

経済産業省

平成23年度地域新成長産業創出促進事業費補助金  
(地域新成長産業群創出事業)

## 国際リゾート形成事業

### 観光局・BID 海外調査・リゾート形成セミナー 報告書

平成24年3月

一般社団法人ニセコプロモーションボード



# 目次

|   |    |
|---|----|
| I. 地域新成長産業群創出事業の背景と目的.....                | 1  |
| 1. 背景.....                                | 1  |
| 1-1 ニセコ・エリアの概要.....                       | 1  |
| 1-2 調査の背景.....                            | 1  |
| 2. 目的と調査対象の選択.....                        | 3  |
| II. 積雪寒冷地の通年型山岳リゾート・ウイスラーを支える自治体と観光局..... | 4  |
| 1. ウイスラーの地理と歴史.....                       | 4  |
| 2. リゾート自治体ウイスラー.....                      | 5  |
| 2-1 概要.....                               | 5  |
| 2-2 リゾート自治体の役割と組織構成.....                  | 5  |
| 2-3 ホテル税.....                             | 6  |
| 2-4 まちづくり.....                            | 7  |
| 3. ツーリズム・ウイスラー.....                       | 8  |
| 3-1 ツーリズム・ウイスラーの目的.....                   | 8  |
| 3-2 BC州リゾート・アソシエーション.....                 | 8  |
| 3-3 リゾートランド.....                          | 9  |
| 3-4 組織構成.....                             | 9  |
| 3-5 会員の種類と分担金.....                        | 10 |
| 3-6 業務.....                               | 12 |
| 3-7 財務と資金調達.....                          | 14 |
| 4. 自治体とツーリズム・ウイスラーの関係.....                | 17 |
| 5. 考察.....                                | 17 |
| 6. 参考文献.....                              | 19 |
| III. ビジネス・インプルーブメント・エリア.....              | 20 |
| 1. 概要.....                                | 20 |
| 1-1 BIA創設の経緯.....                         | 20 |
| 1-2 BIAの機能.....                           | 21 |
| 1-3 BIA制度の概要（図III-2）.....                 | 21 |
| 2. バンクーバー市のBIA制度.....                     | 22 |
| 2-1 歴史.....                               | 22 |
| 2-2 設立と解散.....                            | 22 |
| 2-3 組織.....                               | 24 |
| 2-4 財務と事業計画.....                          | 25 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 3. BIA 事業の例.....                 | 26 |
| 3-1 ストリートの清掃と美化による魅力向上.....      | 26 |
| 3-2 安全パトロール.....                 | 28 |
| 3-3 イベント・マーケティング.....            | 28 |
| 4. 行政との協働.....                   | 29 |
| 5. バンクーバーオリンピックの取組.....          | 29 |
| 6. 参考文献.....                     | 30 |
| IV. ニセコ・エリアにおける成果の反映構想.....      | 31 |
| 1-1 カナダ調査の結果からみたニセコとの相違及び課題..... | 31 |
| 1-2 広域連携組織のあり方検討.....            | 31 |
| 1-3 BID 制度導入の検討について.....         | 33 |
| V. カナダ調査とリゾート形成セミナー.....         | 34 |
| 1. カナダ調査.....                    | 34 |
| 1-1 スケジュール.....                  | 34 |
| 1-2 対面者.....                     | 34 |
| 1-3 調査団.....                     | 35 |
| 2. リゾート形成セミナー.....               | 35 |

# I. 地域新成長産業群創出事業の背景と目的

## 1. 背景

### 1-1 ニセコ・エリアの概要

雄大な自然と豊かな天然資源を活用した観光産業は北海道の基幹産業であり、北海道庁の統計によると来道観光客（実数）は年間 590 万人に上っている。

近年では、経済成長の著しいアジア諸国・地域をはじめとした外国人観光客が 2005 年度と比べ 2009 年度では 1.3 倍と増加、特に、同期間で香港約 1.5 倍、中国約 6 倍、韓国約 2 倍と急激な伸び率となっている（図 I-1）。来道外国人観光客の消費行動により宿泊、レジャー、食、交通等多様な産業において大きな経済効果を生んでおり、2009 年 7 月～2010 年 6 月期における来道外国人の観光消費額単価は 122,128 円/人、年間の総消費金額は 855 億円と推計されている。

ニセコ・エリアは羊蹄山を望む景観と温泉や良質なパウダースノーといった観光資源に恵まれ、アウトドアスポーツを中心とした観光地としてこれまでも国内観光客に親しまれてきた。2000 年以降、オーストラリアからのスキー客が徐々に増加し、現在ではアジア、ヨーロッパからの観光客も多数訪問する道内屈指の観光地として発展している（図 I-1）。外国人観光客の増加に伴い、長期滞在施設やコンドミニアムの建設と外資による投資が活発化し、開発投資は数千億円に上っている。

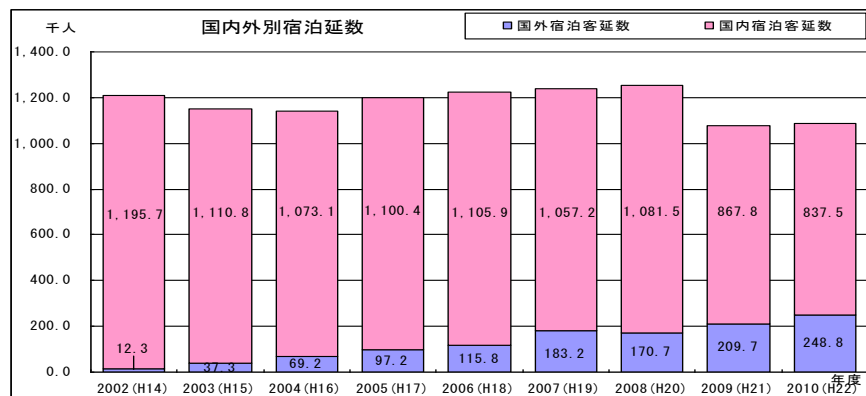


図 I-1 ニセコ町と倶知安町の国内外宿泊延数の推移（資料：NPB）

### 1-2 調査の背景

ニセコ・エリアの健全な発展を促進し国際リゾート地として継続的な集客を図るためには、地域における環境への配慮、開発の制度設計等の整備すべき課題を抽出し、エリアをどのようにしていくのかというビジョンづくりが必要である。ニセコ・エリアでは、現在下記のふたつのプロジェクトが進行している。

### 1-2-1 ニセコ観光局プロジェクト

最大規模のグラン・ヒラフスキー場は倶知安町、ニセコアンヌプリ国際スキー場とニセコビレッジ（旧東山）スキー場はニセコ町にある。札幌市民であっても、一般に「ニセコ」と呼ばれる観光地が複数の町村に広がっていることを理解していない人が多く、既存の町域による観光振興は顧客の視点とは大きな隔りがある。ニセコ全域を対象とし、また増加する外国人観光事業者の参加を得た観光振興団体として、2007年9月7日に、一般社団法人ニセコプロモーションボード（発足当時：有限責任中間法人ニセコ倶知安リゾート協議会、英名：Niseko Promotion Board、通称：NPB、改組改名：2009年6月9日登記変更、以下「NPB」という。）が設立され、代表理事は日本人と外国人各1名が務めている。

両町は『ニセコ町及び倶知安町の観光相互間連携によって広域観光を形成し、広域観光の魅力増進により国際競争力を高め、内外からの観光旅客の来訪及び滞在を促進すること』を目的として、2010年9月に官民協働の「ニセコ観光局プロジェクト検討会議」、2011年6月には行政による「ニセコ観光局プロジェクト協議会」を発足させ、行政界を超えてニセコの広域観光を推進する「ニセコ観光局」設置に向けて取り組んでいる。同協議会の「当面検討する具体的な事項」は、以下の4項目である。

- (1) 「ニセコビジョン」の策定
- (2) 2011年度向けの広域連携事業の検討
- (3) 広域連携組織のあり方検討
- (4) 広域観光を支える財源調達方法の検討

### 1-2-2 ニセコひらふ BID 構想

ニセコ・エリア内のひらふ地区（倶知安町字山田、字樺山地区の通称）では、地区内の外資による投資や事業化等国際化が進展する中、従来のペンション等の宿泊施設の減少に伴い、地域コミュニティ(町内会)の加入者も減少し、町内会が管理する防犯安全灯の電気代等、従来の地域維持活動が難しくなっている。このほか、地域の将来像の共有化、秩序ある開発・治安の維持・快適な生活空間の保持、日本人の減少と外国人の増加による多様な民族・文化・習慣・考え方の違いを超えた情報の共有化、安全センターの運営、統一標識によるデザイン化等、地域的な課題が顕在化している。また、幹線道路である(通称)ひらふ坂の道路改良事業が2011年度から4年を目途に実施され、歩車道にロードヒーティングが整備され、整備後は歩道の一部ロードヒーティングの維持管理費（電気代）を地元（町を含む）が負担する必要がある。

倶知安町では、今年度から、ニセコひらふ地区の自立的なまちづくりの仕組みを構築するために必要な事務支援として海外における BID（ビジネス・インフラ・ディストリクト）方式の資金調達と運営組織の導入検討活動をまちづくりの取組として支援している。BID は北米に起源し、指定地域における不動産所有者から負担金を集め、

行政が通常提供する以上の公共サービスを地域自ら提供する組織を運営して、街の活性化を図るシステムである。

## 2. 目的と調査対象の選択

我国における行政界を超えた広域観光に関する取組は、例えば観光圏整備法では『観光地が連携して、2泊3日以上以上の滞在が可能な「観光圏」を形成することで、(中略)、地域の自主的な取組を支援し、国際競争力の高い魅力ある観光地づくりを推進』とされているが、ニセコ・エリアにおいては訪日観光客の2泊3日以上以上の滞在はすでに一般的であり、両町の訪日外国人の平均滞在日数は、2009年度で3.04日(資料：NPB)である。したがって、当面の検討課題の参考事例は、国内よりも国際競争力を持つ海外の先進積雪寒冷地リゾートに求める必要がある。

近年、日本全国でエリアマネジメントという、住民・事業主・地権者等による自主的な取組が各地で進められ、国土交通省はマニュアル等も作成している。これら既存団体が抱える共通した重要課題のひとつに、活動を支える安定した資金調達がある。BIDは安定した資金調達を図る地域活性化制度であるが、日本国内では先例がない。沖縄県北谷町がBID特区を申請した際、総務省は現行制度で対応可能という判断を下している。BIDは北米(カナダ)が発祥の地であり、制度の詳細については海外の先行成功事例に学ぶ必要がある。

こうした背景から、NPBは経済産業省の国際リゾート形成事業(地域新成長産業群創出基盤形成事業)の採択を受け、その成果を制度検討やニセコ観光局プロジェクトに反映させるべく、1)海外リゾート先進地における観光振興制度や資金調達等の取組、2)BIDの法制度・組織運営等について、文献調査・現地調査ならびに海外から講師を招いてセミナーを開催した。多数の候補地から、積雪寒冷地の通年型山岳リゾートであるカナダBC州のウィスラーのリゾート自治体とツーリズム・ウィスラー、バンクーバー市のBIA(カナダでBIDはビジネス・インブループメント・エリアと呼ばれている)を成功事例である先進モデルとして調査対象に選択した。

カナダ調査のスケジュール、訪問先等は巻末の資料参照。

## II. 積雪寒冷地の通年型山岳リゾート・ウィスラーを支える自治体と観光局

### 1. ウィスラーの地理と歴史

ウィスラー（ブリティッシュコロンビア州（以下、「BC 州」））はバンクーバーから車で 2 時間（120 km）に位置する（図 II-1）。二つの山（ウィスラー山とブラッコム山）に開発されたスキー場は山頂でピーク 2 ピークと呼ばれるゴンドラで連絡している（図 II-2）。

1950 年代には当時ウィスラーと呼ばれていた現在のクリークサイドは多くのロッジが立ち並ぶ夏のリゾートとして栄えた。1966 年にはウィスラー山の南斜面（今日のクリークサイド）にスキー場がオープンし、短期間で北米有数のスキーリゾートとなる。

1970 年代の前半、現在のウィスラー・ビレッジにリゾート開発計画が持ち上がった。BC 州はその開発計画に許可を与えず、1975 年にカナダで最初のリゾート自治体となるリゾート自治体ウィスラー（Resort Municipality of Whistler）を設立した。1977 年に 53 エーカーの国有地がリゾート自治体ウィスラーに与えられ、現在のビレッジセンターを開発した。

2010 年の冬季オリンピック開催地に選ばれ、積雪寒冷地の通年型観光地として世界中で認知度が上がった。現在、BC 州の観光収入の 10% をウィスラーが占めている。



図 II-1 ウィスラーの位置



図 II-2 ウィスラーのスキー場



## 2. リゾート自治体ウィスラー

### 2-1 概要

【設立】1975年9月6日

【面積】12,630 ha

【気象条件】・年平均降雪量 430.5 cm (山頂で 980cm)

・冬季平均気温 -8 ~ 3°C

【人口】・住民 9,824 人 (2011年 カナダ国勢調査)

・季節居住者 2,266 人(推計)

・別荘所有者 11,522 人(推計)

・1日あたりの居住者換算 28,289 人

(居住者・旅行者・雇用者の推計値の合計)

【年間観光客入込数】214万人泊(ニセコ・エリアの約5倍)

【宿泊施設】・観光客宿泊施設(コンドホテル、別荘他) 8,010施設

・ペンション/B&B 254室

・ホテル 7,105室

・ホステルベッド数: 283ベッド

・キッチン・バストイレ付戸数 15,880戸

人口は約1万人だが、滞在人口は最大7万人に達するため、相当の上下水道、ごみ処理等のインフラが求められる点がリゾート自治体と他の自治体の大きな違いである。

### 2-2 リゾート自治体の役割と組織構成

#### (1) 役割

リゾート自治体ウィスラーの役割は、下記のとおりで、観光担当部局はない。

- ・固定資産税の徴収
- ・予算編成と予算執行
- ・計画と開発
- ・道路・上下水道
- ・公園とレクリエーション施設
- ・建築許可と検査
- ・条例の執行
- ・ごみ処理とコンポスト化

#### (2) 組織構成

自治体は選挙で選ばれた町長と6名の議員で構成される議会(Council)が最高決定機関で、その下で CAO(Chief Administrative Officer)が議会の戦略計画策定を支援し、議会

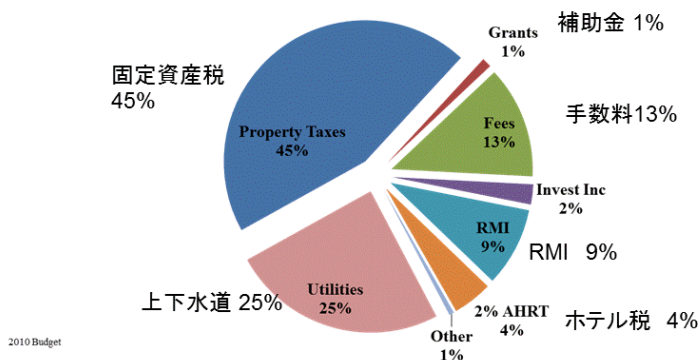
が決定した政策の事業化を統括する。部局は、人事、法務、財務、インフラサービス、法人コミュニティサービス、リゾートエクスペリエンスに分かれている。

インフラサービス部は、交通、バス、道路維持管理、上下水道、ごみ収集・リサイクルリング・ごみ処理を担当する。法人コミュニティサービス部は開発計画、建築の検査・許可、町民のレクリエーション施設等の建設管理、消防を担当している。常にインフラの受容範囲を超えないように、開発計画をコントロールし、ビレッジ内看板の色や大きさも管理している。リゾートエクスペリエンス部は、リゾート計画、公園やトレイル、ビレッジの維持管理やメモリアルコンサート等を担当している

### (3) 予算

カナダの自治体の歳入は、固定資産税が主要財源で日本のように所得に連動した町民税は徴収していない。固定資産税は当該年度の2期前の不動産取引実績による評価で課税され、日本の課税標準よりもかなり高い。税率は各自治体が毎年財政に応じて変える。直接的な比較は困難であるが、日本よりも一般にかなり高額である。

リゾート自治体ウィスラーの予算は57億18百万円(2010年度)で45%が固定資産税収入である(図II-3)。リゾートマネジメント・イニシアティブ(Resort Management Initiative: RMI)とは、ウィスラーの有形・無形のオリンピック資産を観光資源としての活用等の観光ソフト事業で、全額が州からの資金である。オリンピックプラザで開催されるメモリアルコンサート等に使われている。



(資料：リゾート自治体ウィスラー)

図II-3 リゾート自治体ウィスラーの歳入内訳

## 2-3 ホテル税

ホテル税(Additional Hotel Room Tax (AHRT))は、1988年にBC州が導入した。宿泊料金に州が課す消費税に2%のホテル税を加算して宿泊者から州が代理徴収し、自治体に払い戻される。用途は観光関連事業で、通常の自治体の住民サービスを超越する自治体の

観光関連歳出に使われる。ホテル税は利用者負担目的税(a customer-based user pay tax model)で、観光客が支払った税金を観光とリゾートの優先事業に使う。ホテル税からツアーリズム・ウィスラーには百万ドルが提供されている。

## 2-4 まちづくり

### (1) 建築ガイドライン

1978年にコロラド州ベールビレッジを設計したエルドレン・ベッグが中心部を歩行者天国とするウィスラー・ビレッジのマスタープランを基に、計画都市として街並みに統一感をもたらす建築ガイドラインを定め、行政が開発を規制したため、全体に統一感がある。山の景観がビレッジのどこからでも望めるよう工夫されている(図 II-4)。また、建物の壁面は垂直な壁ではなくベランダや子屋根等で変化をつけて高さを感じさせない工夫がされている。宿泊施設へのアクセスは、建物のビレッジセンター側とは反対側に道路があり、そちら側がホテルやコンドミニアムの正面玄関になっている。また、駐車場は各ホテルが地下に備えている。現在、ウィスラーには伝統的アルペンスタイル(図 II-5)とウェスト・コースト・グリーンと呼ばれるモダンなカナダ建築(図 II-6)という、二種類のデザインの建物がある。



図 II-4 ウィスラー・ビレッジ



図 II-5 伝統的アルペンスタイル



図 II-6 ウェスト・コースト・グリーン  
スタイル

## (2) 公共交通

通常のバスに加え、世界で最初の水素バス（図 II-7）を 20 台ほど運行している。連邦政府と州政府が半分ずつ資金を提供する水素バスはオリンピック時に導入された。バス運行は民間委託だが、営業収益は赤字で、自治体と州政府が半分ずつ負担している。ウィスラーの観光業は大量の短期就業者で支えられているが、その多くが自家用車を所有していないため、公共交通は地域経済に非常に重要である。

## (3) 自転車トレイル（図 II-8）

総延長は 35 キロメートルあり、ほぼ自治体内を網羅している。自家用車の代替交通として利用を促進している。周囲の湖等を周遊する自転車トレイルの一部には、自転車愛好者協会が自主的に（別の言い方をすると、勝手に）整備したものもある。



図 II-7 水素バス



図 II-8 自転車トレイル

## 3. ツーリズム・ウィスラー

### 3-1 ツーリズム・ウィスラーの目的

正式名称は「ウィスラー・リゾート・アソシエーション」で、1979年に設立された非営利の会員組織(NPO)である。設置目的は「ウィスラーを世界に紹介し、顧客に選ばれる通年型山岳リゾートとなるべくプロモーションを行う」ことで、任務は「マーケティングとセールス」ならびに「観光客の宿泊日数の増加」である。

### 3-2 BC州リゾート・アソシエーション

リゾートのプロモーションを目的として組合法に準拠して設立され、マーケティング、特別イベントの計画、方向指示標(サイン)の設置、イベントや宿泊予約受付等のサービス

を地域に提供する。リゾート・アソシエーション法(州法)で組織構造が定められ、組合組織として定款を持ち、会員から活動費用として分担金を徴収する権限を与えられている。地方自治体法に準拠して組織される BIA とは法人の種類と準拠法が異なる。しかし経済活性化により資産価値の維持・向上という利益を得る不動産所有者から分担金を得て、その資金で活性化組織を運営する点で、全く同じ手法といえる。

### 3-3 リゾートランド

1979年に開発者とBC州が図II-9のオレンジ色の範囲にある土地をリゾートランドとして定めた。不動産所有者は例外なく(すなわち強制的に)会員になる。オレンジ色の四角い区域の外に建物が建つとそこまでリゾートランドを広げる措置を講じている。



図II-9 リゾートランド指定地(オレンジ色の四角い部分)

### 3-4 組織構成

理事会が意思決定機関で、7名は会員投票、6名は指名で選出される(表II-1)。全体選出理事の投票権は、分担金支払い済み商業会員に一票が付与される。宿泊施設を代表する各理事は、該当するタイプの宿泊施設の所有者がベッドルーム数に応じて投票権を持つ(ベッドルーム一室が2単位)。商業理事の投票権は、店舗等の商業用不動産所有者とテナント会員に付与される。分担金の未払い、もしくはリゾートランド内の他者に対する期日到来未払債務のある会員には投票権・被投票権はない。

年に一回開催される総会が最高意思決定機関で、重要案件は総会の会員投票で決定する。執行部はCEO他4名で、全体で80人のスタッフがいる。自治体からの派遣職員はいない。スタッフのうち14名がセールスチームに所属し、世界中の旅行博等に参加してエージェンต์対象にツアーを誘致している。



### 3-5 会員の種類と分担金

ウィスラーで「リゾートランド」に指定された土地に資産を有する所有者はすべて、例外なくツーリズム・ウィスラーの会員となる。会員はアセスメントフィー(Assessment Fees)と呼ばれる会費を払う。アセスメントフィーは、全居住不動産にかかる共通分担金会(Common Fees)と商業用不動産にかかる商業分担金 (Commercial Fees) からなる。

表 II-1 ツーリズム・ウィスラー理事会の構成

| 指名理事   |   | 理事数 |
|--|---|-----|
| ウィスラー/ブラッコム(スキー場索道会社)                                |   | 2   |
| リゾート自治体  |   | 2   |
| ツーリズム・ウィスラー 理事長&CEO                                  |   | 1   |
| 商業会議所  |   | 1   |
| 選出理事   |   | 理事数 |
| 大規模単独管理宿泊施設<br>(Large Single Managed Lodging)        | 会員分担金単位 500 以上の宿泊施設で、90%以上を単一の管理会社が管理する不動産の所有者の代表。有名ホテルの大半と所有者が単一のホテル全てが含まれる。 | 1   |
| 小規模単独管理宿泊施設<br>(Small Single Managed Lodging)        | 会員分担金単位 500 未満の宿泊施設で、90%以上を単一の管理会社が管理する不動産の所有者の代表。                            | 1   |
| ベンチランド複数管理宿泊施設<br>(Benchlands Multi-Managed Lodging) | 会員分担金単位の 90%未満を単一の管理会社が管理し、ベンチランド内に所在する不動産の所有者を代表する。                          | 1   |
| ビレッジ複数管理宿泊施設<br>(Village Multi-Managed Lodging)      | 会員分担金単位の 90%未満を単一の管理会社が管理し、ビレッジ内に所在する不動産の所有者を代表する。                            | 1   |
| その他地区複数管理宿泊施設<br>(Other Multi-Managed Lodging)       | 会員分担金単位の 90%未満を単一の管理会社が管理し、ビレッジとベンチランド以外に所在する不動産の所有者を代表する。                    | 1   |
| 商業理事<br>(Commercial Director)                        | リゾートランド内で、宿泊に指定されておらず、商業に指定されている不動産の所有者とテナント(店子)を代表する。                        | 1   |
| 全体選出理事<br>(Director at Large)                        | 全メンバーを代表する。会費を完納している全メンバーに投票権   | 1   |

会員の有資格者は以下のとおりである。

- ・ウィスラーランド公社
- ・スキー場経営会社

- ・リゾートランド内不動産所有者
- ・リゾートランド内ビジネス
- ・リゾートランド内住民・テナント
- ・リゾートランド内不動産所有者の代理人

### **(1) 住民会員**

所有不動産を住宅に使用している居住者で、毎年、「居住者申告」を提出し、共通分担金のみ負担する。

### **(2) 宿泊不動産所有者と商業用不動産所有者**

不動産を年間2週間以上賃貸する所有者(3か月以上の長期契約住居は住宅扱い)で、共通分担金と商業分担金を負担する。宿泊事業者は、ベッドルーム一室を2単位として、店舗等の商業用不動産所有者は床面積から免除面積(廊下、階段、会議室、台所、洗濯室、ユーティリティルーム、ホテルのレセプション部分、トイレ、収納部分)を引いた残りの面積に対して150m<sup>2</sup>を1単位として負担する。

### **(3) 商業テナント会員**

リゾートランド内のテナントは、家主が商業分担金を支払っているのもので自動的に会員資格を持つ。商業テナント情報の届出をすると会員特典が使えるようになり、利用者申請書の提出で商業理事の投票権を得る。(事業者は別途、自治体に登録料を支払い、ビジネスライセンス取得が義務付けられている。)

### **(4) アフィリエイト会員**

リゾートランド内に不動産を所有していないが、会員としての特典を利用したい観光事業者が申請し、ウィスラー・リゾートの既存事業者のサービス等を補完していると認められる場合にアフィリエイト会員になることができる。年会費を支払い、対価としてツーリズム・ウィスラーが会員に提供する便益を享受する。ツーリズム・ウィスラーとの提携は任意で、毎年更新できることから、正式な会員の資格はない(投票権や理事の被選挙権はない)。

### **(5) 分担金の算出方法と徴収**

#### **i. 算出方法**

算出方法の基本的な考え方は以下のとおりである。

#### **【共通分担金】**

- ・ベッドルーム1室=2単位
- ・1単位：\$47.49/年+消費税
- ・ベッドルーム1室の年間費用=\$94.98+消費税

## 【商業分担金】

### ■ 宿泊施設

- ・ ベッドルーム 1 室 = 2 単位
- ・ 1 単位 : \$ 184.46 /年 + 消費税
- ・ ベッドルーム 1 室の年間分担金 = 共通分担金 + 商業分担金  
= \$94.98 + \$ 368.92 + 消費税

### ■ 宿泊施設以外の商業施設(飲食、小売、レンタル、事務所等)

- ・ 単位数 = 床面積 ÷ 150
- ・ 年間分担金  
= 共通分担金 + 商業分担金 = (\$94.98 + \$191.35) × 単位数 + 消費税

## 【アフィリエイト会員会費】

所有不動産に対して、リゾートランド内に不動産を所有している場合の 90%の割合で分担金を計算している。

### ii. 分担金の徴収

分担金はツーリズム・ウイスラーが徴収している。支払方法は、クレジットカード、テレフォンバンキング、オンライン銀行振り込み、オンラインクレジットカード引き落とし、自動振り替え等、あらゆる現代的な支払方法を網羅し、会員の便宜を図っている。住民会員の居住者申請書を提出しないと、自動的に商業分担金が徴収され、申請書の提出が期限に遅れると手数料が発生する。

支払期日は毎年 6 月 30 日で、遅延すると年利率 6%の延滞利息がかかる。支払いが無い場合、電話やメールで督促し、それでも翌年 6 月 30 日までに支払わない場合は、当該物件にかかわらずリゾートランド内の同一所有者の不動産に抵当権が設定され、物件が売却されたときに未払い分担金を回収する。

## 3-6 業務

ツーリズム・ウイスラーの機能は次の 3 つに分けられる。

### (1) マーケティング戦略

#### <コーポレート・コミュニケーション部>

パートナーと協力してメディアへの露出を図り、ステークホルダーとの情報交換を行い、ウイスラーの知名度を上げる。

#### <マーケティング・サービス>

##### 広告

広告事業チームは伝統的なメディアやソーシャルメディアや CRM 等のメディアミックスを活用したツーリズム・ウイスラーの広告計画を担当する。

##### パートナーシップ&イベント



パートナーシップ&イベント部は外部の主要取引先との関係強化を図る。

### 情報通信

情報通信部はソフトウェア、データ管理、通信技術の活用のリーダーシップをとる。

### ウェブ・サービス

Whistler.com ウェブサイトのデザインと管理、更新を担当する。季節に合わせた新しいパッケージやプロモーション、マーケティングの取組を反映する新しいページを作成し、毎日更新する。

### <リサーチ>

リサーチデベロップメントチームは、ツーリズム・ウィスラーの会員と内部部局に適時に適切かつ利用しやすい調査結果を提供し、戦略的セールスやマーケティングを支援する。メンバー専用ページですべての調査結果を見ることができる。

## **(2) ファイナンス&オペレーション**

### <ファイナンス>

ファイナンス部は会計と会計報告、予算、収益予測を担当する。

### <人事>

従業員の雇用と従業員教育を担当する。

### <メンバー・リレーション (会員担当) >

メンバー・リレーション部はツーリズム・ウィスラー会員との連絡業務を担当し、会員プログラムとサービス、会費徴収管理を担当し、問い合わせ窓口でもある。

### <ウィスラー・ゴルフクラブ>

ウィスラーのパートナーと協力し、北米随一の山岳ゴルフ場を目指す。

### <ビル管理>

ビル管理部はカンファレンス・センター、アクティビティ・センター、ウィスラーゴルフコースのクラブハウス等のツーリズム・ウィスラーが管理する不動産の維持管理を行う。

### <ビジター・サービス>

ビジター・サービス部はウィスラーのあらゆるリゾート情報、アクティビティの予約と交通情報をビジター・インフォメーション・センターで提供する。

## **(3) マーケット開発**

### <トラベルトレード>

通年の入込み客を増やすため、海外の主要マーケットにおいて、消費者に直接、もしくは業者やメディアを通じてウィスラーの知名度を高める。

### <会議セールス>

会議セールス部はリゾートの宿泊者とウィスラー・カンファレンスセンターの収入

を増加させるべく、大規模会議の誘致を行う。

### <会議サービス>

会議サービスチームはウィスラー・カンファレンスセンターで開催される会議・イベント・フェスティバル等の実施を監督し、最高の会議となるよう協力する。

### <コースト・マウンテン・リザーベーションズ>

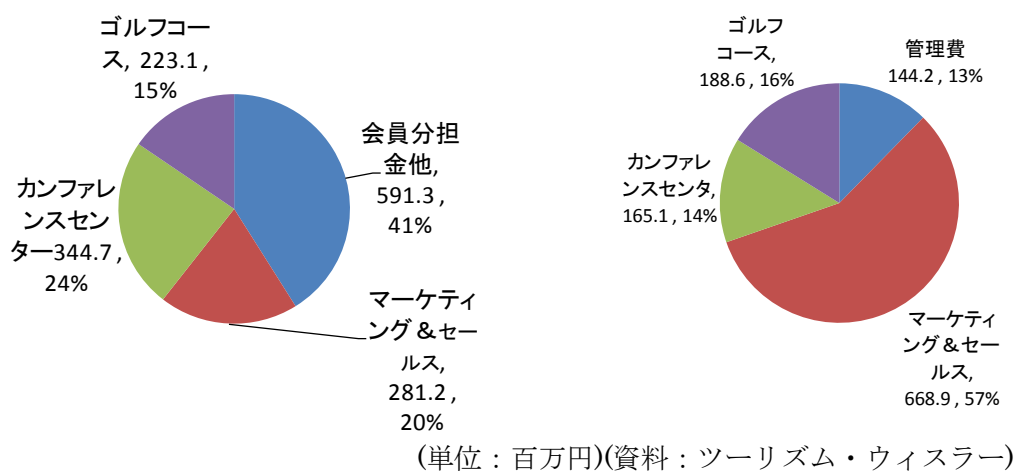
ツーリズム・ウィスラーのウェブサイトでウィスラーをプロモーションし、顧客をリゾートに呼び込む予約センターである

## 3-7 財務と資金調達

### (1) 収入と支出

#### i. 両建科目

ツーリズム・ウィスラーの2010年の収入と支出(図II-10)で、収入と支出の両建科目は、マーケティング&セールス、カンファレンス・センター及びゴルフコースである。ゴルフコースとカンファレンス・センターを自治体が建設し、ツーリズム・ウィスラーに運営を委託し、ツーリズム・ウィスラーはその運用益を収入として安定財政を築いている。



(a) ツーリズム・ウィスラーの収入 (b) ツーリズム・ウィスラーの支出

図II-10 2010年の収入と支出

#### ii. 支出

マーケティング&セールスでは下記の業務に支出している。

- 1) 海外や北米からの団体ツアー誘致
- 2) マーケティング活動のため旅行博等への参加(マーケティング)
- 3) 雑誌取材や撮影等に訪れたライター・撮影隊の対応(コミュニケーション)

- 4) フェスティバルや特別イベントによるプロモーション(イベントツーリズム)
- 5) ウェブサイト/ソーシャルメディアによる情報発信
- 6) ウェブサイトでのホテル等の予約受付
- 7) 各来訪者に個別化したメールでマン・ツー・マン・マーケティング

### iii. 収入

- ・ ノンストップウェブ予約サイト Whistler.com : ホテル等の予約によるエージェント料金
- ・ ゴルフコース : 夏季の観光資源として、またツーリズム・ウイスラーの収益源となるよう設立時に自治体が建設し、管理運営をツーリズム・ウイスラーに委託。ゴルフコースの運営は営業利益を出している。
- ・ カンファレンス・センター (自治体が建設し、管理運営をツーリズム・ウイスラーに委託)。自治体からツーリズム・ウイスラーに渡されるホテル税のうち年間 60 万ドルをカンファレンス・センターの基本経費に充当しているため、カンファレンス・センターも営業利益が発生し、マーケティングに使われている。

## (2) 収入・支出の内訳

前項で収入・支出の両建科目を収支の差額で表示した収入(図 II-11)でみると、会員分担金が 76%を占めている。図 II-12 は会員分担金の内訳で、商業分担金のうち宿泊施設からが 79%、その他の商業施設(飲食・物販等)からが 11%、ウイスラー・ブラッコムスキー場運営会社が 10%となっている。

図 II-13 は前項の両建科目を収支の差額で表示した支出である。商業分担金でツーリズム・ウイスラーが行うマーケティング&セールスの費用を賄っている。住民会員を含む全会員の共通分担金は、ツーリズム・ウイスラーの運営管理(人件費等)と施設運営費やイベント等の事業費に充当している。観光事業者が観光収入を得るためのマーケティングには、住民の分担金は使われていない。

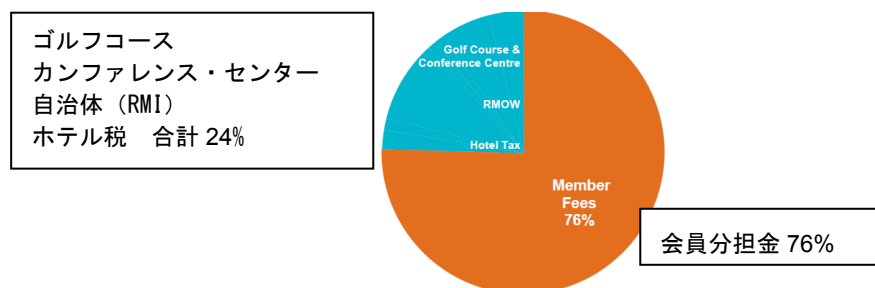


図 II-11 両建科目を収支の差額で表示した収入

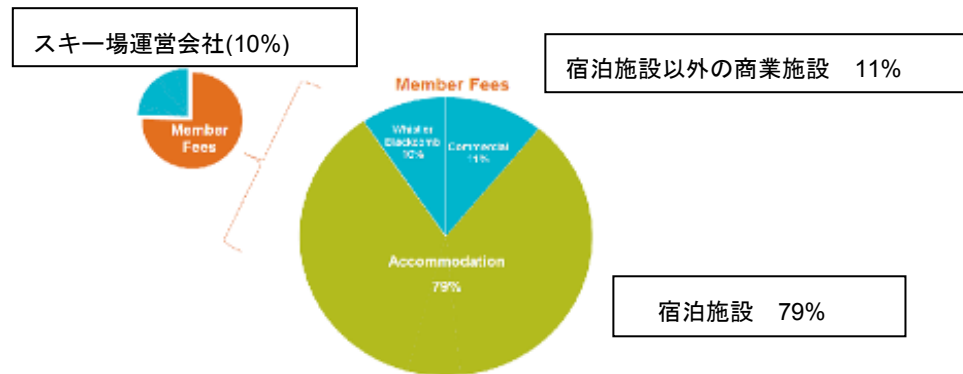


図 II-12 会員分担金の内訳

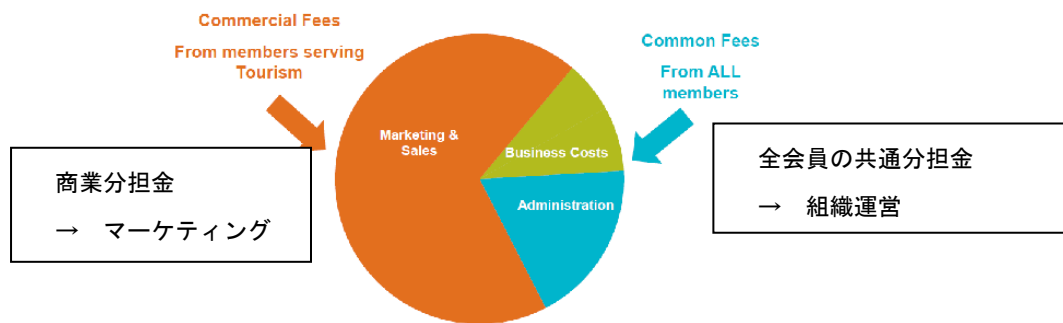


図 II-13 両建科目を収支の差額で表示した支出

### (3) ツーリズム・ウイスラーの資金調達の特徴

ツーリズム・ウイスラーの資金調達の特徴として、下記があげられる。

- 1) 不動産所有者を例外なく会員として、フリーライダーを無くした
- 2) 住民負担は観光事業者の五分の一程度である
- 3) 収入の 76% が会員分担金である
- 4) 自治体が建設したゴルフコースやカンファレンス・センターをツーリズム・ウイスラーが運営管理し、収益源としている公設民営方式。これら施設はリゾートとしての魅力向上と来訪者増加に有効だがかならずしも利益がでるものではない。
- 5) 自治体はホテル税から百万ドルをツーリズム・ウイスラーに渡し、そのうち 60 万ドルがカンファレンス・センターの基本的な運営費用として充当されている。
- 6) 運営するノンストップウェブ予約サイト Whistler.com におけるホテル等の予約によるエージェント収入もマーケティング活動の原資として使われている

## 4. 自治体とツーリズム・ウィスラーの関係

自治体には観光課は存在せず、観光関連のプロモーションはツーリズム・ウィスラーが一手に引き受けている。つかず離れずの適切な距離と協力体制にある。

ツーリズム・ウィスラーの収支を安定させるため、設立時にゴルフコースを自治体が建設して運営管理をツーリズム・ウィスラーに委託し、その利益を観光プロモーションに充当している。また、カンファレンス・センターも自治体が建設し、ツーリズム・ウィスラーに運営管理を委託している。自治体からツーリズム・ウィスラーに渡るホテル税のうち年間 60 万ドルでカンファレンス・センターの基本的な経費を賄う。

ワンストップのウェブ予約サイトである Whistler.com は、自治体とツーリズム・ウィスラーが其々 51%と 49%を所有し、予約センターとウェブ制作に投資し、5 年間で 136 万ドルの利益を得て、観光マーケティングに再投資している。

また、ツーリズム・ウィスラーは、カンファレンス・センターに設置されたビジター・センターも運営している。ビジター・センターは RMI からの 15 万ドルと自治体のカンファレンス・センター資本投資 15 万ドルで運営されている。

## 5. 考察

### (1) 自治体と観光推進組織

リゾート自治体ウィスラーは、リゾート開発を目的に州が設置した自治体で、インフラの開発と維持管理を担う。非営利団体ツーリズム・ウィスラーは、リゾート全体には価値があるが、それ自体は収益を生まないため、担い手がないサービスを提供し、公共的な観光振興を担っている。

我々にはいわば「行政の観光関係業務」の究極の民営化に見えたが、ツーリズム・ウィスラーの設立は 1979 年に遡るためか、そうした意識はもうすでに自治体側にもツーリズム・ウィスラー側にもなく、両者はパートナーシップで腕の長さの関係(税務上の経理用語で親しい関係でも一定の距離をおいた取引の意味)を強調していた。

### (2) ツーリズム・ウィスラーの安定した財務構造

ツーリズム・ウィスラーは財源として、会員から所有不動産に応じて分担金を徴収する権限を与えられ、安定した財政基盤を持つ。さらに財務の安定性を確保するために、自治体がゴルフ場やカンファレンス・センターを建設し、ツーリズム・ウィスラーが運営している。運営で利益をあげて観光プロモーションを行うという、「観光インフラ投資->利益->観光プロモーション投資」というサイクルを作り上げている。また、収益源を多元化して時代の波に対応する工夫がされている。

### **(3) ウェブによる顧客戦略**

ノンストップ予約システムは当初、顧客選好データの収集という調査目的で開発されたが、得られたデータをフィードバックして活用し、顧客ニーズにあった商品やサービスを提供するポジティブなサイクルを生み出すことから、さらに充実させることとなった。情報テクノロジーチームが最新の技術を活用して様々なアイデアを組み込み、パーソナライズされた情報提供で最先端の CRM (カスタマー・リレーション・マネジメント) を実現している。

### **(4) ウィスラーが創出した優位性：ディスティネーション・マネジメント**

個々の経済主体が最適化を図った旧ウィスラー (現在のクリークサイド) は、ゴンドラ乗り場を取り囲むように宿泊施設が立ちならぶ。確かに個々の宿泊施設はスキーン・スキーアウトという顧客ニーズを満たして他の宿泊施設に対する優位性を確保した。しかしエリアとしては魅力に欠け、現在のウィスラー・ビレッジの賑わいはない。おそらくその反省からか、全ての観光客に最高のリゾート体験を、というコンセプトで、開発規制によるまちづくり・インフラ開発とそこに展開する観光体験というソフトを自治体とツーリズム・ウィスラーがそれぞれ担当した結果、現在のウィスラー・ビレッジがある。

顧客の視点とリゾート全体の利益という視点からみたツーリズム・ウィスラーが提供するサービスの優位性は以下のように分析される。

#### **【顧客の視点】**

- ・ウィスラーに興味をもった潜在顧客に、リゾート内の情報を一元化して予約・支払いまで一貫提供 (便利)
- ・実際に来た観光客のリゾート体験を充実 (楽しい)
- ・帰った後も、不満がなかったかパーソナルレベルでフォローアップ (不満を伝える機会)

#### **【リゾート全体の利益】**

- ・マスコミやファミツアーへの対応の充実 (それ自体は何の収入にもならない)
- ・観光情報を網羅したノンストップ予約システムで興味を持った顧客を逃さない (リゾート全体の公式予約システムは、事業者が自社の予約システムの顧客が減る、と反対すると成立しない。事業者の反対を乗り越えるには、最高水準のウェブ予約システムと親切なオペレータを備えたコールセンターの組み合わせが必要である。)
- ・カンファレンスやインセンティブツアー等に対するサービスを安定した品質で提供し、リゾートの宿泊需要を確保 (カンファレンスやインセンティブツアーの運営本体は常に財政的に厳しい。多くのコンベンションは赤字との戦いで料金も厳しい。)

世界中へのマーケティング・プロモーションは費用が嵩む。費用に見合う効果をうまく得るためには、組織の歯車を合わせたマネジメントが求められる。再訪率の向上に不可

欠であるフォロー体制や、充実した事前情報提供や現地でのツーリスト・フォーメーション等のすぐれたディステーション・マネジメントがセールス活動を支えている。

総勢 80 名のツーリズム・ウイスラーの集客業績はニセコ・エリアの 5 倍で、量のみならず質的にも異なるプロモーション活動の結果といえる。しかしニセコ・エリアが投下している資源はセールスもディステーション・マネジメントもウイスラーの 1/5 よりもはるかに少ない。このことはニセコ・エリアがいかに観光資源と雪に恵まれているかを表し、それを再認識した戦略が必要である。

## 6. 参考文献

- 1) リゾート自治体ウイスラーホームページ <http://www.whistler.ca/>
- 2) ツーリズム・ウイスラーウェブサイト <http://members.whistler.com>
- 3) A Guide to British Columbia's Mountain Resort Associations Act  
[http://torc.linkbc.ca/torc/downs1/association\\_guide.pdf](http://torc.linkbc.ca/torc/downs1/association_guide.pdf)

# III. ビジネス・インフラ・エリア

## 1. 概要

BID 発祥の地、カナダでは BID (ビジネス・インフラ・ディストリクト) ではなくビジネス・インフラ・エリア(BIA)と呼ばれている。数ある BID 制度を持つ都市の中からバンクーバー市の BIA を本調査の調査対象として選択した理由のひとつは、バンクーバー市 BIA コーディネータのピーター・ヴァイスボード氏である。同氏はロースクール卒業後、数年間法曹界で働いた後、都市計画修士号を取得してバンクーバー市に奉職し、長年同職を務め、地元ではミスターBIA と呼ばれている。(現在も労働組合活動を続けていることから、管理職の職位にはついていない。)バンクーバー訪問の折には午前・午後の長時間にわたり、BIA 設立の詳細なノウハウと制度についての説明を受け、後日ひらふ地域で開催したリゾート形成セミナーの講師としても招聘した。

### 1-1 BIA 創設の経緯

1960 年代後半、北米では都市から郊外への発展で、ショッピングモールが形成され、郊外の発展で中心部が空洞化した。カナダ・トロント西部ブローア・ウェスト・ビレッジ (Bloor West Village) (図 III-1) では、商業事業者が組織化してショッピングモールへの競合化を検討し、郊外のショッピングモールで管理者がテナントから徴収していた共益費に気づき、この「共益費」が BIA の考え方の基礎となった。

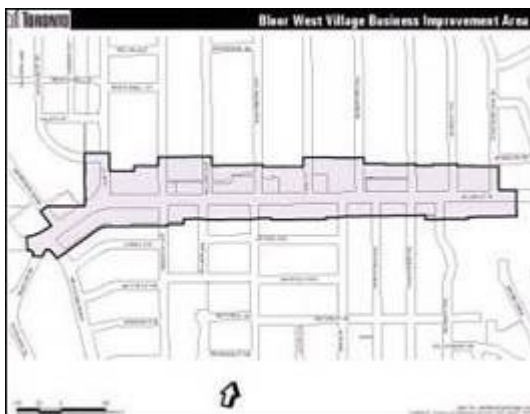


図 III-1 ブローア・ウェスト・ビレッジ商店街

この共益費とは、共用部分の維持管理に加えクリスマスの飾り付けや共同のプロモーションにも使用し、「街や通りに人を集めよう」という考えで商業振興に使われている。

BIA 設立前のブローア・ウェスト・ビレッジは任意加盟の会費制協会で、商店街の 10% しか加盟していなかった。しかし会員外も協会の恩恵を享受し、負担と受益の面でフェ



アではなかった。そこで誰もが支払わねばならない「税」のような共益費を課すセルフタックスと呼ばれる方法を考えだした。会員はトロント市と協議を重ね、トロント市は協会のために「levy」を商店街から代理徴収する案を提案・法制化し、1970年にトロント市で世界初のBIAが設立された。Levyは不動産に課すが用途が限定されている。日本の特別目的税もしくは受益者分担金に近い。そこで本報告書では一般の税と区別するため、「分担金」と訳す。

BIAはBC州組合法（Society Act of the Province of British Columbia）に準拠する法人である。BC州のBIA法に準じ、バンクーバー市が条例で包括法を定め、さらにBIA毎に個別に条例で設置している。

## 1-2 BIAの機能

資金調達とビジネスの活性化という二つの機能がBIAにある。

- ・資金調達：BIA内の地域ビジネス改善に使う資金を調達
- ・ビジネス活性化：調達した資金を使い、BIA内のビジネスを活性化する活動

BIAは、行政が通常、提供するサービス（道路・公園の清掃、ごみ拾い、街路、安全、街路灯や花壇等）をより高いレベルで行い、その費用を受益者（不動産価値向上の受益を受ける域内不動産所有者）が負担するものである。

## 1-3 BIA制度の概要（図III-2）

- ・固定資産税に上乗せした分担金を市が徴収し、市からBIAに支出する。
- ・負担を不動産にリンクさせ、不動産所有者が分担金を支払う。店舗賃貸料に上乗せするとテナントが間接的に支払うことになる。
- ・個々の不動産所有者の負担割合

$$= \frac{\text{（個々の不動産の固定資産税課税額）}}{\text{BIAエリア内の不動産固定資産税課税総額}} \times 100（\%）$$

（BIAエリア内の不動産固定資産税課税総額）

- ・理事会が予算を決定し、総会で承認を得る。
- ・徴収対象は商業用不動産。通常、住宅は除外する。
- ・テナントは家主が分担金を支払っているもので、登録料（年間5ドル）を支払い会員になるとBIAのサービスを受けられる。
- ・5年の時限制度で、5年後毎にBIAを継続するかどうか会員の投票を行う。

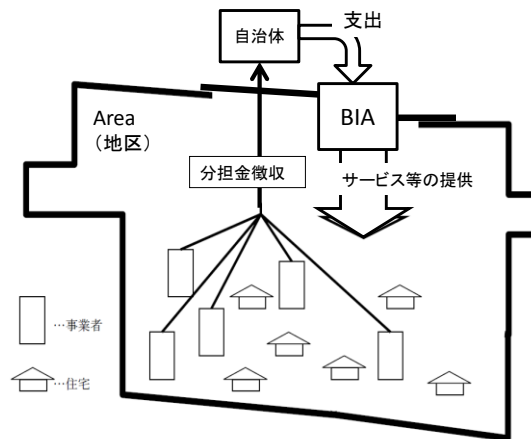


図 III-2 市による分担金徴収と BIA 組織への支出、  
BIA 組織によるサービス提供の概念図

## 2. バンクーバー市の BIA 制度

### 2-1 歴史

- 1988 : BC 州で BIA 設立に関する州法制定
- 1989 : ガスタウンとマウントプレスサイドの 2 箇所に BIA 設立
- 1990-91 : 3 ヶ所の BIA を新設し、合計 5 ヶ所となる
- 1991-98 : BIA 設立はハードルが高く\*、新設がなかった。そこで、市議会発案による BIA 設立手続き（イニシアティブ\*\*）を導入した。
- 1999-2009 : 15 ヶ所の BIA を新設し、合計 20 ヶ所となる。
- 2010 : 2 ヶ所の BIA を新設し、合計 22 ヶ所となる。

\* 当初は 60% の不動産所有者の署名があれば BIA の新設を認めていたが不在不動産所有者（特に国外）の増加に伴い、60% は非常に高いハードルとなった。

\*\*BIA の新設時には、BIA 候補組織（法人）が条件を満たすように市が指導を行い、そのうえで議会が BIA 設立に問題なしと判断すると、不動産所有者の投票（反対者のみが連絡する。反対の意思表示が 1/3 を超えなければ成立）を経て、議会は当該 BIA を設立する条例を制定し、市に設立を命ずる。この手続きをイニシアティブと呼ぶ。バンクーバー市では、包括的な BIA 設立・運営に関する条例を施行しているが、それとは別途、各 BIA を条例で設立する。

### 2-2 設立と解散

#### (1) 設立

図 III-3 は、BIA の設立過程の概略である。

- ①地域で BIA 設立の合意に達してから、市役所へ相談

- ②地域で、BIA 設立委員会を組織
- ③所有者に連絡
  - アンケートで課題と優先事項を調査。アンケート結果の説明会議を開催、アンケート結果や意見を反映した予算案と1年、3年、5年の事業計画をつくり、市へ提出
- ④市が市議会への報告書を作成
- ⑤BIA 設立委員会から、不動産所有者やビジネスオーナーに予算・事業計画等を公表し反対意見があれば30日以内に提出するように求める（反対意見を表明しないと賛成とみなされる）。不動産価値にして50%以上の商業用不動産所有者が反対意見なければ設立
- ⑥市議会が市に条例を制定するよう命令
- ⑦BIA 設立総会 → 予算、事業計画等の議案の承認
- ⑧市議会が分担金徴収を承認 → 毎年 BIA で承認を得た内容を議会でも審議・承認

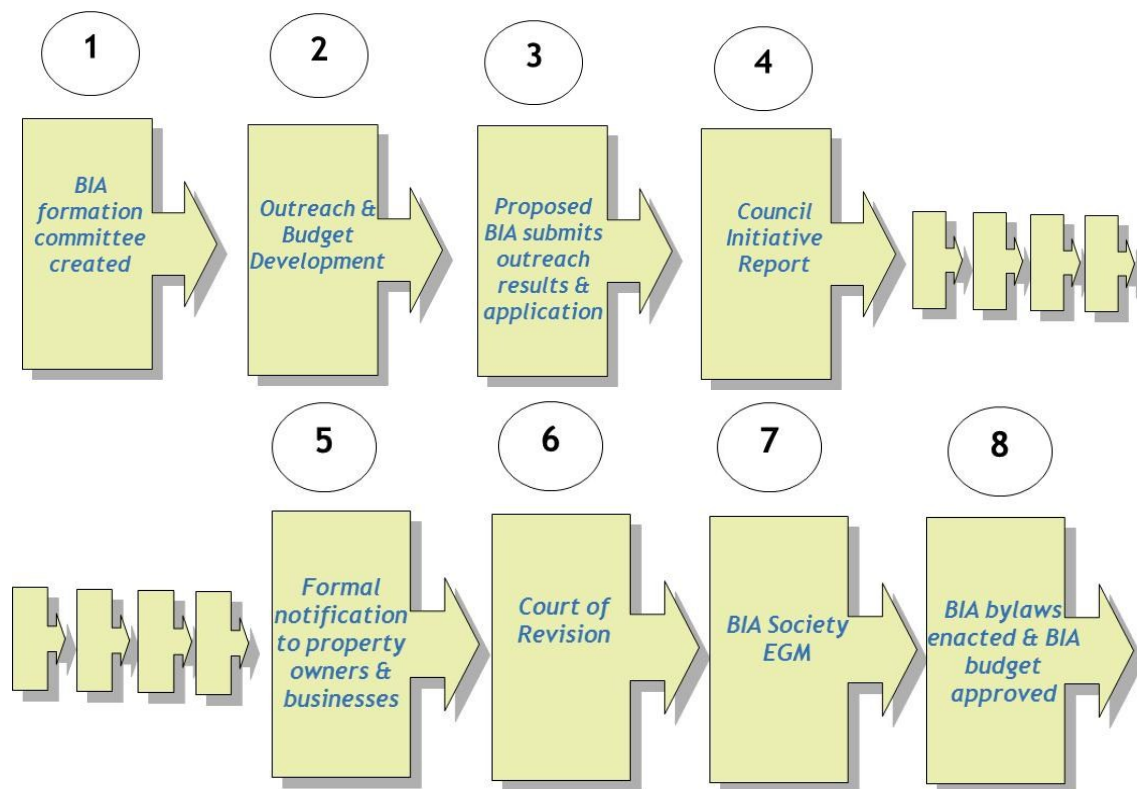


図 III-3 BIA の設立過程

## (2) 解散

BIA は時限設置で5年ごとに継続の可否を決める。継続を反対する会員のみが意思表示する会員投票を行う。当初は賛成が半分を超えなければ継続できなかったため、設置後4年目はほとんどの活動が継続の必要性を会員に訴えることに費やされていた。そのため、不動産価値にして50%以上の商業用不動産所有者が反対意見を表明しない限り継

続できるように、バンクーバー市の条例が変更された。

### **(3) 設立・解散の投票と議会発案（イニシアティブ）**

条例で不動産価値にして50%以上の商業用不動産所有者が反対意見なければBIAの設立・継続は可能であるが、必ずしも議会は承認しなくてもよい。市議会はBIAの設立・継続を議会発案する際のポリシーとして、反対意見を表明する人がわずかであること、分担金は実際にはテナント料に転嫁されていることを考慮し、商業用不動産所有者の反対意見が三分の一を超え、かつ商業テナントの反対意見（不動産所有とは別にカウント）も三分の一を超えた場合は設立・継続を認めていない。

## **2-3 組織**

### **(1) 会員**

会員は投票権を持つ会員と投票権のない会員がいる。BIA域内の不動産所有者とテナントは投票権を持つ会員である。テナント会員は登録料として5カナダドルを上限とする会費を支払う。BIA域内になんらかの権利を持つことを証明できれば、投票権の無い会員になれる。保有不動産数にかかわらず、不動産所有者の投票権は一票である。理事選挙と予算承認、事業計画の承認等の総会決定事項で投票が行われる。最高決定機関は総会である。

### **(2) 理事会**

理事会は意思決定機関で事業や予算の計画を策定する。理事は会員の投票で選出され、選挙にあたっては選挙管理委員会が設置される。未払分担金がある者は理事に立候補できない。不動産所有者会員とテナント会員のバランスが取れるように各々を代表する理事の人数を定款に定める。理事長は理事会と総会の議長を務める。

2010～2011年度のイェールタウンBIAの理事は11名でチャイナタウンBIAは理事13名である。理事会はいずれも月一回だが活動は非常に活発である。

### **(3) 事務局**

事務局は有給の専任スタッフが運営する。非常に成功しているイェールタウンBIAでは3名のフルタイムスタッフで、マーケティング、財務、ウェブ、コミュニケーションをカバーしている。チャイナタウンBIAの専任スタッフは2名だが小委員会の活動が活発である。

#### **【成功の秘訣】**

人件費予算を十分にとり、優秀なスタッフでBIAを運営する。ひとりのスタッフがすべてに優秀なわけではない。不足する能力は外注や支援スタッフで補えばよい。事務局長がマーケティングに暗ければ、マーケティング専門家に依頼し、会計ができなければ会計士に外注する等である。ボランティアをあてにしてはいけない（BIAの目的のひと

つが、専任スタッフによる組織的な事業運営である。ボランティアでなんとかできるなら、そもそも BIA を設立する必要がない)。

## 2-4 財務と事業計画

### (1) 資金調達

BIA 設立時に 1 年、3 年、5 年の事業計画をたて、それに合わせて予算を決める。BIA 域内各不動産所有者の分担金を下記の式で算出し、必要総額を市が固定資産税と同時に徴収して BIA 組織に支出する。このように分担金による安定財源の確保が、BIA の資金調達機能である。

$$\text{各不動産所有者の分担金} = \frac{\text{BIA 年間予算} \times \text{各不動産所有者の固定資産税額}}{\text{BIA 域内の固定資産税総額}}$$

さらに自主事業やパートナーシップによる広告収入、行政のイベント補助金等の特別収入を得ている BIA もある。イエールタウン BIA では、通常の手当金収入 495,000 カナダドルに加え、200,000 カナダドルのパートナーシップや広告等の特別収入がある。オリンピック時には特別収入は 300,000 カナダドルに上った。チャイナタウン BIA では、チャイナタウン・フェスティバル等のイベントへの市の補助金等で 300,000 カナダドルを得ている。

### (2) 一般的な予算

図 III-4 は BIA の財務計画例である。

| 予算配分<br>優先順位 | ビジネス・プロモーション計画                   |           |
|--------------|----------------------------------|-----------|
|              | 収入                               |           |
|              | 分担金総額                            | \$96,000  |
|              | 支出                               |           |
|              | ④ マーケティング、プロモーション、イベント           | \$7,200   |
|              | ① 通りの魅力向上、清掃とバナー設置               | \$43,500  |
|              | ② 人件費、業務管理費、連絡・通信費               | \$24,800  |
|              | ③ 防犯- 自転車と歩行者の安全を確保するパトロール (警備員) | \$19,000  |
|              | ⑤ 予備費                            | \$1,500   |
|              | 合計                               | \$ 96,000 |

図 III-4 BIA の財務計画例

### (3) 事業計画とブランディング

理事会で策定する 1 年、3 年、5 年の事業計画で BIA の活動方針と事業内容を定める。ブランディング (ブランド化) は重要な戦略で、イエールタウン BIA が目指すブランド





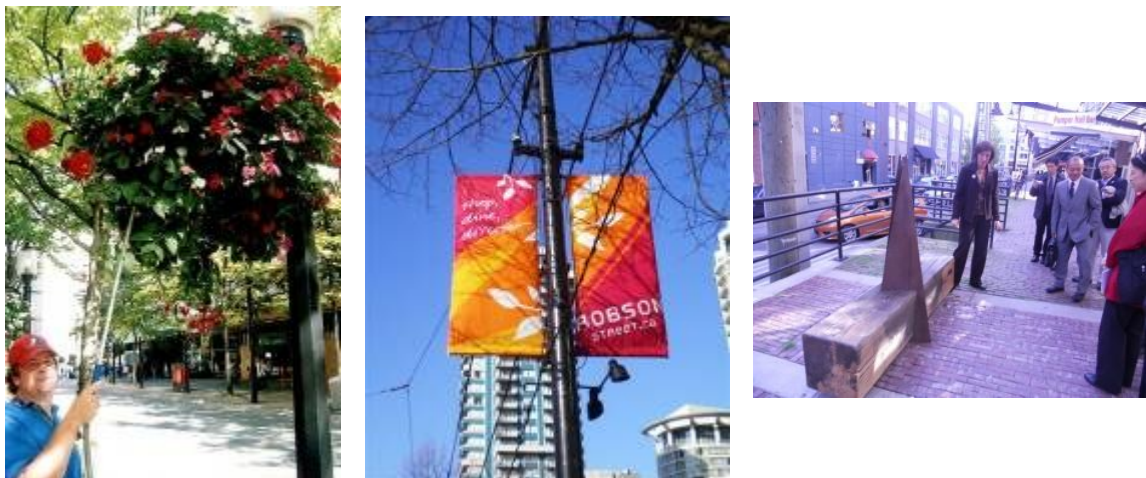


「華」という字をデザインしたロゴ (左)、マスケットのベンベン (中)、中華門 (右)

図 III-6 チャイナタウン BIA



図 III-7 BIA で雇用・外注したストリート清掃員 (左、中) 落書き消去作業員 (右)



フラワーバスケット (左)、バナー (中)、ストリートファニチャー (右)

図 III-8 BIA のストリート魅力向上事業

### 3-2 安全パトロール

安全は、買い物客の集客に不可欠である。路上生活者や通行人にコインを求める人のいる場所には買い物客は来ない。多くの BIA で警備員を雇い、安全パトロールを行っている。当初はパトロール員の服装はいかにもガードマンだが、安全性が高まるとフレンドリーな雰囲気にかわっていく。

イエールタウンでは、警備員のブランドネームを「アンバサダー」とし、通常の警備員としてのトレーニングに加えて、ツーリズム・バンクーバーのホスピタリティコースでトレーニングを行っている。その費用はイエールタウン BIA が負担している。目立つように昼間パトロールし、道で困っている人、挙動不審者にアプローチする。かつては、黒の警備服で無線機を持ちバイクに乗っていたが、7年で現在のように親しみやすい服装に変わった。

チャイナタウンでも民間の警備会社を使い、必要なときにはいつでも駆けつける契約をしている。全体予算の 2 割を警備に使っているが、服装は警備員らしくない親しみやすい服装である。

### 3-3 イベント・マーケティング

歩行者天国やストリートダンス、音楽演奏、光のイルミネーション、ハロウィン等多彩なイベントで集客を図る（図 III-9）。BIA は単なるプロモーション活動ではなく、コミュニティの考え方を盛り込み活動する。



イエールタウンのイルミネーション（左、中） マウントピーザントの歩行者天国（右）

図 III-9 BIA のイベント

買物客、飲食客、そして新しいテナントを地域に呼び込むことが目的で、イエールタウン BIA ではウェブやソーシャルメディアを使ったオンライン・プロモーションを行っている。7年目のレストラン・プロモーションは、新聞・雑誌、飛行機の機内誌等世界的にメディアで取り上げられている。チャイナタウン BIA はチャイナタウン・フェスティバル及びユースタレントショー、ラジオトークショー、すべての説明書等を英中併記す



るバイリンガルキャンペーン、市の補助を受けた観光の目玉であるペティキャブ（力車）等に取り組んでいる。観光客誘致プロモーションとして、ホテルのコンセルジュを招き、チャイナタウンを良く知ってもらう活動を実施している。

## 4. 行政との協働

店舗をお客で満たし、空き店舗を作らない、をモットーとしているイェールタウン BIA は、カナダでも最低の空店舗率 1%を維持している。バンクーバー市とパートナーシップを組み、市と密接な関係にある。例えば、イベントで交通を遮断するときに、市の許可が必要であり、また、照明やストリートファニチャーを変えるときに、法令を満たしているかどうかの確認も必要である。イェールタウンでは、オリンピックの準備としてデザイン街路灯の設置を市に働きかけ、市が設置した。

チャイナタウン BIA のデザイン街路灯も 6 年前に市が設置した。チャイナタウン BIA はロビー活動を行い、デザイン・明るさの決定に参加した。市への陳情には建物の高さ制限の緩和（30 年間、建物の高さ制限が同じ場所がある）、歴史的建造物の保存と開発の両立、そしてチャイナタウン・フェスティバルを市の予算がつく、市のイベントとすることである。2011 年は 60,000 人が訪れ、市長と市議会議員が視察した。

## 5. バンクーバーオリンピックの取組

イェールタウン BIA はオリンピック開催の 5 年前に、オリンピックに向けて積極的に活動することを決めた。目的は、

- ①短期的には会員が現金収入を得ること
- ②長期的にはブランド化で、ターゲットは観光客ではなく、バンクーバー市民
- ③パーマネントなインフラ整備は、街路灯、道路の改修

成果として、会員は 2 週間で 16 週分の収入を得た。アンバサダー、ボランティアの協力で安全を保ち、オリンピック会期中、犯罪・問題がゼロであったため「繁盛する」＝「安全」という、認識が会員に生まれた。イェールタウンの活動は評価され、市との連携も強くなり、スポンサーが新製品のキャンペーン場所として選定するなど、注目された。オリンピック後の会員アンケート結果では、来客のほとんどがバンクーバー市民で、イェールタウンを市民が「楽しむ場所、買い物の場所として再来訪したいエリア」とみるようになったこと明らかになり、バンクーバーにおけるイェールタウン BIA のブランド化につながった。

チャイナタウン BIA は聖火リレーをチャイナタウンに誘致し、多くの見物客を集めた。

## 6. 参考文献

- 1) バンクーバー市 BIA ウェブサイト

<http://vancouver.ca/commsvcs/cityplans/bia/index.htm>

- 2) イェールタウン・ウェブサイト : <http://yaletowninfo.com/>

- 3) チャイナタウン・ウェブサイト : [www.vancouver-chinatown.com](http://www.vancouver-chinatown.com)

## IV. ニセコ・エリアにおける成果の反映構想

### 1-1 カナダ調査の結果からみたニセコとの相違及び課題

第1章で述べたように官民協働による「ニセコ観光局プロジェクト検討会議」、並びに行政による「ニセコ観光局プロジェクト協議会」が発足し、行政界を超えてニセコの広域観光を推進する「ニセコ観光局」設置に向けた取組として、1)広域連携組織のあり方と2)広域観光を支える財源調達方法の検討を行っている。さらにニセコひらふ地区ではBID制度の導入に向けた取組が進んでいる。今回調査した BC 州ウィスラーとバンクーバー市と、ニセコ・エリアを比較し、相違点を構想実現への課題として導き出し、今後の検討材料に反映されることを期待したい。

ニセコ・エリアの課題としては「複数の行政界に跨る範囲」と「観光振興を担う自治体部局と観光関連団体がいずれも複数あること」が抽出される。ニセコ・エリアはニセコ山系を町域とする倶知安町、ニセコ町、蘭越町、共和町及び岩内町の5町に跨る(図IV-1)。観光客の視点では、「ニセコ・エリア」が複数の町に跨ることは来訪動機に結び付かない。また、倶知安町とニセコ町には、自治体の観光担当部局と、外部団体の観光協会関係の組織が存在し、役割に応じた連携が行われているが、「ニセコ」全体として共有するビジョンがなく、また、観光客目線で「ワンストップサービス」が提供されているとは言い難い。



図IV-1 ニセコ・エリアのリゾートの範囲

また、ニセコ・エリア内でBID制度の導入検討を考える際、会員と行政双方の負担に見合う事業効果が期待できるエリアは、商業施設が多数存在するニセコひらふ地区のみではないかと思料される。

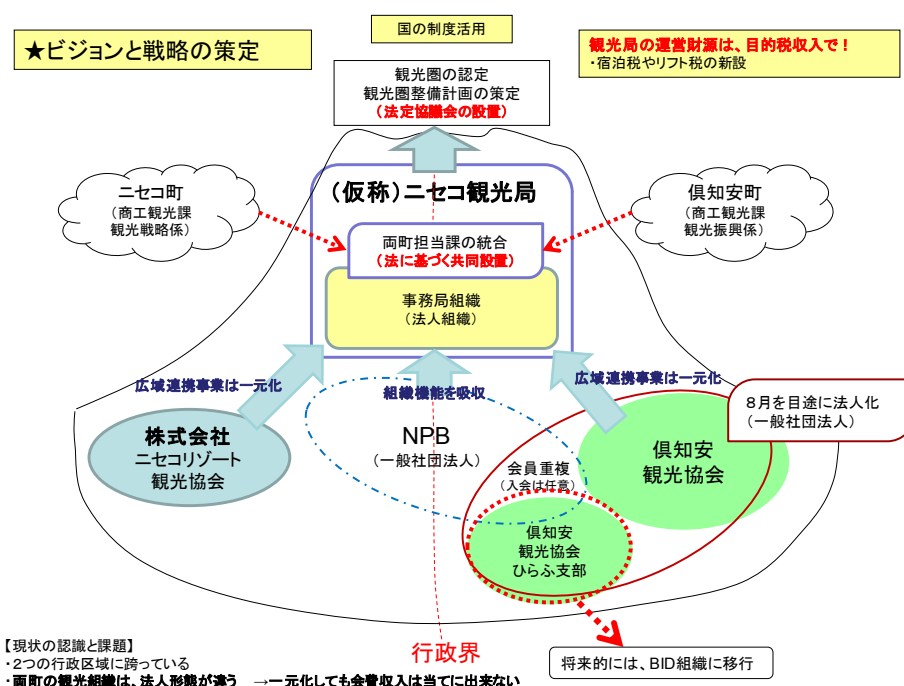
### 1-2 広域連携組織のあり方検討

広域連携を行う上で、1)共通の目標となる「ニセコビジョン」の策定、2)中長期の活動の軸となる戦略と施策(事業)の検討、3)各機関に役割を分担し、組織の人員構成、経費の合理化、事業の重複回避等を図ること、そして4)お客様目線によるサービス向上と5)エリア内の事業者の満足度向上を目指す一方で、6)地域における通年雇用の確保や生活の安定に努めることが重要である。下記に、自治体及び観光組織の連携について検討する。

#### (1) 地方公共団体における行政機関等の共同設置について

複数の自治体(地方公共団体)における共通の課題解決の方法として、地方自治法の

一部改正により「行政機関等の共同設置」が可能となり、2011年8月1日から施行された。この制度改正に伴い、複数の自治体に共通する内部組織（部局課レベル）の共同設置が可能となった。（仮）ニセコ観光局の実現を図るためには、倶知安町及びニセコ町の役場観光部局の共同設置が望まれる。同時にこの組織を観光庁所管の観光圏整備法に基づく協議会として位置付け、観光圏整備計画の認定申請が適切と思われる。しかし両町は既に観光振興計画を策定しているため、（仮）ニセコ観光局の検討を進める上で広域連携による計画の見直しが必要になる（図IV-2）。



図IV-2 ニセコ観光局構想の実現に向けた考え方の整理

## (2) 広域連携に適した組織形態

倶知安町、ニセコ町に存する観光組織は様々な形態となっている（表IV-1）。今後、ニセコ観光局として展開する活動に適した法人格の検討が必要である。その際、行政機関等の共同設置は行政機関の一部と見なされるので、民間の観光組織との融合を図る上で、職員の出向や派遣等が望まれる。また、組織形態は、設立目的や活動内容、構成員の属性や資金力等の検討を行い、事業実施に適切な法人格を持つ組織とすることが望ましいと考える。

表IV-1 ニセコ・エリアの観光組織

| 名称            | 組織形態   |          | 備考                          |
|---------------|--------|----------|-----------------------------|
| 倶知安観光協会       | 任意団体   | 会員制      | 観光協会とひらふ支部は法人化を目指し、組織一元化を図る |
| 倶知安観光協会ひらふ支部  | 任意団体   | 会員制      |                             |
| ニセコリゾート観光協会   | 株式会社   | 株主：町及び町民 |                             |
| ニセコプロモーションボード | 一般社団法人 | 会員制      |                             |

### (3) 広域観光を支える財源調達方法の検討

法定外目的税は、特定の使用目的や事業に使うために、地方税法で定められていない税目を条例で定めて設ける税である。入湯税は市町村が徴収する目的税で、用途は観光振興（観光施設の整備を含む）、環境衛生施設、鉱泉源の保護管理施設及び消防施設の整備と地方税法に定められている。

広域観光を支える財源調達に、東京都のような宿泊税やニセコの特徴としてリフト税等の「観光振興」を用途とする法定外目的税の研究・創設が必要である。入湯税と創設を検討する法定外目的税の【課税物件が重複】する場合は、納税者の理解が得られるよう、十分な議論が必要である。創設を検討する法定外目的税の用途を観光振興とすると、既存税と【用途が重複】する場合は、それぞれの役割分担の整理・調整が必要となる。

#### 1-3 BID 制度導入の検討について

ニセコひらふ地区では、住宅用不動産所有者を含む全不動産所有者が参加する『コミュニティ改善地域(CID)』と、観光振興をめざす商業用不動産所有者と実際に商売をしている方々が参加する『ビジネス改善地域(BID)』に分けた分担金徴収を検討する必要がある。

複数の既存法令を準用し、地域にとって有意義な制度設計（案）を整理し、地域の意見聴取、町並びに町議会等における検討が必要である。日本で最初の全不動産所有者から分担金を集めて運営する CID/BID を設立するには、制度そのもの（枠組み）と、ひらふ地区でのあり方について検討を行い、倶知安町から条例（案）として町議会に提案し、条例成立後にニセコひらふ CID/BID を設立するよう進めなければならない(図 IV-3)。

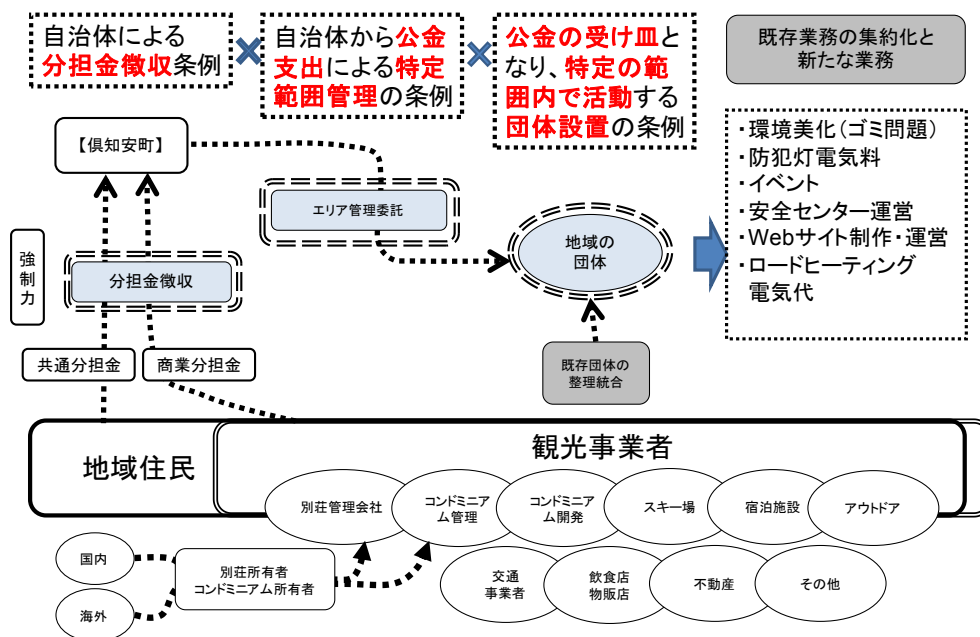


図 IV-3 町条例制定による CID/BID の導入

## V. カナダ調査とリゾート形成セミナー

### 1. カナダ調査

#### 1-1 スケジュール

##### 10月8日(土) (ウィスラー)

13:00~14:40 新千歳空港 発 JL3042

17:40 成田発 JL018

10:30 バンクーバー着 バンクーバー市内 BIA 見学

##### 10月9日(日) (ウィスラー)

午前: 自然体験ツアー視察(BC州公園内のハイキングツアー)  
現地ガイドからヒアリング

午後: オリンピック施設等視察(ピークツーピーク・ゴンドラ視察)  
マウンテンバイクコース視察

夕方: 飲食店ツアー視察(ウィスラー・テイスティングツアー)

##### 10月10日(月) (ウィスラー)

午前: 文化施設・商店街等の視察、イベント視察  
先住民博物館、ウィスラー博物館等視察  
Turkey Sale (ウィスラー最大のスキー・スノーボードのセール)  
ファーマーズマーケット視察

午後: バイクトレイル視察

##### 10月11日(火) (バンクーバー)

午前: ウィスラー都市計画部 ミーティング

午後: ウィスラー観光局 (Tourism Whistler)ミーティング  
スコミッシュ観光局

##### 10月12日(水) (バンクーバー)

終日: バンクーバー市 BIA コーディネータ

##### 10月12日(木) (バンクーバー)

午前: イェールタウン BIA 訪問

午後: チャイナタウン BIA 訪問

夕方: イェールタウン商店街視察

##### 10月13日(金)

12:15: バンクーバー発 JL017

##### 10月14日(土)

14:30: 成田着

20:25: 札幌着

#### 1-2 対面者

##### リゾート自治体ウィスラー

日時: 2011年10月11日 8:00~12:00

場所: ウィスラー図書館

対面者: コミュニティプランニング・マネージャー ビル・ブラウン氏

## ツーリズム・ウィスラー

日 時：2011年10月11日 13:00～15:00  
場 所：ウィスラー図書館  
対面者：調査部スペシャリスト メリーアン・グレーブリング氏  
会員サービス部 ニッキ・バール氏

## バンクーバー市

日 時：2011年10月12日 10:00～15:00  
場 所：バンクーバー市 市庁舎  
対面者：バンクーバー市 BIA コーディネータ ピーター・ヴァイスボード氏

## イエールタウン BIA

日 時：2011年10月13日 10:00～12:00  
場 所：イエールタウン BIA 事務局  
対面者：イエールタウン事務局長 アネット・オシエア氏  
マーケティング・総務担当 ゲリー・フォアマン氏  
ウェブ担当 バート・オバ氏

## チャイナタウン BIA

日 時：2011年10月13日 14:00～16:00  
場 所：チャイナタウン BIA 事務局  
対面者：チャイナタウン BIA 会長 霍 啓思氏  
副会長 黄楊燕霞氏  
理 事 包 世傑氏  
事務局長 廖 作能氏

## 1-3 調査団

田中義人 倶知安町議会議員(ニセコリゾートサービス代表)  
ロス・フィンドレー 一般社団法人ニセコプロモーションボード代表理事  
國枝弘二 一般社団法人ニセコプロモーションボード事務局長  
川東秀一 倶知安町経済部商工観光課長  
文字一志 倶知安町総務部企画振興課長  
西江栄二 倶知安町経済部建設課豪雪対策室長  
山本契太 ニセコ町商工観光課長  
山本千雅子 グラデュウス・マルチリンガルサービス株式会社(コーディネータ)

## 2. リポート形成セミナー

日 時： 2011年11月23日  
会 場： ニセコ高原ホテル  
基調講演： ピーター・ヴァイスボード氏 (バンクーバー市 BIA コーディネータ)  
パネリスト： 田村 亨 (室蘭工業大学教授)  
保井美樹 (法政大学准教授)  
久野賢策 (株東急リゾートサービス グランヒラフ・ニセコ統括総支配人)  
コーディネータ：大塚英典 社団法人ランドスケープコンサルツ協会北海道支部長  
地元ひらふと倶知安町、ニセコ町のみならず札幌からも多くの参加者を得た。

経済産業省

平成23年度地域新成長産業創出促進事業費補助金  
(地域新成長産業群創出事業)

国際リゾート形成事業

観光局・BID 海外調査・リゾート形成セミナー報告書

編集発行 一般社団法人 ニセコプロモーションボード  
北海道虻田郡倶知安町字山田204  
[info@nisekotourism.com](mailto:info@nisekotourism.com)

発行年月 平成24年3月