

地域の輝きを育てる「オンパク」モデル オンパク型イベント手法を通じた地域資源の活用と人材育成

NPO 法人 ハットウ・オンパク
代表理事 鶴田浩一郎（ホテルニューツルタ代表取締役社長）
理事 野上泰生（野上本館代表取締役社長）

第1章 オンパク誕生の経緯

はじめに

別府八湯（はっとう）温泉泊覧会・通称「オンパク」という01年に別府で生まれたイベントが、最近では地域再生や地域資源を活かした町づくり・観光地づくりの視点から注目されるようになってきた。

「オンパク」を開始する前の別府は、昭和50年代初頭からバブル期を除き観光集客が年々減少する傾向を示していた。その対策として、大型の観光誘客キャンペーンやイベントによる観光振興の取組を盛んに行ってきたが、なかなか有効な手立てがなく低迷傾向に歯止めがかからなかった。筆者らはそのような状況の中で宣伝やイベントによる一時的な集客でなく、抜本的な対策として固有の文化や資源を活かしたまちづくりによる地域の持続的な成長を目指すことが必要であると考え「オンパク」の取組を開始することになった。本ケーススタディでは、筆者らが「オンパク」の取組を通じて如何にして地域資源の活用と人材育成を推し進めているかという事について解説したい。

（注）別府八湯とは別府、浜脇、亀川、鉄輪、柴石、明礬、堀田、観海寺の各温泉郷を指す。

第1節 別府にふさわしい「まちづくり哲学」の醸成

1 欧米の温泉地経営から学ぶ持続的成長のヒント

筆者を始めとする別府の若手まちづくりリーダー達は、98年から3ヶ年の間に行われた「別府 ONSEN 文化国際交流事業」を通じて滞在リゾート地として持続的に成長している欧米諸国の温泉地のリーダー達と交流を重ねてきた。各温泉地はその成り立ち・発展形態・文化の違いはあるが、その成長を実現した手法には共通点があると考えた。それはおおむね以下の3点に要約される。

- a 地域の文化と伝統を活かすこと
- b 地域資源（＝温泉）を利用した（医療や美容等の）新たな産業を育てること
- c 環境（と温泉資源）を保護すること

この3点は、欧米の温泉地のみならず別府における地域づくりに向けた課題としても認識されるようになった。そして、別府温泉の再生には、「別府の温泉文化の整理、活用または再生」と「温泉資源を活かした産業の創出」が必要であると考えた。

2 温泉文化の再生と新しい産業創出のために

交流事業期間中には多くのまちづくり関係者による議論を重ねていった。「別府の温泉文化の整理、活用または再生」という観点から別府における近年の状況を確認してみると、昭和の初期に別府の温泉文化の根幹を形成していた下記の様な多くの文化事象が失われている事が問題であるとなった。

- a 八湯の文化 ……市内8か所の温泉郷それぞれの地域特性の喪失
- b 外湯の文化 ……旅館内湯の整備による外湯文化の喪失
- c 湯治の文化 ……温泉を活かした予防的医学と保養滞在スタイルの喪失
- d 別荘の文化 ……都市部の美しい緑と快適な別荘空間の喪失
- e 路地の文化 ……港街・温泉街の界限性の喪失

これら失われてきた別府の温泉文化は、たとえ時代を経ようとも温泉都市・別府の根幹を成すものであり、その再生と活用は重要な点であることが確認され、あらゆるまちづくり活動において尊重し、意識的に取り入れることとした。

「温泉資源を活かした産業の創出」という観点では、まちづくり関係者のみならず医療や美容等の専門家との意見交換も重ね「ウエルネス・サービスの振興」という目標を設定した。「ウエルネス」という言葉は心身の健康を取り戻す場としての「温泉地の再生」を暗示している。その中から新たな産業として興る可能性があるものは、温泉を活かした西洋的・東洋的な温泉医療や健康増進に寄与するサービス、温泉を活かした美容サービスなどが有力であるが、付随的に提供される生活を豊かにする為の交流文化サービス、地域の素材を活かした飲食サービス、特産品の製造と販売などがあると考えられる。

港町共通の事象であるが発展期の別府の活力の源としては、外部から流入してきた人材による進取の精神に富んだ活発な起業活動もあると考えた。昭和初期における黄金期を築いた油屋熊八氏も外部から別府に来て別府の観光産業の発展に尽力した代表的な起業家だろう。従って、別府の再生の為には、起業家精神を持った人材の育成こそが最も重要なテーマであると考えた。

このように地域再生における手法を考えるうえでは、長期的な視点でみても方向性がぶれない地域の歴史や伝統の検証を行う必要があると思われる。ハード先行型の場当たりのまちづくり計画でなく、できるだけ多くの住民や専門家も巻き込みながら議論を重ねて地域の文化や伝統に根付いたソフト重視のまちづくり哲学の浸透を図ることが重要であると考ええる。

第2節 オンパクが生まれるまで

1 旅行市場の変化のなかで

別府は八つの温泉郷（別府八湯）で形づくられた世界でも稀な大温泉地である。湧出量は13万キロリットル/日と日本国民に毎日1リットル配湯でき、源泉数は約3,000と国内の10%のシェアを占め、泉質は11種に区分した場合10種類が存在する。

別府は明治4年の別府港開港以来、恵まれた温泉資源と交通アクセスの整備や地獄巡りなどの観光施設の整備により温泉地としての強みを十二分に発揮してきた。大戦直後も米軍が基地を構える事により経済的には恵まれた環境下にあった程である。その歩みが緩くなってきたのが、石油ショック後しばらくした77年以降であるが、年数にして120年間は追い風が吹いていた事になる。その後は極めて長期の客数の漸減期に入る。別府市の人口は13万人に達しており、都市化した大温泉地を敬遠する傾向がみられてきた。また、長期成長下においては自主独立の気質が失われ、大型観光施設や旅行エージェントなどに集客を依存してしまう体質が生じ、徐々に経営者の活気を蝕んでいったと考える。

別府市における観光客・宿泊客は、高度経済成長期に爆発的な集客の伸びを示し、ピーク時となる76年は600万人以上もの宿泊客があった。その後はバブル期に一時的な回復は示したものの長期低落傾向を示すが、ここ数年の宿泊客数は400万人前後で推移しており、ようやく減少期から再生期に入ったといえる。

2 別府八湯運動

オンパクはまちづくり運動から生まれたとって過言ではない。その端緒は平成8（1996年）年8月8日8時8分8秒に行われた「別府八湯勝手に独立宣言（主催：別府観光産業経営研究会）」と言われる。まだまだ小勢力であった八湯の町づくりの団体、有志が一同に集まり、それぞれの温泉地の個性を大切にしてい競い合い助け合いながら誇りある町を作ろうというものである。また「独立」には、長年の成長下で無意識に生じていた依存体質からの自立という意味も込められている。この「別府八湯勝手に独立宣言」を契機に、別府八湯の各地で始まったまちづくりの活動を我々は「別府八湯運動」と呼んでいる。

別府八湯独立宣言を経て、市内には小さな動きが目に見えて始まるようになる。とくに、現在は別府温泉のシンボルとなった明治12年創設の竹瓦温泉（現在の施設は昭和13年築の3代目）を中心とした町づくりグループ「別府八湯竹瓦倶楽部」がその先陣を切っていた。この団体から、別府市内で今ほどでも見られるようになった「町歩き」が始まる。自分の町を歩くことで知り、自分の町に心が動き、そして好きになる、そのような仕掛けである。現在、全国で町歩きは町づくりの基礎コースのような形を呈しているが、その先駆けとも言える運動であった。昭和50年代の「タウンウォッチング」の再来でもあったこの動きが、町づくりの事業として八湯に拡大していく。別府八湯竹瓦倶楽部は、竹瓦温泉の保存運動や「路地裏散歩」と銘打ったまちあるきに加えて「路地裏文化祭」や「ゆかた de ピンポン」などのユニークな取り組みを連発し平成14年には「まちづくり団体総務大臣賞」を受賞するまでになった。

別府の路地裏で発生したまちづくり運動の活発化に伴い、この町の再生に必要な「コト」や「モノ」に気がついた多士済々のグループが、多くの市民や外部識者を巻き込んで、極めて活発な行動する小集団を作っていた。主なものをあげても次のような動きとなっている（以下カッコ内は現在の名称）。このような多様なまちづくりの動きは、自由かつスピーディーでユニークな取り組みが多く、ウェブを活かした情報発信戦略なども効果的であった。

別府八湯運動のまちづくり活動は、ひとつひとつは小さな動きでも、自分が町のためにやりたいことを一所懸命行うことが多い。そのこだわり、おもしろさ、丁寧さはマスマーケット相手の既存観光産業とは対極のところにあった。

- ・イタリアのアバノ温泉と組んだ温泉泥の研究（協同組合ボルディック）
- ・ロングステイを視野に入れた研究会（ロングステイ研究会）
- ・医師会と旅館組合が組んだ温泉と医療の研究会（ONSEN 地療法研究会）
- ・地域通貨・湯路（ユーロ）の発行機関設立（別府八湯アチチ銀行）
- ・温泉水の品質保証をする機関設立（別府八湯温泉品質保証協会）
- ・温泉マニア向けの企画・温泉道の企画運営（温泉道実行委員会）。

- この他、女性グループの台頭も目に見えるようになる。
- ・鉄輪温泉の小旅館の女将「鉄輪女会（かんなめかい）」
 - ・中心商店街での「ママさんガイド」

筆者らは、これらのまちづくり活動に主体的に関わり、地域情報の発信という観点については一定の成果を確認する一方で、その活動の自立性・持続性を担保する事業性に関してはまだまだ不十分であると感じていた。これらの活動はボランティア頼りということもあり、人的・財政的基盤が脆弱で、その成長に限界が訪れると思われたからである。これは別府におけるまちづくり固有の問題でなく、各地におけるまちづくり現場の共通課題であり、この解決を図らない限り持続的な地域の成長は望めないと考えた。

そこで、別府で起きていたボランティアワークをベースとしている小集団によるまちづくり活動の支援を念頭に置き、持続的な地域再生を実現する為の仕掛けとしての事業コンセプトをまとめていった。その具体的手法に関しては後段で解説するが、おおむね以上がオンパク誕生までの経緯である。

第2章 事業目的と事業構造

第1節 事業目的

第1章では、オンパクの誕生に至るまでの経緯を説明したが、我々が果たすべき目的は「温泉資源を活かした産業の創出」となる。その達成の為に、別府八湯運動を通じて始まった小集団によるまちづくりの活動を自立・持続可能なレベルにまで事業性を高めさせる為の中間支援的な取り組みとして始まったのがオンパク事業である。近年は、まちづくりの活動に限定せずにコミュニティ・ビジネスや小規模ビジネスの支援も対象になっており、更に05年にNPO法人化してからは自主事業も多く実施するようになった。

より具体的に言うとオンパク事業とは、まちづくり活動等の支援や自主事業を通じて下記課題の解決を図ることで事業目的を達成する活動となる。

a) 地域資源の発掘と商品化

地域固有の伝統、地場産業を始めとして生活に根ざした文化などの「地域資源」を発掘・洗練化させ、サービスや商品などの商品にしていくこと。

b) 人材・組織の育成

「地域資源」を活かしたサービスなどを提供する人材を育成すること。

c) パブリシティ・地域イメージの向上

まちづくりの活動を通じて、地域の情報を発信し地域イメージを向上させてブランド化させること。

d) 多彩な事業者による地域横断的まちづくりプラットフォームの確立

共通の目的を有し、業種や地域の壁を超えて、様々なまちづくりの案件に関して連携をすることが可能なネットワークを構築すること。

e) 収益力強化による持続性の確保

オンパク事業を通じて形成されるまちづくりプラットフォームを活かして事業体としての収益力を強化することで事業自体の持続性を確保すること。

第2節 事業構造

1 オンパクの事業概要

図表1に別府におけるオンパクの事業概要を記す。イベントテーマは変化をつけるために毎回変化させるが基本的な構造はここ数年変わっていない。オンパクの最大の特徴は、定員5名から30名程度の極めて小規模かつ多様な体験交流型プログラム（オンパク・プログラム）の集積により構成されているという事になり、その事業構造から様々な効果が生まれてくる事になる。

図表1 オンパクの概要（別府のケース、06年オンパク）

| 項目 | 概要 |
|------------|---|
| イベントテーマ | 「物語」…オンパクに関係する人のオンパクや別府に対する想いを紹介し、その人が提供してきたプログラムを紹介する。 |
| オンパク・プログラム | 「天然温泉力の体感」「地域の歴史と文化」「自然」「地域の食文化」「健康・癒し・美」といった分野にわたり、100種程度のプログラムが用意される。 |
| 期間 | 24日間 |
| 場所 | 旅館ホテル・歴史的建造物・町なみ・郊外・温泉など |
| 顧客 | オンパクファン倶楽部を中心とした地域住民や観光客など。プログラム総参加者は延べ2,000人～3,000人 |
| 運営主体 | NPO法人ハットウ・オンパク |
| プログラム提供者 | NPO法人ハットウ・オンパクおよびオンパク・パートナー |
| 集客方法 | ガイドブック 20,000部発行（ファン倶楽部会員には郵送）その他、ホームページ、新聞広告などにより募集 |

2 多彩な体験交流型の「オンパク・プログラム」

ここでは、若干詳細に「オンパク・プログラム」についての説明を行ってみる。オンパクはその事業目的である「温泉資源を活かした新しい産業の創出」に結びつくように、「オンパク・プログラム」のテーマを設定している。

(1) 天然温泉力の体験プログラム



温泉資源の豊富さは世界でも比類ない別府であるが、それを地元民もお客様も体験する機会は少なかった。このために温泉マニアから、綺麗になりたい女性向けまでを対象にして数多くの天然温泉力の体験プログラムを作ってきた。(写真は著名な温泉名人との入湯体験プログラム)

このプログラムは、別府という地域の最大の資源である「温泉」を全面に押し出したプログラムであり、採算は度外視して進められている。一番の狙いは別府という温泉地のプロモーションであり、オンパクを通じて提案してきた様々な温泉の楽しみ方は、これまでも多くのメディアで取り上げられ、成果をあげている。

NPO 法人ハットウ・オンパクでは、別府の天然温泉力の情報発信の為に「別府八湯温泉本」の発行も行っている。年間 50,000 部が販売される地域ベストセラーである「温泉本」はオンパク開始前の 00 年から発行されている。また、「温泉本」にてプロモーションされている 88 か所の温泉巡り企画「温泉道」では、88 か所入湯した名人位に 1500 名が達し、挑戦者が常に 5000 名程度存在するという大ヒット企画となっている。



(2) 散策で地域文化の体験プログラム



疲弊した町、老朽化した町を見直して、過去の物語を現代に再生させることは町のアイデンティティを再構築するうえで極めて重要なステップである。この過程を市民レベルの町歩きから、自然と観光客が入り込むようにし向けてきた別府全域に渡る「散策プログラム」は時代の先駆けであった。(写真は竹瓦界隈路地裏散歩の様様)

の先駆けであった。(写真は竹瓦界隈路地裏散歩の様様)

「竹瓦界隈路地裏散歩」では、戦災を受けなかった路地裏を歩くと、かつての花街だった木造 2 階屋の格子戸などの風情が町歩きガイドの説明から彷彿と見えてくる。「鉄輪温泉ゆけむり散歩」では、408 本あると言われる湯煙にあふれた温泉街の風景がガイドの蘊蓄とともに輝いてくる。

あらゆる地域におけるまちづくりの基礎となる活動として、地域資源のフィールドワークがある。従来は、まちづくり関係者による調査活動であったフィールドワークを、地域体験プログラムとして洗練化してきたのが別府における散策プログラムの取組であった。このような試みは、風景が日常化した市民を目覚めさせ、そして観光客にはここにしかない風景を提供することになった。

現在、市内で定期化した町歩きは「別府八湯ウオーク」のブランドの下、10 コースが日常的に運営されており、年間の散策参加者はオンパクで把握しているだけでも 1 万人近くに達した。また、一部のコースは旅行商品に組み込まれるなどにより採算性を高め、運営主体の貴重な活動資金源ともなっている。

(3) 温泉と健康（癒しと美）のプログラム



オンパクの中核を担うテーマは「温泉と健康」。次世代温泉地づくりには欠かせないテーマである。典型的事例としては、イタリアのアパノ温泉とのファンゴ（温泉泥）の技術交流から「ファンゴティカ」という別府独自の温泉泥エステのサービスフォーマットもオンパクとの連携の下で

完成され事業化されてきた。（写真はファンゴティカの施術）

オンパクでは、この分野において別府に人材を集めるために、エステ系、スポーツ療法系、スピリチュアル系、マッサージ系と数多くのインストラクターを募集し、売れるプログラム作りを実施した。この過程のなかで、心身ともに元気になるウェルネス産業系の人材育成事業が大きな柱として育ってきた。

06年からオンパクは別府市の指定管理者として3箇所の市営温泉施設の運営も実施している。その中核施設である「北浜温泉・テルマス」においては、地域住民向けの健康増進講座を日常的に実施している。指定管理の業務受託が可能になったのも、これまでのオンパク事業での取り組みが評価された事が大きな理由となっている。この講座で活躍するインストラクター一人材の発掘と育成もオンパク事業が担っている。（写真はテルマスでの温泉エクササイズプログラム）



一方で、地道な医療的エビデンスづくりも大分大学医学部や医師会と協働で行っている。ダイエット系プログラム、糖尿病プログラムの実施と簡易なエビデンスづくりを行い、最近では砂湯や蒸し湯の効能（ストレス検査やQOL検査）エビデンスなど、将来の布石として実施している。

(4) 自然の体験プログラムと広域プログラム



このテーマは03年の第4回から加わった。別府の新たな発見は中心部から離れた中山間地域にあった。まずは、棚田100選にも選ばれた内成（うちなり）地区の棚田の魅力の掘り起こしから始まった。別府では忘れ去られていた自然が周辺部に埋もれていた。これを地元の住民と一緒にプログラム化していく作業が始まる。（写真は内成地区の散策）

その後、活動範囲は徐々に拡大し、周辺地域として別府市外にも遠出することになり、現在ではエコツーリズム系のエコバス企画として近くは国東半島、遠くは阿蘇まで、バスから船まで利用する取り組みになった。

広域にわたる体験交流型のプログラム開発は、現地住民や組織との協働作業で行われることになる。受け入れ側の地域としては、地域資源の開発や人材育成が促進されることになり、多くの地域から共同事業のオファーが入るようになってきた。オンパク時の開催は、極めて好評で予約日即満員となる状況が続いており、受け入れる地域にも大いに喜ばれている。

このプログラムは、別府と周辺地域との広域観光連携を促進する取り組みとして実施されている。07年までに50を超えるプログラムが企画され、実施されてきた。現在は、これらのプログラムを整理して、商品化する作業が行われている。これらのプログラムは、別府を滞在宿泊拠点化する上で滞在者に提供される質の高いオプションツアーとして運行する予定である。サービスの日常化という課題が残っており、07年度からその課題解決を図る3ヶ年計画がスタートしている。

(5) 地元ならではの日常の「食」の掘り起こし



集客交流人口を増やすには「食」は必須だが、オンパクの食は、別府人が日頃食べている「食」の提供である。

まず、手がけたのは鉄輪温泉の地獄蒸し屋台。鉄輪の湯治宿に残る地獄蒸しは温泉の噴気だけで、食材を蒸す伝統的料理法である。ざるに野菜、魚介類等を入れてそのまま所定の時間を蒸すだけで、食材の味そのものをヘルシーに食べることができる。この味を殆どの人が体験したことがなかった。町づくりに熱心な湯治宿の主人と相談し、野外に地獄蒸し屋台を作り、その地獄釜を見ながら料理を食べられる場をオープンした。今ではこの湯治宿は地獄蒸しの食べられる宿として日常的な集客を実現している。(写真はオンパクで誕生した地獄蒸し屋台)

また、中心街では竹瓦温泉前の広場で路地裏食堂をオープンするなど、地元の食を提供することに徹している。その後、中心街含めたB級系グルメのお店を特集、オーナーとその時にしか食べられない食プログラムなどを展開している。(写真は路地裏食堂の様)



今後の課題としては、食にまつわる商品の開発が挙げられる。体験交流プログラムだけでなく、お土産など独自ブランドでの商材開発をする必要がある。現時点では、人材が不足しており十分な取り組みができていないがこの部分は収益力を高める取り組みとしても重要な分野であるととらえている。

3 「オンパク・パートナー」と「オンパク・ファン倶楽部」

オンパクの取組は、まちづくり団体、旅館・観光施設などの観光事業者、レストランなどの一般事業者、個人事業者など営利・非営利に限らず極めて多彩な組織・個人との連携の下に行われている。これらは「オンパク・パートナー」と呼ばれる。オンパクの事業目的は「オンパク・パートナー」の活動の支援を通じて達成されることが多く、「オンパク・パートナー」を増やし、その成長を促すことが重要な要素となっている。

オンパクの集客力を担保する仕掛けとしては、「オンパクファン倶楽部」の存在が大きい。オンパクファン倶楽部は、オンパク・プログラムへの参加者が会員登録をするケースが最も多いが近年ではウェブサイトなどを通じた会員登録も増加傾向にある。「オンパクファン倶楽部」の会費は無料であり、オンパクの開催毎にガイドブックが自宅まで届くことが最も大きな魅力となっている。

4 「オンパク・ガイドブック」と「オンパク・ウェブサイト」



多彩なオンパク・プログラムの集積であるオンパクの告知メディアとしては「オンパク・ガイドブック」と「オンパク・ウェブサイト」が中心的な役割を担っている。

「オンパク・ガイドブック」は、紙媒体としての閲覧性やデザイン性を重視しており、毎回20,000部が印刷され配布されている。「オンパク・ウェブサイト」は、検索性に優れ、スタッフのレポートなど多彩な情報提供を実施する窓口として機能している。オンパク・ファンクラブ会員にはログイン後の専用ページが用意され、オンパク・プログラムの予約処理、予約済みオンパク・プログラムの確認、過去の参加履歴からポイントサービスへの参加などITならではの付加価値を提供している。

5 まちづくり基盤となる「オンパク・プラットフォーム」

オンパクを重ねる事により、地域には主催者を中心とした業種横断的ネットワークが形成されていく。このネットワークには、観光事業者、まちづくり団体、個人事業者、企業、行政、旅行エージェントなどが参加してくる。オンパクを通じて形成されるネットワークは以下のような特徴を有することになる。

- a) 地域内外にわたり広範かつ業種横断的である
- b) 地域再生という長期ミッション、オンパクの成功という短期ミッションを共有している
- c) オンパクにより情報の伝達と共有が容易である
- d) オンパクにより協働（コラボレーション）の機会が多い
- e) 主体的でやる気のあるメンバーによるネットワークである

このネットワークはヒト・モノ（サービス）・カネの集積を生み、地域におけるまちづくりの基盤（＝プラットフォーム）となっていく。このオンパクを背景に生み出されるまちづくり基盤を「オンパク・プラットフォーム」と呼ぶ。

第3章 事業機能とモノ・カネの流れ

第1節 オンパクの事業機能

1 地域資源の発掘と商品化の機能

「地域資源の発掘と商品化」は、オンパク事業の持つ最大の特徴的機能である。一般的なまちづくりの取組においては、この作業は個々の事例毎に行われる場合が多いが、オンパク事業ではオンパクというイベントを通じてこの作業をまとめることにより、効率的かつ効果的に達成することを図っている。

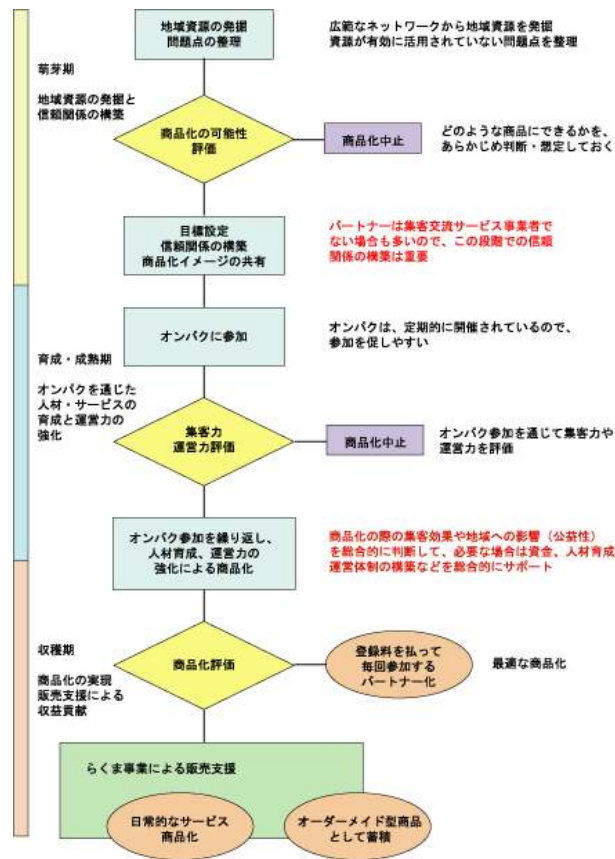
以下の図表 2 は、オンパクがサービス提供者（＝オンパク・パートナー）および参加者（顧客）に与えるメリットの模式図である。オンパク・パートナーは、オンパクに参加することにより、個々の取組では困難なレベルでの集客力や信用力などを得る事が可能になる。これは一つ一つでは小規模な取り組みを集積させる事で生ずるオンパク事業の構造上の特質であると共に、持続的な開催における高い顧客満足度の維持により生まれてくる信頼感などのブランド効果も合わせてオンパク・パートナーに付与しているという事になる。

図表 2 オンパクが提供するメリット



オンパクへの参加を通じて個々のオンパク・プログラムは、集客や信頼付与といった支援を得ながらのテストマーケティングを繰り返すことになる。図表3は、オンパクにおける地域資源の発掘から商品化に至る典型的なモデルを示したものである。オンパクへの開催を繰り返す事で、個々の地域資源の発掘から商品化という作業に関するPDCAサイクルが生まれる。この効果こそ「オンパク」モデルの最も大きな特徴となっている。

図表3 オンパクにおける地域資源の発掘から商品化の流れ



2 人材の育成機能

まちづくりにおいて、人材の育成は重要な課題である。筆者は「人材は現場で育つ、最大の栄養は成功（感動）体験」と考えている。小規模なプログラムの集積であるオンパクは、様々な人材が参入しやすくなっており数多くの現場が発生し、成功と感動体験を手にすることで多くの人材が育っていく。

更に、NPO オンパクは、オンパクの開催を通じて運営側人材の育成も実施している。様々な現場や人材との折衝を必要とする運営側人材には、企画や執行に関してのスキルが要求されるが、広範なネットワークを束ねる立場になり中間支援的な地域マネジメントを担う人材が育成される。

3 プロモーション機能

オンパクはその事業構造上、同事業規模の単発イベントに比較すると極めて効果的にプロモーションを行う事が可能になる。イベント開催期間が長く、多彩なメニューが用意され、地域活性化の事業と連動しているのでメディアも積極的にオンパクの取組を取り上げてくれる。図表4は06年に行われた「はこだて湯の川オンパク」における様々な媒体への露出のうち、確認できているものの実績を列記したものである。

図表4 「はこだて湯の川オンパク」のメディア露出実績

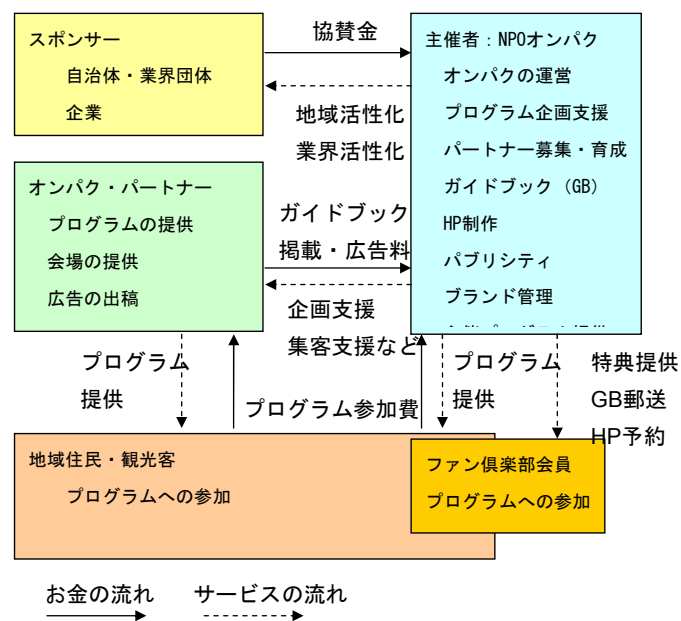
| 媒体種別 | 露出回数 (06年8月~11月) |
|-------------------|---------------------------|
| テレビ報道 | 20回 (全国放送1回) |
| ラジオ報道 | 7回 (特番2回) |
| 新聞報道 | 65回 (全国報道3回) |
| 雑誌など | 7誌 |
| インターネット (オンパク HP) | 期間内 (16日間) の来訪者 延べ 20,000 |
| ブログ記事で取り上げられた数 | 64回 |

第2節 オンパク事業における「モノ・カネ」

1 オンパクにおける資金とサービスの流れ

オンパクは主催者である NPO オンパクを中心に、オンパク・パートナーやスポンサーとの共同体制の下に開催される。ここでは、図表 5 にオンパクにおけるサービスと資金の流れを図式化する。

図表 5 資金・サービスの流れからみたオンパクの事業模式図



2 オンパクの事業収支モデル

図表 6 は 06 年度における NPO オンパクのオンパク・イベント事業に関する事業収支実績である。

図表 6 06 年度のオンパク・イベント事業収支

| 項目 | 金額 | | 合計 |
|-------------|------------|------------|------------|
| | 春 | 秋 | |
| <収入の部> | | | |
| パートナー参加費 | 587,370 | 556,500 | 1,143,870 |
| パートナー広告費 | 448,350 | 452,550 | 900,900 |
| 協賛企業広告費 | 157,500 | 157,500 | 315,000 |
| 主催プログラム売上げ | 480,899 | 1,807,370 | 2,288,269 |
| 民間協賛金*1 | 3,650,000 | 3,650,000 | 7,300,000 |
| 受託事業①エコバス事業 | 500,000 | 1,600,000 | 2,100,000 |
| オーダーメイド収益 | 53,000 | 243,120 | 296,120 |
| 小計 | 5,877,119 | 8,467,040 | 14,344,159 |
| <支出の部> | | | |
| ガイドブック等制作費 | 3,091,965 | 3,290,498 | 6,382,463 |
| 広告宣伝費 | 367,500 | 367,500 | 735,000 |
| 会議費など | 171,352 | 219,441 | 390,793 |
| 郵送代 | 251,200 | 282,523 | 533,723 |
| 主催プログラム経費 | 1,658,769 | 3,400,898 | 5,059,667 |
| その他事務経費 | 72,184 | 132,904 | 205,088 |
| サーバー維持費*2 | 300,000 | 300,000 | 600,000 |
| 人件費*3 | 2,000,000 | 2,000,000 | 4,000,000 |
| 小計 | 7,912,970 | 9,993,764 | 17,906,734 |
| オンパク事業収支 | -2,035,851 | -1,526,724 | -3,562,575 |

* 1・・・JTB の健康保養温泉地づくり助成金 5,000,000 円を含む

* 2・・・総額 1,217,160 円の約半分

* 3・・・関係スタッフの月人月計算で算出

第4章 事業成果

第1節 事業課題の解決状況

1 事業課題

第2章および第3章では、事業課題とそれを解決する為の事業機能を説明した。再掲すると事業課題は下記の通りとなっている。本節では、これらの事業課題がどの程度達成できているかを解説するが、c)の項目に関しては詳細な調査を実施していないので割愛する。

- a) 地域資源の発掘と商品化
- b) 人材・組織の育成
- c) パブリシティ・地域イメージの向上
- d) 多彩な事業者による地域横断的まちづくりプラットフォームの確立
- e) 収益力強化による持続性の確保

2 地域資源の発掘と商品化、人材・サービスの育成

地域資源の発掘と商品化、人材・サービスの育成に関する事業効果は具体的にどの程度の地域資源が商品化され、また、人材が育成されたかという事に尽きる。01年からの連続開催を通じて多くの事例が発生しているので、これの整理を行っている。図表7がこれまでにオンパク事業を通じて日常的に提供されている地域資源活用型のサービス事例であるが、このように多くの地域資源が発掘されると共に商品化され、それを提供する人材も育っていることが理解できる。

図表7 オンパクに商品化された地域資源活用型サービスの一覧

| 名称 | 概要 |
|----------------------|---|
| ファンゴティカ | 別府の温泉泥を使ったエステプログラム。オンパクへの参加を通じて顧客の募集とサービスメニューの開発を実施。 |
| 地獄蒸し屋台 | オンパク・パートナーである旅館・大黒屋がオンパクの協力を得て自社の敷地に作った飲食施設。 |
| 別府八湯ウオーク | 地元のNPO法人などが主催しているガイド付きの散策プログラム。一般顧客や旅行エージェント向けの散策ガイドの派遣事業が好調で、当該NPO法人の運営資金源となっている。 |
| 別府湾弁当 | オンパク・パートナーである地元喫茶店ママが別府の素材を活かして作る手作り弁当。オンパクがJR九州を紹介して事業化。 |
| 別府ナビフリーペーパー | 地元大学生がJR九州とタイアップして別府の観光情報を満載したフリーペーパーを九州一円の駅にて設置する事業。 |
| べっぴん泉事業 | 別府の温泉水を使った無添加化粧水の開発と販売をオンパクのネットワークを通じて実施。 |
| オリジナルスイーツ開発 | オンパクが運営する「砂湯」におけるオリジナル商品の販売事業。オンパク・パートナーの菓子店が手がけている。 |
| ウェルネススクール事業 | オンパクが運営する健康増進型温泉施設における住民向けの健康増進教室の実施。 |
| 人材育成事業 | エステティシャンや運動指導員など、健康・美容に関わる現場人材育成事業をオンパク・パートナーと連携して実施中。 |
| スポーツ・カルチャー・エステ系のサービス | スピリチュアルカウンセリング、フラメンコ、ヨガ、ベリーダンス、マッサージ、ハワイアンロミロミ、アロマエステなど個人事業により提供される多彩なサービスがオンパクへの参加を通じてサービスレベルの向上と顧客獲得を実現し定着している。 |
| 地域づくり団体の活動支援 | 「別府路地裏地域B級グルメガイドブック事業」、「芋汁等農村料理ケータリング事業」、「漁港朝市における買いたて海産物の炭火焼付き朝ごはん提供事業」など、多数の事例がある。 |

3 多彩な事業者による地域横断的まちづくりプラットフォームの形成

この課題に関して、NPO オンパクでは「オンパク・パートナー」の参加実態の把握と顧客組織である「オンパクファン倶楽部」の拡大を指標としてとらえている。

図表 8 は、05 年秋に 3 ヶ月間行われたオンパクにおける参加事業者数（延べ数）であるが、プログラム提供、会場提供、広告出稿という様々な形態で積極的にオンパク・イベントに関わるオンパク・パートナーの実態を示している。07 年時点におけるオンパク・パートナーの数は 200 を超え、別府地域における業種横断的なまちづくりネットワークが形成されている。

図表 8 オンパク・パートナーの種別および関与形態別参加数
(05 秋 3 カ月オンパク・延べ数)

| 事業者種別 | 関与形態 | 参加数 | 特性 |
|------------|---------|-----|---|
| 個人事業者 | プログラム提供 | 114 | 主に営利目的とする活動を行っている個人事業者。参加することで自己実現目的の場合もある。 |
| | 会場提供 | 60 | |
| | 広告出稿 | 34 | |
| 法人事業者 | プログラム提供 | 24 | 営利目的とする活動を行っている法人事業者。参加することで企業イメージを向上させたいという場合も多い。 |
| | 会場提供 | 65 | |
| | 広告出稿 | 76 | |
| 団体・NPO・その他 | プログラム提供 | 102 | 観光業界団体、まちづくり団体、もしくは、まちづくり活動に賛同している個人であり、非営利のものを主体とする。 |
| | 会場提供 | 4 | |
| | 広告出稿 | 0 | |
| 小計 | プログラム提供 | 240 | |
| | 会場提供 | 129 | |
| | 広告出稿 | 110 | |
| 合計 | | 479 | (延べ数) |

図表 9 は近年におけるオンパクファン倶楽部の推移であるが、徐々にその対象地域が拡大していることが分かる。07 年春時点でのファン倶楽部会員数は約 4,500 人となっている。

図表 9 オンパクファン倶楽部の推移 (06 年秋まで)

| 時期 | 05 春以前 | | 05 年秋 | | 06 年春 | | 06 年秋 | | 合計 | |
|----|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| | 人員 | 比率 | 人員 | 比率 | 人員 | 比率 | 人員 | 比率 | 人員 | 比率 |
| 別府 | 1166 | 47.3% | 277 | 38.1% | 146 | 39.9% | 113 | 34.8% | 1702 | 43.8% |
| 大分 | 775 | 31.4% | 265 | 36.5% | 111 | 30.3% | 82 | 25.2% | 1233 | 31.8% |
| 県内 | 312 | 12.7% | 89 | 12.2% | 59 | 16.1% | 48 | 14.8% | 508 | 13.1% |
| 県外 | 212 | 8.6% | 96 | 13.2% | 50 | 13.7% | 82 | 25.2% | 440 | 11.3% |
| 合計 | 2465 | | 727 | | 366 | | 325 | | 3883 | |

このように 01 年からの継続的な開催を通じ、多くのオンパク・パートナーがオンパク事業に参加していることと、顧客組織であるオンパクファン倶楽部の育成が順調に行われていることが分かる。ここから、事業課題として挙げている「多彩な事業者によるまちづくりプラットフォーム」が別府において形成されたという評価ができる。

この「まちづくりプラットフォーム」は、オンパク事業主体が有するソーシャル・キャピタル（社会関係資本）と考える事ができる。厚みのあるソーシャル・キャピタルの形成により、NPO オンパクは別府における地域マネジメントの主役としてその活動の価値を年々高めていくことになるだろう。

4 オンパク事業の収益力

開発的な要素の強いオンパクは単独の事業収益性という観点から見ると赤字になりやすい。第3章で述べているが、オンパクは年間350万円の赤字となっている。しかし、公的支援に依存した運営では事業の自立性・持続性の確保は困難で、収益性の確保は重要な課題となっている。

そこで、なんらかの収益事業を展開する必要がある。下記 a)～e)は06年度においてNP0 オンパクが既に展開している事業分野であり、図表10は06年における各事業分野での収支を示している。

- a) 出版、フリーペーパー、ウェブサイトなどの地域情報発信事業
- b) 体験プログラム、研修・視察などの手配（ランドオペレーション）事業
- c) オリジナル商品、サービスの提供
- d) 公共施設などの指定管理業務の受託
- e) 商業活性化・まちづくりなど各種調査業務などの受託

図表10 06年におけるNP0 オンパクの事業収益

| 事業名 | 内容 | 年間売上げ (千円) | 年間収支 (千円) |
|------|-----------------|---------------|--------------|
| 出版事業 | 温泉本の発行(60,000部) | 8,000 | +1,000 |
| 指定管理 | 市営温泉の指定管理受託 | 111,000 | +4,000 |
| 業務受託 | 地域通貨サポートセンター業務 | 2,300 | +1,000 |
| 情報通信 | 多国籍語版別府ナビ事業 | 3,000 | +800 |
| 情報通信 | 生活衛生営業指導センターウェブ | 1,000 | +200 |
| 業務受託 | オーダーメイドオンパク | 1,800 | +500 |
| 開発投資 | ロングステイ実験 | 0 | -800 |
| 開発投資 | オンパク拠点整備 | 0 | -800 |
| | | 127,100 | +5,900 |

以上の結果により、NP0 オンパクはオンパク事業から派生した多彩な事業を手がけることで自立性を高めている事が分かる。

第2節 事業評価手法の考案

1 事業評価の必要性

あらゆる取組について言える事であるが、事業の評価制度が不十分もしくは存在していなければ、十分な成果は期待できないであろう。明確な評価軸の無い取り組みはメンバーによる目的意識の共有ができないばかりでなく、経験の蓄積がなされずその成長は期待できない。例えば図表11は、06年のはこだて湯の川オンパクにおける定量的評価指標とその実績を示したものである。NP0 オンパクと協議しながらこの評価指標は設定され、はこだて湯の川オンパク実行委員会メンバーがこの数値の実現を目指して努力した成果が見て取れる。

図表11 第1回 はこだて湯の川オンパクの定量的評価指標と実績

| 定量的評価指標 | 実績 | 評価基準 | 評価 |
|-----------|-------------------|----------|----|
| プログラム種類 | 54種類 | 50種以上 | ○ |
| プログラム実施総数 | 184回 | 140回以上 | ◎ |
| 参加事業者 | 80社・個人 | 50以上 | ◎ |
| 集客数 | 1,951名 | 2,000名以上 | △ |
| 参加率 主催型 | 85% | 80%以上 | ○ |
| 参加率 協賛型 | 83% | 60%以上 | ◎ |
| プログラム満足度 | 87.1% | 80%以上 | ○ |
| 累積会員数 | 700(内、web220) | 500名以上 | ◎ |
| ウェブ経由予約率 | 17% | 15%以上 | ○ |
| 期間内トップPV | 6,880(10/21-11/5) | 3,000以上 | ◎ |

本節では、参考程度であるが簡単にオンパクの評価に用いている評価指標の一部を実際の数値と合わせて紹介してみる。本節では、「企画・集客力」と「プログラム構成」の数値を実例として示すが、「顧客満足度」、「参加事業所の数」、「総市場規模およびプログラム単価」、「ファン倶楽部人員と構成」、「ウェブサイトの利用状況」などの観点から定量的評価を実施して、運営に役立っている。

2 事業評価手法事例

(1) オンパクの規模や集客力を評価する指標

オンパクそのものの規模を測る上で最も一般的な評価軸は、プログラムの種類と集客実績となる。図表 12 は、11 回目までのオンパクの実績数値である。04 年（第 6 回目）から、散策プログラムが日常化されたためにその集客数はカットされているので、単純に比較はできない。春と秋では秋が少し規模が大きくなっている。

図表 12 オンパクのプログラム企画・集客実績

| 回 | 期間 | | 企画・集客力 | | | |
|----|----------------|----|--------|-------|-------|-----|
| | 期間 | 日数 | 総定員 | 総参加者 | 定員稼働率 | 種類 |
| 1 | 2001 年 10 月 | 10 | 3,100 | 2,397 | 77% | 50 |
| 2 | 2002 年 6 月 | 10 | 1,700 | 580 | 34% | 23 |
| 3 | 2002 年 10 月 | 10 | 3,800 | 2,520 | 66% | 65 |
| 4 | 2003 年 5 月 | 17 | 1,982 | 1,429 | 72% | 70 |
| 5 | 2003 年 10 月 | 24 | 3,341 | 2,548 | 76% | 76 |
| 6 | 2004 年 5 月 | 18 | 1,878 | 1,624 | 86% | 101 |
| 7 | 2004 年 10 月 | 24 | 2,537 | 2,108 | 83% | 105 |
| 8 | 2005 年 10-12 月 | 88 | 9,316 | 4,969 | 53% | 214 |
| 9 | 2006 年 6 月 | 23 | 2,204 | 1,818 | 82% | 76 |
| 10 | 2006 年 10 月 | 24 | 2,689 | 2,443 | 91% | 88 |
| 11 | 2007 年 5 月 | 24 | 2,426 | 1,959 | 81% | 91 |

(2) 提供するプログラムの質＝顧客の満足度を評価する指標

オンパクの持続的な集客力を維持するため、もしくは取組のブランド価値を高めるには提供されるプログラムの質の管理は重要な作業である。オンパクでは、参加者に対して会員の登録に合わせてプログラムのアンケート調査も合わせて実施している。アンケート調査ではいくつかの項目を訪ねているが、最も重要なのはプログラムの満足度である。

以下の図表 13 が、初回からのオンパクにおける参加者へのアンケート調査における回収枚数および満足度の数値である。会員登録が進んでいるので回収率は低下傾向にあるが、満足度はおおむね 80%を超えるレベルで推移している。この満足度だが、以下の図表 14 におけるアンケート用紙の設問 5 の「楽しかった、普通、楽しなかった」の選択肢の内、「楽しかった」を選択した人の割合となっている。

図表 13 別府オンパクにおけるプログラム満足度の推移

| 回 | アンケート回収数 | 回収率 | 満足度 |
|----|----------|-----|-----|
| 1 | 1,058 | 44% | 82% |
| 2 | 419 | 72% | 82% |
| 3 | 1,286 | 51% | 83% |
| 4 | 1,019 | 71% | 80% |
| 5 | 1,484 | 58% | 82% |
| 6 | 790 | 49% | 89% |
| 7 | 927 | 44% | 80% |
| 8 | 747 | 15% | 82% |
| 9 | 515 | 28% | 81% |
| 10 | 595 | 24% | 83% |
| 11 | 541 | 28% | 82% |

図表 14 オンパクで用いるアンケート用紙

オンパク・アンケート のお願い

オンパクの運営にご参加いただきましてありがとうございます。参加していただいた皆様の貴重なご意見を、次回のオンパクに反映させるため、アンケートにぜひご協力をお願いします。

1P0 法人ハットウ・オンパク

下記の当てはまる項目に○印、又はご記入をお願いします。

① 性別は？ 1. 男 2. 女

② おいくつですか？
1. 10歳代 2. 20歳代 3. 30歳代 4. 40歳代 5. 50歳代 6. 60歳代 7. 70歳代以上

③ どちらからお見えですか？
1. 別府市 2. 大分市 3. その他県内 () 市・町・村 4. 県外 () 県

④ どなたとオンパクに参加されましたか？
1. お友達と 2. ご夫婦で 3. カップルで 4. 子供と 5. 親と 6. その他

⑤ 参加した講座はいかがでしたか？
参加日 () 月 () 日 講座名 ()
1. 楽しかった 2. 普通 3. 楽しくなかった

⑥ どのようなプログラムに参加したいですか？ 3つまで選んでください。
1. 音楽会などの文化イベント 6. 食べ物を主体にしたプログラム
2. 著名人によるトークショー 7. ダンスや運動などのプログラム
3. 自然を楽しむエコツアー 8. 趣味の世界を広げるプログラム
4. エステやマッサージなど 9. 地域文化を知るガイド付き散策など
5. 県内各地にお出かけするツアー 10. その他 ()

⑦ 次回もオンパクに参加したいですか？ 1. 参加したい 2. 参加したくない

⑧ オンパクに参加した感想を一言！
()

別府にご宿泊されている方は、ぜひ下記のご質問にもお答えくださいませ。

⑨ 今回のご宿泊の目的は？ 1. 観光 2. ビジネス 3. 冠婚葬祭 4. オンパク参加 5. その他

⑩ 今回のご宿泊のご同伴者は？
1. お友達と 2. ご夫婦で 3. カップルで 4. 子供と 5. 親と 6. その他

⑪ オンパクをご存知でしたか？
1. 知らなかった 2. 名前だけ知っていた 3. 名前だけでなく内容も知っていた
※2. と3. に丸をつけた方のみ
どのようにしてオンパクを知りましたか？ ()

⑫ 次に別府に宿泊したとき、オンパクに参加したいですか？
1. 参加したい 2. 時間があれば参加したい 3. 参加したくない

ご協力 大変ありがとうございました。

(3) プラットフォーム形成力=パートナーの満足度を評価する指標

オンパクは、多彩なオンパク・パートナーとの共同作業で開催される。円滑な運営を執行するためにオンパク・パートナーとの良好な関係を維持することは重要なテーマである。以下の図表 15 は、05 年に実施したパートナーへのアンケート調査の結果である。多彩な項目に関して調査を実施しているが、ここでは、オンパク・パートナーを営利目的で参加している事業者、まちづくりなどの非営利目的で参加している事業者、ガイドブックなどへの広告目的で参加している事業者に分類して、今後の参加意欲を確認した設問への回答結果を紹介する。

全体として、80%を超える事業者が継続しての参加を希望していることが分かる。個々のケースを見てみると高い集客率を果たしたパートナーの継続意欲が高く低い集客率のパートナーの継続意欲が弱い結果になっている。オンパク・パートナーはオンパクに対して、集客支援を期待しているという事が理解できる。

図表 15 オンパク・パートナーの参加継続意欲調査 (05 年)

| 参加形態 | 選択肢 | 回答数 | 比率 |
|---------|-------|-----|-------|
| 営利事業者 | 参加する | 35 | 81.4% |
| | 参加しない | 2 | 4.7% |
| 43 通 | わからない | 6 | 14.0% |
| | | | |
| 非営利事業者 | 参加する | 16 | 72.7% |
| | 参加しない | 0 | 0% |
| 22 通 | わからない | 6 | 27.3% |
| | | | |
| 広告協賛事業者 | 参加する | 10 | 90.9% |
| | 参加しない | 0 | 0% |
| 11 通 | わからない | 1 | 9.1% |
| | | | |
| 計 | 参加する | 61 | 80.3% |
| | 参加しない | 2 | 2.6% |
| | わからない | 13 | 17.1% |

(4) オンパクの目的=まちづくり活動や人材育成支援を「管理」する指標

この指標は評価の為のものでなく、オンパクの重要な目的であるまちづくり活動や人材育成の目的を「管理」するための指標である。オンパクのプログラムには第2章で紹介している「テーマ別の分類」とは別に「目的別の分類」の方法がある。その分類はおおむね以下の通りに分けられる。

- a) 開発型=地域資源や人材の発掘を行う事を目的とする
- b) まちづくり支援型=まちづくり活動を支援する事を目的とする
- c) 営利事業支援型=主に営利目的の事業を支援する事を目的とする

以下の図表16は、初回からのオンパクにおける上記の目的別のプログラム構成比率の推移である。この構成比率は、どの要素が高くなれば良いというものでなく、各回におけるオンパクの質をコントロールしていくためのものである。重要なのはバランスであり、その時点での状況を判断しながら比率を調整する必要がある。オンパクでは、このような観点を導入することで単なる規模の追求でなく質のコントロールを図ろうとしている。

図表 16 オンパクにおける目的別のプログラム構成比率の推移

| 回 | 目的別のプログラム構成 | | | | | |
|----|-------------|-----|----------|-----|---------|-----|
| | 開発型 | | まちづくり支援型 | | 営利事業支援型 | |
| 1 | 36 | 72% | 14 | 28% | 0 | 0% |
| 2 | 16 | 70% | 7 | 30% | 0 | 0% |
| 3 | 46 | 71% | 19 | 29% | 0 | 0% |
| 4 | 51 | 73% | 19 | 27% | 0 | 0% |
| 5 | 51 | 67% | 25 | 33% | 0 | 0% |
| 6 | 21 | 21% | 20 | 20% | 60 | 59% |
| 7 | 27 | 26% | 19 | 18% | 59 | 56% |
| 8 | 75 | 35% | 31 | 14% | 108 | 50% |
| 9 | 13 | 17% | 10 | 13% | 53 | 70% |
| 10 | 21 | 24% | 23 | 26% | 44 | 50% |
| 11 | 31 | 34% | 15 | 16% | 45 | 49% |

第3節 「オンパク」モデルの確立

NPO オンパクは経済産業省のサービス産業創出支援事業の下で04年から06年にかけて事業のモデル化を行ってきた。3ヶ年におよぶ支援事業を通じて、運営に関わる人材・組織の育成、ITシステムの整備を始めとする事業基盤の強化と事業評価手法の確立を行ってきた。

その結果、オンパクの開催を通じて地域資源の発掘から商品化、人材の育成を担いつつ、まちづくりプラットフォームの形成による収益性の強化を実現し、自立・持続可能なまちづくりの推進母体となるオンパク型のまちづくり事業モデル(=「オンパク」モデル)を完成させることができた。「オンパク」モデルは、別府だから通用する地域再生モデルという事でなく、多くの地域でも適用することが可能な普遍的な地域再生モデルとなる可能性を秘めているところに本質的な価値がある。

06年の経済産業省事業は、NPO オンパクにとっても転機となる取り組みとなった。既に本文中でいくつかの成果を示しているが、オンパクは北海道函館市の湯の川温泉において「はこだて湯の川オンパク」として産声をあげた。NPO オンパクが蓄積してきた事業運営、プログラム企画、ITシステム基盤、事業評価手法などのノウハウを移転し、他地域におけるオンパク事業の水平展開の実証を行った。

この「はこだて湯の川オンパク」の取組は、先述の図表11にもある通り成功裏に終了することができた。特筆すべきは、実質的に組織が動き出してからわずか2か月でプログラム企画を終了し、1か月でITシステムの構築の完了を終了したというノウハウ移転による時短効果であった。6年間の試行錯誤の積み重ねにより考案された運営などのノウハウは他の地域におけるオンパク事業の取組において、無駄な作業を無くすと共に一気に事業のクオリティを高める手法として極めて有効であった。「はこだて湯の川オンパク」はその後も順調に開催され、07年10月には第3回目が開催され、函館観光の新しい可能性として注目を集めている。

第5章 今後の展開

第1節 ジャパン・オンパク事業

1 地域資源活用型のコミュニティ・ビジネス支援の仕組みとして

別府でスタートしたオンパク事業は「オンパク」モデルという地域再生の一つの手法として徐々に認知されるようになった。07年度から経済産業省の「地域新事業活性化中間支援機能強化補助事業」により全国の各地においてオンパクの手法で地域活性を担う人材の育成事業「オンパク（地域の輝き見本市）人づくり事業」を開始している。

この事業によりオンパクは全国に広がっていく「ジャパン・オンパク事業」として展開されることになった。能登では商店街や自然豊かな島と温泉地を結ぶ事業として、東京神田では地域の伝統と生活文化を重視した取組みにオンパクのノウハウが提供される予定である。以下の図表17の場所が07年11月時点での立ち上げ対象の地域となっている。

図表17 07年時点での「ジャパン・オンパク」事業対象地域



2 ジャパン・オンパク事業がもたらす新しい地域連携モデル

ジャパン・オンパク事業は日本の各地にオンパク型の事業体を増やしていくことになる。この事業体は日本の各地において地域資源の発掘と人材育成を担いながらまちづくりのプラットフォームを構築していくことになる。我々は、この各地にできたまちづくりのプラットフォームの連携を推進したい。

ジャパン・オンパク事業を通じて、日本の各地にあるその土地ならではの地域資源および地域資源を活かした多彩なプログラム、地域に網羅されるオンパク・パートナーや顧客のネットワークなどが共通の情報通信システム基盤で管理されることになる。

この連携により、どのような価値が生まれてくるのだろうか？我々は、これまで十分に活かされなかった地域資源が新しい地域連携モデルにより付加価値の高い商品もしくはサービスとして活かされるような社会に変革できる可能性があると考えている。現時点では、その為の具体的な手段は十分に検討できていないがジャパン・オンパク事業を推進しながら考えていきたいと思っている。

第2節 地域旅行エージェント事業

1 旅行市場への展開

昨今の旅行業界では、都市部にある既存旅行エージェントにより企画・開発された旅行商品は多様化する顧客ニーズに十分にこたえる事ができていないとして、地域において多様な旅行者のニーズに対応することができる機能の必要性が説かれている。これを「地域旅行エージェント」と呼ぶこととする。

この「地域旅行エージェント」に求められる役割は、地域資源を活かした良質な旅行サービスの開発と提供の担い手になるという事であるが、オンパク事業は、地域資源の発掘から商品化、サービスの提供を担う人材の育成機能に長けており、地域資源を活かした良質な旅行サービスの開発を行う事のできる機能を有している。そこで、以下に述べる課題を解決することで地域旅行エージェント事業を通じての旅行市場への展開が可能になる。

2 残された課題＝流通力を高めるということ

地域旅行エージェント事業を行う上でオンパクに欠けているのは、「流通力」であると考えている。どんなに優れた地域資源活用型の旅行サービスを開発してもそれが顧客に届かなければ意味が無い。従って、今後の取組課題としては「流通力」を如何に高めていくかという事になる。

その対策として、NPO オンパクは06年から別府のポータルサイト「別府ナビ」の運営を受託しておりウェブサイトを通じた流通モデルの開発に着手している。また、07年からは広域圏における体験交流型のツアープログラムを織り交ぜた滞在型宿泊商品の開発と宿泊施設内の滞在支援スタッフ（オンパク・コンシェルジェ）の人材育成プログラムを開始している。

これらの取組は既に100種を超えている旅行市場向け体験交流プログラムの蓄積とこれまでの活動で育成してきた人材やオンパク・パートナーとのネットワークを背景に展開されることになり、その数値目標も設定している。以下の図表18が今後5ヶ年におけるNPO オンパクが扱う長期滞在保養型宿泊商品の利用者の目標数値となっている。

図表18 NPO オンパク扱い長期滞在保養型宿泊商品の販売目標

| 年度 | 滞在型宿泊商品 | | 体験プログラム商品 | |
|------|---------|--------|-----------|--------|
| | 年間利用者 | 延べ宿泊者 | 提供数 | 参加者 |
| 2007 | 50 | 200 | 20 | 400 |
| 2008 | 200 | 700 | 50 | 1,000 |
| 2009 | 1,000 | 3,500 | 250 | 5,000 |
| 2010 | 4,000 | 15,000 | 500 | 10,000 |
| 2011 | 10,000 | 40,000 | 500 | 10,000 |

表中の数値は、NPO オンパクが主催して提供する商品となる。

06年には、地域旅行エージェント事業を本格的に展開する為に、姉妹組織である（株）大分県旅館ホテルサービスにも資金を提供し第三種の旅行業免許も取得した。NPO オンパクは、これまでの活動により構築された事業基盤を有効に活用して、別府周辺地域における地域旅行エージェント事業に力をいれていきたい。温泉地にゆっくりと滞在しながら地域の文化や伝統に触れたり地域住民との交流を楽しむ新しい旅行スタイルを提案しながら長期滞在保養型の旅行市場を作り上げていきたい。