

# 地域活性化と観光ビジネス

## —— 温泉地を一例に（Ⅰ）：地域活性化リーダーの考察 ——

大 嶋 淳 俊

### 論文要旨

超少子高齢化の急進と首都圏へのヒト・モノ・カネ・情報の集中が進む中、地方（地域）の活性化の必要性は増している。

近年、地方の活性化の起爆剤として注目されているのが、「観光振興」である。特に、地方において古くからの観光資源として全国に点在しているのが温泉地である。ただ、多くの温泉地では、顧客の減少にあえいでいる。一方で、一度低迷した温泉地の中には、様々な取り組みを積極的に行い、若者の顧客を増やすなど、活性化に成功している事例もみられる。その鍵を握るのが、地元で活躍するリーダー人材である。

本稿では、地域の活性化に活躍するリーダー人材のあり方と育成方法について、事例を基に要件や課題を検討した。その結果、地域活性化の発展段階に応じて、それぞれに適したリーダー像とリーダーシップ・モデルが必要とされていることを指摘した。

キーワード：地域活性化、観光ビジネス、温泉地、リーダーシップ

### 1. はじめに

#### 「観光といえば温泉」

日本でこのような考え方が薄れてきたのは、いつ頃からであろうか？

日本の歴史において、温泉との関わりは古くからあり、『日本書紀』や『万葉集』で天皇の温泉行幸などが記述されているように、千数百年前にさかのぼる。当時は、療養というよりは宗教的な意味合いが強かった。それが、鎌倉時代以降は、信仰の対象だった温泉が、医学的活用の意味合いが高まっていった。戦国時代の武田信玄や上杉謙信が、戦傷者の保養に温泉地を使ったことは、よく知られている。

温泉が一般庶民の観光として盛んに利用されるようになったのは、江戸時代からである。

昭和の高度成長期には、団体旅行を中心に日本全国で温泉観光は盛んになった。

その後、レジャーの多様化、海外旅行の急増、個人旅行の浸透など時代の変化により、温泉観光は「古い」イメージがもたれ、全国的に温泉地への観光客は減少傾向をたどった。これに追い打ちをかけたのが、バブル経済の崩壊であった。

全国の温泉地が低迷にあえぐ中、一部の温泉地では積極的に様々な取り組みを行い、活性化に成功しつつある例がみられる。その事例をみていくと、活性化を牽引する中核となる地域のリーダー人材が重要な鍵を握っていることがわかる。このような人材を、本稿では「地域活性化リーダー」と呼ぶこととする。この「地域活性化リーダー」とは、単発のイベントなどの主催だけでなく、「周囲を巻き込み、協働し、持続的な活性化の流れを創っている人材」と広く定義する。

本稿では、温泉地の再生の中核となっている「地域活性化リーダー」について、事例研究を通じて、その要件や課題を検討する。

## 2. 問題意識と先行研究

### 2.1 地域の大学として「温泉地の活性化」との関わり

温泉地は全国に点在している。その地域の観光の核として「地域活性化のバロメーター」と見なされることが多い。それゆえ、地方の大学が、地元の温泉地の旅館や企業と組んで土産物の開発などに取り組む例がいくつか見られる。

福島県いわき市では、2007 年公開の映画「フラガール」で知られる温泉を活用したテーマパーク「スパリゾートハワイアンズ」が有名だが、その開業のはるか以前から、いわき市常磐地区に「いわき湯本温泉」が存在する。

同温泉は奈良時代から続く日本三古泉の一つに数えられる由緒ある温泉地だが、団体旅行客の減少に加えて、2011 年 3 月の東日本大震災の影響を受けて観光客の減少が続いており、震災から 6 年が経っても、震災前の 5～6 割程度の顧客しか戻っていない。

いわき明星大学では、地域の中核となる人材の育成を目指して、2016 年の秋から、地元関係者・企業等の協力を得て、地域課題にプロジェクト方式で取り組む PBL (Project Based Learning) 型授業を展開している。そのテーマの一つとして 2016 年に初めて取り組んだのが、筆者が担当した「いわき湯本温泉活性化プロジェクト」である。

同プロジェクトの履修生約 20 名（学部 2 年生）に聞いたところ、地元の若者にもかかわらず、いわき湯本温泉の名前を聞いたことがあったのが若干名、実際に訪問した者は皆無であった。このように、観光客、特に若者が少ないのみならず、地元の若者ですらあまり訪問したことがないと認知度が低いことから、まずは認知度の向上が喫緊の課題だということがわかった。

そのため、第 1 段階として、大学生の目線で若者への認知度向上の方法を検討した。



図1 「いわき湯本温泉活性化プロジェクト」の進め方

ちょうどその頃、温泉地のPR動画が話題になっていた。例えば別府温泉は、活性化のために2015年5月にユニークなPR動画「シンフロ」をテレビやインターネットで公開して認知度を大幅に上げていた。さらに、同プロジェクトを開始した2016年秋には、若者向けの続編PR動画「ゆけ、シンフロ部！」を公開してさらに話題となっていた。こういったトレンドを調査した上で、若者向けには、インターネットの動画でのPRが適していると判断した。

ただし、いわき湯本温泉には、別府温泉の「別府地獄めぐり」や草津温泉の「湯畑」など、景観として目を見張るものは乏しく、視覚的な魅力に頼ることは難しかった。このため、断片的な魅力をつなぎ合わせるのではなく、最近のPR手法でよく使われる「ストーリー（物語性）」を埋め込んで、飽きさせない内容にする必要があると考えた。その結果、「魅力スポット」を巡る際に、「謎解き」要素を採り入れて、視聴者の関心を持続させるように工夫した。こうして、「魅力スポット」巡りを一本にストーリー化した温泉地PR動画『謎とき湯本♨～いわき湯本温泉 魅力発見ムービー～』を学生主体で制作した。このPR動画は、2017年度もYouTubeで公開している（<https://oshima-lab.wixsite.com/iwaki-onsen>）。



図2 PR動画『謎とき湯本♨～いわき湯本温泉 魅力発見ムービー～』の紹介

このような大学のPBL授業の成果物は、地域への「提案」として作成されることは多いが、実際に活用される例は多くはない。ところが、このPR動画は、いわき湯本温泉旅館協同組合のホームページのトップでも継続的に掲載されており、地域社会で実際に活用されている珍しい例の一つだといえる。

この一環で、日本の有名な温泉地のベンチマーク調査として、活性化の取組内容や課題の研究を行っている。2016年度には、各地域で人気ランキング上位に位置する15箇所の温泉地（熱海温泉、有馬温泉、城崎温泉、あわら温泉、山代温泉、山中温泉、野沢温泉、秋保温泉、草津温泉、伊香保温泉、別府温泉、由布院温泉、那須塩原温泉、角館温泉、花巻温泉）を訪問した。

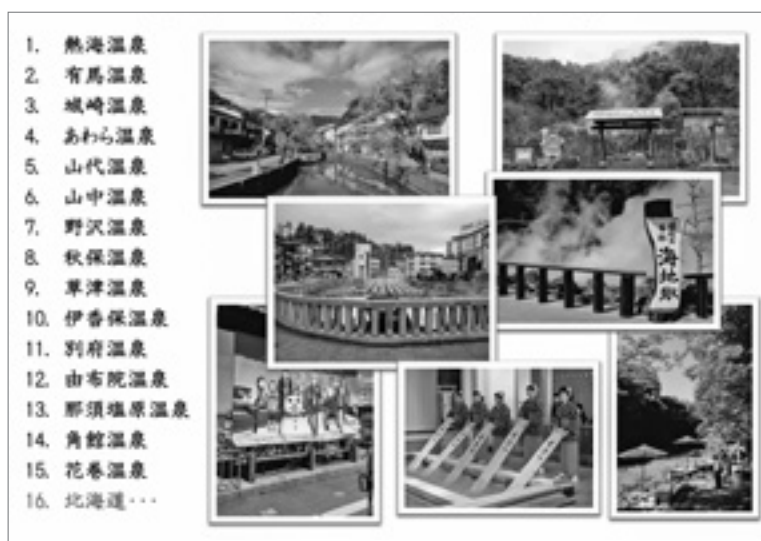


図3 全国の人気温泉地調査〈継続中〉

実際に訪問調査を行った結果、「人気温泉地」と呼ばれていても、これまでの“遺産”に頼りすぎて近視眼的な取り組みしか見当たらないところが少なくない。一方で、先進的な取り組みにより、人気上昇している温泉地もあった。

その差が生まれる大きな要因が、地域をつなぎ・まとめ、中核として活躍するリーダー人材（本稿では「地域活性化リーダー」と呼ぶ）の存在である。

このようなリーダー人材は、どのようにして生まれ、活躍し、成功に導いているのであろうか。また、こうした研究は、温泉地における地域活性化のあり方を検討するのみならず、大学が中長期的に地元に貢献する人材を輩出する要件を探る上でも有用だと考える。

## 2.2 リーダーシップ研究と地域活性化

リーダーシップ研究は、古くは偉人研究を祖としたリーダーシップ特性理論から始まり、リーダーの行動・スタイルを分析した行動理論、リーダーシップの発現が条件・状況ごとに異なることに着目した条件適応理論、リーダーのカリスマ性に着目したカリスマ的リーダーシップ論、組織の大きな変革を志向した変革型リーダーシップ論など、多様化と進化を続けている（大嶋2010a, 2010b）。

衰退する地域の活性化という地域全体の変革が求められる「地域活性化リーダー」を考える上では、1980年代以降に広がってきた「変革型リーダーシップ論」が一つの参考になる。1980年代にアメリカの大企業が日本企業の追い上げなどにより経営が苦しくなり、否応なしに変革を迫られている中で、研究が活発化したという側面もある。

金井（1989, p216）は、変革型リーダーシップの諸研究から抽出できる要件を、「①変革を起こすための戦略的ビジョンの形成・浸透、②ビジョン形成のための環境探査や理由づけ、③ビジョン実現のための実験的試行の促進、④変革実施時の極限追求・持続、⑤フォロワーの成長・育成、

⑥変革を成し遂げるためのコミュニケーションとネットワーク形成」とまとめている。

ただし、この場合の変革型リーダーシップのモデルは、主に大企業の変革を基に構築されたものである。地域活性化を目標とする場合は、一企業の業績向上という明確な目標設定とは異なり、多様なステークホルダーの意志の調整と地域の経済活動の総合的な活発化という両面が求められる。このように多様な主体がいるため、それぞれが目指す「経済的利益」が異なる場合が多く、共通の目標設定すら困難になってくる。

一方、地域の活性化はこれまでに広く取り組まれており、各地の事例の帰納法的検討の結果、一般的にリーダーになる人材のタイプとして、次のような要素にまとめられている（増田2015）。

- 地域外から来て、地元の従来の考え方とは違った見方ができる「ヨソ者」
- 地元のしがらみを超えて新しいことにチャレンジできる「若者」
- 地元の反対にあっても、信念を持って突き進む「バカ者」

これは荒削りだが、地域活性化を推進する変革型リーダーの特徴の一端を現している。しかし、マスコミで紹介されるようなエネルギッシュな「若者」や「ヨソ者」の活動は、その「若者・ヨソ者」がいなくなれば頓挫してしまいかねない活動が少なくない。

しかし、実際に地域活性化で成果を上げているリーダーの例を慎重に検討すると、違った側面が見えてくる。

### 3. 温泉地の活性化にみるリーダー像

#### 3.1 温泉地活性化の難しさ

環境省自然環境局がまとめた「温泉利用状況」によると、温泉地数（宿泊施設のある場所）は3,155カ所（最新データは2016年3月末現在）である。この数値は、2011年度以降は減少傾向にある。このように全国に様々な温泉が広く点在しているがゆえに、古びて廃業した温泉旅館が、地方衰退の象徴としてマスメディアで紹介されることは少なくない。

「温泉地の活性化」といえば、温泉旅館の業績向上を思い浮かべられることが多い。特定の有名温泉旅館がマスコミなどでもよく取り上げられるが、それは「温泉旅館の活性化」であって、「温泉地の活性化」ではない。

一般的に温泉地には、大規模もあれば小規模も、高級もあればリーズナブルを目指したものまで、様々な旅館がある。また、飲食店や土産物を製造・販売する企業など様々な業態が混在して、それぞれが組合をつくっている。

このように、多様なステークホルダーが入り混じっており、また、業態の異なる小さな組合単位で主張するため、活性化の目標設定をどうするかでまとまりにくい面がある。観光客が順調に來ている間は問題なくても、温泉地への顧客が減少して各自の経営が苦しくなれば、利害関係の調整はますます困難になる。

また、温泉地によっては、普段から各組合の連携が進んでいない（言い換えれば、関係があま



り良好でない) という例が少ないとも言われる。それでは、目標設定の議論の開始すら困難になりかねない。このような性格を持つ温泉地において、その「活性化」は単純ではなく、一筋縄ではいかない。

本稿では、①都心から比較的近いにも関わらず寂れていたが、近年、若者に人気が出て「熱海温泉」、②1995年の阪神淡路大震災を乗り越えて成長を続ける「有馬温泉」、③1975年の大分県中部の大地震や再開発の波にさらされ、2016年には熊本・大分地震に見舞われたが、人気を維持する「由布院温泉」という、タイプの異なる3つの温泉地について、その苦境を乗り越えてきた展開と、「リーダー像とリーダーシップのあり方」の観点から事例研究を行った。

### 3.2【事例1】首都圏近郊という強みと若い力で再生を図る熱海温泉

#### (1) 首都圏近郊の強みを生かして活気を取り戻す老舗温泉地

熱海温泉は、戦後の日本経済の成長とともに、首都圏から適度な範囲に位置するということも幸いし、企業の社員旅行など団体客が急激に増加して温泉旅館も乱立していった。

しかし、日本経済の停滞や団体旅行から個人旅行へと転換変化の影響を受けて、多くの旅館が廃業し、衰退した温泉地の代表例としてマスメディアで紹介されることが多かった。

ところが、近年は人気が回復して、若者や外国人の観光客が順調に増えている。



図4 熱海温泉の様子 (1)

#### (2) 若い発想をまちづくりに反映

その人気の上昇に一役買って、熱海の活性化を推進しているのがNPO法人 atamista で、代表は市来広一郎氏である。

同法人は、「地域社会に根差して、地域社会で活動・事業を行う人財や事業の育成を行い、それぞれの立場ややり方で地域づくりに参画する地域づくりの100のカタチを共に作りあげる」

ことを目標に掲げている。基本的なコンセプトは、「地元の人が一番楽しめるまちづくり」である。そのため、温泉地というコンセプトだけにこだわらず、まち歩きなど様々な体験プログラムを通じて地域の魅力の再発見を行ったり、中心市街地の古い建物をリノベーションして新たな「場」を作って人の流れや意識を変え、最終的に街全体の再生につなげる、といった多様な取り組みを行っている。

また、「若者が来なくなる・集まりたい場所がない」という声を聞き、中心市街地の空き店舗を洒落たカフェに改装し、様々なイベントを実施することで、首都圏など域外の若者や訪日外国人がつかいやすい“場”を提供することにした。

さらに、「若者や訪日外国人が宿泊しやすい場所がない」という要望を受けて、カフェの目の前にリーズナブルな価格設定の宿泊所を開設した。宿泊所では交流スペースを設けて、訪問客同士が気軽に情報交換ができる場をもうけている。例えば、夏であればそのスペースを使った「流しソーメン」イベントを開催するなど、日本人の若者だけでなく、訪日外国人も楽しめるようにしている。



図5 熱海温泉の様子 (2)

このような「場づくり」を通じて、熱海をあまり訪問しなかった若者や訪日外国人が来訪するようになり、彼らがSNS等で情報発信をすることで訪問客がさらに増えるという好循環につながっている。

その他、意欲のある若者を引き寄せるために、起業支援のためのインキュベーションスペースやビジネスマッチング支援も始めている。

このように、温泉地という特徴を生かしつつ、若者が集う“場と機会の提供”を増やし、SNS等で発信して、街全体の活性化につなげている。

### (3) 地元を根を持つ「ヨソ者」の必要性

今でこそ熱海で多様な活動を展開してマスコミにも取り上げられるようになったが、市来氏が2007年に東京から熱海に移って活性化の活動を始めた頃は、地元の風当たりは強かったという。遊休農地の再生のための活動「チーム里庭」、地域資源を活用した体験交流ツアーを集めた「熱海温泉玉手箱（オンたま）」など様々な活動をプロデュースする中で、「ヨソ者が妙なコトをやっている」と地元住民が乗り込んできたこともあった。その時、「両親は熱海の企業保養所の管理人をやっていて、自分は熱海生まれの熱海育ちでUターンしてきた」と語ったところ、急に相手の態度が軟化したという。このように、地方では地元出身かどうかで周囲の反応が大いに変わることが少なからずある。つまり、単なる「ヨソ者」がリーダーシップを発揮するのは容易ではない。

同氏は、東京の大学卒業後にコンサルティング会社で働いていたが、20年ほど前に久々に熱海に戻ったときに活気の無さに驚き、故郷の再生を目指してUターンした。

熱海出身だが地元でのしごらみは少なく、東京の仕事でのノウハウを生かして、地元で草の根的な活動を地道に展開する中で人脈をつくり、2009年設立のNPOに加えて、2011年には中心市街地再生を推進する株式会社 machimori を創業している。

熱海は東京から近いこともあり、発信された熱海の魅力に引き寄せられて、熱海を頻繁に訪れたり移住したりする若者が増えている。同氏はまだ40歳間近で、世代の感覚も近く、賛同者が増えている面もあると思われる。

同氏は多様な活動に多様な賛同者をつなぐことで活性化に挑戦している。これは、リーダーシップを共有しているという意味で、「共有型リーダーシップ・モデル」だと考えられる。

## 3.3【事例2】阪神・淡路大震災をバネに飛躍を続ける有馬温泉

有馬温泉は神戸市北部に位置し、日本三古泉・三名泉とも呼ばれ、太閤秀吉にも愛された日本を代表する温泉地である。しかし、阪神・淡路大震災や景気低迷などの影響により、観光入込客数はバブル経済の好影響でピークになった1991年の192万人から、震災がおきた1995年には102万人まで落ち込んだ。それが、10年後の2015年には172万人にまで増加している。また、「いっぱい温泉100選」ランキングで、有馬温泉は1990年には33位程度と低迷していたが、2015年には5位、2016年の中間発表では全国3位にまで上昇した。

有馬温泉復活の中心人物として知られているのが、創業八百年の老舗旅館「陶泉 御所坊」の15代主人、金井啓修氏である。

### (1) 若い時期の挫折を糧に自社改革を断行

金井氏は若い頃、旅館経営に興味は無く、画家希望でフランスへの渡航を計画したが頓挫し、北海道でしばらく働いていた。その頃、地方で若者が集まる個性的な店に感じ入り、有馬温泉の良さを見直せば新たなことができるのではと、実家の老舗旅館で働いてみることを決意し、1981年には20代半ばで社長に就任した。

1980年代後半には、多くの旅館・ホテルがバブル景気で団体旅行を狙った集客力アップを狙って大型化を進めていたが、昭和初期の木造建築の価値を生かして、団体客よりむしろ個人客にター



ゲットを絞ることにした。大広間を無くして客室は30室から20室に減らし、その生み出した空間でこだわりある高級な部屋にした。さらに、アメニティなど小物に至るまで強くこだわり、顧客のくつろぎと満足感を最優先させた。また、谷崎潤一郎や吉川英治など過去に宿泊した文人の書などを展示するなど、歴史ある「御所坊」ならではの独自の“ストーリー”を掘り起こし、顧客にわかりやすくアピールするようにした。その結果、顧客単価の引き上げとリピート率の増加で、業績を大きく伸ばした。

これにより、「自分にしかないストーリーを個性として磨き上げることができれば成功する」と確信を持ったという。この成功体験が、その後、地域全体でリーダーシップを発揮することにつながるのである。

## (2) 震災を機に、まちづくり・賑わいづくりに邁進

阪神淡路大震災で有馬温泉全体が大きな打撃を受け、廃業・倒産する旅館が増えた。自社改革の時と同様、「自分が楽しめる街でなければお客は集まらない」と顧客目線で何が求められているかを見直した。そして、次のような新しいアイデアを実現していった。

### ①泊食分離

以前のように、宿泊も食事も各旅館で完結するといった“クローズド”な高級路線だけの街から、個人客が利用しやすいように、宿泊と食事を自由に組み合わせるオープンな「泊食分離」をいち早く導入し、それを街全体にひろめた。



図6 有馬温泉の様子（1）

## ②日帰りプラン

震災復興イベントとして、温泉入浴と昼食をセットにした「日帰りプラン」を企画発売した。当初、価格が安すぎるなどと同業者は尻込みをしていたが、販売開始時には地元の約3分の1の旅館が参加するまでになった。これにより、高級温泉街として敷居が高かった有馬温泉が、手軽に日帰り温泉を楽しみたい層の心を掴んだ。これが定着し、現在は有馬温泉全体の大きな収益源になっている。

## ③有馬涼風川座敷

8月には約1ヶ月間にわたり、有馬温泉の中を流れる有馬川の辺に川床風の座敷を用意して、芸妓が踊りなどを披露する「有馬納涼川座敷」という夏の風物詩を生み出している。もともとは震災復興イベントとして始めたが、いまでは毎年行っている。ここでの出し物は、地元の複数の大学で構成されるバーチャル組織「有馬ゆけむり大学」のメンバー学生が企画を練っている。これにより若者の力を取り込むと共に、有馬温泉に継続的に関心を持つように関係構築を行っている。



図7 有馬温泉の様子 (2)

## ④まちなみの整備と協力体制の拡充

有馬はもともと木工が盛んで職人がいたことから、木工のおもちゃを集めた「有馬玩具博物館」をつくったり、散策をする人が楽しめるように土蔵を改装してギャラリーを開設したり、洒落たカフェやドイツ風の立ち飲みビール店を開店したりしている。また、路地裏散策を面白くさせるアート作品を展示するなど、「あったら楽しいと自分たちが思える」街の魅力を次々に生み出している。

また、行政が進める外湯の整備に積極的に関わったり、看板の付け方・多言語化や店舗の色と素材など、町並みのコンテンツと見せ方の両面で、地元の若手事業者達も巻き込みながら、温泉

街全体の活動として取り組むようにしている。

### (3) 老舗旅館の経営者であり創造的な革新者

同氏が主導したこれらの取り組みにより、宿泊客でも街に繰り出す人が増え、さらに日帰り客でも大いに賑わうため、食べ歩きを提供する飲食店も多様化と増加を続けている。それが老若男女を惹きつけるなど、好循環を生んで街が賑わうことに繋がっている。

地元の関係者は、同氏の豊かなアイデアと実行力に感心するだけでなく、自社の利益というよりは「有馬温泉のため」という大きなビジョンの下での行動に共感して、徐々に一体となって歩んできたという。同氏は、2016年から有馬温泉観光協会の会長となって「温泉日本一」を掲げると共に、「何千年と続いた歴史的な街『有馬温泉』を世界的な温泉リゾートにしたい」と、さらに高いビジョンを示して、そのメッセージを熱心に発信している。

また、同氏は老舗の生え抜きであり、子供の頃に遊んだ同年代が地元の企業経営者になっているという強固な人脈が、協力体制の拡充に大いに役立っている。

これは、ビジョンを提示し周囲を巻き込んで活性化を実現する「戦略的巻き込み型リーダーシップ・モデル」だと考えられる。

### 3.4【事例3】大正からの地域DNAを軸に革新を続ける由布院温泉

大分県の由布院温泉は、「憧れの温泉地」などのランキングで、毎年トップクラスの大人気温泉地である。昔から「別府の奥座敷」などとも呼ばれ、団体観光客向けの大型ホテルや歓楽街で賑わう別府とは違う、田園的で長閑な温泉地としてブランドイメージを確立している。しかし、この小さな温泉地が、この位置にたどり着くまでには紆余曲折があった。



図8 由布院温泉の様子（1）

### (1) 地域ブランドづくりの先駆者として

由布院は、別府を開発した油屋熊八が1921年に私的な別荘をつくったのが始まりである。その後、徐々に温泉旅館が増えた。その後の由布院の行く末に大きな影響を及ぼしたのが、1924年（大正13年）に、ドイツ留学帰りの林学者である本田静六が講演した「由布院温泉発展策」である。これは、ドイツの温泉地バーデン・バーデンを参考に、豊かな自然を生かした静閑な温泉地づくりを提案したものである。地元はこれに大いに感銘をうけて、後の地域開発の指針として脈々とつながる「地域のDNA（地域DNA）」になった。

1952年のダム建設計画、1970年のゴルフ場計画など、高度経済成長の波を受けて幾度となく自然破壊の危機に直面したが、地元関係者が団結して阻み、地域の求心力が高まった。

温泉地としての方向性を模索する中、初代の湯布院町長の岩男穎一氏の支援を受けて、若いながらも老舗温泉旅館の経営を担う中谷健太郎氏と溝口薫平氏などが、約50日間の欧州温泉地・まちづくり視察旅行にでかけた。そこでドイツの保養温泉地のあり方を深く学んだ成果が、後の由布院の「保養温泉地構想」の具体化に非常に重要な役割を果たした。

### (2) 中谷氏と溝口氏の Co-Leadership

この後の由布院の発展に大きなリーダーシップを発揮した中谷氏と溝口氏は、ユニークな経歴を持つと共に、対照的な性格であった。両名それぞれの性格とリーダーシップ・スタイルの（結果的に）絶妙な組み合わせが、由布院の発展を大きく左右した。

中谷氏は若い時に東京で映画監督を目指して助監督にまでなっていたが、父の急逝で実家の老舗旅館「亀の井別荘」を継いだ。クリエイティブで豊かな発想力と行動力を持つが、時に周囲と対立することを厭わない「カリスマ型リーダー」的な性格であった。

一方、溝口氏は大分県日田市で博物館に勤務していたが、老舗旅館「玉の湯」の跡取り娘と結婚して経営に参加し、後に社長になった。自然に詳しく、温厚な人柄で「調整型リーダー」的な性格であった。

同年代で、共に開発計画に反対し、長期の欧州視察旅行に赴くなど、互いの長所を認め信頼関係を深めた。そして、30代の若手リーダーとして、由布院の発展に大いに貢献することとなる。

1975年の大地震で「由布院は壊滅した」といった噂が流れた時には、早速、長崎に行って馬を調達し、地震から二ヶ月半後には辻馬車を街中に走らせて、「由布院は健在なり！」とアピールした。さらに、手づくり感あふれユニークなイベントとして、同年8月に「ゆふいん音楽祭」、10月に「牛喰い絶叫大会」、翌年8月には「湯布院映画祭」など、二人で次々と打ち出していった。これらの多くは、中谷氏が着想して東京の人脈などを使って具体化し、その過程での行政など各方面との調整は溝口氏が担うという、二人三脚の「Co-Leadership（共にリーダーシップ）」を体現した。これらの活動では、なるべく費用はかけず、息長く続けるような工夫を随所に組み込んだ。こうして二人は共同して、由布院の全国区での知名度向上と、自然と芸術・文化あふれる保養温泉地というブランドイメージの形成に大いに貢献した。

なお、「牛喰い絶叫大会」は単に大声で騒ぐイベントではなく、乱開発から原野を守る「牛一頭牧場」と絡めて畜産農業の振興にも役立てるなど、自然との共存を意図していた。

このように、地域を束ねて実績を積み重ね、両名とも観光協会の会長を歴任し、名実ともに「地域活性化リーダー」として全国的に知られるようになった。

1980年代後半のバブル景気の時には、リゾート開発の波が再び由布院に押し寄せたが、「自然との共存を目指した温泉地」という古くからのDNAで結びついた民間と行政の連携により、条例をつくってまちを守った。

こうした両名を中心とした由布院のまちづくり運動は、ユニークさとわかりやすさ故に、そのストーリーがマスコミに頻繁に取り上げられ、さらなるブランドイメージの確立に寄与した。

### （3）次世代リーダー育成と“百人レンジャー”

両名のリーダーの特徴として共通しているのが、「次世代リーダーの育成」を早くから意識していた点である。これは、若い時から押し寄せる問題に立ち向かう際に、「地域の先輩達が助けてくれたから」という想いをもち続け、自分達の成功に奢らずに、次世代のリーダー人材の必要性を痛感していたからであろう。由布院では、伝統的にまちの未来を考える各種の会合を継続的に催してきた。また、人材育成に取り組む制度として、1983年には「豊の国づくり塾」、1991年には「人材育成ゆふいん育成財団」なども発足させた。

由布院温泉観光協会副会長で旅館「由布院いよとみ」社長である富永希一氏によると、「子供の頃から中谷氏や溝口氏達の会合に出てリーダーの背中をみて育ち、どう考えて行動すべきかを肌で感じてきた。現在の由布院は、昔のような二人の偉大なリーダーが牽引するというよりは、地域の次の世代（次世代リーダー）がその精神を受け継いで、必要に応じて集まって行動する、（昔の特撮ドラマ「ゴレンジャー・シリーズ」などから着想した）“百人レンジャー”体制だ」と語っていた。これは、複数の人がリーダーシップを担う「分散型リーダーシップ・モデル」といえる。



図9 由布院温泉の様子（2）



なお、現在の由布院温泉観光協会会長は溝口氏の長女の桑野和泉氏がつとめており、副会長など役員の多くは互いに家族ぐるみの長いつきあいで、結束も固いという。

2000年代に入り、由布院人気に目をつけた地元外資本(福岡、大阪など)が土産物店・飲食店・キャラクターグッズ店などを「湯の坪街道」に出店し、交通渋滞が生じて人があふれ、由布院のこれまでのブランドイメージを壊しかねない状況になった。これに対して、湯の坪まちづくり協議会を発足させて景観協定を策定し、出店者に景観への一定レベルの自主的配慮を促す地道な活動を続けている。ただし、景観協定以降はある程度改善したようだが、2017年2月に訪問した時には、由布院のブランドイメージとはかなりギャップのある状況のままであった。最近では、インバウンド観光客の大幅増加により、新たな対応にも迫られている。

さらに、2016年4月の熊本・大分地震で被害を受け、ゴールデンウィークを目の前に、予約客の大量キャンセルが出た。このときも、次世代リーダー達が行政と連携しながらマスメディアの協力を得て、SNSによる口コミ発信なども通じて努力した結果、一旦引いた客足が半年程でかなり戻ってくるようになったという。

両氏は既に自社の会長職に就いて一線からは退いているが、現執行陣（リーダー）にアドバイスを続けている。

現在の由布院は、「Co-Leadership から分散型リーダーシップ・モデルに移行」しているといえよう。

## 4. 総括と今後の研究課題

### 4.1 事例からみたリーダーシップ・モデルの多様性

本稿では、特徴ある3つの温泉地の活性化の取り組みをみてきた。これら3つの事例について、「取り組みの開始時期」、「リーダーの現在の年齢」、「リーダーの（出自）背景」、「該当すると思われる主なリーダーシップ・モデル」、「次世代リーダー育成の取り組み」の観点から比較すると、表1のように整理できる。

3つの事例は、20年ほどずつ時期がずれており、中核となるリーダーの年齢や、リーダーシップ・モデル、さらに次世代リーダーの育成状況が、わかりやすく対比できる。いいかえれば、そ

表1 各温泉地のリーダーとリーダーシップの比較

	取り組み 開始時期	リーダーの 現在の年齢	リーダーの 背景	リーダーシップ・ モデル	次世代の育成
熱海温泉	2007年頃	30-40代	地元出身のヨソ者	共有型リーダーシップ	これから
有馬温泉	1995年頃	60代	地元（有力者）出身 のヨソ者	戦略的巻き込み型 リーダーシップ	現在、強化中
由布院温泉	1970年代	80代	地元（有力者）出身 or 地元関係のヨソ者	Co-Leadership から 分散型リーダーシップ	次世代が既に担っている

れぞれの地域活性化の発展段階に応じて、適したリーダー像やリーダーシップ・モデルが異なるといえる。

これらリーダーの背景に共通しているのが、「地元出身だが（東京など）他の地域・世界で働いた「ヨソ者」という点である。ただし、従来の「ヨソ者・若者・バカ者」論とは少し異なる。単なる「ヨソ者」では、利害関係の複雑な温泉地の活性化に道筋をつけるのは難しい。地域外での経験や新たな視野を持った「地元の人」というのが必要条件となる。

まちおこしを成功させるには、10年～20年のスパンで捉える必要がある。開始当初は「若者」であっても、それを長期で継続するには、地元根付いた壮年の重みと有力な仲間の強固な支援が必要になる。

さらに、「地元の反対を突破するバカ者」というよりは、共感されるビジョンを掲げて周囲を周到に巻き込んでいく、エネルギーな「戦略的巻き込み型リーダーシップ」が必要とされている。一方、由布院の場合は、突破型と調整型の二人がうまく組み合わせた「Co-Leadership」で、これを実現してきたといえる。

由布院の場合は、歴史的な積み重ねを経て、次世代リーダーが既に一線で活躍していることもあり、その層が要所を占めて「次世代リーダー人材」（百人レンジャー）として「分散型リーダーシップ」が可能になっている点が興味深い。

#### 4.2 事例からみた地域活性化の手法と今後の研究

視点をかえて、3つの事例から地域活性化リーダーが取り組んだ手法についてまとめると、次の3つのステップに整理できる。

最初の「ステップ1」は、地域の宝を探して磨く「再認識から魅力化」である。

彼らが最初に取り組んだのが、「地域の宝探し」である。地元の本来の良さは何なのか、それをさらに輝かすためにどう磨けば良いのかを深く考え、再認識することから始まる。地元からみれば日常的な景観も、域外の人からみれば、ほっとする日本の原風景の場合がある。例えば、由布岳と周辺の田園風景などは、その好例の一つといえる。ただし、それに安住するのではなく、意識的に守り、さらに磨き方を考える必要がある。由布院の景観は、外部資本の大開発計画によって何度も脅かされてきた。現在も、湯の坪街道に象徴されるように、景観が損なわれる動きがある。それを守り、魅力を維持しつつ、馬車を走らせることで雰囲気ある景観の楽しみ方を倍増させるといった魅力向上の工夫をしている。有馬温泉が、日本の「サイダー発祥の地」という意味づけを明確にすることで、「ありまサイダー」の人気をうみだしているのも一例といえる。

次の「ステップ2」は、地域の宝に誇りを持って、伝える「マーケティング」である。

彼らが地域の宝を再認識して魅力の向上を図りつつ取り組むことで、地元がその宝を理解して誇りを持つようになり、それを積極的に域外にも伝える「マーケティング」のアプローチである。熱海温泉の事例では、古びた何気ない商店街に若者に訴えかける店舗や宿泊所をつくり、集いを増やすことで、自分たちのまちに誇りをもち、SNS等を通じて自ずから情報発信を続けることになる。これは有馬温泉や由布院温泉などの事例でも同様である。地元が誇りを持ち、情報発信を続けることで、マスコミなども注目を集めるようになる。一度とりあげられれば、他のマスコ

ミがまた取材に来るという好循環が生まれる。

そして、最後の「ステップ3」が、地域の宝を活かした「観光マネジメント」である。

これは、ステップ1と2で積み重ねてきた取り組みと成果を、一過性に終わらずに、地域社会に持続的な活動として埋め込み、自律的に動くようなメカニズムづくりといえる。まさに、ここでも地域活性化リーダーの手腕が問われ、一人だけでなく複数のリーダー人材が必要とされるのである。

以上の3つのステップは、次のようになる。

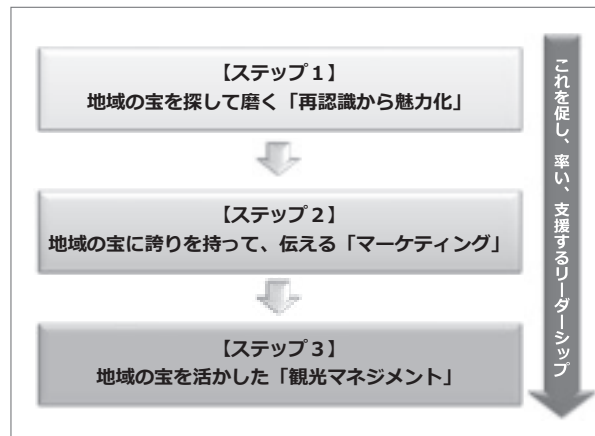


図10 観光による地域活性化のステップ x 地域活性化リーダー

これまで見てきたように、地域活性化のためには、リーダー人材の育成と拡充が必須である。また、地域活性化の手法には、共通点も多いことがわかった。

今後は、温泉地や観光地などを題材とした地域のリーダー人材の研究を積み重ねて、「地域活性化のための新たなリーダーシップ論」と「地域活性化の手法の水平展開」の考え方を発展させていきたいと考えている。

## 引用・参考文献

- 金井壽宏（1989）「変革型リーダーシップ論の展望」『研究年報：経営学・会计学・商学』（神戸大学経営学部）第35号
- 増田寛也（2015）『地方創生ビジネスの教科書』文藝春秋
- 大嶋淳俊（2010a）「リーダーシップ研究の系譜と発展～「リーダーシップ開発論」の展開～」『多摩美術大学 研究紀要 第24号』pp.135-152
- 大嶋淳俊（2010b）「日本企業の次世代リーダー育成プログラムについての研究」『情報文化学会誌 第17巻第1号』2010年 情報文化学会 pp.28-35
- 野口智宏（2013）『由布院ものがたり－「玉の湯」溝口薫平に聞く』中央公論新社
- 木谷文弘（2004）『由布院の小さな奇跡』新潮社
- 由布市『由布市観光基本計画：由布市・観光発展策＜後期計画＞』（平成28年1月）

（おおしま あつとし／経営学・リーダーシップ開発）