

# 答申書

令和2年9月30日

小谷村長 中村 義明 様

小谷村観光地域づくり審議会  
会長 平尾 勇

## 小谷村の観光振興の方向性について（答申）

令和元年11月25日付元観第40号における当審議会への諮問にあたり、将来に向けて村が進めるべき観光振興の基本的な方向性を示した「輝く将来の小谷村へのメッセージ」を以下のとおり答申します。

### 記

答申書全体の構成は次のとおり

- 答申書第1部 : 「小谷村の観光振興の方向性」についての総論で、諮問に対する答申の部分
- 答申書第2部 : 第1部の総論を実現するための具体的な提言
- 答申書第3部 : 各委員の報告資料と質疑応答、および地元観光事業者報告資料編

以上

# 目 次

## 答申書第1部

1. 答申にあたっての基本的な認識 . . . . . 1-1
  - (1) 2つの環境変化
  - (2) 変化した価値観
  - (3) 従来観光から「融合型観光」の発想へ
  - (4) 短期的対応の延長線上に中長期的展望を位置づける
2. 小谷村のデータで確認しておくこと . . . . . 1-4
  - (1) 自らの変化を促す将来人口推計
  - (2) 宿泊業を起点とした「観光」の在り方が問われる
3. 「観光」から「観光地域づくり」へ . . . . . 1-5
  - (1) 従来「観光」に何を加えていくか
  - (2) 地域のトータルな力が作り出す観光の魅力
4. 里山 SATOYAMA 文化とスキー産業 . . . . . 1-7
  - (1) 小谷村の「里山 SATOYAMA」は豊かな恵み
  - (2) スキー産業は何を蓄積し、新しい時代への備えはどうだったか
5. 「輝く将来の小谷村へのメッセージ」の実現に向けて . . . . . 1-9
  - (1) 「当事者としての対話」から始まる観光地域づくり
  - (2) 村民みんなの力を引き出す「地域プラットフォーム」、その推進体制
6. まとめ . . . . . 1-12

<資料> 1. 諮問書 2. 審議会委員名簿 3. 審議会開催状況

## 答申書第2部

- <テーマ1> : 小谷村の環境資源“里山 SATOYAMA”を活かした観光地域づくり . . . . . 2-2
- <テーマ2> : 小谷村のスキー産業をどのように活かしていくか . . . . . 2-10
- <テーマ3> : 小谷村の観光地域づくりの戦略対応 . . . . . 2-19
- <テーマ4> : 小谷的ルーラリズムのすすめ方 . . . . . 2-29

## 答申書第3部

- 審議会委員及び地元観光事業者のプレゼン資料及び質疑応答 . . . . . 3-1

## 答申書第 1 部

### 1. 答申にあたっての基本的な認識

#### (1) 2つの環境変化

答申の前提として2つの大きな環境変化を確認しておきたいと思います。

1つは、言うまでもなく2010年代前半から海外旅行客が急増していることです。アジア地域や欧米からの個人客が東京、京都、大阪など主要都市にとどまらず、北海道、沖縄はじめ長野県であれば松本城、スノーモンキーの山ノ内町など地方都市や山間部も人気スポットとなっています。日本を代表する地域と同時に、地方の生活文化に根差した地域の魅力が多く、海外の旅行者を引きつけています。こうした動きは、減少傾向にある国内客を埋め合わせても余りある大きな市場が獲得できるかもしれない……という期待を国も地方も観光事業者も抱いたほど大きな変化の予兆でした。今回の答申もスタート時点では、このインバウンドの大きな潮流を小谷村としてどう受け止めて、どのような対応策をとるかがテーマの一つでした。

2つめは、令和元年末から現在に至るまで世界中に広がるコロナ・パンデミックの影響です。中国武漢市から発症したコロナ禍はアジアを超え、瞬く間に欧米、南米、インドへと広がり、世界の感染者数は3,000万人に達しています。ワクチン開発の見通しがいまだに立たない中で、コロナ禍終息を前提にした今後の見通しを描くことは困難となっています。むしろ、新型コロナウイルスのような世界的規模の感染症とどのように向き合い、どのように共存していくか、つまりWithコロナの時代に入ってきているという認識が必要です。

では、このコロナ禍の中で人々は何を学び、何を記憶にとどめたのでしょうか。

「3密」という言葉に代表されるように、密閉、密集、密接な状況がいかに危険であるか、人が集まるところは避けなければならない、ということをもっと学んだと思います。いままで人の集まるところに情報とお金が集まり、経済活動の生産性を引き上げてきました。産業政策を議論する際によく用いられる「産業クラスター」という言葉がありますが、これは関連する企業・大学、専門的人材、あるいは取引企業が、規模を問わず特定の地域に集積することで経済効率性を高め経済の競争力を引き上げる、という経済学の基本中の基本の認識です。もともとブドウの実が密集している房を「クラスター」と呼び、豊かな果実の恵みを表現したものでした。それが、今回のコロナ禍によって、「クラスター」は人が集まって感染が広まる「危険な場所」の代名詞となり、その意味するところは「豊かな恵み」から「悪の巣窟」へと180度変化してしまいました。Withコロナの時代は過度に集まることを避けた生活、働き方、楽しみ方、人との関係など「新しい生活様式」への対応が不可欠となっています。

## (2) 変化した価値観

では、二つの環境変化は人々にどのような新しい価値観をもたらすでしょうか。

何年先かは明言できませんが、コロナ禍が収束（終息ではない）してインバウンドによる海外旅行者が戻ってきたとしても、世界中でどこの地域が選ばれるかという、何をおいても安心・安全な国と地域でしょう。大変なお金と時間をかけて訪れる国や地域の選択基準は「安心・安全」が第一となるのは間違いないと思います。これはインバウンドに顕著に現れますが、国内客ではもっと仔細に地域、宿泊施設、飲食施設、アウトドア施設で選別の目は厳しくなります。選択要件として「価格」、「ホスピタリティ」、「施設のクオリティ」の3要素がありますが、それに加えて「安心・安全」が従来の脇役から主役になる可能性も出てきています。

では、もう一つの密集から距離を置く「新しい生活様式」はどうでしょうか。働く場での「ソーシャル・ディスタンス」は今までの上司や同僚との濃密な人間関係をベースにした付き合い方から、リモートによる情報共有が主体の働き方となるように思います。オフィスで上司の管理のもとに同僚と机を並べて仕事をするスタイルから、3密を避けながらより生産性が高くストレスのない働き方をだれもが求めることになるでしょう。時間や場所に拘束されない働き方や生き方へのシフトが社会のあちこちで実践され、徐々に成果を上げていくのではないのでしょうか。これは、会社一辺倒の働き方や濃密なビジネス環境から、より身近な家族、地域や仲間主体の付き合い方を重視する方向に変化していくものとみられます。

こうした価値観の変化は、見方を変えれば人口の集中地域から、人口が疎らな地域への人の移動を促し、地方との交流人口を増やし、何度も繰り返し訪れる関係人口を作り出し、地方への移住人口の増加をもたらす可能性も出てきます。

つまり、コロナ禍がもたらしたものは、社会が分散型に動いていくということです。社会全体が密集することがいかに高いリスクとストレスをもたらすか、これは実に住みづらい状況ではないか、ということに気がつき始めました。過疎地域は生産性の低い地域ではなく、「社会の分散の受け皿であり、リスクとストレスの少ない地域」として人々の記憶に刻まれました。現在は、それくらい大きな価値観の変化の渦中にあると思うのです。

## (3) 従来の観光から「融合型観光」の発想へ

社会を取り巻く環境が変化すれば、人々の価値観も変化し、当然「観光」をとらえる視点も変化します。うまいものを食して温泉でゆっくりし、神社仏閣の歴史にいくらか触れるような従来型スタイルの旅、あるいは良質な雪の中であっても宿とグレンデを往復するだけのスキー観光から、もう一段シフトした味わい深い時間や快適な空間が求められています。地域の歴史を伝える古道を巡る時間、雪の中を家族とともに散歩するときの森林の匂い、リフトに乗って山の頂に上がってゆっくりコーヒーを飲みながら雪山の眺望を眺めるときの爽快さ、暖炉の前で寛ぎながら味わうレストランの食事。こうした環境で仕事はかどる人も多いのではないのでしょうか。仕事が一段落したところで家族とともに自然の中でくつろぎ、森林や雪山の中で仕事をする・・・という従来の観光にプラスαした「融合型観光」が求められています。温泉、スキー、冷

涼な高原、食という単品の観光から、ビジネスと観光、健康と観光、教育と観光という視点がますます重要性を増し、地域の総合戦略的な取組が不可欠となると思います。

つまり、観光人口から関係人口へ、バケーションからワーケーションへ、定住からサテライトオフィスへの流れを生み出していくのではないのでしょうか。従来の観光事業の幅を広げ他のサービスとの融合を図りながら、プラス $\alpha$ の形態が時間と空間の魅力を作り出し、「新しい生活様式」を模索する人々の求めにしっかりと応えることが必要です。

#### （４）短期的対応の延長線上に中長期的展望を位置づける

今回のコロナ禍では世界的な感染の広がりや国際航空路線が相次いで欠航し、アジア・欧米地域からのインバウンドは大きな影響を受けました。本年５月以降はほぼゼロで推移し、今後の見通しも見えていません。国内客にしても緊急事態宣言の渦中で、従来の移動の自由は完全に制限され、主要観光地（長野県を含む）の「しばらく来ないでほしいキャンペーン」と相まって、観光関連施設は存続の危機に瀕している状況です。

２つの環境変化に対応する方策を検討する際に、短期的にすることと中長期的な対応をしっかりと分けて検討することが求められるでしょう。短期的な応急措置の延長線上に中長期的な姿を描くことができるように、衆智を集めることが不可欠です。

では、短期的に何をするか、これは地域社会の崩壊を食い止めることが第一であると思います。観光事業者はじめ地元経済の維持存続に向けて、休業補償、事業の持続化給付金の速やかな支給など、小谷村財政状況を踏まえた政策的対応を尽くすことが必要です。同時に、第２波、第３波が予想されるコロナ感染に対処するために、地域全体での感染症対策に対するガイドライン、接客に携わる人々の徹底した行動指針等の作成が急務です。これは、見通しのつかない With コロナの時代への対応としても、いち早く整えなければなりません。

一方で、中長期的に何をするか。観光を取り巻く環境と価値観が大きく変化する中で、小谷村は何を目指すべきなのか。地域の持つ特性、その磨き方と提供の仕方、その先に見える小谷村の姿を描かなければなりません。外部の有識者と地元で観光地域づくりに携わる人々との徹底した議論を通じて、小谷村村民みんなの力を結集することが求められます。

地域で暮らす人々が様々な「データ」や知見、アイデアをベースに「対話」し、まとめ上げていく過程は、それを実践する際の不可欠な過程です。観光地域づくりを担う「当事者」としての覚悟を決め、村社会によくある「任せて文句を垂れる」という姿勢から、さまざまな課題を「引き受けて考え、そして実行する」へ、小谷村全体が変わっていかなくてはなりません。その覚悟がないと、描いてはみたものの「輝く将来の小谷村へのメッセージ」は単なる絵空事で終わってしまいます。そのために実践的な推進組織を観光事業者、地域住民、村議会、村役場で構築し、将来のあるべき姿を実現していかなければなりません。その道筋を明らかにし、当事者としての村民を励まし、実現に向けて伴走することが本審議会に課されたミッションです。

いずれにしても、短期的な対応は一定の財政規律の中で営まれるものであり、深刻化が増す中で時間との競争であり、議会との協議に基づく行政事務処理の速やかな対応が求められるでしょう。中長期的な対応は、地域住民、議会、観光事業者、経済団体、村役場、国・県などとの粘り強い対話を継続的に続け、当事者意識の醸成をいかに図れるかが最大のポイントといっても過言ではないでしょう。

## 2. 小谷村のデータで確認しておくこと

では、足もとの現実を直視することからはじめましょう。

### (1) 自らの変化を促す将来人口推計

地域の将来像を検討する場合、基本となるのは人口の推移です。予測といわれる推計作業の中で誤差の大きい経済予測や商品販売予測などと違って、人口予測は精度の高い予測の一つといわれています。将来のあるべき姿を考えるときのスタートとして、人口の推移と将来予測をまず確認しておく必要があります。

「国勢調査」によれば、1980年に5,165人だった小谷村の総人口は30年後の2010年に3,220人と6割の水準に低下しています。高齢人口の増加の一方で、生産年齢人口（15歳～65歳未満）は同じ期間に3,454人から1,722人にほぼ半減しており、人口減少の大きな要因は働き手の減少であることがわかります。そして30年後の2040年、総人口は1,602人、生産年齢人口は715人まで減少するという推計結果となっています。このまま推移すると、働き手がどんどん減少し、村の存立が危ぶまれる「消滅地域」の可能性すら出てきます。

しかし、2040年の小谷村の姿は、1980年から2010年までの変化をそのまま次の30年間続くという前提での推計結果であることに注意しなければなりません。端的に言えば、社会の大きな変化の中で今まで通りのことを続けるならば、地域社会は消滅の危機に瀕するということです。では、どうするか。先に示した2つの環境変化をしっかりと受け止めて、小谷村に住む人々の意識を変え、組織を充実させ、行動を変えていかなければならない、ということではないでしょう。将来人口推計の結果は、小谷村に住むすべての人々が「当事者」として自らを変えていくことを求めています。

### (2) 宿泊業を起点とした「観光」の在り方が問われる

次に、生活の基盤となる経済活動について確認します。「経済センサス2016年調査」によれば、小谷村の売上総額は163億円です。産業別の売上では、建設業：61億円、宿泊・飲食業：54億円、卸・小売業：18億円となっており、これらの産業で全体の売上の82%を占めています。特に宿泊業が32%を占めており、他の市町村と比べて突出した高さとなっています。小谷村を訪れる人は日帰りを含めて90万人ほどですが、そのうちホテルや旅館に宿泊する人は、スキーを楽しむためにリフ

トを利用し、村内の飲食サービスも受けるでしょうし、道の駅でおみやげ物も購入するでしょう。郷土館や史料館を利用するかもしれません。宿泊業を起点として、飲食、索道、小売り、食品加工、種々サービス業を加えると合計で50%を超える売上が観光業に直接関係してきます。そのほか、米野菜など農業、施設建設メンテナンスなど建築業、電気ガス水道等の間接部門を含めると全体の3分の2は観光関係の売上に関連しており、これらの売上の主要部分は大谷村を訪れた90万の人々の消費が作り出した売上です。

生産年齢人口の減少を食い止めるには、働く場が必要です。それを支えるのが地域内の売上です。地域内の売上をいかに伸ばし、地域内でいかに循環する構造を作り出すかが大きな課題です。産業横断的に有機的なつながりを作り出し、「融合型観光」の形成を通じて付加価値の高いサービスを創造することが、今後の極めて重要な政策的な課題だと思います。宿泊業を起点にした「融合型観光」による雇用の場の創出こそが、「消滅地域」からの脱却を図る唯一の方策といっても過言ではないと思うのです。

### 3. 「観光」から「観光地域づくり」へ

人口構造と産業構造で明らかになったものをもう少し具体的な場面で見てみましょう。

#### (1) 従来の「観光」に何を加えていくか

「観光」に何を求めるか考えてみると、従来の嗜好で言えば、いい湯であり、いい宿であり、いい食事があればだれもが満足しました。今は必ずしも団体バス旅行が主流ではありませんが、依然として1泊2食のプランで翌日近場の名所旧跡を訪ねてお土産を買って帰る・・・という旅も多いでしょう。問題は宿泊施設の経営者が考えている以上に、訪問する側の要求水準は高く、多様化している、ということです。このギャップをしっかりと受け止めて、日々の経営、地域づくりに取り組むことが必要です。

インバウンドの来訪者は宿泊施設に留まることなくアクティブに動き回るでしょうし、国内客にとっては宿で過ごす「1泊2食のプラン」は、すでに色褪せた「昭和の観光」に映るかもしれません。宿泊施設の周囲に目を向ければいろいろなものが見えてきます。里山に通じる古道はどんな歴史を背景に出来上がったものなのか、点在する郷土館や史料館は大谷村の古くからの生活の姿を教えてください。伝統工芸を体験する工房があり、そこでは自分だけのアクセサリを発見するかもしれません。ガイドの話は、厳しい自然との付き合い方やご先祖から受け継いだ民話の世界を面白く聞かせてくれます。

従来型の観光は、来訪者をもてなすのは宿泊施設であって、「地域全体でもてなす」という視点を欠いていたのではないのでしょうか。地域には豊かな自然資源をはじ

め多様な資源があり、それを支える多様な人々の営みがあります。「住んでよし、訪れてよしの地域づくり」という言葉がありますが、そこに住んで暮らす人が快適な地域ほど、訪れた人の心を満たしてくれると思います。

## (2) 地域のトータルな力が作り出す観光の魅力

国の統計などをみると、「観光」はサービス業の小さな一部に位置づけられています。農林水産業の1次産業、製造業や建設業の第2次産業、小売業・卸売業・サービス業などの第3次産業という並びの中で、第3次産業の一部ということです。積み木を横に並べると、第3次産業の隣に張り付くように「観光」の細長い積み木が続く、という配列です。「業」としての「観光」を産業分類するとこの場所が定位置なのでしょう。

ただ、観光地を訪れたときに心と体を満たすものは「業」としての観光ばかりではありません。例えば、里山の中腹にある手入れの行き届いた棚田は、のどかで心洗われる農村風景であり、田植えの時期に田毎に映る月の姿は、それだけでも多くの人を魅了するでしょう。お花見の季節に桜の木の下で宴会を催すのも、紅葉の時期にもみじの下を散策するのも、農林業を営む地域の人々の不断の努力あってこそです。新鮮な野菜や果物が旅館ホテルの食卓に並ぶのも農協はじめ地域の農家の貢献が大きいのです。土産物の菓子を作るのは食品加工業に属する製造業者です。業としての観光が成り立つためには、実に多くの産業に支えられていることがわかります。

これは何を意味するのでしょうか。第3次産業の隣に張り付いた小さな積み木のような観光業ではなく、ちょうど野球チームの監督が胴上げされるときに多くの選手の手で宙に持ち上げられている姿に似ています。観光は1次、2次、3次の産業に支えられて成り立っています。しかも、その地域の気候、自然、文化、生活などは一見直接に業として観光にかかわりがないように見えますが、決してそうではありません。

胴上げする人の数が多ければ多いほど、みんなで力を合わせれば合わせるほど、「観光」は大きく宙に舞い、豊かな満足感、充足感を訪れた人々に提供することができます。地域のトータルな力がその観光地の魅力の源泉だということです。仮に、誰かが手を抜けば持ち上げられた直後に地面にたたきつけられてしまうかもしれません。

地域の協力体制が整うと大きな力を発揮しますが、バラバラではこれほどひ弱な業はないのです。観光は地域トータル産業といってもいいのではないかと思います。従来の「観光」から「観光地域づくり」への転換を図ることは、胴上げの例にみられるように観光を展望するときの最も重要で、喫緊のテーマであることは間違いないことなのです。



## 4. 里山 SATOYAMA 文化とスキー産業

### (1) 小谷村の「里山 SATOYAMA」は豊かな恵み

日本には山深い中山間地はたくさんありますが、風土に根ざして連綿と続いてきた歴史、文化、伝統産業の息づいている地域はそれほど多くあるわけではありません。そうした社会的環境と、その基盤となっている自然環境が維持保全されている地域こそ小谷村の今の姿だと思います。里山に暮らしてきた長い年月は伝統となり文化となり、今の生活基盤を支えています。「山が荒れる」という言葉がありますが、自然環境をそのまま放置するのではなく、手を入れ生業として活用することが自然環境の保全と再生につながります。素晴らしい景観を維持し、多様な生物の生きる場を作り出し、こうした自然と共生するという考え方に基づいてはじめて地域全体の循環が保たれてきたのです。

森林や水辺や農地等の保全と活用は、訪れた人々に癒しの空間を提供します。そればかりではありません。地域内の米、野菜、果物等の食料自給率を高め、地産地消の面から見ればフードマイルージが世界中で非常に高いといわれている日本にあって、小谷村のその数値はかなり低いものと思われる。

食料自給に止まらずエネルギーの自給率向上についても「里山」は大きな役割を果たしています。再生可能エネルギーの利用、例えば森林整備で発生する間伐材など生物資源を燃やして自前の電力を得ることができます。東京や名古屋に本社のある電力会社への支払いは相当の額に達します。こうしたバイオマス発電の実践で、エネルギーの自給率を高めて域外への資金の流出を抑えることも可能となるのです。

地域の自然環境に負荷を与えない里山での暮らしこそが「観光地域づくり」の実践にほかなりません。海外に行くと、材木をチップ化してそれを燃料にして温水を各ホテルに供給している高級リゾートがあります。「我々は1本の材木を切り出したら、必ず1本の苗木を植えています。森林とともに我々は生きています」。これが英国王室やベルギー王室がウインターシーズンを過ごすオーストリア・レッチの地域ブランドの原点になっています。また、フランスのブルゴーニュ・ボーヌの小さなワイナリーでは、初老のオーナーがこう言いました。「この土地の味はこの地で味わってほしい、ワインには旅をさせたくない」と。地域とともに歩み、地域の恵みを凝縮しているのが自分の作り出したワインである、というプライドをこんな風に表現しました。

多くの人々が訪れる歴史的にも名高い地域では、例外なくその地域の自然資源を大切に、地域の恵みに感謝して地域とともに暮らしています。だから、訪れる人は心の安らぎを、豊かな時間を感じることができるのです。

今、こうした名高い地域と小谷村が肩を並べている、というつもりはありません。場合によっては一周か二周遅れかもしれませんが、その目指す方向が同じで、そのポテンシャルが非常に高いとすれば、小谷村の「里山 SATOYAMA」はいずれ豊かな恵みを与えてくれるに違いないと思うのです。

## (2) スキー産業は何を蓄積し、新しい時代への備えはどうだったか

地元審議会委員の報告の中に印象的な映像がありました。昭和 60 年代の混雑するゲレンデやお客サービスイベントの様子、カラフルなウェアの若者であふれるスキー場の熱気が映し出されていました。夜ともなればさらに盛り上がります。そこで「おっ」と思ったのは、テーブルの真ん中に座るインストラクターに、若い女性たちが競ってビールを注いでいる姿でした。「いい時代でした、今と逆でお客さんにビール注がせて当然、という時代だったのですから」。15 分ぐらいの映像は、平成 10 年代、青空の下に点々と人影が見えるだけの寂しいゲレンデの様子で終わります。ブームは突然始まってピークを打ち、そして熱狂は静かに冷めていきます。

報告した委員は、あの「いい時代」に再び戻ることを期待してこの映像を流したのではもちろんありません。ブームの大波に翻弄されてその場その場をしのぐのに精一杯で、気がついたら客層は大きく変わり、宿は古くなり、リフトは老朽化してしまった、この現実をしっかりと受け止めて、次の時代のスキー産業を創っていかなければ小谷村の将来はない・・・という覚悟を審議会で共有したかったのでしょうか。

インストラクターがもてる時代はとうに終わり「ゲレンデを上手に滑る」から「雪山を快適に楽しむ」へ、スキー場を訪れる人々の求めているものは大きく変化しました。仮に、長野五輪をピークとすれば、それから約 20 年、スキー場はピーク時の蓄積をどの程度新しい時代の備えに振り向け、この変化に対応してきたのでしょうか。

スキー産業とは地域の自然の中にある巨大な装置型産業です。自然環境の恵みを十分に受け、そこに快適な宿と安全なリフトがあれば、スキー場は完結した装置の中で良好な投資先でした。ただ、その装置の中で充足して「今日は 5 本も滑ったよ」という客層はどんどん少なくなっています。滑った後は早々に引き上げてレストランで乾いた喉を潤すビールと食事、仲間との談笑があり、ファミリーゲレンデでそり遊びをする子供たち、森林の中の雪原をゆっくり歩いてみる。ショッピングや美術館などに足を延ばしてみる人もいるでしょう。雪に覆われたまちは、その空気、踏みしめる雪の音、清潔な寒気と森林の匂い、山頂から見る山岳景観・・・別世界のような空間がそこにあります。

欧米のスキーリゾートを訪れる人の主目的は「ゲレンデで滑ること以外」、と答える人の割合が 5 割を超える、といわれています。スノーワールドを訪れる人の心を満たすものはすでに装置の中だけでなく、スキーはスノーワールドを構成する要素の一つ、脇役とは言いませんが、準主役ぐらいのポジションではないかと思えます。

スノーワールドで豊かな時間と心身の回復を促すためには、単に装置への設備投資だけでは十分とはいえません。顧客の求めているものが何かをまず把握することでしょう。たとえば、顧客のニーズを把握するためのデジタル化投資、それに基づく顧客満足度の向上への努力、周辺エリアとの一体化を進め、里山 SATOYAMA を活用した魅力的なアクティビティの提案、小谷村内での 3 スキー場の連携強化、ゆったりと時間を過ごすための街並みの整備、広く白馬バレーのブランド化など、重要な投資テーマが目白押しです。そのうちどの投資テーマをどの程度進めてきたか。スノーワー

ルドでの快適な時間を求める顧客（海外インバウンド客も含めて）にどのように向き合ったかを、もう一度振り返ってみる必要があると思います。

## 5. 「輝く将来の小谷村へのメッセージ」の実現に向けて

「観光」の舞台が地域であることは、今まで再三指摘してきました。地域を磨くことが観光の魅力を高めることであり、それが「観光地域づくり」であることも述べてきました。

### （１）「当事者としての対話」から始まる観光地域づくり

地域には森林や里山の自然環境はじめ歴史や文化などの社会環境で構成され、さらにそこに人々の日常的な暮らしがあります。経済活動は重要な地域の営みですが、地域づくりにとって、経済ベースで制御できる部分は実は限られています。地域活動には「効率」とか「利益」とか民間会社のような評価尺度は馴染みません。人の行為の連鎖が地域の様々な要素に働きかけ、よくも悪くも地域を作り出している、といえるかもしれません。

観光地域づくりにかかわる人々は観光事業者はじめ、村役場、地域住民、他の民間事業者、NPO、国や県の行政機関等実に様々です。こうした関係者の思いを一つにして観光地域づくりを実践するために、いままで多くの観光ビジョンが作られてきました。

以下に示すのは「観光ビジョンが実際の観光振興に結び付かない理由」をたずねたアンケート調査結果です。（対象は観光事業者 n=403 複数回答）

#### <観光ビジョンが実際の観光振興に結び付かなかった理由>

1. 観光関連事業者の熱意の不足	: 45%
2. 協力体制が不十分	: 33%
3. 観光振興ビジョンの必要性を感じない	: 28%
4. 行政の指導力不足	: 27%
5. 振興ビジョンは非現実的な内容	: 23%
6. 行政からの補助金不足	: 8%

（長野県K村調査結果）

この結果は2つの重要なことを示唆していると思います。

その1つは観光ビジョンが実現できなかった理由として「観光事業者の熱意不足」、「協力体制不足」、「行政の指導力不足」、「補助金不足」など推進体制の不備を指摘しています。うまくいかなかったのは観光事業者自身がやる気がなく、推進の仕組みができおらず、事業者を指導するはずの行政のリーダーシップがなく、事業を実施する補助金もなかったからだ、というわけです。自らのかかわりについてはさておき、他人事のように関係者の姿勢が問題であるという回答者の意識が垣間見えます。

自分は傷つかない安全なところにおいて、このビジョンのダメな理由を数え上げて、だからこのビジョンはうまくいかなかったと後講釈しても、地域にとって何の役にも立ちません。

この回答者にこう問いかけたい。

- あなたは周辺のやる気のない事業者に、あなた自身の熱い思いを語って、一緒に観光振興に力を尽くしていこうと働きかけたことがありましたか？
- 推進の仕組みができていないと言うなら、あなたは広域 DMO、観光連盟や観光協会、あるいは商工会、農協などに仲間を募って話し合いのテーブルを持とうと提案したことがありましたか？
- 行政の指導力不足を言う前に、あなたは直接行政の担当者とじっくりと議論し、自分の考えを伝えようとしたことがありましたか？
- 補助金がないから事業ができないという前に、お金がなくてもできる方法はないかと考えたことがありましたか？

要は「当事者」として地域とかが関わったことのない人ほど、他人に任せておいて文句ばかり垂れるのです。その時の決まり文句が「俺は聞いていない」です。人の行為の連鎖が地域を動かす原動力であるとするれば、当事者として地域にかかわろうとする人の多寡によって、地域が良くなるか悪くなるかが決まるということです。観光振興、観光地域づくりがうまくいくかどうかは、観光事業者はもちろんのこと、そこで暮らす住民みんなが当事者意識をもって「対話」する場をつくり、知恵を出す努力と実践活動に加われるかどうか、にかかっていると思うのです。

2つ目の理由は「観光振興ビジョンの必要性を感じない」、「振興ビジョンは非現実的」など計画的な推進が観光地域づくりには馴染まない、という指摘だと思います。確かに、民間企業なら目的を達成するための指揮命令系統がはっきりしていて、成果を上げたものは職位処遇で評価されますが、地域にはそんな仕組みはありません。目標を達成するインセンティブが乏しい限り、振興ビジョンを掲げても実現性に乏しいのではないか、という素朴な疑問は理解できないわけではありません。

では、地域にとって動きを作り出し、協力体制を作り出すのは困難なことなのでしょうか。そんなことはありません。しっかりと「データ」と「対話」する場があり、明日の小谷のために相手を批判しないというルールを守って「当事者として対話」さえ積み重ねれば、自ずから方向と実践への道筋は見えてくるものなのです。むしろ、計画でガチっと決められているものより、柔軟に臨機応変に合意を形成していく方が、環境変化にスピーディに対応することが可能となるのです。

先のアンケート調査結果は貴重な教訓を与えてくれました。「当事者としての対話」が地域にとっていかに大切であるか、輝く将来の小谷村を実現するためにも、相互に理解し合える心豊かな地域社会を創るためにも、この結果を地域づくりの原点として、虚心に振り返ってみる必要があると思うのです。

## (2) 村民みんなの力を引き出す「地域プラットフォーム」、その推進体制

情報を共有したり、交換する場を表現するとき「プラットフォーム」という言葉がよく使われます。もともと、列車を乗り換えて目的地に向かう「停車場」が語源で、様々に行き交う情報を整理して目的地に到達するのをサポートする仕組みという意味で、ICTの世界でよく使われています。

この考え方を「観光地域づくり」に応用するとどんなことができるのでしょうか。

「業」としての観光は、3-(2)で指摘したように、多くの他産業や地域の自然環境や社会環境に支えられて、みんなで胴上げされるようにしてその魅力を発揮する「地域のトータル産業」です。胴上げする人の数が多いほど観光は大きく宙に舞い、訪れる人々に豊かな時間を提供することができます。

とすれば、小谷村で暮らしている住民、観光業を営む観光事業者、経済団体、議会、村役場など多くの関係者の力を結集する場があれば、小谷村の「観光地域づくり」は目的地に向かって邁進することができます。「当事者としての対話」を続け、外部からの助言やアイデアに耳を傾ければ、必ず将来の小谷村が見えてきます。「対話」を円滑に進めるための唯一のルールは発言した人を批判しないこと、それだけです。今回の「小谷村観光地域づくり審議会」は準備会を除けばすべて公開の場で報告し、議論してきました。各委員は相手の意見をよく聞き、フランクに自分の意見を述べ、不足しているところがあれば後でそれを補って、言えなかったことを腹にためて帰る、ということにはなかったように思います。それは相手を批判しないというルールをみんなが守ったから、気持ちのいい議論ができたのです。

こうした場を「地域プラットフォーム」と名付けましょう。地域プラットフォームはいくつかの機能に分ける必要があります。全体像を議論する場と個別テーマに応じて分科会（ワークショップ）を設けます。例えば、里山 SATOYAMA 分野、スキー産業分野、観光戦略分野などです。全体会議でテーマごとの議論を調整し、複数の分科会にまたがる融合分野について、合同で議論を深めることを促すこともできます。様々な分野にどうかかわり、どう実践していくか、事業費はどうするか、現時点での解決の見いだせない課題は何か、民間に力を借りるとすればどのようなことが想定されるか・・・将来の小谷村をどうするかの見点から、参加者の思いをとにかくテーブルの上に並べることです。それが実りある対話のスタートです。

「地域プラットフォーム」は自分の体面を保つために相手を言い負かす場でも、白黒つけて鬱憤を晴らす場でもありません。冒頭に述べたように、目的地を目指して列車を乗り換える場であり、未来を目指して自由に行先を変えられる場であり、冷静に判断する場でもあります。つまり、「地域プラットフォーム」は豊富な知恵が交錯する新しい創造の場であり、「地域マネジメントを実践する場」ということができるのです。

具体的な「地域プラットフォーム」の推進体制をどのように進めていくのがよいのでしょうか。今回答申書を提出する「小谷村観光地域づくり審議会」が提案書内容の実現に向けてできる限り継続的にサポートしていくことが必要でしょう。まずは答申

の提案内容を「地域プラットフォーム」のテーブルに載せて議論することから始めることです。メンバーは審議会委員を中心に、議会、観光事業者、住民などから新規メンバーの追加が必要です。昨年度の議論に新しい視点を加えるために、女性、若者、村外からの定住者などを意識的に追加することが求められるでしょう。

事務局体制については、全体会議の委員長を選出し、全体会議のメンバーから分科会の委員長をそれぞれ選出します。全体会議及び分科会（仮に3つとする）ごとに事務局を置き、招集、発言記録などの事務にあたります。役場の担当者が事務局を務めます。どの会議も原則公開とし、節目節目に内容をプレスリリースするとともに、CATVでの発信なども検討する必要があるでしょう。また、小谷村観光地域づくりの情報発信として、審議会メンバー、外部有識者、村長、議会を交えて、連続シンポジウムの開催も企画していきたいところです。また、小谷村役場の中にもこうした動きに並行してプロジェクト・チームを作る必要があります。行政の仕事の仕方とてかく縦割りの弊害が指摘されていますが、観光関連の部署から横断的に課員を募るようなチーム編成が必要と思います。

いずれにしても、しっかりと議論する場「地域プラットフォーム」を構築し、その情報交流と観光地域づくりの実践を通じて、地域住民、役場、観光事業者、議会などが一体となって「輝く将来の小谷村へのメッセージ」を実現していきたい。一つひとつのストーリーは小さくても、試行錯誤を重ねながらいくつも作り出す。これが真に自立した小谷村、未来に向けた「小谷的ルーラリズム」の創造だと思うからです。

## 6. まとめ

地元委員の報告資料の中に、雪の中にしっかりと立つ小谷小学校校歌の歌碑の写真があり、その歌碑には次のような歌詞が刻まれています。

ゆきのしろさに つつまれて  
はるのみどりが かくれてる  
むかしのみちを きょうもたどって  
ふるさとのひび まもっていこう  
やまからのながれあつめて  
うみへとむかう ひめかわとともに  
わたしたち ちからをあわせて

そらのあおさの そのおくに  
うちゅうのなぞが ひそんでる  
まなびつづける きょうのむこうに  
まぶしいあすを ゆめみていこう  
おたりからはじまるせかい  
うみのかなたの ともだちとともに  
わたしたち ころあわせて

谷川俊太郎さんの歌詞はやさしい表現のなかに深い思いが込められています。小谷村の美しい自然や郷土の暮らしを、みんなで力をあわせて守っていこうという思いに溢れています。そして、郷土から世界に目を向けて、蒼空の神秘を解くように未知な世界に飛び立とう、と励ましながら、広い世界の変化もしっかりと受け止めよう、と結んでいます。

地域が大きく変化するとき、守るべきものは何で、変えていくものは何か、地域は常にその難しい選択で揺れ動くこととなります。この選択の手掛かりは長年の里山の暮らしの中に隠されているのかもしれませんが、自然と共生するように新しいテクノロジーと共生する中に見出す場合もあるのかもしれませんが。外部の応援団が声をかけて支援したとしても、ネットの支援があったとしても、最終的には小谷村に住む人一人ひとりが輝く小谷村の将来をどう考え、何を将来の世代に残したいかで決めるべきものです。

今回の審議会はそのことを十分承知したうえで、「地域プラットフォーム」をうまく機能させることを提案しました。このテーブルの上で、スキー産業のあり方、里山活用のあり方、総合的な戦略のあり方などを、存分に議論していただきたいと思います。すでに各委員から多くの具体的提案、ヒントが提示されています。そこから新しい姿がしっかりと見えてきます。これをどう実行に移して行くか、今度は小谷村に住む人々が将来世代にどう向き合うかが問われることになる、と思うのです。「ちからをあわせて、こころをあわせて」未来に向かって進んでいきましょう。

(資料1)

元観第40号  
令和元年11月25日

小谷村観光地域づくり審議会会長 様

小谷村長 中村 義明

小谷村の観光振興の方向性について（諮問）

小谷村は「中部山岳」と「妙高戸隠連山」の2つの国立公園に抱かれ、梅池高原・白馬乗鞍温泉・白馬コルチナの3スキー場をはじめ、梅池自然園や雨飾山、鎌池などの山岳景勝地、さらには小谷温泉・姫川温泉など10か所の温泉や歴史・文化を伝える塩の道など、観光資源に恵まれています。

村ではスキー場開発を中心に観光業が発展し、観光業が村の経済や雇用を支える基幹産業となりましたが、スキー人口の減少や旅行形態の変化などにより、観光客の入込は長期にわたり減少傾向が続いています。

現在、社会経済環境は人口減少・少子高齢化の進行やICT技術の普及等により急速に変化しています。また、観光客のニーズの多様化、外国人旅行者の増加、さらには大町市・白馬村・小谷村の広域DMO設立など観光をめぐる情勢も大きく変わりつつあります。

村としては、このような変化を踏まえて観光振興による地域活性化を実現していく必要があることから、将来に向けて村が進めるべき観光振興の基本的な方向性について、貴審議会の意見を求めます。



(資料2)

小谷村観光地域づくり審議会委員

◎会長    ○会長職務代理

(五十音順、敬称略)

氏名	所属・役職等
猪股 充拓	小谷村議会議員
今井 頌治	小谷村商工会長
○扇田 孝之	地域社会研究家
高山 光弘	(株)総合環境研究所 代表取締役
田口 昌雄	日本スノーリゾート・シンポジウム代表世話人
田原 重男	小谷村山案内人組合長
◎平尾 勇	(株)地域経営プラチナ研究所 代表取締役
深澤 和子	(株)トータルタタミサービス役員
藤原 真弓	農山村体験交流施設ゆきわり草管理者
武者 忠彦	信州大学経法学部准教授

(資料3)

審議会開催状況

開催日	場 所	内 容
令和元年 10月 21日	小谷村役場 202 会議室	準備会の開催
令和元年 11月 25日	小谷村役場 201 会議室	会長選出、諮問 委員プレゼンテーション 扇田委員・田口委員
令和元年 12月 17日	小谷村役場 201 会議室	委員プレゼンテーション 高山委員・平尾委員
令和2年 1月 28日	小谷村役場 201 会議室	委員プレゼンテーション 武者委員
令和2年 2月 10日	小谷村役場 201 会議室	地元委員プレゼンテーション 藤原委員・深澤委員・田原委員 今井委員・猪股委員
令和2年 2月 26日	小谷村役場 201 会議室	地元観光関係者からのヒアリング 栗田優氏（梅池観光開発（株）） 山田誠司氏（小谷温泉山田旅館）
令和2年 6月 25日	おたり開発総合センター	中間とりまとめ（案）について
令和2年 7月 15日	小谷村役場 201 会議室	小谷村議会との懇談会開催
令和2年 8月 3日	おたり開発総合センター	最終答申に向けての検討