豊岡市大交流ビジョン

小さな世界都市の実現に向けて

平成 31 年 3 月

はじめに

私は、観光を「総合コミュニケーション」ととらえています。

例えば来訪者が駅を降り立った瞬間、まちとのコミュニケーションが始まります。このまちは自分たちを歓迎しているのか、していないのか。お金にしか関心がないのか、それとも自然や歴史や伝統に関心があるのか等々、既にまちとのコミュニケーションが始まっています。まちの様子やデザイン、人々の様子、旅館の風情、部屋のしつらえ、料理の盛り付けと味などを見ながら、まちとのコミュニケーションは続いていきます。もちろん、直接の言葉によるコミュニケーションも重要です。

観光を「磨く」というのは、まち全体のコミュニケーション能力を高めることであると私は考えています。

観光を総合コミュニケーションととらえると、それが高度な技を要する、やりがいのある分野であることが分かります。

観光は、豊岡の経済を支える基盤産業の一つであり、観光を支える「宿泊」は、豊岡でもっとも「外貨」を稼いでいます。

近年、国内観光需要は、国全体でも豊岡でも横ばいの状況ですが、インバウンドは国全体でも豊岡でも順調に伸びています。今後さらなる伸びが期待されています。

加えて、とりわけインバウンド需要の拡大の中で、それぞれの地における生活文化や日常の観光資源化ともいうべき現象が各地で見られるようになり、従来のような「観光地」でない地であっても、観光の可能性が一気に広がっています。

それに合わせて、従来観光とは無縁だと考えられていた「一般市民」も、観光を担う主体として観光の表舞台に出てくるようになりました。

観光資源も観光を担う主体も、「多様性」を帯びてきました。

観光は、可能性に満ちています。

観光の可能性をとらえ直し、豊岡の地で大きく膨らませ、実現するため、この「大交流ビジョン」をまとめました。観光がなぜ「大交流」なのかは、本文をお読みください。

ビジョンの策定作業に携わっていただいた委員の皆様、パブリック・コメントに貴重な意見や提案をお寄せいただいた市民の皆様、事業者・団体の皆様に、心から感謝申し上げます。

豊岡市長　中貝宗治

撮影:青木司

山があり、海があり、空にはコウノトリが悠々と舞い、円山川では魚がはねる。いつまでも見飽きない風景です。

そこに暮らす人々も魅力的です。伝統文化があり、素晴らしい食材があり、多彩な温泉や街並みがあります。さらに近年は最先端の芸術やスポーツを楽しめる環境も加わりました。

豊岡の観光には無限の未来があります。

そして観光は、おそらく、1市5町が合併してできた豊岡市の強みを、将来にわたって、最もはっきりとした形で住民が実感できる分野だと私は思います。

このビジョンの中で、前半に、多くのデータを使って示したのは、以下の3つの事柄です。

・観光は豊岡市の基幹産業である。
・観光は、雇用を多く生み出し、食材の地域調達率なども高いことから、市内での経済波及効果が高い。
・国内での人口減少といったマイナス要因はあったとしても、海外からの観光客の伸びが期待できることから、観光は基幹産業であると同時に、大きな「成長産業」でもある。

しかし、地域の「基幹産業」とは、単に経済の規模だけを指すのではありません。その地域の人々が、その産業を誇りとし、憧れ、何らかの形で常に参加できるものでなければなりません。

また、あらゆる産業がそうであるように、観光にも負の側面があります。京都など多くの観光都市では、すでに「オーバーツーリズム」と呼ばれる混乱が報告されています。観光客の増加による交通渋滞、環境汚染、騒音などです。

したがって、観光が豊岡の基幹産業として、さらに成長して行くには、以下のような要素が必要だと私たちは考えました。

・観光産業の発展の恩恵を、すべての市民が享受し、また、それを可視化していくこと。
・観光客を外から受け入れるだけでなく、すべての豊岡市民が観光そのものを楽しんでいること。
・とりわけ観光従事者が、自ら観光を楽しみその職に誇りを持っていること。
・多様性を受け入れることの困難も自覚し、その自覚の上に、多様性を力(プラス)に転嫁する工夫をこらすこと。

観光の語源は、「国の光を観る」という中国の古典から来ています。しかし、自家発光する物質は地球上にほとんど存在しません。そこに光を当てるのは、私たち芸術家の仕事だと自負しています。

これからは、豊岡市民一人一人が芸術家的な感性を持ち、あるいは子供たちにその感性を育て、市内のあらゆる素材に光を当てていくことが求められていくのだと思います。

多様性を受け入れ、大きな交流を生み出すためには、まず豊岡市の多様性に、市民みずからが光を当てるところから始めなければならない。ここに策定した「大交流ビジョン」が、その出発点になれば幸いです。

豊岡市大交流(観光)ビジョン策定委員会　委員長　平田オリザ

目　次

1 大交流ビジョンについて ……4

2 大交流ビジョンの概要 ……5

⑴ 観光に関するマクロ環境（世界情勢・日本情勢） ……5

⑵ 豊岡市の観光動態と観光産業の位置づけ ……5

⑶ 大交流の推進戦略 ……5

⑷ 大交流ビジョンの目標数値 ……5

⑸ 大交流ビジョンの実現に向けて ……6

3 観光に関するマクロ環境（世界情勢・国内情勢） ……7

⑴ 世界の観光情勢 ……7

⑵ 訪日外国人旅行者の情勢 ……8

⑶ 日本人の国内旅行者の情勢 ……11

4 豊岡市の動態と観光産業の位置づけ ……13

⑴ 豊岡市の人口推移 ……13

⑵ 豊岡市の観光推移 ……15

⑶ 豊岡市の観光産業 ……18

5 大交流の推進戦略 ……19

⑴ 目指すべき姿 ……19

⑵ 大交流推進のための課題と対応策 ……21

⑶ 大交流推進のための取り組み方針と大交流モデル ……23

⑷「観光権」的な考え方について ……24

6 大交流ビジョンの目標数値 ……25

⑴ 目標年度 ……25

⑵ 大目標（KGI）と中目標（KPI） ……25

⑶ 目標数値の設定 ……26

7 大交流ビジョンの実現に向けて ……32

⑴ 推進体制 ……32

⑵ 組織連携の推進 ……33

⑶ 人材の確保・育成 ……33

⑷ 観光振興財源 ……34

⑸ 大交流ビジョンの進め方 ……37

⑹ 大交流ビジョン策定委員会 ……38

1

大交流ビジョンについて

私たちは、「観光」を「交流」と捉え直しました。

観光は、そこに訪れる人々が、その地の人々・自然・歴史・伝統・生活文化等々様々な構成要素からなる「まち」そのものと交わる営みです。

交流は、対話とコミュニケーションを生み出します。

交流によって、豊岡を訪れる人々と豊岡のまちやそこに暮らす人々、豊岡を訪れる人々同士、さらには豊岡の市民同士の対話とコミュニケーションが生まれます。深い交流から、自分自身との対話が始まる可能性もあります。

観光産業は、そのような対話とコミュニケーションが生まれる場を提供する産業と言っていいかもしれません。

人々とまち、人々同士の対話とコミュニケーションが広がり、深まることによって、交流が大交流へと変貌を遂げます。

豊岡の大交流を実現するためには、「豊岡のローカル」をさらに魅力あるものに磨き、新しい価値や工夫を加え、「ここにしかないもの」に大きく育てていく必要があります。大交流ビジョンは、そのための基本的な考え方と方策をまとめています。

豊岡は、「小さな世界都市 ― Local & Global City ―」を目指しています。大交流は、その実現のための有力な戦略でもあります。

※豊岡のローカル
　豊岡の歴史や風土などに根ざした環境や文化、また、ライフスタイルなど

2

大交流ビジョンの概要

(1) 観光に関するマクロ環境(世界情勢・日本情勢)

- 観光市場は世界的に成長しており、中間層の拡大により今後も成長が期待されている。
- 観光客の消費は、経済の活性化に結びつき、地域を元気にする。
- 訪日外国人旅行者も増えており、国は2030年の目標を6,000万人と定めている。
- 日本人による国内旅行は大きく成長していないが、消費される経済規模は依然として大きい。

(2) 豊岡市の観光動態と観光産業の位置づけ

- 豊岡市の観光産業は、最も外貨を稼ぐ産業であるため基盤産業として位置付けている。
- 地域経済の活性化のためには、観光産業の成長が必要だが、以下の課題がある。

① 国内旅行は、関西圏からの来訪が大半を占めている状態のままでは持続的な成長が困難となる。

② 訪日外国人の宿泊者数は、近年、増加傾向が鈍化している。

③ 観光消費額単価が安く、滞在日数が短いなど、改善の余地がある。

④ カニシーズンや夏休みといった繁忙期と春や秋の閑散期との差が大きい。

(3) 大交流の推進戦略

- 大交流ビジョンでは、観光に関わる主体を豊岡市民と豊岡を訪れる多様な訪問者、また、豊岡の幅広い産業とし、観光の核となるものを豊岡の「モノ」や「食」の消費から、「豊岡のローカル」への憧れや共感へと大きく捉え直すこととした。
- 6つの取り組み方針に基づき大交流を推進する。

① 豊岡にしかない価値や豊岡でしか経験できないローカルを磨く。

② 成長市場であるインバウンドの宿泊誘客に重点的に取り組む。

③ 国内旅行は、縮小する関西圏市場への依存から脱却し、新規市場を開拓する。

④ 閑散期の需要を喚起し、年間を通じた安定的な雇用を創出する。

⑤ 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。

⑥ 地消地産を進め、地域内調達率を高めることにより、市内の経済循環を促進する。

(4) 大交流ビジョンの目標数値

- 目標年度　2030年度
- 大目標(KGI)

・世界からの尊敬度合いを評価するために、NPS(ネットプロモータスコア)で測定する。

・イノベーションが起きている状態を観光による地域経済への波及効果総額で測定する。

- 中目標（KPI）

  国内延べ宿泊者数は現状を維持しつつ、訪日外国人延べ宿泊者数の増加と消費額単価の向上を図る。

（5）大交流ビジョンの実現に向けて

- 豊岡観光イノベーション（TTI）を中心に市民や幅広い産業、関係団体と相互に連携しながら推進体制を作り上げ、「豊岡のローカル」の価値の創造、提供、向上に取り組む。
- 国際観光芸術専門職大学（仮称）と連携して人材の育成・確保を図る。
- 2019年度に具体的な施策や事業を定めたアクションプランを策定するとともに、観光振興財源のあり方について検討を行う。

3

観光に関するマクロ環境（世界情勢・国内情勢）

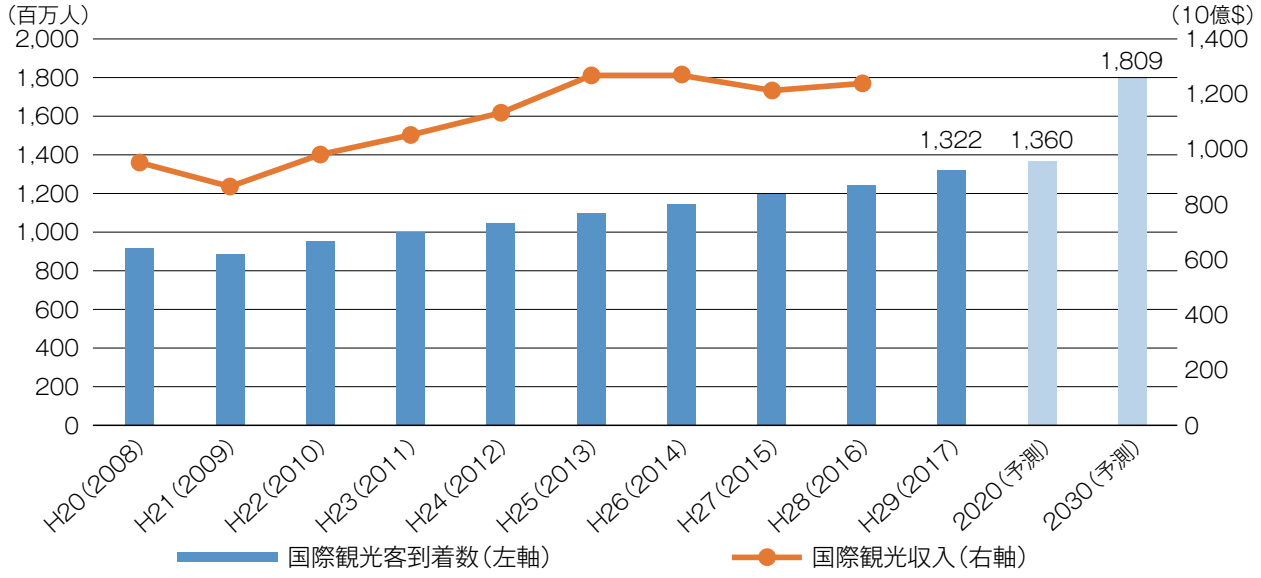
(1) 世界の観光情勢

世界観光機関（UNWTO）の調査によると、2017年の世界の海外旅行者数（国際観光客到着数）は前年より8,300万人増え13.2億人を記録しました。2009年のリーマンショック以降、国際観光収入とともに増加傾向にあります。2030年には、18.1億人まで増えることが予測されています。

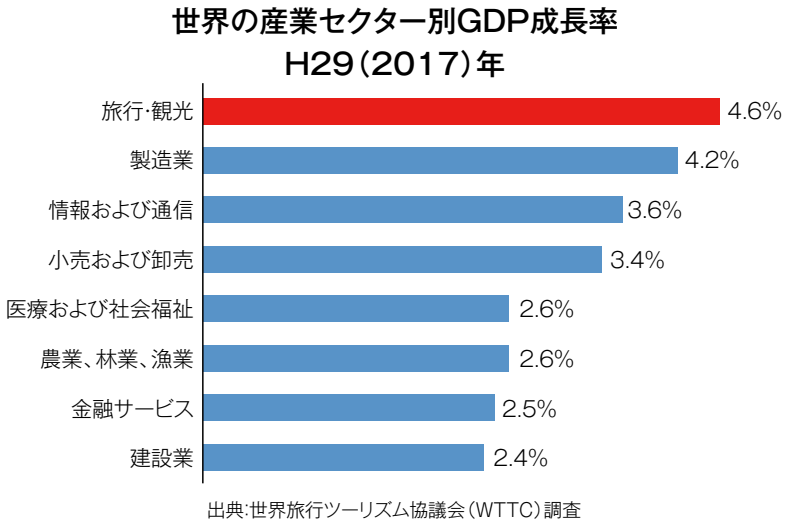
国際観光客数の地域別シェアは、欧州の占める比率が高く、依然として大きなマーケットですが、近年、アジア太平洋地域が大幅な成長傾向にあり、注目されています。

また、世界旅行ツーリズム協議会（WTTC）の調査から、旅行・観光産業は、2017年において最も成長率の高い産業セクターであり、世界的に見て、観光による経済成長が期待されています。

世界全体の国際観光客到着数・国際観光収入（推移と予測）



出典：世界観光機関（UNWTO）の資料に基づき、事務局作成（2017年7月時点）
UNWTOとは観光に関する国際連合の専門機関



⑵ 訪日外国人旅行者の情勢

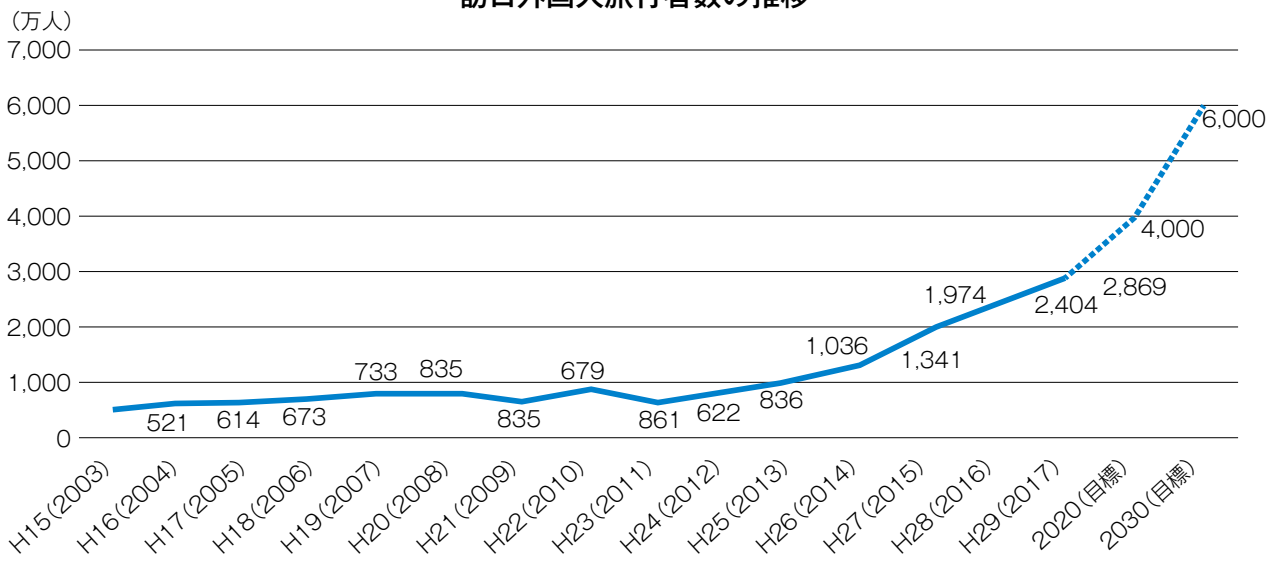
2003年から国が推し進めてきたビジットジャパンキャンペーンの効果と世界的な観光市場の成長により、訪日外国人旅行者が急増しています。

2011年の東日本大震災の影響により、一時、前年を大幅に下回りましたが、2012年以降は円安基調も追い風となり、2017年の訪日外国人旅行者数は前年比19.3%増の2,869万人となりました。2018年の速報値では、前年比8.7%増の3,119万人となり旅行者数は堅調に伸びています。

訪日外国人旅行者の国別地域別の内訳を見ると韓国、中国、台湾、香港など東アジアからの訪日客が74.2%を占めています。

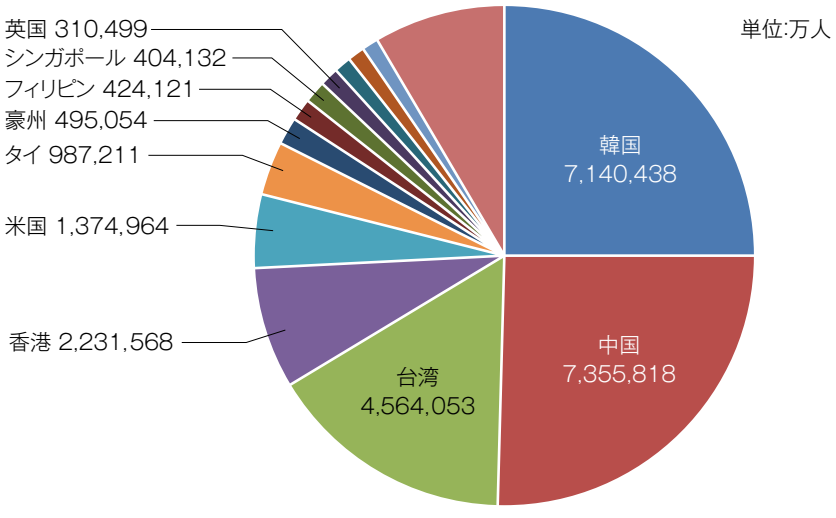
国は、訪日外国人旅行者数の目標値を2020年に4,000万人、2030年には6,000万人と設定しています。

訪日外国人旅行者数の推移



出典:日本政府観光局（JNTO）

訪日外国人旅行者の国別地域別内訳
H29（2017）年



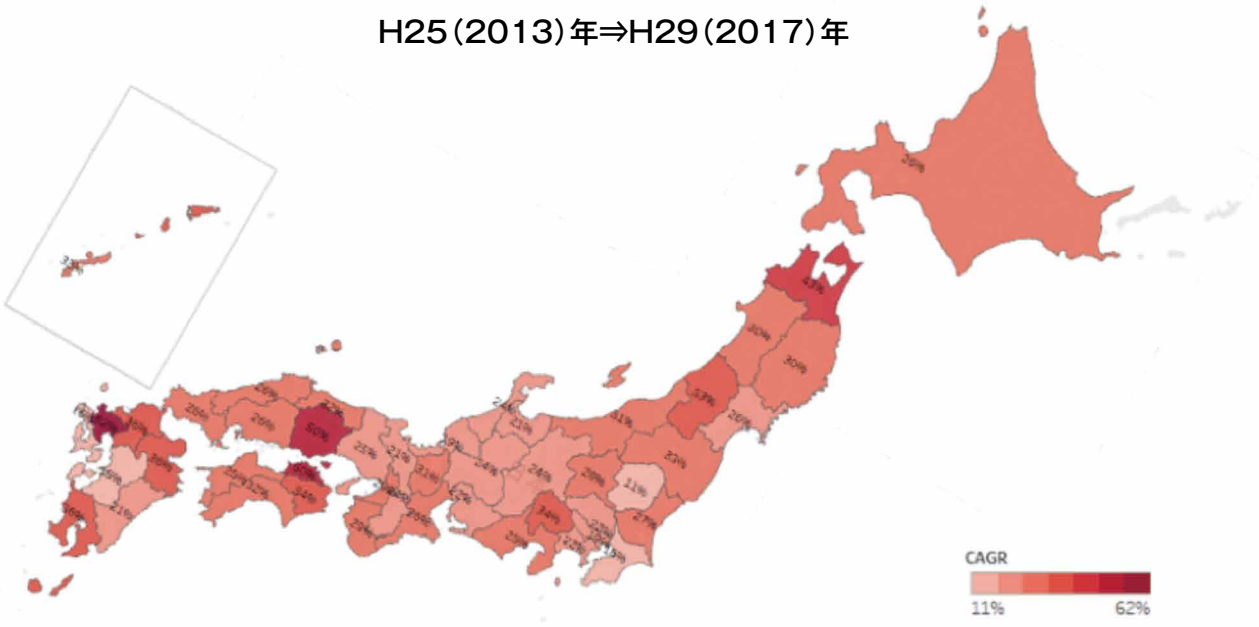
出典:日本政府観光局（JNTO）

これまで、訪日外国人旅行者の訪問先は、東京・箱根・富士山・名古屋・京都・大阪といったいわゆる「ゴールデンルート」に集中していました。近年では、旅行者数の約6割はリピーター層となり、日本の歴史、文化に関心が高まり、伝統工芸の体験、紅葉や桜をはじめとする自然観賞、スノー体験など、志向も幅広くなってきています。

「ゴールデンルート」以外の地域の増加率が高くなっていることから、訪日外国人旅行者が地方にも広がりつつあることがわかります。

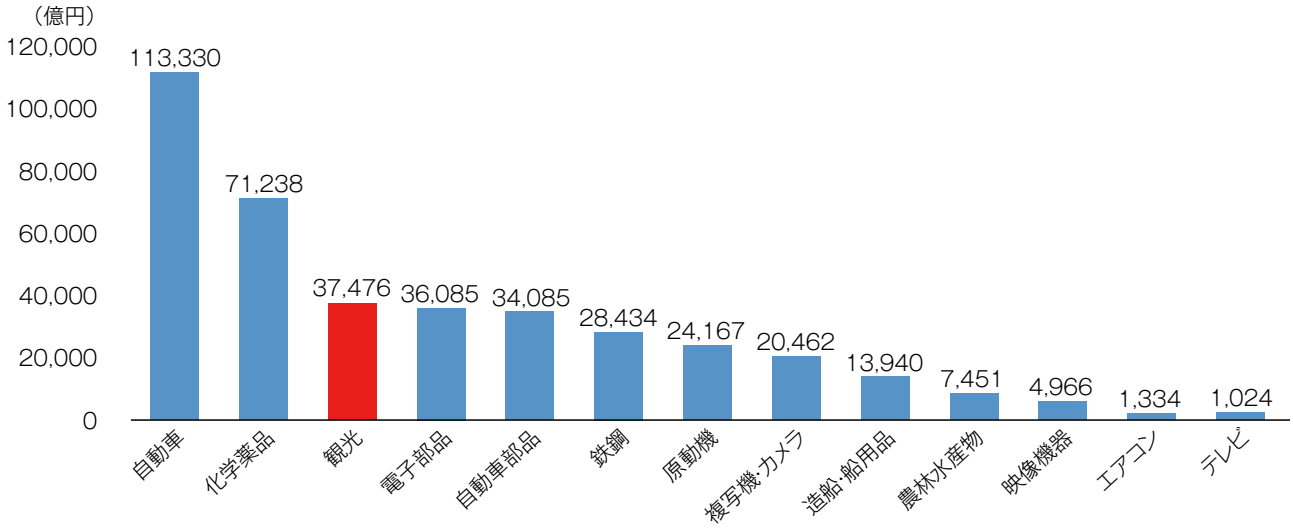
訪日外国人旅行者が消費する金額は、日本に大きな経済効果をもたらします。2016年の消費額は、自動車、化学製品に次ぐ規模であり、外貨を稼ぐ主要産業に位置づけられています。

訪日外国人宿泊者数の平均増加率
H25（2013）年⇒H29（2017）年



出典:観光庁「宿泊旅行統計調査」より作成

H28（2016）年訪日外国人旅行消費額と製品別輸出額との比較



出典:観光庁

※観光、造船・舶用品、農林水産物以外の各製品の金額は貿易統計（財務省）確報より算出。

※造船・舶用品、農林水産物以外の金額は2016年の数値。

※造船・舶用品の金額は2014年の確報値で、海事局データより算出。

※農林水産物の金額は農林水産省公表値で、2015年の確報値。

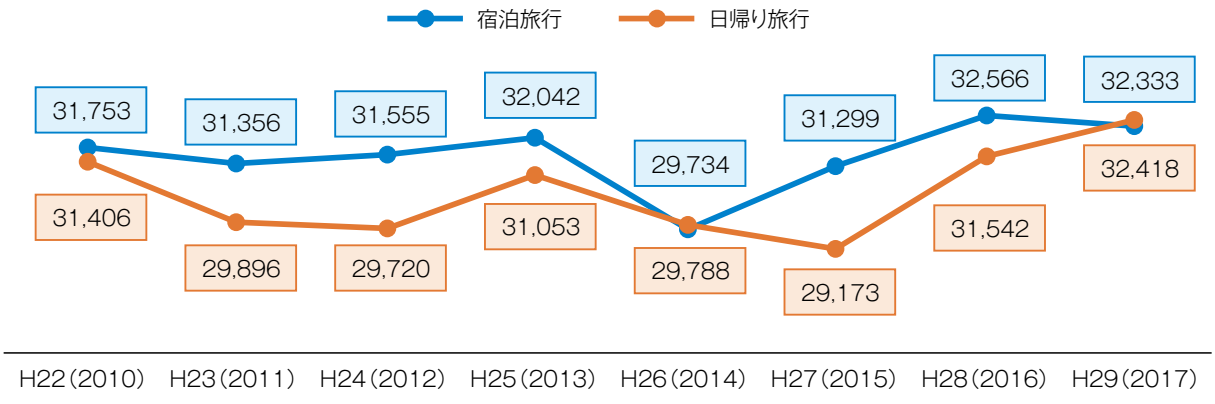
※映像機器にはテレビの輸出額を含む。

⑶ 日本人の国内旅行者の情勢

日本人による国内観光需要は、1990年代中盤より長期低迷傾向が続いており、最近10年は横ばいで推移しています。2017年には、国民1人当たりの国内宿泊観光旅行の回数は1.4回、宿泊数は2.3泊となっています。

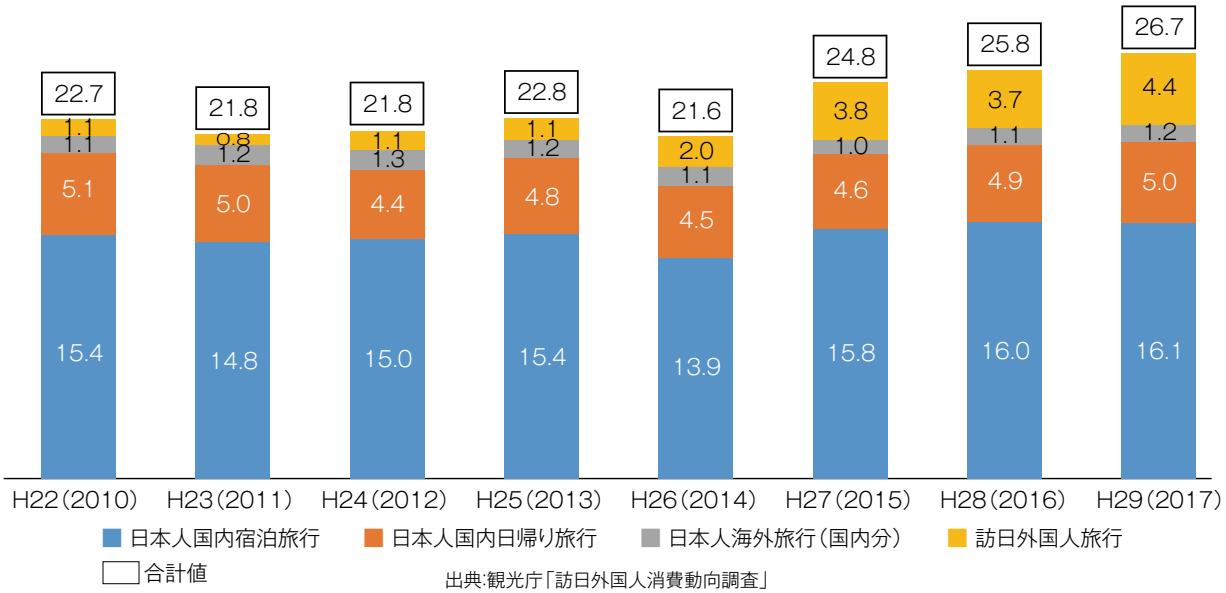
国内旅行者による観光消費額は、国内観光需要の傾向と同様に横ばいですが、消費総額は依然20兆円を上回る非常に大きな市場です。ちなみに、2017年の訪日外国人旅行消費額は、前年比17.8%増の4.4兆円を記録し過去最高となっています。

国内宿泊観光旅行及び日帰り旅行延べ人数の推移（万人）



出典:観光庁「旅行・観光消費動向調査」

国内における観光消費額の推移（兆円）



出典:観光庁「訪日外国人消費動向調査」

4

豊岡市の動態と観光産業の位置づけ

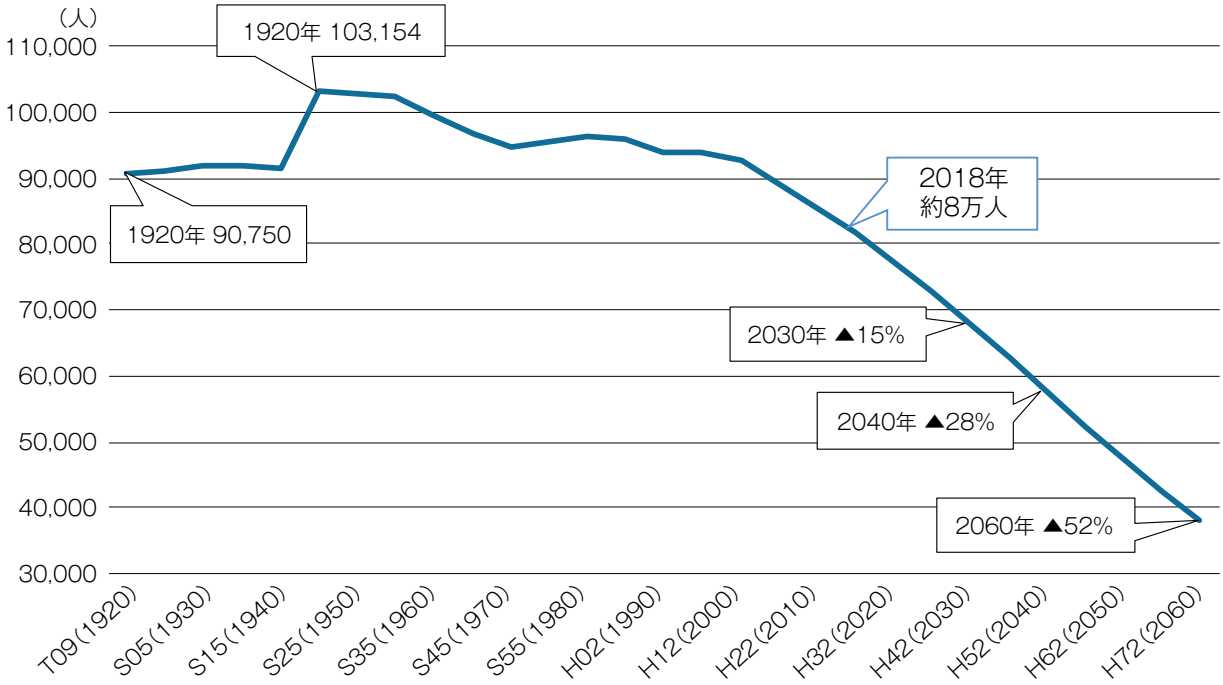
(1) 豊岡市の人口推移

豊岡市の総人口は、1947年の10.3万人をピークにその後は緩やかに減少しています。2000年より人口減少のペースは加速し、2030年には6.8万人、2060年には3.8万人にまで減少すると推計されています。

1995～2000年の間に、高齢者人口が若年人口を上回り、2040～2045年の間に、高齢者人口が生産年齢人口も上回ると推計されています。さらに、高齢者人口も2020年をピークに減少傾向となる見込みです。

豊岡市においても人口減少、特に生産年齢人口の比率低下による地域経済の疲弊が懸念されています。今後、世界を視野に入れた交流人口の拡大や新たな産業創造による地域経済の活性化対策が重要となります。

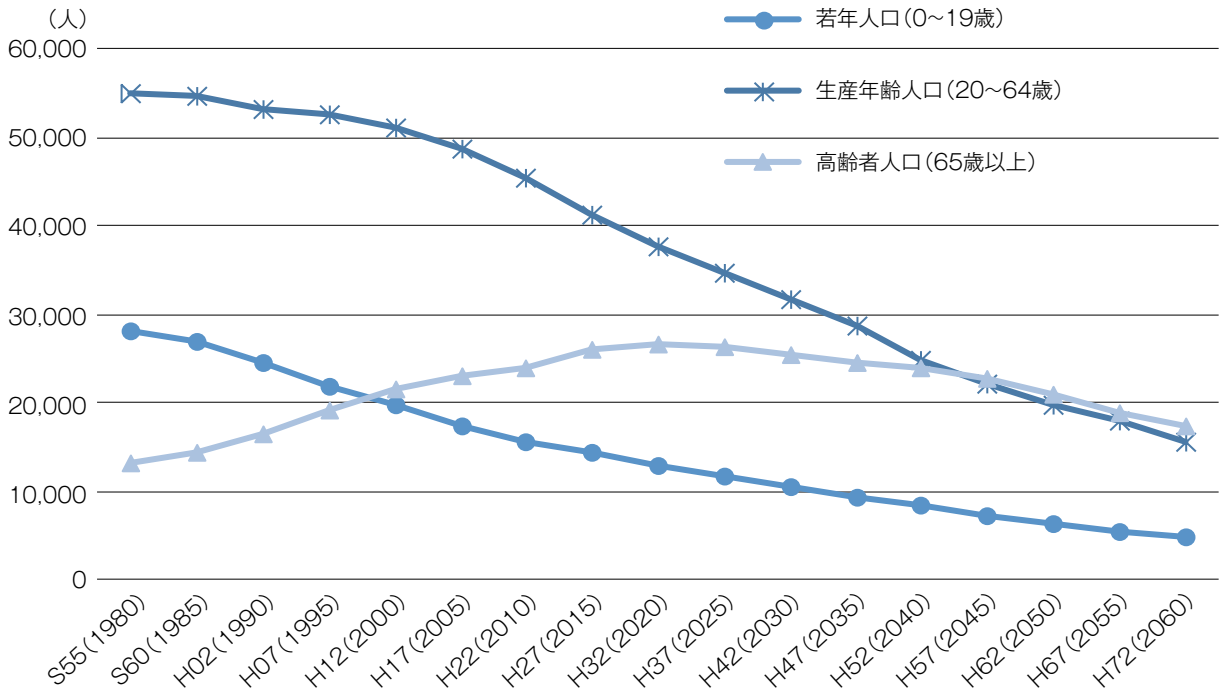
総人口の推移と将来推計
（1920~2060年）



※パーセントの値は2018年7月時点の値（79,607人）と対比した減少率

出典:1920~2010年は総務省統計局「国勢調査」、2015年以降は内閣官房、まち·ひと·しごと創生本部事務局提供人口推計ワークシート（CD-ROM）により作成した本市基準推計

年齢別人口の推移と将来推計
（1980~2060年）



出典:1980~2010年は総務省統計局「国勢調査」、2015年以降は内閣官房、まち·ひと·しごと創生本部事務局提供人口推計ワークシート（CD-ROM）により作成した本市基準推計

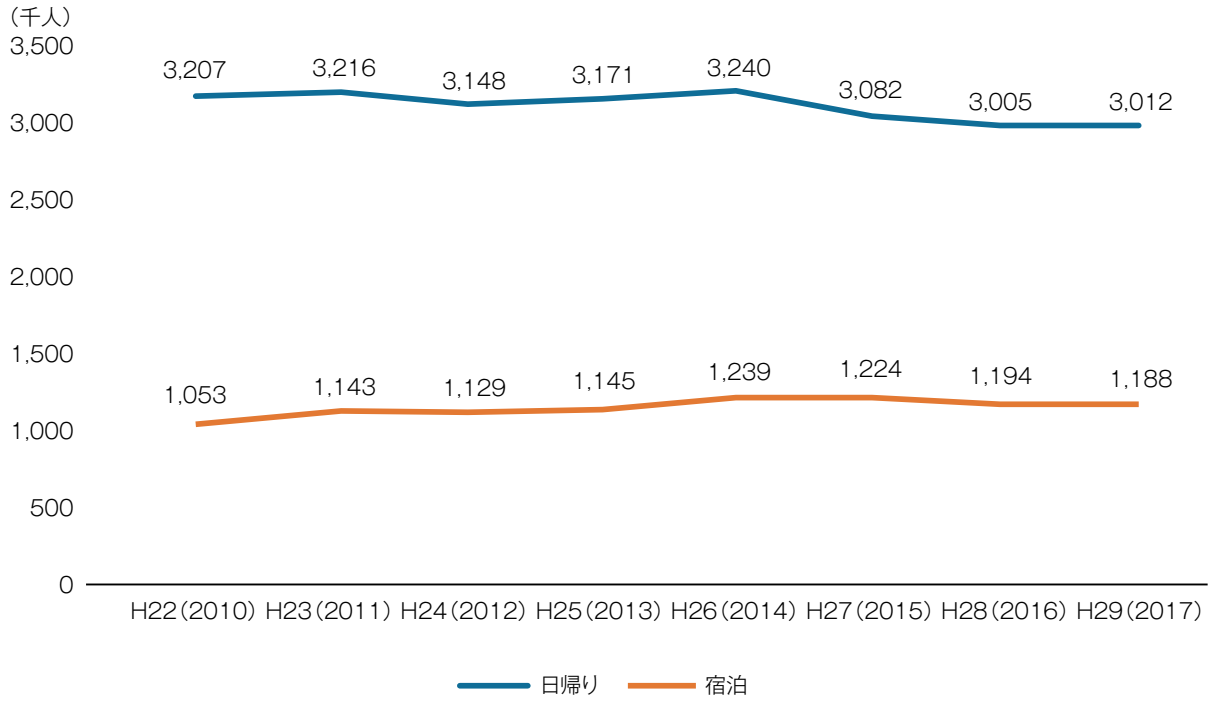
⑵ 豊岡市の観光推移

①国内旅行市場の状況

豊岡市の観光産業の多くは、日本人による国内旅行に支えられています。日本全体は長期低迷により横ばい傾向です。一方、豊岡市の観光入込客数は、日帰り客が微減傾向、宿泊客は微増傾向にあります。

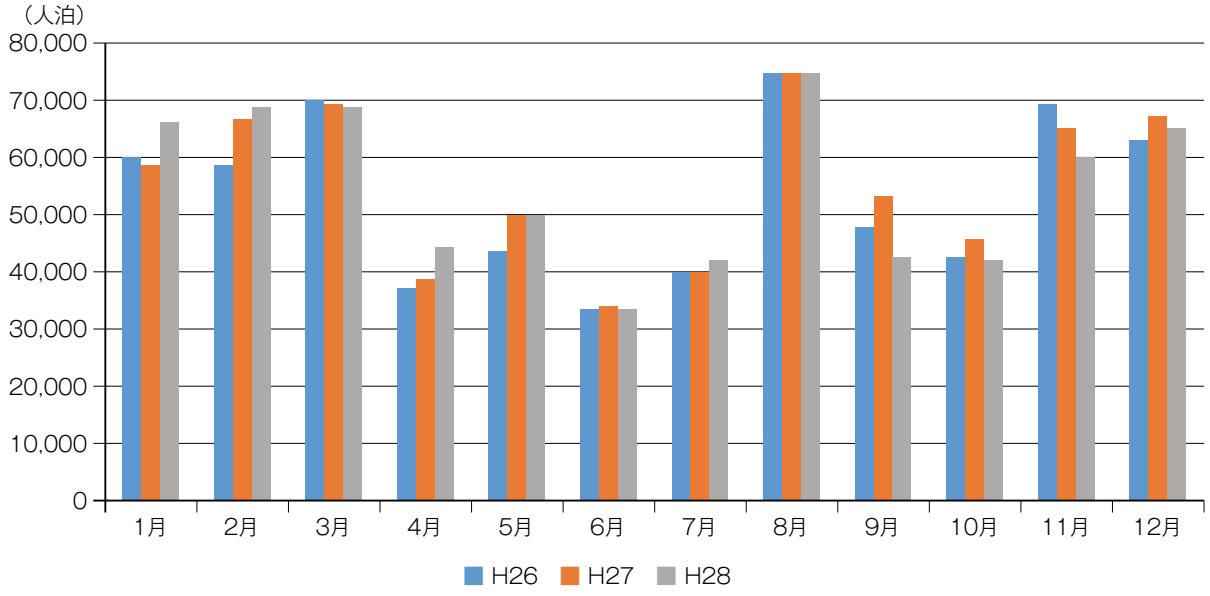
城崎温泉宿泊客数の月別推移をみると、繁忙期と閑散期の差が大きいことが特徴としてみられ、地域経済の安定に向けた観光需要の平準化も大きな課題のひとつです。

豊岡市観光入込客数の推移



出典:兵庫県「観光客動態調査」に基づく豊岡市調べ

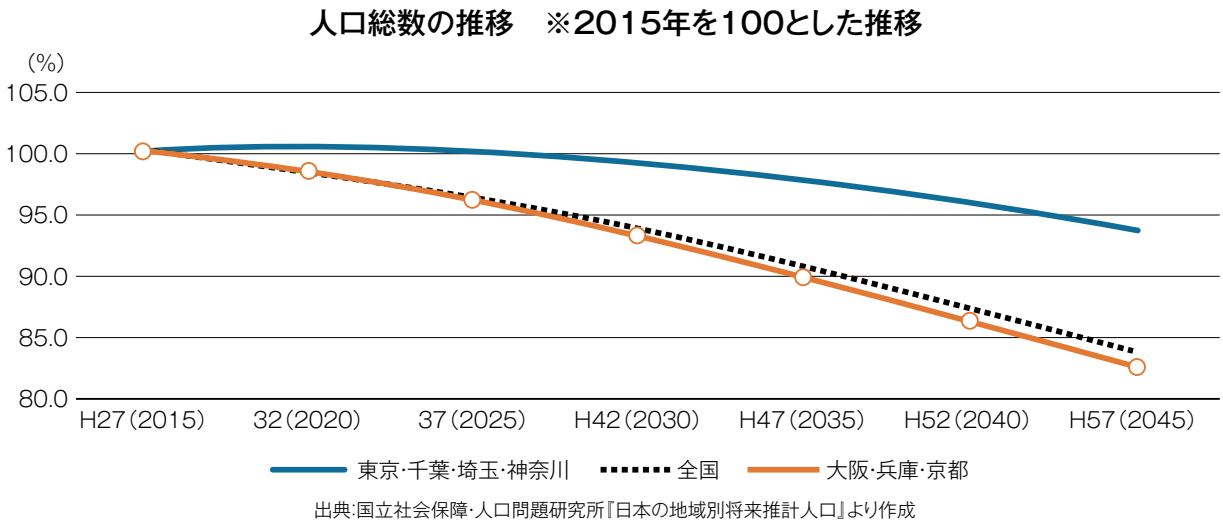
城崎温泉宿泊客の月別推移



出典:豊岡市大交流課調べ

豊岡市への来訪者は、関西圏からの来訪が約8割を占め、そのうち、京都府、大阪府、兵庫県で約96%を占めています。

豊岡市最大のマーケットである関西圏（京都府、大阪府、兵庫県）の人口総数の推移をみると、首都圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県）と比べ大きく減少する見込みです。そのため、関西圏からの来訪者に依存し続けると、豊岡市の観光産業に影響を及ぼします。このように、今後、日本全体が本格的に迎える人口減少社会の中で、観光需要の地域間競争が激化することが予想されています。

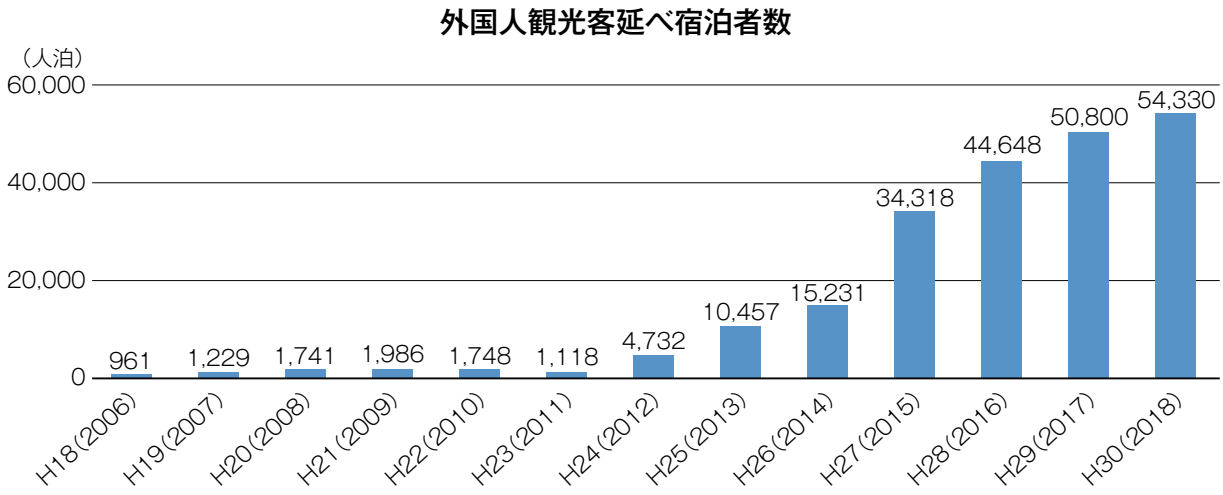


出典:国立社会保障·人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』より作成

②外国人旅行市場の状況

豊岡市の訪日外国人旅行者の延べ宿泊者数は、インバウンド誘客施策が功を奏し、2012年以降、急速に伸びています。全国と比べると欧米豪の占める割合が高いことが特徴ですが、アジアの比率が低く、近年、伸びが鈍化傾向にあります。

豊岡市を訪れた外国人旅行者へのアンケート結果から、豊岡市に宿泊する外国人旅行者の約8割が城崎温泉に宿泊しており、平均宿泊日数は1.3泊と非常に短いことが明らかとなっています。



出典:豊岡市大交流課調べ

(3) 豊岡市の観光産業

2017年度の豊岡市への来訪者数は349万人、観光消費額は466億円、そのうち、地域内に残る金額は204億円と推計されています。

これらの観光による消費は、市内の幅広い産業に経済効果を及ぼしており、その波及効果は784億円、4,274人の雇用を創出していると推計され、地域に大きな効果を生み出しています。

豊岡市の宿泊、飲食サービスを中心とする観光産業は、他の産業と比較して移輸出額が362億円と最も多い上、地域内投入額も249億円と最も多く、市外からの流入が最も期待できる産業であり、さらに豊岡市の地域活性化を促す基盤産業と位置づけています。

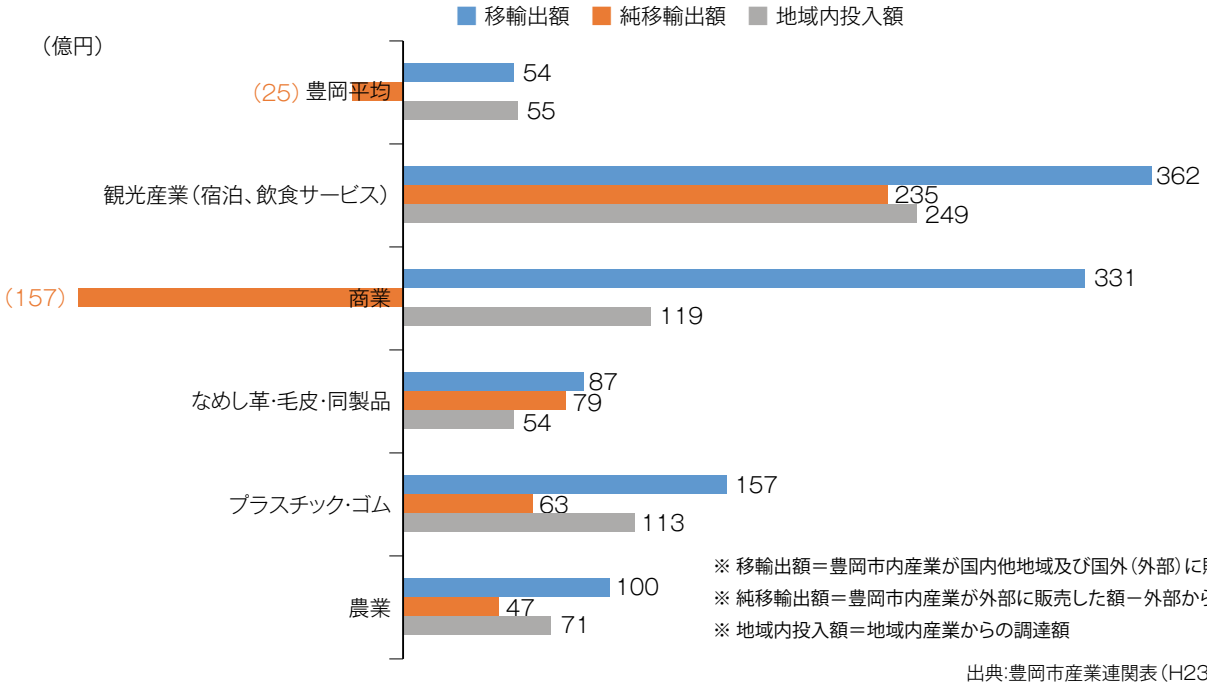
豊岡市来訪者の観光消費額
H29(2017)
※国内、インバウンド合計

豊岡市内に残る観光消費額

宿泊	24%
飲食	16%
小売	33%
文化・娯楽スポーツ	1%

出典： 株式会社三菱総合研究所の調査結果より作成

主要産業の状況



※ 移輸出額＝豊岡市内産業が国内他地域及び国外(外部)に販売した額
※ 純移輸出額＝豊岡市内産業が外部に販売した額－外部から購入した費用
※ 地域内投入額＝地域内産業からの調達額

出典:豊岡市産業連関表(H23年度)より作成

5

大交流の推進戦略

(1) 目指すべき姿

かつての観光は、物見遊山的で、観光客と宿泊、飲食サービス事業者など一部の関係者だけのものとして狭く捉えられていました。近年、旅行者ニーズの多様化により、エコツーリズムや産業観光、アニメ、スポーツ等、様々なニューツーリズムが創出され、地域独自のテーマによる着地型観光の分野が確立されてきました。

しかしながら、市民自身が自分の住んでいる地域の観光を楽しんだり、市民の日常やその地の歴史、文化、産業が魅力的な観光資源になりうること、観光振興が市民生活の豊かさの向上に繋がることなど、市民という視点が弱かったように思います。

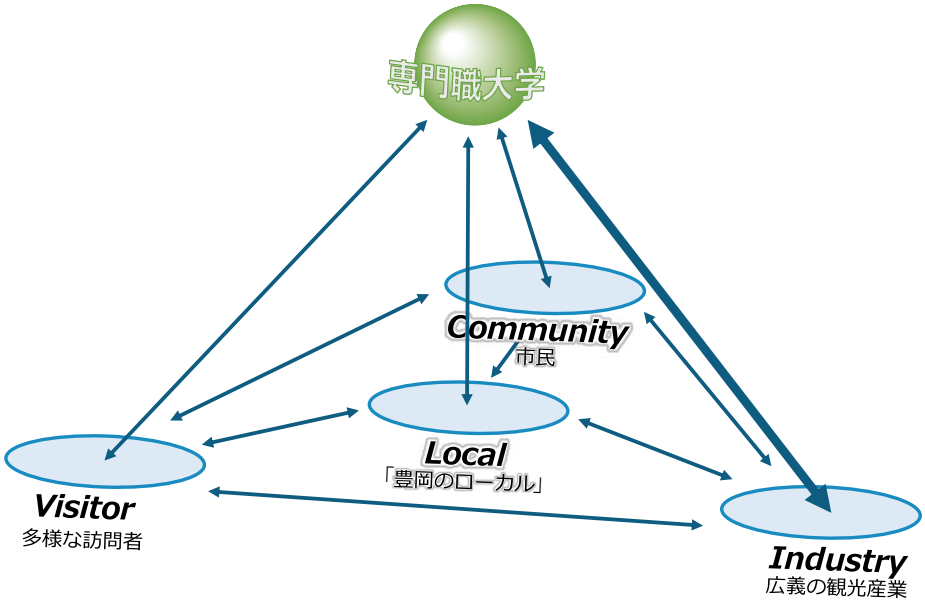
このため大交流ビジョンでは、観光に関わる主体を豊岡市民、豊岡市を訪れる多様な訪問者、豊岡市の幅広い産業とし、観光の核となるものを豊岡の「モノ」や「食」の消費から、「豊岡のローカル」への憧れや共感へと大きく捉え直すこととしました。

市民(Community)と多様な訪問者(Visitor)、広義の観光産業(Industry)が「豊岡のローカル(Local)」を核として相互に作用することで、様々な交流、ポジティブな反応が生み出されます。こうした相互作用により、地域に新しい価値が加わるサイクルが継続し、拡大されることで、地域全体に“大交流”を通じたイノベーションが起きている状態を目指します。

従来の「観光」の捉え方

新たな「観光」の捉え方

また、2021年に開学予定の国際観光芸術専門職大学（仮称）は、文化（芸術）と観光の親和性に着目したコース設定が想定されており、大交流モデルの新たなステークホルダーとしての役割を果たすことが期待されています。



⑵ 大交流推進のための課題と対応策

「小さな世界都市 ― Local & Global City ―」の実現に向けて観光の側面から貢献するため、大交流を通じて豊岡にイノベーションが起きている状態を目指します。

このためには、“大交流”の主体者である市民、産業、来訪者が相互に作用し「豊岡固有のモノやコトの価値に新しい工夫が加わり、相互につながり、活用されている」状態を実現することが必要です。

＜目指すべき状態＞

- 市民（Community）の状態
  市民が「豊岡のローカル」に誇りを持ち、市民同士の交流が盛んにおこなわれ、暮らしを楽しみ、豊かになっている
- 産業（Industry）の状態
  市内の幅広い産業が「豊岡のローカル」を活用した商品やサービスを世界に提供している
- 来訪者（Visitor）の状態
  観光客のみならず、世界が「豊岡のローカル」に憧れ、共感し、訪れたり暮らしたりしている

＜解決すべき課題＞

- 市民（Community）の課題
  ① 市民が観光を楽しんでいない
  ② 市民全員で来訪者を迎え入れる土壌ができていない
  ③ 市民が観光による豊かさを感じられていない
- 産業（Industry）の課題
  ① 幅広い産業が観光に関わっていない
  ② 地消地産が進んでいない（「豊岡のローカル」を活用できていない）
  ③ 観光産業の働き手の確保や事業継承が困難になってきている
- 来訪者（Visitor）の課題
  ① 豊岡ブランドが知られていない
  ② 市内の観光地が点在しており回遊できていない
  ③ 「豊岡のローカル」を満喫できていない

＜課題解決のための対応策＞

- 市民（Community）への対応策
  ① すべての人が観光を楽しめる環境づくり
  ② 観光コミュニケーションの推進
  ③ 市民生活の向上と観光振興の調和
- 産業（Industry）の対応策
  ① 産業間の協業や起業支援
  ② 生産者と観光事業者との連携や高付加価値化
  ③ 閑散期の需要喚起と雇用環境の改善
- 来訪者（Visitor）の対応策
  ① 観光地マーケティングの強化
  ② 地域間連携と二次交通の確保・充実
  ③ ここにしかない豊岡体験の発見と提供

大交流ビジョンの全体像

小さな世界都市　Local & Global City

大交流を通じて豊岡にイノベーションが起きている

大交流

豊岡固有のモノやコトの価値に新しい工夫が加わり、相互につながり、活用されている

市民（Community）の状態

市民が「豊岡のローカル」に誇りを持ち、市民同士の交流が盛んにおこなわれ、暮らしを楽しみ、豊かになっている

産業（Industry）の状態

市内の幅広い産業が「豊岡のローカル」を活用した商品やサービスを世界に提供している

来訪者（Visitor）の状態

観光客のみならず、世界が「豊岡のローカル」に憧れ、共感し、訪れたり暮らしたりしている

解決すべき課題

①市民が観光を楽しんでいない
②市民全員で来訪者を迎え入れる土壌ができていない
③市民が観光による豊かさを感じられていない

＋

①幅広い産業が観光に関わっていない
②地消地産が進まない、ローカルを活用できていない
③観光産業の働き手の確保や事業継承が困難になってきている

＋

①豊岡ブランドが知られていない
②市内の観光地が点在しており回遊できていない
③「豊岡のローカル」を満喫できていない

掛け合わせる対応策

①すべての人が観光を楽しめる環境づくり
②観光コミュニケーションの推進
③市民生活の向上と観光振興の調和

×

①産業間の協業や起業支援
②生産者と観光事業者との連携や高付加価値化
③閑散期の需要喚起と雇用環境の改善

×

①観光地マーケティングの強化
②地域間連携と二次交通の確保、充実
③ここにしかない豊岡体験の発見と提供

⑶ 大交流推進のための取り組み方針と大交流モデル

取り組み方針

① 豊岡にしかない価値や豊岡でしか経験できないローカルを磨く。

② 成長市場であるインバウンドの宿泊誘客に重点的に取り組む。

③ 国内旅行は、縮小する関西圏市場への依存から脱却し、新規市場を開拓する。

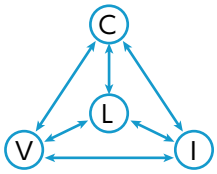
④ 閑散期の需要を喚起し、年間を通じた安定的な雇用を創出する。

⑤ 国際観光芸術専門職大学（仮称）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。

⑥ 地消地産を進め、地域内調達率を高めることにより、市内の経済循環を促進する。

大交流モデル

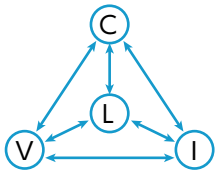
生活文化ツーリズム



〈豊岡のローカル〉
豊岡の日常的な暮らしや楽しみ
〈期待される効果〉
C：日常的な生活や活動が誇りに
V：豊岡の豊かさを体験しファンに
I：1次産業の観光資源化

〈具体的な取組例〉
・城崎温泉ステキ体験旅行社やすいっち出石などの活動の支援
・但東地域での農業体験や竹野地域の海町マーケットの推進
・植村直己のチャレンジ精神の継承

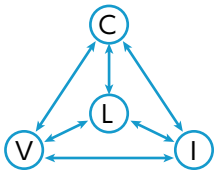
コウノトリツーリズム



〈豊岡のローカル〉
コウノトリ野生復帰の取り組み
〈期待される効果〉
C：世界に誇る豊岡の取り組みを語ることができる
V：豊岡の取り組みへの共感から貢献へ
I：社会的な貢献活動

〈具体的な取組例〉
・野生復帰の取り組みを世界に発信
・湿地保全活動を通じた市民との交流機会の創出
・企業のCSV活動の受け皿として商品化
・活動後は温泉で汗を流せるようパッケージ化

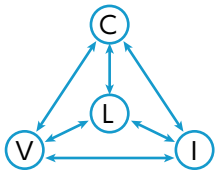
地場産業ツーリズム



〈豊岡のローカル〉
豊岡鞄やコウノトリ育むお米などの地場産品
〈期待される効果〉
C：市民が豊岡の価値を再発見する
V：地場産品を求め豊岡へ、買物観光
I：新たなマーケットの開発

〈具体的な取組例〉
・地域ブランドのマーケティング強化
・工場や農園などでの体験、見学ツアーの検討
・地消地産の推進
・豊岡産品の市民利用の促進

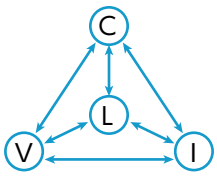
スポーツツーリズム



〈豊岡のローカル〉
円山川や神鍋高原などの自然環境
〈期待される効果〉
C：市民が風景風土を再発見する
V：目の前の自然や景観を理解し楽しむ
I：地消地産、豊岡の名品をお土産に

〈具体的な取組例〉
・ランニングやサイクリングができる環境の整備
・ボート競技など世界レベルの大会の誘致
・大会ボランティアなど市民が支える仕組みの構築
・ジオパークの取り組みの推進

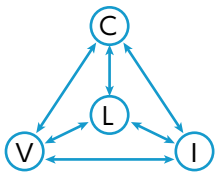
ユニバーサルツーリズム



〈豊岡のローカル〉
多様性を受け入れる土壌や経験など
〈期待される効果〉
C：市民も観光を楽しむ、多様性を受け入れる
V：支障なく観光を楽しむ
I：ソフト・ハード両面の環境整備

〈具体的な取組例〉
・多様な文化や考え方を学ぶ機会の設定
・宿泊施設や温浴施設のバリアフリー化の推進
・サインや案内などの外国語表記や平易な表現
・「観光権」的な考え方の導入

小規模MICE（会議・研修・学会・展示会等）



〈豊岡のローカル〉
歴史や文化、自然及び関連した豊岡のユニークベニュー※
〈期待される効果〉
C：多様な人が憧れる豊岡の価値を再認識
V：インスパイアされる風土や文化
I：平日の宿泊者増大、長期滞在化

〈具体的な取組例〉
・会議施設・宿泊・交通等が連携した受入スキームの整備
・自然保護関連の学会誘致や国際演劇祭の開催
・グローバルMICE都市（京都等）と連携した小旅行の実施

※会議やレセプション開催時に、歴史的建造物や公的空間等で特別感や地域特性を演出できる会場

⑷「観光権」的な考え方について

策定委員会の議論の中で、「観光権」という新しい概念の提案がありました。

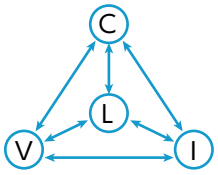
「観光権」という法的な定義はありませんが、「すべての豊岡市民は観光を楽しむ権利(観光を通じて異なる文化、異なる価値観に触れ、自らを内省する時間を持つ権利)を有する。」、また「すべての豊岡市民は、観光振興による利益(経済的な利益のみならず、観光振興によって高まったまちの魅力や生活の豊かさや質)を享受する権利を有する。」という概念です。

それらを行使しやすい環境を整えることにより、市民の市内観光が促進され、市民自身が豊岡の魅力を体感し、観光振興が市民生活の豊かさの向上に繋がることを実感することが、大交流ビジョンの実現には必要であるという考え方です。

大交流ビジョンでは、「観光権」を明確に位置付けていませんが、その考え方を根底に置きながら策定しています。

なお、位置付けや具体的な施策については、今後も引き続き議論していく必要があります。

市民の市内観光の推進



〈豊岡のローカル〉
市民が知らない「豊岡のローカル」
〈期待される効果〉
C:豊岡の良さやローカルの再発見
V:観光の自分ごと化
I:市民目線での評価や相互送客の促進

〈具体的な取組例〉
・市民の市内観光を支援する仕組みの検討
・観光従事者が市内他地域の観光地を学ぶ機会の設定
・季節や観光地ごとの労働力のシェアの促進
・「観光権」的な考え方の導入

6

大交流ビジョンの目標数値

(1) 目標年度

2030年度を目標年度とする。

(2) 大目標(KGI)と中目標(KPI)

大交流モデルを着実に推進していくために、2つの大目標(KGI)と7つの中目標(KPI)を設定し、進捗管理を行います。

大目標(KGI)の1つは、世界からの尊敬度合いを評価するために、豊岡市をどのくらい推奨したいかを測る指標であるNPS(ネットプロモータスコア)を採用し、もう1つは、イノベーションが起きている状態を経済的な指標で測定するために、観光による地域経済への波及効果総額を用います。

中目標(KPI)とは、市民、産業、来訪者の視点でそれぞれ状態の達成度合いを測定するもので、中目標(KPI)を達成することが最終的には大目標(KGI)の達成に結びつきます。

大目標(KGI)に必要な要素
- ✓ 世界からの尊敬度合いを評価できる指標
- ✓ イノベーションの度合いを評価できる経済的な指標

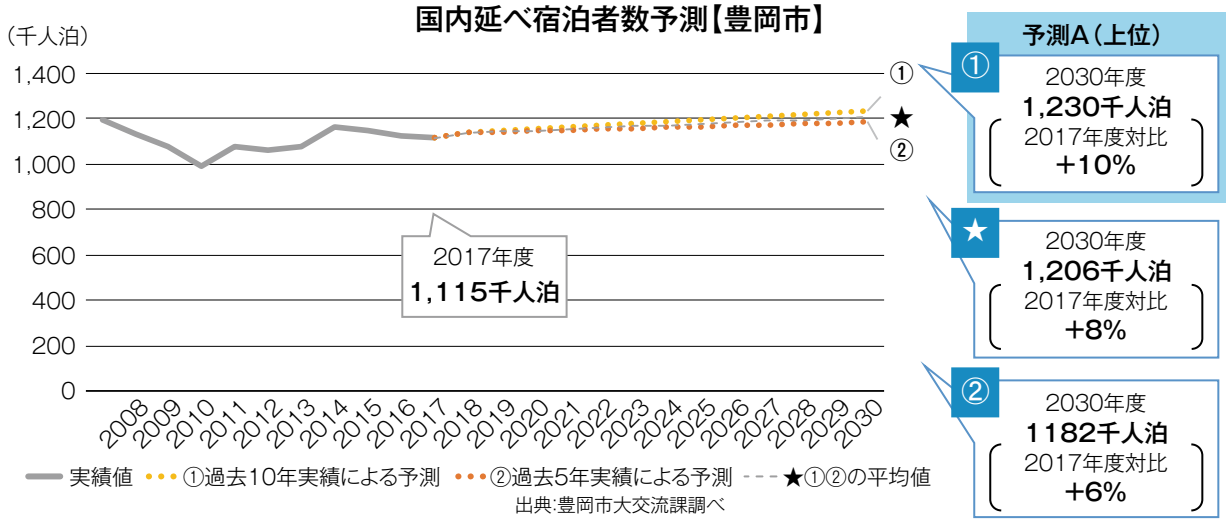
施策体系と目標数値の関係性

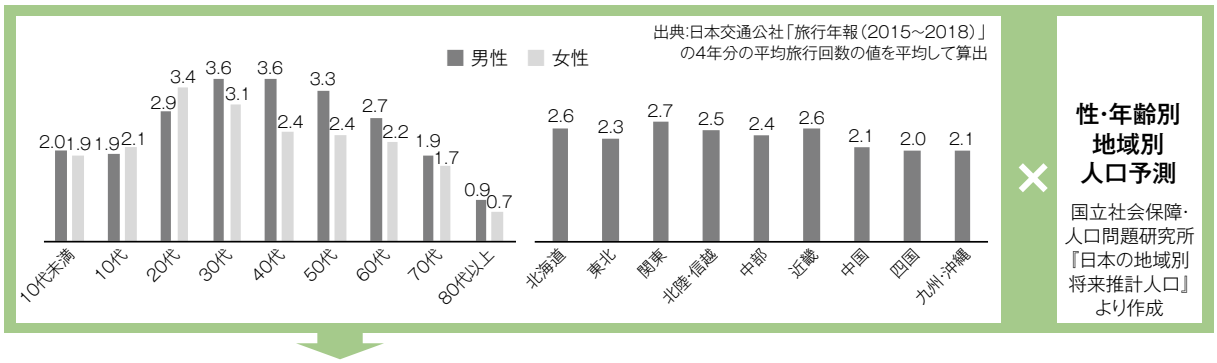
(3) 目標数値の設定

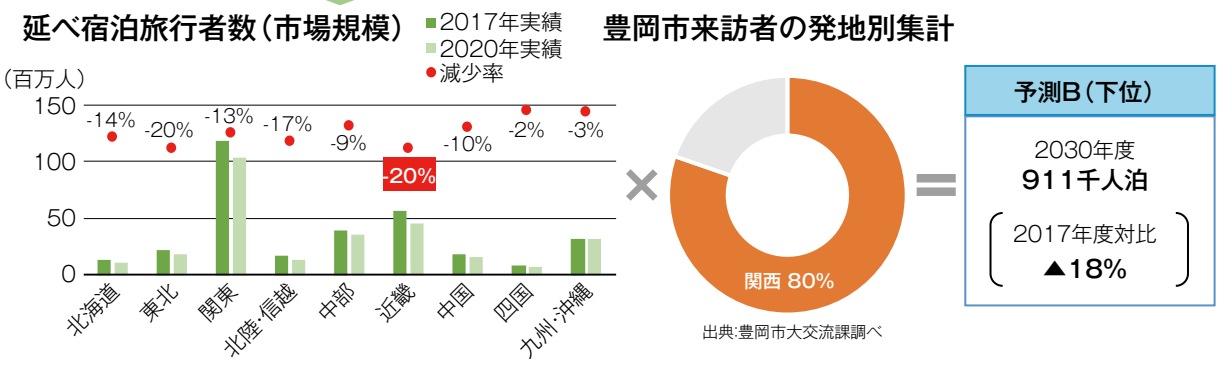
①国内宿泊旅行者数の予測

国内宿泊旅行者数のトレンドによる2030年度の将来予測を行いました。2010年度を底に2014年度まで上昇しており、中長期的には微増傾向と言えます。過去10年の実績による予測では2017年度と比較して10%の増加、過去5年の実績から6%の増加を予測しています。

一方、性・年齢別/地域別の旅行回数、地域別の延べ宿泊旅行者数(市場規模)をもとに、豊岡市への来訪者の8割が関西圏であることから推計すると、現状の発地別割合のままでは大幅な減少(▲18%)が予測されます。こうした大幅な減少を回避し、関西市場に偏重した状態から脱却するには、首都圏などの新たな有望市場からの誘客を強化する必要があります。







出典:豊岡市大交流課調べ

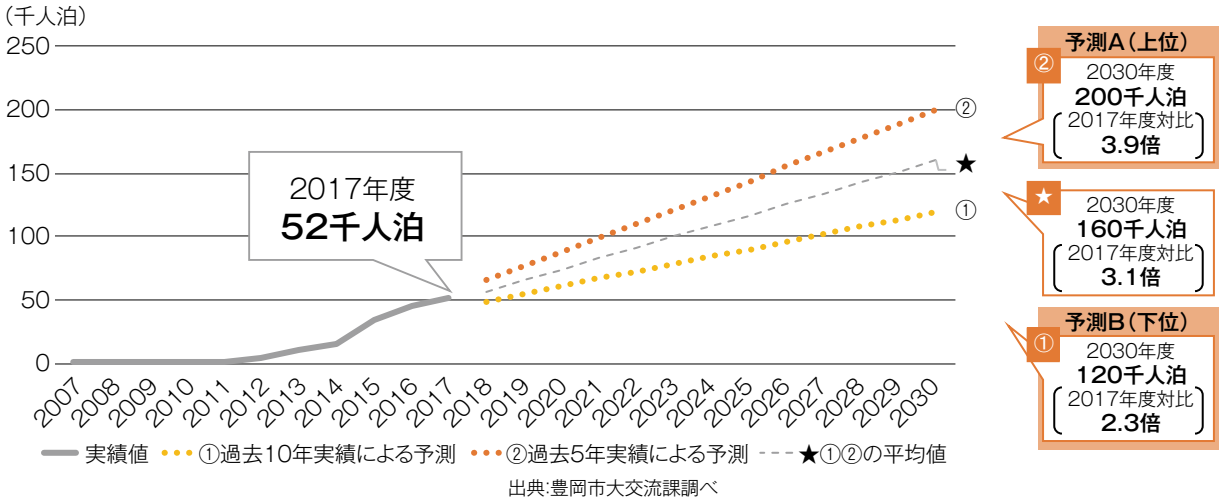
②外国人宿泊旅行者数の予測

訪日外国人旅行者の延べ宿泊者数についてトレンド予測を行いました。豊岡市（城崎地域）の外国人旅行者延べ宿泊者数は長期的に増加傾向にあります。2014年度から2015年度に急上昇している点も考慮すると、2030年度には2.3倍の12万人泊から3.9倍の20万人泊と予測しています。

豊岡市の外国人旅行者に関しては、欧米豪からの関心が高く、これまでインバウンド誘客施策も欧米豪に注力してきました。しかし、豊岡市（城崎温泉）の欧米豪の平均成長率10.8%は、日本全体の13.0%と比べると伸び率が低い状況です。

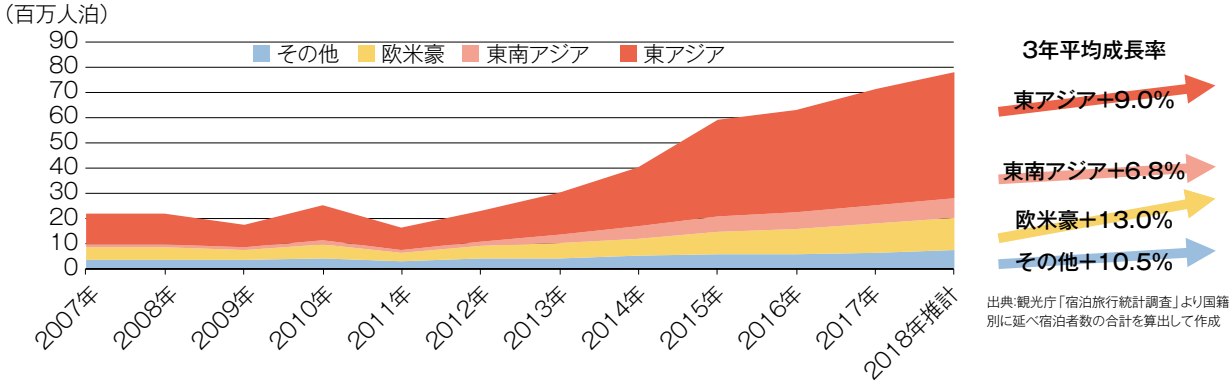
また、訪日外国人の絶対数の多い東アジアからの旅行者が減少していることから、欧米豪のほか、東アジアや東南アジアからの誘客にも注力することによって、外国人観光客の宿泊者数を増やす余地があると言えます。

訪日外国人観光客延べ宿泊者数予測【豊岡市】



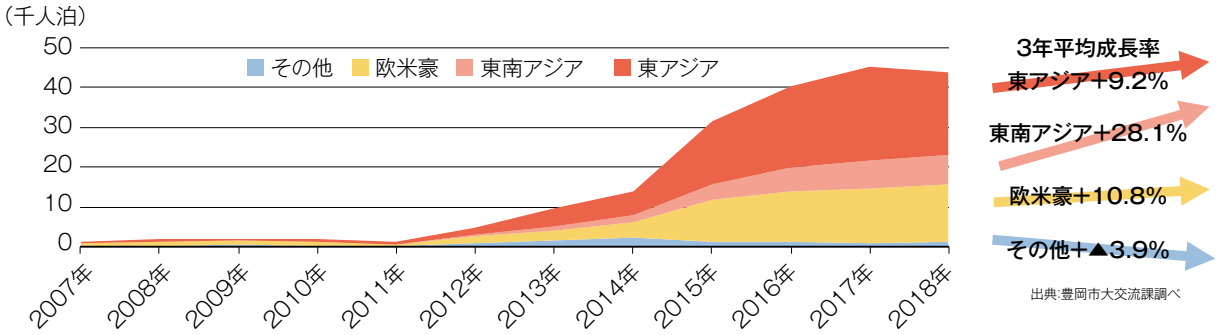
出典:豊岡市大交流課調べ

出身国エリアごとの訪日外国人観光客延べ宿泊者数の推移【全国】



出典:観光庁「宿泊旅行統計調査」より国籍別に延べ宿泊者数の合計を算出して作成

出身国エリアごとの訪日外国人観光客延べ宿泊者数の推移【城崎地域】



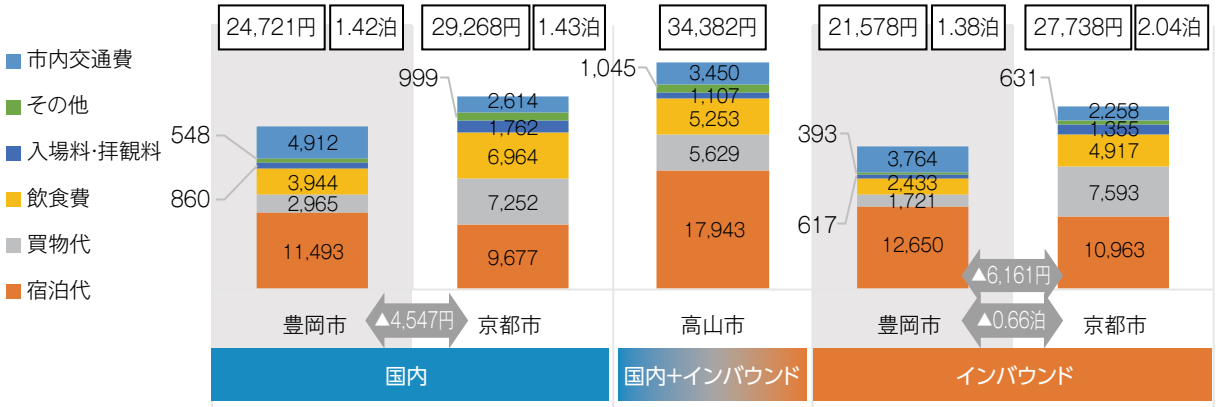
出典:豊岡市大交流課調べ

③観光消費額単価

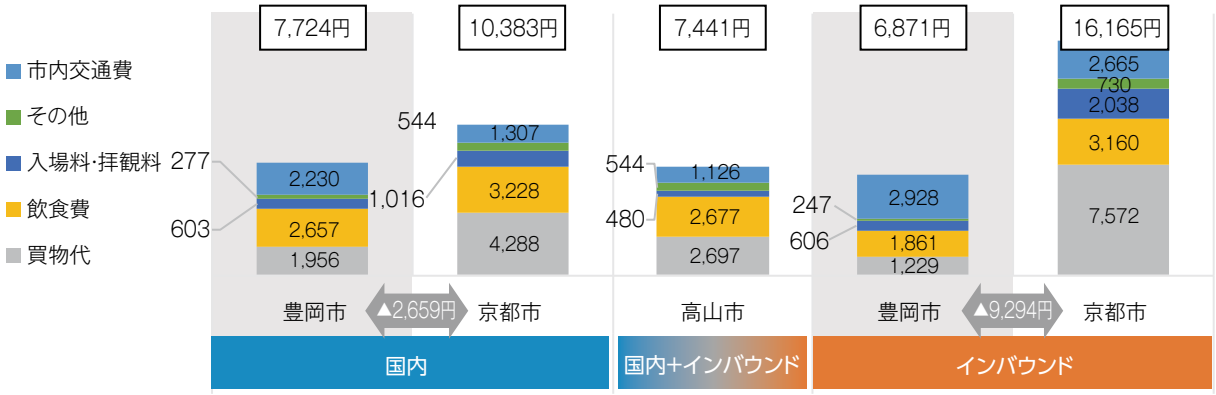
豊岡市が取り組みの参考にしている京都市、高山市と比較すると、豊岡市の平均消費額単価は低い数字が示されています。3市とも欧米豪からの旅行者が多く訪れている地域ですが、特に買物代や飲食費の差が大きく、滞在時間による影響があるものと推測され、今後、消費額単価の拡大に繋がる施策が重要となります。

宿泊観光客消費額単価比較（円／人泊）

※豊岡市と京都市は平均泊数も併記



日帰り観光客消費額単価比較（円／人）



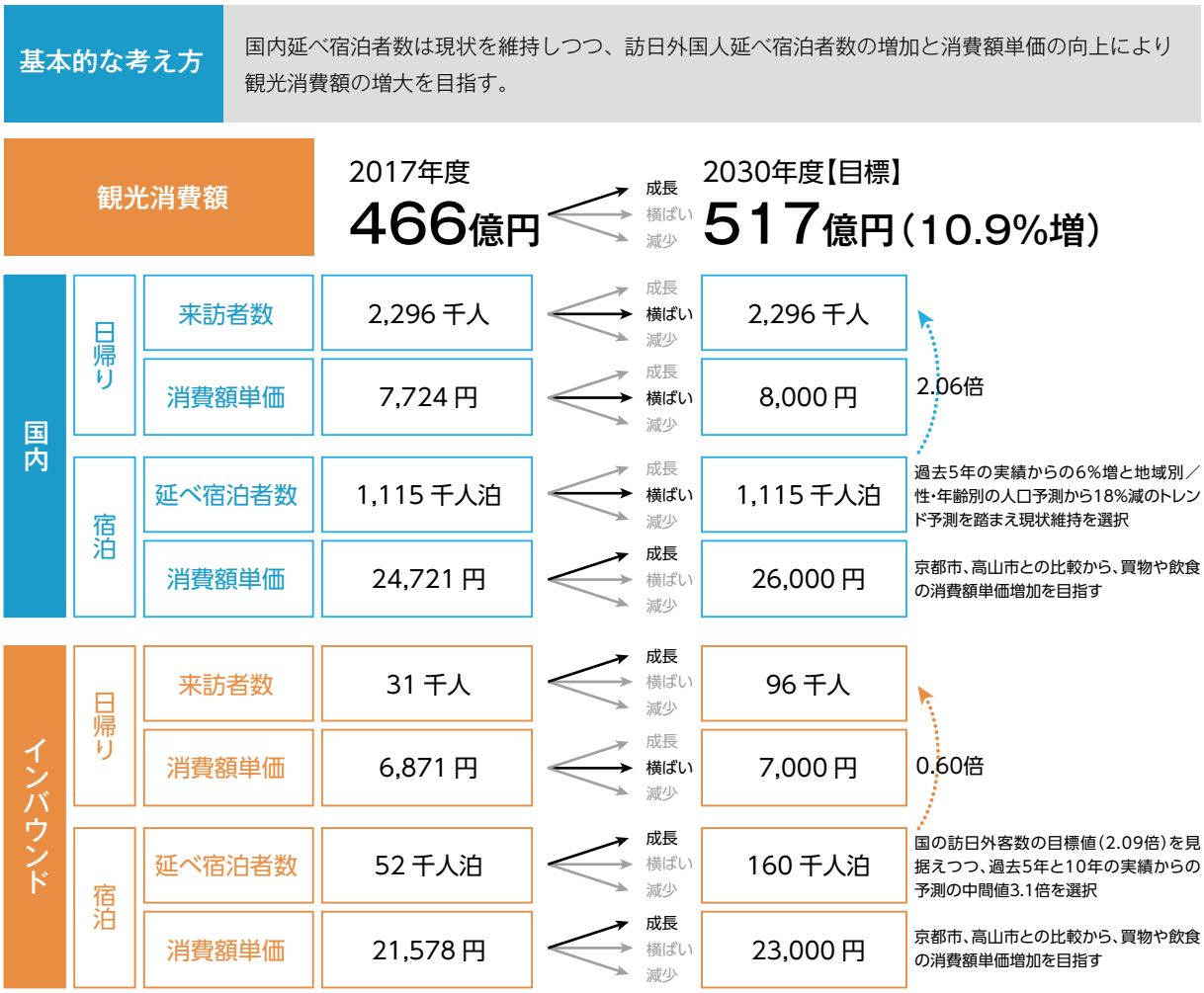
出典:京都市「京都観光総合調査（2017年）」より作成。京都市の単価は実人数ベースで算出されているため、平均宿泊日数で割ることで一人1泊あたりの平均単価に換算。

出典:高山市「観光統計(2017年)」「観光の経済波及効果推計実施報告書（2017年）」より作成。

④目標数値の設定

＜中目標（KPI）＞

豊岡市の観光消費額目標（KPI）設定に関する基本的な考え方は、国内延べ宿泊者数は現状を維持しつつ、訪日外国人延べ宿泊者数の増加と消費額単価の向上を図り、2030年度に517億円（2017年度比10.9%増）の観光消費額を目指します。

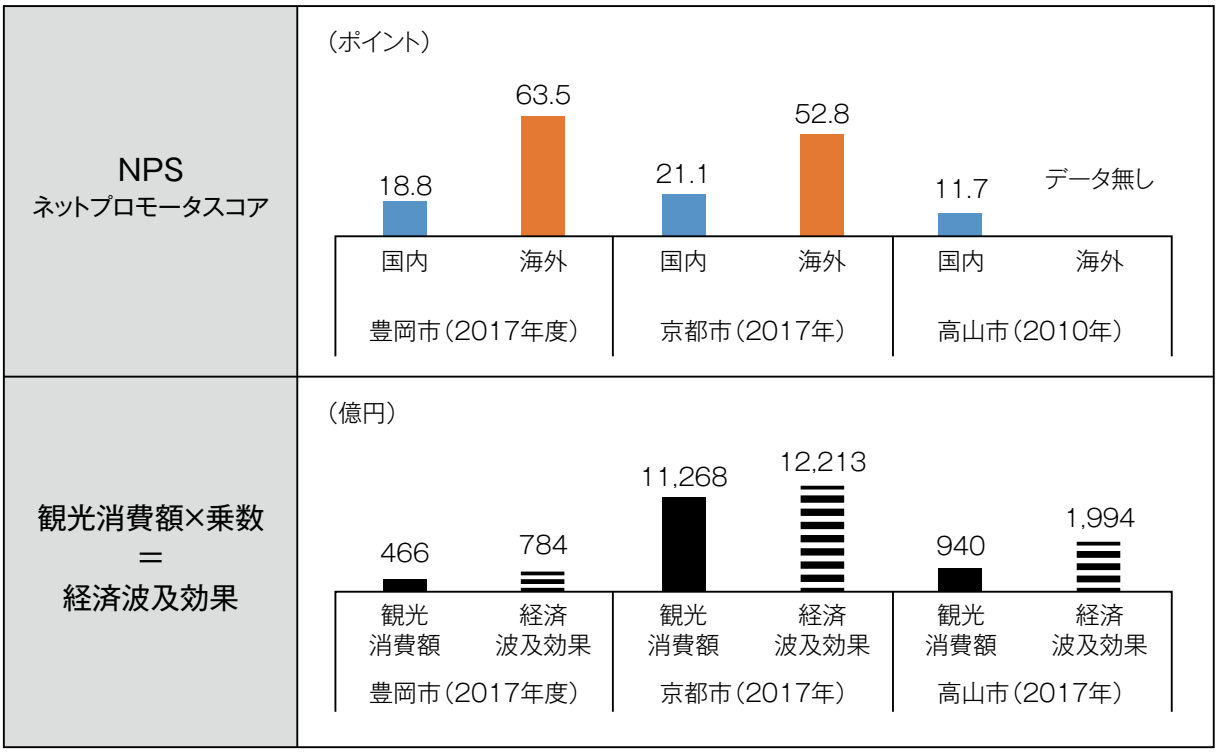


＜大目標（KGI）＞

NPSは比較的高い値となっています。「豊岡のローカル」をより深く提供することにより、国内観光客のNPSを20.0ポイントに引き上げ、訪日外国人旅行者のNPSは63.5ポイントを維持することを目指します。

また、経済指標については、517億円の観光消費額目標（KPI）を達成すると同時に、原材料の地域内調達や地域内雇用、地域内消費を促進することにより、2030年度に931億円の経済波及効果を目指します。

（参考）他の観光地との比較



出典:京都市「京都観光総合調査（2017年）」より作成。高山市「観光統計（2017年）」「観光の経済波及効果推計実施報告書（2017年）」観光庁「観光客満足度調査　地域別集計結果（2010年）」より作成。

※1:京都市及び高山市のNPSの計算には、7段階の紹介意向アンケートを基に、「7（最高値）=推奨者、1~5=批判者」として算出。

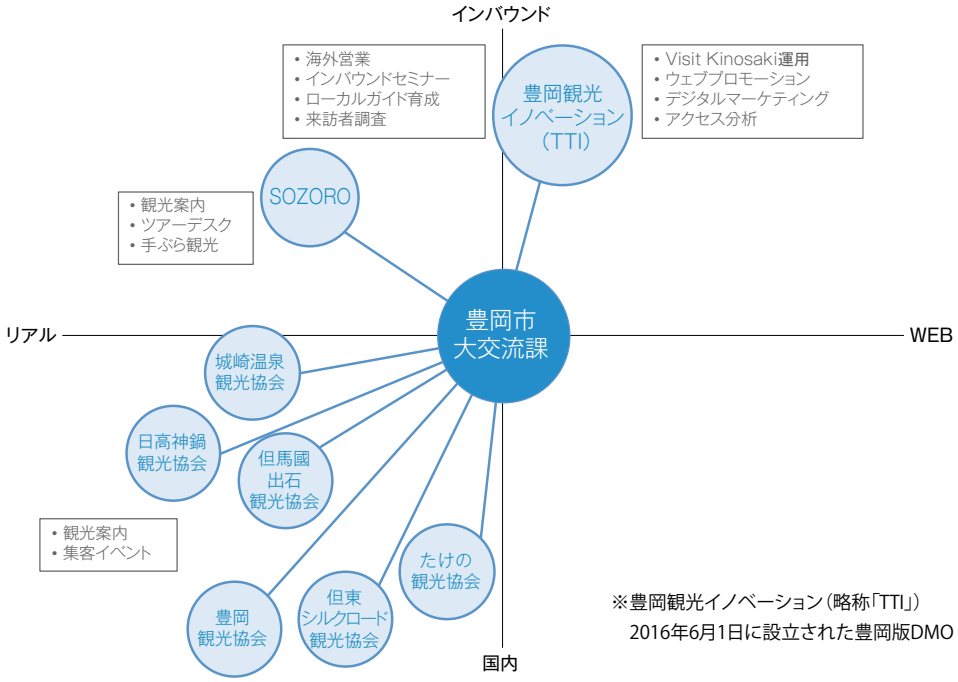
※2:経済産業省「観光経済波及効果簡易推計システム」にて推計。なお、他地域との比較において、豊岡市は「宿泊サービス」「飲食サービス」「文化サービス／スポーツ・娯楽サービス」「小売」の4項目にて波及効果を推計しているため「旅客輸送サービス」等の波及効果が含まれていない点に留意。

7

大交流ビジョンの実現に向けて

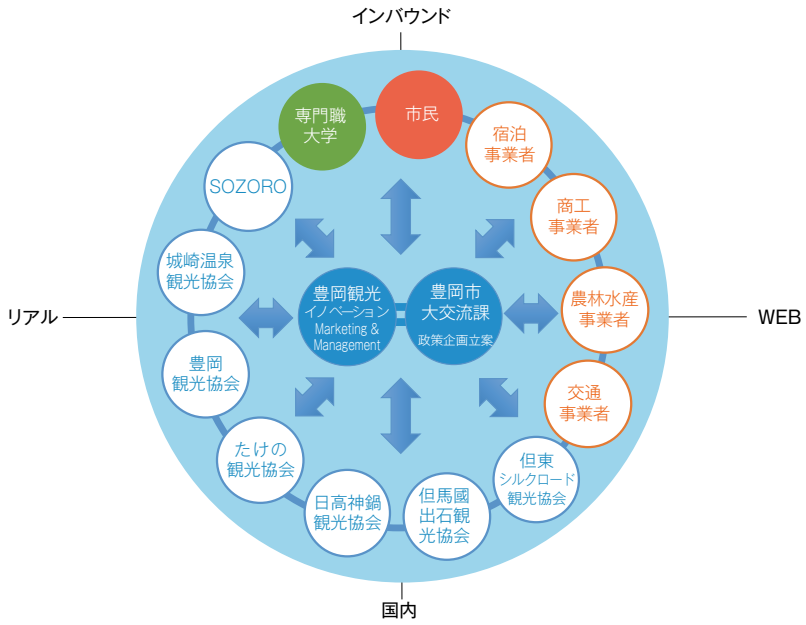
(1) 推進体制

これまで豊岡市大交流課を中心に、以下のような体制と活動領域で観光施策に取り組んできました。



これからは大交流モデルを推進していくために、豊岡観光イノベーション（TTI）を中心に、市民や幅広い産業、関係団体と相互に連携しながら広義の観光に取り組む必要があります。

さらに、TTIと各観光協会の機能分担や将来的な組織のあり方についても検討を行います。



⑵ 組織連携の推進

組織間の連携を「価値の創造」「価値の提供」「価値の向上」の3つの段階に分けて整理します。

①「価値の創造」の段階

TTIや豊岡市が調整役となり、市民や民間事業者などの多様なアイデアや強みを引き出して、「豊岡のローカル」を来訪者に伝わる価値に変換します。

そして、連携者間のアウトプットとして、どのような来訪者に対して、豊岡市のどのような価値を、誰が主体となって、どんな手段を通して提供するのかなどをまとめます。

②「価値の提供」の段階

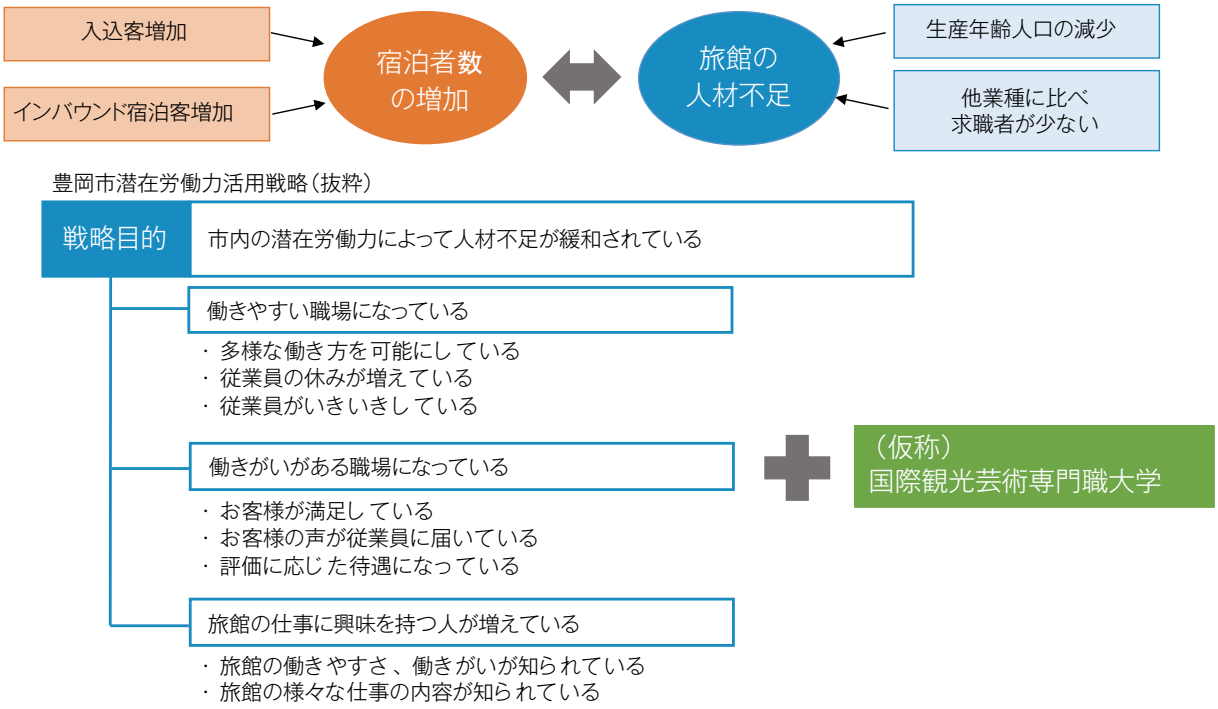
関係者が連携しながら来訪者の行動フェーズにあわせて最適なタイミング・手段で豊岡の魅力に関する情報を届けます。そして、来訪者が「豊岡のローカル」の価値を提供できる場を訪れたときに、市民や様々な事業者が、商品・サービス・おもてなしを提供します。

③「価値の向上」の段階

「豊岡のローカル」の価値をさらに向上させるために、それぞれの組織が提供実績に基づくデータや新たなアイデアを踏まえて議論を行い、次の施策の改善につなげます。

⑶ 人材の確保・育成

豊岡市の観光産業においては、人材不足や事業継承者不足という大きな課題を抱えています。この課題を解消するために、2017年11月に策定した「豊岡市潜在労働力活用戦略」を着実に実行するとともに、2021年開学予定の国際観光芸術専門職大学（仮称）と連携することで、人材の確保・育成に努めます。



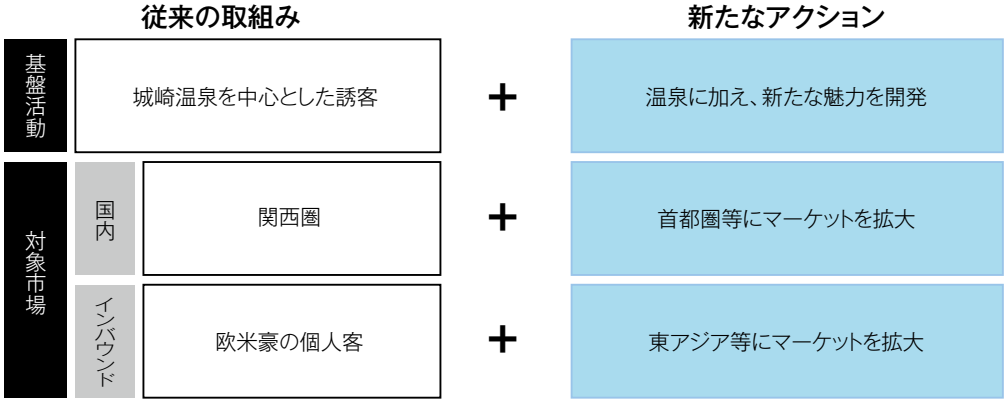
(4) 観光振興財源

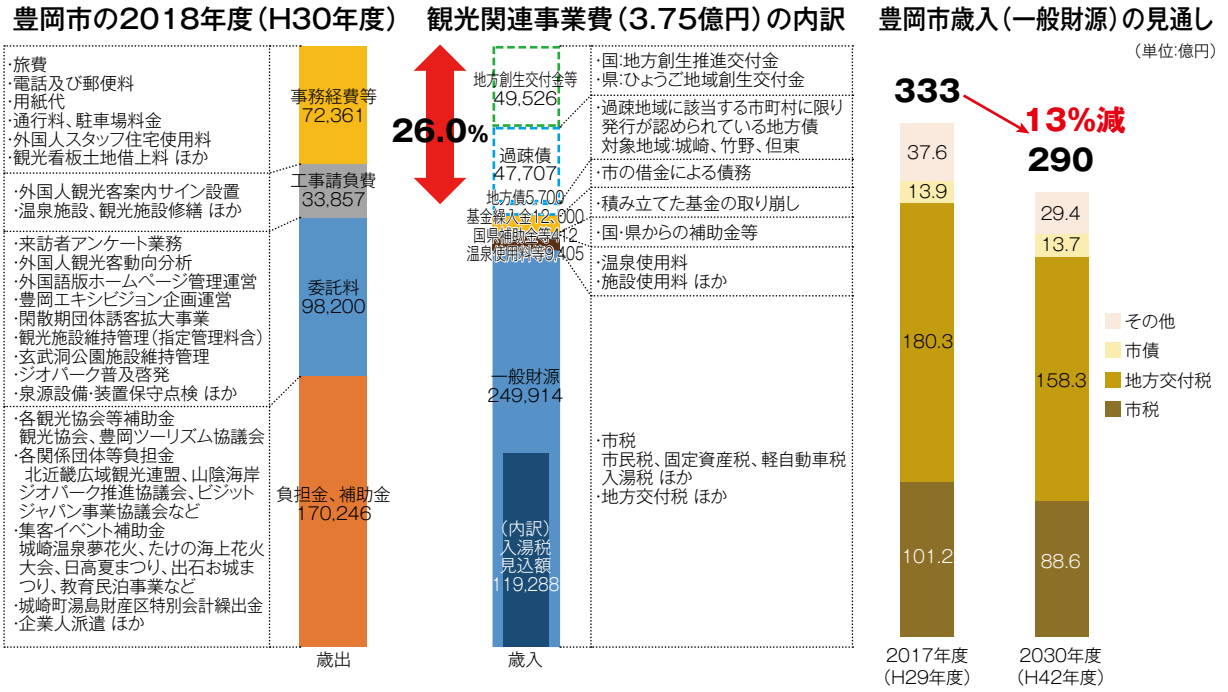
大交流ビジョンで設定する目標数値を達成するためには、従来の取り組みに加えて、新たなアクションが必要となります。そして、その新たなアクションを進めるには、新たな投資が不可欠となります。

一方、豊岡市の財政は大変厳しい状況です。2018年度の観光関連事業費のうち約3分の1は国や県からの交付金等を活用していますが、これらの交付金等は今後、廃止、縮小、又は見直しが予想されます。さらに、2030年度までに豊岡市の歳入総額（一般財源ベース）は約13%（約43億円）減少する見通しです。

豊岡市は歳入（一般財源）のうち、すでに観光振興財源として入湯税を課税しており、その額は宿泊者数に比例します。2017年度は約1億3,000万円を収入しており、城崎地域からの収入が約73.7%を占めています。

2017年度の入湯税収入は、約67%を観光事業や観光施設管理に充当しているほか、毎年3,000万円を城崎町湯島財産区に繰り出しています。





※豊岡市予算（当初予算ベース）:大交流課所管分（城崎国際アートセンター及び観光文化戦略室関係予算除く）と
各振興局観光関連事業費（振興局プロジェクト含む）、城崎町湯島財産区特別会計への繰出金（城崎温泉課）」から算出

出典:豊岡市長期財政見通し
「一般財源における歳入の見通し（H30.8）」から算出
2017年度:財政調整基金からの繰入金（70億円）除く

来訪者に賦課する主な観光振興財源は以下の通りで、近年では、宿泊税を新たに賦課する例が多く見られます。

豊岡市の地域経済を牽引する観光産業の活性化には、戦略的、持続的な投資が必要です。

一方、今後、観光関連事業費に充てられる予算は減少していくことが見込まれます。

このため、大交流ビジョンの実現に向けて、観光振興財源のあり方について検討を進めます。

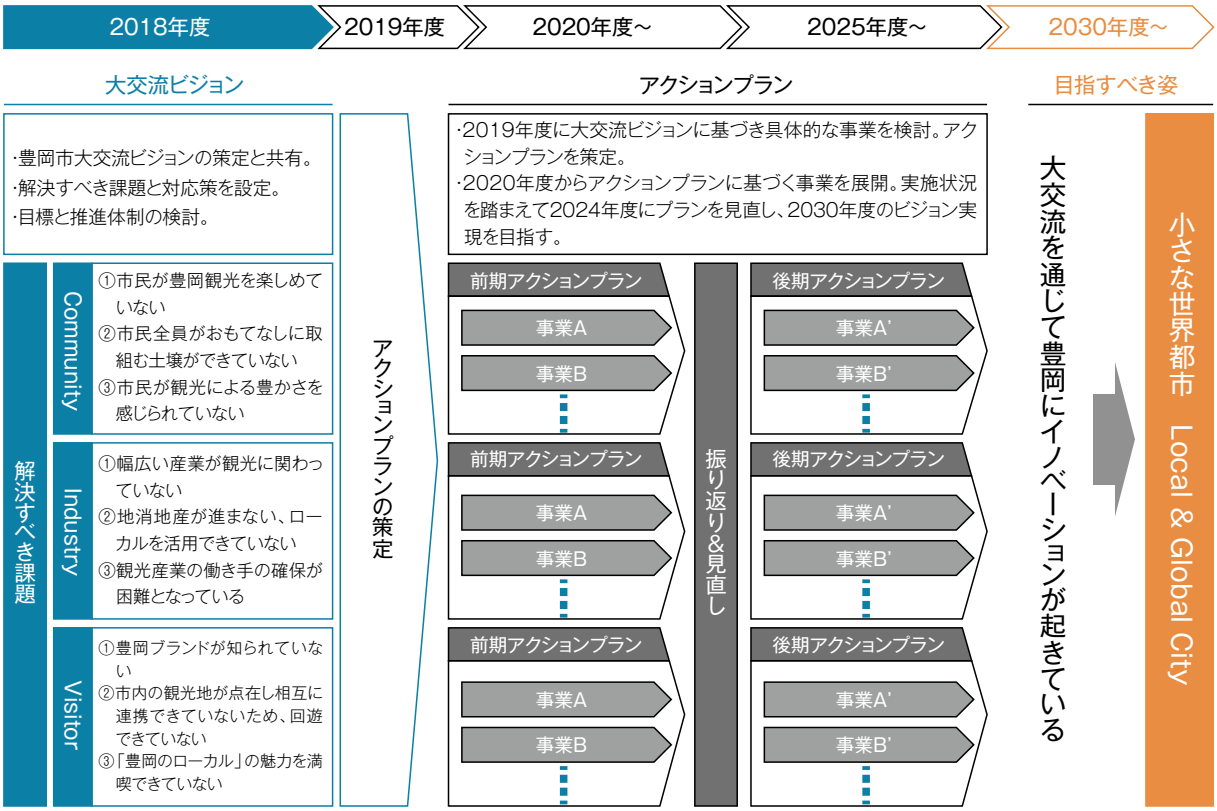
賦課対象	種別	名称		特徴	主な事例と税収額
来訪者	法定税	入湯税（超過課税）		超過課税として導入し、引き上げた分を「観光振興、鉱泉源保護、消防施設、環境衛生施設等の整備」に充当 ・釧路市:一般の宿泊客1人1泊の入湯税を150円から250円に引き上げ。平成27年4月1日から税率変更。 ・美作市:旅館組合に入湯税収入の50%を還付（うち、15%は観光協会財源として充当）、入湯税は200円 ・鳥羽市:観光振興50%、鉱泉源保護30%、消防施策等10%、環境衛生施設10%、入湯税は150円	・釧路市1.6億円（平成29年度決算） ※引き上げ効果は6,275万円 ・美作市4,200万円（平成29年度決算） ※従来、入湯税150円、入場料50円だったものを入湯税として200円徴収 ・鳥羽市1.7億円（平成29年度決算） ※使途比率の合意の基、平成19年4月から徴収開始
	法定外税	法定外普通税	別荘等所有税	・昭和51年より実施。650円／㎡ ・別荘等の所有者が対象（旅館業法の許可を受けていない寮、保養所も対象）	静岡県熱海市　5億円
			歴史と文化の環境税	・有料駐車場の利用者に対し徴収、全額基金化 ・二輪車50円、乗用車100円、マイクロバス300円、大型バス500円 ・基金運営委員会による予算、決算、提案	福岡県　太宰府市　0.8億円
		法定外目的税	宿泊税	・東京都:ホテル、旅館が対象であり、宿泊料金が1万円未満は免除 ・大阪府:ホテル、旅館、簡易宿所が対象であり、宿泊料金が1万円未満は免除 ・京都府:ホテル、旅館、簡易宿所、民泊を含む全宿泊施設が対象であり、宿泊者全員が対象	東京都21億円 大阪府7.6億円 京都市45.6億円（通年見通し。初年度は19億円）
			環境協力税	・沖縄県:1回の入域につき100円（障害者、高校生以下は免除）、環境の美化、環境の保全及び観光施設の維持整備に充当 ・岐阜県（乗鞍環境保全税）:乗鞍鶴ヶ池駐車場の利用者（運転手）に対し徴収、乗鞍地域の自然環境の保全に係る施策に充当	沖縄県（伊是名・伊平屋・渡嘉敷・座間三） 岐阜県（乗鞍環境保全）　0.1億円
			遊漁税	・全国初の法定外目的税。環境の美化及び施設の整備費用として充当。 ・15,000円未満100円、15,000円以上200円を徴収（1万円以下は免除）	山梨県富士河口湖町　0.1億円（平成27年度）
事業者	分担金			地域再生エリアマネジメント負担金制度（平成30年6月施行）	

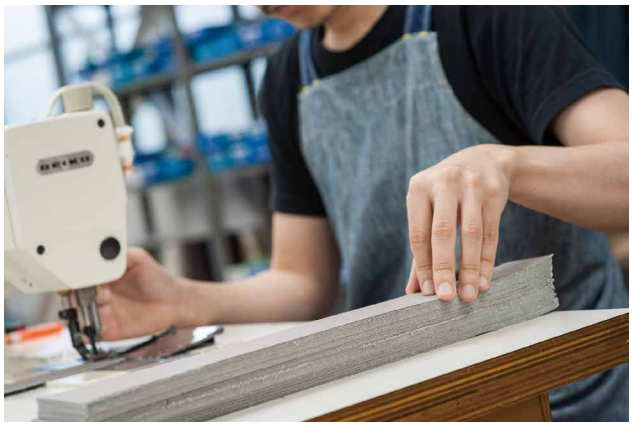
税	自治体名	施行日	賦課対象	課税対象行為	税率・適用条件	税収見込み	使途	課税免除条件
宿泊税	京都府京都市	平成30年（2018年）10月1日	宿泊者（ホテル、旅館、簡易宿所のほか、違法民泊等も含む）	20,000円未満	200円	45.6億円	・居住者にも来訪者にも京都の品格や魅力を実感できる取組の推進 ・入洛客の増加など、観光を取り巻く情勢の変化に対する受入環境の整備 ・京都の魅力の国内外への情報発信の強化	修学旅行生等
				20,000円以上50,000円未満	500円			
				50,000円以上	1,000円			
	石川県金沢市	平成31年（2019年）4月1日予定	宿泊者（ホテル、旅館、簡易宿所のほか、民泊等も含む）	20,000円未満	200円	7.2億	・まちの個性に磨きをかける歴史・伝統・文化の振興 ・観光客の受入れ環境の充実 ・市民生活と調和した持続可能な観光の振興	特になし
				20,000円以上	500円			
	北海道倶知安町	平成31年（2019年）11月1日予定	宿泊者（ホテル、旅館、簡易宿所のほか、民泊等も含む）	宿泊料金の2% 定率制導入は全国初		2.6億～3.1億円	・世界有数の山岳リゾートとしての発展を目指し、地域魅力向上・観光振興を図る施策に充当	修学旅行生等
入湯税	大分県別府市	平成31年（2019年）4月1日予定	鉱泉浴場への入湯客（1人1日につき宿泊料金及び飲食料金が右記の者）	1,500円以上6,000円以下	現行据置（50～150円）	+1.5億円	・基幹産業である観光産業を推進し、将来に向けての市民生活の維持・安定を図る ・行政と観光事業者等の観光分野に明るいメンバーにより観光施策に関する有効活用について協議し決定する予定 ・基金での管理	・年齢12歳未満 ・共同浴場又は一般公衆浴場入浴者 ・修学旅行生 ・その他市長が特に必要があると認めた者
				6,001円以上50,000円以下	250円（100円引上げ）			
				50,001円以上	500円（350円引上げ）			

⑸ 大交流ビジョンの進め方

この大交流ビジョンに基づき目指すべき姿を実現するために、2019年度に具体的なアクションプランを策定します。

これに基づき2020年度から事業を展開し、実施状況を踏まえながら2024年度にアクションプランの見直しを行い、2030年度には、大交流を通じて豊岡にイノベーションが起きている状態の実現を目指します。





(6) 大交流ビジョン策定委員会

この大交流ビジョンは、従来の観光の考え方から発想を大きく広げるために、有識者からのアドバイスを踏まえながら、市民や地域の事業者、観光協会や豊岡観光イノベーション(TTI)などと議論したうえで策定しました。

豊岡市大交流ビジョン策定委員

(敬称略)

平田オリザ	有限会社アゴラ企画
国枝よしみ	大阪成蹊大学
山田　雄一	公益財団法人日本交通公社
倉成　英俊	株式会社電通
岡野　規子	楽天株式会社 コマースカンパニートラベル事業
田中　優子	株式会社リクルートライフスタイル じゃらんリサーチセンター
井垣　真紀	城崎温泉ステキ体験旅行社
樋口　正輝	アドバンス株式会社
昆野　　彩	WILLER　TRAINS株式会社(京都丹後鉄道)
西村総一郎	株式会社西村屋
宮崎　裕紀	株式会社MotherEarth
渋谷　順子	さらそば甚兵衛
岡田　俊二	暮らしマラソン
植村　賢仁	兵庫県鞄工業組合
青山　直也	ユメファーム
前野　文孝	豊岡市副市長

オブザーバー

オブザーバー	市内各観光協会
	豊岡市役所　各振興局地域振興課
	一般社団法人豊岡観光イノベーション
	城崎国際アートセンター館長　田口幹也

豊岡観光イノベーション(TTI:Toyooka Tourism Innovation)

2016年6月1日に豊岡市、全但バス株式会社、WILLER株式会社、株式会社但馬銀行、但馬信用金庫が観光による地域経済の活性化を進めるために設立した観光推進の専門機関です。

専門知識やノウハウを持つスタッフが、官民のネットワークを使いながら、「ローカルの磨きあげ」と「観光地マーケティング」により、世界から選ばれるディスティネーションを目指し活動しています。

豊岡市環境経済部大交流課

〒668-8666 豊岡市中央町2番4号
TEL.(0796)23-1111(代表)／(0796)21-9016(直通)
Email:kankou@city.toyooka.lg.jp