

平成19年度マスターセンター補助事業

市民参加の「観光振興基金制度」に関する研究

報 告 書

平成20年2月

社団法人 中小企業診断協会 大阪支部

はじめに

わが国は平成 20 年度に「観光庁」を新設して、観光立国の実現に積極的な姿勢を見せているものの、観光の振興については、国のインバウンド中心の施策が進む中、観光振興の本質である地域の観光振興に対しては、依然として対応が不十分である現実を目を向けなければなりません。

地域の観光振興を図るためには、観光基盤を整備するためのハード面並びに観光を支える人の知恵や工夫を実現するためのソフト面において、必要となってくる資金の調達こそが適切に確保されなければならないことから、観光ビジネス研究会では、地域の観光振興における人材確保を含む資金不足を解消するための、新たな「資金の調達システム」の研究に取り組みました。

地域住民や顧客の視点に立った地域独自の価値ある観光振興計画を立案して、その情報を公開することで、広く全国の一般市民の関心を高めるとともに、その実現のために経済的な支援を仰ぐ「市民参加の観光振興基金制度」のシステムを構築することを通して、地域の観光振興を円滑に発展させることができると考えたからです。

この報告書をまとめるにあたって、平成 19 年 9 月に、全国の自治体に対して「地域の観光振興について」アンケートを実施したところ、70%以上の自治体からアンケートの回答が寄せられ、観光振興に取り組む自治体の関心や意欲の高さが明らかになり、ここに報告する「市民参加の観光振興基金制度」実現化の必要性を強く実感することになりました。

目 次

はじめに

第1章 地域観光振興の現状と課題

1. インバウンド中心の国の観光施策	1
2. 地方自治体の観光施策における独自性の不足	3
3. 不足する人材と資金（経験者の不足、資金調達の障壁）	6
4. 一般市民の国内観光への期待とギャップ	8
5. 観光振興に関するアンケートの実施	10

第2章 観光振興でネックとなる資金調達の課題

1. 国、自治体からの資金調達と問題点	20
2. 金融機関の消極的な取り組み姿勢	22
3. 資金調達から見た観光振興のあるべき姿	27

第3章 観光振興の画期的な資金調達システム

1. 国や自治体を頼らない発想の必要性	29
2. 市民による「観光振興基金」の可能性	30
3. 市民参加の観光振興基金の仕組み	32
4. 観光発展のサイクル作り	34

第4章 観光振興基金の成功のために

1. 民間発想のプロジェクトの編制	37
2. 一般市民への魅力アピールの工夫と基金募集	39
3. 支援を行った者への利益（サービス）還元	42
4. 資金提供者に対する利益還元の参考事例	43
5. 基金活用の透明性、公正性の確保と情報開示	43
6. 助成効果の検証とさらにサポートしたくなる観光振興策の提案	45

おわりに

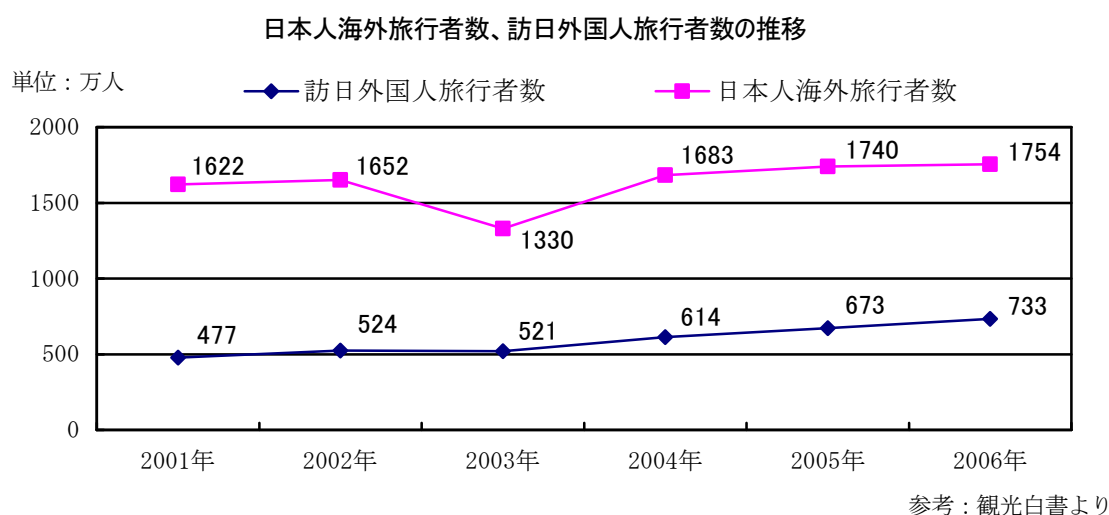
第1章 地域観光振興の現状と課題

1. インバウンド中心の国の観光施策

我が国からの出国旅行を「アウトバウンド」といい、海外から我が国への入国旅行を「インバウンド」というが、我が国の観光政策について、近年のアウトバウンド、インバウンド、日本人国内旅行に対する施策をみると、インバウンドに対する施策の充実ぶりとその成果が際立っている。

現在、我が国では「観光立国」を目指し、様々な施策を展開することで、インバウンド数の大幅増加を図っているが、その成果は数字に着実に表れている。

2001年の日本人海外旅行者数は1,622万人であるのに対して、訪日外国人旅行者数は477万人であり、3分の1に満たない状況であった。しかし、2006年には日本人海外旅行者数が1,754万人であるのに対し、訪日外国人旅行者数が733万人に達し、アウトバウンドとインバウンドのアンバランスが是正されつつある。なお、2006年度の訪日外国人旅行者数は過去最高であり、月別でも、2月を除くすべての月で過去最高を記録している。また、訪日韓国人が年間で200万人を突破している。



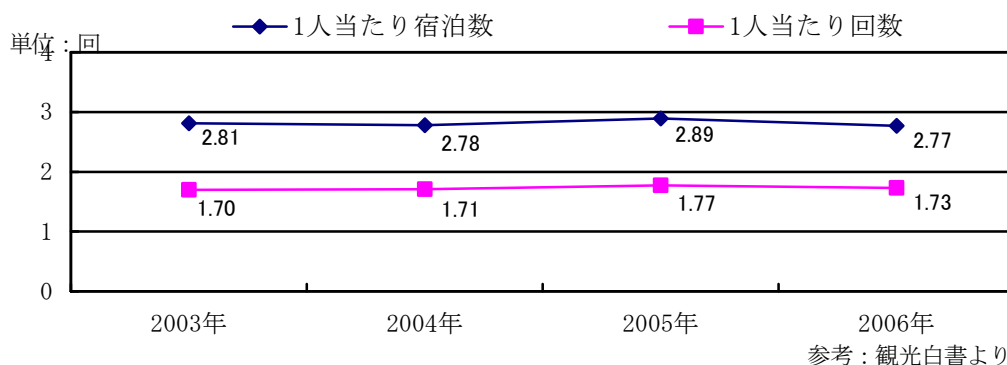
旅行消費の経済波及効果は、国土交通省の旅行・観光産業の経済効果に関する研究によると、平成17年度の国内の旅行消費額（国民の旅行消費額（国内分）+訪日外国人旅行消費額）は2兆4300億円であり、これによる直接の雇用創出効果は229万人と推計されている。特にアウトバウンドとインバウンドのアンバランスを是正することが、大きな効果をもたらすとも言われている。

インバウンドに対する施策には、大きなものとして政府が２００３年４月から展開している官民挙げての戦略的訪日促進キャンペーンである「ビジット・ジャパン・キャンペーン（ＶＪＣ）」がある。ＶＪＣは、「２０１０年までに訪日外国人旅行者数を１０００万人にする」との目標のもと、国内外で様々な誘致活動を繰り広げている。「トップセールスによる日本のＰＲ」「宿泊情報提供予約サイトの運営」「日本ブランドの海外発信」「海外旅行会社・メディア関係者の招請」「新聞・雑誌・テレビ等メディアを通じたＰＲ」「観光ルネサンス事業」等の諸政策を進めてきた。

観光立国の推進とともにアウトバウンド数とインバウンド数のアンバランスを是正するために開始されたＶＪＣは、アウトバウンド増加率以上にインバウンドの増加率が伸びており、毎年過去最高のインバウンド数を記録するなど施策に対する効果は高い。最近、巷に訪日外国人旅行者をよく見るようになったのもその影響かもしれない。しかし、インバウンドの好調さとは対照的に、日本人の国内旅行は長期的に低迷している。また、国の施策としても大きな議論がなされていないのが現状である。

日本人の国内旅行について見てみると、２００６年度における国民１人当たりの国内宿泊観光旅行回数は、１．７３回と推計され、対前年度比で２．３％減となっている。また、国民１人当たりの国内宿泊観光旅行宿泊数も、２．７７回と推計され、対前年度比４．２％減となっている（旅行・観光消費動向調査より）。インバウンド数、アウトバウンド数がここ数年で増加傾向であることも考慮すると、日本人の国内旅行はインバウンド、アウトバウンドと比較しても成果が乏しく、低迷していると言える。

国内宿泊観光旅行の回数及び宿泊数の推移

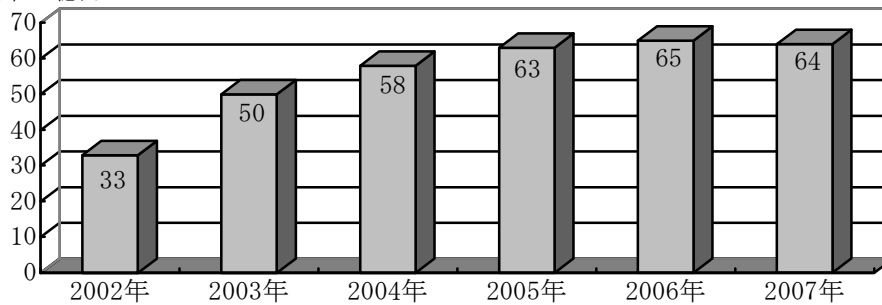


国の観光施策がインバウンド中心に動いていることは、観光予算額からも把握できる。

観光予算額に関しては、国の予算がゼロシーリングしている中では伸び率は高く、Ｈ１９年度の観光予算は約６４億円が計上されている。しかし、観光予算はＶＪＣを含むインバウンドの予算がその殆どを占め、国内観光旅行を喚起するような地域観光の魅力向上への取り組みに対する予算は殆どないのが現状である。

観光予算額

単位：億円



参考：主計局より

2006年度の観光予算を見てみると、65億円の内

- ・VJC（ビジット・ジャパン・キャンペーン） 35億5000万円（対前年比2.6%増）
- ・観光ルネサンス事業 3億5000万円（対前年比30.1%増）
- ・国際観光振興機構（JTO）への運営費交付金 22億6600万円（対前年比1.7%減）

などのインバウンド施策でその殆どが計上されている。日本人の国内旅行を推進するための観光予算、もしくはそれに関連する予算はわずかとなっている。

確かに、少子高齢化が進む日本では将来人口が減っていくのは確実であり、人口問題研究所発表の「日本人の将来推計人口」中位推計でも2046年には人口1億人をきる状況では、日本人の国内旅行よりインバウンドによる観光復興に注力し、予算をつけたほうが経済的効果も大きいのであろう。

このように、国のインバウンドに対する施策や予算の確保が功を奏し、インバウンド数の増加につながっている一方、国内旅行に関しては、国として積極的に取り組み成果を挙げるに至っていない状況であり、各地方自治体が主導する形での施策が実施されているが、地方自治体に資金的余裕はなく、観光に関する人的資源にも恵まれない状況では、地域観光を振興する余地は限られ、その成果が発揮できていないことがうかがわれる。

2. 地方自治体の観光施策における独自性の不足

国の観光施策がインバウンド中心であり、地方自治体にとって資金や人の面で国による大きな支援が期待できない中、地方自治体として如何に魅力のある地域づくりを実現し、地域観光を振興させ地域経済の活性化を図るかは大きな課題であると考えられる。

日本商工会議所の調査（2004年）によると、観光産業を「他の産業よりも重視」及び「他の産業と同じくらい重視」している地域の合計は51.2%であり、「今後」についてはその比率は70.6%となり、約20%増え、観光施策が重視される傾向にある。地方自治体も観光が地域経済活性化の重要な要素であることを認識し、地域観光振興の取り組みが積極的に展開されて

いる。実際、多くの地方自治体では地域観光復興のための協議会や対策室等の機関を設け、積極的な活動を推進するための体制を整えている。「能登半島先端の珠洲市スタイルのスローライフ交流ビジネスプロジェクト」「名峰大山の四季を巡る奥大山田舎暮らしとトレッキング・ツーリズム事業」等の国際競争力のある観光地作りのモデルとなる先進的なものとして国からの支援を得ている取り組みも出てきつつある。

しかし、多く地方自治体が地域経済活性化の手段として観光復興を掲げている割には、現状ではその成果は乏しいと思われる。なぜ地方自治体の観光施策の成果が乏しいものになっているのか、その原因を考えてみる必要がある。

観光施策の成果が乏しい地域の取り組みに関して見てみると、画一的かつ追従型の施策が多く独自性が稀薄なものが多い傾向が見られる。地域間で景気回復にバラつきがあることや、消費者ニーズ・観光ニーズが多様化、高度化している状況のなか、独自性の稀薄さは地域経済活性化においては大きなマイナス要因であると考えられる。

独自性を出すためには、その地域なりの「強み」「弱み」をしっかりと見極める必要がある。地域は環境の変化を的確に捉え、消費者ニーズや観光ニーズから機会をいち早く見つけ出し、その強みを生かしていかなければならない。しかし、多くの地方自治体では、他の地域との相対的な強みや独自性を見出すことが出来ず、当然機会にも活かしきれていないのではないだろうか。

相対的な強みや独自性を見出せるかどうか地域経済活性化に重要であるという近年の事例では「ご当地検定」がある。

ご当地検定は2004年に開始された「京都・観光文化検定」が火付け役であり、過去三回の試験に述べ35,800人以上が挑んでおり、地域復興の成功例として何度か取り上げられている。また、東京の「江戸文化歴史検定」も昨年11月の試験では1万人超を集めるなど人気が高い。この他にも近年ご当地検定はブームとなっており、日本商工会議所が実施（予定）しているものでも54のご当地検定があるのが現状である。

しかし、このブームとなったご当地検定を見てみると、開催された地域によって検定受験者数に大きな差があることや受験者数が当初見込みに届かないところがあるなど、「ご当地検定」を実施するだけでは地域のブランド力強化や発展につながり難いのではないだろうか。

検定内容の面白さやプロモーションの質量、受験のし易さ等の要素が大切であることはもちろんなのだが、最も重要である要素は検定の対象である地域自体に魅力、つまり独自性があることが必須条件だと思われる。他の地域で成功しているからと言って、同じ施策を画一的に実施しても、地域という資源に強みや独自性がなければ大きな観光施策の成果は出ないのではないだろうか。

独自性に関して「観光資源そのものの独自性」と「観光資源のPRに関する独自性」の2つの観点から地方自治体における状況を見ても、「観光資源そのものの独自性」については、「旭山動

物園」や「金沢21世紀美術館」など、独自性を発揮して地域観光としてりっぱに成り立っているものもあるが、その多くは独自性を十分意識した取り組みが必要であるにも関わらず、現実には他の観光資源の追随であり、とにかくインフラを整備することにだけ力が注がれているのが現状である。安易なテーマパーク・観光施設の建設や、独自性に乏しいご当地グルメの開発、規模も内容も劣った花火大会や祭り、整備されただけの町並みなど、他の観光地で成功したものを単純にその地域の観光資源に結び付けて作りあげた例が数多く見受けられる。「観光資源のPRに関する独自性」については、現在全都道府県において、インターネットのホームページを活用した「観光地の紹介」「観光イベントの等の紹介」「特産品の紹介」等の情報の発信・提供を行っており、どのホームページもよく出来ているが、パンフレットをそのまま転記したものや、別サイトの紹介、カテゴリー別の情報列挙などが多く、興味を持ってホームページに訪れた消費者の使い勝手に配慮したものや興味を引くような独自性に富んだものはまだ少ないといえる。

また、単に地域に独自性があればそれで良いかということではなく、さらにその独自性を機会に生かすということでは、消費者ニーズや観光ニーズに対応するマーケットの深掘りと併せて、属性別ライフスタイルの把握とセグメンテーションが不可欠である。顧客の志向に合わせたきめ細かなテーマ設定やセグメンテーションにより、独自性のある観光資源とのマッチングの仕組みを作上げていくことが重要であると考えられる。

顧客の志向への対応について言えば、近年関心を集めているエコツーリズムやグリーンツーリズムなど、テーマ性や体験志向の強い新たな旅、いわゆる「ニューツーリズム」の現況や市場の将来性をここで取り上げる。

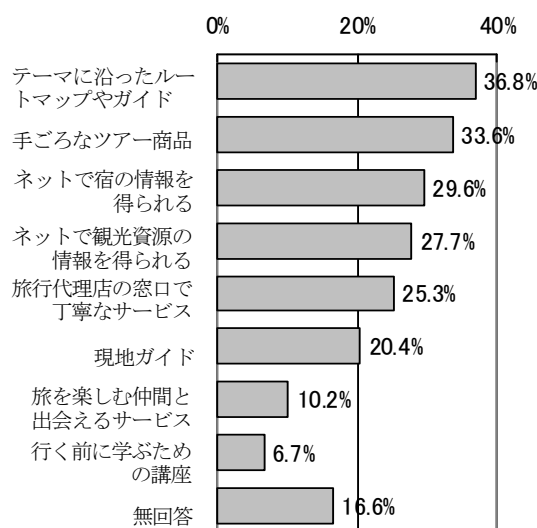
「レジャー白書2007」は、特別レポートでニューツーリズムを取り上げ、現況や市場の将来性などを分析している。レポートでは、新たな旅の消費規模(参加人口×年間平均費用)を推計しており、それによると、全体規模は国内旅行計で約8兆円、海外旅行の国内消費分を含めると約9兆円となっている。国交省推計による現在の旅行消費規模24.4兆円と比較しても、新たな旅は既に3分の1程度の規模になっているという。また、今後、どの程度規模が伸びるかを推計したところ、国内旅行計で約18兆円、海外旅行の国内消費分を含めると約20兆円に達することが明らかになっている。

顧客の志向としての「新たな旅」の旅行形態の特徴は、日帰り旅行では「スポーツ観戦」や「季節の花を訪ねる」など手軽な鑑賞系の旅のほか、「モノ作りの現場を訪ねる」(産業観光)などが高い比率となっている。国内宿泊旅行では温泉入浴など「癒しの旅」で約8割あり。「アウトドア体験を楽しむ旅」「地域の食文化を楽しむ旅」などにも関心を寄せている。

「新たな旅」の旅行形態(上位 5 位、%)

国内日帰り旅行		
1位	スポーツ観戦を楽しむ旅	75.0
2位	季節の花を訪ねる旅	63.5
3位	モノ作りの現場を見学する旅	55.1
4位	博物館や美術館を訪問する旅	53.0
5位	歴史的遺産を訪問する旅	45.5
国内宿泊旅行		
1位	癒しの旅	80.2
2位	アウトドア体験を楽しむ旅	75.1
3位	地域の食文化を楽しむ旅	69.8
4位	子どもや孫と交流するプログラム参加	69.7
5位	スポーツ活動を楽しむ旅	69.0

「新たな旅」推進の課題



参考：2007 レジャー白書より

今後は顧客志向の対応を進め、現在の閉塞状況の突破口が開かれることが期待されるともレジャー白書では指摘している。

観光資源による地域経済の活性化のためには、従来型の「受け身」の観光振興施策ではなく、地方自治体や地域住民、企業等の幅広い関係者が一体となって、当地域にしかない独自性に富んだ「唯一の観光資源」の開発とその観光資源と顧客のニーズを捉えたマッチングの仕組みが観光振興施策に求められている。

3. 不足する人材と資金（経験者の不足、資金調達の障壁）

独自性のある唯一の観光資源の発掘と活用のためには、その施策を立案し、周囲を巻き込んで継続的に実行をしていく専門知識や経験の豊富な人材の確保とその施策を実現するために必要かつ十分な資金を調達することが必要だと考えられる。

地域観光の開発や振興の影には、必ず専門知識や豊富な経験を持った人材の存在がある。現在の多様化・高度化したニーズに対応するためには、観光の振興やPR等の企画・マーケティングを行うコーディネーターとしての優秀な人材や新しい切り口による観光（産業観光・都市観光等）に対応できる人材が必要となる。また、地域住民・観光事業者等のホスピタリティ向上など、地域人材の確保と育成も必要であろう。

しかし、地方自治体への権限委譲が進む中で、行政としても観光業務に多くの人材を配置し育成する余裕はなく、またコーディネーターとしての役割を担える優秀な人材の絶対数が少ないことから、多くの地域が慢性的な人材不足に陥っているのが現状なのではないだろうか。

国としても観光分野における国際競争力の向上と観光による地域振興、観光立国の実現を目指すために、その基盤となる観光関連産業に従事する人材の確保、育成を喫緊の課題として捉えており様々な取り組みを行っている。例として、次の取り組みがあげられる。

- ・「観光カリスマ百選」

観光カリスマ百選選定委員会を設立し、観光復興を成功に導いた人々を観光カリスマ百選として選定し、これらの方々の経歴や実績などについて紹介する。観光カリスマ百選の成功事例から様々なことを学ぶ。

- ・「観光カリスマ塾」

地域のリーダーとして観光地づくりに成功した「観光カリスマ」から、その取り組みのプロセスを次代の観光まちづくりのリーダーに伝授する「観光カリスマ塾」を開催する。観光カリスマの活躍した地域で、観光カリスマを講師に迎え、その成功のノウハウの伝授、活動の現場体験、受講者によるワークショップなどをセミナー形式で集中的に行い、地域の観光振興を担う人材を育成する。

- ・「集客交流経営（観光経営）人材育成事業」に係るプロジェクト（経済産業省）

地域資源を積極的に活用して新たな価値創造や業務の大胆な改革を行うなど、観光産業における事業革新の担い手の育成。経営技術と観光実務の双方に通じた複合的な人材育成に向け、実際に人材を活用する宿泊・交通産業をはじめとする各種事業者、実際の教育の担い手となる大学等の高等教育機関の協力を得て、実効性の高いプロジェクトを開発。

特に国では、観光関連人材育成として国公立大学法人等への観光学部・学科に加え、観光振興分野の専門職大学院の設置等高度な人材の育成取り組みを後押ししており、平成15年の小泉内閣総理大臣主宰による「観光立国懇談会」においての報告書でも、「専門の観光リーダーを育成するため、教育改革が進行する機を捉え、高等教育機関において観光関連の学部を新設すること、産官学の協力・連携体制を観光についても強化することも検討すべきである。」と指摘されており、その後多くの大学・学部が設立されている。

観光関連学部・学科を持つ大学の学部・学科の現況を見ると、平成18年度においては、高崎経済大学、城西国際大学、立教大学、帝京大学、松本大学、西南女学院大学の6大学で観光関連学部・学科が設置されており、これに伴い、平成18年度の大学における観光関連学部・学科の入学定員は合計3,000人(5学部28学科)となり、最近5年間では1,095人(11学科)増加していることになる。

観光関連学部・学科等の教育機関が増え、それに伴い観光発展に貢献するだろう人材も増えているが、問題もあるように思われる。平成19年の1月には「観光関係人材育成のための産学官連携検討会議」開催され、観光関連大学等における人材育成のためには、産学官が連携・協力していく体制づくりが重要であり、観光分野の人材育成に関する取り組みを行うに当たり参考となる

情報の共有化及び観光分野の人材育成における産学官連携方策についての検討が行われている。

「観光関連産業は、観光関連学部・学科出身者の採用、寄附講座の提供、インターン・社員研修等への活用を行う等、大学等と連携することにより、大学における観光関連の教育・研究を充実させる。」旨の提言や「産業界が求めている人材と教育機関が輩出しようとしている人材とのギャップがある」との意見がなされており、産学官の連携もこれからということが伺われる。

このように、観光関連産業に従事する人材の確保、育成を喫緊の課題として様々な取り組みがなされているにもかかわらず、なぜ多くの地域が慢性的な人材不足に陥っているのだろうか。おそらく、長期的にはある程度人材不足の改善が図られていくと予想されるが、観光に関わる専門分野は非常に広く、また現状では未だ地域経済復興に観光産業が重要であるという認識が地域で浸透しきれていないのではなかろうか。特に実務専門家やコーディネーターの不足などの現状を見据えると、人材不足の急速な改善は難しいと考えられる。

観光振興のための資金調達に関しては、国や自治体等が補助金や助成金を出しているものの近年の財政状況の厳しさから予算規模は小さく、大型の観光施設やインフラ整備などは一段と厳しくなっている。実態として、観光振興を実現するために必要な資金獲得を当てにすることが出来ない状況である。また、中小企業向け融資制度は以前に比べて充実しているものの、地域観光を主導する側の実態としては資金調達が困難であるということは変わっていない。

こうした実態を踏まえ、今後は行政と民間が共に協力し、地域観光振興のための新たな人的資源および資金の調達システム構築について知恵を絞る必要があるのではないかと。

4. 一般市民の国内観光への期待とギャップ

我が国は、一般市民の多くが余暇の利用方法として観光を選択している観光大国であると言われている。また、一般市民の観光に対する関心は非常に高いものがある。

しかし、国内観光の多くは、一時的なブームの中で画一的に整備されたものが多く、独自性のあるものが少ない。さらに、休暇の時期的な集中により非常に割高でしかも混雑に耐えなければならない状況が慢性化しており、多様化する観光客のニーズや大きな期待に応えることの出来る観光が提供できているとは言い難い状況にある。

加えて、個人消費の回復は未だ遅れており、平成18年も余暇活動参加人口の本格的な回復は見られていない。2007レジャー白書でも、参加人口を伸ばした種目は外食、宝くじ、園芸・庭いじり、トランプ、ジョギング・マラソンなどで、日常的で比較的単価が安く、手軽なタイプのレジャーが堅調であり、観光・行楽系の活動では伸び悩みが見られていると指摘している。また、ガソリン代の高騰がひびいたドライブをはじめ、国内観光旅行、動物園・植物園・水族館・博物館、遊園地など、参加人口が伸び悩む種目が多かった。

このように、一般市民の観光に対する関心が高いのにも関わらず、観光客のニーズに応えることができなかったり、景気や経済環境に対応できなかったりすることが国内観光旅行への参加を停滞させている事実が多い。また、「海外旅行倍增計画(テンミリオン計画)」の成功や現在のグローバル化が進む国際社会の中で日本人海外旅行者数も大きく増加し、既に海外旅行は旅行者にとって一般的なものとなっている中、海外旅行商品については低価格化が進み、国内旅行と価格面で競合しているアジア地域への旅行者が増加するなど、国内旅行と海外旅行は同一のものとして捉えることができるのではないだろうか。このことは、海外旅行の経験者が増加し、海外の優れた観光体験に基づいた比較基準をすでに国民が有しているということであり、それだけ観光に対する目が厳しくなっているとも言える。

余暇活動の参加希望率においては未だ国内観光旅行がトップであるが、

「団体旅行から小グループ、個人への旅行形態の変化」

「多様化・個性化する一般市民の観光ニーズ」

「自動車旅行の増加と交通網整備による地域間競争の激化」

「旅行に対する価格選好と実質選好の二極化」

「観光業界における IT 普及」

など、消費者のニーズや環境の変化は速く、多様化しているのに対して、国内観光の対応はまだまだ遅く、画一的であることが、大きな問題となっている。

しかし、国内観光においても、「独自性に富んだ観光資源」の開発とPRを行うことで、観光振興から地域経済の活性化につなげているところが実際にあるのも事実である。このことは、一般市民の観光への期待と実際の観光事情に大きなギャップが存在しており、観光振興を推進していくに当たっては、消費者の期待に応え、十分な動機付け要因となりうる魅力ある観光資源の開発が必要であることを示している。

このように、消費者ニーズや環境の変化、厳しくなった消費者の目にうまく対応し、その独自性を活かしたものとして「大人の社会科見学ツアー」がある。

日経ビジネス 2007. 10. 29 によると、大人が娯楽として参加する工場見学が人気だそうだ。旅行会社も複数の工場見学を組み合わせるツアーを出しており、トヨタ自動車の工場見学ツアーを企画したところ申込みが殺到した。参加者の知的好奇心を満たす点に魅力があるということである。このツアーで興味を引いたのが、参加者の中心が 60~70 代であり、個人での参加が全体の 40% と男性客が 70% という点である。この点には他のツアーとの大きな違いであると指摘されている。

工場という資源を観光資源として捉える発想や、知的好奇心の高い高齢者が増えてきているという環境変化と知的好奇心ニーズにうまく対応した良い例であろう。このように一般市民の観光への期待と観光とのギャップを埋めることで、まだまだ魅力ある観光資源の開発は可能なのである。

観光振興による地域経済の活性化のためには、従来型の「受け身」の観光振興策ではなく、地方自治体や地域住民、企業等の幅広い関係者が一体となって、当地域にしかない独自性に富んだ唯一の観光資源の開発と独自のPR方法が求められており、地域の観光を振興するための「市民参加の観光振興基金」の仕組みを構築して、一般市民の観光に対する大きな期待に応えられる「攻め」の観光振興対策を進めなければならない時期が来ているのではないだろうか。

5. 観光振興に関するアンケートの実施

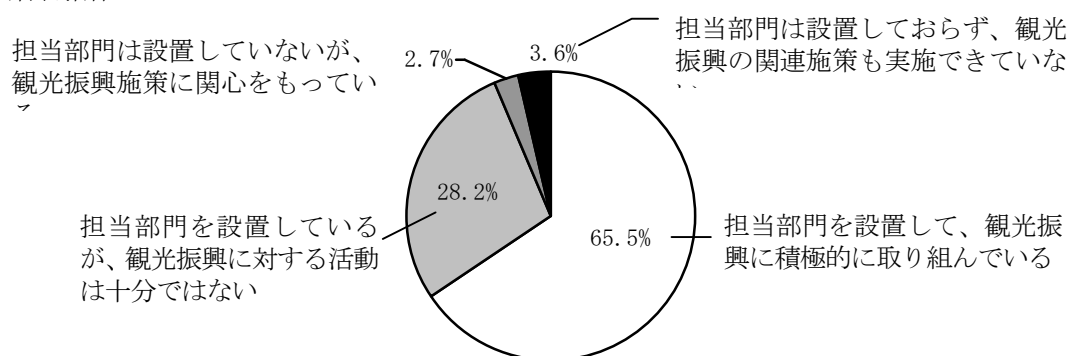
ここまで、地方自治体の観光施策における独自性の難しさや人材、資金の不足について述べてきたが、実際の地方自治体の観光振興に対しての意識や保有している観光資源等にはどのようなものがあるのだろうか。また、抱える問題や課題はどのようなものであり、3. で述べたように人材や資金は本当に不足しているのだろうか。

そこで、実際地方自治体に観光振興に関するアンケートを実施し、地方自治体の実態をアンケートから鑑み、その後の提案につなげようとする。

アンケートは全国の都道府県及び近畿圏の市に送付し、110の自治体からの回答を得た。アンケートは12の質問項目を設け、次のような結果を得た。

1. 地域の観光振興について自治体として取り組んでいますか？

回答自治体：110



・回答自治体（110）では65.5%（72）の自治体が「担当部門を設置して、観光復興に積極的に取り組んでいる」と回答しており、観光振興に対する積極的な姿勢がうかがえる。

・自治体を県・市別にみると、

【県】全ての県（27）で「担当部門を設置して、観光復興に積極的に取り組んでいる」と回答（100.0%）しており、観光振興に特に積極的に取り組んでいる。

【市】市（83）では、

「担当部門を設置して、観光復興に積極的に取り組んでいる」 54.2%（45）

「担当部門を設置しているが、観光振興に対する活動は十分ではない」 38.6% (31)

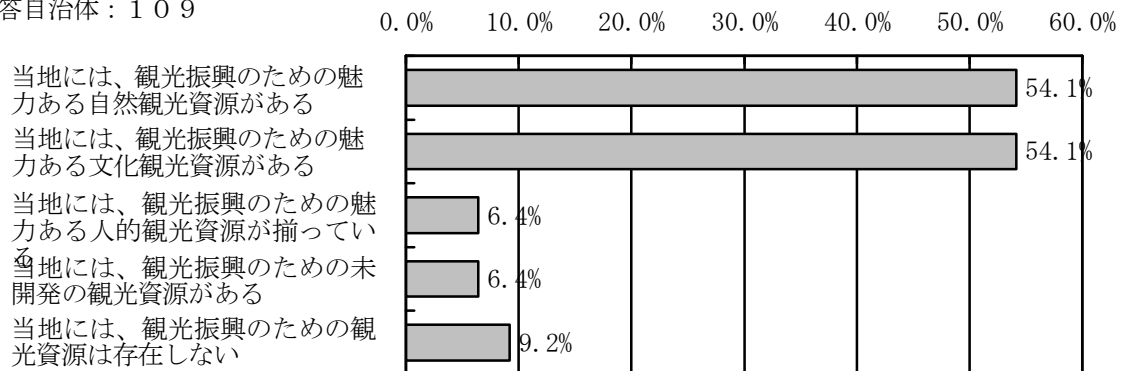
「担当部門は設置していないが、観光振興施策に関心をもっている」 4.0% (3)

「担当部門は設置しておらず、観光振興の関連施策も実施できていない」 4.8% (4)

と回答が分かれており、積極的に取り組んでいる自治体は約半数である。

2. 貴地域の観光を振興するための観光資源はどのようなものがありますか？(複数回答可)

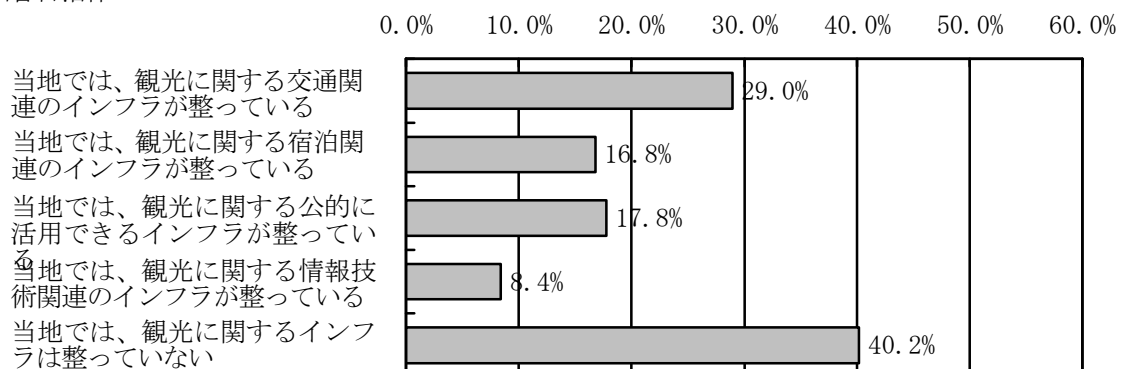
回答自治体：109



- ・回答自治体（109）では、90.8%の自治体（99）が観光を振興するための観光資源が存在する。
- ・観光資源が存在すると回答した自治体（99）の54.1%（59）が「当地には、観光振興のための魅力ある自然観光資源がある」「当地には、観光振興のための魅力ある文化観光資源がある」と回答しており、人的観光資源や未開発の観光資源が存在するのは6.4%（7）である。
- ・自治体を県・市別にみると、
【県】回答した県（26）の全てで観光資源が存在しており、65.4%（17）が「当地には、観光振興のための魅力ある自然観光資源がある」と回答しており、全体傾向より約15%高い。
【市】市（83）では、観光資源が存在しない自治体が12.0%（10）存在する。

3. 貴地域の観光関連インフラは整っていますか？(複数回答可)

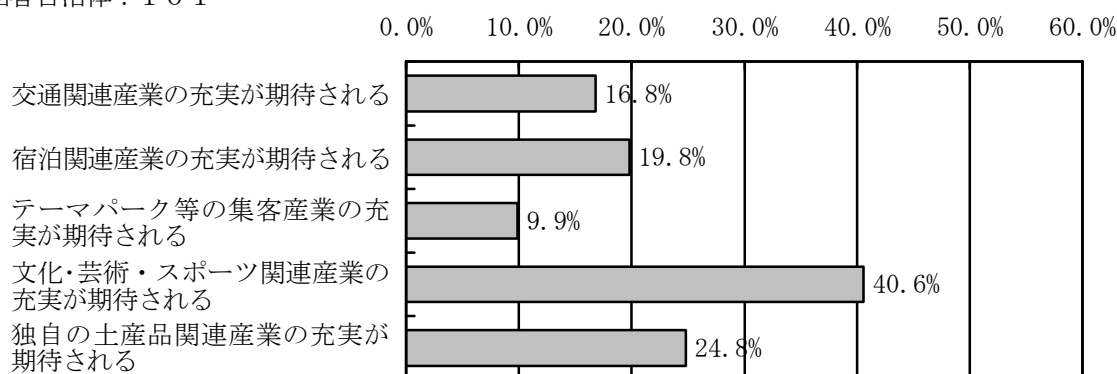
回答自治体：107



- ・回答自治体（１０７）では、４０．２％の自治体（４３）が「当地では、観光に関するインフラは整っていない」と回答した。
- ・観光に関するインフラが整っていると回答した自治体（６４）の４８．４％（３１）が「当地では、観光に関する交通関連のインフラが整っている」と回答し、「当地では、観光に関する宿泊関連のインフラが整っている」は２８．１％（１８）、「当地では、観光に関する公的に活用できるインフラが整っている」は２９．７％（１９）の回答であった。
- ・自治体を県・市別にみると、
 - 【県】県（２５）では、２８．０％（７）が「当地では、観光に関するインフラは整っていない」と回答している。インフラが整っている県（１８）の５０．０％（９）が「当地では、観光に関する交通関連のインフラが整っている」「当地では、観光に関する宿泊関連のインフラが整っている」と回答している。
 - 【市】市（８２）では、４３．９％（３６）が「当地では、観光に関するインフラは整っていない」と回答している。インフラが整っている市（４６）の４７．８％（２２）が「当地では、観光に関する交通関連のインフラが整っている」と回答しているが、「当地では、観光に関する宿泊関連のインフラが整っている」は１９．６％（９）で、県と比較して低い。

4. 貴地域において充実が期待される観光産業にはどのようなものがありますか？（複数回答可）

回答自治体：１０１



- ・充実が期待される観光産業は、「文化・芸術・スポーツ関連産業の充実が期待される」が４０．６％（４１）と最も高い。
- ・自治体を県・市別にみると、
 - 【県】県（２６）では、

「交通関連産業の充実が期待される」	３８．５％（１０）
「宿泊関連産業の充実が期待される」	３８．５％（１０）
「テーマパーク等の集客産業の充実が期待される」	３．８％（１）
「文化・芸術・スポーツ関連産業の充実が期待される」	２６．９％（７）

「独自の土産品関連産業の充実が期待される」 15.4% (4)

と回答しており、交通関連産業と宿泊関連産業の充実が高い。

【市】市(75)では、

「交通関連産業の充実が期待される」 9.3% (7)

「宿泊関連産業の充実が期待される」 13.3% (10)

「テーマパーク等の集客産業の充実が期待される」 12.0% (9)

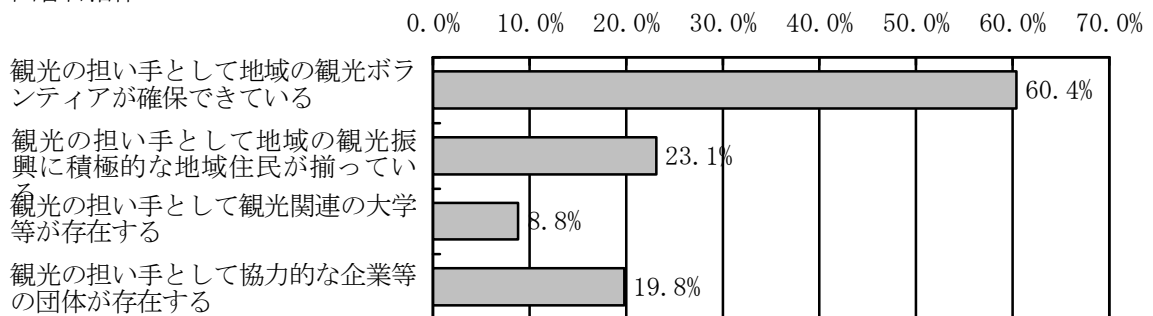
「文化・芸術・スポーツ関連産業の充実が期待される」 45.3% (34)

「独自の土産品関連産業の充実が期待される」 28.0% (21)

と回答しており、文化・芸術・スポーツ関連産業の充実が高い。

5. 貴地域の観光を支える観光の担い手は揃っていますか？(複数回答可)

回答自治体：91



・観光の担い手としては、「観光の担い手として地域の観光ボランティアが確保できている」が60.4% (55) と最も高い。

・19の自治体(県1、市18)が無回答であった。

・自治体を県・市別にみると、

【県】県(26)では、

「観光の担い手として地域の観光ボランティアが確保できている」 57.7% (15)

「観光の担い手として地域の観光振興に積極的な地域住民が揃っている」 15.4% (4)

「観光の担い手として観光関連の大学等が存在する」 15.4% (4)

「観光の担い手として協力的な企業等の団体が存在する」 19.2% (5)

と回答しており、地域のボランティアの確保が高い。

【市】市(65)では、

「観光の担い手として地域の観光ボランティアが確保できている」 61.5% (40)

「観光の担い手として地域の観光振興に積極的な地域住民が揃っている」 26.2% (17)

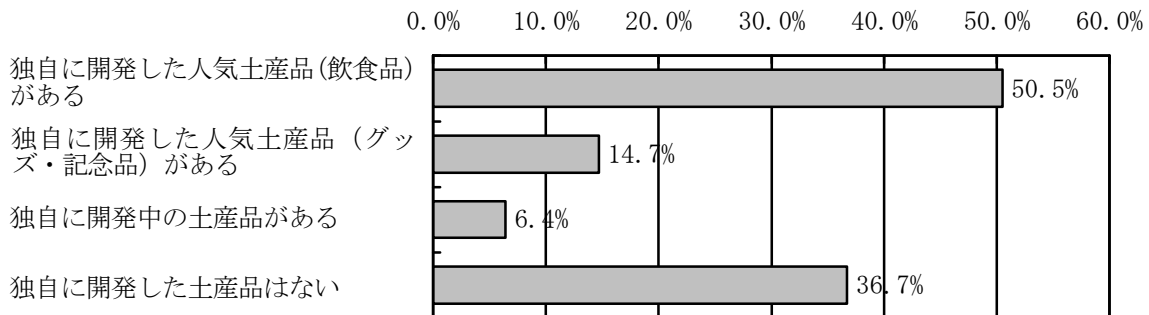
「観光の担い手として観光関連の大学等が存在する」 6.2% (4)

「観光の担い手として協力的な企業等の団体が存在する」 20.0% (13)

と回答しており、地域のボランティアの確保が高い。

6. 貴地域の土産物はどのようなものがありますか？(複数回答可)

回答自治体：109



・回答自治体(109)では、36.7%の自治体(40)が独自に開発した土産品がないと回答した。

・自治体を県・市別にみると、

【県】県(27)では、

「独自に開発した人気土産品(飲食品)がある」	77.8% (21)
「独自に開発した人気土産品(グッズ・記念品)がある」	22.2% (6)
「独自に開発中の土産品がある」	7.4% (2)
「独自に開発した土産品はない」	7.4% (2)

と回答しており、独自に開発した土産品がない県は7.4% (2)である。

【市】市(82)では、

「独自に開発した人気土産品(飲食品)がある」	41.5% (34)
「独自に開発した人気土産品(グッズ・記念品)がある」	12.2% (10)
「独自に開発中の土産品がある」	6.1% (5)
「独自に開発した土産品はない」	46.3% (38)

と回答しており、独自に開発した土産品がない市は46.3% (38)である。

7. 貴地域の観光を振興するにあたって、最も大きな阻害要因は何ですか？（複数回答可）

回答自治体：105



- ・観光を振興するにあたって、最も大きな阻害要因は、「十分な観光を振興するための資金支援ができないこと」が44.8%（47）と最も高い。

- ・自治体を県・市別にみると、

【県】県（24）では、

「観光振興を推進する優秀な人材が存在しないこと」	16.7%（4）
「魅力ある観光資源やインフラが存在しないこと」	4.2%（1）
「十分な観光を振興するための資金支援ができないこと」	66.7%（16）
「地域住民から自治体への協力が得られないこと」	4.2%（1）
「自治体において観光振興のグランドデザインが描けないこと」	8.3%（2）

と回答しており、資金支援ができないことが大きな阻害要因である。

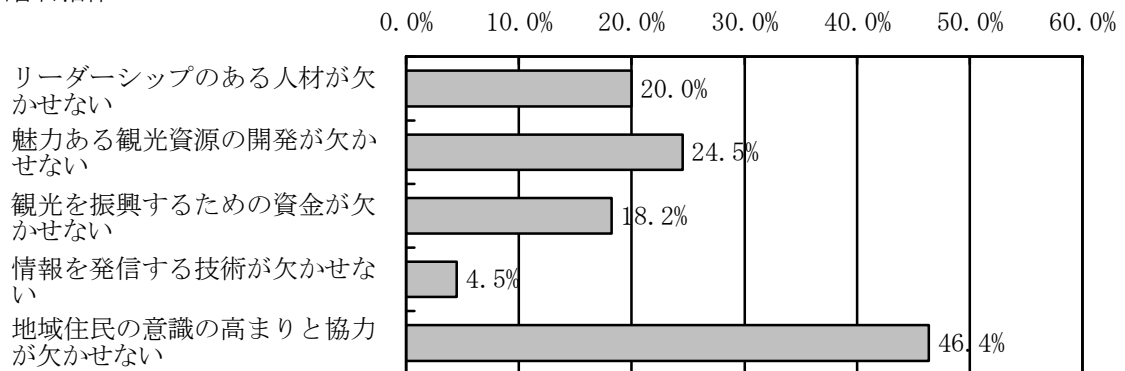
【市】市（81）では、

「観光振興を推進する優秀な人材が存在しないこと」	22.2%（18）
「魅力ある観光資源やインフラが存在しないこと」	24.7%（20）
「十分な観光を振興するための資金支援ができないこと」	38.3%（31）
「地域住民から自治体への協力が得られないこと」	8.6%（7）
「自治体において観光振興のグランドデザインが描けないこと」	17.3%（14）

と回答が分かれている。

8. 貴地域の観光振興にとって最も欠かせないものは何ですか？（複数回答可）

回答自治体：110



- ・観光振興にとって最も欠かせないものは、「地域住民の意識の高まりと協力が欠かせない」が46.4%（51）と最も高い。

- ・自治体を県・市別にみると、

【県】県（27）では、

「リーダーシップのある人材が欠かせない」	33.3%（9）
「魅力ある観光資源の開発が欠かせない」	25.9%（7）
「観光を振興するための資金が欠かせない」	11.1%（3）
「情報を発信する技術が欠かせない」	3.7%（1）
「地域住民の意識の高まりと協力が欠かせない」	48.1%（13）

と回答しており、観光振興にとって「地域住民の意識の高まりと協力が欠かせない」が約半数である。また、「リーダーシップのある人材が欠かせない」も約3割ある。

【市】市（83）では、

「リーダーシップのある人材が欠かせない」	15.7%（13）
「魅力ある観光資源の開発が欠かせない」	24.1%（20）
「観光を振興するための資金が欠かせない」	20.5%（17）
「情報を発信する技術が欠かせない」	4.8%（4）
「地域住民の意識の高まりと協力が欠かせない」	45.8%（38）

と回答しており、観光振興にとって「地域住民の意識の高まりと協力が欠かせない」が約半数である。

9. 貴地域の観光を振興する上で、今、最も不足しているものは何ですか？（複数回答可）

回答自治体：108



- ・観光を振興する上で、最も不足しているものは、「観光振興のための資金が最も不足している」が31.5%（34）と最も高い。

- ・自治体を県・市別にみると、

【県】県（27）では、

「戦略的観光の専門家が最も不足している」	22.2%（6）
「現場での観光の担い手が最も不足している」	25.9%（7）
「魅力ある観光資源が最も不足している」	11.1%（3）
「観光振興のための資金が最も不足している」	40.7%（11）
「国による観光振興支援が最も不足している」	3.7%（1）

と回答しており、「観光振興のための資金が最も不足している」が40.7%（11）と最も高い。

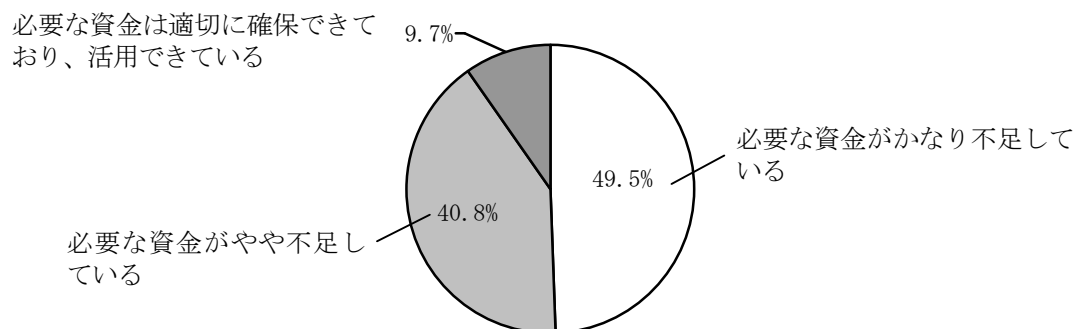
【市】市（81）では、

「戦略的観光の専門家が最も不足している」	21.0%（17）
「現場での観光の担い手が最も不足している」	28.4%（23）
「魅力ある観光資源が最も不足している」	24.7%（20）
「観光振興のための資金が最も不足している」	28.4%（23）
「国による観光振興支援が最も不足している」	1.2%（1）

と回答が分かれている。

10. 貴地域の観光振興に必要な資金的課題はありますか？

回答自治体：103



・観光振興に必要な資金が不足している・やや不足している自治体は90.3%（93）存在する。

・自治体を県・市別にみると、

【県】県（25）では、

「必要な資金がかなり不足している」 40.0%（10）

「必要な資金がやや不足している」 52.0%（13）

「必要な資金は適切に確保できており、活用できている」 8.0%（2）

と回答しており、観光振興に必要な資金が不足している・やや不足している自治体は92.0%（23）存在する。

【市】市（78）では、

「必要な資金がかなり不足している」 52.6%（41）

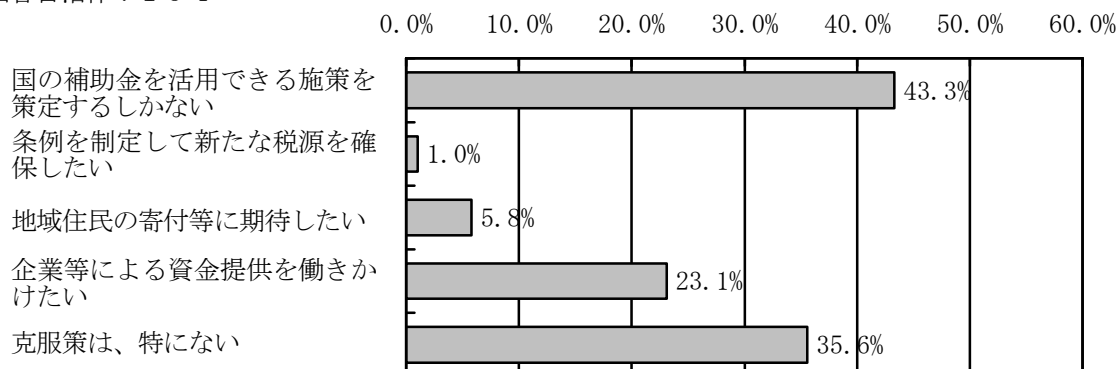
「必要な資金がやや不足している」 37.2%（29）

「必要な資金は適切に確保できており、活用できている」 10.3%（8）

と回答しており、観光振興に必要な資金が不足している自治体が約半数存在する。

11. 貴地域の観光振興に必要な資金的課題はどのように克服しますか？（複数回答可）

回答自治体：104



- ・観光振興に必要な資金的課題をどのように克服するかは、「国の補助金を活用できる施策を策定するしかない」が43.3%（45）と最も高い。「克服策は、特にない」も35.6%（37）あるのも特徴である。

- ・自治体を県・市別にみると、

【県】 県（26）では、

「国の補助金を活用できる施策を策定するしかない」	42.3%（11）
「条例を制定して新たな税源を確保したい」	3.8%（1）
「地域住民の寄付等に期待したい」	0.0%（0）
「企業等による資金提供を働きかけた」	15.4%（4）
「克服策は、特にない」	46.2%（12）

と回答しており、「克服策は、特にない」が46.2%（12）と最も高く、「国の補助金を活用できる施策を策定するしかない」も42.3%（11）と高い。

【市】 市（78）では、

「国の補助金を活用できる施策を策定するしかない」	43.6%（34）
「条例を制定して新たな税源を確保したい」	0.0%（0）
「地域住民の寄付等に期待したい」	7.7%（6）
「企業等による資金提供を働きかけた」	25.6%（20）
「克服策は、特にない」	32.1%（25）

と回答しており、「国の補助金を活用できる施策を策定するしかない」が43.6%（34）と最も高く、「克服策は、特にない」も32.1%（25）と高い。

12. 貴団体の観光振興施策を効果的に実施するためには、財政状況を見れば、当面、どの程度の資金が必要と考えていますか？

※自由回答 省略

第2章 観光振興でネックとなる資金調達の課題

1. 国、自治体からの資金調達と問題点

観光振興はその手段にもよるが多額の資金が必要になることが多く、資金調達の問題を見無視しては考えられない。その資金源としては、観光が地域の活性化につながることから観光施策などの公的資金が最初に考えられる。また公的といっても国であるのか地方自治体であるのか役割をもとに分けて考える必要がある。例えばインバウンド政策のように国全体の施策であるならば国が担当し、各地域の観光振興ならば地域に密接に関係する行政のほとんどを実施している地方自治体が役割を担うと考えられる。

行政事務の役割分担

担当	内容
国	高速自動車道、国道（指定区間）、大学、社会保険、外交
都道府県	国道（その他）、都道府県道、港湾、市街化区域、警察
市町村	都市計画、市町村道、港湾

具体的な施策としては、インバウンド政策を推進し国際競争力のある観光地づくりを目指した2005年度創設の「観光ルネサンス補助制度」（予算額：約1.5億、補助率40%）がある。これはビジット・ジャパン・キャンペーンに併せて国際競争力のある観光地づくりを目的とした国の支援策である。他の施策としては地域活性化支援として「まちづくり交付金」（平成18年度、2,600億）が金額的にも大規模な支援策として用意されている。ただし目的が観光ではなく都市の再生であるため交付対象も都市再生整備計画に基づき実施される事業に限定されており、必ずしも観光振興に結びつくものとはいえない。また、国の施策では基本的に国の立場から発展を目指すものであるため適用範囲に制限があるのは仕方がないともいえる。

一方地方の場合は各自治体の方針や財務的体力により個別の対応がとることができ、地域の事情を考慮して独自の投資ができると考えられる。

しかし、現実には国と地方は共に重要な問題を抱えており、十分な資金を用意できているとはいえない。それは国や地方自治体の財政が年々弱まってきていることである。特に地域の魅力を活性化させる役割を持つ地方自治体は進展しつつある地方分権や高齢化の進展などによってその役割がますます重要になってきている一方で家計はまさに「火の車」であり、その財政面を表す数値も非常に厳しい現実を示している。

例えば地方自治体の財政不足は平成6年以降13年連続で発生しており、平成19年度にはその不

足額は4兆4200億に達し、それに伴う公債依存度は11.6%である。これは多額の資金不足を公債に頼っている図式を表している。このような財政状況に陥った原因の一つにはバブル崩壊の景気対策が主な原因と考えられており、財政の悪化もその頃から進んでいる。例えば借入金残高はバブル崩壊以降毎年増加を続け、平成3年度末に70兆円だったのが平成16年度末には約3倍の200兆を超える状況になっている。そしてその頃をピークにやや減少に向かい平成19年は199兆円となっている。ただしこれら数値の好転は財政のゆとりを示すものではない。というのも平成18年に閣議決定で発表された「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2006」ではこれまでの経緯を「雪だるま式に増加する借金の返済を後世代に先送りする構造」と明言したうえで、財政健全化に向けた歳出の抑制を強く打ち出している。その歳出抑制により数値が好転しているように見えているだけである。また同じように歳出抑制による数字の変化は他の項目にも表れている。例えば不足財源額は平成5年以降年々縮小し、公債依存度も平成19年度は14%改善している。

このような歳出抑制による数値の改善は地方自治体にとってゆとりを示すものではなく、より厳しくなった状況を示している。例えば一般財源（使途が特定されずどのような経費にも使用することができる）の内訳として人件費や扶助費、公債費など経常的に支出する経費にどの程度使われているかを示す経常収支比率であるが、毎年の推移がおおむね増加しており、平成元年ごろに70%前後であったものが平成14年以降は約90%に高止まりしている。

経常収支比率（経常経費充当一般財源÷経常一般財源×100）（%）

平成元年	69.8%
平成6年	84.1%
平成14年	90.3%
平成17年	91.4%

この比率が高いということは公共施設の整備など投資的な経費に充当する財源の余裕が少なく、過去からの推移は財政運営が厳しさを増していることを示している。そのほかの財政構造の弾力性を判断する各指標も悪化しており、財政の硬直化が懸念されていることを示している。

財政構造の弾力性に関わる指標（高いほど硬直化している）

	平成7年度	平成17年度	差異
公債費負担比率	13.3%	19.2%	5.9%
起債制限比率	9.9%	11.7%	1.8%

※全国地方団合計

このような現状におかれた地方公共団体は、地方の再生より歳出を絞ることに重点を強いられている状況といえる。これでは観光振興に資金を振り分ける余裕が出るはずもなく、地方公共団体からの資金調達は非常に難しい状況と考えられる。

このような厳しい状態の中でさらに地方の財政を厳しくする改革が実施された。平成 16 年から本格的に実施されている三位一体改革がそれである。この改革の当初のもくろみは地方に財源移譲し、権限委譲を与えることによって独自の判断のもとで予算をダイナミックに使用することが可能になるはずであった。しかしこの改革は地方の財源不足をより深刻にするという問題を作り出した。地方は各々の税収入より歳入が増減することとなり、その結果、東京をトップに大都市圏ほど収入が増加して地方都市ほど収入が低下する結果をもたらしている。地方都市が活性化に取り組むためにはどうしても資金が必要となるが、三位一体改革により地方の財源はより縮小させられてしまっている。

その一方で地方に対する救いの手がないわけではない。平成 19 年度には国が新たな支援策として用意した「頑張る地方応援プログラム」（19 年度 2,700 億円程度）がある。「地方の活力なくして国の活力なし」の観点から「魅力ある地方」の創出を目的としたものである。しかし国の機関と地方の機関とでは置かれている判断基準や価値基準が異なり、都市と関係のないテーマで地域や国のプロモーションを図ろうとし意見の食い違うことも考えられる。地方の観光振興を国の資金に頼るのは双方の考え方の違いから難しいのではないかと危惧される。

今回、地方自治体に対して観光振興に関わる資金需要に対する現状アンケートを行ったところ、資金的課題に関しては「かなり不足している」が 51.0%であり、「やや不足している」の 39.0%を加えると 90%に達していた。このように多くの地方自治体が資金面での課題を意識していることが分かる。またその対策としては「克服策は、特にない」が 32.7%であり「国の補助金を活用できる施策を策定するしかない」が 40.9%である。このように資金面で課題を持ちつつ国の補助金をあてにしているのは、補助金で十分だからではなく他に策がないことの表れだと推測される。このような状況から、多くの地方自治体では観光振興にあてる資金が不足し、その対策も用意できていない現状が指摘される。

2. 金融機関の消極的な取り組み姿勢

（1）金融機関の現状

わが国の景気は緩やかな拡大を続けており、金融機関の貸出残高も長期に亘っていた減少基調によりややく歯止めがかかり、増加傾向に転じている。要因としては、景気回復に伴い全般的に運転資金需要の増加、量的緩和解除後の長短期金利上昇により大企業はＣＰから銀行借入に資金調達を移していることが挙げられる。また下表のように３大都市圏を中心に不動産市況がここ１～

2年急激に過熱していることから、メガバンクや外資系金融機関が中心となって大型PJ向けの不動産関連貸出を積極的に行っていることも貸出の重要な増加要因である。但し、優良企業だけでなく、資金調達手段の多様化として間接金融ではなく直接金融利用を積極的に活用し始めている企業も多く、貸出残高の急増には結びついていない。

平成19年基準地価の対前年変動率			
	住宅地	商業地	特記事項
全国平均	▲0.7%	1.0%	商業地が16年ぶりに上昇
3大都市圏	4.0%	10.4%	住宅地、商業地とも2年連続上昇
東京圏	4.8%	12.1%	住宅地、商業地とも2年連続上昇
東京23区	13.1%	20.0%	住宅地、商業地とも3年連続上昇
大阪圏	2.9%	8.0%	住宅地が17年ぶりに上昇
名古屋圏	2.4%	7.2%	住宅地が16年ぶりに上昇
地方圏	▲2.3%	▲2.6%	福岡、仙台市の住宅地は16年ぶりに上昇

中小企業向け貸出の増加要因について見てみると、企業側は将来的な金利上昇懸念のため設備資金調達の前倒し、金融機関側はバーゼルⅡ（自己資本比率規制…1億円未満の中小企業向け貸出についてリスクウェイト軽減）や金融機関同士（特に地域金融機関）の貸出増加競争といった動きに起因する。メガバンクや大手地銀は中小企業向け貸出の効率化のため、融資審査を行う簡易モデルシステムに決算内容を入力すれば自動的にデフォルト率を計算し、無担保・無保証で貸出上限金額や適用金利が算出される貸出商品を導入している。これにより金融機関の担当者は従来のように時間をかけて決算分析や業界調査を行う必要がなくなった（一方で、決算書の分析も満足に出来ない担当者を多く輩出するというデメリットも生じている）。

（2）バブル期以降の観光ビジネス宛融資の実態

さて、観光ビジネスと一概に言っても明確な規定はなく、その範囲も極めて広い。長谷政弘編著『観光ビジネス論』（同友館）において、観光ビジネスには基幹的観光ビジネスとして、宿泊ビジネス・旅行ビジネス・交通ビジネス、付随的観光ビジネスとして、娯楽ビジネス・飲食ビジネス・土産品ビジネスがあると指摘している。そうした中で金融機関は、個々のビジネスの一般的な指標はあるものの（例：ホテル業、運輸業、飲食業）、観光を土台としたビジネスについて参考となる指標（例：テーマパーク事業、郷土料理店）がほとんどないのが実状である。

例えば、観光ビジネスの一つに数えられると思われるテーマパーク事業については、昭和60年代のバブル期に、強引かつ成長一辺倒の事業計画を企業側は策定し、金融機関も熾烈な貸出競

争に巻き込まれて事業計画そのものについての検証もそこそこに大口の融資を実行するという状況であった。特に事業計画の分析がおろそかになった理由には、事業主体が格付の高い大手商社や鉄道会社であることから、親会社の信用力を背景に金融機関が最終的に返済懸念はないものと考えていたことも挙げられる。

しかし、昭和58年に開業した東京ディズニーランドとは異なり、地域活性化の目玉として創業した各地のテーマパークが存在する背景地の人口は少ないために自ずと集客対象が限られ、バブル崩壊による長期不況でレジャーの消費傾向が「安・近・短」という流れという影響で、少子化という問題も相俟って、宿泊客比率の高い地方のテーマパークが徐々に敬遠されはじめた。

また金融機関も膨大な金額の不良債権処理が最重要命題となり、融資姿勢が一転して消極的になったことで、継続的な追加融資を行うことが不可能となった。そのため新しい施設の建設や陳腐化した既存アトラクションの改装などが行えなくなり、その結果地元客を中心としたリピーター集客率の低下、動員数の減少という悪循環に陥り、平成12年以降立て続けに施設の閉鎖や運営会社の法的整理・経営破綻が相次ぐことになった（下記参照）。

事業主体（鉄道・商社関連）が撤退・清算した主な遊園地・テーマパーク一覧（平成10年以降）

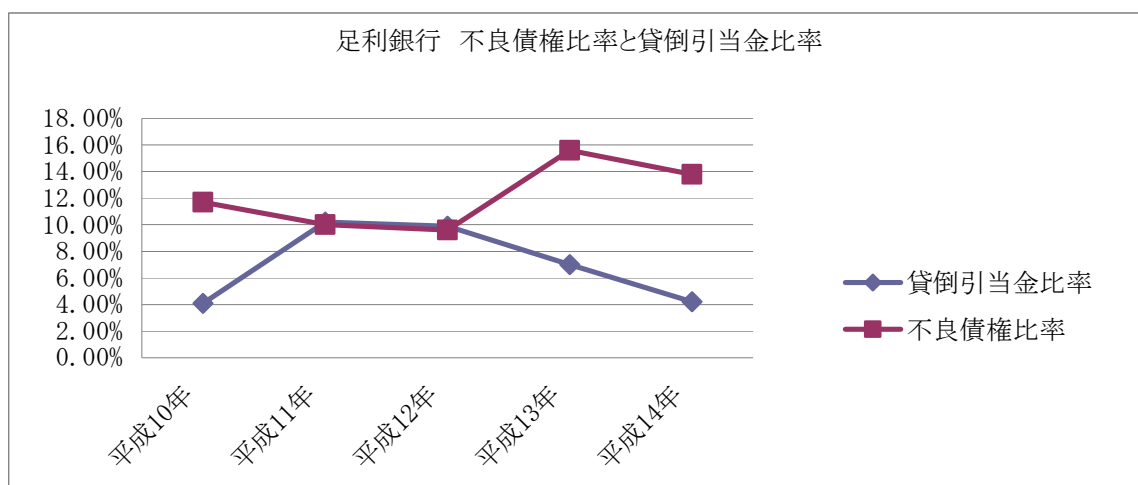
- 平成10年3月 小田急花鳥山脈（静岡県）
- 平成10年9月 京山ロープウェー遊園（岡山県）
- 平成11年9月 小田急御殿場ファミリーランド（静岡県）
- 平成12年4月 さやま遊園（大阪府）
- 平成12年5月 到津遊園（福岡県）
- 平成13年3月 小田急向ヶ丘遊園（神奈川県）
- 平成13年3月 九州わんわん王国（熊本県）
- 平成14年1月 伏見桃山城キャッスルランド（京都府）
- 平成14年3月 阪神パーク甲子園住宅遊園（兵庫県）
- 平成14年4月 神戸ポートピアランド（兵庫県）
- 平成14年4月 宝塚ファミリーランド（兵庫県）
- 平成15年6月 近鉄あやめ池遊園地（奈良県）
- 平成15年7月 生駒山上遊園地（奈良県）

観光ビジネスの代名詞でもある温泉旅館業についてはどうであろうか。一つの例として、資金の出し手の観点から、北関東一帯の繊維業者や温泉旅館を中心に地道に業容を拡大して「地銀の星」とも言われていながら、バブル期には融資拡大路線へ舵を取り、関連ノンバンクを通じて、

リゾート産業全般（ゴルフ場、温泉旅館・ホテル、パチンコ業者等）への貸出を急激に増加させ、結果的に平成15年11月に経営破綻した足利銀行を検証してみる。

日光、那須・塩原、鬼怒川という温泉地を多数抱えている栃木県内において最大手の地域金融機関であった足利銀行は、バブル期に温泉旅館宛貸出（宿泊客の多い時期である越冬資金を中心に）を積極的に行ってきた。地域密着をベースとした地域金融機関として、地場産業である温泉旅館業に対する融資はある意味使命感を帯びたものであった。融資については、独自の審査基準らしきものは存在したようではあるが、実際には長年の取引実績や温泉旅館と長く接してきた金融機関担当者の経験や勘といった属人的な判断基準によってなされていた。

景気が上向きであれば問題も少なかったであろうが、バブル崩壊後の景気低迷による旅行形態の変化（企業が従来福利厚生の一環で行っていた団体宴会型の旅行を取り止める一方で、個人や小グループといった「安・近・短」の旅行へ）、設備投資を抑えたことによる旅館施設の老朽化等が要因で、高級温泉旅館をはじめ徐々に宿泊客が減少し、休業や廃業に追い込まれるケースが出始めた。こうした事情から貸付先からの貸出金回収が困難となり、一方で地価下落により担保不動産を処分してもなお貸出金は残り、不良債権の金額が一気に増加することとなった。温泉旅館向け貸出債権の劣化を防ぎ、温泉旅館の再生支援を積極的に行う必要に迫られ足利銀行は平成14年7月に「温泉旅館専担チーム」を組成したが、時すでに遅しという状況であった。



※破綻後の平成16年3月末時点の不良債権額は実に7,348億円、同比率は20.3%になっていた。

以上のことから、温泉旅館業宛貸出については参考となる指標が存在していないことから、個別属人的な判断を行うことで、甘い審査で過剰な融資を続けていくことになり、不良債権の増加を招いたと言える。また、景気の波に大きく左右されるという点はテーマパークとも一致する。

（３）金融機関の消極的な姿勢

このような状況下、金融機関としては次のような理由により観光ビジネスに対して消極的な姿勢を取らざるを得ない状況にある。

まず、施設建設やインフラ整備等に伴い一般的に長期かつ多額の初期投資が必要であることから、自己資本だけでは賄えず金融機関を中心とした外部調達が必至となるが、観光ビジネスは多岐に亘っており、他業種のような業界平均値的な財務の定量評価を行うベンチマークがほとんどないことから、融資先の信用リスクを客観的に評価する信用格付の付与が困難であることが挙げられる。

次に、事業計画の分析（市場環境・集客能力・競合他社動向・収支見通し・将来的な要投資額など）に相当な時間・労力を要することも、現状短期的な収益至上主義に陥っている金融機関の取り組み姿勢を鈍らせている。事業計画の検証についてもバブル期の「増収増益基調であれば可」という考えとは全く逆の見方で、増収増益の事業計画であればその具体的な根拠を示すことを要求し（金融機関本来の姿ではあるが、証明することは極めて難しい）、計画通りの収入や利益に届かなかった場合、金融機関としては貸出回収の動きに出る可能性もある。また、実際の利益が計画値より下振れをするということは、サービスの担い手である従業員やパートの人件費が足を引っ張っていることが原因となっているケースが多く、人員リストラを行わざるを得ない一方で、最悪赤字決算→要注意先・要管理先に認定されることもある。

また、不良債権の問題も未だに根強い。メガバンクをはじめ金融機関の多くは、貸倒引当金の戻り益といった特殊事情もあったものの、平成１８年３月期決算で過去最高利益を計上し、公的資金完済や返済のスピードを上げている。一方、地域金融機関は、地域密着型金融を強化しており、中小企業の再生と地域経済の活性化を図るための様々な取り組みを進めている。こうしたことで地域金融機関も健全性や収益性のも徐々にではあるが改善されている。だが、金融庁からの厳しい締め付けからバルクセールをはじめとした手法で不良債権処理を徹底的に進めたメガバンクは不良債権比率が大幅に下落して、さまざまな面で攻めの姿勢に転じているが、中小規模の観光ビジネスの資金抛出の担い手になる信金・信組をはじめとした地域金融機関は現在も不良債権比率が高止まりしている状況である（信組は平成１９年３月時点で平均１０％以上となっている）。

不良債権比率			
	平成18年3月期	平成19年3月期	前期比
メガバンク等主要9行	1.8%	1.5%	▲0.3%
三菱UFJFG		1.5%	
みずほFG		1.7%	
三井住友FG		1.6%	
地方銀行111行	4.5%	4.0%	▲0.5%
信用金庫288金庫	7.1%	6.5%	▲0.6%
信用組合169組合	10.7%	10.3%	▲0.4%

さらに、引当面（不動産担保価額）が以前より大幅に減少していることが多いという理由も大きい。これは観光ビジネスの主な目的が地域活性化ということで、対象地が不動産市況の活発な3大都市圏を中心とした都心部ではなく、依然地価が下がり続けている地方圏に存在することが多いことによる。金融機関の担保価額評価も低めに見積もる傾向にある。また、遊園地や動物園など観光開発資金の確保を容易にするため、昭和43年に観光施設財団抵当法が制定されたが、これに基づく担保は金融機関によっては正式担保としておらず、信用力の補完に過ぎないという実態もある。

3. 資金調達から見た観光振興のあるべき姿

これまでに全国各地で様々な観光振興策が実施されてきているが、それらは成功事例にしても失敗事例にしても様々な存在している。中には”観光振興＝箱物”との安直な考えから多額の公的費用を投入し、その結果莫大な維持費が行政と地域の生活を圧迫するという本末転倒の結果になるケースも見られている。観光振興の成功と失敗がその資金力だけで決まるものではないことは明らかであり、それと同時になにが観光振興の本質であるかを考えることが大切である。

観光客がその地域に足を運ぶのはその地域に何かしらの魅力があるからである。その魅力となる観光の資源として何があるかは自然、歴史、文化など様々な観点から考えなければいけない。そしてどの地域にも特性があるように必ず観光振興につながる魅力はあるものである。まずは地元地域の資源を発掘し、それを活かすことを考えなければならない。例えば国土交通省が認定する観光カリスマが良い例として挙げられる。これは地元住民が中心となって地域の独自性を掘り起こし、魅力的な町を作り出している。その魅力というのも様々で決して他の物真似ではないものである。

また、地域住民の理解を得ることも大切なことである。地域の魅力は地域全体の連携と独自性から成り立つものである。つまり産業が連携し、市民が参加することで地域住民のエネルギーを活かしつつ、それらの力が結合するからこそ継続的な観光振興が実現できると考えられる。

また、観光に関する旅行者の需要が変化していることも見逃してはならない。従来の観光が通

過・団体型であったのに対し、近年は訪れる地域の個性（自然・文化・人）に触れあいを求める交流・個人型へと変化してきている。現代の旅行者は情報を取得する手段として、テレビ・雑誌・書籍・旅行会社のパンフレットだけでなく、インターネットや口コミなど多種多様な情報源を利用しており、自分のニーズに沿った個性的な観光地を自らが見つけ出して選択するように変化している。このような旅行者の変化に対応していくためにも従来型の旅行業者主導の「受け身」の観光振興対策ではなく、地域の魅力を掘り起こしてそこにしかない「オンリーワン」の観光資源を育てることが重要であるといえる。

しかし現実には地域の強みや需要の変化から乖離した発想も少なくない。例えば「カジノ構想」がまさにそうである。東京都の石原知事が台場カジノ構想を発表して以来、いくつもの都道府県が追随し、協議会や研究会が結成され実現に向けての活動が行われている。カジノ構想により地域の魅力が高まり、観光都市として発展すると考えているが、カジノ構想が地域の観光振興に結びつくという考えには疑問を持たざるを得ない。なぜなら活用すべき地域の独自性や住民のエネルギーなどを無視し、“箱モノ”というアイデアに追随することで観光振興を起こそうとしているからである。

また地方自治体に創設が認められた「法定外税」を利用した観光振興も本質を考えていないといえる。例えば東京都の宿泊税はその目的を「国際都市東京の魅力を高めるとともに、観光の振興を図る施策に要する費用に充てるため」としているがあまりに抽象的であり、財源の獲得だけが目的となっている。これは目的と手段との切り分けができていないと指摘される。

これらに共通するのは「資金さえ確保できれば」という発想であり、本来の観光振興とは異質なものである。これらケースは観光の不理解そのものではないかと危惧せざるを得ない。資本投入のみに頼った大型開発は観光の本質についての考えが抜けており、地域の文化とまったく異なる文化の導入などは本来の観光振興とは異なるものである。本来の観光開発とは地域の資産を活かすことであり、地域住民や各産業を巻き込んで魅力ある地域を創造するものである。そのためには各自治体が観光振興の認識を高めるとともに、そこに資金が充てられてこそ本当の観光振興ができると考えられる。

第3章 観光振興の画期的な資金調達システム

1. 国や自治体を頼らない発想の必要性

観光振興を進める上での最大の課題が資金調達と振興を支える人的資源の充実であることは1、2章で見てきた通りである。全国の自治体を対象としたアンケート調査でも、「観光を振興する上で、今、最も不足しているものは何ですか？」との問いに31.5%の自治体が「観光振興のための資金が最も不足している」と答えており、次いで「現場での観光の担い手が最も不足している」とする自治体も27.8%ある。つまりところ「人・カネ」が観光振興の根本的な阻害要因だと自治体では捉えていることになる。

ではその打開策をどのように考えているのか。同じ質問に対して、「国による観光振興支援が最も不足している」とする自治体はわずか1.9%と、ほぼすべての自治体が、国の施策は十分に打ち出されている、あるいは国に指示される必要性はない、と考えていることがうかがえる。その一方で、「観光を振興するにあたって、最も大きな阻害要因は何ですか？」の問いには「十分な観光を振興するための資金支援ができないこと」とする自治体が44.8%あり、「必要な資金的課題はどのように克服しますか？」の問いには44.3%の自治体が「国の補助金を活用できる施策を策定するしかない」とし、「克服策は、特になし」と半ばお手上げ状態だとする自治体も35.6%ある。つまりは、「地域の観光振興には国は口を出さず、カネだけ出して欲しい」という自治体の本音がうかがえる。国だけではなく「企業等による資金提供を働きかけたい」という回答も23.1%ある一方で、地方新税による財源確保など自助努力は現在の経済環境のなかほとんど不可能と考える自治体が圧倒的多数である実状が浮かび上がっている。

一方、「人」の面ではどうであろうか。「観光振興にとって最も欠かせないものは何ですか？」の問いには「地域住民の意識の高まりと協力が欠かせない」とする自治体が46.4%と、「観光を振興するための資金が欠かせない」とする自治体(18.2%)を大きく引き離している。「リーダーシップのある人材が欠かせない」とする自治体も20.0%あり、三分の二の自治体が観光振興の担い手育成の必要性を痛感していることが示された。「地域住民の意識の高まりと協力が欠かせない」とする回答の中には、ボランティア活動だけでなく、地域住民による寄付等、資金面での協力も期待されているのかも知れない。

以上、「人とカネ」をどう考えているのかを自治体アンケート結果から振り返った。まとめると「資金不足、人材不足が観光振興の妨げになっていて、地域住民の意識の高まりによる振興策を自前で考え、十分な資金を国に求めたい」というのが、現在の自治体の偽らざる状況だといえる。

ここで問題なのは、国に対して「口は出さずカネは出して欲しい」という点である。2章でも触れたとおり、これからの地域観光振興は各地域の観光資源を活かした独自の取組が求められて

いる。「口は出さず」という点では各自治体とも独自の観光振興施策の必要性を感じてはいるにもかかわらず、補助金など紐付きの国の「カネ」を頼りにしていたのでは独自性が発揮できるのか、はなはだ疑問といわざるを得ない。

地方行政は国の施策の地方における具現化という流れで行われてきた。観光振興も例外ではなく、補助金行政という財政構造からの当然の帰結であるが、「三位一体の改革」によりこうした構造が転換したにもかかわらず、地方自治体で取り組まれている観光振興施策は国の施策に沿ったものがほとんどで、インバウンド中心で進められているのが実情である。各自治体とも「観光振興」「観光立県」を掲げるものの、企画・立案に苦慮しているだけでなく、カネの面でも裏付けが無い状況なのである。

国からの「カネ」を期待しつつも、現状の国の財政状況からは補助金など期待できないなか、「カネ」を国に頼ろうとする従来の発想では有効な施策の企画、その裏付けとなる資金調達が実現できないことは明らかである。観光産業の本質である「人と人の交流」という点に焦点を当てるなら、観光産業の享受者である地域内（観光供給者）と地域外（観光消費者）の間で資金を循環させる仕組みが有効な手段となり得ると考えられる。これにマーケティング、特にマーケットアウトの発想を付加することで、資金だけでなくそれに伴って観光振興のアイデアの循環をビルド・インすることも可能となるのである。

約半数の自治体が「地域住民の意識の高まりと協力が欠かせない」と、観光振興を進める上で地域住民に対する期待は大きい。地域住民だけではなく、観光産業の消費者である域外住民にまで協力を求める発想に立つことで、「克服策は、特にない」といった諦観から抜け出すことが可能ではないだろうか。

2. 市民による「観光振興基金」の可能性

前節で述べたように、今後の観光振興のなかでは、観光産業の供給者と観光消費者に着目した仕組みが有効であると考えられる。具体的には、一般市民の自由意志に基づく支援金を地域観光振興の財源として活用しようというものである。すでにそのような萌芽はあちこちで見受けられる。そのような事例も踏まえ一般市民の自発的な金銭的支援が観光振興の資金調達源として相応しい規模が期待できるのかについて検討する。

一般市民の自発的な資金拠出（寄付金、募金）としては、ユニセフへの募金が群を抜いている。2005年度の収支計算書によると、寄付金が7千万円、募金が154億2.3千万円と合計で155億円近くにのぼり、目的は違うもののビジット・ジャパン関連予算の約5倍の規模となっている。

観光との関連性が強い取り組みとしては、大阪の「桜の会・平成の通り抜け」実行委員会の活動がある。2004年末に始まった活動には現在までに3億5千万円の募金が全国から寄せられてい

る。この活動の成功要因は、著名な市民派建築家を実行委員長としたマーケティング手法に加え、地方自治体（大阪府、市）を巻き込みながら個人の募金によって「平成の通り抜け」を作ろうという市民の気分・感情に合致した内容の企画ということができるであろう（第4章参照）。

ナショナルトラスト運動には財政難にあえぐ地方自治体から大きな期待が寄せられている。神奈川県藤沢市の旧モーガン邸保存には4.7千万円の募金が市民から寄せられ、ナショナルトラスト運動の草分け的存在である「財団法人天神崎の自然を大切にする会」は1976年の発足以降、市民の募金2億円を集め、田辺市の予算3億8千万円とあわせて18万平方メートルの土地を買い取って天神崎の自然保護を進めている。

ナショナルトラスト運動では資金面で困難に直面している団体が少なくないのも事実であるが、成功例である天神崎の取り組みでは年2回、自然観察会を実施し天神崎の自然の重要性を知らせ体験してもらう活動に取り組み、参加者が会員になり募金にも応募するという好循環を作り上げている。「人と人の交流」という視点からは「市民参加の観光振興基金」のプロトタイプともいえるべき仕組みが出来ている事例である。

さらに、団塊の世代が大量にリタイア期を迎え、マーケットが大きく変化すると予想される点も見逃せない。自然保護活動など新しい価値観を作り上げたこの世代へ適切な働きかけが行われれば、従来にない価値観に立った資金調達には大きな可能性を含んでいると考えられる。

目を海外に転じてみると、国境を越えて貧困層に対する市民レベルの融資を募る「キバ (Kiva)」という取組がある。スワヒリ語で「合意」を意味する。サンフランシスコ在住の米国人2名が作り上げたこの仕組みと事例を紹介する。

「キバ」はインターネット上に融資を募るサイト (www.kiva.org) を運営していて、このサイトには融資を必要とする世界各国の資金需要者の事業内容が掲載されていて、融資をする側は、それぞれの事業を吟味し、融資先として妥当と判断すれば融資手続きをサイト上で行える、というものである。

このサイトには「Kiva loans that change lives（人々の人生を変えた Kiva の小額融資）」の文字とアジア・アフリカ・中南米や南太平洋の島々の人たちの写真が映し出される。例えばドミニカの47歳の女性、Maria Morlaさんの写真をクリックすると以下の文章が出てくる。

「彼女は5年前に夫に先立たれテーブルクロスやカーテンを縫って2人の子供を育てている。もしカーテンを作るための布をまとめて購入することが出来れば原材料費が安くなり少し離れた場所の村にも彼女のカーテンを売ることが出来る。そうすれば家の賃料を払い子供の教科書・ノートを買うことも可能になる。布をまとめて買うために必要な融資額は\$325である。」

このような一般市民からの小額融資の総額がサイト画面の右上に「あと\$50」という風に表示される仕組みとなっている。融資に応じた人々はサイト上に自分の顔写真と名前を出す例もあれば、仮名とイラストにしてみたり、中には家で飼っている犬やねこの写真と名前を載せて彼らからの

融資であると言うように表示している例もある。

また Kiva は国連の MFI（小額融資機関）の仕組みをうまく利用している。MFI には地域社会に出かけて行くソーシャルワーカーのような融資担当者がいて、それぞれの国の現場に出かけて小額融資を希望している開発途上国の人々を見つける。それらの多くは MFI の融資規模に満たない超零細個人商店や農林水産業従事者である。彼らソーシャルワーカーは融資希望者の話を聞き、写真を撮りその事業計画や融資希望額を Kiva のサイトに記す。Kiva のサイトを見た一般市民からの融資額が希望額に達すると Kiva から電信送金が行われ融資が受けられることになる。この融資の利率は最低 16%/年である。発展途上国の小額融資希望者の多くは融資を得られるような機会はなく、また仮に地元の金貸し業者から借り入れを受けられたとしてもその利率は 80% を越えるのが普通であることを考えると、融資する側・受ける側の双方にとって有益な仕組みであるといえる。

ソーシャルワーカーは融資実行後 1 年以内に借り手を訪問して返済を受ける。返済額はサイト上に記録され、融資を行ったものは金利を付けて返済を受けることが可能になる。しかしながら融資者のうちの 8 割以上のものがこの返済されたお金を他の融資希望者に回すそうである。

この Kiva の仕組みは 2005 年に開始して今まで 3,500 人以上の発展途上国の融資希望者に総額 200 万ドルの融資を実行してきた。

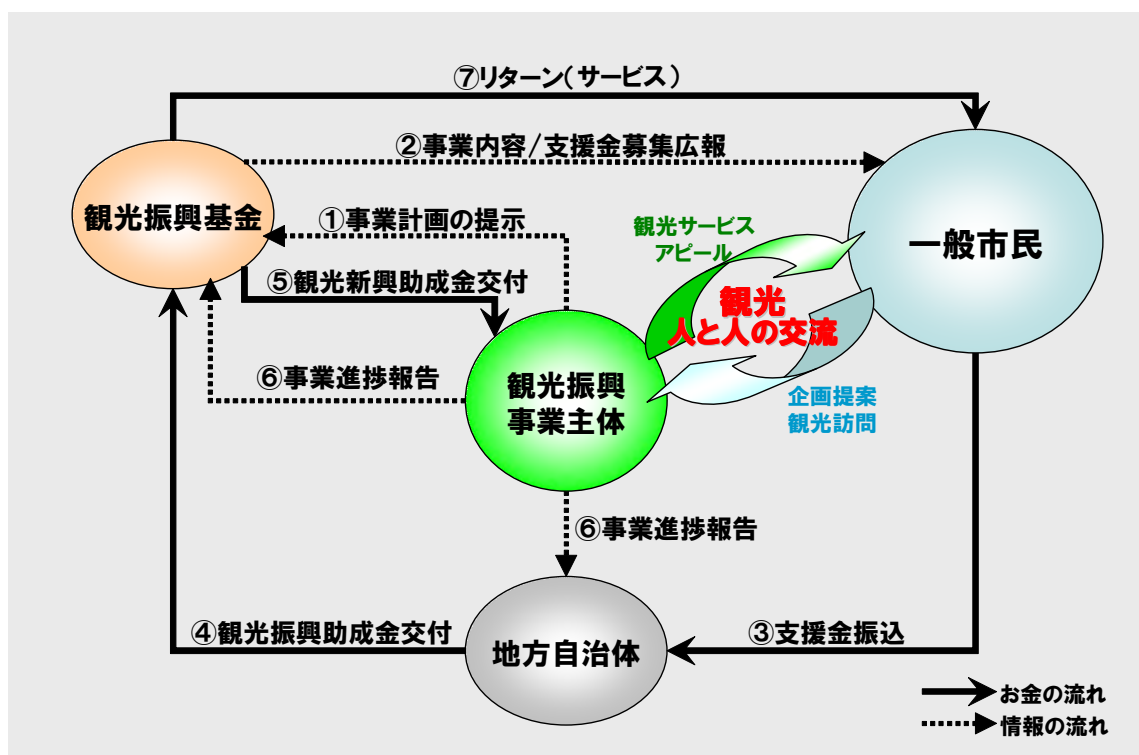
総括するとこの Kiva の仕組みには 3 つの特徴がある。一つはウェブを有効に利用して広く浅く融資希望者を募る仕組みを作り出した点である。二つ目は融資希望者の顔を載せ、そこに融資を希望する理由を書き入れることで「リアルな物語性」が付加されていることである。三つ目は IMF という既存の仕組みを利用してフォローアップ体制を組んでいることである。この仕組みそのものは例えばユネスコが行っている世界遺産保護活動を補完したり、国内外で遠く離れた観光資源に対する援助の一つのあり方にも応用できる可能性があると思われる。

この他にも、大阪・天神橋商店街の繁昌亭、鳥取・境港市の水木しげるワールドなど、広く市民の寄付行為などによって観光振興に直結する取り組みは全国で行われている。このように、地域の観光魅力を向上させるための地域住民や自治体の工夫や努力を正當に評価できる仕組みを創りあげ、広く一般市民に支援を呼びかける活動は大きなうねりとなって全国に拡大する可能性は十分にあり、支援金で集積することができる一般市民による資金拠出は莫大な金額となって観光振興の運用原資に充当できる可能性を感じるのである。

3. 市民参加の観光振興基金の仕組み

観光振興を進める上で自治体は「人・カネ」の資源確保に苦慮しているわけであるが、資源確保先を国や地域内住民と垂直的に限る必要はない。前節で概観した国内外の取り組みからは、広

く市民にその確保先を求める水平的な展開が効果的であると考えられる。このような視点から、観光消費者である一般市民が、単に観光消費者の立場に止まるだけでなく、スポンサーとして、またプロデューサーとしても観光振興に関わる可能性があり、その実現のための仕組みを整備することが観光振興策の有力な選択肢ともなろう。各地の取り組み例を基にここでは観光振興基金を創案した。下図が、その概念図である。



市民参加の観光振興基金概念図

具体的には、

- ①観光振興事業を行う事業主体（観光協会など）が事業計画（支援金拠出者に対するリターンの内容なども含む）を基金運営機関に提示する。
- ②基金運営機関は、内容を検討した上で広く一般市民に事業内容と支援金募集を広報する。
- ③事業内容を検討した一般市民が、自らの観光要求に合致するものに対して支援を行う。一般市民から見て魅力のない事業へは支援金は集まらないので、一般市民＝観光消費者の意向が反映されたマーケットアウトの事業だけがふるいにかけられることになり、自動的にマーケティングの仕組みが機能する。
- ④支援金は一旦当該地域の自治体に振り込まれ、自治体から基金運営機関に対して観光振興のた

めの助成金として全額を交付する。

⑤基金運営機関から事業主体に対して、一般市民からの支援金を財源とした助成金が交付される。

⑥助成金を受けた事業主体は、事業の進捗状況などを基金運営機関、地方自治体に報告しアカウンタビリティを果たす。当然、支援金を拠出した市民に対しても積極的に情報提供を行う。

⑦助成金を受けた事業主体は、支援金を拠出した一般市民に対して事業計画に示したリターンを実施する。また、効果として資金拠出者である一般市民と、その資金の受け手である観光振興事業主体の間での人的交流が期待できるという仕組みである。

各プロセスでの具体的な内容は、第4章で論じたい。

ポイントは、地方自治体が事業に関与する点、受け皿としての基金運営機関を設定する点である。地方自治体の関与は市民から寄せられた支援金の公正な運用を担保するためであり、多少の事務コストを除いては新たな財源を要せず、観光消費者の需要にマッチした質の高い観光振興を実施することが可能となる。同時に観光収入が増加することによって税収確保の機会も広がることになる。

また、受け皿としての基金運営機関を設定することで運営経費を最低限に抑えた効率的な運営が可能となる。具体的には、市民からの支援による助成金を必要とする事業主体からの申請内容の検討、案件の広報活動、助成金の交付等を行うものとし、観光振興事業計画の検討作業などは外部の観光マーケティング専門家集団に委託し、広報活動や資金募集は「キバ」が実践しているようなインターネットなどIT技術を駆使する、などにより全国で一つの基金運営機関を設置することで運用は可能である。

現在行われている国や地方自治体による助成金と決定的に異なるのが、市民からの支援金拠出によって成り立つ助成金という点である。各事業主体から出される案件の適格性については基金運用機関が判断するが、実際に助成されるかどうかは観光消費者である一般市民が決定する仕組みである。住民からの支援も財源の一つとする取り組みに「住民参加型まちづくりファンド」があるが、これは配分先が（財）民間都市開発推進機構の審査によって決定され、必ずしも市民の自由な意向によるものとはなっていない。補助金もそうであるが、国など補助主体の政策意図と紐付きになっているのではなく、観光消費者のニーズ＝市場性と紐付きになっている点がここで創案した「観光振興基金」の最大の特性である。つまり、良質な観光サービスを実際に受けたいと願う観光消費者＝一般市民に拠出先の決定権を委ねる仕組みである点が画期的であり、市場性を備えた効率的かつ効果的な観光振興の推進を支える仕組みである。

4. 観光発展のサイクル作り

市民参加の観光振興基金構想は、「（観光サービス供給者としての）人と（需要者としての）人

の交流」という観光の本質を基礎としていることから、マーケティング発想が不可欠である。一般市民の自由な意志による支援金拠出という仕組みの中にマーケティング要素が組み込まれているが、無論それだけでは十分ではない。

自治体アンケートでは「充実が期待される観光産業にはどのようなものがありますか？」との問いに「テーマパーク等の集客産業の充実が期待される」とした自治体は9.9%に過ぎなかった。バブル期に第3セクター方式で作られたテーマパーク等が相次いで破綻した結果を受けたものであろう。その一方で「文化・芸術・スポーツ関連産業の充実が期待される」とする回答が40.6%と高い期待が示されている。画一的なテーマパーク建設が観光振興には結びつかなかったという学習効果の現れと言えなくはないが、観光消費者のニーズ＝市場性を踏まえないまま文化・芸術・スポーツ関連産業が充実することもテーマパーク同様に危うい結果を生むことが考えられる。

サービス業の基本的特徴は人的接触が商品価値の大きな部分を担う。なかでも観光産業における顧客満足向上は、単にすばらしい観光資源のみによるのではなく、「人と人の交流」が円滑に行われることが不可欠な要素となる。いかにすばらしい箱物が整い、温泉や自然環境が備わっていても、滞在期間中の観光供給者のサービスがでたらめなものであれば顧客満足を得られるはずもない。ここで創案した観光振興基金の仕組みを円滑に進めるためには、従来の観光産業における人的サービスのレベルから一歩進んで「人と人の交流」を基礎とした観光振興策も、資金確保と並んで、あるいはそれ以上に重要な要素となることは容易に理解できるものと思う。

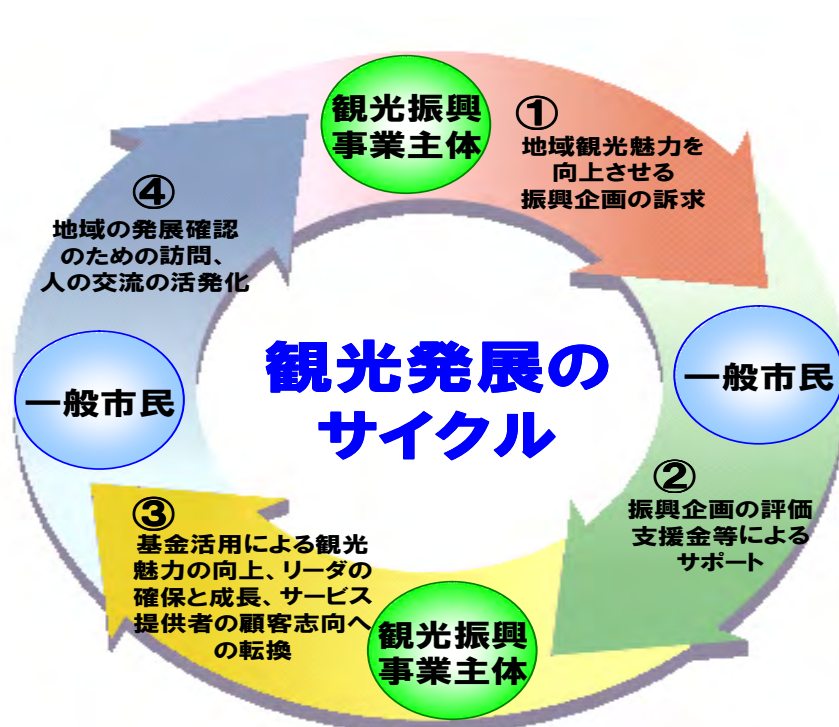
具体的には、支援金拠出の出発点である観光振興事業の提案、拠出した支援金がどのように活用されているのかという事業者のアカウンタビリティ、また支援金拠出者である一般市民が当該観光地の状況をつぶさに把握して観光に訪れる、という観光発展のためのサイクルを作り上げることによる「人と人の交流」を作り上げ、それ自体を観光資源化するということである。

方策の一つとして、「観光振興事業主体」と「一般市民」の2つを軸とした次のようなサイクルが考えられる。

- ①事業主体から一般市民へ——地域観光魅力を向上させる振興企画の訴求
 - ②一般市民から事業主体へ——事業主体の振興企画の評価、支援金によるサポート
 - ③事業主体から一般市民へ——基金活用による観光魅力の向上、リーダーの確保と成長、サービス提供者の顧客志向への転換
 - ④一般市民から事業主体へ——地域の発展確認のための訪問、人の交流の活発化
- という①～④のサイクルであり、これが繰り返されることで地域の観光発展のサイクルが成立する。

自治体アンケートでは「観光を振興するにあたって、最も大きな阻害要因は何ですか？」との問いに「観光振興を推進する優秀な人材が存在しないこと」を21.0%の自治体が回答としてあげた。これは観光カリスマなどを想定していると思われるが、どこかよそから観光カリスマを呼ん

でくすることで優秀な人材がそろうのでは、恐らくないであろう。温泉観光地として全国ブランドになった大分・湯布院で推進役となった中谷健太郎氏は旅館経営者として数多くの宿泊客と接する中で「観光の本質は交流」であるとの認識に達したとしている。つまるところ、観光供給者と観光消費者の交流が「人・カネ」を生み出す最大の観光資源である。上に述べたサイクルを回すことで顧客志向の発想を次々に具体化できるセンスのある人材が充足され、魅力にあふれる地域がさらに高度化すれば、市民の関与度が高まり、外国からの観光客誘致にも大きなパワーを発揮することができることが期待される。まさに「観光発展のサイクル」がより魅力的な観光振興を推進する役割を担うことができるわけである。



観光発展のサイクル概念図

第4章 観光振興基金の成功のために

1. 民間発想のプロジェクトの編制

ここで「民間発想のプロジェクト」というのは、‘民間（市民）の発想に基づく施策を企画するプロジェクト’の意味である。観光振興を具体的に進めるにあたっては、これまで自治体やその外部団体などが主要な役割を果たすものが多かった。しかし、本章がここで提唱するのは、全国それぞれの地域において、地域の若手や婦人、地域ボランティア、NPOなどが中心となり、これにITやマーケティングの専門家が加わって地域のプロジェクトチームを編成するものである。このプロジェクトチームは民間の知恵を活かした地域観光振興策を練り上げ、その事業計画を基金運営機関に提案する。

民間の発想を活かすにあたっては、マーケティングの手法を用いるのが良いと考える。まず、潜在的な資源にスポットを当ててみることにより、その地域の観光資源の見直しを行い、次に、ターゲットとするマーケットを絞り込んでそのターゲットに向けた商品を開発することで、ニーズの側に立った発想をすることが重要である。この基金による支援を受けるためには、観光を予定している人々に支援を行いたいという気持ちを惹起させることが必要であり、観光に関するアンケート調査などで、観光客の要望が強かった事項を充足させるような事業が支援を集めると予想される。具体的には、次のような市民のニーズが考えられる。

〔市民のニーズ〕

- ・ 当地の食を比較的安く味わえるレストランの建設
- ・ 宿泊料が安くてすむ新しいシステムのホテル・旅館の整備
- ・ 従来のその土地のイメージを壊さないで、特産品を安く提供するコミュニティビジネス
- ・ 観光地内を循環するコミュニティ小型バスの導入

以下では、民間発想のプロジェクトを編制し、自ら地域の人材を育成し民間からの資金調達により「まちづくり」を推進している、長崎県の佐世保市内の商店街と兵庫県豊岡市の出石町における好例を紹介する。

〔長崎県佐世保市内商店街〕

佐世保の中心市街地は、まちづくりの専門家から「日本一元気な商店街」と評されている。かつて基幹産業であった造船業の不振、人口流出、急速に進む高齢化、郊外大型店の進出等全国の中心市街地を空洞化させた要因は佐世保にも揃っていた。そんな中、市民参加による街づくりを

提唱するリーダーのもとに若手経営者が結集し、賑わいを創出する多彩なイベントを企画・推進している。

1. 「きらきらフェスティバル」

たとえ売上に結びつかなくとも、まちは人が集まり、交流し、感動と楽しさを感じる場であるべきとの想いから、1996年から毎年11月中旬の点灯式～年始にかけて、街内を100万個のイルミネーションの灯りで飾られている。イルミネーションの購入費は市民による1口1,000円の募金で賄われている。「今年も灯りの提供者になってくれる市民スポンサーを募集します。目で見ても楽しむだけでなく、あなたの灯りが街を照らす心地よさを実感してみませんか。光のオーナーをお待ちしています。」と市民に呼びかけ、応募者をきらきら応援団員と呼び、応募団員には、『きらきらフェスティバルバッジ』がもらえる。市民の潜在的なニーズを惹起している好例といえる。

2. 「きらきらチャリティ大パーティ」

クリスマス前の1日、アーケードを開放し商店街は場所とテーブルを用意する。店ごとに1人1,000円のパーティ券を売る。乾杯用のビールだけは用意するがあとは何でも持ち込み自由（というより持参していただく）。毎年約5,000人の市民が参加するので、500万円の資金を得る。この資金で、きらきらフェスティバル期間中に催す各種の市民参加イベント（クリスマス、市民で歌う歓びの歌、きらきらウェディング等）を賄う。

3. 「YOSAKOI させば祭り」

1998年に第1回ダンスバトルとしてスタートした例年10月の踊りの祭りは、年毎に踊り子、観客動員数が増え、いまや市内13会場を舞台に、踊り子7,500人、観客26万人を集める規模で、地元住民はもとより遠くは韓国からの参加者もあるなど、市内最大のイベントとして成長している。これを企画運営する若手経営者たちが、連日朝7時からの「朝会議」通称「若者・馬鹿者・よそ者会議」で地域の夢や未来を自由活発に議論しあう中から、この祭りが生まれたのである。

リーダーの1人が述べている。「我々の仲間は、まちおこしのイベントを考える時にはいつもビジネスの理屈で考えている。採算がとれるか、お客様に楽しませられるか、集客はあるのか、長続きするのか、来年も来たいと言ってもらえるか……。だから成功できた。」と。民間発想のプロジェクトチームが、民間の知恵を活かした振興策を練り上げて実行していく、ワクワクするような話である。

〔観光支える町民株主・出石まちづくり公社〕（2007年10月14日朝日新聞「列島360°」）

本章で展開する「観光需要者である一般市民による助成」とは主旨を異にするが、行政等の補

助金だけに依存することなく、民間発想のプロジェクトを見事に育て上げた好例を紹介する。

今、年間に住民の 100 倍の観光客が訪れる町が兵庫県北部にある。山に囲まれた城下町、豊岡市出石町である。碁盤の目の町割りや落ち着いた古い町並みから「但馬の小京都」と呼ばれるが、40 年前は訪れる観光客はほとんどいなかった。町は、京都・天橋立と関西有数の温泉地・城崎温泉とを結ぶツアー途上にあるが、観光客を乗せたバスは町を素通りした。1968 年、観光客を引き寄せようと、観光協会や区長らが、明治維新後に壊された出石城隅櫓の復元を提案、総額 2300 万円は全額町民が寄付し、復元した。5 年後、業者の集まりだった観光協会は町民約 400 名が加わり、町民主体の組織に衣替え、町内 3 軒のそば店店主らと全国の百貨店で皿そばを実演販売してご当地グルメを PR するなどして観光客誘致に努めた。1980 年、1 人の作家が町を訪れる。軍部の政治介入を批判した肅軍演説で知られる町出身の政治家、故・斉藤隆夫氏の評伝を書いた故・草柳大蔵氏である。草柳氏の提案を機に 1983 年、斉藤氏を顕彰する記念館「静思堂」が町民らの寄付で完成した。翌年、町民有志約 150 人は、草柳氏や堂を設計した建築家の故・宮脇檀氏を囲む「静思塾」をつくり、まちづくりの勉強を始めた。その流れは行政の町並み保存策に結実した。このような町民の資金も知恵も皆で出し合う地道なまちづくりのための努力の甲斐あって、観光客が年々増加、1975 年 20 万人、1976 年 40 万人、1981 年 60 万人、1987 年 80 万人、そして 1995 年 100 万人を超えた。

1998 年に観光協会の事業部門を三セクの公社に変え、町民にも 1 株 5 万円で出資を依頼すると、希望者が殺到。商店主や会社員、医師、農家等々。資本金 5000 万円のうち 2200 万円を町民が賄った。さらに 2005 年 4 月、出石町は近隣 1 市 4 町と合併して豊岡市となったが、合併前に「合併後は行政の補助金は削られる」「町民が中心になるべきだ」と、公社の増資を決定。2004 年、台風 23 号で町の一部が水没するなか多数の町民が応じ、資本金は 9800 万円に、行政の比率は 50% から約 20% に下がった。地元リーダーは言う。「町民は出石に誇りを持ってきた。町民主体で考えていく方向は今後も揺るがないでしょう。」と。

2. 一般市民への魅力アピールの工夫と基金募集

(1) 基金募集の手順

助成を希望する事業主体は基金運営機関で事業計画について内容の検討を受けるが、金銭による支援に加え、一般市民の観光振興に関わるアイデアを募ることも人材不足を補う有効な手段となる。基金運営機関は候補事業の団体、事業内容、事業計画、出資を希望する理由、出資により期待される効果、さらには候補事業の将来性についてその魅力を十分にアピールした趣意書を公開する。あらかじめ主要な想定質問事項についての回答も記載しておけば、なお良いであろう。

（２）基金募集の効果

この方法であると、観光客にとって魅力のある事業に対して出資が行われるので、魅力のない事業には資金が集まらず、事業が遂行されないことになる。このような市場原理が働くことで、効率性が維持されると共に、社会的に魅力のある事業が遂行されることになり、その事業の遂行によって観光地の魅力が増すことになれば、観光客の増加が期待できると考えられる。人は誰でも自分が投資を行った事業や地域には長く興味を持つものである。出資した個人は、その事業の発展に対して好意をもって見守ってくれる応援団になる。その結果、この方策はリピーターとしての観光客を増やすというマーケティング効果を内包することになるのである。

（３）基金募集で強調すべき点

住民との交流によって町おこしを行おうとしている県や市も増えつつあるが、「十分な観光を振興するための資金支援ができない」と感じている県や市が４４．８％もあり、観光資金不足は日本全国において大きな課題となっている。その具体的な解決策としての基金の募集は重要であり、「出資を通じて地域の交流に参加できますよ！」「出資を通じて、あなたのまちを作りましょう！」といった点を特に強調することで、市民の支援を行いたいという意欲を高めること、言い換えれば、潜在的ニーズを惹起させることが重要であると考ええる。

（４）基金運営機関による審査基準（例）

ここで、助成を希望する観光振興事業主体に対する基金運営機関による審査基準（例）を参考掲載しておく。

【基金運営機関による観光振興基金の審査基準（例）】

１．審査方法と手順

（１）書類審査

運営機関に設置された審査委員会で、審査基準に基づいて提出された書類審査を行い、ヒアリング審査の対象となる事業案件を選定する。

（２）ヒアリング審査

書類審査で選定された事業案件について、審査委員会において申請者に対するヒアリングを行い、

提出された事業案件について確認等を行う。

審査結果については、運営機関のホームページで公表するとともに、申請者に通知する。

２．審査基準

（１）事業戦略の評価

- ① 理念、基本方針が適切に策定されているか。

- ② 中・長期的なビジョンと計画が明確にされているか。
- ③ 外部環境の変化等に適切に対応しているか。
- ④ 地域観光事業の問題点や課題が、具体的なデータに基づいて把握出来ており、どのように改善・克服して行くかのビジョンが明確になっているか。
- ⑤ 観光事業の目的・内容が明確かつ独自性・創造性があるか。
- ⑥ 申請する観光事業の内容、進め方等の計画が明確で実現の可能性があるか。
- ⑦ 観光客の拡大を図るための適切なマーケティング戦略が立案されているか。

(2) 実行体制の評価

- ① 申請する観光事業を遂行する経営資源を有しているか。
- ② 事業者間の連携や地域自治体の支援や協力体制を確保できているか。
- ③ 地域住民との関係が適切に確保されているか。
- ④ 申請する観光事業を適切に運営する人的な役割分担が明確であるか。
- ⑤ リーダーの責任が明確にされているか。
- ⑥ リーダーのリーダーシップが発揮されているか。
- ⑦ 必要な人材に関する具体的なプランが確立しているか。
- ⑧ 人材の教育・研修に向けた体制が確立しているか。
- ⑨ ボランティアの受け入れ体制を確立しているか。
- ⑩ 観光客の安全を確保するための取り組みが行われているか。
- ⑪ 個々の観光サービスに対する実施マニュアルが整備されているか。
- ⑫ 観光サービス内容の改善について組織として取り組んでいるか。
- ⑬ 観光サービス内容の課題に対する改善策を立案し実施しているか。

(3) 将来性等の評価

- ① 地域の観光発展のための活動が行われているか。
- ② 観光サービス内容が地域住民にとって望ましいものであるか。
- ③ 地域経済への貢献や波及効果が期待できるか。
- ④ 将来的に地域全体の集客力の向上が見込めるか。
- ⑤ 地域の人材を育成することにつながるか。
- ⑥ 地域の雇用の増進につなげることが可能か。
- ⑦ 観光客と地域とのかかわりを大切にしているか。
- ⑧ 理念や基本方針が利用者等に周知されているか。

(4) サービスの評価

- ① 観光サービス内容が観光客にとって魅力的であるか。
- ② 観光サービス内容の質の向上に向けた取り組みが行われているか。

- ③ 観光サービス内容について定期的に見直す体制を整備しているか。
- ④ 情報化を進め、観光客の顧客管理が適切に実施されているか。
- ⑤ 観光客に対して選択に必要な観光情報等を提供しているか。
- ⑥ 観光客への提供サービスの継続性に配慮した対応が行われているか。
- ⑦ 観光客に対するサービス提供実施計画が策定されているか。
- ⑧ 観光客を尊重する姿勢が明確になっているか。
- ⑨ 観光客の満足の向上に努めているか。
- ⑩ 観光客が意見等を述べやすい環境が整備されているか。
- ⑪ 観光客からの苦情解決に取り組み、仕組みが機能しているか。
- ⑫ 観光客からの意見等に対して迅速に対応しているか。

3. 支援を行った者への利益（サービス）還元

通常の出資であれば金銭での利益の配当が行われるのであるが、マーケティング効果をより発揮するために、観光振興基金に支援を行った人に対して、下記のようなクーポン等を用いた利益（サービス）の還元が考えられる。

- ・ レストラン事業への支援の場合、そのレストランの食事クーポン
- ・ ホテルや旅館事業の場合、そのホテル・旅館の宿泊クーポン
- ・ 特産品事業の場合、その特産品の購入クーポン
- ・ イベントの開催の場合、そのイベントの参加クーポン
- ・ かやぶき屋根の保存基金の場合、かやぶき屋根でのコンサートの入場券
- ・ コミュニティバス事業の場合、そのバスの乗車クーポン

但しこの場合、当初からこの利益還元を約束できるものではない。一応、「利益（サービス）還元の予定」として基金募集時には説明するが、還元を受けられるかどうかは事業次第である。従って、支援を行った人が利益の還元を受けるためには、その事業を成功させる必要がある。それゆえ、支援を行った人には、支援後も適宜事業に対するアドバイスを行ってもらうよう訴求しておく。金銭による還元では、受け取った金銭は貯蓄に廻ったり、他のものを購入するために費消されたりするかもしれないが、現地レストランの食事クーポン券や、現地で開催されるイベントの入場券、現地でしか買えない特産品のクーポン券を毎年配布すれば、それらを受け取った支援者は、現地に毎年のようにリピーターとして訪れる可能性が大となり、毎年一定数の観光客の入れ込みが期待でき、観光客数の増加につながるというマーケティング効果を生むことになる。また、この基金に応募した人々は、自分のお金を投じることで、その地域の観光振興に貢献できると同時に、利益還元として、入場券や特産品のクーポンの形でサービスを受けることができる

いう二重の楽しみを享受することができる。

4. 資金提供者に対する利益還元の参考事例

(1) 観光サポーター認定と記念碑的モニュメント建設（石垣島の事例）

エコツーリズムを実践している石垣島では、マングローブの植樹参加者に、石垣市長の印を押印した「マングローブ植樹記念証」が発行される。市民からの支援金を受けた自治体は、支援を行った人の貢献を讃えるためにセレモニーを開催して、自治体が発行する「観光サポーター」としての認定証を授与する。観光サポーターに認定されると、その土地への関心が増し、再度その土地を訪問したくなる誘惑に駆られるものである。

さらに、その地域の観光振興に寄与した人々の貢献を讃え、その事業がその地域の観光振興に大きく寄与したことを長く後世に伝えるため、「記念碑的モニュメント」をその地に建設する。そしてレリーフには、支援金拠出を行った個人一人ひとりの名前を入れてその貢献を讃える。このモニュメントは、その事業と関連した場所に設置される。

(2) 「桜の会・平成の通り抜け」事業（大阪の事例）

第3章2. で紹介した「桜の会・平成の通り抜け」事業では、募金に協力した人々を顕彰する趣旨から、1口（1万円）以上の募金者の氏名（氏名のみで、住所や肩書きは記載しない）を記載したプレートを、その募金により植えられた桜の樹の支柱に取り付けている。プレートはステンレス製（幅75mm. ×長さ300mm.）で、1枚のプレートには30名程度の氏名を記載し、プレート設置完了後に記載の人全員にその設置場所の通知を行っている。また、募金を行った人、これから行いたいと思っている人を集めたイベントを現地で催し、過去に植樹された桜の樹の成長を観察する散策や、当該年度の記念植樹式等を行い、市民に更なる募金を行いたいと思わせる工夫がなされている。

5. 基金活用の透明性、公正性の確保と情報開示

支援金を活用するにあたっては、支援金拠出を行った人との間で情報の非対称性が生じることの無いように配慮する必要がある。基金の募集にあたっては、募集予定金額、助成事業のビジョンや内容、助成目的などが公開されなければならない。助成後においても事業の運営状況や、決算状況など、募集の当初から運営、サービスの還元に至るすべての過程が十分な透明性を持って公開されなければならない。更に、基金運営機関は情報公開のルールなど、基金の管理のためのマニュアルを準備しておく必要がある。

この情報公開によって基金運営機関、地方自治体をはじめ、支援金拠出を行った人も、その事業に対して自由な意見を発することが可能になる。双方向的なコミュニケーションによって、その事業がより高い成果を得られる方向に導かれる必要がある。そして支援金拠出を行った人は、単なる資金の提供者であるばかりでなく、プロジェクトの進行過程において当初から情報提供を受けることによって、「もの言う株主」の如く積極的な関心を持ち続けることができる。このように事業が厳しい監視下に置かれることで、事業のリスクが把握されることになり、リスクの最小化が実現される。

〔参考事例：埼玉県鶴ヶ島市社会福祉協議会の事例〕

ここで、観光振興とは全く異なる分野である社会福祉協議会での事例であるが、多様化する住民の

ボランティア・市民活動を支援する取り組みとして、共同募金配分金による活動団体への助成を市民参加の公開審査で決定する「ボランティア・市民活動団体助成事業公開審査会」の取り組みを紹介する。

埼玉県鶴ヶ島市社会福祉協議会では「ボランティアセンターの総合化」の動きに合わせて2002年から「登録団体に上限5万円を書類審査だけで助成する」というこれまでの方法を見直し、公開審査会を導入した。公平で透明性があり、効率的な配分の方法を考えてのことである。

導入のねらいは、以下の4点としている。

- (1) 対話を交えてお互いの考えを理解しながら活動の振興を図る。
- (2) 団体同士が情報や交流を深める機会にする。
- (3) 公の発表の場を創出することにより、自立した団体、自立した市民をつくる。
- (4) 社会福祉協議会・ボランティアセンター、共同募金の意味を多くの市民に理解してもらう。

公開審査会の流れは下表のとおりである。

1次審査	書類選考
2次審査	公開プレゼンテーションを見て審査員が投票を行い、その場で開票する
3次審査	実現性を検討し、おとな審査員が助成金額を決定する。

2次審査では、申請団体が3分間で活動紹介や助成金の必要性を訴える。

審査員の構成は次ページの表のとおりである。

こども審査員	市内小中学校から募集	小学生9名、中学生6名
団体審査員	申請団体から1名ずつ	8名（自分の団体以外に投票）
おとな審査員	外部からの専門者3名（中央共同募金会・日本青年奉仕協会・埼玉県社会福祉協議会） 市内関係者4名（市長・教育長・福祉教育ボランティア学習推進員・ボランティアパートナー）	

応募団体のプレゼンテーション後には、こども・おとな審査員から各3分、質問を受ける。全ての団体のプレゼンテーションと質問が終わった後、審査員がそれぞれ持っているポイント（こども30点、おとな60点、団体16点）に応じ、その場で投票し、「全助成」「減額」「助成なし」の三段階に分け評価する。その後に、計画の実現性などを検討し、おとな審査員が「減額」団体の金額を決定する3次審査を行う。この3次審査も公開とする。

公開審査会の最大のねらいは、助成金決定のプロセスの透明性と公開性アップであるが、それ以外で思いもよらない新たなメリットもたくさん生まれている。審査のプロセスへの参加を通じて、市民と団体、あるいは団体同士の交流が生まれ、新たに一緒に事業を行うという協働にもつながっている。公開審査会の中で交わされる質問や助言は、助成されるか否かにかかわらず、申請団体の活動にとって非常に有効なアドバイスにもなり、社会福祉協議会も団体の思いを受け取ることができ、支援がしやすくなっている。また、福祉教育実践の場にもなっている。公開審査会を通じて地域における様々な活動を実際に知り、認め合う機会になるだけでなく、募金活動（街頭募金も含む）を通して、循環する仕組みを自分たち自身でつくり出すことによって、子どもたち自身が地域の中で一緒に参加している一員だということが感じられる場ともなっている。

共同募金の配分金を活用し、地域の中で何十倍、何百倍もの費用対効果が実際に生まれている。社会福祉協議会の行う助成金の仕組みが人のつながりを広げ、人々をエンパワメントしてきた。公開審査会は、この仕組みを、公平で透明性があり効率的な配分の方法として機能させており、参考となる事例である。

6. 助成効果の検証とさらにサポートしたくなる観光振興策の提案

助成が行われた事業に対する効果の検証は基金運営機関によって行われる。基金を活用した後の判定基準としては、観光客入れ込み数や、観光収益などの指標が用いられる。特に、観光振興の評価基準としては、経済的な側面からの評価がすべてではなく、「観光振興によってその地域が元気になること」が重要との意見もある。観光が人々との交流を第一義とするものであるとの視点に立てば、検証は客観的に行い、定量的、定性的な検証結果については、公表されなければならない。このように公表することで、次に支援を行おうと考えている市民は、これらの検証結果

を踏まえ、支援する事業を選択することができるからである。

〔参考事例 天神橋商店街と繁盛亭の取り組み〕

「天神橋商店街と繁昌亭の取り組み」では、事業実施後、極めて迅速な検証が行われ、来街者増とそれに伴う経済的評価を行うと同時に、地元商店主の意識調査等も実施、公表されている。

基金運営機関としては、一般市民がさらにサポートしたくなるような観光振興策の提案が続々と生み出されるような環境づくりを行っていくことが重要である。また市民サイドとしては、上記の検証結果がよければ、更に追加の支援金拠出を行おうということにもなり、還元された利益（サービス）の内容に満足できればなおさらである。また、支援金を拠出した市民がその支援した事業が目指す観光地の価値向上に貢献したと感じられるならば、次に別の提案に対しても支援金拠出をしたいという気持ちを強く抱くことになるであろう。

〔参考事例 鳥取県境港市の事例〕

具体的成功事例として、鳥取県境港市「水木しげるロード周辺商店街」の活性化事例を見てみよう。境港市は、古くから天然の良港として漁業を中心に栄えてきた人口 38,000 人の地方都市である。商店街は、明治 35 年頃から境港駅前から順次発展し、次第に店舗を増やしながら 4 商店街が形成され、商業の中心として繁栄してきた。しかしながら、交通体系の変化、大型小売店の進出、消費者ニーズの多様化、商店主の高齢化など社会状況の変化により、昭和 40 年から 50 年をピークに売上が減少し、閉店する店舗が急増するなど商業機能の空洞化が危惧されていた。このような状況の中、商店街活性化策のひとつとして、平成元年から「緑と文化のまちづくり」をテーマとして、人に優しく、人々に親しめる快適な街づくりを進めていた。この事業の一環として、当地出身の水木しげる氏にちなんだ「鬼太郎」「妖怪」をキーワードとし、妖怪オブジェを商店街歩道に設置する「水木しげるロード」構想がまとまっていった。

まず市主導により「妖怪ブロンズ像」を商店街歩道に順次設置、像が 86 体になった時点で当計画を終了した。当初の計画は、観光客を対象としたものではなく、地域住民を商店街へ誘い込む事業として整備したものであるが、いざ、ふたを開けてみると、そのユニークな発想がテレビ等マスコミに取り上げられ、その結果多くの観光客が訪れる県内でも有数の観光スポットへと育っていった。

境港市観光協会と境港商工会議所等の民間有志は、更なる魅力的な妖怪ワールドを演出し、地域観光振興と商店街活性化をはかるべく、行政等に依存しない市民参加の資金づくりに取り組んでいる。現在も成功し続けている参考事例である。

（１）妖怪ブロンズ像の増設

市主導で設置済みの86体の像を100体まで増設すべく、1体100万円で民間スポンサーを全国公募。100体になるには3年は要すると見込んだが、2ヵ月で達成、最終119体。

募集開始 2004年11月22日

目標達成 2005年1月

募集終了 2006年3月11日 像の設置場所がなくなったので119体で終了

(2) 街灯を妖怪化

妖怪ロード沿いの「目玉のおやじ街灯」に着目し、街灯を妖怪化する費用、1基3万円、募集個数43基を、全国公募のスポンサー制で募集（妖怪ブロンズ像増設と同じ手法）。

募集開始 2007年1月15日

募集終了 2007年2月2日 43基完売のため

水木しげるロード周辺商店街の基金成功は、ゲゲゲの鬼太郎をはじめとする妖怪たちが、広く全国のお年寄りの方から子供たちまで幅広い年齢層に受け入れられる証であり、妖怪のブロンズ像を見て、触れることにより、それぞれストーリーが浮かんでくる、愛される存在であったからこそである。この成功例にみるように、一般市民がさらにサポートしたくなるような観光振興策の提案が、柔軟で新鮮な発想からできるかどうかにかかっているといえよう。

現在は各地域が独自性を発揮して、地域間競争に打ち勝てる地域づくりを目指していく時代に入っている。従って、基金運営機関は、各地域の魅力とその事業の魅力を広く広報し、地域間の競争意欲を高める方策を実施すべきである。インターネットを使ったコンテスト等を実施しその結果を公表したり、記事やパブリシティとしてメディアに取り上げられる対策を工夫したりする等により、常に話題性を保持することで基金の新鮮さを保っていく知恵が必要であり、それによってこの事業の持続的な発展、すなわち観光振興の目的が遂行できることになるからである。

以上みてきたように、ここで取り上げた観光振興基金の仕組みを構築することが、観光振興の実現につながることを最後に明記しておく。

1. 観光を行う予定者である支援者の満足の実現と、サービスの還元、さらには支援金拠出者と観光地間の交流意識の醸成によって、観光地に、観光予定者であるリピーターの確保等、観光客増加のマーケティング効果を発揮させ、持続的な観光振興が図られる。
2. 地域間競争等をうまく利用することによって、追加的な支援を要請し、地域観光振興の発展サイクルが生まれることが期待できる。

おわりに

わが国においては、観光産業についての総合的な経済統計が整備されていないこともあって、なかなか「観光そのもの」の実態が正しく認識されない状況のなか、財源不足の現実から国や自治体に観光振興のための十分で有効な資金支援施策が見当たらず、金融機関による融資も及び腰のままでは、地域の観光振興や発展は望めないのではないかとの危惧の中で、観光ビジネス研究会では、まったく新しい発想で地域の観光振興支援のあり方を考えなければと今回の「市民参加の観光振興基金構想」をまとめました。

各自治体や地域住民が、全国の一般市民の共感を得られる観光施策を工夫して熱意を持って訴え続けることで、広く一般市民から経済的な支援を得ることができれば、それに呼応して観光を支える地域の人材も育まれ、持続的に地域の観光魅力を向上させる「観光発展のサイクル」を軌道に乗せることが可能になります。

また、この「市民参加の観光振興基金構想」の考え方は、国内のみならず国際的にも有効な方策であり、地域自治体と運営機関の役割等の解決すべき問題が残るものの、資金不足で未開発の世界のあらゆる地域の住民と自治体も、広く世界中の一般市民に対して経済的な支援要請を働きかけることができる有効な観光施策として、その世界的な支援の輪の広がりが期待できるのではないだろうか。

なお、今回の「地域の観光振興についてのアンケート」にご協力いただいた、全国の都道府県及び各自治体の観光振興担当部門のみなさまに、感謝とともに厚く御礼申し上げます。