

No.06

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—

鶴田浩一郎 + 野上泰生

NPO 法人ハットウ・オンパク代表理事

NPO 法人ハットウ・オンパク理事

NIRA モノグラフシリーズは、日本、アジア、そして世界が抱える問題について、多角的・多面的に調査・分析することを通じて世界の中の日本、あるいはアジアの中の日本の役割を考えます。

論文の内容や意見は、執筆者個人に属し、NIRA の公式見解を示すものではありません。

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－

鶴田浩一郎*、野上泰生**

【要約】

温泉観光地として長期低迷傾向に悩んでいた別府が独特のイベント手法を通じて地域再生の取組みを行っている。2001年に開始された「別府八湯温泉泊覧会（オンパク）」は、地域再生には不可欠な地域資源を活かした多彩なサービスの発掘から事業化、そして、その担い手となる人材の育成を可能にしたイベントである。

オンパクの発端は1996年頃から別府市内の各地において発生した「別府八湯運動」と呼ばれる一連のまちづくり活動にさかのぼる。それらの活動は地域住民による地域資源の見直しと洗練化の作業であったが、個々の場面においては一定の成果をあげてはいたものの運営基盤が脆弱で事業性に欠けており持続性に疑問符のつくものが多かった。このままでは、せっかくの良い活動が途中で終わってしまうとの危機感を抱いたメンバーらによりオンパクが計画され実行されていった。

オンパクは、地域資源を活かした小規模な体験交流型のプログラムを一定の期間内に集中的に提供するイベントである。オンパクには多くのまちづくり団体や小規模な事業者らが参加し多彩なプログラムを主体的に提供している。オンパクは、個々のプログラムを集積させてプロモーションすることにより、各々の事業者単独では困難な高い集客実績やサービス品質の向上を実現している。近年ではプログラムの定員稼働率や顧客満足度はいずれも80%を超えるレベルにまでなっている。

別府では、オンパクへの参加を通じて各地のまちづくりの活動が活発化すると同時に、様々な事業者が地域資源を活かしたサービスの事業化に成功している。例をあげると温泉泥を使ったエステサービス、温泉を活かした健康増進教室、メンタルケアのサービス、多彩な地域資源体験ツアーの実施などである。これらの実績から、オンパクは地域におけるまちづくり活動の支援だけでなく、コミュニティビジネスや社会的起業の支援まで広く有効であることがわかってきた。

また、オンパクを継続的に開催することで形成される顧客組織や業種横断的な事業者ネットワークがまちづくりプラットフォームとして次第に価値を高めている。別府では、地域住民を中心に5,000人を超える顧客組織が生まれ、200を超える事業者らによるネットワークがオンパクを中心としたまちづくりプラットフォームを形成している。運営母体であるNPO法人ハットウ・オンパクは、オンパク及びオンパクを通じて形成されたまちづくりプラットフォームによる様々な収益事業を手掛けており、あと一步で自立できるまでになってきた。

オンパクの取組みは、プログラム開発や運営に関しての事業評価手法が考案され、運営や集客を支援するIT基盤も整備されるといった具合に事業のモデル化が進められている。既に北海道の函館市では「はこだて湯の川オンパク」が事業モデルを導入し成果をあげ、今後も福島県いわき市や能登半島地域など全国の各地でオンパク事業の水平展開を行う「ジャパン・オンパク」事業が始まっている。

今後の課題としては、ジャパン・オンパクを通じた新しい地域連携の推進、各地のオンパクで生まれてきた地域資源を活かしたサービスの流通手法の考案などがあげられる。

* NPO法人ハットウ・オンパク代表理事、ホテルニューツルタ代表取締役社長

** NPO法人ハットウ・オンパク理事、野上本館代表取締役社長

目 次

第1章	オンパク誕生の経緯	3
	はじめに	3
1	別府にふさわしい「まちづくり哲学」の醸成	3
	欧米の温泉地経営から学ぶ持続的成長のヒント	3
	温泉文化の再生と新しい産業創出のために	3
2	オンパクが生まれるまで	4
	旅行市場の変化のなかで	4
	別府八湯運動	5
第2章	事業目的と事業構造	6
1	事業目的	6
2	事業構造	7
	オンパクの事業概要	7
	多彩な体験交流型の「オンパク・プログラム」	8
	「オンパク・パートナー」と「オンパク・ファン倶楽部」	11
	「オンパク・ガイドブック」と「オンパク・ウェブサイト」	11
	まちづくり基盤となる「オンパク・プラットフォーム」	11
第3章	事業機能とモノ・カネの流れ	12
1	オンパクの事業機能	12
	地域資源の発掘と商品化の機能	12
	人材の育成機能	14
	プロモーション機能	14
2	オンパク事業における「モノ・カネ」	15
	オンパクにおける資金とサービスの流れ	15
	オンパクの事業収支モデル	16
第4章	事業成果	17
1	事業課題の解決状況	17
	事業課題	17
	地域資源の発掘と商品化、人材・サービスの育成	17
	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	17
	オンパク事業の収益力	20
2	事業評価手法の考察	20
	事業評価の必要性	20
	事業評価手法事例	20
3	「オンパク」モデルの確立	25
第5章	今後の展開	26
1	ジャパン・オンパク事業	26
	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	26
	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	27
2	地域旅行エージェント事業	27
	旅行市場への展開	27
	「地域旅行エージェント」展開への課題＝流通力を	
	高めるということ	27

第1章 オンパク誕生の経緯

はじめに

別府八湯（はっとう）¹温泉泊覧会・通称「オンパク」という2001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まちづくり・観光地づくりの視点から注目されるようになってきた。本稿は別府において年々期間を定めて開催されているイベントの博覧会的集積「オンパク」と、その運営組織である「NPO オンパク」のケーススタディーである。

「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みを盛んに行ってきたが、有効な手立てがなかなか見つからず、低迷傾向に歯止めがかからなかった。私たちはそのような状況を踏まえ、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って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」の取組みを始めた。このケーススタディーでは、私たちが「オンパク」の取組み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を伝えてみたいと思う。

1. 別府にふさわしい「まちづくり哲学」の醸成

●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まちづくり若手リーダーたちは、1998年から3カ年の間に行われた「別府 ONSEN 文化国際交流事業」を通じ、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たち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。それは概ね以下の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

私たちはこの3点を、別府においても同様に、地域づくりのための課題であると認識するに至った。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。

●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、近年の状況を確認してみると、問題は、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ような多くの文化事象が失われている事

¹ 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。

実にあることがわかった。

- a) 八湯の文化 ……市内8カ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、その再生と活用こそが重要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、これを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、「ウェルネス・サービスの振興」という目標を設定した。「ウェルネス」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あるいは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。さらに、付随的に提供される顧客との文化交流サービス、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。

港町に共通の事象といえるが、発展期の別府の活力の源となったものに、外部から流入して来た人材による進取の精神に富んだ活発な起業活動があると考えた。昭和初期の別府黄金期を築いた油屋熊八氏も外部から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。いま別府の再生のためには、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、長期的な視点で見ても方向性がぶれない、地域の歴史や伝統の検証が必要であると思われる。場当たりのハード先行型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。

2. オンパクが生まれるまで

●旅行市場の変化のなかで

別府は8つの温泉郷（別府八湯）で構成さ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、これは日本国民に毎日1リットルを配湯できる湯量である、源泉数は約3,000と国内の10%のシェアを占め、泉質は11種に区分した場合の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。今大戦直後も米軍が基地を構えたことなどもあって、経済的には恵まれた環境下で発展してきた。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1977年以降であるが、それまで120年間は追い風が吹いていたことになる。その後は極めて長期にわたる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

見られてきた。また、長期の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が蝕まれていったのであろう。

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伸びを示し、ピーク時となる1976年には年間600万人以上もの宿泊者があった。その後はバブル期には一時的な回復を示したものの、長期低落傾向を示す。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の機会を捉える時期に入ったと考えられる。

●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まちづくりの団体、有志が一同に集まり、それぞれの温泉地の個性を大切に競い合い助け合いながら誇りある町をつくら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私たちは「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。特に、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)を中心としたまちづくりグループ「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、別府市内で今はどこでも見られるようになった「町歩き」が始まる。歩くことで自分の町を知り、自分の町に心が動き、そして自分の町が好きになる、そのような仕掛けである。現在、全国で「町歩き」がまちづくりの基礎コースのようにになっているが、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、まち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」と銘打った町歩きに加えて「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、極めて活発に行動する小集団をつくっていった。主なものをあげても以下のようなものがある(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。

1つ1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）。
このほか、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」

私たちは、これらの活動に主体的に関わり、地域情報の発信という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、その成長には限界があると思われたからである。これは別府固有の問題でなく、日本の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。

以上のような状況を踏まえ、別府で発生していた、ボランティアワークをベースとする小集団によるまちづくり活動の支援を念頭におき、持続的な地域再生を実現するための仕掛けとしての事業コンセプトがまとめられていった。その具体的手法に関しては後段で解説する。

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

1. 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。私たちが果たすべき目的は「温泉資源を活かした産業の創出」である。その達成のために、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が、自立・持続可能なレベルにまで事業性を高めるための中間支援的な取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も支援の対象になっており、さらに2005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のような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・洗練化し、サービスや特産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すること。

- 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。

2. 事業構造

●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えていくが、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ことであり、その構造から様々な効果が生まれてくることである。

図表 1 オンパクの概要（別府のケース、2006 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	オンパクファンクラブ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（ファンクラブ会員には郵送）その他、ホームページ、新聞広告などにより募集

●多彩な体験交流型の「オンパク・プログラム」

ここでは、やや詳細に「オンパク・プログラム」について説明してみよう。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、その「豊富さ」を地元民もお客様も体験する機会は少なかった。ここに焦点を絞り、温泉マニアから綺麗になりたい女性向けまでを対象に、数多くの天然温泉力の体験プログラムを作った。(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る。オンパクを通じて提案されてきた温泉の様々な楽しみ方は、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ために『別府八湯温泉本』の発行を行っている。年間 50,000 部が販売される地域ベストセラーである。オンパク開始前の 2000 年から発行されている。また、『別府八湯温泉本』でプロモートされている 88 カ所の温泉巡り企画「温泉道」では、88 カ所入湯した名人位に 1,500 名が達し、挑戦者が常に 5,000 名程度は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仕向けてきた別府全域にわたる「散策プログラム」は時代の先駆けであった。(写真は竹瓦界限路地裏散歩の様様)



「竹瓦界限路地裏散歩」では、震災を受けなかった路地裏を町歩きガイドの説明とともに歩くと、かつての花街だった木造 2 階屋の格子戸などの風情が彷彿と見えてくる。「鉄輪温泉ゆけむり散歩」では、ガイドの蘊蓄とともに、408 本あると言われる湯煙に溢れた温泉街の風景が輝いてくる。

どの地域でも、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してきたのが散策プログラムの取組みであった。このような試みは、町の風景が日常化してしまっていた市民を目覚めさせ、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、市内で定例化した町歩きは「別府八湯ウオーク」のブランドの下、10コースが通年に運営されており、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して採算性を高め、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、イタリアのアバノ温泉との技術交流から生まれた「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（写真左下はファンゴティカの施術）。

オンパクでは、この分野で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。

2006年からオンパクは別府市の指定管理者として3カ所の市営温泉施設を運営している。その中核施設である「北浜温泉・テルマス」では、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組みが評価されたこと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人材の発掘と育成もオンパク事業が担っている（写真右下はテルマスでの温泉エクササイズプログラム）。



(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2003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、日本棚田100選にも選ばれた内成地区うちなり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（次頁写真上は内成地区の散策）。

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

までを利用する取組みになった。

広域にわたる体験交流型のプログラム開発は、現地住民や様々な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、



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。オンパク時での開催は、極めて好評で予約で即日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組みとして実施されている。2007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。プログラムは、別府を滞在宿泊拠点化する際に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。サービスの定期化・通年化という課題が残っており、2007年度からその課題解決を図る3カ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。ザルに野菜、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味わうことができる。殆どの人が体験したことがなかった味である。まち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常に客を集めている（写真左下はオンパクで誕生した地獄蒸し屋台）。

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して、地元の食を提供することに徹している。中心街を含めた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（写真右下は路地裏食堂の様様）。



今後の課題としては、食にまつわる商品の開発があげられる。体験交流プログラムだけでなく、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組みができていないが、この部分は収益力を高める取組みとしても重要な分野であると考えている。

●「オンパク・パートナー」と「オンパク・ファン倶楽部」

オンパクの取組みは、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事業展開の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、オンパクの開催ごと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。

●「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などを重視しており、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。



●まちづくり基盤となる「オンパク・プラットフォーム」

オンパクを重ねることにより、地域には主催者を中心に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。

- 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）の機会が多くなる

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

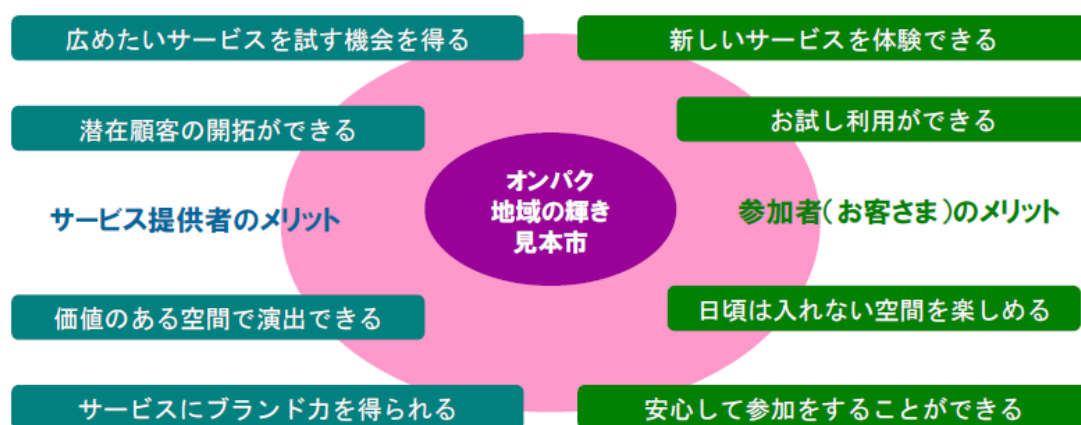
1. オンパクの事業機能

● 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、オンパク事業の諸機能の中でも最大の特徴的機能である。一般的なまちづくりの取組みにおいては、この作業は個々の事例ごと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目的を達成することを図っている。

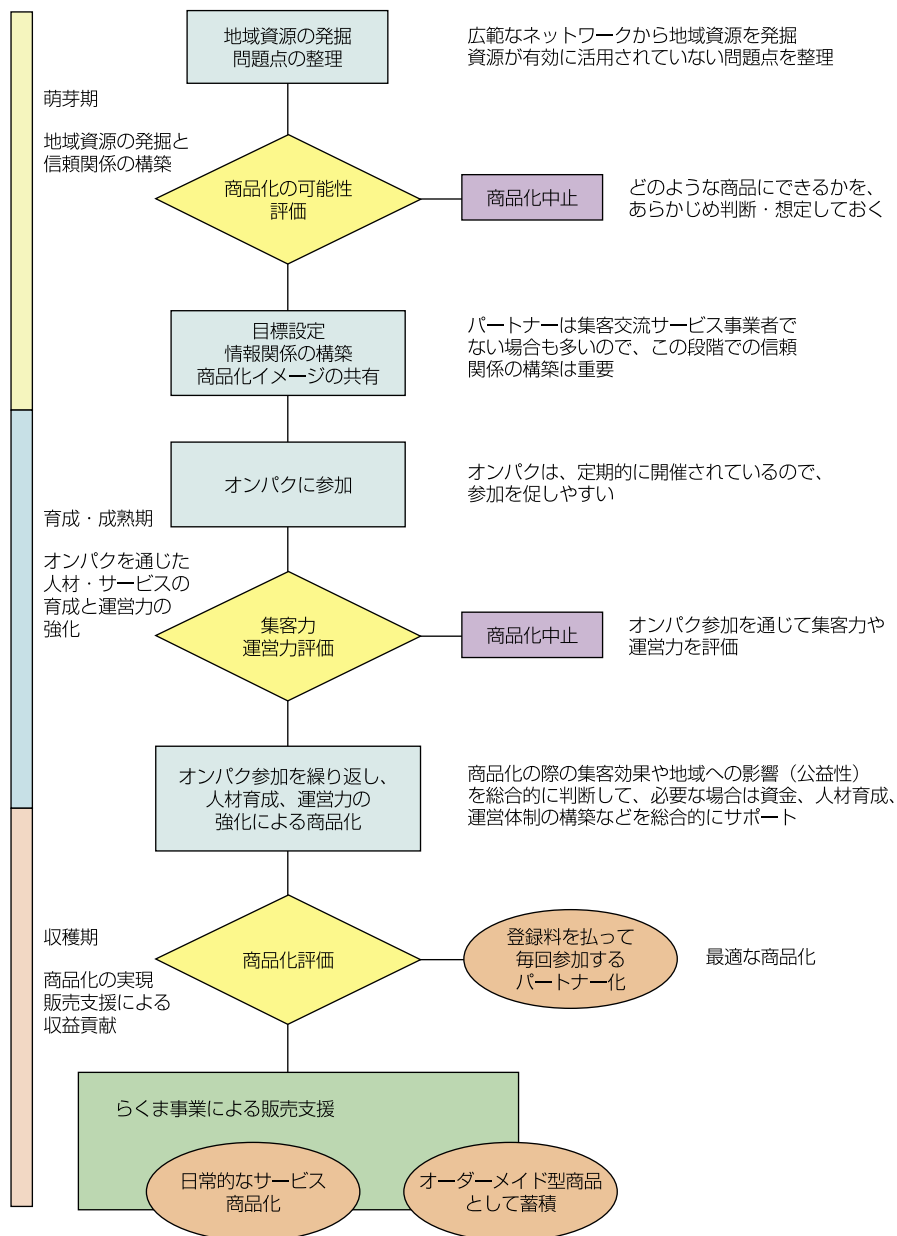
図表2は、オンパクがサービス提供者（＝オンパク・パートナー）及び参加者（顧客）に与えるメリットの模式図である。オンパク・パートナーは、オンパクに参加することで、個々の取組みでは困難なレベルでの集客力や信用力などを獲得できる。これは、1つ1つでは小規模な取組みを、集積させることで生ずるオンパク事業の構造上の特質である。さらに、持続的な開催に拠って高い顧客満足度を維持し、そこから生まれてくる信頼感などのブランド効果もオンパク・パートナーに提供している。

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ことで、個々の地域資源の発掘から商品化という作業に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長となっている。

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



●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、多数の現場が発生する。そこでの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。

さらに、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行っている。様々な現場や人材との折衝を必要とする運営側の人材には、企画や執行のスキルが要求される。広範なネットワークを束ねるポジションは中間支援的な地域マネジメントを担う人材を育成する。

●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ことが可能になる。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みを取り上げてくれる。図表4は2006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

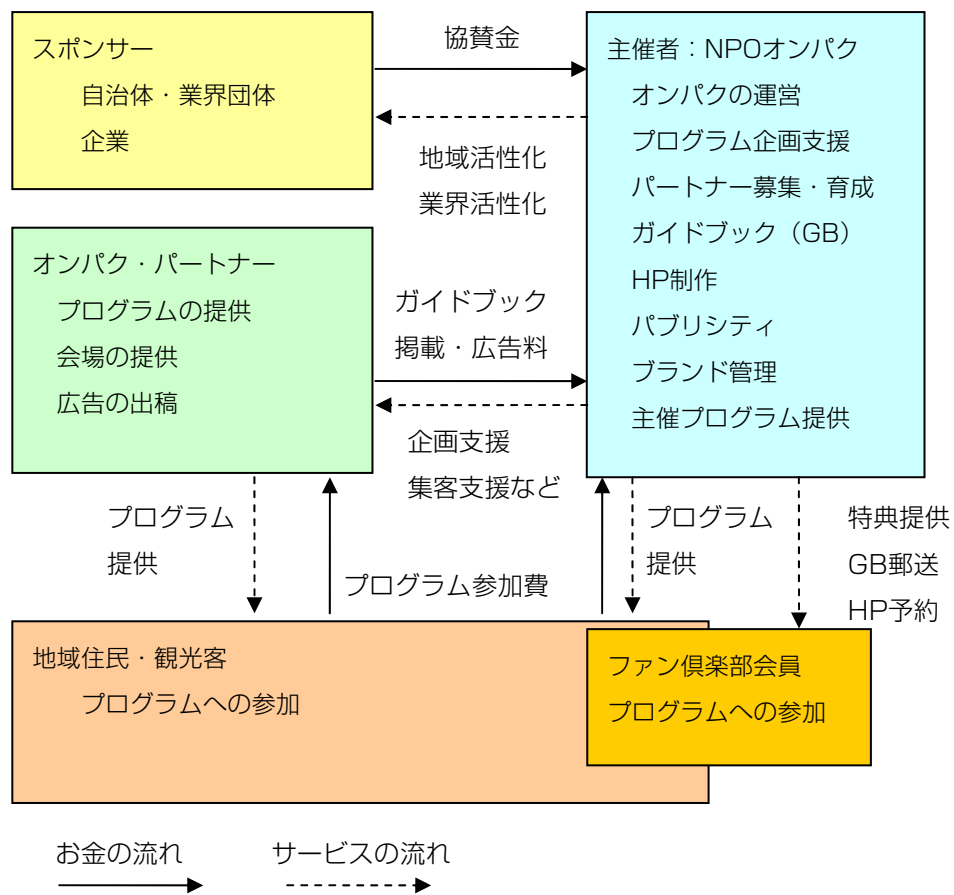
媒体種別	露出回数（2006年8月～11月）
テレビ報道	20回（全国放送1回）
ラジオ報道	7回（特番2回）
新聞報道	65回（全国報道3回）
雑誌など	7誌
インターネット（オンパクHP）	期間内（16日間）の来訪者 延べ20,000人
ブログ記事で取り上げられた数	64回

2. オンパク事業における「モノ・カネ」

● 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。図表 5 はオンパクにおけるサービスと資金の流れを図式化したものである。

図表 5 資金・サービスの流れから見たオンパクの事業模式図



●オンパクの事業収支モデル

図表 6 は 2006 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 2006 年度のオンパク・イベント事業収支実績

(単位：円)

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 JTБ 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 関係スタッフの人月計算で算出

第4章 事業成果

1. 事業課題の解決状況

●事業課題

第2章及び第3章では、事業課題とそれを解決するため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述べるが、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

●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ことに尽きる。2001年からの連続開催を通じて多くの事例があるので、これの整理を行っている。図表7は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。このように多くの地域資源が発掘されるとともに商品化され、それを提供する人材も育っていることがわかる。

●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、2005年秋に3カ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。2007年時点におけるオンパク・パートナーの数は200を超え、別府地域で、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ことがわかる。

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。2007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。

このように2001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わかる。ここから、別府においては、「多彩な事業者によるまちづくりプラットフォーム」が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）と考えることができる。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。

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者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。

図表 8 オンパク・パートナーの種別及び関与形態別参加数

(2005 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 オンパクファン倶楽部の推移 (2006 年秋まで)

時期	2005 春以前		2005 年秋		2006 年春		2006 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	1,166	47.3%	277	38.1%	146	39.9%	113	34.8%	1,702	43.8%
大分	775	31.4%	265	36.5%	111	30.3%	82	25.2%	1,233	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	2,465	100.0%	727	100.0%	366	100.0%	325	100.0%	3,883	100.0%

図表 10 2006 年における NPO 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
合計		127,100	+5,900

●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、何らかの収益事業を展開する必要がある。下記 a)～ e) は2006年度においてNPO オンパクが既に展開している事業分野であり、図表10は2006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

以上の結果により、NPO 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ことがわかる。

2. 事業評価手法の考察

●事業評価の必要性

あらゆる事業について言えることであるが、それに対する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。明確な評価軸のない取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、2006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。評価指標はNPO オンパクと協議しながら設定された。「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。

本節では、参考程度ではあるが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簡単に紹介してみる。ここでは「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、実際には「顧客満足度」、「参加事業所の数」、「総市場規模及びプログラム単価」、「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、運営に役立てている。

●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である。図表12は、11回目までのオンパクの実績数値である。2004年（第6回目）から散策プログラムが通年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。春と秋では秋のほうが少し規模が大きくなっている。

(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、もしくは取組みのブランド価値を高めるためには、提供されるプログラムの質の管理が重要な作業である。オンパクでは、参加者に対して会員の登録の際にプログラムのアンケート調査も併せて実施している。複数あるアンケート調査項目のうち、最も重要なのはプログラムの満足度である。

図表 13 は、オンパクの初回からの参加者へのアンケート調査における回収枚数及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、満足度は概ね 80%を超えるレベルで推移している。ここでいう「満足度」は、図表 14 に示す、アンケート用紙の設問 5「楽しかった、普通、楽しくなかった」の選択肢のうち、「楽しかった」を選択した人の割合である。

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	◎

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

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 %

(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、オンパク・パートナーとの共同作業で開催される。円滑な運営を行うためには、オンパク・パートナーとの良好な関係を維持することが重要である。図表 15 は、2005 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。調査項目は多岐にわたるが、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わかる。個々のケースを見ると、高い集客率を果たしたパートナーの継続意欲は高く、低い集客率のパートナーの継続意欲は弱いという結果になっている。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ことがわかる。

(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

この指標は評価のためのものではなく、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」がある。その分類は概ね以下のとおりである。

- a) 開発型＝地域資源や人材の発掘を目的とする
- b) まちづくり支援型＝まちづくり活動の支援を目的とする
- c) 営利事業支援型＝主に営利を目的とする事業の支援を目的とする

図表 16 は、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、初回からの推移である。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はなく、毎回のオンパクの質をコントロールしていくための指標である。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 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

オンパクの講座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いたします。

NPO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 どちらからおみえですか？
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. 食べ物を主体に楽しむプログラム
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。

① 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

② 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

③ 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？（ ）

④ 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。

図表 15 オンパク・パートナーの参加継続意欲調査（2005 年）

参加形態	選択肢	回答数	比率
営利事業者 43 通	参加する	35	81.4 %
	参加しない	2	4.7 %
	わからない	6	14.0 %
非営利事業者 22 通	参加する	16	72.7 %
	参加しない	0	0.0 %
	わからない	6	27.3 %
広告協賛事業者 11 通	参加する	10	90.9 %
	参加しない	0	0.0 %
	わからない	1	9.1 %
計 76 通	参加する	61	80.3 %
	参加しない	2	2.6 %
	わからない	13	17.1 %

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 %

3. 「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、2004年から2006年にかけて事業のモデル化を行ってきた。3年に及ぶ支援を通じて、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、地域資源の発掘とその商品化、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、まちづくりの推進母体となる自立・持続可能な事業モデル（＝「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、単に別府だけに通用する地域再生モデルではなく、多くの地域でも適用できる普遍的な地域再生モデルとなる可能性を秘めている。モデルの本質的な価値はそこにある。

2006年の経済産業省支援による事業は、NPO オンパクにとっても転機となる取組みとなった。先にも触れたところであるが、オンパクは北海道函館市の湯の川温泉においても、「はこだて湯の川オンパク」として実施されるようになった。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を実証して見せたのである。

この「はこだて湯の川オンパク」の取組みは、前掲の図表 11 にもあるように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カ月でプログラム企画を作り上げ、1カ月でITシステムの構築を完了したという、ノウハウの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ノウハウは、他の地域におけるオンパク事業の取組みにおいて、無駄な作業をなくすととも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」はその後も順調に推移し、2007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

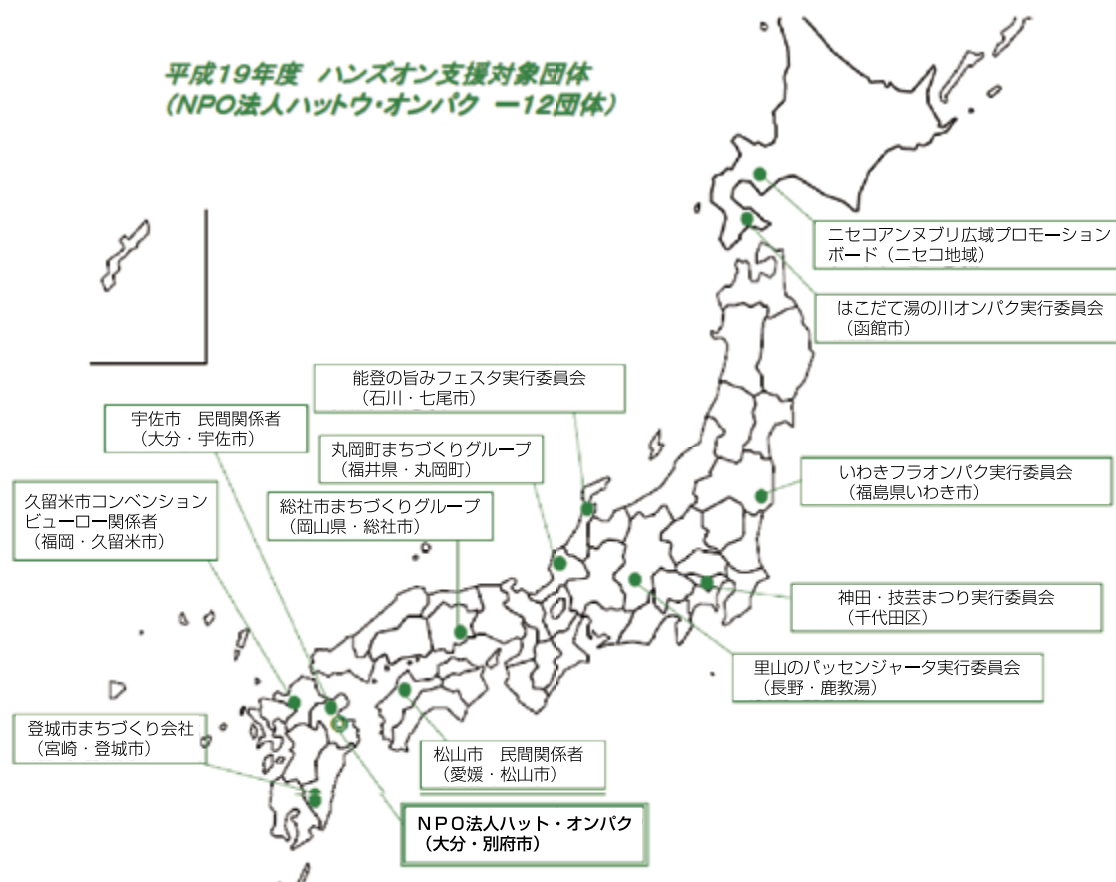
1. ジャパン・オンパク事業

●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1つの手法として徐々に認知されるようになった。2007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」により日本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」が開始されている。

この事業によりオンパクは「ジャパン・オンパク事業」として全国的に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、東京神田では伝統と生活文化を重視した地域の取組みにオンパクのノウハウが提供される予定である。図表17に2007年11月時点での「ジャパン・オンパク事業」立ち上げ対象の地域を示す。

図表 17 2007年時点での「ジャパン・オンパク」事業対象地域



● 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。私たちは、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及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？ 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って付加価値の高い商品もしくはサービスとして活用されるような社会を構築される可能性がある。現時点では、そのための具体的な手段は未だ十分に検討できていないが、私たちは、ジャパン・オンパク事業を推進しながらそれを考えていきたいと思っている。

2. 地域旅行エージェント事業

● 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が企画・開発する旅行商品は、多様化する顧客ニーズに十分に答えることができていないとして、地域に足場を置いて、旅行者の多様なニーズに対応できるようなエージェント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ことである。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に長けており、求められている役割に結びつく。そこで、以下に述べる課題を解決できれば「地域旅行エージェント」事業を通じてオンパク事業が旅行市場へ展開する途が開けると考える。

● 「地域旅行エージェント」展開への課題＝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うえでオンパクに欠けているのは、「流通力」である。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ない。今後の取組み課題としては「流通力」を如何に高めていくかということである。

その対策として、NPO オンパクは2006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、2007年からは、広域圏（別府周辺の）における体験交流型のツアープログラムを織りま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・コンシェルジュ）の人材育成プログラムを開始している。

これらの取組みは既に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されている。図表18が今後5カ年における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。

2006年には、地域旅行エージェント事業を本格的に展開するために、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、別府周辺における地域旅行エージェント事業に力を入れていきたい。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、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、長期滞在保養型の旅行市場を作り上げていきたいと考えている。

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。

NIRA モノグラフシリーズ

地域の輝きを育てる「オンパク」モデル

ー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ー

2008年3月 発行

著 者 鶴田 浩一郎、野上 泰生

発 行 総合研究開発機構

〒150-6034 東京都渋谷区恵比寿 4-20-3 恵比寿ガーデンプレイスタワー34階

電話 03(5448)1735

ホームページ <http://www.nira.or.jp/>

無断転載を禁じます。