

地域活性化とリゾート開発の今後の方向

——地域創造型リゾート・モデルの提案——

間仁田 幸 雄

はじめに

第1部 今後のリゾート開発に関する一般的考察

第1章 転機にあるリゾート開発と地域活性化

第2章 旅行ニーズの変化とリゾートライフ

第3章 今後のリゾート事業と地域創造型リゾート・モデル

第2部 田沢湖畔リゾート基本構想に関する考察

第1章 田沢湖地区リゾート計画の経緯と問題点

第2章 田沢湖畔リゾート基本構想に関する試案

第3章 残された課題と今後の方向

おわりに

はじめに

あれほど華やかに喧伝されたリゾート開発も、バブル景気の崩壊後はさすがに停滞している。しかし、リゾート開発のニーズや役割がなくなってしまったわけではない。かつてリゾート開発の歌い文句であった地域活性化のニーズは以前にも増して高まっており、さまざまな形態のリゾート開発が各地で続けられている。問題は、その事業計画の内容と進め方である。

経済環境が大きく変化し、消費者行動も変貌しつつあるなかで、今後の地域活性化のニーズにふさわしいリゾート計画とはどのようなものか。また、それは変貌しつつあるリゾートニーズに対応したリゾート計画になりうるのか。そうしたことを踏まえて、今後のあるべきリゾートの事業内容、事業形態、事業運営のあり方を明らかにすることが、今の課題なのである。

本稿では、こうした問題意識に立って、従来のリゾート計画の問題点を再点検し、地域活性化を進める視点から今後のリゾート開発の進むべき方向を一般的に考察し、次に具体的な事例として田沢湖畔リゾート構想を取り上げ、それを検証してみることにした。

第1部 今後のリゾート開発に関する一般的考察

第1章 転機にあるリゾート開発と地域活性化

1. リゾートブームの終焉

昭和62年6月に制定された総合保養地域整備法いわゆるリゾート法は、全国各地に大きな波紋を巻き起こした。それはリゾート開発が、地域需要を拡大し地域活性化を実現する「打出の小槌」に見えたからだった。各地方自治体はこぞってリゾート構想を策定し、先を争って指定を求めた。それによって日本中が華々しいリゾート計画で覆いつくされることになった。〔注1〕

特徴的だったのは、民間活力の利用という理念で民間企業を誘致し、これに専ら頼る形で計画が進められたことである。この「民活方式」は、当時万能であるかに見えた。そうした期待を担って、従来リゾート事業とは無縁であった企業も含めて、数多くの有力な大企業がぞくぞくとリゾート事業に名乗りを上げたからである。その結果リゾート計画はどれもこれも巨大な施設の立ち並ぶ壮大な計画となった。

ただし、そうした計画の中には進出企業が明確になっていないまま作られたものも多かった。また、乱開発による環境破壊が問題になったものもあり、当初から計画のズサンさが問題視されたものも少なくなかった。しかし、バブル景気の華やかな雰囲気の中では必ずしも深刻な問題とならずに済んでいた。

しかし、バブル景気の崩壊は、こうした諸問題を一挙に顕在化させることになった。そのためリゾート計画の縮小や見直しの機運が高まり、他方で民間企業は深刻な不況に直面し、経営のリストラクチャリングを迫られ、多くの企業が離脱していった。こうして一挙にリゾートブームは終焉を迎えたのである。

しかし、過疎化の進む多くの地域から見れば、リゾート開発に対する期待はそう簡単に消えるものではない。そうした背景を持つ地方自治体と延期や縮小を主張する民間企業との間に大きなギャップが生まれた。地方自治体は自らの立場をもう一度考え直さざるをえなくなり、企業もこれに対応した姿勢のあり方を問われることとなった。

振り返って見ると、当時のリゾート開発は四つの問題点を抱えていた。第一は、施設内容が画一的で、施設規模も不確かな需要予測にもとづいたものが多かったこと。第二は、リゾート施設の提供するサービスの料金が顧客の実態的なニーズと乖離した高い水準で設定されたものが多かったこと。これがリゾート・ブームの凋落に拍車をかけたのである。第三は、事業の進め方、とくに地方自治体の姿勢の問題である。民活方式のもとで、地方自治体は主体的な役割を担うことなく、専ら民間企業の進出を期待し、これに依存する姿勢になっていたのである。これが乱開発や地元に対する配慮の低さといった問題を生んだと考えられる。第四は、リゾート法の指定を目指して極めて短期間に計画を策定したために、計画内容が検討不十分なものが多かったことである。

こうした状況を踏まえて、国土庁もリゾート法の見直し作業に取りかかり、一昨年2月には「今後のリゾート整備のあり方について」を発

表した。〔注2〕

この作業は、従来のリゾートの概念を根本的に変えるものだった。まず、リゾート法の政策理念を再構築し、長期的な視点に立ってリゾート開発を進めることが確認された。次に、バブル時代のような贅沢で非日常的な雰囲気を求める夢のリゾートライフではなく、現実的で誰もが参加できるリゾートライフを目標とすることになった。そのため、おおむね家族単位で1週間の滞在が可能となるような料金設定を行うという考え方が提示された。とくに重要なのは、リゾート計画を地域づくりの一環として位置付け、地方自治体の主体的な役割が欠かせないとしたことであった。

リゾート事業の進め方としては、住民の合意を図りつつ、その上に立って地方自治体と企業が連携していくことが必要とされた。とくに、住民や地方自治体が自らの手によって事業の計画、実施を管理することが必要であるとされ、リゾート開発に必要なソフトウェア、つまり情報、運営ノウハウ、人材育成、コンサルティングなどの能力も自ら獲得するよう努力するべきであるとの考え方が示された。さらに、これを支える公的支援助成制度も充実強化されることとなった。

2. スポット開発からエリア開発への転換

今やリゾート開発の理念は根本的に変わりつつある。重要なのは、今後のリゾート事業は地域が主導し、地域活性化に役立つリゾート事業であるべきだということである。

従来の多くのリゾート施設は、自己完結型の複合施設で、地元の経済や生活とは遊離したところで進められていた。そのため地域社会への波及効果は、ある程度の雇用効果と地元からの資材やサービスの一部調達だけに止まるが多かった。このような自己完結型の施設になったのは、投資額が巨額に上ったために、利用者の支出は極力当該施設の中に止めて、これによって投資回収を少しでも早めようとしたからであった。

こうしてみると、今後のリゾート開発は、地

域サイドの主導のもとに、極力地域社会の諸活動に開かれた事業形態とすることが必要であるといえる。その施設だけで自己完結するような事業や施設は望ましくない。

いいかえると、今後のリゾート開発は従来のような自己完結型の大型複合施設によるスポット開発ではなく、周辺地域も含めたエリア開発として進められなければならないということでもある。この問題は地域社会の構造のあり方とも関係してくる。リゾート開発を契機として、地域社会の構造のリストラクチャリングが要請される可能性もあるからである。そのためにも、今後のリゾート開発は地域サイドとくに地方自治体を中心になって進めなければならないのである。

こうした意味で、今後のリゾート開発にあたっては、計画策定の前提として地域社会の問題点の分析と潜在力の正当な評価が必須であり、その上でどのような事業展開が可能なのかを冷静に見極めつつ、事業計画を作り上げていかなければならないといえる。

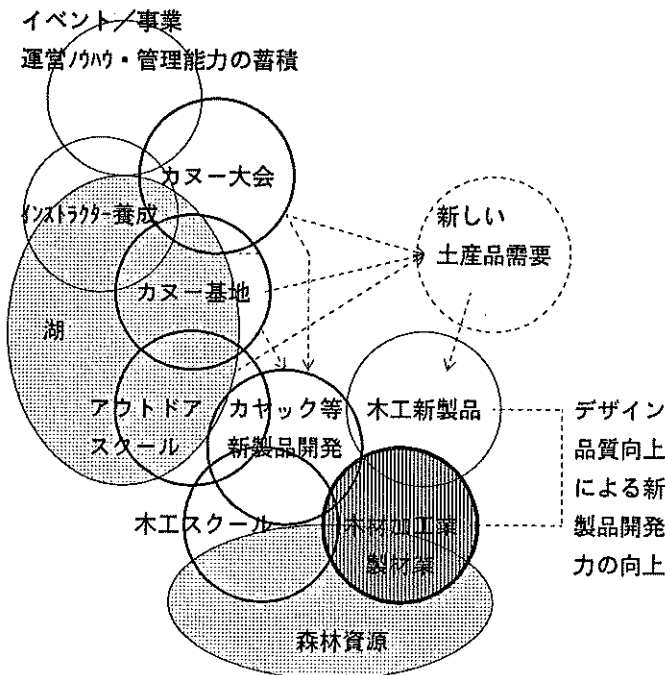
その場合ポイントとなるのは、一つはそのリゾート事業と地域における観光、文化、生活などの諸活動とを結び付けることであり、もう一つはその事業のなかに地域産業を発展させる仕組みを組み込むことである。

前者の地域諸活動との結び付けについては、当該リゾート施設そのものの整備とあわせて、他の観光施設やイベントとのネットワークの形成、周辺地域の観光地としての整備、地域住民活動の活性化とそれとの連携といった広い範囲の事業基盤の整備が必要である。

これは利用者サイドからみても、そのリゾート施設が提供するサービスだけでなく、周辺施設やイベントが提供するサービス、自然環境も含めた地域全体によるサービス、地域の人々との交流といった多様なサービスを受けられることを意味しており、より多様な体験ができるため歓迎されることなのである。

このような形で、リゾート開発が進められれば、地域社会に対する大きなインパクトにもなり、相互に良い影響をあたえあって、地域社会

第1図 リゾート開発による産業の創造—森林と湖の自然資源を利用した場合—



の活性化に寄与することになる。

3. リゾート開発による地域産業の創造

次に、地域産業を発展させる仕組みの問題である。今後のリゾート事業は地域産業の発展に寄与できる事業形態や事業内容をもった事業であることが望ましいが、そのためには従来からの地域産業をそのまま前提とするのではなく、地域産業をさらに発展させる対策として捉えていかなければならない。

しかし、既存の産業を発展させようとしても自ずから限界がある。それを打破するためには新規事業の開発も必要となる。だが、それは他の地域にある既存事業をそのままの形で導入するのではなく、当該地域の特性や特殊事情を踏まえ、従来からの地元産業に新たな発展要素を付加するような事業としなければならない。また、開発する商品も単なる物珍しい土産品ではなく、全国的に流通しても十分消費者に受け入れられる本格的な商品でなければならない。

第1図は、リゾート開発をテコに、森林と湖という自然資源を利用して、地域産業を発展させる仕組みを考えたものである。

ここでは、リゾート開発により、湖を利用したカヤックやカヌーなどのレジャー・スポーツ基地を作ることによって、各種の競技会、出来れば国際的なレースの誘致を図り、この地域を

カヤックやカヌーのメッカに育て上げる。それをベースに、地元の木工メーカーと提携して、カヤックやカヌーを製造する。これによって木材加工産業の技術的なレベルアップと需要創造を図り、新製品の開発力を強化する。あわせて、スポーツ・インストラクターなどの人材育成やイベント・ノウハウの蓄積も進める。

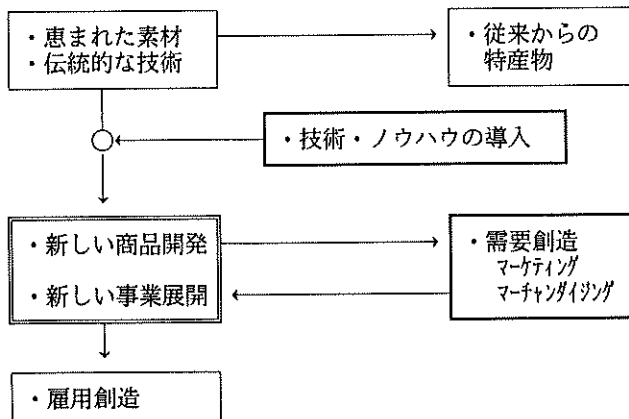
この例は、このような形でリゾート開発と地域産業の育成を有機的に結び付け、総合的に展開することを狙った仕組みなのである。

これは一つの例であるが、このような形で自然資源を生かしつつ、リゾート開発をテコに地域産業を育成し新しい産業を創造していくことは、明確な目的意識と手順を踏んだ取り組み方を行うことにより、充分可能なのである。

ここでのポイントは、第2図に示したように、一つは現状では不足している技術やノウハウをいかにして他地域から導入し定着させるかということであり、もう一つは開発した製品の販路をいかにして開拓するかということである。とくに後者については、折角新製品を開発しても当該リゾート施設での販売だけではまず採算ベースには乗らない。同時にその地域他施設や商店での販売を進め、さらに全国的な流通ネットワークにのせることを検討する必要がある。

こうした試みは、全国各地でさまざまな形で

第2図 リゾート事業と産業創造



見られるようになって来た。ここでは具体的なケースは取り上げられないが、こうした展開は地域特性に強く依存するものであり、それぞれの地域で独自性のある事業や商品を、地域の側で自ら考え出していくことが必要であるということを描き添えておくに止める。

4. 公的支援助成制度の活用

今後リゾート事業を進めていく上で重要なものは、公的支援助成制度の活用である。この公的支援助成体制の強化充実については、バブル景気崩壊後の不況対策の意味もあり、各省で積極的に進められている。

このなかでは農林水産省関連の支援助成制度が最も利用しやすいと思われる。その一つに平成4年に発足した「グリーン・ツーリズム」がある。これは農業事業総合構造改善モデル事業の延長線上に出てきたものである。しかし、これは必ずしも性格がはっきりしていなかった。

それを改善したのが最近登場した「リフレッシュ・ビレッジ構想」である。概要は第1表にまとめておいたが、この制度は食と健康をテーマにしたものであれば、事業内容は各地方自治体の事情により、かなり自由に考えられること、他の省庁の支援助成制度との組合せについても柔軟性をもって認めようとしていることなどから、極めて使いやすい支援助成制度であると考えられる。〔注3〕

こうした公的支援助成制度を前提とした事業体制のあり方を整理してみたのが、第2表である。この中の第3セクターについては、市町村などの地方自治体、商工会議所、業種団体などの地域団体が中心となって、必要であれば役割を明確にした上で一部全国的大企業にも参加してもらおうというやり方で進め、地域サイドのイニシアティブを確保出来る形態にしておいた方がよいのではないかと思われる。

第1表 農林水産省「リフレッシュビレッジ」構想の概要

主管箇所	農林水産省構造改善事業局農政部構造改善事業課
対象事業	グリーン・ツーリズムと連動し、農村地域の活性化と国民の健康ニーズに応えることによって、都市と農村の共生関係構築に寄与する事業
対象事業者	市町村、第3セクターなど。ただし計画主体は市町村長であること
実施状況	活性化農構の運用（需要創造型、1地区5億円）により、全国のモデル地区候補を平成6年から募集。平成7年度以降、グリーン・ツーリズムの事業の一環として予算要求を予定。全国概ね100所

〔注〕リフレッシュビレッジ研究会中間報告「リフレッシュビレッジの構想」（平成6年3月）およびヒアリング結果により作成。

第2表 公的支援助成制度を前提とした事業形態

施設区分	事業主体	運営・管理主体
土地の確保と地盤整備	地方自治体	—
アセス、インフラ、ユーティリティ 施設	地方自治体（受益者負担）	地方自治体
公園、景観施設、内部道路	地方自治体	第3セクター 民間企業
宿泊、飲食、物販等施設	第3セクター 民間企業	第3セクター 民間企業

第2章 旅行ニーズの変化とリゾートライフ

1. リゾート需要とリゾート計画

以上ではバブル景気崩壊後のリゾート開発のあり方を、主として地域社会の側面から考察してきた。しかし、リゾート開発の検討にはもう一つの側面がある。それはリゾート需要との関係である。

リゾート事業を計画する場合に、前提となる需要の見方が大きな鍵となることはいままでもない。とくに、バブル景気崩壊後はリゾート需要の性格や内容が大きく変わりつつあり、その変化の見極めが必要となっている。しかも、需要の分析は一般解ではなく、そのリゾート事業に対応した特殊解でなければならない。その特殊解にもとづいて、サービスメニューを決定し、事業内容や事業形態を選択する。これを事業の採算性から評価しなければならない。

本章では、そうした観点から最近のリゾート需要の動向とそれに対応したサービスメニューのあり方を検討し、今後のリゾート事業に要求される事業の内容と形態を考えてみよう。

一般的に、需要予測には数量的な予測と質的变化の予測がある。前者については、リゾートのような集客施設の場合には、おおまかに言えば周辺の人口分布と構成、つまり性別、年齢別、職業別などの構成を分析し、周辺の類似施設あるいは他の集客施設の集客状況との関係を考慮しつつ入込客を推定する。この際観光客の旅行動線（旅行者のその地域での動き方）や季節、曜日による変動をどう読み込むかも重要な要素となる。

こうした分析をもとに、どのようなコンセプトで、どの層をターゲットとすれば、どの程度の集客が可能なのかを、さらに具体的に検討することになる。こうした分析は施設の規模やサービスメニューを決める上で不可欠なものである。

次に問題となるのは、需要の質的变化の予測である。ここでは今後の旅行ニーズの変化やリゾートに対する期待の方向を探ることが中心となる。以下この点に着目して議論を進めること

としたい。

2. 旅行ニーズの変化とリゾートイメージ

まず、旅行に対するニーズから見よう。最近の旅行ニーズは、社会の成熟化による豊かさの実現と価値観の多様化にともなう新しいライフスタイルの出現とともに、大きく変貌しつつある。この基本的なトレンドはバブル景気の崩壊前後でも変わらない。

従来の旅は、どこか遠くへ行きたいというのが動機となり、まだ訪れたことのない土地へ行き、それまで知らなかった歴史や文化、風物や味覚に触れることが目的であった。これに対して新しい旅行のニーズは、自然の豊かな土地に行き、ゆったり休むことを求めている。これは、増大する余暇時間を使って心身のリフレッシュを図るということであり、そのために、普段の生活の場とは異なる場所に第2のライフステージを求める方向に変化してきているということである。それにともなって、自分なりの目的で企画し、自分の価値観によって組み立てたいという欲求が強まっており、いわゆる「こだわりの旅」へのニーズが近年増大している。

旅行の形態も、従来は大量集客型で、旅行の内容も標準化され、バック旅行などの形で団体で行くものが多く、主要訪問地を巡って周遊観光するのが旅行の主流だった。これに対して最近の旅行は、主体的選択型とでもいべきものになってきており、内容も多様化し、家族単位の旅行が増えている。

こうしたところから、一つの地点に長期的に滞在し、そこでスポーツや趣味などの多様なレジャー活動を楽しむというスタイルが求められている。このように旅行の基本的なパターンは短期周遊型から長期滞在型へ変わりつつある。こうした長期滞在型旅行へのニーズがまさにリゾートに対する需要なのである。

しかし、このような現実のニーズがあるにもかかわらず、現在日本人が持っているリゾートに対するイメージは、こうしたニーズとは必ずしも一致していない。

日本人のリゾートイメージについては、日本

観光協会が調査している。〔注4〕これによれば滞在日数についてはそう長いものとは思っていないようである。大体1週間までが80%を占め、2～3日と考える人も24%程度いる。この点ではリゾートニーズの実態を反映しているといえる。

これに対して、費用については長期滞在型であるにもかかわらずかなり高いものを想定している。宿泊費は観光旅行と変わらない水準である11,700円程度を想定しており、1人当たりの総額も6万円弱と考えている。これでいくとせいぜい3泊止まりである。

リゾートに対して持っているのは、リゾートは高いものというイメージであり、低廉であるというイメージを持っている人は、高価であるというイメージをもっている人の3分の1しかない。また、リゾートというと「海外」というイメージをもつ人々も多い。こうしてみると、一般の人々の間ではリゾートは高価なもので身近なものではないといったイメージが強く定着していることがうかがえる。

このように、現実を持っているリゾートニーズとリゾートに対して持っているイメージの間には大きな乖離がみられるのである。これは、バブル景気の中で作られた豪華なリゾートの印象が強く、これが災いしてリゾートライフは高値の花と扱えているのである。

一般の人々が望んでいるのは、もう少し身近でコストパフォーマンスがよく、ゆったり休むことが出来るリゾートである。これに答えるリゾートが生まれていないところに問題があるといえる。この点を追求していくことは、今後のリゾートのあり方を知る上で重要な鍵となる。こうした現実的なリゾートのイメージを考える場合に最も参考になりそうだと思うのは、フランスのバカンス村である。

バカンス村のコンセプトは「若い夫婦が子連れで余暇を楽しめる施設」であり、バカンスの平均滞在日数は平均15日程度である。また、バカンス村の宿泊料金は平均値で大人1人・1週間・食事付きで2～3万円である。この程度であれば、今人々が望んでいるリゾートと大体一

致しているといえる。

このバカンス村の中で最も大きな規模を誇っているのが、ピラージュ・バカンス・ファミリアル (VVF) である。VVFはフランス国内に160ヶ所以上の施設を持ち、年間利用者は60万人に上り、総売上高は200億円以上になっている。VVFのバカンス村の施設は敷地が5万から30万㎡、収容人数は400人から500人で、宿泊施設はホテル、コンドミニウム、一戸建別荘、キャンプ場と多様であり、テニスコート、プールなどのスポーツ施設やカルチャー施設も付いている。

こうしたバカンス村のあり方は、今後の日本のリゾートの方向を考える場合に参考となることが多いのではないと思われる。

3. アウトドア・ブームとその周辺

それでは日本におけるリゾートニーズは、今後どのような方向へ展開していくのであろうか。最近の現象の中で注目されるのは、オートキャンプを中心としたアウトドアブームである。今や休日のオートキャンプ場は満杯状態であり、キャンプ用品や釣り具も好調に売れている。このブームには自然回帰願望が強く働いており、それが低料金のレクリエーションであることが特徴である。これはフランスのバカンスライフと共通する要素を数多く持っている。

レジャー白書によれば、オートキャンプ参加人口は平成5年で640万人に上っており、参加率は6.1%である。これを平成3年の参加人口410万人、参加率4.0%と比較してみると、最近急激に伸びていることが分かる。この中では20代、30代の男性が主力となっている。年間体験回数は2.3回、1回当りの費用は約21,500円である。これも平成3年と比較してみると、年間体験回数は2.3回と変わらないが、1回当り費用は17,300円から大きく伸びている。

近年国内観光旅行や海外旅行が平成元年以降特に費用の面で落ち込みが目立っているのに対して、オートキャンプはアウトドア志向の高まりを反映して、参加率、費用とも伸びており、前に述べた旅行ニーズの変化傾向をはっきりと

示している。

さらに、オートキャンプの潜在需要（参加希望率）は平成5年で20.9%と、現状の参加率を大きく上回っており、今後とも大きな伸びが見込まれる。なお、潜在需要自体も平成3年の15.1%と比較すると、急激に関心が高まっている様子がうかがわれる。〔注5〕

現状のオートキャンプの実態をもう少し詳しく見ると、2泊以上のキャンプも増えつつはあるが、まだほとんどの人が1泊2日である。また、1回当りのキャンプ費用も家族4人で1泊2日でキャンプ料金、食費、交通費込みで1～3万円で、2万円以下が62%を占めている。これは上に見たように今後さらに増加していくと思われる。〔注6〕

さらにキャンプの周辺状況を見ても、カヌーの愛好者は90年5万人から91年6万人、92年には7万人と着実に増えている。パラグライダーの愛好者もすでに10万人程度に上っており、1日体験者になると50万人近いといわれている。しかも、この中の35%は女性である。また、マウンテンバイクの普及状況を見ても、90年出荷58万台が91年82万台、92年には95万台と急増している。〔注7〕

このようにキャンプは着実に人々の生活に根づき始めているといえるが、留意すべき点がないわけではない。それは日本人は本来インドア指向であり、キャンプ生活を何日も続けることに対する抵抗感がなかなか払拭されないことである。

こうした日本人の性向を考えると、アウトドアの魅力は全部あるが、アウトドアにつきものの我慢を強いる要素は一つもないという形態にすることが必要であると考えられる。ただし、初心者キャンパーを中心に見られるように、低価格の宿泊施設を活用して、アウトドアスポーツやデイ・キャンプ（日中だけのキャンプ体験）を織り込んで楽しむといったレジャーの形態も出て来ていることは注目される。

このような最近のレジャーの傾向は、今後のリゾートのあり方を示唆していると思われる。つまり、低料金宿泊施設をアウトドア基地とし、

これを中心としてキャンプ場やスポーツ施設などの施設を、バカンス村のような形で作ることが考えられるからである。従来のように豪華なホテルに宿泊し、ゴルフやテニスなどを楽しむといった高価なリゾートライフとは異なった形のリゾートライフが今後の方向として見えてくる。

問題はそこでのリゾートライフを充実させるようなさまざまなレジャー行動のメニューをどこまで取り揃えられるかである。そうした意味でのアウトドア以外のレジャー行動としては、以下のようなテーマが考えられる。

- ①ネイチャー アウトドアよりももっと広い意味で、自然との接触を重要視した自然観察や探索行動である。
- ②クラフト 自分の手で何かを作ること、体験・学習指向のニーズに合致すると考えられる。
- ③ヘルス 健康に良いことをするのは、身心のリフレッシュに欠かせない。スポーツ、ビューティなどが近接したテーマとなる。
- ④グルメ 都市生活のグルメとは違う旬の味を地場で味わう感動は大きい。

さらに、こうしたアウトドアを中心としたさまざまな活動をベースとしつつ、ある程度の長期滞在を実現するために有効な方策としては、スクーリングの組み込みが考えられる。アウトドアばかりでない。上に上げたさまざまなレジャー活動は、いずれもカヌースクール、自然観察教室、木工教室、各種スポーツスクール、クッキングスクールなどの形でスクーリングを行うことが可能なものばかりである。

しかも、こうしたレジャーの形態をとることによって、長期間にわたってその世界を追求し、ステップアップしていくことが出来る。スクーリングを組み込むことも含めて、以上にみたようなレジャー要素を組み合わせれば、現在のり

ゾートニーズに応えうる新しいリゾートの姿が明確にイメージ出来るのではなからうか。

以上の検討結果を踏まえると、今後のリゾート施設の持つべきコンセプトは、リフレッシュライフ・シーンへの導きをテーマとして、気に入った地域風土や自然環境などを背景にして、利用者が「自分なりのリフレッシュライフ」を形り出すための場、機能、ノウハウを提供し、利用者の活動をサポートするものであるといえる。

そのためのリゾート開発の要件としては次のような点があげられる。一つは、これからのリゾート施設は、余暇ステージ、つまり余暇時間をのんびりと過ごす空間として満足をあたえるもので、そこで実現されるリゾートイメージが明確に分かるようにすることである。既存のリゾートは客室の大きさや作りを見ても分かるように、余暇時間をのんびりと過ごす空間として不適當であり、あくまでも宿泊だけを目的にした空間に過ぎなかった。

次に、宿泊が低料金であるということ、あわせて多様なレジャーメニューが揃えられており、その選択が出来ることである。低料金といった場合の目安としては1泊食事付きで1人5,000円を理想にして、上限は1万円までに抑ええることが必要である。加えて、レジャーメニューの中に利用客が主体的に参加出来るようなアウトドア、ネイチャー、クラフト、ヘルス、グルメをテーマとしたスクーリングを盛り込むことである。

第3章 今後のリゾート事業と地域創造型リゾート・モデル

1. リゾート事業推進上の諸課題

以上今後のリゾートのあり方を地域活性化ニーズとリゾートニーズの両面から検討してきたが、本章ではこれらを総合して、今後のリゾート開発のより具体的な方向を探りたい。もちろんリゾート開発は、それぞれの地域社会の状況に対応した特性をもっていなければならないが、今後のリゾート事業の一般的な枠組みとしては以下のようなことが考えられる。

まず、事業のリーダーシップの問題である。今後のリゾート開発では地方自治体とくに市町村が主体的な役割を果たすことが要求される。実行段階に入れば、各種の事業主体が新たにつくられることになるが、問題は当初の計画段階での地方自治体の主体的な取り組みの重要性が増していることである。従来地方自治体は、ともすれば当初段階で基礎調査やコンセプトワークを電通、博報堂、東急エージェンシーといった大手広告代理店やシンクタンクに依頼し、イベントやデザインの分野で著名なプロデューサーを起用するといった形で、専門家頼みのやり方をとることが多かった。

これには理由がなかったわけではない。それは、リゾート開発の経験がないということである。しかし、専門家といえども、その地域社会の抱える諸問題に充分精通しているわけではない。リゾート開発は一般論で進めることは出来ない。それはバブル時代の発想である。それぞれの地域社会の持つ固有のニーズの解明なしには意義のあるプロジェクトは生まれない。そのためには、地方自治体が自ら考え、自らアイデアを創造していくことが大切なのである。

筆者の経験でも、神奈川県平塚市の地域開発プロジェクトを指導した際に、当初はゼミナール方式と称して、担当部門の部長以下でリゾートの性格や事業特性について議論し勉強した上で、計画作りに入ったことがある。こうしたやり方をしていけば、例え外部スタッフを使っても、地方自治体が中心となって計画を推進することが出来る。

こうしたリゾート開発のような領域では、物販や飲食などの専門的なノウハウも一部では必要となるが、全体としては素人といえば皆素人なのである。自分たちの力で自分たちの納得出来るものを作っているかどうか。これが重要なポイントになる。

なお、ここで留意すべき点がある。それは立地と計画内容との関係である。地域主導型のプロジェクトの場合は最初に立地が決まっている。どの業種でも同じであるが、何か新しい事業を始めようとする時には、まずその事業内容

を検討し、基本コンセプトを作ってから、それにふさわしい立地の選定に入るのが、通常の手順である。実際に立地選定がうまく行くかどうかは別としても、立地選択の自由が存在することは確かである。

それに対して、地方自治体が主導するプロジェクトの場合には、立地は当該地域内となる。そのため、計画を検討する際に専ら建設する側の論理に終始してしまうことになりやすい。ここに落とし穴がある。需要の見方も、ともすれば事業が成り立つことを証明する方向で見てしまうという逆転した考え方に陥りやすい。リゾート需要の変化方向を見定めて、それに対応した事業内容とすることは、常に当該地域でそのまま実現可能であるかどうか分からない。当該地域社会の持つ可能性を冷静に分析し、作りたいものではなく、作れるものをしっかりと作り込む必要があるのである。

次に、事業の推進体制であるが、地方自治体を中心として農協、地元企業など地域関係者だけで進める体制と地方自治体や地域関係者が中心となりつつも、新しいリゾート事業に理解のある企業と連携して進める体制との二つの体制が考えられる。このいずれが適しているかは、その地域の具体的な状況によっても異なるが、ある程度以上の規模のリゾートの場合は、後者の体制が有効であると思われる。

事業形態について見ると、従来は単一の事業主体が包括的に事業を担当し運営する形が多かったが、今後はリスクを分散し、それぞれの事業に最適者を当てるために、リゾートを構成する各事業の特性に応じて、地方自治体や地域企業などが、最も適した事業領域を、それぞれに分担するような形で、複合事業形態をとる方が望ましいと考えられる。

それにしても、地方自治体が積極的な役割を果たすことは常に必要である。それによって公的支援助成制度をできるだけ多く活用することが可能となり、事業採算性の確保やインフラやアクセスなどの付帯施設の整備にも有利だからである。

最後に、事業内容については、事業である以

上リゾート需要の実態を踏まえたものでなければならぬ。最近のリゾートニーズの変化を踏まえると、利用者が気軽に参加出来る適正水準の料金設定と提供するレジャーメニューの多様性と選択性を確保することが必須条件であるといえる。

今後のリゾート施設は、その施設が持つ機能だけではなく、利用客のリゾートライフを総合的にサポートする機能の整備、つまり各種のレジャー行動に関するコーディネートや情報提供、アクセスの整備、周辺施設やイベントなどのネットワーク化、地元の人々との交流といった広がりのある事業基盤の整備が必要となる。

したがって、計画の検討にあたっては、従来からのハード面の施設計画を優先させる考え方を改め、利用客の側に立ったソフト面の検討、つまり利用客が望んでいるリゾートライフに対応したリゾートメニューの検討を優先した計画手法を確立しなければならない。

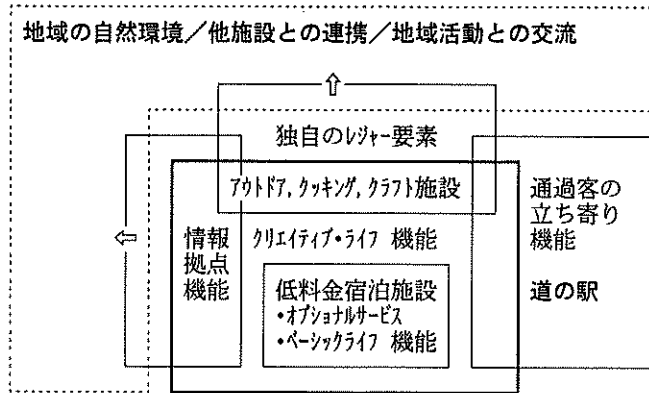
さらに、投資効率とのかねあいを考慮すれば、最初から大規模な投資を一挙に行うよりも、当初は最小最適規模に抑え、計画変更の裕度を残しつつ逐次拡大していく方式が望ましいと考えられる。このためには事業内容の展開のステップを事前に充分検討しておくことが重要である。

また、実際の運営に当たっては、極力地元での雇用創造を図るとともに、資材購入、輸送、工事などについては地元業者を優先起用するといった形で、出来るだけ地域に開かれた事業構造にすることが望ましい。なお、地元業者の起用は東京などの大手業者との競合になるため、実際はなかなか難しい面がある。地方自治体としては、これを契機に地元業者の育成のための施策を同時に進めなければならない。

2. 地域創造型リゾート・モデル

以上を前提にして、今後のリゾートのモデルを描いてみたのが第3図である。ここで提示したモデルは、それ自体は比較的小規模で、地域活動のネットワークの拠点となるリゾートであ

第3図 地域創造型リゾート・モデルの基本的機能



る。これを「地域創造型リゾート」と呼ぶことにする。

この地域創造型リゾートは、低料金の宿泊機能としてのホテルを中心とした複合型施設で、地域諸活動とのネットワーク化により、利用客のオープンで自主的なレジャー活動を支援する機能をもったリゾート施設である。

このリゾート施設の基本機能は、ベーシック・ライフ機能とクリエイティブ・ライフ機能に分けられる。

まず、ベーシック・ライフ機能は、簡素で低料金のホテルが担っている部分で、このホテルは基本的なサービスだけは画一的に提供するが、附帯的なサービスは利用者の要望に応じて選択することが出来るようにしてある。

これに対してクリエイティブ・ライフ機能は、このリゾートの提供する、さまざまなオプションなレジャー要素である。これは大きく二つに分けられる。

一つは、このリゾートにある施設が直接提供するレジャー要素である。具体的には、各種の体験型学習施設、つまり地元の自然を活かした料理教室、特産の木材を使った木工教室、このハーブ園から取れるハーブ製品の加工教室、それに地元インストラクターと提携した歴史教室や自然観察教室などである。これに附帯して料理教室で開発したオリジナル料理を提供するレストラン、木工教室やハーブ教室などで新し

く開発した特産品を販売するショップを作る。ここでは各教室での活動と結び付けたり、地元との提携を進めながら展開していくところで特色を出すことにする。

もう一つは、地元の観光スポットや自然環境に関する情報の提供である。これには地元でユニークな活動をしている人々や貴重な技術をもっている人々の紹介なども含める。この他にも地元のレクリエーション施設の紹介や予約の代行、イベント情報の提供などを行う。こうした形で地域活動とのネットワーク化を図る。

なお、採算性の確保のためには、マイカー利用客や団体客などの一般観光客を対象としたパーキング、レストランやショップなどを併設することも必要であろう。

最後に指摘しておきたいのは、会員制のリゾートクラブである。例えば、全国の秘湯の温泉業者が提携して会員制度を作り、共通利用券を発行して、いくつかの温泉を回ると割引や無料招待の特典を付けるといった形で、利用者の組織化を図っているケースがある。こうした利用者の組織化は、この施設単独では難しいが、他の地方自治体のプロジェクトとの提携も考えられないわけではない。また、アウトドアやクラフトなどの既存組織や企業との提携、あるいは宣伝媒体とのタイアップなども条件次第では可能である。もし、それが出来れば、安定的な集客の実現とともに、大きな宣伝効果も期待さ

れる。

しかし、これは必ずしも成功するとは限らない。また、やり方によってはかえって負担ばかり増えることになりかねない。その点では慎重に取り組むべきであるが、条件が揃えば効果が大きいことは確かである。

3. 岐阜県「パスカル清見」の事例

以上一つのモデルとして「地域創造型リゾート・モデル」を提示したが、同じような考え方でリゾート開発を進めている事例もないわけではない。

その一つに、最近われわれが調査した岐阜県大野郡清見村の「パスカル清見」の事例がある。〔注8〕この施設は、清見村が農業構造改善モデル事業、農業基盤総合整備事業、中央競馬会助成金などの助成を受けて建設したリゾート施設で、平成3年5月に第1期工事が完了した。総建設費は2.6億円で、これには国庫補助金や県の補助金とあわせて村の一般財源1.8億円を充当した。総敷地面積は約8ヘクタールである。

この事業は清見村が単独で取り組んだもので、計画にあたっては役場のスタッフが自ら策定し、事業の管理や運営も財団法人「ふるさと清見21」を設立して自ら行っている。

次に、施設構成であるが、地域創造型リゾート・モデルとほとんど同じ思想で構成されている。具体的には、簡素な低料金ホテルを中心として、レストラン、休憩施設、ショップ、体験農園、果樹園、ラベンダー園、芝生広場、オートキャンプ場などの施設が設置され、駐車場やトイレとあわせて建設省の補助事業である「道の駅」の施設が設置されている。

この「パスカル清見」では、同村の農林業や畜産業の活性化対策と結びつけることを目的として、特産の飛騨牛を初め、豆腐、こんにゃく、木工小物、草木染、ハーブ製品、陶芸品などの特産品の販売や一部製造を行い、飛騨牛やあまごなどの川魚、山菜を使ったオリジナル料理も開発してレストランで提供している。

この清見村はかつて飛騨牛を開発した実績を持っている。村長は獣医である。このため農畜

産関係の技術開発に意欲的に取り組んでいるところに特徴がある。「パスカル清見」の建設とあわせて、ハムなどの食肉加工品やトウモロコシの加工品を製造する農畜産物処理加工施設を設置し、その製品を「パスカル清見」の物販の目玉商品としている。あわせて、育苗センターを設置し、全国的に苗の販売を行っている。また、ここの体験農園や果樹園は近隣の農家と提携して管理している。このような形で同村の農畜産業の活動や構造改善と結びつけた形で事業を展開しようとしている。

こうした考え方は、先に上げた地域創造型リゾートモデルと一致するところが多い。

もちろん悩みもないわけではない。上に述べた育苗についてはすでに全国的なビジネスとして展開しているが、食肉加工品などについては「パスカル清見」以外の販売ルートを確保することが難しく、この販路拡大が当面の課題となっている。

また、清見村は「パスカル清見」の建設に先立って、村を縦断する道路に休憩所を設置したり、道沿いで植樹や花の栽培を行ったり、環境条例を作って広告板を排除したりといった方法で環境整備を行い、これを「飛騨せせらぎ街道」として売り出している。また、村内各地にふるさと学校やキャンプ場、テニスコートなどの運動公園、プラネタリウム、体験学習施設などを建設している。「パスカル清見」だけでなく、こうした施設を含めたネットワーク作りを進めている。ここにも特徴がある。

以上見たように、「パスカル清見」は地方自治体が主体性を持ってきめ細かく計画を策定し、地域産業と結び付けつつ取り組んでいる点で、先に見た新しいタイプのリゾートである「地域創造型リゾート」のモデルになりうるものとして評価出来る。

なお、このような事例は「パスカル清見」以外にもあるが、ここでは事例の紹介はこれだけに止めておくことにする。

第2部 田沢湖畔リゾート基本構想 に関する考察

第1章 田沢湖地区リゾート計画の経緯と問題 点

1. リゾート構想の経緯

以上の一般的な考察を踏まえて、次に具体的な事例を考察して見よう。ここでは、最近筆者が計画の見直し作業に携わった秋田県田沢湖畔リゾート構想を取り上げる。〔注9〕

秋田県はかつてリゾート法が制定された際、「北緯40°シーズナルリゾートあきた構想」というリゾート構想をまとめた。このなかで田沢湖町は、従来から秋田県有数のリゾート地であったため、田沢湖畔地区（湖岸ふれあいゾーン、2690ha）と田沢湖高原地区（高原スポーツゾーン、3560h）という二つの重点整備地区が設定された。この計画は第3表および第4表に見られるような極めて大規模なリゾート構想であった。〔注10〕

この田沢湖地区のリゾート構想の特徴は、JR東日本が中核企業だったことである。JR東日本はこの時すでに用地買収も完了していた。JR東日本がこれに積極的だったのは、山形ミニ新幹線に続いて、田沢湖線で平成9年の完成を目指して秋田ミニ新幹線を建設しており、その需要創造の手段として把えていたからだった。JR東日本は民営化後新規事業として各地のリゾート開発に積極的に取り組み、田沢湖以外のリゾート開発も同時に進めていた。

鉄道という集客や宣伝の強力な手段を持つJR東日本の参画は、田沢湖町にとっても歓迎すべきものだったことは事実である。しかし、このJR東日本の参画は二つの問題を生むことになった。

一つの問題は、田沢湖のリゾート構想がJR東日本の事情如何で大きく左右されざるをえないということである。事実バブル崩壊後、JR東日本のリゾート構想に対する姿勢は大きく変化した。株式の公開により財務体質の強化が至上命題となり、投資に関する効率が厳しく問わ

れることとなり、大規模投資には慎重になったからである。

とくにバブル崩壊後の長引く不況のなかで、リゾート計画はどこも暗礁に乗り上げていたことから見て、田沢湖地区リゾート計画についても、投資の削減、採算性の重視に転換することになったのは当然のことであった。

もう一つの問題は、これと裏腹の関係にあるが、JR東日本が積極的であったことにより、田沢湖町の主体性が育たなかったことである。前にも見たように、今後のリゾート開発は地方自治体を中心となり、地域活性化に寄与する事業にするべく主体的に取り組んでいかなければならない。その意味で、これは克服すべき課題となっている。

さらに、全く予期しなかった出来事が起こった。この地域には国の天然記念物のイヌワシがおり、その生息に必要な地域が田沢湖リゾート開発地域と重なっていることが明らかとなり、全面的な見直しを迫られることになったのである。

秋田県はイヌワシ生息調査検討委員会を設置して、日本自然保護協会と日本イヌワシ研究会に調査を依頼した。その結果JR東日本が計画し、土地まで取得していた田沢湖リゾート計画のなかの湖畔、高野、黒沢野の三地区の全てがイヌワシ行動圏のなかに位置し、とくに高頻度利用圏に重なっている部分が高野地区で約3分の1、黒沢野地区で約5分の2に及ぶとされ、両地区のリゾート計画の全面的な中止を迫る提言が出された。

JR東日本としては、これを田沢湖リゾート計画の見直し、計画縮小の好機として把えた。また、これは田沢湖町の主体的な取り組みを喚起する契機になると判断した。JR東日本の担当部長は、「イヌワシの生息圏は開発してはダメだといわれれば、開発は絶対にしません。田沢湖で何をするかはわれわれが勝手に決めることではない。ある意味では、このイヌワシ問題は幸運だったと思うんです。当初計画のまま無理やりやっていたら、ひっくりかえって、えらい目にあっていたかもしれない」と語っている。

第3表 「北緯40°シズナルリゾートあきた構想」における特定民間施設

地区別	施設区分	施設内容
田沢湖湖畔地区	スポーツ・リクリエーション施設	運動場・広場・野営場・マリーナ・各種練習場
	教養文化施設	博物館(2)
	休養施設	展望施設
	集会施設	研修施設
	宿泊施設	ホテル(5)・貸別荘・コンドミニアム
	交通施設 他	遊覧船・レストハウス・案内場
田沢湖高原地区	スポーツ・リクリエーション施設	運動場(2)・スキー場(4)・ゴルフ場(2)・各種練習場・広場・野営場・乗馬場・観光農園 他
	教養文化施設	植物園・コンサートホール
	休養施設	温泉保養施設(2)
	集会施設	会議場施設(2)
	宿泊施設	ホテル(7)・ペンション(2)・貸別荘(2)・コンドミニアム

〔注〕 () は施設数
秋田県「北緯40°シズナルリゾートあきた構想」資料により作成。

第4表 「北緯40°シズナルリゾートあきた構想」重点整備地区の機能別分類

機能別	対象施設	地区別
スポーツ・リクリエーション機能	高原性スポーツ スキー場・ゴルフ場等	田沢湖高原地区・大覚野地区
	海洋性スポーツ マリーナ等	田沢湖湖畔地区
	森林リクリエーション スキー場・テニスコート等	八幡平地区・森吉山地区
	公園リクリエーション 球技場・ピクニック・ポート フィールドアスレチック等	大野台地区
温泉保養機能		玉川地区・八幡平地区 田沢湖高原地区
学習体験機能	自然体験	奥森吉地区
	ふるさと文化体験	阿仁地区
	火山活動学習	八幡平地区
	農業体験	大野台地区
知的創造・教養機能		田沢湖高原地区 田沢湖湖畔地区
交通機能		田沢湖湖畔地区・大野台地区

〔注〕秋田県「北緯40°シズナルリゾートあきた構想」資料による。

〔注11〕

さらに続けて、「この田沢湖リゾート計画の進め方についても、もともとリゾート開発は、地元が主体的にやるべきものですから、何をやりたいのか、もっと意見を聞きたい。大きな企業が全部やるのを見ているのは、町づくりではないと思う。JR東日本は株式も公開している民間会社です。株主に対する責任もあるし、出来ることと出来ないことがある。県や町と相談の上で計画の見直し作業をしていくつもりです。一步一步ゆっくりやっていきたい」とも付け加えている。

こうして田沢湖リゾート計画は見直しが行われることになったのである。イヌワシの生息圏を極力避けるため高野、黒沢野両地区は断念して湖畔地区だけに絞り、田沢湖町とJR東日本を中心に、地域活性化の視点も含めて、見直し作業が行われることになった。

以上が田沢湖畔リゾート構想の経緯である。これをもみても分かるように、地元地方自治体の田沢湖町が、JR東日本のバックアップを受け

ながらも、どこまで自らの力で主体的に取り組むか、それがこのリゾート計画にとって一番大きなポイントなのである。

2. 田沢湖町の現状と問題点

それでは田沢湖町の主体的な取り組みは果たして可能なのだろうか。そうした目で見ると、いくつかの問題があることが分かる。

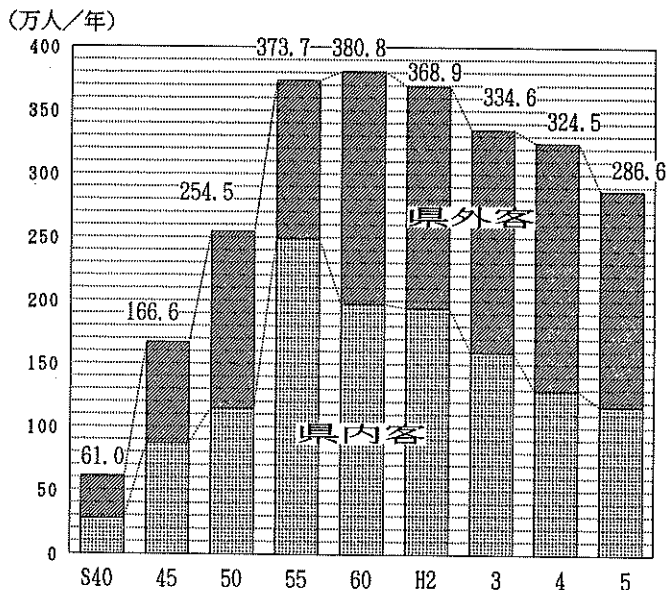
次に田沢湖町の現状と問題点を見てみよう。

〔注12〕田沢湖町は、秋田県の東部のほぼ中央に位置し、北は八幡平連山によって鹿角市と、西は田沢湖をはさんで西木村と、南は角館市と接し、東は奥羽山脈をはさんで岩手県と接する、人口14,000人弱の町である。

北部には那須火山帯系の山岳があり、玉川、乳頭、田沢湖などの豊かな温泉がある。日本一の水深を誇るカルデラ湖の田沢湖、さらに駒ヶ岳山麓の原生林とそこに生息する貴重な動植物など、豊かな観光資源に恵まれている。

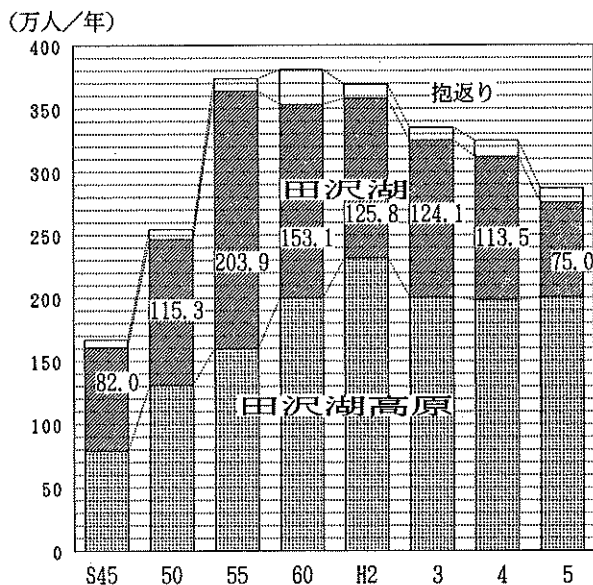
こうしたところからも分かるように、田沢湖町は観光地としての条件が整った町なのであ

第4図 田沢湖観光客の推移



〔注〕田沢湖町町勢要覧による

第5図 地域別観光客の推移



〔注〕田沢湖町勢要覧による

る。これまでも田沢湖と駒ヶ岳山麓の田沢湖高原は、年間300万人以上の観光客を集めている、日本でも一級の観光地である。

しかし、最近の観光客の動きを見ると、第4図からも分かるとおり昭和55年から平成2年頃は370~80万人に達したが、その後は県内客を中心に徐々に減少し、平成5年にはついに300万人を割り込んでいる。とくに問題なのは、第5図に明瞭にあらわれているように、田沢湖高原はスキー客に根強い人気があり、200万人前後で推移しているが、田沢湖そのものの観光客は昭和50年代のピーク時の200万人から、最近では70~80万人にまで落ち込んでいることである。

また、観光客の内訳を見ると県内客が大幅に減少している。しかし、県外客は周遊型の旅行の途上で一時的に立ち寄りだけといったケースが多い。このため田沢湖の宿泊率は他の観光地に比べると低くなっている。

こうして見ると、田沢湖は観光地としては問題を抱えていることが分かる。これは全国でも有数の恵まれた観光資源に寄りかかり安穏とし

ていたために、観光地としての整備が遅れたことから生じた現象である。

実際に現地を調査してみても、色々な問題点に気付かざるをえない。例えば、田沢湖一周ルートサイン類や休憩施設が整備されていないために、田沢湖の周遊ルートのどこに止まれば湖がよく見えるのか、駒ヶ岳の美しさはどこから見るのが一番良いのか、そういった基本的な情報発信が欠けている。立派なゲレンデをもった田沢湖高原のスキー場も施設が古く、今の若者には魅力がない。山一つ向こうにある岩手県の安比高原スキー場などとは比べものにならない遅れた施設である。観光地としての整備の遅れが、さまざまところで目につくのが現状なのである。

こうした背景には、この町の基本構造の問題もある。田沢湖町は田沢湖地区、生保内地区、神代地区の三地区から構成されている。田沢湖地区は人口は1300人弱と少ないが、上にもみたように山岳部が多く温泉が豊富で、盛夏の平均気温も25度前後と涼しく、自然環境に恵まれ、

登山やスキーを中心とした観光地である。これに対して、神代地区は人口も約5800人と多く、豊かな穀倉地帯である。生保内地区は人口は6900人と最も多いが、ここは商業を中心とした地域である。この3地区は、自然条件から見ても画然とした違いがある。このように各地区はそれぞれに異なる性格を持っている。

このため、各地区に住む人々は他の地区には関心を持たず、それぞれ孤立して暮らしており、統一的な地元意識がない。例えば、外部との関係にしても、田沢湖地区や生保内地区は岩手県とくに盛岡の方を向いており、神代地区は南の角館市との結びつきが強く、人の流れも角館市との間で活発に行われている。

また、田沢湖高原にはスキー客目当てのペンションが数多く作られているが、このペンション業者を取り上げて、多くは東京から移住して来た脱サラ組であるため、地域との関係よりも東京との関係付けの方に気が向いてしまう傾向が強く見られる。

このように地域がバラバラなのである。そのため、田沢湖町のアイデンティティも明確ではなく、町としての統一的なイメージも浮かび上がってこない。

田沢湖町では、前市長の時代に町をあげた大規模なC I運動が行われ、立派な行動計画も出来た。しかし、町長が交代したこともあって、現在では離散した個々の活動がいくつか残っているだけである。

ただし、そうした中でも若い主婦たちで郷土料理を研究している「ひなの会」の活動、シルバーたちが進めている「ふるさと探検隊」の公民館とタイアップした活動、神代農協が進めている有機無農薬米の生産やそれを利用した地酒づくり、副業としての畜産製品の生産や花卉の栽培など、いくつかの見るべき活動は存在している。しかし、それらの活動もそれぞれの地域内に止まっており、他地域の活動と有機的に結びつけたり、人材や商品を観光資源として活用したりといった意欲は、当事者にも町当局にも見られない。

さらに、この町の基幹産業は農業であるが、

製造業の50%弱は木材・木製品製造業である。しかし、構造改善や加工の高度化が遅れているため、製材した段階で単なる木材として出荷されているだけである。驚くべきことだが、この木材は飛騨に送られ、飛騨の民芸家具に加工されて売られているというのが実態である。

こうしてみると、田沢湖町の経済社会構造そのもののリストラクチャリングが本当の課題であり、リゾート開発はこれを推進する重要な手段として位置づけられなければならないといえる。そうした意味で、この田沢湖畔リゾートの事例は、第1部で述べた今後のリゾート開発のあり方で行った考察を具体的に検証する格好の対象なのである。

第2章 田沢湖畔リゾート基本構想に関する試案

1. 検討前提と検討手法

以上のことを踏まえれば、田沢湖町のリゾート開発は、全くの白紙の状態から出発するリゾート開発ではなく、さまざまな課題を抱えた旧来の観光地のリストラクチャリングの問題として捉え直されなければならないことが分かる。問題は、この田沢湖畔リゾート事業を起爆剤にして、田沢湖町がいかに現在の観光ニーズに対応した観光地として再構築出来るかにある。

そうした意味で、今後リゾート開発を進めるにあたっては、現在持っている観光資源の再点検とそれを活用する対策を検討することが必須の課題であるといえる。それでは、まず田沢湖畔リゾートの計画を策定する上で前提となる諸対策を検証してみよう。

第1に、ここを訪れる通過旅行者や冬のスキー客に対する対策である。ここでは宿泊施設の充実を図り、スキー客や通過客を滞在客に変える対策が必要である。このためには、現状不足しているレジャー要素を増やす必要もある。とくに、田沢湖高原のスキー場は自然条件に恵まれた得難いコースである。こうした対策をとれば、冬場の安定的な集客はそう難しいことではないと考えられる。

第2に、田沢湖町は注目すべきアウトドアフィールド、つまり美しい湖、川、高原、高山に恵まれた変化に満ちた地形、ブナ林、山菜、きのこなどの豊かな自然、天然記念物イヌワシなど、他の地域の追随を許さない恵まれた観光資源を持っている。これをもう一度見直し、これらを有機的に結び付け、その価値を高めていく対策を進めなければならないといえる。

第3に、神代地区の有機農業に着目し、有機米やそれで造られている地酒などの農産物の商品価値を高め、リゾート開発と結び付ける対策も有効である。

第4に、この地域は薬草が豊富であり、古くは薬草園が存在したこともある。これを積極的に再評価し、観光資源として活用していくべきである。

第5に、このリゾートの背後にある日本有数の秘湯「乳頭温泉郷」との連携である。日本人

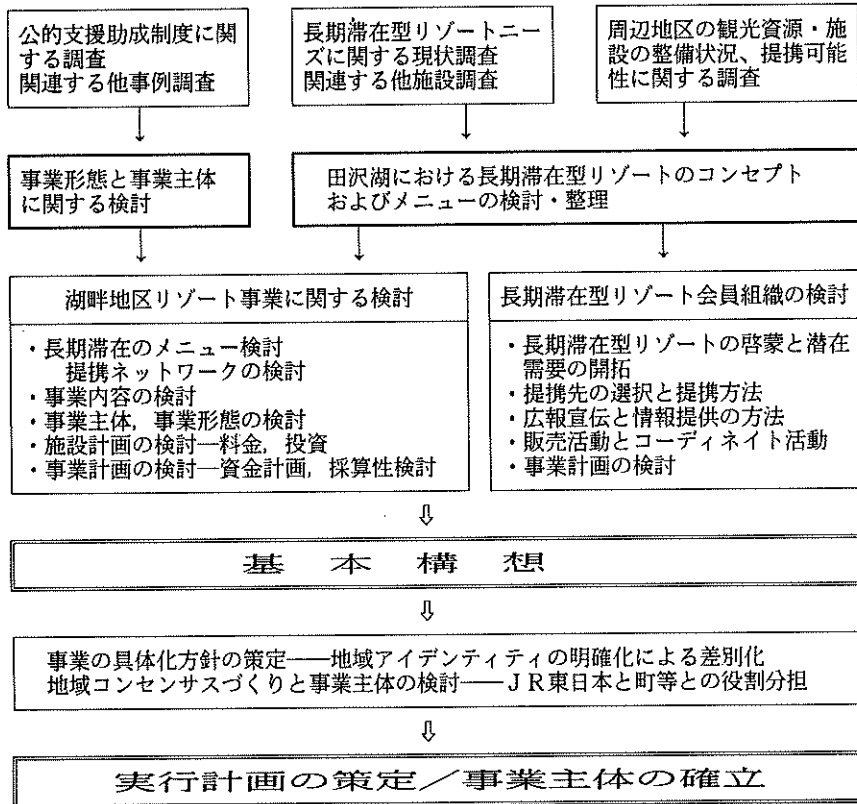
の観光旅行における温泉の位置づけは極めて高い。最近では若者層の関心も急速に高まっている。問題は、若者の嗜好にあった魅力ある温泉作りを進め、これを田沢湖畔リゾートと結び付けていくことである。

第6に、ひなの会、ふるさと探検隊などの地域文化活動を、観光資源としての面から再構築して外部の人々にも魅力のある活動とし、これを活用することである。

なお、以上の諸対策はリゾート開発がなければ出来ないものではない。今すぐにも実行出来る。その点で、リゾート開発を取り巻く周辺状況の整備が重要なのである。

さらにやや視点は異なるが、もう一つの大きな課題は、JR東日本の持つ力の活用である。このリゾートの場合、JR東日本は中核事業者であり、大部分の土地の地権者でもある。この面からの期待はもちろん大きい、それ以外に

第6図 リゾート開発の検討手法と手順



もアクセス手段として、広告宣伝媒体として、また旅行エージェントとして大きな役割を期待出来る。これは、J R東日本にとっても事業を発展させるための手段ともなりうるのである。

以上見たような諸対策を踏まえながら、田沢湖畔リゾートの事業目的、事業形態、事業内容を具体的に検討し、計画を策定していくことになる。その手法と手順は第6図に見るような形をとることが望ましい。

この手法の特徴は、リゾートニーズや周辺地区との連携の可能性の検討を踏まえたコンセプトワークやメニューの検討と平行して、公的支援助成制度の活用を取り込んだ事業形態、事業主体のあり方の検討を進めることと、リゾート事業だけでなく、それをサポートする会員組織もあわせて検討することにある。こうした形で総合的に取り組むことが重要なのである。

2. 田沢湖畔リゾート基本構想試案の概要

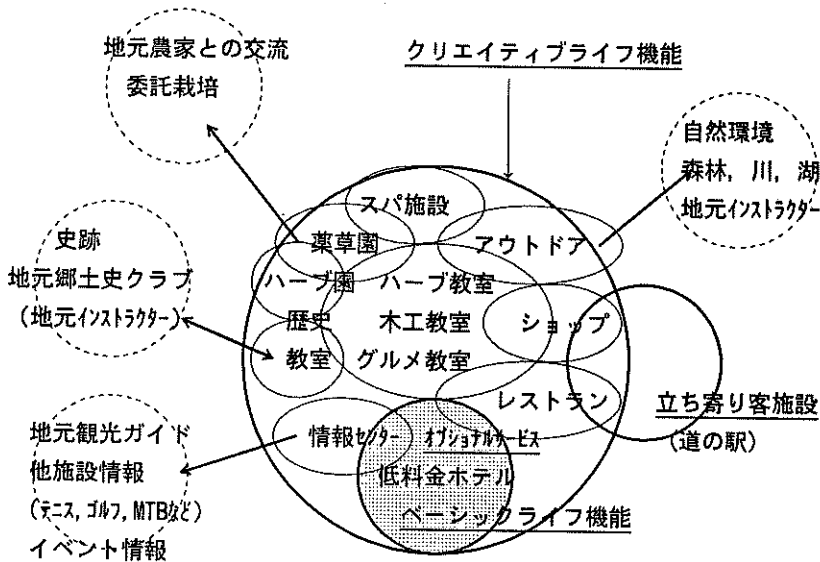
以上の考察を踏まえて、田沢湖畔リゾートの基本構想のイメージをおおまかに描いてみたのが第7図である。

このリゾート構想は、基本的な性格としては第1部で提示した「地域創造型リゾート・モデル」である。つまり、低料金の宿泊施設を中心に、地域活動や地域産業とのネットワーク拠点としての機能により、利用者の選択に対応した多様なメニューを提供する新しい形態のリゾートである。これに田沢湖の地域特性を加えて一つの構想としてまとめたものである。このリゾートの基本機能としては、以下の五つの機能が考えられる。

① 低料金宿泊機能

これは低コストで建築され、省コストで運営される宿泊施設であり、従来型のホテルとキャンプ場のコテージの中間形態をとっている。宿泊施設の提供するサービスは、ベーシックな宿泊体系と選択的なサービスに分けられる。ベーシックな宿泊体系としては基本的には部屋貸しの形式とする。希望があれば自炊をしながら利用することも出来るようにし、リネンサービスも省略し、最小限の機能だけを保証する。これをベースにして利用者の意向にあわせて、さまざまなサービスを選択出来るようにする。これによって、予算やライ

第7図 田沢湖畔リゾートの基本イメージ



フスタイルに応じた多様な利用の仕方が可能になる。施設としては、質素ではあるが、ある程度の広さを持ち、空間的、時間的なゆとりが感じられるよう配慮したシンプルリッチなデザインにする。

② スクール機能

アウトドア、クッキング、クラフトを柱とし、アウトドアの面では田沢湖でのカヌースクール、季節外のスキー場を利用したマウンテンバイクスクールなどを開催する。このため、少人数が入れる教室を設置し、レンタル機材の収納庫を併設する。クッキングの面では、ここで採れる山菜や竹の子、川魚などの天然素材とここに作られるハーブ園、薬草園から採れる素材を利用したハーブ料理講座や薬膳講座を開催する。このため大型キッチン室を設置する。ここはハーブや薬草を使った土産品の製造やレストランで提供するハーブ料理、薬膳の調理場としても利用する。クラフトの面では地元で豊富にあるブナなどを材料とした木工スクールを開くこととし、このための工作室を設置する。なお、これらのスクールの実施にあたっては田沢湖町の地域住民活動や東京などの各種専門学校との提携も行い、充実を図る。実際の進め方としては集客状況なども見ながら、段階的に開講していく形が望ましいと思われる。

③ ウェルネス機能

敷地内の緑地をハーブ園や薬草園とし、精神的なゆとりを演出するとともに、ハーブや薬草を使ったハーブ湯や薬湯などのスパ施設を設置する。これはハーブクラフトや香り商品などの土産品の開発、薬膳など飲食メニューの開発と合わせて進める。

④ 情報拠点機能

周辺レジャー施設、観光ルート、催し物などの情報を提供するとともに、それらと提携した予約割引制度も取り入れる。

⑤ 交通拠点機能

通過客を対象としたドライブインと駐車場を用意する。ここには郊外型レストラン的飲食施設と土産ショップを設置する。

こうしたさまざまな機能を揃えることにより、今後の多様なリゾートニーズに対応し、地域活性化にも寄与するリゾート事業の実現を図ることとする。

なお、このリゾートのターゲットは、ファミリー層を中心に、時間的にゆとりのある主婦層、休暇を取りやすいOL、自由業などに焦点を合わせることが妥当であると思われるが、採算性の面からみて一般の団体観光客やスキースクールの団体客などにも、対応出来る対策はしておくべきである。

次に、こうしたリゾート計画の策定にあたって最も問題なのは、料金体系をどう設定するかである。

ここでは、一応の目途としての料金水準を見ておきたい。まず、基本となるホテル宿泊料金は大人1人1泊食事無しで7000円までに抑えるべきであると考えられる。このために、部屋だけ借りることも出来るように配慮し、リネンサービスなども連泊の場合にはカットし、希望があれば有料で対応する形で選択の余地を残したものとすることが望ましいと思われる。ホテルのレストランでの食事料金のうちハーブ料理や薬膳などは相応の料金を設定する。ただし、この他に立ち寄り客を対象としたドライブインにもレストランを設置して、宿泊客が希望すれば、それを利用することも出来るようにしておくことが必要となるだろう。

ハーブガーデンや薬草園などの入園料は、各地の既存ハーブガーデンと同じレベルとする。大体500円程度が妥当であると考えられる。ただし、宿泊者には無料で提供する。

第5表 田沢湖畔リゾートの施設構成と事業主体

	種 類	施 設 名	事 業 主 体
1	アクセス、インフラ、ユーティリティ		国、県、町など公共団体
2	地盤整備		J R東日本**
3	ホテル事業	ホテル（レストラン、ショップ含む）	J R東日本
4	ホテル外事業	ハーブガーデン、薬草園 スパ施設 スクール施設 ドライブイン、駐車場*	第3セクターまたは個別事業体

〔注〕*は、道路、駐車場、トイレなどの基本部分は地方自治体の分担となる。
**は、J R東日本が当該地区の地権者として分担するものである。

各種のスクール料金は、他の類似施設の料金水準も考慮すれば、カヌースクールで1日5000円程度、木工教室で1日3000～5000円程度が妥当であると考えられる。

スパ施設の入浴料は、宿泊者にはホテルを利用するメリットとして無料にし、外部客にも開放する。この場合の料金は500円程度にするのが妥当であろう。

なお、こうした利用料以外の収入源として、土産品の販売があるが、ハーブや木材などを素材とした土産品を開発し、販売することにして、価格帯は500円～2000円とする。この土産品は、ここだけではなく近隣のショップやホテル、スキー場などと提携し、そこでも販売する必要がある。

以上に見た二つの要素、つまりリゾートの基本機能と料金体系を前提として最適な投資規模を算定し、採算性を検討することになるが、本稿ではその詳細は省略し、次の点だけを指摘しておくに止めたい。

それは、ここの資金調達は公的支援助成制度の活用を前提とするが、投資資金の回収状況や田沢湖畔町の財政状況などを勘案し、当初は最小最適規模に抑え、逐次ステップを追って拡大していくといった段階的な進め方が望ましいということである。

3. 事業形態と公的支援助成

田沢湖畔リゾートの事業形態については、第

5表にまとめたように、基盤となるアクセス、インフラ、ユーティリティは各種補助事業を活用して秋田県や田沢湖畔町などの地方自治体が担当し、地盤整備は地権者のJ R東日本が分担して進める。それを前提として、具体的な個々のリゾート事業についてはミニマム投資とリスク分散を指向して、複合事業形態を採ることが望ましいと考えられる。

このために、まず秋田県、田沢湖畔町とJ R東日本が中核となり、地元企業や農協、商工業団体などを含めた協力体制を組織する。次に、これをベースに中核的な事業体となる第3セクターを設立する。

実際の事業運営にあたっては、この第3セクターを中核にして、各事業領域ごとに事業主体を作っていく方式が考えられる。この田沢湖畔リゾート構想では、中心となる宿泊施設はJ R東日本が自ら事業として取り組むことになっているが、その他の事業、例えばハーブガーデン、薬草園、スパ施設、スクール施設、ドライブインなどの諸施設の運営については、第3セクターがそのまま一括して担当してもよいが、事業の実態や適任者の有無に応じて個々の事業毎に個別事業体を作る方が、リスク分散の点から見ても、地域産業育成の観点から見ても望ましいと思われる。所有と運営を分離して、施設の所有者は第3セクターとし、運営だけを個別事業体に分担させるやり方もある。

なお、この事業は当然公的支援助成制度の取

り込みを前提にしているが、公的支援助成の選択に関しては、第1部で取り上げた農林水産省の「リフレッシュビレッジ」構想の活用が最も望ましいと考えられる。

4. リゾート・クラブの設立

この田沢湖畔リゾート事業には、中核事業体としてJR東日本が入っている。したがって、JR東日本がその持てる力を発揮し、この事業をバックアップするかどうか、このリゾートの成否を握る一つの大きな鍵となる。

その効果的な方策の一つがリゾートクラブである。幸いなことにJR東日本の松田社長は、バブル崩壊後の利用者ニーズに合わせた低料金ホテルをベースとした長期滞在型旅行を企画し、あわせて各地で今後開発されるリゾートのネットワーク化を図ることにより、新しい旅行事業の展開を進めると表明している。〔注13〕

これは田沢湖畔リゾートにとっては強力な支援となる。そればかりではない。ここで計画されるリゾートは各地に作られるリゾートのモデルになる。これらがネットワーク化されることになる。JR東日本のリゾートクラブは、こうした意味で極めて重要な意義をもっており、その推進が期待されるのである。

このリゾートクラブは、会員割引の特典や定期的な情報誌の送付などによって、低料金でアウトドアスポーツやクラフトワークや自然とのふれあいを楽しむさまざまな機会を会員に提供し便宜を図るとともに、潜在利用者を開拓していくための組織である。これは田沢湖畔リゾート事業にも大きく寄与するものである。

次に、これを進める前提としては、今後の長期滞在型リゾートライフを新しい旅行商品としてブランド化することが必要である。このためには、一つはJR東日本の開発するリゾートは統一的な規格と共通した個性的なリゾートメニューを持たせることが望ましいといえる。これは、これまで考察してきたようなコンセプトとレジャー要素を持った地域創造型リゾートとして統一することによって実現可能である。もう一つは、この新しいリゾートライフに対する

啓蒙や動機付けが必要となる。このためには広告宣伝やパブリシティキャンペーンをしなければならないが、ここでJR東日本が持っているTV広告、車内広告、駅の媒体機能、社会的なアピール力などの隔絶した宣伝力が威力を発揮することになると思われる。

こうしたことに加えて、一層安定的な集客を実現するために、アウトドアやクラフトなどの既存組織や企業と提携することも進めていくことが望ましい。こうしたタイアップの相手としてはアウトドア・スクール、カルチャークラブ、教育産業などが考えられる。また、当初はこの施設のみでリゾートクラブを立ち上げることとなると予想されるため、既存の旅行代理店とタイアップし、ターゲット別の集客対策、例えばここで開催されるハーブ料理講座を対象にした団体の募集を行うといった方法や特定企業と提携するといった方法も考えておくべきであると思われる。

第3章 残された課題と今後の方向

以上第2部で考察した田沢湖畔リゾート構想は、いまだ推進途上にあり、これからの展開については予断を許さないものもないわけではない。したがって、ここでは最近の状況を踏まえて気がついた点を若干コメントをしておくことにする。

現在JR東日本としてはハーブの試験栽培や地元農家への栽培委託などの準備を進めており、他方リフレッシュビレッジの支援助成の対象としてもほぼ認められそうである。そうした意味では着々と進んでいるといえる。しかし、依然JR東日本がリードしている状況にあることも事実である。

一方で田沢湖町では、町議会を開催し、事業内容や事業主体となる第3セクターへの出資の是非などの審議を行っている。こうしたなかで徐々に田沢湖町の主体性も出てきているといえる。しかし、意識としては今一つのところに止まっているように思われる。

今後は町議会での審議を早急にまとめ、この田沢湖畔リゾート事業の基本的性格と意義につ

いて、住民も含めた町全体としてのコンセンサスを確立する必要がある。

そのなかで、JR東日本や田沢湖町あるいは他の参加者の役割の分担関係を明確にし、実行ベースの推進体制を早急に立ち上げなければならない。

今後のリゾート開発の目的は、地域活性化や地域社会のリエンジニアリングにあることは、これまでに繰り返し述べてきた。この田沢湖畔リゾートについても、地域サイドに立ってプロジェクトを進める主体が存在し、そうした意識のもとに強力に推進して行くことが大切なのである。

もともと田沢湖畔リゾートは、他の地域と比較すれば好条件に恵まれている。既に大量の観光客を集めている有名な観光地である。しかし、そうであればこそ、かえってリストラクチャリングが難しいのかも知れない。この背景には従来から田沢湖町が持っていたJR東日本への依存意識も未だ残っている。

そうした意味で、JR東日本が田沢湖町をはじめとした地域の人々を上手くリードしながら、町との協力関係を粘り強く育てていくことが必要である。それによって、このプロジェクトの成功への道も拓けてくるのではなからうか。JR東日本は、もともと地域社会とも深い関係を持ち、地域サイドの事情にも理解のある企業であり、田沢湖町は恵まれているといえよう。こうした点に期待しつつ、今後の推移を見守りたいと考えている。

おわりに

冒頭で述べたように、バブル景気の崩壊後リゾート開発は転機を迎えた。しかし、地域活性化との関係で見れば、そのニーズはまだまだ強い。とすれば、いかにこれを進めるかが問題となるが、田沢湖の事例からも分かるように、地方自治体が安易に民活方式に頼る時代はすでに終わっている。

そうした中で、岐阜県清見村の「パスカル清見」のように地方自治体が単独で推進している

事例も見られる。ここでは、たまたま「パスカル清見」の事例を取り上げたが、われわれの調査した中にも同じような事例は他にもある。しかしそうは言っても、こうした成功事例はそう多いわけではない。さまざまな困難に直面し、上手くいっていないプロジェクトが数多くあることも事実である。

とはいえ田沢湖畔リゾートの場合にも考察したように、そこには必ずそれを解く鍵がある。田沢湖畔リゾートについても、田沢湖町とJR東日本の協力関係が今後一層深まっていくことにより、良い方向に展開していくものと期待される。

本稿で私が主張したかった点の一つは、こうした意味で地域サイドの主体性が重要であるということであり、さらにいかにすればその主体性が確立出来るのかを真剣に考えることが必要だということである。これは決して一般論で解決出来る問題ではない。それぞれの地域社会の現実を踏まえて、個別の進むべき道をそれぞれに切り開く努力をしていくしかないのである。

私が主張したかったもう一つの点は、需要サイドのニーズの変化に対する見極めとこれに的確に対応した事業内容の作り込みの必要性である。リゾート計画を立てる場合に、とかく陥りやすい傾向であるが、作る側からみて、都合の良い楽観的な需要の見方に走ってしまう傾向がある。その結果、地域の實力や特性からみて作ることの出来るリゾートではなく、作りたいリゾートを独りよがりで作ってしまうケースが多い。そのため、そのリゾートが開業してから、初めて採算性が問題となり、自分たちの考え方が主観的であったと気付く。実際にはそんなケースが意外に多いのである。

地方自治体でなくとも、誰がやってもそうであるが、こうしたリゾートのような施設プロジェクトの場合、十分なノウハウや経験は誰も持っていないのが、むしろ普通である。結局、事業主体自身が努力し見極めて行くことによってしか、真の成功への道は拓くことが出来ないのである。

- 〔注1〕総合保養地域整備法（いわゆるリゾート法）による総合保養地域は、この法律の基本方針に則して都道府県が基本構想を作成し、国土庁をはじめ主管6省庁の承認を受けることになっているが、国土庁の「国土レポート」によれば平成5年9月末現在で40都道府県の構想が承認されており、徳島県が承認申請中である。
- 〔注2〕「今後のリゾート整備のあり方について」（総合保養地域整備研究会最終報告、平成5年2月）この研究会は、国土庁がリゾート整備全般について、その理念と施策の方向の検討を行うために設置したものである。
- 〔注3〕「リフレッシュビレッジの構想—土と水と緑の農村空間『食と健康のテーマパーク』を—」（平成6年3月、リフレッシュビレッジ研究会）およびヒアリング結果による。
- 〔注4〕「リゾート需要とリゾート開発」（細野光一、『月刊レジャー産業資料』No.329, Feb. 1994）による。
- 〔注5〕「レジャー白書'94—90年代後半の余暇動向を探る」および「レジャー白書'92—分散型余暇社会に向けて」（財団法人余暇開発センター、平成6年4月および平成4年4月）による。
- 〔注6〕「'93オートキャンプ白書—21世紀の余暇活動の主役をめざして—」（社団法人日本オートキャンプ協会、1993年5月）による。
- 〔注7〕「'92アウトドアライフ市場・全貌総調査—注目レジャー・スポーツ市場の施設・用品市場動向分析—」（㈱富士経済、1992年11月）による。
- 〔注8〕岐阜経済大学地域経済研究所調査（平成6年7月）における入手資料およびヒアリング結果による。
- 〔注9〕この作業結果は「長期滞在型旅づくりとリゾート開発」（平成6年6月）として報告書の形でまとめられている。
- 〔注10〕秋田県「北緯40°シーズナルリゾートあきた構想」資料による。
- 〔注11〕朝日新聞（平成6年2月19日）地方版による。
- 〔注12〕田沢湖町町勢要覧および現地調査（平成6年3月、12月）時のヒアリング結果による。
- 〔注13〕日刊工業新聞（平成6年3月31日）【企業グループ新時代シリーズNo.3, JR東日本】による。