

平成 24 年 11 月 29 日

嬉野市議会
議長 太田重喜 様

産業建設常任委員会報告書

産業建設常任委員会
委員長 田中 政司

平成 24 年 9 月議会において付託された下記事件の調査結果を、嬉野市議会会議規則 100 条の規定により報告する。

付託事件名 観光問題について

調査理由

嬉野市は観光産業を一つの柱として現在まで観光に力を注いでいるが、行政と民間の組織体制については、議会等においてもそのあり方について質問等がなされており、その先進地の事例を視察研究する為、長野県白馬村観光局を訪ね、観光局の生い立ち並び運営方法、問題点や展望等について調査をおこなった。

調査内容

1. 白馬村の概要

人口 9,098 人（平成 24 年 10 月現在）

世帯数 37,08 世帯

※平成 16 年の 9,552 人をピークに減少傾向

特徴として第 3 次産業の占める割合が高い→観光産業を主体とした村

1 次産業：10%、 2 次産業：15%、 3 次産業：75%

観光について

平成 23 年度の観光客数

登山客：34,300 人 スキー客：941,039 人 一般観光客：1,300,961 人

合計 2,276,300 人

●平成 6 年頃ピーク時の観光客数は全体で約 400 万人弱であったのが 4 割減。

その要因は、スキー客の激減（ピーク時の 1/3）である。一般観光客は横ばい状況だが夏場の観光客が若干増えている。

2. 観光の歴史

(大正時代)

大正 2 年に白馬にスキーが伝わる、(今年で 100 年目)

白馬に来た登山者が地元の案内人の家に宿泊するようになる。

大正 8 年に白馬岳登山案内人組合結成

(戦前)

冬山登山でのスキー利用や麓の傾斜地でのスキーが広がる。

昭和 3 年頃より村内各地にスキー小屋が建てられ、昭和 7 年には白馬村の北部まで鉄道が開通し登山客やスキー客が汽車で来るようになる。

昭和 12 年に八方地区の 16 軒が警察の許可をとり、お客を自分の家に泊めるようになる、これが民宿の始まり。白馬は日本の民宿の発祥地。

(戦後)

スキー場の開発と共に、民宿を始める家が増える、またグラウンドや体育館などの施設も建設。

それにより「登山+スキー」「夏の観光客」「スポーツや勉強合宿」の形ができる。

昭和 35 年には民宿 235 軒、収容人員 13,440 人

(平成時代)

現在はホテル、旅館、民宿など宿泊施設は 800 軒となっており 5 万人の宿泊が可能。

しかし、平成 3 年に約 280 万人のスキー客は平成 23 年には約 94 万人に激減、また登山客は昭和 41 年には約 20 万人だったのが平成 23 年には約 3 万 4000 人となっている。

平成 10 年には、長野オリンピックが開催されジャンプ、アルペンスピード系、ノルディック競技が白馬で開催される。

3. 白馬観光局の概要

白馬村の観光客数は平成 4 年の 380 万人をピークに次第に減少した、長野オリンピックが開催された平成 10 年には 326 万人でスキー客の減少が顕著となった。

こうした状況を踏まえ、行政に事務局を置いてきた観光連盟組織の見直しをすることとなった。

●設立の経過

平成 13 年 7 月 白馬村観光推進本部を設置
・振興プランの具現化・観光局設立に向けての準備組織

平成 16 年 4 月 白馬村観光局を設置し観光連盟を解散

平成 21 年 5 月 一般社団法人 白馬村観光局に変更 (法律改正による)

●組織

「官民一体となった観光推進組織」

代表理事は・・・行政のトップ (村長)

副代表理事は・・・民間観光事業者の代表 (索道事業者)

事務局体制は・・・行政職員 2 名 (行政負担)

民間事業者からの派遣 4 名 (人件費は派遣元で負担)

プロパー（臨時含む）7名（人件費は行政負担）

合計13名の事務局

会員は・・・・・・宿泊施設や商店・飲食店など493名

会費は規模等で異なるが50人程度の宿泊施設で15,000円程度

●観光局の予算

平成24年度当初予算 予算総額1億1,858万円

収入 会費 3,200万円

村負担金 7,802万円

業務受託 435万円

事業収入 413万円

支出 総務費（管理費・人件費等）4,695万円

事業費 7,063万円

予備費 100万円

※総務費は村が負担、事業費は会費相当額+特別予算枠

●主な事業

※地域資源を活用したイベント

「白馬アルプス花三昧」「白馬雪恋祭り」「塩の道祭り」

※オリンピック施設や地形を活用したイベント

「FISサマーグランプリジャンプ白馬大会」・・行政が主体

「スノーハープクロスカントリー大会」・・行政が主体

「白馬国際トレイルラン」・・民間が主体

※着地型旅行商品

「白馬マイスターツアー」

夏は登山、冬はウォーキングなどを催行。

「ふおーゆー白馬」

団塊シニア世代をターゲットに、長期リゾートライフを過ごすための商品。

※2次交通

夏・・7月～8月の2ヶ月間、白馬地域を周遊するバスを隣村と連携して運行。

冬・・12月下旬～2月末の約2ヵ月間ナイトシャトルバスを運行

※業界とのタイアップ

交通機関との連携・・JRやバス事業者と連携しての旅行商品の企画・造成・販売促進。

登山用品製造・販売業者との連携

●今後の展開

※インバウンド対策

現状・・ウインターシーズンを中心に約6万人

豪州が54%、アジア27%、ヨーロッパ10%、その他9%

スキーツアーは6泊前後の滞在が多い、リフト共通券やナイトシャトルバスの運行。

国際線就航の成田や羽田、富山空港からの利便性。
アジア圏の訪日教育旅行誘致の推進。

4. 白馬村観光局の課題

●観光局会員の減少

宿泊施設、飲食店、商店など合わせて 1,000 軒余りのうち 500 会員と半数程度に減少。原因として、経営の悪化・高齢化・観光局加入のメリット。

●観光局の施策を進めるにあたって

観光局加入のメリットを求める考えが根強い。

「宣伝して売る」から「顧客ニーズを満たす」への政策にシフトしたが、来訪のきっかけになるイベントなどの開催に対する期待が依然として高い。

●観光振興という目的を果たすための役割分担

行政は観光振興に関するビジョンや施策を示すことが大事。

観光局は施策を実行するための推進組織としての役割を果たすことが大事。

来年度より事務局を庁舎内に移し観光行政部局と連携。

●組織体制

行政のトップ＝観光局のトップでよいか？

厳しい経営状況の中、民間からの派遣が先行き不透明。

行政の派遣も原則 3 年（最長 5 年）という規定

スタッフの確保、優れた人材の育成、外部からの人材起用。

●企画と予算

収入総額の 7 割が行政からの負担金、事業収益（自主財源が）が少ない。

※新規会員の加入より脱会会員が多く、会費の減少。

村からの負担金が局の事業企画に大きく影響 ⇒ 与えられた予算の範囲で何をするか？では先細りするのみ。

企画から事業化までのプロセスは、年度を跨るケースが多く事業予算が 1 年先～数年先まで担保されない。

●実態・市場の把握

施策に反映すべき観光客動向や実態に関する把握が曖昧。

5. 今後の展開とまとめ

●目的と目標の明確化

観光は多様な側面を持っており、観光消費による経済波及効果が多様な産業に及んでいる、このことが観光振興の目的や目標についての考えを曖昧にすることにつながっているのではないか。

観光振興を取り進む中では、関係者間の利害の衝突が生じるものであり、利害関係を建設的に行うには、目指すべき目的や目標が示されており、関係者（市民）で共有されていることが必要不可欠であると考え。

「最大公約数」的な取り組みではなく「最大公倍数」への事業転換を図ることが今後のポイントである。

●ブランディング戦略

観光地のブランドは「美しい自然がある」「効能豊かな温泉がある」といった「○○がある」だけでは形成できない、どんな滞在・経験ができるところなのか、「状態」ではなく「特徴」は何か。

他地域とは違った滞在を提供することがと特徴となり、ブランドになりえる。

漫然とした地域の知名度やイメージを伝えるプロモーションから脱却し「観光地ブランディング」を戦略的に展開することが観光局のミッションの一つと考える。

●観光推進組織の望ましい姿

地域を観光地ではなく、目的地 (Destination)として捉え、総合的にマネジメントし、マーケティングする組織でなければならない。

TOからDMOへ

TOとは・・・Tourism Organization

DMOとは・・・Destination Management Organization
Destination Marketing Organization

委員会の意見

今回、白馬村観光局を視察訪問し、3,000メートル級のアルプスの山々の雄大さに委員一同まず感動したのが第一声である。

観光局の内容については、前文に述べたとおりであるが、あの自然豊かでスキー場などもあり関東・東海・関西のいわゆる大消費地を抱えた観光地「白馬村」においても観光客の入込数が年々減少している現状は正直予想外であった。

そのような中、白馬村を単なる観光地ではなく目的地として捉え、マネジメントしたりマーケティングする組織として、官民一体となった観光推進組織「白馬村観光局」を平成16年に設立し、観光の推進に努力されておられる。

しかし、観光局においては「観光局会員の減少」「組織の体制」「予算の問題」「実態と市場の把握」など様々な問題や課題も山積しているのも事実である。

今後、嬉野市が観光を市の産業の大きな柱として考え、新幹線の開通などを契機に「街中に笑顔があふれ、暮らす人も訪ねる人も嬉しくなるような活気あふれる街」を目指すためには、観光推進の為の「目的と目標を明確化」し、市民全体がそれに向かい気持ちを一つにできるような振興策と取り組みが必要であろうし、それを具現化する組織の在り方として、官民一体となった白馬村観光局の取り組みは大いに参考にすべきと考える。