

観光地づくりオーラルヒストリー <第6回>

## 独自の観光リゾート計画論を確立

ー海外プロジェクトで築いた経験とノウハウを生かす

(元) 財団法人日本交通公社 観光計画部長 小久保恵三氏  
(現 流通科学大学 サービス産業学部 教授)

1949(昭和24)年神戸市生まれ。1972(昭和47)年北海道大学 農学部 農学科(花卉造園学)卒業。同年、財団法人日本交通公社調査部入社、研究員、主任研究員、観光計画部長を歴任。途中1980(昭和55)年から2年間財団法人国際開発センターに出向して海外プロジェクトに従事。2001(平成9)年より現職。

### 1. 「観光」への接近

#### 【なぜ観光の道を選んだのか】

小学校の頃、私は近くの川の流れの傾斜やカーブを調べ、地図を作ってビー玉など自分の宝物を埋める遊びをしていました。あとは畑仕事が好きでした。近くにあった市有の山に無断で入って木を伐採して開墾し、じゃがいもや絹さやを作り、親に売って小遣いを稼いでいました。ちょっと変わった子どもで、その頃から地理や風景、植物に興味があったのかなと思います。



写真1 小久保恵三氏への取材風景  
(2014(平成26)年8月19日、(公財)日本交通公社ライブラリー)

キャリアを漠然と意識し始めたのは高校生の頃です。私の通う高校では国内外で活躍する卒業生を招いて定期的に講演会を開催していました。ブラジル移民やネパールでの医療活動など、海外で活躍する人たちの話を聞き、高校3年の頃にはブラジルへの開拓移民を夢想するようになりました。農業をやろうと思って大学を選び、神戸大学が近かったのですが、いずれ外国に行くなら早く立ち立ちなければと北海道大学を目指し、無事合格しました。

2年の教養課程を経て農学部へ進学し、当時、農芸化学や農業経済が人気でしたが、もっと幅広く勉強しようということで農学科を選択しました。ただし、農学科の学習対象はイネ、ユリ、造園の三択しかないことが後からわかりました。当時の国立大学の教員は「趣味」の世界で、多分に教授、助教授の専門分野で決まってしまうところがありましたね。

最初はユリをやろうかと思いましたが、同期がみな造園にするというので、私も造園を選びました。その頃になるとブラジル開拓移民になるには一定の技術経験や多大な資本が必要となっていて、難しいと感じていました。

造園は教授が担当し、都市公園と日本庭園を勉強しました。牛の乳しぼりや生け垣の剪定、馬の蹄鉄交換など農学部としての一般的なカリキュラムもありました。牧歌的な校風で、人間形成という意味ではすごくよかったと思っています。卒論の主題は「社寺の庭園と須弥山思想」で京都や奈良の寺をひたすら巡りました。

卒業後は、①国家公務員試験を経て建設省の公園緑地行政に携わる、②環境庁(当時)に入って自然公園行政に携わる、という2つが成績の良い学生のオーソドックスな進路でした。公務員が体質に合わない者は民間の造園業者へという進路で、同期は建設省の公園緑地課、環境庁のレンジャー、公園緑地協会、釧路市と札幌市の公園緑地課、造園業者に就職といった具合でした。

私は国家公務員試験に落ちて東京都の公園職に合格したものの、当時の若者は今ほど安定志向が強くなく、私もあまり気が進まない感じでした。すると年末に助教授から「財団法人日本交通公社(以下財団)からの求人がある」という話をもたらされました。

当時の財団は建設省の大きな調査委託を受け、とにかく人手がほしい状況で、財団の原重一さんが母校の卒業生で手頃なのがいればと声をかけていただいたようです。

旅行も好きだし、公務員より面白そうということで早手を上げました。とは言え、何をやる組織なのかよくわかりませんでしたが、どうやらかなり知的な仕事らしく、デスクワークが中心で、たくさん本も出版するらしいということで少しずつ興味が湧いてきました。

上京して専務などの面接を受けた際、「観光の勉強はあまりしていないようだが」と言われましたが、原さんが「大学で何の勉強をしたかは関係ない、俺が鍛える」と言ってくださって1972(昭和47)年に財団に入ることができました。

「なぜ観光の道を選んだのか」と問われれば、「自ら選んだ自覚はないが、でも何でもやるぞ」という決意がスタート地点と言えます。

## 【観光との出会いはいつ、どこで・・・】

大学では「観光」についての講義、学習は皆無でした。財団との出会いが観光との出会いだっただと言えます。

同期入社は中田総一郎さんと小林英俊さんです。中田さんは東京農大で造園を専門的に学習しており、卒論で学長賞を受賞し、図面も書ける人でした。小林氏は東大の林学専攻でしたが、観光をビジネスとして極めたいという目標をすでにしっかり持っていました。

当時は株式会社日本交通公社で採用し、その後財団への移籍という形をとっていたので、入社後40日くらいは板橋区大山の研修所に缶詰になって、旅行業の基礎知識を詰め込まれました。その時に、株式会社の人とも親しくなりましたね。

当時の財団には2つのセクションがありました。主として株式会社のニーズに応える旅行市場の調査部門と、主として着地側や行政のニーズに応える計画部門です。入社後、原さんからどちらに所属するかを問われました。調査部門を束ねていたのが内藤錦樹さん、計画部門が原さんです。私は採用の経緯や自分の興味から計画部門を選択し、希望通り配属されました。形式的なものかもしれませんが、新入社員に希望を聞いてくれるとは、かなり民主的な扱いだなと思いました。

私が入った年は、観光資源調査で職場全体がてんやわんやの状態、仕事に適性があるか考える暇もありませんでした。調査部には原さんの下に柳川義晴さん、野澤篁一さん、林清さんと私がありました。

5時までは普通のサラリーマン的な職場ですが、5時過ぎると雰囲気が一転してランニングシャツ1枚でねじりはちまきして、ちょっとタコ部屋みたいな感じに…。原さんは気を遣ってお寿司をとってくれたりしましたが、その代わり11時まで拘束するぞと。今こんなことをしたら大変ですが、みんな独身で家に帰ってもすることないしいかと。むしろ、その残業でいろんなことを覚えた気がしますね。議論だけで終わるような夜もあったし。私としては残業時の方がアットホームで居心地がよかったです。

当時は土曜が半ドンだったので、午後からはみんなで町歩きに繰り出しました。溝尾良隆さんは地理学専門なのでやたらくわしく、いろんなところに連れてってもらって。「万世橋のたもとのホットドックと紅茶はうまい」などと言いつつ食べ歩きをしたり、休日にはソフトボール大会や社員旅行など、息抜きがたくさんあって、人数も少なかったのが家族主義的な雰囲気がすごく強かったですね。

観光資源調査は原さんを始め内外の有識者で進めていたため、自分はほとんど外野で球拾いをするようなものでしたが、鈴木忠義先生や奈良繁雄さん、永井護さん、渡邊貴介先生が議論しているのを聞きかじって、観光学とはこういうものかとOJTで学んでいきました。

鈴木先生や渡邊先生は教え子でもなく弟子でもない、単に原さんの後輩というだけの私にも分け隔てなく、さまざまなことをご教授いただきました。嚙んで含めるように教えていただき、毎日が「目からウロコ」状態でした。

おふたりとも究極のロマンチスト、情熱家という感じがしましたね。知識や知恵、技術を得る以上に、若い時にああいう方たちに出会えたこと、その情熱にふれることができたのは自分にとってすごく大きかったです。貴重な財産をもらったと思っています。

実質的に初めて観光計画に携わったのは草津温泉のある旅館のリニューアルです。いきなり「お前やれ」と言われ、十分な現状分析もせず、調子にのって机上のデザインに終始した再開計画のプランを出したところ、原さんにこっぴどく叱られました。

その時言われたのが「お前は岡本太郎か」という言葉でした。芸術家なら途中経過を無視して成果品を出せるけど、我々はちゃんと論考を経て実証し、説得力を持たなければどんなにきれいな絵を描いてもダメだと。

この一件をきっかけに、調査・計画の手順の重要性を改めて肝に銘じました。どういう作業で、どうアウトプットするのかというストーリー立てを最初に考えることの大事さを教えてもらいましたね。「フローチャートを作れ」ともよく言われていました。作業のフローを書くということは、全体像が見えてくるということですから。

しかし、委託内容を受けてどのような手順で作業を進めていくか、最終的なアウトプットにどう結びつけていくかはその後も一番難しい作業だったと思います。

表1 小久保恵三氏の経歴

【業務実績】(財団在職時1972-2000年度)

年度	業務名
1972	草津観光開発基本調査(元白根農場観光開発基本計画)
1972	道路計画における学術的保護対象の評価
1972	一次・ニセコ観光開発基本調査(茨戸ピクニックランド基本計画)
1972	余暇活動と交通調査
1973	山形県総合観光基本計画の構想
1973	国労共済所有地開発基本計画(ニセコ勤労者休暇村開発基本計画)
1974	草津地域総合森林レクエリア適地選定・整備基本計画
1974	ニセコ勤労者休暇村開発基本計画
1974	八幡平国有林開発
1974	国労共済欧州余暇施設調査報告書
1975	ニセコ地域観光レクリエーション開発基本構想
1975	栗駒地域総合森林レクリエーションエリア候補地の基礎調査
1975	草津町社会開発計画<継続中~51.8>
1976	草津町社会開発調査
1977	ニセコ・積丹総合森林レクリエーションエリア整備事業基礎調査

1977	沖縄離島振興調査(離島振興のための観光開発調査八重山特定離島)
1977	国営沖縄海洋博覧会記念公園利用調査
1978	温泉地再開発基本計画の策定(温泉地の諸課題と今後の方策—宇奈月・山代)
1978	国営沖縄海洋博覧会記念公園の利用調査
1978	離島振興のための観光開発調査(本島周辺特定離島)
1978	網走市観光診断
1978	網走市観光診断調査(網走市観光基本計画)
1978	立山千寿ヶ原地区の宿泊観光地の可能性調査(立山山麓観光開発基本構想)
1978	国営沖縄海洋博覧会記念公園管理システム基礎調査
1978	沖縄県本島周辺離島における離島振興のための観光開発基本調査
1979	西アジア地域運輸経済調査
1980	虻田町観光基本計画の策定
1981	浦安市観光基本構想調査事業
1981	観光分野での技術・経済協力を推進する方策の研究 研究会記録
1982	沖縄本島部瀬岬地域海浜リゾート開発基本計画調査
1982	国営沖縄海洋博覧会記念公園利用実態調査
1982	観光分野での技術・経済協力を推進する方策の研究
1982	川北薩串木野モデル定住圏計画における 若年層定住促進のための自然休養レク施設開発可能性調査
1982	観光開発構想計画調査
1982	発展途上国における観光開発が地域社会に与える諸効果についての実証的研究
1983	竹富町観光開発基本計画策定調査
1983	国際観光の経済的社会的効果
1983	湯河原駅周辺の経済動向調査
1983	竹富町観光開発基本計画策定
1983	経済協力計画策定のための基礎調査
1984	沖縄厚生年金総合老人ホーム基本計画調査
1984	上諏訪温泉活路開拓事業(活路開拓ビジョン調査)
1984	建部町田地子地区中規模レクリエーション基地導入施設調査
1984	展示施設計画調査
1984	実施済開発調査案件現状調査
1985	仙台市観光ビジョン策定調査
1985	仙台市観光ビジョン策定報告書編纂(印刷作業)
1985	海浜レクリエーション開発計画策定
1985	野外教育事業の可能性調査
1985	山形県観光基本計画調査
1985	青函トンネル記念館構想と津軽半島竜飛岬の観光振興に関する調査
1985	泉パークタウン中央センター開発事業基礎調査
1986	沖縄における国際リゾート観光振興基礎調査

1986	ヌサ・ドゥア地区観光開発計画調査 (Up-daiting Nusa Dua area tourism development plan Technical issue)
1986	国営沖縄海洋博覧会記念公園利用実態調査
1986	沖縄における国際リゾート観光振興基礎調査
1986	南太平洋地区開発基礎調査
1986	エキスポランド周辺地域リゾート開発整備計画調査
1986	横浜コンベンション経済機能調査
1986	プレジャー機能導入計画調査
1986	仙台国際会議場建設基本構想策定
1986	沖縄読谷リゾート事業計画評価調査
1986	湯河原町観光客実態調査
1987	マレーシア国地域総合開発計画調査 (Malaysia The study on a comprehensivw national tourism development plan )
1987	タイ国南部地域開発計画調査(Tourism in Southern THALAND)
1987	沖縄県総合保養地域整備基本構想作成調査
1987	国際コンベンション振興システム開発調査
1987	網走市中期観光計画策定調査
1987	中国海南島総合開発計画調査
1987	北蔵王開発基本計画調査(北蔵王スキー場事業性の検討)
1987	総合保養地域整備基本構想予備調査
1987	中国海南島総合開発計画調査(第2次、第3次)
1987	途上国における観光の現状と問題点
1988	海外(加入者)保養施設に関する調査
1988	栗駒山リゾート開発基本構想調査(栗駒山麓リゾート開発基本構想)
1988	志摩町リゾート開発基本構想調査
1988	沖縄南部地域リゾート開発整備計画調査
1988	和歌山県リゾートゾーン構想調査
1988	坊平地区プロジェクト及び北蔵王スキー場事業性の検討
1989	石田町観光振興計画調査(2年次分)
1989	新潟県「観光収入倍増計画」策定
1989	ファッション都市甲府構想基本計画策定事業
1989	見当山レクリエーションエリア整備計画策定調査
1989	観光セクターの経済開発効果に関する調査
1989	国際コンベンション振興システム開発調査(PART II)
1989	タイ南部地域開発計画調査(PART II)
1989	リゾート開発における自治体経営の諸課題とその解決方策に関する研究
1990	リゾート地域個性形成調査
1990	スキー場の実態に関する研究－車山高原・札幌国際を例として
1990	島田市観光資源利活用調査委託業務

1990	マレーシアランカウイ島リゾート開発予備調査
1990	野迫川村観光開発基本構想
1990	鬼首マスタープラン基礎資料作成
1990	フレッシュスクエア蔵王基本計画策定調査
1990	リゾート開発における自治体経営の諸課題とその解決策に関する研究Ⅱ
1990	TOURISM DEVELOPMENT PROGRAM(タイ)
1990	熊本県北観光診断
1990	国際コンベンション振興システム開発調査Ⅲ
1991	長谷山レクリエーションエリア整備計画策定調査
1991	GUNUNG GEULIS COUNTRY CLUB CIAMI INDONESIA CONCEPT PLAN
1991	ULTRAPOLIS 3000 PROJECT 市場可能性調査
1991	スパッシュランド基本構想・基本計画
1991	山形県観光基本計画見直しに係わる調査
1991	島田市観光資源利活用調査
1991	日本人旅行者の外国観光地への諸効果に関する研究
1992	東京フロンティア国際会議誘致可能性調査
1992	別府市におけるコンベンション関連組織のあり方に関する調査
1992	沖縄観光道路交通計画調査
1992	リゾート需要の実態に関する調査
1992	ゆとり時間活用方策調査
1992	ワイキキ:都市リゾートの形成に関する研究
1992	日本人旅行者の外国観光地への諸効果に関する研究Ⅱ
1993	海外旅行市場実態調査(JTBレポート)
1993	92年度ルック JTB、パレット、ナヴィ参加者動向調査
1993	山形市観光基本計画(第二次)策定調査
1993	ゆとり時間有効活用推進事業
1993	下郷町総合計画策定業務
1994	農山村における自然や文化等を活かした小規模リゾートに関する調査-事例調査
1994	西川町月山山麓観光リゾート基本計画
1994	阿蘇コンベンション&スポーツ・リゾート事業化可能性調査
1994	農村リゾート基地整備事業調査
1994	エコ・ツーリズム研究会事務局業務
1995	青森コンベンションビューロー設立のための業務指導
1995	リゾート整備の地域振興効果に関する調査
1995	神戸市を中心とする阪神・淡路地域における総合的観光復興計画のあり方に関する調査
1995	山形県新観光振興計画策定調査
1995	リゾート需要の実態に関する基礎的研究
1995	広域連携や高齢化対応などの新たなリゾート振興方策に関する基礎調査業務
1995	オーストラリア・ニュージーランド視察旅行

1996	小規模リゾートからの情報発信のあり方に関する調査
1996	地域戦略プロジェクト 菊池地域定住・交流促進具体化検討調査
1996	山鹿鹿本地域広域連携・交流促進具体化検討調査
1996	群馬県観光アンケート調査
1996	岐阜県観光マーケティング調査
1996	新水族館管理運営計画検討業務
1996	福島県産業見本市会館(仮称)マーケティング調査
1997	一村一品クラフト公園整備基本構想策定業務
1997	三重県レク都市熊野灘臨海公園東紀州活性化事業(1)
1997	ポスト紅花の山形路観光キャンペーン構想検討調査
1997	観光地経営診断に関する業務
1997	ナホトカ号影響調査
1997	今後のリゾート整備のあり方に関する調査
1997	平成9年度観光リゾート基礎講座—大交流時代の地域づくりを学ぶ—
1998	余暇開発と環境創造手法に関する調査研究事業
1998	旅行業に関する研究「エコツーリズムの研究」
1998	ナホトカ号の汚濁被災地域の観光事情調査 1998
1998	昨年度資料作成
1998	海岸域利用計画調査業務
1998	北東北3県回遊型旅行商品開発促進事業
1999	青森県コンベンション誘致活用調査
1999	宮崎市観光振興計画策定業務
1999	大都市圏における情報発信拠点の整備に関する調査
1999	広域観光連携の可能性と観光ルート設定調査
1999	北東北3県回遊型商品開発事業 1999年
1999	地域における観光を担う人材の育成に関する調査
1999	レク都市熊野灘臨海公園基本計画検討調査
2000	宮崎広域Ⅱ
2000	高度情報化時代における東北の観光情報システムに関する調査
2000	忍野村地域活性化基本計画策定調査
2000	観光地づくりに向けた魅力度評価手法に関する調査
2000	海洋プラザ(水族館)基本構想策定調査
2000	北東北三県旅行商品開発促進事業
2000	観光振興アドバイザー派遣事業にかかる提言書作成業務
2000	温泉地域活性化誘客宣伝事業
2000	国営沖縄記念公園新規特定公園施設導入検討調査
2000	白布温泉商店会地域活性化構想策定調査
2000	東北地方における都市間連携による広域観光圏整備計画調査



**【執筆】**

- ・「リゾート法と地域振興」行政管理研究センター監修、今村都南雄編著、『地域開発』(341)、pp. 44-46、1993-02
- ・財団調査レポート 地方都市における展示会・見本市の実態、『観光文化』21(5)、1997-09、pp. 18~21
- ・「21世紀の国土のランドデザイン」について、『観光文化』23(1)、pp. 18-21、1999-01
- ・「10章リゾート事業ーバリ島にみるリラクゼーション空間の開発と利用」『1からの観光』高橋一夫・大津正和・吉田順一編著、2010年、pp. 143-159

## 2. 「観光」における取り組み

### 【観光分野で何をやってきたのか】

私は29年間、この仕事をしてきましたが、その中でいくつかターニングポイントになる仕事にめぐり合いました。仕事だけでなく、印象的なクライアントや刺激を受ける計画仲間とも出会います。そのような機会にどれだけ出会うかが重要だと実感しています。それによって自分自身の成長も毎年平均的ではなく、ある時、突然大きく成長することがありました。

ローテーションやチーム体制の状況などの偶然、社会の動向やブームにも左右されますが、少なくとも「自分は何をやりたいか、何が得意か」というアピールと実績を積んで常に準備しておく、幸運に応えられることを経験から実感しています。成功も失敗も含めていくつかの例をお話したいと思います。

#### ●フィールドワークの大切さ／国有林から始まった観光計画調査事業

フィールドワークはすべての観光計画案件で重要な役割を果たしました。その大切さを最初に感じたのは、1974～75(昭和49～50)年の総合森林レクリエーションの仕事です。林野庁の外郭団体である林野弘済会という機関を通じて発注されました。

私の入社数年後、世の中では様々な官の事業にメスが入り出しました。膨大な赤字を抱える国有林野事業もそのひとつです。国の事業として「総合森林レクリエーション構想」策定の機運が高まり、全国の営林局から財団に調査計画の発注が相次ぎました。財団とつきあいの深いラック計画研究所も同様で、研究員の交流なども行いながら仕事をしました。

この一連の調査計画事業で学んだのは「とにかくフィールドに出る」ということです。国有林なので山の中を一週間くらいかけて林班図を抱え、藪漕ぎすることが何度もありました。溝尾さんには5万分の1の地図の折りたたみ方、「階段は1段飛ばしが常識」とたたき込まれ、「とにかく歩け、そのためには靴が大事」とも言われました。

鈴木先生はこうおっしゃいました。「土木屋はまずは計算機を持つ、建築屋はとにかく製図台の上で図面を広げる、さて造園屋は何をする？ 外へ出てタバコを一服して周りを観察することから始める。造園屋が使う石や岩や樹木は色も違えば表裏もあり、一つとして同じ素材はない。それをどう組み合わせると美しき心地良い空間を作ることが問われる。だからまず外へ出て観察なさい」。

一つずつ異なる材料の個性をちゃんと見なさいという教えは、地域を見る場合にもあてはまり、観光計画にとって大事な考え方だと思いました。マーケットについても同様で、デスクの前で座って考えているのではなく、外へ出てお客さんの動きを観察することが必要だと思えます。

じっくり地域を観察するには、何度も地域を訪れる必要がありますが、当時はそれが許されていた時代で、コストもあまり意識せずに「行って来なさい」と言われ、今思うと幸せだなと思えます。

総合森林レクリエーションの仕事をしていた時は、メッシュアナリシスという手法を使いました。それまではフリーでいろんな図面を書いていましたが、広大なエリアにはメッシュアナリシスが適していると思いましたね。

#### ●ニセコの勤労者休暇村

ニセコの勤労者休暇村も思い出深い案件です。クライアントは国労共済という労働団体ですが、新幹線の北海道誘致に合わせ、倶知安などの地元の意向をもとに室蘭本線ではなく函館本線を選択させたいということで、布石の一つとして国鉄の休暇村を地元で作ろうという政治的思惑の強い案件でした。

若い頃はそういう背景はわかりませんでした。こういった調査計画の受託営業は殆ど原さんひとりでこなしていました。当時はコンペもなく、営業セクションもなく、「仕事の成果が次の受託につながる唯一の方策」という考えでやっていました。

思い起こせば、官民間問わず政治的色合いの強い受託事業も少なくありませんでした。提案の結果や方向性があらかじめ決まっているものもあり、マーケットのニーズをどう見るか、どういう市場性があるかなどはあまり重視していませんでした。今思うと反省すべき点もありますが、当時、ニーズは掘り起こせば無尽蔵に思われ、計画の魅力度がすべてを解決するという風土があったように思います。

#### ●山形県

フィールドワークという意味では、1985(昭和60)年に行った山形県の観光基本計画調査(図1)も自分にとって重要な役割を果たした仕事です。

山形県からは1973(昭和48)年に初めて総合観光基本計画構想の委託を受け、観光計画室の総力で取り組んだものの、月山の自然保護の問題が県内で議論を呼び、「お蔵入り」になった経緯がありました。

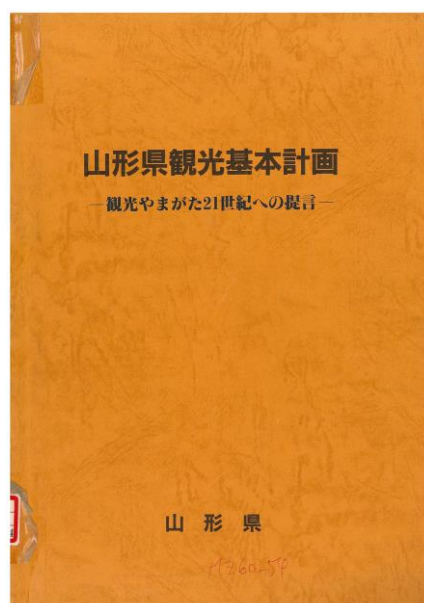


図1 山形県観光基本計画 (山形県)

その12年後、「改めて県全域の観光計画をとりまとめてほしい」と再び山形県から要望がありました。観光課の若い担当者が非常に熱意のある人で「従来の県観光基本計画はお題目の垂れ流し。我々のプランは今までの計画とは異なり、具体的提案を念頭に置こう」と主張し、我々も意気投合しました。クライアントとつきあう中で、こうした熱意ある若者と遭遇する経験が時々ありますが、あの時ほど熱心に議論したことは珍しいと思います。

池辺さん、梅川さんなどと一緒に全県47市町村すべてを回ってヒアリングを行い、当時県庁舎横にあった「馬小屋」と称する小さなプレハブ会議室にこもって作業しました。

こうしてチームで全力を挙げて取り組んだのですが、最終段階で観光課の課長によってすべてカットされることになりました。「県が具体策を提案することは市町村の領域を侵す。市町村に過大な期待を持たせることは避けるべく、方針のみを示せ」ということで、無難なまとめ方を余儀なくされました。

鈴木先生が以前こうおっしゃっていたことを思い出しました。「国は漬け物石、白菜は市町村、県は石と白菜の間のうすいフタという関係だな」。言い得て妙だと感じました。県のポジションの意味合いや役割に疑問を抱き始めたのはその頃からのことです。

この案件以来、いくつかの山形県の調査に従事することになり、山形交通の柏倉社長と懇意になるきっかけにもなりました。同氏は県観光界の大ボスで、知事をも動かす存在でした。計画策定の責任者という立場から、彼との関係に一線を画すことは忘れませんでした。地域の実情を把握する上ではありがたい存在でした。

しかしある時、山形交通直営の蔵王スキー場の拡張計画の話が出た時、山形市が反対をし、我々は板挟みになってしまいました。計画中止を進言したところ、柏倉氏と議論となり、その後疎遠になってしまいました。誤解が解けないまま、柏倉さんは亡くなられてしまいました。計画通り拡張していたら、今はお荷物になっていたのではないかと思います。

## ●沖縄県との関係

財団で過ごした29年の間で、最も深く関わってきたのは沖縄です。きっかけは1977(昭和52)年にスタートした沖縄開発庁沖縄総合事務局の委託による「離島振興のための観光開発調査」です。八重山諸島、宮古諸島や本島周辺と3年間続けて調査を行い、南北大東島、渡名喜島、粟国島を除いてすべての離島を回りました。

以来、総合事務局から信頼されて仕事をいただくようになり、その後は沖縄県の調査、海洋博覧会記念公園の利用調査、美ら海水族館のリニューアルなどさまざまな調査計画で15年以上のつきあいが続きました。沖縄県離島振興特別措置法の10年おきのエバリュエーションレポートの観光部門も担当しました。

ちょっと難儀したのは、1996(平成4)年の美ら海水族館リニューアル計画です。ハードは別の会社が担当し、財団はソフトを担当しましたが、情報交換などはせず個々に動いていました。バックヤードのコスト計算などが難しかったですね。魚は減価償却5年で計算するとか、ジュゴンのエサ代を計算するのにキャベツがいくつ必要かなど、

いろいろな事例を調べました。今非常に人気を博している施設なので、一定の貢献はできたと思います。

沖縄の調査成果としてどれか挙げろと言われれば、1986(昭和61)年に沖縄の将来とハワイの比較研究をまとめた「沖縄における国際リゾート観光振興基礎調査」(図2)があります。コンサルタントへの委託調査にしては、比較的研究色が強いものとなりました。

沖縄とハワイは似ていると言われたりしましたが、分析してみたら大きく異なることがわかり、報告書の骨子は「決してハワイとなど比較できるものではない、自然条件も市場条件も違いすぎる。別のシナリオを探すべき」というものでした。日本が脱亜入欧でなくもっとアジア回帰を進め、アジア南部に巨大な観光市場が形成されていけば、東西の巨大市場に支えられたハワイと対峙できたのに、という内容です。ちょっと否定的な要素もありましたが、当時の沖縄県観光開発財団の理事長に「よくできている」という評価をいただきました。近年はタイやインドネシアなどの経済成長により、日本もアジア回帰の傾向が生まれつつあるので、今後に期待しています。



図2 沖縄における国際リゾート観光振興基礎調査、  
昭和61年度、沖縄開発庁 沖縄総合事務局 沖縄県合同委託調査、  
昭和62年3月、財団法人日本交通公社

1983(昭和58)年に行った竹富島の観光開発基本計画策定のための調査では、コンサルタントとしての限界を味わうことになりました。

町の委託事業でしたが、背後にいたのは西武都市開発(後の西洋環境開発)です。セゾン系のディベロッパーで、地中海クラブの日本側カウンターパートでした。西表島

でリゾート開発が可能かを検討することが目的でしたが、原さんとしてはこういうことは官を巻き込むことが大事ということで動かれて、発注者を町にする形になりました。

最終的に地中海クラブは石垣島に作られましたが、決定するまでは本部の嵐山、慶良間、読谷、部瀬名、西表島の月ヶ浜と沖縄のあちらこちらを探し回りました。担当は故寺沢氏で、私が案内役を務めました。従来の純粋なプランナーというより、開発行為のステージに組み込まれた印象でしたね。寺沢氏からは「うちの会社に来ないか」と誘われたこともありました。確かに「これが開発ビジネスか。プランナーと違うおもしろさもあるな」とは感じましたが本籍を移す気にはなりませんでした。

ただし、困惑したのは町の要望とわれわれの提案内容に大きな乖離が生じたことです。町としては「ヤマネコよりも人だ」という思いで「一週道路やロープウェイの導入」を強く主張されたのです。できるだけクライアントの要望に従うというのは当然ですが、譲れない一線もありました。結局提案は押し通しましたが、割り切れない思いが残ったのを思い出します。

#### ●社会的な動きにリンクした受託案件

1994(平成6)年にコンベンション法が制定される少し前、運輸省(当時)から「コンベンションとは何か、どういう体制を整えていくべきか」という相談を受けました。これが、1987(昭和62)年から3年継続の大型調査「国際コンベンション振興システム開発調査」につながりました。今のMICEのさきがけであり、この後、全国でコンベンションビューローが産声を上げることになります。

この調査は運輸省からの直接受託ではなく、JNTOからの再委託でした。これをきっかけにコンベンションの知識やノウハウを得ることができ、その後の数年間に渡って各地からコンベンション関係の仕事が相次いで舞い込みました。

中でも記憶に残るのは沖縄県からの依頼です。建設中の沖縄県コンベンションセンターの管理運営計画で、従来のようなハード系の計画でなかったのが、期待にそえるアウトプットができるか不安はありましたが、原さんの「見ればわかるし、やればできる」という楽観的な一言で取り組むことにしました。

全国を回って事例収集していくつかのシミュレーションを行い、成果物としては評価をいただけることになりました。そのときの県の担当者は後に万国津梁館の館長を務めた方ですが、長いつきあいをすることになりました。その成果は青森市や福島県などの調査につながり、また都市の観光計画におけるMICEの可能性を検討する手法を獲得することになりました。

国が何か音頭を取り始めるといっせいに全国の市町村が群がる、というのは我が国の悪い癖ですが、その時々ブームというのは確かにあります。林野庁の活用やスキー場の開発、あるいは温泉の再開発などですね。この時はコンベンションブームという時流にうまくのったと言えますし、以降は都市の観光計画を考える時、コンベンシ

ョンは避けて通れないテーマになりました。

原さんなどは常にアンテナを張っていましたが、世の中にはそうした波があるので、それをどうつかむかもプランナーにとっては大事な話ではないかと思います。

#### ●国際関係部門への挑戦

1985(昭和60)年から2年間、財団OBの永松紀義さんから誘いを受けて国際開発センター(IDCJ)へ出向しました。6省庁の認可による国策財団で、公正な立場で海外技術協力案件の調査に取り組む団体です。世界銀行をはじめとした内外の研究機関から優秀なスタッフが集結していました。

永松さんはIDCJで、主に発展途上国の交通計画策定に携わっていました。政府開発援助では観光部門の協力というのは本来お呼びではない分野でした。しかし、手早く外貨が稼げるので発展途上国からのリクエストは多く、地域開発という形で対応していたため、今後もこうしたニーズが増えると見た永松さんから「財団もそろそろ海外協力に関わったらどうか、これからはそういう仕事が増えるだろう」と言われ、新たな分野の開拓ということで取り組むことになりました。

私は英語ができないので大丈夫かなと思ったのですが、いろんなところに行く機会もあるし面白そうだと思ってお受けし、永松さんのもとでいくつかの調査団に加わることになりました。こういう海外関係機関に出向したのは、財団では私が初めてだったと思います。

#### ●運輸経済基礎調査

最初に私が担当した仕事は、運輸省国際課の発注による運輸経済基礎調査でした。2年間行われ、調査対象国は1985(昭和60)年度がパキスタンとヨルダン、1986(昭和61)年度がエジプトとナイジェリアでした。これら4カ国を回り、多くのカルチャーショックを受けました。

調査は発展途上国を毎年2カ国ずつ選定して、運輸部門を対象に日本がどういう分野にてこ入れをすれば効果的にその国の発展に貢献できるかという案件を見つけることが目的です。いいプロジェクトが見つければ円借款や輸出入銀行からお金を貸し、現地でプロジェクトを興すと。そのために、いかに有望なプロジェクトを探し出すかという調査です。

対象は航空、鉄道、道路の各部門が中心でしたが、観光についてもできるだけ取り上げていくという基本方針でした。パキスタンの調査では鉄道部門の電化プロジェクトに日本の協力が効果的ではないか、という声もありましたが、結論としては国全体の総合交通ネットワーク整備計画の策定という基本的な案件を推挙するということになりました。

IDCJとしては、提案した協力案件の実施も継続的に担いたいという希望がありましたが、これは必ずしも簡単に受注できるものではなく、多くのコンサルタントを含めて競争入札となっていました。

#### 〈注釈〉

\*当時、海外でのコンサルティング業務を行っている法人は約600社、個人でJICAIに登録している専門家が140人程度。そのうち、実際に受注活動を行っているのは100法人程度といわれている。

海外の調査案件に関わる有カコンサルタントは「日本工営」、「P C I」、「セントラル」、「八千代エンジニアリング」、「パスコ」などだったが、観光部門の大部分は日本工営、P C Iが受注していたと思われる。

2001、2002(平成13、14)年あたりの海外コンサルティングの市場規模推計は約1,000億円で、分野別では「運輸交通」が26%、「電力エネルギー」が15%、「水資源開発」が15%、「農林水産」10%。「商業・観光」はわずか2%で20億円程度に過ぎなかった。

### ●海南島総合開発調査

1987(昭和62)年、IDCJから財団に戻ると、中国南部にある海南島へ私を派遣してほしいという依頼がありました。3ヶ月くらい現地に行きました。この仕事は私にとって一番大きな経験となりました。

発注者は国際協力事業団(JICA・現国際協力機構)です。JICAの任務は大まかにいって技術協力、経済協力は海外経済協力基金(当時)の担当でした。開発調査というのは円借款などの経済協力案件に結びつける前のスタートラインにあたる調査です。今回は日本政府が中国政府の要請に応じ、当時開発が遅れていた海南島の総合開発計画を作るために調査するということでした(図3, 4)。

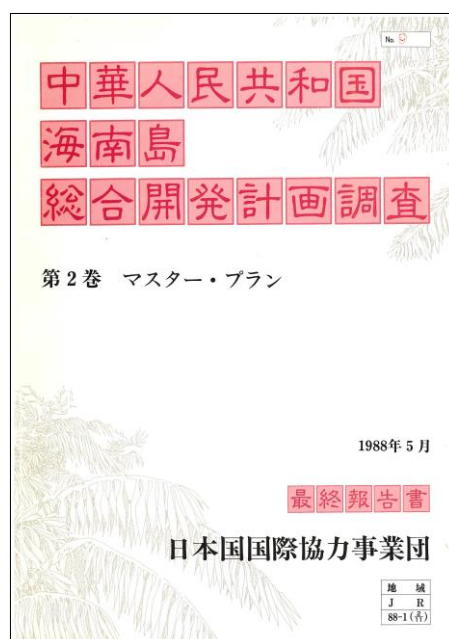


図3 中華人民共和国 海南島 総合開発計画調査、  
1988年5月、日本国際協力事業団



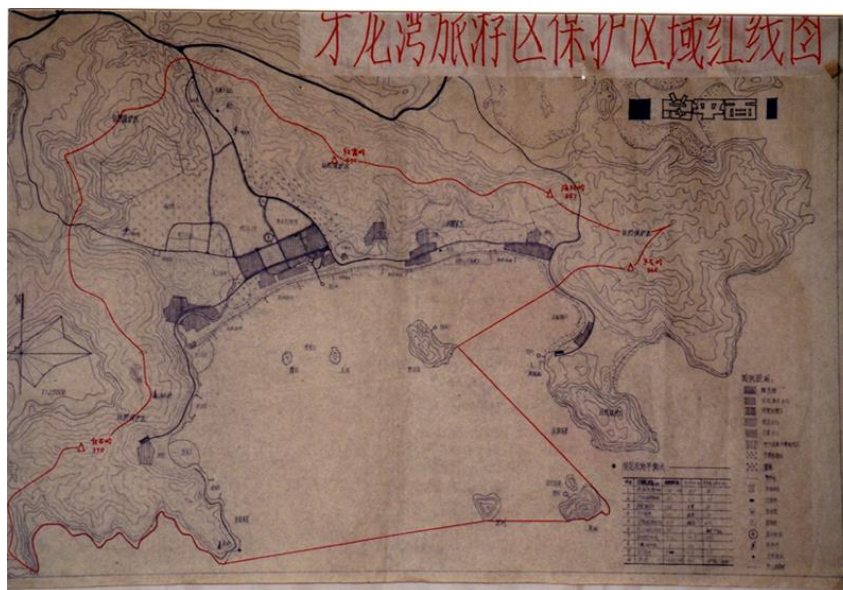


図4 牙龙湾計画図 現地公司作成済みのもの（小久保氏提供）

調査全体を統括するコーディネーターはIDCJの中堅研究員が務めました。仕事量からすれば兼務不可能。ほぼ一年中拘束され、一年の1/2～2/3は現地駐在となります。

その下に各分野の専門家が配され、最大時は20名程度いました。エネルギーや都市開発、農業、漁業、鉄道、道路、上下水などに分かれ、2年かけて計画をまとめていくという形です。中国側の要望もあってその1つに「観光」が入れられ、私が担当することになりました。

現地では長期にわたる調査のため、ホテルをほぼ貸し切り状態。職住一致の環境で、良い意味でも悪い意味でも濃密な人間関係が形成されました。幸い海南島の滞在ホテルは低層で、庭が大きく、真中に会議室や食堂があって全体が大きな別荘のような造りだったので、仕事環境はゆったりしていました。調査の元請けとなると、こうした現地での生活基盤の構築という業務があり、想像以上に苦労すると実感しました。

調査は各分野それぞれに中国側のカウンターパートがつき、建前は共同作業で進められました。実質的には日本側の作業内容を相互に確認しながら進めていく形です(写真2)。

中国側も北京の国土計画委員会という元締めと広東省、海南政府といった地元政府とでは微妙に思惑の違いがあります。その調整がコーディネーターの役目ですが、相手国の役所の意識落差、組織の関係、人間関係や気質の違いなどまで把握する必要があります。中国側でやっとOKをもらっても、日本の作業管理委員会がダメと言えばまた焼き直しということで、こういう調査のコーディネーターはとてもできないと思いましたね。この計画中に海南省が省に昇格したため、全面的な計画条件の変更や広東省をなだめるといった予定外の作業もありました。

私の担当する観光部門についてカウンターパートは25歳くらいの現地旅行会社の社員一人だけでした。観光についても専門家もいなければデータもないので、まさにゼロからのスタートでした。本来なら道路や鉄道などの担当者と打ち合わせが必要なのですが、完全な縦割りだったのでそこまでできませんでしたね。



写真2 海難行政区とのミーティング（小久保氏提供）

現地調査の基礎となるのが地図です。しかし、苦労したのが軍事上の理由で正確な地図が手に入らなかったことです。肝心なところが消してあったりするんですね。イギリス海軍が作成した地図があることがわかって、わざわざ取り寄せたりしました。

海南島は現地調査に3週間かけましたが、九州くらいの大きさがあったのでかなりの強行軍でした。観光資源といっても、自分たちの狭い市町村の中はわかるけど、隣のことは全然知らない。全島を俯瞰してこういうのがあるというのは誰も考えていない状態でした。地元の人しか知らないという場所を一つ一つ見て回りましたね(写真3)。私がそうやって回ったということが、地元の新聞に載ったりしました。



写真3 現地視察—人力での工事— (小久保氏提供)

当時、海南島にはエアコンのあるホテルが450室くらいしかなく、大都市は海口と三亚の2カ所で三亚は比較的開かれていましたが、招待所という共産党の人たちが泊まる宿泊施設があるくらいで外国人が泊まれるようなホテルはありませんでした。

各都市がうちはホテルを何軒作るとレポートを出してくるのですが、それを一つ一つ精査して、どれだけ具体的な話なのか、投資者は誰なのかといったことをチェックする仕事もありました。

海南島政府に対しては、日本の観光計画の黎明期に策定された「東北地方の観光計画」(日本観光協会)の観光行動圏設定の技法を使い、一番有望な資源をベースにしてそこから1日行動圏みたいなのを作っていくという方法を使えばいいのではと提案を作りました。

彼らにとっては見るもの、聞くもの、初めてのことばかりで、作業途中のワーキングペーパーをわざわざ印刷して配ったほど新鮮だったようです。基本用語も初めてのものばかりで、一つ一つ教える勉強会みたいな感じでしたが、逆にそれが評価を得た形になりました。

農業や漁業などの部門は既に現地に研究所のような機関も存在し、一言ある人もいたりしましたが、観光の分野は本当に何もなかったので、ゼロからのスタートということでやり甲斐がありました。

海南島の三亚にある牙龙湾(現・亚龙湾)は、私が行った時は何もない海岸と原野でした(写真4,5)が、今や高級ホテルが林立するビーチリゾートに変貌しました。私は当初、香港の富裕層を狙い、次に外国人をターゲットにしてはと考えていたのですが、一気に国際リゾートとなってしまう、その変化のスピードはまさに中国おそるべしといった感じです。





写真4 牙龍湾の海岸（小久保氏提供）



写真5 牙龍湾の野原（写真4の後背部）（小久保氏提供）

## ●オポチュニティコスト

この後、1989(平成元)年に経済企画庁(当時)発注の「観光セクターの経済開発効果に関する調査」という仕事でバリ島やフィリピンの現地調査をしました。途上国観光の観光振興を図る上で何が課題かとわが国の協力のありかたを探る調査でした。

この調査は、今まで論理立てて考えてこなかった観光の経済効果について勉強できたのが大きかったと思います。この時に知った概念が、観光開発をやらなかった場合はどういう効果があり、観光開発をしたためにどういう機会を損失しているのかを算出する「オポチュニティコスト」です。

今まではそういうことを我々はまったく無視してまず観光開発ありきでやっていましたが、「開発しなかった場合」という別のシナリオもあるわけです。それと比較した上で、やはり開発した方がいいと証明していかなければということですね。

あとはごみ処理、治安、衛生といったコスト、目に見えない効果にどれだけお金を使っているのかを測る必要もあるということです。そうした要素をプラスマイナスしてはじめて経済効果が測れるのであり、儲かったところだけ着目するのはおかしいという考え方をこの調査で学びました。

## <小久保恵三氏が担当した主な海外プロジェクト>

### ◎調査名：ランカウィリゾート開発計画調査

■調査目的：マレーシア・ランカウイ島のリゾート開発基本計画の策定

■一次受託者：JTBF

■調査対象国：1990(平成2)年度 マレーシア

■発注者：金融機関

### ◎調査名：南太平洋観光調査

■調査目的：南太平洋地域の観光振興に対し、わが国の協力可能性を探る。プロジェクト発掘調査

■一次受託者：JTBF

■調査対象国：フィジー・トンガ

■発注者：一般省庁／運輸省観光部国際業務室

### ◎調査名：南タイ地域総合開発調査

■調査目的：名目は総合開発であるが、実質的にはタイ南部(主としてプーケット)のリゾート開発基本計画

■一次受託者：JCP

■調査対象国：タイ

■発注者：経済協力実施官庁／国際協力事業団(現国際協力機構)

## ●リゾート

時代の流れに即して拡大した調査案件といえば、リゾート法施行前後の類似調査があげられるでしょう。この頃は毎年、国土庁地方振興局総務課からの調査受託を受けましたが、単に受託者というだけでなく、政策実施のアドバイザー的役割を果たしていたと思います。

基本構想承認のための計画づくりを行ったのは宮城、山形、静岡、和歌山、宮崎、沖縄などで、それまでの一般の案件の数倍の委託額でした。三菱総研などがこの分野に乗り出してきたのはこの頃からです。

原さん、渡邊先生、梅澤忠雄先生などのラインが政策的な理論構築を行い、私は梅川さんとともに様々な事務局運営で組織的な協力をする形ができていました。リゾートについては当初はあまり勉強していませんでしたが、この数年間は非常にいろんな知識を得られた時代だったと思います。

もちろん、各県の構想づくりについては反省点も多くあります。国の承認基準に「熟度」という曖昧な概念が含まれており、各県は企業誘致、それも事業体というよりはとりあえず工事に預かるゼネコンや更地の搜索に明け暮れていました。結構乱暴な仕事もあって、地上げみたいな計画もありました。どこに使いそうな土地があるか、車で走って見に行くと。業務が多忙になると、それまでの丁寧で赤字覚悟の良心的なコンサルタント資質が失われていってしまいます。

国土庁相手の政策立案関係の調査では私も海外に行っているいろいろ情報収集を行い、旺盛に知識を得ました。これは無駄になっておらず、成長できたと思います。シンポジウムやワークショップを繰り返し、梅川さんが主導したリゾート開発研究会なども社会的使命を果たしたと自負していますが、その具体的展開となる県や市町村、民間の調査では胸を張れるものがあまりないというのが正直な感想です。我々は露払いのように最初の調査や計画づくりなど、お膳立てはやるけれど、一番おいしいところはほかのディベロッパーがらみの業者に持っていかれることが多かったですね。とはいえ、我々が土地がらみの話も含めてプランニングできるかということ、力不足だったとは思いますが。

県のリゾートの仕事で一番苦労したのはコンセプトづくりです。それぞれネーミング、キャッチフレーズをつけましたが、歯の浮くようなものもいっぱいありました。とは言え広い範囲、特定の地域を一つにまとめるにはコンセプトを統一する必要がありました。「リゾートは個性がなくていい、金太郎飴でいい」という話もありますが、リゾートの特性をどう打ち出すかというのは一番苦労しましたね。

【観光分野での業績、そして自慢できる功績は何か】

## ●拙速を排したこと

財団といえども、利益を残して自分の給料分は残さないといけない、という現実はあるものの、調査計画の過程では極力手順を省かないよう努力を重ねました。自然観光地を対象とする観光地計画は、あまり多くはなく、すべてそこには住民が存在し、

社会が形成されています。そうした地域を対象に計画を立案するには、ヒアリングを丁寧に行うことが大原則だと思います。

とは言え、観光関係者の意見を拾い上げても答えはほとんど予測できるものばかりです。逆に主婦、老人会などからのヒアリングでは有意義な答えや問いかけが多かったと言えます。

#### ●副産物としての人材育成～草津町の社会開発計画（まちづくりと観光）

1975(昭和50)年に、群馬県草津町で社会開発計画を実施しました(図5)。これこそまちづくりにつながる取り組みだったと思います。

当時の中澤清町長は非常に懐が深い方で、「町を担う若手を育成してほしい」という依頼がありました。東工大の永井先生をキャップとして実施したのが鈴木先生の考案・主導による「買い物ゲーム」です(図6)。

まず、我々が町役場に行って決算書をすべてチェックし、町の投資的経費を調べて学校はいくら、病院はいくらという形で町が必要とする投資メニューに価格づけをします。そして社会構造を解析した上で、様々な階層から選抜された町民が投資経費を財布に入れて、町に必要なものは何か、架空の買い物をしてもらいます。

それぞれ欲しいものが異なるので、全員の希望を満たそうとすると総額は財布の中身の何十倍になってしまいます。ここからがハイライトで、徹底的に議論してトレードや統合をしたり、時にはあきらめたりして、全員が智恵を絞って折り合いをつけながら財布の額に近づけていくのです。

その過程で欲しいものはいろいろあるけど、全部要求するとこんなにお金がかかるのか、自分とあの人の考え方はこういう風に違うのかなどいろいろな気づきがあります。予算の限界を知り、無駄を省いて優先順位をつけ、仲間の考え方を知り、人との会話の中で自分たちの町の姿を描いていくと。町民は30人くらいで、数班に分けましたが、最後はすごく仲良くなって、青年観光協議会という2代目世代の集まりがすごく結束が強くなりました。最初にアンケートで「自分の家の前のドブの改修もしてくれない町が何の観光開発か」と不満を訴えていた主婦が、最後はにこやかな顔で庁舎を去っていったのが印象的でした。

こういう手間ひまかかかことをする地域は当時、あまりなかったですね。町長の個性も大きいと思いますが、私はこの仕事に携われて非常に幸運だったと思いますし、今の時代だからこそ社会実験のような形で同様の試みがあっていいと思います。

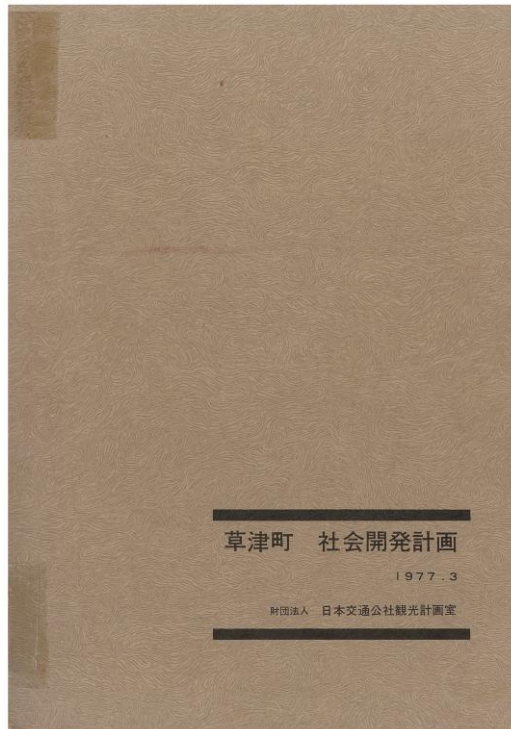


図5 草津町 社会開発計画 1977.3 財団法人日本交通公社 観光計画室

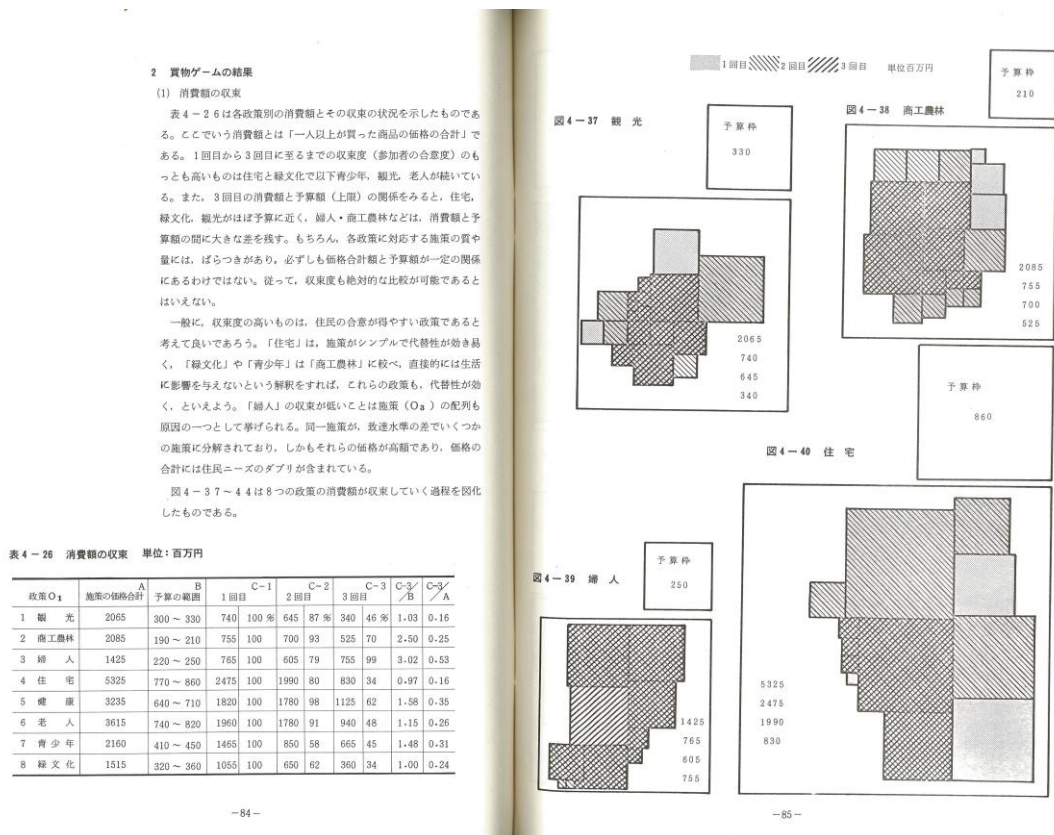


図6 買い物ゲーム（草津町 社会開発計画より）



### 3. 「観光」に対する失敗と反省

#### 【わが国の観光の何が問題か】

財団に入って3年ほどの頃、津和野の自主研究チームに参画しました(図7)。昨年、35年ぶりに調査で再び訪れたのですが、大きな様変わりを目の当たりにしました。

1975(昭和50)年当時の津和野は非常に人気があり、そういう中で過度の観光化が町並みを損ねるのではないかとという危惧のもと、町並みの保存とまちづくりを両立させていこうという問題意識で取り組んでいました。しかし今は観光の形が一変しました。かつてはJR山口線の津和野駅が玄関口で、観光客は駅を降りたら自転車を借りて町中を走り回り、比較的行動範囲が広がったのです。

今は玄関が町の中心にあるバスターミナルに変わり、津和野駅の乗降客数が1975年当時は1日1,473人でしたが、今は252人と激減しました。観光客はバスを降りてそのあたりをぶらっと回り、買い物などしてすぐ萩に向かうので、滞在時間はせいぜい1時間と、行動範囲がすごく狭くなっています。

そうした観光行動の変化よりもっと大きい問題は住民の過疎化と少子高齢化です。昨年調査した圏内の戸数は706でしたが、そのうち空き屋は116に達しています。日常の生鮮食料品を買う店が近所から消えた今は町並保存どころではない、という空気に満たされています。過疎化を主因として生活や産業が著しく収縮してしまっています。

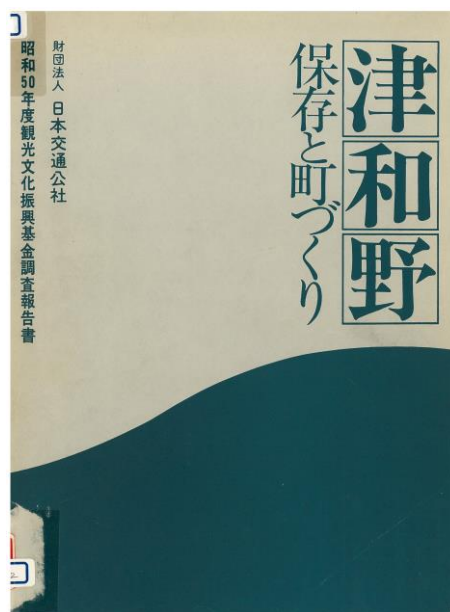


図7 津和野 保存と町づくり、財団法人日本交通公社 (表紙)

こうした状況は日本のどこでも起きています。観光地を運営する「力」がなくなりつつあると。住民の消失を食い止める計画がないまま、観光計画でしくみをどんなにうまく作っても、受け入れる人がいないとどうしようもないわけです。

これは観光を超えてしまう話ですが、どうやって人を住ませるかを考えないといけないのではと思います。田畑はつぶれ、商店は閉じられ、祭りも消え失せ、来訪客受け入れのパワーも能力も技術もすべからず疲弊しているのに、それに触れない観光計画が多すぎるのでは。それは別の課題だ、というわけにはいかないのではと感じます。

観光計画だけでは解決がつかない問題が、山積しているというか…。これまでのように定められた土俵の中で勝負していても、解決がつかないのではという無力感がちよっとありますね。

#### 【観光分野で何を失敗し、何を反省しているか】

前の話に関連しますが、観光客が来れば、交流人口の増加による経済効果や文化的刺激が期待できる、と言われてきてそう信じてきたが、どうもそれは幻想ではないかと…。

交流人口というのはやはり、あくまでゲストのままであってホストにはならないと思います。ホストの増産となると、これは国土計画あるいは国家政策の範疇だと思います。観光の世界では、受け入れ力を取り戻す根本的な処方箋を持っていないことに気づかなかつたという反省があります。

#### 4. 「観光」の計画とその実現

##### 【実現した観光計画】

沖縄のブセナリゾート、中国・海南島の牙龍湾(現・亜龍湾)リゾート地区、美ら海水族館の観光施設計画などですね。1990(平成2)年の和歌山県・野迫川村も実現しました。高野山の奥の村で平維盛の伝説の塚があり、これを公園にしようという計画でした。

##### 【(一般的に)「観光計画」はなぜ実現しないか】

自分の体験からいうと、ビジネスセクターに連結したかどうかで実現性が決定すると思います。そういう意味では、コミュニティベースドツーリズムは善意のかけ声にとどまるのではないかと考えています。



写真6 小久保恵三氏への取材風景  
(2014(平成26)年8月19日、(公財)日本交通公社ライブラリー)

## 5. これからの「観光」・「観光地づくり」・「観光計画」への提言

### 【良い観光地とは】【どうすれば「よい観光地」が出来るか】

単純に「できあがった観光地の印象」という視点にとどめれば、私は金比羅宮や伊勢神宮、宮島、国東半島の宇佐などを挙げたいと思います。

いずれも宗教的な観光地ですが、決定的なのは「デザイン」と「権威」の力だと思います。目的地へ行くまでの気持ちの盛り上がりなど、心理学も意識されています。砂利の音を聞きながら、静かな杉木立の間を抜けて適度な距離を歩くことで神の前に出る心の準備をさせ、アプローチにカーブを作って最終目的地が見えないようにするとか…。宗教的な権威で荘厳な環境づくりがきちんとなされていることが素晴らしいと思います。

これは現代の観光計画にとっても重要な課題で、心理学とそれに連なるデザインをもっと重視していいのではないのでしょうか。普通の観光地はまずお土産屋さんが立ち並び、人々がどういうアプローチで行けば気持ちが盛り上がるかということはあまり考えていないように思います。

これは消費者教育にも関連すると思います。先ほど挙げたタイプの観光地では宗教的権威が観光客の質を維持しているようにも思えます。高級ホテルに行ったら歩き方も変わってきたり、いい観光地に行けば自然と自分の居住まいをただすような感じになりますね。

よい観光地を作り出すのに最初の段階ではプランナーの役割は大きいですが、観光地を育てていくのは観光者です。低レベルの観光地にはやはりその程度の観光者しかいません。数が多い時はそれで良かったかも知れませんが、今後はスクラップアンドビルドでどんどん良質の観光地が摩耗していってしまいます。

観光計画の中には消費者教育あるいは観光客教育みたいな側面はほとんどないですね。いくらいいものを作っても、どういう人に来てもらいたいのか、ここに来る人はどういう観光客であるべきかということに関する手だてがないと、だんだん観光客の質に合わせて観光地もレベルダウンしていくと思います。やはり、「何を売り物にするか」は観光地の質を決める重要な要素だと思います。

また、よい観光地を先進事例として積極的に宣伝、紹介していくといった取り組みも大事ではないでしょうか。いいものを見れば、他の人も「これはいい」と思い、自然とそれに倣うようになります。

今までは遅れてきたところを底上げする政策が中心でしたが、今後は「これぞ日本の観光地」という優良観光地を選定して支援制度を作るなど、成功例をトップランナーとして評価し、後に続く仕組みを作っていく必要があるのではないかと。ちなみに私が個人的にいいと思う観光地は箱根の芦ノ湖周辺、十和田八幡平、上高地などですね。

## 【これから「観光計画」が果たすべき役割は何か】

これからの観光計画は、エネルギーや予算の一部を、地域社会の維持のための観光計画づくりに振り向けるべきではないでしょうか。一般の都市観光やエコツーリズム、グリーンツーリズムなどの観光振興は目的の一部にとどめ、むしろ定住促進のためのプランを作っていくべきではないかと思います。

頓挫したと言われるかつてのリゾート計画はセカンドライフの実現や内需振興策が目的でしたが、そうではなく、その概念を原点に戻して「地域定住」を目的とした、21世紀日本のリゾート計画が必要なのではないかと思います。

計画策定の方法論として地域の大学を活用することを提案します。計画者は対象とする地域近くに密着した方がいいからです。大学の教員研究室をサテライトオフィスにして、プランナーは節目節目で来校して計画の進行管理を行い、単純作業は教員が学生に指示、指導すると。

コストは学生が地域に赴いて住民と共に作業する程度で済みます。学生はその作業をゼミの成果として単位取得するようにすれば、中には地域に住んで就業する若者も出てくるかもしれません。観光や地域社会をテーマに学習する大学は津々浦々に広がっており、これをネットワーク化すればいいのではないかと思います。

### ●プロジェクト・ファインディング&フォーメーション

私が国際調査の仕事から学んだことの一つに「プロジェクト・ファインディング」「プロジェクト・フォーメーション」といった概念があります。プロジェクト・ファインディングとは誰も気づいていないようなプロジェクトを探し出すこと、プロジェクト・フォーメーションはそうしたプロジェクトを作り出すことで、こういう取り組みは、私も含めて日本ではあまりやって来なかったと思います。

一般的に観光計画はクライアントの依頼に基づいて行われ、言い換えれば、ある一定の枠の中で智恵を絞ることになりますが、クライアントの思惑や要望などを超えて、「この地域の本来あるべき姿はこうだ」といった本質的な提案がこれからの観光計画には必要ではないかと思います。

コンサルタントからシンクタンクへと成長していく過程においてはもっとプランナーは主導性を持たなくてはなりません。与えられた課題解決ももちろん大事ですが、それを超えたビジョンがなくては観光地のレベルの向上は進まないでしょう。相手や地域や国の都合にはお構いなく、貴方の所はこうなるべきだ、という提案をしてもいいのではないかと思います。そういうことができるのは公益財団しかないのではないのでしょうか。

## 【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】

### ●交流人口への期待からの決別

かつての国土計画で謳われた「多自然居住地域構想」は破綻したと思います。国土形成計画でもこの用語は死語と化しています。この分野に対するIT化の寄与にかすかな期待もありましたが、ITはかえって都市へのストロー現象を促進させたようにも思います。

「住んでよし、訪れてよし」というキャッチフレーズがあるけれど、それはきれいごとかなと思いますね。「訪れてよし」という地域は必ずしも住んでよしにはならないのではないかと、「定住人口の減少を交流人口で」という合い言葉はあまり信用できないと思います。両者の間に決して埋まらない溝があるとするなら、あるいはもともと両者は別物でよし、とするなら、定住を促進させるための観光計画や来訪客量にはこだわらない観光地、非ビジネスセクターとしての観光計画を企てるシンクタンクが必要なのではないのでしょうか。

### ●観光地の「選別と集中」

この人口減少の時代に、もう観光地の再生一般論は通用しません。空間的集落再編と同様、観光地についても人口規模に合わせて再編あるいは、選別と集中に舵を切る必要があるのでは、と思います。ちょっと極端な論かもしれませんが…。

観光地は今、人が住んでいない自然観光地、東京や大阪の大都市などを除けば、大体は過疎化する地方都市、中山間地に限られるわけです。高齢者が3分の1くらいを占め、商店が閉まり畑は荒れ放題の状態だと、人に来てもらうために町をきれいにしようとか、見るものを作るというレベルの話ではないかと先にお話した津和野の調査の時に感じました。

観光の需要と供給のアンバランスを研究しているところはまだありませんが、「何千万人観光客を呼ぼう」とかけ声をかけても、訪れる先の人口は増えていかないままだったら、観光地としての受け入れが難しくなるのではないかと危惧しています。

では、どうするか。乱暴かもしれませんが、今後は居住適地について見直す必要も出てくるかもしれません。たとえば日本の人口が8000万人になった時、いくつかの条件を挙げ、どことどこが居住に適したところか、といったことを大胆に提言していく国土計画があってもいいのかなと。今までの国土計画は、日本全国みんなハッピーになるようにやっていたけど、もうそれができる状況ではなく、国土の均衡発展は無理ではないかと思えます。

岐路に立たされた観光地があれば、交流人口を活性化させるより定住に重きを置き、その近辺に定住のベースとなる都市を作り、そこに住む人たちがその観光地を支える働き手になると。そういう場所がいくつかできてくるといいのではないのでしょうか。

地方都市を拠点に周辺の観光地を運営する形で、地方の中小都市の活性化にもつながります。まだ定住するだけの基盤が残っているところに何とか人を集め、そういう人たちの仕事を周辺の観光地で供給する仕組みを作るということですね。そのように構造について抜本的な議論していかないと、これまでのようにすべての観光地をてこ入れするという考え方では、もはや難しい気がしています。

こういうのは国土政策になるんでしょうね。産業計画や経済計画みたいな観点で地方を活性化させるのはもう限界があるので、国土の再編といった取り組みでやらざるを得ないのではないのでしょうか。

また、地域の住民自身も主体的に選択する必要があると思います。以前、ニュージーランドでヒアリングを行った時、住民参加の公聴会が行われていました。そこで話されていたのは、「この町を10年間でこういう姿にするにはこれくらいの金がかかる。それを人口で割ると、あなたたちの住民税はこれくらいになる」と。住民が自分の町に必要なものを考える機会を与えているんですね。

日本だと、まず税金を集めて事業をやる、足りなければ起債で集める、という形になると思いますが、その町では市長が当選したら、自分で建築家をスカウトしてきて、10年後にこの町をどういう形にするか計画を作らせるんです。予算案も出して、その金額が妥当かどうか住民に判断してもらおうと。判断は自分たちの住民税にはね返るからよくチェックしなさいということですね。かつて草津町で私がやった買い物ゲームにも少し似ていますが、こういうやり方は面白いし、今後の日本にも必要になってくるのではないかと思います。

2014年8月19日

公益財団法人日本交通公社議室にて

取材者：公益財団法人日本交通公社観光政策研究部  
梅川智也、堀木美告、後藤健太郎

2015年1月21日文章校正終了

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>