

## 「アフターコロナ・新しい生活様式」とまちづくり

### 1. ニューノーマルとは？我々の生活に何が求められるのか

ニューノーマルとは、これまでの常識が大きく変わるという意味において、大きな転換点を迎えた社会の構造的変化を意味すると言われ、今回のコロナウイルス禍がもたらす現在の状況では様々な場面で変化が表われています。

又、そうした意味からわが国ではコロナ終息後を見据えた「新常態」という言葉で表される世界は、これまでの全ての前提条件が通用しなくなり、全く**新しい常識**=ニューノーマルに適応しなければならない、という未来への警鐘なのではないかと考えます。

そうした中では市民生活への影響も大きく、日常の働き方や消費行動、企業のマーケティングへの取り組み等、生活全般にその影響は広がり、社会的にも経済活動が委縮して負の連鎖に陥り、家計消費の落ち込みや、企業活動の縮小、雇用不安や金融不安、株価の下落等を引き起こし、GDPの急減といった経済危機を生み出しているところです。

高山市は国の観光立国の推進と連動して、インバウンドの活況を生み出し観光による地方創成の優等生的な扱いも受けてきました。しかしその経済基盤の観光に占めるインバウンドの観光消費額が、このコロナウイルス禍で一遍に蒸発してしまったのが現実です。その経済的打撃は今も続き早急な回復のめどはたっていません。これまでの経過を振り返る中で当面の課題をひも解いてみたいと思います。

#### ・観光と市民生活の融合こそ持続可能な観光都市の姿なのではないか

観光とはその国の光を見るという事だと言われてきました。その土地に固有な文化や伝統にふれ、そこに生きる人々の暮らし方をそのものを体験してもらう事で、その国が地域が見えてくるものと考えます。それこそ観光は市民生活との融合が図られてその役目を果たすものと考えます。

振り返って高山市の現状を見る時、観光に貢献する区域の特化が進み、それ以外の地域との間に大きな壁が出来つつあるのかなと思うところがあります。大きな観光地を見ればどこも特化した目玉の観光資源と言える地域を持っており、それ自体自然なことだと思うのですが、山国の小京都と言われる高山では、もう少し市民生活との接点を広げるコンセプトの確立が必要ではないかと思えます。今までにもそうした試みがなされていないとは言いませんが、まちなみ観光と言われ歩いて散策してもらう中で、町並みや町家の特徴に触れその暮らしぶりに共感してもらう事が必要です。具体的には散策エリアを広げ、居心地の良い街歩きができる環境に努力することです。今後はこれまでの前例は通用しなくなります。以前にもまして新しい試みに努力することではないかと思えます。

#### ・ニューノーマルでその乖離を是正できるのか。

そういった意味では、お迎えする主体としての関連業界の皆さんばかりでなく、市民の皆さんの意識改革も必要です。どちらかという川東の伝承空間と言われる地域が観

光に特化しがちですが、今回の観光客とその観光消費が一時的にせよ蒸発してしまった中では、中心部の飲食関連業界も商店街もすべての経済活動がストップしてしまいました。観光で生きる街としては改めて市全体で観光を支えていくんだという意識を持ち、その経済を立て直すことが必要と考えます。現状市の経済、特に観光関連業種を纏めれば一時の約3割程度しか経済は戻っていません。人口減少化が進む現状では「新日常への対応」と言っても対応できない高齢の経営者もあり、事業継承も含めて多くの問題を抱えています。

#### ・新たな再生に向けてどのような人材が必要なのか、生き残れるのは？

事業継承に於けるマッチングなど、移住政策も絡んだ試みがなされています。高山市の中心市街地は市域の中で高根地区に次いで高齢化が進む地域です。所有と経営の分離を通じて新しい経営者を呼び込む商店街も出てきています。その政策展開において意識して若い人たちを受け入れる環境を整えるべきです。若者の感覚で「観光を入り口とした新しい経営形態や、新しい観光関連業種の創造と展開」が求められます。

これまでの常識が通用しない時代にあっては、起業・創業をもっと支える姿勢が必要です。制度としては創業支援も起業環境もある程度整えられてきています。もっと高山へ行けばこんな支援がある、こんな補助メニューで応援してもらえるとといったアピールを発信すべきです。これまでのように、古い頭でこれまでの成功体験だけでものを考えていては生き残れません。「新日常」が求められる今後は、これまでの体制を改める良い機会です。社会的に経済的に何がかさぶたになって押さえつけているかは、市の現状を振り返れば皆さんもう理解されている事と思います。観光が高山市を支える経済の基軸と言うなら、人材面でもそこからまず見直すことが必要でしょう。

## 2. ニューノーマルにおけるバランスの取れた観光振興とまちづくり

#### ・観光都市としての地域経営に求められるものは

観光都市の地域経営に求められるものとして、地域の将来を見据えた経営戦略に基づいたマネジメントの重要性が言われます。将来を見据えた経営戦略と言えば地域の総合計画であり、それに基づく諸計画によるマネジメントという事です。高山市は経済的基盤を観光におくとしていますが、観光振興に特化した条令体系は定めていません。これまでもその必要性は指摘されてきたところです。

現実には、地域の様々な経営主体としての住民・企業・NPO等と自治体との協働による地域経営を模索していくところですが、地域資源を有効に活用しながらのマーケティングやマネジメントによる地域の活性化です。

そうした中では、「観光地域づくり法人(DMO)」の役割は重要なものがあります。地域の稼ぐ力を引き出すとともに、地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔として期待されているからです。

今回観光庁はDMOの登録制度の見直しを行い、その底上げを狙うガイドラインを発表しています。主な点は次のとおりです。

- ・地域内での関係者間の合意形成においてDMOが主導的な役割を果たすことを改めて徹底。

- ・観光資源の磨き上げや受け入れ環境などを最優先に取り組む
- ・延宿泊者数や旅行消費額などのデータ分析に基づく戦略を策定する
- ・運営資金の安定確保のため、財務責任者（CFO）設置を義務付け
- ・3年ごとの更新制度を導入。新要件を満たさない場合の登録取消し規定を創設

が主な内容です。財務責任者（CFO）の義務付け、自主財源の確保などとともに今回は関係者の合意形成に仕組みについても、これまでは認めてきた③「行政や関係団体で構成する協議会などをDMOとは別に設置という項」、④「その他、関係者の合意形成が有効に行われる組織」の項を削除するなど、自治体とDMOとの役割分担を明確にするなど大胆に改革に取り組んでいます。

観光庁のこうした取り組みは、長期的に見れば日本の成長分野である観光を地域創生の切り札として支援する姿勢です。その核としてDMOにテコ入れをしていくという決意と見ました。地域経営の視点としては今後新たな視点でのDMOの展開に期待していきたいと考えています。

#### ・インバウンド偏重の観光政策は軌道修正できるのか。

この先2～3年を見越した経済の回復とインバウンドの回復については、識者の見方もはかばかしくありません。インバウンドの蒸発で失われた経済的損失は、今後の観光の回復で取り戻すことは出来ないとされます。その理由はこれまでの常識が通用しなくなる「ニューノーマル」の世界に突入するからとされます。

現実的に観光消費額とその経済波及効果を考えた時、2年も3年もそれらの経済的損失を埋める手立てはありません。今後も現在対応しているような消費喚起策を、手を変え品を変え続けていく事しかないような気がします。その際、財政調整基金の取り崩しについてはけち臭いことを言わないように出し続けなければならないのでしょうか。（現状でも財調からの持ち出しは35億円程度だといわれます）

インバウンド偏重の観光政策の軌道修正については、しばらく国内客の誘致に頼らざるを得ない状況です。だからと言ってやみくもに手を広げても、コロナウイルスの第2次感染が始まってしまった以上、効果はないようにも思われます。的を絞った観光キャンペーンを粘り強く継続することが必要ではないかとみまます。

観光地域におけるクライシスマネジメント（危機管理）について、9.11時のサウスカロライナ州チャールストンの事例を読みました。そのレジリエンス（対応力・復元力）をどう発揮したのかの事例でした。そこではドライブマーケットへのプロモーションが展開され、今まで航空機でやってくる旅行者向けのキャンペーン費用を、自動車で10時間までの圏内の旅行者へのプロモーションに切変えた事例です。そうした努力で観光客の回復に繋げた事例です。私たちももう一度足元を見直し、近隣地域のお客様へのプロモーションを再構築すべきなのではないでしょうか。8月の自粛期間でも高山を訪問されたお客様は、家族連れかカップルでの自家用車利用が主でした。そんなところに狙いを絞ったプロモーションが必要です。そうした狙いであれば、しばらくは市営駐車場を無料開放するといった施策も必要なかと思えます。地道な努力でしのぐほかありません。

この事例は反転攻勢に向けてやるべきこととして次の4点をあげています。

①安全宣言がされたときに向けての準備

受け入れ状況がどうなっているのか、どのような情報の提供が旅行者の安心につながるかの準備

②戦略的なマーケティング対応

マーケティング戦略の変更は直感的に形作られたもの、ディスティネーション・マーケティング理論に適合している。日頃からそれらを意識して実践に活かすことが必要

③インバウンドにおける対象国の分散化

今回を機会対象国を見直しにマーケティング対象を見直し分散化を図り、リスクヘッジができる分析を進める

以上のような事項です。高山にも当てはまる場所があるのではと感じます。

もう一点インバウンド偏重の観光政策からの軌道修正に必要な点は、日頃からの分析作業の細分化できめ細かな地域情報を分析収集する体制整備ではないでしょうか。これまでも下呂市観光協会との比較で指摘されてきた点です。

・観光を基軸とした市際収支の動向と地域内経済循環の今後の展望

産業連関表の作成とその分析を通じた地域内経済循環については、平成26年度データで分析されたところです。こちらの動向についてはコロナウイルス禍の中でその関連数値が急激な変化を見せており、その分析については今後の動向を見据えて改めて取り組みたいと思います。

3.ニューノーマルと中心市街地活性化、

八次総後期計画との連動で新たに「中心市街地活性化計画」についても策定されることでしたが、その詳細な組み立ては一旦頓挫せざるを得ないところです。

そんな状況ではありますが、少し今後の展望を見てみたいと思います。

・地域公共交通体系とまちづくりの連動、まちなみ観光とパークアンドライド。

観光の入込が激減した現在では、地域公共交通の状況も大変苦境に見舞われています。今回は「プレミアム付公共交通利用券」の発行や貸し切りバス等の利用支援が発表されたところです。四月からは匠バスの運行も始まり、高山市が関わる地域公共交通の体系はより複雑な体系となったところです。かつてパークアンドライドを基軸とした市民と観光客をターゲットとした循環型バスの運行につて政策提言した事がありましたが、観光と市民生活の融合の中でどう公共交通を回すのかは一つの中心市街地活性化への道筋です。先ほども別の事例で観光と市民生活の融合について触れましたが、観光と市民生活とは別物、そのエリアは市民とは乖離した特別の区域といった壁を自ら作っている様な公共交通政策に見えて仕方ありません。パークアンドライドの推進もしかり乗車率の向上もしかり、市民生活と密着しないところで観光客だけを対象とすることの非効率さは何遍行ってもわからないようです。相乗効果でしかその利便性の向上も乗車率の向上もあり得ないでしょう。

・公有資産マネジメントとエリアプロデュース、

公共施設のまちなか展開による集客効果。

公有資産マネジメントのなかで、八戸市がまた新たな施策を展開したと聞きました。前回視察費には「ハッチ」という集客施設を中心部へ配置した事により公が集客する中で民間がその周辺で事業展開をし、その相乗効果を中心市街地の活性化につなげていく施策の展開です。今回の人道橋の架橋がそうした効果を発揮すればいいのですが、今後の対応次第と言えます。公共施設として今後問題になりそうなのが、一つには駅西駐車場の整備です。改めて駅東地区との関係性の中で注目を集めると思います。大きな視点で見れば神明駐車場、天満駐車場、不動橋駐車場、別院駐車場などとのネットワークン中で、どう機能させるのかは今後の大きな課題です。又別の視点で考えれば少子化が進む中での旧市内の小学校の配置と「まち協」区域の設定は大きな問題です。公有資産のマネジメント、エリアプロデュースの問題にはもう少し深く考えてみる点も多く、今回は深くコメントすることは避けたいと思います。

その他次の課題についても少しコメントする予定でしたが、時間的余裕から次回の回そうと思います。特に

「・オンライン化の加速と物流の拡大、小売業の淘汰と域内消費、今後への課題」

「・コロナ禍の中での事業継承の問題点と産業振興」については今後コメントしていきたいと思います。

**4. ニューノーマルと今後の地域課題と持続可能性**

- ・SDG s で持続可能な地域社会を目指せるのか
- ・高齢化と地域自主組織の限界とまちづくり
- ・オンライン化の加速と物流の拡大。小売業の淘汰と域内消費、今後への課題。
- ・コロナ禍の中での事業継承の問題点と産業振興
- ・借金体質がさらに進む中で財政規律は何処まで守れるのか