にもより大きいメリットが生まれるとの目論見である。そのとき、アニメにちなんだ独自商品を売り出す商店が出はじめ、ファンから好評を博し、既存商品の売り上げ増にも貢献したことから、成功をみたさらに多くの商店が追随した。また、パネル設置の希望が増えたため、戦車のパネルを設置し、戦車パネルも探して回れるようにした。

その他にも、商工会では、缶バッジやのぼりなどの「がんばっぺ大洗支援グッズ」を考案。アニメにちなんだ缶バッジも商工会で自作し、各商店に販売。商店街の販促として、買い物をした人に缶バッジを配布してもらうようにする取組である。缶バッジについては、商店に置かれた個々のパネルのキャラクターにちなんだ缶バッジのオリジナル品が増えていった。

図表 2-3 ガールズ&パンツァーにちなんだ様々なイベント・商品企画

○ファンイベント: あんこう祭り、海楽フェスタ、海開きカーニバル、盆踊り大会
○ストラップほかグッズ販売
<ul style="list-style-type: none"> <li>・串カツなどアニメゆかりのオリジナルメニューを提供</li> <li>・商店街の買い物に登場人物ゆかりのオリジナルバッジを販促品として提供</li> <li>・各所に休憩所を設置。</li> <li>・商品券販売</li> <li>・眼鏡ふきや、接骨医院による「救急箱」、金網店による「たたみコースター」などの商品を称揚。目覚まし時計も。食品類にとどまらず幅広い商品展開</li> <li>・名刺作成: キャラクターの名刺を作成し、配布。</li> <li>・キャラクターの誕生日に誕生会</li> </ul>
○企業との連携
<ul style="list-style-type: none"> <li>・鹿島臨海鉄道ラッピング電車運行、茨城交通ラッピングバス運行、サッカーチーム提携</li> <li>・那珂湊「世界一楽しい片道切符」(隣町の那珂湊から大洗まで乗継可)</li> <li>・各種関連本出版</li> </ul>
○町・市・県ほかとの連携
<ul style="list-style-type: none"> <li>・選挙管理委員会の広報に利用</li> <li>・特別住民票(1枚300円): 3か月で16000通販売。切手販売も</li> <li>・茨城空港でコラボイベント「ガールズ&amp;パンツァー応援計画」</li> </ul>
○自衛隊との連携: 海開きカーニバルにて、訓練支援艦「てんりゅう」の艦内見学及び体験航海、10式戦車の展示などを実施

(ヒアリング、HP等をもとに筆者作成)

なお、キャラクターグッズを扱う以上、利用については許可が必要となるが、各商店が個別に手続きを行うと煩雑となるため、商工会が取りまとめ役となり、月二回著作権を持つバンダイに取次ぎ、バンダイが使用料を決定するという流れになっている。グッズ開発にあたっては、アニメのイメージを損なうような商品は扱わないなどいくつかのルールがあるという。

なお、このように比較的自由にキャラクターグッズの開発ができるのは、漫画や小説などの原作のない、オリジナルビデオアニメだからという面も大きい。原作者がいる場合は、原作者の意向が働くためである。

## 2. 現在の取り組みの状況

海水浴客は減少したが、アニメファンが大勢来るようになり、町がにぎわいを取り戻した。また、海水浴客の人数も2014年夏には震災前の水準に戻ったという。

観光庁の『「今しかできない旅がある」若者旅行を応援する取組表彰』で奨励賞受賞。茨城県の「茨城県イメージアップ大賞」にガールズ&パンツァーが受賞するなど注目を浴びている。

## 3. なぜ活動を継続できているのか

(1) アニメそのものの続編が作られている。

地上波アニメ終了後も、ガールズ&パンツァーは2014年7月OVA「これが本当のアンツィオ戦です！」劇場放映、2015年夏劇場版公開予定等、新たなコンテンツが制作されている。それに伴い、さまざまなキャラクターグッズ、関連書籍、CD、ゲーム等配信が行われている。

(2) 新たな循環

新たなストーリー、キャラクター、戦車の登場によってまた別のキャラクター商品が生まれる、といった循環が構築されている。ファン心理としては、すべてのグッズを集めたい、したがって、何度も商店街に通う。大洗はディズニーランドのようなものだというファンもいる。店主は顔なじみとなったファンには「お帰りなさい」とあいさつをする。そのうち、店主とファンが顔見知りとなり、挨拶や世間話をかわすようになるなど、地元商店街とファンの間で、絆が生まれているという。街歩きがしやすいように、現在、休憩所が各店舗に設けられている。

(3) ガールズ&パンツァー以前の商店街活性化策が基盤に

5、6年前より曲松商店街では、100円商店街という取り組みが行われていた。会員数22件、年4回100円で買える趣向をこらした商品が並び、5個の買い物をすると抽選ができるスタンプラリーを楽しむというものである。海水浴で夏場はにぎわうが、その他のシーズンは今一つであったり、空き商店があったりなど共通の問題を抱えており、その打開策の一つとして活性化策に取り組んでいた。このようにあらかじめ基盤ができていたからこそ、

今度はアニメで、という話が出たときにも、短期間で商店街が対応できたのではないかと商工会はみている。

#### (4) 観光地としての地盤

もともと海水浴でにぎわっていた観光地なので、観光客慣れしているのは事実。「オタク」の人だろうが、海水浴客だろうが、大事なお客さんとの認識がある。

ファンがイベントを企画することもある。「痛風道」（アニメの絵を描いた風）のイベントは、ファンから商工会に打診があったもの。ファンが町を盛り立ててくれた例である。

### 4. 波及効果：

#### (1) 地元商店、中小企業等とのかかわり・メリットについて

これまでの観光客との違いは、平日にもファンが大洗の街を訪れるようになったことである。土日に比べ絶対数こそ少ないものの、明らかな変化である。また、ファンは何度も繰り返し訪れるため、商店街の店主などと顔見知りとなり、交流が深まる、という循環ができて<sup>7</sup>。さらに、通年でイベントを行っているが、あんこう祭りや海楽フェスタなどの大イベントのほかは、地元中心の小規模イベントであったところが、そういったイベントの増員効果にもつながっている。

注目を集めることで、主役である商店街の意識も大きく変化した。いま<sup>8</sup>、商店街には、アニメの登場人物のみならず、店主の等身大の写真パネルが各所で展示されている。「私が、この店の主人です」と自らの写真を店舗の前に置いているのである。パネルには小さなホワイトボードをつけてお奨め商品などを記載しているなど、街歩きをする人々に店舗や自社商品をアピールしている。アニメだけに頼るのではなく、みずから情報発信しようとの試みといえよう。

日帰り圏内のため、大洗地区の宿泊施設はオフシーズンの稼働率に課題を抱えていたが、半日から一日をかけて街歩きをするようになると、宿泊したいというニーズも出てくる。各宿泊施設は、宿泊限定タオルや、宿泊客に配布する缶バッジなどオリジナルグッズを制作している。また、ガールズ&パンツァー応援プランとして、ファン向け宿泊パック（一人用）を発売したりすることで、宿泊者数を伸ばしている。

#### (2) 他地域商工会・他自治体との連携

大洗のにぎわいは、各地の注目を浴びた。新聞や雑誌、テレビ等メディアから多くの取材を受けるようになっただけでなく、アニメによる集客効果を目の当たりにした行政や公共機関も動き出している。茨城県内では茨城空港（アニメの登場人物の出身地という設定をいかし、キャンペーンが行われている）、隣のひたちなか市（同じく登場人物の住居、出身地という設定）でも、ひたちなか市から大洗までの特別企画切符が発売されるなど、地

<sup>7</sup> 好きが高じて移住したファンもいるという（商工会談）

<sup>8</sup> 取材日 2014年9月24日

域を超えた取り組みが生まれている。また、アニメ街である秋葉原や大洗と関連のある地域によるイベント企画が絶えず企画、実施されている。

## 5. 今後の課題と商工会の役割について

今回の取り組みは、若者が地域を変えた。常盤氏、大里氏以外にも様々な地元経営者が、多様なグループを形成してさまざまなイベントを実現している。商工会はその潤滑油となって機能している。過去に前例のないことについては、とにかく「却下」されることが多いが、震災復興のためには何でもやってみようという気運が高まり、推進する若手が中核となり、それを後押し、応援しようとする動きが生まれた。アニメで女子高校生が主人公で、戦車が出るとなると、誰でも「えっ」と驚くが、やってみてもいいのではないか。

補助金を出すだけでは、活性化は長続きしない。お金をかけないことが大事。そのため、バッジを直接ファンに販売するのではなく、お店中のものをみたり買ったりしてもらって、販促品としてオリジナルバッジを渡してください、と勧めている。独自に商いを続けてもらうためのきっかけづくりが商工会の本業である。今後も、個々の企業が自発的に新規の取り組みを始められるよう、支援を行っていく。

### 事例3. 鹿島酒蔵ツーリズム® 個別取り組みから一大イベントへ

地域	佐賀県鹿島市
取り組み主体	鹿島酒蔵ツーリズム推進協議会
既存の観光資源	街並み、酒蔵、祐徳稲荷神社
新たな観光資源	鹿島酒蔵ツーリズム

#### 1. 鹿島酒蔵ツーリズム成立のきっかけ

##### (1) 富久千代酒造、初出品でIWC コンペ受賞

佐賀県鹿島市の富久千代酒造は、佐賀の水、米による酒、テロワールを売り物に地道に酒造りに取り組んでいた酒蔵である。その「鍋島 大吟醸」で2011年、IWC「酒」部門でチャンピオン・サケを受賞し、一躍注目されることになった。

「鍋島でIWCを受賞したとき、佐賀の周りの人たちは、正直IWCとはなんだろう？という心境だったと思う。実際、IWCとは世界的規模でのワインの品評会を主催する団体で、2007年から酒サムライ<sup>9</sup>の尽力で酒部門が設置された。ところが肝心の出品数が少ないため、出品を増やして大会を盛り上げようとの呼びかけが、取引先の小売店から当社へもFAXで入ってきた。日頃お世話になっていることもあり、日本酒振興に役立ちたいという気持ちで出品した。」と、飯盛社長はいう。

ところが、受賞後、その影響力の大きさに驚くことになった。飯盛社長は、酒造業界でお世話になった方から、「ロンドンの授賞式には日本酒を世界にアピールできるように、当然紋付き袴、奥さんは着物で来てください」と言われたことで、初めてその責任の重大性に気がついたという。さらに、佐賀県の酒造組合、鹿島の酒蔵、県、市、マスコミが「世界一」を喜んだ。酒サムライコーディネーターの平出氏による「ぜひこれを地域全体の取り組みにしてほしい」との声かけもあり、飯盛社長も「鍋島の受賞は、自分一人の手柄ではなく、日本の代表である」との思いを強くし、「IWCの酒チャンピオンの旬は1年間しかないのだから、これを起爆剤として、鹿島の地域振興に役立てたい」との気持ちが芽生え、鹿島市の他の酒蔵、県や市に働きかけ、時をおかずに鹿島酒蔵ツーリズム推進協議会が立ち上げられた。

##### (2) 鹿島酒蔵ツーリズム誕生

鹿島酒蔵ツーリズムは、単に日本酒の消費をアピールするものではなく、「チャンピオンサケの富久千代酒造がある鹿島、世界一の酒を産んだ地域文化・歴史を伝える」ことを目的とした。飯盛社長が初代会長になり、推進協議会がスタートした。なにしろ旬は1年し

<sup>9</sup> 日本酒の酒造青年団体からなる「日本酒造青年協議会」が結成した、「日本酒文化を広く海外に発信していくため」の団体。同HP参照。

かない。ただし、売り込むべき商品は「鍋島 大吟醸」、「鍋島に比肩する酒蔵が並ぶ日本酒どころ鹿島」であるとの認識は一致しており、これをいかに売り込むかに特化すればよい。さっそく、パンフレットを作成すること、3月に第一回目のPRイベントを開催することが決定した。

### (3) 危機感が背中を押す

鹿島市は、日本三大稲荷のひとつに数えられる祐徳稲荷神社（年間 280 万人参拝）と、干潟で有名である。初夏には鹿島ガタリンピックが行われるほか、3月には、複数のイベントが地域ごとに分散して開催されていたが、鹿島市や周辺の住民むけイベントにとどまっていた。

立地としては福岡から特急電車で1時間、長崎からも特急電車で1時間の距離にある。肥前鹿島駅は、一日数十本の特急電車の停車駅であるが、長崎新幹線の開通とともに、特急電車の運行本数は大きく削減されることが決定している。新幹線の開通は、喜ばしいことではあるが、通過駅となった多くの都市のように、埋没する懸念＝危機感を関係者は共有していたのである。

## 2. 1回めから第3回までの動き：点から線、線から面へ

まず、3月の複数のイベントを酒蔵ツーリズムの中に包括して実施してほしいと依頼し、地域をあげてのイベント取り組みに変えた。前からあったイベントの一つが、浜地区「花と酒まつり」である。浜地区は、江戸時代以降十数の酒蔵が集結して、今でも古い街並みを残している地域である。隣接する富久千代酒造、峰松酒造場、光武酒造場の3社は、この祭りで蔵開きを行っていた。また、矢野酒造が毎年蔵開きと「かしま発酵祭り」を行っていた。鹿島に自前の製造所を残していた6蔵を同時に蔵開きすることによって、他県からも大々的に客を呼び込もうというアイデアにつながった。これまで蔵開きを行っていなかったが、このイベントをきっかけに初めて蔵開きを行ったところもある。蔵と蔵は、徒歩で歩いて回るには、やや距離があるため、無料運行バスをチャーターして、顧客を運ぶようにした。

このようにして開催した、第一回のPRイベントは、準備期間がきわめて短かったにも関わらず、来場者3万人（主催者発表）を数え、好評裏に幕を閉じた。

図表2-4 鹿島酒蔵ツーリズム推進協議会 正会員（6蔵）

蔵名	主要銘柄	蔵名	主要銘柄
矢野酒造（株）	肥前蔵心・竹の園	富久千代酒造（有）	鍋島
（有）馬場酒造場	能古見・芳薫	（資）光武酒造場	金波・光武
幸姫酒造（株）	幸姫	（株）峰松酒造場	肥前浜宿・王将

2回目からは、祐徳稲荷神社門前商店街が参加。商店街はツーリズムの無料駐車場として確保している駐車場地からほど近いだけでなく、神社へ続く参道には桜並木が続いており、お酒だけでなく花見も楽しめる。商店街では、春らんまん祐徳弁当を用意し、観光客に販売するだけでなく、「なつかし CAR にぼる」という昭和 53 年以前までのビンテージカーの展示会が開催されるようになった。

第三回には、中心市街地で「鹿島城下街なか桜まつり」が参加するなど広域化している。

図表 2-5 1~3 回の開催状況とトピック

2012 第一回 3 万人	スタンプラリー実施、6 蔵セット販売 「花と酒まつり」、「発酵まつり」同時開催
2013 第二回 5 万人（好天）	（新規）酒蔵ガイド養成講座開催、「まちなか博物館」 「祐徳門前春まつり」同時開催
2014 第三回 4 万人（雨天、曇天）	（新規）「鹿島城下街なか桜まつり」参加

（資料）1、2とも鹿島酒蔵ツーリズム推進協議会提供資料をもとに筆者作成

### 3. 持続した活動とするための有効な仕掛けはなにか

#### （1）商標登録

「ワインツーリズム」「酒ツーリズム」の言葉はすでに使われていた。酒ツーリズムの商標は、航空会社がすでに登録していた。飯盛氏は、「酒蔵ツーリズム」の商標登録をすべきだと強く主張した。埋没しないことが大事だと考えたためである。別の地域で登録されてしまうと自分たちで使えなくなってしまう。トップランナーなのだから、トップランナーとしての優位性を持ち続けることが重要である。具体的には、法律事務所に相談して、結局 4 分類で商標登録を行い 25 年 4 月に手続きが完了した。商標登録の結果、観光庁から使用を依頼され、ホームページ上でも佐賀県鹿島市の登録商標である旨明記してもらうなど、商標登録の効果はあがっている。

#### （2）推進協議会で決定

協議会は、6 蔵が正会員、協議会の目的に賛同する団体及び個人の賛助会員からなり、佐賀県流通課や観光関連部署等がオブザーバー、鹿島市観光協会と市の商工観光課が事務局を務める規約となっており、6 蔵の意思により運営されることを明確にしている。

会長ほか役員は、正会員から選出し、2 期交代制とした。「会長職を持ち回りとすることで、それぞれの固有の常識固定観念にとらわれずに、自由な発想を生み出したいとの意図がある」（飯盛氏）。現会長峰松氏は、（株）峰松酒造場の社長として、観光酒蔵肥前屋を経営し、肥前浜宿の街並み保存のための取り組みを率先して行ってきた。より広域で幅広い

層の観光客が訪れるなど酒蔵ツーリズム開催以降の変化を肌で感じているという。「より広域のイベントにするためには、送迎の問題など解決しなければならないことも多いが、6蔵で一番の年長者としての自分でなければできないこともある」と語っている。

### (3) 蔵元同士の結束

正会員6蔵の意見統一はどうか。6蔵は、各社販路が異なるうえ、規模は焼酎生産もある光武酒造場を除き、数百石の石高で競合することがない。地元観光客を主要顧客にしているのは、幸姫酒造、峰松酒造場の2社であるが、場所は離れている。その他の蔵も、メイン販路は県内が大半。鍋島は特約店にのみ販売するなど、それぞれ異なっている。

以前から、酒造組合の中で、原産地呼称制度を利用しようという試みがあり、組合活動に対して、県からの助成を受けているなど共同での取り組みの下地はできていた。ツーリズムに関する温度差は、当初もちろんあったが、地元を活性化するための取り組みであること、6蔵の蔵元それぞれ仲が良かったこと、女性の会（夫人の集まり）でも、もともと活動が続いていたこと、などからまとまることに障害はなかった。

## 4. 波及効果

### (1) 地元とのかかわり、他地域との連携の動きについて

乾杯条例の成立：鹿島市、佐賀県において議員提案で条例化

推進協議会は、鹿島発祥で酒造場を他地域に移転した酒蔵や商工会議所などが賛助会員となってスタートしたが、2014年9月、隣接する嬉野市の3つの酒蔵が新たに加盟した。この加盟を機に鹿島市の飲食店12軒で、食事を楽しみながら協議会の10蔵の日本酒の飲み比べができる「はしご酒」イベントが同年10月に開催となるなど、取り組みの輪は確実に広がっている。

2015年3月のイベントでは、鹿島酒蔵ツーリズムに合わせ、嬉野市の3蔵も酒蔵イベントを開催することが決定している。さらには有田町の佐賀県立有田窯業大学校からの申し出により、有田焼でも地域を盛り上げようとする動きもある。有田では、2016年に有田焼が創業して400年になる（と伝承されている）ことから、400年祭を計画している。その一環で、コラボレーションの申し出があったもので、具体的には、窯業大学生7名に自慢のぐい飲み容器を7種類作成してもらい、試飲用の酒器に使用して、人気投票しようとするものである。

また、近隣の嬉野温泉や太良竹崎温泉の宿泊施設から無料送迎バスを出すようになるなど、広域連携の形が生まれている。

### (2) 各企業への影響

富久千代酒造に刺激を受けて6蔵のうち5蔵が毎年IWCへ出品するようになり、各社が入賞を重ねている（富久千代酒造も引き続き出品）。そのほか、全米日本酒歓評会、全国品

種鑑評会、モンドセレクション等々品評会へ出品し、各種の賞を受賞している。それぞれ切磋琢磨する環境がおのずと出来上がっているという。

また、3月のイベントやはしご酒のほかに、全国各地に赴いて酒蔵ツーリズム紹介と佐賀の酒を紹介する取り組みも増えている。

日本酒にとどまらず、6銘柄の日本酒を使ったゼリーなど、様々なスイーツが生まれたり、売上に拍車がかかるなど、酒蔵ツーリズムの影響は、他の業界にも波及している。長崎から鹿島に入るルートには、取れたての牡蠣を焼いて売る店があるが、イベントに合わせて出店してもよいか、との問い合わせもあるという。

## 5. 今後に向けての課題と役割

一気に取組が拡大するなかで、克服すべき問題も見えてきている。

### (1) イベントの収益性確保

第二回目には九州北部3県から5万人の人出を集めた。お酒をふるまうイベントでもあり、自家用車でめぐるというのではなく、周遊にはバス・タクシーなど公共機関を使うことが想定される。蔵開きにかかる費用は、それぞれの蔵で負担するというのが原則であるが、20分間隔で運行される無料循環バスの準備、スタッフ・警備、パンフレット・広告宣伝費用など諸経費約200万円は市の補助金等を基に協議会で賄っている。同イベントでは購買単価（市のアンケートによると6割が3000円以上の買い物をしている）も高く、市の観光活性化につながるものとして、費用対効果に問題はないという。しかしながら、将来にむけ、「鹿島酒蔵ツーリズム」を広域化し、通年化するにあたっては、上記経費を一部ないし全部を補てんするだけの収入確保の手段が必要となつてこよう。

### (2) ツーリズム振興のためのインフラ整備

6蔵のうち、常時蔵開きを行っているのは2蔵で、これまでほとんど蔵開きをしていなかった蔵のほうが多い。大勢の観光客に対し、蔵や日本酒の説明を行える人が足りない、そこで酒蔵ガイドの育成が急務だとして、ガイド養成講座が立ち上げられた。これにより、観光客の満足度も向上したと市や協議会ではみているが、現在ボランティアガイドは15、6名のため、増員を計画している。

### (3) 酒米の確保

山田錦は背が高く、実が大きいので、雨風があると、倒れやすい。倒れて地面につくと、芽が出てしまうなど、非常に作りにくく栽培者泣かせの品種である。販売が伸びているのは高級酒であり、その原料である山田錦をいかに多く確保するか。山田錦保存会なども作られているが、今後とも安定供給が可能になるように、供給者との連携強化を行うことが必要である。

#### 事例4. 桜とアップルパイの街弘前 アップルパイが街歩きを誘う新たな観光資源に

場所	青森県弘前市
取り組み主体	巨大アップルパイギネスに挑戦する会、弘前観光コンベンション協会
これまでの観光資源	リンゴ、弘前城、ねぷた、桜
新しい観光資源	アップルパイ

##### 1. 巨大アップルパイギネスに挑戦する会が生まれるまで

「巨大アップルパイギネスに挑戦する会」は、弘前地区や近隣地域のイベントごとに、直径 2 メートルの巨大アップルパイを焼いて、提供している任意団体である。街のイベントでは巨大アップルパイがすっかり定着し、最近では弘前市内にアップルパイを販売する菓子店が増加し、観光客向けに「アップルパイの街弘前」として紹介されるようになった。パンフレットの中には、巨大アップルパイも象徴的に紹介されている。休日には食べ歩きをする人々も多い。なぜこのような光景が生まれてきたのだろうか？

当会の前身は、りんごをキーワードにしたまちづくり運動である「JAPAN アップルフェア」の協議会である。アップルフェア推進協議会は、弘前の青年会議所、市、農協、観光協会、生産者、販売者などリンゴの関係者が委員となって、約 10 年間にわたり、リンゴにまつわる様々なイベントを仕掛けた。弘前リンゴの認知度もあがり、そろそろ役目を終えたので、解散することになった。最後に、リンゴ公園でのイベントとして何をやろうという話となったとき、メンバーの一人から「一度、巨大アップルパイを作ってみたかったんだ」との発案があり、ではやろうということになったのが発端である。

アップルパイを焼くには、まずはオーブンが必要だが、発案者がステンレスの加工業者であり、彼が直径一メートルのパイが焼けるオーブンを作製した。

実際に、アップルパイを焼くことは楽しく、できあがったパイを食べてもらい、おいしい、と言ってもらうことでさらに満足感が高まった。リンゴ公園でのアップルパイ販売が好評だったため、一年で終わるのはもったいない、という話になり、翌年の「いいリンゴの日（11月5日）」のイベントでは有志でアップルパイを焼くことになった。

以降も継続ということになって、現在の「巨大アップルパイギネスに挑戦する会」の設立となったものである。

##### 2. 設立以降、2014年までの状況

3年目に、もっと大きいものをつくろう、ということになり、今度は直径2メートルのオーブンを製作した。そこで年に一度下・中・上土手 町通りで開催される、歩行者天国のイベ

ント「カルチュアロード」のイベント（9月第二日曜日）、さくらまつり期間に出店するなど、年に4、5回焼くようになり、名物イベントになっていった。

2010年、東北新幹線新青森駅開業の前年に、東京で「とことん青森MAX」という青森観光イベントを実施して、その時に屋台村に参加してほしいとの要請があり、初めて県外でアップルパイを焼いた。県外に出たことで、はずみがつき、翌年函館のクリスマスイベントで「弘前ナイト」と銘打ち、ご当地アイドル「ひろさき娘」のステージと合わせ巨大アップルパイの提供を行った。

以後は、県内県外どちらからもオファーを受けるようになった。現在は弘前さくらまつり、カルチュアロード、弘果市場まつり等、のイベントで年間50枚以上のアップルパイを焼くようになっている。

2011年3月の震災後には、被災地へ来ないかと声をかけてくれる方がいたことから、4月に釜石に行ってアップルパイを焼いてきた。まだまだ寒さの厳しい中、暖かくて甘いお菓子を提供したところ、非常に喜ばれ、その後、1～2年かけて陸前高田、山田町、気仙沼、宮古、大船渡とボランティアとしてアップルパイを焼きに行くこともした。

### 3. 継続的な取り組みとなった仕掛けは何か

#### (1) 地元産品を取り扱う・・・ 材料は協賛企業や地元企業の協力で調達

新戸部会長は、「この会は、収益を狙うものでなく、あくまでボランティアで運営している。最初は、地元の洋菓子店の協力を取り付け、楽しみながら運営してきた。今は、地域に貢献できることも重視している」という。

そのため材料もこだわっている。リンゴは、当初ふじを使っていたが、そのうち、酸味と甘みのバランスの良い、アップルパイに適している固有種の栄黄雅（えいこうが）というリンゴに変更した。栄黄雅は「弘果弘前中央青果（株）」が、独自栽培しており、消費拡大の一助として当会に使ってみないかという声掛けがあったもの。現在では、巨大アップルパイ専用のシロップ漬けを作ってもらっている。スポンジケーキも市内の菓子メーカーより割安に調達している。このように、弘前の地元企業の協力を得ることで継続が可能となっている。

#### (2) 仲間が手分けして運営

県内で開催する際には、南事務局長が、経営する建設会社のトラックを出し、オープンを運ぶという。人件費はボランティアなのでリンゴやパイシートなど材料費のみの支出があるという。お金をかけていないため、一回焼くごとに数万円のお金が残る。そのお金をためてはオープンのメンテナンスや、更新（現在オープンは4号機）代、被災地への支援活動に使っている。

中心メンバーは、中小企業経営者、市の職員、観光協会の職員など。自分の会社の経営や公的な団体の理事などを兼務しており、多忙の合間をぬって参加しているという。さら

にメンバーの家族や、学校の先生、主婦、サラリーマン、OL、学生（学生ボランティアサークルや、そのついでで私も焼きたいといって参加してくる）など含め、現在のメンバーは45人。学生は、学園祭で自分たちも焼きたいので、その焼き方を教えてほしいと来たが、焼くこと自体が楽しくて、その後も継続して参加してくれるようになった人もいる。

### （3）スポンサー企業とタイアップ

当初パイ生地は、市内菓子メーカーに提供をお願いしていたが、そのうち、当会の取組を聞きつけた大手冷凍食品メーカーが、会の活動趣旨に賛同し、同社の業務用パイ生地シートをぜひ使ってほしいと協賛を申し出てくれたことから、現在はそちらの生地シートを使わせてもらっている。冷凍食品メーカーは県外のイベントの招へい時にも運賃等の費用を支給してくれている。

県外へ行く際には、協賛などがなくなかなか難しい。移動に時間がかかるだけでなく、お金もかかるためである。

出店形態は、委託（買い取り）と販売の2通りある。委託（買い取り）は、会がパイを焼いて提供するにあたり、費用など含め、主催者持ちで実施する形態であり、販売の場合は、2メートル径では1回750個見当のアップルパイを作り、客は2個1パック500円で購入できる。どちらも支出倒れにならないことが肝心と考えている。

## 4. 波及効果：「アップルパイの街弘前」をアピール

上記活動の結果、2011年同会は第11回「弘前商工会議所街づくり大賞」の選考で、地場産業振興部門大賞を受賞した。受賞理由は、「当会の活動が、『弘前アップルパイガイドマップ』事業や、津軽の食と産業まつりでの『アップルパイ食べ比べカフェ』事業など、『アップルパイのまち弘前』運動のきっかけとなっており、弘前市民へのりんご食文化の啓発の一翼を担う』ようになったこと、さらに「1. 観光業において誘客の目玉となる 2. アップルパイのみならず、菓子業全般の技術向上に貢献する 3. りんご加工業の地元展開に貢献する等、広範囲な地場産業の振興に寄与」したことが考慮されたものであった。

市や観光コンベンション協会、商工会議所等では、弘前をさまざまなキーワードで表現してきた。街のガイドブックをのぞくと、城と和菓子の街、洋館の街、フランス料理の街 etc. 様々な呼び名がついている。弘前といえば、ゴールデンウィークの弘前城の桜や夏のねふた祭りなどが全国的にも有名だが、オンとオフの差が大きく、それ以外の観光客を増やす取り組みが続けられてきたのである。

弘前の観光案内の窓口で「アップルパイなど弘前のりんごスイーツを売っている店を教えてください」との問い合わせが増えたことから、2009年市立観光館・市観光案内所のスタッフがアップルパイマップを作ろうと計画したのがきっかけとなり、商工会議所の助成を受け、弘前観光コンベンション協会がアップルパイの店34店舗を取材した案内マップが

2010年4月に完成した。その後も、アップルパイを提供する店が増え、2014年3月のリニューアル時には、50店舗を紹介している。

マップ効果としては、街中でアップルパイを1~2個買って食べる方が増えたことだという。イトインのスペースを作ったお店もあり、街中を散策する動きが市民や観光客の間で出てきているということだろう。

弘前観光コンベンション協会の白戸氏は、「これまで非日常をテーマにしていたが、異日常として街歩きイベントを増やしていくことが重要だと気付いた」という。

さまざまなキーワードのもと、各種スタンプラリーを実施するなどしているが、一番観光客の反応が良かったのが「アップルパイ」であった。ワンプレートに何種類かのアップルパイを提供して食べ比べができる「アップルパイ食べ比べカフェ」の取組をおこなったところ、好評だったため、継続している。現在も季節限定ながら、土日に「6種類」の食べ比べができる「アップルパイ 食べくらべプレート」が提供されている。

さらに、弘前観光コンベンション協会では旅行企画実施にかかる第3種旅行業の免許を取得した。2014年に企画された「りんご満喫ツアー」では、りんご収穫体験のほかに、大正浪漫喫茶室でアップルパイ食べ比べ体験もできるものとなっている。

## 5. 今後の課題と会の役割

「巨大アップルパイギネスに挑戦する会」の活動は、年間30回前後だが、これ以上増やせるかという疑問だという。責任者として運搬や資材調達、人集め等を行う立場の人が4,5人いて、そのうちの誰かが仕切り役となってアップルパイ焼きを行っている。イベントをお願いしたい、と会長や副会長あてに依頼が来て、予定をやりくりして対応しているが、回数がかなり増えて、マンパワーとしては限界に近づいているためである。

しかしながら、メンバーは、さらに大きなアップルパイを焼きたい、ゆくゆくは直径3メートル、5メートルにも挑戦していきたいという夢を持っている。3メートルでは2メートル径の約2倍のパイ（約1,600食）が、5メートルだと約6倍（約4,600食）が焼ける。巨大アップルパイそのものが集客力のあるイベントとなることで、弘前を盛り上げることができるためである。

図表2-6 最近の弘前市への観光客数

(千人)

	2010年	2011年	2012年	2013年
人数	4,551	4,138	4,509	4,570

(資料) 平成25年青森県観光入込客統計

(注) 2009年以前の数値は、調査基準が異なる。ここでは2010年以降を掲載。

## 事例5. 「おごと温泉」全体で地域をアピールし、個々の旅館で特色を活かす

地域	滋賀県大津市雄琴
取り組み主体	おごと温泉旅館組合(おごと温泉観光協会)、各温泉旅館
既存の観光資源	雄琴温泉、琵琶湖
新たな観光資源	おごと温泉(イメージ転換)、周辺の歴史遺産

### 1. 雄琴温泉はいかにして「おごと温泉」になったか

#### (1) 改革の基盤の醸成：雄琴温泉協同旅館組合青年経営塾

おごと温泉<sup>10</sup>は、京都からJRで約20分、琵琶湖畔に位置する温泉地であり、現在9軒の旅館が事業を営んでいる。1970年代、旅館エリアとは別であるが、雄琴地区内に「特殊浴場」街が出現、別々の事業主体であるにもかかわらず温泉旅館と歓楽街とを同一視する向きもあり、おごと温泉はマイナスイメージでとらえられることが多くなった。

その温泉地の湯元館を若くして承継し、長年経営に携わってきた針谷氏は、現日本旅館協会会長も務める。同氏が雄琴温泉組合理事であった1998年、旅館の跡継ぎが次々と雄琴に戻ってきたことから、当時組合理事長の佐藤良治氏から、(後継育成を)なんとかしてくれとの話が出た。当時、雄琴温泉旅館組合の最年少の理事だった針谷氏は、雄琴青経塾を開塾。同塾は、財務や労務、事業計画などスキルアップにかかわるカリキュラムを組むだけには終わらせず、「心の教育」にも腐心した。2年間の塾で同じ志を持ち経営を学ぼうちに連帯感が生まれ、卒業旅行まで行った。

この青経塾のメンバーは、すなわち旅館組合の青年部のメンバーでもあったため、青年部では、雄琴温泉の課題や解決方法にはどうすればよいのか考え、雄琴温泉キャンペーンをいろいろ発案し、実行していったという。

#### (2) 針谷代表による改革実行の組織作り

2003年、佐藤理事長から針谷氏へ、雄琴温泉組合の代表交代の打診があった。やりたいようにやってよいという言葉もあったため、では、世代交代をお願いしたいと伝えたところ、佐藤理事長は「わかった」とその他の役員全員を説得し引退した。結果、52歳当時最年少理事であった針谷氏が、最年長理事になるとともに平均年齢36歳の非常に若いメンバーによる組合体制が発足することとなった。

針谷氏一人年齢が上で、あとは若手という陣容である。若いメンバーにはこれまで組合として活動しようとして目に見えない足かせになっていた過去のしがらみや感情的なわだかまりもない。また、キャンペーンの実行委員会メンバーとしての経験もあり、団結して

<sup>10</sup> かつて同地は、雄琴温泉と呼ばれていたが、現在、組合は「おごと温泉」を商標登録して、温泉地をアピールしている。

行動することができたという。

### (3) ビジョンと戦略の策定：温泉をどうアピールするか

雄琴温泉の強みはなにか。雄琴温泉の良さをどう定義して、どのようにアピールするか。青経塾で2年間、さらにキャンペーン実行委員会で2年にわたり、共同で取り組んできたメンバーには、雄琴温泉のかかえる課題や、雄琴温泉を売り込む必要性を感じていた共通の認識や連帯感があったため、夜中の12時まで7時間以上ディスカッションし方向性を決めた。あとは目標にむけて進んでいけばよい。

雄琴温泉を「サバーバンリゾート」としてとらえるということである。雄琴は観光地というよりは温泉地である。加えて京都大阪から近いという立地の良さもある。温泉街の規模も大きすぎず小さすぎず、まとまっていたことから、のんびり滞在できる温泉地であることをアピールすることとした。日本は海外に比べ、まだまだリゾートで何日も過ごすという習慣は根づいていないものの、それならば1年のうち、3~4回リピートで泊まりに来てくれればよい。

### (4) 実行：組合によるイメージ刷新の取り組み

旅館利用者のアンケートを分析したところ、地域イメージと、温泉の良し悪しが重視され、その2項目は料理を重視する割合の3倍ほどもあったという。宿泊する地域のイメージが悪いと来てもらえないとして、イメージ戦略を徹底的に行った。

#### ①商標登録

最初の活動は、「おごと温泉」を「温泉であり、旅館である」と定義づけ、周囲にもアピールすべく商標登録することであった。「特殊浴場」街が名称を使用することを防ぎたい、という意図もあった。特殊浴場は温泉のお湯を使うことはない（泉源は市が管理しており、旅館以外には一般家庭も使えない）が、同じ名称を利用され、同一視されるリスクを回避したのである。

#### ②地域ブランド：地域資源取得第一号

①の延長線上に地域ブランドの取得がある。全国第一号の取得となった理由は、アウトサイダーがおらず、地域全体の活動が可能な状況であったこと、商標登録済みであったことも一役かっただと考えられる。

#### ③駅名改称：「雄琴駅」から「おごと温泉駅」へ

4年がかりで署名活動を行い、地元コミュニティの賛同<sup>11</sup>を得て、2008年の駅名改称にこぎつけた。温泉をアピールし、そして一般の市民がすこしでも温泉を利用できるよう、組合の預金を取り崩し、おごと温泉駅前に「六角足湯」を設けた。

---

<sup>11</sup>地元住民、地元自治会、組合からなる「おごと観光タウンづくり委員会」（2006年）立ち上げ

#### ④キャンペーン

組合では、5月10日を「おごとの日」と制定。同日の駅前イベント、さらには近江牛祭り、ノルディックウォーキング、花火大会等数々のイベント<sup>12</sup>を手掛けた。

また、上記取り組みを上手に発信して、新聞雑誌他さまざまなメディアの興味を持ってもらい、一般の人々への新しいイメージ浸透に努めた。さらにホームページを作成し、マスコットキャラクター「おごとん」が滋賀県ほか域外イベントに参加することも行った。

#### ⑤大津市、地域との協働

大津市により2006年新しい泉源掘削が実施され、駅の改称は、市が全面的に資金を負担して実現した（同時に各旅館が市に寄付を実施）。また、長らく未整備だった空を整備して、おごと温泉観光公園がオープン、組合が運営を受託している。公園内には足湯を整備し、観光センターとしての機能も有している。

## 2. 現在のおごと温泉の状況

地域をあげた取り組みは、どのような変化をもたらしたのだろうか。これまでの団体旅行者といえば、男性に偏っていたため、家族客がメインの夏場の観光客が低迷していたが、夏場に女性向けの企画を実施し女性客、修学旅行客、家族客が増加。紅葉シーズンの11月にピークがあったが、2013年は8月の観光客が11月を上回ったという。

組合理事長は、針谷氏から雄琴荘榎氏へバトンタッチされ、現在は琵琶湖グランドホテル副社長金子博美氏が就任している。団結力は今でも強固である。組合の活動は、月1回の例会とメールのやりとりが基本となっている。一頃に比べ、キャラバンを組んでおごと温泉をアピールする活動は、個々の旅館の特色や客層が異なってきたことから、統一したイメージが打ち出しにくく、結果費用対効果の問題もあり実施していない。

現在、組合がアピールしているのは、「比叡山に一番近い温泉地」「港のある温泉地」「ハブ温泉地」「美泊三昧」の4つである。すなわち、おごと温泉は旅の要となる場所であり、世界遺産である比叡山をはじめ、三井寺、石山寺、彦根城ほか数々の歴史遺産へのアクセスが良好であることや、美肌効果の高い温泉と湖国の美食を楽しんでいただけること、観光客がおごと温泉を拠点として、さまざまな観光スポットを周遊できることをうたっている。実際、大津市や近隣の観光協会とタイアップし、より広域の周遊観光をアピールする企画に積極的に参画している。

びわ湖湖上お散歩クルーズは、JTB、琵琶湖汽船ほか諸団体の協力のもと、2014年度から実施された1時間のショートクルーズである。各旅館からおごと温泉港へは散歩感覚で気軽に移動できる距離であるうえ、宿泊客は、一般客が乗船料1300円のところ、1000円で乗船できる企画のため人気を博した（当初2014年4～9月までの限定企画であったが、3月末

---

<sup>12</sup> 知的資産経営報告書2010、2011

まで期間延長<sup>13</sup>となった)。

また、2014年10月に実施された「日本天台三総本山キャンペーン」は、比叡山延暦寺・三井寺・西教寺という天台の3つの総本山を周遊する企画である。三総本山とのコンビネーションは、おごと温泉に目をむけてもらう好機として、金子理事長は企画段階から参加し、団体間の調整役として動くこともあるという。

### 3. 持続した活動とするための有効な仕掛けはなにか

#### (1) 地域や行政とのパイプを強くする

一時期、旅行書や温泉ガイドブックにおごと温泉の名があまり記載されず、観光マップにも、おごと温泉の文字がない時代があったという。しかし、逆手をとって、商標登録、駅名変更まで働きかける強い意欲を見せたことが行政を動かし、地域全体の総意をまとめた。

#### (2) 団結を生み出す環境をつくる

組合メンバーは、改革が必要との認識で一致しており、若いメンバーには過去のしがらみや感情的なわだかまりもなかった。また、その環境を作り出すにあたって、先代理事長は、自分だけでなくその他の年配者の役職からの引退を促した。

#### (3) 競合を避ける

個々の旅館の采配については、自由に取り組む気風を尊重した。それぞれの旅館は規模も運営方法も異なり、ターゲットとなる客層も分かれているためあまり旅館が競合せず、独自の客層を取り込むことに成功している。

#### (4) 試行錯誤の繰り返し

組合だけの動員キャンペーンにとどまらず、ネットワークを駆使したイベントを行うなど、常に試行錯誤している。湖上クルーズや歴史遺産キャンペーンだけでなく、健康志向・グルメ志向にも対応した「アクティブヘルスツーリズム美美美プラン」、「おごと温泉・びわ湖パノラマウォーク」等々。

過去の販促活動においては、集客効果があまりないものもあったという。何がヒットにつながるかはわからず、まずは小規模に様々なイベントを企画し、どれかが成功すればよいという認識でいる。お散歩クルーズは人気の出た取り組みで、このような成功例を積み上げていくことが大切である。

#### (5) 資金を有効に使う

一過性の強いイベントよりはむしろ、足湯の設置やマスコットキャラクターなど継続的

---

<sup>13</sup> 2014年11月6日取材時点情報

な効果が認められることに、お金をかけるようにしてきた。

#### 4. 波及効果

##### (1) 個々の旅館の取り組み

連帯力、団結感が醸成されたと同時に同業者同士の向上心が生まれた。組合員の中には、個々で特色を出そう、よその温泉の旅館のマネをしても、おごと温泉内では、お互いのマネはしないという暗黙のルールがある。その背景には、多様性を確保していくのが重要との認識があるため、ペットが泊まれる、会議、エステ等いろいろな切り口で旅館を選定できることで、さまざまなニーズを持った顧客を呼び込む戦略である。中には、いち早くインバウンド需要をにらみ、ハラル認証の料理を出す旅館も出ている。

個別の例を挙げれば、湯元館は、いち早く高級路線に転じている。近江牛を味わえるメニューを開発し、アップ料金を打ち出したところ、人気の商品となった。この事例のように団体だけでなく個人客を狙う旅館が本格化したという。琵琶湖グランドホテルでは、おごと温泉屈指の大型施設を活かして、修学旅行や社員研修等団体客をメインにリピート需要を獲得している。びわこ緑水亭では、和風よりも「洋風」の湖畔リゾート施設としてのイメージで売り出し個人客をメインターゲットとしている。同社はサービス向上に力を入れ、予約サイトの口コミ評価を常に5点満点中4.6～4.7に維持できているという。

##### (2) 広域連携

最近では、他所の観光協会が地域イベントやキャンペーンを行うに際して、行政からおごと温泉観光協会と一緒に取り組めばよいと声をかけてくれるようになってきている。近隣でまとまった宿泊施設があるのはおごと温泉だけであり、ここを拠点にすることで、周遊や2日がかりのイベントを行うことができるためである。

#### 5. 今後に向けての課題

おごと温泉自体の知名度向上と観光地としてのインフラ整備が課題といえる。旧来のマインスイメージを持っている層は限定的で、認知度も上がってきてはいる。しかし、観光客は京都に来たついでには来るが、おごと温泉の魅力に通じているまでにはいかない。おごと温泉の魅力をいかにアピールし続けるかが問題である。

また、びわ湖畔のメリットもあまり活かせているとは言い難い。おごと温泉港は、形状の問題から大型船が就航できず、行政に港の改修を要望しているものの、国、県、市が複雑にかかわるため当該工事の着工には時間を要すると思われるが、今後も組合がおごと温泉の抱える課題を解決する役割を担うことは間違いない。

インバウンド対応については、個別の旅館の取り組みにとどまっている。情報発信が今後の鍵となるだろうが、旅館の料金設定はとかく外国人には複雑にみえるため、どのように表示するかも検討していかなければならず、こちらは業界全体でルール化していく必要がある。

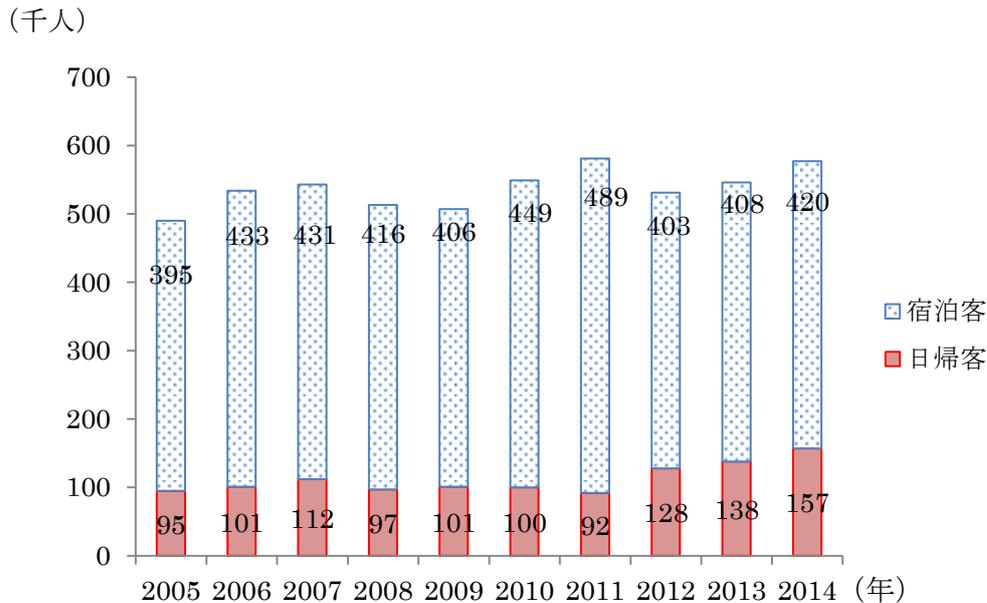
図表 2-7 おごと温泉旅館協同組合 組合員概要

組合員名	収容客数	客室数	料亭 宴会場等	お食事処 レストラン等	大浴場数	貸切風呂	露天風呂	サロン・ エステ	ペット	その他	利用客客層(※)
1 雄琴荘	45	10	3				1			売店	小グループ・家族・ カップルなど
2 びわ湖花街道	163	43	7	2	2	1	7	有		会議室、談話室、麻雀 室、喫茶、売店、カラオ ケ、種処	夫婦、家族連れ、女性グル ープ、カップル、企業、慰安会
3 琵琶湖グランドホテル 京近江	832 300	140 44	35	1	2 2	4	有	有		会議室、コンベンション ホール、ゲームコー ナー、ラウンジ、カラオ ケ、売店	各種団体、夫婦、女性グル ープ、恋人同士・カップル等 宴会は修学旅行や企業等、研 修や慰安会など
4 湯元館	336	69	40	1	5		2、特別室1	有		会議室、ロビー、カフェ、 ゲームセンター、麻雀 室、ラウンジ、カラオケ、 売店	夫婦、家族連れ、女性グル ープ、カップル、企業、慰安会
5 木もれび	55	20	2	1	2					会議室、レストラン、卓 球、ビリヤード、売店	夫婦、家族連れ、女性グル ープ、カップル、企業、慰安会
6 暖灯館きくのや	150	27	100畳(舞台付) 40畳(舞台付) 料亭個室(6)		2	1	4		可 (6部屋)	会議室、ロビー、ラウン ジ、売店	夫婦、カップル、ペット連れ、女 性グループ等
7 びわこ緑水亭	381	70	8	2	2		32	有		会議室、ロビー、ラウン ジ、カラオケ、売店	夫婦、カップル、家族、各種団 体、企業旅行等
8 里湯昔話雄山荘	553	110	4	1	2		41			近江昔話らいふらり、喫 茶、バー、プール、クラ ブ、ゲームコーナー、売 店	
9 天然源泉の宿ことゆう	128	38		2	5		つぼ湯つき 客室4部屋	有		茶室、カラオケバー、売 店、スパリゾート併設	夫婦、カップル、家族、女性グル ープ

※夫婦、女性グループ、恋人同士・カップル等。宴会は修学旅行や企業等、研修や慰安会など。

(資料) おごと温泉旅館協同組合作成

図表 2-8 おごと温泉の日帰り客・宿泊客数の推移



(資料) おごと温泉旅館協同組合

## 事例6. 「土とのかかわり」を軸に観光資源の再定義に挑む益子町

地域	栃木県芳賀郡益子町
取り組み主体	益子町、益子町観光協会、各地域・団体
既存の観光資源	益子焼、いちご狩り
新たな観光資源	「土祭」「花まつり」「さんぽ市」ほか多彩なイベント

### 1. 益子町の観光今昔

約2万4千人が住む益子町には年間約200万人の観光客が訪れる。一大イベントはやはり陶器市で、春の陶器市で約40万人、秋には約20万人の人出でにぎわう。陶器市以外にも毎月のように大小さまざまなイベントが催されており、街並みを散策して楽しむ観光客も多い。他の地域からみれば羨望的である益子町ではあるが、陶器市に頼るだけではないと、益子の観光資源を改めて見直し、あらたに磨き上げる取り組みが行われている。

#### (1) 陶器市：共販センターのアウトレット市から、町をあげての一大イベントへ

陶器市は1966（昭和41）年、共販センターを中心に陶器のB品の販売のために陶器市を開始したのが最初で、もともとは小規模な催しであった。共販センターによるPR効果もあって徐々に浸透していき、お客様と出店の両方で増えていったが、トイレや駐車場の管理の必要性も出てきたため、1970（昭和55）年に町の主催となった。1997（平成9）年、観光協会が設立されて以降、同会内に実行委員会が設置されている。現在では、春のゴールデンウィークと秋の11月3日前後の、年2回催されており、販売店約50店舗の他約500のテントが立ち並び、陶磁器に限らずクラフト品、地元農産物や特産品が販売されている。

#### (2) 益子焼：窯元をめぐる状況

益子焼は、もともと笠間焼の流れをくみ、水がめ、すり鉢など日用品が作られていたが、近代化で上下水道の普及や職住の洋風化が進むとともに、需要が大きく減少、窯元も激減していた。しかし、のちの人間国宝濱田庄司氏が益子で民芸運動を開始し、自身も陶芸に打ち込むかたわら著名な芸術家等と交流を深めたことをきっかけに益子焼が全国で知れ渡るようになる。さらに現代陶芸家加守田章二も益子焼の隆盛に一役買っている。同氏は1959年に益子にアトリエを構え、従来の技法にとどまらない新たな技法を試し、陶芸家としての名声を高めた。自由な作風をよしとする風潮が、全国やひいては国外からも陶芸家を引き付け、陶芸の一大産地となった。

現在、益子の陶芸家は、約400人以上（協同組合の組合員数126）と推測されている。

#### (3) 観光業としての益子町の動き

大手窯元は鬼怒川温泉を中心とした県内温泉地への団体客をターゲットに昼食用大型食

堂をつくり、団体観光客を呼び込んで益子焼の販売をおこなった。温泉一泊旅行の団体客がやや下火となり減少したところからは、益子焼以外の資源でも観光客を呼び込もうと益子でのいちご狩りを商品化して、水戸観梅の日帰りツアー客へもターゲットを広げ集客していった。それ以外にも、集客のために観光資源の掘り起こしを進め、それらが商品化された。たとえば、神社、酒蔵、イチゴ団地の団体観光客の受け入れ体制の整備などがそれだ。

しかしながら、マイカーブームや個人旅行が好まれるようになるに従い、団体旅行は徐々に下火となる。1990年代以降は、益子町の城内坂が区画整理され、歩道も含め整備されるようになると、個人客が焼き物の販売店やギャラリーなどを楽しむ姿が多くみられるようになっていった。同時に、陶芸教室、カフェ、クラフトショップ、パン工房など、街歩きを楽しむ観光客のためのお店が増えていった。

#### (4) 最近の動き：益子焼だけでない益子の良さを発信

益子焼は、こういうものという定義があるわけではなく、肉厚の器をつくり濱田庄司の作風を承継している人もいれば、磁器<sup>14</sup>を焼いている人もいるなど、自由な場所でだからこそ芸術家が今でも集まってくる。反面、組合加盟率の低さが示すようにどちらかといえば結束は緩い。

盤石にみえる陶器人気も、リーマンショック時、益子町の観光客数が落ち込むなどの影響がみられ、このころから益子の良さ、観光資源、地域資源をあらためて見直そうという動きが続いている。また、2011年の震災の影響は益子にも及び、各所で商品や登り窯が壊れてしまい、復興支援のための募金が集まる一方、自粛ムードにより街並みから観光客が消える時期があったという。

自由な場所といいつつも、益子町は、地縁の希薄化した都会とは異なり、地域での結びつきはまだ根強い。陶器市だけではなく、農業や中小企業など様々な形の結びつきを核にして、大小さまざまなイベントを実施して、益子をアピールしようという動きが生まれてきている。

#### (5) 益子町「<sup>ひじきい</sup>土祭」

その一つが、2009年から始まった「土祭」である。土祭は、①町民満足度を高める、②交流人口を増やす、③自主財源比率を高めることを目的に、現町長が2006年に策定した「ましこ再生計画」から生まれ、2009年から開催された。3年おきに実施され、次回2015年9月で第3回目となる。土祭は、「益子の風土、先人の知恵に感謝し、この町で暮らす幸

---

<sup>14</sup> 1200℃以上の高温で焼かれた硬質で吸水性のない焼物。素地は白色で、透明または半透明の釉（うわぐすり）がかけられる。これに対して陶器は一般には耐火度が高く可塑性に富んだ粘土（陶土）を原料として成形し、これを釉（うわぐすり）でおおい低火度で焼成したものの。（参考：ブリタニカ国際大百科事典）

せと意味をわかちあい、未来につなぐ」<sup>15</sup>のために、数々のアート作品の展示やイベントを半月にわたって実施する。

前2回では、現代アート展示の他、「土人形」や「光る泥団子づくり」のワークショップの開催、「市場」（地元産の農作物等の販売）、「夕焼けバー」の開催、伝統芸能を奉納する演奏会などが、約15日間にわたり開催された。

土祭には、県内外から約5万人が訪れているとともに、メディアからの取材も多く、益子町の名前を発信することに大きな効果があったという。益子町観光商工課の福田氏は「芸術家、表現家やその卵も多く益子に移住している。活動拠点は都心にある方も多く、都心でのワークショップや展示会などで合わせて益子での展示や活動についても情報発信している。自らの作品に対しては思い入れもあり、自ずと情報発信に力が入るためではないか」と分析している。

「第三回土祭は、すべての企画の土台を、地域のみなさんとあらためて読み解いていく『益子の風土』とし、『これからの時代の暮らし方、生き方を考え探っていく』新しい祭りとして考えている。企画段階から町民の方々と作り上げるためにワーキンググループの設置や地域を巻き込む旗振り役となる地域リーダーの任命など、『町民の祭り』としてくため、より多くの町民の巻き込みを目指している。」（土祭事務局）

#### （6）その他の多彩なイベント

農業関係者を中心に結成されているましこ花のまちづくり実行委員会では、休耕田等を利用して、ひまわり祭り（8月）、コスモス祭り（10月）を実施している。また、そばの栽培が盛んなため、益子のそばをブランド化しようと、11～12月にかけて「益子の新そば祭り」をそば祭り実行委員会が実施している。益子のそば店舗のPRのためにスタンプラリーを行っているが、8回目となる2014年11月には、県内外のそば屋が共販センターに出店して新そばを味わう「益子やきんど蕎麦祭」も開催された。

また、クラフト品を手掛ける人も多いことから、クラフト市である「益子さんぽ市」、陶芸を趣味にする人達が思い思いの器を作る「ましこの炎まつり」も開かれている。ちなみに26年度町内行事は23にもものぼる。

---

<sup>15</sup> 広報ましこ

図表 2 - 9 平成 26 年度の町内行事一覧

月日	事業名	実施主体	場所	内容
4/26～5/6	春の陶器市	陶器市実行委員会(観光協会)	城内坂・サヤド地区中心	93回目を迎える大陶器市
4月～12月	益子ラーニング・パケーション	各団体	町内各所	農業体験や陶芸体験を通じて、益子町民と他地域の住民が交流を行う連続講座
6/24～7/25	あじさい祭り	鹿島神社 紫陽花会	太平神社 あじさい公園	6/24 献花祭・献灯講社祭 6/28 大祓式・茅の輪くぐり 夏越祭り・陶板大神輿渡御
7/10	ましこ里山芸術祭	益子町文化遺産活用実行委員会	益子町民会館	市川猿之助、市川笑也 妙伝寺の雅楽 長堤太神楽
7/23～25	祇園祭	祇園祭実行委員会	鹿島神社 町内各所	7/23 八坂神社祭禮・出御祭・手筒花火 7/24 御神酒頂戴式 7/25 還御祭・御上覧
8/9	益子夜市	益子夜市実行委員会	城内坂通り	益子の農産物を活かした飲食の屋台が城内坂に並ぶ
8/16～24	ひまわり祭り	ましこ花のまちづくり実行委員会	上山地区	ましこ花のまちづくり事業(大規模花畑)
8/29～9/14	第20回ましこの炎祭り	町商工会「ましこの炎まつり」実行委員会	陶芸メッセ	8/29～8/31 作品受付 9/5 火入れ式 9/6～9/7 窯焼き 9/14 窯出し
9/13～15	陶の里・道祖土 第6回益子さんぼ市	陶の里・道祖土 益子さんぼ市実行委員会	共販センター北側駐車場	第6回を迎えるクラフト展 約100張りのテントが出店し、陶器やクラフト作品を販売
9/18～19	第23回栃木県郷土ボランティアの集い	観光ボランティアましこ	益子町内	9/18 里山リゾートホテル 9/19 町内散策観光
10/5～6	ねんりんピック栃木2014	益子町ねんりんピック 栃木2014益子町実行委員会	益子町総合体育館	なぎなた交流大会
10/4	前土祭	土祭実行委員会	町内	平成27年度に行われる土祭のプレイベント
10/11～26	コスモス祭り	ましこ花のまちづくり実行委員会	生田目地区	ましこ花のまちづくり事業(大規模花畑)
11/1～4	秋の陶器市	陶器市実行委員会(観光協会)	城内坂・サヤド地区中心	94回目を迎える大陶器市
11月～12月	第8回益子の新そば祭り	そば祭り実行委員会(観光協会)	町内そば店、共販センター	益子のそば粉を使用した店舗のPRとスタンプラリー(共販センターにて益子のそばの振興を目的に県内外からそば屋が出店し、うちたてのそばが味わえる)
11/23	益子町産業祭	産業祭実行委員会	町民センター	町内の各産業の振興と消費者の交流を図ることを目的としたイベント
11/30	ポターリング益子	ポターリングましこ実行委員会	町内各所	地産地消イベント。益子の町を益子の食を楽しみながら自転車散策します
12/6	益子TOYBOX	商工会青年部	役場駐車場	ご当地アイドルやゆるキャラ、益子の保育園児から小中高校生までの演奏やダンスの祭典
12/13	トレラン益子	トレラン益子実行委員会	大羽地内(雨巻山他)	トレイルランニングで楽しむ大会
12/21	はが路ふれあいマラソン	はが路ふれあいマラソン実行委員会	芳賀郡市(1市4町)	群市町(1市4町)を走るフルマラソン大会
2/1～3/3	第5回益子の雛めぐり	雛めぐり実行委員会(観光協会)	町内各所	城内坂や道祖土地区を中心に町内各地に陶雛、吊し雛など個性豊かなお雛様が飾られます
1/24～2/22	濱田庄司登り窯復活プロジェクト	濱田庄司登り窯復活プロジェクト実行委員会	益子参考館	益子焼の発展と濱田庄司記念益子参考館活性化事業
通年	益子陶芸美術館企画展	陶芸メッセ	陶芸メッセ	企画展 受贈記念益子のモダニスト木村一郎展(4/5～7/6) 生誕120年記念 濱田庄司七十七翌(9/14～11/16) 表現するうつわ—イギリス現代陶芸の精神(11/22～3/29)

(資料) 益子町観光協会 (取材日平成 27 年 1 月 27 日)

### 3. 持続した活動を可能とする仕掛けは何か

#### (1) 新しい企画を織り込み、エリアを広げ、町全体を巻き込む

このように、益子では、町をあげて観光振興に取り組んでいる。益子焼と農業、どちらも土とは切っても切り離せないものとして、「土」をキーワードに、益子を新たに発信できるものはなにか、という観点で、毎年のように既存とは異なる新しいイベントを考え、それによって新しくイベントに参加する人々を新たに作りだそうとしている。

2013年度からは、「ポタリング益子」なる自転車散策のイベントが行われた。ポイントには益子産の食材を用意し、町めぐりと食を味わってもらおうとするもので、初回は200人募集に対し320人あまりが応募し参加した。益子観光協会の外池会長は、「このようなイベントは、地縁があるから立ち上げが可能だ」という。例えば、益子も被災地でありながら東北へ益子焼を届けるプロジェクトがあったが、もともと祭りの組織での活動があり、つながりができていたからこそ、自然発生的にプロジェクトが立ち上がり、円滑にプロジェクトを進めることができたという。

#### (2) 地域の方が主役、町はバックアップ役

おしきせでなく、それぞれの分野・産業の関係者による実行委員会が設けられ、町はバックアップに徹する姿勢をとっている。福田氏いわく「地域の方がトップにたって旗振りをするとうまくいくので町はサポートに徹している」のである。

さらに、各種イベントを支えているのは、おもてなし資金（予算）という助成の仕組みである。おもてなし資金とは、観光客の来るイベントに対して、一定の基準により支出と収入の差額を補てんする仕組みであり、多彩なイベントを実施する土台となっている。

### 4. 波及効果

#### (1) 広域化・通年化

様々なイベントが切れ目なく実施されていることで、通年で観光が楽しめることもあり、益子町はフリーの観光客も多く訪れており、「毎日益子駅前の観光協会窓口には、旅行者が問い合わせに訪れる。その中には、外国人旅行者も含まれる」（益子町観光協会川島氏）という。図表グラフの通り、陶器市以外のイベントも数多く実施されたことにより、(2011年を除き)陶器市以外の時期に訪れる観光客は、多少の凸凹はあるものの増加傾向にある。

また、芳賀、真岡などの隣接自治体と連携し、マラソン大会を実施するなどのほか、NPO法人はが観光協会とは、インバウンド関係の商談等を共同で行っている。

#### (2) 地元商店・中小企業・住民との連携

2月～3月に行われる「益子の雛めぐり」では、駅や美術館などに雛人形を展示するだけでなく、通り沿いの店舗計84か所で思い思いの雛人形の展示や雛祭りにちなんだ商品を販売する。ましこ花のまちづくり実行委員会では、「コスモス祭り」や「ひまわり祭り」など

大規模花畑を開催するとともに、「オープンガーデン」では、町内 18 か所の家庭や店舗で自慢の庭園を町民や観光客に見てもらおう設定となっており、実行委員会と地元商店等とがイベントごとに連携しあっている。

地元産の土産物等に関しても、地場産をアピールする動きが活発である。地元の農産物そのものを買うだけでなく、地場産のものを利用した和洋菓子やアルコールなど、益子を丸ごと味わってもらおうとする動きである。

## (2) 移住者による活性化

地縁の結びつきが残る一方、益子には外部からの移住者を受け入れる自由さもある。自由な気風にひかれて外国人も含め、多くの芸術家が益子へ移住してくる。益子で芸術的なイベントを開こうとなると、移住者が主体的に動いて情報発信も行っているという。

## 5. 今後の課題と町・観光協会の役割について

### (1) インバウンドへの取り組み：観光協会の取り組み

益子町観光協会では、NPO 法人はが観光協会と共に、トラベルマートにここ 4,5 年連続参加している。トラベルマートとは、訪日旅行取扱旅行会社等と、日本国内の観光関係事業者とのインバウンド商談会で、訪日側が約 350 業者、日本側約 400 業者が集まる大規模な商談会である。商談会では、団体旅行がメインの業者相手のため、日光鬼怒川のバスツアーなどの提案をしている。

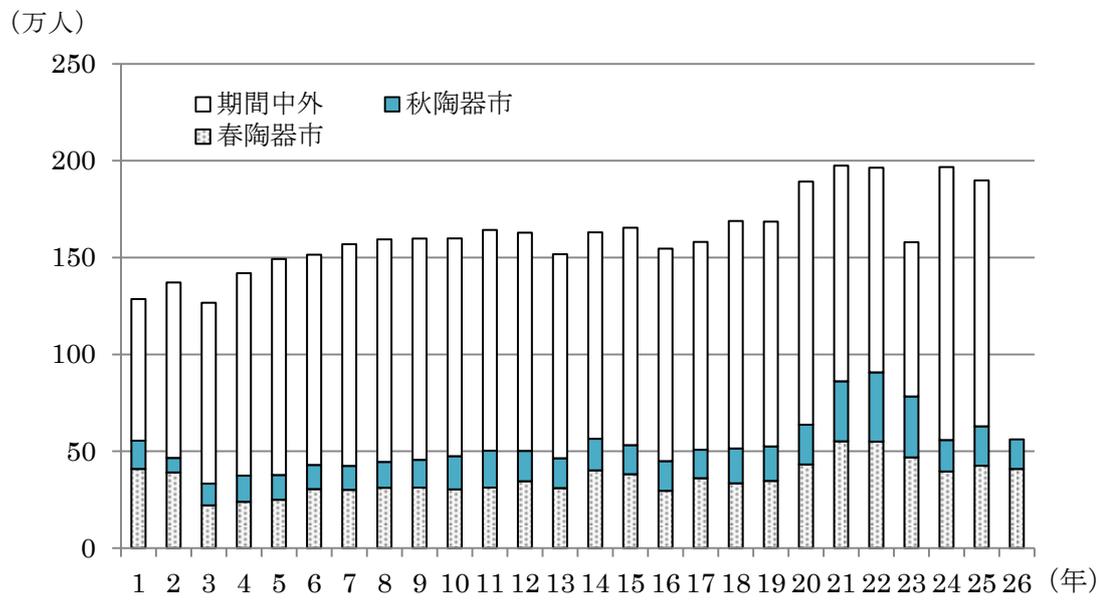
また、県庁が主催する観光キャラバンやインバウンド勉強会にも参加しているなかで、今般 50 人規模の海外の高校生のスタディツアー受け入れの打診が来ており、宿泊施設の確保等に向けて調整中である。

商談会等を通じて、明らかになった課題としては、宿泊施設の受け入れ能力の問題である。より長時間の滞在を求めるには宿泊施設が必要であるが、益子周辺に宿泊施設が多いとはいえない。しかし、ハコを新たに作るのでは、時間も資金もかかるため、ボランティアで民泊する家を募るなど、現に「空いている部屋」の有効活用を考えている。

### (2) インバウンドへの取り組み：益子町の取り組み

益子町は、濱田庄司氏と交流のあったバーナードリーチ氏の地元セントアイブス町と友好都市の協定を結んでいるなど以前から海外交流に力を入れている。篤志家の寄付で国際工芸交流館を建立したことを機に、2014 年海外の工芸家を招いてワークショップを開始、第一回にはリーチ氏の孫にあたるフィリップリーチ氏を招へいしたという。海外との交流を強化するだけでなく、地域の子供や大人が幅広く工芸に親しめる機会を作ろうとするものである。器をただ並べれば売れる時代ではないとして、ものづくり実演を通じて、器に触れる機会を設けている。

図表 2-10 益子町観光客数



(資料) 益子町観光協会調べ

## 第2章のまとめ

ここまで、継続かつ拡大する取り組みを行っている6件の地域をみてきたが、上記の取り組みの特徴や組織上の仕組みにはいくつかの共通項がみられた。以下、簡単にまとめておこう。

### ① 資源や価値の組み合わせ・再構築

共通項の第一として、着目したいのは、観光する立場からみても、主催する側からみても、経営資源は組み合わせにより価値が大きく膨らむ、ということである。例えば、鹿島の地には、浜地区という江戸時代からの古い街並みがあり、酒蔵が参加するイベントも各蔵それぞれが独自に参加、あるいは主催者としてかかわってきていたが、それを統合して一つのイベントにすることはなかった。

しかしながら、「鍋島」が世界一の日本酒の名誉を得たというまたとないタイミングに恵まれたにせよ、6つの酒蔵で蔵開きが行われ、鹿島の酒を楽しみながら、じっくり街の食材や風景にも触れることができる、という価値を創出したことが、鹿島酒蔵ツーリズムの成功につながったといえるのではないだろうか。そして第一回の成功をみて、近隣の祐徳稲荷神社門前商店街が参画するなど、イベントをさらに盛り上げる動きがみられた。祭りの同時開催や関連のイベントが増えることによって、参加者にまた来たいと思わせる期待感を抱かせている。

また、おごと温泉は、組み合わせによる価値の増大よりもむしろ、おごと温泉を「温泉であり、旅館である」と再定義し、再定義したイメージの発信に努めることによって観光地としての価値を高めていった例といえる。特殊浴場が近隣にあることにより長年蓄積されてきたネガティブなイメージを、「おごと温泉」とは、古都京都に至近の絶好のロケーションにある温泉旅館であるとアピールして転換した。最近では、「比叡山に一番近い温泉地」「港のある温泉地」「ハブ温泉地」「美泊三昧」と、アピールポイントを増やし、それによってさらに女性客や家族客を獲得していったことは、他地域でも大きな参考になるものと思われる。

さらに益子は、陶器の町として確固たる評判を確立してはいるが、陶磁器の需要そのものは飽和市場でありじり貧である。その中で観光客数を維持、上昇させている理由は、豊かな農産物や花の景色、さらには、多くの芸術家のいる町であるという、益子の良さをさまざまな価値でアピールできたことが要因といえよう。

### ② 組織の特徴：全員一致による方向性の決定

事例の多くで、イベントの核となる部分を決定する関係者（企画者）が、グループを形成して、そのグループ内で、全体一致の方針を打ち出すことが可能な体制になっている。

再度鹿島の例をあげるとすれば、鹿島酒蔵ツーリズム推進協議会は、自治体や観光協会も当然会員となっているが、6蔵が正会員、そのほかは賛助会員という位置づけであり、会

長等役員は正会員から選出されることになっている。6 蔵の「こうありたい」というビジョンの下、合意が形成される枠組みが備わっており、そのことが一貫性や斬新性を保てるといえる。

おごと温泉においても、温泉旅館経営者が全員組合に加盟しており、組合内で統一意見を出すことができるという。

#### ③組織の特徴：学習する姿勢

第三が、前例踏襲を是とせず、常に新しい取り組みや次の一手を考え、実際に打ち出していることである。他地域の実例を探り、さらに、地域を訪れる人々へのアンケートはもとより、インタビューや SNS 上で、街に何を期待してきているのか、どんなことに興味を持っているのか、徹底的なリサーチを行っている。久喜市商工会鷺宮支部では、鷺宮を繰り返し訪れるファンに、どんなイベントなら楽しいのかを実際に聞いて、これぞという企画を打ち出したという。また、傍からはアニメファンは趣味だけ楽しむ人ととらえがちであるが、実際に交流してみて「彼女が欲しい、スポーツもやってみたい」という希望があることに着目して、婚活や部活を企画するなど、常にニーズに目を向けている。

益子町のイベント数は増加基調にあるだけでなく、イベントの内容も数を重ねるごとに工夫を凝らしたものになっている。第三回土祭は、「益子や各地域の風土をよく知り、それを企画の土台にすること、企画や準備から町の多くの方に関わっていただき、町民の祭りとして全町的に広げていく」ことを目的としている。

#### ④組織の特徴：自由な場の醸成

第四は、企画者が自由に企画する場が醸成されていることである。事例では、年長者や権威筋からの「出過ぎたことをしてはならない、冒険はやめよう」という無言の圧力から解放されている。鷺宮の 2007 年 12 月に行った「らき☆すた」のイベントは、商工会史上前例のない試みであった。多数決とはいえ、当時の会長が反対を表明すれば実施することはかなわなかっただろうが、会長に「賛成」を表明してもらい、無事催行にこぎつけることができたという。この成功体験がその後のイベント企画につながっているのである。

上記とは若干意味合いは違うが、益子の場合は、そもそも自由な気風があった。益子焼そのものも、これという決まりがあるわけではなく、自由なところがあり、その気風に魅力を感じて陶芸家や芸術家が移住してくる地域である。自由な気風がさまざまなアイデアを出す土壌となっているといえよう。

### 第3章 持続可能な観光資源の創出条件

ここでは、具体的な成功要因についてより詳細に掘り下げてみていきたい。ケーススタディの着目点としては、

- (1) どのように核となる観光資源を作り出したのか、
  - (2) 継続してリピーター客を作り出すためにはどのような取り組みが必要か、
  - (3) そのうえで、インバウンド等新たな客層を取り込んでいくため有効な策はなにか、
- ということであった。以下、順にみていこう。

#### (1) どのように核となる観光資源を作り出したのか

前章のまとめでは、各地域が既存の観光資源を新たに組み合わせたり、再構築することによって大きな価値を生み出している点を特徴として抽出した。一口に組み合わせといっても、何を、いつ、だれが、どのように観光資源としての価値を高めていったのであろうか。

再掲 事例地域一覧

地域	取り組み 主体	既存の 観光資源	新たな 観光資源	概要
埼玉県 久喜市 鷺宮	久喜市商工会 鷺宮支部	鷺宮神社	「らき☆すた」	久喜市商工会鷺宮支部による「らき☆すた」アニメ聖地化への取り組み
茨城県 東茨城郡 大洗町	商工会青年部、大洗地区の各商店街ほか	街並み、海水浴場、アンコウ	「ガールズ&パンツァー」	大洗町商工会「ガールズ&パンツァー」を核とした商店街活性化策
佐賀県 鹿島市	鹿島酒蔵ツーリズム推進協議会	街並み、酒蔵、祐徳稲荷神社	鹿島酒蔵ツーリズム	鹿島酒蔵ツーリズム® 個別取り組みから一大イベントへ
青森県 弘前市	巨大アップルパイギネスに挑戦する会、弘前観光コンベンション協会	リンゴ、弘前城、ねぶた、桜	アップルパイ	桜とアップルパイの街弘前 アップルパイが街歩きを誘う新たな観光資源に
滋賀県 大津市 雄琴	おごと温泉旅館組合(おごと温泉観光協会)、各温泉旅館	雄琴温泉、琵琶湖、周辺の歴史遺産	おごと温泉(再定義によりイメージ転換)	「おごと温泉」全体で地域をアピールし、個々の旅館で特色をいかす
栃木県 芳賀郡 益子町	益子町、益子町観光協会	陶器市、いちご狩り	「土祭」、「花まつり」「さんぼ市」ほか多彩なイベント	「土とのかかわり」を軸に観光資源の再定義に挑む益子町

#### ○何を観光資源にしているか

新たな核となったものを具体的にみていくと、鷺宮や大洗は、「アニメ」ファンが訪れる聖地としての価値であった。弘前は、イベント時に配布される巨大アップルパイや地元の菓子店飲食店が創作した様々なアップルパイ、鹿島は、地元酒蔵を広域で楽しむツーリズム、おごと温泉は、温泉旅館そのものが打ち出す価値を一体としてアピールした。ここでは、従来とは異なる層をターゲットにおき、その層を呼び込んだことが、成功に結びついている。

鷺宮、大洗の第一のターゲットは、言うまでもなく、アニメファンや戦車・戦争マニアなど、趣味にこだわりをもつ層である。弘前では、もともと弘前城やねぶた、あるいはリンゴの生産で全国的にも有名な地方都市であるが、アップルパイを味わいたい客層が、弘前の街なかにも出現するようになった。また、鹿島酒蔵ツーリズムでは、地元はもとより、長崎、福岡など、より広域から日本酒を楽しみたい客を引きつけている。おごと温泉は、団体かつ成人男性中心の宿泊客がメインであったところ、ゆっくり滞在できる温泉旅館を謳い、家族客や女性客を新たに取り込んでいるのである。益子は、陶器の町として確固たる評判を確立している中、豊かな農産物や花の景色、さらには、多くの芸術家のいる町であるという、益子の良さをさまざまな価値でアピールしている。

#### ○いつ動き出したか

事例をみると、核となる新たな観光資源の創出には、取り組みのタイミング、スピード感をもった取り組みがあることが、大いに重要であることがわかる。鷺宮地区の場合、4月の放映直後、商業関係者で「らき☆すた」の放映に着目している、ましてや商機と認識している人はほとんどいなかったと思われるが、9月終了のタイミングには、版權をもつ角川書店に商工会が接触しており、12月には初のイベントを手掛けた。

大洗では、企画段階から協調体制が整っていたこともあり、10月～12月の放映後、アニメファン等が聖地巡礼に来る動きに合わせ、地元商店街での反応も早かった。放送開始とほぼ同時期の11月のアンコウ祭りでは、観客へガールズ&パンツァーにちなんだ食べ物を出して売り切れるなど好評を博したこともあって、冬にはガールズ&パンツァーにちなんだスタンプラリーが実施され、さらには翌年3月の海楽フェスタでは、商店街の店頭に登場人物54人の等身大パネルを置いて、聖地巡礼に来るアニメファンを意識した取り組みを行って、現在のムーブメントを引き起こしている。

鹿島においても同様である。富久千代酒造の「鍋島」がチャンピオン・サケを受賞したとの一報が届いたのは9月であったが、9月末には推進協議会が結成され、翌3月に第一回PRイベント酒蔵ツーリズムを開催している。チャンピオン・サケの称号が旬なのは1年だけ、千歳一遇のチャンス、ととらえ、酒蔵6蔵や観光協会等関係者、佐賀県鹿島市が結束したことが奏功したとあっていいだろう。

#### ○誰が実行したか

弘前の巨大アップルパイギネスに挑戦する会の中核メンバーは、アップルフェア推進協議会でりんごを核にしたまちづくり運動で意見を戦わせた人々であった。現在でも、例えば同会会長は弘前観光コンベンション協会の理事を兼務しているなど、弘前の観光振興への貢献が期待されている（他の中核メンバーも同様）。

おごと温泉では、温泉旅館経営者全員が、組合等で連携して活動した経歴を持ち、組合メンバーは、改革が必要との認識で一致しており、若いメンバーには過去のしがらみや感情的なわだかまりもなかった。

鹿島においても、以前から、酒造組合の中で、原産地呼称制度を利用しようという試みがあり、組合活動に対して、県からの助成が下りているなど共同での取り組みの下地はできていた。ツーリズムに関する温度差はもちろんあったが、地元を活性化するための取り組みであること、6蔵の蔵元それぞれ仲が良かったこと、女性の会（夫人の集まり）でも活動が続いていたこと、などからまとまることに障害はなかった。

すなわち、「地域の振興に真剣に取り組む意思がある人々によって構成されたグループ」があり、グループ内で合意形成をしたうえで、代表者や担当役員が、自治体や他の地域との連携や取り組みを推進しているのである。このようにグループの中に信頼感が醸成され、責任と役割が明確な体制をとることにより、他の団体との交渉や、途中からの関係者の増加にも指揮系統が混乱せずうまく機能するように思われる。

#### ○どのようにアピールしたのか

事例では、イベントの告知や、地域紹介の手法は、パンフレット・ポスターの作成、HPやfacebookほかSNSでのリリース等であり、手法そのものに目新しさがあるわけではない。

ただし、アニメの放映や、世界的なコンテスト受賞、駅名変更等、一般の耳目を引く話題が盛り込まれており、それが注目度をあげる要因の一つとなっている。また、話題性があるため、テレビや新聞、雑誌などのメディアに取り上げられる頻度も高い。さらに一度きりではなく、複数のイベントを仕掛けることによって、人々の関心を薄れさせない工夫がなされている。

益子の土祭でのアートクラフトの展示にあたっては、作家自らが、活動拠点である都心でのワークショップや展示会などで情報発信したこと等によって、多くの関心を集めたという。作家みずからによる情報発信の形も有効であるといえよう。

#### ○背景にあるもの（why）

なぜ短期間にこれだけ大勢の関係者がありながら、鹿島酒蔵ツーリズムのPRイベントを実現できたのかという問いに対して、インタビューでは、「肥前鹿島駅には、一日数十本の特急電車の停車駅であるが、長崎新幹線の開通とともに、特急電車の運行本数は大きく削減されることが決定している。鹿島が埋没する懸念がある」との声が聞かれた。

また、おごと温泉の旅館経営者達が、徹底的にイメージ戦略にこだわったのは、いくら個々の旅館が料理やお風呂に力をいれても、宿泊客は「宿泊する地域のイメージが悪いと来てもらえない」ためであった。

もともと年間 560 万人の観光客でにぎわっていた大洗町は、2011 年 3 月の東日本大震災により浸水被害に見舞われただけでなく、福島原発に近いなどもあって、一時期観光客はゼロ、という事態となり、震災の影響からの早期脱却、復興が課題になっていた。商店街の経営者達は、「戦車や少女アニメとか、よくわからないところもあるけれど、少しでもにぎわいを取り戻せるのであれば嬉しいと、企画に前向きだった」という。このように、地域の人々が、危機感を共有していたことも成功要因の一つといえるだろう。

## (2) 継続してリピーター客を作り出すためにはどのような取り組みが必要か

次に、継続してリピーター客を作り出す取り組みをみていこう。事例からは、①～⑥の取り組みがみられた。

### リピーター客を作り出すための取り組み

- ① 常に試行錯誤する。
- ② 参加者の広がりを出掛ける
- ③ 情報はより遠くへ伝播させる
- ④ イメージを保全する
- ⑤ 収入と支出のバランスをとる
- ⑥ 地域内でのルール決め

#### ① 常に試行錯誤する。

おごと温泉では、組合だけの動員キャンペーンにとどまらず、ネットワークを駆使したイベントを行うなど、常に試行錯誤している。過去の販促活動においては、集客効果があまりないものもあったという。何がヒットにつながるかはわからず、まずは小規模に様々なイベントを企画し、どれかが成功すればよいという認識でいる。

大洗町においては、常に新たなストーリー、キャラクター、戦車の登場によって新たなキャラクター商品が生み出されている循環が生まれている。

益子では、既述の通り、イベントの内容の見直しや、新たなイベントを企画するにとどまらず、伝統工芸産業である陶器そのものについて、あらためて見つめなおそうというワークショップも開かれている。主要な街並みが整備され、様々な店舗が立ち並んだことで、「観光地」化しすぎたのでは、との声も聴かれたという。根底から「益子」の良さとは何か、ということを見つめなおしている取組みといえよう。

## ② 参加者の広がりや仕掛ける

イベントや取り組みの成功をみて、当初からは参加していない企業や個人が参加を希望した場合にも、後から入ってくるメンバーを拒んでいない。

益子町の土祭では、全町的に住民の参加を促し、後押しするスタンスがみられた。

また、他地域からの連携に対しても同様の姿勢をもっている。

## ③ 情報はより遠くへ伝播させる

事例では、地域内だけではなく、隣県や全国にイベント予定等がいきわたる取り組みがなされている。鹿島の場合は、推進協議会や関係者が全国の日本酒イベントに参加し、「酒蔵ツーリズム」をアピールしている。久喜市商工会鷲宮支部ではネット上の情報拡散を強く意識した行動をとっている。イベントは、前回と同じにせず、常に面白味のあることを追加している。さらに、ネット上で新企画の反応をうかがい感触をつかむようにしている。それは、ネットで、「正直どうなの。なにこれ」、とたたかれるときのほうが、(企画は)よくあたるためである。ネットで取り上げられることによって、情報がどんどん伝わって行って、外部の人がその気になってきてくれる効果がある。逆にたたかれないような正統派の売出しやイベントは、反応が薄く、実際にほとんど効果がないという。

## ④ イメージを保全する

「酒蔵ツーリズム」「おごと温泉」は、商標登録している。

おごと温泉の場合は、「おごと温泉」を「温泉であり、旅館である」と定義づけ、周囲にもアピールすることが目的であったが、「特殊浴場」街が名称を使用することを防ぎたい、という意図もあった。特殊浴場は温泉のお湯を使うことはない(泉源は市が管理しており、旅館以外には一般家庭も使えない)が、同じ名称を利用され、同一視されるリスクを回避したのである。

鹿島が「酒蔵ツーリズム」を登録したのは、別の地域で登録されてしまうと自分たちで使えなくなってしまう、埋没しないことが大事だと考えたためである。

## ⑤ 収入と支出のバランスをとる

鷲宮商工会の場合、収入から支出を差し引いた残りである「持ち出しはいくらか」ということで判断し、財政上懐が痛まないかが企画の実施基準となるという。地元商店街で使用できる「記念地域通貨」を販売した際は、通貨の「保管用ケース」を有料販売することによって、制作費を賄ったことがあった。トータルで収支を計算し、ここまでなら許容範囲と決めておくと、企画をたてやすいという。

弘前の会の場合は、任意団体でもあり、収支尻を合わせることを常に考慮している。県内で開催する際には、移動費や人件費はボランティアで賄い、リンゴやスポンジなど材料費のみの支出にとどめており、残るお金をためてはオープンのメンテナンスや、更新(現

在オープンは 4 号機) 代に使っている。さらに、スポンサー企業とタイアップし、パイ生地  
地の提供を受けているほか、県外のイベントの招へい時にも運賃は協賛金で賄うように  
している。

#### ⑥ 地域内でのルール決め

地域内の取り組みに統一性を保ち、企業がバラバラに取り組むことを防ぐためには、ル  
ール化が必要である。一般にはキャラクターグッズを取扱う場合には、著作権利用の許可を  
得る必要がある。事例では、その調整が実にスムーズに行われている。

例えば、大洗地区では、各商店が個別に手続きを行うと煩雑となるため、商工会が取り  
まとめ役となり、月二回著作権を持つバンダイに取次ぎ、バンダイが使用料を決定するとい  
う流れになっている。また、グッズ開発にあたっては、アニメのイメージを損なうような  
商品は扱わないなどいくつかのルールを決めている。

以上、事例から導き出された取り組みのポイントをみてきたが、どこも完璧な計画書  
を作ってから取り組んだのではなく、好機があるとみれば素早く行動しているところが共通  
項といえよう。まずは、身の丈でできる範囲で考え、徐々に規模を大きくしていくことが  
肝要と思われる。

### (3) インバウンド等新たな客層を取り込んでいくため有効な策はなにか

#### ①「聖地」だけでなく「街歩き」「街の商品」の良さを発信する大洗

大洗の商店街では、キャラクターグッズの企画販売だけではなく、商店街の店主にフォーカスし「店主の等身大パネル」を展示し、自社店舗や商品をアピールする取り組みまで派生的に生まれている。商店街そのものの活性化策はこれまでもあったが、数十にのぼる店舗が、一斉に自らや自社商品を自らアピールすることはなかった。コアなファン層にとどまらず、少し興味をもって集まる層に対して、あらたに商店街の良さを発信し街歩きの楽しさを訴える取り組みといえ、客層がふくらむ可能性がある。

大洗における宿泊旅館の取り組みも注目しておきたい。大洗を訪れるのは日帰り客中心で、宿泊といえばあんこう鍋の宴会や海水浴客向けの宿泊パックが主流だったが、アニメファン向けに、キャラクター入りタオルやグッズを提供する一人宿泊パックなどが企画され好評を博している。キャラクターを扱う商店街が広域化し、町めぐりをするにも結構な時間がかかるようになったという事情もあいまって、これまでとは異なる層の宿泊客が出現してきているのである。

さまざまな取り組みには必ず地元企業が関わっている。いかに自社の事業内容に結び付け、地域の魅力を拡大していくか、が決め手となるといえよう。

#### ②点の動きにとどまるインバウンド対応策

インバウンド客に関しては、おごと温泉では、ホームページを英語等外国語でも発信する、海外の宿泊サイトに登録する、ハラル認証をとる、などの個別個社の動きや、県など自治体を中心となって組織を立ち上げているなどの動きがみられたが、インバウンドに関しては、今後の課題だとしている。

最近になって新たな客層により温泉としての価値を見出されたこともあり、「日本の方にもっとおごと温泉を知って、来ていただきたい」（金子理事長）と、国内客の獲得にまずは注力したいとの考えが背景にあるものと思われる。

益子町の場合は、普段でも海外からの観光客が訪れる地域であり、英語のホームページでは、各地の名所情報を発信している。また、海外の陶芸家を招き、ワークショップを行うという試みも開始されたばかりである。宿泊施設の受け入れ能力という課題もあり、一気に施設を増やすことは現実的でなく、インバウンド対応策については、少しずつ間口を広げていく方針としている。

外国からの観光客は、食習慣の違いはもとより、日本の観光地の何に驚き、何を期待して観光にくるかなかなか把握しづらい。まずは今後、自治体を中心となって、標識・地図の英語案内の設置やwi-fiの無料設置を働きかけていく、などの基盤整備が必要と思われる。

#### (4) 中小企業がまちづくりにはたす役割

##### ①多様な役割を發揮する中小企業

まちおこしの事例からみると、「地域の振興に真剣に取り組む意思がある人々によって構成されたグループ」があり、グループ内で合意形成をしたうえで、代表者や担当役員が、自治体や他の地域との連携や取り組みを推進していた。グループの中に信頼感が醸成され、責任と役割が明確な体制をとることにより、他の団体との交渉や、途中からの関係者の増加にも指揮系統が混乱せずうまく機能させていた。

そのグループの中には、中小企業経営者がおり、なおかつ中核的な役割を果たしていた。

中小企業経営者がまちおこしの中核的な推進役としてかかわっている代表例としては、鹿島の酒蔵ツーリズムがある。推進協議会の正会員として6歳の経営者が方向性を決定している。観光協会、コンベンション協会といった地域支援のための組織の中で、中小企業経営者が理事、会長等権限のある役職について中心的な役割を果たしているケースもこれにあたるだろう。また、商工会は中小企業者の加盟する団体であるとともに小企業・中小企業施策の実施機関でもあるが、まさに商工会や青年部などが実施の推進役となるケースもある。この場合には、地域の中小企業の代表として動くことで、より大きな推進力を働かせている。

中小企業経営者は、推進するリーダー役であるだけでなく、取り組みのフォロワーになることもある。最初の少数者が行った取り組みが成功したのちに、新たに参加して推進役となったり、または類似のイベントの発案者となってより広がりのあるイベントとする動きである。

取り組みが軌道に乗っていくと、中小企業はそのムーブメントに合わせて戦略を組み立てていく。観光客の増加やイベント開催という事業環境の変化に合わせて、自社がどんな商品やサービスを提供できるのかを探り、必要な手を打っている。自社の新事業として取り組むのである。

このように、中小企業経営者は、企業体の代表として動くのはもちろんのこと、個人としても動き、団体の顔としても動く。様々に顔を使い分けながら活動している。

##### ②連携体として資源を磨く

観光資源は地域のものであり、付随して出てくるお土産物や飲食品の生産・販売主体は中小企業である。アップルパイを例にあげれば、巨大アップルパイは、地元産の品種を使い、スポンジケーキは弘前市内の菓子メーカーより割安に調達して作られていた。さらに、市内の和洋菓子店、レストランが競うようにアップルパイを作り、それぞれに個性あふれるパイを提供している。

アップルパイをつくる中小企業や個人事業主にしてみれば、それぞれは1つの新しい商品に過ぎないが、数が増えれば大きな影響力を持つ。このように、大きな波を作ることで、観光資源を磨き上げることができるのである。

## (5) おわりに

### ①自ら発信する

これまで見てきたどの地域においても、自らの手で街のイベントを企画し、楽しんで参加している。地産地消も大原則である。弘前の巨大アップルパイのリングは地元の固有種を使い、スポンジケーキは地元の菓子メーカーの協力のもと調達し、オープンでは会員の金属加工業者が引き受けてできた。

マーケティングや観光価値を高めることの重要性は、従前から専門家が指摘してきたことであった。もちろん、事例の中には、じっくり宿泊客の嗜好分析から入ったり、根底から地域の良さとは何かということを見つめなおす取り組みもあったが、アニメ化など偶然の好機をとらえて、タイミングよく潜在需要をつかんだ例もあり、これぞという方程式、成功にいたる必勝法というものはないことがわかる。

地域にある様々な資源を使って、誰よりもその良さを理解した当事者が、自らアピールすることが近道になる。まず最初に地域を訪れてほしいと思う相手が、ターゲットとなる観光客である。ターゲットとした客層からはかばかしい反応が返ってこなければ、また別のターゲットを考えるなど、ある程度の試行錯誤は覚悟する必要があるだろう。洗練されたとびきりの1つのプランづくりよりも、むしろ、まず熱く語り、または熱気を伝えることが出発点になるのではないだろうか。

### ②自律的な仕組みをつくる

また、当事者へのヒアリングを通じ、行政や補助金に頼りきりでは活性化は長続きしないとの認識も各人共通していた。それは、各種イベントで支出と収入がある程度バランスするような仕組みを考えることが重要というだけでなく、参加している中小企業においても、将来性をみすえた自律的な取り組みが重要だということである。今旬のキャラクターグッズの販売収益に依存しては、キャラクターの人気の陰った時には、企業の存立も危うくなる。あくまで本業の収支が成り立つためにはどうするのか、人気の陰った時の次の一手は何か、という視点が必要なのである。

### ③スピードと複雑さに対応できる施策を

スピードとタイミングがイベントの盛り上がり大きく影響する。一つのイベントが成功し、次を企画する際には、参加希望者は必然的に増え、利害調整も複雑となっていく。より大きなイベントを成功させたり、広域での連携を行うには、中立的立場の行政による調整や、経費を賄う必要が出てくるが、そのスピードと複雑さに対応できるか、が重要となってくる。また、先駆的な取り組みであればあるほど前例はなく、関係者を説得する手間は大きくなっていく。前例のないことに対応できる柔軟なスキームを自治体等が構築できるかも重要な課題となつてこよう。

## 日本公庫総研レポート No.2015-2

発行日 2015年6月11日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)

