# 令和3年度 ポストコロナ時代の北海道観光に関する研究会

# 報告書

令和4年3月

一般財団法人 北海道開発協会 開発調査総合研究所

## 令和3年度

## ポストコロナ時代の北海道観光に関する研究会

## < 目 次 >

・ホストコロナ時代の北海道観光に関する調査研究		
「総「論」		
北海道武蔵女子短期大学 学長 町野 和夫	• • •	1
• 事例研究		
「道の駅の再生による観光振興」		
㈱シカベンチャー 代表取締役 大関将広	• • •	9
「らんこし米と観光」		
一般社団法人 蘭越町観光物産協会 専務理事 山口 要	• • •	19
「アフターコロナのツーリズムの一つの形		
~ワーケーションを考える」		
(株)まちづくり観光デザインセンター 代表 加藤 肇子	• • •	27
「一観光地ではない町の"観光マグネット戦略"とは一」		
地域ビジネスプランナー&プロデューサー 東村 有三		37
・アンケート調査報告(事務局)	• • •	45

#### ポストコロナ時代の北海道観光に関する調査研究

#### 総 論

#### 北海道武蔵女子短期大学 学長 町野和夫

本調査研究の目的は、コロナ禍で壊滅状態といってよい北海道観光について、一時的にアジア諸国からのインバウンド客の急増で見えにくくなっていたトレンド、つまりマスツーリズムから家族や友人あるいは個人での小規模な旅行スタイルへの転換というトレンドを再確認し、このトレンドがポストコロナ時代の小規模地域の観光業にとってどのような意味を持つか考察することである。その成果は今後の北海道の観光振興や地域振興のあり方を検討する際の一助になると確信している。本研究では、参加者や事務局が、北海道内の小規模な地域が地元の特性を活かして持続可能な観光地経営を行うためにはどうすべきかという観点から、いくつかの宿泊施設、道の駅、観光協会を訪れ、当事者の寄稿やインタビューという形で事例研究や現地調査を行った。

まず宿泊施設としては、有名な観光地ではなく交通の便もよくない地域での小規模観光の代表的な二つのタイプとして、足寄町で一日一組だけのモバイルハウスの宿を運営している(株) KOYA.lab と、豊富町で従来のアトピー湯治客向けの老舗旅館をオーベルジュ風に改装した川島旅館を取り上げた。また、宿泊業ではないが、美深町のアウトドアプログラムの中での宿泊施設に関する取組についても調べている。

足寄町の例は、アウトドア観光或いはアドベンチャートラベルとも言えるスタイルで、北海道のどの地域でも利用可能なその地域独自の自然環境を資源としている。美深町の例では、富裕層向けの1泊約5万円ガイドツアーや、1週間で1人20万円の体験プログラムである道北文化創造プロジェクト『BASIS』を始めていた。コアな観光客が増え、さらに最近は、ワーケーション、長期滞在もかなり増えているが、宿が足りないため、居住予定者と一緒に空き家のリノベーションをし、庭の中で焚き火ができる会員制のロッジも作っている。

足寄町と美深町のケースはターゲットとするマーケットが、それぞれ中流層、富裕層と 異なるものの、どちらも今後の少人数のアウトドア観光或いはアドベンチャートラベルと しての展開が見込まれる先進的なケースである。ただし、こうしたアウトドア系の高付加 価値観光には優秀なガイドが必須であるにも拘らず、ガイドの養成はシステム化しておら ず、今後のアウトドア系観光成長の足枷になる恐れがあることは、美深町観光協会の小栗 氏や後述する摩周湖観光協会の館田氏も指摘するところである。

また、両地域ともワーケーション需要はコロナ後もトレンドとして残るとみており、そ

こでも幅広く多様な層の需要に応える必要がある。かとう氏のワーケーションに関する考察で指摘されている通り、「会社が求めるテーマ、個々人の課題やニーズ、状況に応じて柔軟に対応するオーダーメイドのようなサービスが受け入れ地域に求められている。」

豊富町の川島旅館のケースは、今や全道に 50 か所近くあるオーベルジュ (「食ベログ」で「北海道のオーベルジュ」の検索件数 49 件 (2022 年 3 月 13 日現在) https://tabelog.com/hokkaido/rstLst/YC02/) には分類されていないが、東村委員が指摘するように、氏の企画したオーベルジュの先駆けである「マッカリーナが提示したモデルを時代と地域にあわせて進化し、深化させていった」ヴァリエーションの一つであると言えよう (P39 参照)。上述の「高付加価値化」アウトドア系トラベルの幅が広がったのと同様、食の高付加価値化にも、オーベルジュだけではなく、多様な選択肢があることが川島旅館の成功からも分かる。その地域やターゲットとする顧客層に合わせた最適なスタイルを見つけなくてはならない。

今回の事例研究で対象としたような従業者規模一桁台の小規模宿泊業者は、実数値は統計によって異なるが、道内の宿泊業総数の約4分の3以上である(表1(産業分類中分類)では平成18年時点で総数約4,000に対して3,000近く、平成28年時点での総事業者数2,495への減少率が、従業者規模一桁台の事業所も同じ比率だとすると約1,900、表2では総数4,000に対して約3,000)。また、タイプ別では「旅館」920軒の一部と「簡易宿所」1,840軒の多くが本研究で取り上げたような小規模宿泊業者に当たると思われる。こうした2,000~3,000ある小規模宿泊事業者の内の少しでも多くの事業者が、自らに適したタイプ、レベルの高付加価値化路線を発見し実現することを期待したい。

	事業所数	構成比	従業者数	構成比
1~4 人	2,233	57.3%	4,978	10.2%
5~9 人	728	18.7%	4,774	9.8%
10~19 人	411	10.6%	5,594	11.5%
20~29 人	162	4.2%	3,825	7.8%
30~49 人	154	4.0%	5,767	11.8%
50~99 人	95	2.4%	6,201	12.7%
100~199 人	60	1.5%	8,190	16.8%
200~299 人	14	0.4%	3,378	6.9%
300 人以上	14	0.4%	5,734	11.8%
派遣/下請のみ	24	0.6%	_	_
総数	3,895	100.0%	48,736	100.0%

表1 北海道の宿泊業の事業所と従業者数(従業者規模別分布)

資料:総務省「平成18年事業所・企業統計調査 都道府県別結果」より筆者作成注:対象統計の変更のため詳細な規模別統計が入手できたのは平成18年まで。後継統計(総務省「経済センサス」)で平成28年の北海道の宿泊業の総事業所数と総従業者数はそれぞれ、2,495、33,147

表 2 北海道の従業者規模別宿泊施設数(令和3年12月)

			内観光目的宿	
	施設数	構成比	泊者 50%以	構成比
			上	
0~9 人	2,930	78.6%	1,700	81.0%
10~29 人	450	12.1%	190	9.0%
30~99 人	259	7.0%	150	7.1%
100 人以上	87	2.3%	70	3.3%
総数	3,726	100.0%	2,100	100.0%

資料:観光庁「宿泊旅行統計調査」より筆者作成

表 3 北海道のタイプ別宿泊施設数(令和 3年 12月)

施設タイプ	施設数	構成比
旅館	920	24.7%
リゾートホテル	250	6.7%
ビジネスホテル	540	14.5%
シティホテル	120	3.2%
簡易宿所 <sup>注</sup>	1,840	49.5%
会社団体の宿泊所	50	1.3%
計	3720	100.0%

資料:表2 と同じ

注:簡易宿所とは、旅館業法によって定められた宿泊施設形態の一つで、ペンション、民宿、キャンプ場、ゲストハウス、バックパッカーズ、ユースホステル、民泊なども該当。

次に「道の駅」は、㈱シカベンチャー大関将広氏の解説にあるように、「当初の『運転手(安全運転)』のための休憩施設という役割から、地方創生・観光・経済を牽引する『原動力』としての役割に大きく変わってきている。」地元の特産品の販売の場であり、さらに今や商品開発、SNSを使った発信、オンライン及びふるさと納税を使った特産品の販売の拠点ともなり得る存在である。(P11 参照)

道内に 129 ある道の駅(https://www.hokkaido-michinoeki.jp/ichiran/、「北の道の駅:北海道の道の駅総合情報サイト」参照)の中で、今回本研究で取り上げたのは「道の駅」経営の専門家が中心になって活性化させた鹿部町の「しかべ間歇泉公園」と経営の素人が色々な失敗に学びながら人気の「道の駅」に育て上げた士幌町の「ピア 21 しほろ」である。中核を担うのが経営のプロと素人という一見対照的な歴史を持つ二つの道の駅であるが、素人の「ピア 21 しほろ」が人気の「道の駅」に辿り着いた経緯は「しかべ間歇泉公園」の再建

のプロセスとも整合的であった。大関氏の整理に沿って簡単に振り返ると、

- ① マインドセットを変える:これは「ピア 21 しほろ」では必要なかった。町民の意見 反映されない基本計画に対して、(最終的に運営委託を受けることになる) 堀田氏が 毎日のように役場担当職員のところに行き、この「道の駅」を地元の人たちの交流 の場、生きがい創造の場にすべく説得するほどの強い志を持っていた。
- ② 商品知識を高める:当初は十分商品がなかったので悪い意味で必要はなかった。食堂は、一時間半待ち、カフェのハンバーガーは、オープンして10分で完売、おみやげは、ポテトチップスぐらいしかなく、建物は新しいのに、中身が全然ない道の駅と、オープンから半年ぐらいは町民からクレームが続き、客からもクレームの嵐で、スタッフが過労で次々と倒れた。
- ③ 新商品:クレームを精査しているうちに、商品が少ないということが多かったので、オープンした半年後に、堀田氏の仕事は、商品開発になった。士幌町は、ジャガイモと牛しかないので、徹底的にジャガイモと牛にこだわろうと思い、最初に作った商品が「ジャガイモ大福」であった。大福が売れるようになり、農家の果樹を使った「かりんとう」、農協からの大豆を使ったまめ菓子、黒きな粉も作り、メンチカツとコロッケも売った。このように商品を増やし、だんだんと道の駅が安定してきて、クレームも減り、町民の評価も高まった。自分たちで開発した商品なので、結果的に「②商品知識を高める」という条件もクリアした。
- ④ 発信の強化:今回の調査や HP を見る限り SNS やオンライン販売はまだ十分に展開されていない。しかし下記のように地元の商店街活性化のための活動や中学生に地元のことを考えてもらう教育を行うといった企画を通じて、主に地元のマインドセットを変えるための発信源になっている。
- ⑤ 大規模リニューアル: そもそも新たに立ち上げた「道の駅」であり再建のための大 規模リニューアルは不要だった。

「しかべ間歇泉公園」とは異なる展開としては、④で言及した次のような活動がある。「ピア 21 しほろ」は成功したものの町の商店街が依然低迷していたため、2020 年に、全国応募で採用したインターンの学生 2 人に、商店街 25 店舗を取材してもらい、「商店街見える化プロジェクト」として、ショップカードと商店街パンフレットも作ってもらい、道の駅に掲示をして宣伝した。これによって、「道の駅は観光客のため」と思っていた商店街の人たちが、応援してくれるようになった。

また、また商店街や行政を巻き込んで、中学校で「士幌町に公園があったら、100 年後も愛される公園」の基本計画を作る授業を企画した。授業のテーマは「郷土愛」で、子供達が巣立ったときに、士幌町にまた戻ってきたい、農家を継ぎたい、「道の駅」に就職したいという子供を育てるという授業を目指した。

「道の駅」としては、もちろん「しかべ間歇泉公園」のように、合理的で優れた経営戦略に基づいて経済的成果をあげ、地域活性化に貢献するというのがオーソドックスな役割である。しかし地域活性化への強い意欲を持った素人が、失敗から学びながら経営を安定

させ、商店街の活性化や地域の教育に参加するという「ピア 21 しほろ」のような地域貢献 モデルも「道の駅」の素晴らしいモデルである。今回の調査研究で「道の駅」が小規模地 域の特性や事情に応じて様々な方法で地域活性化の原動力になりうることが分かった。

その他、今回は、美深町、蘭越町、摩周湖(川湯温泉)の各観光協会にもお話を伺った。 今回の調査研究の多くは宿泊施設や「道の駅」など、個別の経営主体を対象としていたが、 観光協会は地域全体の観光に関わる課題に取り組んでいる。ただし美深町観光協会は規模 が小さく、上述のように町内の行事の運営などの従来の仕事以外では高付加価値のアウト ドア観光(アドベンチャートラベル)に特化しており、むしろ個別の経営主体としての興 味深い実践例として取り上げた。

蘭越町はニセコエリアに位置するため、観光振興では、ニセコや倶知安など有名観光地である隣町との差別化を図っていかなければならない、という特殊な課題も抱えている。特産品である「らんこし米」や町内の多様な温泉資源を使った差別化に取り組んで一部成果を出しているが、コロナ禍になったこともあって経営環境は厳しい。しかし本研究で示された宿泊施設や「道の駅」の活性化の事例は蘭越町の協会が運営する飲食店の運営にも応用可能であり、示唆に富むものであると考える。(P21 参照)

摩周湖(川湯温泉)はまさに有名観光地であり、伝統ある二地域の観光協会の合併に伴う問題や、大規模観光業者の直面する課題といった今回の研究対象地域とは異なる課題を抱えている。

表1から明らかなように、事業者数では小規模事業者が圧倒的に多いが、従業者で見ると、小規模、中規模、大規模の事業者の占める割合はそれぞれほぼ3分の1ずつである。中規模、大規模の観光業も高付加価値化、北海道の自然環境を活かした小規模観光への対応が不可避という点では同じ方向を向いている。アウトドア観光(アドベンチャートラベル)における高度な専門ガイド不足など、小規模地域と共有する課題も少なくない。今後の北海道全体の観光業を考えるためには、観光地としての規模が異なる地域間の競争と協調のあり方を考えることも必要である。また、ポストコロナを考えるとインバウンド観光についても高付加価値化、アウトドア志向の強まりというトレンドに沿った変化が進むことは確かであろう。これらは今後に残された研究課題である。



# 事 例 研 究



## 道の駅再生における地域活性化

株式会社シカベンチャー 代表取締役 大関 将広

#### 道の駅再生における地域活性化

株式会社シカベンチャー 代表取締役 大関 将広

#### 1. 道の駅の歴史

道の駅制度は 1993 年に開始。国土交通省(当時の建設省)は高速道路の PA/SA と同様の休憩、情報発信、地域連携の機能を併せ持つ拠点 を国道にも設置する目的で制度を発足させたといわれている。時代とともにその役割を進化させながら、今では(令和 3年 6月 11 日現在)1193 駅が登録されており、テレビや雑誌などでも「道の駅特集」がされるような、人気スポットにもなっている。

国土交通省は、道の駅の進化を、大きく3つのステージで位置づけている。最初の第1ステージ(1993年~)は『通過する道路利用者のサービス提供の場』として位置づけ、駐車場・トイレ・情報案内という、まさに「国道のPA」という役割をもたせていた。第2ステージ(2013年~)は『道の駅自体が目的地』として位置づけられている。産直販売やグルメなど、旅の目的地となりえる道の駅が出てきて「道の駅ブーム」を引き起こした時期となる。2020年からは第3ステージとして『地方創生・観光を加速する拠点』として位置づけられ、各「道の駅」は、自由な発想と地元の熱意のもとで、新たな魅力を持つ地域づくりに貢献することを期待されている。

このように、道の駅は、当初の「運転手(安全運転)」のための休憩施設という役割から、地方創生・観光・経済を牽引する「原動力」としての役割に大きく変わってきている。 利用者である地域住民や観光客、また、地元事業者やメディアの期待値が上がってきている現在、行政及び運営者はそれに応えなければ、逆に失望や批判に晒される状況にまでなってきている。

#### 2. 道の駅の現状と課題

このように「地域の原動力」として、地域に恩恵(利益)をもたらす「資産」として期待されている道の駅であるが、その少なくとも3割は赤字経営であると言われている。道の駅の多くは「公設民営」であり、その土地も建物も自治体所有であることがほとんどで、かつ、その地域において「利便性が高い」土地に設置されるのが基本である。つまり、通常の民間事業と比較した場合、施設設備の減価償却が限りなく少なく、利便性が高い土地に店舗を構え、家賃負担も少ない(ゼロの場合も多い)という、極めて利益が出やすい条件にも関わらず、赤字経営になっているのである。

道の駅の運営は、その施設の性格上、第三セクターや観光協会等の公益団体、地元有志で設立された法人等が運営している事が多い。また、これらの団体は「公益性」を求められ、そのガバナンスを効かせるために、多くの役員・理事で構成された意思決定機関での「合議制」となっていることが殆どである。しかも、役員・理事は「公益」のために無報酬(ボランティア)での参加が常態化し、道の駅は「地域を良くするための善意」で経営

されている。この形態は、道の駅の業績が好調な時には、少なくとも表面上は、全く問題なく機能する、しかし、業績が芳しく無くなったとき、又は、大きな投資判断をしなければならなくなったときに、突然機能不全に陥る。理由としては「全責任を取るべき(取れる)経営責任者」が事実上不在であるからである。

事業再構築(リストラクチャリング)も事業投資も、基本的には、合理的に冷徹に「切り捨てる」経営判断が求められる。そして、その「責任」を取るからには「権限」がなければならない。しかしながら合議制という形で「権限」と「責任」を曖昧にすることで得ていた「ガバナンス」が、いざというときに、致命的な足かせとなってしまう。これは、経営者の器量というよりも、組織構造的な問題である。

私は、立場上、多くの道の駅の話を伺い、相談を受けてきたが、経営的に苦戦している 道の駅の殆どが、上記の構造的問題を抱えていると実感している。初めて伺った問題のあ る道の駅に、「こういう状況ではありませんか?」と尋ねると「なぜはなしてもいないの に分かるのですか?」と驚かれるくらいに再現性がある課題である。つまり、「経営」判 断できる仕組みにし、適切に経営判断ができれば、そもそも「条件」はいいのだから、経 営状況は改善する可能性は高いのである。

#### 3. 北海道茅部郡鹿部町「道の駅しかべ間歇泉公園」での取り組み

私は、株式会社シカベンチャー(北海道茅部郡鹿部町)の代表をしているが、同時に、メイン事業として、株式会社ビッグゲート(宮城県石巻市)を経営しており、ICTを活用した地域課題に対応する事業(現在は主にふるさと納税事業)を展開している。また、



一般社団法人全国道の駅支援機構の理事もしており、全国の道の駅に対して「道の駅を地域の原動力にする」支援を行っている。株式会社シカベンチャーは、株式会社ビッグゲートと一般社団法人全国道の駅支援機構の理事 2 名が出資者となって設立した法人であり、道の駅における課題解決手法(仮説)の検証及び標準化、ショーケースの役割を担っている。

北海道茅部郡鹿部町にある「道の駅しかべ間歇泉公園」は、平成 28 年 3 月にオープンした「第 2 ステージ」時期の道の駅である。天然温泉の間歇泉(平成 30 年 11 月に北海道遺産選定)があり、併設されていた簡易物販施設と、北海道新幹線開業に合わせて大幅リニューアル、道の駅としたというのが大まかな経緯である。道の駅の運営は、簡易物販施設のときから「町営」で、管理業務を鹿部商工会に委託するという形で回していた。道の駅としてリニューアル、施設規模が拡大してからも同じ枠組みで運営していたが、オープン直後の「来店ボーナス」をピークに、来場者は右肩下がり、慢性的な赤字が発生し、町としても何らかの対策を速やかに打たねばならない状況であった。

そのような中、一般社団法人全国道の駅支援機構に声掛けいただき、「運営改善計画策定」として、現状把握/課題抽出、運営改善計画を作成した。課題としては様々なものがあったが、根本的な原因としては「経営ができていない」ということに集約された。

具体的には、道の駅は「町営」であり、町が損益(事業)の責任を取るかたちとなっていた(故に町財政に負担がかかる)。そのうえで、管理運営を商工会に「定額(人件費+管理費)の単年度契約」で委託しており、結果、町は実際の運営に関与せず、商工会は管理業務をこなすという建付けになっていることが問題であった。これは構造的な問題であり、たとえ商工会でなく、仮に「株式会社シカベンチャー」がやっても同じ問題が置き、同じ結果になる。なぜならば、運営事業者が、道の駅に対する事業責任を持っていないため、中長期的な視点で事業に投資する理由がないからである。

運営改善計画では、このような課題を根本的に解決するには「民営」するしかないと判断し、鹿部町から「指定管理者制度」で民間に運営を委託することとした。しかしながら、町内に道の駅を「経営」できる事業者はおらず、また、知名度もない小さな道の駅に、適切な指定管理候補者が応募してくれるか不透明であった。そのため、道の駅を運営する法人として株式会社シカベンチャーを鹿部町に設立、指定管理公募に応募し、町外事業者との企画コンペの結果、株式会社シカベンチャーが選定され、道の駅しかべ間歇泉公園の指定管理者として運営を行うこととなった。

我々が、全国の各自治体・道の駅からご相談を受ける中で、「コンサルティングを受けてアウトプットをもらったはいいが、「具体的なやり方がわからない」「実際にやれる人がいない」「資金がない」からできない。という話をよく伺う。

鹿部町における事業再生では、上記のよくある話に対し、下記の施策を実施した

#### 施策1:資金がない⇒経営体制/財源確保

経営体制は前述の通り、純粋の民間資本による株式会社とし、株主も限定することで、 経営責任を明確化、リスクを取った経営判断を迅速にできるようにした。また、財源確保 の手法としては、鹿部町のふるさと納税業務を受託、ふるさと納税額に応じた手数料を委 託料として受けることで、ふるさと納税額を増加、町財政にも貢献しつつ、道の駅の再投 資財源を確保するというスキームを取り入れた。

#### 施策2:具体的なやり方がわからない⇒専門家の投入

また、マーケティング/商品開発の専門家として、金山宏樹(株式会社シカケ代表取締役/一般社団法人全国道の駅支援機構理事他)、財務/経営管理の専門家として岡澤有紘(株式会社オリザリア代表取締役/一般社団法人全国道の駅支援機構理事他)が株主・役員として経営に参画、他にも、デザイナーやカメラマン、フードコーディネーター等の専門家の力を借り、道の駅の事業再生を具体的に計画・実施できる体制をとった。

#### 施策3:実際にやれる人が居ない⇒人を入れる·育てる

スタッフは全員継続雇用。しかし、現場責任者が事実上の不在であったため、道の駅のマネジメント経験者を店長(駅長)として採用した。また「悪平等(全員同額、ほぼ最低賃金)」であったフラット(≒無責任)な人事制度を改正、職務等級制度を導入し、業務スキル・仕事へのロイヤルティ・本人の意志を踏まえた上でのキャリアパスを明示した。ここで、道の駅しかべ間歇泉公園での具体施策ついて、簡単に触れたいと思う。

#### ①マインドセットを変える

まず、最初に手を付けたのが「マインドセット\*1」を変えることである。道の駅のスタッフの「商工会時代の仕事のやり方・考え方」を民間の営利事業における「仕事のやり方・考え方」にマインドセットを切替えなければなにをやっても無駄であるからである。最初の3ヶ月間を「ブートキャンプ」と位置づけ、会社としての行動指針(クレド)を設定、勉強会や「報連相」の徹底などを実施、マインドセットを民間仕様に切替えた。今思えば、この3ヶ月が、現場もマネジメントも最も辛い時期であったと思う。

余談であるが、多くの道の駅マネジメント層から「現場が言うことを聞いてくれないから、打ち手がない」という愚痴を聞くが、これができていないことに尽きると考えている。

#### ②商品知識を高める



次に「商品知識を高める」ことを進めた。店舗スタッフは、取り扱っている商品を熟知することは必須であり、それができていなければ、自信を持って、お客様をお迎えすることなどできない。とても当たり前のことであるが、これが十分でなく、店内の雰囲気が悪かったのである。具体的には「手書き POP を書く」ということを徹底して行った。手書き POP を書くということは、お客様に何をお伝えしたいかを考え抜くことでもあり、商品のことを知り、その商品の魅力をわかっていなければ書くことはできない。逆に言うと、商

品のことを知り、魅力を理解、整理、把握していれば、お客様に何を聞かれても自信を持って答えることができるようになる。結果お客様からは感謝され、スタッフは感謝される楽しさを知り、笑顔で自身を持ってお客様をお迎えできるようになるのである。よく「スタッフが無愛想なので、笑顔で挨拶するように言うのだが、全く改善しない」という話も聞くが、自信が持てていないというのも一因と考えられる。

#### ③新商品

ここまで来て、ようやく新商品を投入する準備が整った。

鹿部町の特産は、たらこ、ホタテ、昆布等があるが、特に昆布については、付加価値をつけられていない状況であった。「白口浜真昆布」は町内事業者との競合もなく、ここに焦点を当てて、商品開発を行った。白口浜真昆布の新商品として12点投入し、その中でも一番人気の「北海道鹿部町 根昆布だし」はFOOD PROFESSIONAL AWARDで三ツ

※1 マインドセット 経験や教育などから形成されるものの 見方や考え方 星と Monde Selection で金賞を W 受賞、道の駅だけで年間で 1 万本以上販売するヒット商品となっている。これも、よく「補助金を使って商品開発したが、全く売れない。どう売ったらいいのか?」という相談を受ける。もちろんパッケージデザインも非常に大切であるが、それ以前に「スタッフがお客様にオススメしているか?」がより重要である。鹿部町の道の駅で



は、入り口を入ってすぐの一等地に専用の什器を置き「根昆布だしタワー」になっている。 横では試飲ができ、レジではかごに根昆布だしが入っていないお客様に「試飲されました か?」とお声掛けしている。これは、前述の「マインドセット」と「商品知識」ができて いるからであり、このような現場力を作らずに、新商品を単に置いたところで売れるはず がないのである。

#### ④発信の強化

今やインターネットを活用した発信は当然のことと認識されているが、運営を引き継いだ段階では、道の駅のホームページすらなかった。では、すぐに整備したかというと、そうではなく、公式ホームページは 7 ヶ月後にようやく開設した。開設後はすぐに、公式ブログ+SNS での発信を開始、スタッフが日替わりで投稿する公式ブログは開始後 1 日も休まずに更新しており、公式ブログと連携する Facebook も同様である。ここで 7 ヶ月





もかかったのは「掲載するコンテンツ/ お迎えする準備」に期間を要したからで ある。スタッフも商品も、遠方からわざく わざ来ていただくお客様に楽しんで頂とな しべルにするには相応の準備が必要と「ま る。よく、業績回復・集客のために「SNS で発信を始める」とか「SNS で発信を始める」とかが思いつくが、そ の前に、自分が2時間掛けてここにある。 お客様にうけるキャッチーなホーム。 お客様にうけるキャッチーな信じた遠 のお客様が実際に来られて楽しめなかっ

たら、それはお客様に無駄なお金と時間を使わせただけであり、ひどい話である。当社は、 自信を持ってお客様をお迎えする準備を整えたうえで、より多くのお客様に楽しんでい ただきたいと考え、遠方にも情報を届かせる手段として、公式ホームページや SNS での 発信を行っている。

#### ⑤大規模リニューアル

ここまでの施策を打ってきた結果、多くのお客様にも来場いただき、既存の設備ではどうにも足りず、運営初年度の末、コロナ禍の 2020 年 3 月に大規模リニューアルを実施した。もともと当初計画にはあったが、先が見えない中で大きな投資をすることは、とても大きな経営判断であった。仮にこれが道の駅の運営会社にありがちな「合議制」の会社であったら、このような状況下で投資判断はできなかったと思われる。内外装や設備追加等の大規模なリニューアルの結果、地元の方からも「明らかに変わった(結構投資した)」と認識され、また、コロナ禍で暗いニュースが多い中、道の駅がリニューアルという明るいニュースはメディアにも好感され、「コロナでも鹿部町は頑張っている」というメッセージを内外に出せたのではないかと感じている。

このように、道の駅しかべ間歇泉公園の事業再生施策を打った結果、道の駅の事業収入改善(運営前と比較して 117%)、指定管理料の削減(2 年間で約 1900 万円)、地域内事業者の収益増という成果を得ることができた。また、道の駅の収益ではないが、当社でふるさと納税事業を実施することによって、寄附額は約 4.6 億増(416%)、結果として、町内事業者への経済効果としても 1.4 億円程度増やすことができた。実は、道の駅運営事業者がふるさと納税事業を行うことは、相乗効果が高いのである。また、定性的な成果としては、3 名の正社員化(運営前は単年度の契約社員)、6 名の雇用創出や、TV 新聞等のメディアへの掲載(110 件)等が挙げられる。もちろん、これで地域課題がすべて解決するわけではないが、課題山積で膠着状態であった地域に、一石を投じることはできたのではないかと考えている。

#### 4. 鹿部の運営と多くの道の駅の相談を受けてわかった「共通課題」

このように、鹿部町で実際の道の駅の運営を実施することで実感したこと、また、多くの自治体からの視察を受け入れ、全国道の駅支援機構の理事の立場としても多くの自治体からの相談を受け、支援をする中で見えてきた「共通課題」がある。

#### (ア) 道の駅の目的が不明確

どの道の駅においても、設立する際に「目的」を設定しているはずである。しかしその「目的」が多すぎることが散見される。産業振興に、観光拠点、交流人口に、活躍の場の提供等々、、、するとどのような弊害が起きるのか、例えば、

- 「自立運営で地域経済を牽引する」という目的は達成できていないが
- •「地元農家の直売機能を提供し、一次産業を支援する」ことには貢献できている
- ・自社の利益よりも地域貢献が重要であり、赤字分を行政が補填するのは当然

というように、各々(道の駅の運営会社等)が自分に都合がいい目的を最優先として、自

分を正当化することが起きるのである。他にも、地元事業者(農家等)が、「道の駅は自分たちに尽くすべきであり、自分たちの要求は全て聞くべきである」というポジションを取るケースもよくある話である。

#### (イ)経営責任が不明確

次に「経営責任者が事実上いない」ということが上げられる。これは冒頭で申し上げたとおりであるが、公益を重んじる上で、各方面からの役員を招き入れ「合議制」を取ることで、結果、責任を持った投資判断ができない状態になってしまっている。たとえ経営層がお飾りであっても(自覚していることも多い)、「店舗は現場力」が全てであると「優秀な駅長」をいれることで打開しようとするのもよく聞くが、成功した事例はほぼ聞いたことがない。理由は簡単であり、どんなに優秀な駅長が来ても、「金も人も商品もないけど、なんとかしてほしい」ではどうにもならない。もし、どうにかできる人ならば、自分で財源・人手を集めて、地域に貢献できる事業ができる人なので、すぐに独立して道の駅を経営したほうが、より地域のためになるだろう。

#### (ウ) 結果として投資できない

その結果、人やモノ(設備/商品等)に適切に投資する決断ができず、事業が停滞、衰退していく。必要な投資をしないと言うのは、民間の事業において衰退するための方程式のようなものである。特に道の駅(小売業)におけるお客様(消費者)は飽きやすい。あらゆるところで新しいコンテンツ・商品が生まれ、それらがネットで瞬時に距離も関係なく共有・拡散される時代の中、いつ行っても代わり映えのしない道の駅から、衰退・淘汰されていくのは必然といえる。

#### 5. まとめ。道の駅を地域の原動力にするためには

ここまで述べてきたとおり、道の駅は地域を牽引する役割が期待されており、そのポテンシャルがある。わが地域の道の駅は、地域の「資産」なのか「負債」なのか、負債となってしまっている場合、どのようにして改善していくのか。地域活性化の議論においても、優先度の高いテーマであると考えられる。

最後に、もし、あなたの地域の道の駅が、地域の負債になってしまっている場合は、下 記の視点で、もう一度道の駅を見直していただければと思う。

#### ・目的は明確か?

#### ・経営責任は明確か?

道の駅は、地域活性化において、大きなポテンシャルを持っている。 地域の負債にしておくのではなく、適切な措置を取り、地域を牽引する原動力に再生させ ることを、是非オススメしたい。

# らんこし米と観光

一般社団法人蘭越町観光物産協会 専務理事 山口 要

#### らんこし米と観光

一般社団法人蘭越町観光物産協会 専務理事 山口 要

#### 1. いざ蘭越へ

2019 年 3 月に定年退職を控えた前年の 8 月に、 以前からお世話になっていた蘭越町長と面談する 機会があり、町長から退職後の再就職先として蘭越 町で「観光振興に力をかしてほしい」、「特に、米の 町と観光を結び付けた取組みをお願いしたい」との お話しをいただきました。

長いサラリーマン生活の中で、約4分の1となる10年間を隣町の倶知安町で生活し、蘭越町の素



晴らしさは十分に知っており、特に、らんこし米の美味しさをはじめ、趣味のフライフッシング、山菜採り、そして、特色のある温泉を楽しむことができるといった<u>下心満々</u>、いやいや、リタイア後の生活の場として、またとないお誘いの言葉と受け止め、2019 年 7 月に 6回目(通算 12 年目)となる単身赴任生活へ。

#### 2. まずは体制づくり

着任という言い方は組織に属している人が転勤などで新任地で使う言葉なので、私の場合は、蘭越町での仕事は新天地というべきでしょうか、環境も立場も全く違う状態の中で、地域観光を進める一スタッフとしてリスタートしました。

蘭越町長から与えられた仕事は、当時、蘭越町役場内に事務局があった「蘭越町観光協会」の観光振興の業務です。あらためて町内の観光資源を確かめ、その資源の磨き上げ方、宣伝手法などを整理検討しつつ、当時、役場のスタッフの方々が組織の法人化に向けた作業をしていたので、この取組みを早めるべく、法人化の時期を1年前倒して、2020年4月1日に「一般社団法人蘭越町観光物産協会」を設立してきました。

組織の名称に「物産」を入れることに、「ダサイ」、「古い」と言われましたが、「らんこし米」が有力な観光資源であること、この「らんこし米」が観光客を惹きつけることができると考え、さらには、町長からの「農業と観光を結び付きを強めた取組み」にも応えるため、敢えて「物産」の事業に力点をおいた名称としてきました。

#### 3. らんこし米を親しむ拠点の再生

蘭越町に「らんこし米」を食べられる飲食店の「街の茶屋」をご存じでしょうか?



この「街の茶屋」は、2010年5月にオープン。開業当初より自慢のらんこし米を使用した各種のお握りや釜飯などを提供する食の拠点として、活況を呈していましたが、隣町の道の駅に客足を取られるほか、パート従業員の確保難など、厳しい経営状態

が続いたため、本来稼働すべき土日をやむを得ず閉店したり、コストカットの方法として冬場のレストランの閉店など、何とか凌いでいる状況でした。こうした状況を打開するため、蘭越町の売りの「らんこし米」を提供する食の拠点の再生とらんこし米の美味しさの情報発信などをしっかり行う必要があると考え、2020年1月から、二足の草鞋で観光協会の事務と街の茶屋のスタッフとして活動。

街の茶屋では、もちろん初めて行うこととなったオーダー対応、レジ打ち、皿洗い、店舗清掃、トイレ掃除など調理以外の業務をすべて行い、時に、レジの打ち間違いや釣銭を少なく渡し、お客様から強く叱責されるなど、いままでやったことがなかった仕事を行い、お金をいただく難しさを身をもって体験。ただ、土日の閉店や冬場にレストランを閉めることについては、安定経営は望めず、お客様に対する信頼や食の拠点として機能発揮は困難と考え、今後の経営の在り方について、店長と協議を繰り返し行いながら、1月下旬からは通常どおり開店して、お客様をお迎えしてきました。

こうした取組みにより、お客様から「土日に店に寄ったがいつも閉店していたけど、開けるようになったんだ」、「やっとこの店のお握りを食べることができた」といった肯定的な声が聞かれるようになり、徐々に客足が戻りつつありました。がしかし、新型コロナのまん延による緊急事態宣言が発せられ、書入れ時の GW には、やむを得ず休業という事態となり、振り出しに戻されました。

この後、何回となく新型コロナのまん延防止対策として緊急事態宣言が出されましたが、 店内では、しっかりとまん延防止の取組みを行いつつ、土日の開店はもとより、以下に示す ような様々取組みを行ってきました。

- ・新たなメニューの開発(朝採りアスパラの提供、地元農家が取り組む合鴨農法で使われた鴨肉を使用した鴨そば、焼きおにぎり、地元産ジャガイモのフライドポテトやポテトチップス等)
- ・仕入伝票やレシートのチェックによる仕入原価の圧縮(食品廃棄の削減)
- 仕入先の変更(地元食材の積極的活用)
- ・日替わり定食メニューの提供
- 日替わり昼食弁当の提供と町内の主な事業所へのデリバリー

- ・お年寄り向けデリバリー弁当
- ・店外に大型タープと大型ウッドテーブルを2台設置し感染対策を実施
- ・店内に小さなお子様が遊べる杉の床材で作ったキッズコーナーの設置
- ・外国製の木製知育玩具と機関車トーマスの大量な木製ミニュチュア遊具の提供
- ・単一農家・単一品種のらんこし米の陳列販売品目数の強化など

こうした積極的な経営により、2020 年度の実績は、新型コロナの影響で売上は前年割れとなったものの、開業以来、最高の利益を出すことができ、また、2021 年度も新型コロナの影響をもろともせず、昨年11月末で既に前年度の売上を上回り、らんこし米を提供する拠点として、その機能がようやく発揮されつつあります。

#### 4. 新たな事務所のスタートとふるさと納税の取り組み

法人化した事務所は、2020 年 4 月 1 日に街の茶屋の一角に設け、事業をスタートしましたが、初っ端から新型コロナの影響をうけ、厳しい船出となりました。緊急事態宣言の度重なる発出による不要不急な外出の見合わせ、インバウンドの渡航制限など、当初、計画していた観光振興に関する事業をすべて中止し、アフターコロナやウィズコロナを見据えた観光資源の磨き上げなどに特化。また、プロモーションは SNS による情報発信に止めるなど、大幅に事業を変更せざるを得ませんでした。

こうした状況下で救われたのは、やはり「らんこし米」でした。法人の新たな事業として、 ふるさと納税の返礼品に関する企画開発と発送作業などを町役場から一元的に請負ってき ました。この業務を受けるにあたり、他の自治体と同様な取組みとせず、蘭越らしい独自性 のある事業展開とすることを基本としてきました。

一般的に他の町では、共同選果した各農家の米をブレンドしたものを返礼品として提供しています。こうした背景には、行政が機会均等という大原則を守り通すことを優先するという考え方ですが、こうした機会均等、平等の取り扱いという方式が、没個性で競争力を阻害している場面があり、こうしたマイナス面を排除しつつ、各農家の前向きな姿勢と個性を生かした「らんこし米」の提供実現と、消費者が求める「顔が見える生産者」の具体化を図る必要があると考えました。

具体的には、ふるさと納税の返礼品採用基準として「特別栽培米の生産者」、「保管方法の工夫」、「色彩選別機の有無」、「個別選果による長期間にわたる販売実績」など、安全安心の選定項目を設けながら返礼品の品揃えを行ってきた結果、個別選果の「らんこし米」の返礼品を希望する方の申込が順調に進みました。

こういった取り組みは、日本酒であれば「○○蔵元の生一本」、ウィスキーであれば「○ ○造醸所のシングルモルト」、工芸作品であれは「誰々作」と比喩することもできますが、 やはり、日々、口にする主食であれば、生産者レベルまで徹底した品質管理を求め、提供し ていくのが大事であり、ひいては米農家の美味しい米づくりを後押しすることに繋がると 信じています。

#### 5. ヨチヨチ歩きのコテージ運営

2021年4月から「ふれあいの郷とみおか(平成4年開業)」、「ふれあいの郷日の出(平成5年開業)」の運営管理を当協会が担うこととなりまた。この施設は、開業当初、2地域に合わせて8棟の宿泊棟が設置され、収容人数計66名



の宿泊が可能で、当時、都市と農村との交流やグリーンツーリズムをはじめとする宿泊型の 農業体験を行うことを目的に整備されてきたものです。北欧風の瀟洒な宿泊施設を低廉な 料金で利用できるとあって、開業当初は満室状態が続き、盛況な時期もあったとのことです。

その後、ニセコエリアでは、インバウンドの急増に加え、国内外からの投資が相次ぎ、世界的なブランドホテルの開業や高級で個性的な宿泊施設の建設整備が進められてきたこともあり、施設利用者数は年々低迷。また、利用促進に向けた取組みとしての、HP や SNS による情報発信はなく、また、旅行会社への送客に関するアプローチ等は皆無という、まったく何も行っていない状況で、かつ、新型コロナによる旅行需要の急激な減少とインバウンド渡航制限の影響などで利用低迷の状態は拍車を掛け、スキーエリアに近い日の出の宿泊施設は、昨シーズンの冬季営業は休みとしてきました。

加えて、隣町には国内外の大手資本による高級リゾート施設が林立し、このように見ると、 我々の施設は、既に開業してから30年経ち、老朽化は否めず、また、家電や暖房設備は更 新時期に迫ったものが多く、加えて家具調度品、あるいは寝具類の交換など、宿泊施設とし て経営を立て直すためには、それ相当の時間と費用が掛かるものと覚悟はしていました。

しかしながら、ニセコエリアにある滞在施設として、日本百名山「羊蹄山」や「ニセコ連峰」が間近に望むことのできる立地環境は大きなセールスポイントになり、農村地域に立地した魅力ある滞在施設にすることができると考え、手探りながら、2名の社員に加え、パートや地域おこし協力隊を含めた 4名のスタッフと力と知恵を出しながら、快適な宿泊環境を整えてきました。

幸い、今年度、国や道から新型コロナ対策の一環として宿泊事業者を対象にした支援事業が実施され、この事業を活用して寝具の取替、FREE WI-FIの整備、ウッドデッキの設置など、最近のマイクロツーリズムやワーケーションに対応した施設づくりを進めることができ、こうした施設改修や通信環境の整備効果が最大限発揮されるよう、今後、お客様への積極的な情報発信と誘客を図っていきたいと考えています。

#### 6. これからの蘭越の観光をこのようにしていきたいと考えています。

ニセコエリアに位置する当町の観光振興は、隣町との差別化を図っていかなければなりません。例えば、倶知安、ニセコ地域では様々なアウトドアアクティビテイが取り揃えられており、同様なアクティビティを取り組んでも客の確保には時間とコストがかかると考えられます。このため、当面は、インドアアクティビティのメニュー(この誌面では明らかにできませんが)や宿泊施設の敷地内でゆったりと過ごすことができるアクティビティ、さらに「らんこし米」にポイントを絞った食観光などに取組み、他地域とは違った魅力ある観光地づくりに向けて取組みを進めます。

もちろん、宿泊のお客様に対しては、炊き立ての「らんこし米」をご賞味いただくサービスを手始めに、米をテーマにした農業施設の見学、農業機械の試乗、古い農機具を展示した施設でのらんこし米の歴史の説明などを通じて、毎日、口にするお米のことを一から学び知ることのできるツアーを米農家さんと一緒に取り組んでいきたいと考えています。

さらに、蘭越町の有力な観光資源であります特徴ある温泉については、その魅力を身近に 感じてもらうため、「(仮称)らんこし温泉夜話」といった冊子の作成や町内の温泉郷を巡る 循環周遊バスの運行を検討するなど、お客様の利便性向上や温泉の効用を広める取組みも 進めていきます。

#### 7. おまけ

#### 【その1 第一回らんこし新米まつり】

米どころの蘭越。実は、米の収穫期に合わせたイベントはこれまで開催されたこはありませんでした。不思議です…。

そういうことで、蘭越町、蘭越町商工会、JAようてい蘭越支所、株式会社まちづくりらんこし、そして当協会の5つの団体企業の共催で、昨年10月9日、10日の2日間、街の茶屋の駐車場で開催してきました。2日間とも晴天に恵まれ、緊急事態宣言解除後のイベントだったこともあり、自粛疲れから解放されたお客様が沢山来場され、久々に賑わいが見られました。



当日は、日頃からふるさと納税の返礼品を受入れている 15 軒の農家さんの新米即売会、 大抽選会、新米おにぎりセットの販売など、盛りだくさんの内容で運営してきましたが、 目標の売上を大きく上回ることができ、また、来場したお客様から「ぜひ来年も開催して ほしい」とのリクエストが寄せられました。もちろん、今年、第二回目をやります!この 誌面を読まれた方々のご来場を心待ちにしています。

#### 【その2 らんこし米今昔】

「毎日、口にするご飯」

どこで穫れたんだろう? 誰が作ったんだろう?

という疑問が湧きませんか? 「らんこし米」 美味しいと聞くけど、ホントなの?



こうした疑問にお答えするため、昨年12月15日に「らんこし米 今昔」を当協会から発刊しました。この冊子は、明治31年から本格 的に稲作に取り組んできた蘭越の農家さんに遡り、今に伝わる米栽 培の技術改良や将来のらんこし米づくりを担う若手農業者の声など を掲載。また、なぜ、美味しい「らんこし米」なのかを嚙み砕いて 紹介しています。

まだ残部があります。入手ご希望の方は当会までリクエストしてください。なお、間もなく当会の HP に WEB 版を掲載します。

# アフターコロナのツーリズムの一つの形 ~ワーケーションを考える

株式会社まちづくり観光デザインセンター 代表 かとう けいこ

#### アフターコロナのツーリズムの一つの形 ~ワーケーションを考える

(株) まちづくり観光デザインセンター代表 かとう けいこ

地方と都会を受け皿と顧客という構造で考えるというよりは、地方の人と都会の人をどうつなげていくか。どう刺激し合うようにするか等人々の交わりを重視すべきだと私は考えて行動している。それによって、ツーリズムは金銭的価値や市場価値を重視したこれまでの資本主義に対する新しい切り口になり、最終的に人々のウェルビーイングに繋がるはずだと考えているからだ。

人と人との交わりを活性化させるには「触媒」が大事になる。一緒に地域課題に取り組み 仕事をする、趣味を共に楽しむ…。そのきっかけの一つが「ワーケーション」ではないだろ うか。ワーケーションに期待するのは、自然に囲まれた場所で暮らすように過ごすことによ って健康的なライフスタイルを送ること、また日常に取り入れるきっかけや学びを得るこ とである。

しかし残念ながら「観光のついでに少しだけ仕事するのでしょ」「会社が費用を一部負担 してくれるはず」と、受け入れ側や利用者側の意識や理解にはまだギャップがあるのが現状 だ。

#### ◆ワーケーションとは

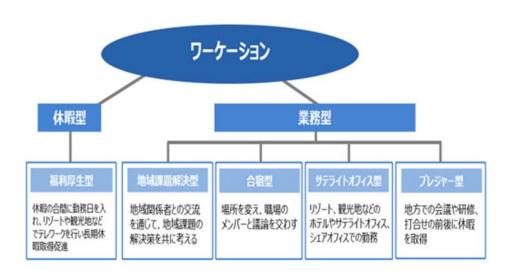
ワーケーション(Workation)とは、英語の Work(仕事)と Vacation(休暇)の 2 つの英単語を組み合わせてできた造語であり、旅先で余暇も過ごしつつ、仕事に必要な物を持ってきてテレワーク・リモートワークをすることである。現在のコロナ禍においては、非接触・非対面の働き方が求められる新たな時代に突入している最中である。

ワーケーションは、2000年ごろに欧米で始まったスタイルとされている。1980年代、ロバート・ローゼン博士が提唱した「従業員の健康を維持することが高収益な組織をつくる」という「ヘルシーカンパニー」の概念が米国内で浸透し、ワーケーションも受け入れられた。夏休みなどに数週間の長期休暇をとることが当たり前の国でも、家族と一緒に過ごす時間を確保しつつ仕事は途切れさせない。欧米には、様々な場所を移動しながら働く「ノマドワーカー」も増えており、場所の制約を受けにくい IT 関連の職種などを中心に、バリ島のようなリゾート地でのワーケーションが人気となり、拡大した。

観光庁のウェブサイト「『新たな旅のスタイル』ワーケーション&ブレジャー」では、「ワ

ーケーション」を、――テレワーク等を活用し、リゾート地や温泉地、国立公園等、普段の職場とは異なる場所で余暇を楽しみつつ仕事を行うこと。休暇主体と仕事主体の 2 つのパターンがあると述べている。ここで注目すべきは、リゾート地など休暇を楽しむために移動した先で仕事もするという点である。休みを自宅で過ごす合間に家や近くのコワーキングスペース行う働き方は含まれないことを意味している。

日本テレワーク協会はワーケーションの定義を「休暇」だけでなく、「チーム力や創造力を高める働き方」と述べている。 オフィスではない場所で仕事をすることがどうしても休暇のようになってしまう。しかし、リラックスできるような場所で働くことで従業員が心に余裕をもって仕事をすることが出来、結果生産性が高くなり、仕事も楽しくなる効果がある。まとめると、ワーケーションは、単に「休暇中に仕事をする」ことではない。コロナ禍で混乱する企業、地域、個人、それぞれにメリットをもたらす、新しい滞在型スタイルであり、アフターコロナ時代の新しい「働き方&休み方」といえるだろう。



https://www.jtbbwt.com/business/service/solution/benefit/workation/

#### ◆受け入れ地域にとってのワーケーション

ワーケーション受け入れに積極的な自治体・エリアは「地域活性化」のきっかけになると 期待しているケースがほとんどである。一口に地域活性化と言っても、その中身はさまざま である。交流人口を増やすことによる域内消費の増加なのか、若い世代の移住定住者を増や したいのか、あるいは企業主体のワーケーションを誘致することで地域企業との交流も考 えられ、その幅は広い。

ワーケーションは地域活性化の有効な「手段」であるが、それ自体が「目的」ではない。 ワーケーションを誘致することにより、地域にとってどんな効果がもたらせるのかを具体 化し、明確にすることが地域全体で取り組む上で重要になる。過渡期にある現在は、地域は「わがマチにきてほしい」と考えるし、個人は「移動費用は誰が負担するか」が気になる。 そして企業も「コストはどうなのか」「どのような制度が必要か」がワーケーションを本格導入するにあたり、気にしている。

私は 2020 年から現在も登別市、釧路市・弟子屈町・鶴居村でワーケーションを活用した 地域課題解決や仕組みづくり、人育てに関わっている。マーケット側の札幌圏、首都圏、関 西圏の企業と付き合う中で見えてきた個人(社員)・企業・地域三者のメリットについて表 にまとめてみた。

個人(社員)のメリット	企業側のメリット	受け入れ地域のメリット
リフレッシュ	社員のワークライフ	繁閑期の平準化(雇用の安
	バランス向上	定)
家族とのふれあう時間が	社員の福利厚生メニ	地域資源の利活用
増加	ューの多様化	
長期休暇、有給休暇の取得	社員のモチベーショ	移住(二地域居住・おため
促進	ン・パフォーマンスが	し移住)の可能性
	アップ	
仕事のタイムマネジメン	多様な働き方が選べ	サテライトオフィスの可
卜向上	ることで企業のアピ	能性(空き店舗)
	ール(採用で有利)	
新たな知見と仲間づくり	防災・危機管理訓練の	関係人口の拡大
	位置づけ	

ワーケーションのステークホルダーには、上の表にある「行政・地域」「企業」「従業員・働き手」に加えて「関連事業者」が含まれる。この 4 者が期待すること、熱量は違っている。

「行政・地域」の熱量は高い。ワーケーション推進を、交流人口や関係人口を増やし、多拠点居住から移住への導線を作りたいという思い。また、コロナで冷え込んだ地域の観光事業者の活性化や地域住民との交流促進につなげたいと考えているからだ。

デベロッパーや ICT 企業など、「関連事業者」もワーケーション用の設備整備や、サテライトオフィスの設置に伴うビジネスが見込めるため熱量が高い。

一方、ワーケーション導入を検討する「企業」や、「従業員・働き手」は、まだ盛り上がってはいない。これは、コロナ禍の影響で人流が大きく制限されていることも要因の一つである。多くの企業でワーケーションに関する制度の整備が追いついていないことも関係している。

#### ◆各省庁の施策

- ・総務省が進める「交流人口、関係人口の増大」「地域住民との交流促進」。
- ・国土交通省が進める「多拠点居住→移住への導線」「空き家・空きオフィス対策」。
- ・国土交通省と環境省が進める「地域観光事業者の活性化」
- ・環境省は国立・国定公園でのワーケーションを推進している。

#### ◆実現に向けて

企業側はワーケーションに取り組む前に、テレワークの推進が必須である。会社のデスク以外の場所であっても「いつもと同じ仕事ができるテレワーク」が出来ることが大前提だ。コミュニケーションはもちろん、時間・プロセス・セキュリティ管理はオフィスと同様に、物理的に離れていてもチームで仕事ができれば生産性の低下がなくなる。むしろリゾート地や自然の中で働くことで、個人のモチベーションが高まり、発想が広がりクリエイティブ面では好結果が予想される。

個人は、社内制度などの情報収集や地域が実施するモニター企画(旅費や宿泊費、サポートなどの支援がある)などの情報収集に取り組むべきである。自治体が予算を持ち動けるのは、ワーケーションが定着する前の初期段階である。個人、会社としてのコストを抑えてメリット等を実感できる好機はテスト時、スタート時と考えるべきだろう。

#### ◆ワーケーションが普及できていない理由

観光庁が 2020 年 12 月から 2021 年 1 月に実施した調査がある。従業員対象のウェブアンケートでは、ワーケーションの認知者は 79%に達しているが、実際の経験者は約 4%にとどまる。ただ、認知している人の 3 割近くが興味や関心を持っている。業種では、テレワークと相性のいい通信業・情報サービス業・インターネット関連企業で比較的導入が進んでいる。

課題としては、企業側には、導入できる部署や業種が限られるなかで不公平感が生まれるとの懸念も根強い。日本では、仕事と休みを分ける「けじめ」が重視されてきた風土もあり、ワーケーションを「遊んでいる」と誤解する経営者や人事担当者も依然として多い。広がりという点で、どのような職種でも可能な働き方ではないということは留意しておきたい。また、特定の場所以外で働くことになるので、情報漏洩などセキュリティー上の問題も指摘されている。

ワーケーションへの行き帰りで事故にあった場合の扱いなど、人事労務管理の問題もある。このようにワーケーション普及を阻んでいるのは、主に企業側の労務管理の問題が大き

い。経営者側は、ワーケーションはリスクが大きくメリットが薄いと考えている。事故など労務上の問題が起きた場合の責任や労災認定はどうなるのか。コストは企業側と従業員のどちらが持つのか。企業側が本腰を入れるようになるには、働き方、勤怠管理制度の見直しが必要だろう。

社員側は、現地までの交通費や通信費、宿泊代などに実費負担についても規程やガイドライン等で予め定めておくべきだろう。また、上司にあたる管理者が、部下のワーケーション期間中の勤怠や業務の進捗などをマネジメントできるよう、普段からの準備やコミュニケーションが重要となる。

日本の労働者のうち、自営は 1 割程度で約 9 割が被雇用者という現実がある以上、ワーケーションの対象は「自営型」ではない。日本の働き方、休み方、さらには地域を大きく変えるには、「雇用型ワーケーション」に企業が本格的に取り組まなければ定着しないことは明らかである。

#### ◆健康経営とワーケーション

ワーケーション参加のメリットが単に社員の「気分転換」「リフレッシュ効果」「ストレス 低減」だけでは、コスト重視の企業側の姿勢は変わらないだろう。しかし、マインドフルネ スや瞑想などといった心の健康へのニーズ、キャンプやアウトドアなど自然へのニーズが 急速に高まっていることは明らかである。これまでの生活を見直して、自然と共生するライ フスタイルへの転換を図り、自律神経を整え免疫力を高めるなど、日頃から健康に対する意 識を向上させ、メンタルヘルスへ配慮する重要性が認識されている。

企業側はワーケーションによるヘルスケアの効果が確立されれば、健康経営の一環として積極的に取り入れる可能性は高い。健康意識の高い若手や優秀な人材の採用・確保にもワーケーションへの積極的な取り組みはプラスに働くはずだ。

受け入れ側の自治体・地域としても、豊かな自然資源をヘルスケア型ワーケーションとして活用するための整備を進めることは、地元住民の理解促進にもつながるだろう。

#### ◆ワーケーションのトレンド

富裕層の間では、環境に配慮した持続可能な旅行を選ぶ人が増えている。環境に配慮した「グリーンホテル」(アメニティを使い捨てにしない、バスローブやタオル、マットレスなどの布製品はオーガニック素材を使うなど)や、環境に優しい素材でできた「ジオドーム」のグランピングなど、自然界と密接な関係を築いている宿泊施設が新たなトレンドとなっている。また、カーボンニュートラルな取り組みを行っている航空会社を選ぶ人もいる。

コロナ禍で新たな趣味を見つけた人が多い中、旅先でウォーキングやランニング、サイクリング、ヨット、水泳、ゴルフなどといった趣味に情熱を傾けたり、観光を通じて旅先の地域社会を支援する慈善活動に関心を抱いたりする人も増えている。ワーケーション受け入れ側は、こうしたトレンドを取り入れる必要がある。

#### ◆多様な関係者を結ぶコーディネート役

ワーケーション利用者が家族と共に長期滞在するとなると、医療機関や、託児所、スーパーなど地域の生活に関わる機関に接する機会が増える。非日常を求めながら生活者としての現実的なニーズが強くなる。また企業主導のワーケーションを誘致する場合には、地域企業との交流などのリクエストも考えられる。

一般的な観光よりもさらに多様な地域の関係者が登場する場面も増えてくる。そうなると、地域内の観光事業者以外の多様な関係者が定期的に顔を合わせてコンセンサスをとる機会が必要になる。更に、専業に近いコーディネート役が必要になる。

#### ◆感染対策

コロナ禍は今後も長期化が予想される。そうした中でのワーケーションは、できれば家族 やグループなど「自分たちだけ」でゆっくりしたい。他の観光客やスタッフとの接触時間も 減らしたというニーズに対応する必要もあるだろう。それは、工夫次第ではむしろ事業者側 にも人件費などのコスト減につながる可能性がある。施設面でいうと、いわゆる「借り上げ 別荘」や「コンドミニアム」のような施設が好まれるかもしれない。

また、地域住民にとっては都市部からの来訪者の感染対策は気になる。そして来訪者にとっては地域の感染対策や万が一の場合の医療体制が気になるところだ。受け入れる地域が、住民と来訪者の双方に向けてワーケーション利用者を受け入れる際の感染対策を「見える化」することが必須である。

#### ◆おわりに

企業の経営者、人事総務、働き方改革推進室などの担当者へのヒアリングでは、地域の人たちと交流することや、CSR の文脈で地域に貢献することを期待する声が少なくない。暮らしと 1 次産業が近い北海道で地域課題を解決することに興味を持っている。そうした会社が求めるテーマ、個々人の課題やニーズ、状況に応じて柔軟に対応するオーダーメイドのようなサービスが受け入れ地域に求められている。

企業が社員の福利厚生、研修などを目的にワーケーションに取り組むとき、「場所」ではなく関わる「人」やその地域に滞在する「理由」が必要になってくる。既にコト消費のプログラムに力を入れている地域であれば、ワーケーションは親和性が高く可能性がある。

繰り返しになるが、団体一見客から個人・グループ型リピート客に変化し、必然的に長期滞在でゆっくり楽しんでもらう観光モデルが求められている。アフターコロナ時代の観光は、観光客との関係性をより中長期的なものにしていくことが極めて重要になってきた。

ただし、地域交流の現場では行政が主体になってはいけない。スタンスとしては、行政は 段取りをして見守るべきであろう。 ワーケーションにおいては、ある程度の期間、仕事も地元の生活も余暇も普段着(ありのまま)を来訪者に感じてもらうことが大事である。人を通して地域のファンになってもらい、地域の人たちや民間の事業者が主体となり進めていかないと、持続させることが難しくなるだろう。地域を熟知し、心配りが出来かつフットワークの良いコーディネイターの存在なしには定着しないこともまた、間違いない。

ー観光地ではない町の"観光マグネット戦略"とは一

地域ビジネスプランナー&プロデューサー 東村 有三

#### - 観光地ではない町の"観光マグネット戦略"とは-

地域ビジネスプランナー&プロデューサー 東村 有三

「みんな一緒に!」という掛け声は苦手である。「地域の事は地域の人たちで!」という建前はどこか綺麗ごとの匂いを感じてしまう。だから「ワークショップ」や「まちづくり」という依頼からは、逃げまわってきた。観光についても欲しいのは、人数ではなくて、来る人達が \*落とすお金 であり、この町や街で \*自己実現を目指そうとする人達 ではないかと言いきっている。とりわけ \*観光地 として、一般に認知されていない小さな市町村や交通ターミナルから遠い地域では、よほど強力なマグネットやコンテンツを創出しない限り、支出に見合う収益は得られない。今回のコロナ禍は、従来の "ほどほど感 や "この位でいいじゃない感 を鮮やかに吹き飛ばしてしまった。そんな中で "小さいけれど、ある人達には強力なマグネット、 になっている施設を訪れる機会をいただいた。

①日本最北の温泉湯だから出来ること/豊富温泉:予約のとれない川島旅館の理由。

札幌から旭川まで JR で 1 時間 20 分、さらに国道 40 号をひたすら北上し 3 時間半 200km 余り、年間平均気温 7℃、日本最北の温泉郷 "豊富温泉" は、市街地から車で 10 分の平地に唐



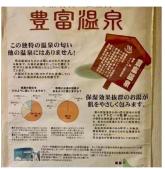
突に現れる。豊富町で知っていたのは、とあるコンビニが一手に扱う町名が付いた牛乳。面積の 1/3 が牧場と畑、1/2 が山林と原野の町である。ただこの町の "ワザワザ"は、大正時代石油の試掘で噴出した全国でも類をみないアトピー性皮膚炎と乾癬に効果がある泉質の温泉。この泉質を目当てに全国から13 万人(令和元年)が訪れ、湯治をきっかけに若い移住者も増え、ふれあいセンターを中心に湯治客の相談にのったり、温泉



もりあげ隊を結成したり、様々な活動を積極的にこなしている。**宿泊施設は**、 長期滞在者用やシェアハウスも含めて8軒、ただし土産品や食堂などの賑わ

い施設は無く、湯治や湯あみに徹した静かな温泉街になっている。











その中で季節によっては、ほとんど予約が取れない宿がある。地区最古参、昭和2年創業の川島旅館である。現在、宿を切り盛りしているのは、札幌の料亭等で料理修行を重ねた三代目と、環境計画や公園計画を担っていたコンサル会社出身の夫人という、ご夫婦。お二人は開業90周年を迎えた2016年に全15室への建替を決行、従来のアトピー湯治客に加えて、温泉好きのお客様や静かな時間を望む方々にも客層を拡げていったのである。余計な節りを廃した、木の香りを感じるラウンジや部屋は、決してくはないが清々しい空気に包まれ、日頃の疲れを癒してくれる。さらに感動したのは「夕食」、手

を替え、品を替えの従来型旅館料理や形に走るレストランのコース料理を見事に廃し、ひと皿、ひと椀を、素材と料理法にふさわしい絶妙の温度で提供してくる。メインに設えられたバターが効いたアヒージョは、スプレーショ史上最高の味。こうした一見普通のメニューを細心の味で提供してくれる腕は、さすが老舗料亭やシェフ達に学んだ料理人育ちの亭主ならでは。さらに亭主の手を離れた朝食も旅館メイドの4種のフレーバーバターを楽しめるメニュー、思わず帰り土産に何種か購入した美味しさ。あえてオーベルジュとは名乗らないが、そのクオリティーは、ここだけのオンリー



ワン、、価格も 10,000 円、15,000 円、20,000 円(シングル/季節によって変る)、地域の旅館にしては高い設定にもかかわらず、それを超えたクオリティー故予約が取れないというのもうなずける。加えてこのお二人は、自家製フレーバーバターをはじめ、プリン、また彼らが見つけた各地域の大手流通には乗らない "美味しい逸品、なども、店頭やネット、また時には札幌等のデパ地下コーナー催事にも出店、単なる広告宣伝を超えたリアルプロモーションも行っている。距離を超えるマグネットは、新しい時代の新しい発想と具体的な行動の中に生まれていることを実感させられた。









②解る人の 1 週間 20 万円催事や、あえて文字満載の HP やパンフレット/U ターンの確信犯がいる美深町観光協会

毎年11月に「終り火」 という焚き火を囲んで、 お酒と夜長を楽しむイ ベントをやっていると いう。集合時間も解散時 間もない、ただ決められ た日に美深の山奥のほ





とんど周りに物がない白樺林の中で、焚き火を囲んで木を削ったクラフトとお酒を飲むだけのイベント。一日 10 人限定、2 日連続なので合計 20 人、募集を出した日で埋まってしまうという。6 割が道外の人、20 代後半から 40、50 代の人が中心で、年配者も来るという。11 月という季節は、観光シーズンではないから、地域の生活感がリアルに感じられ、それ自体がアウト







ドアの本質がある。季節の暮らしを見てもらうことによって、「この地域の道北らしさを感じてもらう」という意図があるらしい。美深を含む道北は普通の観光地ではないから、ターゲットは富裕層においているという。1泊5万円がベース、1週間の滞在で1人20万円のイメージ。イベント参加も3万円がベース。富裕層の人たちは「今まで、自身がやったことのない体験に対して対価を払うのです」と、この確信犯は言い切ってしまう。

さらに彼は、「BASIS」という、今どき文字で埋めつくされた A4、30ページの PR 誌?を年に数回出している。寄稿者は、この町や近隣町の移住者はもちろん、女優兼作家、有名スキースクールの主宰者たち、Northern Modeと題された号では、元「東京カレンダー」の編集長で 2019年6月より美深町紋穂内地区に3室だけの「青い星通信

社」というホテルを開業した星野智之さんが「村上春樹とジャック・ロンドンの旅路」を寄稿している。考えてみれば、多くの人を集客する観光装置を全く持っていない美深町。あるのは、 荒涼である意味豊穣な自然と季節だけ、産業も限られ人口は減っていく。そんな中で、この町 の観光協会は"何を成すべき"なのか?で彼が得た結論は「この環境を面白がる真の文化びと











や富裕層の人たち」に的をあてよう、そして「この環境を季節ごと好きになってもらう!そこ から生まれる何かを信じよう!」

観光協会の彼にすすめられた元農産物貯蔵庫を再活用した本格的醸造装置が並んでいる日本 最北のブルワリーで昼食をいただきながら、美深町の現状と将来を的確に見据えた真っ当なマ ーケティング戦略とクレーバーな装いの裏に秘めた彼のこの町への熱い想いを感じていた。「町 はたった一人の知恵で展開する、任せてくれる人と数少ないけれど熱い賛同者さえいれば・・・| そんな想いがこみ上げてきた。

③町長を口説いたのは隣町から嫁いできた若き運営者/観光客より町民のための「道の駅 |

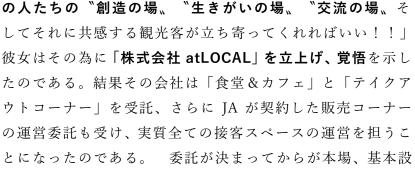
「道の駅はどうして何所も同じに見えるのだろう?」「観光客が通る道ではないのに、なぜタ



**ーゲットを観光客にするのだろう?**」 考えれば素朴だけ ど真っ当すぎる疑問が若い彼女を突き動かしたという。 帯広から阿寒や北見に抜けていく国道 241 号線、故郷の JA 職員だった彼女は士幌で 3 代目の農業後継者だった パートナーに嫁ぎ、自分たちの新しい未来のために、同 じ地域の女性たちのために一気に走り出したと云う。毎

日のように役場担当 職員のもとへ通い、 自分たちが作った案 を時には町長にまで 押しかけプレゼンを 重ねたという。日く 「この場所は観光客

目当てではなく地元







計も入った「にじいろ食堂」では、伝を頼りに札幌のイタリアンシェフにレシピやメニュー開

発や料理監修などを頼み、ハンバーグを OEM で大量生産可能な工場を探 しだしたり、士幌町のジャガイモに拘った「ジャガイモ大福」などを創り あげたり、まさに八面六ピの行動力で、オープン3年で年間40万人が来 **る「道の駅」に育てあげたのである**。ちなみにお土産で買ってきた 3 種の 大福は〝だいふく〟の概念を超え、まるで老舗和菓子屋の様なきめ細かい



餡が舌に遊んだ。北海道農業と酪農を牽引した士幌農協出身の太田寛一氏の名前をつけた Café 寛一、で美味しい珈琲をいただきながら「もうすぐもう一人産まれてくるのです!」とうれしそうに伝えてくれた彼女の笑顔に、脈々と継承されていく揺るがない基幹産業を持つ十勝の底力を感じさせられた。

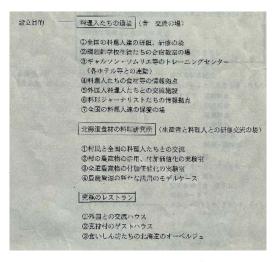
(追伸、取材後、彼女達に任せようと決断した今年小林康雄町長が1月27日に死去、また、ついに同年2月5日堀田悠希さんは第二子の男の子を出産したというニュースが飛び込んできた。合掌とおめでとうが重なった感慨深い取材となった。)

#### ④「遠い・高い・長い」レストラン/25年前の結論・マッカリーナが伝えたこと

観光地ではない、もしくは観光動線から外れた小規模自治体の「観光開発」はどこか虚しい。唯一無二の景観施設がない限り事業は成立しない。しかも自然景観は見飽きてしまうし、装置には 2 種(建設とリニュア



ル)の資金に加えて運営費が半端ない。手っ取り早く ご当地グルメに走っても、そのクオリティーから「ワ



ザワザ」は望むべくもなく「通りかかったツイデ」にしか





訴求できない。実をいうと北海道が掲げる「食と観光」は、思ったよりは難しいのである。今年で満 25 年を迎える "マッカリーナ" もレストランとしてよりも「料理人

たちの道場」「真狩産食材の研究所」として設立されている。(上記設立企画書) もちろん机上

の研究所ではなく「仕上った料理を一秒でも早くテーブルに出すために厨房とホールのオペレーションの追求」「ゲストの食べる速度に合わせた料理のチームプレイの追求」等のために い口うるさいゲスト、が必要だったのである。いわば「シェフたちのdojo」が主たる目的=「料理人のレベルアップの場」だからマッカリーナには、ロワゾーが、レジス・マルコンが、シェ



ルブラスが、志摩の高橋料理長等が訪れ、料理人相手の講習会が引っ切りなしに開催されていたのである。まさに企画書にあるシェフ道場、そのことが食通たちの噂になり、「ワザワザ遠くからマッカリーナを目的にしてくるレストラン」になり、客単価 1万円×1万人=1億円の目標がいち早く実現したのである。25年前の小さな村が一人の他所者料理人と仕掛けた「レストランプロジェクト」その挑戦が食の業界の人達の「聖地」となり、「全国のメディアと食通たち」を呼び込み、その関連者が移住したり、独立して、プロジェクトを増幅させていったのである。

マッカリーナの挑戦は「観光地ではなく、 小規模自治体の普遍のモデルケースとし て輝き続けている。

#### ⑤まとめ

かつてマーケティング用語に「ディスティネーション」か「マグネット」という分類があった。 "ディスティネーション "は「そこに行けば何か欲しいモノ」が見つかるという装置のあり方であり、現在では主として GMS や SC の事業計画や大都市中心街での出店計画等の商圏設定などに使用される概念である。一方「マグネット」とは、「ワザワザその店を目指して遠くか



**らでも行く」という専門店に使用される概念**、しかしネットで情報が飛びかり自由にレアな商品を注文できる現在では専門店としての総合化が起こり、マグネットな展開は難しくなっていると言われている。しかし今、僕たちが考えなくてはいけないのは、観光目的地でも動線上でもない小規模自治体の「収入確保であり雇用創出であり、生きがい確保」を念頭に置いた事業創出とそのためのファン確保のはずである。

今回取材させていただいたケースでいえば、豊富町の川島旅館も美深町観光協会の発想法も、 \*高品質・高価格。のワザワザマグネットと、その発信によるメソッドであり、川島旅館の方 は形成されたブランド力をベースにした高品質商品のネット販売展開につなげ、美深町観光協 会の取り組みは、富裕層ファンによる二拠点居住や小さな投資へつなげようとしているように 見える。マッカリーナが提示したモデルを時代と地域にあわせて進化し、深化させていったプロジェクトだと云うこともできる。

一方、士幌道の駅の取り組みは、接客や商品開発を通して、農村女性たちの"生きがい"や "地場産品を使用した高収益商品の創出"に力点を置いているように見える。

共に故郷に足場を固め、浮ついたマーケティングに振りまわされない視点と姿力は、次の地域を創り出すブースターになっていくはずである。久しぶりに有意義な取材をさせていただいたことを心からそう思っている。

# 北海道の観光推進組織 アンケート調査 【概 要】

### 2022年1月

一般財団法人北海道開発協会 開発調査総合研究所

# 1 はじめに

一般財団法人北海道開発協会開発調査総合研究所は、北海道経済部観光局の協力をいただき北海道の観光推進組織(観光協会、 DMO、DMO 候補法人)に対し、現状と課題についてアンケート調査を実施した。

この考察は後述の調査結果 (項目別) から見えてくる観光推進組織の現状と課題についての考察をまとめたものである。

■実施期間:2021年9月~11月末日

■実施方法:オンライン形式アンケートを北海道経済部観光局より該当組織にメール送信

■有効回答団体:100 団体

2020年から猛威を振るった新型コロナウイルス感染症による被害は日本のみならず世界経済をどん底に陥れた。

日本においては 2021 年にはワクチン接種も進み、重症化患者も減り、今後は開発された治療薬の普及が期待されるなど、やっと暗いトンネルの先に光が見えてきている。

今回は、観光推進組織の一般的な調査に加え、ポストコロナ時代の意識調査も質問項目に入れた。

なお、コロナ禍における影響(被害状況)については、これまで様々な調査報告がなされているため質問項目から除外している。 アンケートの質問数は33であったが、回答データについては"後述の調査結果(項目別)"を参照いただくこととし、本編では「コロナ禍における現状認識」と「組織の現状と課題」についてのコメントのみ記載した。

また「観光協会」「DMO(DMO&候補法人)」「地域商社」に分けて調査を行ったが観光協会からの回答数が圧倒的に多いため、DMO、DMO 候補法人、地域商社については特徴のある回答を参考にコメントを記載している。

## 2

#### コロナ禍における現状認識

- ・2022 年から 2023 年に収束する予想が大部分
- ・「治療薬投与が標準治療となった」が1番大きな要素
- ・受入先の拒絶反応がなくならないと完全な収束とはいえない!

#### (1)「コロナ収束時期」について

コロナ禍の収束時期、収束と感じるタイミングについては調査時段階の見込みでは 2023 年が最も多く、2022 年が次に続いた。これはもう一つの質問「コロナ収束と感じるタイミング」と関連性がある。収束と感じるタイミングで最も多かった回答は圧倒的に「治療薬が標準治療となったとき」であり、インフルエンザ並みの感染症になって初めて収束と感じているという結果である。

現在のところ、治療薬(飲み薬)の認可承認について報道がされており、2022 年以降早い時期には標準治療になると見込まれる。 その後コロナ収束が期待できるため、観光の再活性が 2023 年以降にも期待されるという結果となっている。

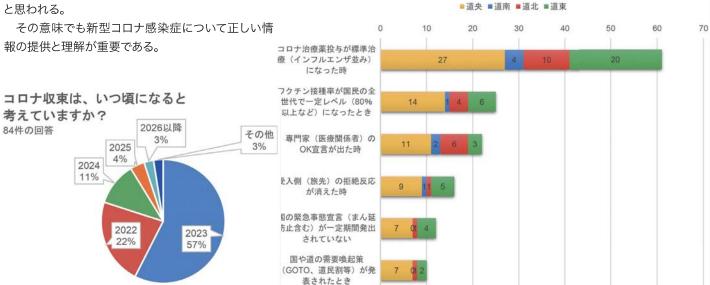
これに対し、国の緊急事態宣言(まん延防止含む)が解除された時という回答は少なく、これまで、緊急事態宣言解除と感染拡大・再宣言が繰り返されてきた経緯から、「緊急事態宣言解除という国の発表だけでは安心できない」「緊急事態宣言は伝家の宝刀であり何度も発令・解除を繰り返すものではない」と感じている組織が多いことの表れと言える。

一方で観光として注目したいのは 少数ではあるものの「受け入れ先の拒絶反応がなくなった時」という回答に注目したい。これは、感染症対策として発表された様々な情報が一方では過度な反応、へとつながり新型コロナウイルスに対する警戒感が地域住民に根強く残っていることを示唆している。観光は"観光客へのおもてなし"が重要な要素であるため、受入側の精神的な側面での収束も重要で、医学的な収束の後に受入側の精神的な収束が来て、本格的な収束の姿が実感できると考えている点を見逃してはいけない。

各種調査では、コロナ収束後に行きたい国や地域として日本・北海道が上位にランキングされているが、いずれ回復してくる訪日イン

バウンド需要に対しても、受入側としての不安感を払 拭していかなくては本格的なコロナ収束とはならない と思われる。

コロナ収束と感じるタイミングはどのような時だ思いますか? 82件の回答(複数)



#### (2) コロナ収束に向けて期待する施策について

- ·GOTO キャンペーンのような需要喚起策への期待が最も多い
- ・感染症対策や正しい情報の発信も重要との認識
- ・焦らず持続可能な体制構築をしたほうがよいという意見も

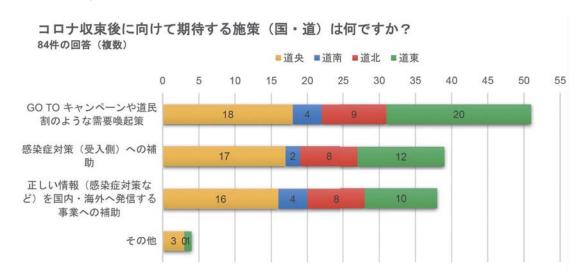
最も多い回答は GOTO キャンペーンなどの需要喚起策への期待であり、感染症対策が続いた。壊滅的な状況に陥った観光地を V 字 回復させるためには非常に効果的であり、マインドが冷え込んだ観光客にとっては、観光・旅行の大きな動機付けとなり、以前の元気な観光地に 1 日でも早く戻すためには必要である。

しかし、需要喚起策をスタートすると同時に「いつ、どのような状態になればやめるのか?」「やめた時にどのような状態になるのか?」 についても、予め想定しておく必要がある。つまり、割引を得ることによって動き始めた観光客が「割引がなければ観光しない客」にならないように持続可能な観光スタイルの再構築も同時に考えておく必要があるということである。

また、きわめて少数意見ながら**「焦らないこと、地元・域内・道内・国内で観光客を循環させ合う施策(観光経済の足元を強くする)」**が必要という回答があった。この意見は需要喚起を急ぎすぎると、単に割引施策で戻った需要は施策がなくなると消える可能性があるという懸念や、コロナ禍で観光事業から人材が離れたため急激に需要が戻ってくると受入側のサービス低下による評判が落ち、結果として観光需要が低下することにつながるのでは?という懸念からの回答と推測される。

観光事業者はコロナ禍で経営が危機的な状況に陥っているので、一刻も早く以前のように需要が戻ってほしいと考えるのは当然であるが、観光推進組織としては観光地としては拙速に需要回復だけを目指すと中長期的には需要を減らしてしまう危険性もあることを懸念しているということを示唆していると思われる。

ようは「数か月先のような目先の対策」だけでなく「数年後の中長期的な対策」についても同時進行で準備・検討するというバランスが重要であるということである。



#### (3) コロナ収束後の観光スタイル

- ・観光スタイルは変わるという回答が圧倒的に多い
- ・受入側の感染症対策が標準になり、少人数単位の観光が増えると予想
- ・小規模地域への観光の可能性にも注目

観光スタイルが変わるという回答が圧倒的な割合であった。

「受入側の感染症対策が標準になる」という回答と共に「少人数単位の観光が増える」が大きな意見を占めている。

旅行スタイルも団体旅行から個人旅行へのシフトがさらに加速するという回答が多い。

これらはコロナ禍を経験してきたため当然ともいえる回答である。しかしながら、広大な面積を有し二次交通の課題が多い北海道観光にとっては 単純に個人旅行・少人数を目指すということだけを考えるのではなく「感染症対策」と「ソーシャルデイスタンス」を考慮した観光スタイルの構築という観点に置き換えたほうがよいであるう。

例えば、乗車人数を制限し、感染症対策をしっかり行った観光バスを利用した新しい団体旅行スタイルなど公共交通機関では訪問しずらい地域や、レンタカーや自家用車利用で観光できない層に対しての対応も必要ということである。

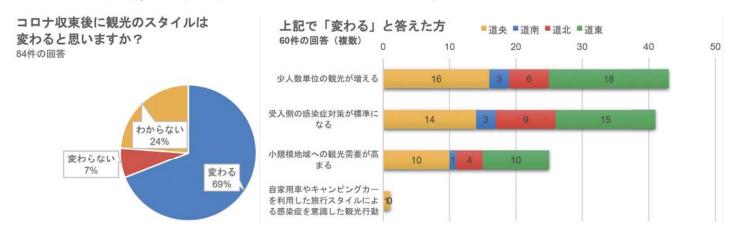
一方、「小規模地域への観光需要が高まる」という回答も多かった。昨今は個人旅行化が進んできたとはいえ、ひと昔前の団体旅行全盛時代や訪日インバウンド創成期には大きなサイズでの観光が多く、どうしても大型施設を有する地域に観光客が流れることが多く小規模地域は観光施設が少ないことに加え案内ガイド(特に外国語対応)の不足感から、観光振興に対してあきらめ感があったように感じる。

しかし、コロナ禍により「人口が少ない」「「大きなサイズの受け入れができない」といった以前のマイナス要素から「密を避ける。密にならない」といったプラス要素となっている。

また「小さなサイズならば受け入れ可能」という地域も多く、チャンスが来たともいえる。

これまで北海道観光には「地域偏重」の課題があった。これまでは、どうしても交通の便が良く、大型の観光施設を有する地域に観光客は流れがちであったが、これからは規模は小さくても工夫をしていけば北海道の小規模地域に観光客が行き、少しでも地域偏重という課題解消につながるものと思われる。くしくも、アドベンチャー・トラベルの世界大会(ATWS)が 2021 年オンライン開催され、2023年には再度リアルでの開催が決まった。

これまでのアジア圏中心のインバウンド客から、北海道の隅々まで自然や文化を求め、小さなサイズで中長期滞在してくれる欧米客を中心としたアドベンチャートラベル愛好者が近い将来北海道に関心をもってきてくれるという期待感が膨らむ。「アフターコロナ」と「アドベンチャートラベル愛好者」という絶妙の組み合わせは北海道にとってまたとない好機である。



#### (4)「ポストコロナ時代で重要と感じる観光指標」

- ・「経済効果・消費単価など」の比重が高まる
- ・今後は「住みやすさ(満足度)」についても注目していく必要あり

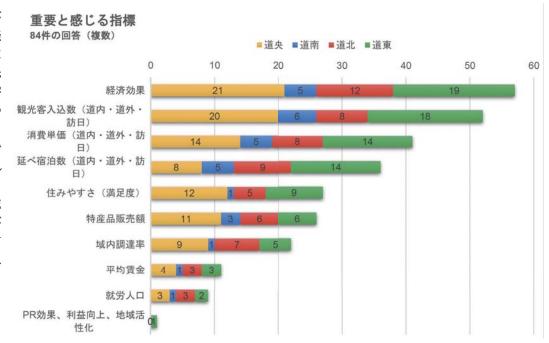
以前の国や道の観光指標 KPI は観光入込客数という、傾向値を比較するにはわかりやすい指標なものの、観光振興の成果が地域住民にとって実感できない数値であった。昨今では観光の経済効果も関心が高まっているようで、北海道でも KPI に延べ宿泊数など経済効果に注目した指標を取り入れてきている。

今回の調査では、経済効果・消費単価・延べ宿泊数・特産品販売額を合算すると経済波及効果が重要と考える回答が圧倒的に多くなっている。

しかし、域内調達率への関心度があまり高くないのが気になる点である。観光による経済波及効果は「観光客数」「観光消費単価」「域内調達率」の3要素を乗じた数値で示されることが多い。この3要素はすべて重要であるが、観光客の消費を域内で循環していくという域内調達率を上げることで地域の経済効果は抜群に上がることを十分に認識する必要がある。

また「住みやすさ(満足度)」 という回答も一定数の回答が あった。これは、「観光による経 済効果は観光事業者へとどま り、地域住民の中からは「観光 は地域の底力、地域振興には寄 与しない」という声があることの 証であると想像できる。

今後、観光は経済効果だけでなく地域住民にも理解が得られやすい「関係人口創出・拡大」を KPI に取り入れるなど、地域住民の生活にも寄与し貢献度が高いという意識・理解を高めていく施策が必要になってくると思われる。



#### (5) コロナ禍前後の変化 重要と考える事業の変化

- ・プロモーションはオンラインの重要度が国内・海外共に大幅に UP。 今後はリアルとオンラインのハブリッド型が有効
- ・観光地地域づくり(受入整備)、地域のまつり・イベントの重要度が低下

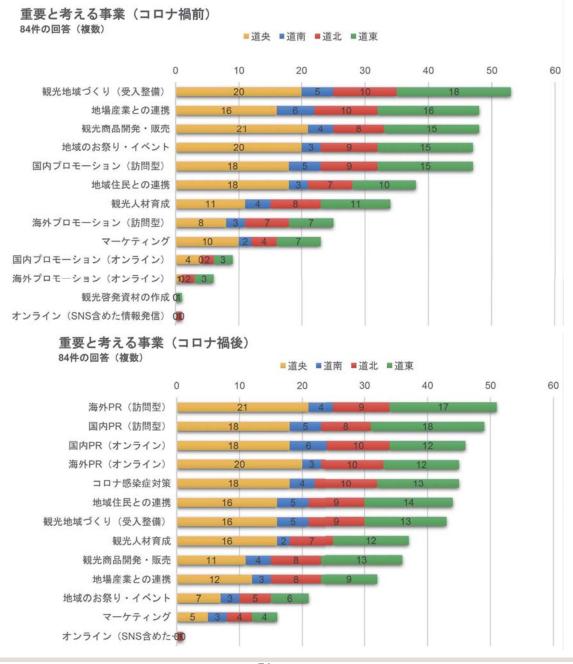
コロナ禍前のプロモーションは訪問型が主流であったが、コロナ禍を契機にオンライン型への意識が高まっている。これはプロモーションに限らず、コロナ禍によってオンラインによる業務が一定程度の効果があることが認識されているといえる。直接会って PR することの効果や重要性は認識しつつも出張旅費等の経費もかかるため潤沢な事業予算確保が難しいなか、効率的に事業を行う上でもオンライン形式は今後も増加していくと思われる。

特になかなか出向くことができない海外(特に欧米)についてオンライン形式は有効である。しかしながら商談は直接会ってお互いの 距離感を縮めることも重要なため、ポストコロナ時にはオンラインプロモーションの参加機会を増やし、そこで可能性のあるターゲットを 絞り、訪問又は招聘して効果を高めていくなど費用対効果を追求したハイブリッド手法の確立が期待される。

一方で観光地域づくり(受入整備)や地域のお祭り・イベントの重要度が大幅に低下している。受入整備は重要の事業であるが、これまで観光客は訪日インバウンドのように国の施策によって大幅に伸びたマーケットがあり、地域においてはそのブームの波に乗って進めていけばよかったのがコロナ禍で観光客が大幅に減ったことによる地域の経済損失が大きく、早く以前の状態に戻さなくてはという焦りとも思える意識の変化があったと想定される。

同様に地域のお祭り・イベントの重要度低下については、もともと観光は地域住民のために行ってきた歴史があるものの、コロナ禍で地域経済が打撃を受けている状況下では域外からの観光客を増やすことに目が向くのはある意味当然ともいえる。観光は世の中が平和でなければ成り立たなく、有事(戦争・天災・疫病など)に人の動きが止まると地域は大きな打撃を受けることになる。

言い換えれば、観光の重要度・ありがたさは現在のコロナ禍など有事になると実感することになる。



# 3

#### 観光推進組織の現状と課題

#### (1) 大きな課題は財源確保と人材不足

予算(運営費・事業費)の不足はどの地域でも大きな課題となっている。

その予算と連動し、人材不足の課題感も大きい。その予算不足を解消するために必要な補助金については必要不可欠ではあるものの課題に「補助金への依存体質」に多くの回答があり、「自主財源」の必要性が高いということを示している。

#### ①運営予算(人件費)不足

運営予算については、職員数を増やしたいものの予算がなく人材不足を感じるケースが多い。これは人手不足の原因が「もともと少人数であった」なのか、「組織の役割の増加」に加えて「行政との役割分担の不明確さからくる業務量の増加」なのか詳細の調査が必要であるものの職員数1~4名という観光推進組織が7割以上であり、潤沢な要員で仕事をしていると感じている団体は稀であるというのが実態である。

#### ②事業予算不足と補助金依存体質

地域においては慢性的に予算が不足しており、観光予算の比重は一般的に低いため事業予算の確保が難しく国などの補助金に頼るケースが多くなってくる。そのため実際に補助金申請の書類作成業務が負担となっているという声もある。

しかしながら、国の補助金は比較的大きな予算を得ることができる一方で、単年度で終了し使途も限定されることが多いため、本来地域が抱えている課題解決につながらない事業となるケースがある。また補助金は地元負担が 50%(1:1)のような事業が多く、財源に苦しむ地域では地元負担分の現金を確保できないため、補助金事業への手上げさえできないという地域もある。

事業予算は潤沢にほしいものの、補助金に依存していては本来取り組まなくてはいけない仕事ができなくなるという悩みが表れている。

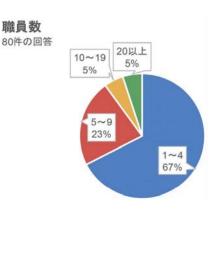
#### ③必要度は高いものの、容易ではない自主財源確保

持続可能な観光地経営のためには単年度予算の確保に奔走するのではなく、地域にとって有効な政策をじっくり考え実行する環境が必要である。そのためにも自主財源が必要であることは言うまでもないが、自主財源の確保が容易でないという現実が大きな課題となっている。

観光推進組織にとって自主財源確保の手段としては、公営施設の運営受託費を得ているケースが多いが、単なる運営受託では、受託費は定額であり市町村の財政状況が厳しくなると削減される可能性が高く抜本的な解決ならない。これからは、単なる定額の公的施設の運営委託ではなく、道の駅おける物販手数料や、ふるさと納税処理業務費を納税額によって変動させるなど定率の業務委託費にするなど、努力をすることで自主財源も増える仕組みの導入の必要性が高まってくると思われる。

事業費予算の不足はどの地域も共通であり、今後予算が飛躍的に増えることは容易ではないためオンライン PR の活用や前例踏襲型事業の見直しにより効率的な運営を考えていく必要がある。





- ・財源不足を解決することが最大の課題。
- ・指定管理運営事業から撤退し、組織規模・収益の大幅縮小により絶対的な収入不足状態。
- ・自治体からは補助金ではなく運営ギリギリの受託収入を得ているのみ。
- ・キャッシュの余裕がないため自己負担ありの国や道の補助事業に応募さえできない。
- ・自主財源の確保や観光需要回復が課題。
- ・地方創生交付金など国からの援助がなくなると、活動自体が縮小される可能性がある。
- ・農業のように長期保証の支援制度が必要

~観光推進組織からの声~

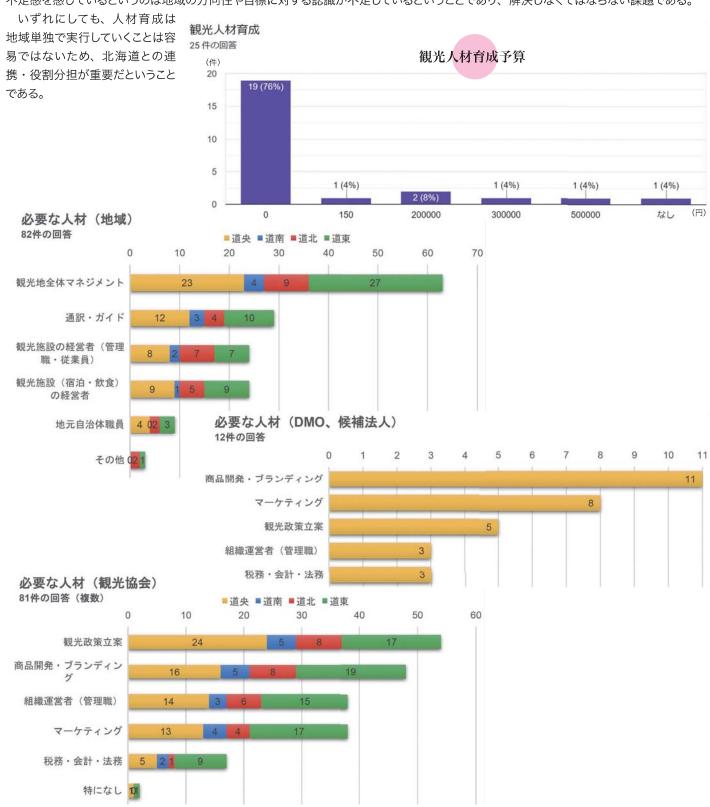
#### ④地域単独では難しい観光人材育成

地域の観光を支え、成長させていくためには観光人材育成が必要不可欠である。しかしながら地域において独自に人材育成を行う予算の確保は限られており、なかなか実施できないため 8 割近くが事業予算0である。DMO と観光協会では必要な人材が多少違うものの、観光推進組織職員人材と地域観光振興を担う人材の 2 種類があり、かつ「人材の発掘・開発」と「人材の教育」の両面がある。特に人材の発掘・開発については観光協会自体で行うことは容易ではないので、地元自治体のリーダーシップが不可欠である。

一方教育に関しては、北海道(北海道観光振興機構)等で実施されている研修等に参加することも有効だが、単発の研修会に参加するだけでは必ずしも効果があるとは思えない。「どのような人材が必要なのか?」というビジョンを定め人材教育プログラムの構築を行い、研修に参加することが必要である。

人材育成が難しい場合、民間企業からの出向者で即戦力人材の活用を行う場合もあるが、人件費負担が生じることに加え2~3年間という限定期間であり、その間にノウハウ取得や地元人材育成を行うことは容易ではない。

また、地域にとって必要な人材に回答が多かった観光地全体のマネジメント人材は本来地元の行政の中に必要なものであるが、そこに不足感を感じているというのは地域の方向性や目標に対する認識が不足しているということであり、解決しなくてはならない課題である。



#### (2) 地域単独では難しいマーケテイング

マーケテイングは観光振興・観光客誘致の方針を決めるために不可欠であるが、観光協会の大部分が事業予算を確保できていない。これは、アンケートコメントから以下のような理由が考えられる

- ・観光予算が少ない中で予算を割けない
- ・域外からの誘客よりも地域イベントの重要度が高い
- ・マーケテイングを実施する、結果を活用するという人材がいない
- ・方向性を決める地域のマネジメントが不足している

以上のような課題を解決するために、マーケテイングは地域任せにせず、北海道や広域連携 DMO である北海道観光振興機構などが 実施し地域を支援する必要と思われる。

ただし、地域が必要とするマーケテイングデータは国や北海道全体のいわゆる観光白書的なものではなく、地元で活用できる地域別のきめ細やかなデータであり、地域には分析ノウハウを有している人材が不足していることから、地域での意思決定を容易にする活用しやすい形で提供していく必要がある。

そこで較的大きな予算が確保できる北海道などが「地域にとってアクションプランへの活用が容易なマーケテイング」に徹し、地域は単独でマーケテイングを行わずとも、そのデータを活用してアクションプランを策定していくという役割分担が必要であるう。



#### (3) 組織の役割と地元行政との役割分担の不明確さが課題

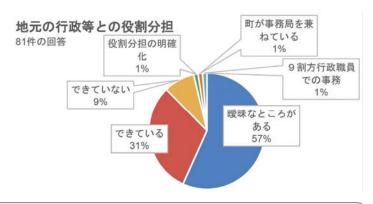
組織の役割、地元行政との役割分担が曖昧という回答が多数あった。従前より観光協会の主な仕事は地元で開催される収穫祭や盆踊り、花火大会などのイベントなど地域住民のために行われるものが中心であった。地元でのお祭りは地域住民にとって楽しみな行事であり大切である。

しかし、観光による地域活性化を目指すという観点では、観光客を誘致し地元の経済効果を上げ地域振興を進めるという国が示す DMO の思想が重要になってくる。イベントも地元住民のためのものから観光客誘致のためへと軸足が移りつつあり、観光推進組織の役割も拡大している。

そのような中で、組織自体の役割は行政との役割分担の曖昧さを課題と感じている意見も多い。観光地全体のマネジメントや観 光政策立案は地元行政が行い、観光推進組織はその実行部隊というのが本来の姿であろうが、観光協会で政策立案する人材が不足

しているとう回答から観光政策を観光協会で行っている又は 行わざるを得ないという現状が推測される。

また個別回答で「観光に関して、抜きんでたプレーヤーがいなく、地域特産品のブランドは高くても観光と結びつかない」「行政の方針が曖昧で役割分担も明確でないことで、現場で混乱がある場面がある」といった回答もあった。地域のおけるビジョン策定や様々な協力体制や連携の構築のためには、まず役割分担を明確にすることが必要である。



#### ~観光推進組織からの声~

- ・自治体が事務局のため、企画立案から実行まですべて自前となることが多く役割分担が不明確。
- ・協会が行政依存であり主体性がない(事務局が行政)主体性をもって観光施策を自ら実施する組織に変えていく必要があるため、 法人化が必要だと感じている。
- ・設立以来、観光協会は行政主導の任意団体となっているので民間一般法人化する必要がある。
- ・行政的立場と民間的立場との共存が困難
- ・「観光協会(町観光部門)=イベント屋」に概念が固定化されている地域現状の中で、十分な観光資源を活用した新たな観光振興について 民間事業者に働きかけているところ、民間事業者も現状の打開を行政に頼り切って主体性が無い

(行政が主体になると、全観光事業者に配慮した事業展開しか望めないため)

# 4 最後に

今回の観光推進組織のアンケートの質問項目は基礎調査を目的としたため、個別具体的な運営や事業内容について踏み込んでいない。 観光推進組織の課題はイベントやプロモーションに注目が集まりがちであるが、コロナ禍であったからか、根本的な課題である「財源不足」 「人材不足」「役割分担の曖昧さ」への認識の高さが確認できたことは意義があったと思われる。

これは現在、コロナ禍で積極的な誘致宣伝活動に取り組めない事情もあると思うが、本来の組織課題について検証する時間が与えられているともいえる。

特に積年の課題である財源と人材の不足については現場で働く観光関係者の悲鳴が聞こえてきた。一朝一夕に解決する簡単な課題でないことは理解しているが、どうして解決へ向けた動きが運動論的に顕在化してこないのかについて検証する必要がある。

「観光は北海道の基幹産業である」と言われて久しいが、その認識が一部の大型観光地や観光事業に関わる方々の中の認識に留まっていることに起因しているのではないかと感じる。

つまり、すそ野が広く経済効果が大きい観光の重要性を観光客入込数や宿泊延べ数などの数値で説明し理解を求めることの限界であり、地域行政・地域住民にとって観光の重要性が理解でき実感できるわかりやすい表現で説明してく必要があるということではないだろうか?

ポストコロナ時にむけて観光の目的も単に"風光明媚な自然やグルメを楽しむ"ことから、都会生まれ育ちの若者たちが"第2の故郷づくり" を求めて旅してくるなど、地域住民にとって当たり前の生活や仕事が観光目的になるなど多様化してきている。

地域間格差が課題の北海道だが、あらためて小規模地域の地域振興にこのような新しい観光スタイルを活用することで住民理解を進め地域間格差解消に取り組みたいところである。

新型コロナウイルスの蔓延で大きな打撃を受けた北海道観光だが、ポストコロナ時代はこれまでの成功体験や先入観にとらわれず、新たなステージに向けて進んでいくことを期待したい。

# アンケート調査結果(項目別)

■実施期間:2021年9月~11月末日

■実施方法:オンライン形式アンケートを北海道経済部観光局より該当組織にメール送信

■有効回答団体:100 団体

#### 1 · 観光協会

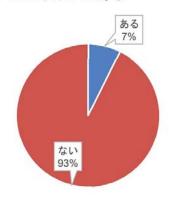
#### 法人形態

84件の回答



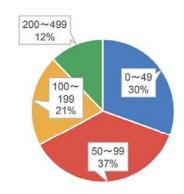
#### 地元にDMC(地域商社)がある

82件の回答



#### 会員数 (コロナ前)

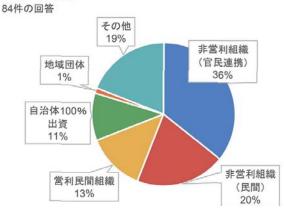
82件の回答



#### 会費 (年間)

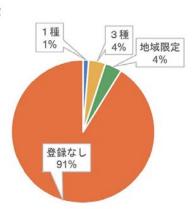


#### 組織 (種類)



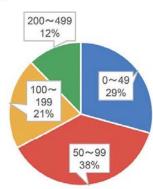
#### 旅行業の登録

79件の回答



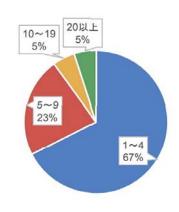
#### 会員数 (現在)

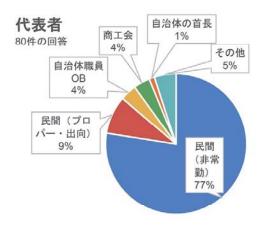
82件の回答

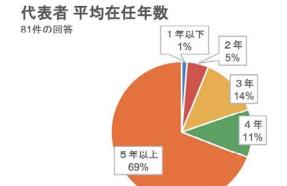


#### 職員数

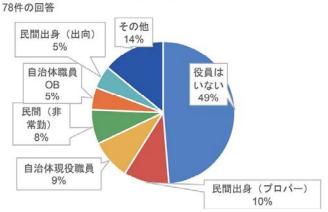
80件の回答

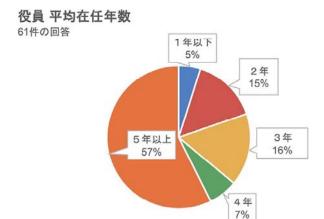




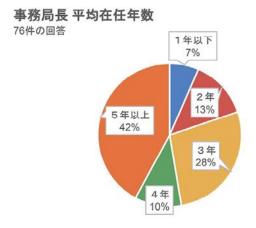


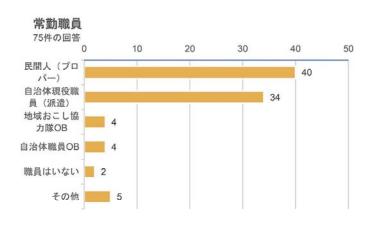
#### 役員 (専務理事・常務理事など)

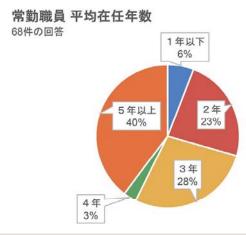


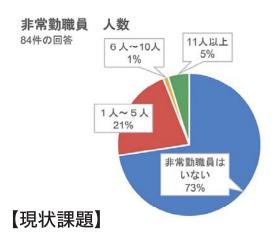


#### 事務局長 民間(非常 民間出身(出 81件の回答 勤) 向) その他 3% 3% 4% いない 6% 自治体職員 OB 自治体現役職 7% 員 44% 民間出身(プ ロパー) 33%

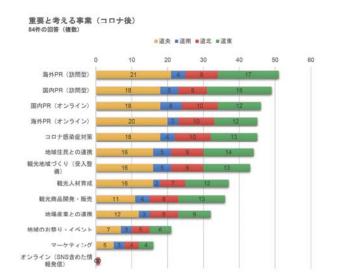












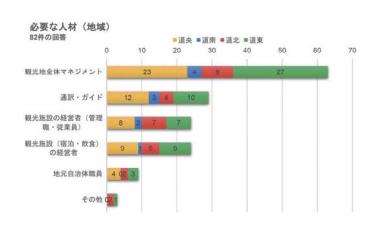
#### 【組織上の課題】

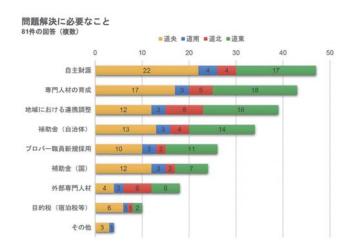
組織上の課題

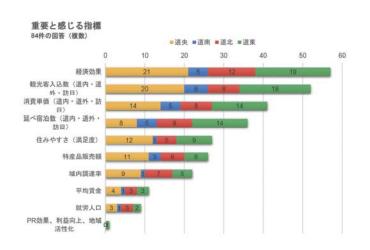
84件の回答(複数)

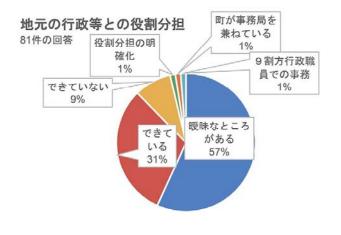


■道央 ■道南 ■道北 ■道東









#### DMO 登録へ向けての期待・不安・改題等のご意見をお聞かせください

- ・地域連携 DMO に登録済、現在今後の課題検討に向けて調整
- ・現在、事務局も役場内にあり、行政との役割分担が必要と考えているため、独立する1つの手法として、DMO に期待している。
- ・幅広い業種とかかわり地域の魅力を上げていきたい
- ・体制の維持管理
- ・登録によるメリットは感じないので、国が主導する必要性はない。
- ・北海道は観光地が遠く、季節も異なるため観光時期に合わせたプランニングが必要

#### 現在、貴組織で抱えている課題や今後の活動についての意見等を自由に記入ください

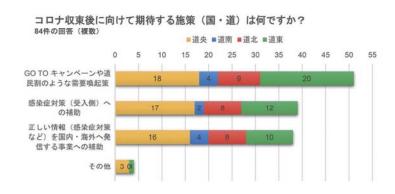
- ・人材不足
- ・絶対的に職員が足りない
- ・ガイド養成
- ・やはり高齢化は否めない
- ・ノウハウ・ビジョンを持つ者がいない。また、そういった者を採用するお金もない。
- ・町内事業者の高齢化が進み、新規事業者があまりいない。
- ・会員の高齢化、後継者不足、慢性的な働き手減少が課題。新たな産業創設にも時間とお金がかかりすぎる。意識改革も必要に思う。
- ・活動、事業の継承をどうするか、プロパー職員の給与体系、継続的雇用について
- ・現在、自治体が事務局のため、企画立案から実行まですべて自前となることが多く役割分担が不明確。
- ・行政からの独立。
- ・行政的立場と民間的立場との共存が困難
- ・設立以来、観光協会は行政主導の任意団体となっているので民間一般法人化する必要がある。
- ・協会が行政依存であり主体性がない(事務局が行政)主体性をもって観光施策を自ら実施して行くような組織に変えていく必要がある ため、法人化が必要だと感じている。
- ・コロナ禍において、従来実施してきたイベントが実施出来ない中で、観光協会としてどのようにして with コロナ観光事業を実施していくかを模索している。
- ・事業運営による観光協会の存在価値の向上。財源の確保
- ・コロナ感染症収束にむけて
- ・「観光協会(町観光部門)=イベント屋」に概念が固定化されている地域現状の中で、十分な観光資源を活用した新たな観光振興について民間事業者に働きかけているところ、民間事業者も現状の打開を行政に頼り切って主体性が無い(行政が主体になると、全観光事業者に配慮した事業展開しか望めないため、各々の活動について期待したいが、現状は難しい)。
- ・広域地域であり特産、資源、魅力豊富故の統一感が難しいことや組織体制
- ・宿泊部門の強化、物産関係の販路拡大

- ・安定した活動
- ・ 今後の事業計画 (中長期)
- ・広域連携による観光地づくりを目指している。
- ・一般社団化への取り組みを進めている。今回のコロナウイルス感染拡大により、様々条件により規制された部分が多く、観光業は非常に弱い立場にあったことから、今後を見据え、様々な条件に適応できる組織の強化と財政基盤を構築し、多少の波風には、動じない地域を作る必要があると感じた。
- ・温泉街の活性化
- ・地域住民や事業者などとの連携を密にし、地域づくりにおけるターゲットやコンセプトの再構築を目指している。
- ・観光施設周辺での住民との対応。
- ・観光協会の収益事業の充実を図るための施策や施設整備を考えている。
- ・テレワーク・ワーケーションの重点的な施策や施設整備を考えている。
- ・これまで道の駅の指定管理運営事業が事業・収益面ともに当協会の柱であったが当該事業から撤退したことにより組織規模の大幅な縮小を余儀なくされ、収益事業自体も取り止めていることから絶対的な収入不足の状態。自治体からは補助金ではなく委託事業として運営ギリギリの受託収入を得ているのみ(会費収入もあるが収入割合少)。キャッシュの余裕がないため自己負担ありの国や道の補助事業に応募することもできず独自に事業を行うことができない現状にある。

また、顧客満足度に適う観光資源の絶対数が少ないまちであるが故、地域の特性上「まちづくり」や「まちの文化の継承維持」を図っていくことで観光に繋がる(繋げる)というボトムアップ型の思考と実践が必要であると考えているがなかなか理解されない。

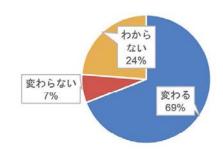
表面的な観光を求める以外にシティセールスの施策にも加わり移住定住者を増やしまちの経済や暮らしを芯から豊かなものしていく活動を行っていきたい。

#### 【コロナ感染症収束にむけて】



# 上記で「変わる」と答えた方 60件の回答(複数) 0 10 20 30 40 少人数単位の観光が増える 16 3 6 18 受入側の感染症対策が標準に なる 14 3 9 15 小規模地域への観光需要が高まる 10 1 4 10 目家用車やキャンピングカーを利用した旅行スタイルによる感染症を意識した観光行動 10 3 6 18

#### コロナ収束後に観光のスタイルは 変わると思いますか? 84件の回答

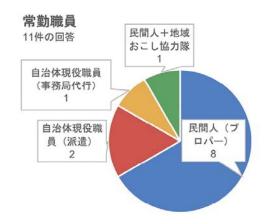


コロナ収束と感じるタイミングはどのような時だ思いますか?



50

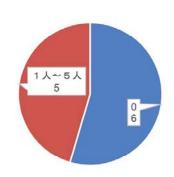
## 常勤職員 人数 11件の回答 6人~10人 11人以上 1人~5人 4 6



#### 常勤職員 平均在任年数

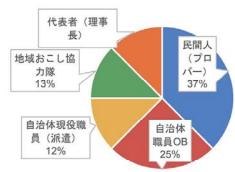


#### 非常勤職員 人数 11件の回答



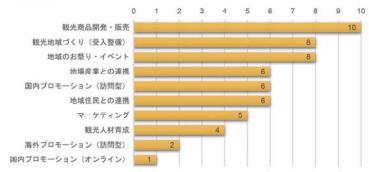
#### 非常勤職員

6件の回答

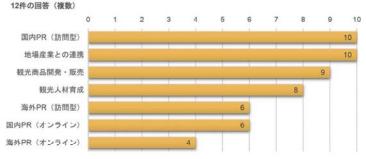


#### 重要と考える事業 (コロナ前)

12件の回答

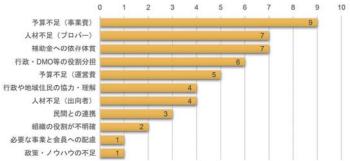


#### 重要と考える事業 (コロナ後)



#### 組織上の課題

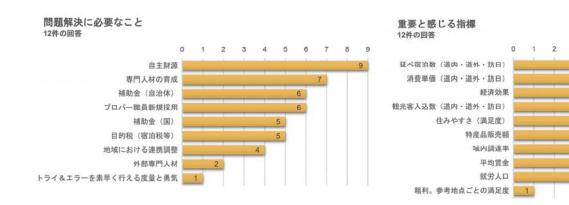
12件の回答(複数)





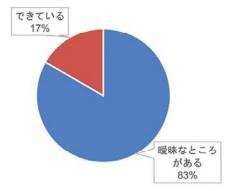
10

10



#### 地元の行政等との役割分担





#### DMO 登録へ向けての期待・不安・ 題等のご意見をお聞かせください

- ・コロナ禍における活動不足、自主財源の増加、専門人材の確保など
- ・地方創生交付金など国からの援助がなくなると、DMO 活動自体が縮小される可能性がある。
- ・旅行商品の開発・ブラッシュアップや観光インフラの整備が先決であり、またそのための資金調達が課題。
- ・人材不足
- ・DMOについて、観光事業者・行政・関係者・地域住民へと連鎖・浸透して行くことに 期待すると同時に、不安・課題がある。
- ・人材、財源不足に尽きる
- ・ミッションを「観光で地域が豊かになる」としているが、コロナ禍で厳しい状況である

#### 現在、組織で抱えている課題や今後の活動についての意見等をお聞かせください

- ・財源の不足(事業費)を解決することが最大の現状の課題である
- ・人材と予算
- ・観光に関して、抜きんでたプレイヤーがなかなかいない。特産品の魅力やブランドは高くても、なかなか観光と結びつかない。

- ・当組織は、観光協会や道の駅運営組織とは別の組織で動かしているが、現在合併問題で揺れている。行政の方針が曖昧で、役割分担 も明確でないことから、現場に混乱をきたしている。
  - コロナ対策・業務効率化の観点から、全ての関係者とオンラインでつながる環境作り及び会議・説明会等はオンラインが基本というコンセンサス作りが必要と考えております。
- ・自主財源の確保や観光需要回復が課題となっている。そのため、地域関係者と連携の上、体験プログラムや旅行商品等を造成する方針。
- ・観光振興計画を策定し、着実に実施・達成していくことが必要である。
- ・いかに関係人口を増やしていくか。(関係人口の定義づけ。)SDGsの探求と関係人口の増加を具体的な施策と共に実践し、北海道から他国を含む全国にこの流れを波及させたい。
- ・マーケティングについて効率的・効果的に如何に出来るか日々悩んでおります。
- ・農業のように長期保証の支援制度

#### 【コロナ感染症収束にむけて】

