

# 地域資源を活かし、 経済効果を地元還元する仕組みづくり。 その積み重ねが地域の魅力に。

本格的な夏の観光シーズン到来。「株ニセコリゾート観光協会」は、道内外から多くの観光客を迎えている。全国初の観光協会の株式会社化を行った同協会の、その新しい取り組みに、全国の自治体等からの視察が後を絶たない。株式会社にしたことで、何がどう変わり、どんな経営、どんな役割を果たそうとしているのか。民間企業から同協会に飛び込み、民営化実現に奔走してきた木下裕三業務企画部長に話をうかがった。

## 自立した観光協会経営の ための株式会社化

「私どものニセコ町は、住民参加と情報共有を理念とした『まちづくり基本条例』を全国で初めて制定した自治体ということで注目を浴びて、年間2500人ぐらいの方が視察に訪れます。それと平行する場合もあるし、単独でうちへ、株式会社化の話を知りたいと訪れる場合もあって、数百名の方が年間でいらっしゃいます。なぜそんなことができたのか、株式会社化の仕組みをみなさん不思議がります」と木下さん。

任意団体だった町の観光協会を株式会社化した背景や、そこにいたったプロセスはどのようなものだったのだろう。バブル経済の破綻や若者のスキー離れなどから観光のメインシーズンであった冬の観光客が年々減少し、6年前には夏と冬の観光客入り込み数が逆転。今後の観光振興を考える大きな転機となる。このような変化の中、当時の観光協会は町の財政事情等から経営的自立を求められるようになっていた。2001年、協会内に法人化検討委員会を設置し、組織改革を検討するなか、民意を反映する目的で専任の事務局長が民間公募される。そこに応募してきたのが、民間企業出身の木下さんだ。難関を突破し、2002年1月に事務局長として就任。同年7月に事務局機能の独立化に伴い、事務所を役場内から「道の駅・ニセコビュープラザ」に移転。当初は計画になかった株式会社化にいちから取り組み、ついに翌年9月、全国初の観光協会の株式会社化を成し遂げ、「株式会社ニセコリゾート観光協会」が設立された。

「事務局長となった当時は、観光協会の予算のうち7割を町からの補助金に頼っていました。今後財政が厳しくなって補助金がカットされるようなことになれば自分



きのした ゆうぞう  
**木下 裕三**  
株式会社ニセコリゾート観光協会  
業務企画部長

### Profile プロフィール

1966年東京生まれ。1990年に東京農業大学農学部卒業後、大手広告代理店に入社。1995年から2000年まで、札幌支社にて勤務。その後、東京本社で1年間勤務後に退社し、2002年1月に全国公募していたニセコ町の観光協会（ニセコリゾート観光協会）の事務局長に着任。全国初の観光協会の株式会社化に事務局として係わり、2003年9月には株式会社ニセコリゾート観光協会の創立に伴い、営業部長（企画・広報担当）に就任。2005年5月、社内の組織変更に伴い、現在は業務企画部長（業務全般、企画・広報担当）。

公職等：北海道経済産業局北海道観光ベンチャータスクフォース委員（平成16年）、レリベシステム事業運営部会副会長（平成16年、17年）、国土交通省リゾート整備アドバイザー（平成16年）、ニセコ・羊蹄地域振興計画策定調査検討委員会委員（平成16年、17年）

たちがやりたいことができなくなる。以前から法人化と自主財源の確保という課題があったのです。その時にたまたま私が事務局長で入って、話し合いの中で、株式会社化する案が出ました。民意を反映でき、スピーディーな意志決定システムを持ち、地域に経済的な効果と呼び込める組織は株式会社が適当だと判断して進めました」



道の駅内の観光案内コーナー

## 新たに旅行部門を 設立して新商品を開発

では、株式会社化で、事業内容はどのように変化したのだろう。

「従来の観光案内や観光PR関連の部分もありますが、第2種旅行業の登録をして、旅行部門を新たに立ち上げました。ニセコエリアから外に出かける旅行代理店としての業務と、外から来ていただくために、色々なツアー商品を企画して販売したり、航空券やJRの発券事務も行っています。自治体のエリアだけに限定せずに、いいものがあれば、ニセコエリアの様々な所と連携する。昨年は<sup>\*</sup>シーニックバイウェイという国の事業関連で、羊蹄山の裾野をレトロな薪バスで一周する広域観光のツアーを企画しましたが、これは大変好評で、今年もやり



(写真A) ニセコ町発行の観光パンフレット



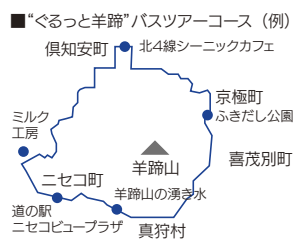
ニセコの地酒「蔵人衆」ポスター

ます。また、ニセコの酒米を使用した地酒を地元の異業種組織で協同でプロデュースして、道の駅でも販売しています。何でも屋に近いですね。観光パンフレットもニセコ町から受託して作っています。これは(写真A)女性向けにターゲットを絞ったパンフで、おすすめ場所の特集を組んでいます。お客さんにも地域の事業者の方にも評判がいいんですよ。道の駅の案内所では、ここがいいですよ、ここが評判ですよ、そういった御案内の仕方もします。つまり、お客さんの視点でサービスをできる組織に変わったということが、いちばんに言えることですね」

一日アクセス数が500~1000という同社のホームページを覗いてみた。昔懐かしいボンネットバスで羊蹄山を一周するツアー、清流尻別川の散策や田植え体験の宿泊ツアー、ニセコ町長自らがガイドするミニツアーなど、地域密着の旅行商品に加えて、野菜の宅配サービスなどのリアルタイムな情報を発信している。



ボンネットバスで羊蹄山を1周するツアー(期間限定)



逢坂ニセコ町長自らがガイドするミニツアー

## 地域振興と経営を 成立させる株式会社

経営面では、新たに旅行業登録をしたことにより可能となった「旅行代理業」と、お土産や地域の特産品を販売する「物販事業」による収益が経営の基盤だ。設立初年度の売り上げ、今期の売り上げ共に黒字を確保している。

「当社は、ニセコ町50%、町民120人が50%出資して、

町民の株主には観光業界だけでなく、農家や一般住民などいろいろな人がいます。地域にはすばらしい自然や文化、産業がありますから、それを有機的に結び付けて、そこから利益が地域に還元される仕組みをつくるお手伝い、つまりコーディネートする。なおかつ収益的なものも追いかける。経営的に安定しなかったら何にもなりませんので、マネージメントをしっかり考えながら進めなければなりません。お客さんが喜んで、地元の人も喜んで、当社の収益も上がる。地域振興と経営、ちょっと矛盾しているのですが、この二つを成立させるのがうちの役割です」

## ニセコファンを増やす 仕組みづくりの積み重ね

近年、ニセコエリアへの外国人スキー客の増加がマスコミ等で取り上げられるが、外国人観光客の誘致に関する考えも聞いてみた。

「外国の方は、実際に来ていただいているお客さまの10%未満です。去年、北海道経済産業局の支援をいただいて、夏と冬で大々的な観光の動行調査を行いました。札幌圏を含めて道内の方が夏は6割、冬が7割で、やはりメインは道内のお客さんです。とは言いながら、外国の方に来ていただいたり、住んでいただいたら尚いいですよ。外からの視点で、活動していただくことで、地元の方が地域の良さに気づかされるということがあります。観光ということを考えたときに、ある時だけ脚光を浴びればいいわけでは決してなく、まず、地元の人が、『それいいよね』という仕組みがあって、そういうものの積み重ねが連携して地域の底力になっていくのだと思います。当社はそのお手伝いをする。最終的には、町民が住んで誇りに思える町。そういった場所には人は惹かれて来ると思えますから。住んでみたいと思われる町になるべきだし、そういうふうに自分も努力したいですね」

ニセコ町の人口は、2005年5月末で4664人。2001年5月末が4523人なので、微増の傾向にあるといえるだろう。木下さん自身、趣味のアウトドアスポーツを楽しむうちに、雄大な自然環境に恵まれた北海道が大好きになり、中でも特に蝦夷富士として知られるニセコエリアに住むことに憧れを持っていたそうだ。住民でもある木下さんに、ニセコの魅力を尋ねると、「単純に通り過ぎるだけでなく、ゆっくり腰を据えてのんびりしていただくと、さらによくわかる地域なんじゃないかな。個人的には、毎日羊蹄を見ながら暮らせるのがいいですね。常に羊蹄山に癒されている。そんな感じかな。この良さが、他の人たちにも伝わるとうれしいなあ。富士山の裾野に住むようなもの」と、笑う。

今後も、色々な仕組みをつくっていく予定だ。ニセコエリア内のアクセスを改善するための周遊路線バス、ニセコの街中を走る馬車、食の開発…、新たなニセコファンが増えそうな様々な動きが進行中である。

※シーニックバイウェイ/沿道景観に優れたルートを指定し、行政と地域住民が協同で景観の保全や整備を図る、国土交通省が推進する制度