

〔研究ノート〕

**観光振興による地域活性化**—リーダーによる地域資源の発見と活用—<sup>1)</sup>山口 一美<sup>2) 3)</sup>

〔Research Notes〕

**Revitalization of Region (Local Area) by Promotion of Tourism**

—Discovery and Utilization by Strong Leader—

**Kazumi YAMAGUCHI****Abstract**

This paper is intended as a joint field investigation of the revitalization of region(local area) by developing and making the most of tourism resources. As far as the purpose of the investigation is concerned, this paper focused on that two persons who are Ms. Jinny Fuji(Okami of Ryokan Fujiya in Yamagata Pref.) and Mr. Ross Findler who is the Chairman of Niseko Adventure Center in Hokkaido. This paper described how they discovered and identified their tourism resources, and managed adequately, showed the hospitality to the tourists in order to increase local tourism. The results indicated that existence of strong leader, people who agreed and follow the plan, and support from local government were the important factors to increase local tourism.

**1. はじめに**

「国際観光の時代」と呼ばれる21世紀において、多くの人々が国内外へ旅行に出かけている。世界観光機構(World Tourism Organization:WTO)によると、2004年度の国際観光客到着数は7億6000万人に達し(WTO, 2005)、2020年には国際観光客到着数が15億6000万人にまで増加すると予測している(WTO, 2001)。日本における国際観光について考えてみると、日本人の海外旅行者数は、2006年度約1,753万人であり、ドイツ、アメリカ、イギリスに続いて第4位に位置するほど海外で金銭を支出している(国土交通省, 2006)。これに対して訪日外国人旅行者は2003年から行われている「ビジット・ジャパン・キャンペーン」の効果もあり、2006年度には約733万人となり過去最高を記録している。しか

- 1) 本稿は2006年度文教大学国際学部共同研究「観光資源振興による国際協力と地域開発の研究(平成17年度共同研究の継続)」(研究代表者:山口一美、研究分担者:三木佳光、宮原辰夫、林薫)の一部として実施したものである。
- 2) 国際学部教授
- 3) インタビューにご協力いただきました「藤屋」の若女将藤ジニー氏、山形大学非常勤講師、尾花沢市歴史文化専門員の梅津保一氏、ニセコアドベンチャーセンター代表取締役ロス・フィンドレー氏に心より感謝を申し上げます。

し、そこから得られる収入は世界で第13位であり、支出に見合った国際旅行収入を得られる国にはなっていないのが現状である(国土交通省, 2006)。このことから2010年には訪日外国人旅行客数を1000万人にするという目標を掲げ、日本の魅力を海外に知らせるさまざまな取り組みが行われている。また国内旅行についていえば、2005年度の旅行客数は約13,720万人であり、旅行客の一人あたりの旅行回数は年2.15回、一人の1回あたりの宿泊数は1.6泊と、旅行回数、宿泊数とも少ないのが現状である。

では、日本における訪日外国人旅行客数や国内旅行客数を増加させ、国内の観光振興を行うためにはどのような方法をとる必要があるのだろうか。観光振興とは、「地域住民、地方自治体、観光関連団体、観光企業またはそれら幾つかの連携したものが主体となり、主に観光地の開発、観光イベントの開催、土産品(特産品)の開発により観光客を創造、増加あるいは維持して、地域経済を活性化するとともに、地域文化を発掘・創出し、地域住民に生きがいや誇りなどをもちたせる地域づくり」である(長谷, 2003)といわれている。とりわけ観光振興は地域住民が主体となって行い、それを地域自治体がサポートすることが重要である。地域住民が地域資源を見直しあるいは見つけ、活用して地域文化を発掘・創出することは、彼ら自身の生きがいや誇りをもつことにつながる。それらの地域資源に触れた旅行客は驚きや感動を経験し満足すると言えよう。

長谷(2003)は観光振興を成功に導く要件として、10の要件を上げている。それらは、①リーダーの存在、②地域住民の理解と協力、③地域資源の発見と活用、④アイデアの収集、⑤娯楽性の要素の重視、⑥ホスピタリティの提供、⑦リピーターの考慮、⑧地域内自給率の向上、⑨観光マーケティングの知識、⑩専門家の活用、である。これらの中でもとりわけ①リーダーの存在は重要であろう。なぜならば、地域に対する誇りと情熱をもち、その地域の未来への展望を抱きつつ、創造力と行動力をもつリーダーは観光振興にとって必要不可欠な存在だと思われるからである。

そこで、本論文では、観光振興に力を注いでいるリーダーとして、ともに「外国人から見た観光まちづくり懇談会委員」でもある山形県銀山温泉の旅館の「藤屋」の若女将藤ジニー氏<sup>4)</sup>と北海道ニセコ地域にあるNACニセコアドベンチャーセンター(Niseko Adventure Center;以下、NACと記す)の代表取締役のロス・フィンドレー氏<sup>5)</sup>に焦点をあて、インタビュー調査、文献調査から明らかになった事柄を分析する。2つの事例から、地域資源の発見と活用を通してどのように観光振興を行ったのか、前述した観光振興を成功に導くための要件を必要に応じて取り上げ、検討する。

本報告は共同研究の実態調査の一部であり、今後も随時報告していく予定である。

## 2. 事例1：銀山温泉旅館「藤屋」

銀山温泉の旅館「藤屋」について、焦点を当て検討する前に、銀山温泉の歴史について明らかにしたい。

### (1) 銀山温泉の歴史

銀山温泉は東京から東北新幹線「つばさ」で3時間20分ほどで到着する大石田駅下車、バスで40分ほど行ったところにある。銀山温泉の歴史は江戸時代初期にさかのぼる。銀山温泉には石見(いわみ、島根県)、生野(いくの、兵庫県)と並んで三大銀山といわれた野辺沢銀山があり、多くの工夫が働

4) オレゴン州リンフィールド大学卒、1986年交換留学生として神奈川県に5カ月間留学。医師を目指す、1988年、英語の派遣指導教師助手として山形赴任中に、銀山温泉の老舗旅館・藤屋の七代目若旦那、藤敦氏と結婚。銀山温泉の名物女将として、女将業に加えて、テレビ、雑誌、講演活動などで活躍中である。

5) オーストラリアのメルボルンに生まれ、キャンベラ大学にてスポーツ科学専攻を卒業後、アメリカやスイスでスキーのインストラクターを経験した。1990年に日本に來日し、札幌でスキー学校のインストラクターを経験後、1992年に後志管内倶知安町に移り住む。その後、建設会社で働きながら、スキーのインストラクターを続けたのち、NACニセコアドベンチャーセンターを設立、現在代表取締役である。

いていた。温泉は江戸時代初期、銀山が盛んなころに発見された。銀山温泉は尾花沢市大字銀山新畑地内にあり、その名称は銀鉱山として栄えた延沢（野辺沢）銀山の名称に由来している。銀山は廃坑となったが温泉は残り、湯治場<sup>6)</sup>として栄えていった。

明治時代の銀山温泉は木造平屋もしくは二階建ての旅館が立ち並んでいた。大正二年には銀山川大洪水が起こり、明治時代の温泉宿がほとんどが流されてしまった。しかしこの災害が契機となり、復興事業が進められ、現在の温泉街の原型となる建物が建設された。新たに建設された温泉街は、洋風の三層四層の木造建築が軒を連ねるものであった。昭和初期には、洋風建築が増え、温泉街が高層化していった。昭和中期になると、温泉街の洋風化は落ち着きをみせて、外観が和風に近づき現在の温泉街の外観にもっとも近いものになった。昭和末期には老朽化した施設の改築などにより、温泉街の伝統的な景観が乱れてきた。たとえば街灯や看板、ガードレールなど景観に合わないデザインのものが増えてきたのである。そこで、1986年に「銀山温泉家並保存条例」が制定され、景観の保全を行うことになった。

現在は銀山川をはさんで12軒の木造3階建ての温泉旅館がたつ、山間にある小さな温泉街となった。銀山温泉はかつては日本有数の湯治場であったが、観光客の増加で、それまであった湯治場としての生活文化を成り立たせることは困難な状態となり、現在は銀山温泉は湯治場ではなく、観光地になったといえる。

銀山温泉が全国に知られるようになったのは、NHKテレビ「おしん」がきっかけである。その後、秘湯ブームや旅館「藤屋」の女将である藤ジニー氏の活躍と山形新幹線の新庄延伸で銀山温泉は爆発的な人気を呼ぶようになり、年間30数万人が訪れる観光名所に生まれ変わった(梅津, 2004)。銀山温泉は山々に囲まれた谷底にある立地から、秘湯名湯に選ばれている。また、銀山温泉のある尾花沢市は俳人、松尾芭蕉のゆかりの地でもあり、「奥の細道」には芭蕉が尾花沢市に10日間滞在したことが記載されている。

以上、銀山温泉がどのように温泉地として発展してきたか、その歴史について明らかにした。次に、銀山温泉の知名度が上がり、多くの旅行者が訪れ、観光振興が行われるきっかけとなり、今なお観光振興に力を注いでいるリーダーの一人である藤ジニー氏が行ってきた「地域資源の発見と活用」、「提供するホスピタリティとその仕組み」について藤氏が若女将をつとめる旅館「藤屋」に焦点をあてて検討する。

## (2) リーダーの存在

銀山温泉の観光振興に力を注いでいるリーダーの一人として、江戸時代、今から約350年ほど前に創業された銀山温泉老舗旅館「藤屋」の十四代目女将の藤ジニー氏をあげることができる。藤氏は2002年10月から「ニッポン人には、日本が足りない。」という公共広告機構のCMに出演し、それが話題になり、銀山温泉が有名になるのに一役かった人である。CMを見て藤氏に会いたいと銀山温泉を訪ねてくる旅行者が増え、銀山温泉の魅力を理解してもらう機会を増やした功績は大きい。また、藤氏は銀山温泉に対する誇りや情熱をもち、地域の資源が何であるかを理解し、活用している一人である。加えて「藤屋」で提供するホスピタリティを明確にし、それを旅行者に適切に提供するしくみを実行している。以下に詳細を述べる。

6) 湯治場は、病や傷を治すために薬効の高い温泉につかる、あるいは仕事の骨休みとしての利用が盛んであった。湯治は江戸時代に農民に普及し、農閑期に厳しい農作業でたまったストレスの解消と息抜きのため湯治場に訪れていた。気力、体力を充電する場としても重要な場所であった。

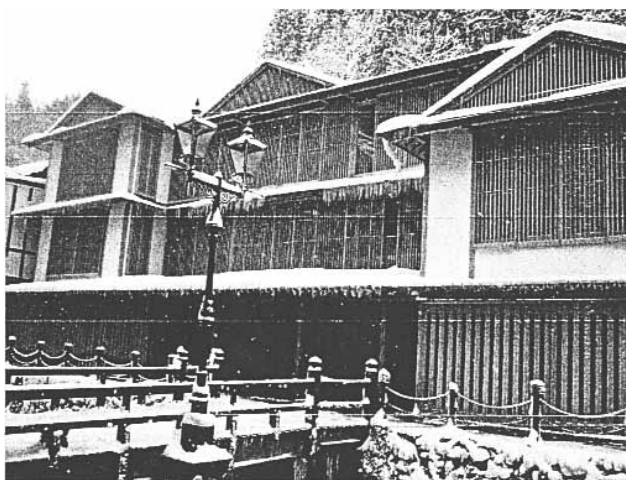
### 1) 地域の資源の発見と活用

銀山温泉の地域資源として、①大正ロマンのイメージをもつ表情豊かな建物群をながめるという町並景観（写真①）、②出羽の名湯といわれる乳白色の含食塩硫化水素高温泉、③山形県の特産品、があげられる。藤氏はそれらを見直し、発見し、活用している。



写真① 銀山温泉町並 景観（筆者撮影）

①大正ロマンのイメージをもつ町並景観の保全として、「藤屋」では町並景観を保全するための改修工事を行っている。江戸時代に創業し、大正時代に木造三層造りの宿となったが、2005年5月に藤屋はリニューアルという方法を取り、木造三階建ての町並みを継承することを決めた。2006年7月にリニューアルオープンし、藤屋の客室数は12部屋で60名まで宿泊可能であったが、リニューアルすることで客室数8部屋（和洋室：2室/和室：6室）にし、宿泊定員を16名と変更した。旅館の建物の外には景観を損なわないようにとの配慮から「藤屋」の看板はあえて出していない（写真②）。

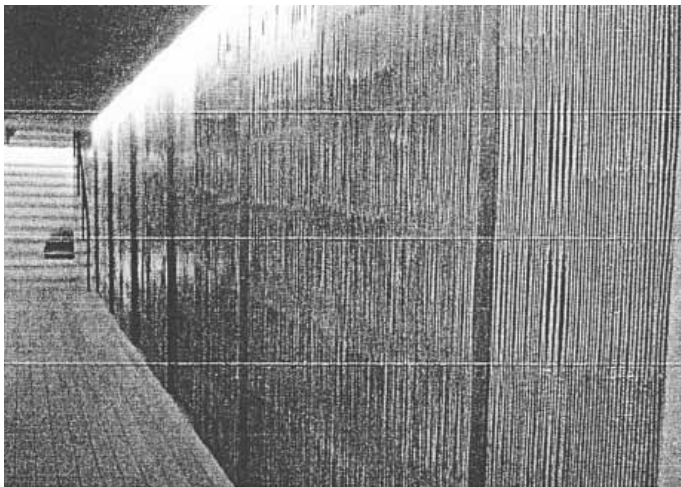


写真② 「藤屋」正面玄関（筆者撮影）

藤屋のリニューアルは銀山温泉の共同浴場を設計した隈研吾氏<sup>7)</sup>が行った。隈氏は改修に際して旅館のオーナーの藤敦氏から、「大正ロマンの温泉場として数十年続いてきたが、平成ロマンと表現できるもの」「世界の高級リゾートと比較しても見劣りしないもの」という依頼を受けている。従来の木造旅館を取り壊し新築すると、木造3階建てをすべて放棄することになり、銀山温泉のやわらかな景観が失われてしまうため、改装により既存の木造を活かすことにしたという。銀山温泉という特別なコンテキストとの調和を図りながらのデザインとなった。旅館全体に、縦格子をモチーフにして繊細でやわらかな表情を作り出し、建築を自然の一部としてとらえている。

隅氏による旅館「藤屋」の新コンセプトは「重ね合わせる」である。時間を重ね合わせていく、空間を重ね合わせていくこと、つまり繊細なフィルターである竹製のフィルター、スタンドガラスのフィルター、を重ね合わせる。これは弱いものたちを大事にするという気持ちと、次から次へと時間をかけて重ね合わせていくと、ものはさらに深い輝きを発しはじめるという意味を表しているという。そこからは銀山温泉にある一軒一軒の旅館が大正時代からの木造建築を大切に継承し、それらが合わさって銀山温泉の美しい景観を保っているのであるというメッセージを読み取ることができよう。

建物内の特長としては、館内の廊下に細い竹のスクリーンを作成し設置している。それらは「すむしこ（す虫籠）」と呼ばれるもので、真竹を細かく割ったものをピンで下地に固定したものである。「藤屋」では、大分県の真竹3万本を1本あたり約40本に細かく割き、計120万本を一本一本固定して削っている（写真③）。



写真③ 竹のスクリーン「すむしこ」（筆者撮影）

また客室内は和紙がふんだんに使われている。その和紙は楮（こうぞ）と三桴（みつまた）を混ぜた越前の手すき和紙で、「落水」という手法で、すいている間に水を上からかけることで表面に凹凸を作り出している。建具の和紙は麻をつなぎにすることで強度を保ちつつ透過性を高めているものを

7) コロンビア大学客員教員を経て、隈研吾建築都市事務所主宰。自然と技術と人間との新しい関係を切り開く建築を提案。2001年より慶応義塾大学理工学部教授。「亀老山展望台」（公共建築賞優秀賞、「JDCデザイン賞 '95」文化・公共施設部門優秀賞）などをはじめとして多くの賞を受賞している。2002年フィンランドよりスピリット・オブ・ネイチャー国際木の建築賞受賞。

使用している。

正面入り口にはステンドグラスを使い、フランスのサン・ゴバン社の手吹きガラスに、ステンドグラス作家の志田政人氏が腐食加工をおこなった。ステンドグラスを建材として使用するには3mmの手吹きガラスに工業用ガラスを裏打ちするのが一般的であるが、「藤屋」のステンドグラスは5mmの手吹きガラスのため、ステンドグラスのみで強度を伴ったガラススクリーンが可能となった。これらの外装、内装によって、旅館「藤屋」はシンプルで上品、高級感あふれるつくりとなった。

②出羽の名湯といわれる乳白色の含食塩硫化水素高温泉としては、その温泉を宿泊客に楽しんでもらうための工夫がなされている。「藤屋」には5つの風呂が作られ、それらすべては趣が異なった風呂（半露天風呂、ひばの風呂、竹の風呂、石風呂、地下の風呂）である。それらは貸し切りとし、いつでもゆったりと温泉を利用できるように24時間利用可能としている。

③山形県の特産品としては、まず山形県特産の品による季節の材料を使った料理が提供されている。銀山の西方にある庄内(山形県北西部の日本海を臨む最上川下流域一帯をさす)でとれる庄内米や銀山温泉のある尾花沢市の尾花沢牛、枝豆の「だだちゃ豆」、夏のデザートとして尾花沢スイカなどをはじめとする山形県特産の材料を使って料理が作られている。藤氏は調理長と相談しながら、季節を活かしたメニュー創りをしている。アメリカ育ちの藤氏は、メニューに日本食だけでなく、たとえばクリームソースの味付けやオープンを使う料理など、毎食一品は和洋折衷の料理を提案し、宿泊客に提供している。日本料理は目と舌で味わうことから、味だけでなく目で季節を感じてもらうために、料理には季節の花を添えている。

## 2) 提供するホスピタリティとそのしくみ

「藤屋」ではどのようなホスピタリティをどのように提供しているのかを明らかにしたい。

「藤屋」が対象とする顧客は団体客ではなく、個人客である。その個人客に提供するホスピタリティは「優雅に過ごす静かな時間」である。そのための仕組みとして、全室から銀山川沿いの温泉の町並を眺め、静かに過ごすことができる設計になっている。また、食事は各部屋でゆっくりと楽しむことができる。朝食は部屋であるいは一階の玄関にあるカフェでとることができ、いずれの場合も温泉の町並を眺めながらの食事になる。

吹き抜けのエントランスや廊下のつきあたりには、本を読める椅子を用意し、優雅に過ごす静かな時間を提供している。エントランスや廊下、各部屋など館内の20数か所には藤氏による季節の花が飾られている。人は美しいものを見ると心が安らぐ。美しい空間を演出することで、宿泊客に優雅なやすらぎの時間を過ごしてほしいというホスピタリティの表現の一つである。また、藤氏はこの花を活けることが藤氏自身にとって心の安らぎの時間になり、いやしの効果があると述べている。

「藤屋」には売店がない。これは優雅な安らぎの時間を提供するために売店は必要ない、おみやげの購入はむしろ銀山温泉のお土産を売っている店で購入してもらえばよいとの考えから、売店を創らなかったのである。そこには銀山温泉のどの旅館も店も繁栄できるように、それぞれの旅館や店が対象とする顧客を決め、それに合わせた商品を提供することが重要であるとの考えからきている。

「藤屋」を訪れる個人客に優雅に過ごす静かな時間を提供し、満足したとの評価を得るためには、何が重要であろうか。顧客満足を高め、再度その地を訪れたいと評価してもらうためには、職場環境の改善や従業員の適切な選抜や教育の充実など社内サービスの質をあげることが重要であることは、先行研究から明らかにされている(サッサー、ヘスケット、シュレシナー、ラブマンとジョーンズ、2000,山口,2007)。

職場環境の改善の一つとして藤氏は、まず藤氏自身が平日に交代で休暇をとるということを始めた。家族経営のため今まではきちんとした休暇をとらずに、夜遅くまで仕事を行っていた。そのため藤氏は疲労やストレスがたまり、ホスピタリティあふれるサービスを提供することが難しくなったと判断したのである。これに付随して、プライベートと仕事とはっきり分けるために旅館内に住むのをやめ、別な場所に居を構えた。また、家族のみによる運営からの脱却を図るために、従業員を雇い、仕事内容に合わせて分担制にした。一人の人がすべてを行うのではなく、調理場担当、フロント担当など職場ごとに分担制にし、専門的な知識をつけることにした。

藤氏は「藤屋」にとっての望ましい従業員の人材像として、サービス業が好きな人、明るく、きちんと話ができる人、自信をもって話せる人、趣味をもつ人、仲良くがんばれそうな人をあげている。従業員の教育として、1週間の研修を実施している。その内容は、地元の歴史、小笠原流の動き方、食事の出し方、電話応対などである。また、研修の際にもっとも重要な項目としては「おもてなしの心」があげられ、自分の経験を話すことを通して、「おもてなしの心」を従業員がもつように指導している。それは施設などの充実のみならず心のこもったきめ細やかなおもてなしを提供すること、加えて銀山温泉を訪れた旅行者はすべて「藤屋」の宿泊客であるという意識で、どこに宿泊している旅行者であっても心からのおもてなしを提供していくべきであるとの考えから、「おもてなしの心」を持つことの重要性を強調して指導しているのである。また、「藤屋」では人と人とのコミュニケーションを大事にしていることから、敬語を理解し使えることも大事ではあるが、方言、地元の言葉を使って宿泊客と話をすることによって親しみやすい雰囲気を出すこと、また宿泊客の名前を覚え、名前と呼ぶことも重要であると考えているという。

観光振興のために重要なこととして、藤氏は①地域の資源、または財産を見直すこと、②二度と行かないと思わせるような場所を作らないこと、③自然を残すこと、最上川など破壊されたからといって再度つくることはできないのであると述べている。地域の資源の再認識と保存が重要であり、それが観光振興につながり、地域活性化が行われると考えている。

以上、藤氏がどのように地域の資源を発見、活用し、ホスピタリティを提供することで観光振興を行ってきたのかを明らかにした。次節では、地域住民の理解と協力について述べる。

### (3) 地域住民の理解と協力

#### 1) 地域住民の観光振興への取組み

以前の銀山温泉街は温泉街であるにもかかわらず湯煙や薫りなどが感じられず、散策路が狭い上に、車の乗り入れが多く放置車両も目立っていた。木造旅館が街並みを形成し、魅力あるたたずまいであるにも関わらず、その魅力を十分に伝える術がなく、歩けば10分足らずで散策が終わってしまっていた。

そこでまちづくりの取組みとして、2001年「湯のまちづくり委員会」発足し、「おもてなしの心で魅力的な温泉まち」をつくるため、まちづくりの専門家としての堀繁氏<sup>8)</sup>のアドバイスを受けながらソフト・ハード両面から検討が行われた。くわえて、温泉組合、女将会<sup>9)</sup>が研修会を実施した。さ

8) 東京大学アジア生物資源環境研究センター教授。東京工業大学社会工学科助教授を経て、1996年より現職、国土審議会、歴史的風土審議会の各専門委員他多数の委員を歴任。地域の発展を前提として景観、アメニティ、観光リゾート、自然環境保全の計画設計を中心課題としている。

9) 月2回開催、その際にはゴミ拾いをおこなう。花笠まつりの時期には橋に花をかざる、銀山温泉を知ってもらうために各イベントにも参加するなどの活動を行っている。

らにベンチの設置、景観条例を作り車両の乗り入れを制限した。まちと「湯のまちづくり委員会」をはじめ、温泉組合、共同組合、女将会がひとつになり、銀山温泉のまちづくり、温泉街一体となったまちづくりが行われたのである。まちづくりのポイントとして、「大正ロマン漂う木造旅館が連なる温泉街」を作ることとした。

2001年には隈研吾氏の設計による共同浴湯「しろがね湯」がオープンした。そこでは2枚の格子をスライドさせて光を調節する「無双格子（むそうこうし）」が使われている。せまい敷地を有効活用して建てられた2階建てのモダンなデザインの外観で、前面の縦格子が特長である。

2002年には老朽化の進んだ共同浴場を景観も考慮し移築、跡地に足湯「和楽足湯（わらしゆ）」を設置した。その足湯は腰を下ろして川の流れや景色を眺めながらゆっくりと会話を楽めるようにと、ベンチの高さや位置に工夫が凝らされている。温泉は源泉がそのまま使われている。同時に白銀橋に銀山川を一望できる「ねまる座」を設置した。

2004年には下水道整備・給湯管・電柱地中化の3事業が完了し、それは美しい景観保全に寄与している。

「湯のまちづくり委員会」は、①温泉街が一体となり、おもてなしのこころを忘れない、②銀山温泉ならではの佇まいや空間を強調する、③ハードだけに頼らずに、ソフトとのバランスを考える、④地域の人々の意志の統一と行動、を委員会の目的として掲げている。目指しているまちづくりとしては、来訪者の方々へ暖かいおもてなしを伝え、「また来てみたい銀山温泉」を目指しているのである。「湯のまちづくり委員会」は地域住民の理解と協力を促進するとともに、ホスピタリティを提供し、リピーターへの考慮がなされている（山形県村山総合市庁建設部ホームページより）。

以上のように地域住民の理解と協力があって、銀山温泉の観光振興が行われている。これらの地域住民の活動に対して、地域自治体のサポートはどのように行われたのかを次節で考えたい。

#### （4）観光振興に対する地域自治体のサポート

地域住民の活動をサポートするために、地域自治体は以下にあげる条例を制定した。

##### 1) 銀山温泉家並保存条例の制定

先に述べたように、1986年に昭和・大正期・昭和初期の風情ある旅館を保存し、観光振興に活かすことを目的に、尾花沢市は「銀山温泉家並保存条例」を制定した。条例では、保存地区内での建築行為に一定のルールを定め、基準を満たした建物外観部の修理に対して補助金が下りる仕組みになっている。したがって住民は建物の外観、屋根や玄関、庇（ひさし）、木製の窓や戸袋など、修繕したい場所があれば申請し、補助を受けることができる。またガス灯の設置や石畳道の整備などについても同様の措置がとられている。この条例はあくまでも奨励措置であり強制力がないにもかかわらず、住民が協力的であったため、デザインが思わしくない旅館や店舗などの意匠が少しずつ改善され、統一感のある街並みをとるもどすことに成功したのである。

この条例の施行後、温泉街の景観は徐々に洗練され、観光客の数も増え始めた。その数は条例施行前の1982年度には168,500人であったが、施行後の2001年には320,200人に増えている（尾花沢市観光地別観光者の推移より）。温泉街景観の保持を図ることにより尾花沢市の観光振興に資するという条例の目的を果たしているといえる。

##### 2) 銀山温泉地域街路整備事業

銀山温泉の景観を整備し、そのイメージアップを図るために、3カ年計画で実施した。その内容は、ガードレール、高欄整備（橋）、ガス灯、敷石整備などの工事を行った。これらの整備を行うことで、



「日本一浴衣の似合う散策路」を目指すこととなった。

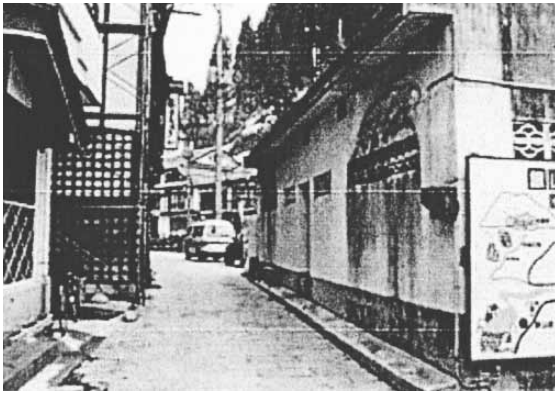
地域自治体のサポートに加えて専門家によるサポートも行われている。以下に詳細を述べる。

## (5) 専門家の活用

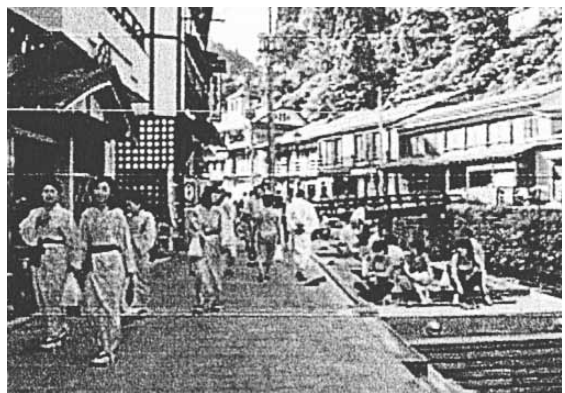
### 1) 尾花沢市の「銀山温泉景観アドバイザー」である堀繁氏の参画

銀山温泉の地域資源の一つである町並景観を守るための専門家として堀氏をあげたい。堀氏は行政主導でおこなってきたものを街のみんなと協議し、街の財産として残していくものをつくっていくべきであると説いた。

田代・堀(2002)によれば、良い景観とは「見たいものが良く見える」景観である。好意を持てる景観であれば、そのまちは良いまちであると旅行者に理解されると述べている。銀山温泉では、木造3～4階建ての表情豊かな建物群が一部に集中し、その中に町並を乱す建物が入りこんでいないことが魅力となっている。つまり、表情豊かな見たい建物が電柱や袖看板などの視軸線を阻害するもの無しに、見やすい位置にある。また、足湯が観光スポットになっており、景観に取り込まれてさらに効果を上げている。以前の銀山温泉は老朽化した共同浴場で旅行者が見たいと思う景色や温泉が見えなかった(写真④)。しかし新たに足湯を設置したことで多くの人が集まり楽しそうにしている様子が、邪魔されるものなく、よく見えるようになった(写真⑤)。人は他人が楽しそうにしている様子を自分に置き換えてみることができ、同様に楽しい気分になるものである。足湯によって楽しい温泉地をアピールできる景観となったのである。



写真④ 共同浴場があったとき



写真⑤ 新たに足湯を設置

(ミツカン水の文化センター ホームページより)

このように建物の景観と、足場による心理的に好感のもてる景観の全く異なる景観を2つもつことによって、多様な魅力を来訪者に提供している。

建物が伝えるホスピタリティ表現について、堀氏(2006)は「通り」一つをとってもホスピタリティを表すことが重要であると述べている。たとえば車道よりも狭い歩道をみた場合、その街では人間よりも車を大事にする街であることが旅行者に伝わる。一方、車道よりも歩道の方が広くて真中にある道を見た時、旅行者はこの街が人間を大事にしていると感じるのである。これが人をもてなすホスピタリティ表現であり、このように地域を整備していくことが、ホスピタリティ・デイベロップメ

ントである。「道にベンチがある」なども休んでゆっくと景色を見てもらおうと整備をしていることであり、これもホスピタリティ表現である。こういったインフラストラクチャー整備が大事であると述べている(堀, 2006)。

以上、事例1として銀山温泉の旅館「藤屋」を取り上げ、そこでの女将である藤氏に焦点をあて、観光振興がどのように行われたのかを明らかにした。次節では、事例2として北海道ニセコ地域にあるNAC代表取締役のロス・フィンドレー氏に焦点を当てて、そこでの観光振興について検討する。

### 3. 事例2：ニセコ地域 「NAC」

まず、ニセコ地域の歴史について明らかにする。

#### (1) ニセコ地域の歴史

ニセコ地域は、札幌市から車やバスで約2～3時間、新千歳空港から約3時間行ったところに位置する。観光の面で「ニセコ」と呼ばれる地域は、ニセコアンヌプリを頂点とするニセコ連峰を囲む5つの町である岩内町、倶知安町、共和町、蘭越町、ニセコ町からなる山岳丘陵地帯であり、倶知安町とニセコ町が観光の中心となっている。北海道の南西部に位置し、ニセコ積丹小樽国定公園の一角を占めている。東に名峰羊蹄山、西から北にわたって連なるニセコ連峰のニセコアンヌプリ、ニセコチセヌプリ、ニセコイワオヌプリなど、このすそ野に広がる豊かな丘陵地帯、そして中央部を清流、尻別川が流れ、これに多くの中小河川が流入するなど変化に富む自然環境に恵まれ、四季折々の美しい自然景観が味わえる地域である。また、国内屈指のスキー場を多数抱え、スキーリゾート地として全国からスキー客が多数訪れる地域である。

ニセコ地域の歴史について成澤(2003)が整理をしている。成澤(2003)によれば、ニセコ地域は明治時代1890年代から入植が開始され、北海道鉄道や国道5号線が開通し、ニセコ地域の観光における発展の基礎が築かれたという。大正時代から昭和初期(1910年頃～1962年頃)にはニセコアン(現ひらふ)スキー場が開設され、1928年秩父宮がニセコでスキー登山を行ったことから知名度が向上した。昭和中期(1962年頃～1980年頃)には、1961年にひらふスキー場に国内最長のスキリフトが建設され、1962年には全日本スキー選手権大会が開催された。高度成長期とも重なって地上交通や航空便の充実化に伴って、ユースホテル、ゴルフコース、スキー場などが建設された。昭和後期から平成時代(1980年頃～2000年頃)は、1980年代初頭からペンション開業ブームが到来し、大手企業による観光事業への進出、たとえば西武によるニセコ東山スキー場開設、ニセコ東山プリンスホテル開業などが始まった。

1995年にはロス・フィンドレー氏が道内初のラフティング<sup>10)</sup>を尻別川で開始、このころからオーストラリア起業家が親水スポーツ事業に進出開始した。2000年頃から、ニセコ地域の雪質の素晴らしさがオーストラリア人スキーヤーに口コミで伝わり、冬季にオーストラリアからのスキー客が増加してきた。またアウトドアスポーツが盛んになるにつれて、安全にアウトドアスポーツを楽しむようにと、2001年北海道アウトドア協会が発足し、2002年には北海道アウトドア資格制度を制定した。

ニセコ地域は、修学旅行受け入れ地としてランキングが高く、2003年度の来道修学旅行生の学生数は

10) ラフトボートと呼ばれる大型で強靱なゴムボートに、数人(2人から8人)で乗り込み1本のパドルを使って川を下るスポーツ。ラフトボートの一番後ろに乗ったガイドの指示に従い、大きな瀬や危険な場所を回避し力を合わせて漕ぎ進み、数々の瀬をクリアし、コントロールしていく。北海道で着実に普及しているスリル満点のスポーツである。

札幌、富良野に続いて第3位である。また、外国人観光客としては、ニセコ地域への外国人訪問客(宿泊人数)が2004年度に1.9万人で、国籍別宿泊数ではオーストラリア、韓国、台湾の順になっている。

以上のようにニセコ地域の歴史について整理を行った。次に、フィンドレー氏がニセコ地域においてどのようにリーダーシップをとり、観光振興を行ってきたのかを明らかにしたい。

## (2) リーダーの存在

ニセコ地域の観光振興に力を注いでいるリーダーの一人として、NAC代表取締役のロス・フィンドレー氏を上げることができる。フィンドレー氏は冬のスキーによる観光しかなかった北海道ニセコ地域に、ラフティングなど夏の体験観光の魅力を付加し、広く国内外から観光客が集まる通年観光地に変貌させた。

ラフティングは、ボートから落ちることもある危険性をもったスポーツであり、十分な知識、経験や安全管理能力などが無い場合、大きな事故が発生する危険性をはらんでいる。このことを危惧したフィンドレー氏は、行政機関の指導を待たずに、業界として自主的な対策を講じるために、全国の仲間とともに具体的な対策の検討を行った。その結果、1997年に商業ラフティングのさらなる普及と発展のために安全とサービスの向上を目指す目的で、「日本リバーガイド協会(RAJ)」を同業者13社と協力し設立した。この協会では、安全面の自主規制を設けるとともに、同業者相互の情報交換や研修会を実施し、事業内容の質的向上と安全管理体制の充実を図っている。

このようにフィンドレー氏はニセコ地域を通年観光地に育て、「日本リバーガイド協会」の設立に当初から参加し、ラフティングツアーの安全性やサービスの向上を通じて、ラフティング人口の増加に寄与したことなどの理由から、2004年に「通年アウトドア体験観光カリスマ」に選定されている。

1995年にフィンドレー氏がNACを設立したが、その当時のニセコ地域への観光客数は年間421万であった。しかし2002年には466万人の観光客がニセコ地域を訪れており、45万人の増加となっている。12月から3月のスキー客が171万人から159万人に落ち込んでいることを考えると、フィンドレー氏の働きにより、春から秋にかけてラフティングを楽しむツアー客が増加したことがうかがえよう。前述した事例1の藤氏と同様にフィンドレー氏も自分の住む地域に対する誇りや情熱をもち、地域の資源が何であるかをまっさきに理解し、活用している人である。加えてアウトドア・アクティビティを安全に楽しむための仕組みや制度をつくりあげている。以下にフィンドレー氏が行っていることを述べる。

### 1) 地域の資源と活用

ニセコ地域の地域資源として、フィンドレー氏が見つけた活用しているものとして、①豊富な積雪とパウダースノー(powder snow)と呼ばれる良質の雪の存在、②自然資源を楽しむためのアクティビティ、③アクセスの良さ、を上げることができよう。

①豊富な積雪とパウダースノーと呼ばれる良質の雪について、フィンドレー氏は初めてニセコでスキーをしたとき、その雪質の素晴らしさに驚いたという。フィンドレー氏が口火を切り、その後ニセコを訪れたオーストラリアの企業家達によってニセコのパウダースノーの良さがオーストラリアの人々に「口コミ」で伝わり、多くのスキー客が冬のスキーシーズンに来日してくるようになった。ニセコの雪は世界でも最高のパウダースノーであり、リゾートとしての規模からこの地域は「東洋のサンモリッツ」と呼ばれるようになった。

オーストラリア人のニセコでの滞在日数平均は10.7泊であり、他のアジア系外国人と比較して長期滞在型である。また、ニセコはさまざまな国から人が集まってくる場所になったことで、スキー客同士あるいは地域の住民との交流も盛んになっている。

②自然資源を楽しむためのアクティビティについては、その種類が豊富であることをあげることができよう。フィンドレー氏が1992年ニセコに住み始めた頃、ニセコは観光資源が豊富な地域であったものの夏に楽しむスポーツはゴルフが主であり、それ以外のスポーツやアクティビティは行われていなかった。フィンドレー氏は夏のニセコの豊富な自然環境が十分に活用されていないことに気づき、「自然と遊ぶことにより多くの人に新たな喜びをもたらし、感動を分かち合う」との想いでラフティング体験を行う会社をスタートさせた。このようなアクティビティが北海道で初めて紹介されたこともあり、多くの旅行者が参加し、「やってみたい」と道外からも旅行者がニセコに来るようになった。ラフティングツアーは初年度に200人を目標としていたが、口コミでそのおもしろさが広まり、そのシーズンは1,500人が体験することとなった。現在では年間約3万人がNACの提供するラフティングツアーに参加をしている。

その後、オーストラリアから当地域に移住し、アウトドアビジネスを始めた実業家たちによってさまざまな夏のアクティビティが考案、紹介された。彼らが始めたビジネスは、アウトドア・アクティビティに関して、まだ未成熟な日本の旅行商品・サービスに新たな分野を開拓し、優良な自然資源の楽しみ方を教えたといえる。ラフティングやカヌー<sup>11)</sup>などの親水スポーツに関する各種アクティビティの紹介により、夏のアクティビティが増え、ニセコ地域の夏の体験観光として、新たな魅力を付加している。

③アクセスの良さについて、ニセコは札幌からJRで2時間であるため日帰りであり、新千歳空港からも約3時間でこれる距離にある。フィンドレー氏はこのようなアクセスの良さが旅行者にとっても、またビジネスを始めるためにも重要な要素の一つであると述べている。またニセコは、2001年の9.11米国同時多発テロ事件をきっかけに、オーストラリアからのスキースティネーションとして欧米の代替地として選択されるようになった。その結果、冬期（11月から3月）にはオーストラリア航空がケアンズー新千歳空港を週2便直行便をだすまでになっている。

このようにフィンドレー氏は、ニセコの地域資源を発見し、活用している。それでは、それらの資源を提供する仕組みについて、以下に詳細を述べる。

## 2) 提供するホスピタリティとその仕組み

NAC（写真⑥）では、どのようなホスピタリティをどのように提供しているのかを明らかにする。NACが対象とする顧客は、グループから家族、大人から子供まで広範囲にわたる。これらの顧客に提供するホスピタリティは「安全で楽しいアウトドア・アクティビティ」である。そのため仕組みとして、まずガイドは、安全で楽しいアウトドア・アクティビティを提供するために、全員が日本リバーガイド協会の認定するシニアガイド、およびリバーガイドである。

そのスタッフの選択において、フィンドレー氏



写真⑥ ニセコアドベンチャーセンター（NAC）（筆者撮影）

11) カナディアンカヌーとカヤックに大別される。一般的なカナディアンカヌーとは、オープンデッキタイプで片端だけにブレードがついたパドルを使う。湖などの清水のツーリングに適している。カヤックは乗りぐちが穴のように開いているクロズドデッキで、両端にブレードがついたパドルで漕ぐ。操作性が高く川のツーリングに適している。北海道ではカヌーの人気が高く、ツーリングだけでなく各種の自然観察にも利用されている。

はスポーツが好きな人、「安全と楽しい」を理解している人、お客様を楽しませることのできる人、自ら考え動き、成長することのできる人をNACにおいての望ましいスタッフの人材像としてあげている。社員研修は1カ月行い、その内容はレスキューの仕方、川の知識、ボートコントロールの仕方、リバーサイミング、ファーストエイド、安全についての説明の仕方など、安全に楽しいアクティビティを提供するために必要な知識やスキルの習得を目的とした内容になっている。今現在の社員数は夏場が60名から70名、冬場が30名と季節によって異なっている。

ニセコ地域ではラフティングツアーなどを扱う事業者が増え、アウトドアを手掛ける事業者が増加した。旅行客がアウトドア・アクティビティを快適にかつ安全に楽しむために、質の高いガイドに対するニーズが高まり、雇用の機会が生まれた。アウトドア事業は若者が憧れるアウトドア・ライフスタイルと地元で生活するという環境を地域の若者に提供することになり、それは若者の地元定着による地域の活性化につながっている。つまり若者が働きながら自らの技術をスキルアップし、新たなビジネスを創造するという循環が生まれ、ニセコ地域の活性化につながっているのである。

NACは充実した体験プログラムを提供している(写真⑦)。

夏場は尻別川でのラフティング以外にダッキー<sup>12)</sup>、カヤックの体験、ニセコのフィールドを活用したトレッキング、キャニオニング<sup>13)</sup>など、冬場はスキー・スノーボードのレッスン、スノーシュー<sup>14)</sup>によるツアーなどを実施している。また、小・中・高・大学生を対象として冒険旅行、野外教育を実施している。NAC内には、クライミングウォール(写真⑧)やボルダリング<sup>15)</sup>専用のウォールなどが設置され、大人から子供まで楽しめるようになっている。これらのアクティビティは多い日には100人を超える人が利用している。2008年11月には国内最大級のロッククライミング施設を札幌市内に開設する予定であるという。また羊蹄山を眺めながら食事ができるカフェ&バーも設置している。

NACを訪れる旅行客の数は春から秋にかけておよそ三万人でその内のほとんどの旅行客は日本人である。冬はスキースクールにくる旅行客が約1,000人、その約9割がオーストラリア、香港からの外国人であるという。

地域活性化のために重要なこととしてフィンドレー氏は①地域の資源を見直すこと、②お客



写真⑦ アウトドアアクティビティ (筆者撮影)



写真⑧ クライミングウォール (筆者撮影)

12) ラフティングの一人または二人乗り用に作られたもので、カヌーのゴムボート版で安全性や耐衝撃性に優れている。

13) 溪谷の地形を活かして、泳いだり、流れたり、滝ツボに飛び込んだりしながら川を下っていくスポーツ

14) 雪の上をスムーズに移動するための道具、西洋版の“かんじき”

15) 命綱がいらない初心者向けのロッククライミング

様のためにするのではなく、自分たちが楽しめる街にすること、③まちとしてのまとまったビジョンを作成することが重要であると述べている。今後の課題としては、行政と民間が一体となって、コンドミニアムの整備など長期滞在者の受け入れ体制を整えることが必要であることも指摘している。

次に、観光振興に対する地域住民の理解と協力について検討する。

### (3) 地域住民の理解と協力

#### 1) 観光振興への取り組み

行政と地域住民が連携し、様々な活動が行われている。たとえば、地域住民が“みち”から見える景観について検討会を行い、その結果、地域から提案のあった場所に「シーニックデッキ」を設置し、新たな景観ポイントとして紹介し、地域財産として育てている。地域の魅力を繋ぎ、北海道でのドライブ観光の振興を推進している。

また滞在型観光を促進するために、北海道後志支庁が主体となり、外国人滞在型観光形成モデル事業を行っている。たとえば、2005年7月に意識醸成及び通年化へ向けた取り組みを整理するためのセミナーを開催したり、12月には後志滞在型観光見本市を開催し、地域の情報を外国人旅行者に提供し、観光施設の案内などのためにPRブースの出展などを行った。長期滞在する外国人旅行者に対してスキー以外の魅力を提供するために、2007年に観光ツアーを実施し、ひらふ地区を周遊し、体験メニューとしては、万華鏡制作体験、日本酒試飲、豪雪うどんおよび鍋試食、すし握り体験などを行った。2007年からはJRとバスの企画切符を造成し、倶知安一小樽間の切符や小樽散策1日乗り放題券(バス)などを行っている。情報提供のためのツールとしては、2007年から年間を通した地域情報の発信として「Western Hokkaido」を出し、英語版ホームページも充実させている。

地元の高校でも観光振興のための取組が行われている。ニセコ高校では、授業の一環として外国人観光旅行者の利便性増進を目指して、時刻表や乗降方法などを英語に訳し、案内板を作成し掲示している。また温泉の魅力を伝える英語表記チラシを作成し、観光振興の取組を行っている。これらのことは学生達にとって語学の勉強のみならず国際交流のきっかけとなっていると思われる。

外国人旅行者とのコミュニケーションを向上させるために英会話教室を開催し、それが人材育成と雇用を創出する力となっている。オーストラリアを中心とした外国人旅行者が増加する倶知安町では地元商工会議所が主体となり、「実践英会話教室」を開催している。

観光交通を充実させるために、地元バス事業者が路線バス「ぐるりぬぶり号」を運行している。旅行者のニーズが高く、また地域の人々にとっても訪問価値が高いと考えられている観光ポイントを周遊し、旅行者に楽しんでもらっている。

このような住民の観光振興に対する活動に対して自治体はどのようなサポートを行っているのだろうか、以下に自治体のサポートとしての条例について明らかにする。

### (4) 観光振興に対する自治体のサポート

#### 1) 北海道観光のくにつくり条例の制定

観光振興の総合的、計画的施策の推進を図るために、2001年に「北海道観光くにつくり条例」を制定した。この条例の根底には地域資源を見直し、地域住民の誇りと資源への理解に基づく持続的な資源運営を理念とした「サステイナブル・ツーリズム」の基本概念の推進がある。観光を振興する道民、観光事業者、観光関連団体、行政機関の協働を前提に、①自然・景観などの環境への保全と配慮とその活用、②食の魅力を生かす、③全ての人々が安心して快適に観光できる配慮、④道民と観光客がとも

に楽しめる地域特性を生かした観光地形成、⑤観光関連産業を地域経済の牽引力とする、の5つの基本理念の実現を目指している(北海道貿易情報センター, 2006)。これらの理念達成のための具体的な施策として、「北海道アウトドア資格制度」(2002年)(詳細は3)を参照のこと)、北海道独自の観光資源の保全と持続的な活動を目的とした「北海道遺産」(2001年)や景観保全とドライブ観光の促進を目指した「北海道シーニックバイウエイ制度」(2005年)など、独自の具体的プログラムをあげている。

## 2) アウトドア活動振興条例の制定

北海道では2001年にアウトドア活動の振興を図るために、「人と自然との共生」、「地域に根ざした個性豊かな人材の育成および確保」、「北海道らしいライフスタイルの形成ならびに関連する産業活動の活発化」などを基本理念として、「アウトドア活動振興条例」を制定した。そこには、アウトドア活動に対する道民の理解の促進とそのための情報提供、アウトドアガイドを育成するためのアウトドアガイドの知識及び技術を客観的に評価することの必要性、良質なアウトドア事業者を育成するための制度などについて基本的な施策が制定されている。

## 3) 北海道アウトドア資格制度の制定

2002年にアウトドア活動に関するガイド資格として、全国初となる「北海道アウトドア資格制度」を制定した。この制度は一定の知識・経験・技術を有するアウトドアガイドの認定と優良事業者の登録を行うものである。これは、①人材の育成、②産業の振興、③自然環境の保全、④地域の振興を目的として制定された。この資格制度は、個人ガイドとして、山岳、自然、カヌー、ラフティング、トレイルライディングの5つの分野について、一定の水準に達している者を北海道認定のガイド資格者として認定するものである。このガイド試験はアウトドア活動の各分野に共通する一般的知識である「基礎分野」と分野毎の専門的な知識・技術である「専門分野」の2つの分野からなり、双方が一定の水準に達しているものを合格としている。事業者登録については、ガイド資格取得者を一定数以上配置している事業者を登録することとした。登録分野は、「山岳ガイド事業者」「自然ガイド事業者」「カヌーガイド事業者」「ラフティングガイド事業者」「トレイルライディングガイド事業者」の5分野である。この制度を通して、参加する顧客に信頼され安全管理能力を持つガイドによるアウトドア活動を実施することで、事業者は質の高いサービスを提供することが可能となり、それが顧客満足を向上させ、結果的に持続可能な市場づくりをすることを目指している。

## (5) 専門家の活用

ニセコ地域の地域資源の一つとしてのニセコ自然環境を活用したアウトドア・アクティビティについて、その専門家はフィンドレー氏本人をあげることができる。フィンドレー氏がアウトドア・アクティビティの専門家であり、その安全性とアクティビティの普及のためにさまざまな活動を行っている。詳細は「3. 事例2、(2) リーダーの存在」を参照されたい。

## 4. まとめ

観光振興による地域活性化がどのように行われているのかを明らかにするために、2つの事例、銀山温泉「藤屋」、ニセコ地域「NAC」を取り上げた。そこでの観光振興を成功させるために必要だといわれている要件の中でも、①リーダーの存在、②地域住民の理解と協力、③地域資源の発見と活用、⑥ホスピタリティの提供、⑩専門家の活用について明らかにした。その結果、観光振興を行うためには、自分の住んでいる地域を愛し、誇りをもっているリーダーが必要であることが明らかになった。

今回とりあげた2つの事例では、外国人が観光振興のリーダーの一人として活躍している。その地域の人々にとっては、銀山温泉の伝統的な木造建築やニセコの雪は、昔からある風景であったり、いつもその地にあるものであり、存在していることが普通であったものである。しかし、その地域以外の人々にとっては大正時代の木造建築やパウダースノーの雪は珍しいものであり、感動を呼び起こすものである。この感動は外国人である藤氏やフィンドレー氏にとっては日本人以上に大きいものであったと思われる。そのような彼らだからこそ地域の資源を発見し、その活用を強く考えることができたのかもしれない。

加えてリーダー自身が地域の資源を発見し、活用していること、またその資源をホスピタリティとして提供するしくみがなされていることが示された。地域の資源を見直した上で、「藤屋」では個人客に対して「優雅に過ごす静かな時間」を、NACではグループや家族、大人から子供までの客に対して「安全で楽しいアウトドア・アクティビティ」を提供するためのさまざまな仕組みがなされていた。彼らの取組に対して、地域住民の理解と協力、自治体のサポートが必要であることも示された。

最後に専門家の活用については、2つの事例からも専門家の助言、指導そして参画は地域資源を発見し、活用するために重要な役割を果たしていることが示唆された。銀山温泉では地域の資源としての町並をどのように保存して、旅行者に見せるのかについて、ニセコ地域では、冬の雪や夏の川や渓谷などの地域資源をどのように利用し、旅行者を参加させるのかなど、その分野や領域の専門家の知識やスキルが有益なものであることが示されている。

以上のことが本論文から明らかになった。しかし、本論文では、他の要因、④アイデアの収集、⑤娯楽性の要素の重視、⑦リピーターの考慮、⑧地域内自給率の向上、⑨観光マーケティングの知識などについては、十分な調査を行っていないため検討がなされていない。今後も引き続き、インタビュー調査などを含めて検討していく必要がある。

## 引用文献・参考文献

- 藤ジニー 2003 ニッポン人には、日本が足りない 日本文芸社
- 藤ジニー 2004 アメリカ人女将が学んだ日本のおもてなし心得帖 幻冬舎
- 長谷政弘 2003 新しい観光振興—発想と戦略— 同文館出版
- 北海道貿易情報センター 2006 ニセコ地域における外国人の観光と投資状況に関する報告書
- 北海道経済部観光の町づくり推進室 2005 北海道観光入込数調査報告書—平成16年度
- 北海道経済部観光のくにづくり推進局 2006 北海道アウトドア資格制度の沿革
- 北海道経済産業局 2003 観光ベンチャー経営REPORT Vol.6 その経営哲学と観光サービスのポイント
- 堀繁 2006 [http://www.mizu.gr.jp/people/ppl\\_27b.html](http://www.mizu.gr.jp/people/ppl_27b.html) ミツカン水の文化センター 地域の資源を磨くことで「もてなし力」がつく～ほんものの地域活性化を考えよう
- 成澤義親 2003 アウトドア活動の事業者過程—ニセコにおけるラフティング事業を例として 日本国際観光学会論文集, 10
- 日本経済新聞社 2007 人物追跡「観光日本」外国人の手で 1月22日
- サッサー, W. E., ヘスケット, J. L., シュレジンガー, L. A., ラブマン, G. W. & ジョーンズ, T. O. 1994 サービスの高収益モデルのつくり方, 14-45, 顧客サービス戦略, ダイヤモンド社
- 市報 昭和38年 「おばなざわ」 5月10日号



市報 平成4年 「おばなざわ」 1月15日号

田代展子・堀繁 2006 銀山温泉の景観の特徴 100-111

梅津保一 平成16年 新やまがた温泉紀行 山形新聞 1月29日・30日付け

山口一美 2007 観光資源振興による地域活性化 観光者満足による地域活性化 三木佳光・山口一美・宮原辰夫 18,

<http://www.avekk.com/mado/view/yamagata/view22.cgi?mode=main&cno=4> 銀山温泉共同浴場「しろがね湯」：隈研吾

<http://www.pref.hokkaido.jp/keizai/kz-ksnko/500-outdoor/jyourei.htm> 北海道アウトドア活動振興条例の施行について

<http://www.h-outdoor.com/modules/tinyd6/> 北海道アウトドア総合情報—資格制度の概要

[http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/251-zyorei/jourei\\_011019.htm](http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/251-zyorei/jourei_011019.htm) 北海道観光のくにつくり

[http://bunbun.hokkaido-np.co.jp/book/ouen/2006/201\\_ross.html](http://bunbun.hokkaido-np.co.jp/book/ouen/2006/201_ross.html) 北海道新聞 道新ぶんぶんクラブ 北海道応援メッセージロス・フィンドレーさん ニセコを世界と肩を並べるリゾート王国に

<http://www.hokkaido.jp/keizai/kz-ksnko/500-outdoor/outdoor-kanu&rafting-all.htm> カヌー&ラフティングくくり条例

[http://www.mlit.go.p/sogoseisaku/kanko/mr\\_findlay.html](http://www.mlit.go.p/sogoseisaku/kanko/mr_findlay.html) 国土交通省の観光政策 観光カリスマ百選

<http://www.shiribeshi.pref.hokkaido.lg.jp/ss/srk/en/index.htm> Western Hokkaido

<http://www.yamatoshi.or.jp/forum/forum1/spk5.html> 山形県村山総合支庁建設部 美しい山形フォーラム おもてなしの気持ちを形に 銀山温泉湯のまちづくり