

答申書第 2 部

第 2 部は審議会での議論をベースにして、テーマごとに横串を入れるような視点から「輝く将来の小谷村」を実現するための具体的な提案を行いました。審議会では様々な問題を議論してきましたが、特に多くの時間を費やしたのが次の 4 テーマです。

第 1 に、小谷村の最も潤沢に存在する環境資源としての「里山：SATOYAMA」です。観光地域づくりの舞台として、里山をどのように活用するか、4 つの事業提案と“癒しのリゾート”を提案しています。第 2 は、自然資源の活用形態の一つとして、スキー産業があります。里山を活かした新しい時代のスキー産業とはどんなものなのか、海外の先進的なスキー場に学びながら小谷村スキー場の活性化に向けて提言します。第 3 に、こうした豊かな自然資源、里山文化をどのように戦略的に活用していくか、その戦略的な対応を提言しています。第 4 は、小谷という地域的文脈の中で描くストーリーを大切にしながら、「小谷的ルーラリズム」とは何か、試行錯誤を重ねながら将来の小谷をどのように作り上げていくかを考えてみたいと思います。

＜テーマ１＞

小谷村の環境資源“里山 SATOYAMA”を活かした観光地域づくり

1. “観光地域づくり”の意味するもの

本審議会の名称に謳われている“観光地域づくり”を議論するためには、まず“観光地域づくり”と“観光”という言葉の意味を考える必要があります。

広辞苑によると“観光”は「他国・他郷を訪れ、景色・風物・史跡などを見てあること」とされ、これに直接かかわる産業が“狭義の観光”であるといえます。そのため、多くの人考える“観光地域づくり”は「“狭義の観光”の盛んな地域をつくる」あるいは「“狭義の観光”の振興により地域をつくる」ことであると思われます。

これに対し、“狭義の観光”や、それを支える農林水産業・商工業等の関連産業や地域の資源・エネルギー、さらに地域住民・集落等の社会を包含して“観光”が成立するという考え方があります。つまり、「地域づくりにより観光資源を保全あるいは創出し、“狭義の観光”および関連産業を振興すること」が“観光地域づくり”であり、ここでの“観光”は“広義の観光”を意味しています。

これまで全国各地で行われてきた“観光”は、目玉となる観光施設をつくったり、集客事業を実施したりするといった、いわば症状に応じて対策を練る「対処療法的・臨床的施策」が中心の“狭義の観光”が主でした。

これからの小谷村の“観光”は、基幹産業であるスキーリゾートと並行し、特色ある歴史・文化や農地、集落、生活等といった社会資源と、地形・地質、気象、大気・水・土、動植物等といった自然資源を活かし、関連産業との連携による“広義の観光”を基軸とした“観光地域づくり”を推進することが重要です。

2. 観光地域づくりの“めざす将来像”と“シンボル”

観光地域づくりは、村全体で同じ方向に向かって個々の計画や事業を連携・協働して進めることが必要です。そのため、将来の小谷村の観光地域づくりの“めざす将来像”を定めることにより、関係主体や地域住民等の意思を統一することができます。

また、“めざす将来像”を共有するため、それを象徴したり、コンセプトをわかりやすく表現したりするためのキャッチフレーズ等のような“シンボル（旗印）”をつくると理解しやすくなります（例：“里山 SATOYAMA の癒しリゾート おたり”など）。

3. 小谷村の環境資源は“里山 SATOYAMA”

新潟県糸魚川市に接する小谷村は、日本の背骨と呼ばれる北アルプス連山と雨飾山等の東山山塊に抱かれ、中谷川・土谷川等の支流を合わせた姫川が北流しています。大きな標高差や変化にとんだ環境には、ツキノワグマ、ニホンカモシカ等の大型獣やヒメギフチョウ等の貴重な昆虫類、そして、高山植物や里山植物、ブナ林等の多様で貴重な動植物が生息・生育しています。また、農林業等の産業や日常生活により維持されてきた“二次的な自然”である“里山”は、山菜等の食料や建築材等の資源、薪等のエネルギーの供給源として持続的で循環型の暮らしを支え、塩の道をはじめとする

歴史・文化等を育んできました。

“里山”は古くから続く自然と共生した日本独特の社会システムであったものの、戦後の高度経済成長に伴って日本各地で“里山”を活用することがなくなり、忘れ去られた存在になりました。しかし、“里山”は食料・資源・エネルギーを供給する以外にもさまざまな機能と役割を持っていることから、“里山”の価値が見直されています。

“里山 SATOYAMA” のさまざまな機能と役割

里山の保全・再生と活用	伝統産業の活用、景域・生物多様性の保全等
食料自給率の向上	1次産業の保全、休耕田の利活用等
エネルギー自給率の向上	薪・炭等の再生可能エネルギーの利活用等
温室効果ガス排出量の抑制	化石燃料削減、省エネ、廃棄物削減、創エネ等
物質の域内循環	水循環、地場産材（用材）の利活用等
廃棄物発生量の抑制	5R、食品ロスの抑制、プラスチック製品の代替等
癒やし空間の創出と活用	森林・水辺・農地・景観等の保全と利活用等
人材の活用・育成	人材の育成、地域住民の意識向上等
地域循環共生圏の形成	資源・エネルギー域内循環、循環型地域経済活性化、サーキュラー・エコノミー
防災・減災	生態系機能を活かした防災・減災（Eco-DRR）
グリーンインフラ	生態系機能を活かした社会基盤の構築
気候変動の対応	二酸化炭素の吸収、微気候緩和等
SDGs（持続可能な開発目標）	地域社会と国際社会への貢献

2010 年に愛知県名古屋市で開催された生物多様性条約第 10 回締約国会議（COP10）において「自然資源の持続可能な管理・利用のための共通理念を構築し、世界各地の自然共生社会の実現に活かしていく取組み」である“SATOYAMA イニシアティブ”を、国際社会において推進していくことが採択されました。このように“SATOYAMA”は国際語として認知され、“里山 SATOYAMA”が世界で注目されることになりました。

小谷村の 54 の集落では、今でも特徴ある“里山”の暮らしや景観、動植物等を見ることができます。そのため、小谷村の観光地域づくりは“里山 SATOYAMA”を基軸とし、基幹産業であるスキーリゾートと合わせて通年型の“癒しと本物の体験・感動”を与えることができるリゾートをめざすことが望ましいと思います。

4. 環境資源を活かした観光地域づくりをめざして

（1）流域連携と産業連携・地域循環

① 流域連携

小谷村を貫流して新潟県糸魚川市で日本海に注ぐ姫川に沿うようにフォッサマグナと塩の道があります。塩の道は、上流域から下流域あるいはその逆に向けて人や物、文化等の往来を支え、海と山を結びました。姫川の流域に位置する白馬村・小谷村・糸

魚川市は、姫川流域圏として相互の連携により、往時のように海と山を結ぶことにより、特色ある観光地域づくりを行うことができます。

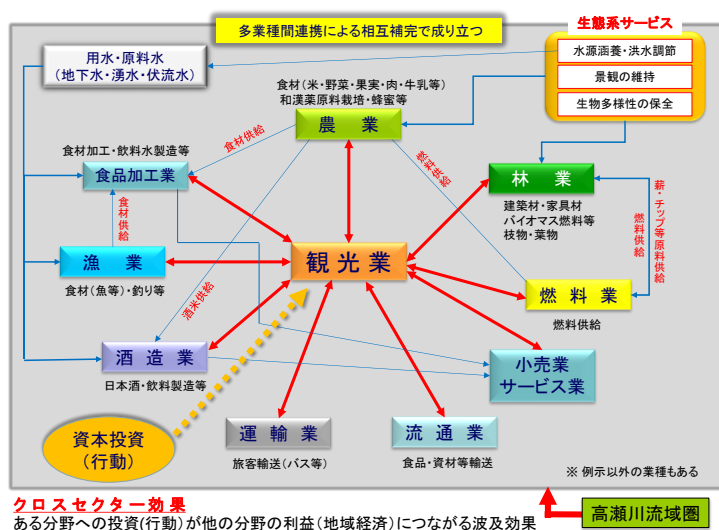
姫川流域圏は、源流の大町市から南流して安曇野市で犀川に合流する高瀬川の流域圏（大町市・池田町・松川村・安曇野市）に接しています。

そのため、姫川流域圏と高瀬川流域圏、さらに糸魚川市から松本市・塩尻市まで続く塩の道を含めた地域は、塩の道流域圏として広域的な観光地域づくりを行うことができます。塩の道流域圏の自治体のなかで小谷村は、唯一海のある糸魚川市と接していることから大きなアドバンテージがあるといえます。



② 産業連携・地域循環

前述の“狭義の観光”に関わるのは、小谷村ではおもにスキー場と宿泊業や飲食業等の直接的産業です。“狭義の観光”は、食材を提供する農林水産業や食品加工業、関連商品を提供する小売業、冷暖房機器や車両の燃料を供給する燃料業等といったさまざまな間接的産業に支えられています。直接的産業と間接的産業を含む“広義の観光”の基盤を強固にすることにより、良質な観光地域づくりを行うことができます。



ある特定の産業、たとえば宿泊業を活性化させるために補助金等の経済的支援や投資を行うと、関連産業にもその効果が波及します。これをクロスセクター効果と呼び、これを踏まえた産業振興を視野に観光地域づくりを進めることが重要です。

また、食材やエネルギー等を可能な限り村内や姫川流域圏内で賄うことにより外部への資金流出を抑制する地域循環型経済を構築して地域内の経済を活性化させることも重要です。このような観点からも地域内の産業連携は極めて重要です。

さらに、民間・行政等の計画や実施中の事業、新規の事業を相互に連携させることで、小谷村全体として観光地域づくりに取り組んでいることを示すことが重要です。

例えば、行政では関連する計画や事業、条例、既存の調査報告等を整理・調整し、相

互に関連づけて観光地域づくりを進めることができます。“54(ゴシ)プロジェクト”、“小谷版小さな拠点”、“景観検討会”等といった先行する政策やプロジェクト等を連携させることにより、観光地域づくりの相乗効果を生みだすことができます。

(2) 事業を進めるために ― 千年続く祭りも1年目から始まる ―

京都の葵祭のように千年以上続く祭りも1年目がありました。そこで、観光地域づくりのための事業を新たに始めるにあたって、留意すべき点を以下に述べます。

観光地域づくりの“めざす将来像”や“シンボル(旗印)”、さらに事業の計画の検討や実施・見直し等を行う場合、「現代世代」の知見・認識等だけでは直面する課題の解決等といった短絡的で視野の狭い議論が主体となり、将来を見据えた本質的な議論に至らない懸念があります。そのため、参加者の一部を「将来世代」と仮定し、「現代世代」と「将来世代」から見た課題や解決方法、将来のめざす姿を議論する“フューチャー・デザイン”の手法を取り入れて、長期的な視野のもとに議論・検討することが重要です(フューチャー・デザイン)。

事業計画の段階で、小谷村の社会資源・自然資源の現状と潜在力、競争力、課題等を分析し、評価することも重要です(分析・評価)。

事業を始める際は、“リーン・スタートアップ lean startup”の手法を取り入れることも考えられます。リーン・スタートアップは、アメリカの起業家エリック・リースが2008年に提唱した起業や新規事業などの立ち上げのためのマネジメント手法であり、①事業を小さく始め、②試してやってみて、③成功すれば修正しながらさらに事業を推進し、④そうでなければ縮小あるいは撤退するというものです(リーン・スタートアップ)。

すでに実施している事業や新しい事業、さらにその実施主体を連携あるいは統合し、地域全体で観光地域づくりに取り組む体制を構築することが重要です(連携・統合)。

そして、訪問者ばかりではなく住民にも“本物の社会環境・自然環境”と五感にやさしい“癒やし”を提供することができる地域づくりを進めることが大切です(地域づくり)。

事業の実施主体は村内の住民や事業者等が基本ですが、事業を実施するにあたって不足している知見や技術・情報等があれば、雇用もしくは委託等により外部の専門家を配置する必要があります(専門家の配置)。

持続可能な観光地域づくりは、大規模な施設で大規模な事業を実施するのではなく、個々の事業・組織・地域(集落)等が連携・協働して地域全体で“小谷 Oteri”ブランドを醸成する必要があります。そのためには、唯一無二の“小谷 Atari”という地名を誇りに持ち、大きなホームランを1本打って終わるのではなく、小さなヒットを連打して持続可能な“観光地域づくり”を進めることが重要です(ヒットの連打)。

(3) 観光の負の環境影響とリスク管理

“狭義の観光”は訪問者数を増やすことを大きな目標としていますが、訪問者数が地域の環境容量を超えると、さまざまな負の影響を及ぼすことがあります。

例えば、訪問者の自家用車が増えると、交通渋滞や交通事故、車両の排ガスによる

大気汚染、騒音・振動等の公害が発生する恐れがあります。また、訪問者数が増えると処理能力を上まわる廃棄物や食品ロスが発生したり、地域住民が医療機関で診療・治療を受けにくくなったりすることが懸念されます。さらに、新型コロナウイルスのような感染症に罹患した訪問者が来訪すると、地域住民の感染リスクが高くなります。

このような負の影響は、小谷村の観光資源の質やブランド力の低下にもつながります。そのため、訪問者数の増加の対価として負の影響が存在することを理解し、地域の受入れ能力・体制を再検証して適正な訪問者数等といった環境容量を検討するとともに、リスク管理等を徹底することが重要です。

さらに、豪雨による山地崩壊や河川の氾濫等の自然災害に備え、重要箇所等では従来の土木工法等により強固な防御対策をとり、それ以外の箇所では雨水浸透・貯留や土砂流出防止等の減災・防災機能を持つ生態系の機能を活かしたグリーンインフラを活用し、安全安心な観光地域をつくる必要があります。グリーンインフラは“里山 SATOYAMA”の持つ機能のひとつであり、“里山 SATOYAMA”の保全・再生・活用は観光地域づくりにもつながっています。

（４） 関係人口の拡大

小谷村を応援したり、リピーターとなったりする村外の居住者、つまり多様な関係人口を増やすことにより、観光地域づくりを推進することができます。

関係人口層は、テレワーク・ワーケーション等の場として利用するために来訪したりする他、例えば小谷村の農産品や特産物等を購入したりするなどして観光地域づくりのさまざまな事業の推進や組織の活性化等の支援を期待することができます。

5. 環境資源を活かした観光地域づくり事業（案）

小谷村の環境資源を活かした観光地域づくり事業（案）の一部を以下に示します。

環境資源を活かす事業を持続的に行うためには、資源の供給源である環境を保全・再生することが重要です。環境の保全・再生は、地域経済の活性化と一体であり両輪でもあり、付加価値の高い観光地域づくりを行うための重要な基軸となります。

（１） ツーリズム

二酸化炭素や廃棄物の排出量を抑制する行動をとったり、貴重な自然の保護活動等に参加したりするなど、環境に配慮した行動を基本とするエコツーリズムを実施します。エコツーリズムは、環境配慮に対して意識の高い参加者の知的好奇心を充足し、満足度を高めることができ、併せて観光資源である環境の保全に寄与します。

糸魚川ジオパークの小谷村内のジオサイトをはじめとし、特異な地形・地質や歴史・文化等を見たり体験したりするジオツーリズムを実施します。小谷村はアンモナイトや二枚貝(シジミ等)、シダ植物等の化石の宝庫です。なかでも来馬地区では1億9,000年前の前期ジュラ紀の小型獣脚類(*Relator* 属)の足跡化石や、首長竜の歯化石といった貴重な化石が発見されています。そのため、化石の発掘体験等を含めたジオツアーを開催する場として最適です。

農家等での民泊や農林漁業の作業体験等ができるグリーン・アグリツーリズムを実施します。また、地元の農林漁業者等から調達した食材を使った料理を味わうことが

できる食堂・レストランや宿泊もできるオーベルジュのような施設と連携することにより、付加価値の高いグリーン・アグリツーリズムを展開することができます。

森や水辺等の自然のなかで休息したり、散策等をしたりすることで“癒し”を得ることができるヘルス・ヒーリングツーリズムを実施します。小谷村ではすでに“森林セラピー”が進められていることから、癒しの場を川や池等の水辺に広げたり、塩の道を“歴史の癒し道”のようなコンセプトで癒し事業を展開したりすることで、ヘルス・ヒーリングツーリズムを拡大することが可能です。癒し事業を推進するために、癒しのトレーナーの育成や、メンタルを含む健康診断、地元食材を使った健康食等の提供、癒しの場・ルートの設定等を総合的に検討することも必要です。

この他、食材や食の文化、歴史等を一体として体験するガストロノミーツーリズムや、冒険要素を含むトレッキング等を行うアドベンチャーツーリズム、お年寄りや子供、身体等のハンディキャップを持った方等も楽しむことができるユニバーサル（バリアフリー）ツーリズム、入学・卒業・就職・結婚・退職・還暦等の記念日を祝うアニバーサリーツーリズム等、さまざまなツーリズムを実施することが考えられます。

（２）自然資源活用型観光

多様な動植物が生息・生育する農地等は、優れた環境資源として地域の付加価値を高めます。そのため、多様な動植物が生息・生育する農地等で栽培した米や野菜、それを原材料とした加工食品、小谷杜氏の伝統技術を活かした日本酒や発酵飲料等といった生物多様性配慮型の農産物・商品を生産・供給します。

生活のなかで飾ったり、祭事に捧げたり、日用品（クロモジ楊枝等）や食品包装の代替（ホオノキの葉等）となったりする枝物・葉物を、山地で採取したり休耕地を利用して栽培したりして供給します。プラスチック製の食品包装の代替に葉物を利用することにより、プラスチック等の廃棄物発生量を減少させることができます。

和漢薬の原料となる薬用植物を山地で採取したり休耕地を利用して栽培したりして、和漢薬原料としてメーカーに供給します。また、和漢薬・飲料等を食堂・宿泊施設等に供給します。なお、これらは薬事法等に則って行う必要があることに留意が必要です。

ヒノキ等の針葉樹やクロモジ等の広葉樹から抽出した香油（アロマオイル）を供給します。香油（アロマオイル）は、人の生理機能を活性化あるいは沈静化したり、ダニ等の衛生害虫の活動を抑制したりする効果があることが知られています。

前述のヘルス・ヒーリングツーリズムと連携し、森・水辺（川・池）・農地等を活用したり、無料の足湯を村内の各所に整備したりして、全域を“里山の癒し”空間として位置づけます。

廃棄物を減量したり、近年問題になっているマイクロプラスチックの影響を抑制したりするため、休耕地で麦を栽培し、実は食材として利用して麦稈（茎）はプラスチック代替品としてストロー（straw 麦わら）をつくり、食堂や宿泊施設等へ提供します。

（３）再生可能エネルギー

「小谷村地域新エネルギービジョン」（平成 17 年 2 月）によると、小谷村の再生可能エネルギーのなかで中小地熱（熱）の可裁量が突出していますが、それ以外の再生

可能エネルギーの利活用を示します。再生可能エネルギーの利活用システムを構築することにより、二酸化炭素排出量の削減と地域経済の循環を進め、観光地域づくりの付加価値を高めることができます。

林地の間伐残材や公共事業等の支障木、庭木等の剪定枝等を薪・チップ・ブリケット・ペレット・炭に加工し、暖房・給湯機器の木質バイオマス燃料として供給します。同時に、薪ストーブやペレットストーブ等の機器や暖房・給湯設備等の製品開発を行います。

休耕田で栽培した資源作物（多収量米・ソルガム等）や、農作物の非食部（茎葉等）、畦畔・河川堤防等の刈り草等を原料としてバイオエタノールを製造し、耕運機といった農業機械等のガソリン代替燃料として供給します。バイオエタノールは手や什器・備品等の消毒にも利用することができます。なお、バイオエタノールの製造施設は長野県内には信濃町に 1 か所あるだけであり、ここへ原料を搬出して製造を委託する方法も考えられます。

宿泊施設・食堂・家庭等の廃食用油を回収して BDF を製造し、送迎バスやトラック等の車両やトラクター等の農業機械等の軽油代替燃料として供給します。また、軽油発電機の燃料としても使用できることから、非常用発電機を災害拠点に備え、定期的に BDF を供給することにより災害に備えることができます。BDF を生産するためのさまざまな能力の小型装置が市販されていることから、村内に製造施設を設置することが可能です。

地熱は深層の熱を利用するため、熱を回収して利用するための装置一式を設置する費用が高額になります。これに対し、地中熱は浅層の帯水層や地中の熱を冷媒等を介して汲み上げるため、設置費用も少なくして利用しやすいことが特徴です。地中熱は、建築物の冷暖房・給湯や、道路・歩道・屋根等の融雪に利用することができます。

農業用水路や小河川等に 100kW 未満のマイクロ水力発電設備を設置し、街灯等への電気の供給や電動アシスト自転車等の充電等に利用します。太陽光発電や風力発電に比較して安定した電力を得ることができますが、農業用水の通水がない時期は発電することができないという短所があります。そのため、太陽光発電等の他の発電方法と連携した発電システムの一環として活用することになります。

建築物の屋根等に太陽光発電設備を設置し、冷暖房機器や街灯等への電気の供給や電気自動車等の充電等に利用します。また、太陽熱暖房・給湯設備を設置し、建築物の暖房・給湯や農業用ハウスの暖房、道路等の融雪等に利用します。

建築物の冷房や、日本酒等の熟成、農作物の保管（野菜や花芽等の出荷調整含む）等のために冰雪冷熱を利用します。また、暖房・融雪・農作物栽培（特に冬季のハウス栽培）に排湯等の温泉熱を利用します。

マイクロ水力発電や BDF 発電機等で発電して蓄電した電気は、地域住民・事業者や訪問者等の電気自動車・電動作業車・電動バイク・電動アシスト自転車等（レンタル含



む)に供給し、地域全体で二酸化炭素排出量の削減を目指すマクログリッド（地域発電・充電システム）を構築します。

再生可能エネルギーの利活用により削減した二酸化炭素は、植林等による二酸化炭素の吸収量と合わせて、国の“J-クレジット制度”を利用して販売できます。

（４）教育・研究

小谷村の歴史・文化・風習・景観等の社会特性と、多様な自然特性を対象とし、新たな学問領域として“小谷学”を創設します。そして、研究者ばかりでなく地域住民や訪問者が学んだり研究したりすることができる“小谷（学）大学・大学院（仮称）”を設立します。校舎は既存の公共施設等を利用するか、ITを活用したバーチャル学舎とします。なお、保育所や総合学習の授業で“小谷学”を扱っている小谷中学校と連携し、地域の担い手の育成にも関わります。

国内外の研究機関や研究者、企業等に研究フィールドを提供したり、研究活動を支援したりする“知の拠点”としてレジデント型研究機関を設置します。そして、村民・流域住民や国民、さらには国際社会へ向けて観光を含む地域産業や生活・健康・文化・環境等に関わる政策を提言したり、プロジェクトを実施したりすることにより、地域社会・国際社会に貢献します。研究施設等の固定資産は持たず、ITを活用した情報交換・交流等を行うことを原則とします。レジデント型研究機関の名称は、“姫川流域圏研究所 Hideaway Valley(Watershed) Institute”や“小谷里山研究所 Atari Sasayama Institute”等が考えられます。なお、小谷村伊折地区にはすでに東京農業大学の研究・活動拠点があることから、この拠点との連携は不可欠です。

村内外の未就学児・小中高校の児童・生徒を対象とし、特に自然との触れあいを重視し、既存の組織・事業と連携した“小谷こども里山学校（仮称）”を設立します。“小谷こども里山学校（仮称）”は校舎を持たない野外教育を原則とします。

小谷村をフィールドとして、村内外で活躍できるガイド等を養成する学校や、自然型観光従事者を育成する教育研修学校を設立したり、誘致したりします。

6. With コロナ・After コロナに向けて — “癒しのリゾート”をめざして—

2019 年末に発生して世界各国で感染が拡大した新型コロナウイルス感染症 COVID-19 は、日本が戦後初めて経験するパンデミックです。過去に日本国内には大きな被害をもたらさなかった重症急性呼吸器症候群 SARS や中東呼吸器症候群 MERS と違い、国民一人ひとりが感染リスクにさらされる当事者となりました。また、近年は豪雨災害等の自然災害が頻発し、人命・財産に危害を及ぼす恐れが高くなっています。そのため、“健康”や“生命”に関心が高くなり、癒される場や時間に価値を見出す人が多くなったことが予想されます。

そのため、“癒し”を提供することができる小谷村の“里山 SATOYAMA”は、ますます重要な位置を占めることとなります。これからは、感染症や自然災害等のリスク管理を徹底し、“里山 SATOYAMA”の自然や歴史・文化等を資源として活かした“癒しと本物の体験・感動”を提供することができる安全安心な“癒しのリゾート”をめざして観光地域づくりを進めていくことが重要です。

＜テーマ2＞

小谷村のスキー産業をどのように活かしていくか

1. 地域の組織風土と街づくりへのメッセージ

企業、地域には必ず独自の組織文化・組織風土があります。例えば物の考え方（意思決定）、挨拶の仕方（コミュニケーション）、お酒の飲み方（習慣）などを日常の中で目にしますが外部の人にとっては予想外の事実に遭遇することもあります。そうした組織風土の中で特に注意したいのは考え方（意思決定）のスタイルです。はじめから悲観的、否定的に物事を考える、変えようがない事象にも変えようとこだわる、論理的な多くの考え方を無視し自分のこだわりを通そうとする等はしばしば地域社会で目にする事実です。

今後の小谷村観光戦略や地域振興を考える際には全ての住民により積極的な**ポジティブ思考**（プラス思考）、**変えられるものに注力する**（柔軟な判断）姿勢が求められます。

自責風土を広める = 変えられるものにエネルギーを注ぐ（ポジティブ・シンキング）

- ・ 変えられるもの → **自分、行動、未来（小谷村の将来）**
- ・ 変えられないもの → **他人、生理反応、過去（バブル期の成功体験）**

またこうした考え方が小谷村の組織風土となり地域活性化策が検討される際も活性化は目標（最終的な姿）ではなくあくまでも手段、様々な観光戦略を実施され地域が活性化されても最終的な目標は小谷に暮らす住民や訪れるお客様、地域に関わる皆さんが幸せになること、ハッピーな生き方（暮らし）が出来ることが目標です。そのためには小谷村の現状、地域特性、恵まれた自然、伝統文化・芸能や点在する集落の日常生活などを知り、学び、考えることが必要です。また広く世界＆国内を俯瞰し、多くの成功事例や新たな取り組みを知り、最新情報を集め分析することも必要です。小谷村の中だけ、長野県内限定…は小谷村を取り巻く環境変化を見逃すことになります。まずは鳥の目を持って、虫の目で見ろ！という姿勢で物事を見ることから始めましょう！

（1）優れた事例に学ぶ街づくりのヒント

①雪国観光圏

湯沢町（新潟県）を中心とした新潟、群馬、長野3県7市町村で構成される観光振興組織（DMO*）です。長野県では秋山郷（栄村）が加盟しています。この組織は湯沢駅前にある老舗旅館のオーナー（井口さん）が日本式旅館の将来や、インバウンド時代の雪国観光をどうするか等を悩み、同じ志の仲間を集め立ち上げました。自腹で海外視察に出かけ、研究活動が続け、内外に発信する情報（映像）を工夫する等の活動を継続し、今ではDMOの先進事例として紹介されています。

*DMO=Destination Management Organization

またこの組織を立ち上げた井口さんは経営する旅館を先代から引き継ぐ際に新たな戦略、ビジョンを掲げそれまでの経営を一新しました。旅館の事業とは何か？ →

世界に向けて地域の文化を発信すること。 旅籠三輪書 → お客様、地域、企業の3者がともに発展することをめざす

こうしたビジョンの下で実績を伸ばし、新たな大型旅館も開設されました。

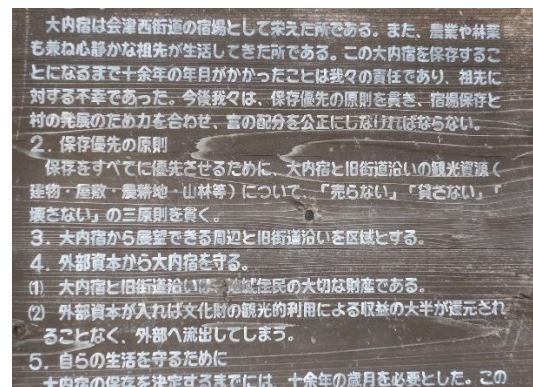
②大内宿

大内宿(福島県)は年間80～90万人の観光客が訪れる観光地として海外にも広く知られていますが、江戸時代と変わらぬ街並みが明治以降も保存されてきた訳ではありません。地域住民の大変なご苦労と意見の相違、江戸時代の街並みに戻すことで失うものなど多くの難題を解決するには十余年が必要でした。

1967年、武蔵美大の学生だった相澤さんが街並み調査で訪れ、その価値に注目し1人で保存活動を始めました。1970年代半ばの日本経済の成長が続く中、茅葺屋根はトタンで覆われ、道路は舗装、側溝も埋め立てました。それを上記の論争を経て元の姿に戻し1981年、「重要伝統的建造物群保存地区」の指定を受け、現在の姿で保存されるようになりました。



江戸時代の街並みを復活



宿場の入口にある「掟」

宿場入口にある住民の街並み保存への意思を示す看板「掟」の内容は注目です。

主な内容は

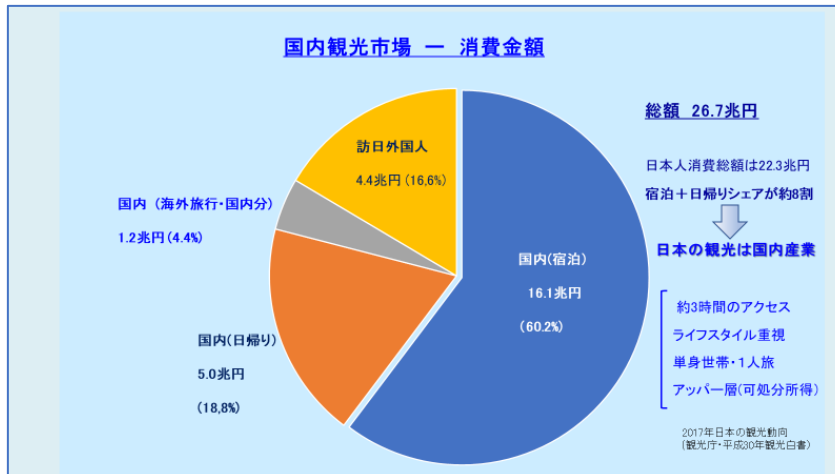
- ・我々の責任（保存までに十余年の年月がかかったことは我々の責任であり、祖先に対する不幸であった。今後我々は保存優先の原則を貫き、宿場保存と村の発展のため力を合わせ、富の配分を公正にしなければならない）
- ・保存優先の原則（売らない、貸さない、壊さない）
- ・外部資本から大内宿を守る（大内宿と旧街道沿いは地域住民の大切な財産、外部資本が入れば文化財の観光的利用による収益の大半が還元されることなく外部へ流失）。たった1人の学生が始めた保存活動が、「地域を守るためには何が必要か？」を住民が自ら決めた成功事例として全国各地に紹介されています。

2. 国内観光市場の現状

(1) 日本人中心の観光市場

①観光市場の消費分析

国内の観光市場（約27兆円）は日本人の宿泊と日帰りなどで約8割、インバウンドが急伸びしていますがそれでも実態は国内観光客が中心です。



それ故にこの8割の市場を深掘りすることが必要です。現状をみると・アクセスが3時間以内、・旅に出かけるのは国民の約半数、また4回に1回はかつて訪れた場所へ行く（リピーターの重要性）、・1人旅の増加などが分かり、市場の変化に注

目しながら地域の来訪者やサービス提供者の現状分析をするためにデータの収集（デジタル技術）と分析数値の共有（見える化）が必須な状況であり、「観光マーケティング」が今後 益々重要な戦略となっています。

②インバウンド市場

観光産業、中でも海外からの観光客（インバウンド）を増やす政策は、日本の産業構造変化に合わせた「製造業からサービス産業への転換」を意味し、箱物中心の公共投資からソフト投資へと舵を切った現れです。これまで急増し続けたインバウンドも残念ながらコロナ禍で一気に冷え込み、ほぼゼロに近い状況です（8月末現在）。2018年実績（総数31百万人）では、圧倒的にアジア中心（85%）、それも中国、台湾、韓国、香港の4カ国で73%（23百万人）を占めています。スノーリゾートを中心に訪れるオーストラリア、ニュージーランドなどスノー文化の歴史ある国々は長期滞在＋高額消費という優良顧客でもあり日本のスノーリゾートを支えるスタッフ供給国としても重要な国々です。

来日する外人観光客はスマホアプリで航空券、ホテル、スクールなどを自ら予約する個人客が中心となっています。中国から訪れる約8百万人（2018年）も団体ツアーが約78%（2010年）から35%（2018年）に激減、圧倒的に個人ツアー（FIT＊）へと変わりました。こうした事実からも全てが Web で完結する予約システムやネット上で確認出来る優れた映像中心の現地情報が必須となり、改めて小谷村周辺も迅速なデジタル対応が求められています。

*FIT=Foreign Independent Tour

3. 経営をとり巻く環境変化

スノーリゾートをはじめ、世界の観光をとり巻く経営環境には様々な問題が次々現れ、まさに激動の時代。コロナウイルスの発生、ヨーロッパアルプスを悩ませる雪不足と真冬の大雨、海洋汚染に代表されるゴミ問題、更にはコロナ禍で消えたインバウンド…経営の舵取りが益々複雑かつ迅速な意思決定が求められる時代です。

（1）地球温暖化

日本有数の豪雪地帯で知られた飯山市（長野県）、しかし昨年12月の降雪はゼロ。12月の気象データを見ると30年間（1981～2010年）平均と昨年では気

温が1.7度(1.2→2.9)も上昇、降雪量は153cmからゼロになっています。同様に湯沢町(新潟県)のデータでは 気温は1.1度(2.2→3.3)上昇、降雪量は180cm(215→35)と大幅に減少、改めて温暖化の大きな影響が分かります。

世界的な小雪傾向に対し、ヨーロッパアルプスでは 3000m近い氷河にも降雪機を設置、北米屈指の大型高級リゾート・バイルでは400台の降雪機を新規導入など世界各地で降雪機の大量導入が進んでいます。2100年に氷河消滅が確実視されているスイスやオーストリアの一部リゾートではこうした小雪対応投資と共にグリーン期の営業・誘客拡大に向け 様々な大型投資をしています。

こうした世界の動向に学び白馬エリア、小谷村ができることは何か?長期的な視野でこのテーマに真剣に取り組むことが今後の観光戦略を考える際の大きなポイントになります。

(2) 新たな経営目標・SDGs

様々な地球を取り巻く環境を改善し、世界を変える17の目標を達成しようと国連が中心になって取り組むテーマです。世界各国の政府、自治体、企業、NPOなどがそれぞれ独自の目標項目に取り組み、例えば弊社は1番と6番と10番をいつまでに目標を達成しますと宣言し、その進捗状況&成果を決算書と同様、SDGsレポートとして公開しています。13番の気候変動(地球温暖化)に取り組むリゾート企業はどのような方法で目標を達成するか、お客様も注目です。またこうした

SDGsに取り組む姿勢が評価される時代、そんな国連が決めたことには関心が無いでは済まされません。国内でも大手リゾート企業を中心にこうしたSDGsレポートの作成や具体的な取り組みが始まっており、規模の大小を問わず、観光関連企業、組織の必須条項として取り組む必要があります。



(3) デジタルファーストへの転換

「ファックスを未だに使用しているのは日本だけ!」という情けない現実を見せられたのは コロナ感染者をめぐる保健所と医療機関とのコミュニケーションがファックスという TV 報道でした。政府の掛け声は末端まで届かず、コロナ騒動ではマイナンバーカードの未熟さも判明、改めて日本の官庁、産業界、法律など幅広い分野での「デジタル後進国」が証明され、世界から周回遅れの現実をどのように迅速にカイゼンするのか、地域社会でデジタルファーストを進めるにはどうすべきか等が問われています。

特に観光分野ではスマホで全て解決が当たり前になり観光情報検索、予約、支払い、現地情報(地図)など旅に関するモノ&コトが迅速に処理できる時代です。観光

マーケティングの推進もこうしたデジタルファーストの体制を確立した地域が早く優位に立ち、インターネット環境の不備などデジタル後進地域はいくら個人企業が単独で努力しても地域全体ではライバルに負け、生き残りも厳しくなるでしょう。

またいつまでも情報発信、コミュニケーションを紙（パンフレット、地図など）に頼るのは経費の無駄ばかりか効果測定や顧客ニーズの把握も難しく、更にはブランドの棄損になるでしょう。多くの欧米リゾート企業や日本の優良リゾート企業ではネット中心の情報発信、広告宣伝に大きくシフトしたことに合わせスタッフの採用もデジタルエンジニアやマーケティングの専門家を多く採用し業務内容も大幅に変更、面談型営業スタイルも影が薄くなっています。

4. アフターコロナを考えた観光地域づくり

突然のコロナウイルスによる世界的な経済活動の停止は、多くの日本企業が準備していた「企業存続プラン（BCP）」には全くない項目（感染症対策）だけに各地で混乱が続き、企業の対応策も政府の指示も朝令暮改の状態でした。世界各国の対応などからコロナ対応の各種ガイドラインも作成され、具体的な取り組みも始まっています。

インバウンドはゼロ、国内市場もエアラインの運休やホテルの休業などにより大幅な縮小も予想されますが一方では「ニューノーマル」で新しい生活スタイルを楽しむ、安全・快適・清潔な施設がある環境にやさしい場所が選ばれる、脱・生涯大都会の生き方が広がりリモートワークの普及と共に地方への移住（2拠点生活も）が増えるなど地方にはプラス効果も期待できるようです。

更にコロナ対応として具体策を映像などで広報する（海外の事例が参考になる）、地元の保健所とのコミュニケーションを保つ、従業員へのコロナ教育指導など各種ガイドラインに沿った地域の最低限必要な行動に合わせて観光産業として独自の「味付け」も必要と思われるます。

- ・ ポジティブな情報、ストーリー性のある地域的话题を提供する
（スキーに来て自然と触れ合い楽しい時間を！この冬しかの体験をぜひ！）
- ・ コロナ対応の基本はコミュニケーションの維持・カイゼンと考え、行動する
（リピーターの紹介による誘客、楽しみながらの感染対策）
- ・ レンタルや乾燥室などは 紫外線ライトによる対応も効果的である
（医療関係でも利用する紫外線除菌機器を導入・リースも可）

ニューノーマルと言われる With コロナの時代は 各種ガイドラインを厳守し、それを見える化することでお客様、施設の双方に安心感・信頼感が生まれコミュニケーションを保つことが出来ます。対応宣言ステッカーを貼りながら内容が伴わない事例も報告されていますがこうした行為は地域ブランドを棄損し、更にはコロナ後の観光市場を失うことになりかねません。コロナ感染の約70%は飛沫感染（唾液）、基本的な対応策を厳守することで不安を感じることなくリゾートを十分楽しんで欲しいものです。

5. コロラドに学ぶスノーリゾート経営

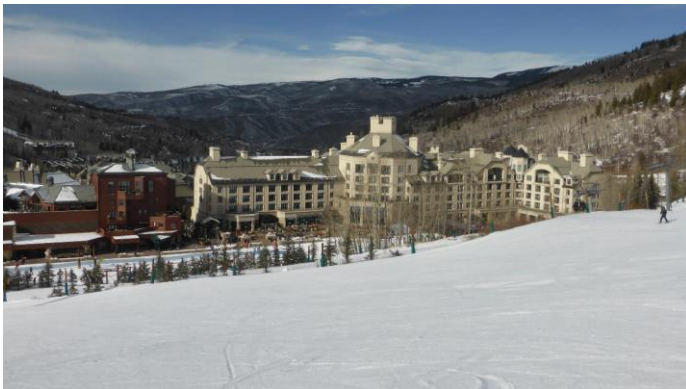
世界のスノーリゾート市場はヨーロッパアルプス（フランス、スイス、オーストリア、イタリア：43%）を中心に北米（アメリカ、カナダ：21%）、アジア（日本、中国、韓国：16%）などのゲレンデに世界各地からスキーヤーが訪れています。世界の大規模高級スノーリゾート（シーズン100万人以上）の約80%はアルプスにあり、次いで北米に約14%、残念ながらアジアは皆無です。世界のスキーヤーは大規模高級リゾートに集中するのが現状で、世界の8割のスキーヤーはわずか2割のリゾートに集中するという2：8の原則があります。

ちなみに日本で最も集客数が多いのは志賀高原（18ゲレンデ合計）で約86万人、白馬地域では白馬五竜47の約47万人が最も多く、次いで八方尾根が約30万人です。世界を俯瞰するとアルプスや北米のリゾートでは毎シーズン、大型投資が行われ、最新のゴンドラやリフトがたくさん架けられ、レストランやコンドミニウム（マンション）も増えています。

日本はスキー場数こそ世界の4大国（200カ所以上あるのはフランス、イタリア、アメリカ、日本）ですが、リフトなど索道施設の更新が大幅に遅れ、設置後20年以上経つリフトがこれだけ多いのは日本だけです。まさに世界のスノーリゾートからは設備やサービス面で遅れている日本ですが世界市場を牽引する欧米に学ぶことは今後の小谷村の観光振興を考えるヒントになるものと思います。

（1）アメリカ市場の現状

標高4300mからの滑走も楽しめる北米には481のスノーリゾートにシーズン延べ55百万人のスキーヤーが訪れています。スキー人口も約25百万人と総人口の約8%を占めるスキー王国でもあります。またインバウンド（主に南米の富裕層）はわずか約3%と少なく、国内中心の市場です。ヨーロッパ以上にスキーは社交術としても必要と感じる富裕層も多く、高級リゾートにコンドミニウムを所有する祖父母を中心に一族がリゾートライフを楽しむのはもちろん、ビジネスの場としても利用されているようです。



超高級リゾート：ビーバークリークのホテル

①ベイルリゾート

アメリカを代表する大手リゾート企業。ベイル、ウイスラー・ブラッコム（カナダ）、ビーバークリークの高級大型リゾートをはじめ、ニューヨークやシカゴ近郊の中規模ゲレンデなど北米中心に37カ所を所有、提携先を含めると世界8か国66カ所のリゾートでリフト券（エピックパス）の利用可能。

ちなみに日本では白馬バレイとルスツ（北海道）がエピックパスに加盟しています。この共通リフト券（エピックパス）を核に様々なサービス（専用アプリ；エピックミックスなど）を提供し顧客を囲い込めるのはデジタル技術を活用したマーケティングデータの収集・分析、ゴンドラに正社員が同乗して行うお客様インタビュー、伝統の従業員研修制度、更には大規模な自前のリフト整備施設や効率的なグレンデ圧雪などのオペレーション、雪崩救助犬もスタンバイするプロのパトロール集団など優れたノウハウの積み重ねでしょうか？ちなみにバイルリゾートの経営理念は「Experience of a Life」お客様に最高のリゾート体験を提供すること。それがスタッフの幸せにつながるという考え方です。グループ内のどここのグレンデ、施設でも常に一定レベルのサービスが受けられることもブランド価値を上げており、高額な価格設定を可能にしています。

②カッパーマウンテン

バイルと同じくコロラド州にある大規模スノーリゾートです。毎年、スキーやスノーボードのワールドカップや各種大会が開催され、日本からも大学や高校のスキー部が合宿に出かけています。近隣のグレンデはほぼバイルグループが占める中で北米の独立系リゾートと連携し、エピックパスに対抗する共通リフト券を発売しています。

全国（世界）展開するバイルに対し、地元コロラド、カッパーマウンテンという地域にこだわったマーケティング戦略で人気を集めています。

- **Raised on Colorado！** → 何事もコロラド生まれ、コロラド育ちにこだわる（地産地消でコロラド産の農産物などを提供）
- **Coppered** → カッパーらしいことをやる（Copper+ed は独自の造語）
（お客様からカッパーマウンテンらしいことを募集）
- **最高のお客様は写真を撮るお客様** → SNS での情報、クチコミ拡散がすごい
- **紙媒体の広告はゼロ** → デジタル中心、広告に滑るスキーヤーの映像はゼロ
（カッパーの様々な楽しみ方を伝える工夫）
- **街に大型投資** → グレンデに比べ貧弱（顧客満足度が低い）な街に大型投資を行い、グレンデ周辺のリニューアルを実施（約 22 億円投資）



シャトルバス（カッパーマウンテン）

ゲレンデから遠い駐車場やダウンタウンと往復する超大型無料バス。（自治体とスキー場が運営）

バスにカメラを向けるとドライバーがにっこり笑顔でこちらを見る姿に感心！写真を撮る人は最高のお客様を実感（日本ではまずありえない事？）

6. 小谷村のスキー産業 活性化へのヒント

現在、日本で営業するスキー場は約 430 ヲ所。その約半数が自治体や 3 セク経営のゲレンデでありスノー市場の需給バランス是正のためにはこうした公設ゲレンデでも赤字経営（税金で補填）に苦しむところや、施設の老朽化、スタッフの高齢化で経営継続が難しいところは閉鎖がベストと思いますがなかなか淘汰が進まないのも日本の特徴です。また企業がリゾートの全てを所有し、1 社の決断で全てが動くゲレンデも少なく、地域内での情報共有やマーケティング戦略の理解が進まないことも日本の特徴です。前項のコロラドの事例も参考に小雪とコロナ禍で予想外の不振に見舞われたスノー産業について考えてみましょう。

・デジタル化と観光マーケティングへの取組促進

これは既に多くの地域で取り組まれています。白馬バレイや小谷村全体でのデジタル化促進によりスキー場情報の共有、顧客データの共有、中でも「村のロイヤルカスタマー」になる各施設の優良顧客情報を共有することが重要です。その上で、一定基準以上のロイヤルカスタマーの顕彰制度（名誉村民など）を設けることで 生涯貢献利益が更に高まるものと思います。

・現在ある3つのゲレンデと周辺の里山（SATOYAMA）の連携、協働

各ゲレンデの強み、特徴を更に磨き上げ、より個性的な商品・サービスを提供すると共に村内の広い里山(SATOYAMA)を活用したアクティビティや集落の生活体験、伝統的な食作りなど横展開（連携）で小谷の冬の楽しみ方、体験を増やす努力が求められます。観光連盟や白馬バレイを中心に宿泊、飲食、スクールなどの情報共有、戦略統一も併せて実施すると効果的です。

・施設、サービスの統一的なレベルアップ

アンケート調査に加え、スタッフによるインタビューなどで問題点、改善点を洗い出し、（関係者が）合意したレベルを期日内に各施設が必ず達成するようにします。こうした取り組みで 地域内の顧客満足度、安全・清潔・快適度を上げることができそうですが、その為には各施設の目標を地域住民にも公開し、カイゼン度の見える化

をすることもお薦めです。

- 住民の参画意識も調査

スキー場の存在は知っていても訪れたこともサービスを体験したこともない住民の皆さんがいるかも知れません。集落単位で住民の皆さんに村の観光資源、スキー場のサービス、住民自身の参画意識とプライドなどを調査し、地域住民を意識した連携戦略、商品開発、広報宣伝、スタッフ採用などに活用すべきと思います。

- 3 スキー場の連携強化とブランド化

事業規模や経営方針の違い、またグレンデの歴史など多面的な調整は当然必要ですが将来的には3つのグレンデを統合管理・運営する持ち株会社、ホールディング制度も検討されてはどうでしょうか？

＜テーマ3＞

小谷村の観光地域づくりの戦略対応

1. 魅力あふれる小谷村の《観光資源》

小谷村の多くの観光資源は「いぶし銀」のようです。大仕掛けだったり、華やかで、多くの人々の注目を集める「箱もの施設」とは真逆と言ってよいでしょう。2年、3年と再訪し、あるいは数日の滞在中に出会う機会に恵まれたなら、きっと魅せられ、知らぬ間に虜になっているはずです。

小谷の自然・風土と村民の共創により、長い年月をかけて熟成され、何時とはなしに地域に根付いているのです。そんな村民の心根を理解し、歴史や文化に触れ、小谷村に移り住んだ人々も、地に足のついた独自の資源を創りあげています。

今回の審議会委員と、その友人たちが40年余の間にたびたび出かけ、あるいはたった1度の出会いにもかかわらず、心に残っている小谷村の資源をまとめてみました。村民の皆さんはどのように思われますか。

散策：鎌池、拇池自然園、塩の道（大網～白池）、雨飾山、
自然：根曲がりの大木、巨大ブナの木、野生の山菜・キノコ・山ぶどう、雪中野菜
冬季：拇池高原スキー場、乗鞍乗鞍スキー場、白馬コルチナススキー場
祭り：中谷大宮諏訪神社例祭、境の宮の薙鎌、塩の道祭り
史・跡：玉泉寺（木喰仏）、百体観音、ぼろ織、小谷杜氏、戸土
食事：蛭、おたり物産館、道の駅小谷、風吹荘、ワインのある食卓、一輪の華、十三月、
温泉：若栗温泉、小谷温泉、風吹温泉、奉納温泉
活動：日本アウトワードバウンド協会長野校、山村留学、共働学舎
宿泊：白馬アルプスホテル、柵の樹亭（現村営雨飾荘）、ホテルグリーンプラザ白馬



鎌池近くの根曲がりの巨木



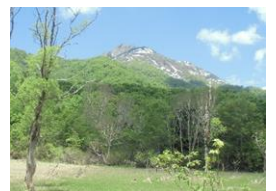
旧大網分校近くの石仏群



小粋な JR 南小谷駅の待合室（インターネットより）



小谷温泉大湯元山田旅館の旧館



鎌池へ向かう林道から、雄姿を現す雨飾山

2. 小谷村は多彩な《時感》、《色彩》、《道》の交差点

小谷村では、およそ2,900人の住民が日々の生活を営んでいます。県内外から90万人余の観光客が訪れています。小谷村には、目的も動機も様々な人々を呼び寄せ、彼らの期待に応え、活動を支える豊富な《資源》が存在しているからです。

そこで大切なことは、従来型の《観光》という固定的な視点からだけではなく、すでにある様々な《資源》を再発掘し、再構成し、誰もが気づきやすい仕方です。《見える化》を図ることです。その手掛かりとなるのが《時感》、《色彩》、《道》です。

①多様な《時感》の流れ

私たちは、誰にも同じように流れる時間と、楽しい時間は短く、苦痛な時間は長く感じるように、人それぞれに、その時々的情況に応じて変化する《時感》があります。小谷村には、遥かな時の中で育まれた自然・文明・文化と、様々な背景を持った人々が織りなす多様な《時感》が幾重にも交差し、流れています。この《時感》の集積が小谷村の個性、魅力に他なりません。

- ・ 日常的時感：日々の暮らし・仕事・娯楽…
- ・ 非日常的時感：祭り、旅行、観劇、ハレの食事…
- ・ 歴史的時感：名所旧跡、都市の風景、田園・里山風景…
- ・ 自然的時感：四季の変遷、自然景観…
- ・ 神の時感：神事、祭事、伝統行事…

②多彩な《色彩》の発見

《自然資源》の魅力を掘り起こし、再発見するキーワードとして《色彩》が考えられます。四季毎に変化し、春夏秋冬を横断する《色彩》のつながりが見えてきます。

- ・ 白の魅力：新雪、雪景色、コブシ、沢の激流、水芭蕉、ソバの花、雲、雪見酒、雪形、チングルマ、ワタスゲ…
- ・ 緑の魅力：新緑、水田、野菜畑、新蕎麦、野沢菜、山菜…
- ・ 青の魅力：青空、夜明け前の雪山、鎌池、夜の帳の霧…
- ・ 赤の魅力：ナナカマド、紅葉、夕焼け、火祭り、下里瀬集落の歳神
- ・ 紫の魅力：オクチョウジサクラ、カタクリ、コマクサ、イワカガミ、ハクサンコザクラ、藤の花、桐の花、アケビ、アジサイ、ブルーベリーの实、山ブドウ
- ・ 黄色の魅力：リュウキンカ、フクジュソウ、菜の花、稲の実り、蛍の光、月光、星の輝き、カラマツの落葉、茅場
- ・ 桃色の魅力：山桜、コスモス、モルゲンロート、花見
- ・ 透明の魅力：清流、温泉、地酒、池、厳冬の空気、氷凝の輝き

③物語が生まれる《道》

大都市で暮らす人ほど、歩くことが生活の一部になっています。的確な情報を提供し、知らない《道》を歩く不安を取り除けば、観光客は歩き出し、気分次第で、別の《道》にワープするのも楽しいでしょう。歩いた人の数だけ、通った《道》の数だけ、物語が生まれます。《時感》、《色彩》、《道》が織りなす小谷村の風景が広がります。

- ・ 岳・山の道：鎌池、雨飾山、白馬大池、風吹大池、大渚山、梅池自然園、巨木探索
- ・ 湯の道：小谷温泉、姫川温泉、雨飾高原奥の湯、姫川温泉、来馬温泉、若栗温泉、奉納温泉、下里瀬温泉、梅池温泉
- ・ 神の道：戸土境宮・仲股小倉明神の薙鎌打ち神事、中谷大宮諏訪神社の狂拍子と奴踊り、大網諏訪神社の雪と火の祭典、千国諏訪神社ささら祭り、深原諏訪神社花とうろう祭り、大網峠の石仏群、源長寺三十三番観音、百体観音、猫鼻石仏群、玉泉寺木喰仏、芝原の六地藏
- ・ 塩の道：千国コース、天神道コース、高町コース、地藏峠越えコース、大網峠越えコース、千国番所、牛方宿、天神道茶屋跡、地団駄、横川の吊り橋

4. 既成概念、成功体験の払しょく

今や、既成の観光地・名所を巡る人を「観光客」という時代は過ぎ去りました。人は十人十色、一人十色、趣味も興味や目のつけどころも多様で、その時々気持ち次第で、目的とは異なる小谷村の《資源》に気づいたり、魅入られたりするのです。お蕎麦を食べようとしていても、雪中キャベツを使った郷土料理の店に入ってしまうのも、廃屋や心霊スポット探索、夜間のコンビニート巡りなど、思いもよらない《資源》が人気になっているのもそうです。

長い間に積み重ねられてきた既成の観光概念、成功体験にとらわれることなく、訪問者の《十色》を刺激し触発する仕組みが重要になってきます。その手掛かりが、生身の「人間」の発見であり、そうした人々が集う《響感ネットワーク》の構築です。

<生身の「人間」の発見>

住民であれ、観光客であれ、具体的な暮らしがあります。違いは、小谷村での暮らしが永続的か一時的かということです。住民は《日常時感》のなかで、よそから訪れた人たちとの出会いや交流を通して、一時の《非日常時感》を味わいます。観光客は旅という《非日常時感》のなかに、住民が醸し出す《日常時感》に触れた時に安心と懐かしさを覚え、心身がリフレッシュされ、癒されるのです。私たちは、それぞれの《日常時感》と《非日常時感》を、お互いに入れ替えながら暮らしているのです。

<響感ネットワークの構築>

今、何が求められ、何が流行し、どうすれば人が集まり、交流が芽生えるのか、それらを発見し、素早く、あるいは熟成させ《資源》化していくには、既存の組織（観光課、商工会議所、観光協会など）だけでは対応できません。そこで、様々な領域を越えた人たちからの情報を収集し、観光客に伝達する「サポーター」が是非とも必要になります。既存の役職分担ではなく、心から共感し、響き合える「サポーター」による響感ネットワークの構築が求められます。

5. 滞在型観光・リゾートの現状

日本では1980年の第2次オイルショック以前までは、連泊が主流でした。古くは湯治という過ごし方が盛んで、6泊7日が標準でした。しかし、90年代前半のバブル崩壊までの間に、高速交通網がほぼ完成した影響もありますが、日本人の国内旅行における平均宿泊数は2泊弱で推移しています（1泊が52%、2泊が29%、3泊が10%、4泊以上が9%。JTB2019年調査）。スキー主体の冬期では連泊もありますが、グリーン期の観光客の大半は1泊ずつ移動しています。今の日本には、滞在型観光・リゾートはないというのが現実です。

宿泊地に夕方着いて、翌日、チェックアウトとともに現地を離れる1泊型が定着しておよそ30年、滞在型消費活動を前提にしていた事業形態の大半が崩壊、あるいは効果を発揮しえないでいるのです。

◎ほぼ崩壊した事例：

- ・自転車（電動も含む）、ボートなどのレンタル事業 → 移動時間が長くなり、現地で遊ぶ時間が取れなくなったのです。
- ・地元民が経営する飲食店、レストラン等 → 地元店の正確な情報が取りにくいからです。但し、SNSなどで話題になっている一部の店は、行列ができるほど込み合うこともあります。

◎これまでにないニュースポーツ、アトラクション、新規施設の事業効果の頭打ちが早く、普及の範囲が狭い：

- ・かつてはテニスがそうでしたが、パラグライダー、マウンテンバイク、カヌー等のニュースポーツ、グレンデテラス、グランピング、改造古民家施設等、新規導入の一時期は注目されますが、同様の施設が大都市周辺に展開されると、一般の観光客の関心が急速に薄れ、淘汰されていきます。

◎当初の事業効果が上げられない事業：

- ・1泊2日の観光客が主流の現在、域内シャトルバスの利用価値は期待したほどではありません。ただし、公共交通機関を利用する観光者が増えれば需要は高まるはずです。

◎発展している事業：

- ・全国チェーンのコンビニ、ファストフード店、ファミレス等は、観光客の生活圏で十分に親しんでいるので安心して利用できるからです。

6. 滞在型観光・リゾート復活に向けて、今できること

①大前提としての休暇取得の自由、有給休暇の完全取得

滞在型観光・リゾートが定着する前提条件は、連続休暇日数の長さと、取得時期の自由、有給休暇の完全取得という休暇制度の確立です。日本の休日数は125日前後（2020年）で、世界的に見てもトップクラスですが、一斉休暇が原則で、休暇制度利用の自由度が低いのです。有給休暇の取得率は50%前後を推移し（100%取得は6か国）、平均連続取得日数5日と、上位20カ国中最低です。

法定有給休暇11日を完全に取得し、欧米並みの連続休暇を自由に取得できれば、雇用創出効果が188万人、経済波及効果が15兆円となります（2011年、光本光慶大教授）。しかし、有給休暇完全取得に伴う代替え雇用者数134万人のコスト4兆円は、個々の企業が負担することになります。ここが足かせなのですが、光が見えてきました。コロナ渦での働き方改革、ニューモラルが定着すれば、休暇制度に対する国の方針が変わるかもしれません。「100人が1泊して100になる」日本型休暇制度から、「20人が5泊して100になる」欧米型休暇制度の転換を目指し、小谷村から声を上げて欲しいのです。

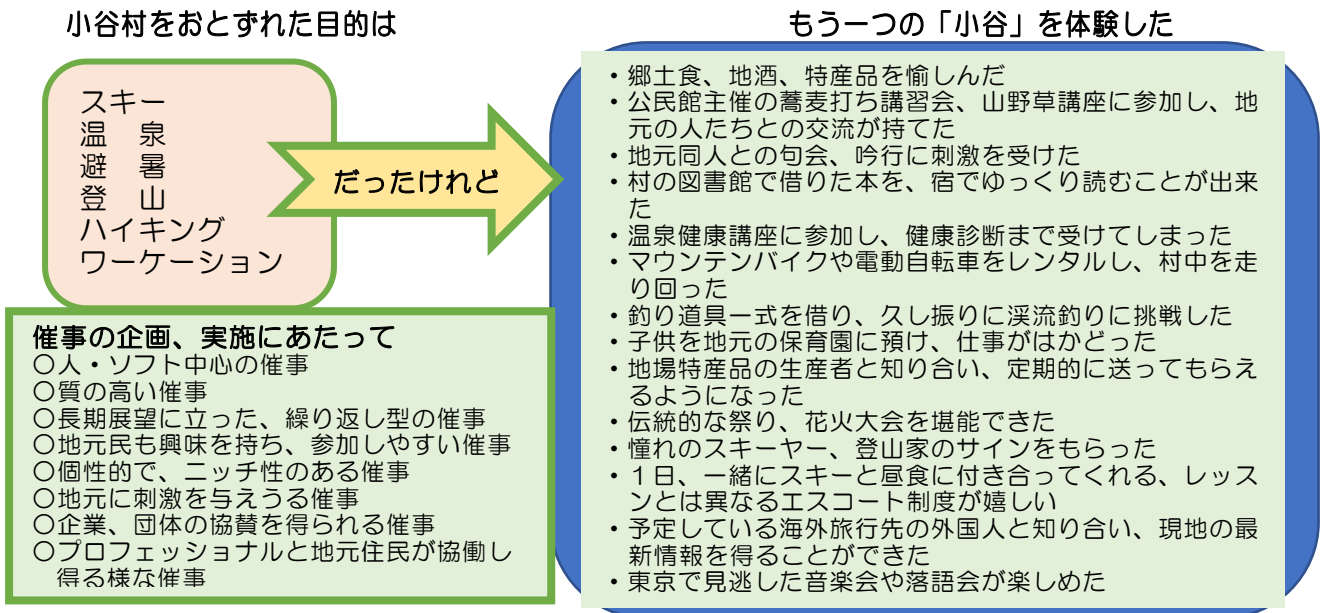
②自治体が、今、取り組めること

日本人スキーヤーが激減し、外国人スキーヤーが急増したように、事業環境の変化は突然やってきます。インバウンドの勢いで、長期滞在客への対応に慌てた事業者も多いことと思います。コロナ渦の今、「ワーケーション」という仕事と休暇を一体化させた滞在型の過ごし方が現実味をおびてきました。数々の難局を乗り越えてきた村内民間事業者はそれなりに対応していくはずですが、ここでは自治体を主体にした若干の事例を挙げます。

自治体主導の対応策の一例：

- ◎滞在者の幼児を幼保育園で預かる（条例等について検討する）
- ◎公民館、地区が主催する自主講座などへ、滞在者の参加を積極的に働きかける。
- ◎図書館の利用、書籍類の貸し出しを、滞在先施設の保証のもとに行う。
- ◎日帰り温泉施設、プール、体育館などの施設を、一定の基準のもとに開放を促進する。

7. 滞在・リゾート型観光に向けた観光施策の事例



※人・ソフト主体の催事はある期間を経過すると、ソフトの集積とともに人的ネットワークが急拡大し、充実し、高い付加価値をもたらすようになります。

※住民が催事を支えることで地域貢献を実感し、「異」邦人・情報との接触が刺激となります。

8. 「生き残れる資源」とは

資金力と利便性に富んだ、大都市周辺の強力な後発事業者が出現しようとも、どのように社会状況が変化しようとも、「生き残れる資源」として磨き上げていかなければなりません。小谷村では、そのような《資源》をすでに創りあげています。

<象徴性、希少性のある《資源》は生き残ります。>

北アルプスの山々は、登山愛好者にとって一度は登ってみたい憧れなのです。その懷に抱かれた小谷村のスキー場は「雪国文化・日本」の象徴であり、わが国にスキーヤーが存在する限り廃れることはありません。その確信と覚悟をもって自然環境、時代状況の変化に対応すればよいのです。

今や野生のキノコを食する日本人はほとんどいません。山菜も栽培が主流になってしまいました。小谷村は野生キノコ、山菜の宝庫、ということをおぼろけしてはなりません。

<聖地化、甲子園化しえた《資源》は強い持続性を発揮します。>

3000年級の山々がひしめく長野県で、2000年弱の雨飾山は多くの登山者を惹きつけています。独立峰として悠然とした山容も魅力的ですが、なんといっても「100名山」という聖地化によって不動の人気を得ているのです。

国内には多くの「塩の道」がありますが、内陸と日本海を結ぶ千国街道＝塩の道は、地元関係者のたゆまぬ維持活動、「塩の道祭り」などの催事を通して、一頭地を抜く存在となったのです。「小谷の塩の道」は塩の道の甲子園化を成し遂げたのです。

＜唯一性、物語性を獲得した《資源》は不滅です。＞

小谷温泉は、1555年に武田方の武将によって発見され、以来、465年の長い歴史の中で多くの物語を生みました。大湯元の山田旅館の現在の当主、山田誠司は21代目、伝統に安住することなく、時代状況を見極めながら経営改革、設備投資を適宜行ない、地域と共に歩んでいます。

日本アウトワード・バウンド協会長野校は本格的な冒険、環境教育を行う機関として、1989年に長小谷村旧大網に、常設校を開校しました。その母体であるアウトワード・バウンドは、1941年にイギリスで活動を始め、現在では世界33カ国220箇所以上の拠点を持っています。

9. 観光産業は情報産業：意識の転換が地域資源の「発見と活用」を促します

小谷村には国内外から多様な階層、年齢の観光客が、毎年90万人近く訪れています。彼らは小谷村でただ消費するだけではなく、実は情報の宝庫なのです。観光客とのフェイス・ツー・フェイスの調査で、精度の高いビックデータを入手することができるのです。また、観光客一人ひとりが「外」につながる窓口なのです。今回のコロナ渦で、私たちは観光客からどれほどの情報を得、刺激受け、意欲をかき立てられていたか思い知ったのではないのでしょうか。彼らがもたらす「情報」を分析、体系化させて、観光資源の発掘・活用の拡大、多くの事業者との協働による商品開発とその効果的な販売等について活用しない手はありません。

又、独自の調査事項を設定し、それを必要としている企業、自治体、団体等に有償で提供することも可能です。例えば、「ふるさと納税」について、納税者の特性による返礼品と納税額との関係などの調査が考えられます。いずれ落ち着いたら、コロナ渦中の「ニューノーマル」、「ワーケーション」の実態と、観光地への影響等を調査してもよいでしょう。これでまだにない滞在型観光・リゾートの具体的な方向性を見つけるかもしれません。また、コロナ後のスキー場運営、施設についての要望、評価等の調査はすぐにできます。

まずは、現在の観光協会を改組して、村職員、地域おこし協力隊員、村民サポータ

ーが中心になった「小谷・響感シンクタンク」を立ち上げ、外部の信頼できる専門集団と協働する態勢を着実に整えていくことから始めましょう。

10. 一物多価による、地場商品の村内循環をつくりだす仕組みの構築

①地元に馴染、浸透を図り、全国ブランド化への足掛かりをつくる

小谷村の住民は2,900人ほどですが、90万人余の観光客が消費する金額は約49億円です。これは、一日平均5,400円を消費する人口が、およそ2,500人増えたと考えられます。住民と合わせた消費人口が5,400人余り、昭和45年の5,893人に次ぐ人口規模となります。しかも、この2,500人は、興味のある商品があればさらに消費額を増やし、人口そのものが増えていく可能性を秘めているのです。

これまで、私たちは《観光客》という特別な人間がいて、《おみやげ》という特殊な商品を買おうと漠然と想定していたのではないのでしょうか。もちろん、それも基礎的商品として必要ですが、観光客は村人と同じ様に、別の地域で普通の生活してい

る人たち（生身の人間）なのです。村人が欲しいと思い、使いたいと思い、美味しいと思うものには興味をそそられるのです。そこで、試作した商品を村内に流通させ、村民に認められ、購買・消費につながる《村内循環》を可能にする仕組みづくりが求められるのです。地元販売 ➡ 地元消費 ➡ 徐々に販売圏を拡張し、全国ブランド化した「かんずり」や「十勝ワイン」の手法が参考になります。

調査の初は、販売対象によって提供価格を①地元住民消費価格、②地元飲食・宿泊用価格、観光客提供価格などを想定し、それぞれに適正価格を決めていく「一物多価」作戦です。

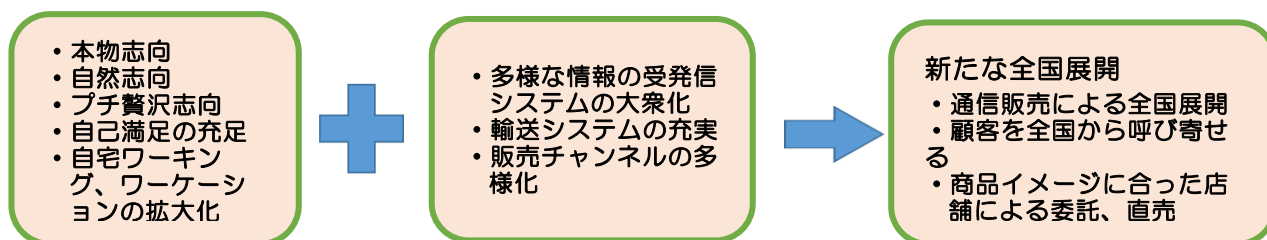
＜農産物6次商品「A」の例＞

- ◎目 的：(1)商品「A」の購買層、販売価格、調理の適否の適否等を探ります。
(2)村内住民、周辺住民への周知を図り、全国化への可能性を探ります。
- ◎具体策：(1)卸価格を設定し、販売委託先を決定します。
(2)半年から1年程度の利用期間を決めて、評価を行います。

- ・村民、周辺住民に周知し、利用しやすくするために、道の駅、直売所、小売店、大型スーパーに正価より低い価格で販売し、販売者側。購入者からアンケート調査等を実施します。
- ・村内、周辺の宿泊施設、飲食店に原価に近い価格で提供し、実際の調理で使用してもらいます。また観光客への販売も委託します。調理担当者、お客の反応、評価を聞き、改良点等を探ります。

②地域内循環から全国ブランド化へ

これまで全国ブランドと言うと、大企業による大量生産品、もしくは高い技術に支えられた希少品で、特定の消費者を対象にしたものでした。しかし、一方で、本物志向、自然志向、プチ贅沢志向、自己満足感の充足などのニッチ市場が定着してきました。コロナ渦で、家族揃っての在宅時間の拡大化、ワーケーションによる地元食材、地酒、郷土食、手づくり商品などの需要も高まっています。さらに、ふるさと納税の返礼商品として人気が上がれば、全国ブランド化への道が早まるかもしれません。



徹底した地元周知、地元消費を展開していくことが基本です。

11. 小谷村・観光地域づくりに向けての5つの改革

①本報告書で『『観光』は地域の生活・文化を含む地域産業の集積』と指摘している通り、その守備範囲は極めて広く多岐にわたっています。しかも迅速、的確な対応が求められます。現行の観光商工係長を含む3人態勢ではマンパワーを超え

ています。理事者と、一般行政職員50余名とが協働できるよう課、係を超えた横断的組織の強化と、観光連盟にシンクタンクの機能を果たせるような、抜本的な組織改革が必要です。

②小谷村には、「中部山岳」、「妙高戸隠連山」という二つの国立公園が広がっています。小谷村は国を代表する自然風景・環境に恵まれた地域なのです。しかし、一般には意外なほど知られていません。村でも積極的な広報活動をしてないようです。中部山岳国立公園には拇池自然園、白馬大池、3カ所のスキー場が、妙高戸隠連山国立公園側には小谷温泉、鎌池、妙高・小谷林道があります。「2つの国立公園を抱く小谷村」を積極的に活用すべきです。

③小谷村と東京農大とのかかわりは古く、昭和35年には同大学の江上正美教授が姫川温泉と小谷温泉の相互活用を期して、両者を結ぶ道路開通を提案、「国民温泉」構想等を提案していました。現在では、伊折地区の人たちと積極的な交流活動を展開し、成果を挙げています。行政の一層の支援が期待されます。

④コロナ渦でインバウンドは休息状態です。しかし、「コロナ収束後に行きたい国」のトップが日本だという調査があります。数年後には必ず「インバウンド」は復活します。そこで、世界の90%はブローケン英語圏という現実を知っておきましょう。誠意をもって対応すれば必ず相手に通じる、「ブローケン英語（外国語）でのおもてなし日本一の村」を目差しましょう。

⑤小谷村はニュージーランドのマールボロー地区、イギリス・オタリーセントメリー町、国内では千葉県白子町、三鷹市、静岡県菊川市と姉妹都市提携を結んでいます。しかし、特に外国の地区や町は、多くの日本人に馴染がありません。そこで、通常の交流事業の他、これらの姉妹都市の広報活動を積極的にしたらどうでしょうか。どのような視点から、どのような方法で知らせたら効果的か、「小谷村」の宣伝活動にも役立つはずです。

12. 小谷村・観光地域づくり、ブランディングの新展開

「言うは易し、行ふは難し」ということは理解しています。重要な問題について関係者、地域住民等が十分に話し合っている、というのも承知しています。それでも、しがらみがなく、住民の方々にも負けない「小谷村への思い」を持って提案する意義はあると確信しています。

①国道148号線南小谷駅・サンティン小谷間を「小谷ショーウィンドー」化へ整備します

国道148号線の雨中月岡バイパス工事が進められています。そこで、南小谷駅から「サンティン小谷」までの旧国道を散策路も兼ねた、魅力的な「小谷ショーウィンドー」化を提案します。

かつて、この区間の6キロ余は、糸魚川からの新鮮な魚介を売る魚屋、列車の待ち

合わせに都合の良かったレストラン兼お土産店、手作り豆腐店、農協、古道具屋、それに季節の山菜、キノコ等の販売小屋…、小谷村ならではの味と風情が漂う街道でした。それを復活させるのです。南小谷駅から「道の駅おたり」に循環バスを運行すれば、散策と買い物の後、ゆっくり汗を流すこともできます。電車の待ち時間が苦にならないでしょう。冬季の対策は課題として残ります。

②暖冬、小雪に耐えうるスキー場づくりと、3スキー場の特性を生かした年間利用を図ります

改めて強調しますが、北アルプス山麓に広がる小谷のスキー場は現代日本の雪文化の象徴なのです。それに相応しく、どのような気候条件下でも開業できるスキー場整備を進めて欲しいのです。以下、シャモニーとレヒの現状をお伝えします。小谷村のスキー場のどこが優れ、何が不足しているか、判断基準になるかもしれません。

フランス、オーストリアには国立のスキー、登山学校があり、技術、理論、語学等の高度な内容を学ぶことが出来ます。シャモニーでは、山岳ガイド、スキー・インストラクターは定年退職すると年金と一時金でゆったりと暮らせます。また、ペンション、飲食店などを経営した人は銀行融資などの便も図ってもらえます。

レヒの宿泊業は家族経営を原則とし、冬季は10万人（延べ75万泊）、グリーン期2万人（延べ12万泊）。宿泊客の緊急用に、ジェットヘリと空軍経験パイロットを24時間待機させ、いかなる気象条件でも目的の飛行場に飛べる用意をしています。また暖冬でも全ゲレンデを所定の日にオープンできるよう1000台余の人工降雪機を設置。リゾート客のプライバシーに配慮し、地下駐車からホテルまでトンネルで結ばれています。環境にも配慮し村内を流れるすべての川水、沢水はそのまま飲めます。

③納税返礼品としての地場産商品の育成と、返礼品を介した納税者との定期的交流を図ります

小谷村のふるさと納税金額は、2016年に20億円を超え、18年には30億円を確保しました。返礼品の某アウトドア用品効果だったそうです。ということは国民の一定層に好まれる商品を開発・生産すればよいということです。一朝一夕にはできませんが、「小谷・響感サポーターシンクタンク」の全知全能を傾ければ不可能ではありません。時間を掛けて、しかし果敢に攻めていきましょう。

尚、ふるさと納税積立金の使用方法について、理事者は一定の基準を明確にし、議会、関係団体・村民などに公開し、透明化を図ることが求められます。

④CATV、ライブカメラの積極的、的確な活用による「小谷」の見える化を図ります

現在、CATVは一般のテレビと同じように受信できます。しかし、小谷村のような小さな村では機動力を発揮し、高質、効果的な番組をつくるには、人的、資金的、設備的に難しいというのが現状です。そこで、白馬村、大町市、池田町、松川村、

小川村と共同してはどうでしょうか。安曇野テレビ、テレビ松本の協力もよいかもしれません。

宿泊施設などで観光客が楽しめるような小谷村の魅力を発信し、災害が発生すればリアルタイムで住民や観光客らを誘導できます。これこそ CATV の独壇場ではないでしょうか。納税積立金を活用する価値はあります。

⑤温泉と標高1000mの高原地帯で癒しと健康増進を図ります

温泉の健康効果は常識ですが、標高1000mの高原地帯の気圧が人間の運動能力を適切に引き出し、健康な体力を無理なくつくるという研究報告が出されています。専門機関の許可を得て、熟年世代を対象に初めてはいかがでしょうか。

⑥JR南小谷駅は、世界1周の発着点です

例えば、南小谷駅発着の世界一周計画を全世界に向から公募し、入選者1人に100万円で、実現してもらうのです。世界中から注目されるかもしれません。

13. 「観光」から「集積・交流」へ、概念を変えてみます

好奇心を満たし、非日常性を体感するという《観光》の原点は、今も変わりません。しかし、これまで受け入れ側にあった「観光地・資源」の選択と決定が、訪れる側に委ねられるようになったのです。メディアが膨大な情報をもたらし、インターネット、SNSなどで情報交換が容易になったからです。どこでも「観光地」となり、何でも「観光資源」になり、誰もが「観光事業者」になり、「観光客」は透明化してしまいました。もはや、これまでの「観光」概念は希薄化しています。

そこで、観光客とともに運ばれるモノ・情報が集まってくるという意味で《集積》とし、観光客と、迎える側の住民が、非日常感と日常感を入れ替えながら《交流》を図り、これまでの「観光」を含む広い概念として《集積・交流》と言い換えます。交流の場・資源を開発、充実、発展させていくのが《集積・交流産業》の目的です。それぞれ次のように再定義してみます。

観光産業 → 集積・交流産業

従来の「観光産業」は狭義の意味で残ります。

観光地 → 集積・交流地

地域住民の知と誇りを基盤にした個性的で、物語性に富んだ資源で、多くの人をもてなすビジネスモデルの確立した地域です。

観光事業者 → 集積・交流事業者

当該地域で、外から訪れた人々と、何らかの形で交流活動を行うすべての事業者、団体、個人で、村民ボランティア、NPOなども含みます。

観光客 → 訪問者

目的、動機、訪問先を限定する必要はなく、行楽、買い物、医療、会議、出張……などで、日常生活を営む場所から離れて、特定の地域を訪れ、一定の期間（時間）、消費などの経済活動を行う人です。

観光統計 → 集積・交流統計

滞在型観光を志向するためには、宿泊施設の利用者数を基本指数とします。日帰り客の補足は困難で、今後の課題です。

＜テーマ４＞

小谷的ルーラリズムのすすめ方

1. 人口減少と地域の自立

2100 年には人口がいまの半分になると予測される日本で、小谷村のような小さな自治体はどうなってしまうのか。小谷村に限らず、日本の中山間地域にある多くの自治体が心配する問題です。きっかけは、「2040 年までに 896 の自治体が消滅する」と予測した「増田レポート」とよばれる日本創成会議（増田寛也座長）の報告でした。これによって、多くの自治体で「私たちの町や村がなくなるかもしれない」という危機感が共有されるようになりました。**未来永劫あり続けると思われていた地域の「持続可能性」が問われはじめたのです。**

もっとも、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、地方圏で人口が大幅に減少することは、かなり前からわかっていたことです。しかし、多くの自治体では、人口増加・経済成長が続いた時代の常識から抜け出せず、減少や縮小は「悪」とであるという認識の下で、現実とかけ離れた計画や政策が展開し続けました。誰かが「わが村も来るべき人口減少に備えて、施設やサービスの規模を縮小して身の丈にあった財政運営をしましょう」などと言おうものなら、周囲から「そんな弱腰でどうする」「はじめから負けるつもりか」「縁起でもない」とつるし上げられることさえある。つい 10 年前の地方政治・行政の現場では、それが当たり前の感覚でした。

最近では、人口減少を前提とした話もずいぶん通じるようになりましたが、一方で、人口減少社会の下での地域のあり方を模索することは容易ではありません。政府はそのための処方箋として、「地方創生総合戦略」を掲げ、各自治体には地方版の総合戦略を策定することを求めました。この総合戦略は、「まち」「ひと」「しごと」という 3 つのアプローチで、大都市圏、特に東京への人口一極集中を是正し、地方の人口減少を食い止めることを目的としています。そのために、地域内経済循環の拡大や出産・子育て支援、移住定住支援などの施策が展開されるわけですが、そもそも人口全体のパイが縮小する状況の下で、いくら大都市圏からの人口移動があったとしても、すべての自治体で人口減少を食い止めることなど不可能です。

もちろん、政府もそれは十分に認識しており、増田レポートが公表された 2014 年にスタートした「地方創生」の取り組みでは（この点について、小田切徳美『農山村は消滅しない』岩波新書（2014 年、4p）では、増田レポートと地方創生が表裏一体の動きであったことが指摘されています）自治体には一律に人口減少対策を課しつつ、国の戦略では「選択と集中」という考え方を徹底して、社会資本の再配置や地域間の機能分担を進めています。あまりよい表現ではありませんが、**表向きはすべての自治体を叱咤激励しながら、背後では「生き残る地域」と「それに従属する地域」、あるいは「消滅もやむなしとする地域」に腑分けするという作業を進めているのです。**そうした直接的な言い方はしていませんが、国が標榜する「コンパクト＋ネットワーク」や「圏域づくり」といったスローガンには、少なからずそうした含意があります。

例えば、「定住自立圏」という構想があります。これは、地方圏で 5 万人程度の中心

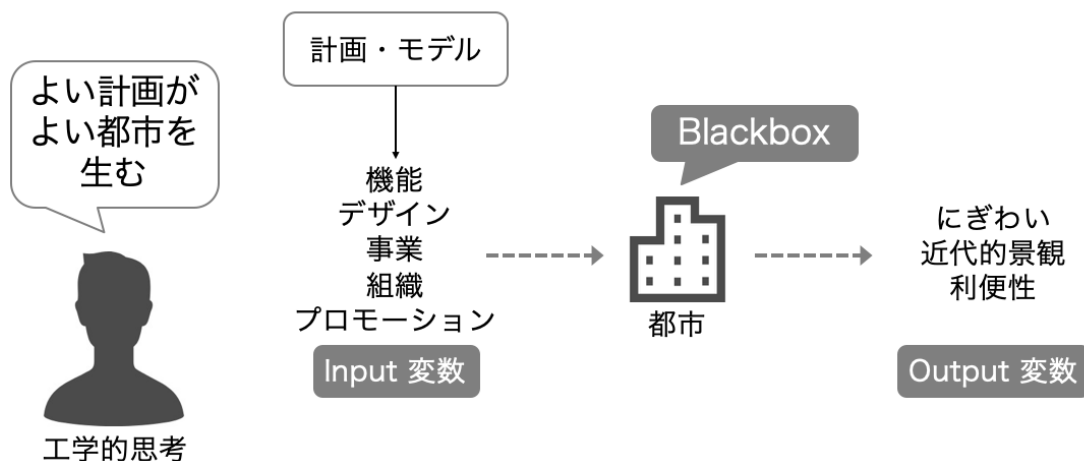
市と周辺市町村で生活圏を構成して、大都市圏への人口の流出を防ぐ、いわゆる「人口のダム機能」を備えようとする仕組みです。小谷村の場合、2016年に大町市を中心とする5市町村で北アルプス連携自立圏を形成し、医療や買い物などの都市的な機能は中心市である大町市が担い、ベーシックな生活機能を周辺市町村が担うことが期待されています。もちろん、人口減少により逼迫することが明白な地方の行財政を効率化する観点から、周辺自治体と一緒にこのような都市の機能や役割を再編していくことは、行政のマネジメント上、不可欠なことです。しかし、それだけでは小谷村は単に「大町市にぶら下がった地域」という以上の意味を持たず、早晚、自立できない自治体として、政府が描いた地域再編のストーリーに組み込まれていくことでしょう。このような地方創生の潮流のなかで、**機能的には近隣を中心都市と連携しながらも、社会的に、経済的に、そして文化的に自立した農山村をめざす**。これこそが本稿で考える「ルーラリズム」の第一義的な意味です。

2. 近代的まちづくりの限界

とはいえ、「自立した地域をめざす」というようなスローガンは、かなり使い古された言い回しです。こうしたスローガンを持たない自治体を探すことの方が難しいかもしれません。しかし、ここで問題にしたいのは、**これまで数多くの自治体が自立した地域をめざしたにも関わらず、なぜことごとく失敗を重ねてきたのか**、ということです。何をもちて自立とするか、基準を示すのは難しいことですが、例えば小谷村の地域経済循環率は51.6%（2013年）となっています。これは小谷の経済の半分を他の地域に依存していることを示し、全国でも最低クラスの水準です。この数字だけ見ても、自立とはかけ離れた状況であるということができるでしょう。

自立できない原因としてひとつ考えられることは、**計画や目標は正しいがアプローチが間違っていた**ということです。これについて、都市計画における「プランニング」と「アーバニズム」の対比が参考になります。

プランニングとは、いうなれば従来の行政主導による都市計画の手法です。急増する人口を都市に吸収する時代には、行政が主導して効率的に住宅や行政サービスなどを供給する必要があり、一方の住民側も、利便性の高い近代的な都市という理想像を共有していました。このような計画手法の背景には、都市があたかもシステムのように、工学的な手法で制御できるという考え方がありました。それは下の図に示したように、工学的に正しいとされる機能や組織などを「入力」すれば、快適で賑わいのある都市が「出力」されるという法則にもとづく手法であり、「よい計画がよい都市を生む」という観念です。実際、高度経済成長期の大都市圏郊外などには、プランニングによって生まれた「よい都市」があったといえなくもないですが、現在では多くの都市でプランニングによる都市計画はほとんど有効に機能していません。



例えば、かつて国交省によって中心市街地再生のモデル都市とされた青森市では、コンパクトシティやウォークアブルタウンというコンセプトを掲げた計画により、青森駅前にアウガという大型商業施設や高齢者向け住宅、駅前公園などが補助事業によって整備され、施設を運営するまちづくり会社も設立されました。街としての見た目も、機能も十分な「近代的都市」が整備されたのです。ところが現在では、大型商業施設は経営破綻し、駅周辺の通行者や公園利用者もほとんど見られないほど閑散とした状況に陥っています。青森に限らず、全国各地の都市でも実践されているこのような手法にどんな問題があったのでしょうか。

第1に、「都市を制御する法則」があるという幻想です。優れたサッカー選手を11人集めれば、直ちに強いチームが生まれるわけではないのと同じように、まちづくりも商業施設や住宅、街路、公園、運営組織などの必要な要素を組み合わせれば、自ずと魅力的な空間が生まれるというような単純な法則は成り立たないはずです。ここには「因果連関的な思考」が欠如しています。青森でいえば、駅前という場所で誰が何に魅力を感じ、どのような暮らしや行動が展開することで街が活性化するかという考え方の欠如です。このようなプロセスや時間の概念がない法則志向のまちづくりでは、しかるべき要素を組み合わせれば活性化するという信念の下で、補助金に依存した施設や組織の整備が追求されることになります。

第2に、計画をした者が都市を制御したいという欲望です。これは表立って語られることはありませんが、土地利用のゾーニングのように、都市の機能や構造を階層化したり、分類したりする手法は都市計画には数多く組み込まれています。これによって、交通渋滞や近隣の店舗からの騒音など、都市が生み出す「不確実な状況」は極力排除することができます。しかし、都市が制御しやすいことと、都市が豊かであることは必ずしも符号しません。計画者や設計者は一般に予測不可能性を嫌うものですが、都市の魅力が猥雑さや思いがけない出来事にあることは、再開発から取り残された地区が芸術文化で再生する事例（ジェントリフィケーションといわれます）など、枚挙にいとまがありません。このように、計画者の「不作為」が、地域にはプラスに作用することもあるという側面も重要です。

3. 小谷的ルーラリズムに向けて

このようなプランニングのまちづくりが信条とする法則性や予測可能性を批判的にとらえる立場は「アーバニズム」とよばれています。批判そのものは、都市の「多様性」を尊重して近代的都市計画に反旗を翻したアメリカのジェイコブズなどを中心に、1960年代から脈々と展開してきましたが、プランニングの失敗が顕在化した現代では、アーバニズム的な考え方に改めて注目が集まっています。人口増加を背景に効率性や利便性が重要視された「都市化の時代」のプランニングに対して、限られた人口資源をめぐって都市固有の価値が重要になった「都市らしさの時代」のアーバニズムへと、時代が転換しつつあるといってもよいでしょう。

都市らしさの時代のまちづくりには、もはや一般法則（いわゆる必勝法）は成立しません。それぞれの都市で価値が生まれる論理は多様であり、それぞれの論理について、地域の文脈と豊かな人間像を前提とした具体的なストーリーで説明する必要があります。そこで重要となるのは、**機能や事業の効果を予測する工学的な思考よりも、人間の行為の連鎖としてストーリーを理解する人文科学的な思考**です。例えば、筆者が研究している長野市善光寺門前エリアでは、空き家のリノベーションが次々と展開して中心市街地が再生していますが、そこで生じているストーリーは下の図のようになります。ストーリーはあくまで門前エリアに固有のものですが、中心市街地再生の参考になる論理を随所を含んでいます。

ここで都市を地域、アーバニズムをルーラリズムと読み替えても話は同じです。行政主導で施設の誘致やイベントの実施などの効果を足し算していくプランニング型のまちづくりではなく、自然や民俗など数多くの資源をもつ小谷という地域的文脈のなかで、さまざまなプレイヤーがお互いに影響を及ぼしあって、小谷らしさを生み出すストーリーを作り出す。ひとつひとつのストーリーは小さくても、試行錯誤を重ねながらいくつも作り出す。これが真に自立した農山村をめざすルーラリズムの核心ではないでしょうか。

