

観光地づくり オーラルヒストリー <第2回>

観光コンサルタントのプロを目指して

財団法人日本交通公社調査部での 35 年の軌跡

— 観光者あつての観光地づくりと個性を活かしたプランナー育て —

— 元(財)日本交通公社 常務理事 原 重一氏

1938(昭和 13)年京城(現韓国、ソウル)生まれ。1963(昭和 38)年、北海道大学農学部卒業、東京大学工学部土木工学科研究生を経て、1964(昭和 39)年、同都市工学科鈴木忠義助教授(当時)の下で観光開発計画論について学んだ後、1967(昭和 42)年に(財)日本交通公社に入社。全国各地で観光振興のための調査研究、コンサルタント業務に取り組む。1991(平成 3)年より(財)日本交通公社理事、1997(平成 9)年からは常務理事を務める。2003(平成 15)年より、原重一観光研究所を主宰、現在に至る。

1. 「観光」への接近

(1) 始まりはスキーから

僕は大学の農学部で花卉造園学を専攻して、1963(昭和 38)年に卒業しましたが、観光の道を進むきっかけになったのは学生時代に始めたスキーです。スキーの面白さにとりつかれたことから、二人の優れた師に出会えました。

お一人は、日本初の冬季オリンピック銀メダリスト猪谷千春氏のお父さんで、文字通り「オリンピック選手の育ての親」である猪谷六合雄先生です。札幌で初めての冬のある日、本屋で数多い教本の中で、猪谷先生の『スキーはパラレルから』を偶然手にしました。

その本の巻末に「初心者が早くパラレルスキーをできるよう、指導法の研究をしており、そのモルモットを募集しています。関心がある方はぜひ応募を」とありました。パラレルスキーは魅力的だし、指導法にも興味を持ちました。スキーのインストラクターならできるかな…と。

早速、手紙を送りました。すると「一度、遊びに来ませんか」という返事をいただき、猪谷先生が当時フィールドにしていた志賀高原を訪れました。これがご縁の始まりです。



写真1 原重一氏への取材風景
(2013(平成25)年9月17日、(公財)日本交通公社ライブラリー)

先生はオリンピック選手を育てた経験から、スキーも子どもの頃から始めるのが良い、そのためには何よりも母親の理解が必要だと考えておられ、母親予備軍である若い女性に「スキーは健康で楽しいスポーツ」であることをいかに理解してもらうかに重点を置いておられました。

先生は、指導者主導の「教え易いけど覚えにくい」方法ではなく、スキーヤーにとって「(教えにくいけど)覚え易い」指導法を研究されていました。なぜ初心者が転ぶのか、転ぶとどうなるか、その理由を理解しようとする指導者が多かった時代ですが、猪谷先生は運動神経の鈍い人にすごく興味を持たれていました。

これは教育論にも通じる話ですが、スポーツや芸術は教えにくいけれど、身につけ易い教え方が大事です。スキーの場合も感覚的な部分がありますから、例えば、ある程度スピードがあった方が曲がり易い、回転し易いということ、身をもってわかってもらう必要があります。

転んで疲れてスキーが嫌になってしまう子どもがたくさんいるわけです。転ばず疲れずにスキーを楽しむにはどうしたらよいか。スピードに対する恐怖心を取り除きながら、スピード感覚を養うには、どの斜面に連れて行って滑らせるか…。そのために、時には自然に停まるように逆斜面を人工的に整備するか…。現場で実践的に自ら学習しながら、指導法というソフトとゲレンデ・斜面などハード面を同時に整備しながら独自に築き上げた指導法・メソッドが『スキーはパラレルから』でした。

猪谷先生は確か小学校しか出ておられず全て独学ですが、物理学など自然科学はむろんのこと、心理学や生理学も勉強され、指導者、研究者としては類い稀

な方だと思えます。「学識」と「学歴」の違いを身をもって教えられ、「なるほど！」と実感することができたのも猪谷先生です。

こうして僕は、まさに猪谷先生の指導法のモルモットとなり、身近に接し、「(教えにくいけど)覚え易い」指導法はじめ数々の教えを受けました。先生が実験的に開校されたスキー学校の助手としてお手伝いもさせていただきました。

先生は、自らが理想とするスキー場の開発も視野に入れておられ、オフシーズンにはご自分でキャンピングカーに改造したワゴン車に寝泊まりされながら、既存のスキー場や頼まれた開発予定地を見て回り、きめ細かいチェックとアドバイスをされておられました。スキー場開発の実践的なコンサルタントでもあったわけです。

僕はそうした現地調査にも何度か同行しました。その結果、益々のめり込み、卒論のテーマを「スキー場の開発計画」にしたいと思うようになりました。

(2) 観光との出会い

● 鈴木忠義先生との出会い

この卒論をきっかけに出会えたのが、もう一人の師である鈴木忠義先生です。文字通り恩師です。学問、研究の手ほどきから開発計画の理論から現場まで、あらゆる面で教えを受け、今日にいたっております。僕は鈴木先生の「内弟子」だったという実感を今でも持っています。

最初に鈴木先生の研究室をお訪ねしたのは、1962(昭和37)年だったと思います。スキー場開発計画についての卒論を書きたいという相談でした。当時、鈴木先生は、土木工学を卒業後、長く林学の造園で助手をされて、土木の交通工学科に戻られ、八十島義之助教授のもとで助教を務めておられました。

先生からは卒論ばかりでなく、その後の進路、就職などもアドバイスいただき、結局「君がやろうとしていること、やりたいことは10年ぐらい経ったらメシも食えるようになるだろう。今はもう少しじっくり、本格的に勉強したらどうか…」との助言を受け、大学卒業後の1963(昭和38)年から1967(昭和42)年まで、最初は工学部土木工学科の研究生として、その後新設された工学部都市工学科に先生が移られた時も鈴木研究室のメンバーとして加えていただき、引き続き、先生のご指導を受けました。都市工学科は、土木と建築それに経済学部も加えた時代にふさわしい新しい学科を目指したようですが、結局、昭和40年に新しく誕生した時は土木と建築の工学系だけの学科でした。国土計画から地域計画、あるいは都市計画論やアーバンデザインなど理論と具体的ケースなど多岐に渡って取り組んでいましたが、とにかく活気がありました。そんな中で、観光開発計画論は片隅で細々と勉強しているというのが当時の状況でした。

僕は研究室に在籍した4年間で、さまざまなスケールの観光計画の仕事に関わりました。時代はハード偏重、フィジカルなプラン全盛でしたが、先生はそれをトンカチ集団と揶揄され、批判的でした。観光は人間の大事な活動、お金の問

題、余暇（時間）などいわゆるソフトを重視され、ハードとソフトは車の両輪、「人間に学べ」が基本にありました。

最初は日光の茶の木平の植物園の基本計画、設計でした。手づくりの報告書、計画図、設計図などは今でも大事にとってあります。その後、1964(昭和 39)年の日南市観光診断報告書、1966(昭和 41)年の下関市観光開発基本計画、1967(昭和 42)年の瀬戸内海観光開発の構想計画（図 1， 2）などに参画しました。小さな公園の計画から瀬戸内海のような広域圏まで、この時代は何から何まで手づくりでパースも書き、スタディ模型も造りましたし、丁寧に研究の一環として取り組みました。現地調査や調査分析、計画策定や評価の手法など先生から直接、実践的に指導をいただきました。今振り返ると、先生ご自身が失敗の許されない実験、試行錯誤の真剣勝負だったように思います。草津温泉との関わりも、先生のカバン持ちで伺ったこの頃が最初だと思います。

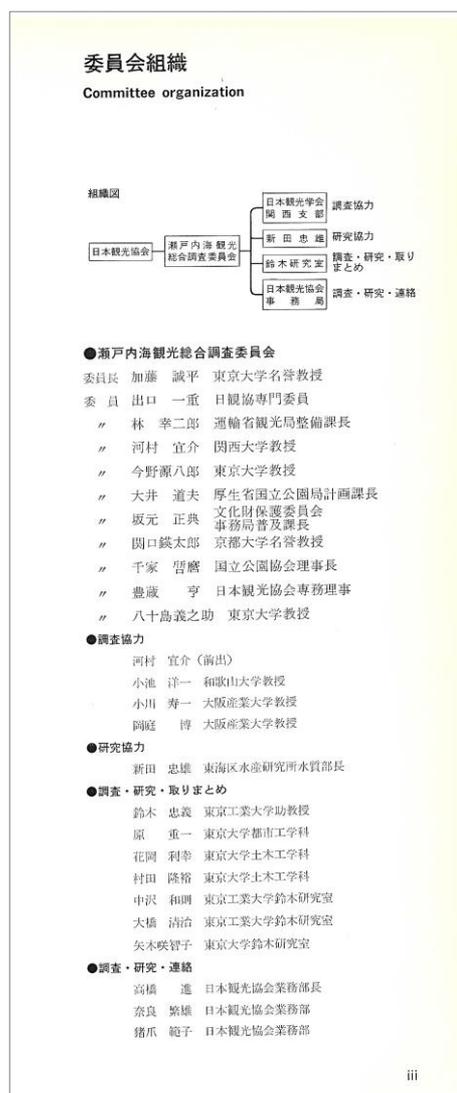
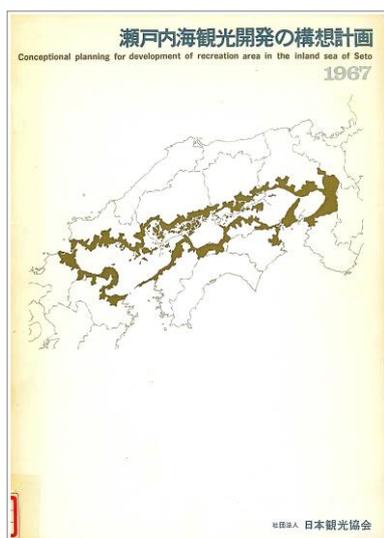


図 1， 2 『瀬戸内海観光開発の構想計画』（1967）
（左）表紙、（右）委員会の体制 社団法人日本観光協会

鈴木先生が口を酸っぱくして言われたのは、「現場から学べ」ということです。そして、「現場で考え、知恵を出せ」も口癖でした。一方で研究室では、総論と各論、全体と部分、ハードとソフトなど体系化、何をアウトプットするか、提案・提言を相手に理解してもらおう手法—僕は自分流に「説得の科学」と言っていますが、多岐に渡って議論し、勉強しました。

結局、というか鈴木先生の内弟子的修行のおかげで、財団法人日本交通公社（現公益財団法人日本交通公社、以下「JTBF」）という職場を得て、先生が言われたようにともかく10年後には独り立ちし“飯が食える”ようになりました。

鈴木先生のところには、観光や景観の学問・研究を志す徒ばかりでなく、迷える子羊も含めて多くの方々が集まってこられました。先生は基本的に来る者拒まずだったように思います。特に若い人達には、それぞれの人々が持っているポテンシャルを見極めて、まさに適材適所というか、“はめる”名人だと思いました。「忠サン」の愛称で親しまれる人柄とさまざまなご経験と幅広い視野が成せる“わざ”で、研究者としては勿論、教育者としても尊敬しております。改めて、学校教育は勿論、家庭、社会でもそれぞれ教育は大事ですが、基本は人間個々人が持つ良さを丁寧に見つけ出して磨き、手解きすることが原点ではないかと実感しております。

● 別府阿蘇道路調査 —動景観分析調査と沿線開発調査—

昭和39(1964)年は、戦後初めて国際的なイベントである東京オリンピックが開催され、海外旅行も自由化、さらに東海道新幹線が開通し、名神高速道路も供用開始と高速交通網幕開けの年ですが、もう一つ、別府阿蘇道路が開通したことは観光的には画期的なことでした。これによって九州観光の周遊は一変しました。

別府阿蘇道路は、道路公団が幹線以外に観光的意味合いを持つ有料道路として整備した最初の道路です。別府、阿蘇、熊本、島原、雲仙、そして長崎と一気に通貫することにより、九州の観光周遊ルートはダイナミックに変わりました。これは新しいルートが開かれたという意味で画期的ですが、同時に自動車、特にマイカー時代の先駆け、幕開けとしても特筆すべきことでした。

この調査は、観光道路として沿道の景観が運転者にどのように見えるかの動景分析調査と、道路開通によって沿線がどのように開発されつつあるかという二点。発注元は道路公団か、先生のアドバイスで当時の日本観光協会（以下「日観協」）の自主研究か定かではありませんが、鈴木研究室が調査を受託したプロジェクトです。僕は研究室のスタッフの一人として調査に加わり、別府阿蘇道路をランドクルーザーで走り回って、沿線の開発状況を調べました。

別府阿蘇道路のレポートも大事にとってあります。道路の景観分析を学問的にアプローチした初期のレポートではないかと思えます。このプロジェクトにかかわったのがきっかけで、個人的には別府や由布院温泉とのつながりが生ま

れ、今でもずっと続いています。大手ディベロッパーが由布院で別荘開発をしようとした時にもお手伝いをしました。別府温泉とは個々のプロジェクトも含め、仕事でも個人的にも長くお付き合いをしています。

JTB Fの職員になってからも、由布院「亀の井別荘」の中谷健太郎さんや「玉の湯」の溝口薫平さんとは、日本交通公社協定旅館連盟(公旅連)の経営研究会など、いろいろな機会を通して深く、長くお付き合いをしてきました。

別府阿蘇道路もそうですが、インフラ整備は構想から実現まで一定の時間がかかります。これに対して、お祭りや映画祭などいわゆるイベント・ソフト事業は比較的短期で事業化できます。由布院温泉はこのお二人を中心に知恵と実行力でイベントを仕掛け、活性化していました。そして隣りの大山町(現・日田市大山町)農業組合も理事長さんが頑張っていて、農業も工業に負けずに収益性を上げようということで「梅栗植えてハワイに行こう」をかけ声に、徹底的にマーケティングに取り組み、福岡・博多の都市生活者に売れる農産物を生産・販売し、話題になっていました。その後、由布院や大山町の具体的な事例に誘発されて大分県の全市町村で始まったのが、当時の大分県平松守彦知事の提唱による「一村一品運動」です。

事例主義の我が国では、当時、由布院に泊まって大山町を視察するという行政視察旅行が流行りました。段々と別府に負けないぐらい由布院の知名度が高まり、観光による地域振興の成功例として由布院や大山町が脚光を浴びるようになりました。

別府阿蘇道路が開通した1960年代は、日本経済が右肩上がり、いわゆる高度経済成長真っ只中で、温泉観光地の旅館もこぞって大型化を目指していました。しかし、由布院の溝口さんや中谷さんは自らの旅館を大きくしようとはしませんでした。交通経済がご専門の大分大学の田原榮一教授が観光問題にも関心を持たれ、由布院のアドバイザーをされていたのもこの頃です。先生とは、先生が九州産業大学の観光産業学科を立ち上げる時にご協力するなど、長いお付き合いが続きます。

別府と同じことをしていたのでは、勝ち目は少ない。由布院が生き残っていくには別府のアンチテーゼとして、何をどうするかが彼らの基本的なテーマでした。当時、金融機関は「旅館を大きくするなら、いくらでもお金は貸すが…」と言って、彼らには協力してくれず、苦勞されていました。

由布院の由布院たる所以、マスコミにも消費者にも人気が高まったのは、溝口さんと中谷さんの日本旅館らしい旅館があったからです。マスコミに取り上げられ、専門家にも注目されはしましたが、もてはやされ過ぎたのでは…とも思っています。僕は当時から「あなた方お二人が経営する旅館は素晴らしいけど、まちづくり、特に温泉街・中心市街地の整備はどうなっているのですか」とストレートに苦言を呈してきました。未だに課題は解決されていないのではないかと…と。

● 日南市と宮崎県の仕事 ―観光診断から観光基本計画へ―

鈴木先生のご指導で、いろいろな仕事ことができましたが、日南市のそれは「観光診断」という名の「基本計画」の策定そのものでした。さらっと読み返してみると、今でも通用する現状分析ですし、計画内容だと思います。

この仕事の現地調査で岩切章太郎さんにお会いし、お話を伺えたことは僕の財産の一つになりました。

当時、1960年代前半、宮崎県は黒木知事と民間会社宮崎交通の岩切さんのコンビで、比較的、観光資源に恵まれない宮崎県が知恵と工夫と実行力で観光県として売り出し中で、全国区になりつつありました。

日南海岸は国立公園ではなくて国定公園ですし、道路は旧2級国道でしたが、沿道には積極的に植栽し、景観づくりを実践、ドライブを楽しめる観光道路づくりを推進されていました。「観光事業は植林事業と同じ。3代目で花開く長時間掛かる事業だ」と言われたのが印象に残っています。子どもの国は大人も子ども料金、ゴミチリが落ちていればすぐに片付け、いつでもきれいにしておく。ディズニーと同じ思想と実践をこの宮崎県で、この時代に具現化されていました。バスガイドやタクシーの運転手の対応は日本一、お客さまを迎えるサービスソフトも評判でした。テレビドラマの舞台も提供、観光事業をハード・ソフトの車の両輪で具体化し、新婚旅行のメッカにまで仕上げました。これは、陸路が不便な農業県宮崎がいち早く空港整備に取り組み、東京、大阪からの航空機による観光客誘致に力を注いだ結果です。

話は長くなりますが続けます。1973年、昭和48年にジャンボジェットが就航します。この大量輸送機の出現によって、航空運賃がリーズナブルになり、海外旅行の大衆化に拍車がかかるわけですが、国内の観光旅行も当然影響を受けます。つまり、飛行機が新婚旅行など特別な時の乗り物ではなくなり、文字通り大衆の足になってくるわけです。“東洋のハワイ”が本物のハワイと競争しなければならなくなりました。現役の若い方々にはイメージし難いかも知れません。

ジャンボジェット就航に備えて、各県が空港整備・誘致合戦というか、乗り遅れまいと競い合いをしました。ところが、航空先進県を自認する宮崎県は宮崎市議会の僅か1票差の反対のため、空港拡張工事が頓挫します。その結果、福岡、長崎、大分、熊本、鹿児島九州観光の新航空ネットワークから完全に取残されてしまいました。そして、リゾート法に基づくリゾート開発事業で更なる苦勞が続くわけです。

J T B Fに入ってから宮崎県との付き合いは続きますが、様々な方々との長い付き合いの中で、このような「成る程！そうだったのか…」と判ることがたくさんあります。長く付き合うこと、エールの交換ができるカウンターパートが大事になります。

この間、我々は1980(昭和55)年に県からの委託で観光基本構想「亜熱帯性ベルト構想」策定のお手伝いもしましたし、民間企業からの相談でサファリパークの需要予測というか入り込み客の予測と事業の採算性のアドバイスもしました。

この種の事業は過去の事例から、開業 3 年目にピークがくること、それ以降は入場者を維持することと新規投資のバランスをとって10年間で投下資金の80%を回収できるかどうか、また、人気が出れば当然もっと立地条件の良い東京や大阪など大市場に近いところにライバルが出現しますから、観光価値は下がってしまいます。予めそれらのことを予見して事業に取り組むか否かが、ポイントになります。実際この施設は、10年も経たずに予測した通りゴルフ場に衣替えしました。

● (財)日本交通公社に入社 —横溝博さんの功績—

僕がJ T B Fの調査部に入社したのは、1967(昭和 42)年 4 月で、既に横溝博さんは在籍されていました。横溝さんは大学を卒業後、東北開発公社に勤務されていましたが、当時のJ T B F常務理事だった谷島常賢さんにお声をかけられ、J T B Fに転職されました。谷島常務は外部から積極的に人材をリクルートされていました。

実は僕もその流れの一環で、お世話になることになります。勿論、鈴木先生からの紹介・推薦が第一でした。「日観協とどっちにする？」と言われて、横溝さんがいるということで、僕はJ T B Fを選びました。と言っても、横溝さんと面識があったわけでもありません。横溝さんは観光事業の経営の勉強をされていて、鈴木先生の研究室に時々来られていました。我々は事業経営のことは弱かったし、事業の可能性—フィジビリティスタディーは課題の一つでもありました。こういう方がいる職場なら、何年かいれば経営の勉強もできるなと思ったのです。

僕は当初、3年くらい勤めたら辞めようと思っていました。地域の観光開発のコンサルタント会社でも起業できれば…、そのためにはフィジカルなプランナーとしてもフィジビリティスタディー—事業の可能性の勉強は必須だと…。そんなわけで、J T B Fに入ったわけです。ところが、それから観光開発のマスタープランナーとして36年余り、2003(平成 15)年 6 月まで在籍することになりました。

ちなみに、鈴木先生から見ると、横溝さんは仕事仲間、我々とは違う関係だと思えます。世代論的に言うと、横溝さんや三田育男さんが少し上、花岡利幸さんは鈴木研究室で同世代、少し下に亡くなった渡辺貴介さん、前田豪さん、森地茂さん達がいて、さらに永井護さんや林清さん達につながります。

僕がJ T B Fに入社した当時、(財)日本交通公社は株式会社日本交通公社(以下「J T B」)と分離して4年が経っていましたが、組織の主要な機能—旅行業業務—が株式会社に移管され、J T B Fには財産を管理する総務など管理部の他、調査部と教育部が残っていました。理事者は、これから先調査部はじめJ T B Fの事業を具体的にどうするか、いろいろ模索をしていた時代でもあったわけです。

僕は谷島常務から、「原さん、とりあえず何をやっても結構ですからこれから

3年間くらいかけてJ T B Fにふさわしい仕事を見つけて下さい」と言われました。これは面白いところに入ったと思っていましたら、肝心要の谷島常務は1年ほどでお亡くなりになり、谷島さんから声をかけていただいた横溝さんや我々は途方に暮れる…というわけです。我々は少数の“よそ者”でしたから…。

当時のJ T B FはJ T Bからまとまった調査費をいただき、自分達でテーマを決めて自主調査を行う仕事が大半で、外部からお金をもらって仕事をするといういわゆるコンサルタント的な仕事はスタートしたばかり、細々でした。

そういう中で横溝さんは、旅行業のカウンターパートとして最も大事な旅館経営者を相手に経営コンサルタントとしての仕事を始めておられました。1971(昭和46)年には、観光経営相談室を立ち上げました。最初は旅館の経営コンサルタントが中心でしたが、だんだんと自治体や民間企業からも相談が来るようになり、そこから仕事も生まれてくるようになりました。こうした外部との窓口も横溝さんの存在が大きかったと思います。

横溝さんは調査部に必要な外部の専門家の先生に積極的に教えを請い、鈴木先生もそうですが、地域経済の専門家では東京女子大学の教授をされていた伊藤善市先生には「観光による地域経済効果」の調査でご協力をいただきました。瀬戸内海の小豆島を具体的なケースに、観光による地域経済効果の調査は、多分、我が国最初の本格的経済効果の調査であり、後々の調査部の仕事を見れば、特筆すべき調査だと思います。お二人の先生は、J T B Fの初代の専門委員であり、この点でも横溝さんの功績は大です。

横溝さんは1972(昭和47)年に退社、独立されました。独立後も我々とは今日まで、公私共々お付き合いは続いています。旅館経営コンサルタントの仕事で常々「大変だけど、俺は一流の経営者につきあうようにしている」とよく言われていました。「コンサルタントは自分が持っている情報に付加価値を付けて、持っていない人にその情報を提供するのが仕事だ」とも言われていました。

一流の経営者は持っている情報も一流なら、課題も一流です。そういう専門家とつき合うためにはこちらもそれなりの見識、情報力がないとつきあえません。一生懸命勉強しなければなりません。一流の経営者とつき合って相手に情報を提供し、相手からも得るという対等な関係を築くことは疲れるところもありますが、向学心が強い横溝さんは、そのことに果敢に挑戦されておりましたし、Y M C Aの講師として若い次代の旅館経営者を育てたり、旅館経営コンサルタントとして、時代の中で役割を果たされた方でもあります。

● 秩父鉄道株式会社から受託した仕事と全国観光交通資源調査

J T B Fで横溝さんと一緒にした仕事はいくつかありますが、1971(昭和46)年に秩父鉄道株式会社から受託した鉄道沿線の観光開発調査はかなり気合いを入れました。「秩父鉄道長瀬周辺開発調査」という報告書が残っていると思います。スタッフ全員で現地調査を行い、限られた資料やデータの収集、ヒアリングとこれらの分析、全員参加の議論を通して構想案を策定し、事業費を概算し、10

年くらいで事業経営が成り立つようにするにはどうしたらいいかを事業計画として取りまとめた報告書でした。

当時、こういうアプローチでプロジェクトに取り組むコンサルタントはほかになかったのではないかと思います。観光開発基本計画でフィジカルな計画（プラン）を事業性のフィジビリティスタディーと組み合わせで一体化できたのは、横溝さんとご一緒してなし得た仕事です。

当時調査部で外部から受託した仕事は、受託費が大体 30～50 万円くらいだったのですが、この秩父鉄道の仕事は、200 万円と、当時としては単位が違う大きな仕事で、仁科五郎常務が喜んで築地の料亭に招待してくれたのを憶えております。そのくらい画期的な仕事だったわけです。

当時、J T B F の組織は会長の下に専務理事がおり、その下に常務理事が 2 名いました。仁科常務は谷島さんの後任で、元々は満州鉄道に勤めておられたエリートです。J T B F 調査部の仕事にも関心が強く、積極的に取り組んでおられました。

ちょうどこの年の前後に、「観光交通資源調査」の仕事が J T B F に飛び込んで来たのです。このプロジェクトについては、「創業 1912 年から 1 世紀 創発的進化へ向けて～調査研究専門機関 50 年の歴史～」や「旅行動向」の巻頭言等で累々述べてはきました。全国の観光資源を調査、リストアップして、評価し、体系的にまとめるというプロジェクトは旧運輸省観光部や日観協など観光関係者にとっては長年の悲願であり、懸案事業でした。

しかし調査方法もさることながら、お金もかかるし、調査員も必要ということで、なかなか実現できませんでした。恩師の鈴木先生もあらゆる機会を捉えて、観光関係者に「全国レベルの観光資源調査が必要」と、ことあるごとに力説されていましたが、運輸省観光部の予算では見通しすら立たなかったのです。

ところが、建設省道路局が高速道路のネットワーク構想を具体化する際に、保護や保全すべき観光資源をあらかじめ把握しておく必要があるという名目で、全国の観光資源調査が予算化され、1971 年から 3 年間のプロジェクトとして約 1 億円近い巨額の予算がつきました。

鈴木先生の関係もあり、僕のところに白羽の矢が立ったわけですが、「こんなに質・量ともに大掛かりな仕事は今の J T B F ではとても無理だ。スタッフも足りないし、見通しも立たない」と逡巡していたのですが、津上毅一専務理事直々に「この仕事は後々、調査部の大きな財産になると思います。原さん、大変でしょうけどぜひ引き受けて下さい。私も全面的にバックアップします」と。

津上専務は運輸省の観光局長まで務めた元高級官僚ですが、建設省の課長に頭を下げて、この仕事はウチで引き受けたい…と。これはある意味、異例のことでした。それくらい彼には「この仕事は J T B F でやった方がいい、やりたい」という熱意があったのです。津上専務がそれほどまでに、ということで取り組むことになったわけです。その代わりというか、この仕事がうまく完了できたら、定期的に大学卒を採用すること、一段落したらスタッフの海外研修を実施す

ること」など3、4つくらい要求を出しました。JTBF調査部の中に観光資源調査室を立ち上げ、スタッフも3、4人でスタートしました。林さんが調査部直接採用の新卒として入社したのは、1971(昭和46)年4月だと記憶しています。

鈴木先生を委員長とした調査委員会が設立され、三田さんや前田さん、故渡辺さん達鈴木先生一門の観光関係の方々が全力で協力してくれました。フィールド調査は、観光研究学会関係の全国ネットワークは未熟でしたから、ネットワークが整っていた地理学会に全面的な協力をお願いし、各県調査が進められました。スタッフに加わった溝尾良隆(1969~1989年在籍)さんや永松紀義(1967~1972年在籍)さんが地理学出身で、学会にアプローチしてくれました。

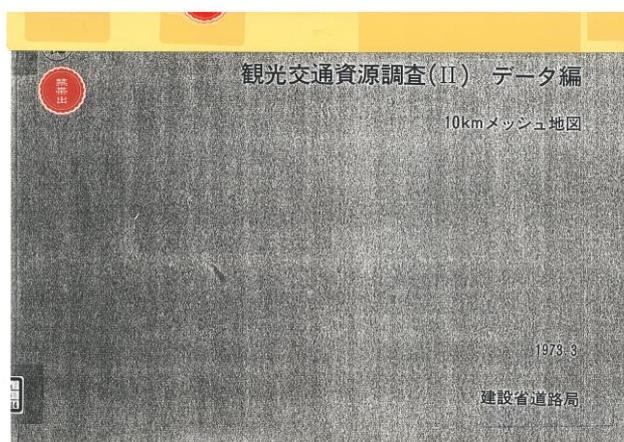


図3 『観光交通資源調査(II)』(1973)

調査は委員会で特A、A級、B級、C級の4ランクなど分類、評価基準をつくり、これをベースに都道府県単位でリストアップ作業をお願いした後、フィードバックを何回も行い、委員会で約8000件まで絞り込みました。都道府県の観光担当者からは「なんでうちの県のこの資源がAクラスじゃなくて、Bクラスなのか」などと、調整も大変でした。

仕事が一段落した後には専務との約束通り、林さんと溝尾さんが2~3週間かけて海外研修旅行に行くことができました。その後、JTBFの職員が1年間海外の大学や研究機関へ研修に行くことが制度化されましたし、調査部に必要な人材の直接採用も可能になり今日に至っているなど、いろいろな点でJTBF調査部のターニングポイントとなった仕事でした。

また、作業の過程で人間と観光活動の関係、観光対象としての観光資源、資源が存在する地域との関係など、観光の総論的な整理ができたことは組織にとっても、各スタッフにとっても大きなストックになりました。この仕事を引き受けることによって、JTBF調査部の一つの方向性が決まってきたわけです。前述したように3年くらいで辞めるつもりだった僕は、この仕事をきっかけにJTBF調査部に腰を落ち着けることになりました。

そして、この調査が行われた30年後1999(平成11)年に寺崎竜雄さん(1989~在籍)や久保田美穂子さん(1989~在籍)も加わって、観光資源の写真集『美し

き日本』(図4)が刊行されたわけです。僕にとっても集大成でした。文部省や環境省が出している自然や文化財の写真集はこれまでもたくさん出版されてきましたが、観光資源という名において統一された評価のもとに全国区の写真集は他にないと思います。観光資源調査を引き受けたことは、JTBF調査部の大事な財産になったと思います。その意味からも津上専務にはお礼を申し上げねばなりません。

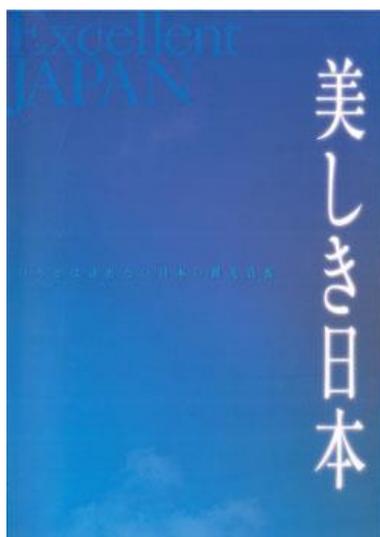


図4 『美しき日本』(1999)

表1 原重一氏が関わった主要業務一覧

年度	プロジェクト名
1967(昭和42)	岡山県加茂町観光開発調査報告書
1968(昭和43)	宮城県泉ヶ岳観光調査報告書 日本平観光開発調査報告書
1969(昭和44)	箱根町旅館経営調査 富士山麓観光開発計画報告書 浅間温泉事業開発計画書 奥城崎海浜観光開発事業計画書
1970(昭和45)	蓼科高原女神個周辺地域観光開発基本計画報告書 城崎温泉 楽々浦旅館団地事業計画書 桜島袴腰地区観光開発の構想 観光交通資源調査・旅行行動調査
1971(昭和46)	秩父鉄道長瀬周辺開発調査(秩父長瀬地域観光開発の構想計画) 奥只見個周辺地域観光開発調査(奥只見八崎地区観光開発計画) 山ノ内町観光開発調査 阿蘇観光開発調査(阿蘇長陽村観光開発構想計画) 関連事業開発調査
1972(昭和47)	観光交通資源調査Ⅱ・観光行動調査Ⅱ 二次ニセコ観光開発基本調査(ニセコリゾートウインターリゾート開発基本計画) 水戸射爆跡地海浜レクリエーション利用基本構想 草津観光開発基本調査(元白根農場観光開発基本計画) 若狭湾国定公園食見海浜レクリエーション開発基本構想 沖縄宿泊施設実態調査 観光事典
1973(昭和48)	日本におけるウインターリゾートの現状と課題—ウインタースポーツ問題国際会議 別荘地開発の実態 1973年度版 国労共催所有地開発基本計画(ニセコ勤労者休暇村開発基本計画) 山形県総合観光基本計画の構想 草津国有林レクリエーション適地選定調査 観光開発計画の手法—観光立地条件調査
1974(昭和49)	定山溪鉄道跡地観光レク利用計画(定山溪温泉交通センター基本計画) 山形県観光基本計画構想
1975(昭和50)	ニセコ地域観光レクリエーション開発基本構想 北海道観光レクリエーション開発基礎調査 朝里岳ウインターリゾート開発基本構想 草津町社会開発計画
1976(昭和51)	朝里岳総合森林レクリエーションエリア利用施設基本計画 十和田観光ホテル改築基本計画 扇ノ山自然休養村調査
1977(昭和52)	定山溪・朝里岳総合森林レクリエーション利用施設開発基本計画 十和田湖観光ホテル改築に伴う総合企画 栗山村スキー場調査 志賀五輪高原の観光開発基礎調査 沖縄離島振興調査
1978(昭和53)	十和田観光ホテル改築に伴う総合企画 朝里岳スキー場開発に関する計画設計総合監修 ペンション村可能性調査(河口湖ペンション村調査)
1979(昭和54)	扇山自然休養村基本計画策 城崎温泉再開発基本調査 弟子屈健康づくり総合センター 宮古島における宿泊関連需要調査
1980(昭和55)	尾去沢鉱山跡地の観光利用に関する調査 釧路市観光レクリエーション基本計画調査

	トマム山スキー場開発計画調査 憩丁風景特定区観光開発調査 高瀬川流域等観光開発実施計画 城崎温泉再開発基本調査 亜熱帯性ベルトパーク構想 飛行艇調査
1981(昭和56)	観光開発整備計画及び保健休養型観光レク施設整備調査(沖縄県地域別) 酒田市観光基本計画調査 沖縄観光振興に関する総合計画尾余に国際的海岸リゾート開発整備計画 米沢市観光レクリエーション実施計画策定 二俣線沿線地域関連基本調査 東富士(スピードウェイ地区)調査計画 北海道における国際的観光レクリエーション基地の設計 「国土計画における自由時間対応の課題」に関する研究 国鉄松浦線利用計画調査
1982(昭和57)	拠点観光地振興対策調査(霧島地区・指宿地区) ハッ場ダム周辺交通観光体系基礎調査Ⅰ 妙高村桶海地区リゾート開発についての調査企画 白浜ワールドサファリの現状 「明日の観光を考える懇談会」専門家派遣 トマム山スキー場基本計画調査 「国土計画における自由時間対応の課題」に関する研究に関する研究
1983(昭和58)	層雲峡温泉観光診断調査 車山新総合基本計画の策定 長崎県雲仙日まばら半島における探求型観光資源に関する調査研究
1984(昭和59)	熱海クアハウス調査 離島観光に関する基礎的研究 小野川温泉・温泉街モール化計画調査
1985(昭和60)	妙高高原町におけるスキー場に関する調査 観光の現代的課題 観光レクリエーション需要予測の手法に関する研究 二風谷ダム周辺地域整備計画調査 小野川温泉・温泉街モール化計画調査 第2回飛騨高山夏期観光大学
1986(昭和61)	総合観光整備基礎調査
1987(昭和62)	富山県ゴンドラスキー場再再開発調査 ダム湖活用調査 リゾート開発研究会事務局業務(～2001年)
1988(昭和63)	リゾート関連都市整備事業に関する実施方策検討 北アルプス大町リゾート開発基本調査 和歌山県リゾートゾーン構想調査
1989(平成元)	水府村「リゾート竜神」整備事業計画調査 琵琶湖リゾートネットワーク構想森山拠点整備基本計画策定
1991(平成3)	森林都市構想具体化調査
1992(平成4)	宮川村観光振興計画調査
1993(平成5)	うつくしま・ふくしま県民の森総合整備調査事業 今後のリゾート整備のあり方について 網走市神官浩基本計画策定業務 日本人訪台観光客誘致促進調査
1996(平成8)	有識者からみたわが国の観光計画史に関する研究 湯の川温泉家政科プロジェクト
1998(平成10)	7-Pan-Tourismを活用した中心市街地活性化法策検討調査Ⅱ 観光資源写真集(仮称)の作成業務 第2回移動観光大学・館山寺温泉ワークショップ
2001(平成13)	アーバン・ツーリズム2001

2. 「観光」における取り組み

(1) 観光分野で何をやってきたのか・観光分野での業績

僕のJTBF時代を改めて振り返ると、前半は観光資源調査とスキー場関連、後半はリゾート絡み、そして温泉観光地や旅館とのつきあいは長く続いたということになると思います。

● 山形県総合観光基本計画 一県計画の雛形モデルを目指して—

1974(昭和49)年に携わった山形県総合観光基本計画(図5, 6)は、観光資源調査の結果を具体的に活用した初めての県レベルの観光基本計画として、我々にとっては試金石になる仕事で、スタッフ全員で全力投球しました。この計画では、観光旅行に対応する観光資源の発見と評価、それにリゾートやスキー場の可能性があるところをメッシュ分析手法でアウトプットしました。資源論に基づく計画づくりとして、ある意味、画期的な仕事でした。

溝尾さんと一緒に山形県庁に出向き、主旨を説明し、JTBグループに協力的だった後藤又兵衛旅館の後藤さんと山形交通株式会社専務の柏倉さんにご尽力いただき、約800万円という当時としては破格の予算がつきました。

全国観光資源調査のフィードバックの意味も含めて、現地調査もしっかり行い、精度も上げていましたし、メッシュ分析は林さんが当時、流行りだしたコンピュータを駆使して担当してくれました。県の基本計画が市町村レベルの基本計画のために、何をアウトプットしておけば良いのか、県の総合計画とどういう関係にあれば有効なのか等々、スタッフ皆で議論をしました。観光的な土地利用や観光交通計画などハードとソフトを折り込んだ提案もしました。今でも皆さんにさらっとでも良いから読んでほしい計画報告書だと思っています。

残念ながら、この基本計画書そのものは日の目を見ませんでした。理由はよくわかりませんが、行政の他部局からの横やりや議会からのクレームなどで、担当課がびびってしまったとも聞いています。しかし、この計画を策定したことがきっかけとなって、その後、山形県の各市町村からの問い合わせが多くなり、具体的には山形市はじめ、酒田、米沢、蔵王、村山など、各地域のお手伝いをしました。そして、それらは長く続きました。

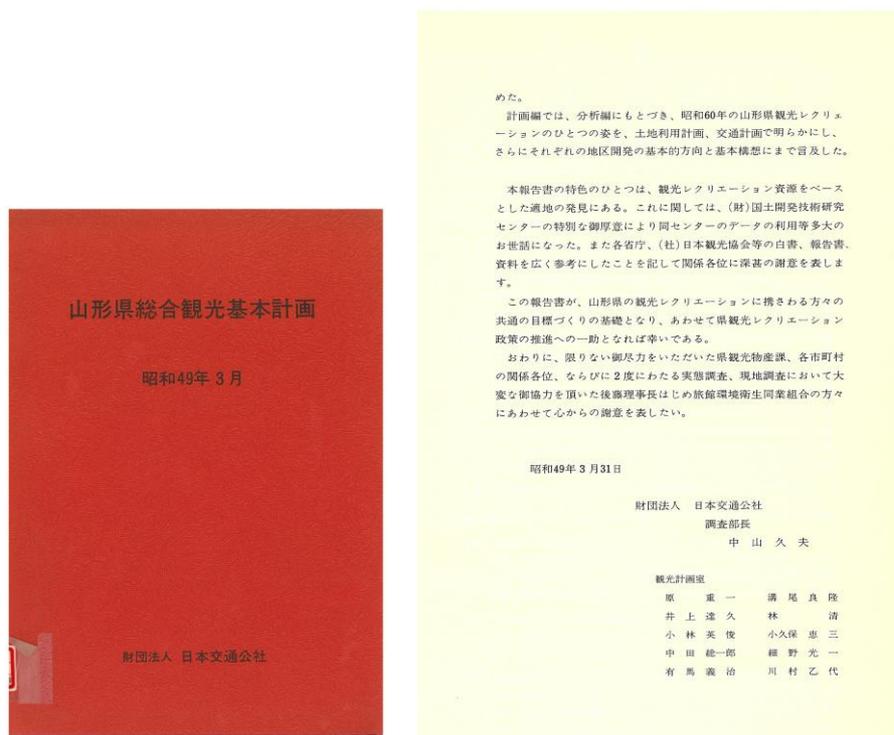


図5, 6 『山形県総合観光基本計画』(1974)
(左)表紙、(右)はじめに 財団法人日本交通公社

当時はまさに高度経済成長の時代でしたが、地方の市町村はどこも若者が都会へ出て行き、出稼ぎが当たり前、過疎化に悩んでいました。過密・過疎の問題は重要な政策課題であり、研究課題でもあり、今日まで未だに解決されていません。そんな時代でしたが、別の視点からみるとたくさんの活性化している町村長もおられました。月山のふもとにある西川町は典型的な過疎地域でしたが、この町長さんは「出て行きたい奴は出て行け、残った我々が幸せになろう」と町民に働きかけ、精力的に町の振興に取り組んでおられました。例えば、1万円の山菜料理を山形県を訪れる都会の人々に食べさせるという取り組みを始めました。

今の人達にはピンとこないかも知れませんが、これは当時としても画期的な試みでした。地元の人々からは「こんな田舎に、わざわざ1万円の山菜料理を食べに来る訳がない」とも言われました。当然です。彼らにとって山菜はごく身近にある当たり前の食材だったのです。「1万円もとるなんて・・・」です。

しかし、実際には大当たりでした。たくさんの都会の人々が西川町に出かけて、その山菜料理に舌鼓を打ったんです。この例を挙げるまでもなく、当時はこの西川町の町長さんをはじめ、地域振興ということで、いろいろな知恵を絞り、実践する「デキブツ」が全国におられました。

● スキー場事業とのさまざまな関わり

1) 札幌国際スキー場の現地調査から事業開業まで

札幌市の第三セクター札幌リゾート開発公社から受託した札幌国際スキー場の開発計画は、僕自身がマスタープランナーとして、計画から実現へ具体化した数少ないプロジェクトの一つであるという意味でも、ターニングポイントになる仕事でした。

1974(昭和49)年、札幌リゾート開発公社専務の中井さんが我々のところに相談に来られました。

札幌市に隣接する豊平町が札幌市と合併し、札幌市の郊外から定山溪温泉を結ぶ定山溪鉄道も廃止されました。市当局は定山溪温泉の活性化を目指して鉄道駅の跡地にレジャーセンターを開発・建設する最終的な設計案が出来あがっていました。その事業のフィービリティをチェックしてくれという依頼でした。それが我々が策定した「定山溪鉄道跡地観光レクリエーション利用計画」です。

中井さんには具体的に「山の上に造波プールなんてやめた方がいい。温泉地の活性化にはスキー場が最適。日本一のスキー場を開発しましょう」と提案しました。定山溪温泉の後背地には小樽と札幌にまたがる白井岳・朝里岳の連山があり、小樽へのアクセスも通称「地崎道路」といわれた道路がすでにあり、しかも、この山岳地区は国有林で、国立公園に入っていないこともスキー場を開発する条件が揃っていると。中井専務は我々の提案を受け入れて、翌年の1975(昭和50)年に我々は「朝里岳ウインターリゾート開発基本構想」という大規模なスキー場計画を新たに策定・提案しました。中井さんは我々のアドバイス・提案によって、事業方針を大きく転換したわけです。

この事業は中井さんが居なければ、どうなったかわかりません。現実には彼は開業前に急逝され、当初の構想は中途半端のままで推移することになります。彼は豊平町の観光課の係長だった方ですが、合併に伴い、札幌市の観光課に異動し、この事業のために設立された札幌リゾート開発公社に出向されていたのです。中井さんは市に戻るつもりはなく、この事業に“懸けて”おられました。

因みに、この札幌リゾート開発公社は札幌市が主体となる第三セクターで、JT Bも株主として参画し、JALもANAも出資していました。最初はどちらも単独でなければ出資しないと。市としては両方が入ってくれることに意味があるということで、時間を掛けて説得しました。JT Bの資本参加にも紆余曲折があり、コンサルタントの立場として、ずいぶん苦労しました。良い経験にはなりましたが…。たまたまこの時期、JT Bグループのディベロッパー会社に国鉄OBの北岡寛太郎さんがおられ、窓口になっていただきました。国鉄OBで技術やさんはJT Bグループには初めての方でしたが、土木やさんでしかも縁の下の力持ち的役割を担う保線のご出身で、北海道総局長も経験され、開発事業にも関心を持たれ…と、この仕事には打ってつけの方で大助かりしました。

このスキー場計画のコンセプトの一つは初心者・初級者でも頂上から安心・安全に滑り降りてこられること。そのために1mコンターの地形図をつくり、地図でコース設計のスタディも試みました。地図を片手にまっさらの現地を何度も踏査しました。構想策定、マスタープランづくりと手順を踏んで仕事ことができました。

設計段階では計画監修という役割で関与しました。中井さんが建設会社はじめ現場の関係者の前で「この人の言うことは私の言うことと同じ。そのつもりで従ってください」というわけです。皆さん、熱心に耳を傾けてくれました。勿論、安いコンサルタント料で、責任ばかり負わされても…ということで、弁護士とも相談して任につきました。そして、調査・計画から実現へと関わられた数少ないプロジェクトでした。

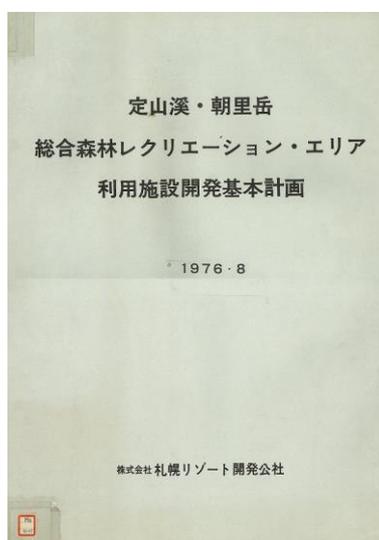


図7 『定山溪・朝里岳総合森林レクリエーション・エリア
利用施設開発基本計画』（1976）

計画策定だけでなく、計画案と一緒に現地に我々のスタッフも派遣しました。当初、中井さんから「原さん、ぜひプランと一緒にリゾート開発公社に来てくれないか」と熱心に誘われましたが「僕が行ったらJTB Fの調査部がつぶれちゃうから…」と。中井さんの強引さにはタジタジでしたが、結局、林さんに出向してもらうことになりました。当時、彼は新婚ほやほやでしたが、奥さんのOKも得られたので3年間、現場に行ってもらいました。懐かしく思い出します。

社員を関連会社以外に出向させるのは労働組合の関係もあり、結構大変でしたが、彼が現場に赴任して、計画が実践されるプロセスに関わってくれたことは、本人は勿論、双方に非常に役立ちました。マスタープランと実施計画にどういふ齟齬があるか、基本計画から設計さらに具体的立ち上げと現実のプロセスを現場で勉強してきてくれた経験は、本人はもちろん、我々、調査部のコンサルタント業務にとっても非常に大きなストックになりました。JTB Fのスキー

場計画づくりはすごくリアリティがあり、実現性が高いのは、彼が現場で経験を積んで来てくれたからです。これが非常に大きかったです。

特に需要予測というか、現実の経営計画目標数値についてはデータの蓄積によって、かなり綿密に作業しました。経験的に得られる数値を説得材料としてどう積み上げるのか。計画が実現する段階の予測数値の精度が高ければ、経営ボードにとっても現場の最前線で営業・販売活動する人達にとっても、その数字は経営目標になり得るということです。「原さん達の予測は当たっていた」としばしば言われましたが、現場の人達は我々が予測した計画数値を経営目標として、日々のさまざまな営業活動、例えば、修学旅行の誘致であったり、日帰り客の拡大など、いろいろ一生懸命、努力してくれるわけです。

需要予測が経営目標になるとうまく機能するという意味で、単に数字合わせではなく現場に密着した目標数字をどうやって提案、提供できるかが、コンサルタントとしての我々にとっても必要であり、重要だと痛感しました。この「重回帰分析」による需要予測の手法は、その後のある時期、日本のスキー場で需要予測のスタンダードになりました。

札幌国際スキー場の場合、何よりも経営をリードしてきた中井専務がオープン直前に病に倒れ、経営トップが交代したことで推進力が弱まり、方向も見えなくなりました。JTBが民間企業として事業を主体的に引き受けたわけですが、当初の構想とは裏腹に事業は普通の市民スキー場のレベルにとどまってしまいました。そういう意味ではJTBグループのディベロッパーとしての限界が見えたという気がしております。もし「…たら、…れば」が許されるのなら、中井さんが存命なら…、事業主体が三菱地所や堤義明さんの国土計画グループだったら、構想は実現したと思うし、構想以上のスキーリゾートが実現したのでは…、2回目の冬季オリンピック誘致も可能だったのでは…と思います。そういう意味で、事業主体の総合力を実感したプロジェクトでした。

同時に、集落の自治力と自治体の自治体力—行政力といってもいいかもしれませんが…。これをきちんと見極めなければならぬと痛感しました。100万都市札幌市と豊平町の自治体力はきちんと評価しなければなりません。スキー場や宿泊施設など、単体の施設の開発の場合、当該地域自治体との関係は大事です。開発の影響はプラスばかりではありません。事業規模、事業主体など、その地域にとって、何がベストなのか、ただ単に事業の採算性だけではなく、広い視点からの判断も必要であり、大事だと思います。旅館などの単体施設の開発でも、地域全体の面的な開発に影響を及ぼします。誰が事業主体となるのがその地域にとって、ベストなのか、一歩引いた視点から考えることが大事だと思います。

2) オニコウベスキー場のリゾートホテル計画

オイルショックが終わって、1970年代後半になると観光や余暇の問題が少し下火になりましたが、下火になった昭和50年頃に三菱地所は新しく「余暇事業部」を立ち上げました(現在はもうないと思います)。

一昔前の丸の内ですが、J T B F や J T B が入っていた交通公社ビルの半分は地所会社、地主はもちろん三菱地所だったわけですから「地所さん」といって、古くからつきあいはあったのです。それで、余暇事業部ができた時に「これからいろいろ協力してほしい」と。同事業部に鈴木研究室を卒業した貴船正路さんが在籍されていたのも幸いでした。僕のところに最初に相談があったのは富士スピードウェイの存廃の問題でした。それから長く深いつきあいが始まりました。

宮城県の鳴子温泉の奥にあるオニコウベスキー場はプロスキーヤーの三浦雄一郎と有名な建築家の黒川紀章が組んで、地所会社が開発したスキー場で話題になりましたが、初中級者には不向きのものでした。このスキー場にリゾートホテルを建設するプロジェクトのお手伝いを頼まれました。当初案は建物が一番目立つ山の中腹に建設することになっていました。社長も了解していると…。どう思うかと意見を求められました。「スキー場、スキーヤーのためのホテルなら、山のふもとに建設するのが基本。どういう目的で、誰のためのどういうホテルを建設するのかを明確にしないと後悔しますよ」と助言しました。

余談になりますが、ある一定の土地の観光・リゾート開発を計画する場合、特に土地利用を検討する時、建築やさんは建物(ホテル)が一番目立つ、引き立つ一等地に建てたがる。造園やさんは一等地は共有の広場、公園、展望地などを考え、皆が利用できることを発想し、建物は一番売れそうもない所に建設して、全体の価値を上げようとする…。土木やさんは何でも良いから、工事費が嵩めば良い…。と。

この関連で少し申し上げると、土木やさんが主役で、ブルドーザーで土地を改変して、ゴルフ場を開発・建設するのは日本だけです。本場イギリスはご承知のように“あるがまま”の自然に…ですし、アメリカでは造園やさんが参画して、美しいゴルフ場を造成します。オーガスタやペブルビーチを見ていただければ理解できると思います。しかし、土木やさんの入り込む余地はありません。カントリークラブも企業会員とか無記名会員など、まさに日本独特のシステムです。あちらはあくまでも個人です。

戦後の日本は産業振興・企業育成がすべて。企業を通して幸を得るシステムが長く続きましたが、もう変えなくては…です。

オニコウベの話に戻ると、当初の計画は白紙に戻り、もう一度、構想を練り直すことになりました。そこで「百聞は一見に如かずだから、ヨーロッパの古いスキー場から、最新の本格的なスキーリゾートまで関係者で視察に行かれては…」と海外研修旅行を提案しました。三菱地所さんも喜んでくれ、このリゾートホテル建設に関わる建設会社や設備会社、それに地元オニコウベの関係者も含めて15人くらいで2週間くらい視察に行きました(写真2)。勿論、こういう海外視察

の場合、我々のスタッフも必ず参加するようにしました。この時は林清さんが参加してくれたと思います。



写真2 ドイツ バーデンバーデン案内所の前で観光協会職員と共に（1984）

札幌国際スキー場の場合も、北岡さんはじめ幹部の方々から、しばしば「原さんのイメージしているスキー場、スキーリゾートが今一つぴんとこない、わからない」と結構、本音を言われていました。中井さんと相談し「とにかく本場で本物、我々の目指しているスキー場のモデルを見てきてもらいましょう」と、2週間くらいヨーロッパ視察旅行に行ってもらいました。「行ってもらった」ということは、中井さんも僕も参加しませんでした。「我々は二回目にしましょう。二人で出かけると何を言われるからわかりませんから…」と。これも良かったと思います。結果は「原さんが構想しているスキー場がよくわかった」となりました。札幌リゾート開発公社は札幌市の第三セクターで市からの出向は勿論、林野庁、金融機関など、いろいろな立場の人の寄り合い所帯です。プロジェクトの目標を共有してもらい、再認識していただくという意味からも、異国で二週間生活を共にすることで仲間意識の芽生えからも、視察・研修旅行をしたことは大成功、プロジェクト推進効果がありました。

そんな経験もありましたので、今回もこの方法は有効でした。本場ヨーロッパアルプスには、山頂近くにも、山の中腹にも、それぞれふさわしい山小屋やホテルが存在していました。オニコウベの場合、山の麓にリゾートホテルを建設することに皆さんが納得し、役割は果たせました（図8）。

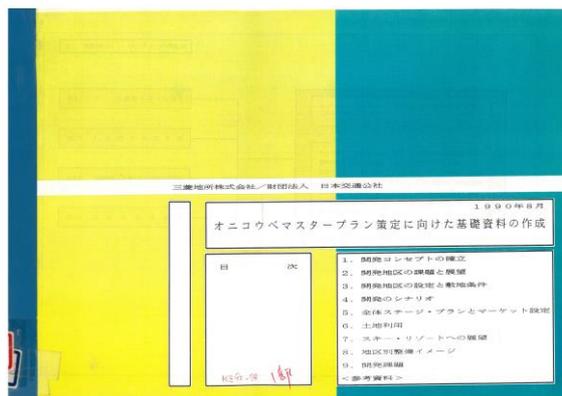


図8 『オニコウベマスタープラン策定に向けた基礎資料の作成』（1990）

いわゆる周遊観光旅行ではなく、ある目的のために海外に視察に行く旅行は結構盛んでしたが、我々の観光地やリゾートの場合、はしりだったのかも知れません。我々がさまざまな情報から、見たいところや視察が必要なところを大まかに計画を立て、旅行計画と実践は具体的には添乗員、現地情報、ガイドなど旅行業が本職のJTBの海外旅行部門、例えば、海外旅行虎ノ門支店などが担当してくれました。

当時はそれぞれの企業にも余裕がありましたから、こういう提案も喜んで受け入れ、社員教育やモチベーションなどに活用していたわけで、我々にとっても、前述したように、必ず若いスタッフを同行してもらっていましたから、調査部にとってもプラス、旅行業のJTBのビジネスにも貢献できました。まさに三方よしで、みんなが面白い、良い仕事が出来た時代でもあったと思います。

3) 車山新総合基本計画 ソフトとハードの融合

1983(昭和58)年に信州総合開発観光株式会社とはペンションの問題でおつき合いがあり、その後、仕事を經由して、車山スキー場の再生計画のお手伝いにつながり、以後、長いつきあいが続きました。実はこのスキー場は、クライアントは別の会社でしたが、僕が猪谷先生のお世話になっていた頃、まだ更地状態の高原をリフトの位置をどうするか等、先生のお供で現場で調査する経験をした関係がありました。林さんと当時新入社員だった梅川智也(1981～現在)さんがプロジェクトに参画していたはずです。

子どもの遊び場や日帰り客用の休憩スペースなどアンケート調査など、実態調査やソフトに基づき、きめ細かくハードの整備計画を提案しましたが、クライアントも現場で判断して、実現してくれました。良い結果が長いつきあいにつながりました。

この時代、観光開発に限らず、地域振興の手段の一つは優良な企業の誘致でした。僕は開発事業において、外部の資本を入れる場合、二つの条件が大事だと強調していました。一つは本社をその地元自治体におくこと。もう一つは社長の住民票を地元に移すこと、つまり市民になることです。

車山の場合、本社は大阪にあり、スキー場開発はこれが初めてでした。後に社長になられ、当時、現場の責任者だった専務の山崎さんにこの持論をお話したところ「そんなことなら簡単です」と早速、茅野市の市民になられたのです。しかも、ご夫婦で、です。地域外から来た開発会社の責任者が、自分達の仲間になったわけです。よそ者と仲間・新住民との違いは大きいのです。まわりの対応がまったくというくらい変わったということです。山崎さん曰く「原さん、地元の人達に観光協会の副会長をやってくれといわれるようになりました」と。勿論、山崎さんはそれ以前から熱心に活動されてはいましたが、信頼関係がまったく変わってくるというわけです。いいアドバイスが出来たと思いました。

4) 一連のスキー場開発を通じて感じたこと

この時期、スキー場開発絡みの仕事はたくさん手がけました。事業主体も様々です。「事業は人なり」を実感しました。主体が第三セクターの場合もあれば、民間企業、自治体など、いろいろなケースがあります。目的は地域振興、産業開発、つまりお金儲けのためにやることでしたが、現実はその単純ではなく、お金儲けは大変です。しかし、そうではなくて、地元の人達の冬のレクリエーション施設として、開発整備するなどいろいろあっていいのではと思っていました。例えば、夏は公園、冬はスキーという形で、多少の税金の持ち出しでも、半年、雪に埋もれる地域には地域住民のためのお金儲けを目的としないスキー場があってもいいのではと考えていました。

具体的には北海道のある自治体から相談がありました。地域外からスキーヤーにたくさん来ていただいて、お金を稼ぐ事業としては課題は少なくない。しかし、冬の市民スポーツの場として、夏の公園利用を考慮して、都市公園事業として検討してはどうかと提案したことがあります。自然公園や観光関係に比べて事業費は潤沢でしたから…。結局、手続き、前例主義など課題が多く、断念しましたが…。

1982(昭和57)年に、我々JTBFは新潟県の妙高村桶海地区リゾート開発についての調査・計画づくりのお手伝いをしました。はじめに日本長期信用銀行(以下「長銀」)からJTBFに調査依頼の相談がありました。この銀行は今もなくなり、再出発していますが、当時JTBFグループともつきあいがあり、個人的にも長銀調査部とはエールの交換をしていました。北海道の観光について研究・提案・提言するプロジェクトを、これも今はなくなりましたが、北海道の拓銀と共同プロジェクトを立ち上げ、研究員として参画しました。ここで提案したツールド北海道は今でも生きています。長銀からの仕事の事業主体は松下興産という会社で、カリスマ経営者松下幸之助の財産管理会社です。氏はご存じのように観光事業に熱心で見識もおありでしたが、企業としてはほとんど関心がありませんでした。ただ、その時の社長は幸之助の孫娘のお婿さんで、元々建築畑の出身だったのでスキー場はじめリゾート開発には本気でした。社長はやる気、取り巻く経営陣は消極的。当然、紆余曲折がありました。パイン

バレーというスキーリゾートは完成しました。オーナー社長は決断も早く、バブルの景況もあって金融機関も協力、和歌山の海浜リゾートや北海道そしてオーストラリアと拡大、さいたま市に都市ホテルも建設されました。

言うまでもありませんが、スキー場開発もまた、物・金・人で様々です。誰のために、どういう規模で、誰が主体的開発・建設するのか、そして開発後の運営は誰がどうするのか、きちんと「はまらない」と、繰り返しになりますが、後々、うまく行かないことを一連の仕事を通して実感しました。

スキー需要はかつてに比べて、著しく減少しているようですが、その理由は僕にもよくわかりません。わかりませんが、スキー活動は自然の中でスポーツを楽しむという原点を忘れていないのではないかと思います。スキー場開発イコール索道事業開発になってしまったところに主な原因があるのではと思います。現役時代のある時期から強く感じていましたし、発言してきたつもりです。

スキーの楽しみの一つは、やはり最終的にはスキーを担いで、山頂に立って、白雪の中を滑り降りてくる醍醐味です。限りなくレジャーランド化したことに加え、テレビの影響なのかスノーボードなど見せるスポーツが盛んになり、アフタースキーも少しずれている感じです。歩くスキーも含めてまっさらな自然の中でスポーツを楽しむことを、再考する必要があるのではないのでしょうか。

● 旅館との関わり —公旅連の経営研究会と婦人経営者セミナー

旅館経営コンサルタントの横溝さんの影響もあり、僕は旅館の経営者の方々とは独特の付き合い方、旅行業者の人達とは違った接し方をしていたと思います。JTBF調査部という立場上あるいは仕事上、温泉地や旅館の方々にストレートに物を言ってきました。そういう人はJTBFやJTBFの中でも、あるいは世間にもあまりいなかったもので、ずいぶん反発もされましたが、耳を傾けてくれる経営者も結構いました。

観光資源調査が終わって、観光計画室長だった頃、「7~8人でこの城を守り育てる」とか言っていたのですが、時代の要請もあって「真ん中の席に座ると、もう少し違う面白い仕事ができるかな」という状況になってきました。「公旅連の仕事も原さんがやった方がいいのでは・・・」と溝尾さんがアドバイスしてくれたこともあり、昭和50年代後半頃から公旅連の経営研究会に出るようになりました。それまでは井上達久(1967~1983年在籍)さん達が担当され、その後、青山有三(1973~1986年在籍)さんが各種セミナーの開催など、孤軍奮闘されていました。

婦人経営者セミナーや21世紀委員会などには積極的に関わりました。僕は旅館の経営者の方々には「経営の問題はあなた方はプロなんだから、しっかりやって下さい。我々は経営環境や観光地の課題については解決策も含めて情報提供できます。それでエールの交換が出来るのではないのでしょうか」と。

21世紀委員会は3年くらいかけて議論し、報告書も出しました。各研究会の課題の整理議論のアドバイス、そして報告書の取りまとめまで、亡くなった岩佐吉郎(1979~2012年在籍)さんが取り組んでくれましたし、その後の旅行会社5社

の旅館連盟による共同研究会では大野正人(1991～2008年在籍)さんが関わってくれました。研究会の開催とできあがった報告書はもう少し評価されても良かったのではと思っています。観光経済新聞社の社長だった故江口恒明さんは、編集長の時代からの古く長いお付き合いでした。業界では得難いジャーナリストのお一人でした。

江口さんもそうですが、横溝さんを通してたくさんの優れた旅館経営者と知り合えたのは、僕の大事な財産です。城崎温泉「西村屋」先代の西村四郎さん、京都「柊家」の西村源一さん、あるいは「ハトヤ」の岩井一路社長の父上、皆さん鬼籍には入られましたが、経営熱心で勉強家で尊敬に値する中小企業経営者でした。

地域の仕事を通して地元の信用金庫、信用組合の理事長さん達にもたくさんお会いしましたが、「なるほど」と感心する方々もおられました。旅館の社長さん達も含めて彼らにブレーン・スタッフがもう少し揃えば、地域の金融機関として存在価値が倍増するのではないかと感じました。他方、一流の大学を出て、大手銀行で預金獲得に汗水垂らしている若い金融マンがこういう理事長の下で働けば、本物の面白い金融業務ができるのに…などとも思いました。

こうした委員会や研究会に出席される旅館の経営者の方々は全国から選ばれて来られるのですが、ここで得た情報や人脈を地域・地元に戻すのは意外に難しく、個人の情報にとどまっているケースが少なくないわけです。東京で得た情報を地域の各旅館経営者にちゃんとフィードバックすることは意外に難しく、苦労したのを覚えています。

当時は旅館の旅館たる所以のサービスやおもてなしは女将・女性の実質的な役割であり、計り知れないものがあるにも関わらず、旅館経営者団体は男社会でした。女性達も全国の心ある人達同士でもっと交流を盛んにし、情報を共有し、個々の経営や地域の活性化に反映させたらいいのではないかと提案し、婦人経営者セミナーを衣替えし、出来るだけたくさんの方々に集まっただき、交流していただく会に変えていきました。比較的好評で、時代とともにこのセミナーは20年以上続きました。段々他の旅行会社などでも同じような会合が増えて、一定の役割を果たしたということで区切りをつけたことも今にして思えば、よかったと思っております。

今では多くの方々が第一線を退き、現在活躍されている女将さん達は少なくなってきましたが、南三陸のホテル観洋の女将阿部憲子さんは東日本大震災の復旧・復興に大活躍されています。若い頃からこの会合に先輩諸姉と共に参加されていました。

● 東京都の仕事 —都市観光とアーバンリゾート—

観光政策の如何に関わらず、東京が日本一の観光地であり、1980年代に入って、我が国でも海外旅行が盛んになり、初めての海外旅行者がロンドン、パリ、ローマあるいはニューヨークなど大都市を訪れる実態から、改めて首都東京が世界

に冠たる観光都市であると再認識されつつあったにも関わらず、議会も含めて、都当局が東京都の観光(政策)に無関心の時代は長く続きました。

この時代、東京都の観光政策、施策の重点地域は伊豆七島と奥多摩でした。いずれも国立公園地域に含まれています。小笠原諸島が返還されるずっと前から大島や三原山は都民に馴染みの観光地であり、島々の海浜は夏の海水浴の場として賑わっていました。

観光客やレクリエーション利用者の実態調査も何度か行われ、我々も協力しました。細野光一(1973~1999年在籍)さんが対応してくれました。彼は総理府(現内閣府)の観光実態調査や観光白書のベースになる観光入込客数の把握などに腕をふるってくれました。

古くは1970(昭和45)年に答申された観光政策審議会で、専門委員の加藤秀俊(社会学者)さんが「…世田谷区に住んでいる人が何年か振りで浅草の浅草寺に出かけるのも(日帰り)観光ですよね…」と発言されたのが印象に残っていますが、国民の休暇の最大のピークが8月のお盆休みだったこの時代は、“帰省”が一斉に始まり足も宿も満杯でしたが、少しお金に余裕のある人たちは大渋滞を避けて都心のホテルに泊まり、家族でホテルライフを満喫していました。この現象がアーバンリゾートと言われるようになるのはもう少し後、1990年代後半のことです。

その観光政策審議会をまとめた「観光の現代的意義とその方向」(内閣総理大臣諮問第9号に対する観光政策審議会答申)(1970(昭和45)年発行、内閣総理大臣官房審議官編)は、J T B Fの「旅の図書館」にあると思いますが、一読に値する専門図書の一つです。

羽田耕治(1974~1998年在籍)さんと共に、亡くなった麦屋弥生(1982~2004年在籍)さんが、それまでもお付き合いのあった都の観光事業協会に「東京都の観光魅力は23区に凝縮されている、古くて新しい都市観光の対象となる観光資源を掘り起こし、評価、利活用することが必要ではないか…」と働きかけて、仕事化したのが、1997年から3年間、都から受託した「東京都新観光資源調査」です。僕はこの仕事も調査部のクリーンヒットの一つと高く評価しております。調査企画書を作成し地道に当局を説得して仕事化でき、具体的に調査し、そして調査結果を活用して観光客のためのハンディーで実用的なパンフレットにまで仕上げたことは、ある意味、我々調査部の仕事の幅を拡げたと言えます。

他方、東京ないし東京圏の人口集中は衰えず、過疎過密の問題は解決の糸口さえ見い出せずに、中小都市の中心市街地の空洞化が政策課題の一つに浮上してきました。そして、その解決策の一つとして都市観光、都市型観光、都心観光など言い方は様々でしたが、観光客の往来、千客万来で賑わいを取り戻せないかと、旧建設省都市局と旧運輸省観光部が研究会を設置し、議論を重ねました。僕も請われて研究会に参加し、「東京の観光魅力は銀座や歌舞伎町にある」「ビバリーヒルズや田園調布のような高質な住宅街は観光の対象になる」「住民・市民が支える多様な中小零細製造小売業が成り立つ中心街の観光魅力」など、持論を展開しつつ、「地下鉄銀座線沿線の都市観光魅力」など小論を発表したり、必要な

情報も提供しました。この会の延長線からリゾート開発研究会でもご協力いただいた故渡辺さんや梅沢忠雄さんなど都市工学出身の方々にも参加・協力いただいて、アーバン・ツーリズム研究会を立ち上げ、梅川さんや大隅一志（1982～現在）さんにも協力してもらいながら、具体的に前橋市や桐生市などいくつかの都市の中心市街地の活性化にも取り組みました。

しかし、結局、いろいろ紆余曲折はありましたが、都市局主導の都市観光研究会が発足し、我々は梯子を外された格好になってしまいました。しかし、機関誌を発行するなど、研究会は一定の成果を上げたと思っています。

● 北海道の観光振興とJTBFの多様な仕事

今、新しいJTBFがどうなっているのかわかりませんが、僕が在籍していた時代、特に昭和50年代は、JTBFも各地域に支部があり、JTBFの各地域の営業本部の中に置かれていました。その中で、特に北海道と沖縄を含めた九州は大市場の東京圏から足も長く、旅行業のJTBFには大事な地域でした。

地域の各自治体も観光地も東京圏からたくさんお客様に訪訪していただきたいということで、JTBFに期待していたわけです。各市町村から観光振興や観光客誘致について相談に来ることが少なくなく、本部長にもよりますが、営業本部もそういう場合にJTBFをうまく活用してくれました。

JTBFの営業本部としては、JTBFをうまく活用することによって自治体への営業につながられるというメリットを考えていたわけです。人にもよりますが、各支店長が結果的にJTBFの営業活動をしてきていたように思います。僕自身も北海道に愛着がありましたし、積極的に協力し、北海道の仕事は必ずお手伝いしていました。

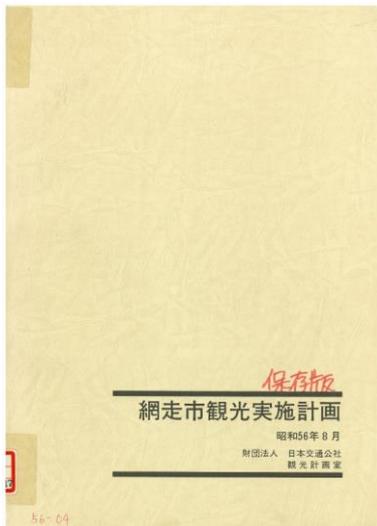
JTBFに入って、北海道と最初に関わったのは1972（昭和47）年の「第二次ニセコアンヌプリ観光開発基本調査」です。北海道で最大手のバス会社である北海道中央バスが、ニセコアンヌプリ国際スキー場を再活性化するには何をどうすればいいか、営業本部経由の仕事でした。ニセコについては民間企業、地元倶知安町あるいは関連省庁から政策が変わるたびに構想レベルから具体的事業まで関わってきましたが、一口で言えば資源ポテンシャルを生かし切れていないもどかしさを感じております。

その後も網走、釧路、函館、帯広などの自治体とは営業本部を通し、我々に声をかけていただき、具体的に観光基本計画の策定などをお手伝いしました。他にも開発庁、林野庁などのおつきあいも続きました。例えば、網走市とは1977（昭和52）年に観光計画を策定する仕事して以来、今日までずっとつきあいが続いているはずですが。

網走市が観光振興に取組みはじめたのは後発でしたが、それだけに熱心でした。経済部長が我々の報告書に赤線を入れて読んでくれていたのには感激しましたが、中田総一郎（1972～1982年在籍）さんや中根裕（1976～2001年在籍）さん

もスタッフとして熱心に取り組んでくれました。その後、故麦屋さんが通い、堀木美告(1996~2016年在籍)さんにバトンタッチされ、今日に至っています。

表2 JTBFが受託した網走市観光計画一覧



		年月日	発注者
1	網走市観光診断 ・網走市観光基本計画	昭和52年～ 昭和53年5月	網走市
2	網走市観光実施計画策定事業 調査・網走市観光実施計画	昭和55年～ 昭和56年8月	網走市
3	網走市中期観光計画報告書	昭和63年3月	網走市
4	網走市新観光基本計画 策定調査	平成6年3月	網走市
5	網走市新観光基本計画 -北の恵恩はばたくあばしりずむ-	平成7年3月	網走市
6	網走市観光振興計画	平成17年3月	網走市
7	網走市観光振興計画2014※	平成26年4月	網走市

※受託は株式会社JTBF総合研究所だが、担当者は元JTBF調査部研究員

図9 『網走市観光実施計画』(1981)



図10 『網走市観光実施計画』(1981)の「はじめに」

僕が在職中、最後に関わったのが阿寒湖温泉です。阿寒町は釧路市と合併しましたが、釧路市とは1980年以来のつきあいです。JTBFがこの温泉地と関わるようになったのは2000(平成12)年からですが、その何年前かに知床のウトロで公旅連北海道支部の女性経営委員会で講演を頼まれたのがきっかけかも知れま

せん。会の委員長が鶴雅グループの大西雅之社長で、委員をされていた女将がたまたま高校の後輩でもあり、以前から交流があったのです。

北見で日本観光研究学会の総会があった帰りに立ち寄りしました。1999（平成11）年だったと思います。現地を見て回ったり、町長や議長とも懇談しました。当時の阿寒湖温泉は年間100万人の宿泊観光客が訪れていましたが、完全に団体旅行中心、温泉街はごちゃごちゃ・・・観光地としては旧態依然。印象的だったのは一昔も二昔も前に流行ったクマがシャケをくわえた木彫りの置物など土産物が所狭しと並んでいました。大西さんご夫婦はじめ町の幹部の方に素直に申し上げました。「これでは先が見えている」と。さらに「数を求めるほど大切なものを見失っていきますよ。80万人でもやっていける温泉宿泊観光地にしないと・・・」。

大西さんは当時、銀行を退職して地元に戻り会社を継いで、事業にも本腰が入りやる気十分、阿寒湖温泉もリーダーの世代交代の時期でもあり、21世紀をにらんで、ここでもう一度、国立公園の温泉観光地としてのあり様を見直そうということになり、J T B Fが事務局となって2000（平成12）年にスタートしたのが「阿寒湖温泉活性化戦略会議」です。委員長には鈴木研究室以来の盟友である花岡さんをお願いし、委員も僕が直接掛け合って、実質的に役に立つ方々にお願いしました。

この会議は年に2～3回だけでしたが、外部の有識者と地域の人達が同席する会議は、当時も珍しくありませんでしたが、外部の専門家は実は名前だけというケースも少なくありませんでした。しかし、実質的にこの地域の役に立つことを優先しました。小磯修二さんや野口智子さんは今でも関わっていただいているはずです。

2001（平成13）年には地元の方々も参加していただき、カナダへ視察旅行にも行きました（写真3）。この会議から、大西さんを中心に現在の阿寒湖温泉再生のキーマンが育っていきました。僕らが手伝うようになってから、時を同じくして、鶴雅グループの事業経営は右上がり、大西さん自身も全国区と、阿寒湖温泉と共に活性化しています。

阿寒湖に関しては、梅川さんが今までも中心になって関わってくれていますし、通山千賀子さんもプロジェクトが立ち上がって以来ずっとJ T B F 客員研究員として梅川さんをバックアップしてくれています。



写真3 カナダの国立公園視察（2001）

外部有識者として忘れられないのは、亡くなられた環境省OBの菊地邦雄さんです。僕の古い仕事仲間で、周囲が国立公園である阿寒湖温泉にとっては、適切かつ有効なアドバイザーでした。そしてもうお一人、旧日本エアシステム（JAS）の船曳寛真社長にも参加していただき、お世話になりました。東京から釧路へスタッフが準備や調査に行くには、飛行機代がかなりかかります。僕がそのことをお話ししたら「お安い御用です」と我々JTBFの事務局スタッフの釧路出張の場合、半額で出かけられるよう取りはからっていただきました。このことによってスタッフが現地に行く頻度が増え、地元阿寒湖温泉の方達と密なコミュニケーションをとることができました。そればかりでなく、船曳さんは現場に強い方でした。営業部長時代は冬の網走や女満別の活性化に本当に苦労され、地域にとって何か必要かということがよくわかっておられました。JTBFと合同で冬の北海道のキャンペーンを仕掛けた張本人です。地元にとっては強い味方が参加して下さったことになります。船曳さんに会議に加わっていただいたことは、僕のクリーンヒットでした。



図11 『阿寒湖温泉活性化基本計画・阿寒湖温泉再生プラン2010』（2001）

● 草津温泉との交流50年

草津温泉、草津町とのつきあいは、1964(昭和39)年ですから50年近くになります。観光開発計画のプロフェッショナルとして、僕の原点はやっぱり、草津温泉、草津町です。文字通り、僕の観光開発計画論のフィールドの一つです。それは名町長といわれ、最後は県の教育長までやられた中澤清さんというデキブツがおられたからです。

草津温泉イコール草津町は人口1万人に満たない自治体ですが、地域主義、自主独立路線を目指しています。ある時期まで地域外の資本は、一昔前の草軽電鉄の関係会社だけでした。まちづくりは自分達の手でやると。東京資本がゴルフ場

開発に進出しかけた時も、これを拒否して自分達でやると…。実際、自分たちの力でゴルフ場をオープンしました。

僕が鈴木研究室にいた頃は草津の若手将校と言われた中澤さん達が、何かあると鈴木先生のところに相談に来られていました。それで僕もつき合いが始まったわけです。

中澤町長が誕生してからは、18歳以上の全町民参加の「私が町長なら…」という今で言うワークショップも取り入れ、実施、考察まで含めて「草津町社会開発計画」なる報告書にまとめました。小久保恵三(1972~2001年在籍)さんが担当してくれました。構想計画策定の際は東京大学都市工学の大学院の実習を兼ねて、草津温泉街の作業模型、計画模型を地元の中学生の参加で作成する仕事も実施したりもしました。現在の草津温泉街はこのときの計画案がベースになっているはずですが、草津町は周囲が国有林で国立公園区域、様々な制約がある中で、スキー場開発にも積極的でした。このお手伝いもしました。中澤さんは旅館の経営者でもあり、日観協よりもJ T B Fとつき合いを深めた方が実質的だということもあって、僕のところにいろいろ仕事をふってくれたわけです。

他方、草津町は政争が激しいところでもありました。従って一時、少し距離ができた時期もありましたが、バブル以降は政争どころではなくなり、新しい草津町とのつきあいは1997(平成9)年頃から始まりました。実務は故麦屋さんを中心にソフト事業に力を入れてきました。中澤敬町長、宮崎観光協会会長など旧知の方々が受け皿になって下いました。30年前に構想した湯畑を中心とした温泉街も少しずつ整備され、活性化していると思います。今後は日帰り客よりも、宿泊観光客の誘致にもっと力を入れるとか、21世紀の湯治場、本格的温泉リゾートを目指して欲しいと願っております。それと合併問題との関連でアドバイスしていることは、軽井沢との連携です。幸い草津はたくさんのアドバイザーがおられます。上手く活用して、文字通り21世紀に通じる温泉観光地になってほしいと思っています。

● 沖縄国際海洋博覧会と県の観光・リゾート政策

沖縄県とは復帰以前から個人的にはつきあいはありましたが、J T B Fが受託した最初の仕事は、海洋博の入場者予測のプロジェクトでした。1975(昭和50)年に開催された沖縄国際海洋博覧会は当初から会場の選定などいろいろあり、最後まで入込の予測数字を巡って運輸省と通産省で対立していました。運輸省は実際に具体的に飛行機や船舶の準備をしなければならないので、あまり大きな数字を出してもらっては困る、他方、主導する通産省はできるだけ大きな数字の予測を期待して対立していました。

直前になって妥当な数字というか、現実に対応できる予測というより実態数値をとということで、海洋博協会から我々のところに仕事がきました。そこでJ T B Fでは井上さんが中心に、スタッフが沖縄に泊まり込み、旅館の予約宿泊客数、沖縄に各地から来る飛行機が最大どれくらいの人数を運べるか、旅行会社の

予約はどうなっている等々数字を積み上げ、取りまとめました。需要予測というより聞き取り調査で、電話でヒアリングしたり、現場に足を運んだり、大体これくらいという落としどころの数字を算出したわけです。

結果は島外から来訪する人々の数字は大体予想通りでしたが、トータルの入場者数は予測より少なかったわけです。県民の入込数がまったくはずれました。会場の選定からあらゆる局面で様々な対立が尾を引いた結果です。その後、主催者関係者は沖縄海洋博を口にすることはありませんでした。

分析してみると、県はじめ教職員組合が反対し、教育委員会が学校行事にできなかったわけです。学校行事になれば、当然子ども達は訪れます。ただ、学校行事ですから、見学対象に限られます。今度は親にせがんで、好きなところを楽しみます。場合によってはリピートします。この種のイベントは地元の人達、日帰り圏の人々がリピートするかどうかポイントです。沖縄の場合、不幸にしてそうならなかったわけです。この経験を通して、国際的にしろローカルにしても博覧会成功のカギは地元の教育委員会が認知するかどうか、学校行事になるかが、重要なポイントだということがわかりました。

沖縄県はその後観光入込客数が落ち込み、回復の兆しも見えませんでした。沖縄開発庁、沖縄振興局は何とか回復させたいと、我々のところに相談にいられました。沖縄観光が活性化することは旅行業者であるJTBにとってもプラスになるわけで、会社の方も現地を中心に一生懸命協力しようということになりました。

振興局だけでなく沖縄県からも仕事をいただくようになり、1977(昭和52)年に八重山の沖縄県離島振興調査、昭和56(1981)年に沖縄観光振興に関する総合計画など(図12, 13)を皮切りに、県の総合計画とリンクする観光基本計画は我々が積極的にお手伝いし、今日につながっているはずです。

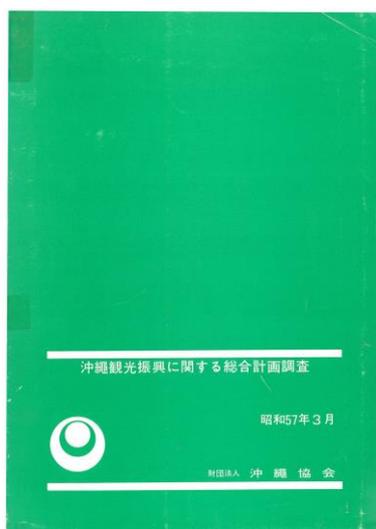


図12 『沖縄観光振興に関する総合計画調査』(1982)

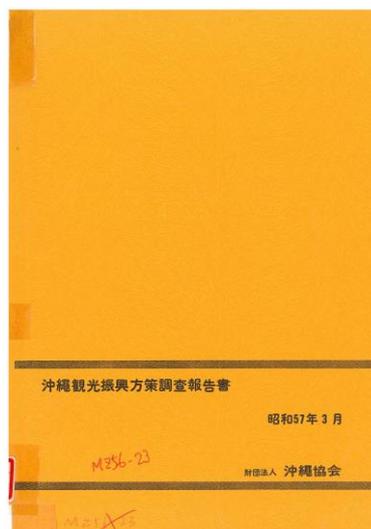


図13 『沖縄観光振興方策調査報告書』(1982)

ご承知のように、沖縄県はいろいろな問題を抱えています。地域振興の視点でも、観光・リゾート事業が大事だと自他共に認識するのはかなり後になってからで、復帰当時は他府県並に第二次産業の振興、企業誘致が県当局、経済界の悲願であり、主眼でした。他方、沖縄県はことあるごとに国の大きな予算が計上されました。観光関係も例外ではなく、そのためいろいろな本土のコンサルタントが群がりました。そういう中で地域にとって必要な仕事をきちんとやることは重要です。僕はスタッフの諸君には、長くつきあえるようなコンサルタントを目指そうと言ってきました。そんな中で、小久保さん、中根さん、そして岩佐さんが引き継いでくれました。特に岩佐さんは亡くなる直前まで観光振興の仕事取り組んでくれました。

思い出すのは竹富島の仕事の時です。小久保さんが一生懸命取り組んでくれました。当初、「原さんは（忙しいでしょうから）来ていただかなくても結構です。ぜひ、小久保さんに来ていただきたい」と現地当局の方々に言われ、その時はちょっとカチンと来ましたが(笑)。それはそれでクライアントに信頼されるスタッフが育ったということで、喜ばしいことなのです。

草津や東京都の仕事など実績を残して退職した麦屋さんも不慮の事故で亡くなられましたが、彼女もコンサルタントとして新たなチャレンジの途上でした。残念なことです。世代交代と共に新しい人材が育っていく…これもまた大事だなと思います。

沖縄観光については、もう一つコメントしておきたいことがあります。皆さんは矢部宏治さんの「本土の人間は知らないが、沖縄の人はみんな知っていること」という長いタイトルの本をご存じですか。サブタイトルには「沖縄・米軍基地観光ガイド」とあり、写真や地図が満載です。正直一読して衝撃を受けました。「観光は平和のパスポート」を気軽に使っていた我が身も振り返ってもいます。細かいコメントは避けませんが、沖縄観光に関わる人のみならず、一読をお薦めします。

● 東日本大震災と福島県とオートキャンプ場

今さら云うまでもなく東日本大震災は未曾有の自然災害でした。加えて原発事故「フクシマ」が追い討ちをかけました。自然災害と観光の問題では、現役の諸君が現場でそれぞれ対応されていますし、僕も南三陸町や岩手県大槌町の復旧、復興に関わりましたが、ここでは述べません。

ただ、大隅さんが熱心に取り組んでくれたオートキャンプ場ふくしま県北の森「フォレストパークあだたら」の仕事を思い出しております。我々は、鈴木先生の関係もあり、建設省公園緑地課主導のオートキャンプ研究会のメンバーとして参画しておりました。

この関係もあり、日本一のオートキャンプ場を開発整備したいと熱心な福島県の佐藤栄佐久知事に協力し、適地選定の段階から具体的に開業オープンするまで関わりました。大隅さんは出向して、現場の立ち上げまで活躍してくれまし

た。彼とは二人で知事室に何回か伺って説明したのを思い出します。この日本一のオートキャンプ場が大震災の避難場所として機能したことは知る人ぞ知ることです。

あるいは岩手県の田野畑村のお付き合いも彼と二人で熱心な町長に協力しました。国立公園北山崎の観光価値を改めて、町長をはじめ地域の人々に再認識させたのは、観光資源調査と写真集「美しき日本」の成果ですが、この北山崎を観光地として具体的に計画・設計したり、海岸のサッパ船（漁師の小舟）を活用した観光タクシーの提案など大隅さんが担当してくれました。彼は我々にとって得難い戦力でした。

3. 「観光」に関する失敗と反省

【観光分野で何を失敗し、何を反省しているか】

当然、反省はいろいろありますが、我々観光に関わる専門家が、これまで観光をする人—観光“者”を観光“客”—マーケットとしか見てこなかったのではないということがあります。

改めて言うまでもなく、観光という活動・行動は、人間にとって必須な大事な活動の一つです。このことを再認識した上で、観光者を満足させるにはどうしたらいいのか、観光者の立場に立ってもう一度総論を構築しなければならないのではないか。僕自身は、以前からそういう主張をしてきたつもりですが…。そんな立場で、僕は今、心ある人達に1999(平成11)年版観光資源写真集「美しき日本」の巻末にまとめた鈴木委員長が語る「観光旅行と観光資源」の再読、一読を奨めています。

僕が故麦屋さん達の活躍のお陰で都の観光事業審議会の委員をやっていた頃、青島知事の時代です。東京都の観光担当部署は生活文化局にありましたが、折からのインバウンド時代に呼応して産業労働局に移されました。東京都も遅ればせながら、都心観光も含めて、海外から観光客にどんどん来ていただいて産業として活性化しようとなったわけですが、今振り返ると、あの時代、観光事業と生活文化について審議会でもっといねいに議論しておけばよかったのでは…。生活文化局にあるからこそ先取りできた観光政策を打ち出せたのではないかという反省もあります。

観光者をマーケットとしか見ないことがなぜ問題かということ、海外旅行を経験した日本人も増え、国民の観光活動も成熟しつつある中で、それに合わせて、観光地や旅館も変わらなければならないにもかかわらず、何も変えようとせず、新しいマーケットを求めているからです。今、国内の観光者が萎縮しているのは、供給地側にも責任の一端があると思っています。温泉観光地や宿泊施設がポディーブローを浴びて、段々と衰弱しているにもかかわらず、変わろうとしないことは問題だと思えます。

繰り返しになりますが、日本の成熟した観光者は少数のお気に入りの旅館には出かけますが、温泉観光地には興味を示しません。観光地そのものを楽しめない、居心地が良くないことは、問題だと思えます。旅慣れた観光者に対応する観光地づくり—再生、再開発が必要です。

農業が製造業と無用な(生産性)競争にさらされ、農家の後継者が育たず、農民が減少、高齢化し、農家は残っても多くの農村集落は限界集落と言われています。農村が限りなく都市化し、農業、農民、農家、集落、農村はどうなるか、どうするかという農業問題は、出口も見つからず模索しています。この農業問題と重ねてみると、観光問題も温泉観光地や旅館の先行きが心配なのです。

4. これからの「観光」・「観光地づくり」・「観光計画」への提言

【これからのわが国の観光、観光地づくりに必要なことは何か】

● 自由時間（活動）と長期休暇の制度化

万国共通、どこの国の人間にも共通するキーワードは、時間です。僕は人間と観光を考える原点の一つに「自分の時間（自由時間）に自分のお金で自分の好きなことをする」ことを主張してきました。

自由時間は働く人達にとって、休暇休日ですが、この中で特に長期休暇をきちんと制度化することが急務です。取得の仕方は一週間を単位に、いろいろあって良いのです。連続休暇の中で、ゆっくり、ていねいに自分の好きなことを見つけ出し、試行錯誤しながら自分の時間の使い方を実践し、喜び、楽しみを体験することが必要なのです。勿論、夏の首都圏を考えれば、避暑、暑中休暇は必然です。ハッピーマンデーなど供給サイドに立った諸施策を国が率先してやっていることは方向が違っていると思います。世界の中で、国民の祝日が毎年変わる国など聞いたことがありません。

フランスでは1930年代にバカンス法ができて、自分の自由時間をどう使うかという話の中から受け皿としてのリゾートが開発・整備されてきましたが、日本の場合はいきなり首都圏に対して地方の振興という受け皿の話から入ってしまいました。これが我が国のリゾート問題の最大の課題です。

リゾート法に基づくリゾート開発の議論が盛んだった頃、我々はリゾート開発研究会を立ち上げ、事務局も担当しました。「開発したリゾートに誰が行くのですか。あなた方自身が行かなかつたら、需要も市場もありませんよ」と切り出すと、「私は忙しくて行けません」という担当者が多かったことを思い出します。

僕は常に生活者は賢い消費者にならなければ…、供給者・事業者は、良質な消費者を育てるという発想と実践を…と言ってきました。長期休暇は働く人の権利で「この時間をどう使うか」は基本的に個々人の問題ではありますが、ある種の消費者訓練は必要です。その気にならないと良質な消費者も育たないわけです。

東京五輪についても、「おもてなし」とか「ホスピタリティ」など産業サイドの受け皿の話ばかりしていないで、皆さん自身が、自分達自身が観光客になってごらんください、国内は勿論、海外旅行をどんどんしてみたら…と言いたいわけです。

そういう体験を重ねれば、「(観光客としては) こういうことをされたら嬉しい」「こういうことは嫌だ」と自然に考えることができ、わざわざ「おもてなし」などと言わなくても自然に受け入れ、交流が生まれるはずで、産業サイドの論理だけではなく、もっと根本的な観光と人間の関係、消費者と観光の関わりといった視点が必要ではないでしょうか。

● 五感を体験できる観光地づくり — 「時速4kmの世界」をどう再構築するか—

僕の観光開発計画者としての長年の課題は、日本の温泉地や観光地をもう少し美しくチャームングなところにしたいたいということに尽きます。

例えば、「道の駅」を評価する専門家は少なくありませんが、僕はどうも疑問です。大事なことは集落—農村集落や観光集落（地）を再生させることだと考えているからです。道路沿いに道の駅という名のドライブイン的単体施設を整備することは、順序が逆だと思います。モデルの一つ、ドイツのロマンチック街道には道の駅はありません。都市から小さな町や集落まで街道沿いに駐車場とトイレと案内板があり、そこからちょっと歩くと都市や集落に出会えます。ブラブラ歩くと雑貨店や飲食店があったり、たまたま地元のお祭りに出会えたりといった楽しみがあります。

僕が口を酸っぱくして言ってきたのが「時速4kmの世界」です。ヒューマンスケールとも言い換えられますが、車に煩わされずに歩く速度（時速4km）、実際はもっとゆっくり、のんびり、ぶらぶらと様々な空間を楽しむこと。車に乗っているだけでは味わえない楽しみ、五感を最大限に発揮して感じられる発見や喜びが観光の基本だと思っています。

1971年に発行された岩波新書『自動車の社会的費用』は東大経済学部の宇沢弘文教授が書かれた本ですが、自動車社会について問題提起した名著であり、今でも観光に関わる人だけでなく地域や都市づくりに関わる方々の必読本だと思います。

自動車（産業）がこの国の産業や生活に与えた影響は計り知れないものがありますが、反面、そのけそのけ自動車が通る、ということで路地裏がなくなったり、公共交通機関が衰退したりといろいろマイナス面が多々ありましたが、最も大きな問題は集落の崩壊です。

都市部はそれにいち早く気づき、道路局や都市局のお金で失われたものの回復に力を注ぎました。住宅団地を整備する際には歩行者空間をきちんと分けてヒューマンスケールの空間を取り戻したり、中心市街地の活性化では自動車を制約して歩いて行くことが足りる空間づくりが積極的に行われました。温泉地に代表される観光地はどうでしょうか。ほとんどそうした対応ができていないと言えます。

見直すべきは、個人的にも社会的にも車とどう付き合うかです。時速40kmの世界から時速4kmの世界へいかに導くか。車で訪れた来訪者を車から開放して、快適な空間を歩く速度で楽しんでもらうにはどうしたらいいか。そのキーワードは、車がなくとも生活できるコミュニティや集落の再生だと思います。

集落・コミュニティの魅力といっても、大都市と20万都市、あるいは小さな町や村ではそれぞれ違うと思います。逆に違うから魅力的なのです。都市・都会といなか（田舎）—観光地を含めた農山漁村の違いは、一言で言えば、生活や産業などの変化のスピードの違い、自然に近い速度でゆっくり変わる世界と急激に変化する都市・都会。イギリスの湖水地方の佇まい—暮らし方、生き方とナシ

ヨナルトラスト（運動）から学びました。コンビニと雑貨店の違いと言ってもよい。住民が育てるわがまちの様々な中小零細な製造・小売業の育成がポイントだと思えます。

車社会の到来によって魅力が失われてしまった集落も少なくありません。集落をもう一度ヒューマンスケールで生活でき、来訪者にも楽しめる場所に取り戻せるかどうか、日本が美しく魅力ある国土に再生できるかどうかのポイントだと思っています。

●「住んでよし訪れてよし」と「住めば都」

観光まちづくりが言われるようになったのは2000年、21世紀に入ってからだと思いますが、それ以前はまちづくり、観光地づくりでした。観光まちづくりの一環で、亡くなられた木村尚三郎先生が観光政策審議会の中で発言されたフレーズ「住んでよし訪れてよし」もこの時期盛んに使われました。僕はこの二つのフレーズには疑問を抱いています。「住みにくいけど、訪れてみたい」ところはたくさんありますし、それが観光地らしい観光地だとさえ思っているからです。観光まちづくりも伝えたい概念、中身がもう一つよく理解できません。

もう一つ「住めば都」というフレーズがありますが、これはその通りだと思います。納得できます。何かと不便なところだけど住んでみると意外にいいところ、住み心地は悪くないというところは、たくさんあります。そういう人がたくさんいますと言った方が正しいかもしれません。リゾート都市を目指すべき軽井沢あるいは別府や熱海など国際観光文化温泉都市の目標の一つは間違いなく「住んでよし訪れてよし」である必要がありますが、沖縄の竹富島や北海道の阿寒湖温泉など国立公園の中にある観光地は、この目標はあてはまらない、否当てはめてはいけなないと考えています。

このテーマは観光地づくりの主体論の議論とつながります。「観光地づくりの主体は住民だ」という専門家は結構数多くいます。僕は「解っちゃいねーなあ…」と小さな声で言いつつ、観光地づくりの主体は観光者・観光客であると申し上げています。観光で訪れた来訪者を満足させることが観光地づくりの目標であり、そのために住民が多少不便になることもあり得ると考えています。鈴木先生にかつて、「便利にすることが開発ではない」と教えていただきました。観光地づくりというのはそういうものだ、と言いたいのです。

「まちづくり」は、住民のために何をどうして住み易いまちにするかの「解」を求めることであり、「観光地づくり」は観光者のために、「観光まちづくり」は観光（事業）でまちづくりがどこまで万能かを作業することだとそれぞれ使い分けています。

日観協の機関誌「観光」も流行に沿って「観光まちづくり」になり、最近「観光とまちづくり」になりました。編集者の意図は聞いておりませんが、僕流に言う間際に「と」を入れたことによって、解り易くなりました。

温泉観光地について言えば、大型バスが観光の主流となり、大型旅館の玄関ま

で入ってくるのが当たり前になりました。温泉街まで車が入ってきて、歩行者より車優先になってしまいました。歩行者優先のまちづくりの社会実験まではするのですが、なかなかその先に行くのが難しい状況です。

結局は観光客よりも自分達の便利さを優先していると思われても仕方がないのでは……。そこで「住んでよし訪れてよし」が目標と言い出すと、ますます矛盾してしまうと思います。スイスの有名な山岳リゾート、ツェルマットの観光地づくりをもう一度繙く必要があるかもしれません。

● 後ろを向いて前へ歩め —歴史に学ぶ—

僕は現状認識の重要性を言う時、必ず言っていることは「100年を振り返って(トレースして)、10年先を展望し、現実の諸課題に対応しては……」と。

今、観光業界や宿泊業界だけではなく、産業・企業で人手不足が問題になっているようですが、高度経済成長期昭和40~50年代にも同じような問題がありました。若い人がどんどん都市・都会に出て行って、地域の旅館を含めて地元の中小零細企業は人手不足が問題になっていたのです。

当時、横溝さん達と箱根の旅館組合から依頼され現状調査に取り組みました。人手不足と言われる経営者に、「ではあなたの旅館では、どの部門で何人足りないのですか」と質問して、明確に回答できた経営者はほとんどいませんでした。ですから、今、人手が足りないと嘆いている旅館経営者には、まず自分のお父さんやおじいさんに聞いてごらん下さい、同じ経験してきたはずですから言いたいです。

社員がいなければ経営はできませんから、必然的に規模を小さくせざるを得ません。ある意味で当たり前のことです。北陸の温泉観光地とも長いつきあいがあります。A、Bという2つの旅館がありました。経営者は同世代で、A旅館は時流に乗ってどんどん客室を増やして大型化し、ある時期は成功したかにみえましたが、その後、手に負えなくなって他人の手に渡ってしまいました。B旅館はいくつか理由はありましたが、客室数を減らし、中身を充実させ自分の手のうちにはまる経営を志し、今も存続しています。

A旅館が躓いた原因は、過剰な設備投資もありますが、やはり経営トップの問題、社員や組織運営問題があったと思います。人手が足りないのは、人が集まらないのは、働く場所としての魅力がないという認識の上に立たないといけないのではないのでしょうか。最終的には一人一人の経営者と経営手法の問題だと思います。止まって考えることも必要なんじゃないかなと思います。

鴨川グランドホテルが山口県の西長門に新しいホテルを開業した時、高卒の社員を集めるために当時としては飛び抜けた社員寮を建設し、保護者や入社予定者に寮や職場の内覧会を行いました。画期的な試みで、後日社員寮を視察した旅館経営者が「うちの旅館の部屋より立派だ」と(笑)。

もう一つ。那須ビューホテルの箭内さんは、業界の関係者なら伊良湖ビューホテルの開業とレストランシアターで知らない人はいない経営者のお一人でした

が、旅館も大学卒業生を採用できる職場にしなければ、そのためには、どうしても東京に事業所が必要だという経営戦略に基づいて誕生したのが、浅草ビューホテルです。

この例のように、人材、新卒を確保しようと努力する経営者、実現している事業家はいつの時代にも必ずいます。ただ、「人手が足りない」と声高に言うだけでなく、きちんと取り組みをしているところをしっかりと拾い上げることも必要で、きちんと評価を的的確にアドバイスすることもコンサルタントの役目の一つだと思います。

●「コンサルタント=町医者」の果たすべき役割

地域の自治体が人口減少に直面し、限界集落を抱えて模索し続ける状況は、古くて新しい問題です。農山村ばかりではなく観光地にもたくさんあります。僕は人間が住んでいる町も生き物だとすれば、町や村にも「ご臨終」という現象があるのでは…と思います。その時どうするか。延命措置をとるのか、安楽死、自然死…どうするか。

勿論、これは難しい問題で当然いろいろな意見があります。「たった一人でも生活者が住んでいれば、その村や町はバックアップすべきだ」という専門家もいます。

反発や反論を承知で敢えて申し上げれば、限界集落になる前に、場合によっては、ご臨終の宣言をし、延命措置（公共投資）はしない方がいいのではと考えています。ことは人間一人一人の生き様、人権の問題にもかかわることですから、軽々しく言えないにしても、人口減少に歯止めがきかず、高齢化が進む集落の人たちに対しては、ある程度の人口が集積する集落や町に移転・移住を促し、そこで車がなくても生活ができる選択肢を積極的に提示・提案すべきではないかと思っています。集落の自治力、集落を包含する自治体の自治体力とも関連して、判断する必要はありますが…。合併も対等より吸収合併の方が、効果的な場合が少なくないと思います。ケース・バイ・ケース、個別解で、丁寧に対応すべきだと思います。

テレビや新聞は、一組、二組の移住をセンセーショナルに伝えて、再生の切り札のように持ち上げるケースがありますが、そう単純ではないはずです。過去にも失敗をしている例があるわけです。例えば、ペンションブームのように、脱サラした家族の都会から海浜や高原など田舎への移住が、一時盛んに行われましたが、教育や医療の問題、後継者など、結局、長続きせず廃墟になったところが少なくありません。

そういう意味で、地域にアドバイスする立場のコンサルタントは、過去50年、70年の間にどういうことがあったかをきちんとトレースし、その蓄積の上になってアドバイスすることが必要です。

注射を打ったり、薬を飲ませたり、対処療法によってとにかく町や村を活性化させること、延命させるのがいい仕事をしていると錯覚するのは間違いであり、

必要な時に言うべきことを言うのが町医者としてのコンサルタントの役割の一つではないでしょうか。

今は、観光に関してもいろいろな省庁から国の予算が出ています。「この町は将来どうあるべきか」というビジョンがないままに、出て来た予算をとってきて消化し、とりあえず活性化していると錯覚している地域も少なくないと思います。

本当は地域の中にしっかり遠くを見据えられる専門家がいることが一番望ましいのですが、そういう人がいない場合、代わってその役割を果たすことがコンサルタントの仕事でもあります。今は特に、そうした役割が求められていると思います。

再三申し上げているように、現状分析に基づく現状認識は極めて大切です。この作業が疎かになっているのでは…と気がかりです。先程申し上げた個人、生活者の視点から再構築…ということ言えば、特に観光研究を志す若者諸君には振り返って、考えていただきたいことがあります。

海外旅行が急激に伸びて来た昭和 40 年代後半から 50 年代、JTB は「衣食住・旅」というキャッチフレーズで大々的な広告・宣伝キャンペーンを展開しました。「衣食足りて礼節を知る」ではありませんが、衣食住が整ってきて、さあ旅だ、旅行だという意味もありますし、衣食住と同じように旅・旅行を生活必需品にしようという思いもこもっていると感じました。国民一人一人が一生懸命働いて、日本が豊かになって、それぞれの衣食住があるレベルに達したからこそ生まれたヒットフレーズだと思います。

翻って、現在はどうでしょうか。格差が言われ、久しかった貧困という言葉さえがしばしばマスコミに登場、特に例えば、子供の貧困のようにある特定の階層に起っていることに不安・危惧を覚えます。国民の衣食住、日常生活そのものがどうなっているのかが、改めて問われなければなりません。30 年前のあの時代は、貧しかった衣食住があるレベルに達し、一億総中流の社会を前提にした旅・旅行だったわけですが、現在はどうなのか。旅行・観光活動発生の原点である衣食住そのものがおかしくなっているのではないか。観光の専門家も、専門バカと言われないように、狭い範囲の研究にとられるのではなく、観光で国土を、地域社会を、国民の生活を考える必要があると思います。

そういう意味では、観光に携わる人達も「ギアチェンジ」が必要かもしれません。もう一度、観光を取り巻く社会状況を分析・把握しておくことが大事です。衣食住も含めた生活総体と観光との関連などを、広い視野で考える必要があると思います。特に JTB F のような旅行・観光に特化したミニミニシンクタンクでは、そういうことについて研究員同士で積極的に議論し、課題を共有することが非常に大事だと思います。

先人がこのような形で仕事をしてきたことは、もっと評価されるべきだと思うし、今、JTB F で仕事をしていることもこうしたベースの上に成り立っていることを若い人達にわかってもらいたいなと思います。それが 50 年の歴史、ストックというものではないでしょうか。

● 専門家の目線

最後に専門家の専門性について私見を述べます。僕はしばしば「原さん！それは上から目線ですよ」と仲間や若い人達から批判されます。僕は「表現方法の問題はあるにしても、上から目線ではなくて専門家目線で申し上げている」と反論します。

専門家は例えば、“専門バカ”だとか、〇〇族、〇〇村などと揶揄されるように利益集団に迎合したり、権力に屈したりもします。観光地づくりやまちづくりの専門家の具備すべき条件は何か、改めて問われるとは思いますが、専門家もまた観光者であり、生活者・市民でもあります。専門家のこの視点が問われていると考えています。



写真4 原重一氏への取材風景2
(2016(平成28)年11月16日、(公財)日本交通公社創発ルーム)

2013(平成25)年9月17日、2016(平成28)年11月16日、同年12月2日取材
会場：公益財団法人日本交通公社ライブラリー会議室、創発ルーム
取材者：堀木美告(現・淑徳大学)、後藤健太郎、梅川智也、通山千賀子

本レポートの引用・転載に関しましては、以下 URL をご確認ください。
<http://www.jtb.or.jp/etc>