

講義 3

# 「行政界を越えて、広域で進める」 連携のあり方 ～長野県飯山市



講師：一般社団法人信州いいやま観光局

**大西 宏志 氏**

◎Profile

1974年岡山県出身。学生時代にバックパッカーとして海外旅行に目覚め、一年間休学し、ニュージーランドなどに滞在、自然環境の保全と利用の両立、観光に対する考え方に感銘を受ける。帰国後は長野県へIターンし、出版社に勤務。飯山市でロングトレイル構想が具現化することを知り、NPO法人信越トレイルクラブの専任事務局員として全線開通まで携わる。その後、(一社)信州いいやま観光局に籍を移し、広域観光連携「信越自然郷」の事業推進、着地型旅行商品「飯山旅々」、飯山駅観光交流センターの立ち上げなどに関わる。

コメンテーター：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

**守屋 邦彦**

広域での連携が進む長野県飯山市。本講義では、全長80kmに及ぶ「信越トレイル」誕生までの道のりから、(一社)信州いいやま観光局設立の経緯、広域観光連携「信越自然郷」や飯山駅観光交流センターの取り組みの他、北陸新幹線飯山駅を拠点とした広域の観光情報発信、企業やアクティビティ事業者との連携について、さらに広域連携における課題についてお話しいただきました。

## 旅行者の目線で国内外を旅行後、 長野にターン

私は、「信越トレイル」というロングトレイルづくりを行うNPO法人信越トレイルクラブ事務局で働き始めたことをきっかけに信州いやま観光局に入り、その後、北陸新幹線の開業に向けた広域連携「信越自然郷」に取り組み、新幹線の飯山駅開業に向けて、この広域連携の窓口でもある飯山駅観光交流センターの立ち上げに関わるようになって現在に至ります。

私は飯山の外から来た人間です。岡山県出身で愛媛大学を卒業しました。旅行が非常に好きで、国内をバイクで回ったり、海外をバックパッカーとして旅したり、旅行者としていろいろな場所を旅行してきました。大学時代、一年休学してニュージーランドに行きました。特に山や自然が好きだったので、ニュージーランドではよくトレッキングを楽しみました。当時のニュージーランドはすでに、観光への取り組みが進んでいて、自然をうまく守りながら利用し、お客様を受け入れる態勢が非常に良くできていると感じました。

こうした取り組みが日本でもできないかと思いながら帰国し、大学在学中は就職活動もせず、「日本の山のこともっと知りたい、信州の山に登りたい」との思いから、卒業後は一路、信州へiターンし、山やスキー場で働いて自然と親しんできました。お金を貯めてはその合間に、また海外に行くという生活をしていました。

その後、自分の好きな信州の自然をもっと多くの人に知っていただきたいと思い、長野市でガイドブックや情報誌を作っている出版社に就職します。その後トレイルという言葉が日本にまだなかった時代に、「信越トレイルを立ち上げるので一緒にやらないか」と声を掛けていただき、それを機に飯山との関わりが始まりました。

## 長野と新潟を結ぶ全長80kmの 「信越トレイル」

私が関わったのは、信越トレイルという長野（信濃）と新潟（越後）の県境にまたがって整備された全長80kmのトレッキングコースです（図1）。今は日本各地

でロングトレイルが生まれていますが、その中でも信越トレイルは山登りやトレッキングをする方にはかなり知られるようになってきました。

信越トレイルは、長野と新潟を結ぶ関田山脈の中の斑尾山から天水山までの区間で、林野庁が管理する国有林が大部分を占めます。長野は海がない県なので、かつては関田山脈の峠道を通して新潟から塩や海産物が運ばれていました。

2000年（平成12年）から2002年（平成14年）にかけて、国土交通省（当時は建設省）の「地域づくり戦略事業」で、2県以上にまたがる広域的な観光についての調査が行われ、信越の県境には数多くの峠道があり、同じ文化圏や生態系が育まれていることがわかりました。それらの古道を活用して一本のトレッキングルートが作れないかということから、信越トレイルの構想が生まれました。

そこで設立されたのが「信越トレッキング委員会」です。委員長は当時の飯山市長が務めました。「関田山脈歩くルート設置推進連絡会」という、周辺市町村関係者を集めた組織も生まれました。森林育成が盛んだった時、関田山脈には国有林を守るために管理道が作られました。しかし、その道はすでに荒廃してしまっていたのですが、実際に踏査をしながら、トレイルを作れるのかという検討と研究が始まりました。

このトレイルは長野と新潟の16市町村（当時）にまたがるため、非常に多くの関係者が関わる事業になります。まずは地域の皆さんに集まっていただき、どういふトレイルを目指しているかを説明し、意見交換と合意形成を図る会議を進めました。地域の皆さんにイ

図1



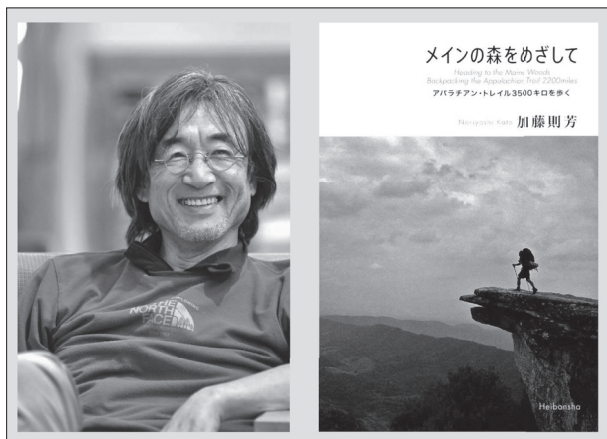
メッセージを持ってもらい、参加意欲を高めることが重要と考え、関係者を集めて現地踏査も行いました。

そうした中で、こういうルートがいいのではというおおよその道筋が見えてきました。誰がその道を作るのかが一番大きな問題でしたが、当時はNPO設立ブームということもあり、2003年（平成15年）9月にNPO法人信越トレイルクラブが設立されました。活動目的はトレッキングルートを作るだけではなく、豊かな自然環境を守り、持続的に利用していくこと、歴史文化を観光客や地元の方にも知っていただき、環境問題への意識啓発や、人が歩くことによる地域活性化などを目的としました。

この信越トレイルの目的や理念を作る大きな役割を果たしたのが、NPOの理事となった故加藤則芳さんです（図2）。加藤さんは、トレイルを作るには、しっかりとしたビジョンや理念を最初に決め、関係者の合意形成を図る時に説明することが必要と考えていました。最初にぶれない理念を持ち、それに共感する多様な方々を巻き込んだことが、今も活動が継続している大きな理由ではないかと思えます。

ちなみに、アメリカ東海岸には、メイン州からジョージア州にまたがる総延長3,500kmのアパラチアトレイルというトレイルがあります。整備されたのは約80年前で、全体を取りまとめるアパラチアトレイル協議会という組織がありますが、実際に整備をしているのは各州に31団体あるボランティアグループで、それぞれが与えられたセクションを整備する態勢をとっています。これはメンテナンスに関わる組織図で、一番上の森林管理局は国有林を担う日本の林野庁に当た

図2



る官庁です（図3）。国立公園管理局は環境省に当たります。民間企業はアウトドア企業などで、スポンサーとしてお金や物資を交換している形です。

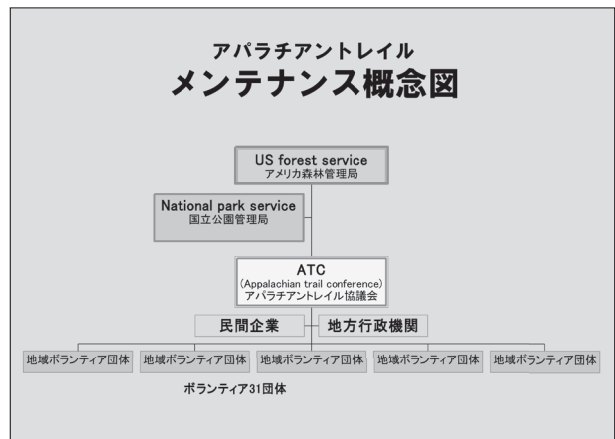
信越トレイルも同じような形で林野庁や北信・上越森林管理署と協定を結び、県や市町村の民間団体と連携しながらトレイルの整備や調査、管理などを一緒にやっています。道標を山に運んだり、歴史看板を設置したり、道の倒木処理などは全てボランティアの力を借りてやっています。

関田山脈には100以上の集落がありますが、この山は地域の皆さんにとっては水源でもあり、勝手に山を切り開くことはできません。「こんなところに道をつけて本当に人が歩くのか」「水源が汚れてしまうのでは？」と疑問や不安を持つ人が多かったので、トレイルの整備を始める前に多くの集落で時間をかけて説明会を行いました。

また、二次交通が発達していないので、トレイルを歩いた方が駅に戻る際にタクシーを呼ぶことが多くなると考えました。「ここに来てほしい」と言われても運転手が場所がわからないと困るので、タクシー事業者への説明会や、タクシー運転手を現地に連れて行く研修も実施しました。東京で、メディアや旅行会社への説明会もしました。

こうして、2008年（平成20年）9月に信越トレイルが全線開通します。その後、トレイル沿いに赤外線のカウンターを8カ所ほど設置して歩いている人をカウントしたり、宿泊施設に泊まった人数や、ガイドの依頼件数などを合わせて、利用者を集計しています。利用者数は年々増加し、2015年（平成27年）には3万7,600

図3



人の方に歩いていただきました(図4)。

信越トレイルは、NPO団体だけでは十分な整備ができないので、周辺の観光協会や行政、民間事業者などに協力いただいています。ボランティアでは首都圏など県外から手伝いに来ていただいている方もいます。このように多様な方が関わっているという意味では、信越トレイルはDMO的な役割を果たしているのではないかと思います。

## 振興公社と観光協会が統合した、信州いいやま観光局

私が勤めていたNPO法人信越トレイルクラブ事務局は、財団法人飯山市振興公社が運営する「なべくら高原・森の家」の中にあり、私はNPO法人の事務局員を経て振興公社の職員になりました。その後、北陸新幹線飯山駅の開業に合わせて、飯山市振興公社と一般社団法人飯山市観光協会が合併し、2010年(平成22年)にできたのが信州いいやま観光局です。この観光局の設立経緯をご紹介します。

千曲川の周辺に水田が広がる飯山市は、もともと農業が主産業で生業を立ててきた地域です。日本有数の豪雪地帯のため、農閑期の冬は出稼ぎに行きました。その後、スキー場の開設ブームが起こり、現在は3カ所に減少しましたが、飯山市内に6カ所のスキー場が作られました。

スキー場の入れ込みがピークだったのは1991年(平成3年)で、この時はスキー客だけで年間140万人が飯山市に来ていました。スキーに大きく依存し、冬に

図4

年度	人数(推計)	備考
平成17年	10,000人	7月一部区間開通
平成18年	15,000人	
平成19年	20,000人	
平成20年	25,000人	9月全線開通
平成21年	31,500人	
平成22年	33,000人	
平成23年	30,000人	
平成24年	33,000人	
平成25年	36,000人	
平成26年	34,500人	
平成27年	37,600人	

仕事をすればそれ以外の季節は遊んで暮らせるという時代もありましたが、その後は右肩下がり、2015年(平成27年)は26万人となり、ピーク時から100万人以上の減少となっています(図5)。

スキー依存型の観光から通年型の観光にシフトしたのは1993年(平成5年)からです。飯山市は全国に先駆け、グリーンツーリズムのモデル地域に指定されました。飯山市はグリーンツーリズム推進協議会を設立して、民泊を積極的に受け入れるようになりました。

飯山市の通年の観光入込客数のピークは190万人で、2014年(平成26年)は約120万人となっています。グリーンツーリズムに取り組んだことで、2000年(平成12年)頃から4~11月のグリーン期と12~3月のウィンター期の入れ込みがほぼ半々になり、通年で来ていただける環境が整ってきたのではと思います。

1997年(平成9年)にはグリーンツーリズムの拠点となる「なべくら高原・森の家」が開業し、田舎体験や自然体験、農業体験などの着地型商品の拠点とな

図5

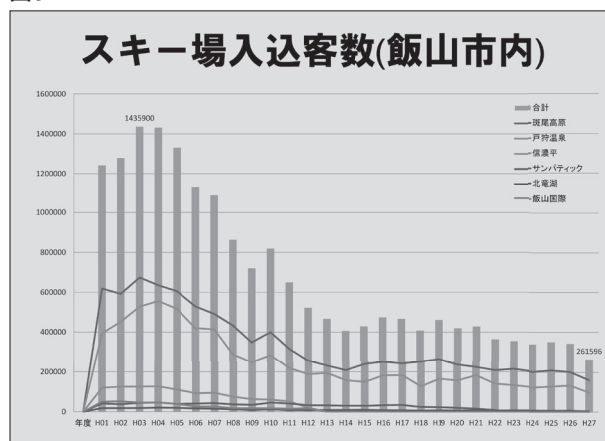


図6

### なべくら高原・森の家

- 地域の素材を活かした年間365日提供可能な自然体験プログラム
- プログラムを提供するための市民インストラクター制度(約200名が登録)
- 鍋倉山保全活動「いいやまブナの森倶楽部」
- 里山景観保全活動「こらっせオラホ村」
- 無農薬田んぼ「蛍の宿を守る会」
- 平成18年、森林セラピー基地第1号として認定
- 平成20年9月、全長80kmのロングトレイル「信越トレイル」がに全線開通

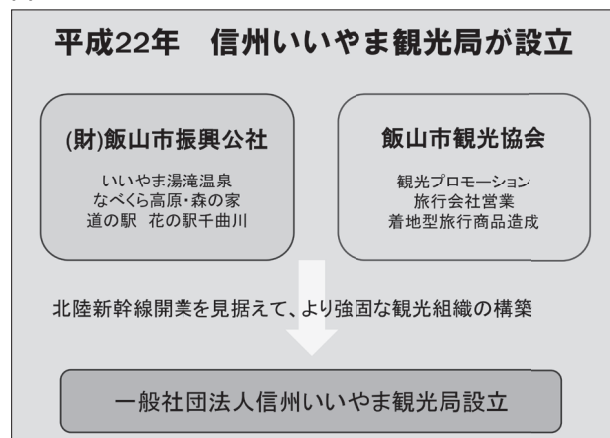
りました(図6)。私はこの施設に7年ほど勤務していました。このなべくら高原・森の家を運営していたのが飯山市振興公社です。この他に、振興公社は1992年(平成4年)に開業した日帰り温泉施設「いいやま湯滝温泉」と、2002年(平成14年)に開業した道の駅「花の駅・千曲川」という2つの施設を運営していました。

一方、飯山市内にはスキー場ごとに観光協会があります。その全体を取りまとめるのが飯山市観光協会でした。飯山市観光協会は飯山市全体のプロモーションやイベント、学習旅行の誘致や受入れなどに取り組んでいました。主に旅行会社へ営業に行き、お客様を連れて来て頂くことがほとんどでしたが、自分たちでお客様を連れてくる力をつけなければということで2006年(平成18年)に法人化し、第3種旅行者として登録しました。

ちなみに、この法人化と旅行業登録に先立ち、飯山市が観光協会の方向性について作成した計画書があります。「今までのように受け身ではなく、積極的に地域を売っていく」といったビジョンや具体的な施策が書かれています。当時の、若く志を持った職員が作成したのですが、今見ると、まさにこの予定通りに進んできており、素晴らしい計画書だと改めて思います。

飯山市振興公社と飯山市観光協会の合併は、当時の市長が公約に掲げていました。なべくら高原・森の家は全国でもいち早くグリーンツーリズムの拠点となり、着地型商品を作るなど、先進的な取り組みをしており、メディアの取材も多く受けていました。飯山市観光協会もプロモーションをしていましたが、森の家のほうがメディアへの発信力も強く、人材も揃っていたの

図7



で、一緒に事業を行ったほうが合理的でより強固な観光組織になるということで、新幹線開業を見据え、2010年(平成22年)に統合されました(図7)。

## 観光局の運営を支える施設の事業収入と「外からの」多様な人材

2つの組織が統合して観光局となった後は、運営する施設も増えました。これまで振興公社が管理運営していた3施設に加え、2010年(平成22年)には「高橋まゆみ人形館」(図8)という、飯山市在住の人形作家のミュージアムができ、その隣には郷土料理店「味歲月あかり」もできました。これらの5施設は、信州いいやま観光局が運営しています。

いいやま湯滝温泉は開設当時、どちらかという地元住民向けで、周囲に競合施設が少なく開業年は13万人の利用客がありましたが、その後、平成17年には5万人までに減少しました。平成18年に職員の総入れ替えやリニューアルを行い、地元食材を使ったメニューの提供などをするようになり、利用者が再び増加に転じました。

信州いいやま観光局の現在の事務局長と次長の2人は、飯山市から派遣されていますが、それ以外の職員はプロパーです。理事会組織があり、理事はスキー場や農協、飲食店などの各事業者です。理事長は飯山市の副市長、総務会計担当理事は飯山市の経済部長が務めており、飯山市からは副市長を含め合計4人が観光局に直接携わっていることとなります。

職員は99人で、正規職員23人、嘱託職員8人、臨時

図8



職員17人、あとはパート・アルバイトです。地元の方もいますが、県外から来た職員が非常に多く、各事業所の支配人や新たに何かを創出する業務には、県外の人間が大きな役割を果たしています。

いろいろな職務や経歴を経てきた県外出身の人間が、新たな仕組みやプログラムづくりに大きく関わっているのが信州いいやま観光局の特徴ではないかと思えます。総事業費は年間約7億円で、そのうち86%は施設が生み出す事業収入です。他は行政や県の委託料や補助金収入などです。

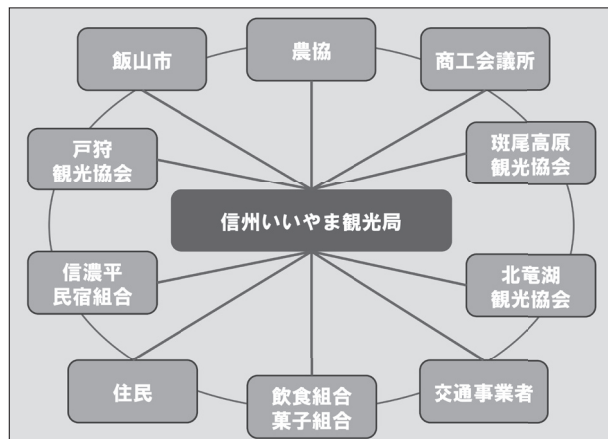
信州いいやま観光局は飯山市の地域DMOという位置づけで、各観光協会や農協、商工会議所、住民など多様な方に関わりを持っていただきながら、各種の事業が行われています(図9)。かつて飯山市観光協会と振興公社が分かれていた時は、ここまで束ねることができなかったと思いますが、観光局となったことで多様な方と事業ができるようになりました。

観光局には営業企画課というセクションがあり、飯山市への誘客を目的とした様々な事業を行っています。着地型旅行商品「飯山旅々。」(図10)の開発や、それまでやってきた学習旅行や視察受け入れ、今はインバウンド誘致も積極的にを行っています。

着地型旅行商品「飯山旅々。」を立ち上げたのは2010年(平成22年)で、立ち上げには私も関わりました。各スキー場にある観光協会と観光局の職員がタッグを組み、飯山市内の資源を掘り起こし商品化する作業を1年かけて行いました。

当初は300のプランを作り上げました。それだけ多いと当然、売れるプラン、売れないプランが出てきます。

図9



毎年どれが売れ、売れないかをPDCAサイクルを通じて検討し、磨き上げ、淘汰した結果、現在のプラン数は60になりました。今もPDCAは継続しており、プランの中身は毎年検討して入れ替えています。

営業企画課では、毎年1月下旬～2月下旬に設置される「レストランかまくら村」の運営と受け入れ推進も行っています。かつては信濃平スキー場が営業していた地区に20基ほどのかまくらを作り、その中で「のろし鍋」という郷土料理を提供しています。今はキャパシティオーバーになるほどの人気で、2016年度(平成28年度)は3,500人が利用、その内日本人2,800人、外国人700人とインバウンドがかなり増えています。

かまくらを作るのは地元に住むおじいちゃんたちです。彼らはお客様に喜んでもらえることを生きがいにしていて、かまくらを作って稼いだお金で皆で温泉旅行に行くことを楽しみにしています。かまくら村は我々観光局だけでできるものではなく、地元の皆さんの協力をいただいて継続できている取り組みです。

## 信越9市町村による広域観光連携 「信越自然郷」

広域観光連携「信越自然郷」の取り組みについて説明します。現在、飯山市単独では観光入込人数が年間120万人ほどしかなく、北陸新幹線の飯山駅開業に向けて一本でも多くの新幹線が停車するためには、より多くの方に降りていただく必要がありました。

飯山駅の周辺には名だたる観光地がいくつもあります。それらの観光地の観光入込客数を合わせると年

図10



間1,000万人以上となります。広域で連携し、地域全体の魅力を売っていくことが、より多くのお客様の来訪や飯山駅の利用へとつながるものと考え、現飯山市長が会長となって2012年（平成24年）に設立されたのが「信越9市町村広域観光連携会議」という組織です（図11）。

会議を構成しているのは飯山駅を中心とした半径20km圏内の9市町村、新潟県の妙高市と長野県の8市町村で、いずれも車で1時間圏内です。64団体が参画していますが、実務的に関わりを持つ団体は行政、観光協会が主体になっています。

世界有数の豪雪地帯であることや、日本一長い千曲川、数多くの温泉、食文化などの資源の魅力をどうアピールするか、この連携会議で様々な部会を作って検討してきました。

基本構想を立ち上げ、提供する価値は食文化、アウトドアレジャー、リラクゼーションの3つを基本に、これらの価値を体感できる商品やサービスの提供を柱に、「物見遊山型」ではなく長期滞在していただける「保養獲得型」のデスティネーションを目指しています。連携会議の立ち上げ当初には、各観光協会や市町村が、隣の市町村の資源を知らないという現状を目の当たりにし、お互いの持っている資源を見るための現地研修会を行いました。

2015年（平成27年）3月に北陸新幹線飯山駅が開業するのに先立ち、2014年（平成26年）11月に駅の中に飯山駅観光交流センターがオープンしました。今の私の職場でもありますが、建物内は観光案内所とアクティビティセンターとパノラマテラスというカフェの3

図11

### 信越自然郷の取組みがスタート

- 北陸新幹線飯山駅開業に向けて、長野と新潟の9市町村の63団体が構成する「信越9市町村広域観光連携会議」を組織  
→飯山市、妙高市、中野市、飯綱町、信濃町、山ノ内町、木島平村、栄村、野沢温泉村
- 平成24年1月に設立、会長は飯山市長
- 事務局は飯山市広域観光推進室に設置
- 「事業推進部会」、「観光振興部会」、「交通アクセス案内所部会」、「受入体制整備部会」の4部会で事業推進  
→平成27年4月より事業部会に統合

施設に分かれており、信州いやま観光局が飯山市から指定管理を受けて運営しています。

飯山駅には信越自然郷の各観光エリアへの交通のハブ機能を持たせ、観光交流センターは飯山市のPRや情報発信だけでなく、信越自然郷のワンストップ窓口機能を持たせようという議論が、信越自然郷の関係者で進められ、駅の開業に向けて準備を進めてきました。

外国人旅行者が増え、長期滞在をする方も増えています。スキーをする方は最低10泊くらいしますが、宿泊地ですと過ごすのではなく、滞在中にいろいろな場所を訪れたいという要望があります。そういった方に対する観光やアクティビティの情報提供や予約手配を、ワンストップで行うことが必須であるという観点からも取り組みが進んできました。

### 飯山駅を広域連携のハブとして、予約や情報提供機能を集約

観光案内所は「信越自然郷飯山駅観光案内所」という名称で、信越自然郷の9市町村全ての観光案内を行っています（図12）。運営は飯山市からの指定管理費の他、信越自然郷9市町村から負担金（パンフレット設置代）をいただいています。信越自然郷らしい伝統工芸品やクラフト品等を販売しており、Wi-Fiも使えます。第2種旅行業に登録しているため、宿泊や交通、体験手配を行い、手数料収入もあります。駅からの二次交通はありますが十分ではなく、タクシー代も高いので、気軽に参加できる飯山駅発着の日帰りバスツアーも催行しています。観光案内所の職員が添乗員兼

図12



ガイドを務め、春は花、秋は紅葉、夏は高原や森林に行くツアーを設定しており、リピーターも増えてきました。昨冬訪日外国人向けのツアーを初めて企画し、4ルートを設定しました。

アクティビティセンターは「信越自然郷アクティビティセンター」という名称で、信越自然郷の9市町村全てのアウトドアアクティビティの拠点施設となっています(図13)。エリア全体で事業者は50数社あり、そのうち35社ほどが信越自然郷アクティビティセンターに登録しています。通年でアクティビティ情報を提供し、ここに来れば登録した事業者が提供するアクティビティプログラムの予約手配が可能という施設です。

信越自然郷には非常に多彩なアクティビティがあり、夏はカヌーやラフティング、サイクリング、冬はスキーやスノーシュー、スノーモービルなどがありますが、登録しているアクティビティ事業者同士の新たな連携も生まれています。例えば、これまでカヌーの事業者はカヌーのみの扱いでしたが、カヌーと自転車あるいはトレッキングなどを組み合わせて、より魅力ある商品づくりへとつながっています。

自転車やアクティビティに関する道具などのレンタルも行っています。「明日は天気がいいから何かアクティビティをしよう」と思った時に手ぶらでお越し頂いても、お客様の要望に沿って手配を行い、道具のレンタルも可能という形です。

また、信越自然郷エリアにある39のスキー場で利用可能な共通リフトクーポン券もアクティビティセンターで企画、販売しています。5枚つづり2万1,000円で、昨シーズンは600枚ほど販売しました。当初は協議会

図13



の事業として資金を投入していましたが、ようやくお金を入れなくても自立して事業が成り立つ様になってきました。

特にサイクリングについてはグリーンシーズンの有力なツールになるとして、今、受入れ環境づくりに力を入れています(図14)。今後3カ年で信越自然郷エリア内に100カ所のサイクルステーション設置を目指しています。バスに自転車を積んで運ぶサイクルバスの実証実験も行っています。飯山駅は標高300m、志賀高原は2,000m以上なので本格的なヒルクライムが楽しめる一方、千曲川沿いはかなりフラットなので、自転車初心者も楽しめます。

自転車の乗り捨てシステムも構築中で、今年は4カ所設置予定です。例えば飯山駅から野沢温泉までは登りがきついので、行きはバスで移動し、帰りは荷物を自宅まで送り、飯山駅まで自転車で下るとか、飯山駅から千曲川沿いを走り、途中駅で自転車を乗り捨てて飯山線で電車に乗り換えて帰ってくるなど、いろいろ可能性があると思います。冬は、ファットバイクというタイヤが太い自転車でナイトゲレンデを駆け下りるダウンヒルツアーも行なっています。

この他、アウトドアメーカーのモンベルと連携して信越自然郷の自転車、カヌー、トレッキングのルートマップを作り、モンベルのショップに設置しています。また、今年の秋にはカヌー、自転車、登山を組み合わせたイベントを共同開催します。

同じく広域連携を行っている雪国観光圏と信越自然郷で、「信越県境地域づくり交流会」というイベントも開催しました。信越エリアには面白い地域づくりに

図14





関する取り組みをしている方がたくさんいるので、まずは緩くつながってお互いの活動を知り、情報交換をしようという会です。このように、必要に応じて他の地域ともタッグを組めればと思っています。

## 「誰が役割を担うのか」という 広域連携の課題

信越自然郷の運営体制はこのようになっています(図15)。事業部会で事業についての検討や計画を立てており、会議の招集や予算組みなどの実務をやっているのは、事務局である飯山市広域観光推進室です。

事業を進めていくには組織が必要ですが、これまで飯山市の広域観光推進室という組織が主体となって事業を進めてきました。広域連携の取り組みが進んで行く中、DMO候補法人の話も出てきました。候補法人になるには法人格が必要となります。信州いいやま観光局は法人格を持っており、広域観光を推進するセクションとして飯山駅観光交流センターが機能し始めていたことから、新たな組織を立ち上げるのではなく、信州いいやま観光局がDMO候補法人となり、信越自然郷のDMO的な取り組みを担う形で進んでいます。

お客様からお金を頂く商品やサービスを提供するという面では、行政では難しい部分もあるので、そこは観光局がやろうと、作業分担をしています。具体的には商品造成や情報発信などは飯山駅観光交流センターの職員がやっています。

私は信州いいやま観光局の職員で、飯山駅観光交流センターに所属していますが、デスクは信越自然郷

の事務局でもある飯山市の広域観光推進室にもあります。午前は市役所に出社し、午後から観光交流センターに行くという出勤形態で、両方の橋渡しの役割になるのかなと思っています。

信州いいやま観光局は飯山市の観光推進組織として設立され事業を実施していますが、飯山駅観光交流センターが信越自然郷を担うDMOとしてのセクションであるということは理事会の中でも理解されており、ここが広域連携を進める組織であることは、周囲の市町村にも理解いただいていると思います。

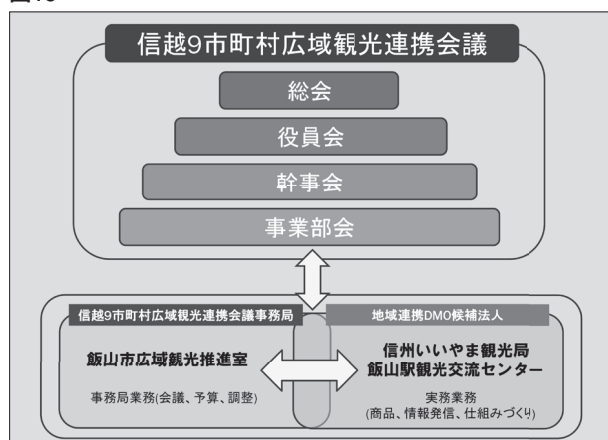
ただ、今後さらに広域連携を進める上では、やはり別に組織があったほうがいいのではとも考えます。広域連携で各行政から負担金をいただいて事業を実施している為、今の形では、信越自然郷全体に効果が波及するサービスや商品提供を行うことがなかなか難しいと思います。と言うのも、常に全体バランスや公平性を考える必要があり、そればかりを重視すると成果が上がりにくいと感じています。

商品やサービスを提供する際、お客様が本当に満足して喜んでいただけるものは何かを考えながら取り組まないと、誰のためにやっているかわからなくなってしまうので、そのポイントは外してはならないと思います。とはいえ、各市町村の温度差もあり、バランスを考えなければならない現実もありどうすればいいか解決の糸口が見えていないところがあります。

また、担当者の異動の問題もあります。9市町村のうち半分の行政担当者が今年の春に変わっています。市役所から派遣職員として来ている観光局の事務局長と次長も2~3年程度で異動してしまう現状もあります。そういう中で、関係者がいかにビジョンを共有して、お客様に喜んでいただくためには何をすべきか、皆で真剣に考えていかなければと感じています。

私は飯山市へ来て13年ほどになりますが、ようやく全体が見えてきて、どんなことをすればお客様に喜んでいただけるのかが、少しずつ見えてきたように思います。今後も取り組みを継続しながら、ぶれない、しっかりとしたビジョンを持って、お客様に喜んで頂ける商品やサービスを作り上げていくことを目指していきたいです。

図15



## コメント

(コメンテーター：守屋 邦彦)

**守屋** 信州いいやま観光局は常に先を行く取り組みをされていて、当財団からも年に1度は誰かがお伺いしており、そのたびに我々も勉強させていただいております。

県外から多くの人材が集まっているというお話でしたが、それは財源が安定しているので、いい人材が雇える環境にあるということでもあると思います。また、大西さんのように、行政と民間の間にいる方が9市町村の連携を結びつける重要な役割を果たしているということで、人材の重要性を改めて実感しました。

山田の講義でDMOとDMCという話がありましたが、信州いいやま観光局は両方の役割を担っているのではと思います。山田の講義では「一つの組織が全ての役割を担うのは難しいのでは」という話もありましたが、そのあたりの難しさはどうお感じになりますか。

**大西** 事業に関しては収益を上げなければいけないというミッションがあるので、DMCとしての役割かと思いますが、広域観光連携のような仕事はDMOとしての役割が大きくなるのではと思います。

個人的には、信越自然郷のマーケティングやマネジメントを信州いいやま観光局で担うのは限界があり、その役割に特化したDMOが必要だと感じています。マーケティング調査をし、信越自然郷として目指すターゲットはどこか、旅行者の消費額をどれだけ上げられるのかを、独立したDMOとして関係事業者に説明し、それぞれに利益を上げていただくのが一番いい形ではないかと思っています。

そして、観光局は事業者の一つとして利益を上げながら、地域資源を使って域内循環をさせ、お金を落としてもらう役割を果たすのがいいのではないかと。今は両方の役割が一緒になってしまっていますが、整理が必要な時期なのかなと感じています。

**守屋** 各地域でも事業化には苦勞されていると思います。着地型商品も含め、いろいろなものを作り出していくコツなどはありますか。そのためのパートナーシップの築き方についても伺いたと思います。

**大西** 「飯山旅々。」という着地型商品を最初に作る

時、観光局と市内に6つある観光協会や旅館組合の担当者がタッグを組んで、それぞれのエリアで春夏秋冬それぞれの商品と通年商品を合わせて、最低10個ずつ作りました。これはかなり大変でした。私はエリアの一つを担当し、地元の方と一緒に商品を作っていました。

まず地元の方にいろいろお話を伺ったのですが、子供の頃にイナゴを獲ったとか、雪かきはこうやるとか、春はタケノコを採りに行ったとか、外から来た私にはそれがすごく面白かったんです。地元の方は「こんなものが商品になるの?」という感じでしたが、そうした話をもとに、まずはストーリー性のある商品を作りました。そのためのガイド役や郷土料理を作る人などは、地元の担当者に探してきてもらい、その人とまた話して、商品にしていくというやり方をとりました。

確かに生み出す苦勞はありましたが、この作業を通じて地元の資源をよく知ることができ、地元の方にも地域にあるものが商品になるんだと気づいていただけたことは、とても大きな収穫だったと思います。売れない商品、売れる商品にはそれぞれの理由があり、PDCAサイクルを回して地元の方と検証することで、さらに磨きをかけることがプラスになると思います。

## 質疑応答

**会場** 信州いいやま観光局は事業収入が多く、補助金にあまり頼っていない印象がありますが、自ら稼ぐ力を育てるためにどういうことを行っているのでしょうか。

**大西** 飯山市振興公社の時代に、運営していた温泉施設の利用者が減少したというお話をしました。地元の方からは宴会料理を出す「何でマグロの刺身がないんだ」と言われるのですが、外から訪れた人は当然ながら海産物ではなく、地元の旬な食材を使った料理を求めます。観光客の利用も非常に多い施設だったにもかかわらず、当時は料理にしても観光のお客様に対する視点が欠けていたという気がします。

観光局を設立した後は、そこからかなり大きくリニューアルしましたし、新たにオープンした高橋まゆみ人形館は非常に大きな収益を生みました。当初は年間

2万5,000人を目標に考えていたのですが、実際は年間25万人も来場し、それによる収益を他の施設のリニューアル投資に充てられた他、「飯山旅々。」のサイト立ち上げにも投資することができました。

投資するにあたっては、お客様が何を求めて来ているかを理解し、飯山らしさを感じていただける商品やサービス形態に重きを置いて取り組んだことが大きいと思います。これによって、かなり収益が上がる構造になってきたのではと思います。

**会場** 信越自然郷は広域の観光連携ということで、コンセンサスを取る機会が他のDMOよりかなり多いのではと思います。どう意見をまとめていくのか、コツがあれば教えてください。

**大西** 信越トレイルの場合は、目的や意義をしっかりと伝えられる人、志と熱い想いを持っていた人がいたことが大きいと思います。想いは人を動かすと思います。

信越自然郷の9市町村の合意については、事業部会で各担当が集まって合意形成をしていますが、事業自体はどちらかというと事務局主導型で行っています。他のエリアでは戦略会議などで意見を出していただく場を作っている所もあるようですが、私どものエリアはまだ不十分かと思います。

**会場** 信州いいやま観光局のKPIはどのような数値を設定していますか。

**大西** 事業予算は各施設の支配人や担当が売上目標を立て、事業計画を組んでいます。観光局として長期的なKPIまでは設定できていないのが実状です。

**会場** 事業会計を見ると5億円くらいの売り上げがありますが、稼ぎ頭はどんな事業なのでしょう。「飯山旅々。」の収益はどれくらいですか。

**大西** 当初は高橋まゆみ人形館による収益が一番大きかったのですが、オープン後徐々に下がってきており、今は人形館と並んで道の駅による収益が大きいです。「飯山旅々。」は営業企画課が担当しており、この部署が上げている売り上げが年間1億2,000万円くらいです。そのうち、「飯山旅々。」を含めた着地型商品の売り上げは1,000万円くらいです。それ以外は団体旅行が大きいです。

**会場** 信越自然郷の財源は各市町村の負担金だと思いますが、どれくらい集められていますか。

**大西** 今年度の事業費総額が約2,000万円で、内、1,200万円が9市町村の負担金です。この他に今は長野県からの補助金や、国の地方創生交付金を頂いています。



