



Title	新観協研の活動
Author(s)	小倉, 龍生
Citation	CATS 叢書 = CATS Library, 13, 9-21
Issue Date	2021-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/82628
Type	departmental bulletin paper
File Information	CATS13_color_Part6_Ogura_web.pdf



新観協研の活動

小倉 龍生

公益財団法人はまなす財団 部長

1. はじめに

公益財団法人はまなす財団（以下，当財団）は，北海道各地における地域振興や産業活性化等に係る人材育成や情報交流を進めるとともに，地域資源を活かした地域活性化プロジェクトの発掘，育成並びに支援などを通じ，我が国及び国際社会の安定と発展や北海道活性化に寄与することを目的に，1988 年に財団法人北海道地域総合振興機構として発足した。その後，2006 年の公益法人制度改革三法にもとづき，2011 年 4 月，改めて公益財団法人はまなす財団として再出発した財団である。

2000 年頃より人口減少とかつてない高齢化といった未経験のフェーズの中，地域力の回復を目的とした移住定住の促進や，その地域ならではのライフスタイルを構築するような特徴ある地域づくりが強く求められている。しかし，長期的視野でみると日本全体としての人口減少は避けることができず，従来と異なり人口減少を前提とした新たな地域づくりへの移行が必要となっている。

その中で，当財団では 2013 年 5 月に策定した「中期事業方針」にもとづき，北海道各地の地域活性化について重点的に取り組むこととした。以上のような考えのもと，当財団では「地域づくり活動発掘・支援事業」（以下，支援事業）を創設し，道内各地域で活動している地域づくり団体の活動を支援してきたところである。

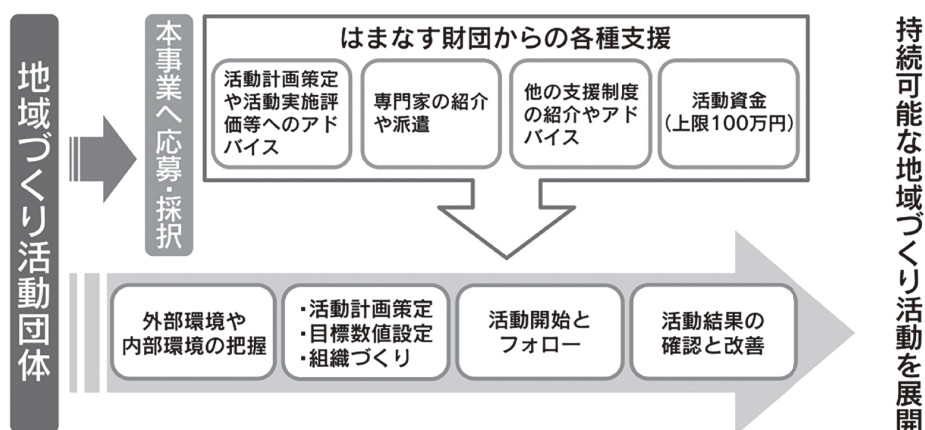
本稿では，支援事業の概要ならびに具体的な事例，その中において「観光」を軸に地域づくりを行う民間団体のニーズや「観光を推進する組織」に求められる役割等から，「地域の持続的発展を牽引する新たな観光協会のあり方に関する研究会」（以下，新観協研）の設立に至った経緯や方向性について取りまとめる。

2. 地域づくり活動発掘・支援事業の概要

当財団の支援事業は，地域主体の産業振興を目指した活動や地域づくり活動を実施する民間団体に対し，プロポーザル方式による審査を経て，当財団の財源ならびに人的資源を提供し，地域において自立的な活動を継続することを目的に実施している。特徴ある地域づくりは，単年度で実現できないことが多く，特に多くの人や関係者を巻き込みながら中期的視

点で進める必要がある。以上の考えから、支援事業の特徴としては、他の支援機関や公的機関の支援は単年度の期間設定となっていることが多いが、フォローアップを含め 3 ～ 5 年間の中期的視点にもとづいた計画を前提に制度設計していることである。具体的な支援の内容としては、2 点に集約することができる。1 点目は、ソフト支援として、地域づくり事業の計画策定から実施まで当財団が支援のコーディネートを行うとともに、必要に応じて各種分野の専門家や取引先等の販路拡大支援、また、他の支援制度の紹介や利活用について制度設計している。2 点目は、資金的支援として、活動の立ち上げ等に必要なイベント開催費や事業実施に必要な諸材料費、試作のための機材購入費といった、活動に応じた資金的支援（1 件あたり 100 万円）である。

支援事業の全体イメージは、図 1 の通りであり、持続可能な地域づくり活動を目指し、地域づくりを行う事業主体である民間団体が、当財団の各種支援を受けながらその地域に適合した活動を進めているところである。

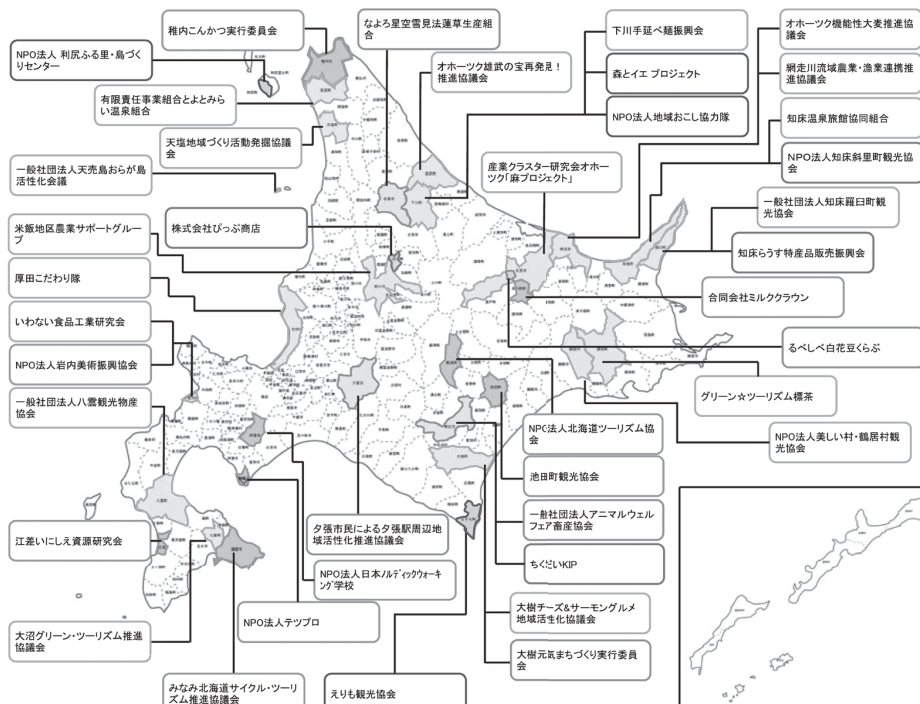


出所：筆者作成

図 1 地域づくり活動発掘・支援事業のスキーム

2017 年度までの申請件数は、全道各地から 140 団体となっており、審査委員会を経て、49 団体が採択されて活動を支援してきた（図 2）。支援先の団体や、活動の内容をみると、当初の想定通り、北海道が強みを持つ「食」と「観光」に関する分野の活動が非常に多い。

「食」については、新商品開発や未利用資源の活用といった「ものづくり分野」と食に対し地域特性や地域のストーリーを商品に組み入れるといった「地域ブランド化」が中心となっている。この地域ブランド化の事例については、オホーツク機能性大麦推進協議会の取り組みが特徴的である。元々、ビール麦を生産していたオホーツクエリアであることから、大麦



出所：筆者作成

図2 採択先

の栽培に適した土地である強みを活かし、健康機能性が高く、美味しいオホーツク産のもち性大麦（以下もち麦）の生産をゼロから始め、オホーツク地域での加工品開発、そして消費拡大による健康で幸せな地域づくりに向けた取り組みを行っている。オホーツク機能性大麦推進協議会は、2015年の発足以降、農業生産から加工から健康まで幅広い分野での取り組みをオホーツク地域で実施し、機能性大麦並びに健康的なライフスタイルを確立し、それがオホーツクの新たなブランドになるべく活動を行っている。

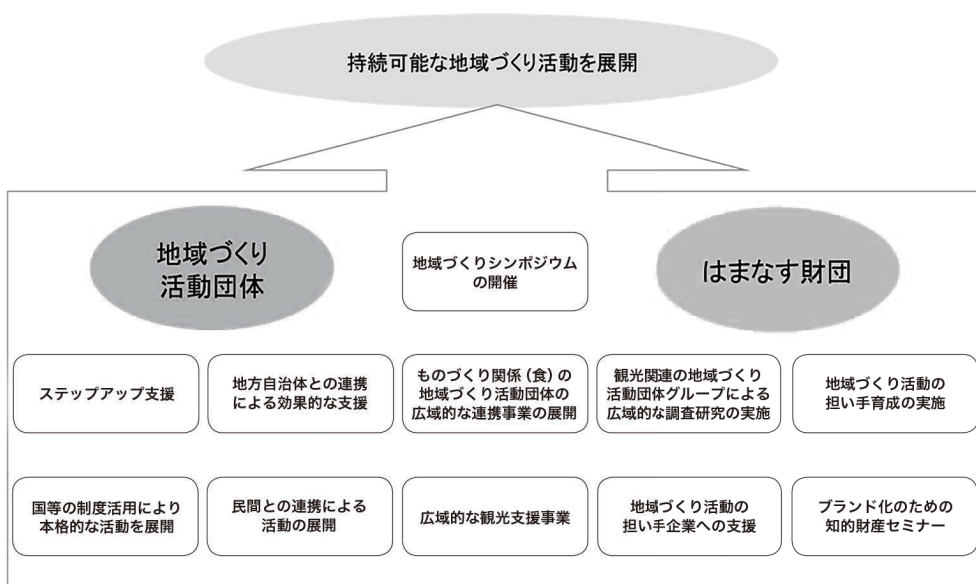
一方、「観光」に関することは、事業主体の多くが「観光協会」であることから、新たな着地観光の開発や、観光協会の法人化、また地域プロモーションということが中心となっている。

事業の実施から5年が経過したことから、2015年4月に実施した中間評価に引き続き、最終評価を実施した。本事業の事業評価方法としては、地域づくり事業の担い手である事業主体へのアンケート調査により評価を行った。評価結果は、本事業の継続の可否を含め、当財団における次年度以降の事業計画に反映することを明記した。

アンケート結果によると、支援事業の進捗については、「当初計画通りの成果につなが

た」は46.9%であり、次いで、「当初計画より遅れている」が40.6%、次いで「当初計画以上の成果につながった」は4件（12.5%）となるなど、半数以上が成果に結びついていることが明らかとなった。また、当財団が実施してきたアドバイス等のソフト支援に対しては、「大変満足している」が53.1%、「満足している」が43.8%、「少し不満がある」が3.1%となっており、大部分の事業主体にとって財団の高い役割が示された。このことから、当財団は2018年度以降も本支援事業を継続して実施することを決定した。

地域ニーズを優先しながら5年間の支援活動を継続した結果、その支援の形や支援手法は様々な展開をみせることとなった（図3）。当初の目標を達成し、新たな活動としてステップアップしたケース、中央・地方行政等の別の支援制度活用や自治体との連携の促進より、より本格的な活動を展開しているケース、また都市圏を中心とする民間企業との連携により活動の促進を図るケースなど、特色ある地域づくり活動が広がっている。後述する「新観協研」もこのように地域ニーズを優先した支援制度の拡充から設立させたものである。



出所：筆者作成

図3 支援事業の新たな展開

3. 新観協研の設立の経緯

支援事業に採択された地域づくり団体は、観光振興に関する案件が多く、それら事業主体

は主に観光協会であった。当財団の職員が現場に赴き、観光協会から受ける相談や課題等に応じたアドバイス等を行っていたが、観光協会には共通の課題を抱えていることが明らかであった。それは3点に集約することができ、①着地観光商品の開発と販売、②観光物産事業の促進、③観光推進組織の強化である。

1点目の着地型観光商品の開発と販売については、団体旅行から個人旅行へのシフトを受け、多くのエージェントからの促進も加わり、その地域ならではの体験商品を構築することが一つのブームになっていたことが要因と考えられる。また、近年のインバウンドの増加や視察対応といった新たな観光形態も加わり、着地型観光商品造成が急務となっていた。北海道内の事例をみると、先進的な地域づくりを進めている東川町や下川町では視察需要への対応を有料で進めている。例えば、下川町役場の資料をみると、2013年度の有料視察の受け入れは96件、711人（2016年度実績では、43件、332名）を観光協会が中心となって受け入れており、もともと観光地ではない下川町にとって大きな宿泊需要を創り出しているといえよう。しかし、多くの観光協会では、人的資源の乏しさ等の要因から、着地型観光商品の作り方に関するノウハウの蓄積が乏しいことが課題となっていた。

2点目の観光物産事業については、観光協会が道の駅等の既存ハード施設の指定管理業務を受託していることがあり、その地域ならではのお土産商品等のものづくり事業が課題となっていた。こちらも上記と同様に、観光協会では、地域の価値を高めるストーリーづくりや地域の背景や歴史の整理等を行う人的資源が乏しいことから課題となっていた。

3点目の観光推進組織の強化については、観光協会が上記の2点を実施するにあたり、その責任の明確化や赤字経営等のリスクを代表者個人が負わないよう、株式会社やNPO、一般社団法人等の法人化を実現することや、行政と連携して地域おこし協力隊を配置するなど、人的資源の強化が課題となっている。

上記の課題は、観光協会の財源基盤が脆弱であることから起因していることがわかる。例えば、自治体からの補助金収入しか財源がない場合は、収入の増加を見込める事業計画を立案することができず、その結果、事務局人件費の向上が困難となることから、観光協会の事務局長は若い人材か役場等のOBといった人材しか登用できなくなる。これでは、観光協会が地域活性化を牽引する組織とはなりにくく、あくまでも行政の出先機関のように扱われてしまうのも仕方がない。特に、行政がそもそもその地域をどのようにしたいのか、地域の観光をどこに位置づけるのかといった地域戦略を有していないため、観光協会もその活動の目的を見失ってしまうケースもしばしば散見された。

これらの課題を端的に示すと、地域が抱えるこれらの課題を解決するためには、観光協会のDMO化に向けて、段階的に検討・整備していく方向に進むべきと思われた。しかし、折しも、国が進めている「日本版DMO」については、地域側での正しい理解が乏しく、「DMOが何をすべきかではなく、いかに国が求めるDMOを設立するか」という設立自体の目的化が惹起されており、改めてDMOについて学ぶ機会を設定することが必要だった。

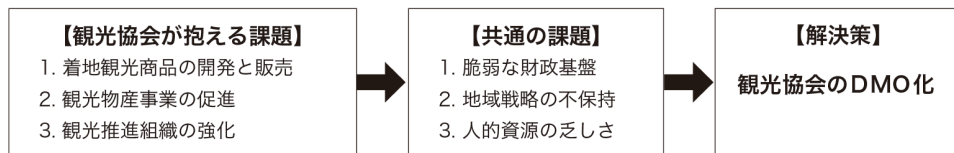


図4 道内観光協会が抱えていた課題と方向性

以上のように、観光協会のDMO化という共通の課題を有していることがわかり、それらを個別に対応して支援しても非効率であることから、一括して課題を解決することを検討した。その結果、2014年11月に支援先を中心とする全道の観光協会の実務者メンバーを研究会メンバーと位置づけ、DMOの専門家である北海道大学観光学高等研究センター石黒侑介准教授に座長を依頼し、新観協研を設立した。参加者は、当財団の支援事業の採択先を中心とし、その紹介等で参加者を受け入れ、最終的に10組織で構成した（表1）。

新観協研では、観光地経営について当事者が率先的な議論を行い、地域の特徴や位置づけ、地域特性を踏まえた現実的かつ戦略的な観光地経営を構築することを前提において、極めて実用的なテーマを毎回設定して研究会を実施してきた。次節では、新観協研で取り組んできたテーマを軸として、今後の観光協会が可能とする事業化について検討する。

表1 第1期新観協研参加メンバー

池田町観光協会	NPO法人美しい村・鶴居村観光協会
えりも観光協会	一般社団法人札幌観光協会
NPO法人しもかわ観光協会	一般社団法人知床羅臼町観光協会
一般社団法人寿都観光物産協会	天塩町観光協会
豊富町観光協会	一般社団法人八雲観光物産協会

出所：筆者作成

4. 新観協研の具体的内容

新観協研は、道内各地域のメンバーが集まりやすいことから、札幌開催を基本に実施してきた。第1回研究会は、2014年11月28日（金）に開催した。支援事業の支援先である、知床羅臼町観光協会や天塩町観光協会の自立化促進や法人化等を目的として、下記の通り実施した。

第1回 新観協研

話題提供1 「日本型DMO構築に向けた展望～観光協会の自立発展を見据えて～」

講師：北海道大学観光学高等研究センター 特任准教授 石黒 侑介氏

話題提供2 「八雲観光物産協会の法人化に至る経緯と取り組み」

講師：八雲町商工観光労政課 参事 藤牧 直人氏

ディスカッション



出所：筆者作成

図5 新観協研開催の様子

初回ということもあり、まずはDMOに関する基礎的なことを学ぶ機会の創出と、法人化を実現していた八雲観光物産協会の取り組みについて情報提供し、それに対して、参加観光協会によるディスカッションを実施した。

第2回からは、地方から時間をかけて札幌に集まることから、参加観光協会の強い意向があり、翌日の午前中までを使った2日間の開催となった。特に、第2回以降の研究会では、観光協会自らの事業収益確保に関する内容を中心に、ディスカッションを行うことが増した。

これまで研究会で取り扱ったテーマとしては、観光統計、旅行業取得、Webマーケティング等のICT活用、キャッシュレス導入、ユニバーサルツーリズムなどである。新観協研で得たノウハウを具現化させた事例について紹介する。

第4回研究会では、「Webプロモーションの状況とネット広告の収入モデルについて」と題し、Webを活用した情報発信の具体的な方法とGoogle AdSenseの仕組みについて情報共有を実施した。Google AdSenseとは、自社のWebサイトに広告を掲載し、その広告で収益を上げる仕組みである。Google AdSenseは購買の実績が必要となる「成果報酬型」のアフィリエイトではなく、「クリック型広告」と呼ばれ、1クリックあたり数十円～数百円の報酬を得られることから多くの企業や個人に導入が進んでいる。

観光協会のWebサイトにGoogle AdSenseを導入することで、Webサイトを訪れる旅行者など多くのビューワー数をクリックを促すことにより資金化することが可能となる。しかし、道内の観光協会のWebサイトを見ても、広告を掲載するところが少なく、掲載す







センター周辺ではミツバハやツメハダツバなど白く可愛らしい花が咲き始めました。

- ・「とよとみ」の文字の山の上にはどうやって行くの？ - 2018年 8月 23日
この場所を知る人ぞ知る景色のいいポイントとなっています。

豊富町観光情報センターについて

- ・ JR豊富駅前 の「観光情報センター」
観光案内所・Free Wifi・お土産販売
JRわかまちご当地入場券・JR豊富-椎内間豊富町民乗車券販売
- ・ 営業時間 9時～17時
12/30～1/3は休館日となっております。

※ ページ更新日：2018年 10月 30日

【ホームへもどる】 【ページの先頭へもどる】 【1つ前のページへもどる】

広告



豊富町の天気

豊富町 08 (木)	ピンポイント天気予報														
時	0	3	6	9	12	15	18	21							
天	☁	☁	☁	☁	☁	☁	☁	☁							
気	-4	-5	-5	-4	-3	-3	-7	-11							
降	99	98	97	94	93	64	61	62							

時	07 (金)	08 (土)	09 (日)	10 (月)	11 (火)	12 (水)
天	☁	☁	☁	☁	☁	☁
気	-6	-2	-16	-13	-3	-2
降	68	65	68	69	77	87

求人広告、無料で出せます。



詳細はこちら

図6 豊富町観光協会 Web ページにおける Google AdSense

るとしても観光協会の会員を中心とする旧来型のバナー広告が中心となっており、Google AdSense による収益確保の余地が多いと考え、このような仕組みの情報を共有した。

新観協研のメンバーでは、豊富町観光協会と知床羅臼町観光協会が Google AdSense を試験的に導入した（図 6）。豊富町観光協会の事務局長にヒアリングを実施したところ、Google AdSense による収益が数字として目に見えることから、よりよい Web サイトを構築し、より多くのお客様に見てもらえるサイトづくりに取り組むようになったと回答があった。このように、よりよいコンテンツを用意することが、Web サイトの情報の品質向上につながり、情報発信に関する好循環が生まれるのである。

将来的には、観光協会が Google AdSense で得た収益を財源とし、その地域のクリエイターを活用した魅力的な動画制作を行い、その動画を YouTube にアップすることで、さらなる広告収入の向上が見込めると考えられる。このような広告収入の好循環を実施するとともに、その地域の魅力を発信することが可能となる。

もう 1 点、成果に結びついている事例としては、えりも観光協会の着地型観光商品の創出がある。えりも観光協会は、新観協研メンバーによる羅臼町への視察を契機に着地型観光商品の開発に取り組んだ。えりも町の観光客入り込み数は、2016 年度で約 17 万人となっており近年は微増傾向となっている。しかし、延べ宿泊者は約 1.7 万人であり、通過型観光地といわざるを得ない。

えりも町内では、観光客から昆布漁師に「漁船に乗せて欲しい」というニーズが寄せられ、旅館側には、「アザラシ観察や野鳥観察をしたい」というニーズが寄せられていた。しかし、それらを商品化することはできていなかった。そこで、これらのニーズに対応することで着地型観光商品の開発と顧客満足度の向上を目指すべく、「コンポートクルーズ」と名づけて昆布漁船によるアザラシウォッチング事業を構築した。これは、羅臼町で実施しているホ

エールウォッチングを参考にし、えりも町ならではの取り組みとして2018年にモニターツアーを始めたところである。

えりも観光協会の事業で特徴的なことは、昆布漁船はすでに整備されており、既存の漁師をオペレーターに据えることから新たな人材育成が不要であり、新規投資額が非常に小さくリスクが少ない新規事業という点である。また、新観協研で得たノウハウとして、キャッシュレス決済を導入することで、観光協会が売上高等を把握できることも大きい。

また、本事業は持続性を重視していることから、安価な価格設定にせず、30分航路で5,000円、50分航路で8,000円と漁師にとって副収入につながる仕組みにしている。このように新観協研では、「明日からできること」をキーワードとして、毎回テーマを設定して成果を生み出すことを想定しながら定期的に開催している。また、後述するが外部資金を獲得し、道内・道外・海外視察も実施し、各地域に役立てるための企画を作り実施している。

また、第10回新観協研（2017年3月22日開催）では、地域の観光協会が自ら考えて行動することが重要であるという考えのもと、参加観光協会すべてがアクションプランを作成し、発表する場を設置した。

発表内容は表2の通りとなっており、今後の中期ビジョンを各々が考え発表し、他のメンバーと意見を交換しながら、今後の観光協会のあり方やどのような観光地域づくりを進めるかについて切磋琢磨しているところである。このアクションプラン発表をもって、第1期の新観協研を終了することとし、改めて新観協研について支援事業の採択先（n=6）にアンケートを実施した。アンケート結果によると、新観協研参加による成果については、「とても成果に役立っている」が83.4%、「成果に役立っている」が16.7%となった。また、今後の新観協研の方向性としては、「現在のメンバーを中心に進めるほうがよい」が2件、「積極的に新しい地域の観光協会を加えたほうがよい」が3件、「その他」が1件となった。今後、取り上げたいテーマとしては、図7の通りビジネスを通じた自主財源確保に対するニーズが高いことがわかった。

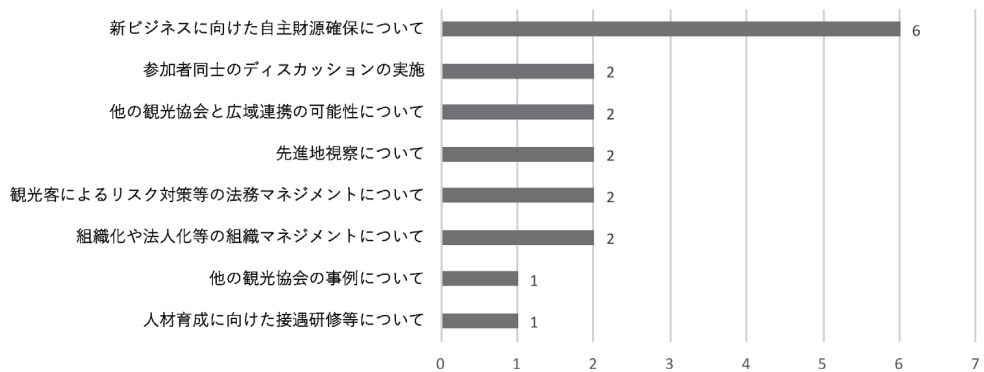
この背景には、地元行政の観光に対する理解不足から、補助金削減を示されていることが考えられる。行政としては、補助金削減のための法人化や自主財源確保という考えがある。しかし、観光協会としては、さらなる観光投資のための自主財源の確保があり、ここに考え方の乖離が存在するといわざるを得ない。観光は、産業という側面と地域の魅力づくりから移住定住の促進といった地域づくりという側面があり、行政自身が戦略的に取り組む必要がある。ここが、今後の北海道全域を俯瞰した際の大きな課題と考えられる。

これらの課題を把握したところで、新観協研第1期を終了することとするが、地域側のニーズが高いことから、2018年には改めて公募し新観協研第2期を開始することとした。公募の結果、第2期新観協研メンバーは、表3の通りとなり、原則は第1期メンバーを中心にしながら、稚内や斜里、江差といった新しい地域が加わり、2018年度以降も議論を継続することとなった。

表2 新観協研参加観光協会によるアクションプラン一覧

地域名	アクションプラン名
寿都町	一般社団法人寿都観光物産協会における組織強化に関する展開について
池田町	十勝池田町 池田ワイン城 年間来場者50 万人 GOGO プロジェクト
八雲町	一般社団法人八雲観光物産協会アクションプラン
豊富町	豊富町観光協会の未来予想図
えりも町	広く！深く！連携する えりも観光協会
羅臼町	観光産業化を実現させる観光協会の基盤づくり
札幌市	観光案内所の立直し～必要とされる組織へ、DMO 中核組織を目指して～
天塩町	天塩町観光協会の組織強化と観光推進体制の充実
鶴居村	鶴居村農泊推進プロジェクト！
下川町	新しい観光モデルを目指して

出所：筆者作成



出所：筆者作成

図7 新観協研で取り扱いたいテーマ

表3 第2期新観協研参加メンバー

池田町観光協会	NPO法人美しい村・鶴居村観光協会
江差観光コンベンション協会	えりも観光協会
一般財団法人丘のまちびえい活性化協会	一般社団法人札幌観光協会
NPO法人しもかわ観光協会	NPO法人知床斜里町観光協会
一般社団法人寿都観光物産協会	豊富町観光協会
一般社団法人八雲観光物産協会	一般社団法人稚内観光協会

出所：筆者作成

5. 北海道大学との連携協定と今後の方向性

当財団と北海道大学観光学高等研究センターは、新観協研への座長就任をはじめ、シンポジウム等の共同開催、道内各地域における観光地経営戦略の策定等、多くの連携や実績を重ねてきた。また、独立行政法人国際協力機構が行う研修プログラムの共同実施や講師の派遣など、国内外問わず人材育成事業においても豊富な連携実績を有している。また、当財団の定款にもあるように人材育成事業は最重要項目であることから、北海道大学国際広報メディア・観光学院が進めるDMO人材の育成を目的とした履修証明プログラム「デスティネーション・マネージャー育成プログラム」と連携を強化することとした。このように、これまでの実績ならびに今後の人材育成を目的に、北海道大学国際広報メディア・観光学院ならびに北海道大学観光学高等研究センター、はまなす財団の三者による連携協定を、2018年10月25日に締結した。これにより、新観協研を含めこれまで以上の連携の強化と道内の観光人材育成に対し、組織的に取り組む計画としている。

この連携協定締結後の最初の連携事業として、一般社団法人日本能率協会と新観協研の共催により、「観光・ホテル・外食産業展-HOKKAIDO-」内のセミナー企画として地方創生シンポジウム「観光協会が仕掛ける最新着地ビジネスの動向」を実施した。本シンポジウムでは、新観協研に参加する、えりも観光協会、知床斜里町観光協会、稚内観光協会から着地観光商品の開発から販売、その経緯や具体的な内容について事例報告とともに議論を実施した。

新観協研の今後の方向性としては、すぐに実施できる新たな取り組みとといった、具体的な話を個別に継続させつつも、各地域の行政と連携し、いかにして観光を軸とした地域戦略を構築していくかの重要性を伝えていくことである。地域活性化や地域づくりに関する事例集や成功例をみても、その地域のキーパーソンを取り上げることが多い。しかし、キーパーソンに頼っている地域活性化や地域づくりでは、そのキーパーソンが地域を離れてしまうと、活性化に関する動きが途絶えてしまう。これでは、持続的な地域づくりとはならず、

11月29日（木）

10:00～12:00

地方創生シンポジウム
「観光協会が仕掛ける最新着地ビジネスの動向」

モデレーター：北海道大学 観光学高等研究センター 准教授 石黒侑介

事例発表者：

えりも観光協会
副会長 田中照彦



事例発表者：

NPO法人知床斜里町観光協会
統括部長 新村武志



事例発表者：

一般社団法人稚内観光協会
常務理事 出村賢志



地域活性化に向けた観光協会の役割とは何かを探るべく、着地ビジネスに取り組んでいる観光協会から、最新着地ビジネスの動向について事例報告をいただき、観光協会の求められている機能や、その役割、今後の観光地域づくりに向けた考え方についてディスカッションを行います。

事例発表者：えりも観光協会 副会長 田中照彦
NPO法人知床斜里町観光協会 統括部長 新村武志
一般社団法人稚内観光協会 常務理事 出村賢志
共催：公益財団法人はまなす財団／
地域の持続的発展を牽引する新たな観光協会のあり方に関する研究会（略称：新観協研）／



出所：筆者作成

図 8 地方創生シンポジウム「観光協会が仕掛ける最新着地ビジネスの動向」

個性が光るだけの地域活動であるといわざるを得ない。

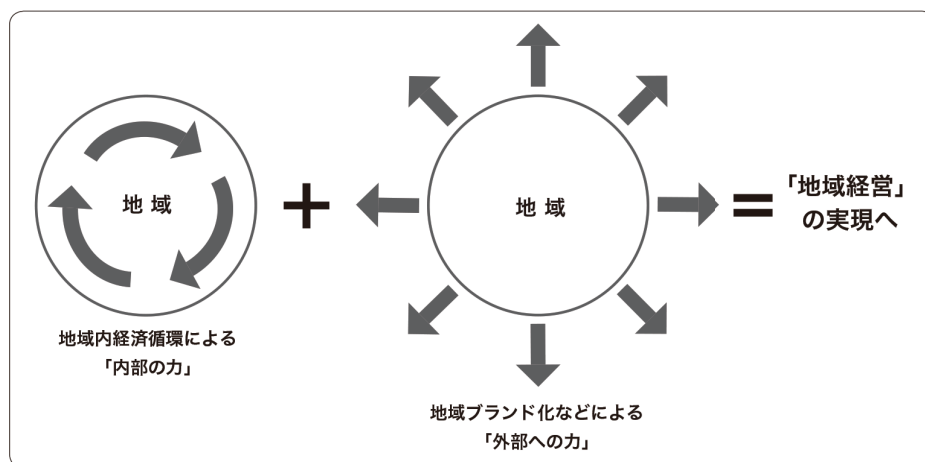
そこで、小さな地域ほど民間が弱く行政の役割が大きいことから、個人に頼るのではなく、行政が牽引しなければならない。最初は地域が主体となって戦略を構築し、その戦略を地域内で共有し、その戦略の実現のための戦術や戦法を作り上げていく事が重要である。

今後の人口減少社会における特徴ある観光地域づくりに求められるのは、一過性のイベントの開催や場当たりのプロモーションではなく戦略的な活動が必要である。

当財団では、自治体運営ではなく「地域経営」の視点を有した地域づくりが必要であると考えており、地域経済循環など地域の「内部の力」と地域ブランド化などの「外部への力」の両軸を同時に考えながら地域を「経営」し、そのためには移住定住等の促進を成果指標と据えることなどが重要と考えている（図 9）。まさに、これが地域経営における観光地経営である。

このような地域経営の視点を持った人材を育成していくことが、今後の当財団の役割の一つと考え、新観協研での人材育成ならびに北海道大学との連携協定を活かして、「デステ

イネーション・マネージャー」の育成を支援し、その結果、北海道内各地域の観光地域づくりを促進したいと考えている。



出所：筆者作成

図9 地域経営の考え方

