

様式第2号（第8条・第9条関係）

令和 2年 2月25日

白老町議会  
議長 松田 謙吾 様

白老町議会議員 広地 紀彰 印

派遣結果報告書

|                     |   |
|---------------------|---|
| 日時（期間）              | 自 令和 2年 2月19日（水）<br>至 令和 2年 2月21日（金） （2泊3日）   |
| 目的 地                | 静岡県御殿場市 ①御殿場市教育委員会 ②時の栖<br>群馬県川場村 ①道の駅川場田園プラザ |
| 調査 事項               | ・スポーツ振興とスポーツツーリズムによるまちづくり<br>・交流施設による地域活性化    |
| 視 察 の 成 果<br>（具体的に） | 別紙参照  |

※ 必要の都度、写真その他を添付すること。

今回は、スポーツツーリズムを一つの軸にしながらか先進的なまちづくりに取り組まれている静岡県御殿場市、及び近隣のスポーツ施設運営視察と、道の駅で190万人の交流人口を集客する「田園プラザ」の視察を行った。交流人口獲得だけでなく、交流内容の充実や、交流人口と市民とのかかわりなどは、本年4月24日に民族共生象徴空間の開設を控えるわが町の交流人口対策に資する点があると考えて視察した。

## 1. 静岡県御殿場市「スポーツツーリズム」の取り組みについて

### (1) 御殿場市の概要

御殿場市は2013年6月、ユネスコより世界遺産指定を受けた富士山の裾野に広がる田園都市であり、人口は89,000人あまり（平成27年時点）となっており、第4次御殿場市総合計画の中で、「緑きらきら人いきいき交流都市御殿場」というテーマ実現のため、市勢向上に取り組んでいるところである。

交流人口は平成30年度で1,500万人、うち宿泊者数は96万人以上と交流人数では相当規模を誇るまちとなっている。これは、交流人口1,000万人を誇る我が国最大規模のアウトレットモール「御殿場アウトレットモール」、後述するが、合宿を中心とした事業を展開しつつ、現在では観光客にも魅力ある施設に進化した「時の栖」、隣接する小山市とあわせて22施設あるゴルフ場、馬術のナショナルトレーニング施設などの官民ハード施設と、それらを支援する市の施策推進の結実である。

また、市域の3分の1を占める東富士演習場を始めとした自衛隊関連施設が多く所在するまちでもあり、民生安定のため防衛省から交付される補助金を活用したまち基盤整備事業に取り組んでいるまちでもある。

### (2) 御殿場市立「樹空の森」視察内容

御殿場市では、観光振興を交流人口拡大や地域経済活性化の柱と位置づけた「御殿場市観光戦略プラン」を策定し、平成28年から令和2年までの計画期間を設定し、意欲的に観光振興交流人口活性化に取り組んでいる。この計画推進の一翼を担うのが今回視察した御殿場市の「富士山樹空の森」（以下同施設）である。本施設は、平成14年に防衛施設庁が「防衛施設周辺まちづくり計画事業補助金交付要綱」を改訂し、防衛施設の存在を活用したまちづくりの計画策定に対して補助金を交付することとなったことを受けて策定された「御殿場市まちづくり計画」に位置づけられた「交流センター事業」によって建設された施設である。平成23年4月にオープンした同施設は、令和元年度で延べ来訪者300万人を達成する市内有数の交流施設となっている。

運営は印野郷土振興協会グループが指定管理者として担っており、市民の要望を受けた形で富士山や自衛隊を紹介する「ビジターセンター」と、市民の交流機能を担う「ふれあいの森・広場」2施設の中で、多彩な企画事業を実施している。

ビジターセンターでは、直径6メートルの富士山模型に映像を照射して四季の富士山を表現したり、270インチの大型モニターを通して富士山の成り立ちや文化的側面を説明したりするなど、観光施設や学術的施設としての機能を持っている印象的な施設であった。

ふれあいの森では、6,000平方メートルの天然芝の広場や遊具、50メートルのスライダーがあるほか、桜やモミジなど四季を感じる遊歩道が整備され、市民憩いの場を創出している。

### (3) 御殿場市スポーツツーリズム事業視察・研修

御殿場市では、恵まれた環境を活用し観光客の長期滞在を目指す「御殿場市観光ハブ都市づくり推進構想（平成23年策定）及び、前述の御殿場市観光戦略プランの中に、御殿場らしい観光スタイルの確立として、スポーツによる観光まちづくりの推進を位置づけている。御殿場市の持つハード資源の活用の中で、民間とも連携したスポーツ観光の推進が図られている。

こうした官民挙げてのスポーツ観光推進が功を奏し、東京2020オリパラ自転車競技ロードレースが御殿場市域をコースとすることが決定しており、市の知名度向上・スポーツ観光推進にかかり、さらなる飛躍を期すこととしている。

これらスポーツ観光推進のため、平成29年度より商業観光農林分野までを含めた産業スポーツ部を新設、さらにスポーツ観光に特化したスポーツ交流課を新設するに至った。現在では2020東京オリパラの自転車ロードレース対応として2020オリンピックパラリンピック課が組織される一方、市民スポーツ振興や施設管理を担う市民スポーツ課が設置され、両輪で市のスポーツ行政を担うこととなっている。

御殿場市は、スポーツツーリズム振興を戦略的に取り組んでいることも特色であり、官民ハード施設設置状況を念頭に、ゴルフ、馬術、自転車、空手、アウトドアスポーツ、ラグビーを重点競技として合宿誘致や諸大会招致を積極的に行っている。

### (4) 時の栖視察内容

本研修の宿泊地でもあり、御殿場市のスポーツツーリズム推進に多大な貢献を行っている「時の栖」の視察を行った。平成6年創業の株式会社時之栖

によって、合宿をはじめ総合観光施設が、御殿場市神山を中心に展開されている。

敷地面積 5,107 平方メートル、収容人数 360 名の時之栖、8,488 平方メートルのホテルブラッシュアップ（収容 168 名）などの宿泊施設を備え、天然温泉や自家製地ビールやワイン、チョコレートなどの観光商品製造販売などの観光面での取り組みの一方、合計 27 面ものサッカー・フットサルコートを中心に、テニスコート、ボーリング場、アリーナ、マウンテンバイクコースなど各種スポーツ施設が整備され、年間 10 万人以上の合宿・宿泊者を集める御殿場市スポーツツーリズムに不可欠な事業展開がなされている。合宿地としての整備が進む中で同施設は、練習試合が取り組みやすいことや良質の合宿地であるという評判が評判を呼び、サッカー日本代表の合宿など、国内のプロアマを問わず合宿が広げられる、国内でも有数規模の合宿地としてスポーツツーリズムに貢献している。

#### (5) 所感

スポーツツーリズムの振興は、絶え間ない、官民挙げての熱意にかかっていると考える。時の栖の成功は、運営企業が持つ豊富な人脈や熱意と、それを様々な相談・協議や規制緩和で支える自治体の熱意や充実した市役所体制が実現させたと感じる。無論、地方交付税不交付団体という充実した財政基盤を誇る御殿場市と、わがまちの置かれている環境は異なる。

しかし、わがまちにおいてもスポーツの分野で大活躍を収めている先達や、合宿中の練習試合を組める実力を持つ北海道栄高等学校、室蘭大谷高等学校、豊富な人脈を持つ方々は所在している。さらにわが町には低廉な宿泊施設、疲労回復に資する豊富な温泉が所在する。その上、熱中症が深刻化する中で冷涼な白老の夏の気候は魅力的であり、また道内では冬季の雪が少なく雪解けも早いことも合宿地として好適である。こうした、わがまちにある資産に着目した「棚卸の視点」からのまちづくりこそ、借り物ではない、白老らしいまちづくりにつながると考える。

さらにスポーツ交流人口の増加は、ウポポイ認知度の向上、ひいてはアイヌ文化理解振興につながるものであり、スポーツを通し、青少年の健全育成、社会人や高齢者の元気や健康増進につながる面もある。こうしたわがまちの資源に立脚しつつ、官民で十分に議論しながら、白老町の戦略的スポーツツーリズムの計画を策定し、政策として取り組むべきと考える。

最後に、このような大きな政策を展開する際、理解を広げる努力という視点が重要と考える。近隣住民・議会との対話や協議、関連機関との連携が重要であるが、特に、理解を広げるために大切なのは、この政策がもたらす事業効果の明確化という視点である。石澤・関・横山（2015）の研究（※）に

よるスポーツ合宿が地域にもたらす経済波及効果の研究などを用いながら、精緻な経済効果・地域活性化の効果の推計を示す、またプロやトップアマチュアらと児童生徒の交流・青少年育成など、政策効果の「見える化」の観点こそ共創共生であり、政策の理解を広げ深めることにつながると確信するものである。

※石澤 伸弘（北海道教育大学札幌校）

関 朋昭（名寄市立大学）

横山 茜理（北翔大学）

## 2. 年間 190 万人を集める道の駅「田園プラザ川場」（以下、プラザ）

### （1）事業概要

事業背景は、東京都世田谷区と川場村縁組協定 10 周年を迎え、次期 10 年を見据える事業構想があったこと、利根沼田広域幹線道路の開通による乱開発防止の観点、故郷、情報、経済の核として、タウンサイト（村の中心地）とする役割が求められたことによる。

施設概要は以下のとおりである。

- ① 総敷地面積 50,000 m<sup>2</sup>
- ② 就業者（田園プラザのみ） 80 名
- ③ 出荷登録者 420 名（村内登録率 93%）
- ④ 設置施設

ビジターセンター、ミルク工房、ファーマーズマーケット、プラザセンター、そば処、麦酒工房、レストラン、パン工房、ピザ工房、森のウェディングなど

事業目的は、以下の 6 点である。

- ① 地場産品 PR、直販による消費拡大
- ② 村民相互、村民と世田谷区民の交流、情報交換の場
- ③ 来訪者の飲食、買い回りニーズに応じるとともに、村内消費の拡大
- ④ スキー場シャトルバスの終始点、交通ターミナル機能
- ⑤ 若者を中心とした村内就業機会の提供
- ⑥ 特産物の高付加価値化

プラザ運営主体は、株式会社田園プラザ川場である。同社は 1993 年に設立され、川場村が 6 割を出資する第 3 セクターである。川場村の村づくりの基本路線である農業と観光の集大成として、地場産品振興や新規開発を担うとともに、川場村の商業、情報、ふれあいの核形成の場としての機能を担うとされている。従業員数は 140 名、年間 8 億円以上の売り上げを誇

る我が国の1,200カ所あるとされる道の駅でトップクラスの評価を受ける施設にまで成長を遂げている。

## (2) 成果

大きく7つの成果に整理される。

1つ目は、就業機会の拡充であり、100名規模の就業場所の提供が実現している。

2つ目は、地場製品のPRや域内消費の活性化である。当初40事業者から始まった販売商品提供者の数は今や420を数えるまでになっている。新たな加工品の開発や製造に着手する事業者も現れ、今後もさらに発展が期待できるまでになっている。

3つ目は、村の交通ターミナル機能を担うようになったことである。関東甲信越の訪れたい道の駅、平成16年から5年連続で第1位を得るなど、道の駅では我が国のトップクラスの評価であり、村内においても観光案内、休憩、チェーン脱着などの交通インフラ機能を担うようになった。

4つ目は、村内になかった新たな特産品の創出である。ミルクやチーズなどの乳製品、パン、肉製品、ピザなどのこれまでにない新産品やレストランなどの飲食事業、物販、宿泊などの新事業が創出されたことである。

5つ目は、農地の遊休化の防止である。ファーマーズマーケットの売上だけで現在では3億円以上となり、川場村の半数の農家が、高齢者や婦人を含め実益や趣味・生きがいの場ともなっている。

6つ目は、来訪者と村民の交流である。各種イベントや東京都世田谷との連携により損害の来訪者と村民の交流が活性化しているとのことである。

7つ目は、各種の評価や受賞である。観光長官表彰、道の駅全国モデル指定（国土交通省）トリップアドバイザーエクセレンス賞など、国内外から高い評価を受けている。これらが事業者のさらなる意欲向上にもつながっていると捉える。

## (3) 所感

上記の実績を生み出したのが、永井彰一代表取締役とスタッフの改革である。2007年に赤字に陥ったプラザを託された永井氏は、全てを自分が決めると宣言するリーダーシップを宣言する一方、委員会を設け、部門間の対話ができる場を用意し風通しの良い環境づくりに取り組んでいる。2ヶ月に一回、部門の責任者が作成した月次計画書を基に業務進捗を協議する体制を整え、この情報共有が年間1,000項目にも及ぶ業務指示指摘事項につながっている。

さらに意識改革も斬新である。全スタッフによるディズニーランド視察を

行った際には、一切アトラクションに参加せず、朝から晩までスタッフの対応を確認することがミッションであった。厳しい研修であると感じるが、これが接客クオリティの上昇に結びつき、スタッフの仕事への誇りとやる気につながっていったのであった。

また、顧客目線で考えるという視点も成功のカギであったと感じる。永井氏の社長就任時は年間 62 万人であった入場者数も、11 年後には年間 190 万人を数えるまでになった。これには、永井氏の「地産地消という自己満足の魔法に陥るな」という信念がある。カワバプレミアムという乳製品などを扱う高級店舗をプラザ内にオープンさせたときは、成城や広尾のおしゃれなショップをイメージしたそうである。本当に良いものは高くても売れる、単に地産地消であればよいのではなく、本当においしい良い品を、臆せず正当な単価でお客様に問う姿勢は、田舎だからこんなもん、と思わず自らに制約をかけてしまいがちな地方人の視野を広げる意味を持つ姿勢であると考えられる。

最後に、期待値を超える戦略も重要と捉える。7割がリピーター、そのうち4割は年間10回以上もプラザを来訪するという魅力を持ちながら、説明したださった松井事務局長は、「お客様の声が怖い。」と語っていた。お客様の声なき声に耳を傾け、期待値を知るとともに、絶えず今までにない価値を追求し続けてきたことが190万人もの集客につながったと松井氏も述べていた。わがまちの交流拠点でも、お客様の期待値をしっかりと踏まえながらいままでになくものを作り上げていく事業者の意欲と、それを支え育てる行政の連携が必要ではないかと考えるものである。