

第4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3月9日（木）9:30～

場所：市役所本庁舎 18階 第1 常任委員会会議室

1. 開会

2. 議事

①次期札幌市観光まちづくりプラン素案について

②札幌観光の推進体制強化に向けた提言（案）について

3. 閉会

<配布資料>

- 次第
- 委員名簿
- 座席表
- 第3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3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】 札幌観光の推進体制強化に向けた提言（案）

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4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

遠藤
委員長

池ノ上
副委員長

事務局

秋野
委員

泉
委員

山形
委員

桃井
委員

井上
委員

金森
委員

鈴木
委員

傍聴席

傍聴者
用資料

出入口

傍聴席

第3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5年1月11日（水）13:00～

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. 前回の振り返りについて
4. 議事
 - ① 次期プラン素案について
 - ② 推進体制について
5. 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	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	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	古川	雅朗	(一社)定山溪観光協会	会長
委員	桃井	真弥	(株)日本政策投資銀行	北海道支店次長
委員	山形	宣章	札幌商工会議所	国際・観光部長

○欠席

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 橋本 吉巧 札幌ホテル旅館協同組合 理事長

1. 開会

○石井部長 皆様、本日は大変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。これより第3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、議事に入るまで進行役を務めさせていただきます札幌市経済観光局観光・MICE推進部長の石井でございます。どうぞよろしくお願いいたします。本日の会議ですけれども、委員会設置規則第5条第3項により、委員の過半数の出席が必要となります。本日は秋野委員と橋本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おりますことをご報告させていただきます。なお、本日の委員会は15:30までの予定となっております。

2. 委員紹介

○石井部長 続きまして、人事異動によりまして委員の交代がございましたのでご紹介させていただきます。札幌商工会議所の吉川様のご後任になります、国際・観光部長の山形様でございます。

○山形委員 札幌商工会議所の山形と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

○石井部長 山形様どうぞよろしくお願いいたします。それではこれより議事の運営につきましては遠藤委員長にお願いをさせていただきます。よろしくお願いいたします。

3. 議事

○遠藤委員長 どうもみなさま今年もよろしくお願いいたします。早速ではございますが、今回、昨年からは始まりまして3回目の検討委員会となります。あともう1回で最終的な大きなこの検討委員会の役目を終えるかと思うのですが、最終回はこれまでのとりまとめということで考えておまして、今日ある程度充実した議論をさせていただいて、それなりの方向性を決定させていただければと思っておりますのでどうぞよろしくお願いいたします。

では時間も限られていますのでまず観光まちづくりプランの素案のほうについて事務局から説明させていただきます。よろしくお願いいたします。

<資料2 次期札幌市観光まちづくりプラン素案の内容を説明>

4. 議事

○遠藤委員長 ありがとうございます。かなりボリュームがあるのでなかなかすぐに発言というところがあるかと思いますが、もし時間の関係などで一巡聞かせていただいて、ちょっとまだ少し検討したいという方は、もう一度ご指名いたします。泉委員何かご意見とかご感想とかで構いませんので、もしあればお出しただいて、難しければまたご指名いたします。

○泉委員 前回、特に第2回の委員会での皆さんのご意見を相当盛り込んでいただいた素案に生まれ変わっているという第一印象を持っております。将来ビジョンであったり、成果指標であったり、具体的な施策の方向性なんかも時宜を得たテーマ設定になっているという思いを持っております。1点ちょっと気になるというか、成果指標が現プランとそれほど変わっていないような、新しい成果指標は市民満足度と延べ宿泊者数、リピーター率ぐらいで、量から質という部分でのシフトという意味では、皆さんの意見を聞いてこれいいのか判断をしたいと思っております。そのなかで、再訪意欲とリピーター率というのが被った指標ではないか、という感じを受けながらざっと斜め読みをしてまいりました。以上でございます。

○遠藤委員長 ありがとうございます。まず事務局のほういかがですか。

○事務局（新居） 成果指標のところでございます。再訪意欲とリピーター率のところは、たしかにイメージとしてはだぶっているな、というところはあるかと思えます。実は、今の現行のプランで再訪意欲というものを成果指標にしていたのですが、今回新たにリピーター率というものを加えたところでございます。リピーター率のほうがまさに本当に来てくれたという実績を図るものがございますので、指標としてより適切なのではないかということと、国が示すDMOのいろいろな成果指標でもリピーター率をとるように、というのがあったものですから、新たにリピーター率を加えたものがございます。再訪意欲は、前プランからの名残ということもあって、一旦残しているところですが、どちらかというとならぶリピーター率のほうが今後は重要だと考えてますので、再訪意欲はもういいのではないかとということもあるのかなと感じています。あと、量から質という部分の成果指標が十分なのか、ということなのではございますけれども、おっしゃることよくわかります。何か逆にこういったものを取ったらいいのではないかとというのがあれば、ただ、何らかの数値を取るにはそれなりのコストがかかってくる部分がございますので、なかなか難しい場合もあるかと思うのですが、皆様のご意見をお伺いできればと思います。

○遠藤委員長 わかりました。委員の中にこういう指標があったらいいのではないかと、いうものがあればぜひお願いしたいです。前回、桃井委員のほうから持続可能な観光で環

境、経済、社会という項目が出ていたので、そういうものに取り組んでいる事業者数なんかも一つ指標に入れていくことも検討願います。お金を使ったから質が高いということとはちょっと違うなと思いますので、こういうものもあるのではないかということです。必ずしも数値にこだわらないで、何か質が上がったとか、質を担保できるようなものがあればいいのではないかなと思います。これはまた一巡して聞いてみながら、ということで、それでは井上委員よろしく願いいたします。

○井上委員 前回欠席いたしまして申し訳ありません。1回いなかった間にぐっとボリュームが増えて進んだなという感じがします。いろんなことを盛り込んできたなという感じは受けました。今、お話が出ていた成果指標なのですけれども、私は延べ宿泊者数を入れるというのが非常に重要だと思います。やはり観光地としてより魅力的であるというのは、消費もそうですし、いかに質を高めるかという部分にもつながるかもしれません。やはり長く滞在してもらうことが非常に重要だと思います。質は各国でいろんな統計を取っていますけれども、国によっては、延べ宿泊者数が長いのはどこだろうと見ると、また違った施策というか、各国に合った施策ができるのではないかなと感じています。なかなか国ごとに統計を取ったりするのが難しいかと思えますけれども、それもすごく重要なことだと思います。また、道外、ではなくて、道内の近いお客さんにどうやって札幌に泊りがけで来てもらうか、ということもまちの魅力づくりにつながるのではないかなと思います。近隣の地方の都市は、買い物する場所がなくて買い物だけ札幌ですというような話を聞きます。そこで、やはりそうした人が泊まって、観光や体験をしてもらい、長く滞在できるようなまちづくりを目指すべきではないかなと思いました。あと、私もちょっとすべて読み込みがあまりできてはいないのかもしれませんが、実際に人として、市民として、ソフトとしてどうやって改善できるかということと、環境づくり、ハード面、新幹線ですとか駅の再開発がありますけれども、もうちょっと小さなことに目を向けてやさしいまちづくりを目指して欲しいと思います。ハード面についても、特に冬なんかは雪で見えない通路、何でしたっけ。

○遠藤委員長 点字ブロックですね。

○井上委員 点字ブロック。ああいうものが全部消えちゃっていて、本当に危ないなと感じているので、細かいところですけども、国際都市として認められるには、そういったところにもちゃんと具体的にすることが必要ではないかと思います。

○遠藤委員長 ありがとうございます。まさにおっしゃったように、ハードばかりやってもソフトばかりやってもということではなく、両輪だと思いますので、ぜひこの中でやっていただきたいのと、点字ブロックとか冬のバリアフリーですよ。これはもう本当

におっしゃる通りだと思いますので、何かそういうところも、質の高い観光というのはそういう細かい色々な配慮をしているということにつながるかもしれないので、数値的などころよりも、ソフトとかハードで質の高いことに資することがあれば、そういうほうがいいのかもしれないですね。わかりました。どうもありがとうございます。それでは大島委員よろしく願いいたします。

○大島委員 非常に活字になれば素晴らしいボリュームがあるなというのが第一印象でございます。その中で、最初の資料2の「旅行者が行きたい、もっと居たい、また来たい（と思う「まち」）。これが一つの観光客及び旅行客が札幌を訪れてくれる、まさしく第一番手ではないかなと。そのためにどんなことをしていけばいいのかな、というのがこの会議の最初の考え方で、もちろんそれがイコールまちづくりになってみたり、地域と地域との連動になっていったりはすると思いますので、このいっぱいある活字の中で、この「旅行者が行きたい、もっと居たい、また来たい（と思う「まち」）。ここをやはりススキノ地区あたりはすべてにおいて重点的にやっていかなきゃいけないところかなと思います。以上です。

○遠藤委員長 ありがとうございます。今、観光客の回復はどうか。お客さんは戻り始めていますか。

○大島委員 少人数の旅行客は増えているので、その点ではススキノは今賑わっていますね。ただ、どうしても2回目に言いましたけれども、地場産業の忘年会、新年会がない分、女性店は非常に苦しんでいると思います。

○遠藤委員長 ありがとうございます。ススキノ地区も含めもっと夜にこういうところに行きたいとか居たいとか、そういうことも含めて、ちょっと言葉に今回入れているかはわからないですけど、ナイトエコノミーの部分、ここはぜひぜひ長く居てもらって外に出てもらうというのが観光の目指す一つの目的でもあると思いますので、よろしく願いいたします。ありがとうございました。それでは萩委員よろしく願いいたします。

○萩委員 今の島さんにもう一つ付け加えるならば、「(旅行者が) 行きたい、もっと居たい、また来たい」、そして「住みたい」というところまでがあると良いかと。「住む」というのがずっとでなくても、最近ではセカンドハウスや、サブスクでいろいろなところにご自分のワーケーションで過ごしたり、時間の使い方が、住むという感覚においても変わってきていると思いますので、ぜひ「住みたい」というのもちょっと入れていただくと、よりいいかなと感じました。私としましては、最後の素案⑤の方向性4にMICEのことが書かれておまして、この部分におきましても「経済効果」というところに加えて、「社

会的な効果」や「環境」というトリプルボトムラインは、イメージとして明記してほしいなと思います。その理由は、今作っている個別のMICE 総合戦略に、サステナビリティを軸としたMICE の戦略を書き込む予定であり、上位計画である、ここにそれが書かれ、その方向性が示されているといいと感じます。SDGs のゴールの選び方については、まちづくりなので11番が散見されるのですけれども、MICE の部分ですとか、自分の専門のところと言うと、細かいほうの資料も拝見しましたけれど、もう少し精査をして加えたいところもあります。また相談させていただければと感じます。また、成果指標につきましては、私も皆さんと同じで、成果指標に持続可能な部分をどう表現するのか。先ほど量から質というところがありました、そのあたりがやはりあったほうが良いなと思いました。あと、平均滞在日数のところなのですけれども、目標値が国内で1.40日、海外で1.50日とあるのですけれども、これは分析した結果かもしれないのですが、個人的にはもう少し高い目標数値にできないのかな、と。2日以上滞在する方々に訴求できるよう、結構1泊ちょっとで札幌以外のところに流れていくイメージがあるので、そのあたり、特に海外客などはもう少し高い目標数値を持つてもいいのではないかなと感じました。

○**遠藤委員長** ありがとうございます。2つほど事務局のほうからお答えいただければと思います。まず「住みたい」というキーワードを入れてはどうかということと、目標値について考え方とかそのへんはいかがでしょうか、ということでこの2点お願いできますか。

○**事務局（新居）** 今この場で結論は出せないのですけれども、住みたいというところはワーケーションとかの中では、いろんなまちがワーケーションに取り組む、来てもらう、さらにはその先に移住を見据えて、みたいな形で取り組んでいるケースが多いとも聞いてございますので、観光の先に定住人口の増加というところはあるのだとは思いますが。ただ、他の上位計画との関係があるなかで、観光のプランの中でそこまで書くのかということ、庁内的なところもあろうかと思っておりますので、ご意見承りましたので今後考えさせていただきます。平均滞在日数につきましては、札幌に長期滞在してもらいたいというのはもちろんなのですけれども、一方で北海道のゲートウェイというなかで、札幌を拠点にあちこち滞在してもらおうということも、一つ札幌の機能かなと思っています。いずれにしろ今いくつにしましょうということは申し上げられないのですが、ご意見承りました。検討させていただきたいと思っております。

○**遠藤委員長** 他の都市と比較するのがいいのかはわからないのですが、たぶん一般論で目標値が3倍も4倍も他の政令指定都市と大きく違うとは考えづらい。ただ、今、萩委員がおっしゃったことは、もう少し高い目標を掲げて頑張ってくれという応援だと思って受け止めたので。とはいえ、現実的に1.5をクリアしたら次はどのようなのだとい

う話も出てくると思いますので、現実的な目標値として定めさせていただいたということで、私はとりあえず理解しました。いずれにせよ1回ご検討だけをお願いします。

○事務局（新居） 10年間のプランということでございますが、一旦5年後を目途に見直しをする予定でございます。ここで目標値については当然再度設定をし直すこともあるかと思っておりますので、そういったことも視野に入れて検討させていただ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。それでは金森委員よろしく願いいたします。

○金森委員 非常に盛りだくさんな内容なので、全て完全に目を通していませんけれども、色々細かく分けていただいてわかりやすくなったなという実感を受けています。特に、観光振興の意義なんかも4つに分けていただいたことで非常にわかりやすく表現されたなということと、それから将来ビジョンのところでは、前回の会議で私もお話しをさせていただいた内容についてこちらの中に盛り込んでいただいたということを確認できましたので、ありがとうございます。それと全体を通してですけれども、まずKPI、成果指標のところでは、2032年度の目標値というところは、観光客数が2000万人と非常に区切りのいい数字になっているのですけれども、この部分でのキャパシティブな考え方というのは、この2000万人というところに、将来像のなかでどういうふうにとらえてこの数字が出てきたのかな、というところはちょっと感じました。現状、これからおそらくオーバーツーリズムという問題だとかが出てくるなかで、この2000万人という数字が本当に妥当な数字なのかどうかということは、もう1回いろいろお示しをいただきたいなと感じているところです。それと、先ほど荻委員からもありましたけれども、滞在日数のところなのですけれども、私も観光自体がこれから量から質へというような転換期に変わってくるということから考えますと、やはり滞在日数をいかに増やしていくかということが将来の目的として、なされていかなければいけないことかなと感じていますので、モデルケースだけと先ほど委員長がおっしゃったように、各都市のいろんな事例があると思います。おそらく、京都なんかは非常に高いですね。2.5とか3近くで、たしか現在もあるのではないかと考えておりますので、そういった部分も含めて、ここも目標値についてはもう一度いろいろなお意見を聞いていただきながら設定していただければどうか、と考えております。以上でございます。

○遠藤委員長 ありがとうございます。滞在日数が被るとしたら、キャパシティと2000万人の妥当性のことで事務局から何か補足ありますか。

○事務局（新居） 2000万人というところなのですが、内訳も載せてございますが、道内客については2018年の958万人から、一応去年1000万人で微増ということで設定してご

ざいます。今後、道内については人口が減っていくなかで微増ということなので、少し背伸びをしているのかなというのがあります。一方、道外客は少し増える、海外客が大幅に増えるというふうに見込んでございまして、2000万人という値を設定させていただきました。宿泊のキャパシティが足りるのか、というところにつきましては、しっかり精査したわけではないのですが、いわゆる民泊なんかも含めると、宿泊キャパというのはかなり柔軟に取りうる部分もあるのかなと思っておりますし、更に今後の都市の再開発のなかでホテルなんかもできていくと聞いてございますので、それほど無理があるというふうには今のところは考えていなかったところではございますが、改めて精査をさせていただきます。今回数より質ということが大きなテーマかと思っておりますので、数についてはあまり背伸びする必要もないのかなという基本的な考え方もございますので、そんなに数を追わなくていいよ、もうちょっと低い目標でいいのではないのということがあるのであれば、そういった設定の仕方もあるのかなと感じたところでございます。結論としてはちょっと出ていないのですが、所感としてはそんな感じでございます。

○遠藤委員長 たぶん2000万人が出たのは客室数でこれだけの数だからということだけで、観光客と1対1でピタリと合うということではないと思います。ただオーダー的に大きな隔たりがないですよという確認をしていただければと思いますのでよろしくお願いたします。それでは鈴木委員よろしくお願いたします。

○鈴木委員 よろしくお願いたします。前回の議事というか話し合ったことを完全に反映してくださっていてすごくよくできていると思いました。3点だけご指摘させていただきます。1点目は方向性5、一番最後のところですけどもここが非常に薄いなと思っていて、今議論されている方向性1から4まで、そして5-1もこれは必要条件だと思うのですよね。こうやって札幌は準備を整える、体制を整える、そして、観光客と札幌市を結びつけるメディアーターとかいわゆる仲介する人の話が抜けていると思います。現実には取り組み主体、組織体制というのが、これからお話しされるDMOのお話になると思うので、ここはたぶん追記されていくと思うのですけれども、2番の「5-2 観光人材の確保・育成」というところがものすごくぼんやりしていますよね。これはガイドなのか、観光関係事業者なのか、飲食店さんなのか、宿泊施設なのか、旅行会社なのか。たぶん、私も素人で旅行業始めて仲介者がいないから価値にならない、どうやって買っていいか、いくらお金を、値段をつけて商品にする人がいないから地域にお金が落ちないので、そういう点ではもう一回繰り返しになりますけれど、観光客と札幌市を媒介する、仲介するメディアーターとかコーディネーターとか、そこをどう考えるか。たぶんハワイ観光局とかだとそこをすごく意識して、エージェント対策とかしますよね。そこが完全に抜けているな、というのが1点です。2点目が成果指標のところでは皆さんがおっしゃる通りで、滞在日数の目標数値を、意思を持って上げるべきかと思っております。ここは目標ですが、5年経って変えればいいの

で、やはり2にしなければとか、京都に負けず2.5にしようぜとか、その強い意思を持っていいかなと思います。達成したから万歳というわけではないですからね。というのが2つ目。3つ目がサステナビリティを向上するという言葉が書いてあるのですけれども、指標にそれがないので、JSTS-Dは認証の基準がなにもないので、ただの参考指標にすぎないじゃないですか。とすると、GSTC-Dの項目で札幌市は目指すのだとか、DMO作ったら絶対その方向に行くので。もしくは、民間企業のGSTC-Iのほうの認証を、市をあげて進める方向で努力する。例えば、何件の宿泊施設がグリーンキーを取るとか、例えばですよ。GSTC-Iを目指す企業を、例えば5社10社作っていくとか、何かその方向を明記したほうがいいかなと思っています。以上です。

○**遠藤委員長** ありがとうございます。3つほどありましたが、事務局のほうから順番問いませんが何かご説明とかあれば。

○**事務局（新居）** 人材のところは今ご指摘いただいた通りに、そういった仲介者といった視点がまだ十分に取り込めていないかなと感じます。もう少し研究しまして、ここは重要な部分だと思ってございますので、何らかの検討をしていきたいと考えております。滞在日数につきましては、意思を持ってということで受け止めました。環境の指標については、前回の委員会でもぜひ指標に何らかをとということでご意見を頂いたところで、事務局でも色々検討したところなのですけれども、なかなか今回のものに盛り込む形でこれがいいというものなかなか見い出せずにおり、今回の成果指標の案には盛り込んでいないところでございます。取組としてはいろいろ先ほどおっしゃったGSTC-Iの認証を目指す企業の何らかの支援をすとか、そういったことは今後の取組みとして考えていきたいと考えておるところですし、札幌市として、ディステイネーションとしてGSTC-Dを取得するのを目指すべき、というのも、おっしゃる通りDMOということになると当然の方向性かなと考えてございます。今回のプランにこんなことで取り組むということで、一部盛り込めるかと思っておりますが、指標まで更に設定できるかどうかは、もう少しまたこちらのほうで検討させていただきたいと思います。

○**遠藤委員長** サステナビリティ向上というのは、行政でできることと、民間でできることがたぶん違うと思いますので、ちょっとどんな考え方ができるか、指標は難しいとしても、何か抽象的なものでもいいので、意思表示があったほうが確かにいいかなという気がします。それから、さっきおっしゃっていた媒介とかインタープリターみたいな、札幌と観光客をつなぐということなのですから、観光産業とか観光関連産業についてのことが、何かもうちょっと入っていてもいいのではないかな、という気もします。ただし、民間の何かの事例をそのままということでは、ちょっと違うと思うので、以前大島委員からあったコミュニケーションとか風通しがいいことで、いろんなアイデアが浮か

ぶ、ということが期待する効果だったので、例えば、観光関係者を含めた民産官学とか、そういうコミュニケーションをもう少し充実させるみたいなこととか、そういう場はぜひ検討してはどうかと思います。おっしゃるように、観光客とこっちの戦略があっても、それを推進してくれるプレイヤーのところがないと、たぶん鈴木委員のおっしゃったところかと思いますが、プレイヤーについてちょっと追記できることがあれば、ぜひお願いします。ありがとうございました。古川委員お願いいたします。

○古川委員 前回欠席しましてすみませんでした。送られました議事録とか見させていただきましたが、居ない間にすごいことになっているな、と。今回、新しいものが見やすくと言いますか、わかりやすいものになっているなという印象がしました。今、皆さんがおっしゃられたように、指標の部分で、宿泊についてですとか、定山溪としても都市とリゾート地という部分で若干違うのでしょうか、海外のお客様には滞在型ということで、やはり2泊、3泊宿泊していただきたいという形での動きをしておりますので、札幌でもやはり道内の中心でゲートウェイと言いながら、そこをスルーされても困りますので、ぜひぜひ札幌を拠点に動いていただくような宿泊をしていただけたらなというふうに思っております。それから、質という部分では、いろいろな面が考えられますけれども、施設だったり観光の場所だったり、コンテンツの他に、やはり何日間か居て、ここは良かったけどそれ以外の移動ですとか、暮らしといったそういった観光ではない部分、生活するといったら変ですけれども、過ごした過ごし方の部分で、色々な問題が出てくるのではないのかな、と。そういったものも札幌市として、おもてなしという部分なのかもしれませんし、特に冬場ですね、昨日みたいなこと（※大雪により札幌近郊の国道や高速道路で長時間一部通行止めとなった。）はめったにないのでしょうか、観光客のお客様が困るような状況を想定した上で、いろんな形のものやっつけていかないといけないのではないのかな、と。それが、いろんなものが積み重なって満足度が上がる、お客様が満足していかれたというふうになってくると思いますので、札幌はいいものがいっぱいあるけれど、あれがダメだったねということがないようにしていただきたいなと思います。いろんな部署というか、いろんな業種の方が観光に関わっていますので、宿泊だけのものではなくて、うまくコミュニケーションをとるといってお話がありましたけれども、そういったことでうまく回していけるような組織をこれから作っていかなければ、と。それから、このプランが定山溪にとっても上位プランの計画ですので、ある程度参考にさせていただきますので、いろいろなものをご提示いただくとありがたいです。新しい部分のSDGsだとか、サステナブルだとかなんかも、そういうことについてはわからないことがたくさんありますし、これはどういうふうやっていったらいいのという部分がたくさんありますので、そういったものもお見せいただきながら協力していただくと、ありがたいなと思います。以上です。

○遠藤委員長 事務局のほうはいかがでしょう。情報は可能なものはご提示いただけるということで。

○事務局（新居） はい。

○遠藤委員長 古川委員。すみません私のほうからお聞きしたかったのですが、今、定山溪の宿泊というのは平均どれぐらいですか、滞在日数は。

○古川委員 通常ですと1泊です。連泊というのは本当に少ないです。国内のお客さんでも。海外のお客さんでもやはり1泊という状況が多いです。

○遠藤委員長 なるほど。今、指標にあまり変化を与えないという前提で、ちょっとこういう見方も将来やっていただければと思うのですが、ビジネスホテルに泊まっているお客様と定山溪のようなところを同じ指標でやって平均値を出すのは、少しナンセンスだと思うのですよね。ビジネスホテルのほうは当然短いし、定山溪で何か宿泊数を伸ばすことと、札幌中心部で何か伸ばすことって戦略が違うと思うので、そこはやっていくときに単純に数値だけを見ちゃうと本質的なところが見えなくなる懸念があります。今聞いて定山溪が短いというのがわかりまして、やはりもうちょっと居ていただきたいですよね。

○古川委員 当然そうなのですよね。2泊して3泊して、じゃあ定山溪でどう過ごすのか、ということにもやはりなってきますので、定山溪の中だけじゃなくて、定山溪に居てどこかへ行っていただくというふうな過ごし方をすると、今度はまた交通の問題ですか、いろんなことが出てきますので、そういうのも今考えています。

○遠藤委員長 わかりました。ありがとうございました。それでは桃井委員よろしく願いします。

○桃井委員 前回まで私も含め、いろんな意見が出された中できれいに整理いただきまして、事務局の皆さん、本当にありがとうございました。ちょっとまだ私自身咀嚼しきれていないところがあるのですけれども、とりあえず2点コメントさせていただければと思います。まず1点目は、2次交通というところですね。前回までも2次交通が重要という点は、いろいろな委員の方からコメントが出ていたと思うのですけれども、札幌とか北海道は、広域にいろんな自然とか資源が分散しているなかにあつては、2次交通は非常に重要になってくると思うのですけれども、やはり広域分散であるがゆえに、それから今後ドライバーさんも含めた働き手が不足していくというなかにあつては、最終的に観光とか移動の足については、例えばMaaSですとか、自動運転のようなDXとかテクノロジーで解

決するしかないのかな、と思っているところです。こうしたなかで、今回まとめていただいたプランを拝見すると、案の3-2ですかね、まさに公共交通の利便性向上というところが書かれていまして、この中で社会実験をする取組など公共交通体系のところを変えていくというような記載があるかと思うのですけれども、たしか札幌市さんのほうで、外部の事業者さんと共同で観光型 MaaS の「札 Navi」ですとか、それからオンデマンドの AI 実証実験みたいなものを過去にやられていたかなと思っております、それが今、引き続き今後やっていくよというような方向性にあるのであれば、それについてもう少し具体的に公共交通の利便性向上のところに盛り込んでもいいのかな、そういうところをしっかりとやっていくという視点が入ってもいいのかな、と思いました。それが1点目です。それから2点目が、前回に続いて KPI の「環境」というところにまたなってしまうのですが、なかなか難しいというのが今回のご回答かと思うのですけれども、前回の繰り返しになってしまっていますが、もう少し大きい行政単位である沖縄県でより具体的な環境の指標を入れている中であって、札幌市さんがそういったものを入れられないのは、少し残念だなと正直感じています。目標を設定するためには、現状の指標がしっかりとれていなければならない、という部分も含めてなかなか難しさはあるのだろうなというふうには思っておりますけれども、一方で、KPI ではなく具体的な施策の部分での環境の記載も少し少ないのかな、と。イベントのところの環境対策とか、MICE のところの環境対策というところぐらいしかご記載がなかったのかな、と思っております、例えば5の持続可能な観光の推進の指標のところ、5-4 ですとか、そういったなかで今、事業者さんの取り組みを推進するというようなお話があったかと思うのですが、そのなかで具体例として推奨される取組、先ほど鈴木委員からあった GSTC-I を取っていくとか、それでもいいと思いますし、昨年4月にプラスチック資源循環法が施行されまして、宿泊施設さんのアメニティ等のプラスチックを削減することが努力義務とされている状況に今ありますので、例えば、施設の廃プラの削減ですとか、アメニティをプラスチック以外のものに転換していただく、そういった取り組みを具体的に盛り込むことによって、環境にも力をいれていきますよというのをもう少し表現できると良いなというふうに思いました。以上です。

○**遠藤委員長** ありがとうございます。事務局のほうから2次交通の話と KPI のところで、ご意見とかご説明があればお願いします。

○**事務局（新居）** 2次交通については、いろんな循環バスですとか、そういったものも過去に実証事業として取り組んだという経緯もあるのですが、正直なかなかうまくいっていないというのが実情でございます。大きな方向性としては、今後のサステナビリティという部分も考えると、公共交通機関をいかに便利に使っていただくかという、より二酸化炭素を排出せずに、既存の公共交通機関をより便利に使っていただいて、それが観光客の満足度の向上につながる、みたいになれば一番いいなと思っておりますのですけれども、今ど

ういうふうにしていったらいいのかというところを、いろいろ研究しているところでございまして、このプランにどこまで書き込めるかというのは、もうちょっとお時間をいただければと思うのですけれども、ご意見承知いたしました。ただMaaSとかも、全国的にあちこちで取り組んでいるけれど、あまり上手くいっているという話を聞かないものですから、もう少し例えば、国のほうで共通のプラットフォームみたいなものを作ってくれるとか、そういったふうになってくれればいいのかなと思っております。今それぞれの全国のあちこちの自治体で単発的にやっけてすぐ消えている、みたいなのがたぶん多いと思うので、そういったところもいろいろ見据えながら検討していきたいなと今のところ考えてございます。環境のほうにつきましては、改めまして検討させていただきたいと思っております。ありがとうございます。

○石井部長 2次交通に限らず、観光をこれから推進していくなかで、DXをいかに観光に持ち込むかというところで、2次交通もそうですけれども、人材不足をDXでどう埋めていくかということで非常に重要な観点になってくるなと思っております。そういう意味合いを込めて、資料の4ページの右側の上になるのですけれども、横断的な視点ということで視点5のところデジタル技術の活用ということで入れさせていただいております。これはまだ本当に新居のほうから話があったように、いろいろ模索をしている段階で、各都市が試行錯誤している段階ですので、私達も当然そういう情報は常にキャッチしながら、ということで、最近でいきますと、札幌でいくとKITACAだとか、SAPICAだとかという交通系ICカードに依存していますけれども、広島なんかはそれから脱却してQRコードに移行する、と。それによって設備投資を少なくして、事業者の地場産業に手を貸すということも動き出していたり、私達も福岡に行ってVISAタッチ、ああいうのも北都交通さんがバスでやっていますけれども、そのようなことの調査もさせていただいたりもしておりますので、そういったことは、事業の中で落とし込みを、タイミングを見ながらしていきたいと思っております。あとKPIについては、私どもは、あくまでも今出させていただいているものでこのKPIを守ろうというつもりはありませんので、今日皆さんから様々なご意見を頂いていますので、他の都市のKPIを参考にしながら、あるいは海外のKPIを見ながら、札幌がこんなKPIをとっているのだというようなものが作れたらいいなというふうに思っていますのと、先ほど持続可能な観光の指標の関係でお話を頂いたのですけれども、資料3の本書の97ページの左側ですね、これも先ほどご指摘いただいたところは、左側の「5-4(1) 持続可能な観光指標への取組」となっております。概要のところでは1行だけ書かれています。例えばこれの本書の97ページの(1)◆の2つ目のところに「持続可能な観光の推進に資する取組みを積極的に行う観光事業者に対し支援を行うとともに、好事例の地域への普及を図ります。」というようなところ、こういったところで先ほどおっしゃっていただいたような認証制度を活用して、その認証を普及する事業者さんの数を成果指標にしていくとか、そういったことが考えられるかなと思いが

ら、今こうですという答えを持ち合わせているわけではないですけれども、このあたりで頂いたようなご意見については対応していきたいなというふうに思っております。以上でございます。

○**遠藤委員長** ありがとうございます。今ちょっとこの時点では具体策ということではないですけれども、今おっしゃっていたように、環境や持続可能なところについてはこれからやっていくなかで、より具体的なものが出てくるということだと理解しました。それでは山形委員お願いいたします。

○**山形委員** 私自身は、12月の人事異動で前回の2回の会に出席ができておらず、議事録などを拝見させていただいたのですけれども、今回まとめられた資料は、非常にまとまっているなと感じております。将来ビジョンに描かれてあるように、「多様な事業者が観光により潤う「まち」というところも、商工会議所にとってももちろん方向性は一緒であろう。「地域一帯で持続可能な観光を実現する「まち」というところについても、この後の推進体制で実際多くの事業者をどのように巻き込んでいくのか、というところを議論していかなくてはいけないのかなと感じております。やはり、5-2「観光人材の確保・育成」というところは、鈴木委員もおっしゃってましたけれども、先日、私もある観光施設の方とお話をした時に、コロナで一度離れていった人材がまだ戻っておらずというなかで、今、海外の、特に韓国から大きなニーズがあって、コロナ前の9割ぐらいまで実は戻ってきていると。ただ、スタッフが足りていないということと人員体制もちょっと不足というような形で、どうしてもキャパが限られてしまうというお話もあったので、訪れる方がそうした人材が不足しているところで満足度が上がらず、というような形になってしまいかねないだろうなというところと、そういった観光業界を目指す人材というところで、（札幌）商工会議所も全国の会議所の中で唯一専門学校を運営しております。観光学科の設置をしております。ただ、なかなか直近でいくと観光学科を希望する若い高校生というのがかなり減ってきている状況で、専門学校と大学は状況が異なるかもしれませんが、そういったところでいくと、観光業界がしっかり収益も上がるような形で、そういったところを若い人たちに見せていかなきゃいけないのかな、というようなところを感じているところで、若い人たちが観光業界を目指せるような、そういったようなものをこのビジョンとともに見せていけるようなまちが作れたらいいなと感じているところです。もしかしたら、そうすると先ほどの環境経済とかSDGsの視点というような、サステナビリティという話もありましたけれども、そういうところに共感して、そういったところを目指す人達も出てくるかもしれないので、いろんなデータを事業者だったり市民の方だったり、どういうふうに見せていくのかというようなところも考えてやっていただければいいのかなと感じておりました。

○遠藤委員長 ありがとうございます。まさに観光人材の話は、特に人が一度離れると戻らないと私も聞いておまして、ここは結構重い課題なのかなと思っております。これも市でできることもあります、若者の方の観光業界へのモチベーションが上がってこないと難しいです。以前観光教育の話が出たかもしれないですけども、年代とか場面に応じて、ちょっと業界の情報の出し方とか、地道ながらもまずはやっていくことも必要かなと思っております。人材については、これだけで話すと半日あつという間にかかってしまうので、このビジョンとは別なのですけども、ちょっとこれは30年とか10年スパンで考えるといろんなことを準備していかなければならないな、ということでもよろしく願いいたします。では池ノ上副委員長よろしく申し上げます。

○池ノ上副委員長 私は2つあります。みなさんお話しされたので、大体そこに重なるところもあるのですが、1つは観光振興の意義のところでもう少し加えられないかなというのと、2つ目は、これもどうするのかというのがあるのですが、工程表というか時間軸でどう達成していくのか、みたいな項目が今のところないので、そのあたりはどうするのかなというところなんです。1つ目の観光振興の意義なのですけども、まず観光学をやっている身としては、地域の観光振興をする意義としては、1つは創造性というかイノベーションみたいなことが大切なかなと思っています。それが（観光振興の意義の）成長性のところに入るのか、人口減少だからこそ新たなイノベーション観光ということを生み出していかなくてはいけない、みたいな話なのかというのは、いわゆる都市としての札幌の機能として、イノベーション性みたいなことが入っているといいなと思いました。それが例えば5ページの方向性5の中で、オープンイノベーションみたいな機能を何らかの形で作っていくことであつたりとか、あるいは外部からの資金調達みたいな話も含めて、人材の確保みたいなことであつたりも含めてかもしれないですが、そういうところにつながっていくといいのかなと思っています。もう一つは、どちらかというともちづくり側というか、地域側としての札幌の顔もあると思うのですが、そこで考えると、一つは萩委員がおっしゃっていたことにもつながるのかなと思うのですが、やはり多様性を生み出すというのが、観光の一つの役割かなとは思っています。異文化交流みたいなことを通して、異文化理解みたいなことができてくる、多様性理解みたいなことができるようになるのが、（観光振興の意義の）4番に書かれている「市民生活の豊かさの向上」の豊かさって何なのだろう、と考えた時に、一つはそれなのかなと思っています。今、シビックプライド的なことであつたりとか、交流的なことであつたりが書かれているのですが、もう少し多様性理解みたいなこととかも入ってくると、そのあたりがいいのかなと思って見させていただいておりました。それがたぶんMICEの誘致の促進みたいな話にも関わってくるのかなと思います。あと、細かなことを先に言っていくと、先ほどお話にもありましたが、やはり方向性3とか方向性4のところハードの話が全く書かれていないというのは、どうなのかなと思うので、何らかの形でそういうものがあるといいなと思うのと、先ほどの2次交通

の話も、少し上位というか前のほうに書かれてもいいのかなとは思いました。単純に政策のレベルだけではなく、例えば、1ページの将来ビジョンの、皆さんのお話をお聞きしていると、やはり満足度であったりとか利便性であったりもそうですし、高付加価値もそうですし、札幌ならではの季節性というか、雪とかそういうことを克服できる観光みたいな話というのが、行きたいとか、居たいとか、住みたいも含めて、そういうところにつながっていくのかなと思うので、この項目の一つぐらいに、季節性とか地域性みたいなことを克服する移動の利便性とか高付加価値化とか満足度向上みたいな言葉が入るといいのかなと思って聞かせていただきました。あとは、これもどなたかがおっしゃっていましたが、キャパシティの話というのは方向性5の中に、何か政策なのか取組としてなのか、というレベルでいいと思うのですが、入っているといいと思いました。受入キャパシティの測定とか、適正化みたいな話とか、あるいはキャパシテーションという言葉もあって、キャパシティをどう育成していくか、拡大していくかみたいなこともあるので、そういう文言がこの10年間の計画の中に入っているといいなと思いました。人材の話は、皆さんお話しされていたのですが、何か必要ですよ。そのへんの具体的なものは必要かなと思いました。あともう1個だけ。たぶん方向性3に入るのかなと思うのですが、外国人を中心に観光客に来ていただいたときに、何か病気とかあったときにどう対応するのか、みたいな話とか、あるいはメディカルツーリズムみたいな話もあるので、日本語としてどう書くのかはあれですが、医療との接続みたいな文言とかもあっていいのかなと思いました。2つ目は、これは単なる質問でここでは入れないという結論なのかもしれないですが、工程表ですね。アクションプランがあると先ほど皆さんが議論されていたようなことも、では具体的にこの10年でどこぐらいまでいくのかとか、どんな手段でそこまでいくのかということとかが、時間軸表に表現できるとよりリアリティがでてくるのかなと思っていました。もちろん行政なので、政策の部分をごとこまで書くかというのがあるとは思いますが、そのあたりについても一応発言しておきます。

○遠藤委員長 事務局のほうはどうですか。

○事務局（新居） 観光振興の意義の部分で例えば異文化の理解だとかはそういったところは本当にそうだなと、今欠けている視点だと思いますので、ぜひ盛り込めていけたらいいなと感じました。イノベーションというところとかも、札幌はスタートアップに今力を入れているところではありますが、このプランの中ではどこに書けばいいのかはもうちょっと考えさせていただければと感じたところでございます。工程表については、一方でまちづくり戦略ビジョンというのを今策定してございまして、そのアクションプランというものがまさにこの春、市長選が終わったあと、まちづくり戦略ビジョンを実現するアクションプランというものを策定いたします。それは、5か年の計画のなかで、それぞれの事業にどういうお金をかけてやっていくかという、まさにアクションプランを策定していく

ことになりますので、実際そちらのアクションプランのなかに、今回観光まちづくりプランで定めた方向性に従って、その5か年計画の中で具体的なものは落とし込んでいく形になるのかなと考えてございますので、アクションプランにつきましては来年度の議論になってくるのですけれども、そちらでしっかり定めて進捗管理をしていき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。たしかに3（方向性3-1）のところでユニバーサルツーリズムで、例えば異文化との共生みたいなところは非常に関連性がありそうなどころがありますので、もう少し多様性であるとか、文化的な文言とか、このへんで考えられてはいかかかなと思いますし、それから例えば「外国人観光客受入環境の整備」と方向性3の下にボンと書いてあるのですけれども、そのなかにある多言語表示するのもそうだし、今、池ノ上副委員長がおっしゃったような医療体制の整備とか、そういうものも入ってくるので、もしかするとブレイクダウンする次元をもうちょっとしっかりやれば、ここは含まれているのかなという気もしますので、見せ方のところ、そういうものを検討されているのであれば、ぜひ入れていただければと思います。

○**事務局（新居）** 今、定住者も含めてなのですが、旅行者が札幌で病気になったときにお医者さんに、例えば私ここが痛いのです、とかが伝えられないと当然なるわけです。それをリモートの通訳で、外国人の方がコールセンターに電話をして、私腕痛いと言うと、その人が日本語に訳してくれる、この人は腕痛がってますみたいな取り次ぎをするという事業を、今札幌市のほうで少し始めているところでありますので、そういったことも含めて、医療対応を書き込めるものがあれば検討していきたいと思います。

○**遠藤委員長** ありがとうございます。このへんに関してぜひ何かもう一言言っておきたいというものがありませんか。

○**石井部長** ごめんなさい。タイミング遅かったかもしれませんが。今委員長からご指摘いただきましたユニバーサルツーリズム的な観点なのですけれども、この概要のペーパーですと、ちょっと中身がなんなのかよくわからないな、というところなのですけれども、ユニバーサルツーリズムの推進で、本書を見ていただくと、87ページのところに書かれている項目なのですけれども、まさに今委員長がおっしゃっていただいたユニバーサルツーリズムの幅の広さというか、あらゆるものをちゃんと取り込んでいくのだよという精神は、しっかり持っていたいな、ということで、ここはまずうたわせていただいています。そのうえで、今3つだけここに施策の例として具体的な事業例が書かれていますけれども、このへんをより充実させていくというところになってくるかなと思いますので、私達も今日ご意見を頂きましたので、ここに厚みを出していくようなことになっていくかなと思いま

す。

○**遠藤委員長** ありがとうございます。それでは時間も後ろもありますので、またディスカッションの場というか、皆さんまた一巡お聞きしますので、その際にまたあればお願いしたいと思います。それでは次の議題の推進体制のほうにいてよろしいですね。事務局のほうからお願いできますでしょうか。

<資料4 次期札幌市観光まちづくりプラン 推進体制の内容を説明>

○**遠藤委員長** これからやっていく観光まちづくりプランを進めていくにあたって、組織についてこういうことも一つではないかということから端を発してここにきているわけなのですが、いろんな考え方というか、全く今まだ白紙の組織論ですので、いろんな意見がいただければと思います。まず泉委員のほうからこの組織体制、DMO とかなんでも構いませんので、ご意見をお願いいたします。

○**泉委員** 思いつくところというか、まず難癖をつけるわけではないのですけれども、4ページ札幌観光の課題、たしかにその通りだと思います。この通りなのですけれど、課題の最後の「行政においてはノウハウの継承や専門人材（マネジメント・マーケティング等）の確保が困難」というこの部分。観光協会の人間ということではなくて、市の職員だったという経験から申し上げさせていただきたいのですけれど、市役所のどこの部署においても異動というものはあるわけで、ですのでことさら「行政においてはノウハウの継承や専門人材（マネジメント・マーケティング等）の確保が困難」なんだと言わないでほしいというのが正直なところですね。福祉職じゃない人間が福祉に入って福祉をやっているわけですので、ここは正直そうだとすると割愛していただきたいという先輩としての意見を言わせていただきたいと思います。それから、5ページ、DMOの目的（ミッション）の部分です。そうだな、という気もするのですが、DMO一人が観光ビジネス環境を提供できるわけでもなく、消費額を最大にできるわけでもない、持続可能な観光を実現できるわけでもないと思うので、DMOを取り巻く観光業界が一体としてDMOを司令塔と認め、舵取り役と認め、一緒に船に乗っていくという存在なのだと思います。まさにその船長というか舵取りなのでしょう。ですので、DMO一人が観光を実現するという表現ではなくて、どんな文章だとしても、最後の言葉尻は、何らかの観光を実現することを目指すのだと、その舵取り役なのだという表現にしてそれを観光業界全体が認めるのだということなのではないのかな、という気がします。以上でございます。

○**遠藤委員長** ありがとうございます。1つ目のところは、先輩からのご提言ということでご理解いただければと思います。2点目のところなのですが、これはあくまでもたた

き台で、今おっしゃったように、私が言うのも変なのですけれども、次の6ページにある以前も出たこのポンチ絵の通りで、観光地域づくり法人だけを絵のどこかにいれてできるものではなく、赤印で囲んでいるいろんな事業者さん、地方公共団体、行政と連携しながら一体となってやっていくということです。まちづくりの司令塔としてのところはあるのですが、ステークホルダーと連携してこういうふうを目指していくという、そういう趣旨で改めてこの図を咀嚼するということなのだとということがわかればいいのではないかと思います。これ、大事なテーマなので、もう一巡ぐらいしたいと思いますので。井上委員どうでしょうか。

○井上委員 私からは非常に発言しづらいところがあるのですけれども、今、私たちも改革、見直しが進められていて、私はここ（北海道観光振興機構）にきて3年なのですけれども、非常に難しいなと思うところがあります。ここに絶対必要だというのは、まず設立に向けてはミッションというか何をしなくてはいけないか、何を目的としているかという、これは必ず落とし込まないといけないなと思います。私も本来の目的みたいなもの、DMOが北海道に来たときに地域のためにとか、みんなで稼げるというか貢献できるというようなものは出ているのですけれども、では実際にそんなに地域の関係者を巻き込んでできているかなという非常に難しいなと思っております。私はやはりキーとなるのは運営体制をどうするか、泉さんもおっしゃっていた「人」です。人っていうのは、私たちは約8割が出向者で成り立っています。実はDMOといったからノウハウの蓄積ができるかといったら、全くできていない。だから、やはり大事だなと思うのは、出向でもノウハウを蓄積できるような体制でちゃんと作るということ、人材を育てるということ、もちろん経験を外に出してリンクさせたりすることも重要なのですけれども、ノウハウを蓄積させるようなところが非常に大事だなと思います。あとは、「国からのDMOに対する重点的な支援を受けることができる」とありますが、じゃあ何をやっていけるかということがありますし、実際にJNTOとの連携はすごくありますけれども、実際にそれで特別何か支援を受けていたかという、それもちょっと疑問かなと思います。あと、これから作っていくのに一番重要だと思ったのは、柔軟性と自由度。民間でDMOとなったからには、何かあったときにやはりぱっと対応できる、そういった体制を作るということだと思います。たぶん設立時は市からの出向ですとか、そういった体制のなかでもいいのですけれども、今までやっていたことももちろん継承することは大事なのですけれども、全く新しい目線で始めていくことが大事だなと思います。今私たちは、こんなことがやりたいなと思っても、道庁からの予算があつて、その通りに執行しなければならないので、今やりたいのはこれなのだと思つていても、なかなかそういう自由度がないということがあります。今後札幌でDMOをやりたいときには、こういった自由度があつて、柔軟性があつてという取組ができるように、そういった機関になっていくということが非常に大事なので、やはり目標、何をしていくか、何をやる必要があるかということを事前にしっかり組み込んだものを作つ

てもらいたいな、というふうに個人的な感想を申し上げます。

○遠藤委員長 ありがとうございます。今日皆さんに自由にご意見をいただこうと、まさにおっしゃっていたように体制の話、それからノウハウをどう残していくか、私1点お聞きしたかったのが、地域と事業をやっていこうとしてもなかなか進まないというのは、量が多すぎて地域と進めることができないのか、あるいはそれとも地域と何かやろうという仕組みとか、そういう機会がないからなのか、どっちと考えるとよいですか。

○井上委員 私は今海外プロモーションをやっているのですが、海外に対してどうやって人を呼んでくるのかという事をやっていますが、地域ですべき観光というものがあり、要は地域でこんなことやりたいですと手を挙げてお金をとって実行しても、今年の事業は今年で終わりなのですよ。例えば旅行会社さんにいろいろ見てもらって、こういった行程でこんな観光を作りましたとなっても、じゃあそれは今後誰が見ていくのですか、先ほどおっしゃっていましたが、誰が売って誰が広めていくのですか、と。そういった間の人たちが居ないと、それで1年事業やったらはい終わりました、で終わってしまう。もう本当にもったいないと思います。そういったものをやはり積み上げていかなくてはいけない。今年はどういったものを来年はどういったものをしたい、そうすると何年計画みたいな形で観光地を開発したり継続したりしていかなくてはいけないなと感じています。

○遠藤委員長 ありがとうございます。非常にご経験に基づいたお話で大変参考になりました。ありがとうございます。大島委員それではお願いします。

○大島委員 私はずっと流れから見ていて、とにかくDMOは大賛成でございます。ただ、今おっしゃったようにDMOを、5年をまず一つのスパンとして5年の中でやっていく上でまず何が必要か、雪をアピールしたり冬をアピールしたりするのであれば、DMOをきっちりやるためには小さい会議も必要だしミーティングも必要です。いつも言っているように、札幌観光協会、すすきの観光協会、定山溪観光協会、一緒に何か小さいことでもできないか、と。そのためには、DMOを進めていくためには、例えば雪で本当にもっていくのであれば、先ほどからも話が出ていますが1泊、1.5泊、今正直言いまして倶知安・ニセコ地区は冬の間は、鈴木さんご存知のように、3泊以下の予約は取らないです。夏になると1泊は取ります。今は3泊以上じゃないと予約を取れないのですよ。どんなに利用したい方でも。そのぐらい強気の商売をやっています。それでも取れない。料金もとんでもない値段になっている。それであれば、札幌市全体で考えたら、いつも言うように、定山溪地区は南区の、これから何年かかろうが再開発しながらスキー場を拡大できないのか、それとも初心者から上級者向けのスキー場は確保できないのかとか、国際スキー場は直せないのかとか、例えば都心でいけば、僕のなかではちょっと乱暴ですけども、中島公園は

このままでいいの、と。ど真ん中にあんな名勝があるのに。夜は皆さん歩けないのですよと。ボートを利用しているところを見たことがありますかと。皆さんはススキノから中島公園に行かないからわからないと思いますけれども、夏もちょっと怖くて夜は歩けない。ど真ん中にあんないい公園があって、桜も熟成して、イチヨウ並木も熟成して、ああいうものをやはり DMO を活用しながら、財源としてあそこの整備をもう一回する必要があるのではないかと。特に、私はススキノにいるので碁盤の目といいながら札幌駅から中島公園、あそこまでが碁盤の目で、そこから向こうは中島公園というものが控えていますから、ですからあのへんを開発しながら、冬のイベントもできる、夏のイベントもできる、いろんなことが考えられるのではないかと。そのへんを DMO とスクラムを組みながら、じゃあ何ができるのというふうにして、小さなミーティングから、3つの観光協会があるのは、日本では札幌しかないと思うので、しっかりタッグを組みながらやりたい、やらせてくださいというのが私のお願いです。以上です。

○**遠藤委員長** ありがとうございます。一緒にやりましょうというのがたぶん一番いい姿で、今おっしゃったように中島公園の活用とかですが、あと DMO に出てくるのが、必ず出てくるのが自主財源なのですね。自主財源を確保していくことは、様々な事業を行なう上で自由な財源は不可欠だと思っています。今おっしゃったように中島公園の利活用なんていうのはいいと思いますし、それから例えば、宿泊の戦略を立てましょうと言うにしても、データとか情報って現場だと忙しくてなかなか入ってこないと思うのですよね。去年こうだったというものを、今じゃあこの時期やってみようとか、データを見て3泊以上目指そうとか、まさにそんなことだと思います。たぶん倶知安町の統計だと冬季の一人当たりの宿泊日数は平均4.5泊近くだと思うので、たぶん戦略があるからそういう数字になっている部分もあると思うのですよね。ありがとうございます。ちょっとここで札幌市さんに意見を聞くのは変な話なのですが、こういう新しい事業者とか組織とかから上がってきて、DMO でこういうことをやりたいと、もしあったとしたならば、考え方は良いことだと思うのですがどうですか。

○**事務局（新居）** DMO の一般的な役割として、事業者のネットワークをつないだりだとか、事業者支援みたいなのところも、様々な形が全国にあるかと思うので、すぐに全てにこうびったり答えられることになるかどうかはわかりませんが、基本的にサービスを設計する方向としてはそういったこともあるのかなというふうには感じたところです。

○**遠藤委員長** それでは萩委員よろしくお願いたします。

○**萩委員** DMO を設立するということで目的、ミッションが大事ですという前回のお話を受けて、ミッションのイメージを作っていただいたということで、ありがとうございます。

す。地域の合意形成につなげていくことや、市民理解、市民の参画を広げていく上でも、DMOがどういう目的で作られるかというところがはっきりと示されていることが大事だと思います。今回のものを拝見しまして、(5ページの札幌の特徴を踏まえたDMOの目的(ミッション)(事務局イメージ)にある)2行目の「札幌の強みである雪を始めとした豊かな自然と北の首都」というところ以外は、あまり札幌らしさを感じない。先ほど、国が定めたDMOに与えられたやらないといけない機能を盛り込んだということで(説明がありましたので)、こうなったのではないかと思うのですけれども、これを少し札幌らしくレベルアップしていったほうが、先ほど言った「合意形成」ですとか、何のためにDMOがあるのかというところの理解を得られるようになるのではないかなという印象を受けました。

「豊かな自然と北の首都としての機能」ということについて、まちづくりプランでは、サステナビリティを非常に打ち出していますので、地域の資源、経済、社会、環境という面からのアプローチを感じさせるような、単に自然があつて北の首都だというだけではないミッションを作ったほうがいいなというのを、これを見て感じました。観光振興の意義というのを4つ掲げてくださり、これを推進する体制としてのDMOだと思うので、その意味ではやはり今のミッションだと、市民生活とか市民というところがあまり感じられないと思います。観光まちづくりをやることで市民生活が豊かになるような、ウェルビーイングといったようなイメージだったり、あるいはインバウンドが非常に重要だと考えるのであれば、少し国際性だとかグローバルだったりとか何かそういったところを感じさせるようなミッションにしたほうが、これからみんながDMOで何をやっていきたいのかというイメージが掴めるのかなというふうに感じました。

○**遠藤委員長** 今おっしゃっていた9ページの京都とか横浜、神戸、長崎とかは、かなりブレークダウンして書かれているので、ちょっと思いを込めて、まあ今日はあくまでもたたき台なのでこれから本格検討とかとなれば、ここらへんを参考にぜひオリジナリティとかを意識していく分野ですよね。私個人としてはわかりやすく冬がキラコンテツだというのであれば、冬の雪で全面的に押し出していくべきだと思いますし、ただ、今萩委員がおっしゃったように、もうちょっとわかりやすく、見てもわかるようなことがあるといいのかなということで理解しました。どうも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** 私は(5ページの)観光、DMOの目的ということで、事務局のイメージを見て2つ感じたことがあります。1つは「稼げる観光(ビジネス環境を提供することで、)観光消費額の最大化」というところなのですけれども、やはり当然利益を生み出していくことは必要なことではあると思うのですけれども、事業活動を通じて地域の価値を逆に生み出していくという考え方、いわゆる企業価値を最大化するとともに、やはり社会価値を実現していくという、いわゆるCSV経営の概念というものもやはり持つことが必要じゃな

いかなと感じました。企業価値を最大化していくということとともに、「三方よし」とよく言いますが、そういった経営の概念というのもこの表現に盛り込まれていくことが、より分かりやすく表現されるのではないかなと感じております。それともう1つですが、ブランディングという視点がもう少しあってもいいのかなと感じました。ブランディング自体は、これは、そのもの自体はやはり札幌市のまちづくりそのものだと感じていますけれども、地域内のステークホルダーと連携を図って、地元資源に加えて道内各地の自然豊富な観光資源と連動するということなくくりでと言いますと、札幌市はよりサステナブルな観光都市のブランドということを高めて、更には広げていくということが目的の一つだと私は考えておりますので、ぜひそういったことも含めた何か表現の方法があるのではないかなということを感じております。以上です。

○遠藤委員長 ありがとうございます。そうですね、おっしゃったように観光消費額とかビジネスという言葉が目につくと、札幌の価値とかですね、そういうものを高める項目が少しあってもいいのかなというご意見だったと思います。ありがとうございます。では鈴木委員よろしくお願ひします。

○鈴木委員 DMOに関しては、もうここ5、6年ずっといろんな全道はもちろん、全国の組織と提携をさせていただいたり、お手伝いをしたりしてきています。北海道観光振興機構の構造改革会議のメンバーにも入れていただいて、いろいろお世話になっているのですが、まず2つお話しすると、このミッションはDMOの説明書きなのですね。札幌のDMOのミッションではない。やることは当然これなので。言ってしまうと、ずっとみんなで頑張って作ってきた観光まちづくりプランの推進組織がDMOの役割だと思います。一方、雪に注力して夏は何もしないのか、というわけでもないし、ススキノも定山溪も札幌の都市部もみんなの魅力を生かさなくてはいけないし、というのが全部入ってきちゃうので、そういった意味では何に絞り込むのか、DMOは何をやるのかイコール何を捨てるのか、ということ宣言するのがミッションのページだと思います。そういった意味ではこれは大前提としてOKで、ここの上に何を乗せるのか、ここを考えなければ次の組織論はなっていないのかなと思いました。そしてもう1つ、最後ですけど、DMOは魔法の組織ではないので、作ったからといって、すぐに上手くいくわけではなくて、みんなでまとまって札幌市でやるべきことを札幌みんなでやるべきことをやるのがDMOの役割だとすると、3つしかないのです。1つはマーケティング。どういうデータを、仮説を立てながらですね、施策をこういう観光にしていきたいからこういうデータを取って分析して作戦を立てる。さっき大島さんがおっしゃった通り、例えば中島公園はこういうふうに使べきだという戦略提言も、そのデータベースから持ってくる話。そういったことをやらなきゃいけないというマーケティングをして、戦略立案する。これが1つ。2つ目はプロモーションをする。そのマーケティングから導き出した戦略に沿って、いわゆるターゲットイン

グとか交渉人をちゃんと決めて、どこにどう PR するか、場合によっては全方位なんてする必要なくて、この国にやるとか、国内だったらこの層のお客さんにやるとか、八方美人じゃない PR、プロモーションをすることが DMO だからできる作戦ですよ、というのが2つ目。3つ目は、ずっとやっている観光まちづくりプランのそれぞれの取組工作による観光の札幌の地力を上げるためのコンテンツとか体制とかそういうことを整備する、その支援なり施策を打つというところの3つしか役割がないです。これ以上はやったっていろんな DMO でやっていますけど上手くいかないところも多いし、上手くやっているところはそこがちゃんとできているというところかなと思っています。もう1つ。先ほどおっしゃっていただいた通りで、出向者の集まりだと上手くいかないの、ここは今回は最初から作り込みを一から作るのだとすれば、失敗の轍はいっぱい目の前があるので、それを踏まないように最初から設計をきちんとしたらいいかなというふうには思います。以上です。

○遠藤委員長 ありがとうございます。まさに今札幌でこれから考えると、世の中的にはかなり後発になるので、今鈴木委員におっしゃっていただいたような、いろんないい事例、悪い事例と言ったら言葉が失礼ですが、ちょっと計画通りにいかなかった事例とかもあると思いますので、それはいろいろ検討の中だと思います。それから今、3つの大事な視点が出ておりましたので、これもぜひどこかで深掘りするときにはご検討いただければと思います。どうもありがとうございました。では古川委員お願いいたします。

○古川委員 今、前の萩委員や鈴木委員がおっしゃられた通り、必要な文言が入っているなという部分ではあるのですけれども、札幌らしさというかそういう部分ではもう少し考えたほうがいいのかなと感じます。これから先、DMO で何ができるのか、何をしたいのか、というのをきちっと出していきたいというか。ただ DMO を作れば何かができるという、なんとなく、その、実際私たちも DMO で何ができるのか、何ができて何ができないのか、今までの延長線上にあるのかそれともまた全く別なものなのかということも含めて、あまりにも DMO に期待を抱きすぎている部分というのがあると思います。DMO にしたら何でも上手くいくというような、なんとなく。そういうものをきちんと整理していただきたいなと思っています。定山溪としても DMO にしたいなという話はあるのですけれども、みんなよくわかりもしない、わかってもいない人たちが、DMO にしたらお金貰えるよというところの話だけで勝手に盛り上がってですね、実際何をしなきゃいけないのか、何をしなきゃいけないのか、何をするためにこれはしないとか、今発言がありましたけれども、これは観光協会だと地域全体の合意でやるけれども、DMO だとどこか反対してもやらなきゃいけないとか、という部分が出てくるという話はきちんとしてはいるのですけれども、そういうことも理解していないというところもあるし、札幌市が DMO を作った段階でどういうものになるのか、どういうことをするのかしないのか、これはそういうところもこの中に盛り込んでいただければ、これはします、こういうことをしますという部分を出

していただきたい。こういうものを実現するという部分を出してもらいたいなと思います。抽象的ですけど。

○**遠藤委員長** いえいえ、ありがとうございました。何ができるか、何をしたいのかというのが、たぶんこのまちづくりプランをこれから実践していく組織ということなので、もう少しブレークダウンしていかなければならないかなということだと思います。それからあと、組織を作ることが目的ではないので、そのへんもどういうことをやっていくのかということをもうちょっと深掘り、時間をかけてということだと思います。どうもありがとうございました。桃井委員お願いいたします。

○**桃井委員** 大体ここまでの委員の皆様のご意見で言いたかったことはほぼ出てしまっているのですが、私からは1点だけなのですけれども、5ページのミッションのところですね。ここはご意見を踏まえて検討していくということだと思うのですけれども、前段の札幌版DMOの役割のところ、観光まちづくりの司令塔だという記載になっています。これは、実際ほかの自治体、DMOさんでも司令塔とか舵取り役という表現をよく使われるかなというふうに思います。DMOって、ものすごく大きく分けると2タイプあるのかなというふうに思っておりまして、1つのタイプはデータを収集分析してそれに基づいて戦略企画をして、関係者と調整を図っていくような企画調整型みたいなタイプと、それからもう1つは、先ほど大島委員ですとかからお話しがあった、自ら事業をおこなっていくという実施主体になるような事業者タイプみたいなDMOになるのかな、というふうに思っております。ミッション、目的にある司令塔という表現は前者、企画調整型のDMOの表現なのかなというふうに個人的には感じているところですが、事業者型のDMOとしての役割も担っていくのであれば、ここの表現は、司令塔は残ってもいいと思うのですけれども、敢えて実施主体であるような、もう少しポジティブな表現、すみません、あまりセンスがないので具体的に言葉が出てこないのですが、イメージとしては推進役とか牽引役とかエンジンとかドライバーみたいな、そういうイメージのワーディングが役割として入ってくると、DMOの位置づけが明確になるのかなというふうに思いました。以上でございます。

○**遠藤委員長** ありがとうございました。今非常にわかりやすい視点というか、企画調整型でいくのか、事業の推進をやりながらいくのかということところは、非常にいい視点だと思いますので、これからの検討の中でこのへんも考えてみてはどうでしょうか。どちらの方向性もありうると思うのですが、片方だけでは片方の感覚がわからないのでそれもいけない。ただ事業ばかりやって、企画調整部分が何か手薄になるというのも違うと思いますので、ちょっとこのへんはじっくりと時間を取りながら。ただこの視点は非常にわかりやすかったので参考にさせていただきます。どうもありがとうございました。山形委員お願いいたします。

○山形委員 このミッションとかですね、先ほどの最初のところの将来ビジョンとかといったところも、実際にじゃあ具体的にどういうふうにやっていくのかということが本当に重要だなと考えているのですけれども、商工会議所も先ほど大島会長の中島公園のお話なんかは実は会議のところでお話しをいただいた部分があったりしまして、商工会議所は観光以外にもいろんな事業者のかゆみも抱えているので、なにかその会議所として、DMO というのができた時にどういうふうに関わっていったらいいのかなとか、そういったところは今ちょっと具体的にどう出てくるのかはまだ全然結論付いていませんけれども、地域と一体となってというか連携しながらというところでは、そういったところで役割が果たせるのかなと感じているところです。あとは、先ほど自主事業のところも、私もなかなか今まで全然こういった知識もなかったもので、ちょっといろんなところで情報検索したところだと、近江のところでは近江の会議所なんかは母体になりながらいろんな会員さんを巻き込んでみたいなどころもあったので、そういったような取組をしている地域があるのかなと見ていたり、瀬戸内のDMOさんとかでしたら、自主事業とかいろんな事業もやられていたりしているので、そういったところでメリットを感じる事業者が増えれば、そういったところでは非常に一体となることができるのかなと感想を持った形です。

○遠藤委員長 どうもありがとうございました。いろいろな事例がありますので、これはいろいろこれからもっともっと深掘りしていただけて精度が高まっていくと。商工会議所さんとか、いろんな様々な団体があって、ホテルさんにもホテルの連絡会みたいなところがあると思うのですが、そういうところがせっかく既存であって、皆さんと手を組みやすいのであれば、それはどんどん有効に手を組んでいく、そういう理解でよろしいでしょうか。

○山形委員 そうですね。

○遠藤委員長 わかりました。ありがとうございました。池ノ上副委員長お願いいたします。

○池ノ上副委員長 かなり皆さんからお話しがでてるので、私も重複するのですが、私の理解としては、先ほどうまく2つのタイプがあるのではないかという整理があったと思うのですが、どちらかというと前者じゃないかなと思っています。札幌で作るなら、ですね。先ほど札幌の特性は、みたいな話があったと思うのですが、札幌で考えると市民も含めて事業者さんとかたくさんプレイヤーになる方はいらっしゃるんで、基本的にはそういう方々に実践をしていただく。ビジネス環境を提供するという文言も、どちらかというところそういうプレイヤーの皆さんに動いていただくための環境をどう作るかというところの部

分が、札幌のDMOの役割なのかなとは思っています。なので、そのために鈴木委員がおっしゃっていたようなマーケティングとかプロモーションとか、そのためのエビデンスをどうやっていくかということかなとは思っています。ただ、もちろん先ほどの小さなプロジェクトみたいな話は大切だと思いますので、それはそれで実際に最初にエンジンをつけるためのパイロット事業としてやるのか、あるいは支援として、何らかの形で支援するような仕組みを作るのかということでもいいのかなとは思っています。あとは、そういう意味で考えると、やはり推進役とかファシリテート役とか、あるいはそのいろんなプレイヤーの方々と一緒にやらないといけないというお話も全くそうだと思うので、資料の中に合意形成の他の事例のタイプとか、体制のタイプとかも書かれていますが、そういうこともちょっと横目で見つつ、札幌では合意形成をどうしていくのかとか、体制をどう組むのかということによって何ができるのかというのが見えてくるのかなとは思っていますが、共創型とか、ともに作っていくような、それを合意形成にするのかどうかというのはありますが、そういったスタイルというのも先ほど私が申し上げたようなイノベーションとかですね、そういうものを喚起していく上では必要ななと思っております。

○遠藤委員長 ありがとうございます。今、いろんな役回り、推進とかファシリテートとか、そういったものも少し緻密に設計して考えなきゃならないかなという、そういうご指摘だったと思います。今日観光まちづくりプランのこの厚い資料のところとですね、組織体制の話と両方出てきたのですが、時間がもう少しありますのでどちらでも構いませんので我はという方がいらっしゃればと思うのですが。ちょっとごめんなさい。また泉委員のほうから気づいた点でも、プランのほうでも構いませんので何かコメントとかあればお願いしたかったのですが、いかがでしょうか。

○泉委員 いえ、思いのたけを語らせていただきましたので特には補足する部分はございません。

○遠藤委員長 ありがとうございます。井上委員いかがでしょうか。

○井上委員 全体を通してなんですけれど、今後札幌はどのように見せたいか、見てもらいたいか、ということだと思うのですね。前回コピーライターを、とかのお話がありましたけれども、ブランディングをどうやって作って見せるか、そのイメージづくりということも一緒にやらないと、発信したときに、例えばテーマの使い方などで、統一したもので、ああ、ここを決めたらこういうことをやるのだな、という、そういったブランディング作りというのも一緒に作らなくてはいけないのではないかなと思いました。

○遠藤委員長 プロモーションとかも含めて、そのへんなんかも組織とかを検討するにあ

たっては、業務と言ったら変ですけども、少しいろいろ考える項目があるというご指摘ではないかと思うのですがいかがでしょうか。

○事務局（新居） DMO といつか推進体制を強化していくなかでは、しっかりとしたデータ分析に基づいてプロモーションをしていく、全体のマーケティングの一環としてブランディングをしっかりしていくという、非常に重要だと思います。そういったことも一体的にやりながら強化していけるのは、非常に必要だなというふうにお聞きして感じたところでございます。

○遠藤委員長 井上委員が海外プロモーションとかやっていく中で、変な話ですけども右脳に訴えるようなイメージというのは欧米型のマーケティングの得意分野で、なかなか我々はそこが苦手な部分で、そういうご経験を踏まえてということですかね。ブランディングというのは。

○井上委員 そうですね。やはり何を見せるかって、例えば東アジアと東南アジアと欧米豪は全然違いますし、欧米豪の中で豪と欧が一緒かということそれもまた違いますし、そういったものってイメージ作りが大切だと思います。ご存知かもしれませんが、ニュージーランドでは100%ピュアニュージーランドというそういったイメージを作って宣伝をずっとやっています。

○遠藤委員長 全部白と黒に統一していますよね。

○井上委員 それでやはり観光客が非常に増えて、そういうイメージも大切だという話も、すごく大事なのだなと思っております。

○遠藤委員長 ありがとうございます。大島委員、このプランと組織以外でも構いませんので何かご発言いただければと思います。

○大島委員 今回の DMO の目的の中で先進 DMO に続く事例の中で、札幌に足りないのは歴史ですね。京都と神戸、横浜、長崎。やはりこれは何百年という歴史があります。このへんは札幌に足りないところなのですけども、百年間札幌市が、札幌という名前が百年続いたのでぜひとも事務局には前進あるのみで、よろしく願いいたします。

○遠藤委員長 ありがとうございます。熱い応援のメールですが、たしかに同等の歴史はないですが、歴史がない分新しいことができるということで前向きに捉えたいと思います。ありがとうございます。荻委員どうでしょうか。

○萩委員 まちづくりプランのほうなのですけれど、どこに書くかというところまではアイデアがないのですけれども、本体のほうの 106 ページの観光に関する意識調査で「食」というのがダントツの 1 位です。SWOT 分析でも「(北海道の) 食の一大集積地」というのがあり、札幌あるいは近郊まで含めて重点産業にも農業とか入れていると思うので、札幌市は。その「農」とか「食」とかいう強みをもう少し打ち出してもいいかなという感じがしました。

○遠藤委員長 ありがとうございます。この A3 版の概要にも「北海道の食の一大集積地」となっていますけれども、その中でたぶん今、萩委員がおっしゃったのは、これは観光客の満足度ですよ。魅力か。魅力としても食はダントツとか、もっとそれぐらい全面にということですよ。

○萩委員 出してもいいのかなと。10 区全部に農家さんがいらっしゃるとか、自然とかさういったところが強みになっているのかなと思っています。

○遠藤委員長 ちょっとそこもし入れ込めるところがありましたら事務局のほうでぜひ入れていただければ。金森委員何かございますか。

○金森委員 DMO の業務の部分で一つ。皆さんおっしゃる通りで、マーケティングに基づいてしっかりと民間の活力を応用して、PDCA を実行していくということは当然やっていかなくてはいけないことなのですけれども、今、最近ソーシャルメディアが普及したことによって、レピュテーションマネジメントの重要性が非常に取り沙汰されていますので、やはり評判だとかそのブランドイメージという部分については、DMO が積極的に関わっていく、それによって札幌観光の目指す方向へコントロールしていくような役割ということも、行政と役割を分けて考えた目的の一つではないかというふうに感じます。以上です。

○遠藤委員長 先ほど井上委員がおっしゃったブランディングとかイメージ作りもそうですが、いわゆるマネジメントしていくというところも必要だという貴重なアドバイスだと思います。ありがとうございました。鈴木委員いかがでしょうか。

○鈴木委員 まず、今、事例として出ているのは国内だけなので、海外の都市型の DMO の事例もやはり見ていただきたいなと思いました。札幌は横浜とも神戸とも違うので、そこはいろんな意味で、もうちょっと広く見ていただいたほうがいいかなと思います。もう一つは、やはり裏付けとなる財源が最初のスタートラインなので、全部補助金でいくのか、直入で予算ぶっこめるのか、宿泊税入れるのか、もしくは DMC として自主財源を自分でビ

ビジネスをして稼ぐのか、その前提によって会費の集め方から何から全部設計が変わるので、そこは一から作るとすればまず財源から考えるべきかとは思いました。ちょうど20年ぐらい前でしたっけ、井上さん。(北海道)観光振興機構ができたの。観光連盟から機構に変わってDMOになって、一所懸命やっているのですが、なかなか上手くいっていないのを今回ガラッと構造改革しようとして動いていて、責任の所在とかですね、いわゆる何と言うのでしょうか。組織の設立の、理事を何人置くとか、副会長を何人置くとかあるじゃないですか。あの一点からもう直さなくてはいけないので、その最初の設計をどうするかということとはしっかりと、肝心だなと思います。以上です。

○**遠藤委員長** 大事な視点だと思います。財源というか当然ながら限られた予算とか、それでできることというのは当然限られているので、いかにそのさっき言った柔軟性を持った財源というのは、一体だと思っていますので財源についてはぜひ深掘りというかですね、いろんな事例も含めて前のめりに検討すべきと。逆にたぶん鈴木委員がおっしゃったのは、そうした財源がないと結構できることが限られたりするということですね。

○**鈴木委員** おっしゃる通りです。財源次第でドメインが変わるのでそこは最初に取りかかかなと思います。

○**遠藤委員長** わかりました。なので、本格検討の段階では財源のところについて深掘りよろしくお願いします。古川委員お願いします。

○**古川委員** ここで聞いていいのかどうかはわかりませんが、札幌市さんとDMOの関わり具合とか、今後、今までの札幌市の仕事がいろいろあるから別途DMOを作ったら、という流れだったと思うのですけれども、じゃあDMOができたあと、札幌市としてのDMOへの関わり度合い、それも予算の事もかかってくるのですけれども、それはどのぐらいのことを考えていらっしゃるのか、想定されているのか。

○**遠藤委員長** あるいはこれから考えるか。事務局のほうからお話しできる場所があればお願いします。

○**石井部長** 私から。資料4の11ページなのですがすけれども、DMOの業務と市の役割分担というのは、それぞれの都市によってどういう経緯というか、検討を進めてこういう結果に現在なったかわかりませんが、ここ含めてこれからDMOとうちの観光部隊と一緒に観光を推進していくとなれば、最初から検討していくことかなと思っています。あと、私、先ほど来、非常に気になっているのは、DMOのミッションを決めるのは札幌市の役割なのかということですね。札幌市は、行政計画は作ります。こういう方向性、まさに今

皆さんが検討していただいている大きくこういう方向に向かって進みましょう、そしてそれをいかにブレークダウンして自治体の観光の事業に落とし込むか、様々な分野がありますので落とし込めるのか、というところで、その媒介にDMOというものがあるのかなというふうに思っています。なので、皆さんDMOにいろんなこういう機能があったらいいなとか、そういうことをまさに侃々諤々検討していただく中で、じゃあ札幌におけるDMOというのは総花的であれば、要するに札幌市の行政計画と変わらないので、ここを狙っていかうとか、そういうようなことで、まさに最初の大きなDMO設立の目的だと思うのですけれども、引き続きやっていくとすれば、具体的なアクションプランに落とし込むときに、じゃあここ数年はこれやろうぜとかそういうところはですね、民間の皆さんが主体的にまさに合意形成ということだと思うのですけれども、そこがあってその時に皆さんがこういうことを要するに事業者の皆さんは望んでいるのだ、ということ、行政としてどういうふうを受け止めて、そのための財源をどういう形で準備ができるのか、というようなことになるのかなというふうに思っています。なので、そのへんの議論というのは、まさにこの観光まちづくりプランとはまた別のステージでやっていくことであって、あってと言ったら変なのですけれども、今ここでDMOってそもそも何のために作るのって、目的ないよねということで、たたき台として総花的なものを一旦書かせていただきましたけれども、これを最終的に決めていくのは札幌市ではないと思っております。なので、そのへんのこととかも来年度以降、様々なステークホルダーの皆さんとお話しをしながら決めていくところかな、と。なので、業務自体の役割分担もそうですけれども、DMOなり組織を作っていく過程での市の関わり方と、民間事業者の皆様との役割ということも、一つ観点としてあろうかな、というのを、今までずっと議論をお伺いして感じてきた次第ですので、ちょっと発言させていただきました。

○遠藤委員長 役割というのは、今古川委員がおっしゃっていたところについては、まさにこれからということと、先ほどまでのポンチ絵の通り、合意形成が行政だけでもないし民間だけでもないし、ということ。あくまでも今回われわれ委員だけで話し合っているものですから、これからもっと時間といろんな事例を参考に関係者で作っていくという、そういう趣旨だということに理解しました。ありがとうございました。

○遠藤委員長 山形委員をお願いします。

○山形委員 先ほど商工会議所としてDMOとの関わりみたいところはまともでない中でお話しさせていただいたのですけれども、これまでも札幌市さんとは行政、それから経済界とも経済振興していく両輪としてということを意識しながらずっとやらせていただいていたので、商工会議所としては、いろんな業種の会員さんがいらっしゃるの、そういった意見も札幌市さんにお伝えさせていただきつつ、また札幌市さんの方向性なんかいろいろ

んな委員会や部会の中でご説明して、それを受けて事業者としてどう関わっていけるのかとか、そのような議論はずっとこれまでやってきたので、これからもずっと DMO がどうなっていくのかですけれども、そこは連携させていただきながら取り組んでいきたいというふうに思っております。

○遠藤委員長 ありがとうございます。では池ノ上副委員長何かありましたらお願いいたします。

○池ノ上副委員長 特にはないのですが質問で申し訳ないです。これは最終的には、例えば委員長から局長なのか市長なのかわからないですが、非公式みたいな形になるのですか。それとも自動的に市の計画として観光まちづくりプランというのが採用されるという手順なのですか。

○事務局（新居） 観光まちづくりプランにつきましては、今回素案をこの検討委員会でご議論いただいているということございまして、来年度に入りまして、札幌市内部の検討会議等で更に揉んでいった上で札幌市としての案にさせていただく形になるかと思えます。その上で、あとは議会にご報告をして議会のご意見をいただいて、あと市民のほうにパブリックコメントという形でお出しして、市民の意見なんかも踏まえて、最終的に来年度中に策定、正式な観光まちづくりプランという形で世に出させていただくことを考えておりますので、今は素案についてご検討いただいて、そしてその素案について一旦札幌市のほうにお戻しいただくということになるかと考えております。

○池ノ上副委員長 なぜ聞いたのかというと、皆さんせっかくいいご意見たくさんおっしゃっていただいたこととか、DMO をいつまで作るのだとかっていう話も、例えば委員会として理想的には 2030 を見据えるかどうかはあれですが、逆算してここまでできていないとだめだね、みたいな話とかを書き込むのか、付帯意見みたいな形にするのかはあるかもしれないですが、何かそういう形で記載できるといいのではないかなと思いつきながら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。やり方としては、今総論としては皆さん DMO で一応検討を深掘りすべきだということで私は認識しておりますので、それについての委員会としての提言を事務局にお出しするような形で、せっかく出た意見が消えてしまってももったいないといえばそうですし、特にいろんな意見で井上委員からは実体験に基づいて意見をいただいておりますので、何か提言みたいな形で出せればと思っています。この会としてそういう提言を出すことで異議のある委員の方いらっしゃいますか。よろしいですか。もちろん出す前には、次の会ですかね、皆さんに一度この場で揉んでいただこうと思

っておりますが、よろしいでしょうか。それでは全体通じて何かございますか。大丈夫でしょうか。では、一度ここで区切りがいいので事務局のほうに戻させていただきます。

4. 閉会

○石井部長 皆様本日は本当にお疲れ様でございました。長時間ありがとうございました。本当に忌憚のない貴重なご意見をたくさんいただきましてありがとうございます。次回の委員会ですけれども 3 月の開催を予定してございます。後日日程調整のご連絡をさせていただきますので皆様ご多忙だとは思いますが、どうぞよろしく願いいたします。それでは以上をもちまして、第 3 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