

座 談 会

観光立国北海道の実現に向けて

～北海道の魅力を生かす持続的な地域連携の外国人観光～

東日本大震災後、大きく落ち込んだ訪日外国人旅行者数は、2012年末からの円安、格安航空会社（LCC）の就航拡大、ASEAN諸国に対するビザ取得要件の緩和などにより順調に回復し、13年に初めて1,000万人を超え、北海道も101万人と前年比35%近く伸び、過去最高を更新しました。しかし、外国人旅行者受入数の国際比較（2012年）では、日本は世界33位、アジアでも8位にとどまっているのが現状です。

政府は03年の「観光立国宣言」以来、さまざまな施策を打ち出し、13年6月に閣議決定された「日本再興戦略」では、「2013年に訪日外国人旅行者数1,000万人を達成し、さらに2,000万人の高みを目指すとともに、2030年には3,000万人を超すことを目指す」とし、これまでとは次元の異なる目標を達成するために必要となる施策を総動員すべく、「観光立国実現のためのアクション・プログラム」を毎年度取りまとめています。

一方、北海道内では、13年3月に国土交通省北海道運輸局が「北海道観光推進戦略」を、6月には北海道

が新たな「北海道外国人観光客来訪促進計画」を策定、地域、民間と協働し、外国人旅行者の受け入れ環境の整備や誘致活動に取り組んでいます。

本号では、こうした動きを踏まえ、受け入れる地域の側からの、地域資源を活かした国際観光地としての基盤整備や受け入れ体制、持続的なインバウンド観光の取り組みを考えます。

出席者

- 阿部 晃士 氏 JTB北海道コミュニケーション営業部長
- 河野 裕喜 氏 うたのぼりグリーンパークホテル総支配人
- 佐藤 大介 氏 星野リゾート・トマム代表取締役総支配人
- 渋谷 容 氏 国土交通省北海道運輸局企画観光部長
- 前原 功治 氏 ニセコ町役場商工観光課長

コーディネーター

- 伊藤 昭男 氏 北海商科大学学術発展センター長・教授





伊藤 北海道の外国人観光旅行客をいかに活発化させていくかが緊喫な課題になっています。本日は、こうした動きを踏まえて、受け入れ側の立場から、地域資源を生かした国際観光地としての基盤整備、受入体制、持続的なインバウンド観光の取り組みと地域の活性化をどのように考えていけばよいのかについて議論を進めていきたいと思えます。

最初に、外国人観光客の動向と受け入れの環境整備を含めた課題を話していただきます。

新たな観光づくりと地域間の競争



伊崎 インバウンドで特に大事にしていきたいのは、いかに地域づくりをしていくかです。それぞれの地域のいいもの、「あるもの探し^{※1}」をいかにやっていくか、それをいろいろな産業ともつなぎながら見せていければということを考えています。そのうちの 하나가、昨年の「北海道観光推進戦略」であり、毎年出させていただいている「ビジットジャパン地方連携事業北海道ブロック戦略」です。

政府全体としては東京オリンピック・パラリンピックの2020年に2,000万人を目指すということで、今年6月に「観光立国実現に向けたアクションプログラム2014」ができましたが、これは国土交通省のみならず、政府一丸、官民一体となって2,000万人を達成するために、どう制度やつくり方を変えていこうかというタマを並べたものです。北海道の観光は、今までトップランナーの分野が多かったと思いますが、次のステップでは、競争がさらに厳しくなります。今までリードしていたところが、気がついたら迫られている、もしくは、新しい分野ができてくる。その中でどう北海道が名誉ある地位を占めていくか、新たな観光地域づくりとともに、地域間の競争が始まっていきます。

阿部 今まさに、旅行代理業だけでは解決できない部分が多々あります。例えば、海外に向けての観光PR、

外国人へのホスピタリティーといったソフト部分の環境整備は、行政や地域の方々と連携をとりながら変革をしていく必要があります。

特に北海道は地域が非常に広いので、連携が必要です。小さなエリアごとではできていますが、北海道を一つの大きなエリアとして、いかに協業、共生していくかです。今までは隣町との競合だったものが、日本だけではなく、海外との競争になっています。まずは北海道全体として闘っていきたい。

また、インバウンドだけではなく、北海道の方々も外に出ていくことで、改めて北海道のよさに気づいていただく。違いがわからないと、何を変えていいかわからないと思います。インバウンドもさることながら、アウトバウンドの強化もしながら、北海道とアジア、世界との交流を促進していきたいと思っています。

河野 私の事業はすごく小さな事業です。始めて約5年間、全然うまくいきませんでした。二十数年経っている小さな施設で、建物も古い、町営でお金もない、補助金も入ってこない。何をやるかといったらソフトしかないので、100%ソフトだけでいきたいと思いますというのが、私たちの戦略でした。最初は地元からも反発を受け、「こんなところに外国人が来るわけないだろ。おまえ、おかしいんじゃないか」というところから始まりましたが、最近では逆に地元ボランティア組織ができ、何十人にもなって、「私たちがやってあげるよ」というふうになっています。



私は10月から観光のための貿易をやります。最初は一番親しみ深いタイでアンテナショップをつくり、現地の経済団体などのかかわりを突破口に貿易をします。アンテナショップでは物と観光をセットで売ります。NPO^{※2}なので、北海道のやりたいという地域、自治体と一緒に、商社ができない小ロットの混載便で持って行って、PRし、おいしいと言ったら、これは本場のほうがおいしいですよというような、新しい観光の引き込みを10月から中小企業庁の支援でやります。

※1 あるもの探し

民族研究家・結城登美雄が提唱する住民を主体にした地域づくりの手法「地元学」の中で、「ないものねだり」から「あるもの探し」へと述べている。

※2 特定非営利活動法人健康センター

うたのぼりグリーンパークホテル等の指定管理者となっており、河野氏は同法人のシニアアドバイザーでもある。

歌登がうまくいった一番のきっかけは、ビジットジャパン事業です。ビジットジャパン事業でメディアを呼んで、自主事業でもやり、10回ぐらい連続でやったら、ブームになりました。PRは、一気に連続してやるのが、効果が高くなるものだと知りました。

佐藤 星野リゾート・トマムでは、インバウンドを非常に重要視しています。一方で安易に期待すべきマーケット、油断してはいけないマーケットだとも思っています。



おかげさまで、雲海テラスやアイスピレッジなどによって、2006年から順調にお客さまを増やし、インバウンドは約15%、6万人弱。一番多いのは台湾で4~5万人。これは、北海道ブランドであったり、安藤忠雄さんの「水の教会」などの認知度が高いこと、台湾側パートナーのプロモーション、ビジットジャパンキャンペーンでメディアに取り上げられたのが連鎖反応を起こしてきていると感じています。

ただ、台湾に偏り過ぎる部分があるので、今後はニセコに学びながらオーストラリアや香港、韓国、中国本土にもと考えています。

基本的な考えとして、外国人だからということにあまり特化することなく、われわれらしい魅力を出していく中に最後は引きつけられてくると思っています。歌登の成功事例も、自分たちらしさがうまくタイの方々へ刺さったのであって、タイ用にアレンジしたわけではないと認識しています。そういった意味では、トマムの持つ寒さや雲海など、地域の魅力を地域らしく磨き上げながら、少しだけ各国風に通訳してあげることだと思っています。そこをはき間違えると、一過性で終わってしまうということは強く意識しています。

危機感も持っています。その表れは、北海道というブランド自体が思っているほど盤石じゃないぞということで、4月に「北海道リゾートウエディング協会」を立ち上げたことです。リゾートウエディングでは、かつて数百組だった沖縄が今は国内海外合わせて1万組を突破、北海道は2千数百組あったのが今は1千

組ぐらいと、ものすごい差がついています。少子化だからしょうがないのかというと、実は那須も、箱根も、京都も、軽井沢も挙式数を増やしています。その中で、北海道だけ減らしているのは、やり切れていない部分があるからです。そこで、北海道自体が持っている素晴らしいものをきちんと磨いて伝えていくことが大事だということで、協会を立ち上げ、観光庁、道、観光推進機構とともに、PRをスタートしたところです。5年、10年先を見越して準備を進めていきたいと思っています。

前原 ニセコのインバウンドは、ここ10年ぐらいで10倍にまで増え、訪日外国人来道者数の急激な上り坂と同じトレンドがニセコでも起きている状況です。

ニセコがよそと若干違うのは、外国人が実際に住んでいて、私たちのビジネスパートナーになっているところです。例えば震災のときにも、ネガティブな情報を打ち消す一番の力は、行政より、SNS^{※3}レベルの個人の「私もここにいて何の心配もないよ」という情報発信で、ニセコは震災明けのインバウンドの立ち上がりがあったのです。そういう外国人と共存できるところが、ニセコの今の進展の鍵かと思っています。

逆に、悩みは、人が増えてきているので、従業員の子育て施設や住宅が足りなくなったり、有効求人倍率が1.6を超えるような状況になってきて、ステージがもう一つ違うほうへ来ていると認識しています。

伊藤 基盤整備は個々の立場で、かなりユニークなことをやられているようなので、これから何が必要かという具体的な話を次にさせていただいたほうが面白くなると思います。よろしくお願いします。

「あるもの探し」「つなぐ」「見せる」で支援

洪武 一生懸命言っているのは、観光をいかにその地域づくりに生かすかという話と、経済、特に雇用です。観光は絶対海外に逃げていかない産業です。来なければゼロだが、来ていただいたら若者の雇用になり地域に残る。観光はないものやにわかづくりでは勝負できないので、「あるもの探し」をやること、いわば汗と知恵と少々のカソリン。そういったことをやりながら、

※3 SNS (Social Networking Service)
人と人とのつながりを促進・サポートする、コミュニティ型のWebサイト。

「お宿は地元のショーケース」など地域、地域のいいものをいかに見せていくか。「あるもの探し」と「つなぐ」と「見せる」ということを意識して支援していきたいと考えています。

そのときに何をやるのかというと、「満足度、磨き上げ」です。これは、まず数商売をやめましょうということです。再生産できないような収入や体制では、いいサービスはできないし、いつか疲弊して駄目になります。「量と質」ではなく、「質と量」にしていこうという話です。

あとは、いかにいいものと組み合わせていくかです。例えば、北海道はアイヌや縄文の歴史、文化といったところが非常に力が出せる分野だと思っていますので、当局のビジットジャパン事業や教育旅行誘致事業のときには、ぜひ歌登にも、アイヌ文化の紹介施設にも行ってくださいという話をしています。

その上で、どうしても自分たちで解決しなければいけないものがたくさんあります。例えば、外国語の表記です。例えば、言語表示では、ミニマム言語バリアフリー^{※4}のような簡単なマニュアルをつくって提案するようなことをやっていきます。

2,000万人というステージが変わる取り組みの中で、必ず天井にぶつかるだろうと仮説を立てている分野が、交通、人材育成、案内表示誘導、ICTです。

交通には、航空、鉄道を含めたキャパシティー（容量）の話のほか、いろいろなニーズに合わせて、時間を買うか、サービスを買うかというような、松、竹、梅の選択可能性を極力整えていかななくてははいけません。北海道では移動が時間とコスト双方で非常に大きなウエートを占めていて、例えばワンストップで予約や購入ができる、移動自体を旅の価値にするというのは、必ずしも磨いてこられなかったのが現実ですから、そうしたところをやっていこうという話です。

人材については、特にスノーリゾートの受け入れでスキーと外国語の両方ができる者がいないということがありましたので、昨シーズンの冬から、留学生をスキーの技術者に仕上げるということを始めました。い

ろいろな分野で同様なニーズがありますので、こうした取り組みをみんなで共有しながら、できる流れをつくっていこうと思います。

案内表示誘導は、ICTも絡めてですが、知らない方にいかに快適に不安なく回っていただくかということです。今の方々は国内国際を問わず面倒くさかったら旅行自体をやめてしまいますので、ちゃんと情報が取れるような形を用意して、選べるような形にまで仕上げていかなければいけないと思います。



外国人受け入れの言葉の壁

前原 言葉の壁はどここの町でも経験されていると思いますが、ニセコも例外ではなく、外国人の入り込みが増えているので、英語の対応は要所ではできていますが、普通のペン

ションのオーナーや一般の商店では無理です。皆さん斜に構えて、外国人と触れ合うことを避けていたのが実態ですが、町で数年前から外国人をスタッフとして雇い入れ、外国人と町中の人との接点が役所を通じてできるようになってきています。最近では、お店などからメニューが変わったから翻訳してくれというような依頼が来るようになって、皆さんは会話はできなくても、コミュニケーションはそんなに難しいことではないということに気づき始めてきたところではあります。お年寄りのオーナーのペンションも、外国の英語サイトに登録されてどんどん外国人が入ってくるようになったということです。底辺が今、広まり始めてきています。

その中では、やはり2次交通の部分が脆弱です。ニセコの場合、スキー場と市街地が距離的に離れていて、そこを結ばないと人を回し切れないということが大きな課題になっています。

それと、自分も外国に行くと小銭と札の種類がよくわからないで苦労するので、空港からJR、2次交通を含め、地域でさらに快適に過ごしてもらうためには、PASMOやKitacaのようなチャージできる交通系電子マネーの普及に真剣に取り組む必要があると思っています。

※4 ミニマム言語バリアフリー

北海道運輸局が外国人の個人旅行を受け入れる上で、最小限の受け入れ環境整備のポイントをまとめた「外国人観光客ひとり歩き受け入れマニュアル」のこと。

「ニセコ観光局」の取り組み

伊藤 今、二つの重要なことが出ましたが、その一つ目についてもう少し話したい。つまり、観光のプロフェッショナルが北海道に足りないというところですね。ニセコ町では全国で初めて観光協会の株式会社化を行いました。さらに独自に、直接外国とやりとりできるような専門スタッフも入れた広域的な専門観光組織「ニセコ観光局」の取り組みをされていると聞いています。進み具合を教えてください。

前原 ニセコエリアは、行政が複数関わるエリアです。同じ地域内でも行政の決定が異なる恐れがあります。開発投資を持続していただける環境を地域としてつくる必要がありますので、エリア全体でマネジメントし、ガバナンスのきいた仕事をするという部分で、ニセコ観光局が担い手になれないかというところを議論しています。合併や広域行政の議論に近いので、観光という仕切りだけでは決め切れず難航している状況です。

伊藤 マネジメント能力において地域は弱過ぎるという問題に対して運輸局にもっと力を入れていただければありがたいと思います。

外国人旅行者向けの「交通パス」

伊藤 日本には総合交通体系ができていないという話があります。例えば、スイスでは外国人旅行者が自由に旅行できるように企画された便利な交通パス^{※5}でいろいろな機関に乗れるのに、どうして日本は一々小銭を払わなければいけないのだという話です。特に北海道は地理的範囲が他府県に比して広く、空間克服のための交通イノベーションが必要です。実験でもいいですから、ぜひ導入を考えてほしい。アクションプログラムに盛り込めればすばらしい。

渋武 北海道は移動の要素が大きくて、今のような話を考えるときにハード、ソフトを生かした一体的な取り組みがいます。なけなしの財源の中でどう使い勝手としての簡易化を図っていくか、避けて通れないと思っています。どうするかという話は、事業者とも話をしていかなければなりません。電子化ができ

れば一番いいですが、使い勝手のよい切符や予約の一元化など、組める地域からやっていければと思っています。

映像配信のパワー

阿部 私たちが事務局をしている産官学による新「北海道・アジア交流促進事業」「北海道ドリームクイズ^{※6}」が8月10日の道新一面に掲載されました。北海道をどう海外に売っていくかには、映像が必要というところに行き着きました。北海道は、行政や民間のいろいろな働きがあってインバウンドが増えたということ



もあります。1997年にHTBが台湾のJET-TVで「北海道アワー」を放送したら、翌年には台湾からのお客さまが倍増。99年に韓国や台湾で公開された岩井俊二監督の、小樽と神戸が舞台になった映画「ラブレター」で、第2次インバウンドブームが韓国から来ます。次に、2008年に公開された中国映画「非誠勿擾^{フレイチンクウラオ}（邦題「狙った恋の落とし方」）」で、第3次インバウンドブームが起きました。映像配信は、すごいパワーを持っています。

いろいろな調査では、北海道が行きたいところのナンバー1やナンバー2になっていますが、5月にベトナム、シンガポール、ジャカルタで旅行セミナーをやりましたが、北海道をよく知っている人はごくわずかです。そこで、北海道のリアルな姿を見せたいということで、行政、民間企業でスクラムを組み、チーム北海道として、北海道の観光だけでなく、産業、伝統、文化、技術を映像に撮って、12月16日から8日間、函館から入り、留寿都、帯広、釧路、網走、旭川、札幌と回り、来年3月以降、9カ国プラス北海道で放映する予定です。

今までは、きれいな景色やカニを食べているシーンだけでしたが、一步踏み込んで、函館のいかめしをつくる工場で見せている姿を見せ、「ここでは1日に何杯のいか飯ができるでしょうか」といったクイズを交えながら、北海道のさまざまな素晴らしいコンテンツを流していきます。今のところ10カ国で4億人、中

※5 交通パス
鉄道、バス、湖船、山岳交通、都市交通約300社の協力で実現した、スイス全土をカバーする交通ネットワークシステム「スイストラベルシステム」のパス。さまざまなボーナス特典もある。

※6 北海道ドリームクイズ
アジア各国の人が北海道に集結、各地の産業や文化、食などに関するクイズに挑戦する。産官学による北海道・アジア交流促進事業実行委員会が主催。海外などで大会の様子をテレビ放映、インターネット発信する。

国のメディアとの連携ができれば15億人以上リーチできます。

テレビ放映と同時に、5カ国からの各2名に北海道に来ている留学生1名をホスト役とした3名1グループそれぞれに、カメラクルーを本編とは別につけ、ロケが終わった後の地元の方々との交流シーンなどを多言語でインターネットで流す。2時間番組をつくり、海外では30分掛ける4本で1カ月間、北海道月間みたいな形で放映。1年ぐらい経ったら、You Tubeで全世界に無料発信します。

北海道をあこがれの地にさせるために、まずは北海道を知ってもらうことからやっています。北海道には四季があるので最低でも4回、エリアは道南、道北、道東、道央の4エリア、計16回来ないと北海道は満喫できないということで、新婚旅行で来たら、次はお子さんと来てもらうとか、リピーターを増やすことで、北海道に来る外国人を増やすということです。

初めての試みですが、一人でも多くのアジアの若者に、アジアの最北端、最東端の島は北海道、このアジアには宝島があったという発信をしたいと思っています。

2way—いかに北海道の人を外に出していくか

伊藤 飛行機は2wayであることを考えると、いかに北海道の人を外に出していくかということと、北海道の業界が、ビジネスも含めて外に出ていくのがあまりにもなさ過ぎるということは共に大きな問題です。運輸局では、この2wayの問題をどう考えていますか。

渋谷 以前、道内で航空路線の直行便の話をしているときに某国から、「インバウンド需要はわかったが、貨物とアウトバウンドをどうするのか。それがなければ季節変動もあるので受けられないよ」と宿題がありました。新幹線も、JR東日本の方にうかがうと、観光、ビジネス、半々だという話です。ビジネスという固定利用の上にアウト、インがちゃんと乗ることで初めて安定した収入構造ができるので、インを増やすためには、実はアウトをやらなければ駄目だという話であり、あわせて教育交流のような息の長いものをいかにやるかです。

河野さんは今後貿易をされるという話ですが、売り込みに行ってビジネスチャンスを作り、食のPRなど典型ですね、それをもとに双方向で研修や会議をやる、北海道にも呼んでくる。ビジネスのほうが実はもうかるのです。フルフェア^{※7}で多頻度ですから。そこが、今、ともすればばらばらになるので、総合的に意識的にやらなければ駄目だろうと思っています。今、免税店などを強く意識していますが、商売している方たちと、いかにビジネスベースでパートナーシップを組めるかが、多分、インバウンド側も勝負だと思います。

ビジネスと観光をダブルで！

伊藤 狭い意味で観光を考えてしまうと、北海道への外国人観光客を300万人^{※8}にしていくことは難しい。ビジネスとダブルでいかないと駄目です。その辺は、河野さんのように、とにかく外に行ってビジネスにチャレンジし、同時に観光も行う取り組みをどうやってつくるかが重要です、それをしないとMICE^{※9}もまたうまくいかないでしょう。



河野 「観光のための貿易」で、向こうに行って、汗流して、評価をいただければ、じゃあ行くねというようなことが、一般的になりますし、アンテナショップ、アンテナレストランからツイキャス^{※10}で、24時間リアルタイムで現地ではこうやってつくっていますよと映像を流します。最初はタイで、2015年には東南アジア5カ国でも。関税撤廃が予定されているので、どこに穴あけてもいいわけです。

北海道の観光は自然だと言う人がいるのですが、どこに行っても自然はあります。それは来てみて感じることであって、商品ではない。北海道の1位は食材です。観光と食材をしっかりとマッチングさせていかないといけない。本州は結構いろいろなことを果敢に、貿易だってシステムをつくってやっています。北海道だけです。一番、物があるのに無理、無理と言ってやらない。そこを今、皆さんのお力や知恵をお借りしながら、一つ一つ壁を壊していかなければならないと

※7 フルフェア (Full fare)

正規料金。

※8 外国人観光客は300万人

2014年8月7日、北海道観光振興機構(会長:近藤龍夫)は、東京五輪が開かれる2020年に北海道を訪れる外国人観光客数の目標を300万人とする考えを明らかにした。

※9 MICE

多くの集客が見込まれ、経済効果の大きいビジネス関連イベント。会議(Meeting)、報奨旅行(Incentive tour)、国際会議(Convention)、展示会(Exhibition)。

※10 ツイキャス (Twit Casting)

アプリから動画をライブ中継できるサービス。

思っています。催事のような瞬間芸では意味がないです。向こうにしっかりした基地をつくらないと駄目だと思っています。メインは民間で、国や自治体などのご支援をいただきながらやっていければと思っています。

ここにしかない独自性を売る！

伊藤 ここにしかないもの、独自性を売る、これが原則だと思うのですが、北海道の観光を見ていると、どこも同じようなものになっています。極端に言うと、179市町村、全部違ったことをやれ（例えば温泉地でもそれぞれ違う個性を発揮しあう）というのが原則ですが、北海道は徹底できていないという問題があります。道外者の目から見て、そのあたりがどう映っているかも含めてお話しください。

利益を出して再投資、もっと魅力的に！



佐藤 われわれは、ものすごく観光産業に期待していますし、日本の基幹産業に必ず将来ならなければいけないと思っています。昭和20年代にトヨタが労働争議をやっていて、GMはガリバーだった時代から、今日のトヨタになったことと重なり合います。トヨタもそうですが、日本の製造業自体が成長したのは、三つのことをやり切っているからです。

一つ目は、魅力的な商品。自分たちの実力で、小型車で燃費がいいものをつくり切ったという魅力。買ってみたい、いいなという、その引きつける魅力です。

二つ目は、品質。魅力的だよという宣伝で買ったものの品質がよいから、さらにトヨタは評価されたわけで、それがおもてなしです。来るきっかけと、おもてなしが時々一緒にされてしまっていますが、来た後の品質の高さはすごく大事です。

三つ目は、生産性の高さ、収益性です。魅力的でいい商品は確かに売れますが、お金をかけてつくったら意味がないわけで、利益を出すことは大事です。それをトヨタはトヨタ生産方式でやり、利益が出ているから、さらに新しい人を雇って研究にコストをかけて開

発できているわけです。国際観光地として必要な基盤整備と言われて、ぱっと浮かぶのは、利益を出すことが何よりも大事だということです。出た利益を従業員に配り、そして再投資することがすごく大事です。

もう一つ、稼働率を上げることが大事です。北海道の観光の問題は、魅力の発信力もありますが、波動であって、それを埋めると、工場の稼働率と一緒に利益が出るわけですから、いかに工場の生産性を高めて利益を出し、それを再投資してもっと魅力的にしていくということが大事です。

雲海テラスは、おかげさまで今年も11万人を超える予定ですが、要因はテラスに投資したり、プログラムを充実させたり、カフェをつくったりした再投資です。利益を出して魅力に突っ込むということは、すごく大事なことだと感じています。

伊藤 観光は中長期的な取り組みをやらざるを得ない。できる、できないは抜きにして、やらなければならないことを中心に、お話しいただければと思います。

佐藤 8月下旬のオーストラリアとニュージーランド出張の前に、ニセコの事例を調べていて気づいたことがあります。受け入れの、安心できるインフラ環境の整備と、来なくなる魅力づくりを地道に並行してやっておられる。一步一步地道にやるのが大事だということを学ばせていただいています。

渋谷 ニセコエリアでは、外から来た方が中の方と、投資も含めて一緒になってやっている、もう運命共同体になるしかないというのが、強いですね。

保全しながら開発！

前原 ニセコは、ある意味、新参者の町ですが、ほとんどの人はニセコにほれて住んでいるので、損得なしの郷土愛に近いところで開発が進んでいるところが、非常にありがたいです。ただ、やはり注目を浴びると、いろいろな方がいるので、行政としてある程度の規制はどうしても必要になります。ニセコ町では、準都市計画、景観条例、水道水源保護条例、地下水保全条例



という形で、守るべきことを事前にお知らせしています。ニセコの価値はエリアの自然と一体としたもので、バランスの中で成り立っています。地域の資源をきちんと保全しながら開発することが、持続可能な地域づくりにつながるとというのが行政の考え方です。

地域と一緒に歩いていく

伊藤 佐藤さんは占冠に行って、地元の方々との観光への取り組みの違いをどう感じられていますか。

佐藤 トナムができたときはバブルで、自分たちの施設だけに囲い込めば良いと思っていた時代があり、破綻すると余裕がなくなり、ますます地元と疎遠になったということがあったのですが、やはり、雲海や鶴川などは地域のもので、決して一事業者のものではないわけです。ですから地域の皆さんと一緒に歩いていくという歩み寄りはずごく大事です。「雲の下カフェ」を雲海テラスの下につくり、雲の下で育つ地元の野菜を入れるということを始めましたが、本気だということが伝わり、つながり始めると面白いと思っています。雲海テラスは、トナムができる前から住んでいた今年定年退職になる索道のリーダーが発想しましたが、心に響くような状態をつくるのがマネジメントの役目で、そこにうまくはまったということです。あれを維持するのは大変ですし、そのままじゃいられない、進化し続けるということで学ぶのは旭山動物園です。

伊藤 止まっては駄目だということですね。

佐藤 次に進化するために、スイス、ドイツの山にはどうやって展望台ができているのかと見に行きましたが、そこで、スイスの電車のシステムは利便性イコール速さでなく、快適性と楽しませ方だと感じました。あれで北海道はいけるはずだと思いました。

北海道いいとこでしょ！

佐藤 前任地が青森の古牧温泉の再生でしたが、いろいろな人に「佐藤さん、慣れた？青森」と聞かれます。その後の二言目が、青森だと「青森、何もないでしょ！」。ところが、北海道は「北海道、いいとこでしょ！」。と言う。これはものすごい財産で強いところと、よそ者から見て思います。東北は中央を見ていて、

中央より劣るという認識が多いのですが、北海道は別で、中心は札幌という意識かもしれないと思います。外部から来る人たちに喜んでもらうクオリティを高めるには、道民に認めてもらうのが大事です。道民が一番厳しい目利き層だと思っています。

伊藤 あとは北海道が外国の知識などの吸収で人材機能を高めれば成功しやすいということですね。



阿部 高めるためには、やっぱりアウトが必要です。北海道民のパスポート取得率は、47都道府県中36位で極めて低い（人口100人当たりの発行件数）。高校生の海外旅行の修学旅行も40位ぐらいです。高校から道外の大学に行く率も極めて低い。地元で働かせたい。外へ出て行かなければ、良いもの悪いものの区別がつかない。新しいものを何も知らないのです。これが北海道の姿です。「北海道いいでしょ！」と言うのはいいんです。今がいいからほかに行く必要がない、工夫する必要がないのです。それができないのであれば、道外からどんどん定住させて、道外の人に変えてもらったほうが、発見があるかもしれないと思っています。

河野 全く同意見です。北海道でも実は地域性があります。道南、道央、道北、道東で気質が違います。田舎に行けば行くほど、今言ったことがもっと顕著です。

阿部 道東の高校の先生でも、就職は札幌に行かなくていい、地元で働きなさいという指導をします。新しいものを受け入れる体制がないのです。

渋武 今まで人材供給をしてきたから地域が疲弊するわけですから、地元で働くのはいいことだと思います。そのときに、ここがいいでしょというのは二つあって、周りを知っていてここがいい人と、ここしか知らない人がいます。そういう意味で、就職する前などにいろいろなところを見てくる体験や、地元にながらにして刺激を受けてという話が組めれば、地元でやれるのが一番いいと思います。旅館の方々もそういう習慣を聞きます。人材が大事だと申し上げましたが、やるための気づきの点やきっかけとなるツールがなければ、

外からツールを持ってくるなり、ニセコみたいにいろいろな人が入って一緒にやるようにするにはどうすればいいかということになります。

観光人材の育成

佐藤 青森ではまだまだ観光が産業だと思われていないのに対して、北海道は比較的理解があって就職先の選択肢に挙がるのはすごい財産です。昨年9名採用し、全員道外に出して修業させています。今年は12名ほど台湾で採用しました。北海道は寒いよとさんざん脅すのですが、大人気です。こういう人たちを混ぜ込みながら、刺激していくしかないと思ってやっています。

伊藤 外に出る、旅する、観光するということが人を育てます。若い人を出さなければ、観光サービスも発展しないし、地域の雇用や産業構造もレベルアップしない。そのところは、一番、北海道が遅れているのかもしれない。そういう土台の上で、いろいろな連携や取り組みをやるという、2段階、3段階の課題があるような気がします。

河野 一番大事なものは人材です。どう確保していくか、コーディネーターをつくる必要があるということになっていくと思います。伊藤先生は、どういう人材を必要だと思われているのでしょうか。

伊藤 観光業界は中小企業がほとんどです。中小企業で、大学院を出て英語もタイ語も話せるような人を雇うのは難しい。これは北海道だけの問題ではなくて、ヨーロッパでもどこでも同じです。したがって、いろいろな業界のレベルアップをできるかどうかにかかってきます。その点では、スイスはかなり早い段階から高級ホテル路線でいきました。世界一のホテルの大学をつくっている。面積的には九州しかないようなところが北海道以上の観光ができていっているのは、見習うべきだと思います。

河野 ニセコさんは別ですが、例えば、北海道の各地域に観光協会がありますが、びっくりするのは基本的に土日は休みだということです。そうしたところを変えるには、きちんとしたコーディネーターを養成する機関があって、そこで教育して戻してやれば、みんな

すごくよくなると思います。

伊藤 スイスとの決定的な違いは、国際化の程度が全然違うことです。3カ国語、4カ国語を話せるのが当たり前なわけです。英語で四苦八苦している地域とは発想が違ってきます。そういった意味では、新しい組織をつくって、人材の育成と確保を両方やって、国際化しないことには駄目かと思います。

観光に関する財源を！

伊藤 もう一つ、財源が全然違う。スイスには宿泊税と観光税があり、かなりの金額です。北海道はゼロ、入湯税しかない。補助金ももらっていますが、観光に関する税金は自分たち独自でつくる。これは行政上の



問題でかなり難しいですが、やらなければいけない。

もう一つは、パートナー企業をつくっています。パートナーシップでイニシアチブをとって、参加企業は地域の観光協会を応援する。財源が取れば、プロフェッショナルを雇える。雇ったら違ったビジネスができるという連鎖をつくっていかないといけない。ニセコには、その第1の取り組みとして期待したい。

佐藤 私たち事業者が利益を出し、給料を上げていかなければいけない。台湾で雇えたのは、北海道の魅力とともに、うちの給与水準が魅力的だと思ってもらったということもあります。魅力的にするためにも、利益を出すことは大事だし、それが税金になって、いろいろな補助金に使えると思っています。

比較優位の産業に観光をオンする

伊藤 北海道の人は商売が下手だと思います。サービス業や観光を突破口にして、農林水産という得意な産業分野をレベルアップさせる組み合わせをやらばいい。昨年、小樽の調査をしましたが、観光の町と言われている割には、商店街は5時になったら閉めてしまします。観光をやるのか、製造業をやるのか、その辺の割り切りができていないところが、北海道経済の危ないところという感じがします。

渋谷 比較優位の産業に観光をオンするのは、やりや

すいですね。トップランナーがきちんとリスクも背負いながらリターンをとれる状態で走ってもらって、それを行政や広域連合が支えて押していく。トップランナーの人が切り開いたところにセカンドランナーが走れることを前提としながら、行政がリスクの平準化やインセンティブという形で効果的な支援を行っているのが本来です。

今年、観光庁は100億円が180億円になる1.8倍の概算要求をしています。三つ柱があり、一つ目は、広域観光周遊ルートの形成。二つ目は、地域資源を活用した観光魅力の創造。これも、インバウンドオンリーではなくて、地域の観光資源を世界に通用するレベルまで上げる。三つ目は、免税制度で複数店舗をまとめた申請、クルーズ船寄航時のような臨時店舗を認めるなどのビジネス対応です。昨年までは、ビジットジャパン事業、海外のプロモーションに特化しているように見えたと思いますが、今年はプロモーションと受け入れ基盤、地域づくりの三角形をきちんとやりましょうとシフトチェンジしました。

連携して競争力をつける

渋谷 日本がこれから外貨獲得で成長できる産業は二つ。一つが知的財産で、もう一つは観光だそうです。観光は今までアウトバウンドが上回っていましたが、来年あたりにイン、アウトが拮抗して、外貨の稼ぎ頭になっていきます。



その中で、どうやって北海道が競争力を身につけていくか。道内179市町村がもう少し連携して、例えば東のほうからループをつくり、旭川や富良野から釧路を通して、知床、大雪を回っていく。日本で一番大きいループです。そういうものを見せながら、それぞれが頑張る。そういった力を合わせた体制を意識しながら行政がバックアップして、頑張っているトップランナーがそれぞれメリットを出せるような体制をつくっていく、そういう絵がかりが、日本としての方向性になっていきます。北海道がそういう体制をどうやって

つくっていくか、真剣にやらなくてはいけない話だと思います。

伊藤 北海道運輸局は、北海道の位置づけとして、日本で唯一の西洋型の観光基地という言い方^{※11}をしています。これは割とイメージ的に合うと思います。オール北海道で取り組むには、ヨーロッパ型的なまちづくりへの支援もあったらいいと思います。したがって、例えば鉄道を使ってみたら全然ヨーロッパ的印象がないといった点について、もう少し北海道らしさを工夫する必要があると思います。

渋谷 国土交通省では地域のそういった積み重ねを生かそうという予算要求もあります。歴史や文化、風景を生かす、そういったことを、地域のやる気で進めていくことになります。

産業部署のスタッフは10年置く！

前原 小さいところでは行政の影響力が大きくて、行政と観光事業者、観光協会が連携し一緒にやることがすごく重要です。一方で、役所は3年ぐらいで人が替わる非常に悪い体制があるわけです。私は、産業部署のスタッフはせめて10年置くような体制がとれないのかと言っています。

伊藤 航空路線でも、毎年違う人がアピールしてくるとよく言われます。

日本の中で別格の北海道に

佐藤 青森から北海道に来て、今すごく感じるのは、十勝が元気だということです。工場の誘致だけが雇用を生んでくれるという幻想があるのは事実ですが、それはどこでもというわけではない。じゃあ、逃げでの観光。そういう中で、十勝は農業が盤石で、農業自給率1,100%だという中で観光をやるのは不気味だし、すごい。「北海道ガーデン街道」のようなつながっていく取り組みはすごいと思います。農業という強みを持っている十勝はすごいし、北海道が好き、素晴らしいという人たちのパワーを結集すれば、アメリカのハワイみたいな、日本の中で別格の北海道が成り立つと信じています。

※11 2013年3月に北海道運輸局が取りまとめ、公開した北海道観光推進戦略の中で「北海道は『アジアで唯一、西欧国地域の豊かなライフスタイルを享受できる地域』という強み・特色を有している」と表現している。

観光イノベーション

伊藤 それではこのあたりで、私なりに簡単なまとめをしたいと思います。最初に言いたいのは、観光ビジネスはサービスだということです。観光イノベーションは、製造業の考え方だけでは駄目で、サービスのイノベーションとして捉えるべきです。サービスは物と製品がくっついていきますから、両方やらなければいけない。その意味では、システムイノベーションとしても考えなければ駄目です。観光産業はホテル業界や旅行代理店、鉄道会社などいろいろなところが連携し、システムをグレードアップする複合性の産業だということです。

そう考えると、観光イノベーションの特色には、周りからイノベーションしてもらい、それを取り込めばいいという要素もありますので、オール北海道の産業的な取り組みをやらないと、北海道の観光も伸びないと捉えることが重要です。それから、貿易の問題が重要です。道内にビジネスが閉じこもりがちでは、発展は困難です。道外でもいいですが、それよりは思い切って国外に出る。タイで成功すれば、東京でも成功するじゃないですか。海外でまず実験して、道内ビジネスがどれだけ強化できるかを試すことがキーかと思います。それに合わせて、インフラといろいろな技術の取り込み、制度改革が必要です。日本では北海道にしかない最先端な制度の実験的創造をしてもらいたい。そうしたイノベーションを北海道の観光業界が取り込むと面白くなると思います。人材の確保はイノベーションの根幹であり、海外の人も受け入れ、自分たちも行き、雑多になってやるところから新しい情報・知識を蓄積するような人材育成の仕方を各レベルでやれば、もっと面白くなるでしょう。北海道は日本で最も歴史が浅いところですが、フロンティアであるがゆえに、農業もアメリカ型農業を取り入れ、日本ではトップランクの大規模農業を実現させました。また、当時最先端のアメリカ型教育も実践しました。そういうフロンティアな土壌であることを再認識し、今度は観光イノベーションによる第2のフロンティアに挑戦すると、未来の北海道は面白くなると思います。以上がまとめ

ですが、さらにご意見があれば加えていただければと思います。

渋谷 フロンティアの話で言うと、例えば空港を一極集中から中核空港も使う形にするというような話を地元の受け入れとセットにするなど、前向きな新規性のある形にして具体的に東京に持っていくと、意外と話が動くのではないかと思います。

川下産業である観光が川上にいろいろ働きかけられるのは一つの強みです。いろいろな国際発信力や資金力、意思決定力を持っているパートナーといかに関係をつなぐかという話もありますし、免税店には外国人を誘導する効果が期待できるので、それを機として「免税ストリート」のような、まちづくりや商店街づくりをする。生産者と流通の人たちにも果実が回るよう意識しながらやっていくなど、今まで観光と関係なかったパートナーともビジネスを組めます。そういうところを意識し、少し広目の観光地域づくりをしたいと思っています。

航空路線のループ化、2wayなど

伊藤 台湾に「網走の女満別空港にも飛行機を飛ばしてくれ」と言うと、「そんなにキャパがないでしょう。どんな資源があるのか」と言われます。

渋谷 道東には一周800kmほどぐるっと回るルートの中で四つほど国際便を受けられる空港があります。そんなところは日本にも世界にもあまりないでしょう。一周やるのも、季節ごとにつまみ食いするもよしで、日本地図ベースで連携できないかと思っています。

河野 台湾の東南旅行社（代表：黄正一）は北海道の仕入れの約6割を持っていますが、「道北に入れるときには、一方通行をやってくれ」と言われました。それを旅行会社と航空会社が誘致したら、台湾政府はノーと言えない。そこには、やっぱり一方通行のインアウトのシステムが必要です。

渋谷 新幹線利用もそうですが、すごろくと同じで、片一方に行ってぼんと帰るとか、どこかから横に行くとかということ意識したほうが商品が面白くなりますね。

阿部 定期便の就航は難しいので、2wayチャーター^{※12}を積極的に受け入れようということで、年末にはガルーダ・インドネシア航空と、ジャカルタから千歳、千歳からバリという2wayを初めてやります。2月にはベトナム航空と釧路とハノイでやり、台湾も女満別と、タイ航空もやる予定です。今までは1wayでしたが、2wayで現地から来てもらう、その代りわれわれも行くということをやりたいと思っています。

丘珠空港にプライベートジェットの発着を

阿部 後は丘珠空港にプライベートジェットをやってもらいたい。静岡空港ではよく使っています。

洪武 名古屋もずいぶん前からやっていますね。

阿部 丘珠空港からは10~15分で高速道路の北インターに行けて、東西南北どこにでも行けるわけです。

洪武 北海道の空港は使い勝手がいいのです。あとは戦略的にどうやって受けをつくるか、回すかをやれば、ちゃんと使えます。

阿部 あとはやっぱり5つ星クラスのホテルは欲しいですね。

洪武 そういう突き抜けたのをがんばってつくりたいですね。

伊藤 欧米人が泊まれないホテルではどうしようもないです。

阿部 この間もアラブからお金はいくらでもいいからという連絡が来たのですが、全然レベルが違うということで、結果的には東京に流れました。

伊藤 ものすごく立派でなくても、例えば外貨が替えられる、英語が話せる、その程度のホテルを小さな町でもつくりたいですね。

新千歳空港のサービスを日本トップクラスに

阿部 新千歳空港の国際線も、時間になったら両替所が閉まっていて電車にも乗れないというクレームが結構きています。

前原 CIQの時間も短縮してもらいたいです。

洪武 新千歳空港は最混雑空港ですから、サービスも日本トップクラスでいきましょうよ。また、先々に向けて丘珠やほかの中核空港でもしっかり受けていた

だいて、全道でちゃんと航空路線が分布できるようにするという体制がビジネスを広めていくには大事ではないかと思っています。

前原 洪武部長が言われていた選択できる交通という話ですが、5つ星クラスのホテルを利用されるような人が、今だと全部LCCに乗って成田から千歳に来なければいけないわけです。

阿部 JALも成田便1往復しか飛んでいません。

前原 それをどれだけ広げていくか。ニセコにきたいというニーズがあっても、エアラインの関係でインバウンドを増やせないことがあります。

伊藤 ニセコあたりはオーストラリア観光客が多いので北海道の課題をいろいろ出してもらい、そこから対応のヒントを得ると良いかもしれませんね。

(本座談会は、平成26年9月9日に札幌市で開催しました)

profile

阿部 晃士 (あべ こうし)

1969年札幌市生まれ。92年(株)日本交通公社入社、2014年から(株)JTB北海道札幌法人事業部コミュニケーション営業部長。08年北海道洞爺湖サミット、10年上海万博北海道の日、APEC首脳会議などを担当。官公庁、企業、MICEなど旅行部門以外も手がけている。最近は、1次産業などと連携して、ASEAN地域に対し、北海道の食品加工技術普及と人的交流を通じ、北海道への誘客を目指す取り組みを模索している。

河野 裕喜 (こうの ひろき)

1966年千歳市生まれ。長くホテル業界で働き、2008年から14年9月までうたのぼりグリーンパークホテル総支配人。現在はNPO法人健康保養ネットワーク・シニアアドバイザー、貿易・物販事業責任者。

佐藤 大介 (さとう だいすけ)

1999年早稲田大学理工学部建築学科卒業。三井物産(株)を経て2004年星野リゾート入社、古牧グランドホテル(現星野リゾート青森屋)などのリゾート再生事業に関わる。星野リゾート・トマム代表取締役総支配人。

洪武 容 (しぶたけ ひろし)

1973年大阪市生まれ。95年東京大学法学部卒業。95年運輸省鉄道局入省、2002年四国運輸局企画振興部企画課長、09年関東地方整備局企画部環境調整官、11年新潟県産業労働観光部観光局長、13年4月から北海道運輸局企画観光部長。

前原 功治 (まえはら こうじ)

1966年札幌市生まれ。90年小樽商科大学短期大学部卒業。陸上自衛隊、製菓会社を経て91年ニセコ町役場に入庁。下水道計画、庁内・地域情報化、コミュニティFM「ラジオニセコ」の設立などに関わる。2014年から商工観光課長。

伊藤 昭男 (いとう あきお)

1957年北海道生まれ。92年北海道大学大学院環境科学研究科博士課程修了、博士(環境科学)。研究領域は地域観光論、地域政策論、東アジア地域研究論。北海商科大学学術発展センター長・教授、北海道地域観光学会会長。近著に「現代中国の資源戦略-資源の再考察と資源化のダイナミクス」。

※12 2Wayチャーター
外国からツアー客を乗せてきたチャーター便に国内からツアー客を乗せて折り返す方式。