

ヒアリングとこれまでの議論から見てくる「観光局」の論点／ Ver.1

1：何のための観光局か【目的】

- 「観光局」は、顧客目線でニセコエリアを売っていくための推進組織。
 - 住民目線の位置づけの重要性についても、指摘されている。この側面についても、位置付けを深めても良いのではないか。
- ※ 観光がニセコエリアの地域経済や地域社会に及ぼす波及効果に関する既往の調査事例がある。

2：観光局は何をするのか【ミッション】

- 国内外に対するプロモーションを第一義的なミッションとする意見と、受け入れ環境の質の向上が第一義的なミッションであるという意見に、分かれている。前者は主にひらふ地区倶知安町側に多く、後者はニセコ町側に多い。
- 両極と思える意見の相違は、相容れないものではなく、ニセコエリアを広域視野で考え、多様性を提供して顧客の選択肢を広げることに寄与するという第三の捉え方も示されている（→次項ビジョン参照）。
- その第三の捉え方を、単なる折衷案にしては、ニセコエリアのトータルなイメージづくりに寄与しない。エリア内におけるランドデザインとしての多様性にまでレベルを上げることが可能か、検討を深める必要がある。
- いずれの場合においても、受け入れ環境の質の向上は普遍的な課題である。

3：観光局はどんな地域を将来実現するのか【ビジョン】

- 観光客の選択肢を増やすことができる多様なコンテンツを繋いで、広域的な統一感を演出できる地域ビジョンを支持する意見が多い。しかし、その多様性をどのように紡いで統一したブランドに昇華することが可能か、具体的な意見はない。
 - そのような多様なエリアと重ねて検討することが有益と指摘されたのが、「ブランド観光圏」である。
 - 多様なコンテンツを繋いで一つのブランドにまとめる過程を、短・中・長期に分けて進めるべき、と言う指摘は実践的で示唆に富む。
- ※ 両町の観光計画が示す将来ビジョンが基本的な参考資料。

4：ニセコをどのような商品として売なのか【ブランド】

- ニセコルールなどのコミュニケーションによってパウダースノーを安全に楽しめるリゾート、また、オールシーズンのネイチャースポーツをブランディングの一例として提案する意見がある。ほかの案も含め、具体的な検討が望まれる。
 - ニセコエリアのブランディングには、行政がマネジメントの中心的主体として関わるべき。
- ※ ニセコエリアのブランディングに関する既往の調査事例があることから、そのレビューをきっかけに議論を深めることが有益と思われる。

5：観光局はどんなことをするのか【マーケティング・プロモーション】

- ブランドを売っていくためのマーケティングやプロモーション機能が、観光局の固有の業務であると指摘する意見が出されている。

～会議の中で、ニセコエリアの多様なコンテンツをブランドに高め、それを打っていくためのマーケティングとプロモーションが、観光局のミッションだと言う意見が出されていた。また、各町では出来ないエリア全体の広域的展開をするために必要な、財政基盤や人的機能をふくめた採集決定機関である、という意見も出されている。

～会議の中では、付随する機能として、①プロモーション②イベント（広域）③イベント（単独）④人材育成⑤マーケティング⑥情報発信⑦観光案内⑧クリーン作戦⑨メディア対応⑩FAM トリップ⑪MICE誘致⑫商品開発⑬バスなどのインフラ⑭計画づくり等があげられている

- プロモーションの方法についてこれまでの試行錯誤の中から得られたことは多いので、新たな方法を実践的にもさくしていく必要がある

※ これらに関する既往の調査事例もあることから、具体的な整理は可能と思われる。

※ また、ヒアリングでは指摘がなかったが、会議の過程で各団体から提出された「業務仕分け用棚卸しリスト」も検討対象となる。

6：観光局の仕事を進める上でどんな人材が必要か【スタッフ】

- 観光局の中心的スタッフはプロモーションの先頭に立って状況を作っていける人であり、日本人と外国人の二人必要だ。地域の中からではなく公募で地域外から雇用すべきで、コストは行政が保証すべき。

～会議の中で、中心的スタッフは専従化する必要がある、との意見が出されている。

- 観光局全体を実践面で統轄するファシリテーターが必要との指摘もある。
- 外国人と日本人については、その立場等を考慮した役割分担が提案されている。
- 行政からの人材は限定的に捉えられ、その役割も、財政面や総務面の下支えの役割が期待されている。
- 何れにしても、人材は大きな付加価値を生むことができるので、そのようなポテンシャルを備えた人材が求められている。単なる固定費とは捉えるべきではないという指摘もある。

7：どのような組織形態でミッションを果たすか【組織形態】

- 両町の行政担当および観光協会、NPB が観光局の構成メンバーと言うイメージが当初からあったが、一気に組織形態を整えることにこだわらず、まず民間の観光協会関連が合体して観光局を形成し、広域業務ができるところから積み上げ、次第にその範囲を広げて、組織形態とスタッフの拡充につなげていく案も示されている。

～会議の中で、組織形態は、「横串型」ではなく「プラミッド型」で、という意見があった。

～会議の中でもヒアリングの中でも、観光局の設置に伴い行政の観光課を無くするかどうかについては、異論もあった。ローカライズされた役割は残るはずという理由である。観光協会については、地域固有のミッションがあるので残すのが妥当と言う意見が多い。

※ ウィスラーの視察報告も、基本的な考え方について有益な参考資料になる。

8：観光局の持続的な財源形態とそれを可能にする仕組みは？【財源】

- リフト税や宿泊税などの目的税を固有の財源とする案が多い。しかし一方では、目的税のマネジメントが可能な機能やスタッフがきちんと観光局に配置されるのかどうか、不安も示された。
- 「目的税」とはどのような具体的な仕組みなのか、明確な概念化が必要な状況になっている。

9：観光局までのロードマップは？【ロードマップ】

- 基本的なイメージとして、H25年4月準備室、H26年4月観光局と言うシナリオが語られているが、組織づくりは焦らないほうがよい、と言う意見もある。
- また、「準備室」が観光局ありきのステップであるかのようなイメージが強いので、「観光局」そのものの必要性に関する再確認の議論を求める声もある。
- 目的税導入のロードマップと観光局発足の工程が有機的に合流する必要があるとの指摘もある。
～会議の中では、「ブランド観光圏」については今回見送る方針が確認されたが、今後のロードマップの中でどのように位置づけるか、引き続き検討の余地はあるというニュアンスとなっている。

10：観光局としての計画【計画策定】

- ニセコエリアが一つの計画エリアとして融合的に表現されるべきであり、その統合された計画によって「観光局」のイメージがより具体的なインパクトをもたらし、観光局の指針としても、成果の評価指標としても活用できる。
～会議の中では、観光局がビジョンを実現する道筋を、短・中・長期に分けて計画として表現すべき、と言う意見があった。
- エリアにおける各種資源の分布をもとに、どのように活用しコンテンツとするのかに関する土地利用計画がその中核となるべきことも指摘されている。

11：その他（状況認識、取組状況など）【現況】

- 「観光局」に関するニセコ町事業者側の認識の遅れが大きなネックになっているとの指摘が多い。ひらふ側との間の意見交換不足が、「観光局」のビジョンやミッションに関する議論不在の大きな背景要因となっていることがわかる。この観点を今後の課題解決に向けた主要な論点として取り上げることによって、閉塞状況の打開が大きく進展する期待に繋がる。
～会議のなかでは、両町で情報が共有されていないことが、議論が具体化しない背景にあるとの指摘もなされている。
- 同様に指摘されているのが、倶知安町役場の消極姿勢である。この点については、ひらふと倶知安市街地の事業者の温度差が背景にあるとの見解もあるが、観光協会と支部が統合され法人化されたことから、今後の内部交流が深まることによって齟齬が解消され、役場の対応にも積極性が取り戻されることが期待される。そのためにも、倶知安とニセコのエリアとしての一体化とブランド表現に向けた議論の深化が不可欠と思われる。
- 上記2つの課題は、「相互理解」という共通課題のコインの両面と思われる。

12：その他（進め方についての考え、など）【進め方】

- ほぼ例外なく共通の提案となっているのは、両町の民間事業者が先行的に課題整理の場を共有し、その過程で行政との協働をはかる手法が良いと言う意見である。その具体化に向けた検討が、早急に必要である。
- ひらふに来る客がニセコでも楽しめるようなコンテンツの連携は互いにとって利益になることをそれぞれが理解し、連携に向けた気運を醸成すれば、観光局を一緒に作るための相互理解と協力の下地ができるはずであり、行政も観光協会もその方向で議論すべき。
- 観光局の組織化について、一気に形を作るのではなく徐々に参加の枠を広げ充実を図るべきと言う現実論も提案されている。何をやる観光局なのかという観点から優先課題を先行させ、その過程で組織論も一体に議論されるべきと考えられる。
- NPB のこれまでの軌跡が、観光局を具体化する上で一つの参考モデルになると言う指摘もある。NPB 発足時点で提案されたミッションを振り返り、この数年間の総括を行うことは、観光局設立に向けたモデル的意義を有することである。光と陰の両面からの総括が期待される。
- 蘭越町の参加についても示唆されているが、今年度残りの議論の過程で付随して検討される課題かもしれない。当面は、倶知安町とニセコ町の間で、課題の整理に注力すべきだろう。
- 総括とロードマップそして「観光局とは何か」ということについての明確な定義書が必要と言う指摘が為されたが、これまでの議論を新たな地平に継承していくためにも、必要不可欠な中間整理と思われる。
→今期策定予定の「ニセコ観光局構想」として、これらについて集約する。

これらの意見は、中間的な集約（2012. 10. 23 時点）である。今後も 11 月末までヒアリングの対象者を広げ、折々の内容を議論に付加していくことが有益と思われる。