

● 第4章 着地型観光に取り組む特徴的な組織 ●

概要

一般社団法人信州いいやま観光局は、長野県飯山市において観光協会と、公的観光交流施設を担う振興公社が統合し、官民が協働で観光地域づくりに取り組む組織として設立されたものである。この組織力を活かし、市としては長野県内最小の人口数 2.3 万人余りであるにも関わらず、季節折々の 300 あまりの体験プログラムを着地型旅行商品として開発。その流通・販売に取り組んでいる。

飯山市の観光振興の経緯

●高度成長の時代

飯山市は、市の中央に流れる千曲川が形成した平野部と、その後背の山岳部によって形成されている。地勢的な標高差に加え、寒暖の差も激しいが、それが変化に富んだ自然景観や季節、良質な農作物などを生み出している。

この飯山市における観光振興は、戸狩温泉にて民宿やスキー場の運営が始まった昭和 30 年代はじめにさかのぼる。戸狩温泉にリフトが竣工した昭和 35 年には、飯山市観光協会が設立。また、昭和 36 年には、戸狩温泉からは千曲川の対岸となるエリアでは北竜池を北竜湖へと改名し、湖を中心とした観光開発が進められ始めた。その後、昭和 42 年 5 月、「斑尾山麓開発促進期成同盟会」の発足を経て、昭和 47 年ホテル 1 棟、ペンション 7 軒にて斑尾高原スキー場が開業した。このように、飯山市の観光振興は、当初、斑尾高原、戸狩温泉といった国内でも有数の規模を誇るスキー場・温泉や湖畔などを中心に開発型の観光振興への取り組みがなされた。そして、それは、同時に高度成長を背景にしたレジャーブームの動きをなぞったものでもあった。

●バブル経済期に訪れた転機

オイルショックにて沈静化した観光開発であったが、バブル経済期になると、再び、飯山市内にも、多くの開発計画が立てられるようになる。その中には、戸狩温泉の北部に広がる「なべくら高原」でのリゾート開発があった。これは、ブナ林を大規模リゾート地として開発する計画であったが、小山邦武市長(当時/その後、観光カリスマ)が平成 2 年白紙撤回。その後、国が打ち出したグリーン・ツーリズム振興施策に対応し、平成 6 年の飯山市グリーン・ツーリズム推進協議会の結成を経て、平成 9 年、その拠点施設として「なべくら高原・森の家(運営：財団法人飯山市振興公社/当時)」を開設した。

この「なべくら高原・森の家」の運営には、斑尾高原に I ターンし、ペンション経営を行っていた木村宏氏を支配人として起用した。これは、観光地域づくりの効果的な展開には、「外部の視点」が重要と考えたためである。更に、起用された木村氏も、自らのスタッフを都市部で公募し、200 名近い問い合わせ、51 名の論文選考、10 名の現地での面接を経て、5 人の 20 代男女を採用した。以降、木村氏とスタッフが中心となり、住民を取

り込みながらグリーン・ツーリズムを基軸に、いいやまブナの森倶楽部(平成 12 年～)、里山再生活動(平成 14 年～)、NPO 法人信越トレイルクラブ(平成 15 年～)などの観光地域づくりに取り組んでいくこととなる。

開発された各種プログラムは、グリーン・ツーリズムやエコ・ツーリズム系、すなわち、地域の自然や基幹産業である農業を活用したものが主体であるが、同時に意識されたことがある。それは、「通年でのプログラム開発」ということである。これは、単なる需要の平準化だけでなく、飯山の自然の中での日々の生活そのものが、観光的な魅力となると考えたためであり、平成 17 年には、なべくら高原・森の家より「365 日 信州野遊び宣言」(信濃毎日新聞社)といった書籍も発行した。

●旅行事業への取り組みと組織の法人化

こうした取り組みを通じて、飯山市には、グリーン・ツーリズムやエコ・ツーリズム系の多様な体験プログラムが増加していくことになる。これに伴い、こうしたプログラムの販売、流通およびプログラムによって創造された新しい需要を、200 軒近くある農家民宿やペンションの宿泊に結びつけていくことが課題となってきた。そこで、飯山市では、平成 16 年に観光協会を市から分離して 3 人の専任職員を採用し、飯山市観光協会の機能強化に取り組んだ。

また、平成 18 年には、社団法人国土緑化推進機構から日本で初の「森林セラピー基地」の認定を受け、鍋倉山麓のブナ林や小菅周辺の杉並木など飯山市内の森林環境が人にもたらすリラクゼーション効果が、科学的に実証された。これによって、飯山市での滞在、各種プログラム活動が、単なる余暇ではなく、健康増進などの効果をも持つことが明らかとなり、取り組み内容の有効性が内外に示された。

平成 19 年には、先に機能強化した観光協会を有限責任中間法人化し、第 2 種旅行業登録を行った。これによって、多様な主体の参加による資源発掘、プログラム化、流通・販売までの体制の基本的枠組みが構築された。しかしながら、独立組織になったものの、専任職員は旅行業務取扱管理者である小泉大輔氏など数名であり、人員数の点から、従来からの協会業務に加え新規の旅行業に取り組むことには難しさもあった。また、「なべくら高原・森の家」をはじめとする公的な観光交流施設は、別組織が運営を管理しており、それら施設とどのように連携していくのかも課題となった。

そこで、更なる機能強化を念頭に、平成 22 年 1 月、「なべくら高原・森の家」「道の駅・花の駅千曲川」「いいやま湯滝温泉」を運営する財団法人飯山市振興公社と、一般社団法人飯山市観光協会を統合。定款変更、清算処理などを経て、4 月「一般社団法人信州いいやま観光局」へと改組した。4 月下旬には、新たに町中に新設された「高橋まゆみ人形館」の運営管理も受託。これによって、人員も予算も大幅に強化され、観光地域づくりの実行力が高まった。

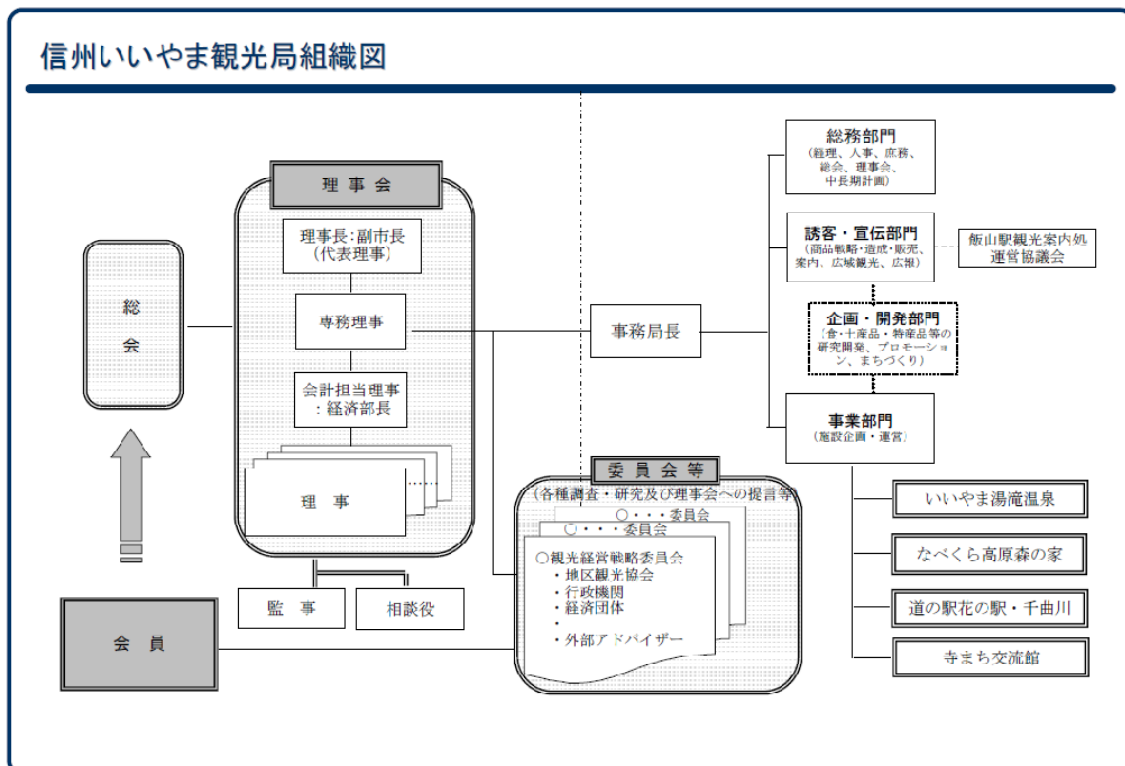


図 信州いいやま観光局 組織図(信州いいやま観光局資料より)

●北陸新幹線開通に向けた取り組み

この実行力を活かし、信州いいやま観光局では、新たな着地型旅行商品の取り組みとして、『飯山旅々。』信州いいやま旅のプラン」事業に取り組んだ。この「飯山旅々。」が、これまで飯山市において取り組まれてきた着地型旅行商品づくりと大きく異なる点は、各種プログラム開発にあたる主体の違いにある。

従来、飯山市では、新たなプログラムの開発において「なべくら高原・森の家」のスタッフが主体となって行われるものが多かった。これは、「なべくら高原・森の家」の開設から10年あまりが経つことで、木村氏をはじめ、高いスキルと経験を有したスタッフが多く育ってきているためである。こうしたスタッフの存在は、資源の発掘から商品化までの動きを円滑にしたが、一方で新たな問題も生じていた。第1に、有能であっても、人数に限りのあるスタッフだけでは、広域に広がる飯山市の全域でプログラム開発を持続的に行っていくことは困難であること。第2に、スタッフが主体になりすぎると、地域の人々による自主性、自立性がなかなか醸成されないということである。

そこで、「飯山旅々。」に係るプログラム開発においては、飯山市を大きく、斑尾高原エリア、信濃平エリア、戸狩温泉エリア、いいやま市街地エリア、北竜湖周辺エリア、そして、なべくら高原周辺エリアの6つに区分し、観光局および森の家のスタッフがアドバイザー役として各地域に入りながら、それぞれの地域の人々が主体となってプログラム開発を行った。これによって、四季折々、また、各エリアの特性に対応した300以上のプログラムの開発に成功した。さらに、このプログラム開発を通じて、複数の地域において、そ

の地域の代表的存在となり、プログラムづくりをリードしていくことができる人材の育成にもつながった。

信州いいやま観光局は、これらのプログラムを効率的に流通、販売していくために、平成 23 年 2 月、旅行業登録を第 3 種から、第 2 種へ変更した。今後は、第 2 種旅行業を活用し、流通、販売、提供と、プログラムの改善に取り組みながら、平成 26 年度の北陸新幹線開通に向けた観光地域づくりに取り組んでいく予定である。



図 「飯山旅々。」エリア構成図(信州いいやま観光局 Web サイトより)

信州いいやま観光局の特徴

●特徴 1. 小さく産んで、実績を積み上げ、改組しながら、大きく育ててきた

現在の信州いいやま観光局は、財団法人飯山市振興公社を統合し、飯山市全域の観光地域づくりを担う代表的存在となっているが、その始まりは、平成 6 年のグリーン・ツーリズムへの着手にある。しかしながら、当初から、グリーン・ツーリズムの取り組みが広く認知されていた訳ではない。当時は、スキー客が減少傾向にあったとはいえ、未だ、100 万人程度の集客規模にあり、観光交流の主体であった。そうした状況において、グリーン・ツーリズム(またはエコ・ツーリズム)は、飯山市の地域資源との適合性は高いものの、客層やその行動、意識も従来とは大きく異なる全く新しい概念であったため、広く認知されるには至らなかった。

よって、平成 9 年に拠点施設として開設した「なべくら高原・森の家」も当初は、市内にいくつかある施設(組織)の 1 つでしかなかった。

このグリーン・ツーリズム等への取り組みが、市民の多くから支持され、今日のような観光局の形態にまで成長し得た理由として、小さな経済規模であってもそのミッションが明確であったこと、そのミッション達成を通じて、着実に実績を積み重ねていくことで、関係者に信頼感を構築していったこと、その信頼感を元に人的なネットワークを広げながら、その時々状況に合わせて組織を改組(飯山市観光協会の法人化、旅行業の取得、飯山市振興公社との統合など)していったことが指摘できる。このことは、観光推進組織の組成において、その形態よりも、ミッション、目的を基軸にすることの重要性を示している。

●特徴2. 外部人材の活用とインキュベーション機能を有した

特徴1で挙げた、平成9年の「なべくら高原・森の家」設立、グリーン・ツーリズム、エコ・ツーリズム系のプログラム開発を通じた実績づくり、そして、その後の平成19年の「飯山市観光協会」の法人化などの動きにおいて、重要な役割を担ってきたのが木村氏に代表されるIターン者、すなわち外部人材である。観光地域づくりは、地域住民と観光交流客の双方が揃わなければ成立し得ない。外部人材は、地域の視点と、外部(=観光交流客)の視点の双方を備えており、かつ、高齢化と人口減少下にある同市において、高い行動力を有した貴重な若手でもある。

さらに、信州いいやま観光局の場合、こうした外部人材が彼らだけで業務を実施するのではなく、地域に出て、地域の人たちを巻き込み、協働していった点も特筆できる。これによって、地域の人々が自然に経験を積むことができる場を作るという一種のインキュベーション(人材育成等)機能を信州いいやま観光局が果たしている。『飯山旅々。』信州いいやま旅のプラン」事業の実現の背景には、こうした人材の厚みと拡がりが存在する。

●特徴3. 地域外の各種動静の観察とその有効活用を行っている

3点目の特徴としてあげられるのは、組織の活動、実績づくりにおいて、地域外の各種表彰や広域的な取り組み、先進的な取り組みを有効に活用している点である。

もともと、「なべくら高原・森の家」自体が、まだまだ、新しい概念であったグリーン・ツーリズムに注目したものであったが、その後も、トレイルクラブの設立(平成15年)や、森林セラピー基地の国内初認定(平成18年)、第1回地旅大賞受賞(平成21年)、第6回JTB交流文化賞優秀賞受賞(平成22年)など、飯山市での観光地域づくりの取り組みについて外部と連携したり、外部から評価を受けたりしている。

また、第3種旅行業の業務範囲の拡大が行われた平成19年に、観光協会の法人化とあわせて旅行業の取得を行い、プログラム造成から、旅行商品造成・販売へとその事業領域を拡大している点も、先進的かつ適時性の高い取り組みであったと言える。

このように、信州いいやま観光局(およびその前身組織)は、地域外の動静を丁寧に観察し、自地域の観光地域づくりに有効に活用してきている。

課題と今後の方向性

信州いいやま観光局にとって、平成 26 年度に迫った北陸新幹線開通に向け、これまでの取り組みを集大成し、飯山らしい滞在環境を構築していくことが、大きな目標となっている。そのためには、造成した各種プログラムの流通、販売の仕組みをより強化していくこと、提供プログラムの質を高めていくこと、地域内 6 地域の連携を高め飯山市の総体として魅力を高めていくこと、さらには、新幹線駅を中心とした周辺町村との連携を図っていくことなどが課題となっている。

こうした課題への対応を図っていくために、今後も、人材の育成、組織の改組等に取り組んでいく必要がある。

概要

「株式会社ツーリズムてしかが」は、多様な地域住民が参加する組織「てしかがえこまち推進協議会」でその必要性が議論され、平成 21 年に設立された。そのため、地域との深いかかわりを維持しており、地域資源の効率的な発掘や、経営者の人材の確保や移住者などの地域づくりへの参加など多様な人的資源の活用が可能となっている。現在は、収益力の向上を目指して、地域資源を活かした旅行商品の販売などに取り組んでいる。

株式会社ツーリズムてしかが設立の経緯

●弟子屈町の概要

北海道弟子屈町は北海道道東に位置している。町の一部には阿寒国立公園を含み、世界最大級の規模を誇る屈斜路カルデラなどの火山活動によって生じた原始的自然景観や温泉といった、自然資源や温泉資源に恵まれた町である。

平成 22 年の総人口は約 8,300 人であり、昭和 40 年以降減少傾向が続いている。弟子屈町全体の宿泊者数についても、平成 3 年の 73 万 4,000 人をピークに減少を続け、平成 20 年には 35 万 6,000 人と、ピーク時の半分以下にまで減少していた。

一方で、弟子屈町内での危機感は大きく高まることもなく、町民間での危機感の共有もされてこなかった。

●てしかがえこまち推進協議会の設立

このような状況の中、転機が訪れる。平成 19 年に弟子屈町が主催した「自然と共生した観光・リゾート地域とは」と題した講演会が開催された。その中で、観光カリスマである山田桂一郎氏から、客観的なデータを示しながら「豊かな自然資源に頼った物見遊山型の観光ではいけない」、「滞在型の観光地にならなければならない」、「そのためには、自分たちでなければできない地域づくりを進める必要がある」といった話があった。

この講演会をきっかけに、弟子屈町での新しい動きが始まった。商工会長・旅館組合長・観光協会長など地域の経済団体のトップが集まり、現状に対する危機感や今後目指すべきおおまかな方向性が議論され、てしかがえこまち推進協議会の設立に向けた動きが始まったのである。行政、商工会、旅館組合・観光協会等と山田氏は何度も意見交換の場を設け、今後の弟子屈町のあるべき姿、地域再生への取り組みの方法について議論を続けた。その中で、今後弟子屈町が行うべき取組を地域が一体となって進めていくためには、既存の組織ではできないことが多いため、新しい枠組みが不可欠であるとの結論に至り、新たな地域協議会「てしかがえこまち推進協議会」の設立が決定したのである。

「てしかがえこまち推進協議会」の特徴は、構成員の多様さである。従来の観光関連組織は、観光事業者や関連事業者が中心であるが、この協議会は家庭の主婦や子供たち、一般住民も自由に参加することができる。地域の魅力的な着地型旅行商品の造成をはじめと

して、観光まちづくりを着実に進めるためには、地域資源に関する多くの情報を集約し、組み合わせしていく必要がある。観光に携わる者だけでなく一般住民も参加することで、効率よく活動を進めることができている。

● ツーリズムてしかがの設立

「てしかがえこまち推進協議会」は、①エコツーリズム推進部会、②人財育成部会、③環境・温泉部会、④女性部会、⑤情報部会、⑥食文化部会の6つの専門部会で発足し、のちに⑦UD（ユニバーサルデザイン）部会、⑧A&A（アート&アド）部会が加わることになる。このうちの、環境・温泉部会で新しい旅行プランを企画していた時、旅行業登録を行っていない「てしかがえこまち推進協議会」ではその旅行商品を販売できない、という壁に突き当たった。そこで、「てしかがえこまち推進協議会」で作った着地型旅行商品を販売するための組織「株式会社ツーリズムてしかが」を設立することになったのである。

ツーリズムてしかがでは、「てしかがえこまち推進協議会」で発掘した地域資源や情報を組み合わせ、着地型ツアーを造成、販売したり、地域資源を活かした物産を開発して販売するなどの、営利を目的とした事業活動を行っている。

この組織の代表取締役には、「てしかがえこまち推進協議会」のメンバーであった白石氏が就任した。白石氏は旅行業の経験はなかったものの、宿泊業での長い勤務経験を有していた。また「てしかがえこまち推進協議会」のメンバーだったため、それまでの地域での経緯や、弟子屈町内の観光資源等の諸事情にも詳しい。また、JAXA（独立行政法人宇宙航空研究開発機構）の宇宙教育リーダーの資格を有しているため、自ら星空のガイド案内もでき、株式会社ツーリズムてしかがの看板メニューである「摩周湖星紀行」の開発も行っている。

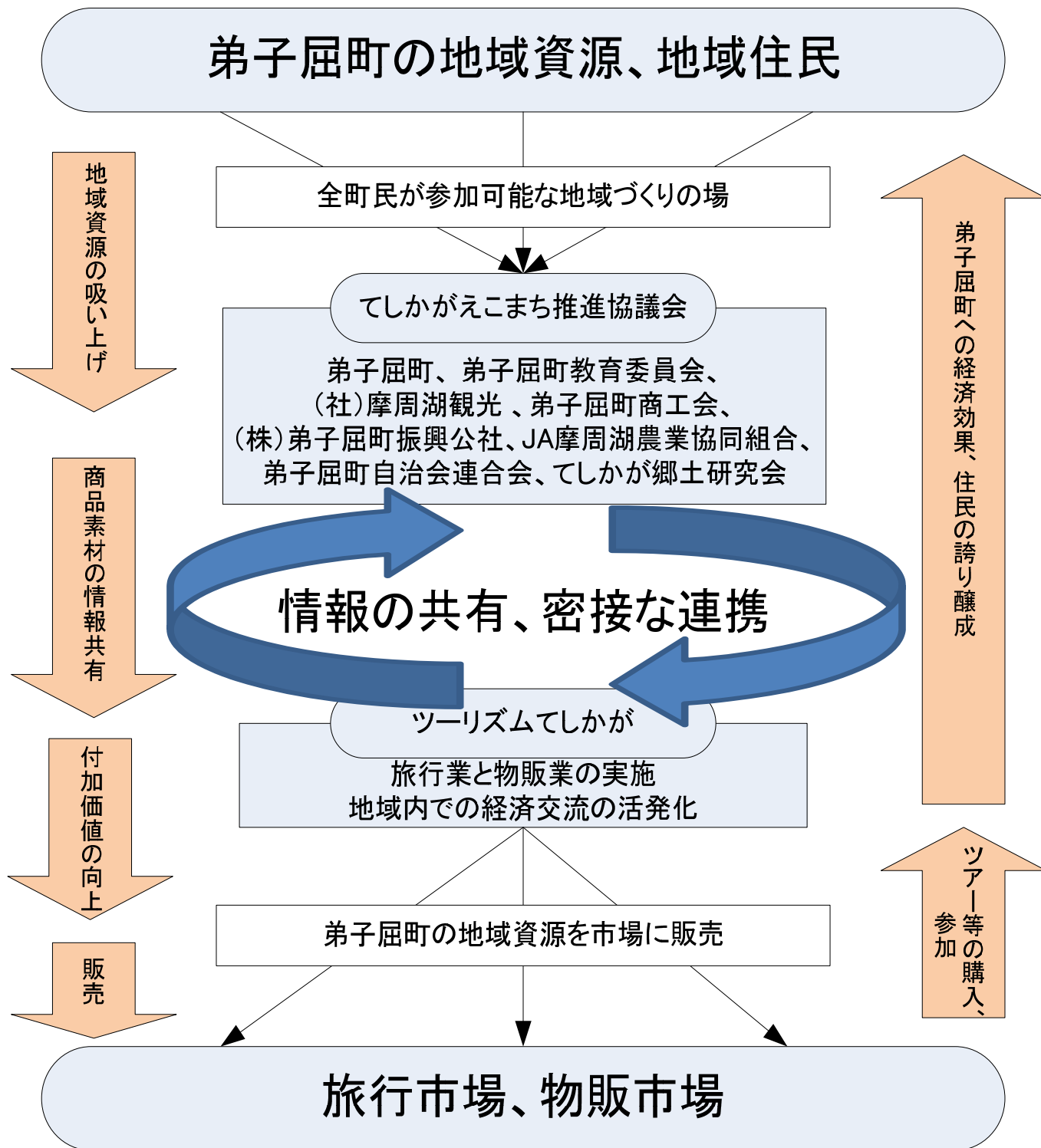


図 「株式会社ツーリズムてしかが」と「てしかがえこまち推進協議会」の連携

株式会社ツーリズムてしかがの特徴

●特徴1. てしかがえこまち推進協議会との連携

弟子屈町には、株式会社ツーリズムてしかがが設立される前の段階から、地域の多様な住民によって構成される「てしかがえこまち推進協議会」があった。株式会社ツーリズムてしかがは、そこでの議論の中から生まれたという経緯がある。

このため、株式会社ツーリズムてしかがと「てしかがえこまち推進協議会」は非常に密接に連携しており、「てしかがえこまち推進協議会」の毎月の会議には株式会社ツーリズムてしかがの代表取締役が参加して営業状況等を報告し、また株式会社ツーリズムてしかがの職員全員が「てしかがえこまち推進協議会」の部会のメンバーとして活動している。「てしかがえこまち推進協議会」では、弟子屈町内で各種の活動を行っている。株式会社ツーリズムてしかがは、この協議会と密接に連携することで、地域の情報を効率的に吸い上げる仕組みを持つことができ、また地域の人材を効果的に活用することができている。

例えば、「女性部会」では、地域に住んでいるお年寄りたちから、昔の話を聞いて整理する「昔語り」という活動を行っている。そこで収集される地域の歴史は、株式会社ツーリズムてしかがが今後造成する着地型旅行商品の重要な構成要素となる。また、「てしかがえこまち推進協議会」という場があるために、地元に移住してきた芸術家が株式会社ツーリズムてしかがの活動にも積極的に参加できる。これまで外注していた着地型旅行商品のポスターを、その芸術家に作成してもらい、経費を抑えながら質の高いポスターを作ることができている。

●特徴2. 環境変化への柔軟な対応

株式会社ツーリズムてしかがは、常勤役員の代表取締役が1名、契約職員が5名の、小規模な会社である。小規模な会社であることは経営資源の少なさからくる様々な制約条件を受けることになるが、小規模であるが故に、迅速で柔軟な意思決定と行動を行うことができている。

例えば、株式会社ツーリズムてしかがにおいては、後述するように、今後新規の収益の柱を早急に作り上げる必要がある。設立初年度は、旅行業を中心に取り組みを進めてきたが、今後は地域資源を活かした物産の販売にも注力する必要が認識されていた。そこで、弟子屈町内にある玉川大学寒冷地環境生物生産研究施設において生産されている蜂蜜を、玉川大学と連携して商品化したのである。マスコミ等にも取り上げられるなど反響を呼び、生産量も少ないこともあるが、今年度生産分はほぼ完売している。しかし、社内では、パッケージなどをもっと洗練させる必要がある、という意見があり、来年度からは株式会社ツーリズムてしかがが主体となって商品化を進めることに決定するなど、小組織であることを逆手にとって、PDCAサイクルの回転率を高めているのである。

課題と今後の方向性

株式会社ツーリズムてしかがは、厚生労働省の「雇用創出の基金による事業」を活用して、契約職員を5名雇用している。彼らの給与は、現在、国の交付金事業による弟子屈町からの委託業務で賄われているため、株式会社ツーリズムてしかがは人件費を大幅に抑制することができている。

しかし、この制度は平成23年度で終了する予定のため、平成24年度以降は彼らの人件費が株式会社ツーリズムてしかがの運営コストにそのままかかることになる。現在の株式会社ツーリズムてしかがの売上高や利益では、彼らの人件費を賄う余力がまだないため、収益力の強化が急がれる。

一方で、株式会社ツーリズムてしかがの設立の理念である「地域づくりへの貢献」からそれることはできない。着地型旅行もそうであるが、地域づくりへの貢献と収益力はしばしばトレードオフの関係にあるため、事業の優先順位づけが難しい場面がある。

そこで、株式会社ツーリズムてしかがでは、全職員で検討し共有した前述の目標のもと、地域資源を活用した商品の販売などに経営資源を優先的に振り分け、また地域づくりへの貢献を明確に意識しながら、収益性の高い事業を育てていくことにしている。