

視察調査報告書

委員会名	観光戦略検討特別委員会
参加者	委員長 畑尻 宣長 副委員長 三宅 健司 委員 新免 悠香 三浦 康宏 萩野 秀範 内田 実 江村 力 柴田 敏光 山崎 泰信
視察日時	平成29年5月12日(金) 10:00~12:00
視察先・概要	兵庫県豊岡市 人口: 85,247人 世帯数: 32,505世帯 面積: 697.55 km ² 特記事項: 住みよさランキング 2016(東洋経済)総合332位 (安心332位、利便480位、快適506位、富裕607位、住居90位)
視察項目	「豊岡観光イノベーション」について
視察概要	<p>1 背景</p> <p>豊岡市の人口は、今後減少のペースを加速すると推計されている。一方で、域外からの消費流入の額の多い飲食・宿泊業をさらに伸ばしていくことが地域経済にとってプラスになると言える。また、人口減少により国内観光客の伸びが期待されない中、訪日外国人は年々増加し、豊岡市においても外国人観光客が急激に増加している。そうした中、新たな機能を持つ組織「豊岡版DMO」を設立し、これまで以上に観光による地域の活性化に取り組んでいくこととなった。</p> <p>2 ミッション</p> <p>観光まちづくりの観点から、当該地域の関係者の力を結集し、顧客視点に立ち、地域の魅力を再編集して、地域の稼ぐ力を引き出し、地域経済の活性化に寄与する。</p> <p>3 取り組み方針</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 地域の稼ぐ力を引き出すため、ビジョンやアイディアを企画する (2) ビジョンやアイディアに賛同いただけるパートナーや事業者を募り、事業創生に尽力する (3) 成功事例を積み重ね地域の意識改革につなげるとともに、参加者(事業者)を育成する (4) 新規取り組みに時間、経費、労力を要する場合には、豊岡観光イノベーションが主導的に活動する <p>4 主な事業内容</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 地域マーケティング戦略の推進 <ul style="list-style-type: none"> ア マーケティング情報の継続的な収集・分析・共有、戦略策定・推進

	<p>イ 地域事業者の発掘・ネットワーク化による着地型観光の創出 ウ 事業者へのマーケティング支援 エ 人材育成（セミナー等の開催）</p> <p>(2) 収益事業の実施（インバウンド事業にフォーカス）</p> <p>ア 宿泊予約サイトの運営 イ 着地型ツアーの企画・販売 ウ 豊岡ブランド商品の販売</p> <p>5 組織体制、事業本部職員</p> <p>事業の実行部隊として、事業本部を設置。事業本部には、経営管理部、マーケティング部、営業部を設け、組織をマネジメントする人材を事業本部長として、大手商社・三井物産から派遣を受けた。事業本部職員は、JTB、近畿日本ツーリスト個人旅行、豊岡市からの派遣を受け、合計7名体制で事業の実務を行っている。</p> <p>6 豊岡版DMOの特徴</p> <p>最大の特徴は、民間事業者と強く連携を図り事業を展開していることである。全国で高速バス事業を展開し、京都丹後鉄道を運行する「WILLERグループ」、地元のバス事業者「全但バス」、及び地域の金融機関「但馬銀行」「但馬信用金庫」と密接に連携する。それぞれの強みを生かし、地域の素材を国内のみならず世界のマーケットに流通させる仕組みを作る。</p>
所感 視察しての感想や岡崎市への提言など	<ul style="list-style-type: none"> ・観光協会を一般社団法人化したことにより、活動に幅が増した。その道に精通した方々を職員に登用したこともすばらしい。旅行業免許は必須である。また、各種情報を収集分析し、計画実行していることは本市も大いに見習いたい。 ・豊岡版DMOの設立目的には「顧客視点に立ち、地域の魅力を再編集して、地域の稼ぐ力を引き出し、地域経済の活性化に寄与する」とある。顧客視点に立つには顧客データの収集・分析が必要で同様の観光地と比較して「ではなく豊岡に来た理由」をインタビュー調査しているとの事だった。岡崎市も同様（同等）観光地と比較し、岡崎を選んだ理由を調査する事により強みが分かり“稼ぎ方”的ヒントになるのではないかと思った。「どうしたら岡崎に来るか」と同時に「どうして岡崎に来たのか」を考える。 ・実際のところ、日本でDMOが上手く機能し、成功していると言える事例は無いとのお話が一番印象的だった。豊岡市もけっして成功例ではなく、スタートはしたが、いろいろと模索し、苦戦している現状が伝わった。 ・予算主義ではなくスピード感をもって事業を遂行する。専門知識を持った人材を民間企業から起用する。宿泊予約サイトの運営、ツアー造成・販売などの収益事業を実施する。地域の意欲ある事業者と直接つながる。以上の事項を基本に一般社団法人豊岡観光イノベーションを組織している。豊岡市も豊岡版DMOを組織し、地域の優良企業の参

画により運営されており、資金は社員と会員より出資を募り運営されている。今回の視察で一番関心を持ったのは、アーティストインレジデンス（城崎国際アートセンター）で、パフォーミングアーツに特化した日本最大級の施設で、世界各国からアーティストを受け入れ、練習場として使用してもらうものであるが、会場使用料及び宿泊料は無料であることに驚きを感じた。担当者は、世界のアーティストが城崎の地を覚えて、地名を世界で発信してくれることは未来への投資であるとの回答であった。岡崎市の観光は目先の投資が多いように感じ、先を見た投資を進める必要があると思う。

・観光まちづくり組織（DMO）である一般社団法人「豊岡観光イノベーション」が設立され、さまざまなデータを活用して、地域観光の戦略本部として立ち上がっている。全国の先進事例として民間企業4社と豊岡市が結集し、基金を拠出して、地域の魅力の再編集、地域経済の活性化に取り組まれていることは、すばらしい。しかし、まだ発足したばかりであり、特に、国の交付金だけでなく、安定的な運営収入を確保できること。既存の観光協会との有機的な連携などが課題とされていることについては、今少し推移を見守る必要を感じる。

・外国の有名なガイドブックにも紹介されている城崎温泉のある豊岡市は、市長が先頭に立って観光事業に力を入れていた。豊岡市のDMOは、すべての面で最先端をいっていると感じる。担当者から、豊岡市のDMOは、「先行事例ではあるが、成功事例ではない。」とのこと。DMOの難しさを感じた。難しくとも、今の岡崎の発展のためには、DMOを導入すべきだと感じた。資金面も行政主導ではなく民主導等、豊岡市の課題を参考にしながら、岡崎版DMOを設立・運営していくべきと考える。

・豊岡市では、観光客入込みは、国内のリピーターを大事にして、現在全体の4%の外国人観光客を増やすという内容である。本市もベースをまずしっかりとたて、それにプラスを考えるということが大事である。いきなり外国人で観光客の増加を考えるのは大変危険である。国内の高齢者にもっと足を運んでいただくことを考えなくてはならない感じる。

・豊岡観光イノベーションは、組織体制や取り組みが先進的ですばらしい内容であった。しかし、予算で苦しんでいることだったので、本市でDMOや観光協会の法人化を検討していく際には、民間とも連携して、予算をきちんと確保した上で進めていくと良いと感じた。また、データ収集や分析、Wi-Fiを活用した外国人の国籍別行動分布などのマーケティング手法や宿泊予約サイトの運営など参考になる先進的事例も多く見られたので、本市でも参考にし、積極的に活用すると良いと思った。

委員長の総括

豊岡市の観光は、シーズンオフの入込客数を増やす努力をしているなど、明確な指標を持っていると感じました。そのために、本市とは違っ

て、海外からのお客さんは、欧米に向けて発信しているというところにある。

また、観光マーケティングについては、リピーターを増やすためのアンケート調査であったり、目的をはっきりさせて動いているように感じた。本市でもアンケート調査は行うが、そこまではっきりさせていないと思う。もう少し、本市自身を知る工夫が必要と思った。

インバウンドが叫ばれている中にあり、豊岡市では、外国人の方より、日本人のリピーターを大切にしたいということだった。これも一つの考え方であり、大事な視点だと気づかされた。さらに、外国人でも、欧米の方、アジアでも富裕層にターゲットが絞り込まれている。本市でも、ある一定程度までの絞り込みは必要であると感じるので、ぜひ検討してもらいたいと思う。

さらに、DMOを行う際の課題として、資金面での話を伺った。資金は確保できていくのか、持続可能なのかということが大事である。そういう面もあり、行政主導では成功しにくいそうだが、観光入込客数など成果も出てきているので、本市でもDMOの考えを実行していくには、それ相応な準備が必要である。

今回の視察を通じて、豊岡版DMOについて、一般社団法人豊岡観光イノベーションの役割や、問題点など詳しく話が聞けたことは、とても参考になった。今年の4月から、事務所の場所が物産展の5階に移動したこともあり、1階の物産品、特産品が見られたこともよかったです。本市の1階にもあるが、もう少し明るく見やすく展示することも大事であると思った。