

## 観光による地域再生

観光産業と都市計画の連携



## information

### ■ ホームページのご案内

当協会の活動内容、セミナー・研修会等のご案内を行っています。ご活用ください。  
ホームページアドレス <https://www.uraja.or.jp/>

### ■ 入会のご案内

当協会では、市街地の再開発等に携る方々や住まいづくり・まちづくりに関心を持つ皆様に対し、市街地の再開発、住宅地区の環境整備、密集市街地の整備、マンションの再生等に関する様々な情報を提供するとともに、制度運用に関する相談・助言等を行っております。

会員には、機関誌「市街地再開発」（月刊）・広報紙「CITY in CITY」（年刊）の配布、各種研修会・セミナー等・頒布図書・刊行物の会員割引の特典がございます。

是非ともご入会をご検討いただきますようお願い申し上げます。

### ■ 編集後記

国の成長戦略の柱・地方創生の切り札として注目されている観光により、地域の再生に取組む各都市の現状について取材しました。各地における、立地条件や地域資源、歴史的背景など特有の諸条件の中で、創意工夫を凝らして懸命に「観光による地域再生」に取組む姿に感銘を受けました。観光による地域再生には、それを推進する人、組織が必要です。また、その活動を支える財源も必要です。そして何より、行政・住民・観光産業に従事する皆様による、観光により地域を再生したい、更によくしたいなどの意識の共有と、その実現に向けた官民連携が最も大切であると認識しました。

最後になりますが、取材でご協力いただきました皆様に、この場をお借りして御礼申し上げます。ご協力誠にありがとうございました。

（藤井潔、三浦康孝、今西聡、下川公平、山田知之、水嶋晋治）

## CITY in CITY

シティ・イン・シティ vol.31

2020年3月25日発行

《発行》

公益社団法人全国市街地再開発協会

URBAN RENEWAL

ASSOCIATION OF JAPAN

〒102-0075 東京都千代田区三番町1番地5

石油健保ビル2階 TEL.03-6265-6691（代）

※本誌記事等の無断転用・転載は固くお断りいたします。



## 観光産業と都市計画の連携

現在、「地方創生」を目指して、各地で観光資源を活用したまちづくりの取り組みが行われているが、地域のまちづくりにおいて、どのようにしてビジネスである観光産業と、都市の将来像を計画して空間を整備・制御する都市計画の連携を図るべきか「観光地経営」の観点から語っていただいた。

浅草文化観光センター(東京都台東区)にて

おおたに かずひろ  
**大谷 和弘**

長門湯本温泉 大谷山荘 取締役副社長  
長門湯守株式会社 共同代表

山口県の長門湯本生まれ。明治14年開業の老舗旅館で、皇族や政界人にも愛された大谷山荘の後継者。海外留学と県外での旅館就業を経て、20代後半に家業に入る。長門湯本温泉では現在、長門市・地元の事業者・星野リゾートの三者協力のもとで新たな観光まちづくりを進めているが、公営浴場を民設民営で復活させるべく長門湯守株式会社を設立し、これを契機に温泉地全体の再編に向けて幅広く活躍している。

かわはら すすむ  
**川原 晋**

東京都立大学 都市環境学部 観光科学科 教授  
同 地域共創科学研究センター 副センター長  
日本建築学会 持続可能な観光地形成小委員会 幹事

1994 早稲田大学理工学部建築学科 卒業  
1996 同 大学院理工学研究科建設工学専攻 修了  
同 株式会社AUR 建築・都市・研究コンサルタント  
2008 早稲田大学建築学科 助教  
2016 首都大学東京 都市環境学部 自然・文化ツーリズムコース 教授  
2020 東京都立大学 観光科学科(改組による変更) 教授 現職

<主な著書> ※分担執筆  
「文化ツーリズム学(よくわかる観光学)」(朝倉書店 2016年)  
「住民主体の都市計画～まちづくりへの役立て方～」(学芸出版社 2009年)  
他、多数

うめかわ ともや  
**梅川 智也**

立教大学 観光学部 特任教授  
公益財団法人日本交通公社 上席客員研究員  
筑波大学 大学院 客員教授

1981 筑波大学社会学部都市・地域計画専攻 卒業  
同年、財団法人日本交通公社 入社  
2013 公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長  
2018 立教大学観光学部 特任教授  
同年、公益財団法人日本交通公社 理事退任  
同 上席客員研究員 現職

<主な著書>  
「観光地経営の視点と実践 第2版」(公益財団法人日本交通公社・丸善出版 2019年 共著)  
「観光計画論1: 理論と実践(観光学全集 第7巻)」(日本観光研究学会・原書房 2018年)  
他、多数

## contents


### 鼎談

- 3 |  **観光産業と都市計画の連携**  
川原 晋/梅川 智也/大谷 和弘

### 事例レポート

- 13 |  インデックス
- 14 |  ●事例レポート CASE-1  
**八戸市**(青森県)  
地域の身近な生活文化から観光資源を発掘する  
写真提供: 八戸市
- 16 |  ●事例レポート CASE-2  
**丹波篠山市**(兵庫県)  
歴史的建築物と町並みを保存・活用した観光まちづくり  
写真提供: 株式会社NOTE
- 18 |  ●事例レポート CASE-3  
**松江市**(島根県)  
MICEの誘致・創出で観光地特有の需要変動を平準化
- 20 |  ●事例レポート CASE-4  
**別府市**(大分県)  
入湯税引上げで財源を確保 国際観光温泉文化都市の新たな歩み

### Report

- 22 |  海外視察レポート  
**ヨーロッパの再開発に学ぶ豊かな都市づくり**  
オーストリア(ウィーン)、イタリア(トリノ)、フランス(パリ、リヨン)

### File

- 26 | 最近の市街地再開発事業等・優良建築物等整備事業

表紙写真: セーヌ河(フランス/パリ)

# 地域が一体となつて取り組む これからの観光地経営

## インバウンドに対応した 長期滞在型の観光地をつくる

**川原** 今回は観光産業と都市計画の連携を主テーマに、サステイナブルな観光地を作るともしくはまちづくりをする、という観点からお二人に来ていただきました。

簡単に紹介させていただくと、梅川さんは全国の観光地の活性化や観光地経営に長年取り組んでこられた第一人者ですので、観光地経営の現状や目指すべき方向性などについて話を伺います。

大谷さんは、山口県の長門湯本温泉で130年余も続く老舗旅館、大谷山荘の副社長です。このたび長門市と地元事業者が一体になって観光まちづくりのプロジェクトを進めています。大谷さんは中心人物のおひとりですので、長門湯本温泉が目指す観光まちづくりについて詳しく伺います。

まずは梅川さん。今、日本全体が観光を推進する機運の中で、特に観光地で何が課題になっているのかを紹介してください。

**梅川** 温泉観光地はバブル期をピークに長く低迷してきましたが、2011年をボトムに最近ではインバウンドの影響もあつて少し持ち直してきています(①参照)。ですが、日本の観光地の最大の課題である変動、これがなかなか解消されないのです。

変動というのは、土日はお客様がいっぱい来るけど平日はガラガラ。夏はいっぱい冬はガラガラ

だとか、雨になると誰も来なくなる、というような、曜日変動、季節変動(②参照)、天候変動の三変動のことで、日本の観光地は辛い思いを強いられているのです。

では、平準化させるためにどうすればいいのか。ひとつは長期滞在してもらおうことです。まずは2泊3日滞在してもらおうことです。まことが重要なことだと思つて、滞在型の観光地づくりをしようと言いつつはありますが、これがなかなか難しい。ある温泉地で2泊3日できる温泉地になりましたと10年、20年とやってきましたが、なかなか滞在型にはなりません。

基本的な観光構造は変わらないんですよ。一方、いきなり滞在型になるのがインバウンドです。例えばニセコにしろ白馬村にしろ、オーストラリアから来たスキーのお客様が一気に2週間、3週間ステイします。ところが、迎える日本の観光地はそれに対応できない。白馬村(③参照)がまさにそれで、オーストラリアの人などは外に出て食事をしたがる。しかし夜は近所にレストランがない、タクシーももつない。そういう夕食難民、タクシー難民が増えてしまつて。それを何とかするにはいけません。

**大谷** 日本の、特に旅館は1日の宿泊をどれだけ楽しく洗練させるかを磨き、構築された宿泊フォームなのです。だから滞在型と言つても3日まで。3週間となると全然違つてしまいます。これまでの温泉地の想定外、規格外なのです。

**梅川** 日本の宿泊施設は1泊2食と食事を付

が来ているのか、どういうニーズで来るのか、まずそこから分析します。都市計画にはそういうマーケティング発想が感じられないのです。

**川原** それに加えて、5年10年ぐらいのスパで計画し推進していく都市計画行政と、イベントやプロモーションなどを通して短期的成果が求められてきた観光行政のスタンスの違いが、これまで連携できなかった理由かもしれません。しかし最近、都市計画側も人を誘致できる公共空間の魅力的な活用をしようという考え方や、観光側もMICE(18ページ下部注釈参照)のように中期的スパで都市戦略として誘致に取組む

考え方が現場に生まれてきていると感じます。観光の時代認識も、観光施設やスキー場などのレクリエーション施設、つまりハードをせつせと作ってきた時代の次に、不景気やリゾート開発の失敗などが続いて、何かソフトプログラムばかりに目が行つた時代がありますね。気づいたら、多くの観光地において、地域の価値を高める環境整備が久しく行われなかつたのではないのでしょうか。

**大谷** 地域の独自性よりも、流行を温泉地にどう持つてくるか、という発想でした。さらに団体旅行に対応した観光地設計だつたと思えます。大型バスが駐車できる広い場所に、大型の食事処を構え、多くの料理を、効率よく時間内に出すように、旅行社が企画した旅行商品のニーズに備えたのですよ。団体旅行が主流だつた時代が長かつたからです。

**川原** 温泉地は、そうした団体旅行のニーズを受け止めるよう規模を大型化したり施設面を拡充した時代があり、今に至ると思えます。団体旅行が大きく減少した現在、そうしたものが更新されず、負の遺産となつたままでは回復は難しい。今一度、公共空間や民地も含めた地域全体でハードを再編・リノベーションしながら、新しい観光スタイルを生み出すことに早く取り組まなければならぬです。

ける文化ですが、その1泊2食を1週間続けられるかという旅館の方も大変だし、お客様の方も大変。そうすると町に出ていく。それで温泉地全体が潤うという構造にしたいのです。

**川原** 日本に1泊2日の観光スタイルしかなくつたわけではないですよ。

**梅川** 日本人だつて古くから湯治文化がありましたし、ハワイに行つたら1週間くらい滞在します。

**川原** 海外の観光地に目を向けると、近年、若い人やパソコンとインターネット環境さえあれば、どこでも仕事ができる人が、ノマド的暮らしというのか、仕事との境界が曖昧な旅行の仕方をよく見かけます。パリ島ウブド地区のワーキングスペース(Working space)は、そういうデジタルノマドの国際的なメッカです。1週間、1カ月、気に入つたら数ヶ月以上滞在しながら、まちを楽しみ、そこに集まる世界中の人や地元の意欲ある若者と交流していることに衝撃をうけました。Work & Vacationを組み合わせた造語)とか、リゾートしながらちよつと仕事する、お母さんと子供たちが遊んでいるときにお父さんはパソコンで仕事するとか、会社とやり取りするとか、そんなライフスタイルですね。時間の過ごし方も多様になってきて、仕事に

**梅川** 全く同感です。かつて昭和の時代、需要が右肩上がり伸びていた時代はまさに「開発」の時代でした。ハードばかりやつていましたね。でもバブルが弾けてからはそのハードの更新すらできなくなりました。そこで「管理運営」の時代と言われましたが、管理とは要するにメンテナンス、運営はオペレーション。ここにはハードとソフトを一体化して上手に経営していくという考え方はないですよ。これからはハード、ソフト含めて観光地全体を上手に経営するというのが重要だと思えます。

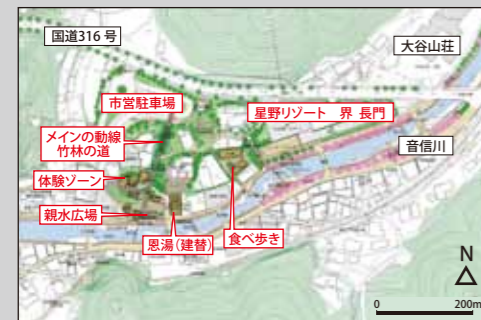
**梅川** 全く同感です。かつて昭和の時代、需要が右肩上がり伸びていた時代はまさに「開発」の時代でした。ハードばかりやつていましたね。でもバブルが弾けてからはそのハードの更新すらできなくなりました。そこで「管理運営」の時代と言われましたが、管理とは要するにメンテナンス、運営はオペレーション。ここにはハードとソフトを一体化して上手に経営していくという考え方はないですよ。これからはハード、ソフト含めて観光地全体を上手に経営するというのが重要だと思えます。

## 長門湯本温泉でスタートした 観光まちづくりと観光地経営

**川原** 現在、大谷さんがいらつしやる長門湯本温泉(④参照)では、大規模な観光まちづくりがスタートしています。私も2017年6月に発足した「長門湯本温泉観光まちづくりデザイン会議」に、多くの専門家や地元有志の皆さんとともに委員として参加していますが、観光地経営という視点から、行政、地域の事業者、地元住民が一体になって、どう活動しているのか、大谷さんから紹介いただきますよ。

**大谷** きっかけは、市内で最大規模の旅館が2014年に倒産し、長門湯本温泉の中心地3箇所に規模の大きい遊休地ができてしまったことです。廃業してすぐに、このまま放つておくと長門市全体のイメージ悪化にまで影響することを市長は懸念され、税金で土地を買取り、建物の解体をするという英断をされました。(⑤右図参照) 中心地に大きな空間が出現したことによって、どう利用すべきか、まちとしてどうあるべきかという話に進んで行きました。もしあのまま建物が残つていたら、今でも変わつていなかったかもしれません。

**川原** そして市が星野リゾートに声を掛けたのです。



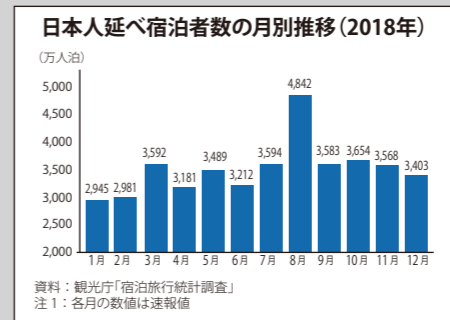
⑤ 長門湯本温泉の再整備計画(左図)と事業計画実施前(2017年)の状況(右図)  
(「長門湯本温泉観光まちづくり計画」より)



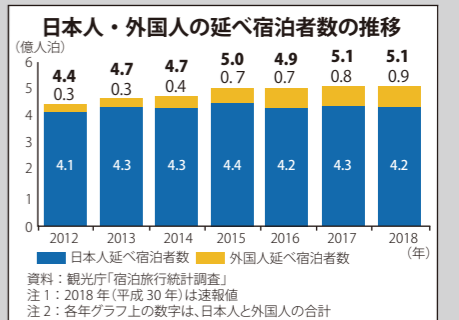
④ 大谷山荘(山口県)



③ 白馬村スキー場(長野県)



② 変動の実態(令和元年版 観光白書より)



① 国内の延べ宿泊者数の推移(令和元年版 観光白書より)  
※宿泊者数は百万人単位で四捨五入

大谷 まちづくりにも積極的に関与できるのであれば、一緒に進めていきたいと、星野リゾートさんからの要望もあり、市長が決断した流れです。

梅川 そういうことでしたか。川原 市から依頼を受けて星野リゾートが描いた温泉地再生のビジョンは魅力的でした(⑥参照)。そして、さすがというか、星野佳路代表は高い目標を掲げて、市長とともに地域に説明しましたね。観光経済新聞社が出している全国温泉ランキング(⑦参照)の10位以内を目指そうと。

大谷 もうひとつ星野マジックがあります。遊休地を活用したプラン策定というミッションを超え、「河川」をも含む温泉街全体の面的再生のプランを描いたのです。このことにより、河川を所管する県も巻き込んでスタートすることになりました。

川原 高い目標と、魅力的な空間やアクティビティを描いたビジョンですね。都市計画と観光、あるいは行政と事業者と地域が皆で関わらないとできないビジョンでした。

大谷 そう、そういうビジョンを描き、行政を本気にさせました。私も始めからデザイン会議(長門湯本観光まちづくりデザイン会議)に参加しており、そこで川原先生と出会えました。川原 このビジョン(マスタープラン)は、誰がやるべきかまでは書かれていなかったのですが、市や専門家チームは、それを組み立てることをしました。当初から、地元有力者が先頭に立っていくことが必要だと、老舗旅館の参加を狙っていましたね。

大谷 金融機関もしっかり入っています。始めの頃に私が関わりたくなかった理由は、失敗したときに旅館が負債を抱えて共倒れになるような事態は避けたいと考えていたからです。ま



梅川氏

先日導入された「国際観光旅客税」があり、国の観光予算は今や潤沢です。問題は地方です。

川原 目的税である入湯税をちよと嵩上げて観光まちづくりに使えないか、と動いたのが阿寒湖でした。そうした動きをウォッチしていたのが後発の鳥羽温泉郷でした。入湯税を導入したのが10年前前でしたが、後発の利点を生かして税収のうち7割を基金(鳥羽市観光振興基金条例)にしようとなりました。その基金条例を鳥羽市の方が先に作ったので、鳥羽のやり方を今度は阿寒湖(釧路市)が勉強させてもらった、という形です。

川原 税ですから、収受目的と使途を紐付けることが大事ですね。鳥羽の漁観連携のように、観光以外の他産業とうまく結びつけ、公共・公益性を高めるといことが要点としてあります。

梅川 アメリカではTID(Tourism Improvement District)が、固定資産税や宿泊税に上乗せできるとか、そういう形で観光地のエアマネジメントをうまくやる財源を作ったりしますけど、

ちづくりの経験がないので分からなかったのですが、要は事業計画とその継続性、ビジョン。これらをきちんと描くことによつて、プロジェクトファイナンスという手法を活用できることを知りました。

梅川 デザイン会議のメンバーのなかに山口銀行グループの株式会社YMF G ZONEプランニングが参画しているのですが、これが効いています。梅川 地方銀行も温泉に投資したいと思っても、バブルの頃になり痛手を被っていますから慎重になるでしょうが、生き残りをかけて模索しているはずですよ。

大谷 山口銀行にとつても大いなるリスクをとって主体的に観光事業に参画するのは初めてかもしれません。もし失敗して損を出せば、私達に賛同してくださった方々が後ろ指をさされることになりまますから、これは何としても成功させる。そして、金融機関がリスクをとつて投資し成功するまちづくりのモデルの可能性を開いていくためにも、絶対にこけるわけにいかない。一緒に歩き出してくれた銀行マンの思いを、私は絶対に無駄にせんぞ、という気持ちです。

川原 全国的に見れば、事業の目利きができて銀行マンが少ないと感じます。梅川 日本の銀行は、担保なしにリスクをとれないですよ。

川原 だからこういうプロジェクトが必要なので。ここで夢を実現したくなるようなビジョンとムーブメントを作り出し、その担い手になりそうな人を巻き込んでいくことは、今後ますます必要なまちづくりの技です。

観光振興を目的にした入湯税をエアマネジメントの財源に

川原 先程お話ししたように、公共空間を豊かに活用する潮流のなかでエアマネジメントが目されていますが、必要なのは財源と担い手です。温泉地や観光地で、その財源確保に使え

日本ではまだそこまで行っていないですね。

川原 B I D (Business Improvement District)のようにエリアの地権者や企業に負担してもらう税と、宿泊税のように観光客に負担してもらう税を組み合わせるなど、アメリカは税制面でも地域ごとに様々な工夫がありますね。

梅川 日本には地方税法という全国一律の法律があるから、その枠組みの中でという話になると、かなり制約がありますね。

川原 でも、鳥羽のように工夫できる入湯税は、温泉地では、財源確保のいい武器になりますね。

梅川 でも、私が今お手伝いしているある県庁所在地は、老舗の温泉地があり、駅前にはビジネスホテルがたくさんあります。温泉旅館には入湯税があるのにビジネスホテルにはないわけです。市の観光振興の予算を温泉旅館だけが負担していて、ビジネスホテルは全然負担していないじゃないか、という公平性に関する議論があります。ではどうしようか、これから議論が本格化します。

川原 なるほど、入湯税にも難しさがある。梅川 私のアイデアは入湯税を下げ、宿泊税(⑨参照)を入れるのがフェアではないかと。宿泊税はHotel Tax、Bed Taxといつとくにアメリカ、ヨーロッパの人にとっては当たり前のように疑問なく払います。逆に入湯税は外国人への説明が難しい。宿泊税も観光振興を目的に使えますし、都市ホテル、ビジネスホテルに泊まった人達もちゃんと負担する。入湯税と宿泊税を合わせ、収受全体として観光振興に使うと、そんな枠組みでできないかと思つてやっています。

川原 長門湯本では、観光客の満足度を上げるための各種事業を行なうエアマネジメントの組織を立ち上げ(⑩参照)、その活動財源として入湯税の嵩上げを導入しました。ただ、長門市に数ある温泉地のひとつですから、長門市全体

るものに、宿泊税や入湯税がありますね。このあたりは梅川さんが各地で工夫されてきたところだと思えます。

梅川 観光振興の財源確保のための入湯税の嵩上げを、いくつかの温泉地で実践してきました。ただ、かつて宿泊関係の業界団体は入湯税廃止の方向に動いていました。なぜ温泉地だけに税負担させていると言つて、確か今でも組織としては反対しているのではないかと思えます。

大谷 従来の温泉旅館はほとんどエージェント依存だったから、150円値上げすると、旅行商品を組んでもらえなくなると思うのですよ。梅川 そうですね、パッケージの場合、入湯税分はバック料金に入っていますからね。川原 阿寒湖温泉(北海道)や鳥羽(三重県)で入湯税の嵩上げを実施した経緯は?

梅川 阿寒湖温泉で20年近く前から観光振興の財源をどうしようかという話をしておりました。最初は法定外目的税の導入と地域通貨を合体させようかという話もありました。でも地域通貨の方があまりうまくいかなかった。その後、財源問題が入湯税の超過課税にシフトしていくのですが、阿寒湖より後発だった鳥羽の方は、超過課税はせずに入湯税本体の7割を基金にするという方法をとったのです。

川原 凄いですね。7割が観光振興の財源ですか?

梅川 入湯税は、環境衛生施設や消防施設の整備、源泉の保護・管理、それから観光振興と4つの目的に使い道が決められています(⑧参照)。観光振興というのは比較的新しく追加されたもので、そのため、入湯税が観光振興に使える目的税だとは知らない方が多いんです。平成に入つて観光が目目されるようになってからなんです。地方税のなかで観光振興に使える目的税は入湯税しかありません。国税には

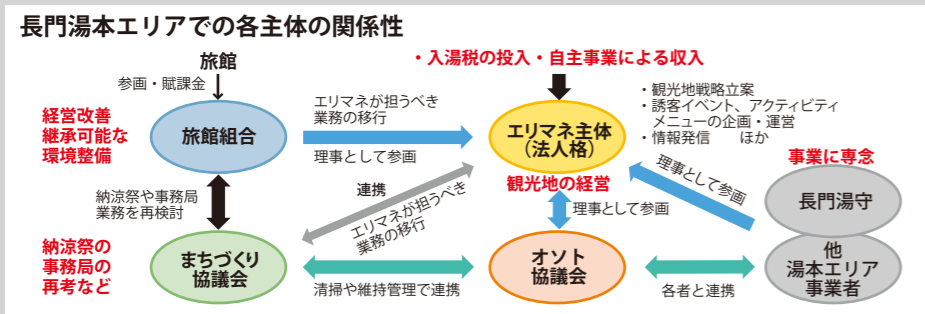
のルールである入湯税の嵩上げ分を、長門湯本温泉のエアマネジメント財源にするというのは、収受時にも使途設定にも工夫が必要でした。梅川 市として不均一課税はできないですからね。旧美作町(みまさか)(岡山県)の湯郷(ゆのこう)温泉では150円の入湯税に加えて50円を入湯料という名目で合計1人200円徴収していました。税金だったら全額役所に入りますが、その入湯料の50円は旅館組合に入っていたようです。あるとき入湯料の方を廃止しようということになったのですが、既にお客様から200円いただいているのだから、全部入湯税にしてはどうかということ、湯郷温泉は全国でも珍しく入湯税が200円でした。

それが合併で美作市になった時、湯郷だけでなく他の町村の温泉地も同額にしようとなつて不均一課税の問題はなくなりました。税収の50%をそれぞれ地元の旅館組合に戻し、さらに旅館組合から15%を観光協会に出して観光事業を行っています。

大谷 行政から資金支援を受けるようなエアマネジメントの組織を立ち上げる場合、評価システムが必要になります。その制度設計の際には、行政が組織した評価委員会は、形骸化する恐れがあることも、梅川さんの指摘を参考にさせていただきました。外部評価委員会は、立ち上げ期にはチャーターメンバーがビジョンを共有しているが、時が流れ、行政側の判断で評価委員が変わると、財源の安定的確保も危ぶまれるなど。こうした検討を通して、私達は、地域の事業者や住人で責任をもつてやろう、自律的な活動こそ本質だと再認識しました。

地元の人の熱い思いを結実させる 事業体「長門湯守」誕生

川原 観光振興や観光地のエアマネジメント運営財源について、入湯税や宿泊税を活用する



⑩ 長門湯本温泉エリアのまちづくり体制 (図原案作成:ハートビートプラン泉英明)

Table showing the implementation of accommodation tax and tourism promotion across various municipalities, including Tokyo, Osaka, and Kanazawa.

⑨ 宿泊税と観光振興

入湯税(釧路市阿寒湖温泉の例) 入湯税は鉱泉浴場の入浴者に1日150円(標準課税)を課す目的税だが、1991年以降その用途に観光振興が加えられた。釧路市では2015年、入湯税の超過課税導入に成功。超過分を日本版DMOの登録を受けたNPO法人阿寒観光協会まちづくり機構が、独自財源として観光振興事業に活用している。

⑧ 入湯税と観光振興

Table titled '第33回 につぼんの温泉100選TOP10' showing the top 10 hot springs in Japan based on movement and previous year's ranking.

⑦ 全国温泉ランキング (観光経済新聞社 2019年12月発表より)



⑥ 星野リゾートが提案した整備イメージ (長門湯本温泉観光まちづくり計画)より)



大谷氏

**川原** 確かに、観光まちづくりでは、生活者の  
**従業員が楽しい、地元が楽しい、**  
**地域全体で観光を支える**  
 地域全体で観光を支える

活者が守つていかなくてはならない、と5人で温泉経営をすることにしました。  
**梅川** まったく新規に作られるのですか？  
**大谷** はい、恩湯を新築します。さらに恩湯の頂には住吉神社があり、目の前には川も流れ、景観が美しいので、そぞろ歩きと温泉が楽しめる、ひとつながりのパブリック空間の創造にチャレンジしてみたいと思っています。(⑪⑫⑬参照)  
**川原** 共同浴場(外湯)だけでなく、レストランや行政が新たに整備した親水広場も管理・運営する役割を担ってもらうスキームです。  
**大谷** 私達が株式会社を作つて恩湯を中心にしたエリアを再編し、自らマネジメントしたい、と立ち上がった大きな理由は、地域の人々とともに地域固有の「場所」を尊重したまちづくりを一緒にしていきたい、というメッセージだったのです。  
 親の世代は旅館経営も大変だし、旅館に大浴場を備えていますから、温泉経営にはリスクがあるという認識です。確かに施設も老朽化していたし、あまり清潔とも言えません。だから、建て替えるのです。  
 始めの頃は、私達の会社で恩湯を魅力的に建て替え、マネジメントするだけだと思つていたのですが、エリア一帯の将来像を担うことになりました。この2年余、プロジェクトが進むに従つて、いろいろなことに巻き込まれているのですが、行政任せや他人任せでなく、私達の温泉だ、自分たちでやるぞという気概が大きくなりました。これは活動している皆に共通した思いなのです。  
**梅川** 観光まちづくりに欠かせない  
**住民視点と生活文化**  
**川原** 梅川さんに以前、都市計画やまちづくりに何を期待しますかという質問したとき、ぱつと返ってきたのが。  
**梅川** 合意形成？

からです。しかし茶の湯文化の人口も減少してきていて、販路であるデパートも縮小傾向にあるため、これからの世代は新しいアプローチで事業を模索しています。今、彼らと取り組んでいるのは、生活で使つて楽しい器、彼らの背負っている伝統を守りながら独創性と技術をもつて、使つて楽しい器を若い人たちに提案していくということ、カフェを地元の仲間と一緒につくりました(⑭⑮参照)。地域に必要なカフェということで、ナショナルチェーン店をもつてくるのではなく、地域の資源を活かすため、古民家をリノベーションして作りました。  
 事業コンセプトを「人と川と文化の調和のとれた長門湯本固有の空間」にして、生活者のほうに寄せています。住民も社員も事業者も移住者も。移住者は将来の見込みですけど、住んでいる人が楽しむことが、まずは大きなことだと思います。  
**大谷** 確かに、観光まちづくりでは、生活者の  
**従業員が楽しい、地元が楽しい、**  
**地域全体で観光を支える**  
 地域全体で観光を支える

目線を取り組みを考えることも大事ですね。でも生活者からは、ときには観光に反対、観光客は邪魔、のような態度が出てくる場合があります。地域が観光からメリットを受けている場合であってもです。住民や従業員の満足という側面で見れば、何か悩みはありますか？  
**大谷** 従業員の感じ方は大事です。うちの若手社員に休みの日は何をしたいかと聞いたところ、何と、習慣的に温泉に行つていられるのですよ、県外や山口県内の。近くにあるじゃないかと、笑うたのですが。町の外湯は古くて清潔感がない。きれいな自然のなかで、ちょっとビールを飲んだら、寛いだりできる温泉がいい、と言っています。新しくできる恩湯は、40代の女性を顧客満足度のイメージターゲットにしていますが、評価を下す女性たちが4つ、5つの星を付けてくれるようなサービス水準を保つ、同時に、長門湯本温泉でしか味わえない固有性を残していきたい。  
**梅川** 従業員の方が、その地域が好きで住んでいるのか、働く場として好きで住んでいるのか、どちらなのかよくわからない。CS (Customer Satisfaction: 顧客満足) という概念はありますが、ES (Employee Satisfaction: 従業員満足) とは、日本ではほとんど言わない。しかし実際はそれが大変に重要です。由布院温泉で一度調査したことがあります。一概には言えませんが、その地域に住みたいという気持ちがある、ESに一番大きいかなあ、と思います。草津温泉はそういう感じがある。  
 従業員にとっては、待遇のいい旅館に移ることもできる。しかし、その地域に住みやすくしたいところだと思つていないと、なかなか定着しない、ということがあるようです。  
**川原** 鳥羽などは。  
**梅川** 鳥羽は観光産業に関係している人と漁

川原 そうですね。どんな合意形成ですか？  
**梅川** 商売されている方の立場には2種類あって、商売されている会社の顔と、住んでいる住民の顔と両面がある筈です。実際は生活者なのです。その視点が今までの観光計画や観光開発には足りなかったと。それは我々も反省しているところですが。  
 都市計画に比べて観光「計画」分野は住民視点が不足していました。要するに産業視点ばかりで。住んでいる人は誰もそのプランを知らない、という状況がありました。これでは皆で頑張ろうという話にはなりません。住民の生活文化を大切にしないと動かないな、と私は20年くらい前から感じていました。計画を実現させるためには、その視点が入らないとダメだなあと。  
**大谷** 生活文化という言葉に感銘を受けました。それをどう観光に結びつけたいのでしょうか。  
**梅川** 都市計画の世界では昔から生活文化に着目していましたが、それはあくまでも住んでいる方々がどういいう町を作るのかという視点で語られるもので、来られる方の目線は、あまりありませんでした。今こそ、「住んで良し、訪れて良し」のいわゆる観光まちづくりが大切ですね。  
**大谷** 私は訪れる方をお迎えする立場ですが、長門には多様な生活文化があります。例えば萩に40年続く松本窯がありますが、大谷山荘から歩いて6分行ったところに深川窯という、360年、十数代続く萩焼の窯元が5軒あります。5軒とも跡継ぎが帰ってきているのですよ。  
**梅川** 萩焼というのは、萩市ではないのですか？  
**大谷** 実は萩藩主の御用窯としてふたつの流派がありまして、萩の松本窯と長門の深川窯が萩焼エリアなのです。  
**梅川** そうでしたか、萩焼は高級品ですよ。  
**大谷** おっしゃる通りに、先生方の作品は高価です。そこには蓄積されてきた文化と技がある業など全く関係ない人がいて、定住やまちづくりに対する意識が全然違いますね。  
 ハワイ州では2年に1回、必ず、観光業の経営指標のようなものを公表して、観光客数や宿泊客の属性、どこから来ているのかとか、重要な指標があるのですが、その中に、住民の観光に対する意識調査が必須項目になっていて、そこで、今の観光政策に反対だとかいう意見が出てくると、非常にナパースになるのですよ。税金をどう使うかという話に直結しているのです。その辺り、日本で観光について住民意識調査をしっかりとやっていると、それは少ないですね。  
**川原** 都市計画とか地方創生など、計画の進捗や達成度を評価するのに、KGI (Key Goal Indicator: 重要目標達成指標) やKPI (Key Performance Indicator: 重要業績評価指標) を設定してのモニタリングが求められていますが、今後ますます住民満足度や従業員満足度にも関心を向ける必要がありますね。  
**梅川** 温泉観光地における旅館の役割は非常に大きいと思つています。まちづくりの拠点になるというのもあるし、経済的に見ると波及効果が物凄く大きいです。旅館に泊まってもらうと、旅館はお酒を地元から買ったり、野菜や魚などの食材も買うし、お金が地域に流れていく。こうした地域循環型の経済を確立するのが観光まちづくりのひとつの大切な側面だと思います。地域経済の発展はとても重要で、その核が旅館だったということなのです。その認識があまりないことが悲しいところですが。  
**大谷** 旅館というのは地域のショーケースだと思うのですよ。器もあるし、食材もそろえるし、季節の移ろいで料理人が魂込めて作るひと皿に、お客様は心を打たれるじゃないですか。



⑮「cafe & pottery 音」の店内  
萩焼展示と音信川にせり出した置き座



⑭ 萩焼カフェ「cafe & pottery 音」  
古民家をリノベーションした先行事業



⑬ 恩湯と親水広場「恩湯広場」(2020年3月開業。写真は工事中)  
竹林の階段から恩湯広場、飛び石へとつながる。



⑫ 民設民営で建替えた共同浴場「恩湯(右)」と飲食棟(左)、及び親水広場  
これらを地元有志で設立した長門湯守株式会社が運営(長門湯守HPより)



⑪ 星野リゾート 界 長門(2020年3月開業)  
川床やテイクアウト専門の「あけぼのカフェ」を併設し地域と一体の取組みを準備。

長門湯本の場合は、萩焼の器でお抹茶を提  
供できます。これは萩焼の地域ならではの。例え  
ば、まじまじと興味津々で見ている外国からの  
お客様を見かけたら、話しかけてですね、ご  
興味があるなら凄く先生がいらつしやるから、ご  
案内します、と伺い一緒に窯元に行くのです。  
これも窯元との長い付き合いがあるからでき  
るのですが、先生と直接会話して、十数代  
続く歴史や背景などを聞くと、かなり値段の  
張るものでも、その人にとってオンリーワンの  
意味のある品物になっていきます。

**川原** 地域文化を伝えたり、地域経済や産業  
と結び付けたりといった様々なことの拠点に、  
旅館がある、ということですね。都市計画には  
変化を予測してコントロールしたり、活動を誘  
導する発想や手法があります。これをうまく  
旅館という拠点で仕掛けられれば、観光のスタ  
イルもバージョンアップできるし、新たな価値を  
伝えることもできる、そういうことが考えられ  
るでしょうか。

**大谷** それを丁寧やうていくことが大事だと  
思っています。あるとき、ホテルのコンシェルジュ  
さんが、シンガポールのお客様を紹介してくれ  
ました。そのお客様が、野菜を摘んで、炭火  
で焼いて食べるような体験を要望され、かしこ  
まりました、と走り回って、知り合いの農家の  
おばさんに頼んだのです。孫が来ているから、  
お昼ご飯は一緒にいいか。お客様は、実際の  
生活を見たいから大喜び。シンガポールでは食  
材はすべて輸入だから、野菜が畑に成っているの  
を見たことが無かったのです。言葉はわからな  
くても、温かい交流ができました。

**梅川** 受け入れる農家があつて良かったですね。  
**大谷** そうなんです、繋がりがあつたからこ  
そです。香港のお客様から酒蔵が見たいと言わ  
れた時も、受け入れてくださいました。単に  
仕入れる関係だけでなく深い繋がりがあつたと、  
旅のひとりのコンテンツになるのです。

果を出さないといけない。  
もうひとつ、この長門湯本温泉の重要な技が  
情報発信です。「長門湯守」のメンバーにもなつ  
たデザイナーの白石さんを中心に、ホームペー  
ジや複数のSNSを運用して情報発信していま  
すが、それは観光資源や観光体験のプロモーショ  
ンだけではないのです。地元住民や将来仲間にな  
つてくれそうな事業者を意識して、今このよ  
うにまちづくりが動いている、こんなに楽しく  
なつている、という発信をしています。これが  
地域に支持されるまちづくりに繋がっていると  
思います。

**世界各地で再認識される  
地産地消の価値**

**川原** 私は、研究者としては、今回縁あつて  
関わった温泉地再生の取り組みから、地域が発  
展していく観光まちづくりのモデルとなりうる  
要素は何かを観察したり模索しているところだ  
ですが、例えば、さきほど話にあつた、温泉旅  
館を核に、という話は興味深いです。旅館のコ

**梅川** それぞれがね。  
**大谷** それを丁寧な積み重ねていくと、前段で  
言われた滞在型？長く滞在できる観光が実現  
できると思います。

**梅川** そうです。日本の観光地は、何気ない  
地域の生活文化をきちんと提供してあげるとい  
う地道な努力を長年怠つてきたのかもしれない  
ん。それを改めて見直しましょう。地域には  
それぞれ違った文化があつて、それを楽しみに  
行くのが観光のいちばんの原点のようなもので  
すから。それを改めて発掘する、見出して磨  
き上げていくという、そこが観光まちづくりの  
原点かもしれません。

**大谷** 受け入れる側は、まさか自分の生活に  
価値があると思つていないです。それが日常だ  
から。

**社会実験によるニーズや事業性の  
把握と合意形成**

**川原** 合意形成の「方法」に話を移すと、近  
年は、都市計画では、社会実験としてのイベン  
トや仮整備をして、担い手や使い方が見えてか  
ら公的な計画に盛り込んでいく、という進め方  
が各地で試されています。まだ計画画や計画技  
術として一般化はしていないかもしれませんが、  
長門でもやりましたね。

**大谷** 長門湯本温泉を音信川（おとずれが  
わ）が流れているのですが、とても景観が美しい  
ので、その川に掛かる橋の空間を活用しよう  
川床を設置して新しい公共空間を作ろう、と  
いうイベントを、今言われた社会実験で実施し  
ました(⑩⑪⑫参照)。びっくりしたことによ  
者が大勢集まつたのですよ。ビジョンの共有と言  
えば大げさかもしれませんが、手応えを感じ  
ました。

**川原** その結果、このビジョンを実現すること  
に自信も生まれたし、担い手の見える事業の形  
をつくる動きが加速しましたね。

ンテツをもつと地域につなげて、地域が発展し  
ていく道筋が描ければ、よいモデルケースになり  
そうです。  
**梅川** 温泉地再生のメインプレイヤーはやはり  
旅館です。昭和30年代の後半以降、団体客を  
受け入れるため規模拡大となつて、という話を  
されてきましたが、その頃から旅館が地域との  
関係性をあまり重視しなくなったような気がし  
ます。

**大谷** そういふところはありますね。  
**梅川** でも旅館は地場産業ですよ。地域の  
素材を使って、旬でおいしいものを提供してお代  
をいただくというビジネスモデルです。  
**大谷** 旅行企画商品の計画に合わせて、献立  
を早く書く。発注も早くかけることでコストが  
安くなる。旅行エージェントが商品をつくるのは  
半年前なのです。企業側が一旦大量調理という  
設定をしようとして、食材が均質で調達能力  
が確実な商社とどうしても付き合うようにな  
ります。小さくやるというきめ細かさや失つて  
しまったのかもしれない。ひと昔前の旅館の  
食事は、御馳走であることが大事だったので。  
地域性に関係なく、おいしくて、豪華で、品数  
が多くて。

**梅川** 今では少し状況も変わつてきました。ア  
ンケートをとると、地場の食材を使うなら同じ  
料理に3割高く出してもいいと観光客は言つてい  
ますから。

**大谷** それはいい話を聞きました。  
**梅川** 付加価値の部分、つまりその3割が地域  
に落ちて、地域が豊かになるのですよ。

スペインにサン・セバスチャン（美食の町として  
知られるスペイン、バスク地方の町）という町が  
ありますが、そこでレストランのシェフに取材し  
たことがありましてね。食材はどこで仕入れて  
いるのですかと聞いたら、仕入れなんかしていま  
せん。直接農家に買い付けに行くのだそう  
です。いろいろな農家と付き合いがあるから、

**大谷** 河川や道路など公共空間の整備はまだ  
着手していない段階でも、こういうコンセプトで  
やれば、今まで歩いていなかった町に若者が歩  
くようになる。こういう社会実験を2年くらい  
続けました。

**梅川** そういう活動がエリアマネジメントではな  
いでしょうか。

**川原** はい。そうです。先ほどの川床も、最  
終的にそこで稼ぐことが考えられる事業主が管  
理するというスキームが考えられます。すでに  
プロジェクトに参加している旅館が、自分の旅館  
の前に設えた川床で、実験的に川床朝食とか  
川床ミーティングなどのサービス(⑳参照)を  
開発して実験期間中に提供しました。本格稼  
働すれば、次のサービス企画が出てくる、それ  
がエリアの魅力に還元する、という具合に、良  
い回転をしていくような気がします。

**梅川** 私は、ある有名観光地のメイン道路を、  
車道を一方通行にして狭くして、逆に歩道を  
広くしよう、と提案して大批判されたこと  
があります。多くのお客様が歩けば売上も上  
がる、というのを証明したかったのですが、お  
土産屋さんから大反対が出て、車が一方通行  
じゃダメだと。

**大谷** 自分たちの生活レベルで支障が出る、と  
そういう事情ですね。

**梅川** 人間は保守的です。変化を嫌うという  
か。でも実際に歩けば、必ず飲んだり食べたり  
して消費が発生するわけでしょう。それを実証  
したかったのです。

旧湯布院町で昔、社会実験をやつたのですが、  
町を歩いてくれることによって売上は伸びると、  
ちゃんと数字が出ていたのですよ。  
**川原** 社会実験はそういう状況を突破するた  
めにも有効です。長門湯本でも売上と利便性  
のバランスや、許容できる範囲を、実感とデー  
タで示すことを専門家チームは努力していまし  
た。そういう意味では、実験と言いつつも成

どこの農家で採れた、あれがおいしいとか、今  
の季節なら、どこに何があるとか、全部シェフの  
頭に入つていて、そこに行つて買ってくるから、流  
通がないというわけです。えっ、流通がないって  
どういうことなのかと思つてしまったけど、結局、  
それが一番おもてなしになると彼らは分かつてい  
て、そういうやり方をしていっているのだと思つた。  
食に対する考え方が違います。

**川原** 料理と生産者が直に繋がつたところに価  
値が出てくるのですね。

**梅川** イタリアでは「30km経済圏」といって、  
観光地の30km圏内で採れたものを、言い換えれ  
ば同じ風土で採れたものを提供するの、一番  
おもてなしだといわれているんです。唯一30  
km圏外からもつてきているのはワインだけだと。  
イタリアのプラという町がスローフード発祥の  
地ですけど、そうした地産地消の考え方は  
徹底しているなと感じます。30km圏の同じ文化  
圏、同じ風土で採れたものを提供することがお  
もてなしだ。お客様をもてなすというは、そ  
んな普通の感覚なのではないですか。

個人的には、地域を限定しておいしい料理に  
なるには限らないので、無理をして地産地消  
100%をやらなくてもいいと思いますけど。

**川原** 30km圏という数字が地産地消の概念に  
なつているところが分かりやすくていいですね。

**地域総出の取り組みを  
行政各課の連携でサポートする**

**川原** 日本では旅館が拠点になると先ほど言  
いましたが、そうはいっても、観光と都市計画や  
まちづくりを繋ぐ際、あるいは生活者と事業  
者が離反しないように、地元行政のバックアップ  
も重要な要素です。

**梅川** 日本では田舎に行けば田舎に行くほど、  
行政の方々の優秀さが顕著に出てきます。だか  
ら、つい行政の方が主役になつて、いろいろなこ



⑯ 交通社会実験(2017年9・10月)  
歩道拡幅、一方通行化を試行



⑰ 社会実験:おとずれりバーフェスタ(2018年9月)  
橋の上レストランを試行



⑱ 社会実験:おとずれりバーフェスタ(2018年9月)  
河川空間と道路空間の活用を試行



⑲ 社会実験:音信川うたあかり(2019年2月)  
照明実験、あかりイベントの試行



ミーティング



朝食:あわび粥



お茶会



カフェ

⑳ 川床開き 川床の多様な活用(2019年3月)  
※写真⑭~⑳:長門湯本みらいプロジェクト提供

事例  
ルポ

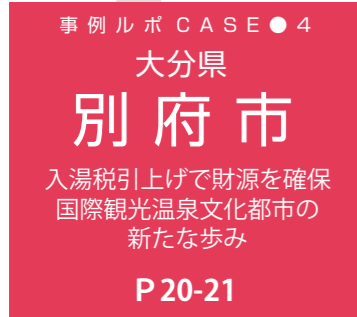
# 観光による地域再生

本格的な人口減少時代を迎える中、観光が国の成長戦略の柱・地方創生の切り札として注目されている。この観光により、国内外からの交流人口を増やして地域再生に取り組む都市の現状について特集する。



事例ルポ CASE ● 3

島根県  
**松江市**  
MICEの誘致・創出で観光地特有の需要変動を平準化  
P 18-19



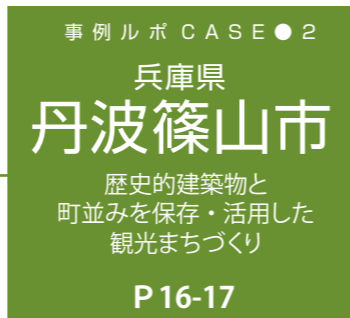
事例ルポ CASE ● 4

大分県  
**別府市**  
入湯税引上げで財源を確保国際観光温泉文化都市の新たな歩み  
P 20-21



事例ルポ CASE ● 1

青森県  
**八戸市**  
地域の身近な生活文化から観光資源を発掘する  
P 14-15



事例ルポ CASE ● 2

兵庫県  
**丹波篠山市**  
歴史的建築物と町並みを保存・活用した観光まちづくり  
P 16-17



# R e p o r t a g e

とをやり始めてしまう。そうすると民間の旅館を始め、土産店でも、例えばひとつのイベントをとつても、あれは行政のイベントであつて、我々のイベントじゃないというふうになってしまう。それがもつたいては非常に問題です。本来であればイベントの受益者は民間の事業者です。

優秀な方が行政にいますので、つい率先してやってしまう状況はよく理解できますが、そこは二歩引いて、地域の人達、民間の人達が主役になれるように、横からサポートするという立ち位置を上手に作っていく、それがこれからの行政の人達の役割だと思っています。行政が主役になるとまちづくりは長続きしませんから。

**川原** 本場にそう思います。観光において行政の役割はどこにあるかというサポート役や橋渡し役だ。ここで大事なことはビジョンを行政と民間が共有する。次いで、民間は小さくてもまずビジョンを形に見せ、行政はまちづくりとしての公共性・公益性の位置づけをする。

**梅川** この図です(②参照)、今までは、地域の観光振興を観光産業と行政の観光課と観光協会の三者でやってきました。これからは、こういう形に移行していったほうがいいよ、というのが右側の図です。ご承知のとおり、観光産業やそれを取り巻く様々な主体によるDMO (Destination Management Organization) 観光地を活性化させて地域全体を一体的にマネジメントしていく組織)の体制図です。

どういふ人達に協力してもらわなくては行けないかと言うと、地場産業と結びつかなくては行けないので、農業、漁業、商工会、それからその他地場産業とありますが、陶芸や染め物とか一般のまちづくりをやっている市民団体とか、そういった組織や活動を総合的に取りまとめる「プラットフォーム」を作つて、行政は横からサポートする、というスタンスが一番よいのではないかと思つています。観光は農業とも福祉や交通とも関係します。他の行政のセクションともしっかりと連携できるように組み合わせる、これが観光担当部署の重要な役割だと思つています。

**川原** この関係を作っていくためには、行政にも地域にも横の繋がりが必要です。行政は縦割りとしてよく指摘されますが、行政の各部署が互いの業務の連絡を密にして横に繋がつてほしいし、事業者や地域側からしたら、どこかに悩みを伝えれば行政内で共有してもらえらるようなワンストップサービス・窓口がほしいですね。すでに話題になつた「長門湯本温泉観光まちづくりデザイン会議」は、そこに課題を投げると、関係各部署に伝わっていく、という姿が現れています。

**梅川** それは素晴らしいことです。

**川原** 今、私に関わる高尾山観光まちづくりプロジェクトでも行政側の横連携を作ろうと、八王子市の7つの課と東京都建設局の出先建設事務所も含めて複数プロジェクト同士を繋いでいっています。

観光まちづくりは、総合的かつ、地域総出の取り組みが必要だと思つています。その役割を果たすのが行政だと言えないでしょうか。

**梅川** 「計画」づくりの意義、役割は、様々な場面でバランスをとることだろう、と理解しています。

**川原** 都市計画はどうそれに貢献できますか。

**梅川** 区画整理事業だとか再開発事業だとか、都市計画は事業手法をちゃんと持っているではないですか。観光には事業手法が何もありません。観光が都市計画に期待することは、外部空間の環境整備といえはよいのでしょうか。例えば旅館の守備範囲を超える外部空間、つまり公園や道路、河川などのインフラ整備を含めた公共空間を、観光に配慮しつつしっかりと整備してもらふことにすぐ期待します。

**川原** そうして整備した公共空間を積極的に活用する権限を付与する上でも行政のサポートは欠かせませんね。長門湯本温泉の道路や川床の管理と利活用にあつても、地域で管理・活用組織を作つてもらい、行政から占用許可をもらう形になっています。

**大谷** 長門湯本オソト活用協議会という受け入れ団体が代表して行政からの認可を受けて管理と運営をします。川の方は河川準則特区の枠組みで、道路の方は道路協力団体等の枠組みです。一つの団体が、川と道路の両方の管理活用団体となるのは画期的だと思います。本プロジェクト専門家チームの司令塔である泉英明さん(ハートビートプラン)のスコッチです。

**川原** 大谷さんは、今回のプロジェクトで、ハード整備から観光地経営までの議論にずっと加わり、その担い手のおひとりとなりましたが、これからの展望はいかがでしょう。

**大谷** 長門湯本エリアのイメージをしつかり確立してからマーケティングしていくのですが、まずはパブリック空間づくり。地域の自然資本は何かということを見極めて、使いこなし、最終的に生活者の暮らしの喜びに添って、地域固有の生活文化をきちんと伝えていけば、訪れた人にも、ここでしか味わうことのできない良さを感じていただくことができると考えています。

**川原** そうした思いと戦略を持つて取り組むのが観光地経営の要点だと思うので、その進捗を私としてはきちんと記録していきたいと思つています。

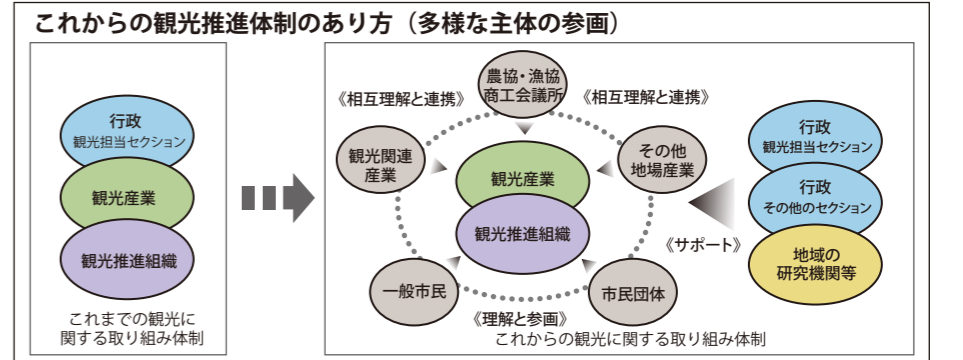
では今日は、ここまでにしましょう。ありがとうございました。

(2019年10月29日・浅草文化観光センターにて)

**浅草文化観光センター**

東京都台東区立「浅草文化観光センター」は浅草雷門前に位置し、1階に観光案内ロビー、外貨両替所、2階に観光情報コーナー、8階にカフェと浅草仲見世や下町を望む展望テラスがある。3階から7階は事務所や会議室。場所柄1階の案内ロビーには多くの外国人観光客が次々に訪れている。

② 浅草文化観光センター(東京都)



# 地域の身近な生活文化から 観光資源を発掘する

青森県八戸市は人口約23万人を有する県内第二の都市であり、令和元年に市制施行90周年を迎えた。太平洋に面し古くから水産業が盛んなまちだが、昭和39年に新産業都市に指定されたことから沿岸部には大規模な港や工業地帯が整備され、企業立地も多い。

そんな八戸では現在、主要なコンテンツ以外にスポットライトをあてる独自の取り組みが人気を集めている。観光入込客数をみても、東日本大震災以降も落ち込むことなく、600万人台後半を維持している。特別に有名な観光資源がなくとも、観光客を集める理由は何なのだろうか。

見えてくるのは、地域の身近な生活文化を資源とする観光戦略と、官民が連携し地域一体で進められる観光地経営の姿である。

## 市民の「当たり前」を観光資源に

八戸の主要観光資源といえば、三陸復興国立公園に指定された蕪島および種差海岸を代表とする豊かな自然や、新鮮な海産物、重要無形民俗文化財の八戸三社大祭と八戸えんぶりなどがある。

しかし、平成14年の東北新幹線八戸駅開業以降、それ以上に観光客にアピールしているのは八戸の日常の生活文化である。郷土料理である八戸せんべい汁や、夜のぎわいを創出する8つの横丁、早朝から開催される大小様々な朝市、漁師文化に由来する朝風呂な

どが新たな観光コンテンツとして評価されるようになった。八戸において特筆すべきは、お金をかけて新たなハードを作り出すのではなく、生活文化に由来する地域資源を発掘し、明確な観光戦略をもってそれらをつなぎ合わせることで観光商品に発展させている点である。夜の横丁と朝の朝市をパッケージとした宿泊型企画や、ホテルとタクシー事業者が連携した域内交通「八戸あさぐる」、地元市民向けから今では観光客も参加するプログラム「種差朝ヨガ」、八戸駅から少し離れた新鮮食材が集まる「八食センター」の100円バスなどはそうした例である。

こうした取り組みの多くは、行政や観光協会等により試行実施され、有望なもの民間組織の自主的運営に引き継いできた。

## 「地域で稼ぐ力」を持続させる 官民連携した地域連携DMOの設立

平成31年4月に設立された「一般財団法人VISITはちのへ」は、八戸市観光課の一部事業、八戸市物産協会、八戸観光コンベンション協会、八戸広域観光推進協議会、八戸地域産業振興センター（ユートリー）の5つの既存組織の移行・統合によってできた。観光と物産販売の振興を通じた地域存続の可能性の探求を目的としており、観光分野と物産分野とが官民連携で一体となった全国でも珍しい地域連携DMO組織である。観光分野と物産分野を統合した理由は

大きく4つ。①表裏一体である観光と物産の相乗効果を期待し②観光分野では希薄であった地域で稼ぐ気運を醸成させ③各組織の重複業務の効率化を図り④人材を育てることで次世代のための組織づくりを行うことである。

また、設立のポイントとなったのは、既存組織の持続可能性への危機感である。補助金割合が高い上に職員が単年度採用のため、今後の持続性がかねてより課題であった。そこへお土産売り場や宿泊施設、駐車場などの自主財源を保有する八戸地域産業振興センター（ユートリー）を統合させ、職員を継続雇用することで、財源と人材において持続可能性を持たせた組織づくりを実現した。

## 徹底したマーケティングと 観光戦略による側面支援

「一般財団法人VISITはちのへ」の対象となる区域は八戸圏域連携中核都市圏である8つの市町村、通称「八戸都市圏スクラム8」（八戸市、三戸町、五戸町、田子町、南部町、階上町、新郷村、おいらせ町）である。地域のマーケティング分析と観光戦略マネジメントを行う役割であり、各市町村の観光業自体に取って代わるようなことはしない。そのため、あえて自前の観光業や商品を持つことはせず、前身組織が持っていた商品も他の事業者による事業譲渡を行っている。あくまでプ



●館鼻岸壁朝市：毎週日曜（1月～3月中旬除く）の早朝だけ出現する巨大朝市。全長800mにわたって300以上の店舗が立ち並び、毎週数万人もの入出を誇る国内最大級の朝市。

## 生活文化に由来する観光コンテンツ



●銭湯：人口当たりの公衆浴場数は全国トップクラス。朝市とセットで早朝の観光コンテンツとして人気を集める。



●八戸せんべい汁：平成24年にB-1グランプリで優勝したことで有名に。市民の活動により郷土料理から全国ブランドへと成長した。



●横丁：中心街には8つの横丁が張り巡らされており、市民や観光客、出張中のビジネスマンなどに親しまれている。



●種差朝ヨガ：国内有数の景勝地、種差海岸の芝生の上で行うヨガ体験。海辺ののに潮気が少ないため心地よく、海藻のスーージーも人気。



●八戸ポータルミュージアム「はっち」（平成23年2月開業）



●「はっち」2階展示



●八戸まちなか広場「マチニワ」（平成30年7月開業）



●VISITはちのへ「ユートリー」



●左から  
・一般財団法人VISITはちのへ 企画マーケティング・プロモーション課 酒井敦氏  
・八戸市商工労働観光部観光課 加藤公氏  
・同市まちづくり文化スポーツ部 まちづくり文化推進室 石鉢大氏



●YSアリーナ八戸（令和元年9月開業）



●陸奥湊駅前朝市：小売店や卸店が並ぶ八戸の台所。自分で刺身や惣菜、みそ汁を組み合わせるオリジナル朝めしは格別。

## 「VISITはちのへ」組織沿革

八戸市物産協会	八戸市	八戸観光コンベンション協会	八戸地域産業振興センター	八戸広域観光推進協議会
1955 八戸市物産協会設立	1956 商工水産課に観光係を設置	1958 八戸市観光協会設立		
	1994 観光課を設置	1991 財団法人八戸地域産業振興センター設立		2005 八戸広域観光推進協議会設立
		2006 社団法人八戸観光コンベンション協会設立		
2014 公益社団法人へ移行		2013 公益社団法人へ移行	2013 一般財団法人へ移行	

2019.4.1 一般財団法人VISITはちのへ 設立

**VISIT HACHINOHE**  
まるで、ワンダーランド。



観光に関するワークショップを行うと、住民自身が八戸を好きになり誇りを持つことが第一、というのが行政と市民の共通の意見であるという。市民にとっての何げない生活文化を大切にするとともに、これを観光資源として捉え、商品として提供することが、観光客にとっての魅力につながっている。このような官民連携の持続的な取り組みを行う八戸は、地方都市における観光地経営の二つのモデルといえる。

## 「住民自身が好きなまち」 理想の観光地は

観光に関するワークショップを行うと、住民自身が八戸を好きになり誇りを持つことが第一、というのが行政と市民の共通の意見であるという。市民にとっての何げない生活文化を大切にするとともに、これを観光資源として捉え、商品として提供することが、観光客にとっての魅力につながっている。このような官民連携の持続的な取り組みを行う八戸は、地方都市における観光地経営の二つのモデルといえる。

まちづくり分野においても、観光は裾野の広い直接間接に影響が大きな産業であると重要視されており、中心市街地の主要施設との連携が行われている。平成23年に整備された八戸ポータルミュージアム「はっち」は中心市街地活性化が主であるが、八戸観光の入口としての役割も大きく、計画段階から観光課とも密な連携を行ってきたという。1〜3階は観光コンテンツや文化のブースとなっており、それぞれの魅力がパネルや映像、模型等によって紹介されている。また向かいに整備された八戸まちなか広場「マチニワ」では中心街ターミナルのバス運行状況がデジタル表示されているため、八戸観光の際は「はっち」や「マチニワ」へまずは寄って行先や行程を考えるのも楽しい。

また、八戸市は国交省が進めるウォーカーカプル推進都市に参画しており、居心地がよく歩きやすくなるまちを目指し、美術館の建替や横丁へ続く「花小路」等の路面整備も行っていく計画だ。

さらに、中心市街地に隣接する長根公園内では、地域の生涯スポーツとして親しまれているスケートはもろん、コンサートやコンベンションの開催が可能な屋内スケート場「YSアリーナ八戸」が令和元年9月に供用開始となり、益々の来街者の増加が期待される。

## まちづくりにおける「観光」

レイヤーではなく側面支援を行う立場だ。事業の取り組みとしては、ビッグデータを利用したデジタルマーケティングや、ホームページでのPR等、オンラインを活用した取り組みが進められている。中でもバス等の位置情報やエリア情報を把握できるようにするオープンフォーマット、GTFS (General Transit Feed Specification) の整備や、24時間借りられるシェアサイクル、タクシー事業者との連携による二次交通の強化が進められており、課題であった中心市街地から離れた観光コンテンツへのアクセス改善が推進されている。こうした取り組みもあつてか、年間のインバウンド（訪日外国人）宿泊者数は平成25年の約3300人に対し平成30年は約17000人であり、約14000人の増加、比率にして実に5倍を超える伸び率となっている。

※写真提供：八戸市・一般財団法人VISITはちのへ（人物写真を除く）



# 歴史的建築物と町並みを 保存・活用した観光まちづくり

丹波篠山市は兵庫県内陸部、四方を山々に囲まれた篠山盆地に位置する人口4万人の市である。古来より京都への交通の要として栄えてきた歴史のある城下町であり、町並みや山鉾が巡行する祭礼など、現存も京文化の影響が色濃く残るまちである。また篠山地区と福住地区の2つの「重要伝統的建造物群保存地区」を有している。

たという。またJR篠山口駅の観光ステーションでは、語学の堪能な市職員による観光案内やプロモーション活動等を実施すること。平成31年1月に日本政府観光局認定の外国人観光案内所となるなど、観光客の増加に向けた誘致を着実に実施している。

年の伝統がつづく「丹波焼の郷」としての里山があり、福住地区は「宿場町の面影が色濃く残る町並み」が継承されており、各地区の個性を活かした観光まちづくりにつながっている。



● 篠山市篠山伝統的建造物群保存地区の町並み

## 観光×まちづくり× プロモーションによる観光戦略

丹波篠山市では、農都創造部商工観光課、企画総務部創造都市課、まちづくり部地域計画課の3部署が連携した観光まちづくりを実践している。

これまでの市の観光まちづくりの課題として、観光客の滞在時間が短く、年間260万人の観光客が訪れながらも宿泊者数は12万人(平成30年度時点)で観光客のおよそ5%と少ないことや、インバウンドへの対応不足等があった。

商工観光課の赤松氏によると、この課題への対策として、市内の外国人居住者を講師に招いたインバウンド対策の勉強会を開催し

地域計画課の横山氏によると、「一般的に日本の市街地は高度成長期に外延的に拡大したが、丹波篠山市では江戸時代からつくづく下町の領域が保たれ、市街地が隣接地域と連担化されなかつたという。このため市街地のコンパクト性を維持し、効率のよい市街地の運営が可能となり、地区の個性が明快になったことである。篠山地区は「情緒溢れる城下町の町並み」が保全され、今田地区では800

昭和50年に伝統的建造物群保存地区の指定に向けた調査が開始されて以降、平成5年に「景観形成地区(兵庫県)」に指定され、平成7年に「街なみ環境整備事業」を開始した。平成12年には「篠山城下町伝統的建造物群保存問題検討委員会」の設置による住民・行政専門家が連携したまちづくりの体制を構築しており、平成16年に篠山地区が国から「重要伝統的建造物群保存地区」の指定を受けた。また町並み修景助成を年間5件ペースで行い、平成17年には約75棟の空き家を改修・修繕していた。そのため、全国的に空き家の活用が本格化した平成20年頃には、工務店や市役所の空き家再生のノウハウ、市民の活用マインドが既に蓄積できていた。平成

## 歴史的町並みを活かす 45年間のまちづくり

27年には「国家戦略特区」の指定を受け、歴史的建築物等に関する旅館業法の特例が認可されている。特例の内容は、建築基準法や旅館業法等の規制を緩和し、古民家を宿泊施設として活用できるようにしたこと、24時間待機のフロント設置の義務が除外されたこと(※)である。そして平成30年度には宿泊施設の魅力アップ補助金(最大250万円)制度を創設し、年間1000万円の予算を計上しており、市は今後も積極的に空き家の保存と活用を支援していくことだ。

## 歴史的建築物を活用した 持続可能なビジネスとエリアデザイン

丹波篠山市には、前述の国家戦略特区認定の事業として、「篠山城下町ホテルNIPPONIA」(以下、ニッポニア)という分散型ホテルがある。ニッポニアは3つの組

## 地域文化に根ざした事業を数多く創出



● 古民家を改修したホテルNIPPONIA (ONAE棟)の外観



● ホテルNIPPONIA (ONAE棟)の内観



● JR篠山口駅の観光ステーション



丹波篠山市  
農都創造部商工観光課  
課長 赤松一也氏



丹波篠山市  
企画総務部創造都市課  
丹波篠山創造係長 酒井誠氏



丹波篠山市  
まちづくり部地域計画課  
景観室長 横山宜致氏



株式会社NOTE  
代表取締役 藤原岳史氏



● 篠山城跡の桜まつり

● 篠山市福住伝統的建造物群保存地区の町並み



● デカンショ祭(丹波篠山デカンショ節は日本遺産に認定)



● 丹波焼(丹波立杭焼)陶器まつり ● 丹波の黒豆

## 篠山市篠山伝統的建造物群保存地区



織が事業、教育、研究を分業している。「株式会社NOTE」(以下、NOTE)は、空き家を賃借・買収し、ファンド等から資金調達を行い、建物の改修後、ホテル運営事業者等に賃貸している。条件が良い物件と悪い物件を抱き合わせ2〜5棟を1つのプロジェクトとしてファイナンスを組むことで、売れ残り物件を減らすことによって、事業リスクの平準化を図るだけではなく、エリアマネジメントの効果も生み出している。令和2年1月現在、市内には歴史的建築物を活かしたニッポニアの客室が9棟21室あり、城下町全体を一つのホテルと見立てている。その他にも古民家をギャラリーやカフェ、飲食店等に改修した施設が市内に点在している。これらの事業で培ったノウハウを全国に展開するために「NIPPONIA協会」が人材育成や情報発信等を行い、「一般社団法人ノオト」が歴史的建築物を次世代に継承する理念や手法の整理、地域再生の調査研究、政策提言等を行っている。

NOTE代表取締役の藤原氏によると、市場性が薄い地方の中心市街地や中山間地域では、土地を集約して「効率的」に開発するモデルは、現実的ではないとのことだ。そして町の歴史を踏まえ、町割を変えずに、建物をそのまま活用する「分散型」の開発こそが、持続的なまちづくりを考える上で効果的であるという。また人口が増加し、市場規模が拡大していた時代は、開発を規制する必要があったが、市場が縮小している現代においては規制を緩和する必要があり、その時代にあった制度の設計・運用が重要であるとのことだ。

空き家を観光資源と捉え、自治体と民間が協働して制度設計を行い、空き家再生を事業化することで、観光とまちづくりを兼ね備えた地域活性化の取組は、今後の地方における「観光まちづくり」のモデルケースになるのではないだろうか。

※写真提供:丹波篠山市、株式会社NOTE(人物写真を除く)

※平成30年6月改正の「旅館業法」により、現在は特区外でも分散型ホテルの運営が可能となった。

# MICEの誘致・創出で 観光地特有の需要変動を平準化

島根県松江市に、「財団法人くにびきメッセ(現：一般財団法人くにびきメッセ)」が誕生したのは平成3年。この財団は、島根県と松江市、商工会議所を含む地元産業界が一体となって誕生し、各種「コンベンション」の県内誘致を目的とする松江「コンベンションビューロー(以下CB)」と、平成5年に開館予定であった山陰地方初のコンベンションセンター「くにびきメッセ(島根県立産業交流会館)」の管理運営部門を有している。

松江市といえば松江城、宍道湖、玉造温泉、県内に出雲大社など有名観光資源が集積している。観光を産業の柱とする県と市にとって「くにびきメッセ」誕生の背景には、観光都市に特有の曜日変動、季節変動をできるだけ平準化するために、「コンベンション」を活用しようという戦略があった。また、週末は地域のイベントで稼働率が高いコンベンションセンターだが、平日はどうかという傾向があり、その打開策として、平日開催が多い国際会議等のコンベンション誘致に力を入れるを得ない状況もあった。

## 変動の平準化に向けて コンベンション誘致30年の蓄積

松江市観光振興部の錦織裕司氏によれば

「松江市には製造業等が少なく主要な産業は観光で、島根県の宿泊地の約7割が松江市内です。コンベンションというのは全国大会で最低でも1泊2日、国際会議なら1週間ほど宿泊を伴う。しかも平日開催が多い。観光都市が抱える変動という課題の平準化に有効です。」とのことだ。

コンベンション誘致活動を担当してきたのが、30年近い活動の歴史があるCBだ。CBの村尾勝氏によれば「私どもはMICE(※)のうちCの組織です。M&Iは、県や市が担当しています。当初は全国規模の大会や会議を主に誘致していました。その後ノウハウを積み重ね、大学や研究者とのネットワークも広がり、今は国際会議を中心に誘致を行っています。今月(令和元年11月)も国際会議が4件入っています。」

国際会議は①開催期間が長く宿泊日数も長くなる②ビジネスホテルのシングル利用が多く飲食等を街で過ごす③観光ツアーが組まれることが多い等々地域への波及効果が高い。宿泊施設、バンケット会場の確保、バス等移動手段のほか、通常は主催者や事務局が行う手配をCBが一手に引き受けてコーディネートする。さらに提案型の企画で他地域との差別化を図る、といった点に力を入れている。

補助金制度も充実しており、国際会議を開催すると県と市から合計で最大1千

万円の補助金が支給される。個人負担が軽くなるので、制度を活用する団体が多いそうだ。

## ファンをふやす 取組みと提案型の ユニークベニュー(※)

国際会議の満足度を上げる取組みとして提案型の特別な企画、すなわち多彩なユニークベニューの開発を続けている。例えば懇親会では参加人数に応じて「松江フォーゲルパーク」、「由志園」、「興雲閣」等の観光施設が利用できる。新しい企画のひとつは堀川遊覧船の活用である。「くにびきメッセ」の脇を流れる京橋川に臨時の船着き場を設置、そこから船頭が操る船で堀川へと巡り松江城を眺めながらエクスカーション(※)や昼食会場に向かう。過去には松江城で神楽舞を開催して喜ばれたこともある。一般の観光旅行では体験できないユニークベニューの数々だ。

もうひとつ「くにびきメッセファンクラブ」がリピーターや新たな主催者の獲得策になっている。東京、大阪、近年は福岡にも結成



●くにびきメッセ(島根県立産業交流会館)☆

## MICE誘致に観光資源でユニークベニューを提案



●くにびきメッセ内観

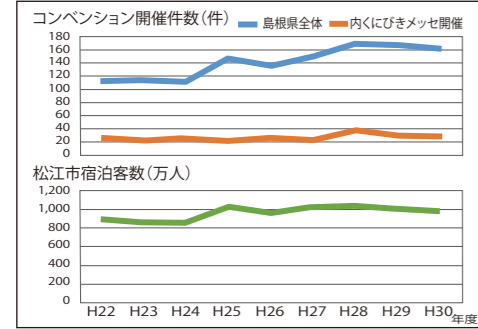


松江コンベンションビューロー事務局長次長 村尾勝氏

松江市観光振興部長 錦織裕司氏



●松江フォーゲルパーク：300～500名の懇親会会場に利用できる花と鳥のテーマパーク☆



●由志園：牡丹園で知られる山陰最大級の池泉回遊式日本庭園☆



●興雲閣：松江市が明治時代に建設した島根県指定有形文化財



●堀川遊覧船：松江城の内堀を50分ほどで回る観光船



●ぐるっと松江レイクラインバス



●京店商店街：個性的な店が並ぶ



●松江城：天守は現存12天守のひとつで国宝



●武家屋敷



●宍道湖の夕陽

## 三位一体で邁進する 観光地経営

観光客やコンベンションの増加は経済的な恩恵をもたらす。地元も事業者も実感を覚えるにつれ協力関係が深まってきたそうだ。松江市は市内の宿泊を伴う大学のサークルやゼミ合宿(30名以上)に補助金を交付している。貸し切れる規模の旅館が、自ら近畿地方の大学等に営業に出向くなど自主性も出てきた。合宿は9月と2月が多く、観光シーズンの隙間を埋める平準化に効果があるそうだ。

松江市はビジネスホテルも温泉旅館も稼働率が高い。しかし今後3年で900室増える見込みで、オフシーズンにエリア内の競争が激化する恐れがある。「さらに平準化を推し進め、パイを大きくしなければならぬ。」と錦織氏は語る。最近ではインバウンドのアプローチと並行して台湾や香港の企業を対象にしたインセンティブ旅行の誘致にも力を入れている。宿泊地は玉造温泉が人気で滞在日数も長い。バスを連ねて観光に出かけ、消費も見込める有望な市場だ。観光都市松江は、観光事業者・地域の飲食店等・行政が一体となってMICE誘致に取り組んでいる。

## アフターコンベンションと 中心市街地活性化の融合

松江市の観光客はここ4年ほど増加傾向が続いている。出雲大社が遷宮を機に縁結びの神様として全国的に注目を集め、さらに松江城天守の国宝指定もあり好調を維持しているそうだ。

松江市では観光との融合を図る「歩いて楽しむまちづくり」を進め、中心市街地活性化

※ユニークベニュー《歴史的建造物、文化施設や公的空間等で、会議・レセプションを開催することで特別感や地域特性を演出できる会場》  
※エクスカーション《地域の自然や歴史、文化など、専門家の解説を聞きながら理解を深めていく体験型の見学会》

※MICE《Meeting(企業の会議) Incentive(報奨・研修旅行) Convention(国際会議等) Exhibition/Event(展示会)》 ☆写真提供：松江市

# 入湯税引上げで財源を確保 国際観光温泉文化都市の新たな歩み

大分県の別府温泉は国内でも有数の温泉地で知られ、泉源数・湧出量ともに日本一だ。別府市内には別府八湯（はつとう）と呼ばれる温泉郷が点在し、それぞれ泉質や歴史が異なるという特徴がある。

別府温泉が近年迎えた危機といえは、平成28年4月の熊本地震の被害と風評による宿泊客数の減少、令和元年7月以降、現在も続く韓国人観光客の激減が挙げられる。

**5つ星ホテルが別府に進出  
長期滞在型に町を再編する**

別府市に「ANAインターコンチネンタル別府リゾート&スパ（以下インターC別府）」が開業したのは、ラグビーワールドカップ2019日本大会（以下RWC）が開業する直前だった。別府市は公認キャンプ地として準々決勝を含め、5チームがキャンプを実施した。大分スポーツ公園総合競技場（約4万人収容で5試合）内2試合が準備

決勝）が組まれるなど最後まで大変に盛り上がったという。別府市の阿南寿和副市長によれば「インターCがRWCの公式スポンサーだったこともあり、選手や関係者の宿泊所として開幕に間に合わせたようです。200回も現地調査に来て進出を決めた3年で1500室の新しい客室が誕生すると見込まれますが、あのインターCが出るなら、と非常に注目されています。」

別府市は平成31年4月、入湯税の引上げに踏み切った（21ページ表参照）。阿南副市長によると「引上げ分を観光客のために自由に使える予算が15億円程度確保できました。入湯税の税収は、標準課税分で約3億円ありますが、源泉の管理や環境衛生、消防関係などに使いますから大きな財源になります。入湯税の引上げ分と合わせて資源量調査もできました。雨が地中に浸透し、温泉として湧き出すまで50年かかります。市は水資源全体のなかで源泉総数2282か所のマネジメントもしていかなくてはならないのです。」引上げ実施まで2年を要した。入湯税が上がってお客様が他地域に流れたらどうするのか、と反論されたそうだが、引上げ分はお客様が増える観光振興に使う、と説得した。

入湯税500円の設定も議論になった。宿泊料金5000円以上は実態としてイン

ターC別府が対象になるが「RWCで来日した欧州のラグビーファンは家族で1か月ほど滞在するから埋まるとか、スケールが違います。RWC後も優良顧客を抱えているから心配ないそうです。」ここで別府市は、長期滞在者向けコンテンツが乏しいことに直面する。かねてから問題視していたこのことだが、手始めに90軒ほどある飲食店の連携と活用を検討しているそうだ。

**別府温泉のPRに貢献  
軽やかに活動する別働隊**

別府市は平成29年、一般社団法人別府市産業連携・協働プラットフォーム「B・biz」を立ち上げた。阿南副市長が代表理事を務めている。本来は産業全体を支援する組織だが、まずは観光のDMO機能を先行させ、7月に別府駅前外国人観光客のための案内所「Tourists' Hub & Lounge」を設置した。前述した入湯税の引上げ分



●別府温泉と別府湾 (写真提供:別府市)

を投入した施設だが、RWC観戦に訪れた外国人観光客に大変好評だったと言った。

また熊本地震による落ち込みがあった翌年には、別府ラクテッチで撮影した「湯々園地」のPR動画で話題を集め、1年で観光客総数を回復させた（21ページグラフ参照）。その翌年には別府温泉の湯を届けるキャンペーン「別府の恩返し」を展開。47都道府県を回った。現在は、その時に作った移動型温泉で別府の湯を運びPRしている。これらの活動もB・biz LINKが担っている。

「今年、韓国からのお客様の減少分はRWCで十分に補えました。これからは外

## 別府の源泉を配達する移動型温泉で全国PR



●地獄蒸し祭りin 東京タワー ポスター (令和元年11月23日・24日開催)



●別府の湯を運ぶ温泉タンクカー



●移動型温泉「幻想の湯」



別府市副市長  
一般社団法人  
B-biz LINK代表理事  
阿南寿和 氏



●竹瓦温泉 (公衆浴場)

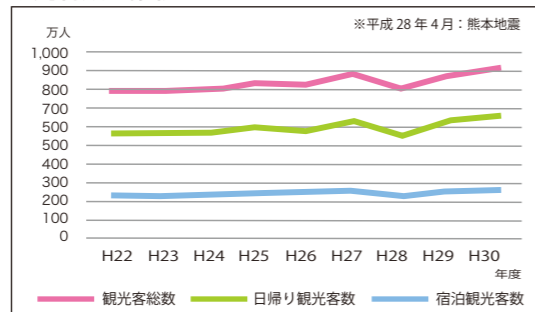


●明礬温泉



●土産店街 (明礬温泉)

### 観光客数の推移



### 入湯税

宿泊料金と飲食料金の合計額 (消費税を除く)	税額	
	税額	うち引上げ部分
1,500円～2,000円	50円	引上げなし
2,001円～4,500円	100円	引上げなし
4,501円～6,000円	150円	引上げなし
6,001円～50,000円	250円	100円
50,001円～	500円	350円
娯楽施設を有する場所における温泉(温泉)を利用するもの	40円	引上げなし

※1泊2日は1日として計算します。  
※7泊8日以上は長期滞在は半額になります。



(株)鶴田ホテル代表取締役社長  
NPO法人ハットウ・オンパク理事  
社団法人 ジャパン・オンパク  
代表理事 鶴田浩一郎 氏



●ハットウ・オンパクの出版物別府八湯の「温泉本」など  
●オンパク事業による全国各地のガイドブック

**オンパク事業の手法で  
別府の地域活性化を推進**

別府にはハットウ・オンパクという別府温泉の活性化と観光地域づくりに取り組む民間の団体がある。ハットウは別府八湯、オンパクは温泉泊覧会事業を意味するが、活動開始は平成13年。平成16年にNPO法人ハットウ・オンパクが誕生した。

設立から代表を務める鶴田浩一郎氏によれば「オンパク事業とは地域の活性化を目指す活動のことで、地域の資源を見直して磨き、地域の人に共有・再認識してもらって観光地域づくりを目的にしています。」とのことだ。当初から出版事業に力を入れており、地域発のガイドブック「別府八湯温泉本」は、毎年改定を重ねている。また温泉の蒸気を利用した料理法「地獄蒸し」や、別府八湯を巡る「温泉道」というジャンルも開発してきた。

オンパク事業は、地域ブランドの掘り起こし方、人材の集め方、交流の進め方等、事業手法の普遍性が評価され、観光地域づくりの普及に向けて平成22年に一般社団法人ジャパオンパクに飛躍発展した。

「別府市の産業は1番が医療、2番目が福祉、3番目が観光なのです。医療と温泉を関連付けたウェルネス産業の育成を検討していますが、なかなか難しい。今、長野市長が温泉の医学的有効性のエビデンスに取り組もうとされているので、期待しています。」と鶴田氏。20年に渡る活動の中で多くの後継者が育ち、鶴田氏が手掛けた分野を深掘りして活躍するプレーヤーも育ってきたとのことだ。



●ANAインターコンチネンタル別府リゾート&スパ (写真提供)



●別府駅前:外国人向け案内所



●案内所内の世界地図  
ここを訪れた外国人の  
ポラロイド写真が貼られている



●別府駅前:モニュメント



●地獄蒸し





# Report

■ 海外視察レポート

## ヨーロッパの再開発に学ぶ 豊かな都市づくり

当協会及び一般社団法人再開発コーディネーター協会共催による「第52回海外住宅・都市開発事情視察」を当協会理事長で筑波大学名誉教授の大村謙二郎を団長として、2019年9月5日から10日間にわたって実施した。オーストリア(ウィーン)、イタリア(トリノ)、フランス(パリ、リヨン)の3か国4都市を訪問し、各都市における「再開発」の取組みについて視察を行った。



フランスの首都パリは人口20万人のフランス最大の都市である。ルーブル美術館を含む1区を中心とし、時計回りに20の行政区が並ぶ。現在のパリの原型は、オスマンのパリ大改造によって形作られている。市内には中世以前の姿を残す建造物や増改築を繰り返すギャラリーラファイエット、特異な意匠のルイヴィトン財団美術館等がある。(①②参照)

**★フォーラム・テ・アール再開発** (③参照)  
パリの中心部に位置する元中央卸売市場「アーランド」の再開発プロジェクトであり、大型複合施設。2016年竣工。設計はパトリック・ベルジェ建築事務所。「カノペ(森の木々の一番上、太陽光が照らす部分を意味する)」と呼ばれる光と風を通すガラスの大屋根が作りだす、無柱の地下空間がシンボル。

**★ベルシー地区再開発** (④参照)  
パリの中心部から南東に約3kmのセーヌ右岸に位置。2005年竣工。ピエール・ミシケロニが再開発の統括建築家を務めた。「ベルシー公園」は、記憶の庭園と命名され、ワイン倉庫時代の道路

をなぞった新たなグリッドパターンを重ねている。ワイン倉庫を改修した「Bercy Village」という名のショッピングセンターには、敷石やワイン輸送用のトロコロールがそのまま残されており、過去の記憶を感じさせる空間となっている。

**★セーヌ川左岸地区再開発** (⑤⑥参照)  
再開発地区にある「フランス新国立図書館」は1980年代、パリ改造計画(グラン・プロジェクト)の一貫として計画され、1994年に竣工。自然の松林のような中庭を人工地盤のウッドデッキで囲い、その外側四隅にある本を開いた形のL型20階建ての建物には1000万冊を超える本が収容されている。セーヌ川左岸地区に隣接する「Station F」は、貨物駅跡を約3000人収容のスタートアップ・キャンパスに改修した施設である。

中心市街地である歴史地区は、2001年にユネスコの世界遺産(文化遺産)に登録されており、市街地を取り巻く一周5.3kmのリンクシユトラゼ(環状道路)は、帝都時代の城壁跡地に1865年の都市改造によって造られたものである。

**★ウィーン中央駅周辺地区再開発** (⑦⑧参照)  
本プロジェクトは中央駅及びその周辺敷地59haにオフィス、レストラン、店舗、文化施設、集合住宅、ホテル、駐車場、公園、幼稚園、小・中学校などを開発したものである。オーストリア国鉄や民間投資家等の出資を基に開発し、市が公共施設を整備したエリアである。ウィーンの玄関口である中央駅はヨーロッパにおける最も重要な交通の要衝に数えられ、都市交通の中軸として、1000本の列車が発着し、毎日15万人の人々が利用している駅である。中央駅を整備するにあたって、端頭式ホームであった既存の2つの駅を集約して、通過式ホームに変えたことにより、国際列車や中距離列車が通る国際的な駅へと変化した。

2003年に中央駅の開発が決定し、2004年にマスタープランが市議会でも満場一致で可決された。2004〜2009年までに環境アセスメントを5年間にわたって行い、2010年に中央駅の工事に着手した。2014年に中央駅が竣工しており、駅舎を含む交通インフラの整備に約15億ユーロがかかったようだ。

本プロジェクトを推進するにあたり、国鉄は市から要望された学校、幼稚園、公園などの公共貢献施設を整備している。なお投資家等は約25億ユーロを投資していると推計(ウィーン市の推計)されるため、プロジェクト全体で40億ユーロの投資額となるようだ。2020年にエリア全体の工事が完了する。



**Wien**  
オーストリアの首都ウィーンは、人口180万人の都市である。ハプスブルク帝国の宮廷文化が残る古都である一方で、オットー・ワグナーらによる20世紀初頭のデラウシオンをはじめ、ハンス・ホライン、ジャン・ヌーベル、ドミニク・ペローなどによる現代建築の宝庫でもある。

**★ドナウシティ** (⑨参照)  
ドナウシティはウィーンの新しいビジネス街を指して開発されたエリアであり、敷地内には近代的な建物や超高層ビルが建設されている。場所はウィーンの東部、ドナウ川の左岸に位置している。本地区はドナウ川の氾濫抑制のため、防災事業や埋立事業等の一環として、1960年から段階的に開発されている。本事業でドナウ川の水位が上がった時に水を流す場所として、新ドナウ川が整備された。また新ドナウ川は流れが緩やかなため、夏場はビーチとしても利用されている。

**★アスベルン地区再開発** (⑩参照)  
アスベルン地区は、ウィーン郊外にニュータウンを開発するプロジェクトである。本プロジェクトの敷地面積は24haであり、2010年代のヨーロッパを代表する大規模な都市開発である。以前は飛行場であった土地を約20年間にわたり開発し、2万人以上が暮らし、働く地区となる計画である。全体が完成するまで18年構想の都市開発である。

本プロジェクトは木造高層建築(Hoho Wien)や、自動運転なドレマートシティの実験都市として、また最先端技術等の集積拠点として計画されている。本地区の約50%の敷地は、公園、緑地、道路及び人工湖などで構成されている。

**★カール・マルクス・ホフ** (⑪参照)  
赤いウィーンと言われた時代(1919〜1934年)に建設された公共住宅団地を代表する住宅であり、オーストリアの労働者階級の自信の目覚めを象徴するものと言われている。全長1kmに及ぶ細長く広大な敷地の端から端まで住棟が連続しており、下部に道や中庭を跨ぐ半円形の開口がリズムよく穿たれている。この開口空間は都市的なスケールで、一般的な街区型



のエントランス開口とは異なるデザインとなつている。大きな門を入ると、緑地化された広い中庭があり、ここから個々の住宅への道が続いている。1940年頃までに65000棟の公共住宅が建設されており、それらの公共住宅にはプールやスーパーマーケット、ランドリィ、幼稚園などが併設されている。

★フンデルトヴァッサーハウス (12参照)

ウィーン生まれの画家で建築家のフリーデンスラフ・フンデルトヴァッサーが1986年に建築した公共住宅。オーストリアの文化遺産に指定されている。「自然との調和」をコンセプトに、既定のドアや窓枠以外は直線を使わないデザインである。



ポルティコ (回廊)  
トリノ/イタリア

イタリア北部に位置するトリノは人口約90万人が暮らす都市である。旧市街地(13参照)はサヴォイア家統治の17〜18世紀の都市計画により整備され、バロック様式の街並みは道路に面したポルティコ(歩行者回廊)が特徴である。

アルプスに近く水力発電によるエネルギー確保が容易だったため古くから工業が盛んで、20世紀にはFIAT社の企業城下町として自動車産業が盛んである。旧市街地(13参照)はサヴォイア家統治の17〜18世紀の都市計画により整備され、バロック様式の街並みは道路に面したポルティコ(歩行者回廊)が特徴である。

●サント・ヴォルト教会 (18参照)

Spina3での住宅地整備に伴い、トリノ司教の要望により教会も建設された。地下にはホールなども併設されており地域コミュニティの拠点でもある。外装にはイタリア北部で採れる赤みのある大理石を用い、7本の塔と歯車のような平面、旧工場の煙突に十字架と鐘を設けて鐘楼に転用するなど工場時代の名残を感じさせるデザインとなっている。イタリア語で「顔」を意味する「Volto」は、旧市街の聖ヨハネ大聖堂に取められている聖骸布に浮かぶキリストの顔に由来する。サント・ヴォルト教会の祭壇脇にもピクセル画でキリストの顔が表現されている。



Lyon  
旧市街  
リオン/フランス

西側のソーヌ川と東側のローヌ川、ふたつの川が流れるリオンは、都市圏としてはフランス第一の規模

を核に発展してきた。

★リಂಗゴット工場再開発 (14(15)参照)

FIAT社の自動車工場跡を、商業施設などが入る複合施設に再生させたプロジェクト。1923年から自動車組立工場として操業されてきた建物は、モジロー方式の鉄筋コンクリート造(RC造)5階建てで、当時としては世界最大の自動車工場であった。生産ラインは1階の原材料加工から始まり、組み立てが進むにつれてエレベーターで上階へと繋がっていた。屋上には一周11kmにおよぶ楕円形のテストトラックが設けられ、両端のカークはバンク(バンク)となっている。他に高層建造物の無かった時代、屋上のテストトラックは秘密保持にも適していた。完成車庫は工場の端にある螺旋のスロープを下り、工場に隣接するヤードから鉄道で出荷されていた。20世紀を代表する建築家ル・コルビュゼも工場を訪れ、「産業界でもっとも印象的な風景」「都市計画の手本」と評価したと言われている。

生産台数の落ち込みや生産拠点の海外移転などの事情により、1982年に工場としての役目を終えることとなった。しかし建築史、産業史における価値が評価され、保存・再生が検討された。レンゾ・ピアノ・ビルディング・ワークショップによる再生プロジェクトは第1期(1982〜1995)、第2期(1998〜2002)と2年におよび、第1期工事ではオフィスを中心に、エキシビジョンセンター、ホテルなどが整備された。中庭に沿って建物内を巡る回遊動線は、旧市街の特徴でもあるポルティコがイメージされている。天井高さが必要なコンサートホールは地下とし、工場の躯体を活かしつつ新しい機能の導入が図られている。第2期工事では、トリノ市内の2つの大学の学部やゲストハウス、映画館などが整備された。また中庭の一部にはガラスの屋根が架けられ、自由に行き交う広場を持つシヨビングセンターへとリネオアールされている。工場の再生プロジェクトが

模を持ち、フランスにおけるビジネス拠点のひとつ。ローマ帝国の植民市として古代から物資の集散地であり、中世にはヨーロッパでも有数の交易地として栄えた。また、絹織物の産地としても知られ、クロワ・ルース地区を含む旧市街は1998年にユネスコの世界遺産(文化遺産)に登録されている。都市構造としては、まちのシンボルであるフルビエールの丘の頂上にはノートルダム大聖堂が聳え立ち、そのふもとに旧市街である中心市街地が広がる。ローヌ川より東側は19〜20世紀以降の比較的新しいまちであり、TGV駅や高層ビルが並ぶ業務・商業地区のラ・パール・デ地区などは、現在も開発が進行中である。

★コンフリユアンス再開発地区 (19(20)参照)

ソーヌ川とローヌ川の合流地点エリアにおける、大規模なエリアの再開発プロジェクト。博物館、文化施設、大型商業施設、住宅、オフィスなど、世界的な建築家が携わる意匠に凝った近代建築が並ぶとともに、オープンスペースなどの公共空間の整備も進む。従前は工場、鉄道操車場、造船ドック等が集積する工業地帯であったが、環境の悪化や施設の老朽化から再開発が行われることとなった。事業区域はフェーズ1、2及びセント・ブランディン地区と、大きく3つに区域が分けられた段階開発であり、総事業面積は約150haに及ぶ。

プロジェクトの目的の一つは、既存市街地と合わせてリヨンの中心市街地を従前の2倍にすること。従前の区域内住民数は約12000人だが、最終的には16000人にする計画である。また、移民の多いフランスの課題でもある、社会的階層をミックスすることもテーマの一つである。社会福祉施設、公営住宅などを建設し、住宅を購入する層だけでなく、移民の2世、3世といった賃貸する層も共生できることを目指している。当地区ではヨーロッパで初めてWWF(世界自然保護基金)の協力を得たアクションプランが制定さ

完了後も、リಂಗゴット地区では開発が進んでおり、地区の再生においても核となる存在である。

★スピナ・チェントラーレ

Spina Centrale「背骨」の意味する通り、市街地の新しい中心軸となる総延長16kmに及ぶ幹線道路を整備するプロジェクト。

19世紀半ばの産業化以降、生産性向上に寄与する鉄道開発が活発に行われ、北のミラノ、南のジェノバに続く市域を南北に縦断する鉄道敷設と、その沿線でFIAT社の企業城下町として多くの自動車関連工場と労働者住宅の建設が行われた。しかし自動車産業が衰退すると、市内の至る所に多くの工場跡地等が残された。本プロジェクトでは、市域を分断していた鉄道を地下化し、地上には大通りが整備された。これにより道路渋滞が常態化していた地上における交通アクセスの改善が図られており、現在はトリノ空港へと延伸工事も行われている。また鉄道沿線の工場跡地4地区(Spina 1〜4)に新駅を整備することで、中心軸と周辺エリアの一体的な開発が行われている。

●ポルタ・スーザ駅 (16参照)

トリノの中央部に位置する Spina3 では、地下化された鉄道沿いにターミナル機能を持つ駅が整備された。長さ385m×幅33mの駅舎はガラスと鉄骨のアーチで構成されている。15000㎡におよぶガラス屋根は太陽光発電パネルで、68万kwh/年の電力が発電されている。

旧市街地にあるポルタ・スーザ駅がミラノ方面への頭端式ターミナル駅なのに対して、ポルタ・スーザ駅はTGVなど高速鉄道を含む6路線+地下鉄が乗り入れる通過式ターミナル駅であり、ミラノ、ジェノバ、フランス・リヨンなどのアクセスが向上した。

●ドーラ公園 (17参照)

北部に位置する Spina3 は、かつて製鉄所やタイヤ工場、鉄道工場などが集中していたところで

れており、日本のNEDO(新エネルギー産業技術総合開発機構)が参画した最先端のスマートコミュニティ実証実験対象地域でもある。

●フェーズ1 (2003〜2018) (21(22)参照)

フェーズ1は事業が完了しており、プロジェクトの起爆剤として人々が集まることを目的とした施設整備を行っている。約225haの公共スペースには、インナーハーバー、広場、水生庭園などが整備され、その他芸術、文化、コミュニティ施設や商業施設などが建設された。従前は県や市、民間など土地所有者が混在していたが、リオン都市共同体が一括して買いあげ、再開発公社 SPL Lyon Confluence に一括して区画整理(デベロパー)に切り売っている。

当地区に立地する「HIKARI (2015)」は、限研吾の設計による「環境と新しい都市生活」がテーマの水辺の都市プロジェクトであり、オフィス、住宅、商業施設が混合した複合施設である。日本からはNEDOや東芝などが環境分野で参画している。その他「合流博物館(2014)」や「ユーロニュース本社(2015)」、「オレンジキューブ(2010)」といった個性的な建築が並ぶ。

●フェーズ2 (2012〜2025)

フェーズ2は、スイス人建築家ヘルツォーク&ド・ムーロと、造園家・景観設計家ミシェル・テヴィエリによって策定された基本構想に沿って現在推進中である。かつての卸売市場の跡地には、オフィス、住宅、小売店、公共施設が建設予定であり、オフィスにはハイテク企業が誘致される予定のこと。南端では住宅街に点在する公園が整備され、ソーヌ川、ローヌ川を渡る橋と、路面電車も新たに整備される計画である。

●セント・ブランディン地区

ペラーシユ駅周辺の歴史的な建物が並ぶエリアで、地区内の建物は住宅やオフィスがメインである。1990年以前に建設された建物を対象とし、環境に配慮した改築(エコ・リノベーション)を推進している。



11 フンデルトヴァッサーハウス



13 トリノ旧市街



14 リングゴット工場再開発



16 ポルタ・スーザ駅



17 リングゴット工場再開発



17 ドーラ公園



18 サント・ヴォルト教会



19 コンフリユアンス再開発地区模型



20 コンフリユアンス博物館



21 HIKARI (3棟構成)



22 ユーロニュース本社



23 オレンジキューブ



1 札幌創世1.1.1区北1西1



3 大手町二丁目



4 日本橋二丁目



5 銀座六丁目10



6 赤坂九丁目北



8 西新宿五丁目中央北



9 西品川一丁目



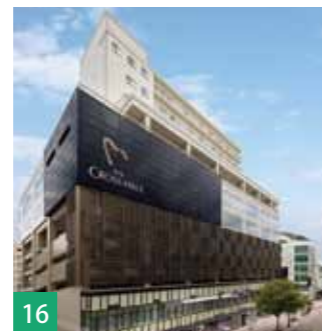
10 東池袋五丁目



13 桜町一丁目4番



14 岐阜駅東



16 静岡呉服町第二



17 豊田市駅前通り北



18 知立駅北



20 岡山市中山下一丁目1番



22 モノレール旭橋駅周辺

## 市街地再開発事業

	地区名	所在地	施行者	地区面積 (ha)	延床面積 (㎡)	主要用途	完了 (年月)
1	札幌創世1.1.1区北1西1	北海道札幌市	組合	2.00	132,000	業務、公共施設、駐車場	平成30年5月
2	宇都宮大手	栃木県宇都宮市	組合	0.40	29,407	住宅、店舗、事務所	平成31年1月
3	大手町二丁目	東京都千代田区	個人	1.99	354,000	事務所、店舗、カンファレンス、地域冷暖房施設、駐車場等	平成30年8月
4	日本橋二丁目	東京都中央区	組合	2.61	286,475	事務所、店舗、エネルギーセンター、駐車場、倉庫等	平成31年2月
5	銀座六丁目10	東京都中央区	組合	1.40	148,700	店舗、事務所、駐車場、文化交流施設、地域冷暖房施設	平成30年10月
6	赤坂九丁目北	東京都港区	組合	0.80	44,440	住宅、公益施設、駐車場等	平成31年3月
7	田町駅前東口	東京都港区	組合	0.30	3,868	店舗、住宅、巡査派出所	平成30年4月
8	西新宿五丁目中央北	東京都新宿区	組合	1.50	103,902	住宅、商業、業務、集会施設、駐車場等	平成31年3月
9	西品川一丁目	東京都品川区	組合	3.90	219,580	住宅、事務所、駐車場等	平成30年7月
10	東池袋五丁目	東京都豊島区	組合	0.20	14,740	住宅、駐車場、集会施設	平成31年2月
11	東神奈川一丁目	神奈川県横浜市	組合	0.24	17,115	住宅、店舗、保育所等	平成31年3月
12	小田急相模原駅前西	神奈川県座間市	組合	0.34	16,523	住宅、店舗、公益施設	平成31年2月
13	桜町一丁目4番	富山県富山市	組合	0.70	23,130	商業施設、専門学校、居住施設、宿泊施設	平成30年4月
14	岐阜駅東	岐阜県岐阜市	組合	0.55	23,844	商業施設、業務(福祉)施設、住宅、駐車場	平成31年1月
15	藤枝駅前一丁目8街区	静岡県藤枝市	組合	0.89	26,581	商業施設、医療施設、高齢者福祉施設、子育て支援施設、住宅、駐車場	平成30年7月
16	静岡呉服町第二	静岡県静岡市	組合	0.40	19,700	商業施設、業務施設、高齢者施設、健康増進施設、多目的ホール、駐車場、駐輪場	平成30年9月
17	豊田市駅前通り北	愛知県豊田市	組合	1.60	55,300	商業、アミューズメント、事務所、高齢者施設、住宅、駐車場	平成31年1月
18	知立駅北	愛知県知立市	組合	0.32	18,071	住宅、店舗、駐車場	平成31年1月
19	鈴蘭台駅前	兵庫県神戸市	市	1.10	22,870	公共施設、店舗、事務所、駐車場、駐輪場、駅コンコース	平成30年7月
20	岡山市中山下一丁目1番	岡山県岡山市	組合	0.71	23,690	住宅、商業、公益施設、駐車場	平成31年1月
21	山里第一	沖縄県沖縄市	組合	1.33	23,490	住宅、商業、駐車場等	平成30年4月
22	モノレール旭橋駅周辺	沖縄県那覇市	再会社	4.50	30,300	事務所、ホテル、自動車車庫	平成30年9月

## 防災街区整備事業

	街区名	所在地	施行者	街区面積 (ha)	延床面積 (㎡)	主要用途	完了 (年月)
1	中延二丁目旧同潤会	東京都品川区	組合	0.70	16,440	共同住宅	平成31年2月

## 優良建築物等整備事業

	地区名	所在地	事業タイプ	地区面積 (ha)	延床面積 (㎡)	主要用途
1	西栄町3-3	北海道滝川市	優良再開発型・環境	0.97	9,445	クリニック、介護老人保健施設、サ高住、薬局、事務所
2	南町二丁目	宮城県気仙沼市	優良再開発型・共同化	0.68	3,750	店舗、公営住宅
3	南町海岸	宮城県気仙沼市	優良再開発型・環境	0.31	2,404	公益施設、駐車場
4	南町海岸商業施設	宮城県気仙沼市	優良再開発型・環境	0.17	1,169	商業施設、観光集客施設
5	二番町地区	福島県白河市	市街地住宅供給型・中活	0.27	1,628	住宅
6	白河駅前東地区	福島県白河市	市街地住宅供給型・中活	0.14	1,834	住宅
7	城東町1-1	群馬県前橋市	優良再開発型・共同化	0.33	12,718	店舗、集会所、共同住宅
8	本町2-1-2	群馬県前橋市	優良再開発型・共同化	0.30	9,547	店舗、事務所、共同住宅
9	神田東松下町	東京都千代田区	優良再開発型・共同化	0.42	27,032	店舗、事務所
10	南青山一丁目	東京都港区	優良再開発型・マンション	0.15	9,767	住宅
11	堀川団地再生地区(出水第3)	京都府京都市	既存ストック改修型・既存ストック	0.19	1,332	住宅、店舗
12	花の北	兵庫県姫路市	優良再開発型・マンション	0.63	17,600	住宅、商業、図書館、クリニック
13	戎町	鳥取県鳥取市	優良再開発型・共同化	0.31	2,993	住宅、店舗
14	安来	島根県安来市	優良再開発型・環境	1.25	7,653	庁舎
15	博多駅前四丁目第二	福岡県福岡市	優良再開発型・環境	0.35	15,434	店舗、バス乗降場