

オンパク：地域人材・資源を活用した重層的なイベント戦略

NPO 法人ハットウ・オンパク

運営担当理事 野上泰生

はじめに

別府八湯温泉泊覧会（＝オンパク）は、平成十三年十月に別府の地域づくり関係者が集まったオンパク実行委員会によって温泉を核としたウェルネス産業を起こす事を目的として開始された。それ以来、おおむね年二回のペースで実施されており、この文章を書いている平成二十一年六月には十四回目のオンパクが終了したばかりである。平成十六年には実行委員会は、特定非営利活動法人ハットウ・オンパクとなった。

本章では、平成十年頃から別府市に起きた草の根的な地域づくり運動から現在に至る経緯と、オンパクを通じて関係する人・組織・地域に起きた変化の具体的な事例等を中心にして地域人材・資源を活用する地域開発モデルとしてのオンパクについて紹介する。

第一節 オンパク誕生まで

第一項 別府市について ～ 恵まれた温泉資源とその発展と衰退

別府市は大分県第二の都市で人口は十二万人となっている。豊かな温泉資源で世界的に知られており、市内には「別府八湯」と呼ばれる別府・浜脇・観海寺・堀田・亀川・柴石・鉄輪・明礬の八か所の温泉地がある。地域全体の温泉湧出量は米国のイエローストーン国立公園に次ぐ世界第二位となっている。

豊かな温泉資源を背景に、観光・医療・福祉などのサービス業が主要な産業となってい

る。また、近年では多くの留学生を抱える立命館アジア太平洋大学などもでき、日本でも有数の国際的学術都市の一面もある。

主要産業である観光サービス業であるが、明治期の別府港と日豊本線の開通により交通の利便性が高まることで温泉観光都市としての発展を開始した。北九州の炭鉱産業の隆盛と共に成長し、戦災も免れたことから高度経済成長期には急速に拡大し、昭和五十年代初頭には宿泊者が六百万人を超えた。その後、団体から個人への旅行スタイルの変化への対応の遅れ、湯布院や黒川など有力な競合温泉地の出現、修学旅行の減少などにより、現在の宿泊客は四百万人を切るまでに減少した。

主要産業の衰退により地域の活気は急速に失われたが、低迷期においても地元観光事業者はただ単純に手をこまねいていた訳でなく活発な誘客キャンペーンやイベントの開催を始め大型テーマパークの誘致活動なども行ったがどれも有効な挽回策とはならなかった。

そのような状況の中で、当時の別府市内の若手経営者らにより構成される「別府観光産業経営研究会」は、平成八年八月八日八時八分八秒に別府市内の八幡朝見神社において「別府八湯勝手に独立宣言」を行うのであった。

第二項 地域づくり運動の興隆 ～ 「勝手に独立宣言」と「メーリングリスト」

バブル経済も崩壊、打つ手もことごとく失敗し、どん底の状況にあった暑い夏の朝に、別府市内を一望にできる八幡朝見神社に集った八名の温泉地の若手リーダーたちはそれぞれが育った温泉地の素晴らしさを語り、個性を活かした地域の再生を宣言した。

「別府八湯勝手に独立宣言」は、成長期には効果を発揮した中央集権的な「大別府運動」

から地域分権的な「別府八湯運動」という取組みへの構造的な転換を図るものであった。

また、奇跡とも思える百年超の発展により自分たちの心に染みついた「誰かが何とかしてくれる」という外部への依存心を捨て、「大きい事はいいことだ」から「まずは地域を見直し、できることからやってみる」という内面的な転換を図るものであった。

この宣言が地域に与えた心理的な効果は大きい。従来の中央集権型の取組みにおいては一部のリーダーが決めた方針を実行するという構造から、多くの人は地域づくり活動に参加する機会が与えられていなかったが、地域分権化することでその状況は一変した。従来のリーダーは一部の温泉地に集中していたことから、その他の温泉地ではリーダー不在の状況も出てきた。

また、この頃から発達したインターネットの影響も見逃せない。パソコン通信時代から別府の再生を願う有志により結成された「別府八湯メーリングリスト（通称：八湯ML）」では、観光・商店街関係者から自治体職員、主婦、学生まで幅広い人々が地域の課題解決の為に日夜意見を交わしていた。その後、八湯MLは地域づくり活動の情報インフラとなり、最盛期には一日百通を超えるメールのやりとりがなされ、活動の情報を共有し、アイデアを出し合うまさに平成の時代にふさわしい水平型のコミュニティとなった。

八湯独立宣言による地域分権化、八湯MLによる情報共有とコミュニティの水平化が両輪として揃うことで、後にオンパクを生み出した別府八湯の地域づくり活動である「別府八湯運動」が興るのである。

第三項 まず歩こう！ ～ 「路地裏散歩」がもたらした変化

「湯（ゆ～）ばっかり」、当時の人たちが別府のリーダーに囁いていたフレーズである。別府は豊かな温泉資源に長年胡坐をかいて何もしない。立派な独立宣言をしても、実際に動き出さなければ何の価値も無い。つまり、「言うばかり」だ。その言葉の通り、具体的なアクションが起こるまでに三年の歳月がかかっていた。

変化は静かにしかし突然訪れる。平成十一年七月十一日の朝八時、旅館街の海岸に面した北浜公園では八湯MLメンバーによるゴミ拾いと草刈りが行われていた。この日は、平成十年末に誕生した別府温泉・竹瓦地区の草の根の地域づくり団体「別府八湯竹瓦倶楽部」による「竹瓦かわいい路地裏散歩」の記念すべき第一回目の日であり、北浜公園はその出発地点になっていた。

自分たちがガイドになり、町の素晴らしさを伝えよう。あるものを見つめなおそう。住民と来訪者の垣根を取り払おう。一人一人を大切にしておもてなしとは何なのかもう一度考えてみよう。経験も資金も不足している中でとりあえずできることを考えた結果、編み出されたのが地元住民ガイドによる散策ツアー「竹瓦かわいい路地裏散歩」であった。この散策ツアーの実行は八湯MLにも紹介され、出発地点が北浜公園だと知った八湯MLメンバーは、雑草が伸びてゴミが散乱する公園の清掃を自主的に取り組むことにした。

初回の「路地裏散歩」は、予想に反して七十名を超える参加者を集め大混乱の内に終了した。欠陥だらけの運営だったが、幸いにも参加者の評判は非常に良く、多くの新聞やテレビなどのメディアでも紹介され、運営した竹瓦倶楽部や急きょ手伝いに回ってくれた八湯MLのメンバー達に大きな自信とやる気を与える結果になった。

初動までに三年を要した「別府八湯運動」であったが、動き出してからは非常に速かった。竹瓦倶楽部は、「竹瓦かいわい路地裏散歩」を定例化すると共に「別府八湯ゆかたdeピンポン」、地域の生活文化を紹介する「裏が表の十日間・べっが路地裏文化祭」などのイベントを矢継ぎ早に成功させ、平成十三年には地域づくり団体総務大臣賞を受賞するまでになった。また、別府八湯の各地にも、鉄輪温泉の「鉄輪ゆけむり倶楽部」、別府温泉・山の手地区の「山の手レトロ倶楽部」、亀川温泉の「亀カメ倶楽部」など、路地裏散歩型のまちあるきをベースにした地域単位のプロジェクトを行う団体が続々と誕生していった。また、旅館組合と医療関係者による「別府八湯 ONSEN 地療法研究会」など、地域単位でなく特定のテーマでのプロジェクトも沢山、発生するようになった。

第四項 見えてきた課題 ～ ボランティアの可能性と成長の限界

新たな人材の登場とそれを支援する情報ネットワークを背景に、別府八湯の各地では様々なプロジェクトが続々と発生していた。しかし、個々の現場は特定の個人のボランティア活動に支えられており、これ以上投入できる時間や資金も少なく成長の余地は限定的であった。地域に広まった「別府八湯運動」の個々のプロジェクトを発展させながらさらに多くの人々を巻き込むには、次の戦略を検討する必要がある。

大切な事は、活発化している個々のプロジェクトの良い部分を損なわずに、個人レベルでの負担をできるだけ軽減して持続可能な状況に近づけることにある。場合によっては運営資金を確保する為の収益事業を展開する必要性も生じるであろう。そのような課題を解決することで「別府八湯運動」は持続可能な成長が実現するのではないかと考えた。

第二節 オンパクの誕生と進化

第一項 オンパクの誕生 ～ 別府八湯全体を会場にした温泉泊覧会

平成十三年の春に絶好の機会が訪れた。大分県の担当者から、当時開催されていた「インターネット博覧会」の関連行事として秋に行うイベント事業の提案を打診された。そこで「別府八湯温泉泊覧会」という名称で温泉を活かした様々な要素を集めた体験型のイベントを実施した。

この提案の背景には、別府八湯運動で誕生した多彩なプロジェクトを一同に集めて紹介することで何らかの支援ができるのではないかという思いがあった。したがって、別府八湯運動を展開している組織が小規模な体験型プログラムを地域内に分散させて限られた期間中に実施するというイベントモデルを考案した。それはあたかも別府八湯全体が会場になり個々の小規模プログラムがパビリオンになるというバーチャルな博覧会のようなもので、テーマは温泉、参加者にはゆっくり宿泊して楽しんで欲しいという願いを込めて、名称を「別府八湯温泉泊覧会」、通称「ハットウ・オンパク」という事にした。

第二項 進化そして成熟 ～ 試行錯誤とモデルの完成

初回オンパクは、十日間の開催で「温泉」「健康・癒し・美」「歩く」「食」という四のテーマに沿った六十種ほどのプログラムを集めて開催された。各地のまちあるきや温泉と健康をテーマにしたものなど、別府八湯運動で誕生した多彩な地域づくりプロジェクトをベースにしたプログラムが揃えられた。

さらに地域づくりプロジェクトに関係していないカルチャーセンターや地場企業などと

も連携し活動の枠を大きくするような配慮をした。 ボランティアな色合いの濃い地域づくりプロジェクトに異質な価値観を持ったプロフェッショナルを巻き込む事でそれぞれが刺激しあい、意識の変化が起こった。 地域づくりプロジェクト側は収益意識を高め、事業者は地域の資源や魅力を活かす価値に気がついたのである。 これらの地域づくりプロジェクトの主体やプロフェッショナルの事業者らを総称して「オンパク・パートナー（パートナー）」と呼んでいる。

初回オンパクは十日間で千人を超えるプログラム参加者を集め、新聞やテレビでも活発に報道されることで情報発信イベントとしての大成功をおさめた。参加者の評価も非常に高く、一度限りでなくこれからも継続してほしいという声を沢山いただくことになった。このような高い評価を受けて大分県と別府市がオンパクの継続的開催の為に三ヶ年の補助金を準備することで当面の活動を持続する事になった。

その後、オンパクは毎年二回のペースで開催され運営手法も洗練化されていく。受益者負担の導入による採算性の向上、会員組織の設立や媒体の洗練化による集客能力の向上、ITシステムの整備による事務作業の効率化が進められた。平成十六年には、組織は法人化され、NPO 法人ハットウ・オンパクが設立された。また、この年から経済産業省の支援の下で運営ノウハウのモデル化がスタートし、平成十八年度の北海道函館市を皮切りに他地域へのノウハウ移転事業がスタートし収益源となることで組織の運営も安定してきた。

従来は別府市内の地域づくり団体や事業者が多かったパートナーも徐々に別府市外の事業者が増えている。これは「じねたび」という別府を拠点にして大分県内の地域を体験するプログラムを開始した影響が大きい。NPO 法人ハットウ・オンパクは試行錯誤を繰り返

しながら運営スキルの向上を図りつつ、ネットワークを広げて成長してきた。

平成二十一年五月に開催されたオンパクでは、二十四日の期間中に百二十種類のプログラムが八十を超える市内外のパートナーにより開催され、四千人を超える参加者を集めるまでの規模に成長している。



図表1 初回のオンパクガイドブック 「歩く」をテーマにしたプログラム紹介部分

第三項 数字で見るオンパク ～ オンパクは何を求めているのか

オンパクは観光地における集客イベントと捉えられることが多い。近年は規模も拡大し四千人を超える参加者を集めるが、単純に集客数だけではなく大きな実績を残している取組は他に沢山ある。結論から述べると、集客数はオンパクの成果指標ではなく別のものであり、それはオンパクの取組みが求めている成果と密接に関係している。

第一節で述べたとおり、オンパクは別府八湯の小規模な地域づくりプロジェクトの支援を目的として考えられた。詳しい成果の事例については第三節で述べるがその目的の達成

度合いを図るために重視している評価尺度を簡単に説明する。

第一は、プログラムの数。これは、一度のオンパクで発生させた地域づくりプロジェクトの数という事になり、多いほど良い。別府では、一度のオンパクにより毎回百種を超えるプログラムが多彩なパートナーにより実施されている。

第二は、オンパクへの参加によりパートナーに起きた好ましい変化の事例数。この数値が最も重要な指標である。多くのプロジェクトが発生しても、変化の事例が発生しなければ事業の意味は薄れてくる。事例の確認は、アンケート調査や反省会、パートナーヒアリング等の作業を通じて行われる。

第三は、プログラムの集客率と満足度。提供されるサービスの質と事業化の可能性を判断するために集客率を重視しており、近年では平均して集客率で八十パーセント程度、アンケートによる顧客満足度は九十パーセント程度という満足できるレベルで推移している。

第四は、参加するパートナーと関連事業者の数。これはオンパクの取組みに関するステークホルダーの広がりを示すもので、おおむね二百くらいになっている。オンパクが地域において、多くの組織や事業者を巻き込んで運営されているのが分かる。

第五は、オンパクファン倶楽部の会員数。いわばオンパクの常連客で大部分は地元の住民となっている。ファン倶楽部会員による積極的な参加が高い集客率を支えているので、会員数は多いほうが良い。会員は別府大分を中心に五千五百人を超える規模に成長しており、総予約の七十パーセント以上が会員によるものである。

これらの評価尺度は開催前に目標値が設定され、開催後には回収されたアンケートやヒアリング作業を通じて整理され事業評価をすることになる。

第三節 変化するパートナーたち ～ 個別事例の紹介

第一項 鉄輪（かななわ）温泉・大黒屋の「地獄蒸し食堂」

別府八湯の一つ鉄輪温泉では温泉の噴気を使って野菜などを蒸し上げる独特の調理法「地獄蒸し」が湯治客の間で楽しまれていた。一部の旅館では高級な海鮮素材を使った食事を提供していたが、カジュアルな雰囲気と価格設定で観光客向けに提供されるサービスが存在していなかった。温泉噴気源を所有している湯治宿「大黒屋」主人の安波秀勇さんはこの地獄蒸しをもう少し幅広く売り出したいと思いオンパクに参加した。そこで地獄蒸し釜の整備費用をオンパクが負担し、大黒屋が屋台を整備する「地獄蒸し食堂」の共同プロジェクトの形で平成十三年からスタートした

大黒屋はオンパクへの繰り返しの参加を通じてメニューの開発、テストマーケティング、プロモーションを進めた。その結果、オンパク開催期間限定の取組みだった「地獄蒸し食堂」は鉄輪温泉の名物となり、今では地獄蒸し料理を求めて大黒屋に宿泊する旅行者が沢山来るようになった。

大黒屋「地獄蒸し食堂」の成功により、平成二十一年度に完成する鉄輪温泉の交流拠点では地獄蒸し釜が複数設置され、修学旅行生などの誘致に向けた地域全体の集客資源としての活用が検討されている。安波さんが始めた「地獄蒸し食堂」は、オンパクへの参加を通じて伝統的な食文化という地域資源の再評価と新しいサービスを導入する事で新市場を開拓したプロジェクトの事例と言える。



図表2 平成十五年のオンパクガイドブック「地獄蒸し食堂」の紹介

第二項 柳茶屋「来楽良（きらら）」と地元農家の女性が作る野菜料理

浜脇温泉山間部に位置する柳（やなぎ）地区は別府湾を一望するだんだん畑に象徴される美しい景観を有する集落である。この柳地区で平成十五年に永井賢千代さんによる小さな喫茶店「柳茶屋 来楽良」がオープンした。柳集落では高齢化が進み耕作地の放棄やコミュニティの劣化などの課題を抱えており、その状況を改善したいと考えた永井さんが自宅を改造して地域内に作った交流拠点が「柳茶屋 来楽良」であった。

オンパクとのプロジェクトは、平成十五年に「秋色に染まる 別府桃源郷の旅」と銘打った散策プログラムの実施からスタートした。その後も、郷土料理の団子汁作りをテーマにした交流プログラムなど永井さんを窓口にして地域ぐるみで毎回参加している。

オンパクの際に提供される地元食材を使って作る野菜料理は参加者に好評で、オンパクの時期以外にもグループで利用されるケースが増えている。平成二十一年の春にはオンパ

クの資金援助でオープンデッキが完成し、従来よりも良い環境で食事を提供する事が可能になり、地元幼稚園の遠足に活用されるなど交流拠点としての価値を高めている。売上は地区の親睦会などの用途に使われている。

事業規模も小さく変化速度もゆっくりだが地区住民のオンパクの認知度は高く、参加を楽しみにしているお年寄りも多い。多くの地区住民が気軽に参加できる交流の場を準備することで、地域コミュニティの維持にオンパクが貢献している事例と言える。



図表3 柳茶屋 来楽良でのオンパクプログラムと野菜料理の試食会の模様

第三項 エッチ美容室 林昌治さんの「ファンゴティカ」

林さんは別府駅前通りの老舗美容室の三代目で様々な地域活動にも熱心な若手経営者である。平成十年に若手有志と共に温泉の活用を考える為にヨーロッパへ研修に行き、そこでイタリアのアバノ温泉の名物の温泉泥（ファンゴ）エステの存在を知ることになった。別府にも多彩な温泉泥という地域資源があることに着目し、温泉泥の美容目的利用の為の学術的調査を行いつつアバノに再び出向いて温泉泥エステの技法を学んできた。

ここまでがむしゅらに突っ走ってきた林さんに大きな壁が立ちはだかった。無添加の温

泉泥という新しいエステサービスを立ち上げるには、臨床試験の実施、事業モデルの確立や人材の育成が必要で、自社だけで行うには費用面でのリスクが大きすぎたのである。事業は暗礁に乗り上げたが平成十三年にオンパクがスタートして再度動き始める事になる。

林さんはオンパクを事業化の為の実証の場として最大限に活用することにした。千円という格安のプログラムで臨床用のモニターを募集して臨床データを整備する。施術する部位毎に最適なサービス価格帯を検証するためのアンケート調査、平成十七年にはオンパクと一緒に人材育成事業を行いエステティシャン十名を育成した。

これらの事業基盤の整備をオンパク開催毎に進める事で開業までの諸問題をクリアして平成十七年に温泉泥エステの専門店「ファンゴティカ・ディッセ」を開業することができた。この事例は、オンパクを事業立上げに伴うテストマーケティングの場として活用して最終的に事業化につなげた事例と言える。



図表4 別府八湯にある八色の無添加温泉泥を活かしたエステ「ファンゴティカ」

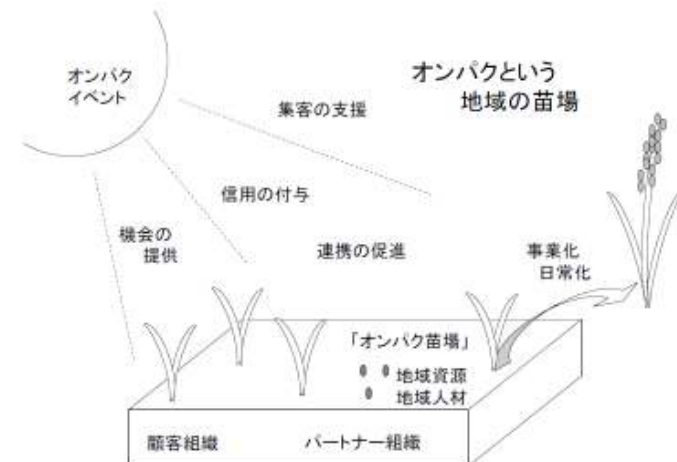
第四節 苗場化する地域 ～ オンパクモデルの事業特性と今後の展開

第一項 オンパクは地域の苗場 ～ 小さなプロジェクトを育てる仕組み

図表5はオンパクが地域において果たす役割をイメージとして表現したものである。

地域という土壌には地域資源や人材といった「種」が存在するがそのままでは発芽しにくい状態になっている。そこでオンパクの実施することで、「発芽」する機会の提供を行うと共に、個々のプロジェクトでは不足する信用力、集客力、連携の機会を与えて発芽後の「育成」を促すという仕組みである。

また、発芽の株数を増やすためには土壌を豊かにすること、すなわち顧客やパートナー組織の整備などステークホルダーの数を増やすことが大切であり、この作業こそがオンパクを通じたコミュニティキャパシティの増大を図るという作業に他ならない。



図表5 オンパクの実践が目指す「地域の苗場」のイメージ

このように地域を「苗場化」しながら地域資源や人材を活かすための小規模なプロジェクトを支援していくことがオンパクの本質だと言える。開催を重ねる毎にその苗場は豊かになり、ノウハウも得てゆく事で支援する力も強くなっていく。

このような役割こそ、別府八湯運動で発生した小規模で多彩な住民主体の地域づくりの取組みを持続可能な地域開発に昇華していくために必要な事だと考えている。

第二項 評価法の導入 ～ 進むノウハウのモデル化と事業の水平移転

オンパクが別府で進めてきた取組みは地域にある人材や資源を有効に活かすための中間支援的な性格を備えている。平成二十一年時点において、組織、企画、集客、運営、評価といった観点からノウハウのモデル化が完成し、全国十箇所程度の地域においてNPO オンパクの支援の下で別府と同様のスタイルでの地域開発の取組みが進んでいる。

これは平成十九年度から経済産業省がスタートした地域新事業活性化中間支援機能強化事業によるところが大きい。この事業はいわゆるソーシャルビジネスやコミュニティビジネスの振興により地域を活性化していこうという政策課題に基づくもので、オンパクモデルがその一形態として認められることで、水平展開の活動資金を得ることができた。

また、平成二十年からは立命館アジア太平洋大学の三好教授の指導による評価ガイドラインの整備も進めている。図表6はその結果考案されたオンパクの運営主体を評価するためのロジックモデルであるが、このような手法が確立することで更に多くの地域での導入が可能になるようにすることでこの取組みの社会的なインパクトは増大することになる。



図表6 オンパクの運営評価用に考案されたロジックモデル

第三項 オンパクモデルの未来 ～ 地域力を高めるために

ここまででは、現在（平成二十一年七月）までのオンパクの取組みについて紹介してきた。最後に各地へのオンパク事業の移転を通じて感じてきたこと、そしてこれからの課題について述べてみたい。

オンパクは温泉に関係のない岡山県の総社市や宮崎県の都城市といった地方都市においても別府と同様の成果をあげつつある。地域資源や人材というものは基本的にはどこにでも存在するものなので、一定の規模の市場が地域にあればオンパクの取組みによる地域開発はどこでも可能であるということが証明されたことになる。

一方で、オンパクは万能でなく基本的に単独では持続的な運営が困難なものである。別府でもノウハウ移転などによる事業収入を得ながら活動を継続しており、専業でなく兼業型にならざるを得ない。これは、日本において地域を支援する新しいスタイルの中間支援型組織がひとえに抱えている運営難と同質の問題であるととらえている。

商工会議所や観光協会といった特定の業界を支援する業界型の中間支援組織はこれまでも存在しているが、より小規模な個人や事業者を支援する枠組みが必要になっているのではないだろうかと感じる。特にNPOなどの住民が主体になった新しい活動が増えていく中でそれら既存の業界型中間支援組織が十分にフォローできていない状況が多発しているのは明らかである。

オンパクが地域において志向しているものは、既存の業界組織の改革やNPO等の市民活動支援でなく、それらすべての存在がゆるやかに連携する新しい地域コミュニティの創造とその支援を行うモデルである。

残念な事にこれらの活動を支援する政策的な枠組みは現時点ではあまり存在していない。したがってこれから大切な事は、オンパク的なアプローチによるコミュニティの再編と地域振興のモデルを有効な政策として認知させることで各地に同様の取組みが広がる環境を整備することだと考えている。

そのような評価を得るためには活動の意義と成果を広く認知していただく仕掛けが必要であり、それを達成するために各地での取組みやパートナーの事例を整理して情報発信する為のウェブサイト을設けている。本編で紹介しきれない事例や最新の情報を提供しているので、興味のある方は参考にしてほしい。

オンパク・ジャパンウェブサイト <http://japan.onpaku.jp>