

# 検証テーマ『ツーリズム振興に向けた取り組み』

検証担当委員 貴多野 乃武次

阪南大学教授

(要 約)

## 1. はじめに

観光は「光を観る」ことでしかなく、「陰を観る」被災地観光は成立しないのか、そもそも「観光」とは何か、そして観光復興の有用な指標と考えられる「観光入込客数」はどのように算出し、それは実態を正確に表わしているのか、といった問いへの答えがあいまいなまま、検証作業に入った。

検証項目は、「観光復興に向けた取り組み～被災地観光と創造的観光復興は実現したか」と、「ひょうごツーリズムビジョンに基づくツーリズム推進に向けた取り組み～新しい観光の私たち『ツーリズム』は実現しているか」の2つである。

検証作業は、戦略的マーケティング・マネジメント・プロセスの視点で、観光・観光客・観光産業の理解、観光を取り巻くマクロ・ミクロ環境の理解、理念・方針・目標・戦略のマネジメント・プロセス、アトラクションとプロモーション、マーケティング評価について検証した。

## 2. 復興過程における取り組み・成果・課題

### (1) 初動対応期 (1995年1月17日～1995年7月25日)

震災当日、被災したホテルや旅館に宿泊していた観光客のことを思いやるホスピタリティに欠けていた。社会インフラ、観光インフラの復旧に重点が置かれるなか、アトラクション(観光施設)の多くが復旧したが、集客効果は上がらなかった。この期に早々と観光復興の理念に「外発力依存型」の「集客型産業」の振興を掲げたことが、観光復興の方向を規定することになる。この期の観光復興の特徴は、イメージ回復のプロモーションにあった。

### (2) 復旧期 (1995年7月26日～1997年)

「阪神・淡路震災復興計画」に基づき、2005年を目標年次に、被災10市10町の「創造的復興」を成し遂げるために、11の集客型産業の振興が本格的に始動した。浅野ゆう子さんを「ひょうご観光大使」に選び、全国にキャラバン隊を派遣するなど、イメージ回復の「“観光ひょうご”復興キャンペーン」を実施したが、この伝統的なキャンペーンの効果は不明である。効果も課題も明らかなのが「神戸ルミナリエ」で、2週間で500万人を集客する神戸の年末の風物詩になった。

### (3) 復興初期 (1998年～1999年)

観光入込客数で見ると、阪神地域は1997年度に復旧し、神戸市の復旧は1998年度にずれ込んだ。淡路地域は、1998年の明石海峡大橋の効果で観光入込客数が激増したが、効果は持続せず、日帰り客は増えたが、宿泊客の割合は架橋前より減少し、観光集客の構造的な問題が露呈した。大橋との相乗効果を狙ったアトラクションの成果もまだら模様である。有馬温泉も入込客数を見る限り、構造的な問題を抱えているようにも見えるが、それは入込客数調査に問題があるようで、観光統計の整備が急務である。「北野工房のまち」は都市観光のビジター・アトラクションとして注目されるが、一方では「阪神・淡路百名所づくり」

キャンペーンは、これまでの観光の常識の域を出ていない。

#### (4) 本格復興期（2000年～2004年）

この期は、「ひょうごツーリズムビジョン」を策定した2002年4月を境に前期と後期に分け、その境に被災地観光の象徴的施設として「人と防災未来センター」を位置づける。

前期の三大イベント&キャンペーンは、「淡路花博」「See 阪神・淡路キャンペーン」「神戸21世紀・復興記念事業」である。「淡路花博」は予想外の来場者数を記録したが、その効果は地域的に広がらず、時間的に持続しなかった。しかし、「自然を回復した」理念は崇高である。「See 阪神・淡路キャンペーン」は旧来型の観光キャンペーンである。「神戸21世紀・復興記念事業」は、震災で確認した「市民力」を「市民参画」と「まちづくり」というかたちで事業に反映させようとしたが、力不足だった。

「ひょうごツーリズムビジョン」は、「ツーリズム」を実践するいくつかの事業が現在進行中で、その成果が待たれる。後期には閉鎖、廃業に追い込まれる施設型アトラクションが続出し、もはや震災を言い訳にできない観光産業の構造的な問題が顕在化した。

### 3. 10カ年の総括と提言

#### (1) 10カ年の総括

##### ア ホストとゲストの関係

震災でモノは壊れたが、人の絆が生まれ、強くなった。同様の絆は震災当日の被災観光客との間に生まれなかったのではないか。平常時のみならず災害・非常時にこそホスピタリティ精神を發揮し、ホストとゲストの関係を強固にしなければならない。

##### イ 観光・観光客・観光産業の理解

観光の復興を検証する指標として観光入込客数があるが、観光・観光客・観光産業の定義があいまいで、観光入込客数の統計的信頼性に大きな問題を残した。

##### ウ 観光を取り巻くマクロ・ミクロ環境の理解

バブル経済崩壊後の長期不況の影が大震災の陰に隠れてしまい、逆に震災復興需要にバブルの気配さえ見え、マクロ環境の変化の理解とそれへの対応に問題を残した。ミクロ環境の変化も大震災の陰に埋もれた感があるが、逆に顕在化した例も多い。

##### エ 理念・方針・目標・戦略のマネジメント・プロセス

観光復興の戦略策定のマネジメント・プロセスが順調に機能したとは言えない。たとえば、目標が数値化されなかったこと、集客型産業の定義があいまいだったこと、外発力依存型復興だったこと、評価システムが組み込まれていなかったことなどである。

##### オ アトラクションとプロモーション

地震はモノを壊したが、ヒトの絆の存在を教え、それを強固にした。すなわち、地震はモノの呪縛から人々を解放し、ヒトの絆への信頼を生んだ。アトラクションはモノとして、またイベントとして復興したが、観光の常識の呪縛に囚われたものが多かったなかで、「人と防災未来センター」と「神戸ルミナリエ」は成功例の一つである。観光プロモーションは、いずれも常識の域を出ていない。

##### カ マーケティング評価

アトラクションやプロモーションにマーケティング評価が加えられた例は少ない。行政主導の事業に戦略的マーケティング・マネジメントの発想がないのが、マーケティング評価を軽視する原因である。そうしたなか、「神戸21世紀・復興記念事業」は事業評価を戦略的に導入した数少ない例である。

#### (2) 提言

第一の提言は、今後の震災における観光復興に活かすため、観光行政組織の日常業務に「戦略的マーケティング・マネジメント・システム」を導入し、「組織知」にすることである。

第二の提言は、今後のひょうごのツーリズム振興のため、上述の「戦略的マーケティング

グ・マネジメント・システムの導入」を含む以下の10点である。

① **観光客・旅行者に対する緊急対応体制の整備**

震災などの非常時に観光客への情報提供、家族への連絡等を迅速・適切に行う緊急対応体制を関係機関と連携して整備しよう。

② **観光統計の整備**

観光統計の整備は喫緊の行政課題である。淡路島など地理的自存性の強い地域をモデルに観光統計の整備にとりかかろう。

③ **戦略的マーケティング・マネジメント・プロセスの導入**

マクロ・ミクロ環境の分析、顧客・顧客圏の設定、数値目標の設定、評価システムの導入などの考え方を導入しよう。

④ **アトラクションの再定義**

ビジター・アトラクションを「グローバル」な視点で再定義しよう。「ヒト」も重要なアトラクションであることを忘れずに。

⑤ **観光プロモーションの革新**

IT時代にふさわしい、顧客との関係性のトータルな構築を目指す革新的プロモーションを創造しよう。

⑥ **新しい都市祭の創出**

都市祭は都市のエネルギーの発露である。モデルはアメリカの「ステート・フェア」。地域が自慢する「お宝」を年に1度お披露目しよう。

⑦ **都市観光の推進**

都市は「ライフスタイルの展示場」で、内発型観光振興の実践の場である。都市固有のライフスタイルを構築しよう。

⑧ **地域ブランドづくり**

住民のライフスタイルが視覚化され、固有の世界観を提示するとき、そこに地域ブランドが生まれる。ライフスタイルを地域ブランドに高めよう。

⑨ **「観光“知”」の研究・教育機関の整備**

観光の本質に関する研究や、観光の戦略的マーケティング・マネジメントなどに関する研究、そしてそうした研究に基づいた実践的教育を行う機関を整備しよう。

⑩ **観光行政組織の再整備**

観光の機能に適合した横断的な行政組織が必要である。そして、単年度予算主義を越え、短期の人事異動システムも越えて、観光行政のプロを養成しよう。

#### 4. おわりに

震災でまちの風景が一新した。この風景が、住民と旅人の心に落ち着くにはもう少し時間がかかる。

## (本 文)

### 1 はじめに

#### (1) 検証作業を始める前に

##### ア 私事としての震災

震災検証の担当者が検証対象事業とどのような関わりをもってきたのかということが、検証作業に少なからず影響を与える。私は、兵庫県の「ひょうごツーリズムビジョン」の策定、神戸市の「神戸 21 世紀・復興記念事業」や六甲・摩耶活性化、西宮市の「都市型観光研究会」などに関わってきた。こうした公的な業務上の関わりのほか、西宮市の激震地区で被災したという私事が、検証作業にあたる私の目を再び開かせるが、それも 9 年前のことなので、少しレンズが曇っているのではないかと危惧する。

客観性が要求される検証作業に私事を持ち込むのはよくないが、持ち込まざるを得ないほど、震災は被災民の DNA に大きな痕跡を残したように思う。その証拠に、被災民は、1995 年 1 月 17 日を「震災紀元」とする暦感覚を持つようになった。「震災前はそうでしたなあ」「震災後は変わりましたなあ」といった会話が今もよく交わされる。

震災が私の DNA に刻み込んだのは、震災直後「流れが止まった」無音の世界の不気味さである。震災は世間の「流れ」を止めた。自動車の走る音がない。人々は呆然とたたずみ、口を閉ざす。いつもなら、海の方から聞こえる産業と生活の息吹がないまぜになったボーッとという低音が空中を包みこんでいたが、それも聞こえない。風はそよとも吹かない。流れが止まった静寂の世界は「死の世界」ではないかと一瞬思った。そうした思いは、国道の向こうから聞こえるパチパチという火の音でかき消され、空気が流れはじめた。流れの始まりは火事だった。

我が家は運よく難を免れたが、家のなかはおもちや箱をひっくり返したような有様だった。やがて時間がたつにつれ、人と自動車が流れはじめ、やがて日がたつにつれ、電気、水、電話、ガスも流れはじめた。世間が流れはじめると、まるで命が蘇るかのようになり、世間が活気づく。しかし、そんなとき、だれが観光のことを思い浮かべるだろう。観光は「人の流れ」を生む。しかし、被災直後、観光を思い浮かべる人は、それに仕事で携わる人以外ほとんどいなかった。観光は「光を観る」ことで、「陰を観る」ことではなく、また「不要不急」の私事であると多くの人は思っている。

##### イ 被災した観光客

被災したのは住民だけではない。私事で観光している人も被災したのである。震災当日、被災地のホテルや旅館に宿泊していた人はどれくらいいたのだろう。そして、彼らはどのように被災地を脱出し、自宅に帰ったのだろう。私たちはわが身、わが地域のことにかまけて、被災した観光客のことをすっかり忘れていた。そんな余裕もなかったのだが、ホスピタリティ精神は地震といっしょに吹っ飛んでしまった。被災した観光客のことを忘れなかったのは、仕事で観光に携わる人たちだけだった。今日、省みて忸怩たる思いがする。

日頃、観光はサービス産業であるとも、ホスピタリティ産業であるともいうが、こんな非常事態のとき明らかになるのは、観光のサービス産業としての本質ではなく、ホスピタリティ産業としての本質である。そこでは、サーバー(server)ではなくホスト(host)の役割が問われる。私事としての観光が、公事に転換する契機は、観光がもつホスピタ

リティ性にある。

「ホスピタリティ精神」は、多くの市町の観光政策でも常套句のように謳われるが、大震災を経験した後に謳うそれを、住民は重く受け止めなければならない。震災後、2002年4月に策定された「ひょうごツーリズムビジョン」では、ツーリズム振興の現状と課題のひとつに、「住民全体がホスピタリティ精神をもって観光客を受け入れ、交流を楽しもうとする積極的な姿勢が弱い」ことが指摘され、「地域ぐるみのホスピタリティの向上」の必要性を明示しているが、被災県であるがゆえに、住民はこのことをより重く受け止めなければならないのである。

また、大震災という非常事態時に、観光客の安否の確認、緊急避難、家族への連絡などについての迅速な対応の必要性に思い至らなかった点では、先の住民のホスピタリティの不足以上に、行政のホスピタリティの不足が問われなければならない。私事としてのホスピタリティと公事としてのホスピタリティの両者の向上があいまって、観光を公事として認知する力になる。

#### ウ あいまいな「観光」

「人の流れ」が観光を生む。しかし、震災直後の人の流れは、E. カネッティのいう「逃走群衆」であって、観光する群衆ではない。被災民は、鉄道線路を群衆となって大阪方面に逃走した。逃走が一段落する頃から、残った被災民を見舞う大きな人の流れが、徒歩、自動車、鉄道で被災地に向かって、群衆となった。カネッティは、この群衆をタイプ化してない。WTO（世界観光機関）は、「親戚・友人訪問」を旅行の目的に加えているが、見舞いや弔いの訪問もその範疇に入るのだろう。

被災地に向かう人の流れは、日がたつにつれ変質した。当初の見舞いや弔いから、被災地の状況確認、被災民の支援、震災学習、そして被災地見物まで現れた。被災地見物は興奮をかったが、震災直後から現れた現象である。これらの人の流れは「観光」だろうか。被災地の状況確認や被災民の支援の人の流れを「観光」と呼ぶには大きな抵抗がある。しかし、人々の「交流」という視点で見ると、観光の重要な要素である「交流」が実現するこうした活動は観光ではないのか。

運輸省観光政策審議会の答申（1995年）における観光の定義は、「余暇時間の中で、日常生活を離れて行う様々な活動であって、触れ合い、学び、遊ぶということを目的とするもの」だが、それでは、被災民への見舞い・弔い・支援、震災学習、一部の見物活動などは、観光の定義における「時間」「空間」「目的」のいずれの規定をも満たしているが、観光ではないのか。

観光の定義では、行動の目的を規定するが、観光者の心の中のモチベーションまで規定していない。したがって、親戚や友人を訪問する際も、それが見舞いや弔いのためなのか、あるいは娯楽のためなのか問うていない。今日、原爆被災地の広島や長崎へ旅行し、原爆資料館などを訪ねるのを、人は「観光」といい、その訪問の動機が弔い、学習、見物のいずれであっても、人は違和感を持たない。アウシュビッツのユダヤ人収容所を訪れるのも同様である。悲しみが、時を経て（どれくらいの時だろう）風化すれば、弔いも観光と呼ばれることに抵抗がなくなるのだろうか。

今回の震災でも、「北淡町震災記念公園」にメモリアルハウス、野島断層保存館、犠牲者慰霊碑、物産館などがオープンし（1998年4月）、多くの人々が押し寄せ、土産物もよく売れた。また、神戸には観光復興の棹尾を飾るともいえる「防災未来館」がオープンし（2002年4月）、神戸観光の団体バスで賑わっている。これらの施設を訪れる人を観光客ということに異議を唱える人は皆無である。それでは被災民を見舞い、弔い、状況確認し、支援し、震災学習し、見物に訪れた人は観光客ではないのか。

このように観光の定義があいまいな状況で検証作業を進めたことを、はじめにお断りしておかなければならない。

観光の定義のあいまいさは、検証の有力な指標になると考えられる「観光客数」のあ

いまいさを惹起する。観光客数は「観光入込客数」と呼ばれることもあるが、その算出方法があいまいなのである。

## エ あいまいな「観光入込客数」

兵庫県では、毎年県下全市町に観光入込客数調査を実施している。市町では、域内で「常識的」に観光施設と考えられる施設のうち、入込客数を把握できる（実測、推計を問わず）施設から入込客数の報告を受け、それを単純合計して延べ人数を出し、県に報告するのが一般的である。

神戸市は、1977年、ちょうどNHKテレビで「風見鶏の館」が放映されたとき、それは神戸市の「観光元年」といってもよい年だが、その年に新たな観光入込客数調査を実施した。

調査では、市域を複数の観光群（現在6つ）に分け、それぞれの観光群のなかで観光施設と考えられる施設で、かつ入込客数データが入手可能な施設を選び、それぞれの入込客数を把握する。次に、あらかじめそれぞれの観光施設利用客へのアンケート調査で知った施設間の重複利用率で施設別入込客数を補正して、観光群別実入込客数を算出し、それを合計して神戸市の観光入込客数とした。以降、毎年観光群ごとに、先に選出した観光施設の入込客数の増減率を乗じて観光群ごとの入込客数を算出し、新規観光施設については、入込客数を加え、大規模イベントについては、当該イベントの主目的客を入込客数に加えた。したがって、入込客数には、市外からの観光客だけでなく、市民もビジネス客も外国人客も含まれる。

神戸市と他の市町で入込客数の算出方法が異なるのは問題だが（このことは、兵庫県だけの問題ではなく、全国的、さらには世界的な観光統計の課題である）、それに加えて、調査対象施設に何をを選ぶかという問題がある。

兵庫県では、年間入込客数1,000人以上の観光地について、日帰り／宿泊客別、県内／県外客別、四季別、利用交通機関別、自然鑑賞／社寺参拝／まつり／遺（史）跡／温泉／公園・遊園地／施設見学／登山・ハイキング・キャンプ／スキー・スケート／海水浴・ヨット／ゴルフ・テニスなど／釣り・潮干狩り／観光農園／その他の14の目的別（競輪・競馬などのギャンブルは除く）に入込客数を求めている。（2003年度から、新たにコンベンション、エコ・ツーリズム、グリーン・ツーリズム、産業ツーリズムの対象施設が加わった。）

年間1,000人（1日平均2.7人。日本観光協会では、年間入込客数が5万人以上、もしくは特定時期の入込客数が月間5千人以上を観光地点選定の原則としている）以上という最低人数の少なさが気になるし、目的に適合する施設を選定する基準が、行政側が「常識的」に観光用と考える施設であるが、それらがいまとなってはいささか古めかしく、今日の観光行動にそぐわないものも多く、また入込客数を実測するのが難しい（したがって推計する）施設もある。また、入込客数を企業秘（競争上、税務上などの理由で）として公表しない民間施設も多く、調査対象はおのずから限定される。

さらに、買物や飲食を主目的に神戸や阪神間を訪れる都市観光客も多いが、それらの施設を調査対象から除いていいのだろうか。神戸市は、三宮センター街、旧居留地の専門店、大丸百貨店などは入込客数調査の対象外にしているが、垂水にできたアウトレットモール「マリンピア神戸 ポルトバザール」の利用客は入込客数調査の対象施設にしている。

観光統計では日帰り／宿泊客区分が重要だが、都市では商用客が多く、彼らの宿泊シェアは高く、WTOの統計では商用宿泊客は重要なビジターであるとみなす。商用客を観光統計から除外してしまうと、コンベンションや見本市訪問客はどうなるのだろう。もちろん、商用客は観光施設も訪れるであろうし、飲食、買物にも消費する。

西宮市の入込客数には甲子園球場の入場者数が含まれるが、震災時、パ・リーグ優勝、シリーズ優勝を果たしたオリックス・ブルーウェーブが、グリーンスタジアム神戸に集

めた観客は神戸市の入込客数調査の対象外だし、神戸復興のシンボリック的存在である神戸国際会館が集客するコンサートや演劇の鑑賞客も入込客数調査の対象外である。

それらの利用客はいずれも市民が多く、観光は「日常生活を離れて行う活動」だから、観光施設ではないというが、それでは市民客の割合がどれくらいなら観光施設であるという基準があるのか。そして、それらの施設では市民客の割合を把握しているのか。そもそも利用客を市民と非市民に分ける意味はどこにあるのか。市民は宿泊しないし、買物・飲食に消費する金額が少ないが、市民でない遠くからやってくる観光客は、より多く消費するので大切な顧客であるというのだろうか。しかし、そうした施設をリピート利用する確率は、明らかに市民のほうが高い。

都市観光の主たる顧客は、実は市民であるという現実をまざまざと教えてくれたのは、9・11のテロに遭遇したニューヨークであった。観光客で支えられていると思われ、したがって観客が激減すると心配されたブロードウェイのミュージカルを支えたのは、ニューヨーカーであった。また、ブランド帝国を築きあげたルイ・ヴィトンも、アメリカの店舗の成長に満足しているが、それは、テロ以前、アメリカの店舗の売上の75%を日本人旅行客に依存していたが、いまや85%が地元顧客になり、日本人への依存度が低下するなかで、安定的に成長しているからである(『日経ビジネス』2004年3月29日号)。

観光入込客数の算出は今後の都市観光の重要な課題だが、観光復興に占める神戸市や阪神間諸都市のウェイトが大きいなかで、このような観光入込客数算出の問題を抱えたまま検証作業を進めたこともお断りしておかなければならない。もちろん、個々の施設について継続的に同じ手法で実測あるいは推計が行われているのなら、それらの施設の入込客数の経年変化は、検証に有用な指標であることは言うまでもない。

## (2) 検証作業の進め方

### ア 検証期間の区分

震災復興の期間を10年とし、それを初動対応期(震災直後)、復旧期(1995～1997年)、復興初期(1998～1999年)、本格復興期(2000～2004年)の4期に分けて検証する。4期の区分は他の分野の検証にも共通で、観光分野の検証もおよそこの期間区分で問題はない。(＜資料＞「観光関連復興年表」参照)

ただし、初動対応期を震災直後としているが、震災直後は社会インフラの復旧におおかたの関心が集まり、宿泊、飲食、物販など観光インフラの復旧に対する関心はまだ低く、いわんや観光施設の復旧に対する関心はほとんどない時期だった。そうした観光復旧のタイムラグを考慮すると、翌期の復旧期の始まりを「観光ひょうご復興キャンペーン協議会」の設立(1995年7月26日)とし、初動対応期は震災直後からそれまでの期間とした。

本格復興期は、それまでの期間より長く、期間が長いことが必ずしも期間設定に問題があることを意味するわけではないが、観光分野では、2002年4月の「ひょうごツーリズムビジョン」策定をもって、観光の創造的復興を終え、新しい観光のかたち「ツーリズム」を提示してツーリズム戦略実現に歩みはじめたときと捉え、「本格復興期」という名を残したまま、前期と後期に分けるほうが望ましいと考えた。

本格復興期の前期は、20世紀の総決算ともいえる震災からの復興を、20世紀の「観光」という古い革袋のなかで実践し、21世紀に少し足を踏み入れたところで復興を終えた。一方、後期は、観光分野では震災復興色が見られなくなり、長期不況の構造的問題が顕在化するなか、21世紀の新しい観光のかたち「ツーリズム」を、新しい革袋(ビジョン)のなかで実践するときと捉えた。

### イ 検証項目

検証期間を上記のように区分することによって、検証項目を大きく2つに分けた。

一つは、「観光復興に向けた取り組み～被災地観光と創造的観光復興は実現したか」である。震災後、観光復興がいつから行政の施策課題として認識されるようになったのか

興味あるところだが、初動対応期に、早くも県の「産業復興計画」や神戸市の「神戸経済復興委員会報告」に観光復興の基本的な考え方が提示されていることから、観光が不要不急の私事ではなく、行政として取り組まなければならない施策課題であったことは明らかである。

被災地観光はいろいろなかたちで現れた。被災民への見舞い・弔い・支援、震災学習、一部の見物活動などのかたちである。それらを「観光」と呼ぶのは、観光の一般的理解からも、社会道徳的にもふさわしくないという意見が多いただろう。しかし、そうした活動を通じた人々の交流を、従来の観光が持つ享乐的、物見遊山的イメージを越える新しい観光のかたちを予感させるものであると前向きに考えれば、被災地観光も成立するのではなかろうか。そこで、被災地観光は実現したのかを、はじめに検証する。

被災地観光の実現のありようが、創造的観光の実現のありようを規定する。「創造的」とは、何かを壊し、否定したうえにつくられるのだが、何を壊し、何を否定したのか。もちろん守るべきものもあるが、守るばかりで、壊し、否定したものがなければ、それを「創造的」ということはできない。観光の分野で、壊し、否定すべきものは「常識」かもしれない。観光にはどんな常識が跋扈していたのか。それを壊し、否定するところにどんな創造的観光が生まれたのかを検証する。

被災地観光と創造的観光の実現を検証する期間は、初動対応期から復旧期を経て、本格復興期の前期までである。

もうひとつの検証項目は、「ひょうごツーリズムビジョンに基づくツーリズム推進に向けた取り組み～新しい観光のかたち『ツーリズム』は実現しているか」である。この検証期間は本格復興期の後期であり、この時期は、もはや震災を言い訳にすることがなく、諸事業に復興色がなくなり、逆にバブル経済崩壊後、潜在していた観光関連事業の構造的な問題が顕在化した時期で、もはや既存の観光の「知」では対応しがたい状況が明らかになった。

そうしたなかで、新しい観光の「知」を求める動きを「ツーリズム tourism」という言葉で表現し、「ひょうごツーリズムビジョン」を策定したのが2002年4月で、そこから21世紀の新しい観光のかたち「ツーリズム」を実践する助走が始まった。その助走が「ツーリズム」を実現しつつあるのかを検証する。

## ウ 検証の方針

マーケティングが、営利組織だけでなく、行政、NPOなど非営利組織にも有用なマネジメントのツールであることは周知である。そこで、上記2つの検証項目について、5つの戦略的マーケティング・マネジメント・プロセスから検証する。

### (7) 観光・観光客・観光産業の理解

観光の定義のあいまいさが、観光施設（アトラクション）や観光客や観光産業の定義のあいまいさを惹起し、さらに観光入込客数統計の信頼性にも問題があることについては先述した。被災地観光や創造的観光の検証では、繰り返しこの問題が提起されるだろう。

### (4) 観光を取り巻くマクロ・ミクロ環境の理解

マクロの環境変化の第一は震災で、明石海峡大橋の架橋もある。それらは、機会と脅威に分析できるが、ひとつの事象が機会と脅威の両様の意味を持つことが多い。

ミクロの環境は、一つは観光事業者自身（事業者が自治体、企業を問わず）の業務環境であり、もうひとつは他者との競争環境である。これら2つの環境の要素は「強み (Strengths)」と「弱み (Weaknesses)」に分析され、先の「機会 (Opportunities)」と「脅威 (Threats)」を合わせ、それぞれの頭文字をとってSWOT分析という。SWOT分析の過ちは、事業の過ちに直結する。

### (ウ) 理念・方針・目標・戦略のマネジメント・プロセス

理念が明確で、それに沿って方針を立て、目標を設定し、目標実現のために戦略を

策定し、実行するのがマネジメント・プロセスである。戦略実行のあと評価を行い、プラン (Plan) →ドゥ (Do) →シー (See) のマネジメント・サイクルが循環するが、今回の作業が検証なので、特別に評価で一項目を立てた。

理念・方針は、次に数値目標に翻訳されるが、数値目標が明示されないと、組織活動に一体感が生まれず、評価の基準を失う。戦略は、目標に向かう方向の選択と資源 (ヒト・モノ・カネ) の配分からなる。

「目標を定めない」「評価しない」組織は、ともすればプラン (Plan) やドゥ (Do) を、いわゆる「丸投げ」というかたちでアウトソーシングする。

#### (イ) アトラクションとプロモーション

マーケティング活動は、マーケティング・ミックスを構成する Product (製品・商品) Price (価格) Place (流通) Promotion (プロモーション) の4つの要素 (4P) の最適組み合わせによる。ただし、観光事業は、多く「サービス」の特性を有し、「モノ」の生産と異なり、顧客が生産過程に入ってきて、従業員と協働するという特徴があるので、もうひとつのP、すなわち Person (従業員) を管理可能なマーケティング要素に加える。

本検証では、主に Product (製品・商品) と Promotion (プロモーション) を取り上げるが、観光に提供する Product を、英語の Visitor Attraction という言葉から借用して「アトラクション」という。また、Person を従業員と狭く捉えず、観光者がアトラクションのある地で出会うもうひとつのホスピタリティの体現者である住民も含む。住民のホスピタリティはアトラクション事業者のコントロール外で、主に行政の役割である。

#### (ロ) マーケティング評価

観光復興のマーケティング評価には、多くの困難が予想される。その理由を列挙すれば、以下のとおりである。

- ① 観光の分野は、他の事業分野にも関連し、ひじょうに多岐にわたる。
- ② 事業主体が行政、企業、住民など多岐にわたる。
- ③ 事業主体に戦略的マネジメントの発想が欠如していることが多い。
- ④ 事業評価が行われたケースが少ない。
- ⑤ 調査期間が10年にわたる長期間で、事業関係者に行政関係者が多いので、人事異動などで関係者の数が多くなる。

こうした制約下での検証作業であることもお断りしておく。

なお、検証に当たっては、末尾記載の文献を参考にし、また県、被災10市10町の観光関連部門、観光関連業界など多くの関係者にヒアリングしたり、関係者から資料を提供していただいた。あらためて感謝したい。

## 2 復興過程における取り組み・成果・課題

復興の取り組みについて記す前に、震災前の状況と震災による被害の状況について記さなければならないが、それらについては、復興の過程の記述のなかで、復興との関連で言及し、復興の取り組み・成果・課題についてもまとめて記す。

なお、震災による被害状況については、『阪神・淡路大震災復興誌』第1巻で簡単に触れられ、復旧状況のなかでやや詳しく説明されている。また、『神戸復興誌』においても、復興状況のなかで簡単に触れられている。

一方、日本観光協会『大震災を受けた地域の観光復興計画についての調査研究報告書』では、「観光資源の被災状況」に1章をあて、神戸・阪神・淡路地域の主要観光・レクリエーション施設を対象に被災実態のアンケート調査を実施した結果 [1995年7月、有効回収数242 (58.9%)] が、復旧状況とともに紹介されている。同調査によれば、震災で建造物が被害を受けた施設は9割近くあるが、修復不能は1割以下だった。そして、75%が現状復旧を目指

し、震災を機に改善・拡充する施設も 11%あり、営業再開の目途が立たない施設は 2%だった。

以下、復興過程における取り組み・成果・課題について、復興期ごとに記す。

#### (1) 初動対応期（1995年1月17日～1995年7月25日）

##### ア 社会インフラの復旧から観光インフラの復旧へ

観光復興について語る前に、震災当日、被災地のホテルや旅館に宿泊していた人たち（観光客だけでなく、広くビジネス客なども含むが、とりあえず「被災観光客」という）のことを語らなければならない。

被災観光客がどれくらいいたのかわからない。彼らがどのように被災地を脱出し、自宅に帰ったのかもわからない。被災で宿泊名簿を紛失したホテルや旅館も少なくなく、被災観光客の情報を把握しているところは多くない。

こんな非常事態のときこそ発揮すべきホスピタリティを住民は見失い、被災観光客のことをすっかり失念していたことを第一に指摘しなければならない。一方では、観光客の安否の確認、緊急避難、家族への連絡、安全情報の提供などを迅速に進める行政と観光関係団体の協力体制ができていなかったことを第二に指摘しなければならない。

観光復興は、①社会インフラの復旧、なかでも交通・通信の復旧、②観光インフラ〔ホテル、飲食・物販施設など（広義の）アトラクション〕の復旧、③観光施設〔（狭義の）アトラクション〕の復旧、④街並み・景観の復旧、⑤イメージ回復の段階を経る。

観光復興の戦略マネジメントは、上記5段階に沿って進めるのが理想だが、被災直後の混乱期に、わが国の自治体経営では日常経験することが少ない戦略マネジメント・プロセスを経て復興計画が進められたとはいえない。

この期は、社会インフラの復旧に力が注がれ、鉄道、電話はほぼ復旧し、広義・狭義のアトラクションの一部だが、いち早く営業を再開した。神戸市内の宿泊営業施設は、1995年7月現在、82%が営業を再開し、主要観光施設等（137ヶ所）は74%が営業を再開した。

神戸都心部の主要ホテルの客室稼働率を見ると、1995年1～4月のデータはないが、5月48.6%、6月52.0%、7月52.2%で、震災前年は5月65.1%、6月62.3%、7月67.1%だったので、10～15%減少しているとはいえ、予想外の稼働率を確保しているのは、救済・支援活動に伴う復興需要が大きかったからである。

主要観光施設も早々に営業を再開したが、社会インフラ、観光インフラ、街並み・景観の復旧が間に合わず、集客効果は上がらなかった。たとえば、おのころアイランドは3月1日に営業を再開したが、入園者数は、3月は前年のわずか16%で、3～7月では6.3万人（前年比40%）だった。また、須磨水族園は4月20日に営業を再開したが、5～7月の入園者数は17万人で前年比41%だった。

##### イ 観光復興の理念・使命－集客型産業への期待

この期は、国、県、市町いずれも復旧・復興のための組織・制度づくりに奔走した。観光分野においてもそのための機関や組織が設置され、県の「産業復興計画」、神戸市の「神戸経済復興委員会報告」が発表され（いずれも1995年6月30日）、観光復興の基本的な考え方が早々に示された。

県の産業復興会議で取りまとめられた「産業復興計画」では、観光は「中長期的な取り組み」のなかの「既存産業の高度化」のなかに、「集客型（観光など）産業」として位置づけられた。

「集客型産業」というのは、それまであまり使われなかった言葉だが、「街の活力を回復するためには、地域の外から活気を呼び込み消費を刺激する観光を含めた集客型関連産業が大きな役割を果たす」（傍点筆者）と述べられている。ここは観光復興の理念・使命が述べられている重要なところで、集客型関連産業に対する期待は大きい。

この理念は、以降の観光復興の基本的な考え方になるが、集客型産業は、街の活力回復を「内発力」でなく「外発力」に頼るところにもっとも大きな特徴がある。

多くの都市が「住みよいまちが訪れたいまち」を謳う。このキャッチフレーズは正しい理念を表わす。このフレーズは「住みよいまち」と「訪れたいまち」は等価で、ビジターが「訪れたい」と思うのは、そこが「住みよいまち」だからである。「住みよいまち」を訪れるビジターには、訪れるまちのライフスタイルに対する憧れがあって、その憧れがビジターを「住みよいまち」に誘う。

しかし、まちの活力回復を外発力に頼るのは、危うい。なぜなら、どこに住んでいる、どんな人か分からず、いつまた来てくれるかも分からない、当てにならない「地域の外」の人を「楽しませる」（「活気を呼び込み消費を刺激する“観光”」という言葉には、享乐的イメージがつきまとう）ことを、「住みよいまち」にすることよりも優先し、そのためにアトラクションを整備するからである。

また、まちの活力回復を外発力に頼ると、アディクション（麻薬常用癖）に陥るようなことになりかねない。すなわち、強い享乐的刺激を求める「地域の外」の人のために、より強い刺激の、より投資額のかさむアトラクションを次々開発することになりかねないのである。そして、とどのつまり金の切れ目が縁の切れ目で、アトラクション開発の資金が不足すると、「地域の外」の人は地域を見捨て、あとには使われなくなったアトラクションだけが残る。私たちは、こんなことをバブル経済期にいやというほど見聞き、体験した。

#### ウ 外発力依存型復興

外発力依存型の観光復興の理念・使命は、方針に引き継がれてゆく。すなわち、「神戸北野町の異人館、宝塚歌劇、甲子園球場などの都市型観光地や有馬温泉、淡路島等の全国的にも著名な数々の観光資源の再生とともに、明石海峡大橋の完成を契機とした海峡公園やマリナーの整備、観光の核となる大規模テーマパークの整備など新たな集客資源の創造を図る」。さらに、「被災地外の観光資源との連携による早期立ち直りを図るとともに、・・・各種イベントのリレー開催等を積極的に進め、被災地のマイナス・イメージの払拭に努める」という方針が打ち出された。

方針は、①既存観光資源の再生、②新たな集客資源の創造、③被災地外観光資源との連携、④イベントのリレー開催の4つである。これらの方針は、一見常識的で代わり映えしないが、いずれも「地域の外」の人を主要顧客と考えている。ところで、「地域の外」とはどのエリアを指すのか、また地域の外の人にどれくらい依存するのか、わが国のテーマパーク開設のピークは1993年で、それ以前に開設したテーマパークの集客はすでに減少しはじめているが、この時期テーマパーク事業成立の可能性はあるのか、都市連携による広域観光の推進という美辞麗句の陰に、熾烈な都市間競争があることをどの程度認識しているのか、イベントの効果、とりわけ効果の持続性についてはどうか、などの疑問が湧く。

4つの方針に次いで、唐突に「観光関連の人材養成を図る観光学等の誘致」施策が提起され、集客型産業の「主要事業」のトップに「観光学などの誘致」が掲げられる。

わが国は、観光関連の人材養成が観光先進国に比べ遅れているのは事実で、そのことが集客型産業の中長期的な取り組みとして掲げられたことは意義あることだが、「震災復興」という場で、観光分野の主要事業の第一に掲げる必然性は乏しい。ところが、次に述べる「神戸経済復興委員会報告」においても、「集客観光産業の復興」の7つの「重点方策」の一つにこのことが掲げられる。

#### エ 神戸市の集客観光産業の復興策

神戸市の「神戸経済復興委員会報告」では、「集客観光産業の復興」に1章をあて、集客観光産業は成長産業であり、神戸市の主要産業に成長し、神戸の経済復興に重要な役割を果たすことになるという。そこで、「市外からの集客力を高めるため」、集客観光施

設の整備、各観光群の連携と回遊性の強化、コンベンション施設・アフターコンベンション施設の充実などを考えなければならないとし、また「いつまでも住み続けたい、繰り返し訪れてみたいくなるまち『アーバンリゾート都市』づくりを進めなければならない」としている。

本報告は、先の県の「産業復興計画」の考え方と基本的な違いはなく、「市外からの集客力を高めるため」、7つの重点方策を掲げる。すなわち、①異人館などの再生のための募金活動、②記念イベントの実施、③スーパーコンベンションセンターの誘致、④神戸国際会館の再建、⑤産業観光の振興、⑥大規模集客施設(テーマパーク)構想の推進、⑦観光に関する国立の研究機関や観光大学の誘致である。

重点方策には、スーパーコンベンションセンターの誘致や大規模集客施設(テーマパーク)構想の推進といったバブル色の強い事業が掲げられ、観光大学の誘致も掲げられている。

#### オ 都市観光と集客観光産業の顧客

神戸市の報告では、コンベンション施設が集客観光産業として挙げられているが、神戸市の観光入込客数には、既存のコンベンション施設の入場者は含まない。一方、神戸国際会館の再建は、県の「産業復興計画」では集客型産業ではなくサービス業に挙げられ、神戸市の観光入込客数にも神戸国際会館の利用者は含まない。一方、テーマパークは物販の売上が大きく、第一種大規模小売店舗に該当することが多く、入園者は観光入込客に含む。しかし、百貨店やショッピングセンターも第一種大規模小売店舗だが、多くの都市ではそれらの利用客は観光入込客には含まない。これらのことは、都市観光を考えるうえで重要な問題を提起する。

第一は、ビジネス客は都市観光客ではないのか、第二は、演劇、音楽、スポーツなどの鑑賞者は都市観光客ではないのか、そして第三は、買物や飲食を主目的にする客は都市観光客ではないのか、という問題である。さらに第四に、親戚や知人の訪問客は観光統計に含まれるのかという問題もある。WTO(世界観光機関)では、これらの客を都市の「ビジター」と捉え、観光統計に含むが、わが国では、多くの場合これらの客は観光統計に含まない。

そもそも「都市の観光客とは誰か」、その前に「都市観光とはなにか」、さらにその前に「観光とはなにか」という問を突きつけられているが、その答えは見出せないままである。

#### カ 復興計画の目標

理念・方針は目標に翻訳されるが、「産業復興計画」と「神戸経済復興委員会報告」には、まだ目標は明示されない。目標が明示されるのは、1995年8月、県の「阪神・淡路震災復興計画」においてである。

そこでは、目標年次を2005年とし、対象地域を神戸市など10市10町と定め、5つの目標を掲げた。それらの目標に数値目標はなく、基本方針のなかに「単に1月17日以前の状態を回復するだけでなく、……『創造的復興』を成し遂げる」という表現があるので、既存の活動を評価する数値指標があれば、その数値に回復することが最低目標となる。しかし、震災前の県の観光活動の数値指標が何なのか明らかでないし、仮にそれが入込客数であったとしても、その統計的あいまいさのゆえに、それが数値目標にふさわしいか疑問が残る。

観光復興は、同計画の「(3)既存産業が高度化し、次世代産業もたくましく活動する社会づくり」という目標のなかの「(3)既存産業の高度化」に「④集客型産業の振興」として掲げられ、11の戦略が紹介されているが、数値目標はない。

定性的目標はあいまいである。組織活動の力を集中するためには、組織員が共有する数値目標が必要で、それが活動の評価基準となり、次の計画の糧(教訓)となる。

以上、観光復興のマネジメント・プロセスの前段を検証したが、同計画の「計画推進

上の課題」に掲げる「⑦復興事業のマネジメント」が機能するプロセス・内容になっ  
ていず、従来の行政プロセスを越えるものではない。その原因は、震災があまりに突然の  
出来事で、時間的・人的に余裕がなかったためだが、日頃の組織活動における戦略的マ  
ーケティング・マネジメント意識と経験の欠如が、その背景にある。

#### キ イメージ回復のプロモーション

この期の復興は、プロモーションに力を入れたのが特徴的である。

観光復興は、先述したように、①社会インフラの復旧→②観光インフラの復旧→③ア  
トラクションの復旧→④街並み・景観の復旧→⑤イメージ回復の段階を経るのが理想だ  
が、被災直後の混乱期に、観光復興が上記5段階を経て整然と進んだわけではない。し  
かし、このような段階を経ることが、観光の戦略的復興マネジメントには重要である。  
なぜなら、観光客はなんらかの期待感をもって観光行動をとるが、期待感は、自己のニ  
ーズ、過去の経験、口コミ、広報・宣伝などの外的コミュニケーションで形成され、実  
態とかけ離れた期待感に観光客の不満を生むからである。

被災地観光においては、期待感を醸成するこれら4つの要素のうち、口コミは実態以  
下のマイナス・イメージを形成することが多く、自己のニーズ、過去の経験、広報・宣  
伝は実態以上のプラス・イメージを形成することが多い。なかでも、広報・宣伝は、情  
報の鮮度が自己のニーズや過去の経験を押しつけ、実態以上のプラス・イメージを形  
成する役割を果たす。したがって、この期で重要なことは、イメージ回復の広報・宣  
伝を過度に先行させるのを慎むことである。

1995年2月6日、早くも「WeLoveKobe 元気復興委員会」が設置され、神戸元気復興キ  
ャンペンソング『美し都』を発表（3月27日）、「WeLoveKobe 元気復興ウィーク」（4  
月29日）が始まり、夏の神戸観光キャンペーンが7月に再開した。いずれもイメージ先  
行型キャンペーンである。

キャンペーン事業の効果を測定するのは難しいが、さくら銀行と21世紀ひょうご創造  
協会の『創造的復興の中における被災地観光に関する研究』の補論「震災後の観光復興  
施策に関する情報浸透とその効果について」で、震災後の主要新聞（日経4紙と朝日、  
読売、産経、毎日の各紙）が、どの程度観光復興施策を取り上げたかについての調査結  
果が紹介されている。

調査で、まず注目したいのは、「観光」が、「観光」「集客」という言葉のかたちで、震  
災関連記事のなかで取り上げられた割合で、震災直後の1～3月は123件（0.32%）、4  
～6月は86件（0.64%）で、新聞社に対する観光行政広報も行っていたであろうが、震  
災復興に関する記事件数を見る限り、この時期、新聞社の観光に対する関心は非常に低  
い。ちなみに、同調査では、1995年1月から1996年12月まで同様の調査を行ったが、  
観光関連記事が震災関連記事に占める割合がもっとも大きかったのは、1996年7～9月  
の1.92%である。（もっとも、平常時でも観光関連記事はそれほど多くない。）

また、記事の内容を、観光資源・関連産業の「被害状況」、観光資源・関連産業の「復  
興状況」、「イベント、PR・キャンペーン」、「被災地域以外への影響」、「その他」の5  
つに分けて見ると、被災直後の1～3月は、123件中、「被災地域以外への影響」54件、  
「被害状況」「復興状況」とともに26件、「イベント、PR・キャンペーン」12件だった  
が、4～6月（86件）には「復興状況」が最も多く37件、次いで「イベント、PR・  
キャンペーン」が29件と多く、「被災地域以外への影響」は10件、「被害状況」は5件  
と激減している。件数を見る限り、「復興状況」が「イベント、PR・キャンペーン」と  
足並みをそろえて新聞に取り上げられているのは好ましいことである。

#### (2) 復旧期（1995年7月26日～1997年）

##### ア 「阪神・淡路震災復興計画」－集客型産業の振興

初動対応期には観光復興の取り組みで顕著なものは見られないが、県や神戸市の復興  
計画では、あいまいさは残るものの、観光復興はそれなりの地位と役割を与えられた。

初動対応期の事業的取り組みは、アトラクションの一部復旧とイメージ回復のためのプロモーションがせいぜいだったが、1995年7月26日に「“観光ひょうご”復興キャンペーン推進協議会」が設立され、本格的な観光復興キャンペーンが始まった。このときを観光分野の復旧期のはじまりとする。

同協議会が設立されてまもなく（8月4日）、県は「阪神・淡路震災復興計画」を決定し、いよいよ復興が本格的に始動した。同計画では、観光復興について、初動対応期に策定された県の「産業復興計画」、神戸市の「神戸経済復興委員会報告」で十分に整理されないまま提示された「集客型産業」「集客観光産業」など復興の施策アイデアが体系的に整理され、観光復興の指針になった。

計画の目標年次は2005年、対象地域は10市10町、「創造的復興」を成し遂げるために、「共生社会」づくりを基本理念に掲げ、3つの復興目標、5つの施策体系をつくった。そして、施策体系の「3. 既存産業の高度化と次世代産業社会づくり」の「(3) 既存産業の高度化」に「④集客型産業の振興」が取り上げられた。

集客型産業の振興は、以下の11事業からなる。

- ① 「BuyHyogo」運動の展開、観光復興キャンペーンの実施等
- ② 観光系の人材養成機関（観光学など）の設置
- ③ イベントリレー開催
- ④ 大規模集客施設（テーマパーク）構想の推進
- ⑤ 国際コンベンションの誘致・開催
- ⑥ 西宮浜地区の整備
- ⑦ 南芦屋浜地区の整備
- ⑧ 観光文化資源の再生
- ⑨ 神戸国際会館の早期再建
- ⑩ 復興促進キャンペーン
- ⑪ 海や港とのつながりを重視した「神戸まつり」の再生

これらの事業は、先に県の「産業復興計画」と神戸市の「神戸経済復興委員会報告」で提案されたものと微妙に表現の異なるものもあるが、大筋はそれらを踏襲している。

## イ 集客型産業の事業の成果

集客型産業の事業の成果は、以下のとおりである。

- ① 「BuyHyogo」運動の展開、観光復興キャンペーンの実施等、⑩復興促進キャンペーン

両キャンペーンは、従来型キャンペーンの拡充のかたちで、全国的に展開・実施した（後述）。

- ② 観光系の人材養成機関（観光学など）の設置

観光学コースを持つ神戸国際大学が、2002年に六甲アイランドに移転したが、同大学は移転前（1995年）から既に都市文化経済学科に観光のコースを持っていて、通学に便利なキャンパス用地を求めていたことと神戸市の用地処分ニーズが合致したので、六甲アイランド進出が実現した。

復興計画では、観光専門の国立の単科大学と観光研究所の誘致を目論んでいたが、それは実現せず、たまたま観光コースを擁する大学が移転してきた。

2003年は「観光立国」宣言の年だが、それが早く震災前になされていたれば、状況は変わっていたかもしれない。しかし、一地方の震災復興で、当時政府が、「不要不急」「私事」の観光のための人材養成と研究機関の設置を真剣に取り上げるとは思えない。実際、総理府『平成8年版観光白書』が震災を取り上げた量は、2ページ半弱（1行26字でわずか64行）に過ぎない。地の利はあったが、時が味方してくれなかった。

- ③ イベントリレー開催

「神戸ルミナリエ」の名物行事化（1995年～）、「淡路花博」（2000年3～9月）、「明

石海峡世紀越えイベント」(2000年12月31日～2001年1月1日)、「See 阪神・淡路キャンペーン」(2000年7月～2002年3月)、「神戸21世紀・復興記念事業」(2001年1月～9月)などに具体化した(いずれも後述)。

④ 大規模集客施設(テーマパーク)構想の推進

テーマパーク構想は、計画していたポートアイランド2期用地では実現しなかった。

わが国のテーマパークの開設は、バブル経済が崩壊した後の1993年頃がピークだが、冷めつつあったテーマパーク熱を震災復興のなかで再燃させようとする火を消したのは、需要者側ではなく供給者側であったように思う。それは、あまりに巨大になりすぎた「ツーリスト・バブル」の典型であるテーマパークに対して、被災した神戸経済界を中心に産業界が自己防衛本能を働かしたのだろう。

⑤ 国際コンベンションの誘致・開催

スーパーコンベンションセンター(通称「スパコン」)のポートアイランド2期用地への誘致は実現しなかったが、震災関連の国際会議などは、神戸市を中心に数多く開催された。

スパコンの誘致は神戸市の重要課題だったが、政府も経済界も反応は鈍く、実現しなかった。先のテーマパーク構想といい、このスパコン誘致といい、ともにポートアイランド2期開発の目玉事業だったが、80年代のポートアイランド1期開発の成功体験は、90年代の成功につながらなかった。それは、神戸を取り巻くマクロの環境、そして神戸市のミクロの環境変化への対応を誤ったことに起因する。

⑥ 西宮浜地区の整備、⑦ 南芦屋浜地区の整備

ともに1998年3月、まちびらきし、実現した。両地区の整備が集客型産業の振興に組み入れられているのは、両地区でマリナーの整備が謳われているからである。

「マリナーシティ」の理想は、マリナー利用客が住むまちづくりだが、住民のマリナー利用率が低いと、マリナーが集客型事業の性格を強め、住民から遠い存在になる。しかし、それでもマリナーは住民の原風景をつくる力を持つ。

⑧ 観光文化資源の再生

北野では多くの異人館が煙突、屋根の損壊などの被害を受けたが、被害の程度は軽微だった。1997年3月に風見鶏の館が再開し、異人館すべてが開館した。また、大きな被害を受けた灘の酒蔵の復興第1号は、1996年1月の泉勇之助商店で、1997年には「神戸酒心館」など4館が復興した。ちなみに、1997年3月現在、主要観光施設等(137ヶ所)は96%、被災地域の宿泊営業施設は93%営業を再開した。

⑨ 神戸国際会館の早期再建

神戸国際開館は被災し、1995年12月にハーバーランドに仮設ホールが完成して、そこで営業を再開したが、元の地に戻って全面開業したのは1999年5月である。

同会館の利用者は、神戸市の観光入込客数には含まれないことは先述した。

同会館の再建は、復興計画の施策体系では、「2. 世界に開かれた、文化豊かな社会づくり」の「(1) 地域の芸術文化活動の復興」の「③ 芸術文化施設の建設」にも挙げられているように、「世界に開かれた」「芸術文化施設」であるからには、観光統計の対象だろう。

⑩ 海や港とのつながりを重視した「神戸まつり」の再生

「神戸まつり」は、震災の翌年(1996年)、「京阪神三都夏まつり」の一環として再開されたが、三都のリレー開催は2001年で終わった。京都、大阪の神様のいる伝統的な祭の間に挟んで、戦後生まれの、神様のいない神戸まつりを三都連携で盛り立てようという目論見は、はずれた。

神戸まつりの観客数は、1993年370万人がピークだった。震災の前年は266万人に落ち込み、震災の年は開催できず、翌年(1996年)三都夏まつりの一環で開催したが199万人で、以降2001年まで三都夏まつりに組み込まれた年の平均観客数は222万人だっ

た。

三都夏まつりから抜け、従来のように5月開催を中心にした2002年は159万人、2003年171万人、2004年は雨のため119万人に落ち込んだ。三都夏祭りから抜け、都市間競争の呪縛から逃れられたと思ったが、観客数は増えない。神戸まつりは再生していない。

#### ウ 「観光ひょうご」復興キャンペーン」

この期の観光復興は、キャンペーン主体のマーケティング・プロモーションだった。その中心的役割を果たしたのが、「観光ひょうご」復興キャンペーン推進協議会である。協議会は観光関連49団体で組織し、目玉事業として、浅野ゆう子さんを「ひょうご観光大使」に選び、全国に縦断キャラバン隊を派遣した。事業費は、1995年度はテレビCM放映などに約6,200万円、1996年度は観光大使と全国縦断キャラバン隊費用がかさんで約3億5,200万円、1997年度は明石海峡大橋キャンペーンなどに約1億5,600万円を出費した。

後の本格復興期の「See 阪神・淡路キャンペーン」については、事業効果の調査が行われたが、本キャンペーンについては行われなかった。企業では、必ずセールス・キャンペーン効果を測定するが、行政が関わる観光キャンペーンで効果測定を行った例をほとんど聞かない。

観光キャンペーンの効果が測定されないのは、測定が不可能だからではない。もともと行政が関わる観光キャンペーンでは、マネジメントにおける調査の重要性を認識せず、キャンペーンの継続に意義を見出しているため、へたに調査すると、結果如何でキャンペーンの継続が危うくなることを恐れるあまり、調査しない慣例が続いてきたことに原因がある。したがって、マネジメントにおける See (評価) が欠落しているため、Plan (計画)、Do (実行) とのサイクルが生まれず、Plan (計画) ⇒ Do (実行) の一方通行がまかりとおっている。

#### エ 復興キャンペーンの効果－さくら銀行と21世紀ひょうご創造協会の研究

「観光ひょうご」復興キャンペーンについては、事業主体の協議会は効果を測定していないが、さくら銀行と(財)21世紀ひょうご創造協会『創造的復興の中における被災地観光に関する研究－都市型観光を中心として』(2007年3月)の「被災地域における観光客の分析－観光スポット来訪者アンケート調査について－」が、効果分析の参考になる貴重な研究である。

調査は、「震災後1年半以上を経過した時点で、施設の復旧は進んでいるものの、観光客数は、震災以前と比較してなお落ち込んでいる現状」で、「地域への来訪者の特徴を明らかにするとともに、震災後の地域のイメージの変化、観光地としての課題を明らかにすることを目的」として、1996年11月3日(日・祝日)、4日(月・振替休日)、神戸・阪神・淡路の3地域16地点で、調査員による聞き取り調査を行い、サンプル数が各地点とも100に達した段階で終了した。

調査対象者の属性を見ると、居住地は大阪府(27.7%)、神戸市(18.0%)、阪神地域(13.6%)を中心に近畿圏からの来訪者が8割(兵庫、大阪など地元来訪者は約7割)を占め、関東圏5.4%、四国地方3.8%、中国地方3.6%、中部地方3.4%など、近畿圏外からの来訪者は2割だった。

観光目的の人(71.9%)の訪問地選択のきっかけは、「雑誌・ガイドブック」(25.8%)、「友人・知人の話から」(22.1%)、「以前来てよかったから」(21.4%)、「何となく」(21.1%)の順で、「パンフレット、チラシ」(8.2%)、「旅行業者の紹介」(5.3%)、「テレビ・ラジオ」(4.4%)、「ポスター」(1.3%)など、キャンペーン媒体の割合は多くない。

また、訪問の主な目的を、震災後はじめて訪問した(震災前の訪問経験は不問)人(44%)に尋ねたところ、「道路・交通機関の復旧」(35.1%)、「宿泊・観光施設の再開」と「復興状況を見たかった」(ともに15.5%)が多く(訪問の目的を尋ねているのに、交通や宿泊

など訪問の手段の回答が混ざっている)、「イベントを見たかった」(11.3%)というイベント・キャンペーンの割合は多くない。

このようにキャンペーンの媒体効果、イベント効果が大きくないのは、「地元からの来訪者が約7割を占める」からであると調査報告では分析している。地元からの来訪者が約7割も占めるのが都市観光の特徴だが、都市観光キャンペーンが、都市民を地方の観光地に誘致することを目的にしたこれまでの伝統的な観光キャンペーン手法で効果を上げるとは思えない。本キャンペーンでは、そこまで考える時間的余裕と事業実績がなかったのだろう。

## オ 「神戸ルミナリエ」

### (7) “ファンタジー・プレイス”「神戸ルミナリエ」

アトラクションでもっとも注目を集めたのが、震災の年の12月に開幕した神戸ルミナリエである。

被災民は、震災当日とその後の停電期間、冬の夜寒に、肩を寄せ合い、漆黒の闇の恐怖に対峙し、安心と喜びの象徴である光を待ち望んだことを、今も覚えている。それが広告代理店の企画で、およそ5億円もかかるイベントであることや、イタリアの伝統的な夏祭りのコピーであることなどは知らなかったが、「暗黒のなかに沈黙していた都心に明かりが灯され、被災都市に“ファンタジー・プレイス”が提供された」(平山洋介『不完全都市』学芸出版社、2003年、P.93)。

神戸ルミナリエは、「震災犠牲者の鎮魂の意を込めるとともに、都市の復興・再生への夢と希望を託して」、旧外国人居留地界限と東遊園地をメイン会場に、12月のクリスマス前のおよそ2週間開催される「光の彫刻」のイベントである。

「ファンタジー・プレイス」は時間・空間の“脱場所化”を追求する。ルミナリエは都心の場所を囲い込み、境界を立ち上げ、その内側に『ルネサンス』の『イタリア』という記号とイメージを持ち込み、ファンタジーの時間・空間を自在に編集した(平山、前掲書P.97)。そして、ルミナリエは「被災都市の実態を境界の『外部』に配置し、ファンタジーの時間・空間を『内部』に隔離する。……ファンタジーの消費者は震災の臭気を求めている。『震災犠牲者の鎮魂』のためのイベントは経済開発それ自体を追及し始め、『光の彫刻』の集客範囲は広域化した。最初は簡素な空間であった会場には多数の消費装置が入り込んだ」(平山、前掲書P.98)。

### (1) 「神戸ルミナリエ」の変質

「神戸ルミナリエ」が“ファンタジー・プレイス”に変質していく様を、平山はいくつかの現象で説明する。(表1参照)

- ・来場者数の増加…来場者数は第1回254万人だったが、その後急増し、第4回には500万人を突破、会場の混雑は物理的な限界に近づいた。
- ・集客範囲の広域化…来場者のうち神戸市民の割合は、第1回の45.9%をピークに減少し、第6回には21.2%になった[第9回(2003年)23.3%]。一方、関西圏は第1回19.7%から第8回32.0%に増加し、関西圏外は第1回1.6%から第8回20.7%に急増した。
- ・広報・宣伝の広域化…第3回以降は全国的に展開し、第4回以降は協賛企業がオフィシャル・ガイドを発刊し、大規模な宣伝活動に取り組んだ。
- ・協賛企業の増加…協賛企業数は、第1回19社だったが、第5回には最高の143社になった。
- ・消費装置の建造…第2回からオフィシャル・グッズの販売が始まり、売店が会場内に立地した。第3回以降多数の露店が現れた。
- ・ライトアップ施設の増加…ルミナリエに連動して、北野坂の異人館、中華街の南京町、ハーバーランド、そして明石海峡大橋までライトアップし、ルミナリエ効果を享受しようとする試みが増加した。1996年には神戸市でライトアップ・コン

クールが始まった。

- ・経済効果の拡大…来場者数に1人当たりの消費額を乗じて推計した経済効果は、第1回260億円から、第4回637億円に増加し、事業費に対する割合も第1回54倍から、第4回106倍に上昇した。しかし、第5回以降、経済効果の公表を控えているのは、ルミナリエの「観光・商業化」の懸念に対する配慮からであると見られている。

#### (ウ) 「神戸ルミナリエ」の効果と課題

「神戸ルミナリエ」の集客効果は抜群だった。おかげで、1997年4月に全国52新聞社と(財)地域活性化センターが実施した「ふるさとイベント大賞」の選考委員特別賞を受賞し、同年7月には震災復興を先導するイベントとして国の復興特定事業に選定された。ルミナリエがなければ、神戸市の観光入込客数は、1997年1,880万人で、震災前年の2,440万人に遠く及ばず、1985年頃の水準である。ところが、近年「神戸ルミナリエ」の集客力が限界に達し、逆に減少することが危惧されている。

運営資金の捻出には当初から苦労が絶えなかった。第2回から市民の募金活動を導入し、第4回からピンバッジ募金を始め、ピンバッジ販売収益の一部を募金に充当した。その額は第5回に1億2,200万円に達した。しかし、近年募金額は減少傾向にあり、第9回は8,700万円だった。また、第2回に5.1億円もあった企業協賛金は、近年不況の影響もあって、第9回は2.9億円に減少した。第5回から始まった宝くじの収益も第7回は6,400万円あったが、第9回は4,000万円に減少した。

「市民参加はルミナリエを維持する装置として機能した」(平山、前掲書P.101)が、それも近年弱まる傾向にある。早くも第4回の時期に、そうした市民の潜在的危惧感を代弁するかのようになり、日本経済新聞は、「商魂か鎮魂か、揺れる光の祭典」の大見出しで(1998年11月29日)、ルミナリエが再検討の時期を迎えていることを指摘した。

平山は、「“ファンタジー・プレイス”の経済効果には限界がある。・・・その効果は被災都市の日常には波及しない。ルミナリエは都心の空間に介入し、そこに膨大な観客を呼び寄せる。周辺地域には経済効果は現れる。しかし、被災都市の全体がそれを共有することはない。経済効果を享受できる業種と地域は限られている」(平山、前掲書P.102)という。経済効果に限定すれば、平山の指摘するとおりである。しかし、経済効果よりも、市民の来場率の低下、募金額の減少、そして東京丸の内での同様のイベントの恒例化のほうがもっと心配である。

#### カ 都市観光のアトラクションー買物と飲食

狭義のアトラクションである観光施設の再開以上に市民、観光客が待ち焦がれたのが、観光インフラである広義のアトラクション、小売業で、そごうの全面営業は1996年4月、大丸は1997年3月、三宮センター街のアーケードの再建は1998年3月である。

小売業が観光インフラであり、広義のアトラクションであるというのは伝統的な観光の考え方である。したがって、百貨店やショッピングセンターなどは観光施設、すなわち狭義のアトラクションではなく、観光入込客数統計の対象施設ではない。

買物は観光の副次的目的であって、主たる目的ではないという伝統的な観光の考え方に沿って、やむなく小売業を「観光インフラ」と表現したが、都市観光における買物の重要性を考え、日本人の国内・海外旅行での買物行動を考えると、買物は重要な観光行動であり、百貨店、ショッピングセンターなどの小売業を狭義のアトラクションに位置づけてもよい。同様のことは飲食業にもいえる。

考えても見たまえ。買物や飲食の楽しみのない神戸観光、芦屋観光(「観光」という言葉が気になるが)は成立するか。たとえばテーマパークがなくても、街中での買物や飲食の楽しみがあれば、神戸観光、芦屋観光は成立する。都市観光を謳うなら、小売業や飲食業を狭義のアトラクションとみなさなければならないが、そのとき入込客数をどう

把握するのか、むずかしい。なかでも、住民と観光客との区分はむずかしく、両者の区分がなくなると、観光客が統計から消えてしまう。都市観光は、われわれに悩ましい問題を投げかける。

#### キ その他のアトラクション

新規アトラクションとして、1997年春、神戸ファッション美術館、明石・大蔵海岸公園、キリンビール神戸工場などが完成した。

神戸ファッション美術館は、震災前からの計画であったとはいえ、多難な時期に船出した。同美術館は「ファッション都市」神戸を象徴する施設で、開館初年度の入館者数は33万人を数えたが、以降毎年減少し、2003年は15万人まで落ち込み、存続の危機に立たされている。

いまひとつ注目したいのは教育旅行で、神戸市は震災翌年の1996年4月から「語り部等震災交流学習事業」を実施している。修学旅行生が対象で、96年度5件317人、97年度12件1,354人が参加したが、以降1～4件しかなく、2003年度はゼロだった。一方、校長会などの講師を震災の語り部として全国に派遣する事業は今日でも人気で、97年度は231件、22,000人の小・中・高校生に震災を語った。教育旅行では現地体験が重要だが、震災体験が教育ニーズと結び、旅行需要を生むためには、2002年の「防災未来館」の開館を待たなければならなかった。

この期にはオリックスが1995年、1996年連続パ・リーグ優勝、そして96年には日本一に輝き、神戸など被災地の復興に大きな励ましとなり、集客にも大きく貢献した。しかし、オリックスのホームグラウンド、グリーンスタジアム神戸の観客は、観光入込客数にカウントされない。一方では、西宮市の観光入込客数（2002年度1,116万人）には阪神甲子園球場の入場客（368万人）が含まれ、総入込客数に占める割合は33%にもなる。

ついでに、競輪場、競馬場などのギャンブル施設は、観光統計の対象から除かれていることを指摘しておく。そこには行政の倫理的配慮があるのだろうが、世界的に見れば、ラスベガスなどの観光統計はどうなるのだろう。そもそも、「観光」というのも需要者から見た行動目的で、客観性に欠けるところに問題があるが、そのうえさらに行政の倫理観を持ち込む（と言っても、競輪、競馬は公認されている）と、統計の信頼性がよけい損なわれる。ちなみに、中央競馬が開催される仁川競馬場は宝塚市にあり、年間入場者数（2002年度、場外馬券購入客を含む）は236万人だが、宝塚市の観光統計の対象外である。

### (3) 復興初期（1998年～1999年）

#### ア 観光入込客数の回復

観光入込客数で見ると、阪神地域は1997年度に復旧し、神戸市の復旧は1998年度にずれ込んだ。神戸市が「震災前の賑わいにほぼ戻った」と宣言したのは1999年5月で、観光だけでなく、商業を含め広く集客が回復した。

淡路地域は、観光入込客数のこれまでのピークがおよそ1991～93年度で、約890万人だったが、1994年度から減少に転じ、1995年に被災、1994年度の790万人に回復しないまま、1998年の明石海峡大橋の効果で観光入込客数は激増した。（表2参照）

大橋は、淡路地域の観光入込客数を218%も増加させ（対前年度比）、県の観光入込客数の増加（19%）に対する寄与率は76%と圧倒的だったが、大橋効果は持続せず、1999年度は早くも35%（対前年度比）減少した。

大橋は、淡路島の宿泊客を75%増加させたが、日帰り客は252%も増加させ、日帰り客の入込客数増加に対する寄与率は93%にもなる。しかし、1999年度には、宿泊客は25%減少し、観光客に占める宿泊客の割合は、架橋前の1997年度（20%）より少ない12%になった。大橋は日帰り客を大幅に増加させたが、持続せず、また宿泊客の増加につながらなかった。

## イ 淡路島の観光入込客数－大橋効果

大橋の観光集客効果について、淡路島の市町別にもう少し詳しく見てみよう。資料は各市町が毎年県に報告している「観光入込客数調べ」を利用する。市町の調査は、アトラクション(＝観光施設)別に事業者側で実測もしくは推計した年間の数字を合計して、入込客数として報告している。

入込客数の対象となるアトラクションの選定について、県は、年間入込客数 1,000 人(月平均 83 人、1 日平均 2.7 人!)以上の施設について、観光の目的を自然観賞、社寺参拝など 14 に区分することを求めているが、その他の基準、たとえば市民・町民利用率は求めているないので、市町では「常識的に」アトラクションとみなされるものを選定している。したがって、たとえば会館・ホールやスポーツ施設をアトラクションに選定する市町もあれば、選定しない市町もあり、ばらばらである。

アトラクションの選定に問題はあるが、市町別に入込客数の経年変化を知ることができる。ただし、閉鎖したアトラクションを対象からはずすことに問題はないが、新規施設のアトラクション選定には、上述のような問題がある。

淡路の市町の入込客数のピークは、およそ 1991～1993 年度だが、一宮町は震災の年も対前年比 4%増加し、それ以降も増加を続け、97 年度は 84 万人になり、98 年度は大橋効果があって 284 万人を記録した。その後減少を続け(花博があった 2000 年度も減少した)、2002 年度は 157 万人になった。仮に架橋前年度の 84 万人がピークであったとすると、2002 年度は 157 万人に落ち込んだが、ピーク時と比べ、大橋は入込客数をまだ 86%も押し上げる効果がある。

五色町も、一宮町と同じように、震災を越えて入込客数が増え続け、架橋前年度記録した 47 万人がピークだとすると、大橋効果で 83 万人に増えたが、花博効果はなく、逆に減少を続け、2002 年度は 49 万人になって、ほぼピーク時の水準に戻った。

2002 年度の入込客数がピーク年を大幅に上回るのは、一宮町のほかに淡路町(91%増)、北淡町(66%増)、三原町(52%増)である。それぞれ、淡路町には「松帆アンカレイジパーク」(1998 年開業)「美湯松帆の郷」(1999 年開業)、北淡町には「震災記念公園」(1998 年開園)、三原町には「淡路ファームパークイングランドの丘」(2001 年開園)「さんゆ～館(温泉施設)」(2002 年開業)などの新規アトラクションが開業し、その集客効果が大きいと考えられる。これらのアトラクションも、地元客に支えられていればいいが、島外客に依存する割合が多いと、大橋効果が薄れるとともに、入込客数はさらに減少することが予想される。

一方では、2002 年度の入込客数がピーク年を少し上回るのが津名町(8%)で、下回るのが緑町(-7%)、南淡町(-11%)、東浦町(-14%)、西淡町(-17%)で、洲本市は-50%と大幅に減少している。これらの町にとって、大橋はピーク年の入込客数を超える効果をもたらさなかった。特に洲本市は、観光入込客数が減少を続けるという構造的問題が顕在化し、観光集客は深刻な問題になっている。

## ウ 施設型アトラクション－大橋との相乗効果

大橋開通は、この期の社会インフラの最大の事業だが、大橋は単に輸送機能を担うだけでなく、それみずからアトラクションとしての集客機能を持ち、さらに周辺にアトラクションの立地を促し、集客の相乗効果が期待された。

この期は施設型のアトラクションの開業が目立つなかで、たとえば、「北淡町震災記念公園」「淡路ワールドパーク ONOKORO」「アジュール舞子」「マリニピア神戸」「舞子ビラ」「大蔵海岸公園」など大橋との集客相乗効果を狙ったアトラクションが多い。

野島断層保存館のある「北淡町震災記念公園」は、大橋の開通に合わせて開園し、大橋との相乗効果で突如強力なアトラクションになった。保存館の入館者数は、98 年度はなんと 280 万人を超えたが、翌年度は早くも 58%減少し、翌々年度も前年度比 43%減少して、2003 年度は 36 万人になり、5 年間で初年度の 13%まで落ち込んだ。

「淡路ワールドパークONOKORO」は、1985年に開かれた博覧会「くにうみの祭典」の遊園地を県と津名町が中心になって運営していたが、大橋との相乗効果を狙って、96年に兵庫県が過半を出資する第3セクターを設立し、98年3月、リニューアル・オープンした。初年度は大橋効果で入園者数は100万人を超えたが、翌99年度はほぼ半分の55万人に急減し、2000年度以降はかろうじて30万人を維持している。リニューアルに当たって、3セクの力で資本金を30億円も集め、60億円を投資したが、入園者数が目標を大きく下回り、収入が上がらず、民間企業への運営委託で費用がかさみ、多額の未処理損失を抱え、バブル経済期にできた多くの3セク遊園地と同じ道を歩んでいる。

大橋の袂、神戸側に開園した(1998年7月)海浜公園「アジュール舞子」は海水浴客に人気で、利用者数は98年70万人、99年105万人と増加したが、2000年83万人、01年87万人と伸び悩むなか、砂浜に窪みが見つかり、安全上、02年6月から立ち入り禁止にし、04年の海水浴シーズンも立ち入り禁止にしている。また、同公園内にあった民間が経営する宿泊・温浴施設「コースタル・リゾート・ペルーラ」は、利用者が少なく、04年1月に閉鎖した。

「アジュール舞子」に隣接する「マリンピア神戸」の地は、もともと神戸市が栽培漁業施設などを構想していたが、事業環境の変化で、暫定利用することになり、定期借地権方式で民間事業者を公募し、大規模商業施設「ポルトバザール」が開業した(1998年3月一部開業、99年10月全面開業)。現在の「さかなの学校」は、当初構想の一部を実現した施設である。

「マリンピア神戸」の来場者は、今日では年間500万人近くにのぼるが、その多くは「ポルトバザール」利用客である。「ポルトバザール」はアウトレット業態で、大規模スーパーマーケットなどの商圈よりかなり広域から集客し、調査では来場者のおよそ半分が観光目的客なので、神戸市の観光入込客統計の対象施設にしている。一方では、都心のそごう、大丸などの百貨店、サンチカはもちろん、ハーバーランドのモザイクも広域集客し、観光目的客も多いが、観光入込客統計の対象施設ではない。

神戸市営だった「舞子ビラ神戸」が、信託事業でグランドオープンしたのは1998年9月で、海と橋を眺望するリゾートホテルは、宿泊・結婚式・宴会・会議に人気で、宿泊稼働率は70%近く、健闘している。

大橋近くの明石側には「大蔵海岸公園」が開園し(97年5月)、同公園を主要会場に、98年3月～8月、「ときめき明石・海峡まつり」を開催して、132万人の観客を集めた。その後、公園利用客は2000年度100万人近くまで増え、公園で行われる花火大会には多くの観客が詰めかけたが、2001年7月、歩道橋での雑踏事故が発生し、以降花火大会を中止している。さらに同年12月、同公園で砂浜陥没事故が発生し、公園内の海水浴客は2000年度37万人を数えたが、2002年から海水浴場は閉鎖している。

舞子海岸、大蔵海岸の砂浜陥没、大蔵海岸公園の花火大会の事故は、集客装置の「掛け算効果」(安全がゼロだと、集客もゼロになる)を明らかにした。

大橋との相乗効果を狙ったこれらのアトラクションの成果はまだら模様で、既存アトラクションを含む集客潜在力から考えると、なにかしら物足りなさを感じる。そうしたなか、県は、アトラクションを点で捉えるのではなく、須磨海水浴場から大蔵海岸までの約12kmの海岸線を「神戸ウエストコースト」と名づけ、アトラクションを線で結び、相乗効果を高めようという構想が動き始めた(2003年度)。アメリカ西海岸のウエストコーストあるいは湘南海岸にも比べられる試みとして注目したい。

## エ 有馬温泉の復興

有馬温泉に「太閤の湯殿館」が開業したのは1999年4月である。湯殿館は、震災で壊れた極楽寺の庫裏下から発見された、豊臣秀吉が造らせた湯山御殿の一部や庭園の遺構、瓦や茶器などを展示する神戸市の施設である。

有馬温泉街は、震災による物理的な被害は甚大ではなかったが、震災前年の1994年の

観光入込客数 172 万人に比べ、95 年は 41%も減少し、102 万人に落ち込んだ。

日本の代表的な観光地である有馬温泉の観光入込客数の推移を見ると、神戸市の「観光元年」ともいえる 1977 年は 146 万人で、ポートピア '81 のあった 1981 年は 165 万人に増加した。その後、80 年台後半は 170 万人台で推移し、89 年に 180 万人台になり、バブル絶頂期の 91 年には 192 万人を記録した。この頃が有馬温泉の観光入込客数のピークで、それ以降減少しはじめたところで被災した。

被災の翌年、有馬温泉の観光入込客数は、復興需要のおかげで 145 万人に回復したが、以降減少を続け、2000 年には 130 万人を割って 128 万人になった。その後、2001 年 129 万人、2002 年 131 万人に漸増したが、それは、2001 年 9 月に「銀の湯」が開業し、2002 年 12 月「金の湯」（旧「温泉会館」）が改装オープンした効果ではないかと思われる。ちなみに、「銀の湯」「金の湯」ともに神戸市営の施設で、神戸市はさらに 2003 年 6 月に宿泊・休憩施設であった旧「有馬保養所」を「有馬の工房」「小宿とうじ」に改装オープンした。

有馬温泉は、観光入込客数がピーク時に比べ、3 割近く減少しているのに、有馬温泉の旅館やホテルで倒産するところが続出していると聞かない。入込客数が減少し続け、3 割近く減少したということになれば、有馬温泉は、被災による影響ではなく、構造的な問題を抱えているのではないかと考えられる。

ところで、有馬温泉の入込客数算出の対象施設がどこか調べると、「芦有有料道路」「有馬ヘルスセンター」「太閤の湯殿館」「有馬温泉会館（金の湯）」「銀の湯」「（神戸市営）有馬保養所」「わんだガーデン」（2003 年 8 月に開園したペットパーク）の 7 ヶ所で、日帰り施設である「有馬ヘルスセンター」と「わんだガーデン」は民間施設だが、芦有有料道路は民間施設とはいえ公共性が強く、他はすべて神戸市営の施設で、宿泊施設は、小規模な旧「有馬保養所」を除けば、1 軒もない。

有馬温泉には有名な旅館やホテルがたくさんあるが、それらは観光入込客数算出の対象施設ではない。いわんや、有馬温泉にたくさんある企業の保養所も対象施設ではない。それらの利用客は、芦有有料道路や神戸市営の施設を重複利用するというデータでもあるのだろうか。したがって、上述のように「有馬温泉は・・・構造的な問題を抱えている」と早急に結論づけることはできない。なにしろ、観光入込客数統計があいまいだから。

神戸市が、2002 年に仙台・東京・福岡の 3 都市で「都市イメージ調査」（各市サンプル数 300）を実施したが、「神戸で行ってみたいところ」の第 1 位に挙げられたのが有馬温泉である。全国的な温泉人気に影響しているとはいえ、この調査結果からも、有馬温泉の入込客数の減少傾向は「構造的な問題」と結論づける前に、観光入込客数統計を整備して、正確な入込客数を把握しなければならない。

有馬温泉の旅館、ホテル、保養所の宿泊客や日帰り客の人数（入湯税等から把握できる）がわからずに、観光入込客数の動向を云々すること自体無意味である。

## オ 都市観光のアトラクションー「北野工房のまち」

この期に開業した都市観光のアトラクションで注目したいのは、「北野工房のまち」「神戸ブランドプラザ（東京）」「神戸国際会館」である。

「北野工房のまち」（1998 年 7 月開業）は、都心で廃校になった（1996 年）小学校の校舎を活用した、地域の産業に根ざしたビジター・アトラクションとして注目される。ここには、「創って見せる&味わい体験」ができる 20 の「神戸ブランド」の工房がある。1931 年建築の校舎がもつ空間の魅力を引き出し、「小さくてもきらりと光る存在であり続ける」差異化戦略が功を奏した。

オープン翌年の 1999 年度は約 80 万人が来館し、観光バスは約 1 万台も来るという盛況で、その後も人気は持続し、神戸のビジター・アトラクションとしての地位を確立した。

「北野工房のまち」は、都市観光に欠かせない「ライフスタイルの展示」機能をアトラクション化する試みだが、今後の「“まち”づくり」「“もの”づくり」「“こと”づくり」につながる興味ある事例である。

「神戸ブランドプラザ」（1999年4月開業）は東京・北青山（2002年代官山に移転）に設置された神戸ブランドのアンテナショップで、集客という面では東京での集客になるが、神戸ブランドが東京で認知されることによって、神戸ブランドをライフスタイルとして体現する都市・神戸が都市ブランド力を強め、結果として神戸の集客・観光力が強まる可能性がある。

ちなみに、神戸市の「都市イメージ調査」（2002年）では、神戸ブランドとして最も認知されているのは「洋菓子」35.6%で、次いで「神戸ビーフ」24.4%、「ファッション」18.7%の順で、仙台・東京・福岡のいずれの都市でもこの順位は同じである。これら3つのブランドはライフスタイルを形成する要素だが、「ファッション」の認知度が低いのはいささか意外で、3都市のうち福岡の認知度が一番高く24.1%、仙台は17.8%だが、東京は14.1%と低く、神戸のファッション・ブランドの強化が都市課題であることをうかがわせる。

神戸国際会館は、神戸のライフスタイルを実現する象徴的な場のひとつである。会館は地震で崩れ、再建するまでの間、ハーバーランドで仮設営業することになった（1995年12月「神戸国際会館ハーバーランドプラザ」開館）。1999年4月、会館は元の地にまず商業ゾーンを開業し、一月遅れて、5月に全面開業した。

神戸国際会館（商業ゾーンを含む）の利用者は、2001年540万人を数えた。会館で催される多彩な文化芸術プログラムに、神戸市民だけでなく市外客もたくさん来館する。しかし、会館の利用者は観光入込客数統計の対象外である。

また、1998年3月、HAT神戸、西宮マリーナパークシティ、南芦屋浜北部地区などがまちびらきしたが、「住んでよい」まちは、街並みを含むまちそのものがアトラクションとなり、「訪れてよい」まちとなる。これらのまちが「住んでよく、訪れてよい」まちになるのか、今後を見守りたい。

1999年7月に神戸港港島トンネルが開通し、ポートアイランド1・2期、神戸沖空港への道路網が整備され、同年10月に空港の起工式があった。トンネルの開通と空港の起工は、神戸が観光面においても震災復旧が完了し、「創造的復興」に向かう象徴的出来事である。

## カ 「阪神・淡路百名所づくり」キャンペーン

1995年7月に設立された「観光ひょうご復興キャンペーン協議会」は、1998年6月に「“観光ひょうご”復興推進協議会」に改組され、大橋開通を契機に増加する観光客の定着を図り、被災地だけでなく、県内全域への観光客の周遊性を高めるために、従来のキャンペーン、PR活動だけでなく、総合的な観光客誘致対策の推進に当たった。この改組は、観光が復旧し、新たな「創造的復興」に向おうとする意思の表れと見ることができる。

県外キャラバン隊は、1998年度は東京、名古屋、広島、福岡に、99年度は東京、名古屋、大阪、広島に派遣し、旅行エージェンツやマスコミを訪問した。両年度で総額2,200万円を使ったが、その効果は測定していない。

協議会では、大橋関連の県外キャラバン隊派遣事業のほか、政府の阪神・淡路復興委員会でも堺屋太一氏が提案した「百名所づくり」に沿って、委員会を設置し、「阪神・淡路百名所」の公募・選定などの事業に約5,500万円を使った。

「阪神・淡路百名所づくり」は新規事業だが、さて、今日それら百名所がどれほど県民に知られ、県民が自慢し、観光客誘致の力となっているのか明らかでない。後に組織される「See 阪神・淡路キャンペーン実行委員会」では、百名所の「キャンペーンによる反響」を各施設のアンケートによって調査したところ、キャンペーン開始後「入場者

や問い合わせが増加した」施設が全体で 21%あり、地区別に見ると、明石・三木地域 33%が最も多く、阪神、淡路両地域とも 26%、神戸地域は 13%であった。

情報過多の時代、いまさら百名所でもあるまいというのが、神戸地域の 13%という数値に表れている。名所選定は、かつて地元の利害を巻き込む大きな社会運動になった時代もあったが、IT時代の今日、名所選定に代わる新たな観光プロモーションが必要である。「百名所」のキャンペーンは、本格復興期に「100 名品・100 グルメ」として拡大展開されるが、そのとき、たとえば携帯電話を利用したプロモーションを仕掛けるのである。

名所・名品のプロモーションで最も大切なのは、住民が、いつまでもそれらを「宝」と思い、自慢することである。「百名所」「100 名品・100 グルメ」のキャンペーンの効果は、ビジターを調査するより、選定から 5 年経た今日、住民のそれらについての「お宝度」「自慢度」を調査するほうが効果は明らかになる。

#### (4) 本格復興期 (2000 年～2004 年)

##### ア 三大イベント&キャンペーンとツーリズム

この期は 5 ヶ年にわたるが、年表を詳しく見ていくと、前期と後期に分けることができる。

前期 (2000 年～02 年 3 月) の諸事業は、まだ震災復興色が濃い、復興のゴールが間近なことを予感させるものも多く見受けられる。

前期の事業では、「淡路花博」「See 阪神・淡路キャンペーン」「神戸 21 世紀・復興記念事業」の三大イベント&キャンペーンが特筆される。これらのイベントが震災からの「創造的復興」の棹尾を飾り、新世紀を迎えるにふさわしいものであることを被災市町民・県民、行政関係者は願ったに違いない。

震災とそれからの復興が、被災地域と県にとって 20 世紀の総決算であったとするなら、21 世紀には新しい時代を迎えるにふさわしい革袋が用意されなければならない。新世紀の観光の革袋として、県は 2002 年 4 月、「ひょうごツーリズムビジョン」を策定した。そこでは、あえて「観光」という言葉を使わず、「ツーリズム」という言葉を用意し、新しい革袋を表現した。このときを後期の始まりとする。後期 (2002 年 4 月～2004 年) は、震災復興色が薄れ、観光産業にも構造的問題と長期不況が影を落とすようになった。

##### イ 「淡路花博」

###### (7) 集客の要因

前期は、「淡路花博」「See 阪神・淡路キャンペーン」「神戸 21 世紀・復興記念事業」が三大アトラクションであり、イベント&キャンペーンだが、いずれも一過性の「特別なイベント」である。

前期は、これら三大イベント&キャンペーンがあったにもかかわらず、県の観光入込客数は前年度比、00 年度は花博効果で 1%増加したが、01 年度はマイナス 4%、02 年度はマイナス 2%と減少基調になった。(表 3 参照)

「淡路花博」は、もともと大橋開通にあわせて 1998 年 4 月に開催する予定だったが、震災で 2 年遅れ、2000 年 3 月 18 日に開幕し、9 月 17 日に閉幕した。「人と自然のコミュニケーション」をテーマに、40 の国・地域が参加し、1,700 種 150 万本の花を展示し、震災復興の促進と園芸・造園業の振興を目指した。事業費は約 145 億円、184 日間の期間中に 500 万人の来場者を見込んでいた。

開幕すると予想外の盛況で、目標来場者数 500 万人は 7 月中旬に突破し、猛暑の 8 月はやや客足は鈍ったが、総来場者数は 694 万 5,000 人で、それに伴い事業費も増加して 207 億円になったが、収支決算は 22 億 5,000 万円の剰余金をもたらした。

花博が予想外に集客できた第一の要因は、「時の利」があったことである。関西では、これまでおよそ 10 年おきに大規模イベントを開催し、いずれも成功を収めてきた経緯がある。すなわち、1970 年大阪万博 6,420 万人、1981 年ポートピア '81 (神戸博) 1,610

万人、1990年大阪花博2,310万人を集客してきたことから、2000年頃、関西で大規模博覧会を開催すれば「当たるだろう」という読みは関係者の間にあった。また、2001年3月に開園するUSJとの競合を避けられたことも、主要顧客層が異なるとはいえ、「時」が味方した。

さらに上述の歴史的な経緯のうえに、震災が被災地域のみならず兵庫県、関西一円に「社会ストレス」を蓄積させ、その発散の機会をうかがっていたところに、運よく淡路花博が開催されたということもできる。これを裏付けるかのように、来場者の地域別割合を見ると、兵庫県30.4%、兵庫県を除く近畿地方40.2%と、近距離圏客が7割を超える。

第二の要因は、「花と緑」がテーマの博覧会であったことで、エコロジーに対する関心が高まるなか、世紀末から新世紀に「花と緑」は集客の普遍的なテーマになった。全国に農業公園が雨後の筍のごとくでき（淡路島には、2001年、三原町に「淡路ファームパークイングランドの丘」が開園した）、賑わっているのも、同じような社会的背景からである。「花と緑」は、特に女性と中高年に人気で、彼らは平日も集客できる大切な顧客である。実際、これらの客が多く利用したと思われる団体バスでの来場者は260万人（37.4%）にもものぼった。

#### (4) 集客効果

「淡路花博」は、淡路地域に大橋ほど観光入込客数の一時的増加をもたらさなかったが、大橋効果の減衰を一時止めた。淡路地域全体では観光入込客数は228万人増加し（99年度比）、県の入込客数増加（113万人）の寄与率は202%もあった。

しかし、2000年度の淡路地域の市町別観光入込客数を見ると、二つの奇妙な現象に気づく。一つは、来場者数は約700万人だったが、それがどの市町の入込客数を増加させたのかということである。花博は淡路町と東浦町にまたがって開催された。そこで、2000年度の両町の入込客数を合計すると844万人になり、花博の入場者700万人を差し引いた144万人が、両町の既存のアトラクションの入込客数ということになる。ところが、前年（99年度）の両町の入込客数の合計が253万人だから、両町の既存アトラクションの入込客数は109万人減少したことになる。

二つ目は、2000年度淡路地域の市町で入込客数が前年を上回ったのは、開催地の淡路町と東浦町の2町しかなく、緑町はほぼ横ばいで、残りの1市7町はすべて前年を下回り、平均減少率は30%にもなった。

以上2点から、花博は、観光入込客数で見ると、淡路町と東浦町の2町の入込客数を大幅に増加させたが、両町でも既存アトラクションの入込客数は減少しているし、淡路地域の他の市町は軒並み入込客数が減少し、花博の恩恵に浴さなかった。一方、県内の他市町の入込客数を見ると、神戸市は逆に100万人減少するなど、花博の集客効果はいずれの地域にも及ばなかった。

また、観光集客の特性として、一度集客数が下がると、それがたとえ他律的な要因であったとしても（花博で入込客数が減少した1市7町にとって、花博は他律的な要因であった）、翌年の集客は下がった数値を基準に決まることが多い。実際、花博で入込客数が減少した1市7町で、2001年度入込客数が微増したのは南淡町で、三原町は「淡路ファームパークイングランドの丘」の開園で65%増加したが、それでも花博前年の水準に達しなかった。残りの市町は、花博で減少した入込客数をさらに下回り、花博の恩恵に浴した淡路町は85%減少し、東浦町は58%減少した。花博の効果が持続しなかったのは他の博覧会と同様で、淡路ではそのことが顕著に現れ、逆に淡路の観光産業が抱える構造的問題が露呈した。

「淡路花博」は、観光面では持続的な集客効果を淡路島にもたらさなかったが、閑空の土砂採取跡地に自然を回復し、明石海峡国営公園の誕生（2002年3月）につながる理念は崇高である。

## ウ 「See 阪神・淡路キャンペーン」

「See 阪神・淡路キャンペーン」は、2000年7月から2002年3月まで、「ひょうご21世紀記念事業」の一環として、戦略的、統一的に展開したキャンペーン事業である。兵庫県、被災10市10町の自治体はじめ阪神・淡路地域の官民様々な団体で実行委員会を組織し、「神戸ルミナリエ」「明石海峡世紀越えイベント」「神戸21世紀・復興記念事業」の諸事業や、被災地の多彩な魅力を紹介する「阪神・淡路百名所」「阪神・淡路100名品・100グルメ」キャンペーン事業などを支援する広報キャンペーンを中心に展開した。

コンセプトは「Thanks&Welcome ありがとう、そしてようこそ」、キャッチフレーズは「BigBirth でっかい未来が生まれるよ」で、BigBirth にふさわしい元大関 KONISHIKI がイメージキャラクターになって、KONISHIKI と子どもたちが歌うキャンペーンソングもつくられた。

総予算10億円のうち、事務局費などを除き、9億5,600万円が広報宣伝費に支出された。その内訳を見ると、多い順に新聞2億6,000万円、テレビ・ラジオ2億1,500万円、交通広告1億円、タレント・ソング等制作7,100万円、百名所・名品・グルメ4,900万円などとなっている。百名所選定事業には、先に5,500万円使っているのので、百名所・名品・グルメには総額1億400万円支出したことになる。

キャンペーンの効果測定は難しいが、広報キャンペーンの場合、広報の対象となる事業への集客がひとつの目安となる。本キャンペーンの記録誌には、支援した中核イベント19件（「神戸ルミナリエ」を除く）で、目標の集客数500万人を超える504万人を達成したという事業効果が紹介されている。

また、キャンペーン認知度調査（サンプル数964）では、広告を「見たことがある」40.8%、広告を見たことがある人のうち「行ってみたいと思った」55.8%、ということは、「行ってみたい人」は全体で23%いたことになる。また、広告を見たことがある人のうち、キャンペーンの趣旨が「震災復興のPRである」ことを知っている人は58.2%だった。ただし、この調査の対象者は中核イベントの来場者が中心なので、このことを割り引いて見なければならない。

記録誌では、経済波及効果についても紹介している。兵庫県全体で約400億円の生産誘発額と、約4,100人の雇用誘発効果があったと推計している。キャンペーン広報に10億円、中核イベントの総事業費が31億円の計41億円で、県内で400億円の生産を誘発したというのだから、誘発効果は大きい、長期不況期にあつて、消費者も企業もなかなかこうした数字を実感できなかった。

キャンペーンの対象となった中核イベントには「神戸21世紀・復興記念事業」の諸事業が含まれているので、次に述べる「神戸21世紀・復興記念事業」の評価の項も参照してほしい。

100名品・100グルメについての反響（百名所については復興初期に記した）を、グルメ選定店に対するアンケート調査（サンプル数65）で見ると、「問い合わせなど反響があった」が40%、「客数が増加した」が36%あった。これも百名所と同じく、客数増加が持続するかどうかの問題で、ある店の主人は「100選はお蔵入りです」という。

## エ 「神戸21世紀・復興記念事業」

2001年度の県の観光入込客数を見ると、神戸市の入込客数は、「神戸21世紀・復興記念事業」で前年度比223万人増加したが、淡路地域は花博効果がなくなり、約700万人減少した。「神戸21世紀・復興記念事業」効果も神戸市に限定され、県内他地域に及んでいない。

「神戸21世紀・復興記念事業」は、「震災復興支援に対する市民の感謝の気持ちを表し、市民参画と魅力あるまちづくりに果たす役割」を担って、2001年1月17日～9月30日、神戸市全域で実施された。タイトルには、「復興」の前に「21世紀」を掲げ、復興を越えて21世紀を見据えた神戸市を強くアピールしている。

記念事業は、1993年に開催された新しい都市祭「アーバンリゾートフェア」の流れを汲むが、それとの違いは、震災で確認した「市民力」を「市民参画」と「まちづくり」というかたちで、事業に反映させることであった。

記念事業は総数400件を超え、小規模イベントから大規模イベントまで、また高コスト・イベントから低コスト・イベントまで、開催日時・期間・場所・主催者はまちまちで、鑑賞型イベントもあれば参画型イベントもあり、有料イベントもあれば無料イベントもあり、ターゲットが市民のこともあれば近隣圏客、広域圏客のこともあり、まるで「イベントの博覧会」のような有様だった。

記念事業の評価はシステムチェックに行い、400件を超えるイベントのなかから事業の特徴をよく表していると思われる31件のイベントを対象に、事前・事中・事後という時間軸に沿って調査を実施した。31件のイベントのなかには、先の「See 阪神・淡路キャンペーン」のキャンペーン対象事業19件（「神戸ルミナリエ」を除く）のうち11件が含まれている。

個別イベントの評価は、イベントに対する期待度、実際にイベントを体験した知覚、再訪意向の3点で評価し、「大いに期待〇大変よかった」と「大変よかった〇来年もぜひ来る」の回答数と回答率を重視し、なかでも「大変よかった〇来年もぜひ来る」を「信頼できる再訪意向」と呼び、イベントの魅力と継続性を評価する最も重要な指標とした。

回答者のプロフィールは、女性63%、男性37%、40～50歳代49%、市民客59%、市外客41%で、市外客は大阪府が13%で最も多く（阪神地域9%）、近畿圏外客は6%だった。イベントの認知経路は、市民客は多い順に「神戸市の広報紙」28%、「家族・知人」23%、「ポスター」18%、「見たことがない」10%で、市外客は多い順に「家族・知人」21%、「雑誌」「新聞記事（広告ではない）」「ポスター」いずれも12%、「見たことがない」20%である。ちなみにボリューム・ゾーンの30～50代女性の認知経路の第1位は「家族・知人」の口コミ（23～24%）だった。

ここから行政主体のイベント&キャンペーンでは、行政の広報紙と口コミが有効な媒体であることがわかる。したがって、「See 阪神・淡路キャンペーン」におけるマスコミ媒体の多用は、適切な媒体選択であったかどうか疑問が残る。

記念事業の評価で使われた「イベント評価マップ」に注目したい。それは、それぞれのイベントについて、イベント終了直後に、イベント参加者にアンケート調査を行ったもので、イベントに参加した市民の割合（「市民客率」）を横軸に、イベントの評価は「大変よかった〇来年もぜひ来る」（「信頼できる再訪意向率」）を縦軸にとり、市民客率は60%を基準にし、信頼できる再訪意向率は30%を基準にして、調査イベントを2つの基準線で分割した4つの象限のなかにプロットした。市民客が60%を超えたイベントは15、再訪意向率が30%を超えたイベントは10あった。

この評価マップを使えば、以降もイベントを継続するか否かの評価に有効で、次に同種事業を実施するときには企画の参考になる。こうしたイベント評価システムは、企画段階で組み込んでおかなければならないことはいうまでもない。さらに、イベント評価では、顧客側の評価だけでなく、関係者の評価も必要で、記念事業のように、事業の計画段階から市民参画を謳うなら、関係者評価の重要性は大きい。ただし、記念事業では、それは十分行われなかった。

記念事業の「神戸からの感謝の手紙」は、集客都市のマーケティングを考えるうえで注目すべきキャンペーンである。これは、震災復興を支援してくれた国内・外の人たちに、市民みずから「感謝の手紙」を出し、復興して元気になった神戸を見てもらおうという感謝と神戸招待の両面作戦である。神戸市民150万人、60万世帯の市民が、震災のとき有形・無形の支援をしてくれた人に、1世帯平均5通の招待状を出し、神戸にお招きするとすれば、60万世帯×5通=300万通の招待状が国内・外に出され、そのうち2割の人が、平均3人で神戸を訪問してくれれば、300万通×20%×3人=180万人になる

という計算である。

この作戦の特徴をマーケティングで考えると、第一に招待客の顔が見えていることで、マスメディアを使って、やみくもに顔の見えない人たちに呼びかけたわけではない。第二に感謝と招待によって、市民と支援者の関係がより強固なものになり、「関係性資産」を形成することである。

震災が契機になってつくられた市民と支援者との関係には「物語」がある。震災は、両者にエピソード記憶を生み、それが物語を生成し、物語は両者に感動をもたらし、感動を確認するために支援者は神戸を再訪する。「See 阪神・淡路キャンペーン」の広報戦略にこのような視点があったらどうか。

ところで、記念事業の調査で回答した市民は3,664人だが、記念事業に支援者などを招待した人の割合は20%で、招待人数は、「4～5人」27%、「3人」18%、「2人」17%、「1人」13%だった。記念事業の7つの目的の達成度については、達成したと思う人の割合は、いずれも2割強で、物足りない結果だった。

#### オ 都市型観光イベントー「ケーキ工房のあるまち西宮」

西宮市のイベント&キャンペーンもユニークである。西宮市は、震災後の都市活性化を考えるなかで、都市型観光研究会を立ち上げ、その研究会の成果は、2000年11月、「ケーキ工房のあるまち西宮」の発表、「西宮洋菓子園遊会」、「西宮パティシエ（洋菓子セミナーと生菓子職人養成教室）」の開催などに結実した。

2001年度は、ケーキに加えて市内にたくさんある美味しいフランス料理店とイタリア料理店に着目し、「グルメ西宮リエゾン」という、フレンチとイタリアンのシェフが共演するコース料理を賞味するユニークなイベントを開催した。謳い文句は「西宮のレストランは本気」で、「西宮」を味わってもらおうという趣向である。公募の倍率は72倍だった。

これらのケーキ店、フランス料理店、イタリア料理店には、市民の人的資産が活用されているし、市民・訪問客と店との間に関係性資産が形成される。こうした資産づくりが進めば、西宮の「食」がブランドとなり、市民のライフスタイル形成の大きな力になる。ブランド化したライフスタイルは、都市観光の強力なアトラクションである。こんな発想は、従来の観光にはない。

西宮市の都市型観光推進事業は、2002年度は日本酒を取り上げた。

西宮市と対照的なのが芦屋市で、芦屋市は「いわゆる観光都市ではない」が、「商業復興（活性化）推進」のために、芦屋イメージ・芦屋ブランドを発信すべく、情報誌『芦屋でラ・ラ・ラ』を発行したくらいで、芦屋市には都市型観光の認識がなく、貴重な芦屋ブランドの観光集客的役割が理解されていない。

このことは、芦屋市の観光入込客数統計にも表れており、2002年度芦屋市の入込客数は72万人だが、そのうちハイキング客が33万人と最も多く、次いでサマーカーニバルなどのまつりが16万人、博物館・美術館6万人の順で、芦屋ブランドの店舗などは観光入込客数統計の対象外である。ただし、観光入込客数統計については西宮市も同様で、西宮市の2002年度の観光入込客数は1,122万人で、そのうち阪神甲子園球場が368万人と最も多く、次いで西宮神社153万人、門戸厄神86万人、新西宮ヨットハーバー84万人の順で、日本盛の煉瓦館13万人を除けば、同市が謳う都市型観光施設は観光入込客数統計の対象外である。今後、都市型観光を推進するとき、観光施策と観光統計を合致させなければならない。

#### カ 施設型アトラクション（前期）とNPO

前期の施設型アトラクションでは、摩耶ケーブルの営業再開（2001年3月）を契機に、国民宿舎「摩耶ロッジ」をPFI手法でリニューアルして、「ホテル・ド摩耶」が開業し、女性・主婦層を中心に人気を得ている。また、神戸港のシンボル、神戸ポートタワーのリニューアル開業（2001年3月）、「神戸ウィングスタジアム」の改築・開業（2001年

11月)、そして2002年3月31日、震災復興の情報拠点「フェニックスプラザ」の閉鎖が、復興のゴールが間近なことを知らせた。

他にも、淡路花博に合わせて開業した(2000年3月)「ウェスティンホテル淡路」、花博後同地に開園した(2002年3月)「淡路島国営明石海峡公園」などは、創造的復興の明るい話題である。

また前期に「神戸フィルムオフィス」、NPO法人「六甲山と市民のネットワーク」、そして後期に「神戸長田コンベンション協議会」など市民の活動が「創造的復興」のなかから生まれ、都市と自然と観光の新しいかたちを提示する動きがはじまった。

県が、県外客誘致のために、県内観光をする県外バス会社に補助金を出す制度も運用しはじめ(2001年6月)、人気を呼んでいるが、さて「札東の威力」と「金の切れ目が縁の切れ目」が気になるところである。

#### キ 被災地観光の象徴「人と防災未来センター」

2002年4月、HAT神戸に開館した「防災未来館」は「創造的復興」の棹尾を飾る被災地観光の総仕上げ事業であり、翌年4月隣接して開館した「ひと未来館」と一体となって、「人と防災未来センター」が生まれた。

センターのパンフレットには、「言葉だけでは伝えきれないことがあります」と書かれている。たしかに、震災を言葉だけで語り継ぐことはむずかしく、被災民はもどかしさを感じる人が多い。「防災未来館」の「1. 17シアター」でビルや高速道路が倒壊していく様子を迫力ある映像で見、次いで「大震災ホール」で復旧・復興に至るまちと人の姿をドキュメンタリー映像で見たとき、体がこわばり、涙がこぼれたのは、私が震災を体験しているからだろう。被災民にとっては見るのがつらい体験だが、被災しなかった人にはぜひ見てほしい映像体験である。映像以外にも展示や学習コーナーがあり、体験学習に有意義な施設である。

「防災未来館」に比べると「ひと未来館」は迫力に欠けるが、それは「癒しの空間」であるからだろう。人工の「癒しの空間」で、「いのちの尊さ」と「共に生きることの素晴らしさ」を体験させることは、展示手法的には至難である。両館は一体となっているが、別個に観覧することができる。しかし、観覧の順序は、「防災未来館」を観覧してから「ひと未来館」を観覧するということなので、そのためにはそれぞれ1時間、計2時間必要である。

センターは、開館以来、観光客で賑わい、観光コースにも組み込まれているが、両館を観覧する人は少なく、「防災未来館」の観覧者は「ひと未来館」の約2倍である。ちなみに、2003年度「防災未来館」の観覧者は約35万人(2002年度約26万人)、「ひと未来館」の観覧者は約18万人、両館合わせて団体客は約60%で、団体客の約68%が県外客である。

今後「ひと未来館」の魅力アップが課題である。

#### ク 「ひょうごツーリズムビジョン」

後期は、「ひょうごツーリズムビジョン」が策定された2002年4月から始まる。

「兵庫県観光振興基本計画」は2001年をもって終了したが、「ひょうご経済・雇用戦略会議」(2001年)は、次に「にぎわいと交流のツーリズムの創造」を提言した。それを受けて、「ツーリズム振興戦略会議」(2001年)の提言に基づき、「ひょうごツーリズムビジョン」(以下「ビジョン」という)が策定された。

「ビジョン」の第一の特徴は、超「震災」にあり、震災を超えて21世紀の新しい観光のかたちを「ツーリズム」という言葉に表わしたことである。

第二の特徴は、基本コンセプト「多彩な地域個性を生かしたツーリズム振興」にあり、そこではツーリズムを、「レジャーのみならず様々な目的で一時的に通常的生活拠点を離れ旅行・滞在することを指し、財・サービスの消費活動ばかりでなく、精神的豊かさや心の幸せを目指した多様な活動を重視する」と定義した。「レジャーのみならず様々な目

的で・・・」は、これまでの「観光」の領域を広げ、ビジネスも視野に入れ、買物・飲食も視野に入れ、また経済的活動だけでなく「精神的豊かさや心の幸せ」を追求する活動も対象としたので、「観光」の領域がいっそう広がった。

第三の特徴は、戦略的マーケティング・マネジメントの考え方が導入されたことである。「ビジョン」では目標年を2010年とし、2005年度のツーリズム人口の目標値を1億5,000万人に設定して、基本戦略の下に、2001年度を助走期間として、2002～2005年度の前期行動プログラムを策定し、実行段階に入った。そして、実行の後に検証・評価のフィードバックの段階を設けた。

第四の特徴は、3つの基本戦略、「学習・体験・交流型ツーリズムの推進」「個性を生かした美しい地域の基盤づくり」「公民連携の中核的推進体制の整備」のなかでも、「学習・体験・交流型ツーリズム」は脱「観光」色が強く、また「個性を生かした美しい地域の基盤づくり」で、これまでの「観光」には少なかった「まちづくり」の視点を取り入れたことにある。

前期行動プログラムは、現在実行段階に入っていて、その効果が明らかになるのは数年先で、またそれらは前述のように超「震災」色が強いので、ここでは新しい「ツーリズム」に特徴的な事業を列举する。

「地域ツーリズム魅力創出モデル事業」は、「住みよいまち」が「訪れたいまち」につながるモデルとなる。

「体験・交流型ツーリズムプログラム推進事業」は、脱「観光」の新しいツーリズムの実践である。

「産業ツーリズムの推進」は、「観光」の領域の拡大のなかで生まれ、新たな国内・外の旅行需要を掘り起こす。

「ボランティアガイドの育成」は、地域の「人」の魅力と「物語」の魅力によって新たなホスピタリティを生む。

「ひょうごファンクラブの開設」は、関係性マーケティングの実践である。

「ひょうご教育旅行誘致促進事業」は、「人と防災未来センター」をはじめ震災をテーマにした教育アトラクションの強みを発揮する。

「広域ツーリズム推進事業」は、近隣地域間連携によって、新たな旅行市場を開拓するマーケティング戦略である。

国のビジット・ジャパン・キャンペーンに呼応して、国際ツーリズムの行動プログラムも充実させつつあるが、国際ツーリズムについては、国内以上に統計の整備が遅れているので、行動プログラムの実行と並行して、急いで観光統計を整備しなければならない。

県では「ビジョン」の目標値設定に当たって、観光入込客数調査の見直しに入り、2003年度から、新たにコンベンション、エコ・ツーリズム、グリーン・ツーリズム、産業ツーリズムの対象施設を加えたことも、「ツーリズム」の小さいが重要な実践である。

なお、「ビジョン」に掲げた2005年度1億5,000万人のツーリズム人口は、98年度以降の観光入込客数の漸減傾向から見ると、その達成が難しいのではないかと危惧する。

#### ケ 苦難の施設型アトラクション（後期）

2002年のW杯は、列島をサッカー一色に包み込んだが、宴の成果は悲喜こもごもである。W杯そのものは20世紀型の集客イベントだが、メディアイベントという視点では、オリンピックをしのぐ21世紀型の巨大イベントで、全世界で400億人がテレビで観戦したという。

イングランド代表が滞在した津名町は、ベッカム人気のおかげで、警備費に予想外のお金がかかる誤算はあったものの、全国的に知名度が上がり、念願の人工島に整備されたサッカー場の予約客が増え、ベッカムらが宿泊した「ウェスティンホテル淡路」の予

約客も増えたという。そこで、津名町は、イングランドチームの足跡を町おこしに活用しようと、サッカー場を「イングランドサッカー場」に改名し、ベッカムらの銅像を建立して、近くの町道を「イングランド通り」と命名しようとする計画があったが、実現しなかった。実現していれば、1億円の金塊展示で町おこしを図った津名町の観光振興策は、わが国の20世紀型観光振興のひとつのモデルとなった。

W杯の会場になった「神戸ウィングスタジアム」の整備と運営は、21世紀型集客施設のひとつのモデルを提示する。既存のサッカー場をW杯会場に整備するにあたって、「W杯後のあり方を考え、身の丈にあった形に変身」させた。ここでは、「公設民活」方式がとられ、整備費は神戸市が負担し、設計施工と運営する企業をコンペで選んだ。施設面では、W杯終了後、仮設スタンドを8,000席減らし、開閉式屋根を設置して全天候型に改造し、フットサル場など市民の健康増進施設やパノラマレストランなども設けた。収入の柱はヴィッセル神戸の試合の使用料などで、当初から計画に織り込んだ。

W杯は、わが国における観光振興の世紀の転換点を象徴する「特別なイベント」だった。

21世紀にふさわしい新しい観光の革袋を必要とする背景には、震災の痛手と長期不況のために、復興の陰で閉鎖、廃業に追い込まれるアトラクションが後を絶たない現実がある。

震災直後に六甲A O I Aが閉園、六甲アイランドの「神戸ローザンヌホテル」は97年に開業したが、わずか1年で廃業、95年洲本に開業したミュージアムパーク「アルファビア」は2000年12月に閉館、経営不振の「フルーツフラワーパーク」(84年開園)に神戸市が金融支援(2002年2月)、「舞子タワー」閉館(2002年3月)、「姫路セントラルパーク」に民事再生法適用(2002年8月)、六甲山の回る「十国展望台」閉館(02年11月)、西宮スタジアムの営業終了(2002年12月)、経営難の(2002年W杯終了後も若い女性の予約が続いていたというのに)「ウェスティンホテル淡路」を県が買収(2003年3月)、そして2003年春には宝塚ファミリーランド、阪神パークが閉園し、阪急が神戸ポートピアランドの経営から手を引いた。

こうした閉鎖、廃業の状況がこの期に特に顕著に見られるのは、震災の影響もさることながら、震災を言い訳にできない構造的な問題が多くのアトラクションで顕在化したからである。もちろん、閉鎖、廃業の状況がそのまま続くことは少なく、再生に向けた試みが多く見られるが、「スクラップ多くしてビルドいまだ少なし」といった状況が続いている。また、県や神戸市など自治体が抱える集客・観光施設の多くが集客難、売上難、そして経営難に陥っている厳しい現実を直視し、早急に対処しなければならない。

### 3. 10カ年の総括と提言

#### (1) 10カ年の総括

ここまで、2つの検証項目、すなわち「被災地観光と創造的観光は実現したか」と「新しい観光のかたち『ツーリズム』は実現しているか」について、6つの戦略的マーケティング・マネジメント・プロセスで検証した。それらを以下に総括する。

#### ア ホストとゲストの関係

震災でモノは壊れたが、人の絆が生まれ、強くなった。観光においても、観光施設は壊れたが、これまでのホストとゲストの絆が強まり、また被災地観光のなかで新たなホストとゲストの絆が生まれたことも多い。

しかし、震災直後、被災地のホテルや旅館に宿泊していた人のことを、多くの住民、行政関係者は忘れていたのではなかろうか。もちろん、宿泊施設や旅行関係者は、観光客の安否の確認、避難に懸命の努力をしたことは言うまでもない。

このような非常事態下での観光客対応では、観光がホスピタリティ産業の名のとおり、ホストの役割が大きく問われ、迅速・適切な対応がゲストの感動を呼び、ホストとゲスト

トの関係は、平常時と比べいっそう強固なものになる。しかし、住民も行政も未曾有の災害を前に、ゲストへの対応に抜かりがあった。

観光政策の常套句「ホスピタリティ精神」は、平常時のみならず、災害・非常時にこそ発揮されなければならない。また、それは観光産業の関係者だけでなく、住民、行政関係者の心に涵養され、行動として実現しなければならない。とりわけ災害・非常時には、ホスピタリティが行動として実現するように体制・システムでもって担保される必要がある。そのためには、旅行・観光関連団体や市民ボランティアグループと行政との協力が必須である。

#### イ 観光・観光客・観光産業の理解

観光の復興を客観的に検証する指標として入込客数がある。その数値は、ときに推計による不確かさを持つことはあるが、それが検証に与える影響は小さい。それよりも、ほとんどの市町の入込客数が、観光施設の入込客数の単純合計であること、また観光施設の選定基準に客観性が乏しく、恣意性が大きく、市町ごとに選定基準がバラバラであること、そして、このようにして算出された市町の入込客数を単純に合計して、県の入込客数を算出していることに問題がある。もちろん、選定された観光施設の入込客数の経年変化や、観光施設に異動がない場合の市町の入込客数の経年変化は、検証の指標として有用である。

観光の定義が観光客の定義を規定し、さらに観光施設と観光産業の定義を規定する。ということは、観光の定義があいまいだと、観光客も観光施設も観光産業もあいまいになる。

観光復興の過程で観光・観光客・観光産業についての理解が十分であったとは言えず、あいまいなまま、観光入込客数の統計的信頼性に大きな問題を残した。そうした問題は、「ひょうごツーリズム・ビジョン」において認識・理解されたが、問題は解決していない。

#### ウ 観光を取り巻くマクロ・ミクロ環境の理解

大震災そのものが、最大のマクロの環境変化である。それに加えて長期不況がマクロの環境変化の底流となっていたが、長期不況は大震災の影響の陰に長く潜在していた。また、20世紀から21世紀への世紀越えも期間中のことだが、そのことはマクロ環境に直接大きな変化を与えたわけではない。被災地では、世紀の暦より「震災暦」のほうが取りざたされた。

長期不況が顕在化するのには、観光では2002年に入ってからだが、それまではバブル経済崩壊後の長期不況の影が大震災の陰に隠れてしまい、逆に震災復興需要にバブルの気配さえ見え、マクロ環境の変化の理解とそれへの対応に問題を残した。

大橋の開通はマクロ環境の大きな変化だが、観光面では、少なくとも淡路島に大きな持続的効果をもたらしたとは言えない。こうしたマクロ環境の変化は「脅威」であり、かつ「機会」でもあったが、「脅威」が「機会」を凌駕した。

ミクロ環境の変化も、大震災というマクロ環境の変化に埋もれた感があるが、逆に大震災がミクロ環境の変化を顕在化させた例も多い。たとえば、六甲山、有馬温泉、淡路島では、観光地としての「強み」「弱み」が明らかになり、その対応がせまられている。

#### エ 理念・方針・目標・戦略のマネジメント・プロセス

観光復興の戦略策定のマネジメント・プロセスが順調に機能したとは言えない。なかでも、目標が数値化され提示されることがなかったので、戦略の意義・重要性・選択の基準が明らかでなく、戦略実行に必要な資源（ヒト・モノ・カネ）の配分基準も明らかでない。もちろん、数値目標に観光入込客数を選んだとしても、上記アで述べたような問題がある。

理念・方針に百万言を費やし、いかに美辞麗句を連ねようとも、たった一つの数値に勝る目標にはなりえない。数値目標が明示されないと、戦略実行の後に続く評価は客観

性を失う。

理念・方針に「集客型産業」の振興を謳い、外発力依存型復興を目指したのが、被災地観光と創造的復興の最大の特徴である。そのことが、次期の「ツーリズム」の実現とその持続的発展に寄与するのか答えは出ていないが、過度な外発力依存に危惧を抱く。

また、集客型産業の定義が明らかでなく、観光、商業、文化、まちづくりなど多分野にまたがるのが、検証を困難にした。観光産業しかり、集客型産業しかり、標準産業分類の枠を越えて既存産業を再編するような産業の再定義は、既存産業との関連性を明らかにしないと、数値検証の障害になる。

集客型産業の定義が明らかでないので、戦略策定と実行の組織づくりは難しく、無難に総花的な組織がつくられた感がある。通常、総花組織に目標設定や評価を求めることはなく、いわゆる「丸投げ」というかたちのアウトソーシングが増える。それは観光プロモーションに顕著で、広告の時代の終焉と広報の時代の到来を実証する絶好の機会だったが、観光プロモーションにおいても自律的広報力を十分生かすことができなかった。

## オ アトラクションとプロモーション

アトラクションは復旧したが、創造的復興は実現したか。創造的復興で壊し、否定したものは何か。

地震はモノを壊した。しかし、ヒトの絆（関係性）の存在を教え、それを強固にした。すなわち、地震はモノの呪縛から人々を解放し、ヒトの絆への信頼を生んだ。

アトラクションはモノとして、あるものはいち早く、あるものは順調に復旧し、そしてあるものは復旧することなく消えた。そして、新たなアトラクションがモノとして創造され、復興した。そのどれもがモノを媒介としてヒトの絆をつくり、強固にしたわけではないが、「人と防災未来センター」の「防災未来館」はその成功例である。またそれは、ハードなモノとしてのアトラクションだけでなく、イベントのようなソフトなアトラクションの場合でも、それが媒介となってヒトの絆を形成する。「神戸ルミナリエ」はその成功例である。

観光にプロモーション、なかでもマス・プロモーションは必須であるというのは「常識」だが、「常識」は創造的復興のなかで壊されず、新たな創造的観光プロモーションは生まれなかった。その萌芽は「神戸 21 世紀・復興記念事業」の「神戸からの手紙」事業に見られたが、その芽は開花しなかった。

新しい観光の革袋「ツーリズム」においても、観光プロモーションは常識の域を出ていない。

## カ マーケティング評価

アトラクションやプロモーションにマーケティング評価が加えられた例は少ない。マーケティング評価は、事業の仕組みのなかに当初から組み込まれるのが一般的だが、これまで行政主導の事業にそうした例が少なく、また震災という突発的な出来事のため、その準備も整わなかった。しかし、そもそも行政主導の事業に戦略的マーケティング・マネジメントの発想がないのが、マーケティング評価を軽視する原因である。そうしたなか、「神戸 21 世紀・復興記念事業」は、事業評価を戦略的に導入した数少ない例である。

以上の総括に基づき、検証項目の第一「被災地観光と創造的観光は実現したか」については、多くの課題を残したが、実現した、検証項目の第二「新しい観光のかたち『ツーリズム』は実現しているか」については、事業途中なので全体評価はできないが、曲がりなりにも実現に向けて一歩ずつ歩んでいる、と結論づける。

## (2) 提言

第一の提言は、今後の震災における観光復興に活かすため、観光行政組織の日常業務に「戦略的マーケティング・マネジメント・プロセス」の考え方を導入し、それを「組織知」にすることである。今後の震災への観光行政の対応は、このことに尽きる。ここでは、マ

マーケティング調査、目標の設定、戦略的発想と行動、評価システムなどが必須である。

第二の提言は、今後のひょうごのツーリズム振興のため、上述の「戦略的マーケティング・マネジメント・プロセスの導入」を含む以下の10点である。

#### ① 観光客・旅行者に関する情報収集・連絡体制の整備

震災などの非常時に、観光客・旅行者への避難や救護に関する情報の提供、安否の確認、家族への連絡などを迅速・適切に行うことは、ホスピタリティのベースである。

そのためには、県、市町の観光行政機関が、日本旅行業協会・全国旅行業協会の各都道府県支部等の旅行エージェントのネットワークと連携するほか、市町が地域の旅館組合や観光協会と連携して、観光客・旅行者に関する情報収集・連絡体制を整備する。

#### ② 観光統計の整備

観光データがあいまいで、どうして戦略（施策）を策定できるのか不思議である。観光データを整備するためには、「観光」「観光客」「観光産業」を再定義しなければならない。折しも、観光立国を掲げる国は観光統計の整備に乗り出したが、いまだに、全国的に普及しているとはいいがたい。県も「ひょうごツーリズムビジョン」（2002年4月）で、とりあえず2005年度のツーリズム人口の目標値を1億5千万人と設定し、目標達成に向け努力をしているが、観光客の入り込み動向をより適切に把握できる統計手法の検討を進め、新たな観光統計のあり方について国等に提案していくべきである。

大橋開通は、観光の基本データである観光入込客数統計を整備する機会である。淡路島への出入りは高速道路と船によるので補足しやすいという立地のメリットを活かして、精度の高い観光入込客数を把握できる。2005年、市町合併で淡路島に新たに3市が誕生する予定である。この機会にぜひ観光入込客数を含む観光統計の整備を図るべきである。また、有馬温泉は宿泊・日帰り客とも比較的補足しやすい。淡路島と有馬温泉を手始めに、観光統計の整備にとりかかるべきである。

観光統計の整備は喫緊の行政課題なので、提言の末尾に私案を提示する。

#### ③ 戦略的マーケティング・マネジメント・プロセスの導入

観光をめぐる環境変化はめまぐるしい。環境変化に対応する技法が「マーケティング」で、それを「戦略的」に「マネジメント」するプロセスを観光行政にも導入し、組織知にしなければならない。

ここでは、これまでの観光行政のマネジメントに不足していたマクロ・ミクロの環境を分析するSWOT分析、顧客・顧客圏の設定、数値目標の設定、評価システムの導入などが必要である。

#### ④ アトラクションの再定義

古いアトラクションの市場からの退場と、新しいアトラクションの市場への登場のスピードと頻度が増し、複合化したアトラクション、バーチャルなアトラクションが増えている。そこで、まずビジター・アトラクションを再定義しなければならない。商業施設、スポーツ施設、劇場などはビジター・アトラクションに含めるのか。そこにはグローバルでローカルな「グローカル」な視野が求められる。

一方、絶対的競争優位性を持つアトラクションは「ヒト」であるという理解も必要である。すなわち、人的資産をアトラクションとして評価するのである。

#### ⑤ 観光プロモーションの革新

マス・プロモーションが優位であった時代は終わりつつある。ITが強力なプロモーション・ツールとなった今日、近畿日本ツーリストが育てた「クラブツーリズム」事業の先見性に見られるように、個々の顧客との関係性のトータルな構築が求められている。

また、プロモーションに発想の転換が求められている。その例をスイス・チューリッヒの「CowParade 牛のパレード」に見ることができる。それは、1998年のチューリッヒの夏の観光キャンペーンで、スイスアルプスの牧場の牛が観光客を出迎えにチューリッヒの町にやってきたというバックストーリーがあって、等身大のカラフルに装飾された

582頭の牛が、チューリッヒの街中にあふれた。商店や市民がファイバークラス製の牛を購入し、それに市民や有名アーティストがデザインし、町中に展示した。子供たちは牛の背中に乗って遊び、観光客は記念写真を撮り、市民は牛を微笑みをもって受け入れ、牛たちは町の風景に溶け込んだ。3ヶ月のキャンペーンが終わると、牛はオークションにかけられ、それぞれ引き取られた。売上金は運営費に充当し、残りを福祉施設に寄付した。

カウパレードは、2003年春、東京丸の内に登場した。神戸・淡路など被災地活性化にふさわしいイベントである。

#### ⑥ 新しい都市祭の創出

ルミナリエは、「魂」を抜いて輸入された祭りである。神戸の前に「ルーチフェスタ」という名前で和歌山マリーナシティに設置されていた。さらにその前はアメリカ・テキサス州ヒューストンに設置されていた。ルミナリエは移動イベントと化し、小規模だがイタリアの輸出産業になった。

都市祭は、都市のエネルギーの発露である。都市のエネルギーは、産業のエネルギーと市民の生活エネルギーの総和である。市民の生活エネルギーのある部分は消費エネルギーというかたちで産業エネルギーに変換されるが、他の部分は市民のストレスを生み、都市に沈殿する。一方、産業エネルギーの多くは市民のストレスを生み、これまた都市に沈殿する。こうして都市に沈殿した市民のストレスは、少なくとも年に一度の祭で発散させなければならない、というのが都市祭発生のメカニズムである。

世界的に見れば、新しい都市祭のモデルは、「ヨーロッパ文化首都」ではなく、地域の産業資源を活かし、アミューズメント性を盛り込んだ、アメリカの「ステートフェア(StateFair)」である。

地域が自慢する「宝」を定期的に地域でお披露目するような、ステートフェア型の新しい都市祭の登場を期待する。「宝」はモノやコトだけでなく、住民というヒトであってもいい。

#### ⑦ 都市観光の推進

都市は「ライフスタイルの展示場」であり、内発型観光振興の実践の場である。

都市が「応接間づくり」と「居間づくり」のどちらに励むのが市民にとって望ましいかは明らかである。ラスベガスのような「応接間」ばかりの都市は稀有である。居心地よい「居間づくり」のあとに「応接間」がつくられ、合わせて「ライフスタイルの展示場」になると、それへの憧れが他都市から観光客を誘うのが、都市観光の集客の仕組みである。

都市が固有のライフスタイルを構築できるかどうかで都市観光の成否を分ける。また、「居間づくり」と「応接間づくり」では空間デザインが魅力的でなければならないことは、古今東西の観光都市で明らかである。

#### ⑧ 地域ブランドづくり

住民のライフスタイルが視覚化され、固有の世界観を提示するとき、そこに地域ブランドが生まれる。そこで、ライフスタイルを地域ブランドに高めなければならない。

地域ブランドはモノやコトに限らない。ヒトも地域ブランドになる。なかでも地域の人的資産は絶対的競争優位性をもち、人的資産の魅力が観光客を誘い、両者の関係性が資産となり、持続的集客効果を持つ。

#### ⑨ 「観光“知”」の研究・教育機関の整備

増大する観光ニーズと観光行動に対応する「観光“知”」の研究・教育機関の整備が必要である。そこでは、観光の本質に関する研究はもとより、本提言に掲げる観光の戦略的マーケティング・マネジメントの研究、そしてそうした研究に基づいた実践的教育を行う。

#### ⑩ 観光行政組織の再整備

観光を縦割り組織のなかに位置づけ、活動することに問題があるのではなからうか。これは、つまるところ①で述べた観光の再定義に関わるが、観光が多分野にまたがる市民の「社会的行動」であると捉えるなら、行政においても、観光の機能に適合した横断的な組織づくりが必要である。また、単年度予算主義を越えた中長期的な視野も必要だし、短期の人事異動システムが障害となっている観光行政のプロの養成も急がれる。

追記：観光統計の整備についての私案

#### 1. 観光統計整備の基本方針

- (1) 統計的信頼性を確保する。
- (2) 調査結果を戦略的に活用する。
- (3) 費用対効果を考慮する。

#### 2. 観光統計整備の概略

- (1) 県民アンケート調査を定期的実施し（既存調査への相乗り、あるいは他の調査との共同も検討）、県民の国内外の旅行・交流実態を把握する。（この調査が全国的規模で実施されることが望ましい。）
- (2) 「観光客」に替えて「ビジター」を定義し、ビジターには、従来の観光客に当たるレジャー・レクリエーション目的客のほか、ビジネス、親戚・知人訪問、ショッピング・飲食、ギャンブル目的客も含める。
- (3) 「観光施設」に替えて「ビジター・アトラクション」を定義し、集客数と県民・市民・町民利用率（たとえば、50%未満）でもって規定する。
- (4) それぞれの地域（地域の規定が必要）のビジターの動向を表徴あるいは代表するタイプの異なる複数の、既存データが入手可能なビジター・アトラクションを指定し（定期的に見直す）、それらのデータから地域のビジターの動向を把握する。
- (5) 宿泊関係諸団体から宿泊データを入手し、宿泊客の動向を把握する。
- (6) 地域のビジター数を把握しやすい淡路島など地理的自存性の強い地域については、直接ビジターを対象に調査し、その動向を把握する。
- (7) それぞれの地域ごとに、宿泊、輸送、地域の代表的ビジター・アトラクションなどの関係者を「ビジター・ウォッチャー」に任命し、定期的にビジターの動向の判断とコメントを求める。
- (8) 必要に応じ、ビジターのニッチ市場（たとえば、シニア世代、インバウンド客、産業観光客）の動向を調査する。

#### 4. おわりに

手許に1枚の写真がある。1995年1月17日の午後2時頃、わが家（西宮市大畑町）の4階の屋上から撮った家並みの風景である。まるで座礁した船の舳先か艫のように屋根が傾ぎ、瓦がめくれ、ずれ落ち、屋根土と屋根板が露出している。少し遠くに目をやると、巨大なマンションが、これまた座礁した船のように、奇妙に建物の片側を空に持ち上げている。写真の風景は、薄日のなかで埃っぽい。

震災から9年目を迎え、同じわが家の4階の屋上から同じ角度で家並みを見下ろすと、目の前が駐車場で左隣が空き地のほかは、スレート葺きの褪せた利休鼠の屋根が広がり、傾いだマンションは12階建てに建て替わった。見事に瓦屋根がなくなった。遠くには、震災時あれほど敬遠した高層マンションが十指に余るほど建った。

震災でまちの風景が一新した。この風景がわが心に落ち着くには、まだまだ時間がかかる。武田泰淳は死の床で、「人は、帰るところがあるから旅をする」と歌う。私のこの風景も、とりあえずは帰るところの風景なのだろうが、人を招く風景ではない。震災復興でそんなまちが生まれたのは悲しい。そして、震災復興だけでなく、日本中にそんな風景が生まれている。

2004年6月、「景観法」が成立した。「景観法」が「美しく住みやすい環境」を実現すると

き、私たちの旅のかたちは変わるのだろうか。住むところが、旅から帰りたくなる風景であれば、そもそも旅に出なくなるのだろうか。

「景観法」に11年先立つ1993年、神奈川県真鶴町は「美の条例」を制定した。真鶴町では、「美」は、歴史的環境、自然的環境、生活環境のすべてを含み、それらの環境のなかで時を越えてつくられてきた「質」、特に後世代に引き継ぐべき「質」をいう。「美の基準」は、「場所」「格づけ」「尺度」「調和」「材料」「装飾と芸術」「コミュニティ」「眺め」の8つに分類され、それぞれ「手がかり」「基本的精神」、相互の「つながり」、「キーワード」が明示される。

人口1万人の真鶴町の「美の条例」は貴重である。「美の条例」が完全に機能すれば、「住みよい環境」、「帰りたくなる風景」のある真鶴町の住民の旅の頻度は低まるかもしれない。しかし、旅の頻度を競うより、住みよさを競うことのほうが大切だ。一方では、そんな住みよい環境のまちを訪れる人は増えるにちがいない。

震災で家が壊れ、まちが壊れた。壊れた家、壊れたまちを復旧するとき、「美」はどこへ行った。震災復旧では「美」どころでなかったというのが本音だろうが、それは悲しい。被災民は「美」を求めて、旅に出るのか。いや、そんな金銭的な余裕はなく、まちの「美」の熟成を待つのだろうか。被災地のまちの「美」を語る前に、観光を語ることの空しさをふと覚えた。

そんなとき、神戸の旧居留地連絡協議会の活動を知った。彼らの活動はまちの「品質」を問い、「高品質」「高感度」なまちなみが、「にぎわい」「伝統」「風格」「もてなし」をもたらすという。彼らの地道な活動が、都市観光の地平を切り開くことを願って止まない。ただし、居留地返還100年祭の記念誌には、どこにも「観光」という言葉はない。

## <参考文献>

- (1) 総理府・阪神・淡路復興対策本部事務局『阪神・淡路大震災復興誌』第1巻(1995年版)～第8巻(2002年版)
- (2) 兵庫県『産業復興計画』(1995年6月)
- (3) 神戸市『神戸経済復興委員会報告書』(1995年6月)
- (4) 兵庫県『阪神・淡路震災復興計画』(1995年7月)
- (5) 兵庫県『阪神・淡路震災復興計画事業概要書』(1995年7月)
- (6) 兵庫県『産業復興3カ年計画』(1995年8月)
- (7) 神戸市経済局観光課「集客・観光都市 神戸の復活を目指して」『月刊観光』(1996年1月)
- (8) 日本観光協会『大震災を受けた地域の観光復興計画についての調査研究報告書』(1996年3月)
- (9) 総理府編『平成8年版 観光白書』(1996年7月)
- (10) 総理府・阪神・淡路復興対策本部事務局「特集 神戸観光」『復興だより』Vol. 5、(1996年10月)
- (11) さくら銀行・21世紀ひょうご創造協会『創造的復興における被災地観光に関する研究』(1997年3月)
- (12) 神戸経済同友会「観光の復興と地元経済の発展に向けて—提言—」(1999年2月)
- (13) 神戸市『神戸復興誌』(2000年1月)
- (14) 兵庫県・震災対策国際総合検証会議『震災対策国際総合検証事業 検証報告』第6巻(2000年8月)
- (15) “観光ひょうご”復興す指針協議会『“観光ひょうご”復興への取り組み』(2001年3月)
- (16) さくら銀行・21世紀ひょうご創造協会『明石海峡大橋開通に伴う地域の変化に関する研

- 究』(2001年3月)
- (17) 「ジャパンフローラ 2000」公式記録 (2001年3月)
  - (18) 兵庫県『兵庫ツーリズムビジョン』(2002年4月)
  - (19) See 阪神・淡路キャンペーン実行委員会『See 阪神・淡路キャンペーン記録誌』(2002年4月)
  - (20) 平山洋介『不完全都市』学芸出版社、2003年
  - (21) 五十嵐敬喜ほか『美の条例ーいきづく町をつくる』学芸出版社、2002年
  - (22) 旧居留地連絡協議会『神戸居留地』旧居留地連絡協議会、1999年

表1 神戸ルミナリエ実績

	平成7年度 (第1回)	平成8年度 (第2回)	平成9年度 (第3回)	平成10年 度 (第4回)	平成11年 度 (第5回)	平成12年度 (第6回)	平成13年度 (第7回)	平成14年度 (第8回)	平成15年度 (予算ベース) (第9回)
期 間	12/15～25 (11日間)	12/12～25 (14日間)	12/12～25 (14日間)	12/11～25 (15日間)	12/13～26 (14日間)	12/12～25 (14日間)	12/12～25 (14日間)	12/12～25 (14日間)	12/12～25 (14日間)
会 場	旧居留地	旧居留地、東遊園地、北野町広場、新神戸、ハーバート	旧居留地、東遊園地、北野町広場、新神戸	旧居留地、東遊園地、新神戸	旧居留地、東遊園地、新神戸	旧居留地、東遊園地、新神戸	旧居留地、東遊園地、新神戸	旧居留地、東遊園地、新神戸	旧居留地、東遊園地、新神戸
来場者数 (神戸市民の割合)	254万人 (45.9%)	385万人 (39.4%)	473万人 (29.4%)	516万人 (28.5%)	515万人 (21.9%)	473万人 (21.2%)	519万人 (23.0%)	464万人 (30.6%)	507万人 (23.3%)
事業費	4.5億円	7.3億円	6.7億円	6.2億円	6.9億円	7.1億円	6.8億円	5.6億円	6.0億円
協賛金	4.5億円	5.1億円	4.8億円	3.8億円	3.8億円	3.6億円	3.4億円	2.7億円	2.9億円
募 金 ( )は会場内数	—	1,400万円 (870万円)	6,100万円 (3200万円)	8,900万円 (3900万円)	1億2200万円 (6700万円)	1億900万円 (5600万円)	8,600万円 (5100万円)	8,000万円 (4,600万円)	8,700万円 (5,000万円)
補助金等	—	2億円	1億1,500万円	1億3,500万円	1億5,250万円	2億1,400万円	2億1,400万円	1億6,500万円	1億6,500万円
経済効果	260億円 10,220円/人	300億円 7,790円/人	490億円 10,370円/人	630億円 12,350円/人	430億円 8,330円/人	440億円 9,315円/人	480億円 9,280円/人	470億円 10,220円/人	550億円 10,880円/人
事務局	電通	商工会議所	商工会議所	商工会議所	商工会議所	商工会議所	商工会議所	商工会議所	商工会議所

出所：神戸市観光交流課資料

表2 被災地域10市10町の観光入込客数の推移

市町名	年度												
	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02
神戸市	23,320	23,960	24,030	27,500	21,600	12,280	21,130	22,710	25,130	26,310	25,250	27,670	25,986
阪神地域	26,087	26,693	30,537	28,901	27,722	22,033	25,821	26,686	27,607	27,878	28,361	27,837	28,001
尼崎市	241	455	1,653	1,291	1,570	1,177	2,306	2,473	3,008	3,080	2,766	2,498	2,213
西宮市	9,773	8,899	9,974	9,989	10,420	8,984	9,476	10,192	10,170	10,377	10,783	10,548	11,219
芦屋市	1,447	1,437	1,385	1,355	1,185	120	653	672	796	845	900	846	720
伊丹市	1,805	2,391	2,468	2,148	1,756	1,222	1,120	1,128	1,139	1,120	1,128	1,043	988
宝塚市	10,924	11,498	13,070	12,079	10,853	8,720	10,295	10,170	10,397	10,310	10,545	10,795	10,698
川西市	1,897	2,013	1,987	2,039	1,938	1,810	1,971	2,051	2,097	2,146	2,239	2,107	2,163
三木・明石	7,179	7,514	7,989	7,270	7,163	6,787	7,656	7,097	8,075	7,981	7,902	8,057	7,067
明石市	5,845	5,967	6,496	5,636	5,418	5,113	5,874	5,209	6,290	5,982	5,722	5,609	4,594
三木市	1,334	1,547	1,493	1,634	1,745	1,674	1,782	1,888	1,785	1,999	2,180	2,448	2,473
淡路地域	8,473	8,895	8,885	8,890	7,886	6,009	7,029	7,233	22,975	15,027	17,310	10,347	10,336
洲本市	2,089	2,173	2,143	2,031	1,804	1,320	1,575	1,466	2,212	1,684	1,310	1,094	1,082
津名町	1,076	1,081	1,099	1,121	933	701	843	835	4,789	2,336	1,446	1,157	1,216
淡路町	485	493	482	415	489	336	369	340	2,051	1,448	6,578	1,009	942
北淡町	380	370	383	289	251	160	222	228	3,185	1,463	923	688	634
一宮町	475	458	424	495	647	670	728	843	2,838	2,361	1,662	1,648	1,571
五色町	170	166	165	216	221	314	370	470	828	616	588	544	485
東浦町	777	1,042	971	945	797	355	424	502	1,127	1,086	1,862	774	898
緑町	215	235	260	276	231	217	236	268	305	287	290	298	257
西淡町	918	948	926	932	810	587	668	612	1,413	1,065	915	821	785
三原町	628	664	772	841	718	519	694	694	2,097	1,310	703	1,163	1,280
南淡町	1,260	1,265	1,260	1,329	985	830	900	975	2,130	1,371	1,033	1,151	1,186
被災地合計	65,059	67,062	71,441	72,561	64,371	47,109	61,636	63,726	83,787	77,196	78,823	73,911	71,390

出所：兵庫県観光客動態調査報告

表3 地域別総入込客数の推移

地域	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02
神戸	23,320	23,960	24,030	27,500	21,600	12,280	21,130	22,710	25,130	26,310	25,250	27,670	25,986
阪神南	11,461	10,791	13,012	12,635	13,175	10,281	12,435	13,337	13,974	14,302	14,449	13,892	14,152
阪神北	16,922	18,217	20,176	19,020	17,181	14,518	15,942	15,977	16,213	16,307	16,721	17,409	17,272
東播磨	11,158	11,006	11,535	10,618	10,489	10,216	11,238	10,536	11,583	11,545	11,379	10,616	9,221
北播磨	6,729	7,407	7,640	7,760	7,560	7,497	7,967	8,604	8,312	8,464	8,546	9,470	10,547
中播磨	7,348	7,698	8,069	8,593	8,815	7,905	8,931	8,419	8,889	9,526	9,372	9,192	8,926
西播磨	4,665	4,999	5,102	5,484	5,378	5,325	5,402	5,547	6,086	7,232	5,958	6,115	6,478
但馬	8,941	9,312	9,372	9,508	13,103	11,483	10,826	10,121	10,002	9,927	10,446	10,037	9,862
丹波	2,751	3,151	3,099	2,947	3,131	3,368	3,430	3,939	3,965	4,008	4,347	4,430	4,324
淡路	8,473	8,895	8,885	8,890	7,886	6,009	7,029	7,233	22,975	15,027	17,310	10,347	10,336
全 県	101,768	105,436	110,920	112,955	108,318	88,882	104,330	106,423	127,129	122,648	123,778	119,178	117,104

出所：兵庫県観光動態調査報告

観光関連復興年表

年・月・日	組織・制度	交通・通信	アトラクション	イベント・キャンペーン
95.01.17	地震発生!			
95.01.31		電話復旧完了		
95.02.06	"We Love Kobe元気復興委員会"設置			
95.02.15	「阪神・淡路復興委員会」設置			
95.02.16		神戸地下鉄全線開通		
95.02.21	「被災地ホテル・旅館等復興対策協議会」発足			
95.03.01			「さんちか」一部営業再開	
95.03.01			「おのころアイランド公園」営業再開	
95.03.27		神戸港巡り再開		神戸元気復興キャンペーンソング「美し都」発表
95.03.31				
95.03.31	「神戸経済復興委員会」「集客観光部会」設置			
95.03.10			神戸阪急営業再開	
95.04.01	「阪神・淡路大震災復興基金」設立			
95.04.01		JR在来線全線開通		
95.04.08		JR新幹線全線開通		
95.04.08			大丸一部営業再開	
95.04.16			そごう営業再開	
95.04.20			須磨水族園再開	
95.04.27	「阪神・淡路大震災復興支援運輸連絡協議会」設置			
95.04.29				「We Love Kobe元気復興ウィーク」スタート
95.06.12		阪急全線開通		
95.06.18		山陽電鉄全線開通		
95.06.22		神戸電鉄全線開通		
95.06.26		阪神電鉄全線開通		
95.06.30	兵庫県「産業復興計画」策定			
95.06.30	神戸市「神戸経済復興委員会報告書」			
95.07.15			「神戸メッセパークオリエンタルホテル」開業	
95.07.16				神戸観光キャンペーン再開(夏・秋・冬)
95.07.21				「明石市民夏まつり」開催
95.07.26	「観光ひょうご復興キャンペーン推進協議会」設立			
95.07.21		六甲ケーブル再開		
95.07.31		ポートライナー全線開通		
95.08.04	兵庫県「阪神・淡路震災復興計画」決定			
95.08.20	神戸市、避難所廃止			
95.08.23		六甲ライナー復旧、被災地鉄道網全て復旧		
95.08.31	兵庫県「産業復興3カ年計画」策定			
95.09.01		阪神高速湾岸線前線開通		
95.09.10			三宮センター街「さんプラザ」営業再開	
95.09.19				オリックス、パリーグ優勝
95.09.28		六甲大橋復旧完了		
95.10.07		六甲有馬ロープウェイ再開		
95.11.01				神戸ブランド洋菓子「神戸夢探訪」販売
95.12.06			神戸国際会館ハーランドプラザ開館	
95.12.25				第1回「神戸ルミナリエ」開幕
95.12.25	「阪神・淡路産業復興推進機構」設立			
95.12.25	「総合的観光復興計画のあり方に関する調査委員会」			
96.01.01	「観光復興促進神戸市会議員連盟」発足			
96.01.17				「追悼式典「大震災総合フォーラム」開催
96.01.31			灘酒蔵「泉勇之助商店」営業再開	
96.02.23				南京町春節祭、震災後初開催
96.03.20		中突堤旅客ターミナル供用開始		
96.03.21		神戸市内定期観光バス運行再開		
96.03.26				「夢紡ぐ街ときめき神戸」がキャッチコピーに 修学旅行生対象の震災学習と交流事業開始
96.04.21				
96.04.23	「阪神・淡路観光復興促進ステーション協議会」			
96.04.27			異人館「萌黄の館」再開	
96.04.28			そごう全面営業	
96.05.01				観光復興キャンペーン開始、観光大使に浅野ゆう子
96.05.02		国道2号線、浜手バイパス開通		
96.05.10	「京阪神三都夏まつり実行委員会」設置			
96.07.17				「神戸まつり」震災後初開催～21日
96.07.20				「こべ海上花火大会」再開
96.07.20			「フェニックスプラザ」開館	
96.08.10		国道43号線と名神の交通規制解除 被災地内の交通規制全面解除		
96.08.31		「神戸シーバス」運航休止		
96.09.23				オリックス、パリーグ優勝
96.09.30		阪神高速3号神戸線開通		
96.10.01				「めいっばいひょうご観光キャンペーン」～97.3
96.10.01				「ときめき神戸観光キャンペーン」～97年3月31日
96.10.24				オリックス、初の日本一に
96.11.25	「元気アップ神戸市民運動協議会」発足			
96.12.12				第2回「神戸ルミナリエ」開幕
97.02.21				「淡路国際観光フォーラム」開催
97.03.02			大丸竣工、全面営業	
97.03.03				「インゼルバスⅡ、寄港
97.03.04			「ポートピアホール」完成	
97.03.29			風見鶏の館、再開(異人館全て再開)	
97.03.31		神戸港、全面復旧		
97.04.03				大相撲春巡業神戸場所
97.04.25			「神戸ファッション美術館」開館	
97.04.27				インフィオラータ開催～5月5日
97.04.31			「白鶴酒造資料館」開館	
97.05.01				「神戸で買いましよ運動」開始
97.05.04			「大蔵海岸公園」完成	
97.05.19				神戸開港130年記念式典
97.05.21				国際港湾都市「神戸サミット」
97.05.21	「神戸観光復興懇談会」提言			
97.05.31			キリンビール神戸工場操業開始	
97.07.15			「神戸港震災メモリアルパーク」完成	
97.07.19				「大長江フェア」開催～8月31日
97.08.01			「播磨科学公園都市」まちびらき	
97.09.20				「西宮酒ぐらネサンス」開催
97.11.21				感動大橋神戸観光キャンペーン～98年4月4日
97.11.21				神戸ブランド洋菓子第2弾「神戸夢探訪」販売
97.12.12				第3回「神戸ルミナリエ」開幕
97.12.26	「阪神・淡路大震災記念協会」設立			
97.12.31			「神戸酒心館」開館	

復 興 初 期	98.03.28		HAT神戸、西宮マリーナパーク、南芦屋 浜北部地区など町ひらき	「ときめき明石・海峡まつり」(～8/23)
	98.03.---		三宮センター街、アーケード完成	
	98.04.25		尼崎「キラガールコミュニティ」開業	
	98.05.---		「神戸ローザンスホテル」閉鎖(97年開業)	
	98.03.15		明石市立天文科学館再開	
	98.03.20		「マリンピア神戸」一部開業	
	98.03.20		「さんちか」リニューアルオープン	
	98.03.22		「淡路ONOKORO」開園	
	98.04.01		「神戸異人館協会」設立	
	98.04.02			「北淡町震災記念公園」開園
	98.04.05		明石海峡大橋開通	
	98.06.05		「観光ひょうご復興推進協議会」に改組	
	98.07.11		神戸栄町通「景観形成市民協定」締結	
	98.07.11			「北野工場のまち」開館
	98.07.16		「ひょうごヒューマンケア株」設立	
	98.07.14			「アジュール舞子」竣工
	98.07.---			新生神戸のPR観光ポスター
	98.09.13			「舞子ピラ」開業
	98.11.25			世界観光機関神戸会議開催
	98.12.11			第4回「神戸ルミナリエ」開幕
	99.02.15			日仏友好モニュメント建設凍結
	99.03.01			「神戸街遊券」販売開始
	99.03.---		「神戸観光の復興と創造に関する報告書」	
	99.03.---			「澤の鶴資料館」開館
	99.04.01			有馬温泉「大間の湯殿館」開館
	99.04.01			県立淡路景観園芸学校開校
	99.04.21		「神戸国際マルチメディア文化都市構想」発表	
99.04.28			東京に「神戸ブランドプラザ」開業	
99.04.29			「神戸国際会館」商業ゾーン開業	
99.05.---			神戸市「震災前の賑わいにほほ笑った」	
99.05.06			県内観光モデルルート10を設定	
99.05.28			「神戸国際開館」全面開業	
99.07.23			「阪神・淡路百名所」認証式	
99.07.30		神戸港港島トンネル開通		
99.08.11		「神戸文明博物館群基本計画」策定		
99.08.---		神戸市「六甲・摩耶活性化研究会」発足		
99.10.01			「マリンピア神戸」開業	
99.10.29		神戸空港起工式		
99.12.13			第5回「神戸ルミナリエ」開幕	
99.12.27			「神戸の壁」津名町に復元	
本 格 復 興 期 (前 期)	00.01.16			「慰霊と復興のモニュメント」(東遊園地)完成
	00.03.09		「ウエスティンホテル淡路」開業	
	00.03.18			淡路花博開幕
	00.04.22			「インフィオラータこうべ」開幕
	00.04.25		「See阪神・淡路キャンペーン(00/7～02/3)」実行委員会設立	
	00.05.08			「三都夏祭りキャンペーン」01年で打ち切り決定
	00.05.08			「阪神・淡路100名所ガイドブック」発行
	00.07.07		須磨水族園に「アマゾン館」開館	
	00.07.07			「こうべ照明探偵団」発足
	00.07.13			「Feel KOBE」ポスター
	00.07.15			明石海峡大橋の空中散歩開催
	00.07.16		王子動物園にパンダのカップル到着	
	00.07.20			第30回神戸まつり開幕、会期11日間に延長
	00.09.---		「神戸フィルムオフィス」開設	
	00.10.01			「はんしんスタンプラリー」(～12/15)
	00.11.03			「宝塚映画祭」(～10日)
	00.12.10			洲本市の「アルファ」閉店
	00.12.12			
	00.12.31			明石海峡世紀越えイベント(～1/1)
	01.01.17			「神戸21世紀・復興記念事業」開幕～9月30日
	01.02.21		「メリケンパーク協議会」設立	
	01.03.17		摩耶ケーブル営業再開	
	01.03.25			神戸ポートタワー、リニューアル開業
	01.03.27			「阪神・淡路『百名品・百グルメ』選定」発表
	01.04.---		「花博記念事業協会」設立	第6回「神戸ルミナリエ」開幕
	01.04.20			西宮北口「ACTA西宮」完成
	01.05.13			OBサミット、淡路島で開催
	01.06.01		神戸市の人口150万人台回復	
	01.05.24		「ひょうごツーリズム振興協議会」設立	
	01.06.01			県、県外バスに補助金
	01.07.07		神戸地下鉄海岸線開業	
	01.07.13			「オテルド・摩耶」開業
01.07.21			明石大蔵海岸花火大会で11人死亡	
01.08.30			神戸「まちかどステーション」100か所	
01.08.13			有馬温泉「銀の湯」開業	
01.10.01		NPO「六甲山と市民のネットワーク」設立		
01.11.24			「神戸ウイングスタジアム」開業	
01.12.01		被災10市10町の人口、震災前を上回る		
01.12.12			第7回「神戸ルミナリエ」開幕	
01.12.16			「神戸全日本女子ハンドボール大会」開催	
02.02.07		K-JET廃止		
02.02.20			神戸市「神戸ワイン」に金融支援	
02.03.21			国営公園「淡路島明石海峡公園」開園	
02.03.23			HAT神戸フェスティバル開幕	
02.03.31			舞子タワー開業	
02.03.31			フェニックスプラザ閉鎖	
02.03.31		神戸但馬コミュニティーセンター運行休止		

本 格 復 興 期 ( 後 期 )	02.04.04		県立美術館「芸術の館」完成		
	02.04.10		灘浜ガーデンバーデン開業		
	02.04.20			インフィオラータこらべ2002開幕	
	02.04.27			「防災未来館」開館	
	02.04.27			ハーバーランド10周年記念イベント	
	02.04.27			「神戸ブランドプラザ」代官山に移転	
	02.04.--		「ひょうごツーリズムビジョン」策定		
	02.05.01				「ひょうごツーリストインフォメーションデスク」設置
	02.05.08				兵庫、岡山両県、観光PRの連携
	02.05.05				兵庫観光連盟、「兵庫ツーリズム協会」に変更
	02.06.07				W杯サッカー、神戸ウイングスタジアム6/7.6/17
	02.06.18			「ひょうご宮本武蔵ツーリズム協議会」設立	
	02.06.23				長田「ほっかけカレー」試食販売会
	02.08.05			姫路セントラルパーク、民事再生法適用	
	02.08.--				瀬戸内海府県等の共同観光振興
	02.11.24			六甲山「回る十国展望台」廃業	
	02.11.--			「Feel KOBE 観光推進協議会」発足	
	02.12.04			有馬温泉「金の湯」オープン	
	02.12.12				第8回「神戸ルミナリエ」開幕
	03.02.19			県、「ウエスティンホテル淡路」を買収	
	03.03.18			阪神西宮駅高架下「エスタ西宮」開業	
	03.03.--			「神戸長田コンベンション協会」設立	
	03.03.30			阪神パーク閉園	
	03.03.31			神戸ポートピアランドから阪急撤退	
	03.04.07			宝塚ファミリーランド閉園	
	03.04.12				兵庫、鳥取県観光客誘致で連携、バス料金補助
	03.04.18			グリーンツーリズム等県内構造改革特区認定	
03.04.18			「六甲ガーデンテラス」開園		
03.04.26			「ひと未来館」開館		
03.04.28			阪神高速北神戸線、中国自動車道と接続		
03.04.--			「神戸長田コンベンション協議会」設立		
03.05.02			六甲山にNPO拠点「RCNキューブ」完成		
03.05.17				SARS感染台湾人医師、兵庫観光	
03.06.06			「有馬の工房」オープン		
03.06.24			「市立宝塚温泉」営業休止		
03.06.30			「宝塚グランドホテル」自己破産		
03.07.19			「有馬玩具博物館」開館		
03.07.--				NHK大河ドラマで兵庫にも「武蔵」ブーム	
03.08.09			里山公園「ゆめさきの森公園」開園		
03.08.30			淡路島「くにおみツーリズム特区」認定		
03.09.26			「宝塚ガーデンフィールズ」開園		
03.10.01			新幹線新ダイヤ、「のぞみ」姫路停車		
03.10.03			「神戸マルイ」開業		
03.11.19			温泉町「夢千代館」建設へ		
03.11.--			「六甲有馬観光特区」認定		
03.12.03			「県立陶芸館(篠山)着工		
03.12.12				第9回「神戸ルミナリエ」開幕	
03.12.17				大学生取材ガイドブック「ひょうごの歩き方」完成	
04.02.23			「神戸海洋博物館」9月閉館決定		
04.02.24			「六甲有馬ロープウェイ」一部休止		
04.02.28				鳥インフルエンザ発生	
04.03.11			「神戸ハーバーカス」運営会社撤退		
04.04.01			「灘浜サイエンススクエア」開業		