

元企業城下町の観光地づくり

米国オハイオ州アシュタビュラ郡に関する事例研究

畢 滔 滔

1. はじめに

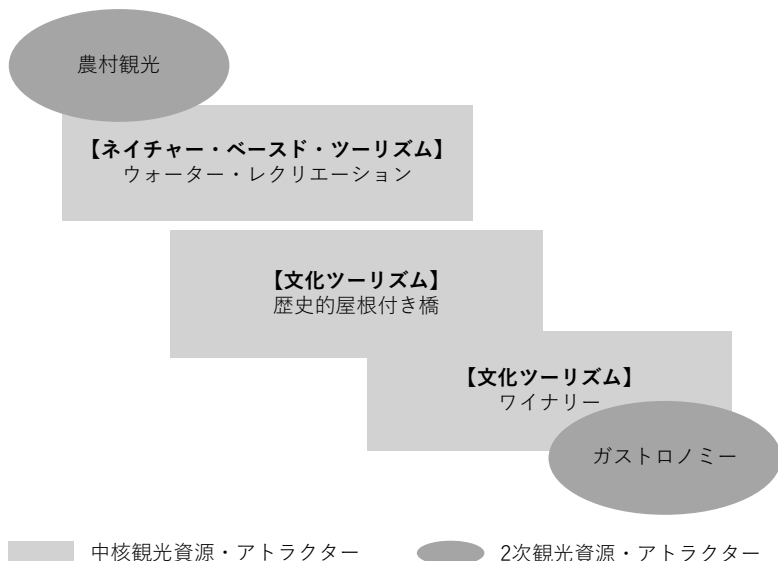
米国オハイオ州アシュタビュラ郡は北海道夕張市と驚くほど似ている地域で、その類似性は具体的に次に示す5点である。第1に、両地域はいずれも北緯40度より北に位置し、冬は厳冬で豪雪地域である。第2に、かつて両地域は石炭関連産業が栄え、大手企業の城下町として繁栄していたが、主要産業の衰退と大手企業の撤退により、著しい人口減少と経済衰退を経験した。第3に、両地域はいずれも農業地帯がある。夕張市は炭鉱の他に夕張メロンで知られる農業があり、アシュタビュラ市南部は多くの農場があり、市と農場地域一体はアシュタビュラ郡となっている。第4に、両地域はいずれも自然が美しく、夕張市は風光明媚なシューパロ湖と夕張岳があり、アシュタビュラ郡は五大湖のひとつであるエリー湖の湖畔に位置する。最後に、両地域ともに経済再生の手段としてとった戦略が観光産業の振興だったことである。これらの類似点があるにもかかわらず、両地域での観光産業振興政策がもたらした結果は大きく異なる。2007年に夕張市は財政破綻し、一方で2021年にアシュタビュラ郡はコロナ禍を経験したにもかかわらず観光客数が1600万人に達し、直接観光収入は3億9700万米ドル(436億7000万円、為替レート1米ドル=115円)に達した¹。

¹ アシュタビュラ郡観光局長Stephanie Siegel氏に対する筆者のインタビュー調査(調査日: 2023年8月17日)および、アシュタビュラ郡観光局パンフレットによる。

同じ元企業城下町であり、かつ自然環境が類似しているにもかかわらず、アシュタビュラ郡がなぜタ張市よりも優れた観光地づくりの結果を得られたのか。この問題こそが、本研究のリサーチクエスションである。本論文では、この問題に焦点をあて、アシュタビュラ郡における観光地づくりに関与した組織および彼らの活動を説明することで検討する。次の第2節では、アシュタビュラ郡と周辺地区の観光資源と主要な観光客層について概説する。第3節、第4節、および第5節では、同郡の観光地づくりに関与した3つの主要な組織・個人、すなわち公的機関、起業家、および観光地域づくり法人（DMO）それぞれの活動について説明する。第6節では、観光地づくりの仕組みについて、タ張市とアシュタビュラ郡の比較分析を行う。おわりでは、アシュタビュラ郡が成功を収めた背後にある要因を総括し、結論をまとめる。

2. アシュタビュラ郡と周辺地区の観光資源と主要な観光客層

図1 アシュタビュラ郡と周辺地区の観光資源・アトラクター



出所：Breda et al. (2006), p. 78, Figure 5.4 を参考に筆者が作成。

2023年現在、アシュタビュラ郡と周辺地区は中核観光資源・アトラクター（core resources and attractors）が3つ、2次観光資源・アトラクター（secondary resources and attractors）が2つある（図1）。中核観光資源・アトラクターは次の通りである。(1) アシュタビュラ郡は五大湖のひとつであるエリー湖の湖畔に立地し、砂のビーチを含めて、エリー湖は古くからオハイオ州北部の労働者階級が夏にウォーター・レクリエーションを楽しむ場所である。(2) 豪雪地域であるアシュタビュラ郡は歴史的に屋根付き橋が数多く建設され、最も古い橋は1800年代に造られたものであり、現在も数多く残されている（写真1）。(3) アシュタビュラ郡とその周辺地域に40以上のワイナリーが集積し、オハイオ州におけるワイン造り用のブドウの半分以上はこの地域で栽培されている²。アシュタビュラ郡の2次観光資源・アトラクターとして、(A) アシュタビュラ郡の中心都市であるアシュタビュラ市の中心商店街に飲食店が集積し、また、(B) 同郡の南部に広大な農地が広がっているため農村観光ができる。

² アシュタビュラ郡観光局長Stephanie Siegel氏に対する筆者のインタビュー調査（調査日：2023年8月17日）による。

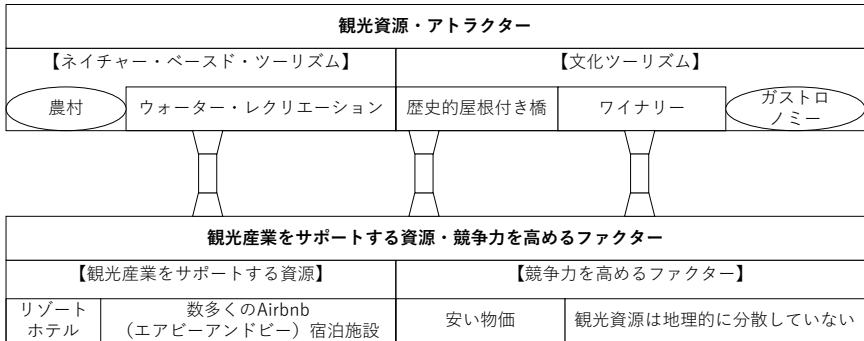
写真1 アシュタビューラ郡の歴史的屋根付き橋



筆者撮影。

上述した中核・2次観光資源・アトラクターに加え、アシュタビューラ郡の観光産業を支える資源として、リゾートホテルや Airbnb（エアビーアンドビー）宿泊施設、さらに観光客に貸す一軒家が 350 軒以上ある。アシュタビューラ郡の観光産業を取り巻く環境として、同郡は米国の西海岸や東海岸と比べて物価が安く、これが観光産業の競争力を高める要因となっている（図2）。

図2 アシュタビュラ郡と周辺地区の観光産業の競争力の関連要素



出所：Ritchie and Crouch (2003), p. 63, Fig. 3.1 を参考に筆者が作成。

アシュタビュラ郡は観光資源・アトラクターによって多様なタイプの観光客を魅了し、コロナウイルス感染拡大期には多くの人々がこの地を訪れた。その理由について、アシュタビュラ郡観光局長は次のように説明している（括弧は筆者による）³。

アシュタビュラ郡と周辺地区はウォーター・レクリエーション、ワイナリー、歴史的な屋根付き橋などの多様な観光資源があるからこそ、観光客をひきつけることができる。例えば、観光客はワイナリー巡りのためにアシュタビュラ郡を訪れるかもしれないが、一週間もワインを飲み続ける人はいないだろう。そのため、彼ら観光客はアシュタビュラ郡にいる間、アシュタビュラ・ハーバー（アシュタビュラ川がエリー湖に流入する場所）の商店街を探検したり、エリー湖のビーチに行ったり、田舎で農産物直売所を訪れたりして過ごす。このような過ごし方をした観光客は、「アシュタビュラはラストベルト・コミュニティ」⁴なのに、予期せぬ様々な体験ができ、実際に良い観

³ アシュタビュラ郡観光局長Stephanie Siegel氏に対する筆者のインタビュー調査（調査日：2023年8月17日）による。

⁴ かつて素材産業や製造業が栄えていたが、それらの衰退によって経済が疲弊している米国の地区を指す。かつての工場などの荒廃した建物や錆びた設備が数多く地域に残され、その風景からさびついた工業地帯、すなわちラストベルトと呼ばれている。

光地である」とわかった。

多様な観光資源に加え、アシュタビュラ郡は米国の他の地域より物価が安い。これは観光客にとって非常に魅力的である。さらに、米国の他の観光地の多くは、(自然) 川やワイナリー、良い飲食店が広大な地域に分散している。それらの観光地と異なり、多様な観光資源はアシュタビュラ郡とその周辺地区に集積している。

コロナウイルス感染拡大期、アシュタビュラ郡は観光客と観光収入が著しく増加した。観光客はブドウ畑に座ってワインを飲んだり、ハイキングに出かけたり、アシュタビュラ川でカヌーや釣りをしたり、エリー湖のビーチで遊んで過ごしていた。彼らは、人々の密集を避け、治安の心配をすることなく、旅行を楽しむことができた。

アシュタビュラ郡と周辺地区は、多様な観光資源を有することから、異なる3つのタイプの観光客をひきつけ、彼らはこの地の最も主要な観光客となっている⁵。一つ目のタイプは60代夫婦のようなリタイアした中高年層である。彼らは可処分所得が高く、時間にも余裕がある。二つ目は30代以上の子供連れの核家族である。彼らが求めるのは、①安全であると同時にユニークなアウトドア経験ができ、②子供たちが楽しめるアクティビティがあり、さらに③家族みんなで一緒に行うアクティビティがある、という3つ全ての条件を備える場所である。また、ショッピングについて、このタイプの観光客はチェーン店を避け、商店街を探索し、ユニークな個人・家族経営の独立系小売店を探す。さらに、宿泊施設について、彼らはホリデイ・インやハンプトンのような全米展開のホテルチェーンではなく、Airbnb（エアビーアンドビー）宿泊施設、キャビンや一軒家を探す傾向がある。彼らはアシュタビュラ郡の施設について2つ

⁵ アシュタビュラ郡観光局長Stephanie Siegel氏に対する筆者のインタビュー調査（調査日：2023年8月17日）による。

の理由から高い満足度を示している。ひとつは、アシュタビュラ郡には一軒家などの宿泊施設が 350 軒以上あり、選択肢が多い。もうひとつは、大きな一軒家の一週間の賃料がホテル一室の数日間の賃料とほぼ同じ金額で値段が安い。三つ目のタイプは、祖父母や親、孫たちからなる複数世代と一緒に旅行する家族である。彼らにとってアシュタビュラ郡と周辺地区の魅力は、親世代が楽しめるワイナリーや、子供と祖父母が楽しめる湖畔など複数の観光資源・アトラクターがあり、各世代の家族メンバーが楽しめる活動の場が提供されていることである。

3. 「官」が果たした役割：ロッジ・アット・ジュネーブ・オン・ザ・レイクの建設⁶

エリー湖畔に位置し、砂のビーチを有するアシュタビュラ郡は、古くから同郡と周辺の労働者階級が夏に訪れる観光地であった。しかし、素材産業の衰退により雇用状況が著しく悪化し、労働人口が流出し続けた後、同郡は新たな観光客をひきつける必要が生じた。1990 年代以降、アシュタビュラ郡の観光産業の起爆剤の役割を果たしたのは、郡当局によるリゾートホテルロッジ・アット・ジュネーブ・オン・ザ・レイク（The Lodge at Geneva-on-the-Lake, GOTL）の建設である。

GOTL は、広さ 698 エーカー（2.82 km²）のジュネーブ州立公園内に立地する。アシュタビュラ郡はオハイオ州からジュネーブ州立公園の土地の一部を借り、起債して資金を調達し、2004 年に GOTL の建設を完成させた。GOTL は宿泊施設として 109 室のホテルと 25 の 2 ベッドルームコテージがある（写真 2）。

⁶ ロッジ・アット・ジュネーブ・オン・ザ・レイクに関する説明は、アシュタビュラ郡観光局長 Stephanie Siegel 氏に対する筆者のインタビュー調査（調査日：2023年8月17日）、Susan Glaser, “Lodge at Geneva-on-the-Lake, Northeast Ohio’s crown jewel, faces uncertain future under state control,” Cleveland.com, September 30, 2021および、“Ashtabula County to retain ownership of Geneva-on-the-Lake Lodge,” News 5 Cleveland, December 22, 2022による。

施設内には複数のレストラン、屋内プールと屋外プールが備わっており、ジュネーブ州立公園に立地することから、遊歩道や自転車道が整備されている。訪れる観光客は宿泊と飲食だけではなく、バイキングやハイキング、ジップラインなどの様々なアクティビティを楽しむことができる（写真3）。

写真2 GOTL のホテル（左）とコテージ（右）



筆者撮影。

写真3 プール（左）とジップライン（右）を楽しむ観光客



筆者撮影。

当初 GOTL の建設を巡って、アシュタビューラ郡の住民・政治家の意見が分かれていた。エリー湖畔の州立公園内にリゾートホテルを建設することは、同郡の観光産業の起爆剤になると支持する一方で、財政難に陥った同郡が起債し

てまでリゾートホテルを建設することはリスクが大きすぎる、郡の貴重な税収入はインフラ整備に使うべきである、そもそもホテル経営のノウハウがまったくない郡当局は宿泊事業をやるべきではない、などを主張して反対を唱えた住民・政治家も少なくなかった。支持者と反対者が大いに議論した結果、GOTLの建設が決定された。

GOTLが完成した後、アシュタビュラ郡当局は専門のリゾートホテル運営業者デラウェア・ノース社に運営を委託した。デラウェア・ノース社は、本社がニューヨーク州バッファロー市にあり、イエローストーン国立公園やヨセミテ国立公園など全米で著名な国立公園内の施設を複数運営している経験豊かなリゾートホテル運営業者である。アシュタビュラ郡当局とデラウェア・ノース社は、2004年から2026年までGOTL運営の委託契約を結び、また、2026年以降5年契約を2回結ぶオプションについても合意している。2004年からデラウェア・ノース社はGOTLの施設のマーケティングとメンテナンスを担い、オハイオ州とアシュタビュラ郡が資金提供できなかつたときには、自ら出資して宿泊客を楽しませるアメニティを追加した。さらに、同社はGOTL周辺のワイナリーやその他の企業とパートナーシップを築き、宿泊客向けのワイナリー・ツアーなどを催行している。その結果、GOTLはオハイオ州の公園内に立地する宿泊施設の中で最も稼働率が高く、ほとんどの週末で1泊200ドル(3万円、1米ドル=150円、以下為替レート同)を超える最も高い宿泊料を設定している施設になった⁷。このように、GOTLは、アシュタビュラ郡の観光客誘引に貢献しているだけでなく、宿泊税を納めることで同郡の財政にも貢献している。

GOTLの建設費としてアシュタビュラ郡が発行した債券について、同郡はGOTLが納める宿泊税および、同郡が得た他の税金収入で2022年まで返済し

⁷ Susan Glaser, "Lodge at Geneva-on-the-Lake, Northeast Ohio's crown jewel, faces uncertain future under state control," Cleveland.com, September 30, 2021による。

続けていた。GOTLが開業した当初は宿泊税が返済金よりも少なく、アシュタビュラ郡はその不足分を補填するために他の税金収入を使った。ところが、GOTLの売上が増加するにつれ、宿泊税は返済金を上回るようになった。その後、アシュタビュラ郡は返済金を上回った宿泊税という新しい税収入を得ることができた⁸。2022年12月にオハイオ州議会は、アシュタビュラ郡に1395万ドル（20億9250万円）の補助金を与える内容を含む法案を可決した。2023年5月に同郡は、受け取った補助金を残っていたGOTL建設費の債務の返済とGOTLの持越し整備に充てた⁹。

4. 起業家たちが果たした役割：観光産品とサポートサービスの創出

GOTLが開業した後、その近くにワイナリーが集積するようになった（図3）。アシュタビュラ郡が位置する五大湖沿岸地区は、ブドウ栽培に適切な土壌と気候を有する。しかし、GOTL建設前、アシュタビュラ郡には3軒または4軒のワイナリーしか存在していなかった¹⁰。また、これらのワイナリーはコンコードやナイアガラといった土着品種のブドウを栽培し、非常に甘い味のテーブルワインを生産していた。しかし、このような非常に甘い味はワイン市場であまり人気がなかった¹¹。GOTLが開業すると、その周辺地域、特に南部でワイナリーを創業する起業家が増加した¹²。これらの起業家たちは従来のワイナリーオーナーと異なり、世界的に知名度があり、人気が高い品種、例えばピノ・ノワールやピノ・グリージョを栽培し、低収量栽培方法を採用することで高品質なワイン造りに挑戦した。その結果、アシュタビュラ郡と周辺地区にはワイナリー

⁸ アシュタビュラ郡観光局長Stephanie Siegel氏に対する筆者のインタビュー調査（調査日：2023年8月17日）による。

⁹ Brian Haytcher, “County receives lodge grant funds,” Star Beacon Online, May 3, 2023による。

¹⁰ アシュタビュラ市会議長John S. Roskovics氏に対するインタビュー調査（調査日：2023年8月9日）による。

¹¹ アシュタビュラ郡観光局長Stephanie Siegel氏に対する筆者のインタビュー調査（調査日：2023年8月17日）による。

¹² 同上。

が40軒以上に増加しただけではなく、ワインの品質が大幅に向上した。アシュタビュラ郡のワイナリーが生産する高品質で辛口のワインは観光客の評判を呼び、従来の「安くてとても甘いワイン」という悪いイメージが払しょくされた。

図3 GOTL 周辺のテスティングルーム・レストラン併設のワイナリー



出所: グーグルマップ「ワイナリー・アシュタビュラ・オハイオ州」により筆者作成。

アシュタビュラ郡のワイナリーのオーナー・経営者には、地元出身者だけでなく、他の地域から移住してきた人も多い。彼らの中には、アシュタビュラ郡でワイナリーを始めるまで、ワイン造りの経験がない人もいる。例えば、高級ワイン造りとして著名なワイナリー「Mセラーズ」のオーナー・経営者は、ワイン造りのためアシュタビュラ郡に移住した若者夫婦で、夫は元自動車エンジニア、妻は元教師であり、二人とも以前はワイン造りの経験がなかった。彼らは2007年にアシュタビュラ郡の周辺地区で土地を購入し、「Mセラーズ」を創業した。彼らはワイン消費が多く、経験が豊富なワイン愛好者に受け入れ

られるように、世界市場で広く知られている品種であるリースリング、シャルドネ、ピノ・グリ、グリーンナー・ヴェルトリーナー、ピノ・ノワール、カベルネ・ソーヴィニヨン、カベルネ・フラン、メルロとプティ・ヴェルドを栽培し、収穫量を抑え、手摘みで収穫するなどの方法で高級ワインを造っている。

こうした移住者だけではなく、観光客を誘引するためにワイン造り戦略を変更したアシュタビュラ郡の従来のワイナリーのオーナー・経営者もいる。例えば、「ラウレロ・ヴィンヤード」はアシュタビュラ郡と周辺地区で最も古いワイナリーのひとつである。オーナー・経営者のラウレロ家は20世紀の初頭からアシュタビュラ郡で建設業を営み、現在でも地元の主要な建設会社として、オハイオ州だけでなく、ニューヨーク州などでも建設工事を請け負っている。ラウレロ・ヴィンヤードは、三代目オーナーであるラリー・ラウレロと妻のキム・ラウレロが創業した。しかし、創業初期はラリーが建設業の仕事で忙殺され、ワインの生産やマーケティングに充てる時間がなかった。そのため、土着品種を栽培し、甘いワインを造っていた。ところが、アシュタビュラ郡を訪れる観光客が増加するにつれて、ラリーとキムはブドウの樹を抜き、代わって新しい品種のブドウを栽培した。

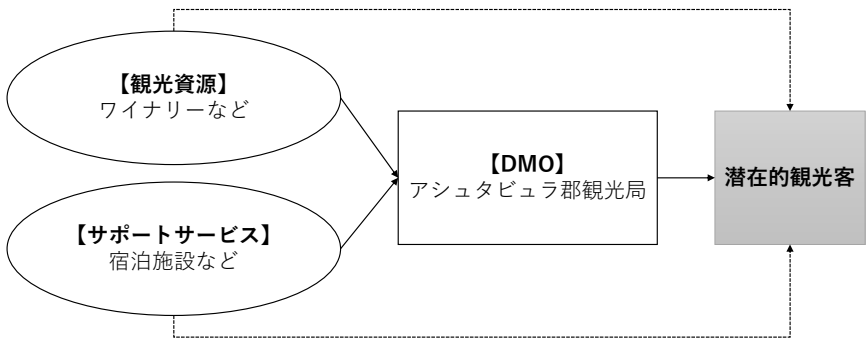
アシュタビュラ郡と周辺地区のワイナリーのオーナーたちは、より多くの観光客をひきつけるため、GOTLの宿泊客向けのワイナリー・ツアーや様々なイベントを開催している。例えば、アシュタビュラ郡のワイン生産の歴史を紹介するイベント「アイスワイン」は観光客の間で人気が高い。アイスワインはアシュタビュラ郡と周辺地区で生産されるユニークなワインである。ワインメーカーはブドウの収穫を12月まで遅らせ、夜中の最も寒い時間帯に従業員がヘッドランプをつけて凍ったブドウを手摘みで収穫し、そのブドウでアイスワインをつくる。12月の雪降る夜中に、多くの人がブドウを収穫する様子を観光客は見学することができる。また、アシュタビュラ郡観光局のスタッフはその様子を撮影してソーシャルネットワーク（SNS）に投稿している。2022年に同

観光局がアイスワインのビデオを投稿すると、たちまち 100 万回以上の再生回数を記録した¹³。収穫後の翌年 3 月に、完成したアイスワインの試飲や食事とのペアリングイベントがアシュタビュラ郡と周辺地区のワイナリーで開催されている。

5. DMO の役割：デスティネーションのマーケットター

図 4 に示されるように、DMO はデスティネーションの観光資源サプライヤ、サポートサービスサプライヤと潜在的観光客を橋掛けする組織である。その中心的な役割はデスティネーションのマーケティングであり、これを達成するための DMO の具体的活動は (1) デスティネーションをブランディングし、(2) デスティネーションにおける観光関連組織、さらに、デスティネーション周辺の観光関連組織のネットワークを構築し強化する、という 2 つである。

図 4 DMO の役割



出所：Ritchie and Crouch (2003), p. 96, Fig. 5.1 を参考に筆者が作成。

DMO はアシュタビュラ郡観光局であり、同観光局は非営利団体 (NPO) である。米国の他の地域の DMO と同様に、アシュタビュラ郡観光局の収入源は宿泊客が支払う宿泊税である。郡当局の予算ではなく、独自の収入をもつア

¹³ 同上。

シュタビューラ郡観光局は、「選出された議員のために働く」または「郡内の企業のために働く」ことをせず、「観光客に最高の体験をしてもらう」ために働くことができる¹⁴。つまり、「観光客の目を通して物事を見る」ことができる¹⁵。2022年にアシュタビューラ郡観光局はオハイオ州から6つの賞を受賞した¹⁶。

以下では、アシュタビューラ観光局のデスティネーション・ブランディングおよび、観光関連組織のネットワークづくり活動について説明する。

デスティネーション・ブランディング

アシュタビューラ郡観光局の最も主要な役目は、デスティネーション・アシュタビューラ郡のマーケティングである。この点について、アシュタビューラ郡観光局長 Stephanie Siegel 氏は次のように説明している¹⁷。

アシュタビューラ郡観光局の目標は、アシュタビューラ郡に観光客を呼び込むことである。私たちの使命は、アシュタビューラ郡を旅行者・観光客のデスティネーションにすることである。観光客にアシュタビューラ郡で宿泊してもらい、できる限り長く滞在してもらい、お金を使ってもらう。アシュタビューラ郡観光局はデスティネーション・マーケティング組織であり、デスティネーション・マーケティングは私たちの役目である。マーケティングはストーリーテリングであり、私たちはアシュタビューラ郡のストーリーを、オーディエンスである旅行者・観光客に伝える。より多くの旅行者・観光客がアシュタビューラ郡を訪れるために、私たちは同郡のストーリーを語り続けている。

アシュタビューラ郡の宿泊施設に泊まる訪問客は宿泊税を払っている。アシュタビューラ郡観光局はその宿泊税の一部を得て、それをマーケティングに

¹⁴ 同上。

¹⁵ 同上。

¹⁶ 同上。

¹⁷ 同上。

使い、宿泊税を払ってくれる人をさらに増やす。宿泊税を払う人が増えれば増えるほど、私たちの予算は多くなり、観光客を誘引するための発信力が高くなる。

時々、「うちの学校で観光の授業をしてくれないか」とか、「イベントを企画してくれないか」と頼みに来る団体がある。私たちは、「そうしたいとは思いますが、できない」や、「私たちはイベント企画が得意かもしれないが、それは私たちの役目ではない」とはっきりと断る。アシュタビュラ郡観光局の中心的な役目はデスティネーション・マーケティングである。私たちのリソースは限られており、自分たちの役目に集中しなければ大きな成功を収めることができない。

ストーリーづくり・発信に関してアシュタビュラ郡観光局が重視する点は2つある。ひとつは、「オハイオ・ワインカントリー」を商標登録し、必ずこのブランドの下でストーリーをつくることである（写真4）。その理由は、このブランドは観光収入の増加と観光客数を増加の両方に有効だからである。もうひとつの重視する点は、「オハイオ・ワインカントリー」のブランドの信憑性を高めるため、デスティネーションの「真正性」を重視する戦略をとっていることである。これらの戦略について、アシュタビュラ郡観光局長 Stephanie Siegel 氏は次のように説明している（括弧は筆者による）¹⁸。

¹⁸ 同上。

写真4 アシュタビュラ郡観光局が発行した観光ガイドブックのカバー：
「オハイオ・ワインカントリー」



私たちは「オハイオ・ワインカントリー」の商標登録をした。「アシュタビュラ・ワインカントリー」にしなかったのは、アシュタビュラは小さくて知名度が低く、多くの米国人は「アシュタビュラ」の発音すら知らないからだ。

アシュタビュラ郡の3つの中核観光資源・アトラクターは歴史的屋根付き橋、エリー湖とワイナリーである。歴史的屋根付き橋とエリー湖は集客力があるが、いずれも無料で訪れることができる。観光客に楽しんでもらうのは嬉しいことだが、それだけでは観光収入を増やすことができない。もちろんエリー湖を見に来た観光客のうち、ホテルで宿泊し、レストランを利用する人もいるが、100%そうなるわけではない。一方、ワイナリーを訪れる観光客は、100%お金を使うことは分かっている。そのため、ワイナリーは私たち（DMO）が発信するリードメッセージである。デスティネーションとしてアシュタビュラ郡と他の地域との差異は、ワイナリー、歴史的屋根付き橋

とエリー湖がすべてあり、さらに、それぞれが地理的に近く、集積していることである。私たち（DMO）は、「オハイオ・ワインカントリー」というブランド下で、アシュタビュラ郡の観光資源・アトラクターすべてをストーリーに組み込んでいる。

人々は「ワインカントリー」と聞くと、何を想像し、どんな体験を期待するか。ブドウ園があるに違いない、ワインがあるに違いない、さらに食事がともなうに違いない、ということを考えるであろう。だから、私たち（DMO）の観光ガイドブック（写真4）のストーリーは、ロードトリップからスタートし、そしてワイナリーに焦点を当て、すぐに飲食やそれに関連する様々な体験を語り、その後にエリー湖のビーチや屋根付き橋のストーリーを語る。観光ガイドブックは美しい写真で人々にインスピレーションを与え、情報をぎっしり詰めている。ただし、単なるリストの羅列にならないように、ストーリーをつくっている。

「ワインカントリー」の真正性を打ち出すために、私たち（DMO）はワイナリーのオーナーやその家族の写真とストーリーを必ず観光ガイドブックに載せる。私たちは、これらのオーナー・家族を「場所の顔」と呼んでいる。読者に対して、アシュタビュラ郡のワイナリーに行くと、オーナーがカウンターの向こうであなたにサービスを提供し、彼らは実在の人物である、というメッセージを伝えようとしている。

美味しい食べ物や飲み物は誰もが楽しむものである。そのため、私たち（DMO）は「ワインカントリー」のブランドを売り込もうとしている。このブランドは、観光客だけでなく、地元の人々がアシュタビュラ郡に対して抱く「ラストベルト地域」のネガティブなイメージを変えることにも役立つ。

アシュタビュラ郡観光局は、観光ガイドブックで紹介する内容が「真に楽しい経験」として読者の信頼を得ることを最も重要視している。そのためにスタッ

フたちは、「自分が見たもの、起こったことの写真を撮り」、「Airbnb（エアビーアンドビー）宿泊施設のサービスを体験するために泊まりに行く」という実践的アプローチをとっている。また、スタッフたちは自身の経験から得た情報や感想を率直にストーリーに書くことで、観光ガイドブックの読者に「正直で現実的」かつ「価値あるコンテンツ」を提供しようとしている¹⁹。

ネットワークの構築・強化

アシュタビュラ郡の観光産業に直接的・間接的に関連する組織・個人のネットワークを構築し、強化するために、観光局はメンバーシップ制度を導入した。飲食・宿泊・娯楽施設・サービスを提供する企業や個人は、「ベーシック」、「プロ」、「エリート」の3つのカテゴリーから選択できる。また、その他の組織・個人は、「コミュニティ・サービス」というメンバーシップが提供されている。異なるカテゴリーのメンバーは年会費とアシュタビュラ郡観光局から受けられるサービスが異なる。年会費について、ベーシックメンバーは無料、プロメンバーは100米ドル(1万5000円)、エリートメンバーは365米ドル(5万4750円)、コミュニティ・サービスメンバーは250米ドル(3万7500円)である。メンバーが受けられるサービスについて、ベーシックメンバーは、自身のホームページのURLがアシュタビュラ郡観光局の公式ホームページに掲載でき、同観光局主催の教育セミナーやトレーニングプログラムに参加できるなど8つのサービスを受けることができる。プロメンバーは上述した8つのサービスに加え、観光ガイドブックへの広告掲載、同観光局の写真アーカイブの利用、同観光局の理事選で投票できるなど、17のサービスを受けることができる。エリートメンバーは、プロメンバーへのサービスに加えて、観光ガイドブック広告掲載料金割引、アシュタビュラ郡観光局によるフェイスブックやインスタグラム宣伝、TikTok コンテンツの作成など、27のサービスを受けることができる。一方、

¹⁹ 同上。

コミュニティ・サービスメンバーは、観光ガイドへの広告掲載など、16のサービスを受けることができる。

より多くの観光関連組織・個人がメンバーになってもらうため、アシュタビュラ郡観光局は、年会費無料のベーシックメンバーを導入した。導入当初、局内外から「皆がベーシックメンバーになることでアシュタビュラ郡観光局の予算が圧迫されないか」という反対意見があった。しかし、実験してみたところ、ベーシックメンバーに提供するサービスは年間約9000米ドル（135万円）のコストがかかった一方、ベーシックメンバーから有料メンバーになったことで新たに得られた収入は約29,000米ドル（435万円）に達した。

また、間接的な観光関連組織・個人がメンバーになってもらうため、アシュタビュラ郡観光局は、同郡南部の農村地帯を頻繁に訪ね、観光による農業収入の増加方法を農家に紹介し、農家が観光事業に参加するためのサポートをしている。例えば、アシュタビュラ郡観光局のスタッフは、農村部の農産物直売所をよく訪問し、農家から旬の農産物やそのレシピを教わり、実際に料理を作って観光ガイドブックに「この農場に来れば、このような旬の農産物があり、このレシピでこのような料理ができ、このようなワインととても合う。これらのものを全部買ってエリー湖のビーチでピクニックをしよう」といった体験ストーリーと美しい写真を載せている。実際、スタッフたちは、こうしたストーリーが読者に与えるインパクトが非常に大きいことを発見した。

メンバーがアシュタビュラ郡観光局と協力するモチベーションを高め、ネットワークを強化するため、同観光局は、常に観光ガイドブック、フェイスブック、TikTokやインスタグラムを活用し、多くの写真、ビデオやストーリーを発信し続けている。スタッフはメンバーと数週間ごとに会合を開き、アシュタビュラ郡観光局が行っているマーケティング活動やメンバーに提供しているサービスに関する情報を共有し、さらに、メンバーの考えや取り組みもうとしていることに耳を傾けている。それに加えて、アシュタビュラ郡観光局は、年次大会を

開催している。年次大会において、アシュタビュラ郡観光局のスタッフは、まるで観光客を招待するように、創造性を発揮してプログラムを作成し、参加者を楽しませながらアシュタビュラ郡の観光産業の現状を報告し、観光産業の重要性を論じ、参加者に良い経験をさせることで自らのマーケティング能力をアピールしている。

アシュタビュラ郡観光局は、行ったマーケティング活動の効果を測る努力を怠っていない。彼らは、アシュタビュラ郡の宿泊税金額と消費税収入を分析し、ワイナリーや小売店などを頻繁に訪問することで、宿泊観光客と日帰り観光客の人数と消費金額のデータを得ようとしている。それに加えて、アシュタビュラ郡観光局は観光収入などのデータを収集するソフトウェアとツールに投資し、データ収集と分析結果を次のマーケティング戦略立案で生かしている。それだけではなく、アシュタビュラ郡観光局は、分析結果を一枚にまとめた非常に読みやすいパンフレットを作成し、これをアシュタビュラ郡の政治家、民間企業、起業家など幅広く配布することで、観光産業の重要性に対する地元の理解および観光産業に対する地元の支持を高めようとしている²⁰。

観光産業における女性リーダー

アシュタビュラ郡は、米国の多くの地域と同様に、観光産業の発展において女性リーダーが大きな役割を果たしている。実際、オハイオ州全体でも、ワイナリーオーナー、宿泊施設オーナー、さらにDMOなど観光関連組織・個人のうち、女性が約9割を占めている²¹。アシュタビュラ郡観光局は、局長を含む全スタッフが女性である。

多くの日本の組織と異なり、調査したアシュタビュラ郡の組織全てにおいて、「女性政治家・管理職・従業員が何割以上になることを目指す」という政策がまっ

²⁰ 同上。

²¹ 同上。

たく存在せず、採用は資格・能力のみを評価している。アシュタビュラ郡観光局のスタッフ全員が女性であることについて、局長 Stephanie Siegel 氏は「DMO は特定のスキルセットを求めており、性別と関係なく要求に満たす人を採用している。たまたま採用されたスタッフ全員が女性だった」という²²。

一方で、Stephanie Siegel 氏は、DMO スタッフの応募者は女性がより多いという傾向を指摘している。その理由について、彼女は自らの経験をもとに、次のように説明している²³。

私が観光産業をキャリアとして選んだ理由のひとつは、柔軟な勤務スケジュールが必要だからである。私や私のスタッフの何人かは子育てをしており、毎日午前9時から午後5時まで必ずオフィスにいることが難しい。観光業は勤務時間が柔軟で、「今日は息子の登校日だから、遅めに出勤する」とか、「明日の夜はイベントに行くから遅くまで働く」といったスケジュールを組むことができる。業務について自ら優先順位をつけることができ、ワークライフバランスを実現できる。だから観光業の仕事は多くの女性にとっても魅力的であると思う。

アシュタビュラ郡観光局の管理について、Stephanie Siegel 氏はスタッフに対して勤務時間を柔軟に調整する一方で、高い創造性とプロ意識を要求している。この点について、彼女は次のように説明している²⁴。

私はいつもスタッフに対して、「私たちは経験を売っているから、創造性に富み、楽しい経験を常に考え、自ら体験をしてビデオや SNS に投稿しなければならない」と言っている。私は時折スタッフをエリー湖のビーチに行

²² 同上。

²³ 同上。

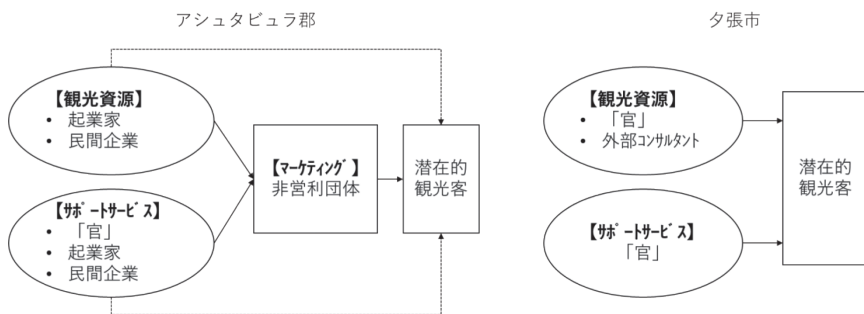
²⁴ 同上。

かせ、砂浜を歩いて体験メッセージを書かせることもある。また、ワイナリーで行っているテイスティングの写真を撮ってもらうためにスタッフを派遣する。スタッフがランチに行く時も、ビデオや写真を撮るように指示している。私はスタッフに、「クリエイティブになるために、枠にとらわれてはいけない」と常に伝えている。

6. 観光地づくりの方法：アシュタビュラ郡と夕張市の比較

衰退した素材産業の元企業城下町として、米国オハイオ州アシュタビュラ郡と北海道夕張市はいずれも観光産業を振興することで経済再生を図ろうとした。では、両地域の観光地まちづくりの結果が異なるのはなぜか。その理由は、両地域それぞれの観光地づくりの方法にあると考えられる。アシュタビュラ郡の観光地まちづくりは「コミュニティーベース・ネットワーク型」、一方で夕張市の観光地まちづくりは、「官に頼るトップダウン型」と名付けできると考えられる（図5）。

図5 観光地づくりの方法：アシュタビュラ郡と夕張市の比較



アシュタビュラ郡：コミュニティーベース・ネットワーク型

アシュタビュラ郡の観光地づくりの方法は、コミュニティーベース・ネットワーク型と名付けでき、その特徴は以下の3点にまとめることができる。

第1に、観光地づくりは、資金的に連邦政府や州政府に依存しなかった。たしかに、GOTLが開業して約20年を経た後、アシュタビュラ郡はオハイオ州から得た補助金を活用してGOTL建設費の残債を返済した。しかし、アシュタビュラ郡はGOTLの開業当初から建設費を返済し続けるとともに、GOTLを成功裏に運営できる専門業者の選定に努めた。

第2に、観光地づくりには郡当局、非営利団体、起業家、民間企業など多様な参加者が関与しており、それぞれの参加者が知識・ノウハウ・経験を最も豊富かつ、得意とする分野で事業を行った。つまり、アシュタビュラ郡の観光地づくりでは、出身地、教育、立場、経験など異なるバックグラウンドを持つ様々な組織・個人が参加し、多様な知恵、経験とスキルが有効に生かされた。

第3に、観光地づくりにおいて、他の組織・個人に圧力をかける「リーダー」が存在せず、観光関連組織・個人はネットワークでつながっている。これにより、それぞれの組織・個人は、自ら考えて意思決定を下すことができるだけではなく、GOTL建設に関する議論にみられるように公共事業に関しても意見・アイデアを出し合って議論することができた。

夕張市：官に頼るトップダウン型

アシュタビュラ郡とは対照的に、夕張市の観光地づくりの方法は官に頼るトップダウン型と名付けできる。Culter (1999) が指摘しているように、不況産業を抱える地域の経済再建に対して、日本政府は米国政府よりはるかに包括的支援を提供している。一方で、日本のパターナリズム的な行政機構は、不況地域の経済再建に必ずしもいい影響を及ぼしたわけではない。夕張市の観光地づくりのプロセスをみると、Culter (1999) の指摘は適切であると考えられる。

経済産業省などの中央省庁は、夕張の観光産業の振興に多額の財政支援を行った。しかし、この支援がもたらした「意図せざる」結果のひとつとして、夕張市の官僚は、「国が炭鉱をつぶしたんだから、面倒を見て当然だ」という

考えをもってしまった（読売新聞東京本社北海道支社夕張支局，2008，p. 141）。実際、1979年から2003年まで市長として在任し、夕張市の観光振興の「唯一人リーダー」であった中田鉄治元市長は、そのような官僚であり、彼は国や北海道庁から補助金と融資をもらうことが夕張市長の仕事であると公言していた（青野，1987；読売新聞東京本社北海道支社夕張支局，2008）。

夕張市の観光地づくりにおいて、外部コンサルタントが提案し、その内容を中田元市長が意思決定しており、市民と地元企業の参加がほとんどなかった²⁵。夕張市の場合、観光地づくりに必要な資金は「官」である中央省庁に頼り、観光資源づくり・マーケティングに必要なアイディアは「官」である中田元市長と彼が信頼する外部コンサルタントが考え、さらに、観光地づくりに関する意思決定は「官」である中田元市長一人によって下され、観光関連施設の管理は「官」である夕張市役所の天下りが幹部を務める第三セクターが担っていた。

観光事業に関する知識と経験が乏しかった中田元市長は、コンサルタントが提案した事業を評価する能力がなかった。ひとつの例として、1980年代に中田元市長は、「放浪の芸術家」と自称する男性が設立した観光会社の提案を受け入れた。夕張市はこの観光会社から671点のはく製を5000万円で購入し、さらにそれを展示するための動物館を、4億7000万円を投じて建設した（読売新聞東京本社北海道支社夕張支局，2008）。しかし後になって、はく製の鑑定依頼先は男性の個人団体であることが判明し、さらに、男性は四国地方で起こした詐欺事件で有罪判決を受けた（読売新聞東京本社北海道支社夕張支局，2008）。

以上のエピソードにて端的に示されるように、中田元市長をはじめ、夕張市役所は中央省庁と北海道から補助金と融資を得る方法・手続きに精通するかもしれないが、観光関連施設の企画と運営については素人である。しかし、夕張

²⁵ ひとつの例外は、1989年に夕張市と国土計画（西武鉄道グループ）が共同で提案した夕張岳におけるスキー場建設に対する反対運動である。反対運動を組織した環境保護団体は、夕張市の住民と市外の環境保護活動家から構成された。

市の観光関連施設の企画と意思決定は、素人である市長・市役所単独で行われ、また、多くの施設の運営は、市からの天下りが幹部を務める第三セクターによって行われていた（読売新聞東京本社北海道支社夕張支局，2008）。このように行われた観光地づくりは、次の3つの結果をもたらした。

第1に、中央省庁・北海道庁から多くの補助金と融資を得られた夕張市は、数多くのハコモノを建設できた。読売新聞東京本社北海道支社夕張支局（2008）によると、中田元市長の任期中、夕張市では47の観光関連整備事業を実施し、事業費総額は176億2000万円に上り、そのうち38事業はハコモノを建設したという。また、2001年に2億6300万円を投じて建設した郷愁の丘ミュージアム・生活歴史館は経済産業省などの補助金を利用し、2003年に3億3300億円を投じて建設した郷愁の丘ミュージアム・センターハウスは国土交通省などの補助金を利用し、同年6億5500万円を投じて建設した郷愁の丘ミュージアム・シネマのパラードは経済産業省などの補助金を利用したように、ハコモノの建設費の多くは中央省庁からの補助金で賄われた（読売新聞東京本社北海道支社夕張支局，2008）。

第2に、中央省庁の宣伝にも助けられ、夕張市で建設されたハコモノは短期的には話題性があったが、長期的には建物自体が魅力不足や、運営組織の第三セクターのノウハウ不足によって、高い集客力を維持できなかった。実際、夕張市を訪れた観光客数は、2001年をピークに減少に転じ、2005年は146万8000人とピークにくらべ83万7000人も減少した（読売新聞東京本社北海道支社夕張支局，2008）。

第3に、補助金を利用して容易に建設された多くのハコモノは巨額な維持費を引き起こし、その後の夕張市の財政の負担となった。

7. おわりに

観光産業の振興は、衰退産業によって経済が大きな打撃を受けた元企業城下町の再生に貢献できる。具体的には、観光産業はそのような地域に(1)新しい雇用を創出し、(2)起業の機会を提供し、(3)かつて素材産業や製造業の企業で活躍する機会を得られなかった女性にキャリアの機会を提供し、(4)美しい環境およびユニークな観光関連施設によって観光客が地域にひきつけられることは、衰退した元企業城下町の悪いイメージを払しょくし、地域住民や地元企業が地域に関するプライドを取り戻すきっかけになりうる。

一方で、元企業城下町が観光地づくりを成功させることは容易ではない。なぜならば、そういう地域は、従来の主要産業が衰退し、主要雇用先の撤退を経験したため、資金が乏しく、人材の流出が激しい。つまり、観光地づくりに必要である資金、人材、ノウハウと経験すべてが不足しがちである。米国オハイオ州アシュタビュラ郡の事例は、元企業城下町が観光地づくりを成功させることができることを示した一方、成功を収めるために、時間をかけて、起業家、非営利団体、民間企業、政府機関など多様な組織・個人が観光地づくりに参加できる制度を確立する必要があることも示した。

アシュタビュラ郡の観光地づくりの経験は、日本の元企業城下町の観光産業の振興に重要な示唆を与えると考えられる。夕張市の例が示すように、日本のパターナリズム的な政府機構は、起業家や非営利団体、民間企業など多様な組織・個人が平等な立場で観光地づくりに参加し、自らの創造性・ノウハウ・経験を発揮するような協働の確立に必ずしもプラスの影響を及ぼすとは考えられない。中央省庁の補助金に頼る観光地づくりは、短期間で巨額の資金を得ることができるが、多くの場合、ユニークで地域の特徴を生かした観光資源をつくり、マーケティングすることができない。ユニークさと真正性こそが、多くの観光客が旅行先を選ぶ際に重視するポイントである。

参考文献

- 青野豊作 (1987) 『夕張市長まちおこし奮戦記』 PHP 研究所。
- 佐藤誠 (1990) 『リゾート列島 (岩波新書)』 岩波書店。
- 杉山伸也・牛島利明 (2012) 『日本石炭産業の衰退：戦後北海道における企業と地域』 慶應義塾大学出版会。
- 読売新聞東京本社北海道支社夕張支局 (2008) 『限界自治 夕張検証：女性記者が追った 600 日』 株式会社梧桐書院。
- 渡辺治 (1991) 『企業支配と国家』 青木書店。
- Bluestone, B., & Harrison, B. (1982). *The deindustrialization of America: Plant losings, community abandonment, and the dismantling of basic industry*. New York: Basic Books.
- Breda, Z., Costa, R., & Costa, C. (2006). Do clusters and networks make small places beautiful? The case of Caramulo (Portugal). In Lazzaretto, L., & C. S. Petrillo (Eds.). *Tourism local systems and networking (English Edition)* (pp. 67-82). UK: Elsevier.
- Culter, S. (1999). *Managing decline: Japan's coal industry restructuring and community response*. Honolulu: University of Hawai'i Press.
- Gilman, T. J. (2001). *No miracles here: Fighting urban decline in Japan and the United States*. Albany, NY: State University of New York Press.
- High, S. C. (2003). *Industrial sunset: The making of North America's Rust Belt, 1969-1984*. Toronto: University of Toronto Press.
- Ritchie, J.R.B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive destination: A sustainable tourism perspective (English Edition)*. UK: CABI Publishing.