

第3回 次期札幌市観光まちづくりプラン検討委員会

次 第

日時：令和5年1月11日（水）13:00～

場所：市役所本庁舎 18階 第2 常任委員会会議室

1．開会

2．委員紹介

3．議事

次期プラン素案

推進体制

4．閉会

< 配布資料 >

次第

委員名簿

座席表

- 第2回次期札幌市観光まちづくりプラン検討委員会議事録
 - 【資料1】第2回検討委員会でのご意見と対応（次期プラン関係）
 - 【資料2】（A3、概要版）次期札幌市観光まちづくりプラン素案
 - 【資料3】（A4）次期札幌市観光まちづくりプラン素案
- 【資料4】第3回次期札幌市観光まちづくりプラン検討委員会資料（推進体制）

次期札幌市観光まちづくりプラン検討委員会

委員名簿

(50音順、敬称略、委員長、副委員長)

氏名	所属
秋野 正明	一般社団法人日本旅行業協会北海道支部 北海道事務局事務局長
池ノ上 真一	北海商科大学商学部観光産業学科 教授
泉 善行	一般社団法人札幌観光協会 専務理事
井上 かおり	公益社団法人北海道観光振興機構 海外誘客部統括部長
遠藤 正	北海道大学観光学高等研究センター 客員教授
大島 昌充	一般社団法人すすきの観光協会 会長
荻 麻里子	公益財団法人札幌国際プラザ コンベンションビューロー部長
金森 淳司	札幌市内ホテル連絡協議会 代表幹事
鈴木 宏一郎	株式会社北海道宝島旅行社 代表取締役社長
橋本 吉巧	札幌ホテル旅館協同組合 理事長
古川 雅朗	一般社団法人定山溪観光協会 会長
桃井 真弥	株式会社日本政策投資銀行 北海道支店次長
山形 宣章	札幌商工会議所 国際・観光部長

第3回 次期札幌市観光まちづくりプラン検討委員会 座席表

記録
担当

池ノ上
副委員長

遠藤
委員長

事務局

泉
委員

井上
委員

大島
委員

荻
委員

山形
委員

桃井
委員

金森
委員

鈴木
委員

古川
委員

傍聴席

傍聴者
用資料

出入口

傍聴席

第2回 次期札幌市観光まちづくりプラン検討委員会

日時：令和4年9月16日（金）13:30～

場所：札幌市役所本庁舎18階 第2常任委員会会議室

議事録

【次第】

1. 開会

2. 委員紹介

3. 議事

第1回検討委員会の振り返りについて

次期プラン骨子案について

推進体制について

市民アンケート等実施案について

4. 閉会

【委員】

出席

委員長	遠藤	正	北海道大学観光学高等研究センター 客員教授
副委員長	池ノ上	真一	北海商科大学商学部観光産業学科 教授
委員	秋野	正明	(一社)日本旅行業協会北海道支部 北海道事務局事務局長
委員	泉	善行	(一社)札幌観光協会 専務理事
委員	大島	昌充	(一社)すすきの観光協会 会長
委員	荻	麻里子	(公財)札幌国際プラザ コンベンションビューロー部長
委員	金森	淳司	札幌市内ホテル連絡協議会 代表幹事
委員	鈴木	宏一郎	(株)北海道宝島旅行社 代表取締役社長
委員	橋本	吉巧	札幌ホテル旅館協同組合 理事長
委員	桃井	真弥	(株)日本政策投資銀行 北海道支店次長
委員	吉川	直克	札幌商工会議所 国際・観光部長

欠席

委員 井上 かおり (公社)北海道観光振興機構 海外誘客部統括部長
委員 古川 雅朗 (一社)定山溪観光協会 会長

議事内容

1. 開会

石井部長 定刻となりましたので、これより第2回次期札幌市観光まちづくりプラン検討委員会を開催させていただきたいと思っております。本日は、お忙しい中ご参加をいただきまして誠にありがとうございます。私は、札幌市経済観光局観光・MICE推進部長の石井でございます。議事に入りますまで私の方で進行をさせていただきます。会議の開催につきましては委員会設置規則第5条第3項によりまして、委員の過半数の出席が必要となります。本日は井上委員と古川委員が所用によりご欠席でございますが、委員13名のうち11名の皆様にご出席をいただいておりますので、この会議は成立してまいりますことをご報告申し上げます。なお、本日の委員会につきましては15:30までを予定しております。それでは本日初めて当委員会にご出席される委員の方がいらっしゃいますのでここでご紹介させていただきます。

2. 委員紹介

< 荻委員、鈴木委員、橋本委員、桃井委員の紹介 >

石井部長 それでは議事の運営につきましては遠藤委員長にお願いしたいと思います。遠藤委員長よろしくお願いたします。

3. 議事

遠藤委員長 改めましてどうぞよろしくお願いいたします。それでは早速議事の方に入っていきますので、進行の方どうぞご協力よろしくお願いいたします。まず今日の議題に入る前に、第1回委員会の振り返り及び次のプランの骨子まで、振り返り等々含めて事務局の方から早速ですがご説明をお願いいたします。

< 検討委員会資料 P2～18【第1回検討委員会の振り返り】【次期プラン】の内容を説明 >

遠藤委員長 ありがとうございました。多岐に渡りますので、委員の皆様には先ずは一度ご意見をお伺いしたいと思います。思い出したとか、これも発言したい、というのがあれば随時ご遠慮なく仰ってください。それでは秋野委員、全体を通じてでも結構ですし、成果指標等含め何かコメントありましたらどうぞよろしくお願いいたします。

秋野委員 日本旅行業協会北海道事務局の秋野と申します。どうぞよろしくお願いいたします。資料を見させていただいている中で気になっているところは、前回お話ししている中でほとんど書かれていると思うのですが二次交通のところでお話しさせていただいてそこに関してはど

ここに載っているのかなと思っていました。

遠藤委員長 事務局の方では、12ページの「弱み」において二次交通を書かれていますが、そこ以外で何か書かれていませんか。

事務局（新居） 最後の「施策の方向性」のところ、18ページでございます。そこで「公共交通の利便性向上」ということで少し触れさせていただいております。「定山溪と都心部、観光施設間を繋ぐ二次交通の見直し」と記載してありますが、これが少し全体的な二次交通に見えないような書き方に見えるため、もう少し一般化したような記載にした方が良いかなとご指摘をいただいて感じましたので再整理させていただければというふうに思いました。

遠藤委員長 秋野委員、他にはございませんか。それでは泉委員、よろしく願いいたします。

泉委員 意見というよりはちょっと確認させていただきたいと思うのですが、17ページ「観光の質の向上」のところ、観光の質の向上＝消費単価増という意味なのでしょうか、この項の中に「大規模イベントの在り方見直し・リブランド化」という表記がされております。大規模イベント、札幌観光協会に限った話ではないと思うのですが、その一部を担当させていただいている立場からいたしますと、どういう意味でこういう表記をなさっているのかと、この真意を確認させていただければと思いました。

遠藤委員長 事務局より、それについてご説明いただければと思います。事務局のほうご説明、いかがでしょうか。

事務局（新居） 特に何かに限定しているということではないのですが、1つ念頭に若干あるのは今朝（9/16）の新聞にも大きく出ましたが、さっぽろ雪まつりという大きなイベントがございます。もちろん継続的にやっていきたいというものはあるのですが、将来的に雪が少なくなっていくということで3年前にもずいぶん雪不足で苦労したということもございますので、イベントを持続可能にしていくための様々な取り組みというのを考えていかなければいけないと考えております。それから持続可能な観光という中で、例えばイベントで提供する食器など今プラスチックのものが多かったりしますけれども、そういったものの在り方をどうするかというものなどいろいろ考えていかなければいけない課題があるかと思っております。そういった諸々のものを含めまして大規模イベントを今まで通りにずっとやっていくということではないのかなというところで組ませていただいております。

遠藤委員長 ありがとうございます。あとは泉委員の今のご趣旨というのは観光の質の向上

は、消費単価を上げるだけなのか、という意味もあったように受け止めたのですが、事務局では、そのへんどうでしょうか。

事務局（新居） 観光の質の向上が消費単価増と域内調達率増しかないのかということ、そういうことではないと思います。

遠藤委員長 質の向上の中で消費単価増という言葉だけがここ目立っているのですけれども、新たなコンテンツの造成とかそのクオリティをあげるといったことも含まれますので、ここだけ言葉を少しご検討いただくことでどうでしょうか。泉委員がおっしゃりたかったことは（観光の質の向上とは）値段だけが全てかということではない、ということでもよろしいですか。

泉委員 そういう意味も込めていますが、素朴に今のご説明を聞いて理解しましたけれども、（大規模イベントの）在り方の見直しですとかリブランド化という表記とは若干違っていたのではないのかなという思いもしますので、間違いのないような表記であればなど。

遠藤委員長 泉委員からお話があった点で、例えばサステナブルに向かっていくこととか、雪が少なくなったらどうしていくのか。こうした点もしっかり表記ということで大丈夫でしょうか。

泉委員 はい。

遠藤委員長 その他に、泉委員、ございますでしょうか。

泉委員 ありません。

遠藤委員長 それでは大島委員お願いいたします。

大島委員 今のところ、すすきの（観光協会）からはご質問も疑問もございません。

遠藤委員長 ありがとうございます。それでは荻委員、今日初めてです。よろしくお願いいたします。

荻委員 よろしく申し上げます。基本的にはMICEというものを業務としておりまして、その視点のことをお話しする役割があるかなと思っております。気になっているところでは、現状分析でいうと「脅威」は11ページ、クロス分析でいうと13ページの部分なんですけれども、国境が間もなく全部開いてくるタイミングで円安というようなことがございます。円安円高という

ところが非常に大きく影響してくるのではないかと考えますので、記載方法はお任せするんですけども、インバウンドを意識して入れておいた方がよいかというところが気になりました。あと、MICE のところで申し上げますと、第 7 章「施策の方向性」の 17 ページのところなんですけれども、「観光の質の向上」のところに左側 3 つ目の上「MICE の在り方変化に対応した MICE 誘致」にある「新たなニーズに対応した助成制度の創設、見直し等」とあるのですがちょっとだけ情報提供をさせていただきたいと思っております。MICE におきまして「札幌市 MICE 総合戦略」が本来であれば 2019 年度に改定されている予定だったのが、コロナになりまして、本年度同じようなタイミングで並行して戦略策定に入っているところです。位置づけとしましては、今回の「(次期札幌市)観光まちづくりプラン」の下の個別戦略という位置づけになります。そういった意味ではこの上位計画の中に書き込まれていることの個別戦略の形態という位置づけになると思います。その視点から申し上げますと、前回皆さんのご意見だったかわかりませんが、経済効果の高い MICE イベントを誘致すべき、あるいはそういったことから助成制度を創設して見直していくということなんだと思います。現在私共 MICE 総合戦略の中で考えている MICE 誘致につきましては MICE の役割が観光、あるいはまちづくりの視点で、オフをオンにするというところの使命というか役割を担っているという意識を強く持っており、単なるオフシーズンとオンシーズンというだけでなく、昼と夜のオンオフ、週末と平日のオンオフもあれば、事業者さんによるオンオフもあると思います。MICE は達成する目的があって主催者がいらっしゃいます。必ずしもラベンダーの時期、何の時期というところによらず戦略的に誘致をかけられるということがございます。昨今言われています MICE によるインパクトについては、ネガティブインパクトもありますが、サステナブルあるいはレガシーをまちに残していくという視点でいいと思いますと、単価が高いという理由でたくさんの方に来てもらおうという視点で MICE を見るのではなくて、札幌市の重要産業分野になっている 5 つの分野、あるいは北大を中心とする研究で札幌が強いとする先生方・研究者の多い分野、あるいは産業で強い分野、こういったところの MICE に誘致をかけていくことでインパクトが大きくなったりします。準備プロセスの中でまちづくりに貢献できる部分があるというようなことを、オフをオンということも含めてレガシーを残していけるにはどういう MICE を実際に開催することがいいのだろうかというところを戦略に盛り込もうと考えているところです。(観光まちづくりプランの中で MICE について)書かれる部分は大きくないかと思うんですけども、考え方としましては量よりも質、クオリティ、そこに単価というものもあるかと思しますので、ぜひ MICE の分野でもそういった視点で見たいと感じました。以上です。

遠藤委員長 ありがとうございます。今の萩委員のご発言について、私の理解としては円安とか為替によるリスクも触れた方がいいのではないかとという点と MICE についてはさまざまな効果もある中で、札幌の強みを生かした選択と集中みたいな考え方もあるんじゃないかと感じたところです。これらにつきまして事務局からコメントとかあればお願いいたします。

事務局(新居) 為替とかも盛り込むことを検討したいと思います。これから次、戦略案を書

き込んでいく段階で今いただいたご意見も踏まえていきたいと思えます。

石井部長 札幌市 MICE 総合戦略の策定についてもほぼ並行で動いておりまして、今日こちらの開催は2回目ですけど、あちら（札幌市 MICE 総合戦略）の会議はまだ1回ということで、そういった意味では当然 MICE 総合戦略で見えてきた方向性を観光まちづくりプランのほうにどのように落とし込んでいくかというのはこれから調整していかなければならないというところで、この後 MICE 総合戦略の方向性がある程度見えてきた段階でこちらの方にフィードバックをさせていただいて、今分類をこういう形でさせていただいていますけれども、どのように落とし込んでいったらよいかということも皆さんに議論いただくようにしていきたいと思っております。

遠藤委員長 そうすると上位と下位ということではないですが、関係のある施策については、ちゃんと整合性が取れているという理解ですね。また萩委員の仰ったことはさらに深掘りして出てくると思いますのでその時はまたよろしく願います。それでは金森委員よろしく願います。

金森委員 将来ビジョンの部分で、ここは肝になるポイントと考えております。その4つの視点の中でまず事業者という立場で考えますと、ここ（14ページ）に書かれています「観光関連事業者はもちろん、多様な事業者が参画し…」という言葉の中で、多くの雇用が創出されているということがしっかりと含まれていくことなのかなと感じています。それがこの言葉の中に含まれていることであればそれはそれで構わないのですけれども、それに多くの雇用が創出されることに加えまして、これからは新たな人材、これからでいうとデジタル人材も含めた雇用というものが創出されていくのではないかとこのように感じております。そういったことも含めた何か表現が必要ではないかと感じました。それともう1点、市民目線の部分で言いますと、市民が観光に対する理解を促進していくという部分でいきますと、ここに書かれている市民が誇りをもっているということ、観光に対して参加をしていくという考え方が盛り込まれていくのが必要ではないかと思えます。例えば市民が旅行者に対して自然な形で交流をしていくですとか、自然な形で地域資源を紹介・案内していくといったような参加をしていくことによって幸せを感じるようなまちづくりに繋がっていくのではないかとこのように思っています。それともう1点なんですけれども、幸せな暮らしをしているということなんですけれども、現在もおそらく幸せな暮らしを皆さんされているように感じるのですが、より今の生活の質がさらに向上していくというような流れが必要なんじゃないかと思えます。そこには精神的であり、身体的であり、社会的にもそうですけれども、その質がしっかりと向上していくという流れ、心の豊かさが何かそこに表現されていくような観光の在り方、そういったものが何かここに表現されればわかりやすいかなと私自身感じました。以上でございます。

遠藤委員長 ありがとうございます。14ページを中心に多様な事業者の参画ということで特

にDX人材とかまさにそういうものが大事なところだと思いますし、我々も一市民として思いは同じところでございまして、事務局からこのあたりのご意見に対してはどうでしょうか。

事務局（新居） 十分踏まえさせていただきたいと思います。

遠藤委員長 住んでよし、訪れてよしというところに、やはり帰着するとは思いますが、そういった観点で今回市民満足度もとるというのがありますので、そこが実感できるようになってくるともっと良いかなと思っています。それでは鈴木委員どうぞよろしくお願いいたします。

鈴木委員 よろしくお願いたします。今日初めて参加させていただきます。5点お話しさせていただきます。1点目が12ページの現状分析の「強み」のところなのですが、一覧の「強み」の分析が非常に総論で、例えば「日本人に対する高い観光ブランド力」「(国内外観光客の)高い再訪意欲」「(海外観光客からの)高い満足度」は、この中身がないと全くその活かし方ができない。ここに関してはもう一度、強みを設定するなりしないといけないのかなと思います。2点目です。先ほどのお話と全く一緒に私も14ページの将来ビジョンが一番大事なところだと思っています。今このコンセプトの都市の名前を札幌から他のまちに変えても多分何も違和感がなく、内容についても札幌ならではということではないような気がして非常にもったいないなと思っています。10年前に作られた総合計画と全く違うベースになるわけですから、簡単に言ってしまうと何のために観光をやるのかというパーパスが表現されていないと全てのこの後の議論が立ち寄るところ、戻るところがなくなってしまう。そういった意味では、世界の旅行者から選ばれるまちであるということは、こちらもどんな人にどんな観光客に、どんなふうに通、空間を過ごしてほしいかというお客様をセグメントすることが大事になってきますので、そのためには札幌市民が納得できるパーパスを提示しないとイケない。札幌市民に観光どうですかってアンケートとっても帰ってくる答えって大体見えるじゃないですか。こういう観光をしたいと思っているんですけど、どうですかって聞かないとイケないかと思うので、ここは鶏が先か卵が先かですけども、例えばハワイの観光局が「何のために観光に取り組むのか。どんな人に来てほしいんです、だってハワイはこうなりたいから」というメッセージを明示されていますよね。前回の会議で、池ノ上副委員長が出されていたコペンハーゲンのメッセージとかそういったところが今見えないので、非常にこの将来ビジョンの表現がもったいない。このままではダメかなと思います。表現のプロフェッショナルとか、ブランディングの専門家とかコピーライターといわれるようなワーディングの専門家みたいなところも、今回かどうかわかりませんが、導入を検討してもよろしいかなと思います。15ページの成果指標に関しては、国が言っている表現のもの、提示されている成果指標がプラスで並んでいるが、この優先順位が大事だと思うのです。総花的に全部100点は取れないですし、どれに札幌が一番注力しなければいけないのかということをやっと決めなくてはイケない。先ほど申し上げた通り、どんな顧客にどんな滞在・来訪をしてほしいのかということの設定がないと、全方位目標となってしまう。15ページ下の表も16ページもそうですけ

ど、観光客の数が欲しいし、消費単価の高い質も欲しいし、リピーターとなってくると札幌最高！と言ってくれる人も欲しいけどどこから順番にやるのか、そこは10年計画の最初の5年のはずなので、まずここ、次ここ、くらいのメッセージがあってもよいかというふうに思います。最後18ページの「施策の方向性」に関しては、ここそれぞれ総論なので、今のところこれでいいと思いますけれども、そうはいつでもそれぞれのポイントに、例えばこんなことという例示が欲しいなと思います。これを見ても「(少人数・高単価・高品質を意識した)サステナブルな旅行商品の造成」などは、誰もイメージがわからないと思います。例えば、域内調達率を上げるということは、緑提灯のような制度を札幌市として作りたいと思っていますとか、何かしらのそういった方向性の例示みたいなものがあって良かった方が良かったと思います。以上です。

遠藤委員長 ありがとうございます。おさらいさせていただきますと12ページのところで表現ですね。「高い」という表現について、できるだけ客観性なり何か示した方がいいのではないかとこのところだと思います。それから14ページの将来ビジョンのところ、もう少し何のための観光かというものを打ち出して、その目的なり目標があって初めてこういうものが出てくるのでしょうか。それからさっき言われましたように「世界の旅行者から選ばれるまちへ」という表記に関しても、どんな人が選ぶのか。逆になぜそのような将来ビジョンに設定したのか、そういう背景の説明がもっとあったほうがいいんじゃないかというご意見かと思えます。続いて、成果指標については、今、鈴木委員が仰ったようにまさに全部数値を取ろうとするのも当然ながら大変だと思うのですが、個人的には全部1位を目指すぐらいの勢いも、時には良いかなと思っていたりもします。この辺りは事務局で検討してみてください。個人的には、全部を順位付けをして上位を獲得することは少し難しいかもしれないので、例えばグループ分け位にして、特に力を入れる数字と、少しペースダウンする数字とか。そこは考えた方がよいのではないかと思います。それから方向性の例示について。先ほどの泉委員の質問と似ているかなと思うのですが、例えば、私もオータムフェストとかを見ていきますとまだプラスチックのカップなどが多いです。もちろん、事情があり、例えばコストとかの問題もあるんですけども、SDGsとかサステナブルとか、そういう時代背景を考えると、脱プラスチックを意識したイベントも積極的に推進すべきであろうと。そういう具体的なところを言っていた方がわかりやすいというのも鈴木委員のご指摘であるかと思えます。事務局のほうで何かご意見などがあればお願いいたします。

事務局(新居) ありがとうございます。全体的にいただいたご意見を踏まえまして原案の策定の時に具体化をしていきたいと考えておりますが、仰る通りコンセプトのところとかはご指摘の通り札幌じゃなく置き換えたならこのまちでも同じだよねというのは、おっしゃる通りかと思えます。鈴木委員からもお話がありましたが、表現のプロのような方に力をお借りすることも検討したいと考えております。

遠藤委員長 ありがとうございます。余談ですが、いただいた資料を見て、(14ページの)「世

世界の旅行者から選ばれる(まちへ)」という受け身になるのか、「世界の旅行者が選ぶまちへ」となれば、チャレンジングですが積極的な感じで良いかなと思ったりもしました。鈴木委員が仰ったように表現の専門家のアドバイスがあってもいいかもしれないですね。ありがとうございました。橋本委員お願いいたします。

橋本委員 前は欠席してしましまして申し訳ありませんでした。私のほうからは第7章「施策の方向性」という部分では大体網羅されていると思いますが、1点「持続可能な観光の実現に向けた観光地経営」ということで金森委員のお話とつながるところがあります。市民への観光への理解という部分で、これからの札幌を考えたときに子供達への教育という部分も絡んでくると思うのですが、子供たちが海外交流なり、また逆に海外からの子供達を札幌に受け入れて楽しかったというのがありますが、そういう形で小さい頃から観光客とのふれあいを札幌市民の子供達にも体験させてあげるといことも重要なのではないかと考えております。あとは、札幌は本州に比べて歴史が浅いですが、そういった中で海外ですとシネマツーリズム的なロケ地ですとか作品の舞台となるような形でまちを提供したりというような形で新たに聖地が生まれるという取り組みも。細かい話になるかもしれませんが例えばジョーカーという映画でニューヨークの何の変哲もない路地裏の階段が聖地になってしまったり、そういったことも今後ありうるのでそういった意味では新しい考えで新たな魅力を作り上げていくという取り組みも現代では必要ではないかなと思っています。あと、成果指標が適切かということなのですが、この指標に関しても札幌市だけでなくいろいろな商工会議所ですとか観光協会ですとか各組織でバラバラに数字をとっている部分があるのでそのへんをまとめるような機関があってもいいのではないかと思います。以上でございます。

遠藤委員長 ありがとうございます。観光の教育の話が出てきたのですが事務局でご存じでしょうか。確か、京都では地域の子供達に観光の教育をしているように記憶しています。札幌市ではこのような旅育のようなことを行っているでしょうか。

石井部長 小さい頃から観光に対しての理解をしていただくことが重要だということで、新しい取り組みとして教育委員会と協力しまして、札幌にとって観光事業というのは重要なんだよ、とかおもてなしの環境ですとか、まさに皆さんも観光を担うプレイヤーなんだよ、ということを知って頂くような、副教材を来年度配布して授業に使っていただけるというふうに考えています。それとは別に、市民に観光の重要性というのを知っていただくような取り組みを進めていきたいと思っております。

遠藤委員長 ありがとうございます。そうすると18ページの(「持続可能な観光の実現に向けた観光地経営」の)「市民の観光(に対する理解促進)」のところか、(「観光客の満足度向上」)「観光人材の確保・育成」にはそぐわないかもしれませんが、観光教育のところも触れてい

ただけるとすっきりくるのかなと思います。それから今、橋本委員が仰っていたシネマツーリズムのようなところの新しい視点での観光もウォッチしながらやっていくべきではないかというところ。コンテンツ造成のところ、例えば新たな視点の観光についての文言を入れても良いのかなと思いました。成果指標については、事務局で即答できないと思うのですが、観光の関連機関等とかで重複とかあれば、この際統一するにはいい機会ではないかなと思いますので、ぜひ労力と効率も踏まえてご検討ください。個人的には、集めることよりもやはり指標の活用の方に注力すべきだと思います。ぜひそういった視点でよろしく願いいたします。ありがとうございました。では桃井委員よろしく願いいたします。

桃井委員 DBJ（日本政策投資銀行）の桃井でございます。前回急遽欠席で大変失礼いたしました。何点かコメントの方をさせていただきたいと思います。まずは14ページの将来ビジョンのところですけれども、私の理解として札幌市の観光の競争力とか強みということとして何か特定の観光資源に依存しているとか、何か突出した観光資源があるというよりは、いろんな観光資源の組み合わせによって付加価値を提供したり、多様な顧客層にアプローチできるというのが最大の強みなのかなと理解しており、それを自然体で表現すれば、ここに記載されたような内容になるのはそうだろうなと思います。ただ、先ほど鈴木委員からもあったようなお話を少し違う言い方でいいますと、もう少し札幌市さんの意思として、こういう組み合わせによって、こういうお客様にアプローチをしていく、こういうところに力を入れていきたい、ということまで入ってこない、なかなか札幌市の観光まちづくりプランの将来ビジョンといったときに独自性が出てこないのかなと思っております。何かその点で具体化をご検討いただければというのが将来ビジョンのところでございます。それから成果指標のところですけれども、なるべく絞って優先度をつけていこうという議論の中で恐縮ですけれども、今回の観光まちづくりプランで持続可能な観光を副題にも入れて非常に重きを置いている中で、持続可能な観光の定義というのは「環境」「経済」「社会」それぞれにおいて持続的である、というのが基本的な考え方と理解しています。資料を拝見すると、経済という観点で言うと当然ながら観光消費額もそうですし、宿泊客数や単価というところが経済分野になってくるのかなと思いますし、社会というところでいうと、市民満足度が社会に関する指標なのかなというふうに見たときに、3つ目の環境に関する指標、やはり持続可能な観光をベースにしていく意思を強く打ち出していくためには、難しいんですけれども環境に関する指標が入った方がいいのではないかと考えています。今回整理いただいた他都市の指標の中にもありましたが、ニセコ町ですと観光客に起因する環境負荷量みたいなもの、なかなか特定が難しいかもしれませんがそんなものをKPIとして掲げたり、都道府県計画では昨年策定された沖縄の観光振興基本計画においては施設の取り組みというところに着目して、宿泊施設において再エネ（再生可能エネルギー）を導入している施設ですとか、廃プラを削減している、アメニティを廃止している施設、こういったものの数をKPI成果指標に取り入れています。日本版の持続可能な観光ガイドラインにも環境に関する項目は相当数入っておりますので、こういったものも参考にするのもありかなと思います。やはり、3分野それぞれからKPIが入っていることで

持続可能な観光を作っていく札幌市さんの明確なメッセージとして読んだ人にも浸透するかなと思いますし、前回もコメントを出ささせていただきましたけれども、GSTC-D（観光地向けの持続可能な観光の国際基準（GSTC Destination Criteria））みたいな認証制度を、札幌市さんのような多様多数な関係者がいる中で達成していくことは相当ハードルが高いのかなと思っているので、1つ1つKPIに設定したものをクリアしていくことで、持続可能な観光の実現に近づいていく姿がまちづくりプランとしてふさわしいのではというふうに思っております。環境の観点からも1つくらいKPIを設定できないかご検討いただければというのが成果指標ところです。もう1点は可能であればですけども、16ページ目の上のところで「観光（GDP）・経済波及効果」の計算式として観光客数に消費単価、それから域内調達率みたいなものを掛けたら出てくると示されています。そのうち、観光客数や消費単価についてはKPIとして設定されていますし、計算結果としての観光GDPや経済波及効果も定期的に把握する指標となっている中で、域内調達率だけ設定がありません。実際の経済波及効果を算定する中で域内自給率を使用されているものと思っております。なかなか観光そのものの域内自給率が出てくるわけではなくて、農産物とかいろいろな項目毎にでてくるので何を選ぶかは難しいかもしれませんが、自給率的なものも見えるようなKPIになると、計算式の3要素（観光客数、消費単価、域内調達率）のどこの部分がうまくいっていて、どこの部分がうまくいっていないのかがわかりやすくなるのかなというふうに思いました。これも可能であれば検討していただければと思います。私からは以上です。

遠藤委員長 ありがとうございます。まず14ページの将来ビジョンのところについては鈴木委員と重複しますが、ある意味オールラウンドないろんなものがある中でどう個性を出していくかというお話だったかと思えます。今、桃井委員からお話しいただいた中で事務局の方にお尋ねしたいのですが、環境に関していろいろな面で何をどのように扱っていくか、難しいところがあると思いますがご検討は可能でしょうか。

事務局（新居） 当初実は今、桃井委員からお話が合ったGSTC（グローバル・サステナブル・ツーリズム協議会 Global Sustainable Tourism Council）認証を取ることを目標にしてはという議論があったりはしたのですが、桃井委員がご指摘になられた通り非常にハードルが高いかなというものが、それに代わる指標がなかなか難しいと思って今に至るのが正直なところでございます。ご指摘は重要だと思っておりますので教えていただいた他都市の例なんかももう少し研究しながら良いものが探れるか研究してみたいと思います。

石井部長 18ページに「持続可能な観光の実現に向けた観光地経営」というのがございまして、その中に「持続可能な観光の実現に資する取組の推進」として2項目あります。「日本版持続可能な観光ガイドラインに沿った取り組みの実践」ですとか「先導的取組みへの補助等の事業者支援等」をやっていきたいと思っています。その中には当然、持続的な観光の先ほど仰られた3本柱の1つの「環境」の視点も入ってくると思っています。その時にbooking.comさんもやって

いるような、こういう取り組みをしているところについて認証することによってそれをパッケージでプロモーションしていくようなところまでつなげていけると良いかというふうに思っておりますので、実際にそういうところを後押ししつつ、環境に負荷をかけないところは一旦形式的にはフレキシブルにということもありますし、そういうチャレンジするような背中を押せるような事業を構築しつつ、それを実現していただいたときには認証して広く発信できるようにそういう仕組みをプランの中で実践できればいいなとイメージしております。

遠藤委員長 ありがとうございます。日本版の JSTS-D (日本版持続可能な観光ガイドライン Japan Sustainable Tourism Standard for Destinations) はかなり細部にまで書かれていますので、どちらかという今、桃井委員が仰ったように地域の実態とか実情に即してやれば良いと思います。JSTS-D を取り入れることが目的ということではないと思います。

事務局(新居) そうですね。JSTS-D に様々な今後持続可能な観光を実践するための取り組むべきことが書いてありますので参考にしっかりとやっていくことが大事だと思っております。

遠藤委員長 環境関係の話題ですが、もしかすると民間事業者さん個社のところまで、いろいろと共通した取り組みが難しいとすれば、各社で進める自主事業の中で、札幌市さんと方向性と合わせて行くことも1つではないかと思えます。一足飛びには行かないかなり高いハードルだと思いますので、目指すゴールはこことしても、現実的なところで、他都市も参考に次回に向けてご検討をお願いいたします。それでは吉川委員よろしく願いいたします。

吉川委員 2つ申し上げます。1点目、私が説明するまでもなくやはり人材不足というのは観光業の皆さん口を揃えて困っているというところなんです。観光まちづくりプランということで、まちの事業者の方々も実現に向けていろいろやっていかなくてはならないだろうと思っておりますので、観光まちづくりプランに書き表す要素ではないのかもしれませんが、観光業の皆さんがここに向かって頑張るぞというようなことができるような何かもう少し見える記述がいくつかあってもいいのかなという気がしています。2点目ですが、これは事業者の皆さんが口を揃えてという話しではないですけども、先日の(札幌商工会議所の)会議の中でですね、札幌市は、観光に綺麗さを求めすぎではないかと言われていました。汚いのを求めていることではなくて、大阪のガヤガヤさとかですね、福岡の屋台で隣の人との肘がぶつかりながら飲むような、そういう感じが札幌市は規制なのか暗黙のルールなのかそういうものが足りないよね、なんかそういう楽しみってもう少し札幌に必要ではないかと仰る方がいて、ちょっとそこに同意する自分の考えがあったものですからそんなところもちょっとご意見として感じられている方がいらっしゃるのだなということで申し上げました。以上です。

遠藤委員長 ありがとうございます。人材不足のところと、札幌の観光は、綺麗さを求めている

るのではないかということのコメントですね。事務局でご回答なりご見解があればお願いします。

石井部長 先ほど金森委員からもご指摘いただきましたけれども、観光を持続させていくためには、観光事業で働いていただける方が持続的に生まれてこないと成立しませんので、その点ではその所をどのように実現していくか、これはビジョンのところなので「目指す姿」としてそれがあって、そこに到達するためにどういう施策を打っていくかということ突き詰めていきたいなと思っております。当然それは持続可能な観光の非常に重要な柱と認識しております。以上です。

遠藤委員長 ありがとうございます。観光の多様性ということでしょうか、札幌の観光が結果として綺麗になっているのか、敢えてやっているのかはちょっと置いといて、そういうことも1つ外から見ると印象があるというご意見だったと思います。ありがとうございます。池ノ上副委員長よろしくお願いたします。

池ノ上副委員長 先ほど鈴木委員からお話がありましたが、私もやはり目的をはっきりさせた方がいいと思いました。前回は申し上げさせていただきましたが、せっかく将来ビジョンを描くので、しっかりしたビジョンで動かないとどっちに行ったらいいかわからないですね。この後推進体制の話もありますが、尚更何をしたらよいかわからないかなど。私はもともと都市計画が専門です。いろいろな自治体さんで総合計画とか都市計画のマスタープランに関わらせていただくのですが、(今回のような計画策定については)なかなか難しいと重々承知しています。しかし変革の時代なので、そういうことを踏まえたうえでどうすればよいのかということを考えるべきかなと思っております。鈴木委員がこうするべきだということまで仰らなかったのも、みなさんのご意見を聞きたいと思っております。私は「札幌市観光まちづくりプラン」という言葉で考えた時に、まず札幌って何なんでしょう。SWOT分析もされているのですが、私はもともと移住者なので、北海道の札幌ってどんなまちだろうと考えると、1つは都市だと思ふんですね。それも北海道の県庁所在地というか、県庁所在地というにはあまりにも大きな役割を担った都だと思ふんですね。その都としての立ち位置みたいなことをしっかりと「強み」「脅威」とかの環境分析を含めて捉えることができているかということが1つの視点としてあるかなと思っております。次に、観光って何かというと、いろんな捉え方があると思ふんですけれども、私はグローバルとローカルが出会いの場と思っているんですね。札幌市の場合はこの計画の上位に「札幌市まちづくり戦略ビジョン」が同時並行で作られています。そちらでも、グローバルの目線もあるし、ローカルの目線の両方を入れながら策定されているのでしょけれど、その中で観光プランとしては、特に出会いの場の接点をどう作っていくかが役割だと考えています。人流であったり物流であったりお金であったりの流れを作ること。(道新の記事の特集にある)「漏れバケツ」じゃ駄目だよなという話しで前回あったと思ふのですが、それでは、地域内でどうやって経済波及させる

かという話があり、ここまでだと一般的なまちでも取り組んでいます。しかし、札幌が担っているものはそれだけではなくて、北海道全体にさらに波及させていかなければいけない役割があると思うんですね。まさに北海道の人口減少数の1位2位3位が函館、小樽、旭川という札幌以外のいわゆる北海道の都市と言われている所において全部軒並み人口減少数が最大化していて、10年後なくなるかもしれないという話は意外と現実的なのかなと思っているんですね。そう考えた時に先ほど例えば人材の話がありましたけれども、観光の人材を大学や専門学校とかも含めて育成しているところって道内でどこがあるかというところ札幌しかないんですね。私は函館にもいましたけれども、函館にも8つの高等教育機関があるのですが、観光人材の育成はどこもやっていないんですね。商学部もあるのですがやっていません。そういうところが札幌は強みだと思うんです。たまたま、私は北大にいたし、札幌国際大学にいたし、北海商科大学にきて、それぞれ観光の学部にいるんですけども、どこもそれぞれ独立してと言ったら言葉が悪いですが、孤独に頑張っているんですね。もう観光人材の育成を止めるかみたいな話もあったりするんですね。そうするともうちょっと横で繋がらないのかなと思います。大学等の観光人材の連携なんかができるのと札幌にとってもいいことだし、そこから道内にあるいはもっと世界に人材輩出してもいいんじゃないかと思うぐらい良い環境だと思うんですね。札幌は。自然あるし、文化もあるし、都市環境としても面白いです。さらに、最近流行りのリスキングみたいな社会人の学びなおしですね、みたいなことだって必要じゃないかなと。それを札幌がやることでまさに北海道に対しての貢献みたいなことだってできます。ただ、直接北海道がどうのという話しをしだすと道庁との関係があってややこしいというお話を聞きますけれど。それらを意識したうえで札幌がどんな役割を果たしていくのかみたいなことはもっと描けると思う。今のは外の（地域といかに繋ぐかという）話なのですが、次に（地域の）内側の話しでいうと、1つは先ほど二次交通の話とかされていたと思うのですが、これはまちづくりビジョンの中でコンパクトシティを進めていこうというものが札幌でかなり早い段階で始まっていますよね。それを推し進めるために展開されているのが、いわゆるエリアマネジメントの主体としてのまちづくり会社なんですよ。札幌駅を中心に大通ぐらまで展開していて、では二次交通をどうするのかみたいなことも、まちづくり政策局サイドではやっていますけれども、観光とどうやって連携していくのかみたいな話とかがこれから重要になってくると思うんですね。もっと言うと、観光政策とまちづくり会社と連携して展開していくことが重要なんじゃないかと思います。さらにいうと、すすきの（観光協会）さん、定山溪（観光協会）さんとかだって官民連携型でエリアで見ていく話と外のグローバルの世界と繋げる話がうまくつながるのであれば、次の展開みたいなことが見えてくるんじゃないかなと思うのですが、そのあたりはもちろんそれは地域が自律的にやるものであってどうこういうことではないとは思いますが、まちづくり会社との連携をもう少し進めていければなと思っている。あと経済波及効果の話は、まだ細かくはいろいろこれからあると思うのですが、昨日まで東京で国交省にいて、今ちょうど北海道局が北海道開発計画を作っており、その関係者と話しをしていました。観光ってニセコもそうですが、札幌の今の現状を見ると、今の産業体系の捉え方でいいのかと思っています。もともと観光の産業体系ではないんですけど

も。観光庁が定めた観光体系でいいのかという考え方があります。すでに現在は、旅行業はかなり小さくなっていて、逆に言うと不動産ですとか、建設業ですとか、さきほどDXとかデジタル人材の話が出たと思いますが、いわゆるイノベーション産業みたいなものが展開しています。北海道宝島旅行社がやられている業態のように従来の旅行業というよりは最近流行りの言葉ではあるのですがイノベーション産業といういろいろなものを繋げて新しい価値を生み出していき、みたいな新たな形態に展開しているんじゃないかと思うんですよね。札幌市が観光庁の定義と違うものを新たな観光産業の捉え方として提示するかどうかというのは1つ決断が必要だと思うのですが。しかし、そのことにより、観光の消費額の取り方、あるいは経済波及においても、札幌市が出すものなのでかなり影響力があると思います。京都が出すとか東京都が出すとかみたいな同じくらいインパクトがあるものだと思うので、そのあたり全国に提案していくぐらいのものが作れると面白いなと思って聞かせていただいていたいました。

遠藤委員長 多岐にわたってありがとうございました。ちょっとだけレビューしますと目標を将来ビジョンにはっきりさせる、これは他の委員もあつたのと同じことだったと思います。また、札幌は、北海道の中でもゲートウェイのような、大きな機能を担っているので14ページあたりのビジョンの中に、もうちょっとそれらを打ち出しても良いのではないかと。エッジを効かせるためにはそのように感じました。それから人材のところについては、またどこかで議論ができれば良いと思うのですが、まさに私も同感で、それぞれの大学ではそれぞれの考えや方針で人材教育をやっているのですが、それが札幌市の必要としている人材とか産業界で求めているところとは残念ながら乖離があります。関係者が同じテーブルで議論すれば何か出口が見えるのではないかなと思いました。それから金森委員にちょっとお聞きしたいのですが、今リカレント教育という話で、例えば中途採用で入ってきた方で、そういう方の学び直しとか、最新とは言わないまでも観光に関しての専門知識の教育があれば良いか。そういうことについて、何かお考えはお持ちですか、現場で。

金森委員 そうですね。社員教育という部分については今コロナ禍の状況で非常にやりきれないというのが実情なんですけれども、非常に多岐にわたっての業務を覚えていくという部分については職場の教育OJTのところをしっかりと強化しているのは今やっているところです。その中でOJTをするトレーナー教育というシステムを取り入れまして、新たに採用した、異動してきたいろいろな人材がいるんですけれども、その人たちを専門的に教育していくトレーナーをしっかりと作っていく、そういう取り組みをずっと継続してやっています。ですから新たに入ってきた人に対する教育というのはそこがまず大きなところかなというふうに思っています。

遠藤委員長 金森委員のところはそのような体系で実施されていても、それがなかなかうまくいかず日々の業務に追われているというところもあるのでしょうか。

金森委員 そうですね。本当に仰る通りでコロナ禍になって人が少なくなっている中でマルチタスクをしっかりと回していこうという中でいうと、そこがしっかりとやれていかなければいけないんですけども人が少なくてやり切れていないという実情も中にはありました。

遠藤委員長 次の課題というかテーマにも関係するかもしれないですけども、まちづくり会社と言われる、いわゆる官と民とを横串を刺していくような位置づけで、俯瞰できるようなことも必要なのではないかということが池ノ上副委員長のお話ではなかったかと思います。時間も限られてきましたので、成果指標は産業の体系も変わってきたということで、例えば報道を見てもお分かりのように、ニセコは観光の話題よりも不動産の話題が多くなってきています。不動産の指標を入れるということではないのですが、指標を作る前に、どこか他所をご覧になって入れるべき指標があれば次回にでもぜひお願いいたします。

荻委員 お時間がないので本当にコンパクトによろしいですか。池ノ上副委員長のお話を伺いながらグローバルとローカルの接点というところで、世界という言葉は散見されるんですけど、なかなか札幌がグローバルな観光のまち、あるいはまちづくりを目指すという視点があまり強くは感じられないです。さきほど成果指標のところではサステナブルの視点のこともありました。コンベンションビューローや MICE では指標を国際認証のほうにもっていています。世界から選ばれるためには世界が認めている国際認証の中でどのぐらいの位置に札幌がいるかを示すのは非常にわかりやすいですし、エビデンスも示せます。GSTC も確かに素晴らしく、まち全体では素晴らしい認証だと思います。私どもでは「GDS-Index」(都市のサステナビリティの国際的指標 Global Destination Sustainability Index) という観光 MICE の開催地の環境指標プログラムに 2016 年から加盟をして、「環境」と「社会」と「サプライヤー」ですね、いわゆる地域のホテルさんですとか事業者さん、それから我々のような「DMO やコンベンションビューロー」の 4 つの分野の観光 MICE での取り組みを 70 ほどの項目で毎年ヒアリングをして、そこに情報を出しています。札幌全体のパーセンテージではまだ 52% 程度なのですが、札幌市の環境局が作られている「SDGs 未来都市計画」の中の KPI に観光 MICE 開催地としての環境指標プログラムとして入っているんですね。こういったことで環境(局)の皆さんからも情報を頂きながらという横断的な札幌の観光の取り組みができるとともに、サステナブルな国際的なまちとして観光目線で札幌がどういうまちなんだろうかということがわかります。そういったことで ATWS (アドベンチャー・トラベル・ワールド・サミット) を含めて考えるときに札幌というのが世界のランキングではこのあたりの位置にいるとわかります。(GDS-Index には) 日本では札幌だけが取り組んでおりまして、メルボルン、シドニー、ブリスベン、高雄、バンコクなど、アジア太平洋の中では札幌がそこでの順位をみせているということです。それから国際会議の開催地としての評価も、実は ICCA という国際会議協会の順位を重視しておりまして、(15 ページの) 成果指標のところ「他の自治体との比較検証のしやすさ」と、確かに経年で比較をする場合にはそれまで使ってきた指標が大事だと思っておりますが、国内の都市との比較だけで自分たちのまちを考えるのみでな

く、海外の中での位置づけというところに国際的な第三者機関がやっている認証を指標に入れていくのも1つの方法かなと感じました。

遠藤委員長 ありがとうございます。時間もないのでこれは入れられるかどうか含めて次回お願いいたします。それでは次の議題につきまして、推進体制になりますが事務局のほうからお願いいたします。

< 検討委員会資料 P22～24【推進体制】の内容を説明 >

遠藤委員長 ありがとうございます。今、ご説明いただいた中で資料4のほうでまとめられていますが、関連機関の分析や訪問された結果だと思っております。観光に関する課題もありますし、これからもいろんな機会が来るという中ですので、皆様にいろいろなご意見をお聞かせいただければと思います。秋野委員からよろしくお願い致します。

秋野委員 あとでもよろしいでしょうか。

遠藤委員長 わかりました。では、泉委員よろしくお願いいたします。

泉委員 推進体制に求められている役割機能ということですが、ちょっと戻って頂きまして、18ページの「施策の方向性」のなかでも「持続可能な観光の実現に向けた観光地経営」をどう解決して組織していくのか、強化していくのかということだと思います。推進体制＝DMOなのか、DMOができれば推進されるのか、推進体制が強化されたといえるのかということ決してそうではなくて、推進体制の中心的な役割は確かにDMOなのかもしれませんけれども、そのDMOを支えるというか、周囲の組織の合意形成のもとに推進していくという筋立てでなくてはならず、何か錦の御旗のようにこれさえ作れば全部うまくいくという誤解があってはいけないのかなというふうに思います。22ページでいう当初国が追い求めていたというか夢として描いていたこの15項目のすべての役割機能をDMOが実現可能なことなのかということ、何年か経ってそれはちょっと難しいのではないのかということも見えてきている現実なんだと思うんですね。ですので、あるべき姿、先ほど鈴木委員のご指摘、本当にそうだなと思って聞いておりましたけれども、DMOにおいても、札幌のDMOは何を特徴にしたDMOを構成するのか、それを札幌市や他の観光団体がどう支えていくのか、推進体制にすべからずかかってくる財源はどうするのか、宿泊税の問題を置いたままDMO議論進めていいのか、というところを総合的に判断すれば、自ずと求められる推進体制というのは見えてくるのかなと今の段階では思っております。

遠藤委員長 ありがとうございます。私個人としては委員長として、現時点ではあらゆる選択肢を含め、まずは1回皆様のご意見を聞きたいと思っています。求められる役割機能の全部ができ

るのか、あるいはそうではないのか。あくまでも議論の段階と考えています。事務局の方でいろいろ検討していますが、泉委員が仰られたのは目的と手段だとおもいます。「組織は戦略に従う」と言われるように、戦略ができてくれば自ずと組織が出てくるものだと思っております。時間があまりありませんので、大島委員お願いできますか。

大島委員 私はDMOによって風通しが確実に良くなるなど考えている。風通しが今まで悪いのかという話しになってきますけど、池ノ上副委員長が仰ったように経済の大学なり専門学校があってもなかなか共通がなく連携がないとありましたが、(市内の観光協会は)すすきの観光協会、札幌観光協会、定山溪観光協会があって風通しが悪いのかといったらそうでもないのです。では、いいかといったらそうでもないのです。なぜかという、会長職や事務局長が変わると風通しが良くなったり人材によって変わるわけです。ですから、私が求めるのは、会長やトップが変わってもDMOを設立していただいたら本当に風通しが良くなること。これで何ができるのか、どこまでやれるのかというのは作ってからの問題だと思います。さきほど(1つ目の次期プランに関する論点で)僕はないですよと言いましたが、皆様のご意見を聞いたときに地域地域で悩みは非常に多いわけですよ。結局グローバルに世界から見て札幌はと言われても僕はピンとこないです。今ススキノだけが特区の場所みたくなくて、ススキノはガムのポイ捨ては減りました。コロナによってマスクしていますから。あれはみんなボランティアで僕らガムを取るのですが、未だに36(国道36号線)を渡ったら道路でタバコを吸えるので、ポイ捨てがあるのです。中島公園でも吸ってる人がいる。ですから、そういうものを先にしっかりと法律なりの整備をしていくためにも、いろいろなことを事業として考えた時もDMOは必要だと考えている。とにかく風通しを良くするためにも、早く成立してほしいなと思っている。

遠藤委員長 ありがとうございます。現場の最前線の話で、私も市民として(国道)36号線の話は初めて聞き、大変興味深かったです。ありがとうございます。それでは荻委員お願いできますか。

荻委員 先ほど鈴木委員のほうからパーパスを持つべきということがありました。こういったDMOを作るのであればやはりパーパスブランディングをするべきだと。合意形成って言葉はすごく使われるのですが、非常に難しい。目的がはっきりと示されていないと皆さんの方向性が定まらないという意味では、DMOあるいは推進体制を作る時にはパーパスブランディングを専門家を入れるなりしてきちっと作ることが大事ではないかと思います。海外はDMOの考え方でおそらく(マーケティングに加えて)マネジメントの考え方を近年重視しています。日本の場合はマーケティングの重要性からDMMO(Destination Management/Marketing Organization)と、DMOのMが2種類(マネジメントとマーケティング)、どちらも必要だということだと思っています。私共コンベンションビューローも、例えばMICEに関する情報をどのように関連事業者やホテルの皆さんにシェアできているか、定期的に発信できているかとかそういったところが同じ観光事業者さんに対して、国

際観光のプロモーションの協議会は別にあり、おもてなし委員会は別にあり、それぞれが別々に動いているのが現状であり、やはりこういった1つのプラットフォームになることで、マーケティングというか情報がある程度集約して活用して発信して自分達で共有できるというような組織は非常に重要だと思います。合意形成というか、今、大島委員が風通しが良く、というのはできている部分もあるとかがいました。MICE に関してはできていない部分が反省としてありますので、そういったところを今後変えていく、または変えられるようなことに対しては、そこから得られるものも多いですし、そういうものを札幌のパーパスブランディングをして作っていければよいのかなと思います。

遠藤委員長 ありがとうございます。マネジメントとマーケティングというところですね。ここが全国で一番課題になっていると思いますのでそういう視点はすごく大事だと思います。ありがとうございました。金森委員お願いいたします。

金森委員 私も今、荻委員が話された通りだと思うんですけども、やはり情報発信、プロモーション、あるいは地域のマネジメントという視点から考えますと、札幌市や北海道あるいは各団体がやられているサービスについてしっかりと整理を行って、観光客のニーズを把握、そして分析しながらタイムリーに情報発信していくことが重要ではないかと考えています。特に北海道全体のプロモーションの中で地域と連携していくことは札幌の特徴としてやっていかなければいけないことだと思いますし、することによって相乗効果につなげていく、それによってさらに提供可能なプログラムが付加価値を生んでいくという流れにしていくべきだなと思っています。これによって札幌を含める周遊観光の魅力がさらに高まっていくでしょうし、ネットワーク化ということがそこに繋がっていくことになるのではないかと考えておりますので、それをしっかりと推進しながら全国的に見ても地域間競争に負けない体制作りというのが必要ではないかと私自身考えております。せっかくですから、前回の私のコメントのなかでお話しさせていただいた、いわゆる宿泊者数の道外発地別の実績ということ資料として作って頂きまして、ありがとうございました。これを見ますと、全国から札幌に来る人の発地別の宿泊者数の実績を出していただいたんですけども 2013 年度から出ておりますが、これによって北海道の人口が全国を上回る減少傾向にあるというのが、ここにまさに北海道（道内客）の宿泊者数が減少しているということが表れているのかなというふうに感じました。ただ、2019 年度から各地域が大きく減少しているんですけども、その中で北海道は下がっていないんですよ。やはり北海道割（どうみん割）ですとかサッポロ割の支援事業をしていただいた部分がここの数字としてしっかりと表れているのではないかと考えております。ですから逆にいいますと、この支援事業がなかった場合ここの数字がどのような形に推移していたのかと考えますと、しっかりとここの部分については分析をして総括していくということも北海道の観光、札幌の観光という部分では大切なんじゃないかなと思います。もう一つ、ここに出ておりますけれども 1 位から 10 位までの各地の利用実績が出ていますけれども、せっかく、その東北エリアまで北海道新幹線が延伸したときにマーケットとしてしっかりと入っているにも関わらず、人口の

問題もありますけれども残念ながら東北エリアの数字がここに入っていないのですね。ですからこういったこともこの戦略としてそういった推進体制の中でやっていくべきではないかなと感じました。以上でございます。

遠藤委員長 ありがとうございます。ちょっと余談ですが、今携帯電話の位置情報とかデータ提供のサービスでわかり、例えば、設定した日に東京の人が札幌中心に概ね何人ぐらい泊っているのかを計算し、数値で出てくるようになっていきます。こういうことが出来る時代になってきていますので、こうしたものは活用して行くべきかなと思います。金森委員が仰りたかったのはホテル業としては、数字が早く来れば来るほど手が早く打てる。そういうことだと理解してよろしいですか。

金森委員 そうということですね。

遠藤委員長 ありがとうございます。では鈴木委員よろしくお願いいいたします。

鈴木委員 DMO という言葉が出たころからずっと仕事も含めて各地でいろいろお話をさせていただいたり、日本全国見たりしているんですけども、札幌において今までにない方が不思議です。実際に札幌は今観光で生きていくしかないと思っています。正直、基幹産業含めてこれから 10 年 50 年と経った時に、札幌が外貨を取得できる手段というのはかなり観光に依存してくると思うんですね。それを世界の各都市とファイトして勝つために、誰がファイターなのかを決めなくてはいいけない。札幌市役所さんが今頑張っておられます、そこにすすきの観光協会、定山溪観光協会、札幌観光協会頑張っておられますけれどもちょっと上位概念で誰が戦っているのかというのを作らないと、例えば GSTC-D においても認証する主体者がいないですよ。札幌に認証するわけではないので。それに取り組んでいる札幌 DMO に対して GSTC-D を審査していきますので、そこがないのはお話にならないなというのが大前提です。「施策の方向性」の各論見させていただいた、17、18（ページ）、そして 24（ページ）にやるべきことがずらりと並んでいます。誰がやるのかという話しですね。各論についてやる人がいなければ、たぶん絵に描いた餅になってしまいますので、そこに関して組織が必要だと考えています。今はたぶん市役所の職員の方がやっていると思いますが、異動しますよね。3 年で異動される方にノウハウや人脈が蓄積しないので、嫌な言い方をしますけれども、いろんな地域の民間の DMO 作らなきゃいけないというのはすごくそこに理由があって、毎年商談会に行く人が変わっているようでは、僕は地域との商談が全くできないのかなと思います。例えばホテルが商談会に行きます、ホテルが単独で商談会に行っても困りますよね。お客さんからしてみたらあなたのホテルは今わかるけど、その地域はなにを楽しめるんだい？という議論になるわけです。となると、地域を挙げて商談にもっていかなくてはならない。それこそ 10 社がバラバラにいくより 1 つにまとめていった方がサステナブルですよ。札幌が生き残るためにどうしていくかというところを考えていかなくてはいいけないというのが非常に大事なところなんじゃないかと。ただ、各論は難しいので組織組成してミッション定めて、これはずっと皆さんがお話してい

ただいているパーパスがないと札幌がこの方向でいくぞ！と決めたらすべて各論が見えてくるので、今この文章、レジユメでは各論が何もないので、綺麗に文言が並んでいますけれどもどうするんだろうというところが残ってしまったかなと思っています。もう1つは財源。今、北海道観光振興機構が非常に悩んでいますけれども、財源の確保が重要。これは札幌市が議論の中で公的なインフラとして腹据えてやるぜ！と言ってくれるのであればこんなにいい話しはなくて、ちょっと間違うと自立できるのかですとか、DMO という魔法を使うと組織が自分で稼げるのかという議論が始まるんですけど、それは機能が違うのでそのDMC 的な要素、DMO 的な要素をちゃんと切り分けて作るんだったら札幌でもうちょっと専門的に作っていかなければいけないかなと思いますけれど、まず必要条件としては絶対ないと、というのが結論です。以上です。

遠藤委員長 ありがとうございます。今日ではないと思うのですが非常に大事な視点として特に財源はまさに仰ったとおり。どうやってやりくりして行くのか。先ほど宿泊税という言葉も出しましたが、総合的に様々な選択肢でまず考えるのが良いのかなと思います。それから、観光の実際の最前線で誰が戦って行くのか。そういうことだと思います。そのための組織があるべきだというご意見だったと思います。ありがとうございます。それでは橋本委員お願いいたします。

橋本委員 現状の課題を踏まえ、札幌観光の推進に対してのあるべき姿ということで、私もやはりDMO は立ち上げて運営していただきたいというふうに考えております。観光に関するデータを継続的に収集したり分析して、それを科学的な根拠に基づいて、明確なコンセプトのもとに強力に推進していくような専門組織の創設というのは必要不可欠ではないかなというふうに思っております。なおかつ、札幌市内の札幌市役所それから観光協会をはじめいろいろな各組織ございますし、大学なんかでもこういった観光の研究をされていますが、そこを取りまとめるといいますか、総合的にそういったデータを拾い上げて具体的なアクションをPDCA のサイクルにもっていくということは、10年しかないわけですから、このような月何回かの会議では間に合わないと思います。そうすると365日、日々札幌の将来を見据えた札幌の観光だけに特化した専門機関というのが絶対必要だと思います。あと、データに関しても一括で一元管理していただくような感じで、我々や市民なんかでもすぐアクセスしてデータを拾いにいけるといったような状態も作って頂けると非常に我々としても助かります。以上です。

遠藤委員長 ありがとうございます。今のご意見では利用者側というか、例えばそういう組織ができた場合、参画側もタイムリーにデータを受けたいというお話と、専門的な分析で総合的に科学的に分析してという表現をお使いになっていたのですが、それらをPDCA でしっかり回していくということが、組織として必要なのではないかと。そういうご意見だったと思います。ありがとうございます。それでは桃井委員よろしく申し上げます。

桃井委員 私も大体これまでの委員の皆様から出た意見と同様になってしまうんですけども、

金融機関として私共 DMO さんに投融資を行っていたり、もしくは人的に協力したりとか結構いろいろな事例があるんですけども、なかなかこれまでのところ必ずしも皆さんうまくいっているとは言えない状況だというふうに理解しています。この要因というのは今まで意見が出た、まずは目的というものがそもそも明確にされていない、もしくは DMO 内外で認識共有されていないということ、それから人を含めた体制がきちんと整備・維持できていない、それから安定的な財源が確保できていない、この3つに大体尽きるのかなと思っています。どこが難しいかというのは先進事例で明らかになっていると思いますので、今回資料では課題の整理というところで終わっていますけれども、それを受けてやはり目的としてどういった方向にもっていきたいのか何をしたいのかということ、そのためにはどういう手段が、多様な利害関係者の合意形成は容易ではないと思いますので、どういう手段でこの事業を推進していくのかをまず整理したうえで、それを実現するためにはどういう組織体制がふさわしいのか考えるのが検討の順番なのかなというふうに思っています。過去の失敗事例を参考にしながらぜひ検討できればと思います。以上です。

遠藤委員長 ありがとうございます。DBJ さんも DMO の書籍を出されており様々な事例をご存じかと思えます。また、桃井委員からもお気づきの点があれば事務局とかにぜひぜひ情報とかをお願いいたします。それでは吉川委員お願いいたします。

吉川委員 お話をいろいろお聞きしまして、やはり風通しの悪さとかいろいろあるところは改めて認識していますので、必要だろうと思っています。前はですね、私は必要性に疑問だという話しをした記憶があります。それはやはり(札幌商工)会議所であり、札幌観光協会であり、(北海道)観光振興機構でありいろいろな組織があるので、別に組織を作らなくてもそういうところがその機能を果たしていればいいのではと思ったものですから、必要性は疑問だとお話をしましたけれども、やはり風通しを良くして前に 10 年間進むために必要な組織というところは改めて資料を見させていただいて、この間に調べてみて必要なのだろうなというふうに思います。ただ、これがうまくいく、生かせるためというのはかなり苦労する部分があるのじゃないのかなという気も同時にしたようなところなんです。以上です。

遠藤委員長 ありがとうございます。どうやってワークさせていくかというところに課題がたくさんあるのではないかというご意見だったと思います。今日のところは、そこまでの議論はちょっと難しいので、まずはそういうご意見をいただきました。ありがとうございます。それでは池ノ上副委員長お願いします。

池ノ上副委員長 私も先ほど申し上げたように DMO は必要だと思っております。そして、皆さんがすでに仰られたことについて、私もすべてその通りだと思っております。風通しとかプラットフォーム化、ネットワーク化みたいな話しと、いわゆるエビデンスというかデータに基づいて、DMO がそれを発信することで地域の事業者さんであったりとか市民を含めた人達がいろんな形で観光に

参加できるという、あるいは投資や移住の誘発を含めたことになるのかもしれないですが、そういう協議会的なものや運営組織みたいなものと、プラスでエビデンスをどう作るかみたいな話とがしっかりと両立しながらマーケティングであり、先ほど議論されていた効果ですね、地域インデックスと言ったりしますが、そういうものをどう出していくのかということに繋がっていけばいいかなと。私が関わっているある地域は先発後進地域と言われて、実施するのは早いのですが、気が付いたら周りから取り残されているというか周りより遅くなっているみたいな話があります。札幌の場合は逆で、後発でDMOを作るのですから皆さんが仰られたように課題をしっかりと見ながらより良い札幌型のDMOになっていけるといいのかなと思っています。

遠藤委員長 ありがとうございます。秋野委員、どうでしょうか。

秋野委員 そうですね。皆さんのお話を聞いていて思っているところは、作ることありきではなく、目的をしっかりと持って作らないといけないなということと、これができたことによって大きな仕事、大きなイベントであるとかそういう時にこそ発揮をしますし、どなたかが仰っていたんですけども海外のマーケットをターゲットとしたときに、やはり札幌だけでなく他に競合しているまちがあるので、そこを戦って勝つために作る、そのための組織を作らないと意味がないなと思いました。

遠藤委員長 ありがとうございます。一巡したのですが何かご意見とかございましたらお願いいたします。私、委員長として今いろいろお話を聞きました中で、まだいろんなやり方があると思いますのでこれだと決め打ちせず、DMOは1つの選択肢として考えています。ただ、目指すべきというご意見も結構ございましたので、そこは観光庁が進めているDMOのところも少し参考にしながら事務局に一度ご検討いただきたいと思っています。次回、改めて事務局から意見とか資料をいただいて、議論を深めさせていただければと思います。また、本日もご意見をお伺いした中で、この組織の目的や目標がわかりやすくあると、非常に皆さんぐっとまとまりやすいのかなと思いました。例えば、私はスノースポーツが専門なものですから、例えばこの先についてはわかりませんが、将来冬季オリンピックが来るとなれば、受け入れ側として、スキー場の施設、飲食店、宿泊施設等々インフラ含めて多岐にわたって課題を解決しなければなりません。まずはそういったことも念頭に、アジアナンバー1の都市型のスノーリゾートを標榜するぐらいのわかりやすい目標があっても良いのではないのでしょうか。本日はいろいろ話題が出ましたがまずは課題がたくさんあるということと、それをどのようにソリューションして行くのか。そして、組織については、一旦次はDMOということが出ましたが、次回もう少し具体的な議論を深めたいと思います。ありがとうございます。まだ時間があればこれについてご意見があれば受けますのでよろしくお願いたします。それでは事務局の方に最後市民アンケートなどの実施でアンケートの位置づけについても言っただけだと助かりますのでお願いいたします。

< 検討委員会資料 P28 ~ 30【市民アンケート等実施案】の内容を説明 >

遠藤委員長 アンケートについては何十問も聞けるわけではないと思います。ところで、実施するのはいつぐらいですか。

事務局（新居） 10月上旬から中旬で考えてございますのでもし何かお気づきのことがあれば今日でなくてもいただければ。

遠藤委員長 今月中位に。

事務局（新居） そうですね。大丈夫です。

遠藤委員長 30ページに「札幌市の経済産業にとって「観光」は重要だと思いますか。」という中で、（回答選択肢に）「わからない」という選択肢があったほうがいいのかもしいですね。重要か重要でないかという問い方だけで、回答がなされる可能性があるので、意図的にこれにしたのであればその意図を持ってやっていただければ良いのですが、もし経済や観光にあまり馴染みのない方が、回答に困ったときに「わからない」という選択肢があった方が、もしかしたら良いのかなと思います。

事務局（新居） ありがとうございます。

遠藤委員長 あと全体通じて何かございますか。どうぞ鈴木委員。

鈴木委員 このアンケートを見て何のためにやるのか全く見えなかったんですけども、8年前、10年前に比べて何かしらの札幌市が手を打ったり、時代背景なり、イベントなり変化があったことによって市民の意識が変わったのを見たいのか、ただ、だらりと同じ質問をして仮説が何かあってその仮説を検証するためのものなのか、何のためにやるのですか。

石井部長 まず現状、市民の方が観光というものをどう捉えているかお恥ずかしい話、私達データとしてちゃんと持っていないんですね。サステナブルツーリズムということを考えていった時に、市民の理解というものが重要な要素になってきますので、そういう意味では定点観測をしていく中で私達の取り組みがしっかり市民の理解の向上、醸成に寄与しているというところを測っていくための基礎的な資料にしていきたいという意味合いで一旦設定をさせていただいている状況でございます。

鈴木委員 今回の部長の言葉だと現プランを10年前に作って、10年走ってみてその結果どうなったか比較ができるということですね。その前の時と。

石井部長 それが、本当は前のプランを作ったときに、それを継続的に毎年その施策が有効だったかということでどれだけ市民の理解度が上がったかというのを定点観察してくるべきだったのですが、それをしてこなかったということなんです。

鈴木委員 なるほど。続けてではないけど10年経った時の比較をしたい。

石井部長 そういう意図もありますが、発射台として、これからプランを作っているいろいろな取り組みをしていくときに市民の理解度というのは常に測り続けていきたいということできわゆる評価指標の発射台みたいなイメージですね。

鈴木委員 ではこれが初回なんですか。発射台というのは。ベースになる。

石井部長 はい。そういう考え方でいます。

鈴木委員 敢えて回答率を向上させることに何の意味があるのだろうかですね、やはり聞きたいことはちゃんと聞くべきだと思うので、最近のアンケートは無茶苦茶長いんですね、いわゆる企業がやるものは。なぜ、この8問に削る必要があるのかとか、このアンケート自体の設定には難があると思います。

遠藤委員長 ありがとうございます。札幌市さんの方でもう一度、今のご意見踏まえて追加質問とか、石井部長が仰ったように定点観測するのであれば、項目とか含めて、なかなか変えられないと考えるので、もう一度吟味していただければと思います。そのほかございますでしょうか。

鈴木委員 質問1個1個が仮説だと思うんですよ。設問1個1個がこう答えている人が多いのでこういう落としどころにしなければというのを見ておかないとアンケートただけになってしまう。それがあんならそのようなページにしていただければ全然僕は思わなかったのかもしれない。お願いします。

遠藤委員長 ありがとうございます。それでは定刻の15:30になりましたので進行を事務局に戻させていただきます。よろしくをお願いします。

4. 閉会

石井部長 皆様本当にお疲れ様でございました。無理矢理時間内に収めていただいたような感じで、活発なご議論となりまして心より感謝申し上げます。次回の委員会ですけれども12月に開催を予定してございます。近日中にも担当のほうから日程調整のご連絡をさせていただきたいと思っておりますのでどうぞよろしくお願いたします。それでは以上をもちまして、第2回次期札幌市観光まちづくりプラン検討委員会を終了させていただきます。本日は誠にありがとうございました。

以上