

## 座談会

# 北海道における

# 観光研究の理論と実践

# 5

## — 当財団に期待すること

NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構理事長  
株式会社阿寒グランドホテル代表取締役社長

大西 雅之

原重一観光研究所主宰  
元財団法人日本交通公社常務理事

原 重一

公益財団法人日本交通公社社長

志賀 典人

公益財団法人日本交通公社理事・観光政策研究部長

梅川 智也  
(進行役)

当財団が北海道の観光研究に着手して四十年が経過しました。この間、道内各地でさまざまなテーマの調査研究に携わってきました。近年は、道東釧路市阿寒湖温泉を実践のフィールドとして、将来ビジョンの策定から具体的な観光まちづくりまで地域に寄り添う支援を進めてきました。この座談会では、実践的な学術研究機関として当財団の目指すべき姿について、阿寒湖での取り組みを中心として、現地で語り合っていました。

## 【第1部】

## 北海道の観光と観光研究

北海道と当財団の取り組み  
～これまでの調査実績を振り返る～

梅川 私どもの組織（以下財団）は、一九七二年（昭和四十七年）の二七〇の観光開発調査に始まり、これまでに百七十八本の北海道に関する調査や計画立案等を実施してきました。私なりに整理すると、

- (1) スキー場を中心としたレクリエーション開発関連業務
  - (2) 「都市観光」につながる市の観光基本計画の策定
  - (3) 観光に配慮したインフラ整備のあり方
  - (4) 温泉観光地の活性化と阿寒湖温泉での実践的取り組み
  - (5) 大学との連携による観光研究
  - (6) 国立公園・集団施設地区における協働型管理のあり方
- という六つのポイントにまとめられ、財団はそれぞれで新しい提案を社会に対して行ってきました(図1)。

図1 当財団の北海道での調査研究活動と社会への働きかけ

	調査・研究のテーマ	事例や特徴	社会に対する新しい提言
1	スキー場を中心としたレクリエーション開発関連業務	バス会社、旅行会社、札幌リゾート開発公社、林野庁…ニセコ、朝里岳、トマム、キロロ…など「北海道のリゾート」のあり方(金融機関)	滞在型観光地(国際リゾート)の必要性
2	「都市観光」につながる市の観光基本計画の策定	網走市(10年ごとに4回策定支援) 釧路市(2回策定支援、フィッシャーマンズワープ) 登別市 など	〇〇市の観光計画から「都市観光」(まちなかの魅力)という新しい観光魅力の提言
3	観光に配慮したインフラ整備のあり方	道内の観光流動調査 シーニックハイウェイ(道路景観) 石狩川流域活性化 沙流川ダム、みなと観光 など	21世紀にふさわしいインフラのあり方(機能だけでなく、美しさや快適性など)
4	温泉観光地の活性化と阿寒湖温泉での実践的取り組み	洞爺湖温泉、登別温泉、ウトロ温泉 道内温泉地動向調査 阿寒湖温泉での観光まちづくり など	温泉地での「まちづくり」の導入
5	大学との連携による観光研究	観光の地域経済波及効果、食、地産地消、付加価値づくり、地域への経済波及効果をいかに高めるか 一 釧路公立大学との連携	地域循環型経済への転換
6	国立公園・集団施設地区における協働型管理のあり方	自然公園法の課題、人口減少社会における国土管理、北海道の温泉地は集団施設地区内に多い(住民がいる) 阿寒、川湯、知床	環境省「新たな自然公園の管理運営のあり方」提言の具体化
	<その他>・農村景観の観光活用 ・観光地における環境負荷低減 など		



窓越しに紅葉する阿寒湖畔を望む座談会会場

これらの取り組みを振り返るともに、北海道観光について考えていきたいと思います。以前、財団におられて多くの調査に関係されてきた原さん、改めて振り返ってみていかがでしょうか。

原 札幌国際スキー場と阿寒の仕事は、僕自身の計画論から実践論へとという意味で大事なプロジェクトでした。

札幌国際では基本計画の段階でフイジビリティスタディというか、需要予測をかなり綿密に行いました。計画が実現する段階の予測人数の精度が高いと、現場の人たちがそれを営業目標として精いっぱい働いてくれる。そうすると計画目標を達成できて「財団の需要予測は当たる」と言われ、いい意味での好循環が働きました。

梅川 この重循環(注1)による需要予測の手法は、その後、日本のスキー場需要予測のスタンダードになっていきましたね。大西さんはこれまでの財団の取り組みについてどうご覧になっていますか。

大西 北海道は今なおインフラの問題で苦しんでいますし、国立公園の利用のあり方も転換期にきています。

先ほど挙げられた六つのポイントは今も重要なテーマばかりなので、全て改めてもう一度取り組んでいただきたい問題だと思います。

梅川 時代が大きく変化するなか、再考すべきであるというのはおっしゃるとおりだと思います。北海道観光の特性についてはどうお考えですか。

#### 北海道観光の特性

→果たして戦略はあったのか

大西 今の沖縄などと比べ、北海道の観光は完全に戦略不足だと思っています。

理由の一つは、かつて財政出動を必要としない成長産業と言われ、裏返せば戦略を必要としないくらい恵まれていたからです。それに北海道は広大で各地域の特性が違い、特に千歳・札幌を中心とした道央圏と道東の環境の違いはあまりに大きい。にもかかわらず、各地域に応じた戦略を立てないままここまで来てしまったと思っています。

梅川 志賀会長は旅行業の実務に長

年身を置いた立場から、北海道観光についてどう見えていますか。

志賀 確かに、北海道はずっと行きたい場所ナンバーワンでしたが、マーケットが勝手に動いていた面があると思います。旅行会社も戦略的だったとは考えにくく、素材の魅力に負うところが大きかったのではないかと。そのため、旅館の施設やサービスが多少悪くても文句は言われなかったのですが、そのつけが今まわってきているのではないかと思います。

原 北海道の観光もいくつかターニングポイントがありました。航空の規制緩和と政策を間違えたのではないかと僕は思います。

「特区」は空港も道路も鉄道も別々ではなく、全部まとめて交通運輸として考えるとどこまで踏み込まないかと。観光客は行政区域に関わらず旅行するわけですから、観光にとって特区はどういう意味を持つのか、それには地域の交通体系全体がどうあるべきかといった発想が必要です。今後の財団研究員へのアドバイスとすることでは、まず現状をきちんと分析して課題を再認識すること、

これが出発点であり、非常に大事です。大西 とはいえ、二〇〇〇年（平成十二年）の航空法改正（注2）までは何とか食べてこられたんですね。バブル経済が終わった後も、阿寒湖温泉は微増ではありましたがお客様は増え続けていたんです。

それが二一世紀に入ってから変わってしまった。本来は二〇世紀最後の十年間で業態転換しなきゃいけなかったのに、道内の旅館が行ったのは客室規模の拡大です。そういう状況で個人客に転換をと言われても、さあどうしよう。道央はともかく、周辺地域ほど業態転換が遅れており、今、旅館の耐震問題を一番恐れているのは大規模旅館の多い北



大西雅之氏

海道だと思っています。

梅川 北海道は二年半後、函館までの新幹線開通も控えていますね。

大西 僕は北海道観光を道北・道央・道東・道南と四つに分けて見えています。道南圏は新幹線開通で北東北との連携が強くなるだろうと思います。

先日、新幹線を釧路圏にどう生かすかというシンポジウムで、東北から北関東の方を対象にどこに行きたいかというアンケート結果が発表されたのですが、「道東」という回答が二二%もあったんです。でも、この二二%が実際に函館から道東に行きたいと思っても、飛行機も列車もバスも費用が高い。新幹線開通で毎日二万人が函館に來ると想定されていますが、そのうちの約二十千人が毎日道東に來てくれると思ったら大間違いだと思います。

そこで提案したいのは道東に來れる方法を作ることです。函館地域に泊まれるのは一日三千人で、六千〜七千人は毎日溢れるんです。一、二便が満席で飛べる可能性はあるから、函館空港から道東へのLCCを飛ばせないか。もう一つは少し豪華

でゆとりを持って旅ができるような函館と道東を結ぶ北海道横断鉄道やバスを走らせたらかと。

弊社は阿寒を中心にオホーツク、そして道央にも旅館を展開していますが、道央圏とそれ以外の収益力は三倍違います。新幹線の開通でその差がさらに大きくなる可能性がある以上、道内観光をある程度均等に発展させるためには政策的な仕掛けが必要ではないかと思っています。

志賀 旅行会社も反省すべきなのはバブル崩壊後、今年北海道、次は九州と集中的に団体旅行の低価格競争をやることで観光地を非常に短期的な目で経営させる形になったことです。集中送客が終わった後にかく



志賀典人会長

つときて、その繰り返しの中なかで観光地が疲弊していきました。そのマイナス面についてそろそろ旅行業界も私も研究機関も考えなければいけないと感じます。それが北海道には極端に表れているのかなと思います。

### これからの北海道観光に

#### 求められる視点

→改めて「コンセプトを見直す時期に

**大西** 僕らが今まで目を背けてきたマーケティングが四つあります。

一つはペット連れ、二つ目が一人旅、三つ目が外国人のFIT、四つ目が三泊を超える滞在客です。でも今はいずれもすごく大事になってきています。

弊社ではルームチャージ制の料金体系も打ち出し、よりリゾートホテルに近い形態を目指していますし、一人旅の予約も施設によっては前年比三〇〇%と大きく伸びています。ペットと泊まれるホテルも一軒造ったところ、需要があることが分かったのでさらに増やしていきたいと思っています。

海外のお客様のシェアは今、弊社では八%ですが、伸び率が高く二割くらいまでは割と早く伸びていくでしょう。将来的には三割近くを目指す必要があるだろうということで、外国のお客様をしっかりと受け入れるシステムを作っていくと考えています。

**梅川** 地域との連携も大事だと思いますが。

**大西** 地産地消に、積極的に取り組んでいます。お米は完全に道産米に替えました。面白いのはワインで、道内産がすごくおいしくなっています。鶴雅ワイングスの二つのワインセラーのうち、一つはほとんどが道内産です。阿寒湖では旅行形態が変わって地元漁協の経営が非常に悪化していたことに気づきました。団体が多かったところはコイもニジマスも毎年それぞれ二十トンを地元で使っていたんです。最近はそのそれぞれ三トんに減ってしまっていたんですね。ヒメマスは去年の在庫が余っている状況で、逆にニーズのあるワカサギが取れなくなっている。また外来種で駆除が必要なウチダザリガニが食材として

新しい収益源になっていたりします。

漁協と旅館組合で話し合っって、購入量を約束していること。まずうちが先頭を切るということ。ヒメマスは在庫を全量買い取りました。ビュッフェのメニューに阿寒湖産の魚のメニューをすごく増やしています。地場のいい食材をちゃんと生かして初めてこれからの阿寒湖をつくっていくということ。志賀 旅行会社的な観点からいうと、今のお客様は国内旅行も海外旅行も同じ目線で評価します。北海道もカナダもヨーロッパも同じテーブルに載せて選択しています。

競合相手は国内ではなく、海外の観光地の可能性もあるわけで、そういうなかでは北海道らしさをどうつくるかは大きな課題になってくると思います。いい素材を持っているだけに、それをこれからどう育てるかです。

それにはやはり長く滞在してもらう方法を考えていかないといけないですね。インバウンドについても、とにかく来ればいいと安売りして疲弊する構図が繰り返される可能性

があるので、富裕層をどう惹きつけるか、そのためには旅行会社と受け入れ側で議論して、呼び寄せる準備や仕組みづくりが必要ではないかと。

北海道は豊富な資源があり長期滞在に耐えうると思うので、安心団体だけに頼らない構造、少しでも長く滞在してもらおう手法を考えていく必要があると思います。そういう意味では、「北海道とは何なのか」というコンセプトをもう一度きちんと考え直す時期に来ているのではないのでしょうか。

## 【第2部】

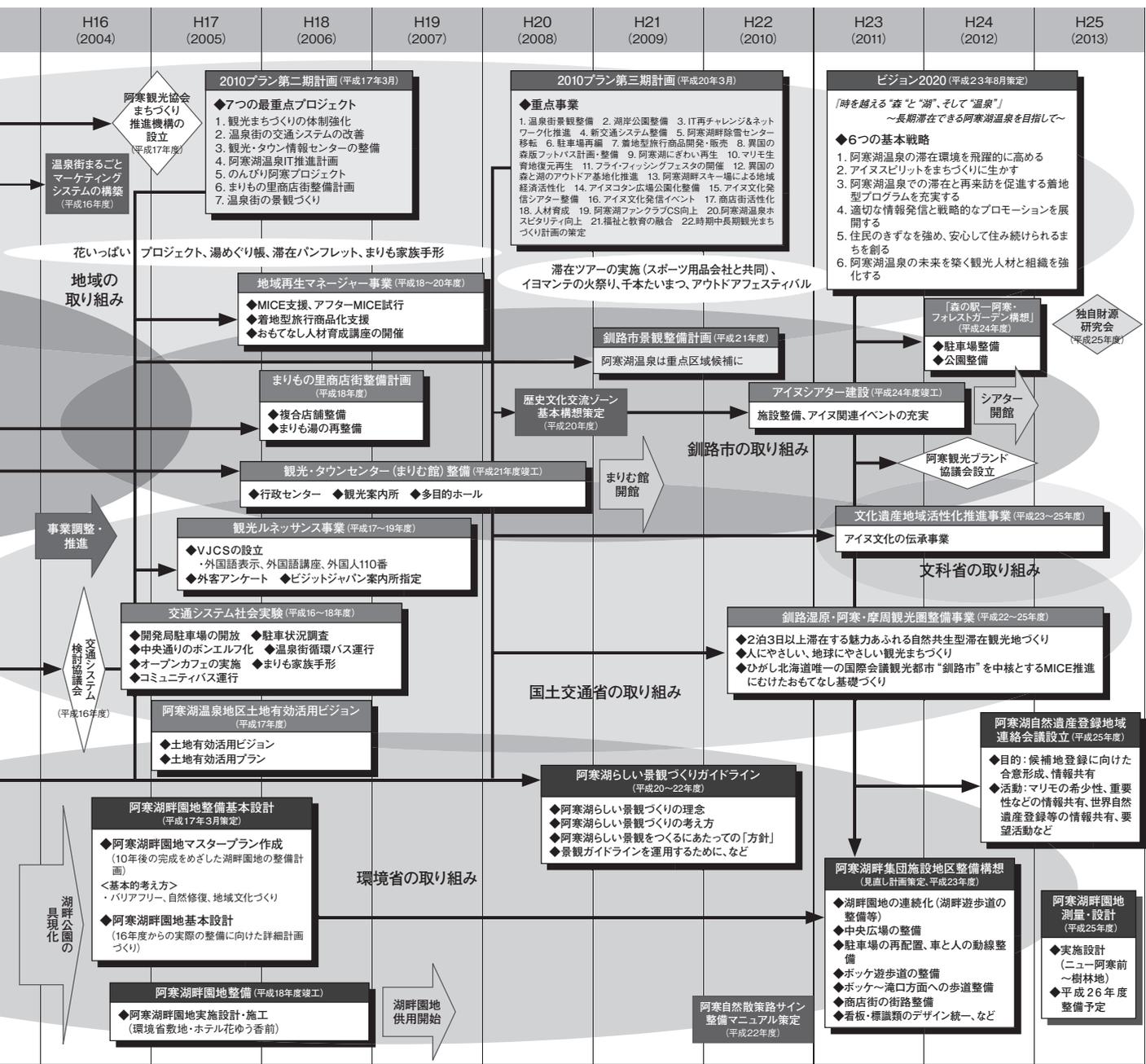
### 阿寒湖温泉での理論と実践

#### 阿寒湖温泉での取り組み →十三年間の歩み

**梅川** 阿寒湖温泉の話に移りたいと思います。この図2(24〜25ページ)はわれわれが阿寒湖で取り組んできたまちづくりの足跡です。

阿寒湖とのおつきあいのなかで私たちが常に考えてきたのは、単に計画を

(2000年度～)



出典:環境省「平成23年度阿寒湖群園地整備基本設計」より 一部(公財)日本交通公社にて加筆修正

作るだけではなく、その計画をどう実現するのかということ、これからのプランナーは計画づくりだけでなく、計画を実現させるノウハウを持つ必要があると痛感しています。

阿寒湖での取り組みのポイントは三つあると思っています。

一つは外部からまちづくりの資金を持つてくる必要があったため、積極的に国の補助事業を活用しました。税金を使うので成果を出すために真剣になるし、お金の使い方もクリアにする必要があるため、地元の方たちの意識改革に非常に役立ったのではないかと思います。

二つ目は、一度作った計画は数年すると使えなくなることが結構あるので、PDCAサイクル(注)を取り入れて三年ごとに見直しを行い、地元のキーパーソンへのヒアリングや計画の認知度、評価について住民にアンケートを行うなど、常に生きている計画として見直しをしていったことです。

私としても非常にチャレンジングな取り組みだったと思います。

三つ目として、そうした取り組みが一番重要だったのは組織づくりだ

図3 阿寒湖温泉の観光推進組織の発展段階



つたのかなと。私が他の地域でよく感じたのは、どこで意思決定されて物事が進むのか分からないことです。前の会議で決定したと思っても、次の会議では全く忘れられていたり。でも阿寒湖では、組織で決めたことを地域のコンセンサスにする手法ができたと思います。

そして、極めて大事なことです。事業内容に応じて必要とされる人材も変わり、適材適所というか、われわれの提案に対して、相応しい人材をそれぞれの時代に応じて配置してきてくれたのです(図3)。

「阿寒湖温泉再生プラン2010」(写真1)の十年間が終わり、「阿寒

湖温泉・創生計画2020」(写真2)が始まって三年たった今年(二〇一三年)はまた住民の皆さんの声を聞いてみようと思っています。十年間地ならしをやってきてそれがやっと花開きつつあり、今が一番重要な時期なのかなと。こうした取り組みに対して、外から見ていた原さんはいろいろ思うところもあったと思いますが、原僕にとって最大の課題は日本の

図2 阿寒湖温泉における観光まちづくりの取り組み

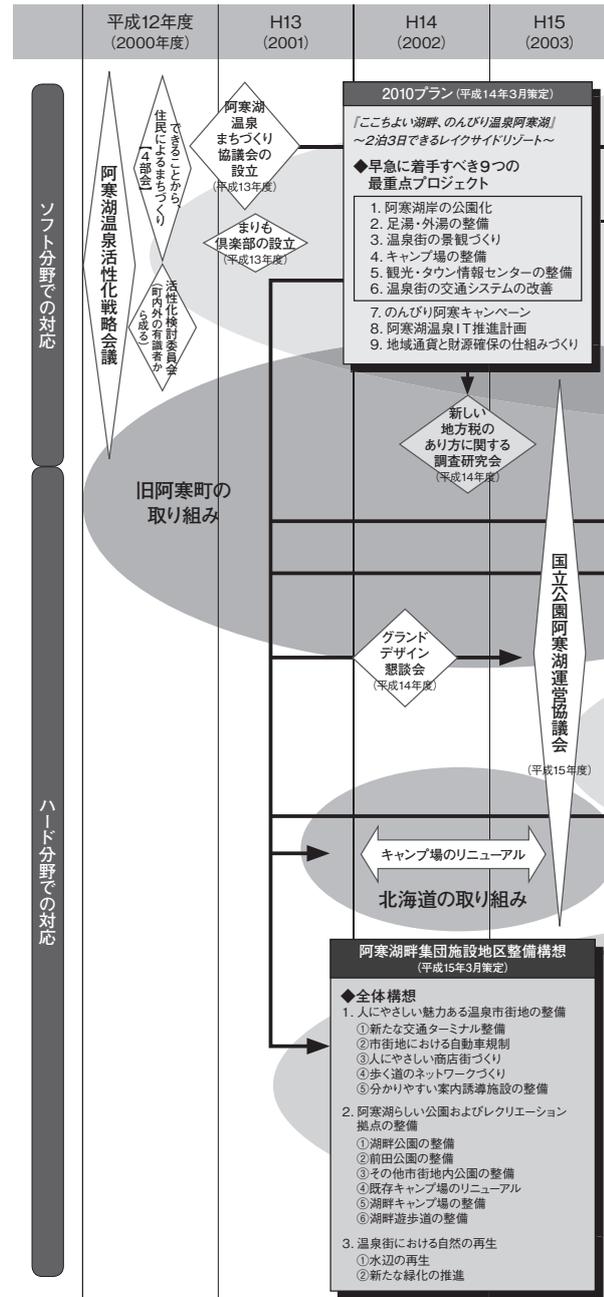


写真2 「阿寒湖温泉・創生計画2020」



写真1 「阿寒湖温泉再生プラン2010」



原重一氏

温泉観光地を美しく魅力的なところにするに尽きます。少しでも多くの人が居心地のいいところだな、また来たいと思えるところになりたい。極端なことを言うとそれ以外にあまり関心がなく、それさえできれば後は放っておいてもうまくいくのでは……と。阿寒湖については、国立公園の自然風景地にふさわしく空間的に魅力ある温泉観光地にすることが一番の問題意識でした。

### 計画づくりとその実現

〜いかにして合意形成を図るか

梅川 それが進まないことに対するいら立ちはありましたか。

原 もちろんですよ。地域の事情がいろいろあるのは当たり前で。できることしかやらないと、必要なことがいつまでたつてもできない。当然、「イラダチ」ます。

旅館の経営者は自分の施設を造る時にはハードとソフトをうまく生かしていい空間が作れるのに、ひとたび町や集落の話になると、車の対応やパブリックスペースの整備など基本的なことにどうして力を入れてくれないのかと常々思っていました。とはいえ、阿寒湖温泉は日本のなかでは活性化している温泉地だとは思っています。

志賀 ただ、温泉街にパブリックスペースがあつても、それを楽しむ人がいないと意味がないわけです。阿寒湖もそうだと思いますが、一泊二日の滞在なら旅館の中だけで十分で、夕方来て翌朝早くに出ていってしまふ。せつかく遊歩道を造つても昼間歩く人がいない。

今、日本の観光地の多くがそういう状態で、滞在型の旅行スタイルが浸透しないと今の「一泊二日文化」のなかではなかなか難しいのではな

いかと思います。

原 それにはやはりハード・空間の整備が先決で、良質な環境を整備し、消費者を育てていく発想が大事だと思いますね。滞在型の観光客が増えるのを自然に待つ方法もあるだろうけど、それでは難しい。

かつて旭川市長だった五十嵐広三氏は買物公園（注4）を先駆的に整備し、それがきっかけで「モール」に関する法律ができて銀座の歩行者天国が生まれ、始まったわけです。きっかけを一つ二つつくれば、都市の中心市街地のショッピングモールが全国に波及していく。

滞在型の観光旅行の問題は計画ではなく運動論なんです。つまり、長期休暇を制度化し、国民のなかに定着させる必要があります。そういうなか、財団がどういう役割を果たせるのかを改めて考えてほしいと思つています。

大西 原先生は計画を作る人と実行する人は違ふとよくおっしゃるのですが、それがワンセットでない……。旭川市の話が出ましたが、人材も財源もある都会と、阿寒湖のよ

うなところは違ふと思つてますよ。財源の問題や資本をどう引つ張つてくるかという問題もあり、国や行政が絡むと年月がかかるでしょう。これらをトータルで支援していただくには、プランの作成やあるべき姿の提示だけでは動けないんですよ。

僕は実行の部分に積極的に関わっていたことについて、今後財団に期待をしているのですが。

梅川 私もずっと計画づくりに携わつてきて思うのは「私計画つくる人あなたやる人」だと物事は進まないなど。やはり合意形成を図りながら計画を策定していく手法を採らないと、計画は単なる「絵に描いた餅」になるといつも思っていました。

大西 巨大プロジェクトで推進するトップがいればできるんですが、われわれの町などはお金がないですよ。国から補助金を導入したり市の支援を得たり、地元から寄付を集めたりして、なおかつ利害関係がぶつかったり、理想論ではなかなか進んでいかない。そのなかで意見をまとめていくのは、時間と手間がかかるんですよ。

梅川 企業経営は縦のラインですが、まちづくりは横のラインで展開されるものだと思います。合意形成には時間がかかるので大変ですが、それによってコミュニティが強くなるといった効果もあります。観光地経営というのとはそういうことではないかと。

### 歩いて楽しめる温泉街の実現 魅力ある空間の整備と 使い方の提案

大西 志賀会長は先ほど「北海道って何なのか」、もう一度コンセプトを考え直す時期に来ているのではないかとおっしゃいましたが、一九九八年（平成十年）に大手旅行会社の当時の役員さんに全く同じことを言われたんです。これは結構大きなショックで。

翌年に原先生に阿寒湖でご講演いただいた時に言われたのが「あなたたちは一体何人のお客様に来てもらったら満足するのか」。

当時は年間百万人でしたが、「数を求めるほど大切なものを失っていく、八十万人でやっていける町にな

りなさい」と。もう一つおっしゃったのは、阿寒で最もチャージングでなければならぬ場所はアイヌコタンだと（写真3）。これはその後のわれわれのまちづくりの中心になった言葉で、アイヌコタンを魅力的にして人が集えるような町にしようとして取り組んできました（写真4）。



写真3 浅草寺や善光寺と同様、アイヌチセを正面に「門前、市をなす」アイヌコタンの空間形式。問題は駐車場の位置

原 先ほどの続きになりますが、僕は、「時速四キロの世界」とよく言うんですが、歩いて楽しんだり、五感で感じられるのが観光の基本だと思っています。



写真4 アイヌコタンの様子 写真提供：NPO法人阿寒観光協会まちづくり振興機構

梅川 思いはわれわれも同じで、それをどうやって実現するのかですよね。志賀 旅行会社の発想で言うとならず、どうやって空間を楽しませるか、一時間でも長くいてもらうためにはどうするか、どの温泉地も意外と考えていないように思います。



梅川智也部長

空間の楽しみ方の提示については、財団のプランを見ても正直弱いなど、きれいなまちづくりだけでなく、その空間で何が楽しめるのかを提示することが重要ではないでしょうか。

例えば阿寒湖は湖に映る日の光の移ろいとか、素晴らしい第一級の自然だと思いませんか。夕方着いて朝出発すると見られませんが、ここが一番いいのは朝早くから昼くらいまで、半日じっと移ろいを見ている



写真5 多くの外国人が集う湖畔の快適空間

だけでもきれいだと思うんです。旅行会社も地元も、そうした旅の楽しさをまだまだ提示できていないのではと思います（写真5）。

原 写真やビデオの技術が上がって、美しい「モノ」が身近にあっても、現場に立った時の楽しさ、臨場感というのは別にあるわけで、温泉観光地や農山村でいいところだな、居心地がいいなど感じられるところがたくさん生まれてくれば、観光客も旅館から外に出るようになると思いますよ。

志賀 この前、金沢に行った時、前市長さんが「観光客を誘致する前に

まず人と文化だ」と語っていらしたことを知りました。

文化が人をつくるというところから始めて二十年かけてやってきたと観光を目的にしたら普通の土産物が並んでしまうけど、若い作家たちが作った洗練された伝統工芸品が店に並んでいて、町の品もよくて。そういうところで差が出てきますよね。

### 【第3部】

#### これからの

#### 観光研究の方向 —当財団への期待

観光地における当財団の役割  
〜実践的な学術研究機関として

梅川 では、観光地において当財団がどのような役割を果たしていくのか、まずは会長からお願いします。

志賀 二〇一二年（平成二十四年）四月に公益財団法人に移行したのを受け、今後の財団はいかにあるべきかという議論を全役員と行った。「22ビジョン」（注5）を作り上げました。

最大のポイントは公益性をいかに

担保するかで、それには専門性を組織的に機能させることが重要だと考えています。営利組織ではなく大学のようなアカデミズムでもないわれわれが何をすべきかと考えた時、双方ができないことをやろう。そこで生まれた目標が、観光分野における「実践的学術研究機関を目指す」です。実践をバックグラウンドに理論を構築し、それを再び実践に移して高みに昇っていく循環が可能な組織形態にしていこうと思っています。

そうして上げた成果や蓄積した情報を広く皆さんに利用していただくために情報公開し、その過程のなかで観光地の成功事例を一つでも多く作っていききたい。その積み重ねによって実践・理論のサイクルが回りやすくなり、いろんなところからご相談いただけるようになるのではないかと、それがまさに社会貢献につながってくるのではないかと思います。

そういうバックグラウンドができると、北海道はどうあるべきかなど日本の観光について大きな意味での議論も可能になると。理論的なバックボーンを持った実践者として、政策

的な提言ができる組織を今後十年かけて目指していこうと思っています。

これからの当財団への期待  
〜現場を踏まえた新しい提言を

大西 観光政策の提言に結びつけるというお話がありました。現場をよく知っている財団の皆様ぜひ積極的に具体的な提言をしていってほしいと思います。

冒頭でも言いましたが、今までやってこられた仕事は今の時代に向けてもう一度やり直す価値があるものばかりなので、そういう仕事をぜひ進めていただいで、観光地の現場や産業界が直面している問題に新しい解決法で指導していただきたいと思っています。

原 財団の存在意義は、国民は国の観光・旅行問題に関して、専門家目線で「これはやめたほうがいい」とか「こつちよりあつちのほうがいい」と正論をきちんと言えることだと思います。そこで妥協する必要はない。そういうポジションをうまく生かしてほしいです。

梅川 そういう意味では日本でも数少ない、正論が言える、言うべき組織かもしれないですね。大西さんは今後の財団にどのような期待をお持ちですか。

大西 僕はこの十三年間、自分が四十五歳から今五十八歳までの仕事が充実する時期に財団の力を借りられたのはとても幸せだなと思っています。二〇一〇年（平成二十二年）にどういう町にするかという「阿寒湖温泉再生プラン2010」、そして十年たつて「プラン2010」を総括して「創生計画2020」に入



世界遺産を目指す特別天然記念物「マリモ」の観察地チュウレイ島にて

っていく時、僕が感じたのは、やっこの十年間でスタートラインに立てた気がする、逆に言うとそのままで十年かかったのかなど。

湖畔公園の実施設設計（環境省）も動き出したし、除雪センターの移転（北海道開発局）も検討されつつあります。マリモに関しても再生事業（北海道経産局）が元になって「世界遺産の価値があるのでは」という話になっていきます。こうした夢がどうして描けるようになったかという、この十三年間の歩みのなかで、一つ一つ見つめ直して、取り上げていく時間があったと。

梅川 最近の私どもの活動についてはいかがでしょう？

大西 先日、独自財源についての研究会（注⑥）をやりました。小磯修二先生にアドバイザーとして参画していただき、市役所の方にもアドバイザーとして入っていただき、梅川さんにも事務局として来ていただきました。

小磯先生の指摘は、財源を集めるのはいいけれど、それを何に使うのかと。普通なら答えるのはと

ても難しいことなのに、梅川さんが作ってくれたペーパーは、「プラン2010」と「創生計画2020」から財源の使い道を構築しているのです。2020のなかにはわれわれがやらなければいけないプロジェクトが全部入っています。市の財源ではなかなかできない新しいタイプの事業をきちんと整理してペーパーができています。十数年間かけて行政と連携をとって創り上げてきたわが町の再生プランのなかで、独自財源ではこれらの事業をやりますと。

今思いついて、これがつくりたい、あれがつくりたいというのではないのですごく説得力があるんです。こういうことがすぐできる町になっていったというのがこの十三年間の成果だと思えます。今、結構厳しいけれど、いくつか見える光の方向に向かって進んでいきます。

その背景には、前田一歩園財団の前田三郎理事長（注⑦）の存在が大きいと思います。「決して市や行政に頼るな、自分たちの町は自分たちでつくれ」と。そういう長老がいることは強い力になりますし、地域にと

つてとてもありがたいことだと思います。

志賀 当財団は、阿寒湖はもちろん全国の地域の行政や協議会にネットワークをつくっていききたいと思っています。現場に人を派遣できる制度的裏付けもつくりましたので、どうやるかこれから考えていきたい。人材交流というのはわれわれが最も求めている部分です。

大西 ネットワークという点では、財団が事務局をやられている「温泉まちづくり研究会」（注⑧）は、全国の主要な温泉地が参画し、同じ悩みを抱えている者としてとても役立っています。会合に参加できない地元の人とも成果を共有し、各地域に広めていけるような活動に期待したいです。志賀 それには情報公開だと思えます。集めた情報をどれだけ伝達できるかを考えていかなければいけないと思っています。

大西 僕らは来年（二〇一四年）の春、ドイツのバーデンバーデンやスイスの観光地に視察に行く予定で、若手は観光協会の財源で連れていきます。観光協会が高齢化してきた半

面、次世代は一気に若くなりすぎるので、地域の人材をどう育てるかはとても大きな課題です。

原 観光地や地域の再生に関するプロジェクトの場合、「百聞は一見に如かず」で関係者が連れ立って目標とする現地・現場を視察に行くのは非常に意味のあることです。

僕のアドバイスは、事前に必要な情報を集めて各々がテーマを持ってしっかり勉強しておくことです。現地ではヒアリングなどにあまり時間を取らず、できるだけ自分の五感を研ぎ澄ませて、美しい町を見たり歩いたり、現場でないとできないことを体験してくる。そのことで成果が全然違ってきます。しかも複数で行くのは一人で行くより感覚を共有できるから、非常に意義がありますよ。

#### これからの当財団への期待

「プラグマティズムに徹すること

梅川 原さんは今後の財団にどのような期待を持っていらっしゃいますか。  
原 財団が新たに公益財団法人になったということは、社会的な責任が

明確になったというところで、個々の職員、スタッフにとってもすごく大きな意味を持つと思います。専門的視点に加えて公益的な立場から客観的に見ていくことが今後の調査研究の大きな柱になっていくことが大事です。それはまた財団の責務であると思います。

今までの旅行業はそれぞれ自分が携わっている範囲内しか見ておらず、自分の知っていることが全てだと思いがちで、概論できちんと言えたり、他の産業や企業と比較して何が違うか分かっている人が意外に少ないと思います。

そういうことも含めて、公益財団法人日本交通公社は、産業論としても企業論としても、旅行業や観光産業はこういう産業だということを考える組織になることだと思いますね。

ご本人を前にしてなんですが、僕は大西さんを改めて見直したのは、ご自分の事業について「私は一つ二つ作品をつくっている」と言われたことです。産業論や企業論で割り切れない魅力を一つ一つの事業体で創り出して、それを具体的に実践

しているということ。それはものすごく大事なことで、もっと注目されていいと思っています。

僕自身も、観光事業というのは芸術論と通じるところがあ

るのではないかと、必ずしもお金で測れないところに価値があるのではと主張しています。その価値が人間とどういう関わりがあるかといったことをテーマとして追究できる組織はあまりなかったと思うんですよ。

こういう時代だからこそ、原点を見直すのはものすごく大事だと思う。それを僕は今後の財団にすごく期待しているわけ。旅行業や観光産業をもう一度見直すことが何よりも大事じゃないかと。

梅川 では、どうしていけばいいとお考えですか。

原 「旅行商品とは……」の問題は古くて新しい問題です。財団の機関誌『観光文化』の創刊号(写真6)で、東大の林周二先生が指摘されて以来、



写真6 「観光文化」創刊号・巻頭論説「旅行者の本質とそのマーケティング課題」(林周二)

いまだに明快な回答ができていないですよ。でも、他の商品といわれるものと比較しながら深く詰めていくと幅も広がるし、比較産業論とかの問題にもつながる。財団がそういうことを研究し、アウトプットする社会的責任が出てくると思います。

この流れでいえば、観光というと、観光産業だけでなく日本ではまだに産業振興的な、お金もつけの話になるわけです。おもてなしとかホスピタリティの話になる。観光地に住む方々には「地域でお客様をお迎えします」ばかりではなく、「まず、あなたも観光者、旅行者になってどんどん旅行してごらん下さい」と言いたいですね。そうすればおもてなしとかサービスとか、わざわざ言わ

なくてもお客さんと自然に交流することができているのではないのでしょうか。つまり、産業論だけではなく、もつと消費者目線、生活者目線で観光を見直すこと、研究することが大事ではと思っています。

そして財団が学術研究をするべしはやはり観光の現場での実践で、最終的にわれわれが求める観光学は現場を常に考えながら専門性を磨くその結果だということだと思えます。観光の専門性というのはなかなか難しいですが。

志賀 実践がないと、意味がないですよね。実用学ですから。観光は帰納的アプローチだけでなく、演繹的アプローチも必要で、両面とも重要だと思えます。

原 現場主義に加えて、プラグマティズム、個別解に徹し、そのなかで普遍性をどこまで追究できるかが基本です。人材育成論で言えば「出る杭を伸ばせ」ということですね。そういう組織になると、世の中の役に立つ良質な専門家が育ってくるし、多様な可能性が出てきますよ。

政策提言も情報を蓄積してから

ではなく、同時スタートで試みていくことではないと思えます。

例えば、地方分権論の問題にしても、あなたは何を前提・ベースにしてこの地域の問題に取り組んでいるのかと質問された時に、きちんと答える研究者になること、そのための幅広い勉強も必要だと……。そういうことも含め、総論も各論も考えられる人材を育ててほしいし、育ててほしいと思えます。

志賀 以前に比べて旅行商品の流通論が弱いですね。当財団は客観的に旅行産業論を構築していかなければならないと考えています。あとは公共政策論ですね。これから地域と関わる時に公共政策がどう動いているのか、専門家を作らないと政策提言もできませんから。そういう面に強い人材を育てようという議論もしています。

梅川 本日は貴重なご意見をたくさんいただき、ありがとうございます。今後の財団運営に生かしていきたいと存じます。

(二〇二三年十月一日・阿寒湖畔にて) 取材協力 (株)REGION 井上 理江

(注1) 多変量解析の一つ。

$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n$

Yを非説明変数(年間索道輸送人員)とし、Xを説明変数として(例えばX1:リフト本数、X2:札幌からの時間距離: Xn:周辺30km人口など)独立した変数を選択して係数(偏回帰係数)を算出し、予測式を策定する方法が国で初めて開発した。

(注2) 二〇〇〇年(平成十二年)二月の改正航空法により、航空運賃は認可制から事前届出制へと移行した。

(注3) Plan(計画)・Do(実施・実行)・Check(点検・評価)・Action(処置・改善)の四つの段階を繰り返しながら、将来ビジョンの目標を達成するためのプロセス、手法。

(注4) 旭川平和通買物公園は、一九七二年昭和四十七年)に銀座より早く誕生した約1kmにわたる日本初の歩行者専用道路歩行者天国第一号。地域の熱意が国(警察や国道管理者等)を動かした。このまちを「歩行者」のまちを「誇る」の二つの意味からHood(ほこる)の愛称がある。

(注5) 二〇二二年十一月に十年後の二〇三二年を目標として策定された当財団の将来ビジョン。略称「22ビジョン」。詳細は『観光文化』217号(二〇二三年四月)参照。

(注6) NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構と当財団の共同研究として二〇二三年六月に設置した「独自財源研究会」。入湯税の超過課税分を観光まちづくり財源として活用することを主要課題として研究北海道大学公共政策大学院小磯修二特任教授をアドバイザー、釧路市役所職員をアドバイザーとし、当財団が事務局を担当した。二〇二三年十一月二十六日、釧路市長に要望書を出した。

(注7) 阿寒湖周辺約3900haの土地(森林、温泉源等)を所有、管理する一般財団法人前田一歩園財団の理事長。明治期に経済閣

僚も務めた前田正名以降百年にわたり阿寒湖の「自然」と「住人」を見守ってきた。今年二〇二三年で財団法人化三十周年を迎えた。詳細は『観光文化』215号(二〇二二年十月)参照。

(注8) 温泉地を抱える共通の課題について解決の方向性を探り、各地の温泉地の活性化に資することを目指して二〇〇八年に設立された研究会。会員温泉地(阿寒湖・草津・鳥羽・有馬・道後・由布院・黒川)の関係者や行政担当者、有識者などが集まり自由闊達に議論し、研究会で得られた情報や知見を「提言」等にまとめて全国へ広く発信。事務局を当財団が務める。

大西 雅之(おおにし まさゆき)

一九五五年北海道釧路市生まれ。東京大学経済学部卒業。一九七九年三井信託銀行入行、一九八一年株式会社阿寒ランドホテル入社、一九八九年より同代表取締役社長。二〇〇七年より特定非営利活動法人阿寒観光協会まちづくり推進機構理事長に就任、阿寒湖温泉の観光まちづくりに積極的に取り組んでいる。現在、観光庁観光カリスマ、公益社団法人北海道観光振興機構副会長、釧路商工会議所副会頭等の要職にある。さらに一般社団法人日本ソムリエ協会認定名誉ソムリエとしても活躍中。

原 重一(はら じゅういち)

一九三八年東京都生まれ。北海道大学農学部卒業。東京大学都市工学科勤務を経て一九六三年財団法人(現・公益財団法人)日本交通公社入社。札幌国際スキー場の計画から立ち上げまで関与し、多数の観光開発プロジェクトを手掛け、同常務理事を経て二〇〇三年退任。立教大学大学院特任教授、日本観光研究学会会長などを歴任した。現在は原重一観光研究所主宰。今でも「阿寒湖温泉ランドデザイン懇談会」の主要メンバーとしてエールを送り続けている。