

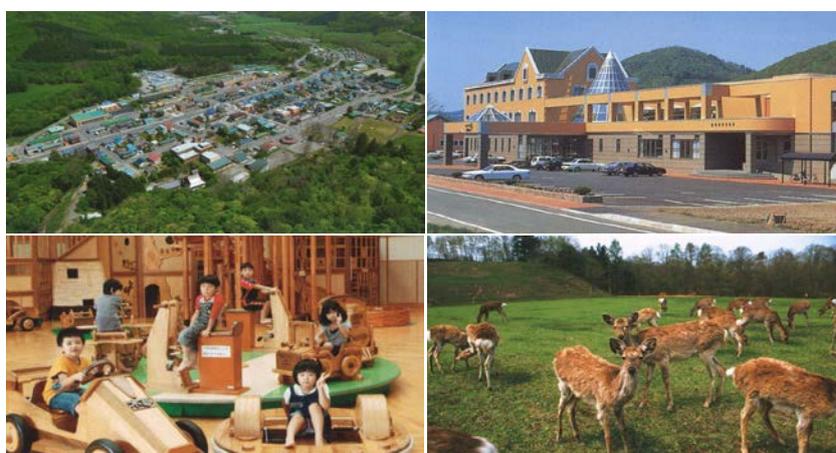
## 「小さくても輝く村」の挑戦

～西興部村の地域課題解決の経過とケイパビリティ的視点～

(25.07.05 研究会より)

### 基本概念(骨子)

- ・問題提起から対応へ
- ・村役場というシンクタンク
- ・西興部村のソーシャル・キャピタル
- ・ホテルを軸にして始まったCI (Corporate Identity)
- ・地域型社会的企業の新展開



この章は、ケイパビリティ研究会が西興部村の依頼によって、村のホテル「森夢」の新しい展開方策について村民とともに検討してきた過程を明らかにします。村では村長以下、職員と、ホテルのあり方に関心の高い村民による検討委員会を設置し、そこへ食を中心とした地域振興に実績が豊富なプロの意見を取り入れ、ケイパビリティの視点で取り組むという試みでした。真剣で活発な意見交換がなされ、第3セクターのホテル運営に村民自ら、また職員自らもやるべきことを発見し参画意識が高まっていくCI活動の様相を呈し始めました。その中では村役場が飛び抜けたシンクタンクであるという一面も浮き彫りになってきます。

このような流れとなったのは、恐らく、「ホテルであって実はホテルではない」という仮説の設定によって、ホテルのあり方の別の可能性を探るといったCI的な取り組みが行われ、村とホテルの本質までコミットし問題を共有することによって、自律的に中身を変えてしまうという過程をくぐったからだ、といえるのではないのでしょうか。

以下は、検討会の運営を事務局として切り盛りしてきた小崎係長に、これまでのホテル経営と村の関わりを振り返ってもらい(左欄)、小崎氏の発言にケイパビリティ研究会の委員が感想、意見、処方方を述べる(右欄)という構成にしました。このやりとりのなか、地域資源を使い切るというケイパビリティのノウハウが込められていれば幸いです。

## プレゼンテーション

## ケイパビリティ的な視点

## 【西興部村の紹介】

オホーツクから内陸に 25 キロ入った地点にあり、昔は名寄本線が通っていましたが、平成元年に廃止になり、現在の公共交通機関は関係市町村で運営している代替バスだけとなっています。

人口は、平成 22 年の国勢調査では 1,135 人で、北海道でも下から 3 番目に人口の少ない自治体です。高齢者の割合も 33.7%と比較的高いですが、福祉施設が充実していて施設の利用者やそこで働く職員やその家族が村外からも転入し、これらの要因により、平成 2 年から 12 年の期間及び平成 22 年から現在まで、人口推移が横ばいになっています。

産業としては、開拓当時は、農林業で栄えた村ですが、現在は、酪農がその殆どを占める他、民間企業が育たない環境なので、第 3 セクターで運営しているものに 100%出資のホテル森夢と 51%を出資している楽器材工場の 2 つがあります。

自治体、役場行政は、消防 9 名、病院・保育所 5 名、役場は 37 名の総勢 51 名でやっています。昨年度から、隣の下川町を参考に地域おこし協力隊 3 名にも協力してもらっています。

財政の予算規模は 23 億円で、借金が 49 億円ありますが基金の残高が 72 億円ほどあり、少しお金を持った自治体だと言えます。

## 【ホテル森夢について】

村の第二期総合計画のアンケート調査で、村に大人数が宿泊できる宿泊施設が必要ということと、交流人口の拡大のため、「ホテル森夢」が建設されることになりました。ホテル森夢の特徴は、ホテルの他に公民館や図書室などの集会施設が合体した複合的な施設となっています。農水省、文部科学省の補助金や過疎債を使って約 20 億円をかけて、平成 7 年 3 月にオープンしました。

部屋数はシングル 10、ツイン 4、ダブル 4、VIP 2、和室 6 畳 2、和室 10 畳 2、合宿部屋となっていて、ビジネスホテル的な造りになっています。

現在 19 年目を迎えていて、これまでに運営の体制も大きく変わってきています。開業当時にテナントでやっていたレストラン・スナックは、平成 11 年に直営になっ

・平成 25 年 3 月 31 日現在、西興部村の高齢化率は 33.1%で道内 179 市町村中 84 番目だが、後期高齢化率は、21.3%で 37 番目。認知症発症や介護認定などケアが必要な後期高齢者が多いことは気になるが、70 歳以上の元気な高齢者の活躍の場を作り出すことで解決できることもあるのではないか(星)

・率ばかりではなく、実数(高齢者数・単身高齢者数・生産年齢者数など)から考えることも必要(星)

・稀に見る健全財政は強みであるが、「危機感」というカンフル剤を使えない中でイノベーションをどう誘発するのが課題(奈須)

ていますし、12年には道の駅の売店事業も森夢で請け負うなどしています。支配人もこれまでに長い短いはありますが8名入れ替わっています。

森夢の収支は、開業当初は村に600万円/年の建物使用料と村から派遣の支配人の人件費約1,000万円を支払っていましたが、開業から10年目の平成17年頃から状況が悪化してきて、建物使用料が支払えず、出資金も底をつき始めてきたので、新たに1,000万円を増資しています。その後は村が補助金で支援をしないと運営ができない状況となって、現在に至っています。その補助金もだんだん増えてきていて、近年は2,000万円を越える程になっています。

### 【あり方検討委員会】

補助金については、定期的に議会に報告してご意見を伺ってきましたが、平成23年後半より議会から抜本的な対策を求められて、村民の財産を何とか守るために村内部で検討して「あり方委員会」を立ち上げることになりました。

第1回目のあり方検討委員会の説明では、村長が「どうかこのホテルがいつまでも村民の大切な施設として運営できますよう、検討をよろしくお願いします。」とされています。これは、補てんする村の補助金が年々増えてきているが、住民が納得できる運営方法の方向性を出すために村が、あり方検討委員会を設けて住民の代表から意見を聞き、その意見を基にホテルを守っていくのが主旨だったと思います。

あり方検討委員会の委員には、住民の中でもホテル森夢とかかわりのある人たち8名と議会から3名、外部からの専門家も含めています。森夢の職員を委員会に入れていないのは、普段から職員に対する苦情がたくさんあって、苦情談議となってしまう可能性もあったので、必要な時に来てもらうことにしました。

また、この委員会の事務局的なことをする機関として、役場の主幹クラスを集めた企画調整会議を立ち上げました。こちらにも北海道開発協会のケイパビリティ

## プレゼンテーション

## ケイパビリティ的な視点

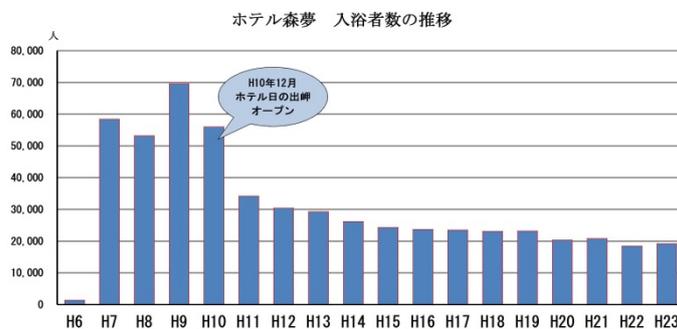
研究会からアドバイザー、オブザーバーのお二人にも入っていただいて、委員会のたたき台を作りました。

## 〔第1回 あり方検討委員会にて〕(2012.11.13)

ホテル森夢の開業当時から現在までの収支状況、入浴者数、宿泊者数の推移などと、その要因について事務局から説明をしました。平成11年に収入が大きく増えているのは、レストランが直営となったためで、このことから開業当初は2億円程の売り上げがあったと考えられますが、現在は1億3千万程度になっています。これまでに平成13～14年と平成18～19年、平成21～23年の3回大きく収支が減っているポイントがあります。その大きな要因は、宿泊客と飲食部分の減少と維持管理費の増大で、赤字が膨らんできています。



また、入浴客に関しても平成10年に隣町の雄武町に天然温泉の「ホテル日の出岬」がオープンすると激減し、以降入浴者数の戻りも無く減少しています。

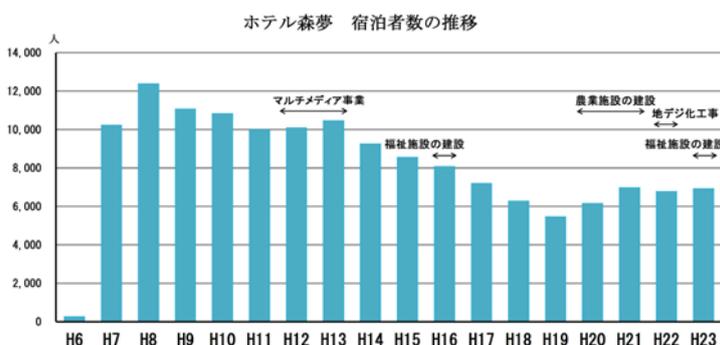


宿泊客は、平成8年にピークを迎え、以降平成19まで段々と減少しています。レストラン部門が直営となった平成11年頃から、次第に宿泊客の主体はビジネス

プレゼンテーション

ケイパビリティ的な視点

客と工事関係者が多くを占めるようになり、村のマルチメディア事業(H12,13)をやった時の関係者や福祉施設の建設関係者(H16,23)、TMR農業施設の建設(H20,21)や地デジ化工事(H22)関係者が宿泊者数と大きく関連しています。



その他の外部要因として、高規格道路の開通によって人の流れが変わってしまったことも影響しているなど冒頭から経営状況が赤字で、今後も厳しいことを説明したことで、委員に赤字を何とかしなければいけないという使命感を持たせてしまったようで、委員からの意見は“ホテルの営業が足りない”“従業員のサービスが悪い”“人件費が高い”“細かい分析をして、調べる必要がある”中には“お茶会ができるので、それで人を呼ぼう”という前向きな意見もありましたが、ホテルの内部的な話が多く、委員の皆さんの多くは赤字をなんとか削減しなければならないと言う経営的視点での意見が大半でした。

アドバイザーからは、『ここは観光地ではないので、観光客は来ない。赤字でも自慢のホテルとして村民を巻き込んで何かができる』という明日が見える話をいただきました。また、『収入が大きく落ち込んだ時に特にこれと言った対策をしなかった。不作為ではなかったのか』との厳しい指摘も受けましたが、引き続き『不作為であって穏便な内にそれに気付いたので、ここで再出発すると言うことでないか』とのアドバイスを頂きました。

この段階では、委員の方々は、当然のことですが森夢のことを一般の“ホテル”として捉えていました。

・JR がなく国道もないなど交通の便の悪さを逆に「行ったら宿泊するしかない」と考え集客に成功した自治体もある(星)

・海岸沿いの近隣市町村や関係のある市町村と災害時に避難場所として協定することにより、有事以外の関係を作り出すことも検討してはどうか(星)

・人口が 1,100 人ぐらいの西興部村で、福祉施設が充実してホテルがあると、仮に何か災害があった時に安全保障的なセキュリティの部分の心配はないように思う。そのような部分は今の時点では見えないが、アドバンテージがある(加藤)

・ホテルとして維持できないのであれば、別のやり方として西興部村の介護施設に人が集まっているとのことなので、村の人口を確保するためにも介護施設利用家族などと向き合ったものに変えた方が良いかも知れない(佐藤)

・福祉施設の入所者に面会に来た方に泊ってもらう営業もある(星)

・西興部のブランド価値が低い。西興部のブランドは“森”ではなくて、このご時世に財政が豊かで、多少の赤字を出しながらも森夢や木夢を維持していることかも知れない(奈須)

## プレゼンテーション

委員会終了後、2回目の委員会の検討課題をどう整理するかということで、1回目の委員会終了後に企画調整会議を実施しました。企画調整会議には村長の出席予定はありませんでしたが、村長も出席した中で企画調整会議となりました。

この時、村長は、村長であると同時に、経営者側の立場でもあって、大きく収入が落ち込んだ時に、何もしなかった訳ではなく、対策を講じたが、結果として改善に結びつかなかったと、ホテル経営の現状を説明しました。

話が進む中で、東村さんから“今回のミッションは何なのか”という、いたって基本的な問い掛けがありました。誰も答えられず、我々企画調整会議としても、経営側なのか、行政なのか正直なところ曖昧のままこの検討委員会に望んでいたことを認識しましたが、会議の中では、どこを求めたら良いのか、方向は出ずに終了しました。企画調整会議としては、ミッションを明確にする必要がありましたが、察するところ、委員のみなさんから赤字は仕方ない。でも、このホテルは続けていきたいと思いますという、後押しを得るための準備をすることではないのかと、この時思いました。

そこで企画調整会議としては、ホテルの経営改善としての赤字削減や単なるホテルの集客だけを考えるのではなく、行政・村民が協力して集客することをテーマの中心にすることで、検討課題を整理して2回目の委員会を実施することにしました。

### 〔第2回 あり方検討委員会にて〕(2012.12.25)

基本的に、経営改善というのが大きなテーマで、集客対策以外の部分はホテル側(運営者)がすることなので、「あり方検討委員会」では深く入り込まずに、集客対策を中心に検討しました。

企画調整会議では、キーワードを“泊る”“食べる”“飲む”“お風呂”として、大きなテーマを対外的には“遊ぶ・見る・癒す”村内向けには“イベント・交流等”それと“地域の食材等を使った活性化”の3つの部門で集客ができないか、原案を作成して委員会を開催しました。

## ケイパビリティ的な視点

・家族や親せきが、お盆や正月に帰ってきたり遊びにきたりするときの宿泊場所の確保という、村としてのアイデンティティを維持する意味では十分機能している(佐藤)

・平成7年当時のインフラ整備に沸いていた時に、そこそこの集客が工事関係者だったと解ったのが後だったので、打つ手を逃した。また、高規格道路の開通によって導線が変わり交通量が半減した、そのような立地条件だったことも後で解っていた(草苅)

・森夢のスペースを活かすのに、村そのものの在り方を考えないといけないということを多分、村長は言って欲しくはなかったのだと思う。僕は、ホテルのレストランを満席にするのではなく、町の人たちがそれぞれ小さな集まりで使ってもらうことによって、結果的に村のことを考えることになるやり方を提案した(東村)

・ホテルは集客はしないもの。シティホテル的なものはエリアのイベントや魅力にぶらさがるもの(東村)

・今の子供は民宿のようなところは嫌がる。ファミリー向けに特化して、ホテルの部屋を木のおもちゃでいっぱいにして“森夢”を“木夢”にしても良いと思う(奈須)

・創立の時に振り返っただけで答えがあったのに、いつの間にかみんな“ホテル”だと思いついてしまった(東村)

## プレゼンテーション

## ケイパビリティ的な視点

- ・森夢は、西興部村の市街地のシティホールで公共施設そのものであること(東村)
- ・この辺りからの職員のフットワークは見事だった。三セクの仕事と見ていたことが役場自らの仕事と変わり始めたかのように見えだした。さながらシンクタンクのように(草苺)
- ・中頼別では、町外の方が廃止された銭湯を復興した。空き時間に健康教室やヨガ教室に場所貸して、健康を売り物にして副収入を得つつ、入浴とセットでお客を維持していた。お年寄りが多いとすれば、健康をキーワードにすると利用率が高まるかも知れない(星)
- ・上記の時間貸しはとても良い。別な面からみると、レストランの厨房は村一番の厨房なのだから、ぜひ貸しても良い(東村)

会議では、集客対策を柱として検討を進める方向でしたが、赤字の原因分析をしないと次のステップには進めないという意見が委員から出て、経営者側に赤字に至った原因を追求する質問が続きましたが、アドバイザーの東村さんから、ここで助け船として、西興部村の現状ではいわゆるホテルとしては成り立たないが、MICE での集客方法のことや、「このホテルはホテルであってホテルでない」という、「この施設をもっと幅広く捉えてみたら良いのではないか。」とのアドバイスを頂きました。委員の皆さんには、「ホテルであってホテルではないのでは」が、最初は日本語に聞いていなかったようで、何を言っているのか解らないようでしたが、話を聞いていくうちに少しは理解されていたようでした。

草苺さんからは、不作為はあったかもしれないが、リカバーすればよいことだ、これから頑張りましょう！ということでアドバイスを頂き、委員の「赤字の削減が使命」という意識から、検討の方向を「何とか集客して明るい方向へ向かうように」と、皆さんの考え方も変わって良い雰囲気となってきましたが、“ホテル自らが何とかしなければならぬのではないか”という意識は、なかなか抜けきれませんでした。

- ・MICE は田舎でやる理由がないので、概念を外した分科会の開催と徹頭徹尾マスを狙わずに、猟区のハンターとか、木夢のように木工に関する方などの特殊なマーケットの方それぞれが何度も集まりをやってもらおうことを狙う(東村)

プレゼンテーション

ケイパビリティ的な視点

〔第3回 あり方検討委員会にて〕(2013.03.05)

3 回目では、集客方法を話すことになっていたの  
で、西興部村で“今やられていること”、“あるもの”を基  
本にして、さらに“何ができるか”の素案を企画調整会  
議で作成しました。内容には驚くようなことは何もなく、  
“やっていること”“できること”を一つ一つ積み重ねて集  
客テーマに分けて整理したものです。実施を前提とし  
た内容ではなく、その内の少しでも多くが実施できれ  
ば何かが見えてくるという考え方で、可能な限りたくさ  
んのことを盛り込んだものとしました。

できるだけたくさんの方が携わって集客する考えで、  
“村外向け”“村民向け”“推進していく体制づくり”の3つ  
のテーマが重要だと考えて、集客の柱としては、“木  
夢”、猟区に関連した”鹿”、お茶や自然体験ツアー  
の”癒し・遊び”、“イベント”、“ホテル”の5つを設定し  
て積み上げてみました。

・次第に対象が見えてきた。ど  
こに力点をおくべきか自明の  
ことになりつつあった(草苺)

・この街の産業は、森夢、木夢、  
花夢と農業しかない(東村)

・別建てだがすぐ隣に木夢があ  
り、経営資源的には木夢の方  
が付加価値が高いので、木夢  
を含めた複合的施設として捉  
えた方が良い(奈須)

・本人たちはありきたりのアイ  
デアというかも知れないが、土  
地を知る人ならではの精緻な  
提案と整理だった(東村)

■ホテル森夢集客対策素案

Table with 4 columns: 集客の柱, 集客の柱, 集客の柱, 集客の柱. Rows include categories like 木夢, 鹿, 癒し・遊び, イベント・PR, ホテル, 村民の交流施設, 集客対策の推進.

## プレゼンテーション

## ケイパビリティ的な視点

西興部村では、これまで推進体制がはっきりしないことで、計画は作るが実施できないということが多くありましたので、集客対策の推進をする組織や仕組みを作ることが、ある意味「あり方検討委員会」で成し遂げるテーマではないかと感じたので、事務局としてそのような説明をしました。

3 回目は、東村さんに司会をしていただいたこともあって、これまで“赤字の分析から”と言っていた委員からも“私たちに何ができるのか”という気持ちに変わって、多くの意見が出て、大勢は村民みんなで力を合わせて集客するという方向になってきたと感じられました。

アドバイザーからは、推進組織を作ることが重要で、村民のみんなで関わりある団体や個人のそれぞれが営業するいわゆる、基礎票固めが大事であるとのアドバイスを頂きました。また、森の中のホテルというイメージが対外的に伝わりづらいことから、森のガーデンと興樂園を森に見立てた仕組みづくりも考えてはどうかという指摘もありました。

・誰がやるのか。このフンギリと覚悟がターニングポイントだった(東村)

・向かうべき方向がぼんやりとわかってきた頃から話が次第に建設的になっていった。役割の認識はまるでCIだ(草苅)

・“森の...”と言っているので、自分たちは“森”をどう評価しているかということを示した方が良い(加藤)

・“木夢”が死んでいる。田舎の美術館スタイルで造り、偉い先生が入ってしまったので、昔頑張った人の顕彰施設となっている。次の世代の新しい作家の木の部分を入れていくことをしないといけない(東村)

・「森の中」というキャッチのイメージを活かすのなら、村内にいくつかあるベストビューポイントから、森に囲まれた中心街の俯瞰景を用いるなど、広報コンテンツの再チェックが必要になっている(草苅)

・夢を見る人たちの産業がそこにあると生きるが、マーケティングのネーミングだけではない(東村)

### 【今後の予定と新たな動き】(2013.05.22~)

3 回目の委員会が終わって、意見も出て方向性も見えてきたので、これらをまとめて5月の4回目の委員会を開くための資料では、ホテル森夢は必要で、みんなが協力して赤字を少しでも減らし、ホテルが集客するのではなく、集客の柱と素材は村民・企業・団体・行政のそれぞれができることを積み上げて行っていく。そし

## プレゼンテーション

## ケイパビリティ的な視点

て、重要なのはそれらが連携して常に報告し合うこと。運営体制については、村の考え方もありますが、当面現状維持とすることにして委員会です承されたので、これらを最終的にまとめて、答申案としたいと考えています。

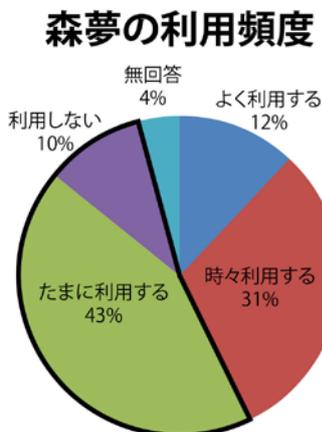
全体の方向性が見えてきたと思うのは「ホテルであってホテルでない」という言葉から、委員や我々のみんなで何かをしなければいけないという気持ちの変化があった時からで、委員会や企画調整会議での前向きな雰囲気より、「これから何かできるのではないか」と期待し、今後、推進組織の立ち上げ、あり方の実現に結び付けていきたいと考えています。

住民アンケートを行った結果からは、ホテル森夢の利用頻度の問いから、利用されていない方(53%)がかなり多いのが実態であることと、今後の森夢の運営についての問いから、村民が協力して森夢を維持することでの回答が半数を超えてい

る反面、この問いへの無回答が31%もあったことから、これまであまり森夢を利用されていない方たちの利用を考える必要があることが見えてきています。

今年度から紋別空港利用促進助成補助金という、紋別空港から飛行機を使うと村民には往復2万円を補助、村外者にもホテル森夢に泊っていただいた方に1泊1万円の補助金を出すという制度を始めたところ、ある旅行会社から10月からのツアーの企画依頼があり、村は、これまでにない集客として期待しています。しかしながら、これは一時的なもので、いつまで続くかわからないことから、委員会が出された方向で、村全体で集客を積み上げていくことが必要だろうと思います。

以上



・結局、現場のモチベーションが上がらなければホスピタリティも向上しないので、これからは職員のモチベーション向上を意識した対話の場が必要なのではないか(奈須)

・ホテル客室リニューアルについてこの先考えているならば、お年寄りをメインのターゲットとする考え方もあるが、若い方が入ってくるきっかけとしても良い(加藤)

・部屋の改造を作家さんに任せると、木工系の専門誌では取り上げるようになる(東村)

・森夢だったら、“森の夢”というテーマで客室のリニューアルをアーティストに預けてデザインしてもらってはどうか(奈須)

・下川町の中でも西興部に隣接した一の橋に環境未来都市の公共事業が集中投下され、人の流れも増えている。この流れに合流した方が良い(奈須)

### 座長のまとめ

これから先、人口が減少する中で、最初の考え方とは違った世の中になっていくと考えられる。その中で10年20年を見据えて西興部がどうなり、森夢がどういう位置付けだと持続的に地域の施設として成り立つのか。それをもう一度村のみんなで考える必要があった。その最初のステップが森夢の経営問題で、きっかけになったと捉えて議論していければと思う。これで終わりではなく、次へのステップへのきっかけとなれば良い。きつとなるはずだ。