

「村上市交流人口拡大に向けた
観光まちづくり推進方策調査」

報 告 書

平成 2 2 年 5 月

財団法人 東北産業活性化センター

■ □ ■ 目次 ■ □ ■

第1章 調査の概要について

1. 調査の背景と目的	1
2. 調査の視点	2

第2章 村上市の観光まちづくりに関する基礎データ

1. 歴史	5
■村上市観光まちづくりの流れ	7
2. 潜在力	8
3. 地域資源	12
4. 強み・弱み	15
5. 課題と方向性	23

【資料－ワークショップの記録】	25
-----------------	----

第1章 調査の概要について

1. 調査の背景と目的

(1) 村上市は、村上藩の城下町として栄え、出羽街道の要所にあり、豊富な観光素材を有している。平成18年4月に旧村上市、荒川町、神林村、朝日村、山北町が合併し、新「村上市」が誕生し、人口は約7万人を数える。

近年は、「町屋保存」活動などで大きな注目を集めており、瀬波温泉などをはじめ周辺の観光資源に対する評価も高い。

しかしその一方で、全国の多くの地域と同様に観光以外に今後強調できる新産業の展開は難しい状況にある。このため、地域が一体となって観光客＝交流人口のニーズを満たし、満足度の高い「観光まちづくり」に向けてこれまでの評価を定着させ、入り込みの安定と継続性（リピーター）を確保することにより新たなステージへとステップアップさせることが必要である。

(2) 近年の村上市における観光入り込みは、中越地震をはじめ全国的な不況の影響等により厳しい状況が続いている。村上市は平成の大合併によって市域が拡大したが、朝日地区、山北地区なども入り込み数は減少し厳しい状況にある。

このため、今後、合併地区も含めた観光まちづくりの方針を鮮明化すること、そのコンセンサス形成を図ることが必要となっている。なかでも「観光まちづくり」戦略について、地域・住民・行政・関係機関等の意志の結集と行動の一体化を図ることが重要である。

(3) わが国の観光は、近年、少子・高齢化等の影響により、団体型の行動から少人数化へシフトしている。また、低成長経済が続き個人の活動を収縮させ、「安い・近い・短い（安・近・短）」の観光行動へと急速に変化している。

しかし、一方ではお金と時間をいとわず、本物志向、訪れた地域でしか味わうことができない体験や交流等へのニーズが高まり、観光行動の二極化が進んでいる。

(4) 今後、北陸新幹線2014年問題（金沢開業）や高速道路料金無料化等、観光を取り巻く環境が変化し、人の流れに大きな影響を及ぼすことが予測される。したがって、村上市の観光まちづくりを推進するためには、これらの社会的なトレンドや環境の変化を十分認識し、地域の対応力を強化して臨むことが必要である。

(5) 以上の観点から、本調査ではこれまでの村上市の観光まちづくりの実績を踏まえ、新たなステージへとステップアップするために、観光客の動向やニーズ等について客観的なデータを収集し分析を行い、可能性や課題を明確に把握したうえで村上市の「観光まちづくり戦略」の策定を行うものである。

なお、今年度の作業において地域の方の意見を出来る限り多く集めるため、ワークショップ、ヒアリングを行った。

2. 調査の視点

(1) 村上市の観光まちづくりをすすめるうえで、町屋再生を中心とするまちづくりや祭事等に対する評価を定着させるとともに、温泉や街道をはじめ周辺の観光資源とのつながりを強化し、「町屋」・「温泉」・「街道」の三位一体の観光まちづくりについて実践的な調査を行う。

(2) 今後予想される環境変化のなかで、村上市の「観光まちづくり」の生き残り、勝ち残り方針を鮮明化し、官民協働によるまちづくりのための組織を立ち上げることを想定する。そのための地域コンセンサスづくりに向け、戦略性と時代的合理性のある方針を立案する調査とする。

(3) マーケティング手法を活用してその調査分析を進め、「観光まちづくり戦略」の選択、訴求対象の絞り込みなどを推進する調査とする。

- ①「観光まちづくり戦略」の柱として、
- ・「街並空間・景観・形成戦略」
 - ・「ソフト（ソーシャルキャピタル）基盤づくり戦略」
 - ・「訴求戦略のブラッシュアップ」
- 等を設定して調査を行う。

- ②調査分析と戦略選択の主な手法として
- ・「SWOT分析（強み・弱み分析）」
 - ・「地域観光資源の質量評価」
 - ・「地域商品・サービスの市場位置評価」
- 等があり、これらを採用して調査を行う。

※「SWOT分析」

現状を把握し、分析する手法のひとつ。さまざまな要素を「S (Strengths) 強み」「W (Weaknesses) 弱み」「O (Opportunities) 機会」「T (Threats) 脅威」に分類し、マトリックス表にまとめることにより問題点が整理される。その結果、解決策を見つけやすくなり、マトリックス表に整理する過程で関係者が意見を出し合いながら問題意識を共有できるメリットもある。

③この分析と戦略選択の作業は、多くの地域住民の参加による共同作業とコンセンサス形成に適したワークショップにより実施する。

- ④これらの作業と分析の客観的ベースとなる基礎データを収集するために
- ・「観光まちづくりマーケティング定点調査」（アンケート）
 - ・地域住民、観光分野のリーダー、交通事業者、旅行代理店、プロモーション関係機関等への「深掘りヒアリング調査」を実施する。

⑤今年度（平成21年度）においては、交流資源の把握と整理及び「観光まちづくり戦略」策定のための課題の把握と整理を行い、これらの基礎作業として村上市の観光まちづくりに関する以下の5つの分野を概観する。

- ・ 歴史
- ・ 潜在力
- ・ 地域資源
- ・ 強み・弱み
- ・ 課題

第2章 村上市の観光まちづくりに関する基礎データ

1. 歴史

村上市の近世・近代における地域行政・経済上の位置づけと変遷など、観光まちづくりに関する歴史についてまとめた。

(1) 村上市は新潟県の最北に位置し、日本海に面した山形県庄内地方と隣接する地域である。近年、近代日本さらには近世の見直し、山陰～北陸～庄内～男鹿とつながる近世～近代の日本海側の経済文化に対する再評価の機運が高まっているなかで、村上市は注目度の高い都市となっている。

(2) 村上市は、村上藩の城下町であり、中心商店街は当時の町人地区である。高度成長期以降、中心市街地商業の不振、核家族化の進行、町屋構造の制約等が相まって中心市街地の人口の高齢化が顕著になり、高齢の店主世代が取り残される形となった。このため、後継者の不在により代替わりが難しくなった。

しかし、祭事の継続への工夫など地域の潜在力の維持・継続への取り組みが行われている。このことがまちなかコミュニティの崩壊に対する支えとなっている。

(3) 高度成長期以降の地区別の居住人口増減をみると、村上市においても多くの地方都市と同様に、居住人口の外縁部移動（都市のドーナツ化）が進行した。

1970～1990年代にかけ、旧村上市の人口は約3万2千人でほぼ横ばいとなっていたが、この間、核家族化（多世代世帯の分割）が進み、市街地外縁部では新住宅地が展開して居住人口が増え、逆に旧町人地区では大きな減少をみることとなり、町によっては半減している。

その要因としては、旧町人地区の店舗兼住宅の町屋構造という建物の特性も関係している。間口に対して奥行きが深い敷地割りのため、まちなかに新たな宅地を造成できる余地はなく、新しい住宅建設に対応できなかった（このことは、「越後村上・城下町まちなみの会」が報告書「4点セットの町並み」（2001年）で指摘している。）。

- (4) 高齢の経営者世代が孤立化し中心市街地のコミュニティ機能も低下したため、病気や道路拡幅等をきっかけとして中心市街地を離れる人も多く、人口の一層の減少、商業の縮小スパイラルが始まった。この流れを断ち切ることは容易なことではない。

■村上市観光まちづくりの流れ

時期	プロジェクト、出来事	ネットワーク、組織
昭和61年 (1986)	・国指定重要文化財・武家屋敷若林邸修理工事	
平成6年 (1994)		・「古建築研究会」結成 ・伝統技術の保存継承、伝統工法の活用
8年 (1996)	・「ふるさとのかおる木の住まいコンクール」 (新潟県) ・まちづくり活動部門賞(古建築研究会)	
9年 (1997)	・全国町並み保存連盟「全国町並みゼミ第20回 村上ゼミ」開催	
10年 (1998)	・マップ『城下町村上絵図』作成・配布	・「村上町屋商人会」結成・ 町屋の常時公開(当初22 店舗)
12年 (2000)	・「町屋の人形さま巡り」開始 ・地域活性化大賞(新潟県異業種交流センター)	
13年 (2001)	・「町屋の人形さま巡り」地域活性化大賞ベスト オブベスト賞 ・「町屋の屏風まつり」開始 ・村上トライあぐる『村上の町屋』報告	
14年 (2002)	・黒堀プロジェクト ・「宵の竹灯籠まつり」開始 ・(財)日本ナショナルトラスト、町屋学術調査	・「むらかみ古民家倶楽部」 結成
15年 (2003)	・(財)日本ナショナルトラスト『村上の町屋と町 並み景観』報告	
16年 (2004)	・「町屋の外観再生プロジェクト」立ち上げ ・地域づくり総務大臣表彰	・市民基金「町屋の外観再生 プロジェクト」
17年 (2005)	・新潟県村上地域振興局「都市計画道路に関する アンケート調査」	・NPO法人「村上観光ルネ サンス」設立
18年 (2006)	・JTB交流文化賞・優秀賞 ・「観光村上再生シンポジウム」	・「新潟県まちなみネットワ ーク」結成、県内32団体
19年 (2007)	・国交省・都市景観大賞「美しいまちなみ大賞」 ・「日本海パークライン」設定(北陸風景街道協 議会)	・「北陸風景街道協議会」設 立
21年 (2009)	・「国際景観会議2009村上」開催 ・「村上まちなか文化芸術祭」開始	・「むらかみ出羽街道元気づ くりネットワーク」結成

2. 潜在力

ここでは、村上市のコミュニティの「潜在力」=今後の「観光まちづくり」に向けたソーシャルキャピタル（社会基盤）の有無・活発さについてまとめた。

（1）祭事

村上市において祭事は人々の心のつながりやまちづくりに大きく貢献している。村上大祭を長年にわたって継続しているだけでなく、新しい祭事を誕生させ地域に活気をもたらしている。祭事の継続や新しい祭事の誕生が中心市街地における商業の不振、高齢化が進行するまちなかコミュニティ崩壊に対する危機への対応策にもつながっている。

（2）村上大祭

① 村上大祭は、毎年7月、山車（おしゃぎり）19台が町を練り歩く大きな祭事である。

町内単位で行われるため、多くの運営参加者が必要である。まちの人口の外縁化、勤務地の広域化、それに伴うまちなかの高齢化・少子化のなか、おしゃぎりの乗り子、曳き子の決定的な不足をきたしているが、運行不能に陥らないでいるのは旧町人地区を中心としたソーシャルキャピタルの高さと、知恵の積み重ねによるものである。

② 祭事が円滑に継続できているのは、町内単位を越えて子供たちが祭事に参加するようになってきていることが大きい。現在、村上市の義務教育の場が積極的にバックアップし、「総合的な学習」の時間などを活用して、村上大祭をはじめとした地域の文化を学ぶ機会を設けている。

③ 新潟県は平成11年（1999）から5ヶ年間「チャレンジ21教育推進運動」を展開しているが、村上大祭など地域の祭事を学び、参加することがポイントとして村上小学校がそのリーディング事業校に選ばれている。

こうした地域コミュニティやまちづくりの運動と公教育（公立小中学校）を強く結びつけることは、現在、全国的に広がりつつある『コミュニティ・スクール（地域運営学校）』と志向が大きく重なり、先駆的な取り組みである。

（3）新しい祭事の誕生と成功

① 村上大祭など既存の大型祭事だけでなく、新しい祭事として、春は「町屋の人形さま巡り」、秋には「町屋の屏風まつり」等が発案・実施され、いずれも運営面も成功をおさめていることも村上市のソーシャルキャピタルの高さを示している。

② これらの新しい祭事の舞台が市内中心部に位置する商店街地区とりわけ町屋であること、そしてその担い手が商業者であることである。

③ これまで町屋は、古く、寒く、暗いという構造上の問題から、否応なく核家族化を招き、商店街地区の高齢の経営者の孤立化をもたらすマイナスの空間としてとらえられてきた。

しかし、近年始まった新しい祭事は、町屋の奥まで観光客を引き入れて案内し展示物の説明をするため、結果的に町屋がコミュニケーションに適した空間との認識が生まれ、町屋の高齢者たちの出番につながった。

（4）多くの担い手の登場

村上市のソーシャルキャピタルの高さを示す上でのポイントは、観光まちづくりの担い手が、官民挙げて、また、各業種にわたって幅広く登場していることである。

① 町屋再生に対する商人の努力に先立ち、まちなみ保存、古建築再評価の専門家や関係者の動きがあり、幸いなことにこれと商人自身により町屋見直しが重なり合うことになった。

こうしたなかで、商人だけで運動が進むのではなく、設計家・建築士、建設会社、村上大工へと人的ネットワークが広がり重層化している。さらに、まちなみ保存などの研究・運動を通じて、域外の専門家、活動家、メディアなどとの人的ネットワークも広がった。

- ② 村上市において、当初の景観保存の機運はまず武家屋敷から始まった。昭和61年（1986）には、国指定重要文化財・武家屋敷若林邸修理工事が行われた。

この修理工事を通じて保存修理のための技法が改めて確認されたことが、その後の町屋再生の動きのなかで大きな技術的バックボーンとなった。

- ③ また、平成6年（1994）には、伝統技術の保存継承、伝統工法の活用を目的として、「古建築研究会」が結成された。

研究会はまちづくりにも関わり、平成8年（1996）には「ふるさとのかおる木の住まいコンクール」（新潟県）においてまちづくり活動部門賞を受賞している。

平成9年（1997）には、全国町並み保存連盟「全国町並みゼミ第20回・村上ゼミ」が開催され、村上大工の技術について高い評価を受けた。この研究会が町屋再生の技術的担い手集団につながっている。

（5）商人の動き

- ① こうした町並み保存、古建築再評価への建築関係者の動きによって、町屋への関心も高まり、重なり合う形で平成10年（1998）「村上町屋商人会」が結成され、町屋の常時公開がスタートした。当初は22店舗の参加で、マップ「城下町村上絵図」を作成・配布したことより、これを手にまちなかを散策する観光客の姿が広がり始めた。

- ② 町屋の空間に対する評価の逆転につながった「町屋の人形さま巡り」は、平成12年（2000）にスタートし、3万人の集客に成功して、新潟県異業種交流センターの地域活性化大賞を受賞した。
さらに、翌年（2001）には、地域活性化大賞ベストオブベスト賞を受賞した。また、この年9月に「町屋の屏風まつり」がスタートした。
- ③ 平成14年（2002）には、「むらかみ古民家倶楽部」を結成、黒塀プロジェクト、「宵の竹燈籠まつり」を開始。平成16年（2004）市民基金「町屋の外観再生プロジェクト」がスタート。平成21年（2009）段階で、町屋再生は11軒に広がっている。
これら一連のまちづくりについて、平成16年（2004）には、地域づくり総務大臣賞を受賞した。
- ④ さらに、平成17年（2005）にはNPO法人「村上観光ルネサンス」が設立された。平成19年（2007）には、国交省・都市景観大賞の「美しいまちなみ大賞」を受賞した。

（6）市民評価の変化

- ① 町屋再生の動きは、当初、まちなかの道路拡幅反対運動として認識され、反発を受けた。しかし、その後、町屋が再評価され新しい祭事が成功するなかで、市民の意識も行政の受け止め方にも徐々に変化がみられる。
- ② 平成17年（2005）には、新潟県村上地域振興局が「都市計画道路に関するアンケート調査」を実施したが、村上市中心市街地の家並みの将来像について「古い町屋などを残した歴史的な趣の感じられる家並み」、「外観が町屋風に統一された家並み」の二つの選択肢への回答が合計72%に達している。

③ 町屋に対する市民の評価は、マイナスイメージの空間から村上の個性を表現する代表的景観という受け止め方に逆転したといえる。

こうした市民評価の広がりと同コンセンサスが、今後の村上の観光まちづくりのうえで、ソーシャルキャピタルの高さを維持する上で大きな力になると考えられる。

④ さらに、各分野から登場した新しい担い手たちが活動に関わるなかで、観光客の村上に対する評価の高さを実感し、観光まちづくりへの自信が着実に広がっている。

こうした自己認識は、今回調査の中で実施したワークショップでもはっきり示されていた。これらは、ソーシャルキャピタルの第二段階の充実プロセスが進んでいることを示している。

3. 地域資源

ここでは、村上市の「町並み空間・景観」、「地域観光商品・サービス」など、観光まちづくりの資源の特性について特徴的な4項目について整理する。

(1) 城下町としての4点セットが揃っていること

城下町には、「城趾」、「武家町」、「町人町」、「寺町」が必ずあったと言われる。そうした城下町は、かつて全国に200カ所以上あったが、現在では20カ所前後と言われる。

村上市には、この4点が高いレベルで保存されている。なかでも町人町の風情が「登録有形文化財」の形で確保され、町屋再生プロジェクトを通じて一層広がろうとしているのは全国でも希有な例である。

町屋保存の多くの事例は、建物保存、観光施設への改造といった事例に偏りがちだが、村上は、まちなかで商売を続け住みながら保存、再生に取り組んでいる数少ない事例である。

新潟県内各地の中心都市、旧城下町の多くが戦災や大火で歴史的建造物やまちなみを失ったのに対して、村上市はそうした災害から免れることができた。このため、県内、近県から、近世、近代の生活文化を求める観光客を集めることができ、また、高い満足感を与えることができていると考えられる。

(2) 町屋空間の存続と再生の動きが広がっていること

町屋構造のマイナス面をみると、旧町人地区の店舗兼住宅の建物特性をもち、間口幅が一定程度に抑制され家並みにすき間がない構造となっている。敷地割りは間口に対して奥行きが深い。

中心市街地は、担い手の減少、高齢化が進み、商業機能の低下を余儀なくされている。

一方、プラス面は、マイナス面を逆手にとり、観光客を奥まで引き入れ町屋の構造や展示物を見せたことで結果的に会話の機会が生まれ、コミュニケーションを図るうえで優れた空間となり、町屋の高齢者の出番につながったことである。

(3) 伝統と規模を持続させる村上大祭の存在

村上市には歴史的な祭事が多く、その伝統と規模を損なわずに往時の姿を忍ばせる形で継続的に実施されていることが注目される。

その代表である村上大祭は、県下三大祭の一つに数えられ、城下町村上ならではの勇壮・華麗な祭である。3基の神輿の御神霊を奉還して、荒馬14騎、稚児行列を先導に町内を巡行する「お旅神事（おたびしんじ）」である。圧巻は、19台のおしゃぎり(屋台山車)巡行で、彫刻を施し、村上传統の堆朱・堆黒の粋をこらしたおしゃぎりには、200年以上前の作のものもある。

村上大祭に曳きだされる山車をおしゃぎりという。呼び名の由来は、歌舞伎や狂言で鉦や太鼓で演奏される音曲やお囃子を「しゃぎり」というところからきているという。

寛永10年の羽黒神社の遷座祭がはじまりで、その後、この遷座祭（神幸祭）に各町内で花車や仕組屋台、大名行列など様々な趣向をこらした。次第に彫刻や塗りを施した屋台が現れ、享保年間には、ほぼ現在のような堆朱・堆黒などの塗りを施した豪華な屋台となった。

村上大祭は、寛永10年（1633）6月7日、時の村上藩主が神社（西奈彌羽黒神社）を上（城）から見下ろすのは恐れ多いとして、臥牛山の中腹から現在の場所へ遷座されたことを記念して行われてきた。羽黒神社の遷宮を祝い、大町住民が大八車に太鼓を積んで町を練り回したのが、村上大祭の始まりと伝えられる。

江戸時代には旧暦の6月6日・7日に行われていたが、明治以降は新暦の7月6日・7日となり現在まで続いている。

祭りの行列は、先太鼓・庄内町笠鉦・荒馬14騎・社名旗・五色旗・神職・神輿3基・神馬・各町のおしゃぎり19台と続く行列を構成。荒馬14騎は、戦国時代の村上城主本庄繁長が、庄内での戦いで勝利をおさめ凱旋したときの様子を模したものである。このとき羽黒三社権現の分霊を勧請し、はじめ庄内町の神社を建立したことに由来している。

（4）新しい祭事の登場

近年、村上市の観光まちづくりの評価を高め、観光誘客の中心となっているのは、町屋の価値を前向きに評価した新しい祭事である。その代表は、「町屋の人形さま巡り」と「町屋の屏風まつり」である。

「町屋の人形さま巡り」は、3月の一ヶ月間にわたり旧町人地区の商店を会場にして、それぞれの商店などが保有している人形を展示するもので、平成12年（2000）に始まったが、今や知名度は全国レベルである。

一方、「町屋の屏風まつり」は、9月に3週間の日程で開かれる。「町屋の人形さま巡り」の翌年、平成13年（2001）に始まった。

この他、平成14年（2002）に開始された「宵の竹燈籠まつり」も観光客を集めている。

これらの新しい祭事には、共通の特徴がある。

まず、「人形」、「屏風」、「竹燈籠」などが主役に位置するのではなく、「町屋空間」、「昔からの商人町」と「その建物」が主役となっていることである。

そして、この町屋を活かすまちなか分散型のイベントである。テントなどの特設会場を設営するのではなく、普段のまちなかや町屋の建物内を見せる形を取り、担い手である商人家族のボランティア的な積極参加となっていることである。町屋の高齢者もいわばホスト・ホステスであり、コンパニオンであり、来客とのコミュニケーションの主役となっている。

この他、こうした町屋を活かしたイベントの成功、まちづくりでの注目をきっかけに、村上の鮭文化や村上大工の技術など地域の関連する生活文化全体への注目と評価が集まり始めていることも今後の観光まちづくりには大きな力となる。

これに加えて、広域合併によって今後相乗的な展開が可能になってきた観光資源群がある。

4. 強み・弱み

ここでは、村上市の「観光資源の質量」、「観光商品・サービスの市場位置」などの強み・弱みについて、観光まちづくりを左右すると考えられる社会トレンドを SWOT 分析を用いてヒト、モノ、コト、カネの各分野で概観し、今後の観光まちづくりにおける路線選択のための基礎データとする。

(1) 路線選択について

村上の城下町としての伝統が息づいているまちのイメージは、今後増加する中高年、少人数観光客層が好感し強く選好しているものである。比較的近い過去への懐古趣味、人生を振り返る場としての観光、身近な地域文化史への関心の高まりなどは今後の大きなトレンドである。

村上市に対する認知度は高く、こうした志向を満足させられる集客力の強い観光資源がまちなかや近隣地域に存在している。こうした点が強み（可能性）である。

しかし、広域や海外集客を可能にするような観光拠点となるポテンシャルや個性は乏しい。

したがって、城下町ならではの暮らしぶりや町屋、そしてそこに暮らす人々との心和むふれあいとコミュニケーション等、現在の路線をさらに磨き込み顕在化させることが有効である。

さらに、日本海側の豊かな山海の恵み、もてなし水準の高い温泉等多様な資源の存在は、こうした路線を推進するうえで貴重な存在である。

◆SWOT分析「村上市観光まちづくり資源の強み（可能性）と弱み」

	強み（可能性）	弱み
路線選択	<ul style="list-style-type: none"> ・村上の城下町、伝統が息づいている町というイメージは、今後増加する中高年、少人数観光客層が好感、選好 ・認知度が高く、集客力の強い観光資源がまちなかや近隣地域に存在 	<ul style="list-style-type: none"> ・大型観光拠点となるようなポテンシャルはない ・総合観光型、リーダー路線的な可能性は低い
観光資源の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・有力な祭事資源が多い ・村上の民俗、風土への関心や好感度は高い ・市民の観光まちづくり活動が活発で、全国的認知度も高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・強力な吸引力のある自然資源、大型の歴史的建造物、景勝地は少ない ・観光客の入口となるストーリー性を十分アピールできていない ・地域伝統産業の弱体化、高齢化の進展で、歴史や風土、城下町景観の維持が難しい ・移動手段、ルート設定が弱い

(2) 観光資源の可能性について

現在、村上市には、「村上大祭」、「町屋の人形さま巡り」、「町屋の屏風まつり」を中心に年間250万人が訪れている。しかし、観光客の動きは、季節差が大きく、また地域も限定的で広がりには欠ける。したがって、域内にある資源の有機的なつながりを強化させて滞在時間を増やし、多様な資源を楽しむことができるように磨き込み、提供することが必要である。

(3) 地域観光資源の質量評価の方法について

ここで採用し、次年度調査においてより具体化しようとしている「地域観光資源の質量評価の方法」については、村上市の資源が全国の競合地域と比べてどのような位置にあるのか、また、地域としては強者にあたるのか弱者なのか、この判断によってマーケティング戦略は変化する。

観光入り込み数や観光客の支出を「仮想商品」と考えると、その売上がそれほどではなく収益性も低い地域では、多くの資源を注入することはできない。一方で、手をこまねいていると、強者である他の観光地域の攻勢に呑み込まれることになる。

以下のように4つの観点から戦略選択を導き出すこととする。

①リーダー戦略（全方位化戦略）

市場で強みを発揮し、売り上げでトップクラスの地域は、その分商品開発組織の人材、営業組織の人材も多数配置でき、十分な開発投資や広告費を投じることが可能になる。

リーダー地域（トップクラスの地域）は、質量ともに豊富な地域資源を投入し、多面的な市場に参入する「全方位化」、「フルライン化」戦略が適切である。

観光面では、東京、札幌、博多における観光などの強みがこれに当たる。東北では仙台がこの傾向にある。

②チャレンジャー戦略（差別化戦略）

チャレンジャーがトップの地域を狙うためには、リーダーとの差別化が不可欠である。リーダー地域と同様に全方位化しつつ、組織、人材、資金など資源の弱点を補うため、市場において重点事項、優先事項を明確にし、差別化を図ることが必要となる。

③フォロワー戦略（追随戦略）

上位を真似する追随者として生き残りを図る戦略である。ともかくトップや二番手グループと似た商品＝観光サービスを準備し提供する。その際、より低価格とし、サービスを手厚くすることにより可能性を高める。

④ニッチャー戦略（集中化戦略）

他の地域と異なる商品、サービスを提供し、特別なこだわりのある客を想定する。他の地域が相手にしない隙間（ニッチ）市場に資源を集中することで生き残り成功を図る。

以上から、現段階での仮説的な前提として、村上市の観光商品・サービスの多くはこのニッチャー戦略を基本に、「こだわり商品・サービス」として優位な部分については、チャレンジャー戦略的なアプローチを図るという路線選択が考えられる。

（４）村上市の観光まちづくりのチャンスとピンチ

ここでは、今後の観光まちづくりを左右する社会トレンドについて、ヒト、モノ、コト、カネの各分野で概観し、村上市の観光まちづくりにとってチャンスとなるのかで、また、マイナスに働くのかを整理する（SWOT分析による）。

①ヒトの面の社会トレンド

チャンス要因として考えられるのは、時間に余裕があり、元気な中高年のグループや少人数での旅行が国内観光の主体となっていることである。

村上市には、伝統生活文化や民俗への関心が高い観光客が訪れている。したがって、今後は中高年のこだわり層が観光客として、また情報発信源として影響力を発揮すると考えられる。

マイナス要因と考えられるのは、人口減少に伴う入り込み数の減少である。また、人口減少は観光まちづくりを推進するための人材供給に影響を及ぼす。

②モノの面の社会トレンド

チャンス要因と考えられるのは、農水産物などの安全・本物志向、現地購入志向が強まっていることである。

村上市の食材に対する期待は高まることが予想され、商品開発力、宣伝力を強化することが必要である。また、有力な温泉の存在がある。

マイナス要因としては、高速交通体系の整備は進んできているが、鉄道の接続は弱く、日本海沿岸地域との一体的な訴求も行われているが、効果を上げていくのは容易ではない。

③コトの面の社会トレンド

チャンス要因と考えられるのは、民俗、地域史の発掘志向、本物志向が強まっていることである。特に近世の生活文化への興味・関心について十分応えられる地域はそれほど多くはない。

マイナス要因と考えられるのは、インターネットでの情報発信がまだ十分とはいえないことである。行政、観光協会、各施設は常に最新の情報を発信し、旅行者がいつでも地域の観光情報を見ることができるようになる必要がある。

④カネの面の社会トレンド

チャンス要因と考えられるのは、全体的には節約型だがいいものには思い切ってお金を使う選択・集中型の消費、観光志向が強まることである。村上は、「こだわりの観光」の素材が多く、また、観光まちづくりの担い手がいずれも「本物志向」に徹して活動を進めている。

マイナス要因と考えられるのは、旅行者が観光地を選択する際、限られたお金のなかで選択するため、地域にとっては選ばれるための競争が激しくなることである。

◆SWOT分析「村上市観光まちづくりのチャンスとピンチ」

	チャンス要因	マイナス環境
ヒト	<ul style="list-style-type: none"> ・時間に余裕があり、元気な中高年のグループや少人数での旅行が主流 ・村上は、伝統生活文化、民俗のイメージと吸引力が強い ・中高年のこだわり層が観光客及び発信の大きなグループになる 	<ul style="list-style-type: none"> ・人口減少にともなう観光客の減少 ・人口減少により観光まちづくりを推進する人材供給に影響がでる
モノ	<ul style="list-style-type: none"> ・農水産物などの安全・本物志向、現地購入志向が強まっている ・村上の食材に対する期待が高い ・食へのこだわり、安全商品やメニューへの購買意欲が高まっており、村上の商品開発力、宣伝力を強化する必要がある ・有力な温泉の存在 	<ul style="list-style-type: none"> ・高速交通体系のなかで、村上は接続が弱く、日本海沿岸との一体的な訴求も難しい
コト	<ul style="list-style-type: none"> ・民俗、地域史の発掘志向、本物志向が強まっている ・村上は城下町ならではの祭事や町屋の存在がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・村上の観光まちづくりにおいてインターネットでの情報発信力が十分ではない
カネ	<ul style="list-style-type: none"> ・全体的に節約型だが、いいものには思い切ってお金を使う選択、集中型の消費、観光志向が強まる ・村上には「こだわり観光」の素材が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光客に選ばれるための競争が激しくなる

(5) 村上市の観光まちづくりにとっての強み（可能性）と弱みについて

ここでは、村上市が観光まちづくりを進めるうえで地域としてどのような強み（可能性）を持っているか、また、どのような弱みがあるかについてヒト、モノ、コト、カネの各分野で概観し検討する（SWOT分析による）。

①ヒト

強みと考えられることは、村上大祭等を支えるソーシャルキャピタルが高いことである。

弱みと考えられることは、多くの新しい担い手が誕生してはいるが、高齢化、少子化の急速な進行のため、中高年者の観光ニーズに対応する民間組織、ボランティアの層が薄いことである。

②コト

強みと考えられることは、農水産物、加工品等は、中高年者のこだわりに応えられる要素が多いことである。さらに、蒸気機関車運行が残っている数少ない地域でもある。まちなかには、魅力的な購買スポットがあり、安近短の観光客の購買需要にも応えやすい。

弱みは、交通事情である。多くの旅行者は自家用車を利用するが、高速道路体系との接続が弱い。軌道系も含めて、交通手段相互の連携が弱く、時間ロスが大きい。

③モノ

強みは、城下町ならではの祭事や町屋の存在である。加えて、新市誕生により、多様な観光資源が加わったことである。

弱みは、地域交通面での制約で公共交通の運行・接続頻度が低く、観光移動の足になりにくいことである。また、各観光スポットでの高齢者対応も十分に練り上げられていない場合も少なくなく、ばらつきがある。

④カネ

強みは、各種祭事が参加型・ボランティア型であり、営業型・散財強制型ではないことである。

弱みは、自治体財政、民間企業とも、お客様を迎えるためのソフト開発の資金が十分とはいえないことである。

◆SWOT分析「村上市観光まちづくりにとっての強み（可能性）と弱み」

	強み	弱み
ヒト	<ul style="list-style-type: none"> ・村上大祭などを支えるコミュニティ基盤が強い ・新しい祭事が市民主体で立ちあがっている 	<ul style="list-style-type: none"> ・中高年者の観光ニーズに対応する民間組織、ボランティアの層が薄い
モノ	<ul style="list-style-type: none"> ・中高年者のこだわりに応えられる要素が多い ・蒸気機関車運行が残っている数少ない地域 ・魅力的なスポットがまちなかに集中 	<ul style="list-style-type: none"> ・多数の観光客は自家用車を利用 ・高速道路体系との接続が弱い ・交通手段相互の連結が弱く、時間ロスが大きい
コト	<ul style="list-style-type: none"> ・魅力的で発信力の強い祭事がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・交通手段の制約で、運行・接続頻度が低く、観光移動の足になりにくい ・各スポットで、高齢者対応ソフトを練りあげ、リピートを誘発できるようにする必要がある
カネ	<ul style="list-style-type: none"> ・各種イベントは、参加型・ボランティア型であり、営業型・散財強制型ではなく好感度が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体財政、民間（観光関連）企業とも、高齢者に特化した手厚いサービスを提供するソフト開発の資金が十分とはいえない

5. 課題と方向性

以上、最近の観光志向・観光行動の変化、観光を取り巻く環境の変化等の転換期から見ての分析等を踏まえ、今後の村上市の「観光まちづくり戦略」の路線選択、訴求対象の絞り込み方針及び今後の方向性について整理する。

(1) 交流人口（観光訴求）対象の明確化

- ① 路線選択の基礎となる基本的な交流人口について、よりの確な把握が必要である。これまでの観光資料は、概要的なものや個別宿泊経営の実感的把握データなどの域を出ていない。季節変動、入り込み客の域内移動、時間消費などの詳細を把握することが必要である。

また、観光客の好感度についても、単に実感レベルではなく、観光まちづくり資源ごとの分析に耐える数量化を試みる必要がある。

- ② このため、村上市の観光客の属性として、以下を把握する必要がある。
- ・性別、年齢、集団構成（夫婦、家族、友人グループ）、類型を分析、その観光志向
 - ・来客出発地（新潟県内、庄内圏、仙台圏、首都圏など）
 - ・利用交通機関と今後の利用志向
- ③ 村上市の観光客（交流人口）の志向行動として、以下を計測し把握することが必要である。
- ・村上市・町屋保存・観光イベント等の認知度、好感度、定着度（その時系列的变化）を計測
 - ・競合観光地、イメージ連動地域、一連行動（前後行動予定）地域の範囲を把握
 - ・事前期待と実感的評価、そのギャップ（うれしい驚きアイテム）などを把握
 - ・観光土産品の買い筋、購入金額帯、購入場所、タイミング等を把握すること

(2) 担い手形成戦略の明確化

村上市の観光まちづくりに関しては、多くの魅力的な主体が立ち上がっている。しかし、今後新しいステージをめざすためには課題がある。

① 今後、村上市の観光まちづくりに関して、

- ・「SWOT分析（強み・弱み分析）」
- ・「地域観光の資源の質量評価」
- ・「地域商品・サービスの市場位置評価」

などを深め、今後の村上市におけるソフト資源（ソーシャルキャピタル）強化の方向性、それを推進する主体形成の課題、多くの主体の役割分担の再調整を日程に挙げる必要がある。

② そのための整理の切り口として

- ・（ハード面）村上市のまちなみ空間要素（景観、その好感度）
- ・（官民ソフト面）官民計画の整合性、官民協働の実効性、事業の有効性、事業主体の実効力
- ・（民間ビジネス性の面）必要な業態パッケージの状態、担い手別ホスピタリティの評価

等を設定して検討することが必要である。

(3) 新たなステージへの展開可能性について

今後の村上市の観光まちづくりにおいて新たなステージをめざす観点から、町屋、温泉、街道がつながりを強化し、地域一体となった戦略を定め、テーマ性のある観光、新しい観光ルートの設定。旅行商品の開発等の具体化を図る。

【資料－ワークショップの記録】

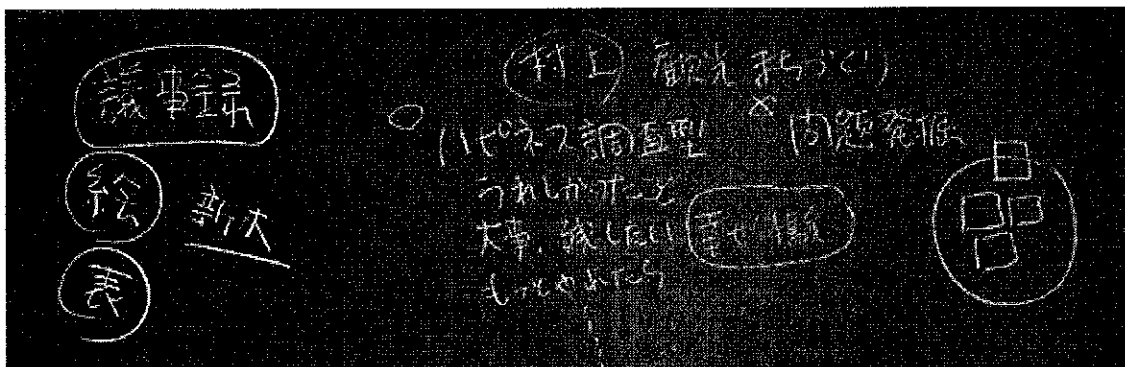
■ 第1回

- ・開催日時：平成22年3月5日（金）18：00～
- ・会場：村上商工会議所 会議室
- ・出席人数：13名

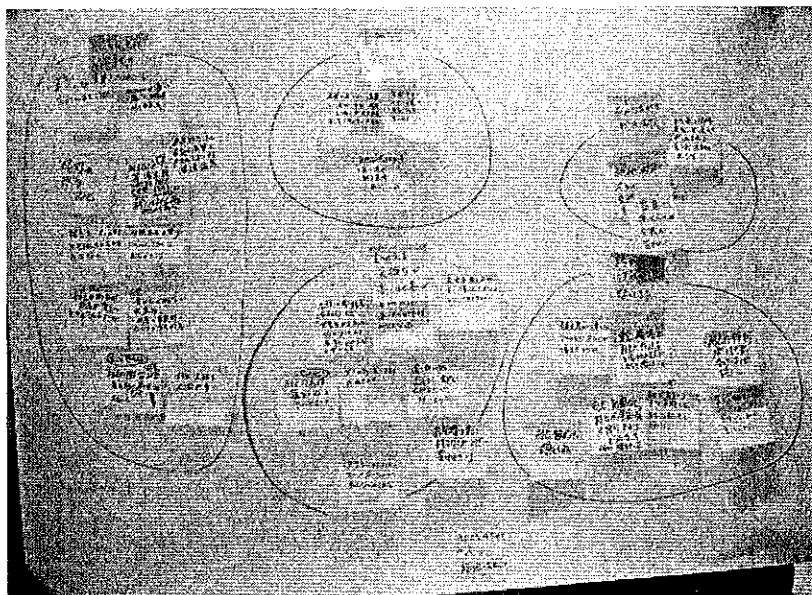
■ 第2回

- ・開催日時：平成22年3月28日（日）18：00～
- ・会場：村上商工会議所 会議室
- ・出席人数：8名

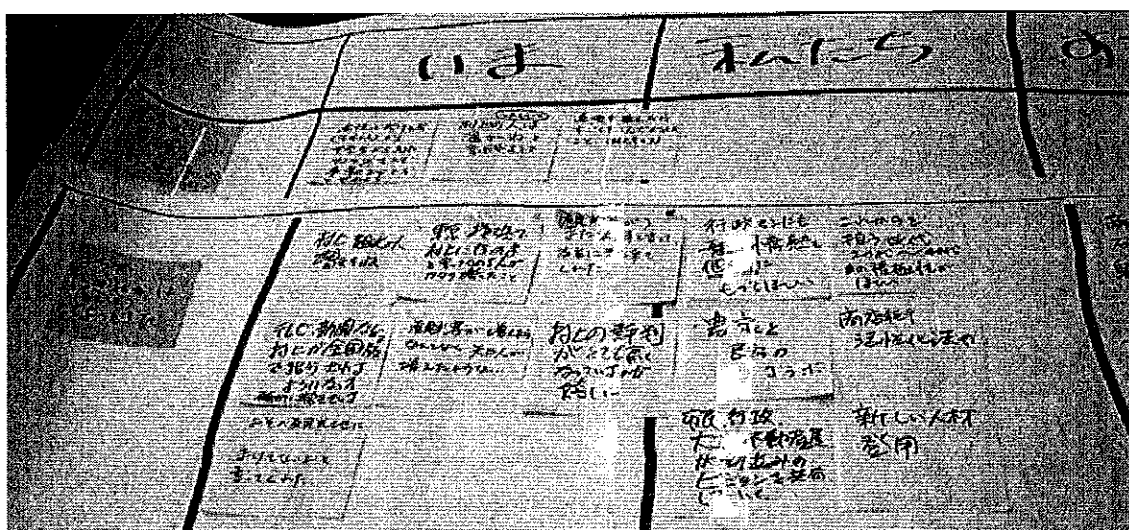
ワークショップでは、村上観光まちづくりをテーマに「ハピネス調査」を行った。出席者全員で「うれしかったこと」「大事なこと」「残したいこと」「今よりもっとやれたらと思うこと」などの「幸せ体験」を、テーマに従って用紙1枚に1項目20文字以内で10分間書き込み、大きな用紙に貼り付けた。



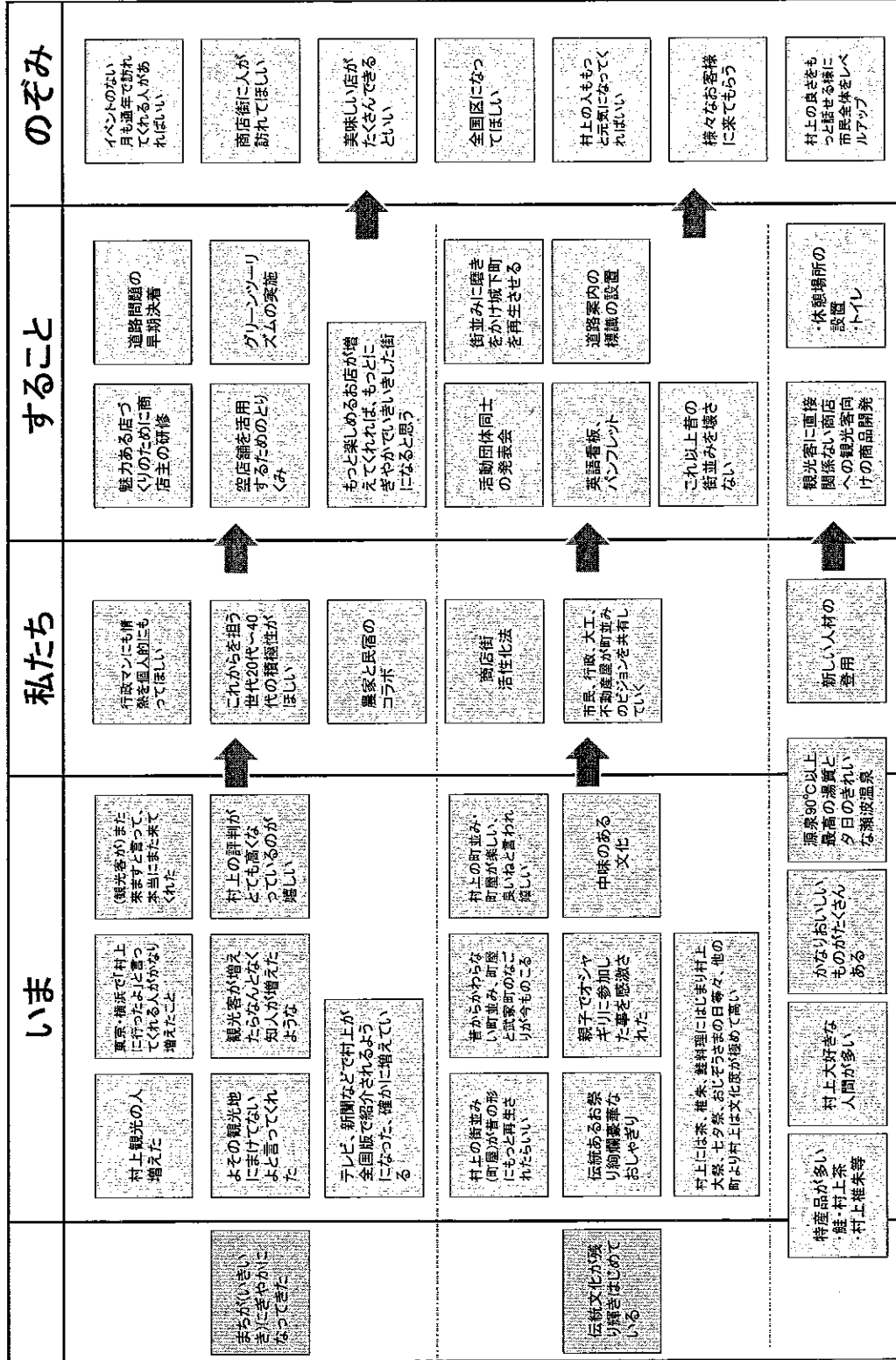
次に、書き込んだ用紙を、「まち」、「伝統文化」、「もてなし」、「自然」、「人のつながり」、「匠の技」、「新しい取り組み」、「イベント」、「人」、「美味」、「歴史」、「イメージ」、「経済効果」に分類した。



そのうえで、「いま」、「私たち」、「すること」、「のぞみ」の項目で展開させ、さらに内容を埋めて行く作業を通じてディスカッションを行い、掘り下げていった。



「村上まちづくりワークショップ」 まとめ



	いま	私たち	すること	のぞみ
<p>むかえる気持 ちが高くなり ばれている</p>	<p>会場の参加者(市外 の人)から中学生か ら先に挨拶されて非 常に驚いたと言わ れた</p> <p>村上の人は温 かいねと言わ れ嬉しい</p> <p>観光客に道順 を教えたらずこ く喜んでもらえ たこと</p>	<p>地域ぐるみ</p> <p>市民みんな</p>	<p>町じゅう上げ てのおもてな し</p> <p>四捨し一林の 情報を持つこ と</p> <p>みんなであしや べり広えるこ と</p>	<p>やさしさにあ ふれたまちを つくる</p> <p>とことんぼれ られるまち</p>
<p>お年寄り達の おもてなしがと ても喜ばれてい る</p> <p>ゴミひろいを していたら感 謝された</p> <p>タクシーのドライ バさんの応対が 良くなった</p>	<p>道を尋ねると 近くまで案内し てくれる人が 多いようだ</p> <p>道行く人に誘 いができるよ うになった</p>	<p>笑顔の声か け</p>	<p>ホテル、旅館 が接客する人 が地域情報 を持つ</p> <p>三面川のしらす がよって来てま すよ情報現地 情報発信</p> <p>村上のトリコ にする</p>	<p>元気で忘れら れない人情 高める</p> <p>村上カ(ムラ カミリヨウ)を 高める</p>
<p>自然に恵まれ ている</p>	<p>空の近くには 雲と川と町並と 緑山がある事を 当たり前と考 えたこと</p> <p>自然に恵まれ ている ・新川流 ・新田運 ・三面川 など</p> <p>海がキレイ、マリ ンスポーツをや っている事を知 りたこと</p>	<p>環境への配 慮</p> <p>自然と親しむ メニュー作り</p> <p>自ら楽しみ自 ら広げる</p>	<p>自然の保全</p> <p>良さを知った 人が良さを伝 え守る仕組 みを作る</p>	<p>みんなが明日 の夢をみれる まち</p>
<p>人のつながり が深まった</p>	<p>温泉で働く人 との交流が 生まれた</p> <p>他地域の人 との交流が 生まれた</p>	<p>まち造り団 体</p> <p>まち造り団 体が多いが、運 転が出来ない と活動がで きません</p> <p>30代40代 の人に頑張 ってほしい</p>	<p>人材育成</p> <p>交流の活 性化</p>	<p>地域内交流 から地域外 交流へ</p> <p>サステイナ ブルな交流を 通して交流人 口を増やす</p>

	いま	私たち	すること	のぞみ
<p>匠の技が生きている</p>	<p>若手の料理人が真面目に頑張っている</p> <p>陣子の格子の手が込んでいて、きれいな、きれいな</p>	<p>若手料理人、職人、経営者</p> <p>地域のの人たち</p>	<p>料理の勉強会</p> <p>料理の伝承</p>	<p>ハイレベルな料理を継続的に提供する</p>
<p>新しい取り組み</p>	<p>大町小町商店街の空き家を「マーマン」としてオープンできた</p> <p>新しい観光施設ができた(植物園)</p>	<p>リターン就職者</p> <p>新しい経営感覚を持った人たち</p>	<p>雇用の創出と促進</p> <p>経営の勉強</p>	<p>希望を持って働けるまち</p> <p>女性も気楽に楽しめる店づくりと街</p>
<p>豊かな自然がある</p>	<p>川も豊か、鮎釣り、しらす、鮠</p> <p>自然が豊か、海・川・山</p> <p>海、砂浜と岩場があり楽しく遊べる</p> <p>温泉に力がある</p>	<p>行政 国・県・市</p> <p>住民みんな</p>	<p>自然の保全と保護活動</p> <p>大切さを知らせる</p>	<p>自然の保全</p>

	いま	私たち	すること	のぞみ
<p>イベント づくり</p>	<p>スノーマンがや ってきたイベント が毎々盛大に なってきた</p> <p>イベントが空着し レバルアップして いる</p> <p>各々の家で雪 ダルマの数が 多くなった</p> <p>今井1周年 伝承芸能祭り の開催</p>	<p>地域団体や仕 掛け人、観光 協会</p> <p>来客の参加 パーティンペイ ション</p> <p>春手グループ</p>	<p>今あるイベント をもっと楽しく する</p> <p>自ら楽しむ、美 しさの「おすそ わけ」</p>	<p>仕掛け人が一 杯いるまちを つくる</p> <p>イベントをきつ かけにファンブ ック作り</p>
<p>光る人</p>	<p>魅力的な人が 多い</p> <p>村上元氣ネット の仲間に入 れたこと</p> <p>よくこんなに古い 人形を大切にし ている</p>	<p>品の良いお年 より</p> <p>匠</p> <p>元氣な子供達</p> <p>住民</p>	<p>伝統を大切に する</p> <p>接客対応を良 くする</p> <p>おもてなしを高 める</p> <p>村上の暮らし を自ら楽しみ 伝える</p>	<p>地域にある店 の再発見(店 も動く人も重要 ポイント)</p> <p>光る人のネット ワークを作る 点から線</p> <p>また来たくなる また来たいくな る街と人</p> <p>訪れた人たちが 優しい気持ち になれる街</p>
<p>美味</p>	<p>村上牛雑煮が 人気No.1に なった</p> <p>栗島のジャガイ モと村上牛のコ ロッケの試食が できた</p> <p>食器の品がよ かった</p> <p>村上の鞋は選 りすぐりの鞋 (単性がある)</p> <p>村上牛の人気 香港からも食 べに来る</p>	<p>行政も市も</p> <p>料理人や生産 者(野菜・米・ 村上牛)</p> <p>漆器や陶器の 職人</p>	<p>匠の育成</p> <p>良いお客がよ い職人を育て る</p> <p>村上牛生産地で取引市場を開く・生産頭 数増3000頭以上</p>	<p>伝統の美味、 伝統の美味、 レジエント</p> <p>村上牛の真の ブランド化</p>

	いま	私たち	すること	のぞみ
<p>歴史が今に 生きるまち</p>	<p>村上大祭など 伝統的な行事 が続いている</p> <p>お城山の石垣 が見える景色</p> <p>祭りと町内を 一心同体にする 共通の目標 達成</p> <p>最近出羽街道に ついての話題が 多くなったこと</p> <p>村上の人は祭り 好きだから、イベ ントは祭りと同じ なので年間通じ てやっつたらもった い</p>	<p>社会の先生</p> <p>観光ガイド</p> <p>中学・高校の 社会科 クラブ員</p>	<p>お城山を理解 する学習会を 行う</p> <p>歴史を伝えて 継ぐ人の育成</p> <p>村上検定</p> <p>案内看板 の掲出</p> <p>村上検定のため のツアーガイド 出番をつくる</p> <p>ガイドに なるろう</p>	<p>どこから石 垣が見えるお 城山に</p> <p>村上検定一級 ライセンスタク シー運転手</p> <p>後継者がたくさ んいる</p> <p>子供がガイド できる</p> <p>村上大祭がに ぎやかに繰り 出ている</p> <p>街のみんなが 観光ガイド</p>
<p>村上の イメージ</p>	<p>タイムスリップ 感が良い</p> <p>ねぶたのルー ツみつけた</p> <p>芭蕉の足跡に 触れることが できる</p> <p>海外からも村 上に来てくれ る</p> <p>芭蕉が歩いた大 沢原の石垣を多 く人が歩いてき たこと</p> <p>おちついた 街並みが残る</p> <p>他の町の人か ら村上はすこ いと言われる</p> <p>町屋再生の取 り組みが漢委 に進んでいる</p> <p>観光客に「おち ついた良いまち ですね」と言わ れる</p> <p>井筒屋さんの 品の良さ！女 性うらしい</p> <p>最近村上がマス コミに取り上げら れるケースが多 く面白い</p> <p>JR駅が綺麗に なった</p>	<p>観光客の 増加</p> <p>観光客の増加</p> <p>観光客の増加</p>	<p>観光客の増加</p> <p>観光客の増加</p> <p>観光客の増加</p>	<p>観光客の増加</p> <p>観光客の増加</p> <p>観光客の増加</p>
<p>経済効果</p>	<p>観光客のおみやげ購入で 観光に関連ない店にも波及 効果が出ている(私の店も)</p>	<p>観光客の増加</p>	<p>観光客の増加</p>	<p>観光客の増加</p>