

地域情報

全国で初めて株式会社化された観光協会 ～ニセコリゾート観光協会～

全国で初めて株式会社化された観光協会が、平成15年9月1日にニセコ町に誕生して3年目になります。資本金2,000万円の50%をニセコ町が出資した第3セクター方式の株式会社ですが、法人格を持ったことのメリットを活かし、市場に対応したスピーディーな意思決定、民間経営感覚で、物販と旅行を二本の柱に地域の活性化を担う多彩な活動を行っています。

東京から公募で事務局長に就任、株式会社化計画に奔走し、設立された「株式会社ニセコリゾート観光協会」の業務企画部長をしておられる木下裕三氏に、株式会社化の経緯、現在の経営状況と課題、将来の展望についてうかがいました。

冬型から通年型リゾートへ

ニセコ町は、札幌市の西約100kmに位置し、支笏洞爺国立公園、ニセコ積丹小樽海岸国立公園にかこまれた人口約4,600人のまちです。自然に恵まれ、ニセコ連峰を中心に四季を通じて多くの観光客が訪れています。

冬期の積雪が約200cmにもなるニセコ町は冬季のスキー客が観光の主流でしたが、近年は冬期の観光客数が下降傾向の一方、さまざまな夏の体験型観光開発により夏季の観光客数が増加し、平成11年には逆転、通年型リゾート地となっています。

また、平成12年に全国の自治体としては初めて、まちづくり基本条例（住民自治基本条例）を制定、「住むことが誇りに思えるまち」づくりをテーマに、住民の自治への参加と情報共有を2大原則とした「町民一人一人が自ら考え行動することによる自治」を目指しています。

「株式会社」観光協会設立

ニセコ町でも道内他市町村と同様、産業の振興を通じた地域活性化への取り組みや財政の建て直しが緊急の課題となっていました。観光事業者だけでなく、商店や農家などさまざまな職種の会員約140件で構成される任意団体のニセコ町観光協会も、収入の7割近くを町の補助金に依存しており、これらの地域のニーズに柔軟に対応しつつ、自主財源を確

保した安定的な運営基盤を確立することが求められていました。

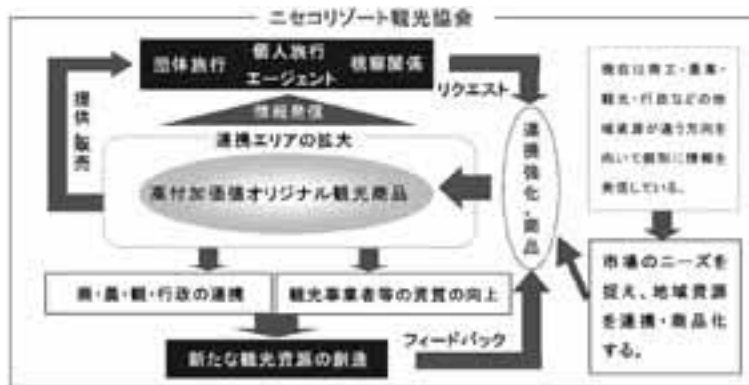
このため、ニセコ町観光協会は、平成11年に観光活性化策の調査を開始、翌12年には独立法人化検討委員会を設置、今後の進むべき方向性、行政に依存しない組織体制などを検討し、13年6月の総会では、独立法人化（社団法人化）、「ニセコリゾート観光協会」への名称変更、事務局の行政からの独立、民間からの事務局長公募を決定しました。

この公募で選ばれたのが、東京の広告代理店出身の木下裕三さんです。

平成14年1月に着任、7月に事務所はニセコ町役場から「道の駅ニセコ



ビュープラザ情報棟」に移転しましたが、木下さんは「抜本的な改革としては、“第3セクター方式の株式会社”による民間主導の運営が必要だと考えました。株式会社である観光協会が、行政に代わって地域振興の実践者・コーディネーターとして、また住民参加型の収益事業者として、市場に対応した専門性、スピーディーな意思決定メカニズムなど民間経営のメリットを十分に発揮させることが、今後の地域産業の発展に不可欠だと考えたので



す」。しかし、観光協会の株式会社化は全国初で参考事例がなく、自分たちで詳細な事業計画原案をオリジナルに作成するという困難な作業だったといえます。

そして、平成14年10月には理事会に提案、ニセコ町にも協力を要請、ニセコ町（行政）やニセコ町商工会などを巻き込んだ独立法人化推進委員会を新たに設置、その検討を経て、12月には正式に株式会社化を決定。資本金2,000万円の50%をニセコ町、残りの50%を町民や地元企業からの募集で確保し、15年6月に総会の承認を受け、9月1日に全国で初めての株式会社化した観光協会、「株式会社ニセコリゾート観光協会」が設立されました。

木下さんは「一口5万円の町民向け公募の際には、元観光協会会員の方に8割くらい引き受けてもらったのですが、配当を期待しないでほしいという条件にもかかわらず、まったく関係のない移住して4、5年くらいの町民から「役に立ちたい、役立ててください」といわれるなど、予想を上回る町民からの出資にその期待の大きさを感じ、緊張しました」といいます。

対象事業を拡大、物販と旅行

地域振興の意味合いを持つ第3セクターのニセコリゾート観光協会の活動地域は、基本的には所在する自治行政体の単位(ニセコ町)



ですが、株式会社としての事業範囲は地域を限定されません。倶知安町をはじめ近隣の方々と連携することが年々多くなってきています。

また、株式会社化を機に、一般旅行業務取扱主任者を採用、観光協会では珍しい企画・主催・手配旅行もできる第2種旅行業務登録*をし、

旅行業務を収益事業の柱のひとつとしました。

当初は9名だった常勤職員は現在11名、うち1名は研修名目（実は戦力）のニセコ町職員です。

事業内容は、従来の町からの委託や補助の対象活動である観光案内や観光PRなどの「地域振興事業」と、収益を目的とする「一般事業」です。一般事業では、旅行と物販を二本の柱として体制を整備しました。

旅行では、ニセコ町に来る観光客がニセコ地域で楽しめる企画づくり、旅行手配を手がけるだけでなく、ニセコ町と近隣町村住民の旅行を手配する旅行代理店業も行っています。これは、これまでニセコ地域で利用できる旅行代理店が倶知安町の2店だけでしたから、売上げを伸ばしています。

旅行の企画では、ニセコ・羊蹄地域の観光ポイントやJR駅、宿泊地域などをつなぎ、地域資源の有効利用を図る周遊バス、ヨーロッパを思わせるニセコの景観にマッチした観光馬車を、ニセコの花いっぱいメインストリート「綺羅（きら）街道」を走らせる「綺羅馬車」、期間限定で昔懐かしいレトロバス「まき太郎」で羊蹄山麓5町村自慢の地域資源や景観ポイントをつなぎ、羊蹄山の周りをのんびりと1周するバスツアー、最近始めた新しい商品では、ニセコ町、倶知安町、蘭越町の温泉施設3か所に入れる「湯めぐりパス」などが来訪者だけでなく町民からも好評を得

※第2種旅行業務免許

第1種は国内・海外ともに主催・手配旅行、代売ができる。主催旅行とは旅行業者が企画作成・募集する旅行、手配旅行は旅行者が運送・宿泊サービスの提供を受ける手配をすること。オリジナルな企画と主催ができるのは第2種以上。第2種は国内での主催・手配旅行、海外は他社の主催旅行の代売。第3種は、国内の手配旅行と代売。

ています。

物販では、株式会社化したメリットを十分に活かして道の駅ニセコビュープラザ情報館での特産品販売、同フリースペース棟の「ニセコビュープラザ直売会」との連携企画商品「ニセコの玉手箱」の全国発送、農産物の札幌のレストランへの提供などを行っています。

物販が予想以上に順調で、収益の支えとなり、旅行が上積みされ、計画より早く第1期目(平成14年度)から黒字を出しています。「今後力を入れたい旅行の売上げが伸びていくにしたいが、収入と人を含む費用とのバランスが新たな課題です」といいます。

主な事業内容

- ・ニセコのオリジナル旅行商品の企画・販売
- ・ニセコの宿泊・体験・各施設の斡旋
- ・旅行業法に基づく旅行業及び代理店業
- ・航空券の受託販売及び航空会社の代理店
- ・ニセコの特産品、農畜産物、酒類の販売
- ・ニセコ町観光案内及び施設管理
- ・JRニセコ駅発券業務委託

第3セクターの役割は「地域コーディネーター」

木下氏は、「元観光協会の業務はほぼ引き継ぎましたが、任意団体の会員組織の消滅で、それまでのつながりが失われる不安を感じます。このつながりは地域社会の貴重な財産ですから消滅しないようにすることも今後の課題です」と語り、また、「任意団体のため思うようにできなかったことが、株式会社化により過去の広告代理店での経験が活かしています。まったく畑違いの分野から、いろいろな機会に外と内とをふか的に見ることができます。小さな町村では、「行政」という大きな会社である「役場」があるため、経済的な仕組みを還元できる組織がほとんどないのではと思いました。役場のシステムでは、市場原理を介さない、つまり公平性を極端に重要視するため、収益事業には向いておらず、経済的なものに関われないという大きな問題点の解決や一般町民とのギャップを埋めることも、第3セクターである民間組織の大きな役割だと思います。例えば、観光協会が企画したレトロバス「まき太郎」では乗客の約半分



が「ニセコ・羊蹄地域」の住民で、反応も非常に好評で、町村を結び広域意識を持つことができ、各地域での連携・協力関係も強くなりました。

本来あるべき観光は、観光業者のためだけではなく、「町全体が生き活きしているところに来るのが観光」なのではないでしょうか。地域全体に還元され、近隣町村を含めて町民が少しでもハッピーになれるような仕組みをつくり、コーディネートするのが私たちの役割です。地域振興にはいろいろなとらえ方がありますが、「楽しい」という心の豊かさをつくるのも地域振興であり、それをお手伝いできる仕組みが今回の株式会社化と考えています。また、株式会社としての事業運営だけではなく、新規事業者や新たにビジネスを始めたいと考えている事業者へのサポートする役割も重要だと認識しています。そのような役割を果たしてこそ、初めて地域の活性化を担う観光協会の存在意義があると認められると思います」と締めくくりました。

まちづくり基本条例を全国ではじめて制定したまち、ニセコ町。そのニセコ町で生まれた全国初の株式会社観光協会。ニセコの雄大で魅力あるさまざまな地域資源を有機的に連携、活かし、新しい地域マネジメントで、ニセコ・羊蹄地域を広域的にコーディネートする初めての株式会社として、地域の自立に貢献、地域とともに発展することを期待しています。

株式会社ニセコリゾート観光協会

<http://www.niseko-1.com>