

平成 30 年度 政務調査研究報告書

(様式C)

会派名	会派のぞみ (文責: 新井 信一郎)	支出伝票No.	
事業名	一般社団法人 豊岡観光イノベーション「地域連携DMO」		
事業区分 (該当へ〇)	①調査研究費 ②研修費 ③広報費 ④広聴費 ⑤陳情等活動費 ⑥会議費 ⑦資料作成費 ⑧資料購入費 ⑨人件費 ⑩事務所費		

(1) この事業の目的: どんな課題を解決するため あるいは誰・何を対象に何を意図するのか

リニア中央新幹線および三遠南信自動車道の開通を見据え、交流人口を増加させるためには当飯田市において将来の観光戦略をどのように考えていくのか重要なテーマとなっている。
 そのような中、豊岡市では民間主導で一般社団法人を設立し地域が連携してDMOに取り組まれていることから、その取り組みを視察し当市における観光戦略の一助とする。

(2) 実施概要

調査・研修の場合の 実施日時と 訪問先・主催者	日 時	訪問先・主催者等
	平成 30 年 7 月 26 日 (木) 9 時 00 分 ~ 11 時 00 分	一般社団法人 豊岡観光イノベーション 経営管理部 部長 川角 洋祐 氏

報告内容・実施したこと	<p>1 視察先 (市町村等) の概要</p> <p>(1) 兵庫県豊岡市</p> <p>人 口 : 82,250 人 (平成 27 年国勢調査) 世 帯 数 : 30,189 世帯 (平成 27 年国勢調査)</p> <p>人口密度 : 117.9 人 (1 km²あたり) (平成 27 年国勢調査)</p> <p>高齢化率 : 31.6% (平成 27 年国勢調査) 面 積 : 697.55 km²</p> <p>(2) 地域観光客 (平成 28 年度) (千人)</p> <p>豊岡市全体 うち宿泊者数 1,194 千人 入込み数 4,181 千人</p> <ul style="list-style-type: none"> ・城崎 643 千人 915 千人 ・竹野 107 千人 590 千人 ・豊岡 145 千人 1,042 千人 ・日高 285 千人 773 千人 ・出石 4 千人 588 千人 ・但東 10 千人 273 千人 <p>(3) 小さな世界都市 豊岡 “Local & Global”</p> <p>ア 人口規模は小さくても、世界中の人々から尊敬される尊重されるまち</p> <p>イ コウノトリ 絶滅と復活のストーリー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・かつてコウノトリは人里近くに暮らしていた ・農薬の大量散布。当時の人々にとって、食糧増産、農業の近代化は社会の要請だった。 ・こうして、コウノトリは 1971 年に野生絶滅した。 ・豊岡市はコウノトリの国内最後の生息地。 ・1960 年の豊岡 あの頃はみんな一緒に暮らしていた。その風景を取り戻そう！ ・コウノトリの食性は完全な肉食で、しかも大食漢 ・環境を取り戻す取り組みを展開 <ul style="list-style-type: none"> (ア) コウノトリ育む農法として、行政+農家+JA で確立) (イ) 環境教育 (田んぼの生き物調査) ・コウノトリも住める環境の復活
-------------	---

- ウ 城崎温泉 “The Best Onsen Town in Japan”
 - ・木造三階建ての建物が軒を連ね、1300年の歴史を誇る温泉街
⇒ せっかくの旅です。わがままに 美しく。
 - ・城崎温泉は町全体が一つの旅館。
 - ・駅が玄関、道路が廊下、旅館がお部屋、外湯がお風呂
⇒ それは、共存共栄のまちづくり。
 - ・浴衣姿に着替え、浴衣姿で温泉街を散策するのが気の祭温泉の楽しみ方
 - ・午後11までお店が営業し、散策しながら夜景を楽しめる
- エ アーティストインレジデンス “城崎国際アートセンター” ⇒ 城崎で世界と出会う
 - ・パフォーミングアーツに特化した日本最大規模の施設
 - ・三ヶ月間利用料無料 世界から団体、アーティストが応募
 - ・海外からの応募53団体 年々その数は多くなる。受け入れは20団体のみ
 - ・元々は県の施設
 - ・この部分だけをみれば予算的には赤字。しかし、域内でみれば黒字化を維持している。
- オ 日本一のかばんの産地・・・平成26年 製造品出荷額113億円
- カ 世界からの観光地としての評価
 - ・MICHELIN 世界の25%のシェアを誇るガイドブックに掲載される
城崎温泉 The Best Onsen Town in Japan
Best Onsen Ryokan Nishimuraya Honkan
 - ・ガイドブック掲載と豊岡市の外国人観光客の推移
2011年 1,118人 2017年 50,800人 (6年で50倍の伸び)

2 視察内容

(1) インバウンド戦略

- ア 2013年 大交流課 設置 インバウンド スタート
 - イ 誰にX 何をX どのように (観光地マーケティング)
 - (ア) 現状を把握 (城崎温泉のデータ収集)
 - (イ) ターゲットとするマーケットと顧客の特定
 - (ウ) 競合と差別化 (オンリー ワン)
 - (エ) 独自資源を顧客に届ける (プロモーション)
- K K O ⇒ D D D
 (勘と経験と思い込み) (デジタルマーケティング データ デザイン)

ウ 海外戦略基本方針

- (ア) 2020年10万人泊のインバウンド観光都市を目指す
- (イ) 城崎温泉を中心に誘客し、全市及び但馬に展開
- (ウ) 個人旅行 (FIT) X WEB 予約確保
- (エ) メインターゲットは欧米豪
- (オ) 自分たちで儲ける=外資に奪われない=DMO 設立

エ 戦略BASiCS (出典:佐藤義典「図解・実践マーケティング戦略」)

- メインコンテンツ ⇒ 城崎温泉の分析と整理
- (ア) 戦場 (Battlefield) 訪日外客市場4,000万人
- (イ) 競合 (Competitor) 京都近郊 ゴールデンルート外の観光地

(ウ) マーケティング資源 (Asset)

柳・桜並木・木造三階建ての建物が連続する町並み・七つの外湯・温泉が一つの旅館・夜のまち歩き・但馬牛・松葉ガニ

(エ) 強み (Strength)

浴衣姿で外湯めぐりに出かけ、そぞろ歩きしながら昔ながらの日本の景色を楽しむ温泉地

(オ) 顧客 (Customer)

欧米豪の FIT (個人手配客)

(カ) メッセージ (Selling Message)

日本一浴衣の似合うまち城崎温泉 “Kinosaki Yukata Village”

(2) 豊岡市の取組み

ア 旅行博への出展 (ホテル・旅館との連携)

イ ミラノ万博への参画 (JA との連携)

ウ 観光案内所の運営 (地元バス会社との連携)

エ Free-Wi-Fi の整備 (旅館・物産店との連携)

オ 軒先拝借 電気代とルーターの空きポートも拝借

カ ユーザー行動分析

キ ミシュラン・グリーン・ライナー (大阪 ⇄ 城崎温泉)

・地元バス会社とミシュランジャパンとの連携

ク おもてなし品質向上

・国際交流員配置・インバウンド相談室開催・旅館プランの英訳支援

ケ ホームページ 開設

コ JNTO の活用 Japan National Tourism Organization

・市職員を派遣 (2015 年～) フランス・イタリア・スペイン マレーシア

サ 海外 FB への記事掲載

シ 小判鮫商法 京都市の外国人宿泊客 318 万人 (2017 年)

ス 動画マーケティング

目 的 : 動画広告を使ったインバウンド観光客の誘致。具体的には, Visit Kinosaki へのトラフィック量の増加

対 象 国 : アメリカ, フランスを含む 9 カ国横断配信

ターゲット : 京都・大阪など西日本への旅行を計画している, 温泉・着物・浴衣・ヒーリングに関心がある海外観光客。20-49 歳男女。

配信会社 : GlassView Japan 合同会社

セ 掲載媒体

総合旅行情報サイト : ロンリープラネット, トラベルアンドレジャー

ニュース・ポータルサイト : ニューヨークタイムズ, テラグラフィア, ル・モンド

ファッション・週刊誌 : タトラ, ELLE エリ, エスクァイア, エクスプレス

ソ 海外に情報発信の拠点を設置

豊岡市 → パリ・NY・SYD → 現地メディア → 海外顧客

(3) DMO設置とその取組み

ア 総人口の推移と将来推計 (H27年10月30日「豊岡市人口ビジョン」より)

年	1920	1947	2010	2040	2060
人口 (人)	90,750	103,154	85,592	57,608	38,044

イ 豊岡市の主な基盤産業 (平成23年度豊岡市産業連関表)

業種別	移出額 (億円)	純移出額 (億円)	
宿泊・飲食業	362	235	・・・①
商業	331	▲157	
プラスチック製品	157	63	
かばん製造業	81	79	・・・②
電子部品製造業	85	30	
電気機械製造業	75	5	
輸送機械製造業	71	▲46	
金属製品製造業	52	3	

ウ 豊岡市の観光客の推移 (2010年 ⇒ 2016年)

○入込み客 …… 450万人前後を推移している

○宿泊客数 …… 11万人前後を推移している

エ 豊岡市の外国人観光客の推移

年	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
人口 (人)	1,118	4,732	10,457	15,231	34,318	44,648	50,800

※外国人観光客 6年で50倍の増加

オ 豊岡市の外国人観光客の目標数

年	2006	2012	2015	2017	2020
人口 (人)	961	4,732	34,318	(実績値) 50,800	【目標値】 100,000

※10年で89倍の伸びを目指す

カ 新たな機能の必要性

(ア) 観光地のマーケティング機能

(イ) 地域と地域、事業者と事業者をつなぐ機能

(ウ) 地域の素材や営みを体験してもらう商品を作り、自ら訪問者を集める機能

キ 新法人の立ち上げ (行政でやるのではなく)

(ア) 予算主義ではなく、スピード感を持って事業を遂行する

(イ) 専門知識を持った人材を民間企業から起用する

(ウ) 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

(エ) 地域の意欲のある事業者と直接つながる

ク 豊岡版DMO

(ア) 一般社団法人 豊岡観光イノベーション …… 平成28年6月1日設立

・観光にイノベーションを起こす！観光で地域にイノベーションを起こす！

(イ) ビジョン

・ローカルの魅力を磨き上げ、世界に評価される「小さな世界都市」を演出する

(ウ) ミッション …… 設立目的

・当法人は、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ことを目的とする。

(エ) 設立時社員 …… 地域づくりの調整役

基金拠出 豊岡市 20,000 千円

民間 8,700 千円 (WILLER CORPORATION・全坦バス・但馬銀行・但馬信用金庫)

合計 28,700 千円

(オ) 豊岡版DMOの特徴 (地域の稼ぐ力を牽引する仕組み)

a 豊岡市

・インバウンドの集客力 ・多彩な地域資源 (海・山・温泉・城下町)

*2013年 10,457 人泊 → 2017年 50,800 人泊 (4.9倍)

b 全坦バス

・現地の販売窓口 ・地域のバス交通網 ・旅行事業

*但馬内のきめ細かい交通網 *地域事業者との密接なつながり

c WILLER

・全国的なバス交通網・旅行事業・WEB プロモーション・販路・ローカル鉄道事業

*全国バス路線網 *300万人以上の会員

豊岡 DMO	+	リアル店舗	+	WEB
--------	---	-------	---	-----

相乗効果による地域の売り上げアップ

海外マーケット 国内マーケット

(カ) 世界的な魅力を実装

1 感想

- ・みんなでもよくしていこうという土壌があるため、まずは城崎温泉を中心にスタートすることに違和感は生まれなかった。ランドデザインが共有できていた。
- ・アーティストインレジデンスの捉え方からもわかる通り、単体の施設の収支をみるのではなく、それが地域全体にどのような効果 (経済的、目に見えないものも含む) を生み出すのかを考えている点。
- ・この事業を通じ、役員の一員である WILLER のコールセンターが移転し、豊岡市民 20 人を雇用している。
- ・国内旅行者よりも海外旅行者の方が増える時代が来ることに、いち早く手を打っている点。
- ・KKO (勘と経験と思ひ込み) からDDD (デジタルマーケティング, データ, デザイン) に認識を切り替えることを明確にしている
- ・民間 (楽天), 外国人 (国派遣) の人材を得ることで、インバウンドに必要な知見・ニーズを的確に把握しながら態勢を構築した。
- ・行政が“公平性”の縛りから踏み込むことが難しい、プロモーションツールの絞り込み・明確化によって、まず城崎温泉を強力にPRした点。
- ・「宿泊・飲食業」「商業」「かばん製造業」など、市内における基盤産業の移出額と純移出額を明確に点検している。
- ・外国人観光客が6年で約50倍の伸びをあげている点。
- ・海外へ情報発信拠点を設置されて現地メディア対策を講じられている点。
- ・城崎温泉を核にインバウンド戦略を考えた時に、メインターゲットを「欧米豪」と明確にした点。

1 感想（つづき）

- ・競合先となる京都ゴールデンルート外の観光地に勝つために、京都の小判鮫に徹する「小判鮫商法」を取り入れた点。
- ・豊岡版 DMO は成功していると思うが、この観光に力を入れる根拠として各基盤の産業の純移出額のデータを用いていること。宿泊・飲食業 235 億円、かばん産業 79 億円（平成 23 年）。優秀な産業を更に伸ばすという発想。
- ・動画マーケティングでも「京都の隠れ家」と打ち出される等、小判鮫商法に徹する取り組みは興味深い考えと捉えた。
- ・京都のインバウンド 300 万人/年間に対して城崎温泉は小判鮫商法と言って、Hideaway KYOUTO 京都の隠れ家というキャンペーン動画を作っている。それは謙遜で京都に勝る部分を熟知しているからこそできることだと思った。
- ・コバンザメ商法とし、京都から誘客できる導線と、京都に負けず劣らずのおもてなしを提供できている。
- ・コバンザメ作戦 ⇒ 京都見学したら泊りは城崎へ。
- ・「小さな世界都市豊岡」を「人口規模は小さくても、世界中の人々から尊敬され尊重されるまち」＝「ローカルの良さを磨き上げることで世界に通じるまち」と言葉で表現し、共有していること。
- ・市役所に「大交流課」を設置し、外国人を職員として受け入れたり、市職員を外国に派遣したり、楽天トラベルから社員を派遣してもらうなど、取組の本気度が伝わった。
- ・DMO が立ち上がった原点は、コウノトリの絶滅からコウノトリが住める環境作り、農法の改革などに地域が一丸となって取り組んできた事にあると感じた。
- ・城崎温泉をメインにインバウンドを戦略として観光客の誘客を行っている。
- ・一部の旅館だけが利益を上げるのではなく、内風呂を造らないことで観光客の回遊を図っている。
- ・飯田下伊那で地域連携 DMO への登録に向けて取組が進み、会派としても DMO をいかした観光政策の研究を始めたところであり、豊岡の先進事例は参考になった。特に IT を活用した確かな分析、マーケティング。全国的な観光企業で活躍する人材の取り込み・連携、ローカルな本物の観光資産の磨き等。
- ・(株)ではなく、(一社)とし、地域のために、官と民との連携をはかっている。
- ・世界規模の取り組みが日々世界各国と繋がり情報を発信し、確実に誘客に繋がっている。
- ・圏域を超えた連携が組みあがり、それぞれのエリアが誘客に成功している。すなわち、どこも同じではなく、それぞれが特化し、互いを認めている。
- ・収支確認だが、重箱の隅をつつくようなチェックではなく、全体で黒字化されている評価は必要と感じた。
- ・城崎をメインに人を呼び、周辺地区へ観光客の回遊を図る。共存共有のため大きな内風呂は作らないよう、条例で定めた。
- ・職員の 2 年間海外研修を行い、インバウンドのパイプ役として効果を上げている。海外にセールスの拠点を設けている。
- ・言葉の問題も、観光客が日本を理解しようとしていることを配慮してか、RYOKAN (旅館)、ONNSEN (温泉)、YUKATA (浴衣) と言ったことで、日本を理解して行って くださいと言うように感じた。
- ・何処から、どんな客が、どのようにして来るかの解析をしている。
- ・アーティストインレジデンスと言う事で、芸術家に施設を開放し、世界への発信に役立てている。又、DMO 設立も地域全体の利益をあげることを目指している。
- ・見てもらいたい素材づくりとして、ゴールデンルートから外れた城崎 ⇒ これを狙った。
- ・城崎温泉は駅が玄関、道が廊下、旅館が部屋、外湯がお風呂 ⇒ 共存共栄のまちづくりをまち全体が理解している。
- ・地域の稼ぐ力を引き出す工夫がある ⇒ 戦略が豊富。

2 今後飯田市に活かせること等

- ・世界規模の実績のある民間事業者から派遣をしてもらい、高度なマーケティングスキルを習得し、最終的には自前で成り立つ職員体制を目指している点。
- ・観光消費額（地域内経済波及効果）を最大の目的に掲げている点（株式会社でなく一般社団法人として取り組んでいる）。
- ・観光に関する視察受け入れはDMOが行い、有料化し、さらなる観光政策に活かしている点。
- ・観光にかかわる全国規模の企業が役員に入っている。
- ・外国人スタッフの登用と増強を図っている点。
- ・インバウンドでまず手を付けるべきは、外国人観光客が現時点で一番来ているところから。
- ・小さな世界都市とは、ローカルを磨き上げることによって世界を目指すイメージ。
- ・インバウンドのターゲットは欧米豪（アジアではない）。
- ・東京～京都～大阪の“ゴールデンルート”から外れても、小判鮫商法と開き直って京都という大消費地からインバウンドを誘致している点。飯田市もリニア開業後を見据え、小判鮫商法というしたたかな視点・姿勢は持ち合わせていく必要がある。
- ・インターネットとの親和性を意識した情報発信、デジタルデータを重視したマーケティング戦略。
- ・2013年に大交流課を設置され、国際交流員として欧米女性の担当者等が配置され、また配置予定されている点。併せて観光案内書にも外国人スタッフを配置されている。
- ・かつては観光面において大手旅行会社主導の時代であったが、現在はネット予約等ニーズが多様化されている現状を見据え、地域の事を一番わかっている方らがきめ細かな商品を作っていく、という視点。
- ・城崎温泉における、町全体が一つの旅館、という打ち出し手法。
- ・欧米人が日本の歴史や生活体験を重視されている、という分析に基づいて取り組まれている点。
- ・インバウンド戦略においては、メインターゲットをどこにするか明確にすることと、ターゲット先の外国人をスタッフとして受け入れ情報発信していく事。
- ・飯田市では20地区の自主性を尊重し、それが故に市として一地区に特化することはそれなりの理由が必要になる。しかし豊岡市においてはインバウンド戦略、DMO設立とも城崎地区を中心に行っている点。合併以前からの市内の各観光協会をまとめようとはしなかったとのこと。結果として来訪者は市全体に及んでいる。
- ・豊岡市も「小さな世界都市」Local & Global と言っているが、そのあと人口規模は小さくても、世界中の人々から尊敬され尊重されるまちとしている点。
- ・Local & Global 教育の具体的な展開。
- ・「現状把握」「ターゲットとするマーケットと顧客の特定」「競合との差別化」「独自資源を顧客に届ける」といった、徹底したマーケティングを行っている。
- ・KKO(勘, 経験, 思い込み)からDDD(デジタルマーケティング, データ, デザイン)への意識変革。
- ・京都の外国人宿泊者をターゲットとした「小判鮫商法」は、リニア時代には必要。
- ・SNSを活かした「WEBマーケティング」。
- ・DMOを評価する際に着目するのは「DMO自体の収支でなく、観光消費額を中心とした地域の収入」という考え方。
- ・職員の海外派遣。
- ・WEBマーケティング。
- ・着地型ツアー体験の企画。

2 今後飯田市に活かせること等（つづき）

- ・DMOにより「KINOSAKI」への集客を豊岡の他の観光スポットへ波及させる取組は、これといった強力なスポットを持たない飯田下伊那のインバウンド政策にとって大いに学ぶべきと感じた。木曾迄来ている外国人客をどう呼び込むか、企画力のある組織の育成は急務。
- ・ナレッジリングという視点からすれば致し方ないが、根本から見直しが必要であり、県という枠組みで縛られないことが、今後大きなチャンスを活かせる。
- ・拠点を定めて、戦略的に取り組む姿勢。

（3）この事業実施後の対応及び方向性

- ・これを参考とし、会派所属山崎昌伸議員が一般質問を行った。
- ・飯田市における「観光戦略事業」への対応の参考とした。
- ・会派の次年度予算案に関する提言の参考とする。
- ・会派として調査継続中。