

4.「白馬フィールド・トリップ(地域活性化ワークショップ)」の実施

4.1. 位置づけとねらい

白馬フィールド・トリップは、地域社会イニシアティブ・コースの講義「地域活性化ワークショップ」の一環として企画されたものであり、修了生の活動組織である信大地域フォーラムとも連携して実施された。このフィールド・トリップのテーマは、「観光白馬の現状を探る」である。具体的には、白馬地域の地域活性化に取り組んでおられる現場の方にお話を伺うために、「白馬五竜スキー場」、「白馬村観光局」などを訪問してお話を伺った。さらに、白馬村環境課課長として、白馬村まちづくり環境色彩計画について説明を受け、意見交換を行った。その他にも、「白馬道の駅」、「白馬 47 エリアスキー場」、環境色彩計画実施地区である「和田野地区」の視察、長野冬季オリンピックで利用された「白馬ジャンプ競技場」の見学、白馬地域の観光の目玉のひとつである「白馬 EX アドベンチャー」へ赴き、これを体験した。

4.2. 実施要領

■日程

2008年10月25日(土)(事前学習)、2008年11月8日(土)～9日(日):1泊2日

■行程

2008年10月25日(土)

- ・ 宮田守男報告：観光を考える
- ・ 宮澤エレナ報告：ロシアの極東地域と長野県との観光交流の拡大に向けて
- ・ 質疑応答及び意見交換
- ・ 第6回白馬村フィールド・トリップに関する事前連絡

2008年11月8日(土)

- ・ 信州大学北門集合
- ・ 白馬五竜スキー場・駒谷嘉宏氏によるレクチャー
- ・ 白馬地産メニューによる昼食
- ・ 白馬道の駅視察
- ・ 白馬 47 ベースエリア視察
- ・ 白馬ジャンプ競技場見学
- ・ 宿泊宿着(八方しろま荘)
- ・ 白馬村役場・丸山勇太郎氏によるレクチャー
- ・ 夕食(八方しろま荘)

2008年11月9日(日)

- ・ 宿出発
- ・ 和田野地区視察
- ・ 白馬村観光局・庵豊氏によるレクチャー
- ・ 白馬 EX アドベンチャー体験
- ・ 白馬村保養センター岳の湯にて地元産そば粉による蕎麦会(昼食)
- ・ 午後に大学帰着、解散

■参加者

教員3名、院生7名、修了生4名の計14名

4.3. 実施内容

(1) 事前学習

まず、10月25日(土)の講義は白馬フィールド・トリップの事前学習が目的である。ゲスト講師に宮田守男

氏と宮澤エレナ氏を招き、「観光と地域づくりの今後の方向性」というテーマで講義を受け、討論を行った。宮田氏には、「観光を考える」というタイトルで、近年の観光をめぐる変化と今後の方向性について講義していただいた。また、宮澤氏には、「ロシアの極東地域と長野県との観光交流の拡大に向けて」というタイトルで、極東ロシアから日本への観光についての現状と課題について講義していただいた。

宮田氏は、これまでの産業政策がそうであったように、ハード主導型、装置産業型ではない、新たな観光のあり方を模索する必要があることを提示された。他方、日本の観光政策をめぐる現況では、インバウンドの推進など国レベルでも観光が重点化されつつあり、またもや装置やハードを整備している現状がある。そのような旧来的な方途ではなく、人材や地域の資源を活用する「物語」と「時間」を構築し、そういったオルタナティブをいかに打ち出していくかが重要になると述べられた。

宮澤氏は、極東ロシアから日本への観光客の現状分析により、アクセスやコストの点において極東ロシアから日本への観光は拡大する可能性が大きいと示された。一方、極東ロシアでは日本に関する観光情報が決定的に不足している。今後は観光を情報産業として、対象とするゲストにあう情報発信が求められるという。また信州の場合では、地元の人間が気づいていないものの、観光資源としてポテンシャルの高いものもあることが述べられた。

その後の意見交換では、需要—供給関係から見た観光情報とその時空間的広がりはいかに設定していくのか、あるいはそれが信州の観光の活性化にインパクトを与えるはずだが、実際は行政でも観光業者でも効果的には動いていないことが指摘された。また、地域づくり、村づくりの一つのメニューとしての観光を推進していくことの重要性がハード整備偏重の歯止めにもなるという意見も出され、細かな意見やコメントも含めて2時間以上活発な議論が続いた。



(2) 白馬五竜スキー場・駒谷嘉宏氏によるレクチャー

事前学習を経て、11月8日(土)10:30から1時間弱、株式会社五竜の代表取締役社長である駒谷嘉宏氏より、スキー産業の運営と課題についてレクチャーをしていただいた。駒谷氏は、スキー産業が全国的に低迷する中、成果を着実に挙げてきている白馬五竜のスキー事業を進めてきた中心人物である。

まず、白馬五竜スキー場の歴史的経緯について説明していただいた。白馬五竜スキー場(以下、五竜スキー場と略)は、昭和45年に「五竜とおみスキー場」という名前で誕生したという。白馬村は、北城と神城が合併してできた村であった。同じ村の中でも、北城のスキー場には東急が開発に入り、経済的に恵まれるようになったが、南は遅れることになってしまった。神城にもぜひ核になる施設が欲しいという要望が出て、議会が誘致に走り、地元の工業のオーナーによる開発が始まった。そして誕生したのが、五竜スキー場の前身となる「五竜とおみスキー場」だった、と述べられた。



さらに、経営状態や経営戦略についても説明していただいた。五竜スキー場の経営は、昭和 57 年に、塩尻で別荘管理とゴルフ場経営をしている信州塩嶺高原開発株式会社へと売却されたものである。その会社によって、スキー場のリニューアルが実施され、その際、「エスカルプラザ」という売店や総合休憩所となるセンター施設を建設したとのことであった。当時の白馬のスキー客は、宿泊が 73～74%と多かったが、交通事情の改善で、今後は日帰りも多くなるだろうという見通しのもとに、日帰り客用のセンターとして「エスカルプラザ」を建設したと述べられた。建設の際には、小さな民宿が多い中で、チェックイン前後のパブリック・スペースとして運用することを地元にて提案し、なんとか建設にこぎつけたという。建設には 30 億円かかり、当時の売り上げが 12 億円だったために借金返済では苦労したものの、現在ではこれがセンター施設として成功し、周辺の社会的な資源となっていることが説明された。

ひとつおき、五竜スキー場の設立経緯や経営について説明を受けた後、続けて駒谷氏より、白馬村での生活や今後の展望について印象を述べていただいた。駒谷氏によれば、スキー産業の今後は、他産業との競争がポイントになるという。スキー場の売上は、8～9 割がリフトの売上であり、現在のところ、客数が減少するとそれが即、売り上げに影響するという構造になっている。それゆえ、スキー場だけでどれほど魅力づけができるかという限界がある、というのが駒谷氏の印象であった。これを打開するためには、スキー業にとどまらず、今後はサービス業に徹し、通年観光事業へむけて積極的に取り組む必要があるという考えが述べられた。その後、エスカルプラザにて、白馬地産メニューによる昼食がふるまわれ、駒谷氏とともに昼食会となった。



(3) 白馬村役場・丸山勇太郎氏によるレクチャー

白馬五竜スキー場でレクチャーを受けた後、宿泊所となる八方しろうま荘に移動する途中で、13:00 すぎから「白馬道の駅」「白馬 47 ベースエリア」「白馬ジャンプ競技場」などを視察した。白馬道の駅では、新潟を訪問する観光客が「白馬は海に近い」とイメージすることを見込んで、あえて海産物を置いているなどの工夫

を伺った。また、「白馬 47 ベースエリア」では、建設した施設の減価償却などの資産運用面の事情などについて、案内人の信州大学大学院経済・社会政策科学研究科の修士生である宮田守男氏より説明が述べられた。さらに、長野冬季オリンピックで使用された白馬ジャンプ競技場を見学した。



「白馬道の駅」「白馬 47 ベースエリア」「白馬ジャンプ競技場」を視察した後、16:00 すぎに宿泊宿である八方しろうま荘に到着し、16:30 頃から白馬村役場・丸山勇太郎氏により白馬村まちづくり環境色彩計画についてレクチャーをしていただいた。

丸山氏は白馬村環境課長であり、白馬村まちづくり環境色彩計画（以下、環境色彩計画と略）の現場に関与してきた方である。そこで、丸山氏に、まず、環境色彩計画が白馬で実施されるようになった経緯について話していただいた。最初に環境色彩計画に関わる大きな案件が出たのは、昭和 48、49 年頃だったと述べられた。それは、コンドミニウムホテルが計画されたときだったそうである。コンドミニウムは、現在も問題になっており、そうした計画を阻止する地元の意向に押されて、開発基本条例（現・環境基本条例）の基になる指導要綱を作成したのが開発規制の最初のきっかけになったという経緯が紹介された。白馬の民宿は、地元の農家が母体となっているので、どこも小規模であり、このような大資本の進出に対して、地元資本をどう守るか、という問題が背景にはあったという、当時の状況についても述べられた。



また、この条例のユニークな点についてもお伺いすることができた。そのユニークな点とは、条例本文に「大きな開発をやらせない」という内容がきっちり謳われていた点にある、ということが説明された。村長は、白馬村全域における次に掲げる開発を抑制する文面（「高さ 18m以上の建築物及び、中略、建蔽率 60%以上、容積率 200%以上の建築物、分譲マンション、ゴルフ場、延べ床面積 50 平米以上の宿泊施設及び店舗を、建てさせない」という内容）を条例本文に盛り込んでいた。それがゆえに、視察も多く、本にも取り上げられるなど、ひと頃はこの開発基本条例が注目を浴びたそうである。さらに、この開発基本条例を平成 11 年に改正し、こうした条文を削除したが、白馬村の歴史はこの開発基本条例から始まっていると言って過言ではないという説明をしていただいた。

（3）白馬村観光局・庵豊氏によるレクチャー

宿泊宿八方しろうま荘で一泊した後、明朝 8:30 に宿を出発し、白馬村観光局へと移動した。移動の途中で、白馬村の景観条例の対象となっている和田野地区に立ち寄り視察した。白馬村観光局では、白馬村観光局長の庵豊氏により、白馬村の観光政策の現状と今後について説明していただいた。

庵豊氏は、一般公募で観光局長に就任した方であり、多彩な職歴を持つ方である。レコード会社ワーナーミュージックの制作や西武セゾングループ直轄の文化戦略の会社、さらに広告代理店で営業企画に携わり 52 歳で退職してからは大学に客員として再就職され、現在は、観光理論を形にすることを目指しておられるという。2005 年まで、株式会社良品計画の宣伝販促やキャンプ事業にも携わってきた経歴も持ち、何かを商品化する仕掛け人のプロでもある。そこで、庵氏には、観光についての持論をレクチャーしていただいた。

お話いただいた庵氏の持論とは、「観光についての特効薬はない」というものであった。庵氏の目には、日本中の観光地が白馬と同じ状況に陥っているように映っている。にもかかわらず、白馬村の観光局長という職を選択したのは、以前よりブランドコントロールや株価の立て直しに携わった経験からみて、白馬村は、認知度が高いので、そのブランドの立て直しには時間がかからない、と判断したからだという経緯を教えていただいた。つまり、白馬村は、ブランド面でかなりのアドバンテージを持っており、「商品化する」ことについて期待が持てる場所だったという判断があったというのである。

さらに、白馬村のいいところについてもお話を伺った。庵氏によれば、白馬村のいいところは、地域コミュニティの人間関係が育ってきている点であるという。村内の人間関係というものは、市場原理とは別に永続していくもので、その土地の文化を育む土台だからである。しかし反面で、それは、市場原理に即した転換を阻むデメリットを併せ持つ。庵氏が、改善を目指すのは、この点についてであるということが、説明された。村内の個々の宿泊業者は、零細に近い商売をしており、時代の変化に合わせてそのやり方を転換すべきであるにもかかわらず、思いきれないでいる。これを打破することが必要である、との見解であった。

この課題の克服のために、庵氏は、現在 2 つの提案をしていると述べられた。それは、「市場原理に従うこと」と「消費の変化に対応したパラダイム・シフトを行うこと」である。庵氏からみて、とりわけ重要なのは、白馬村が後者のシフトを行うことであり、それは、庵氏の言葉を借りれば「第二消費時代の対応」から「第三消費時代の対応」へと転換することを意味する。白馬村で例えれば、「設備や物の提供」から「消費者ニーズの商品化」への転換を意味している、と説明された。つまり、サービスを「送り手論理」から考えていたのを「受け手論理」から考えるように変化させなければなら



ないというのである。この考え方への転換が今の白馬が必要としていることであり、白馬村の要職者のほとんどが参加している観光局の理事会で提案したところ、反対意見は聞かれなかったと述べられた。

さらに、庵氏は、独自の問題意識についても述べられた。それは、日本人が、収入そのものが多くても、なかなか豊かになれないことについてである。庵氏がアルゼンチンを旅行したときに感じたことであり、日本人が豊かになれない理由のひとつは、自分の人生のために時間を使えない点だという見解が述べられた。それゆえ、庵氏の見解としては、このような「豊かな時間」を、白馬村のような観光地がサービスとしてどのように消費者に提供していくかが、成功のカギを握っているとのことであった。しかしながら、日本では、消費者ばかりでなく、サービスを提供する側も、「豊さを感じられる時間」をどうすれば提供できるのかがよく分かっていない。観光では、それを提供しないと商品を生み出すことができない。それゆえ、観光を提供する側は、「豊かな時間」を形にして、それを支援できる能力を持たねばならないという、その信条について話していただいた。

その際、戦略のキーワードとなるものについても話していただいた。庵氏によればそれは、「個人の自然回帰欲求」になるだろうとのことであった。個人の多くは、生活を成り立たせるために、経済欲求の中で頑張ることを要求される。そのためには、都会に出て企業に勤めることになり、さらに、グローバルな視点、経済法則、競争社会、バーチャル化、規格化、階層化、非情緒化などにさらされることになる。一方で、高所得の企業マンが全てを捨てて田舎に移住する話もよく聞かれる。これは、経済欲求を強めたことの裏返しだと考えられることが説明された。つまり、経済欲求を強めると、人間らしさが失われ、同じだけ、自然回帰欲求も強まるのではないか、というのである。このような話題から、消費者の「個人の自然回帰欲求」をどれだけ満足させられるかが、今後の白馬の観光のカギとなるだろうという見解が述べられた。

最後に、白馬村観光局の今後の方向性について伺った。庵氏によれば、それは、「豊かな人間性回復の地、国際観光白馬村の創出」になるだろうとのことであった。具体的には、白馬三山の豊かな環境と実直な村民の気質を生かした観光サービスや商品を提供し、国内外旅行者の要望である「豊かな時間」を過ごせる場所として継続可能な国際観光村を目指すというものであった。さらに、このような転換を成し遂げるために、今後の観光局は、従来の販促宣伝の役割ばかりではなく、マーケティングや経営戦略を練る役割を果たしていくように変わっていく必要がある、という今後についての見解も述べられた。販促宣伝はその道のプロフェッショナルに外注できるが、マーケティングや経営戦略については、村内の人間関係や観光地としての地元の魅力に通じている者でないと担うことができないからである、とのご意見であった。

院生との質疑応答の中では、「夏の宿泊数の拡大に向けた意識改革や宣伝方法の改善をどう実施するのか」、あるいは、「ノルマとしての能力主義ではなく、ただ声の大きい人の意見が通用する状況をどのように打破していくのか」などについて、残り時間はわずかであったが活発な意見交換がなされた。その後、白馬村の観光の目玉のひとつである「白馬 EX アドベンチャー」を体験して、白馬村保養センター岳の湯にて地元産そば粉による蕎麦で昼食をとり、信州大学にて解散となった。

