

令和 5 年 12 月 1 日

嬉野市議会
議長 辻 浩一 様

産業建設常任委員会
委員長 川内 聖二

産業建設常任委員会報告書

令和 5 年第 3 回嬉野市議会定例会において付託された下記事件の調査結果を、嬉野市議会会議規則第 107 条の規定により報告する。

付託事件名 「観光施策について」

【調査理由】

嬉野市は、昨年 9 月に西九州新幹線嬉野温泉駅が開業し、大都市圏と高速交通網で繋がり、これまで以上の交流人口の拡大が予想される。そのような中、同年 3 月には嬉野温泉観光協会が地域 DMO として正式に登録され、嬉野市の観光振興に更なる大きな期待が寄せられる。

そこで、九州管内でも早くから地域 DMO の認定を受け事業に取り組まれている株式会社 SM0 南小国及び一般社団法人由布市まちづくり観光局へ、今後の展開等について調査を行った。

【調査概要】 株式会社 SM0 南小国が取り組まれている事業の活動等紹介を受けた。

【調査日】 令和 5 年 10 月 17 日（火）15 時 00 分～17 時 00 分

【調査場所】 熊本県阿蘇郡南小国町赤馬場 1789-1

【対応者】 株式会社 SM0 南小国 C00（最高執行責任者） 安部 浩二 氏

1. 熊本県阿蘇郡 南小国町の概要

南小国町は、熊本県の阿蘇地方に位置し人口 3,852 人（令和 5 年 5 月末現在）で高齢化率は 40%、面積が 115.86 k m²で農林畜産業と観光業を主産業としている。観光地として代表的な黒川温泉などの温泉地や「熊本緑の百景」第 1 位に選ばれた瀬の本高原がある。主な特産品としては、原木椎茸、まいたけ、大根、ほうれ

ん草、小国杉、温泉で、年間約 100 万人（宿泊 30 万人）が「上質な里山」がコンセプトの黒川温泉を含む温泉地域群に来訪されている。

2. 株式会社 SMO 南小国 とは

株式会社 SMO 南小国は代表取締役が町長で、職員数が 52 人（正職員 29 人、非常勤 23 人）、連携する主な事業者は南小国町商工会を始め 13 社で構成され、現場等の立案を安部 COO（最高執行責任者）が担われている。その中で、SMO は DMO の DESTINATION を里山に置き換えて里山をマネジメント、マーケティングという意味で SMO と名付けられ、「上質な里山」をマーケティングし、次の世代へ繋ぐため、観光で稼ぐ DMO の先を見据えて取り組んで行くことを最初に設計され取り組まれている。

3. 株式会社 SMO 南小国 のビジネススキーム

設立背景として任意団体の観光協会と株式会社「きよらカアサ」という物産館を運営する第 3 セクターを融合させる中間支援組織として立ち上げたのが背景にある。地域の外と中を繋ぐハブ機能として仲介・中心になり取り組むことをコンセプトに平成 30 年 4 月に SMO が創設された。この統合にあたっては、地域の沢山の方々とワークショップを行い意見交換が行われた。

このような中で 地域が持つ根本的な課題の「根っこ」、次に「危機感」、それに対する対応策を「気づき」として地域の中で整理された。

まずは「根っこ」として、人口減少が産業の衰退と里山景観の荒廃をおこし、それが更なる人口減少を引き起こす社会的悪循環を招き危惧する。次に「危機感」として農林畜産業と小売業で、著しい後継者不足を危惧する。そして、一次産業の衰退がもたらす里山の景観が荒廃する危機感が地域の共通の認識として深まった。そこで、危機的な課題だけでなく、他に可能性として何かあるのではないかと「気づき」として話し合いを行なった。温泉地という単純な資源だけでなく、里山の人たちの暮らしや文化を含め、素晴らしい観光資源になるのではないかと（資源の存在）議論し、入込数目的での観光客の最大化でなく観光を手段として活用することで、町の将来を変えることができる（観光の有用性）と意見が出されたが、南小国町は観光の町でありイベント事には慣れている。しかし、黒川温泉でのイベントは一過性のイベントで盛り上がるが、南小国町近郊の地域は疲弊している状況で、アイデアの実現には、専門性の組織や人材が必要ではないか、そして組織が融合しなければと議論された（まちづくりの専門性）。最終的に、まちづくりを行う組織体の構築となり、株式会社 SMO 南小国を立ち上げられた。

4. 株式会社 SMO 南小国 の事業概要

株 SMO 南小国の基本方針として大きく 4 つの事業部に分けられた。

- (1) 「地域商社事業部」 物産館・ふるさと納税・厨房の事業があり、厨房とは以前物産館のレストランを活用して地域の方々向けに賄い事業を行い黒川温

泉の旅館に料理を提供し、地域商社として外から外貨を稼ぐ。(南小国の地域資源を磨くためのアイデアの創出)

(2)「観光事業部」 観光協会の窓口運営、事務局機能運営に人員派遣を行う。また業務委託で業務を受ける観光コンテンツを提供し、機能的には SMO で行う。

(町内における観光業と農林畜産業をはじめとする地場産業の融合)

(3)「デジタルコンテンツ事業部」 地域の中で蓄積されたノウハウを活用して多種の情報発信やデジタルコンテンツを制作し PR する。(里山の暮らしをはじめとする南小国の魅力の発信)

(4)「未来づくり事業部」 関係人口や地域の新規事業を支援する。(地域や業種を超えて、様々な人材の結び付け及び、まちづくりのノウハウを地域に蓄積・浸透)として事業分けを明確に行われた。

5. 株式会社 SMO 南小国 の現状

地域商社事業部での物産館「きよらかアサ」の運営は 2015 年設立当初の顧客数は 59,638 件が、翌年 4 月に発生した熊本地震以降は年々右肩下がりで赤字経営が続き、2017 年には 38,330 件まで下がった。しかし、2018 年 4 月に SMO が参入して 58,600 件まで顧客数を増やした。初めはコストカットからスタートし、社内の就業規則など大きく変えて現場で気づいたことを直ぐに改善できる環境に整えられた。コロナ禍で全国的に観光が弱まった年も徐々に増加し、昨年は 76,800 件まで顧客数を増やされた。10 月現在として昨年とほぼ同数で V 字回復を達成された。

南小国町のふるさと納税業務は SMO の大きな事業であり、2015 年は 1 億円程の寄附が、2018 年に自治体から業務委託を受け、翌年は約 7 億 5 千万円まで寄附額を上げ、10 億円弱で推移、昨年は 10 億 8 千万円程まで寄附増を増やされた。

2019 年に総務省は、ふるさと納税の規制を厳しくしたが、このタイミングで熊本県は、赤牛、馬肉、黒毛和牛、天草鶏を県が認定する共通謝礼品として自治体が扱うことができるように認定し、これを謝礼品と活用して安定的に 10 億円前後の寄附を頂いている。

ふるさと納税に関しては、熊本県内の殆どの自治体がウェブサイトにも丸投げをされているなか、SMO は謝礼品の発掘からコールセンターの運営、ホームページ制作、発送までを町民の方でスタッフ雇用により、南小国町のふるさと納税の全業務をほぼ完結され雇用創出にも貢献されていた。この 2 つの事業が SMO の大きな収益の柱となっている。

次に観光事業部では、観光協会の窓口業務以外に「南小国ドローン手形」として畜産農業組合と協議し、牛が放牧されている国立公園の牧草地を活用してドローンを飛ばして良いエリアを限定解放し、利用料の一部を組合の管理費に入る形にして畜産組合と観光を繋げている。また、年間 2 シーズン解放される「マゼノ溪谷」を活用して、インバウンドの方々向けのアドベンチャートラベルリズムとして提供している。アクティビティな要素が強くあるが、地域の文化と交流ができるような場としてプログラムを制作して、世界的な展示会でも紹介をされ

るなど、南小国の地域資源を活用した観光コンテンツの開発が行われている。

デジタルコンテンツ事業部は、自社で運営する記事を発信するサイト（オウンドメディア SMOMO）で、直近の観光情報を発信する。また、インスタグラムでの情報発信や楽天市場における EC サイトを新設して行うなか、自社内でノウハウコンテンツを蓄積し、それを物産館の独自の EC サイト（きよらカフェ）を展開されている。

最後に未来づくり事業部のコンセプトは「挑戦する人の循環をつくるため、各段階のターゲットに向けた打ち手を実施する」南小国町に多様な人が関わりをつくることで、様々な方に活躍してもらうことを目指す。町へ来る人の関わり度合いによって、交流人口や関係人口的な方々に支援者として町の応援をして頂くように、その方の目的に沿って相談を受け対応を行う。

委員会の意見

南小国町では、少子高齢化による一次産業や故郷の景観の衰退を危惧して、歯止めを掛けるために、まちづくりの組織が必要と地域と行政が一緒になって株式会社 SMO 南小国を立ち上げられた。

設立当初は、物産館の赤字経営からの再建を目的とし別々の組織を融和し業績を上げられた。また、ふるさと納税に関しても町から委託されて、企業努力により寄附額を増やし、それに必要な人手を地域の雇用創出へと繋げ隙間なくあらゆる課題をこなされていたことに驚いた。

全国的にコロナ禍の影響により人手不足が課題となっているが、南小国では観光だけでなく農林業を含め地元産業の人手不足が課題で、働き手側と雇用する側を仲介する窓口業務に取り組み、働き手が 72 名、雇う側は 30 事業所が登録されて地域から頼られる重要な事業所と感じた。COO（最高執行責任者）の安部氏は謙遜しつつ、人口が小さな町だからこそできると話されていたが、地域の課題の解決や被災された方への援助事業の取り組みと、誰ひとり取り残さない形で事業を展開し地域全体に貢献され、信頼を得ているからこそできていると強く感銘を受けた。

当市においても、南小国町と同じように地域の課題が山積している。現在、自動運転の事業や地域のデマンドタクシーの事業などハード面を行政が運行に向けて取り組まれている。ソフト面では官民で和歌山大学観光部と協定し、観光について取り組まれているが、これまで以上に町全体が潤うために、DMO としての観光振興を図り、行政を含め観光と全ての業種の団体を融和させる核となる組織づくりをしながら、専門的な知識をもつリーダー的な人材の発掘を目指して取り組んで行くべきと考える。

付託事件名 「観光施策について」

【調査概要】 一般社団法人 由布市まちづくり観光局の組織の概要説明を伺った。

【調査日】 令和5年10月18日（水） 10時00分～12時00分

【調査場所】 大分県由布市湯布院町川北8-5

【対応者】 観光地域まちづくり法人（地域DMO）

一般社団法人由布市まちづくり観光局事務局長 生野 敬嗣 氏

1. 大分県 由布市の概要

由布市は大分県のほぼ中央に位置する市で、平成17年10月に挾間町・庄内町・湯布院町の3つの町が合併して由布市が誕生した。総人口は32,287人、面積が319.32k㎡で、農林業が高齢化や後継者の減少で生産力の低下が進んでおり、新規就農者や担い手の育成確保が急務となっている。観光では湯布院温泉が知られており、合併後は旧湯布院温泉の考え方等々を上手く活用しながら観光振興に取り組んでいる。

2. 観光振興及び観光まちづくり

観光客数が新型コロナウイルス感染症の拡大により減少したが、徐々に回復傾向を示している。コロナ禍前の過去10年位は安定して、年間約400万人が来訪されていた。

観光での外貨は約140億円で、日帰り客と宿泊客では圧倒的に日帰りが多く、全体の1/4が宿泊である。これは交通のアクセスが良いことと、山を越えたら世界有数の温泉地として発展してきた別府温泉があり、それに昔からやまなみハイウェイで熊本阿蘇方面に繋がっている。また、鉄道や最近では大分自動車道が開通し、福岡圏内から2時間程で繋がり高速道路の整備が大きな要因と挙げられた。

湯布院町は昔から大きな宿泊施設等は殆どなく、一施設15室の小規模の施設が多く、キャパ数を増やす話もあったが、平成2年に旧湯布院町時代に「潤いのあるまちづくり条例」が制定され、町中心部に大きな開発行為をさせない条例制定され基本的に大きな施設は建造できない。

平成17年の市町村合併に伴い3町が由布市となり、合併後の観光振興をどうあるか、総合計画・観光基本計画を進めるなか、観光振興のための組織が必要ではないかと平成25年に観光事務調整会議を設置し、翌年に観光組織準備室を設置された。由布市には以前から7つの観光団体があり、それぞれの事務局等と情報共有や意見交換を行い合併以前から各団体と交流があり、組織作りには十分理解がされていた。当時、国はDMOを進められ、DMOの組織に対して優遇措置ができていたが、合併に伴い新たな組織が必要ということが先であった。これまでの観光振興は民間が中心で行ってきたが、民間だけでは限界があり行政が得意とする分

野とそうでない分野が観光には多岐にあるので、官民で組織を作ろうと2年程かけて、平成28年4月に一般社団法人由布市まちづくり観光局を立ち上げられ、日本DMO候補法人登録も行われた。

市全体の観光振興を図る話が進み「一般社団法人由布市まちづくり観光局」が設立され、由布市の方向性及び考え方として圧倒的に知名度の中で強い「湯布院ブランド」のワイズユース（賢い利用）と地域間相互の連携、協力、補完による「由布ブランド」への昇華を目指し、由布市になっても原点の「住んでよし、訪れてよし」と人と暮らしが織りなす「懐かしき未来」の創造を基本理念に取り組んで進めていくと伺った。

3. 組織体制

事業運営職員数は12名で、専務理事（法人職員）が1名と「観光戦略部門」が4名で、「観光案内部門」が7名と大きく2つに分担している。

組織としての社員は12名で、代表理事2名（副市長、湯布院温泉観光協会長）、専務理事1名（兼務）、理事7名で（各団体より1名ずつ）、監査は1名（由布市の商工観光課長）、顧問1名が市長で、組織全体を進めていく。

賛助会員が7名（7つの団体に所属する事業者が各1名ずつ）加盟している。（湯布院塚原高原観光協会・由布院温泉観光協会・湯平温泉観光協会・庄内町観光協会・はさま由布川溪谷観光協会・由布院温泉旅館組合・湯平温泉旅館組合 以上7つの団体）

4. 観光推進体制の検討

計画の実現に向けて、由布市全体で観光を推進するための段階的な体制整備の歩みを踏まえて5つの観点から体制を拡充する。

(1) 官民の役割分担の明確化

- 官は、企画・統計・施設管理・安全対策等
- 民は、情報発信・広報・販促活動

(2) 広域の観光推進組織と各地域の観光推進組織の役割分担の明確化

- 広域は、主に市場に対応するマーケティングとプロモーション
- 地域は、主に住人主体でのまちづくり、魅力づくり

(3) 各地域における観光協会と旅館組合の役割分担の明確化

- 観光協会は、地域の観光まちづくりの推進
- 旅館組合は、業界団体として地位向上、発展に向けた取り組みの推進

(4) 地域として求められる観光機能の拡充

- 科学的データに基づく市場に対する情報発信及び情報発信に適う付加価値を有する観光商品づくり等

(5) 観光部門を超えた総合性、観光創業産業の視点の強化

- 観光総合産業の視点での取組み（機能を付加）等

役割分担を明確にしながらかり組まれていたが、平成 28 年 4 月の熊本地震の発生で旅館等も大きな被害を受け、毎年のように豪雨が発生し被害に見舞われた。

それにコロナ禍が続き、取り巻く環境は最悪であったが、まち全体で乗り切り、さらに発展を目指されている。

5. 経営理念・ビジョン

経営理念は、私たち由布市まちづくり観光局は、「世界に一つしかない由布市の“未来”と由布市で暮らす人、訪れる人、働く人の心豊かな“暮らし”“出会い”“夢”の実現に貢献します」。ビジョンは、効果的なマーケティングとプロモーションを通じて、地域の世界観を表現し、“由布の市場価値”を高める組織となることを目指します。

基本方針として

- (1) 由布の持続性に資する観光専門機能（マーケティングとプロモーション）を強化する（情報発信機能の強化）。
- (2) 地域内外に対して由布を効果的に発信し、由布の地域イメージを構築する（情報発信内容の充実）。
- (3) 由布での滞在促進に向けた仕組み、仕掛け、場づくりを行う（情報提供、観光案内の拡充）。
- (4) 独立した行動力ある組織として安定的な運営を行う（信頼ある組織運営の確立）。

このように由布市まちづくり観光局は、由布市全体で官民一体の事業を進められている。

委員会の意見

由布市の温泉観光地は嬉野温泉と比べ歴史が浅く 50 年程で、当時は他にはない温泉観光地づくりにアイデアを出し合いイベントを考え実行し「湯布院映画祭」や「湯布院音楽祭」、そして 50 年近く続く「牛喰い絶叫大会」を開催し、湯布院温泉の知名度を上げるためプロモーションを行い PR 活動に努力されたと伺った。

昔の旅行は団体での旅が主流で、歓楽街で賑わう形が多かったが、湯布院には小規模の宿泊施設が主で歓楽街もなく、誰にターゲットを絞るかが大きな課題であった。そこで湯布院温泉は当時としては珍しい個人旅行をする女性客をターゲットにマーケティングが行われた。それは当時の湯布院温泉が生き残る唯一の道だったと伺い、今の湯布院温泉の原点はここから始まったと感じた。その後、コンセプトを高級温泉地としてイメージアップを図り、町全体で九州外の観光客の集客に努力をされた。当時のピンチをチャンスに変えた先人たちの必死の努力が、年間 400 万人を超える観光客が訪れる観光地の礎を創られたことに感銘を受けた。

本市は、昔から長崎街道の宿場町として発展してきた歴史と沢山の文化もある。また、合併後に塩田津の歴史・伝統・文化とこれまでにない観光資源が融合し、

交通機関においても、新たに新幹線駅が開業し交通アクセスも良くなった。今後も更なる観光振興の向上に取り組み、賑わい創出のためにも、あらゆる団体を含めた DMO による組織の一本化を図り、核となる専門的な知識を持つ人材の発掘を行い、現在目標としている関西圏や新たな地へプロモーションやマーケティング等の取り組みの推進が必要と考える。