

北海道におけるインバウンドを活かした健全な地域形成とは なにか？

—外国人富裕層向けツアーコンシェルジュのライフストーリー：夏の北海道ニセコ地区、空知地区・美唄市でのサイクルツーリズム立ち上げを 事例として—

矢部拓也¹

野続祐貴²

1 はじめに

1.1 TMO と DMO

1991年のバブル経済崩壊以降の日本の長期経済停滞は、俗に失われた20年と言われている。2009年には民主党政権が誕生し、2012年末には再び自民政権にもどり、アベノミクスといわれる経済政策が実施された。国民全体の生活は必ずしも豊かにはなっていないとの批判があるが、株価だけをみれば、民主党政権下の低迷からは脱している。

地域社会に目を向けてみると、このような経済低迷期において、地方活性化の主体づくりのために、1998年に「まちづくり3法」と呼ばれる法律が施行され、中心市街地活性化法にもとづき、海外のBID(Business Improvement District)を模した、日本版TMO(Town Management Organization, まちづくり会社)による地域活性化が試みられた。全国には、それなりに「成功事例」といわれる地域はあったが、日本社会全体を活性化するには至っておらず、日本各地では様々な地域活性化の試行錯誤が続いている(矢部 2016)。

その一方で、近年、観光庁が中心となり、日本版DMO(Destination Management

¹ 徳島大学大学院総合科学研究部
(yabe.takuya@tokushima-u.ac.jp)

² 北海道大学大学院 国際広報メディア・観光学院 観光創造専攻 修士課程
(ynotsuzuki@cats.hokudai.ac.jp)

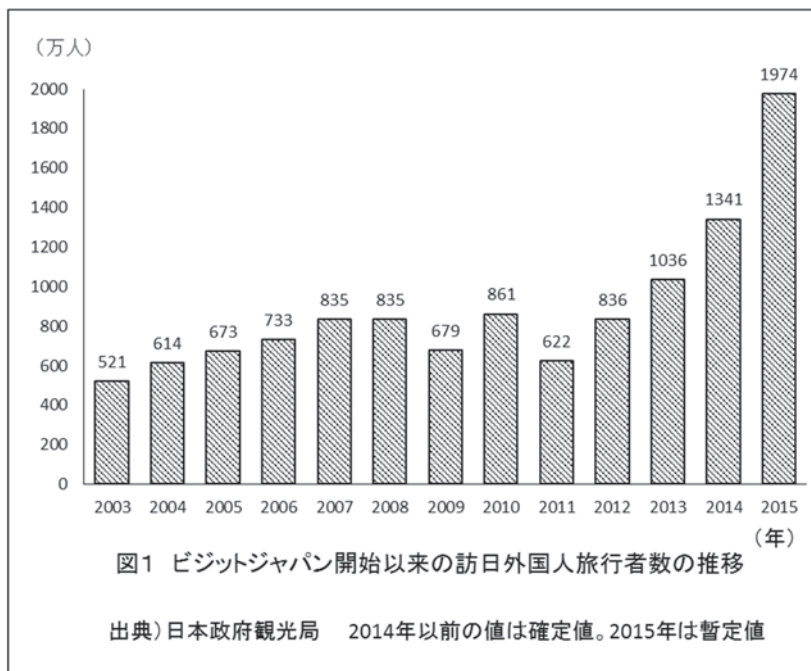
Organization) と呼ばれる観光地域づくりの舵取り役を担う法人設立により日本を活性化させようとする政策が動き出している。観光庁のHPによれば³、「日本版DMOは、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人です。このため、日本版DMOが必ず実施する基礎的な役割・機能（観光地域マーケティング・マネジメント）としては、(1)日本版DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成。(2)各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立。(3)関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーションが挙げられます。また、地域の官民の関係者との効果的な役割分担をした上で、例えば、着地型旅行商品の造成・販売やランドオペレーター業務の実施など地域の実情に応じて、日本版DMOが観光地域づくりの一主体として個別事業を実施することも考えられます。」と説明されている。

これまでであれば、観光協会や「まちづくり会社」が担うべき事業内容であるとも思えるが、近年の「観光事業」の拡大が、観光に特化したまちづくり会社＝日本版DMOとなったと思われる。その背景には、2003年から開始された、外国人旅行者の訪日を飛躍的に増やすことを目的に、国と地方（自治体及び観光関係団体等）が都道府県の枠を越え広域に連携して取り組む訪日プロモーション事業であるビジット・ジャパン(VJ)の成功がある。

図1のように、訪日外国人旅行者数は2003年のビジット・ジャパン開始以降2011年の622万人までは上下があるものの、それ以降は順調な上昇傾向に転じ、2013年に1000万人を突破してからの上昇は激しく、2015年は1974万人と2016年の安倍晋三首相の所信表明にもあったように2016年には2000万人を越え、今後、東京オリンピックをにらんで、一気に3000万人を目指している。

³ (http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html) 2016年7月24日閲覧

北海道におけるインバウンドを活かした健全な地域形成とはなにか？



1.2 北海道とインバウンド

このようなインバウンドの代表的な事例としては、「爆買い」という言葉で有名になった中国人旅行者をイメージすることが多い。2014年インバウンド消費額でみると、東京都の7537億円が突出しており、関東地方の8割弱、全体の4割を占める。次が大阪の2085億円となり、3位以降は京都948億円、神奈川925億円、福岡704億円、愛知691億円となり、所謂、ゴールデンルートの都市部で多くの消費がなされている(藤田 2015)。

しかしながら、近年では、必ずしも都市部での買い物目的の旅行だけでなく、地方の自然・景観・文化・アクティビティを楽しむ傾向も増えつつある。平成27年10月に発表された、観光庁観光戦略課調査室による「訪日外国人消費動向調査【トピックス分析】平成26年訪日外国人観光客の地方訪問状況」によると、「平成26年の訪日外

国人消費動向調査において、「観光・レジャー」目的客(以降、観光客と記載)の都道府県別訪問率は、2 大都市圏のみを訪問した観光客が 44%なのに対し、地方を訪問した割合は 56%と、半数以上は大都市圏だけで無く地方への観光も行っている。また、地方のみを訪問した割合は 28%にのぼる。そして 2 大都市圏と地方を訪問した観光客は北海道や九州、沖縄県への訪問率が高い傾向がある。

北海道への訪問は近年増加傾向にあり、観光客の国籍別の訪問地に注目した分析では、台湾の「地方のみ訪問者」の 7 割が団体ツアーで北海道に集中しており、香港の「地方のみ訪問者」は北海道への訪問率が高く、東南アジアの「地方のみの訪問者」も北海道への訪問率が高く、欧米の「大都市・地方訪問者」は広島、「地方のみ訪問者」は北海道に集中し、豪州の「地方のみ訪問者」は北海道と長野県に集中する傾向があるとまとめられている。

爆買いほど有名ではないが、インバウンドの事例としては、冬場、上質の雪を求めて、長野県白馬のスキー場や北海道ニセコには多くの外国人が訪れており、普通に英語が飛び交い、お店の標記も英語表示があたりまえになっており、新たな地域活性化の成功事例と紹介されることも多い。ゴールデンルートを外れた中でも健闘している北海道は、上述のDMO づくりにも積極的であり、今後、さまざまな「先進事例」が産まれてくると思われる。

2 研究関心と研究方法:健全な地域活性化とは？

著者(矢部)が、これまで地方の中心市街地活性化の研究をしていたこともあり、衰退する多くの地域構造とインバウンドで活性化している北海道の違いは何であるのか、また、グローバル化の流れの中での新しい観光、まちづくりの実態に関心を持っていた。中でも、ニセコ町(実際は隣町の倶知安町)は、オーストラリア人の個人資本や中堅企業の資本により、高級コンドミニアムが開発され、冬季は多くの外国人スキー客、スノーボード客が訪れている。倶知安町の比羅夫地区というスキー場の中心的地区は、外国人であふれ、外国と見間違える風景であり、日本語が全く話せなくても生活に困ることはない。また、冬季だけでなく、夏季においても、オーストラリア人であるロス・フィンドレー氏がラフティングを北海道に持ち込み、一大ブームを巻き起

こした。夏場は外国人観光客ではないが、多くの日本人修学旅行生がラフティング体験にニセコを訪れる。

日本の多くの地方都市は(日本人の)人口減少を経験し、経済は縮小し、今後の方向性が見えないまま中心市街地は衰退する一方であるのに比べ、ニセコは、(日本人ではなく)外国人によって、これまでのとは異なる魅力が産み出され、人口も増え、活性化した特異な地域である。

2012年2月に初めてニセコ町を訪れ、そこで、偶然、日本人でありながら、外国人対象のスキーガイドをしている高橋幸博氏と知り合う。冬季のニセコ地区の状況を聞く中で、確かに、ビジネスとしてみた場合、利益率が高く成功を収めているニセコであるが、「地域社会」としてみるといろいろな問題を感じているとの発言が非常に印象的であった。冬季日本で働いている多くの外国人従業者は、給料も良いために、夏季はバケーションでニセコにはいない。加えて、富裕層ビジネスであるために、冬季営業で利益が確保されるために、スキーに匹敵するアクティビティがない夏場は、高級コンドミニアムはほとんど使われず休眠状態であることに疑問を感じているとのことであった。地域活性化の成功事例と言われているニセコではあるが、年間を通じての雇用ではなく、冬季中心の雇用に偏っているというこのことは、「地域社会」を育ててゆく(まちづくり)には不健全なのではないかとの問題意識を高橋氏は持っていた。

日本人でも外国人向けのガイドになると、夏場はバケーションで冬場しかニセコにいない。また、日本の夏は、オーストラリアでは冬であるので、国外でガイドの仕事をするという生活になる場合もある。インターナショナルな生活をするのが悪いわけではないが、地域社会を考えるのであれば、夏場もきちんと仕事があり、1年間を通じて生活をするような形を作って行きたいとの問題意識をもち、現在、夏の雇用の場としてサイクルツーリズムを定着させようと活動をしているということであった。

地域社会学的視点でみるならば、インバウンドにより発展した地域を、それらの資産を活かしながら、さらに地場資本でいかに持続可能性を高めて行くのかという点は興味深く、今後のまちづくりを考える上で非常に重要な視点であろう。また、現在動き出しているDMOも、単にインバウンドによる地域活性化を目指している場合が多く、その先にある、持続可能な地域社会のあり方、健全な地域社会形成といった点はま

だ視野に入っていないように思える。そこで、北海道におけるインバウンドを活かした健全な地域形成を考えるために、現在進行形で進んでいるサイクルツーリズムに関して継続的な聞き取りや参与観察を通じて、今後のインバウンドを活かした地域社会のあり方を考えて行こうと考え、調査を継続している。

2016年夏、高橋氏がサイクルツーリズムのオフィスを美唄市役所近くの老舗大型商業施設内に開設し、本サイクルツーリズム事業が1つの分岐点を迎えたことから、中間報告として、これまでの経緯をまとめることとした。

3 調査方法

本研究は、2013年9月18-26日（ゼミ合宿兼）、2014年3月27-31日、2014年9月19-25日（ゼミ合宿兼）、2015年8月9-15日、2015年9月22-29日（ゼミ合宿兼）、2015年10月9-11日、2016年8月21-26日において実施された高橋氏のサイクルツーリズムに関連する事業やイベントへの矢部の参与観察および、ゼミ合宿を兼ねての高橋氏のガイドによる北海道インバウンド観光のスタディーツアーでの調査を元にしてしている。また、共著者の野続氏は、札幌在住ということもあり、2016年9月より、高橋氏のサイクルツーリズムへの参与観察（バイト代支給）を行っている。

4 サイクルツーリズムの可能性

北海道の観光は、冬季はスキー、夏季は北海道らしい自然や風景、美食巡りなどを中心としたオーソドックスな観光中心と思われがちであるが、近年、北海道を自転車で走る「サイクルツーリズム」が盛んになりつつある。スポーツ自転車人口の増加を受け、観光立国を推進する国、そして自転車を活用して地域おこしをしたい地方がこれを活用しようとしている。『レジャー白書』によれば、我が国のスポーツ自転車の市場規模は年々拡大傾向にあり、これは、「環境に優しい健康的な乗り物として自転車が支持されていることや、最近ではTVアニメ『弱虫ペダル』の人気も続いていることなどが背景としてある。

北海道におけるインバウンドを活かした健全な地域形成とはなにか？

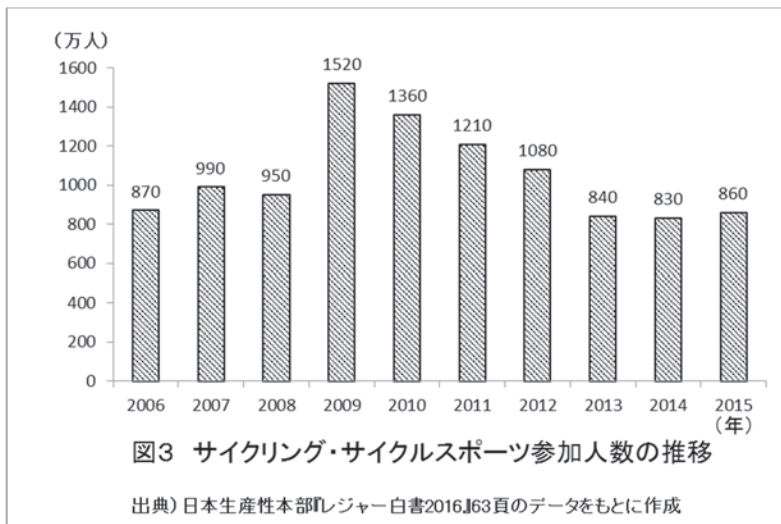
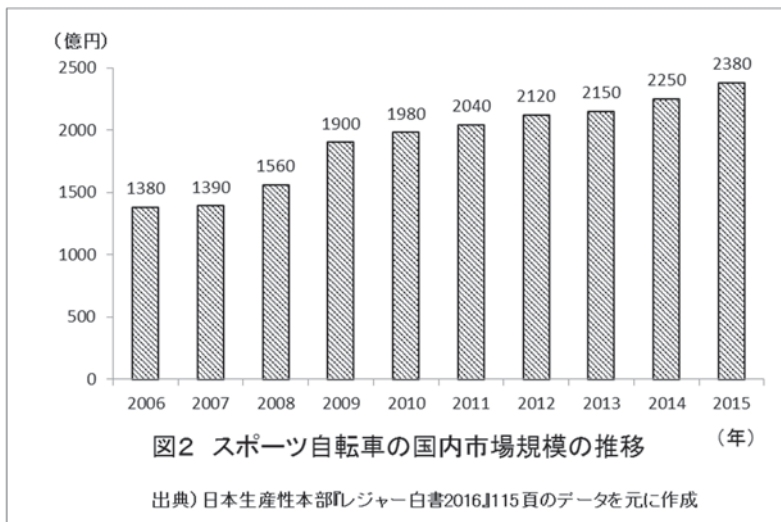


図2はスポーツ自転車の市場規模の推移を表したものであるが、年々市場が拡大していることがわかる。また、図3はサイクリング・サイクルスポーツ参加人口の推移を

表したものである。近年は800万人代で安定しているものの、2009年には1520万人に達している。この2009年にサイクリング人口が大きく増えた理由は、進む円高によって海外の輸入スポーツ自転車が入手しやすくなったことや、自転車をテーマにしたマンガやアニメが流行ったこと、リターンサイクリストの増加などが考えられるが、この点について明確な理由を述べている文献などを見つけることは出来ず、今後の検討課題としたい。

注目すべきは、来道外国人の26%を占める台湾人の間では自転車ブームがおきている点である(北海道経済部観光局 2016、辻本 2015)。前総統である馬英九氏の政策や、台湾の世界的スポーツ自転車メーカーであるGIANTの会長劉金標(King Liu) 氏の影響により、台湾では自転車利用環境のハード面的な整備から、旅行者によるサイクルツーリズムの旅行商品などのソフト面的な整備の拡充などが計られている(北海道開発局開発調査課「平成24年度来道外国人観光客によるサイクリング観光の振興に向けた基礎調査」)。我が国における台湾人向けインバウンドサイクルツーリズムにおいては、ある一定数の潜在的需要があることがうかがえる。

このような需要層を取り込むことによって、観光立国を推進する国も「スポーツツーリズム」という範疇でサイクルツーリズムを推進しようとしている。観光庁は2011年6月に取りまとめられた「スポーツツーリズム推進基本方針」に則り、サイクルツーリズムの推進を行うこととなっている。また、北海道開発局は『北海道総合開発計画第8期』において今回はじめて「サイクルツーリズムの振興」を明記した。それを受けて、実際に開発局はサイクルツーリズム推進に向けての調査などに動き出している⁴。このように、観光立国を実現する一方策として、また、地域を振興させる一方策としても、サイクルツーリズムが公的機関からも注目されているのである。

また、北海道商工会議所連合会の中に2012年に「サイクルツーリズム北海道推進連絡会」が設立されている。元々北海道はニセコや富良野など、全道的にサイクルツーリズムの取り組みが個々で行われていたが、これらをまとめ、広域化するために設

⁴ 北海道開発局小樽開発建設部「台湾の大学生とともに、島牧村、寿都町、黒松内町にある観光スポットを現地調査します」<http://www.ot.hkd.mlit.go.jp/d2/ot160802-1.pdf>、2016年9月18日閲覧。なお、このモニタリング調査には筆者(野統)も同行し、参与観察を行った。

北海道におけるインバウンドを活かした健全な地域形成とはなにか？

立されたという(兒玉剣・十和田朗・津々見崇 2015)⁵。また、北海道では、様々なサイクルイベントが開催されている。道内サイクルイベントの中では最大の集客能力を持つ、2015年度のイベントでは1156名が参加した「丘のまちびえいセンチュリーライド」をはじめ⁶、空知地区の食とサイクリングを楽しむイベント「北海道そらちグルメフォンド」、その他ニセコや洞爺湖でもサイクルイベントが行われている。したがって、自転車を活用する地域は、北海道においては珍しくなく、全国に広がりつつあるといえるだろう。

このように、サイクルツーリズムを、北海道あげて観光産業の目玉のひとつにしようとしている。しかしながら、ただ、サイクルツーリズムを振興すれば地域は発展するのであろうか。本稿では、先述のように、冬季の外国人富裕層スキーインストラクターを経て、インバウンドにより発展するニセコを経験しつつ、その問題点を踏まえ、夏季のサイクルツーリズムへと参入するという特異なキャリアをもつ高橋氏の国際インストラクターとしてのライフヒストリーを通じて、今後の空知地区、美唄、ニセコの地域社会の方向性を考えて行きたいと考えている。

現在、全国各地でDMO立ち上げが奨励されているが、中心市街地を活性化すると期待されたTMOと同様に、特に「新しい」ビジョンを持つことなく、既存事業の名前の付け替えでは、地域を活性化させることは難しい。また、今後、全国でインバウンド観光を目指してDMOが創られてゆくが、インバウンド観光を推進して行くに当たって、どのような人材が必要とされるのであろうか。インバウンド事業やサイクルツーリズムは、どのように事業化され、地域を豊かにするのであろうか。2016年8月調査において、高橋氏に、初職から現在までのライフヒストリーに沿って彼のこれまでの事業経験をヒヤリングする機会を得た。以下では、彼の外国人富裕層コンシェルジュへといったライフヒストリーを通じて、今後の美唄市サイクルツーリズムの方向性、外国人富裕層向けサイクルツーリズムと地域社会の発展の方向性を考えたい。

⁵ サイクルツーリズム北海道推進協議会公式Webサイト「HOKKAIDO CYCLE TOURISMとは」
<http://www.hokkaido.cci.or.jp/cycletourism-hokkaido/about/>、2016年9月18日閲覧。

⁶ NPO美瑛エコスポーツ実践会Webサイト「JKA報告書」<http://www.enjoy-biei.com/npo/jka/>、2016年9月18日閲覧。

5 外国人富裕層コンシェルジュにいたるライフヒストリー

5.1 市役所に就職するも3年で退職

高橋幸博氏は1969年4月29日生まれ、本稿執筆時では47歳である。最初のスキーとの関わりは、8歳の時に見た富良野ワールドカップの印象が強烈であったと語る。後にオートバイやF1、スキーのワールドカップをよくテレビで観ていて外国への憧れが小さい頃からあったそうである。大学ぐらいから毎年海外のスキー場に行き、ワールドカップ会場のスキー場を廻っていたそうだ。

高橋氏は最初から英語でのスキーインストラクターをしていたわけではない。彼の職業のキャリアは、1991年に美唄市役所への就職で始まるが、1993年3月で退職。もともと、海外や本州での事業経験をした後、そこでの経験を美唄に持ち込み、地元を良くしたいと思っていた。しかし、母親の死去を契機に美唄市での就職を考え、ひとまず、美唄市役所に就職した。美唄市役所では建設部土木課に配属された。地元の専修大学北海道短大で土木工学を専攻し、都市計画、道路計画などを学び、それを活かせる建設部土木科に配属され、道路設計などを担当した。入ったときは同期や先輩との交流もあり、仕事は楽しかった。

退職後、新たな体験や知識を得る時間が欲しく、ヨーロッパに行きたかった。地元の叔父の鉄鋼所を手伝ったり、短期の測量の仕事を手伝い資金を貯めて、フランスシャモニー、スイスのツエルマット、オーストリアのサンモリッツなど有名なスキー場に1週間から2週間ぐらい滞在した。数年をかけ多くのヨーロッパのスキー場を廻った。3-8月の土木事業は忙しく、12-1月は雪で暇になるので、退職後は10ヶ月ぐらい働いて、2週間ぐらいヨーロッパのスキー場に行くという生活をしていた。

5.2 結婚後の子どもの出産を機に妻の故郷の倶知安町（ニセコのスキー場の中心部）に注目

27歳の時に父親が亡くなり、一端、故郷の美唄市に戻る。長男なので仏事、身辺整理に戻って来た。定職にもついていない中で、自分の人生をどうしようかと考えた。両親を亡くしたことによって、外にも出ずに地元で一生懸命働いた両親の人生に対

して、自分は地元を離れ、何かを吸収しなくては戻れないという選択をしたのだと心を新たにしたい。当時、地元のスキー友達がモーグル競技をやっていて、弟からスキーに行くことをすすめられる。また、弟から、「美唄を離れてみたら？」とのアドバイスを貰う。高橋氏の弟は地元で自動車工場を起業し、上手くいっていたこともあり、兄が地元を離れていても大丈夫だと、高橋氏の背中を押してくれた。また、現在も、弟は高橋氏の事業に関しては常に協力を惜しまない。

それからスキーに没頭する。2シーズンモーグルをやると、大会で優勝するレベルになった。教えていた子ども達はナショナルチームへ入るようになった。モーグルスキークラブ「笑うスキーヤーの会」を仲間と立ち上げた。楽しんでスキーをし、競技スキーをし、全道にスキーを通じて新しい仲間ができた。修業を終え U ターンした者、家業を継ぎ、一生懸命学び、楽しもうという連中だった。当時、20 代後半なのでみな家業が大変であり、JC などへの参加は断ってスキーをやっていた。今後の人生をどうするかなどいろいろと皆で悩みを共有しつつ、スポーツをしていた。スポーツを自分の精神の支えのひとつにし、ワールドカップクラスのスキーにおける見聞やプロスポーツとは何かという人生観を共有してもいいのではないかと思った。スポーツを柱に北海道で生活してもいいのではないかと思った。スキー仲間を通じて、奥さんとも知り合った。

2002 年に結婚する。当時は土木も不景気になり、公共事業が少なくなった。大学の同期の建設会社が倒産した事を知った。20 代後半で、30 代は違うことをしようかなと考え始めていた。大学で学んだ土木の経験でなく、スキー、英語、語学、ライフスタイルなどの自分の経験を活かそうと思った。人の心を引きつける魅力ある文化として、海外のモノを北海道に持ってくるのが大事なかなと思った。結婚後、子どもが出来たときの妻の里帰りで倶知安町に来て、倶知安に注目し始める。

大学の時にまちづくりを勉強していた。都市計画、農村計画。旅をしながら、そういった国内、海外の状況を調べていた。日本でも、スポーツ関連やアウトドアガイド組織のマネジメントに関心があった。日本スキー連盟、競技スキー、カヤックなどの大会に出て、北海道のガイドやスキーインストラクターは上級者優先で、国内マーケットを縮小させていると感じていた。倶知安町にあるニセコのスキー場は、雪質は一流だ

が、食やサービスは海外とは比べ二流だと感じ、そのようなロコミを見聞きすることもあった。その時、ニセコをオーストラリア人が注目し始め、ビジネスを始めていた。外国人がもっと来るようなサービスが必要になると思った。また、国際スキーインストラクターや夏冬の英語のコンシェルジュのニーズが出てくると思っていた。

30代になったら、自分の力で、海外からのお客さんを北海道に連れてきたいと思っていた。倶知安は、冬はスキー、夏はラフティング、カヌーなどができる。夏のガイドと冬のガイドの両方をすれば家族を養っていけるのではと思い、夏はカヌーガイド会社、冬はスキースクールで働き始めた。

5.3 ニセコでのスキー場開発に伴って海外資本の会社と契約

ニセコの花園(HANAZONO)スキー場の開発の話が持ち上がる。オーストラリア資本であり、カンタス航空の社長が女性で、夫が投資した株式会社日本ハーモニーリゾートが立ち上がった。当初、スキー場開発に土木技術者がいるのではと思い、仕事をできないかと応募を試みたが、結果的にスキースクールマネジメント、英語でスキーを教えるスキーインストラクター業務に関わるようになった。はじめは日本語でスキーを教え、ニセコの山々を学び、翌年は英語でのスキーレッスンを始め、今の基礎を学んだ。当初のスキー会社はオーストラリア資本から香港資本の会社になった。2シーズン参加したが、契約は冬だけであった。

時同じくして、夏のガイド会社と契約した。こちらは日本人が運営する会社であるニセコアウトドアセンターで、そこでカヌーのガイドをしていた。北海道アウトドアガイド協会の事務局をやっていた会社であった。当時の社長は工藤達人さんでニセコのペンションのとりまとめをして修学旅行を受け入れる仕組みを作った一人であった。移住してニセコで活躍する人の中で活躍している方のもとで、いろんな事を学んだ。ここでは3シーズン修行する。カヌーは、美唄市役所にいる時ライフスタイルを楽しむ公務員の仲間がいて、彼らから学んでいた。

ちょうど、ラフティング会社を立ち上げ、修学旅行の受け入れシステムを作った観光カリスマでもある、オーストラリア人のロス・フィンドレーさんが注目されていた時期であった。オーストラリア人がビジネスを始めている印象が当時もあったが、ラフティ

北海道におけるインバウンドを活かした健全な地域形成とはなにか？

ングビジネスと、コンドミニウムビジネス、スキー旅行会社を立ち上げた方々がニセコで活躍し始めた時だった。

5.4 ラフティングとカヌーのガイドの差

個人的な意見であるが、カヌー(2名乗り)とラフティング(8人乗り)を較べると、ラフティングは多くの人数が乗せられ売上になるが、カヌーは2名乗りで操作も敏感、幅も広くはなく、転覆しやすい難しい乗り物であるので、カヌーのガイドは難しい。ラフティングガイドではお客さん同士が川の水をかけあい、ラフティングボートからジャンプして川に飛び込むといった演出があるが、カヌーは反対に自然を楽しみ、しっかりしたガイドングトークとカヌー操作指導をし、ガイド仲間とのフォーメーション、リスクマネジメントなどが必要であった。ガイドの深さ、難しさを面白いと感じたので、カヌーガイド事業に対して興味を持った。

20キロ以上のカヌーを持ち上げての肉体労働は大変だったが、「ガイドング」を学び、準備することはプロのガイドとなるため最低知識だと思った。カヌーツアーの組み立て、チームワーク、マネジメントの難しさと、可能性を感じた。1回、1回のツアーで、サポートする人や行き先などを組み替える。日本はマスツーリズムに頼ってしまうので、ラフティングのように儲けやすいビジネスに走ってしまうが、深みのある、価値をしっかりと伝えた商品作り、見識を高めること、ガイド経験を積んでしっかりしたガイドになることを目標にできた。修学旅行客は減少の傾向になった時だったが、旅行マーケットの中で修学旅行や団体旅行の仕組みについて目の当たりし、観光ガイド事業について考えるきっかけとなった。

仕事の舞台であった清流日本一にもなったことがある北海道の後志川の上流はラフティング、下流はカヌーのコースがある。北海道アウトドア協会の認定ガイドには、ラフティング、カヌー、乗馬、山岳などに分かれていた。当時は、工藤さんがカヌーの検定官でもあった。会社でのカヌーガイドトレーニングはそういったガイド資格認定を目指すものでもあった。ただ、ガイドを目指す人数は多くはなく、資格取得制度自体の維持や資格取得者へのインセンティブについて大変だと感じていた。

5.5 カヌーガイドを通じて学んだこと

ここでマネジメントの裏側を学び、雇用についての現実を痛感する。夏と冬のガイドとして生計を立てられるようになり、雇用を安定させるのが大事であると思った。夏冬一生懸命働き、連続勤務しても、当時の年収は300万円いかなかった。時給が900円。ガイド同士で結婚したり、事務所の人と結婚したりして、年収250万円が二人で500万円ぐらい。二人でサラリーマンぐらいの給料。もともと、ガイドは、お金にあまり執着しないエコな田舎生活をしていて、ニセコはお金がかかるようになってきたので、収入の安定は大切だと思った。海外のお客さんが冬に入ってきたので、パウダースノー好きな移住者が北海道の別の地方に離れ始めていた。ニセコを13年見ていると、いろいろと変化があった。

当時一緒に仕事をしてきたカヌーガイド仲間は独立する者が多かった。観光リゾートのアウトドアマネージャーになったり、自分のガイド会社を設立した人もいた。修行時代から向上心があり、よく勉強する人が多かった。野鳥ガイドの勉強は特に新しい価値観を学べた。青森県の星野リゾートのアクティビティ担当マネージャーになっている友人とは今もよく連絡を取り合う仲である。夏のガイドと、冬のスキーガイドやレッスンの両方をハイレベルに行える人は少なかった。日本のガイドングと海外の観光客を相手にする場合には、目的、価値つけるポイント、評価などまるで違った。ニセコ地区は冬のスキー客が着実に増え、夏の日本人向けガイドのマネジメント、給料体系はだんだん自分の冬の客をマネジメントする価値観から外れてきていると感じつつ、ガイドとして夏冬の研鑽は続けた。ラフスタイルは若い人向け。カヌーは年配層やカップルが多かった。

5.6 カナダのスキー場のマネジメントの仕事にヘッドハンティング

花園(HANAZONO)の2年目の冬、オーストラリアのスキーツアーのスキーアドベンチャーという会社に仕事を一緒にしないかと誘われた。この会社は、ニセコにオーストラリア人スキー客を送客しようとしていた。元々オーストラリアの客をカナダのスキー場に連れていく仕事をしていたので、カナダのスキー場で研修し、働く事となった。妻と1人娘と一緒にカナダに2シーズン行く。カナダのスキーインストラクターの資格

北海道におけるインバウンドを活かした健全な地域形成とはなにか？

を取得。コンドミニアムのマネジメント、スキーカンファレンスのマネジメント、会社がコンドミニアムを管理もしていたのでスキーレッスンを終えてからも除雪作業をしたりして、なんでも勉強と思って仕事をした。当時は、自分の英語もおおしく、スキーの教え方も我流であったので、カナダで一から学んだ。スキー場はビクトリアコロンビア州のケローナ市にあるシルバースタースキー場。今はオーストラリア資本のスキー場である。今のニセコと似た海外資本が運営するスキー場。ここで学んだ経験が大きい。この時に体験した状況と較べると、ニセコの今後のコンテンツやサービスはまだまだ足りないしニーズがあると思う。カナダでの仕事を通じ、国際スキースクール、コンドミニアムマネジメント(宿泊業)、旅行業(ツアーデスク)、マーケティングの4つを学んだ。

5.7 コミュニティの大切さ

家族で、当時2歳の子どもを連れて、山の途中の1軒屋で住んでいたが、洗濯機がないので、赤ちゃんを連れてコインランドリーに洗濯に行っていた。それを見ていた会長が、家に呼んでくれて、息子の彼女が日本人だったので話し相手になってくれたり、地元のコミュニティに優しくしてもらった。会社の同僚達は忙しくて、家族のケアは少なかった。

コミュニティにはいろいろな役割があると思った。家族や友人、異業種事業者の助け合いや関わられる場が大切と思った。家族の支えがなくては現場やお客さまの前でもプロとしてたてないと思った。

比羅夫(倶知安町・ニセコのスキー場の中心)ではオーストラリア人達は支え合っている。コミュニティの役割が重要だと理解している。まちの人が応援できない新規事業は厳しい。どうやってコミュニティと関わって行けるか、関係を作れるかが大事。カナダのシルバースターに行ったので、ニセコのカヌーガイドを辞め、夏はオーストラリアのスキー場にある会社の施設で同様の仕事をした。

5.8 本場のインバウンド事業を経験

3年目から、日本の夏に、冬のオーストラリアに行き、カナダとニセコのスキーのセ

ールスをしていた。ニセコの会社の代表に自分になり、冬にニセコでお客様の対応を開始した。社名が大きく入った10人乗りの車を弟の会社と製作し、ニセコで走らせた。オーストラリア人の富裕層のスキーは年に2シーズンある。冬に自国でスキーをして、夏にはカナダでスキーをする。しかし、オーストラリアでのスキーにかかる費用は高い。1日券1万円。昼食ケバブとコーラで1,500円。1泊25,000円。それで1週間滞在する。これだけの予算があれば、ニセコに来られるので、セールス次第で、オーストラリア人をニセコに呼ぶことが可能になる。ここで、会社のスキーツアー会社のオペレーションやマーケティングについて学んだ。

ももとは自分で起業しようとは思っていなかったが、できるようなスキル、経験が積んでいた。オーストラリア人が投資して、自分が日本のマネージャーとしてチームでやって、会社を大きくしていくのは楽しいし、これでいいなど当時思っていた。

5.9 ついに起業

リーマンショック時(2008年9月)には既に起業していた。リーマンショック時は一時的に衰退したが、翌冬には2割増しでお客が戻った。帰ってこなくなるのではないかと考えたことがあったが、コンドミニウムオーナーやニセコファンのリピーターが後押ししてくれ、2割増し以上で帰ってきた。観光業は長くしていると、投資した分は何倍になって跳ね上がって返ってくると感じた。しかし、時々、為替や不景気でガタッと落ちる。そして、また、上げる。アジア、オセアニアの白人のいいお客さんをつかめるかが重要。入り込み数に惑わされないで、質の良い固定客をきちんとキープすることが大事。

2006年から独立し、国際スキースクールの個人事業として始めた。2008年12月から株式会社にした。北海道のスキー場の海外プロモーションの仕事として、北海道運輸局や北海道観光振興機構の仕事を始めたので、株式会社にする必要があった。Visit Japan 地方連携事業では海外マーケティング、海外旅行エージェント、旅行メディア等の対応をニセコで受け入れ対応をする所から、自分で企画し、地方予算を組み立て、申請まで行う経験を積んでいった。

5.10 サイクルツーリズムに関わり始めたきっかけ

カナダから戻ってきて、スキーアドベンチャーの立ち上げを北海道でやりつつ2007-8年辺りに、ニセコのコテージ運営会社で宿泊のマネジメントの仕事をした。その時、北海道の大学やじゃらん、楽天などのインターネット販売、様々なコテージのタイプを学び、宿泊を売っていた。夏にカヌーの仕事せず、宿泊の仕事1年ごと違う会社に2年ほど行っていた。夏のセールスプロモーションをしていた。時にはニセコの代表として英語で北海道、ニセコのスキー場のプロモーションをやっていた。スキーアドベンチャーの時にオーストラリアでプロモーションの仕事をしていたので、転職した後、Visit Japan 地方連携事業の企画立案をして応募した。北海道観光振興機構の仕事も地域のメンバーとして参加した。これを4年並行してやっていた。スキー場や宿泊などの仲間を連れて海外にセールスに行った。現在、外国人観光客でニセコ同様に有名な長野県の白馬、志賀高原、新潟県の妙高などとはこのとき一緒に、スキーキャンペーンをした仲間であった。スキーディステーションを通じ宿泊やツアーを販売、セールスをした。

北海道トラックスでは、コンドミニウムオーナーから国際スキーインストラクター、地元を理解する英語でやり取りができるコンシェルジュとしてニーズがあった。海外のお客さんをケアする事業、ツアーコンシェルジュ事業が軌道に乗ったと認識した。来る前からのケア、企画の提案、来てからのフォロー。日本のインバウンド事業とは異なる、今までにはなかった新しい職種の可能性を感じた。

スキーのキャンペーンを終えて、6月に帰国したら、次は、夏の自転車のコンテンツをニセコにつくろうと活動し始めた。ニセコには夏稼働率が悪い中、長期滞在に適したコンドミニウムがあった。オーストラリア人コンドミニウムオーナー、不動産会社、コンドミニウム建設業者を中心にニセコサイクルウィークというサイクリングイベントを立ち上げることになり、その事務局のメンバーになった。ニセコのコンドミニウム所有者でリードしていた人達の意見を踏まえて、モーニングライド、マウンテンバイクのコースを作ろうと話し合った。東急グランヒラフにはマウンテンバイクダウンヒルコースがあり、HANAZONO(花園)にはマウンテンバイクのクロスカントリーのコースがあり、売出ししていた。ニセコの夏の体験の目標モデルはカナダのウイスラブラッコムスキー

場のモデルだった。夏は避暑地かつ、マウンテンバイクの聖地である。日本ではスキーのイメージが強いが、実は、冬よりも夏の観光客が多く、宿泊料金も高い。このウィスラーにニセコプロモーションボードが視察に行ったことを聞いた。そういった背景をえて、現在、ニセコでは4つのサイクリングイベントや自転車レースが開催されている。但し、補助金によるイベントなので、民間のガイド会社は儲けにくく、ミーティングに時間をかなりとられてしまい、小さな会社にはなかなか一緒に働くことが難しいと感じている。

5.11 台湾のサイクリストとの繋がり

1年目の時、ツールド北海道実行委員長の方とも懇意で、ツールド北海道のゴールで、ニセコサイクルウィークのイベントのプロモーションをして良いと言われた。イベントののぼりを持って行った。表彰式の時に、台湾の一番の恩人となる「アルファさん」と知り合う。「定山溪のホテルにこれから自転車で帰ろうと思うが、間に合うか」と言われた。自分はハイエースで来ているので、時間も遅いですから、乗せて行けますよと答え、温泉ホテルまで送ることになる。1時間ほどの車中で、ニセコのサイクリングの素晴らしさを英語でアピールをした。アルファさんが、お前は面白いからと、自分たちのホテルでの食事会にそのまま2名を招待してくれた。台湾自転車協会やツールド北海道の台湾から参加した国際審判員の人を含め20人、アルファさんの親友の製菓会社の社長さんと社員さん20名と一緒に大広間で食事した。中華民国自転車騎士協会の人達。これを契機に、毎年、アルファさん、メルさん達は毎年北海道に来ることになった。相手のマーケットを知らなくてはならないので、台湾でのアルファさん達のイベントに参加したいと言って、直ぐに台湾に行った。その時、ニセコに15人ぐらいで来ると言い、本当に翌年に来た。当時は自転車のことはあまりよく知らなかった。そこから自転車ツーリズム、台湾のスポーツツーリズムの洗脳？が始まった。Visit Japan 地方連携事業にこのような自転車のプロモーションは出来るかと北海道運輸局に相談した。キーパーソン招聘やメディア招聘、台湾からのサイクリングツアー実現をすることができた。その後の国土交通省の北海道運輸局の働きかけで「サイクルツーリズム北海道推進連絡協議会」発足され、北海道商工連合会が運営す

るに至っている。

5.12 ニセコだけでなく、サイクルツーリズムによる地元美唄への展開

台湾の方達はニセコに最初来たが、翌年は違った所を走り、美味しいものが食べたいというニーズがあった。夏の自転車では北海道は避暑地として、美味しい食がある事が知られていた。既に北海道には何度も来ていて、良さも知っているのだから、あえて人気のない場所を紹介して、見どころ、食、サイクリングルートを作ってみた。そのルートや新たな観光の場所に興味を持ってくれる人達だった。地域の人たちとのふれあいや北海道のワイナリーを巡るルートなどヨーロッパやオセアニアのツーリズムにある手法で特別なルートを作って提案した。すごく良い反応だった。

台湾人の人達は日本に対してのリスペクトがすごい。おじいさんとかが日本語をしゃべれたりするし、日本と台湾は歴史がクロスする。台湾の親日に関してはよく聞くとところであるが、福島震災 3.11 の時にも、多額の義援金をしてくれ、自分が仲介したのもあった。

2009 年からスキーが4月に終わったら、4月中旬には彼らのサイクリングイベントに参加し、北海道サイクリングのPRをするようになった。現地では、北海道代表としてプロモーションさせてもらえるようになった。後に、その代表として美唄市長の高橋幹夫氏を連れてゆくことになった。台湾を訪問した際、訪問先の知事や市長の人や交通局の人と紹介されるので、自分ではなく、市長が来た方がよいと思っていた。毎年継続して関係性をキープ出来たのがよかった。スキーでのセールスプロモーションの経験があったので、継続して関係性を創って行く大切さが分かっていた。美唄市長を連れてゆくには、少なくとも2年動かないと来ないと思った。後志(しりべし)地区と空知(そらち)地区、美唄市に話を持って行った。高橋市長が当選して2年目ぐらいの時であった。過疎化が進み、観光客が全然来ない地元を動かさないとかなと思っていた。冬のお客さんを美唄に持って行きたいと思っていたが、スキー場が小さすぎてオーストラリア人には難しかった。ホテルもニーズにあったものはなかった。夏だったら可能性があるかなと考えた。美唄の良さは石狩川と平野、ニセコの良さは丘と羊蹄山。河と山という異なるシーンなので、この2つのよさをつなげようと考えた。世界で

自転車に乗っている人ならこの2つの良さは分かる感覚だと思った。ニセコはスキーの聖地であるが、自転車としては必ずしも聖地と言えるほどの絶対的なものがあるわけではない。石狩平野は100キロ以上平らな道を走れ、いろいろな感覚を楽しめる。台湾で説明したら走ってみたいとの返事をもらえた。美唄市以外にも近隣の自治体にも一緒にウエルカムしてもらえないかと考え「サイクルツーリズムそらち推進連絡会」の立ち上げを提案し、無料でアドバイザーになった。台湾サイクル観光関連メディアの招へい事業を行い、台湾の雑誌、自転車協会の会長を呼んだ。北海道は「アジアのヨーロッパ」というコンセプトで、今も毎年雑誌に出し続けている。台湾の Bicycle Club という一番人気雑誌に年2回記事書いている。

5.13 スキーと自転車のビジネスの違い

自転車はビジネスとして地元にお金が落ちる仕組みになっていない。スキー場があるスキーとの大きな違いである。補助金を入れる単なる観光イベントとしてサイクリングイベントをするだけではないと思う。観光コンテンツ作りの役割と併用してビジネスとしてどう成り立たせるのか継続した事業性、稼ぐ事業者がいなくて受け入れする人材が定着するインセンティブが機能しない。つまり、ビジネスが成り立たない。観光ビジネス以外のまちづくり事業として、自転車安全教育などをするとか街のデザインすることとかサイクリングルートを整備するとか、社会貢献型の事業も含めないと持続やコンセンサスを得ることは難しいと思う。基本営利型のは難しいだろうと思った。独自性や商品作り、セールスが鍵だと思う。

スキーのプロモーションは、雪質がいいなど売るモノが明確。自転車は、景観が良いとか、全体的なもので、観光の基本ではあるが、売るモノが明確でないで難しい。地元の受け入れとか、道路の整備とか、いろいろなものを巻き込んでいないと、良いものが作れない。単に、宿泊所があるから連れてくるといった単純なモノではない。事故がないようにする。安全、天候、パンクへの対応。サイクルツーリズムは、スキーよりも入念な準備が必要。複数のコンセプトを立場の違う人達ときちんと共有しないと続ける事が出来ないと感じた。まちづくりが好きであり、土木技術者だったので、サイクルツーリズムを使ったサイクリングロードの整備をこれからも観光を通じて提案して

北海道におけるインバウンドを活かした健全な地域形成とはなにか？

いこうと考えている。ハードとソフトの両方の整備をしたら良いと感じている。北海道開発局の10年間の開発基本計画にサイクルツーリズムの影響からか、サイクリングルート造成の実践が盛り込まれた。

現在行っている台湾の中華大学との夏休みの学生インターンシップ事業は美唄市と3年間続けることできた。自治体を動かすのは大変であるし、補助を受けることの意味づくり、公共性の確保のためにも、民間としての顧客獲得に対する目的を果たすためにも官民学がキャスティングボードにいることが大切だと思う。

スキーは売る商品が明確なので売れなかったらやめる。サイクルツーリズムは、具体的な売る商品はないが、地域ブランドなどが定着すれば、人はやってくる。外国人がやってくれば、いろいろと変化が生まれる。

美唄市がある空知地区には優位性がある。農道と石狩平野を活かせるのは空知市ならではの。信号を気にせずに、農村地で田畑を見ながら長い距離をサイクリングできるのはヨーロッパでのサイクリングの価値があると思った。海外の友人にこの価値を紹介したいと思った。自分の視点だけなので、目利きに見てもらい価値を確かめたいと思った。台湾の自転車協会の会長に来てもらって、評価して貰いたいと思った。可能性がないならしょうが無いし、可能性があるなら、改善点などを1つでもアドバイスをしたいと思った。台湾の自転車協会の会長を招へいし、美唄市長と会って、次回は台湾の大会に高橋市長を招待してくれないかと頼んだところ実現した。自分は台湾に行って、相手のフィールドを見て、お互いの意見交換を英語でしながら、考えを共有してきたので、そのような関係を美唄市も育んでいって欲しいと思った。自転車を使ったまちづくりの骨子を固める必要があると思った。

5.14 サイクルツーリズムの特徴と美唄市の問題点

サイクルツーリズムの事業の意義は「交流」にある。サイクルツーリズムで日本にきた台湾の投資会社社長が、札幌のラーメンやスープカレーに関心をもち、それらの飲食会社の台湾進出に結びつけたりした。(富裕層)観光というのは次のビジネスを押し力があるといつも思っている。交流無くして、ビジネスに発展しない。

みんなで何か出来ると思っているが、そうではない。誰かが投資をして事業をす

すめて行かないと可能性が分からない。投資をしてゆく人を応援して行かなくては行けない。地方に人を動かすぐらいのとんがりをつくらないと意味が無い。美味しい。綺麗な場所。美唄は食で売っているが、鶏飯たべたらあとはする事がない。宿泊場所が重要となる。2泊3日するのであれば、食もいろいろないと飽きられる。滞在時間を長くするためのグランドデザインが必要。個人旅行で毎年レポートしてもらえる仕組み作り。受け入れする人材作りもしなくてはならない。綺麗なまちにすること、住んでいる人のセンスを上げるような取組もしないと、自分の思っているような人が笑顔で観光客を受け入れる街にならないのではないかと思っている。まちづくり事業の大切さも感じている。

6 まとめ 健全な地域社会形成に向けて

高橋氏の現在に至るライフヒストリーの聞き取りを通じて興味深かったのは、これまで高橋氏が経験してきた事業経験の腑分けの仕方である。具体的には、ラフティングとカヌーのガイドの違い、スキーと自転車の違いの2つの分析である。

ニセコにおいては、冬のスキー、夏のラフティングともに外国人により先導されて産み出された新しいタイプの観光事業として共に同じような高い評価をうけ、模範とされている。しかしながら、高橋氏は、ラフティングはマストツーリズムであり、あまり興味関心が無かったと言い、むしろ(マイナーであり評価されていない)カヌーガイドの方が、ニセコの富裕層向けインバウンドのスキー事業に近いとの解釈を行い、現在の自身の富裕層向けのツーリズム事業の原点をカヌーガイドでの経験に求めている。確かに、外国人主導という点では同じであるが、双方は全く異なった方向であると言える。それゆえ、冬のスキーガイドが夏のラフティングボートのガイドとなることは方向性が異なる。可能性としてはカヌーのガイドとの兼業はあり得るのではないかと感じた。

第2点目としては、同じ富裕層を相手にしても、スキー場で楽しむスキーと、一般道を走るサイクルツーリズムの違いである。確かに、スキー場という特定の空間がないと、何を売り出すのが難しい。その点で考えると、カナダのウイスラブラッコムスキー場などでは、夏場のスキー場を使ってマウンテンバイク場を創り展開するのは、スキ

一と同じ構造であり、効率がよいのだと感じた。ニセコでも花園(HANAZONO)がスキー場内にマウンテンバイク場を始め、様々なアクティビティを展開しているのは、同じ手法であると思われる。

この点、結果的に、ニセコという空間だけではなく、地元の美唄という空知地区の自然・景観を商品対象とする観光事業を設計した高橋氏は、冬場のニセコのビジネスモデルとは異なった独自の仕組みを産み出す必要があり、それが、現在の困難さと、それ故の特定地域に限らない広域連携による幅広い可能性を生んでいるのだと考えられる。

そのため、高橋氏の当初の目的である冬・夏を通じてのオールシーズンの雇用の為のサイクルツーリズム事業という点に関しては、まだ道半ばである。本年度のサイクルツーリズムオフィス的美唄市での立ち上げに際して、地域おこし協力隊1名が派遣されているが、正規雇用に至るだけの事業ボリュームになっていない。

今後活躍が期待される DMO であるが、地域に稼ぎをもたらす観光産業として考える場合、マスツーリズムに向かうのか、少数の富裕層ビジネスに向かうのかで、その地域の方向性は大きく変わると思われる。同一の組織が同時に 2 つの方向性を行うことは、地域に混乱を生じ、また、効率も悪い。しかしながら、外国人向け富裕層ビジネスは、人数としては少数であり、本稿からも分かるように、必要とするスキルも多く、人材確保はかなり困難と言わざるを得ない。そのため、多くの DMO は結局の所、マスツーリズム対応になってしまうのではないかと思われる。しかしながら、それでは、これまでの観光協会の活動と大差ないと思われ、ニセコなどで行われてきたような新しい観光産業の成立は難しいと思われる。

しかしながら、現在調査を進めている本事例も、高橋氏個人としては、外国人向けの富裕層向けサイクルツーリズムを実施しているが、雇用を産み出すまでには至っておらず、現状のロングライドを中心としたガイド付きのサイクルツーリズム単体では難しいのかもしれない。本稿では取り上げられなかった、台湾とのサイクルツーリズム事業展開に付随して、台湾の中華大学のインターンシップ学生の受け入れ事業などが産み出されており、今後は、台湾富裕層の師弟を対象とした夏・冬のスタディーツアーの可能性も出てきている。マスツーリズムであったラフティングでもなく、スキ

一場という限られた空間で行われるスキーとも異なり、広域で多数の拠点をつなぐ現状の富裕層向けサイクルツーリズムはこれまでとは異なったスタイルを産み出す必要があると思われる。これらの既存のインバウンド観光をこえたより新しい観光産業の仕組みは現在進行中であり、今後の課題として今後もこの行方を追いつつ、理論化したいと考えている。

参考文献

- 藤田隼平(2015)「増加するインバウンド消費 ～都道府県別推計から見る地方への広がり」と課題～』『調査と展望』三菱UFJリサーチ&コンサルティング
- 北海道開発局(2016)『北海道総合開発計画』第8期、
<http://www.mlit.go.jp/common/001128021.pdf>、2016年9月18日閲覧。
- 北海道開発局開発調査課『平成24年度 来道外国人観光客によるサイクリング観光の振興に向けた基礎調査』
http://www.hkd.mlit.go.jp/topics/toukei/chousa/h24keikaku/h24_001.pdf、2016年9月18日閲覧。
- 北海道経済部観光局(2016)『北海道観光入込客数調査報告書平成27年度』
- 兒玉剣・十和田朗・津々見崇(2015)「我が国における広域的サイクルツーリズム推進の実態に関する研究」日本都市計画学会『都市計画論文集』(50)3
- 日本政策投資銀行・日本経済研究所(2013)『地域のビジネスとして発展するインバウンド観光 -日本型 DMO による「マーケティング」と「観光品質向上」にむけて』(報告書)
- 日本生産性本部(2016)『レジャー白書』
- スポーツ・ツーリズム推進基本会議『スポーツツーリズム推進基本方針』
<http://www.mlit.go.jp/common/000160526.pdf>、2016年9月18日閲覧
- 辻本千春(2015)「台湾のサイクルツーリズムの取り組みと消費特性についての考察」日本観光研究学会『第30回日本観光研究学会全国大会学術論文集』277-280
- 矢部拓也(2016)「中心市街地活性化とコモンズ —「まちづくり会社」による中心市街地の活性化とは何であったのか?—」細野助博他編著『新コモンズ論』中央大学

北海道におけるインバウンドを活かした健全な地域形成とはなにか？

出版会

(付記)

本研究は、科学研究費基盤研究 (C) 25380675 「脱新自由主義としてのソーシャルイノベーション型地域再生過程に関する比較研究」による研究の一部である。調査に協力いただいた全ての方に感謝したい。

