

第5回豊岡市大交流（観光）ビジョン策定委員会 会議録

開催日時 平成31年1月29日（火）13時30分 ～ 15時30分

開催場所 豊岡市役所本庁舎3階 庁議室

出席委員 平田委員長、国枝委員、山田委員、倉成委員、岡野委員、田中委員、井垣委員、樋口委員、昆野委員、西村委員、宮崎委員、渋谷委員、岡田委員、植村委員、前野委員

欠席委員 青山委員

オブザーバー

自治体 豊岡市城崎振興局 井瀬局長

観光協会 豊岡観光協会 濱田事務局長、城崎国際アートセンター 田口館長、たけの観光協会 青山会長、豊岡観光イノベーション 藤田事業本部長、日高神鍋観光協会 朝倉事務局長

事務局 小林環境経済部参事、大交流課 谷口課長、吉本課長補佐

資料

1. 豊岡市大交流（観光）ビジョン策定委員会 委員名簿
2. 豊岡市大交流（観光）ビジョン策定委員会 協議資料
3. NPS（ネットプロモータースコア）とは
4. 豊岡市潜在労働力活用戦略
5. アンケート調査関連資料

■主な議事

1 開会

2 委員長あいさつ

（委員長）：一昨日、県立専門職大学講師等試験に200名が応募、アートと観光のトップレベルが勢ぞろいした。皆さんに住んでいただける、豊岡の変革のときであるので、良いビジョンを作っていきたい。

3 議事

（1）前回の議論の確認（目指すべき姿、解決すべき課題、対応策と取り組む大交流モデル）について

事務局より協議資料に基づき以下の説明を行った。 1～31P

- ・観光は成長産業、人口減少により交流人口が望まれる、期待される産業。
- ・国内宿泊市場は縮小傾向、一方、インバウンドは依然として拡大傾向。
- ・観光は幅広い産業に波及効果がある。観光は最も地域にお金を残す豊岡の基盤産業。

- ・観光を大きく捉えた「大交流」を通じて地域に良い変革を起こす状態をつくることで、観光の側面から「小さな世界都市 Local & Global City」を実現する。そのために、市民、産業、来訪者のそれぞれあるべき姿を定義し、そこに向かっていくために解決すべき課題及び前回のワークショップで議論した課題解決の対応策を全体像で整理した。
- ・これらの議論を踏まえて、5つの方針を設定。
 - ① 成長市場であるインバウンド誘客を重点的に取り組む
 - ② 人口減少等による国内観光市場の縮小による影響を抑制する
 - ③ 観光需要の平準化を図り、年間を通じた安定的な雇用を創出する
 - ④ 専門職大学との連携により人材の育成を図るとともに、待遇改善や働き方改革により人材を確保する
- ⑤ 地消地産を進め、地域調達率を高めることにより、市内の経済循環を促進する
 - ・あわせて8つのテーマで取り組む大交流モデルを設定。
「インバウンド誘客」「長期滞在（延泊）化」「ユニバーサルツーリズム」「スポーツツーリズム」「地場産業の観光資源化」「コウノトリツーリズム」「おすそわけツーリズム」「市民の市内観光の推進」
 - ・本委員会での守備範囲は大交流ビジョン策定。このビジョンに基づいて、2020年の予算編成作業に間に合うように、前期（2020年度～2024年度）のアクションプランを来年度策定予定。

(2) 本日議論いただく内容（推進体制、目標設定）について

続いて事務局より協議資料に基づき以下の説明を行った。

◆ 推進体制イメージ（現状と将来）について 32～36P

- ・現状は、豊岡市の大交流課が真ん中であって、全ての方面に関わっている。インバウンドを対象に豊岡観光イノベーションがWEBプロモーション、全但バスがSOZOROの案内所を運営。国内観光客を対象に各観光協会が活動している。
- ・将来的には、大交流課の役割を縮小させながら、豊岡観光イノベーションが地域全体のマーケティングマネジメント組織に成長し、その豊岡観光イノベーションとそれぞれの観光協会や事業者が結び付くことによって、地域全体の大交流を進めていきたい。
- ・観光業では人材不足の課題があり、労働力を掘り起こすために、「豊岡市潜在労働力活用戦略」を策定している。この戦略は旅館業に特化しているが、同じ考え方を観光産業に広げ、人材確保・育成を図っていく必要がある。あわせて、(仮称)国際観光芸術専門職大学と連携して、地域の人材確保・育成に努めていきたい。

◆ 大目標（KGI）の考え方について 37～41P

- ・KGIには、世界からの尊敬度合いを評価できる指標と、イノベーションの度合いを測

る指標が必要。主観的な評価指標と経済的な評価指標での目標管理が有効で、経済的指標については、ひたすら成長を目指すのではなくて、小さな世界都市に適した目標が必要。

- 主観的な目標にはNPS（ネットプロモータースコア）がある。NPSは豊岡観光イノベーションの調査でも測定中。
- 経済的な指標は観光産業による経済波及効果を設定。2030年の目標値としては、2017年の観光消費額466億円を維持しながら、域内調達率を高めることによって経済波及効果を今より高め、932億円の経済波及効果にすることを案として定めた。
- 国内の縮小トレンドを10%減に抑制し、インバウンドは15万人泊を目指す。宿泊客の消費単価を2,000円増やすことで、何とか観光消費額466億円を維持できるという厳しい環境下の目標値となっている。
- 他都市との比較では、豊岡市と比べて高山市は経済波及効果の乗数が高く、京都市は消費単価が高い。これらを高めることで、同じ消費額を維持しつつ、経済波及効果を高めていきたい。

上記を踏まえて各委員より意見を述べた。主なコメントは以下の通り。

(委員)：6地域の観光協会は今までどおり必要か。

(委員長)：この後出席者に意見を聞くが、主体をどうするかということだと思う。旧町単位でDMOを作ってもよいし、但馬で広域のDMOにして「但馬地域」を売っていくと考え方もある。

(委員)：横串を指すのがTTI（豊岡観光イノベーション）の役割だと思う。城崎には、観光協会と旅館組合、100年会議等の組織があり、事務局の一元化を進めている。将来に向けたビジョンであれば新体制も含め検討していければ。

(委員長)：DMOとなると自主財源をどうするか等の問題もあり、財源は次回協議する予定。

(委員)：城崎温泉駅前に体験等の予約ができるデスクがない。SOZOROはバスの運行手続きで忙しい状態、城崎温泉ステキ体験旅行社メンバーも手が回らない。観光協会がまちなかにあり、その機能は期待できない。豊岡市の玄関という形で、観光客が最初に到着する場所にそういったデスクを置いて、豊岡市内の観光案内や受付もできるというシステムがあればいい。

事務局：SOZOROとTTIで体験商品を一元化してそれぞれが売っていく構想はある。ビジネスとして手数料が入ると成り立つが、体験商品の単価が安いと難しい。商品の予約や販売に係るコスト構造の課題を解決する必要がある。

(オブザーバー)：観光協会と旅館組合の案内所の方の事務局機能を統合して情報の発信あるいは受付機能の一元化を進めている。

(オブザーバー)：将来的な推進体制では真ん中の方に記載されており、責任が重い。地域全体と一緒にやらないとインバウンドの誘客は非常に難しい。本物の魅力があ

っての地域のプロモーションなので、商品を磨き上げて、プロモーションする全体での取り組みが必要。全部一緒になってやるという意味でこの組織図はすごくいい。

(オブザーバー)：豊岡という看板を背負っているため、市全体の問い合わせが多く、各地域の観光協会に取次ぎをしている状況。情報窓口や組織の一本化は重要。

(オブザーバー)：組織の一本化というところで、日高と神鍋観光協会が一緒になって現在の日高神鍋観光協会になっている。現在 98 店舗の宿が会員だが、ほぼ後継者不足。今後、半減は免れない。関係人口の増加というのを一番先に考えないといけないと思っていて、改善すべき課題がある。

(委員長)：ハワイの例でみると、一時期、日本人観光客がハワイからタイ、プーケット等を訪れるようになった。そちらに取られないようにオールハワイでの PR が必要となったため DMO を作った。豊岡も、ここに掲げられた目標で、特に長期滞在などを増やすためには、オール豊岡でやっていかないともう無理な時代に来ている。今は全くたこつぼ化している状態で非効率になっているので、こういう推進体制が必要。

(委員)：プロモーション・マーケティング等の外部向け発信機能や統計データを取る等の機能はできるだけ統合した方が効率がいい。一方、受入体制を 1 つにするのは難しいため、各地域が主体的にやっていく必要がある。8 つのテーマで取り組む大交流モデルの司令塔になる DMO がマーケティングやプロモーションの活動を行い、実際に来た観光客の受け入れは各観光協会が行うように、機能的に役割分担をするとよいと思う。

(オブザーバー)：大交流モデル 8 つを見るとプロダクトアウト的に見える。豊岡が考える大交流における組織体系は緩やかな連携によって生まれるイメージ。縦割りの役割分担ですすめるのではなく、コンセプトアウト的なイメージで、やりたいことのコンセプトがあって、これに対して事業者が連携し、顧客を巻き込んで、ツアーを醸成していく。その中で必要なファンクションとして、DMO や観光協会や事業者等が役割を提供していく。このような形で機能とコンセプトをうまくつなげていくような有機的なものが複数出てきて、それぞれに対して商品が醸成され、それを楽しむ人がやってくるようなイメージで観光が深化し、地域が活性化するのではと思う。従い、資料の推進体制がカチッとし過ぎていると思った。人材が不足しているが故に、司令塔となる人がいた上で、流動的な人材の活用が必要。そう考えると、推進体制案が中央集権的に見えてしまい、違和感を感じた。

(委員長)：人口 8 万人規模の町には人材に限りがある。そのため、観光協会をなくして全部 DMO にして、観光協会を DMO の支所にするというやり方も、実際あると思う。その方が人材も有効活用できる。人口 8 万人だから中央集権はないだろう。

(委員)：中心に物が置いていかれてしまうと意思決定が一方的になされるのではないかというイメージがあると思うのはわかる。実際に TTI の取り組みでは、民間同士の自主的な連携を側面的にプロモーションする事例が結構ある。例えば、出石と神鍋のホテルがくっついて、何か他の地域とつながって、台湾で 2000 人ぐらいのインバウンドを

引き付けている。もっとその背中を押していくようなこともやっているの、そこは運用の中でやんわりとやっていきたい。

(委員長) : DMO は原則民間なので、大交流課は後ろに引いて、公設民営のイメージ。その財源確保は行政がやらなければいけないと思う。この図だと、大交流課が司令塔みたいに見えるかもしれないが、そうではないということ。

(委員) : かつてハワイ州政府は観光 NPO に補助金を出していたが、そうすると各団体はばらばらに動いて、結局、出口がない。現在はハワイの DMO、HTA (Hawaii Tourism Authority) が事業公募し、採択された事業者に補助金を出すだけでなく、アドバイスも行う。HTA はマーケティングもしているため、例えば日本人・アメリカ人の嗜好情報提供等のファシリテーションを行い、事業者がそれを踏まえて体験型商品を考案する。それを HTA がコーディネートし、JTB 等に情報提供し、独占契約の話となる。その結果、補助金を入れなくても、JTB 等とまちの事業者が直接ツアーを組むようになり、地域活性化につながる。この動きを HTA が見ているため、ある程度方向性をそろえながら進めることができる。ハワイでは、現在は政策が良い方向に行き過ぎ、生活に観光客が入ってくる「オーバーツーリズム」が課題になっている。

(委員長) : 目標設定についても意見を頂きたい。39P の数字が一番の核となる。国内は自然減。努力の余地があるのはインバウンドで、これを 3 倍まで増やしてやっとなら観光消費額が同額。しかし、まだ地産地消の余地が残っているので、オール豊岡で地産地消することで経済波及効果はまだ上げられる余力がある。

(委員) : 正直がっかりした。目標値が低い。人口減の状況を観光によって地域の活力を維持すると同額ではダメなのではないか。地産地消により仕入れコストが上がるが、それを付加価値として転嫁するのは難しい。この経済波及効果だけを上げて消費額維持というのはなかなか難しいのではないかと思う。低位の予測値を採用しており、消極的。国内観光客はリピーターやファンづくりを行い、回転率を上げて維持する目標が必要。外国人は宿泊をもう 1 泊を伸ばす努力が戦略の中心になる。城崎は、ロコミとロンリープラネットをきっかけに来る客が多いが、最新のロンリープラネットでの露出が減少し、危機感を感じている。積極的な目標設定が必要。

(委員) : 確かに資料づくりの際には、466 億円では夢が無いという話もあった。しかし、実際は現状維持が厳しいという現実を知ってもらうためにまずこの値を出している。これを維持やプラスにするには、相当な覚悟を持って施策を打っていく必要がある。その上で、積極的に目標値を上げるかはこの場で議論いただきたい。

(委員) : 国では、観光は、特にインバウンドが伸びしろがあって、かなり野心的な数字を上げている。我々の感覚では、まあできないことはない。国内のマーケットも、2025 年には団塊の世代が 75 歳を超えるが、2030 年ぐらいだとまだまだ旅行もするはず。2030 年で今と一緒にでは、その先の 2040 年は困る。非常に危機感を感じる。

(委員) : 竹野の観光事業者は 70 軒位、その多くは高齢者で、後継者が育っていないと 2030

年に何軒残るか不明。恐らく部屋数を維持できない。後継者のいない地域には高すぎる目標値を感じる。

(委員)：推進体制は連携、司令塔が重要。異業者をはじめすべての方にかかわっていただきたい。高齢化しているからといって、町の全てがさびれているわけではない。担い手不足のところに新しい人を呼び込む施策もある。出席者は若くて次世代を担う方々なので、新しい知恵を出して、魅力ある目標値に向けて一丸となっていくことでモチベーションが上がると思う。

(委員)：この資料は他の事業計画等と見比べてもおもしろい。目標数値の立て方として、観光消費額を維持して経済波及効果を上げるという考えは 21 世紀的。目標が高すぎると破綻するので、身の丈に合った戦略に共感。また、出席者の意見が違うことがおもしろい。このような計画を立てるときは、ビジョン、時間軸、お金、そこに張り付く人という 4 要素がうまくプログラミングされていれば物事は進む。数字を決めるとするのは非常に大事で、数字が一つにならないと一丸となれない。侃々諤々あると思うが、ここで一つ合意ができればエネルギーが生まれると思う。また、体制については、イノベーションの有機的な話をこの図に記載できると面白い。事業者同士が結びついて成功している事例やいろいろな人を巻き込んでさまざまな観光を実現していくという話など、この資料の行間にある部分を何とか描けるような図や補足等があると、豊岡の皆さんが醸し出されている雰囲気は伝わるのではないかと思う。

(委員)：各観光協会は現状つながっているのか。各地域間の情報が流通されていないと感じる。

(委員長)：観光協会に専従、専門家がいらないことから、全国的に DMO 発足の動きとなっている。豊岡の場合は専門職大学ができ、観光とアートの他、経営学や情報の先生が入り、30 代の働き盛りの人が豊岡に定住するようになる。また、リサーチイノベーションセンターもつくるため、地域へのデータ提供や相談にのることができる。4 つの要素の人の部分は相当数ここで賄えると思う。これまでの議論は、目標値を上げるのであれば DMO を強化して、財源を投下して、戦略的に投資をする必要があるということ。それには失敗するリスクが当然ある。だれが責任を取るのかはわからないが、推進体制と目標は密接に結びついている。

(委員)：観光協会同士のつながりはない。個人的なレベルでつながっている状況なので、少しずつ TTI を含めて強化したい。数値は本当に厳しい。出石の観光バスは十数%の勢いで減少。今年インセンティブを渡して、それでやっと前年比数%減に抑えた。対前年比で落とさないというのは、かなりの努力をかけて、旅行会社にもある程度交渉して戦略的にやらないと維持できない。それを取っていかうかということであれば、プラスの数値目標をみんなで決めて出していく。そういった議論をいただきたい。

(委員)：消費額にこだわってもミクロの話。雇用が生まれ、住民の年収が増えれば、地域にお金が循環する。本当に必要なことは、こういった観光振興の取り組みをしたこと

によって、豊岡のいわゆる生産額というか、生産性、歳出額がどれだけ増えるかということだと思う。経済産業省が市町村レベル産業別の付加価値額を提供しているので補足可能。移住による社会増等も含めてどれくらいの規模感を目指すのか。今の自然減を是とするのか、大学の開校を見据えてもう少し努力するのか、といったイメージを持ち、それを維持するには観光消費額はこの程度必要という逆算の話だと思う。観光の消費額というのはある種の手段なので、豊岡という経済圏をどのような経済サイクルにして、自然減に対して、若者が入ってこられる余地をどうつくるかについて、豊岡の皆さんが考えていく話だと思う。

(委員長)：人口減少対策については、地方創生総合戦略の中で数値を出している。その一環として観光政策があるということなので、そこは行政サイドとしては、一応整合性は取れてこの数値を出してきていると理解いただきたい。

(委員)：推進体制のイメージについて、事業者同士も連携をしていくというイメージがあるとよい。事業者間が連携して何が生まれるかというところも見ながら数字を入れていくのがいい。豊岡の方で素晴らしい素材があって、来てもらう体制づくりとか、こういう商品があるというのはできつつあると思うが、いかに発信をして来ていただくのかという軸を入れて、そこに合わせて目標数値を考えるとよいと思う。

(委員)：今まで基本的にはプラスを前提に目標設定されてきたが、市という大きな組織が維持するという目標にするというのは、すごくしっくりきた。施設の減少は予想されているため、残る施設数で現状を維持するには、倍の努力が必要なので、残る企業からすれば野心的な内容と感じた。

(委員)：数字は消極的な印象。関東では豊岡をだれも知らない状況なので、有名にして来てもらえばまだ伸びしろは十分にあるという印象。かばん業界は百何十億円規模で、どちらも伸びしろがある。鞆業界は全盛期 192 社あった事業者が 54 社に減少したが、最近家族経営から従業員を雇って企業になるところも増えており、毎年 1 社程度組合に参入しているので、64 社まで増えた。そういう人が豊岡でも増えており、まだまだ伸び代がある地域だと思っている。もう少し高い数値設定の下に様々な施策を決めてほしい。

(委員)：減っていく目標値はモチベーションに繋がらない。とはいえ実際問題非常に厳しいのであれば、施策なしの前提で 2030 年の推測を置いて目標を議論するとわかりやすいのでは。推進体制については、8 つの大交流モデルの中でも重なる部分があると思う。各事業者や団体に落とし込むよりは、事業者から施策をあげていくという方法で、それがいろいろな連携につながるというイメージが良いと思う。

事務局：施策対応等なにもしないと観光消費額が 100 億円くらい下がる予測。

(委員)：まず、推進体制について。観光客視点では、複数の観光協会があって、自分の行先が決まっていなくてどこに問い合わせすればいいかわからない。豊岡観光お問合せセンターのようなものが必要。淡路島では 3 つの観光協会が情報を一元化している。

消費者が使いやすい環境を整える体制があるといい。また、異業種連携にあたり、きっかけづくりも必要。異業種交流事業の補助金のようなものを活用して、小さな一歩から交流を始められる体制がよい。また、目標値は戦略によって変わるので、内容が重要。例えば、瀬戸内 DMO のインバウンド事業を支援している中では、体験事業で 1 万 5 千円の高単価商品づくりの要望が多い。まだ単価は取れると思っているので、戦略に据えることで目標も少し上げられるのではと思う。じゃらんリサーチセンターによると兵庫県は消費単価が低い。高速道路開通により地域内周遊が減っている。このようなマイナス要因等を考えて戦略を練る必要があると思う。

(委員長)：豊岡の悩ましいところは、豊岡に観光に来る方はあまりいなくて、やはり城崎に来たり、出石に来たり、神鍋に来たりするので、やはり地域性を残す必要がある。豊岡に窓口を一元化してもあまり意味がないので、どこの窓口に行っても他の地域の情報が得られるというネットワーク化の方が、多分重要になってくる。そのための DMO ということになるのではないかなと思う。

(委員)：行政とキャンプ地を広げていって、国内外の子供たちと一緒に受け入れる場を但東町で検討している。数字については、但東町では宿も少ないため何とも言えない。

(委員)：定住人口一人の年間消費額は 124 万円といわれている。社会的インフラを保つには観光で頑張らなくてはいけない。地域を未来に残していく高い目標値が必要。

事務局：定住人口が減り、減っていく消費額を観光消費額で賄うために、仮想人口という、今の定住人口と観光客の消費額を足した額を地域の人口も含めて維持しようという考え方を最初はしていた。その部分の定住人口も含めて維持する考え方を基本にしていたが、観光だけで維持する考え方もあるし、他の考え方もある。それにより、相当高い目標になる感じがする。

(委員長)：最悪のケースと、国内を維持してインバウンドを増やしたパターン、国内も伸ばしてインバウンドも伸ばすパターン等 4 案程度、事務局から提示して次回再協議する。

(3) 次回議論いただく内容（観光振興財源、ビジョン素案）について

事務局：観光予算の財源については、過疎債、地方創生交付金、補助金等の見通しが厳しい状況であるため、今回はそのあたりの協議もお願いしたい。

(委員長)：財源ということを考えると宿泊税ということになる。そのあたりの資料を事前にお渡しするので、次回協議をお願いしたい。

事務局：協議資料の 8 つの取り組む大交流モデルについても次回ご意見をいただきたい。

(委員)：入湯税は城崎しかできないので、豊岡の財源となると宿泊税ということになる。税を上乘せられるという点についてはいかがか。

(委員)：全国的に税制化の動きはある。ただし、本当に有効に活用されるのかの検証や評価が必要。城崎温泉では、入湯税以外に温泉使用料金として 1 人 200 円（財産区区域

内)を徴収して外湯を運営している。25年間継続、温泉に特化した利用としている。入湯税収入は1億円くらいあり、そのうち3000万円が定額で財産区に戻るつくりとなっている。入湯税が増えれば3,000万円以外は一般会計に入るなので、ある意味宿泊税みたいなものと考えている。

(委員)：次回は後々の財源を議論する。宿泊税も含めてだが、もしかしたら一部は入湯税の値上げという議論もありえる。圧倒的な財源不足で、他財源が厳しいことをご理解いただきたい。観光の伸びしろ、地域貢献に期待し、目的税化するというのももちろんだが、観光を推し進める前提として、財源の議論をしていただきたい。

(委員)：城崎の柳並木の景観を守る記載がない。観光客がSNS等用に柳を撮影する時にサインが邪魔だったり、そのようなところも検討できれば。

事務局：対応策の中に市長案の「観光コミュニケーションの推進」が記載されている。具体的にどうするかについては、それぞれの施策の中で、来年度のアクションプランに落とし込む中で、このことについて何を具体的にやっていくのかということを次に整理していきたいと考えている。

4 その他

事務局より次の2点について連絡があった。

- － 次回の策定委員会の日程は2月25日(月)10時00分から
- － 第7回策定委員会を3月20日(水)開催予定、終了後、懇親会を開催予定、別途、案内あり。

5 閉会