

第3回栗東市観光振興会議 会議概要

- 日時： 令和元年9月5日（木） 午前10時00分～午後0時00分
- 場所： 栗東市役所2階第3会議室
- 出席： <委員>
田中由美委員、林優里委員、藤岡光人委員、船橋寛明委員、鶴田泰伸委員、山口翔太郎委員、築地達郎委員、福島森委員
<事務局>
商工観光労政課駒井課長、商工観光労政課濱田係長、
商工観光労政課事務局担当 中野、佐藤
しがぎん経済文化センター 稲木氏、長山氏

1. 開会

(商工観光労政課長)

2. 市民憲章唱和

3. あいさつ

事務局より、本日の傍聴者は0名と報告された。

4. 案件

- (1) 栗東市観光振興ビジョンの構成(案)について(資料①)
- (2) 基本理念および基本方針について(資料②)
- (3) 施策について(資料③)
- (4) 具体的な取り組み(プロジェクト)の仕分け

(事務局より資料説明)

会 長： 資料③のA案とB案について、施策の内容は同じだが、それぞれの基本方針に合わせて施策の並べ方が異なっているという説明だった。これら施策が行政にしてもらわなければならない項目になるということだ。市民の側からすると、行政で立てていただいたこのようなメニューが正しく行われているかどうか、チェックしていくことになるのだと思う。

そのような意味で、それぞれの施策をどう区分したり組み合わせたりしておけば、行政が今後、迷路に迷わず観光政策を実施していけるかという観点で見えておく必要があると思う。さらに、施策を分類するためにどのような基本方針を立てるかという順序でもう一度見ていただく必要もあるので、A案、B案を

ながめて、どちらの基本方針がいいか、あるいは別の案もあるかということをご意見いただきたい。

委員： 栗東以外に全国に32カ所あり、そのうち約10%が直営である。栗東も直営で、今年の集客は1万人程度を見込んでいるが、福岡県の糸島のパークは3万人ぐらい入っている。栗東と同じようなスペックのパークでなぜ3万人も集客しているのかと思い、周辺施設を調べてみた。自社のアクティビティーのみを運営する施設なので飲食などは行っていないが、糸島のパークの近くには有名な白糸の滝があり、バーベキューや流しそうめんができる施設があり、少し離れているが川で遊べるアクティビティーあるなど、周辺の魅力があつて、糸島が選ばれているのではないかと思った。

滋賀はアスレチックなどの似た施設がたくさんあり、アクセスがいいこともあつて集客がばらついている可能性はあるが、金勝も同じような要素はあると思っている。例えば「ごきげんさん」で流しそうめんやバーベキューができる。森遊館ではバーベキューができ、バンガローで宿泊できる。九品の滝もある。似たような条件下でしっかり整備していけば、自然と金勝に人が集まる。その人たちが、栗東駅近くに遊びに行ったり、観察の森で自然を楽しんでもらえたりとか。とにかく1カ所に人を集める仕組みをつくっていったら、今掲げている基本方針に合わせて、公共交通機関をさらに便利にする必要も出てくるのではないかと思う。

基本方針について一つずつ「これはどう」というものはちょっと考えられないが、とにかくどこか1カ所に人を集められる仕掛けがあり、人が集まってきたら、市民も「さらにこうしたい」というイメージが湧くのではないか。

会長： 実体験とか他の事例に即したお話をいただいた。マーケティング活動を誰かに任せにせず、まち全体がそういう思考になっていくようにしなければいけないのではないかと、というご指摘だったと思う。

それから、関連産業の創出を促すような施策が必要なのではないかというご意見でもあると感じた。

委員： 「磨き上げ」と「再発見」の語句の違いというのは、どう使い分けているのか。

事務局： 「磨き上げ」は、今までからあるものをもう一度見つめ直そうとするもので、「再発見」は気づかれていない資源をさらに磨いて、観光により特化したものにしていくという意味合いで捉えている。B案で見ると、再発見は施策1の「市

内の隠れた魅力の発掘」があるので、再発見というのは、いわゆる発掘になる。施策2は「観光資源の磨き上げ」なので、今までの資源を活用していくものと考えている。

施策2-1、2-2、2-3についてだが、A案ではそれぞれ異なる基本方針に割り振っているが、B案では「磨き上げ」として一つにまとめた。

委員： B案はメインテーマがあって、「再発見」という言葉が含まれている。先ほどの発言にあったように、私もまずは磨き上げが重要ではないかと思う。観光産業がしっかり成り立っていない中で、まず磨き上げをしっかりとすることで、付随していろんなものがまた見つかったり、出てきたりするのではないかな。まず今、しっかりと確立が可能なところをスタートにして、5年後を見据えていけないといけない。まず、ベースづくりがスタートではないか。

会長： 今のご意見は、B案の基本構想1の施策1と2の順序を逆にしたほうがいいのか。

委員： それもそうであるし、メインテーマは再発見しか出てきていない。基本方針に、「“物語”の再発見による、まちの誇りの創出」となっているので。

会長： 資料②B案のメインテーマに「磨き上げ」という言葉を入れたほうがいいのかというご意見だ。

委員： 全て磨き上げという気がするが、「再発見」とあえて分ける必要があるのか。一緒にしたほうがいいのか。

会長： 再発見というのをとって、「磨き上げ」のみにしてはどうかというご意見だ。

委員： 私も磨き上げでいいと思う。既に地域資源活用ビジョンがあり、そこで一定、再発見は終了していて、今回の観光振興ビジョンに持ってきていると思うので、あえてここで再発見を使う必要はないのかなというのが1点。

また、栗東の観光においては、現状、観光物産協会があるが、全国的に見ても、昭和40年で観光協会が発足しているのはまれなケース。他府県では遅いところだと2000年代に入ってから観光協会が立ち上がっている市町もある。なおかつ、今、国が観光振興を推進している中でDMOやDMCという新たな組織を推奨している。今回、A案B案ともに基本方針で「関連組織・団体、近隣自治体との連携」「地域産業の連携」という形で記入されている。

なので、栗東市としてはDMOをどうするのかという点と、現状の観光物産協会を今後どう扱っていくのかという点、行政と協会で観光をどうしていくかというところをしっかりと書いていただけると、今後の活動がしやすくなる。また、国と県との施策に照らし合わせて栗東市はこうやっているということをアピールできるいい機会になるのではと思う。

会 長： 今のご意見は、再発見という言葉は使わないほうがいいのではないかとすることが1点。もう1点は、DMOをやるか、観光協会などとの連携というところをもう少し明示的に書くと今後、動きやすいのではないかとしたことだったと思う。

委 員： 第五次総合計画でも、栗東市観光物産協会との連携というのが明記されているのにビジョンで全く触れないというのは残念な気がする。広域連携も少し触れていただけるといいのかなと。

会 長： 施策についてレイヤーがあって、資料③の右側のところに、より具体的な連携、取り組みの中身について、現在考えられるものが羅列されているが、今のご意見は、このレイヤーで議論するということでもいいのか。大きな施策として、DMOとか観光協会、あるいは広域連携などという言葉を入れたほうがいいのか。

委 員： そもそも既存の枠組みではなく、新しい枠組みも検討する時期にきているのではないかと。時代の流れが変わってきている中で、栗東では観光物産協会だけが観光をやっている団体だが、今のご意見のように、国の施策も含めてもっとネットワーク化をしっかりと図っていくという意味での連携推進という言葉になっているので、どこまで枠組みを変えていくのかということが必要な時代。そのことをもう少し考える話が出てこない、スタートが切れないのではないかと。

委 員： そうですね。残念なのは、この2、3年で近江歴史回廊という組織と南びわ湖推進協議会という広域連携の枠組みが二つ閉じていること。閉じるに至った経緯は理解できるが、では栗東市はどういう形で広域連携をしていくかというのを一定明示していただかないと、観光物産協会がそれに振り回されるだけの団体になってしまっただけは観光を推進していく中でのつらい気がする。

会 長： 資料③の施策で「市内外の関連組織との連携推進」という言葉になっている

が、それだと弱いということか。

委員： 栗東単体で観光振興をしていけるのであればいいと思うが。

会長： 現在の施策(案)では「市内外」という言葉で広域連携も含むものとしているが、広域連携という言葉が明示的に使ったほうが、施策の組み立てが今後、しやすくなるというご意見かと思う。国の政策などとのリンクもしやすくなるということか。

委員： 基本理念にもかかわるが、何を指して、どこをターゲットにしていくかという課題整理をもっとしっかりしないといけないと思う。

栗東を訪れる観光客が、栗東に来たくて来ているのか、滋賀県に来て立ち寄っているのか、観光客の本当の狙いというのも理解した上で施策をしていかないと、見当違いの施策を打ったところで失敗事例に終わる可能性が高い。なので、その課題はしっかり精査した上で、こういう計画を組んでいくほうがいいと思う。

この文章がどうこうではなく、本当の狙いをどこに持っていくのかというところ、観光振興は何のためにするのかというところ。市民の雰囲気醸成とかもいいとは思いますが、それは結果、ついてくるものであってもいいと思う。観光振興を進める中で、観光を手段としてやっていくのはそのとおりだが、そのターゲットを間違えてしまうと本末転倒になりかねない。課題の整理も一定しているようで、SWOT 分析して終わっている。強み、弱みをどう生かしていくのか、現状はこうだから課題はこうしたら解決できるよねというのが施策であってしかるべきとは思いますが。栗東市だけの観光資源で十分太刀打ちできるキラークンテンツを持っていると自負するのであれば、それでいいと思うが。

会長： 今のお話を受けとめると、ターゲットの絞り込みとターゲットに合わせた4Pの設定というマーケティング用語そのものではあるが、これが今回、施策の中に入ってきている。ここに、今ご意見いただいた問題意識が基本的には込められていると思うが、行政の今後の施策がこのような文言でしっかりとコントロールできるだろうかというところですね。あるいは、何をターゲットにするのか決めていくプロセスが、マーケティング的なプロセスできちんとコントロールできるか。そこが、我々委員としてどういうふうを受けとめるかということだと思うが。

委員： ちなみに市内の観光に関連する組織・団体というのは、ほかに何かあるのか。

事務局： 栗東市では、観光物産協会と商工会。県内ではびわこビジターズビューローや滋賀ロケーションオフィスなどだ。

委員 もう少し具体的でもわかりやすくしていいのではと思う。

委員 今のご意見は、国が DMC なども含めて大きく観光を捉えようとする仕組みづくりに変わってきている部分をいかにこのビジョンに入れていくかという機運を協会としても持っておられる部分だと。我々も県の観光組織なので、それにどう対応していくかが大事な部分になっていると感じている。

その中で、前回、物語とか「街道と交流のまち」という栗東らしい文言が入ったと思うが、B案は栗東以外のまちで考えた場合でも同じような形になるので、そこにもう少し栗東らしい基本方針の文言を入れられないか。特に、基本方針Ⅰでは「馬のまち」「金勝山」などいろいろ入っているし、先ほどの連携でも、栗東としての取り組みとして入れられる方針であってもいいのかなと思う。前はそういう議論があって、A案の基本方針の形が上がってきたところがあると思うので。それをあわせて、今回、ターゲットを絞ってどういう人にきっちりと情報を発信するか、どういう人に来てもらいたいと栗東市や市民が思ったのかも載せてはどうかと思った。

委員： B案の基本方針Ⅱの施策1「ターゲットの絞り込み」によって、方向性は大きく変わると思う。市内だけで完結する回遊性をつくり出すのか、滋賀県全体としての一部の栗東としての集客を持ってくるのか、それによって関連団体も変わってくる。

まず根本は、栗東だけが盛り上がりやすいという話で終わるのか、NHKの朝ドラが始まって金勝などは信楽と組むべきという話が出てきたりすると、今度は甲賀市ともという話にもなる。方向性が変わると、施策や議論の中身、商工会という立場では関連商品の喚起や関連産業の創出についても、どこをターゲットにする話なのかになってくる。

基本方針Ⅱの「戦略的なマーケティング立案と積極的な情報発信」というのが栗東としてまだあやふや。というのは、観光産業がまだしっかりと成り立っていないということで、私たちも実感はない。ターゲットをどこにするということが出ないと、議論はあっちへ行ったり、こっちへ行ったりするのではないかな。

委員： 私も同様のことを言いたかった。マーケティングの戦略の立案までがざっと出てきているが、ターゲットについて前回、市民向けと市外向けという2パタ

ーンのワードが出てきたので、これを1行で完結せずに、市内向けのターゲットに合わせた4P設定、市外に向けた4P設定という形で、まずは完全に振り分けることで右のページの「具体的取り組み」をほぼ全部仕分けることができると思う。

右ページは全部ターゲットがばらばらなので、市内向け、市外向けに振り分けることで、次の関連性の連携をどこでとっていくかというスキームが見えてくると思う。なので、そこを精査するべきかと思った。

会 長： 次の段階の議論と合わせてやっていただいたような感じになっているので、議論の進め方を整理したい。

次第の流れでいうと、一つずつ基本方針を決め、施策について決め、議論して、それから具体的な取り組みについて分類しながら考えていこうという流れになっているが、逆回りにして、具体的なプロジェクトから考えていくほうが、施策も整理しやすいし、基本方針ももう一度言葉の整理ができるだろうということになってくると思う。今のご意見で水を向けていただいたので、この事務局から提案いただいた具体的な取り組みの例はどういったものがあるのかということを一度、眺めておきたい。

資料③の右側にあたる部分で、基本的にランダムに並んでいると思うが、これを少し取りまとめながらご説明いただきたい。

事務局：(事務局より資料説明)

会 長： 今おっしゃったように、ターゲットやプロジェクトの層、レイヤー、あるいはプロジェクトの期間などいろんなものが混在した状態でテーブルの上に並んでいるという状態にある。

これをどう組み合わせ、どういう出口を目指していくのかを考えていかなければいけないわけで、ご発言の一番根本的なことは、どういう仕上がりを目指すか、その点をビジョンの中に書かなければ駄目でしょうということだと思う。ビジョンの本来の意味は「こういう姿になろう、なってほしい」といった、頭の中で描けるような「絵」というところにあるので、観光振興ビジョンの中に、こういうふうに仕上げたいこうという出口や仕上がりの状態を我々は提示していかなければいけないということではないか。

その議論をする上で、今、この会議自体が大きな問題を抱えていると思う。つまり、栗東市にとっての5年後の観光の仕上がりがどうなっているかということについて、みんながそうだねと思える共通のビジョンというものが、現状ではまだないということ。そこを見つけ出していく、絞り込んでいく作業が、

今後必要になってくるのではないかというのが、私は会長として今回意見を伺いながら問題意識として強く思っているところだ。

マーケティングという言葉が出てきているが、大事なのは、ターゲットの絞り込みやマーケティング活動をどこか専門会社に任せて、「やってください」というふうにやっていたのでは、きっと動いていかないということ。ビジョンを出した後、観光振興会議としてか、あるいは下部のワーキンググループなどなるかもしれないが、具体的にターゲットを絞り込んでいく作業を市民、住民と市役所が主体になってやっていかなければならないであろうし、そのプロセスをつくっていくことをはっきりとここで書いておく必要があるのではないか。そのあたりがこの「ターゲットに合わせた4P設定」という言葉の中に盛り込まれているというふうにご理解いただきたいと思う。つまり、その仕組みづくりをしていくんだということ。

まずは、具体的取り組みについて事務局にざっと挙げていただいたところだ。

委員： 具体的な取り組みが詳細すぎる。もっと単純でいい。要は、市内に文化財がいっぱいある。滋賀県は日本で有数の文化財保有県であり、各市町それぞれに重要文化財などの指定文化財があるのは滋賀県ぐらいだが、そういう地域資源をどうしていくのかという問いかけがあったとき、誰もが残していきたいと思うだろう。では、観光はそれに加担しないのかと言われると、絶対そうではない。この取り組みに関しては、そういう漠然とした書き方でいいと思う。外国人が来たら断るのか、いや、みんなで楽しんでもらえるようにしようとか、これも割と簡単に答えが出ると思う。それをするためにどうしていこうかというのが次のステップであって、ビジョンなのでもう少し包括的に施策を取りまとめていくほうがいいのではないか。

あまりにも市民向けのものや、ドクターイエローなど固有名詞のものはどう楽しむかの話であって、その提案はビジョン策定の段階では要らないと思う。市としてそれをどうしていくかという議論でいいのではないか。

商工会が中小企業を応援するのを、観光という手段でもってメリットがあるように、事業者がいい形にもっていけるような取り組みをしていけるのが一番だと思うので、そういう方向性をまず示してもらわないことには、個別の議論を一つずつしていたらきりが無いと思う。そこで中心になる観光関連の民間の集まりというのが商工会やうちの団体や、青年会議所、国際交流協会という団体もあるし、観光とは全く関係ないわけではないので、そういうことを書くほうがもう少し効果的かと思う。

会長： 私も同じように感じている。ここに挙がっている各プロジェクトは、過去か

らの経緯があって何らの形で今までの議論の網にかかっている案件ばかりだ
と思う。ある意味で過去志向なものだろう。そうではなく、これからどうする
のということを考える上で、過去に縛られずに考えたほうがいいのではないか。

この具体的な取り組みを、いまいただいたご意見のような意味合いで、もっ
と大きく、あるいはこれからどうするかということを中心にまとめ上げてい
くということはできないだろうか。事務局で一旦引き受けていただいて。個々
の具体的な取り組みに縛られずにいろんなことを考えたほうがいいのではない
かということだ。あるいは、もっと大きなビジョンというか。

委 員： 1段階飛んでいるのでこんなに細かくなったのではないかと思う。

委 員： 飛んでいるというより、B案であれば基本方針I～Vが示されているので、
これにのっとして、個別の細かいことはそれぞれ関連するところが考えたらい
いのではないかと思う。ここまで具体的な案を5年間も載せ続ける必要がある
のかなという気がする。例えば無料Wi-Fiの推進など、終わったら消え去るよ
うなことまでをビジョンに載せる必要があるのか。

委 員： 先ほどの会長がおっしゃった5年後の仕上がりというそもそも論に戻るかも
しれないが、皆さんはどんな感じで5年後のイメージができているのか、そこ
がちよっと定まりきっていないのかなと。

具体的に、栗東市でたくさんの外国人が観光で回っている絵が5年後の理想
なのか、中高年の方が平日に山に登っている姿、土日になったら家族が栗東市
内で遊ぶように近くの方が集まってにぎわっているという、どのビジョンを一
番理想としているか、もう一度、ここの中でも絵を描いて共有できたほうが、
さらに仕上がっていくのかなと。その共有が今できていないことで、細かい点
にとらわれたりしているのではないか。一度皆さんそれぞれのお立場から5年
後の理想を出せば、今すべきこと、しないことが見えてくるのではないかと思
う。

会 長： そうですね。今まさにその問題に我々は差しかかっていると思う。そのあた
り、今後どうあってほしいかという点については、1回目にランダムな自由ト
ークのような形で1人ずつお話をしていただき、行政側もどう考えているか、
しがぎん経済文化センターはどういうふうに見ているかというのも含めて、出
していただいた。ただ、あれは一度やっただけなので、本当の意味でみんなの、
この会議としてのビジョンの共有というのがまだ全くできていないというこ
とが、ここに来てよく見えてきたということだと思う。

構成案で見ると、今後、ロードマップ、ビジョンの推進体制について重ねて議論をしていくことになる。特に、ロードマップの議論をする上では仕上がりをどうしたいかということがないと、絵は描けない。きょう出ている施策は非常に抽象的なものだが、これに基づいてどんなロードマップでどういう出口を目指していくのかということはこの先、議論していく。元々はこんなイメージでいた。

ただ、きょう改めて5年後の姿について議論することは、先ほどから複数の委員の方から出ているご意見にも沿うことと思う。まずは、大きく言えば、外向けか、内向けか。それから、どういう世代、あるいはグループがターゲットになるのか。その人たちがどんなふうにこの地域を回遊しているということが5年後のイメージとして具体的なのか、ここら辺をざっくばらんに議論しておいていいのではないか。

委員： ちょっとそれに行く前に。基本方針のところで最初に、磨き上げと再発見に関してのご議論があった。私も、今ある観光資源を磨き上げ、活用して、しっかり観光振興を進めるべきだというご意見はまさしくそのとおриだと思う。ただ、今まで自分たちがあまり観光資源とっていなかったものが、周りの人たちの目で観光資源化していくということ、例えば長浜の観音は守ってこられた方々は別に観光資源とっていなかったわけではないと思うが、今はもう全国や世界に誇るような観光資源となっている。こういったことを考えれば、観光では使えるものは何でも食欲に使えばいいと思っているので、再発見という言葉がなくすこともないのではないか。これまで気づいていなかった何かがあった場合はしっかり活用しようという考え方自体は、否定されるべきではないと思う。

会長： 大事なご指摘だ。この基本方針の中で使われている「再発見」という言葉は、私の理解では、別の言葉でいうと「創発的な発見」というもので、具体的に言えば聖地巡礼。若い人たちにとってアニメが非常に重要なメディアになってきたことで、豊郷小学校のように単なる文化財としか見られていなかったものが、聖地という形で新しい観光資源になっていく。観光資源が創発的に、自然に生まれてくる、でき上がっていくというプロセスも大事なこと。当事者が再発見するだけでなく、別の人が再発見する、別の価値を見出してくれるという可能性についても期待しておくべきではないかということで、その点を視野に入れると、再発見という言葉も残しておくべきだというご意見だと受けとめた。これもしっかり記録しておきたい。

今のご意見は必ず今後、生きてくる、ビジョンという文章をまとめて上げていく上で重要な要素になってくると思うので、しっかりと受けとめておきたい。

この後の議論の進め方について、ちょっと改めて提案させていただく。事前の議事次第では、資料②と③について固めるということ想定していて、つまり③の右側、具体的取り組みの例のところを一応合意しておこうということだったと思うが、ここまでの議論を踏まえると、資料③の右側にある具体的取り組みというものを決める、決めないは、まだ早いのではないかと、ここでの一定の議論ではないかなと思う。

については提案だが、もう一度、5年後の仕上がりについて、皆さんの現時点での思いとか意見というものを出していただき、それに基づいてロードマップをあわせて次回提案し、そこから今度、KPIを考えていくという流れを提案したい。次回、KPIについて議論するというつもり、それは最初の審議のロードマップで出しているが、ロードマップをもうちょっと大事にしたほうがいいのではないかと、この場での合意かと私は思うが、いかがでしょうか。いいでしょうか。

では、できるだけ簡単に、5年後こうなっていてほしい、こうありたい、こうしていきたいというご意見を、順にお願いしたい。

委員： 私が思うには、まず1カ所か2カ所のメインパークがあって、それに栗東市の歴史遺産や文化などを付加していくというような形で見ていったらどうかと思っている。

例えば教育観光ですね。社会見学とか合宿というようなものが1カ所あれば、観光だと絶対そこだけでは済まないと思うので、そこに何をどういうふうに付加していくか、順位づけとか、そういうものがあればよいのかなと。

会長： 文化を味わう、教育のためにやってくる、ここで学ぶ、そういった人たちが集まる。

委員： それに付随して、食べるとかそういうことが。

委員： 今おっしゃっているとおりでそういうものも一つ、絶対あってしかるべきだと思う。栗東はそもそも歴史的に、街道があり、山岳仏教の中心地でもあって、自然発生的に栗田八景が生まれるなど、旅情がある。文化もそれに伴って根づいてきた場所だ。ただ残念なことに、栗東の観光は時代の流れに適應できていないのが現状だと思う。観光ビジョンも、周りの市町はすでにできていて、次はどうしようかという議論をしている段階なので、出遅れた感は否めない。時代の流れで左右されることもあるとは思いますが、そこを一貫して推進できる体制はつくれていないと感じるので、もう少し時代の流れに即応できるような組織

体制の構築も考えていかなければいけないと思う。

会 長： 強力でアクティブな DMO を持っているまちにするというのが 5 年後の出口みたいな、そんな意見か。

委 員： DMO がいいか悪いかはいろいろあると思うので、そこまでこだわらなくてもいい。観光協会と DMO が併存している市町もあれば、協会をつくらずに DMO だけつくったところもある。

会 長： DMO について補足説明をしておく必要があると思う。Destination Management Organization、観光客にとっての行き先、あるいは観光目的をつくり出して発信して、あるいは域内で共有して観光地として活力をつくっていくための組織のこと。M は Marketing も入るんですかね。基盤となる組織というか人間関係、ネットワークも含めてだが、今のお話は、そういうものがあるまちにするんだというイメージだろうと思う。それを使ってどうするかは、皆さんに任せましょうという考え方。

委 員： 行政が観光を振興しようとしたときに何が得手不得かを考えていくと、行政は平等性、公平性を持って運営されている組織なので、客の要望が変化する観光において顧客が真に望む情報をピンポイントで出すというのはなかなか難しいと思う。行政に代わってどこがするのかという議論が今まで抜け落ちているので、その推進体制は既存の観光協会でもいいし、DMO でも、全く別の組織でもいいが、そういうものが 5 年後にはあってしかるべきと思う。

委 員： 今ご意見もそうだが、市役所からいろいろいただく書類をみると PDCA サイクルにのっとったパターンが多いと感じる。近年の行政ならではかもしれないが、PDCA サイクルだとスピード感が遅くなってしまっているのではないかと。

最近、OODA ループ（ウーダ・ループ）が多い。PDCA で見直して振り返ってというのは確かに重要だが、ロードマップを制作するに当たっては、OODA ループの観察、方向性、決断、行動という形のように俊敏に動ける体制を入れていかないと、時代の流れについていけなくなってしまうのではないかと。

会 長： 組織のあり方について、行政と民間の組織で役割分担をして、特に民間側の組織をどう素早く動かすのかというご意見だ。

委員： そうだ。俊敏に動ける体制も盛り込んでいくべきだと思う。

委員： JR 栗東駅、手原駅、草津駅は JR でつながっているのでアクセスが充実し、5年後は自然にそこに住む人もいて、お店もあって商業が発展していくというイメージ。特に手原駅は、私たちが事業をしている金勝山エリアから一番近い駅で、自然観察の森や和中散、JRA も手原駅から近い、商工会、観光物産協会も今、手原にあるし、街道のスタートもできる。手原というエリアが今、人が集まる場所としての要素がいっぱいある。

京都は今、観光客であふれかえっていて、住みやすいまちでありながら人が集まるためには、二つのすみ分けがあったほうがいい。今、栗東駅のほうには多くの人住むが、金勝は人が集まる要素はあるけど住む人は少ない。ということは、人をこっちに寄せたほうがいいのかなと思って考えたとき、金勝は農業林業、お寺や神社もあり、遊べるところもある。5年後は、家族とか若い人、もちろん登山が趣味な年配の方、どんな人でも集まれる場所なので、今の基本理念とかに対して人が集まる場所がどんどん発展してほしいと思っている。

私は観察の森の運営委員会もやっていて、観察の森はピーク時に比べて来客数が減っているののでどうしたら観察の森に人が来るだろうかということを考えている。ピーク時には職員がたくさんいたので人が集まってもそれに対応ができたが、今は職員の数に対して人が来ないと言われている人数のおもてなしで精いっぱいという現状。そういう環境が、たぶん観察の森以外の施設でも当てはまる。要は人不足のために人が集まってきても対応しきれないのが、今の栗東市の問題なのかなとビジョンを考えながら思い浮かんだ。

人が集まるエリアは明らかに金勝のほうで、1カ所に人が集まれば、周囲に食事できる場所があるよ、お土産を買えるところもあるよとなって、その人たちは勝手に再発見というか、見つけていって楽しんでくれるはず。その仕組みが実現できる基本理念や施策をビジョン入れてもらえたらと思う。

会長： 今のお話を私なりに解釈すると、人不足ということはもうかっていないから、人が来ないから従業員を雇えないと悪循環になっているということだろう。一方で、その悪循環を克服していくためには、入込客を増やすというのにも必要だし、働く人の一人一人の力量を上げていくということ、人材開発だ。それから、自動化していくとかということも含めた技術開発、技術の導入。つまり、そういう一般的にちゃんとやらなければいけない経営活動をきっちりサポートしていくことが必要なのではないかということだろう。

それから、それに関連するさまざまな産業が当然必要になってくるので、産業の生態系をこの地域につくり出していく。これを5年かけて何ができるかと

ということだと受け止めた。

委員： 空き家や空き店舗の活用とか、特に若い年代の人たちが空き家に人が入ってくる仕組みとか。情報発信や手続きが不得手な若い世代に、市役所での手続きをわかりやすくしてほしい。

私も業務で市役所に手続きをした際、わかりづらいし、手順が果てしなく多いと感じた。しかし、やらないと新しい事業もできない。そういうところからも市民に分かりやすく、優しくしてもらえると、栗東で事業をしたい、働きたいと思ってもらえると思う。今、できないことが多いので。

会長： 今のご意見は非常に重要なご指摘。行政手続の簡素化や合理化は、単純にコスト削減の文脈で行政は精いっぱいやってこられたわけだが、これを今度は市民や事業者の側に向けて、行政手続そのものを再構築していってもらえる必要が出てきているということだと思う。簡単に言うと、同じ手続を二度させないということ。そういった方針を少なくとも観光にかかわる行政については率先して取り組むというようなことをしてもらえるといいなということだろう。

委員： そうだ。新しく何かをしたいと思っても、行政手続が難し過ぎて、時間もかかり過ぎる。それで飽きてしまう。

会長： 行政手続に向けた情報提供、それからもちろん観光客に向けた情報提供も含めたナビゲーションの問題というのがあるということだ。

県域レベルで栗東市に何を期待するか、観光地としての栗東市、自治体としての栗東市、あるいは栗東市民でもいいので、5年後、どうあってほしいかということを中心にお話しいただきたい。

委員： 滋賀県もそうだが、やはり栗東は全国的にもかなり地理的に有利な場所にある。インターチェンジが近く、JR が2駅もあるという市は全国でもなかなかない。だから、その環境にどれだけ対応をするかということだろう。ターゲットのニーズをいかに捉えるかというところが一番重要だと思う。

今は特に国内観光的なものでは体験プログラムというのがあるが、観光協会がそれらを全てつくれるような体制ではない。市民などを巻き込んでできるような仕組みや体制づくりをしっかりとしていかないと、今のビジョンを具現化できない。各市町だけでなく我々もそうだが、これから競争に入っていく中で何ができるかというところが一番だと思う。

ハードの整備はすぐにはできないので宿泊をすぐ伸ばすというのは難しい

だろうが、今ある資源の磨き上げや再発見は、市民を巻き込んでできるような仕組みができてくれば、新しい取り組みも生まれるので、それをしっかり発信できていければというところだ。歴史にも十分対応できるまちだなと感じている。

会 長： 特に栗東市、栗東市民、あるいは栗東の観光に対して「こうあってほしい」と期待する部分があれば。

委 員： 滋賀県の中のこの地域は、正直、周辺も含めて観光地というのがなかなかない。それは、これから新しい層、ファミリーや歴史に対応できるとか、そういう部分での取り組みが、近くのまちとあわせてできるのではないかと思う。

会 長： やはりファミリーか。

委 員： 特に車での移動が多いということから、やはり今はファミリーが一番。

会 長： 中高年とか壮老年とかは。

委 員： その層は、登山や歴史分野での可能性はあると思うが。

会 長： 外国人は。

委 員： 外国人は、来てもらえる仕組みづくりが一番大事だと思う。

会 長： 5年後にこのエリアに外国人がたくさんいるということは、余りイメージできないか。

委 員： 5年後すぐかというとのは、なかなかイメージしにくいと思う。

会 長： 同じく、栗東市に期待するものを伺いたい。

委 員： 観光としてあるべき姿、期待するものは、その人の立場によってかなり異なるので、答えるのがなかなか難しい。

私にとって観光というのは、誤解されるかもしれないが、「手段」だと思っている。そういう意味で5年後の栗東市に期待する姿というのは、栗東の市民の方々が楽しく、自分のまちに誇りを持って過ごしているような、そういうま

ちであってほしい。そのために、観光を使って誇りの逆輸入や経済的發展とか、観光をうまく使って栗東の人たちが幸せになっている5年後があればいいなと思う。

会 長： 楽しく誇りを持ってというのは心の問題だが、行政目標としては税収の増加のようなものが重要な指標になるか。

委 員： そうだと思う。県では、観光の目標は最終的には観光客の観光消費額の増加を目指している。それによって、県内の事業者の方々が潤い、ゆくゆくは税収にも返ってくる。ただ、京都のようなオーバーツーリズムになってしまうと、持続的観光にはつながらないので、そのバランスはもちろん重要であるという観点で進めている。

会 長： そういう観点で見たとき、滋賀県全体の観光の活性化の中で栗東市が果たすべき役割というのは。

委 員： これも誤解を招くような意見かもしれないが、栗東市の皆さんはそれなりに裕福で困っているようには見えないだけに、そこまで観光に寄らなければならないのかという疑問がある。もちろんフォレストアドベンチャーのような新しい施設ができて、多くの人がある、全国から選んでもらえるようになるというのは、非常にいいことだと思うが、結局それは、選んでもらっている、そこに住んでいるという栗東市の誇りにつながることが一番の目標だと思う。

会 長： やはり栗東市は生産性や技術力が高く、働く人の労働力の質も高いわけで、ここで生まれたものが観光関連のサービスや商品として栗東市の外でどんどん使われていく。つまり、観光にかかわるモノやサービスの供給者として栗東の企業が頑張っていくという姿もあるのではないかと思う。

お客さんに来てもらうというより、外に対して何かを売っていくビジネスが、栗東市の観光産業のあり方じゃないかなと個人的には思っている。ただ、抽象的で、国などの具体的なデータが全くとれない状態なので、外形的な議論しかできないが、事業者それぞれが観光を意識しながらビジネスをやってもらうことで、自然と観光産業ができ上がっていくのではという感じがしている。

委 員： 今おっしゃったとおりで、5年後の出口は、結局、商工観光業の確立や、それに気づく人たちがどれだけ増えるかということではないかと思っている。

市の人口は7万人になり、廃業がほとんどないので商工会の会員数も減って

いない。商売をやっている人間からすれば、食べていけているので、正直、どの企業も観光業に手を出すまでの必死さがあまりない。

でも5年後、この経済状態を維持できるのはあり得ないと考えると、創業も含めて観光業への参入をサポートできる体制をしっかりと確立しなければと思っている。新規参入のフォレストアドベンチャーやホースパーク構想などの魅力がある中で、周辺産業をどう活発に築いていくかというサポートが必要だ。

近江八幡のラ・コリーナは年間300万人を集客しているが、以前、自社でホテルを建てたらいいのではと言うと、「そんなことをする必要はない。その商売に気づいた人が周りに建ててくれたらそれでいいじゃないか」とおっしゃった。つまり、その気づきを企業にどう与えていけるのか。それは行政だけでできることではないので、商工会や観光物産協会などがサポートできる体制、新規産業の総合支援が必要になる5年間ではないかと思う。

だから、さきほどの観光は手段だというのは確かに的を射ていると感じた。

委員： 5年後のイメージについて、私は何かで一番のPRができるまちになったらいいなという考え方だ。私自身、子供たちと出かけると9時に現地に着いて、夕方を出発し家に6時、7時ぐらいに帰宅というのが休日の定番のスケジュール。9時から3時、4時までのちょうど6時間ぐらいをまったり過ごせるまちという、抽象的なイメージでもいいのではないか。

ことしの夏、姫路セントラルパークのプールが「一番知られていないプール」というCMで逆に一番知られるようになったそう。つまり、これが楽しめるまちという「ナンバー1」ではなく、PRの仕方の視点を変えて、何かが一番、9時から3時ですごく楽しめるまち、世代みんなが楽しめるまち。アクティビティーでも神社仏閣でも、みんなで来ても個々人の好みで楽しむこともできるみたいな、いろんな角度からの提案。今、絞り切れていないというのを逆手に取るアピールの仕方もあるのでは。何かで一番のPRができるまちになったらと。

会長： 今言われている場所というのは、具体的にはどのあたりのイメージか。栗東駅前みたいな感じか。

委員： 子供たちは、アクティビティーのフォレストさんに行って、おじいちゃん、おばあちゃんは近くの金勝寺とか。

会長： 東のほう。

委員： 東のほうですね。

事務局： 第1回の議論のとき、栗東の観光の現状について意見交換をされたと思うが、委員の皆さんからご意見は大きくくりでいうと観光が弱いということと、新しい施設や大野神社のような今までとは違う視点でお客さんが集まってくるような拠点らしきものも生まれているよねという話もあったと思う。宿泊施設は少ないが、日帰り客というのは結構重要なんじゃないかといった話も。

5年後の栗東をイメージしたときに、例えば瀬戸内での大規模キャンペーンをやっているところや大観光地の京都と比較して考えるのかということ、おそらく皆さん、そうではないと思う。

ターゲットについても、初期の議論で、登山もある、サイクリングもいる、森林とか自然を楽しむ人もいるよねというふうに関ろんなご意見が出た。今後5年の観光振興ビジョンを考える中で、施策にマーケティングが入っているのは、5年の間でマーケティングをちゃんと確立しましょうという明確な意図でもある。他の自治体に比べると、スタートはおくれているのかもしれないけれども、地に足を着けてしっかりやらないといけないという意味で、マーケティングというのはすごく重要なことだと思う。

5年間できちんと調査に基づいたデータを得る、データを得た上でターゲットを考える。そのターゲットを考えると、別にどれか一つに絞るものではなく、栗東はこれだけいろんな素材があるので、家族連れも日帰りで来られるし、それなら車でのアクセスというのは非常に重要になる。金勝山でのハイキングやシニア層をターゲットにするなら、逆に公共交通機関でのアクセスが重要だという話にもなると思う。そのターゲットを確立するという意味を含めての5年間のプロジェクトではないか。

ターゲットを見極めること、それから従来の施設に加えて、今新しくできた場所をどう人が集まるに拠点にしていくかという磨き上げと再発見の部分。それを支えるための情報発信と組織づくり。行政と、今ある協会や商工会さん、そして皆さんがすごく意識している周りの自治体との広域連携など、いろんな要素を漏らさないようにすくい上げるのがこの5年間でのビジョンになるのではないかと思う。

会長： マーケティングという言葉が何度も出ているが、マーケティングに関する専門的な議論の一つの到達点としては、マーケティング思考は計画経済的なアプローチに対するアンチテーゼ。つまり、何かこうしようという大きな主体が決めて、それにみんながついていくというのではなく、顧客志向や生活者志向、あるいは学び手志向で自由に動けるように仕掛けや仕組みをつくろうという

のがマーケティングという考え方の根本部分だ。だから、マーケティングという言葉を上滑りに、いわゆる商売ベースでやるという話ではなく、栗東に何かのきっかけでやって来る観光客一人一人が、価値を高めて、その高めた価値の一部を地域に残していってくれるというような仕組みをつくっていくということが、この我々のやっている議論の本当の出口ではないかなと思う。

では、きょう出た議論を簡単にまとめたい。

一つは、ここに観光に来られる目的に関するご意見。栗東に観光に来る方というのは、文化やそれを知るための体験、体験には食も含まれるだろう。そういうものを得たい、触れたいという目的。類似するかもしれないが、教育という目的。このあたりが栗東の観光のあり方、観光の目的として特徴的なものになるのではないのかというご意見があったと思う。

関連して、ターゲットとしてはファミリー、老壮年というワードが出た一方で、それにとらわれずに、というご意見もあった。

そして、もう一つ重要ではと思うのは、地域の中での観光に関する拠点化についての話だ。手原駅が重要な拠点になるのではないのかというご指摘があった。逆に言えば、手原駅周辺で時間を過ごすのはかなりきついというのが、私自身、時々来る人間としては感じるところで、もったいないと思う。市民がまったり過ごせる場所としては、手原駅は最適ではないかと私は思うが、手原駅を拠点化できないかというのは一つのテーマとして押さえておきたい。

それから、組織の問題。DMO、あるいは一般的な概念としての観光振興組織ですね。これをマーケティング志向でつくっていく必要がある。俊敏に動ける体制ということだ。それから、民主導、あるいは観光客志向、住民志向、事業者志向の観光推進組織を体制としてつくっていく必要があるだろうと。PDCAにしるOODAにしる、計画や事業を推進していくためにはそのような組織が必要であるという意見、議論だった。

それと関連して、その一つの目的として、産業創出というのが重要である。関連産業、周辺産業が栗東に根づく、あるいは個々の事業者がそういうものにビジネスチャンスを見出すということが5年後のイメージとして重要であろうと。

さらに関連して、人手不足に対応する方策というのが必要である。5年後、労働人口はさらに減る予測であり、どう対応するのかという問題が出てくる。観光産業を支えるエコシステムの再構築というものが必要になってくる。

最後にあと二つ。行政目標として、行政手続の簡素化というのが求められる。行政目標としては、この地域における観光消費増、税収増、そして何よりも市民が楽しく、誇りを持って暮らしているという状態を5年後に行政目標として持ってもらおう。行政目標として、消費増とか税収増というのは数値化しやすい

が、市民が楽しく誇りを持って過ごしているという状態をどうやって指標化して管理していくのかということが、課題として出てくるだろうということだと思ふ。

あと、ナビゲーションという観点で、交通面、移動のサポートについて、5年後は公共交通機関を中心にストレスなく移動できる状況をつくらなければいけない。

これらに基づいて次回、ロードマップを提示しながら、可能な限り KPI、目標指標の提案もしていくという進め方でどうか。

それから、きょう、提案させていただいた資料②と③については、継続審議という形にして、これを浮かせた状態でロードマップを提示して、全体として決定していくという流れで審議してはどうかと思うが、事務局、そういうことでいかがか。はい。では、そのような流れで進めたい。

審議事項は以上で事務局にお返しします。

事務局： 会長、ありがとうございました。

本日は、5年後の目指すべき姿がちょっと明確になっていないということで皆様方からいろいろとご意見を頂戴し、会長に取りまとめいただいた。それらを整理する中で、次回はロードマップ、指標もお示しさせていただき、再度、本日も提案させていただいた案とあわせてまたご協議いただきたい。よろしくお願い致します。

次回の会議について日程表をお配りするので、ご都合のご確認をお願いいたします。できましたら、10月中旬ごろに開催させていただきたいのでよろしくお願い申し上げます。

5. 閉会

(商工観光労政課長)