

第4回栗東市観光振興会議 会議概要

- 日時： 令和元年10月23日（水） 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、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、本荘浩三委員代理
<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、宮島氏

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(素案)について(資料)

事務局より、素案について説明。

会 長： 私から補足させていただきたい。

18 ページ以降の書き方が少しわかりにくいと思う。これをどうわかりやすくするかは工夫をしていただくとして、基本的には、25 ページの運営組織（事務局）とあるが、こういうコントロールタワーがしっかりしていないと、何をいつやればいいかということとはわからない。ここにしっかりとした生命を吹き込むことが必要だろうというのが、この考え方の一番根本部分だ。

もう一つ、運営組織（事務局）は最初の2年ぐらいをかけて、マーケティングのための調査を実施し、計画を立て、それを実施していくための体制づくりを行う、このような考え方に立っている。したがって、ロードマップを上から眺めていくとわかるが、大体1年目、2年目、つまり令和2年、令和3年のところに計画策定とか調査などの言葉が並んでいると思う。

例えば20 ページの真ん中あたりに、滞在型観光の環境整備やモデルコースの設定とあるが、ルートを検討する際、中高年の利用者が多いと仮定すると、

トイレを随所に置くといった環境整備が必要になると予想できる。しかし、初年度からやみくもに環境整備に手をつけたところで意味がないわけで、まずはどのようにしてまちづくりと一体になった観光づくりをしていくのかということを経務局で考えていただく。そのようなづくりのロードマップになっているので、議会でもその読み方を説明していただきたい。

つまり、重要なのは運営組織ということだ。24 ページの施策（1）の①では、「観光物産協会を中心としたビジョン推進体制の構築」と記載して固有名詞を入れている。記載の是非については、栗東市と議論させていただいたが、そのうえで栗東市から打診いただき、観光物産協会の合意を得ていると認識している。

観光物産協会は、現状の体制ではおそらく人的、資金的にも不十分だろうと思うので、行政からの一定のサポートをする必要があるということを経務局のコンセンサスとして持った上で、このビジョン案を提案していくということになる。この点、やや政治的な要素が出てきているということをご理解いただきたい。

さらに 22、23 ページについて、施策（2）の③「市民のおもてなし意識の醸成と教育分野との連携」、（3）の①「広報体制の強化」、（4）の②「産業の創出」を見ていただきたい。

教育、広報、産業創出というのは、行政の部局で言うと、教育委員会、秘書広報課、商工観光労政課になる。国だと商工は経産省、観光は国交省の観光庁、労政は厚生労働省と分かれていることもあって、法的背景や予算措置は全部ばらばらだ。しかし、それらを束ねて現場主導で縦割り行政に横串を刺していく、風穴を開けていくということを経務局としては強く期待したい。

そういう意味で、25 ページの図にあるように、市の観光担当部局（現状は商工観光労政課）がワンストップ窓口になって、窓口の向こう側にいる教育委員会や秘書広報課などを動かしてよと言える構造をしっかりとつくりたいというのが、今回の提案の重要な狙いということになる。観光担当部局を通じて、例えば教育委員会や秘書広報課の方に事務局の周辺部分の組織に入ってもらっていただく、といったことも具体的に考えていく必要があるのではないかと考えている。

それから、打ち合わせの段階では気づいていなかった点について一つ。25 ページの目標数値だが、観光入込客数を倍にするのはいいと思うが、観光消費額や経済波及効果を、単価横ばいを前提に計算するのは少し寂しいかなど。相乗効果が生まれるという前提で、少しプラスの掛け値を考えておかないともったいない気がした。この点は検討してもらえればと思う。

では全体の討議を進めていきたい。質問、ご意見、ご提案など、ご発言をお願いしたい。

委員： ようやく六次の総合計画が出てきたということで、3ページの「観光の振興」で施策、基本事業とあり、基本事業が4つ並んでいるが、これと照らし合わせたときに、19ページの「計画の体系」ではあまり整合性がとれていない。磨き上げは〔基本戦略〕で、受入環境の整備と戦略的な情報発信は〔施策〕、商工の消費の喚起は〔取り組む事業〕となっている。ビジョンの基本戦略3つが六総に並ぶほうが基本事業としていいのかなと思うが、そのあたりはどうか。

事務局： 掲載の六次総合計画はまだ案段階だが、3ページ記載のように、担当部局からは施策「観光の振興」の〔基本事業〕として大きく4つ提案している。

19ページの体系と違和感があるとの点については、基本的には総合計画に則った形で、全ての施策を事業の中に位置づけさせていただく中で実行に移していくというようなことで考えている。

会長： 3ページでは〔施策〕「基本事業」がカテゴリーとしてあるが、19ページは〔基本方針〕〔基本戦略〕〔施策〕〔取り組む事業〕のカテゴリーがあって、〔施策〕という言葉は同じだが、意味合いが違うという感じがする。〔基本事業〕という概念と〔取り組む事業〕は、おそらく似て非なるものなのではないか。

ここは言葉として整合性がつくようなネーミングの工夫をしたほうが、議会やパブリックコメントへの提案上、いいのではないか。少し工夫していただきたい。

委員： 5ページの最後「馬のまち」の推進ということで、馬と触れ合える施設の整備や馬を生かしたまちづくりの推進が、観光とは別枠で挙がっている。おそらく観光業としては今後5年間で最も考えないといけないことだろうと思う。16ページの基本的な方向性では、ホースパークの推進と連動した「馬のまち」について書かれているが、ビジョンでは「馬」がほぼ消えている。

六次では「馬のまち」栗東が大きく出ているのに、ビジョンでは触れられていないのは、何か理由があるのか。経済波及効果に大きな影響を与えるコンテンツになってくると思うが。

事務局： 馬が重要な地域資源であることは間違いない。馬の事業は「観光資源の磨き上げ」に含むものとして考えているが、「馬」という言葉をダイレクトに記載していないので、表現を加えたい。マーケティング計画をつくる中で、馬事業の整備を含めて滞在型観光の環境整備に取り組んでいきたいと考えている。

会 長： 「馬」という言葉をあえて避ける必要はないのでは、というのが私の意見だ。入れるとすれば、20 ページの施策（1）「現有の観光資源の磨き上げと活用」の5行の文章中に、馬についての記述を加えてもいいのではと思う。検討いただきたい。

また、3 ページの「観光の振興」と同様に、5 ページの「馬のまちの推進」にも赤枠を入れておいてはどうか。観光振興の観点で、その上のシティーセールスもそうかもしれない。

ところで、「馬のまちの推進」が「行政の安心を営む」ことになるのはなぜか。

事務局： それについては、どこの政策カテゴリーに入れるか、総合計画審議会等でもまだ議論になっているところだ。

会 長： なるほど。これはまだ確定ではないということですね。

私としては、この場で運営組織のあり方についてしっかりとしたコンセンサスを取りたいところだが、当事者としていかがか。

委 員： これはまだ協会の会長や執行役員、理事にはまだ見てもらっていないものなので、協会の代表ではなく、一委員として発言させていただくと、この事務局にどれぐらいの負担を、どれぐらいの規模で、どういった組織に負わせるのかというのを議論いただけるとありがたいと思う。

マーケティングをするのに専用の人材は1人では足りない。大企業なら専門の部隊がいて、複数人で取り組んでいる。今、国も県も観光をしっかり取り組んでいこうという中で、人材育成にはかなり力を入れていただいているが、根本的な雇用に対するところのフォローがないような気がしなくもない。例えば出国税のような資金を市町のレベルでどういう活用ができるのか、市の単費だけではなく県の費用も運営組織にどういう形で入ってくるのか、そこをどう活用していくのかということも、議論があったほうがいいのではと思う。

商工会などの組織だと、市や県からの補助金が一定入って、そこで事務局員の雇用が賄われている。観光ビジョンの推進体制を確立させていくには、やはり人材の部分でのフォローアップが必要だ。

会 長： 重要な論点だ。

委 員： 他の市町村では、こういった場合の推進体制や実行体制はどうなっているのか。

委員： 観光協会の場合は、各市町の観光の実行部隊ということで、市のビジョンに基づいて活動している。大津や彦根は、市が一定の補助金等を出して、プロパーの職員を置いている。あと、観光施設の駐車場等の運営を観光案内所に委託することで、一定の収入を得ているところはあると思う。

ただ、県も含めて今はどこの市町も財政的にかなり厳しい。国の補助金は、今はどうしてもインバウンド関係が多いので、国内向けは少ない。インバウンド推進分野での補助金のようなものは、来年の出国税も含めて出てきているので、体制についてはさらに議論し、観光物産協会の今の人員と事業の整理もしないと難しいのではないかと思う。

委員： 今、観光物産協会が来年度の法人化に向けて準備をしている中で、県内近隣市町と県外の有力な市町の観光物産協会のヒアリングを行ったのだが、委託事業で確実な自主財源を持っておられるところが多かったということ。湖南市は十二坊温泉の委託を受けていて、その収益プラス市からの補助金がある。彦根市、大津市は、先ほどお話があったように駐車場の収益がある。

先進的な事例でいうと、下呂温泉では入湯税に上乗せして徴収した分を観光協会に入れている。これはスイスなど海外の先進観光地の事例を参考にしている。

やはり、自主財源がないというのは、栗東市の観光物産協会の決定的な弱みだと思う。

会長： 一般企業的な発想でいけば、25 ページに掲げている数値目標は、シナジー効果によって収益、利益が上がっていかねばいけないが、将来得られるであろう消費増、経済波及効果から割り戻して、それを戦略的に重点投資、先行投資していくという考え方がそもそも必要だろうと思う。行政なので簡単にはいかないだろうが、事務局をお願いするのであれば、一定の公的支援ないし負担というものを前提としなければ動かないということは当たり前。

これは会長からの提案だが、このビジョンを議会に提案するに当たって、この委員会としての附帯決議のようなものを添えて、そのあたりをしっかりとカバーしてほしい、ということをお伝えしなければならないのではないかと。

委員： 私は逆の考えだ。今後数年間で、観光物産協会が経済的な点も含めてしっかりと体制をつくってから、運営組織としてビジョンに記載されるのならいいが、これありきで附帯というのは疑問に思う。

現在、法人化を目指そうとしている段階で、組織体制は確立できていない。

商工会の場合、50年、60年続いている中で、それなりの結果を受けた上でようやく市から補助金をもらったり、プレミアム商品券の事業委託を受けたりという状況になっている。まずは法人化を優先して、その法人組織の中で、例えばどこかの指定管理を受託して基本財源をしっかりと確保するという動きに向かうための推進団体を観光物産協会を中心につくり上げる何年かにしたほうが、前に進むのではないのかなと思う。

会 長： 現場感覚からのご意見。今の意見はわかりやすい。

事務局： 今、お二人から観光物産協会を中心とした運営についてご意見いただいたが、あえて観光物産協会を運営組織の中心に据えた形で計画を作成をしている点については、協会内部でも市でもまだオーソライズはされていない。また、今も二人の委員のご意見が分かれたところだが、まずはこの振興会議の中で固有名詞を出して観光物産協会を中心とした運営推進体制という方針でいいのかどうか、ご確認をお願いしたい。

会 長： 観光物産協会という固有名詞をこのビジョンに記載するのがいいのかどうかについて議論してほしいとのこと。

委 員： ぜひ、書いていただければありがたい。今おっしゃったことは、実際そのとおりだと思うが、それは卵が先かニワトリが先かの議論になってしまう。観光物産協会の役員は、あくまでも本事業を持っておられる方が地域のために理事や役員をやってくださっている。しっかりと自覚を持っていただく意味でもこういうところで名前が挙がるのはいいのかなど考える。観光物産協会になってからはまだ十数年だが、前身である観光協会自体は昭和40年代にできていて、近隣の市町では圧倒的に早い。そういうところに関していうと古くは東海道、中山道が通っていて、栗太八景というのが自然発生的によまれていてというところ考えると、土台としては一定あるのかなとは思っている。

会 長 一委員として、そういうご意見が出ました。

委 員 逆に私は、卵が先かニワトリが先かではないが、自覚を持ってもらうためには、やはり大き過ぎる題材だと思う。

法人化云々ということも含めてということ、観光物産協会でもやれる、やれないということではなく、あまり足かせを先につくるべきではないのではないか。最終的には多分観光物産協会にお願いしないとだめだとは思いますが。法人化とい

うのは公益財団をとられるのか。

委員： いや、一般社団法人だ。

委員： そういうことも含めてしていくべきではないのか。逆に、一般社団法人をとられてしっかりと基盤をつくる支援は、栗東市にしっかりしてほしいと思うが、先に配慮があった上でこれをするというのは、少しどうだろうかと個人的にも思う。

会長： そのほかの皆さまはいかがか。

委員： 観光物産協会と商工会の両方に在籍している立場で現状を見ると、観光関係のことで、商工会は現場に動ける人員として入ってきてくれるかという、イベントづくりからは引いておられるようだが。

委員： 商工会の職員をイベントに貸し出すことはもうできない状況。できないというか、何を観光と捉えるかということだと思う。例えば、この間のバルの件だと、飲食店を中心にバル実行委員会をしっかりと立ち上げていただき、その方々がいろいろと考えて動いて、それに対して職員がサポートするという状況だ。これは捉え方では観光に当たるとし、「まちゼミ」もそうだと思う。商業という切り口で「食べる、買う」の分野は、確実に商工会でフォローアップをしている部分にはなってくるのかなという気はしている。

委員： 実際に観光振興ビジョンを進めていくにあたっては、観光物産協会という立場がないと、実践もうまくいかないように思う。卵が先かニワトリが先かと言う話もあったが、今後の成長が見込めることや、しっかりとビジョンを持っておられるので、「観光物産協会（案）」という括弧書きでも、名前は入れているのではないか。

商工会は事務局がメインで動ける体制ではないということで、やはり物産協会だったらメインで事務局が動ける。様々なところと連携し、若い力が集結しかけているので、載せていいと思う。

委員： ほかの計画ではどうなっているのか。例えば、文化財保存計画やスポーツ振興計画のようなものに、スポーツ協会などが固有名詞として記載されているのか、されていないのか。中小企業振興会議の中で商工会がどのような扱いになっているのかなど、それらに準じることはできないか。

会 長： この観光振興ビジョンはたいへん先進的だ。なぜかという、マーケティングという概念を中心に据えている。マーケティングというのは、要するに売り込むのではなくて、人々が何を求めているかをしっかり受けとめて、自分らが何をすべきかを考えて実行していこうということ。そういう発想というのは、今挙げられたようなほかの会議体で議論されているとは聞いていないし、恐らく普通に議論したら、こういうマーケティングを中心に据えてという議論は、出てこないだろうと思う。

なので、どこかの真似や前例の有り無しとは無関係に、ここでは必要性として、事務局のような実行体制が必要だという議論になっているとご理解いただければと思う。

委 員： 今回であれば KEIBUN にやっていただいていることを観光物産協会に移管していくということになるのか。マーケティングも含めて観光物産協会から出てきて、議論するという方向に流れが変わっていくという。

会 長： もっとマイクロな部分で。

委 員： もっとマイクロになってくると思う。これも私一個人の考えだが、商工会ではサービス関連部門の部会もあるので、マーケティングの分析は長けている。イベントには協力しないが、経営診断などで各事業主の広告戦略の打ち方などは商工会の担当職員が全て動いている。だから、マーケティングで観光物産協会と商工会が連携をとれる可能性もあると思う。そういった連携が別組織になって DMO やまちづくり会社などの設立につながるかもしれない。だから、ビジョンであまり具体性を持ち過ぎず臨機応変に動けるようにしておいたほうがいいのでは。

委 員： 質問だが、今行われている議論は、ビジョンの推進組織は計画のもとでレベルアップしていきながら、ビジョンの推進自体も組織として事務局としてやっていくのが大変という話か。

会 長： 今やっている議論はそうだ。

委 員： では、組織を構築していくことと、ビジョンを推進していくことは別物ということか。

会 長： ビジョンを推進していくための組織として、どういう組織が望ましいのかという議論。その組織が中心になって、ビジョンが実現するように運営してほしいということだ。

委 員： 体制づくりをしながら、観光の推進をしていくと。観光の推進をすると、組織が構築されていくということか。

会 長： 今の疑問は非常に的を射ていて、要するに栗東市では観光推進を中核的に担う組織がまだ十分力を持っていない。法人かどうかは後づけの問題で、組織としては本格的に動いていく体制にまだなっておらず、これから力をつけようとしているというのが、一つの意見だと思う。

観光物産協会にもっと力をつけてもらい、栗東市の魅力をどんどん発見して発信して、人を巻き込んでいく、という役回りを演じてほしいというのが共通認識であろうと思うが、それを後押しするのがいいのか、あるいは仕組みづくりの前に環境づくりをしたほうがいいのか。今、こういう微妙な議論をしているということだと思う。人ありきの議論でもあるので、少し紙に書くのは難しいといえれば難しい。質問への答えになっているだろうか。

委 員： はい。であれば、栗東市観光物産協会や観光関連団体、企業、民間の様々な人たちを後押しして、栗東市観光を盛り上げていく組織が構築された、ということはこの施策で実現できたらいいなと思う。

会 長： 今のご意見は、ビジョンの実行事務局のようなものがあって、そこに観光物産協会や商工会などが協力するという体制にするのがいいのではないかとということか。

委 員： はい。

会 長： この件について、大体論点は出たのではないか。まず、25 ページに書いているような中核的な組織が必要かどうかについて、皆さま、いかがでしょうか。

委 員： ビジョン推進の役割は、本来、栗東市の観光部局が担ってもいいはず。ただ、それでは役所仕事になってしまうので、新たな事務局をつくりましょうというのが今回の一つの思いだと思う。

会 長： そうだ。役所では持続性が難しいという観点からの話だ。

委員： となると、運営のための組織をつくる作業は短期決戦になる。ここ1、2年でやらなければならないことを5年間のビジョンに載せるべきなのか、というのも気になった。

様々な委託費を増額して、観光物産協会ですべてやらせようではなく、組織体制をつくりましょうぐらいにしてはどうなのか。それが本当に必要なかどうかとも出てくると思う。栗東市の観光担当部局でマーケティングの立案とソフトまである程度できるなら、連携せずに一つの流れでできると思うし、そのデメリットを解消するために事務局が必要だということなのか。

会長： 今のご意見、十分酌み取れなかった部分もあるが。

委員： 極端に言えば、栗東市が全てコントロールできるのであれば、運営組織はなくてもいいんじゃないのか。現状ではこのビジョン(素案)を作っているのは栗東市であるし、マーケティングの立案とソフトコンテンツの開発とかビジョンの進捗管理をしている管理部署は、今のところは栗東市ではないか。これからの5年は、その役割を観光物産協会、民間人の組織に移行しましょうという流れをつくるのなら、その理由をしっかりと書いて明確にしないといけないと思う。予算どりする際に、今は内部でやっていることを委託するという話になってしまうのではないか。

会長： ということは、今のご意見に沿うとすると、ビジョン推進体制の構築を切り出して、計画の体系のいの一歩に持ってこなければいけないという話になるのか。

委員： 今までと違うことをしようとしているのであれば、そうなるのではないか。

委員： 違うことをしようとしているのではなく、全く新しいことをしようとしているのだと思う。今のご発言で気になったのは、現状、ねじを巻き戻すようなことにならないかということだ。今まで行政がやっていたことを民間に新たにやらせようということではなく、今、観光協会がそうなりつつあるから、それをバックアップしていくというような話ではないのか。

4年前までは、観光物産協会の事務局は行政が持っていたが、協会員がそれではだめだということで法人化を目指して、プロパーで嘱託職員を雇い入れて独自で動けるようにというのが、ここ数年の流れ。マーケティングの立案・実

施や進捗管理というのは、今まで計画すら観光に関してはなかったものを今から新しくやっ払いこうというところなので、全く違うことではないではないかと思う。

それで今の発言を総括してしまうと、観光物産協会の事務局機能を行政に返すほうがいいということなのかなと感じた。

委員： 決して巻き戻すという話ではない。私はプロパーで雇われ始めたというのも知っているし、どのような組織体制で徐々にやっているのかも知っているもの、実際、観光業をやろうとしている人が組織立ってやっている状態ではないと思う。

委員： はい、観光業ではない。

委員： だから、本来は、まず観光業の盛り上がりがあった中で、観光を事業としてやっ払いこうという流れだと思うが、それがなかなかでき上がっていない状況で、食べることや買うことも観光だとひとくくりにして、組織体というのはどうなのか。

今まで観光は見るだけだったが、それが食べる、買うも観光に含めようとなってきたら、様々な連携をしていく必要がある。商工会がやっているバル事業も観光と捉えれば観光になってしまう。マーケティング立案も含めて、ここに基づいている中である程度連携をとった組織でないと、見えないことも出てくるのではないかな。

会長： おもしろい議論だが、行政の役目は何ぞやという問いかけでもある。

委員： シンプルに今までの流れから見て、事務局がコントロールタワーという表現を会長はされていると思うが、戦略や戦術を練るのはどこがするのか、実際に動く部隊をどこに置くのかという話になっていると思う。今、案として観光物産協会と書いているのは、もちろんそれもいいと思うし、他の委員のご意見のとおり、商工会は食べることや様々な分析に長けている人が多い。なので、戦術部隊にコントロールタワーという事務局があつて、観光物産協会、商工会も何が担えるのか、できる・できないを明確にしてやっ払いこうとしか、今は言いようがないのでは。

委員： 観光物産協会が中心にやっ払いこうというので結構だが、そこに市の予算も含めて流し込むというのを前提にすることが本当にいいのかという点が気に

なっている。

会 長： 今までの議論の論点をはっきりさせると、マーケティング戦略を立案する、立案するために調査が必要だし、ヒアリングが必要だし、それを提示してみんなの同意を得て合意をつくっていくという作業が必要。その作業がやはり肝だという考え方に私は立っている。その肝の部分是谁が担うのがいいのかという議論を今、結局していることになると思う。

誰が担うのがいいのかは、コンセンサスをとっていかなければいけないと思うが、この提案では、市役所の観光担当部局ではこういったマーケティングのコントロールタワーをやることは無理だろうという前提に立っている。それは私の思い込みもあるかもしれないが。

役所の部局がそういう機能をしっかり担うということによって役所のバージョンアップになってくるのかもしれない。いや、それは無理だからその役割を担う組織をつくるのが手っ取り早いんじゃないかというのが、この提案の考え方だ。でも、その手っ取り早さを求めるのではなく、もう一度戦略というものをしっかり考え直して、市役所にやるべきことをやっていただくということが必要ではないか、こういう議論でもあるわけだ。

ここのところは、少し高度な政策判断が必要になってくると思う。

KEIBUN： 栗東市の観光振興ビジョンを今回、作成するお手伝いをさせてもらっている。一番気になるのは、来年3月までに策定したとして、このビジョンを誰が一番思いを持って実現していただけるか。弊社の業務は来年3月で終わる。栗東市でも、組織の異動でこの思いを持った人がいなくなってしまうというのが一番心配するところ。

この栗東市の観光を思いを持ってやっていただけるのは誰なのかと栗東市、先生を交えてお話しさせていただいたときに、意見が一致したのが観光物産協会。この組織であれば、環境変化があっても、5年後、10年後でも、観光振興を第一の目的に据えて動いていただけるのではないかとということで、あえて観光物産協会を入れさせていただいた。

サポートが必要なのは当然だと思う。以前この会議でもご意見で出た OODA（ウーダ）ループのように、環境変化があればそれに応じて様々な対策も変えていくということもやりながら、走りながら考えていかなければいけない時代だと思う。栗東市は他の部署にかかわる課題などもワンストップで受けていただけるということなので、そこで進みながら考えるということをお願いできたらと。

会 長： 今のご発言は私も共有するところで、やはり部外者が見える範囲というのはそこまですると思うので、地元の方々に委ねるに当たって、本当にこれが絵に描いた餅で終わらせてもらっては嫌だよというのが、共通点ではないか。

整理すると、推進体制の事務局機能をしっかりと持たないと動いていけない。では、その事務局機能をどこが持つべきなのかということについて、これは議論の幅があるということがわかった。

24 ページに書いてあるような内容は、あまり普通でない提案の仕方でも踏み込んでいます。案の定、踏み込みすぎではないか、書き過ぎじゃないかというご意見が出た。

ついては、この会議としては、観光物産協会ということ固有名詞として書くのではなくて、委員からもご提案があったように、少し幅を持たせていくというやり方が妥当じゃないかなと考えている。

いくつか方法はあると思うが、「観光物産協会を中心とした」という文言をとってしまうというのが1つ。それから、「観光団体」といったような言い方で、ここを抽象化して書く。固有名詞では書かないというのが次の選択肢。

さらには、現在の担当課である「商工観光労政課」という言葉も盛り込んでおいて、行政側としてもその役割を担えるようにしておくといったようなこともできるかと思う。

まず、入り口の議論としてご意見をいただきたいが、観光物産協会という固有名詞ではなく、観光関連団体といった表現で進めるというのはどうか。とってしまったほうが良いというご意見があれば、出していきたい。

委 員： 私は、さっきの「観光関連団体を中心としたビジョン推進体制の構築」という表現でいいのではないかと思います。

間違えていただきたくないのは、観光物産協会にやっていただいたらいいという方向性には賛成だということ。

やったらいいとは思いますが、例えば、栗東青年会議所が一般社団法人から公益社団法人をとるに当たっては、本当に順調に運営するまで数年かかっている。組織づくりにはものすごく労力がかかる。という中で、あえて具体的な名称を載せると、来年度からコントロールタワーになってもらわなければいけないことになる。現状では、来年度予算も動いている中でコントロールタワーになるための予算組みは多分できないと思うので、少し時間を置きながらやってはどうかという思いで、あえてここは抜いたらどうかという意味だ。

会 長： 確認だが、24 ページの施策1の①のところの書き方は、「観光関連団体等」というふうにしておきましょうか。

委員： それをあえて書くと、新しい組織をつくるという意味にならないか。「中心とした」までを完全にとってしまって、「ビジョン推進体制の構築」だけでいいのでは。

会長： 行政の文章としてはそういう意味合いになってしまうか。

委員： なると思う。これは「新たな組織をつくる」と捉えられてしまう。

会長： 確かにとってしまったほうがいいように思う。「ビジョン推進体制の構築」とするほうが、より現実的な幅を持たせることが可能かもしれない。

では、(1)①については、「観光物産協会を中心とした」という部分をとって、「ビジョンの推進体制の構築」とするということでいいか。

そうすると、その上の説明書きのところだが、「市内唯一の」云々というところも「、」までをとってしまって、「栗東市とともに」も要らないか。

KEIBUN： そこは、例えば「栗東市は市内の観光関連団体等と連携を深め」とすれば、あまり誤解も与えないかなと。名前は出していないけれども、市内の観光関連団体といえば物産協会だけなので、意図は伝わるし、新しい組織をつくるというふうにもとられないかなとは思いますが。

会長： そうですね。では、もう一度、文言で提案いただけないか。

KEIBUN： 文言で言うと、「栗東市は、市内の観光関連団体等と協力・連携関係を深め、本ビジョンに基づく各事業を推進・進捗管理する組織体制を構築する。」。栗東市を主役にしてということ。

会長： 主語とすることでいかがでしょうか。

委員： あわせてロードマップも、令和2年で体制構築と見直しを1年で詰めているのも、これも幅を持たせることになってくるのかなと思う。

会長： そうですね。では、この①のロードマップのところの体制構築と見直しというのを令和2年に行うことになっているが、令和2、3年というふうに幅を持たせましょうか。

KEIBUN： 現在の計画では、1年度目にマーケティングのための調査をすることになっている。ただ、体制構築を2年ぐらいかけて準備をするということになると、栗東市はおそらく、物産協会と協力しながら、かつマーケティング調査は外部委託あるいは共同でやるということも含めて、組織体制と計画推進を並行しながらやるようなイメージになると思う。そういう現実的な認識という点では委員の皆さまとしては、大丈夫だろうか。

会 長： いかがでしょうか。

令和2年、令和3年にかけて、市と観光物産協会、地元の方々が中心になって実行体制をつくっていき、マーケティング活動については必要に応じて専門団体等に協力を求めながらやっていく。これを1年ないし2年かけてやっていく、こういうイメージになる。

その場合、外部委託が発生するとなると、来年度予算に入れることができるかどうかという、なかなか難しい。令和3年予算の話になってしまう。

事務局： これから予算編成していくわけだが、仮に今、このスケジュールでということになれば、組織はまだできていないが、組織体制を構築しながらマーケティング調査を実施していくことになる。来年度は市が中心になっていくかと思うが、そこに観光物産協会や商工会に協力をいただく中でまずは進めていかなければならない。次の年もロードマップを示させていただいているので、実行が遅れてはいけないので、できれば実施させていただきたいという思いだ。

会 長： 私は正直、財源問題というのは相当深刻というか、大きな壁だろうとっていて、これをやっていくためには一定程度、市の予算以外のお金をとっていく必要があるのではないかと考えている。そういう意味でも、動ける体制を早目につくっていかねばならないと思っているが、これはあくまで一般論。ぜひ、市役所中心に、外からお金をとってくるということも考えていただきたい。

一番重要な部分についてはしっかりと議論ができたと思う。議会でまた様々な意見が出てくるかと思うが、それに対して対応できる議論ができたのではないかな。

KEIBUN： 1つ、一番後の25ページのところで、先ほど会長からご意見をいただいた観光消費額と波及効果の算出について補足したい。確かに消費単価は平成29年の調査をもとに算出している。ただ、どう数値目標を設定するかで、県や彦根市など観光にたけた他市の観光消費単価も調べたが、栗東市と倍以上の乖離

がある。加えて、栗東市の観光消費単価データは現状、29年の調査結果しかない。

観光が伸びると当然、観光消費額も増えていくことが期待されるし、それを目標にもしていくと思うが、どこに消費額の基準を置くかは非常に難しく、現状、栗東市の29年度数値を基準にした。マーケティングの計画の中でも中間年で2回追加調査を行うとなっているので、そこで観光消費額の新たな数値が出れば、それを参考に観光消費額と波及効果の目標値を修正することもありうるという前提で、現在の目標値を設定するというところでどうかと考えている。

会 長： 観光消費額はそのとおりだと思う。1人当たりの消費単価は消費税分ぐらいしか増えないだろうと思うので、これはこれでいいが、問題は（3）の波及効果の部分で、これを観光消費額の側から計算しているわけですね。

これは12ページにあるとおり、観光消費額から経済波及効果を計算するというのは今までの流儀で、これはこれで間違っていないが、栗東市の場合、お客に来ていただくというタイプの観光産業に加えて、外の観光客、日本全国、海外を含めて外の観光客に向けた観光産業というのがあり得ると思う。供給側の観光産業というものも念頭に置いた上での産業ビジョン、産業構造のビジョンというものをつくっていく必要があるのではないか。やはり、ものづくりが得意なエリアなので、それを生かすという方向で観光産業づくりというものも念頭に置いて、経済波及効果なり、地域における生産額のビジョンの設定が望ましいのでは。

KEIBUN： 経済波及効果は、観光消費単価が変わることに加えて、域内調達率の変化も影響する。栗東市内から様々なものを仕入れて域内調達率が上がれば、経済波及効果も増加する。目標数値は、栗東市とも調整した上で改めて提示したい。

会 長： 目標なので、下2桁、3桁は要らないだろう。

いわゆるKPIの設定は、今回はしないということにした。KPIは基本的に、ちゃんと仕事ができているかどうかをチェックするための自主点検項目。それは、今後、事務局ができていくとしたら、その事務局で考えてもらい、それをメルクマールにしながらきちっと実行体制を運営してほしいという趣旨だ。あくまで25ページにあるように、大きなマクロな目標数値のみを掲げて、ミクロなKPIについては現場で考えてもらうのが適切ではないかという考え方に立っているなので、ご理解いただければと思う。

委員： もともと栗東市の課題認識で宿泊客数が少ないという点があるが、目標の中に宿泊客というのは置かないことにしているのか。

会長： とりあえずその前提に立っている。

KEIBUN： その点、栗東市と相談したが、実際に宿泊客数は約 9,500 人でほぼ横ばいで、伸び率もほぼゼロ。伸びているのは日帰り客で年率 5.5% くらい。観光消費額の目標数値算出に当たっては、宿泊客も日帰り客も 5.5% で伸びるという前提で行っている。一応宿泊客は伸び率ゼロにして計算してみたが、もともとの宿泊客数が少ないので、あまり差はなかった。

委員： おっしゃることはよくわかる。県としても、消費額の増額というのはかなり大きな目標で、そのために宿泊客数の割合をふやしていきたいというのはずっと思っていたので、そういう観点が入っているのかが気になった。

KEIBUN： 宿泊も日帰りも基本的には同じ率で伸びる前提で算出している。

会長： これは宿泊施設数なり部屋数が増えるという前提に立っているのか。

KEIBUN： はい。

委員： そうなると、施策 2 中の受け入れ環境の整備のところ、その観点が入っていないのでは。入れたほうがいいと言うつもりはないが、その辺はどういうふうに整理されているのか。

KEIBUN： 前回の会議で細か過ぎるというご意見もあったので、細かい点までは言及していない。

会長： 民間企業がここにホテル投資をしたいと思わせるようにする必要がありますね。新設予定のホテルは、ここには入っていないのか。

事務局： あくまでも予定であり、観光関連としての入込客数の報告に協力いただけるかどうかは未確定だ。そのあたりも、一応協力してもらえという前提で、宿泊も 5.5% の伸び計算している。

事務局： アートリッツもあるが、それも現状は、宿泊の入込客数にカウントはされて

いない。30年度の入込客数は宿泊9,600人、それを令和5年度に一応1万2,000人強ということで、推計しているところだ。

会 長： その他、骨格的な部分でご指摘、ご意見があれば出していただきたい。

事務局： 冒頭、事務局から説明させていただいた目標年次について。計画自体は令和6年度までだが、あえて目標年は令和5年度という考え方についてはよろしいだろうか。

会 長： 次の第二次計画につなげていくためには、最終年度の前の年度に目標を置かなければいけないだろうという合理的な提案だと思うが。提案どおりでよろしいか。

委 員： はい。

会 長： はい。それは確認いただいたということですね。

では、最終的には次回の会議で文言を確定したいと思うので、大きな骨格については今日ご議論いただいたものでよしとしていただくとして、言葉の微調整は引き続き事務局で進めていただきたい。

今日、ご意見シートというのをお配りしている。重ねての論点があればお送りいただきたい。会長として私が責任を持ってご指摘に対する対応をさせていただこうと思うので、お願いします。

では、今日は闊達なご議論をいただきまして、本当にありがとうございました。今後ともどうぞよろしくお願いします。

では、今後の流れについて、事務局よりご説明をお願いします。

(2)その他

事務局： 忌憚のないご議論をありがとうございました。

今後の流れについて、今、ご意見等をいただいた内容をもう一度微修正させていただき、12月議会で報告という形で提出する。また、議会への報告後、年末または年明けにパブリックコメントを実施する予定だ。ホームページ、あるいは栗東の広報、コミセンの窓口でパブリックコメントとして意見を募り、2月の初旬ごろにその意見に対する回答、市の考えを公表するという予定をしている。その後、パブリックコメントの意見などを反映した形でビジョン内容を修正し、再度、観光振興会議を開催して皆さまのご意見等を頂戴し、正式な観

光振興ビジョンという形で作成していきたい。

会 長： ありがとうございます。今日は素案を出させてもらったが、次回の会議で案を提案させていただき、案として確定するというのが次回の会議ということになる。最終的な確定は議会の役目なので、我々とすれば観光振興ビジョン案というものを確定するという段取りになっていく。

ぜひ、ご協力のほどよろしくお願いします。本日は貴重なご意見、闊達なご議論いただきましてありがとうございました。

では、事務局にお返しします。

5. 閉会

(商工観光労政課長)