

委員会調査報告書

産業建設委員会

政策課題	設定理由（課題解決の目的）
人材の確保・育成策について	<p>コロナ禍の中で地方の社会・経済体制は荒波にさらされ「社会・環境・経済の好循環」を生み出す総合政策志向の地域づくりが望まれている。そうした地域づくりに必要な課題は「人への投資」であり、地域の「人的資本戦略」の必要性である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 激しい変化の時代に地域を支える人とは？ ・ 目指したい将来の姿から人を捉え直す ・ 地域の強みとなるダイバーシティ&インクルージョンとは？ (多様性を認め平等に参加できる社会の構築) <p>を問い直すことである。</p> <p>高山市に置き換えれば、支所地域における地域振興政策と産業・経済政策の連動や、SDGs及び福祉政策との連動による総合政策の観点から地域の持続可能性を求める政策運営ではないか。SX&DX(サステナビリティ・トランスフォーメーション&デジタルトランスフォーメーション)の進展によるパラダイムシフトの中で、①企画調整力の充実による地域経営の好循環を生む必要性、②産業連関表からあぶり出されてきた女性活躍社会構築の必要性、並びに③今後の観光政策には不可欠な要素であるDMOとDMCについて、人という観点、人的資本戦略の観点から捉え直してみた。</p> <p>高山市第九次総合計画の策定に向けて、観光振興を含めた新たな産業政策の構築の問題点を指摘して、行政の組織論と地域振興について提言する。</p>

1. 現状把握

(1) 産業経済政策における持続可能な均衡ある発展並びに地域振興等の状況

サステナビリティを言うなら環境や自然との共生、さらに加えてSDGsの観点からの政策の連動が求められている。現状を見るとき次のような点に課題が残っている。

- ・ **DMOとデータ分析に基づくマーケティングの重要性**
 ここ数年下呂市観光協会のデータ分析に基づくマーケティングの徹底や、郡上市観光協会のアウトドア志向の若者にターゲットを絞った観光政策の徹底などが注目されている。いずれもDMOの位置づけとその活動内容がキーポイントである。
- ・ **特色ある地域振興策と総合政策としての市内連携**
 合併以来人口減少に歯止めがかからない、特に支所地域において極端に生産年齢人口の減少が止まらない。SDGs的な価値観が普遍的になる中で、地域の人的資本にも注目して新たな産業振興にも努力していかなければならない。社会・環境・経済の好循環での総合志向の地域づくりが求められている。
- ・ **地域経済分析と地元経済という関連からの経済の底上げ**
 観光入込数は増えても、地域への波及効果が上がらない。人口減少が続いているのはなぜか。高山市は県下の市町村に先駆けて産業連関表を作成している。市債収支の赤字を埋める漏出分野を構造的に分析し、地道な実績を積み重ねることが政策の柱とし

て必要。新たな産業構造への転換が求められている。

(2) 委員会調査結果概要

- 「富良野ビジョン 2030」の調査（2022.8.2 実施）

「概要」

富良野市はいち早く今後の経済環境を見据えて、2018 年度に「富良野ビジョン 2030」を策定し、バックキャストिंगの手法でその指針としての活用に入っている。今回のビジョン策定にあたり、時代背景を明確にしてSDGsの目標年度 2030 年を想定した持続可能な広域観光と富良野市の姿を、バックキャストिंगの手法で捉えなおす必要性を述べ、従来の「地域の事情」の視点から、「顧客中心」の視点に切り替え、関係者・市民が顧客と一体となって富良野市の目指すべき姿を実現するため観光振興策の総合的かつ戦略的な推進を図るためのビジョンという位置づけを明確にした。どうやって誘客し稼ぐかのコンセプトは【地域連携DMO×市町村×ふらの版DMCの役割分担】として、次のように明確に受け持つ仕事を明記しているのが特徴である。

顧客を中心とした「富良野・美瑛」のブランディングイメージ

段階	担任団体	担当事業の内容
認知	富良野美瑛広域DMO	富良野美瑛を知らない旅行者への認知 <ul style="list-style-type: none"> インバウンドの新規開拓 富良野美瑛のイメージ発信ブランディング 単独市町村で解決できない共通の課題解決
動機付け	富良野市（各市町村）	<ul style="list-style-type: none"> 訪れた旅行者の快適な環境、空間整備 中小企業、イベントの立ち上げ支援 民間事業の側面支援 規制緩和
行動への転換	ふらの観光協会（または商工会議所）	<ul style="list-style-type: none"> ホテル、レストラン、二次交通の集約した情報発信 団体旅行、修学旅行への営業活動 インフォメーションの運営
予約	富良野DMC	<ul style="list-style-type: none"> 地域型コンテンツの予約、販売

まず広域圏での役割分担を明確にした上で FURANO VISION2030 の策定に入った。

【富良野における現状分析と課題解決への道】

①グローバルに拡大する産業の構造変化

- 科学的な経営は大規模な企業や資本が先行してプラットフォームを形成
 - ビックデータなどのAI/IoTは現在進行形
 - 生まれた時からネットにつながっている世代（デジタルネイティブ）が市場の中心となる社会への対応が求められる
- 日々変化する国際化・IT化・経済のサービス化の流れを取り込み、個々の事業として強い経営体制を整えることがポイント

②個人旅行化→ほとんどの人類がインターネットにつながる時代

	2017年	2021年
世界の人口	75億人	80億人
インターネット人口	36億人	70億人

(詳細は視察報告書に記載)

・「郡上市観光連盟の観光振興について」の調査(2022.10.14実施)

郡上市DMOの自立に向けた方針

①「マネタイズ(収益化)の推進」

- ・国がDMO財政運営に求めていること＝安定的かつ多様な財源の確保
 - ・多様な財源とは＝特定財源(入湯税等)、収益事業、公物管理受託、会費など
 - ・郡上市DMOの方針：旅行業資格を活かした収益事業により確保
- 収益確保の柱

①民泊事業 ②アウトドア体験販売事業 ③ランドオペレーター事業

②「将来的に実施していきたいマネタイズ策」

1.	公物管理受託(観光拠点施設の運営)	アウトドア部門会議からの提案による、ツアーデスク、地産品の物販、地産品レストラン、再生エネルギー事業等の機能を備えた拠点作り構想。市有施設の指定管理を受けて、拠点運営により収益を確保する。
2.	収益事業(ECサイトの運営)	電子商取引のサイト 郡上産品等を販売するECサイトの運営。市内事業者の既存サイトとの競合や在庫管理のコストを考慮し、アマゾンや楽天のような店舗貸し方式によるサイト運営も検討。
3.	収益事業(WEB会員を活用した広告発信)	マーケティング事業において、属性、趣向情報をつかんでいるWEB会員に向けて、有料の会員事業者の広告配信を実施する。宣伝効果やオプトアウトのリスクを考慮し、慎重にセグメントした配信設定を行う。
番外	DMO内にDMCを作る(Destination Management Company)	DMOはマーケティングに主軸を置いている組織(地域が稼ぐ力を付ける)であり、自己財源に結びつきにくい部分がある。ひと(人工、人材)の課題はあるものの、「地域に特化した会社」であるDMCの機能をもつことで、「自分たちが」稼ぐ力の強化がはかれる。

(詳細は視察報告書に記載)

2. 課題分析

(1) 課題の抽出・整理、原因・背景など

- ①高山市におけるDMOの位置づけと観光協会の役割、行政との役割分担の必要性が言われて久しい。グローバルに拡大する産業の展開に対応するためにも、組織としてのマネタイズ(収益化)に対応するためにも、きめ細かな情報分析とマーケティングの必要性は気づいていたはずである。では、どうしてそこが組織化されないまま現在に至っているか。少なくとも外部からはそうみえてしまう。入湯税の配分を受けるだけの組織として補助金を受ける事が目的化しているのか。そんなところにも観光庁が分析をするDMOとDMCの事業区域の問題と組織の自立化への指摘があるのではないかと考える。その為には、徹底的に相互の役割分担を洗い出し、富良野市のように顧客中心の視点でやるべき事業にシフトするしかないのではないか。また、観光コンベンション協会における職員体制も問題はないのかと考える。SX・DXに対応可能なクリエイティブな人材の採用は不可欠、郡上市の人材確保なども参考になると考える。

②サステナブルな地域経営の視点から捉えれば、地方自治体では産業構造の変化に柔軟に対処していくほかない。それは製造業中心からICT・サービス業中心への移行期では次のような変化として表れているとともにその対策が急がれる。

- ・ 少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少
- ・ 町内会組織率の低下に見られる地縁組織の弱体化
- ・ 従来の画一的な視点では捉えられない移住者や外国人の問題
- ・ 伝統工芸、中小企業、地域文化の後継者問題と女性の力の活用
- ・ 障がい者活躍社会の構築
- ・ 地域医療体制の脆弱化

などである。

市内ではそうした変化は支所地域において顕著であり、対策が急がれる所以である。先に述べたが、社会・環境・経済の好循環での総合志向の地域づくりが求められているとともに、人的資本という観念で人への投資への対応が求められている。個を活かしその価値を最大限引き出すことである。

③次に、地域経済分析という視点からの産業・経済対策の問題である。産業連関表の分析からは、市債収支の赤字問題について、その漏出項目についても報告されているとおりであり（最大の漏出項目は製造業 566 億円、次に情報通信業の 237 億円）、高山市が対応可能な分野は「情報通信産業」と「対事業所サービス業」と指摘もされている。またそのためには女性を起点とした「クリエイティブ産業の内製化」がキーポイントと言及されている。

- ・ 市債収支の赤字額 99 億円（-イ）
- ・ 上記 2 部門の赤字総額 370 億円（-ロ）
- ・ -ロの部門を 25%程度改善で-イの穴は埋められる

そのポイントが「クリエイティブ産業の内製化」であり、女性活躍社会の構築なのではないかと指摘されている。しかしながら、男性に比べ女性のUターン率は低く、若い女性にとって働きやすい環境をどう整えていくかが大きな課題となっている。

（十六総研 飛騨から見える地方の未来より）

3. 課題解決策の立案

（1）解決の方向性

①これまでの行政の方向性

・ 高山市産業振興計画

高山市産業振興計画は、高山市第八次総合計画を上位計画とし、2020（令和2）年3月に改正した高山市産業振興基本条例との連動性を図るとともに、産業や土地利用、環境などに関する各種計画との整合性を図りながら、経済構造のあるべき姿や産業振興のための基本的方向、分野別の施策の基本方針と取組、計画の推進に向けた考え方などを示すもの。

2020（令和2）年度から2024（令和6）年度までの5年間とし、急激な社会経済情勢の変化などに的確に対応できるよう、必要に応じて見直しを図る。

- ・ アフターコロナの中での見直しなどをどう捉えていくのか、また行政の組織としてのあるべき姿に問題点はないのか、特に、社会・環境・経済の好循環での総合志向の地域づくりへ向け、庁内の連携体制・組織論などに問題はないかが問われている。

②先進地の事例

- ・ SX・DXの進展を見据えた対応として、バックキャストिंगの手法で顧客中心の観光地経営を目指したのが富良野市であった。
- ・ DMOの自立化に向けて収益化を進め、収益確保の柱として①民泊事業 ②アウトドア体験販売事業 ③ランドオペレーター事業を柱として目標を明確化したのが郡上市であった。
- ・ 外部資本による地域への貢献といった観点では、三重県多気町のVISIONの開発

事例を見てきた。

(2) 解決策の案

※現状改善型（既存の政策・施策・事業の改善を求めるもの）

①観光政策におけるDMOの位置づけと役割分担の明確化並びに専門人材の確保

（一社）飛騨・高山観光コンベンション協会は、国の地域DMOとしての認定も受けており、その活動も多岐にわたっている。連携する行政の担当部署も産業経済分野をはじめ企画部、建設部、都市政策部、教育委員会にわたる。同様に連携する事業者も広範でそれぞれに役割分担は明確であり、その合意形成にも努めその責務を果たしている。しかし、認定DMOではあるがDMCに取り組む姿勢は見えにくい。DMOの自立に向けた収益化を目指す取組は、DMCによるマネタリズムの方向性であり、これからの観光政策には不可欠な要素である。今回の視察先でも情報収集によるターゲットを絞ったマーケティングに努力する姿が印象的であった。

今高山市の観光政策に必要なことは、**情報収集の専門人材の登用**であり、その**専門部署の設置**である。

さらに付け加えれば「**観光振興ビジョン**」の策定である。ビジョンのないところには目的も生まれない。「京都観光振興計画」のようなDMOの位置づけを盛り込んだビジョンが望ましい。

※政策立案勧告型（新たな政策・施策・事業の立案を求めるもの）

②各部の中に企画調整担当を置き、総合的見地からの「地域政策」、「環境政策・福祉政策」、「産業経済政策」の好循環を図られたい。

（縦割り社会の打破に向けた政策の連動性の確保）

観光を基軸としたまちづくりを志向してきた高山市において、合併以後、観光入込数は増えているのに市民生活における経済的波及効果は見られない。人口減少も増加するばかりであり、支所地域では生産年齢人口の極端な減少が生まれている。製造業中心の世界からICT・サービス業中心へのパラダイムシフトが起きているのである。そうした中では個を磨き上げその価値を引き出すまちづくりへ踏み出す時である。縮小していく市場、失われる仕事の中では**SDGs的な価値観が普通の時代**となる。新しい価値観を生み出した地域には新しい世代が生まれる。その上での持続可能性である。行政の政策にも、**社会・環境・経済の好循環での総合政策志向**が求められる。言いかえれば「地域政策」、「環境政策・福祉政策」、「産業経済政策」のどれか一つが独立して立案されるのではなく、相互連携で立案され執行される姿が求められる。権限の配分は責任の配分でもあるというが、人材育成という観点も含め、各部局内に他部局との企画調整を担う担当を置き、彼らと企画部門が連携する事で、責任を持って権限の配分を統御していく体制となるよう組織の見直しが必要である。

③女性活躍社会の実現のための施策の充実。「女性活躍社会推進室の設置」

市債収支の赤字を減らし、経済の好循環を実現するためには「クリエイティブ産業の内製化」が必要でありICT、デザイン、マーケティング等々のクリエイティブ分野の取組は、観光振興や地域政策にとっても不可欠なものである。こうしたクリエイティブ産業の担い手として注目すべきは女性であり、女性の活躍機会を高めることは、移住政策、外国人雇用の道などを広げることにともつながり、人口減少対策の核心でもある。また人的投資という観点からも地域人材の減少に悩む支所地域の底上げ、それぞれの部門における人材の厚みをつけることにともつながる。縦割り組織の中ではあるが、SDGs関連の政策重視の点からもこの際、企画部門の中に「女性政策担当部門」を設け、様々な問題に対して一括して取り組む姿勢を見せるべきではないか。縦割り社会の典型である行政の担当課の壁を越え、様々な分野での女性活躍社会の実現にかじを切るべきと考える。