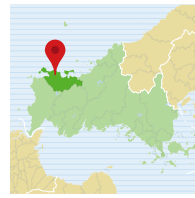


長門湯本温泉観光まちづくり計画



星野リゾートが描いたマスタープランを軸に 行政・観光事業者・地元の人々が連携

表1 長門湯本温泉
観光まちづくり計画の
タイムライン

2014年1月	老舗ホテル廃業
2016年1月	長門市から星野リゾートに温泉街再生のためのマスタープランを委託
6月	星野リゾートによるマスタープランの最終報告会開催。長門市に提出
8月	長門市が長門湯本温泉観光まちづくり計画を策定
2017年5月	第一回長門湯本温泉観光まちづくり推進会議開催
9月	社会実験実施（河川空間活用、交通再編、夜間照明の検証）
2018年3月	長門湯本温泉景観ガイドライン策定
2019年7月	湯本温泉全旅館の連名で、温泉街の持続的な発展のための要望書を長門市に提出
12月	長門市税条例を改正し、入湯税の引き上げ、景観インフラ整備のための基金条例を制定
2020年3月	エリアマネジメント法人「長門湯本温泉まち株式会社」設立 「星野リゾート 界 長門」開業 公共整備完了、温泉街全面リニューアルオープン、全国初となる温泉街全体での照明の調光制御開始
5月	まち開き



「長門湯本温泉観光まちづくり計画」で発表された、温泉街エリアの配置図。（長門市発表資料より引用）

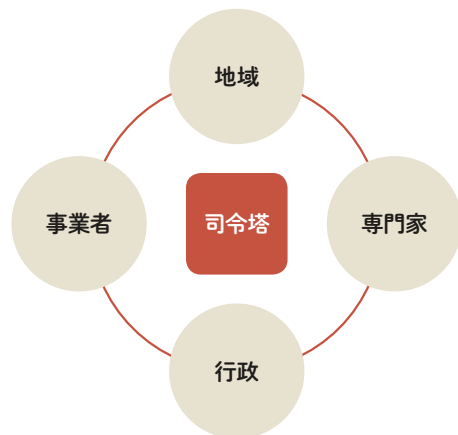
行政・事業者・地域一丸でまちづくり計画を實行

マスタープラン策定後のプロセスは、図3のように官民が一丸となったチーム体制で進められていった。同プロジェクトではふたつの会議体（推進会議、デザイン会議）を中心に計画が実行された。主に重要な意思決定を行うために行われる推進会議は、委員長を務める長門市長や、星野リゾート代表の星野佳路さん、地元の古刹大寧寺の代表役員の岩田啓靖さんなど、行政・事業者・地域を代表する9名で構成。一方、推進会議に具体的な整備計画などを提案するデザイン会議には都市計画の専門家で「司令塔」を務めた「有限会社ハートビートプラン」代表取締役の泉英明さんを中心に、建築や金融、交通などの各分野から集まった11名

図2 魅力的な温泉街が有する
6つの要素



図3 官民連携の推進チームを構築

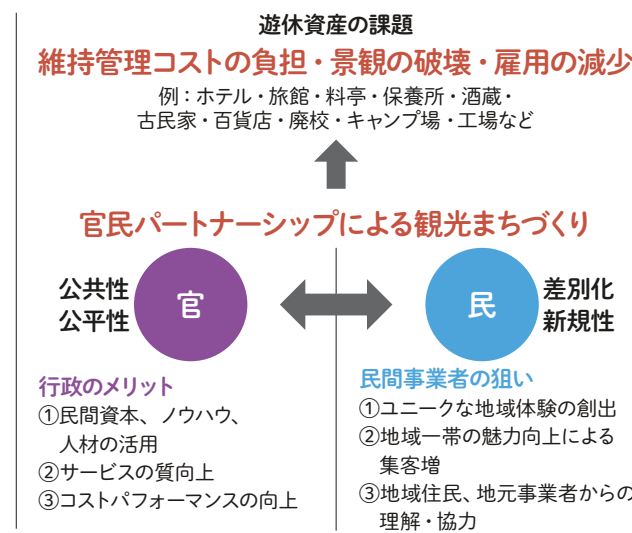


の専門家で構成され、プロジェクトの推進力となった。さらに2017年の9月にはマスタープランに基づく社会実験（①河川空間の活用、②交通再編、③夜間照明の検証）が行われ、2018年3月には景観ガイドラインが策定されるなど、各所の整備計画や地域の合意形成も順調に進んでいった。そして、2020年3月には「星野リ

ゾート 界 長門」、立ち寄り湯「恩湯」などが次々とオープン。「長門湯本温泉観光まちづくり計画」におけるハード面の整備は、概ね完了した。官民のパートナーシップにより、温泉街全体の大胆なリノベーションが行われた「長門湯本温泉観光まちづくり計画」は、この先どのような成果を生み出すのか。その動向からしばらく目が離せない。



図1 観光まちづくりによる課題解決のアプローチ



「長門湯本温泉観光まちづくり計画」は、長門市と星野リゾートの協働によって温泉地の再生を目指す試みだ。このプロジェクト最大の特徴が、温泉街再生のビジョンや基本戦略を定めたマスタープランを、長門市と星野リゾートが協働で策定したことにある。日本を代表するリゾート運営会社として知られる同社だが、自治体からまちづくり計画を受託するのは初めてのことだ。

2016年6月に星野リゾートが長門市に提案したマスタープランは、長門湯本温泉が目指すべきゴールとその道筋を端的に示している。同プランでは観光経済新聞社による『につぼんの温泉100選』で10位以内に入る人気温泉地に成長することを具体的な目標として設定。目標達成



3月12日に「星野リゾート 界 長門」が開業。前日のプレス発表会には、江原市長や星野佳路代表など、プロジェクトのキーマンが集まった

温泉街の再生を目指す新しい官民連携の形

山口県の北部に位置し、約600年の歴史を持つ長門湯本温泉。この温泉地で今、過去に例を見ない官民連携プロジェクトが行われている。

国や自治体が所有する遊休資産を、魅力的な観光資源に変えるために、民間事業者のアイデアや稼ぐ力を活用する試みが増えている。今回は、官民連携を通じて新たな観光資源を生み出した2つの事例を紹介。これからの官民パートナーシップに求められるポイントや、その可能性を探る。

遊休資産を
地域の
ユニークネスに
変えろ！

官民パートナーシップが生み出す 観光体験の次なる一手

官民連携のコツとは？



長門市やきとり課
課長補佐
松岡裕史さん

「プロジェクトを進めるためには、地元の人々への丁寧なコミュニケーションが必要。その点で頑張ることは、私たち行政の役割だと思います。また、専門家に思い切っ



星野リゾート
界 長門
総支配人
三保裕司さん

「マスタープランから一貫性を持ってプロジェクトが進んでいるので、『星野リゾート 界 長門』だけが地域から浮くことがない。温泉街全体を楽しむためにどんな提案ができるか、スタッフ一同わくわくしています」



星野リゾート
国内企画開発部
プロジェクト
マネージャー
石井芳明さん

「熱い思いを持って私たちを誘致してくれた長門市のみなさんをはじめ専門家や地元の方々が本気でコミットしてくれたことが本プロジェクトの成功の要因だと思います。温泉街の集客は、『星野リゾート 界 長門』の集客にもつながります。今後はエリアマネジメント法人と一緒にプロモーションや地域の魅力アップにつながる施策を行っていききたいです」



「星野リゾート 界 長門」。宿泊客以外にも利用できる「あけぼのカフェ」を備えるなど、地域に対して開かれていることも大きな特長だ

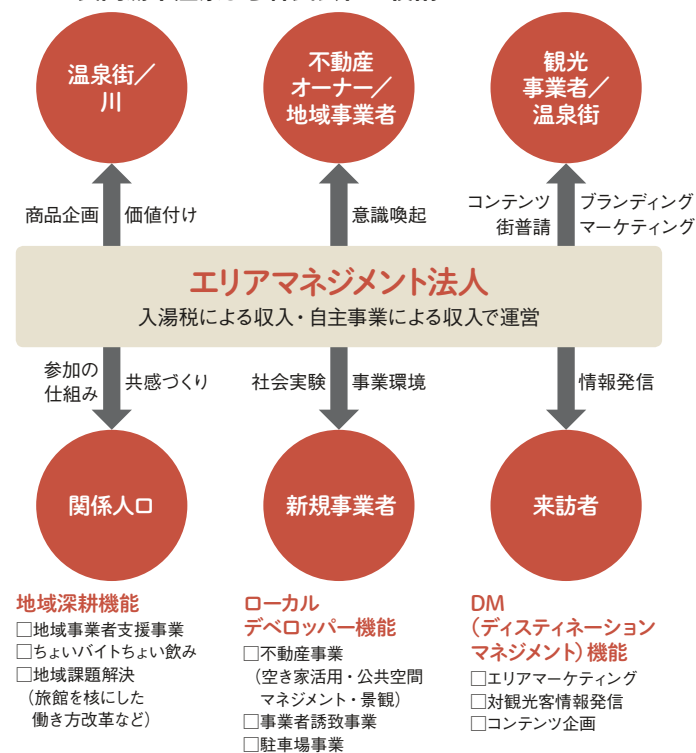


ポイント 4

観光まちづくりの水先案内人となる
エリアマネジメント法人を設立

持続的なまちづくりを行うために、エリアマネジメント法人「長門湯本温泉まち株式会社」を設立したことも同プロジェクトの特長だ。「長門湯本温泉まち株式会社」は、「湯本温泉旅館協同組合」と立ち寄り湯「恩湯」の運営を行う「長門湯守株式会社」、「長門湯本オト活用協議会」の出資から成り立っており、長門市から投入される入湯税や自主事業による収入を財源に活動する。「いわゆるDMOのように対外的なマーケティングやコンテンツ発信を行うと同時に、地域の暮らしに関わりながらエリアマネジメントをしていきます」とは、同社でエリアマネージャーを務める木村隼斗さん。観光まちづくり計画で定めた「人気温泉地ランキングトップ10」に入ることはもちろん、旅館の収益性の向上や地域で行われる新規事業の増加、さらには温泉街で働く人や暮らす人の生活満足度の向上を目指して、さまざまな活動を行っていく予定だという。

図4 エリアマネジメント法人
長門湯本温泉まち株式会社の役割



ポイント 3

照明計画からファイナンスまで
専門家の知見を活かす

プロジェクト推進の中心を担ったのが、専門家チームで構成された「デザイン会議」だ。まちづくりの企画や設計、合意形成を専門とする「有限会社ハートビートプラン」代表取締役の泉英明さんが“司令塔”として旗振り役を務め、その周囲に建築、ランドスケープ、照明、交通などの専門家や、長門市の建設部などのメンバーが集まっている。たとえば、山口フィナンシャルグループの一員である株式会社YMFG ZONEプランニングは、地方創生に特化した金融面の専門家として「デザイン会議」に参加し、同プロジェクトに関連する事業の助言や支援を実施。ひとつひとつ細やかに事業性を判断しながら進めることで、プロジェクトのファイナンスの健全性が保たれた。このように、各メンバーが専門領域を担当しながら連携していた。また、長門市長や星野代表を含めた関係者が、積極的に専門家の意見を取り入れていることも、プロジェクトが円滑に進んだ要因だ。



立ち寄り湯の「恩湯」前の広場から駐車場に向かって続く「竹林の階段」もフォトジェニックな新名所

ポイント 1

地域衰退の危機感が
行政の決断力を生んだ

星野リゾートにマスタープランを委託するという決断の背景には、長門市の危機感があった。長門湯本温泉の宿泊者数は、1983年の約39万人から2014年の約18万人と半減。同年には、温泉街の中心に位置していた創業150年の老舗ホテルが倒産。そんな状況を変えるために当時の大西倉雄市長が強いリーダーシップを発揮し、星野リゾートの誘致に動いた。「マスタープランを都市計画コンサルではなく星野リゾートに頼むことに疑問の声も上がりました。ただ、良い計画をすることが目的ではなく、一緒にプランを実現していけるパートナーであることが大切。その観点から、星野リゾートにお願いしました」と長門市やきとり課の松岡裕史さんは話す。



前市長からプロジェクトを引き継ぎ、まちづくりを進めた長門市の江原達也市長

ポイント 2

地域の社会実験を通じて
観光まちづくり計画を“見える化”

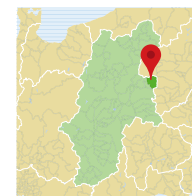
リノベーションが進むと、温泉街はどうなるのか。より理想的なまちづくりのためには何が必要なのか。そんな疑問を検証するために、社会実験が行われたことも同プロジェクトのポイント。2017年9月16日～10月9日に行われた社会実験では、音信川・大寧寺川に川床を設置する「河川空間の活用」、公共空間のライトアップなどを通じて夜のそぞろ歩きの雰囲気再現する「夜間景観の演出」、道路の一部を歩行者専用にしてそぞろ歩きしやすくする「交通機能再編による空間活用」の3つの社会実験を実施。資料やパースだけでは伝わらない「リノベーション後」の温泉街を体感することで、市民の間に理解や計画への期待が現れたという。



温泉街の中心に位置する雁木広場は、地域の人々や旅行者の憩いの場として機能する親水空間だ

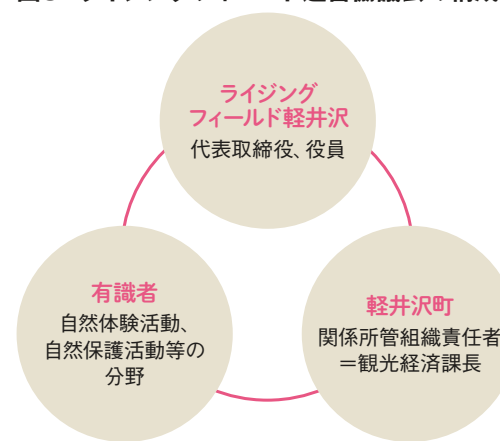


ライジングフィールド軽井沢



明確なコンセプトを原動力に官民が連携！ 国有林を活用した“学べる”アウトドアリゾート

図5 ライジングフィールド運営協議会の構成



ライジングフィールド軽井沢 DATA

軽井沢駅北口から車で10分ほどに位置するアウトドアリゾート。自然体験を通じて「子供たちの生きる力を高める」「家族の絆を深める」「人・組織の可能性を切り拓く」ことをミッションに掲げ、10万坪もの広大な敷地に多彩なキャンプサイトやアスレチック施設などが点在する。一般ユーザー向けのキャンプ場としてはもちろん、法人向けの企業研修や人材開発、組織開発プログラムなども展開。長野県白馬市には同様のコンセプトを持つ『ライジングフィールド白馬』がある。

☎0267-41-6889

長野県北佐久郡軽井沢町大字長倉2129

www.rising-field.com

全国には管理が行き届かず、有効に利用されていないキャンプ場が数多くある。上信越高原国定公園内の国有林に位置し、1971年から運営されてきた「軽井沢野営場」も、かつてはそんな場所だった。林野庁から国有林の管理運営を委託された軽井沢町が、品川区キャンプ協会に再委託する形で運営されていた同キャンプ場は、真夏の約1ヶ月間のみ開場。年間の利用者数は1000人ほどだったという。

「軽井沢野営場」が、新たな一歩を歩み始めたのは2014年。この年、国有林の運営管理者が、軽井沢町から民間事業者に移行。翌年3月に、アウトドアリゾート「ライジングフィールド軽井沢」がオープンした。巨大なアスレチック施設や約100名が利用できる多目的ホールなどの充実した設備を備える同施設は、口コミやSNSで徐々に話題となり、昨シーズンには年間3万人以上の入場者を記録するほどの人気となった。

「ライジングフィールド軽井沢」の躍進の原動力となっているのが、明確でシャープなコンセプト設定だ。「アウトドアリゾート」と称してはい

「レンジ」などのイベントも実施する。法人向けのチームビルディングワークショップなど好評で、近年はB to Bの需要も増加。平日の稼働率向上に大きく貢献しているという。

**熱い思い+ロジックで
ステークホルダーを巻き込む**

とはいえ「ライジングフィールド軽井沢」実現までの道のりは平坦ではなかった。それまで町が担っていた国有林の管理運営を、一民間事業者へと移管するのは異例のこと。それだけに、プロジェクト始動当初から、森さんはステークホルダーとの話し合いを何度も重ねてきた。

「軽井沢町はもちろん、霞が関の林野庁や環境省などにもお邪魔し、企画書を片手にプロジェクトの提案を行いました。その際は、ミッションや想いを伝えることはもちろん、国有林野の問題点を解決するために『広く国民が利用できる』ソリューションとしてのロジックを組み込むことを意識しました。また、地域の合意形成も必要なので、地元の経済界の人々をはじめ多くの方に『子供たちの生きる力を高める場づくりをしたい』ことを話しました。企画書を渡した人の数は、200人を超えていると思います」と森さん。この活動が功を

「民」ならでの企画力で
半休眠状態のキャンプ場を再生

ますが、私たちのコアは教育事業。自然体験を通じて『子供たちの生きる力を高める』『家族の絆を深める』『人・組織の可能性を切り拓く』ことをミッションに掲げています」とは、同社の代表を務める森和成さん。アクセンチュアでディレクターを務めるなど、長年ビジネスコンサルティングや人材育成の領域で活躍してきた同氏は、キャンプ場という空間を人や組織の「学び」の場と捉え、そのコンセプトをハード面やソフト面に落とし込む。たとえばアスレチック施設は、成功体験を積み重ねながら自己肯定感を高められるようにと、1m～8mの5階層の高さを設定。小さな子供でも少しずつレベルアップしていける設計になっている。また、週末には家族で協力してミッション達成を目指す『ファミリーチャ



プロジェクト開始当初の様子。代表の森さんによる手づくりの施設整備が進められた



ライジングフィールド
代表取締役社長
森 和成さん

奏し、プロジェクトを応援する人は増加。現設備のベースも、森さんが敬愛するK・Mさんによる開発資金面の応援があつて実現したという。

地域の行政や地元の人々との関係性構築に力を入れることも「ライジングフィールド軽井沢」の特長だ。たとえば、同施設は軽井沢町民に無料で開放されており、地域の学校の教育プログラムなどにも協力。また、軽井沢町や有識者と「運営協議会」を立ち上げ、活動方針や計画などを共有する場として活用する。

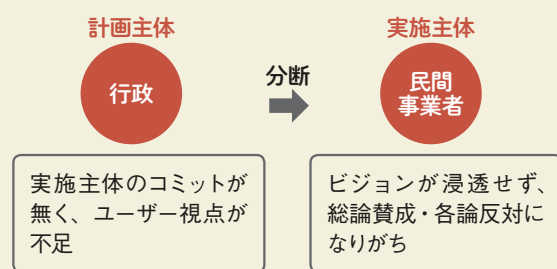
「この森はもともと30年に亘って軽井沢町の共有資産として使われていた場所です。一民間企業としての思いだけで突き進むのではなく、空間も情報もできるだけオープンにして、活動をきちんと理解してもらえようにする。そうしたスキームを構築することを意識しています」

国、町、事業者、地域。異なる立場のステークホルダーが建設的に関わり合える仕組みを整えることも、同事例から学ぶべきポイントだ。

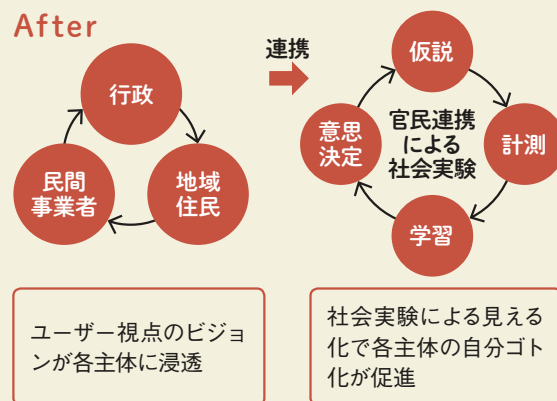
考察

官民パートナーシップによる 観光まちづくりの開発プロセス

Before



After



COLUMN

リーンスタートアップとは

シリコンバレー発祥の起業の方法論。コストをかけずにアイデアの仮説を検証できる最低限の機能を持った試作品を顧客に提供し、反応を観察することで市場に受け入れられるか判断をする開発手法。



じゃらんリサーチセンター
客員研究員

幸田泰尚

海外の観光都市戦略をはじめ、インバウンドや地域開発に関する調査・研究を行う

成否の鍵は、合意形成にあり
自分ゴト化された主体と一緒に作る
ユーザー視点の開発プロセス

観光まちづくりの計画策定においては実施主体者のコミットメントが無く行政主導で行った場合、ユーザー視点が不足し「総花的な絵に描いた餅」となりやすい。特にインバウンドや新たな国内旅行者をターゲットとする場合は地域外で得た知見やマーケティングのノウハウを有する民間事業者、いわゆる「よそ者」の活用が鍵だ。今回紹介した事例では実施主体である民間事業者が計画段階から圧倒的なユーザー視点でコンセプト

トを策定し、そのビジョンが行政や住民へ浸透することで関係者全員が他人ゴトから自分ゴト化していくプロセスを経て実現に至っている。

一方で官民連携による取り組みは関係者が多岐に渡るため、気を遣うことが多く着地点が予測できないまま頓挫するケースも多い。また自治体の総合計画や公式の協議体においては方針レベルの総論は賛成される一方で、施策の具体となると反対意見が続出するというケースも後を絶

たない。関係者の合意形成においてはこのようなジレンマを超えていくことが官民連携の命題となる。

総論賛成・各論反対のジレンマに効く社会実験という処方箋

長門市の取り組みでは、社会実験というプロセスを経て地域住民との合意形成がスムーズに行われていた。

例えば、照明計画を施行する決定の前にイベントを開催して仮設で竹林をライトアップし、街路に蠟燭を灯す実験を実施。美しく照らし出された夜の街並みを見て「これだったと孫と一緒に夜も散歩してみたいな」とそれまで賛否が分かれていた議論が一歩前に進んだという。

意形成の成否を分けたそう。このようにプロトタイプを実際のユーザーに晒してみることで、意思決定の精度を上げるとともに関係者の合意形成を同時に図る手法を「リーンスタートアップ」という。これはITサービスの新規開発において素早く改善点を特定し、無駄なリソース投下を防ぐプロセスマネジメントの手法である。ハードの開発を伴う遊休資産の再生プロセスにこの手法を応用した場合、その効果はオンラインのソフト開発の場合よりむしろ高いのではと考えられる。なぜなら施設や景観の整備は不可逆、つまり一度建てたらすぐには後に戻れないからである。建設後に想定通りの成果が得られず使われないハコとなれば、また将来の遊休資産を生み出すことになってしまう。

「百聞は一見に如かず」、複雑な課題に対するアプローチはシンプルに見える化が功を奏するのではないか。

事例研究 02

ライジングフィールド軽井沢



先進事例に学ぶ、官民連携3つのポイント



ポイント 1

ぶれないビジョンこそが すべての行動指針の原点となる

自然体験活動を通じて、子供たちの生きる力を高めたい——。そんなブレないビジョンこそが「ライジングフィールド軽井沢」の活動の軸にある。「さまざまな立場の方に仲間になってもらうためには、『これがやりたい』という“想い”を伝え、共感してもらうことが大切だと思います」と森さん。“民”として“官”と付き合う上でのコツを訊ねると「担当者の異動で共有してきた“想い”が分断されることがある。だからこそ、常にパッションを当てに行くことを大切にしています」という言葉が返ってきた。



ポイント 2

事業者・行政・有識者による 運営協議会の設置

「ライジングフィールド軽井沢」、「軽井沢町」、「有識者(大学教授など)」の3者で構成される運営協議会を設置し、活動方針や予算管理状況を共有することも同事例の特徴のひとつだ。「ステークホルダーに対する配慮ということもあり、協議会を作っています。林野庁にとって一民間企業に国有林を任せるのはリスクですが、協議会が有ることである程度の透明性や公共性が担保される。また、軽井沢町にとっても、町民から『ライジングフィールド軽井沢』についての問い合わせがあった際に、きちんと説明できるようになります。民間事業者として行政と連携していくためには、彼らが困らないような状況・仕組みを作ることも大切だと思います」と森さんは話す。

ポイント 3

“民”の柔軟性やスピード感を 最大限に活かす

官民連携の形として「指定管理者制度」もあるが、同事例の場合、民間事業者の柔軟性・スピード感は大きな利点。「ビジネスは生き物ですから、状況が変わったら料金設定を含めて柔軟に変更していかなければいけない。そのため、所有でも受託でもなく、この土地を“借りる”という形態をとっています」と森さん。まずはシンプルに“民”に託し、協議会などを通じて連携していく。そんな関係性が、これからさらに増えていくのかもしれない。

COLUMN

官民のキーマンに聞く

地域への影響は？

「町が管理運営していたときは、夏季の1ヶ月のみの開場でしたが『ライジングフィールド軽井沢』が管理運営するようになって、通年営業されている。そのことが一番のメリット。また、軽井沢の新たなアクティビティスポットとして、地域住民はもとより、観光客のニーズに役立っていただいております。さらに、ワーケーションを取り入れるなど、積極的な事業展開をされていることも地域住民、事業者の刺激になっていると感じています」

軽井沢町 観光経済課 課長
中山 茂さん