

第24回都市政策研究交流会

総合的な都市戦略のためのツーリズム行政 ～多様な主体の連携による観光政策～

日本都市センターでは、2021年11月30日に第24回都市政策研究交流会を標記のテーマにて、オンラインで開催した。オンラインでの視聴者は約20名であった。本稿は、同交流会の講演・ディスカッションの内容をまとめたものである。

プログラム

| | 講演者 | タイトル |
|-------------|--|--|
| 基調講演 | 東京都立大学 都市環境学部観光科学科教授 川原 晋氏 | 総合的な都市戦略のためのツーリズム行政 ～多様な主体の連携による観光政策～ |
| 事例紹介① | 宇都宮市経済部産業政策課 宇都宮サテライトオフィス所長 黒崎 泰広氏 | 宇都宮のブランド発掘・創造・発信プロジェクト |
| 事例紹介② | 八戸市 商工労働観光部観光課主査 加賀 允人氏 | 八戸市における「ツーリズム行政」の実践と展望 |
| パネルディスカッション | パネリスト：基調講演・事例紹介者 コメンテーター：長野県立大学グローバルマネジメント学部講師 三浦 正士氏 | |

1. 基調講演：「総合的な都市戦略のためのツーリズム行政～多様な主体の連携による観光政策～」川原 晋氏

(1) はじめに

2020年度に日本都市センターで設置された「都市自治体のツーリズム行政に関する研究会（以下、ツーリズム行政研究会という）」では、今後の観光において自治体が果たす役割をツーリズム行政という言葉に託し、調査研究を進めてきた。本日の交流会のテーマである総合的な都市戦略という視点から、研究会での議論を紹介していきたい。

(2) 人口減少社会における観光まちづくりの意義 昨今の人口減少社会の状況において、観光ビジネ

ス側の視点からも、地域・まちづくり側の視点からも、それぞれ「観光まちづくり」への期待が示されている。

大まかに言えば、高度経済成長期まで、国の観光政策は観光地・リゾート開発を中心としたものであったが、徐々に地域資源や住民の生活とコンフリクトを起こさないような観光の形が模索されるようになり、2000年に（財）アジア太平洋観光交流センターが刊行した報告書にて、はじめて「観光まちづくり」という概念が提唱された。その定義は、「地域が主体となって、自然、文化、歴史、産業など、地域のあらゆる資源を生かすことによって、交流を振興し、活力あふれるまちを実現するための活動」とされているが、「交流を振興し」という部分を除

けば「まちづくり」の定義となるだろう。

十代田によれば、観光事業者とまちづくりの担い手の双方の期待から「観光まちづくり」は生まれてきたとしている。観光事業者にとっては、ツーリズムの主流が個人旅行となり、多様化するニーズに対応するためのコンテンツ開発の担い手として、地域のまちづくりに期待が高まった。一方、まちづくりの担い手にとっても、地域の活性化や環境の保全といったまちづくりの目的を果たすうえで、行政の財政的支援が小さくなる中で、観光（外部との交流）によって資金を得ることでそれが可能になるという期待があった。このように、理念先行で提唱された「観光まちづくり」が、実際にどのようなものとして取り組まれてきたのか、事例を見ていただきながら、その広がりや皆さんと共有したい。ご紹介する事例は、私の所属する東京都立大学観光科学科の実習授業として視察したものである。

新潟県の旧山古志村（現・長岡市）では、2004年の中部地震で大きな被害を受けた復興の取り組みが成果を挙げたことから、多くの専門家が視察に訪れるため、震災復興現場の視察ツアーの態勢が整えられている。視察ツアーでは、復興住宅や被災状況が保存されている場所の視察に併せて、闘牛場、棚田、錦鯉の産地など、様々な地域資源も紹介され、海外から訪れた防災の専門家が「今度は錦鯉を買いに来よう」となるなど、さりげなく地域の産業の活性化にもつながっている。

新潟県燕市では金属研磨職人の育成センターでの視察受け入れの時に、お楽しみ要素を入れながらうまく工業振興につなげていた。解説だけではなく、実際に技術を体験することができ、これが観光者の心に響くものになる。航空機の翼を研磨することが燃費の向上に繋がるという話での驚きや、ステンレスタンブラーを磨く事でビールもおいしくなる、という体験ができる。実際においしかったので教員や学生の多くが購入した（笑）。こうした売り上げは相当額に上るよう。全国的にも新商品だったこの製品のプロモーションに研修センターの視察受け入れが一役買っている。

工業の振興と観光の連携は、更に進めるとオーブンファクトリーという取り組みになる。燕市・三条市でも「工場の祭典」として実施されているほか、東

京都大田区では、工場を数日間一斉に開放し、地域住民に工場に近づいてもらうことで、将来の地域人材としての子どもたちに関心を持ってもらったり、同業者が訪れて技術交流や受注の機会に繋がったり、迷惑施設として捉えられがちな工場に対するイメージが変わり、住工共生のまちにつながる、さらには一般の観光客が訪れることで大田区のものづくりのブランディングにつながるなど、多様な可能性を秘めている。

静岡県三島市では、グラウンドワークという活動を通じて中小河川や農業用水など水辺の環境保全・整備に取り組んできた。水辺に人が訪れるようになると、従来は建物の裏側が向いていた水辺沿いに、飲食店のテラス席が設置されるようになり、観光客も多く訪れている。このように、行政がNPOが丁寧に整備・管理してきた都市インフラによって、民間投資が促進されたり、観光者が訪れるようになるという関係は、観光分野の行政がもっと着目してほしい点である。

以上のように、「観光まちづくり」として地域の視点に立って観光を考えることは、観光振興だけではなく、観光以外の産業の振興や、地域の環境改善、生活の質の向上などにつながるものである。産業の振興のなかでも、単にモノが売れるだけではなく、交流を通じて地域外の人に関心を持ってもらい、サポーターとなったり、移住につながることで、後継者不足などの問題の解決にもつながることが期待される。

(3) コロナ禍を受けた観光概念のポダレス化

2007年の観光立国推進基本法の施行、2008年の観光庁の設立以来、国の観光政策の大きな柱は、訪日外国人客の誘致とその受け入れのための整備であったが、2020年以後のコロナ禍の影響によって、観光まちづくりには大きな変革が訪れている。

コロナ禍によって、観光のあり方そのものが大きく変わりつつある。生活時間全体の中で自己の自由時間である余暇があり、その中でも、喜びや楽しみ、生活の豊かさなどを求める目的の行為としてレクリエーションがある。このレクリエーションを非日常圏への移動を伴って行う行為が、従来の観光の概念であった。

図 1 日常圏余暇と観光のボーダレス化

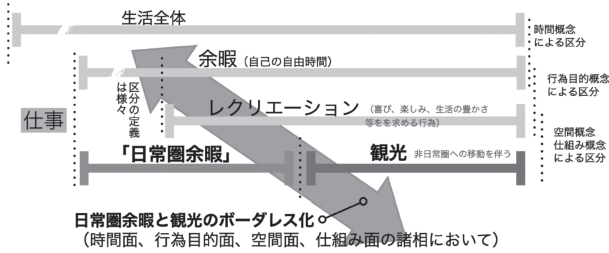
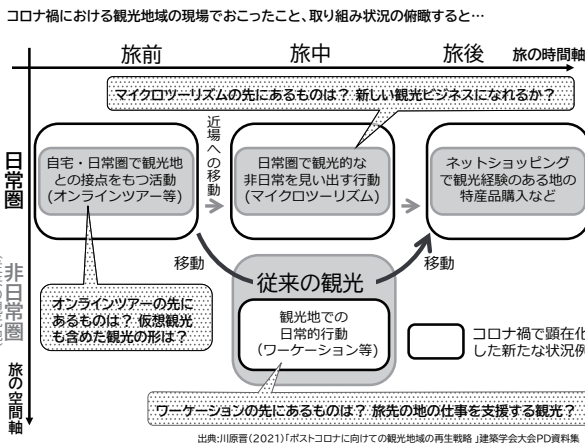


図 2 旅の時空間軸に見る観光概念の拡張

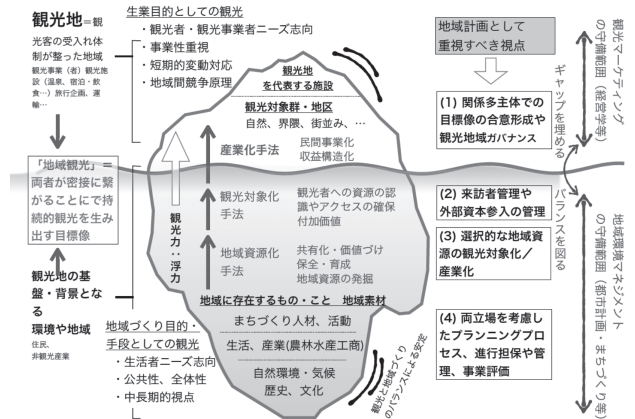


これがコロナ禍によって、日常圏における余暇活動もマイクロツーリズムといった形で観光として捉えられるようになり、空間面での区分が曖昧になりつつあるほか、ワークেশョンといった形で、非日常圏で仕事をしたり、家に居ながらオンラインツアーに参加したりするように、目的や時間の面においても観光の概念は「ボーダレス化」していると考えられるだろう（図 1）。

旅前、旅中、旅後という時間軸で見た場合、従来は出発地から目的地に行き、帰ってくるまでが観光であったが、これからは旅前・旅後も重要になってくる（図 2）。旅前のオンラインツアーで現地を訪れなくても一定の体験ができるが、これが実際に現地を訪れるきっかけになることを地域側は期待するだろう。旅の後も地域のファンになってもらい、ふるさと納税などで地域に関心を持ち、貢献してもらうことまでを観光として捉えることで、地域の観光政策の取組みの対象は大きく変わってくるだろう。

観光商品の造成の守備範囲は広がっていくが、一

図 3 地域の総合力で推進する観光像



方で商品として取引されない、豊かな自然などの資源については、民間だけではその価値を高めたり、保全したりすることは出来ないため、行政が果たす役割は大きい。

(4) これからの観光像・観光地像と都市戦略

これからの観光・観光地のあり方を、図 3 のような氷山の図で考えてみたい。氷山の図は、水面の下にある部分がしっかりしていないと、目に見えている上の部分が浮き上がってこないということを表すためによく使われるが、観光地のまちづくり、あるいは観光ビジネスの対象となるエリアにおいてもそれはあてはまるものである。

地域に存在するあらゆるもの（地域素材）は、地域の人がある地域の価値を考え、資源を再発見する中で「地域資源」となり、その中で観光客にニーズがあるものについては「観光対象」となる。その価値がさらに磨き上げられると、収益が得られるようになる（ビジネス化・産業化）が、産業化を成立させるためには水面の下にある地域資源や（観光以外の）産業がしっかりとしなければならない。

水面の上に見えている（ビジネス化している）部分は経営学的な観光マーケティングの守備範囲となるが、それを支える地域の資源や環境をつくり守るのは、地域環境マネジメントの分野である。後者を行政で担ってきたのは、都市計画やまちづくりの分野、あるいは農業や林業、漁業といった各産業の分野であり、これらの分野と観光政策を所管する部署がどのように連携していくかが重要となってくる。

例として、三重県の鳥羽市は漁業が盛んであり、従来は地元で消費するよりも築地に卸して東京など大都市で消費することを中心に考えていたが、コロナ禍の影響で大都市の飲食店での消費が落ち込んでしまうなか、少しでも地域で消費して経済を循環させることを考えたとき、地元の観光との連携の価値が見直されるようになったとのこと。鳥羽市では、漁業の振興が観光の振興に結び付くということから、入湯税を漁業関連の施策にも充てている。このように、税金の使い方も含めて、多様な産業の連携において観光を位置づけるということは、まさに「都市戦略」であり、商工部局下の観光課だけではない企画部門も含む横断的行政施策が必要だ。

(5) 「ツーリズム行政研究会」アンケート調査

ツーリズム行政研究会では、全国 815 の都市自治体にアンケート調査を実施し、約 50% の自治体から回答を得た。この調査から、今回のテーマに関連する部分を紹介したい。

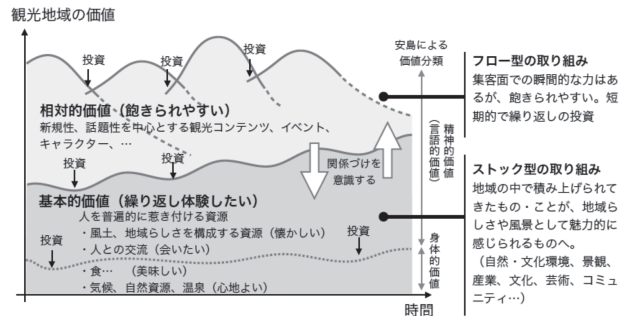
まず、各自治体で取り組まれている特徴的な施策について、その目的を尋ねた設問では、「市内の経済の活性化」や「観光客の誘客」といったオーソドックスな目的の回答が多い一方で、「地域住民の理解・協力の促進」や「文化や芸術などの普及」「関係・交流人口の増加」も比較的多く回答されており、やはり地域の理解が無ければ進められない実態があるということと、観光に対する期待が大きいということが読み取れる。

手法として、本交流会のテーマである「連携」に関連して、「関係者の協議の場・プラットフォームなどの整備」が比較的多く回答されていることも注目される。

自治体の組織において、観光政策を主にどの部署が担当しているか（観光政策主管課）を尋ねたところ、約 7 割が商工部局であり、次いで独立した観光部局、企画部局、文化部局などとなっている。基本的には商工・産業系の部局が中心となるが、都市計画や文化、環境など、関連する多様な部局と連携しているということも明らかになっている。

多様な部署が連携して観光政策に取り組むためには、一貫した方針として、総合計画や総合戦略に観光が位置付けられている必要があるだろう。アン

図 4 観光地域の価値の時間変化と投資頻度



ケートに回答した自治体の中では大多数が総合計画・総合戦略に観光を位置づけていた。どうしても縦割りにならざるを得ない行政組織において、あらゆる分野をつなぎ、各分野の施策の中に観光の視点を入れ込んでもらうことが、重要になるだろう。

(6) 消費されない観光価値を生むストック型の観光行政へ

行政が観光政策に取り組む意義は、やはり長期戦略的な視点に求められるだろう。図 4 のように横軸に時間軸、縦軸に観光地域の価値を取ったとき、価値の中には観光者にとって飽きられやすい相対的価値と、繰り返し体験したい基本的価値の二つがある。

時間の経過の中で、イベントなどによって一時的には相対的な価値が上昇し、多くの観光客を集めることができるかもしれないが、それを維持するためには繰り返し投資をしなければならない。それに対して基本的価値は、地域の自然資源や温泉、おいしい食事など、身体的な感覚に根差した普遍的なものであり、こうした基本的価値を高めていく「ストック型の観光政策」が重要ではないだろうか。

また、観光客がその地域をまた訪れたいと思う、リピーターとなる要素として、人との交流が重要であることが研究データからも明らかになっている。そのために、観光のプログラムとして地域資源を支えている人につながるような仕組みや、その基礎資料を作るための地域資源を支える人へのオーラルヒストリーの調査などが重要となってくる。

イベントも、それを実施しようとしている段階では準備・運営に一生懸命になってしまうが、イベントによって地域にのこされるレガシー（イベントレ

ガシー)を意識することが重要であり、そのためには多様な部署、関係者が連携することが有効であることが、近年の研究から明らかになっている。

無型の財を育むストック型の取組みとしては地域ブランディングがある。地域ブランドの形成に向けた取組みは、各地で行われているが、これは非常にレベルの高い政策であると考えている。行政やDMOが地域の価値を示すブランド戦略やステイトメントをつくるが、これを地域の関係者に共感してもらい、浸透させていくインターナルブランディングが難しい。地域はトップダウンでは物事が進まない。注目している例として、東京都の青梅市では、事業者等の自発的利用を狙うインターナルブランディングとして「Ome Blue」という地域ブランドをつくった。「Ome Blue」の理念に共感したら事業者は自由に使うことができ、これを使うことで行政がSNSを通じてフォローアップして宣伝などをする仕組みとなっている。最初は行政職員がTシャツなどに使っていたが、徐々に浸透し、3年間で約100事例程度の使用例が生まれている。

(7) まとめ

ツーリズム行政という言葉を作ったのは、観光を持続可能な地域づくりの手段、地域づくりの総合戦略として捉えることに行政のみなさんに意識的になってほしいからである。観光を手段とした地域振興、まちづくりには多様な期待があるが、行政としては中長期戦略的にストック型の観光政策を位置づけることが重要である。また、コロナ禍で観光概念が多様化したことを活かして、観光を含む地域のビジネスエコシステムを考えること、平時だけでなく災害時に地域内で経済がまわるための消費の出口としての観光の意義や施策を考えることを、行政としてもっと取り組めると良い。

2. 事例紹介①：「宇都宮のブランド発掘・創造・発信プロジェクト」黒崎 泰広氏

(1) 宇都宮市の概要と観光の現状

本日の話題提供では宇都宮のブランド発掘・創造・発信プロジェクトとして、スポーツ（プロスポーツと国際大会）と大谷石の取組みを中心に、それらをどのような行政の体制で進めているかについて、お

話ししたい。

宇都宮市の2020年の観光動態調査では、宇都宮市の観光に関するイメージは9割5分を「餃子」が占めており、これは毎年ほぼ同じ結果である。カクテルやジャズ、スポーツや大谷石など、さまざまな資源を取り上げているが、実態としては餃子に引っ張ってもらっているという状況である。

宇都宮市の総合計画では、人口50万人を今後維持していくための方策として、主に6つの項目を挙げており、そのうち4番目の「魅力創造・交流の未来都市」という項目が、今回の話題に関係するものである。総合計画では、特に効果が高く先導的に取り組むもの、複数の分野の連携が不可欠、さらには他の分野への波及効果が高いと思われる取組みについて、3つのまちづくり好循環プロジェクトとして設定しており、観光に関連した「餃子」や「スポーツ」、「農産物」、「大谷石」などを交流人口の獲得に生かしていくための重点的なプロジェクトとして位置付けている。

観光庁が観光交流人口増大による経済効果を試算した資料を公開しているが、それによれば、定住人口1人の経済効果は、外国人旅行者であれば8人、国内旅行者の宿泊であれば25泊、日帰りであれば80人に相当するものとしている。これを念頭におきながら、国内だけでなく国外にも響くものを意識して、コンテンツ造成に取り組んできた。

宇都宮市では、観光に特化した観光振興プランという行政計画を作り、餃子だけでなく、スポーツ、大谷石などの魅力をより向上させていくために、それらのコンテンツをリーディングプロジェクトとして位置づけ、取り組んでいる。

(2) スポーツ国際大会とプロスポーツチームホストタウン

宇都宮市で2019年に開催した3人制バスケットボールの世界大会の取組みが、スポーツ庁、文化庁、観光庁がスポーツツーリズムの取組みを表彰する「スポーツ文化ツーリズムアワード」を受賞した。宇都宮市では2016年からこの3人制バスケットボールの大会を開催しているが、国際バスケットボール連盟からも、スイスのローザンヌ、アメリカのロサンゼルス、中国の北京などと並んで、ワールドツ

アーを実施する上で世界一の都市であるという評価をいただいた。

あまり知られていないが、宇都宮市では毎年3つの国際スポーツ大会（国際競技団体が主催あるいは共管する大会）を開催している。先述の3人制バスケットボールのほか、自転車のワンデイロードレースでアジア最高位のジャパンカップ、自転車のオフロードレースであるシクロクロスである。宇都宮市としては、国際大会をホストできるような立派な競技施設を持っているわけではないが、既存の都市インフラである道路や広場、公園をユニークベニュー的に使うことで、国際大会を成立させている点が、特徴である。

国際大会をホストすることは、自治体として受け入れ能力、運営能力など「都市力」が試されるものである。宿泊施設がなければ選手やスタッフ、観客をお迎えできないのは当然として、安心して競技や観戦していただくための治安、訪れた人々に楽しんでいただくための飲食、スムーズに移動していただくための交通計画など、総合的な力がしっかりしてなければならない。国際大会は、喩えるならば都市力を鍛えるための「筋トレ」のようなものでもある。

国際大会はイベントであるが、まちづくりへのスポーツの活用を一過性のものにしないうために、宇都宮をホームタウンとする3つのプロスポーツチームとは、地域活性化のパートナーとして、シーズンを通して様々な活動で連携している。プロスポーツチームのホストタウンとしての取組みは、日本都市センターの機関誌「都市とガバナンス第33号」に紹介されているが、本日は象徴的な事例の一つを紹介したい。

プロバスケットボール選手として有名な田臥勇太選手は、宇都宮ブルックスに長く所属していただいております。宇都宮のブランドPR冊子にて取材を受けていただいた際、「長く住めば住むほど宇都宮の魅力を伝えたくになります」とご発言いただいた。この記事の撮影は、時代劇や有名映画などでも撮影に使われる「若山農場」の竹林を背景に撮影したが、チーム・選手と良好な関係がなければ、トップ選手が市内の観光地で宇都宮の住みよさを本気でPRするような、こうした企画は、できなかったのではないかと考えている。

(3) 石の里・大谷地区の再生

大谷石は、宇都宮市内の大谷地区で採れる凝灰岩であり、現役の採石場として日本で一番の採石量地である。2018年には「大谷石文化」が、日本遺産に登録された。観光地としては、世界遺産である日光に訪れる際の立ち寄り地として、最盛期の1981年には年間約120万人が訪れていた。ところが、1989年に採取場跡地の陥没が起き、それ以後観光客は減少し、平成18年には12万人まで減ってしまった。宇都宮市にとって「大谷地区」は重要な観光地であり、ここにしかない風景があること、次世代に大谷の資源をつなぐ必要があることから、2016年から、地域資源を活用した地域創生事業という形で、新たな取組みを進めてきた。

世界に通用する魅力ある観光地域づくりとして、大谷にしかない特異な地域資源を有効に活用することで観光振興を図ろうとしている。具体的には、石を掘るのをやめた採石場は常に地下水が溜まってしまいが、これが地底湖のような独特の景観を作ることから、ここをラフティングボートで体験できる地底湖クルーズツアーをはじめた。

また、大谷地区は農業と石産業がバランスよく成り立っていたエリアであったが、石産業の衰退と共に農業も衰退し耕作放棄地が多くなってしまった。その再生のために、採石場に溜まった水の活用を考えた。採石場に溜まった水は非常に冷たい。栃木県はイチゴの生産量が日本一だが、冷たい水を使えば夏であってもイチゴが採れるのではないかと考え、徐々に研究を重ねながら、耕作面積を増やしている。

大谷地区には、東西3km、南北6km程度のエリアに250箇所程度の採石場があるが、採石業の衰退によって職人の数はおよそ2500人から100人まで、出荷量も90万トンから1万トン程度まで減ってしまった。この地区の活性化を考えると、いきなり面的に進行することは難しかったため、250分の1の尖った取組みとして地底湖クルーズをまずはじめ、徐々に面的に広げていくための取組みとして夏いちごの振興を位置付けている。

こうした、大谷地区の振興の取組みは、都市魅力創造課が発足してからの動きと軌を一にしており、実証を重ねてきた取組みを市の施策として明確に位置づけるため、2018年度から十年間を見据えた大

谷の振興方針を策定した。策定にあたり、都市計画部門との協議、調整を入念に行った。大谷地区全体が市街化調整区域であり、そのままでは開発の規制が厳しく、飲食店も一軒まで減少してしまっていた。振興方針策定によって開発許可基準の緩和、補助制度の充実を図り、飲食店が11軒まで増え、交通に関しては道路環境の整備や、グリーンスローモビリティの実証実験を行うなど、徐々にその成果は出始めている。

(4) 連携と行政組織

以上の事例は、いずれも都市魅力創造課として取り組んでいるものである。総合計画に掲げた新しいまちの魅力の創造は、100年後の都市の繁栄をどのように支えていくかを考えたもので、それに取り組むための行政組織としての都市魅力創造課の成り立ちについて、ご説明したい。

都市魅力創造課は、2014年度に課内室の都市魅力創造室としてスタートアップ的に発足した。今年(2021年)に東京オリンピック・パラリンピックが開催されたが、宇都宮市でもオリンピックイヤーに向けてスポーツ・文化などの資源を磨き上げていくことを構想し、取組みを始めた。

自転車のジャパンカップをはじめとするスポーツ国際大会に関しては、教育委員会のスポーツ振興課が所管していたものを、経済部の観光交流課に移管した。プロスポーツのホームタウンチームの支援やオリ・パラ開催時のキャンプ地などに関する事務は、総合政策部の地域政策室が所管していたが、これも経済部の観光交流課に移し、都市魅力創造室という時限的な組織を立ち上げた。大谷地区の振興については既に経済部の産業政策課の中で、石産業の振興などを中心に位置づけられていたが、産業の振興だけでなく観光拠点化、日本遺産関連の業務をあわせて行うこととなった。都市の魅力に関わるコンテンツを全て経済部に集約し、時限的な組織として3年間の試行を経て都市魅力創造室が課として常設されることになった。

このように組織を充実させていく中で強く意識しているのは、川原先生が示された氷山の図の水面の下の部分をどのように観光資源、産業として押し上げていくかということである。

政策に関する市民意識調査では、観光に関する政策分野は重要度がやや低く、満足度も高くないという結果が示されている。このような状態で我々は施策に臨まなければならないが、観光振興プランという基本計画はあるものの、他分野と比較したときに行政計画が薄い状態である。現在、スポーツ都市戦略やMICE戦略といった個別の計画の策定を急いでいる。どの自治体も、コロナ禍の影響で観光客はかつてないほど落ち込んでいるが、ピンチはチャンスと考えて、今後のV時回復に向けて取り組んでいきたい。

3. 事例紹介②：「八戸市における「ツーリズム行政」の実践と展望」加賀 允人氏

(1) 八戸市の概要と観光の現状

八戸市は、人口約22万人の中核市であり、日本有数の水揚げ量を誇る水産都市であるとともに、北東北最大級の工業都市でもある。1929年の市制施行以来、周辺の町村と合併しながら市域を拡大して発展し、1964年に新産業都市に指定されたことを契機として港湾の整備が進められ、国際フェーダー航路や国際コンテナ定期航路が開設されるなど、北東北を代表する貿易港にもなっている。

八戸市は、以上のように水産業のまち、あるいは工業のまちというイメージを一般的に持たれており、観光のまちというイメージはほとんどないと思われるが、2002年に東北新幹線が八戸駅まで開業したことを契機として、行政、商工関係団体、市民が一体となって観光に力を入れていこうと取り組んできた。

観光入り込み客数は、新幹線が開業する2002年よりは約300万人台で推移していたが、新幹線開業後は約670万人まで増加した。その後、新幹線は2010年に新青森まで、2016年には北海道新幹線の新函館北斗まで延伸し、八戸駅が通過駅となってしまったことから伸び悩み、約600万人代で推移していたが、コロナ禍の影響で2020年度は420万人程度まで落ち込んでいる。

八戸市の観光コンテンツは、二大祭りと通年コンテンツの2つに分類できると考えている。

二大祭りのうち一つが、八戸三社大祭である。これは享保6年(1721年)からつづく豊作祈願と報

恩の祭りであり、毎年7月31日から8月4日まで開催され、1年を通じて最も多くの観光客が集まる時期でもある。2016年12月1日には八戸三社大祭を含む全国三十三の祭礼行事がユネスコ無形文化遺産に登録され、それ以後入り込み客数が増加して約140万人程度になっているが、同時期に県内で開催される弘前市の弘前ねぶたは約170万人、青森市のねぶたは約290万人であることを踏まえると、全国的な認知度はまだ低いと考えている。もう一つの祭りは、八戸えんぶりである。これは八戸地方に春を呼ぶ豊年祈願の祭りであり、1979年に国の重要無形民俗文化財に指定されている。2月17日から20日の4日間開催され、約30万人が訪れる。冬季に観光客が減少する八戸においては貴重な観光資源となっている。

通年型の観光資源としては、自然資源として三陸復興国立公園の種差海岸がある。種差海岸は変化に富んだ地形と多彩な植生が特徴的であり、以前から県立自然公園に指定されていたが、希少性が評価され、2013年に国立公園に指定された。国立公園への指定を契機に、環境省によって八戸市から福島県相馬市までの長距離自然歩道、みちのく潮風トレイルが整備され、これをきっかけに多くのハイカーが訪れるようになった。また歴史・文化資源としては、青森県内の3つの国宝は全て八戸市内にあり、そのうちの 하나가縄文遺跡から発掘された国宝合掌土偶である。また、2021年7月には八戸市内の史跡は川石器時代遺跡を含む、北海道、青森県、岩手県、秋田県に所在する17の遺跡が世界遺産に登録された。今後は世界遺産の他の遺跡を有する地域と連携しながらPRに取り組んでいく必要があると考えている。

(2) 朝市と横丁文化

ここまで、観光資源として祭りや自然、歴史・文化について紹介してきたが、ここからは古くから続く生活文化が観光資源として活用されている例として、朝市と横丁文化を紹介したい。

朝市は、冒頭に述べた通り八戸市は古くから水産業の盛んな街であり、漁船の水揚げに合わせて街が動き出すため、漁師に合わせる形で朝市をはじめとした早朝文化がつけられたことが背景となってい

る。八戸市内には9つの朝市が開催されているが、その中で最も規模が大きいものが館鼻岸壁朝市であり、約800mにわたり300以上の店が出店する、国内最大級の朝市となっている。現在、検索サイトで八戸と一緒に検索されるワードとして最も多く検索されるのが館鼻岸壁朝市であり、八戸市を代表する観光コンテンツとなっている。

元々は、観光客向けのものではなく、市民の台所として開催されていた朝市であり、観光資源としての注目度は高いものではなかった当初は道路端で開催されていたものを、安全上の理由から館鼻岸壁に移動したという経緯がある。市民のために市民自らが育ててきた朝市文化が、外から来る観光客に魅力的に見えるようになり、徐々に観光資源として認知されるようになってきたものである。

漁港で開催する朝市とは別に、八戸市営魚菜小売市場という施設もあり、こちらも市民の台所として親しまれてきた。水産業で働く人たちに合わせて早朝から動き出す市場であり、周辺で働く人たちが市場内でパック詰めの刺身を買ひ、ご飯・味噌汁を買って、その場で朝食を食べるという文化が続いていたが、このスタイルが観光客の注目を集め、現在では観光客も多く訪れ、ここで朝食を食べるようになった。現在は、施設の老朽化に伴う改修工事中であるため、別の場所に移転して営業している。

もう一つの横丁文化の始まりは、終戦後に遡り、元々は屋敷町だった場所に戦地引揚者のためのマーケットの開設、相次ぐ映画館の開館などによって周辺に飲食店が出店したことが中心街に横丁が誕生したきっかけである。また、古くから盛んであった漁業、水産業に関連して、漁から戻った海の男たちをもてなすための飲食店が発達してきたことが背景としてある。中心街の細かい路地には居酒屋が多く立ち並び、八戸独特の文化を形成しており、ビジネスで訪れる人や観光客にも好まれる横丁となっている。横丁文化を広くPRするために、飲食店や民間事業者と行政が連携して10月を「八戸横丁月間酔っ払いに愛を」というイベント期間としている。10月1日は日本酒の日でもあり、この日に全国各地とオンラインで繋いで日本酒で乾杯したり、それを皮切りに横丁に突如アーティストが現れて踊り出したりといった、楽しめるイベントを開催している。

(3) 市民生活の質の向上と観光振興

八戸市では、中心市街地の活性化の中で、市民の活動の拠点にもなり、観光客にも楽しんでもらえる施設を複数整備し、市民生活の質の向上と観光振興を連携して進めている。

八戸ポータルミュージアム「はっち」は、中心街に立地しており、市民の方々が市民活動でさまざまなイベントを開催するスペースや、アーティストの方々が泊まり込みで創作活動をするためのレジデンス、観光客に対しては八戸の観光情報を発信する機能も設けた複合的な施設となっており、中心市街地活性化の最も中心的な施設となっている。

「はっち」から道路を挟んで向かい側に「マチニワ」という施設を新たに整備した。その名の通り街の中の庭であり、天候に左右されずに市民がショッピングの途中に休憩したり、待ち合わせをしたり、キッチンカーがくるので飲食スペースとして使用したり、市民が何げなく集う場所として整備されたものである。イベントにも活用され、音楽イベントやマルシェなど、ここに来れば楽しいイベントがやっている、というイメージで利用されている。

八戸市は本を活用したまちづくりにも力を入れており、市営の本屋として「ブックセンター」をマチニワの裏に整備した。八戸市の民間の書店では取り扱われないような専門的な書籍など、文化や芸術に市民が触れる機会を作ることで、文化を活かしたまちづくりを進めている。

また、2021年11月3日には、新たな美術館が整備された。この美術館は、絵画やアートを展示するだけではなく、「はっち」や「マチニワ」、「ブックセンター」と連携しながら、中心街の活性化に結びつくようなイベントなどを、美術館の中で学生などが活動する拠点を設けて、実践していくことを想定している。

宇都宮市と同様に、八戸市もスポーツを活かしたまちづくりに力を入れている。アイスホッケーの東北フリーブレイズ、サッカーJ3のヴァンラーレ八戸、バスケットB2の青森ワッツ、また3人制バスケの八戸タイムというチームもある。チームと行政が連携しながらまちづくりを進めており、近年では国際大会の開催が可能な屋内スピードスケート場の整備や、ヴァンラーレ八戸のJ2昇格を見据

え、ホームスタジアムに照明設備を整備したほか、東北フリーブレイズのホームリンクである「FLAT HACHINOHE」は、八戸市が所有する土地を事業者が無償で貸与し、施設は事業者の資金で整備した公民連携の施設となっており、市は市民が利用できる時間を確保するために利用料を支払い、スポーツの試合だけでなく、市民にも親しめる施設として利用している。

(4) 広域連携とDMO

八戸市では、2017年から周辺7町村と八戸圏域連携中枢都市圏を形成し、「連携中枢都市圏ビジョン」に基づいて各種事業に取り組んできた。2021年度においては23施策80事業に取り組む中で、観光に関連する取組みとしては、圏域全体の経済成長の牽引のため、地域資源を活用した地域経済の裾野拡大を目的とした、八戸都市圏交流プラザ事業、さらには戦略的な観光施策の展開のため、広域観光戦略推進事業が位置付けられる。

八戸都市圏交流プラザ事業は、東京日比谷に「8base」といういわゆるアンテナショップを出店しているものであるが、単に物を売って食事をしていただくだけではなく、定期的に八戸圏域にゆかりがある方をゲストに招いて八戸圏域の魅力を語っていただく、ファンミーティングなどのイベントも開催し、八戸圏域のファンになってもらうことで、関係人口の形成・増加を目指しているものである。

広域観光戦略推進事業では、観光コンベンション協会や物産協会といった団体を統合し、八戸圏域の観光振興に取り組むDMOとして2019年度に発足した一般財団法人「VISITはちのへ」が取り組む各種事業の実施を支援することとしている。VISITはちのへでは、イギリス、フランス、台湾に現地エージェントを配置するなど海外への情報発信に力を入れており、世界的に権威のある旅行誌であるコンデナスト・トラベラー誌英国版にて、「2022年ベストホリデー・ディステイネーション」に日本で唯一八戸圏域が取り上げられた。

このほか、フェリー航路でつながっている苫小牧市との間での広域連携事業の中でも、観光情報の相互発信をするなど、さまざまな形で広域連携にも取り組んでいるところである。

4. パネルディスカッション

コメンテーター・長野県立大学グローバルマネジメント学部講師 三浦正士氏（以下、敬称略）：私は観光について専門的に研究をしてきたわけでは無いが、本日の交流会のテーマに沿って、行政学、地方自治論の視点から、観光政策を進めていく上で求められる行政体制や、多様な主体の連携、協働といった論点について、論点整理を行い、若干のコメントと質問をさせていただきたい。

(1) 観光政策の目的の明確化

三浦：第一に、本日のテーマである「ツーリズム行政」を考えるうえで、観光はあくまで手段として、観光を活用しながら地域づくりを進めていく、その目的を明確化することが重要となってくる。

観光のあり方は多様化しており、旧来型の観光ではなく、コミュニティ形成、地域の産業の振興、文化や歴史の振興といった多様な目的と接点を持つようになってきている。また、グリーンツーリズムやインフラツーリズムなど、体験型の観光を考える場合、典型的な一大観光地・観光施設を持っている自治体だけでなく、幅広く全国の自治体が地域の資源は何なのかを問い直すことが求められている。

その一方で、オーバーツーリズム、観光公害の問題も指摘され、地域が消費されることで住民との軋轢も生まれてしまうことが考えられる中、観光政策の目的・公共性は何なのか、その中における自治体の役割を考える必要があるだろう。

行政の立場としては、観光を手段として捉える、地域づくりを進めるためには、様々な政策分野が連携した総合行政によって実現することが求められる。また住民にとっての観光の意味を考えることも重要である。地域の個性や文化の活性化と継承のためのパートナーとして観光客を位置づけ、地域住民との相互関係の中に公共性を見出していくことが必要であろう。

以上のような問題意識のもと、地域の資源を見つめ直し、磨き上げていくことが必要となると考えられるが、宇都宮市、八戸市それぞれから紹介いただいた事例について、資源の再発見のきっかけや、磨き上げていく中での苦労はどのようなものだったのだろうかを伺いたい。

黒崎：宇都宮は餃子のイメージが強いという事を紹介したが、餃子に着目することとなったきっかけは市職員の研修であった。戦前、宇都宮には陸軍の師団があり、師団が駐屯していた中国から餃子を持ち帰ったことがきっかけで市民が多く消費するようになったとも言われているが、平成2年の若手職員研修の際、ある職員グループが、宇都宮市が餃子の消費量が日本一である事に気が付いた。これをきっかけに餃子会を立ち上げ、各個店が共同で広報・PRをするようになったが、こうした取組みが浸透したのはもともと地域に根付いていたものだったという事が大きい。今も新たなコンテンツを探そうとしているが、本当に地域に根差したものの、オーセンティックなものでなければ難しい。

加賀：館鼻岸壁朝市については、行政としてはここまで観光客に人気が出るコンテンツになるという認識はなかったと思う。むしろ、道路端で開催していた当時は安全上の理由から指導をするという立場でもあった。主催者側は、朝市を観光客に知ってもらいたいという考えもあったと思うが、従来の開催場所では車を止めるスペースがないなど、観光客が訪れにくい状況になっていたため、より広い場所での開催を希望していた。

本来は朝市などを開催することは難しい漁港用地を利用することについて、主催者が漁港の管理者である県と交渉する中で、市としても主催者を後押しし、3月から12月の毎週日曜日限定で朝市に使用することが認められたという経緯がある。主催者の努力で徐々に認知度が高まり、周辺地域だけでなく、県外からも人が訪れるようになった。

朝市の波及効果は非常に大きく、朝市は早いところでは朝3時頃から店が並び始め、人気の商品を手に入れるためには早朝から朝市に行く必要があるため、前日から市内に一泊する、夕食を食べる、朝市で消費するという形で、市内で多くのお金が循環するきっかけとなっている。

行政としては、徐々に認知度が高まる中で、あくまで運営主体は民間事業者であるが、当市を代表する観光資源としてPRを行ったり、朝市を訪れる人のためのトイレなどの環境整備の面で、支援を行っている。

三浦：共通して、地域に根差した文化であるという

事が重要だったと思われる。それを観光資源として磨き上げていく中で、自治体行政はあくまでその引き立て役として、支援をしていくことが重要であろう。

川原：朝市の事例のように、民間事業者が自主的に進めていこうとしているときは、行政はそれをしっかりと位置付ける、公定化する、そのための規制緩和や利便施設の整備など、コミュニケーションを取りながら背中を押していくことが重要だろう。

(2) 観光政策を具現化するための計画のあり方

三浦：観光政策の目的を明確化し、その政策に連なる施策、事業を具現化していく上で、行政計画をどのようにつくっていくかということが二つ目の論点となるだろう。

川原先生の講演の中にもあったが、日本都市センターが実施したアンケート調査によれば、ほとんどの自治体が総合計画、また地方創生総合戦略に観光政策を位置づけているという。また観光に特化した個別計画を作成している自治体も52.5%と過半数になっているが、一方でこれらの行政計画には問題・課題も指摘されている。

総合計画に関しては、内容が総花的になってしまったり、また縦割りであるという課題が指摘され、地方創生総合戦略は交付金獲得のための作っているという批判もある。個別計画の場合は、担当課だけの計画になっており、関係部署との連携が不十分、更には住民や事業者に供給がされていないのではないかと指摘もある。その中で、宇都宮市では3つのまちづくり好循環プロジェクトのひとつとして「ブランド発掘・創造・発信」が位置付けられ、八戸市では5つのまちづくり戦略の中で「魅力づくり戦略」が位置付けられるなど、総合政策の重点戦略として位置づけているという点で共通しているように思われる。

ここでは、総合計画の重点戦略やプロジェクトに位置付けられたことによって、職員として政策を展開していく中で感じる効果、意義は何かという事を伺いたい。また総合計画だけでなく、個別計画を策定することの意味などについて、実感や問題意識も伺いたい。

黒崎：総合計画自体を一般市民や来街者にご覧いた

だく機会はあまり無いため、対外的なPRのためにポケットブルな冊子を作り、そこに総合計画の重点プログラムに入る事項などをまとめ、配布している。これは理解を促進していく上で効果が大きいと感じている。

一方で行政の内部では、宇都宮市では総合計画の実施計画において3年のローリング方式を取っているが、その事業査定において新規事業をつくるにあたって、戦略プロジェクトに位置付けられているかをチェックする項目がある。それにチェックが入った事業は新しい事業を立ち上げやすくなっており、職員としては位置づけが明確になっているものは新しいことにチャレンジする、ポジティブなマインドになるような効果があると感じている。

川原：宇都宮市の事例を伺っていると、連携を促すためのテーマをつくり、時限的な組織からスタートさせるという意味で、政策の進め方が非常に戦略的だと感じるが、このような方法は昔から市役所の中に根付いた文化のようなものがあるのだろうか。

黒崎：新しいものが好き、という文化は江戸時代から宿場町で外から来た人を迎える中で素地があったのかもしれない。また、行政計画において戦略的に新しいコンテンツをつくっていくことを意識し始めたのは、第5次総合計画の時だったのではないか。それ以前、宇都宮市は製造業の街として産業政策に重点を置いていたが、第5次総合計画において新しいコンテンツをつくっていくことにかじを切った。現行の第6次総合計画において、それが徐々に形になりつつあり、新しいことを実証からスタートし、効果が高いものを実装につなげていくという形は、ルーティンとして根付いているのかもしれない。

加賀：宇都宮市のお話と重複するが、事業を進めるうえで市民や事業者理解・協力をお願いする時は、市の最上位の計画である総合計画に位置付けられていることで、説明がしやすくなるということはあると思う。

同様に、行政内部的には総合計画、総合戦略に位置付けられていることで、予算編成にあたって予算の上乗せや新規事業を始めるうえで重要なものとなっている。また現在は第7次の総合計画を策定中だが、総合計画の計画期間5年間の中でその期間は事業の予算を確保する見通しが立つことから、単年

度では成果を出しづらい事業などを複数年の視点で取り組むことができるのはメリットであると感じる。

(3) 観光政策を実施するための行政体制

三浦：総合計画の実効性を担保する一つのポイントとしては、総合計画に書かれた重点戦略やプロジェクトと行政の組織体制が何らかの形でリンクし、推進されていくことだと考えられる。宇都宮市は都市魅力創造課という新しい組織を作ることで、八戸市の場合は観光課の所管を文化スポーツ観光部から商工労働観光部に変えることで、それぞれ総合計画にリンクした組織編成としているように見受けられる。

こうした組織編成のあり方について、それぞれどのように評価しているか、上手くいっている点だけでなく課題に感じる点なども含めて、伺いたい。また、役所は人事異動などがある中で、観光分野では事業者との連携のための人脈形成や、ノウハウの継承などが重要なファクターになると思われるが、継続的な観光政策のためのノウハウの蓄積の仕方などについても、伺いたい。

黒崎：ドラッカーが組織を評価する評価軸は成果だと言い切っているように、私も組織はどんな形をつくったかよりも何をやったか、ということで周囲から評価されるものだと考えている。人事に関しては、人事が発令された日をもって完全に切り替わるのではなく、所属が変わっても一緒になって動いて、人と人をつなぐようなことが、組織の中に蓄積されているように感じている。

加賀：もともとは祭りや歴史・伝統文化を発信して観光誘客を図ってきたため、観光課は文化スポーツ観光部に所属していたが、大きな流れとして、今後の八戸市・八戸圏域の観光はDMOが担っていくという事になり、DMOの設立とともに八戸市の観光業務の大部分（観光プロモーションなど）はDMOに移管された。DMOは、自ら稼ぐ組織であるという特徴があり、何で稼ぐかと言えば観光誘客と物産を強化するという事になる。その流れの中で、市の観光課としても商工団体との連携や東京における企業との接点が重要となることから、商工労働観光部に配置が変わることとなった。

ノウハウの継承については、市役所は3～5年で人事異動がある中で、人脈の形成などが難しい面があったが、DMOが発足したことで、DMOにはプロパーの専属職員がいることから、人脈やノウハウがDMOに蓄積されていくことが期待される。

(4) 観光政策における協働のあり方

三浦：DMOの話題が少し出たが、それを含む連携・協働の議論をしたい。協働という論点において重要となるのは、単なるアウトソーシング、安上がりな下請けとは違うという点だろう。住民や事業者の創意工夫を活かしながら協力して新しい価値を創造していくという点がポイントとなるが、立場や考え方の違いなどもあり、難しい点も多いと思われる。

宇都宮市では、特に大谷地区の取組みにおいて、地域住民と話し合いながら様々な取組みを進めてこられたとのことだが、どのようにアイデアをまとめたり、役割分担をしたりしながら、住民や事業者と協働してきたのかを、伺いたい。

八戸市では、朝市や横丁などは基本的に住民・事業者主体の活動であるが、これが継続的に行われているポイントは何なのか、あるいはDMOとの連携の中で民間の創意工夫を活かすという観点からの効果やメリットはどのようなものがあると感じているか、伺いたい。

黒崎：大谷地区は、かつて観光客が年間120万人も来ていた時代から、陥没事故後は観光客も落ち込み、石産業も衰退してしまったため、地域の方々の自信も失われていたようだった。しかしながら宇都宮市において重要な観光拠点であり、観光関連の団体も残っており、日本遺産に向けたシンポジウムと一緒に企画するなど常に関係は継続してきた。

さらには、自転車ロードレースのジャパンカップにおいて大谷地区周辺がコースとなっているが、沿道にコスモスを植えて盛り上げていただくなど、様々なコンテンツを充実していくなかで協働をしてきたという流れがある。

そうした中で、目指すべき方向性や自分たちの宝、固有の資源が何なのかというイメージがバラバラな部分があったため、それを共有するために行政側では平成30年度に地域振興計画を策定し、民間側は建築家などが地域像を可視化するという動きと

なった。これを共有して進められていることが、よかつたのではないかと感じている。

加賀：横丁のイベントなどは民間事業者が主体性を持って取り組んでいるイベントであり、事業者自身が必要と感じているからこそ、継続して実施できているのだと思う。

中心市街地活性化の拠点である「はっち」には、市の職員の他にイベントを企画する専属コーディネーターが所属している。イベントの企画や事業者とのやりとりなどは、市の職員が行うよりも専門性を持ったコーディネーターが間に入ることで、事業者の信頼も得ながら、新しいイベント・取組みに発展し、継続することができていると感じている。

DMOは、取り組んでいる事業について費用対効果を科学的分析に基づいて評価しており、費用に対して効果が低いと判断したものについては、市から移管した事業でも終了したものもある。行政は事業を終わらせることは苦手な部分があるのに対し、DMOはその事業が本当に稼ぐ地域にしていくなために必要な事業かを分析・評価し、効果のない事業は終了する一方、必要な事業はすぐに実施するという部分は、DMOならではの創意工夫、事業の進め方なのではないかと感じている。

三浦：協働については、改めて地域力が問われているように感じた。成功体験を重ねていくことは重要なポイントであろうし、また住民同士、事業者同士のネットワーク形成と自立的な活動を促すための支援が、自治体行政として重要であろう。

(5) フリーディスカッション

川原：稼ぐ組織としてのDMOがビジネスマインドをもって取り組む一方で、行政は地域・コミュニティの視点での役割が大きいように思われるが、DMOと行政との役割分担はどのようにうまくいっているのだろうか。

加賀：プロモーションの多くはDMOに移管しているが、市としては自治体間の連携や、公共施設、観光地におけるトイレや売店などの管理運営など、公共的な事業・整備を行っている。

川原：観光分野のためのインフラを、観光に特化せず、市民が利用する施設として整備されていることが印象的だった。

加賀：「はっち」や「マチニワ」などは、観光客にも利用していただいているが、普段から市民が利用して、市民が集まって楽しいことをやっている街だという事を、観光客が見て、イメージを持っていたらと考えると考えている。

三浦：広域連携について伺いたい。観光政策で取組む分野・事業は非常に多岐にわたるため、幅広い分野での連携も必要になるうえ、他の自治体と目的意識を共有して事業を作り上げていくことは難しい部分もあるように思われるが、その点での課題や工夫などはあるだろうか？

加賀：八戸圏域連携中枢都市圏では、先ほど紹介した八戸都市圏交流プラザ事業に取り組んでいるが、町、村ごとに違う仕組みで動いている部分もあり、合意形成には単独自治体で行うより時間を要するところがある。いざというときにすぐ合意形成ができるように、普段からのコミュニケーションが重要であると感じている。

黒崎：北関東4市連携として、水戸市、前橋市、高崎市と宇都宮市の連携の枠組みがあり、4市が協働で自転車の200km以上走る競技大会を実施したり、東京におけるプロモーションを共同で行ったりという取組みに、最近着手している。

観光分野の広域連携で課題となるのは、インバウンドへの対応だろう。インバウンドは点（一つの都市）では迎えることは出来ないため、広域で周遊する観光のために連携をしていく必要がある。栃木県内では、藤の花が有名なあしががフラワーパークを有する足利エリアや、日光エリア、那須エリアなどと、インバウンドをテーマにした取組みの情報共有をする場をつくっている。

川原：観光庁が推進している広域観光圏では、DMOがしっかりとしたストーリーを作り、それに共感する事業者がそれぞれに事業をすすめるということがイメージとして示されており、成功している事例もあるが、全国の多くの地域では、このストーリー作りはうまくいっていないようにも見受けられる。宇都宮市と八戸市の話を伺っていると、このような取組みは必ずしも取り組む必要はないようにも思われるが、このあたりの感触を伺いたい。

黒崎：広域観光圏は、無理に取り組むことではないと思っている。まずは各自治体で自分の地域の足元

を固め、氷山を押し上げることが重要ではないか。各地域が自分のコンテンツを磨き上げることで、例えば宇都宮の餃子を食べに来た人が、日光の世界遺産を見に行く、あるいは軽井沢まで足を延ばすといった形で、自然とコンテンツホルダー同士が繋がっていくという事は間違いなくあるだろう。その意味で広域連携は大切だが、特に観光地と思われていないような地域では、自分の地域のコンテンツの磨き上げが先だろう。

加賀：八戸圏域でも八戸市と周辺7町村で観光PRを行っているが、各自治体で地域性、文化も異なり、観光資源として売り出したいものも当然異なってくる。例えば、八戸市であれば水産物や食を売り出したい一方で、近隣の町村ではコロナ禍で人気が高まったアウトドアを売り出したいと考えている。こうした状況で、圏域内の周遊においても一貫したテーマ・ストーリーですべてをカバーすることは難しいと感じている。

川原：八戸圏域ではアンテナショップ的な観光交流プラザ「8Base」を東京に出店していたり、黒崎さんは東京のサテライトオフィスに所属されているが、交流人口の創出などの観点で、東京において活動する組織や拠点がある事はどのような意義があるだろうか。

黒崎：私が今籍を置いている宇都宮サテライトオフィスは、東京の虎ノ門ヒルズにあるCIC Tokyoというスタートアップ企業が集まるイノベーションセンター（シェアオフィス）で活動している。行政組織上は産業政策課に属しており、地元企業と東京の企業をつなげて、稼ぐ力を高めるというビジネスベースの活動が第一目的になっている。2020年にサテライトオフィスが設置されるまで、宇都宮市は東京に50分で来られるため拠点を置いていなかったが、サテライトオフィスを拠点として大学や企業とのミーティングを行うようになり、人と人がつながるハブとして活動していければと考えている。

観光に関係する部分でも、お客さんに近いところで活動するということが重要であると感じている。例えば、自転車のジャパンカップは、栃木県内からの来客が一番多かったが、その次に多かったのは（隣の福島や埼玉ではなく）東京都からの来客であった。プロモーションや協賛に関する活動も、お客さ

んに近いところで行うことが重要だろう。

加賀：八戸市では黒崎さんがおっしゃったような企業誘致などは八戸市東京事務所が担っており、「8Base」は関係人口・交流人口の拡大を目的とした首都圏の交流拠点として設置したものである。先ほど紹介した通り、物を売ったり食事を提供するという一般的なアンテナショップの機能に加えて、八戸圏域の出身者にゲストとして魅力を語ってもらうイベントなどを開催するほか、ふるさと納税の窓口も設置して、その場で申し込んでいただく事も可能になっている。運営は八戸市内の事業者へ委託しており、「8base」の従業員には八戸圏域出身者もいるので、従業員を通じて、八戸圏域の魅力を伝えていただくことも狙っている。

三浦：多岐にわたる論点について、有益なコメントをいただいたと思う。本日の議論が、各自治体のこれからの観光政策について考える一助になれば幸いである。本日はどうもありがとうございました。

（了）