

# 第1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7月14日（木）13:00～

場所：札幌市役所本庁舎18階 第1常任委員会会議室

## 議 事 録

### 【次 第】

1. 開会
2. 委員紹介
3. 挨拶  
札幌市経済観光局観光・MICE担当局長 青山 智則
4. 委員長・副委員長の選出
5. 検討委員会の概要説明
6. 次期プランの策定スケジュール
7. 協議事項
  - ① 次期プランに関する論点について
  - ② 推進体制に関する論点について
8. 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	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	大島 昌充	(一社)すすきの観光協会	会長

委員	金森	淳司	札幌市内ホテル連絡協議会	代表幹事
委員	古川	雅朗	(一社) 定山溪観光協会	会長
委員	吉川	直克	札幌商工会議所	国際・観光部長

○欠席

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	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 (メールで意見あり)

【付 記】

桃井委員からのメールでの意見

《議事内容》

## 1. 開 会

○石井部長 本日は、お忙しい中、ご出席をいただきまして誠にありがとうございます。定刻となりましたので、これより第1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ます。

私は、経済観光局観光・MICE推進部長の石井と申します。委員長が選出されるまでの進行を務めさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

## 2. 委員紹介

○石井部長 皆さまにおかれましては、当委員会の設立趣旨にご理解いただきまして、委員をお引き受けくださいましたことにつきまして、改めて感謝申し上げます。

それでは、本日が初回の委員会でございますので、委員の皆さまをご紹介させていただきます。

### <委員名簿に沿って紹介>

○石井部長 皆様どうぞよろしくお願いいたします。なお、本日は委員13名のうち9名のみなさまにご出席をいただいておりますので、設置規則第5条第3項の規定に基づきまして、出席者数が委員の過半数に達しておりますので、この会議は成立していただきますことをご報告申し上げます。なお、本日の委員会は終了15:00頃を予定しております。

## 3. 挨拶

○石井部長 それでは、開催にあたりまして、経済観光局観光・MICE担当局長の青山よりご挨拶申し上げます。

○青山局長 札幌市経済観光局観光・MICE担当局長の青山でございます。まずは、日ごろから当市の観光行政に深いご理解とご協力を頂いておりますことに、この場をお借りして感謝申し上げます。また、この度はご多忙の中、札幌市観光まちづくりプラン検討委員会委員をお引き受け頂きましてありがとうございます。この観光まちづくりプランとは札幌が今後も訪れたい、住みたい、魅力的なまちであり続けるために、そして、国内外からの交流人口の確保によって地域経済を維持していくために、地域のまちづくりと観光振興を一体的に進めるという考えのもと、今後10年間の観光に関する取組みの方向性等をまとめるもので、委員の皆様には現状分析、方向性の整理から原案の作成まで今年度いっぱいのご議論を頂くことになっております。

さて、札幌の観光ですけれども、新型コロナウイルス感染症によりこの2年間はほぼ止まっていたといっても過言ではありません。いわゆる大型イベントは中止やオンライン開催を余儀なくされ、外国人観光客は入国ができなくなりました。また、国内観光客につきましても、様々な行動制限により激減をしております。それが今年度に入り、ようやく感染対策と並行して経済を動かしていく方向にシフトをし、その結果、少しずつですけれども人の動きが戻ってまいりました。規模を縮小しながらで

はありますけれども、これまでにライラックまつりと YOSAKOI ソーラン祭りを 3 年ぶりにリアル開催をさせていただきました。このあともさっぽろ夏まつり、オータムフェストまでは開催を決めております。また、どうみん割、サッポロ割等の宿泊割引の効果もありまして、国内観光客も徐々に戻りつつあります。さらには、先月から外国人観光客の受け入れも再開をし、今月 17 日からは大韓航空が仁川―新千歳空港間の定期便を再開していただけるということになっております。このように、ようやく観光客が札幌のまちに戻ってきています。しかし、観光に関しては決してコロナ前の状態を取り戻すことが目標ではないというふうに考えています。

これからの人口減少の局面に入ってきた札幌市にとりまして、観光の重要性というものは益々高まっております。また、コロナによって選ばれる旅行形態というものも変わってきています。そして、現在と将来の経済、社会、環境への影響を考慮した持続可能な観光という考え方も重視されるようになってきています。さらには、2030 年に新幹線の札幌延伸、あるいは今招致を目指しております冬季オリンピック・パラリンピックといった観光にとっては千載一遇のチャンスといえるものが迫ってきています。こうした状況の中で私たちは今後 10 年間これらの変化を踏まえて進むべき方向というのを決めていかなければなりません。そのためには、委員の皆様様の様々な立場からのご意見、アドバイスが極めて重要になります。このプランを札幌が世界中から選ばれる観光地となる指針とするために、委員の皆様にはぜひ忌憚のないご意見を頂き、検討委員会が有意義となりますことをお願い申し上げます。簡単ではございますがご挨拶とさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

○石井部長 青山につきましては、別の業務がありますため、失礼ながらここで退席させていただきます。

#### 4. 委員長選出

○石井部長 続きまして、委員長・副委員長の選出となります。設置規則第 4 条の規定に基づきまして、委員の互選により、委員長、副委員長の選出を行いたいと思います。

どなたか自薦・他薦はございますでしょうか。

ないようでしたら、事務局からご提案させていただく形でもよろしいでしょうか。

< 異議なしの声 >

○石井部長 ありがとうございます。それでは、委員長には北海道大学の遠藤委員、副委員長に北海商科大学の池ノ上委員をご提案させていただきます。

皆様いかがでしょうか。

< 拍手 >

○石井部長 それでは、遠藤委員に委員長を、池ノ上委員に副委員長をお願いしたいと思います。

遠藤委員、池ノ上委員、大変恐縮ではございますが、委員長、副委員長のお席に移動をお願いいたします。

<席の移動>

○石井部長 それでは、規則第4条では、委員長は委員会の会務を総理すると規定しておりますので、これより後の議事運営につきましては、遠藤委員長をお願いいたします。よろしくお願いいたします。

## 5. 検討委員会の概要説明

○遠藤委員長 よろしくをお願いいたします。委員長の遠藤でございます。円滑な議事進行に努めたいと思いますので、皆様のご協力のほどどうぞよろしくお願いいたします。

それでは早速ではございますが、検討委員会の概要と次期プランの策定スケジュール、これらにつきまして、事務局からご説明をお願いいたします。

○事務局（新居） 観光・MICE 推進課長の新居と申します。どうぞよろしくお願いいたします。着座にてご説明をさせていただきたいと思っております。

まず、「検討委員会の概要」についてご説明させていただきます。

この委員会は、次期札幌市観光まちづくりプランについての調査審議するために設置したものでございます。委員の皆様それぞれのご専門、お立場から様々なご意見をいただき、次期プランの原案を策定することが最終的な目的というふうに考えてございます。

委員会の性質としましては、札幌市附属機関設置条例及び次期札幌市観光まちづくりプラン検討委員会設置規則に基づく札幌市の「附属機関」という位置づけでございます。

なお、本委員会は公開の会議となっております。会議後には、議事録を札幌市のホームページに掲載させていただく予定でございます。また、本日は事務局の他に、本案の策定についてご支援を頂く予定になっております。有限責任監査法人トーマツ様の同席もいただいておりますのでご了承頂きますようお願いいたします。

## 6. 次期札幌市観光まちづくりプランの策定スケジュール

○事務局（新居） 続きまして、次期プランの策定スケジュールでございます。策定スケジュールをご覧ください。本日でございますが、第1回検討委員会ということで、現プランの検証から現状分析・取組みの方向性の整理等と共に推進体制の検討にあたって、現状の課題などをご検討頂きたいと考えております。

8月には関係団体や事業者様等へのヒアリングもしたうえで、9月には第2回の検討委員会を開かせて頂きます。ここで次期プランの大まかなイメージということで骨子案をたたき台としてお示しをしたいと思っております。

また市民アンケートをしたいと思っております。この時に「こんな風にやります」という案もお諮

りしたいと考えています。推進体制については、その機能、市との役割分担も検討頂きたいと考えてございます。

10月に市民アンケートを行いまして、その後集計を踏まえまして、12月には第3回の検討委員会を開かせていただきまして、アンケートの結果報告、アンケート等を踏まえましてもう少し書き込んだ次期プランの原案をご報告させていただければと思っております。

また、新たな推進体制の方向性もお示しできればと考えております。

様々なご意見を頂きまして、3月に第4回の検討委員会ということで、ここでできれば次期プランの原案を皆様にご確認頂きまして、さらに推進体制についても方向性をご確認いただければというふうに考えてございます。

令和5年度に入りまして上半期には皆様にお作り頂いた原案を基に、札幌市内部での調整を経まして、下半期には市議会への報告、さらに市民意見を集めるパブリックコメントの実施。それらを経まして、次期プランの策定、公表ということで進んでいきたいと考えてございます。私からは以上でございます。

○**遠藤委員長** ありがとうございます。今、今年、そして来年度に向けてということでご説明を頂きましたが、これについて何か質問はございませんでしょうか。時間も限られておりますのでまた何かありましたら適宜ご発言いただければと思います。

## 7. 協議事項

○**遠藤委員長** それでは、続きまして本日の協議事項に移りたいと思います。協議用資料、それから協議事項について事務局の方からよろしく願いいたします。

○**事務局（新居）** ありがとうございます。引き続き私の方から本日の資料についてご説明いたします。

＜協議用資料 P3～12 次期プランの内容を説明 【現プランの概略】【時期札幌市観光まちづくりプランの概要】【現状分析】【問題点の整理】【取組みの方向性の整理】＞

＜協議用資料 P14～15 推進体制の内容を説明 【現状分析】【課題整理】＞

### 協議事項①次期プランに関する論点について

○**遠藤委員長** どうもありがとうございました。少し説明が続きました。これから議論の進め方を2つに分けて考えます。新居課長から説明があったように現状分析、それから次の方向性の話しというのが1つでございます。それから今、出ました体制のところは様々な意見がありますので、切り分けたいと思います。今お手持ちの資料でいうと3ページから12ページまでについて、少し各委員からのご意見を頂ければと思っております。

秋野委員申し訳ありませんがご感想、または書いてないことでも結構でございますので、まずコメントとか頂ければと思います。よろしくお願いいたします。

○秋野委員 まず資料を見させていただいている中で思っているところは、コロナがあって、それ以前ではなくそれよりもっと目指しているところは高いんですよというところで進めて頂いているというところなんですけれども、その中で観光のイベントの魅力をアップさせるために予算を取ってらっしゃるところなんですけど、実際に具体的にどういうふうに使っていたのかというところを大きく確認したいなというところですかね。あとは、観光客を増やしていくために、ここ 10 年のところという話になると、今 30 代の方が 40 代になるわけですし、今一番お金を持っている、動いていただいている 50 代、60 代の方々が、60 代・70 代になっていくというところで環境も大きく変わると思うんですよね。その大きく変わるというところというのが、やはり今二次交通のところの問題が大きいのかなと考えておまして、今は免許の保有率がかなり高いので、例えば新千歳空港から出たときにレンタカーと鉄道で札幌に来てるが、その後の二次交通が今はあまりなく、レンタカーで動いているのが現状だと思うんですけども、その免許の保有率が今の 20 代・30 代がかなり少ないのは皆さんご存じだと思うんですけども、そこに向けて、免許がないと運転はできないわけですからバスで移動とかの環境整備をするとか、地下鉄が延伸するというのはなかなか難しいとは思いますが、そういうところが今後必要になってくるのかなと思っております。

○遠藤委員長 まず 1 点目の 5 ページの観光イベントの魅力アップ、ここについて具体的に事例とかをお持ちでしたら事務局からお願いします。

○事務局（新居） 事務局でございます。5 ページの円グラフですね、これまで 10 年の振り返りということで、これまでの 10 年間にこんなところに予算を割いてきましたという表でございます。観光イベントの魅力アップというふうに書いてございますが、いわゆる運営費なんかも含まれたものでございまして、大きくはさっぽろ雪まつりですとかオータムフェスト、さっぽろ夏まつり、ビアガーデンですね、こういった様々なイベントの実施・運営にかかる負担というものが全体としては非常に大きいということになっております。雪まつりですと年間 4 億位の予算がございまして 10 年でそれだけで 40 億ということになってまいります。その他の受入環境整備という意味では、Wi-Fi の整備ですとか、表示の多言語対応なんかも進めてまいりましたし、誘致活動という意味ではプロモーション活動、MICE 誘致、コンテンツの充実というところでは夜景観光の推進ですとか定山溪地区の魅力アップですとか、そういった事業をやってきたところでございます。次の 10 年どういう予算を割いていくかはまさにこれからの議論かというふうに考えてございますので、いったんここでは前回の結果ということでご紹介させていただいているものでございます。

○遠藤委員長 ありがとうございます。多くは雪まつりということの理解で私もイメージができました。それと二次交通のところはどう入れていくのかは悩ましいところではありますが、これからのトレ

ンドとして強みになるか、弱みになるかはわかりませんし、あるいは機会、脅威かもしれません。若者を含めた二次交通でのレンタカー利用が減少するというのも課題としてご指摘いただいたものだと思います。どうもありがとうございました。

それでは泉委員よろしく願いいたします。

**○泉委員** まずは7ページ、現状分析で強み弱みが列挙されていますが、例えば強みに記載されております、「観光スポット、温泉、スポーツ、文化、芸術、歴史等の多彩な観光資源」。確かに数はあるのかもしれませんが、定山溪さんを抱えている札幌市としましては温泉であったり、ドームがあることに象徴されるようにスポーツという部分ではそうかなと思いますが、観光スポット、文化、芸術、歴史が本州観光地と比べて強みなのかというところを首をかしげる部分でもございます。

それから、新3大夜景にも選ばれた通り、夜観光というのは札幌の売りの一つだと思いますが、ススキノのまちづくりセンターに勤務していた経験がありますので、札幌の夜観光の魅力は1点ススキノだと私は思っております。9ページで観光消費単価の付加価値の高いコンテンツ、この辺にいたりしますと、ススキノと札幌観光とをどう結びつけていくのかというのは、次の10年でも非常に大きな視点だと思っております。

もう1点だけお話しさせていただきますと、6ページに次期札幌市観光まちづくりプランの概要が記載されておりますが、今現在ある観光まちづくりプランは第7章までだと思いますが、今回このプランの大きな特徴は、その成果目標を推進すべく推進体制はどうあるべきなのかということなんだと思います。そういう意味では原案を作るのが我々の役目なのだとすれば、非常に大きな責任を持った発言をしなければいけないという思いでこの場に参加させていただいております。以上でございます。

**○遠藤委員長** どうもありがとうございます。今の泉委員のお話から、7ページの強みのところで文化、芸術、歴史等は果たして強みの位置付けとして他と同じレベル感でよいか。そのような位置にあるかどうかということだと考えます。ここについては、整理の仕方として、もう少し事務局の中で議論していただければと思います。諸刃のところもあり、強みであっても磨き上げなければ弱みの可能性も有していると言えますので、よろしく願いいたします。それから私も聞いていてそうだなと思ったのは、最近耳にする「ナイトエコノミー」という言葉。夜観光の消費＝ナイトエコノミーで、まさにこれはススキノの強みであるので、札幌観光のナイトエコノミーの強みの一つがススキノの魅力と考えることもできます。夜景に加え、ナイトエコノミーの多様性というか、そういうところも強みに入れて良いと考えます。考えの整理として事務局でこの部分の検討を試みてください。

それから推進体制のところについて、泉委員が仰ったように私も同感です。別立てといたしますか、ちょっと議題としてテーマを大きく設けて、また後段でご説明もあるかと思えます。様々な意見を踏まえてこのあと7章、8章をやっていきたいと思います。改めて私も意識しながら進めさせていただきます。どうもありがとうございました。

それでは井上委員、よろしく願いいたします。

○井上委員 私事ですけれども、派遣元が航空会社全日空でして、今回で3回目の転勤みたいな形で札幌に来て7年か8年位住んでいます。いろんな国とか日本では多分全部見てきているんですけども、こんなに素晴らしいまちはないと思うぐらい恵まれすぎているまちだなと思っています。今も全道、北海道の地域からなぜ札幌だけとか、なぜ札幌にだけしか人が来ないとか、道央圏にしか人が来ないとか、いろんな地域からご要望を頂いていますが、それはなぜかという新千歳空港という太いパイプで札幌と繋がっていること、コロナ前ですけれども、シャトルのような飛行機があるということと海の近さ、都市の豊かさ、自然の近さ、何をとっても私は不足ないなと思っています。

今回、絶対忘れてはいけないと思うことが、7ページに書いてあるところで、これは札幌だけでいえることではないんですけども世界を見たときに何がすごいかというと安全なんです。この安全という、お財布が戻ってくるという国は、多分ここ以外にないですし、夜のススキノに一人で行くことに不安感がないというのも、この素晴らしさはどこにも真似ができないんじゃないかなと私は思っています。

今回いろんな言葉が出てきて、付加価値ですとか富裕層、消費単価、欧米豪という言葉がすごく出てきて、自分も今そういった方向に北海道の観光誘致をしようと思っています。札幌市が描く将来のビジョンをこれでいいのかなと考えなくてはいけないなと思うのと、もし本当に高付加価値のこういったところのクエスチョンに目を向けると、まずバスから違うし、空港にタクシーとバスしかないというのは如何なものかと思うし、海外からの富裕層の人がきて、何か車を手配しようとする時に手配できる業者がないとかいろんな問題が出てきて、富裕層を同じように考えてはいけないというのがあるので、すごく大変なことだと思う。でも札幌がそれを決してできないまちではないと思っています。ホテルからの雪風景とか、ホテルだけではないんですけども、この美しいまちを、海外の人は非常に好きだなと思います。

先ほどススキノの話が出ましたけれども、世界で有名になったサンセバスチャンは美食の都と言われてはいますが、ススキノって安全なんですけれどもビルの中に全部入ってこの店がどんな店かわからないというそういう不安な問題があって、日本の観光客も来るんですけどいかにそれを透明化して見えるようにして、単価ですとか何を食べられるかと、そういったことも推進していくことが必要かなと思っています。

札幌市の私これから関わることを光栄だなと思いますけど、描く将来のビジョンをどうやって作っていくかということと、それに対して受入制度、何をしなくちゃいけないかというのを突き詰めて考えていくこと、多言語多言語ってそんなに何か国語もいらないうんです。最低英語があれば。やはり急がなくてはいけないキャッシュレスなど、まずできることからやって将来のビジョンに沿った受入整備を整えていくことが大事かなと思います。

○遠藤委員長 ありがとうございます。今のコメントからは安全という分野も観光としては強みだと思います。私もその通りだと思います。また、井上委員が仰っていた付加価値をつける富裕層、欧米豪、それも重要なテーマの一つです。もう一つ重要なテーマは、札幌市民の観光、地域・道民の観光とこうしたインバウンドのバランス感が少し必要ではないかと思いました。

どのような具体策があるかは別として、今井上委員が仰っていたのはリズムジンサービスとかエグゼクテ

イブ向けのコンシェルジュサービスみたいなものと捉えています。本気で富裕層をやるのであればそういうところを目指しましょうということですね。どこまでのサービスを求めて札幌のビジョンとして描くのか、そこは少し議論の余地があるかなと感じました。ありがとうございます。

それから受入整備についてです。2030年は、新幹線札幌延伸、招致が決まれば札幌冬季オリ・パラ等々含めて非常に大きなタイミングで大きなイベントがあります。私は、多言語対応とかキャッシュレスを進展させるにはすごくいい潮目の変わりところかなと思っています。これを是非逃さないように活用して行くということによろしいのではないかと思います。

それでは大島委員お願いいたします。

**○大島委員** 私はすすきの観光協会の所属なので、ススキノの話が中心になるかと思いますが、今安心・安全の中でおかげさまを持ちまして、今回札幌市さん、中央警察署とも調整して、客引きの防止条例ができました。何年もかかってやってきたことなんですけれども、当面たちごっこにはなるかと思いませんけれども、それによって過料が発生しますので、安全なススキノの第一歩が始まったかなと考えております。今ラフィラの建て替えをやってますけれども、あれが建った段階でまた相当ススキノがちょっと変わってくると思います。

私共の考えは、イベントというのはお客様が集まります。ビアガーデンもそうですし、すすきの祭りもそうですし。そういう小さいものを少しずつやっていけないだろうか。というのは、札幌市は定山溪観光協会、札幌観光協会、すすきの観光協会と3つの観光協会を持っており、おそらく札幌市にしかないと思います。この3つでどんな小さくてもいいから一つやってみたいなのというのが私の考えでございます。

それと例えば弱みの中です。地元の人、特に地元の若い連中が好んでいる、例えばライジングサンは石狩、ジョインアライブは岩見沢と、札幌で何故できないのだろうか。そういうスペースがないのかなと。それと今回日ハムが北広島に行きます。じゃその代わりはどうするのか。新しく準フランチャイズを呼ぶ気が札幌市はないのかなと。日ハムができた時に藤井ビルの前会長がドーム行のバスをススキノに発着させてくれと、結果的にはできなかったんですけども、ドームを活用すればするほどススキノに人が来ます。皆様をご存じのように、一番来たのは嵐のコンサートなんです。泊るところがないぐらい。会場に入れなくてもファンは山ほど押し寄せました。それを私は肌で感じたのは、おかげさまで嵐のケータリングはうちの会社でやっていたんです。とにかく人・人・人です。ススキノも札幌市の街の中も。経済効果は抜群にあったと思います。

それと、前にも市長との会談で話したんですけども、ねりんピック。ねりんピックというものは3世代で来ます。おじいちゃん、おばあちゃんがお金払って孫さんたちを休みに連れてくる。そして自分の競技が終わってもまたお金を何日も旅行しながら使うということを考えるとそういう誘致に入っていくべきではないかなと。

それともう一つスポーツの中でも例えばサッカー、ラグビーというのは気温30度以上の中では国際ルールとして試合ができないんですよ。ですから日本国中でこのルールに触れず試合ができるのは北海道しかないんです。Jリーグの下部組織のユースの大会は全部帯広でやっています。もう7年続けてい

ますね。ただ、帯広に審判団を出したりするのはすごい大変なんです。札幌であればできるんじゃないかと。特に定山溪さんがいて、僕は簾舞から定山溪の間にグラウンドを何面も人工芝で作って、使わない時にライジングサンなりイベントを持ってきたらどうなのかという私は考えがあります。以上でございます。

○遠藤委員長 私も札幌市民ですが、いろいろなアイデアでありありがとうございました。まずは大島委員がお話したように、ススキノの安全・安心は市民としても一歩前進したかなと思っています。このような活動は一步一步やっていくしかないと思いますので引き続きよろしくお願いいいたします。それと私からお聞きしたかったのは、小さなイベントでも連携してというのは3つの観光協会で連携という意味でしょうか。

○大島委員 一緒になって何か小さなイベントができないかと考えています。

○遠藤委員長 なるほど。今まで、そのような議論する場はあったのでしょうか？

○大島委員 今まで申し訳ないですけどなかったです。なかったですし、今回泉さんが専務になってからは一度お話しをしましたけれども、古川さんも新しく会長になられたので、やはり3つが協力し合って小さくてもいいから何かイベントやっていきたいなど。昔は、札幌市民は観楓会というものがありました。それをみんな、私たちも水商売をやりながら従業員連れて定山溪いきました。そういうものが何かできないかなと思います。

○遠藤委員長 そういうことですね。わかりました。推進体制の議論の中で、今の課題のことを解決していくことが必然的に求められてきます。観光協会の連携の強化は、事務局でメモしておいてください。

それからイベントに関しては私も実は同じ考えを持っておりまして、野球は年間140試合のうちホームゲームは限られているんですね。それ以外をどう使うかというのを考えた方が、未来志向でもありますし、嵐のコンサートも含めてあれぐらいの規模で北海道のどこでできるか考えた場合、ドームみたいな快適な環境は、他にはない状況です。今まではスポーツの利活用が主だったんですけど、もしかすると大島委員が仰ったようにそろそろいろんなことを広げていくべきではないかと。

それからスポーツ合宿とかスポーツ大会。今回のテーマの中にスポーツツーリズムの要素として、スキー等は打ち出されている印象ですけども、その他がちょっと弱い印象です。もしかすると、スポーツツーリズムも検討に値するマーケットかなと思います。ねんりんピックとかマスターズの大会とか結構コアなファンがいらっしゃるんですね。今聞いてなるほどと思いましたし、サッカー、ラグビーのお話をうかがい、一度スポーツ合宿の実態と札幌での利活用みたいなことを考えると良いのではないかと印象も持ちました。どうもありがとうございました。また何かありましたらよろしくお願いいいたします。では金森委員よろしくお願いいいたします。

○**金森委員** 私の立場からいたしますと、札幌市内のホテルの状況を踏まえてお話しさせていただきたいと思います。インバウンドについては別な方向で考えていくということだと、国内のお客様に対する取組みということで、今回この現プランの検証の中身を見て確実に成果が表れているということになっておりますけれども、コロナ禍において大きな都市に行動制限がかかった段階で大きく地方都市に影響が出てくるというのが顕著に表れています。国内のマーケットを見るうえでは、道内と道外という括りだけではなくて、道外であればどういった地域の方々が札幌にお越しになっているのかですとか、いわゆる発地別の実績の分析ということもしっかりやっていくべきではないかなというふうに考えております。東京が行動制限になると、本当に大きく札幌には影響されるんですけども、それ以外では他の地域に対する取組みという部分で、実際どういったことをプロモーションとしてやられていたのかどうか、そういったことも今後国内の観光プロモーションにおける一つの課題ではないかなというふうに私自身は考えています。これはおそらくこの後のDMOの話にも通じてくるのかもかもしれませんけれども、各地域に対する商品造成ですとか、ターゲットについてもどういった商品が必要なのかということもおそらく地域別に分けて見ていただくようにしないと、こういったこともインバウンド以外の部分もやはりしっかりと考えていく必要があるのではないかなという部分で現プランの検証については考えさせていただきました。

あとは国内のお客様でも集客をテコ入れするということで滞在日数を増やしていくということについては、予算の配分の中でもございましたけれども、観光コンテンツの充実と魅力アップというような取組みに対する予算のかけ方が本当にこれぐらいの費用の配分でいいのか、ここについては、その地域の働くスタッフの教育ですとか、人材の確保まで含めた予算の考え方ということも、一方では必要ではないかというふうに改めて感じているところでございます。以上でございます。

○**遠藤委員長** どうもありがとうございました。事務局の方で今、金森委員が仰っていた発地別のデータなどはお持ちですかね。

○**事務局（新居）** そこまで細かい分析は現状の中では正直できていないというのがございます。そういったところも我々としては課題だと考えております。

○**遠藤委員長** それからプロモーションと各地域の商品づくりのところに少し課題があるのではないかなというお話がありました。また、滞在日数を増やすために予算のかけ方としてコンテンツ造成がありますが、その予算配分についても検討の余地があるのではないかなというお話もございました。先ほど、井上委員が仰っていた受入環境整備は人材とリンクします。金森委員におうかがいします。今、コロナで一度従業員が離れてしまった後、今度は採用するのが大変だと聞いていますがどうですか。

○**金森委員** 仰る通りでいったん離れてしまいますと、なかなか我々の業界にまた戻ってくる流れが来ないんですね。新たに採用募集しても実際応募がないということがずっと繰り返されておまして、来

期の採用に向けても我々業界各社非常に苦勞しております、先々の需要を見込んで本当に重点的に取り組んでいるというところです。

○遠藤委員長 一朝一夕には解決しないかもしれませんが、2030年に向けてそういう課題が現場にはあって、札幌市でどうやって観光人材をしっかりと確保していくかというのは共通の課題と考えます。その戦略がないと、2030年に多くの観光客が、札幌に来たのは良いけれど受入体制が整っていないということになってしまいます。ここも一つ課題です。貴重なご意見ありがとうございました。では、古川委員よろしくお願いたします。

○古川委員 定山溪ということでございますので、札幌市内とは若干違うところがあるかなと思いますけれども、定山溪という部分でお話をさせていただければ、コロナの状況はかなり回復してきている。やはり大きな施設に関しては団体という部分が入ってこなければ回らないという観点で、インバウンドという一つの答えにはなっているんでしょうけれども、インバウンドというものに頼ると言いますよ、今までの部分を考えますと、あまり重点を置きすぎたはいけないのかなというふうに私としては思っております。今までも、韓国の問題、あるいは中国の問題で何度もそういう目にあいながら、今回はコロナということで大きな部分ではありますけれども、この先もいろんな形でそういう地域に偏ったインバウンドという考え方ではなく、もう少し広く欧米豪という部分でリスク分散していかないといけないかなと思っております。ホテルも今、高付加価値化ということで観光庁の補助金などをいただきながら、部屋を広くしたり中の施設を変えたりと、どんどんホテル自体も綺麗になっていますし、付加価値の高いサービスもするようになっていきます。そういう部分でいえば富裕層対策ではあるんですけれども、逆にいうとそれだけ単価が上がってきてしまいますので、今定山溪の実際のお客様は札幌のお客様、あるいは道内のお客様が4割か5割であって、そういうお客様に買ってもらっているということからすると、その点での開きがでてくるのかなと。ホテル側として売りたい部分と定山溪に行きたいお客様がちょっと急に上がりすぎているなという部分、消費の感覚的な部分ですけどもちょっと危惧しています。どうしても国内のお客様を大事にしなければ、定山溪としてはやっつけていけない部分がありますので、そこをどのように対処していくのか見直していきたいと思っております。

あと、二次交通の話も出ましたけれども、定山溪といたしましても札幌市内との交通でさえバスの本数がどんどん減ってきています。実際に住んでいる方も少ないものですから生活部分でもありますし、お客様が実際来るときに1時間に1本しかないということでお困りのこともありますし、新千歳空港からのバスという部分もこれから先のことを考えますと、あれだけの荷物をもって定山溪まで来るのに札幌まで1回行って戻ってくる、あるいは札幌でちょっと遊んで定山溪に来ると考えた場合は直行バスなんかも必要になってくる、あるいは荷物だけ保管というようなことも考えた方がいいんじゃないの、と内部では話しています。

そのようなことで、定山溪でもいろいろあれもやりたい、これもやりたい、こういうことも必要だねというような話はしているんですけれども、なかなかどうやっていくのかというものがあまして。定山溪魅力アップ構想というものを作りまして、(取組期間の終期である)24年まであと2年位ありますけ

れども、それもコロナによって多少ブレが出てきているという部分で修正を考えていますけれども、定山溪はこれからどうあるのかというのを考えながら、この会議にせっかく出させていただきましたので、こういった話が上がった部分も持ち帰って検討していきたいと考えているところです。

**○遠藤委員長** どうもありがとうございました。まさに回復しているが、施設の大きいところは一定数入らないといけないということですね。全国どこでもそうだったかと思うんですけども、インバウンドにちょっと偏りすぎたということはどうしても否めないと思います。今、古川委員が仰ったように、地域の人、観楓会じゃないですけど札幌市民が使いやすいという、そこは忘れてはならない視点ではないかなと思っています。

それから富裕層の話と重なると思うのですが、気軽に泊まれる単価や施設と、当然ながら富裕層を呼びたい単価と施設は、相反するところであり、このへんのバランス感は難しいと思います。事業を進めていくのは個別の民間事業者の皆様ですけども、気軽に泊まれるところから富裕層までバラエティーに富んだ、誰が来ても楽しめる札幌は一つ目指す理想ではないかと思います。このような方向性は、個性がなくなる可能性もあると思うのですが、コロナみたいなことが起こると、近いところの顧客をしっかり確保できる準備は忘れてはいけないと思います。

最後に、二次交通の話題がまた出てきました。定山溪と札幌という距離感は自家用車で行けばそんなに気にならないと思うのですが、それ以外の交通手段をどうしていくかは今後の課題として受け止めておきたいと思います。どうもありがとうございました。

では吉川委員、どうぞよろしく願いいたします。

**○吉川委員** もうすでにナイトタイムの話は出たところではありますけれども、東京からご出張されている方とお話しすると、仙台、大阪、福岡まで含め、福岡もかなり日帰り出張になっているケースが多い中で、札幌は今でも1泊での出張が認められているという話をよく聞かされていまして、やはりススキノにそういう方たちは行きたいんだと思います。コロナになって、1件目のお店だけでなく、2件目3件目のお店の会員さんもお付き合いいただいていますので、そういう方たちがコロナを契機に疲れてしまっただけですね、かなりススキノの魅力が減少しているのではないのかなというふうに思っていますので、何かもう少し、今回札幌市さんからご支援をいただくことになりましたけれども、ススキノの魅力づくりというのもすでにお話しはいただいていますけれども非常に重要なテーマなのかなというふうにお聞きしていました。

それで札幌に宿泊されたビジネスマンは次の日は、もちろん9時から打合せするケースも多いんですけども、結構10時とか10時半から会議となれば、8時にホテルで朝ご飯を食べた後、まだ観光施設は開いていないし、お土産屋さんも開いていないしみたいところでコーヒーショップに入って新聞読むくらいしかないという話も聞く。もう少し朝の時間の使い方という部分でも札幌に泊まる、ビジネス上泊まるという性格上、何かもう少しこの時間の活用の仕方があるのかなというような気がしながらお話を聞きしていました。

最後にこの2点のお話とは全く違うんですけども、札幌の観光って定山溪であったり藻岩山であった

り、大倉山であったりで、街の中で意外とこう短時間で見て歩けるところって赤レンガ、時計台、テレビ塔ぐらいだよって話をよく聞かされていて、それであればもう少し大通公園をつかってですね、今でもよさこいとピアガーデンの隙間とかですね、細かくいうと隙間があると思いますので、こういうタイミングを埋めて 30 分だったら 1 時間だったらちょっと大通行ったら何かやっているよみたいなことで、施設ではなく、イベントでの楽しみを少し札幌増やしてほしいな、といろんな会議で会員の皆さんからお聞きしているところなのかなと思いつながり聞かせていただきました。

○**遠藤委員長** ありがとうございます。出張のお客様とはなかなか珍しい視点ですが、確かにそうですね、朝ちょっとした時間があつたりしてそこを使えるのではないかと。ススキノの魅力づくりという観点で大島委員、以前と比べると、最近はちょっと元気がなくなっていますか。

○**大島委員** 2 極化していますね。コロナ禍で経済を回す中で我々も店舗数が廃業しているのか休業しているのかがまだちょっとわからないのと、2 次会 3 次会が完全に 1 次会で済ませてしまおうと。ずっとこのままとは思いませんけれども、今は 1 次会で済ませてしまう。本当は 2 次会 3 次会があつた方が女性店の方が数は多いですから。こっちが動いてもらわないとススキノもなかなか前には戻らない。

○**遠藤委員長** ありがとうございます。まさにちょうど回復段階なのでまだ何ともいえないですが、逆にこのままがしばらく続くようであれば、地域の観光としては、すごく課題感を持たないといけないと思います。

大通公園の件、事務局にちょっとお伺いしたいのですが、イベントでかなり、びっしり予定があると思うのですけれども何か検討の余地というものはあるのでしょうか。

○**事務局（新居）** 今、開催期間前後の準備期間なんかもあつたり、例えば北海道マラソンだとか札幌マラソン、そういったもので使われたりもありまして、正直、大通会場については割と夏の間はびっしりかなと思うんですよね。ただ、道庁前の赤プラの広場ですとか、他にも街中に使えるスペースというものはないと思いますので、確かに街中にいつ行ってもイベントやってるぞ、みたいなことになれば魅力は深まると感じると思います。

○**遠藤委員長** そこはこれからですね。赤レンガ、時計台、それからテレビ塔以外の街中観光は、検討に十分に値するのかなと思ってございます。ありがとうございます。それでは池ノ上副委員長、よろしく願いいたします。

○**池ノ上副委員長** 皆さんのお話を聞かせていただいている、スケジュールを見ると 10 年間の戦略を次回 9 月には次期プランの骨子が出てくるということなので、ある程度の戦略の方向性が今日出ないといけないのかなと思って聞かせていただいていたいました。

この間オープンキャンパスで高校生向けに話をしていたんですけども、世界3大がっかり名所と言われる都市の一つはシンガポールのマーライオンです。目的地としてのアイコンであるマーライオンが世界3大がっかりだったんです。昔のマーライオンはもっと港が小さく古い栈橋のところに海に向かって造られていました。顔も見えないし噴水も壊れているから目立たないし、向こう側に橋が架かっているから景観も悪い。それを今は場所を変え、いわゆるリゾートが見える、夜景が見えるところまで場所を移し、ライトアップもし、噴水も出るようにした。まさにアイコンとしても再生したというのがシンガポールです。みなさんご存じの通り、物流基地であったシンガポールがプラス人流の基地としても都市政策を進めていこうという観光戦略がリンクしていったと思うんですよね。

一方でデンマークのコペンハーゲンのマーメイドは、人間と同じサイズで、え、こんなものなの！？みたいな感じで向こう側には工業地帯が広がっていたりしている。そのため全然マーメイドは幸せそうじゃないよねという感じなんです。しかしコペンハーゲンがとった戦略は、シンガポールとは逆で、DMOが観光戦略書「ジ・エンド・オブ・ツーリズム：観光の終焉」というもの出したのですが、いわゆる観光を止めますという戦略ではない。デンマークのコペンハーゲンは、北欧の福祉国家で生活が豊かで有名な場所です。そんな街に訪れた人の中に、マーメイドを大きくしたりとか脚色をしたりとかしてキラキラしたマーメイドを見たいお客さんが何人いるんだと。そうじゃなくて地元の人達の暮らしの中から生まれてきた伝説であるマーメイドが大切だと思ってくれる人は、きっとコペンハーゲンのまちも人の暮らしも大切だと思ってゆっくり滞在して。いわゆる従来型の観光を止めますという宣言をしたんですよね。このシンガポールとコペンハーゲンのとった政策というか、観光戦略がすごく対照的でわかりやすい。では、札幌ってどっちを選ぶのかなと。皆さんのお話を聞いて、どちらの考え方も混ざっているなと思いました。

札幌市は観光戦略書とはいわずに、観光まちづくりプランと書かれているので、札幌のまちづくりにおいて観光の役割はなんなんだろうと私常日頃から考えていまして、一つは世の中観光まちづくりとよく言われているんですけども、観光が本当にその地域として、地域の人達の暮らしを支えています、いわゆる自動車産業みたいに基幹産業です、と言えるまちって世界中にあるのかというとなかなかないと思うんですよね。自動車産業はトヨタだけではなく、トヨタの下にいろんな部品メーカーがたくさん何百とあるわけではないですか。だから基幹産業となる。だから人流、物流産業というものをメーカーが作っていくので基幹産業ができていくと思うんです。じゃあ観光を基幹産業とする時に、どれぐらい関連する産業を育てていけるのか、あるいは戦略的に弱いところを救っていけるのかということを考えていくと、イコールそれは生活者であったりとか地域の経済みたいなものに反映されてこなければいけない。逆にみるといわゆる今の宿泊業であったり、飲食・サービス業であったりというものがなくてはならない存在になっていくと思うんですよね、中心的な存在になって。それをするためにはどうすればいいのかみたいなものが「観光まちづくり」という言葉を使いながら札幌のまちづくりの中で観光の戦略を作っていくときに必要な視点なのかなと。今、道新さんが「漏れバケツ」の記事の特集とかあると思うんですけど、地域経済波及効果みたいなものとか、地域内での調達率みたいなものをどう上げていくのか。しかし、やたらめったら上げることはできないんですが。例えば、私が他の地域で調査した上で、データの見える化とかをさせていただいている事例があります。その上で検討していると、ここなら上げら

れるよね、ここ 0.1%上がると地域の収入が何億上がるよね、そうすると雇用が何人増えるみたいなことが見える化できる指標づくりができるのかなと思っています。

もう一つはまちづくり課題、いわゆる都市政策とか都市経営みたいなものの課題にどれくらい観光が貢献しているのかということをもう少ししたたかに考えていくようにしていく視点があったらいいかなと思います。当然、市民・市のための政策なので、生活していく市民の理解も必要だと思う。それは都市計画や、都市経営、都市の存続みたいなことが必要になってくる。つまり総合政策や都市経営という一つ上の次元の取り組みと直接的に連動させることが重要です。

例えば札幌市で考えると、冬季オリ・パラとか新幹線延伸みたいな大きなビッグイベントが控えています。これから 50 年位先まで考えた時にあるのかといったら、なかなか同じような状況は考えられないと思うんですね。そうすると、ある意味千載一遇のチャンスをどう生かしていくのか、ということが観光の戦略には必要かなと考えています。その中で都市観光って皆さん色々なお話があって、観光自体も一般的にも多様化がどんどん進んでいて、これって来る側にとっては楽しいんですけど、やってる側というか地域側にとってはわかりにくいし、変化が速いし、投資先が分散しちゃうので、その観光って意外と産業になりにくかったり、やってる側にとっては賃金がなかなか上げられないとかですね、どんどん観光客の趣味趣向が変わっていくので、どんどん新しい投資をしないと追いついていけない、世の中に置いていかれるみたいなのところなので、都市観光の強みもあるんですけど弱みをどうやって克服していくみたいなのところというのが意外と個別の事業者さんだけでは対応できないというところを、せっかくやるこういう皆さんの公共の場というか公的の場で、あるいはこのあと議論する推進体制の中で議論ができるといいかなと思って聞かせていただきました。それがしっかりと札幌そのものへの土地の価値が上がるとか投資価値が上がるとかそういうところに繋がっていくというところで聞かせていただきました。

**○遠藤委員長** どうもありがとうございました。今いろんな視点でお話をいただいた中で、まずシンガポール、デンマークを含めて極端な事例を紹介いただきました。また、持続可能な観光ということ进行及されてきたかと思ひます。これは皆さんの向かっていく方向の1つではないかという気がしました。また、観光が札幌の暮らしを支えているかどうかということ、これも少し見える化というか必要ということですね。冒頭に局長がお話しされた札幌の人口も減っていく、そういった局面で経済活性化や地域づくりのためにも観光の力が必要なんだということだと思ひます。例えば、UNWTO の資料には観光産業が世界で何人雇用して、これは自動車産業の何人に匹敵するみたいな、すごくわかりやすいことを書いています。現時点では、札幌市の観光指標として何を用いるかはこの場では即答できませんが、何か地域の経済への貢献の部分をもう少し発信していくのであれば、観光産業の見える化になって良いのではないかと思ひます。

地域経済の見える化の指標については政令指定都市含めいくつかでどんな指標をとっているか、もし次回とかその次までに間に合えば、ちょっと他の地域の指標をサンプルとして皆さんで議論してはどうでしょうか。ただ、広くデータを取ることだけに注力し過ぎ、アウトプットや分析があまりないということは避けたいので、メリハリをつけた方が私は良いと思ひています。

それからまさに今から 50 年位前の話ですね。本日、人生の大先輩の方もいらっしゃいますが、札幌オリンピックにあわせて開通した地下鉄や地下街は、自分がまだ 5 歳とかその頃でした。子供の頃は、まだこうして整備したものの意味がよく理解できませんでしたが、50 年後の今もしっかり残って利用されているのは素晴らしい発想であったと言えます。そうなるように今度の 2030 年の機会を上手に活用していかなければいけないと思いますし、池ノ上先生が今仰った、強み弱みのところで都市だから何でもできますよと広げてしまうと没個性にも繋がりがねません。方向性の柱の 1 つはスノーとか当然冬季オリンピックを目指すのですから雪の街というのは柱だと思います。その他の柱を含め、どうわかりやすく伝えていくか、このビジョンの中で考えていければ良いのではないかと思います。

## 協議事項②推進体制に関する論点について

○遠藤委員長 それでは後半になってきましたが、さきほど切り分けました推進体制のほうです。資料のほうでいいますと 14 ページからになります。ここの議論ですが、マクロ的な視点では人口が減る、持続可能な観光をしていく必要がある、札幌までの新幹線延伸や 2030 札幌冬季オリ・パラとか含めて目前に大きな節目があります。そうした中で 15 ページです。先ほど、観光協会の話でも出ていましたが観光を取り巻く多様なプレイヤーがいます。国が進めています観光まちづくりということで事務局の方で短時間でいいのでご説明お願いできますか。

### <参考資料② DMO の概要の内容を説明>

○遠藤委員長 どうもありがとうございました。現状分析と課題は 15 ページ、これがイメージしやすいと思うのですが商工会議所さん、札幌観光協会さん、すすきの観光協会さん、定山溪観光協会さんと来ていただいて、多様な方々が今観光についてそれぞれに応じた関わり方をしていると。例えば、2030 年を 1 つの節目とすると、進め方においては多様なプレイヤーが現在と同じように、それぞれの立ち位置や役割の範囲で観光を推進していくのが良いのか。あるいは、いやいやもうちょっと今日説明いただいた DMO という選択肢も含めて、あり方を検討してみてもどうかというのが今回の趣旨ですね。

なぜ、観光庁で DMO を進める流れになってきたかといいますと、そもそも地域の観光協会さんとか観光関係者の方は、地域のイベントや行事などが毎年あり、そういうものへの準備と実施にかなり労力と時間を取られ、終わった後には、また次のイベントがすぐに待っていて、結果戦略的な観光推進計画の策定をするための時間もマンパワーもない状態が課題であるとの認識もあったかと考えます。そこで、諸外国どうなんだろうかということで見ると、スペインやアメリカハワイ州では、観光の司令塔みたいな組織を持って、地域の観光を推進していることがわかりました。そして、日本では 2017 年から観光庁のほうで DMO の推進が始まりましたので、歴史的にもまだ模索中のところもあると考えております。DMO 登録要件の一つがデータに基づく観光を推進してくださいということですので、数値に基づく戦略策定と推進が組織として求められています。そのへんについて、今の札幌市が何かという話ではないのですが、データに基づいて次の一手を打っていきましようとか、そういう発想が今地域で求められていると

思ってください。実際に今 DMO 組織にご所属されている井上委員の方から、何か組織の在り方についてご意見とかあればよろしくお願ひいたします。

○井上委員 どこまで言っているのかというのがありますが、私の所は今 50 数名、内 9 割方は出向者です。会員様の会費で成り立っているもので非常に厳しい財政です。私もこちらに来て 3 年目なんですけれども私の部署はほぼ道の予算を頂いてその中で事業をやっているんですけども、実際にはお金をあげるから好きに使っていいよではなくて、1 つ 1 つ道庁さんとやっていて許可を取り、年間に大まかなものを決めますけれども、道庁さんにイニシアチブがあって正直言ってこんなに自由にならないのかなというのが本音です。

ですから DMO が結構一生懸命やっているところがありますが、難しいなと思うのが、地域の場所が例えば阿寒（観光協会）あります、釧路も釧路観光コンベンション（協会）がありますという中で、札幌も同じような状態なんですけれども同じ目的というか、利害関係も含めて全く一緒かというところと多少違ってそれを 1 つになるということがなかなか難しく、なんで観光協会が 3 つあるんだろうなとは思いますが、運営していく上での一番の課題だと思います。

札幌市と定山溪となると、そこをどういうふうにして予算をつけるかという問題もありますし、どういった方向性で進むかですけれども、どういう目的をもってそのためにこれをやるかという指針がはっきりできていないとなかなか難しいのかなというのを私は今見ていて感じているところです。

○遠藤委員長 どうもありがとうございました。現在の観光協会というお立場も含め、大島委員、DMO に関して何かというよりも、今の進め方とか観光をいろんなことをやっていく上で何か課題とかお気づきの点とかあればぜひお聞かせください。

○大島委員 1 つの団体が単独ではなくて先ほど僕が言ったように 3 つの団体と一緒にという中ではハードルはいっぱい高いところありますよ。ただ一つ一つ、大きいイベントは難しいですけども、小さいイベントをどうやろうか。例えば今回も本当に大きいですよ。古川さんの所で今将棋やっていますよね。あれ日本中の話題ですよ。そういうものを発信できる、今定山溪でやっているやつ、すすきの観光協会も一緒にやっているんだよ、とかそういうのができていけば、割と小さいものでも簡単にできるんじゃないかなと。例えば観光協会の人間、会員は日帰りで行ける、単純な話ですよ。そういうものをどんどん活用していけばいいんじゃないかなと思うんですけどもね。今までは割とこう、うちはすすきの観光協会だから、うちは定山溪観光協会だから、そういう何かハードルではなく壁があったんですけどね、今はほぼないと思いますし、僕は定山溪好きです。そういうのが何かできないかなとは思っていますね。

○遠藤委員長 まさに、連携強化する時機が到来し、全体最適の絵を描いてはどうか、というところが今ではないかということですかね。定山溪の話題も出てきました。古川委員どうですか。

○古川委員 そのDMOに関して定山溪は定山溪として一つ観光協会がいいのかという部分で、各地の観光協会さんがDMO化されてる部分もあってまた観光庁さんとのいろんなやりとりもですね、観光協会というものよりも今はDMOという組織の方がいろいろとやりやすいという部分もあってですね、定山溪もDMO考えた方がいいよという部分の話はあります。それは定山溪の中の話であって、札幌市さんが中心になっていろいろ動かしていただいているものをDMOという組織をちゃんと作ってここで全部を動かせるかとなるとそれはまたいろいろな課題が出てくるのかなと。阿寒ですとか、あちらの分化されてるところの内部の話をもう少し聞かないといけないのかなというふうにはずっと思って進んでいたところで今札幌市の話がでてきたので。

○遠藤委員長 ありがとうございます。次回の議論だとは思いますが、組織を作ることが目的ではなくて、札幌市の将来の観光戦略をやっていくための組織がどうあるべきかということが本題ですので、今ご指摘いただいたように地域のベストなバランスの形というのはこれからの課題だと思っております。金森委員どうでしょうか、宿泊側から見ますと。

○金森委員 札幌市内も年間を通じていろんなイベントがもう開催されております。市民向けのイベントであったり、全国的な観光客に向け様々あるんですけども、例えばライラックまつりなんか非常にいいみたいなことで、ただ、私たちホテル業界としてはそれを全国のお客様に情報発信してそれを誘客するような仕組みがあるかというとなかなかそこまで取り組みができていないというのが現実でございます。それと例えば北海道神宮祭というのも非常にいいお祭りで各祭典区の山車が出てきて練り歩く。一例を申し上げますと、札幌パークホテルの豊水祭典区があるんですけども、そこでは山車を出して頂いて練り歩きながらパークホテルの敷地の中に入っていただきそこで舞を披露していただくんですね。それをたまたまインバウンドが来ていた時期に、実際それを海外のお客様が場面に沿って対応して感動したというような事例がございますね。そういったこともなかなか情報としてしっかりと誘客に繋がるような動きにはまだなっていないんですね。ですからそういうのも含めて全体的なコーディネートしながら各種いろんなイベントを通じて誘客をしていく、繋がっていくような仕組みが出来てくればいいんじゃないかなという感じがしています。

○遠藤委員長 ありがとうございます。多分1つの事業者さんで出来るプロモーションは、現実的に限られていると思うんですね。そこを繋ぐような仕組みがあればもっといいでしょう。それから、北海道神宮例祭のお話もありましたけれど、個の事業者さんがいろんなことやって調整するにはあまりにもちょっとマンパワー的にも難しい印象ですね。そういったことで、事業者を繋ぐ役割があればいいかなというご意見として私の中では理解させていただきました。吉川委員どうでしょうか。

○吉川委員 最終目標を考えると非常にいいことだと思いますし、必要な取組みなのかなというふうに思いますけれども、現状でもやはりこう観光協会があり、振興機構があり、札幌商工会議所があり、こういったいろいろな組織が出来てくると、DMOという組織が会員組織みたくなっていくのであれば企業さん側

として少し何かわかりづらくなっていく。最終目標はもちろん必要なことだと思うんですけども中身って細かく決めていかないとなかなか難しいのかなと思う部分があります。

**○遠藤委員長** ありがとうございます。今吉川委員が仰られたことは組織がこれ以上できるといういろんな組織だらけになってしまう側面もある。そういったご意見ですね。それとちょうど今回良い機会ですので、今の各組織の役割や業務で重複がないか。それから、一方ではこういう組織の形にしたいとしたというビジョンと比べてみて、実はこういう機能がないとか。そのような整理をして議論をすると、見える化できてくると考えます。次回ぐらいでしょうか、組織の役割と今の現状との重なりと、本当はここが必要だという機能のところを議論できれば良いかなと思います。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** 私もいくつかの地域で DMO、あるいは DMO と言わなかったりもしますが推進組織に関わらせていただいています。その上で、自分自身の反省も含めて考えるのは、理屈をうまく組み立てて理想的な観光戦略や公共政策の計画書を作ることは出来る。じゃ誰がやるのか、誰が前に進めるのかみたいなのは当然発生する。理屈の上で必要だから作りましょう、みたいな話になるんですけども。逆に課題整理で 15 ページの所に書いていただいていますけれど、じゃ本当に先ほど井上委員が仰ったような形でそういう体制ができた時にマネジメントできるような人材って。いや、もしかしたらいるのかもしれないんですけども、札幌に。だけど、現実はなかなか難しい、厳しいと思うんですよ。先ほど仰っていたように、きっと権限とか資金源とかをどのぐらいその人に預けられるのかみたいなところが肝になってくるかなと思います。それが会員組織とするのか、公共投資としてお金出ていくのか、あるいは違う財源で使うのかみたいなところにもかかってくるのかなと思います。私よりも皆さんの方が組織運営に関してはプロフェッショナルだと思いますけれども、やっぱり課題は DMO の運営プロセスなのか。チーム作りであったりとか、熱量をどうやって作っていくのかとか、あるいはその時にこういう戦略を公共政策として作った時には、ある程度のバランスがどうしても必要になっちゃうじゃないですか。札幌市として、じゃあこれしかやりませんみたいな尖った戦略は言えないですよ。DMO 推進体制にそれを実行しなさいと言ってもきっとそれは難しく、その中のミッションはどれなのかみたいなことを明確に期限付きで設定をして、それに対してみなさんが協力していくみたいなことであれば、あり得るのかな。例えば先ほどから皆さんが申し上げられているように冬季オリ・パラみたいなものを進めていくのであれば、それをどうやって実行していくのかとか、それをやることによって札幌のまちをこれから 30 年位のスパンでどう変えていこうと思うみたいなことを、それに関してまずやってみましょうと。それを DMO と名乗るかどうかはわからないですけど、そういうことを考えていくような組織体を作りながら結果として DMO になっていくようなプロセスもあるのかなと思って聞かせていただいております。

大島委員が先ほどスポーツとのリンクについて仰ってました。例えば、冬季オリンピック、従来のオリ・パラの種目だけでいいのかみたいな議論が IOC ではいろいろされていますよね。夏の方が多すぎて開催国がなくなる、手を挙げる国がなくなってきたとかですね、例えばサッカー、ラグビー、私もラグ

ビー大好きなんですけれども、ちょっと厳しいかもしれないけど札幌市としてバスケットボールをもっと進めていきたいみたいなことであれば屋内でできるものなので別に冬でもできると思うんですよね。そのためのアリーナ的な施設を整備し、空いているときには市民活動や MICE 等の違うイベントで使っていくというようなことはあり得るかもしれないわけですよね。北海道の他の都市に協力を仰ぎ、一緒に冬季オリパラに取り組むことも出来るかも知れません。それを世界にむしろ提案していくような組織体ができると、さきほどのなぜ札幌で観光をやるのかに対して答えが出せるかも知れません。では札幌でなぜ冬季オリ・パラをやるのかについて、私の不勉強なのかもしれないですけど現状では見えてこないですし、市民の賛同もなかなか得られない、とは言えないかもしれないですけど難しいところだと思います。もう少し、しっかりと市民にも、北海道全体にも、世界にも価値の提案がしていけるんじゃないかなと考えています。これはあくまでもすみません、私の個人的な意見ですが、とにかく DMO 形成のプロセスを大切にしたらいいんじゃないかという提案です。

○**遠藤委員長** ありがとうございます。他の地域とかを見ても DMO をやるぞとなった時は、市民とか住民へのサウンドを積極的に行っている地域もありますね。そのへんの事例も是非参考にして熱量を上げていくことも大事だと思います。それから一つの考え方として 2030 年を見据えた観光の大きなベクトルを進めていくための組織として、というのも考え方としてあるのではないかと。どうもありがとうございました。では秋野委員よろしく願いいたします。

○**秋野委員** まず、この DMO の部類が地域連携だったり地域単独だったりしていますけれども札幌市としては地域 DMO を目指しているという方向でしょうか。

○**遠藤委員長** 私は委員長として考えているのは、そこを含めて現時点では全部白紙でフラットが良いと考えています。

○**秋野委員** 私も同じで今質問したのは札幌単独がいいのか、規模は違いますけれども旭川のように地域連携、1市7町のようにやれるようなところがいいのかはこれから考えるべきだと思うんですけれども、表現がうまくできなくてあれなんですけれども、大きな案件がボンと来た時に、先ほど大島委員が仰っていた通りみんな協力して各観光協会さんでやりましょうということが出てくると思うので、大きなものがドンと出てきた時にこれはこっちから、これはこっちからみたいな水道の蛇口みたいに弱めたり強めたりしてこっちに広げるという司令塔がないと今後やっていけないなというのが私としては思っております。

コロナ禍では札幌の中でどういうことをやろうかを考えておりますけれども、コロナで経済が全部止まっていたのは札幌だけではなくて全世界そうで、これからその誘致合戦がどんどん盛んになってきて他の県とか世界とお客様と取り合うといたら表現はあれですけど環境になってくると思うので、単独ではなくて大きな組織として戦うといたらあれですけどやっていかないと難しいのかなと思うので DMO に関しては賛成です。

○遠藤委員長 ありがとうございます。まさに観光客の取り扱いというのは仰る通りで、日本中そうですね。例えば、スキーの観光で言うと本州長野方面の様々な創意工夫というのは、最近感心する例もあり、そうしたところと差が開かないよう、司令塔として考えていく組織が必要だなと感じており、同感です。泉委員、最後になりましたがよろしいでしょうか。

○泉委員 みなさん仰る通りでなかなか難しいというか、委員一人一人の受け止め方も違うでしょうし、同じレベルの知識で話し合うべき問題という意味では、この委員会は必要な場になるんだとまず思いました。その課題整理の15ページですけれども、「現在の体制では限界がある」とまで、思い切った、市役所の皆さんがやや自己否定に近いような表現が使われたというのはなかなかない自己評価だと受け止めております。ですので、この組織体制の検討を進めるにあたってはこの課題整理の5行、これは確かに思いきった自己評価ですけど、あくまでも一般論であって、より話を進めるにあたっては現体制の課題となるもの、先ほど委員長からお話ありました通り見える化して、何が不足していて、現体制でなぜできなかったのかを整理する必要があるのではないのでしょうか。札幌市内にある3観光協会が今までもっと手を取り合っていればこの課題の1つ2つは潰せてきたのではないかと、自戒の念はありますが、将来に向けて、札幌観光協会としてもこの組織体制にどう関わっていけるのかというのは、古川会長、大島会長と共に考えていかなければいけないと思っております。以上でございます。

○遠藤委員長 どうもありがとうございました。今日皆さん共通しているのは今の体制のレビューですね。事務局の方で何かヒアリングなどされておりますか？これからということですね。よろしくお願ひします。時間になってきましたのでそろそろ事務局のほうに司会を戻そうと思うんですけれども、1972年のオリンピックからちょうど50年という節目です。やはりこれから先を考えて未来志向の話で今後も進めていければと思っています。泉委員のお話を踏まえすと、今の組織でできなかったこともあります。一方ではご担当されてきた様々な実績もありますので、今後に向け引き続き意見をいただければと思います。それでは事務局のほうにお戻ししたいと思います。よろしくお願ひいたします。

## 8. 閉会

○石井部長 皆さま、お疲れ様でした。活発なご議論をしていただき、心より感謝申し上げます。第2回目の検討委員会は、9月の開催を予定しております。日程については、今回の日程調整が直前となりご迷惑をおかけいたしましたので、近日中にもご相談させていただきたいと思っておりますのでよろしくお願ひいたします。

それでは、以上をもちまして、第1回を終了させていただきます。  
本日は、ご多忙のところ誠に有り難うございました。

以上

## 【付記】 桃井委員からのメールでの意見

### ①観光客「数」について

- ・事前資料 p9-10 にも記載のある通り、観光の地域波及効果を考える上で「観光客数（＝入込客数）」はその一要素となります。
- ・他方、入込客数には半数程度の近隣日帰り客も含まれており、そうした日帰りの方々の地場の観光施設や土産品に対する消費は宿泊客に比してかなり小さなものになると推測されます。
- ・従って、今後の KPI に関する議論の中でそもそも「数」を設定することになるか分かりませんが、引き続き設定する場合には前回プランのような「観光客数」ではなく「延べ宿泊客数」を採用し、コロナ禍からの回復度合と地域波及効果を検証できるものにすべきと考えます。

### ②北海道旅行の「ゲートウェイ」&「ショーウィンドウ」としての札幌について

- ・観光の地域波及効果を高める要素である「域内調達率」について、事前資料 p11 記載のような取組により増加させていくことは極めて重要。
- ・その上で、その延長線上において、札幌市は北海道旅行全体の「ゲートウェイ」と「ショーウィンドウ」の役割を果たしていくべきと考えています。
- ・札幌市は道内他都市・地域との比較においてより多くの観光客が最初の北海道旅行地として往訪する都市であり、ポストコロナにおいてもその位置づけは変化しないものと思われま。観光客が札幌において道内各地の食材や料理に触れ、また、それに合わせて各産地の自然風土や魅力を知ることにより、次回の道内エリア部往訪へと誘われるような効果が期待されます。
- ・そのためには、道内他地域から優れた食材（酒類含む）を質・量・価格各面において安定的に調達できるよう協力を受ける一方、札幌側がそれらの食材を使った料理の提供とともに各産地の魅力・ストーリーをビジュアル面を含め紹介・訴求するような Win-Win の仕組み・枠組みが構築していけないものかと考えています（道内食材を駆使したガストロノミーツーリズムは富裕層向けの有望なコンテンツになり得るものと思います）。

### ③持続可能な観光について

- ・新プランにおいて、持続可能な観光を重要な方向性として定めることについては全面的に賛成です。
- ・ただ、先般の弊行レポートにも記載させて頂いた通り、持続可能な観光は「理念」のようなものであり、新プランに記載される方向性・施策全ての根底に位置づけられるものかと思えます。
- ・その点、現状のように各種取組と並列で持続可能な観光が記載されることにより、あたかもそれが施策や旅行形態であるかのような矮小化された誤解を関係者に抱かせず、1つ1つの行動を起こす際の心構えとして浸透していくよう、今後の委員会においても議論させて頂ければと思います。
- ・また、事前資料 p12 の④の中において、持続可能な観光の推進策として「地域としての国際認証取得に向けた調査」がありますが、これまで GSTC-D の認証を受けた地域はいずれも小規模であり、国内で先進的と言われる釜石市やニセコ町も同様かと思えます。これは住民含めステークホルダーが多岐・多数に渡る大都市の認証取得の困難さを現すものと認識しており、札幌のような大きな都市において

どのような取組が可能かについても、引き続き委員会でも検討を深められれば幸いです。

#### ④観光地経営について

- ・道内含め多くのDMOが設立されていますが、多様な関係者が1つの組織に入るという特性上、必ずしも意志決定や運営が上手くいっているとは言い難い組織も多いように認識しています。
- ・今後、札幌市においてDMOを検討されていく上では、他の成功事例にも鑑み、特に以下の3点については十分な検討が必要かと思えます。
  - 明確な目的・ビジョンの設定とその共有方法
  - 顧客目線に立った意志決定が行える体制・仕組み
  - 道外人材や若手人材の登用・活用方法