

地 域 再 生 計 画

1．地域再生計画の作成主体の名称

日光市

2．地域再生計画の名称

鬼怒川・川治温泉 “自分らしくなれる町” 構想 実現に向けての再生計画

3．地域再生計画の取り組みを進めようとする期間

認定された日から平成22年3月31日まで

4．地域再生計画の意義および目標

(1) 鬼怒川・川治地区の地域特性

地理的特性

日光市が有する鬼怒川・川治地区における温泉を中心とした観光地域は、東京から130km圏内という距離感や、世界文化遺産にも登録された日光山内と隣接した地理的特性に恵まれ、わが国屈指の温泉観光地として栄えてきた。この地域の代表的な観光資源としては、緑豊かな山々や起伏にとんだ地形、龍王峡をはじめとする渓谷の美しさ、地域の象徴とも言える豊かな表情を持つ鬼怒川などが代表的だ。特筆すべきはその渓谷美であり、2,200万年前の海底火山の爆発に起源する岩々は、どれも個性的であり、迫力のある渓谷全域の景観を支えている。

鬼怒川・川治地区では、このような景観美は無論のこと、自然に親しく触れ合えるような、身近な観光資源も充実している。例えば全国的にも有名な鬼怒川ライン下りや、紅葉シーズンに日光連山を見渡せる鬼怒川温泉ロープウェイは万人を魅了してやまない。また「日光花いちもんめ」や「上三依水生植物園」などの自然志向の施設が存在するほか、周辺一帯には多くの自然花が咲きほこり、花に彩られた観光地としての顔も持つ。これらの自然美に加えて当地域では日光江戸村や東武ワールドスクウェアなどのテーマパークの集積も特徴の一つとなっている。テーマパークの多くは独自の集客力やブランドを確立している。そして、それぞれの観光資源がシナジー（相乗）効果を発揮しながら、子供からお年寄りまでが安心して楽しめる温泉観光地として発展をしてきたといえる。こうした魅力的な観光資源により、鬼怒川・川治温泉の入湯客はピーク時の平成5年には3,414,100人、現在（平成15年）は減少したとはいえ、その数は2,380,546人（全国4位）に達する。

広域観光資源

日光市の鬼怒川・川治地区は、地区独自の観光資源もさることながら、広域の観光資源にもめぐまれた地理条件を有する。前述した、日光山内を筆頭に、今市地区の日光杉並木、これまで十分注目を浴びているとは言えなかった会津西街道や、会津若松との連携を強めることにより、旧街道沿いの歴史的な観光資源が点から線へと連結される可能性が高まっている。特に鬼怒川・川治地区は、

東武鉄道との関係も深いことから、浅草から会津にむけた広域観光資源のベースキャンプ的な位置づけが期待できる。近時、江戸の文化に対する再評価の機運が盛り上がっているが、この鬼怒川・川治を中央に配置した浅草から会津にかけての広域観光資源は、江戸との密接なつながりという点でも注目される。また、鬼怒川・川治地区から南北ではなく、東西の広域連携の可能性としては、尾瀬と那須があげられる。さらに、福島空港の国際空港化や県レベルでの中国、韓国等に対する観光客誘致に向けた施策を展開する予定としていることもあり、それら各国をはじめとした海外各国からの観光機会の増大も当地区において大きなチャンスとなる。

歴史的資源

日光市の旧藤原町地区（以下「本区域」という。）および広域をふくめた地域では、十分に認知されていないものの歴史的資源も豊富である。戊辰戦争の道や遺構、藤原獵師隊をはじめ多くのエピソードも存在する。また観光開発されていないものの、1878年（明治11年）イザベラ・バードが旅をし「日本奥地紀行」にも記された道があり、そこには多くの道祖神などが残されている。さらに広く会津西街道をとらえてみれば、大内宿をはじめとした古き日本の風景も点在し、歴史ツーリズム(歴史的遺産を活用したまちづくり)の素材にはことかかない。

人材

本区域は、その人口11,562人(平成15年)のうち、就業者数は従業地ベースで約8,000人。そのうち89%前後が第三次産業就業者である。つまり地区の就業者のほとんどは、なんらかの観光の業に関連しており、いわば観光のプロが集った地区といえる。人的資源を活かすための一環としては、平成13年に「みんなで考えた街づくり構想」という住民参加型のプロジェクトを実施しており、マナーコンテストの実施やあいさつ運動により、街全体のホスピタリティ(来客に対する接遇のあり方)が改善され、ここ数年の需要の下げ止まりの要因の一つになっている。今回の再生計画においても、こうした全就業者の地域再生にかける思いと実行力をさらに高度に集積させることで、顕著な再生効果の達成を実現させる。

(2) 現状とこれまでの取組

現在の本区域の問題は大きく二つがあげられる。一つはバブル期における過剰投資とその後の抜本的な改革の不在による各宿泊施設およびテーマパーク群の経営悪化。もう一つは近時の生活者の趣向変化（団体旅行から個人旅行中心への変化）に十分対応しきれていない点である。現在でも国内4位の238万人の入湯者が存在するとはいえ、全盛期と比較して実に100万人以上の減少となっている。これに対し、宿泊施設は23,974人/日の収容力がある。つまり年間で850万人超の設備を抱えていることになり、稼働率は30%を下回る。

この問題に対処するために本区域では、前述の平成13年に「みんなで考えた街づくり構想」、6次におよぶ「藤原町振興計画」を立案し、数々のマーケティング(目標を達成するための計画から実行までの過程)施策や、地域全体のホスピタリティ(おもてなしの心)の向上に努めてきた。

一方でこれらの“改善策”は、平成14年、平成15年における需要の下げ止まりという一定の成果をもたらす一因になったものの本区域が抱える問題の根本を解決するものには至っていない。

さらに、足利銀行の破綻、国有化に伴い、個別の宿泊施設の改革が待ったなしで始まる今、地域全体としての改革もまた、待ったなしで実行しなければ本区域の健全な未来像が描けないとさえいえる。

本区域の地域全体において、痛みの伴う真の改革を実行し、問題を抜本的に解消し、新しい成長シナリオを描くために必要不可欠なのが、今回の地域再生計画である。

なお、本計画を“絵に描いた餅”に終わらせないためには、本計画に基づくベクトル(方向)に向かって地域全体が真に一丸となって、進んでいくことができるかどうか成否を分ける最大のポイントとなる。これまでの本区域は、地域の一体感は強固なものであったと言い難い状況にあったが、前述の「みんなで考えた町づくり構想」(平成13年)において、地域自らがその課題を認識し、以降課題克服に向けて様々な取り組みを行ってきた結果、序々にではあるが改善されつつある状況にある。

本計画策定にあたっては、地域内外を対象とした再生に向けてのアンケートの実施や産官委員による「藤原町地域再生対策協議会」において協議を重ね、地域全体の一体感をつくりあげて最重視した計画づくりを行ってきた。

(3) 鬼怒川・川治地区の再生の意義

長引く景気低迷や観光形態の変化といった近年の情勢に加え、足利銀行の一時国有化の影響などにより、本区域内の観光事業者の多くは経営的な困難を迎えている。その背景には、本区域が全国有数の温泉地を有しながらも、バブル後期の過剰な投資とその後の地域マーケティング(目標を達成するための計画から実行までの過程)及び個々の事業者による経営努力が空転するなどがあげられることは前述の通りである。

鬼怒川・川治地区は、現況のままでは、さらなるイメージの低下と大幅な観光客離れが必至といえる。これに対して、栃木県観光振興計画及び藤原町観光地づくり基本構想等を基に、観光振興及び新しいまちづくりのために、特に以降に記述する事項について、行政、観光関連団体、観光事業者、その他関連する企業等が連携を図りながら、“総合的な地域再生計画”の立案と事業の展開を図っていくことが喫緊の課題といえよう。

ここにいう、“総合的な地域再生計画”とは単に温泉観光地としての再生にとどまらないことを意味する。なぜなら、過剰な投資に問題の所在の多くが起因する当地区の再生には、当然のことながらこれらの過剰な資源の整理といった痛みを伴う改革が必要であり、それによって生じる、人・物に関する資源を他の産業に転嫁させるといったダイナミックな構造転換が必要である。鬼怒川・川治地区は、日本国内の他の大型観光地区に先駆けてこの抜本的な構造転換を成功させ、もって日本における新しい観光ビジネスの方向性を牽引するという強い意志で、計画の実行に臨む。

なお、この再生計画の範囲は地域再生計画が認定された日から平成22年3月31日までである。

この計画の範囲においては、各年度で顕著な成果を収めることを目標とするのは無論のこと、団

塊の世代がリタイアを迎え、余暇ビジネスの活性化が見込まれる 2010 年前に確実に構造転換を果たすという長期的な成功シナリオを実現させる。

(4) 鬼怒川・川治地区の再生の方向性

鬼怒川・川治地区は、その再生にあたって既存の温泉観光地としての再生とともに、新規の観光および産業の方向性を用意する。これにより過剰な資源の整理を伴いつつ、それによって生じた資源をあらたな発展の芽として育てていくためである。この新しい方向性の主軸となる概念として、鬼怒川・川治地区は福祉観光と、ヒーリング（癒し）観光を選択する。これは、日本および周辺諸国の顧客の動向やマクロ環境を鑑み、なおかつ、鬼怒川・川治地区が既にもっているさまざまな観光資源の価値と、温泉地が本来もっている健康で文化的なイメージを最大化させうる最良な方向性と判断した。同時にこの方向性は、いまの鬼怒川・川治地区が抱えている様々な弱みが存在することを前提にしても、成り立ちうる改革の方向だからである。この福祉観光と、ヒーリング観光という方向性は、短期的にも長期的にも継続させるいわば、街づくりの 100 年の計として発展させゆくものといえる。この福祉観光と、ヒーリング観光の具現化にあたっては、栃木県内の医療系の大学との強固な産学官連携の締結と、関連する各事業社との戦略的な連携が施策の要となる。これらの結果、従来の団体宴会型からの大きなブランド転換を行い、ターゲットとすべき顧客層も変化していくこととなる。

一方、鬼怒川・川治地区は短期的にも顕著な成功シナリオを描かなければならない。福祉観光と、ヒーリング観光に向けた大きな流れの中で、短期的な成功を補完する二次的な方向性として、広域連携観光の推進とそれに深く関連する歴史観光を強力に推進する。広域連携観光の主要な対象としては、日光山内、会津西街道、会津若松、浅草があり、江戸から会津に向けての旧会津西街道を中心とした領域である。加えて栃木県で進めている那須塩原、日光地区、栗山地区との連携にも中心的な役割を担うべくこれを推進する。こうした広域連携を支えるインフラ（生活基盤を形成する構造物）としての連携対象としては、福島空港、浅草駅、東武鉄道、羽田空港、成田空港、各航空会社および周辺の諸交通機関である。この広域連携および付随する歴史観光の推進により、低迷している国内観光客の活性化が期待されるだけでなく、ソウル、中国本土、台湾、香港をはじめとした東アジア主要都市からの観光を活性化させる。

また、鬼怒川・川治地区のイメージ低下に拍車をかけている廃墟化している宿泊施設の更地化、宿泊施設と商店や遊歩道との導線の再設計等、景観整備や回遊性の向上に向けての施策についても、早期に実施する。

鬼怒川・川治地区では、以上にのべた方向性を地域のビジョンとして体系だて、地域の全体でこれを共有するためのコミュニケーションを図り、改革に向けた一体化を早期に実現する。ビジョンは早急に市の議会を通じて確定し、これを明文化するステップに入るが、現段階までの検討事項を集約した案は以下の通りである。

鬼怒川・川治地区の理念

人間性の回復の場。その結果として、お客さまに心と体のやすらぎを提供。

コアコンピタンス（核となる強み）

文化的な人間性回復アプローチと科学的な人間性回復アプローチ。そして住民の心のもてなしからくるアプローチ。その手段としての湯、ホスピタリティ、施設、自然。

コアカスタマー（ターゲット顧客層）

精神的、肉体的に癒しが必要な都会人（国内外問わず）

コアバリュー（核となる提供価値）

医療的アプローチによる湯治メニュー、ヒーリングメニュー。メンタル（心）とフィジカル（体）双方のやすらぎ。楽しみながら健康になる、美しくなる機会提供の場。

目標像

福祉、ヒーリング(癒し)観光における極東のリーディング・エリア（先導的な地域）「アジアのバーデンバーデン」

（５）鬼怒川・川治地区の再生の基本フレーム

地域再生推進組織の構築

本区域の地域再生(観光振興、産業振興)を図るために、地域再生推進組織を新設する。これは、温泉観光地としてのマーケティングといった旧来の観光協会のような機能を超え、各改革メニューを継続的に成功させるための総合的な事務局として機能し、事業会社もしくはそれに類する形態で業務を行っていく。各実行施策をトータルにサポートし、地元マスコミと連携を図る等しながら、確実に目指すべき姿への変革の推進力となる。この地域再生推進組織の実行にあたっては、ビジネスの見地に立ちながら継続的に地域再生を推進していく求心的な立場を担ってもらう人材を起用する「地域再生マネージャー制度」を活用し、地域再生を効率的・効果的に推進していく。

—1 地域再生推進組織の機能

(1) まちづくりを連結する機能

観光資源、住民、来訪者を連結し、従来まで地域でばらばらだった活動を結集させる機能。

(2) まちづくりを推進するドライバーとしての機能

1. 地域のアイデンティティ(どのような地域、温泉街であるべきなのか、なりたいたのかについての定義)を確立

し、マネジメント(管理)する機能

2. 観光マーケティング(目標を達成するための計画から実行までの過程)の推進機能
3. 各宿泊施設に対するマーケティング情報の提供機能
4. 各宿泊施設に対するマーケティング領域の教育、施策の提供機能
5. 各施設を連携した、顧客関係性管理機能(地域顧客管理システム(CRM システム)の整備)
6. 広域連携施策の推進機能
7. 産学連携施策の推進機能
8. 新産業の誘致促進機能
9. 7. 8における初期誘致の受け皿となる施設の設計機能
10. 各ホテルの施策のモニタリング(進捗管理)サポート機能
11. 地域経営目標の明確化機能
12. 共同仕入れ機能

—2 地域再生推進組織の体制

(1) 中心メンバー

1. 地域再生推進マネージャー1名 本区域の地域再生(観光振興、産業振興)に向けて、地元の各住民のやる気を引き出し結束させ、ビジネス見地に立ちながら継続的に地域再生を推進していく求心的な立場を担う。
2. 地域代表メンバー2名(若い世代のリーダー1名、情熱的に改革に取り組むリーダー1名)

(2) 他メンバー

1. 地域マスコミ代表1名(下野新聞)
2. 再生対策協議会メンバー1名
3. 日光市藤原総合支所観光商工課メンバー1名
4. マーケティング専門家・有識者1名
5. 宿泊施設以外代表者1名
6. 観光協会メンバー1名

エリアアイデンティティの構築

鬼怒川・川治地区再生(観光振興、産業振興)に向けた目指すべきエリアアイデンティティ(「鬼怒川・川治地区がどのようなのか、お客様に対して何を約束するのか」の定義)を明文化する。ここで明文化されたアイデンティティを今後の施策全てに反映させていく。このアイデンティティとは、美辞麗句的なものではなく、一般的な企業におけるコーポレートアイデンティティ(企業の経営戦略の一端を担う概念)のように、より具体的であり、各マーケティング施策に反映されるレベルのものである。観光が主たる産業である鬼怒川・川治地区は、企業におけるブランディング(鬼怒川・川治ブランドの要素と価値を結びつける心を育む活動)と同レベルのマネジメント(管理)を

実施することで、従来のイメージ低下を払拭する。なお、エリアアイデンティティは以下の具体的な施策に反映される。

- (1) 新しいホスピタリティ基準（行動規範）＝ “ 鬼怒川スタンダード ” (鬼怒川・川治地区における行動の基準) の構築
- (2) プロモーションにおける表現戦略への反映
- (3) 看板、ピクトグラム（絵文字・絵記号による標識や表示）、交通機関等への反映
- (4) 更地化における美観の反映
- (5) 看板や各種案内等のグローバル対応ルール（外国語表記等）とその実現
- (6) 平成 22 年（ 2010 ）年迄の景観再設計の指針

景観整備、地域内導線の再設計

- 1 エリアアイデンティティに基づく施策

前記の通り規定されるエリアアイデンティティに基づき、以下を中心とした施策を実施し、景観整備を行っていく。

- (1) 景観条例の用意
- (2) 未使用施設群の更地化
- (3) 更地の早期転用（植栽化、クラインガルテン（市民農園）化など）
- (4) 分散した観光資源をつなぐ遊歩道
- (5) 地域内での交流を促すゾーニングによる機能設計
- (6) ゾーニングにもとづく交通再設計
- (7) 駅前広場の改装

- 2 早期に実施する施策

エリアアイデンティティの規定を待たずとも、廃墟の存在や閑散としたイメージを払拭すべく以下については、早急を実施していく。

- (1) 廃墟化したホテルの更地化もしくは用途転用による有効活用
- (2) 宿泊施設間の連結による導線や景観の改善
- (3) 回遊性を高める施策の実施（地域共通ミールクーポン、ホテル共同イベント 等）
- (4) ハード・ソフト両面でのバリアフリーの実現

生活者の意識変化に対応した新たなターゲット層の発見とその層に対する効果的なコミュニケーション、プロモーションの実現

従来、本区域とくに鬼怒川地区においては、団体旅行客を中心とした設備投資およびコミュニケーション（宣伝や P R の意）、プロモーション（サービスに対する意識と関心を高める活動）を実行してきた。今回の地域再生計画では、現有の観光資源や、各宿泊施設などの内部環境を鑑み、且つ近時の生活者の個人旅行嗜好（特に団塊の世代およびそれ以降の世代）を考慮し、個人旅行客をターゲットに

した商品設計、価格設計を重視するとともに、コミュニケーション、プロモーションにおいても、個人旅行客への施策に重点を置く。なお、福島空港の国際化に伴うビジネスチャンスの拡大も考慮し、韓国、中国、香港、台湾に向けたプロモーション(サービスに対する意識と関心を高める活動)をはじめ、成田からの導線も踏まえた海外各国からの観光客取り込みも活性化させていく。

- (1) 新ターゲット層に向けた商品設計、価格設計の促進
- (2) 新ターゲット層に向けたプロモーションにおける表現戦略、メディア戦略の方向修正
- (3) 新ターゲット層に向けたイベント再構築
- (4) 地域内交通インフラ(生活基盤を形成する基幹的部分)の再整備(無料バス等)
- (5) 海外からの旅行客確保のための海外旅行代理店との提携
- (6) 海外からの旅行客のための各種環境整備(ピクトグラム、看板、インフォメーションセンター、地域単位での通訳者の常駐、各施設への教育の徹底)

まちづくり“顧客関係管理システム”(エリアCRM)の導入

本地域再生計画では、顧客のリピーター化を実現する施策の一つとして、ITを駆使した地域全体の顧客関係管理システム(エリアCRM)の導入を図る。これに取り入れる技術およびメソッド(手法)の要素としては以下のものをあげる。尚、このシステムは地域共有のインフラとし、地域再生組織がこれを運営する。

- (1) 地域におけるデータベースの共有
- (2) ICカード機能などを駆使した、地域全体で使えるカードの導入
- (3) 共有データベースにもとづく分析機能
- (4) 共有データベースにもとづくプロモーション

広域連携施策

地域再生推進組織を軸に、日光山内、会津西街道、浅草、那須、尾瀬を中心に広域連携を図り、合同プロモーションなどを実現することで活性化を図る。また、栃木県が推進している県内各観光地の広域施策にも主体的にこれに参画すると共に、県下の名産品等を展示していく機能を設ける等しながら県下最大の観光宿泊拠点としての役割を従来以上に強化していく。また県内各地域だけでなく、福島空港、成田空港、羽田空港、東武鉄道、地元の各交通機関との連携も実現する。広域連携後の環境整備としては以下があげられる。

- (1) 広域連携を推進する道路等の整備
- (2) 看板、ピクトグラム(絵文字・絵記号による標識や表示)等の整理(英、中、韓文表示を含む)
- (3) 広域観光を可能ならしめる交通機関の整理(巡回電気バス、馬車等)
- (4) 歴史文化遺産(無形資産含む)の再整理と、それぞれのプロモーション
- (5) 産業観光資源の整理と、そのプロモーション

(6) 県下名産品、歴史背景等の展示機能の設置

(7) 合同プロモーションの実施

産学連携施策

以下の大学群との提携により、温泉観光の周辺サービスを形成する。連携の推進は、地域再生推進組織が行う。

(1) 医療系大学との提携

入湯者に対する湯治カルテの提供や、湯治以外のリラクゼーションメニュー、ヒーリングメニュー、リハビリテーションメニュー体系の構築において提携を行う。また長期的には療養施設を地域と大学と共同で運営することで、人間性回復の場としての新しい価値にもとづいた事業サービスを展開する。この事業サービスの例としては、ドイツのバーデンバーデンのモデルがあげられる。すなわち、入湯者に対する診断とそれに基づく湯治のスケジュールや、湯治以外のヒーリングメニューの推奨などである。湯治以外のメニューとしては、地区ボランティアによるエクスカーション(一人では行きにくいような場所への小旅行、遊覧旅行)や、クラインガルテン(市民農園)での作業、メンタル的な各種のヒーリングアプローチなどがある。これは、鬼怒川・川治地区およびその周辺の環境資源を活性化させるだけでなく、会員制などにすることにより非常に効果的なリピーター誘発機能も期待できる。この領域の提携先としては、福祉系大学等があげられる。

(2) 遊休地、廃業施設等の景観維持

都市工学、都市環境の観点から、臨時的な処置として特に鬼怒川地区における遊休地、廃業施設の景観維持の施策をこうじる。この領域の提携先としては、工業大学の都市環境系学科等があげられる。

湯治および医療系のサービスとシナジー効果を生み出す新産業の創出

湯治および医療系のサービスとシナジー(相乗)効果が期待される以下の事業について重点的に誘致および創発を促す。尚、一般商業に関しては以下の主事業を補完する位置づけでこれを整備する。

(1) クラインガルテン(市民農園)提供業

(2) メンタル系各種ヒーリングサービス

1. ストレス解消セミナー
2. アーユルベーダ(インド伝統療法)指導サービス
3. 禅指導サービス
4. 音楽療法指導サービス
5. 園芸療法指導サービス

6. アロマテラピー

7. 海水療法

8. ペット療法

9. 芸術療法（含：芸術家育成）

（3）その他

1. ヨガ

2. 指圧

3. 介護サービス

（4）（2）（3）の指導者育成

なお、これらの事業創発の主体としては、地域外からの事業化希望者だけでなく、当地区における宿泊施設の経営者のうち業態変革を必要とする層などである。新産業の担い手となる層が参入しやすくするための施策として以下を用意する。

（1）アントレプレナー（起業家）や小規模事業者に対する告知の徹底とスペースの無償貸与。

（2）受け皿となる商業モールの設置。

（3）新産業誘致のためのゾーニングと都市設計。

（4）賑わいが回復するまでの間の、路上市の継続的な開催。

地域全体のやる気、一体感の向上

前述の通り、本区域では、これまで、地域内の個々の事業者や住民が、地域全体の問題を自らの問題として認識し、地域全体が一体となって問題解決に取り組んでいくための様々な活動が行われてきた。しかしながら、現状では地域全体が真に一丸となっている状況というには程遠い状況であることから、今後さらに地域全体としてのやる気、一体感を盛り上げていくための施策を実行していかなければならない。ここでいう“施策”とは、地域全体のビジョンについての合意を得るための会議をいたずらに積み重ねるということではなく、本計画での方向性に合致した施策のうち、「今できる」「これならできる」といったことや、地域のリーダーたる人物が「自分がまずやってみる」と1歩踏み出し、それらにより成功事例や変化の兆しを創出し（或はそれを感じてもらい）、地域マスコミの協力も仰ぐなどしながら、“地域内の再生に向けての気持ち”を積上げていくことで、地域内外の鬼怒川・川治地区に対する意識・認識の変革を促進していくことを指す。

したがって、本項目については、現時点では前記～のような具体的な“施策”を掲げることはできない。しかしながら、これこそが再生に向けての最重要テーマであるとの認識に立ち、地域推進組織や地域のリーダーが先頭に立って、“やる気”“一体感”の醸成を行っていくこととする。

5. 地域再生計画の実施が地域に及ぼす経済的社会的効果

（1）新産業への構造転換に伴う効果

本計画は一定の痛みを伴うものではあるが、一方で新産業の創出というある意味では“セーフティネット”（保護措置）とも見なすことのできる受け皿も想定しているものである。したがって、

地域全体のビジョンに合致した形で、真に“やる気”をもって事業を推進していくことができる事業者であれば、構造転換を余儀なくされた場合においても、十分に新たな成功シナリオを実現していくことは可能であると思われる。また、これまでやや希薄であった地域内における事業者間の連携が強化されることで、相互の事業シナジー（相乗）効果も生まれていくこととなり、地域全体で捉えても、痛みに伴う様々な影響を最小限にとどめながら、新たな雇用や消費が創出されていくことで再生していくことが可能となる。

（２）ブランド転換による経済効果

集客対象エリアの拡大

これまでの来街者は関東ならびにその近県からの観光客が中心となっているが、本計画に基づく地域の抜本的なブランドイメージの転換により、それら従来からのターゲットエリアからの来客が強化され、さらに距離的な制約等にかかわらず“新生鬼怒川・川治ブランド”に惹かれ、“わざわざ鬼怒川に行きたい”という生活者意識が醸成され、海外を含むその他の地域からの来客も見込めるようになる。

県内全域への観光拠点化

さらに、広域連繫を図ることで、県内観光の宿泊拠点としての機能が強化され、それに伴う観光客数の増加も見込め、それに付随する様々な観光関連需要が喚起されることとなる。

（３）顧客単価の向上

福祉・ヒーリング型への転換は、即ち長期滞在型への転換にも繋がり、また、これまでは地域内における観光客からの消費は、各宿泊施設内での宿泊・飲食・土産物にほぼ限定されていたが、各種の医療やセラピーを中心とした新たな消費が加わることとなる。さらには、短期的にも回遊性が高まっていくことから、本計画の実施により、顧客単価の上昇を見こむことができる。

6. 講じようとする支援措置の番号および名称

(1) 別表1

13001 金融庁、財務省、経済産業省、内閣府

産業再生機構、中小企業再生支援協議会、整理回収機構等の連携

11203 国土交通省

地域再生支援のための『特定地域プロジェクトチーム』の設置

(2) 別表2

204005 総務省

地域再生マネージャー制度の導入等

212028 国土交通省

まちづくり交付金の創設

7. 構造改革特区の規制の特例措置により実施する取組その他の関連する事業

(1) 全国都市再生モデル調査事業の導入

鬼怒川・川治地区では、まちづくり交付金事業と並行して全国都市再生モデル調査を導入し、本地域再生計画の目指す、「福祉とヒーリング観光」を実現するための公共施設整備を含めた方策の検討を進める。

全国都市再生モデル調査の具体的な用途は、以下のとおりである。

NPO団体等による調査

交通交流結節点・安心遊歩道ネット等の整備調査

街並みや景観を含めたゾーニングによる機能調査

産学連携による「福祉とヒーリング観光」の実現に向けての調査研究

1．支援措置の番号及び名称

13001（金融庁、財務省、経済産業省、内閣府）産業再生機構、中小企業再生支援協議会、整理回収機構等の連携

2．当該措置を受けようとする者

日光市

3．当該支援措置を受けて実施し、またはその実施を促進しようとする取り組みの内容

日光市の旧藤原町地区（以下「本区域」という。）全体が推進する地域再生計画では、産業再生機構、中小企業再生支援協議会、整理回収機構との連携しつつ、ダイナミックな変革を実行する。本区域の実務推進上の連携窓口としては、地域再生計画の推進機能として日光市が新設する地域再生推進組織がこれを担う。地域再生推進組織は、地域外から採用する地域再生マネージャーと、本区域のリーダー2名からなる3名を中心に、地元マスコミメンバー、再生対策協議会メンバー、日光市藤原総合支所観光商工課メンバー、マーケティング専門家・有識者、宿泊施設以外代表者、観光協会メンバーから構成される。

本区域の再生計画は、既存の観光形態からの脱却はむろんのこと、余剰施設の整理と、それによって生じる、人・物といった資源を新事業において活性化させるといったダイナミックな構造改革をとまなうものであり、産業再生機構、中小企業再生支援協議会、整理回収機構との密接な連携は不可欠である。各組織との連携内容は以下の通りとする。

地域再生推進組織を事務局とした連携

本区域の地域再生（観光振興、産業振興）を図るために、地域再生推進組織を新設する。これは、温泉観光地としてのマーケティングといった旧来の観光協会のような機能を超え、各改革メニューを継続的に成功させるための総合的な事務局として機能する。各実行施策をトータルにサポートし、確実に目指すべき姿への変革の推進力となる。この地域再生推進組織の実行にあたっては、ビジネスの見地に立ちながら継続的に地域再生を推進していく求心的な立場を担ってもらう人材を起用する「地域再生マネージャー制度」を活用し、地域再生を効率的・効果的に推進していく。

（1）産業再生機構との連携

本区域の再生計画を産業再生機構と共有し、その長期的な地区全体の再生シナリオの中で、個別に再生が必要な企業群の価値をも最大化させるための、具体的な施策立案レベルにおいて連携を図る。

（2）中小企業再生支援協議会との連携

中小企業の再生に関する情報の交換と施策の推進における連携を図る。

（3）整理回収機構との連携

地域再生推進組織において、企業再生実務に関する検討会等を行う場合、整理回収機構から企業再生業務の説明を行うための専門家を派遣する等の連携を図る。

支援を受ける主体の特定の状況を明らかにすることができる書類

主体が特定されている場合

名称	所在地	概要
日光市	栃木県日光市藤原 1 番地	

意見の概要

対象者	
意見を聞いた日	
意見を聞いた方法	
意見の概要	
意見に対する対応	

1. 支援措置の番号及び名称

1 1 2 0 3 国土交通省

地域再生支援のための『特定地域プロジェクトチーム』の設置

2. 当該措置を受けようとする者

日光市

3. 当該支援措置を受けて実施し、またはその実施を促進しようとする取り組みの内容

特定地域プロジェクトチームの日光市の旧藤原町地区（以下「本区域」という。）サイドの窓口

地域再生推進組織（新設の組織であり、地域再生推進マネージャーを中心とする地域における改革推進のタスクフォース（問題解決に向けた自主的な取り組み）組織）

事業内容

本区域では、従来の伝統的な温泉観光のスタイルから、福祉観光、ヒーリング（癒し）観光といった観光戦略への転換を継続的に推進する。これには、栃木県内の医療系大学（獨協医科大学、国際医療福祉大学等）との産学官連携や、各種企業との連携のもとに推進する。またその転換途上においては、日光山内、会津西街道、浅草、那須、尾瀬を中心に広域連携を図る。これらの主要な施策は、基点となる鬼怒川・川治地区の来訪者の交流を地区内で活性化させることによって、はじめてなしうるものであり交通体系の整備をふくんだ新しい地域づくりが必要となる。また、それと同時に、鬼怒川・川治地区では既存の業態では立ちゆかなくなった宿泊施設等を整理していく過程で、景観の再構築を平行して実施していくことが、観光地としてはさけられない状態となっている。この景観整備においても、土地利用構想や交通体系の整理が重要な要素となっている。

これらを総合的に実行していくために、日本有数の福祉観光、ヒーリング観光地にふさわしい機能強化を図ることを目標として、『特定地域プロジェクトチーム』の設置を仰ぎ、『「一地域一観光」を推進する「人」「情報」の充実』の活用も図りながら、以下の事項について、調査検討と具体的な施策推進についての連携を行う。

- （１）景観条例の設置における課題の整理と検討
- （２）未使用施設群の更地化の整検討
- （３）更地の早期転用（植栽化、クラインガルテン（市民農園）化など）における課題の整理と検討
- （４）分散した観光資源をつなぐ遊歩道設置の検討
- （５）地域内での交流を促すゾーニングによる機能設計の検討
- （６）ゾーニングにもとづく交通再設計における課題の整理と検討

(7) 駅前広場の改装の検討

(8) 「ビジット・ジャパン・キャンペーンとも連携した国内外からの集客プロモーション方策の検討

支援を受ける主体の特定の状況を明らかにすることができる書類

主体が特定されている場合

名称	所在地	概要
日光市	栃木県日光市藤原 1 番地	

意見の概要

対象者	日光地区商工会議所
意見を聞いた日	平成 16 年 5 月 11 日
意見を聞いた方法	関係資料を送付後、電話にて説明する。
意見の概要	地域再生支援「特定プロジェクトチーム」への参画を承諾する。
意見に対する対応	特になし
対象者	鬼怒川・川治温泉観光協会
意見を聞いた日	平成 16 年 5 月 11 日
意見を聞いた方法	関係資料を送付後、電話にて説明する。
意見の概要	地域再生支援「特定プロジェクトチーム」への参画を承諾する。
意見に対する対応	特になし
対象者	東武鉄道株式会社
意見を聞いた日	平成 16 年 4 月 21 日
意見を聞いた方法	本社を訪問し、内容を説明して意見を聞いた。
意見の概要	地域再生支援「特定プロジェクトチーム」への参画を承諾する。
意見に対する対応	特になし
対象者	足利銀行
意見を聞いた日	平成 16 年 5 月 11 日
意見を聞いた方法	関係資料を送付後、電話にて説明する。
意見の概要	地域再生支援「特定プロジェクトチーム」への参画を承諾する。
意見に対する対応	特になし
対象者	下野新聞社
意見を聞いた日	平成 16 年 5 月 11 日
意見を聞いた方法	下野新聞社東京支社を通じて内容を説明し、意見を聞いた。
意見の概要	地域再生支援「特定プロジェクトチーム」への参画を承諾する。
意見に対する対応	特になし

地域再生支援「特定プロジェクトチーム」概要

本地域再生計画の実現に向けて、国の地方支分部局の担当課長等からなる特定プロジェクトチームを編成していただき、地域と一体となってプロジェクトの実現を支援していただく

■国のプロジェクトチーム

- ・経済産業省（関東経済産業局）
- ・厚生労働省（関東信越厚生局）
- ・国土交通省（関東地方整備局・関東地方運輸局）
- ・環境省

■地元特定プロジェクトチームの構成対象となる関係機関は以下のとおり

- ・日光商工会議所
- ・鬼怒川・川治温泉観光協会
- ・東武鉄道株式会社
- ・足利銀行
- ・下野新聞社
- ・栃木県企画部地域振興課
- ・ 〃 保健福祉部医事厚生課
- ・ 〃 商工労働観光部観光交流課
- ・ 〃 土木部都市計画課
- ・日光市企画部総合政策課
- ・日光市藤原総合支所観光商工課
- ・ 〃 建設課
- ・ 〃 農林課

1. 支援措置の番号及び名称

204005 総務省

地域再生マネージャー制度の導入等

2. 当該措置を受けようとする者

日光市

3. 当該支援措置を受けて実施し、またはその実施を促進しようとする取り組みの内容

日光市の旧藤原町地区では、鬼怒川・川治地区再生計画の推進機能として、地域再生推進組織を発足させる。単に観光客の応対といったレベルを超え、従来の観光協会などの枠を超えた、新しい機能をもった地域再生推進組織は、まちづくりに必要な調和のとれたプロジェクトのガバナンス（統治）機能を持つと同時に、観光マーケティング機能はもちろん、前項の各施策群をトータルにサポートし、確実に目指すべき姿への変革の推進力となる。そして、この地域再生推進組織の中心メンバーとして、地域再生マネージャーと、地域のリーダー2名を置く。

地域再生推進マネージャーは、鬼怒川・川治地区再生（観光振興、産業振興）に向けて、地元の各住民のやる気を引き出し結束させ、ビジネス見地に立ちながら継続的に地域再生を推進していく求心的な立場を担う。尚、地域再生推進マネージャーの人物像は以下の通りとし、地区外から招聘する。

地域再生や地域ブランドづくり、地域経営等の事業に携わった経験を有する。

民間企業における管理職、プロジェクト・マネージャー等の経験を有する。

日光市及び周辺地域の企業と利害関係を有しない。

もちろん、鬼怒川・川治地区の地域再生は、街全体で取り組むべき最大の課題であり、再生の主体は日光市である。鬼怒川・川治地区では、地域再生推進マネージャーに改革の執行を依存するのではなく、主体的且つ全面的に地域推進マネージャーと協業する。地域再生推進組織はその協業のための組織でもあり、地域推進マネージャー以外のメンバーとしては以下の通りである。

- ・地域代表メンバー2名（若い世代のリーダー1名、情熱的に改革に取り組むリーダー1名）
- ・地域マスコミ代表1名（下野新聞）
- ・再生対策協議会メンバー1名
- ・日光市藤原総合支所観光商工課メンバー1名
- ・マーケティングプロフェッショナル1名
- ・宿泊施設以外代表者1名
- ・観光協会メンバー1名

支援を受ける主体の特定の状況を明らかにすることができる書類

主体が特定されている場合

名称	所在地	概要
日光市	栃木県日光市藤原 1 番地	

意見の概要

対象者	
意見を聞いた日	
意見を聞いた方法	
意見の概要	
意見に対する対応	

１．支援措置の番号及び名称

２１２０２８ 国土交通省

まちづくり交付金の創設

２．当該措置を受けようとする者

日光市

３．当該支援措置を受けて実施し、またはその実施を促進しようとする取り組みの内容

鬼怒川・川治地区の再生は、単に既存の温泉観光の活性化だけにとどまるものではない。過剰な投資による資源の余剰に多くの原因がある当地区の再生には、これらの過剰な資源の整理といった側面を持ち、人・物に関する資源を他の産業に転嫁させるといったダイナミックな構造転換が必要である。そして、観光地であるがゆえに、その構造転換は美しい景観を保ちながら実行しなければならないという極めて難しいオペレーション(作戦)が必要になる。まちづくり交付金は、このダイナミックな構造転換と同時に実施しなければならない景観整備と、再生計画のビジョンにもとづく新しい機能配置に充当する。まちづくり交付金の具体的な用途は以下の通りである。

- (１) 本計画を実現するために必要な公共施設の整備並びに未使用施設群の更地化の調査検討
- (２) 更地の早期転用(クラインガルテン(市民農園)化、県下名産品や歴史背景等の展示施設の設置など)の検討
- (３) 分散した観光資源をつなぐ遊歩道設置の検討
- (４) 駅前広場の改装
- (５) 看板、ピクトグラム(絵文字・絵記号による標識や表示)、交通機関等への反映
- (６) 広域連携を推進する道路等の整備
- (７) 河原等への遊歩道整備
- (８) 未開拓の周辺観光資源へのルート整備
- (９) 以上の施策に必要な課題調査および設計

なお、まちづくり交付金にもとづく施策の執行にあたっては日光市で新設する地域再生推進組織を中心にその優先順位案を決定していく。優先順位の決定にあたっては、長期的なビジョンと、個別の費用対効果を明確にする。

支援を受ける主体の特定の状況を明らかにすることができる書類

主体が特定されている場合

名称	所在地	概要
日光市	栃木県日光市藤原 1 番地	

意見の概要

対象者	
意見を聞いた日	
意見を聞いた方法	
意見の概要	
意見に対する対応	

日光市藤原地区地域再生計画に係る
まちづくり交付金事業の工程表

No	事業名	16 年度	17 年度	18 年度	19 年度	20 年度
1	本計画を実現するために必要な公共施設の整備並びに未使用施設群の更地化の調査検討	←→				
2	更地の早期転用（クラインガルテン（市民農園）化、県下名産品や歴史背景等の展示施設の設置など）の検討	←→				
3	分散した観光資源をつなぐ遊歩道設置の検討	←→				
4	駅前広場の改装		←→			
5	看板・ピクトグラム、交通機関等への反映	←→				
6	広域連携を推進する道路等の整備		←→			
7	川原等への遊歩道の整備	←→				
8	未開拓の周辺観光資源へのルート整備		←→			
9	以上の施策に必要な課題調査および設計	←→				