

第4回スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略検討委員会

日時：令和3年3月19日（金）10:00～
場所：TKP ガーデンシティ PREMIUM 札幌大通
カンファレンスルーム 6B

議 事 録

【次 第】

1. 開 会

2. 議事

<議題1> 推進戦略素案の確認について

<議題2> 今後の取組に向けた意見交換

3. 閉会

1. 開会

○事務局（和田） ただいまより第4回スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略検討委員会を開催させていただきます。今回が最後の検討委員会となりますので皆様どうぞ宜しくお願い致します。

なお、本日は伊藤委員、井上委員、クリス委員、高木委員、吉川委員は所用により欠席となります。それでは早速議事に移りたいと思います。遠藤委員長よろしくお願い致します。

○遠藤委員長 皆様お忙しい中ありがとうございます。それでは時間も限られておりますので、推進戦略素案の確認と、今後の取組に向けた意見交換ということでまず1つ目の推進戦略の確認について事務局からご説明をお願い致します。

2. 議事

<議題1> 推進戦略素案の確認について

○事務局（菅） それでは説明させていただきます。まず、スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略（素案）と書かれた資料をご覧ください。こちらはこれまでの検討委員会で色々とご意見頂きましたものを踏まえまして、素案という形で取りまとめたものとなります。それではポイントを説明させていただきます。

<協議用資料 p1～71【スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略(素案)】の要点を説明>

○遠藤委員長 ありがとうございます。全体を通じてのご意見、ご感想を皆様から頂きたいと思います。まず笹本委員よりお願い致します。

○笹本委員 感想として非常によくまとまっていると感心致しました。課題も出ておりますので、この後どのように実践していくかが一番難しいところだと思います。後段の議題となっております、推進体制についてどのような形が実行力のある推進の仕方なのかというところが最も重要だと思います。現在コロナの収束が見えない中、それ無しで語るのは難しいと思いますが、我々の業界も色々な動向を見ると、やはり旅行に行きたいというニーズが潜在的に高まっております。収束のタイミングが図れないことはありつつも、必ずや旅行に行きたいという需要が出てまいりますので、この戦略は中長期に有効な取組になると思います。札幌の魅力をさらに引き出せる良いチャンスだと思います。

○遠藤委員長 ありがとうございます。コロナが落ち着いたらと、各都道府県で反転攻勢の準備は着々と進められていますので、それに遅れないということが非常に重要だと思います。それでは岸波委員、宜しくお願い致します。

○岸波委員 私もこちらの戦略は非常によく練られた良い戦略だと感じます。笹本委員がおっしゃった通り、今後どのように進めていくかがポイントだと思います。その中で戦略では公益性と収益性の両立が必要だと思います。発信の割合が多く公益性に少し偏っていると思いますので、今後、DMO や組織体制を考える際は収益性を確保できるのか、という議論

をしていかなければならないと思います。いずれにしてもこちらの戦略の方向性は大変素晴らしいと考えております。

○遠藤委員長 ありがとうございます。収益性は外せないと思いますので、議事に残しておきたいと思います。それでは水口委員、宜しくお願い致します。

○水口委員 皆さんおっしゃったように、素晴らしくまとまった戦略だと思いますので、これに基づいて進めていければと思います。70 頁にロードマップがあり、誘客戦略について触れられていますが、コロナで先の見えない時代になったので、当面は、まずはストレスフリーな環境の構築に取り組むチャンスだと思っておりまして、その辺もこのロードマップの前半に前倒しでやっていこうという記載があれば、この後の推進体制に重なりますが、将来に向けて良いのではないかと思いました。

具体的なストレスフリーに向けた施策としては、例えば、アクセスの問題や関連事業者の連携、共通リフト券、ガイドの育成等の満足度向上につながる取組を、まさに今やる機会であると思います。

○遠藤委員長 今できる準備、備えておくべきところ、そして課題を浮き彫りにしていくということだと思います。では、金川委員、宜しくお願い致します。

○金川委員 内容としては素晴らしいものだと思っております。私の中では、スキー場のトータルブランドというのが第一にあると思います。個々に強み弱みはあると思いますが、札幌市全体で見た時のスキー場というのがこのようなブランドだということを、外部にどのように発信していくかが重要だと思います。広域連携ということもありますが、それぞれのスノーリゾートがすでに差別化されたブランドを持っていると思いますので、それに対し札幌がどのようなブランドを打ち出していかをしっかりと示していくことが大切だと考えています。ストレスフリーに関して、私どもの定山溪の事例で言えば、定山溪に宿泊している方が滝野に行こうとした場合、どのようなアクセスになるかということ、一度真駒内駅までじょうてつバスで行き、そこから中央バスに乗り換えるというルートとなっており、その点だけでも、ものすごいストレスが実際にかかっています。いろいろと課題もあると思いますが、整理できるところから先に実施し、来ていただいたお客様により高い満足をお返しするということが目標だと思います。

○遠藤委員長 非常にわかりやすいバスの具体的な例でした。そういうことは観光客目線でいくと多々あるだろうと感じました。それでは土田副委員長、宜しくお願い致します。

○土田副委員長 全体として非常にバランスがとれていると思いました。コロナの前までは一定数のお客様が来ておりましたので、それぞれ民間事業者の設備投資等があったと思いますが、これからの活動については、海外にプロモーションしていくことも重要ですが、札幌市内の事業者にこのような活動を発信し、民間事業者の参入・投資を呼び込んで、札幌オリジナルのサービスが出てくるようなことも今後必要なのではないかと感じました。雪まつりでは、札幌市が海外に向けてオンラインでプロモーションを実施していますが、このようなものが今後効いてくると思っています。また、先ほどの水口委員の発言に非常に共

感じたのですが、インバウンドが回復してくる段階でもやはり徐々に回復ということになり、旅行に対するストレスや慎重な想いをしながら、北海道、札幌にわざわざ来て頂くので、やはり第1フェーズというのは、もしかしたらコロナや三密など、色々な気遣いの中でいらっしゃるお客様に対する配慮が必要ではないかと考えます。札幌はただ楽しいだけでなく、安心して楽しめますという意識も、戦略を実行する当初には必要ではないかと感じました。

○遠藤委員長 ありがとうございます。インバウンドは、いつの時点かには戻ってくるといふことで色々な準備、投資を促していくこと。そして、そこを応援し背中を押してあげる等が必要だと思います。やはりリゾート地に来て、海外と競争する場合はある程度、設備を新しいものにアップデートし、快適さ、清潔さ、リゾートらしさが必要だと考えています。

37 頁の強み弱みの関連です。個人的にとある本州のスキー場を2月に見てきましたが、雪不足が北海道以上に深刻な状況で、人工降雪機を使わないと運営が相当厳しい状況でした。温暖化によりパウダースノーが無くなるリスクがおそらく50年後くらいにはあると思います。全体の共有意識として、パウダースノーが無くなることも想定し、然るべき時期にこの差別化戦略をアップデートする必要があると思いました。本州のスキー場で人工雪が増え、北海道の価値はどんどん上がって、しばらく北海道は差別化できると考えられますが、将来的に温暖化により北海道にもパウダースノーが無くなると、北海道・札幌の優位性はどうかを気にしていく必要があると思います。現段階で戦略に盛り込む必要はないと思いますが、皆様の頭の中に入れていただけたら幸いです。

それから最後の71頁の成果指標のところ、これは確定するのではなく可変的、柔軟性を持ったイメージを持ってもらいたいのではないのでしょうか。例えば、今後、来場者数を国別でとり、スキーによる外国人の消費動向をつかむことで、消費単価が他より高い等の良いアピール材料が出てくると思います。もし可能であれば、成果指標については有益な指標があれば、随時追加できるなど可変性を持たせて頂けたらと思います。

それでは、次の議題2について事務局から説明をお願いします。

<議題2>今後の取組に向けた意見交換

○事務局(菅) それでは議題2について観光庁が作成していますDMO関係資料を用意させて頂きましたので、簡単にご説明させて頂きます。

<協議用資料【DMOの定義・登録要件・フロー】の内容を説明>

○遠藤委員長 ありがとうございました。本日、北海道運輸局から水口委員がいらしておりますので、水口委員からDMOについて、少し補足や何かコメント頂ければと思います。宜しくお願いいたします。

○水口委員 事務局よりご説明があったように、観光庁はDMOの設置を重要視しており、地域で観光振興するためにDMOが必要というスタンスであります。そのため、観光庁の支援メ

ニューではDMOの対象事業がととも増えてきているのが現状です。ただ、観光庁の補助金を受けるためDMOを作るとなると、少し話が違くと個人的には思っております。せっかく本会議で立派な戦略を作りましたので、要件に当てはまるからDMOという議論よりも、スノーリゾート SAPPOROを進めていく上で、何をやっていくのか、誰がやっていくかという前段の議論を明確にした上で、DMOを目指そうという議論を皆で進められたら良いと思います。先日、意見も出したのですが、さすがに大都市札幌ですから、色々な関係者をこの規模で巻き込むのは簡単なことではないので、この戦略でDMOを出す際には、どのような目的かを決め、どの範囲で進めるのか、さらにはDMOとしてどのように機能していくかもきちんと考えた上で、一番マッチした組織を考えていくことが必要だと思います。

○遠藤委員長 ありがとうございます。それでは、議論を深めるためにも、全国のDMOの事例を私の方から情報提供させて頂けたらと思います。

<遠藤委員長から、長野県のHAKUBA VALLEY TOURISM、北海道の大雪カムイミンタラDMO、イギリスのロンドン&パートナーズ、ハワイ州観光局等のDMO事例を紹介>

DMOの規模感や取組内容等、役割が被るものをどのように整理するのか、どの組織も苦勞されていることを含めご紹介させて頂きました。これらを踏まえ、今日は結論を出すということではなく、札幌市が今後どのように考え、検討していくか、この設計図となる戦略を基にどう進めていくのか等の視点で、まずは笹本委員からご意見や感想を頂きたく思います。

○笹本委員 先ほど水口委員よりお話がありましたが、現在DMOというキーワードが、ここ数年非常に観光業界で盛り上がっていますが、構成員のうち市や行政等からの出向者が多くの割合を占めているということが大半だと思います。あと、我々も企業としてDMOに出向に出しているのですが、なかなか出向者を長期間出すのが難しく、2・3年程度で担当者が交代となるため、やっと仕事に分かって、これからという時に変えなければならない状況です。あるいは、厳しい情勢になると出向者の給与をどういう形で出すか、あるいはこちらから完全に手弁当になるのか、それとも何かの予算を付けてそれを充てるのか等、出向の検討も非常に難しくなっています。一方で、DMOをやる場合には熱意をもって中長期に推進する人が重要かと思しますので、全員とは言いませんが、核となる人はやはりプロパーで10年以上それに携わっていくような人がいないと、なかなか上手くまわらないのではないかと考えています。私の経験上、いつも問題になるのが、プロパーの人にとどのくらいの給与を出せるかという点です。外国の例を見ると、通常の企業並みの給与で高いのですが、日本の場合は企業水準と比べて安い状況です。その点も担保してあげないと良い人材は集まらないのではないのでしょうか。今大学でも観光の勉強をしている学生が増えていると聞きますので、彼らが将来そのような仕事に就くためにも、給与を一定程度保証できなければ、優秀な人材が思い切ってチャレンジできないのではないのでしょうか。それから、人件費だけでなく財源問題も非常に難しく、やはり各行政の補助金等でやらざるを得ないので、これもまた

なかなか難しいと思っています。札幌の場合ですと、コロナ前には宿泊税の議論が盛り上がっておりましたが、財源を確保するという意味では、新たな税として観光税みたいなものをDMOに充てていくというのも1つの手法ではないかと思います。私としては、人と財源の裏付けがないと、組織化の話はなかなか進まないのではないかと思います。

○遠藤委員長 非常にエッセンスが詰まっているコメントありがとうございます。まず1つは熱意がある人がプロパーでやらなければならないということです。特に、熱意のある人もやはり適切な待遇を設定しなければ、適する人材が集まらないということです。過去の事例では、たしか2016年に静岡県DMO総括責任者を最高年収1千万円で公募しておりました。また、宿泊税に関しては、まさに観光振興に対しどう使うかという観点では、DMOは密接に関係してくるかと思います。それと、私が知る限り自主財源だけで安定して運営している所は、把握できませんでした。大半はそうではないと聞いております。特に、組織の立ち上げ時期は、資金的な面に加え、人材も行政や企業などから出向させるといったことも必要ではないでしょうか。そのため、自主財源は何割程確保すべきか、行政から何割程度拠出するか等、バランスをとることが必要なのではないかと思います。それでは岸波委員宜しくお願いたします。

○岸波委員 安定的で多様な財源の確保と人材の確保は、国内のDMOの抱える問題として共通しているかと思います。金融機関が絡んでいる例も全国には多々あるのですけれども、その裏では、前にもご紹介しました「地域経済活性化支援機構」いわゆる「REVIC」という会社が動いておまして、そこが全国の金融機関から資金を集めてファンド化し観光支援の為に投資しているというスキームです。このスキームでは、最初は手伝うのだけれども、やはり地元が中心となってやっていかなければならないという前提のもと、気力のある人、やる気のある人を数年かけて探して任せていくというやり方で動いています。その中で、DMOのコントロール・支援をREVICがしているのですが、具体的にはDMOは先ほど水口委員がおっしゃったように、札幌市のように大きな街だと、非常に色々な人が関係してきますので、DMOはあくまでも承認機関の位置づけで、その下のDMC、カンパニーの方が実働部隊として動くというイメージです。このDMCという株式会社化した組織にファンドを投入あるいは金融機関の融資を投入し、REVICとして人を出し、最初の数年間進めています。その間に地元のやる気のある人材を据えていくという長期的な計画があちこちで進んでいるところでございます。自主財源の話をREVICに聞いたところ、やはり自分達だけで財源を確保していくのは難しいため、例えば札幌市が所有している施設の管理等を請負ながら、観光のPRをしていく等の活動が必要ではないかというお話を聞いております。そのため、今後の話になるかとは思いますが、是非一度REVICに具体的な話を相談し、できる・できないも含め協議に入って頂くのも一つの手ではないかと思っております。

○遠藤委員長 ありがとうございます。岸波委員がおっしゃっていた、自主財源のための施設管理、つまり指定管理者というのは非常に現実的です。事例として、旭川のDMOでは、スキー場を指定管理者として運営しています。指定管理の内容の詳細は控えますが、自主事業

も行える契約となっており、組織のアイデアや工夫次第では、この自主事業の枠で財源を生み出すことができる仕組みと聞いております。個人的な意見ですが、自主事業で売り上げが頑張った分収益が伸びて、その伸びた収益が DMO の次の新しい活動や事業ができるような仕組みが重要と考えます。施設運営を着実にこなすことも大切ですが、それだけでは事業が拡大していかないので、旭川の DMO では自主事業も行ないながら、持続的かつ発展的な組織運営を目指しているのではないかと思います。

○水口委員 皆さんおっしゃった通りで、DMO も色々と応援しているのですが、人とお金の問題に尽きると思います。まず、お金の面でいくと、笹本委員からあった観光税の方向性は正しく、あっても良いかなと思います。例えば、フロリダの事例を聞くと、観光事業者の皆様が宿泊税を取っても良いので、観光客を呼んでくれというところからスタートしていると聞いています。それから、事業を持たずに誘客だけで成り立っているところはほぼないのですが、例えば、斜里町では地方創生交付金を使ってブランディングの一環で、「知床トコさん」という熊が鮭を取っているロゴを、知床の新しいブランドとして作った上で、T シャツの販売を行っている事例があります。その事例では、店舗もアウトドアメーカーに入って頂く等、ブランディングの観点から入ることで、収益を上げており、白馬の事例と同等の売上を上げているとのことです。知床の方で聞いた話ですが、10 月のコロナ渦の中でも、Go to トラベルでたくさんの観光客が来られた結果、アウトドア体験は前年比 200%、物販は 300%の売れ行きと伺っています。道内だと斜里町の事例を参考に、北海道・札幌のスノーブランドを立ち上げ、物販で収益を上げる等の取組が、もしかしたらあるのではないかと聞いておりました。また、先程の DMO・DMC の話がありましたが、DMC が民間として活動して下されば良いと思いますが、やはりもう少し公的役割はどうしても民間だけでは出来ない部分がありますので、岸波委員がおっしゃるように DMC の上に DMO があるのがベストではないかと思います。そうすると、札幌の DMO はこの場で議論は難しいかと思いますが、本戦略のスノーリゾートシティ SAPPORO 推進協議会の組織を見ると、自治体は札幌市単独ですので、行政的にはやりやすいのかもしれないと思いました。

○遠藤委員長 最後の話は、私も知らなかったのですが良い事例だと思います。そのようなことを考えるのも戦略の 1 つですので、斜里町はしっかりお金をかけて売れる商品を作ったという事だと思います。それから、1 つの市、1 つの DMO と考えれば利害関係の調整面点では、中の役割分担をすれば見えやすくなると私は理解しました。どうもありがとうございました。金川委員宜しく申し上げます。

○金川委員 DMO に関して、実際に何をやるかとなった時に、冬だけというこだわりが必要なのかという点が気になります。DMO を立ち上げた時に、札幌は冬だけでなく夏の観光も非常に重要で、今話題になっているアドベンチャーツーリズムもありますので、もっと大きな視点で見た時にリゾートツーリズム全体を担う DMO を立ち上げ、その中にスノーリゾートがあるという考え方もあるのではないのでしょうか。

スキー場の収益で考えると圧倒的に夏が厳しく現行では売上がない状況であり、夏のスキ

一場をどのような形で再利用するのか、逆に、例えば札幌芸術の森が冬のイベントをされていらっしやったのですが、屋外型の夏の展示施設というのはやはり、冬場が圧倒的に弱くなります。そういった場所をどう再利用していくのかという視点も含め、色々なステークホルダーが集まることでアイデアが生まれ、時間は掛かるでしょうが新しい収益事業が生まれると思いますので、そのための補助制度があれば、すごく意義のあるものになるのではないかと思います。

例えば、サイクルツーリズムやトレッキング、今年のオリンピックでマラソンが開催されれば、ランニングも札幌の強みになると思います。それは、平地を走るランニングでしたり、スキー場を利用したトレイルランニングでしたり、そのような部分も活用していく形であれば、冬場と夏場の両面を合わせたことができると思います。今まで札幌は、シティ型の観光ばかりが着目されがちでしたが、そこにリゾートやアドベンチャーが追加されることによって、都市とリゾートが上手く融合し、世界で唯一無二になるの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。おっしゃる通り、結局何をやるのかという所が凄く大事であります。確かにスノーのところメインですが、夏のことも考えていかなければならないということで、その点は事務局の頭にもあるかと思えます。どうもありがとうございました。それでは、土田副委員長宜しくお願ひいたします。

○土田副委員長 DMO は制度発足した時から観光協会で色々調べ、全国の政令指定都市のDMOの動きを色々調べておりました。個人的には、現在は議論が若干下火となっておりますが今すぐどうするという話題ではなかったため、今回 DMO を議論するという事で、過去の情報を思い出しながら聞いておりました。スキーだけの DMO もありではないかと思っておりましたが、長野県はオールシーズンで観光地をどう盛り上げるかという観点で DMO を形成しているとのことです。今後、DMO を議論する上では、数年の期間限定のプロジェクトではなく法人格を作るということを踏まえ、もう少し視野を広げて DMO のあり方を考える必要があるという印象を持ちました。また財源に関しても、私どもの観光協会もそうですが、施設管理という収益事業を一部担わせて頂きながら、そこから普通の民間企業で言うところの利益を生み出しているような状況です。通常業務の利益の範囲内で公益事業をやるのは非常に不安定で、今回のコロナのような状況になってしまうと、収益業務はほとんど0で赤字になってしまいます。そうすると公益事業の財源がなくなってしまうという不安定さがあります。コロナの前までは、確かに各都市の地元の第三セクターの株式会社が温泉施設等を持ち、その利益を使って観光を推進している事例が多数ありますが、ある程度の公益財源をしっかりと確保することが必要だと感じています。

○遠藤委員長 どうもありがとうございました。DMO に関しては、まず DMO ありきというよりも、戦略をどういう形で進めていくかを考えることが一番大事ということだと思いますので、その中で DMO が一番進めやすい形となれば、ストーンと落ちると感じております。もう一つ財源については、色々なオプションがあると思いますので、完全に自主財源でやってみるパターン、そうすると、リスクはどの程度あるのか、指定管理を組み込むとこれ位のセー

フティゾーンはできるなど、シミュレーションを行えば判断材料は出てくると思います。また、人材に関しては、とにかくコアとなる情熱のある人材を集めてスタートをきらなければならないことは一致していると思います。先ほどの話にありましたように、冬期だけを目的とした DMO がダメということではないと思いますが、一番わかりやすいアイコンとしてスノーをやって、その中で夏もやりながら、これは伸ばす、広げる、あるいは軌道修正するという議論を進めていけば良いのではと個人的には思っています。対象を広げ過ぎて、何でも対応する DMO になってしまうと、恐らく上手くいかないと思います。そのため、一番尖った部分を伸ばすのがマーケティングの基本ですので、そういう面ではスキーと都市型の観光が一番取り組みやすいのではと思っております。最後に、事務局の方からいかがでしょうか。

○事務局 (和田) DMO の検討に関しては我々も課題意識を非常に持っておりまして、宿泊税の議論をした際にも、財源の使用用途に関する議論がございましたので、引き続きしっかりと行って行きたいと思っております。また、人に関しても、我々市役所として誘致や受入環境整備、データ分析等を行っておりますが、一定期間で異動があるため、ノウハウやネットワークが続かないという課題があります。そういった課題が今すでにあるということで、改善する為にはどうしたら良いか、その結果として DMO が必要なのかどうかについて、引き続き検討していきたいと思っております。

○遠藤委員長 委員の皆さま、ご意見は大丈夫ですか。はい、それでは事務局へお戻しします。

○事務局 (和田) 皆様、活発なご議論をありがとうございました。本日最後の検討委員会となりますので、経済観光局観光 MICE 推進部長の石川よりご挨拶をさせていただきます。

○事務局 (石川) 石川でございます。この検討委員会も昨年 10 月 8 日から始めさせて頂きまして、本日で書面の会議を含め 4 回目ということでございました。この間、様々なご意見を賜りまして何とか事務局としましても、素案の形でまとめさせて頂く事ができました。今後はこの素案を基に、庁内的な合意形成を図り、その後市議会にご報告をさせて頂いて、パブリックコメントを経て策定していくという手続きになると考えております。今後も、色々と皆さま方からご意見をお聞きしながら、引き続き検討させて頂ければと思います。新型コロナウイルスの影響で、11 月 7 日から集中対策期間が始まり、3 月 7 日までの 4 か月間、我々もほとんど感染症対策に時間を割かれていたということもあり、なかなか委員の皆様にお集まりを頂いて検討する機会を作る事ができませんでした。そのことについてお詫び申し上げますとともに、今回の戦略策定にご意見をいただきました事に改めて深く感謝申し上げます。簡単ではありますが私の挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

○事務局 (和田) それでは、以上をもちまして第 4 回スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略検討委員会を終了と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。