

都市政策・地域経済ワークショップⅡ 第7回 講演要旨

【テーマ】 地方都市の都市経営戦略と経済政策

—北海道釧路市における観光まちづくり、k-Biz、ワーケーション等の取り組み—

【日時】 2022年11月25日(金) 18:30~21:10

【場所】 大阪公立大学 梅田サテライト 101教室

【講師】 釧路市役所 商業労政課 課長補佐 天内 武範 氏

人口約17万人の釧路市では、「域内循環」と「外から稼ぐ」ことを前提に都市経営戦略プランを策定し都市経営を進めているところ。講師の天内氏は現在市の商業労政課に在籍している一方で、観光部門やその他幅広い分野の事業にも携わられており、今回は釧路市での様々な新しい取り組みについて具体的に紹介していただいた。

1. 釧路市の概要

- ・ これまでは3大基幹産業（水産業、石炭、製紙業）で急激な人口増加と経済成長を遂げてきたが、現在は産業の空洞化（漁獲量の激減、炭鉱の閉山、製紙工場の閉場等）が人口減少に拍車をかけている。
- ・ 人口の国勢調査上のピークは1980年の227,234人。そこから人口減少に転じて、2015年には174,742人、2022年10月時点では160,956人となっている。ここ数年は毎年2,000人ペースで人口が減っている。大学進学や就職を機に若者の人口の流出がその原因の一つとなっている。
- ・ 釧路市の市内総生産や市民所得は減少傾向であるものの、一人当たりの市民所得の推移は横ばいとなっている。しかし、一人当たりの市民所得は全道平均を下回る数字であり、ここを上げていかないと持続可能なまちづくりはできないと考えている。
- ・ 釧路市の産業は、第三次産業や製造業、主に水産加工業がけん引している。

2. 釧路市都市経営戦略プラン

- ・ 上記の苦しい状況を打破するため、2011年度に釧路市都市経営戦略プランを作成。これは現在動いている釧路市まちづくり基本構想など様々なプランのベースとなっている。
- ・ 都市経営戦略プランは財政健全化推進プラン、市役所改革プラン、政策プランの3つのプランで構成し、人、モノ、金、情報の効率的、効果的な投資により釧路市のプラス成長を目指すもの。
- ・ 都市経営戦略プラン策定当時の課題として、下記の3つがあり、それに対応するように各プランを策定した。
- ・ 第一に第三セクターの借金（約150億円）の解消をはじめとした累積収支不足額（約265億円）の解消（＝財政健全化推進プラン）

- ・第二に釧路市の大切な資源を効率的、効果的に投資できるよう、公有施設マネジメントの導入、新しい行政評価である「主要施策成果報告」、「元気創造枠」という職員の政策形成能力向上を目的とした予算要求枠の新設をはじめとした市役所の体制づくり（＝市役所改革プラン）
- ・第三に「域内循環」と「外から稼ぐ」といった経済政策を中心に据えた、「選択と集中」により重点化を図り、持続的にプラス成長を目指す（＝政策プラン）

3. 釧路市の経済政策

(1) 釧路ビジネスサポートセンターk-Biz

- ・「人口減少⇒売上げの減少⇒所得・雇用の減少⇒人口減少」の負のスパイラルから脱するため、「域内循環」と「外から稼ぐ力の強化」を実現するために、中小企業・小規模事業者支援として、釧路市ビジネスサポートセンターk-Bizを開所
 - ・これにより、1社で100人の雇用ではなく、100社が1名の雇用を実現することを目指す。どちらも同じ100名の雇用。
 - ・k-Bizは、小出宗昭氏が立ち上げた静岡県富士市の産業支援センターf-Bizの産業支援モデルを再現した経営相談所
- (富士市のf-Bizについて)
- ・ワンストップコンサルティングで中小企業の売上アップを図ることを目的（＝売上を増やすための相談窓口）
 - ・プロのアドバイザーが事業者と同じ目線に立って話す中で、自分たちでは気づけないがプロが見たら気づく事業者の“強み”を見つけ、その強みを活かしてどうすればいいのか具体策を提案するというスキーム
 - ・アドバイザーは消費者ニーズをよく知っているのも、そこと強みを結びつけて「こういうことをやったらいい事業になる」と提案し、成果が出るまで継続的に支援を行う。

(k-Bizとは)

- ・事前予約制、1回60分、何度でも相談可能な伴走型支援
- ・何度でも相談可能なため、段階的な支援が可能
- ・釧路市設置、運営は釧路市ビジネスサポート協議会。（公設民営）
- ・専門アドバイザー3名（うち1名は非常勤）、常勤の事務局員1名の他、金融相談対応として釧路信金から1名（非常勤）、事務局対応として釧路市役所から1名（勤務地変更）が業務にあたっている。
- ・そもそも、「●●-Biz」と呼ばれるビズモデルは現在全国に17か所ある。このビズモデルとは、お金をかけずに知恵を出し、結果にこだわるのが特徴。
- ・そのため、アドバイザーには、ビジネスセンス、高いコミュニケーション能力、情熱の資質を求めており、中小企業支援の専門家ではなく、民間の第一線で働いてきた有能な人材を主に採用している。そのため、相応の対価（月100万円）で採用。また、アドバ

イザーに対する実績評価会を毎年実施し、成果が出なければ契約解除とする。

(k-Biz の成果)

- ・ 4年間で910事業者（釧路市の1割程度の中小企業）、のべ7,175件の相談対応
- ・ 2020年9月からの1年間で、新聞掲載件数は115件、テレビ放映回数8回であり、これは徹底的にプレスリリースを行った成果。これは「お金をかけずに知恵を出す」を体現したもののひとつ。
- ・ 相談者へのアンケートでは、「良い変化があったか」については約89%、「売上が上がったか」については約42%、「雇用が増えたり創業したりしたか」については約25%が成果を感じている旨の回答を得ている。
- ・ 全国に17あるBizを結ぶ全国Bizネットワークを2021年に発足。これを利用することで他の地域のBizと相互に補完ができ、厚みのある提案をすることが可能となった（支援事例）

- ・ 株式会社シンタック（米屋きちべい）：食べる米ぬかに対して、ターゲットと利用シーンを想定したデザインを提案し、全国への販路拡大に成功
- ・ マルヒ菅野水産加工株式会社：釧路近海の真鱈を使ったタラフライを高級路線商品にブランディングし、地元だけではなく大手飲食チェーンとの取引もスタート
- ・ 有限会社菱光商事（ショッパーズ菱光）：若いファミリー層の獲得を狙いSNS情報発信による新規顧客の獲得

(2) 釧路市の観光施策

- ・ 2013年から2018年の5年間で観光客入込客数が約1.5倍の5,301,821人に増加
- ・ 同じく5年間で訪日外国人延べ宿泊客数は約2倍の160,036人泊に増加。国別割合では台湾、中国、香港と続いている。
- ・ 釧路市が観光に力を入れる最大の目的は、人口減少を観光交流人口による経済効果で補う（人口減少で失う定住人口1人あたりの年間消費額を外国人旅行者や国内旅行者の消費額で補う）ため。
- ・ 第2次観光振興ビジョンでは、「住んでよし、訪れてよし」の地域づくりを目指す姿として掲げ、また、経済波及効果を基準年（2009年）の2倍である約500億円となるよう目標としている。一方で、2016年の計算で効果は422億円となっており、すでに目標に近いものとなっており、着実に効果が出てきているところ。

(3) 阿寒湖温泉の観光の取り組み

(阿寒湖温泉の観光の基本理念)

- ・ 阿寒湖温泉では、観光振興を進める基本理念として、①阿寒湖の森を守る伝統、②マリモを愛する地元住民、③自然を敬い自然と共生するアイヌ文化を掲げている。
- ・ 1952年に特別天然記念物に指定された阿寒湖のマリモを保護するため、阿寒湖温泉の

アイヌ民族と和人が協力して「マリモ祭り」を開催しており、これは、前述の基本理念を体現した取り組みと言える

(観光推進体制)

- ・阿寒湖温泉では、阿寒観光協会まちづくり推進機構（地域 DMO）と阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社（DMC）が連携し観光施策を推進している。前者は地域全体のマネジメントを行う公的な組織、後者は営利目的で稼ぐ事業を行う組織として各々役割を分担
- ・観光振興推進事業の財源確保のため、2026 年まで 10 年間の特例措置として、一般宿泊客の入湯税の税率引き上げ（150 円⇒250 円）を行っている。ここで得られた税金の追加分は観光振興臨時基金に積み立て、計画的に活用
- ・観光振興臨時基金活用事業としては、阿寒湖温泉の玄関口整備としての阿寒・フォレストガーデン事業、阿寒湖アイヌコタン店舗改装支援、無料循環バス「まりむ号」の運行、阿寒エアポートライナーの運行等が挙げられる。

(阿寒 DMO・DMC の取組概要とビジョン)

- ・道内他地域と比べ 1.05 泊という短い平均滞在日数、観光客の繁閑差の大きさ、その繁閑差を埋められるだけの訪日外国人観光客を取り込めていない点などの課題があることから、阿寒湖温泉を欧米を中心とした海外富裕層が長期滞在を楽しむアジア随一のグローバル水準エリアや、地域全体に経済効果が波及する稼げるエリアとして構築することを目標することとした。
- ・これを実現するために、①アドベンチャーツーリズム、②ATWS JAPAN の誘致、③ナイトフィールドミュージアム、④アイヌ・ブランド化プロジェクト、⑤阿寒・フォレストガーデンの整備、といった取組みを実施することとした。

(最近の観光の取り組みの考え方)

- ・コロナ禍になって地方が目ざされ移住ニーズが高まり、これまで別施策として展開していたサテライトオフィス誘致や移住施策を観光施策と一体的に取り組むこととし、観光が入り口となって、サテライトオフィスや移住につなげるといった取り組みを展開している。これが後ほど説明するワーケーションである。
- ・また、ターゲットを個人客かつ文化人・クリエイティブ層に絞り、そういった対象を招聘し、どっぷり阿寒湖のファンになってもらう取り組みも行っており、彼らによる口コミやプライベートでのリピート旅行による波及効果を期待している。(＝アンバサダー化)

(4) 釧路市のワーケーション

- ・アイヌ文化における「自然の利子で食べて元金には手をつけない」という考え方と SDGs にすごく親和性がある。
- ・阿寒湖温泉では、レジャー層の国内宿泊客が減っていることから、これまでターゲット

としていなかったビジネス層の拡大を視野に入れ、SDGs等をテーマとしたワーケーション（企業研修等）の受入れにも着手している

- ・この取り組みは、釧路市が10年以上にわたり取り組んできた「長期滞在」事業がベースとなっていると言える。

(5) 釧路市の長期滞在

- ・長期滞在事業では、夏の冷涼な気候を「寒い」から「涼しい」へ発想の転換をすることで、釧路市ならではの強みを活かした誘客を行っている
- ・涼しさを活かした避暑ツアーや、スギとヒノキの花粉がないことを活かした花粉ゼロツアー、長期滞在者向けサービスとしてはステイメンバーズカード事業（優待制度）、コワーキングスペースの利用料補助などに2008年頃から着手し、最初は31人程度だったが、2019年には2,200人の誘客に成功（約71倍）。経済波及効果も約304,119千円となった。

4. 考察

- ・地域課題が複雑化する昨今において、政策間連携が必要となってきた。たとえば、持続可能な「観光地づくり」では、観光だけではなく、インフラ整備や環境への配慮など解決すべき地域課題は様々。これからは、行政に限らず民間も一体となり、地域全体で取り組んでいかなければならない。
- ・特に、阿寒湖温泉では団体旅行から個人旅行へのシフトが進まない状況にあり、これは人材不足、世代交代の遅れによるものと言える。若手へのバトンタッチや、リスクリングができるような場、また移住者・副業人材の活用が必要になってくると考えられる。

5. 質疑応答（抜粋）

Q. k-Bizにおいて、行政が事業者をk-Bizへ相談に行くよう結びつける、マッチングの働きかけを行っているか。

A. マッチングはしていない。事業者の自主性を尊重しているため、市役所の窓口に来た場合のみ紹介する程度。また、金融機関や経済団体など釧路市ビジネスサポート協議会の構成団体から紹介されてくる場合もある。これは金融機関と経済団体とk-Bizが良好な関係にあるためと言える。

Q. 雇用創出についてこの4年の成果は。

A. 約60名の雇用が増えた。

Q. 地図を見ると、釧路市は飛び地となっており、間に白糠町があるが、地域的な特性による施策の違いなどはあるか。

- A. 釧路市は旧釧路市、旧阿寒町、旧音別町と合併をし、その結果釧路市は飛び地となった。白糠町は、漁業や酪農などが盛んであり、ふるさと納税で域外から稼いでいる。また子育て政策についても力を入れている。今はホタテの養殖に取り組み始めており、一町で自立してやっていけている印象。
- Q. 釧路市全体から見て阿寒湖温泉の人口は1%たらずだが、そこに頼らなければならないほどまちなか観光は弱いのか。
- A. 釧路地区（旧釧路市エリア）は20年前くらいから、釧路川カヌーなど釧路湿原を使った観光を実践してきた。一方でまちなか観光は弱く食メインとなっている。そのため阿寒湖温泉に頼っているように見えるが、現在は民間レベルでの動きが活発になってきており、まちなか観光も変わりつつある。
- Q. 合併時に観光資源のある旧阿寒町は自力でやっていけると考えていなかったのか。
- A. 当時阿寒町は財政的に厳しい状況であったことから、合併に対し肯定的であった。
- Q. 阿寒町のDMOとDMCの役割や関係性をもう少し詳しくききたい。
- A. DMOの方はNPO法人であり、地域における計画をつくるまとめ役といった存在。しかし、NPO法人として旅行商品の販売など、儲けのある事業をやっていくのが厳しくなったことから、DMCを立ち上げ、営利事業を集中してやってもらうよう線引きをした。