

# グループワーク+総括

## ～地域の課題と対応策を考える～



ふらのまちづくり株式会社 代表取締役社長  
総括：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長  
ファシリテーター：同部 主任研究員

西本 伸顕 氏  
山田 雄一  
福永 香織

**福永** こうした講義は、受けた瞬間は勉強になったと感じますが、そのまま日常業務に戻ってしまうと学んだことが薄れてしまう傾向にあります。なるべく早い段階で、講義で感じたことや学んだ点をご自身の地域や業務に当てはめて噛み砕いて考えてみると、より理解が深まり、実践につながりやすくなるのではないかと思います。また、他地域の状況や他の参加者の感想を共有することで、新たな気づきを得られる可能性もあります。

そこで、今回のグループワークでは、グループ内のメンバー間で今回の講義を受けての感想や疑問点などについてディスカッションをしていただきます。その上で、現在抱えている課題や悩みなどに関して、講師へ質問したいことを発表していただく形で進めていきたいと思ひます。

**グループA** 当地域では、新宿から30分という近さにもかかわらず観光客の入り込みが少ない状況です。イベントを開催すればそれなりに人は集まりますが、インバウンドは年間数百人しか来ていません。とはいえ、体験プログラムやコト消費のメニューを充実させれば問題が解決するののかという疑問もあります。お客様に喜んでお金を落としていただくために観光地をどうデザインするかを考える必要があると思ひますが、そのための人もおらず、場もありません。

グループのディスカッションでは、新宿から近いと

いう立地を活かし、MICEの分科会を誘致する案や、新撰組という共通の観光素材を有する京都や会津、函館などと広域連携することで魅力を発信してはどうかといったアドバイスをいただきました。

西本さんの講義を聞いて、まずは観光やまちづくりについて考える場を作り、やる気のある人を集めるのが良いと感じました。最初に大きな組織を作るより、一本釣りでやる気のある人を集めて徐々に拡大していくのが良いのでしょうか。

**西本** その方が良いと思ひます。富良野では、我々が初めてそういうことをしたわけではなく、スキー場の開発は当時の商工会議所のメンバー数人が集まって始めました。「富良野演劇工場と」いう倉本聰<sup>そう</sup>さんの芝居を支える民営劇場も、倉本さんのファンである主婦3、4人が集まってスタートしました。

コト起こしは大抵3、4人からが始まりますよね。そのくらいの規模でスタートするのがいいと思ひます。同じテーマや思いを持った人間が、「誰もやらないから、私たちがやるしかない」と腹を括って集まる。そうすると周りがついてくるというスタイルの成功事例を、幸いなことに富良野はずっと重ねてきました。

富良野には「北海へそ祭り」という祭りがあります。富良野は北海道の中心、つまりへその位置にあるから、へその周りに絵を描いて腹踊りをする祭りをしようということで始めました。今は3,000~4,000人が踊っ



ていますが、これも恥をかきながらスタートした「へそ三羽ガラス」と呼ばれる3人から始まっています。

フラットでフェアで、我田引水しないという志を持ち、まちをよくするために本気で頑張る人がいれば、自ずと仲間が増えてくると思います。あまり大げさに考えないで、小さい仕掛けから仲間を増やしていくのがいいと思います。

**グループB** 世界遺産登録から5年が経ち、施設の入場者数は半減しました。当市は今年度、DMOの設立を目指していますが、財源の確保が課題になっています。グループのディスカッションでは、DMOは地域の舵取り役でプラットフォームとしての役割が大きいのではということで、DMOが稼ぐことに主眼を置くのではなく、市としてどういう計画を立てて実施していくのか、その際に公民連携について模索するのも大事な考え方ではないかという意見が出ました。

地域で稼ぐというところにすぐ目を向けてしまうと住民との合意形成がしにくく、せつかくDMOを立ち上げて市民にそっぽを向かれてしまったのでは、まちの発展につながらないのではないかと感じました。

西本さんには、フラノマルシェの立ち上げの時に、地域外から人材を招聘したかどうかについてお伺いしたいと思います。

**西本** もちろん専門家の力を借りました。最初にコンサルタントも入ってもらいました。ただ、あまりに権威のあるコンサルタントだとその人の意見に引っ張られるので、フットワークが軽くてネットワークが広い、若手のコンサルに来てもらいました。その人に頼るというより、我々はこういう人材が欲しいと伝え、その人にそういう人材を探してきてもらった形になります。

フラノマルシェ2は一流のデザイナーに来てもらいましたが、最初に作ったフラノマルシェ1のデザイナーは無名の方です。当初はそういうところに高いお金を払える余裕はなかったので、いろいろなパースを見せてもらい、センスが合うデザイナーを選ばせていただきました。あまりに立派な先生だと注文をつけにくいという面もあります。

自分たちに足りないところを地域外の方に補ってもらったり、外部の知恵を借りることは当然やっていく必要があると思います。ただ、講義でも言ったように

丸投げではいけないということです。「こういう感じでやっていきたい」と伝えた上で仲間に入ってもらうということですね。

最近、道内で一流と言われる公共建築物のデザイナーが、我々の取り組みを面白がってくれて、「報酬はいらないので、月に何度か開いている会議に参加させてほしい」という依頼がありました。プロセスが見たいということで、ずっと関わっていただいています。

富良野の観光まちづくり戦略会議は私もメンバーの一人で、DMOやDMCをどうするかという話をしていいますが、あまり堅苦しくない雰囲気、観光協会や市、まちづくり会社などの観光に関わる要人たちが情報共有をしています。

みんなお互いに何をやっているかをわかっていないので、それをまず発信し合い、富良野の方向性を確認する場にはしています。そして、役割分担を確認する場にはしています。

また、「主語を明確にしよう」とも言っています。あれがない、これがないと言わず、それを誰がやるのかを明確にしようということで、会議が進んでいます。

**グループC** 当町では、バブル期にできた入浴施設や公共の宿、スキー場などが赤字を抱えています。雇用や地域福祉の観点から切りづらいつころもありますが、観光施策としてDMOを立ち上げるとなると、財源をどう確保するかという課題があります。こうした施設が赤字のため、宿泊税などの導入はかなり困難で、資金調達法としては難しいと思っています。DMCのように新たな財源を生み出すための仕組みを作り、地域商社として稼ぎながら地域づくりを展開する仕組みを作っていくしかないのではないかと感じているところです。

フラノマルシェでの新商品開発に際して自治体が事業者に対して行った支援は、お金以外にはどういったものがあったのでしょうか。外部のコンサルタントやデザイナーなども招聘したということですが、例えば事業者の方々を集めて商品のパッケージデザインの勉強会などを開催されたのでしょうか。

**西本** そういうこともやりました。やはりローカルの商品は、優秀なデザイナーがいないのでデザイン力が弱いです。同じ商品でもデザインを変えてブラッシュアップ

ブすることで、売れるようになったりするので、そこは外部の知恵を借りました。

当時は非常に使い勝手が良い3年間で1,000万円が出る補助金があったので、それを活用して商品づくりを行い、外部講師をお招きしてデザインの重要性についての講義も開催しました。それによってブラッシュアップされた商品もあります。

マルシェがオープンする前に、事業者と面接をしましたが、商品を作る能力まではわからなかったので、試食会をやりました。6~7社にメインの商品を出してもらい、みんなで品評会をしたのですが、レベルが低く、富良野の名物を作るのに、これではダメージになってしまうと思いました。

この時も外部の知恵を借りようということで、今はとても有名になりましたが、当時はまだ無名であったフードコーディネーターに来ていただき、1年かけてブラッシュアップしたら、見事に化けました。そこで生まれたのがヒット商品のなまら棒で、へそ豚まんという商品も味が非常に良くなりました。

商品づくりは自分の自己満足でやってしまいがちです。しかし、実際はレベルが低かったりするので、外部の知恵を入れたらクオリティの高い商品になりました。今もそういったことは、常時やっています。

**グループD** 県内のDMO形成やインバウンドプロモーション、受け入れ環境整備などを進めていく中で、持続的・安定的な財源の確保は大きな課題であり、県内の市町村も皆同じ課題を抱えています。県内の村が宿泊税の検討を進めていますが、一部の宿泊事業者の反対もある状況です。

グループディスカッションでは、徴収事務の負担が大きいのではないか、実際に発生する事務費のようなものはどうするかなどいろいろと意見があり、オンラインエージェントや旅行会社が宿泊業者の代わりに徴収ができないかといった、検討材料になりそうな意見も挙がりました。

県としては地域で行われる観光地域づくりに対して支援を行っていますが、地域でもなかなか「自分ごと化」ができず、まとまりがないといった声をよく聞きます。

富良野では「責任世代の自分がやらなければ」とい

うところからスタートしたというお話でしたが、行政も傍目で見ているだけでなくどのように関わり、皆でまとまっていけばいいか悩んでいます。人を巻き込み、役割分担をして実践していくというサイクルをどのように回していけばよいか、合意形成の手法などについてお聞きしたいと思います。

**西本** まず場づくりですね。行政と一対一で話すとなかなか進まないですが、先ほどお話した観光まちづくり戦略会議は観光に関連する要人たちが集まっているので、皆が同じ方向に向いているかが確認できます。地域をどのようにしていけばよいかを本音で話し合えば、一旦価値観が共有できると思うので、次はそれを誰がやるのか、主語を明確にしていく作業を、段取りを追ってやっていくしかないのではと思います。

僕らも最初はそうでした。とにかく思いを共有しようということで、他人ごとには絶対しないと決めていました。

主語のない会議は結構多いのではないかと思います。「こうあるべきだ」という意見が出ますが、誰がやるのか、金はどこから出るのかという肝心なところが話されないまま、方向性だけが決まっていき、結局何も起こらないということがあります。言った人が責任を持つということを富良野ではやってきた気がします。気づいた人がやらないと、誰もやってくれません。そういう段階を一步一步踏んで、積み上げていくしかないと思います。「こうだ」という処方箋は多分ないでしょうね。

**福永** このグループは県の役割も一つのテーマかと思いますが、ちなみに、フラノマルシェの取り組みに関して北海道との連携はありましたか。

**西本** 道は予算がないので、金銭的な支援はなかったのですが、人的な支援はありましたし、補助金を確保するための支援をしてくださり、すごく助かりました。

**グループE** 宿泊客が190万人から75万人に減り、何とかしなければいけない状況があります。そういった中で、ホテルや旅館から入湯税をかさ上げして財源を確保したいという話が出ています。いくら上げるか、どういう集め方をするかなどは行政内で技術的な検討をすれば良いのですが、どう使うかが課題となっています。税収を各観光協会に渡して使い道を考えてもらうか、も

しくは各温泉地から上げてもらったアイデアに対して町が予算を付けるかという2通りの考え方があります。

詳細はこれから詰めていく予定ですが、今回の講義で、公有地の使い方や修景、デザインや人材確保といった財源の使い道のヒントがあり、大変勉強になりました。

今日の講義で、講師の皆さんはおそらく行政に対する批判が少なからずあったと思いますが、「行政も協力してくれた」とおっしゃっていたことがすごかったです。しかし、行政に対して「こうしたらうまくいったのに」という思いが本当はあったのではないのでしょうか。地域によって事情は異なりますが、行政がこれだけはやってはいけないと思われることがあれば教えてください。

**西本** もちろん綺麗事ではなかったですし、商工会議所が自分たちで何かやるというのは今までなかったので「困った時はお金がないといって、いずれは泣きついてくるだろう」と、首長が言っていたというのを後から聞きました。

しかし、首長がなぜ僕らを信用したかという、金融機関を巻き込んだからです。3行の銀行から、300万円ずつ増資してもらいました。普通は低利融資という形で応援すると思いますが、どうなるかわからない状態のまちづくり会社に投資してもらいました。

たまたま、一つの銀行の支店長が僕の大学の後輩で、もう一つの支店長がうちの専務の後輩だったので。我々の思いを伝えたら、どちらもぜひ応援したいということになりました。インフォーマルな形ですが、両方の銀行の頭取にそれぞれ「あっちの銀行が融資しそうだ」と言って、闘争心を煽ったんです。それで結果的に3行に増資していただき、「銀行が増資に応じるくらいだから、この計画は大したものだ」という「印籠」になって、ようやく首長も認めざるを得ないという感じになったのではないかと思います。

富良野は民間と行政の連携がうまく図れなかった時代が長かったのですが、僕らはその世代を超えて、いろいろな仲間がどんどん増えていきました。我々がやろうとしていることは自分たちの金儲けのためではないということきちんと伝えられるリテラシーを持った人間が仲間になって、さらにいろいろな人たちに話をしていくことで少しずつ変わっていったと思います。

ただ、なかなか行政の意識というのは変わらないと思います。黒澤明監督の『生きる』という名画がありますよね。行政マンが病気になり、みんなのために一生懸命公園を作るという話ですが、その映画を大玉に見せたら感動して「行政のみんなにも見せる」と課長以下、何人も呼んで見せましたが、思ったような反応はなく、感動の共有というわけにはいきませんでした。残念な結果ですが、染み付いた価値観はなかなか変わらないわけです。

何でもそうですが、これと言った安直な処方箋はありません。時間がかかりますが、結果を早く求めてしまうと、どうしても軋轢あつれきが生じたりするので、粘り強くお互いの価値観を共有し、垣根を取り払うしかないのだらうと思います。

**グループF** 市の財政は逼迫ひっばくしており、観光予算も横ばいもしくは減らさなくてはいけない状況にあります。当市の観光組織は、行政の他に観光協会、商工会議所が立ち上げた地域連携DMOの三者がありますが、力も予算も分散しているように感じています。観光協会は従来型のイベントや祭りの運営が中心ですが、誘客事業に舵を切ってほしいという想いがあります。地域連携DMOは市や国からの補助金がありますが、財源はあっても人材が少ないために、地域全体で資金がうまく活用できていないという課題があります。また、ホテルの新規開業やリノベーション計画も少なく、民間の投資が停滞していることも課題と言えます。

今回の講義でヒントになったのは、課題解決の仕方と、どのようにして新たな投資を促し、地域を活性化していくのかという点です。富良野の例にあったように、



意欲のある方々に先頭に立ってもらおうというのも一つの方向性だと思います。2つ目は官民連携のあり方で、行政としての役割分担や公的な資金をきちんとしたフレームの中で運用していくことが求められていると感じました。この先、当市としての観光の方向性やビジョンをきちんと民間の方々に示すことも大事ではないかと感じました。

魅力ある地域づくりを行っていく過程で安心して投資をしていただくためには、行政はどのような立場に立てば良いでしょうか。

**西本** 先ほどの講演でも話しましたが、行政と民間は得意分野がそれぞれ違います。金を稼ぐということについては民間のほうが優れていると思います。コスト意識が行政の弱い部分ですが、法律の知識や補助金の獲得、計画を運用に落とし込む作業などは得意なので、お互いが得意な分野で協働すれば良いと思います。

基本的には民間がエンジンをふかし、それを行政がサポートするというのが望ましいと思います。行政主導だと、どうしても民間がそこに乗っかって甘えてしまうので、行政は民間にやる気を起こさせるようなサポートに回るのが望ましいのではないかと思います。

**グループG** 8年ほど前にイルカと触れ合える施設ができたことが契機となり、当市でも観光への意識が高まってきました。市内の飲食店組合の方からも「これまで観光という意識がなかったが、観光客の皆さんの受け入れにやっと慣れてきた」という話がありました。ただし観光素材が少なく、新たに石灰石の鉱山やセメント加工工場の見学ツアーなどを継続的にできないか検討しているところです。以前から要望もあり、観光や集客の拠点になるハード整備を検討していますが、限られた予算の中でどういった方向に進めたら良いのか困っている現状があります。

グループディスカッションでは「イルカと触れ合える施設など単品の素材では弱いので、観光客に来ていただくには明確な地域の魅力が必要では」「ハード整備の話を進める前に、どういう方向を目指すかというビジョンが大事ではないか」「民間のパートナーをしっかり捕まえることも肝では」といった意見をいただき

ました。

西本さんのお話の中では、口も出し、金も出し、行動もするという人たちを一本釣りしたということでしたが、そういった方々は最初からそういった意識を持っていたのでしょうか、もしくは一本釣りしてから徐々にそういった意識になっていったのかについて教えていただければと思います。

**西本** 富良野市中心市街地活性化協議会の専門部会のメンバーは、普段から頑張っていて、口もお金も出し、行動もする人を一本釣りしています。小さい町なので、良いマインドを持って取り組んでいる人は、普段からわかります。地元が大好きで、何かやりたいという人はいるので、そういう人たちを仲間に巻き込んでいきました。その意味ではあまり苦労しませんでしたし、恵まれていたかもしれないですね。

**福永** 富良野ブランドの商品を作り上げてこられた時も、個別にお声掛けしていったのですか。

**西本** ふらのまちづくりグループの100%子会社になった富良野物産観光公社はもともと、富良野物産公社という名前でしたが、今の社長が商品の数を増やした仕掛け人です。『北の国から』で有名になり、観光客がどっと押し寄せるようになりました。せっかくなので富良野ならではの土産を作ろうということで、地元のお店にいろいろと仕掛けて、商品を増やしてきたわけです。

行政もまた、ふらのワイン工場とふらのぶどう果汁工場、富良野チーズ工房など、富良野ならではの施設を作ってきました。それらが観光の魅力の一つになっているわけです。こうして官民挙げてやってきたのは、『北の国から』の大ブームという恵まれた環境にあったからですが、安直に今あるもので済ますのではなく、自分たちで新たな商品を作り出し、富良野らしいおもてなしをしようということをして20年間やってきて、結果として2,000アイテムという数になりました。

ブームの追い風が吹いていたことも幸運だったと思いますが、それに安易に乗らなかった富良野の民度もやはり素晴らしいと思います。

## 総括

公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長

### 山田 雄一

#### ●観光地域づくりには今までにはない発想やスキーム、 長期的視点が必要

今、観光に注目が集まっていますが、観光地を振興し、元気にするのは簡単なことではありません。市場は有限であり、インバウンドも無限に来るわけではないので、需要を取りに行く必要があります。観光地域づくりが地域づくりと異なる点は、地域の魅力を持続的に高め、観光客に来ていただかなければいけないということです。

そのためには当然、財源が必要になってくるわけですが、この講座を通じて皆さんに感じていただきたいかったのは、初めから大きなことをやるのではなく、小さなことを積み上げながらお金と人材を育てていき、地域に根付かせていくことが重要であるということです。

講義で取り上げた倶知安町や富良野にしても、この2~3年で今ようになったわけではなく、10数年、阿寒湖温泉については20年という蓄積があって今に至っているわけです。ですから、皆さんが今から何かを始める場合、成果が出てくるのは20~30年くらい後になるくらいの時間軸で考えなければ難しいのではないかと思います。

その上で、皆さんに考えていただきたいのは、普通に商売をやっても稼げるはずがないということです。民間がビジネスチャンスだと思うものはすでに誰かがやっており、純粋な民間の取り組み、あるいは公共の取り組みは、ほぼ出尽くしたと言えます。

そうでないところに手を突っ込んでいき、これから新しく稼ぐための事業体を作っていくとすれば、今までにはない発想やスキームを入れ込み、新しいリソースが使えるような形にして、他の人たちとは違う条件で戦えるようにすることが一つのやり方だと思います。

例えば、フラノマルシェに関して言えば、一等地で



Yuichi Yamada

ある病院跡地が空いて、等価交換で公有地になりました。民間からすれば当然、喉から手が出るほど欲しい場所です。しかし、富良野の市街地はどんどん空洞化が進んでいるため、市がふらのまちづくり株式会社に土地を貸そうという判断を行い、それに対して経済産業省も含めていろいろな行政の支援があり、ある種、通常の民間事業者とは違う「チート技」も使って、事業をしっかりと立ち上げたわけです。そしてソーシャルビジネスとして展開していくことになります。

阿寒湖温泉も、温泉街の中心にあった旅館が廃業して更地になり、将来的に問題になると予想されましたが、ここは前田一步園財団が所有する土地なので、借地にしかできません。道の駅なども作れないということで、いろいろな関係者がWin-Winになれるものとして、入湯税のかさ上げ分を投入し、駐車場エリアを作ろうということになったわけです。

例えばニセコのコンドミニアムのように、作れば儲かるといった民の世界でできる事業というのは、行政が何もしなくても、どんどん投資が進んでいきます。ただ、地域にとっての財源を生み出すためにはどうすればいいかというのが、おそらく今回の皆さんの受講目的だと思います。そこは官と民とで、ある種のチート技を使うことを考えないと、地域で新しいビジネスチャンスは生まれてこないと思います。

## ●固定観念からいかに脱却するか

そこでは行政が持っている土地や人材、権限、国との交渉力、補助金を引っ張ってくる力などが必要とされます。これまでは公と民の間にはっきり境目があり、互いに不可侵領域のような面があったわけですが、今回の各講義からわかるように、かなりその境目を恣意的に移動できるようになってきたわけです。「ここまでやっていい」と明文化されているものではなく、例えば富良野から参事官のところへ乗り込んでいって補助金をもらったように、かなりケース・バイ・ケースの世界です。しかし、国土交通省や経済産業省も以前のように「一歩たりともここから先に入ったらダメです」という姿勢ではありません。民間に対して「いくらでも、規制緩和の話をしてください」ということを言っています。

とはいえ、民間側から「こういう規制緩和をしてください」とはほとんど言いません。なぜかという、規制を前提に事業を組み立てる思考回路ができてしまっているからです。こういう法律、条例があるということを前提に、皆さんがビジネスモデルを考えているので、規制緩和のアイデアはないかと聞かれても、そもそもそういう発想がないわけです。

ほとんどの方がそのように、ある種、硬直した思考の中にいるのですが、今回の講座で講師としてお招き

したのはそうではない方たちです。西本さんは「私は素人でしたから」とおっしゃっていましたが、そういう人たちの発想で「何でこれができないの？」と素直に言ったことで、行政側も「いいですよ、これはやっても」という話になり、官と民の境目が動いていくわけです。

ですから、我々が地域づくりをしていこうという時には、できるだけ固定観念から脱する必要があります。最初から「これはやってはいけない」と考えるのではなく、「ここにこういうものができたら楽しいよね、嬉しいよね」といった発想から始めて、壁が見えてきたら、その壁をどうやったら突破できるのかという発想に変えていくほうが、一步一步前進していけると思います。

先ほどのグループワークの発表で、赤字の施設を抱えている自治体の話もありましたが、そういうものがあるのは、逆の見方をすればチャンスとも言えます。経営をどうするかという話がありますが、すでに開発された資産はあるわけで、うまくリノベーションすれば、打ち出の小槌になるかもしれません。どうすれば地域が良くなるのか、元気になるのかという発想で物事を考えていくことが重要ではないかと思っています。その線を突破していこうとした時に、お金の調達の方法も含めて自由度が高くなっていることを、今回の講座でご理解いただければと思います。

