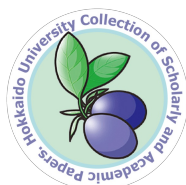




HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	ニセコ町観光の諸相と観光振興ビジョン策定に向けた展望：ニセコ町観光振興ビジョン策定に係る調査研究委託業務報告書（CATS叢書；第15号）全1冊
Author(s)	石黒，侑介；木村，宏；天田，顕徳
Citation	CATS 叢書 = CATS Library, 15
Issue Date	2021-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/82091
Type	journal
File Information	CATS15.pdf





caits 叢書 第15号

ニセコ町観光振興ビジョン策定に係る調査研究委託業務報告書

ニセコ町観光の諸相と 観光振興ビジョン策定に 向けた展望

石黒侑介・木村宏・天田顕徳 編

北海道大学観光学高等研究センター



CATS 叢書

第 15 号

ニセコ町観光振興ビジョン策定に係る調査研究委託業務報告書
ニセコ町観光の諸相と観光振興ビジョン策定に向けた展望

石黒侑介，木村宏，天田顕徳 編

観光学高等研究センター

2021 年

目次

第1部 ニセコ町×観光学高等研究センター第1回研究会および事例研究

- 第1章 ニセコ町における観光振興の通史的振り返りと観光振興計画の評価
——ニセコ町総合計画と観光振興計画の関わりを巡って—— 梅田滋 1
- 第2章 デスティネーションとしてのニセコ町の諸相と展望
——ニセコ町観光振興ビジョン策定にあたっての基礎調査より—— 高橋葉子 15
- 第3章 山岳デスティネーションのマネジメント ——戦略の射程と構成—— 石黒侑介 25
- 第4章 持続可能な観光に資する実践的デスティネーション・マネジメント
——マシフ・ドウ・サンシー観光局による「ホライズンズ自然芸術祭」の事例—— 趙茜・石黒侑介 43

第2部 ニセコ町×観光学高等研究センター第2回研究会

- 第1章 山岳デスティネーションとしての文化性に対する観光事業者の認識 梅田滋 57
- 第2章 ニセコ町の地域資源の多様性と多面性
——活用の担い手・ステークホルダーの整理を中心に—— 高橋葉子 65
- 第3章 山岳デスティネーションのブランド化における「範囲」と「主体」 天田顕徳 73

第3部 ニセコ町×観光学高等研究センター第3回研究会

- 第1章 持続可能な観光ガイドラインに沿った取り組み評価と KPI の設定 高橋葉子 93
- 第2章 観光事業者の現場に見る山岳デスティネーションの可能性 梅田滋 101
- 第3章 「ニセコの窓口」に関する考察
——ニセコにおけるワンストップ窓口のあるべき姿とは—— 木村宏 111

—第 1 部—

本事業の実施に当たり開催した第 1 回研究会の発表を再構成，編集したものである。発表を文章化するにあたり，論理展開に鑑み内容の修正，削除，加筆を行っている。

なお，本事業に基づき行った事例調査の報告 1 章を加えた全 4 章で構成されている。

ニセコ町における観光振興の通史的振り返りと観光振興計画の評価

——ニセコ町総合計画と観光振興計画の関わりを巡って——

梅田 滋

ニセコ町 集落支援員

北海道大学観光学高等研究センター 研究員

1. はじめに

本稿は大きく 2 つの内容から構成されている。

1 つは，ニセコ町の観光振興の経緯に関する歴史的観点からの検証であり，もう 1 つは現行のニセコ町観光振興計画のレビューとそこから導出されるニセコ町観光の課題の抽出である。

2. ニセコエリア¹⁾の観光史とその特徴

ニセコ町の観光振興の流れについて，5 期に分けて振り返ってみる。

現在のニセコ町の歩みは，真狩村から「狩太村」という名前で分村独立した 1901 年から始まる。この分村から始まる第 1 期というのは，1904 年に函館と小樽を結んで開通した北海道鉄道が地域の歴史に非常に大きなインパクトを及ぼした時期である。列車の乗客に対し羊蹄山登山と温泉を組み合わせる地域魅力を訴えたのが，ニセコエリア観光の最初の戦略であった。これを推進したのが，^{かわいあつのぶ}河合篤叙率いる蝦夷富士登山会である。ニセコエリアの観光は山岳デスティネーションから始まった，と言えるだろう。

第 2 期には，スキーがニセコエリアに入ってきた。1912 年，オーストリア＝ハンガリー帝国の軍人テオドール・エドラー・フォン・レルヒがスキーで羊蹄山に登ったのが，その嚆矢である。このスキーは，レジャーでも生活の足でもなく，軍事訓練に用いる装備と技術として持ち込まれた。これがスキーリゾートとしてのニセコの出自である。

第 3 期になってから，スキーはレジャー，レクリエーションの主要なツールとなり，スキー場が次々と開場した。そして第 4 期のペンションブームと国内資本による大型開発を経て，2000 年頃からの第 5 期にはオーストラリアからのスキーリゾート客がニセコエリアに来るようになった。このリゾート地としての国際化が，ニセコエリアの観光の様相を急激に変えていった。

序：ニセコ観光開発の120年を振り返る

■第1期(初期温泉開発入植期 1900～1910年頃)

～真狩村より分村1901、松岡農場・有島農場等大農場、北海道鉄道、温泉開発

■第2期(スキーリゾート揺籃期 1910～1960年頃)

～レルヒ中佐、秩父宮、青山温泉、極東のサンモリッツ、パウダースノー

■第3期(スキーリゾート確立期 1960～1980年頃)

～リフト、ひらふが国体スキー会場に、モイワスキー場、アンヌプリスキー場

■第4期(通年型リゾート転換期 1980～2000年頃)

～ペンションブーム、バブル経済、国内大手資本の開発、ラフティング

■第5期(グローバル化初期 2000年～現在)

～オーストラリア人スキーリゾート長期滞在、外資による不動産開発

2021/3/7

2

出所：筆者作成

図1 ニセコ観光開発の120年

I：第5期のニセコ町の観光振興～史実・経過・現状・背景など

1. 外国人リゾート観光客の急増(2004年～)

～パウダースノー、オーストラリアのスキーヤー、アジア、尻別川、自転車

2. ニセコ町のリゾート観光開発の推移と現状(2009年～) **状況と課題①**

～大規模リゾート開発が急増し2019年に10件、川北地区から川南地区へ拡大

3. 「ニセコルール」の意義(2001年～) **状況と課題②**

～オフピステ、雪崩情報、雪崩ミーティング、ロープ、安全と自律の両立

4. 「ニセコ観光局」と「ニセコ観光圏」によるニセコエリア広域展開(2014年～)

～観光局(2町によるガバナンス志向)、観光圏(3町による受入環境の整備)

状況と課題③

2021/3/7

3

出所：筆者作成

図2 第5期のニセコ町の観光振興

このようにニセコ観光 120 年を簡単にレビューすると、その発端は、羊蹄山登山と温泉であり、今日の観光の象徴でもあるスキーはあくまで後発的なアトラクションであることが分かる。また、そのスキーも当初は羊蹄山の山スキーから始まっており、そのあとニセコ山系に広がった。つまりニセコエリアの観光史は、いわば山岳史の流れとして位置づけられるのである。

この中でも、特に注目を集めているのは、第5期に当たる直近 20 年の国際リゾート地としてのニセコエリアの躍進であろう。この 20 年間は、主に次の 4 つの変化で説明することができる。

3. 外国人観光客の急増

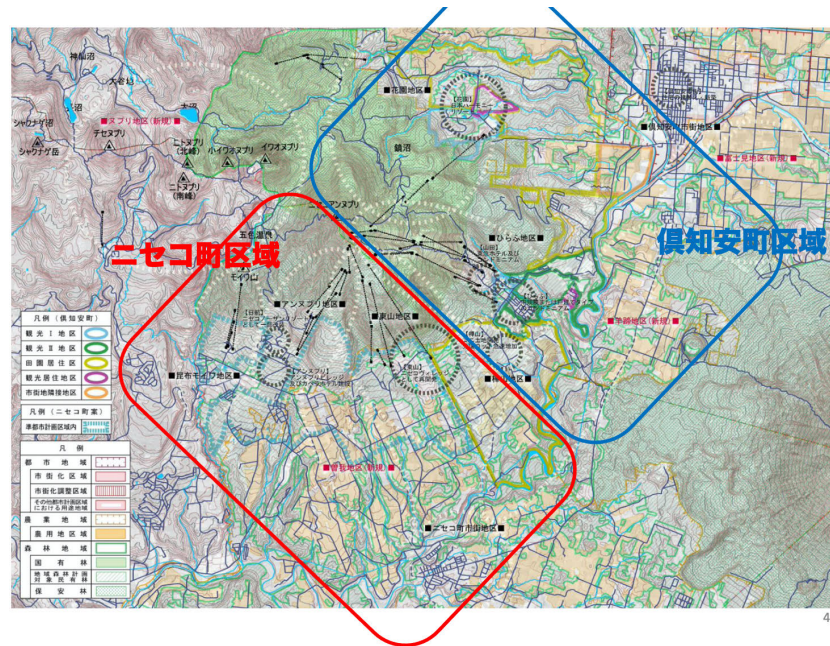
1 点目は、ニセコのパウダースノーに魅せられた外国人観光客の急増である。これは単に観光客が増えたという入込数の問題だけではなく、観光の質も従来とは根本的に異なるものが現れたことを意味する。従来、ニセコエリアを訪れていたスキー目的の日本人旅行者は短期滞在が主流であったが、オーストラリアからの旅行者は 2 週間ほどの長期滞在が非常に多い。この変化がヒラフスキー場から始まりニセコ町に及ぶのは 2004 年頃であり、これがニセコエリアの観光のあり方に非常に大きなインパクトを与えることになった。

このように、従来の日本人旅行者に代わって外国人旅行者が急増したことを受けて、2009 年前後から、長期滞在に耐えられるサービスの質や規模を備えたリゾートの新規開発が加速度的に進められるようになった。これが 2 つ目の変化である。また、日本人から外国人へという客層の変化は、スキーのスタイルの変化としても表出することになる。具体的には、外国人のスキーヤーの中で、ゲレンデから外に出て、バックカントリースキーあるいはサイドカントリースキーを楽しむニーズが増えてきたのである。これが 3 点目の変化である。このことによってオフピステの安全性の問題がクローズアップされることになり、このエリアで「ニセコルール」という非常に重要な仕組みが生まれる背景となった。

旅行者の質の変化とそれに対応する主として民間事業者の動きによる 3 つの変化に加え、政府部門にも政策上の変化が生じた。これが「観光局」および「観光圏」といった広域的なまとまりを目指す動きである。ニセコエリアを構成しているニセコ町と倶知安町そして蘭越町が、自治体間の連携を促進し、これらの変化に広域で対応していこうという動きを活発化させた。これが 4 つ目の変化である。

4. リゾート開発

ニセコ山系の俯瞰図を見ると、ニセコアンヌプリを三方から囲むような形でスキー場のリフトがハブ状に伸びていることが見て取れる。山頂を軸にして、一番大きなゲレンデが倶



2021/3/7

出所：筆者作成

図3 ニセコエリアの現況図

知安町域にあるニセコグラン・ヒラフである。さらに倶知安町にはもう一つ、ニセコHANAZONOリゾートがある。一方、ニセコ町には、ニセコビレッジスキーリゾート、ニセコアンヌプリ国際スキー場、そして隣のモイワ山にニセコモイワスキーリゾートがある。

もう1つこの地図が物語っているのは、各ゲレンデの裾野に宿泊施設やレストランなど、リゾートとしての主たる機能の集積がみられることである。リゾート市街地とゲレンデが至近距離にあることで空間上の一体性が高まっており、例えばホテルが1棟建つだけでもその影響がゲレンデやリゾート市街地を通じてこのエリア全体の自然環境に大きく及ぶ構造になっている。さらに、リゾート市街地の裾野には農地が広がっており、農地へのさまざまな影響も既に大きな社会問題となっている。そしてその最裾野には、尻別川が流れている。リゾート開発に関連する森林の伐採や排水の水質変化などが尻別川流域の生態系に影響を及ぼす可能性も、この地形図から読み取れる。

長期滞在の観光客が増えたことで大型リゾート施設の開発が非常に伸びていることを、時系列で示したグラフがある（図4）。2009年の開発案件はニセコビレッジ1件であったが、それから数年後の2015年から少しずつ開発が活発化し、2019年には10件にまで拡大していることが分かる。2020年は今のところまだ5件だが、さらなる伸びが見込まれる。

また、このグラフから読み取れる2019年以降の開発案件の内容にも注目したい。尻別川の北側は地元では川北地区と呼ばれ、2009年から2018年までのニセコ町におけるリゾート開発は全てこの川北地区で行われている。ところが2019年の10件は、川北地区は半数



出所：筆者作成

図4 ニセコ町内における大型開発プロジェクトの状況

に留まり、残り5件は川南地区、つまり尻別川南側の市街地や農村地帯にまで開発が拡大している。さらに2020年の5件は、うち4件が川南地区で、川北地区は1件だけである。開発内容も、ホテルやコンドミニアムだけではなく、食品関連工場やレストランなどの開発も増えている。これはリゾートに関連する施設群が、地理的範囲としても産業の構造としても拡大していることを意味している。

このような開発行為に関して、ニセコ町には2つの規制がある。

1つは、都市計画法に基づく準都市計画であり、もう1つは、ニセコ町独自の景観条例である。準都市計画というのは法に則った規制であり、数値的な基準がかなり明確に定められている。他方、景観条例というのはニセコ町独自のもので、数値的な観点よりもむしろ定性的な観点から規制を行うという性格が強い。特に、一定の規模以上の開発行為には住民説明会の開催による地元の住民との合意形成が義務づけられている。住民が、自分たちの近くに起こる開発行為をどう受け止め開発事業者との合意形成をはかるか、という点を重視したこうした仕組みは、ニセコ町まちづくり基本条例における「情報共有」と「住民参加」に基づくものである。

個人的には、この景観条例はニセコ町では比較的うまく機能していると評価している。このグラフは住民説明会を要した案件の数字のみを反映しており、これだけの数の開発案件に対して住民と開発事業者の合意形成に向けた話し合いがなされたことを意味している。先述のとおり開発件数自体が右肩上がり成長しておりその範囲も拡大しているが、当然

のことながらこれらは全て法的な基準をクリアした形で具体的な開発行為に着手しているものの、住民が反対することによってプロジェクト自体が中止になったり、開発主体が住民の意向に沿って構想を変更する場合も少なからず存在する。ニセコ町では、開発規制の法的な枠組みが情報共有と住民参加の機会を提供することにつながっていると言えるだろう。

他方で課題も多い。例えば、ニセコ町の住民が住民説明会に臨んで常に直面するのは、法的な基準を遵守している開発案件に対し、どのような根拠に基づいて自分たちの希望を伝えるのかという点である。住民も、単なる感情論で合意形成を図ることが難しいことは理解しており、自分たちが住んでいる地域の「将来像」に基づいて開発主体との合意形成を進める必要性を感じている。ところが、ニセコ町には、このような「グランドデザイン」はまだ存在しない。行政の最上位計画である第 5 次ニセコ町総合計画の最初に「グランドデザインを作る」ことが目的として明記されているとおり、住民だけでなく、町もその必要性については理解しているが、現時点ではいまだ着手されていない。

5. ニセコルール

次のキーワードは「ニセコルール」である。

ニセコルールを地図上に示したものが図 5 である。緑の線はリフト、赤い線は立入禁止区域、紺色の線で囲まれたところはゲレンデを指している。一般的に、スキー場ではゲレンデの中で滑らなければならないという、索道業法という法律に定められた、安全に滑るためのルールがある。ところが、ゲレンデの雪は踏み固められてしまうので、スキーが得意な人にとっては面白くない。そこに、バックカントリースキーといって、パウダースノーと呼ばれるようなフワフワした状態の斜面を滑りたいという需要が生じる。

そういった圧雪されていない斜面を滑るためにはゲレンデ外に出る必要があるが、先述のとおりそれは禁止されている。しかし壁などで物理的にアクセスを遮断されている訳ではないので、行こうと思えば行けてしまう。これが雪崩や遭難につながり死亡事故が起きる背景となっている。

そういった事故が多発したことを受けて、ニセコ在住の新谷暁生氏が中心となって地元住民と一緒に作り定着させてきたのが「ニセコルール」である。まず、ゲレンデの境界に張り巡らせてあるロープの外に出てはいけないというのが原則である。ただし、そのロープの途中に、ゲート 1、ゲート 2 といった具合にゲートが数カ所設けられており、このゲートからは出ても良いということになっている。ゲートの外は山林であり、基本的に誰が入っても良いところ、言い換えれば「自由な空間」がゲレンデの外にあることになる。規制された空間はゲレンデの内側にあり、その外に行くこと自体を規制するのではなく、これらの間にゲートを設けて出入りをコントロールするという発想である。

もちろん、常に全てのゲートが利用できる訳ではない。天候などを踏まえながら新谷氏を含む地元住民が長年の経験に基づいて雪崩の危険性を判断し、その予測情報を発信してお



出所：筆者作成

図5 ニセコールのゾーニング図

り、それによってゲートの利用可否を管理している。これらの情報は誰でも入手できるようウェブサイト等で発信され、ゲートの出入りのルールを守るよう、スキーヤーに協力をお願いしている。地域側が発信した情報を基にゲレンデの外に行って自由に滑るかどうかは各自が判断する、という仕組みである。

ゲレンデ内は索道事業法で管理されているが、ゲレンデの外は森林法による管理が行われる。つまり、土地利用のベクトルの違うこの2つの法律が、隣り合った2つのエリアに適用されていることになる。一方は規制、もう一方は自由という、ある意味では矛盾した目的を規定する法律の間を自由に行き来するということは、国としては簡単には容認できない。したがってゲートを介してのみ行き来を認めるという現状のニセコールを、国では公には許可していない。では、なぜ黙認しているかと言え、それは地元関係者とスキーヤーの相互信頼によって醸成された関係に基づいたルールだからである。り、それによってゲートの利用可否を管理している。これらの情報は誰でも入手できるようウェブサイト等で発信され、ゲートの出入りのルールを守るよう、スキーヤーへの協力を依頼している。地域側が発信した情報を基にゲレンデの外に行って自由に滑るかどうかは各自が判断する、という仕組みである。

実はゲレンデ内は索道事業法で管理されているが、ゲレンデの外は森林法による管理が行われる。つまり、土地利用のベクトルの違うこの2つの法律が、隣り合った2つのエリアに適用されていることになる。一方は規制、もう一方は自由という、ある意味では矛盾した目的を規定する法律の間を自由に行き来するということは、国としては簡単には容認で

きない。したがってゲートを介してのみ行き来を認めるという現状のニセコルールを、国では公には許可していない。では、なぜ黙認しているかと言えば、それは地元関係者とスキーヤーの相互信頼によって醸成された関係に基づいたルールだからである。

6. 広域連携

最後に、観光局と観光圏というテーマから広域連携について触れる。

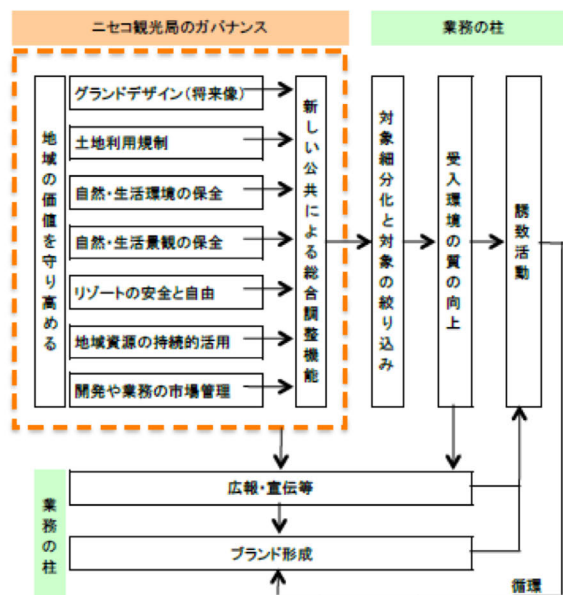
ニセコエリアには、ニセコ観光局とニセコ観光圏という名称の似通った 2 つの仕組みがあり、いずれも広域的な組織である。

ニセコ観光局は、ニセコ町と倶知安町で検討を進めているがまだ設立されていない。他方、ニセコ観光圏は、前出の 2 町に蘭越町が加わってすでに設立され事業を運営している。

ニセコ観光局に関しては、「中間報告」が 2013 年に出ている。観光局は、観光リゾート地としてのニセコエリアを持続的な形で管理するためのある種のガバナンス主体であり、環境保全と開発を両立させる仕組みとして検討してきた組織である。このガバナンスについて説明した図 6 によると、ニセコエリアのグランドデザイン、つまり将来像から始まって、土地利用規制、ニセコルールに代表されるリゾートの自由と安全、また開発や業務の市場管理ということも位置付けられている。これは、総量規制とかキャパシティ・コントロールを目的とした機能である。このような議論を踏まえ、総論としては両町間で合意されたが、各論における具体的な仕組みづくりの議論がなかなか進まず、今なお、足踏みしている。ニ

ニセコ観光局のガバナンス（『中間報告』より）

2021/3/15



7

出所：筆者作成

図 6 ニセコ観光局のガバナンス

セコ町と倶知安町は隣接し、同じニセコ山系を抱えているにもかかわらず、考え方がかなり違う。さらに観光局の検討は、行政組織と民間組織によって進められており、行政組織間の違いに加え、行政組織と民間組織の複雑な関係性も影響し、合意形成が成されていない。これをどのように解決するのかというのが、現状のニセコエリアが抱える大きな課題である。

7. 行政計画の進行管理と評価の仕組み

このようなニセコ町およびニセコエリアが置かれた観光の現状を踏まえた上で、2つめのテーマであるニセコ町観光振興計画のレビューを行いたい。

実は「第5次ニセコ町観光振興計画」の計画年度は2009年度から2018年度までである。次期計画を策定する上では、前計画の事業評価や各事業の進捗の確認が必要とされる。これまでは、計画の中に目標値こそ含まれており、その達成度の確認は行われてきたが、それらを計画の中で評価し事業の実施方針等に反映させ、実際に実行するというPDCAのサイクルはなかった。

この観光振興計画の上位計画が第5次ニセコ町総合計画であり、計画年度は2024年度までである。この総合計画の中には進行管理と評価の仕組みが組み込まれ、実際に機能している。総合計画であるため、当然、その中に観光に関する政策も含まれている。そのため、観光振興計画独自のPDCAサイクルはないものの、総合計画に基づいて観光振興計画の主要な部分を管理していると言える（図7）。

図8は、総合計画の進行管理と評価の仕組みを表したものである。ニセコ町の第5次総合計画は12年計画で、途中4年ごとの見直しを2回行うという考え方である。4年間というのは、町長の任期を意識して施策や事業の評価と見直しを行なうためである。そのほかに毎年全ての施策項目について担当原課がローリング²⁾を行う。毎年度、予算と事業内容、その成果が体系づけられており、行政組織の担当者による自己評価と合わせてローリングが実施されている。

この年1回のローリングの他に、2年に1度、必要に応じて施策の微調整が図られている。さらにこれらに加えて、4年に1回、住民に対するアンケート調査が行われている。幅広い領域の町政に対して住民がどう評価しているかについて、満足度評価という形でチェックしている。そして、この住民による外部評価と行政組織内の内部評価とを総合的に分析して、もう一度、各担当原課にフィードバックが行われる。その結果、目標値が上方あるいは下方修正されたりする。これが4年毎に行われる。

このように総合計画については一定程度、機能的、網羅的な評価の仕組みが機能しているが、同様の仕組みが観光振興計画には全く組み込まれていない。あくまでも総合計画の一環として観光関連の施策や事業が評価されることはあっても、観光振興計画に特化した評価とその結果の反映は行われていないのが現状であり、悩みでもある。

II：アウトプットとしての行政計画の関係性 ～総合計画と観光振興計画

1. 前「ニセコ町観光振興計画」(2009～2018)の評価と進行管理
～評価と進行管理は行ってこなかった(←評価指標を設定していない)
2. 「第5次ニセコ町総合計画」の評価と進行管理における観光分野の把握
 - 1) 評価と進行管理のフロー
～庁内ローリング(内部評価)と住民アンケート(外部評価)の組み合わせ
 - 2) 外部評価 ～住民アンケートから満足度評価指標と重視度指標の2軸で構成
 - 3) 内部評価 ～外部評価を参考に、現課で独自に目標値と実績評価を点数化
3. 現「第5次総合計画」と「観光振興計画」の関係性のこれまで
～施策の体系は整合取れていないが、類似内容で照合するよう関連付け
～総合計画の年次ローリングの中で上記観点から現課で評価と進行管理
「観光振興計画」の評価と進行管理に還元していない ➡**状況と課題④**

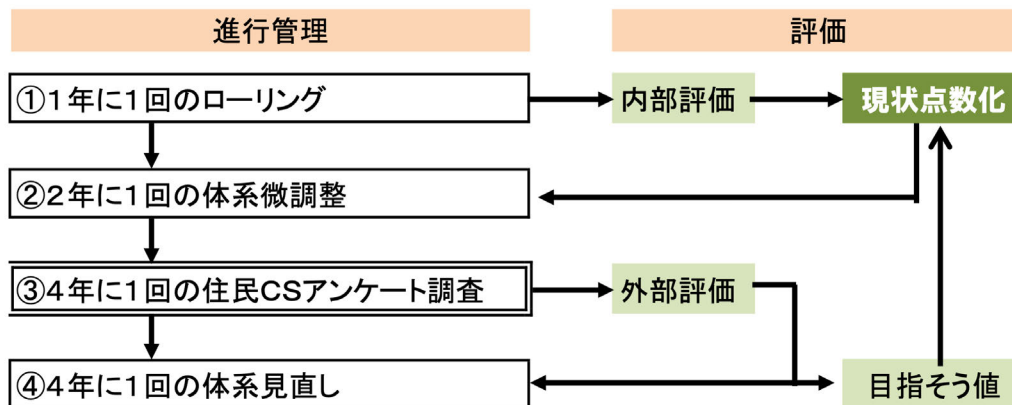
2021/3/7

8

出所：筆者作成

図7 アウトプットとしての行政計画の関係性

(1) 評価と進行管理のフロー



2021/3/15

9

出所：筆者作成

図8 評価と進行管理のフロー

前出のアンケート調査をもとに、観光関連施策の住民の評価を分析した。

図9は、「観光」についての8つの質問項目について、4段階の尺度、満足度別の割合の加重平均と増減、「観光全体の満足度」に対する影響度とその類型を表している。つまり、「産業間連携」や「観光イベント」等の個別の項目における満足度が、ニセコ町の観光全体の満足度に対してどの程度寄与（影響）しているのかを多変量解析により定量的に分析した。

満足度の高低と影響度の大小の2軸で分析した図を見ると、「13.5 国内や海外からの観光客に対する住民のおもてなしについて」、「13.6 大規模なリゾート開発の進め方について」、「13.7 リゾート観光エリアと市街地商店街の経済循環について」の3項目が第Ⅳ象限に入ることが分かる。この第Ⅳ象限は、「評価は低いに影響度は大きい」項目であり、換言すれば、観光全体の評価を向上する上で政策効果の高い施策である。上部の表の右端にある「影響度の類型の変化」とは、この象限が過去3年でどの程度変化したかを表しており、特に「13.6 大規模なリゾート開発の進め方について」、「13.7 リゾート観光エリアと市街地商店街の経済循環について」については安定的に第Ⅳ象限に位置づけられていることが分かる。これは、大規模なリゾート開発の進め方について住民が非常に不安に思っていたり、リゾートエリアへの誘客が地元の商店街に具体的な恩恵をもたらしていないと住民が考えていることを示唆している。なお、これらの評価と進行管理については、総合計画を担当している企画環境課が、全ての課の内部評価の点数と合わせて一覧表にしてホームページ上で公開している（図10）。

こうした評価制度による定量的な分析結果と、各課の担当者が日常的な業務の中で定性的に受け止めている政策課題は概ね一致しているというのが現時点での行政組織内部の声である。こうした評価制度を観光振興計画に特化して導入するべきではないかと考えている。

総合計画の評価制度において見られた観光政策の重点課題がリゾート開発のあり方と地域産業との循環であったことから、新たな観光振興ビジョンの中では、自然生態系や地域経済の持続性を重要な観点とする「持続可能な観光」が大きなテーマとなると思われる。

この観点から、考察をもう一歩先に進めたい。

(2) 外部評価による評価指標



2021/3/7

10

出所：筆者作成

図9 外部評価による評価指標

(3) 内部評価による評価指標

戦略推進プラン			策定時の評価(満足度)								4年後(H27)の目標値	8年後(H31)の目標値	12年後(H34)の目標値	重視度β(※)			指標となる項目(アンケート項目)
プランの領域	CODE	戦略ビジョンを構成する政策項目	2012(H24)	2013(H25)	2014(H26)	2015(H27)	2016(H28)	2017(H29)	2018(H30)	2019(H31/R1)				H22	H27	R1	
観光	8-①	農業・商業・工業と連携しながら、地域全体で観光客を受け入れる体制をつくる	40	45	60	43.6	45	50	52	55	55	60	70	III	II	III	広域的な観光振興
	8-②	多様な組織や人々が連携して国内外観光客の受け入れ環境を向上させる	43	50	60	48.5	50	55	57	59	55	60	70	IV	III	IV	観光客への住民のおもてなし
	8-③	各国・各地域に合わせてニセコ町の紹介の仕方を考える	43	55	60	46.4	50	50	53	55	53	60	70	III	IV	III	観光需要の掘り起こし
	8-④	リゾート観光エリアと市街地商店街等が連携するための構想を描く				28.9	35	40	45	45		60	70		IV	IV	リゾート地域と市街地のつながり
	8-⑤	リゾートやビジネスの国際化をもとに会議などを誘致する				41.0	45	45	55	60		50	60		III	III	MICEの誘致
	8-⑥	MICEを支える地域住民の活躍の場をつくる				48.5	50	55	55	60		60	70	IV	III	IV	住民による観光客のおもてなし
	8-⑦	外国人リゾート客などを対象とするさまざまなビジネスやサービスを展開する				41.0	45	45	45	45		50	60		III	III	MICE開催

2021/3/7

11

出所：ニセコ町企画環境課

図10 内部評価による評価指標

注

- 1) 本稿では、ニセコエリアとは、ニセコ町と隣町の倶知安町、蘭越町3町の全域を指す。ニセコ山系を有し、広域での共通性と狭域の独自性により複合的なエリアを形成している。
- 2) ローリングとは長期計画と現状の差を埋めるために、施策や事業を見直したり、部分的な修正を行うことを意味する。

文 献

新谷暁生

2017 『ニセコルールと雪崩問題の整理』ニセコ雪崩調査所。

倶知安町史編纂委員会

1995 『倶知安町百年史』倶知安町。

ニセコ町

2009 『ニセコ町観光振興計画』ニセコ町。

2019 『第5次ニセコ町総合計画第2次見直し版』ニセコ町。

ニセコ町百年史編さん委員会

2002 『ニセコ町百年史』ニセコ町。

ニセコ観光局プロジェクト検討協議会

2013 『「ニセコ観光局」のあらまし』ニセコ観光局プロジェクト検討協議会。

ウェブサイト

ニセコ町

2020 「ニセコ町観光統計」, (2020年8月1日取得, <https://www.town.niseko.lg.jp/resources/output/contents/file/release/881/10183/R1irikomi.pdf>) .

DESTINATIONとしてのニセコ町の諸相と展望

——ニセコ町観光振興ビジョン策定にあたっての基礎調査より——

高橋 葉子

ニセコ町商工観光課 参事

北海道大学観光学高等研究センター 研究員

1. ニセコ町における観光の現状

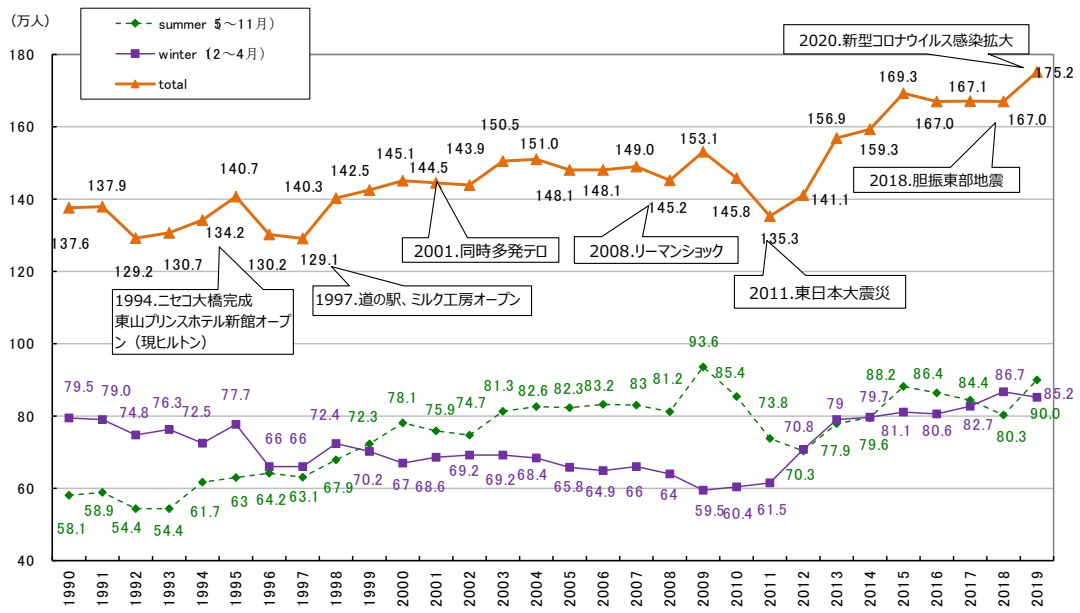
ニセコ町は、「インバウンド観光先進地」としてメディア等に取り上げられることの多い地域の 1 つであるが、実は観光入込客数の 9 割は国内客で占められている。また、1999 年を境に夏期の観光入込客数が冬期のそれを上回る年が増えるなど、近年は通年型のリゾート地としての性格を強くしており、「スノーリゾート」というイメージもニセコ町の観光の実態を十分に反映したものではなくなりつつある。

現在、ニセコ町では新たな観光振興ビジョンの策定を進めている。2009 年度から 2018 年度を計画期間とした観光振興計画から 10 年が経過し、観光を取り巻く状況は大きく変化している。世界経済に深刻な影響を与えている新型コロナウイルスのような感染症、北海道胆振東部地震や集中豪雨のような自然災害など、「観光リスクマネジメント」がより重要視されるようになった。また、「SDGs 未来都市」であるニセコ町においては、持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）も欠かせないテーマの 1 つである。誘客に取り組む上でのマーケティングの重要性に変わりはないが、短期的、量的な需要の維持や拡大ではなく、平準化や持続性を踏まえた需要の管理が求められていると言える。またそのための実効性の高い施策や推進体制も肝要である。

1.1 ニセコ町の観光入込客数の推移

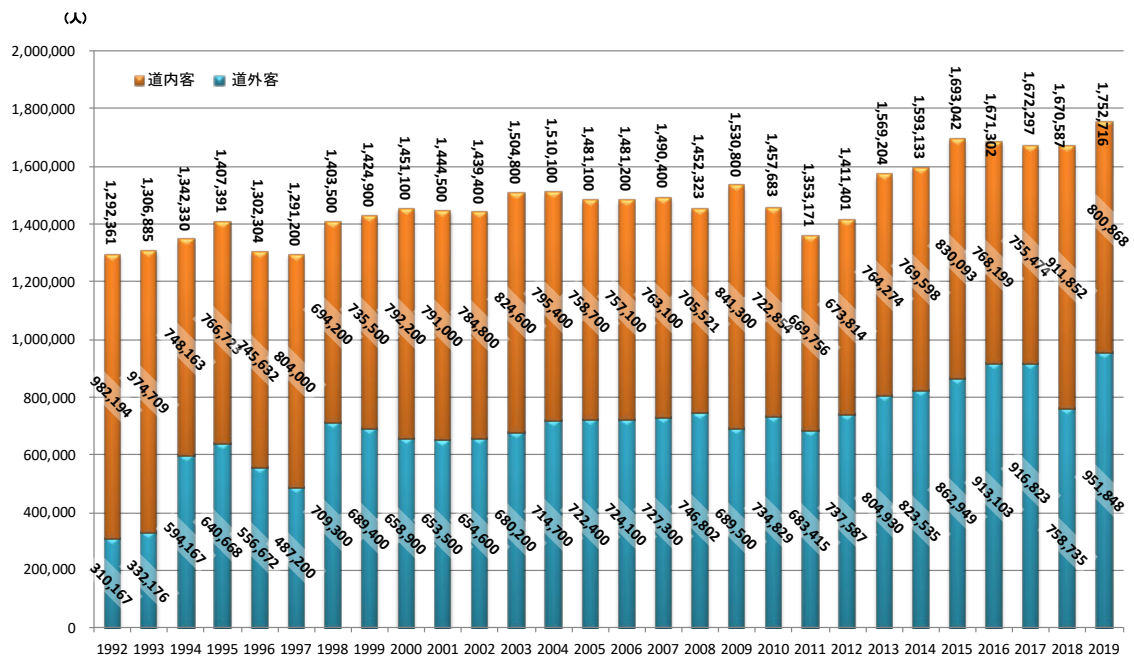
ニセコ町では、年度ごとに観光統計を取りまとめて、公表している。観光入込客数の推移（図 1）をみると、観光統計をとりはじめた 1990 年度以降、概ね増加傾向にあり、この 30 年間で約 1.3 倍に増加していることが分かる。直近の 2019 年度は、年明けの 1 月から 3 月こそ新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたが、過去最高の観光入込客数である 175.2 万人を記録している。

観光入込客数の道内・道外の内訳をみると、2019 年度は 54.3%を道内客が占めている。道内客の割合は、バブル崩壊後に徐々に増加し、2008 年度には、初めて約半数を占めた。



出所：ニセコ町商工観光課

図1 観光入込客数の推移



出所：ニセコ町商工観光課

図2 観光入込客数の推移（道内・道内別）

インバウンド観光の先進地といわれるニセコ町であるが、現在も札幌圏をはじめとした道内客がニセコ町の観光を支えていることがわかる。

1.2 ニセコ町の宿泊客数の推移

ニセコ町における2019年度の観光入込客数の内訳をみると、日帰り観光客141.8万人、宿泊客数33.4万人となっており、宿泊客数が観光入込客数の約2割を占めていることが分かる（図3）。

ニセコ町には、収容人数が100人を超える宿泊施設が8箇所、さらに収容人数が1,000名を超える宿泊施設も1箇所あり、町全体の収容人数は5,000人を超える。一方で、収容人数が50人未満の小規模な宿泊施設も60施設以上あり、特にリピーターに高い人気を誇る。アットホームな雰囲気を持ったペンションから、世界的なハイブランドホテルまで多様な宿泊ニーズに対応できる点がニセコ町の特長であり、それが国際的なリゾート地としての成長を牽引してきたといえる。

前述のニセコ町観光振興計画では、延べ宿泊者数の目標値が年間70万人泊に設定されている。これは1994年度に記録した過去最高水準の年間69.5万人泊を根拠としたものである。しかしながら、近年では宿泊者数は減少が続いている。また、ゴールデンウィークや夏休み、年末年始といった繁忙期以外の稼働率の底上げという目標も達成されていない。

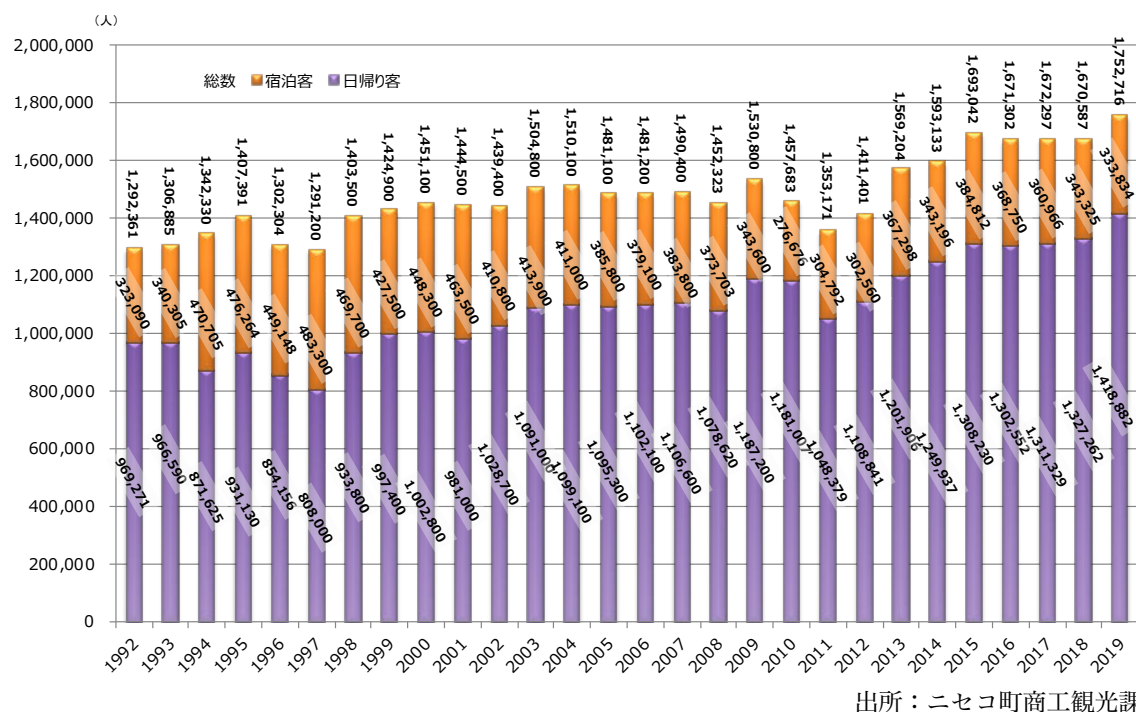
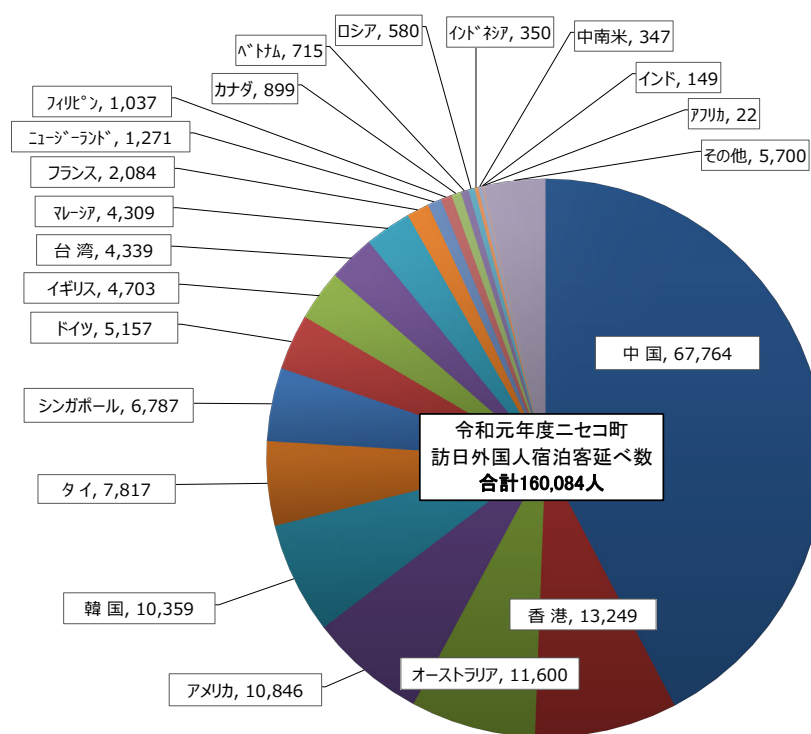


図3 観光入込客数の推移（日帰り・宿泊別）

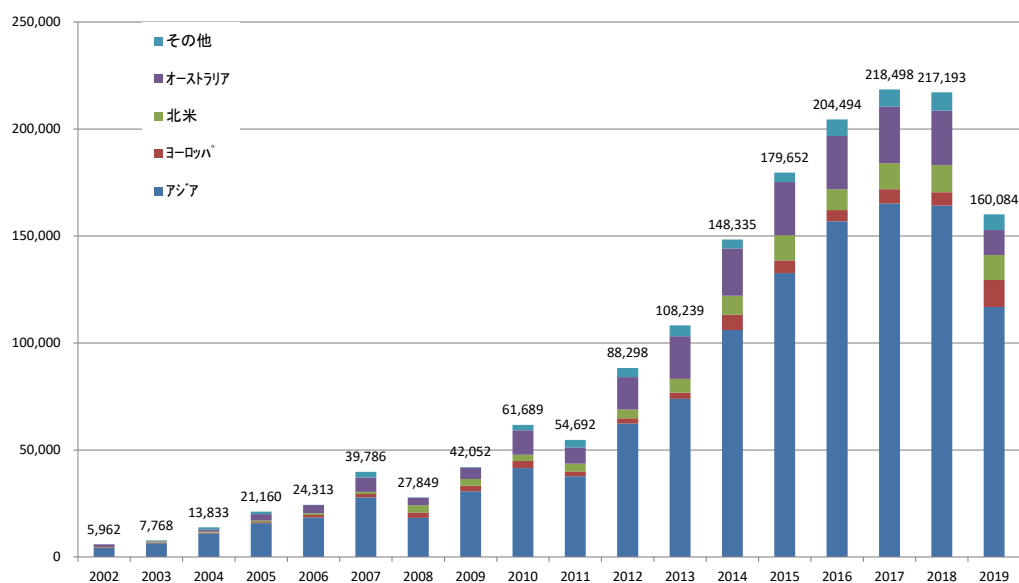
1.3 ニセコ町の外国人宿泊客数（延べ数）

ニセコ町における外国人延べ宿泊客数は、2019 年度、16.0 万人泊であった（図 4）。国籍・地域別の上位 3 位までをみると、中国が 6.7 万人で 41.8% を占め、次いで香港、オーストラリアとなっている。外国人の延べ宿泊客数は 2016 年度から 3 年連続で 20 万人を上回り、2017 年には過去最高の 21.8 万人を記録したが、2019 年度の 12 月から翌年の 3 月にかけては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により急激に減少した（図 5）。



出所：筆者作成

図 4 外国人宿泊客数（延べ数）の国・地域別の内訳



出所：筆者作成

図5 外国人宿泊客数の推移（延べ数）

2. ニセコ町観光の課題

2.1 季節変動の平準化と雇用の安定、サービスレベルの向上

前述のように、ニセコ町は通年型リゾートとして観光入込客数においては季節偏重を克服しつつあるが、宿泊客数においては、未だにオンシーズンとオフシーズンに大きな差がある。オンシーズンの中でも、夏休みとスキーシーズンに該当する8月、1月、2月には1ヶ月あたりの延べ宿泊客数が5万人泊を越えるニセコ町だが、4月と11月のオフシーズンには1ヶ月あたりの延べ宿泊客数は2.7万人泊まで低下する。その結果、観光産業関連事業者は、通年で従業員を雇用することに苦慮しており、それがサービスの向上に取り組む上で大きな障壁となっていると考えられる。持続可能な観光地経営を指向する上では、宿泊需要の平準化と雇用の安定化、それによるサービス水準の向上が必要不可欠であり、まずはオンシーズンとオフシーズンの間に当たるショルダーシーズンの宿泊需要喚起が求められる。

2.2 観光経済波及効果の向上

総務省「国勢調査」によると、ニセコ町における産業別の従業者数が最も多いのは、「宿泊業・飲食サービス業」で504人、次いで480人を占める「農業・林業」、262人を占める「卸売業・小売業」で（総務省 2015）。中でも「宿泊業、飲食サービス業」の従業者数は、町の人口5,056人（2015年12月）の約1割を占めており、観光入込客数の増加が一定の

経済効果をもたらしていると想定される。

一方で、ニセコ町企画環境課では、「地域経済分析システム（RESAS）」を活用して「ニセコ町が観光を通じてどの程度、実質的な経済効果をあげているのかを検証することを目的としたレポートを取りまとめている（ニセコ町企画環境課 2018）。同レポートによれば、ニセコ町の観光業がサービスの提供や商品の販売に当たり町外に対して支出している額は、観光を通じて町外から得ている額よりも大きいことが明らかになっている。つまり、この分析では、ニセコ町は観光を通じて「稼げていない」ということになる。

当然、雇用や食材、観光産業を支えるリネンクリーニング等の関連産業を町内ですべて調達することは難しいため、一定の観光消費が町外に流出することはやむを得ないとも言える。しかし、裏を返せば、町内の調達率をあげることで、域内の経済効果を高められる余地があるとも解釈することができる。既存の商品やサービス、具体的には町内の飲食店で提供される食事や販売される土産品等の原材料、さらにはこれらの事業に従事する人々を町内で確保することが、観光を通じた経済効果の最大化を図る上では重要である。

2.3 国際的な競争力の向上

ブッキング・ドットコム（2019）によると、今日では、世界の 86% の人がサステナブルツーリズムを希望していると回答しており、国際的には「サステナブルツーリズムに取り組んでいない観光地は 10 年後に淘汰される」とも言われている。特に欧米豪の富裕層ほどこうした傾向が強い。持続可能な観光は、新たなグローバルスタンダードであり、今後、地域間競争が激化する中で、観光客のニーズ変化に対応し、選ばれ続けるデスティネーションとなるためには、持続可能な観光に取り組むことが不可欠となっている。

ニセコ町は、国内外のスキーマーやスノーボーダーに知られた「パウダースノー」をはじめ、日本百名山「羊蹄山」をのぞむ絶景、アンヌプリ連峰や清流尻別川など、豊かな自然資源に恵まれている。そうした地域資源を観光のフィールドとして利用するだけでなく、観光客にもその価値を理解してもらい、地域資源の保全に対し、ポジティブな行動を奨励するなど、観光事業者や観光客にもサステナブルツーリズムに配慮した行動が求められている。これは自然資源だけでなく、地域の歴史・生活文化といった人文資源においても同様で、町民が地域資源を誇りに思うとともに、そこを訪れる観光客も地域資源への敬意を持ってもらえるよう、町民と観光客双方の行動変容のきっかけをつくる必要がある。

内部要因	強み (Strength)	弱み (Weaknesses)
	- 国内外のスキーヤー・スノーボーダーに知られた「パウダースノー」をはじめ、国際的リゾート地としてのブランド力、認知度の高さ - 日本百名山「羊蹄山」をのぞむ絶景、アンヌプリ連峰や清流尻別川など、豊かな自然環境 - 多様な観光体験（登山、スキー、ラフティング等のアクティビティや食（ワイン・日本酒・ビール）、温泉など）	- 新千歳空港や札幌などから、最短でも車で2時間程度かかる立地 - ニセコ町への交通アクセス、およびエリア内の域内の移動手段（2次交通、域内交通）が限定的（観光客のうち、8割自家用車・レンタカーを利用） - 多様な顧客ニーズを満足させるサービス提供（サービスの種類・品質）の不足
外部要因	今後の機会 (Opportunities)	今後の脅威 (Threats)
	- 北海道新幹線の延伸（新函館～札幌間、隣接する倶知安町に新駅開業予定）、および高速道路（後志自動車道）の延伸 - 札幌での冬季オリンピック・パラリンピックの開催（2026年の開催を招致中／アルペンスキー会場） - 宿泊施設（アマン、リッツカールトンリザーブ）、ウイスキー蒸留所（八海醸造）等の新規開業	- 地域間競争の激化（特に、冬季は、国内だけでなく、世界的なスキーリゾートが競合となる） - 今回の新型コロナウイルス感染症の世界的な流行など、観光リスク（疫病、自然災害、戦争や不況等）の発生によるインバウンド客の急激な減少 - 過剰な観光開発等による自然環境への負荷増大、およびオーバーツーリズム（混雑や満足度低下）

出所：筆者作成

図6 ニセコ町観光の強みと弱み（SWOT分析）

3. 改めて問われる「観光のあり方」

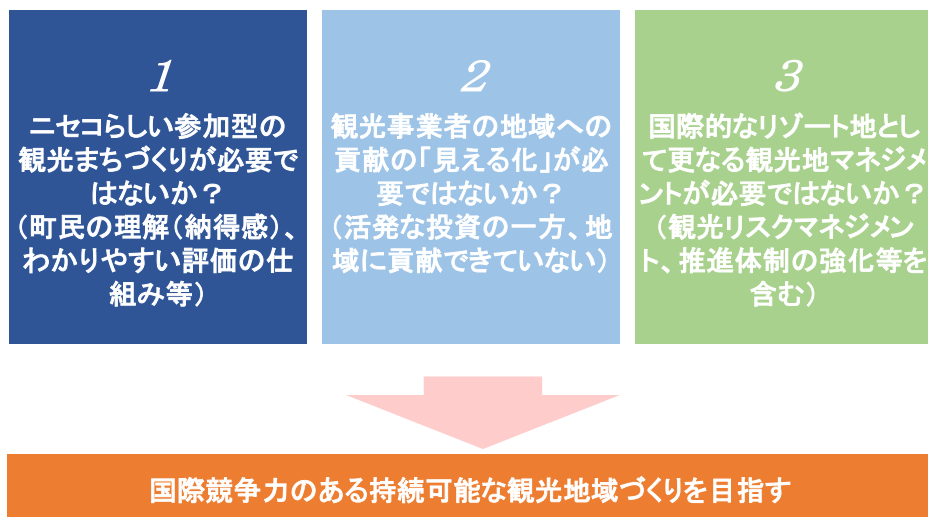
ニセコ町の観光を取り巻く状況が大きく変化するなかで、ニセコ町における「観光のあり方」について、改めて定義すべき時期にきているのではないだろうか。こうした問題意識に基づき本稿では、3つの政策課題を示したい。

1つ目は、観光分野における住民参加プロセスの一層の深化である。小樽商科大学が2018年にニセコ観光圏（蘭越町、ニセコ町、倶知安町）を対象に実施した「住民満足度調査」によると、住民の約5割が訪れる観光客に対して「良い印象を持っている」と回答している一方で、「良くない印象を持っている」と回答した人も約1割存在する（小樽商科大学グローバル戦略推進センター 2018）。また、観光客の増加や観光地化が及ぼす生活環境への負の変化のマイナス面としては「物価の上昇」が56.8%、「ゴミの投棄などにより自然・景観が壊される」が54.4%、「開発により自然が減少する」が48.8%となるなど、住民の観光への懸念は広範に及んでいる。観光地づくりに取り組む中で、町民の理解は極めて重要であり、町民にわかりやすい評価の仕組みをビジョンの中で提示できればと考えている。

2つ目は、観光事業者が地域に貢献していることの「見える化」である。観光事業者は地域資源を使って収益をえているのに、その収益が町外に流出しているという印象を持っている町民も少なくない。観光事業者が地域経済や地域コミュニティに対し、どのくらい貢献

しているのかを、明示的に示す方法の模索を続けるべきだと考えている。

3つ目は、観光地マネジメントの推進体制だ。国際的なリゾート地として、観光地マネジメントやマーケティングをはじめ、人材育成や受入体制などを構築するための推進体制やガバナンスのあり方についての再考が求められている。近隣の市町村との連携による広域観光についても過渡期であり、ニセコ町内の推進体制についても整理しなければならない。



出所：筆者作成

図7 改めて問われる「観光のあり方」(案)

文 献

ニセコ町

2020 『観光入込客数調査』ニセコ町。

ニセコ町企画環境課

2016 『RESAS 政策立案ワークショップ資料「ニセコは観光で稼げているのか」』ニセコ観光圏協議会。

2020 『ニセコ観光圏「来訪者満足度調査報告書」』ニセコ町。

小樽商科大学グローバル戦略推進センター

2018 『ニセコ観光圏「住民観光意識アンケート調査報告書」』ニセコ町。

総務省

2015 『平成17年国勢調査』総務省。

ウェブサイト

ブッキング・ドットコム

2019 「ブッキング・ドットコムが2019年の『サステイナブル・トラベル』に関する調査結果を発表 ～日本人のエコに対する知識不足が世界との差を拡大させる要因に～」, 2019年4月18日, (2020年8月1日取得, <https://news.booking.com/sustainable-travel-report/>).

山岳デスティネーションのマネジメント

——戦略の射程と構成——

石黒 侑介

北海道大学観光学高等研究センター 准教授

バルセロナ大学ホテル・観光学院 連携客員教授

1. デスティネーション・アイデンティティの再考

新型コロナウイルス感染症の拡大によって多くの地域が観光戦略の抜本的な見直しを迫られている。しかしながら北海道については、2020 年以降、国立アイヌ民族博物館を中心とした民族共生象徴空間「ウポポイ」や北広島市のボールパーク等の大型施設の新規オープン、7 空港の一括民営化や 2030 年の北海道新幹線札幌延伸などの交通インフラの整備、さらには 2021 年の東京オリンピック・パラリンピックのマラソン・競歩の札幌開催や 2026 年の冬季オリンピック・パラリンピック札幌誘致などが見込まれ、新型コロナウイルス感染症拡大以前より劇的な環境変化が生じることが十分に予見されていた。つまり仮にこの未曾有の危機が起こらなかったとしても、戦略の見直しを求められる状況にあったと言える。こうした状況下にあつて、今や世界的なデスティネーションとなった「ニセコ」を構成するニセコ町には、世界標準の戦略性を備えた長期的なビジョンが求められている。

ニセコ町の観光振興ビジョンを考える上で、ニセコ町をどのようなデスティネーションとして振興していくのかという問いは、極めて重要である。周知のとおり、ニセコ町を含むニセコエリアは、今や日本を代表する国際的なデスティネーションであり、その知名度の源泉は、含有する水分の少ないパウダー状の雪「ジャパウ ("Japow")」を楽しめるスキー・デスティネーションとしての競争力である (Tsuji 2020)。しかし、この競争力をどのように維持、あるいは強化すべきかということと、地域がどのようなデスティネーションとして認知されることを目指すのか、言い換えればデスティネーションとして何をアイデンティティとするのかは、似て非なる議論である。

Dianne Dredge と John Jenkins が指摘するように、観光においては「空間と産業の同質性に対する視点に紐付いたもの」としてデスティネーションのアイデンティティが描かれてきた (Dredge and Jenkins 2003: 386)。訪問者は発地を出てデスティネーションに至るプロセスにおいて、地理的な特徴や産業の集積における規則性を把握し、一体的なデスティネーションとして認識する。「デスティネーションが、訪問者のために新鮮でユニークで本

物の観光商品を維持するためには、地元のアイデンティティに忠実である必要がある」(Sheldon and Abenoja 2001: 443) のは、そもそも地域のアイデンティティなくしてはデスティネーションとしての認識が生じにくいためだろう。だからこそ「マーケティングやプロモーション活動は、独自性と競争力を有する場所のアイデンティティの生成に向けられている」(Dredge and Jenkins 2003: 383) のである。

アイデンティティの不在は、観光振興における方向性の喪失を招く。激動の時代における長期的なビジョンを描く上では、デスティネーションとしての競争力と同時に、訪問者、地域住民の双方で共有可能なデスティネーション・アイデンティティを構築することが極めて重要である。では、ニセコ町が今後描くべきデスティネーション・アイデンティティとはいかなるものであろうか。

2. 山岳デスティネーションへの回帰

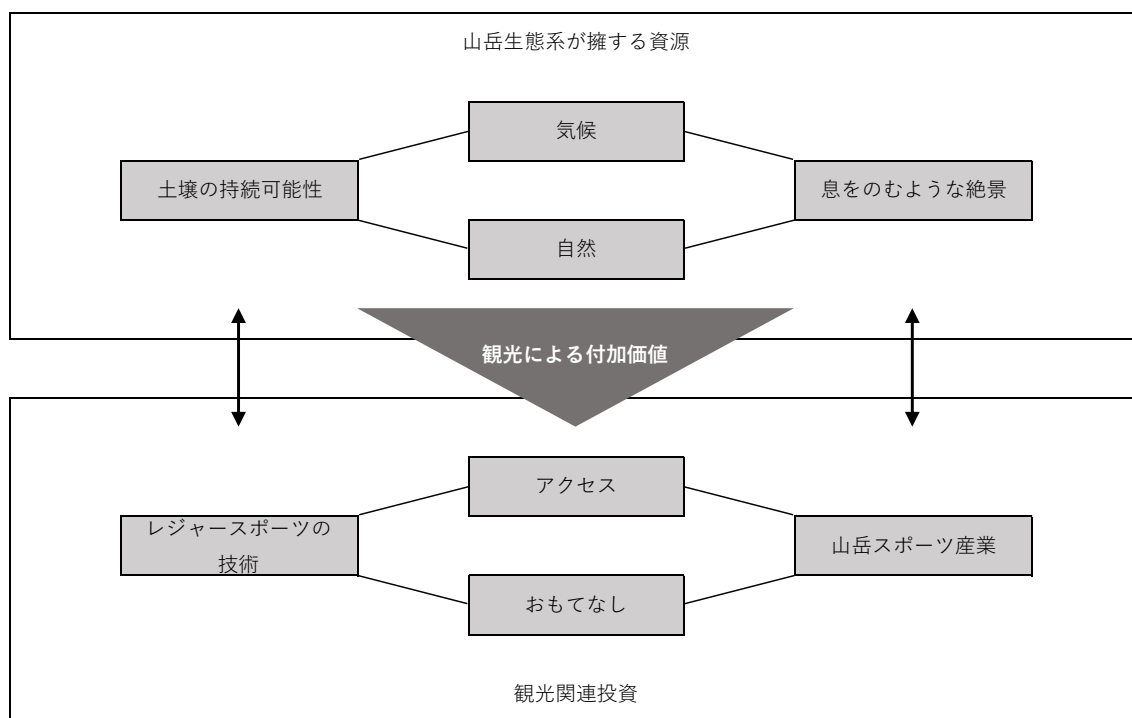
この問いに対する答えを模索する上で、本稿ではまず、「山岳デスティネーション」というキーワードに着目したい。

山岳地域が、巡礼や探検ではなく、事業上の明確な意図と計画を持ってデスティネーションとなったのは、18世紀のヨーロッパである。当時、「革新的な起業家が、多くの若い訪問者の需要を見越して、アルプスの牧歌的で雄大な風景の中に宮殿ホテルや登山鉄道を建設し、特定の山においてレジャー活動を開発した」(World Tourism Organization 2018: 21) ことが、狭義の山岳デスティネーションの始まりと言える。ただし、世界観光機関(UNWTO)が指摘するように、山岳デスティネーションがスキー・デスティネーションとして開発されたのは、その歴史上では比較的后半のことである(World Tourism Organization 2018: 22-25)。つまりヨーロッパの旅行者が山岳に向けるまなざしは元来、緑豊かな夏季の山々なのであって、ケーブルカーに代表される輸送技術の発達などによってようやく、そこに雪やスキーと言った冬のイメージが付加されるに至ったのである。こうした点を踏まえて、先述のようなニセコ町が有するスキー・デスティネーションとしての競争力と、そこに暮らす人々のアイデンティティの交錯を試みようとする、そこには訪問者と住民にとっての最大公約数である「山岳」への回帰の可能性が見いだされる。

では、山岳デスティネーションとはどのようなものだろうか。

図1はWorld Tourism Organization (2018)にも掲載されている、Peter Kellerの考案した「山岳地域における観光を通じた資源の経済的利用モデル」である(Keller 1998: 38)。これによれば山岳地域は、山岳生態系が擁する気候や自然、土壌と、それらが生み出す景色に投資が行われることによって、観光を通じた付加価値を生み出す。つまり、山岳生態系が擁する諸資源に観光関連の投資による付加価値が与えられることで生み出される観光形態が山岳ツーリズムであり、山岳デスティネーションとは山岳ツーリズムがその中核的価値を形成しているデスティネーションとして定義される。このように考えると、ニセコ町の代

名詞とも言えるパウダースノーは、複合的な山岳生態系が生み出す資源の1つに過ぎず、またスキーもこれらに観光関連投資が行われて初めて経済的な価値を生むのであって、いずれも山岳デスティネーションの本質的、本来的価値として、独立しては存在し得ないことが分かる。



出所：Keller（1998: 38）より転載（筆者訳出）

図1 山岳地域における観光を通じた資源の経済的利用モデル

3. トップ・スキー・デスティネーションの戦略

しかし、ニセコ町の観光振興ビジョンを実践的に検討する上では、こうした概念上の整理だけでは不十分であろう。言わずもがなニセコ町は日本国内有数の国際的なデスティネーションであり、それは国内外に幅広いステークホルダーを抱えながら、日々、様々な有機的な活動が行われていることを意味する。その意味では、「ニセコ町観光」そのものが1つの生態系を形成しているとも言えよう。そうした生態系にアプローチする上では、より実践的な考察が欠かせない。

そこで本稿では、世界規模の競争力を持つスキーリゾートが所在する地域が何をアイデンティティとし、それがどのように実際のビジョンに反映されているのかを検証すること

を試みたい。山岳デスティネーションではなく、あえて「スキー」を議論の起点とし、ニセコ町と並び称されるような、あるいはニセコ町の競合やロールモデルとして位置づけられるようなスキー・デスティネーションが、何を対象に戦略を構築し、実行しているのかを観察すれば、彼らのマネジメントの根幹が、スキーや雪にあるのか、あるいは先述の筆者の仮説のように山岳にあるのかが、読み取れるかもしれない。その一連のプロセスを通じて、デスティネーションとしてのアイデンティティの所在も自ずと明らかになろう。

表1は、2020年のスキーリゾートの利用者数世界上位12位を示したものである。

1位から5位までを含め上位12位のうち実に10がヨーロッパのスキーリゾートで占められており、その全てがアルプス山脈に位置している。スキー観光の中心は未だにヨーロッパ、それも本稿で指摘した近代の山岳観光発祥の地であるアルプスに集中していることが分かる。また、アルプス山脈は、オーストリアとスロベニアを東端、フランスを西端とし、イタリア、ドイツ、リヒテンシュタイン、スイスを加えた計7か国を横断するように立地し

表1 利用者数の多い世界のスキーリゾート上位12位

順位	スキーリゾート名	所在国	利用者数（100万人）				本稿における 戦略レビュー
			0.00	1.00	2.00	3.00	
1	スキー・アールベルク	オーストリア					
2	ラ・プレーニュ	フランス					○
3	カンピーリョ・ドロミティ・ディ・プレンタ	イタリア					
4	スキーヴェルト・ワイルダー・カイザー＝ブリクセンタール	オーストリア					○
5	レ・ザルク	フランス					
6	ウィスラー・ブラッコム	カナダ					○
7	ザールバッハ・ヒンターグレム	オーストリア					
8	イシュグル＝サムナン・シルブレッタ・アリーナ	スイス／オーストリア					
9	ガルデーナ／アルペ・ディ・シウージ	イタリア					
10	ヴァル・トランス／オレル	フランス					
11	フラッハウ＝ヴァークライン＝ザンクト・ヨハン	オーストリア					
12	ブレッケンリッジ	アメリカ合衆国					○

出所：Vanat (2020)に基づき筆者作成

ている。そのため8位のイシュグル＝サムナン・シルブレッタ・アリーナのように、複数の国に跨がったスキーリゾートも複数存在している。この種の観光が潜在的に広域性という特徴を有していることがよく分かる。

以降では、本論がニセコ町の観光政策に係る中長期的なビジョンについて議論することを目的としていることを踏まえ、これら12のリゾートのうち所在する地域の行政組織等によって策定された政策や計画が確認できた4つの事例について、その構成を比較する¹⁾。

3.1 ラ・プラーニュ（フランス）

前出の利用者数順位で2位に入ったのが、フランスのラ・プラーニュ（La Plagne）である。ラ・プラーニュは、フランスのオーヴェルニュ＝ローヌ＝アルプ地域圏（Région Auvergne-Rhône-Alpes）のオート＝サヴォワ県（Département de la Haute-Savoie）にある4つのコミューンに跨がるスキーリゾートである。2014年には250万人の利用者数を記録し世界で最も人気のスキーリゾートとなったこともある（図2）。

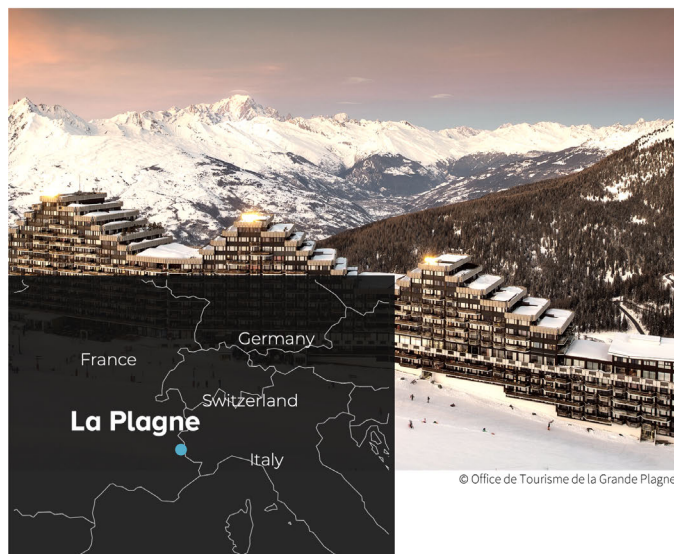
同リゾートを擁するオート＝サヴォワ県では、2012年、「観光計画 2013-2022（Plan Tourisme 2013-2022）」を策定し、10年間で323億円（2億5,000万ユーロ）に及ぶ観光関連分野への行政投資の計画を発表した。全体のコンセプトとして「『山のビジョン』を『あらゆる人にとっての観光のビジョン』へ」が掲げられている。公開されている同計画の要約版では、「山岳を支える政策を継続するだけでなく、規制力と環境に関する県域全体の責任に直結する、より構造化された長期的な枠組みが必要とされていることを踏まえ、山岳政策としての『観光計画 2013-2022』が策定された」（Conseil Général De la Haute Savoie 2013: 3）との記載がある。文字どおり、観光振興計画ではなく、山岳の統合的な管理計画として「観光計画 2013-2022」が策定されているのである。

計画では、気候変動、県をまたいだ移動におけるマルチモーダルなアクセシビリティ、超高速ブロードバンド回線の整備、隣接するサヴォワ県との歪みの解消と地域連携 DMO であるサヴォワ・モン・ブラン観光局（Savoie Mont Blanc Tourisme）の役割、価格設定ポリシー、共同教育プログラム、自動車の相乗りを利用した二次交通の改善、民泊の位置づけ、多様化する顧客ニーズなど、広範なテーマが扱われており、これらが整理される形で10の戦略分野が定められている（図3）。中にはアクセシビリティやユニバーサル・ツーリズムの推進、ブランディングや域内の事業者との連携など、誘客の拡大策とも言える内容を含んではいるが、目立つのは持続可能性への配慮や、観光の総量規制、自然への負荷を踏まえた施設整備の方向性など、山岳の生態系と観光の共存を意識した記述である。世界でもトップクラスのスキーリゾートを抱えるデスティネーションが、観光を振興の対象と言うよりは管理や抑制の対象としている点は、いわゆるオーバーツーリズムのような観光の量的圧力に起因する問題への対処が、山間部においても政策課題化していることを強く示唆している。山岳デスティネーションにおける戦略の射程に関する今日的議論という点では、非常に象徴的な事例と言えよう。

La Plagne

モンブランを臨む
フランス最大規模
のスキーリゾート

フランス東部の山岳地帯に
あるスキー場。近隣には冬
季オリンピックを開催した
アルペールビルも



出所：筆者作成

図2 ラ・プラーニュの概要

Tourism Plan



出所：Conseil Général de la Haute Savoie (2013)より転載

アルプスを守るための
持続可能な観光推進

山岳の自然環境保護を前面に
観光振興は抑制的に

- アクセシビリティとユニバーサル
- 文化観光
- ハイキングと歩く観光
- 宿泊施設の管理
- 若年層の獲得
- 持続可能な開発
- ブランド・マネジメント
- サービス・パートナーとの連携
- 財源の確保

出所：筆者作成

図3 「観光計画 2013-2022」の概要

3.2 スキーヴェルト・ワイルダー・カイザー＝ブリクセンタール（オーストリア）

オーストリアのチロル州にあるスキーヴェルト・ワイルダー・カイザー＝ブリクセンタール（Skiwelt Wilder Kaiser-Brixental）は、同国最大のスキーリゾートである（図4）。ブリクセン・イム・ターレ（Brixen im Thale）、エルマウ（Ellmau）、ゴーイング（Going）、ホップフガルテン（Hopfgarten）、イッター（Itter）、ケルクサウ（Kelchsau）、シェッフアウ（Scheffau）、ゼル（Söll）、ヴェステンドルフ（Westendorf）の9つの村に跨がって一大リゾート地を形成している。本稿では、このうちエルマウ、ゴーイング、シェッフアウ、ゼルの4村で構成しているワイルダーカイザー地域（Region Wilder Kaiser）のワイルダーカイザー観光協会（Tourismusverband Wilder Kaiser）が策定した「戦略2024（Strategie 2024）」を取り上げる。

「戦略2024」はワイルダーカイザー地域政府が取り組む「生活の質改善プロジェクト（Die Lebensqualität-Projekte）」がきっかけになっている。このプロジェクトは、住民の生活、地場産業、そして外部から同地にやってくるゲストの生活の質を向上することを目的に実施されており、外部の研究者なども加わって様々な調査やワークショップ、政策提案などが活発に行われている。「戦略2024」は、プロジェクトの一環として観光の専門家、コミュニティの代表者、一般市民が策定した「ワイルダーカイザーで暮らし、働き、休暇を過ごすあらゆる人々にとっての生活の質が重要である」というビジョンの実現に向けた、観光部門の具体的な貢献を定めたものである（Tourismusverband Wilder Kaiser 2019）。そのため戦略全体にわたってコミュニティと経済の持続可能な関係性が意識された内容となっている。

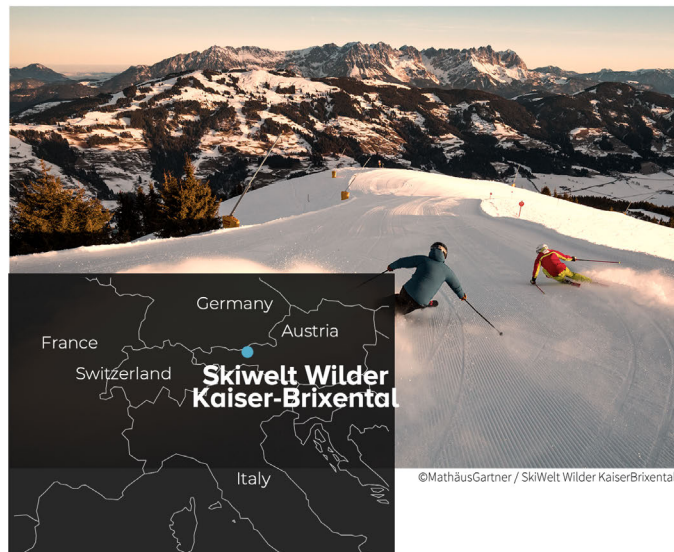
具体的には、「街の中心部における滞在の質の向上」、「観光に対する行動の変容」、「観光の業界としての魅力向上」などの5つの方針が定められ、それぞれに行動指針が明記されている（図5）。例えば、「観光に対する行動の変容」には、「ゲストと地元住民に同等の恩恵を」、「市民、観光産業従事者、ゲスト全員で創り出す観光を」、「感謝と協力を忘れずに」、「土地の所有者に感謝を」、「域内の循環を生み出そう」といった5つの標語が掲げられており、ゲストにとっての観光の質の向上だけでなく、迎え入れる側の地域住民とゲストとの対等で持続可能な関係性の構築が謳われている（Tourismusverband Wilder Kaiser 2019）。また、いわゆる一般市民だけでなく、ホテルやリゾートに土地を提供している住民や観光産業従事者も広く住民としてとらえられている。全ての住民が健全に観光産業に関与することがすなわち、自然環境と街、経済循環の持続可能な関係を構築するという考え方が垣間見える。

隣国ドイツと並ぶ環境先進国というイメージの強いオーストリアにあつて、自然環境への直接的なコミットメントに対する言及はやや控えめな印象であるが、それは持続可能性に対してより包括的な視点でとらえている故のことであろう。観光においてはあらゆる主体がステークホルダーになるという強い信念と主体性がうかがえる戦略である。

Skiwelt Wilder Kaiser-Brixental

スキー大国
オーストリアの雄

90ものケーブルカーを擁する
欧州最大規模のスキーリ
ゾートでありアルプスを代
表する山岳デスティネーシ
ョン



出所：筆者作成

図4 スキーヴェルト・ワイルダー・カイザー・ブリクセンタールの概要

Strategy



出所：Tourismusverband Wilder Kaiser (2019) より転載

住民の暮らしと
旅行需要の両立

「全員」の行動変容で
持続可能な観光を実現する

- 街の中心部における滞在の質の向上
- 宿泊施設数ではなく稼働率の向上
- ゲストあたりの付加価値の向上
- 観光に対する行動の変容
- 観光の業界としての魅力向上

出所：筆者作成

図5 「戦略2024」の概要

3.3 ウィスラー・ブラッコム（カナダ）

一方、ヨーロッパ以外のスキーリゾートとして最上位に入ったのがカナダのウィスラー・ブラッコムである。同国のブリティッシュ・コロンビア州南西部に位置し、バンクーバーから僅か 2 時間という高いアクセス性を有している。2010 年のバンクーバー・オリンピック・パラリンピックでは山岳競技の会場に選ばれており、文字通り世界的なスキー・デスティネーションである（図 6）。また、スキーだけでなく、マウンテンバイクやトレッキング、キャンプなど、氷河や湖、動植物などの多様な生態系、自然資源を最大限に活用した各種の自然アクティビティが楽しめる。この点は、日本の「スキー場」から想起されるイメージとは大きく異なる。まさに通年型の山岳デスティネーションである。

ウィスラーは、そもそも世界的にデスティネーション・マネジメントの先進地としても知られ、日本ではツーリズム・ウィスラー（Tourism Whistler）が DMO の先進事例として紹介されることも多い。同組織は非営利の会員制組織でありながら、デスティネーションとしてのウィスラーのマーケティングと旅行商品の販売、さらには国際会議場やゴルフ場の運営を行っている。DMO のこうした事業構造そのものが、通年型のデスティネーションを指向した政策の表れと言えよう。

ウィスラー・ブラッコムを擁するのは、人口 12,000 人のウィスラーリゾート村（Resort Municipality of Whistler）であり、同村は総合計画である「ウィスラー2020（Whistler2020）」に基づいて「レクリエーション・レジャー・マスタープラン（Recreation and Leisure Master Plan）」を策定している。同マスタープランのビジョンは、「山の風景と自然の美しさを私たち自身が認識し、高品質で革新的なレクリエーションを提供するリーダーがウィスラーなのだ」という一言で始まる。まさに山岳デスティネーション、あるいはそのゲートタウンとしての自負が計画から透けて見える。

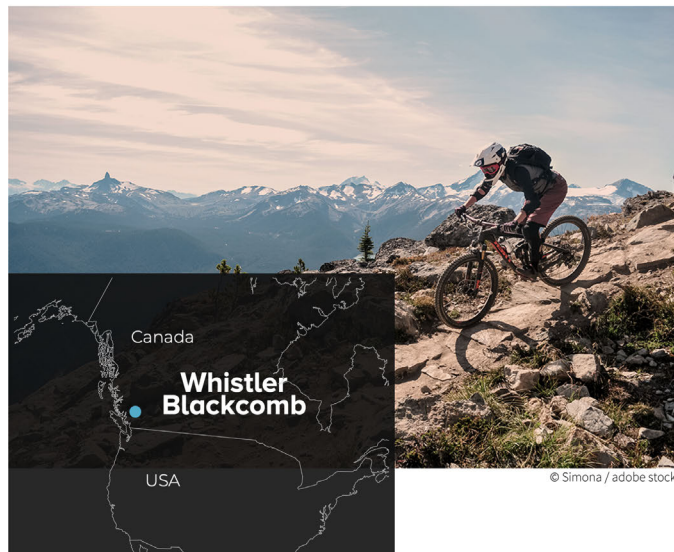
同マスタープランには、「利用者満足度と自然環境の維持・監視」や「コミュニティの需要とデスティネーションの競争力向上に対応する投資計画」など、5つの戦略分野が設定されている（図 7）。年間の訪問者数が 300 万人を越え、域内の個人消費の 85%が訪問者によって生み出される同村にとって（Resort Municipality of Whistler 2021）、観光は地域経済の生命線である。したがって「レクリエーション・レジャー・マスタープラン」は最重要基幹産業の振興策としての意味合いも持っていることになるが、意外なことにこれらの戦略分野は上位計画である「ウィスラー2020」のコミュニティ分野の政策に紐付く構造になっている。

この根底には、長期滞在や二地域居住目的の訪問者が多い同村では、訪問者と住民の双方を官民によって提供されるサービスや施設の「利用者」として一体的にとらえ、それをコミュニティ政策に位置づけることが、より合理的であるという発想があろう。また、マスタープランの名称に観光（tourism）という言葉をあえて用いていない点も、そうした同村の観光に対する立ち位置を物語っている。「レクリエーション」という言葉が、一般的には相対する位置づけを与えられることの多いホストとゲストを結びつけているのである。

Whistler Blackcomb

オリンピックの会場にもなった
山岳リゾート

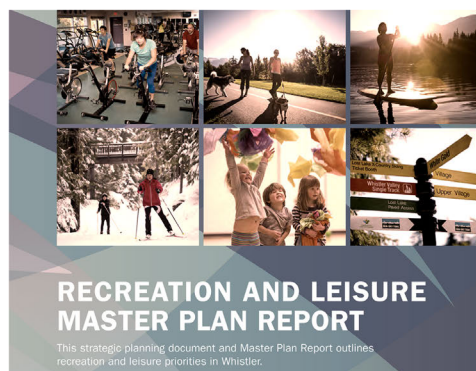
カナダ、ブリティッシュコロンビア州にありバンクーバーオリンピックの会場にもなったリゾート。リゾート全体が、Resort Municipality of Whistlerとしてそのまま自治体となっている



出所：筆者作成

図6 ウィスラー・ブラッコム の概要

Master Plan



出所：Resort Municipality of Whistler (2021)より転載

レクリエーションで
住民と訪問者をつなぐ

住民と訪問者を
「利用者」として位置づける

- 利用者満足度と自然環境の維持・監視
- 利便性と経験の質的向上
- コミュニティの需要とデスティネーションの競争力向上に対応する投資計画
- ブランド強化のための支援
- ガバナンスと体制の強化

出所：筆者作成

図7 「レクリエーション・レジャー・マスタープラン」の概要

3.4 ブレッケンリッジ (アメリカ)

ブレッケンリッジ (Breckenridge) はコロラド州のスキーリゾートであり、5つの山に約1,200ヘクタールのスキー場が広がっている。リゾート全体の標高が高く、スキーシーズンが長いことで知られる。チェアリフトの標高は北米で最も高い。麓の街はゴールドラッシュ時代に拓かれ、今なお街並みはそうした雰囲気を色濃く残している (図8)。近隣のベイルとともにスキー・デスティネーション「コロラド」を代表するリゾートとして知られているが、同時にハイキングやマウンテンバイク、マス釣りなどのアクティビティの人気も高い。

このブレッケンリッジの行政組織であるブレッケンリッジ村 (Town of Breckenridge) では、「居住者の生活の質と訪問者のための場所の質の調和」をビジョンとする「デスティネーション・マネジメント計画 (The Breckenridge Destination Management Plan)」を策定している。計画の目的は「訪問者の数を増やすことではなく、包括的なビジョンによって、次世代のための新たな積み重ねを町に加え、ブレッケンリッジのより多くの人々に、より多くの機会を提供するための触媒として観光を利用すること」(Town of Breckenridge 2020: 7) である。

計画には、4つの戦略目標が掲げられている (図9)。1つ目の戦略目標は、気候条件に左右されない通年型デスティネーションの確立であり、そのために芸術や歴史、食文化などの商品力の強化、さらにはオフシーズンやショルダーシーズンの滞在需要の喚起などが謳われている。また、2つ目としては、デスティネーションとしてのブランド管理のための街の雰囲気の維持が掲げられ、混雑や渋滞の解消、住民の健全な生活環境の確保、イベントの再考などが定められている。さらに3つ目の戦略目標では「ブーツと自転車を増やし車を減らす」という印象的な標語とともに、公共交通機関の利用促進や歩行空間の整備、公共の二次交通の充実などが明記されている。

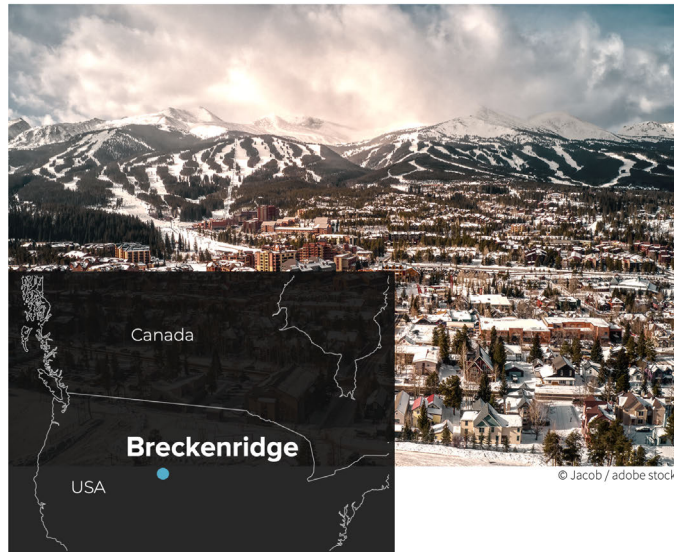
そして、「ブレッケンリッジ町が山岳環境の責任ある管理と持続可能な実践の最先端を行う」(Town of Breckenridge 2020: 27) という最も象徴的な戦略目標が4つ目に掲げられている。その目的は「気候変動、人口増加、無責任な大量消費という事態に直面した結果として、コミュニティが環境生態系を保護することに全力で取り組むということを現在および将来の訪問者に対して伝える」(Town of Breckenridge 2020: 27) ためとしている。そのため、例えば、観光振興の伝統的な施策の1つであるイベントについても、短期的な集客ではなく責任ある観光と山の居住性の向上に特化したもののヘシフトさせることなどを打ち出している。

なお、この4つ目の戦略目標には「生物圏に対する責任ある観光認証 (Biosphere Responsible Tourism) や世界持続可能観光協議会 (Global Sustainable Tourism Council, 以下, GSTC) を含め、多数の持続可能なデスティネーションへの認証があり、その取得がレジリエントなデスティネーション・マネジメントに向けた情報提供になる」(Town of Breckenridge 2020: 27) との記述がある。GSTCの認証取得に取り組むニセコ町にとっては、現実的なロールモデルとしてとらえやすい事例かもしれない。

Breckenridge

ベイルと並ぶ
アメリカを代表する
スキーリゾート

コロラド州にあり全米屈指
の人気を誇るスキーリゾー
ト。かつてはゴールドラッ
シュで栄え1961年に最初の
スキー場が整備されその後
大きく発展した

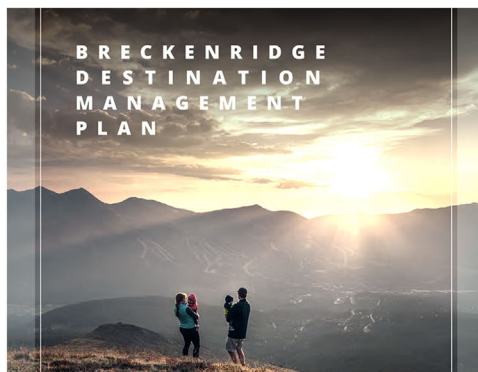


出所：筆者作成

図8 ブレッケンリッジの概要

Destination Mgmt. Plan

持続可能な観光地域経営



出所：Town of Breckenridge (2021)より転載

観光は町の将来を形作る
「触媒」である

- 通年型のデスティネーションの確立
- 街の特徴と雰囲気 の保全
- プーツと自転車を増やし車を減らす
- 山岳環境の責任ある管理と持続可能な実践の最先端に

出所：筆者作成

図9 「デスティネーション・マネジメント計画」の概要

4. 山岳デスティネーションとしての戦略構成

このように世界的な競争力を有するスキー・デスティネーションの観光戦略を比較すると、各デスティネーションの特性や課題意識に基づく差異があることが分かる。名称のみを比較しても、「レクリエーション・レジャー・マスタープラン」や「戦略2024」など実に多様であり、オート＝サヴォア県のように観光を正面から扱ったものから、あえて観光という表現を用いないウィスラーリゾート村まで、観光の位置づけにも幅がある。

他方で、戦略としての射程を比較すると、いくつかの共通点を確認することができる。表2は本稿の4事例について、戦略構成を整理したものである。いずれにも共通していたのは「環境保全」、「アクセス」、「ブランド管理」、「イベント」の4つの項目であり、「地域住民」、「商品開発」、「施設整備」、「ICT デジタル化」、「誘客促進」がこれに続いた。中でも、「環境保全」については、いずれの地域もデスティネーションとしての競争力と住民の快適な暮らしが山岳という自然資源に大きく依存していること、したがってその持続性が地域の持続性に直結することへの認識を全面的に感じさせる戦略構成となっている。例えば、オート＝サヴォア県は山岳政策として観光計画を策定することを明確に記載しており（Conseil Général de la Haute Savoie 2012: 3）、ブレッケンリッジ町は「ブレッケンリッジ町が山岳環境の責任ある管理と持続可能な実践の最先端を行く」（Town of Breckenridge 2020: 27）ことを4つの戦略目標の1つに掲げている。

もう1つの特徴としては、前出の図1のように、これまで自然環境と観光産業という2項の関係性の中でとらえられてきた山岳地域における観光に、地域住民の存在が位置づけられていることがあげられる。例えば、ワイルダーカイザー観光協会やウィスラーリゾート村の戦略では、居住者と訪問者の双方の満足度の改善や滞在経験の質的向上の必要性が明記されている。また、「ブランド管理」や「イベント」の対象に旅行者や訪問者だけでなく居住者や住民を含める事例も複数ある。これは山岳地域における観光が、住民、コミュニティの存在なしに成り立たないという意識の表れと見ることができる。

そのため、永年にわたって観光振興の中心課題であった「誘客促進」についても、世界的なスキー・デスティネーションというイメージから想像される、大規模で先端的なマーケティングといった内容はほとんど確認できない。むしろ、オート＝サヴォア県が自然環境の保全を実現する上で親和性が高く教育効果も期待できる若年層の取り込みに力を入れたり、ワイルダーカイザー観光協会がピークシーズの値上げとそれによる季節偏重の是正を誘客の基本戦略としているように、特定のターゲットへの集中的アプローチや、市場全体の質的变化を促そうとする姿勢が目立つ。

このように総括すると、やはり世界的なスキー・デスティネーションの多くが、山岳デスティネーションとしての自認を戦略の根幹としていることが分かる。それは山岳地域における自然環境の重要性への理解と、観光が自然環境とコミュニティに及ぼす影響に対する危機意識に起因していると言えよう。

表2 スキー・デスティネーションの戦略構成の比較

	オート＝サヴォワ県 フランス	ワイルダーカイザー 観光協会 オーストリア	ウィスラーリゾート村 カナダ	ブレッケンリッジ町 アメリカ
環境保全	○	○	○	○
アクセス	○	○	○	○
ブランド管理	○	○	○	○
イベント	○	○	○	○
地域住民		○	○	○
商品開発	○		○	○
施設整備	○		○	○
ICT デジタル化	○	○		○
誘客促進	○	○	○	
文化資源	○			○
開発規制	○	○		
雇用		○		
安全管理				○
第一次産業		○		

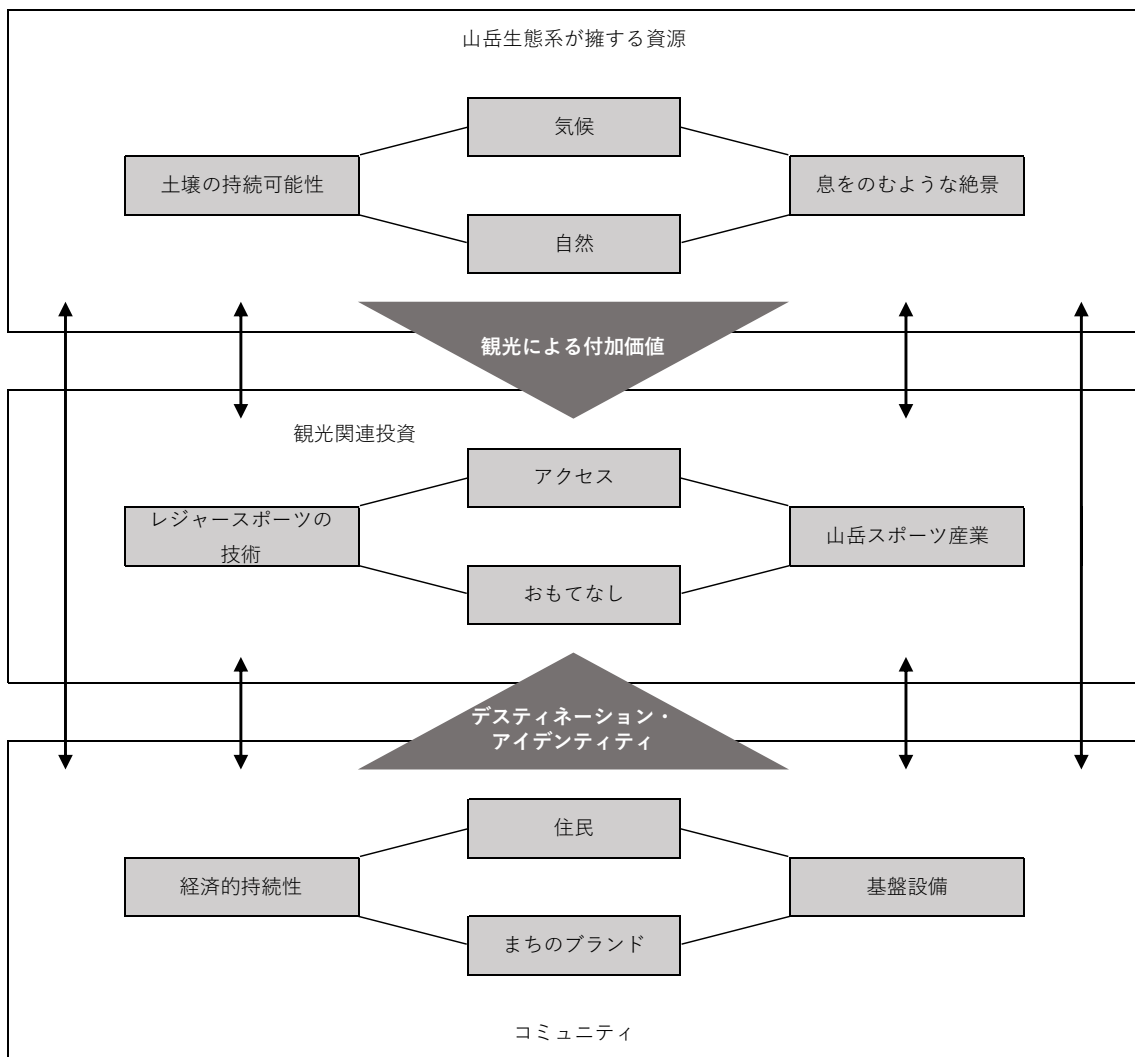
出所：筆者作成

5. 結論

本稿では、ニセコ町が観光振興ビジョンを検討するにあたり、デスティネーションとしてのアイデンティティを再検討することの必要性を論じ、仮説的に「山岳」をその中心概念として提示した。そして、世界的な競争力を有するスキー・デスティネーションの多くが、スキーや雪といった現状の競争力の源泉ではなく、それらを含む山岳の自然環境全体をいかに持続的に運用していくのかという点を中心に戦略を構成していることを明らかにした。そしてその背景には、やはり「山岳」というデスティネーション・アイデンティティの存在が強く示唆されるのである。

こうした議論を踏まえると、図1として前掲した「山岳地域における観光を通じた資源の経済的利用モデル」は、もはや、今日の山岳デスティネーションのメカニズムを説明するモデルとしては不十分かも知れない。具体的には山岳生態系が擁する資源、観光関連投資のみで山岳を中心とした経済循環を生むことは難しく、そこにはコミュニティの存在が欠かせない(図10)。インフラや住環境などの「基盤設備」が整うことで「住民」の生活満足度が向上し、住みたい街、住み続けたい街が「経済的持続性」を担保できれば、自ずと「まちのブランド」が確立される。こうした「第3のメカニズム」によってデスティネーション・アイデンティティが生成されるのではないだろうか。

本稿における議論がニセコ町の観光振興ビジョンの策定に資することを願いたい。



出所：Keller（1998：38）をもとに筆者改変

図10 山岳地域における観光を通じた資源の新たな経済的利用モデル

注

- 1) 研究会では、これらの4事例に加え、イタリアのガルデーナ／アルペ・ディ・シウージ (Gardena / Alpe di Siusi) を取り上げたが、同スキーリゾートが所在する南チロル州政府が別途観光戦略を策定しているという情報を得たため、本稿では議論の安定性を重視して削除した。

文 献

Dredge, Dianne and John Jenkins

2003 "Destination Place Identity and Regional Tourism Policy," *Tourism Geographies*, 5(4): 383-407.

Keller, Peter.

1998 "A General Study of Snow Tourism and Winter Sports," *Basic Report*, 1st World Congress of Snow Tourism.

Sheldon, Pauline J. and Teresa Abenoja

2001 "Resident Attitudes in a Mature Destination: The Case of Waikiki," *Tourism Management*, 22(5): 435-443.

Tsuji, Yosuke

2020 "Sport tourism in Japan," *Journal of Global Tourism Research* 5(2): 107-112.

World Tourism Organization

2018 *Sustainable Mountain Tourism: Opportunities for Local Communities*, Madrid: World Tourism Organization (UNWTO).

ウェブサイト

Conseil Général De la Haute Savoie

2013 *Plan Tourisme 2013-2022*, Annecy: Conseil Général De la Haute Savoie, (Retrieved July 12, 2020, https://www.hautesavoie.fr/sites/default/files/cg74/CD/presentation_departement/Dvpt_territoire/Plan%20Tourisme_2013_2022.pdf).

Resort Municipality of Whistler

2020 *Recreation and Leisure Master Plan Report*, BC: Resort Municipality of Whistler, (Retrieved July 26, 2020, <https://www.whistler.ca/sites/default/files/related/rl>

mp_main_report_final_0.pdf).

- 2021 "Whistler Economic Highlights," Whistler: Resort Municipality of Whistler, (Retrieved January 11, 2021, <https://www.whistler.ca/business/economic-development-whistler>).

Tourismusverband Wilder Kaiser

- 2019 "Strategie 2024 Nachhaltigkeit und Lebensqualität im Mittelpunkt," Tirol: Tourismusverband Wilder Kaiser, (Retrieved July 12, 2020, <https://www.wilderkaiser.info/de/strategie-2024.html>).

Town of Breckenridge

- 2020 *Breckenridge Destination Management Plan*, CO: Town of Breckenridge, (Retrieved August 16, 2020, <https://www.breckenridgerecreation.com/home/showdocument?id=19262>).

Vanat, Laurent

- 2020 *2020 International Report on Snow & Mountain Tourism: Overview of the Key Industry Figures for Ski Resorts*, Geneva: Laurent Vanat, (Retrieved July 12, 2020, <https://www.vanat.ch/RM-world-report-2020.pdf>).

持続可能な観光に資する実践的デスティネーション・マネジメント

——マシフ・ドゥ・サンシー観光局による「ホライズンズ自然芸術祭」の事例——

趙 茜

北海道大学国際広報メディア・観光学院 国際広報メディア・観光学専攻 博士課程

石黒 侑介

北海道大学観光学高等研究センター 准教授

バルセロナ大学ホテル・観光学院 連携客員教授

1. はじめに

デスティネーション・マネジメントがどのように実践されるべきかについては、これまで研究者を含む幅広い関係者によって議論されてきた。例えば, Bieger et al. (2009) は, DMO の機能とデスティネーションのサイズとの関係性に着目し, 広域の場合にはマーケティング等の対外的な活動が, 逆に小さなデスティネーションの場合は, 対内的な活動が DMO の中核的な機能となることを指摘している。またそれが公的な側面を持つ以上, 各国・地域の行政制度の特徴がその実態に色濃く反映されることは想像に容易い。つまりデスティネーション・マネジメントを普遍的モデルとしてとらえることには構造的な困難が伴う。

しかしながら似たような特徴を持つデスティネーションが直面する課題に対する政策的な対応については, 一定のパターンを見いだせる可能性もある。また, Ritchie and Crouch (2009) が試みているように, 持続可能性のような社会的に広く共有されたテーマについては, デスティネーション・マネジメントの中でそれがどう位置づけられるかという概念整理や導入プロセスの検討を行い, その解を一定程度, 共有することは可能であろう。

本稿では, こうした認識に基づき, フランスのマシフ・ドゥ・サンシー観光局 (Office de Tourisme du Massif du Sancy) が取り組む「ホライズンズ自然芸術祭 (Horizons- Arts Nature en Sancy)」について検証する。

2. マシフ・ドゥ・サンシーの概要

フランス語で中央高地を意味するマシフ・セントラル (Massif Central) の中央に位置するマシフ・ドゥ・サンシーは, 標高 1,886m のピュイ・ド・サンシー山 (Puy de Sancy)

を含むエリアである（図 1，図 2）。マシフ・ドゥ・サンシーは大小 20 の基礎自治体コミューン（commune）から構成されており，コミューン連合（Communauté de Communes）と呼ばれる組織が広域行政組織として存在する（表 1）。20 のコミューンのうちサン＝ディエリを除く 19 コミューンはフランス最大の国立公園である「オーヴェルニュ火山地域自然公園（Parc Naturel Régional des Volcans d'Auvergne）」に属しており，一帯には豊かな自然と壮大な山岳景観が広がる（図 2）。フランス国内でも有数の規模と知名度を誇るスーパー＝ベッセ（Super-Besse），ル・モン＝ドール（Le Mont-Dore），シャストレ＝サンシー（Chastreix-Sancy）の 3 つのスキー場があり，ラ・ブルブール（La Bourboule），ル・モン＝ドールの 2 つの温泉地とともに多くの訪問者を惹きつけている（図 3）。このほか，文化資源や美食への評価も高く，多様な観光アトラクションが存在している。

マシフ・ドゥ・サンシーを訪れる人の多くは，冬季にはスキーを，夏季には避暑を兼ねたバカンスでの滞在を目的としている。そのためニセコ町と同様，観光のピークシーズンは冬季と夏季の年 2 回ある。また，フランスでは二地域居住やバカンス用のセカンドハウス需要が高く，マシフ・ドゥ・サンシーでもこうした目的での住宅購入が多い。一部のコミューンでは，宅地の半数以上をこうした住宅が占めており，訪問や滞在需要の平準化が政策課題化している。後述するように，同エリアでは，広域行政組織であるコミューン連合，同組織によって設置される観光局，さらには各単体のコミューンが高い連動性を保ちながら観光行政を担っており，特にコミューン連合と観光局がデスティネーション・マネジメントの中核機能を担っている（Marsat et al. 2010）。



出所：筆者作成

図 1 マシフ・ドゥ・サンシーの位置



出所：マシフ・ドウ・サンシー観光局より許可を得て掲載

図2 ピュイ・ド・サンシー山

表1 マシフ・ドウ・サンシーの概要

面積	601.4 km ²
人口	9,869 人 (2020)
地域圏	オーヴェルニュ＝ローヌ＝アルプ地域圏
構成基礎自治体 (20 コミューンで構成)	カンタル県：モングル ピュイ＝ド＝ドーム県：バス＝エ＝サン＝タナステーズ，ラ・ブルブール，シャンボン＝シュル＝ラック，シャストレ，コンパン，エグリーズヌーヴ＝ドントレグ，エспанシャル，ラ・ゴディヴェル，モン＝ドール，ミュラール＝ケール，ミュロル，ピシュランド，サン＝ディエリ，サン＝ジェーヌ＝シャンペスプ，サン＝ネクテル，サン＝ピエール＝コラミーヌ，サン＝ヴィクトル＝ラ＝リヴィエール，ヴァルベレ，ル・ヴェルネ＝サント＝マルグリット
延宿泊者数	3,475,700 人 (2019)

出所：Office de Tourisme du Massif du Sancy (2021b) をもとに筆者作成



出所：マシフ・ドウ・サンシー観光局より許可を得て掲載

図3 ラ・ブルブール

3. 「ホライズンズ自然芸術祭」とは

マシフ・ドウ・サンシーのDMOとしての機能を担うマシフ・ドウ・サンシー観光局は、2007年から「ホライズンズ自然芸術祭」を主催している。これは世界中から選ばれたアーティストによって制作された作品を、周囲の景観や自然環境を破壊しない形で公開するというものである（図4、図5）。このイベントは、マシフ・ドウ・サンシーのエリア・プロモーションを目的としたもので、エリア一帯の自然の豊かさやそこで暮らす住民の魅力を広めることを目指している。同時に、観光地としての性格をも併せ持った同エリアが、訪問者に対して景観を含めた自然資源の素晴らしさを啓発することにもつながっており、さらには自然との融合をコンセプトとした各芸術作品は、社会に対して気候変動への危機感を訴えるという役割も担っている。

例年、マシフ・ドウ・サンシーの広大なエリアに展示された計10の作品を鑑賞するために20万人以上が同地を訪れる。イベントは6月から9月の約3か月間行われており、毎年異なる場所に異なる作品が展示される。これらの周遊を喚起するために周遊カードが配布され、10点全ての作品を鑑賞する訪問者が毎年500人ほどいる。予算は約2,000万円(150,000ユーロ)で、その7割以上をコミューン連合が拠出している（Arène 2016）。



出所：マシフ・ドウ・サンシー観光局より許可を得て掲載

図4 「ホライズンズ自然芸術祭」の作品「Entresort」（2020年）



出所：マシフ・ドウ・サンシー観光局より許可を得て掲載

図5 「ホライズンズ自然芸術祭」の作品「Effet Papillon」（2019年）

このイベントの特徴的な点は、単に集客を目的とした芸術イベントに留まらず、自然環境への影響や作品が訪問者に与えるメッセージ性を考慮した上で展示される作品が決定されることである。「ホライズンズ自然芸術祭」は開始から10年以上が経過し、フランスはもとよりヨーロッパの芸術イベントとして一定の知名度を有するにまで成長した。そのため、毎年、実に300近い作品が応募される。

これらを10の作品に絞り込む作業は、マシフ・ドウ・サンシーの各コミューンから選出された役場職員や美術館やアートセンターの責任者から構成される審査委員会によって行われる。その上で、オーヴェルニュ火山地域自然公園当局(Parc Naturel Régional des Volcans d'Auvergne)、オーヴェルニュ＝ローヌ＝アルプ地域圏の環境・計画・住宅地域局(Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement)、さらには水資源の保全や監視、取り締まりを行うフランス独自の機関である水行政警察(Le Bureau de la Police de l'Eau)、土地の所有者や住民、環境保護団体などが連携して、周辺環境への影響等を踏まえた上で作品とその設置場所が決められる(Arène 2016)。

こうした一連のプロセスやイベントの運営方法の根拠になるのが、マシフ・ドウ・サンシー観光局が定める「ホライズンズ自然芸術祭憲章(Horizons "Arts-Nature" en Sancy Charte Tourisme à Faible Impact Environnemental)」である(表2)。全4章から構成される同憲章では、イベントの趣旨やコンセプト、展示する10作品が満たすべき基準、さらにはイベント期間中の運営における具体的な事業の実施方法などが明記されており、そのいずれもが自然環境へのインパクトをいかに最小化し、それによって持続可能性を担保するかという点を重視した内容となっている。

この中で特に注目すべきは、観光局が訪問者だけでなく事業の委託先や事業パートナー、さらには観光局の内部に至るまで、全方位的に持続可能性の担保を求めている点である。例えば、自然公園当局とは、トレイルのルート上のみを歩行しその他の土地に踏み入らないというルール of 徹底や、自然環境に対してインパクトの少ない模範的行動、いわゆるグッド・プラクティスの励行を訪問者に求めるための共同キャンペーンを行うほか、イベントの出版物の製作や印刷を委託する事業者に対しては環境認証の取得を課すことなどが明記されている。

4. 観光局の位置づけ

フランスの観光政策は、非常に多層的な枠組みで構成されている。これはフランスが地域圏、県、基礎自治体としてのコミューンに加え、地域によっては本稿で取り上げるコミューン連合が存在するなど、細分化された行政制度を持つためである。

従来、国レベルでは経済・財務・復興省(Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance)と外務省(Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères)が観光を管轄し、前者は、主として観光政策の実施、観光関連事業者の規制と競争力の向上、さらには国

表2 「ホライズンズ自然芸術祭憲章」

イベントの目的と制作者であるアーティストへのメッセージ	・ 観光はホストである地域社会に重大な環境上の影響を及ぼすことを再認識し、イベントの主催者である観光局はその影響を抑制するための自主的なプロセスを定める ・ 作品は、材料やセット、現場への設置、操作、解体のいずれにおいても、環境への配慮がなされ、それによって何も生成されないことが求められる ・ アーティストは、展示するサイトの環境を尊重しながらあらゆる種類の材料を自由に選択できるが、天然素材、地場産の素材、リサイクル素材、または風力や太陽光発電などの再生可能エネルギーの使用と解体後のリサイクルが奨励される ・ アーティストによる作品のリサイクル計画を体系的に評価する ・ イベントの企画や実施にあたり、自然公園当局との連携を特に重視する
コミュニケーションの最適化のための規定	・ 「ホライズンズ自然芸術祭」の開催に伴う印刷物は全てマシフ・ドゥ・サンシー観光局を通じて決定される ・ これらの事業を受注する事業者は、持続可能な方法で管理された森林から製造された紙であることを示すPEFC森林認証プログラムや植物性インクによるグリーンプリンタ (Imprim'Vert) 認定などの環境認証を有している必要がある ・ 作品の展示に利用されたプレキシガラス素材のサイン等はコミュニン連合のトレイルのサインとして再利用される ・ 使用する紙の数を減らすために、必要に応じてメディアのサイズが縮小されるほか、パンフレット等が過剰に配布されないよう常にモニタリングが行われ、最小限の印刷部数であることが高く評価される
訪問者の環境への影響を最小化するための規定	・ 20万人を超える訪問者の環境への影響、特に土壌の流出を最小化するためには、人がトレイル上のみを歩くように誘導し、さらにグッドプラクティスを明示することが重要である ・ モバイルアプリケーション「Sancy Explorer」を通じて訪問者へライブ情報を発信し、動植物、森林管理、生態系への影響を最小限に留める ・ イベントの最終日にはボランティアによる清掃活動を行う ・ 車による旅行が地球環境へ特に大きなインパクトを与えることを踏まえ、オーヴェルニュ＝ローヌ＝アルプ地域圏が運用する自家用車相乗りサービスのプラットフォーム「MOVICI」の活用や、エリア内のパートナー企業と連携した電動マウンテンバイクや乗馬での移動を推奨する
観光局内部の規定	・ 観光局では廃棄物の分別を全ての観光案内所と本社で行うほか、電子メールの定期的削除、電子機器類のスタンバイモードの禁止など省エネルギーに取り組む ・ 観光局のスタッフは出張や旅行を必要最小限に留め、移動の際は可能な限り相乗りを利用する

出所：Office de Tourisme du Massif du Sancy (2021a) にもとづき筆者作成（筆者訳出）

内市場向けの観光アトラクションの開発を、後者はインバウンド観光振興とアウトバウンド観光に関わる観光関連事業者の支援、多国籍企業や国際機関との連携を管轄してきた。しかし 2009 年にこれらを統合する形でフランス観光開発機構 (Atout France) が設置され、現在は、国際的なプロモーション活動、マーケティング・リサーチ、国レベルでの観光サービスの質的向上に資する各種の施策を統合的に展開している (石井 2016)。

一方、地域レベルでは、地域圏には地域圏観光委員会 (Comité Régional du Tourisme) が、県には県観光委員会 (Comité Départemental du Tourisme) が設置されている。管轄するエリアが広域の地域圏観光委員会は主としてインバウンド観光の推進を、それよりも小さな範囲の県観光委員会は、主に国内や近隣市場へのプロモーションと、観光アトラクションの開発や観光サービスの品質向上をミッションとしている。

こうした 2 層構造の下に基礎自治体コミューンが存在する。各コミューンは、訪問者の受け入れ、着地での観光情報の提供などを行う観光局の設立と運営などを担う。ところが、本稿で取り上げるマシフ・ドゥ・サンシーは、広域行政組織であるコミューン連合 (Communauté de Communes du Massif du Sancy) が観光行政の一端を担っている。このコミューン連合は、基礎自治体であるコミューンの連合体ではあるが、県よりは範囲が小さい。ピュイ＝ド＝ドーム県は 61 のコミューンで構成されており、そのうち 19 のコミューンがマシフ・ドゥ・サンシー・コミューン連合を形成している¹⁾。

コミューン連合の多くは、主として住民向けの行政サービスを効率化することを目的に設立されており、対外的な事業が多く含まれる観光振興を担うコミューン連合は珍しい。また、マシフ・ドゥ・サンシーでは、観光局も単一のコミューンではなく、このコミューン連合によって設置されている。これは同エリアがピュイ・ド・サンシー山を中心に立地し、山岳というデスティネーション・アイデンティティが広域で共有可能なこと、したがって対外的なプロモーション活動においても山岳やこれに付随するスキー、温泉といった観光アトラクションを一体的に売り出しやすいことが関係していると思われる。また、マシフ・ドゥ・サンシーに含まれる 20 のコミューンには、住民が数百人の小さな自治体が数多く含まれているため、コミューン連合によって観光行政を合理化するという狙いもあるだろう。

Marsat et al. (2010) はこのようなマシフ・ドゥ・サンシーの特徴的な観光行政の体制に着目し、マシフ・ドゥ・サンシーのコミューン連合と観光局、20 の構成基礎自治体の 3 種類の主体が、分散型のデスティネーション・マネジメントを戦略的に行っていると評価している。本稿で取り上げた「ホライズンズ自然芸術祭」は、局地的な集客に留まらず、エリア内の回遊やそれによる地域の魅力の再発見を大きなコンセプトとしており、まさにこうした役割分担と連携が具現化したものと理解することができる。

5. 「ホライズンズ自然芸術祭」による持続可能な観光の実現

デスティネーション・マネジメントにおける最重要課題は、競争力と持続可能性の両立で

ある。本稿で取り上げた「ホライズンズ自然芸術祭」も、持続可能性を謳ってはいるものの、その根本は訪問需要の喚起や、冬季と夏季に偏重した需要の平準化と域内への分散であり、当然のことながら、デスティネーションとしての競争力を喪失してまで持続可能性を追求するものではない。持続可能性は、少なくとも実装化の局面においては、自然環境だけでなく、社会、文化、経済全てを対象としたものなければならない。つまり競争力と持続可能性はトレード・オフの関係にあるのではなく、その共存を追求すべきものとしてとらえられる。だからこそ、マシフ・ドウ・サンシー観光局は、芸術祭という観光振興策としては比較的「古典的」な取り組みを通じて、持続可能な観光の実現を指向しているのである。

観光局の局長である Luc Stelly は、「ホライズンズ自然芸術祭」の本質的な狙いとコンセプトについて、エリア全体でイベントを提案すること、当面は国内市場をターゲットとすること、経済的な恩恵を明確にすること、適切な時期に開催すること、景観と環境への貢献を通じて現代的なイメージを付加することをあげ、それらがマシフ・ドウ・サンシーによって「コントロール」されることの重要性を指摘している (Stelly 2016)。そして、このイベントを継続した結果、広告換算で、実に 7,700 万円から 1 億 2,000 万円にのぼる宣伝効果を得ていると述べている (Stelly 2016)。この点からも、やはりこのイベントが、持続可能性とデスティネーションとしての競争力の双方を追求したものであることが分かる。

Mitchelle et al. (1997) は、ステークホルダーの重要性を評価する基準として「権力」、「正当性」、「切迫性」の 3 つをあげている。観光局は、コミュン連合によって設置された組織であり、予算の 6 割がコミュン連合からの助成金である (Stelly 2021)。ゆえに、公的な機関としての「権力」と「正当性」を有している。さらに、マシフ・ドウ・サンシーという地域にとって観光は過去数十年にわたり地域の最重要産業であり、経済的、社会的発展の原動力であった。その意味でデスティネーション・マネジメントというテーマそのものが最も「切迫性」のあるテーマである。つまり、上記の定義に従えば、観光局は観光政策に留まらず、このエリアのマネジメント総体における最重要ステークホルダーの 1 つということになる。マシフ・ドウ・サンシーにおけるイベントを通じた持続可能な観光の実践は、こうした観光局の位置づけとその戦略性が可能にしたものと言えよう。

6. 持続可能な観光の実装化

多くの経営学的検討において競争力を巡る議論の多くは、私企業を対象としてきた。そしてそのいずれにも共通するのは、企業が主体性を持った組織であり、その目的は競合との戦いを制すること、つまり相対的な競争力の維持と向上であるということである。

デスティネーションが競争に直面していることについては論を待たないが、複合的な観光産業の集積であり、同時に住民の生活圏を包含することの多いデスティネーションが私企業のような主体性と戦略性を持ち得るかについては議論の余地があるかもしれない。それでも、デスティネーションと企業の間には一定の類似性があることは既に多くの研究者によって指摘

されてきた。例えば, Flagestad and Hope (2001) は, 内部資源論 (Resource Based View) に基づいてデスティネーションの競争力をとらえることで, 企業との類似性が生じることを論じているし, Marsat et al. (2010) においても, デスティネーションと企業の「アナロジー」についての議論が行われている。

こうした議論を踏まえれば, 持続可能な観光の実装化を通じて競争力を生み出すためには, デスティネーションに内在する資源こそ重要であると言えるかもしれない。そして, そうした資源を認知し, その最適な配置によって競争力を生み出せる組織自体も, また重要な資源である。本稿で取り上げたマシフ・ドウ・サンシーの場合, 「山岳」やそれが育む種々の資源と, 観光局という「組織」が, デスティネーション・マネジメントにおける持続性の担保と競争力の獲得を可能にしている。そして重要なことは, その背景に「山岳」とそれを擁する地域へのアイデンティティが垣間見えることである。このある種のメカニズムの存在を示唆しているのが「ホライズンズ自然芸術祭」と言えるのではないだろうか。

フランスは極めて多層的かつ複雑な地方制度を有しており, 細分化され何層にも重なる様相はミルフィーユと称され, その合理化を目指してこれまでも何度も地方分権化が試みられてきた (澤田 2015)。こうした状況は同じく地方分権を謳いつつも, 未だに中央集権的な性格を色濃く残す日本の行政に通ずる部分があるとも言える。「ホライズンズ自然芸術祭」は, 持続可能な観光の実現における地域の主体性と, それを競争力に転換するための資源としての山岳の重要性, 可能性を物語る事例である。

注

- 1) このほか, カンタル県に属するモングルがマシフ・ドウ・サンシーに参加している。

文 献

Bieger, Thomas, Pietro Beritelli and Christian Laesser

2009 "Size matters! Increasing DMO Effectiveness and Extending Tourism Destination Boundaries", *Tourism Review*, 57(3), 309-327.

Crouch, Geoffrey I., and J. R. Brent Ritchie

1999 "Tourism Competitiveness and Societal Prosperity", *Journal of Business Research*, 44(3): 137-152.

Flagestad, Arvid and Christine A. Hope

2001 "Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective", *Tourism Management*, 22: 445-461.

石井昭夫

- 2016 「フランス編 観光の所管は外務省へ,曲がり角に来たフランスの観光政策: フランスのインバウンド政策改革の舞台裏」『ホスピタリティ・マネジメント』7(1): 79-97。

Marsat, Jean-Bernard, Guerra, Fabien Guerra and Tanguy Lépinay

- 2010 "Management stratégique de destination touristique et management territorial. Le cas du Massif du Sancy", *Proceeding of Colloque joint ASRDLF-AiSRE*, 1-25.

Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle and Donna J. Wood

- 2016 "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *The Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.

澤田美和

- 2015 「フランス地域圏の行方」,『人文社会科学論叢』24: 133-142。

ウェブサイト

Arène, Jean-Jacques

- 2016 "Clermont-Ferrand- Exposition. Horizons Sancy: 10 Ans de Land Art en Auvergne", *Le Progrès- Culture- Loisirs Sortir Haute-Loire*, Lyon: Le Progrès, July 25, 2016, (Retrieved March 13, 2021, <https://www.leprogres.fr/sortir/2016/07/25/horizons-sancy-10-ans-de-land-art-en-auvergne>).

Office de Tourisme du Massif du Sancy

- 2021a "Horizons "Arts-Nature" en Sancy Charte Tourisme a Faible Impact Environnemental", (Retrieved March 13, 2021, https://www.sancy.com/documents/horizons20/CHARTE_ENVIRONNEMENT_HORIZONS_SANCY.pdf).
- 2021b "Les Chiffres-clés du Tourisme dans le Massif du Sancy (mis à jour janvier 2020)", (Retrieved March 1, 2021, https://pro.sancy.com/wp-content/uploads/sites/2/2020/01/chiffres_cles_sancy_v4_01_2020.pdf).

Stelly, Luc

- 2016 "Office de Tourisme du Massif du Sancy", (Retrieved March 13, 2021, <http://www.loiretourisme.com/upload/espace-pro/demarche-attractivite/table-ronde-horizons-sancy.pdf>).

2021 "Regroupement d'Offices de Tourisme, retour d'expérience du Sancy",
(Retrieved March 13, 2021, <https://www.adgcf.fr/upload/billet/0006/160512-030533-retour-d-experiences-du-sancy-r.pdf>).

—第 2 部—

本事業の実施に当たり開催した第 2 回研究会の発表を再構成，編集したものである。発表を文章化するにあたり，論理展開に鑑み内容の修正，削除，加筆を行っている。

山岳デスティネーションとしての文化性に対する観光事業者の認識

梅田 滋

ニセコ町 集落支援員

北海道大学観光学高等研究センター 研究員

1. はじめに

本稿は，今年度行った町内観光事業者に対するアンケート調査結果に対する分析と，同調査から読み取れる観光事業者の意識を規定していると思われるニセコ・エリアの観光史に関する考察から構成されている。いずれも山岳デスティネーションとしてのニセコエリア，あるいはニセコ町の可能性を検討するということを目的にしている。

2. 観光事業者へのアンケート調査

ニセコ町では，2020 年 9 月 15 日から 10 月 30 日まで町内の観光事業者 200 社を対象にアンケート調査を行った。計 96 サンプルを回収，回収率は 48%であった。調査用紙を各事業者配布し，それを後日回収する方法を採用した（図 1）。

調査は，持続可能な観光の取り組み実態の把握を本来的な目的としたものであるが，山岳デスティネーションとしてのニセコ町の可能性とそれに対する事業者の意識，あるいはその実践について考察する上でも，いくつかの有用な回答を得ることが出来た（図 2，図 3）。

1 つは，「Q3. ニセコ町の持続可能な取り組みが観光分野においても重要であると認識した理由」について複数回答可の選択式で尋ねた設問である。その結果を見ると「1. 自然・景観・歴史・文化など地域の資源を守るため」という選択肢を選んだ人は 95.2%に上り，ほぼ全ての事業者が，持続可能な観光においてこれらの資源保護が重要であるとの認識を持っていることが分かる。これは，2 番目に割合の高かった「3. 観光客に観光地として選ばれるため」の倍以上の割合であり，資源保護と持続可能な観光とのつながりに対する認識が突出している（図 4）。

では，そういった認識はどのような実践に結びついているのだろうか。

本調査では，続いて「持続可能な取り組みとして行っていること」，さらには「持続可能な取り組みとして顧客に対して呼びかけていること」の 2 点についても尋ねた。その結果を前出の質問の回答とクロス集計してツリーマップでまとめたのが図 5 である。左側の 48.3%を占めるのは「自然・景観・歴史・文化など地域の資源を守ることを重視はしている

I：観光事業者アンケート調査集計結果の速報値から ～山岳デスティネーションとしての可能性の観点から

1. 観光事業者アンケート調査の概要

- ・実施目的: 観光事業者における持続可能な観光の取組み実態を把握するため
- ・調査対象: ニセコ町内の観光事業者(200社)
- ・実施時期: 2020年9月15日～10月30日
- ・回収数/率: 回収数=96、回収率=48%

2021/3/8

2

出所：筆者作成

図1 観光事業者アンケート調査の概要

2. 観光事業者アンケート調査項目

・設問体系

～※「自然・景観・歴史・文化など地域資源」(→山岳)選択肢を含む設問は、
下記のうち、Q3、Q4、Q5のみ(緑色)なので、それを抽出して解析した

(1) ニセコ町の持続可能な取組みへの意見をお聞きます。

Q1. ニセコ町が取り組んでいるSDGsについて、どの程度ご存知か？

Q2. 観光分野においても持続可能な取組みは重要だと思うか？

Q3. Q2で重要と認識したその理由は？

(2) 貴社の取組みについてお聞きます。

Q4. 持続可能な取組みとして貴社が行なっていること

(3) 貴社が観光客に協力をお願いしていることについてお聞きます。

Q5. 持続可能な取組みとして、お客に呼びかけていること

2021/3/8

(つづく)₃

出所：筆者作成

図2 観光事業者アンケート調査項目

(4) 貴社が地域に対して行なっていること(CSR等)についてお聞きます。

Q6. 地域への貢献として行なっていること

(5) 新型コロナウイルス感染防止による影響についてお聞きます。

Q7. 利用者の減少

Q8. 売り上げの減少

Q9. 対策

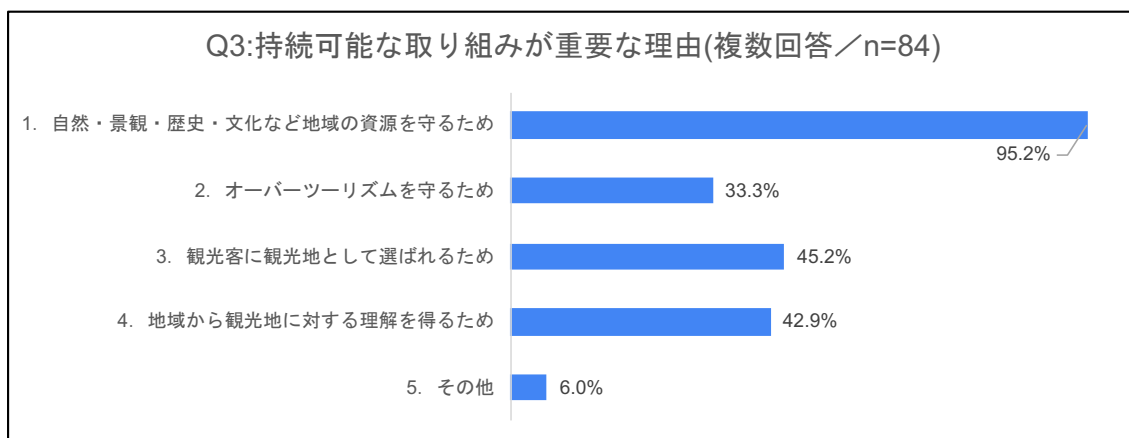
●属性／社名、担当者名、事業種、連絡先

2021/3/8

4

出所：筆者作成

図3 観光事業者アンケート調査項目（続き）



出所：筆者作成

図4 持続可能な取り組みが重要な理由

が、取り組みとして実践もしていないし、顧客への呼びかけも行っていない」事業者である。一方で、右側上部は「自然・景観・歴史・文化など地域の資源を守ることを重視し、具体的な取り組みの実践と顧客への呼びかけの双方を行っている」事業者を示しており、これが22.5%を占めていることが分かる。

つまり、持続可能な取り組みの重要性、そしてそれが観光分野においては、特に地域資源の保全という観点で重要であるとの認識を多くの事業者が持っているにもかかわらず、半数近くの事業者は何ら実践をしていないという現状が透けて見えるのである。

今後、観光事業者への個別のヒアリング調査を実施したり、あるいは事業者がその保全の重要性を認識している地域資源の特定、山岳の位置づけなどについて、山岳ガイドに対してヒアリング調査等を行うことで、観光事業者の地域資源への認識とその保全に向けた実践との関連性についても考察を深めていきたいと考えている。

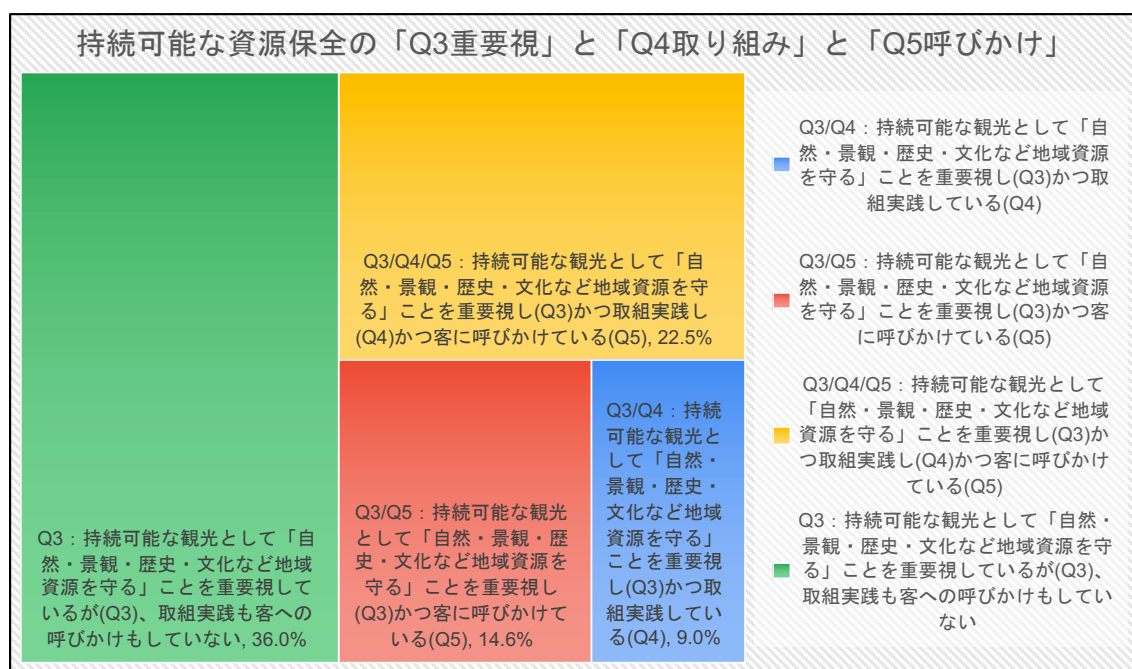


図5 持続可能な資源保全の「Q3 重要視」と「Q4 取り組み」と「Q5 呼びかけ」

3. 観光事業者の認識の背後にあるニセコ・エリアの観光開発の歴史

ニセコ町の観光事業者の認識や実践を評価する上で、ニセコ・エリアの観光開発を3つの点から考察することが重要だと考えている。

1点目は、蝦夷富士登山会の盛衰に関わる史的評価の視点である。

蝦夷富士登山会は河合篤叙^{かわいあつのぶ}が1905年に設立した団体で、北海道で最初に観光戦略を定めその実践を担ったことに注目したい。この前年の1904年、函館から小樽までを結ぶ私鉄として北海道鉄道が開通しており、現在の比羅夫駅は当初、大曲駅という名称であった。これはこの駅の周囲を流れる尻別川が大きく蛇行していることに由来していた。ところが、蝦夷

富士登山会は北海道鉄道と交渉を重ね、後に駅名を比羅夫駅へと改称させたほか、羊蹄山の山頂に北海神社を造り、これものちに後方羊蹄神社へと改称している。また、羊蹄山の山頂には蝦夷富士登山会によって「日露戦捷記念比羅夫将軍記念標」が建てられたことが分かっている。

蝦夷富士登山会がこうした取り組みに注力した背景には、当時の日本の政治情勢がある。「日露戦捷記念比羅夫将軍記念標」の建立からも分かるとおり、北海道鉄道が開通した1904年は日露戦争開戦の年であり、大国ロシアに対抗する意識が強く共有されていた。蝦夷富士登山会が日露戦争の戦勝祈願に阿部比羅夫伝説を結びつけたのは、北方からの圧力に対する危機感の表れと見ることもできる。

日本書紀によれば、阿倍比羅夫が進出した最北の砦は後方羊蹄と呼ばれた。河合篤叙は、阿部比羅夫が軍による実効支配を築いた後方羊蹄とは北海道の羊蹄山周辺であると主張し、こうした伝説を利用する形でロシアの侵攻から北海道を守るという政治的なメッセージを発信した。そして、その発信、意識啓発のために、羊蹄山への登山観光を始めたのである。

しかしながら、当時は比羅夫駅からの登山ルートはまだ整備されておらず、真狩や京極からの登山コースがあるのみだった。そこで、蝦夷富士登山会は比羅夫駅からの登山ルートを開削し、9合目には有料の休泊所をつくった。登山口は今の半月湖周辺にあり、そこに事務所を設けて関所とし、入山料を取って山に入れるという事業を営んでいた。

ところが、その後、喜茂別から無料の登山ルートが開発されると、旅行者は徐々に比羅夫ルートからこれら他の3ルートへと流出するようになった。コンセプトや狙いが明確であり、同時に「囲い込み」戦略を採用したという意味において、ある種の先進性、事業上の戦略性に優れていた比羅夫ルートは、しかし、無料で利用できる他の登山ルートに敗れてビジネスとしては衰退することになるのである。

その後、1925年、蝦夷富士登山会が持っていた全資産は同会よりも後に設立された北海道山岳会に譲渡される。この北海道山岳会は比較的公益的な性格を持った会であり、蝦夷富士登山会という私企業的な性格の強かった組織が開発した羊蹄山登山の囲い込みビジネスは、結果的に北海道山岳会によってコモンズの空間へと「解放」されたことになるのである。

2つめの転換点は、「山岳スキーからゲレンデスキーへの再度の『囲い込み』」である。

ニセコ・エリアにおけるスキーは、1912年の2月から4月にかけてテオドル・エードラー・フォン・レルヒが羊蹄山のスキー登山に挑戦したことに端を発する。これは旭川第7師団の軍事訓練の一環として行われたもので、蝦夷富士登山会や小樽新聞社も随同行した。その後、北海道大学と小樽商科大学の学生がそれぞれ旅館に泊まり込んでスキーの練習を行ったことで、羊蹄山やニセコ山系の山々へ山岳スキーが急速に展開されていった。

さらに、スキー好きで知られる秩父宮雍仁親王が1928年、モイワ、チセの山岳スキーを目指して来道した折、吹雪に巻き込まれて遭難騒動となった。これをきっかけに、ニセコ・エリアの雪質の良さが全国に知られることとなる。丁度この年の直前にスイスのサンモリッツで冬季オリンピックが開催されていたことも手伝って、「極東のサンモリッツ」という

冠とともに、山岳スキーのデスティネーションとしてのニセコは一躍全国区の知名度を獲得したのである。

ところが、1960年代に入ると、新潟県などで開発が進んでいたゲレンデスキー場が北海道内でも展開されるようになり、1961年には比羅夫スキー場が開設されている。ゲレンデスキー場は、利用者を安全に滑らせるための条件が索道事業法に基づいて定められており、自然の山岳をある種探索的な意図でレクリエーション利用する山岳スキーとは前提が異なる。事業の前提は、あくまで利用者の安全確保であり、当然、その視点から滑降できないエリアや斜面が出てくる。これこそが自然空間でありその意味でコモンズとしての性格を有しているはずの山岳が、ゲレンデという枠で囲い込まれるに至ったプロセスである。

こうした経緯から、ゲレンデスキー場としての歴史を歩み始めたニセコ・エリアの山々に、3つ目の転換点が訪れる。ニセコルールの誕生である。これは、バックカントリースキー、サイドカントリースキーへの需要の高まりを受けて、遭難や事故の防止を目的にニセコ在住の登山家でペンションを営む新谷暁生氏を中心に作られたルールである。

元来、リフトやゲレンデを経由せずに未圧雪のバックカントリーをスキーで滑降すること自体は禁止されていない。これこそが前述の山岳スキーであり、所定の手続きを行えば、私有林以外のスキー利用を禁じる法律はない。ところが、ゲレンデのリフトを使って山頂まで行き、そこからゲレンデを外れてバックカントリーエリアに入る行為は、索道事業法上問題となる。おそらく、こうした利用は従来も小規模ながら存在していたと推測されるが、訪日外国人旅行者の増加に伴ってスキーを目的にニセコ・エリアを訪れる外国人旅行者が急増し、彼らを中心にバックカントリースキーが急速に普及したことで、結果的に、この問題が顕在化したという経緯がある。

ニセコルールの誕生は、ともすれば、問題の先鋭化、深刻化を招き、禁止される可能性もあったバックカントリースキーに、地域による認識を与えるものであった。そして、この取り組みによって、ゲレンデとして囲い込まれた山岳コモンズが再解放されたこととらえることができるのであり、これこそが近年のニセコ・エリアにおけるパラダイム・シフトである。

4. 山岳コモンズの再解放から山岳デスティネーションへ

小説家として数多くの名作を世に送り出し、ニセコ町内に農場を所有していた有島武郎は、1922年、小作人に農場を無償解放した。これは、60数戸あった小作人たち一戸一戸に土地を切り分けて無償譲渡したのではなく、全戸がまとまって農地全体を一体的に経営することを条件とした解放であった。コモンズであった原野を農地として囲い込み、それを再びコモンズとして解放するという動きは、本稿で検証してきた山岳を巡るパラダイムシフトとも重なる。囲い込みと解放が交互に繰り返されて来たニセコ・エリアの山岳の歴史的展開を踏まえれば、それを舞台とする観光ビジネスもまた、こうしたパラダイムシフトを反映させる必要があるのではないだろうか。

II：観光事業者の認識を評価するための視点

～「蝦夷富士登山会」とその後に關する史的評価視点

(1)「蝦夷富士登山会」の盛衰に關する史的評価視点(北海道最初期の観光戦略として)

- ・M38.7河合篤叙が「蝦夷富士登山会」設立
- ・北海道鉄道(M37開通)の大曲駅を「比羅夫駅」に改称
- ・山頂に北海神社(後に「後方羊蹄神社」に改称)、日露「戦捷祈念比羅夫將軍記念標」
＝阿部比羅夫伝説と後方羊蹄(しりべし)伝説を利用した露国対抗を含む登山観光
- ・比羅夫登山道を新規開削、九号目に有料休泊所、半月湖畔登山口で入山料徴収
→but 競合三登山コースが無料なので、次第に「困い込みビジネスモデル」が崩壊
- その結果、蝦夷富士登山会の全資産を北海道山岳会に譲渡することに(T14.5)



●羊蹄山登山の「困い込み」モデルが退潮し、コモンズの空間として「解放」された

2021/3/8

8

出所：筆者作成

図6 観光事業者の認識を評価するための視点 (1)

(2)山岳スキーからゲレンデスキーへの再「困い込み」

- ・M45. レルヒ中佐による羊蹄山スキー登山(蝦夷富士登山会が協力)
→羊蹄山・ニセコ山系を場に山岳スキーが展開(第7師団、北大、小樽商大など)
- ・S3. 秩父宮のスキー遭難騒動(モイワ、チセ)→スキーへの関心拡大



- ・ゲレンデスキー場の営業開始:ひらふスキー場の開設とリフト設置(S36)
＝索道法(安全確保前提の営業許可)を根拠に山岳斜面の「困い込み」

(3)「ニセコルール」による、ゲレンデから山岳コモンズへの再「解放」

- ・パウダースノー狙いのバックカントリースキーが急増、リフトを利用しゲレンデ外に
- ・雪崩事故が頻発し、雪崩事故防止の仕組みづくりとして「ニセコルール」
～ゲレンデへの「困い込み」から、ニセコルールを介して、山岳に再「解放」



but パウダースノーのオーバーユースが懸念..

2021/3/8

9

出所：筆者作成

図7 観光事業者の認識を評価するための視点 (2) (3)

本稿の前半で触れたように、観光事業者の多くは、自然、景観、歴史、文化などの地域資源の重要性を理解し、それらを保全することが観光における持続可能性の確保であると認識している一方、具体的な事業にはそうした認識を反映できずにいる。これは、観光事業者が先述のパラダイムシフトに直面しつつあることを認識していながら、具体的な行動には展開できていないことを意味している。その意味では、今、ニセコ・エリアの観光は転換期、過渡期を迎えているのかもしれない。

近年のニセコ・エリアの観光がスキーヤーによって支えられてきたことは自明であるが、これは同時に囲い込みを基本とした戦略の奏功でもあった。コモンズへの解放を実現する上では、持続可能な観光の追求を、認識や意識のレベルから具体的なビジネスの領域に展開していくことが欠かせない。それこそが、スキーという空間的、時間的に囲い込まれたアトラクションから、山岳というより広範で多様な概念への展開なのではないだろうか。

文 献

有島武郎

2005 『小作人への告別／有島武郎全集第9巻』筑摩書房。

観光庁

2020 『持続可能な観光に関するアンケート調査』観光庁。

倶知安町史編纂委員会

1995 『倶知安町百年史』倶知安町。

ニセコ町百年史編さん委員会

2022 『ニセコ町百年史』ニセコ町。

高山亮二

1960 「伝説としての後方羊蹄」『北海道倶知安高等学校研究紀要第四輯』。

高澤光雄

2011 『北海道の登山史探求』北海道出版企画センター。

谷口雅春

2011 『ニセコパウダーヒストリー』ひらふスキー場発達史刊行委員会。

ウェブサイト

ニセコ町

2020 「ニセコ町観光統計」, (2020年8月1日取得, <https://www.town.niseko.lg.jp/resources/output/contents/file/release/881/10183/R1irikomi.pdf>) .

ニセコ町の地域資源の多様性と多面性

——活用の担い手・ステークホルダーの整理を中心に——

高橋 葉子

ニセコ町商工観光課 参事

北海道大学観光学高等研究センター 研究員

1. ニセコ町における地域資源

ニセコ町の観光を支える地域資源と言え、その美しい姿から蝦夷富士と称される「羊蹄山」や清流日本一になった「尻別川」など、豊かな自然資源がまず思い浮かぶ。しかし、大正から昭和にかけて羊蹄山ろくの農産物の集積場であったニセコ町には、当時の賑わいを伝える石造倉庫群やでんぷん工場など、人文資源を多く目にすることができる。また、日本文学者の有島武郎による農地開放や相互扶助の思想は、今もニセコ町民が身近に感じている人文資源だ。さらに比較的新しい人文資源としては、2020 年にニセコ中央倉庫群の隣接地に誕生した「ニセコ鉄道遺産群」がある。もともと「旧簡易軌道真狩線狩太駅及び軌道の転車台跡」であったところに、ニセコ町にゆかりの深い「蒸気機関車 9643」や「ニセコエクスプレス（キハ 183-5001）」等が移設され、鉄道遺産群を構成している。ニセコエクスプレスは、かつてニセコエリアと新千歳空港を結び、多くのスキー客を運んだ、町民にはなじみ車両だ。2017 年に老朽化により廃車となったが、2019 年にクラウドファンディングにより車両購入費や移送費用が寄せられ、保存が実現した。

史跡、名勝、天然記念物等の登録文化財としては、国指定天然記念物「後方羊蹄山の高山植物帯」、町指定史跡「北栄ストーンサークル（環状列石）」、町無形民俗文化財「ニセコ赤坂奴」がある（表 1）。いずれもニセコ町を知る上で貴重な地域資源である。

1.1 地域資源リスト

表 2，表 3，表 4 は、ニセコ町の観光関連冊子等を基に抽出した地域資源の一覧とその構成である。自然資源が多いイメージのニセコ町だが、改めて整理してみると人文資源も 50 項目以上、観光関連冊子等に掲載されていることがわかる。

表 1 ニセコ町における登録文化財

国指定	【国指定天然記念物】 後方羊蹄山の高山植物帯 (しりべしやまのこうざんしょくぶつたい／指定：1921（大正10）03.03）
道指定	—
町指定	【町指定史跡】 北栄ストーンサークル（環状列石） (ほくえいすとーんさーくる／指定：1990（平成2）03.05）
町指定	【町無形民俗文化財】 ニセコ赤坂奴 (にせこあかさかやっこ／指定：1990（平成2）03.05）

出所：筆者作成

表 2 地域資源リスト／自然資源

No	資源名	大分類	小分類	掲載誌				
				ニセコ町 観光ガイド	ニセコエクス プレス	ニセコ湖 沼ウォー キング	ニセコ観 光圏マップ	その他
1	羊蹄山	自然資源	山岳	●	●	●	●	
2	ニセコアンヌプリ	自然資源	山岳	●	●	●	●	
3	モイウ山	自然資源	山岳	●	●	●	●	
4	尻別川	自然資源	河川・峡谷	●	●		●	
5	ニセコアンベツ川	自然資源	河川・峡谷	●	●	●	●	
6	ニセコアンベツ一号川	自然資源	河川・峡谷			●		
7	ニセコアンベツ二号川	自然資源	河川・峡谷			●		
8	カシュベツ川	自然資源	河川・峡谷	●			●	
9	ルベシベ川	自然資源	河川・峡谷				●	
10	ドロ川	自然資源	河川・峡谷				●	
11	有島 Pond（イトウ飼育池）	自然資源	動物				●	
12	後方羊蹄山の高山植物帯	自然資源	植物					●
13	エゾノリュウキンカ	自然資源	植物	●				
14	エゾゼンテイカ	自然資源	植物			●		
15	フギレオオバキスミレ	自然資源	植物	●				
16	シラネアオイ	自然資源	植物	●				
17	ムラサキヤシオ	自然資源	植物	●				
18	カタクリ	自然資源	植物	●				
19	エゾエンゴサク	自然資源	植物	●				
20	イソツツジ	自然資源	植物	●		●		
21	チングルマ	自然資源	植物	●				
22	ヒオウギアヤメ	自然資源	植物	●				
23	ゼンテイカ	自然資源	植物	●				
24	ヒオウギアヤメ	自然資源	植物			●		
25	キバナシャクナゲ	自然資源	植物			●		
26	ワタスゲ	自然資源	植物			●		
27	ムラサキヤシオオツツジ	自然資源	植物			●		
28	ショウジョウバカマ	自然資源	植物			●		
29	ウコンウツギ	自然資源	植物			●		
30	ミツガシワ	自然資源	植物			●		
31	タチギボウシ	自然資源	植物			●		
32	シラネアオイ	自然資源	植物			●		
33	ミズバショウ	自然資源	植物			●		
34	ザセンソウ	自然資源	植物			●		
35	エゾオヤマリンドウ	自然資源	植物			●		
36	フサスギナ	自然資源	植物			●		
37	双子のさくらんぼの木	自然資源	植物		●		●	
38	パウダースノー	自然資源	自然現象	●				
39	星空	自然資源	自然現象	●				

出所：筆者作成

表3 地域資源リスト／人文資源

No	資源名	大分類	小分類	掲載誌				
				ニセコ町 観光ガイド	ニセコエクス プレス	ニセコ湖 沼ウオー キング	ニセコ観 光圏マップ	その他
1	ニセコ駅前温泉 綺羅乃湯	人文資源	温泉	●	●	●		
2	ニセコ五色温泉（五色温泉郷）	人文資源	温泉	●	●	●	●	
3	アヌプリ温泉	人文資源	温泉	●	●	●	●	
4	昆布温泉	人文資源	温泉	●	●	●	●	
5	東山温泉	人文資源	温泉	●	●	●	●	
6	有島記念館	人文資源	博物館・美術館	●	●		●	
7	善我神社	人文資源	寺社・仏閣・教会	●				
8	弥照神社	人文資源	寺社・仏閣・教会	●			●	
9	狩太神社	人文資源	寺社・仏閣・教会	●				
10	アヌプリ森林公園	人文資源	庭園・公園	●	●			
11	東啓園（善我森林公園）	人文資源	庭園・公園	●	●		●	
12	1,000m台地展望広場	人文資源	庭園・公園	●	●		●	
13	宮山と千本桜	人文資源	庭園・公園	●			●	
14	桜ヶ丘公園	人文資源	庭園・公園	●	●		●	
15	さかもと公園（甘露泉）	人文資源	庭園・公園	●	●		●	
16	ニセコ町運動公園	人文資源	庭園・公園	●				
17	桜ヶ丘公園	人文資源	庭園・公園	●	●		●	
18	ニセコ町農村公園「ちびっこ広場」	人文資源	庭園・公園				●	
19	親子の坂	人文資源	郷土景観	●			●	
20	綺羅街道	人文資源	郷土景観	●			●	
21	見返坂	人文資源	郷土景観				●	
22	ニセコTMRセンター	人文資源	その他				●	
23	有島農場開放記念碑	人文資源	史跡	●	●		●	
24	北栄ストーンサークル（環状列石）	人文資源	史跡	●	●		●	
25	ニセコ鉄道遺産群（転車台、SL等）	人文資源	史跡				●	
26	ニセコ中央倉庫群	人文資源	建造物	●	●		●	
27	ニセコ大橋	人文資源	建造物	●	●		●	
28	王子発電所	人文資源	建造物	●				
29	五色温泉橋	人文資源	建造物		●			
30	JRニセコ駅	人文資源	建造物	●	●		●	
31	ハリポート	人文資源	建造物	●			●	
32	ニセコビレッジゴルフコース	人文資源	テーマ公園・テーマ施設	●	●		●	
33	ニセコゴルフコース	人文資源	テーマ公園・テーマ施設	●	●		●	
34	ニセコアヌプリ国際スキー場	人文資源	テーマ公園・テーマ施設	●	●	●	●	
35	ニセコビレッジスキー場	人文資源	テーマ公園・テーマ施設	●	●	●	●	
36	ニセコモイワスキーリゾート	人文資源	テーマ公園・テーマ施設	●	●	●	●	
37	ニセコ町テニスコート	人文資源	テーマ公園・テーマ施設	●	●			
38	ニセコ町パークゴルフ場	人文資源	テーマ公園・テーマ施設	●	●			
39	ニセコ町ゲートボール場	人文資源	テーマ公園・テーマ施設		●			
40	ニセコ町陸上競技場	人文資源	テーマ公園・テーマ施設		●		●	
41	狩太神社祭	人文資源	年中行事	●	●			
42	ニセコ赤坂奴	人文資源	芸能・興行・イベント					●
43	シーニクナイト&ヤキニクナイト	人文資源	芸能・興行・イベント	●	●			
44	七夕のタベ花火大会	人文資源	芸能・興行・イベント	●	●			
45	ニセコマラソンフェスティバル	人文資源	芸能・興行・イベント	●	●			
46	ニセコクラシック	人文資源	芸能・興行・イベント		●			
47	ニセコハロウィン	人文資源	芸能・興行・イベント	●	●			
48	ニセコビュウプラザ 秋の収穫・大感謝祭	人文資源	芸能・興行・イベント	●	●			
49	農産物	人文資源	食	●				
50	酒（ビール、日本酒、ワイン）	人文資源	食					
51	乳製品	人文資源	食		●			

出所：筆者作成

表 4 地域資源リスト／その他資源

No	資源名	大分類	小分類	掲載誌				
				ニセコ町 観光ガイ ド	ニセコエ クスプレ ス	ニセコ湖 沼ウオー キング	ニセコ観 光圏マッ プ	その他
1	ニセコ町五色温泉インフォメーションセンター	その他資源	観光交流施設	●	●	●	●	
2	道の駅 ニセコビュープラザ	その他資源	観光交流施設	●	●		●	
3	ニセコ町民センター	その他資源	観光交流施設	●	●		●	
4	ニセコ町総合体育館	その他資源	観光交流施設	●	●			
5	ニセコミルク工房	その他資源	観光商業施設	●	●		●	
6	ダチョウ牧場	その他資源	観光商業施設	●	●		●	
7	グリーンバイク+	その他資源	交通機関	●			●	
8	ニセコユナイテッドシャトル	その他資源	交通機関	●				
9	にこっとバス	その他資源	交通機関	●	●			

出所：筆者作成

1.2 地域住民が守る地域資源

図 1 は、表 2、表 3、表 4 の地域資源の中から、観光客に認知度が高い資源と地域のアイデンティティと結びつきが強い資源をプロットした図である。

様々な地域資源がある中で、圧倒的に認知されているのは、地域のシンボルでもある「羊蹄山」、道の駅として町内有数の誘客力を持つ「ニセコビュープラザ」、さらには「ニセコミルク工房」やスキー場等の観光施設である。これらの資源はメディアからの注目度も高く、デスティネーションとしてのニセコ町のイメージ形成に大きく貢献していると推測される。



出所：筆者作成

図 1 主な地域資源の位置づけ

一方で、観光客からの認知度は限られているものの、地域のアイデンティティとの結びつきの強い地域資源もある。例えば、有島ポンド（イトウ飼育池）、ニセコ鉄道遺産群、ニセコ中央倉庫群は、ニセコ町の歴史や生活文化を伝える地域資源であり、いわゆる観光施設ではないものの、住民にとっては地元、故郷ニセコ町のイメージを構成する重要な構成要素となっている。

観光振興は一義的に経済的な恩恵を指向して取り組まれることが多いが、同時に、社会文化的な恩恵を無視できないことも事実である。地域資源を観光資源として活用する一方で、それを保全すると同時に教育の一環として価値を伝える取り組みを行うことで町民自身の地域への愛着や誇りの醸成につながり、それが結果的に持続可能な観光を導く。経済効果のみに焦点を当て、量的拡大によってその最大化を目指したかつてのマスツーリズムではなく、社会的、文化的な影響をも考慮した観光振興こそ、ニセコ町が目指す観光のあり方であるとの考え方が町内でも共有されつつあり、そうした認識が日本版持続可能な観光ガイドラインモデル地域への申請など、近年の観光政策にも反映されている。

表5 主要な人文地域資源

資源名	有島ポンド（イトウ飼育池）
分類	自然資源／動植物
資源の紹介	絶滅がやぶまれる尻別川のイトウ（別名オビラメ）を救うために、尻別川オリジナルの遺伝子を引き継ぐ若いイトウたちを飼育。性成熟するまで育てて採卵し、生まれた稚魚を尻別川に戻すことによって、尻別川のイトウ復元の呼び水にする計画だ。
資源の保全・活用の担い手	【オビラメの会】 専門研究者らの協力を得ながら2001年、「オビラメ復活30年計画」という基本方針を立て、尻別川産イトウ親魚を飼育し、人工授精によって得たイトウ稚魚を再び川に戻す活動を続けている。

資源名	ニセコ鉄道遺産群
分類	人文資源／史跡
資源の紹介	「簡易軌道真狩線狩太停留所及び転車台跡」「旧新得機関区転車台」「蒸気機関車」「ニセコエクスプレス」の4つで構成される。簡易軌道真狩線は、1936年、狩太（現ニセコ）と真狩間が開通。奥地からの農産物を狩太に輸送し、そこから国鉄に積み替えて全国各地に発送された。1953年に廃止。旧簡易軌道真狩線狩太駅及び転車台跡は、2019年に「北海道遺産」に選定された。
資源の保全・活用の担い手	【ニセコ町鉄道文化協会】 蒸気機関車や旧新得機関区転車台など維持サポートやイベント、簡易軌道真狩線（北海道遺産）の歴史掘り起こし等の活動を行う。

資源名	ニセコ中央倉庫群
分類	人文資源／建造物
資源の紹介	JRニセコ駅前に並ぶ倉庫群は、大正から昭和にかけて、羊蹄山ろくで獲れる農産物の集積場として建てられたもの。歴史的な建造物として保存するとともに、地域活性化の拠点として改修・リノベーション。
資源の保全・活用の担い手	2016年7月にニセコ中央倉庫群を改修し、アートや文化を発信する施設として再生した。指定管理者（株式会社住まいるニセコ）による管理（貸館、施設管理）が行われている。旧でんぶん工場内では、地域おこし協力隊OBがカフェを営業している。

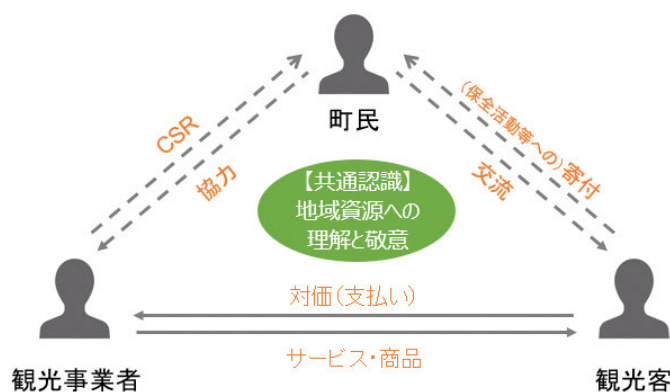
出所：筆者作成

2. 活用の担い手・ステークホルダーの整理

2.1 ステークホルダーの関係性

地域資源の活用に関わるステークホルダーは、主に町民、観光事業者、観光客の3つである（図2）。観光事業者は、地域資源に価値を加えてサービスを観光客に提供し、対価を得ている。逆に、観光客は対価を払い、観光事業者からサービスを買うことで地域資源を消費している。

しかし、現状では、町民と観光事業者や観光客との間に、こうした関係性は存在しない。町民の中には、観光地化することで、地域の景観や環境が損なわれることを危惧する人もいる。一方で、町民の1割は「宿泊業・飲食サービス業」に従事しており、町民であると同時に観光事業者としての側面をも併せ持っている。持続可能な観光の観点で言えば、この3者は経済的なつながりだけでなく、同じ地域資源を利用するステークホルダーと言える。したがって、従来の観光では立場の相違や重複によって複雑化していた関係性が、地域資源の持続可能な利活用という点では、ステークホルダーとして立場を共有できるのである。重要なことはこうした理解に基づいて、地域資源の価値を理解し敬意を払いながら、それらの保全し活用するプロセスに参画できる機会を具体的に創造することである。例えば、町民の保全活動に観光事業者が企業の社会的責任（CSR）活動の一環として支援したり、観光客が町民の地域資源保全活動に寄付をしたりできる仕組み等が考えられる。



出所：筆者作成

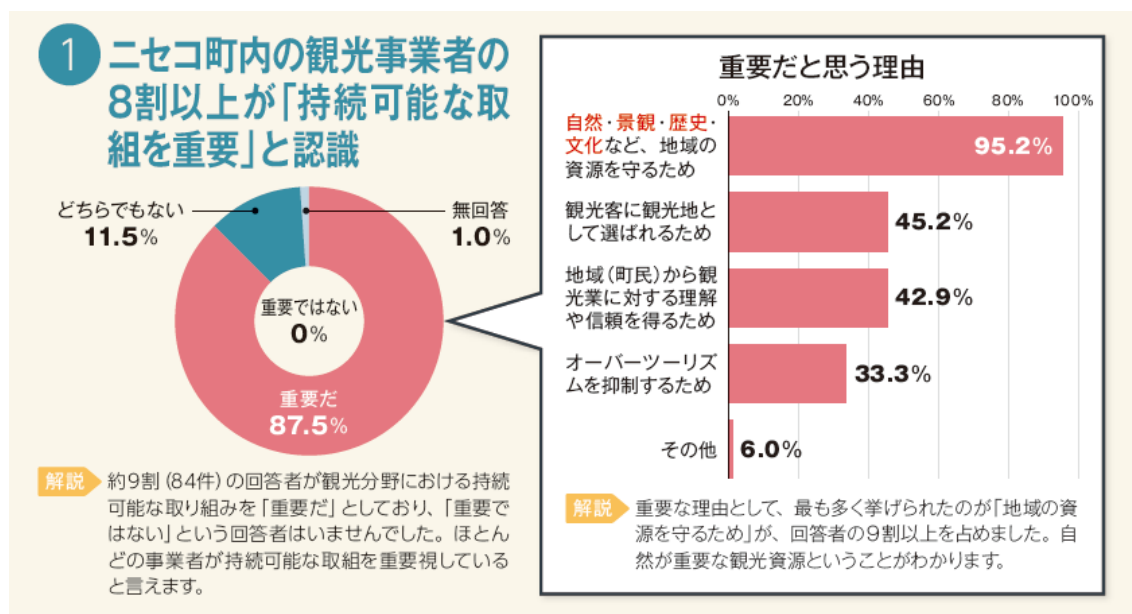
図2 ステークホルダーの関係性

2.2 ステークホルダーによる地域資源の保存と活用

環境、経済、地域社会の適切なバランスが保たれることが持続可能な観光の実現には重要である。観光庁（2020）によると、ニセコ町内の観光事業者（アクティビティ、宿泊、飲

食、土産、物産、交通、観光施設等）200社を対象に持続可能な観光についての意識や取り組みについてアンケートをしたところ、96社から回答を得ている（図3）。ニセコ町では町内の観光事業者の約9割（ $84/96=87.5\%$ ）が「持続可能な取り組みを重要」と認識しており、地域への貢献として清掃活動を挙げた観光事業者は5割（ $45/96=46.9\%$ ）にのぼる。特に、観光事業者の自然資源を汚さない・大切にする意識は高く、町民や観光客を巻き込んで自然資源の保存活動等のけん引役となることが期待されている。

また、観光客に対しては、これまでゴミの分別や植物採掘の禁止など、基本的な事項に関する協力のみが求められてきたが、地域資源に対する「旅行者のふるまい」についてガイドラインを設定するなど、より具体的かつ実効的な取り組みが必要とされている。今後、観光客を単なる消費者ではなく、「責任ある旅行者」に育てていくためには、何よりもニセコ町内の観光事業者や町民自身の意識啓発、そして参画の拡大が求められる。



出所：観光庁（2020）より転載

図3 持続可能な観光に関するアンケート調査結果

文 献

観光庁

2020 『ニセコ町持続可能な観光に関する調査レポート』観光庁。

観光庁・UNWTO 駐日事務所

2020 『日本版持続可能な観光ガイドライン』観光庁。

山岳デスティネーションのブランド化における「範囲」と「主体」

天田 顕徳

北海道大学メディア・コミュニケーション研究院 准教授

1. 問題の所在と目的

本稿は，ニセコ町と観光学高等研究センターの第2回連携研究会において「山岳デスティネーションのブランド化と文化的資源」と題して行なった筆者の報告を再構成したものである。当日の報告は第1回研究会の議論を背景としていたため，本稿でも，議論に先立って第1回研究会の諸論点のうちから，本稿にとって重要なものについて振り返っておきたい。

まず，本稿にとっての「問い」あるいは「問題の所在」の基盤となるのは，第1回研究会における石黒侑介の提言である。それは，ニセコ地域が「山岳デスティネーション(Mountain Destination)」としてのアイデンティティを確立することが，持続可能なデスティネーション・マネジメントを進めることにつながる，というものだ。第2回研究会において筆者は，この提言に対し2つの新たな問いを提示して，議論の展開を試みた。その問いは，ブランディングを行うべき山岳デスティネーションの「範囲」はどこからどこまでが想定されるのかというものと，山岳デスティネーションとしてのアイデンティティを確立すべき「主体」は誰なのかというものである。本稿でも研究会同様，この2つの問いを議論の基調として，特に筆者の専門分野である文化資源を用いたデスティネーション・ブランディングの方途について検討を行う。

次に振り返っておきたいのは，ニセコ町側から課題として提示された以下の問題群である。

- ・ （町内における大型開発プロジェクトの状況について）個々の案件は規制ルール（準都／景観）の枠内だが，山岳リゾートエリアに開発が集中しているので，集中したエリアの自然と生活への影響を住民が懸念している
- ・ 立地エリアにとっての（開発に対する）可否判断の根拠（将来像）がない
- ・ 「sustainable」をミッションとするにあたり，環境保全と開発のバランスに関する合意形成がうまくできていない
- ・ ニセコらしい参加型の観光まちづくりが必要ではないか（町民の理解（納得感），わかりやすい評価の仕組み等）

本稿における筆者の目論見は，先に述べた2つの問いに筆者なりの視点から取り組むこと

を通じて、こうした諸問題を解決するための一定の示唆を汲み取ることにある。

本来、以上に掲げた「問い」や「目的」の持つ学問的な意味を論じ、研究の位置付けを明らかにしてから本論に入るのが通例ではあるものの、本稿の「学問的な意味」について延々と書き立てることは、ここで筆者に期待される役割ではないだろう。そこで、いささか散文的にはなるものの、本稿では事例を先行させる形で議論を進めていきたい。なお、発表を文章化するにあたり、読みやすさに鑑み適宜スライド（図）の入れ替えや削除を行ったことを断っておく。

2. 山岳信仰の聖地にみられるデスティネーションの範囲

早速、一つ目の問いに取りかかろう。デスティネーションの範囲についてである。第一回目の研究会において、石黒は各国の山岳デスティネーションの比較を行い、我々が注目すべきポイントの整理を行った。本稿でもそれに習い、デスティネーションの範囲に焦点を絞って、彼が挙げた事例の再精査ができれば良いのだが、残念ながら広範な事例を手際よく捌く能力を持たない筆者には、十全に事例のトレースが行えるとは思えない。そこで、本項では筆者の身近な研究フィールドに議論を引きつけ、「山岳信仰」という日本の伝統文化を用いた地域ブランディングの事例を比較材料として取り上げる。その際、フィールドにおける文化資源の利用のされ方にも注目しつつ、他の地域ではデスティネーションの範囲がどのように認識されているのかという点を確認していきたい。

こと日本において、山岳に関わる文化資源の存在を考える際に外すことのできないものが「山岳信仰」である。日本は国土の7割以上を山地が占める山国であり、古くから人々は山に対して神秘的な感情を抱いてきた。山岳信仰研究の分野では、山岳信仰の影響を受けなかった山はないとさえいわれており（西海ほか 2014: 4）、多くの山には山岳信仰に関わるモノやコトが存在している。現在では、そうしたモノやコトの観光活用が多く地域で行われているのだが、ここでは「山伏」を観光資源化している山形県鶴岡市羽黒町の例に注目してみたい。

山形県鶴岡市羽黒町は、日本の山岳信仰の中心的な聖地の一つである出羽三山の一角、羽黒山の麓に位置する地域である。同町の手向集落^{とうげ}には、近世期「麓三百坊^{ふもとさんびやくぼう}」と称される大規模な宿坊集落が形成されており、東北のみならず南関東や甲信越からも信者を集めていたことが知られている。参詣者らは同地を訪れた際、集落の宿坊に宿泊してから登拝を行うのが常であり（岩鼻 2017: 65-66）、宿泊者の世話をしたホスト役が山伏と呼ばれる宗教者である。山伏は宿泊者らの参拝もガイドしたほか、各地に存在した「講（中）」と呼ばれる在地の信者組織を定期的に訪問し、祈祷や配札を行い、宿坊の運営資金を稼いでいた。

他方で、かつて繁栄を極めた宿坊街も、現在は「講」の減少や、それに伴う収入減、宿坊の担い手不足に悩まされており、2020年1月現在の宿坊数は27にまで減少している（羽黒町観光協会）。神社関係者や宿坊関係者などの集落内外有志より結成された協議会「出羽

三山門前町プロジェクト」は窮状の原因が「地域経済の衰退」にあるとして次のように分析する¹⁾。

特定地域から出羽三山に定期的に来訪し参拝する、信仰を中心に据えたグループ来訪のことを「講中」というが、現在、この出羽三山講中の高齢化が進み、世代交代が行われていない。羽黒山山麓の手向地区の収入は、この講中からの収入（お札、祈祷、寄進、団体での来山支出など）が大きな柱となってきたため、講中が衰退し、来山頻度が減っていることが、地域経済の衰退に直結している。

（中略）

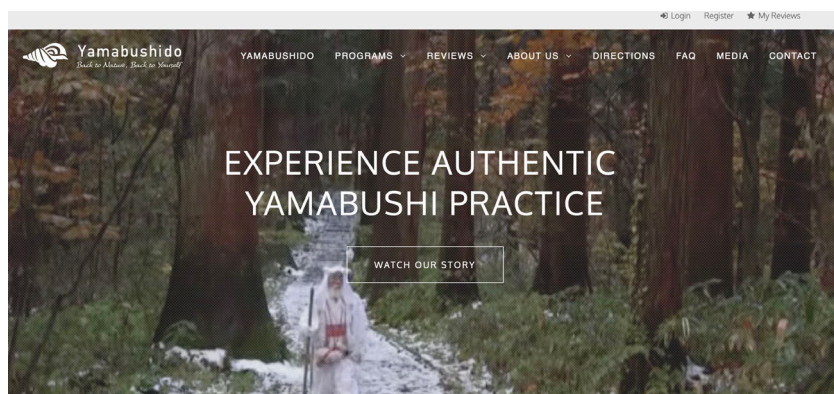
講中の衰退によって、出羽三山の景観を構築し、担い手の一つだった宿坊の生業が難しくなっている。江戸時代に300軒あった宿坊が、昨年30軒をきり、29軒となった。この5年間のうちにさらに10軒近くの宿坊の存続が危うくなっている。グループでの来訪客を受け入れる仕組みでできている宿坊にとって、少人数での個人来訪の受け入れは、生業構築には繋がりにくく、新たな来訪者である、観光客やインバウンド客を受け入れる体勢作りが進んでいない。

この分析が明らかにしているように、既存の信者のみを主要な顧客としてきた地域経済が現在、行き詰まりを見せているのである²⁾。神社関係者や宿坊関係者の一部は「このままでは、観光客が来ても、門前町としては寂れてしまう。将来的には講中だけに頼るのは難しいため、今後、地域の収入源を確保するかが大きな課題となっている。観光客を誘致するだけでは、地元になりわいが残らないため、収入を得られるしくみや産業を地域に作っていく必要がある」³⁾と考えており、信徒組織を前提とした地域経済から持続可能な地域経済への移行が模索されている。

こうした状況を背景に、地域が状況打開のために打った手が、宿坊の経営者である山伏たちの宗教活動を観光資源として用いるという方法であった。そうした取り組みのひとつとして、インバウンド向け山伏体験ツアー「Yamabushido」の内容を簡単に紹介してみよう。

「Yamabushido」は「Yamabushi（山伏）」という言葉と、「Bushido（武士道）」を組み合わせた造語である。Bushido というインバウンドにも馴染みのある言葉を使うことで、外国人観光客の関心をひこうとしている。Yamabushido では3泊4日の「Masters Training」と1泊2日の「Basic Training」という2つの商品プランが用意されており、どちらのプランでも「Authentic」（真性な／本物の）な山伏体験をできることが売りになっている。

宿坊と手を組み同ツアーを企画する会社は、ツアーの企画段階で「VISIT JAPAN Travel & MICE Mart 2017」への出展や、海外のバイヤーらとの積極的な意見交換を行っており、インバウンド・ツーリストのうち、以下4つのタイプをツアーのターゲットとして選定している。第一のターゲットは、日本の歴史や文化に興味を持ち、それを知るひとつの手段とし



出所：Megurun Inc. (2021) より転載

図 1 Yamabushido のトップページ

販売に向けた取り組みの例

- ✓「Visit Japan Travel & MICE Mart 2017」に出展
- ✓ファームツアーの開催

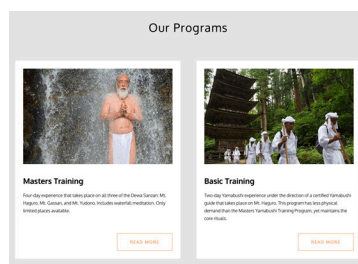
Educated：日本の歴史や文化に関心を持つ人々

Luxury：さらなる付加価値を求め特別な体験を求める人々

Team building：法人向けの研修プランなど

Spiritual：いわゆるスピリチュアルな関心を持つ人々 以上をターゲット層に。

3泊4日で約25万円のツアーを販売。年間目標数は400～500名。[天田2020：184-185]



出所：筆者作成

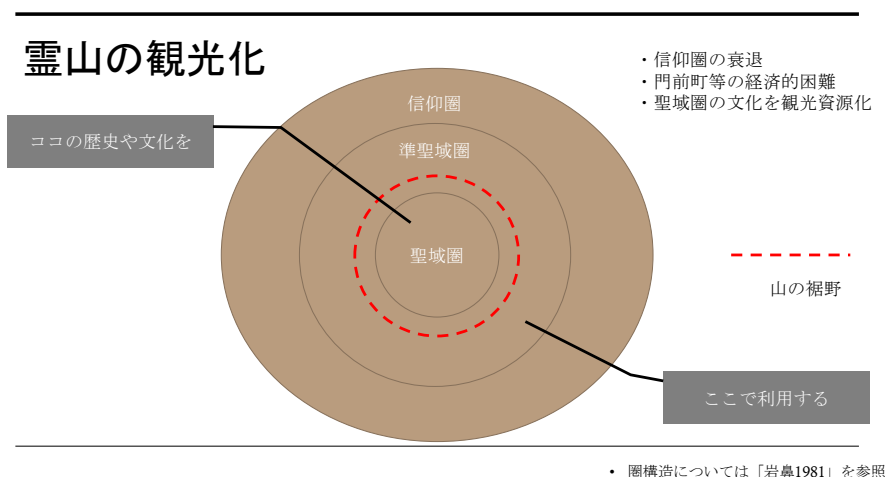
図 2 鶴岡における文化資源活用 の例

て山伏を体験したいという層である「エデュケーテッド（成熟した旅人たち）」、第二のターゲットは第一のタイプにさらなる付加価値やオプションなどを付け、特別な体験を求める層である「ラグジュアリ」、第三のターゲットは法人向けの研修などのプランを求める「チームビルディング」、そして、山伏修行の内容をそのまま体験したいような「スピリチュアル」である。同社のプロジェクトマネージャーはこうした人々にツアーを販売することで、年間400人から500人程度の集客を目指すと同時に、ツアーを支える山伏の後継者育成も行っ

ていきたいとしている（天田 2020）。この事例以外にも羽黒町観光協会主催の「山伏修行体験塾」など地域には多数の山伏関連イベントが存在しており、人気を博している。

さて、ここまで他の地域の事例を具体的に追ってきたが、筆者はこの事例に、山岳信仰の聖地で行われる典型的な文化資源活用のあり方と、そこで想定されているデスティネーションの範囲がよく現れていると考えている。地理学者の岩鼻通明は、出羽三山の信仰が、霊山の山頂を中心とする女人禁制の聖域である「聖域圏」、宿坊などが展開する「準聖域圏」、在地の講が分布する「信仰圏」からなることを明らかにしている。こうした理解に基づき、近年の鶴岡の観光化のあり方を分析すると、概ね次のようなことがいえるだろう。まず、現在の羽黒では講の先細り＝信仰圏の縮小あるいは消滅を受けて、準聖域圏である宿坊街が衰退している。その結果、準聖域圏に住む人々は、本来限られた宗教者のものだった聖域圏における山伏修行を観光資源として活用しているという図式である。

同時に、この図式からは、山岳信仰を使って地域ブランディングを行う地域で想定される山岳デスティネーションの範囲も見えてくる。すなわち、信仰の対象だった山頂を含む聖域圏と、宿坊などが展開する準聖域圏がそれに相当するというものだ。岩鼻の指摘する圏構造は多くの霊山にも共通し、「聖域圏」の文化資源を「準聖域圏」において観光利用するというあり方は、管見の限り、出羽三山に特別なものではない。信仰の山を擁する多くの地域では、ごく一般的に実践されている手段であるといってもよいだろう。



出所：筆者作成

図3 山岳信仰に関わる地域ブランディングの典型例

3. 包括的な「コンテキスト」の不在

では、こうした知見は、ニセコ地域にどのような示唆をもたらすだろうか。例えば、「聖域圏」の文化を「準聖域圏」で活用するというあり方は、ニセコ地域においても可能なのだろうか。

ニセコ地域の代表的な山である羊蹄山を例に考えてみよう。先に述べたとおり、山岳信仰研究の分野では山岳信仰の影響を受けていない山は存在しないとされており、実際に、羊蹄山にも信仰の痕跡を見つけること自体はさほど難しいことではない。だが、羽黒山においては一山組織いっさんそしきと呼ばれる僧侶や神官、山伏たちからなる宗教集団が、組織的に山岳信仰を支えていたのに対し、羊蹄山には山頂を聖域化し、信仰を周囲に広げていくような組織的な基盤が存在していなかったという点で、両山は、状況を全く異にしている。その結果、羊蹄山には山岳信仰に関わるハッキリとした圏構造は存在していない。地域の他の山々も状況は同じである。従って筆者は、羊蹄山をはじめとしたニセコ地域の山々に山岳信仰に関わる典型的なデスティネーション・ブランディングの手法を単純に当てはめることは難しいと考えている。

正直に告白すれば、筆者はこれまで羽黒山のように圏構造が一定程度自明な地域をメインのフィールドとして調査を行ってきたため、状況の異なるニセコ地域で山岳デスティネーションのブランド化を考えることは少々荷が重かった。地域を山岳デスティネーションとしてブランディングする際に、どんな範囲を対象とすれば良いのか、どんな資源が活用できるのかなど、基本的な理解が不足していたのである。そんな経緯もあって、まずは現地に足を運ぼうと決意し、2020年10月21日～22日に現地での調査を行なった。結果的に、この調査は筆者に小さな気付きをもたらし、ニセコ地域で想定しうる山岳デスティネーションの範囲と、活用しうる地域の文化的資源について筆者なりの考えを持つに至っている。以下、筆者の実施した現地調査を振り返って現在の所感を述べたい。

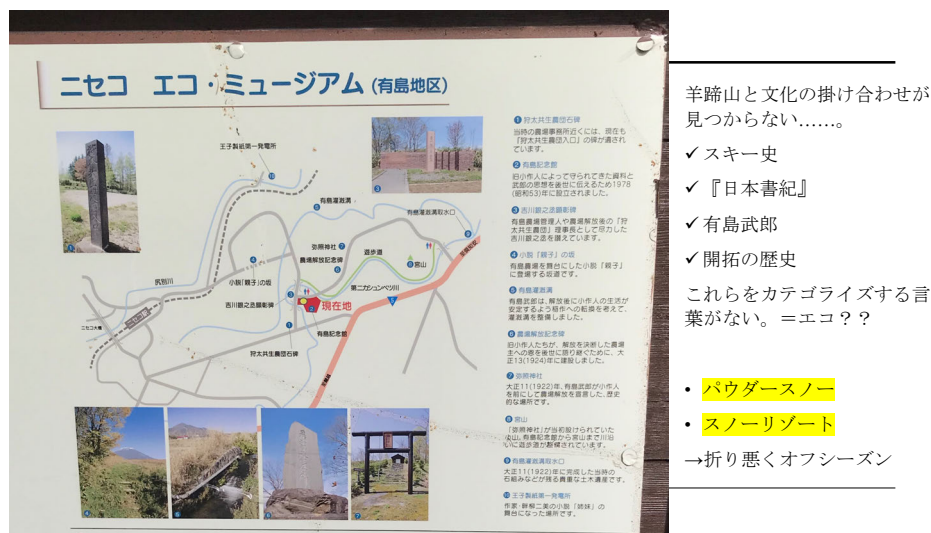
まず調査の行程を確認しよう。調査初日の10月21日、レンタカーで札幌を出発した筆者は、国道230号線で中山峠を経由し喜茂別町へ。その後、国道273号を使い、京極町・倶知安町経由でニセコ町に向かった。羊蹄山の麓を、喜茂別町をスタートとして左回りに回った形である。途中、比羅夫神社や倶知安神社などの「信仰」に関わりそうな場所や、倶知安風土館や有島武郎記念館などの「文化」に関わりそうな場所では車を降りて、状況確認や聞き書きなどを行なった。初日は午後からニセコ町役場で打ち合わせを行い、ニセコ町内に宿泊している。

翌22日は曾我北栄環状列石を見学した後、地域の小祠や石碑類を確認しながら羊蹄山へと向かった。倶知安町からの登山口を利用して羊蹄山にアクセスし、半月湖までの登山道を確認した。既に述べたとおり、ニセコ地域で想定しうる山岳デスティネーションの範囲と活用しうる地域の文化的資源について、十分な目星がついていなかった筆者は、まずはそれらを探ることを調査の目的として設定した。

論旨を際立たせるために、再び告白をするが、現地に足を運んでもなお筆者はやや苦しい思いをしている。何かがどう苦しかったのか。現地のモノに即して説明してみよう。図4は有島記念館に設置された看板を映したスライドである。本稿の図では看板の文字を判別することは難しいが、看板には①狩太共生農団石碑、②有島記念館、③吉川銀之丞顕彰碑、④小説「親子」の坂、⑤有島灌漑溝、⑥農場解放記念碑、⑦弥照神社、⑧宮山、⑨有島灌漑溝取水口、⑩王子製紙第一発電所などの「文化的なモノ」と呼ぶことができそうなものが複数紹介されている。

筆者自身、不十分ながらも地域の歴史や文化資源について下調べをして現地入りしたこともあり、阿部比羅夫伝説や、レルヒ中佐の足跡と関わるスキー発展の歴史、有島武郎による農民解放の歴史、開拓の歴史などに関わるモノやコトを現地においてすぐに見つけることができた。つまり上の看板で紹介されているような「文化的なモノ」それ自体は、簡単に見つけることができたのである。

それにも関わらず筆者が苦しんだのは、それらのモノを包括的に一定の「範囲」に文脈付ける、いわばデスティネーションの「コンテキスト」のようなものを中々見つけることができなかったからだ。これまでの筆者の調査地では、聖域圏においては「磐座」などと呼ばれる霊石や「奥の院」などの堂社が存在し、準聖域圏には、宿坊や里宮などが存在していた。そして、それらのモノは全て「山岳信仰」というコンテキストの中に位置付けることができ



出所：筆者作成

図4 ニセコ エコ・ミュージアムの看板

たのである。それに対して、ニセコ地域で筆者が目にしたモノ群は、一定の地域に存在する包括的なコンテキストではなく、先述した阿部比羅夫や有島武郎などの様々なコンテキスト群に回収されてしまう。そして、それらのコンテキスト群は、コンテキストに関わるコンテンツの分布範囲がそれぞれ異なっている。こうした状況で、いかにして一定範囲を山岳デスティネーションとしてブランディングしていくのか、この方途に見当がつかなかったのだ。

上で取り上げた看板では、様々なコンテキストを持つモノ群が「ニセコ エコ・ミュージアム」というコンセプトのもとで紹介されていた。諸々のコンテキストを「エコ」という言葉で表現することは果たして適当なのか。少なくとも筆者にとっては「しっくり」こなかったのである。

4. 石造物にみる「祈り」と「くらし」

そんな筆者にとって、一筋の光となったのが倶知安神社で発見した^{ジジントウ}地神塔と呼ばれる石造物だ（図5）。

一見、暮石のようにも見えるが、一番上の石が五角形になっており、それぞれの面には天照大神などの神号が刻まれている⁴⁾。農業と関係の深い神の名が刻まれ、作農の神として造立されることが多いと指摘されている（梅原 1984）（村田 2019）。この地神塔を発見した際、筆者は軽い「違和感」を覚えたのだが、この感覚が後に筆者にとっての導きの糸となる。

北海道の地神塔について研究を行なった梅原は、北海道の地神塔に徳島からの影響をみる（梅原 1984, 1985）。徳島では近世期において、藩の強い主導で地神塔の造立がすすめられていたと考えられており（高橋 2004: 1）、地神塔の造立と塔の前で行われる祭儀は、図6左掲の『神仙靈章春秋社日醯儀（以下『醯儀』）』に従って行われていた可能性があるという（梅原 1984: 82）。いうなれば、徳島の地神塔には、ある程度の「基本型」が存在しているのである。北海道の地神塔にも同書の内容を反映するものが多い。

『醯儀』の説明によれば、地神塔は「天照大神」の名が刻まれた面（仮に正面と呼ぶ）を北に向けて建てることになっており、徳島では正面が北面する地神塔の存在が数多く報告されている（高橋 2004）。先に述べた筆者の「違和感」はこの基本型に関するもので、倶知安神社の地神塔を見た際、初めての土地で正確には判じかねたものの、地神塔が北を向いているようには思えなかったのである。結論からいえば、倶知安神社で見つけた地神塔2基はやはり北面しておらず、概ね羊蹄山に正面を向けて南面する形で立っていた。こうした基本型に沿わない地神塔は「変則地神塔」などと呼ばれており、変則的な神名を刻んだ地神塔や、変則的な造立形態を持つ地神塔が存在することが報告されている（高橋 2009）（庄武 2019）。一見、暮石のようにも見えるが、一番上の石が五角形になっており、それぞれの面には天照大神などの神号が刻まれている⁴⁾。農業と関係の深い神の名が刻まれ、作農の神として造立されることが多いと指摘されている（梅原 1984）（村田 2019）。この地神塔を発見した際、筆者は軽い「違和感」を覚えたのだが、この感覚が後に筆者にとっての導きの糸となる。

そんな中見つけたのが この地神塔

- 地神塔：大地を祀る石塔（大まかですが）。これは五神号型と呼ばれる五角形。
- 農業に関係の深い神号が掲げられ、作農の神として造立される場合が多い。

写真は天照大神、大国主大神、猿田彦大神、大宮媛大神、倉稲魂大神の神号

参考：[小林1945] [梅原1984]
→「開拓移民」の文化に関する研究

右の地神塔を見ていて気付いたことが。



出所：筆者作成

図5 地神塔（倶知安神社）

北海道の地神塔について研究を行なった梅原は、北海道の地神塔に徳島からの影響をみる（梅原 1984, 1985）。徳島では近世期において、藩の強い主導で地神塔の造立がすすめられていたと考えられており（高橋 2004: 1）、地神塔の造立と塔の前で行われる祭儀は、図6左掲の『神仙靈章春秋社日醯儀（以下『醯儀』）』に従って行われていた可能性があるという（梅原 1984: 82）。いうなれば、徳島の地神塔には、ある程度の「基本型」が存在しているのである。北海道の地神塔にも同書の内容を反映するものが多い。

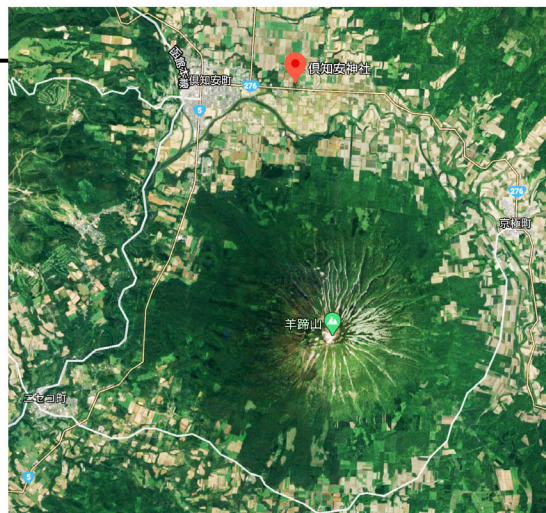
『醯儀』の説明によれば、地神塔は「天照大神」の名が刻まれた面（仮に正面と呼ぶ）を北に向けて建てることになっており、徳島では正面が北面する地神塔の存在が数多く報告されている（高橋 2004）。先に述べた筆者の「違和感」はこの基本型に関するもので、倶知安神社の地神塔を見た際、初めての土地で正確には判じかねたものの、地神塔が北を向いているようには思えなかったのである。結論からいえば、倶知安神社で見つけた地神塔2基はやはり北面しておらず、概ね羊蹄山に正面を向けて南面する形で立っていた。こうした基本型に沿わない地神塔は「変則地神塔」などと呼ばれており、変則的な神名を刻んだ地神塔や、変則的な造立形態を持つ地神塔が存在することが報告されている（高橋 2009）（庄武 2019）。

「デスティネーションのコンテクストがない」などと横文字を並べていたかと思えば、急に石塔について語り出す筆者の議論の行く先について、訝しむ向きもあろうが、もう少しだ

け石の話にお付き合い頂きたい。件の「変則地神塔」が造立される背景には様々な事情が存在している。一例を挙げよう。徳島県阿南市の地神塔調査によれば、同地には北向きの地神塔が優勢の地域と、そうではない地域が存在するという。調査では北向きが優勢の地域では農耕が中心であるのに対し、海に臨む地域では正面を海に向けた地神塔が多いことが明らかにされ、海に臨む地域においては、変則地神塔に「航海安全」の願いが託された可能性が示唆されている（阿南市婦人ボランティア活動文化財愛護コース編 1981: 17）。

この先行研究を参考にいえば、「蝦夷富士羊蹄山神社」が俱知安神社に鎮座していることから察せられるように、ニセコ地域には羊蹄山を神聖視する文化があり、変則地神塔の向きからは羊蹄山を神聖視する人々の心性を読むことができるといえるかもしれない。山は農地にとっては重要な水源地であり、しばしば「水分の神」などが祀られ、豊かな実りが祈られてきた。ニセコ地域で生活をしてきた人々も、作農の神である地神塔の正面を羊蹄山に向けることで、山に豊作を祈りながら暮らしてきた可能性がある。

もちろん、こうしたことをいうためには、地域の地神塔の悉皆調査や、関係者への聞き書きなど、丁寧な民俗調査を行う必要がある。現実的には、地神塔が道路の拡幅工事などで場所を移され、「道路に面した形」で据えられる例もあり、ごく限られたサンプルのみでそれをいうことには、当然かなりの無理がある。従って、上記の筆者の指摘にさしたる意味はないし、指摘というよりも「連想ゲーム」のような話である。しかしその「連想ゲーム」が、人々の「祈り」を想起させ、ひいては地域で生活をしてきた人々の「くらし」の存在に筆者の目を向けさせてくれたことが、先に述べた筆者にとっての一筋の光明となった。



・左図「春秋社日醮義」より本朝社之略図
国立国会図書館デジタルコレクションより

出所：筆者作成

図6 『春秋社日醮義』と地神塔の所在地

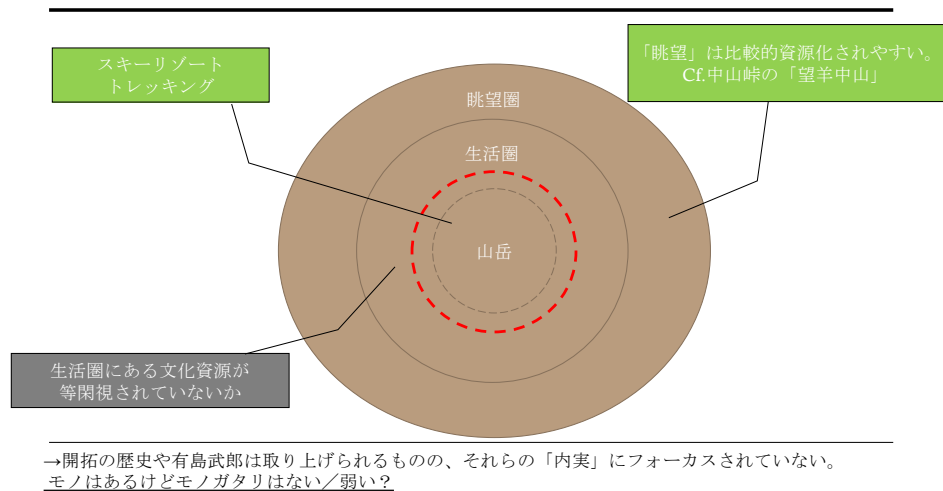
これまで民俗学や歴史学では、関心を持たない人にとっては何の価値も持たない路傍の石造物に、人々の「祈り」の存在を見出し、それを造った人々の「くらし」や「思い」を汲み取る作業が行われてきた。地神塔に関しても同様である。例えば、岩見沢市北村の地神塔の造立年と地域の造田運動との関連を指摘した村田は、地神塔造立の背景に「“北海道で米をつくる”という移住者の悲願」が存在していたことを指摘している。また、戦後に建立された地神塔に関しても「敗戦後、どのように新しい時代の農業を切り拓いていくかという思いが込められています。また、昭和40年代になると、本格的な基盤整備事業で泥炭地を改良し、水田経営の近代化に立ち向かうという決意が建立を促したのでしょう」(村田 2019: 27)とし、地神塔建立の背景に、土地の人々のくらしや思いを読んでいる。

道外出身で初めてニセコを訪れた筆者にとって、やはりニセコのイメージは「スノーリゾート」だった。しかし、そうした「一般的な」イメージの背景には、先人のどんなくらしがあったのか。道内屈指の積雪量を誇る同地に移住し、地神塔に切実な祈りを託して暮らしてきた人がいたかもしれない。『カインの末裔』を地で行くような、薄い着物を着て、飢え切り、羊蹄山の麓を痩せ馬の手綱をとって歩いていた人もいたのではないかと。幾分叙情的になったが、変則地神塔はこうした思いを筆者に去来させると共に、「パウダースノー」や「スノーリゾート」ばかりに焦点が当たる現在のニセコ地域のブランディングにおいて「人」や人々の「くらし」が随分と後景化されているのではないかとの思いを筆者に抱かせたのである。

再び話の抽象度を上げて、議論を山岳デスティネーションの「範囲」に戻そう。変則地神塔との出会いを経て、人々のくらしに思いを馳せた筆者は、地域の現状を、あくまで試論的にではあるものの、以下のような圏構造(図7)として理解できるのではないかと考えている。岩鼻の山岳信仰に関わる圏構造を換骨奪胎するような仕方で設定したもので、中心としての〈山岳〉、山を利用し山の裾野や麓で生活をしてきた人々の暮らす〈生活圏〉、生活圏の外側に広がる〈眺望圏〉からなる圏構造である。仮にこうした図式を羊蹄山に当てはめた場合、現在の地域の観光に関わる状況は次のように整理できるだろう。まず、圏構造の中心である〈山岳〉はスキーやトレッキングなどのアクティビティを中心に十分な資源利用が行われている。こうした状況は〈眺望圏〉においても同様で、例えば中山峠に存在する道の駅「望羊中山」などは読んで字の如く羊蹄山への眺望をPRポイントの1つにしている。この他にも羊蹄山の眺望をうまく利用した施設は多くあり、眺望の資源化も積極的に行われているとみることができる。

それに対し、〈生活圏〉はどうか。山岳におけるアクティビティの「基地」としては機能しているものの〈生活圏〉の資源を山と文脈付けて積極的に活用しようという動きが他の圏域に比べ極めて弱いのではないかと。先に、羊蹄山周辺には文化的なモノが数多く存在している一方で、それらを包括的に一定の範囲に文脈づけるようなコンテキストが存在していないことを指摘したが、それは、地域において「〈生活圏〉のブランディング」がうまくいっていないことを端点に示す事実であるとみていいだろう。山岳デスティネーションのブランデ

ィングを、以上のような圏構造を用いて考えてみると、〈生活圏〉に関わる魅力的なコンテンツをいかに用意するのかという点が、地域の今後の課題として浮かび上がってくる。



出所：筆者作成

図7 山岳デスティネーションの観光化に関わる圏構造

5. 再帰的なニセコ・アイデンティティの構築へ

では、こうした課題に対して、本稿は何かしらの有効な示唆を示すことができるだろうか。ここまでの議論を通じて本稿が示すことのできる1つのアイデアは、現在「スキーリゾート」という看板の裏に後景化している、山とともに生きてきた人々／生きている人々の「くらし」を資源化するという手段である。地神塔や馬頭観音、初老祝の碑など、ニセコ地域には自然環境と人々の生活が織りなす文化的景観が存在している。有島武郎の作品などの既存の文化的なモノも「くらし」との親和性が高い。あるいはリゾートにおける「くらし」＝ライフスタイルをブランド化することも可能かもしれない⁵⁾。

ただ、そうした戦略が「経済的な価値を持つのか」という問題や「他の地域と差別化できるのか」、「競争力を持つのか」という、観光マーケティング的な発想からすれば「当たり前の問い」に対して、残念ながら筆者は答えを用意することができない。能力を棚に上げていってしまうと、専門分野が異なるのだ。それに関わらず、こうしたある種「無責任な」物言いをしたのは、筆者が専門の一つとする民俗学的な観点に立った場合、生活圏における「くらし」の存在を資源化していくことは、地域にとって一定のメリットがあると考えられるからで

ある。

では、それはどのようなメリットなのか。本稿は冒頭において、第1回研究会でニセコ町側から示されたいくつかの課題を確認した。番号を振って再掲しよう。

1. (町内における大型開発プロジェクトの状況について)個々の案件は規制ルール(準都／景観)の枠内だが、山岳リゾートエリアに開発が集中しているので、集中したエリアの自然と生活への影響を住民が懸念している
2. 立地エリアにとっての(開発に対する)可否判断の根拠(将来像)がない
3. 「sustainable」をミッションとするにあたり、環境保全と開発のバランスに関する合意形成がうまくできていない
4. ニセコらしい参加型の観光まちづくりが必要ではないか(町民の理解(納得感), わかりやすい評価の仕組み等)

先だって、「パウダースノー」や「スノーリゾート」というデスティネーションのイメージに対して、「人」や人々の「暮らし」が後景化しているのではないかと指摘したが、筆者の見立てによれば、上記の課題群1〜3には、地域の人々の今後の「暮らし」に対するビジョンの不明確さという問題が共通して横たわっているように思われる。

先回りしていえば、本稿がここで示したいメリットとは、地域の「暮らし」を資源化していくことは、地域の今後の「暮らし」に対するビジョンを作ることに資するのではないかとということである。その際、筆者の考える最も重要なポイントは「資源化の主体」で、本稿では地域に住む人々が自ら、自分たちの地域を客体化し、資源化していくことのもつ意味や価値を強調してみたい。少々迂遠な説明となるが、近年の民俗学の議論を振り返る形で話題を展開していこう。

民俗学者がしばしば従事する仕事の1つに自治体史の編纂がある。都道府県史や市町村史などがそれだ。特定の本を念頭においているわけでないが、大方の人間にとって、つまらなくて、ただ分厚いだけの本である。図書館の隅で埃を被っているあの本だ。調査研究などで自治体史を使う奇抜な人間でも、どこかの自治体史を初めから終わりまで「通読した」ことがある人はかなり少ないのではないだろうか。実は昨今、民俗学の界限では、こうした自治体史の「つまらなさ」を問題にする研究者が現れ始めており、そうした研究者を中心に、「手に取ってもらえて」、「行政が指針を得ることもできるような」新しい形の自治体史を編纂しようとする動きがある。

例えば、図8に掲げたのは福岡市史の民俗編の一コマである。この本の大きな特徴は、自己言及性と多声性で、研究者によって現地の「民俗」が一方的に解説されるのではなく、ほぼ全ページを通じて福岡で暮らしている人々のマチに関する語りがそのまま掲載されている。この本を編集・執筆した民俗専門部会の部会長である九州大学(当時)の関一敏は、編集の目的を「このマチに生きてきた人々の知恵が時代に応じてどのような形で受けつがれてきた

新しい自治体史（福岡市史特別編『福の民』） ポイントは「自己言及性」と「多声性」

- このマチに生きてきた人々の知恵が時代に応じてどのような形で受けつがれてきたか、今を生きる人々がどのような工夫と創意をもってこの時代を生きているか、そして、これからマチがどのような形で先祖たちの知恵をふまえた繊細で大胆な飛躍をとげうるか、を明らかにすること。〔関2012：8〕

→暮らしを描くことで「マチや住民のアイデンティティ」を確立する狙い。



出所：筆者作成

図8 「新しい」自治体史の例

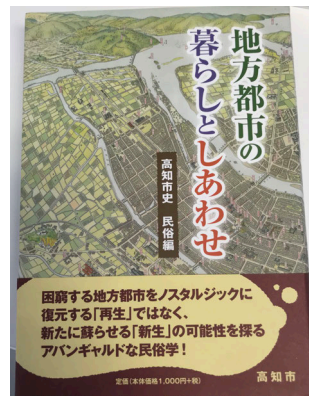
か、今を生きる人々がどのような工夫と創意をもってこの時代を生きているか、そして、これからマチがどのような形で先祖たちの知恵をふまえた繊細で大胆な飛躍をとげうるか、を明らかにすること」（福岡市史編集委員会 2012）であるという。同書はさらに、人々が時に苦心惨憺をして得てきた「生活の技法」を読者との共有財にすることも狙っている。

図9は『高知市史 民俗編』である。こちらの本は研究者達の記述を基調としているものの、通常の自治体史があまり扱わない女性達の日頃の買い物の様子や、商店街の小さな店の様子、闇市、音楽など、地方都市におけるありきたりの「くらし」に詳細な目配りをしている。これまでの民俗学が「ムラ」などに伝えられてきた古い日本文化（民俗文化）の研究を主軸としてきたのに対し、この本では高知の人々の「くらし」を「生活文化」と表現し、それを記録に値する「民俗」とであると捉えて詳細に記述している点に特徴がある。

少し脱線するようだが、この「民俗」という概念について、民俗学者の関一敏は次のように説明する。いわく、民俗とは当事者たちによるメタ・レベルの解説を与えられない、本来的に名づけえぬものとしてあった領域だという（関 1998: 15）。そして、これまでこうしたありようを当事者にならなって客体化し、「民間信仰」や「生業」、「芸能」などと命名＝カテゴリー化してきたのが、民俗学者や人類学者達だった（門田 2014: 249）。だが、福岡市史や高知市史にも表れている通り、現在ではこうした名付けを研究者が一方的に行ってきたことに対する反省の動きが見られる。これまでは研究者が地域の「くらし」を一方的に表象してきたのに対し、昨今では「くらし」を調査し表象していくという営為が、研究者と市民の共同によって、あるいは、市民自らの手によって展開しつつあるのだ。

「暮らし」や「しあわせ」を プラットフォームにして議論する

- 「民俗」は生活文化とも言い換えることができるが、その「生活」とは、結局のところ私たちが夢想する「しあわせ」を実現するための行為である。ある地域における生活の記述とは、その地域に生まれ、暮らす人々が抱いた「しあわせ」を描きだすことでもあるのだ。〔高岡 2014:5〕
- 2010年頃より盛んに、政策決定のヒント／ステークホルダー間の対立を和らげた例も。



出所：筆者作成

図9 『高知市史 民俗編』

こうした状況は公共民俗学という分野で特に活発に議論されている。民俗学者の菅豊は、市民による里山研究や環境保全運動を事例に取り上げ、市民らが「調べる」という行為を通じて、「近隣」や「地域」の他者、それらが保持してきた「文化」や「歴史」を発見し、さらに、その行為を通じた新しい人間関係のリフレクシブな発見をしているという点や、「新しく移住してきた人びとが、先住の人びとを「調べる」という実践を通じて、その理解を深め、心の部分を含めて、さらにそれとの結びつきを強化」していることを指摘する（菅 2013: 214-215）。本稿にとってこの菅の指摘は重要だ。それは、市民が本来は意識もしていなかった＝関の言葉を借りれば「名づけえぬもの」だった自らの「暮らし」を客体化し、「調べる」という実践を通じて、再帰的な地域アイデンティティとも呼びうるものを獲得している点が明らかにされているからである。

先に取り上げた高知市史は、人々の「暮らし」を「結局のところ私たちが夢想する「しあわせ」を実現するための行為である」とし、「ある地域における生活の記述とは、その地域に生まれ、暮らす人々が抱いた「しあわせ」を描きだすことでもある」（高知市史編さん委員会 2014: 5）という。筆者は先に、現在のニセコ町の課題の背景に、地域の人々の今後の「暮らし」に対するビジョンの不明確さをみたが、このロジックを使つていうならば、今後の「暮らし」に対するビジョンの不明確さは「しあわせ」に対するビジョンの不明確さとも無関係ではないはずである。課題2にはいみじくも「可否判断の根拠（将来像）がない」という言葉が出てくるが、平たく言い換えれば、どんな「しあわせ」を実現するために、どんな「暮らし」を選択していくのかという点について、地域住民が共有する一定のビジョンがないことこそが問題の本質なのではないだろうか。そうであるとするならば、これまでの「暮らし」を振り返り、今後地域でどう「暮らし」ていくのかを地域住民自身が調査し、

考え、自らの「暮らし」をブランディングしていくことが重要になるのではないか。そうした営為の中で、対内的にも対外的にも魅力的な再帰的ニセコ・アイデンティティを確立していくことが持続可能な観光ブランディングの要諦になるといえるだろう。

現代のコミュニティ論に見る 住民参加の効用

- ・現代の「コミュニティ」は、地理的な範疇や固定的な社会集団に由来する「共同体」としてではなく、「流動的でありながらも、人々の再帰的な帰属感」によって生み出される共同性として理解すべき。「地域イベント」や「街づくり」はそうした共同性を生み出すべく、地域自らが再帰的に場所のアイデンティティを確立しようとする過程。[鈴木2013：195-196]。
 - ・すなわち彼らは、自分たちの地域やそこで営まれる様々な文化的実践を調査しながら、自分の地域とは何か、そこに住む自分とはいかなる存在であるのかを彫琢しているのである。[門田2014：252]
- 住民自身が再帰的に場所のアイデンティティを獲得
-

出所：筆者作成

図 10 現代のコミュニティ論に見る住民参加の効用

6. 結論

「あっちに行ったり」「こっちに行ったり」を繰り返しながら、我々はようやく結論に辿り着くことができた。多言を弄してきたので、結論は極力わかりやすくシンプルな方が良いでしょう。ここまでの議論を踏まえ、筆者が提言できることは以下の3点である。

- ・山岳デスティネーションの範囲を仮に、山岳・生活圏・眺望圏とした場合「生活圏」の文化資源（＝山とともにくらしてきた人々の歴史）のブランディングが手つかずなのではないか。
- ・生活圏の文化資源をつかったブランド化を「住民」が主体的に行う／行える環境作りをすることがニセコの「再帰的な場所アイデンティティの構築」に資するのではないか。
- ・それを構築することが立地エリアの将来像を考える際の重要なプラットフォームの一つになるのではないか。

以上を提言し、本稿の結論とする。

注

- 1) 同団体作成資料「農山漁村振興推進計画」中、「地区の現状・課題」より。
- 2) 筆者はこれを霞・檀那場経済の衰退と呼んでいる（天田 2020）。霞や檀那場とは山伏の支配地域を表す歴史用語である。
- 3) 前掲「農山漁村振興推進計画」中、「地区の課題」より。
- 4) ここで示したものは「五神号型地神塔」と呼ばれるものである。地神塔には他にも様々な形があることが報告されているが、論旨に鑑みて本論では割愛する。
- 5) スノーリゾートという「観光のまなざし」の背景に人々の「くらし」が後景化しているという問題意識や、山とともに生きていきたく人々／生きている人々の「くらし」を資源化するという本稿のアイデアは、美瑛町の農業観光を分析した西川克之の議論とも問題意識を共有するものであると思われる（西川 2017）。観光のまなざしに関する理論的な整理を行った上で、美瑛町の今後の観光のあり方について具体的な提言を行う西川の議論は、ニセコ地域にとっても有益である。注記して参照を促したい。

文 献

天田顕徳

2020 「「山伏文化」の商品化・資源化 山形県手向集落を事例に」『現代宗教とスピリチュアルマーケット』弘文堂。

阿南市婦人ボランティア活動文化財愛護コース編

1981 『地神さんの調査（その2）』阿南市教育委員会。

福岡市史編集委員会

2010 『福の民 暮らしの中に技がある 新修 福岡市史 特別編』福岡市。

岩鼻通明

1981 「観光地化にともなう山岳宗教集落戸隠の変貌」『人文地理』33(5)。

門田岳久

2014 「自分自身について語ること 民俗学における再帰性」『〈人〉に向きあう民俗学』森話社。

小林己智次

1945 「江匡弼撰春秋社日醮儀——地神祭の起源に関する古文献」『北海道帝國大學法經會法經會論叢』11。

高知市史編さん委員会

2014 『地方都市の暮らしとしあわせ 高知市史 民俗編』高知市。

村田文江

2019 「北村の歩みに向きあう——地神碑：五社大明神をめぐる」『開発こうほう』7月号。

西川克之

2017 「イメージの呪縛を解くために：美瑛における「観光のまなざし」の向こう側」『CATS 叢書』11。

西海賢二・時枝務・久野俊彦

2014 『日本の霊山読み解き辞典』柏書房。

関一敏編

1998 『現代民俗学の視点 二 民俗の言葉』朝倉書店。

庄武憲子

2019 「旧西祖谷山村の「変則地神塔」」『徳島地域文化研究』17。

菅豊

2013 『「新しい野の学問」の時代へ 知識生産と社会実践をつなぐために』岩波書店。

鈴木謙介

2013 『ウェブ社会の行方 〈多孔化〉した現実の中で』NHK ブックス。

高橋晋一

2004 「地神塔と三神塔」『徳島地域文化研究』2。

梅原達治

1984 「北海道地神塔の儀軌」『札幌大学教養学部紀要』25。

1985 「北海道地神塔の儀軌補遺」『札幌大学教養学部紀要』26。

ウェブサイト

羽黒町観光協会

2021 「羽黒観光スポット」, 羽黒町観光協会ホームページ, (2021 年 2 月 1 日取得, <https://hagurokanko.jp/facility/syukubou/>).

Megurun Inc.

2021 "Yamabushido," Tsuruoka: Megurun Inc., (Retrieved February 1, 2021, <https://www.yamabushido.jp>).

—第 3 部—

本事業の実施に当たり開催した第 3 回研究会の発表を再構成，編集したものである。発表を文章化するにあたり，論理展開に鑑み内容の修正，削除，加筆を行っている。

持続可能な観光ガイドラインに沿った取り組み評価と KPI の設定

高橋 葉子

ニセコ町商工観光課 参事

北海道大学観光学高等研究センター 研究員

1. ニセコ町における持続可能な観光の取組状況

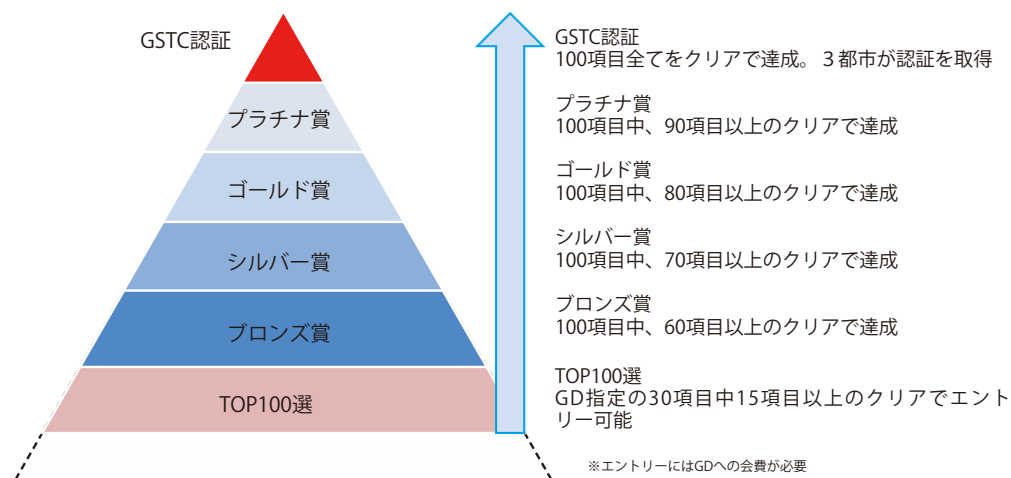
ニセコ町は，持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けた取り組みや提案を行う自治体として 2018 年に国から「SDGs 未来都市」に選定されたが，観光分野に特化した取り組みに本格的に着手したのは 2020 年度からである。

2020 年 6 月，ニセコ町は観光庁「日本版持続可能な観光ガイドラインモデル事業」のモデル地区として，三浦半島，白川村，京都市，沖縄県とともに選定された。これを機に，世界持続可能観光協議会（Global Sustainable Tourism Council 以下，GSTC）が開発した持続可能な観光の国際指標の国際認証団体であるグリーン・デスティネーションズにエントリーし，国際基準 100 項目のうち，中長期的な観光地戦略や文化財の保護など，特に重要とされる 30 項目の半数を満たしたことで，「世界の持続可能な観光地トップ 100 選」に選ばれた。（図 1，図 2）



出所：筆者作成

図 1 「世界の持続可能な観光地トップ 100 選」のロゴマーク



出所：観光庁・UNWTO 駐日事務所（2020: 10）より転載

図2 グリーン・デスティネーションズ・スタンダードによる GSTC 認証取得のステップ

1.1 「日本版持続可能な観光のガイドライン」とは

同年6月、観光庁は、各地方自治体や観光地域づくり法人（DMO）向けに、持続可能な観光地マネジメントの教科書として、GSTCの国際基準に準拠した「日本版持続可能な観光のガイドライン」を発行した。前述の「日本版持続可能な観光ガイドラインモデル事業」のモデル地区では、このガイドラインに沿って、アセスメントレポートの作成を行い、自地域の取り組みについて、自己評価を行っている。ニセコ町では、現在策定中の「ニセコ町観光振興ビジョン」の中で、GSTCの国際基準をベンチマークとして中長期的な指針や重要業績評価指標（KPI）、取り組みの方向性を取りまとめることとなっている。

1.2 ニセコ町における取り組み評価

観光庁「日本版持続可能な観光のガイドライン」に掲載されている観光地向けの指標は、「A. 持続可能なマネジメント」「B. 社会経済のサステナビリティ」「C. 文化的サステナビリティ」「D. 環境のサステナビリティ」の4つの分野に分かれており、合計38の大項目、174の小項目別に指標が設定されている。この指標に基づいてニセコ町の取り組み状況を自己評価したものが表1、表2、表3、表4である。これまでに参加型のまちづくりや情報公開に積極的に取り組んできたこと、また観光入込客数や観光客の満足度、消費額などを観光の基礎的統計を継続的に取得してきたことが奏功し、「A. 持続可能なマネジメント」をはじめ、国際基準に照らし合わせても、一定の水準の取り組みが実施されていることが分かる。

表1 アセスメントレポート「A. 持続可能なマネジメント」の自己評価

A 持続可能なマネジメント			ない／ 今後準備する 予定	現在 準備中	ある／ 更新しながら 適切に 実施
A(a) マネジメントの組織と仕組み					
A1	デスティネーション・マネジメント(観光地経営)戦略と実行計画	① 観光計画等に「日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)」に取り組むことを明記していること	★	★	
		② 観光計画等は、複数年の計画であること	★	★	
		③ 観光計画等は、定期的な見直し(少なくとも5年ごと)及び一般公表をしていること	★	★	
		④ 観光計画等は、ステークホルダー(地域住民を含む)の参加によって策定していること	★	★	
		⑤ 観光計画等に関連する取組の結果を公表していること	★	★	★
A2	デスティネーション・マネジメント(観光地経営)の責任	① 管理組織には、持続可能な観光の推進に専念できる担当者(サステナビリティ・コーディネーター)がおり役割が定められていること	★	★	★
		② 管理組織の構成員は部局横断的かつ観光地域の規模に見合ったものであること	★	★	
		③ 管理組織運営のための財源が確保されていること	★	★	
A3	モニタリングと成果の公表	① 調査の仕組みを定期的に見直していること	★	★	★
		② 定量化できる社会経済・文化・環境に関する目標を設定していること	★	★	
		③ 調査を定期的に行い、その結果を公表していること	★	★	★
A4	観光による負荷軽減のための財源	① 目的を明確にした財源を確保、運用していること	★	★	
A(b) ステークホルダーの参画					
A5	事業者における持続可能な観光への理解促進	① 地域のステークホルダーによるGST公認のトレーニングプログラムの参加状況を把握し、公表していること	★		
A6	住民参加と意見聴取	① 官民、住民等の地域のステークホルダーが参画する「日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)」に基づいた持続可能な観光の推進を担うワーキンググループ(WG)等があり、定期的な意見交換の機会があること	★	★	
A7	住民意見の調査	① 調査結果は、一般公表されていること	★	★	★
		② 調査は、少なくとも毎年度行われていること	★		
		③ 調査結果を次年度の運営改善(肯定的な回答割合の増加等)に役立てていること	★	★	★
A8	観光教育	① 地域コミュニティ、特に児童・生徒に対して観光に関する教育が実施されていること	★	★	★
A9	旅行者意見の調査	① 調査結果は、一般公表されていること	★	★	★
		② 調査は、少なくとも毎年度行われていること	★	★	★
		③ 調査結果に基づいた、旅行者満足度向上のための対策を講じていること	★	★	★
A10	プロモーションと情報	① プロモーションについては、市場調査及びデータに基づく正確な情報を提供していること	★	★	★
		② プロモーションの効果測定を行っていること	★	★	★
		③ 求めるターゲット層の誘致拡大に向けた新商品の開発に地域発意で取り組んでいること	★	★	★
A(c) 負荷と変化の管理					
A11	旅行者の数と活動の管理	① 宿泊客数及び日帰り客数を計測・公表していること	★	★	★
		② 客数の計測は、全体、外国人・日本人別、年齢別に分かれていること	★	★	★
		③ 月ごと(季節ごと)の観光客数を計測していること	★	★	★
		④ 繁閑差を考慮した誘客のための取組を行っていること	★	★	★
		⑤ 旅行者の目的・行き先(昼夜間の動向など)を把握していること	★	★	★
		⑥ 旅行者の数と活動の影響は、調査によって明らかにされていること	★	★	★
A12	計画に関する規制と開発管理	① 計画、規制等は、住民の意見を聴取・反映し、十分な検討の元に定めていること	★	★	★
		② 計画、規制等の内容は、一般に公表・遵守されていること	★	★	★
A13	適切な民泊運営	① 不適切な民泊があった場合に適切な指導を行っていること	★	★	★
A14	気候変動への適応	① 気候変動による負の影響を軽減する計画や方針があること	★	★	
		② 住民、観光事業者、旅行者向けの気候変動による影響に関する教育や意識向上の取組がある	★		
A15	危機管理	① 災害等の非常時における計画において、外国人旅行者を含む観光客への対応も含んでいること	★	★	
		② 災害等の非常時における計画は、定期的な見直しが行なわれていること	★	★	★
		③ 所管する観光案内所、旅客施設等に非常用電源装置や情報端末(スマートフォン等)への電源供給機器等の整備がなされていること	★	★	★
		④ 災害等の非常時に備えた事業者、住民等に対する訓練や研修を行っており、旅行者に対しても非常時における行動等について周知・啓発を行っていること	★	★	★
		⑤ 災害等の非常時において正確な情報を伝える表現で情報発信が行なわれていること	★	★	★
A16	感染症対策	① 事業者等に対して業種ごとに作成された新型コロナウイルス感染症予防ガイドラインに沿った対策の徹底を促すとともに、旅行者に対して感染症予防に係る周知を行っていること	★	★	★

出所：筆者作成

表2 アセスメントレポート「B. 社会経済のサステナビリティ」の自己評価

セクション B: 社会経済のサステナビリティ			ない／ 今後準備する 予定	現在 準備中	ある／ 更新しながら 適切に 実施
B(a) 地域経済への貢献					
B1	観光による経済効果 の測定	① 地域への直接的な経済波及効果(観光消費額)について測定し、公表していること(直接 効果の把握)	★	★	★
		② 産業連関分析等を用いて観光による間接的な経済波及効果について測定し、公表して いること(間接効果の把握)	★	★	★
		③ 観光に伴う不動産開発が地域社会に与える影響について把握、公表していること(地 価、家賃等の動向把握)	★	★	★
		④ 観光関連業種における雇用者数(雇用誘発効果)を調査し、公表していること	★	★	★
B2	ディーセント・ワークと 雇用機会	① 観光関連事業者への就業を促進する取組があること	★	★	★
		② 性別、年齢、季節等に左右されない、安定した雇用や公正な賃金の実現に向けた取組 を行っていること	★	★	★
B3	地域事業者の支援と 公正な取引	① 地域の特産品やサービスの利用を促進していること	★	★	★
		② 地元の観光関連の中小企業等が、より市場に参入しやすくなるように支援していること	★	★	★
B(b) 社会福祉と負荷					
B4	コミュニティへの支援	① 事業者や旅行者が住民と共に、地域社会や地域の文化・自然環境の保全に貢献できる 機会があること	★	★	★
B5	搾取や差別の防止	① 取組は地域住民と旅行者を含み、観光地域全体に周知されていること	★	★	★
B6	地権と使用権利	① 資産取得に関する政策等は、住民の意見を反映して策定され、住民の権利を保護する ものであること	★	★	★
B7	安全と治安	① ガイドの安全を管理するガイドラインがあること	★	★	★
		② 防犯への取組を行っていること	★	★	★
		③ 観光地等において、タクシーの乗降場所等を明示していること(白タク対策)	★	★	★
		④ 安全や治安に関する情報を公表していること	★	★	★
		⑤ 地域住民・旅行者(外国人旅行者を含む)を受け入れるのに十分な医療体制があること	★	★	★
		⑥ (宿泊施設・旅行者等を通じて、)「外国人患者を受け入れる医療機関」を取りまとめた リストに則って、外国人旅行者に域内及び周辺の医療機関に係る情報を提供していること	★	★	★
B8	多様な受入環境整備	① ユニバーサルデザインの普及(バリアフリー対策等)を推進していること	★	★	★
		② 公衆トイレの洋式化(ウォッシュレットなど)を推進していること	★	★	★
		③ 公共スペースにおける無料Wi-Fi環境整備を推進していること	★	★	★
		④ キャッシュレス環境整備を推進していること	★	★	★
		⑤ 多言語による案内の充実を推進していること	★	★	★
		⑥ 多様な宗教・生活習慣への対応を推進していること	★	★	★
		⑦ 域外から観光地への公共交通機関等によるアクセスが確保されており、公共交通機関 の利活用が推奨されていること	★	★	★

出所：筆者作成

表3 アセスメントレポート「C. 文化的サステナビリティ」の自己評価

セクション C: 文化的サステナビリティ			ない／ 今後準備する 予定	現在 準備中	ある／ 更新しながら 適切に実施
C(a) 文化遺産の保護					
C1	文化遺産の保護	① 景観等の保全に関する計画があること	★	★	★
		② 保管理の状態を確認し、必要な対策を行っていること	★	★	★
C2	有形文化遺産	① 有形文化遺産(工芸品等)のリストがあること	★	★	★
C3	無形文化遺産	① 無形文化遺産のリストがあること	★	★	★
		② 地域の行事(祭り等)の保存に努めていること	★	★	★
		③ 伝統文化の次世代継承を支援するための取組があること	★	★	★
C4	地域住民のアクセス権	① 問題が生じている場合、対応策が講じられていること	【該当なし】		
C5	知的財産	① 保護対象とする知的財産のリストがあること	【該当なし】		
C(b) 文化的場所への訪問					
C6	文化遺産における旅行者の管理	① 旅行者の流れを把握していること	★	★	★
		② 観光が要因となっている道路渋滞に関する課題を調査により把握していること	【該当なし】		
		③ 観光地に至る公共交通機関における混雑に関する課題を調査により把握していること	★	★	★
		④ 地域における混雑に関する課題を調査により把握していること	【該当なし】		
		⑤ 課題が生じている場合、対応策を講じていること(混雑対策)	【該当なし】		

出所：筆者作成

表4 アセスメントレポート「D. 環境のサステナビリティ」の自己評価

セクション D: 環境のサステナビリティ			ない／ 今後準備する 予定	現在 準備中	ある／ 更新しながら 適切に 実施
D(a) 自然遺産の保全					
D1	自然遺産	① 自然遺産のリストがあること	★	★	★
D2	自然遺産における旅行者の管理	① 旅行者の流れを把握していること ② 観光が要因となっている道路渋滞に関する課題を調査により把握していること ③ 観光地に至る公共交通機関における混雑に関する課題を調査により把握していること ④ 地域における混雑に関する課題を調査により把握していること ⑤ 課題が生じている場合、対応策を講じていること(混雑対策)	★	★	★ 【該当なし】 【該当なし】 【該当なし】 【該当なし】
D3	自然遺産における旅行者のふるまい	① 旅行者に向けて、ポジティブな行動を奨励していること(マナー啓発) ② 問題が生じている場合、対策を講じていること(マナー違反対策) ③ ツアーガイドを対象に、旅行者へのマナー啓発を促進するための研修があること	★	★	★
D4	生態系の維持	① 脆弱で絶滅が危惧される野生生物やその生息・営巣地・生育地の一覧が作成されていること ② 環境への影響の調査を行い、生態系、野生生物を保護する取組があること ③ 外来種に関するリストを作成し、侵入を防ぐための体制があること	★	★	★
D5	野生生物の保護	① 野生生物の保護等に関して観察、餌付け等に関する規制があること	★	★	★
D6	動物福祉	① 観光事業者とガイドに対して、法律、規制及びガイドラインを周知していること	★	★	★
D(b) 資源のマネジメント					
D7	省エネルギー	① エネルギー消費量を定期的にモニタリングし、削減するための取組があること ② 化石燃料の依存度を低減し、再生可能エネルギーの使用を促進する政策や取組があること	★	★	★
D8	水資源の管理	① 事業者が、節水に努めていること	★	★	★
D9	水質	① 水質に問題があれば、早急に対応策を講じる体制があること ② 使い捨てペットボトルの飲用水の利用から転換を促す、地域における飲料水の水質に関する旅行者向けの情報があること	★	★	★
D(c) 廃棄物と排出量の管理					
D10	排水	① 浄化槽等の立地、維持管理、検査について、規則や条例、ガイドラインがあること ② 効果的に処理・再利用する観光事業者を支援する取組があること ③ 排水による地域住民と環境への悪影響を最小にする取組があること	★	★	★
D11	廃棄物	① 廃棄物削減や再利用、リサイクルに関する観光事業者向けの取組があること ② 再利用またはリサイクルされない廃棄物の最終処分は、安全が確保されていること	★	★	★
D12	温室効果ガスの排出と気候変動の緩和	① 温室効果ガスの排出量をモニタリングし、削減する取組があること	★	★	★
D13	環境負荷の小さい交通	① 地域内での徒歩や自転車での移動の奨励と安全確保を行っていること ② モビリティの活用に関して、低炭素自動車の導入等により環境に配慮していること	★	★	★
D14	光害	① 光害が発生している場合、その原因を特定し、対策を講じていること	★		
D15	騒音	① 騒音問題が発生している場合、その原因を特定し、対策を講じていること			【該当なし】

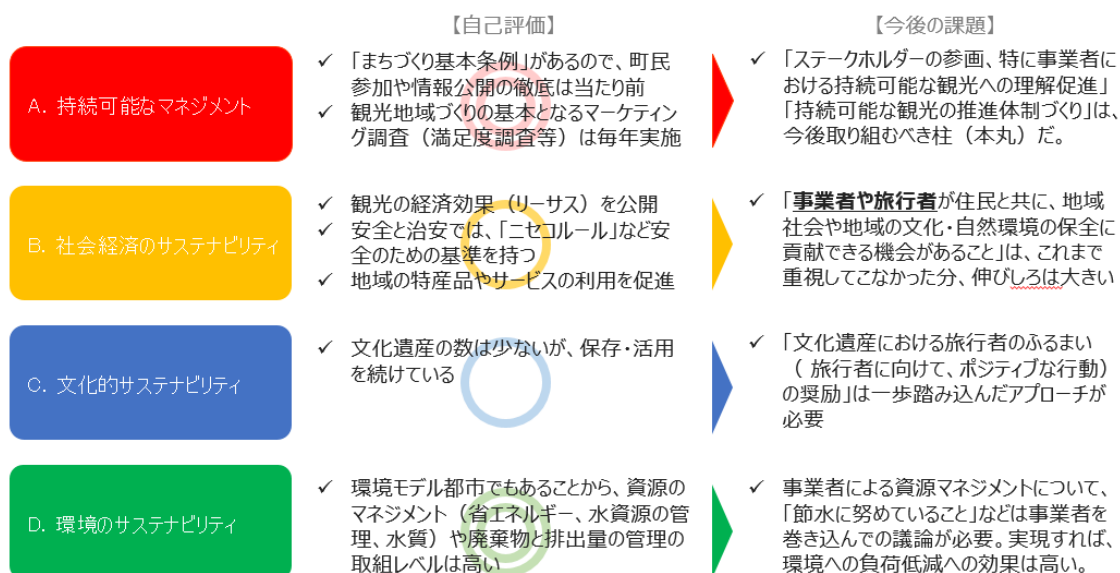
出所：筆者作成

2. 持続可能な観光地域として目指すべき方向性

2.1 事業者や観光客の意識をどう変えるか

ニセコ町では、GSTC の導入以前から、一定程度、デスティネーションとしての持続性を担保するためのモニタリングの仕組みが存在していた。例えば、ニセコ町の町域のうち、国立公園や国定公園の指定を受けているエリアについては、それぞれを規定する国内法に基づいて定期的な評価が行われてきた。しかしながら、従来のそれは資源を静的な存在としてとらえ、特定の時点で把握した資源の状態を評価することを目的としており、観光という産業によって消費され、同時に保全もされるという資源の動的な側面は考慮されず、また観光との関係性においてどのように持続的にマネジメントされるべきかという議論も十分にはなされてこなかった。将来的に「持続可能な観光」を観光振興の新たな基準とし、それによって国際的な競争力を確保していくためには、ニセコ町における観光客や観光事業者の現状等を

踏まえた独自の指標やルールに基づいて、より最適化されたマネジメントの実行が必要不可欠である。さらには、これらが観光客のデスティネーションとしての選択に好意的な影響を及ぼし、同時に町民がそうした取り組みにより主体的、能動的に関与していくために、持続可能な観光という概念を可視化していくことも重要だ。



出所：筆者作成

図3 ニセコ町における取り組み評価と今後の課題

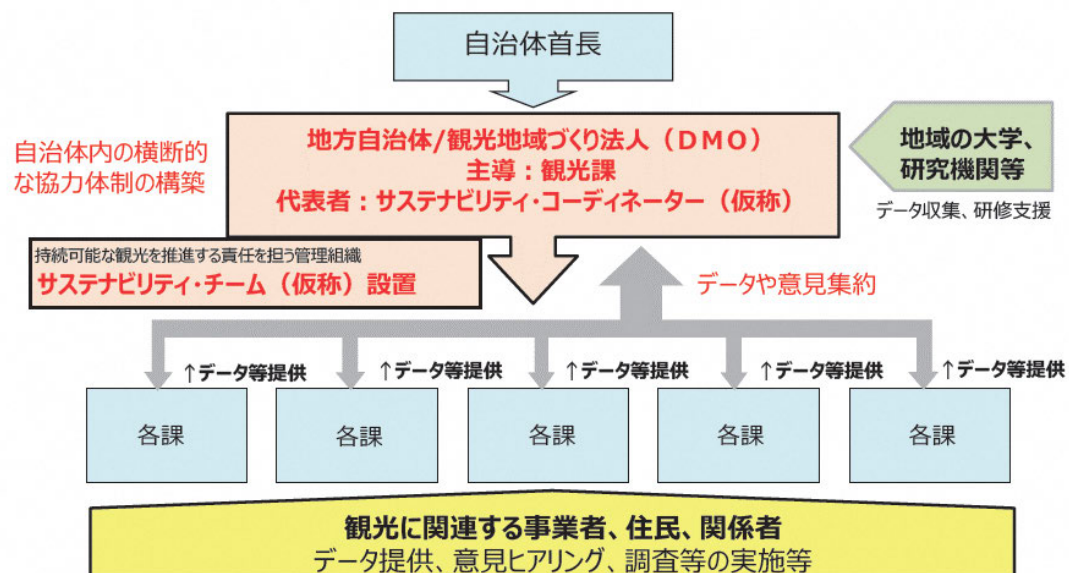
2.2 持続可能な観光の推進体制の確立

持続可能な観光は、その推進体制が成功の鍵を握る。図4は「日本版持続可能な観光ガイドライン」に掲載されている推進体制の一例である。現在は、行政組織が主導しているが、今後は新たにサステナビリティ・コーディネーターを配置したうえで、新たな組織を構築していく必要がある。具体的には、PDCAサイクルを実行する主体として、大学や調査機関等の有識者の支援を得て、モニタリング・データ等の情報収集、KPIの設定と事業評価等を担うことを想定している。

持続可能な観光では、国内で最も先進的と言われる釜石市では、サステナビリティ・コーディネーターを複数名配置し、チームで課題解決に取り組んでいる。ニセコ町においても、行政組織として複数年にわたり、継続的に人員や体制を強化し、機能の向上をさせていく必要があると考えている。

また、より分野横断的な事業実施のために、行政組織内のいわゆる「縦割り」を可能な限り抑制し分野横断的な体制を整えるとともに、民間事業者との公民連携を実質化するための

機構改革等も視野に入れている。



出所：観光庁・UNWTO 駐日事務所（2020: 17）より転載

図4 持続可能な観光指標の推進体制（例）

文 献

観光庁・UNWTO 駐日事務所

2020 『日本版持続可能な観光ガイドライン』観光庁。

観光事業者の現場に見る山岳デスティネーションの可能性

梅田 滋

ニセコ町 集落支援員

北海道大学観光学高等研究センター 研究員

1. はじめに

本稿は 2 つの問いに対する回答を模索する形で考察，検証を行うものである。

1 つは，これまでのニセコ町の観光産業と山岳コモنزの概念が，矛盾しない形で共存するための観光のあり方，あるいはその実現に資する政策や事業とはどのようなものか，という問いである。これはニセコエリアの観光開発のプロセスに対する史的考察から得られた示唆を，観光産業の集積地としてのニセコ町の現実統合する試みとしても解釈することができる。

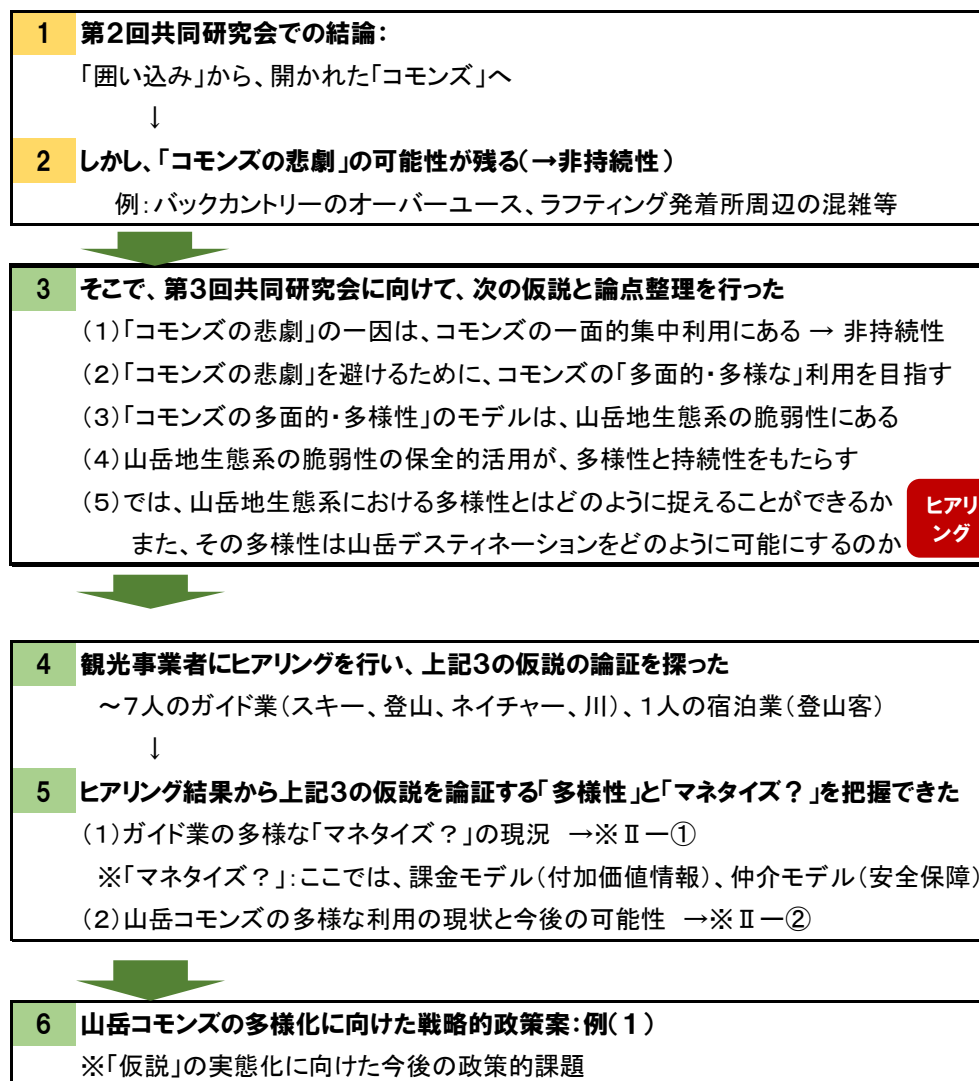
もう 1 つの問いは，ニセコ町が政策的に「持続可能な観光」を模索する中で，果たして「山岳」というデスティネーションとしてのアイデンティティがその実現に寄与し得るのかどうかという問いである。山岳という概念，アイデンティティは，近年ニセコ町やニセコエリアを形容する上で多用されてきたスキーやスノーに比して包摂性に富み，その意味ではニセコ町の観光の将来性，発展性を議論する起点としては適切であるように思われる。しかしながら，そうした議論が政策や観光事業者の日々の営みの中でどのように評価されるかは，その実効性，実証性に大きく依拠する。

つまり，これら 2 つの問いの答えを見つけるためには，観光事業者の潜在的な認識を丁寧に掘り起こし，概念的，学術的議論の実装を目指さなければならないのである。

2. 観光ガイド事業者へのインタビュー調査

ニセコエリアの観光開発の歴史は，観光客の「囲い込み」とコモنزへの「解放」の 2 つのフェーズから構成されてきた。しかし，コモنزの概念を用いてニセコエリアの観光振興を議論することは，すなわち，ギャレット・ハーディンが指摘する「コモنزの悲劇」についての考察が必要であることをも意味する（Hardin: 1968）。持続可能な観光を標榜した検討であればなおさら，コモنزの悲劇によって持続性が消失するという議論は無視できない。

実際，ニセコエリアの観光においては，コモنزの悲劇と云ってよい状況が見られる。



出所:筆者作成

図1 仮説と論点整理

例えば、ニセコ・ルールによってスキー客によるバックカントリースキーは量的、質的に一定程度、管理されてはいるが、スキーという特定の目的の為に短期間ニセコエリアに滞在するスキー客が、自身を含めたスキーの自然環境への影響を総体的、俯瞰的に理解することは理論上難しく、結果的に、時期や場所によってはオーバーユースが起こっている。また、尻別川におけるラフティングについても、やはり局所的、短期的にはオーバーユースが生じる。

こうした点を踏まえると、ニセコエリアにおける持続可能な観光を、コモンズ概念を通じて考察していくためには、観光事業者、とりわけ、地域資源の価値をより直接的に認識し

1 ヒアリング調査の目的

「山岳デスティネーション」の可能性を現場の声から探る

2 ヒアリング調査の内容

- 関連する御社の業態
- 「山岳デスティネーション」の可能性についての見解など

3 ヒアリング調査の対象と実施時期

- ①対象は、山岳等関連ガイド業(7社)と
山岳関係宿泊者の多いペンション(1社)の8名
- ②ヒアリング実施時期は、12月7日～1月3日
- ③ヒアリング内容の記録は、別紙報告書参照

出所：筆者作成

表1 観光事業者ヒアリング調査の概要

得るガイド事業者の認識を把握することが肝要であるように思われる。そこで本研究では、ニセコエリアのガイド事業者を対象にインタビュー調査を行った。

インタビュー調査は、計8事業者に対して実施した。なお、8社のうち、1社はガイド業ではなく、登山客の利用が特に多い宿泊事業者である。調査では、ガイド業の具体的な内容や山岳デスティネーションの可能性についての質問を中心に、非構造化インタビューの形態で行い、筆者が調査対象者と直接会い、対面にて実施した。

3. ガイド業の多様性

図2は、ガイド業が提供している商品の時期や場所に基づいて類型化したものである。横軸に示した業態の種類を見ると、冬の山岳ガイドのエリアとしては、羊蹄山のバックカントリースキーとニセコエリアのバックカントリー、そしてトレッキングの3種類あることが分かる。同じように夏の山岳も、羊蹄山、ニセコエリア、トレッキングの3種類から構成されている。また、山岳以外の商品としては尻別川でのアクティビティや四季を通じたトレッキングがあげられる。先述のとおりスキーや雪のデスティネーションとして認識されているニセコエリアであるが、ガイドによって提供されている商品は時期、エリアとも実に多様である。ただし、インタビュー調査では、冬季の山岳エリアにおける商品が最も収益性が高いとの証言が数多く得られた。特に、ニセコ山系でのバックカントリースキーは需要が大きく、従事者数に基づく貢献も大きいことに加え、羊蹄山でのバックカントリースキーも近年オーバーユース状態となっている。

また、夏季は、尻別川のラフティングやカヌーなどの商品が多く、総じてスポーツ・アク

山岳コモンズ		冬の山岳エリア			夏の山岳エリア			尻別川ACT (夏)	備考
ガイド業態 ヒアリング 対象者	ガイド業態	羊蹄山BCS	ニセコBCS	トレッキング	羊蹄山登山	ニセコ登山	トレッキング		
	1 a社							●ラフティング	川がメイン
	2 b社		A		C	●ガイド	D	●カヌー	川がメイン
	3 c社	○宿泊客	○宿泊客		○宿泊客	○宿泊客		B	宿泊業
	4 d社	●ガイド	●ガイド						F
	5 e社	●ガイド	●ガイド						個人ネットワーク型
	6 f社	●ガイド	●ガイド		●ガイド	●ガイド	●ガイド		(ニセコ羊蹄山岳会)
	7 g社	●ガイド	●ガイド		●ガイド	●ガイド	●ガイド		(ニセコ羊蹄山岳会)
	8 h社			●ガイド		E	●ガイド		(ニセコ羊蹄山岳会)

多様な山岳系ガイドが、四季にわたって概ね全ての領域で市場を形成し維持している

A	2000年前後以降最も大きく成長したガイド領域で、海外からのガイド(インストラクター)も多く、今後も主流の座を占め続けられる
B	同じく並行して2000年前後から大きく成長したガイド領域で、日本人ガイドと客が多く、今後ももう一つの主流の場を維持すると思われる
C	「百名山」目当ての一見客とリピーター客による、多様な要素を組み合わせた登山ガイド要請が、少数ながら持続的に存在している
D	緩い登山あるいはトレッキングとして幅広く多様なテーマ組み合わせによるガイド要請が存在し、今後は一層のテーマ拡大が期待できる
E	多様なテーマ、切り口、手法などによる本格的なネイチャーガイドが少数ながら存在し、今後もリピーターを醸成していくと思われる
F	個人ガイド(インストラクター)13名が自分の顧客関係を持ち寄ってネットワーク組織を作り、その中から環境改善寄付金を拠出

※ガイド業における「マネタイズ」の例(f社の場合)

- ①ガイドレシオ(ガイド1人に客が何人までが適切かという指標)によると、1人だと赤字、2人だとトントン、3人だと黒字
- ②客の6～8割がリピーターだと安定してペイする

※ニセコ羊蹄山岳会

- ・登山に限らず、学術、芸術、文化、歴史、環境など、山岳への多様な関心事の人たちで結成(会員30名ほど)
- ・羊蹄山の清掃、登山安全講習会、外来植物の駆除、登山路や散策路の整備活、羊蹄山登山コースの植生調査etc.

出所：筆者作成

図2 ニセコエリアにおけるガイド業の業務領域

ティビティに分類されるものが見立つ。こうした商品はニセコエリアの夏季の魅力向上に大きく貢献しており、近年では、冬季と肩を並べるほどの知名度を誇るまでに成長しているが、アクティブなプログラムになればなるほど、需要は限定される。その点、山岳エリアの商品は、本格的な山岳ガイドを帯同しての羊蹄山登山から、植物や地域の歴史についてのインタープリテーションを目的としたガイド付きのツアーまで多様な形態が存在しており、需要の幅も広い。

さらに、事業者の組織構造も様々である。例えばガイド業のe社はインストラクターやガイドなどの個人事業主13人が集まって形成されたネットワーク型の法人である。この法人は、個人の売上を全て法人に一旦プールし、その中から5%を法人の運営維持経費に充てる形で運営されている。さらに、売上の2%を環境保全団体に寄付するなど、環境への意識も高い。

また、特筆すべきは本調査の対象となった事業者の中にはニセコ羊蹄山岳会加盟のガイドが含まれていることである。このニセコ羊蹄山岳会は、登山ガイドだけではなく、山に関する自然科学の研究者のほか、芸術、文化、歴史、環境等各領域の専門家が参加しており、羊

蹄山の諸相についての多角的な議論に留まらず、様々な活動を行っている。特に、同会が行う羊蹄山の清掃活動、登山の安全講習会、外来植物の駆除活動、登山路や散策路の整備活動、山岳域の植生調査等は、ニセコ町内の観光事業者の自然環境への意識が、単に営事業を支える資源に留まらず、より公益的な部分にまで及ぶことの1つの証左であると考えられることが出来る。

4. 収益の持続性

他方で、ガイド業もまたビジネスとしての側面を持っている以上、一定の収益性を担保できなければ事業としての存続は難しい。持続可能な観光とは言わずもがな観光産業の持続性をも包含した概念であり、自然環境や地域社会への配慮のみを優先しても事業として成立しなければ、その具現化はあり得ない。

ガイド業には、催行するプログラムにおけるガイドと顧客の人数比率を規定したガイドレシオが存在する。これは法的に定められたものではなく、業界団体等が一定の基準や参考値を設け、各地域や各社でそれに基づく独自の比率が設定される。ツアーは参加者1人あたりの料金が決まっているため、当然、グループが大人数になればなるほどツアーの収益性は高くなるが、安全確保の観点から1人のガイドで引率できるツアー人数の上限が定められているのである。本インタビュー調査によれば、羊蹄山の場合、規定上のガイドレシオは10人であり、f社のように中には自主的にそれよりも少ない人数にしている事業者もいる。人数が少ないということはガイドの目が届きやすいことを意味するため、安全性だけでなく、総合的なサービス品質の向上にもつながる。つまり、ガイド事業は、ツアーあたりの人数の多少と収益性のジレンマに常に直面する構造にある。

他方で、ガイド事業の集積性を規定しているもう1つの要素が、顧客のリピーター率である。総じてガイド業は、宿泊や運輸といったその他の観光産業に比べ事業規模が小さく、マーケティングや営業のコストが事業としての収益性を圧迫する。その場限りの収益性を優先してツアーの参加人数を増やすのではなく、人数を減らすことでサービスの質をあげたり、顧客とのコミュニケーションを密に行うことでリピーター化や口コミによる集客を目指そうとする事業者が多いのはそのためである。インタビュー調査によれば、顧客の中には異なる季節やルートで何回も羊蹄山に登る層が存在しており、彼らは羊蹄山そのものだけでなく、同じような嗜好を持った登山客やガイドとの交流を求めてリピートする。こうしたリピーターが全顧客中6割を超えると、中小規模のガイド業のビジネスは軌道に乗るとのことであった。

5. ガイド業から見る山岳デスティネーションの可能性

図3と図4はインタビュー調査を通じて把握したガイド業の事業内容の多様性、さらに

は継続的、安定的な収益の確保という視点からとらえた持続性の2点から、山岳デスティネーションの可能性を検討したものである。

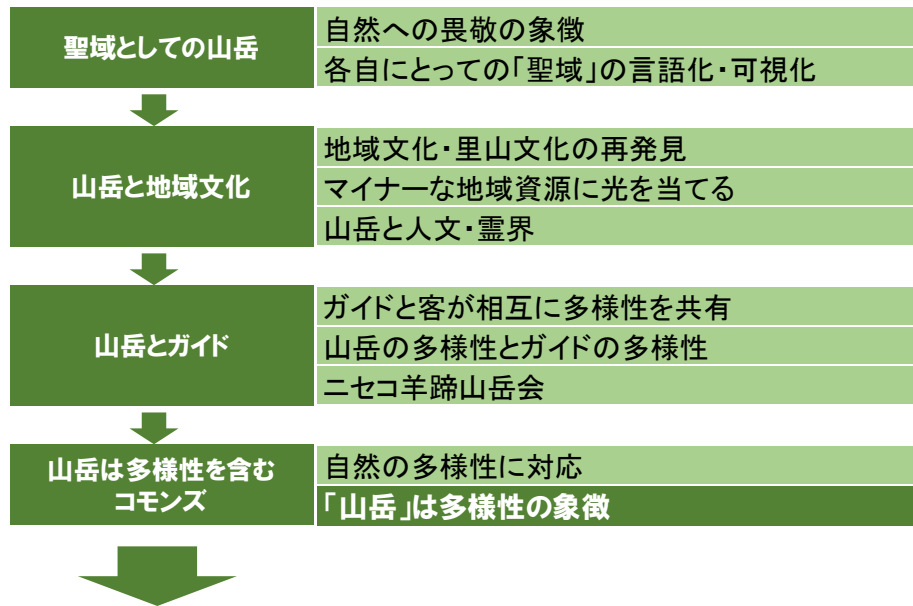
ガイド業は、ビジネスという側面において大いに世俗的なものであるが、インタビュー調査によれば、ガイドの多くはビジネスのフィールドとしての山岳に畏敬の念を持っており、「聖域としての山岳」をそれぞれ自分なりの言葉で意識し表現する。それが結果的に、山という自然界の存在に文化性を付与することにつながり、「地域文化」を形成する。垂直分布が明瞭な植生やそれに関連する動物の生態系と里山文化がいかにつながるのが、また山岳自然の資源開発に係る変遷など、山岳の多様性がもたらす地域独自の食文化や産業、歴史の価値を伝えることで、山岳という単一の地域資源の多角性、多層性が表現される。これこそが、「山岳とガイド」のあまり知られていない関係性を規定しているのであり、だからこそ「ガイドというのは自然の多様性に対応してビジネスをしている」という自負がガイド事業者の中に生まれるのである¹⁾。

こうした点を踏まえると、ニセコ町のデスティネーションとしての持続性を、「山岳デスティネーション」という新しいアイデンティティによって担保し、あるいは高めていくためには、山岳を単に自然造形物としてとらえるのではなく、豊かな生態系とそれによって育まれる自然界、人間界双方における様々な要素の集積として理解する必要があることが分かる。スキーデスティネーションやパウダースノーでは形容できない多様性を評価して初めて、山岳デスティネーションがもたらす持続性の価値が浮き彫りになるのである。

さらに多様性への着目は、ビジネスの側面においても重要な示唆を与える。

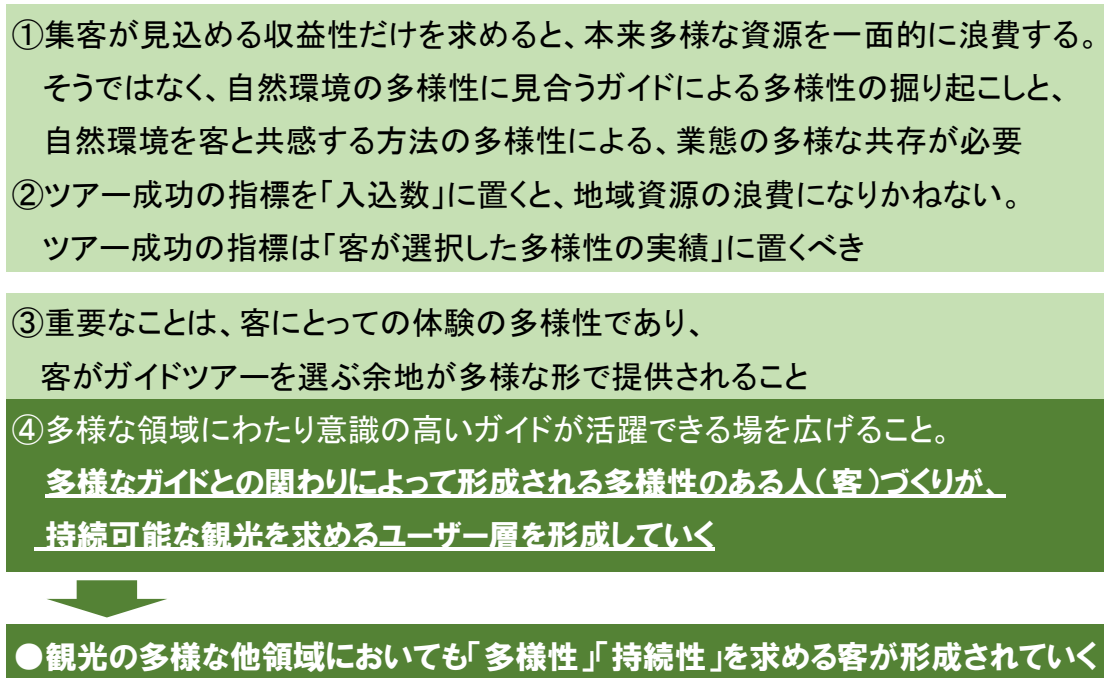
インタビュー調査を通じてガイドが異口同音に語るのは、集客が見込めるツアーの開発と販売のみを追い求めると、本来多様であるはずの地域資源を一面的に浪費してしまうことになり、それは結果的に事業の将来性へのリスク要因を増大させることにつながるということであった。多くのガイドが、当初は収益性の見込めないものも含めて多様な地域資源に着目し常に新しいツアーを開発しようと試みることの背景には、先述のような山岳の概念的多様性に留まらず、事業の持続可能性を担保する地域資源の持続性への認識があるのである。

このように、持続可能な観光の実現には、一見、持続可能性の対局にあるように見える収益性の追求が一定の役割を担うことが分かる。それは資源の保全と事業の継続という中長期的な視点に基づく収益性であり、コモンズのような無料で自由に利用できる空間に価値を付加することで得られる利益をも含有する。この収益性、マネタイズこそ、これまでのニセコエリアの観光産業とコモンズに基づく新たな観光が、矛盾しない形で共存し得る接点なのではないかと考えている。言い方を変えれば、山岳というコモンズを構成する山岳生態系の維持にはコストが生じるのであり、それを観光という産業を通じて回収できなければ、山岳デスティネーションとしてのニセコエリアもまた、いずれは多様性を喪失し、持続的でなくなる可能性があるのである。



出所：筆者作成

図3 山岳デスティネーションにおける「多様化」



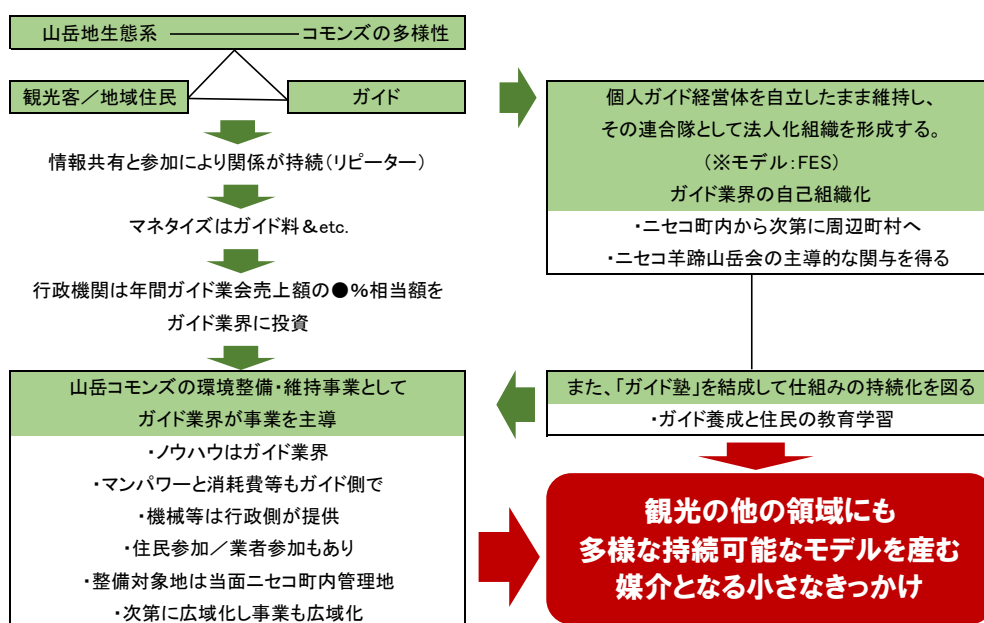
出所：筆者作成

図4 山岳デスティネーションにおける「多様化」(その2)

6. 政策的対応を目指して

先述のとおり、山岳生態系は山岳コモンズの多様性を象徴している。山岳コモンズの多様性を実際にメニューとして提供しているのがガイドであり、住民や観光客はガイドとの関係性の中で、山岳コモンズの多様性を実感し、消費する。ガイドは短期的な収益性の追求とは別の論理で、多様で高品質な商品を開発することで、リピーター客を獲得したり、地域資源の過剰利用を未然に防ぐことに取り組んでいるのであり、これこそが観光を通じた持続可能性の追求のサイクルなのである。知識や体験の高度な集積とその解き明かしの物語が多様な付加価値を生み、結果的に収益性、マネタイズを一定程度裏付けていく。

このように考えると、ガイド業以外の観光事業者を通じて、コモンズの維持や管理に必要なコストを補う仕組みも必要であるように思われる。具体的には、導入が検討されつつある宿泊税を始め、いわゆる観光地としての産業集積を構成する事業者に幅広くその負担を求めることこそ、持続可能な観光を実現する上での政策的対応の1つであるように思われる。また、山岳生態系の保全と持続可能な活用の担い手として、あえて地域におけるガイド業の役割を再解釈し、上記のようなその他の産業からガイド業に相応の費用負担を行う形でコモンズの維持を実現するというのも1つのアイデアかも知れない。これは、ドイツのアーヘン市が自然エネルギーを普及させるために構築した行政機関と民間機関、住民による相互扶助の仕組み「アーヘンモデル」に着想を得たものである（ハツ橋：2007）。また、こうしたガイド業の再解釈、再評価が実現した上では、その育成を政策的に行っていくことも必要不可欠である。



出所：筆者作成

図5 山岳コモンズの多様化に向けたガイドシステムの戦略的政策案

7. まとめ：山岳デスティネーションと持続可能な観光

ニセコエリアのこれまでの観光開発は、リゾート観光施設群に代表される装置投資型の開発によって牽引されてきた。観光装置への投資によって囲い込まれた地域資源から利益を回収するためには、限られた資源の占有と効率的な利用が不可欠であった。これが、地域住民のリゾート開発に対する不安や不満を招いてきた側面もあろう。山岳のパウダースノーや尻別川のアクティビティは、本来はコモنزとして利用が始まったにもかかわらず、資源の一方的な利用と画一的なデスティネーション・アイデンティティによって資源利用の時間的、空間的偏重が生じ、地域の持続可能性を減退させた構造が、本稿による考察を通じて明らかになった。

繰り返し述べてきたように、そのような従来からの装置産業的観光と一線を画するオータナティブとして、現在、ニセコ町では持続可能な観光の模索が始まっている。そしてその試みの1つが、山岳デスティネーションという新しいデスティネーション・アイデンティティの追求である。地域資源の多様性を活用するモデルの舞台としての山岳コモنزに光を当て、その活用を生業とするガイドの役割を再解釈することを通じて、持続可能な観光が実現することを願ってやまない。

注

- 1) ニセコエリアでガイド業を営むf社のスタッフに対する筆者のインタビュー調査（2020年12月15日、オンラインにて実施）、g社のスタッフに対する筆者のインタビュー調査（2020年12月27日、ニセコ町民センターにて実施）、h社のスタッフに対する筆者のインタビュー調査（2021年1月3日、倶知安町内カフェスプラウトにて実施）より。

文 献

Hardin, Garrett

1968 "The Tragedy of Commons: The population problem has no technical solution; It Requires Fundamental Extension in Morality." *Science* 168: 1243-1248.

ニセコ町

2002 『ニセコ町百年史』ニセコ町。

2021 『観光事業者ヒアリング調査報告書』ニセコ町。

ニセコ町百年史編さん委員会

2022 『ニセコ町百年史』ニセコ町。

管豊

2010 「ローカル・コモンズという原点回帰——「地域文化コモンズ論」へ向けて」, 山田奨治編『コモンズと文化——文化は誰のものか』東京堂出版。

八ッ橋武明

2015 「ドイツ再生可能エネルギー導入の経緯(特集エネルギー対策を考える)」, 『湘南フォーラム』, 19

渡辺悌二

2004 「山岳地生態系の脆弱性と地生態学研究の現状・課題」, 『地学雑誌』, 113(2)

「ニセコの窓口」に関する考察

——ニセコにおけるワンストップ窓口のあるべき姿とは——

木村 宏

北海道大学観光学高等研究センター 教授

1. ニセコの発展とデスティネーションとしての「ニセコ」の所在と窓口

近年の「ニセコ」の観光発展は目覚ましい。1912 年、レルヒ中佐の北海道におけるスキー伝承に端を発し、日本国内においてスキーがレジャー産業として確立されるまでの軌跡に沿うように、「ニセコ」においてもスキーの大衆化に伴うスキーレジャー産業の開花、特にスキー場開発（1961 年ニセコ高原比羅夫スキー場のオープン）や宿泊施設の建設、冬季に集中する客のグリーン期への誘導するための施設整備や登山、ハイキングブームの後押しなど多分にもれず各地のスキー場発展のプロセスと違うことなく順調な発展を遂げてきた。1990 年代に入り、更に独自の発展を遂げる「ニセコ」は、主に豪州人グループが展開した夏のアクティビティーによる誘客や滞在型リゾートとしての国内外のデベロッパーによる投資開発に輪をかけ、国のインバウンド政策による訪日外国人の受け入れもその数を伸ばしてきた。不動産投資はホテル、コンドミニアムはもとより、店舗や民家などにも広がり、地価の高騰も問題視されるようになってきた。町の観光客入り込み数はニセコ町観光統計によれば 1993 年の 130,7 万人から 2019 年の 175,2 万人と、堅調な伸びを示している。

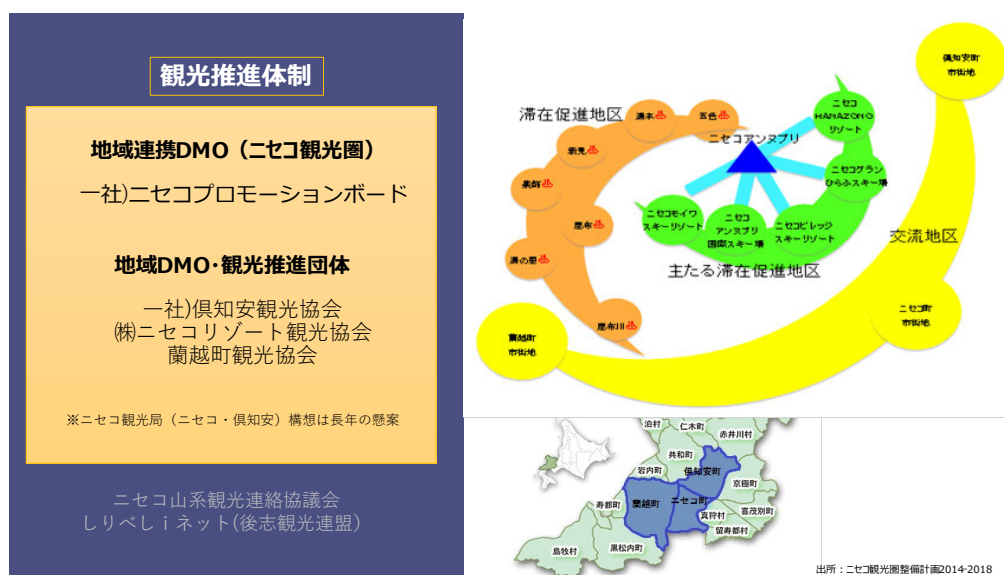
しかし、一方でこの観光発展に対し、「ニセコ」内部ではそれぞれの事業者や住民、自治体などで観光に対する認識の相違も見られるようになり、2030 年開通予定の北海道新幹線倶知安駅開業を踏まえ、これからの観光振興策についての議論も始まっている。

こうした発展を遂げてきた「ニセコ」とは何を指しているのだろうか。もちろんニセコ町単体のニセコとして捉えることは当然であるが、スキー場をベースにアンヌプリ山麓の 3 町が「ニセコ」と呼ばれ、羊蹄山麓やアンヌプリエリア、温泉郷も含めその総称でもあり、更には後志振興局管内のアンヌプリ北側エリアの共和町や岩内町も「ニセコ」を冠した PR を展開するなど、それぞれが戦略的に、または何らかの意図を持って使われる「ニセコ」とはどこを指すのかという議論が話題に登ることも少なくない。本稿ではニセコ町を特定して論述するもの以外すべて括弧付きで「ニセコ」と表記した。観光推進体制としては、観光庁の観光圏事業において組織されたニセコ観光圏（ニセコ町、倶知安町、蘭越町）の運営団体として一般社団法人ニセコプロモーションボードがおかれ、各町に運営形態の違う観光

協会が存在する。さらにはニセコ山系観光連絡協議会、後志観光連盟などの組織や協議会が「ニセコ」エリアの観光マネジメントやプロモーションを行っている。(図1)

本稿では、ニセコの所在についての議論は別な機会に譲るとして、主に観光客が「ニセコ」を知るための、そして情報が集約され発信されるワンストップ窓口、題して「ニセコの窓口」について議論していきたい。

ワンストップ窓口とは、近年の観光地づくりの動きとして、歴史・文化の継承や町並み景観形成など関係者が横断的に連携し取り組み、また、直売所・道の駅などの地場産品の販売を介した地域内及び外来者との交流などを通じて地域振興に資する誘客や交流を図る「観光地域づくり」の視点から、情報の集約、発信、地域発の旅行商品いわゆる着地型旅行商品や、滞在プログラムを提供する窓口と定義し、この「ニセコ」地域における窓口を「ニセコの窓口」と呼び、特に本稿では集客が見込める既存の施設を想定しその可能性や課題を提示したい。



出所：蘭越町・ニセコ町・倶知安町（2019）より転載

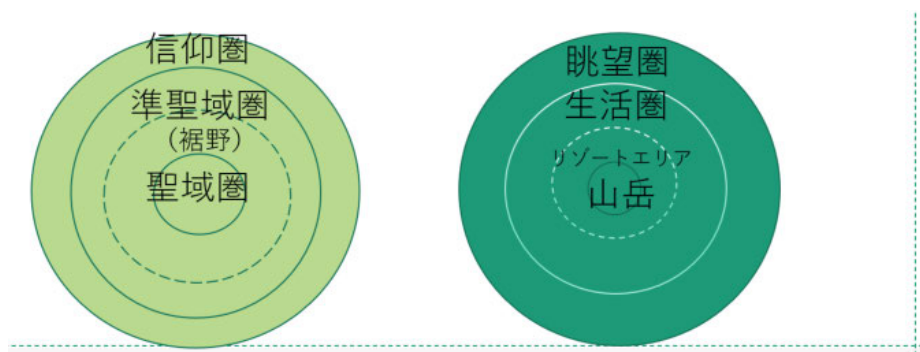
図1 「ニセコ」の観光推進体制

2. ニセコ町民の意識

「ニセコの窓口」の議論をする前に、本節ではニセコ町民の意識をまとめてみたい。特に観光に対しての意識について考察する。

ニセコ町観光振興ビジョン策定に向けて、ニセコ町をスキー依存型の観光地ではなく通年型のリゾート地として発展させるかという問題提起について、第1章で石黒先生がニセコ町

を山岳デスティネーションに見立て論考、これに呼応し第2章において天田先生が山のピークからすそ野に向かう空間を聖域圏、純聖域圏、信仰圏と分類し山岳デスティネーションを民俗学的視点で読み解き、住民の属性に沿ってこれらを山岳リゾートエリア、生活圏、眺望圏に読み直したうえで（図2）、「生活圏の希薄さを空間と機能面で補う装置が必要、施設や視点場をどのように見せるか、いいものを（持続可能な）競争力を持ってどのように実践していくか」という問いを導き、この問いに対して、ワンストップ窓口がその役割を持てるのではないかという仮定に基づきまずは住民の意識を把握する。



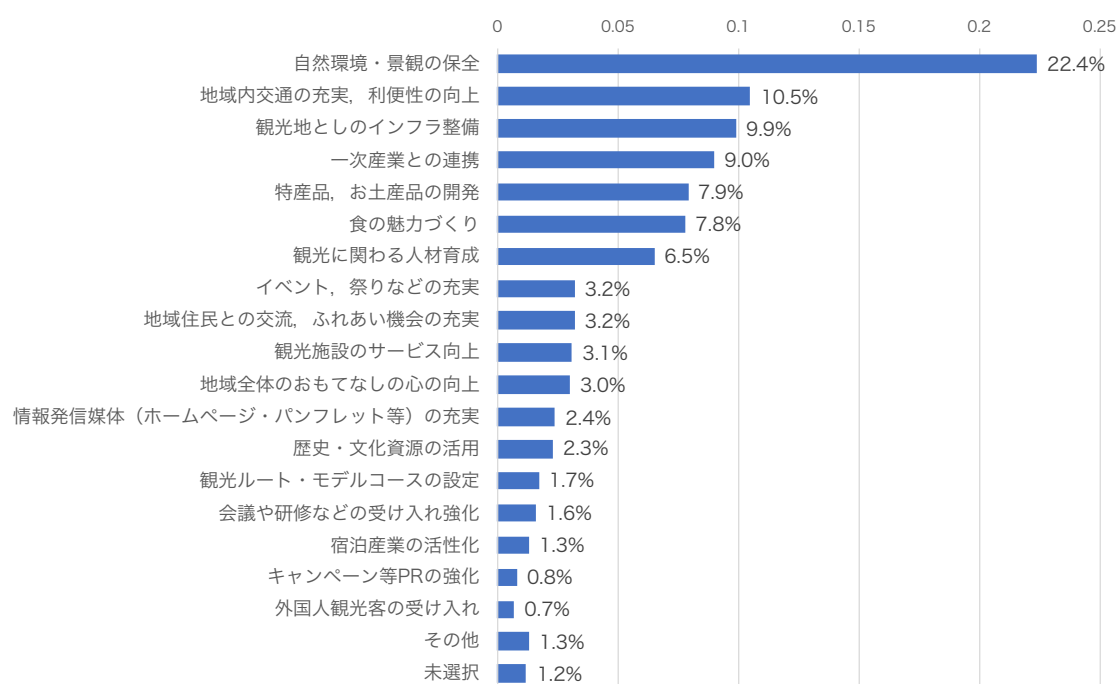
出所：本書第2部第3章より一部改変して転載

図2 ニセコ町の空間分類

住民意識アンケート結果から見えるものとして、2018年1月に実施され3月に報告されたニセコ町、倶知安町、蘭越町の全世帯に向けた「ニセコ観光圏住民観光意識アンケート調査」（有効回答数1,469サンプル）のうちニセコ町民からの回答を抽出し解説する。まずニセコ町に住むきっかけとしては、もともとの住人の46.3%が最多を占めるが、次に、田舎暮らしをするため、スキーなどのレジャーを楽しむための移住者が31.5%とレジャー感覚やリゾート気分を楽しむための移住組が多数を占める。住み心地については、とても住みやすい、まあ住みやすいが79.6%。住み続けたい理由は、地域の雰囲気が好き、楽しめるスポットが多い、来訪者が多く活気がある、気候や自然環境がいい、とにかくニセコが好きなどポジティブな考えが目立ち、53%に達する。ニセコは魅力的な観光地かという問いには、ややそう思う、の回答も含め90.4%が魅力的と答えおり、ニセコエリアの観光関連産業に関しての印象については悪いと回答した11.5%に対し、49.8%が良いとしている。またニセコ町民の就業者の職業は観光関係に関わるものが22.5%と農林業の5.6%の4倍にものぼり、無職の26.8%、公務員等の22.9%と並び高いウェイトを占め、観光産業への依存率が高いことがうかがえる。観光客へ接する機会については、67.5%が何らかの形でその機会はあるとしており、観光客への印象は、まあ良い、の回答も含め54.4%が良いと答えている。また、訪日外国人観光客の受け入れについては55.8%が来訪を望む一方、41.5%がど

ちらとも言えない、来てほしくないと回答している。道外や海外からの観光資本参入については、76.9%が条件付きも含め賛成している。また、複数回答可による観光客の増加や観光地化による生活環境の変化についての質問では、プラスの影響として人口増や移住の増加 68.8%、地域の賑わいが向上する 56.9%、町のインフラ整備が進む 36.5%が主にあげられる一方でマイナスの影響としては、ごみ投棄などによる自然景観の破壊 69.1%、物価の上昇 62.1%、自然環境の減少 54.2%、治安の悪化 40%が挙げられている。さらに農業と観光の連携については83%が必要と答え、ずばり、観光振興は大事かという問いについては84.7%が必要と回答した。観光政策については、観光政策に関わりたいと考える人が37.3%で、必要な観光政策の問いについては18項目の回答が寄せられており（図3）、その期待度も大きいと推測する。

アンケート結果に見る住民の意識は、特に観光についての印象はおおむね良好といっていであろう。居住環境についての満足度も高く、観光客への印象も好意的である。ただし、インバウンドの受け入れについては慎重な姿勢も見られ、訪日観光客との良好な関係性の構築は課題と言えるだろう。観光政策への関心も高い一方、自然環境への配慮や物価上昇への不安も感じていることから、負の影響に配慮し、住民の不安を解消しつつ快適な居住空間を維持発展させていくことが求められている。



出所：小樽商科大学グローバル戦略推進センター（2018）に基づき筆者作成

図3 ニセコ町民が必要と思う観光政策

3. 観光政策から見る「ニセコの窓口」の姿

これらの調査結果に合わせ、2019年にニセコ町が実施した2020年～2023年の第5次ニセコ町総合計画・第2次見直しのための住民アンケート結果から得られた重点施策を重ね合わせ、さらにこれまでの片山ニセコ町長の町政運営に対する発言語録を踏まえ、住民の視点から「ニセコの窓口」のあるべき姿を考察する（図4）。

住民アンケートは、町の第5次総合計画の第2期（2016～2019年度／4年間）の検証として、まちづくりの現状をどのように評価するか（満足度）について町民意識を把握し、重要度認識を分析し、第5次総合計画の第2次見直しに反映させるものとして実施された（有効回答数590サンプル）。子どもの教育、地域住民の学習機会、地域の歴史文化、環境の保全・創造、交通、観光、農業など15項目97の設問からなり、これらの満足度を分析し、結果として、以下の4つの重要課題を抽出している。

1. デマンドバスの利便性を高め、自立と連携の地域自治を確立する
2. 災害と犯罪から高齢者を守る地域の「相互扶助」を確立する
3. 土地利用がまちづくりの基礎となるグランドデザインをつくる
4. 町民に開かれた町財政の健全化を推進する

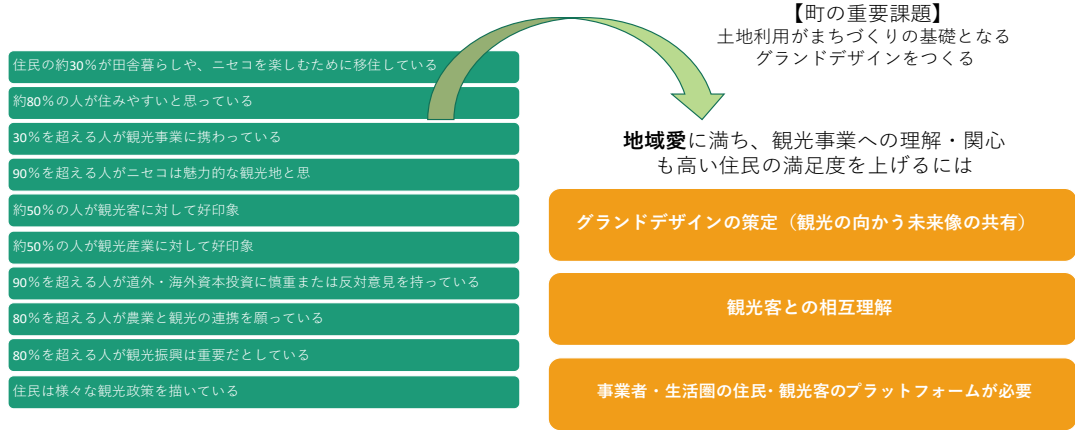
注目したいのは「3」で、近年道外や海外資本の参入で町の将来を憂いている住民、事業者、そして観光客に向けた町のグランドデザインの構築や提示は、観光に期待をかける住民やその関係者に対し、町の進むべき姿を示すことにほかならず、観光振興策へ期待の反面、不安要素を払拭する指針でもある。グランドデザインの構築は、住民、観光客や観光事業者との相互理解のもとに進めなくてはならないことでもあり、さらにこれらの情報窓口であるべきなのが、事観光プラットフォームであり「ニセコの窓口」に他ならない。

また、町長語録（図5）にもある通り、「ニセコの窓口」を確立するためには、ニセコ町の歩みは有島武郎の「相互扶助」の精神の上に構築されたものであり、住民が主体になり、特に観光まちづくりの議論がオープンでそのプロセスを大事にし、共通の価値観を作りながら進むべき方向を定め、共感こそが地域の喜びにつながるというニセコ町の風土になじんでいくことが大前提にある。

図6はニセコ町が目指す観光振興のイメージであるが、ニセコ町内の連携に加え、周辺地域との連携も視野に入れての計画であり、「ニセコ」の観光を考える際には地域間連携は必要不可欠であろう。観光推進のための事業が複数の枠組みで進んでいくことの整理は必要であるが、まずは町の目指す方向を見定め、地域で取り組まなくてはならない事柄を整理しながら前進することが望まれる。

「ニセコ」の捉え方は様々なことは前述したが、喫緊の目標として2030年開業予定の北海道新幹線倶知安駅の開業を目途に「ニセコ」におけるニセコ町の立場を明確にしつつ、「ニ

ニセコ観光圏住民観光意識 アンケート調査結果
第5次ニセコ町総合計画 第2次見直し住民アンケート調査結果 から導き出せるもの



出所：筆者作成

図4 アンケート調査結果のまとめ

町長語録から見るニセコ町

1. 地域の金や物を出す文化・域内循環（域内調達と消費）を目指す
2. ものづくりの住民を増やしたい
3. 民主主義は納得のプロセス、合意形成が文化とか価値観を作る。首長はかじ取り役
4. 行政が自治活動を奪ってきたのではない
5. 小さな世界都市ニセコ
6. 一人（個）を救えない
7. 行政って何よ
8. 相互扶助の原点にたった街づくり
9. やってみてわかるイノベーション
10. 住民が作る地域が面白い
11. 役場に人がガチャガチャ来る環境を作りたい
12. 風通しのいいワンストップ窓口が必要
13. 民主主義社会の自立 住民一人一人が自ら考えて進む町
14. 情報共有と公開
15. 格差拡大の縮小
16. 地球環境、環境負荷をいかに少なくしていくか、小さな町でも考える
17. キーワードは共感 共感が新たな投資と喜びを生む



垣根を超えた住民との関係性

問題意識の共有

結果:住み続けたい町＝意識が高い町

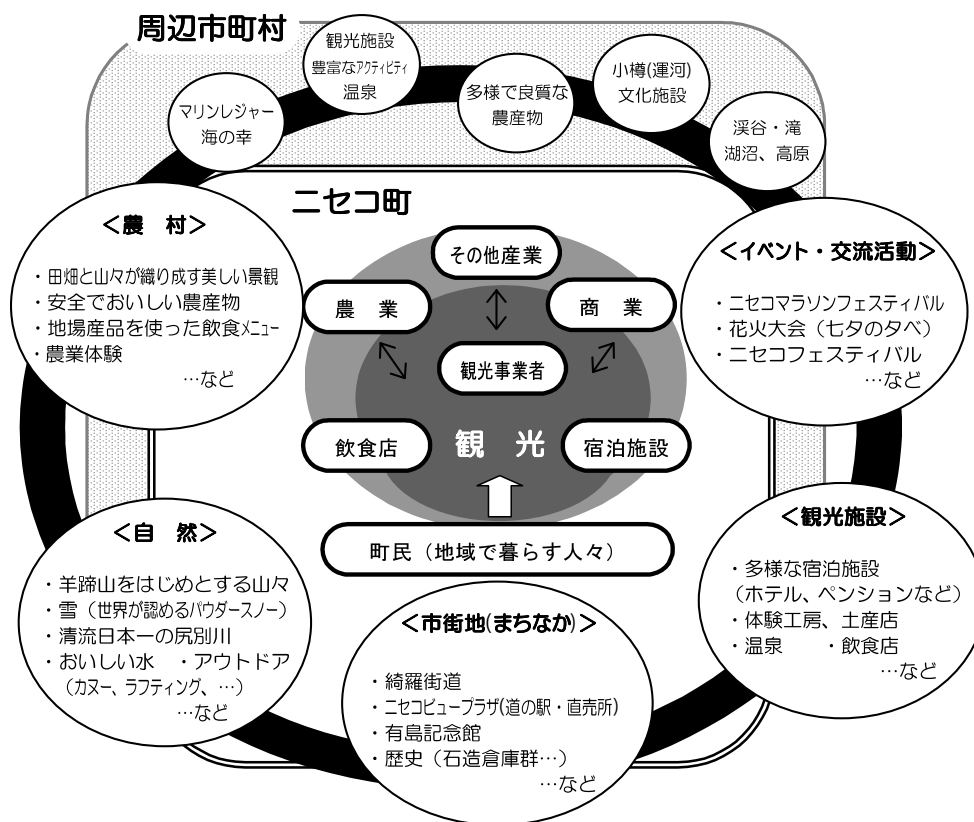
1-4 2014.7 臥電清談より
5-8 2017.6 映画「single mom 優しい家族。」製作委員会インタビューより
9-17 2020.9 The Japan Times Satoyama & ESG アワード2019受賞コメントより

出所：筆者作成

図5 片山町長語録

セコ」のデスティネーションイメージ確立のために「ニセコの窓口」を先行して整備し、その目標に向けたプラットフォームを構築すべきである。そのために以下の3点を踏まえた環境整備が肝要である。

1. 観光開発に関わるファクターの思想をそれぞれの「個性」として尊重し合う関係づくり
2. 「ニセコ」の自然や歴史・文化、豊かな産物を育む大地などの共有財産を持続可能な観光地づくりの基本に置いた「個性」が共創し合う観光地域づくり
3. 住民主体の議論のもとで進める姿勢



出所：ニセコ町（2009：10）より転載

図6 ニセコ町の観光振興におけるイメージ

4. 意識の共有空間

本節では、2節で示した生活圏の希薄さを空間と機能面で補う装置が必要、施設や視点場

をどのように見せるか、いいものを（持続可能な）競争力を持ってどのように実践していくかの問いに関して、施設や視点場をどのように見せるかについて考察する。

ニセコ町では農地の荒廃、荒廃構造物の増加、不法投棄、無秩序なりゾート開発による景観の侵害への懸念を踏まえ 2004 年「ニセコ町景観条例」が施行された。また、2007 年には「シンボル羊蹄山の眺望」や「尻別川の清流」を守る取り組みなどの目標を共有し、羊蹄山麓広域景観づくり推進協議会（周辺 7 市町村）によって「羊蹄山麓広域景観づくり基本方針」及び行動計画が策定され、ニセコ町字曾我地区から望む 2 本のさくらんぼの木、羊蹄山、畑の風景および、ニセコ町豊丘地区から望むダチョウ牧場、ニセコアンヌプリ、羊蹄山の風景の 2 か所が「ふるさと眺望点」に指定された（図 7）。ニセコ町景観条例の前文には、ニセコ町は、秀峰「羊蹄山」や「ニセコアンヌプリ」などの山系に囲まれ、町の中央を清流「尻別川」が流れる美しい四季を織り成す自然環境に恵まれた町である。とあるように、ニセコ町民の生命の源が山の恵みであり秀峰とたたえた「羊蹄山」・「ニセコアンヌプリ」である。とりわけ、蝦夷富士の異名を持つ羊蹄山はニセコのシンボルとしての存在である点について疑いの余地はない。そして地域住民の誇りでもある。



出所：ニセコ町（2020）より転載

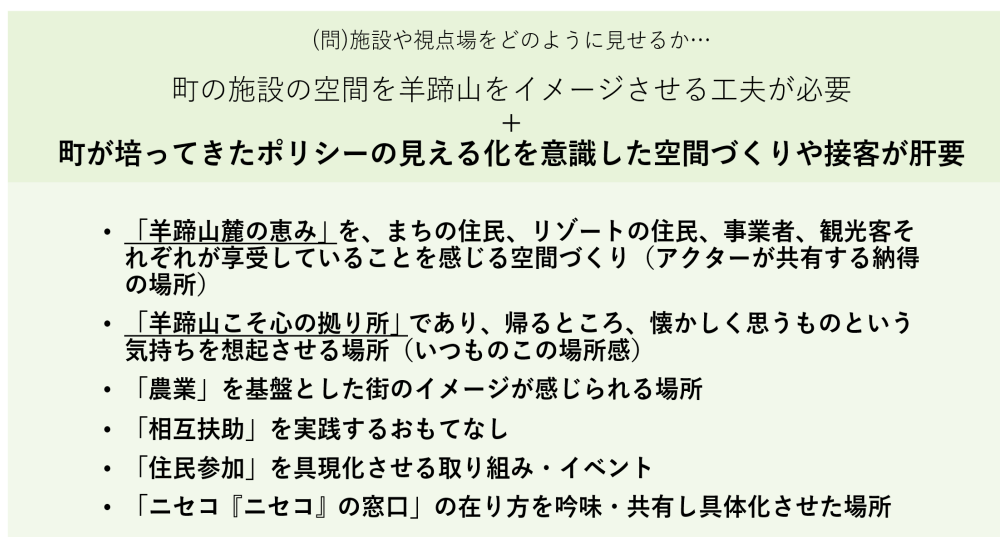
図 7 ニセコ町のふるさと眺望点（左：ニセコ町字曾我，右：ニセコ町字豊里）

眺望点から望む風景こそが町のイメージを想起させるものであり、象徴であるならば、「ニセコ」の自然や歴史・文化、豊かな産物を育む大地などの共有財産を持続可能な観光地づくりの基本に置いたワンストップ窓口の役割を果たす施設をどのように見せ、運営していくかの問いには、「羊蹄山」のイメージを彷彿させ、町のポリシーの見える化を意識した空間を持ち接客がなされる場を演出し、住民の意識をベースとして運営していくことがその解であろう。具体的には、

1. 「羊蹄山麓の恵み」を、生活圏の住民、リゾートの住民、事業者、観光客それぞれ

- れが享受していることを感じる空間づくり（アクターが共有する納得の場所）
2. 「羊蹄山こそ心の拠り所」であり、帰るところ、懐かしく思うものという気持ちを想起させる場所（いつものこの場所感）
 3. そして農業と観光の連携に期待する住民意識の上に立った「農業」を基盤とした街のイメージが感じられる場所

であり、これを伝え、共感を呼ぶためのソフト面における配慮が不可欠であり、「相互扶助」を連想させる、または実践するおもてなしや、「住民参加」を前提とした取り組み・イベントの実践が必要である。それはニセコの観光地域づくりのグランドデザインであり、ホスピタリティーの醸成の上に成り立つ「ニセコの窓口」有り様を吟味・共有し具体化させた場所なのである（図8）。



出所：筆者作成

図8 施設や視点をどのように見せるか

5. 既存施設の現状と課題の考察

本節では、3節で述べた「ニセコの窓口」の要件及び4節で示した「ニセコの窓口」の空間のありかたに照らし、ニセコ町内の4つの施設を取り上げ、「ニセコの窓口」としての機能を持ちうるか、機能させるために必要なものは何か、そして現状の問題点を考察したい。運営形態や立地のさまであるが、「羊蹄山」をイメージさせつつ、町のポリシーの見え

る化を意識した空間づくりという視点で、有島記念館、あそぶつく、JR ニセコ駅内の観光案内所、そして道の駅ニセコビュープラザを選んだ。

まず、有島記念館であるが、まさにニセコ町におけるまち作りの原点であり、有島農場で提唱された相互扶助の精神は広く町民に理解されている（図 9）。羊蹄山を望み田園地帯が広がるたたずまいはまさにニセコの象徴的な風景である。ニセコ文学とも称される有島文学の作品展示はもとより有島農場の軌跡やニセコ町にまつわる開拓以降の歴史についての文献などもそろい、かつ、カフェや敷地内の公園など、市民の憩いの場であり、リゾートエリアの長期滞在者もしばしば足を運ぶ場所として人気もあることから、ここにワンストップ窓口機能を置くことに何ら阻害要因が見当たらない。ニセコのアイデンティティを感じる場所として集客効果も含め「ニセコの窓口」の機能を付加することに価値を見出してほしい。

次にニセコ町の中心部に位置する、学習交流センター「あそぶつく」であるが、ここは町のカルチャーセンターであり、ライブラリー、交流スペースなどの機能を持ち、子育て世代や、リタイヤ世代の利用も少なくない（図 9）。地域住民との交流、移住定住の相談など、観光客をはじめとして来訪者の利用の促進とともに、観光まちづくりを念頭に置いた新たな展開も検討の余地があるのではないか。中心市街地の活性化拠点として、新たに建設されるニセコ町役庁舎とともに、ニセコ町、ひいては「ニセコ」におけるカルチャー創造のランドマーク化を目指すことを期待したい。



出所：筆者作成

図 9 有島記念館とあそぶつく外観

3 つ目の施設は、JR ニセコ駅舎内の観光案内所である（図 10）。現在ニセコ町の観光推

進セクターとして、株式会社ニセコリゾートの事務所を兼ね観光案内機能を有した施設である。駅舎内の遊休スペースを活用しており、喫茶・軽食を提供する店舗も同居している。観光案内所が機能するポイントを後述するが、ニセコ駅内の観光案内所の現況から考察する「ニセコの窓口」として機能するための問題点を提言として以下の通り示す。

1. 周辺施設との有機的関係の構築が必要
2. 駅周辺の導線の工夫（駅に向かう導線）が必要
3. 北海道新幹線開業後のあり方についての検討が必要
4. 駅舎空間全体のリノベーションを検討すべき
5. 開かれたインフォメーションセンターとしてのリノベーションを検討すべき
6. 住民が寄る理由づけの検討が必要



出所：筆者

図10 観光施設への提言

4つ目の施設は、言わずもがなであるが、道の駅「ニセコビュープラザ」である。この道の駅は年間を通して客足が途切れることがなく、各種マスコミ媒体における道の駅ランキングなどの評価では常に上位に位置し人気の高い道の駅である。特に農産物直売コーナーには高原野菜をはじめ地元の農産物が並び、漬物やコメ、酒類の販売もおこない店内は買い物かごを持つ客でにぎわいを見せている。また、テイクアウトを中心としてファストフードを扱うテナント店も軒を連ね、こちらにもぎやかである。また道の駅の隣接地には道外資本も含

め飲食店の進出が目覚ましく、グリーンシーズンや週末には周辺に車の渋滞がしばしば発生している。2021年には新設のトイレも完成する。

しかしながら、これまで考察してきた「ニセコの窓口」としての要件を備えているかといえば、そうとは言えない。まず、これまでの考察とニセコ町の施設としての観光案内所のありべき姿を想定し、そのポイントを示す。

1. 観光客視線、住民視線の両面を意識した施設運営であること
2. 周辺市町村の情報等も含め情報の整理と発信の在り方が合理的であること
3. ニセコ町の施設として相互扶助の精神がおもてなしの形に表れていること
4. 観光事業者との良好な関係にあること（意思の疎通が図られている）
5. 住民、事業者、旅行者に向けたアプローチが明確であること
6. 観光のその先を見据えた姿勢があること（移住や定住など）
7. 顧客を獲得する（リピーターを生む）の接客の姿勢があること
8. 施設の機能やコンセプトが明確なこと
9. デジタル化対応に積極的であること
10. 清潔（感染症対策も含む）な環境を維持していること
11. 持続可能性を視野に入れた取り組みであること

さらに、近年、観光案内所の在り方も、単なる観光案内の域を超え、多様で多目的な展開をする施設も散見され、観光案内所を目的地として集客している事例が増えている。その傾向は以下のような特徴が挙げられる。

1. 地域のコミュニティーを意識している
2. 地域特性を重視している
3. パンフレットよりタブレットへの移行に取り組んでいる
4. タブレットよりコミュニケーションを大切にしている
5. マネタイズの追求をしている
6. 訪日外国人への対応は普通ごととして対応している
7. 快適性の追求（空間の演出）をしている
8. 多機能高品質を追求している

以上2つの視点から、道の駅ニセコビュープラザを検証する。

まず、駐車場については、誘導用のカラーコーンや隣接する店舗ののぼり旗が目立ち、やや無秩序な印象を受ける。文字通り「地域の顔」として、旅行者、住民双方を「魅せる」ためには駐車場の緑化など環境に配慮しつつデザイン性を高める工夫が必要かもしれない。また、羊蹄山を仰ぎ見る絶好の視点場になっていることを踏まえ、羊蹄山以外のサイン・建造

物等についても景観上の配慮が必要だろう（図11、図12）。

こうした課題を考える上では、おそらく空間構成の再考が必要になると思われる。道の駅という公共施設と、隣接する民間事業者をいかに棲み分け、あるいはデザインを統一するかという点を議論していくことが欠かせない（図13）。また、道の駅の機能性を踏まえると、施設全体で休める場所、くつろげる空間が少ない点も問題であるように感じる。羊蹄山の視点場としての機能を持っているのであれば、旅行者や住民が快適に施設内に滞在できるような空間づくりや、窓からの眺望への配慮などがあっても良いかもしれない。

また道の駅の内部に入っている店舗については、店舗ごとに様々な装飾、誘客、接客がなされている。ここの店舗による営業努力としてとらえることも出来ようが、施設としての統一性やデザイン性の向上という点では、議論の余地がある（図14）。売店内のディスプレイの変更をしていることが確認できたが、商品の構成と合わせて店舗の空間デザインにも地域のイメージを反映するべきではないだろうか。羊蹄山という雄大な自然を感じるデスティネーションであることを踏まえれば、通路などの動線により余裕を持たせることも一考ではないだろうか。これはデザイン上の検討はもちろん、繁忙期の動線確保、あるいは新型コロナウイルス感染症への対策としての「密回避」の点でも検討の余地がある（図15）。



出所：筆者撮影

図11 道の駅ニセコビュープラザ（その1）



出所：筆者撮影

図 12 道の駅ニセコビュープラザ（その 2）



出所：<https://vehiclenight.blogspot.com/2019/07/0401.html>

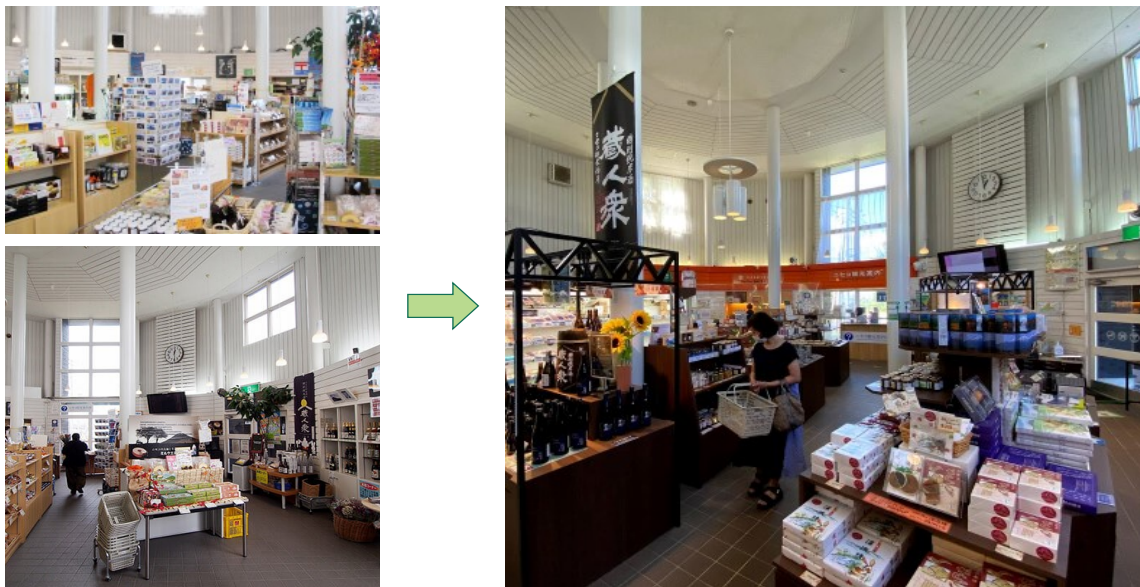
出所：筆者撮影

図 13 道の駅ニセコビュープラザ（その 3）



出所：筆者撮影

図 14 道の駅ニセコビュープラザ（その4）



出所：筆者撮影

図 15 道の駅ニセコビュープラザ（その5）

観光振興という点では、インフォメーション・センターについてもいくつかの提案をした。現状では、様々なパンフレットや自販機が無秩序に並んでいる印象を受けるが、本来は運営主体によって戦略的な取捨選択があって良い。道の駅としての空間コンセプト、ニセコ町という地域のイメージの不足が、こうした状況を招いていると解することもできる(図16, 図17)。デジタル化への対応も急務だろう。

道の駅の中で最も賑わいを感じるのが直売所コーナーである。既に道の駅は、地域の新鮮な一次産品を手軽に購入できる場所として認知されており、今後も道の駅の実質的な利用の核になると思われる。その意味では、先述の他施設と同様、デザインの統一や地域イメージの反映などの余地は残されているのではないだろうか。また利用者向けのサービスの向上とそれによる売上の拡大という意味では、商品レイアウトの工夫、品質管理、接客等についても定期的にモニタリングする仕組みが必要だろう。空間のデザイン性や地域イメージの反映にもつながるが、日常的な施設運営の中で、定期的に施設とサービスの品質をマネジメントしていくことが、結果的に裾野が広く息の長い観光施設を実現する。販売促進や注意などを目的とした張り紙・ポスター、パンフレットなども今一度取捨選択が必要だろう。

以上のように、道の駅ニセコビュープラザは、客のニーズに応えるべく、品ぞろえも豊富で、食の提供や、配置については提供者任せではあるがパンフレットやマップ、ミニコミ誌などの情報を扱い、曲りなりとも観光案内のカウンターを設けニーズに応え、キャパシティオーバーに対応するべくトイレや駐車場の拡幅を行い、道の駅では賄いきれない食のニーズに対し道の駅周辺の土地を飲食店が店舗を開設し客のニーズに答えている。一見賑やかで、「ニセコ」のドライブを楽しむ立ち寄り先として、また、周辺ではあまり手に入るもののない農産物を買求める客にとっては満足のいく施設であることは間違いない。

しかし、ニセコらしさ「ニセコの窓口」としての機能を揃えているとは言い難い。そこでその機能をもたせることもさることながら、その前提となる環境づくりという視点において、以下に10の提言を示す。

1. 周辺施設との有機的関係の構築が必要
2. ニセコ駅及びニセコリゾート地区との導線（二次交通）の確保と役割の明確化
3. 新幹線開業後の拠点のあり方を検討
4. 駐車場・外構の美化、環境配慮を検討
5. 飲食、物販における「ニセコ」の食文化との整合を意識した施設づくり
6. 直売所の品質向上を目指す
7. インフォメーション機能の充実と深化を目指す
8. 施設間における連携強化・情報ネットワークの確立を目指す
9. 管理主体のガバナンスの強化
10. クレームの分析と顧客管理の実行



出所：筆者撮影

図 16 道の駅ニセコビュープラザ（その6）



出所：筆者撮影

図 17 道の駅ニセコビュープラザ（その7）

この提言とともに、「ニセコの窓口」として機能させるために必要なものとして、顧客管理の徹底を提唱する。ニセコ町を始め周辺地域には多くのリピート客が存在し、ニセコビュースプラザに何度も足を運ぶ顧客も存在する。一方でインターネットを介して寄せられるクレームも少なからず確認でき、施設運営に対する批判的な意見も見受けられる。そこでニセコ町の核施設でもあり、「ニセコ」エリアにおいても人気の高いスポットでかつ、今後「ニセコの窓口」としてランドマークの役割が期待されるニセコビュースプラザの運営においては、来訪者の数を伸ばすことを目指すのではなく、より顧客とのコミュニケーションを図りながら関係性を重視し、住民との交流づくりも念頭に置いた観光地のあり方を模索する施設として、顧客関係管理（CRM）の手法を取り入れた運営を提唱する（図 18）。



- ・軽食だけでなく食事がちゃんと出来る店があれば面白い
- ・駐車場がびっちりだが誘導員が機能していない
- ・駐車場の誘導員の態度が横柄
- ・スタッフの愛想が悪い
- ・別にソフトクリームの為に寄るところでもないし野菜の直売も珍しくもないし
- ・考えれば考えるほど不思議な高評価な道の駅でした
- ・男店員の態度が不快。万引きやらが有るんだろうが不愉快な視線を男店員から感じた
- ・景色は、よかったのに 珈琲がある屋台風の店の人の対応がすごく悪くて気分を害した
- ・ここだけを目的地にしてはいけないところかと
- ・色々美味しくそうな食べ物屋さんがあるのですが、どれも高い割には美味しくないです
- ・雑貨も高く観光地価格です
- ・場所がいいのに最近は寄ることも少なくなりました
- ・コロナ渦とはいえ、暑期中改築中でゆっくり休めるベンチがなかった!!
- ・野菜特売で人を集めてるだけって感じでした。ゆっくりトイレにも行けないし、がっかり
- ・羊蹄山を一望できているということ以外は魅力なし!
- ・品質管理ができていない

出所：「Googleローカルリスティング（口コミ）最終検索日2020.11.15」

出所：筆者作成

図 18 ニセコビュースプラザへの提言

6. まとめ

「ニセコの窓口」すなわち、ワンストップ窓口の設置は、冒頭に述べたとおり、歴史・文化の継承や町並み景観形成など関係者が横断的に連携し取り組み、また、直売所・道の駅などの地場産品の販売を介した地域内及び外来者との交流などを通じて地域振興に資する誘客や交流を図る「観光地域づくり」の視点から、情報の集約、発信、地域発の旅行商品いわゆる着地型旅行商品や、滞在プログラムを提供する窓口であり、交流の先には地域への愛着を持って移住、定住する者を視野に入れた地域戦略である。ここでは町が培ってきたポリシーやランドデザインの見える化を意識した空間づくりや接客が必要とされる。本稿ではニセコ町内に4箇所の「ニセコの窓口」開設を提案したが、仮にこれが実現した場合、まずこの4施設がミッションを共有し、志一つに連携し観光地域づくりの拠点として機能すること、望む顧客像をしっかりと見据え、コミュニケーション深め、地域住民とともに将来のわが町を考えることができる場となることを期待する。更にこの成果を指針とし、ニセコ町以外のエリアに「ニセコの窓口」がネットワーク化され配置されることに期待したい。特に2030年開業予定の北海道新幹線、倶知安駅またはその周辺に整備されるインフォメーション施設や、倶知安町が計画中的ヒラフ坂第一駐車場に整備するシンボルゲート内ウエルカムセンターと歩調を合わせたワンストップ窓口整備が、今後の「ニセコ」発展の鍵を握るのではないかな。今まさに「ニセコ」の関係者が歩調を合わせ「ニセコの窓口」構築に向けた協議をすべき時ではないか。そして片山町長の言葉を借りれば、住民目線、顧客目線に立った協議のプロセスこそ、納得の行く観光地域づくりのヒントになるのではないかな。「ニセコ」のニセコらしさを共感できる、健全かつ建設的発展を祈念したい。

文 献

ニセコ町

2019 『第5次ニセコ町総合計画, 第2次見直し(2020~2023 年度向け)住民アンケート調査報告書』ニセコ町。

2020 『数字で見るニセコ』ニセコ町。

小樽商科大学グローバル戦略推進センター

2018 『ニセコ観光圏住民観光意識 アンケート調査報告書』ニセコ町。

ウェブサイト

ニセコ町

- 2013 『ニセコ町観光振興計画書』, ニセコ町, (2020 年 11 月 17 日取得, https://www.town.niseko.lg.jp/resources/output/contents/file/release/1624/16227/kankou_H24-1-48.pdf).
- 2004 『ニセコ町景観条例』, ニセコ町, (2020 年 11 月 17 日取得, https://www.lg-reiki.net/niseko/reiki_honbun/a070RG0000579.html#e000000075).
- 2020 『羊蹄山麓広域景観づくり指針』, ニセコ町, (2020 年 11 月 20 日取得, <https://www.town.niseko.lg.jp/chosei/keikaku/jorei/keikan/yoteizan/>).

蘭越町・ニセコ町・倶知安町

- 2019 『ニセコ観光圏整備計画』, 国土交通省, (2020 年 11 月 17 日取得, <https://www.mlit.go.jp/common/001284212.pdf>).

—参考資料—

本事業の実施に当たり開催した全３回の研究会の開催記録を参考資料として掲載する。
なお、個人情報を含むため、本資料については紙媒体のみの掲載とする。

編者一覧

石黒侑介（いしぐろゆうすけ）

北海道大学観光学高等研究センター准教授, バルセロナ大学ホテル・観光学院連携客員教授。1982 年東京都生まれ, メキシコ・イベロアメリカーナ大学への留学を経て専修大学経済学部卒業, 横浜国立大学国際社会科学研究科博士課程前期国際関係法専攻開発協力コース修了, 修士(国際経済法学)。公益財団法人日本交通公社を経て北海道大学観光学高等研究センター着任。専門は観光地経営論, 観光政策, 観光組織。

木村宏（きむらひろし）

北海道大学観光学高等研究センター教授。1961 年東京都生まれ, 日本大学文理学部独文科卒。リゾート開発, ホテル・リゾート経営会社勤務を経て, 長野県に移住。宿泊施設を経営の後, 一般社団法人信州いいやま観光局, 株式会社小布施堂を経て, 2016 年北海道大学観光学高等研究センター特任教授着任。2019 年より現職。日本トレッキング協会の常務理事も努め, 国内におけるトレッキングルートの普及活動にも従事。専門は観光地経営論。

天田顕徳（あまだあきのり）

北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院准教授, 國學院大學日本文化研究所共同研究員。1982 年千葉県生まれ, 筑波大学大学院一貫制博士課程人文社会科学研究科哲学・思想専攻修了, 博士(文学)。公益財団法人国際宗教研究所・宗教情報リサーチセンター研究員などを経て, 2019 年より現職。専門は宗教社会学, 民俗学。

著者一覧

第一部

梅田滋（うめだしげる）

ニセコ町集落支援員（会計年度任用職員）。1949 年青森県生まれ。東北大学文学部中途退学。株式会社北海道アート社において自治体広報 PR メディアの企画制作, その後有限会社コミュニケーション研究所を設立して自治体の環境政策や土地利用に関する各種調査・計画策定支援等の業務を経て, 2017 年より現職。

高橋葉子（たかはしょうこ）

ニセコ町商工観光課参事。1974 年神奈川県生まれ。東京農業大学大学院農学研究科造園学専攻修士課程修了。建築設計事務所, 公益財団法人日本交通公社, デロイトトーマツコンサルティング合同会社などを経て, 2019 年より北海道ニセコ町役場商工観光課に着任。

石黒侑介（いしぐろゆうすけ）

前出。

趙茜（ちょうしー）

北海道大学国際広報メディア・観光学院国際広報メディア・観光学専攻博士課程 1 年。1992 年中国・青島市生まれ，中国海洋大学経済学部／西ブルターニュ大学科学・技術・健康科学学部卒業，パリ第 1 パンテオン ソルボンヌ大学博士課程前期応用経済学専攻コース／国際観光開発経済学専攻コース修了，修士（経済学）。

第二部

梅田滋（うめだしげる）

前出。

高橋葉子（たかはしようこ）

前出。

天田顕徳（あまだあきのり）

前出。

第三部

高橋葉子（たかはしようこ）

前出。

梅田滋（うめだしげる）

前出。

木村宏（きむらひろし）

前出。

石黒侑介，木村宏，天田顕徳編

ニセコ町観光振興ビジョン策定に係る調査研究委託業務報告書

『ニセコ町観光の諸相と観光振興ビジョン策定に向けた展望』

CATS 叢書第 15 号，北海道大学観光学高等研究センター

2021 年 3 月 31 日 発行

発行：北海道大学観光学高等研究センター

〒060-0817

北海道札幌市北区北 17 条西 8 丁目

TEL 011-706-5382

印刷：柏陽印刷株式会社

装丁デザイン：前田弘志（バナナムーン・ステュディオ）

ISSN 2185-3150

**Final Report for the Study on
the Development of Tourism
Promotion Vision**

**Tourism in Niseko Town:
Current Aspects and
Prospects Toward a Tourism
Promotion Vision**

Edited by Yusuke Ishiguro,
Hiroshi Kimura and Akinori Amada

cats Library Vol.15



Center for Advanced Tourism Studies
HOKKAIDO UNIVERSITY

北海道大学 観光学高等研究センター

〒060-0817 北海道札幌市北区北17条西8丁目
TEL 011-706-5382 FAX 011-706-5362

www.cats.hokudai.ac.jp