

第3回豊岡市観光地経営のあり方検討委員会 会議録

日 時 2024 年 2 月 27 日（火） 10 時 00 分～12 時 00 分

場 所 豊岡市役所 会議室 6-1, 6-2

出席者 委 員：池田委員長、山田委員、高宮委員、中嶋委員、日生下委員、
川原委員（オンライン）、山本委員、徳田委員、島津委員、西上委員
事務局：観光文化部 米田部長、
観光政策課 宮垣課長、石本課長補佐、谷垣、蒲、佐々木
欠席者 鷹野委員、北村委員

1 開 会

2 あいさつ

〈委員長〉

前回の意見を受けて少し進め方を変えたいと思っている。今回も忌憚ない意見を
お願いしたい。

3 議 事

今後の観光地経営に必要なアクション等について

〈事務局〉

資料をもとに説明

〈委員長〉

資源保護に関するアクション（p.7 上段）について追加やご意見があれば伺いた
い。挙手制でお願いしたい。

〈委員〉

特になし

〈委員長〉

役割に関するアクション(p.7 下段)についてご意見を伺いたい。

〈委員〉

関心を持って聞いていた。DMO が力を入れるべき点は、ニーズの把握、戦略立案、

地域連携の施策と考えている。地域の方に理解してもらいやすく、利益に直結できる様にすべきであると考えている。もし皆様から見て、不足があるなら直接ご意見いただけるとありがたい。

〈委員〉

観光協会のあり方を見直すべき。観光協会はイベントやPRを中心に動かしており、地域住民もその様に捉えている。観光協会が抱える課題や目標を、まとめていかなないと前に進まない。それを把握して事業計画に落とし込む必要がある。また、それが出来るのは観光協会しかないのではないか。

くわえて訪問数や売上などの数字の目標だけでなく、事業承継や大きな柱の課題を洗い出せるのは観光協会だけである。ただ、地域の強みや弱み分析などを観光協会だけではできない部分があるので、TTI や市の協力もいただきながら進める必要がある。そのために TTI の目標と合致することが地域課題を解決するためには重要だ。

〈委員長〉

他に意見はあるか。

〈委員〉

DMO は実行部隊となるので、ベーシックなデータを誰が、どのように考えるかが重要であり、本来は行政が統計データを取得してモニタリングすべきである。TTI や観光協会が目標に達しているか、意義を成しているのかを見ていくなど、行政はガバナンスを効かせていく役割とすべきである。

以前は DMO 機能を行政や観光協会が行っていたが、豊岡の場合は行政が予算も含め全体の統括を行うべきだ。

〈委員〉

それは仰せのとおりとして理解した。行政としては、DMO に観光全般を任せるとなると、人と金の課題がある。観光協会については課題が大きく、課題と向き合わないと足枷になる可能性もある。行政については、現状、環境問題や交通政策との市内連携は大きな問題であり、それも含めて検討したい。

交通課題は4月以降に市内で横連携して取り組みを進める予定があるので、観光を含めて進めていきたい。いずれにしても人材などたくさんの課題があるので、市として DMO、各地域が動きやすい様に検討したい。

〈委員〉

DMO が観光マネジメントを目指すのは本来の姿。DMO 組織自体が行政から独立したものにするためには、財源を確保する必要もある。ただ、宿泊者からお金をもらう

のなら、DMO を小さくした方がよい。

お客様から税をもらえば、訪問者が少なくなる可能性があるので心配である。財源については慎重に扱わないといけない。

〈委員〉

やり方は色んな方法があるので、宿泊者から徴収する方法も含めて検討したい。

〈委員長〉

前回(2019 年度)の議事録等も確認して議事を進めている。今回はまず、役割を整理したうえで次の推進体制のなかで財源の議論を進めたい。慎重になるべきだとは認識している。役割について他にあるか。

〈委員〉

地域の主体に、「地域住民」が入っているが、実質、地域住民が主体となるのは難しい。地域住民は巻き込むものなので外すべきではないか。主体でなく目的となるのではないか。

〈事務局〉

事務局としては、観光資源の保護に関しては地域住民が担っているところがあるのでアクションプランに入れている。すぐに取り立ててアクションをしていただくつもりではない。

〈事務局〉

市民に新たな役割を担っていただくのは難しいが、地域住民が主体となって開催されている地域の祭り等は観光資源にもなり得る可能性があるので、その様な意味でも記載した。

〈委員〉

地域住民を巻き込みたいのであれば、地域住民が外国人観光客の動向把握することが必要なので、市としても情報発信が重要である。

〈委員〉

資源保護について、人材確保に向けて芸術文化観光専門職大学のインターンシップ等の実習に将来性があると思う。活用を促進し、観光と学生を組み合わせことはできないか。交通面でも学生が不便と感じるならば、訪問客も同じ様に感じるだろう。その様に若い方の意見も踏まえて考えていければ、課題を探しやすく解決しやすいのではないだろうか。

〈委員長〉

多くの実習先に感謝している。来年度、ワークショップなどに参加して、大学生が見て聞いたことを活用できればと考えている。

〈委員〉

（資料について）異議なしです。外国人や事業承継の話もあったが、上手にまとめていただいている。

地域の祭りなど、既存のものも、観光資源となり得るのではないか。そこに観光客が来れば楽しい。但東では餅まきがある。他の部落では、マッチ投げもあるらしい。

地域で観光コンサルティングに関わっているが、1人あたりの単価が安い傾向がある。単価を上げてもいいのでは。例えばドバイの人は100万円が、私たちの千円感覚。商売に繋げてほしい。

先日、岐阜県内で400万円のプランが売れなかったのが、290万円に値下げしたニュースを見た。下げなくてもよかったのに。単価設定の取り組みとしてナイスチャレンジだと思う。

〈委員〉

単価を上げてお金を使ってもらうことも大事なので入れたらどうか。宿泊も飲食も、物を売るにしても本気で考えていった方が良い。

〈委員長〉

インバウンド施策や各観光協会の方向性を考えるうえで重要と思うので、単価設定を議事録として残しつつ検討事項に入れたい。

〈委員〉

ニセコはやりすぎかもしれないが。

〈委員〉

ガイドや体験プログラムが安すぎる。城崎での体験プログラムも安価だ。ボランティアの延長線上にあるからだろう。売り方がよく分からないので売れない部分もある。

質の高い英語ガイドがあれば、より単価は高くなる。そうすれば地域住民は、協力でなく自ら参画するかたちになることが期待できる。体験プログラムも然りであり、観光地としての付加価値化に繋がる。

〈委員〉

以前 SDGs の話あったが、外国の方が関心を持ちそうな柳行李等の資源はあるが、

紹介するプランがない。それと SDGs を絡めたら、外国の方が関心を向ける可能性はある。

豊岡検定合格者、英語習得者をガイドとして養成し、ツアーを組むと面白いのではないか。成功報酬制、歩合制にすれば、前向きな事業者は出てくるのでは。

〈委員長〉

まずは役割に関するアクションを確認したい。

〈委員〉

DMO はマーケティングとマネジメントの両方の意味があるが、コロナ禍後、マーケティングよりもマネジメントが大切になってきている。アメリカやヨーロッパもマネジメント、ガバナンスの部分が重要視されている。

お客さんをお呼び込むことより、来訪客を満足させることで地域のブランドを高めること、スムーズに回遊や滞在してもらうこと、あわせて地域住民からウェルカムと思ってもらえることに変わってきている。

例えば、連泊すれば特典がつくサービスがあればファンが増える。(連泊日数増加に伴い周遊バスの割引率を上げることなど) お客さんが満足してくれれば、勝手に宣伝してくれる。さらに滞在してくれればいい。オーバーツーリズムはマーケティングとしては成功だが、マネジメントとしては失敗である。

DMO として、この様なことを検討してみてもどうだろうか。

〈委員長〉

今、委員から発言があった件は、TTI も検討をお願いしたい。

〈委員〉

はい。

〈委員長〉

次に推進体制(p. 8 上段)について意見を伺いたい。

〈委員〉

TTI が各現場に行ってほしいという話だが、観光協会はどのように感じているか。何をしてもらうかにもよるが。人手が足りないという意味でなく、地域のことを学べる実習的な意味で各観光協会にて仕事を行うことについては、どう感じますか。

〈オブザーバー〉

TTI に入ってもらうのは賛成。

〈委員〉

じばさんビルのみで仕事をするのではなく、現場の近くで仕事をした方が、現場感が分かる。観光協会にとっても DMO が何をしているのか見えてくる。各地域の現場を知ってほしいという感覚。観光協会は、DX 推進について TTI にお世話になっている部分があるので進めやすいのではないか。機能統合だと話が難しくなる。

〈委員〉

TTI には 14 人在籍しているが、観光協会で仕事をするのは難しいか。

〈委員〉

ファーストステップとして顔を知ってもらうことはできるとは思う。常駐は難しいが、週 2～3 回なら。労務管理が難しくなる。趣旨は理解した。

〈事務局〉

労務もあるが、情報漏洩面等から、各現場に仕事を持参することができるか課題もあるだろう。

〈委員長〉

話が進むと課題がでてくるだろう。検討していくことを考えてほしい。頻度や関わり方などの課題は出てくるだろう。設定した他の 4 つの目標についてはどうか。

(p. 8 上段)

〈委員〉

市役所の部署横断的な庁内タスクフォースの設置と運用とあるが、観光セッションだけでは解決できない事項は多い。役所は縦割りの組織である。ハワイではその調整役を副知事が担い、関係部局の方を招集して調整していた。その場合、市では副市長になるのかもしれないが、例えばワンストップで議論ができる部局があると話がしやすい。

〈委員〉

4 月から横断的な機能をもつ市長公室を作る予定であるので、解決の糸口になるかもしれない。しかし権限が伴わないと厳しい。

〈委員長〉

市長公室の取り扱いも含めて、市役所の部署横断的な庁内タスクフォースの設置と運用を検討していくのはどうか。

〈委員〉

地域観光戦略に基づく事業や予算の決定、実施する仕組みの構築はどの様なも

の。

〈事務局〉

観光振興を図るうえで地域ごとに戦略をつくり実施するのがいいと提案しているが、各地域は何に予算を必要としているかなどを伺う機会がない。現在、市が地域の希望等を聞き取りして、予算を編成しているが、今後は地域の方向性を整理したうえで予算を編成していくべきと考え記載した。

〈委員〉

地域観光戦略を進める上で振興局はどういう役割なのか。相談する際に、振興局に行くべきなのか、観光政策課に行くべきなのか考える時がある。

〈事務局〉

振興局とどういう形で調整するかは検討、議論していかななくてはならないと考えている。地域毎にビジョンやターゲットは違うので、今後は、地域戦略を策定する中で振興局に意見を聞いていきたいと考えている。「行政」という役割においては、市としては、振興局も本庁も明確な区別はないと考えている。

〈委員〉

地域観光戦略策定は市が行うのか。

〈事務局〉

地域観光戦略は、地域を主体として TTI や市も一緒に行う。

〈委員〉

それは市の予算か。

〈事務局〉

市の予算だけではない。地域が独自に行っている事業もあるし、市が関わっている事業もあるので。出てくる事業やアクションによっては、市が予算を用意するものもあるだろうし、観光協会が予算を用意するものもあるだろう。

〈委員〉

一緒になって考えるのは難しい。補助率等によって事業に活用するか観光協会の意向は変わるので。

〈事務局〉

戦略の実施は地域が中心。予算のあり方は市が中心になるかもしれない。あくま

で6つの観光協会毎に動いていく。市全体に関わることは、市の予算で考える。

〈委員長〉

6つの観光協会について共通のものと独自のものを明確にして考えていく必要がある。

〈委員〉

観光協会で考えていることを他の観光協会、豊岡市、TTIにも共有してほしい。観光庁の補助金なども、行政、TTI経由などで拠出されるものもある。補助金の窓口は、行政、DMOであった方がよいし、経産省なども補助金のネタ探しをしているので、ヒアリング先としても、行政、DMOが望ましい。各地域でどんな課題感をもってどのようなことをしようとしているかを共有した方がよい。

〈委員長〉

話を戻すが、振興局の取り扱いも検討事項として追加したい。それがDMOのマネジメントにも繋がるだろう。

〈委員〉

財源については、やるべきことがまとまって、必要経費が分かってから進めていくべき。最初に財源確保から考えるのは違うと思う。国県からも補助がないことなども確認したうえで、進めていくべき。本当に必要かをまとめることができるかが大切。

TTIも、必要なことを精査すれば人数を減らすこともできる。逆に、必要ならば人数や予算を増やせばいい。内容が大切である。観光協会の現場に寄り添えば、お互い必要性が分かるのでいいのではないかと考える。地域のニーズに対してどれだけ動けるかのチェック機能も必要。

〈委員〉

事業の効果検証と評価の仕組みの構築はどのようにするのか。

〈事務局〉

現時点では具体的なイメージはない。皆さんと議論を深めていく中で検討していきたい。

〈委員長〉

各観光協会に必要な人数や予算の目標をTTIに共有し、次年度予算の検討や目標作りをすればいいのではないかと考える。バラバラに取り組んでいるものを一枚岩になって進めていくことが大切。

〈委員〉

各観光協会の決算を確認することはできるのか。

〈委員〉

事業報告や決算を見ることはできる。現状、観光協会は単独で動いている。TTI と観光協会の目標値をすり合わせる必要がある。そのためには、簡単ではないが意思疎通が必要。そのために観光協会に TTI の席をつくれば、円滑になるだろう。

〈委員長〉

アクションによって達成すべき目標（p.8 下段）について意見を伺いたい。

〈委員〉

目標について検証できないといけない。目標 4 の新たな財源の「検討」は、表現が曖昧であるので目標として設定するのはよくないかもしれない。「検討」の表現は避けた方がよいのではないか。

〈委員長〉

目標に対して評価指標や KPI を設定することでいいか。

〈事務局〉

KPI 等の評価指標は立てる。

〈委員〉

目標 1、「観光協会と TTI の一部機能統合」まで記載するとやらないといけないので修正したほうがいいのではないか。

〈事務局〉

相応しい表現に訂正する。

〈委員〉

（目標 1）「市民が楽しめる観光の開発」とあるが、観光事業者が言えることなのか。目標に入れることか気になる。市民のために観光を考えるのは目的が違う。市民向けの事業を考えることになりかねない。観光事業者が市民の役に立てる様に考えていかないとけない。観光が市民の方に役立っていることも気づいてほしいとは考えている。例えば、特急列車が随時運行しているのも、観光客が乗車しているからである。出石へのバスも観光客が利用するから維持できる。

〈事務局〉

市民向けに新たに作るという意図ではなく、市民の方は楽しめると認識されていない現状があると思われる。市民も参画し、観光に関心を持っていただく場を作っていく考えで記載した。市民「も」という意味。

観光によって市民生活の豊かさに良い影響を与えているし、資源の部分で言うと観光に関わる人材として地域住民の協力は不可欠となる。(目標1) 観光地マネジメント力の強化のなかで設定するのに相応しい表現を検討する。

〈委員〉

行う事業の棚卸しを行うべき。やった方が良いことはたくさんあるが、整理が必要。目標4において、予算を外から獲得するものとそうでないものを見える化した方が良い。国は2～3年程度しか支援してくれない。5年以上コンスタントに行う必要があるものは自前の予算でないと継続は厳しいので、続ける期間の長さを踏まえて棚卸しを行う必要がある。2～3年で行うべきことか、5年以上続けることかで変わってくる。

〈事務局〉

棚卸しの部分は観光地マネジメントの強化に関連するので盛り込むようにしたい。

〈委員長〉

目標1～4はお認め頂いたと認識した。文言を調整して次回にご確認いただくようにしたい。

4 その他

次回検討委員会 3月27日(水) 10:30～12:30

5 閉 会 〈米田部長〉

皆様ありがとうございました。事務局で気付かなかった点も多くあったので、ありがたかった。いただいた意見を基に次回までに文言等を修正してご確認いただくようにしたい。