

鉄道事業者間および観光関係主体との 業務・資本提携に基づく観光まちづくりの論理

— 千葉県流山市を事例として —

大塚良治*

要約

本論は、観光まちづくりの先行研究を再評価した上で、千葉県流山市を事例として、鉄道事業者間および観光関係主体との業務・資本提携に基づく観光まちづくりの論理の解明を試みる。観光まちづくりの視点を踏まえて、着地型観光と連動した鉄道利用の観光誘客による鉄道ネットワークの持続的運営、および鉄道利用の観光誘客を前提とした観光地の魅力向上に向けて、鉄道事業者間および鉄道事業者と観光関係主体の間で戦略的提携を締結し、着地型観光と連動させる必要がある。流鉄を核としたステークホルダーとの戦略的提携を進めることが、流山市におけるより有効な観光まちづくりにつながると考えられる。鉄道活性化と着地型観光の連動による観光まちづくりを推進するためには、ステークホルダーアプローチの下、鉄道事業者間および観光関係主体との戦略的提携によって増加する利益を観光まちづくりへと生かす取り組みとともに、着地型観光の創造によって鉄道による来訪者を増やし地域活性化を進める活動が望まれる。

キーワード：戦略的提携，ステークホルダー，持続的な価値の創出

1. はじめに

我が国は未曾有の少子高齢化に直面し、特に地方における人口減少が深刻な問題となりつつある。総務省が2017年7月5日に発表した住民基本台帳に基づく人口動態調査（2017年1月1日時点）によると、東京圏（東京、埼玉、千葉、神奈川の1都3県）の日本人住民の人口は3,536万696人と前年比0.28%増え、東京圏に人口が集中する傾向が続いている。しかし、東京圏全体で人口が増えているとはいえ、東京圏の中でもすでに人口減少局面に入った地域も少なくない。人口増減は様々な要因に依存するが、東京圏における人口増減の

代表的な要因を挙げるとすれば、東京都心への鉄道アクセスの利便性、商業施設の数、医療機関の数、子育て世代への支援策などが挙げられる。近年、まちの利便性や子育て世代への支援策をアピールし、人口増加を実現したのが千葉県流山市である。同市は子育て世代を引き付けるために、積極的な施策を次々に打ち出した。定住人口増加は、地方自治体が良質な地域経営を進めるために必要不可欠な要素であると言える。

一方、定住人口増加とともに近年重要視されているのが、観光客獲得に向けたまちづくりの推進である。国土交通省はホームページにおいて観光まちづくりについて、「都市政策、まちづくりの目指すところは、サステナブル（自立的/持続的）な都市を継続することです。このため地方の都市においては、コンパクト+ネットワークとい

2017年11月30日受付

* 江戸川大学 現代社会学科非常勤講師 経営学

う都市構造の実現と併せて、各種の都市政策が推進されています。観光まちづくりは、それらと連携して進める政策であり、まちを訪れる人々をリソースとして、まちの関係者（行政だけでなく当該まちに関わる内外のステークホルダー）が自らの手で、自立的/持続的に営んでいくまちづくりの一手法です。観光まちづくりは、自治体が、サステナブルな都市を継続する手法（都市によって異なる個別解）を選択していく上で、一つの有力な候補になると考えられています」と述べ、持続可能（サステナブル）なまちを継続するために、コンパクトシティの実現と連動して、まちを訪れる人を増やすことの必要性を指摘している。人口減少社会を迎える我が国において、定住人口の獲得をめぐる自治体間の競争とならざるを得ない。そこで、定住人口の獲得とは別に、日本全体の交流人口を拡大することで、各地域の創意工夫によりまちを訪れる人を増やし、地域内の所得を向上させる取り組みが求められることになる。

本論では、観光まちづくりの先行研究を再評価した上で、千葉県流山市の事例を中心として、鉄道事業者間および観光関係主体との業務・資本提携に基づく観光まちづくりの論理を解明することを目的とする。本論は次の順序で議論を進める。第2節で観光まちづくり論の先行研究をレビューした上で本論の仮説と学術的設問を提示する。その上で、第3節において千葉県流山市における観光まちづくりの可能性を議論する。そして、第4節において流山市における鉄道事業者間の関係強化による流山市の観光まちづくりを見据えて、戦略的提携論の先行研究を概観し、第5節で第4節の先行研究の研究成果および筆者が担当する江戸川大学社会学部現代社会学科「観光まちづくり論」での実践の成果を踏まえて、ステークホルダーアプローチの適用による流山市の観光まちづくりへの示唆について述べる。最後に第6節で本論のまとめを行う。

2. 観光まちづくり論の先行研究および本論の仮説と学術的設問

観光まちづくりに関する先行研究は、①観光まちづくり総論、②観光振興の事例に基づく考察、③交通と観光まちづくり、④観光地経営組織（DMO: Destination Management/Marketing Organization）やNPOの組織研究、④観光まちづくりの人材育成の5つのカテゴリーに大きく分類することができる。

①に該当する研究としては、Beeton [2006]、小長谷・竹田 [2011]、および森重 [2015] がある。小長谷・竹田 [2011] は、狭義のニューツーリズム、着地型観光、サステナブル観光などの諸概念を整理した上で、次世代観光を振興するために「観光要素・リーダーモデル」を提案している。この中で、次世代型観光のための観光要素・リーダーの統合モデルを次のように説明する。すなわち、観光要素論としては、観光要素の常設の資源（モノ）として開発すべき3要素は「見」「食」「買」であること、これに時間的設定「イベント」、空間的設定「回遊空間・交通計画」が加わるとする。そして、この観光要素をふまえて、1)「地元、行政のみならず外部の専門家・市民までつなぐネットワーク力」をもって組織を固め、2)「観光要素論の観点から、地元の資源を発見しそだてる構想力」を発揮して上記の3要素「見」「食」「買」の欠けているところを開発し、3)「その観光資源をターゲットの観光客に向けてアレンジするマーケティング力」をもって顧客向けに製品化し、4)「事業採算性を考える経営力」、5)「観光地点をつなぎ回遊空間をつくり出す交通整備力」でイベント、回遊空間を整備していくことの重要性を指摘している⁽¹⁾。

Beeton [2006] は、観光を基盤としたまちづくりについて包括的な解説を加えている。観光とまちづくり、まちづくりに関連する観光理論、地域振興のための戦略的観光計画、都市観光の戦略、都市観光のマーケティング、観光都市における批判への対応、観光を基盤としたまちづくりの各テ

マについて理論的な側面から説明している。

また、森重 [2015] は、観光まちづくりに関する先行研究における観光まちづくりの定義を丹念に検討し、「そもそも観光まちづくりは観光振興とまちづくりのどちらをめざしているのか、何を評価すればよいのかについて、これまで十分に検討されてこなかった」と先行研究の問題点を指摘した上で、観光まちづくりの定義を「地域社会が主体となって、地域のあらゆる資源を活用し、交流を促進することで、まちの魅力や活力を高める活動」と提示した。さらに、観光まちづくりを「地域内外の多様な人びとの交流を通じて、地域活性化に向けた内発力を生み出す手段」として重要視し、「交流を促進する観光活動を評価する必要があることを指摘している⁽²⁾。

②としては、例えば、西村 [2009] は、「まちづくりが観光へ向かうという動きだけでなく、観光地がまちづくりへひろがる」⁽³⁾との問題意識に立脚し、総論、実践、そして理論（必要な人材・体制・組織・課題）の3部構成で観光まちづくりの各論を論じる構成で編集され、その中の実践の部で全国の事例を紹介している。その中の由布院の事例では、総合観光事務所の事務局長の全国公募で、酒席の懇親会が選考審査に採用されていることが紹介されている。DMO 候補法人が数多く登録され、中には経営者の公募を行う DMO（浜松・浜名湖 DMO など）も現れているが、今後の DMO の人材採用ならびに観光まちづくりに向けた人材獲得への示唆ともなっている。

濱田 [2010] は、地域ブランドと観光まちづくりについて、事例を交えて考察し、地域ブランドによるまちづくりを推進するには、地域一体となった「エリアマネジメント（地域経営）」⁽⁴⁾の視点からまちづくりを推進し、地域の一人一人がまちへの誇りや愛着を持ち、当事者意識を持ってまちづくりに関わっていくことの必要性について述べている⁽⁵⁾。

③としては、大塚 [2016] がある⁽⁶⁾。2016年3月26日の北海道新幹線開業に際して、日本一割高な特急料金の上限設定が総括原価方式に基づき認可されたことについて、割高な特急料金が移動

の自由の制約ならびに地域間交流や地域活性化の阻害要因となる懸念があることを問題視した上で、航空路線に対して競争力のある価格設定の企画乗車券や鉄道の特性を生かした周遊券の全国の JR 線の駅窓口での発売、旅行商品の発売および寝台列車・観光列車を JR 他社と協力して運行すること等の工夫が必要であること、および北海道旅客鉄道（JR 北海道）と JR 他社の戦略的提携とともに、JR グループと沿線自治体が連携して、道南・青森エリアの観光資源を広域的に PR することで、新たな観光需要を掘り起こす取り組みの必要性を指摘している。そして、JR 北海道が列車の安全運行に専念できる制度設計は、北海道新幹線の信頼性を高め、道南・青森エリアの観光振興に貢献する最善策であることを述べている。

④としては、たとえば、2つの研究を紹介する。まず、Ekaterina [2016] がある⁽⁷⁾。DMO の概念について検討した上で、インタビューおよび SWOT 分析を踏まえて、極東ロシア・カムチャッカの観光誘客の可能性を検討している。本論においても SWOT 分析を実施し、千葉県流山市の観光振興を通じた観光まちづくりに向けた論理を解明する。なお、SWOT 分析とは、「強み」「弱み」「機会」「脅威」の側面から事業および環境を注意深く点検する戦略分析プロセスである⁽⁸⁾。

高橋 [2017] は、欧米の DMO および日本の DMO の先駆的な事例を紹介した上で、日本版 DMO 導入に向けた示唆について述べている⁽⁹⁾。

そして、⑤としては、井手 [2017] がある⁽¹⁰⁾。観光まちづくりリーダーを育成するためには、リーダーの役割や要件などのあり方を示すのみではなく、どのようにそのあり方に近づくのかを明らかにし、その知見をもとにした育成方法を創出することが不可欠であるとの問題意識に立脚して、観光まちづくりの代表的な手法と考えられるオンパクに着目し、その発祥地である別府のリーダーの発達プロセスと、それに関連する要因を解明し、「観光まちづくりにおけるリーダーはリスクを冒して新しいことに挑み、その経験から学習して発達し、地域住民からの信頼を獲得してリーダーシップを発揮する」との結論を導出している。

以上のように、観光まちづくりに関する研究には多面的なアプローチがあるが、本論で検討する経営学における戦略的提携論の観点に基づく研究は見当たらない。本論は交通と観光まちづくりの分野において戦略的提携論のアプローチを適用して、以下の仮説を検証することを通して、千葉県流山市の観光まちづくりの論理を解明する。

本論の仮説：鉄道事業者間および鉄道事業者と観光関係主体の戦略的提携が、流山の観光まちづくりを促進する。

本論の学術的設問：鉄道事業者間および鉄道事業者と観光関係主体の戦略的提携が、流山の観光まちづくりを導くか。

3. 公共交通網の強化による千葉県流山市の観光まちづくりの可能性

流山市は千葉県東部の「東葛地区」に位置する人口約18万4千人の都市である（表1）。

1890年の利根運河の完成に伴い舟運で栄え、一時期葛飾県庁が置かれた。しかし、鉄道の発達に伴い1941年に舟運航路が廃止され、翌年には利根運河株式会社も解散した。第二次世界大戦後は住宅都市としての歩みを進めることとなる。

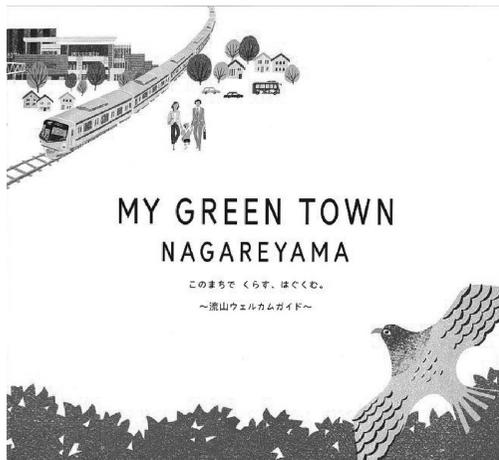
1950年代以降、江戸川台や松ヶ丘を中心に住宅開発が行われ、柏市や東京都区部などへの通勤・通学者が住むベッドタウンとなった。1973年4月1日に日本国有鉄道（現、東日本旅客鉄道：JR東日本）武蔵野線南流山駅が開業し、さらに2005年8月24日には首都圏新都市鉄道常磐新線（つくばエクスプレス：TX）が開業して、市内に武蔵野線との接続駅である南流山、流山セントラルパーク、そして流山おおたかの森の各駅が設置された。特に、流山セントラルパーク駅と流山おおたかの森駅については、「流山運動公園」と「流山中央」の駅名になる予定であったが、首都圏新都市鉄道から駅名決定の確認が流山市にあったことを好機として、「流山おおたかの森」「流山セントラルパーク」の駅名への変更が実現した⁽¹⁾。東武鉄道はTX開業日に野田線初石駅—豊四季駅間のTXとの交差部に流山おおたかの森駅を開設し、両線の乗換駅とした。

一方、流山中心部で生産されるみりん輸送を担う目的で流山軽便鉄道として1916年に開業した流鉄流山線（馬橋駅—流山駅間5.7km）は1924年の1,067mm狭軌への改軌を経て、長らく流山中心部と常磐線経由で上野などの東京都区部とをつなぐ役割を果たしてきた。しかし、北千住駅や秋葉原駅に直結するTXが開業した影響などで厳しい経営環境に置かれている。

表1 千葉県流山市の概要（2017年11月1日時点）

千葉県流山市	
市長	井崎義治
人口	184,489人
隣接自治体	松戸市、柏市、野田市、埼玉県三郷市、同吉川市
鉄道・駅数	TX 3 駅、東武野田線 4 駅、流鉄流山線 3 駅、JR 武蔵野線 1 駅
主な産業	みりん
市役所の所管部局	
所管業務	所管部局
定住促進	総合政策部マーケティング課
観光振興	経済振興部流山本町・利根運河ツーリズム推進課
交通計画	都市計画部都市計画課

流山市では、2003年4月に流山市長に就任した井崎義治氏の下、SWOT分析、ポジショニング、ターゲットの整理などのマーケティング戦略が遂行され、市役所総合政策部の中にマーケティング課が設置された⁽¹²⁾。同課の主な業務は、市の知名度アップ・イメージアップを図るとともに市のブランド化を推進するため、市の魅力を市外、特に首都圏を対象にしたPR、都市間競争を意識した市の魅力ある情報を発信することにより子育て中の共働きファミリーの定住化を促進する活動、そしてこれらの取り組みを魅力あるイベントの実施や、各種の情報メディア・ツールを駆使して推進すること、の3点である。同課では、定住促進をPRするリーフレット『MY GREEN TOWN NAGAREYAMA このまちでくらす、はぐくむ。～流山ウェルカムガイド～』を制作し、来庁者に無料配布している。このリーフレットは「交通」「環境」「子育て」「教育」「自然」「催事」「未来（市長メッセージ）」に分けて流山市を紹介している。特に、「環境」と「自然」では、利根運河や流山本町などの観光資源を写真入りで紹介している（資料1）。



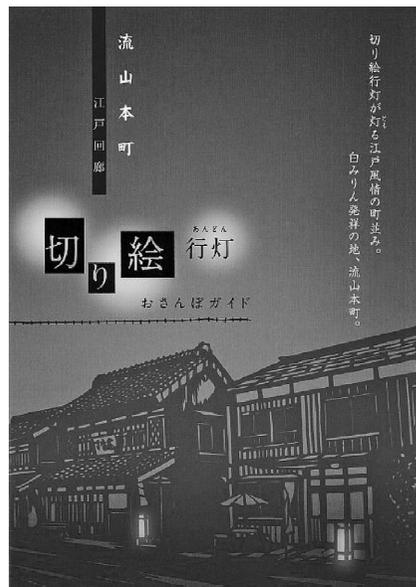
資料1 定住促進をPRする流山市役所総合政策部マーケティング課のリーフレット表紙

井崎氏は、2005年8月のTX開業で、都心への所要時間が20～25分に短縮されたことによって生まれた強みを考慮して、都市のイメージとして「都心から一番近い森のまち」のコンセプトを

掲げ、さらにDEWKS（共働きの子育て世帯）をメインターゲットに設定し、「母になるなら流山市」のキャッチフレーズをPRして、「千葉の二子玉川」を目指した定住促進策を推進した⁽¹³⁾。

そして、流山おおたかの森駅前に高島屋グループの東神開発株式会社が大型商業施設「流山おおたかの森S・C（ショッピングセンター）」を開業させたこと、および行政による同駅周辺の土地区画整理事業が実施されたことに伴い、同駅周辺の拠点化が進んだ。その結果、流山駅周辺と流山おおたかの森駅周辺の2つの市街地が併存することとなったが、両地区を直接結ぶ鉄道はなく、交流は未だ希薄である。

井崎氏が力を入れたのは、定住人口増加を目指したまちづくりであり、マーケティング課を設置するほど力を入れていることは先述した。一方、流山が抱える豊富な観光資源を活用した地域活性化を所管する部局として、経済振興部流山本町・利根運河ツーリズム推進課がある。流山市観光協会の事務局も同課内に設置されている。同課の主な業務は、流山本町・利根運河地区の観光に関すること、観光資源の開発、保全及び宣伝、および



資料2 流山本町の切り絵行灯を紹介する流山市役所経済振興部流山本町・利根運河ツーリズム推進課のリーフレット表紙



資料3 「流山本町まちなかミュージアム」



資料4 利根運河

その他観光及びツーリズムの推進、の3点である。

流山駅周辺には「切り絵行灯が灯る江戸風情の町並み。白みりん発祥の地」⁽¹⁴⁾としてPRしている流山本町の街並み(資料2)、流山キョウマんの「流山本町まちなかミュージアム」(資料3)、新撰組流山本陣、一茶双樹記念館、江戸川土手などの観光資源がある一方、市の北部には利根運河(資料4)がある。利根運河は柏市・流山市・野田市を結ぶ約8.5kmの運河で、1890年にオランダ人技師ムルデルにより開削され、年間2万隻あまりの船が通航し、関東水運の要であったという

(資料5)⁽¹⁵⁾。

また、流山おおたかの森駅前には「流山おおたかの森S・C」がある(資料6)。利根運河見物を終えた後で、流山おおたかの森へ移動することは容易であるが、流山駅周辺散策の後に流山おおたかの森へ移動することは容易ではない。また、流山市における2大観光資源である流山本町と利根運河の間も、公共交通による移動は不便である。

3つの地区を結ぶ公共交通網を強化することによって、流山市における周遊観光をPRする視点も検討課題ではないだろうか(図1)。



資料5 オランダ遺産利根運河を紹介する流山市観光協会のリーフレット表紙

同課によると、市役所では流山本町と利根運河の間の移動について、流山市役所入口バス停から江戸川台駅までは路線バス、江戸川台駅一運河駅間は東武野田線を利用するルートを推奨しているという。しかし、路線バスの本数は1時間1本程度と利便性が高いとは言えない。鉄道・バスなどの利便性向上に関する政策については、都市計画部都市計画課が所管している。

このように、流山市では、定住促進、観光誘客、



資料6 流山おおたかの森 S・C

そして交通政策が3つの部局に分かれている。しかも3つの部局は市役所内の建物・場所も離れている。マーケティング課は第1庁舎3階、流山本町・利根運河ツーリズム推進課は第2庁舎3階、そして都市計画課は第2庁舎2階である。定住促進、観光誘客、そして交通政策はお互いに密接な関係があり、3つの部局を近い位置に配置することで、3つの部局の関係強化を図る必要がある。

流山市が今後、定住人口増を促進しつつ、観光振興を通じたまちづくりを推進するために、観光誘客をターゲットとしたSWOT分析を行った場合、次の通りとなる(図2)。

他方、流鉄流山線(資料7)は、乗車人員減少に伴い赤字経営に苦しんでいるとされる。東京都

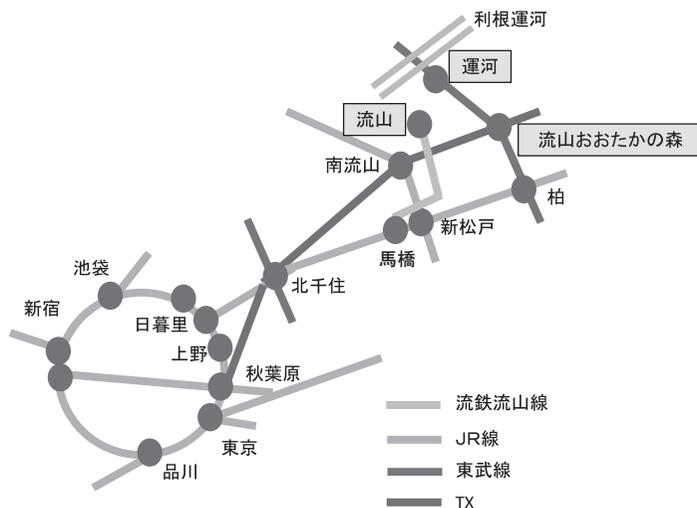


図1 流山市周辺略図

	プラス要素	マイナス要素
内部要素	強み (Strength) <ul style="list-style-type: none"> TX で秋葉原と直結 産業遺産、伝統的な街並みなどの観光資源がある 	弱み (Weakness) <ul style="list-style-type: none"> 流山市役所周辺、流山おおたかの森周辺(新市街地地区)、利根運河の間の交流が乏しい
外部要素	機会 (Opportunity) <ul style="list-style-type: none"> まち歩きブーム 産業観光への注目 	脅威 (Threat) <ul style="list-style-type: none"> 地域間競争の激化

図2 流山観光 SWOT 分析



資料7 流鉄流山線



資料8 首都圏新都市鉄道常磐新線(つくばエクスプレス:TX)

心へ直結するTX(資料8)開業に伴い、乗車人員減少に拍車がかかった。しかし流鉄は、昔ながらの有人改札や単線といったローカル情緒が人気

を集める名物鉄道となっており、週末には流鉄目当てに来訪する観光客も少なくない。流鉄の活性化が流山市の観光を活性化させ、ひいては定住人口の増加を導く可能性がある。

流鉄と他鉄道事業者および観光関係主体との関係強化を図るとともに観光振興を図ることで、鉄道利用促進と流山市の活性化を推進する必要がある⁽¹⁶⁾。そのための手掛かりになるのが、経営学における戦略的提携論である。

4. 戦略的提携論の先行研究のレビューと千葉県流山市の観光まちづくりへの示唆

本節では、戦略的提携論に関する先行研究を概観した上で、鉄道事業者間および鉄道事業者と観光関係主体の戦略的提携の可能性を模索する。

Jeffs [2008] は、戦略的提携を、「リスクを軽減し、お互いに望む成果を達成することを目標とするリエゾンを形成するための2社以上の会社が結ぶパートナー協定(partnership agreement)」と定義し、例として、「航空産業は、『スターアライアンス』等の航空連合を形成し、販売促進、チケット販売、航空機の操縦、乗継便、航空機材の利用(相互利用—大塚注)などで、パートナーおよび顧客に便益をもたらしている」と指摘した⁽¹⁷⁾。

Barney [2002] は、戦略的提携を(a)業務提携(non-equity alliances)、(b)業務・資本提携(equity alliances)、および(c)ジョイント・ベンチャー(joint ventures)の3つに分類した⁽¹⁸⁾。

石井 [2003] は、取引コスト論、戦略行動論、組織間学習論の先行研究を概観した上で、自動車産業の事例研究を通して、日本の自動車産業全体における提携の重要性が高まっていると指摘した上で、提携では組織間関係を極小化する管理が行われていたこと、提携における組織構造の設計の重要性、そして知識共有のマネジメントの重要性、の3点を発見したことを明らかにしている⁽¹⁹⁾。

また、今野 [2006] は、戦略的提携論に関する先行研究を丹念に整理し、戦略的提携論を①取引コスト、②戦略行動、③組織学習、④マーケット・

パワー, ⑤エージェンシー, ⑥収獲逡増, ⑦ゲーム, ⑧戦略経営, ⑨資源依存, ⑩組織間学習, ⑪資源ベース, ⑫リアル・オプション, ⑬社会ネットワーク, ⑭生態系, ⑮構造主義の各アプローチに分類している。これらのうち, ⑩組織間学習アプローチについて, 「パートナーの保有する既存の資源・能力だけではなく, パートナーとの協力関係の進化・発展から創出されるより高度な成果を考慮していることから, 共同の成果が優先されると捉えられる」と述べている⁽²⁰⁾。

鉄道事業者も, 利便性確保や利用促進のため, 他社と協定や業務提携を結んでいる場合がある。これからは観光まちづくりの視点も踏まえて, 着地型観光と連動した鉄道利用の観光誘客による鉄道ネットワークの持続的運営, および鉄道利用の観光誘客を前提とした観光地の魅力向上に向けて, 鉄道事業者間および鉄道事業者と観光関係主体の間で戦略的提携を締結し, 着地型観光と連動させることが観光まちづくりの促進につながる。流山市においても, 特に流鉄を核としたステークホルダー間の戦略的提携を進めることが, より有効な観光まちづくりにつながると考えられる。

5. ステークホルダーアプローチの適用による流山市の観光まちづくりへの示唆

2017年6月26日, 筆者は江戸川大学社会学部

現代社会学科「観光まちづくり論」での活動の一環として, 同学科崎本武志准教授の協力を得て, 流山駅周辺でのフィールドワークを実施した(資料9)。引率教員と受講生は, 流山おおたかの森駅から路線バスで流山市役所入口バス停へ移動し, 到着後直ちに流山駅周辺の観光資源を徒歩で視察した。浅間神社の富士塚, 古い商家の街並み, 新撰組流山本陣, 流山キックマンの「流山本町まちなかミュージアム」, 一茶双樹記念館と巡り, 最後は流鉄流山線平和台駅近くのイトーヨーカドー流山店の店内を見学して, 解散した。

翌週7月3日の授業では, フィールドワークに参加した受講生による成果発表会を開催した。発表では, 流山本町の歴史的建造物のPR, 近藤勇などの偉人をテーマとしたアニメーション制作, 他市への来訪者を流山へ誘導する仕組み作り, そして市内の公共交通網の強化による周遊促進などのアイデアが披露された。流山本町の歴史的な街並みをPRして流鉄の利用を促進し, 流山本町を散策した観光客を公共交通によって流山おおたかの森や利根運河へと誘導する仕組みを整備することができれば, 流山市内における消費額の増加につながるだろう。

そして, 流鉄流山線とJRまたはTXの戦略的提携および鉄道事業者と観光関係主体との戦略的提携を通して, 鉄道活性化と流山市の両方の活性化を進める必要がある。



資料9 江戸川大学社会学部現代社会学科「観光まちづくり論」フィールドワーク

とが肝要ではないだろうか（図5）⁽²²⁾。なお、本論で提案する業務・資本提携はステークホルダーアプローチの具体的手法である。



図5 ステークホルダー間の協働を起点とするステークホルダーにとっての持続的な価値の創出

しかし現状では、流山市の観光に向けた、流鉄、JR 東日本、首都圏新都市鉄道、東武鉄道の協力関係は十分とは言えない。また、流鉄と流山市内の高校・大学の共同企画もほとんど実施されていない。流鉄をはじめとする鉄道事業者とステークホルダーが関係を強化し、観光振興を進めることで、鉄道活性化と流山市における観光まちづくりにつながる取り組みが望まれる。

6. まとめ

本論では、観光まちづくりの先行研究を再評価した上で、鉄道事業者間および観光関係主体との業務・資本提携に基づく千葉県流山市の観光まちづくりの促進に向けた論理の解明を試みた。

第2節では観光まちづくり論の先行研究をレビューした。観光まちづくりに関する研究には多面的なアプローチがあるが、本論で検討する経営学における戦略的提携論の観点に基づく研究は見当たらないとの私見を踏まえて、交通と観光まちづくりのアプローチに基づき、仮説および学術的設問を設定し、千葉県流山市の観光まちづくりの論理を解明するための議論の材料を提示した。

第3節では、千葉県流山市の概要や市の定住促進策、観光振興、および交通計画の所管部局を紹介した上で、これら3つの業務を所管する市役所の各部局の連携が不十分な現状を指摘し、3部局間の関係強化の必要性に言及した。また、今後観光振興を通じたまちづくりを推進するために、観光誘客をターゲットとしたSWOT分析の結果を提示した。そして、流鉄と他鉄道事業者および観光関係主体との関係強化を図るとともに観光振興

を図ることで、鉄道利用促進と流山市の活性化を推進する手掛かりが、経営学における戦略的提携論であるとした。

第4節は第3節での指摘を踏まえて、戦略的提携論の先行研究を概観した上で、これからは観光まちづくりの視点も踏まえて、着地型観光と連動した鉄道利用の観光誘客による鉄道ネットワークの持続的運営、および鉄道利用の観光誘客を前提とした観光地の魅力向上に向けて、鉄道事業者間および鉄道事業者と観光関係主体の間で戦略的提携を締結し、着地型観光と連動させる必要性を指摘した。そして、流山市においても、特に流鉄を核としたステークホルダーとの戦略的提携を進めることがより有効な観光まちづくりにつながることを明らかにした。

そして第5節では、第4節の議論および江戸川大学社会学部現代社会学科「観光まちづくり論」でのフィールドワークおよび成果発表会による成果を踏まえて、流山市の観光まちづくりを進めるアイデアについて議論した。流山市の観光に向けた、流鉄、JR 東日本、首都圏新都市鉄道、東武鉄道の協力関係は十分ではないこと、また流鉄と流山市内の高校・大学の共同企画を実施し、活性化につながる取り組みが必要であることを指摘した。そして、流鉄をはじめとする鉄道事業者とステークホルダーが関係を強化し、観光振興を進めることで、流山市における鉄道活性化と観光まちづくりにつながる取り組みの必要性に言及した。

鉄道活性化と着地型観光の連動による観光まちづくりを推進するためには、ステークホルダー間の協働の視点、すなわちステークホルダーアプローチの論理が必要になる。流山市もまちの価値向上に向けた観光まちづくり戦略を広く社会に明示することが望まれる。そして、鉄道事業者間および観光関係主体との戦略的提携によって増加する利益を観光まちづくりへと生かす取り組みとともに、着地型観光の創造によって鉄道による来訪者を増やし地域活性化を進める道筋に向けた意識をステークホルダー間で共有することが鉄道と地域にwin-winをもたらすのである。

《注》

- (1) 小長谷・竹田 [2011].
- (2) 森重 [2015].
- (3) 西村 [2009].
- (4) 地域経営とは地域価値(地域内所得(キャッシュ・フロー:CF)の現在価値)を含む地域福祉の最大化の実現に向けて地方自治体がその事業価値を高める活動である。一方、内閣官房「まち・ひと・しごと創生本部」によると、エリアマネジメントとは特定のエリアを単位に、民間が主体となって、まちづくりや地域経営(マネジメント)を積極的に行おうという取組みとされる。
- (5) 濱田 [2010].
- (6) 大塚 [2016].
- (7) Ekaterina [2016].
- (8) Hiriyappa [2017].
- (9) 高橋 [2017].
- (10) 井手 [2017].
- (11) 梅咲 [2013].
- (12) 前掲記事。なお、同課に聞き取り調査したところ、井崎市長が主導して実施したSWOT分析は課内に保管していないとの回答であった。
- (13) 前掲記事。
- (14) 流山市役所経済振興部流山本町・利根運河ツーリズム推進課『流山本町 江戸回廊』表紙より。
- (15) 流山市観光協会『オランダ遺産利根運河ゆるっと散歩』, 2頁より。
- (16) たとえば、流山市を対象とした観光研究としては、土屋・廣田 [2016], および廣田・土屋・林 [2016] がある。
- (17) Jeffs [2008], p. 83.
- (18) Barney [2002], p. 392. (訳書, 39頁.)
- (19) 石井 [2003], 157-159頁。
- (20) 今野 [2006], 79頁。
- (21) ここでステークホルダーとは、企業目的の達成によって影響を受ける個人または集団を指す。流鉄の利便性向上を実現するためには、流鉄の乗車人員を増やす必要があり、そのためにステークホルダーが協働する仕組みを作ることが望まれる。Freeman [2010], p. 25. を参照されたい。
- (22) ステークホルダーにとっての価値創出についての解説については、Freeman, et al. [2010], p. 23. を参照されたい。

参考文献

- Barney, J. B. [2002], *GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE Second Edition*, Pearson Education, 2002 (岡田正夫訳 [2003] 『企業戦略論(下)』ダイヤモンド社, 2003年.)
 Beeton, S. [2006], *Community Development through*

Tourism, Landlinks Press, 2006.

- Ekaterina, K. [2016], *Destination Management*, AV Akademikerverlag, 2016.
 Freeman, R. E. [2010], *Strategic Management A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010.
 Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., and S. De Colle [2010], *Stakeholder Theory The State of The Art*, Cambridge University Press, 2010.
 Jeffs, C. [2008], *Strategic Management*, SAGE, 2008.
 Hiriyappa, B. [2017], *Strategic Analysis of Business*, Amazon, 2017.
 石井真一 [2003] 『企業間提携の戦略と組織』中央経済社, 2003年。
 井手拓郎 [2017] 「観光まちづくりにおけるリーダーの発達プロセスに関する研究——別府ハットウ・オンパクのリーダーを対象に——」『観光研究』Vol. 28, No. 2, 2017年3月, 45-56頁。
 梅咲恵司 [2013] 「30代人口急増! 流山市, “異端”の街づくり マーケティングがあれば, 地方都市は蘇る!」『東洋経済オンライン』2013年8月2日。
<http://toyokeizai.net/articles/-/16818>
 大塚良治 [2016] 「道南・青森エリアの観光振興に向けた北海道新幹線の利用促進と活用に係る課題」『湘北紀要』第37号, 2016年3月, 95-113頁。
 小長谷一之・竹田義則 [2011] 「観光まちづくりにおける新しい概念・観光要素/リーダーモデルについて」『大阪観光大学観光学研究所年報 観光研究論集』, 第10号, 2011年11月, 27-37頁。
 今野喜文 [2006] 「戦略的提携論に関する一考察」『北星論集』第45巻第2号, 2006年3月。
 高橋一夫 [2017] 『DMO 観光地経営のイノベーション』学芸出版社, 2017年。
 土屋薫・廣田有里 [2016] 「着地型観光の環境整備に向けたAR技術による情報提供ツールの開発——流山市『本町』界限における観光情報提供サービスを事例として——」『江戸川大学紀要』第26号, 2016年3月, 73-81頁。
 西村幸夫編 [2009] 『観光まちづくり まち自慢からはじまる地域マネジメント』学芸出版社, 2009年。
 濱田恵三 [2010] 「地域ブランドによる観光まちづくりの一考察」『流通科学大学論集——流通・経営編——』第22巻第2号, 2010年1月, 75-91頁。
 廣田有里・土屋薫・林香織 [2016] 「緑のカーテンづくりをツールとした世代間交流の実践と課題——緑化コミュニティ構築に向けたプログラム開発——」『江戸川大学紀要』第26号, 2016年3月, 339-349頁。
 森重昌之 [2015] 「定義から見た観光まちづくり研究の現状と課題」『阪南論集』第50巻第2号, 2015年3月, 21-37頁。