

登別版DMO構築に向けた 調査研究業務 報告書

北海道大学観光学高等研究センター

2018年3月



はじめに（DMOの概説・潮流）

DMOは、Destination Marketing & Management Organizationの略称で、「観光地・目的地をマーケティング／マネジメントする組織」のことであり、欧米で実践され成功している観光施策の手法である。

日本では、経済波及効果が高い観光を「我が国の力強い経済を取り戻すための極めて重要な成長分野」とし、急速に成長するアジアをはじめとする世界の観光需要を取り込む訪日観光振興を進めると同時に国内の観光振興に努めてきた。

国内観光振興では、「地域が一丸となって個性あふれる観光地域を作り上げ、その魅力を自ら積極的に発信していくことで、広く観光客を呼び込み地域の経済を潤し、ひいては住民にとって誇りと愛着の持てる活気にあふれた地域社会を築いていく（観光庁HPより引用）」ことが観光立国に不可欠であるとし、最近では「観光地域づくり」として推進されている。

「観光地域づくり」は、観光交流人口の拡大による地域の活性化を図るために、地域が主体となって自立的かつ持続的な地域づくりを行うことが基本的な考え方である。また、地域への経済波及効果と考えた場合、従来の物見遊山の観光ではなく、地域内で「体験」や「交流」をしてもらいなるべく長く滞在してもらうための「滞在交流型観光施策」の実施が必要となり、そのひとつとして「着地型旅行・観光商品」づくりや販売が重要となった。

この「着地型旅行・観光商品」づくりには、資源として地域の伝統文化、美しい自然、歴史的景観、豊かな農山漁村での宿泊、魅力ある食文化といった観光的要素に加え、地域の暮らしや“日常”、地域住民との交流等を最大限に活用することが求められることとなったが、その商品特性から地域の幅広い関係者の連携や、地域内の着地型旅行・観光商品の提供者と市場（旅行会社、交流客・旅行者）をつなぐ役割が必要となり、平成24(2012)年頃から観光庁ではその役割を担う組織を観光圏施策の中で「観光地域づくりプラットフォーム」と呼び、その組織を担う人材の育成に着手し始めた。この組織づくりが、海外の成功事例を参考に観光圏だけの施策ではなく、全国で展開される「日本版DMO」の考え方に移行していった。

DMOの候補法人登録が開始されて数年、平成29(2017)年度に観光庁では次のステップである「登録法人」の認定を行った。活動の成果やKPI達成は中・長期であると理解されているDMOで、一定期間の活動を経過したDMOの真価が問われる時期になっている。

DMOとして自分の地域が「どういう風になりたいのか」をしっかりと考えることができ、地域で合意形成をとりながらそれをすすめていく推進力があるDMOばかりではない現状は十分想像できる。実際に、DMOがしっかりと活動できているところと実態としてできていないところの2極化が始まっているとみるが、これからのDMOは、成功事例も散見され、現状の把握、問題点の洗い出し、課題の整理、そしてビジョン達成に向けた行動計画とその見直しのPDCAサイクルで行うまさに「まちづくり」組織としての立ち位置が重要になると考える。

本報告書では、こうした日本版DMOの潮流を背景に、日本を代表する温泉観光地である登別温泉を有する北海道胆振管内登別市において、登別温泉地区を包含した市内一帯を観光地に見立てた「全市観光」の可能性と、その観光地域づくりを推進する観光推進組織（DMO）の開設の可能性について調査し報告するものである。

1. 事業概要

1.1 事業の背景

登別市は、登別温泉を主軸とした温泉保養型の観光地として国内外から多くの観光客が訪れている。しかし、人口減少時代を迎え、国内の観光需要はますます低下することが予想されるとともに、国内や道内で競合する温泉保養型観光地との競争は激化の一途を辿っている。また、訪日外国人の観光動向に目を向ければ、年々増加傾向となつてはいるものの、国際情勢などに左右される脆弱性は無視できず、先を見通すことの難しさと共に大きな不安要因となっている。

このような状況の中、登別市が中長期的にデスティネーションとしての魅力と持続性を兼ね備えた観光地であり続けるためには、観光地経営の視点に立ち、観光まちづくりのかじ取り役として調整機能やマネジメント機能を備えた総合観光経営組織”DMO (Destination Management Organization)”の構築が必須とされている。そこで、登別市、登別商工会議所、登別市観光協会、登別温泉旅館組合の4者で構成される「登別観光まちづくり円卓会議」では、地域が一丸となり観光まちづくりを進めてくことで、観光を名実ともに市の基幹産業として強化することを共通認識とした上で、実現可能なDMOの取り組み等の調査研究事業を進めることとした。

1.2 事業の目的

以上の背景から、登別市が上述のような手法を活用し、観光まちづくりを実現するためにDMO構築に必要な調査や研究を実施した上で、実現可能なDMOの枠組みやDMOが担う事業等についての考察や提案などを行うことを目的とした。

1.3 事業実施期間

平成29(2017)年6月21日～平成30(2018)年3月31日

1.4 事業内容

本事業では、登別の現状に適したDMO構築に向けた現地調査を含む現状調査を実施する。調査結果については、分析および考察を行うとともに、登別版DMO構築に向けた助言・提案を加えた上で本報告書にまとめた。そのために、本事業では具体的に以下の4つの業務を遂行した。

- ・観光関連組織等に所属する関係者へのヒアリング調査
- ・観光協会の活動を中心とした登別市の観光振興の取組みの調査
- ・観光客（インバウンドおよび国内）の満足度等調査（直接聞き取り）
- ・登別市内の各観光スポットにおけるサイン等の実態把握調査

2. 登別市の観光の現状

2.1 観光関連組織

2.1.1 一般社団法人 登別国際観光コンベンション協会

前身である登別温泉観光協会が発足したのは1931(昭和6)年である。2017(平成29)年時点の会長は、トーホウリゾート株式会社 代表取締役の唐神昌子氏で、2017(平成29)年10月に現在の名称となった。協会の会員数は、2017(平成29)年4月時点で101件(登別温泉旅館組合14件、登別温泉商店会26件、登別温泉飲食店組合24件、登別温泉写真業組合1件、会社関係(テーマパーク、交通系会社など)12件、一般19件、カルルス温泉5件)で、主に登別温泉のある登別温泉町の会員で構成されている。

協会は、8名体制で運営されており、登別温泉地区の観光案内所およびJR登別駅に2017(平成29)年6月1日に新たに開設した観光案内所の運営もおこなっている。収入の9割近くを補助金等収入と負担金収入が占め、その他会費収入等を合わせ、事業活動費としておよそ1.66億円の収入がある(2016(平成28)年度)。旅行業収入やグッズ収入、チケット手数料からの収入もあるというが、収入全体に占める割合はわずかである。これらの収入は、主にプロモーション活動や祭り・イベント開催などの事業費と管理費に充てられている。

登別温泉の観光地としての発展は、各老舗旅館やホテル等の民間の力によるところが大きい。道内各地や全国にチェーン展開するホテル等の本社が登別に置かれていることも多く、各自が独自の誘客力を持っている。1964(昭和39)年に登別温泉の新しいイベントとして始めた登別地獄まつりは、今では登別温泉の夏祭りとして定着し、また、早くからインバウンド誘致に力を入れたことで、特に近年はアジアからのインバウンド客が急増するなど、様々な試行錯誤を経ながら、これまでの活動は着実に実を結んでいると言える。このような背景もあってか、これまで登別温泉地区の観光を担ってきた老舗旅館・ホテル等のトップの発言力は今も強く、次世代の若者やその他観光関連事業者の声が発しられにくい状況も伺える。

協会は、2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催、国立アイヌ博物館のオープン、さらに2030年北海道新幹線の札幌延伸などを背景に、MICE誘致の体制づくりや地域資源や人材・施設等を活用した「全市観光」の推進による観光の活性化を図るため、2017(平成29)年10月に協会の名称を「登別国際観光コンベンション協会」へ変更し、新体制づくりの一步を踏み出した。組織内人事について、役員は理事定員を変更し、まちづくりや経済界など各種団体を組織に加える予定だという。MICE誘致の具体的な事業としては、2018(平成29)年に向け、登別版小規模MICE誘致として、登別市内各所の施設を活用するスポーツ大会の誘致を検討している。また2018(平成30)年度には、1993(平成5)年に設立された北海道MICE誘致推進協議会に加盟し、構成員である道内6都市のMICE誘致支援機関および北海道とも連携をおこなっていく予定である。

また、ふおれすと鉱山やキウシト湿原など温泉以外の登別市の魅力の発掘と発信を行うことで、観光客の滞在時間を延ばそうとする試みも始めている。

各事業は、総務委員会、誘客宣伝委員会、まつりイベント委員会、環境整備委員会の4つの委員会のもとで実施されている。

総務委員会	温泉散策研修会や外国人接遇セミナー等の開催。 従業員送迎専用バス事業、その他会報誌等の発行等。
誘客宣伝委員会	全国各地での旅行博やイベント等への参加。宣伝印刷物の発行。 メディア取材、旅行誌等への掲載協力等。
まつりイベント委員会	「鬼火の路、幻想と神秘の谷」「地獄の谷の鬼花火」「登別地獄まつり」実施。泉源公園活用イベントの実施。「登別温泉湯まつり」「カルルス温泉冬まつり」実施。その他市内のまつり・イベントへの協力。
環境整備委員会	観光道路、バイパス道路沿いの草取り、花壇整備等の実施。 美化清掃の実施。交通対策（シャトルバスの運行）の実施。 カルルス温泉環境整備の実施等。

2017（平成29）年度の事業計画案によれば、今後以下の活動を推進していく予定である。

「全市観光」のシステム構築とさらなる推進
前年度にPRを開始したキウシト湿原、ふおれすと鉱山、亀田記念公園をブラッシュアップし、集客に直結する仕組みを構築する。「自然体験」のみならず、「食」「文化」「ビジネス」へと幅を広げ、連合町内会等の他団体とも連携を強め、「全市観光」をさらに推進する。
集客バランスの見極めと戦略的集客の実施
国内外、道内外、その他多種多様なバランスを考えた戦略と、白老町を含めた西胆振各地域との広域連携を強化する。
MICEの誘致推進とスムーズなアクセスの整備
市内の文化・スポーツ・ビジネスなどあらゆる分野の団体、個人と連携、協力し、観光の枠にとらわれない「登別に人を呼ぶ・人が集まる事業」を推進する。街全体の魅力開発と情報発信を推進し、各団体との連携強化と新たな組織作りを行う。「人を呼ぶインフラ整備」（2次交通の整備、千歳空港・港からのスムーズなアクセス）を推進する。

2.1.2 登別市 観光経済部

市の機構に観光部が設けられたのは 1980（昭和 55）年である。現在の組織体制においては、観光を扱うのは観光経済部で、観光振興グループ、商工労政グループ、農林水産グループに分かれる。

市の実施する観光関連事業は、登別総合計画（1996（平成 8）年）をもとに、各基本計画に従って実施されてきた。これまでに、第 1 期基本計画（1996（平成 8）～2005（平成 17）年）、第 2 期基本計画（2006（平成 18）年～2015（平成 27）年）に従って各事業が実施され、2016（平成 28）年に、さらに今後 10 年間のまちづくりを推進するための第 3 期基本計画が策定されている。

町制施行時より観光は登別の基幹産業として位置付けられ、登別市総合計画第 1 期基本計画においても、観光を軸としつつも商工業や農水産業との有機的な結びつきの重要性が述べられていた。現在は「全市観光」という方針を掲げており、市長によれば、「全市観光」とは、温泉だけではなく他のメニューを掘り起こしながら、市民も携わりながら、みんながおもてなしの心を持って、観光の満足度を高めること、とのことである。そのため、住民の地獄まつりへの参加を促進する事業なども行っている。しかしながら、「全市観光」という言葉については市の基本計画の中では特に言及されておらず、「全市観光」とはどのような観光を指すのか、言葉だけが一人歩きし、その言葉が指し示すものは人により、あるいは組織により様々な解釈をされているのが現状のようである。

過去 5 年ほど問題提起されてきた J R 登別駅のバリアフリー化問題も未だ解決の糸口が見えないことについては、観光関連事業者からの不満が多く聞かれる。

各グループの実施する事業は以下の通りである。

①観光振興グループ

観光振興グループの対象とする事業は、登別温泉地区やカルルス温泉地区およびその周辺地域に対するものが主である。大湯沼やスキー場、遊歩道整備や、国立公園内の清掃、観光施設の維持管理事業、また施設の改修等といったハード整備事業が多く実施され、その他、宣伝や観光客誘致に対する補助金などが挙げられる。観光ホスピタリティ推進補助事業では、観光ボランティアガイドの育成などが実施された。

②商工労政グループ

観光関連事業としては、2009（平成 21）年に開始した登別ブランド推奨制度がある。地域資源を活かした地元加工食品約 30 点が、現在登別ブランド推奨品として認定されている。また、ものづくり創出支援事業では、室蘭地域（室蘭市、登別市、伊達市）に蓄積された技術・人材を活用し、新製品・新技術の開発などを促進しており、登別ブランド推奨品に認定された商品の商品開発やパッケージデザイン開発が、この事業補助金を受けて行われたケースもある。そ

の他、商店街活性化支援事業などを実施している。

③農林水産グループ

観光関連事業としては、2015（平成 27）年に「農村滞在型余暇活動機能整備計画（市町村計画）」が策定され、札内地区や富岸・青葉地区を中心に、グリーンツーリズムを推進している。また、2015（平成 27）年 3 月に改訂された「登別・白老（虎杖浜）地域マリンビジョン計画」においては、宿泊施設等への安定供給体制の確立目指し、さらに水産業に関わる様々なものの観光資源の創出を図ることとしている。

その他、2011（平成 23）年に「地域雇用創造実現事業（厚生労働省）」によって開設された鬼なびステーションは、JR 登別駅から数分の場所で登別ブランド推奨品や特産品を取り扱い、観光案内や地域のイベント、グルメ情報なども発信していた。2013（平成 25）年 3 月に事業終了したものの、登別商店会の関係者 7 人が事業資金を出資し登別鯨舎を設立、2013（平成 25）年 4 月に「食と文化の発信基地」を新コンセプトにリニューアルオープンしたものの、最終的には閉店した様子である。

2.1.3 登別商工会議所

登別商工会議所の設立は 1972（昭和 47）年である。2017（平成 29）年現在の会頭は木村義恭氏で、会員数は 666 件となっている。主な商工業ごとに 7 部会があり、そのうち 1 つが観光部会である。

観光に関しては、2016（平成 28）年に登別商工会議所、登別温泉観光協会、登別温泉旅館組合、登別市のトップによる「登別観光まちづくり円卓会議」の呼びかけや、2017（平成 29）年 12 月に第 2 回目の実施となった木村登別商工会議所会頭、堀井衆院議員、赤根道議員、小笠原市長の 4 者で構成される「登別市政策連携推進会議（タスクフォース会議）」の呼びかけを行うなど、観光に関するトップによる諸会議の呼びかけ役となっている。地域の商工業者の世論を代表する組織として、「全市観光」によって市内経済を循環させるための観光振興基本計画策定の必要性を指摘する他、登別市の基幹産業である観光を基盤とした「観光まちづくり」への取り組みにも積極的である。

主な観光関連事業としては、2006（平成 18）年の地場海産物の活用による「登別観光ブランドの再構築」と「新たな特産品ブランドの構築」実施や、2007（平成 19）年の「まるごと登別観光プロジェクト」（健康・保養・体験型観光メニューの開発）、2011（平成 23）年には「登別ブランド推進協議会」を発足し、その後、2013（平成 25）年に市と登別ご当地グルメ創造開発支援事業を実施し、観光協会や地元飲食店関係者などと閻魔焼きそばを開発した。2015（平成 25）年度から国の事業採択を受けて開始した室蘭・伊達・登別の地域間連携事業である「地域間連携事業魅力再発見プロジェクト」では、回遊型、滞在型の体験型観光ルート「まるごと体験 北海

道開拓の足跡めぐり」の開発を行い、4つのモデルコースを紹介している。

2017（平成 29）年には、商工会議所部会の横断組織により、「登別オアシス構想」「JR 登別駅のバリアフリー化と登別駅前開発」「登別市中小企業地域経済振興基本条例に基づく提言書」等の構想が始動し、2020 年の国立アイヌ民族博物館開館に向け、白老町との連携を検討しているという。

2.1.4 のぼりべつ元鬼協議会

「のぼりべつ元鬼協議会」は、2011（平成 23）年に設立した比較的新しい登別市のまちづくり団体である。登別市の各種団体全 15 団体の連合会で、代表は西尾拓也氏である。前述の観光協会や、登別まちづくり期成会、商店会、日本工学院、ふるさと驚別を考える会、社会福祉協議会など、様々な地域団体で構成されている。

これまでは、地区ごとでお祭りやイベントが行われるなど、地区同士の繋がりが希薄だったが、人手や資機材をお互い補い合い協力していくなかで、現在では地区を超えたまちづくりのネットワークを形成しつつある。2014（平成 26）年にフィルムコミッション連絡協議会を設立し、撮影の受け入れも実施した。2013（平成 25）年に開始した胆振の食と文化をテーマにしている「のぼりべつ夏祭り」は、翌年には参加者が 4 万人を突破し、2017（平成 29）年で 5 回目を迎え、地獄谷で開催している「地獄の谷の鬼花火」も特別開催されている。トライアングル交流都市（宮城県白石市、神奈川県海老名市）の特産品が抽選で当たるトライアングルカレンダー制作や、サイクリングイベント「いぶりロングライド」（「北海道新幹線×nittan 地域戦略会議」の取り組みの一つで、2014（平成 26）年、2015（平成 27）年に実施された。）でも中心的役割を果たした。毎年、のぼりべつ元鬼協議会クリーンウォークを実施し、ゴミ拾いなど街の清掃活動を行っており、毎年 100 人ほどが参加するという。

のぼりべつ元鬼協議会は、観光に限らず登別市全体のまちづくりを進めるにあたり重要な団体であり、登別国際コンベンション協会もこの協議会のメンバーである。将来的には、観光に重点をおく登別国際コンベンション協会と、市民に重点をおく協議会のさらなる連携が、観光客と市民全体に対して豊かな体験や生活をもたらすのではないだろうか。

2.2 観光客の満足度と登別の現状

登別温泉に来訪した観光客に対し、登別温泉の満足度等を調査するための簡易なアンケート調査を実施した。調査の概要と、主な質問項目の結果は以下の通りである。

2.2.1 調査概要

- ・実施日時 : 2017 (平成 29) 年 8 月 26 日 (日) ※地獄まつり開催日
- ・場所 : 地獄谷入口付近
- ・回答者 : 23 名 (日本人 : 6 名、外国人 : 17 名 (韓国 : 1、中国 : 3、香港 : 5、タイ : 4、シンガポール : 1、イスラエル : 1、イングランド : 1、アメリカ : 1))

2.2.2 宿泊満足度

全体的に宿泊満足度は高く、特に温泉 (浴場) や食事への評価が高い。宿泊前・未回答者を除き、43%の人が温泉を、56%の人が食事を高く評価している。外国人観光客からは不満点はほぼ挙がらなかったものの、日本人観光客からは、接客態度、外国人のマナーに関する不満が挙げられた。以下に回答内容を一部抜粋する。

<満足点>

良い温泉、安い。
温泉とサービスがいい。夕食がいい。
大浴場が広く、食事が良かった。
料理、バイキングの質が良かった (手がかかっている感じ)。
風呂、硫黄、泉質、部屋、マッサージ、どれも良かった。
風呂が広くよかった。泉質良好。接客と料理良好。
申し分ない、食事が素晴らしい、コスパも良かった (高いなりに眺望、食事、清潔感)。

<不満点>

朝食はダメ。部屋の環境がよくない。
外国人 (中国系) のマナーが悪かった。食事、入浴の際 (旅行会社等への勧告必要)。
ちょっとした従業員の接客が全体の印象に繋がらないようにしてほしい。
味噌汁の大鍋にひしゃくが入っていたことを指摘したが、そっけない返事だった。

2.2.3 その他満足度

宿泊以外の点については、到着直後の観光客・未回答者を除き、50%の人が美しい自然や景観、綺麗な空気などの環境に対して高評価しており、全て外国人観光客からの回答であった。一方で、倶多楽湖の整備不足やフットパスの長さに不満が挙がっていたものの、全体として72%の人が不満点は特にないと回答した。また、日本人観光客の特徴としては、温泉街全体の雰囲気や賑やかさに着目している点が挙げられる。以下に回答内容を一部抜粋する。

<満足点>

食べ物がおいしい。	
空気が澄んでいる、美しい景色。	
地獄谷の風景が珍しい、空気がきれい。	
観光、朝 10km ランニングして景色がよかった（ホテル・病院・大湯沼のルート）。	
きれい（クリーン）、人（フレンドリー、助けてくれる）	
温泉街賑やかだった。（地獄まつりだったから）	
クマ牧場、ぜひまた来たい。	
	
特に外国人にとっては珍しい景観である地獄谷	地獄まつりで賑わう極楽通り商店街

<不満点>

(地獄谷入口の) トイレが少し汚い。そして臭い。
商店が少ない、レストラン数が不十分。
倶多楽湖に行って、綺麗で景色もよかったが、小屋も閉まりボードも借りられなかった。もったいないと感じた。
バリアフリー化して欲しい。街のグルメ情報が欲しい。



閉鎖中の倶多楽湖レイクハウス



剥がれてしまっている看板

倶多楽湖は、行政区としては登別市の隣に位置する白老町であるが、湖までのアクセス道路は登別市になるため、登別温泉地区から徒歩か車で訪れる観光客がほとんどである。しかし、行政区の違いにより、登別市のみで倶多楽湖およびその周辺を整備するのは難しいのが現状である。

2.2.4 体験プログラムと情報収集

体験したいプログラムについて複数選択肢型で回答を得た。最も多かったのは「地元グルメ体験」で、およそ半数の人が体験したいと回答した。ついで、「乗馬体験」「リバートレッキング」「野外ジングスカン」と回答した人が多かった。また、現状として「体験プログラムの提案が少ない」という意見があった一方、「ゆっくりしたいため、体験プログラムは特に必要ない」という意見もあった。

また、登別の情報を何から得たのか、複数選択肢型で回答を得た結果、最も多かったのは「その他インターネット」「ガイドブック」、ついで、「旅行会社、宿泊施設、航空会社のHP」「トリップアドバイザー」「親戚、友人、知人」であった。ツアー客の場合は、個人客よりも「旅行会社、宿泊施設、航空会社のHP」で情報を得る場合が多いようである。

希望体験プログラム	割合	情報源	割合
地元グルメ体験	47.80%	その他のインターネット	39.10%
リバートレッキング	26.10%	ガイドブック	30.40%
乗馬体験	21.70%	旅行会社、宿泊施設、航空会社のHP	21.70%
野外ジングスカン	21.70%	トリップアドバイザー	17.40%
その他	17.40%	親戚、友人、知人	17.40%
ガイド散策ツアー	13.00%	観光案内所	8.70%
乳搾り体験	13.00%	フェイスブック	4.30%
マウンテンバイク	13.00%	フェイスブック以外のSNS	4.30%
ショッピングモールで買い物	13.00%	旅行会社のパンフレット	4.30%
商店街散策	13.00%	テレビ番組	4.30%
四輪バギー体験	8.70%	特になし	4.30%
バター、アイス作り体験	4.30%	日本政府観光局HP	0.00%
キャニオニング	4.30%	個人のブログ	0.00%
鉱石探し	4.30%	Youtube	0.00%
キウシト湿原散策	4.30%	新聞・雑誌	0.00%
ボルダリング	0.00%	旅行展示会、見本市	0.00%
		その他	0.00%

登別温泉地区にある登別ゲートウェイセンターや、市内に点在する札内高原館、ふおれすと鉱山、登別オフロードパーク、サンチャイルドなど、様々な体験プログラムを提供している施設がある。登別国際観光コンベンション協会のホームページでは、英語・中国語・韓国語の多言語でも各施設の紹介はされているものの、詳細の確認や予約（ほとんどが数日前までの予約が必要）は、日本語表記のみの各施設のホームページから行う必要があるため、外国人観光客が事前に情報収集や予約をするのは難しい状態である。新たな体験プログラムを考案することも大事ではあるが、それを確実にターゲットとなる観光客に発信し、コンタクトが取れる仕組みが必要だ。また、どの体験プログラムをどこで体験できるのか、全てを網羅した情報源がないため、観光客にとってはやや不便な状態と言える。

3. ヒアリング調査と分析

3.1 調査の実施方針

登別市の現状に適したDMO構築に向けた現地調査を、より本格的に、より本質的に遂行するため、ヒアリングの実施回数の確保もさることながら、ヒアリング対象者を広い範囲で捉えることに重点を置いた。ここでいう広範囲とは、各対象者の所属団体や組織等の種別や、温泉地区だけに偏らないよう他地域を含める意図に基づいた地区的なものとの二重の意味をもつ。また、奇譚のない率直な意見を引き出すため、形式に縛られた質問項目ではなく、回答者にとって答えやすい質問から徐々に核心的な内容に迫る「流れ」を重視した質問内容を設定したことが今回のヒアリングの構成の特徴である。これらを現地調査における実施方針として掲げた。

3.2 調査対象者

以上のような実施方針に基づき、主なヒアリング調査対象者は以下の通りとなった。

(順不同)

関係機関および 公益的団体	登別観光協会、登別商工会議所、登別商工会議所女性会、 登別市役所等、登別元鬼会、登別観光ボランティア会
宿泊施設	登別グランドホテル、滝本イン、ホテルゆもと登別、清水屋、 滝乃家、山静館、万世閣
商店	貴泉堂、北海道熊笹本舗、登別中央商店会、ほろべつ屋台村佳乃 登別闇魔やきそばの会、セイコーマートなりた店、有限会社三平
観光施設	登別伊達時代村、登別マリパークニクス、のぼりべつクマ牧場、 登別ゲートウェイセンター、登別カントリー倶楽部
文化・教育・ 自然体験施設	のぼりべつ文化交流館カント・レラ（登別市教育委員会）、 NPO法人キウシト湿原、登別郷土資料館、ふおれすと鉱山 (NPOモモンガくらぶ)

3.3 実施日

- (1) 平成 29 (2017) 年 6 月 21 日 ～ 6 月 22 日
- (2) 平成 29 (2017) 年 6 月 28 日 ～ 6 月 29 日
- (3) 平成 29 (2017) 年 7 月 25 日 ～ 7 月 26 日
- (4) 平成 29 (2017) 年 8 月 25 日 ～ 8 月 26 日
- (5) 平成 29 (2017) 年 12 月 12 日

3.4 調査方法

予め用意したヒアリング用紙に基づき、2名1組（質問者と記録者）になり、直接対面式で聞き取りを行った。また、関係機関等の関係性にかかる意見を相互にイメージしやすくするため予め書き込み式の相関図を用意した上で回答を促した。

尚、質問項目については下記の通りである。

- ・ 貴社の現状と将来像
- ・ 登別観光の現状と理想像
- ・ 登別観光の理想像にとって障害は何か
- ・ 組織体制の問題点（相関図を使用）
- ・ 広域連携について
- ・ DMO成立後の役割分担のアイデア、要望など
- ・ その他自由意見

3.5 調査結果

ヒアリング調査の結果は、ヒアリング用紙等掲載頁のさらに次頁に記載する。なお、上述のように本ヒアリング調査は、対象者の率直な意見を引き出すための回答しやすい質問項目が含まれているため、調査結果については、本業務の目的達成のための分析と考察に必要な箇所のみを主に掲載した。具体的には、「登別観光の現状」「登別観光の理想像」「登別観光の理想像にとっての障害」であり、それ以外の質問項目に対する分析や考察については、後述する提案内容に含めた。

3.5.1 結果その1「登別観光の現状」

種別	回答内容
関係機関 および 公益的 団体	<ul style="list-style-type: none">・ 温泉だけでは客は満足しないのではないか・ ふおれすと鉾山との連携を目指し、昨年から動き出している
	<ul style="list-style-type: none">・ 産業観光のニーズ調査は未実施。工場見学に対応していないのが課題 現在、可能性を探り中（栄町パノラマなど）・ 工学院の観光ビジネスコースで外国人留学生12名が2か年の過程で修学中 将来、観光業に従事することを視野に外国人の目から見た産業観光はどうか探りたい パノラマの見学を実際に行ってもらおう予定（7/13予定）・ 市長の言う「全市観光」とは、温泉だけではなく他のメニューを掘り起こしな

種別	回答内容
	<p>がら、市民も携わりながら、みんながおもてなしの心をもって、観光の満足度を高めること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他の地区の住民に地獄まつりに参加してもらい、参加者には温泉無料券を配布している ・昨年、町内会と市の地区懇談会をワークショップ形式で実施 ごみ拾いや花壇整備など、市民レベルでも「全市観光」の意識づけを行っている ・2013（平成25）年のアンケートで、95%程度が車ででの来訪であった インバウンド客もレンタカーが増え、移動は比較的楽になった <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・「行ってみたい温泉ランキング」と「再び行ってみたい温泉ランキング」は違うのではないか（登別は前者に入っているが、後者に入っていない） ・登別は既にブランドがあるため、集客しようという意志がなく、力を入れない ・若い人への認知度は低く、将来のユーザーは減っていると言える 認知度を上げるために、新たな視点での魅力を見つけていかなければならない ・何泊目に登別に来ているかによって、提供するものが違ってくる データ、実態に基づいたラインナップにしていかなければならない 観光協会がどの程度把握しているかは疑問がある ・現状に対し、警笛を鳴らす必要がある ・登別の住民は特に、室蘭を向いて生活している ・登別市民としてのホスピタリティがない ・現状は温泉ファースト、自分の宿ファーストとなっており、地域としての戦略がない
関係機関及び公益的団体	<ul style="list-style-type: none"> ・登別市の地区を超えた関係があまりなかった ・夏には各地区で多発的にイベントを実施していた ・地区の横のつながりを作ろうとしており、モノのシェアなどできるようになって来た。きっかけは2000年ごろから全地区全体で実施している鬼祭りで、4地区同時に各地区の特性を活かして開催するもの <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・温泉地区は地元の人（温泉地区以外の人）が駐車できる場所がない ・地獄まつりへの他地区からの参加について、横のつながりとしては進歩している <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・温泉に対し、地元民があまり良い感情を持っていない ・温泉街が住民に半額券を配布してもエージェントを通した方が安い場合があ

種別	回答内容
	る
宿泊施設	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい協会については、まずは立ち上げ。MICEなどの会議場として使える施設が登別にはない等の問題あり ・登別牛については登別の各ホテルで売り出し中
	<ul style="list-style-type: none"> ・函館のコンベンション協会は良い例。ただ、登別には会議の場所がないのでは ・外から目線で、登別の方がポテンシャルは高い。今のままではもったいない ・日本人の旅行の感覚として、北海道で滞在型は難しい（北海道は広大であり、観光客は多くの場所を訪れたいと考えるため） ・リピーターは滞在が多く、彼らは温泉が目的 ・社員の数は減っており、人材不足 ・温泉街は、住みながら働いている人がいない、お客さんだけがいる特殊な地域 ・温泉以外の産業がなく、温泉を柱としているが、地域自体に魅力がなければならぬ ・登別の魅力は、温泉街・温泉・自然（近場） ・昭和22年は4,000人ほどだった人口が今は700人程。地価が上がり生活が難しくなった ・（登別は）外国人を受け入れるためのホスピタリティや受入体制を考えたことがない ・倶多楽湖については散策路等の整備が絶対必要。湖岸のロッジは3、4年前に閉鎖 ・あるキーパーソンをリーダーとする活性化部会をやっていた時は活気があった
	<ul style="list-style-type: none"> ・「全市観光」は馴染まない、ただのお題目に過ぎない ・お客様に対価を払ってもらっての観光であって、儲けのない観光をやっても駄目 ・しっかり観光を考えてからたたき台にのせないと、お金が落ちなければ回らない ・「全市観光」というが、市内で一体何の資源があるのか ・アドベンチャー施設は質と量が伴っていない、趣味でやっていて金を儲けているだけ ・「全市観光」に追い付いていないというより、実態がないのではないか ・空き店舗が多く、歯抜け状態であるのが気になる ・（客が昼食に困っていることに関し）幌別に行く時間があれば、他に行くところ

種別	回答内容
	<p>ろはある</p> <ul style="list-style-type: none"> ・繁忙期は溢れることもあるが、基本的に今の滞在量なら今の量で足りるのでは
宿泊施設	<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンドばかりに目を向けるのは反対。インバウンドはあくまで肉付けであり、国内基盤をきっちり固めるべき。国内プロモーションの怠慢で、今年は日本人が少ない ・中国のネットニュースでは、登別に関して「中国人が多いところには行きたくない」とのコメントあり ・国内プロモーションをやらなければ5年後はない ・観光はまちづくりではなくビジネス。「全市観光」は勝手にやってくれ、という感じ ・「全市観光」への動きが遅い ・登別温泉は各宿が観光を引っ張ってきたので、今から「全市観光」というのは抵抗があるのではないか ・（経済の波及効果を考えればもっと地元産業を活性化すべき）当館の出入業者全25社は全て室蘭市の業者。登別市はクリーニング業者1社すらない ・登別市は建築業者が多い。観光ではなく別の部分で市を活性化させれば良いのでは ・ホテル平安の裏手の飲食店にインバウンド客はすでに流れているため、昼食目当てにマリパークニクスに流れている客は減るのではないか ・温泉地区は駐車場がなく、日帰り客が気軽に来ることはできない ・最近では室蘭のシティホテルも建ってきている ・テレビや電化製品などは硫黄の影響ですぐにダメになり維持費がかかる ・さくらロードや閻魔焼きそば等、全て中途半端
商店	<ul style="list-style-type: none"> ・温泉地区の病院がなくなるため、修学旅行誘致に影響があるのでは ・万世閣以外は地元の企業だが、コンビニやドラッグストアができて変化あり地元店が潰れないようにしなければならない。多くのホテルが地元企業であるのは強み ・温泉の上の人と会う機会は殆どなく、話すらしない、距離感が遠い ・温泉街は市民に目が向いてきた（気づくようになってきた）感じはする ・現在ツートップは女性陣であり、女性感覚において観光はチャンスではある ・道の駅のような施設でも、売るものはない ・温泉と幌別を繋ぐというアプローチは昔からあったが、結果的にはうやむやになった

種別	回答内容
	<ul style="list-style-type: none"> ・(商店街は) 高齢率も高く、観光客を取り込んでいかないと食べていけないだろうという予測はある ・通りすがりではなく、目的地となればお金を落とす割合も高くなるだろう ・「全市観光」は難しい。何処に何があるかと聞かれても、住民は分からない ・観光客に幌別に食事に来てもらってはどうかとの案があるが、店のつくり等地元向きであり、無理ではないかと思っていた ・ブランド推進委員会があったが頓挫した。自分たちから見てブランドでも、他の人から見るとブランドではない ・鶯別地区は、「全市観光」は無理じゃないかと思っている
観光施設	<ul style="list-style-type: none"> ・将来に向けて「全市観光」は重要だが、施策等はまだ観光協会も商工会議所も見えていないのでは。 ・観光＝温泉のため、鶯別、幌別は別 ・街なかの装飾等は必要ない ・温泉地区では、昼ごろチェックインしてもすることがない ・2、3泊してもらうためにテーマパークの連携が考えられる。昔はセット券があったが、今は外国人用のみ(辞めた理由は、他の施設の利用度が高く、クマ牧場は低かったので、メリットを感じられなかったため) ・温泉街との関係は疎遠になってきている ・地獄などの資源に恵まれているので、他地域の自然ガイドより恵まれている。 ・観光協会の観光客への対応が不十分(観光協会での対応クレームがあった) ・登別全体のホスピタリティが必要(外国語対応など)。温泉地区商店街の対応もまだまだ ・温泉地区以外の場所(キウシト湿原、ふおれすと鉱山等)は物理的遠さがある ふおれすと鉱山は教育旅行には良いが、観光客相手には体制ができていない(するつもりがない) ・ボランティアガイド(約30~40人?)はあまり役に立っていない。ぼうっとしていたり、写真を撮ってあげたりしているだけ。「ガイド」ということでこちらの会社の評価につながることもある。もっと講習が必要。なんならガイドは全てこちらの会社に任せて欲しい
文化・ 教育 ・自然 体験	<ul style="list-style-type: none"> ・登別観光協会は、登別「温泉」観光協会である ・登別市民にとって登別はベッドタウン的意識、ギャップはうまく埋まらない ・バリアフリー化がなされていない ・観光協会に協力はしたいが、海外の人が来ても馴染まないのではないか

種別	回答内容
施設	<ul style="list-style-type: none"> ・「登別温泉を中心とした観光」となったら、市民が協力しない (これまで市役所が温泉を特別視してきた経緯から) ・「全市」と言っても目線としては温泉ではないか ・温泉と言ってしまったらダメだということを気づかないとダメ ・どこを見て「全市的」と言っているのか ・政策の思いが全体に伝わるようにする必要がある これが「全市観光」であるというのが分からないとならない ・登別の観光は、体験が変わってはいるが、温泉に入って～～というのは変わらない

3.5.2 結果その2「登別観光の理想像」

種別	回答内容
関係機関 および 公益的 団体	<ul style="list-style-type: none"> ・稼げる観光であるべき ・まちの文化や特徴の見直しや発掘を行い、各地区それぞれに魅力を伝えられる語り部的な人がいたら良い ・観光で、民間団体（元鬼協議会等）が力をつけられる活動を起こすことができると良い。元鬼協議会の中でも観光に関する活動もできるようになればいいが、今はまだ初期段階
	<ul style="list-style-type: none"> ・温泉地区から幌別地区にご飯を食べに来てもらえるような交通手段があると良い（温泉地区では素泊り客も多く昼食を食べられる店が少ない。一方幌別は閑散としている）
	<ul style="list-style-type: none"> ・観光客に地域の人暮らしを見てもらうのも良いのではないか ・受入体制としては、交通手段に関する市への要請や温泉地区のホテルとの提携が必要 ・観光客を受け入れるには、まず自分たちに何ができるのか考える必要がある ・登別市文化協会の活動も観光に使えるのではないか。日本舞踊、民謡、三味線、詩吟等の団体があり、全17団体中15団体が4～9月まで日本工学院の観光科で講義をした際、外国人留学生が非常に喜んでいた
	<ul style="list-style-type: none"> ・観光がない地区の開発は誰がするのかを明確に、または別の形で全市に利益を回す仕組みを作るにしても、舵取りをする人（組織）が必要 ・地域資源調査は数回実施済みだが、受入体制づくりは必須 ・観光の理想をイメージする時、市全体での雇用を考える必要がある（どうやっ

種別	回答内容
	<p>てみんなの所得を上げるのか。所得を上げないと地域のお金が回らない)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分たちが思ってもみないところに魅力があるのかもしれないので、潜在的なそれを顕在化しブランド化する必要がある ・市内全体のお金を巡回させる仕組みをどうやってつくっていくのかを考えるバラバラのものを繋ぎ、消費、所得を増やし、巡回させるのかを考えること ・地域としての観光まちづくりのビジョンやマネジメント戦略が必要
宿泊施設	<ul style="list-style-type: none"> ・「全市観光」で温泉以外他のアクティビティも提供し、滞在型観光にしたい（連泊客は全体の1%程度） ・体験プログラムづくりまでは市・協会できっちりやり、事業者に売れるようにしたい
	<ul style="list-style-type: none"> ・スキー場の整備が改善されれば連泊してもらえる可能性あり。各コンテンツと連携できれば連泊客が増えるのではないかと、その形が理想
	<ul style="list-style-type: none"> ・食材を登別市内から調達できれば一番良いし、魚介はおすすめ（実際は難しい）
	<ul style="list-style-type: none"> ・室蘭-札幌線のバスが、温泉地区で止まってくると便利
	<ul style="list-style-type: none"> ・湯布院の様に、自分たちが住んでいて楽しいところにお客さんが来て欲しい
	<ul style="list-style-type: none"> ・地獄まつりは現状のままで良いのか検討すべき。「こなし」になっているので愛着がわからない。次の100年もこれでいくのか、皆で振り返り、検討すべき
	<ul style="list-style-type: none"> ・「全市観光」より登別温泉を考えてほしい ・登別温泉において観光の質を高めていくことが理想 ・新幹線が札幌延伸となった時、この地域がどうなるか、客が激減するのではないかと、腹を括っておかないといけない ・登別に滞在するインセンティブは商店街が考えていくことが必要 ・（行政にやって欲しいこと）空き店舗を何とかして欲しい、湯布院の様に若い人が入れるシステムづくり等 ・フットパスを充実させる ・何かを仕掛けるより、客の行動を見て対応する戦略の方がいい
	<ul style="list-style-type: none"> ・人手不足の理由は温泉地区が生活しにくく若い人が来ないため。住む人のためのインフラ整備が必要 ・前浜漁港やらくのう館と連携すると良いのではないかと ・観光協会と行政（若手）の連携が必要 ・ホテルのトップたちはもっと他の観光地（道内）を見て学ぶべき
商店	<ul style="list-style-type: none"> ・四季ごとに誘客すべき ・大湯沼へのアクセスが良くなれば客が増える

種別	回答内容
	<ul style="list-style-type: none"> ・温熱を利用した温室があっても良いのでは ・店舗敷地の緑地整備をしてはどうか ・回遊性を持ってお金を落としてもらおう仕組みが必要。お金を地域内で回す仕組みが必要 ・施設だけでは他地域には勝てない。温泉プラス何かで登別をアピールすべき
観光施設	<ul style="list-style-type: none"> ・連泊することに意義がある様な温泉街となって欲しい ・温泉街とのシャトルバスを繋ぎ、気軽に行けるようになったらいい ・ダムやキウシト湿原、室蘭の夜景等資源はある ・まず地元の人に行ってもらえるようにするのが理想 ・交通が不便なため、デマンドバスや循環バスがあれば助かる ・温泉の泉質についてもっとアピールすべき（やっとな温泉ソムリエ講習会を実施した） ・日帰り客も受け入れて良いのではないか（今は日帰り料金が高く、日帰り客を嫌うホテルもある） ・ネイチャーセンターはお金をきちんととって、設備投資する等観光客の満足度を上げるために使うべき ・市役所と観光協会外国人への接客を学ぶ講習などを実施して欲しい ・温泉がついていて一人で泊まれるような場所が必要 ・登別全体の観光について考えたことはないが、温泉地区について考えてもらいたい ・総合的にエリアを見たり歩いたりできないといけないと思う
文化・教育・自然体験施設	<ul style="list-style-type: none"> ・登別市内の文化的なトレイル開発及びガイドは可能でありニーズもあると思う ・各々が単独であるので繋がりが見えない。マリンパークや時代村等が繋がればいい ・一泊目は温泉でゆっくり、二泊目はふおれすと鉱山、自然公園（資料館周辺）等というスタイルとなったら、滞在型観光利用に結びつくのでは ・「全市観光」で何をどう見せたいかということが重要だと思う ・観光で、登別の良さを知って欲しい ・「全市観光」とは意味が分からないので、明確に、温泉だけでなく市民全体に関わるようにする必要がある。目指すものを訴えていくことが必要 ・旧態依然のやり方を見直す必要がある ・登別市に足りないことは、「登別温泉」ではなく「登別市」だということの認

種別	回答内容
	<p>識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・売りは温泉なのだから、それを全面的に押し出してアピールしたらいい ・登別市民が楽しんでもらえる様な温泉となるべき。温泉で働く人は、市民のもつ感覚を掴めていないのではないか

3.5.3 結果その3「登別観光の理想像についての障害」

種別	回答内容
関係機関 および 公益的 団体	<ul style="list-style-type: none"> ・温泉地区の若い人が長老たちに屈している様子はある ・登別観光について、食ブランドは徐々に形になって来ている（登別牛乳等） ・体験型プログラム（ふおれすと鉱山）を観光客にも提供するというのはまだこれから
	<ul style="list-style-type: none"> ・10年後どうしようかという話を聞いたことがない ・皆バラバラ個別に動いている。総合力でPRをもっとしていくべき ・温泉街ゾーンがエリアとしては一番小さい。その小さいところを他が理解しているかといったら理解はしていない
	<ul style="list-style-type: none"> ・観光に目を向けて登別全体を見てくれるキーマンが不在である
	<ul style="list-style-type: none"> ・温泉街は若い世代がチャレンジしようと思っても了承されてこなかった ・新しいことを何か始めようとしたとき、止めてしまう（止められる）風潮はある ・現在は、温泉街の若者とまちの若者の繋がりは深くなってきているのが好機
	<ul style="list-style-type: none"> ・老朽化により経費のかかる公共工事が多くなり、観光施設を優先出来るのかと言えは難しい ・他地区では、温泉や観光に対する認識が低い
	<ul style="list-style-type: none"> ・鷺別はこちらからも遠い、向こうからも遠いと感じるが、観光資源はある
宿泊施設	<ul style="list-style-type: none"> ・「全市観光」は無理なのではないかと思う。それは地域の人が自発的に行っているわけではないから ・「全市観光」は昔から言われていて、滞在型観光は15-20年前から提案してきた ・地地区の人にとっては、「温泉地区で何かやってる」というよそ感覚。住民の

種別	回答内容
宿泊施設	<p>感覚は…なかなか難しい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・温泉は高いというイメージがある。お金が落ちているのは温泉だけで、商店街には落ちていないことも理由ではないか ・生き残らなくてはという必死な感覚は温泉内にはまだない ・昨年度は 37%がインバウンドで、国内客現象でもインバウンドが増えているため危機感はない
	<ul style="list-style-type: none"> ・幌別の人は観光を見ていない。人を呼ぼうと気持ちはあまりない ・地元で還流する仕組みが必要（仕入等）。地元への還元は絶対に必要 ・大手老舗や新規大手ホテル等まとまりがつかない状態 ・滞在型にするには奥行きのある地域であることが必要。全てを包括することはできないので、他地域（例えば白老）と補い合うことが重要 ・まちづくり委員会の立ち上げを観光協会会長に要望した。相応しい人を頭にすえ、街の人と対話し、同じ方向に進まなければならない ・戦略が必要
	<ul style="list-style-type: none"> ・相手にされていないこと（賛成でも反対でもなく反応がないこと）がよくない状況。今の時点では「全市観光」について反応がない状況だと思う
	<ul style="list-style-type: none"> ・「全市観光」はきれいごとではできない。行政と現場のギャップがある
商店	<ul style="list-style-type: none"> ・登別市内のイオンやしまむらに外国人は買い物に行く。それに対して何の戦略もない ・お菓子の開発を驚別や幌別に依頼できれば良い。現状はそうっていない
	<ul style="list-style-type: none"> ・世界レベルを目指すホテルと、地元で良し、と考える小売店で意識が違う ・受入体制（クレジットカード対応、キャッシュレス、TAX Free等の基盤整備）は絶対に整備するべき。観光客に合わせて（グローバルスタンダード）お金を落としてもらわなければならない。市がもっと積極的に奨励金などを出してでも推進すべき ・若いオーナーの育成やチャンスを広げられるよう、バックアップできる仕組みが必要 ・なんでもやろうとする気概がない（他の商店や市等）
	<ul style="list-style-type: none"> ・地元の人にはバスに乗るのが恥ずかしい ・観光客に来てもらいたい「ダメなんじゃないかな」という先入観が先に立つ。既に答えとして「NO」がみんなの中にある ・成功事例が出来ることによって、やり出す人も出てくるとは思う
	<ul style="list-style-type: none"> ・障害はない

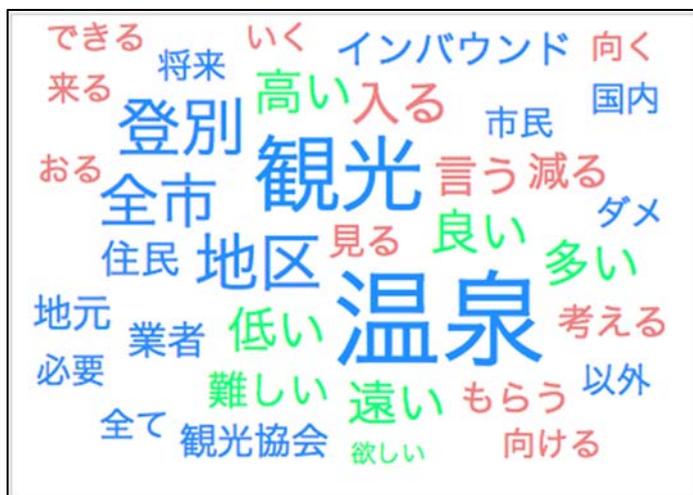
種別	回答内容
	<ul style="list-style-type: none"> ・やる気になれば何でもできる。やる気はないし何か考えているとは思えない
観光施設	<ul style="list-style-type: none"> ・宿泊地である温泉地区の整備など課題はある。(室蘭にも外国人の宿泊が増えているのはいないか) ・F I Tではバスの乗り方がわからない人も多いため、バスの乗り方動画を作成した(道南バス・工学院と) ・温泉地区以外の地域の受入体制(アクセス・言語)に課題がある ・駅前商店街の整備が必要 ・F I Tに対応した情報提供、アクセス、駐車場等必要
	<ul style="list-style-type: none"> ・2次交通の不足(J R 登別駅・温泉地区間) ・駅のエレベーター、エスカレーター整備、駅前再開発 ・観光に関することの主体が観光協会だったり、市であったりバラバラ。情報もまばら ・観光協会は宿の力が強い
	<ul style="list-style-type: none"> ・マリンパークは宿泊客を取り込みたいと思っているが、クマ牧場としては、顧客をマリンパークにまわすのに少し抵抗があるように思える
文化・教育・自然体験施設	<ul style="list-style-type: none"> ・温泉以外の方がもう少し力をつける必要がある ・商店街の人たちの元気がない ・若い人たちのやる気がない ・小さなホテルの2代目はあまり目立たない(先代は形としては譲っているが…)
文化・教育・自然体験施設	<ul style="list-style-type: none"> ・歴史的に、鷺別、幌別、登別、温泉地区の「地区感」が強い ・鷺別には歴史的観光資源は少ない ・個人客が市内を回るとなると細かい足(交通手段)が必要
	<ul style="list-style-type: none"> ・「全市観光」のイメージがわからない
	<ul style="list-style-type: none"> ・まずは、市民にやさしいということがないとだめだと思う
	<ul style="list-style-type: none"> ・登別市民は「全市観光」にメリット感じていないと思う
	<ul style="list-style-type: none"> ・「全市」とは何か、地域が？市民が？温泉以外の他の3地区は、「観光都市登別」とは思っていない
	<ul style="list-style-type: none"> ・温泉がメインというのは古いのではないか

3.6 結果分析

以上のような調査結果を踏まえ分析を試みた。本稿では調査結果の分析方法に「テキストマイニング（文章データから、有益な情報を取り出すこと）」を使用した。本調査結果においては、テキストマイニングの中でも具体的に下記の2つの分析手法を用いた。

ワードクラウド分析	出現頻度による単語分類
<ul style="list-style-type: none"> ・スコアが高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさで図示。 ・「スコアが高い」とは、通常その単語の出現回数が多い状態を指すが、「言う」や「思う」など、どのような種類の文書にも現れやすいような単語については、そのスコアや低めになる。 ・スコアが高いほどその単語は図中に大きく表示される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2つの文書に出現する単語を、それぞれどちらの文書に偏って出現しているかでグルーピング。 ・青色は名詞、赤色は動詞、緑色は形容詞を表している。

3.6.1 ワードクラウド分析「登別観光の現状」



上図より、先ず温泉が一番目立っていることが分かる。このことは関係者の話題が温泉に集中していることを証明している。さらに緑色の形容詞と赤色の動詞に着目すれば、「難しい」「遠い」「減る」等のネガティブな表現が存在感を示しており、「欲しい」や「必要」といった単語も現状に満足していない状態を表現している。「ダメ」という表現にこれらのことは集約されているのかもしれない。

このようにテキストマイニング分析により全体的なイメージを共有した上で、ヒアリング調査の結果は、主に下記のように大まかに6分類されるだろう。

①「全市観光」に対する見解

具体的な計画がない／「全市観光」は無理／政策の情報発信が必要

②各地区の認識

温泉地区とそれ以外の地区で分断／温泉ファースト、温泉宿ファーストの状態

③市内および広域の連携

歩いて回れるコースの開拓が必要／資源同士の連動は必須

④地元意識

室蘭のベッドタウンという意識／地元LOVE・誇りの醸成の不足／地元特産品の不足

⑤誘客ターゲット

インバウンドへの懐疑心／国内需要喚起への回帰／中国人が多い→国内客の拒絶／

若者の認知度が低い

⑥観光人材

ホスピタリティの不足／多言語対応の必要性／観光人材育成（および確保）は絶対条件

3.6.2 出現頻度による単語分類「登別観光の現状と理想像」

登別観光の現状にだけ出現	登別観光の現状によく出る	両方によく出る	登別観光の理想像によく出る	登別観光の理想像にだけ出現
業者 住民 インバウンド 入る 全て ホスピタリティ 国内 プロモーション ダメ 将来 減る 以外 北海道 影響 目線 こる 企業 多く である 意識 協力 海外 現在 産業観光 パロマ ビジネス 予定 参加 昨年 旅行	地元 観光協会 言う 施設 温泉街 ガイド 対応 外国人 高い ブランド 行く 多い 場所 分かる 回る 難しい 少ない	温泉 観光 地区 登別 全市 良い 考える 市民 いく できる 見る もらう 来る 観光客 実施 思う 滞在 魅力 繋ぐ 地獄 鉱山 フォレスト 行う 商店街 程度 昼食 まつり 登別 現状 生活	必要 ホテル 地域 お金 全体 欲しい 協会 登別市 連携 登別温泉 整備 もらえる バス 日帰り 室蘭 市内 自分たち 上げる 体制 増える 住む いける 食べる 受入 利用 店舗 調査 体験 女性 若い人	いい 文化 団体 仕組み 送迎 フェーズ アピール 発表 活動 所得 札幌 検討 交通手段 づくり アイデア 開発 湯布院 巡回 行政 交通 回す 学ぶ 済み 漁港 前浜 インフラ 人手不足 マネジメント ビジョン 消費

上図より、先ず「温泉」「観光」「地区」「登別」「全市」などのキーワードが両方の話題に多く出現することから、本調査の目的と関係者の各回答の領域が一致していることを確認できる。その上で、「市民」という単語はたいへん重要であり、これは「全市観光」が掲げるビジョンや具体的な方策について、先ずは市民が理解することが重要ということであった。

登別観光の理想像を見ると、特に「送迎」「交通手段」「巡回」「交通」「インフラ」に代表されるように、二次交通の問題に対する改善を理想に挙げる傾向が強いことが分かる。「全市観光」を推進する上では、こうした理想の実現を無視することは出来ない。むしろ二次交通の課題克服のためには、市民を効果的に巻き込み、関係者同士の連携を強化することで、柔軟に「アイデア」を引き出し、持続可能な「仕組み」を構築し、上手く「マネジメント」することが求められるだろう。

4. 考察

4.1 登別市の観光状況のまとめ

登別市は、新千歳空港や札幌市から車で1時間～1時間半とアクセスが良く温泉街と海岸沿いに発展した鷺別・幌別等の市街地が存在し、それらを鉄道や国道、道道などの幹線道路がつなぎひとつの都市として発展してきた。

山を背にして平野が広がり、南面に海が開け、川がその真中を流れるという地形で、市街地は、「山辺」と「海辺」、「川辺」に代表される自然に囲まれており、その形成の歴史や自然環境などが異なり、それぞれの魅力をもって登別市の原風景の要素となっている。

市内の観光・交流エリアは、登別温泉などの観光地や景勝地、札内・来馬地区の農地や林地などで、中でも登別温泉地区は江戸時代からその存在が知られる北海道最大の温泉街であり、また、カルルス温泉地区は湯治客や登山・スキーなどを楽しむ客が訪れている森の中の静かな温泉郷である。いずれも、支笏洞爺国立公園内に位置しており、ホテルや旅館が建ち並んだ温泉街が形成され、国内外から年間385万人（2016（平成28）年度登別市）の観光客が訪れる北海道を代表する観光地となっている。

登別温泉の大きな魅力は11種類もの温泉が湧出していることで、地獄谷や大湯沼の名勝など自然景観や古くからの歴史・文化が観光資源となっており、近年では、訪日外国人数の来訪が多くなり、国際観光都市としても発展しつつある。

しかしながら、登別温泉地区では狭あいな市街地に、大小さまざまな宿泊施設や商店・住宅が混在しているほか、限られた土地となっているため駐車場少なく日帰り客の取り込みが難しいことや、温泉の硫黄の影響でテレビや電化製品などは数年で使用できなくなるため維持費がかかることなどでの住民生活の不便さ等が課題となっている。また、かつて居住していた観光関係者以外の住民がおらず、生活用品などを販売する店舗は、撤退し空き家であったり、ドラッグストア、コンビニエンスストア等へ様変わりしており、温泉街の情緒が失われつつある。

4.2 登別市への訪日観光戦略考察

訪日外国人は、2016（平成 28）年に 2000 万人を超え、現在、国は 2020 年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会を迎える年には 4000 万人を目標とする時代となった。

きっかけは、2003（平成 15）年の観光立国宣言や、同年 4 月から開始されたビジットジャパン事業である。国は、この後、2006（平成 18）年の「観光立国推進基本法」の成立、翌 2007（平成 19）年の観光立国推進基本計画の閣議決定、さらに平成 20 年に「観光庁」を新たに設置、2009（平成 21）年には中国個人観光ビザの発給を開始する等で戦略的な国際観光振興をすすめて、2016（平成 28）年に訪日観光客数 2000 万人越えを達成した。

ところが、登別市は国が観光立国宣言を行うよりも前の 1996（平成 8）年に、すでに訪日外国人の誘客を本格的に開始していた。人口の減少等による国内観光の需要低下を見越した政策であり、先見の明があったことは称賛に値する。

外国人誘客の取り組みは香港から始まり、台湾、韓国へと拡大した結果、初年度の 1996（平成 8）年時点で 5 千人／年であった延べ宿泊者数は、3 年後の 1999（平成 11）年に約 5 万人／年と約 10 倍となった。現在、登別市のインバウンド観光は過去最大の入込みを記録し、温泉街は活性化している。今までの施策も功を奏し、データにも表れている通り 74%が台湾、韓国、中国のアジア系・中華系観光客で、札幌市に次いで受け入れ客数が多くなった。ただし、2016（平成 28）年度の外国人観光客の宿泊者数 470,108 人、延べ宿泊数は 479,856 泊と、大半が 1 泊しかしていないことがわかり、滞在泊数の増大等が大きな課題であることがわかる。また中華系観光客と日本人客との間でのトラブルも散見され（団体行動によるマナー、モラルの問題など）クレームとしてあげられることも多い。

登別温泉の外国人誘客のポイントは、スキーインバウンドで有名な長野県の野沢温泉と同様、旅館・ホテルが直接現地で営業等を行ったことが大きいと分析されている。とはいえ、外国人誘客がまったく行われていなかった 1990 年代の施策であったため、市と観光協会がしっかり連携し、更に民間事業者を巻き込んでどこよりも先んじて取り組んだことが、この成果に結びついているといえる。

これは、まさしく、10 年後、20 年後を見据えてビジョンをもって取り組む DMO の先駆けであったといっても過言ではない。

登別市は、全国的な知名度が高い北海道で最大の温泉観光地として、様々な施策を全国に先駆けて実施してきた歴史があり、新しいことに気概をもってチャレンジし続けてきた温泉街が市の経済、観光をけん引してきたといえるが、その「成功」が長く自信につながり、新しい世代の意見や活動に対する見解や失敗してもやらせてみせようという上に立つ者が持たなければいけない懐の深さをなくしていることが十分考えられる。

4.3 登別版DMOの可能性

4.3.1 観光産業を変えていく ICT の最新テクノロジーへの対応

「ICT (Information and Communication Technology: 情報伝達技術) 革命」を起こしたインターネットが広く一般に使われるようになって20数年がたつ。

この間に、世界につながるICTの時代から、「人間同士のコミュニケーション」や「商取引」を可能にし、今では家の中の家電を音声で操作(グーグルホーム等)できるほどとなった。

数十年前のSFの世界が、いま、現実となっているのである。

観光・旅行分野でのICT活用は、ホテルや旅館の予約、飛行機等交通チケットの購入、飲食店の検索、観光情報の取得、二次交通情報の取得等で、それらをインターネット上でサービスとして提供できるようになって利便性が格段に向上した。旅先での人との出会いや体験の共有をフェイスブックやブログ等SNSで発信する等、観光旅行分野でのICTの利用シーンは拡大する一方である。

さらに、観光客本人の同意を得て収集した「位置情報」を活用し、どの方面から来訪してきたか、どことどこをまわったか、何時間滞在したか、その後どこへ出て行ったかといった、観光客の行動パターンの分析を行うこともできるようになり、インターネットやICT技術を利用したプロモーションやマーケティング・マネジメントは旅行・観光分野でも重要な役割を果たすようになったが、現場ではこれらを利活用できていない現状が目立つ。

ICTの最新テクノロジーは、今後もますます速く、かつ、劇的に観光産業を変えていくことが予想され、若者を中心にこれらに対する柔軟な対応と十分な利活用が求められる。

<旅行における ICT 活用イメージ>



PPT 発表資料より

4.3.2 ビジョンの確認

前項で述べてきたように、今後の観光・旅行産業はマーケティングやマネジメント、ICT技術の取り組みが重要な時代となっている。

1990年代に、登別市のインバウンド施策でその役割を担った頃の観光協会のように、様々な市内事業者やステークホルダーを連携して新たな誘客施策を行うような司令塔組織は重要である。

ただし、DMOは「司令塔」組織でなければいけないため、本市においても1つの組織が担い、観光施策に関する「思い」や「ビジョン」をひとつにして、観光事業者だけでなく様々な立場の事業者、人材、住民を連携させていかなければならない。

日本版DMOに登録する際も、国に提出する「形成・確立計画」には、以下のような項目の記載、設定が必要となっている。

- ・連携する地方公共団体の担当部署名および役割
- ・連携する事業者名および役割
- ・官民・産業間・地域間との持続的な連携を図るための合意形成の仕組み
- ・地域の強みと弱みの分析
- ・ターゲットの設定
- ・DMO活動の「コンセプト」の設定（思いをひとつにするビジョン）

ターゲットの設定、そして、ビジョンとなる「コンセプト」は、DMO設立並びにDMOの活動により、観光産業の活性化、観光地域づくりを行う上で最重要事項である。

前項の調査結果、特にヒアリング調査をテキストマイニングした分析結果から、「ネガティブな意見は多い状況下、たとえば「全市観光」が向かう方向性を明確にし、協議を重ねながら具体的に推し進めれば、実現の可能性はある。」と結論づけられており、次のステップとして、「全市観光」が向かう方向性の明確化、そして、それを実現するためのDMO組織の活動コンセプトとして、思いをひとつにするビジョンを設定していくタイミングではないか。

4.3.3 今こそ改革の時

登別市の観光については、1990年代に訪日観光を始めたように、今までと異なる観光地域づくり体制をとって、新しいチャレンジを始めなければ、訪日外国人観光客数でさえも減少の一途をたどることが容易に想像できる。先見の明をもって、温泉観光の分野でトップを走ってきた登別市だからこそ、その気概をもってここで大きく舵を切ることもできるのではないか。

温泉ファースト、自分の宿ファーストでは、もう、地域全体が成り立たない。

温泉商店街だったところにドラッグストア等がたち、地域住民にとっての利便性は高くなったが、風情がなくなってきた。

日本人の保養地としての滞在泊数は数泊あるが、現状での外国人はせいぜい1泊で、温泉街だけでは滞在に耐えうる状況になっていない。

観光バス等が通るため、温泉街を歩いて楽しんでもらえない。

観光地域づくり、という概念への理解、活動への応援体制がない。

温泉街の若者とまちの若者の連携が始まっているが、活動が否定されがちになっている。

かつての旅人にとっての要衝だった「登別駅」は、通過駅になってしまっている。

駅前の商店街等は、降りる人も少なく空き店舗が目立ち、閑散とした雰囲気が漂っている。

誰もが、こういった登別市の現状を把握している。

客観的な立場からはっきり伝えられるのは、いま、観光の大改革を始めなければ、他の町に出遅れてしまい、登別市の集客数の減少に歯止めがかけられなくなるということである。DMO機能を持った組織をしっかりとつくり、ビジョンをもって観光産業の活性化を担っていくことがいまの登別市の観光産業に必要であり、そのためには、新たな発想を持ち温泉コミュニティの創造に心血をそそぎ、ICT等の技術を取り込んで活動ができる「若者」に、地域経営のバトンを渡していくことである。



4.3.4 DMOの目指すべき姿－客導線を見据えた「全市観光」－

登別市は、市長の公約であるから、とい理由ではなく「全市観光」を目指すべきだと考える。そして、客導線を考えて「全市観光」を推進することで、経済効果を全市に波及させなければならない。客導線とは、1泊を市内または周辺市町村で2泊、3泊に増加させるための視点である。

現状では、他のエリアとの連携ができていないが、白老や室蘭、洞爺、長万部等広域を滞在エリアとしてつくりながら、市内だけでなく周辺とも連携をとり滞在日数を増大させる施策を講じていくことが必要である。また、温泉街にも、国内の旅行者に戻ってきてもらいたいのであれば、温泉街の風情を取戻し、歩いて楽しめ、たたずむことができ、健康プログラムがある等、何度も行きたくなる温泉街にしていかなければならない。

インバウンドの来訪者にも、同じことが考えられる。外国人観光客にとって「泊まること自体がカルチャー体験である」ことは紛れもない事実であるが、1泊を2泊に、1回の来訪を2回に、2回を3回にしておくためには、地域の人との交流や生活体験等滞在交流型のプログラムの提供、食事の見直し、ホスピタリティの充実等様々な改革が必要である。時代の流れの中で、観光地域づくりは、地域の気持ちをひとつにして、「住んでよし、訪れてよし」を目指すことであるが、この時代の流れに単に“のる”のではなく、また、国の制度に“のる”のではなく、地域のことを本当に考えて進めていくことが重要と思われる。

登別市の場合は、観光客もさることながら、観光産業を担う人材の不足も大きな課題であるため、あわせて移住・定住や雇用拡大等も想定した活動としていくことが望ましい。

4.3.5 登別DMOの組織イメージ

前身が登別観光協会である「登別国際観光コンベンション協会」が、本来、DMOとしての役割を担い活動すべきである。

そこで、登別市が温泉とともに発展してきた過去を考慮し、このコンベンション協会内にDMOの役割を担う2つの部門を設け、1つの部門は「温泉街の活性化」「温泉資源の活用」に特化し、「温泉街・温泉のプロモーション」「温泉街の観光地づくり（温泉地域マネジメント）」を行い、もうひとつの部門は広域を視野にいれた誘客・集客活動を行っていくとスムーズであると考えられる。推進組織としては全部で4つの部を設置するイメージとし、温泉地域のマネジメント等を行う①温泉まちづくり部門、広域を視野にいれたDMO活動を行う②全市・広域観光推進部門、既存の③MICE、営業部門と④総務部門で構成することが望ましい。

活動拠点として、登別駅前広場に整備を予定している「多世代交流・多機能型施設・まちの元気ステーション（仮称）」に全市および周辺市町村の観光案内を行う「ワンストップ窓口」をつくり②全市・広域観光推進部門が、この施設を核として観光事業を推進する。その他、③営

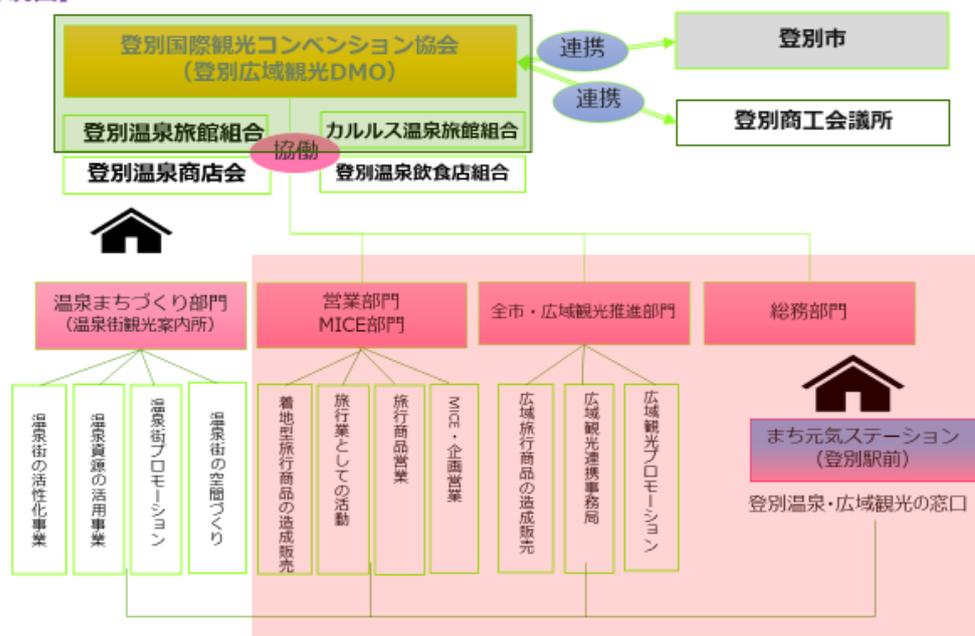
業部門は、広域や温泉エリアを対象とした様々な観光商品・旅行商品を造成し、販売を行っていく体制を提案する。

なお、現在温泉街で実施される「地獄まつり」や「登別温泉まつり」などのあり方も見直し、コンベンション協会の関わり方についての検討も必要ではないか。

また、将来的には「登別温泉旅館組合」及び「カルルス温泉組合」の包含したDMOを想定するべきものとする。

◆観光推進体制図（案）

【観光推進体制図】



4.4 「全市観光」の可能性（温泉街からの改革） -12の提案-

登別市の観光地域づくりを効果的に実現していくために、温泉街を核とした観光地との連携や、観光客の行動導線を踏まえた滞在コンテンツを磨き上げていくことにより、滞在泊数を伸ばしていくことの検討が必要である。滞在日数を伸ばすことによる温泉街を超えた全市、周辺地域への波及効果を期待したい。

DMOの活動としても想定できる12の提案を以下より述べていく。

一滞在観光地へ展開 これからの登別観光を考える 12の提案一



4.4.1 泉質のアピール

保養効果をもっとアピールし、長期滞在のきっかけづくりを行う。泉質や保養効果については、ターゲットの絞り込みが重要。

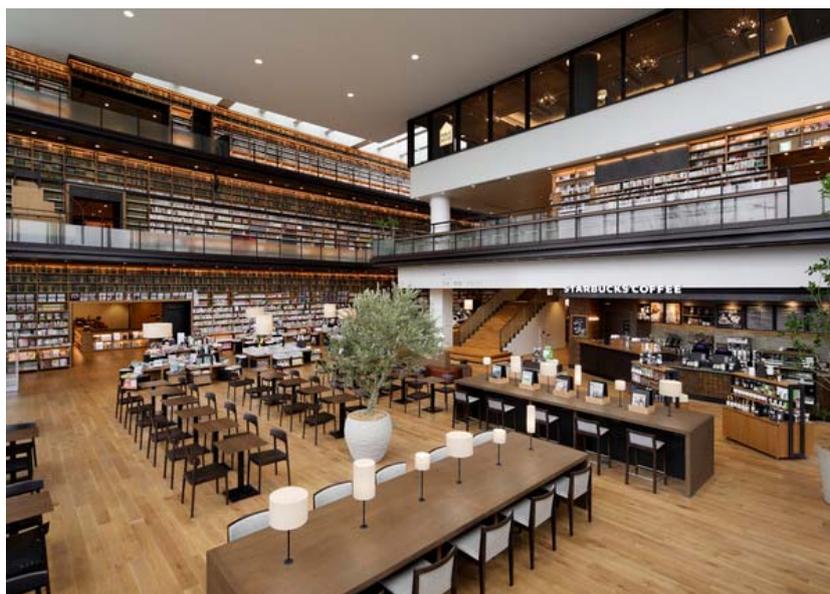


4.4.2 図書館を街中に

欧米人滞在者の読書趣向を勘案し、また市民利用も視野に入れた図書館を街中に設置することで滞在時間を伸ばす。単体のブックカフェなども、収益性が良いため、まちづくり会社や移住・定住者のビジネスに向いている。

書籍のカテゴリを絞り市民もターゲットにすることがポイント。

●宮城県多賀城市 駅前の図書館及びブックカフェの併設施設参照



https://www.ccc.co.jp/news/2015/20150322_004937.html

4.4.3 従業員寮等社宅の改革・街並み修景

「住んでよし・訪れてよし」を実現し、若い人の「住んでみたい」を醸成するために、従業員寮や社宅をおしゃれに整備するほか、Wi-Fiやインターネットの環境等も整備する。

このことにより街並みの修景が可能となり、訪れたいまちづくりに寄与する。

イメージ



4.4.4 空き店舗の家つき貸出し（業種の指定）

単なる空き店舗対策ではなく、コンセプトを持った街並みづくりのきっかけとする。
 （湯田中温泉の取り組みを参考に）

◆湯田中物件紹介 ココスマ長野より



湯田中温泉旅館が立ち並ぶ好立地です



1 - 8/9

[検索結果一覧に戻る](#)

貸店舗 長野県下高井郡山ノ内町大字平穏

賃料 4万円
保証料 1ヶ月/1ヶ月

床社会
延床面積 21.78坪

最終更新日 2018年02月20日

長野電鉄長野線『湯田中駅』より車へ450m徒歩6分の位置にあり、2階建ての建物で1階部分が貸店舗です。周囲は湯田中温泉の温泉旅館が立ち並ぶ環境で、元は蕎麦屋として営業していた店舗です。左隣は温泉旅館が新築中です。

店舗は座敷部分と土間となっており、約12帖くらいの比較的小じんまりとした広さです。その他に約10帖の厨房、6帖の和室があります。設備は上下水道、ガスは都市ガスです。

適用には条件がありますが、山ノ内町の空き店舗改修補助が使える場合がございます。ご相談下さい。

湯田中温泉旅館が立ち並ぶ好立地です！

元は蕎麦屋として営業していた店舗です。
左隣は温泉旅館が新築中です！

スタッフ

4.4.5 飲食店を増やせ！

現在の飲食店の構成では1週間滞在は考えられないため、もっと飲食店を増やす工夫を行う。行政のバックアップの基に空き店舗等の活用とあわせて実施する。



4.4.6 市内飲食店との連携

登別（登別、幌別、幕別）には多くの飲食店があるため、連携を行う。まずは宿泊者への情報発信から。



4.4.7 電気自動車の循環および一般車の乗り入れ禁止

増えつつある域内交通システムの改革を行い、コンパクトなエリアだからこそできる電気自動車の循環や、一般車の乗り入れ禁止に取り組む。電気自動車は、将来、観光地でのスタンダードになる可能性もある。



福井県三国



加賀温泉温泉郷



有馬温泉

4.4.8 トレッキングコースの充実

欧米人滞在者はトレッキングルート等で長期滞在を行うことが多い。

日本人にも歩くことに興味を持つ人達が増えている。遊歩道やトレッキングルートの充実は重要。登別温泉を核にした洞爺湖・海岸沿い・白老をも視野に入れたトレッキングルートの造成等も有効。



4.4.9 芸者復活

日本人にとっても温泉情緒は魅力的なコンテンツである。
新たな目玉に。



4.4.10 人材育成登別校開校（芸者コースも開設）

人材育成は、登別市においても急務と考える。サービス人材、地域内ガイドやトレッキングガイドの養成に合わせ「芸妓」育成コースを併設。



温泉療法士養成風景（ドイツ）

4.4.11 観光情報センターの充実、ワンストップ窓口の設置

楽しめる多目的な観光案内所づくりの必要性があるため、ワンストップ窓口となる観光情報センター等については、設置前に図書館との併設等も検討する他、飯山の事例を参考に客導線等を想定して全体の設計を行う。



4.4.12 滞在コンドミニウムアパートメントの誘致

長期滞在を意識したコンドミニウムスタイルが台頭してきている。様々な宿泊スタイルは、観光客側にも魅力的である。



この組織は、北陸新幹線飯山駅構内に飯山駅観光案内所及びアクティビティーセンターからなるワンストップ窓口を設置し、自らが旅行者として着地型旅行商品を企画販売、また観光施設（高橋まゆみ人形館、道の駅「花の駅・千曲川」、いいやま湯滝温泉、なべくら高原・森の家など）の運営を行っており、市内はもとより周辺市町村の観光情報の受発信も行う広域連携DMOである。斑尾高原観光協会、戸狩観光協会・スキー場にそれぞれ存在する観光協会とも連携し営業活動も積極的で、観光局が受注した団体客等をそれぞれの観光協会へ割り振るいわゆるランドオペレーション機能も有している。

自ら着地型旅行商品を造成販売するスキームとしては、2008（平成20）年、観光協会（信州いいやま観光局の前身）と各地域が、「自分たちが飯山を歩いて回れるルート」を作る事業が始まったことをきっかけに、自分たちの地域の見直し＝地域資源の再発見や、地域連携の土台を構築。「飯山旅々。」という名称の旅行商品の開発、造成、販売については、2014（平成26）年の売上は770万円、2015（平成27）年の売上は850～900万円程度で、「飯山市の自然や文化、人情に触れることが出来る、ここにしかない地元密着の着地型プラン。」をコンセプトとして年間319プランを販売した。現在は、しぼりこんだ魅力的なプラン30～40程度の販売し、年間売上は3000万円を超えるまでに成長した。当初は関東からの利用者が多かったが、近年では、北陸・県内からの利用者が増えている。

2. 株式会社 WAKUWAKUやまのうち

2.1 設立の経緯と設立後の活動概要

「株式会社WAKUWAKUやまのうち（以下、WAKUWAKUやまのうちと呼ぶ）」は、湯田中温泉のある長野県山ノ内町で地域の若者が中心となって起業されたまちづくり会社である。山ノ内町は、湯田中渋温泉郷、志賀高原、北志賀からなる県内有数の観光地として知られ、新潟県との県境にあり人口1.3万人程度の町である。

山之内町の観光客数はスキーブームだった2014（平成26）年の985万人をピークに減少し、2016（平成28）年には観光地延利用者数はピーク時対46%の459万人となった。地獄谷のスノーモンキーには外国人観光客が8万人訪問しているが、山ノ内町全体での外国人宿泊者数は年間2.7万人程度、うち湯田中渋温泉郷では1万数千人に留まっている。そこで、以下に記載した「温泉地の課題」「宿泊施設の課題」を解決するために、地域の豊富な観光資源を活かし、地域の課題を乗り越えながら活性化を進めるべく、「WAKUWAKUやまのうち」の活動が始まった。

登別市での「まちのリノベーション拠点づくり」に参考になるため、次より記載する。

【「WAKUWAKUやまのうち」がチャレンジする地域課題と活動】

温泉地の課題

- 温泉街の店舗、宿泊施設の多くが廃業し、温泉情緒、風情が失われつつある。
- 地域で一体感のある取組、情報発信ができていない。
- 公共インフラ、基礎的な整備が進まない。

温泉地の課題

- ✓ 温泉地が寂れ、全体的に活気がなくなっている
- ✓ 後継者がなく、若手人材も少ない（新陳代謝が起きない）
- ✓ 温泉街を回遊したくなるコンテンツが少ない
- ✓ 組合員の減少による外湯の維持問題
- ✓ 地域コミュニティの形骸化
- ✓ 地域のしがらみ、地域間、世代間の確執
- ✓ 時代変化への対応
- ✓ リーダーシップ人材の不在

宿泊施設の課題

- 長野県内の宿泊施設の多くは、経営状況の悪化と後継者問題に直面している
- 団体旅行から個人旅行へと旅行形態の変化しているが対応しきれていない
- 設備の老朽化が進み、顧客側からみて泊まってみたい魅力を失っている

宿泊施設の課題

- ✓ 経営状況の悪化（債務超過状態に陥る）
- ✓ 過大な設備投資による借入返済負担大
- ✓ キャッシュフロー不足による設備投資余力が生み出せない
- ✓ 経営者の高齢化、後継者不在
- ✓ 人材確保ができない（オペレーションできなくなる）
- ✓ 家業経営からの脱却が図れない
- ✓ 抜本策への決断が遅れ、選択肢がなくなる
→ 最悪の場合、倒産、自己破産、施設は廃屋化

<2013（平成25）年> 82銀行がリードし、地域の有志で検討開始

<2014（平成26）年度>

地域の融資7先が出資し、「合同会社WAKUWAKUやまのうち」設立

<2015（平成27）年度>

WAKUWAKUやまのうちへの投融資実行（事業計画策定、不動産調査等）
合同会社から株式会社へ組織変更

<2016（平成28）年度>

（株）WAKUWAKUやまのうち直営施設、外部事業者へのサブリース施設がオープン
インバウンドを対象としたハード整備を一気に行うとともに
snowmonkeyをアイコンとした情報発信を「宿泊と周遊の促進」を目的として活動を実施

2.2 取り組み内容

稼げる観光地を目指し、八十二銀行と行政が連携して「ALL 信州観光活性化ファンド」を設立し、長野県山ノ内町の観光まちづくり会社である「WAKUWAKUやまのうち」に投資して稼働率のアップや高齢化した旅館の再生、担い手の養成の取り組みを2015（平成27）年度より開始した。

「WAKUWAKUやまのうち」は、この投資を受けて志賀高原で星を見るツアーや湯田中温泉街の軒先にランタンを下げた温泉情緒を醸成するイベント等のほか、空き店舗をカフェやホテルとして活用するハード整備を推進した。

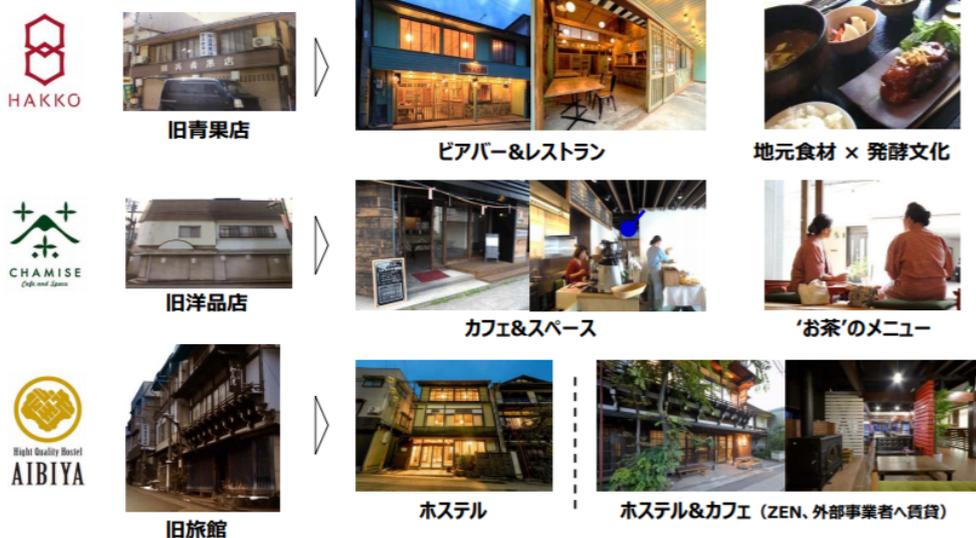
◆インバウンドを対象としたハード整備



出典：株式会社WAKUWAKUやまのうちの取り組み事例説明資料（首相官邸HPより）

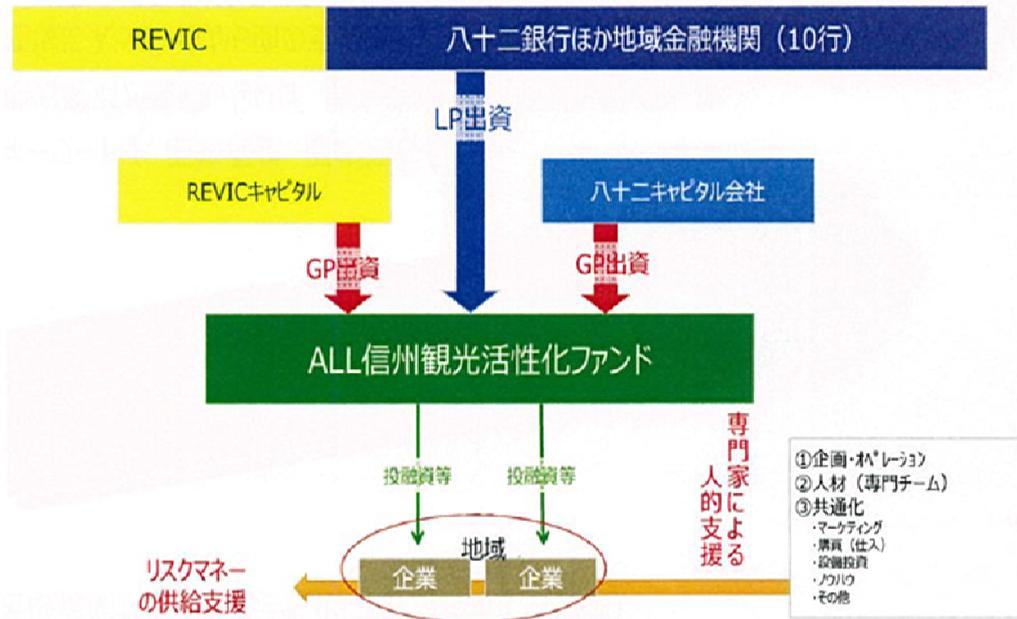
◆遊休物件のリノベーション

- 旧青果店や旧洋品店、旅館などの遊休物件を活用し、地域の文化などを踏まえたリノベーションによって、必要な機能を補完する店舗をオープンした。



出典：株式会社WAKUWAKUやまのうちの取り組み事例説明資料（首相官邸HPより）

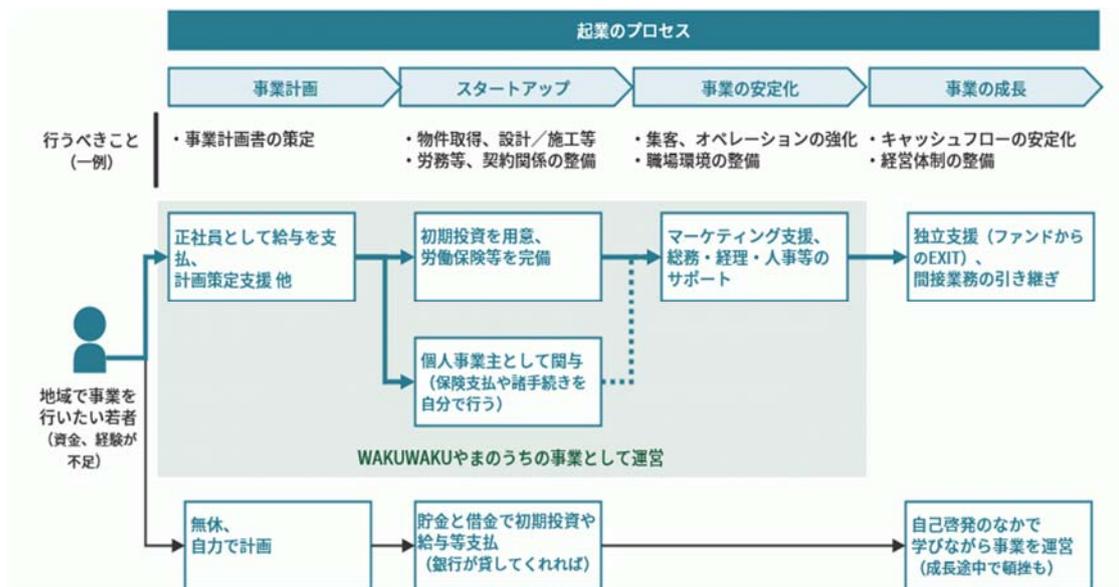
【参考】ALL信州観光活性化ファンドのスキーム図



出典：株式会社WAKUWAKUやまのうちの取り組み事例説明資料（首相官邸HPより）

2.3 事業スキームの特長

「WAKUWAKUやまのうち」は、将来の地域の担い手を育てることも使命であり地域課題の解決に向けた施策でもあると考え、起業のプロセスの初期段階は内部の事業として行い、事業の成長フェーズでの独立を支援するようなことを行っている。



出典：株式会社WAKUWAKUやまのうち資料

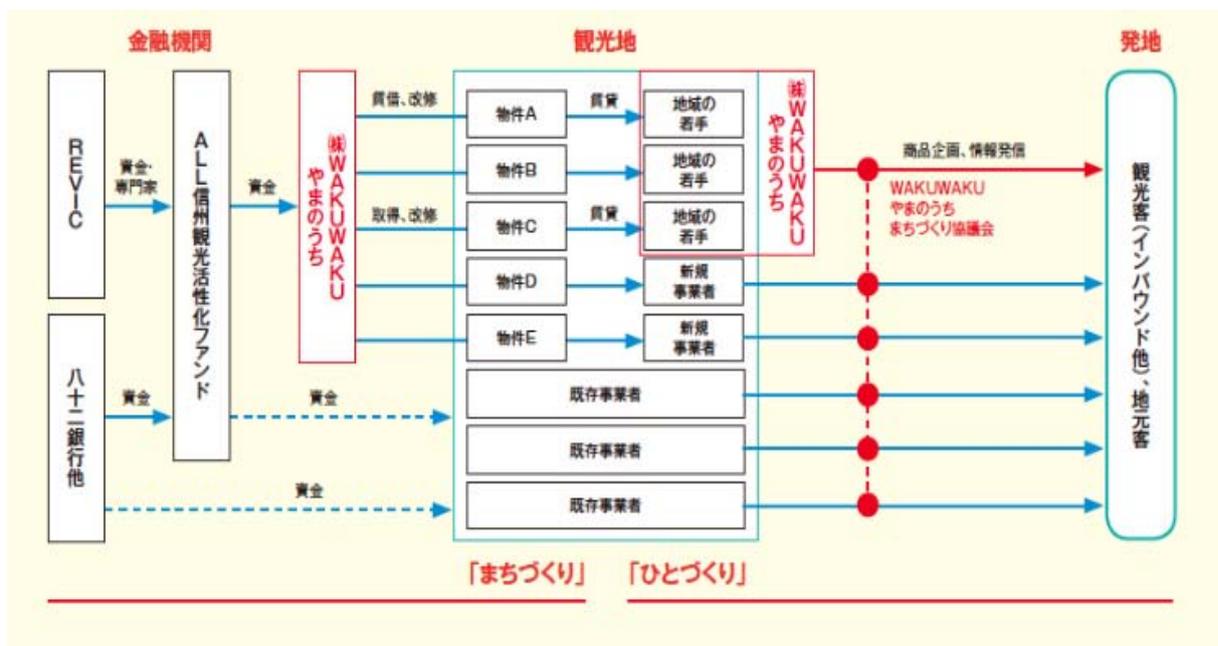
このように「WAKUWAKUやまのうち」は、「地銀を含む、民間主導の面的活性化への着手」「ファンド等、リスクマネーを活用した休廃業旅館の利活用」「地域の若手人材の育成」「DMOとしてのマーケティング/地域マネジメント」について、成功しているDMOといえる。

- | | |
|-----------|---|
| づくり
まち | <ul style="list-style-type: none"> ・ 買い物や体験などができる店舗の設置 ・ 街灯などを含む、基礎的な街並みの改修 ・ 空き家や古民家等の利活用 |
| づくり
ひと | <ul style="list-style-type: none"> ・ 更なる経営者候補（若手）の招聘/育成（給与補助等があると助かる） ・ IターンやUターンによる、定着するスタッフの確保 ・ 早期の事業承継による担い手の若返り |
| 発信
情報 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 発地（海外、首都圏等）での発信強化 ・ バスツアーなど、グリーンシーズンを含む旅行商品の拡充 |

出典：株式会社WAKUWAKUやまのうち資料

2.4 「ひとづくり」「まちづくり」の体制

「WAKUWAKUやまのうち」は、地域の若手と物件をつなぎ、雇用の場や活性化にも寄与している。若者の投資に対するリスクを少なくするため、「ALL信州観光活性化ファンド」が事業サポート体制を作り独立を支援しており、「まちづくり」の一面と「ひとづくり」の2つの課題をあわせて解決しているのである。



典：株式会社WAKUWAKUやまのうち資料

2.5 参考ポイント

「WAKUWAKUやまのうち」の業務体制、考え方、活動など、今後の登別市のDMO組織設立やリノベーション拠点づくりに向けてすべてが参考になると考える。

彼らは、2013（平成25）年の検討会開催以降、5・6年で様々な実績、成功事例を残してきたが、取り組みを通して得たもののひとつとして、「地域は関心がないわけではないが、様子見であり、見える化しないと理解はしてくれない」と語っている。また、「やってみないとわからないことがたくさんある。」と、「トライ&エラーの大切さ」も訴えている。

会社概要

社名	株式会社WAKUWAKUやまのうち WAKUWAKU Yamanouchi, Inc.
本社	T 381-0401 長野県下高井郡山ノ内町平穂2997-4 Tel : 0269-38-8990
代表者名	代表取締役社長 岡嘉紀
設立年月日	平成26年4月15日
合同会社より株式会社へ組織変更	平成27年8月7日
取引銀行	八十二銀行



事業内容

- ・ 地域活性化事業
- ・ 地域資源を活用した商品の企画・立案並びに販売
- ・ 街並み整備事業
- ・ 空き店舗の有効利用に関する企画・調査・斡旋・運営
- ・ 飲食店及び土産品店の経営
- ・ 観光情報の提供及びツアーの企画・運営
- ・ 各種イベントの企画・運営・管理
- ・ 印刷物、デザイン・製造・販売
- ・ 講演会、研究会、セミナーの企画・開催・運営
- ・ 前各号に付帯する一切の業務

3. 野沢温泉観光協会

3.1 野沢温泉村の観光の現状

人口約 3,700 人の長野県野沢温泉は、長野県の北部に位置する山村である。

温泉は約 800 年続く歴史を持ち、坂と路地で形成された村内に 13 もの村民の共同湯である外湯を抱えており、村民の手により維持・管理され、観光客に開放されている。

温泉集落の山側は村営のスキー場があり、冬は多くのスキー・スノーボード客が訪れ賑わいを見せる。

温泉街からゲレンデにつながるリフトの発着駅まで歩く歩道で行くことができる等、スキー客のニーズを捉えた温泉街づくりを行っており、温泉街の中をスキー板を持ったままスキー靴

で歩き回る観光客の姿が見られるのも特徴的である。

スキーリゾートとしての野沢温泉村は国内でも有数で 1990 年代初頭まで発展を続け年間 100 万人の入込みがあった。その後、スキー観光ブーム衰退とともに入込客数が 50 万人まで急激に減少した。そのような中、スキーの国際大会会場（1995（平成 7）年）や長野冬季 オリンピック・パラリンピックの競技会場（1998（平成 10）年）となり、大規模な施設整備等が行われた。

一方、2002（平成 14）年頃から国策として始まったインバウンド観光の積極的な誘致を背景に、国内の豊富な積雪と良好な雪質を持つスキー場は日本の社会的な安定性を背景として、2000 年代半ば以降“スキー”を愛するオーストラリア人や東南アジアからの富裕層の訪問増加が増加の一途をたどっている。特に、野沢温泉村は雪質、積雪量の良さに加え、温泉街の景観・日本文化に魅せられたオーストラリア人を中心とした外国人スキーヤーが大量に訪問するようになった。

野沢温泉村でも、長野冬季オリンピック・パラリンピックや国際大会の開催を受け、外国人スキーヤーに対する旅行会社だけに頼らない直接的な営業や P R を、観光協会や旅館組合等が中心となって現地を訪問して積極的に行うことにより、特にオーストラリアの外国人観光客の取り込みに成功した。

◆野沢温泉村スキー場マップ（HP より）

雪のビッグステージ、野沢温泉スキー場。

- ◆ 日本最大級のビッグエリア!
- ◆ 最高滑走距離なんと10,000m!
- ◆ 36コース! & スノーパーク!

天然雪 100%
ゴールデンウィーク 5/6日 滑走OK!

NEW
やまびこ
ラインが
オープン

まじまじとまらな
い! ビッグスノーフィールド

温泉街

種別	1日乗	2日乗	3日乗
1日乗	4,800円	8,200円	11,000円
1日乗	7,800円	13,000円	17,000円
1日乗	9,000円	15,000円	19,000円
1日乗	13,000円	21,000円	27,000円
1日乗	3,700円	6,500円	8,500円
1日乗	4,500円	7,500円	9,500円
1日乗	1,600円	2,800円	3,500円
1日乗	1,700円	2,900円	3,600円
1日乗	1,300円	2,200円	2,800円
1日乗	13,000円	21,000円	27,000円
1日乗	12,000円	20,000円	26,000円

知客サービス期間
2017.11.25迄～12/15迄

春休みファミリーパックキャンペーン
2018.3/1迄～4/1迄

まだまだ得れる! 春山サービス期間
2018.4/2迄～5/6迄

スキー子供の目
(2017.12月～2018.3月 毎月第3日曜日)
2017.12/17日、2018.1/21日、2/18日、3/18日

雪ってお洒落! 北信州観光劇団!

ナスキー LINEスタンプ 販売中!

温泉街

3.3 野沢温泉村の観光マーケティング・マネジメント組織

野沢温泉村では、観光協会や旅館組合、スキー場の経営組織等があり、スキー産業の発展・衰退と共に、その形態や役割をかえて存続してきた。

村内の約 300 の観光事業者が参加する一般社団法人野沢温泉村観光協会を 2007 年（平成 19 年）に設立し、日本型「和」のリゾートを目指す中、温泉や伝統食の「野沢菜」、パウダースノー、地域住民等本物をブランドの核にし、行政から約 2000 万円の補助金を取得して全体では 1 億程度の予算で組織運営を行っていた。組織内に、インバウンド部会等を設置し、外国人観光客向けのプロモーションや受け入れ等も整備してきた。

その後、2010（平成 22）年に、野沢温泉の観光地域づくりを推進するために、既存組織を再編して法人化した。法人格については、出資者が職員となることで地域全体が運営に携わることが期待できる合同会社を選択した。人員体制は 17 名（役員 8 名、正職員 4 名、自治体等からの出向職員 2 名、パート 3 名）とした。

合同会社野沢温泉観光協会が行っている事業は、「セールスプロモーション事業」、「自然体験事業」、「イベント事業」、「駐車場事業」。行政からの補助金 16%、会費収入 11%、業務委託受任とグッズ製造販売はともに 2%で、旅行業 3 種は 1%である。

3.4 野沢温泉がインバウンドに人気の理由

野沢温泉村の明確なインバウンド戦略と 情緒あふれる温泉街が外国人に受けた

野沢温泉村では、海外でのプロモーション活動として、長野県白馬、志賀高原、新潟県妙高や県の観光協会と共に海外に直接足を運び、旅行博等でプレゼン等を行ってきた。当初は日本のスキー場など相手にされなかったが、認知度も上がり、プレゼンに呼ばれることも多くなり、2006（平成 18）年頃より、海外観光客が増え始めた。

野沢温泉村のインバウンド戦略は明確で、ターゲットを「オーストラリア人」と決め、彼らの夏季休暇期間であるクリスマスあたりから 1 月下旬まであたりの 10 日以上スキー滞在客の獲得を行っている。

理由としては、まず、オーストラリアは長期休暇を取ることが法律で定められており、有意義に休暇を過ごすために 1 年間働くといっても過言ではない国民性を持っていること。その上、「郷にいれば郷に従え」的な感覚を持ち、「違う国に旅行をしているのだから、ある程度の不便は仕方がない」と考えていて、野沢温泉村での滞在に対するクレームがほとんどないこと。観光協会の事務局長の森氏によると、ターゲットが旅行を決定する半年前ぐらい前の 5 月や 6 月

に、旅館経営者自らが、(一社) 信州・長野県観光協会や周辺市町村とともに、現地に出かけ現地の旅行会社と商談を行うPRを実施、8月前後には野沢温泉村の冬期の予約がほぼ埋まってくる、とのことであった。

「あまり利便性を高くしないのも戦略。みなさんが海外にいて、日本語ばかり目にとると、興ざめするでしょう」と、利便性ばかりを追求せず、日本情緒をなるべく残すようなまちづくりを推進している。例として、看板等に英語表記をわざと行わない等や、英語を話せる者は少なく、英語が通じない環境でその日本らしさも訪日外国人観光客に楽しんでもらいたいといった考え方であった。

森事務局長は、「村内宿泊施設へのアンケートをしっかりと行っており、分析結果からはオーストラリア人のニーズと施策のずれがない」と、観光戦略に自信をのぞかせた。

その他にも、比較的大きなホテルがなく、狭隘なエリアに民宿が立ち並ぶ野沢温泉街では、街中を歩いてもらおうとビールイベントを開催する他、街角の「集印」を歩いて集める遊び方等も提案している。

このように、「温泉情緒」や「日本を感じさせるまち」づくり、狭隘な場所にあって町を歩かせる工夫、ターゲットとエリアを絞ってPRを行っているところ等が非常に参考になる事例である。

他にも、新幹線飯山駅が開設された2016(平成28)年以降は、飯山駅から野沢温泉村まで20分程度のため、日本人観光客が増える週末に、外国人観光客向けに金沢や富山等を訪れるオプションツアーを販売する等の工夫も行っており、様々な観光課題に直面しながらも自らの力で解決している。



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