

温泉観光地の再生に関する 実証的研究<VI>

—『阿寒湖温泉再生プラン 2010』の計画監理業務(4年目) と温泉観光地再生のポイント—

(財)日本交通公社は、00年度より地元組織との連携のもと、北海道・阿寒湖温泉の活性化に取り組んできた。6年目に当たる05年度は、『阿寒湖温泉再生プラン 2010』の第二期計画(05～07年度)の初年度であり、プロジェクトの実現に向け、国の新規事業導入等を支援した。また、05年度は当財団の中期経営計画の最終年度でもあり、阿寒湖温泉をモデルとした「温泉観光地の再生」というテーマでの自主研究の総括を行った。

■ 梅川智也、朝倉はるみ、通山千賀子

研究報告書の概要

2005年度阿寒湖温泉活性化支援事業

I. 2005年度の事業概要

1. 年間スケジュール
2. 基本戦略別プロジェクトの実施内容
3. 2005年度事業費

3. 6年間の事業費

4. 阿寒湖温泉の観光まちづくり座談会

- (1) 趣旨と目的
- (2) 5年間を振り返って—

“うまくいったこと”と“いかなかったこと”

II. 阿寒湖温泉の観光まちづくり6年間の歩み

(2000～2005年度)

1. 期間別の動き
 - (1) 再生プラン策定期間(2000～2001年度)
 - (2) 第一期計画期間(2002～2004年度)
 - (3) 第二期計画期間(2005～2007年度)
2. 主要プロジェクトの進捗状況
 - (1) 阿寒湖岸の公園化
 - (2) 温泉街の交通システムの改善
 - (3) 組織の強化
 - (4) まりも倶楽部
 - (5) 足湯・外湯
 - (6) 商店街の活性化

III. 阿寒湖温泉の2010年に向けて

1. 第二期計画の進め方
2. 第三期計画の基本方針(案)

IV. 温泉地活性化のポイント

1. 住民参加
2. 情報公開
3. 組織強化
4. 財源確保
5. 観光地内外のネットワーク構築

1. 阿寒湖温泉を取り巻く現況と課題

1 阿寒湖温泉の地域特性

阿寒湖温泉は北海道阿寒湖畔に位置する、阿寒国立公園集団施設地区内の温泉観光地である。

豊かな自然資源とアイヌ文化等の人文資源など、観光資源に恵まれている。特に周辺一帯は、(財)前田一歩園財団が土地を所有・管理し、国立公園の厳しい規制を受けていることから、優れた自然環境が維持されている。また、木彫商品等を扱う土産物店が並ぶ商店街が3カ所あり、観光客の賑わいの場となっている。

2 マーケット対応の課題

阿寒湖温泉は、道東エリアの宿泊拠点として栄えてきたものの、近年は“団体客”から“個人客”へと確実に旅行者が変化しつつある。しかしながら、宿泊施設、商店街ともにこうした変化への対応に遅れが目立ち、入り込み客数、売り上げともに減少傾向にある。

3 居住地としての課題

住民にとっては、日常生活の不便さや特殊な土地条件による制約から、永住希望はわずか2割である(01年度住民アンケート調査より)。

4 空間課題

湖岸に大規模旅館が立ち並び、温泉街(商店街のあるメインストリート)から湖が見えないこと、温泉街に温泉情緒が感じられず、賑わいの核となるエリア・施設も分散していることが空間的な課題である。

また、団体バスや観光客の車が道幅の狭い温泉街に乗り入れたり、住民(従業員)による路上駐車が多いこと、道路の舗装が凹凸で歩道が狭いこと、案内表示が整っていないことなど、歩行者優先の街とは言えないのが現状である。

2. 阿寒湖温泉の活性化(観光まちづくり)の経緯

1 2000～2001年度(計画策定期間)

上記のような課題に対する地元の危機感を背景に、00年度から阿寒湖温泉と(財)日本交通公社が共同で「阿寒湖温泉活性化戦略会議」を設置し、観光地としてのみならず居住地としてもより良いまちにするため、阿寒湖温泉活性化基本計画『阿寒湖温泉再生プラン2010』(以下、再生プラン)の策定に取り組んだ。

戦略会議は、町内外の委員からなる「阿寒湖温泉活性化検討委員会」で具体的な計画を議論しつつ、一般住民も参画する部会を4つ設置して“できることから進めていく”という方針のもと、観光まちづくりがスタートした。

再生プランの策定にあたって、既存組織ですでに推進しているプロジェクトと再生プランに位置づけるプロジェクトとの調整、重点プロジェクトの選定と実施・管理を行うための連絡調整機関が必要となり、住民主体のまちづくり推進組織「阿寒湖温泉まちづくり協議会」を01年6月に設立した。

再生プラン策定作業と並行して、住民の意識改革のためのワークショップの開催(街なか歩きやおもてなし講座)、まちづくりの活動経過を住民に伝え、かつ住民の積極的なまちづくりへの参加を促すための「ニュースレター」の発行、国立公園の中にある観光地のあり方を学ぶためのカナダ視察、観光関連施設・組織実態調査、宿泊客実態調査、住民意識調査等を実施した。また、旧阿寒町(阿寒町は05年10月に釧路市と合併)の女性が自主的なまちづくり活動を行うための組織「まりも倶楽部」を設立し、“できることから”のシンボル事業として、花いっぱい運動やマップづくりを実施した。

こうした活動も踏まえ、02年3月に『阿寒湖温泉再生プラン2010』が完成した。「2泊3日できるレイクサイドリゾート」を目標に、阿寒湖温泉の「構造改革」「意識改革」を行いながら、10年までに推進すべき8つの基本戦略と56のプロジェクトを取りまとめた。

写真1 まりも倶楽部の活動例— 地場食材で新メニューづくり



2 2002～2004年度（第一期計画期間）

02年度からは、当財団は再生プランで提案されたプロジェクトを実現するための戦略や実施体制を構築・支援する「計画監理業務」を行うこととした。

再生プランの実質的な初年度となる02年度は、阿寒湖温泉まちづくり協議会、阿寒観光協会、阿寒町商工会等既存組織の役割分担を行い、すでに着手されていた8プロジェクトと9つの最重点プロジェクトを中心に推進した。特に重視したのは、9つの最重点プロジェクトの中の「のんびり阿寒キャンペーン／2泊3日商品化プロジェクト」、「阿寒湖岸の公園化」、「商店街活性化」（『まりも家族手形』と『商店街現況調査』）の3プロジェクトであった。

「のんびり阿寒キャンペーン」は、航空会社系旅行会社の協力を得て2泊3日商品を販売したものの、諸般の事情により催行不能という残念な結

果に終わった。しかしながら、「2泊3日できるレイクサイドリゾート」は再生プランの目標であり、「1泊のんびり阿寒キャンペーン」を提案し、事業継続を地元働きかけた。

「阿寒湖岸の公園化」は、地元と行政の連携強化を目的とし、環境省、北海道、旧阿寒町をオブザーバーとした「ランドデザイン懇談会」を設置し、環境省による「阿寒国立公園阿寒湖畔集団施設地区再整備基本構想」策定までプロジェクトが進展した。

「商店街活性化」のための『まりも家族手形』は、国土交通省北海道運輸局の「観光まちづくり支援プログラム策定推進事業」で実施した。これは、宿泊客に商店街に出てもらい、散策やショッピングを楽しんでもらう仕掛けである。旅館・ホテルと商店街の協働事業はこれが初めてのことであり、相互理解が進んだだけでなく、利用者の高い満足度を得られたことが大きな成果であったと言える。

また、商店街や旅館が、独自に「足湯」や「手湯」を整備し始めたのもこの年であり、観光客が街なかで手軽に温泉に触れられるようになった。

03年度は、前年に引き続き9つの最重点プロジェクトの中の「阿寒湖岸の公園化」と「商店街活性化」に重点を置いたが、阿寒観光協会・阿寒湖温泉まちづくり協議会の統合・法人格取得に向けた取り組みにも着手した。

「阿寒湖岸の公園化」は、02年度に設置した「ランドデザイン懇談会」の継続開催とともに、「国立公園阿寒湖運営協議会」（事務局は旧阿寒町）設置を支援し、より広い関係各所を交えて議論を進めた。

写真2 阿寒湖畔の様子

(整備前)



(整備後(2007年))



「商店街活性化」に向けては、『まりも家族手形』の継続と、『一店逸品運動』を実施した。『まりも家族手形』は、手形を有料で販売し観光まちづくりの財源としての可能性も探ることとしたが、販売枚数は予想を下回り、事業全体について見直しが必要という結果となった。『一店逸品運動』は、商店街各店の「優れたもの・こと」を経営者・従業員自らが考え見つけ出すという勉強会で、専門講師の協力を得て3回実施した。

また、JTB協定旅館ホテル連盟の「特別事業宣伝費（観光地の魅力づくり）補助事業」を導入し、個人宿泊客向けの情報冊子「滞在プログラムパンフレット」を作成し、04年度から配布した。

観光協会・まちづくり協議会の統合・法人格取得は、05年10月の市町村合併を視野に入れ、阿寒湖温泉の観光まちづくり事業を継続していくための組織力強化（人材や予算の効率的な活用）を目的としたものである。2組織による合併プロジェクトを立ち上げて住民説明会を開催し、05年1月に2組織は統合され「阿寒観光協会まちづくり推進機構」となった。その後、同年7月に「NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構」として北海道より認証された（以下「NPO」）。

04年度に大きな進捗のあったプロジェクトの一つは「湖畔公園の整備」で、環境省が「阿寒湖畔園地基本設計」を策定した。また、国土交通省釧路開発建設部の支援を受け、「交通システムの改善」に向けた「交通マナー改善キャンペーン」を実施し、無料臨時駐車場の設置や、路上駐車自粛の呼びかけと路上駐車調査等を行ったほか、内閣府の支援により「温泉街まるごとマーケティングシステム」を構築し、携帯電話を活用したインターネットアンケート調査で来訪者満足度を把握した。

さらに、再生プランの進捗状況のチェックと評価を行い、住民アンケートの結果等も踏まえ、『阿寒湖温泉再生プラン2010』第二期計画（推進期間は05～07年度／以下、第二期再生プラン）を策定した。

第二期再生プランでは、阿寒湖温泉でも急増しつつあった外国人観光客のさらなる増加を目指して国際化対応を重視し、5つの基本戦略のもとで45プロジェクト（うち7つは最重点プロジェクト）を推進していくこととした。

写真3 国土交通省釧路開発建設部支援の社会実験「無料循環バス」



3 2005年度（第二期計画期間初年度）

05年度は、プロジェクトの推進に向け、引き続き国の事業の導入等を行った。1つは、前年度に引き続き国土交通省釧路開発建設部の支援を受けての社会実験「阿寒湖温泉賑わいのまちづくり」である。「無料循環バスの運行」「オープンカフェ（3カ所）」『『まりも家族手形』の発行」「住民向け臨時駐車場の設置等」であった。この社会実験は2年目ということもあり、NPOが中心となって実施した。

もう1つは、国土交通省が05年度に新設した「観光ルネサンス事業」の導入である。この事業は観光地の活性化に取り組む「民間組織」の活動を支援する制度で、外国人観光客の来訪促進事業が対象となる。当財団では、申請作業の支援ならびに一部事業（来阿外国人観光客統計の充実（満足度評価システムの整備）事業）をNPOより委託を受けて実施した。

3. 温泉観光地の再生のポイント

00～05年度の6年間にわたる阿寒湖温泉での事業を踏まえて温泉観光地再生のポイントを整理すると、以下のようになる。

1 住民参加

旧阿寒町では、90年代前半に観光関連の計画を4つ策定していたが、策定段階ならびに計画実施段階での住民参加はあまり考慮されていなかった。

た。しかし、計画の対象地には必ず住民がおり、彼らを抜きに策定された計画では、住民が「自分たちの計画」という認識を持つのは難しく、積極的に計画に協力するとは想定できない。

そこで、当財団では、計画策定段階から住民に参加してもらうことで、計画に対する理解者・協力者を確保し、将来の計画推進者としての協力も視野に入れていた。具体的には、旧阿寒町と阿寒湖温泉の「有力者」は「阿寒湖温泉活性化検討委員会」メンバーとして、宿泊施設・商店街・主婦など、観光に携わっているかどうかは関係なく「阿寒湖温泉住民」を「部会」メンバーとして、広く意見を伺った。さらに、部会では多様な立場から議論してもらうべく、同業者に偏らないようなメンバーの割り振りを行った。

当財団が関わる前の阿寒湖温泉では、大手旅館が中心となって観光関連事業が進められており、中小宿泊施設や土産物店、飲食店、ましてや女性が大手旅館と一緒に議論する機会すらなかったようである。また、大手旅館（特に経営者）は、業界団体主催による国内・海外の視察旅行の機会も多いが、商店街関係者にはそうした機会は非常に少ない。そのため、01年度のカナダ視察旅行には、旅館だけでなく土産物店、飲食店、観光協会、行政、主婦等、阿寒湖温泉の観光まちづくりに関わるさまざまな立場の住民に参加していただき、阿寒湖温泉の将来像を考えるにあたっての共通認識を得ることができた。また、この視察旅行参加者がその後の観光まちづくりのリーダーとして活躍

写真4 カナダ・バンフ視察を参考に展開している商店街での「花いっぱい運動」(ベンチ周辺への植栽)



していることから、視察旅行が「人材育成」の場として、大きな成果を地元に残す結果となった。

2 情報公開

上記「1. 住民参加」とも関係するが、住民の理解者・協力者を維持・拡大していくためにも、観光まちづくり関連情報を住民に絶えず公開することが必要である。行政やNPOが何をやっているのか分からないのでは、住民も協力のしようがないからである。

阿寒湖温泉では、再生プラン策定開始直後の00年8月から住民向けニュースレター（A3判両面2つ折り）を、町内報に折り込む方法で阿寒湖温泉全戸（約800世帯）に配布している（07年度現在も継続中）。内容は、観光まちづくり事業の年間計画、会議報告、今後の会議や新事業の実施予告等である。阿寒湖温泉の住民に等しく情報を提供するためには、各戸配布のニュースレターは適切な手段と言えよう。

なお、今後はニュースレターと並行して、メールでの情報発信も検討中である。メールは、情報発信の頻度を高める手段として活用し、ニュースレターによる詳しい情報提供がメールのバックアップをするという形を目指す。

3 組織強化

阿寒湖温泉の観光関係の中心組織は、49年に設立された「阿寒観光協会」（以下、観光協会）で、阿寒湖温泉への観光客誘致を目的としていた。しかし、再生プランは「観光地としての阿寒湖温泉」と「生活の場としての阿寒湖温泉」の2つの視点から構造改革を進めるべく策定されており、観光協会の業務範囲を超えるプロジェクトが必要となった。

そのため、阿寒湖温泉では、まず01年6月に「阿寒湖温泉のまちづくり」を行う組織「阿寒湖温泉まちづくり協議会」（以下、協議会）を立ち上げた。しかし、観光協会と協議会の2つの組織はいずれも任意団体で、役員も多くは両組織を兼務しているおり、事業内容も連携・協力を必要とするものが多かった。また、両組織とも旧阿寒町からの補助金が事業収入の大半を占めており、財政基盤が

弱かった。

そこで、当財団では、再生プラン実現に向けて2組織の統合（05年1月）と、法人格取得を支援した（05年7月、NPO法人化）。

阿寒湖温泉に限らず、各地の観光協会は任意団体の場合が多いが、阿寒湖温泉のように法人格を取得することにより、行政から事業委託や補助金を受けやすくなる（＝安定財源の確保、事業内容の充実）といったメリットがある。

阿寒湖温泉のNPOも、05年度には国土交通省の補助事業「観光ルネサンス事業」を導入したうえ、06年度も釧路市から複数の事業を受託した。また、専任の常務理事（07年現在は専務理事）を確保することができ、人材面での強化も進んでいる。

4 財源確保

観光協会の事業収入は、会費と行政からの補助金・委託金を中心となる。会費収入は、会員の増加、あるいは会費の値上げで増収は可能であるものの、それらのいずれかを見込むことは難しいのが現状である。また、行政も市町村合併や緊縮財政により、観光協会への補助金を増加させるのは、今後ますます困難になることが想定される。

阿寒湖温泉では、再生プラン実現のための財源確保に向け、02年度には「新しい地方税のあり方に関する調査研究会」を立ち上げ、旧阿寒町の若手職員をメンバーとして議論を行った。この研究会は、財源不足解消の税源探しとともに、厳しい財政環境の下で阿寒湖温泉再生という目標を達成するために、新たな財源確保の方策として、地方自治体が課税自主権にどのように関わっていけばいいのかも検討した。

また、阿寒湖温泉では、国への働きかけや国の補助事業を積極的に導入することで、再生プランのプロジェクトを実現させた。環境省による阿寒湖畔園地の整備や国土交通省による交通システムの改善、商店街の活性化、国際的観光地としての整備等である。

「観光立国」という国の政策が掲げられている

現在、さまざまな省庁が観光関連の補助事業を設定している。国の補助事業の導入には、申請から精算までノウハウが必要であるが、観光地の組織の財源の一つとして、国や都道府県の補助事業を積極的に活用するという手法がある。

5 ネットワークの構築

当財団が阿寒湖温泉と関わり始めた00年当時、阿寒湖温泉には、旧阿寒町（阿寒湖支所観光課）、観光協会、商工会、旅館組合、(財)前田一歩園財団、阿寒アイヌ工芸協同組合、漁業協同組合等、多くの観光・住民関係の団体があった。団体ごとに事業目的が異っているものの、再生プラン実現のためには各団体に果たすべき役割があり、また団体の枠を超えて「阿寒湖温泉の将来」を考える必要があった。

そこで、00年度に「阿寒湖温泉活性化戦略会議」を立ち上げた際、当財団では多様な団体・個人に参加を要請したほか、協議会の設置やその後のNPOの設置などを通して、阿寒湖温泉内の組織・人材間のネットワークの構築を進めた。

また、阿寒湖温泉への視察を国土交通省等に積極的に勧め、現地の観光まちづくり関係者と国との人脈づくりを支援したほか、阿寒湖温泉の人々へも他の観光地の視察を勧め、観光まちづくりのための人脈づくりと情報収集を支援した。

より良い温泉地・観光地、あるいは居住地を目指すのであれば、関係する組織同士の連携は不可欠であり、定例会議の開催やニュースレターの発行等により、相互理解と協力体制を構築していく。また、国や都道府県、他の観光地とのネットワークは、各種プロジェクトをスムーズに進展させる一助となる。

【補足】2006～2007年度の動き

06年度、釧路市が(財)地域総合整備財団の「地域再生マネージャー事業」に申請、認可されたため、06～08年度（予定）の3年間、(財)日本交通公社は阿寒湖温泉（および釧路市中心部）の地域再生事業を継続支援している。