

# 別府ツーリズムバレー構想

2020年1月

別府ツーリズムバレー構想推進協議会



## 目次

はじめに	… 1
1 背景等	… 2
2 別府ツーリズムバレー構想における取組みについて	… 5
3 別府ツーリズムバレー構想に関する各委員の意見について	…12

### 参考

資料1 別府ツーリズムバレー構想推進協議会委員名簿	…17
資料2 別府ツーリズムバレー構想推進協議会開催状況	…18
資料3 別府ツーリズムバレー構想に関するこれまでの議論の内容	…19

## はじめに

別府の基幹産業である観光産業をさらに盛り上げていくためには、何を指してどのような仕組みが必要であるか検討を行うために、旅館ホテル関係者、観光施設関係者、大学、金融機関、創業支援事業者、起業家などの委員（資料1）で構成する「別府ツーリズムバレー構想推進協議会」が令和元年7月に設立された。同年8月27日以降、総会を5回（追加のワークショップを含む。）開催し（資料2）、令和2年1月に長野市長に本構想を報告する運びとなった。

本協議会では、別府市総合戦略の基本目標に掲げる「儲かる別府」に進化するために、別府の基幹産業である観光産業を軸に協議を重ね、別府にある豊富な資源・強みを活かした取組みを行うことが重要であることを確認した。特に、別府には約8,800人もが在籍し、中でも留学生は約90か国から約3,300人が在籍しており、国内外から優秀な人財が集まっていることが特徴としてあげられる。さらに、別府で育ち、都市部等で活躍している人が、また別府に戻り、さらに別府の力になりたいと思う者も多い。こうした者の想いや力を、別府を応援し支える多くの人達とのつながりを強化することにより、観光産業の原動力に変え、絶えず別府の観光産業が盛り上がる仕組みを構築することが必要である。こうした若い力が、別府の観光産業に新たな風を吹かせ、将来、別府の観光産業を担う人財となるよう、関係者が連携して別府市全体で取り組んでいくべきである必要があるとの意見も出された。

また現在の別府の観光産業を最前線で支えている観光関係者等の経営力の向上や、人材育成もしっかりと行い、別府の観光産業の底力を強化していくことが必要である。このため本市の強みである5つの大学と産業界をはじめとした関係者がこれまで以上に連携し、別府の観光産業の活性化に必要な人材の育成、学びの場の創出を作り上げていく必要があるとの意見が出され、さらに既存の取組みの見直しも含め、幅広い視点から施策を展開すべきとの意見も出されたところである。

本協議会としては、これまでの議論を踏まえ、今回、ツーリズムバレー構想として報告する。委員から様々な意見が出されていることから、今後、構想の実現に向け具体的に施策を展開する中での状況を確認しながら、更により良い形にしていくため、なんらかの形で引き続き議論を行うことが必要と考えている。

# 1 背景等

別府ツーリズムバレー構想は、別府の基幹産業である観光産業の活性化を図り、別府市総合戦略の基本目標に掲げる「儲かる別府」に進化するための政策「別府ツーリズムバレー」を別府全体で力強く進めていくための施策などを示すものである。

この構想に基づき、別府市内の商工業団体、金融機関、大学・教育機関などが連携して「別府ツーリズムバレー」を推進していく。

## 別府市の現状

別府市は、豊かな自然と豊富な温泉資源等に支えられ、古くから日本有数の温泉観光地と発展してきた街である。

現在、国内外から年間900万人（平成30年度観光動態調査）の観光客が訪れており、別府市の産業も、旅館やホテル等の宿泊業をはじめ、卸・小売業、サービス業、娯楽業等を中心とした観光関連産業が別府の経済を支える基幹産業となっている。

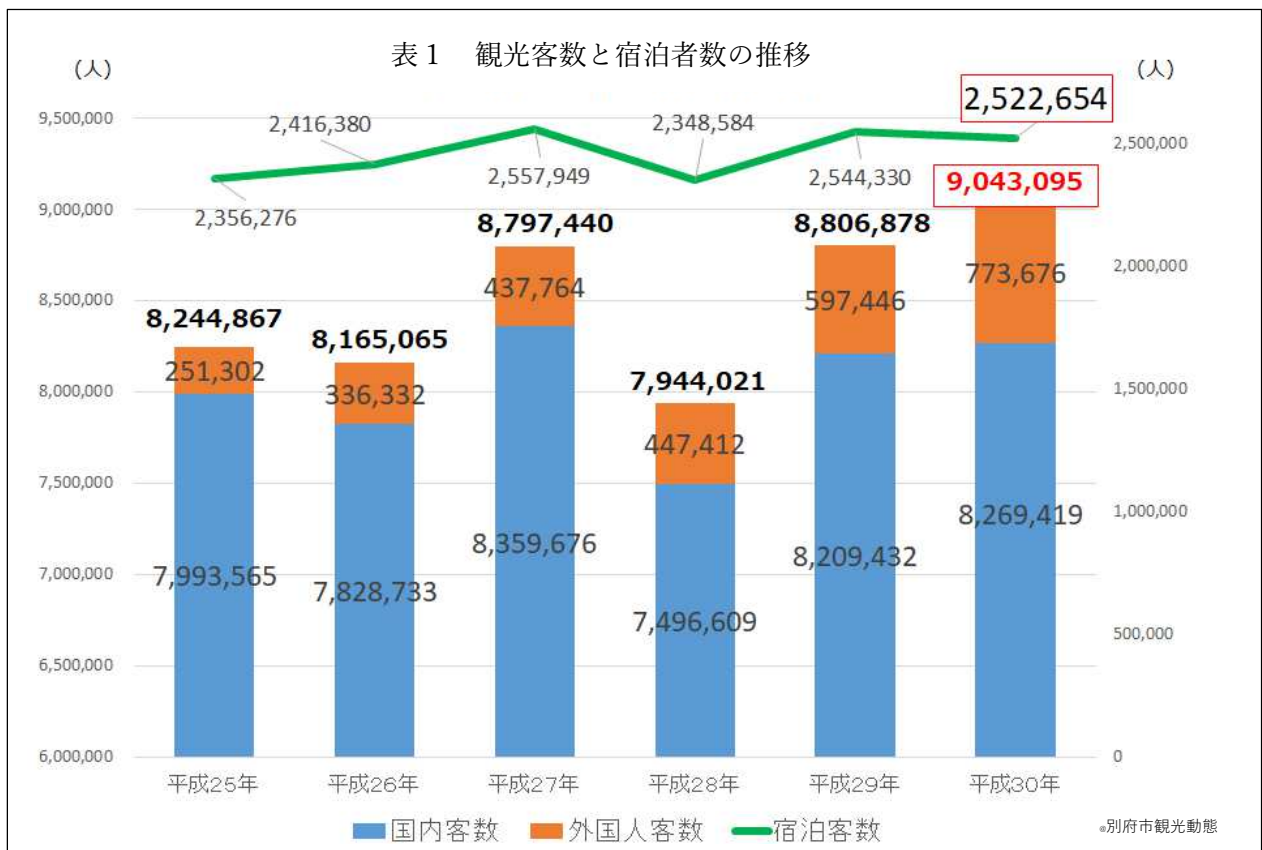
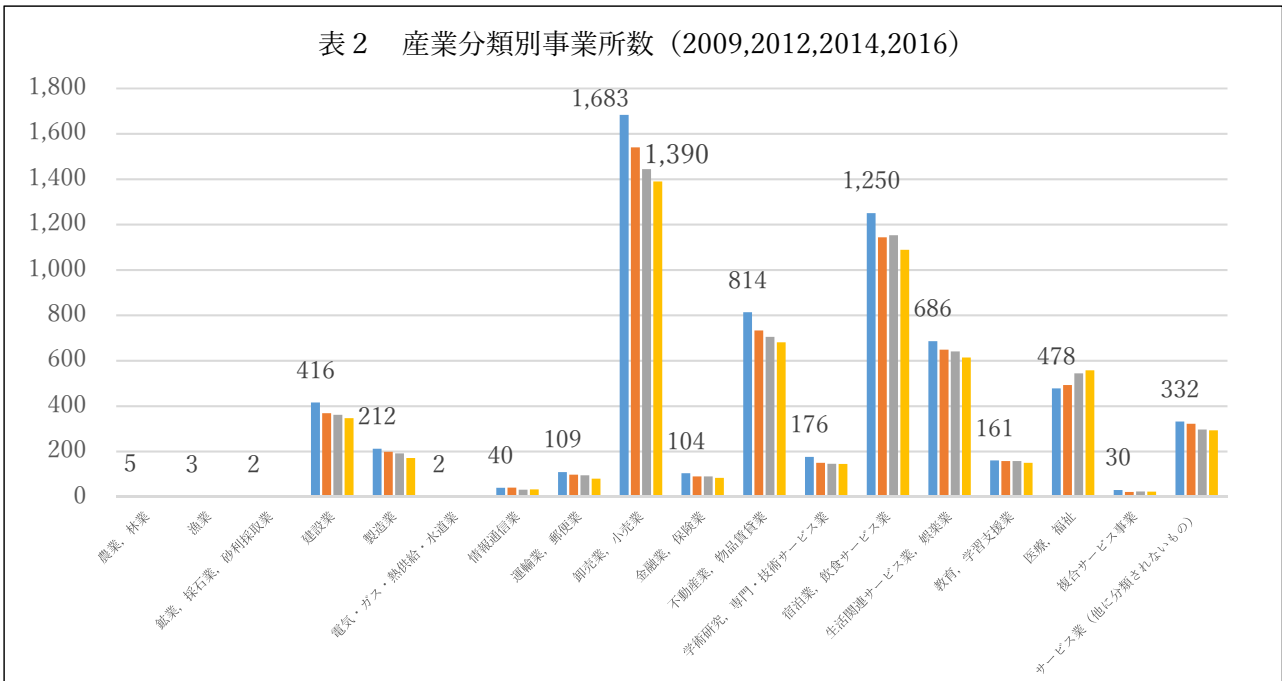


表2 産業分類別事業所数 (2009,2012,2014,2016)



近年、別府を新たな観光ビジネスの拠点として、国内外の高級ホテルから一軒家をリフォームしたゲストハウスまで、多様で幅広い層の旅館ホテル等が進出してきている。また、多様な観光客をターゲットとして、都心等でのビジネスモデルを活用した新たなビジネスを展開する企業の進出も進んでいるところである。

現在の別府市の人口を見てみると、約11万7千人(2019.11.30現在)となっており、約10年前の12万7千人と比べ減少しており、2015年に実施された国勢調査における推計値(11万8千人)よりも減少が進んでいる。

今後、少子高齢化等による自然減等により、更なる人口減少が見込まれており、特に別府の産業を支える生産年齢の人口(64,764人(15歳から64歳))は、老年人口や年少人口に比べ、減少幅が大きいものと推計されている。

表3 人口の推移



他方、別府市には、別府大学、別府溝部学園短期大学、立命館アジア太平洋大学、京都大学、九州大学の5つの大学、大学研究機関がある。全体で約8,800人もが在籍しており、そのうち海外からの留学生は、約90か国から約3,300人が在籍しているなど、国内外から若い優秀な人材（人財）が集まっている。

また、これら8,800人の学生は、別府市の15歳から24歳の人口の66.7%を占めており、学生の割合が非常に高くなっている。市内にある5つの大学における国内外の優秀な学生の存在は、別府市の人口が減少する中、継続的に若い世代の人口の流入に寄与しており、このことは他の地域にはない別府の大きな特色であるといえる。

表4 市内各大学 学生数 2019.5.1 時点

大学名	学生数	うち留学生
立命館アジア太平洋大学	5,830	2,906
別府大学	2,586	329
別府溝部学園短期大学	311	86
合計	8,727	3,321

@各大学ホームページ

このように別府市には、日本有数の温泉観光地として、長年築き上げた、観光産業の土台があり、相次ぐ新たな観光ビジネスの進出、複数の特色ある大学、これからの産業を担う多くの学生の存在など、他市町村にはない、大きな特色と強みがある。

## 2 別府ツーリズムバレー構想における取組みについて

別府市は、これまで産業界等と連携しながら、別府経済の活性化に取り組んできた。今後、更なる活性化を目指し、「儲かる別府」の実現を図っていくためには、持続可能な開発目標（SDGs）※<sup>1</sup>を踏まえ別府の特色や強みを再認識し、別府の力を結集させ、その磨き上げを行っていく必要がある。

そして、更に輝かしてくれるヒトや企業とつながり、混じり合いながら、常に新しい観光ビジネスにイノベーションを起こし続け、別府が世界に誇る観光産業ビジネスの発祥の地となることを目指す。



- 4：すべての人々への、包括的公正な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する。
- 8：包括的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する。
- 9：強靱（レジリエント）なインフラ構築、包括的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る。

### 世界に誇る観光産業ビジネス発祥の地に！

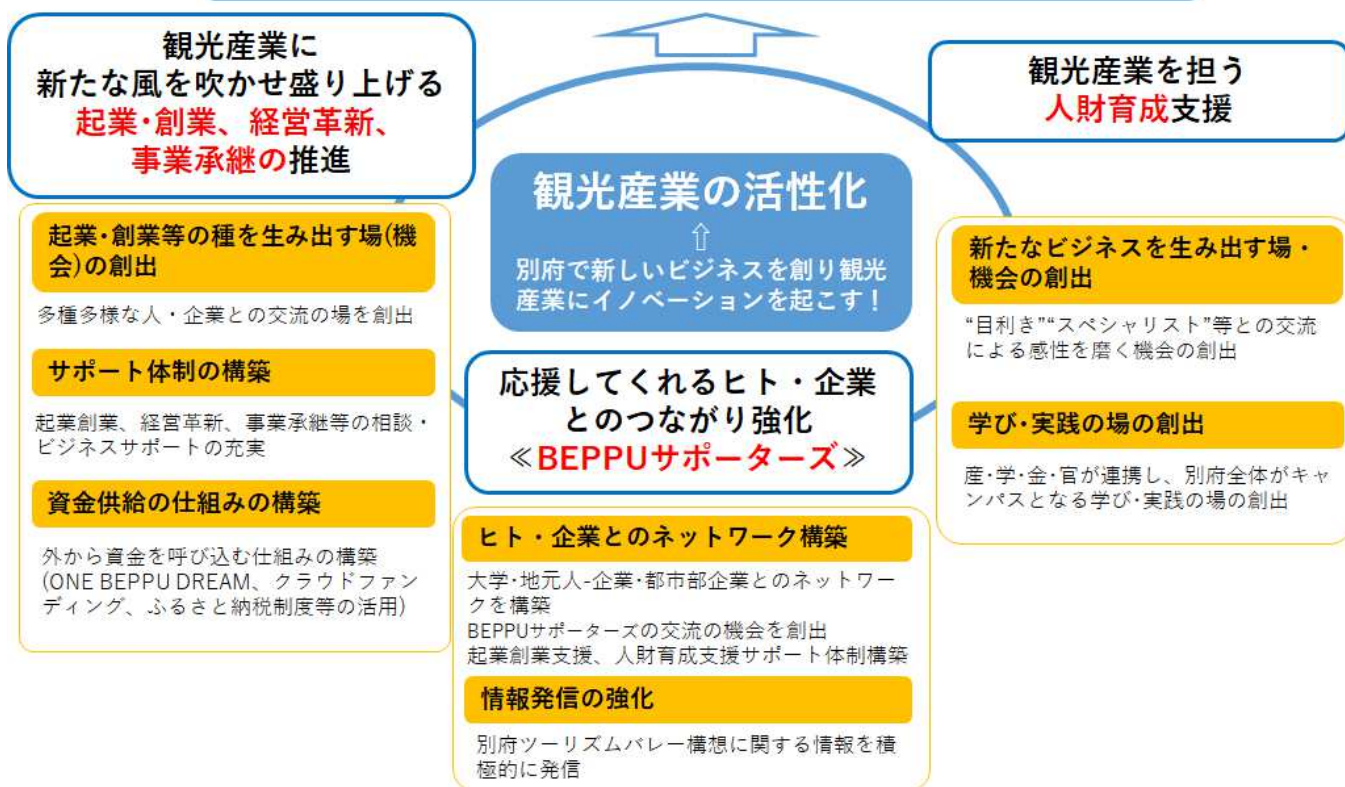


図1 別府ツーリズムバレー構想全体図

※1：持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）。2015年9月の国連サミットで採択された「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された2016年から2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成される。



## I 別府の観光産業に新たな風を吹かせ盛り上げる起業・創業等の推進

別府の観光産業の更なる活性化を図るためには、SDGsを踏まえ既存の観光産業の活性化を図り所得向上を目指すとともに、観光産業に新たな風を吹かせる多様なビジネスを育てていく取組みが必要である。

別府の大学等に在籍する学生や、別府の地で過ごし、別府で新たなビジネスの展開を目指す者など、多くのビジネスアイデアを持つ者に対し、具体的な起業・創業に向けたサポートや既存事業者に対する経営革新・事業承継など持続的発展をサポートし別府の活性化の大きな原動力になってもらうための仕組みづくりを行う。

### (1) 起業・創業等、新たなビジネスを生み出す場（機会）の創出

ビジネスアイデア（種）を持ち、起業・創業に関心のある者や、新たなビジネスアイデアで経営の革新に取り組む者や別府の力になりたい者へのサポートを行う。このため、事業承継を含む新たな展開を検討する者等と、市内外の目利きと呼ばれる実業家やクリエイター、別府でワーケーションを行うビジネス関係者等、様々な分野で活躍する者との交流等を通じ、様々な視点、切り口のアドバイス等によりビジネスのアイデア（種）を育て、具体的な起業・創業、ビジネス化に繋げる取組みを行う。

まずは、別府を代表する観光地の一つであり、外国人客も多く観光資源も集積する鉄輪におけるコワーキングスペース（a-side 満寿屋）等を活用し、交流会や既存のセミナー等を外部からの協力を得て開催する。このような多くのビジネスのアイデア（種）の具現化に向けた交流を重ね、起業・創業、ビジネス化の意欲の醸成を図る。

また、将来的には鉄輪をはじめとした湯治文化と融合したビジネス交流拠点等を増やし、日本や世界を代表する企業等の支援や連携による多様で幅広い交流の機会を作り、新たなビジネスを生み出す場を創る。

### (2) ビジネス化に向けたサポート体制の構築

ビジネス関係者との交流等を通じ、生まれたビジネスアイデア（種）を具体的なビジネスに繋げて行く。このため、個々のビジネスプラン等に応じた相談や専門家の紹介、資金供給のサポートまで伴走型のきめ細かな支援を行う。また、別府で学んだ国内外にいる大学等の卒業生が、別府に戻って起業・創業をする際の支援も充実させていく。

まずは、Biz LINKが中心となり、支援機関や金融機関等と連携してサポート体制を構築する。Biz LINKがサポート総合窓口となり、個々のビジネスプランや相談内容に応じて、支援機関等の専門家、金融機関等の紹介等、起業・創業から事業ステージに応じたサポートを行う。

また将来的には、BEPPOサポーターズ（仮称）（後述）のネットワーク等を活用し、支援体制の充実やビジネスの具体化のためのマッチングサポート等など、更に幅広いきめ細かなサポート体制の構築を目指す。

### (3) 起業・創業等を後押しする円滑な資金供給等の仕組みの構築

起業・創業等、新たなビジネス化に向けた取組みを加速させるため、各支援機関において、公的資金の活用も含め多方面での資金供給等をサポートしていく必要がある。またさらに、別府の魅力や課題そして未来について語り起業を目指す者を応援する場「ONE BEPPU DREAM」を通じた投資家とのマッチング等の取組みを行う。

また、別府ツーリズムバレーサイトを構築し、各ビジネスプラン等を掲載し、「ヒト・モノ・カネ・情報・技術」の支援を幅広く募る仕組みの構築や、地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）を活用した新たな資金供給等の仕組みの構築を目指す。

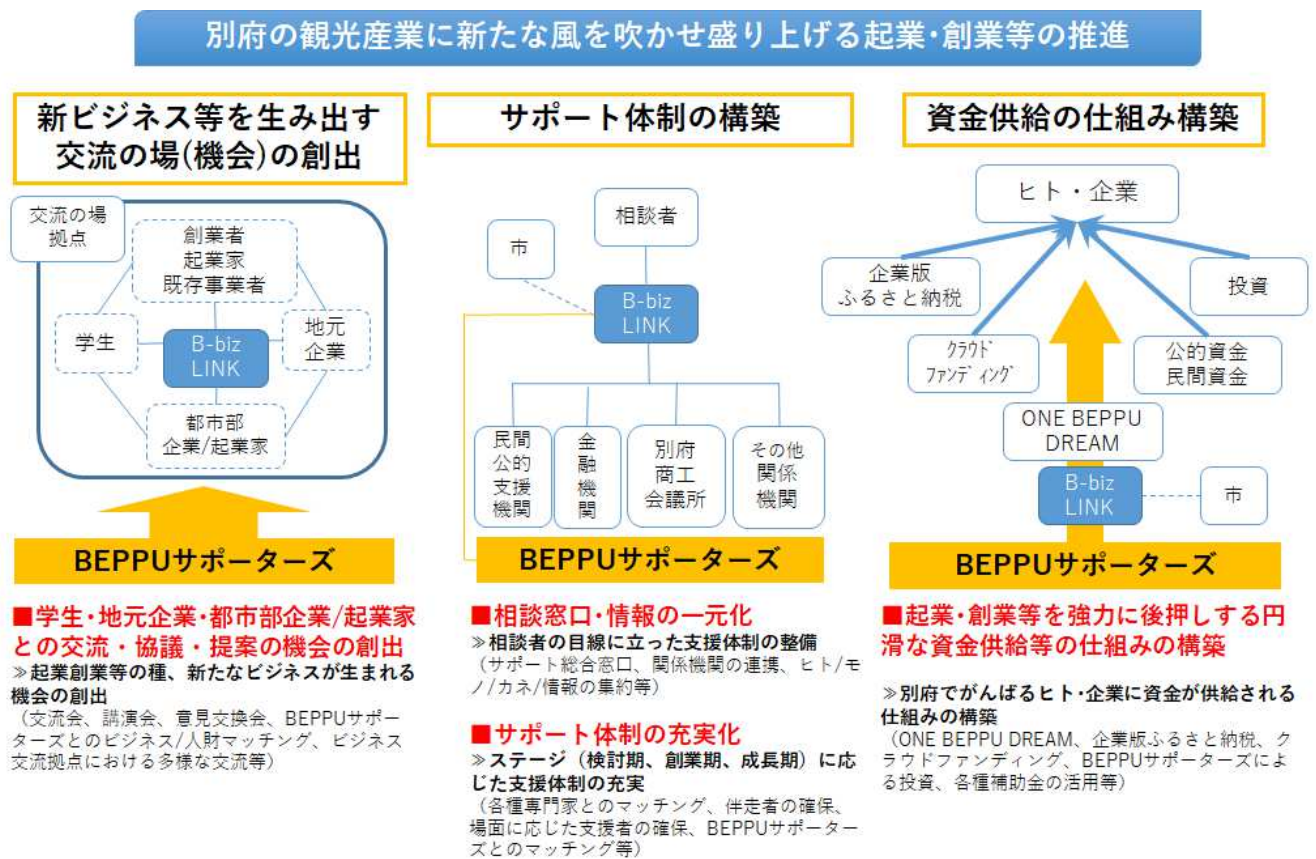


図2 起業・創業等支援

## II 別府の観光産業を担う人財の育成

別府の観光産業の活性化を継続し続けていくためには、その原動力となる「人財」の育成は何よりも重要である。観光を実業的に学ぶための拠点化を目指して別府の特色ある大学と産業界をはじめとした別府の産業を支える関係者の力を結集させるとともに、外部の目利きと呼ばれる起業家や各分野のスペシャリスト等の協力を得ながら、将来の別府の観光産業を担い、変革をもたらす人財の育成する取組みを行う。こうした取組みにより人手不足時代に観光産業に関連した流入人口の増加により対処していく。

### (1) 起業・創業等、新たなビジネスを生み出す場（機会）を通じた人財育成（再掲）

前記 I の起業・創業等、新たなビジネスを生み出す場（機会）の取組みを行うことは、将来の別府観光を担う人財の育成を行う場でもある。新たな視点、発想を取り入れ、将来の観光産業を支え続けていく人財の育成を加速させる。

### (2) 別府（温泉）全体をキャンパスにした学び・実践の場の創出

別府の観光産業を最前線で支えている事業者等の更なる経営力の向上や、将来の別府を支える人財の育成を図るため、観光ビジネスを取り巻く状況を踏まえ持続的に経営を発展させていくための知識や手法、質の高い現場業務の知識・ノウハウが習得できる取組みを行う。また、新たな視点を取り入れた別府の観光が抱える課題の対応や、温泉と親和性の高い業種と連携した新たなビジネス展開に必要な知識等の習得など、別府（温泉）をキャンパスにし、座学や現場での実習等を掛け合わせた、実践的な人財育成の取組みを行う。

まず、大学や産業界、支援機関等の関係者が集まり、各機関が持っている知識を持ち寄り、今後の別府観光を支える人財の育成に必要な取組み等について協議を行う場を設ける。また、各機関が実施している講座、セミナー等を活用し、観光産業に携わる者が学ぶべき知識等を盛り込み、より多くの人財が学べる機会をつくり、「働きながら学ぶ」「学びながら働く」ことができる環境を整備していく。

さらに、別府の観光産業の持続的な発展に必要な総合的な人財育成のカリキュラムを構築するなど、別府の観光産業全体で人財育成を行う仕組みの構築に向けた取組み加速させる。

こうした取組みを土台として、人財育成の取組みを充実することに加え、国内外から観光産業に携わる人財が、別府（温泉）をキャンパスにして、観光ビジネスの知識等の習得に集まってくることにより、観光ビジネスの学びの拠点、世界に通じる新たなビジネスを創出する人財育成の拠点化を目指す。

世界中の観光産業が抱える課題の解決や  
世界に通じる新たなビジネスを創出する人財を育成

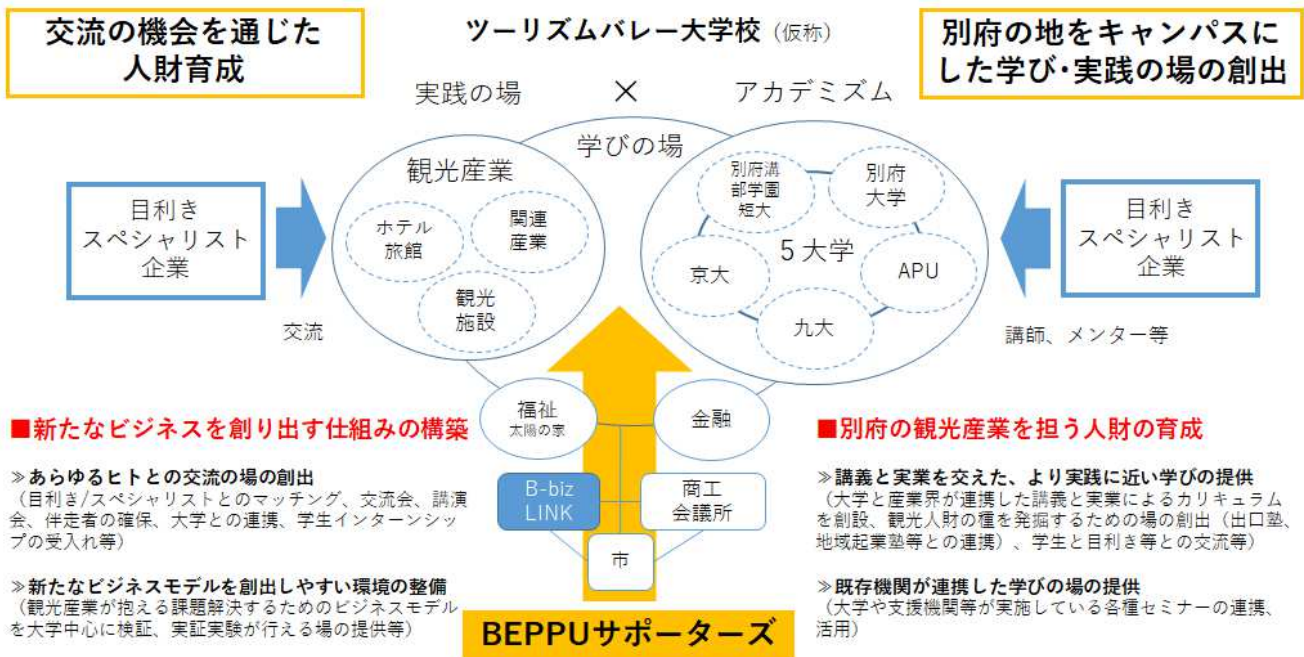


図3 人財育成

### Ⅲ 応援してくれるヒト・企業とのつながり強化

まず、別府ツーリズムバレー構想の取組みに理解を示し、各取組みを応援、サポートしてくれるヒト・企業の掘り起こしを行う。次に、こうしたヒト・企業を一つのチーム・応援団（BEPPUサポーターズ）として組織化し、起業・創業等、ビジネス化を目指す者等が幅広いサポートを受けられる仕組みを構築する。

#### (1) 別府に関わるヒト・企業とのネットワーク構築

別府にゆかりのある人達（市内事業者、都市部企業・起業家、市内大学の卒業生など）に、別府ツーリズムバレー構想の想いと取組みを説明してサポーターになっていただく。これにより起業・創業を目指す人をはじめ別府で頑張るヒト・企業に対し、ヒト・モノ・カネ・情報・技術のサポートが円滑に行われる仕組みを構築する。

このため、別府にゆかりのある人達に対して、ツーリズムバレー構想の想いや取組みを説明する機会を作り、一人でも多くサポートしてくれる仲間（BEPPUサポーターズ）を集め、交流・マッチングの機会を創出する。さらに将来に渡り、別府とのつながりを持ち続けてもらい、より多くの起業・創業を目指す人達をはじめ頑張るヒト等との結びつきを強化し、円滑にサポートが受けられるよう取組みを行っていく。

#### (2) 別府ツーリズムバレーに関する情報を発信

別府ツーリズムバレーの趣旨、取組内容や起業・創業、ビジネス化や経営革新を目指す者の情報などを掲載する特設サイトを構築し、BEPPUサポーターズの拡大を目指し、国内外に向けて積極的に発信を行う。

別府を応援（ヒト・モノ・カネ・情報・技術）してくれるヒトや企業とのつながり強化

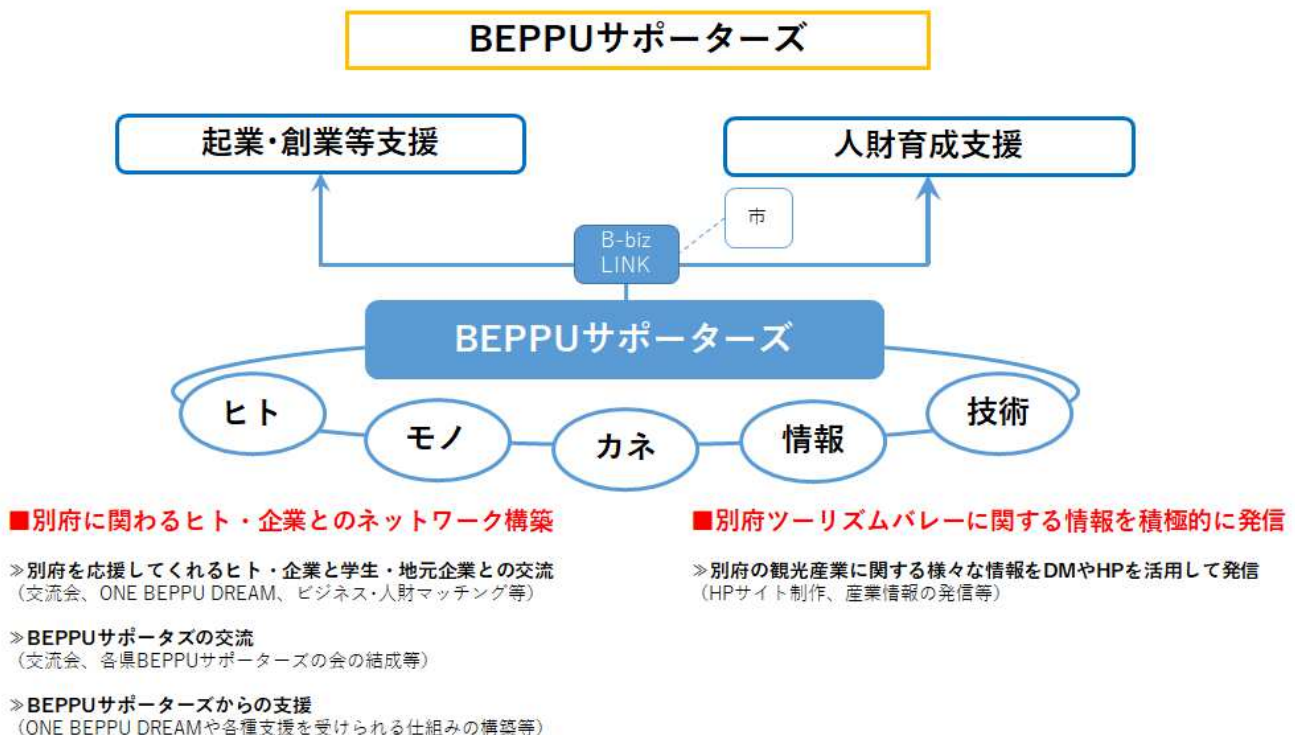


図4 BEPPUサポーターズ

#### IV 取組みの実施スケジュール等

以上の3つの柱（起業・創業等支援、人財育成支援、BEPPUサポーターズの構築）を中心に、各事業を進めるにあたっては既存事業の組み合わせにより、すぐに取り掛かれるもの、事業の進捗状況を踏まえ、方向性を協議しながらすすめていくべきものなど、短期・中期・長期的な視点をもって取り組むことが重要である。

また、具体的な事業を実施するにあたっては、取組項目ごとにKPI<sup>※2</sup>を設定し、PDCAサイクルを回しながら取り組むことが必要である。特に関係者が高い意識を持ち、常に取組みの方向性や取組内容等を共有し、時代の潮流に合わせてスピード感を持って前に進めていくことのできる環境を整備することが何よりも重要である。

また、別府ツーリズムバレー構想を単体で考えるのではなく、別府市で進める新図書館の構想や、企業誘致、空き家を活用した移住・定住の促進など、他の政策ともしっかりと連動させ、市全体として統一感を持ち、総合的に取組みを行っていくことが必要である。

表5 取組みの実施スケジュール

取組項目	短	中	長
新ビジネス等を生み出す場(機会)の創出	○	◎	◎
サポート体制の構築	○	◎	◎
資金供給の仕組み構築	□	○	◎
交流の機会を通じた人財育成	○	◎	◎
学び・実践の場の創出	□	○	◎
ヒト・企業とのネットワーク構築	○	◎	◎
情報発信	○	◎	◎

□：既存事業の連携・仕組みづくり    ○：本格実施    ◎：充実

※2：KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）

### 3 別府ツーリズムバレー構想に関する各委員の主な意見について

第1回総会から第4回まで、各委員から出された主な意見は以下のとおりである（資料3参照）。

- ・仕事を通じて感じることで、「つながりが見える化」していないことが地域の課題。つながりが見える化することの先にアクションが生まれる。そのきっかけを作れる仕掛けを提供できればと思う。
- ・別府FANクラブは、良いと思う。別府を応援する人というのが必ずしもそこに住んでいる人とは限らない。市外に住んでいる方でも別府を応援したいという気持ちがあれば関わると言う、つながり方・支援の仕方を作れることはすごく魅力的で別府ならではのことだと思う。
- ・別府には優秀な人財と面白いことを展開できるフィールドがあると考えている。ツーリズムバレー構想では「ユニークさ」がひとつポイントになると思う。「ないことをやっていく」チャレンジングな取組をしていきたい。面白いことを今後自分たちで作っていく、そんなところに人が集まってくると思う。
- ・APUの多彩な国の人がいるという価値をもっと顕在化できるのがこの別府なのではないかと思う。APUだけではなく様々な変わった人たちがいるこの別府でやっていくことが日本 アジアを引っ張っていくことであり、ツーリズムバレーを実現することに繋がると思う。
- ・別府という地域資源がいかに県外の方に魅力があるのかということを感じている。
- ・別府という地に住む方々が別府ならではの感性を持っている方も沢山いて可能性を感じている。
- ・APUは国際大学ということで91の国・地域から学生が在学をしている。調べたところそのうち日本人学生は半分。その日本人学生は47都道府県全てからきている。自然に別府に全都道府県の生徒が集う大学になった。学生が全国から集い、また全国に散っていく。このことの意味や可能性を考えることがいま議論になっていることにも繋がると思う。
- ・もともと別府の地だけでなく世界各地で起業しているのがAPUの学生。人と人をつなぐ仕事を別府や各地で起業している。起業の形。それは別府においても変わってきていると思う。
- ・いかに人を育てるかということが今後地域の発展に繋がっていくと思う。
- ・「別府は実験の場」だということを知る。すごく表現の自由があって色んな方々が自分らしさを自由に表現していてプロトタイプ出来る町というのが別府ならではのと思った。実験場としての土壌をいかに作っていくか。
- ・環境、空気感は大事だと思う。なにか新しいことにチャレンジしやすい空気感、面白いことがこの場所で常に新しく何かあるという空気感を作ることが大事だと思う。
- ・この構想は壮大で、わくわくする部分と不安な部分が入り混じった感情を持った。別府が元気になることを、この協議会を通じてこれまでの考えや経験等に基づいて考えてい

きたい。

- ・新規開業も必要だが事業承継も大事。産業自体がなくなってしまう。
- ・地元を卒業し、東京・大阪へ出て行った学生は帰ってこない。やはり別府を魅力的な町にしないとなかなか帰ってこない。
- ・「モノからコト」、今まではモノに対しての金融支援、例えば担保を取ったりということをしてきたが、そこから脱却しコトに対してのファイナンス支援をしている。
- ・付加価値が別府は低いと感じる。もっと付加価値があげられるはずなのになかなか上げることができない。ぜひツーリズムバレーを通じて人財育成をし、付加価値・ポテンシャルが上がればと感じている。
- ・ツーリズムバレーを盛り上がらせていく時に一番人が集まってひきつけ合い、そしてそれが繋がるような仕組み。そしてそれが結びつく仕組みを作っていくのが、ひとつ大切なポイントになると改めて感じた。
- ・今の人たちの生活の中では長期滞在、身体を癒すことはほかで出来るようになってしまったので、それ以外の温泉で癒す魅力が必要。
- ・もう一度学びなおしに来るような学校ではなくてもそれに似た施設があれば本当にいい。

#### 《起業・創業》

- ・中小企業施策は4本柱がある。創業支援、経営革新、事業承継、事業再生がある。起業・創業だけではなく、今ある企業の持続的発展という意味を込めて経営革新、事業承継を加える必要がある。
- ・B - b i z L I N Kが主体的に組織の中心に位置付けて、企画立案部門として、商工会議所や既存の支援機関とネットワークを上手く使っていくことが必要。
- ・創業セミナーや経営革新セミナー、事業承継セミナーなど、様々な機関と連携して実施してはどうか。
- ・商工会議所が実施している経営支援はたくさんある。既存事業者の持続的発展や学生に残ってもらうためには、商工会議所の経営支援を使って既存事業者を持続的に発展して雇用を作る同時に学生の創業を支援していく。
- ・学生にとっていきなり創業は難しい。既存の事業者の中で事業を学びながら、ある程度経験を積んで創業するという形がよい。
- ・サポート体制について、記載の団体に中小企業団体中央会などその他の団体も加えてほしい。
- ・資金供給の仕組みは、行政の予算には限りがあるため、できるだけ別府の応援団を通じてあらゆる方法を上手く使いこなしてほしい。
- ・産業界と商工団体、行政とのコミュニケーションの場が不足しているのではないか。

#### 《人財育成》

- ・観光産業とアカデミズムの連携を取りながら、観光産業と学びの場を作る。また、それらが実践の場と融合した。インターンシップなどはここに該当すると思う。
- ・実際に来年何をやるか、2~3年後に何をやるか、5年後にこうなっていきたいとのことまで書いて市長へ提言できればと思う。



- ・インターンシップは、まさに人財育成の部分。言葉として取り組みにはインターンシップとして入れる。
- ・キャンパスを持たない大学校だとバーチャルな印象を受ける。別府市のキャンパスという形で、大学生だけではなく、創業支援の方、未来の創業予備軍、そして生活している方もみんなで学ぶ“別府市全体がキャンパス”という方がよい。
- ・大学の流れとして学生自身が外に出て何か課題を見つけてその課題をどう解決できるか、その解決策を見出すような、教育の流れがある。まさにインターンシップ+課題解決型の教育としてよい。
- ・人財育成のテーマに2つあるが、もう一つの視点として「別府の応援団を全国に作りましょう」ということで、別府で暮らし、そこで様々なことを学び成長した学生が世界に散らばる中で、結果として別府の知名度を全体として押し上げることができるような視点も必要。
- ・構想は理解できるが、実際に現場に落とし込む場合に、具体的にどうすればよいか。意欲ある学生が実践に落とし込むときに受け入れる施設などをどうやってマッチングするか。実際のマッチングをしっかりとやらないといけない。
- ・商工会議所の主な業務は人財育成ではなく、小規模事業の経営発展を伴走型で寄り添って支援することと事業継続力を強化することの支援が主である。ただ、実践の場や学びの場をつなぐ仕組みとしてインターンシップなどを積極的に取り組むこととして位置付けてもらいたい。
- ・iB リーグが5年前に立ち上がった。アーケードでシャッターが閉まっているところを活用して大学生に入ってもらったり、講義をしたりいろいろアイデアが出たが、事務局が人手不足になり頓挫状態になっている。ツーリズムバレー大学校においても B - b i z L I N K と商工会議所が連携して動かしてくれるのか？
- ・商工会議所は法的設置で目的があるので、B - b i z L I N K が中心となって企画立案をしてコーディネートしていくことが大事。
- ・観光産業の発展が目指すところであれば、どういう観光産業の未来を描くのか？が不明瞭。このゴール設定ができれば、そのために何の支援が必要かという中で大学戦略が出てくると思うが、今は「レイヤー」「フェーズ」「ベクトル」がバラバラなものが1つの図になっている。
- ・完璧な計画を作っているといつまでも計画作りで終わってしまうことが懸念されるので、大きな仕組みを作りながら、考え、まずは動かないといけない。
- ・現場における困りごとが、これで解決される方向に行くのかわかりにくい。
- ・情報発信は上手にやっているが、来てもらった人にリピーターになってもらい、ファンになってもらうためにも、心から一緒になって考えていかないといけない。会社のファンになってもらうだけでなく、エリアのファンに、別府のファンになってもらうために、接客に対して一緒にもっと来てくれて嬉しいと伝える力がつくといい。
- ・大学と連携するときに、どのようなつながり方をしたらよいか、そもそも大学としての目的とどうつながるかイメージしづらい。

- ・今の現場の力を育てるには、専門学校に近い形で食のことを徹底してやる人、美容のことをやる人、スポーツや温泉などと結び付けてやれるとよい。
- ・「コンピテンシー」、基本的な普遍的な人としてのビジネスをするための力が落ちていると感じる。基本的な力をつける、教え直す場があって欲しい。
- ・観光産業の方々と学校がコミュニケーションを図り、公開講座の形で従業員が最も参加しやすい時間帯・日程等で調整して、現場が必要とするトレーニングができると思う。いろんなところが積極的に協力してもらえる仕組みができていけば、かなり前進する。
- ・「別府らしさ」「別府愛」など別府ならではの観光産業を作っていく議論が多かった。「別府らしさ」を考えたときに今までの枠組みの中だけでは解決できないと思う。
- ・日本全体では中小企業支援は充実しているが、起業家支援はまだまだで、新しいビジネスモデルの創出というものに対して、別府の応援団と呼ばれる人たちが別府市ならではの共通言語を持つ必要がある。
- ・別府としてどんなビジネスモデルが出てきたら理想的か、という議論を継続しながら展開していく必要がある。
- ・観光産業の在り方やどんなビジネスモデルが出てくれば良いかなど、議論の場が必要。
- ・「別府における観光」がどういうことを指しているのかわからない。今までの観光体験の延長線を目指すのか、違う観光の捉え方をするのか。別府に来る目的は観光だけではない。新しい観光としての枠組みを考える必要がある。
- ・この街の賑わった感や新しい賑わい方はどうなったら良いのかと言う部分を言語化し、可視化することが必要。
- ・新しい観光のあり方とか、別府ならではの観光のあり方、観光をアップデートするようなイメージで、別府ならではの観光を定義してイメージを合わせていきたい。
- ・B - b i z L I N Kの役割の1つに、ワンダーコンパスでいろいろな外国のお客様の声を全部聞いている。お客様がどこに行ったか現場でわかっている部分がある。まさに、B - b i z L I N Kを中心に、関係者が囲んでいくことが一番良い。B - b i z L I N Kが音頭をとって仕組み作りをやっていくことがとても大切。B - b i z L I N Kの人手が足りないのは現実だと思うので、補強することも大切。
- ・スケール感が小さい。大きなビジョンとして世界に通じる観光のあり方を考えていくところを盛り込んでいくと大きな夢が描けるのではないか。
- ・ツーリズムバレー大学を別府はもちろん、日本そして観光産業界の課題を解決する場が別府。そしてそれらを持ち帰って日本、世界から課題を持ち寄って別府で解決して実践するような流れを作っていくことが大学では可能だと思う。
- ・温泉地の理想のあり方を検討する会議を毎年開催するとか、シンポジウムを開催するなどあっても良い。
- ・別府出身の卒業生は別府愛が強い。別府の応援団として、資金的な支援もあるが、卒業生からの発信や観光産業で働いている経験を伝える場があるとよい。別府の子どもたちに継承していくような仕組みづくりも入れて欲しい。別府で学んだ卒業生が市民に対して発表する場もあったら良い。資金は難しいが、経験・知識・ノウハウを伝える場があると良いと思う。

- ・足元の観光の本当にコアな部分で見ると、経営や人財不足が喫緊の課題であり、いろいろな階層や業務別に1社1社では取組めない勉強の場や学びの場を大学校という1つの括りの中で共同で勉強していけると良い。
- ・市民や子どもたちに対して、観光産業の人財不足の中で観光産業の特殊な勤務形態などがクローズアップされて、働き甲斐や良さ、観光産業はこんなに素晴らしいと言う部分が理解されていない。子どもの頃から良さを理解してもらい、違う場所で働いても故郷の観光産業の応援団になっていく、また他所から入ってきた人も応援団に入っていくような概念も必要と思う。
- ・別府ツーリズムバレー構想は、別府全体のアップデートだと思う。全てを底上げしないといけない中で、自分の会社だけが良くなれば良いのではなく、人材育成が上手くいっていない会社の従業員を受け入れて育てる、学ばせることが可能なのか。諸所の問題があるかもしれないが、実行可能な範囲で取り入れて欲しい。

以上

## 別府ツーリズムバレー構想推進協議会委員名簿

No.	氏名	所属	職名	備考
1	阿部 博光	学校法人別府大学	国際経営学部長	
2	池田 佳乃子	一般社団法人別府市産業連携・協働プラットフォームB-biz LINK	地域ビジネスプロデュースチームマネージャー	
3	伊藤 靖生	株式会社日本政策金融公庫別府支店	支店長	
4	岡田 祥伸	アジアクエスト株式会社	デジタルイノベーション部地域イノベーション課マネージャー	
5	甲斐 一義	株式会社大分銀行	常務執行役員別府支店長	
6	神野 康弘	株式会社豊和銀行	お客さま支援部ソリューション支援室長	
7	樹下 有斗	株式会社IDM	代表取締役社長	
8	倉原 浩志	別府商工会議所	専務理事	
9	関谷 忠	大分県よろず支援拠点	チーフコーディネーター	会長
10	千壽 智明	合資会社海地獄	代表社員	
11	竹尾 真由美	NPO法人BEPPU PROJECT	クリエイティブプラットフォーム事業班統括	
12	西田 陽一	別府市旅館ホテル組合連合会	会長	
13	橋本 栄子	株式会社サリーガーデン	代表取締役	
14	原 和範	大分県信用組合 別府支店	支店長	
15	堀井 壮太	大分みらい信用金庫	企業サポート部長	
16	牧 昌生	学校法人溝部学園 別府溝部学園短期大学	学長補佐・食物栄養学科長	
17	宮脇 恵理	合同会社アイ.ジー.シー	代表社員	副会長
18	柳川 雄飛	株式会社ロフトワーク	プロデューサー	
19	山本 修司	学校法人立命館 立命館アジア太平洋大学	副学長	
20	レザー イフタカー	株式会社マイニチモンキー	代表取締役	

※敬称略・50音順

## 総会の開催状況

この協議会において、別府の強みを再認識し、それらの強みを活かしてどのような取り組みが必要であるか、別府市の現状を踏まえ委員相互に意見交換を行いました。

### ○第1回総会

日時：令和元年8月27日（火） 13：30～15：30

場所：別府市役所 1階 レセプションホール

内容：委員委嘱式、委員から意見聴取

### ○第2回総会

日時：令和元年10月29日（火） 13：30～17：30

場所：Sharing a table COTTONWOOD

内容：ワークショップ形式で3つのテーマについて意見交換

### ○第2回の追加のワークショップ（第2.5回総会）

日時：令和元年11月11日（月） 13：30～17：00

場所：Sharing a table COTTONWOOD

内容：第2回で出された意見をもとに具体的な施策について意見交換

### ○第3回総会

日時：令和元年11月26日（火） 13：30～15：00

場所：別府市役所 5階 大会議室

内容：別府ツーリズムバレー構想について意見交換

### ○第4回総会

日時：令和2年1月15日（水） 13：30～15：00

場所：別府市役所 1階 レセプションホール

内容：別府ツーリズムバレー構想（案）について最終確認

## 別府ツーリズムバレー構想に関するこれまでの議論の内容

別府には、温泉をはじめ観光関連施設が多数存在し、さらに市内に複数ある大学機関に在籍する優秀な人財、そして世界中から来ている多数の留学生など、他の地域にはない別府の資源・特性などの強みがある。これら別府が持つ強みを更に活かし、別府が観光ビジネスのイノベーション拠点となり、産業全体が振興することによる「儲かる別府」の実現に向け、意見交換を行った。

### (1) 第1回総会での委員、別府市総合政策アドバイザーからの主な意見

- ・ 様々なリソースがある別府。企業がこれらのリソースを使ってビジネスモデルを構築し、別府が実証実験の場となり、別府から新たなビジネスが生まれる、そんな場になりたい。
- ・ APUには起業塾がある。ツーリズムバレーと具体的に繋げる仕組みづくりが必要。出口学長を別府の起業の父にすべき。
- ・ 起業を目指す学生には実際に起業した人達との出会いの場が必要。具体的で活きた情報、ビジネスプランの考え方等が学べる。
- ・ (外国人起業) 開業資金(500万円)の調達が難しい。また開業前開業後、通して実際に経営に精通している者のアドバイスが欲しい。
- ・ ツーリズムバレー構想に人材育成は重要な柱。別府の観光産業を担う人材をどう育てていくか。大学や旅館ホテル、関係機関の連携が必要。
- ・ 別府の観光産業の人材の育成とともに、別府に観光を学びに来てもらう仕組みも必要。別府は観光関連産業の知の集積。
- ・ 別府には5大学(ファイブスター)+1(太陽の家)、世界的ホテル、老舗旅館、事業投資を進めるホテルなどがある。こんな揃っているのは別府にしかない。例えば、各大学(地域観光経営等)、太陽の家(障害者観光)、旅館ホテル(旅館経営)がセミナーや講座を行うのはどうか。ONSENアカデミアの尖った観光版。
- ・ 観光に深く関連する食(料理人)や美容といった関連産業の学び・実践の場も必要。また、学び(社会人の資格取得・啓発セミナー的もの)と観光を結びつけるのも良い
- ・ 30年、50年先を見据えて、観光を学べる学校の設立や、地元大学(別府大学等)が中心になって別府にある大学全体で人材を育成するシステムができないか。
- ・ 別府には、APU、温泉はじめ多くの強みがある。強みの連携が必要であり、連携を推進する組織が必要。連携には各組織等にキーパーソンを見つけ、つなげることも重要
- ・ 人とのつながりが大切。日ごろ交わらない人とつながることで新たな発想や動きが生まれる。市内でのつながり、市外とのつながりをもっと作るべき。asideの有効活用
- ・ 「構想は絵に描いたもちにならないように」。構想を実行する部隊が必要。連携する

にしても、人材育成をするにしても、構想を実行する人（顔）・部隊が必要。（観光産業の人材育成・連携を行うものに、入湯税を充当してもいいのではないか）

（参考）宮崎県新富町「こゆ財団」（観光協会を解散して新たに設立）

- ・店の閉じ方の相談を受けることがある。支える仕組みが必要。創業相談ならぬ廃業相談。廃業の相談を受ける中で、承継の可能性を見つけられないものか。
- ・優秀な人材（幹部候補）を採用したいが、その人材に投資をしても数年で退職されることを考えると慎重になる。

## (2) 第2回総会での意見（SWOT分析、クロス分析） ※別紙1参照

第1回総会等が出された意見を整理すると、大きく3つ（①起業・創業、②人財育成、③ヒト・企業のつながり）に分類され、これをテーマとして意見交換を行った。

### ①起業・創業

《SWOT分析における主な意見》

【強み】観光資源が豊富、大学が5つある、学生が多い、多様性（文化、ヒト…）、支援機関がある、病院、福祉施設が充実、サービス業が主流、投資先として注目されている等

【弱み】ワンストップで支援できる場所がない、大企業、働きたい会社がない、賃金が低い、公共交通が乏しい、集まる「場」活かす「場」がない、サービス業が多い、業種に偏りある、若い人は市外へ出ていく、データの共有ができていない、スケールの大きな事業を考えづらい、情報スピードが遅い、保守的な企業が多い等

【機会】働く拠点、働き方の多様化、地方で仕事をする機運、RWCを受け入れた実績、地域外の人々の流入、インバウンド、健康思考の高まり、ダイバシティー、モノづくりよりコトづくり

【脅威】外交悪化に左右されやすい、地域外資本の流入、人口減少、人手不足、どこでも起業創業ブーム、交通網（新幹線、空港が遠い等）が整備されていない、AI、IT、IoTなどに強い人がいない、高齢者増加、後継者不足（事業承継できない）

《クロス分析における主な意見》

- ・起業支援の仕組み×働き方の変化、支援機関（行政、金融、IM）×地方で働く、学生（留学生）×インバウンド、ヘルスケア×温泉×病院。
- ・自由な暮らし、働き方ができる時代に合わせた情報が不足。一元化されていない（起業の仕組み、空き家・空き店舗など）。
- ・APUなど国際色・若者×稼げる仕事・安心して暮らせる。
- ・所得が低い人口流出（減少）、どこでも起業創業ブームで別府でなくても起業創業できるので、学生が流出している。

## ②人財育成

《SWOT 分析における主な意見》

【強み】 実習の場は多様で豊富、豊富な観光資源、人を受け入れる文化がある、創業に関する関係機関がある、大学が5つある、太陽の家がある、学生、留学生が多い（能力、意識も高い）、別府に貢献したい卒業生が多い、APUに観光学部ができる、出口塾がある、グローバルな環境で働ける、業歴の長い旅館ホテルが多い、温泉コンシェルジュを育成する大学がある、業種ごとにカリスマがいる

【弱み】 人が育つ会社や現場のノウハウを学びあう機会がない、スタッフ教育にお金をかけない、人材をブラッシュアップする仕組みがない、大学はあるが現場とつながっていない、現場に人が学べる場、チャンスがない、所得が低い、給与が低い、県外思考、学生が残らない、人材を育成する人材が不足、支援に関する情報の周知がされていない、別府の産業が求める（単純労働ではなく）人材の明確化、中学高校で観光に関する授業が行われていない、他地域に比べ所得が低い等

【機会】 多拠点でのワーク&ライフ、働き方の多様化、生涯一つの企業で働く意識ない、情報発信（WEB時代、eラーニング）、AI,ITの導入による教育、情報技術の発達、暮らしやすい、物価が安い

【脅威】 人口減少、高齢化、給料が安い、人材の流出、地域外からの求人が多い、他自治体も観光人材の育成をやっている

《クロス分析における主な意見》

- ・ 学び続ける人生100年時代学び直しの機会。
- ・ 大学のカリキュラムを社会人向けにアップデート、学外の多様な人材が混ざり合い学びつなげる場や拠点づくり、働き方の多拠点化を利用した人材育成者の確保。
- ・ 観光人材を育てシェアする地域連携、大学で観光や温泉を学んだ別府人が世界に流通するシステム。
- ・ 給料が低いとブランド力が低下するため人口流出につながる、県外資本が流入し地場に引き止める体力がない。

## ③ヒト・企業をつながり

《SWOT 分析における主な意見》

【強み】 同窓生が世界中にいる（APU校友会）、支援する仕組みがある、多様な人材がいる、卒業生が世界中で活躍している、観光資源が豊富、別府でチャレンジしたい人が多い、知名度が高い、別府愛・別府が好き人が多い、大学生・面白い人が多い、別府商工会議所による人のつながり、B-biz×市役所、FANに届けられるコンテンツが多い、市内で出会った人に対する感動の打率が高い、市長に企画力・実行力・スピード感がある

【弱み】 つながりや情報を交換する「リアルな場」がない（特に若手経営者）、FANクラブの定義・ビジョン・ミッション・特典が不明、組織（横断的、支援）がな



い、企業やキーパーソンが見える化されていない、地元の日常の情報発信力が弱い、予算と体制がない、プラットフォーム（専従人材）がない、観光業・医療関係をリタイヤした人が活躍できていない

【機会】 SNS 等の情報発信手段が充実、インバウンドの増加、ふるさと納税制度、クラウドファンディング、大企業が地方に目を向けている、郷土愛、地元愛⇒県人会の存在、既存の観光や資源にとらわれない魅力を求める人が増えている

【脅威】 情報や価値観の多様化、少子高齢化、地域間競争が激しくなって差別化が難しい、アクセスの良い都市が強い、他にも市のファンクラブある

《クロス分析における主な意見》

- ・ 応援する人が世界中にいて、温泉など様々なコンテンツを SNS 等で発信してくれる、大企業や世界中の同窓生と学生・若者・異業種コラボレーションの可能性。
- ・ 人的リソースを求める人が増えているが見える化されていない、応援者や別府を好きな人はたくさんいるが呼ぶ込む具体的な取組みがない。
- ・ アクセスが良い都市が強い一方、別府には世界中から人が集まり多様な人材がいる。
- ・ 他都市にもファンクラブあり、差別化のためにも定義、ビジョン、特典等を明確にする必要あり。

### (3) 第 2 回総会後の追加意見（令和元年 1 1 月 1 1 日に実施したワークショップにて）

#### ① 起業・創業

- ・ 創業支援塾のようなものがあるとよい。
- ・ 学生は金融機関の起業創業の相談に来ない。
- ・ 温泉の有効活用による起業創業をしてほしい。
- ・ SDG s を関連付けると大学も動きやすい。
- ・ 創業は、小商いとスタートアップに分けられる。
- ・ 学生が求めているのはアルバイトではなく、ビジネスチャンス。
- ・ 東京に行くのは仕事がないのも要因としてあるが、チャレンジしたいから。
- ・ 学生と一緒にビジネスできる仕組みがあるとよい。
- ・ 支援体制の強化を考えると、地元だけでなく世界的なベンチャーキャピタルも
- ・ スモールビジネスを別府、九州、全国、世界へと拡げていく。
- ・ 若い人を別府に残したいから起業創業してもらおうのではなく、就労の機会を増やすことが優先。
- ・ B-biz でビジネスモデルを構築できるような人を公募する。
- ・ 機会の創出という視点で、ONE BEPPU DREAM のようなものがどんどん別府で行われるとよい。
- ・ 「別府から世界的なビジネスを創る」ことを目指して、シリコンバレーや都心部からビジネスモデルを作れる人に来てもらい、別府を起点にビジネスを作りたいと思わせ

る情報（別府が持っている資源、情報）を提供。モデルを動かすプレーヤー（大学生、一般公募など）も別府が提供。世界に発信できるモデルを別府から。

## ②人財育成

- ・すでに起業創業をして事業を行っている人たちを成長させていくことが大事。
- ・既存制度の検証を行い、今あるものをブラッシュアップして取組む。
- ・会社の付加価値を上げる、現場の労働生産性を上げるための仕組みが必要。
- ・制度(学・官)と現場(産)の価値観や求めることなどの差を埋めるための場が必要。
- ・仕事を知る機会（インターン、職場体験）を増加。
- ・既存の働き手のレベルアップによる付加価値の向上。
- ・企業の中でも学びの場や企業間でも意見交換できる場づくり。
- ・リタイヤ世代の知見を、地域で活かす仕組み、人財バンク。
- ・人との出会いの場、人の成長に誰かとの出会いが重要。
- ・事業主が人財育成に対する投資ができないジレンマ（辞められてしまう）
- ・APU や別府大学など学べる場がある。そして旅館ホテル、福祉施設など実践する場がある。これらを有機的に結び付けて人財育成できる街である。別府全体がキャンパスになりうる。
- ・モデルとなる事業者が身近なところにあるとよい。
- ・別府観光で働くことでステップアップできることの見える化。
- ・「働く人を磨き、別府のブランド力を向上させる」ことを目指して、各分野に応じた専門家によるチーム（トレーナー）を現場に送り込んで実践教育を行う。HUB となる組織が事業者から相談を受け、内容に応じた専門家（経営コンサル、会計、接遇、マーケティング等）のチームを編成し、1回/週程度、最長6か月、事業所に入り込んで教育、指導を行う。費用の一部を市が助成するなど。

## ③ヒト・企業のつながり

- ・資源（温泉が豊富、学生が多い等）の提供ができるので、この資源を活用したい企業を集める。別府は実証実験の場として提供できる。
- ・APU 卒業生は別府が好き。別府に戻りたいと考えている。
- ・秋田県五城目町が「シェアビレッジプロジェクト」という取組みをやっている。年貢（年会費）を払えば、誰でも「村民」になれる。
- ・サポーターは、金銭的な支援と経営支援をやって欲しい。
- ・別府の大学で学んだ人が、別府のためにという目的のためのふるさと納税制度。

## (4) 第3回総会での意見

### 《起業・創業》

- ・中小企業施策は4本柱がある。創業支援、経営革新、事業承継、事業再生がある。起業創業だけではなく、今ある企業の持続的発展という意味を込めて経営革新、事業承

継を加える必要がある。

- ・ B-biz LINK が主体的に組織の中心に位置付けて、企画立案部門として、商工会議所や既存の支援機関とネットワークを上手く使っていくことが必要。
- ・ 創業セミナーや経営革新セミナー、事業承継セミナーなど、様々な機関と連携して実施してはどうか。
- ・ 商工会議所が実施している経営支援はたくさんある。既存事業者の持続的発展や学生に残ってもらうためには、商工会議所の経営支援を使って既存事業者を持続的に発展して雇用を作る同時に学生の創業を支援していく。
- ・ 学生にとっていきなり創業は難しい。既存の事業者の中で事業を学びながら、ある程度経験を積んで創業するという形がよい。
- ・ サポート体制について、記載の団体に中小企業団体中央会などその他の団体も加えてほしい。
- ・ 資金供給の仕組みは、行政の予算には限りがあるため、できるだけ別府の応援団を通じてあらゆる方法を上手く使いこなしてほしい。
- ・ 産業界と商工団体、行政とのコミュニケーションの場が不足しているのではないか。

#### 《人財育成》

- ・ 観光産業とアカデミズムの連携を取りながら、観光産業と学びの場を作る。また、それらが実践の場と融合した、インターンシップなどはここに該当すると思う。
- ・ 実際に来年何をやるか、2～3年後に何をやるか、5年後にこうなっていたいとのことまで書いて市長へ提言できればと思う。
- ・ インターンシップは、まさに人財育成の部分。言葉として取り組みにはインターンシップとして入れる。
- ・ キャンパスを持たない大学校だとバーチャルな印象を受ける。別府市のキャンパスという形で、大学生だけではなく、創業支援の方、未来の創業予備軍、そして生活している方もみんなで学ぶ“別府市全体がキャンパス”という方がよい。
- ・ 大学の流れとして学生自身が外に出て何か課題を見つけてその課題をどう解決できるか、その解決策を見出すような、教育の流れがある。まさにインターンシップ+課題解決型の教育としてよい。
- ・ 人財育成のテーマに2つあるが、もう一つの視点として「別府の応援団を全国に作りましょう」ということで、別府で暮らし、そこで様々なことを学び成長した学生が世界に散らばる中で、結果として別府の知名度を全体として押し上げることができるような視点も必要。
- ・ 構想は理解できるが、実際に現場に落とし込む場合に、具体的にどうすればよいか。意欲ある学生が実践に落とし込むときに受け入れる施設などをどうやってマッチングするか。実際のマッチングをしっかりとやらないといけない。
- ・ 商工会議所の主な業務は人財育成ではなく、小規模事業の経営発展を伴走型で寄り添

って支援することと事業継続力を強化することの支援が主である。ただ、実践の場や学びの場をつなぐ仕組みとしてインターンシップなどを積極的に取り組むこととして位置付けてもらいたい。

- ・iBリーグが5年前に立ち上がったが、アーケードでシャッターが閉まっているところを活用して大学生に入ってもらったり、講義をしたりいろいろアイデアが出たが、事務局が人手不足になり頓挫状態になっている。ツーリズムバレー大学校においてもB-biz LINKと商工会議所が連携して動かしてくれるのか？
- ・商工会議所は法的設置で目的があるので、B-biz LINKが中心となって企画立案をしてコーディネートしていくことが大事。
- ・観光産業の発展が目指すところであれば、どういう観光産業の未来を描くのか？が不明瞭。このゴール設定ができれば、そのために何の支援が必要かという中で大学戦略が出てくると思うが、今は「レイヤー」「フェーズ」「ベクトル」がバラバラなものが1つの図になっている。
- ・完璧な計画を作っているといつまでも計画作りで終わってしまうことが懸念されるので、大きな仕組みを作りながら、考え、まずは動かないといけない。
- ・現場における困りごとが、これで解決される方向に行くのかわかりにくい。
- ・情報発信は上手にやっているが、来てもらった人にリピーターになってもらい、ファンになってもらうためにも、心から一緒になって考えていかないといけない。会社のファンになってもらうだけでなく、エリアのファンに、別府のファンになってもらうために、接客に対して一緒にもっと来てくれて嬉しいと伝える力がつくといい。
- ・大学と連携するときに、どのようなつながり方をしたらよいか、そもそも大学としての目的とどうつながるかイメージしづらい。
- ・今の現場の力を育てるには、専門学校に近い形で食のことを徹底してやる人、美容のことをやる人、スポーツや温泉などと結び付けてやれるとよい。
- ・「コンピテンシー」、基本的な普遍的な人としてのビジネスをするための力が落ちていると感じる。基本的な力をつける、教え直す場があって欲しい。
- ・観光産業の方々と学校がコミュニケーションを図り、公開講座の形で従業員が最も参加しやすい時間帯・日程等で調整して、現場が必要とするトレーニングができと思う。いろんなところが積極的に協力してもらえる仕組みができていけば、かなり前進する。
- ・「別府らしさ」「別府愛」など別府ならではの観光産業を作っていく議論が多かった。「別府らしさ」を考えたときに今までの枠組みの中だけでは解決できないと思う。
- ・日本全体では中小企業支援は充実しているが、起業家支援はまだまだで、新しいビジネスモデルの創出というものに対して、別府の応援団と呼ばれる人たちが別府市ならではの共通言語を持つ必要がある。
- ・別府としてどんなビジネスモデルが出てきたら理想的か、という議論を継続しながら

展開していく必要がある。

- ・観光産業の在り方やどんなビジネスモデルが出てくれば良いかなど、議論の場が必要。
- ・「別府における観光」がどういうことを指しているのかわからない。今までの観光体験の延長線上を目指すのか、違う観光の捉え方をするのか。別府に来る目的は観光だけではない。新しい観光としての枠組みを考える必要がある。
- ・この街の賑わった感や新しい賑わい方はどうなったら良いのかと言う部分を言語化し、可視化することが必要。
- ・新しい観光のあり方とか、別府ならではの観光のあり方、観光をアップデートするようなイメージで、別府ならではの観光を定義してイメージを合わせていきたい。
- ・B-biz LINK の役割の1つに、ワンダーコンパスでいろいろな外国のお客様の声を全部聞いている。お客様がどこに行ったか現場でわかっている部分がある。まさに、B-biz LINK を中心に、関係者が囲んでいくことが一番良い。B-biz LINK が音頭をとって仕組み作りをやっていくことがとても大切。B-biz LINK が人材が足りないのは現実だと思うので、補強することも大切。
- ・スケール感が小さい。大きなビジョンとして世界に通じる観光のあり方を考えていくというところを盛り込んでいくと大きな夢が描けるのではないか。
- ・ツーリズムバレー大学校を別府はもちろん、日本そして観光産業界の課題を解決する場が別府。そしてそれらを持ち帰って日本、世界から課題を持ち寄って別府で解決して実践するような流れを作っていくことが大学校では可能だと思う。
- ・温泉地の理想のあり方を検討する会議を毎年開催するとか、シンポジウムを開催するなどあっても良い。
- ・別府出身の卒業生は別府愛が強い。別府の応援団として、資金的な支援もあるが、卒業生からの発信や観光産業で働いている経験を伝える場があるとよい。別府の子どもたちに継承していくような仕組みづくりも入れて欲しい。別府で学んだ卒業生が市民に対して発表する場もあつたら良い。資金は難しいが、経験・知識・ノウハウを伝える場があると良いと思う。
- ・足元の観光の本当にコアな部分で見ると、経営や人材不足が喫緊の課題であり、いろんな階層や業務別に1社1社では取組めない勉強の場や学びの場を大学校という1つの括りの中で共同で勉強していけると良い。
- ・市民や子どもたちに対して、観光産業の人材不足の中で観光産業の特殊な勤務形態などがクローズアップされて、働き甲斐や良さ、観光産業はこんなに素晴らしいと言う部分が理解されていない。子どもの頃から良さを理解してもらい、違う場所で働いても故郷の観光産業の応援団になっていく、また他所から入ってきた人も応援団に入っていくような概念も必要と思う。
- ・別府ツーリズムバレー構想は、別府全体のアップデートだと思う。全てを底上げしないといけない中で、自分の会社だけが良くなれば良いのではなく、人材育成が上手く

いっていない会社の従業員を受け入れて育てる、学ばせることが可能なのか。諸所の問題があるかもしれないが、実行可能な範囲で取り入れて欲しい。

別紙1 第2回総会まとめ

テーマ① 起業・創業

主要意見 SWOT

全グループ

	プラス要素	マイナス要素
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光資源が豊富</li> <li>・大学が5つある</li> <li>・学生が多い</li> <li>・多様性（文化、ヒト...）</li> <li>・支援機関がある</li> <li>・病院、福祉施設が充実</li> <li>・サービス業が主流</li> <li>・投資先として注目されている</li> </ul> <p>Strength 強み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワンストップで支援できる場所がない</li> <li>・大企業、働きたい会社がない</li> <li>・賃金が低い</li> <li>・公共交通が乏しい</li> <li>・集まる「場」活かす「場」がない</li> <li>・サービス業が多い、業種に偏りある</li> <li>・若い人は市外へ出ていく</li> <li>・データの共有ができていない</li> <li>・スケールの大きな事業を考えづらい</li> <li>・情報スピードが遅い</li> <li>・保守的な企業が多い</li> </ul> <p>Weakness 弱み</p>
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・働く拠点、働き方の多様化</li> <li>・地方で仕事をする機運</li> <li>・RWCを受け入れた実績</li> <li>・地域外からの流入、インバウンド</li> <li>・健康思考の高まり</li> <li>・ダイバシティー</li> <li>・モノづくりよりコトづくり</li> </ul> <p>Opportunity 機会</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外交悪化に左右されやすい</li> <li>・地域外資本の流入</li> <li>・人口減少、人手不足</li> <li>・どこでも起業創業ブーム</li> <li>・交通網（新幹線、空港が遠い等）が整備されていない</li> <li>・AI,IT,IoTなどに強い人がいない</li> <li>・高齢者増加</li> <li>・後継者不足（事業承継できない）</li> </ul> <p>Threat 脅威</p>

テーマ① 起業・創業

主要意見 クロス

全グループ

	①Strength 強み	②Weakness 弱み
③Opportunity 機会	<p>積極戦略ゾーン (機会Oと強みS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・起業支援の仕組み×働き方の変化</li> <li>・支援機関（行政、金融、IM）×地方で働く</li> <li>・学生（留学生）×インバウンド</li> <li>・ヘルスケア×温泉×病院</li> </ul>	<p>改善戦略ゾーン (機会Oと弱みW)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自由な暮らし、働き方ができる時代に合わせた情報が不足。一元化されていない (起業の仕組み、空き家・空き店舗など)</li> </ul>
④Threat 脅威	<p>差別化戦略ゾーン (脅威Tと強みS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・APUなど国際色・若者 ×稼げる仕事・安心して暮らせる</li> </ul>	<p>致命傷回避・撤退縮小戦略ゾーン (脅威Tと弱みW)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・所得が低い ⇒ 人口流出（減少）</li> <li>・どこでも起業創業ブーム、別府でなくてもできる ⇒ 学生が流出</li> </ul>

別府の観光産業を盛り上げる起業・創業を強力に後押し！

## 追加意見（R1.11.11 実施のワークショップにて）

- ・創業支援塾のようなものがあるとよい
- ・学生は金融機関の起業創業の相談に来ない
- ・温泉の有効活用による起業創業をしてほしい
- ・SDG s を関連付けると大学も動きやすい
- ・創業は、小商いとスタートアップに分けられる
- ・学生が求めているのはアルバイトではなく、ビジネスチャンス
- ・東京に行くのは仕事がないのも要因としてあるが、チャレンジしたいから
- ・学生と一緒にビジネスできる仕組みがあるとよい
- ・支援体制の強化を考えると、地元だけでなく世界的なベンチャーキャピタルも
- ・スモールビジネスを別府、九州、全国、世界へと拡げていく
- ・若い人を別府に残したいから起業創業してもらうのではなく、就労の機会を増やすことが優先
- ・B-biz でビジネスモデルを構築できるような人を公募する。
- ・機会の創出という視点で、ONE BEPPU DREAM のようなものがどんどん別府で行われるとよい。
- ・「別府から世界的なビジネスを創る」ことを目指して、シリコンバレーや都心部からビジネスモデルを作れる人に来てもらい、別府を起点にビジネスを作りたいと思わせる情報（別府が持っている資源、情報）を提供。モデルを動かすプレーヤー（大学生、一般公募など）も別府が提供。世界に発信できるモデルを別府から。



	プラス要素	マイナス要素
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実習の場は多様、豊富</li> <li>・ 豊富な観光資源</li> <li>・ 人を受け入れる文化あり</li> <li>・ 創業に関する関係機関がある</li> <li>・ 大学が5つある</li> <li>・ 太陽の家がある</li> <li>・ 学生、留学生が多い（能力、意識も高い）</li> <li>・ 別府に貢献したい卒業生が多い</li> <li>・ APUに観光学部ができる、出口塾がある</li> <li>・ グローバルな環境で働ける</li> <li>・ 業歴の長い旅館ホテルが多い</li> <li>・ 温泉コンシェルジュを育成する大学がある</li> <li>・ 業種ごとにカリスマがいる</li> </ul> <p>Strength 強み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人が育つ会社や現場のノウハウを学びあう機会がない</li> <li>・ スタッフ教育にお金をかけない</li> <li>・ 人材をブラッシュアップする仕組みがない</li> <li>・ 大学はあるが現場とつながっていない</li> <li>・ 現場に人が学べる場、チャンスがない</li> <li>・ 所得が低い、給与が低い</li> <li>・ 県外思考、学生が残らない</li> <li>・ 人材を育成する人材が不足</li> <li>・ 支援に関する情報の周知がされていない</li> <li>・ 別府の産業が求める（単純労働ではなく）人材の明確化</li> <li>・ 中学高校で観光に関する授業が行われていない</li> </ul> <p>Weakness 弱み</p>
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多拠点でのワーク＆ライフ</li> <li>・ 働き方の多様化、</li> <li>・ 生涯一つの企業で働く意識ない</li> <li>・ 情報発信（WEB時代、eラーニング）</li> <li>・ AI,ITの導入による教育、情報技術の発達</li> <li>・ 暮らしやすい、物価が安い</li> </ul> <p>Opportunity 機会</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人口減少</li> <li>・ 高齢化</li> <li>・ 給料が安い</li> <li>・ 人材の流出</li> <li>・ 地域外からの求人が多い</li> <li>・ 他自治体も観光人材の育成をやっている</li> </ul> <p>Threat 脅威</p>

	①Strength 強み	②Weakness 弱み
③Opportunity 機会	<p>積極戦略ゾーン (機会Oと強みS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学び続ける、人生100年時代、学び直しの機会</li> </ul>	<p>改善戦略ゾーン (機会Oと弱みW)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大学のカリキュラムを社会人向けにアップデート</li> <li>・ 学外の多様な人材が混ざり合い、学び、つながる場や拠点づくり</li> <li>・ 働き方の多拠点化を利用した人材育成者の確保</li> </ul>
④Threat 脅威	<p>差別化戦略ゾーン (脅威Tと強みS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 観光人材を育て、シェアする地域連携</li> <li>・ 大学で観光や温泉を学んだ別府人が世界に流通するシステム</li> </ul>	<p>致命傷回避・撤退縮小戦略ゾーン (脅威Tと弱みW)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 給料が低い。ブランド力の低下 ⇒人口流出</li> <li>・ 県外資本が流入し、地場に引き止める体力がない</li> </ul>

**①別府に新たなビジネスを創り出す人財、②別府の観光産業を担う人財を育成！**

## 追加意見（R1.11.11 実施のワークショップにて）

- ・すでに起業創業をして事業を行っている人たちを成長させていくことが大事
- ・既存制度の検証を行い、今あるものをブラッシュアップして取組む
- ・会社の付加価値を上げる、現場の労働生産性を上げるための仕組みが必要
- ・制度（学・官）と現場（産）の価値観や求めることなどの差を埋めるための場が必要
- ・仕事を知る機会（インターン、職場体験）を増加
- ・既存の働き手のレベルアップによる付加価値の向上
- ・企業の中でも学びの場や企業間でも意見交換できる場づくり
- ・リタイヤ世代の知見を、地域の中で活かす仕組み、人財バンク
- ・人との出会いの場、人の成長に誰かとの出会いが重要
- ・事業主が人財育成に対する投資ができないジレンマ（辞められてしまう）
- ・APUや別府大学など学べる場がある。そして旅館ホテル、福祉施設など実践する場がある。これらを有機的に結び付けて人財育成できる街である。別府全体がキャンパスになりうる
- ・モデルとなる事業者が身近なところにあるとよい
- ・別府観光で働くことでステップアップできることの見える化
- ・「働く人を磨き、別府のブランド力を向上させる」ことを目指して、各分野に応じた専門家によるチーム（トレーナー）を現場に送り込んで実践教育を行う。HUBとなる組織が事業者から相談を受け、内容に応じた専門家（経営コンサル、会計、接遇、マーケティング等）のチームを編成し、1回/週程度、最長6か月、事業所に入り込んで教育、指導を行う。費用の一部を市が助成するなど。

テーマ③ ヒト・企業のつながり **主要意見** **SWOT** 全 グループ

	プラス要素	マイナス要素
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同窓生が世界中にいる（APU校友会）</li> <li>・支援する仕組みがある</li> <li>・多様な人材がいる</li> <li>・卒業生が世界中で活躍している</li> <li>・観光資源が豊富</li> <li>・別府でチャレンジしたい人が多い</li> <li>・知名度が高い</li> <li>・別府愛、別府が好き人が多い</li> <li>・大学生、面白い人が多い</li> <li>・別府商工会議所による人のつながり、B-biz×市役所</li> <li>・FANに届けられるコンテンツが多い</li> <li>・市内で出会った人に対する感動の打率が高い</li> <li>・市長に企画力、実行力のヒーロー感がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・つながり、情報を交換する「リアルな場」がない。特に若手経営者。</li> <li>・FANクラブの定義、ビジョン、ミッション、特典が不明</li> <li>・組織（横断的、支援）がない</li> <li>・企業、キーパーソンが見える化されていない</li> <li>・地元の日常の情報発信力が弱い</li> <li>・予算と体制がない</li> <li>・プラットフォーム（専従人材）がない</li> <li>・観光業、医療関係をリタイヤした人が活躍できていない <b>Weakness 弱み</b></li> </ul>
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SNS等の情報発信手段が充実</li> <li>・インバウンドの増加</li> <li>・ふるさと納税制度、クラウドファンディング</li> <li>・大企業が地方に目を向けている</li> <li>・郷土愛、地元愛⇒県人会の存在</li> <li>・既存の観光や資源にとらわれない魅力を求める人が増えている</li> </ul> <p style="text-align: center;">Opportunity 機会</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報や価値観の多様化</li> <li>・少子高齢化</li> <li>・地域間競争が激しくなっている。差別化が難しい</li> <li>・アクセスの良い都市が強い</li> <li>・他にも市のファンクラブあり</li> </ul> <p style="text-align: center;">Threat 脅威</p>

テーマ③ ヒト・企業のつながり **主要意見** **クロス** 全 グループ

	①Strength 強み	②Weakness 弱み
機会 ③Opportunity	<p style="text-align: center;">積極戦略ゾーン (機会Oと強みS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・応援する人が世界中にいて、温泉など様々なコンテンツをSNS等で発信してくれる</li> <li>・大企業や世界中の同窓生と学生、若者、異業種コラボレーションの可能性</li> </ul>	<p style="text-align: center;">改善戦略ゾーン (機会Oと弱みW)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人的リソースを求める人が増えているが、見える化されていない。</li> <li>・応援者や別府を好きな人はたくさんいるが、呼ぶ込む具体的な取組みがない</li> </ul>
脅威 ④Threat	<p style="text-align: center;">差別化戦略ゾーン (脅威Tと強みS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アクセスが良い都市が強い一方、別府には世界中から人が集まり、多様な人材がいる</li> </ul>	<p style="text-align: center;">致命傷回避・撤退縮小戦略ゾーン (脅威Tと弱みW)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・他都市にもファンクラブあり、差別化のためにも定義、ビジョン、特典等を明確にする必要あり</li> </ul>

**別府を応援（ヒト・モノ・カネ・情報）してくれる企業やヒトとのつながり強化！**

追加意見（R1.11.11 実施のワークショップにて）

- ・資源（温泉が豊富、学生が多い等）の提供ができるので、この資源を活用したい企業を集める。別府は実証実験の場として提供できる
- ・APU 卒業生は別府が好き。別府に戻りたいと考えている
- ・秋田県五城目町が「シェアビレッジプロジェクト」という取組みをやっている。年貢（年会費）を払えば、誰でも「村民」になれる
- ・サポーターは、金銭的な支援と経営支援をやって欲しい
- ・別府の大学で学んだ人が、別府のためにという目的のためのふるさと納税制度