

講演録（全文）

講 演 「ニセコリゾートの広域連携として目指すべき方向（姿）について」
～ニセコリゾートビジョンと「ニセコ倶知安リゾート協議会」の運営～

講 師 原 重一氏 （観光開発プロデューサー：原 重一観光研究所 主宰）

3000m の上空から俯瞰すると・・・

時間が限られておりますのでごあいさつ抜きで、話をはじめます。タイトルは「ニセコリゾートビジョンと『ニセコ倶知安リゾート協議会の運営』」とさせていただきました。先ほどご紹介にもございましたが、昨年度も 2 回来町しニセコリゾートのビジョンづくりに、やはり講演とフォーラムへの参画という形でご協力させていただきました。その後今年度になってこの協議会が立ち上がり、主催事務局からは今日のフォーラムのタイトルにあるとおり、協議会の運営や広域連携などについて少し話をしてくれということでした。ご期待に添えるかどうか、皆さんとうまく話がかみあうかどうか定かではありませんが、レジュメに沿って進めます。

一つは、「はじめに」に示したように「3,000m の上空から俯瞰すると・・・」ということです。例えばヨーロッパの観光旅行で様々な都市に行くと、まず城郭など高いところに登って全体を俯瞰し、その後町の中を歩くのが基本です。つまり、観光旅行に限らず「全体を見てから部分へ」は常套手段です。まちづくりも基本は「まち歩き」です。まちを歩いて自分たちのまちの有り様を五感で感じる事が出発点ですが、その前に全体を俯瞰しておく効果的です。さらにその時に、一緒に歩いてくれる専門家、ファシリテーター（解説者）がいると、「成程！そういう見方もあるのか」というのが分かってきます。そして共通認識が生まれ、その上で次の展開が開けてく。何よりもまちを知る、地域を知ることが大前提になります。そういう意味からいうと、このニセコ倶知安地域をつぶさに知っているかという、私は必ずしも適任ではないと思いますが、他方、知り過ぎて全体が見えなくなってしまうということもあるわけで、少し高い所から見てみる、あるいは総論としてのこの地域を見ると、見えないものが見えてくる、見えなきゃいけないものが見えてくる、そういう視点でお話をしようと思います。

二つ目は、現在、この地域の緊急の課題の一つは「国際化」です。特に外資を含めたファンドがコンドミニアムという具体的な事業で流入してきている。乱入という言葉があてはまるかもしれません。これはある意味で国際化という時代の流れの中で、評価すべきことかもしれません。ただ、そういう渦中で、気をつけなければいけないことは、ファンドや国際化ということは、カネに国境はないという意味でコスモポリタン（無国籍）ということでもあります。カネに国境はないということです。場合によっては、地域や民俗、風土といった地域に根ざした魅力的な地域づくり、地域住民の幸せといった地に足のついたテーマよりも、7%で回るかどうかといった話になってくることです。オーストラリアを中心とした外資によるコンドミニアムがここ 3、4 年急増してきましたが、おそらく、初期のオーストラリア人が購入したコンドミニアムは、買った人と利用する人が一致していたと思います。それが、だんだんニセコが「ブランド」として意味を持ってくるようになると、投資、投機の対象になってくる。スキーを楽しむとか、ニセコで快適なリゾートライフを過ごそうという利用を前提としたコンドミニアムやホテルよりも、投資の対象としてのコンドミニアムになってしまう。売れるかどうかだけの話になってくる。この現象

がこの地域にとって本当にプラスなのかどうか。そろそろこのことを真剣に考えていかねばならない、そういう時期だと思います。

そうすると、観光開発やリゾート事業で地域が振興するとか活性化するということは具体的にどういうことなのかということになり、住民の幸せとどう結びつくのかという話になる。たまたまテレビで国連の調査が何かで世界で一番幸せな国という特集をみました。世界一幸せな国はデンマークでした。この国の人口は550万人で北海道とほぼ同じくらいです。国民の10人のうち8人が幸せであり、格差が少ないこと、国民の100%近い人が自分の好きなことができていう満足感があるということです。具体的な調査方法、内容は定かではありませんが、専門家が何年かかけて調査対象国の国民に実際にヒアリングをして、1位デンマーク、2位スイス、3位オーストリアの順番、日本は上位に入っておりませんでした。この地域で言えば、倶知安町民1万6千人とニセコ町民5千人プラスαが“幸せ”になる地域開発・地域振興が最終的な目標となるのではないかと、ということです。

レジュメの「おわりに」に書きましたが、あまりにも情報が多すぎると混乱します。色々な資本が入ってきて、売ったり売られたり、転売されたり、と事実を誰がきちっと把握しているのかさえわからなくなってしまう。こうした現象に対して様々な専門家から色々なコメントが発せられて、それが流布される。この中にはいろいろな提案や提言もある。事実とコメントと提案・提言をきちんと整理しておかなければなりません。ビジョン策定の際に地域のとらえ方が関係者で納得されていたのかどうか本当に現状を把握できたのかどうか、もう一度確認しておく必要があります。ここがイントロダクションのポイントです。

ビジョンがビジョンとして「真の共有目標像」になるために

3,000mから俯瞰するといろいろと言いたいこともたくさん出てきます。今日の本題でもありますが、色々な言葉が使われています。ニセコ倶知安リゾート協議会、広域型観光活動組織、ニセコ山ろく地域、ニセコ羊蹄国際リゾート都市、などなど。「名は体を表す」と言いますが、ネーミングは非常に大事だということは私が言うまでもないことです。昨年講演させていただいた時の一連の作業が「都市再生プロジェクト推進調査費による調査」の「リゾート景観づくり調査報告書」だと思いますが、“リゾート景観づくり”も「ビジョン」との関係がもうひとつはっきりしません。この段階では策定されたビジョンが「ビジョンとして機能するかどうか、機能させるには」ということをもういちど考えておかなければなりません。

うたい文句の「真の共有目標像」になるために一番大事なことのひとつは、住民の代表者で構成されている両議会が納得しているか、承認されているかどうかです。逆にこのビジョンをビジョンとして機能させるために民間事業者を中心に協議会が立ち上り、そのテイクオフのフォーラムと位置づければ、これからということになりますが、今日の集まりは理解できます。問題は、ご承知のように現在も国交省、総務省、経産省など中央政府ではいろいろな地域づくり、まちづくり、観光振興のために様々な事業を立ち上げています。が、それぞれの間で整合性がとれているかといえば、典型的な縦割です。受け止める地域の側が自分達の地域に必要な事業をタイミングよく活用することが必要なのですが地域の側でも自治体単位でみると意外に縦割なことです。複数の自治体になれば、さらに複雑です。ニセコ倶知安地域の場合でいえば、共通の目標となるわかり易いビジョンとビジョンに基づくマスタープランなりパイロットプランが必要なことになります。これが策定され、機能していれば優先順位に従って「国のこの事業はマスタープランのこの部分を具体化するために受けよう」とか「ここを整備するためにこの事業を活用しよう」という動き方ができます。そうするとマスタープランがマスタープランとして機能するようになり

ます。ビジョンとマスタープランについては後述します。

もう少し「名は体を表わす」話をします。広域型観光活動組織の「広域型」についてどのくらい議論されているのか、具体的にどこまでの地域をイメージしているのか。地元の皆さんからするとニセコ町と倶知安町が握手して「事」を始めようというそのことが画期的なことであって、「ニセコ倶知安リゾート協議会」が公式に立ち上がったこと自体が一つの前進であるという、理解だろうと思います。しかし、3,000m から俯瞰すると景観の問題も含めてですが、目指す「目標」が「ニセコ羊蹄国際リゾート都市」だとすれば「ニセコ倶知安」という表現も「ニセコ山麓地域」の方が的を射ている。あるいは「ニセコ倶知安“リゾート”協議会」も、広域型観光活動組織という事であれば、やはり「観光・リゾート」にしておいた方がいい。つまり、「ニセコ山麓地域観光・リゾート協議会」にしておいた方が総論としては素直だと思います。さらに、景観の問題でいえば地域のランドマークとしての羊蹄山は極めて大事だし、観光活動をイメージすれば「真狩とはどういう関係になるのか」ということも一体的な議論が必要になる。そうすると総論としては、「ニセコ羊蹄山麓地域観光リゾート協議会」が名は体をあらわすことになる。「ニセコ羊蹄」というより「ニセコ」の方が対海外向には解り易いという考え方も勿論ある。いろいろあるわけですがこの協議会自体の目的と活動内容あるいは役割からいえば、申し上げたように大きく広くかまえておいた方がベターだと思います。無論すぐに完全型ができるとは思いませんが、後からでも関係自治体、事業団体にも入ってもらえるように門戸を広げておいた方が、意味があると思います。門戸開放でいえば、行政的に「岩内は入れるの？」とか「羊蹄山周辺の留寿都や喜茂別などはどうするの？」という議論ももちろんあると思います。最終的には参加してもらった方がいいと思いますが、「門戸は広げておいて、とりあえずこの団体と組織で活動する」という考え方がいいと思います。

本題の二つ目は、今日のディスカッションの中心テーマでもあります、(株)ニセコリゾート観光協会や無印倶知安観光協会などとの関係をどうするかということです。これはもう時期を見て一緒にすることが大前提だと思います。できれば行政の観光部門や観光担当職員も含めて一元化することが必要です。法人格の問題で言えば、特に株式会社をどうするかということよりも、観光協会を株式会社にするのではなくて、観光協会の事業の中で株式会社化できるものはどんどん株式会社にしていくという発想だと思います。観光協会やリゾート協議会などの組織が財団法人や社団法人あるいはNPO 法人などどういう法人格がベターかの問題は一概に「これだ！」と言えないのではないかと……。人材としてのトップと事務局長の力量と事業資金の問題に尽きるともいえます。合併、統合の問題でいえば“ようてい”農協は早くに合併しているわけですし、名前もニセコ倶知安とはしていません。こういう良き先例があるわけです。その辺の事情を含めてこの協議会で農協の理事長に顧問になっていただく必要があるかもしれません。

観光地づくりとまちづくり

本題の三つ目は「〇〇づくり」と推進組織の問題です。国交省の観光部では「観光まちづくり」を提唱して、関連するさまざまな事業を具体化しています。「観光地づくり」や「まちづくり」は具体的中身も含めてお分かりいただけたと思いますが、「観光まちづくり」はどうでしょうか。

富士山の麓にある富士河口湖町はご存知でしょうか。町長が観光カリスマですが、これまで観光地づくりに非常に熱心で成果もあがり、内外から評価もされてきた人口2万人弱の町です。この町で国交省観光部が推進している「地域観光プロデューサー事業」制度を活用して、地域に必要な人材を育成しながらプロジェクトを育てる取り組みを始めています。私の古くからの仕事仲間である山梨大学名誉教授の花岡先生がプロデューサーです。先生から専門委員としてぜひ協力

してくれという話があり、お手伝いをはじめています。先日その第1回目の専門家会議の折に町の観光課の方の説明では、この地域プロデューサーを募集したところ50人近い候補者が名乗りをあげ、その中で花岡先生に白羽の矢を当てたこと。もうひとつ、この観光まちづくりのねらいはこれまでカリスマ町長のもと、行政主導で観光事業ではいろいろなイベントや施設づくりを推進して観光地としてそれなりの結果も残してきたけれども、2万人の住民にとって本当に“良い町”になってきたのかどうか、これから10、20年住んでみたい町、住んでいきたい町なのかどうか、まちづくりという視点で再構築したい。できるだけ民間主導でプロジェクトを動かしていきたいという説明がありました。花岡先生の意図、町の姿勢に共鳴し、お手伝いをしよう、と参画しております。

観光地づくりとまちづくりについてもう一つ事例をお話します。私は道東の阿寒湖温泉と7、8年前から現在まで付き合っております。この温泉地もご多分に漏れず再生を模索しておりました。ご婦人方も含めた住民の参加による再生会議を立ち上げ、温泉観光地再生計画を策定しました。これを具体化するに当たって、担い手の組織をどうするかが次の課題でした。既存の観光協会はあるし、市町村合併もするし、あれこれ検討した結局、NPO法人で観光協会とまちづくり推進協議会が一緒になった「阿寒観光協会まちづくり推進機構」という文字通り「名は体を現す」組織を立ち上げました。仕事は、これまで観光協会で行ってきたことを見直しつつ、温泉地づくりの受皿として主体的に推進役を担っています。行政面では合併によって新釧路市となり、市の職員も出向してNPOで働いております。われわれ専門家の立場は、NPO法人の中に評議員を置き、計画策定に引き続き、あれこれ市やNPO法人にアドバイスも含めてモノが言えるような組織になっています。

国立公園区域内に存在する阿寒湖温泉の場合は、住民主体のまちづくりよりも観光地づくり、「美しくて魅力ある観光地を再生しよう」、「観光地として、来て下さるお客様の80%以上が満足して帰っていただける観光地にしよう」ということです。したがって、観光地として優先させることは1,500人の住民にとっては必ずしも住みやすい町ではない。この問題に関する私の考えは、1,500人の住民が日常生活で不満に思っている諸条件を20万都市釧路市との合併によってカバーできるのではないかと。できるようにしようということでした。これは必ずしもまだ「そうだ、そうだ」ということにはなっているわけではありませんが、観光地づくりとまちづくりの解決策の方向を提示したと考えております。

しかしリゾートの場合は、少し事情が違います。それは、住民の日常生活に加えてリゾートする人たちのリゾート“ライフ”というもう一つの“生活”が同じ地域で展開されることです。住民の日常生活とリゾート客のリゾートライフという名の生活は必ずしも全て一致するわけではありませんが、共通する場面が多々できます。1、2泊の宿泊観光客とは活動、行動では明らかに違います。その辺りのところをきちんと現状を把握し、議論し、整理して「〇〇づくり」を具体化していく必要があります。

組織と活動

「ニセコ倶知安リゾート協議会」は横文字で「ニセコプロモーションボード」になっています。プロモーションのための組織と思って事業内容をみますと、調査・研究をするようなことも書かれている・・・コンサルタント会社並のスタッフをそろえるのかな・・・とも。他方、協議会のメンバーを見ていると「この地域でリゾート事業を進めている人たちの利益団体なんだ」とも思えてくる。それも必要な組織だから、そのことを目標のひとつにして、レジュメの3に“健全な”とつけたのですが、「地域とともに歩む健全な観光・リゾート事業者、経営者の育成」と提案しましたが、そういう組織なのか。やりたいこと、やらねばならないことは沢山あるのだろうけど、

はっきり言ってちょっと（何をするつもりなのか）見えてこない。限られた人材と資金からそのあたりをクリアにすることが、リゾート協議会を具体的に運営していく時のポイントになってくのではないかと。すでに申し上げたように、NPO にしろ、社団法人にしろ、結局あたりまえの話ですが、ヒトとカネ、特にヒト、人材です。もっと言うと、トップはふさわしい人がいざという時に役割を果たしてくれればいいのですが、日常業務は専属の事務局長がどのくらい力を発揮できるかどうかに尽きると思います。その意味では、事業の目標、内容の決定も含めて、事務局長さんの役割と期待は大きいと思います。役場の方と事務局長から今回のこのお話をいただいたときに、「あなたが本気でやる気なら、できることを応援しますよ」と、申し上げたのですが、やはり代表理事と事務局長のコンビネーションで、事業を推進していけるかどうかのポイントです。

私が多少関わった組織論の話をしします。‘90年代の後半、これからは国際的なコンベンション&コンGRESの時代ということで、県や市単位でコンベンションホールの建設が相次ぎ、あわせてコンベンションビジターズビューローという組織が設立されました。この設立の過程で既存の観光協会や行政と新組織でどうして一体的に事を進めるかが大事なテーマになりました。たとえば沖縄県ではコンベンションホールの建設と平行して、ビジターズビューローを組織化する話が持ち上がり、行政の内部では観光のプロフェッショナルを育てるのが非常に難しいので、新しい組織を検討しました。行政からも職員を出向させて、外部からの専門家も採用し、観光協会、県の観光関連の団体をひとつにまとめ、これまで行政でやっていたプロモーションから観光リゾートに関する調査研究まで幅広く活動できるような新組織「(財) 沖縄観光コンベンションビジターズビューロー」を設立しました。人材育成は組織の大きな柱のひとつです。トップは観光局長経験者をおき、県行政とのパイプも太くしながらスタートしたのは平成8年、‘96年です。

もうひとつ東京都の場合は、前の青島知事の時代までは観光連盟が中心でしたが、ちょうど中心市街地の活性化や都市観光が主要テーマになり、それに外客誘致も加わり、ビジターズビューローが必要だということになり、専務理事にJTBの副社長経験者を置いて活動を開始しました。民間人が行政を動かすのはけっこう大変です。その後、今の石原知事になったときに、生活文化局にあった観光課を経済労働部に移して、観光産業を位置づけ、「海外からのお客様の誘致も積極的にやるぞ」ということで、組織も連盟やビューローも一緒にして新しく(財)東京観光財団を設立(04年4月)して、トップは役所のOBを据え、事業資金はもちろん行政からも出ていますが、皆さんご存知かどうか、ホテルを通して宿泊客から一定額を徴収し、そのお金で海外プロモーションを始め様々な活動をしております。

人材、トップの話では古い話ですが、飛騨高山の観光協会が国民宿舎を経営し始めたがうまくいかず、観光協会長が民間の事業家に替わった途端にうまくまわるようになった例もありました。特に観光協会の法人格を変えたわけではなく、トップが替わって運営の仕方を変えたことで、2、3年のうちに建て直った例です。

当面の大事な三つの仕事

最後にニセコ倶知安リゾート協議会の当面の大事な仕事を私なりに整理しておきます。何よりも、優先順位が大事です。これを間違えると必要なことがいつまでたってもできなくなる恐れがでています。

まず再三申し上げたように、名称の変更を提案します。門戸を広げておきます。顧問として、行政の長と議会の議長それに農協の理事長に入ってもらいます。できるだけ情報を共有します。これらを前提として、当面の3つの大事な仕事は、レジュメの5に示す通りです。

＜ビジョンをわかりやすく具体化する構想計画の策定＞

一つは当初申し上げた、折角関係者の皆さんで作り上げたビジョンを「真の共有目標像」にするために、ビジョンを具体的に作る作業をもうワンラウンドする必要があります。たとえば「冬のリゾートのためにはこの道路が大事です」、あるいは「夏の観光のために重要な道路はこの道路です」ということがこの文書だけでは一致しているかどうかさえ、わからない。一度地面に落としておいた方がよい。つまり観光・リゾート事業のための土地利用と交通計画を策定しておく必要があります。

あるいはビジョンで「にぎわいをつくる」と書かれているけれど、「この賑わいをひらふにつくるの？ニセコの道の駅の周辺なの？倶知安の街中につくるの？、三つものにぎわいの場ができるの？、等々の具体的検討が必要だということです。専門家集団を結集し、現在の状況を踏まえて「こういう観光リゾート地域」を10年かけてつくるんだという計画、構想図、絵をきちんと策定しておく必要があります。できればそれをもう少しわかりやすく畳2畳程度の模型にまで仕上げ、これを1年間「これが我々の、地域の目標像ですと2万人の住民にオープンにする。情報公開です。パブリックコメントもできるようにすればよいでしょう。そして専門家集団が修正案を仕上げる。構想計画などで具体的に地面に落とす作業になると、前述した地域というのは倶知安町とニセコ町の区域だけでいいのかという話が当然出てきて、計画区域と計画関連区域も含めて地域がある程度イメージできてくる。この作業を倶知安町の企画でやると「ニセコ町のことはどうなるんだ」ということになるし、ましてや真狩の方まで手を出せば、「何で俺らのところまで？」となりかねない。したがって民間中心の観光リゾート協議会が計画素案を策定する主体として最適の組織とも言えるのではないか。

＜観光プロモーションの立案と促進＞

二つめのプロモーションは、前述しましたが改めて云うまでもなく非常に大事です。つまりマーケットとマーケティングの問題です。基本的にはプロに任せた方がいいと思います。専門家というのはその分野の本当のプロフェッショナルな人、そういう人が地域にいてくれればその人に任せるのがベストですが、なかなかいないとなれば、育てるのに時間がかかるので、人材誘致です。これからの地域振興のためには企業誘致ではなくて人材誘致、この人材誘致のポイントは「元気な年金生活者」。この人たちに「3日間働いて、あなたの知恵をこの地域に貢献してもらえないか」といえば喜んで協力してくれる人はけっこういると思います。この分野の本物のプロと言える人たちをどうやって発掘し、ムダなお金を使わずに効果をあげるかがこの協議会の試金石になるはずです。

また古い話で恐縮ですが、「北陸へいらっしゃい」というキャンペーンを富山・福井・石川の3県がまとまってやったことがあります。このときの音頭を取ったのは旧国鉄、今のJRです。これは「北陸へ来てもらうためには、みんな共同で一所懸命にやろう。そしてこの地域に来ていただいたら、どこに来てもらうかは競争だ」という趣旨で、小さな町村のパンフレットから施設などにも必ずこのキャッチフレーズとロゴマークは入れることにして、対外的にアピールし、これは成功しました。現在では青森、秋田、岩手3県の「北東北」。3県知事が集まって「観光は広域に考えなければいけないから」ということで「共同で北東北を売ろう」と。これも順調に成果をあげていると聞きました。地方分権の時代、道州制をにらんだ知事さんたちの活動の事例です。

＜観光・リゾート人材養成塾の準備と開塾；A級の「専門家」「プロ」を育てる＞

最後は、プロモーションの際にも年金生活者の活用を申し上げましたが、「人材の育成」についてです。地域の自治体行政に携わる人たちが意外と縦割りで、地域住民として自分の町や村や地域を美しく、魅力的なところにしてほしいという意識が高くないのではと感じております。特に観光事業や観光行政についてきちんと理解している人が少ないのではないかと。ロス・フィンドレー

さんのような具体的な事業をやられているカリスマ性のある方もいらっしゃるので、そういう人たちと外部の専門家たちをうまく活用して彼等を再教育し、合わせてこの地域に必要な人材を養成する専門性の高い学校、塾を提案したい。たとえば町立ニセコ高校の存在を発展させ、専門学校を併設するなど、活用方法を積極的に考えていいのではないか。究極は、この地域を本格的に「都市」にする意欲があるのなら、「都市とはなんだ」という議論をしなければならないと同時に、大学を誘致することも考えた方がいい。なにも大学を丸ごと持ってくるということではなく、分校で良い。例えばスキーからアウトドアスポーツまで、選手からインストラクターまでこの分野の人材を育成しながら、もちろん観光リゾートも含めてこの地域にふさわしい、幅広い人材を養成する専門性の高い大学。ラスベガスにネバダ州立大学ラスベガス分校があり、その大学でホテルやリゾートのマネジメントのプロを育てている事実は参考になる。

平凡な結語ですが、「事業は人なり」です。ふさわしい人材育成が急務です。

時間があれば質疑応答も含めてお話ししたいことはまだまだたくさんありますが、今日はこの辺で終わりにします。