

# 令和元年白老町議会駅北地区観光ゾーン整備・活性化促進特別委員会会議録

令和元年11月29日（金曜日）

開 会 午後 1時00分

閉 会 午後 2時12分

---

## ○会議に付した事件

1. 観光商業ゾーンの指定管理業務の開始について
2. 民間活力導入事業の経過と今後について
3. 地域DMO本登録に向けた取り組み状況について
4. その他
5. 現地調査（観光商業ゾーン）

---

## ○出席委員（13名）

委員長	広地紀彰君	副委員長	森哲也君
委員	久保一美君	委員	佐藤雄大君
委員	貳又聖規君	委員	西田祐子君
委員	前田博之君	委員	大淵紀夫君
委員	吉谷一孝君	委員	小西秀延君
委員	及川保君	委員	長谷川かおり君
委員	氏家裕治君	議長	松田謙吾君

---

## ○欠席委員（なし）

---

## ○説明のため出席した者の職氏名

町 長	戸田安彦君
副 町 長	古俣博之君
副 町 長	岡村幸男君
企 画 課 長	工藤智寿君
経 済 振 興 課 長	藤澤文一君
アイヌ総合政策課長	三宮賢豊君
経 済 振 興 課 参 事	白杵誠君
経 済 振 興 課 主 幹	菊池拓二君
経 済 振 興 課 主 幹	太田誠君
企 画 課 主 幹	喜尾盛頭君
アイヌ総合政策課主査	八木橋直紀君

---

○職務のため出席した事務局職員

事	務	局	長	高	橋	裕	明	君	
主			査	小	野	寺	修	男	君

---

## ◎開会の宣告

○委員長（広地紀彰君） これより、駅北地区観光商業ゾーン整備・活性化促進特別委員会を開会いたします。町の経済活性化の行く末を占う大切な特別委員会になると思いますので、特に皆様からの闊達なるご意見をお願いいたしたいと思います。

（午後 1時00分）

---

○委員長（広地紀彰君） 本日の委員会の日程等についてであります。

調査事項は、1項目め、観光商業ゾーンの指定管理業務の開始について。2項目め、民活活力導入事業の経過と今後について。3項目め、地域DMO本登録に向けた取り組み状況について。4項目め、その他についてであります。

このことについて、町側から説明を受けて質疑を行います。その後、現地調査を行う予定であります。

よって本日の会議は1日間といたします。ご異議ございませんか。

〔「異議なし」と呼ぶ者あり〕

○委員長（広地紀彰君） ご異議なしと認めます。

それでは、1項目め、観光商業ゾーンの指定管理業務の開始について、町側からの説明を求めます。

岡村副町長。

○副町長（岡村幸男君） 特別委員会の開会に当たりまして、本日の調査事項の概略について、私からご説明をさせていただきます。

調査事項の1点目、観光商業ゾーンの指定管理業務の開始についてであります。今月25日に開催されました11月会議におきまして、指定管理者の指定議案及び関連予算について議決をいただき、指定管理者として正式に一般社団法人白老観光協会が指定され、本日、戸田町長と福田観光協会会長が協定書を取り交わしてございます。いよいよ12月1日から新たに整備した行政整備区域におきまして、来年4月1日の供用開始を目指し開業準備作業を開始することになりましたので、その指定管理料の積算内訳とあわせて指定管理料に対する考え方についてご説明をさせていただきます。

次に、調査事項の2点目、民間活力導入事業の経過と今後についてであります。本事業については、白老駅北観光商業ゾーンへの集客力の向上を図ることを目的として、民間活力の導入を目指し、ことしに入り2度の公募型プロポーザルを実施してきました。結果としては、参入事業者が決定していない現状でございますが、これまで捉えてきた課題を踏まえ、その経過と今後の取り組み方針についてご説明させていただきます。

次に、調査事項の3点目、地域DMO本登録に向けた取り組み状況についてであります。一般社団法人白老観光協会が8月7日に日本版DMOの候補法人として登録されたのを受け、本登録に必要な5要件に対する取り組み状況と進捗状況についてご説明させていただきます。10月の改選後、新たに設置されました本特別委員会においては、これからの白老町の観光振興を図る上で重要な案

件について、協議を進めていく場として認識してございます。引き続きよろしくお願ひいたします。

○委員長（広地紀彰君） 菊池経済振興課主幹。

○経済振興課主幹（菊池拓二君） 本日の調査事項の1点目、観光商業ゾーンの指定管理業務の開始について、資料1をもとに説明させていただきたいと思ひます。先般、11月会議におきまして、指定議案関連予算を議決いただいたところでございますが、指定管理開始時期といたしましては、令和元年12月1日から3年間ということで指定管理業務を開始することになります。観光商業ゾーンの全体の供用開始年月日につきましては、令和2年4月1日の水曜日を予定して、それに向けて開業準備を進めていきたいと考えてございます。

今年度の主な指定管理業務につきましては、供用開始に向けた開業準備作業ということでいろいろ施設の維持管理、ソフト面も含めて準備作業へ着手していただくということでございます。それに伴う指定管理料につきましては、410万9,000円で、内訳を下に記載させていただいております。

今回開業準備に必要な予算内訳といたしましては、新たに必要な人件費、臨時職員2名分、また需要費といたしましては事務清掃用の消耗品、水道光熱費、電灯料等々の需用費でございます。役務費として通信環境整備、フリーWi-Fi等も施設上設置するというところで、それらの経費、委託費といたしましては機械警備及び清掃業務の関連事業、賃借料といたしましては通信機器等のリース料、公課費といたしましては課税対象分の消費税額ということと、最後に一般管理費として需用費の5%を計上し、総体的に410万9,000円でございます。

5番目に、指定管理料に対する考え方でございます。これは開業準備ですが、これからまた1年分の指定管理料の積み上げについての考え方でございます。町は観光商業ゾーン全体の全体的な管理運営費から施設利用見込額と収益部門（自主事業）に係る管理運営費を差し引いた額を、毎年度予算の範囲内において指定管理料としてお支払いをするものでございます。なお、毎年度、指定管理料に剰余金が生じた場合には次年度へ繰り越しすることとし、翌年度の指定管理料の財源といたします。ただし、指定管理者が自己資金で実施する自主事業において収益が生じた場合には、白老町公の施設の指定管理者制度に関する指針に基づき、住民サービス等に還元するよう努めていただく考でございます。

続きまして、資料2でございます。2点目の調査事項、民間活力導入事業の経過と今後についてでございます。これまでの経過といたしましては、昨年11月に策定しました白老駅北観光商業ゾーン基本計画において、民間活力導入区域は、町が整備する観光インフォメーションセンターを核とした行政整備区域と連携を図りつつ、より魅力あるゾーンの構築を図るために、民間事業者による施設整備、必要である飲食・物販・宿泊機能の導入を目指してきたところであります。第1回目、3月27日に開催いたしましたプロポーザル審査委員会において、宿泊施設の提案を行った事業者が審査の結果、事業候補者として決定し、5月に事業協定書の締結を行ってでございますが、9月に入り、事業協定解除に関する申出書が町に対して送付されたことを受け、事業撤退に同意してございます。また、第2回目、8月21日に開催されたプロポーザル審査会においては、物販機能の施設整備を目指し1件の応募がありますが、審査の結果、評価点数が審査基準点に満たなかったことから事業候補者として決定するまでには至らなかった現状でございます。下のほうに図がありますが、

左側は町が北海道の協力をいただいて整備をする行政整備区域、こちらにつきましては後ほど現地調査していただきますが、令和2年4月1日の供用開始を目指し指定管理業務を始めるところでございます。太枠で囲っている右手側は参入事業者が未定で、0.5ヘクタールが民間活力導入区域ということで、引き続き誘致を進めていきたいと思っております。

2ページ目をごらんください。私どもでいろいろな事業者さんに、いろいろと営業活動していく中で課題として捉えている部分につきましては、こちらに4点記載させていただいておりますが、ウポポイに対する認知度が低いということは否めないところでございます。先般11月15日の新聞報道等にもありましたが、認知度がいまだ低いという現状でございます。年間来場者数目標が100万人と設定されておりますけれども、各事業者さんとお話した中ではこの辺が確実に達成されるのか、また、持続的にその100万人の来場を見込むことができるのか、ということが払拭できない現状におきましては、参入するところまでにはなかなか判断が至らないといったお声を多くいただいております。

また、当初から地元事業者さんがテナントとして入るような施設整備を進めるよう、町で営業活動を展開してきているところでございますが、平均的な飲食店のテナント料金につきましては、坪当たり月額1万円程度と聞いております。現在地元業者さんにアンケートを取ったところ5万円くらいなら入れるというお話もいただいております。この辺が施設整備をしたのはいいけれど、その後テナントとして事業者が埋まるのかというようなところも、なかなか払拭できないところもあるということで、残すところ147日です。この中で開業が来年4月でございますので、その状況を見て皆さん判断したいというお声をいただいております。

それら課題を踏まえまして、町といたしましては今後の取り組みとして、集客力の向上を図っていくために、民間活力の導入は必要不可欠だという考えで現在もおりますし、昨年策定しました基本計画に基づいて、引き続き民間活力導入区域の魅力と必要性を町内外の事業者の方々に対して情報発信をしていながら、早期の施設整備実現に努めてまいりたいと思っております。

そのためにも、ウポポイの開業時にはさらなる注目度が上がることが確実であることも踏まえ、逆にこの4月の開業をし、参入を高める、意欲を高める絶好のチャンスと捉えまして、来年度実施予定のロングランイベントのサブ会場として利活用するなど、行政整備区域と一体となった賑わいの場の創出を図って、その民間活力ゾーンが多くの方々がお越しいただけるエリアだということ内外にPRし、広めていきたいと考えているところでございます。

○委員長（広地紀彰君） それでは続きまして、3項目めの地域DMO本登録に向けた取り組み状況について、説明を求めます。

太田経済振興課主幹。

○経済振興課主幹（太田 誠君） 私から、調査項目3、地域DMO本登録に向けた取り組み状況について、資料3に基づいて説明をさせていただきます。

1ページ目、直近の取り組みでございます。令和元年8月7日、冒頭岡村副町長からのごあいさつでも触れさせていただきましたが、一般社団法人白老観光協会が日本版DMO（地域DMO）の候補法人として登録されました。それに基づいて、令和元年9月24日に日本版DMO（地域DMO）

の本登録に向け、一般社団法人白老観光協会の理事及び会員7名によって特別委員会を設置いたしました。本登録に向けて第1回の特別委員会が9月24日に開催され、形成・確立計画について協議いたしました。令和元年10月24日、第2回特別委員会を開催して事業計画、収益事業について協議したところであります。

本登録に向けて、必須の5項目の達成に向けた部分の説明において、今後のスケジュールを説明させていただきたいと思っております。1番目、日本版DMOを中心として観光地域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いうことで、令和2年2月末をめどに、観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成を図るため、仮称ですけれども、白老まちづくりDMO戦略協議会を設置する予定であります。ここの部分について、イメージとしては地域の特産品開発に関する部分で白老町商工会ですとか、ウポポイと連携した事業展開、アイヌ文化の情報発信・文化伝承の部分でアイヌ民族文化財団、白老アイヌ協会等。二次交通の確保・周遊期間の設定という部分で交通事業者。また、食産業の推進、農業・林業プログラム提供という部分で農協さんですとか、漁協さん。地域の食の提供や個別施設の改善という部分で飲食店、宿泊施設。広域観光連携による周遊促進という部分で登別洞爺広域観光圏協議会など。観光地域づくりへの理解を町民にさせていただかなければなりませんので、地域住民もこの協議会に含んでおります。

もちろん、白老町もこちらに入ってさまざまな地域の関係者が主体的に参画した体制を構築し、一般社団法人白老観光協会が中心となって、これから観光地域づくりを効率的に動かしていくためのプロジェクトですとかマネジメントを実施して取り組みの企画立案、スケジュール管理など関係者の合意形成を図りながらターゲティング等の戦略策定ですとか、観光コンテンツの中身の造成ですとか、受け入れ環境の整備を図りながら、地方誘客、旅行消費拡大につなげていく考えでございます。

続きまして、(2)、データの継続的な収集、戦略の策定、KPIの設定、PDCAサイクルの確立ということで、現在、地方創生推進交付金を活用しながら北海道経済部観光局で作成した観光消費による経済波及効果の「見える化」分析ツールを活用して、経済波及効果を算出中でございます。その算出したデータをもとに戦略を策定してプロモーション等の具体的な誘客施策等を実施していくということです。こちらの部分は観光消費の実態です。観光客の属性別の観光入込客ですとか、観光消費単価、総観光消費額、また、各産業の域内調達率ですとか経済波及効果、産業別による観光の経済波及効果が出てきますので、この数値をもとに来年4月24日オープンのウポポイ開設を見据えながら、町内の観光戦略を組み立てていく考えでございます。

続きまして2ページ目、(3)、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、プロモーションの実施でございます。こちらは、(仮称)白老まちづくりDMO戦略協議会が中心となって、地域の多様な関係者間で戦略の共有を行い、地域における取り組みの不足や重複等の調整を行いながら、一元的かつ効率的な情報発信・プロモーションを行っていきます。こちらは、観光客が必要な情報の取得に迷ったり、不便が生じることのないよう、地域全体の調整を行っていければと思っております。

続きまして、(4)、データ収集・分析等の専門人材の確保でございます。各種データの収集・分

析等、マーケティングとプロモーションの責任者として、一般社団法人白老観光協会の千葉事務局長に担っていただく考えであります。千葉事務局長においては、一般社団法人白老観光協会に約30年勤務しておりまして、国内外におけるプロモーション業務を幅広く、多く経験してございますので、こちらの経験を生かしてDMOの本登録はもとより、観光振興にご尽力いただければと考えているところでございます。もう一つ、旅行商品の造成・販売責任者ということで、一般社団法人白老観光協会に8月に前田事務局次長を採用させていただきました。こちらのほうは北海道経済部の協力をいただいた中で採用したわけですが、前田事務局次長においては、百貨店での商品開発販売など、特に商品に関する知識と経験が十分でございます。また、現在インフォメーションでも、物販・商品開発などの業務を担っていただいております。前田事務局次長は旅行業の取り扱い資格も有していることから、今後旅行商品の販売も視野に業務を行っていただいているところでございます。

続きまして、(5)、安定的な運営資金の確保でございます。こちらは、従来説明しているのですが、安定的な収益を図るということで、1つ目、白老駅北観光商業ゾーンの指定管理委託業務、白老駅北観光商業ゾーン収益事業、地域特産品の物販収入ですとか、着地型観光商品ですとか、旅行商品の販売なども視野に入れた部分となっております。もう一つ、ウポポイ大型バス駐車場管理(第1・第2)、第1は50台、第2は38台の駐車が可能となっておりますが、こちらの管理を行っていただくと。それと白老駅舎管理業務ということで、白老駅の観光案内所の管理運営、観光トイレの清掃、自由通路の清掃、それと臨時改札業務ということで、スーパー北斗が停車するということが9月に新聞等々で報道されました。スーパー北斗を利用するJR白老駅利用者の利便性を確保するため、自由通路から乗りかえ跨線橋に直結の臨時改札業務の検討を行っているところでございます。これらの安定的な収益を基に自主自立を果たして、地域DMOの本登録を目指してまいりたいと考えております。

**委員長(広地紀彰君)** ただいま説明がありましたが、質疑がありましたらどうぞ。

5番、西田祐子委員。

**○委員(西田祐子君)** 地域DMOとかいろいろな説明いただいたのですが、私は最初の資料の中で、(仮称)白老まちづくりDMOの戦略協議会を設置するということなのではございますけれども、やはりこの事業を誰がどのように責任を持って白老駅北地区を活性化させていくのかという総責任においては、一般社団法人白老観光協会がいいのかどうか、責任の所在をきちんとしなければいけないのかと思っています。そういう中で町のかかわりもあるのですが、この間も言いましたけれども、町と一般社団法人白老観光協会のその辺をきちんと分けて、どのように考えておられるか、赤字になったときに誰がどのように責任を取られるのか。黒字になったときはいいのだけれど、そのところの責任の所在をきちんとしなければなかなか難しいと思うので、そのためには組織がどうあるべきかということよりも先に、どのようなことをしたいのかということを中心に考えてやっていかないと、収益は上がっていかないのかと思います。ここにいる議員の皆さんはそうだと思うのですが、それなりの事業をしている方々というのは、このようなものをつくって売ったら喜んでもらえるのではないかと、どのようなものをつくったら皆さん喜んで来てくれるのかとか、

観光客にそのようなものを見てほしい、このようなものを買ってほしいというのが先にあって、だからこのような団体が必要だということになってくるのかなと思っているものですから、その辺の事業づくりというのが非常に重要だと思っています。それについてのお考え方を一つ伺いたいと思います。

もう一つは、ことし10月ですか、観光地地域づくりに対する支援メニュー表ということで、観光地域づくり法人や自治体などの取り組みに役立つ各府省庁の支援施策を集約しましたとあって、観光のものを当然役場には周知をしてきていると思うのです。やはり、これだけ国が一生懸命やっているということは、日本の国自体がものづくりの国から観光に完全にシフトしてしまって、私の知っている限りではもう7、8年たちます。釧路方面などは特に阿寒湖を中心にして、そういう意味では自分たちの地域の魅力づくりを一生懸命やっています。ところが私はこの地域DMOを見ている限りでは組織ありきで何をしたいのかがよく見えないと言ったら変な言い方だけれども、そこにすごく不安を感じるのです。やはり行きたいよね、私も行ってよかったからあなたも行かない、となるようなものでなければ成功していかないと思うのです。

ですから、ほかの議員の皆さんはどう思っているのかわからないけれど、私個人の考え方としては、魅力ある事業をどのようにしてつくっていきけるのかというのが一番の関心事なのですけれども、その辺のお考えをお聞かせください。

○委員長（広地紀彰君） 太田経済振興課主幹。

○経済振興課主幹（太田 誠君） 何点かご質問がありました。まず、赤字になった場合の所在でございますが、6月の特別委員会のときにも説明させていただいておりますが、地域DMOは、北海道で登録されているところは何カ所かございます。その中の収支状況を見ると、6月の特別委員会のときにも菊池主幹から説明したかと思うのですが、安定的な収益の確保ということで、本登録されているところは指定管理の料金収入がありますし、もちろん町の補助金もあります。西田委員がおっしゃったとおり、旅行商品の開発や、地域の特産品を磨き上げて付加価値を高めた商品を開発するですとか、服の有名なところと提携を結んでデザイン商品を若者向け、外国人向けなどにして売るといったようなことが行われているというのも実情でございます。白老町としても、ウポポイ開設を見据えて町内の観光事業者、宿泊事業者も、いろいろな事業者もそうですが、いろいろな展開を図っていると捉えております。そういうことで多様な団体と連携を図りながら白老町の観光戦略を組み立てていこうと考えております。赤字ということではなく、多くの集客をウポポイと連携しながら、もちろん周遊の促進も図りながらいろいろな商品売って、地域が稼げる力を構築していければいいと思っております。

○委員長（広地紀彰君） 藤澤経済振興課長。

○経済振興課長（藤澤文一君） 若干補足させていただきたいと思えます。

先ほど、まちと一般社団法人白老観光協会とのかかわり方というところでいいますと、初めに申し上げておきたいのは、申請の段階からそれぞれの自治体と申請者が連携して行いなさいというのが大前提としてございますので、白老町としても単に一般社団法人白老観光協会に丸投げするわけではなく、大いに白老町としてもかかわっていかねばならないというのが1点ございます。そ



れと地域DMOを組織していくに当たって、5つの条件の中に、多様な関係者と連携を図りなさいというところをいうと、この多様な関係者の中に白老町も当然ながら入ってきますし、町内の関係団体といいますと、これは組織化されていませんが、例えば農協さんですとか、漁協さん、商工会さん、いろいろなところが入ってきていろいろな意見を出し合いながら、このDMO自体が、どのように稼いでいくかというアイデアを出していくための戦略会議であると考えておりますので、そういう視点でご理解いただければと思っております。

北海道の観光ビジョンもそうですけれど、やはり国が大きく掲げている観光ビジョンというものもございまして、私どもはそこに向かって、それが基本線にあるなかで北海道は北海道としての観光ビジョンがあり、先ほど太田主幹から説明があったとおり、観光に関する経済効果、こういったものも今後推しはかかっていきたいと考えております。

○委員長（広地紀彰君） 5番、西田祐子委員。

○委員（西田祐子君） 資料3のところ、(2)の戦略の設定、KPIの設定、PDCAサイクルの確立と書いてありますけれども、このKPIは非常に大事な視点と思っています。これができないと、私は商売をやっているものですから、PDCAサイクルよりもむしろKPIのほうが重要だと思っております。これを担ってくださる存在がきちんと組織の中にあるのかどうなのかということがすごく重要だと思うのです。そして、財務や顧客、内部プロセスと組織での学習、この4つをきちんとしていくことによって、それなりの営業、商売をしていく上で利益を上げているわけなのです。これについての責任を持ってきちんとしてくれている人材を確保されているのかどうなのか。ここが私が非常に気になるところです。

本州でもどこでもそうなのですが、成功しているところというのはトップに立つ人の聡明な経営戦略がきちんとあるところが、どのようなところでも成功しているのです。そういう方をきちんと確保できるのかどうなのか、そこのところだけを確認させてください。そして、それによって白老町がどれだけ素晴らしい商品ができるのか。事業ができるのか。そのようなものが決まってくると思うのでそこだけお伺いします。

○委員長（広地紀彰君） 太田経済振興課主幹。

○経済振興課主幹（太田 誠君） KPIについては、今回の経済波及効果での数値をもとに設定していきたいと考えております。KPIの達成という部分も本登録に向けて必須の項目になっております。この部分の責任者ということでいえば、(4)で説明させていただきましたが、各種データの分析・収集等（マーケティング）ということで、一般社団法人白老観光協会の千葉事務局長を考えております。西田委員がおっしゃるとおり、DMOの助成金などで専門人材を派遣という部分もございまして、現段階では千葉事務局長を責任者として本登録に向けて進んでまいりたいと考えております。

○委員長（広地紀彰君） 5番、西田祐子委員。

○委員（西田祐子君） 本当はここで言うべきことではないのかもしれないのかもしれませんが、この責任者を外部から連れてくるというお考えをきちんと持ってほしいと私は思います。千葉事務局長が悪いのではなくて、商売をやる人というのは別な知識、ノウハウがあるのだと私は思うので

す。その辺をぜひお願いしたいと思います。それだけ一言加えさせていただきたいと思います。

○委員長（広地紀彰君） 藤澤経済振興課長。

○経済振興課長（藤澤文一君） 西田委員のご指摘のとおり、観光協会の内部、それから地域DMOの本登録に向けた特別委員会の中でも、まさに今お話のあったような議論がされております。地域DMOの成功事例を見ると、旅行会社から優秀な人材を招聘してくるといった対策を行いながら成功に導いている自治体も数多くございます。私どもとしてもそういった専門人材の招聘というのは、当然大事な部分と思っておりますし、その取りかかりとしてということではございませんが、物販で収益を上げて自走自立していくという観点からは、白老観光協会の次長職として百貨店のバイヤー経験者を招聘して、やはりそういったものというのは素人集団だけではできませんので、物売りのプロにコーディネートしていただかなければならないということで、次長職として採用したのが第一弾としてございます。

今後、考えなければならないのは旅行商品の造成ですとか、ウポポイを見に来ていただいて、それとセット商品で体験メニューをしてもらおうとか、そういう着地型の観光プログラムの造成というのも今後必要になってまいります。ここは必要に応じて、人材確保に向けた財源も工面できるかというところも、そのバランスも図りながら検討はしているというところでご了解いただければと思っております。

○委員長（広地紀彰君） それでは、ほかの委員からの質疑をお受けします。

4番、貳又聖規委員。

○委員（貳又聖規君） この観光商業ゾーン、地域DMOの本登録、これは我がまちの観光の命運を握る大事な取り組みであると認識しております。その中で、資料1の1ページ目、指定管理者の自己資金で実施する自主事業において収益が生じた場合には、公の施設の指定管理者制度に関する指針に基づき、住民サービス等に還元するよう努めることとします、とございます。実際に、これから観光協会が指定管理を受けていろいろな展開をしていく、その中であって、資料飛びますが、資料3の2ページ目でございます。安定的な運営資金の確保、こちらで白老駅北観光商業ゾーンの収益事業として、地域特産品の物販収入、着地型観光商品の物販収入などということがございます。こちらは、本当に観光協会の腕の見せどころだと感じております。

実際に自らが運営する施設において、物販や観光業において収益を上げるというのは、そこにかかわる皆さんのモチベーションにとってもかかわると思うのです。その中で、自ら知恵を絞って企画をしながらお客さんに買っていただいたりするその収益は、自分たちの給料や手当に反映するようなインセンティブ、成功報酬的なもの、これがあることによってさらなるモチベーション、質が高まっていくと私は考えております。ですから、この資料1の1ページに戻りますが、住民サービス等に還元するということは、そういったところにも跳ね返ってくるものなのか、または、観光振興にうまく使っていくのか、今のところはその辺の方向性という意味でお伺いいたします。

それから、観光協会が指定管理を受けることによって、管理運営費をいただくわけでございます。それとともに観光協会の人件費等を賄っている部分、運営費、補助金がございます。その中で今のところ観光協会の職員の人件費は町が賄っているようなことになりましたが、これが行く行くは先ほ

ど私が言った人件費等にも反映していくものになっていくのかどうかということをお伺いします。

それから、最後3点目になりますが、全国の先進事例でいくと私が把握しているところでいきますと石川県羽咋市、ローマ法王に米を献上したということで有名な羽咋市であります。こちらの道の駅はとても成功しております。そして、京都にある唯一の村南山城村です。こちらの道の駅は全国でもすごく集客力があり、先駆的な道の駅として注目されております。この2つの先進事例に共通するのは、白老町に思いを持った、情熱を持った町職員のかかわり、これがとてもポイントになってございます。そのことからこのプロジェクトの中で、町職員のかかわりが私はとても重要だと考えておりますが、その点についてもお伺いします。

○委員長（広地紀彰君） 菊池経済振興課主幹。

○経済振興課主幹（菊池拓二君） 3点ほどご質問があったかと思えます。

1点目でございます、自主事業の収益を住民サービスに還元でございます。指定管理料の今回の積み上げにつきましては、基本的な他の施設ですと多分人件費100%指定管理料で賄っていると捉えておりますけれども、今回この行政財産、観光インフォメーションセンターは、それプラス指定管理者の自主事業によって、より設置目的を高めるために自主事業をしていただくという観点で、人件費が100%指定管理料のみという見立てにはなっておりません。その部分でいきますと、当然収益を上げていただいて自らの自分たちの人件費に、儲けたら儲けた分だけ跳ね返していただくと、そこは努力目標として努力が給料に跳ね返るといってそれは指定管理者のほうで考えていただければいいのかと思っておりますし、そのような仕立てにはなっております。

2点目の管理運営費は2,500万円くらいだったと思えますが、観光協会へ補助金が出ておりますけれども、これも今までは、極端な話、してもしなくても補助金額は変わらなかったと思うのですが、もっと言えば今回この地域DMOを目指す観光協会には、大型バス駐車場だとかもっと収益事業として、ある意味稼ぐ道具を地域DMO候補法人のほうにお渡ししておりますので、そういう部分で自ら給料・人件費を稼いでいただいて、まちの観光振興に還元していただくということで考えております。1点目に戻るのでございますけれども、住民サービスに還元するということになりますと、いろいろな還元の仕方があるのかと思えます。他のまちでは、売り上げたら半分を町へ寄附させているまちもあります。ただこれは中身を聞きますと、稼げば稼いだけ町に持っていかれると、この指定管理者制度からいくと好ましくないやり方になっております。そうでありますとそこは指定管理者の方々も自主性がなくなっていくのだと思うのです。そういう部分でいきますと、あくまでも住民サービスにどういうことで還元するかは、町が決めることではなくて指定管理者が決めることです。いろいろな手法で住民サービスに還元するやり方はあると思えますから、この4カ月で検討していただきまして4月からしていただきたいと考えております。

3点目の羽咋市などの件だと思いますが、私も全国のいろいろなところ、道内も何度か見まして、そこには町職員ですが身分を変えてそこで一生懸命頑張っていました。あのようになりたいと思ったりもしますが、なかなか大変だろうと思っています。いろいろなところへ行きますと必ず町の職員でキーとなる人がいまして、安平もそうでした。安平町へ行きますと安平町の職員が朝から一生懸命働いておりました。そのような部分でいろいろなかかわり方があるのかと思えますので、

私も本格運営、供用開始されるまでもっといろいろなところを見て、どのようなかわり方があるのかを役場の職員として考えて、後方支援していきたいと考えております。

○委員長（広地紀彰君） 4番、貳又聖規委員。

○委員（貳又聖規君） 理解できました。

そこで、私は2週間前に安平町「のD51ステーション、道の駅を見てまいりました。そうすると今寒くなって閑散期でありながらも、とてもお客様がいて駐車場も満杯でございました。子供が遊ぶプラレールをモチーフにしたグレードの高い、追分を再現するようなプラレールを走らせていたり、あるいはキッズコーナーではボランティアの方々がSLにかかわる絵本の読み聞かせなどをしておられました。その中であって私が感じたことは、お金をかけなくてももうまいく集客ができるということで、この地域DMOでは専門人材、千葉事務局長、前田次長のお名前が出ましたけれども、この二人にはうまく仕切っていただかなければならないのですが、私が強調したいのは、駅北の施設は町民皆さんの施設であるということでございます。

ですから、これはこのお二人にということでもなく、白老観光協会ということでもなく、協議会ということでもなく、町の職員も知恵を絞り、かつ町民の皆さんと知恵を絞りながら、これはいくら稼げるというのは未知の世界ですから、それを成功に持っていくのは、いかに知恵を結集しながら町民に愛される施設に持っていくかということだと私は思いますので、そこに向けて議員として私も頑張りたいと思っておりますので、その辺の心意気というか、その部分を確認させてください。

○委員長（広地紀彰君） 岡村副町長。

○副町長（岡村幸男君） 貳又委員はこれまで観光政策にかかわってこられたので、非常に熱い思いも持っていられるということ、今のご質問で私も非常に感じております。

我々が進めなければならない観光政策、これはまち全体を考えながら進めていくということは当然のことですし、一方でウポポイの前面にある駅北観光商業ゾーンをどのような形で、本当に受け皿として、白老のまちで観光振興の核としてどうしたらいいかということは、もちろん町職員としてもしっかりと考えて観光協会と連携して取り組んでいかなければならないという思いであります。

今、進めていく中でも、観光協会の状況というのは決して体制的に万全な体制ではないということとは委員もご承知かと思いますが、そういう中であって町職員がそこにかかわっております。地域DMOをどう動かしていったらいいのかということも含めて、どのような事業が可能なのか、それから、どういうものを扱うと売れるのかということも含めて、さまざまな観点から町職員もあの場所でインフォメーションセンターを設ける以上、どのようなことが必要なのかということを実際に考えています。ですから、4月のオープンまでには町と観光協会、戦略協議会の皆さん、そこと連携しながらしっかりとした取り組みを進めていきたいと考えております。

○委員長（広地紀彰君） それでは、ほかの委員の質疑をお受けします。質疑ございませんか。

8番、大淵紀夫委員。

○委員（大淵紀夫君） 簡単なことで1、2点お尋ねをしたいのですが、1点は駅北地区の補

正予算がこの間通りましたけれども、今後町が投資をしなければならない、お金をつぎ込まなければならないものがあるのかどうか。また、町がしなければならない事業は今回の整備で完結したと考えているのかどうか。この点についてお尋ねしたいと思います。

2点目、ここの民間の事業者参入の部分ですけれども、今の状況で焦ってする必要はないのではないかと。当然、ここにも書いていますように、来年4月の状況を見ているというふうにも見えるのです。実態としてはそうなのではないかと、ざっくりばらんに言えばそのようなことだと思っております。この期に及んで慌てる必要がないわけで、今同僚委員からありましたけれども、やはりきちんとしたものの考え方や観光政策をきちんと確立していく中でこのことを考えないと失敗してしまうのではないかと思いますので、その見通しをどのように持っていらっしゃるのか。もしあれば、この点お伺いしたいと思います。

3点目、確認ですけれども、先ほど観光協会の補助金の話がございました。そのとおりに受けとめ、要するに観光協会が自主性を持ってきちんとした事業運営を行っていただくと。そのためには副町長がおっしゃいましたように、私はやはり人材の強化が必要ではないのかとまだ思っているのですけれども、その考え方を含めて。やはり結果としてここで町がつくった施設を観光協会が使うことによって、観光協会への補助金も減っていくと、そのことが逆に言うところ町民のためになるわけですから、そういう視点をはっきりしてこの問題は取り組んでいくべきではないかと思うのですが、その3点お伺いします。

○委員長（広地紀彰君） 藤澤経済振興課長。

○経済振興課長（藤澤文一君） 3点、ご質問ございました。

1点目の駅北観光商業ゾーンに対する投資は、今後まだ発生するかどうかということでございます。基本的にはこれ以上はないとは考えておりますが、今のアイヌ政策推進交付金を使った中で、駅北の交流広場の場所に子供たちが遊べるような遊具ができるですとか、あるいは賑わい対策としてロングランイベント等で使う備品。そういったものは発生する可能性はあるかと考えておりますけれども、ハード面の部分の大きなところは今後発生しないのかと考えております。

2点目の民間活力導入区域の事業者の参入の件でございます。先ほどの説明の中でもあったとおり、本当に100万人の来場を見届けた中で、ぜひやりたいというような事業者が出ないとも限らないということですので、我々も足しげくいろいろな人脈あるいはダイレクトメールを送ったり、そのような誘致活動をしていかなければならないのかと考えております。私も不動産業をしている友人に個人的に相談して、何がネックになるのかというところでいうと、やはりその100万人の来場に対して、まだ不信感があるのではないかとこのところが1点。もう一つは、ウポポイ内のエントランスですとか歓迎の広場といったところに店舗ができますけれども、私が計算したところでは、その家賃自体が坪単価3,600円くらいだったと思います。相場が坪1万円ということであるので、そこはハードルとしては高いのかというふうに感じている部分はございます。

3点目、観光協会の運営費の補助金でございますが、ご指摘のとおり今までどおり運営費は運営費としてお渡しするというスタンスではなくて、これを自助努力で減らしていくと。なかなか一足飛びでゼロというわけにはもちろんなりません。ここは年を重ねるごとに観光協会が自分たちで稼

いで、この運営費の部分を圧縮していくというのが前提で考えておりますのでご理解いただきたいと思っております。

○委員長（広地紀彰君） 岡村副町長。

○副町長（岡村幸男君） 私から補足をさせていただきます。

1点目の完結なのかこれから投資がないのかという部分で、課長からは一定程度の整備は終わったと、そのような答弁をさせていただきました。これは駅北観光商業ゾーンの基本計画がございしますので、その計画上からいきますと今の答弁になります。ただ、状況的に非常に厳しい状況というのは、民間のゾーンになかなか決まっていけない状況や、今後お客様を誘導するために必要な施設の整備が本当にこれで終わりかというのかというようなことは、引き続いて検討しなければならない事項です。その中で言えば、子供のための大きな遊具が必要ではないかとか、さまざまな検討が必要ですし、民間ゾーンに民間の方とこれからさらに詰めていき、その中でいろいろな条件が出てくることも当然想定されるわけですから、そういう中であってはその条件に沿った整備をするかしないかということも、検討の材料にはなると思います。基本は今の整備はほぼ終わっていますが、今後そのような目標に向けた取り組みを行うかどうかの検討は引き続き必要だろうと考えます。

私、12月3日で退任することになって、この場でそのようなお話を示唆するような形で答弁になりますが、ただ、現状で私が考えている部分としてはそのようなこともありますので、その辺についてはぜひともご理解いただきたいと思っております。

○委員長（広地紀彰君） 臼杵経済振興課参事。

○経済振興課参事（臼杵 誠君） 観光協会の人材の強化というところは、先ほども同じお話ございました。専門人材を外部から招聘してくるというところであれば、先ほどのお話のとおり前田次長が8月に入ったということもございます。外部から人を招聘してくる以外に観光協会の内部自体の職員の知識ですとか、そういったことを向上するというところで、今、観光協会の既存の職員の皆さんも自主的に非常に勉強していると聞いておまして、観光関係の資格にチャレンジしたやに聞いております。また、道庁からの紹介で来年度にインバウンド、外国人の観光客がたくさん来ることを踏まえて、インバウンド対応研修にも参加をしたり、自主事業の特産品のPR、物販の関係でいうと、来年本格オープンする前に札幌駅にあります北海道どさんこプラザの札幌店で実際に実地研修といいますか、店員として入れていただいて、10日から2週間くらいになると思うのですが、現場を学んでくるといったことで、観光協会の職員さん自体のスキルの向上といったことも着々と進んでいると把握しているところです。

○委員長（広地紀彰君） 8番、大淵紀夫委員。

○委員（大淵紀夫君） 基本的には理解しました。私が大切だと思うのは、単にお金を使ったらだめだとそのようなことを言っているのではないのです。要するに町が出した方針・政策、それが財政的な裏づけの後に行われるわけですから、そのような質問が出るのは当たり前なのです。ただ、政策的に不十分な部分、これはやはり変えていかなければだめなのです。何でもかんでもこれだというわけにはいかないわけです。ですから、政策的に町民や議会が納得できる中身でなければだめだということなのです。

白老にまちの子供たちが遊べるような場というのは、基本的にないのです。学校にあるブランコや滑り台しかないような、そういうことを今の母親は望んでいるのではないのです。苫小牧のほうがいいかどうか、駒澤大学の向こうにあるようなあのような公園を望んでいるわけです。ですから、そういうものと駅北が結びつけば私は政策的には一番、町民も喜ぶ、来た人も喜ぶというそういう考え方、政策とはそういうことだと思うのです。そこを職員の皆さんが知恵を出して、そこを実現していくという予算について、議会が反対するかといったらそのようなことにはならないのです。その政策の構築をどのようにするか。お金をかけるとはそういうことなのです。町民がみんな、竹浦や虎杖浜のお母さんたちが子供を連れて遊びに来られれば最高です。そういう関連施設を加えるわけですから、先ほどあった道の駅でもみんなそうなのだけれど、そういう政策を私はあらゆる場面で組み立てをきちんとしていくということがとっても大切だろうと。駅北はその最大の材料ですから、そこを観光協会も含めて観光協会もそのような視点にならなければだめです。ですからそこを私は訴えたいのだけれど、ここのところの考え方だけ伺います。

○委員長（広地紀彰君） 岡村副町長。

○副町長（岡村幸男君） 私どももそういう視点で全く同じ考え方でして、あの場所が観光客の利用される施設だけではなく、やはり町民の方も楽しんでもらえるような施設、そういうものが必要ではないかということも考えている一つの中に、先ほど子供たちが遊べるような大型の遊具というものも必要ではないか。お父さんお母さんと子供たちが一緒に遊べる、場合によってはウポポイまで足を延ばしていただいて、そういう文化を学んでもらうということも大事ではないかという、そういう視点の中でいろいろな方向性を考えているということでございます。それがまさしく、このゾーンをどう生かせるかという部分の政策をつくっていく、職員が知恵を出しながらつくっていくということにつながっていくのかということになっていきますので、そういう考えのもとでこれからの重要な駅北のゾーンでありますので、どのようなことが可能なのか、本当に勇気を持って考えていきたいと、職員には伝えていきたいと思っております。

○委員長（広地紀彰君） それでは、ほかに質疑をお受けします。

6番、前田博之委員。

○委員（前田博之君） 駅北観光商業ゾーンの出店等々についての質問があったのですけれども、いろいろな議論踏まえた中で、多くの提案もこれからあると思います。それは別の機会に質問しますけれども、1点だけ聞いておきたいと思うのですけれども、国立博物館のほうのエントランスホールの飲食物販について公募をしたとか、締め切ったと言っていますけれども、出店の状況と白老町から何店出店して何店決まったのか。あるいはまだ追加公募的な状況があるのか、もしそうであるならどういう環境の中で、あれだけ条件のいい中で出店が埋まらなかった、あるいはオーバーしたと、その辺の是非の分析もあわせて状況を説明願いたいと思います。

それと、きょうの特別委員会の調査事項についての総括について岡村副町長にお聞きしますが、この前の11月25日に退任のあいさつがありました。副町長として職務は短期間でしたけれども、岡村副町長はこの件に対してこれまで、遅々として進まなかった駅北観光商業ゾーンの整備の実現に向けて職員とともに、議会も積極的に提案していますし、これらを含めて積極的に取り組んできて

います。同僚委員からも政策的な話もありました。これまでの流れについては私も評価していますが、この間政策形成過程として、これらの案件について課題の設定、政策立案そして政策決定を図って事業の実施に至ってきています。このことを踏まえて、このことから行政において、いかに政策形成機能の充実が重要であるのかなど。岡村副町長8カ月の間でも、この政策形成をしてきたという部分について私は認識しました。この中にあって副町長にきょう最後の席だと思えますけれど、副町長として政策を自ら考える組織風土を育てていくのがより良い政策をつくるためには肝要かと思えますが、その点執行側にいた副町長としての所見をお聞きしたいと思えます。

○委員長（広地紀彰君） 三宮アイヌ総合政策課長。

○アイヌ総合政策課長（三宮賢豊君） 委員からご質問がありました中核区域の飲食物販の状況でございます。国でエントランス棟と歓迎の広場という部分に出店できる部分です。何棟かあったと思えますが、その辺の公募を行っておりまして、情報としては決まっていたり決まっていなかったりするところはあるのですが、公表されていないものですから今ははっきりとは言えませんが、中には地元の事業者も採用されているということは聞いております。あとは、1カ所物販の部分ですけれども、そこについてはまだ決まっていな部分も生じているという状況ですので、もう少し具体になりましたら国とも情報交換しながらお知らせしたいと思えます。

○委員長（広地紀彰君） 今、駅北地域の振興と関連した質問ということでよろしいですか。本来エントランス棟だけだと、この特別委員会の範疇ではないため、駅北と関連があると思慮して質問を受けているのですけれど、答弁できますか。

三宮アイヌ総合政策課長。

○アイヌ総合政策課長（三宮賢豊君） 委員のご質問のあった部分につきましては、我々のほうで何件の応募があって、どこに決まったと。決まってもいないかもしれませんのでまだはっきりとは言えないかもしれませんが、手を挙げたところはあると聞いております。もう交渉してそこに決めたとまでは聞いておりませんので、そこはまだ申し上げられないのかと感じております。わかりましたら機会に応じてご連絡したいと思えます。

○委員長（広地紀彰君） 岡村副町長。

○副町長（岡村幸男君） 委員として、私のこれまでの先輩ということも含めて、最後の答弁の場をつくっていただいたのかと思えます。ありがとうございます。

これまでも政策形成に関して、前田委員とはこの議場の場でその重要性については何回か議論をさせていただいております。私も、やはり政策を自ら考えるということは本当に重要なことですし、我々も若いとき先輩方からいろいろな形で教をいただきながら、どうやってまちづくりをしていくのかといったときに、やはり町民の方たちにどのような夢を与えられるのかというような思いをきちんと持って、そして一つ一つの計画をつくっていかねばだめだということをそれこそたたき込まれてきた、若いときからそういう勉強をさせてもらってきました。時代に応じて、変化に応じて、その求めに応じて何をつくっていくのかというのは常に職員として考えていかなければならないことだと思えます。お金がないから仕事ができないのではなくて、役場の中での一番の財産・資源は職員の知恵、勇気があれば物事は解決していけると私は思っています。



今回4月に就任し、状況的にはかなり厳しい、本当にこれでオープンできるのか。私は来たときにそう思いました。そのときに職員に集まってもらい、一つ一つその話をする中で職員は頑張ってくれました。先が見えてきました。やはり私たちの役割というのはそういうことだと思うのです。つなげる役割、どうやって各課、職員が連携していけるかをそのつなぎをする立場としてみんなにわかってもらう、そしてモチベーションを上げてもらって仕事に取り組んでもらえる。そういう環境を私たちがいかに作れるかだというふうに、私は8カ月の中でそれを実践してきたつもりであります。残念ながらこれで退任になりますけれども、職員にはそのことはわかっていたいただいているだろうと思います。本当にありがとうございました。

○委員長（広地紀彰君） それでは、ほかに質疑はございませんか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○委員長（広地紀彰君） 質疑なしと認めます。

それでは、これで質疑を終了いたします。

次に4項目めのその他について、その他質疑がございましたらどうぞ。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○委員長（広地紀彰君）

それでは、これで質疑を終了いたします。

実地調査であります。屋外寒いので暖かい服装をお願いします。移動は車で行います。外に車が待機してございますので、速やかに移動のほうお願いいたします。

次回、本特別委員会の開催日は、正副委員長で調整し、別途通知することといたします。

---

### ◎閉会の宣告

○委員長（広地紀彰君） これをもって、本日の特別委員会は閉会いたします。

（午後2時12分）