

講 義

総括ディスカッション



パネリスト：山梨県富士河口湖町 観光課 観光振興係 係長

一般社団法人八ヶ岳ツーリズムマネジメント 代表理事

総括：公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長

進行：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主席研究員

久保 拓夫氏
小林 昭治氏
梅川 智也
吉澤 清良

総括ディスカッションでは、2日間の講義のポイントを振り返り、講義を通して見えてきた観光まちづくりの重要なテーマ（例えば、真の住民主体、行政の役割、官民協働のあり方、観光とまちづくりの融合、継続のための仕組みづくり等）について、受講者との、Q&A方式で、講師陣と一緒に議論し深掘りした。

講義のふりかえり

吉澤 最初に、昨日と今日の講義の振り返りをしたいと思います。これまで、当財団では観光基礎講座と観光実践講座という2つの講座を開催していましたが、今年度からこれらを融合した形で新しく観光地経営講座がスタートしました。今回は、昨年12月に発行した『観光地経営の視点と実践』という本をテキストとしています。

講義1は梅川による観光地経営についての話でした。テキストの4ページをご覧ください。右下に観光地経営の定義として「観光地の持続的な発展を目的として、一定の方針（ビジョン）に基づいて、観光地を構成する様々な経営資源と推進主体をマネジメントするための一連の組織的活動」と書かれています。

この中の「一連の組織的活動」に対応する視点ということで、12ページ左下に図があり、4つの活動とそれぞれに対応する8つの視点が書かれています（図1）。

4つの活動とは「方針（ビジョン）づくり」「付加価値づくり」「活動を可能とする組織づくり・人づくり」「持続性を確保するための条件づくり」で、それぞれにどういった視点が対応していくかを説明しました。例えば、組織づくり・人づくりについては組織と人材を見直して実行力を高める視点、持続性を確保するには観光地としてのブランドを形成する視点、地域の観光財

源を確保する視点が必要であるなどです。

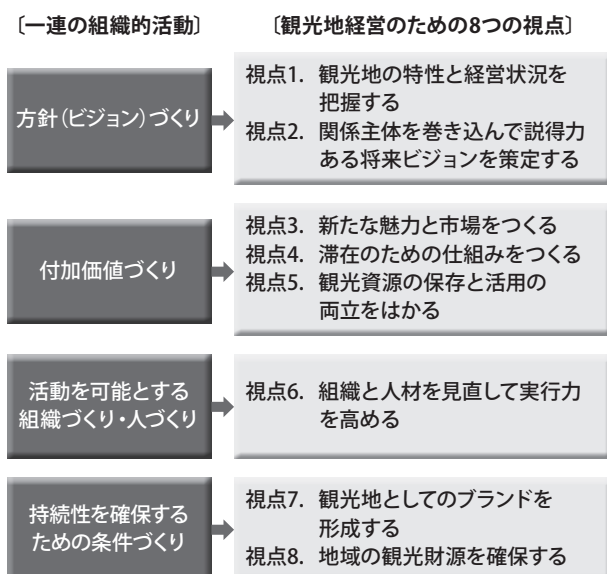
講義2は、国内旅行者と訪日旅行者の動向についてお話しました。国内旅行については塩谷が担当し、後半では80代ツーリズムへの対応、スマート観光地への取り組みなど今、注目されるトピックもご紹介しました。

訪日旅行については相澤がお話しました。特に東南アジアからの訪日客が増えているという話で、国別の特性を細かく見るとショッピング一つをとっても、日本で何を買っているのか国によってかなり違うということでした。例えばロシアの人は電化製品が多い、台湾の人は意外と温泉好きではない、など特徴がよく分かる資料がたくさん紹介されました。インバウンドのお客様について詳細に調べ始めたのはここ最近ですが、こうした調査によってこれまでの固定観念が覆される可能性もあると思います。

講義3からは具体的な事例を紹介するというところで、阿寒湖温泉の取り組みを取り上げました。私どもの財団では梅川が14年間関わってきており、どのような形でビジョンを策定し、実際に動かしてきたかという経緯を紹介しました。

講義4は、鳥羽温泉での取り組みについて福永が発表しました。「お客さんにはアワビと伊勢エビを出しておけばいい」といった従来の考え方をどう変革していったか、地域外の人、中の人それぞれの役割がうまくかみ合って着地型旅行商品「ぐるとば」に結実していく過

図1 4つの活動と8つの視点



程に様々なヒントがあったと思います。

講義5は由布院温泉のまちづくりについて後藤が発表しました。今でこそ「住んでよし、訪れてよし」とよく言われますが、これはずっと前から「生活型観光地を目指す」として由布院温泉が取り組んできたことです。一つ一つの取り組みを通じて、観光まちづくりで自分たちがどこを目指すのかを振り返る機会になったのではと思います。

講義6は富士河口湖町のこれまでの取り組みを、かなり具体的にご紹介いただきました。町で観光立町推進条例が作られ、それに基づいて計画を策定しているということで、だからこそ誰が町長に就任しても、観光振興の方向性は継続されるという特徴的な話も盛り込まれていました。

講義7は、八ヶ岳観光圏の取り組みについてご紹介いただきました。もともと八ヶ岳には、観光圏に認定される前から「八ヶ岳南麓やとわれ支配人会」という県を超えた民間の集まりがあり、行政の補助を得るわけではなく自主的に活動してきました。この集まりを核に、観光圏の目指す方向性が合致しているということで設立された一般社団法人八ヶ岳ツーリズムマネジメントの役割についての報告でした。地域の合意形成、広域連携ではみんな「一緒」が大事など、多くのキーワードがあったと思います。

「着地型観光」を地域でどう位置づけるか

吉澤 これまでの講義について、皆さんから質問もいろいろあると思います。いかがでしょうか。

会場 (A市) 講義4の鳥羽のお話で、着地型旅行が見直されているという話がありました。我々の地域でも公益財団法人の観光コンベンションビューローが着地型旅行をやっていて、一般事業者がやらないようなニッチなところに地元の良さを見いだした商品を作っていますが、なかなか採算ベースに乗せるのが非常に難しいという問題があります。

また公益財団法人は、収益から経費をマイナスしてゼロかマイナスにしないといけないということで、せっかく軌道に乗っても旅行会社に事業を渡すとうまくいなくなったり、なかなか着地型旅行が定着しないと

いう話も聞きます。

地方が疲弊していて財源もないので、昔のように時間を掛けて育てられないんですね。「これだけお金を掛けたんだから」と、すぐに結果を求められることも多いです。着地型旅行の今後の方向性について、ヒントをいただければと。

福永 どの地域も似たような課題を抱えているのではないかと思います。鳥羽の「ぐるどば」の他にも、着地型旅行と言われるメニューをまとめて地域で販売しているオンパクという取り組みがあり、いずれもなかなか収益ベースに乗らないという問題があります。

もちろん稼いでいかなければいけない部分がありますが、その一方で、着地型旅行によって生まれるのは必ずしも経済的な効果だけではないと考えています。こうした取り組みは公民館活動など住民福祉の分野に関わったり、市民を巻き込んだまちづくりの要素などが大きいと言われているんですね。単純にお金を稼ぐだけではなく、地域の人たちがどう元気になっていかなどの観点から見ると公益事業として位置づけられる可能性があるのではないかと思います。

着地型旅行の目的について皆さんで考えていただくと、お金だけではないいろいろな効果があると思います。公益事業としてもいろんな見せ方があり、それをどう見せるか、着地型旅行を生かして地域をどうするか、何のためにやっているのかなど、一歩先を意識すると



「公益」という部分に合致すると思います。だからこそ、行政としてもお金を出す意味がある事業だと思っています。

販売の面では、メニューそれぞれにターゲットや特徴があり、その中でお客さんが多く来ても対応できるもの、安定的に供給できるものがあれば、旅行会社と連携して少し大きな規模で売ったり、教育旅行につながるという方法もあるのではと思います。

吉澤 着地型旅行を公的などが担う場合と、八ヶ岳のように民間が取り組む場合ではスタンスが違ってくると思います。そのときにどういう目的でやるか、どういう指標を設定するかを整理する必要があると思います。講義7でお話いただいた小林さんいかがでしょう。

小林 着地型旅行を売っていくには手配と在庫管理にどうしても人手がいますが、私が思うのは着地型旅行を売るかどうかという話の前に、まずは地域にどんな商品があるかを全て洗い出し、整理することが必要だということです。それをお客様に案内できる仕組みを作る方が先ではと思っています。我々の地域には200以上のプログラムがありますが、まずそれらの情報を集約し、なるべく訪れた人にとってストレスがないように提供していくという形をとっています。

吉澤 講義6でお話いただいた久保さんはどうお考えでしょうか。

久保 着地型旅行は絶対に必要な取り組みだと思います。うちの町はプラットフォーム的な組織はまだありませんが、小さな旅行商品がマスツーリズムのように売れるわけではないので、そこで上がってきた収益から人件費を出したり、在庫管理のためのシステム経費などを引いていくと、小林さんがおっしゃるように黒字にするのは多分不可能に近いと思います。だからこそ、公的な観光推進団体が取り組む必要性は大きいと思います。

吉澤 昨日、皆さんから自己紹介をしていただいた中で、旅行会社の方が交流人口が増える中、現地の思いをどう伝えていくか、収益モデルをどう考えるかということに少し触れられていました。今の着地型旅行への旅行会社の関わり方で何かアドバイスがあればお願いします。

会場（B社） 私の会社は法人営業を行っているので、

日常業務で着地型旅行に触れるケースはほぼないのが現状です。個人的に感じるのは、個人旅行者が着地型旅行のクオリティをどう見分けるか、迷っているのではないかということです。大切なお金と時間を使って参加して何が得られるのか、安心できる情報が提供されていない、だから選びにくい、利用しづらいといった消費者の気持ちがあるのかなと思います。

例えば日本の旅行会社がハワイの商品を売る場合、滞在中は基本的にオプションツアーの組み合わせですよね。送迎付きのゴルフだったり、占いだったり、安心して参加できるものがそろっています。国内の着地型旅行も消費者にとってその感覚に近いものになれば、参加しやすさは格段に増すのかなと。

旅行会社は出発前のプロセスにタッチしていますので、そこから情報が伝わる形になると一つフィルターが掛かることで、消費者も安心できるのではないかと思います。そういう点で上手に旅行会社を活用できる方法が出てくるといいのではないかと思います。

吉澤 情報の伝達にあたって、どこか信頼できるフィルターを通すことで利用者が安心して選べる、その通りだと思います。小林さんのお話で、行政は公平に満遍なく扱わざるを得ないけれど、民間だからこそ取捨選択可能ということがありました。今のお話を聞いていかがですか。

小林 滞在プログラムや着地型観光商品売るにはやはり発地との連携がない限りは成功しないと思います。今後インバウンドが増加することを考えると、ワンストップで売っていくことが当然必要になってくると思いますが、それもやはり発地との連携が必要なのかなと。なかなか簡単にはいかないかなというのが、率直な考えです。

梅川 着地型旅行を手数料商売みたいな形でやっているのは多分もうありませんよね。海外では若者がダイビングでも山でも自分が楽しんでいる、そこにお客さんを連れていくという着地型旅行が多く、いわばベンチャーみたいな世界ですよね。原価はゼロで、つけた価格がそのまま収入になるという取り組みをやっている採算は合うと思います。

日本で私が知る限り、成功している着地型旅行は東京か京都のまち歩きだけです。京都は「まいまい

京都」という組織で事務局に2人しかいません。ガイドは10~20人いてレベルが非常に高く、かなりディープな商品をたくさん作っています。参加費は1人3000円くらいで、20人集まると6万円くらいですよね。その収入を事務局とガイドで分けています。事務局の人件費は年収ベースでは200万~300万円だと思えますが、そのくらいでやっと採算が合う状況だと思います。

A市の観光コンベンションビューローのような大きなところが着地型商品を売り、その部門だけでもうかるかという厳しいものがあるのでは。役割としては地域で小規模に着地型旅行をやっている人たちの情報を集めて広く提供するというように、小林さんがおっしゃるような中間支援的な役割に徹底しないとうまくいかないのではと思います。

観光協会、プラットフォームの役割を 問い直す

会場（C市観光協会） C市観光協会はもともと市にあった組織なので、公益性が高く、会員の会費で成り立っているのですが、新たな経済団体になるという大きなビジョンがあります。それにはやはりお金の問題がすごく大事で、補助金を当てにせずに採算を合わせ、ゆくゆくは人を雇わなければいけないという問題にぶつかるのかなと思っています。

八ヶ岳ツーリズムマネジメントは雇用について、国の補助である緊急雇用を使っているということですが、基本的には補助を受けていないということでした。どうやって地域を担う人材を育成して、自立できる収益を上げられるのかと。

小林 北杜市観光協会は去年、一般社団法人になりました。我々の八ヶ岳ツーリズムマネジメントも観光協会も、現状は国の資金、緊急雇用を使っています。観光協会は会員が600軒くらいいて、会費が500万円くらい、市の負担金が約850万円で合計で約1400万円入ります。その中から1人分の人件費は何とか出そうということで、会費で雇っています。八ヶ岳ツーリズムマネジメントも、今年から1人分の人件費300万円は広域連携している行政から捻出してもらいました。

観光は国においても成長産業として位置づけられて



います。農業など他業種が観光によって活性化されるということで、観光庁も農観連携など、他省庁との連携を進めています。今は予算をどの行政も減らす傾向にあると思いますが、成長産業は何か、どこを生かすかを考えていただければありがたいなど。観光分野では200万や300万というわずかなお金でも人材に投与できれば、ちゃんと動いていくと思います。

一方、我々もビジネスモデルを作らないといけません。八ヶ岳ツーリズムマネジメントは地域の情報をかなり持っていると思います。情報が一番ビジネスになるので、我々はその情報を売っています。データを使いたい、画像が欲しいと言われたら、それらにコストを掛けているので、使用承諾許可とお金をとるようにしています。ホームページではバナー広告をとったり、一つ一つをきめ細かく財源にしています。

我々はデザイナーなどを抱えているので、行政から印刷物の制作を委託されることもあります。そこから収益を見いだすなど、情報を武器にして少しずつ自主財源を作ろうとしています。観光協会も地域の情報を持っているので、それを少しずつビジネスに転嫁していければ、新たな収益源も生まれるのではないかと思います。とはいえ、観光協会はそのエリアを代表して情報発信などをするのが仕事ですから、行政との連携や補助、バックアップが必要ではないかと思っています。

久保 観光協会などに対する固定的な補助金額を減

らす方向は、うちの町でも同じです。減らし方を考えていくしかありません。とはいえ、委託事業は町からも外部にたくさん出しています。そういう中で、今までは印刷会社にパンフレット制作を発注していたけど、観光協会がもっと質が高くコストパフォーマンスもよいものが作れるということであれば、そちらに発注するというのは筋が通ると思います。

これから多言語化を進めていかないといけない中、観光協会のような組織のそうしたスキルやデザイン能力が高まり、一般の翻訳会社でやっていたことを請け負えるようになれば、すごくいいなと思います。委託を受ける側も、収入をプールしていけるような能力をつけていかないといけないのではないかと思います。

観光協会などに対してよく「独立採算が理想、行政の補助金はない方がいい」と言われますが、行政にとって観光というのは必要な分野ですし、必要な事業をやっているところには相応の資金を出すべきだと思います。トータルの金額は減っていく現状はあるものの、出すべきところには出していく工夫をして、そういうモデルを作っていくとできないかと思っています。

会場（C市観光協会） うちの地域には本当に観光資源がないので、着地型旅行などもやっていかなければいけないのですが、着地型旅行は収益を得るのが難しいということで、それに代わる何かを見つけていかないといけないなど。

今後、観光協会を運営していく上で情報を売るとか、1~2人の人件費を稼ぐということではなく、もう少し大きな転換を図りたい、大きく稼ぎたいという思いがあります。いろいろお話を伺っていると、観光というのは公益性が高い分野なのかなと感じていますが、それを商品にできないか、大きなお金が動かさないかというところが知りたくて。細かいことではなく、大きなことがやりたいというか（笑）。

吉澤 でも細かいことができないと、大きなことも任せられませんし……。今モヤモヤとしているものを、いろんな人たちで話し合っ「見える化」していかないといけないのでは。観光協会にもまちづくりにもビジョンが必要だと思うので、まずそのモヤモヤを整理して、その中で何をを目指すのか、段階を経ることが大事ではと、話を聞いていて思いました。

小林 ハケ岳ツーリズムマネジメントは民間企業の集まりですが、それぞれの参加企業の社員からよく言われるのは、「民間のビジネスを圧迫しちゃいけない」と。観光協会が民間のビジネスチャンスを奪うのは、方向性が間違っていると思います。民間が生きていかないと観光協会にも会費が払えないと思うんですね。では、どういうビジョンになるかということ、私はやはり観光協会は行政と一緒に歩むべきではと思います。

修学旅行というのはハケ岳全体で年間6000万円の収入があります。それを我々のプラットフォームが一手に担って10%の手数料をとれば600万円の収益が上がりますが、民間の皆さんが作り上げてきたものを我々がそうやって取ったら、皆さんのビジネスを圧迫してしまいますよね。ですから、観光協会の基本は民間のビジネスをどうやって底上げするかということで、我々の地域の北杜市観光協会はポストカードを売ったり、登山証明書を発行したり、よりハケ岳に来たくなるような仕組みを作って収益を上げています。

先ほど久保さんがおっしゃったように、今まで行政がパンフレット作成に300万円掛けていたところを、観光協会が同様のクオリティのものを200万円で作れるというなら、双方にとってメリットがあり共存できていくのではと思います。

梅川 まず、C市観光協会が何をやるべきなのか、原点をきちんと考えることではないでしょうか。C市役所、商工会議所との役割分担をきちんと考え、その中で観光協会は何をやるかを決めていくと。私は必ずしも観光協会は民間の収支だけでやる必要はなく、税金を入れる必要も意義もあると思っています。市の地域資源や産業を紹介する公的な役割があり、そこに税金を投入することは全然問題がないと思います。

事業費については、例えば千歳^{ちとせ}観光協会は大きな安定財源を持っています。それは新千歳空港の駐車場収入です。駐車場の使用料が観光協会に入るような仕組みを空港がきちんと作ってくれたんですね。

テキストの98、99ページに長野県の一般社団法人信州いいやま観光局の事例がありますが、飯山市には高橋まゆみ人形館という大人気の観光施設があります。年間の来場者は約10万人で収益が3000万円くらいあるため、飯山市観光局はこの施設をはじめとする

指定管理の収入で9割の事業費を賄っています。阿寒湖温泉のスキー場の指定管理料も、収入ベースで年間2000万円くらいだと思います。そのうち800万円くらいは観光協会の収益になっていると聞きました。このように安定的に収入が得られる観光施設を直営でやるのか、指定管理を受けるのかといった話も出てくると思います。

ただ、観光協会というのは施設を管理するための組織ではなく、指定管理などは二次的な事業なので、そこは勘違いしない方がいいかなと思います。

地域の人材育成とモチベーションを考える

吉澤 皆さんの自己紹介シートで寄せられた疑問を大きく分けると1) 観光振興、2) 地域資源の発掘や商品化、3) 観光推進組織や財源、4) 広域連携の4点に集約されます。既に観光推進組織や財源の話に入ってきていますので、引き続きこの問題にフォーカスしていきたいと思います。

会場 (D社) 私も観光業にかかれこれ40年以上携わってきて、今でも解決できていない究極の問題は、やはり地域の組織と人材を見直すということだと思います。私も民間の立場から見ると、地域に入ったとき、質の問題以前に雇用ができないという事態があります。小林さんのお話で八ヶ岳は人口があまり減っていないとおっしゃったのですが、それは観光とリンクしているのでしょうか。

それから、女性の活用という観点があります。地域づくりが進んでいるところは必ず女性が活躍していると感じているのですが、コツがあるのでしょうか。

小林 八ヶ岳の人口ですが、そこにビジネスがあるから減らないのだと思います。もう一つの要因は移住です。八ヶ岳にはここ20年で1万人が移住しており、移住文化に支えられていると思います。また、耕作放棄地に農業の企業参入が増えてきています。

地域の人材育成は、我々にとっても一番大事です。誰か熱い想いの人が1人いないと無理なので、そういう人を見つけて徹底的に仕込むと。専門講師に最低1カ月に1度来ていただき、3日間の合宿を2~3回行い、コアになる人材として観光地域づくりマネジャーを6人

育成しました。この6人に自分たちのコミュニティでワークショップを合計30回行うことを義務づけました。商店街などの平場で地域づくりを行い、人材を育てていくという形です。

女性についてはおっしゃる通りで、雇用の問題はなかなか難しいです。コアになる働き手がいらないのは我々にとっても課題です。

久保 富士河口湖町は山梨県内で人口が減っていない数少ない町村の一つです。周辺の市町村から移ってくる方も多いです。理由は詳しく分析できていませんが、音楽や文化に力を入れていたり、住むのに面白そうという声を聞きます。

雇用や女性活用の問題を考えると、観光業の労務がかなりきつい、不規則、やりがいを持ちにくいといった状況があると思います。ホテルや旅館で働く人は地元の人ではない場合も多いです。地域の人たちは製造業や公務員など安定して働ける場所を求めるところにあるかと思われ、出産や復職といった女性のライフステージを考えると、やはり公務員や大きな企業に人気が集まるのかなと。まちづくり活動に参加している女性も、独身の方や子育てが一段落ついた方が多いという現状です。

経営者の哲学や従業員のモチベーションをどう上げるかという手腕にかかってくると思いますが、やりがいを持って働けるホテル旅館が増えてこない状況はな



Takuo Kubo

かなか改善されないのかなと思います。

吉澤 以前、由布院温泉で観光産業従事者の満足度を調査したことがあります。今のお話を聞いていて、観光産業に従事する方々の声を改めて聞いてみる必要があるのではという気がしています。人材育成やモチベーションといった言葉も出てきたので、E社の方、何かご意見をいただければ。

会場 (E社) モチベーションには外発的動機と内発的動機があります。外発的動機というのは給料や地位、内発的動機は自分の夢や想いなどです。当社がやっている人材育成は地域の人たちの内発的動機を高め、地域をいかに好きになってもらうかということです。「こんなもののどこが面白いんだ」みたいな話がどんな地域にもよくあると思いますが、だからこそいいということをお話やディスカッションを通じて地域の方々に理解してもらい、好きになってもらえれば、地域における人材が育っていくのではと思います。

よく「あの町は地域資源がいっぱいあっていい」「うちの地域は資源が全然ない」といった声をよく聞きますが、私の個人的見解として、観光資源がない場所は日本にはないのではと思っています。例えば獣害となっている鹿なども非常においしいジビエになるなど、ちょっと後押しするだけで地域の人にやる気を持ってもらえるのではないかと思います。

会場 (F社) 雇用の問題については結局、ワーク・ライフ・バランスがとれていないことが働く目的を失わせているのではと思います。地方で生活する場合、家賃などは他の地域と比べると安いですが、食費などについてはさほどお金を使わなくていい。では自分の働きがいとして、何を求めていくのか。それを観光業は忘れていないのではないかと。基本的に従業員のワーク・ライフ・バランスを考えないと、人材は残らないのでは。

介護業界がいい例で、今は離職率が20%を超えています。介護保険法ができるまで、ワーク・ライフ・バランスは成り立っていませんでした。安い給料でも皆使命感でやっていたと。でも、介護保険が始まったらそうはいかず、非常に混乱が生じているわけです。観光業界も経営者レベルで従業員のモチベーションを検討する必要があるのではないかと思います。

会場 (D社) ワーク・ライフ・バランスについては、経営者の意志だけでは進まないと思います。人口が減っていない地域は元気だから観光も潤う、だから人も減らないという循環ができてから、ワーク・ライフ・バランスもとれてくるのではと。

私どもの会社は全国で公共の宿や企業の施設を運営しています。地域で雇用したくてもなかなか人が集まらないんですよ。今後インバウンドやFIT(個人旅行)、継続性を考えるとどうしても人材、人手不足の問題に行き当たると。旅館などでは資源を生かすための語り部の養成などの人材育成にコストを掛けられないので、そこを行政がどうバックアップするかという仕組みづくりもキーになってくるのかなと。

行政、観光推進組織の役割を考える

吉澤 人材という課題はこの講座でも繰り返し議論される問題ですが、その議論は尽きません。組織という課題に話を進めたいと思います。富士河口湖町では観光に関する組織を見直そうという動きがあると聞いています。

久保 富士河口湖町の観光連盟は各地区にある観光協会の統合体ですが、事務室が町の観光課と同じ場所にあります。専任スタッフは3人で、人件費は100%行政の補助金です。観光連盟が観光まちづくりの中心にならないと難しいとずっと感じていて、予算が今年とれたので役割についての研究を始めようとしています。

整理したいのは、観光行政は何をすべきか、観光推進の中核組織は何をすべきかということです。はっきり分けられる問題ではありませんが、施設を整備管理するインフラ的な事業、例えば山に標識を立てるといった仕事は行政の仕事なのかなと。では統計をとったり、マーケティングをしたり、観光経営に必要なデータを収集することは、どちらが担当すればいいのかなと。

後者の仕事は、プラットフォームだと私は思っています。それは行政には人事異動の問題があるからです。専門的なスキルが求められるのに、異動で一から始める人が入ってくると、専門性の高い仕事はできないのではと。

今、観光課が7人で観光連盟が3人ですが、専門性を

持って進めるべき業務は観光連盟に移管し、その結果、今の人数配分が逆転するくらいの人事配置をしてもいいのではと。役割の整理と分担に見合った組織の形を、今年1年掛けて研究したいと思っています。

梅川 久保さんの問題意識は非常によく分かります。国自体、役割をきちんと整理できていないんですね。インバウンドの政策を見ると明白で、日本政府観光局（JNTO）という国際観光の推進組織がありますが、インバウンドのプロモーションをやる専門組織でありながら、観光庁が自分でプロモーションをやっていたという状況があります。

昨年度に閣議決定されて、なぜJNTOがプロモーションをできないかという、独立行政法人ということで、そこに大きな予算をつけることが国としてできなかったと。やっと昨年からは少し役割が整理され、観光庁は政策、JNTOはインバウンドのプロモーションという形になりました。

商工会は法律がきちんとできていて、地域的な重なりは絶対ないですが、観光協会は県と市で役割が重なったりしていますよね。また、国がやろうとする政策と都道府県がやろうとする政策の整合がびったりとれていません。エリアの面でも業務の面でもいろいろ重なる部分があり、混乱しているのが今の観光行政だと思いますが、観光立国を掲げるのであれば、そういった役割分担が整理される時期に来ているのかなと。予算が潤沢にあるわけではないので、いかに効率よく事業を行うかという意味でも、早急に整備すべき時期に入っていると思います。

広域連携での行政の役割、民間の役割

吉澤 続いて、周辺地域との連携、広域観光について考えてみたいと思います。

会場（G市） G市はO市、T市と連携していますが、担当者が2~3年で異動するので、どうしても温度差が出てくるんです。「一緒にやりましょう！」というところもあれば「まあ、やりましょうか……」というところもあり（笑）。上からの命令で動いているような面もあり、いかに盛り上げていったらいいのかが悩みです。

吉澤 複数の市町村が集まると、担当者の温度差とい

うのは往々にしてありますね。私もそれは強く感じたことがあります。小林さん、そういう場合の立ち回り方は何かありますか。

小林 我々の観光圏も市、町、村が参加しており、当初はかなり温度差がありましたが、一番大事なのとはにかく結果を出すこと、ビジネスになるものをまず一つ作ることです。小さくてもいいので、これをやればお客さんが来るという仕組みと動機付けをやる。できるところをとがらせて、一つフックになるものを作ると。

ただビジネスを作ろうと言っているだけではダメです。全体を見ているとなかなか進みませんが、半分以上が合意するように交渉しながら、何かビジネスで結果を出して、広域連携の良さをみんなに分かってもらう。一番は地域の方に分かってもらうことです。今まで単独で出していた400万の広告費が200万円になるとか、そういう効果が目に見えてくればいいと思います。

吉澤 久保さんはいかがでしょうか。

久保 広域連携には苦い思い出がいっぱいあります。人事異動で、本当にがらっと雰囲気が変わるんですよ。去年まではすごく盛り上がっていたのに、今年は……ということはよくあります。パンフレットをいつ頃作って、負担金はいつ頃出せばいいという感じで、前任者から機械的に引き継いで仕事をただこなしているという人もいます。

それは行政の広域連携の宿命のようなところがあって、だからこそいくつかの地域が連携したら、一番盛り上がることは何かを探さないとダメなのではと。例えば山梨、長野、岐阜という3県の連携がありますが、ゴールデンルートに次ぐ新しい観光ルートをこの3県でシンガポールにアピールしようと取り組んでいます。そういうことを今いるメンバーで考えていかないと、盛り下がってしまうのはやむを得ないのかなと思います。

小林 私は県庁など行政機関にも出向経験があり、他の民間の方より行政のことは理解していると思います。行政の方はスキルが高く、一生懸命やろうという想いが強いです。ただ、行政には異動があるので、なかなか持続可能な取り組みが難しい。やはり民間の組織を作らないと広域連携は難しいと私は思います。

観光圏の中でも、民間の組織が強い地域の方がア

クティブです。私は4年間取り組んできて、「自分の企業を存続するために広域連携が必要だ」と気づく企業が多い地域が持続できるのではないかという思いが強くなっています。もちろん行政参加も必要ですが、中心は民間がいいのではないかと思います。

会場（H県） うちの県も中山間地域の3地区が合併しました。地元の人の中から中山間の活性化という話が出るので、それなら皆さんが集まって3地区で連携しませんかと言うと、補助金をくださいという話になり。補助金は出しましたが、広域連携という面では何も起こらなかったんですね。各地区で個別の事業は一生懸命やるんですが……。行政は傍観者として支援する立場でしたが、全然立ち行かなかったという苦い経験があります。

そういう形で終わって解散するかと思ったら、声大きい昔ながらの成功体験が多い人が、今年も継続すると言いまして。広域連携というのは聞こえはよく、行政もトップダウンでやれという話は来ますが、もともと地域にいる長老クラス、成功体験がたくさんある方に一度退いていただかないと、何も変わらないと思うんですね。いつも同じことの繰り返しになってしまっ。やる気のある地元の人、転入してきた人を中心にするような具体的なやり方がないといけないのではと思っているのですが、どうでしょうか。

小林 おっしゃるようにプラットフォームをやるには、昔からの考え方だと難しいと思います。確かに民間の誰に任せるかというのは難しい問題ですね。

私は自分の経験から、2、3点が合致した人間が向いていると思っています。1つは行政に関わりがあることです。私は県の仕事をやっていました。また、今私が経営している施設は指定管理で完全な民間ではありません。ゴルフ場やプール、温泉、オートキャンプなどを担当しています。日帰り施設が中心というのもよかったですのではないかと思います。

2点目として、私は地域の人ではありません。山梨県出身ですが八ヶ岳ではないんです。その地域に元からいる人がやると、周囲のジェラシーというのがあり、なかなか難しいんですね。ホテルを経営していれば、我田引水で自分のためだろうと言われたり。私はそういうことがなく、地域のために動くのは当たり前だろうと

いうことで、たまたま私が代表になったのはそういう理由ではないかと思います。

民間の組織で中心となる人が、昔ながらの補助金頼りの考え方だとなかなか難しいと思います。補助金をどうとるかという話が先に来てしまって、大事な地域をどうしようというのが二の次になってしまって、先に進めないからです。

私たちにとっては自分たちが払った税金が補助金になるので、できるなら補助金を使わない方がありがたいわけです。そういう気持ちを持つ民の人を中心に据え、行政の方にもその周囲に入ってもらってプラットフォームを作ればいいと思います。

吉澤 その地域で本当に広域連携が必要なのかという話もあると思います。富士五湖観光圏や八ヶ岳観光圏は地理的・歴史的に生活圏が一緒であるといったベースがあるから連携できるわけですが、もともと生活圏や文化圏が違うところが連携したからといって、すぐにうまくいくわけがないと。もともと50くらいあった観光圏の多くが連携を解消していったのも、そういった背景があるからで、出発点として連携が必要かどうかを考えることも必要だと思います。

会場（F社） 私たちの組織も観光圏のプラットフォームの役割を担っております。参加しているのは9市町村であり、いかんせん広域ですので連携をとっていくのがなかなか難しいところで、全体での事業がなかなかできていない状況です。個別の事業はやっていますが、もっとインパクトの強い事業ができればと思っていますが、何かアドバイスをいただければ。

久保 富士五湖観光圏では地区別の事業はほぼゼロで、全体事業ばかりでした。富士五湖の食に絡む事業をやろうとか、全体で着地型旅行をやろうという感じ。そういう事業ならお金を出したり、労力掛けるのはありだよ、という感じで合意はとりやすかったのですが、盛り上がりには欠けた面もありましたね。

今の観光圏のスキームも、宿泊滞在の拠点から物事を組み立てるようなスキームになっていて、うちの観光圏だとその拠点となるのが富士河口湖町なんですね。でも広域連携のバランスでいうと、中核となる市があるので、市の方が中心となって取り組んでいただかないと、バランスが取りづらいところがありました。



小林 私たち八ヶ岳は「目指せ阿蘇」が合言葉です。空間形成などいろんな面で日本の成功事例だと思っています。基本的に我々は盛り上がるような仕組みを絶えず講じています。総務省や経産省からいろいろな提案をいただくのも、我々が初めから合意形成ができていて、身の丈に応じた観光圏だからではと思っています。

我々の広域連携は3市町村ですが、これは微妙なバランスだと思います。市が2つ入っていたらうまくいかないと思います。もう一つ野辺山という地域があり、ここを組み入れることができればベストな形になると思いますが、それ以上組み入れると消化不良になってしまって、この観光圏の一番基本である合意形成ができないと思います。

会場 (F社) 今言われた「身の丈に合った」という言葉は、広域連携で重要だと思います。

会場 (I村) 自分たちの地域はテキストに書かれた8つの視点をどう実践するかということに尽きると思っています。これから具体的な作業に取り組んでいきたいと思いますが、観光業者の方は利害関係が絡むので、ここ10年はどうしても利害というところを重視して、組織改革に取り組んでいた部分もあったのかなど。次に反省として生かす必要がありますし、観光に関するデータがきちんととれていないという行政側の責任も

感じています。観光に関する利害をどう建設的に解決するかという企業側の視点と暮らしやすさの調整が、これからのI村にとっての新しい重要な立ち位置だろうと思っています。

合意形成し、多様な主体を巻き込む

吉澤 そろそろ終わりの時間も迫ってきたので、講師のお二人から一言ずつお願いいたします。

久保 あと2年くらいしたら、富士河口湖町は第二次観光立町計画を策定する時期になります。個人的に思うのは、この種の観光計画は企画セクションで作られるといいかもしれないということです。福祉には福祉、農林には農林の計画がそれぞれありますが、観光課だけで完結する観光計画は観光計画とは言えないわけで、都市整備の部門だろうと、農林や教育だろうと、観光計画を意識した政策形成をしていかなければいけないと思います。

そう考えると、町の横断的な政策形成をする一番の要の部署である企画セクションが、観光計画を作ってくれと進めやすいと感じています。逆に言うと、今は進めにくいんですね。観光課で観光計画を作り、他のそれぞれの課で施策を作って予算要求してくださいねとはなかなか言えません。自分の仕事を増やすなど

いった目線もあり、今の状態では計画が十分生かされないと感じています。

皆さんが抱えている悩みと私が抱えている悩みはすぐ重なっていると思い、これが日本の現状だなどと改めて感じました。こういうことに悩み、こういうことに取り組んでいるという情報共有をできたのは、私がこれから取り組む業務にもすぐ役に立つと思います。それぞれの地域で成功体験を増やししながら、また情報を共有できたらありがたいと思います。

小林 広域連携は地域を活性化するものであり、インバウンド2000万人の達成にも必要だと思っています。私が今日のメッセージとして訴えたいのは、やはり合意形成です。基本的に観光という言葉は国の光を見てもらうことです。自分の住んでいるところを磨き、見せることも見ることも、全て地域づくりにつながると思います。それには地域の方が合意形成して、自分たちがどういう素晴らしい地域に住んでいるかをみんなで分かち合い同じ目標に向かっていくことが必要で、これが豊かな地域につながっていくと思います。

梅川 今回の観光地経営講座は、組織を見直して実行力を高めることをテーマにしていますが、より多様な課題を皆さんが抱えていると感じました。

今回の講義では5つの観光地経営の事例を紹介しました。阿寒湖温泉は民間主導でしたたかに行政を巻き込みながらやってきたタイプで、鳥羽温泉は官が

主導ですが、住民を主役にしながら着地型商品を作り出そうとしています。由布院温泉は中谷健太郎さんと溝口薫平さんがリードしてずっと民間主体でやってきましたが、世代交代の中で民間だけでは限界があるということで、官も巻き込んだ官民連携型にかじを切ろうとしています。

富士河口湖町は小佐野さんという町長がずっと官主導でやってきて、久保さんはそこからかじを切ろうとずっと苦勞されてきて、やっと官と民と住民という形に少しずつなっています。

八ヶ岳は八ヶ岳南麓やとわれ支配人会という民間組織の地道な取り組みがベースにあり、初めてプラットフォームを法人化して機能させているということでした。やはり地域づくりというのは短兵急ではなく、かなり長期的な視点でやっていかないと難しいのだろうと改めて思いました。

この2日間の講義のキーワードは何かと私はずっと考えていたんですが、小林さんが何度もおっしゃった「合意形成」ではないかと思いました。旅館の人だけではもう観光振興は立ち行かなくなっていて、いかに多様な主体を巻き込むかが要になってくるのかなど。そういう意味で合意形成をきちんとやっていかないと、何も進まないと思います。

我々は研究分野にありますが、観光研究だけでは合意形成の問題は解決できないので、社会学や心理学、コミュニティ・デザインなどについてもいろいろ研究しながら、観光分野の合意形成をお手伝いできればと思っています。この2日間、どうもありがとうございました。



Tomoya Umekawa