

「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会」

第2回検討会

議事概要

日 時：令和4年2月8日（月）15:00～17:02

場 所：中央合同庁舎第3号館 11階特別会議室（オンライン併用）

有識者：山内座長

大田原委員、片岡委員、近藤委員、沢登委員、原委員（高橋委員代理）、
多田委員、浜野委員、山下委員、湯浅委員

（オンライン参加）

秋池委員、高松委員、玉井委員、二宮委員、森委員、矢ヶ崎委員、
山田委員

※五十音順

○ 開 会

- 柿沼課長より挨拶があった。

○ 議 事

1. これまでの論点の整理

- 観光庁より、資料1に基づき説明があった。
- 玉井委員より、宿泊業ワーキンググループの報告があった。
- 山下委員より、旅行業ワーキンググループの報告があった。

2. 観光地・観光産業一体となった地域活性化の方向性について

- 観光庁より、資料2に基づき説明があった。
- 株式会社 DMC 天童温泉代表取締役・山口敦史様資料3、愛媛県大洲市市長・二宮隆久様、観光まちづくり課・村中様より資料4に基づき説明があった。
- 各委員の主な意見は以下のとおり。
 - 公的支援事業には、喫緊の課題に対する非常に短期的なものの中長期的なものがあり、地域一体型という視点からは中期的にならざるを得ず、単発で終わるのではなく、継続的安定的に続けていただきたい。地域一体型での個別業務に対するポイントは、地域の環境や景観など、外部不経済をもたらすような要因、特に、所有者不在の廃屋をどうするかといった問題

などは、地域の自治体や民間企業では対応できず、国の支援が必要になってくる。個別事業者の利害が優先しがちな事業者連携型よりも、公的資金を使うような地域一体型スタイルは、その計画の質も高く、地域支援事業の本質に適合しているのではないか。地域一体型の進化こそが目指すべき日本の観光の姿だろうと感じており、そういう視点で今後の補助事業も組み立てていけばよいのではないか。

- 事例発表のあった天童温泉と大洲市に共通しているのは、磨き込む方向性をしっかり定めて地域で合意形成をし、官民の役割を定めた上で投資を誘発し価値を創造していくというプロセスであり、これから先、非常に重要。地域全体で何をしていくのかという時に重要となるのは、未来志向の地域戦略の再構築であり、コロナ禍を受けて肝になると感じた。
- 地域一体となって取り組むべきこととしては、出来ていないこと、改善すべきこと、将来のこと、この三つをしっかりとやっていくことが大事なのではないか。地域における合意形成は難しく、DMO も大事だが、DMC やまちづくり会社といった事業性が高い現場をこなしていける企業体が必要になってくるだろう。地域ぐるみで稼ぐことを持続可能なものとするためには、資源が適切に確保されていることが必要であり、財源と人材が基本となる。人材については、経営者よりも現場で働く従業員の確保が深刻であり、日本人も外国人も地域で働きやすくすることが重要である。地域ぐるみで頑張っているところに、国は一定期間にわたって徹底的な支援を行ってほしい。
- 地域一体となって取り組むべき事項は、観光拠点の再生というものが非常に重要。地域だからこそ直接民主制的に意見を反映させやすいというところもあると思われることから、そういった形が続いていくとよい。人的資源も非常に重要であり、観光が魅力的な産業であることを人材市場に訴え、理解してもらう必要がある。宿泊業は厳しい仕事と思われており魅力が減じられているとのお話もあったが、閑散期に休館するなど従業員の労働環境改善も図るべき。また、事業として適正な利益が確保され、人的資源に配分されていることも重要。地域には素晴らしい産業があるということ、地域の小中高校生に教えることも大切だろう。国の補助金制度によって地域の個性がなくならないような評価基準をつくり、コンテンツの中身が水平展開されるのではなく、マーケティングの手法や人材育成の方法

などを水平展開することが、国の施策として重要となる。

- 属人的な世界で成果を上げることも素晴らしいことだが、ゴーイングコンサーンの仕組みに書き換えていかない限り、好事例という域は出ないことから、地域観光株式会社的な感覚で物を捉える人がいなければ持続しないだろう。経営としてのゴーイングコンサーンという観点からは、人的資金の移動も経営の仕事であり、現状はそれが回っていないとすれば、そのモデルケースを作るといった思考をもう少し国の施策に盛り込んでもよいのではないかと。
- 地域の合意をどのようにしていくかということが、一番大事。DMOの自走もよく言われる課題だが、DMOの役割は、その地域の観光をどのようにマネジメントし、単に誘客だけでなく、地域における様々な関係者の調整を行い、より地域の価値を上げていくこと。そのような意味で、単に自走するという収支の問題だけの指標ではなく、DMOが行っている価値をきちんと評価する基準が必要だ。地域の合意形成については、話し合えば話し合うほど身動きが取れなくなって止まってしまうため、全員が賛成でなくても、とにかく進めていく中で周りもついてくるといった考え方もしてもらえるとよい。
- 旅行会社の経営多角化という話もあったように、DMOも観光だけに特化するとリスクも出てくるため、売店やふるさと納税の事務局など事業のバランスをとりながら財源を確保し、また、国としても支援していただければ。財源なくして人材は来ないという現実もあり、そういったところをうまく考えていく必要がある。また、DMO人材の人事賃金制度は、長期雇用を前提にしていない面があるため、退職金や定期昇給、ボーナス、休暇制度などの対応を進められるよう、財源が非常に厳しい現状も踏まえ、きめ細かく見ていく必要があるのではないかと。
- 地域一体となって取り組むべきということだが、エリアマネージメント的な話とデベロップメント的な話が混じって議論されているように思えるため、整理をする必要がある。地域での観光財源については、宿泊税がある程度まとまった原資となるのは、一定規模以上の宿泊観光地ではないと無理であり、すべての地域で宿泊税の導入が機能するわけではない。また、合意形成については、ガチガチの形でスタートラインに置かない方が、現場としてはよいのではないかと。人材については、地域の中で育てるとい

うよりは、専門的なスキルを持った人をプロとして育て、そのプロの人材を地域が招き入れるというような考え方に変えていかなければ、人材のスキルも上がらず、雇用環境も良くなっていかないのではないか。

- 事例発表のあった天童温泉も大洲市も、任意団体ではなくしっかり組織化しているが、その組織化のためには、地域における合意形成が重要になってくる。一般社団法人や株式会社など、何らかの形でルールが決められ、組織体の中に埋め込んで合意形成ができるような仕組みにしていかなければ、永続的な合意形成にはならない。そうした組織化が出発点であり、合意形成ができるような仕組みを作っていくとともに、財源をどのようにしていくかが重要になってくる。資金を調達する事業計画を、それぞれの必要な事業に基づいて作っていく必要がある。事業計画の蓋然性を高める工夫をしっかりと行っていくことが大切であり、同時に、資金供給のためのリスクシェアをできる体制作りも進めつつ、地域に対して資金が流れやすいような仕組みを作っていくことが重要。
- 全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会としては、社会的な存在意義を高めたいという自助努力もしており、災害協定も 46 都道府県で実現している。災害が起こった時には、我々の施設で稼働しているところは、行政と被災者の受入れができるような協定であり、そういった動きも踏まえて、関連する法律も含めた形で業界がもっと元気になれるようにしていただきたい。
- 地域が取り組むべき事項としては、必ずしも十分とは言えないマーケティングやセールスプロモーションをどのように進めて、地域を売っていくかということ。株式会社などの形で組織化し、きちんと計画を立てて実施していかなければ、おカネも回らず、意思決定も行われないため、そのような工夫が必要だろう。補助金制度もいろいろと比率があるため、この比率を上げていくことが資金を集めるという意味合いでは非常に助かるだろうが、ある程度の形が見えてくればいろいろな資金もつきやすくなるため、一定期間を経て補助金の比率を下げていくといったやり方なども考えてよいのではないか。
- 観光人材の教育・育成といった部分で、事業、経営、戦略といったことと観光を掛け合わせて考えることができ、しかも、それを具体的に形にできるような人材の教育・育成について、懸念を覚える。場合によっては、

大学院レベルの教育で、デスティネーションやビジネスマネジメントや戦略論と観光と掛け合わせて教え、育てるといった場をつくっていくことも非常に大事ではないか。そのような戦略、経営、あるいは、地域連携の中で、正に観光マネジメントができ、地域を引っ張っていけるような人材育成をやっていかなければ、検討会で議論されているようなことを現実のものとしていくことはなかなか難しい。

- 情報共有化が進んでいる地域ほど、マーケティングなどで大きな力を発揮しているということを感じる。コロナ禍で情報共有化をしやすい環境になってきており、地域から情報共有化を進め、マーケティングのしっかりとしたデータとして活用し、さらに、全国的に集約しながら国の観光立国のマーケティングにも役立てていくような情報共有のシステムも構築していくことが大事なのではないか。
- 旅行業界は、地域への旅行業者誘致にも積極的に取り組んでいきたいところ、まちづくりの動きが地方にもたくさん出てくると思われることから、是非、声をかけていただきたい。
- それぞれの地域が有している自然や文化遺産、歴史などを有効な資産として活用していくためには、観光地もまとまっていく、自治体も強烈にバックアップする、それに、素晴らしい能力を持った専門家がいるということが必要ではないか。
- 地域が一体となって活性化していくことは非常に大事。新規顧客の獲得や単価を上げていくことも重要だが、各地で地域のファンを作ってリピーターになってもらえるように工夫がなされているところ、その知恵比べを是非進めていただきたい。
- 山内座長より全体総括があった。

○ 閉 会

- 第3回検討会については、3月14日に開催予定。
その後、第4回検討会を4月中旬ごろ、第5回検討会を5月中旬ごろに開催予定。

以 上