

第1回栗東市観光振興会議 会議概要

- 日時： 令和2年8月24日（月） 午後15時00分～午後16時15分
- 場所： 栗東市危機管理センター2階 防災研修室
- 出席： 《委員》
築地達郎会長、田中由美副会長、岡山光雄委員、林優里委員、水野晃男委員、
船橋寛明委員、鶴田泰伸委員、高野秀樹委員、福島森委員
《事務局》
環境経済部西村部長、商工観光労政課青木課長、商工観光労政課事務局担当
《オブザーバー》
一般社団法人栗東市観光協会 山口氏

1. 開会

（商工観光労政課長）

2. あいさつ

築地会長

西村環境経済部長

事務局より、本日の傍聴者は0名と報告された

自己紹介

3. 案件

（1）令和2年度スケジュール【資料1】

○事務局よりスケジュールについて資料1にもとづき説明

会 長：補足をさせていただきますと、昨年度までにこの振興会議としまして、振興ビジョンの策定を行った。つまり、振興ビジョンの案をこの会議で決めて、市としての手続きを経て、議会で承認頂いたという流れがある。ビジョンという名前であるが、中身はプランである。それを受けて今年度はこのプランがきちりと実施されているかどうかということをチェックすることがこの会議の役目ということになる。昨年度までは企画会議だったのが、ここから先は進捗の管理をするという役目になった。誰がこれを推進するのかというとそれは市役所である。観光振興ビジョンに基づいて市役所が推進を行い、この会議でチェックを行うという位置づけとなる。この点は押さえて頂きたい。そのうえで今年度は新型コロナウイルスの影響で具体的な活動が動き出していないという状況である。

もう一つの要因もあり、それはビジョンを実際に実施運営していく主体であるが、これは市役所が直接実施するのではなく、民間に任せるべきということがこのビジョンの基本的な考え方である。民間側の受け皿ができないことには、先に進んでいかない。また、市は民間に対して調査費等の予算を振り分けるということをしないと動き出さないという状況であったため、この半年は手をこまねくという状況であった。今回議論すべきことは来年度以降に向けて、資料 1 に予算編成とあるが、これは秋頃から始まるが、その中でどのような予算を付けてもらうか我々も意見を出さないといけなく考える。実際に観光振興ビジョンが動き出すための予算の裏付けを行ってもらう必要がある。その点が来年度以降の進め方になってくるので、ここでチェックしてもらう必要がある。以上が背景の説明になるが、ご質問、ご意見はあるか。

→意見なし。

（２）マーケティング計画策定及び KPI 設定の基本的考え方【資料 2】

○会長よりマーケティング計画策定及び KPI 設定の基本的考え方について資料 2 にもとづき説明

会 長：スケジュールを考える上で、2 つ目の案件であるマーケティング調査と KPI の話はセットでないとできない話であるので、先に説明させて頂く。

まず、私の方より資料 2 に基づいて説明をさせて頂く。併せて参考資料も作成しているので確認頂きたい。参考資料については私が作成したものであるもので、公式文章ではないことをご理解頂きたい。観光振興ビジョンにおける KPI の考え方が一番のポイントになるが、KPI は市役所のビジョン推進活動全体に対しての KPI とビジョン運営組織の活動についての KPI の 2 本立てで設定される必要がある。KPI を再確認するが、参考資料のタイトルにもあるように Key Performance Index で本来計測できない価値を測るために代わりになりそのような数量を用いて計測するという方法の 1 つである。最近はどこも KPI だらけになっており、大学でも教育効果を測る KPI 等に用いている。KPI は便利なものであり、本来測れないものを測るとすれば何を指標にすればよいのかという代理の数値を設定するというものである。例えばフォレストアドベンチャーさんとお客さんの入込客数だけではなく、賑わいを評価するとすれば、それは何を見れば良いのだろうかといったことである。お客さんの中でも家族連れの数を見れば良いのか、子どもの比率をみれば良いのか、それは現場でなければ見ることができない。KPI のポイントは現場でないと作れない。このような点をしっかりと共有しておきたいところである。

この点を押さえて頂いた上で、先ほど KPI は2本立てということ传达了が、この会議では市役所の観光振興政策の展開、すなわち、観光振興ビジョンというプランがちゃんと実行されているかどうかを我々はチェックしていかないといけない。その時に市役所がちゃんとやっているということを知る KPI は何かということを知ることが我々には必要である。市役所がやっている活動を知る KPI をしっかりと考えないといけない。この観光振興ビジョンの最大の特徴は観光振興を図ることにより、市民の皆さんの地元理解や地元愛が高まり、地元における消費が高まることで外から人が寄ってくるといった内需型の観光振興を普及していこうというのが、この観光振興ビジョンの最大の特徴である。これは栗東市における他の施策ともリンクしてくる。市民の地元に対する愛着を高めていくことが、大きな戦略である。この点を知る必要がある。併せて市外から認知が高まる、お客さんとしてやってきてもらうということが大切となる。市役所としては観光振興ビジョンを展開することによって観光物産関係事業者が増える、売り上げが増える、働く人の給料が増える、税収が増えるといったことがあれば、ビジョンをちゃんと推進しているといったことが把握できていると考えている。我々は市役所が観光振興ビジョンに書かれている戦略方針に基づいて予算を立てて、公的措置を行い、サポートしているかということを見ていくことが大切となる。

一方で実際に観光振興するのは民間だと思う。参考資料の左下ビジョン運営組織という書き方をしているが、観光協会さんが今回法人化されたので、コントロールタワーになり、お客さんが何を求めているかを掴んで、皆さんを動かしていくことが必要になる。コントロールタワーになって活動をやってくれるためには観光協会さんの中で自分たちの活動を知るとすれば何を指標にすればよいかを考えて頂ければよいと思う。この点については我々観光振興会議で何か意見を言うものではないと思う。地元愛が高まることや税収が増えること等の結果が出てくれば市としては良いわけである。どのようにそれを盛り立てていくかは民間レベルでマーケティング活動をして頂いて、結果に結びつけて行って頂きたいと考える。マーケティング活動していくには一定の費用がかかるが、現在、今年度予算の中でビジョン運営組織に対してマーケティング調査を行うための予算として、補助金付けることや委託するといったお金を動かすことが想定されない予算になっている。昨年度ビジョンの議論をしていた時には今年度からは是非と思っていたが、財政当局との話し合いの中で実現しなかったというように聞いている。つきましては、来年度に調査予算を付けられるような協議を行って頂きたい。

この話を踏まえて資料2をご覧頂きたい。これは昨年度最後の会議で決定したものである。マーケティング計画策定及び KPI 設定に向けた基本的な考え方と

して、これは市役所の KPI 振興に対しての政策展開による KPI の指標を作る必要があり、そのための必要な調査を行っていく必要があるという狙いである。具体的な中身については事務局から説明が行われる。

このことについてご質問、ご意見はあるか。

委員：質問になるが、ビジターズビューローさんと滋賀県さん以外は商工会も含めて観光協会の会員になる。この会議や調査を動かすために予算取りを行い、協会に委託等をしていこうという話であるが、利益相反に当たるのではないかと。市としてそれは問題ないのか。

事務局：言っていたように観光協会の会員という立場ではございますが、この会議につきましてはそれぞれの団体としての参加となりますので、そのあたりは市の方でもしっかりと分けて対応していきたいと考えているため、この会議で意見を出して頂くことが市として具合が悪いといったことにはならないという認識でございます。

会長：今出た意見は大変重要である。利益相反の問題提起があったことについてはしっかりと記録して頂き、今後利益相反が見込まれるような案件が出た際には当該の委員の方は議論から外れて頂く等対応を考える必要がある。企画を立てるメンバーは現在のメンバーで良いが、それを評価するという立場になると注意が必要となる部分が出てくるので、期中においても委員の変更や組織の変更があることを認識しておいて頂きたい。また会長からそのような発言があったことはしっかりと記録して頂きたい。

委員：この後の説明を待つべきかもしれないが、会長の話を聞いている中でビジョン自体の KPI というのは地元愛や市外からの認知度の高まりであるとか、事業者の売上高に置くべきであり、入込客や観光消費は運営組織の活動目標であるというように説明で認識しているが、その理解でよかったか。

会長：これは参考資料で渡したメモの書き方に問題がある。ご指摘頂いた入込客数これをビジョン運営組織の活動の中にビジョンを測るべきことがらとして挙げているが、市役所としてもこの数値は把握されたら良いし、異なっても良いとは思っている。何を入込客数とするかという前提は市役所とビジョン運営組織と異なっても良いとは思っている。それぞれに自分の活動を測る KPI を設定する必要があると思っているので、入込客数を市の方でも把握する方が良いということである。

委員：今の質問に併せて、観光振興ビジョンに想定数値の所に観光入込客数と観光消費額が明確に記載されているが、これがビジョンの進捗状況の評価や達成度を測る根本になると思っていたので、運営組織と市役所の住み分けが少し納得できない。

会長：重要な質問である。その点は昨年度の議論の最後の方で言葉遣いを慎重に書いて頂いた。当初、事務局の原案では目標数値と記載されていたが、目標ではな

く、想定数値に変えてほしいと意見して変えて頂いた。これはあくまでも活動をしっかりできればこの数値になるだろうという想定であって目標ではないというところがすごく大事であると考えている。結果としてこのような想定数値になるということに過ぎない。ただし、これを見た人はこれが目標や指標として今後行動していくと思われるのは当然であり、そこは必ず見られ、数値と異なっているという指摘を受けることは認識しておいて頂かないといけない。ただし、市役所が何を行うかのインデックスが KPI になる。入込客数を出すだけでは市がやるべきことを示したことにはならない。具体的に何をするのかという内容で作る必要があると思う。

委員：今の説明にあったように目標値でなく、想定数値ということであり、このビジョンは何か年かで数値が増加するということであり、KPI についてはある程度年度ごとにも考えていくという考えでよろしいか。また、事業の中身によって KPI が細かく変わってくるということによろしいか。

会長：そうである。また、KPI の詳細については市役所の予算や構造、経済効果等のいろんな要素によって変わってくると考えている。KPI は現場を知っている方に作って頂かないといけないと思う。

それでは資料 2、昨年度の振り返りでしたが、資料 3 は資料 2 に基づいて市役所が実施するアンケートの案について事務局より説明をお願いする。

①市の KPI の設定に向けたアンケートについて【資料 3】

○事務局より市の KPI の設定に向けたアンケートについて資料 3 にもとづき説明

会長：資料 2 の補足説明をさせて頂きたい。資料 2 の KPI 設定に向けての（1）でビジョン全体を評価するための KPI を作る必要があり、ビジョンを実行するに当たってのプロセス及び成果・評価は観光振興会議で行うこととなっている。これは私が説明した通りであるが、ビジョンの経年変化を適切に追うためには、プロセス及び成果を計測するための指標が必要であり、どのような KPI を設定するのが適切かを調査するため今回アンケートが行われるものである。KPI を作るためのアンケート調査であるという説明が先ほど不足していた。市役所がどのように動き、考えれば良いかを判断するための調査である。マーケティング活動というのがビジョンの中でキーワードとして出てきているが、お客さんを増やしていくという活動というのは民間側の役目である。ビジョン運営組織が自己点検のために KPI を設定して自ら管理してもらうということ考え方である。スケジュールに話は戻るが、資料 2 の二つ目の四角マーケティング計画について令和 2 年度から 3 年度は新たに設けられるビジョン運営組織が中心

となり、民間ベースでマーケティング計画の作成を行う一方で、行政が先行して取り組むべき事業や必要な施設整備等についてはこの計画の作成を待たず、栗東市が2年度から進めていくということになっている。しかし、市の先行して取り組むべき事業や必要な施設整備等については本年度特別に予算を立てているものではない。市の KPI を設定するというのが行政として先行することになる。

再度、スケジュールを説明させて頂く。マーケティング計画を作るための調査と策定については来年度以降ということになる。ビジョン運営組織の観光協会さんが次年度早々に着手できるように今から準備していくことになる。これがマーケティング計画の部分である。あくまでも今年度は動かない。アンケート調査という項目があるが、これが今説明させて頂いた通り、市がどのような KPI を設定すれば良いかということをも目的とするアンケート調査である。これは今年度実施していく。市役所がこれから知恵を絞って頂く必要があるのが、予算編成である。来年度ビジョン運営組織がマーケティング計画の調査を行い、策定を行うコンサルを雇うために予算をこの秋にしっかりと立てて頂いて財政局と話し合ってもらい必要がある。そのような意味がこの資料1のスケジュールにはある。

事務局：1点補足がある。先程事務局から説明したアンケート調査は市民が対象となっているので、市民から見た観光はどうなるかということを知っているが、市外から見た観光に対する調査が必要であり、その費用の予算は確保しているが、新型コロナウイルス感染症の影響で外出の自粛要請や人との接触を避ける等言われている中で観光に対して前向きになれない傾向になるので、今調査をさせて頂いても本来のほしいデータを得ることができないと予想され、市外向けについての調査については新型コロナウイルス感染症が落ち着いてからさせて頂きたいと考えております。これは年明けになるのか、来年度になるのかかわからないが、状況を見て案内させて頂きたいと思う。

委員：1つよろしいか。市民だけのアンケートという話であったが、これは配布するときにあなたは栗東市民ですかと聞いて渡すのか。

事務局：アンケートの配布方法は資料3の所に対象施設を記載させて頂いており、例えば図書館でアンケートの配布をお願いさせて頂く予定している。市民の方が多く利用されるので、本を借りられるときにアンケートを合わせて配布してもらい、回収は本の返却時やインターネットでの回答を予定している。市民の方が利用されるであろう施設にアンケートの配布をお願いする予定をしている。

委員：田舎の元気やさん等もあり、市外の人も多く来られているが、そのあたりはどうするのか。

事務局：アンケート内に市外市内の項目はあるので、区別はできる。

委 員：栗東市民の方のみをデータとして取れるということか。

事務局：そうである。また、そのために資料３では有効回答数とさせて頂いている。例えば合計５００件集まっても市外を除いて３００件であるといった考え方になる。

委 員：この資料はたたきであるが、観光施設だけに配布するのか。商業施設等でも配布してもらおうと良いのではないか。

事務局：協力いただける企業があればお願いしたいと考えているが、どうしても人件費がかかってくるので、難しいと思う。公共施設であれば市の職員であるので、実施しやすいと考えている。

委 員：観光に来た人以外の観光に対しての意見も吸い上げることができればと思う。

会 長：このアンケートの項目に対して要望を出してもらうことは良いと思う。手続き的にはこのアンケート案を承認するという形になると思うが、このあたりを固く考えてもあまり良くないので、例えば自由記述の所を増やしてくださいなどの要望は出してもらっても構わない。調査場所が限られる等しているため、統計的なデータとしてはあまり期待できるものではない。KPIを設定するための手がかりとして入り口で考えて頂ければと思う。自由記述等をうまく活用して頂いて、皆さんも知らない、私も知らないおもしろいことが新しい観光に結びつくと考えている。色々と気づきがありそうなアンケートになりそうである。

委 員：アンケートについてよろしいか。市内の方向けのアンケートということで確認していたが、観光の概念を聞くものがないと思う。例えば栗東市には観光地が少なくて等の所から導入してはどうか。観光スポットが上がっているが、そこが観光地だったことの数値が出ないのではないか。そもそも栗東市って観光地だと思いますかという質問があっても良いと思う。観光地の数ということではなく、友達に紹介したい分野などを測れる質問が良いのではないかと思います。

会 長：的確なご意見である。アンケートの内容は一昨年度から引きずっているものがあるが、事務局として今の意見はしっかりと理解して頂いてあまり細かいことを聞くというよりもこれから市役所として何に重点を置く必要があるのかを測るためのアンケートとして反映して頂きたい。

そろそろ時間であるが、他に何か意見はあるか。

会 長：何かご質問、ご意見はあるか。

委 員：大きなことを言っている中で細かいことをいうのは申し訳ないが、資料３のサンプル数がどうしても気になる。３００件は何か根拠があるのか。

事務局：施設の利用者数等勘案した形で３００～５００件としている。

委 員：昨年度県で統計などを整理している中で、どのくらいサンプルがあると代表値に該当しているかという５００件を超えてくると母数が多くても大体の代表値になってくる。サンプルの対象施設が偏るので、栗東市全体を表すのは無

理があるが、出来るならばサンプル件数500件を超えると数字的根拠が持てると思う。

事務局：目標値であるので、目標が高ければ高いほど良い。

会 長：今のご指摘はもっともである。私も先ほど説明したが、全体のサンプルではないので、代表するものではないが、パネル調査という位置づけでできている。位置づけをしっかりと把握しながらできると良い。

委 員：栗東市の広報でアンケートは実施出来ないか。QRコードを貼るだけでもできると思う。各家庭に配られれば効果があると思う。

事務局：QRコードがあれば広報やフェイスブック等でも発信できるのでしていければと思う。

会 長：最後にまとめさせて頂ければと思う。冒頭説明させて頂いたが、外需型の観光は死屍累々の状況であり、これからもブレーキがかかるような状況であると思うが、これからの観光は観光という言葉だけでは括れないことになると思う。衣食住遊学このようなことについて気づきを得るといとか、ときめきを得るといとかそのような行動を広い意味の観光をしておきましょうという感じになると思う。普段の消費の質が高いものあるいは日常とちょっと違う体験ができるようなものということになると思う。ニーズを掘り起こしてサービスなり、商品なりを提供していくためには今ある道具を使ってないものを作るひらめきをどう共有させるか、栗東市内でどう渦を作っていくかというところに尽きると思う。役所ができることは本当に限られているが、やってはいけないことははっきりしており、それは民間の邪魔をしないことである。その部分は良く分かって頂いていると思っているので、今回のアンケートをどう読み解くかというところで工夫して頂きたいと思う。来年度予算に向けて、本当に何をつけないといけないかを明確にして頂いて、実行して頂きたいと思う。

では、これで会議としては終わらせて頂きたいと思う。

事務局：ありがとうございました。その他事項で連絡だけさせて頂きます。

事務局：スケジュール案でご承認いただいたと思いますが、11月の上旬ぐらいに開催できるように調整させて頂きたいと思うので、その際はご意見を賜れたらと思う。よろしくお願いします。

5. 閉会

(田中副会長)