SURE 静岡大学学術リポジトリ
Shizuoka University REpository

野沢温泉村観光ヒアリング調査報告

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2015-03-27 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 狩野, 美知子, 大脇, 史恵 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.14945/00008140

野沢温泉村観光ヒアリング調査報告

狩野美知子・大脇　史恵

はじめに

静岡大学人文社会科学部経済学科の教員からなる観光研究プロジェクト・チームは、今年度は伊豆地域との比較対照先として野沢温泉村を選び、ヒアリング調査[1]を行った。海に囲まれている伊豆地域と異なり、野沢温泉村は山に囲まれた地域であるため観光資源が異なったものとなり、観光を取り巻く環境も異なっていると考えられるが、東京駅から約３時間で到着する同村は、伊豆地域でみると下田市までの移動時間とほぼ同じとなっているため、競合する温泉地の１つとして考えられる。北陸新幹線飯山駅の開業も控え、伊豆地域の観光振興に何らかの示唆が与えられることを期待し、下記日程で調査を実施した。

【一般社団法人野沢温泉観光協会】
　日時：９月２日（火）13:00～
　応対者：事務局長　森　博美氏
【野沢温泉旅館ホテル事業協同組合[2]】
　日時：９月２日（火）15:00～
　応対者：理事長　片桐　恵理氏
【株式会社野沢温泉[3]】
　日時：９月３日（水）9:00～
　応対者：取締役総支配人　河野　智春氏
【野沢温泉村役場観光産業課】
　日時：９月３日（水）10:50～
　応対者：商工観光係長兼観光施設係長　笹岡　博人氏

なお、本稿をまとめるにあたり、全体を取りまとめる村役場観光産業課、それを財源・集客面で支えるスキー場、広報・宣伝面で支える観光協会、観光産業の中心をなす旅館組合といった位置づけのもと、順番を入れ替えている。これまでの調査と同様に、事前に、観光の現状、観光振興の取り組み、近隣地域・団体との連携、外国人観光客や北陸新幹線飯山駅開業の影響といった質問項目を送付した。また、観光協会と旅館組合は第３種旅行業に登録[4]していたため、登録の理由やそのメリットについても質問項目として追加した。

---

1 今回のヒアリング調査を含めた2014年度の観光研究プロジェクトに対し、静岡大学人文社会科学部より研究資金の助成を受けた。また、ヒアリング調査にご協力いただいた方々に感謝の意を表する。
2 通称「野沢温泉旅館組合」。本稿では、これ以降はこちらの通称を用いて「旅館組合」と表記する。なお、同旅館組合は、「野沢温泉湯探歩（ゆたんぽ）観光」の名称で第３種旅行業の登録を行っている。
3 野沢温泉スキー場の運営を行っている企業名。本稿では、これ以降は「スキー場」と表記する。
4 観光協会は、2014年６月に第２種旅行業の登録をしていたことが、ヒアリング調査の過程で分かった。

1. 野沢温泉村役場観光産業課

（1）野沢温泉の概要

1956 年、旧野沢温泉村と市川村が合併して現在の野沢温泉村が誕生した。野沢温泉村（2012）によれば、人口は 3,779 人（2011 年 10 月 1 日現在）で、そのうちの 3 割強を 65 歳以上の老年人口が占める超高齢化の村である。産業別人口をみると、全就業者 2,059 人（平成 22 年 10 月 1 日現在）のうち飲食店・宿泊業の就業者が 25%（519 人）を占め、次いで農業 15%（300 人）、卸売・小売業 13%（269 人）の順となっている。調査時の「兼業農家が多く、8 割くらいが観光に関わっている」という声からもわかるように、飲食店・宿泊業だけではなく土産品の製造・販売も考慮すると観光産業の占める割合が大きいことや、2011 年度の村税 4 億 2,819 万 4 千円のうち約 5%（2,085 万 9 千円）を入湯税が占めることから、観光客の減少がそのまま村全体の経済や生活に影響を及ぼし、「観光立村の経済と生活が密接不離の関係」[5]であることが分かる。

野沢温泉は 1200～1300 年前に発見され、越後の農家の人々が農閑期に味噌を持参して長逗留をする湯治場として利用されていた。1912 年にはすでに野沢温泉にスキーが伝来しており[6]、1923 年にはスキー倶楽部が創立され、スキーによる村おこしの先駆けとなった。1924 年にはスキー場（現スキー場の前身）がスタートした。当初は富裕層や大学生がスキーに来場していたが、徐々に一般の人々にも浸透していった。このスキー場ができる以前は、この地域の冬は雪に閉ざされ、みかんもぎの出稼ぎに行く人が多かったが、スキー場の開設により、リフトの運営や旅館の仲居といった働く場が創出され、出稼ぎに行かなくても雇用が確保されるようになっていった。

図 1 は、野沢温泉村の観光客入込客数とスキー場利用者数の推移を表したものである。観光入込客数はデータが 1999 年度分からしか入手できなかったが、観光客入込客数とスキー場利用者数はほぼ連動して推移していることが見て取れるため、ここではスキー場利用者の推移をみていくこととする。これをみると、スキー場利用者数のピークは 1991 年度の 110 万 2 千人であるが、その後の 7 年間で急速に減少し、1998 年度には 49 万 7 千人と 55%減となっている。その後も徐々に減少し、2010 年度には 29 万 9 千人と 30 万人を割り込んでいる。現在は少し回復傾向にあるものの、2013 年度は 35 万 8 千人とピーク時の 1/3 にまで減少している。なお、2013 年度の観光客入込客数は 67 万 9 千人となっている。

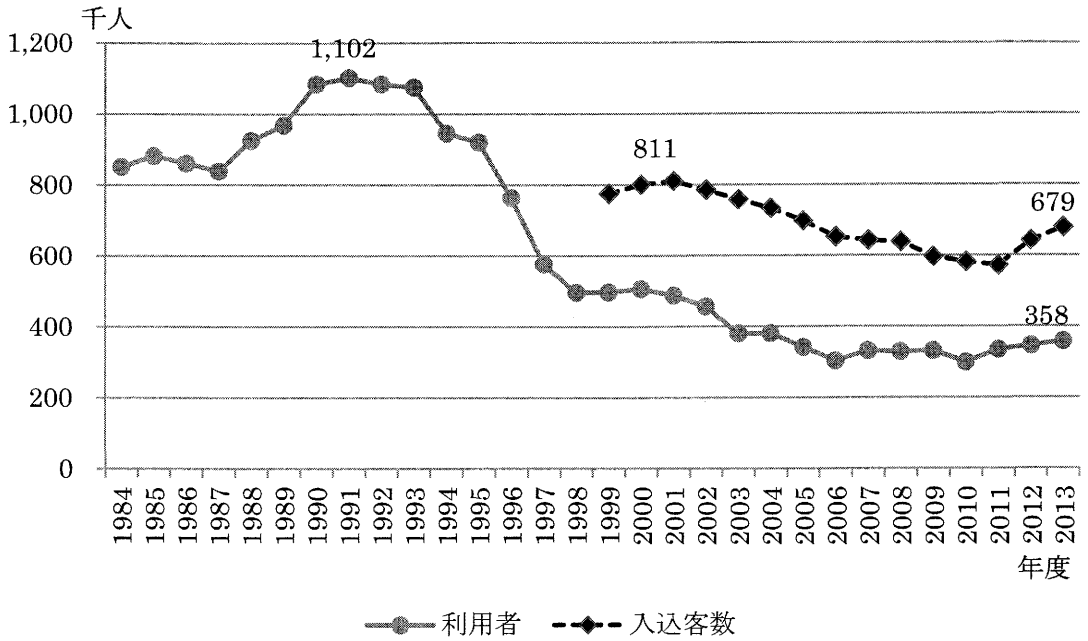
スキー場とともに村の観光は発展してきたわけだが、前述のようにスキー場の運営は、当初は地元有志（スキー倶楽部）が行っていたが、1963 年にスキー場の権利のすべてを村行政に譲渡し、行政が主体となってスキー場の開発に取り組んできた。しかし、団体客を優先したことにより個人客を逃し、気が付いたら団体客も来場しなくなってスキー場の経営が苦しくなり、2005 年には次節で述べる（株）野沢温泉（スキー場）を指定してその管理を委託し、現在に至っている。

---

[5] 野沢温泉村観光振興審議会（2013）p.7 より引用。

[6] 日本で初めてスキーが行われたのは 1911 年の新潟県といわれている。オーストリアのテオドール・レルヒ大佐によって新潟県高田の陸軍第 13 師団にスキーが伝えられた。

図 1. 野沢温泉村の観光客入込客数とスキー場利用者数の推移



出所：野沢温泉村観光産業課資料より筆者作成。
注：観光客入込客数は、宿泊客と日帰り客の合計である。

（2）観光客の客層

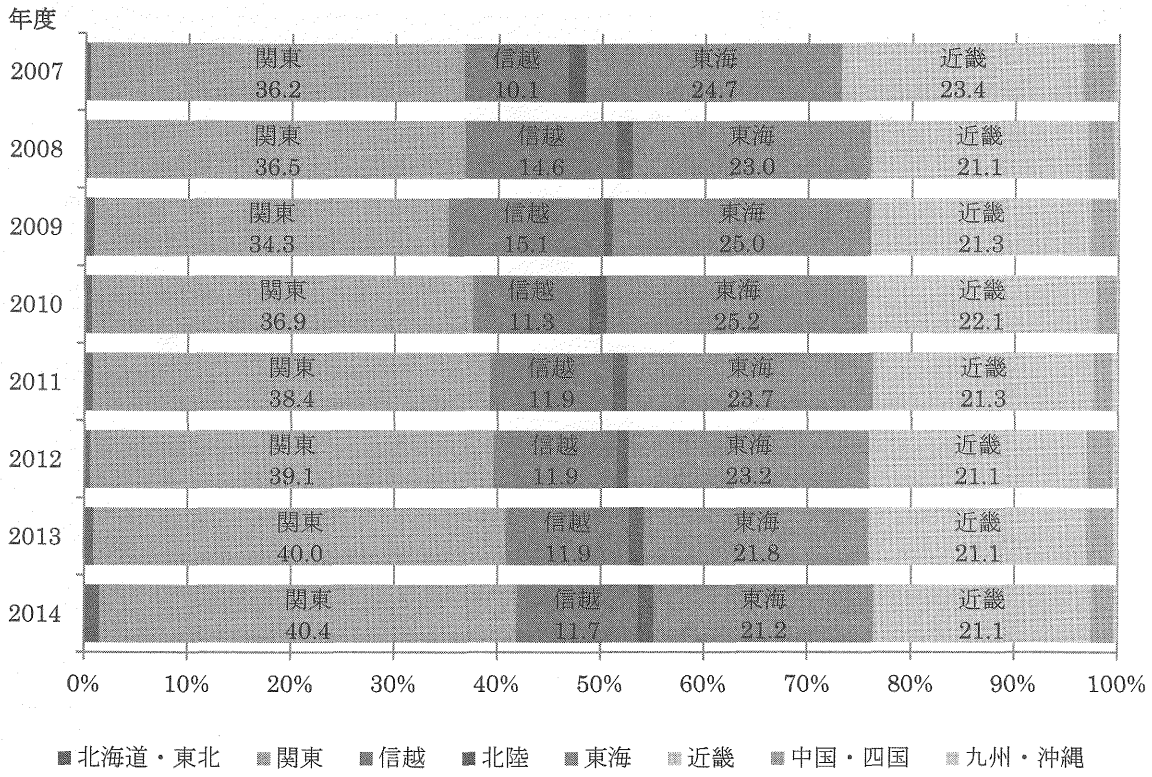
観光客の年齢層は高めで、リピーターが多くなっている。若者が少ないのは、特に最近の傾向というわけではなく、昔から多くはなかった。ただし、7～9 月には学生が合宿で訪れ、スキー場が管理するグラウンドや村が直接管理する体育館の利用予約も入る。また、週末 1 泊旅行の観光客が多く、平日の来村者は少ない。

「風俗的なところがない温泉場」というのが特徴であり、家族連れが多くなっている。以前は芸者衆がいたが、1970 年代後半に、「健全な温泉街」か「歓楽的な温泉街」かの選択を行い、山の自然を活かした健康づくりをイメージした「健全な温泉街」としての道を選択した。

村では、毎年 1 月 2 日午前 6 時 30 分から 10 時の間に、スキー場と行政、観光協会で協力して、宿泊施設の駐車場も含め村内駐車場に駐車している車両のナンバー調査を実施している。図 2 はその調査結果を示している。これをみると、最も多いのが関東地方の半分弱、次いで東海地方と近畿地方が 2 割強と同じくらいの値となっている。この地域は、もともとは大阪府を中心とする近畿地方からのスキー客が多かったのだが、岐阜県にスキー場ができてからは減少傾向にある。2014 年度[7]を例に都府県別でみると、東京都 12.6%、愛知県 10.0%、神奈川県 9.8%、大阪府 8.8%、長野県 8.5%、静岡県 7.9%の順となっており、静岡県も比較的多い地域となっている。JR 利用での来村は減少傾向にあり、最近は 9 割くらいがマイカー利用となっている。

[7] ちなみに、調査時スキー来場者数は 8,009 人、車両数は 2,650 台となっている。

図 2. 野沢温泉村の観光客入込客数とスキー場利用者数の推移



出所：野沢温泉村観光産業課資料より筆者作成。

（3）野沢温泉の魅力

野沢温泉の魅力は、主に 3 つあげられる。第 1 に、麻釜（おがま）[8]や 13 ヶ所の外湯[9]、おぼろ月夜の館[10]などの観光施設が村内に点在し、村民が居住しているところがそのまま観光名所となっていることがあげられる。村ではこれを、非日常ではなく「異」日常を味わってほしいと宣伝している。それは作りこまれたものではないため落ち着きがあると感じさせ、それに「はまる」人はリピーターとなっていく。第 2 は、自然湧出の温泉であり、源泉かけ流しとなっていることである。第 3 は、歴史の重みのあるスキー場であり、そのスキー場の雪は本物の天然雪ということである。野沢菜発祥の地でもあり、いずれも作りこまれたものではなく「本物」であることをウリにしている。こういった魅力は、村民自身は気が付いていなかったが、観光客にいわれて気づいたことである。

この素朴で「本物」であることを活かして、本物の自然体験[11]を提供する教育旅行の受け入れも行っている。今年で 9 年目となるが、東京都の小学校や中学校の生徒を受け入れ、10～15 人単位で分宿させ、自然体験をさせながら宿泊施設の人が 24 時間体制で世話をする。村の規模がこじんまりと

---

[8] 70 度から 90 度の高温を湧出する温泉が 5 つあり、天然記念物の指定を受けている。高温で危険なため村民以外は立ち入り禁止となっており、野沢組が管理する。村民は野菜をゆでるなどの日常生活に活用している。

[9] これらの外湯は村民が管理する共同浴場である。それぞれの外湯は、その周辺の住民が「湯仲間」という制度を作り管理・運営している。電気料や水道料を負担し、当番制で毎日の掃除を行っている。湯仲間は江戸時代から続いているという。

[10] 「朧月夜」をはじめとした唱歌の作詞者として有名な、高野辰之の記念館である。

[11] 子供たちに田舎の生活を体験させる自然体験以外に、子供たち以外も対象に山菜狩りやキノコ狩り、カヌー体験やトレッキング、星空スノーシューや雪原遊覧ツアーなど四季を通じて実施されている。

しており、生徒たちを自由に行動させても把握しやすく、村民全体の目が行き届くことから可能となっている、といえるのではなかろうか。

（4）観光振興の取り組み

野沢温泉村では、毎月1回、スキー場と旅館組合、村役場観光産業課と観光協会の4者で調整会議を開催し、各組織で取り組むイベントやキャンペーン情報を共有し、経費の分担や人手の割り振りを行っている。村民のほとんどが何らかの形で観光と関わりを持ち、大手資本が参入していないことから、このような協力体制が可能となっている。このような協力体制をとりながら、観光協会が中心となって村全体の宣伝を行っており、マスコミとの関係作りに力を入れている。所属組織が異なっても、小さいころからの知人であり、地域に対する思いが強いことから、4者でアイデアを出し合って相談・協力してまとまれることが一番の強みとなっている。

広域観光については、信越9市町村広域観光連携会議と信越観光圏「信越ふるさと回廊」に参加し、取り組んでいる。前者は、飯山市長の呼びかけで2012年1月にスタートした広域連携の組織である。飯山市を中心に中野市、山ノ内町、木島平村、野沢温泉村、栄村、飯綱街、信濃町、妙高市で構成されている。講演会や研修会を行い、人材（ボランティアガイド）の育成に取り組んでいる。2015年春の北陸新幹線長野－金沢間開通に対するプロモーションや2次交通の整備、共同の観光案内所の設置や着地型旅行の商品化などにも取り組んでいる。

信越観光圏は、長野市長の呼びかけで須坂市、中野市、飯山市、千曲氏、山ノ内町、小布施町、信濃町、坂城町、小川村、高山村、飯綱町、野沢温泉村、木島平村（以上、長野県）と上越市、妙高市（以上、新潟県）の16市町村が参加している。「日本一のふるさと原風景」をキーワードとする国土交通省認定の観光圏である。

（5）その他

野沢温泉は、比較的小規模な宿泊施設が多く、民宿やペンションを合わせると約280軒が営業している。ただし、スキー客が大勢来ていた頃に、旅館に収容しきれなくなった観光客を民家に泊めたのが民宿であったという成り立ちからもわかるように、トイレ無しの和室が全室数の約67%を占めている[12]。このような経緯から食事を提供する宿泊施設も多くはないと推察され、また、後述の外国人宿泊客が多いことからも宿泊のみの観光客も多く存在する。泊食分離が進んでいるというより、泊食分離せざるをえない状況がある。特に宿泊客の多い火祭り[13]の時期には宿泊施設が満杯となり、村内にある飲食店の数も限りがあるため、夕食にあぶれた「夕食難民」という言葉が生まれるほどである。

前述の北陸新幹線開通に伴う飯山駅の開業に向けて、野沢温泉村村長が早い時期に、新幹線発着に合わせて野沢温泉村から飯山駅間を往復する直通バスを出すと発表しており、大阪→金沢→当地へという呼び込みに力を入れている。

この地域でも東日本大地震の影響で外国人観光客は一時的に減少したが、その影響は比較的少なかったといえる。それよりも大地震の翌日、隣の栄村で発生した長野県北部地震により村のスキー場のゴンドラリフトが被災し影響を受けた。しかし、その後順調に修理や安全点検が行われ、観光客入込客数は回復した。

---

12 野沢温泉村観光振興審議会（2013）p.34参照。
13 毎年1月15日に開催される道祖神祭りを指している。最近は外国人観光客にも人気がある。

2. 株式会社野沢温泉（スキー場）

（1）スキー場の歴史と現状

前節でも述べたように、日本でのスキーの始まりは1911年であり、翌1912年には野沢温泉村中学生が野沢温泉で初スキーを行った。1923年には野沢温泉スキー倶楽部が発足し、1963年にはこのスキー倶楽部が村へ移管され、村営スキー場となった。当時はゴンドラリフトが4基であったが、その後村営リフトを増やし、現在は7基で営業している。

この間、日本経済の成長に伴って多くのスキーヤーが野沢温泉を訪れ、1991年にはスキー場の収益が約49億5千万円と最高益に達した。しかし、その後のバブル経済崩壊による日本経済の後退によりスキー場の経営状況が悪化し、1998年には累積赤字、すなわち村の借金が増加し19億円を超える規模となった。そこで村議会議員、野沢組[14]、スキー倶楽部、観光協会、JA北信州の代表で構成した野沢温泉スキー場経営検討会が設置され、野沢組、JA 北信州、観光協会、旅館組合、民宿組合、宿泊業組合、商工会、スキー倶楽部によって、2005年に民営会社が設立された[15]。そして、地方自治法改正による指定管理者制度の導入により、野沢温泉村がこの民営会社（株）野沢温泉を指定してその管理運営を委託し、現在に至っている。

民営化後も、当初は村営の形を引き継ぐ形で出向者により運営されていたが、早いペースで組織作りがなされ、2年後には新しい人たちで運営されるようになった。民営化されてから現在9期目を迎えるが、すでに7期までで前述の19億円の借金をすべて返済した。この間、ハード面の対策としては、必要性の低いリフトを休廃止したり、トイレの改修や近代化に取り組んだり、スキー場に隣接する駐車場とシャトルバスターミナルを建設したりといったことに取り組んだ。ソフト面の対策としては、リフト料金を見直したり、仕入れや外部発注の際に競争原理を導入したり、マスメディアへの情報提供やタイアップ、旅行代理店へのツアー誘客の働きかけといった広報宣伝活動を活発に行ったり、従業員の接客トレーニングやレストランの料理やサービスのレベルアップを図ったりといったことに取り組んだ。

このように民営化により経営を合理化し赤字を解消しているが、既出の図1をみるとわかるように、野沢温泉スキー場の利用者は、ピーク時の110万2千人（1991年度）から35万8千人（2013年度）と1/3にまで減少している。にもかかわらず経営が黒字化しているのは、1つには村との協力体制が取れているということ、もう1つにはインバウンド客の増加があったということが大きな要因となっているといえよう。

年間約15億円の売上のうち4億円[16]を施設使用料として村財政に支払い、設備投資2億円のうち村財政が1億円を分担している。村財政ではスキー場の利益を下水道事業等にあてているが、観光客と住民の活動地域が同じため、住民のインフラを整備することがそのまま観光客へのサービスへとつながるためである。また、スキー場の株主は村民であるため、村の宣伝はすなわちスキー場の宣伝となるといった密接な関係を持ち、村と一体になってスキー場の経営に取り組めるのである。

---

[14] 村落共同体としての「惣」に端を発するといわれる組織。野沢温泉観光協会ホームページによると、明治から続く野沢温泉村の住人による伝統ある組織であり、これが村の生活全般を支えているという。

[15] 温泉管理と土地管理を行っている野沢組が5割以上を出資し、JA北信州は出資しなかった。民宿やペンションで組織した民宿組合と中間層の宿泊施設が民宿組合と分かれて作った宿泊業組合は、現在は存在せず観光協会の中で活動している。

[16] 2012年度、2013年度実績。最も多い2005年度は7億3500万円支払っている。

（2）観光客誘客の取り組み

スキー場と旅館組合、村役場観光産業課と観光協会の4者が一体となって広報やイベント活動を実施し、誘客に取り組んでいることは前節で述べたとおりである。ここでは、スキー場を中心に取り組まれている活動について述べる。

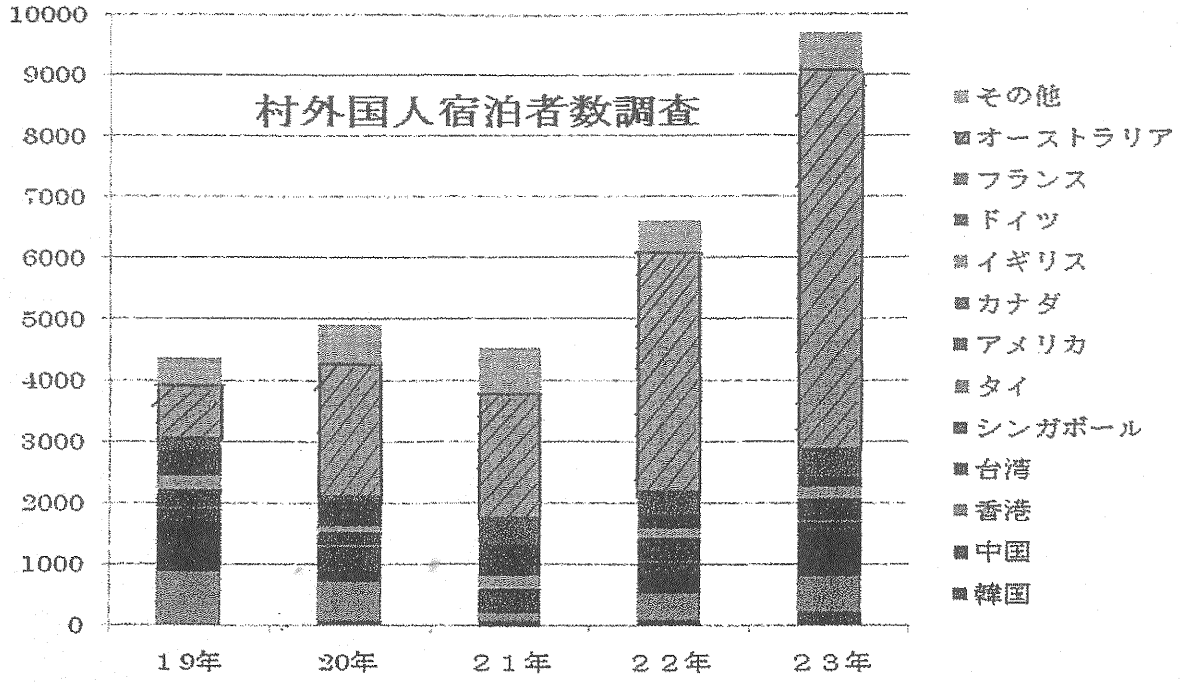
スキー場では、野沢温泉が夏（グリーンシーズン）の集客に弱いので、この時期にいかに観光客に楽しんでもらうかを考え、楽しみを増やす取り組みを実施している。例えば、ナイトゴンドラやスノーバーの取り組みである。ナイトゴンドラは、夏にスキー場の山頂で星空や静寂さを楽しんでもらうものである。夏休みの毎土曜日の5回を計画したが、今年は天候が悪く2回しか実施できなかった。同様にスノーバーも、ゴンドラ山頂駅付近の小屋の地下室を改装した雪室で、雪中貯蔵したリンゴをふるまったり酒を販売したりするものである。7月中旬から8月下旬にかけて、スキー場内を走る全長約10kmのマウンテンバイクコースもオープンしており、大会も開催される。さらに、今年はスキー場を利用して、マウンティントレイルの2つの大会も開催された。

もう1つの楽しみを増やす取り組みが、野沢温泉物語のブランド化である。黒文字を入れて香りづけをした焼酎「樹の香（みきのかおり）」[17]や湧水を詰めたペットボトル天然水「雪山清水（ゆきやませいすい）」を作り、ともに野沢温泉物語のブランド名を付けている。

（3）インバウンド観光の現状と取り組み

インバウンドリフト券の扱いをみると、2011年の東日本大震災の影響で2012年には少し減少したが、2013年には7,000万円超となり2010年の3,600万円からほぼ倍増している。野沢温泉村観光振興審議会（2013）によれば、国別宿泊者でみるとオーストラリアが76.5%を占め、これに台湾7.3%、

図3. 野沢温泉村の外国人宿泊者数



出所：野沢温泉村観光振興審議会（2013）p.33より引用。

[17] 企画をスキー場で行い販売は村内の種類販売店で行う。

シンガポール 3.5%、アメリカ 2.4%と続いている。また、図 3 は野沢温泉村の外国人宿泊者数を示している。図中の斜線部分はオーストラリア人の宿泊者数を示している。これをみると、2007 年に 1,000 人弱であった宿泊者がみるみる増加し、2011 年には 6,000 人強となっていることがわかる。

外国人客には、天然雪100%のパウダースノーの良さと村の日本的情緒が好まれており、ニセコ、白馬以外の面白いスキー場として口コミで広がった。スキー場のホームページやパンフレットも英語、中国語、韓国語、日本語の4ヶ国語で作成し、外国人誘客に努めている。

（4）近隣地域・団体との連携

5年ほど前に野沢温泉もスノーリゾートアライアンス[18]に加盟し、その費用を一部旅館で組織するインバウンド協議会とともにスキー場も負担している。このアライアンスでは、オーストラリアの新聞や雑誌への広告掲載、メディア関係者を招いた視察会などを行い、誘客を図っている。2013年には、台湾スキーエキスポにも、ブース料金をスキー場が負担して参加した。

野沢温泉スキー場と戸狩温泉スキー場、斑尾高原スキー場で協力し、3ヶ所のスキー場を結ぶ周遊バスを走らせている。

3. 一般社団法人野沢温泉観光協会

（1）観光協会の変遷

観光協会は1967年に村役場内に事務局を置く形で任意団体として設立された。その会員として、旅館組合、商工会、民宿組合、スキー場食堂組合、料芸組合、理美容組合、土建組合、野沢組、村議会、観光青年会、長野電鉄が名を連ねていた。各団体が持ち回りで企画・運営をするケースが多く、そのために観光協会のイベントであってもイベントごとのつながりが薄く、また観光協会としての自主的な活動も行いにくいといった課題を抱えていたという。

景気が厳しくなり観光協会事務員を独自に雇用するのが困難となり、2004年3月31日に観光協会を解散した。組織を再編し、旅館組合、民宿組合、宿泊業組合、商工会を会員とする観光協会を同年4月1日に村役場内を事務所として設立した。村役場の観光課長[19]が観光協会事務局長を兼任し、2人のプロパーを抱える形での再スタートであった。しかし景気の悪化によりさらに運営が厳しくなり、行政もタッチして2008年春より観光協会の建て直しに着手することになった。1年ほどかけて関係者で議論を重ね、「合同会社」という形にすることが建て直しには一番ふさわしいとの結論に至った。「合同会社」を選択したのは、法人格にすることによって活動の幅が広がること、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と考えたことが、その理由であった[20]。

こうして2009年2月17日に、合同会社野沢温泉観光協会が設立された。任意団体としての観光協会はこれをもって解散となった。これまでの任意団体の形では難しかった観光協会としての独自の取り組みが、これによって可能になった。この新たな観光協会では、団体は会員とせず、個人会員すなわちやる

---

18 白馬村、志賀高原、野沢温泉、妙高高原で外国人観光客誘客に力を入れている宿泊施設等が「スノーリゾートアライアンス」を結成し、誘客や域内ネットワーク化、長期滞在化に取り組んでいる。

19 「観光課長」という肩書きについては、ヒアリング調査で聞いたままに記した。

20 当時は「一般社団法人」という形がまだ無かったことも、合同会社が最適であると考えた理由であるという。

気のある人によって運営していくこととした。会員は個人のみとしたが、300名を超える個人が出資して観光協会に加わった。出資金とはいずれは返さなければならないお金であることもあり、観光協会として自ら稼ぐことができるようにと同年6月にまずは第3種旅行業を取得することで、会員の宿への宿泊斡旋による手数料徴収[21]やツアーの手配が可能になり、観光協会としての収入の道が開いた。同年12月には、役場内にあった事務所を温泉街のホテル跡地に移転した。

しかし設立当初から合同会社という形であってもやりにくい面があるという認識があり、今後を見据えて2012年度に1年間かけて「一般社団法人」への組織形態変更という検討を進めた。そして2013年度には観光協会会員皆を集め、観光協会としてやることは変わらないが組織形態が変わるということを1年ほどかけて説明し納得してもらった。こうした経緯を経て2014年4月1日に一般社団法人野沢温泉観光協会を設立し、合同会社は解散した。一般社団法人としての新たな観光協会では、個人でも団体でも、「加入金」（＝返還しなくてもいいお金）によって入会できるようにした。約300名の個人と、3団体（農協、スキー場、旅館組合）がこれに加入した。同年6月には第2種旅行業[22]を取得した。第3種旅行業を取得することによって既に着地型旅行商品を手がけるようになっていたが、これに加え、第2種を取得することで、たとえば野沢温泉には隣接せず離れたところにある善光寺への日帰りツアーを組んで宿泊客を送客すること等が可能になった。ただし、これらの旅行商品の販売手数料だけでは組織の運営費を賄うことはできておらず、現在は１つの収入手段という位置づけである。イベント収入もあるものの、こちらは持ち出しも多い。現在3人体制で2箇所の観光案内所を運営しているが、その人件費は行政からの補助金2,600万円から支出されており、パンフレット発行の費用もこの補助金によって賄われている。

（２）観光振興の取り組み

野沢温泉観光協会による独自の取り組みとして、以下の事業を行っている。

①特産品事業

温泉街 26 箇所に「集印台」を設置し、専用の集印帳（案内所などで 300 円で購入する）に 13 以上の集印をすると記念品（岡本太郎氏が「湯」文字をデザインした「湯タオル」）がもらえるとして、これを通して温泉街巡りを楽しんでもらおうとしている。また、岡本太郎氏による「湯」文字グッズ各種商品を展開し、これによって湯沢温泉の宣伝をしている。

②自然体験事業（着地型旅行商品）

自然も雪も温泉もすべてが「本物」として、四季それぞれに自然と地域の暮らしに触れてもらうためのガイド派遣や講師斡旋等を行い、野沢温泉の良さを体験してもらう多様なプログラムを展開している。ふるさと体験プログラムとして「つる細工体験」「おやき作り体験」「そば打ち体験」を、自然

---

[21] 後述するが旅館組合も第 3 種旅行業を取得しており、組合員の宿の斡旋を行っている。旅館組合に加盟しているのは 24 軒の宿泊施設だが、村全体でみると宿泊施設は民宿やペンション等も含めると 280 軒近くある。旅館組合による宿泊施設斡旋は加盟施設のみが斡旋の対象であり、観光協会は民宿も含む協会員の施設を斡旋しているので、それぞれによる斡旋があることによってようやく村の宿泊施設のおおよそ全体がカバーされるようになっている。

[22] 第 3 種旅行業および第 2 種旅行業には、取り扱える業務の内容に違いがある。

・第 3 種旅行業：国内・海外の受注型企画旅行の企画・実施、国内・海外旅行の手配及び他社の募集型企画旅行の代売を行うこと。また、実施する区域を限定（出発地、目的地、宿泊地および帰着地が営業所の存する市町村、それに隣接する市町村、および、観光庁長官の定める区域内に収まっていること）し、国内の募集型企画旅行の企画・実施が可能。

・第 2 種旅行業：国内の募集型企画旅行の企画・実施、海外・国内の受注型企画旅行の企画・実施、海外旅行・国内旅行の手配及び他社の募集型企画旅行の代売を行うこと。

体験プログラムとしてはたとえば、春には「春の山菜採りと湯めぐり体験」「竹の子狩り&トレッキング」など、夏には「森林浴トレッキング」「ナイトトレッキング」など、秋には「旬きのこ狩り体験」「野沢菜収穫体験」など、冬には「星空スノーシュー」「雪原遊覧ツアー」などを展開している（2014年3月1日現在)。

③野沢温泉のざわな蕪四季（かぶしき）會社事業

野沢菜と野沢温泉のイメージアップ、心のふれあいイベントとして、1990年に立ち上げた。蕪主になることができるのは野沢温泉住民以外とし、蕪主出資金は1蕪（1口）5,000円、2蕪（2口）6,000円、3蕪（3口）7,000円、蕪主には12月と1月の年2回野沢菜漬を送る（1蕪で各1kg、2蕪で各2kg、3蕪で各3kg)。これにとどまらず、この事業の一番の目的は交流であり、11月1日「野沢菜の日」に開かれる蕪主総会は蕪主とその同伴者の参加が可能として、野沢菜収穫体験や上ノ平高原散策、および野沢菜料理と地酒で地元の人と蕪主との交流の場を提供している。これには昨年（2013年）は240名ほどの参加があった。ほかにも、蕪四季思情（かぶしきしじょう）という野沢菜と野沢温泉の観光情報を春夏秋冬に送るなど、多様なイベントや特典を用意し野沢温泉のファンづくりを行っている。年齢の高い蕪主が多いが、毎年500-600名の申し込みがあり、6割ほどが継続している。

④観光大使事業

地元の人から推薦を受けた地元民以外の人を任命している。現在100名ほどを任命している。

⑤駐車場管理事業

スキーシーズン中の駐車場2箇所の管理を任されている。かつて村役場に事務所を置いていたことの名残としての事業である。ここの運営には人件費（管理人の雇用など）と除雪費で年間700万円ほどかかるものの、駐車料金としての収入は300万円ほどに留まり、約400万円の大赤字の事業である。

（3）その他

スキー場、旅館組合、村役場観光産業課、観光協会という4者による調整会議を月1回開催していることは前述の通りだが、これらの主体との連携だけでなく観光協会はこれ以外の多様な主体とも連携しながら観光振興に務めている。

JAとの連携によって農業分野での誘客対応を行っている。広域観光連携事業としては、前述の信越観光圏や信越9市町村広域観光連携に加え、北信濃観光連盟[23]、Mt.6[24]、ウォーキング協会関係等々

---

[23] 北信濃観光連盟は、「北信濃地域の観光事業及び産業の推進を図ることを目的として」1982年5月締結された連盟である。北信濃地域の観光協会、自治体および交通事業者で構成されており、（財）ながの観光コンベンションビューローに事務局が置かれている。

2010年4月現在の構成メンバーは、以下の通りである：

（財）ながの観光コンベンションビューロー、山ノ内町（観光商工課)、川中島バス（株)（企画営業部)、長野電鉄（株)（総務部)、千曲市観光協会、信州高山温泉郷観光協会、信濃町観光協会、須坂市観光協会、信州なかの観光協会、信州いいやま観光局、戸隠観光協会、鬼無里観光振興会、信州新町観光協会、木島平村観光協会、野沢温泉村観光協会、小布施文化観光協会、飯綱町観光協会、小川村観光協会、坂城町（産業振興課)

[24] Mt.6（マウントシックス）は野沢温泉・蔵王温泉・草津・白馬八方尾根・妙高高原が、1999年6月に「リゾート文化の創造と継承」を誓い合って組織したものである。これら6ヶ所の山岳リゾートは、スキーと温泉を中心として発展してきた。彼らによるとこれら6ヶ所は、日本の山岳リゾートの中でも格別素晴らしい自然景観を有しており温泉保養地としても広く知られている、国際的なイベントや国際交流も盛んに行なわれ、日本のリゾートの顔となってきた場所であるという。歴史と伝統と文化が息づくリゾートとして誇りと自覚を持ちながら、今後もお客が心からリラックスしリフレッシュできるリゾートとなれるよう努力するために、互いに情報交換を行ないながら、より質の高いサービスをお客に提供したいと考えているという。このためにMt.6では次の3つの約束を掲げている：

との連携事業も行っている。受け入れ体制整備事業も行っており、関係機関と連携し、接遇講習会やガイド養成事業等を開催している。インバウンド事業としては、地元の宿泊施設 18 軒と連携してインバウンド協議会を設立し、協議会の事務局を観光協会の中に置いて、誘致プロモーション事業を展開している。

4. 野沢温泉旅館ホテル事業協同組合（旅館組合）

（1）旅館組合の現状

旅館組合が設立されたのは 1991 年 3 月であるが、今から 112 年前の旅舎組合がその母体となっている。現在の組合員数は 24 名（24 軒が加盟）である。加盟の出入りは少なく、昨年は 2 軒増と 1 軒の廃業があった。旅館組合には理事長と理事 6 名がいるが、新たに加盟するためには理事 2 名の推薦が必要であるとしている。

旅館組合は「野沢温泉の温泉を大事にしつつ、1 人でできないことを皆で力をあわせて、宣伝をすること」を目的としているという。たとえば旅館組合に加盟する旅館を対象とする宿泊先手配をするために、20 年ほど前に旅館組合は第 3 種旅行業を取得しており、旅行業部門には野沢温泉湯探歩（ゆたんぽ）観光という愛称も名付けて活動を展開している。旅館組合のホームページを通しても積極的に様々な宿泊プランを企画提供している。「旅館組合だからできるこの価格！」という見出しをホームページ上に掲げ、たとえば 1 泊 2 食付プランであっても、リーズナブル（8,800 円）、納得のプライス（12,000 円）、ちょっと贅沢に（16,500 円）[25]、というように多様な選択肢を提示している。あるいは朝食付（夕食無し）連泊プランや、野沢温泉リフト券付スキープランのある温泉宿をご紹介と謳うなど、さまざまな宿泊プランを紹介している。

（2）旅館組合の取り組み

野沢温泉には昔ながらの風習で「まぁまぁ、さぁさぁお茶でも」という家庭的なもてなしが当たり前になされる土地柄・人柄が残っているという。地元の人間が、素朴に、自然体に、お客に話していることが、お客の側から見ると「おもてなし」と感じてもらっているようであり、そのような風土を気に入っている客が多くリピーターにもつながっているという。

旅館組合のホームページにおいて旅館組合プランの中に「竹の子祭り・屋台村」の紹介があるが、これも上記を背景として展開されるようになったものであるといえる。竹の子（根曲がり竹）狩りを行うことは元々、地元の行事であった。地元住民の家族等でこれに出かけているところに、宿泊客もどうぞご一緒にと誘うようになり、それに着目した観光協会が 4 年ほど前から、観光協会受付で 6-7 月の閑散期のイベントとして竹の子祭りを開催するようになった。同様の取り組みとして山菜採りも

---

1. 日本を代表する山岳リゾートとしての誇りと自覚を持ち、訪れる人々の健康を願い、誰からも愛され、誰もが満足できる、充実したサービスを目指す。
2. それぞれの地に刻まれてきた歴史と伝統と文化を大切にしながら、つねに学び、つねに努力を重ね、互いに切磋琢磨しながら、21 世紀に求められる個性と哲学のある山岳リゾートを目指す。
3. 豊かな自然環境を守り、山岳リゾートが成し得る社会的貢献を実施し、スポーツ、レジャーの発展と地域経済活性化のためにリーダーシップを発揮することを目指す。

（出所）http://www.mt6.jp/modules/tinyd1/（2015 年 2 月 16 日閲覧）

[25] これらの価格については、2014 年 7 月 15 日に閲覧した野沢温泉旅館組合ホームページによる。

挙げられる。あるいはきのこ狩りプランも同様であり、この申込みは旅館組合までとホームページにてアピールされている。自分たちの当たり前（日常生活）に観光客を巻き込むことが、彼らには「おもてなし」と感じられ、リピーターにもつながる。これが野沢温泉のおもてなしの仕方であるという。

7-8 年前に 1 度実施したことがある「夕焼けバス」という取り組みが、旅館組合によって今年再興された。作詞家の高野辰之は野沢温泉村を終焉の地に選んだ人物であるが、彼が作詞した唱歌である「ふるさと」「朧月夜」の生誕 100 周年を今年迎えることを記念して「夕焼けバス」を企画したという。旅館組合加盟の各旅館から協賛金を集めての企画の実施であり、売り方は各旅館の自由とした。これは旅館組合が第 3 種旅行業を取得していることから可能な取り組みであるといえる。バスの座席は予約制で、参加希望者は宿泊している旅館あるいは旅館組合に申し込む。夕食前の 1 時間 40 分ほどの所要時間で、運行ルートで示された村内各所のバス停からバスに乗り込み、村から 30 分ほど標高 1000mほどのゲレンデ中腹にある上ノ平高原「見晴らし台」から千曲川を一望し沈む夕日と夕焼けを楽しみつつ、日本人の心に刻まれた唱歌を大切な人と一緒に合唱しよう、ボランティアガイドも同乗し村の名所や歴史も案内する、というものであった。大人 800 円（往復）、子供 400 円（往復）で販売することとしたが、夕焼けバスのチケットを持っている人はバス利用の当日または翌日に限り、おぼろ月夜の館の入館料を無料とする特典もつけた。おぼろ月夜の館の入場料は旅館組合が負担している。今回の夕焼けバスは、10 月の火曜、木曜、土曜、および連休の場合は日曜も走らせて、計 14 日運行した。ヒアリング調査では聞くことができなかったが新聞記事[26]によると、野沢温泉村のこの見晴らし台は「日本の夕陽百選[27]」に選ばれているとともに、見晴らし台付近にはススキが茂り、10 月中旬頃から周囲のブナ林が黄色に染まるという。同紙では旅館組合の話として、彼らが「10 月は夕日が最も映える」と PR しており、観光資源の一つとしたい考えであることを伝えている。

これらの取り組みは、閑散期にイベントを作り出すことによる誘客、そして参加するには必ず宿泊を伴うもの、として企画されている。竹の子祭りも実施時間は 18 時 30 分から 20 時 30 分までとして企画されているし、夕焼けバスも村内での宿泊が必要となるような時間帯での企画である。

なお、上記のような商品企画以外にも、旅館組合では温泉のレジオネラ検査を自ら実施している。長野県では年 1 回の実施としているが、源泉かけ流しであることから旅館組合では 1 浴槽につき年 2 回実施することとし、レジオネラ菌が決して出ないようにきちんと管理している。

（3）その他

年間 65 万人の観光客が野沢温泉を訪れるが、かなりの人数の観光客が毎年 1 月 15 日に開催される道祖神祭りの前後に集中している。道祖神祭りとは無形文化財の指定を受けている火祭りで、Fire Festival として外国人宿泊客にも人気が高い。調べたところお祭り前日の 1 月 14 日には 1,900 人ほどの宿泊者がいるといい、外国人も多い。このうち 65%が外食するが、村内の飲食店の全テーブルのキャパシティを超えていることにより「夕食難民」という現象が生じていることは前述の通りである。客の過度な集中、中でも外国人宿泊客の火祭りへの集中をいかに 2-3 月に分散化するかが、大きな課題として認識されている。外国人が野沢温泉に求めているのは、パウダースノーと日本的情緒であると考えているが、パウダースノーの雪質はちょうど火祭りの頃がもっとも良い状態にある。このため、分散化はなかなか難しい問題である。

---

26 「野沢温泉「夕陽百選」見晴らし台　10 月限定でバス運行」『信濃毎日新聞』2014 年 9 月 30 日、http://www.shinetsu-navi.jp/2014/09/30_044802.php（2015 年 2 月 12 日閲覧）。

27 NPO 法人「日本列島夕陽と朝日の郷づくり協会」による選定。

インバウンドへの取り組みについての考え方については、旅館ごとに温度差がある。全館外国人の宿泊でもよいとして外国人宿泊者の受け入れに積極的である旅館も何軒かある一方で、外国人宿泊者には5ルームしか提供しない（5ルームまでは積極的に受け入れるが）とする旅館もある。後者の理由は、外国人宿泊客の予約は日本人宿泊客よりもかなり早いタイミングから入る、ということにあるという。受け入れを5ルームまでと限定しておかないと全ての部屋が外国人宿泊客で埋まってしまうこともあり得て、長年お付き合いをしている日本人宿泊客（“いつものお客さん”）であっても予約が取れなかったということに為りかねないからだという。どのようなお客さんと長くお付き合いしたいかについては旅館それぞれの考え方があり、それが多様な対応につながっているということである。

宿泊客のピークは1991年であった。しかし、全旅館の客が減っているわけではなく、差が出てきているという。ある旅館は売上・人数とも変化なしで下げ止っている。努力している旅館はあまり宿泊者数が減少していないという。

民宿の中には、夏の営業を取りやめ、冬だけに変更したところもあるという。世代交代がうまくできていないところに、そのような傾向が多くみられるようである。

北陸新幹線が2015年春に開業するが、それに伴い野沢温泉に近い飯山駅にも新幹線駅ができる。金沢まで車で3時間かかるが、新幹線だと1時間で着く。飯山駅と野沢温泉の間はバスで20分の近さであり、今までと違い金沢から野沢温泉が近くなることをいかにアピールするかも課題であろう。このとき大切なのは、北陸の旅館との違いをPRすることだと考えている。①大型施設が多い北陸に対し、野沢温泉は小規模施設が多いこと、②海の北陸に対して、山の野沢温泉、③旅館内に宿泊客を囲い込むような北陸の宿に対し、野沢温泉は旅館の中に娯楽施設や土産店を作らず積極的な街歩きを促すという接客の手法の違い、など異なる面が様々存在する。これらもアピールポイントだろうという見解が示された[28]。

終わりに

野沢温泉には「野沢組」という住人による組織が存在し、これが村の共有財産である山林や水利権や温泉を守り、村の生活全般を支えているという。村民は税金以外に、世帯毎に野沢組に対し「組費」を支払うことになっており、組費は世帯の事情に応じて公正に金額が定められている。組費は野沢組の財源のひとつであるが、主な財源は共有林であるスキー場ゲレンデの借地料である。これらの財源をもとにして、温泉や山林の管理、川の堰払い、公共施設の雪下ろし等や祭礼について、費用負担を伴いながら手がけている。

野沢組は1名の「正惣代」を頂点とし、2名の「副惣代」とともに、この3名が常任で組織を支えている。野沢組の共有財産を管理し、住民の生活と財産を守る。過去からのものを変えずに伝えることが使命とされている。僅かな手当ては支給されるものの彼らはほとんど手弁当に近い状態で忙しい職務に当たっており、正副惣代は名誉と村民からの尊敬を集める役職である。惣代は村人から「さん」付けで呼ばれるが、公的機関の長や職員は呼び捨てで呼ばれることさえあるといい、このことからも惣代がいかに村民の尊敬を集めているかが窺えよう。村長でさえ解決できない問題であっても、正副

[28] ただしこれについては、旅館組合理事長という立場から旅館組合を代表する見解であるのか、一宿泊施設の経営者としての見解であるのか、不明である。

惣代の一言で解決するといわれるくらいの大きな存在となっている。

このように村の中では絶大な“権限”を有する存在であることから、特定の個人にそれが集中しないよう正副惣代の任期は1年とされている。正副惣代は任期中の1年は本業の仕事を休んで任務に当たる。毎年選挙が実施され新しい正副惣代が選出されるが、実際にはおおよそ誰が次の惣代になるかの暗黙の了解がある中で決まっていくという。正惣代はおおよそ60代前半の人が、副惣代は50代後半から60代の人が選ばれる。正副惣代に加え、彼らの下には野沢温泉各地区での選挙によって選ばれた協議員がいる。これらのメンバーによって野沢組では議会のようなものが構成され、全員一致を原則として様々なことが決められている。

野沢温泉ではスキー場、旅館組合、村役場観光産業課、観光協会という4者による月1回の調整会議によって多様なことが調整され決められていると、本稿では繰り返し記してきた。実は彼らの背後に野沢組という組織が存在していることも当地の観光の振興に大きな役割を果たしている、といえるのではないだろうか。野沢組はたとえばスキー場の最大の出資者であるが、運営には口を出さないという立場を取っている。しかしながら野村温泉の住民は常に、村全体・村みんなのために貢献している野沢組の存在を強く意識している状態にあり、このことによって公の立場で観光を振興する者においても、特定の主体（たとえば自身の属する組織のみ）の利益最大化にこだわることをよしとせず、野沢温泉全体として考えたならば何が最適かという観点から物事を考えなければならない（考えざるをえない）という状態に置かれているといえるのではないか。そしてこれを、野沢組による暗黙の影響力ということができるのではないだろうか。

そうであるならば野沢組による暗黙の影響力は、多様な主体が関わる観光振興において、連携が必要な局面において発生しうるコンフリクトの克服に貢献し、全体最適という観点からの決定へと導く調整メカニズムの役割を果たしているといえるのではないか。さまざまな地域において、多様な主体による連携によって観光を振興しようとする試みは多く見られる。そこでたいてい問題となるのは、多様な主体の利害関係をいかに乗り越え全体としての調整を図るかである。野沢温泉のケースはこの解決に関する興味深い一例であるといえよう。

参考文献

野沢温泉村（2012）『野沢温泉村の統計平成23年度版』
野沢温泉村観光振興審議会（2013）『信州・野沢温泉村観光振興指針』