

# まちづくりビジョン策定委員会（第4回）会議録

■ 日 時：平成26年2月28日（金）午後2時30分～午後5時15分

■ 場 所：みなかみ町観光センター 2階 第2会議室

■ 出席者：

①まちづくりビジョン策定委員会（9／13名）

小林 洋、河合 生博、小野 章一、津久井 功、木村 孝弘、持谷 美奈子、  
渡辺 一彦、金子 崇範、鬼頭 春二

②アドバイザー（1／1名）

平松 庚三

③事務局（2／3名）

まちづくり交流課長 宮崎 育雄、主査 大川 志向

■ 配布資料

資料1 町内における広報体制

資料2 町内小中学校におけるウィンタースポーツの取り組み状況（表）

町内スキー場リフト券購入費減免用在学証明書発行者数（裏）

■ 会議内容

---

## 1 開会

## 2 議事

### （1）策定委員会の役割

平松 我々がプロジェクトを進めるときには、①目標の設定→②戦略の構築→③実行案の策定→④実行→⑤評価と進める。もう一度確認したいが、この委員会の目的は5～10年後の町のビジョンを策定することであって、ビジョンに基づいて行動することは含まれないのか。第1回の資料（策定方針）にはビジョンを策定するとは書いてあるが、推進するとは書かれていない。こうあるべきだというビジョンを作るまででいいのか。

鬼頭 ビジョンを作るだけでは、これまでの計画と同じ（実行に移されない）になってしまう。目標を達成するための行動計画まで議論する必要がある。

平松 そこまではできる。実行はやらなくてよいのか？

鬼頭 実行は行政や町民の役割を整理し、明確に分担すればよいのではないか。

平松 観光振興計画でも、実行に移されていないだけで、そこまではある程度策定されている。委員会で目標値を設定すれば、5年後だけでなく、その過程ごとの戦略も必要になってくる。どこまでがこの委員会の責任範囲なのかをもう一度確認したい。

鬼頭 目標を実現するためのプロジェクトを示すまでではないか。

平松 プロジェクトとは実行案のことか。それでは観光振興計画と同じものがまたできてしまうではないか。当初、このビジョンを策定すると思いついた時にはどういう考え方であったか？

宮崎 これは観光振興の計画であって、農業や教育を一体的にとらえ、産業振興の視点からどういう町にするのかといういくつかの柱をビジョンとして策定する必要がある。ビジョンを戦略までとするのか、実行案を含めるのかという議論はある。

平松 それはぜひ決定し、我々がどこに向かってエネルギーを集中させるのか、全員が共通認識を持っていないてはならない。

宮崎 これまでの委員会でも実行案まで策定しなければならないとの意見が出されていた。

平松 前回までは、観光振興計画はあるがどんどん見直しをしていこうというコンセンサスであった。観光振興計画でも目標が設定され、具体的な（まだ抽象的ではあるが）アクションプランがすでに策定されている。今の話を聞くと、これと同じものを作ればよいと理解できてしまう。問題は町民も行政も課題はわかっているが「べき論」であって、どうしたらよいのかアクションが見えていないこと。僕はビジョンの策定後も定期的に集まって進捗状況の確認までやるつもりでいた。実行案まで策定したとしても、案のとおりに行えないことはよくあることで、その時は戦略から練り直さなければならない。我々の役割がビジョンの策定までだとすると、答申した実行案が不可能となった場合にはどう対処するのか？

渡辺 観光振興計画はよくできているが、観光事業者であるのに知っている人がほとんどいない。

平松 ビジョンの策定にはなるべく多くの人を巻き込みたいと考えているが、この委員会も観光振興計画と同じようにならないかと恐れている。

小野 我々は答申を求められた委員会であるから、通常の諮問機関は町長に求められたものを調査・研究し、執行については答申に基づいて行政が行う。

宮崎 その通りであるが、これまでの議論の中で、この委員会は進捗管理まで行わなければならないという意見も出ているので、やっていただくことはかまわないのではないか。

小野 そこまでできればよいが、間に挟まるものが予算であり、それは執行者しかできない。

宮崎 答申を受けたことを町長は予算に反映させなければならない。予算は年度途中の補正も可能である。

平松 みなさんのお考えをお伺いしたい。町長がこれからのアクションを作るための材料

と方向性（べき論）だけを求めているのか。

河合 計画書はいろいろな分野で策定されているが、策定することを目的としていて実行案がない。具体的なプランが策定されていれば非常に執行しやすくなる。また、役所の考え方としては全体を網羅しなければならないが、一点突破のものをいくつかに絞り込んでその切り口から実行するというのも必要なのではないか。この委員会は計画を動かすところまで踏み込んで議論してよいのではないか。

小林 これまでのやり方だと、答申を求められれば答申をして終了となっている。今回は、農業とか教育も含めた観光振興計画の見直しを行い、進捗管理を行う委員会の設置までを答申の中で言及してもよいのではないか。新たなチームが結成されれば進捗の管理を目的とした新たな出発ができ、これまでの計画とは違って実行に移せるのではないか。

津久井 ビジョンを策定したからには責任をもって最後までやり切りたい。ある程度のところまで結果を見たいし、自分の強みを活かして町のためにやっていきたい。そうであれば報告書（別冊）ができて終わってしまうのではないか。

金子 「まちづくり」や「ビジョン」という言葉の定義や、町にとって良い状態とは何かを明確にする必要があるのではないか。本来、ビジョンとは町長に考えがあるべきものではないか。会社では社長が方向性を決定し、部下が計画を策定する。これまでに策定された計画が進捗していないのはチェックが行われていない（行えない）からであって、これまでの計画をチェックが行えるように修正したり、チェック機能を構築したりしてもよいのではないか。

持谷 主人が観光振興計画の策定委員であった。この計画は、各地の旅館の方々が座談会のような場で述べた意見を、大学教授がまとめて策定された。策定委員ですら最終的な計画やその後の進捗管理についてわかっていない状況。策定した人たちがそうであるので、この委員会でさらに進んだことを議論し、より具体化するのがよいのではないか。

鬼頭 まちづくりビジョンについては観光に限らずいろいろな分野を網羅して、特にこういうことをやったら町が良くなるのではないかという目標を設定していただく。これまでも目標を設定してもチェックが行われないことが多々あったわけで、そこまで踏み込んで考えて進めていただくのでよいのではないか。

#### 【板書】

- ①目標の設定
- ②戦略の構築
- ③実行案の策定
- ④実行
- ⑤評価

平松 前日も申しあげたように、プロジェクトは①～⑤の流れでやっていく。僕は⑤評価までやるのだと思っていたが、今の話だと③実行案の策定までということではいいか。これまでの実行案よりも具体的に、目標をどのようなタイミングで達成していくのか、

実行するための体制はどうあるべきか、外部の人材・資源をどのように活かすか、そのためにどのくらいの予算をかけるかということまで言及するのでよい。

③実行案の策定には時間がかかるので、2週間に1度の会議では具体案は策定できない。委員会の中に分科会を設置したり、他の委員を取り込んだりすることも必要になってくる。この委員会が先導して行かうが、これだけのプロジェクトなので、ここに町全体の多くの関係者を巻き込んで、話を伺うことは絶対必要。④実行が一番エネルギーを必要とするので、観光振興計画の二の舞となって実行に移されないこと恐れている。もう一度確認するが、実行案をなるべく具体的に策定することによってよろしいか。④実行と⑤評価は来年、再来年の話で、どういう風にしてどういう人たちに責任者になってもらうか（ヘッドハントするなどして）も言及すべき。

平松 ビジョンを策定するのに分野を広げすぎると実行が困難であるので、町の柱である観光・農業・人づくり（教育）の3分野に絞り込むのでいかがか。

木村 商工業関係では、町民が町外で買い物するような傾向にある。

平松 地域でお金を回すために、プレミアムが付いた商品券の販売が年末にあったと後になって知ったが、実行した後の評価をきちんと行い、②戦略の構築や③実行案の策定にきちんと反映させる必要がある。

## （2）サッカータウン

津久井 観光という観点でもサッカーは人を呼ぶことができるので、利根商にサッカーを教育する学科を設置したり単位制の学校に変更したりするなど、サッカーのブランド校として改革してはどうか。観光と利根商をパッケージングすると戦略の選択肢が増えるのではないか。

平松 サッカーの話はスポーツ振興のためではなく、宿泊客を増やすための戦略の1つである。サッカーに関する実行案はこの人数で検討するよりも、津久井さんが中心になった分科会で検討するのがよいと思う。

小林 川場に視察に行ったが、宿泊施設がないので大きな大会は開けないと聞いた。

津久井 サッカーは1チーム100人規模で来るが、大規模な宿泊施設があるみなかみ町であれば可能である。

渡辺 サッカーやマラソン大会は週末や夏休みが中心であるが、飽和状態であるし客単価も安い。合宿は、専門にやっている民宿は良いが、事業者側とのニーズが一致しないのではないか。閑散期にサッカーの需要が一致すればよいが、最盛期にぶつかってしまうのではないか。繁忙期にイベントがあるとキャパがオーバーし、満足度の低下が懸念される。水上温泉では年間150日くらいはキャパオーバーで、その他の日とのギャップが大きいことが問題。

持谷 猿ヶ京温泉でも土日は高額のお客さんが来てくれる。

津久井 すぐに結果ができるわけではないが、多くの子どもが町を訪れ魅力を感じることで町のロイヤリティを高めることも重要なポイントではないか。

平松 閑散期をどうあげられるかが戦略。

渡辺 そこがすごく重要で、安定雇用につながらないのはそこが大きな原因。スキーも週末1日の方が、平日全体よりも多い。サッカーも閑散期にあてはめられれば良いが。

平松 サッカーも戦略の1つとしてあるが、観光消費額を増やすことが目標であるので、ターゲットが誰でもどのように働きかけるのかという議論が必要になる。

### (3) 観光に関する目標値の設定

平松 観光振興計画で目標値（平成23→29年度（5年間）、宿泊客数：110万人→130万人＋18%、日帰り客数：310万人→310万人、観光消費額200億円→240億円＋20%）を設定しているが、真の目標は観光消費額を増やすことであって、宿泊客数や日帰り客数の増加は戦略の一部。日帰り客数の目標値が±0人となっているが、これでは戦略になっていないと思うがどうか。

渡辺 基本的に宿泊客数を伸ばすためには日帰り客数をその3倍くらい増やさなければならない。

平松 日帰り客数を減らさないようにするのは1つの戦略であると思うが、1人あたりの消費額を増やそうとする戦略の構築もある。そのためにはどういう仕掛けができるのか。

宮崎 観光振興計画の目標値を設定する際には、客単価を考慮した話にはならなかった。

持谷 旅館の主人は客単価について隠す傾向にある。

平松 ホテルや飛行機は在庫を抱えるわけにはいかないから、アップセルなどの手法で客単価をあげる戦略をとっている。客単価について議論しない限り、戦略の構築に結び付かない。

持谷 上毛高原駅から東京まで1時間ほどで帰れるのに、10時にチェックアウトしたお客さんがどこにも寄らずに11時頃の新幹線で帰ってしまう。町内で長く滞在（滞留時間を長く）していただき、お金を落としていただく戦略が必要ではないか。

平松 その人たちの駅までの移動手段はなにか。

宮崎 その時間に帰る人は、宿泊施設の送迎バスを利用している。

小林 滞留時間を長くするためには、2次交通の問題を解決する必要があるのではないか。町内の施設に寄った人は移動手段がない。

平松 交通手段として東京からの高速バスと宿泊をセットにした商品を、四万や草津、伊香保温泉では販売している。

平松 話を戻して、観光振興計画の目標値を踏襲するか。

河合 観光消費額の200億円という数値が疑わしい。

宮崎 観光消費額は、人数×単価で算出している。単価は温泉地や施設ごとに設定されていて、草津温泉などでは高い。また日帰り客数は、延べ人数で算出しているので正確な来訪者数の把握が難しい。

平松 よくあることであるが、その辺りも考慮しないとならない。正確な数値が見えないと不毛な議論になってしまう。数値はこのままにしておくがよろしいか。客単価が正式にわからないから、どのように算出しているのか調べていただきたい。

小林 平成24年度以降の数値は把握できていないのか。

○ 平成24年度の観光入込客数・消費額の実績、外国人の入込客数を提示

平松 大きな絶対値についてはこのままとしておいて、入込客数や客単価を増やす戦略については次回以降に議論する。

#### (4) 町内の広報体制

平松 この委員会や観光振興計画でも指摘されている情報発信の問題について、役場や観光協会などがそれぞれ独自に行っているために効率が悪く、情報の質や量が低いなど、情報発信力がきわめて弱い。町の広報体制の現状について事務局に調べていただいたので報告願いたい。

事務局 (資料により町内における広報体制について説明)

- ・組織によって広報の手法や体制が異なり、取り組み姿勢に温度差があること。
- ・ほとんどの組織の広報体制が未熟であるうえ、独自に活動しているため非効率であり、特にインターネットの活用がほとんどされていないこと。

○ 「みなかみ町」、「観光協会」、「水上温泉旅館協同組合」のホームページを確認する。

○ インターネットで、「みなかみ」、「温泉」、「群馬 温泉」を検索し、検索結果やSEO(サーチエンジンの検索結果のページの表示順の上位に自らのWebサイトが表示されるように工夫すること)、広告欄について確認する。

平松 約3,750万円の予算で400万人の来訪者があるということは、1人あたり約10円の広告費であり、お金をかけていない、全くやっていないのと同じ。やっていないのにこれだけ来ているということは、町のポテンシャルが高いことの裏付け。もっとお金をかければ、もっと人が来るということになる。

複数の情報発信機関があるのはよいが、バラバラにやっているのが経営効率からするともったいない。また、ブランドが散漫になっている。お金と人がいる役場または観光協会が主導権を握ってやるべき。外部の力も活用できるが、内部によく知っている人がいてコントロールしていないと下請けが暴走する。内部にいないのであれば育てたり、入社させたりすればよい。

平松 役場には広報課がなく、ホームページも内部向けの傾向が強い。

鬼頭 観光課でもホームページを操作できる（外部向けに情報を発信できる）のではない  
か。

宮崎 内部向けと外部向けへの情報発信が混同されている。

平松 普通の会社では広報の部署が社内報やプレスリリースなど内外に向けた情報発信を  
一元的に行っており、役場においても組織を一本化した方が良いと思うがどうか。

#### <異議なしの声あり>

平松 人を誰にするかが問題であって、現在広報のプロがいないわけだから、人材を育て  
ればよいし、外のエイジェントを活用するのは常識。若くて地頭が良くて、やる気と  
興味と体力があってフットワークが軽い人材が適任。町内の組織とは月に1回の会議  
と、メーリングリストなどを活用して情報とノウハウを共有すべき。

平松 鬼頭副委員長に役場内の広報体制の見直しを図り、3月末までに委員会に報告して  
いただきたい。

#### (5) 農業に関する戦略

平松 農業については経営効率と生産性の問題であるので、土地が分散していたのではだ  
め。土地を集積するにはどうしても権利の問題が発生してくるので、権利をどう担保  
するのが問題になってくる。実際の土地の権利をとるのは町がやるべきで、農業法  
人のようなものを組織し、会社として販売までやる。

河合 土地を借りるのは難しくないが、日本の場合には権利意識が強いから、土地の境界  
をなくしてまとめて耕すのは難しい。土地は貸すが土手を崩してもらっては困るとい  
うのが百姓の考え。理由はないが土地をいじられたくない。図面がしっかりできてい  
るから、土地の所在が分からなくなるという心配はないが。作業効率は悪くなるが、  
それでも十分やっていけると思う。15町歩であれば半人前で経営可能である。5～  
60町歩あっても大した面積ではない。販売をどうするかの方が問題。

平松 一番の目的は農業を守るということ。農業法人があってダイレクトな販売網ができ  
て、新たなビジネスプランができれば社員として保障されるわけだから、1ターンや  
Uターンを受け入れてできる。この委員会でビジネスプランまで作成したいと思うが、  
ビジネスプランの大切なところは仕組みを作るだけでなく、どうやって売るかという  
流通の部分。流通の方からビジネスプランを作る必要がある。

金子 成功している会社と話をしたが、重要なところは全ていかに売り切るかであった。  
作る前に売り先をつくる。加工は絶対で、相場に影響されない商品をいかにつくるか。  
農業は効率よりもどう売ることが重要。農家はよい商品を作ろうとするが、売るため  
には消費者がどういった商品を求めているかという発想が必要。かつては農協を通し  
ていたが、直接販売するようになり、消費者の声が直接聞こえるようになった。

宮崎 システムが機能するかどうかは、どういう商品をつくれればよいかなどを考えられる  
その道のプロが組織内にいることが重要だと思う。

(6) 利根商業高等学校の活用

平松 利根商は存続が危ないと聞いているがどのような状況か。

津久井 今年の募集倍率が0.19倍である。

平松 存続させた方が良いというのは、精神的に寂しからか。戦略的に活用できるからか。

金子 高校で町を出てしまうと将来戻ってこない。

津久井 優秀な生徒は利根沼田に残らず前橋・高崎に出て行ってしまう。高校で外に出て行ってしまうと戻ってこない。利根商をスーパー校にして生徒を集めてはどうか。

平松 観光学科などを作れば他府県からも人が集まるのではないか。

津久井 県知事も観光ができる人材を育てるために、観光学科を県内に作りたいと言っている。

平松 この委員会で利根商の先生を無視してやっていいのか。

津久井 同窓会の幹部と会って、利根商の存続を残す署名活動を始めると伝えた。また、先生には活動を起こすことの了承を得ている。

河合 学校経営はだれがやっているのか。

津久井 理事会があり、理事長が町長になっている。中に教育委員会もある。

平松 アイデアはいくらでもあると思うので、また分科会などで検討しましょう。観光学科はキラークンテンツであり、生徒は集まると思う。

津久井 スポーツを学べる中高一貫校も全国にない。切り口はいくらでもあると思う。

3 次回委員会の開催について

○ 次回の委員会について、次のとおり日時と場所が決まる。

日時：3月14日（金） 午後2時30分から

場所：観光センター 2階 第2会議室

4 閉会