

## 観光協会の検討結果(中間報告)

審議における論点	委員会としての審議概要(判断根拠と審議結果)
<p style="text-align: center;"><b>今後の当該組織のあり方</b> (本委員会としての総括)</p>	<p>本委員会では、「観光(産業・ビジネス)は、基本的に民間事業者が実施すべきものであり、行政が振興策や事業計画をつくる立場ではない」との意見が大半を占めている。これまで、全国的な観光(業)のあり方として、「行政は、民間の後押し」と謳いながらも、実質的に行政当局が観光振興関連のプラン等をまとめており、民間事業者側も行政への依存心が見られるところも少なくない。その結果、日本の、そして長野県においても、観光客は減少傾向にあり、国際的にも大きく溝を開けられている。</p> <p><u>今、観光(業)にとって重要なのは、観光事業者自身が「何を売りに、どう生きるか」の決意をし、自立的な事業企画とその戦略を自分たちで考え、実行し続けること。観光事業のプロとして行動することに他ならない。一方、公的機関の役割としては、例えば、民間や地域から発案された事業のPR、それぞれの事業者が円滑に、かつ相乗効果をもたらすための、事業者間&amp;地域間&amp;庁内部局間の調整、世界や全国や広域に向けた、単独事業者ではできない情報提供や観光客誘致策の支援などの「コーディネート機能」や「PR機能」である</u>と考える。長年続いてきた日本の観光の習慣であるが、観光業の収益で生活していく覚悟が無い(=異動が多く、継続的に関われず、観光業のプロではない)行政が、観光の根幹となる振興策をつくる手法自体に課題があるのだろうが、県下の民間の観光事業者側も過当競争下で戦略性のある事業を打ち出せているかは疑問である。</p> <p>また、現在策定中の当該協会の経営立て直し案には、「収益の中心は、ネットによる宿泊予約、ネットでのカタログ通販、物産販売」とあるが、一方で当該協会は「観光のプロモーション役」と位置づけられており、理想的な役割と実際の実施事業との間に矛盾を感じる(=ビジネスプランが脆弱)。</p> <p>新しい振興計画に関しても、本委員会では「施策が総花的で、現段階では、具体的な振興策のプライオリティや実行の道筋などが見えない」との意見が大半を占めた。「観光全体のイメージ像」ではなく、長野県が他県にも優位に「これで生きよう」とするテーマが何なのか(例えば、山岳やジビエ)。その限られたテーマを「観光の根幹に据えて、県庁横断的に関連事業を展開する」といった施策・事業の組み方の手法から変える必要があるだろう。</p> <p>そうしたスタンスや視点に立って、現在の長野県における観光(業)に関する公的な体制をみると、当該協会の組織的な経営の是非の前に、「本庁・観光部との関係性」が一つの課題であるように思われる。まず、観光部は61人体制であり、そのうち24人も多勢が「企画」と「振興」に関する業務を担っていることの適切性と実効性を疑問視したい。本庁の観光部としては、長野の根幹の観光テーマ実現のために、農政部や林務部、健康福祉部や建設部などとの連携を図るよう、組織横断的なコーディネート役を担う位置づけとすることが最重要である。もう一方の当該協会としては、観光(業)のプロとして経営的にも自立するために、県や市町村や地域での実質的なプランニングやアドバイザーとしての役割をしっかりと担えるよう、2~3年間、外部の観光業の専門家を入れて「観光のプロ」としての人材育成を図る方が有効である。</p>
<p style="text-align: center;">協会の役割 / 役割分担のあり方</p>	<p>(1)社会・経済状況など政策的にみた協会の業務内容の妥当性 長野県の観光客入り込みの推移など(別添)。 当該協会が、現在、実施している収益事業(別添)。</p> <p>(2)他組織との競争性の有無 観光に関する事業は、当然のことであるが、基本的に市町村や地域が独自に展開している。当該協会との関係について、例えば「商品開発」を一例に見た場合、「人気商品は個々の民間事業者が開発・商品化しているが、県の観光政策と方向性を一致させて、将来的に赤字を出さずに販売が期待できる商品については協会が開発」とあった。組織の(経営を)維持することを目的に、公的な予算を入れながら、当該協会が商品開発を行なう意義があるのかは疑問である。 観光振興として「県全体で動かす必要性」があるならば、民間や地域を巻き込みながらそれをプロジェクトとして戦略的に動かすのは誰なのか。本庁と協会との役割分担、具体的な事業内容および手法、「事業執行の責任の所在」などが不明確である。</p> <p>(3)他機関(機能)に移管した場合の効果と課題 当該協会では、国内旅行の商品販売ができる第2種旅行業の資格を取得し、市町村のツアー業務を支援している。今後は、観光(業)に関する様々な専門性や、企画とその実現力をアップし、市町村や民間事業者を支援することを業務とすることが本来の役割といえる。(市町村や民間事業者から、アドバイザー料を得ることが望ましい) 旅行会社などの民間事業者が、長野県全体に及ぶ観光施策・事業、大きな利益が得られずとも、社会性が高い事業、海外や全国、広域的な提携や調整が求められる事業...などを実施することは困難である。「長野の観光(業)」として、トータルに、全ての情報を把握し、迅速に動く(地域や関連組織を動かせる)ような「観光のブレイン」に位置づけられる専門機関の存在は、どこかには必要であるが、それには体制の改善や人材の育成が重要である。</p>
<p style="text-align: center;">経営上からみた再評価</p>	<p>(4)経営資源量や配分の適切性 今後、協会が一般社団法人に移行することを前提に、どういう人材が、どういう経営スタンスで、自立的な事業を行っていくのかを早急に明確にし、営業力の強化と財務体質の改善を行なうことが求められる。</p> <p>(5)経常利益等からみた組織経営の適切性 現在、軽井沢や白馬、大町といった別荘等の区画は完売しており、不良債権化した不動産事業からは撤退できている。 現段階で、当該協会の収益事業の根幹がどこにあるのかが見えない。提示されているネットによる宿泊予約、ネット上のカタログ販売(8000円/店)、物産販売(現在、名古屋600万円、東京400万円の収益)などが、今後の自主財源となっていけるとは考えにくい。</p>
<p style="text-align: center;">(6)その他の着眼点</p>	<p>新しく策定されている長野県の観光施策に、最も重要な「顧客」の視点が欠如している。そのため、ターゲットの絞り込みもできていないゆえに、重点投資する施策・事業が見えない。(新しい振興計画も総花的で、従来と変わりがなく、実効性に疑問)</p>
<p style="text-align: center;">(7)包括外部監査人の指摘事項</p>	<p>現行の事業の実施体制等を前提とした場合、毎年度赤字の状態が継続し、試算では、平成38年度には債務超過に陥る見込みである。今後、当該協会が一般社団法人に移行するに当たっては、健全な経営を図るため、施設整備事業を含めた実効性ある収益事業の創設と、再構築を早急に検討し、実行に移す必要がある。</p>