

教育経済委員会・予算決算委員会連合審査会会議録

1. 日 時 令和元年5月23日(木曜日)
午前9時30分～午前11時55分
2. 場 所 委員会室(議場)
3. 出席委員 教育経済委員会
戎屋昭彦 委員長 下井克己 副委員長
徳並伍朗 委員 秋山哲朗 委員
岩本明央 委員 秋枝秀稔 委員
猶野智和 委員
予算決算委員会
竹岡昌治 委員 安富法明 委員
山中佳子 委員 三好睦子 委員
高木法生 委員 岡山隆 委員
杉山武志 委員 末永義美 委員
4. 欠席委員 なし
5. 委員外出席議員
荒山光広 議長
6. 出席した事務局職員
石田淳司 議会事務局長 阿武泰貴 議会事務局係長
篠田真理 議会事務局主任
7. 説明のため出席した者の職氏名
波佐間 敏 副市長 田辺 剛 総務部長
西田良平 観光商工部長 佐々木昭治 財政課長
千々松雅幸 観光総務課長 早田 忍 観光振興課長
8. 会議の次第は次のとおりである。

午前9時30分開会

○委員長（戒屋昭彦君） ただいまより、教育経済委員会及び予算決算委員会との連合審査会を開会いたします。

それでは、議案第45号令和元年度美祢市観光事業特別会計補正予算（第1号）を議題といたします。

そのうち、2款観光振興費・1項振興管理費・1目一般管理費、説明欄014秋吉台・秋芳洞地域観光地再生事業について執行部から説明を求めます。西田観光商工部長。

○観光商工部長（西田良平君） それでは、説明のほうをさせていただきます。

私のほうからは、この事業に至る現状及び背景等について説明をしたのちに、担当課長のほうから、事業内容について説明をさせていただきます。

資料に基づいて説明をさせていただきます。

まず、1ページ目でございます。

このグラフは、秋芳洞の入洞者の約70年間の推移を示したグラフでございます。

委員御承知のとおり、秋芳洞の入洞者数におきましては、昭和50年度の197万人をピークに減少の一途をたどっておりまして、直近の平成30年度には、秋芳洞においては47万6,000人と50万人を割り込み、減少に歯止めがかからない状況となっております。

2ページをごらんください。

これは、美祢市への観光動態調査によります来訪者数と秋芳洞の入洞者の推移のグラフでございます。

ここで見ていただきたいのは、来訪者については増加傾向にございますが、入洞者は、先ほど申し上げましたように減少しております。入洞者の数値の上に、%表示をしておりますところですが、これは、入洞者を美祢市への来訪者で割った数値でございます。

平成22年、約42%であったものが、平成29年では33%まで落ち込んでおります。実質数値でいうと、来訪された方の約100万人の方が一という開きがございます。

ここの調査におきましては、定点調査ということになっておりますので、秋芳洞とその他の観光地っていうところには、個人としてのダブリというところがあるろう

かと思いますが、そこについての実態的な調査ということはありません。あくまで、数値的に単純な見方として約100万人の開きがあるということでございます。

3ページをごらんください。

このグラフにつきましては、今まで申し上げました減少傾向でございますが、これが仮に継続するという前提での予測値を想定いたしまして、それから今後、ハード整備等を計画的に行うためには、今後、令和元年以降、どれだけの入洞者を確保しなければならないかを示したものでございまして、平成30年度以前、グラフの左側は実線で示しております、今までの実績数値の下降線でございます。平成30年度以降を点線で示しております、これが、今後、先ほど申しましたようなハード整備等を行うには、これぐらいの伸び率が必要ではないかというふうな想定グラフとなっております。

グラフの一番下に示しておりますが、①、②という表現で示しておりますが、直近の10年間で平均値を出しますと、年間で約1.4万人減少しているということになっております。

ここで、資料にはちょっとないんですけども、特別会計の金額のことで申し上げますと、平成27年度に累積赤字を解消しまして、平成28年度から基金の積み立てが可能となりまして、基金といたしましては、約3億円の積み立てがなされているところであります。

しかし、黒字額の推移は年々減少しておりまして、10年前の平成21年には、単年度収支として約2億円程度の黒字であったものが、平成29年度では、1億2,000万円まで減少をしております。

これは、グラフに示すとおり、入洞者数に直結しておりまして、過去10年間の減少者数は、先ほど申しました平均1.4万人減少しているということが、大きな要因であるというふうに思っております。

特別会計で運営をしております施設の維持管理費、人件費等、支出に計上する費用は、年間で4億7,000万円程度かかるものでございます。これは、グラフの右側の下のほうになりますが、赤いラインで示しております。

つまり、グラフの赤線で示しておりますこの金額が損益の分岐ラインであるとするならば、このまま入洞者の減少傾向のまま推移いたしますと、令和5年ないし

令和6年に分岐ラインまで減少し、それ以降が単年度収支として赤字になることが予測されます。このことは、それまでに基金を積み立てた額が、それ以降、赤字補填に充当されることとなり、投資的な経費に回していくことが非常に困難な状況に陥ることになるかと思えます。

昨年度、秋吉台地域景観・施設整備基本計画を策定いたしまして、総合的に施設改修の優先順位をつけ、段階的に施設改修を行っていかねばならない状況にあります。また、景観的にも空き家対策を講じる必要があります。

これらの対策には、相当の年月と費用が必要になると思われます。この費用を安定的に確保するためには、減少する入洞者数を食いとめ、さらには増加傾向にしなければ、ハード整備を主とする投資的経費が確保できないと考えております。

先ほど申し上げましたように、基金にまだ余裕があるこの時期に、計画的に対策を講じていかねばなりません。

グラフの上から2番目の赤の四角で示しておりますのが、ハード整備、それからソフト事業を今後安定的に実行するための、ある意味の最低ラインの入洞者というふうに考えております。

グラフで言いますと、表記といたしましては、令和3年のところが48万6,000人、次が49万6,000人というふうに示したラインでございます。

このように、下げ止めから上昇傾向にスライドさせていくための対策ですが、我々が今まで行ってきましたイベントあるいはプロモーションなど観光振興策は、先ほど申し上げました1.4万人の減少ということにおいて、一定の効果があつたと評価すべきなのか、あるいはやり方に問題、あるいは限界があつたのかということになるわけですが、いずれにいたしましても、今までの減少の事実を真摯に受けとめまして、今、いわゆる旧態依然の観光事業というところから、新たな展開を行わなければ改善が見込めないというふうに判断したところであります。

財政面におきましても、交付金が、今、充当できるということもございますので、今回、この再生事業を予算計上させていただいたところでございます。

直近のハード整備等といたしましては、景観整備計画に基づきまして、IoTの関連のインフラ事業であつたりとか、洞内の遊歩道の改修など、直近に迫るハード事業も計画的に実施をしていかねばならないと思っております。

背景等につきましては以上でございまして、次に、課長より再生事業の内容につ

いて説明をいたします。

○委員長（戒屋昭彦君） 早田観光振興課長。

○観光振興課長（早田 忍君） それでは、事業のほうの説明をさせていただきます。

当該事業は、秋芳洞への安定的な入洞者数を確保することで、観光事業特別会計の安定的な経営と秋吉台・秋芳洞地域のにぎわいを創出することで、地域の振興を図るため行うものであります。

資料のほうは5ページのほうをお開きいただけますか。

また、山口市、宇部市を初めとした近隣の市町で構成する、山口ゆめ回廊博覧会実行委員会に本市も参加をしておるところでございます。

これは、各市町が有する多彩な観光資源をアートとして捉え、県内外に広く情報発信し、域内を周遊する「アートでつなぐ7市町」をコンセプトに、域内全体を会場とする周遊博覧会として、令和3年度に開催するものでございます。域内の住民が主体となった観光地域づくりの加速とシビックプライドの醸成を図り、交流人口の拡大を目的に開催するものであります。

本市においては、秋芳洞・秋吉台を中心に取り組みを進めるに当たり、秋芳洞や秋吉台の再ブランディングを行うことで、本市への来訪者数の増加を図るため、本事業を実施するものであります。

また、この山口ゆめ回廊博覧会に関連する事業につきましては、国の地方創生推進交付金が事業費に充当できるため、本再生事業につきましても3,000万円を充当しているものでございます。

それでは、引き続き、事業の内容について説明をさせていただきます。

申しわけございません、4ページのほうにお戻りください。

ページの右半分の上に、業務項目という欄がございます。1項目ずつ説明をさせていただきます。

事業コンサルティング業務でございます。

現在、市で実施している事業を仕分けし、見直し、統合、新設などの整理を行い、秋吉台・秋芳洞地域のコンセプトに基づいた戦略のもと、事業を再構築するというものでございます。

また、この事業の実施に伴う推進組織や体制なども、あわせて検討するものでございます。

次に、全体戦略立案でございます。

秋吉台・秋芳洞地域の観光地全体の構想やコンセプト開発のため、現状の把握、分析を行います。

また、現状把握、分析することで課題を抽出し、その課題を解決するための計画や将来をシミュレーションすることで、短期、中期的な戦略を構築するものでございます。

次に、ブランドデザインコードの開発でございます。

秋吉台・秋芳洞地域の景観づくりにおいて、地域特有の景観と調和を図るための約束事を開発するものでございます。

今後、実施するハード整備において、施設ごとのコンセプトに基づく整備では、この地域で統一されたハード、ソフトへ一貫するデザインコードを検討するものでございます。

次に、マーケティング、インフラ整備とデータ分析、解析でございます。

従来のマーケティングは、消費者や来訪者の購買履歴や予定、あるいはペーパーによるアンケートの聞きとりも主流をなしてきたところでございます。

現在は、通信技術が進歩し、多くの方がスマートフォンを活用し、支払いや各種予約ができ、各個人の嗜好も把握が可能となっているところでございます。

今後は、団体旅行から個人あるいは小人数のグループ旅行が増加するものと考えられます。これらの方は、旅行会社に旅行を依頼するのではなく、自分自身で情報を取得する傾向があります。それらの方が、どのような情報やどのような体験をしているか、情報収集と分析をするための仕組みづくりの導入や、それらで得た情報や他の調査で得た情報を整理体系化するものでございます。

次に、体験メニュー開発でございます。

現在、実施しているツアーを棚卸しながら、ブラッシュアップや統廃合の検討を開発するものでございます。これらの整備により、ツアーの催行率や参加者が増加し、美祢市での滞在時間の延長が図られ、地域の振興やにぎわいが図られるものでございます。

次に、プロモーション業務でございます。

さきに決めましたコンセプトに基づき、短期的プロモーションを行うことで、秋芳洞・秋吉台の来訪者の増加を図ることと、中長期的なプロモーションを検討する

かりません。

とりあえずK P Iを、数字がどのようなお考えなのか。それ、どこまでいったら、インセンティブ制度として1, 0 0 0万円、報償費を払うのか、その辺をお尋ねしたいと思います。

○委員長（戒屋昭彦君） 早田観光振興課長。

○観光振興課長（早田 忍君） 竹岡委員の御質問にお答えします。

まず、K P Iについてでございます。

K P Iにつきましては、業務発注後、業務開始期間から——3月末日までの前年度の入洞者数と、それと、同じく収入の、業務発注以後から3月までの三洞に係る収入部分をK P Iとしているところでございます。

それと、成果報酬についてでございます。成果報酬——済みません。ちょっと成果報酬の質問をもう一度お願いします。

○委員長（戒屋昭彦君） 竹岡委員。

○委員（竹岡昌治君） まず、今、答弁いただいたK P Iは、来年の3月末とおっしゃったんですが、K P Iは中間目標なんですね。だから短期目標じゃないんです。単年度で上がったら、どうのこうのっていう話じゃなくて、K P Iというのは中間目標。山口県の中央連携都市圏ビジョンのK P Iである交流人口1, 7 0 0万人、これ年間ですね——を達成するようになったらということだと思っんですね。

さらに、これを達成したら、また最終目標というものをやるわけなんですね。

だから、どの時点で、どういう数字も上げてないものを、どこまで達成したら、インセンティブ制度を導入しようとしているのかというお尋ねなんです。

○委員長（戒屋昭彦君） 早田観光振興課長。

○観光振興課長（早田 忍君） 竹岡委員の御質問にお答えをいたします。

インセンティブ制度の発動の機会ということでございますが、それにつきましては、発注業務開始から令和3年——翌年度の3月末日までの三洞の収入に関するものを基準として、基準以上の収入があった場合について、インセンティブを発動するというところで現在考えております。

以上でございます。

○委員長（戒屋昭彦君） 竹岡委員。

○委員（竹岡昌治君） これ、やっぱりルールに基づいて、同じことは3回以上聞か

れないということでしょうかね、委員長。

○委員長（戒屋昭彦君） 委員長で判断をします。

○委員（竹岡昌治君） そうですか。かなりやっぱり、これは深く掘り下げていかないといけないと思うんですね。

したがって、きのう私が質問したDMO。まず、DMOの600万の予算で、200万円が人件費で、あと400万円が事業費だとおっしゃったんです。

そのとき質問して、猶野委員長から休憩時間に、質問の意図は何ですかと言われたんです。私は、けたが違うんじゃないかと。DMOに6,000万円の予算を組んだっていうならいいけど、600万ぐらいの予算でDMOやれって言うほうが、まず無理だというふうに思います。

そして、今回、損益分岐点計算がされております。

通常、企業会計でやる損益分岐点計算までされてはおるんですが、分母といいますか、分子といいますか、固定費のところ、これも計算式見ないとちょっとわかりませんが、現状で恐らくやられたと思うんですね。現状の従業者数、いわゆる固定費になるのか。これが、観光客が減ってもそのままになってるのか。

それからもう一つは、これは2ページの表をごらんいただいたら、おわかりだと思うんですね。

美祢市に来られる観光客は、決して減ってないと。27年には、ちょっとぼっと上がってはおりますけど、全体的には、緩やかに右肩下がりになりかけてたのが、上がってるんですね。ですから、22年から比較しますと、20万ぐらい増えているんです。にもかかわらず、洞に入ってるのは減ってると。これは数字が示してるわけでしょうが。

私が申し上げたいのは、なぜ減ったかという分析、その原因をお聞かせいただきたいと思うんですね。その辺がないと、損益分岐点計算も——固定費は27年に来られた——おられた、洞からしますと、22年の当時の従業員数、従事者数と現在がどのように推移しているのか。

それから、単純にコンサルが計算をして、それをうのみじゃなくて、精査しかえられたかどうか、その辺をあわせてお尋ねしたいと思います。

○委員長（戒屋昭彦君） 西田観光商工部長。

○観光商工部長（西田良平君） 竹岡委員の御質問にお答えいたします。

何点かございましたが、まず、損益分岐点のことから申し上げます。

入洞者数の減少に伴って、例えば、従業員数であったりとか、それ以外のところっていうのを、収入に応じて減少というところになされるのか、どうなのかという御質問だったと思いますが。

今、グラフのとおり、横にずっと平行的な線を引いておりますが、今、我々の試算としての分岐点といたしましては、今の約4億5,000万、入洞者数が36万8,000人というところで、それに伴っての諸費用としての減少傾向ということは、今考えておりませんで、最低分岐点として4億5,000万円というところを、一定的なところとして考えているところでございます。

それから、2ページの、150万人に対して——若干の増加傾向に対しての入洞者数の分析ということでございます。

冒頭、私のほうからちょっと説明いたしましたが、概略的な観光客の多様性とか、あるいは団体客は、ある程度、ここ最近は一定的になっておりますが、やはりちょっと減少傾向にあり、一般観光客の多様性に、そういうニーズに応じた観光ツール、もしくは観光振興策がなされていない。

つまり、秋芳洞に対しての魅力っていうところに対して、我々の発信力がなかったというふうな分析といいますか、そういうふうな大まかな考え方っていうところにとどまっております、具体的なデータ数値としてのデータ解析、調査、あるいはそれに対する解析、分析っていうところになされていない状況でございます。

こういったようなところにつきましては、我々のマーケティングっていうところについての能力の、ある意味の限界といいますか、なかなかその辺についての技術力ってところが伴っておりませんので、どういうふうにそれを分析されたかという御質問につきましては、非常にお答えづらいところがございますが、その辺の分析っていうところについては、そういう——冒頭言いましたような大まかな考え方、観光ニーズの動向、意向っていうところによるものであるということのお答えしか、申しわけございませんができない状況にあります。

こういったようなものにつきましては、しっかりとした数値的なデータ解析等を行うための再生事業というふうに考えているところでございます。

それから、一番最初のちょっと質問の中で、KPIの設定ということについてちょっと申し上げますと、最終的にグラフでお示ししておりますとおり、約10年間

の長期的な入洞者数の展望というところにつきましては、ある程度計算をしております。これが、いわゆる最終——現段階での、ある意味の最終的な到達点というところで考えております。その中間的なところ、委員おっしゃいましたとおり、いわゆる中間的な目標値ということのK P Iということになります。

今回、インセンティブにつきましてはK P I、中間的なところに対して、我々が目標値を定めております。

グラフでいいますと、横ばいということになります。対前年比の下げどめを、まず横ばいでキープしようというところを、K P Iの目標として設定しているところでございます。

このK P Iにつきまして、それ以上の入洞者数、それに伴う歳入の部分につきまして、インセンティブの発動ということで考えております。

以上です。

○委員長（戒屋昭彦君） 西田部長、もう一つ、損益分岐点が今一定って書いてある、以前の時と現在で、かかわった人間がどの程度に推移してるかって、多分、竹岡委員から質問があったかと思えますけども。

○観光商工部長（西田良平君） 平成21年度に経営改善計画を策定いたしました。その段階で、経費の削減っていうところを大きな目標といたしまして、そこにかかわる人的な経費等を、極力絞り込もうということで絞り込みました。それに伴って、28年度からの黒字ということが達成された——それ以降、単年度収支として黒字を生み始め、累積赤字を28年度に解消しました。

それ以降につきましては、一定で推移をしておりますので、そこに対するアテンドあるいは維持管理費等については、ある一定的に推移をしている状況となっております。

以上です。

○委員長（戒屋昭彦君） 竹岡委員。

○委員（竹岡昌治君） 損益分岐点計算書、するのは御存じだと思うんですね。式は御存じだろうと思うんです。御存じないですか。

ですから、例えば、固定費が下がると分岐点が上がるんですね。そこを私は言ってるわけです。人件費が固定費である以上。

今おっしゃったように、合併当時は、たしかに、人件費が大きかったのは事実で

す。いわゆる観光振興ということでの、かなりの人件費が回ってたのは事実ですが、それがなくなってから黒字に転換したと。これは、今の委員の皆さんも御承知のとおりなんです。

私が申し上げてるのは、1－売上分の変動費分の固定費、これが公式なんですね、分岐点の。その固定費のところを、幾ら利益を出したいといたら、普通、そこに利益を年間1,000万円出したっていったら、1,000万円オンして計算したら、売上目標がきちんと出てくるわけですね。

そこで、私が申し上げたのは、ピークの時代、いわゆる——済みません。2ページやったかね。平成22年の136万人来られて、41.79%と、こういう状態と、現在の150万人以上来られて33%、当然、固定費は下がっておらなくちゃいけない。だけど、今言われたように、ずっと平均してるとおっしゃったんです。

ですから、まず分岐点計算も違うだろうし——違った基準からして、低い基準からして、インセンティブ制度を導入するというのは、極めて危険だと私は思ってるんです。ましてや、昨年度の同期と売り上げが上がったら出すんだと、1,000万円。とんでもない話だと思うんです。

ですから、その辺はもう少しじっくりと、どういうふうな導入の仕方をするかというのを示していただかないと、議会としてはなかなか判断しにくい。

先ほども、なぜ——そういうふうには減少した原因は、とお尋ねしたんですが、余りつかまえていないという言い方だったんですが。

どこかに、洞窟の観光資産化、あるいは棚卸しという——体験メニュー開発の中で、棚卸しという言葉が出ております。これらも極めて、一般会計では聞きなれない言葉だろうと思うんです。

そこで、棚卸しをする。いかなる手法でやられようとしておられるのか、お尋ねをしたいと思います。

○委員長（戎屋昭彦君） 早田観光振興課長。

○観光振興課長（早田 忍君） 竹岡委員の御質問にお答えします。

まず、体験プログラムについての棚卸しの手法ということでございますが、こちらにつきましては、現在、観光協会のほうで、体験プログラム開発事業を実施しております。

それらについて、全体について一度精査を行いながら、不催行のものであったり、

募集人数の少ないものについては、てこ入れを行っていききたいというふうに考えております。

それから、次に、インセンティブについてでございます。

インセンティブについては、目標額を達成した段階で1,000万円を発動するのではなく、目標額以上の2分の1について、業者に成果報酬として支払うものというふうに考えております。

以上でございます。

○委員長（戎屋昭彦君） 竹岡委員。

○委員（竹岡昌治君） 聞いていくと、だんだんインセンティブ制度、お聞きしてたら全くわからないんです、議会。どう執行部が、インセンティブ制度を導入しようとしているのかっていうのもわからないまんまで、1,000万円の予算をいいですよというわけにいかないから聞いてるわけで、納得できれば賛成します。

ですが、今の答弁では、ちょっと納得しかねるなという気はいたします。まだ、議論を深めていきたいと思えます。

今、いみじくも観光協会の体験型メニュー、いわゆる自旅とか俗に言う中で、体験型は盛んに重宝がられております。

しかし、棚卸しを——例えば、これは商品でいいますと、製品なんですよ。商品なんです、早く言えば。これは、どのようなお客さんが、何を求めて——これ4P分析って言って——委員長は専門のほうでしょうから。4P分析って言って、まず製品、流通、価格、プロモーション、この4つを、4P分析をするのが通常のやり方なんです。

今お聞きしたところによると、そういうこともされた経験はないようでございますが、まず棚卸しをする場合、どういう機能やいわゆるブランドイメージを与えているか。あるいは、お客がそういうものに何を求めているのか、これは、分析する必要が私はあると思うんですね。

それから、価格は、幾らならお客さんが買っていただけるのか。それから、幾らなら買っていただいて利益が出る、これを分析するのがプライスですよ。

で、プロモーション、いわゆる販売促進といいますか、いかに知名度を上げていくか、イメージをどうお客さんに伝えるか、広告宣伝活動をどうするか。

さらに、もう一つは流通、チャンネルですね。どういう売り方をしていくのか。

だから、棚卸しをやるということは、こういうことだと私は思ってるんです。答えはなかったんですが。

ただ、私が、きのうからDMOとかねて聞いているのは、例えば、これは島根県にあるんですかね、一般社団法人の山陰インバウンド機構、DMOです、これは。その中で、島根県、それから当然、鳥取県、山口県も入っております。秋芳洞も入っています。秋芳洞のところを見させていただきますと、交通アクセス、JR山陰本線新山口駅からバスで45分と、これしか書いてないんです。こんなことで、山陰がせっかく、今、インバウンドのほうが、集客が高められるという判断から取り組んでおられます。

その中の山口県の中で、唯一出てるのが、角島、元乃隅神社、その次が秋芳洞なんです。3番目になってるんです。こうした中で、アクセスが、たった新山口駅からしか書いてないんです。

私は、こういうことから見ても、非常に分析がされてない。そして、それが適切に実施されてないと、私は思うわけですね。

なぜDMOがと言うと、今回、山口県がきのう締め切りやったんですかね——5月22日ですか。やっぱり、DMOがこうした事業、今回のような事業をDMOが発注してるんです。DMOの仕事なんです、本来。

だから——この事業を僕は反対をしてるわけじゃないですよ、この事業は大事ではあるとは思ってます。思ってますが、今回の、普通やる仕様書としては、極めてずさんなんです。もっともっと、執行部のお考えを、きちんと入れ込んで実施されない。

それから、ましてやインセンティブ制度も、何の事情で——自力じゃなくて他力かもしれませんが、最近、元乃隅神社、それから山陰の道の駅センザキッチンですか、そういうものができたために、美祢インターから、今まで東に向いて走っていた車が、土日は西に向いてるんですよ。この316を上がってるんですよ。そうしますと、おふく道の駅は、何もしなくても通過人口が増えてくるわけです。

それでも——いいですか、今の状態ならば、そうした何かが起きてやっても、インセンティブ制度で、先ほど、今、利益の2分の1とおっしゃったんですか、何かこう払うんだと。

ですから、その辺をもう少し我々にきちんと御説明をいただいて、納得の上で、

我々賛成したいと思うんですが、今の段階では、まだまだ議論が足りませんので、また、私も1人でしゃべったらいけませんから、ほかの方に質問もあろうと思いますので、これでちょっと一旦終わりたいとは思いますが。

私自身としては、DMOが、むしろ観光協会に任すならば、これは本来、DMOをお願いする相手にさせる仕事だと私は思いますが、いかがなんでしょうか。

○委員長（戎屋昭彦君） 西田観光商工部長。

○観光商工部長（西田良平君） 竹岡委員の御質問にお答えいたします。

我々は、この再生事業におきましては、大まかな骨格、あるいはそういうことに基づいての、これから仕様書の作成ということになってまいります。

それから、発注方法ということも一つあるかと思えます。

まず、仕様書につきましては、我々のこういったような、今、竹岡委員言われたところ、まさに観光客の動態、意向、それから望むところ、そういったような調査も含めまして、我々にそのノウハウがないということ。

それから、その次にあります、プロモーション部分におきましても、その情報発信ツールっていうところについては、旧態依然のままの状態で行っていたところ、そういったような、いわゆる竹岡委員のほうでは、物を売るというスタンスの部分については、そういう分析等から発信するということも言われましたとおりでございます。我々といたしましては、秋芳洞を売っていかないといけないという立場でございます。

しかしながら、今申しましたように、そういったようなものが、どうしても旧態依然から脱却なし得ていないというところがございます。こういったようなところを、ある種専門的な技術力、専門のところ、ある程度委ね、それを我々として、しっかり自分たちの身につけた中で、自走できるような形を想定をしているところでございます。

そういったような中で、一つには、一番近いところでいえば観光協会というところがあるかと思えます。

今、DMOにつきましても、観光協会のほうに、DMO構築をお願いをしているところとなっております。

この再生事業につきましては、一つには、必ずしも——例えば、そういう専門的な業者さんというふうに限ってるところはございませんので、これは一般公募によ

って、プロポーザルで業者を決定しようというふうに考えております。

そこに、応募というところにつきましては、自分たちが、これができるというふうに判断された団体、あるいは業者が応募をされるというふうに思います。そういったようなところの仕様書づくりっていうところ、広く公募ができるような形の部分に持っていきたいというふうには思っております。

済みません。どうしても、ちょっと後追いになってしまうんですけども、竹岡委員が言われました、ものを売るとは、こういうふうな流れからいくんだというふうな御指摘がございました。

我々は、この再生事業に至るところとしましては、昨年度、景観・施設整備基本計画を策定をいたしまして、これは、単にハード整備ではなくて、ソフト的な要素も十分に踏まえたものの、あの地域を考えていこうというようなところで、先ほど、棚卸しという話にもちょっとかかわってくるんですけども、観光クラスターということで、六つのパターンといいますか、いわゆる定番、名所を周遊する、自然を満喫する、あるいは文化・体験・学習志向、リフレッシュ志向、アクティブ志向、自由気まま志向というような形のを、アンケート等によって分析まではいたしました。

それから、秋芳洞というところで、竹岡委員のほうで、山陰のことを事例に挙げられました。我々といたしましては、全国ネット的なところとして、知床、ニセコ、阿蘇、それから鳥取砂丘、黒部溪谷、こういったようなところと知名度等の比較をいたしました。

そうしたところ、知名度等につきましては、秋芳洞が75.5%ということで、逆に言えば、日本全国の国民の皆様から言えば、25%の方が秋吉台、秋芳洞という名前すら知らないというふうなことも分析的にはわかっております。

こういったような観光志向と認知度というところの両面から考えて、それをいかに発信していくのか、いかにプロモーションをかけていくのかというところにつきまして、この再生事業の中で、しっかりとプロモーション活動を行っていききたいというふうに思っているところでございます。

あと、インバウンド対策というところも触れられました。インバウンド、大変、今伸びておるところでございます。

このインバウンド対策につきましては、観光協会のほうで積極的な動きをされて

おります。まさしくDMOの中でも、インバウンドを、ある意味主とした対策——データ分析対策等も行っていただければというふうに思っているところでございます。

ここを伸ばすっていうところで、我々行政として見れば、一方ではインバウンドとしてのインフラ整備、こういったようなところも行っていこうというふうに考えているところでございます。

以上です。

○委員長（戎屋昭彦君） 竹岡委員。

○委員（竹岡昌治君） ちょっと最後でと思ったんですが、なぜ私が、DMOの予算600万円では大変ですよと言ってるかっていうと、官公庁が求めている、日本版のDMOの登録制度における具体的な登録要件っていうのは御存じですか——御存じだと思うんですね。

これを御存じで、なぜこれを別枠でやられるのか、ちょっと私にはわかりません。だったら、観光協会にDMOを頼まないほうがいいと思いますよ。もう、あわせて、よその人に頼まれたほうがいいと思います。

なぜかっていうと、DMOは5つの要件を求めているんです。

一つは、DMOを中心として、観光地づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成と書いてあるんです。これ、地元の者でないとできませんよね。DMOの意思決定に関与できる立場で、行政や幅広い分野の関係団体の代表者が参画すると。あるいはDMO内に、行政や関係団体をメンバーとする委員会等を設置する。いっぱい書かれております。1番目は、そういうふうに観光地域づくり、これをみんなで行きましょうというのが1点。

2点目は、データの継続的な収集、戦略の策定、KPIの設定、PDCAサイクルの確立、これはもう当たり前ですよ。

ですから、各種データの継続的な収集、分析、その上で、データに基づく明確なコンセプトを持った戦略の策定、そしてKPIの設定、さらにPDCAサイクルの確立、これは当たり前です。これを求められております。

3番目が、関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整、仕組みづくり、プロモーション、いわゆるマーケティングプロモーションをやることで、地域全体が潤うというのが大きな目的なんですね。

地域社会とのコミュニケーション、地域の観光関連事業者への業務支援を通じた多様な関係者との戦略の共有、地域が観光客に提供するサービスを維持・向上・評価する仕組みや体制の構築、あるいは地域一体となった戦略に基づく一元的な情報発信、プロモーション。今回の事業は、全てDMOの中なんです。そして、日本版のDMOの組織、これが法人格を取得って書いてあるんです。

先ほどありました、山陰のインバンド機構も、社団法人ということで法人格を持っておりますね。意思決定の仕組みの構築、あるいはデータ収集、分析等の専門人材が、DMO専従で最低1名おること、こういう条件がつけられております。これを600万円で——まだきのうの話では、玄関に入るだけだとおっしゃったんです。ですが、私はけたが違うと、本当にやろうとするならばですよ。

それからもう一つ、最後に、5番は、安定的な運営資金の確保。

私が、これいつか言って、笑われたことがあります。於福の温泉も入湯税とったらと。入湯税は地方税ですよ。そうした財源をどう求めていくのか。あるいは収益事業をどうするのか。あるいは、行政からの補助金委託事業等をどういうふうにするのか。これによって、自律的——律が違うんですね、律するです。継続的に活動するための安定的な運営資金の確保の見通し、この五つが条件なんです。

ですから、私がきのうからDMOについて盛んに言ってるのは、今回の事業は、むしろこの中に含まれてる一部しかない、私は見てるんです。

ですから、事業には反対はしないと。ただし、手法において、もう少し考えていただきたいなど、もう少し議論を深めていきたいなと思います。

それからもう一つ、4ページにある、再生事業の概要の中の、課題解決テーマ、「若年層を核とした認知率の向上」と書いてあります。

若年層って言ったら、20代、30代。40代は若年には入りませんが、二十、三十だろうと思うんですが。一番人口の少ないところをターゲットにしようと。商売はターゲットを間違ったら成功しません。だから私は、今、山陰のインバウンドの話をしました。

3月の終わりだったですかね。私、山梨県の富士吉田市ですか、あれは「はっかい」と読むのかどうか知りません。弁天池の大型みたいな所なんです。そこにまいりました。

全く——あれ、日本人来てるのかな。富士山が見えるところなんです、裏富士

が。もう外国人ばかりです。それも、甲高い声で話すような人たちじゃないです。恐らくアメリカ、欧米のほうからだと思います。そうした人たちがほとんど。欧米だけで80とか90%のような状態なんです。これはすごいなとは思いました。

ですから、そこはきっちり、そういう人たちをターゲットにしてやっておられます。

秋芳洞も一緒だと思うんですよ。秋芳洞というのは、外国人が発声しにくいんですね。「しゅうほう」ならできるんですけど、「あきよし」はしにくいんですが、それはちょっと置いて、ターゲットを間違わない。その辺をあわせてお尋ねをして終わりたいと思います。

○委員長（戎屋昭彦君） ここで、暫時休憩いたします。

午前10時30分休憩

午前11時05分再開

○委員長（戎屋昭彦君） 休憩前に続き、会議を開きます。早田観光振興課長。

○観光振興課長（早田 忍君） 先ほど、竹岡委員のほうから質問がございました、若年層を核とした認知率の向上について御回答のほうしてまいります。

秋吉台地域景観・施設整備計画において調査を行っております居住エリアは、首都圏が秋吉台・秋吉洞地域の非認知率、非認知の割合でございます。

首都圏域では、約58%の方が秋吉台・秋芳洞地域を御存じではないという結果が出ており、また性別においては20代、30代の女性が、約40%の方が認知をされておらないというような結果が出ております。

しかしながら、若年層は、SNS等の情報発信力に大きな力を持っておる関係で、情報拡散が今後期待できるために、若年層の認知率の向上ということで、テーマとしておるところでございます。

以上でございます。

○委員長（戎屋昭彦君） 西田観光商工部長。

○観光商工部長（西田良平君） 竹岡委員のほうから、今の質問等も含め、DMOの関係、さまざま御質問をいただきました。

その質問、内容等につきまして、しっかりと受けとめまして、非常に参考に、我々の認知しておりませんところの質問という形でも、ある程度理解といたしますか、

参考にさせていただきますので、そのことにつきましては、しっかりと受けとめまして、発注に関してのこと、あるいはこの事業の振興、あるいは運用、その辺も含めまして、これからしっかりと、執行部内でも検討をさせていただきますして、そして、ある程度のこと固まりましたときには、また、議会のほうにもお示しをしていきたいというふうに思います。

以上です。

○委員長（戎屋昭彦君） よろしいですか。その他質疑はございませんか。猶野委員。

○委員（猶野智和君） きょう、冒頭から割と高度なお話で、深くお話が進んでると思うんですが、私のほうからは、もう少し導入部分というところの根本的な質問をちょっとさせていただきたいと思っています。

入洞者数がどんどん減ってきて、この秋吉台・秋芳洞エリアに観光客が、昔に比べてどんどん減ってきているというのは、美祢市が長年、ここ最近ずっと抱える問題点ということで、そのあたりはもう皆さん、御認識されているとっております。

私が以前、教育経済委員会のほうでも申しましたが、ここ最近の秋芳洞というのは、もう大ざっぱに言うと、年間5億円の収入があって、経費が、これも大ざっぱに言うと4億円ぐらいの経費をかけて、差し引き1億円ぐらいが純利益で上がってきているというのが近年続いているもので、ただし、去年は50万人、入洞者数を切るということで、やはり右肩下がりになってきていると。このままでは、近い将来、単独赤字事業になってしまうのではないかとこのを以前申しましたが、執行部のほうも、やはり、同じような危機感を持ったデータということで、今回、根本的なてこ入れを考えられたのだとっております。

根本的なてこ入れということで、いろいろ今回出されているんですが、先ほど申しましたように、今、てこ入れが必要だという部分では、皆さん同意されるということで、重要なことだと思ってるんですが、その、今回出された提案の部分で、議会から見ると、要所要所ちょっとよくわからない部分があると思います。そこが幾つか見られるので、今回、連合審査という形になったのだとっております。

そのわからない部分というところを、ちょっと幾つか質問させていただきたいと思うんですが。

今回、6,000万円という予算がつくのは、これは、あくまでも令和元年度の予算ということで、インセンティブを足せば7,000万円というものが、この

1年間に使われるわけですが。

先ほどの質問を聞いてみると——質問といいますか、説明を聞いてみますと、大きな計画のための計画という部分しかわからなくて、最終的な目標は、入洞者数を下げ止めて、右肩上がりに戻していくというのはわかるんですが、最後の目標と最初の計画という部分はわかるんですが、この間が、すぼんと説明の部分で抜けているので、多分、これは1年間で終わらない事業だろうなというのは感じています。

ならば、この1年間で終わらないものが、一体どのぐらいの期間続くのか。最終的には、どのぐらいの規模の予算を考えてらっしゃるのか、そのあたりの部分がないので、はっきり言えば全体像がわからない、この事業の。

7,000万円というのは、かなり大きな数字ですね、一般の方、我々から考えると。しかし、これがずっと継続していけば、どのぐらい、一体、この事業にかかわっていくのかがわからない段階で、その導入部分の予算に賛成してくれと言われても、なかなか難しいところがありますので、そのあたり、我々に全体像がわかるような、先ほどの期間、総額あたりの御説明をちょっとお願いしたいと思えます。

○委員長（戒屋昭彦君） 早田観光振興課長。

○観光振興課長（早田 忍君） 猶野委員の御質問にお答えをします。

今回、提案をさせていただきました予算につきましては、委員御指摘のとおり、計画の計画ということでございます。

今年度実施を進めます業務の中において、今後の事業内容やどの程度下げ止めをする——事業内容の期間、あるいは、それに伴う事業費などについては検討してまいりたいというふうに思っております。

また、入洞者の下げ止めから穏やかな増加に転じるように、専門的な見地から、総合的なプロモーターをお願いをしまして、先ほど申しましたように、また再検討してまいりたいというふうに思っております。

以上でございます。

○委員長（戒屋昭彦君） 西田観光商工部長。

○観光商工部長（西田良平君） 若干、補足説明をさせていただきます。

猶野委員言われるように、これから先っていうことで、この事業が継続的に行われるのかどうなのかっていうところの御質問だと思います。

私どものほうで考えておりますところは、今、課長が申しあげましたとおり、今年度、これから先、どういうふうに入洞者を改善していくのかっていうところについての、まず大きなところで、何を行っていくのかということ、しっかりと今年度で検討する。

一部、先ほどK P Iのお話も出ましたように、まずは、下げ止めを防いでいくということで、一部、プロモーション関係も行っていきたいというふうに思っております。

この事業の中の一部として、その部分につきましては、下げ止めについては、景観・施設整備計画の中での、ある程度、データを分析したものによって、プロモーションをかけていくっていうところも一部含まれております。

しかしながら、大半におきましては、今後、どういうふうに右肩上がりに持っていくかっていうところを、しっかりと、まずは今年度考えていこう。その中に、何を、どういったようなことを、どれだけの期間をかけて、それは、どれぐらいのお金を要することなのかっていうところについての、ある意味のロードマップというところを、しっかりと策定をしていきたいというふうに思っております。

それは、最終的に、ずっと業務委託という形でこれをやっていくっていうところも、当然お金もかかってくることで、いずれは我々、あるいは観光協会も含めてなんですけども、こういったようなノウハウをしっかりと、この事業の中で習得をして、そして、そういうふうなマーケティング、あるいはプロモーション関係という、総合的に物を売っていくっていうノウハウを、しっかりと、その中で我々として勉強し、そして、自走していくっていうところに行き着いていきたいというふうに思っております。それには、何年かかるのかっていうところでは、

今、私どもの担当部局としては、委員言われたように、1年間、この事業だけでそれをなし得るのは、なかなか難しいところがあるとは思っております。

ただ、先ほど言ったような、どれぐらいの期間とか、どれぐらいのお金がかかるかっていうことについて、まだ、我々としてもお示しができる状態にはありませんので、それにつきましても、この事業の中でしっかりとロードマップを作成し、お示しをして、それは、やがては予算化ということになりますので、そういったようなところも含めましては、議会のほうにも報告をさせていただければなというふうに思います。

結果から言いますと、何年かかかってるかっていうところの明確なお答えは、今の段階ではちょっと難しいところもあります。

以上です。

○委員長（戒屋昭彦君） 猶野委員。

○委員（猶野智和君） 事業は継続していくだろうが、全体像は、まだ誰もわからないということの状態ということですね。

本来、大きな予算がつくのですから、こういうことに大きな予算がついて、私たち議員が全体像を把握するので、予算的なもので、よく債務負担行為というのが出されて、全体像を何となく感じることができるんですが、今回そういうものもない。これが出てこなかった理由というのは、今まだ、今後また、どうしても、この1年間かけて考えるから、そのあたりがどうしても出せないということだと、今の答弁を聞いて感じました。

逆に言うと、ある程度この計画の計画が進んでいけば、従来の、本来のあり方である債務負担行為等出されて、事業の全貌を、多分出されてこられるとは思いますが。

なかなか、そうですね——ここで、先ほどのお話の中で、観光協会の関係ですとか、DMOのこととかいろいろ、もしかすると、この1年間の契約の中でいろいろ、そのあたりも統合していくことになるのかもしれませんが、この一般公募の、どこの業者さんが今回受けていくかも、一応、今回の説明の中では、まだ決まっていないということですので、ここの全体像がわからないうちで、もう少しちょっと、今の説明の中で言うと、我々が判断しやすい説明が揃ってから、少し出されたほうがいいのかというのが、私の今の率直な考えです。

今のまんまだと、どこに出すかもわからないで、インセンティブについても、なかなか——先ほどちょっとお話聞くと、多分、この事業が始まるのが、多分、ことしの後半ぐらいから3月末ぐらいの間ということなので、半年ぐらいの、多分、実績でのインセンティブになると思います。

それが、我々の秋吉台・秋芳洞関係ではシーズンオフになりますので、その間に出てくる数字でインセンティブがつくってというのもどうかと思うところもありますので、本来なら、5月の連休とか夏休みのあたりが一番のところなのに、後半の秋冬でインセンティブがつくというのも、という思いもありますので、このあたり、

少し事業の御提案のところ、もう少し練って出されるほうが、我々も納得しやすい。

先ほど、冒頭申しましたように、今、てこ入れしなくちゃいけないということは、誰も反対しないと思います。何か今の時期、黒字が出ているうちに、何かてこ入れしなくちゃいけない。赤字になってからだと——例えば、今、おふくの道の駅とか、昔大きな黒字出してましたけど、今赤字になって、なかなか再建、自分たちの予算だけではできない。

美祢市から、また投資出したりとか、大きなリストラとか、そういうのをすると、どうしても大変なので、今から、秋芳洞の事業が黒字が出ているうちに、何とか自主的に再建したいという思いがあるというのはわかりますので、そのあたり、我々も何とか応援したいと思いますので、この事業を、もう少しわかりやすく練られたらどうかと思います。そのあたりをどのようにお考えですか。

○委員長（戎屋昭彦君） 西田観光商工部長。

○観光商工部長（西田良平君） まず、1点目でございます。全体像ということでございます。

我々も今回、この再生事業につきましては、初めてのチャレンジといたしますか、試みということでございます。

先ほど申しましたように、どれだけ——我々が自走できる状態になるまで、あるいは右肩上がりになるまでの、安定的な右肩上がりと言えるときまで、どれくらいの日数と費用と事業内容ということについては、やはり、我々の持ち得ているノウハウの中で、今、明確にお示しすることができない状態であります。

ただ、先ほどからちょっと、景観・施設整備計画のお話にちょっと触れておりますが、この事業そのものというのがハード整備等、単純に古いものを新しくすることではなく、そこにソフト的な要素っていうのをしっかり考慮した中で、計画づくりというのを行いました。それで、我々はある意味、気づかされた部分がありました。

というのが、これをやるっていうことについて、いわゆるソフト的にしっかりと戦略を立て、そして、それをしっかりと実行していくところについてやっていかないと、ハード整備すらできなくなるのではなかろうかというふうな御意見をいただきました。

その中で、やはり、こういったようなことをやればっていうふうな、ある意味の御提案はいただいた部分があります。その部分につきましては、最低、やはり数年はかかるのではなかろうかっていうこととか、いわゆるプロモーション関係とかは、こういうこともやればいいんじゃないかというような提案はいただいた部分もありますが、それが、しっかりとした予算的な形としてお示しができる状態には、我々の中でもまだないと思っております。

だから、そこについて、この事業の中で、しっかりとその辺を構築し、我々も当然納得し、議会にもお示しできるような状態に、今年度の中でもっていきたいというふうな思いでございます。

それからKPIを、そうは言っても、ことし設定しているということでございますが、ちょっと改めまして、KPIの我々の今の考え方を、若干答弁させていただきますと、今の状態、横ばいに、来年度キープしたいということでございます。

それを、いわゆる今年度の——ちょっと異論があるかもしれませんが、KPIというか、最終目標のKGIといいますか、一応、単年度でその成果をみていこうという前提でのインセンティブっていう形、いわゆる請け負う業者に対して、モチベーションを持っていただき、さらなる入洞者のアップということも考えていきたいというふうなところからのインセンティブを予算化したものでございます。

インセンティブにつきましては、今の目標数値を、ちょっと例えで申しますと、今、目標数値が、対前年度と同人数ということでございます。例えば、それを目標値として、仮にそれ以上——1万人、仮に増えたとした場合に、今、単純計算で、ちょっと例として申し上げますと、1万人ということは、1,000万円の入洞料が、目標よりも多く上がったということになります。その部分に対しての5割ということで、500万円の成果報酬ということ。

先ほど竹岡委員言われた、簡単に言うと、目標値以上の利益の部分ということになるわけですが、そういったような形で考えております。ただし1,000万円という予算、つまり1,000万円を上限額としております。

例えば、5万人ふえたから、5,000万円の2分の1の2,500万ということではなく、あくまで上限としてみれば1,000万円ということ、人数換算で、逆に言えば2万人ということになります。

これは、ある程度の上限額ということを我々のほうで設定したという一つの理由

には、例えば、請け負った業者さん等がそこに特化をしすぎて、集客力のある一時的なイベントっていうことをやって、そこである程度の人数を稼いで、その分の、単純に上限なしの5割ということで設定した場合に、そちらのほうに傾注するということを防ぎ、つまり、今計画にお示ししておりますように、安定的に我々が自走できるような形っていうことを大きな目標としておりますので、そういうふうな意味でも、成果報酬につきましては上限額を求めたというところがございます。

済みません。長くなりましたが、猶野委員言われましたように、発注時期から考えますと、閑散期ということになります。この閑散期であるが——だからこそ、そこにしっかりと集客できるような形のプロモーションをかけていって、少しでも集客力を上げたいという、わずか半年のことではありますが、一応、そういうふうな考え方でおります。

以上です。

○委員長（戎屋昭彦君） その他質疑ございませんか。岡山委員。

○委員（岡山 隆君） それでは、議案45号令和元年度美祢市観光事業特別会計補正予算、いろいろ皆さんのほうから出ておりますし、また、他の方からも、これから質疑があると思っております。

観光商工部長のほうから、ちょっといろいろ説明もありました。今回、プロポーザルで、これからの観光事業ですね、これをKPI設定ということで、観光収入のアップ、そして入洞者数の、三洞の入洞者数をしっかりとふやしていく。こういった形で、何とかプロポーザルで、何社か競争していただいて、しっかりと収支を改善していく。

今までも三洞の入洞者、ずっとこの10年間を見てみますと、大雨によって——非常に観光客が増えたり、天気がよかったら若干増えて、特に、平成26年のときには大雨で、あの夏の時に、それまで五十二、三万人来ていた者が四、五万人とか減って、48万人になってましたよね。そういったところで、今回の観光の入洞者数というのは、非常に天気に影響される事業であるということも見てとれると思うんですよ。

インセンティブで1,000万とか、いろいろ言われていますけれども、大雨が降ったら、一気に収支悪くなるんですよ。そういったこともちゃんと考えて、私はいかなくちゃならないと思っております。

それで今回は、観光商工部の危機意識で、何とかしていきたい思いというのは伝わるんですよ。わかるんです。そのために、今まで、萌えサミット、花火大会、カルストウォーク、さまざまなイベントをされてきて、それが観光収入につながるということで、プロポーザルをしなくて、また、観光協会と市で連携しながら、何とかして頑張って努力してきたと思うんです。それで今まで、何とか、10年前から黒字化になってきたわけですよ。だから、そういった面においては、私は、観光商工部のほうは努力はしてきた、このように思っています。

これから、そういった面で、御存じのように、長門の元乃隅神社、そして去年は山口ゆめ花博、こういったさまざまなエンターテインメントが、もう他の市、県ではたくさんあって、割合、美祢市の秋芳洞までなかなか来られなかったという、そういった背景、環境があったということも、私は事実ではなかった。

去年、本当は大雨ではなかったんですけども、そういったアミューズメントパークとか、そういったところに皆さん行かれまして、思ったように来られなくて49万9,000人という、50万人を切ってしまったということですよ。

だから、そういったところの背景があるということで——だからといって、私はすぐさま今後、もう行政として、観光商工部としていろいろやってきたけれども、もう、ちょっと大変だと。そこで、プロポーザルで何とかしていこうっていう、そういった流れになってきたんではないかと思っております。しかし、それはそれで、また検討していかなくちゃならないですけども。

竹岡委員も言われてましたけれども、要するに、DMOの導入が必要って言われましたね。これは要するに、簡単に言うと、秋吉地域における——美祢市全体でも言えるんでしょうけれども、この観光のまちづくりの法人化ですよ。それをしっかりと、もう少しお金をかけて、地元の知恵、またアドバイザーも、当然入れていかなくちゃならないとは思っておりますけれども、そういったところのものを、逆に、していくことが重要であるという指摘でもあったわけですよ。

だから、そういったことの導入も非常に大事ですけど、私は、まずそこに、今、猶野委員も言われたけれども、具体的に見えないということで、もっと具体的にしてくださいよっていうことも御提案ありました。

それも、我々、まだ見えないところも、たくさんこの事業に対してはありますので、まず、やる今回の事業とか、また、DMOか観光まちづくり会社をつくって

く。その辺の執行部のお考えがあるかどうか、その辺が構想がまだ見えてきませんけれども、その前にまず、私はやるべきことがあるんじゃないかと思ったんです。

それは、例えば入洞者数、三洞が減ってきたならば、秋吉台上の環境が、たくさん来られることによって、これは増えてますよね。10年前ぐらいが——平成22年に136万人、29年は150万、かなりふえてきてる。それによって、私は、台上の環境というものが、少し傷んできてるなという思いもあります。

だからこそ、せめて来られた方に、秋芳洞の環境保全をしっかりと守っていくための環境税を、100円でも結構ですよ。100円でもとっていただいて、それによったら、もう一気に、1億5,000万円の収入というのが入ってくる可能性もあるんじゃないですか。

だから、やる前に、そういったこともしっかりと、私は一部を環境保全、私は使っていくことも非常に重要ではないか。このように、まず今回の事業をやる前に、そういったことも考えて実行していくことも大事じゃないかと思っておりますし、さらには、インバウンドを観光協会も進めておりますけれども、インバウンドの導入、SNS、例えばアメリカ人、またヨーロッパ、欧米の方がSNSで、秋吉台の、彼らが体験した本当に感銘した魅力というものを発信していく。そういったところの秋芳洞魅力発見、発信という形で、きちんと観光協会とも連携しながら、そういった発信をしていく。

そして、インバウンドで韓国、中国とか皆キャッシュレスですから、キャッシュレス化も二、三年前からやっていて、インバウンドの対応、本当に遅いなと思うんですよ。だから、まずそういったところをキャッシュレス化にしないと、現金で海外の方しませんよ。

だからそういった、今三つほど大きなこと言いましたけれども、そういった今回の事業をやる前に、そういったまず、その前にやるべきことをきちんと、私は政策として必要じゃないかと思っております。

そういったことで、今後……。

○委員長（戒屋昭彦君） 岡山委員、お話は随分長いけど、質問のほうでやって——前置きは十分、今、現状わかりますので、今回の議題となっているところの部分について御質問、端的にさせていただければと思います。

○委員（岡山 隆君） 皆さんがこれから、さらに質疑を深めるために、そのイント

ロダクションとして、導入として、しっかりとお話をさせていただきました。

ということで、今後、当然、今回のプロポーザル、今後は、まず何社程度を本当に行っていくのか。またそれと、プレミアムじゃないですけど1,000万、こういったところのものも本当にやっていくのかどうか。そして同時に、もしマイナスになったときには、どのような対応をされるのかについてお尋ねします。

○委員長（戎屋昭彦君） 西田観光商工部長。

○観光商工部長（西田良平君） 岡山委員の御質問にお答えいたします。

ちょっと冒頭からのお話の中で、やはり観光客の観光動線といいますか、山口県内を周遊するとき、元乃隅に行って、それからどこに行くとか、そういったようなところで、秋芳洞にいかにか引き込むかっていうところについては、観光客の方の意向に基づく、どういう動きをするかっていうところについては、非常に重要なところだというふうに思っております、その部分につきまして、やはり先ほどから、ちょっと何回も言葉にしておりますが、いわゆる調査、分析、解析、ターゲットの絞り込み、いわゆるマーケティングっていうところにつきましては、ある意味、ぼやとした部分での捉え方というところで我々は動いていた部分があります。

しかしながら、こういったようなところにつきましては、例えばGPSを使って、お客様が——県内に来られた方がどういうふうな動きをしているのか、じゃあそれに対して、うちにとどまっていたかためにはどういう対策が必要なのか、こういったようなところも含めましてのデータ分析、ターゲットの絞り込み等も行っていかなければならないのかなというふうなところを思っております。

それから、DMOにつきましては、先ほど、竹岡委員のほうからも御質問がありましたとおり、そこにつきましては、しっかりと我々として考えて、またお示しをしていきたいというふうに思っております。

それから環境税ということで、大変アイデアっていいですか、施策っていいですか、そこについては、一つあろうかというふうに思います。

我々が今、この事業というところで、観光商工部として考えておりますところにつきましては、やはり秋吉台・秋芳洞の質を上げるブランディングをしていく。こういったようなところに、一旦は傾注をしていきたいというふうに思っております。

これにつきましては、やはり、先ほど課長も言いましたように、個人個人がインフルエンサーである、いわゆるSNSの発信、そういったようなところっていうの

は、非常に我々としては、ただで宣伝していただける。こういったような活用をするためには、やはり秋吉台・秋芳洞というところが、いかにいいところであるかっていうところを、しっかりと訴えていくということが必要なところ。つまり、それがリピーターというところにも、反映していくんではなかろうかなというふうに思っております。

ただ、一方で、秋吉台上の雑木ってということについては、私も何とか、ここの部分というのは、改善していかなければいけない部分ではなかろうかなということは、常々思っているところでございます。

それから、インバウンドに対するキャッシュレス化ということです。これにつきましては、今年度、秋芳洞、このキャッシュレス化というところの実行をいたします。

一方で、市内の事業者のほうにおきましては、商工会、あるいは商工労働課も含めてなんですけども、それに向かって、今、協議実施に向けて進めているという状況でございます。

最後に、御質問二つありました、プロポーザルは何社かということですが、基本的には、仕様書のつくり方にもよると思いますが、なるべく広く間口を開いて、いろんな方から御応募いただくような形、それは、例えば、旅行の専門的なシンクタンク、あるいは広告代理店、あるいは各種団体等、そういったようなところが積極的に参加でき、我々もその審査会におきまして、しっかりといろんな意見の中から、一番最善のものを選択できるような形っていうところに持っていければ、理想であるというふうに思っております。

それから、K P I がマイナスであった場合ということでございますが、この部分につきましては、やはり、我々といたしまして、K P I を定めた以上、そこに向かってしっかりと責任感を持って、そこに行き着くってところがやっぱり必要だと思います。

それには、常にP D C A サイクルということを念頭に置いて、なすべきことをなす、方向修正をする。そういったようなことっていうのは、やっぱり必要ではなかろうかなというふうに思っております。

目標値を定めるというところでありまして、事業を実施したことが成果ではなく、あくまで事業っていうのは、成果に達成するためのツールであるという認識のもと

で、目標値に向かって傾注していきたいというふうに思っております。

以上です。

○委員長（戒屋昭彦君） 岡山委員。

○委員（岡山 隆君） ありがとうございます。いずれにしても、まだまだほかの委員、質問したい方、たくさんおられますけど、私は、今回予算7,000万円、その事業もいろいろ見えないところもあるなど、そういったところの御指摘も、さらに今から出てこようかとは思っております。

それで本当に、これだけのやる事業に値するかどうか、今までの、いろいろ説明を聞いていて、なかなか答弁が不明確なところもあったし、ちょっと私自身も疑問を呈するところもあります。

だからこそ今後、この事業、要するに、一番大きな目的である、観光客が喜ばれるような対応として、そして、市としてもKPI入洞者数、そして楽しんでいける、そののところをするようなところにおいては、私はDMO、しっかりと観光のまちづくりをしていくことが、法人化していくことが私は重要ではないかと思っておりますし、今回はその手前として、この事業として、要するにアドバイザーかなんか、そういった方がKPI、入洞者数を増やして観光客を増やす。そういったところの部分で、私は設定してぐらいいってはいいかなと思いますけれども、ここまでの予算規模についてはどうかなと思っておりますけれども、その辺についてはどうですか。

○委員長（戒屋昭彦君） 早田観光振興課長。

○観光振興課長（早田 忍君） 岡山委員の御質問にお答えします。

予算規模が適正かということでございます。先ほど、部長のほうから説明がありましたとおり、御提案をいただいた中から、本市といたしまして、実施が可能な業務については選定をしておるところでございます。

また、国内の他の自治体において、同様な事例がないかということのを少し調査をしてみたところ、長崎県において、私どもが今現在、実施をしようとしている業務と類似をしている業務がございました。

その業務は、いわゆるブランディングであったり、全体計画の立案であったりというような業務を発注しておる自治体がございました。その金額は、約四千九百万——約5,000万円ということになっておりました。

私どもといたしましては、同様の業務ということで、金額については、おおむね適正ではないかというふうに考えておるところでございます。

以上でございます。

○委員長（戒屋昭彦君） 岡山委員。

○委員（岡山 隆君） その1社だけですか。それとも、ほかに同様の形で成功した例というのはあるのでしょうか、どうでしょうか。

○委員長（戒屋昭彦君） 早田観光振興課長。

○観光振興課長（早田 忍君） 私どもが調査した限りでは、類似の業務ということにおいては、その1団体のみでございました。

以上です。

○委員長（戒屋昭彦君） 岡山委員。

○委員（岡山 隆君） いずれにしても、もう少し資料が議員側に詳しく、もうちょっと親切に御提示していただければいいかなと思っておりますので、まだまだ納得できるところの資料でもないですし、さらに、より明確な資料を提出していただきたいことをお願いして、私の質問を終わります。

○委員長（戒屋昭彦君） 岡山委員、資料請求ですか。

○委員（岡山 隆君） 明確になるような資料があるのであれば出してください。なければいいです。

○委員長（戒屋昭彦君） 安富委員。

○委員（安富法明君） 合同での審査ということであります。

この後、所管の委員会も開催をされるようになっておるといふふうに思いますし――で、かなりの貴重な意見が出ております。

執行部におかれても、やはり公務員でありながら、こういうふうな収益的事業にかかわって、収益が落ちているということですから、やはりその数字っていいですか、経験のある方とかっていうふうな意見は慎重に御配慮いただきながら、また所管の委員会で、しかるべく判断をしていただいた上で、本会議でまた、総務民生の我々として、また、御意見等も申し上げたいというふうに思いますから、一応、それによろしくお取り計らいをお願いしたいというふうに思います。

○委員長（戒屋昭彦君） ちょっと一つ。資料請求、今、先ほど岡山委員からありましたけど、これ、今と違った別の資料か何か提出される――ございますか。岡山委

員。

○委員（岡山 隆君） 私は所管の委員会ではありませんので、ちょっと深く立ち入ったかなと思いますので、あとは所管のほうで資料請求するかどうか、それは所管のほうでやっていただければ結構、このように思っております。

以上です。

○委員長（戒屋昭彦君） わかりました。竹岡委員。

○委員（竹岡昌治君） 私も随分質問をさせていただきました。所管でないんで、特に、ある程度、思いも伝えながら質問をさせていただきました。

今、安富委員から提案がありましたように、私も、これから先は、もう所管の委員会にお任せしたいと思います。

ついては、委員長にお願いでございますけど、やはりこの事業は、もう東京オリンピックも近づいておりますし、緊急を要する案件でもあろうと思いますが、まず、事業そのものについては、私は賛成ではございます。

しかしながら、プロポーザル方式、本事業は、もともと入洞者を増やすことについてのインセンティブ制度になってるんです。

私は、何回も申し上げますが、DMOと同じように、観光関係者とともに、いわゆるマネジメント、マーケティング活動を通して、地域全体の利益をまず向上させる。よって地域を活性化させる。この達成度が本来、インセンティブ制度に当てはまるんじゃないかなという気持ちを持っております。

したがって、プロポーザルは、例えば審査員を含めて、公正公平にやれる方法、それから業者については、仕様書をつくって広く求めるとおっしゃったんで、私はそれでいいと思います。できれば審査委員会の中には、どういう過程でやられたかということも、議会に報告を後日いただいて結構ですが——したがって、プロポーザル方式の確立をきちんとするということ、公正公平に。

それからインセンティブ制度を見直していただきたい。あくまでもこの事業、もともと入洞者を増やすということしか、どうもないようなんですが、事業の目的は、先ほど申し上げました、DMOでもいわれているマネジメント、マーケティング、これの活動を通して、地域全体が利益を向上させ、そして、地域の活性化を図ることに対してのインセンティブ制度というものを一考願いたいということをお願いして、事業については反対ではございませんが、ここでは反対とか、賛成とか

という意見は申し述べられませんので、ぜひ、その点を考慮の上、御議論いただきたいと思います。

○委員長（戒屋昭彦君） 今、竹岡委員のほうからもいろいろとございましたので、今、プロポーザル方式のしっかりした確立、公平公正、それからインセンティブについての見直し等々、今、御意見ございました。

これにつきましては、次回の教育経済委員会のほうで、委員のほうからいろんなことを含めまして、審議して、採決のほうにもっていきたいと思いますので。

それでは、きょう長時間にわたり、いろんな質疑をしていただきまして、ありがとうございました。

この質疑をもとに、のちほど、教育経済委員会の皆さんには再度委員会を開会いたしまして、当議案に対する全体的な質疑をしたのちに、討論、採決をとっていきたいと思いますので、よろしく御協力をお願いいたします。

また、連合審査に協力していただきました予算決算委員会の皆様、本当にありがとうございました。

これにて、連合審査を閉会したいと思います。御審査、御協力、まことにありがとうございました。お疲れ様でございました。

午前11時55分閉会

上会議の顛末を記載し、相違ないことを証するためここに署名する。

令和元年5月23日

教育経済委員長