

第 5 章

先進事例調査

第5章 先進事例調査

1 北海道ニセコ地域

<要旨>

- ニセコ地域の観光産業は環境価値によって支えられている。行政は価値ある環境をどのように守り、どのように開発するか、コンセプトを明示することが必要。
- 冬中心の観光から通年型観光への転換に取り組み、その間に生まれたプロモーション体制がやがて集客専門組織となり、冬季のインバウンド拡大、知名度向上に大きく貢献。

(1) 地域の概要

ニセコ地域は北海道の道西に位置し、札幌市から自動車です約120分、鉄道です約180分の距離にある。ニセコとはアイヌ語で「切り立った崖」を意味し、ニセコ連峰の主峰でスキー場が有名なニセコアンヌプリとは、「切り立った崖の山」のことを指す。ニセコ観光圏整備計画ではニセコ町、倶知安町、蘭越町¹¹でニセコ観光圏を形成し、中でもニセコ町と倶知安町が観光の中心を形成している。



古くからニセコアンヌプリ付近は雪質が良いことで知られ、1960年代からスキー場が整備されてきた。やがてその良質な雪（パウダースノー）は外国人旅行者の間でも高く評価されることとなり、日本とは季節が反対のオーストラリア人をはじめ、多くの外国人旅行者が集まるスキーリゾート地へと変化を遂げた。現在、外国人旅行者数の約2割はオーストラリアが占めるが、近年は経済成長著しいアジアからの外国人旅行者数も増えている。

(2) 取組の背景及び経緯

<移住者たちによる閑散期の魅力開発>

現在、ニセコ地域のプロモーションを一手に引き受けている一般社団法人ニセコプロモーションボード（NPB、組織概要は後述）の代表理事も務めるオーストラリア人のロス・フィンドレー氏は、来日当初札幌市内でスキーの競技者兼インストラクターをしていたが、ニセコ地域を訪れるうちに自然環境の素晴らしさに惹かれ移住した。当時は冬に比べ夏に楽しめるアクティビティがなかったが、冬の観光が定着した地域であるがゆえに、夏の閑散期を課題とする見方は少なかったようである。これに対し、ロス・フィンドレー氏は自らアウトドア観光の株式会社NAC（NISEKO ADVENTURE CENTRE）を起こし、ラフティングを始めたところ、観光客を集めることに成功し、通年型観光地への足がかりとなった。

11 ニセコ町人口4,958人、倶知安町人口15,018人、蘭越町人口4,843人（2015年国勢調査）

<NPBの組織化と効果>

ロス・フィンドレー氏が代表理事を務めるNPBは、ニセコ地域の広報宣伝及び販促活動を行う非営利機関で、2009年に設立された。ニセコ地域を通年型のリゾート地域とすることを目指し、地域の事業者に代わって海外の旅行博覧会に出展するなど、当該エリアのプロモーションを担っている。

この組織ができたことで、冬中心だった観光から通年型へと転換が図られ、さらに海外からの集客へと結びついている。現在の事務局は3名で、うち1名はマーケティングを担当する台湾人である。理事は、意見を出しやすくするため、地域・業種でバランスのとれたメンバー構成としている。

観光協会の収支構造とは異なり、補助事業を行う場合を除いては組織会員（地域内の事業者及び個人）の会費と、収益事業である制作物の販売収入などで賄っている。町からの補助はなく、行政から完全に独立しているので、行政の境界はあまり意識せずに活動することができている。

(3) 取組の概要及び推進体制

<繁忙期と閑散期で異なる集客戦略>

繁忙期である冬季は、ニセコ地域のスキー場や宿泊施設等の設備の付加価値がとて高いので、その希少性を存分に発揮し、ホテルは滞在日数の長い富裕層の個人客のみを対象に予約を受け付けている。一方、通年型観光地とはいえ閑散期にあたる夏季は、冬季ほどの付加価値が伴っていないことから、団体客も受け入れ、北海道観光の通過点にならないよう工夫している。

なお、外国人のニーズは国籍の違いよりもむしろ経済力・所得層の違いが影響している。それが端的に現れるのが旅行スタイルで、個人で訪れる富裕層とその他の団体ツアー客では行動が異なるため、ターゲットを検討する際の視点のひとつになる。

<地域や行政の外国語対応の状況>

外国人旅行者の増加に伴い、宿泊施設だけでなく、地域の小売店等においても英語による対応を求められる場面が増えていった。地元商工会議所が開催する無料の英会話教室には多くの住民が参加したほか、住民自ら英会話教室に通うなどして努力した結果、現在では住民も外国人対応に慣れている。求められることで地域も成長する。ただし、個店の全てが外国語対応できなければならないということではない。

一方、行政職員における外国語の習得については、行政職員向け英会話教室などはなく、英語ができる人を採用するか、個人による学習に委ねられている。消防の緊急連絡は3者通話システム（外国人からの電話があると通訳者が一度聞きとって消防署に翻訳して伝達するシステム）を導入しているほか、外国人が増える冬季は英語対応可能な臨時交番を設置している。

いずれもあらかじめ対応できていたわけではなく、リピーターが増えてきたことで対応せざるを得なくなったというのが実態である。最初から整った環境を求めて外国人が来ているわけではない。



■NPBが作成している建物のイラスト入り地図

<日本初の株式会社の観光協会と国際交流員>

ニセコリゾート観光協会は、平成15年に日本で初めて株式会社化したニセコ町の観光協会である。株主の50%はニセコ町、残り50%は町民と町内企業である。1株5万円で購入可能で、町民や町内企業は、配当目的ではなく地域を応援する気持ちから出資している。

インバウンドに対応していく上では、国のJETプログラム¹²で派遣される外国人スタッフ（国際交流員）の存在が大きい。ニセコ町には4名の外国人が派遣され、うち1名が観光協会に配属されている。日本語で制作したパンフレットなどのツール類の外国語翻訳などは国際交流員が貢献している。

(4) 今後の展望や課題

<持続可能な観光に向けた規制とルールづくり>

どれくらい観光客を受入可能か、観光客の受入容量に対する考えは、観光事業者と地域住民とで異なるため、唯一の正解を求めることは難しい。ニセコ地域の観光産業が「良質な雪」、「自然」といった環境価値によって支えられていることから考えると、行政は価値ある環境を守るための規制や規格などのコンセプトを考え、ルールを定め、示すことが最も大切な役割となる。これは東京島しょ地域も同様で、環境を守ることと観光のための開発をどこで線引きし、開発事業をどう受け入れるか行政の姿勢が問われる。

観光資源を守るためのルールや規制は、後から強化したり変更したりすることは事業者側の不満が大きく、早い段階で規制する以上に実現する際の難易度が高まる。ニセコ地域の中には自由な開発を許した結果、大規模な不動産開発により地価の高騰を招いた反省などもあることから、行政のリーダーシップの重要性が強く認識されている。

12 JETプログラムは、「語学指導等を行う外国青年招致事業」(The Japan Exchange and Teaching Programme)の略称。総務省、文部科学省、外務省及び一般財団法人自治体国際化協会（CLAIR）が協力して運営。地方公共団体の国際交流担当部局に配置される国際交流員（CIR）、学校等に派遣される外国語指導助手（ALT）、地方公共団体に派遣されるスポーツ指導を行うスポーツ国際交流員（SEA）の3つの職種がある。

2 和歌山県田辺市

<要旨>

- 役割を熊野古道のインバウンド向けプロモーションとすることで、行政／観光協会との役割分担を明確に設定。
- 目的意識を持って旅する欧米豪のFIT（海外個人旅行者）をターゲットに設定したことでやるべきことが明確に。
- 「外国人を呼び込むためには外国人の感性が必要」との観点から外国人スタッフを起用し、地域での受入環境を整備。着地型旅行会社として、宿予約サービス、弁当手配、荷物運搬サービスなど大手旅行会社が真似できないサービスを実施。

(1) 地域の概要

田辺市は人口約74,000人、面積約1,027km²、近畿で最も広い面積の市である。2005年5月1日に5市町村（旧田辺市、中辺路町、本宮町、龍神村、大塔村）が合併し、現在の田辺市が誕生した。

熊野古道の「紀伊山地の霊場と参詣道」が2004年7月7日に世界遺産に登録され、外国人旅行者が多数訪れるようになった。しかしながら、登録直後のブームでは十分な受入体制がない上に、来訪者に向けたマナー教育が不十分であったため、旅行者からも地元住民からも不満が聞かれる状況であった。

こうした状況を改善するため、持続可能で質の高い、世界に開かれた観光地を目指して取組を強化した。これまで各市町村にあった観光協会について、同年9月12日に設立された田辺市観光協会連絡協議会で、合併に向けて検討した。結果として、個々の観光協会の活動はそのまま維持しつつ、新たに田辺市熊野ツーリズムビューロー（以下「ビューロー」）が2006年4月1日に設立された。



(2) 取組の背景及び経緯

<持続可能な取組とするために>

世界遺産登録直後に観光客が押し寄せたが、一過性のブームにしたいくないという思いが関係者間であった。

また、熊野古道は自然と人間の営みによって生まれる文化的景観であるため、持続可能な活用のために、「歩く人を途絶えさせない」ことがテーマであった。

ビューローが設立された当時、海外からの観光客はほとんどいなかったが、ターゲットを外国人に絞ると決め、熊野エリアへ外国人旅行者を呼び込むことに取り組んだ。

<観光戦略の基本スタンス>

観光戦略の基本スタンスとして『ブームよりルーツ』『乱開発よりも保全・保存』『マスよりも個人』『インパクトを求めずにローインパクトで』という4つを掲げ、取組が進められた。熊野古道が文化的景観であるという特徴から、外国人の中でもある程度の事前理解と目的意識を持っている人に来てもらいたいと考えた。その結果、ターゲットを欧米豪のFIT（海外個人旅行者）に設定した。

熊野古道は民家の軒先を通っているところもあり、旅行者が増えると住民にストレスがかかるため、地域へのインパクトを抑えることを常に意識した。

<ビューローの役割と連携>

2004年に熊野古道が世界遺産に登録されたが、当時、各市町村の観光協会の取組は個別であったため、観光に関する取組をまとめた。市域を超えてまたがる熊野古道を海外にPRすることもビューローの大きな目的の1つであった。

熊野古道が広域にわたるため、個々の行政にはできない熊野古道のプロモーションを、民間組織であるビューローが担当することで行政と観光協会の役割分担が出来ている。観光協会が地域に密着した観光振興や地域づくりに取り組むのに対し、ビューローは、熊野古道全体に関する観光情報の収集と整理、及び主に海外に向けたプロモーションを担い、連携し取り組んでいる。



■八咫鳥^{やたがらす}をモチーフにした熊野トラベルのロゴ

(3) 取組の概要及び推進体制

<国際観光推進員を活用>

インバウンドに取り組むにあたり、「外国人を呼び込むためには外国人の感性が必要」と考え、田辺市でALT¹³をしていた経験があるブラッド・トウル氏に国際観光推進員を依頼した。取組開始当初、外国人旅行者の受入れに難色を示していた関係者には、「こうあるべき論」を地域に押し付けるのではなくケーススタディを問いかけるスタイルや、何度も開催したワークショップで地域の目指すべき姿を住民と共有することで機運を醸成した。

<看板の英語表記対応>

英語表記対応については、熊野古道を歩く上で必要な情報から始めた。看板にはローマ字表記を加え、表記がばらついているものに関しては統一を図り約500メートルごとに道標を設置した。また、熊野古道の解説の英訳は、直訳ではなく外国人でも理解できるように一から書き下ろした。熊野古道は複数の市町村にまたがっていることから、看板の統一について和歌山県に働きかけ整備した。

13 ALT: Assistant Language Teacher (外国語指導助手) の略

図表105 熊野古道内案内看板の整備事例

<整備前>



<整備後>



出典：ビューロー提供資料

図表106 指さし案内ツール

<宿のレベルアップ>

ブラッド・トウル氏は宿泊施設に対して、外国人が特に気にするトイレや食事などを重点的にチェックしている。そこで撮影した写真は熊野トラベルのホームページで公開され、外国人が宿を選ぶ際の判断材料となっている。

さらに、言葉のサポートとして、宿の館内利用方法、マナーなどを英語で記した各宿オリジナルの「指さし案内ツール」を作成した。指さし案内ツールを置くことで、英語が話せなくても外国人対応がしやすくなる工夫を行い、宿の不安を取り除いた。



出典：ビューロー提供資料

<着地型旅行会社としての役割>

ヨーロッパ向けのプロモーションなどの結果、徐々に知名度は高まっていったが、実際に熊野古道を歩くための宿泊手配や交通手段などが分かりづらいという課題が浮上してきた。

大手旅行会社に宿泊予約業務の依頼を検討したが、熊野古道沿いの宿泊施設では部屋数が少ないなど、大手旅行会社では受けてもらえなかった。そのため、ビューローが「熊野トラベル」を立ち上げ、着地型旅行会社としての役割を担うこととした。熊野トラベルでは宿泊手配に加え、オリジナルツアーや荷物配送サービス等を提供している。

<観光関係者と旅行者の意見の拾い上げ>

熊野本宮観光協会には宿の女将を中心に構成する「外国人おもてなし委員会」があり、常日頃、困ったことや対応策を共有している。その共有結果が、ビューローに報告される仕組みとなっている。旅行者の声は、宿泊者からのレビュー（アンケートメール）により把握している。

<取組の成果と波及効果>

「世界遺産の賞味期限は3年」というのが通説であるが、様々な取組の結果、外国人宿泊数は順調に伸びている。また、現在の旅行者は、目的意識を持って旅する外国人をターゲットに設定した当初の思惑通りに進んでいる。

取組の波及効果としては、熊野古道を誇りと感じる住民が増えたことなどが挙げられる。ほかにも、ボランティアや企業がCSR活動の一環として道普請（みちぶしん、熊野古道の修復活動）に取り組むようになってきている。また、地元小中学生がガイドをしたり、熊野古道に関して調べたことを学習発表会で発表したりするなど、地域資源を次の世代に残すために地域の子どもを巻き込んだ取組も始まっている。

このように、ビューローの取組は、企業・地元小中学校の巻き込みなど、様々な団体・関係者にまで広がっている。

(4) 今後の展望や課題

<多言語対応と食事対応の充実>

多言語対応については、2019年1月時点では英語のみ対応している。ターゲットを英語圏にしているので現在は事足りているが、スペイン語対応、中国語対応を望む声も出てきている。

山の中で食事する場所がないため、弁当の手配や、少ない荷物で参詣道を歩けるように荷物を宿に運ぶサービスを行っている。また、食事のリクエストとして、ベジタリアン¹⁴やヴィーガン¹⁵などへの対応も始めている。

<インバウンドは地域課題解決の手法の1つ>

インバウンドはあくまで地域課題解決のための手法の1つである。観光は総合産業であるためすそ野は広く、これから更に発展する可能性がある。例えば、移住者が空き家を宿泊施設や店舗に改築するといった活用が始まっている。

熊野古道は巡礼道であるため、歩く人がいて風景が完成するとビューローは考えている。そのため、現在増加している外国人だけでなく、歩いている日本人も増やしたく、2017年首都圏を中心とする女性で結成された「熊野古道女子部」による情報発信にも力を入れている。

14 ベジタリアン：肉や魚などの動物性食品を食べない菜食中心主義者のこと

15 ヴィーガン：卵や乳製品などを含めた一切の動物性食品を食べない完全菜食主義者のこと

3 長野県野沢温泉村

<要旨>

- オーストラリア人にターゲットを絞った上で、不便な点も含めて現状の野沢温泉村を楽しんでくれる層へアプローチを進めた。
- 観光協会だけでなく、宿の経営者が自らオーストラリアに赴いて、旅行会社への営業、イベントへの出展、商談会の参加を積極的に行い、野沢温泉村の認知度向上に繋がった。
- 外国人旅行者を対象に毎年アンケートを実施し、これらの結果をもとに、できることから徐々に対策を講じてきた。

(1) 地域の概要

野沢温泉村は長野県の北部に位置している。村の総面積は57.96km²となっており、その50.7%を山林が占め（平成8年県統計書）、景観の良さなどから上信越高原国立公園に指定されており、それらの一部を含む297haが現在スキー場区域となっている。

また、1日最大降雪量は107cm（平成22年）と、全国でも屈指の豪雪地帯となっている。

野沢温泉村は日本でも有数の温泉地となっており、地縁団体である「野沢組」が毎年温泉資源の点検を行っている。温泉を中心に人々の生活が営まれ、温泉街にある13か所の「外湯」と呼ばれる共同浴場は、地域住民の共通財産として、守り、受け継がれている。それぞれの外湯はその周辺住民が「湯仲間」という組織を作り、清掃や建物の管理を行い、維持費も負担している。この外湯は旅行者にも開放しており、旅行者と地域住民とのコミュニティの場となっている。



■野沢温泉街の様子

(2) 取組の背景及び経緯

<スキー観光ブームによるスキー客の増加>

日本に最初にスキーが伝わった翌年の1912年に、野沢温泉村ではスキーが始まったといわれている。その後、高度経済成長によりスキーレジャーが急激に拡大し、スキー客が増加するのに伴い、これまで住民有志による組織が行っていた野沢温泉のスキー場の経営権を行政に移管し、本格的な「観光立村」としてのスキー場経営を始めていった。

<宿泊施設の国際観光対応の促進>

この時期、野沢温泉村では、様々な国内外のスキー大会を開催するとともに、温泉街のインフラ整備にも取り組んだ。国際大会の開催に際し、当時の野沢温泉では、外国人が泊まれる宿泊施設が不足していた。そのため、民宿を中心とした多くの宿泊施設において、外国人宿泊客向けに部屋の規模の拡大、和式トイレの洋式への改修、浴室へのシャワーの設置などの設備の改築を行った。このようにして、野沢温泉村では外国人旅行者を受け入れる基盤が築かれていった。

<観光協会を中心とした独自のプロモーション活動の開始>

レジャー産業の多様化などにより、1991年をピークにスキー場利用者が減少傾向となり、スキー場の収益も減少の一途をたどるなか、2005年に村民による村民のためのスキー場運営を目指した新会社「株式会社野沢温泉」が設立された。さらに、観光業の厳しい運営を立て直すべく、スキー場だけでなく、観光組織においても再編成が図られた。1967年に任意団体として設立された野沢温泉観光協会は、2009年に「合同会社野沢温泉観光協会」に組織編成し、その後、2014年に「一般社団法人野沢温泉観光協会」が設立された。組織編成に伴い、第2種、3種旅行業の登録を行ったことにより、宿泊施設への送客や斡旋といった旅行業事業が可能となり、旅行代理店だけに依存せずに独自に旅行事業を展開できるようになった。

このような背景を踏まえ、観光協会等が主体となり、野沢温泉村の積極的なプロモーション活動を行うようになった。その活動は国内にとどまらず、オーストラリアを中心とした海外でも活発に展開していった。

<外国人旅行者の増加>

これらのプロモーション活動の結果、2010年頃より、野沢温泉村には多くの外国人旅行者が訪れるようになった。特に、スキーシーズンである冬場は、来村する外国人の半数以上を占めるオーストラリア人が夏休み期間にあたるため、長期休暇をとって来村しており、平均宿泊数は4泊以上（2017～2018年スキーシーズン/野沢温泉観光協会資料より）と長期滞在する傾向がみられる。

(3) 取組の概要及び推進体制

<インバウンドに特化した団体の設立>

2005年に旅館18軒の経営者が中心となり、任意団体「インバウンド協議会」を設立した。これらのメンバーにより、海外での積極的なプロモーション活動を行ったことが、現在の外国人旅行者増加に大きく貢献しているといわれている。

その後、同メンバーによる「インバウンド部会」を観光協会の中に設置し、引き続き活動を行っている。

<ターゲットを絞った宿の経営者自らによるプロモーション活動>

ターゲットをオーストラリアに絞り、集中したプロモーション活動を展開することにより、多くのオーストラリア人旅行者が訪れるようになった。

プロモーション活動を開始した当初は、オーストラリアでは野沢温泉村に対する認知度が低かった。そのため、まずは現地の旅行会社に営業に回るところから始め、徐々に認知度を高めていった。インバウンド部会メンバーである宿の経営者自らが現地に出向くことで、現地の旅行会社としても送客先の顔が見えるというメリットになっている。

オーストラリアにターゲットを絞った理由としては、もともと来訪の実績があったというよりも、北海道ニセコ地域の成功事例をみて、ニセコ地域に来ているのであれば、自分たちのところにも呼べるのではないかと考えたためである。

<できることから徐々に見直しを図る>

野沢温泉観光協会では、毎年、外国人旅行者数調査を行うとともに、外国人旅行者へのアンケートを実施している。その結果をもとに、現状の把握及び対応策の検討を行い、できることから徐々に見直しを図っている。

アンケート結果より、外国人旅行者からは、雪質やスキー場の広さ、温泉街などが評価されていることがわかった。一方、不便・不満については、約6割の人が「特にない」と回答しているものの、インターネット環境や決済方法に対する要望が挙がっていた。これを受け、Wi-Fi環境の整備、風呂場にシャワーを設置、観光協会内で両替業務を実施などの対策を行っている。

また、外国人旅行者が増え始めた当初、外湯の入浴の仕方に対して、地元住民から観光協会に対し、クレームが入ることが度々あった。そこで、温泉の入浴マナーを説明した英語表記の案内版を全ての外湯に掲示したところ、翌年からクレームがなくなった。



■温泉の入浴マナーの英語案内板



■外貨両替所（観光協会内）



■英語表記の看板

<県外からの移住者の受入>

地元の若者は進学などをきっかけに村外に出てしまう人が多い。一方、近年は、村外から移住してくるIターンの若者が多くみられる。幼い頃からこの土地で育った人は、雪に対してネガティブな印象を持っているが、他地域で育った人には豪雪も魅力となるようである。村では、増加するIターン者の受入対策として、3年前より住宅の補助を行うなどの支援制度を設けている。

(4) 今後の展望や課題

<観光業の持続的な発展を図る>

スキー観光ブームの終焉に伴う日本人旅行者の激減による衰退を食い止めたのは、2000年代半ばより増加した外国人旅行者である。しかしながら、外国人による宿泊施設の買収により、外国人経営者が拡大することで、地元住民で構成されている地縁団体の崩壊をもたらす可能性が出てきている。また、オーストラリア人は日本人よりも宿泊先の手配時期が早いため、日本人観光客の予約が取りづらくなるなどの問題も発生してきている。

スキーリゾートとしての野沢温泉村にとって、冬季の外国人旅行者は欠かせない存在である。しかしながら、為替の変動などが原因で、外国人旅行者が突然減る可能性がある。そのため、日本人旅行者向けのPR活動も並行しつつ、外国人経営者と連携を図りながら、観光業の持続的な発展を図る必要がある。

<守っていききたい情緒ある温泉街>

野沢温泉村では毎年1月に、村長の発案により、外国人経営者を集めて村主催の懇談会を開催している。この場を通じて、外国人経営者の意見を聞いたり、村のルールを伝えたりする機会としている。外国人経営者からは、観光面での改善提案のほか、野沢温泉らしい文化を守ってほしいとの要望が多く出される。村は英語が通じるお店も少なく、英語表記もそれほど多くないなど、外国人旅行者にとっては不便に感じる部分もある。

しかしながら、外国人旅行者にとっては、スキー場の上質な雪に加え、コンパクトに歩き回れる日本らしい情緒ある温泉街も魅力のひとつとなっている。地域住民にとっては生活する上で不便な曲がりくねった細い道路も、外国人旅行者にとっては道の先に何があるのかわからずワクワクするなどとして、街歩きの楽しみとなっている。

実際に、外国人旅行者の増加に合わせて西洋化が進む国内のほかのスキーリゾートと異なり、数百年続く集落景観を魅力に感じ野沢温泉村に来村する外国人旅行者も多くいるといわれており、野沢温泉らしさを残しつつ、スキーリゾートとしての価値を高めていくことが必要である。