

講義 2

DMOの強化と財源確保による 阿寒湖温泉の挑戦



講師：公益財団法人日本交通公社 観光経済研究部 上席主任研究員

中野 文彦

◎Profile

1998年入社。専門は観光戦略・計画、地域資源活用、観光地経営（マネジメント）、観光史、観光資源評価など。

これまでに阿寒湖温泉、京都市、白川村、福岡市などの観光計画策定に携わってきた他、観光振興に関わる行政、観光協会、観光事業者、地域住民（NPOなど）などの連携・協働の仕組みづくりなど、観光に取り組む都市・地域の課題解決に結びつく調査研究に取り組む。

阿寒湖温泉の観光地経営 (エリアマネジメント) 体制

公益財団法人日本交通公社は阿寒湖温泉の観光地域づくりに20年ほど携わっており、何かとご縁のある地域です。本来であれば今回のお話は阿寒湖温泉の方にさせていただくのが一番良いのですが、今まさに大きなプロジェクトのオープンを控え、準備が忙しいということで、私が代わりにお話いたします。

今、阿寒湖温泉では国の政策に関わる大きな2つの事業のラストスパートを迎えています。それが「観光立国ショーケース」「国立公園満喫プロジェクト」で、どちらも2020年が目標年となっています。

観光立国ショーケースは訪日外国人を地方に誘客するモデルケースを確立するというもので、全国10都市が応募し、阿寒湖温泉のある釧路市、金沢市、長崎市の3都市が選定されました。

釧路市の観光立国ショーケースの目標像は「世界トップクラスの自然に抱かれ、自然との共生文化を体験するカムイの休日」です(図1)。写真はトンコリという伝統楽器を弾いているアイヌの方を、ナショナルジオグラフィックのカメラマンが撮影しているところです。この写真は阿寒湖温泉の魅力を含めて物語っています。アイヌの方の自然との共生の文化、地元の方々が守ってきたアイヌ文化です。こうした資源に合うマーケットとして、自然やその中でのアクティビティをはじめ、地元の文化が好きな人を「アドベンチャーツーリスト」、そうした旅を「アドベンチャーツーリズム」と呼んでお

り、阿寒湖温泉ではそういう市場をターゲットとした取り組みを進めていこうとしています。

観光立国ショーケースに選ばれた3都市は2020年の目標値を設定しており、取り組みがスタートした2014年度の訪日外国人延べ宿泊数の2倍の数字を目指しています(図2)。進捗状況を見ると、一番順調なのは金沢市で、長崎市はここ数年の天災などにより目標に届かどうかという感じです。釧路市も当初の想定通りには伸びてはいません。

こうした目標達成も大事ですが、それだけではプロモーションや誘客事業になってしまいます。この事業は、訪日外国人に感動してもらえるような地域を作ることでも目的であり、そのための努力を阿寒湖温泉では行っています。

国立公園満喫プロジェクトは、全国で8つの国立公園を対象に環境省と地元の方々が連携して進めているもので、北海道では阿寒摩周国立公園だけが選ばれています。こちらも阿寒摩周国立公園を満喫するための3つのキーワードの中に、自然やアイヌ文化といった言葉が入っており、観光立国ショーケースの対象と同様の資源をしっかりと磨いていくことを主眼としています。

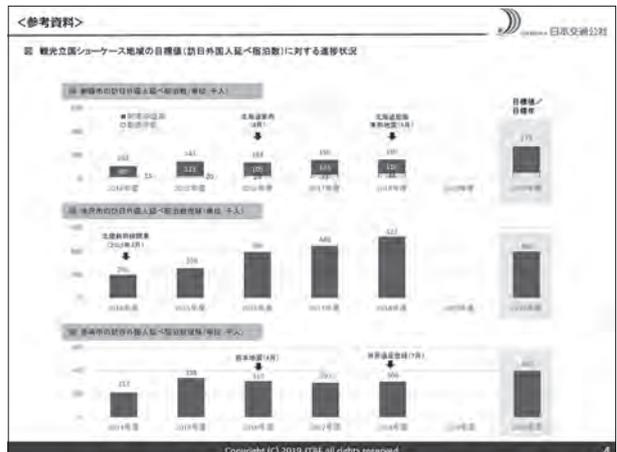
阿寒湖温泉では、こうしたプロジェクトを進めるために2018年4月に阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社という会社を設立しました。地元の有志、DMOになっている観光協会、あとは民間企業、JTBやJAL、銀行などの金融機関が4億円を出資しています(図3)。

観光立国ショーケースが目指すように訪日外国人を倍増させるためには、プロモーションだけをしても難

図1



図2



レーションをしたいということで互いに共感したことがきっかけとなっています。

モーメント・ファクトリーはサグラダファミリアやシンガポールのチャンギ空港でのプロジェクトマップピング、日本では安室奈美恵さんのファイナルツアーの演出を手掛けるなど、世界的に有名な会社です。世界に対して売っていくという観点と、先住民族とのコラボレーションという点からこの会社と連携しました。

3月にリニューアルした「ロストカムイ」ですが、このイメージ写真はヨシダナギさんというフォトグラファーが撮影しています。また音楽やCGなども阿寒以外のクリエイターの方々とのコラボレーションで実現しています(図6)。

この取り組みの背景の一つには、2020年に道内のしらおいちょう白老町に国立アイヌ民族博物館がオープンを予定していることが挙げられます。それ自体は阿寒の方たちにとっても非常に喜ばしいことですが、アイヌ文化を

見たい方はみんなそちらに行ってしまうのではないかとこの危惧が生まれたのです。これまで阿寒湖温泉はアイヌ文化が体験できるという売り方をしてきたので、アイヌ文化と先端技術など他の文化を融合させて新しい文化を作っていくという方向性で、新しい演目を作ったという経緯があります。

2019年の阿寒湖温泉 ～アドベンチャーツーリズムのさらなる充実～

2019年のもう一つの阿寒湖温泉の動きとして、アドベンチャーツーリズムの更なる充実があります(図7)。これまで阿寒湖温泉では、阿寒湖や阿寒川、雄阿寒岳・雌阿寒岳など近隣の自然を体験するガイドツアーが行われていますが、ガイドが自立的に稼ぐことが地元の課題感としてあります。雪国なので夏と冬の季節変動も大きく、単価を上げていかなければ厳しい側面もあります。

単価を下げ、修学旅行などのグループをたくさん受け入れるという考え方もありますが、欧米系では単価1万円以上の自然系ツアーが普通にあり、ガイドの価値も高いです。そこで先ほどお話ししたマリモの生息地観察ツアーなど、高付加価値のガイドツアーを作るために挑戦しているところです。

阿寒湖温泉は非常に自然が豊かで、国立公園に指定されています。また、知床国立公園と並び、阿寒湖と摩周湖はミシュランで3つ星の評価をされていますが、なかなか観光客に伝わらないというのが課題でし

図5



図6



図7



理事会のメンバーは地元の方たちですが、評議員会やランドデザイン懇談会などには外部の方も入っています。事務局は組織の中核で、ここに10人ほどの職員がいます。事務局の下にある事業部は7つの部門に分かれ、例えばスキー場事業部の部長はスキーが得意な旅館の主人、アイヌ文化部はアイヌコタン商店街の理事長が兼務するなど、地元の方々が活動を担っています。

「阿寒湖温泉再生プラン2010」は、関係者の意識改革に重きが置かれていました。実施するのは主にNPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構になりますが、住民たちが各事業部の部長となっており、地域と密着した取り組みとなっています。

滞在化促進ということでは、夜のイベントを創出したり、商店街の賑わいづくりということで、「まりも家族手形」という地域通貨を導入したりしました。食材の開発など今ではよく見るようにはなりましたが、当時から阿寒湖温泉では鹿肉料理の開発をしたり、駆除が必要な外来種のウチダザリガニを料理に使う取り組みも行っており、現在では缶詰などに商品化されています。

私もよく覚えているのが、商店街の奥さんなど、女性たちが非常に熱心に活動していたことです。温泉街に花を植える「花いっぱいプロジェクト」や、温泉街での足湯や手湯の整備などが行われ、商店街の方々が自分たちで考えて動くという意思表示が感じられました。

こうした活動の財源については、まずできることからやろうということで、観光協会の予算を時限的に3年間割り増し、まちづくり特別分担金というのを設けました。それまで観光協会は任意団体だったので、国

などの補助事業を受けにくかったのですが、NPO法人となってそうした補助金が活用できるようになり、いろいろな事業を実施してきました(図14)。ただ、補助金は実証事業などに限られるため、補助金が終わると継続できないという課題もありました。

また、市町村合併による釧路市との連携強化で、2009年には観光協会のインフォメーションセンターなどが入った「阿寒湖まりむ館」、2012年にはアイヌ舞踊を上演する劇場「阿寒湖アイヌシアターイコロ」がオープンしました。それまでは木造の建物で上演されていましたが、釧路市の予算で本格的な劇場が作られ、阿寒アイヌ工芸協同組合で運営するという形になりました。

このように阿寒湖温泉では、地域のビジョン作りと組織作りが、セットで議論されてきました。2004年時点のまちづくりの目標として「アイヌ文化に彩られた国際リゾート」を掲げ、「アイヌ・ブランド化プロジェクト」「湖と森のブランド化プロジェクト」「地域一体型リゾート推進プロジェクト」という3つのプロジェクトが位置づけられています。

これらのビジョンは当時からずっと変わらず、実現するためにはどうしたらいいのかという議論と実践を今まで続けてきています。考え方を継承する形で、2011年には新たなビジョンとして「阿寒湖温泉・創生計画2020」が作られ、2015年に観光立国ショーケースや国立公園満喫プロジェクトという大きな事業が動き出したため、それらを反映して2018年3月に後期計画が作られました。

図13

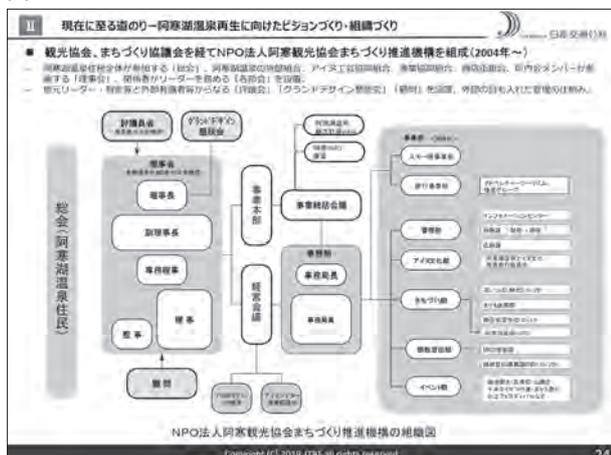


図14

阿寒湖温泉再生の財源確保に向けた入湯税のかさ上げ

地域の財源確保について最初に議論されたのは2002年でした。鳴子温泉を視察し、地域通貨を使って財源確保の仕組みを作ろうということで、「新しい地方税のあり方研究会」という会が旧阿寒町の職員によって立ち上げられ、議論が開始されました。地元にある釧路公立大学と連携し、税法に詳しい元総務省にいらした小磯修二教授が座長を務めました。

この研究会で入湯税のかさ上げについて議論が行われ、実現まであと少しのところまで行ったのですが、当時の阿寒湖温泉は非常に観光客の入込状況が悪く、そういう時期に入湯税を値上げすることに地元の一部からの賛同が得られず、その議論は一時ストップしました。

それから10年以上経って、入湯税のかさ上げの議論が復活しました。きっかけとなったのは温泉街の中心部にあった大型ホテルが2012年に閉館したことです。建物が解体され、空き地になったのですが、この跡地をどう有効活用するかという議論から始まりました。

当時の阿寒湖温泉は先ほどのグラフからも分かるように宿泊客が底を打った状態で、大西さんも「地域のみんなが平等に苦しかった」「何かしなければいけないという気運が生まれた」とおっしゃっており、危機感から地域に一体感が生まれていた状況でした。

そこで「阿寒湖フォレストガーデン構想」として、跡地とアイヌコタンの間にアイヌゾーンを作ろう、アスレチックゾーンを作ろうといった構想が生まれました。また、そのためのお金はどうするのかという話になったのです。

そこで、2002年に「新しい地方税のあり方研究会」で行われた議論をベースに、改めて入湯税のかさ上げ議論が再開されました。この時は地元の方々の意見が一致し、阿寒湖温泉の総意として「入湯税をかさ上げし、それを阿寒湖温泉の観光振興に使ってほしい」という要望書を、2013年1月にNPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構から釧路市に提出しました。

その後「独自財源研究会」という会を立ち上げ、2002年にお世話になった小磯先生にも再びご協力い

ただき、法定外目的税を実施している地域にヒアリングをしたり、阿寒湖温泉の宿泊者に対してアンケートを実施するなど、議会や行政を説得する材料を作り始めました。

説得材料として一番効果的だったのが宿泊者アンケートでした(図15)。「阿寒湖温泉の観光振興に協力したいと思うか」という問いに対して約7割の宿泊客が協力したいと回答し、追加で払ってもよい入湯税の金額は151~200円という回答が最多となりました。この調査結果を添え、2013年11月に再び要望書が市に提出されました。

これを受けて行政が検討に入り、2014年12月に釧路市の条例改正により、改正案が提案されました。最初に要望書を出して1年でここまで来たというのは非常にスピード感があります。行政の協力はもちろん、2002年から地元で議論を行い、地元の意思統一ができていたことが大きかったと思います。

図15



図16



こうして2015年に入湯税を150円から250円に引き上げましたが、軽減措置も設けています(図16)。というのも、この財源の活用は釧路市全体ではなく、阿寒湖温泉の観光振興が対象です。釧路市内のビジネスホテルにも鉱泉を引いているところがあり、入湯税が250円になるのは困るということで、釧路市と総務省で議論して、阿寒湖温泉の一定規模以上の観光施設だけがかさ上げするという形で落ち着きました。

こうした制度面の課題については、地元はそこまで考えられなかったのですが、釧路市の方々が国と交渉して一つずつ解決していきました。これは宿泊税にも共通する課題で、どういう範囲でお金を取るのか、どういう目的でそれを使うのかはどの地域でも議論の対象になると思います。

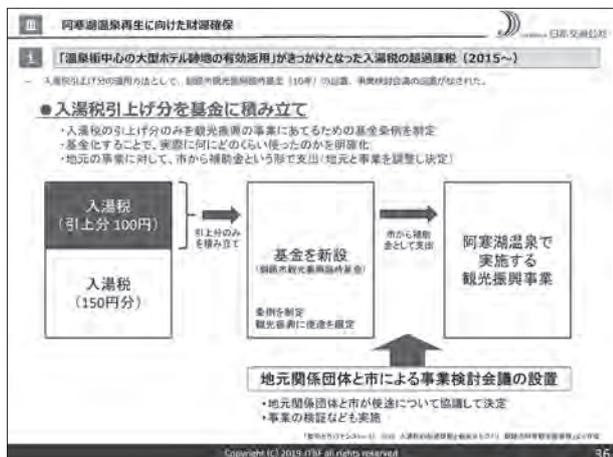
こうして阿寒湖温泉では入湯税が100円値上がりすることで、年間4,800~5,000万円くらいの税収の見込みが立ちました。かさ上げ分のお金は基金を新設し

て積み立て、用途については観光協会などの地元関係団体と市が議論し、決定した観光振興事業に対して市が補助金として支出するという流れができました(図17)。

この財源ができたおかげで、温泉街の中心にできた空き地を活用した阿寒湖フォレストガーデン構想を実現するめどが立ちました。この他、インバウンド向けの案内板整備や花いっぱい運動の推進などに使われています(図18)。

以前実施していたまりも家族手形は、「まりも家族コイン」という名称に変更して再スタートしました。また、交通社会実験で運行した阿寒湖温泉循環バスは、予算がなくて継続できなかったのですが、その予算のめども立ち、運行を再開することになりました。このように2002年に作ったビジョンを元に議論し、新たにやりたいこと、今までやってきて今後も継続したいことが、入湯税のかさ上げという安定財源のおかげでできるようになりました。

図17



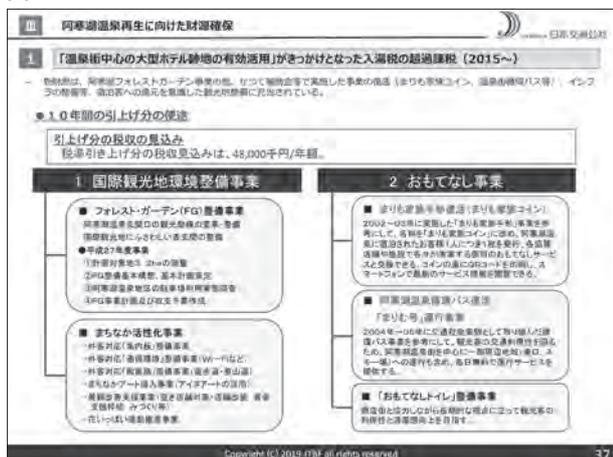
阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社の設立

入湯税は用途に公共性が求められるので、今までお話ししたような観光地整備などには使えますが、営利目的の事業にはなかなか使いにくい部分があります。そのことが阿寒アドベンチャーツーリズムという株式会社の設立につながりました。

DMOの役割は「稼げる地域作りの舵取り役」と言われています。阿寒湖温泉では、阿寒観光協会まちづくり推進機構が稼ぐためのマーケティングやプロモーションをしていますが、実際に稼ぐのは宿泊施設などです。DMOに地域が稼ぐための良いアイデアはあっても、実現には大きな予算が必要です。地元の宿だけではできないとなった時に、だったら舵取り役だけではなく、エンジンとなる別の会社を作ろうということになりました。

新会社設立の構想は2015年頃から持ち上がり、2年ほどかけて、2018年4月に設立されました(図19)。この新会社の社長は阿寒観光協会まちづくり推進機構の代表理事である大西雅之さんで、出資者は合計15

図18



の企業・団体です。

大前提として地元の方も出資しています。旅館組合が出資組合を作って出資したり、阿寒観光協会まちづくり推進機構も一部負担しました。他には関係が深かったJTBや日本航空、地元金融機関や日本政策投資銀行などがあります。

日本政策投資銀行の北海道支店は支店長が阿寒観光協会まちづくり推進機構の顧問を務めるといった関係があり、今回も新会社設立の相談から事業計画作り、釧路信用金庫や北洋銀行、北海道銀行など地元の銀行に対する声掛け、出資金の構成などいろいろな面でご協力をいただきました。こうして純資産は総額で4億円となり、釧路市にも協力してもらった体制ができました。

事業の柱は「夜の森を活用したエンターテインメント」と「アドベンチャーツーリズム事業」の2つです(図20)。構想のきっかけとなったのはカナダのケベック州・

モントリオールの自然公園で行われている「フォレストアルミナ」を紹介されたことです。ちなみに2015年は観光立国ショーケースの対象地域に指定され、アイヌ文化や自然という素材が評価されることを再認識した年になります。

カナダの「フォレストアルミナ」はデジタルアートを使った夜の森の体験型アトラクションで、入場料は日本円で1,500円くらいです。近隣の町に宿泊施設がたくさんできるなど、非常に成功しています(図21)。2016年にフォレストアルミナを実施しているモーメント・ファクトリー社の社長が阿寒湖温泉を訪れ、大西さんとトップ同士の意見交換からスタートし、アイヌの方たちとも話をして、最終的にはモーメント・ファクトリーの方が「カナダで森の中でこういうプロジェクトをやっており、ぜひ阿寒湖でもやらせてほしい」という説明を住民や環境省の方に行いました。

環境省も非常に協力的で、環境に配慮しつつ国立公園の中の自然遊歩道を使うことを再確認し、その上で阿寒湖温泉で実施する場合の料金やコンテンツ内容を一つ一つ議論して計画を作っていました。なお、このルミナシリーズは、長崎県・伊王島の「アイランドルミナ」、大阪城の「サクヤルミナ」に続き、阿寒湖温泉の「カムイルミナ」が国内で3つ目の事例になります。

こうした新しいことに取り組む時は、皆が賛成してくれるわけではありません。少しずつ理解を得ていくしかないのですが、関係する方々が足を引っ張ったり傍観するのではなく、出資をしてくださるとか、ご協力の一步を踏み出していただけたことが重要だったと思

図19

阿寒湖温泉再生に向けた財源確保	
2 阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社設立による出資受入 (2018~)	
組織名称	阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社 (Akan Adventure Tourism)
本社所在地	北海道釧路市阿寒町阿寒温泉3-6-20(NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構内)
出資者	阿寒湖温泉出資組合、特定非営利活動法人阿寒観光協会まちづくり推進機構(地球DMO)、株式会社JTB、日本政策投資銀行、株式会社北洋銀行、株式会社北海道銀行、朝陽信用金庫、NECキャピタルソリューションズ など計15社(団体)
代表取締役	大西智之(非常勤)
取締役	2名(監査・経営企画担当取締役、事業企画担当取締役、ともに非常勤)
監査役	1名(非常勤)
資本金	資本金450万円・買取準備金450万円・資本剰余金100万円(純資産4億円)
設立日	2018年4月2日
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> 営業にアードベンチャー事業の直営型・委託型(大規模)・センター・イベント・コンテンツの提供型(小規模) 観光立国ショーケース・制作等社との連携による「夜の森」の森をテーマにしたデジタルアート(エンターテインメント)制作(企画)・上記と連携した収益事業(チケット販売、グッズ販売、その他企画・商品開発と連携した事業) 運営ブランド「Akan Line Project」の展開となる「アドベンチャー」のデジタルアート・夜をテーマにしたエンターテインメント事業(自然体験型アドベンチャー、企業向けアドベンチャー) アドベンチャーツーリズムコンテンツの開発・商品化・販売、観光イノベーション・商品開発(販売オペレーション)

図20

阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社設立による出資受入 (2018~)

- 2015年: 構想が持ち上がる (カブの事例紹介)
- 2016年: 地元等の合意形成 (阿寒観光協会の賛同)
- 2017年: 事業計画 出資募集 (事業計画の策定と実行)
- 2018年: 会社設立 (2018年4月2日)

図21

阿寒湖温泉再生に向けた財源確保

2 阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社設立による出資受入 (2018~)

Foresta Lumina -カナダ・ケベック州・モントリオール

- カナダ・ケベック州で実施されているデジタルアート「夜の森」を舞台とした体験型アトラクションとして2015年を目途に導入する。(観光立国・経済効果が大きい。カナダの道徳的森林公園で年間10万人を来客) 従来の先住民アイヌの神話等をベースとした「異世界も楽しめる自然との共生をテーマにした(阿寒湖の森とアイヌの神々からのメッセージ)
- 屋外でのデジタルアート等の最新技術を用いた自然体験とメッセージ性の強い物語(夜の森歩き)はまさに「ナショナルブランド」。
- 阿寒湖温泉の訪日外国人客は12万人(2016年度)だが、2020年には観光立国ショーケースのKPIである訪日外国人客25万人を目指す。カナダ・米圏に多くのファンを持つ(満足度評価でディズニー・USGを超える)ことから欧米への強力なマーケティングポイントになる。

います。

2017年は事業計画づくりや出資募集の年で、毎月札幌にある日本政策投資銀行の北海道支店に相談に行き、事業計画のダメ出しをもらってやり直しを繰り返しながら、何とか計画を作り上げました。

事業計画は、カムイルミナの入場者数はどれくらいを見込めるのか、料金はいくらくらいがいいのか。稼働日数はどれくらいで、ルミナを1日回すのに電気代がいくらかかって、アルバイトを何人雇用して、といった数字を積み上げていきました。これはやはり、地元の方々だけではできません。日本政策投資銀行から指導を受け、項目を一つずつ地道に埋める作業をしていきました。

この時に日本政策投資銀行の方から言われたのは、最も理想的なプランと最悪を想定したプラン、その中間のプランが必要だということです。そうでないと金融機関も他の出資者も納得できないということで、この3種類のプランを何度も作り直す作業を続けていきました。

日本政策投資銀行に納得してもらえるものを作ろうというのが一番身近な目標となり、事業計画を作りながら会社をどう継続させ、リスクを考えていくべきか、キャッシュフローはどうあるべきかなどを議論しながら進めてきたので、ここが会社づくりをするのに最も重要な作業だったのではないかと思います。

また2017年には、阿寒湖温泉の主要な方々が「フォレストルミナ」の現地視察を行いました。阿寒湖温泉の方が自然公園としての環境に恵まれており、しっか

りしたアイヌ文化があることもわかり、阿寒での実施に手応えを感じたようです。この他にも長崎県の伊王島などの国内先行事例を視察に行きました。そして、作り上げた事業計画を持って出資想定企業に説明に行き、出資依頼を行いました。

もう一つの事業の柱であるアドベンチャーーツーリズムについては、一番参考にしたのは海外の事例です。海外では6時間くらいの1日ツアーで1万円以上のプログラムが普通に存在します。そうしたプログラムをどうやったら作れるのか。冬は阿寒はマイナス20度くらいになるので3時間が限界ですが、どうやって3時間で1万円のプログラムを作るのかといった議論を重ねてきました(図22)。

例えば、マリモ自然生息地観察ツアーもプレミアム感を出すためには、ただボートで行って帰ってくるだけでなく途中でカヌー体験をプラスしてはどうか、観察しやすいグラスボートを導入してはどうか、火が使えない国立公園の中でどうやって温かい料理を提供するか、などについて議論をしてきました。

また、2016年には「アドベンチャートラベルワールドサミット」という世界大会誘致に向けて、阿寒湖温泉が北海道経済産業局や北海道運輸局、環境省と連携しました。この年にアラスカで開催された世界大会に北海道の職員や阿寒湖温泉の方が参加しました。地元の方のアンテナの高さを示していると思います。

阿寒アドベンチャーーツーリズム株式会社の設立後、外国人記者クラブで記者発表を行いました。主な発表内容はカムイルミナについてでしたが、先住民文化に対するリスペクトが感じられ、そうした文化と先端技術、アートとの融合についても高い関心が寄せられたとのことです。

世界に訴えるコンテンツをつなぐ

冒頭でお話ししたように「阿寒湖アイヌシアターイコロ」では、伝統的なアイヌの古式舞踊を10年以上にわたって上演していました。演目のリニューアルをしたくても、その原資がなかなか作れないというのが、長年の課題でした。

また、カムイルミナがイコロのあるアイヌコタンと湖

図22



を挟んだ反対側でスタートすることが決定しており、そこでアイヌのストーリーをモチーフにしたアトラクションが行われると、アイヌコタンに来るお客さんが減ってしまうのではないかという危機感がありました。そこで、「湖の両側にアイヌ文化の拠点を作って、観光客が行き来する形になることを目指す」、そのためにはイコロの演目リニューアルが必要という構想が作られました。また、阿寒湖の東西のコンテンツをつなげるため、共通チケットや周遊マップなどを作り、カムイルミナとアイヌコタンをつなげていくということで、世界的なブランド力のある新しいコンテンツでアイヌ文化を広める、阿寒湖温泉全体の活性化につなげるとしました(図23)。

この企画は北海道経済産業局の「平成29年度地域文化資源活用空間創出事業」として、阿寒観光協会まちづくり推進機構と阿寒アイヌ工芸協同組合が連名で申請し、阿寒湖温泉の基本的なビジョンを元に組み立てた構想が評価され、採択されました。

カムイルミナのスタートとイコロの演目リニューアルはほぼ同時期となりましたが、必ずしも計画的だったわけではありません。カムイルミナのプロジェクが先行していたのですが、アイヌコタン側もこのタイミングでリニューアルしなければ観光客がカムイルミナに流れてしまうという危機感があり、結果的に同時進行となりました。物事を進めるには、いろいろなタイミングがあるのだと感じました。

図23



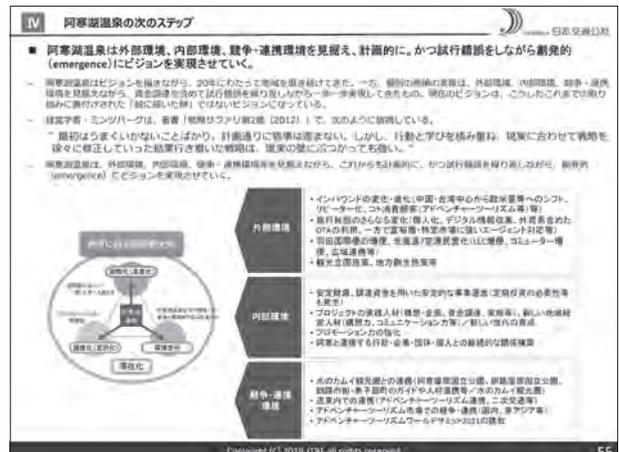
「阿寒湖温泉・創生計画2020」に基づく次のステップ

現在の阿寒湖温泉は、2018年に作られた「阿寒湖温泉・創生計画2020」の後期計画に沿って様々な取り組みが進んでいます。冒頭にお話したように阿寒湖フォレストガーデンの整備やカムイルミナ、ロストカムイなどの取り組みがようやく形になってきたのが2019年です。今後はそれらをきちんと運営していくことが課題です。また、湖の周囲はある程度整備が進みましたが、次はまちなかの整備、商店街のブランディング、アドベンチャーツーリズムに携わる人たちをどう育てていくかなども課題です。

阿寒湖温泉・創生計画2020には、22の施策とそれらを具体化する57の重点項目が掲げられています。ここには阿寒湖温泉の人たちがやりたいこと、続けていきたいこと、やりきれていないことが全部入っており、今も一つずつ、タイミングを見ながら実現しています。

まとめとして、こうした取り組みを「外部環境」「内部環境」「競争・連携環境」という3つのキーワードで整理しました(図24)。阿寒湖温泉はやりたいこと、やらなければいけないことを全てリストにして、最初は地域分担金でできることから地道に取り組んできました。現在も、そのベースには最初に描いたビジョンがあり、入湯税のかさ上げ分を実施しても、新会社を作ってもそこは変わらずに、できることを少しずつ増やしています。掲げているビジョンを「絵に描いた餅」にしないために一步一步進めていると改めて思います。

図24



ミンツバークという経営学者は、「最初はうまくいかないことばかり、計画通りには物事は進まない。しかし、行動と学びを積み重ね、現実に合わせて計画を徐々に修正していった結果に行き着いた戦略は、現実の壁にぶつかっても強い」と言っています。

特に観光について言っているわけではないのですが、観光地やDMOの戦略もこの通りだと思います。当然、最初の計画を作る必要はあります。しかし、その計画通りに進むことはまれです。ミンツバークは「壁にぶつかった時にそれを乗り越えることが非常に重要で、うまくいかなかった経験から学んだことをしっかりその後に反映させることが重要」と言っています。

阿寒湖温泉のこれまでの取り組みも決して順調であつたわけではなく、トライ&エラーを繰り返してきました。阿寒アドベンチャーーツリズム株式会社も計画通りになかなかいかない中でようやく「カムイルミナ」がスタートしました。今後もいろいろな壁が待っていると思いますが、一步一步挑戦し、乗り越えてきた地域だと思います。

質疑応答

会場 阿寒アドベンチャーーツリズム株式会社の株主間の取り決めはどのようになっているのでしょうか。議決権がある株主は誰で、優先株の設定はしているの

でしょうか。また、旅行のトレンドが変わり、アドベンチャーーツリズムというジャンルが廃れた場合、会社の持続性についてどう考えているのか、差し支えない範囲でお聞かせください。

中野 一番優先したのは地元が主導権を握り続けることで、取締役は地元の方が中心で、外部取締役として一部の出資企業に参画いただいています。15社が出資していますが、議決権を有する会社と有さない会社があり、優先株という形で株券を分けました。議決権がない会社の方が多く、特に金融機関も議決権なしの株主となっています。

会社名を決める時に、今のご質問のように「アドベンチャーーツリズムと名付けて、その分野がなくなったらどうするのか」といった議論がありました。ただ、アドベンチャーーツリズムという市場はカバーしている範囲が広く、自然が好き、アクティビティが好き、異文化交流が好きという方をターゲットにしていますが、これら3つの要素は全て阿寒にあり、かつ普遍的な要素でもあります。ターゲット設定がうまくいかなければ、広げていけばいいのではと、おおらかな感覚で名前をつけました。

アドベンチャーーツリズム市場をターゲットにしていますが、実際にはインバウンドは中国や台湾の方々が多く、そこにどう注力するかが旅館にとっては一番の関心事です。目指す部分と目の前の市場とが一致



していない面もありますが、アドベンチャーツーリズムというキーワードで両方のマーケットに対応しています。

会場 カムイルミナの季節変動はどのように見えますか。また、資金回収までの期間はどれくらいと考えていますか。

中野 カムイルミナは屋外で行うので、雪が完全に溶ける5月のゴールデンウィーク前から、10月末～11月上旬の営業になり、冬はクローズします。雪国なので通年営業ができず、オープンできる時期、できない時期がはっきりしているので、グリーンシーズンに全収入を稼がなければいけません。アドベンチャーツーリス

ムのコンテンツを開発し、冬にも少しでも多く収入を得ることが、阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社の主要な課題となっています。

資金回収については、私の立場ではなかなか言いにくいですが、金融機関は出資配当の開始時期には関心が薄く、配当に回すくらいなら次の投資にとっておいた方が良いというスタンスです。「会社は持続させることに価値があり、資金回収しても会社が潰れてしまつては、銀行として出資した甲斐がない」という説明がありました。つまり、出資者の方に対しても、阿寒湖温泉の活性化のためにも、会社を継続させていくことが重要なのではないかと考えています。