

資 料

人材の確保・育成策について

資料 4 - 1	調査報告書	1
資料 4 - 2	視察報告書	6

委員会調査報告書

産業建設委員会

政策課題	設定理由（課題解決の目的）
人材の確保・育成策について	<p>コロナ禍の中で地方の社会・経済体制は荒波にさらされ「社会・環境・経済の好循環」を生み出す総合政策志向の地域づくりが望まれている。そうした地域づくりに必要な課題は「人への投資」であり、地域の「人的資本戦略」の必要性である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・激しい変化の時代に地域を支える人とは？ ・目指したい将来の姿から人を捉え直す ・地域の強みとなるダイバーシティ&インクルージョンとは？ (多様性を認め平等に参加できる社会の構築) <p>を問い直すことである。</p> <p>高山市に置き換えれば、支所地域における地域振興政策と産業・経済政策の連動や、SDGs及び福祉政策との連動による総合政策の観点から地域の持続可能性を求める政策運営ではないか。SX&DX(サステナビリティ・トランスフォーメーション&デジタルトランスフォーメーション)の進展によるパラダイムシフトの中で、①企画調整力の充実による地域経営の好循環を生む必要性、②産業連関表からあぶり出されてきた女性活躍社会構築の必要性、並びに③今後の観光政策には不可欠な要素であるDMOとDMCについて、人という観点、人的資本戦略の観点から捉え直してみた。</p> <p>高山市第九次総合計画の策定に向けて、観光振興を含めた新たな産業政策の構築の問題点を指摘して、行政の組織論と地域振興について提言する。</p>

1. 現状把握

(1) 産業経済政策における持続可能な均衡ある発展並びに地域振興等の状況

サステナビリティを言うなら環境や自然との共生、さらに加えてSDGsの観点からの政策の連動が求められている。現状を見るとき次のような点に課題が残っている。

- **DMOとデータ分析に基づくマーケティングの重要性**
ここ数年下呂市観光協会のデータ分析に基づくマーケティングの徹底や、郡上市観光協会のアウトドア志向の若者にターゲットを絞った観光政策の徹底などが注目されている。いずれもDMOの位置づけとその活動内容がキーポイントである。
- **特色ある地域振興策と総合政策としての市内連携**
合併以来人口減少に歯止めがかからない、特に支所地域において極端に生産年齢人口の減少が止まらない。SDGs的な価値観が普遍的になる中で、地域の人的資本にも注目して新たな産業振興にも努力していかなければならない。社会・環境・経済の好循環での総合志向の地域づくりが求められている。
- **地域経済分析と地元経済という関連からの経済の底上げ**
観光入込数は増えても、地域への波及効果が上がらない。人口減少が続いているのはなぜか。高山市は県下の市町村に先駆けて産業連関表を作成している。市際収支の赤

字を埋める漏出分野を構造的に分析し、地道な実績を積み重ねることが政策の柱として必要。新たな産業構造への転換が求められている。

(2) 委員会調査結果概要

- 「富良野ビジョン 2030」の調査 (2022.8.2 実施)

「概要」

富良野市はいち早く今後の経済環境を見据えて、2018 年度に「富良野ビジョン 2030」を策定し、バックキャストिंगの手法でその指針としての活用に入っている。今回のビジョン策定にあたり、時代背景を明確にしてSDGsの目標年度 2030 年を想定した持続可能な広域観光と富良野市の姿を、バックキャストिंगの手法で捉えなおす必要性を述べ、従来の「地域の事情」の視点から、「顧客中心」の視点に切り替え、関係者・市民が顧客と一体となって富良野市の目指すべき姿を実現するため観光振興策の総合的かつ戦略的な推進を図るためのビジョンという位置づけを明確にした。どうやって誘客し稼ぐかのコンセプトは【地域連携DMO×市町村×ふらの版DMCの役割分担】として、次のように明確に受け持つ仕事を明記しているのが特徴である。

顧客を中心とした「富良野・美瑛」のブランディングイメージ

段階	担任団体	担当事業の内容
認知	富良野美瑛広域DMO	富良野美瑛を知らない旅行者への認知 <ul style="list-style-type: none"> インバウンドの新規開拓 富良野美瑛のイメージ発信ブランディング 単独市町村で解決できない共通の課題解決
動機付け	富良野市 (各市町村)	<ul style="list-style-type: none"> 訪れた旅行者の快適な環境、空間整備 中小企業、イベントの立ち上げ支援 民間事業の側面支援 規制緩和
行動への転換	ふらの観光協会 (または商工会議所)	<ul style="list-style-type: none"> ホテル、レストラン、二次交通の集約した情報発信 団体旅行、修学旅行への営業活動 インフォメーションの運営
予約	富良野DMC	<ul style="list-style-type: none"> 地域型コンテンツの予約、販売

まず広域圏での役割分担を明確にした上で FURANO VISION2030 の策定に入った。

【富良野における現状分析と課題解決への道】

① グローバルに拡大する産業の構造変化

- 科学的な経営は大規模な企業や資本が先行してプラットフォームを形成
- ビックデータなどのAI/IoTは現在進行形
- 生まれた時からネットにつながっている世代 (デジタルネイティブ) が市場の中心となる社会への対応が求められる

日々変化する国際化・IT化・経済のサービス化の流れを取り込み、個々の事業として強い経営体制を整えることがポイント

②個人旅行化→ほとんどの人類がインターネットにつながる時代

	2017年	2021年
世界の人口	75億人	80億人
インターネット人口	36億人	70億人

(詳細は視察報告書に記載)

・「郡上市観光連盟の観光振興について」の調査(2022.10.14実施)

郡上市DMOの自立に向けた方針

①「マネタイズ(収益化)の推進」

- ・国がDMO財政運営に求めていること＝安定的かつ多様な財源の確保
 - ・多様な財源とは＝特定財源(入湯税等)、収益事業、公物管理受託、会費など
 - ・郡上市DMOの方針：旅行業資格を活かした収益事業により確保
- 収益確保の柱

①民泊事業 ②アウトドア体験販売事業 ③ランドオペレーター事業

②「将来的に実施していきたいマネタイズ策」

1.	公物管理受託(観光拠点施設の運営)	アウトドア部門会議からの提案による、ツアーデスク、地産品の物販、地産品レストラン、再生エネルギー事業等の機能を備えた拠点作り構想。市有施設の指定管理を受けて、拠点運営により収益を確保する。
2.	収益事業(ECサイトの運営)	電子商取引のサイト 郡上産品等を販売するECサイトの運営。市内事業者の既存サイトとの競合や在庫管理のコストを考慮し、アマゾンや楽天のような店舗貸し方式によるサイト運営も検討。
3.	収益事業(WE B会員を活用した広告発信)	マーケティング事業において、属性、趣向情報をつかんでいるWE B会員に向けて、有料の会員事業者の広告配信を実施する。宣伝効果やオプトアウトのリスクを考慮し、慎重にセグメントした配信設定を行う。
番外	DMO内にDMCを作る(Destination Management Company)	DMOはマーケティングに主軸を置いている組織(地域が稼ぐ力を付ける)であり、自己財源に結びつきにくい部分がある。ひと(人工、人材)の課題はあるものの、「地域に特化した会社」であるDMCの機能をもつことで、「自分たちが」稼ぐ力の強化がはかれる。

(詳細は視察報告書に記載)

2. 課題分析

(1) 課題の抽出・整理、原因・背景など

- ①高山市におけるDMOの位置づけと観光協会の役割、行政との役割分担の必要性が言われて久しい。グローバルに拡大する産業の展開に対応するためにも、組織としてのマネタイズ(収益化)に対応するためにも、きめ細かな情報分析とマーケティングの必要性は気づいていたはずである。では、どうしてそこが組織化されないまま現在に至っているか。少なくとも外部からはそうみえてしまう。入湯税の配分を受けるだけの組織として補助金を受ける事が目的化しているのか。そんなところにも観光庁が分析をするDMOとDMCの事業区域の問題と組織の自立化への指摘があるのではないかと考える。その為には、徹底的に相互の役割分担を洗い出し、富良野市のように顧客中心の視点でやるべき事業にシフトするしかないのではないか。また、観光コンベンション協会における職員体制も問題はないのかと考える。SX・DXに対応可能なクリエイティブな人材の採用は不可欠、郡上市の人材確保なども参考になると考える。

②サステナブルな地域経営の視点から捉えれば、地方自治体では産業構造の変化に柔軟に対処していくほかない。それは製造業中心からICT・サービス業中心への移行期では次のような変化として表れているとともにその対策が急がれる。

- ・ 少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少
- ・ 町内会組織率の低下に見られる地縁組織の弱体化
- ・ 従来の画一的な視点では捉えられない移住者や外国人の問題
- ・ 伝統工芸、中小企業、地域文化の後継者問題と女性の力の活用
- ・ 障がい者活躍社会の構築
- ・ 地域医療体制の脆弱化

などである。

市内ではそうした変化は支所地域において顕著であり、対策が急がれる所以である。先に述べたが、社会・環境・経済の好循環での総合志向の地域づくりが求められているとともに、人的資本という観念で人への投資への対応が求められている。個を活かしその価値を最大限引き出すことである。

③次に、地域経済分析という視点からの産業・経済対策の問題である。産業連関表の分析からは、市際収支の赤字問題について、その漏出項目についても報告されているとおりであり（最大の漏出項目は製造業 566 億円、次に情報通信業の 237 億円）、高山市が対応可能な分野は「情報通信産業」と「対事業所サービス業」と指摘もされている。またそのためには女性を起点とした「クリエイティブ産業の内製化」がキーポイントと言及されている。

- ・ 市際収支の赤字額 99 億円（-イ）
- ・ 上記 2 部門の赤字総額 370 億円（-ロ）
- ・ -ロの部門を 25%程度改善で-イの穴は埋められる

そのポイントが「クリエイティブ産業の内製化」であり、女性活躍社会の構築なのではないかと指摘されている。しかしながら、男性に比べ女性のUターン率は低く、若い女性にとって働きやすい環境をどう整えていくかが大きな課題となっている。

（十六総研 飛騨から見える地方の未来より）

3. 課題解決策の立案

（1）解決の方向性

①これまでの行政の方向性

・ 高山市産業振興計画

高山市産業振興計画は、高山市第八次総合計画を上位計画とし、2020（令和2）年3月に改正した高山市産業振興基本条例との連動性を図るとともに、産業や土地利用、環境などに関する各種計画との整合性を図りながら、経済構造のあるべき姿や産業振興のための基本的方向、分野別の施策の基本方針と取組、計画の推進に向けた考え方などを示すもの。

2020（令和2）年度から2024（令和6）年度までの5年間とし、急激な社会経済情勢の変化などに的確に対応できるよう、必要に応じて見直しを図る。

- ・ アフターコロナの中での見直しなどをどう捉えていくのか、また行政の組織としてのあるべき姿に問題点はないのか、特に、社会・環境・経済の好循環での総合志向の地域づくりへ向け、庁内の連携体制・組織論などに問題はないかが問われている。

②先進地の事例

- ・ SX・DXの進展を見据えた対応として、バックキャストिंगの手法で顧客中心の観光地経営を目指したのが富良野市であった。
- ・ DMOの自立化に向けて収益化を進め、収益確保の柱として①民泊事業 ②アウトドア体験販売事業 ③ランドオペレーター事業を柱として目標を明確化したのが郡上市であった。
- ・ 外部資本による地域への貢献といった観点では、三重県多気町のVISIONの開発

事例を見てきた。

(2) 解決策の案

※現状改善型（既存の政策・施策・事業の改善を求めるもの）

①観光政策におけるDMOの位置づけと役割分担の明確化並びに専門人材の確保

（一社）飛騨・高山観光コンベンション協会は、国の地域DMOとしての認定も受けており、その活動も多岐にわたっている。連携する行政の担当部署も産業経済分野をはじめ企画部、建設部、都市政策部、教育委員会にわたる。同様に連携する事業者も広範でそれぞれに役割分担は明確であり、その合意形成にも努めその責務を果たしている。しかし、認定DMOではあるがDMCに取り組む姿勢は見えにくい。DMOの自立に向けた収益化を目指す取組は、DMCによるマネタリズムの方向性であり、これからの観光政策には不可欠な要素である。今回の視察先でも情報収集によるターゲットを絞ったマーケティングに努力する姿が印象的であった。

今高山市の観光政策に必要なことは、**情報収集の専門人材の登用**であり、その**専門部署の設置**である。

さらに付け加えれば「**観光振興ビジョン**」の策定である。ビジョンのないところには目的も生まれない。「京都観光振興計画」のようなDMOの位置づけを盛り込んだビジョンが望ましい。

※政策立案勧告型（新たな政策・施策・事業の立案を求めるもの）

②各部の中に企画調整担当を置き、総合的見地からの「地域政策」、「環境政策・福祉政策」、「産業経済政策」の好循環を図られたい。

（縦割り社会の打破に向けた政策の連動性の確保）

観光を基軸としたまちづくりを志向してきた高山市において、合併以後、観光入込数は増えているのに市民生活における経済的波及効果は見られない。人口減少も増加するばかりであり、支所地域では生産年齢人口の極端な減少が生まれている。製造業中心の世界からICT・サービス業中心へのパラダイムシフトが起きているのである。そうした中では個を磨き上げその価値を引き出すまちづくりへ踏み出す時である。縮小していく市場、失われる仕事の中では**SDGs的な価値観が普通の時代**となる。新しい価値観を生み出した地域には新しい世代が生まれる。その上での持続可能性である。行政の政策にも、**社会・環境・経済の好循環での総合政策志向**が求められる。言いかえれば「地域政策」、「環境政策・福祉政策」、「産業経済政策」のどれか一つが独立して立案されるのではなく、相互連携で立案され執行される姿が求められる。権限の配分は責任の配分でもあるというが、人材育成という観点も含め、各部局内に他部局との企画調整を担う担当を置き、彼らと企画部門が連携する事で、責任を持って権限の配分を統御していく体制となるよう組織の見直しが必要である。

③女性活躍社会の実現のための施策の充実。「女性活躍社会推進室の設置」

市際収支の赤字を減らし、経済の好循環を実現するためには「クリエイティブ産業の内製化」が必要でありICT、デザイン、マーケティング等々のクリエイティブ分野の取組は、観光振興や地域政策にとっても不可欠なものである。こうしたクリエイティブ産業の担い手として注目すべきは女性であり、女性の活躍機会を高めることは、移住政策、外国人雇用の道などを広げることにもつながり、人口減少対策の核心でもある。また人的投資という観点からも地域人材の減少に悩む支所地域の底上げ、それぞれの部門における人材の厚みをつけることにもつながる。縦割り組織の中ではあるが、SDGs関連の政策重視の点からもこの際、企画部門の中に「女性政策担当部門」を設け、様々な問題に対して一括して取り組む姿勢を見せるべきではないか。縦割り社会の典型である行政の担当課の壁を越え、様々な分野での女性活躍社会の実現にかじを切るべきと考える。

令和 4 年度 産業建設員会 行政視察
 富良野美瑛広域観光と富良野観光
FURANO VISION 2030



視察研修地	北海道富良野市
研修目的	FURANO VISION 2030
実施日	令和 4 年 8 月 2 日 (火)
産業建設委員会	委員長 中田清介 副委員長 西田 稔 笠原 等 西本泰輝 谷村昭次 (副議長) 松山篤夫 橋本正彦

「視察研修目的」

コロナ禍の中、今後の観光都市としての在り方が注目されるようになってきている。これまで高山市は観光に機軸を置いた産業振興を図ってきたが、インバウンドの激減による不況へと追い込まれるとともに、今年2月よりロシアによるウクライナ侵攻の影響下で、経済不安も広がり、市民生活は苦境に立たされている。

こうしたピンチを転機として、今後の産業経済政策の転換を図る必要性を痛感しているところであるが、富良野市はいち早くそうした激変する経済環境を見据えて、2018年度に「富良野ビジョン2030」を策定し、バックキャストिंगの手法でその指針としての活用に入っている情報をつかんだため、今回高山市との比較で研修を受けることとした。「富良野ビジョン」の中でも指摘されているように、観光は関係人口の増加に大きく貢献し、雇用の創出につながるとともに、関連産業のすそ野が極めて広く、地域全体に大きな経済効果をもたらすエンジンになるものと期待されている。産業経済政策の柱としての観光という面のほかにも、人口の急激な減少を見据えた支所地域の振興という面からも取り上げて研究し、今年度末予定の政策提言につなげる事を目的とした。

「富良野市の概要」

富良野市は上川総合振興局管内の南部に位置し、富良野盆地の中心都市である。総面積は600.71km²。東方に十勝岳連峰の富良野岳(1,912m)、西方に夕張山地の芦別岳(1,726m)がそびえ、南方には東大演習林(227.16km²)があり市域の約7割を山林が占めている。沿革では明治29年に富良野原野植民地区画が設定され、翌、明治30年より入植が始まったとされている。大正8年4月に町制を施行富良野町となる。その後、分村合併などの後、昭和41年5月に山部町と合併し道内29番目の都市として富良野市が誕生している。

「富良野市と高山市の比較」

	富良野市	高山市
面積	600.71 km ²	2,177.61 km ²
人口	21,071 人	86,683 人
人口減少率（3年前）	▲5.44%	▲2.83%
世帯数	10,688 世帯	35,851 世帯
年少人口比率	10.53%	12.29%
生産年齢人口比率	55.85%	54.98%
老年人口率	33.62%	32.73%
就業人口比率1次産業	20.3%	10.8%
2次産業	13.4%	22.8%
3次産業	64.0%	65.5%
女性労働力率	53.0%	57.5%
将来推計人口（25年）	20,161 人	81,090 人
（35年）	17,169 人	72,107 人
（45年）	14,082 人	62,866 人
歳出総額（一人当たり）	171.3 億円（81.3 万円）	607.0 億円（70.0 万円）

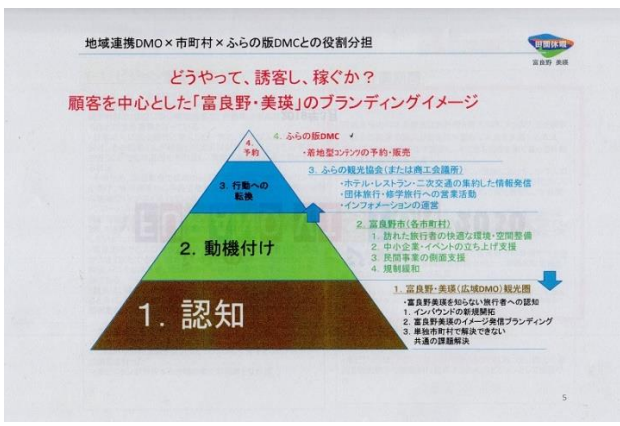
地方税収（一人当たり）	25.7 億円（12.2 万円）	131.9 億円（15.2 万円）
経常収支比率	92.0%	85.6%
実質公債費比率	7.0%	5.5%
将来負担比率	33.1%	—
財政力指数	0.37	0.53
自主財源比率	20.7%	39.3%
交付税依存度	28.5%	20.0%
地方債残高（一人当たり）	116.3 億円（55.2 万円）	213.9 億円（24.7 万円）
職員数（ラスパイレス指数）	263 人（98.9）	837 人（99.5）
事業所数（民営）	1,147	6,393
従業者数（民営）	9,602 人	44,511 人
農業産出額	178.2 億円	262.3 億円
製造品出荷額	70.4 億円	1,336.6 億円
卸売業年間販売額	103.0 億円	1,052.0 億円
小売業年間販売額	301.2 億円	1,210.7 億円
小売業売り場面積	33,016 m ²	129,217 m ²
大規模小売店面積（施設数）	17,090 m ² （7 施設）	84,807 m ² （23 施設）
納税義務者一人当所得	290.8 万円	289.8 万円
持ち家世帯比率	61.3%	75.2%
空き家比率	11.6%	20.0%
住宅地平均地価（m ² ）	1.98 万円	2.86 万円
商業地平均地価（m ² ）	4.60 万円	10.79 万円
病院数	3 施設	4 施設
一般診療所数	11 施設	76 施設
1 万人当たり病床数	251.5 床	134.3 床
1 万人当たり医師数	21.3 人	21.2 人
介護保険料	5,900 円	5,750 円
汚水処理人口普及率	90.3%	98.5%
水道料金（1ヶ月）	4,994 円	3,476 円
下水道使用料（1ヶ月）	4,334 円	3,432 円
一人当たり都市公園面積	2.68 m ²	9.1 m ²
子供医療費助成	（通院）6 歳年度末まで所得制限なし	（通院）15 歳年度末まで所得制限なし
	（入院）15 歳年度末まで所得制限なし	（入院）15 歳年度末まで所得制限なし
昼間人口	23,567 人	90,338 人
昼夜間人口比率	102.79%	101.30%

市町村台帳による両市の主な数値の比較は以上のとおりである。住みよさのランキングでは高山市 84 位、富良野市 607 位。財政健全度では高山市 102 位、富良野市 607 位。

「FURANO VISION2030の概要」

1. 富良野美瑛広域観光の推進

富良野エリアと一口に言っても富良野市、美瑛町、中富良野町、南富良野町、占冠村、を含む広域圏を指しており、相互に連携しての広域観光圏を目指し、平成6年度から活動をしている。構成団体は上記市町村並びに北海道上川総合振興局、各自治体観光協会、JR北海道、JR富良野駅、JR美瑛駅、航空各社(JAL,ANA,AIRDO)、商船三井フェリー、富良野農協、美瑛町農協。



これまで富良野美瑛観光圏整備計画を国が認定。(平成30年度～令和4年度までの計画認定)。平成29年には地域連携DMO候補法人として登録。どうやって誘客し、稼ぐかのコンセプトは【地域連携DMO×市町村×ふらの版DMCの役割分担】として左図のように明確に受け持つ仕事を明記しているのが特徴である。下記に改めてその役割分担を明記しておく。

顧客を中心とした「富良野・美瑛」のブランディングイメージ

段階	担任団体	担当事業の内容
認知	富良野美瑛広域DMO	富良野美瑛を知らない旅行者への認知 ・インバウンドの新規開拓 ・富良野美瑛のイメージ発信ブランディング ・単独市町村で解決できない共通の課題解決
動機付け	富良野市（各市町村）	・訪れた旅行者の快適な環境、空間整備 ・中小企業、イベントの立ち上げ支援 ・民間事業の側面支援 ・規制緩和
行動への転換	ふらの観光協会（または商工会議所）	・ホテル、レストラン、二次交通の集約した情報発信 ・団体旅行、修学旅行への営業活動 ・インフォメーションの運営
予約	富良野DMC	・地域型コンテンツの予約、販売

まず広域圏での役割分担を明確にした上で FURANO VISION2030 の策定に入った。

2. 今回のビジョン策定にあたり、時代背景を明確にしてSDGsの目標年度2030年を想定した持続可能な広域観光と富良野市の姿を、バックキャストिंगの手法で捉えなおす必要性を述べ、従来の「地域の事情」視点から、「顧客中心」の視点で捉えなおし、関係者・市民が顧客と一体となって富良野市の目指すべき姿を実現するため、観光振興策の総合的かつ戦略的な推進を図るためのビジョンという位置づけを明確にした。

3. 現状分析と課題解決への道

①グローバルに拡大する産業の構造変化

- ・科学的な経営は大規模な企業や資本が先行してプラットフォームを形成
- ・ビックデータなどのAI/IoTは現在進行形
- ・生まれた時からネットにつながっている世代（デジタルネイティブ）が市場の中心となる社会への対応が求められる

➡ 日々変化する国際化IT化・経済のサービス化の流れを取り込み、個々の事業として強い経営体制を整えることがポイント

②個人旅行化 ➡ ほとんどの人類がインターネットにつながる時代

	2017	2021
・世界の人口	75 億人	80 億人
・インターネット人口	36 億人	70 億人

2-4. 課題の整理

①ラベンダー・スキー以外の滞在目的の創出

- ・季節変動の解消
- ・他地域との競争力激化
- ・潜在コンテンツ不足
- ・宿泊施設の質の向上
- ・富良野らしい食の充実
- ・農業・地元産品の活用
- ・地元産品を使ったレストラン不足
- ・地元農産加工場が少ない

②少子高齢社会による人口減少

- ・労働力不足・後継者不足
- ・成長産業の選択と投資集中
- ・海外投資増加と住宅のコスト増
- ・主要顧客層であった中高年層の減少

③のんびりできる拠点確保・回遊性の強化

- ・回遊性・滞留性・拠点性の強化
- ・広域周遊・(札幌圏・旭川・帯広)との連携強化
- ・JR問題含む2次交通の整備充実(根室線・富良野線の維持)✓
- ・高規格道路の有効活用
- ・交通拠点(ハブ)としての優位性を生かした広域拠点づくり
- ・旅行者のワンストップサービスの提供
- ・中心市街地の回遊性
- ・旭川空港民営による効率化
- ・空港＝富良野間のアクセス改善

④デジタル＝観光マーケティングの推進・強化

- ・AI・ビックデータ・顧客データによる戦略立案
- ・富良野の強みとブランドコンセプトに基づく統合的な情報発信
- ・ターゲットを明確にした滞在プログラム開発
- ・滞在プログラムの予約販売体制の強化
- ・外国人旅行者への最適な対応
- ・外国人旅行者のデータ蓄積＋セグメントごとの情報発信
- ・デジタル人材の育成
- ・2030年は、デジタルネイティブ(1990年以降の誕生)世代が、宿泊観光(バカンス需要)の主たる市場である「子供連れ家族旅行」を本格的にスタートすることが予想される
- ・2020年代はIoTをベースにしたビックデータ、それを基盤としたAIの進化が予想され、社会構造は大きく変化することが予想
- ・モータリゼーションが都市のカタチを変えたように、AI時代の到来はサービスデザインだけでなく、働き方や都市空間の構成やデザインを変える可能性あり
- ・富良野が強みとする農業、建設業をAI/ICTでイノベーション

⑤住んでよし訪れてよしの持続性ある受入体制の強化

- ・観光消費の地域内循環
- ・観光と連動した法定外目的税を使った地域イノベーションのしくみ
- ・DMOを核にした観光地ブランディング
- ・多様なコミュニティ育成とパートナーシップ体制
- ・生産性向上と役割分担の明確化
- ・IoTも活用した観光客の各種行動データの蓄積・分析のしくみ
- ・人手不足と子育て世代への支援のあり方
- ・農業と観光のあり方とメイドインフラの発信
- ・環境の持続可能性の向上と成長コントロール境界線
- ・観光投資を誘導する土地利用のあり方・空間デザイン

③4つの視点と中長期的に取り組むこと


- (1) 富良野の豊かで多様な資源を、誇りをもって磨き上げその価値を国内外にわかりやすく伝える
- (2) 観光の力で地域の雇用を生み出し、人を育て国際競争力のある生産性の高い産業群へイノベーションしていく
- (3) 宿泊施設・通信・交通・決済などのデジタル環境の整備を早急に対応
- (4) ユニバーサル(高齢者・障がい者)デザインによるすべての旅行者が記憶に残る、心地よさと旅の喜びを実感できる地域社会を築いていく

<p>(1)富良野の魅力をもつめる</p> <p>①魅力ある公共施設を、世界に開放 ・東京大学演習林の公開機会の拡大 ・文化財を保全優先から、旅行者目線での理解促進、活用 ・文化財・自然環境・公共施設をわかりやすい多言語解説など集中的に支援強化</p> <p>②大雪山国立公園・芦別岳道立自然公園を世界水準のナショナルパークへ ・ガイドの育成・ルート整備、民間の力を活用した体験活用空間へ</p> <p>③「景観計画」による100年後の子孫に残す美しい町並みへ ・2020年めどに策定予定される景観計画を軸に美しい景観地区へ</p> <p>(2)観光産業をイノベーションし、国際競争力を高め基幹産業へ</p> <p>④規制緩和による生産性の見直し ・民泊ルールへの農泊活用・宿泊業・サービス業の生産性向上に向けた側面支援体制の整備</p> <p>⑤新市場開拓と長期滞在と消費拡大の同時実現 ・欧米・豪州・富裕層をターゲットにプロモーション ・国際会議・MICE誘致・開催支援の抜本改善(新庁舎とコンベンション)</p> <p>⑥観光地経営の視点で再生・活性化 ・DMO・DMCを核とする観光まちづくり</p>	<p>(3)宿泊施設・通信・交通・決済などのデジタル環境の整備を早急に対応</p> <p>⑦2030年代のデジタルネイティブ世代の家族旅行をテーマに、IoT、ビッグデータ、AIといった情報処理技術を活用し、富良野のホスピタリティ産業の生産性と顧客ロイヤリティを向上させ、ブランディングを進めるために「スマートウェルネスリゾート」構想として検討する ・具体的には、2030年代世代の快適なバカンスを成立させる(演出)する取組を検討 ・デジタルネイティブ世代の思考法、価値観の整理 ・そのバカンスを実現するための空間デザイン・各種ホスピタリティの整理</p> <p>(4)ストレスフリーな快適環境と持続可能な地域づくり</p> <p>⑧ストレスフリーな通信・交通利用とキャッシュレス環境の支援</p> <p>⑨2次交通の充実に向けた法定外目的税導入に向けた調査</p> <p>⑩旭川・千歳空港と富良野を結ぶ2次交通整備・利便性向上</p>
---	--

4. 5つの重点戦略

1	<p>滞在目的となる富良野らしさを体感できるライフスタイルの創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ・富良野で叶える366のこと=Furano366
2	<p>快適かつ安心できる賑わいと受入環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・非日常的な空間づくり・安心安全なユニバーサルデザイン ・国際観光の推進 ・中心市街地における空間設計
3	<p>来訪者の滞在を演出するサービス集積</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産性の向上・広域観光の拠点化 ・戦略的なプロモーションと投資を呼び込むリゾートビジネス ・IoT/AIによるスマートウェルネスリゾートの展開 ・ブランド形成に資する印象的なイベント誘致・コンベンション誘致
4	<p>持続性を確保するしくみ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・環境の持続性 ・持続財源の検討
5	<p>住民生活の質を高める環境づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DMO・グローバル人材づくり・関係人口の拡大に向けた住宅環境整備

重点項目の詳細



2018 → 2030

5. 5つの戦略(重点項目)

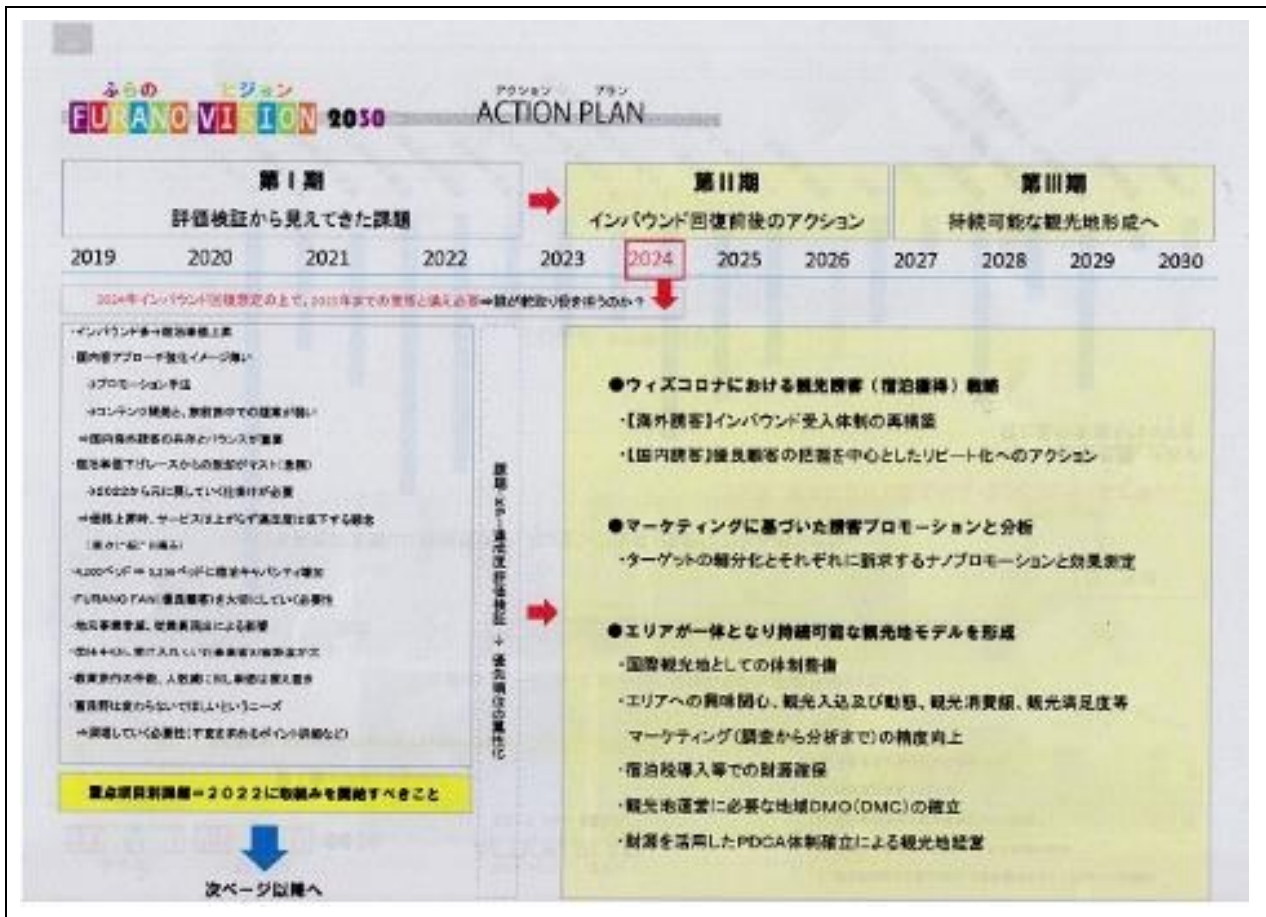
<p>1. 潜在目的となる富良野らしさを体験できるライフスタイルの創出</p>	<p>1. 潜在目的となりえるライフスタイルの創出 → 農業が産み出す食や景観を背景としたアウトドア活動を演劇文化と重ねながら楽しむ通年型リゾート</p> <p>1「記憶」に残り、リピートしたくなる経験の創出 → 北の峰・山頂周辺の再開発・東大演習林・原産が原の限定的開放</p> <p>2地域ならではの食の創出やナイトライフの充実 → メイドインフナプロジェクトの発展拡充</p> <p>3仲間や家族と楽しめる様々なグレードの宿泊施設群 → 質・ホスピタリティの向上への品質保証認証の導入・投資の側面支援</p> <p>4食材の充実したスーパー、ワイン・地酒の充実したリカーショップ、BBQ環境 → メイドインフナプロジェクトの発展拡充・公園の規制緩和</p> <p>5市内各地で頻りに開催される魅力的なイベント → イベントの復活支援・閑散期イベントへの積極的支援</p> <p>6サービス業全般のホスピタリティレベルの向上 → 演劇教育をフックとした観光教育事業・通訳ガイドの育成</p> <p>7地域のひととの「交流型」メニューや多様な地域資源を活用したコンテンツの開発 → スノーエリア・東大演習林の拡充整備に係る国有地・民地利用の調整</p> <p>8東大演習林・原産が原の保護と活用とエリアごとの地域振興とコンテンツ廻り起こし → アクティビティ事業に関連する許認可整理と規制緩和</p>
<p>2. 快適かつ安心できる賑わいと受入環境の整備</p>	<p>2. 心地よさと賑わいをもたらす空間デザインの創出 → 景観計画・都市計画マスタープランとの整合性とくつづける空間設計と賑わいづくり</p> <p>9賑わいとリラックスできるマグネットエリア(集積空間)の配置 → 中心市街地・北の峰における歩行者空間活用に向けた規制緩和整備</p> <p>10利便性の高い2次交通網と歩道・車の適切な分離を含む交通導線 → 北の峰～市街地を結ぶ2次交通の強化・北の峰エリアでの自動運転</p> <p>11魅力的な宿泊・居住エリアへの取組支援・富裕層およびVIP向けの空間創出 → 北の峰エリアのスキーイン歩道・メインストリート整備</p> <p>12災害・防犯システム・サービス品質などの安全性確保と緊急医療体制の充実 → AI活用とインターン・ワーホリ活用・人材育成による通訳体制の整備</p>
<p>3. 来訪者の滞在を演出するサービス集積</p>	<p>3. 来訪者の滞在を演出するサービス集積 → MADE IN FURANOの取組拡大と持続財源(宿泊税)の確保(ふるさと納税×MADE IN FURANO)</p> <p>13富良野でのライフスタイル・象徴的な経験を演出するサービス施設の集積 → 北の峰・中心市街地・コンベンション機能充実によるホスピタリティ演出</p> <p>14国際ブランド・不動産投資と連携したリゾートエリアの展開 → 北の峰エリアの空間形成</p> <p>15生産性の向上に資するクラスター形成 → ICカード付リフト券の導入・サービス提供範囲の拡大</p> <p>16IoTおよびAIによるスマートウェルネスリゾートの展開 → スマートリゾートの核となる情報インフラの整備</p> <p>17ブランド形成に資する象徴的なMICEの実施 → アフターMICE・閑散期への会議誘致</p> <p>18旅(買い物)を幸せにするストーリーと演出の追求 → 街は劇場、旅にストーリーを。演劇的手法で旅の演出</p>
<p>4. 持続性を確保するしくみ</p>	<p>4. 持続性を確保するしくみ → サスティナビリティツーリズム(SDGSへの対応)の取組拡大と持続財源(宿泊税)の確保(ふるさと納税×MADE IN FURANO)</p> <p>19観光と連動した法定外目的税を使った地域イノベーションのしくみ → 宿泊税導入に関する道庁との調整</p> <p>20DMOを核とした戦略的なマーケティングに基づく観光地ブランディング → 観光まちづくり戦略会議のコンサル機能強化</p> <p>21環境・景観保全と持続可能性のルールづくり → 滞在者や近隣市町村を含めたゴミ14分別の周知・徹底・再活用</p> <p>22IoTも活用した顧客の本音・行動に耳を傾けるデータ蓄積・分析のしくみ → ICTを用いた観光動態のデータ活用と発信の仕組み構築</p> <p>23タイミングを逃さないリアルタイムでの対応とマーケティング活用のパッケージ化 → 旅前・旅中・旅後をサポートするアプリ等の提供</p>
<p>5. 住民生活の質を高める環境づくり</p>	<p>5. 住民生活の質を高める環境 → 関係人口創出×住民意識調査×健全都市との連動</p> <p>24観光サービスやアクティビティを住民が楽しめるしくみ → 宿泊施設・飲食店の更新・開業支援・新規出店の高質化</p> <p>25生産性の高い就業先と専門性の高いスキルを習得できる人材育成 → 観光アカデミーでのカリキュラム増</p> <p>26不規則な就労を支援する保育・福祉環境の整備 → 家族向けの全天候型遊び場の設置・リゾート用の夜間保育所設置</p> <p>27高質かつ低価格な住環境整備 → 市営住宅のレジデンスゾーンへの改修・従業員宿舎・駐車場の整備</p> <p>28サービス経済(観光による経済波及効果)の啓発・理解促進 → 住民意識調査+マーケティング活用(2030年ミレニアム世代に向けて)</p> <p>29行事・祭事・住民を巻き込んだコンテンツの見直し → イベント・祭りの復活支援・旅行者への開放促進</p> <p>30公共空間・共同空間の整備・再活用 → トレイル・サイクルロードの整備</p> <p>31農業・身近な自然・ものづくりの現場など保護と活用 → 農業ボランティア・登山道整備ボランティア旅・担い手のいない商店保護</p> <p>32顧客と地域をつなぐコミュニティの創出・支援 → 通り会・商店街・コミュニティの育成支援</p>

5. 総括としてのコロナ禍がもたらしたもの

1	インバウンドの激減
2	さらに進む 団体旅行から個人旅行へのシフト
3	予想以上に進んだ、世の中のデジタル化
4	住民の間でインバウンド忌避?進む外資の不動産購入
5	訪日旅行への渴望感 → 開国すると、どうなるか?

これらに対する処方箋が必要という事になる。
 そうしたことを次の項で見るアクションプランに落としこんだ。

6. 未来を見据えたアクションプランの策定



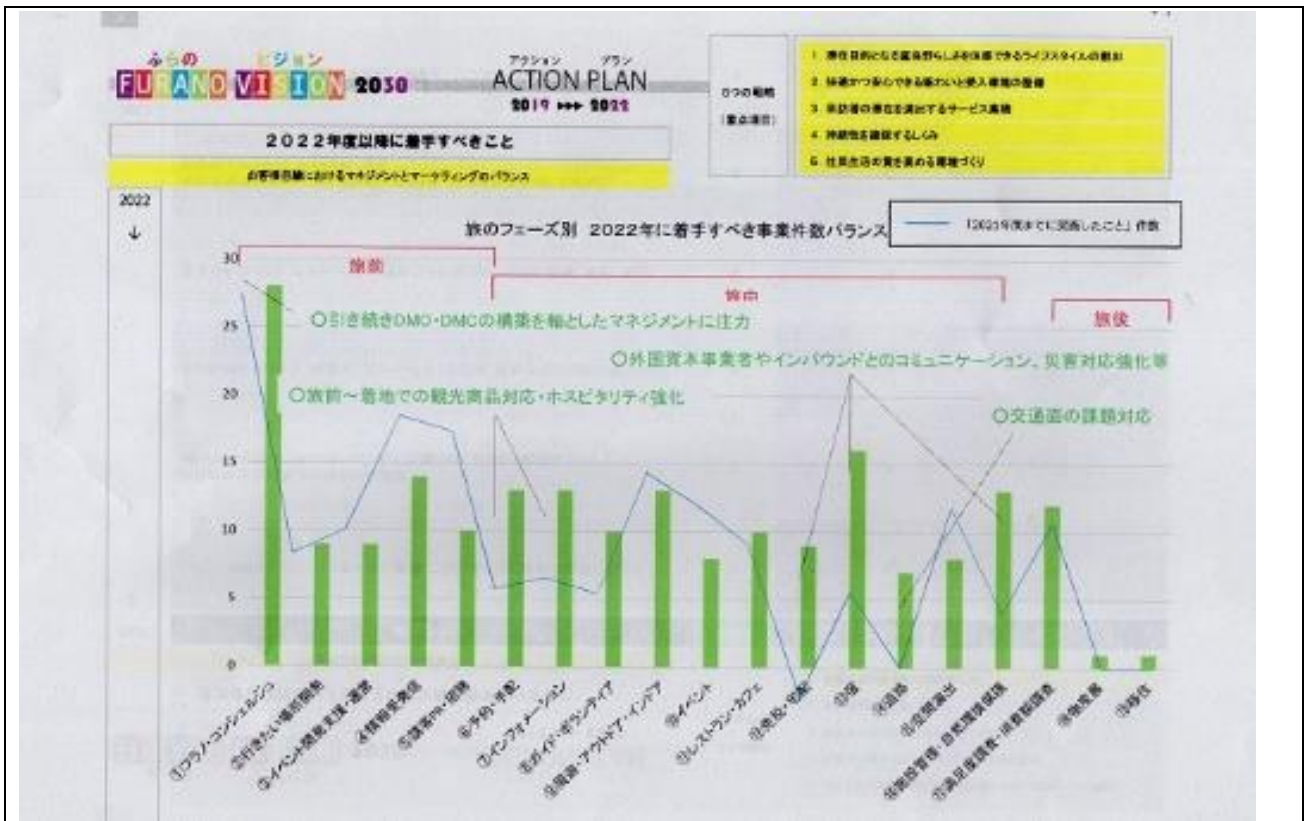
富良野市では上記アクションプランを策定し、年度を区切った進行管理を通じて（第3期までを想定）2030年度目標を実現しようとしている。特に2024年度目標では以下のような目標を立てているが、今回のコロナ禍とウクライナ侵攻による経済変動を通じて、2026年度まで目標年度を繰り延べざるを得ないとも解説された。

●	ウィズコロナにおける観光誘客（宿泊獲得）戦略
	【海外誘客】インバウンド受入体制の再構築
	【国内誘客】優良顧客の把握を中心としたリピート化へのアクション】
●	マーケティングに基づいた誘客プロモーションと分析
	ターゲットの細分化とそれぞれに訴求するナノプロモーションと効果測定
●	エリアが一体となり持続可能な観光地モデルを形成
	国際観光地としての体制整備
	エリアへの興味関心、観光入込及び動態、観光消費額、観光満足度等マーケティング（調査から分析まで）の精度向上
	宿泊税導入等での財源確保
	観光地運営に必要な地域DMO（DMC）の確立
	財源を活用したPDCA体制確立による観光地経営

予定期間を3期に分け、第1期は評価憲章から見えてきた課題の整理にあて、2023年から2026年までを第2期としてインバウンド回復前後のアクション期間、第3期は持続可能な観光地形成への移管として設定したところである。

さらに2022年以降の取り組みとしては、先の5つの重点科目別課題の克服目標を細分化し、重要度、緊急度、課題属性を見える化して、お客様目線におけるマネジメントと

マーケティングのバランスを具体的に明示した。



その上で、

課題解決のための障害は	①	人材
	②	カネ
	③	ポジティブマインドがもてるかどうか

と整理し、

コロナ禍で	①	人員（≠人材）～事業中止に追い込まれ
	②	カネ～コロナ対策予算で回ってこない
	③	ポジティブマインドがもてるか～コロナ対策はまったなし

と現状を分析し課題とコロナ対策という目線から次のように整理した。

①	顧客データによる戦略の立案／データ蓄積+セグメントごとの情報発信
②	滞在コンテンツ不足
③	労働力不足

そのうえで富良野ウェブキャンペーン実行委員会は次のように結論づけ対応した。

コロナ対策という（理由付けで）事業費を確保し
・コンテンツの開発
・国内リピーター確保に向けた顧客管理
・宿泊施設の把握（140施設、5400ベッド） 以前4500ベットと認識

富良野ウェブキャンペーン実行委員会（事務局：富良野市商工観光課）

7. 富良野ウェブキャンペーン実行委員会が現在取り組んでいることそしてこれから

- ①現在ウェブ上でのアンケート調査を行い積極的にデータを収集し、顧客化へのアプローチをしている。令和3年度からLINEの富良野市アカウントから観光情報を積極的に配信している。



現在約3万件の顧客データを獲得している。上図に都道府県別データ掲載。

現在、メールアドレス登録者及び富良野市LINEアカウントの友達へ、月2回（第2、第4木曜日）観光情報を配信。LINEの友達にはNOTEへのリンクを配信している。こうした活動は今まで不足していた観光関連コンテンツの開発につなげている。

・富良野旬感味覚発見 アスパラ編

アスパラを味わうアスパラフェア開催。参加店21店舗
収穫体験・体験料一人3,980円

・サウナビレッジ（テントサウナ）

雪上のテントサウナ、利用人数112件272人
委託発注先：東川町南町3-3-2 合同会社ココ企画

・泊まると体験クーポン

令和4年4月22日～6月30日 対象宿泊施設に泊まってアンケートに答えると体験商品に使えるクーポン47のアクティビティに使える
同時期開催のワーケーションイベントも活用

②関連事業者への側面支援



富良野市観光事業者経営応援金

- ・市内宿泊事業者
- ・市内観光交通事業者
- ・市内アウトドア業者

富良野事業継続応援補助金

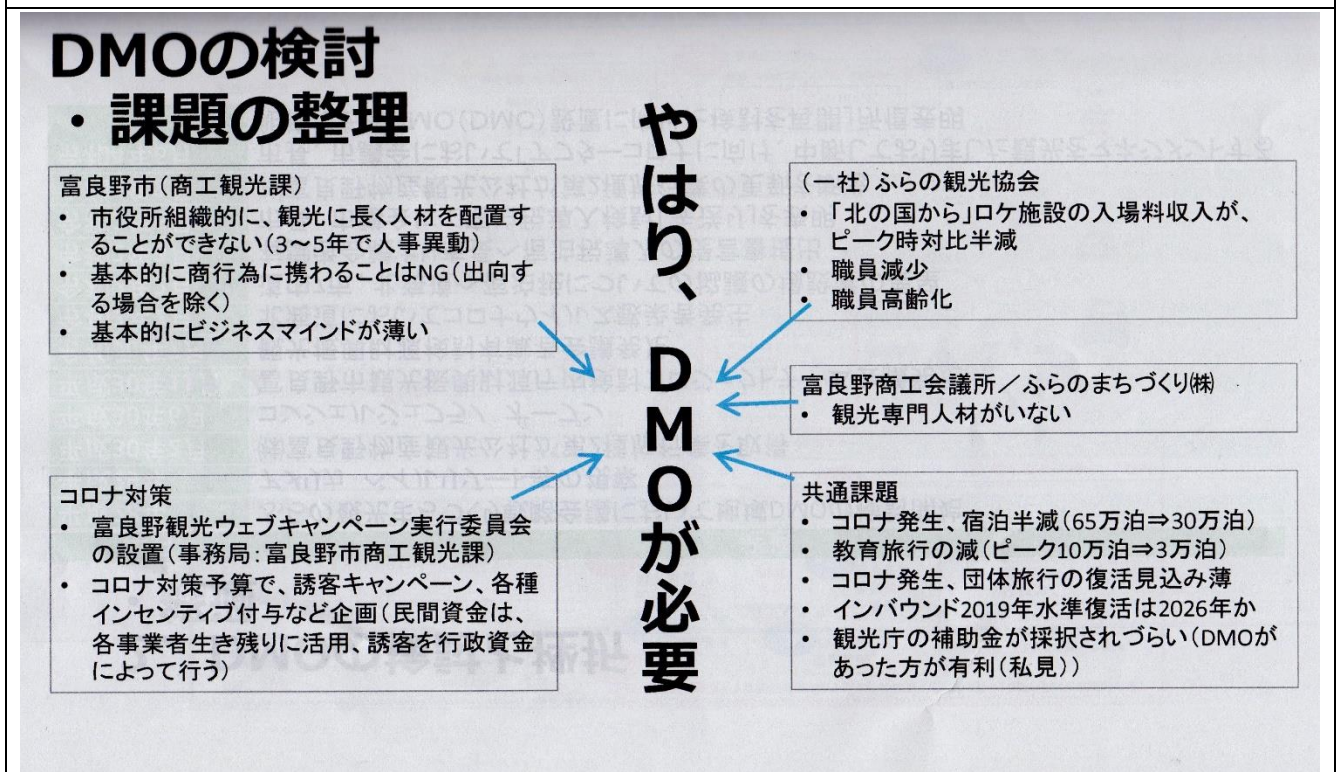
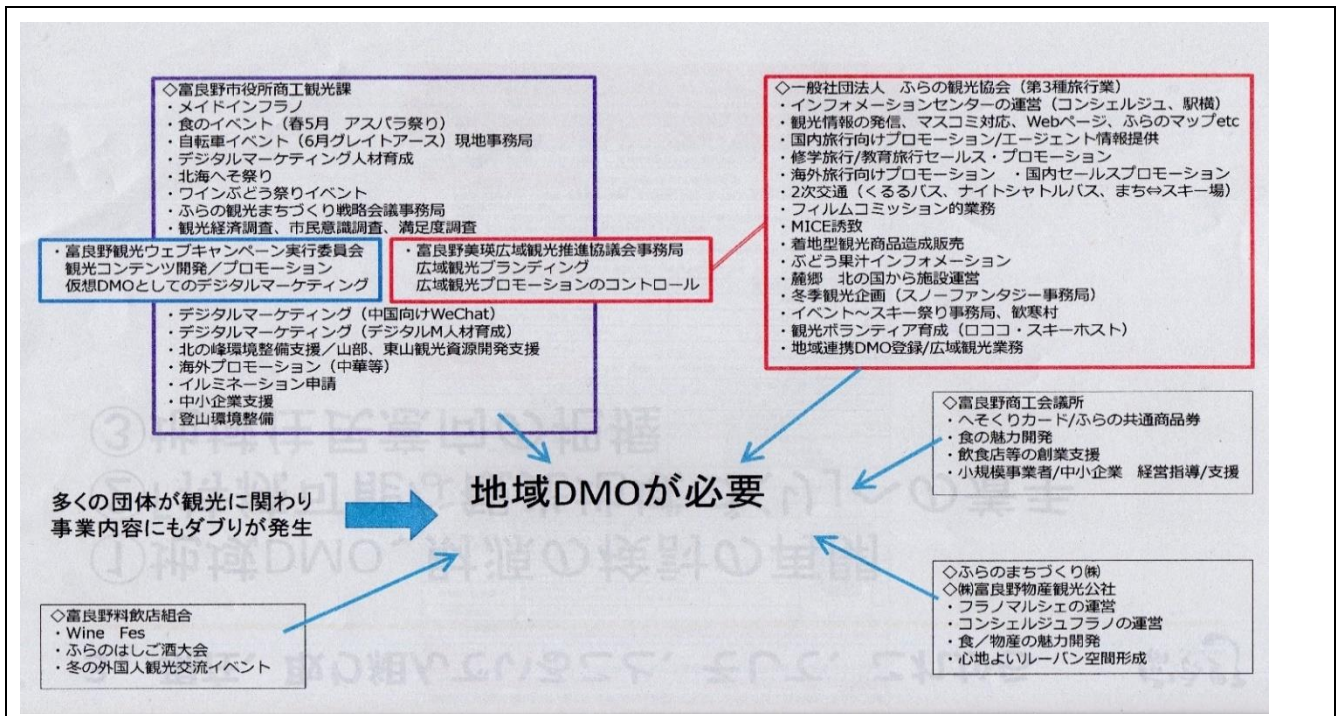
- ・新型コロナウイルス感染症 富良野市緊急経済対策
- 国の支援もあり、市内事業者の苦境に対応している。

今後の対応策としては

①	地域DMO、財源の検討の再開
②	「持続可能な観光地域づくり」への着手
③	地域住民意向の把握

が必要と改めて意義づけている。

8. DMOの必要性と検討課題の整理



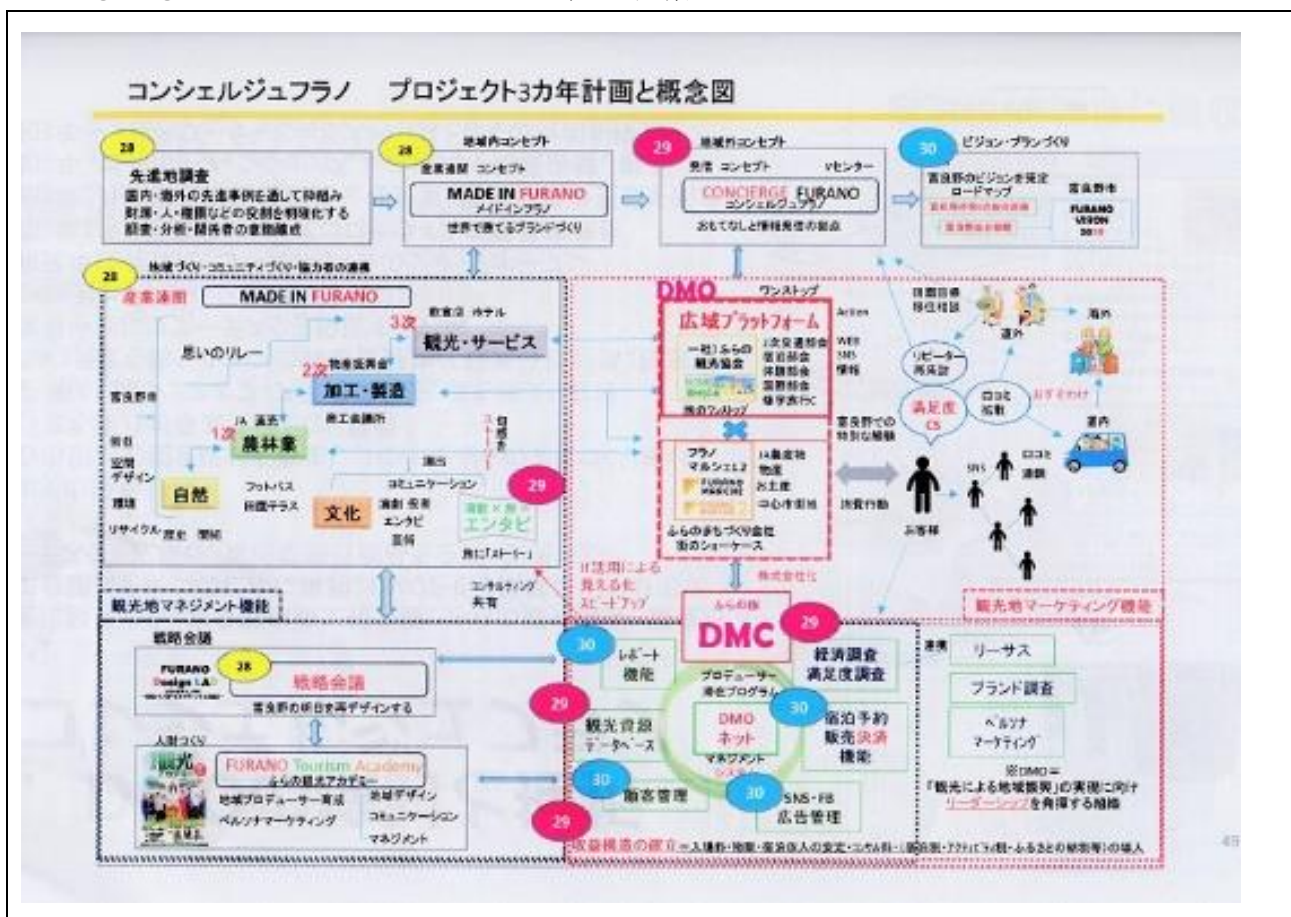
富良野市におけるDMO検討と挫折の経過

平成28年	ふらの観光まちづくり戦略会議において地域DMOの検討開始
平成29年	アメリカバイルリゾート等の視察
平成30年2月	(株)富良野物産観光公社が第2種旅行業を取得(第2種旅行業とは海外の募集型企画旅行を自ら実施することはできないが、国内の募集型企画旅行の企画・実施、海外・国内の受注型企画旅行の企画・実施、海外旅行・国内旅行の手配及び他社の募集型企画旅行の代売を行うことができる。登録先は都道府県庁)
平成30年6月	コンシェルジュフラノ オープン
平成30年11月	富良野市観光振興財源庁内検討PT会議発足

令和元年7月	観光振興財源検討有識者会議発足
令和2年2月	北海道内においてコロナウイルス感染者発生 道内7市、北海道へ宿泊税についての協議の場設置の要望
令和2年3月	有識者会議より市長へ宿泊税導入の提言書提出
令和2年6月	市長、市議会にて宿泊税導入検討の「先送り」を表明
令和3年2月	(株) 富良野物産観光公社が第2種旅行業の更新を断念
令和4年6月	市長、市議会にて「アフターコロナに向け、中断しておりました観光をマネジメントする組織であるDMO (DMC) 設置に向けた検討再開」を所信表明

ここでは、コンシェルジュフラノの挫折とDMO、宿泊税の導入先送りとDMCの必要性を述べ、次のように総括した。

そもそもコンシェルジュフラノとは何を目指していたのか



目的：観光に関する、富良野市商工観光課、ふらの観光協会、富良野市商工観光課一つのビルに集約、DMOを担う候補法人が1Fでツアーデスクを設置し、着地型旅行商品を企画・販売する。

これまでの経過

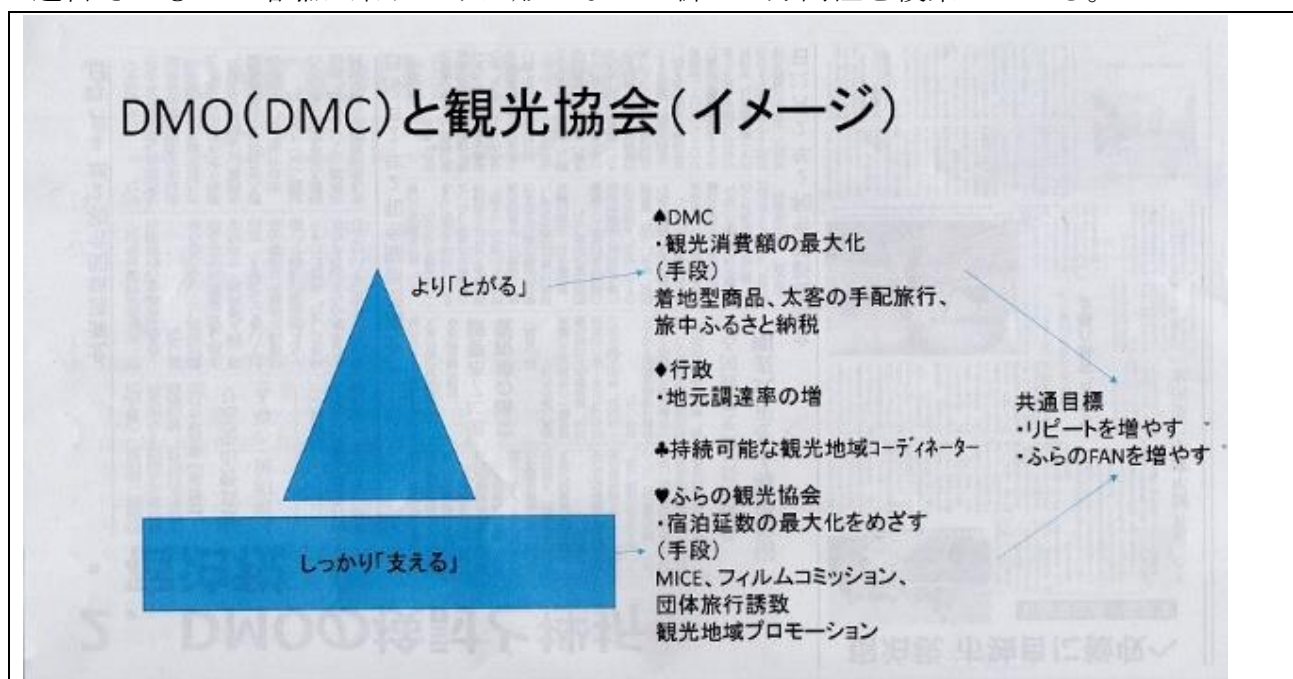
- 中心市街地の空き店舗を再生し、H29にふらのまちづくり(株)が事業主体となり整備
- H29市が2階シェアオフィス部分の床をまち(株)より取得
- H30年2月「まち(株)グループの(株)富良野物産観光公社が第2種旅行業取得

➡1Fにツアーデスクを設置する方向

- ・H30年6月 コンシェルジュフラノオープン
- ・令和元年12月 1Fにゴールドウィンのショップオープン
- ・令和2年2月 北海道においてコロナウイルス感染者発生
- ・令和3年2月 (株)富良野物産観光公社が第2種旅行業の更新を断念
- ・令和3年 ゴールドウィンショップ、レストラン、物販店舗、撤退
- ・令和3年～ 1Fをワーケーションスペースとしての活用を模索

当初の目的はそれこそDMOとDMCを兼ね備えたプラットフォームを目指していた、非常に意欲的な企画ではなかったかと思う。

再構築を迫られたのは、ここでもコロナ禍の問題であった。コンシェルジュフラノの運営そのものが暗礁に乗り上げた形となって新しい方向性を模索している。



その結果として、DMOと観光協会の連携イメージとして特にDMCの在り方が重要度を増していることを強調した。

9. 持続可能な観光地づくりへの指針

SDGsと持続可能な観光(国連世界観光機関:UNWTOの定義)

持続可能な観光とは:訪問客・産業・環境・受け入れ地域の需要に適合しつつ、現在と未来の環境・社会文化・経済への影響に十分配慮した観光を目指す。

日本版持続可能な観光ガイドラインモデル事業(2020~官公庁)

2020年度モデル地区5地区 1.京都市 2.ニセコ町 3.白川村 4.沖縄県
5.三浦半島観光連絡協議会(鎌倉、逗子、横須賀、三浦、葉山の各市町)

2021年版モデル地区 15地区に拡大(含・岐阜県長良川流域)

2022年度モデル地区 分野別に拡大(含・岐阜県岐阜市、高山市、美濃加茂市)
高山市は地域課題解決のために具体的な施策を検討する地域、目的Bで登録された。

※日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)

グリーン・ディステイネーションズによる観光地認証

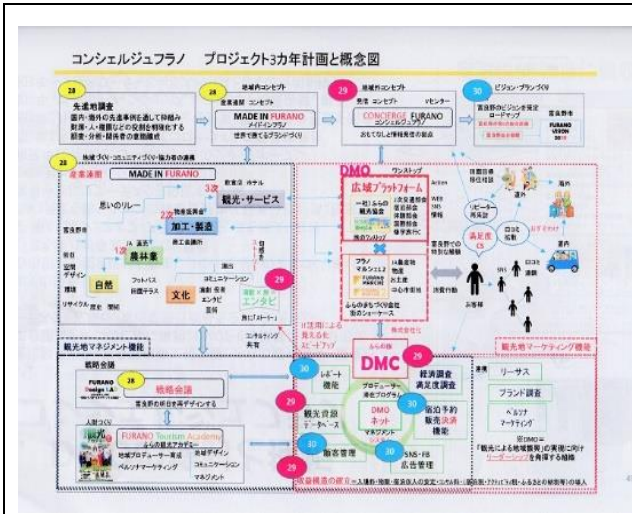
エントリーすることによる持続可能な取り組み実施者としてのブランド化に繋がる。

10. サステナブルトラベルへの意識醸成と認証取得についての意識付け

このように国際機関が認証する認証取得や、JSTS-Dなどでの認証など、SDGsも含めて国際的な観光地として認められるような取り組みが続けられている。一つ一つはそのための努力もいる作業の連続であるが、おもてなしのスタッフの質が上がることで、地域の観光の質を向上させようとしている。

ビジョンの中ではそうした先進地として、アメリカ合衆国コロラド州ベイルや、岩手県釜石市「株式会社かまいしDMC」を紹介している。また、今後「観光経済調査」及び「住民意識調査」を実施予定と報告された。

5つの重点目標の公開制と市民の協力体制、それらについて視察先の資料から抜粋してその一部を見ていただく。



5. 5つの戦略(重点項目)

5-1. ライフスタイルの創出 #1. 記憶に残り、レポートしなくなる経験の創出

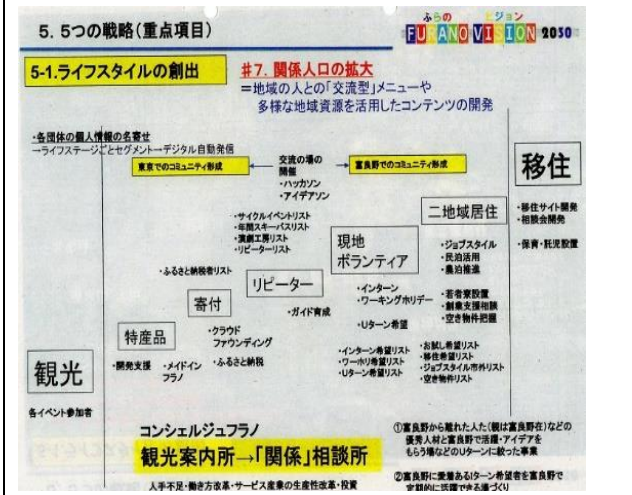
ふらので叶えたい366のコト=furano366

項目	1月	2月	3月	4月	5月	6月
1. 観光客の満足度を高める	観光客の満足度を高める	観光客の満足度を高める	観光客の満足度を高める	観光客の満足度を高める	観光客の満足度を高める	観光客の満足度を高める
2. 観光客の滞在時間を延ばす	観光客の滞在時間を延ばす	観光客の滞在時間を延ばす	観光客の滞在時間を延ばす	観光客の滞在時間を延ばす	観光客の滞在時間を延ばす	観光客の滞在時間を延ばす
3. 観光客の消費額を増やす	観光客の消費額を増やす	観光客の消費額を増やす	観光客の消費額を増やす	観光客の消費額を増やす	観光客の消費額を増やす	観光客の消費額を増やす
4. 観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める
5. 観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める

5. 5つの戦略(重点項目)

5-1. ライフスタイルの創出 #1. ふらので叶えたい366のコト=furano366

項目	7月	8月	9月	10月	11月	12月
1. 観光客の満足度を高める	観光客の満足度を高める	観光客の満足度を高める	観光客の満足度を高める	観光客の満足度を高める	観光客の満足度を高める	観光客の満足度を高める
2. 観光客の滞在時間を延ばす	観光客の滞在時間を延ばす	観光客の滞在時間を延ばす	観光客の滞在時間を延ばす	観光客の滞在時間を延ばす	観光客の滞在時間を延ばす	観光客の滞在時間を延ばす
3. 観光客の消費額を増やす	観光客の消費額を増やす	観光客の消費額を増やす	観光客の消費額を増やす	観光客の消費額を増やす	観光客の消費額を増やす	観光客の消費額を増やす
4. 観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める
5. 観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める	観光客の滞在満足度を高める



提案し、その取組の概要として「新型コロナウイルス感染症の影響による観光需要の低迷と環境の変化を踏まえ、豊かな自然や歴史・伝統など飛騨高山の魅力・価値の再認識や更なる磨き上げを進めるとともに、市民とのSDGsの共有及び多様なステークホルダーとのつながりの強化により、世界中の人々が憧れを抱く国際観光都市として更なる発展を目指す。」としている。

経済・社会・環境という3側面の取組の経済面では、「目指すべき観光の姿の共有」を掲げ、今後の方向性について、多様なステークホルダーとともに考え、議論し、「目指すべき観光の姿」を共有することにより、官民一体となった魅力的な観光地づくりを推進するとしているが、それには高山市として観光まちづくりの明確な「ビジョン」を描いて取り組む必要があり、「FURANO VISION 2030」の策定及び取組は、高山市でも大いに参考にすべきである。

(2) 日本一広い高山市の「持続可能な観光地域づくり」について

平成29年度に（一社）ふらの観光協会が地域連携DMO候補法人として登録されているが、この行政範囲は、富良野市、美瑛町、上富良野町、中富良野町、南富良野町、占冠村の1市5町村で、市町村合併前の高山市と周辺町村の関係によく似ている。

高山市では、平成23年3月に（一社）飛騨・高山コンベンション協会が設立され、平成29年11月には地域DMOを取得。高山地域（旧高山市）において、観光案内所の設置や消費税の免除手続、旅行業第3種商品の委託販売、荷物（買物）の移動などの事業を行っている。

また、高山市内には、高山地域の（一社）飛騨・高山コンベンション協会と、奥飛騨温泉郷観光協会など9支所地域の観光協会があり高山市観光連絡協議会を組織しているが、支所地域では殆どの観光協会が弱体化し観光入込み客数に影を落としているのが現状である。

しかし、これからさらに人口減少が進み地域経済も厳しさを増す中で、今後は市内の地域間連携を強化し、広域的な観光・産業振興を進めるべきではないか。各支所地域の魅力を十分に発揮し活用するとともに、新たな地域資源を掘り起こし人材を育成して、商工観光業や農林畜産業の産業連携により、年間を通じ四季折々、各地域で楽しめる自然や食、歴史文化、各種体験メニューなどを盛り込んだプログラム等も作成し、市街地と支所地域間を結ぶオプションツアーやサイクルーツリズム等々により市内での滞在時間・宿泊期間を長くして、新たな経済効果を生み市内経済の好循環を図る必要がある。

「持続可能な観光地域づくり」のためには、その土地の風土に溶け込んだ特色や魅力を再発見してその「光」をさらに輝かせ、地域経済に活用して若者などの定住につなげていく、そして、それぞれの地域で暮らす人たちの心にも「光」を灯すような観光振興が求められ、人々のライフスタイルや旅行等に対する志向が大きく変化している「アフターコロナの観光まちづくり」は、森林サービス産業の創出も含め、自然豊かな地方に大きなビジネスチャンスをもたらすと考える。

(3) 日本一広い高山市の「目指すべき観光の姿」と「ビジョン」の実現に向けて

高山市のこれからの「持続可能な観光地域づくり」や「アフターコロナの観光ま

ちづくり」には、地域DMO、DMCのあり方が大変重要になると考え、日本一広い高山市の特性を十二分に発揮するために、現在は高山地域（旧高山市）を範囲とする地域DMOをどう進めていくのか。支所地域に広げていくのか。人材や体制、財源的にも行き詰まっているところが多い支所地域の観光協会は、これからどうしていくべきなのか。スキー客の大幅な減少など観光客の減少により旅館・民宿も激減してしまった観光協会の今後のあり方、支所地域の観光振興を強化するためにも、入湯税の半分が交付されている高山市観光連絡協議会（コンベンション協会・支所地域観光協会）の事務局体制や組織の在り方なども根本的に整理・検討する必要があるのではないだろうか。

地域DMOという目的とする地域全体の経営管理体制・仕組みのあり方や、それを動かすための合意形成、新たな事業の実施や宿泊税などによる財源の確保、観光まちづくりの企業体としての専門人材の育成なども大きな課題である。

また、「高山市SDGs未来都市計画」にある、大学連携センター、コンベンション協会、高山商工会議所や商工会、まちづくり協議会、森林組合など多様なステークホルダーとの連携も重要である。

富良野市では、スキー人口が大幅に減少しコロナ禍で観光客・インバウンドが激減する中で、顧客データの集積や新たな滞在コンテンツの開発、観光庁の観光ガイドラインのモデル事業に取り組むなど新型コロナを逆手に取った観光戦略を展開。DMOの検討や挫折を経て、DMO（DMC）設置に向けた検討も再開するとともに、来年度は観光経済調査と住民意識調査を実施予定されており、そうした積極的な観光施策への取組姿勢にも学ぶべきところは多い。

考察2. 松山篤夫

(1) 富良野市の観光の歴史と課題

富良野市の観光まちづくりの歴史としては「北の峰スキー場」と「へそ祭り」が特質すべきものだと言える。それぞれ、富良野市を道内有数の観光地に押し上げる契機を作ったものであったことは間違いない。

市もキャッチフレーズとして「スキーとワインとへそのまち」を標榜している。それまで無名の一農村都市に過ぎなかったこのまちを、「スキー」と「へそ」という資源に注目し、観光のまちとして売り出そうという方向を目指した。そこに国土計画が参入することになり、1972年にスキー場を開設、1974年に富良野プリンスホテルが開業する。1977年にはワールドカップが開催された。同年夏、倉本聰は富良野市に移り住み、1982年に「北の国から」がスタートしたという流れである。倉本聰が富良野市に移り住むことになった背景にも、当時、国土計画の社長であった堤義明と倉本聰の友情関係（中学・高校の同級生）があったことはよく知られている事実だ。もちろんそれだけでなく、当時の富良野JCの若者との交流から地域と関わり始めていく点も重要なことであり、それが1984年の富良野塾の開設につながり、塾OBが作る劇団の誕生も促した。そして、有志たちが演劇のまちを目指し、富良野演劇工房という劇場をNPOふらの演劇工房が運営するという市民参加型のまちづくりが始まっていく。観光のみならず地域の自立にも「北の国から」が貢献してきたことは否定できない。

背景には当時の大手企業によるリゾート開発の動きがあったこともある。特に1960年代からの道東、道北での東急グループ、1970年代からのスキー場開発を中心とした

西武鉄道グループがもっとも動きを活発化させていった。また、1970年代には、大沼、ニセコ、石勝高原、狩勝高原などにも東急、西武鉄道グループ以外の民間資本によるリゾート開発が本格化していった。

そして、バブル期の1987年には「総合保養地域整備法（通称リゾート法）・同施行令」が公布・施行される。また同時期に閣議決定された「第4次全国総合開発」での戦略プロジェクトのひとつとして、大規模リゾートの整備が位置づけられた。1987年には総合保養地域整備法に基づく基本構想が承認され、富良野市は北海道富良野・大雪リゾート地域整備構想として重点整備地区に指定されている。ちょうど「北の国から」はこの流れに位置していた。

富良野市の観光客入り込み数は、スキーの世界カップ効果から1979年に百万人台に乗り、1989年度までは毎年二桁の高い伸びを続け、1991年度には200万人台を突破した。例えば、1966年度のデータでは富良野市への観光客入り込み数は約18万人だったことを考えると、いかに観光地としての発展が早かったのかがわかる。富良野へ観光入り込み形態にも特徴があり、北海道観光は道内客が中心であるが、富良野は2005年度の実績では道外客31%、宿泊客が23%という数字を示しており、これは滞在型の函館と通過型の小樽との中間的なポジションになる。しかし、現状ではピーク時には140万人近くまであった冬場の入り込みが落ちており、夏場の伸びでも補完できてはいない。

夏場の観光は1976年に国鉄のカレンダーにファーム富田のラベンダー畑の写真が採用されたことに端を発すると言われているが、そこから写真愛好家や観光客が集まるようになっていった。ラベンダーによる土産品の開発に取り組むなどの努力もあって、これが夏場の富良野イメージの核となっていく。ちょうど「北の国から」は観光地として成長期に当たる時期に放送を開始したといえる。外部への定期的な、訴求力の高い情報発信がテレビドラマを通じてなされるようになると、そこからさらに急速に観光地として認知されていった。

富良野市は一定のブランド化を果たしており、1994年に美瑛町、上富良野町、中富良野町、富良野市で始まり、その後、南富良野町、占冠村を加えた「富良野・美瑛広域観光推進協議会」が、美しい農村景観を持つ富良野・美瑛地域で連携を取りながら観光キャンペーンを行っている。また、6市町村の旭川市・東神楽町を加えた国道237号沿いの8市町村では、「花人街道237」という運動によって、景観づくりを進めている。現在、富良野市の人口は2万336人、1965年には3万6,627人だったことからすれば、約46%も縮小していると見ることができ、定住人口は減少しているという状況である。現在、富良野市はゴミ処理に力を入れ、基幹産業である農業や観光の街にふさわしい美観づくりを目指している。富良野市は全国に先駆け生ゴミの堆肥化に取り組んだ「リサイクル先進地」であるから、各自治体のゴミ資源化がうまく進捗しない中、2002年度に90%を達成、資源循環型社会を目指すモデルケースとして注目を集めている。

しかし、人口減少は中心市街地を衰退させる結果となった。「北の国から」にたびたび、登場した飲屋街もかなり閑散としており、駅前から続く商店街も同様の状況である。観光が注目を集める富良野市の現状はかなり厳しいと見なければならぬ。飲食店は「オムカレー」などのB級グルメを盛り上げようと懸命であるが、これもどちらかといえば、観光客を狙ったものである。

ゆえに富良野市は富良野市中心市街地活性化基本計画の一期分として駅前再開発に着手した。これはTMOが事業主体になって取り組まれた。当初の計画から地方交付税削減、財政状況の悪化によって、幾分の縮小が余儀なくされたメインは、プールを併設した地域住民交流の拠点、富良野市中心商店街活性化センター「ふらっと」である。

二期分としてファーマーズマーケットを中心とした「フラノ・マルシェ」、もう一つは住宅、商業施設、公的施設を複合させた「ネーブルタウン」である。基本的にはコンパクトシティを目指した。投資額に見合った結果に結びつくかはこれからにかかっている。実際、観光客数も減少傾向にある現在、富良野市は新たな局面を迎えているといっても過言ではない。

一見、富良野市は「北の国から」によって知名度を上げ、それを市民が支えているように映るが、実際はそこまでの認識は持たれていないという現実がある。本来の市民参加という視点に立ち、地域の再生を図るとするのはとても労力のいることであろうが、観光領域においても富良野市は間違いなく曲がり角に来ているし、また新たな市民参加型のスキームを模索せねばならない時期に来ていると言える。観光を地域振興の第一義として捉えてきたものの、人口減少や若者層の流出など直面する問題が顕在化している。足元を固めないまま観光に特化した政策の是非が問われる状況にあるのは間違いない。

考察3. 中田清介

富良野市は高山市との比較の中では、人口規模で約4倍の開きがあり、面積では3.6倍といったところです。将来推計人口を見ると2035年で富良野市は17,169人となり約19%減、高山市は72,107人となり約17%減となります。先に述べたように、住みよさのランキングでは高山市84位、富良野市607位。財政健全度では高山市102位、富良野市607位。目立ったところでは上下水道料金が約1,000円富良野市が高いところが気になるところです。

どちらかというとな農村型の就業人口比率の地域で、これだけの観光客が来訪しているのは、富良野地区の自然景観がなんといっても最大の魅力であり、その上に豊かな農産物を育む大地の魅力があり、その相乗効果でこれまで観光需要の伸びが達せられてきたといえる。

しかし、その間にいろいろなマイナス面の反省も浮かび上がってきたようである。地元経済において観光のすそ野を広げ、観光による経済成長を拡大していくにはどうすべきかの見直しの機運が芽生えていたといえる。そんな時期における「SDGsによる持続可能な観光」の提案であり、**日本版持続可能な観光ガイドラインモデル事業**の提案であった。

そうした機運の中でいち早くFURANO VISION2030の立案に至ったことは、先見性のある政策立案と受け止めることができる。この際にバックスキンの手法を取り入れ、これまでに紆余曲折があつてうまくいかせなかったフラノコンシェルジュの問題にも、積極的に指針を打ち立て問題解決を図ろうとしている。

また、アフターコロナの問題解決の柱としては、DMOとDMCの問題にも改めて着目し、その解決を図ろうとしている。加えて、行政と民間の枠を超えた連携と、官・民の役割分担を明確にし、市民にもわかりやすく解説する中であつて、観光の持つ地域経済復活への力を再結集させるべく力を注いできた姿を見ると、市民生活向上のために顧客設定を徹底して、そのためのマーケティングを徹底し、関係者・市民が顧客と一丸となって取り

組めるマネジメントを打ちたてる姿が印象に残った。4つの視点で中長期に取り組むことを設定し、5つの重点戦略で今後に対する指針を組み立てられたことは、高山市の対応とは異なる「総合的かつ戦略性」に富んだ指針といえる。

今回、関係者・市民にも理解が進むように事細かに「5つの重点目標」を掲載して理解が進むように配慮された上でそれを公開されている。ここまで徹底した公開・公表はあまり見たことがない。又、そのためには事前の検討会を市民を交えたものとする**公開性**が必要であり、その検討委員会についても開催日程と内容が公開されている。そうした市民意見の聴取体制も我々には参考になった。

時に5つの重点戦略の中での5番目の項目「住民生活の質を高める環境づくり」は市民の豊かな生活を通したおもてなしの観光の必要性を述べており、その内容について細かな記述でその必要性と市民への協力を述べている。今後、高山においてもその意味するところの必要性を感じるころであった。その記述の一部を富良野市資料から紹介しておく。

まずその目標である。

1. 観光サービスやアクティビティを住民が楽しめるしくみ
2. グローバル化に対応した次世代を担う生産性の高い従業員と専門性の高いスキルを習得できるプロフェッショナル人材育成
3. 不規則な就労を支援する保育/福祉環境の整備
4. 高質かつ低価格な住環境整備
5. サービス経済（観光による経済波及効果）の啓発・理解促進
6. 行事・祭事・住民を巻き込んだコンテンツの見直し
7. 公共空間・共同空間の整備・再活用
8. 農業・身近な自然・ものづくりの現場など保護と活用
9. 顧客と地域をつなぐコミュニティの創出・支援

そのために必要な施策

1. 人材育成
 - ①サービス経済に対応した専門的なスキルを習得できる人材育成の仕組み
 - ②不規則な就労を支援する保育・福祉環境の整備
2. 関係人口の拡大に向けた住環境整備
 - ①高質かつ低廉な住環境
 - ②サービス経済に対する正しい知識の啓発

を解説すると共に、次の5項目については詳細にその内容を示して市民の協力を求めている。

1. 観光サービスやアクティビティを住民が楽しめるしくみ
 - ・住民周知・モデル事業の市民モニター募集
2. 行事・祭事・住民を巻き込んだコンテンツの見直し
 - ・住民意識調査・マーケティング活用（2030年ミレニアム世代に向けて）
 - ・新イベント・祭りの復活支援・旅行者への解放支援
3. 公共空間・共同空間の整備・再活用
 - ・河川活用・トレイル・サイクルロードの整備

4. 農業・身近な自然・ものづくりの現場など保護と活用

- ・農業ボランティア・登山道整備・ボランティア旅・担い手のいない商店企業の事業継承

5. 顧客と地域をつなぐコミュニティの創出・支援

- ・通り会・商店街・コミュニティの育成支援

これらの詳細な活動目標を市民に提示することは、市民と市の施策についての情報を共有することであり、**市民参加**をより促進する事なのではないか。これまでの高山市の観光政策に欠けていた理念であり思考方法なのではないか。観光は一部の観光関連事業者のためのものでなく、幅広いステークホルダーと共に磨き上げていくものであると。今後の政策提言に向けて広く意見を聴取しながら進めていきたい。

令和4年10月

産業建設委員会行政視察

郡上市観光連盟の観光振興について



実施日	令和4年10月13日	令和4年10月14日
研修地	三重県多気町	岐阜県郡上市
研修目的	VISONの開発コンセプト	郡上市観光連盟の観光振興
産業建設委員会	委員長 中田清介 副委員長 西田 稔 片野晶子 笠原 等 西本泰輝 谷村昭次 (副議長) 松山篤夫 橋本正彦	

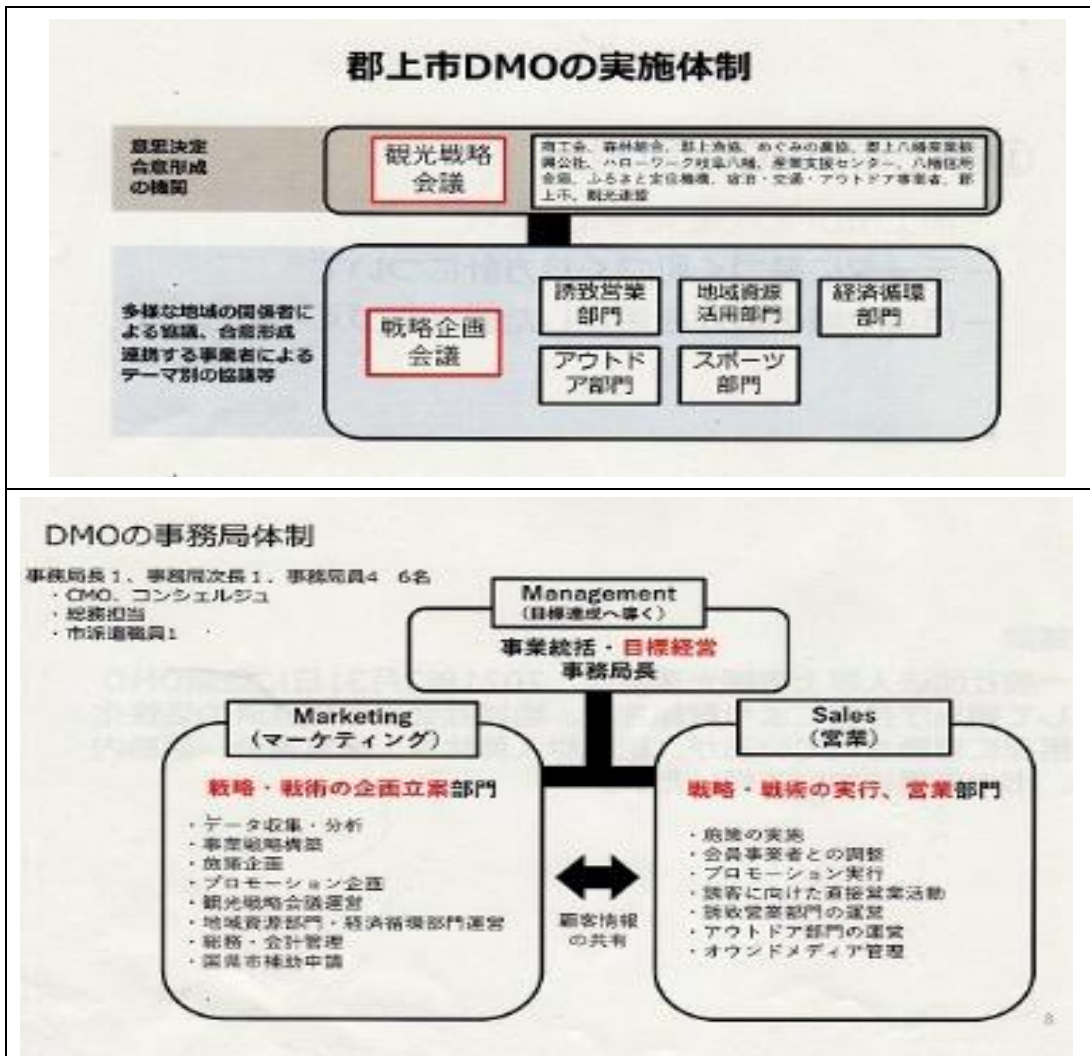
1. 視察目的

ここ3年間の郡上市の観光事業への取り組みはめざましく、ターゲットを絞った誘客とDMOを中心とするデータに基づいたまちづくりで数々の成果をあげられている。アウトドア振興やスノーリゾートの形成へ向けた布石とその取り組みについて学ぶため10月14日に研修を申し込んだところである。

2. 郡上市の出席者名簿

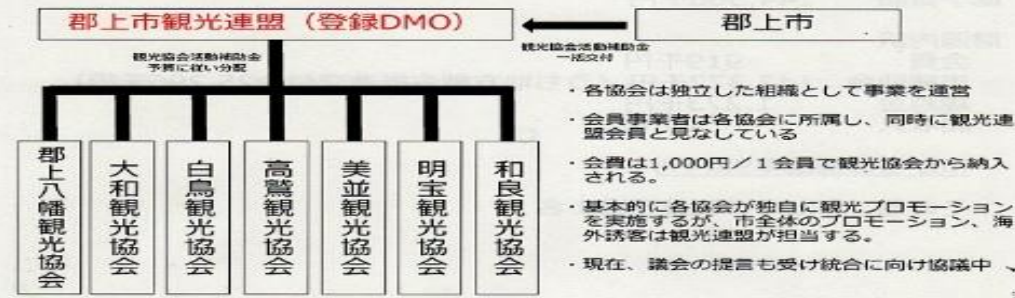
郡上市議会	議長	田代はつ江
郡上市観光連盟	事務局長	古田年久
郡上市観光連盟	事務局	安藤祐二
郡上市商工観光部観光課	課長	若山 誠
郡上市商工観光部観光課	主任主査	地口雅倫

3. 一般社団法人郡上市観光連盟の活動と運営方針

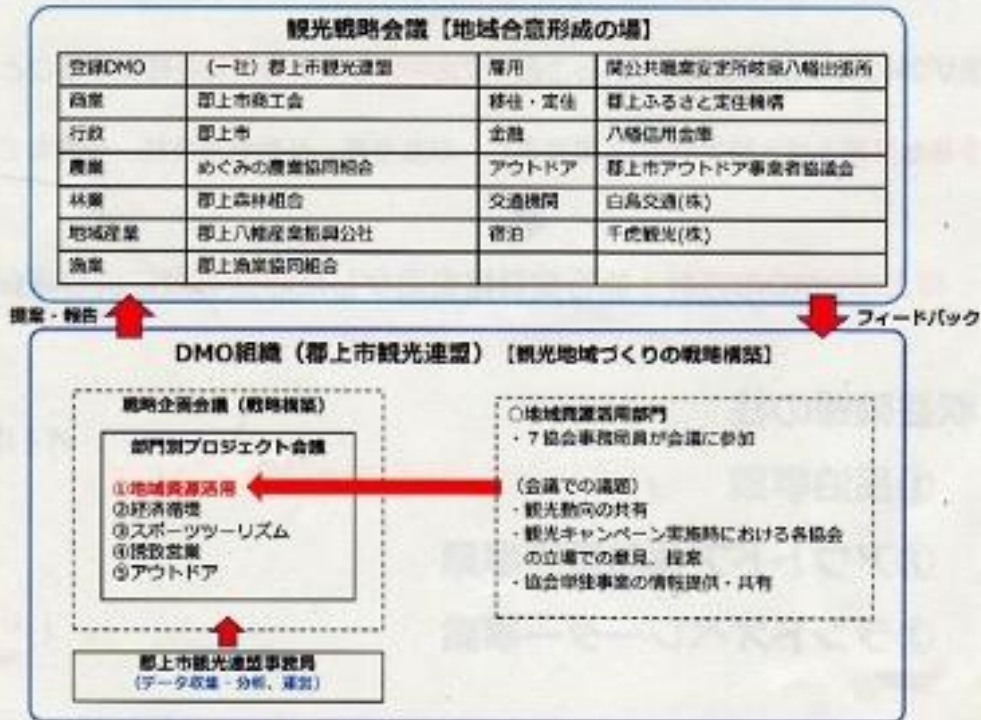


郡上市の観光団体の体制

平成16年3月合併時の旧郡上郡7カ町村にあった観光協会が独立した組織として存続している。とりまとめ組織として観光連盟を設立。



DMO内における各観光協会の役割



郡上市DMOの運営資金について (R4年度当初)

総予算額 144,566千円

財源内訳

会費 919千円
 市補助金 142,372千円 (うち地方創生推進交付金25,296千円)
 繰越金 1,273千円
 諸収入 2千円

市からの補助率98.4%

その他、市からの職員派遣1名

以上のような組織・運営体制である。

その上で郡上市DMOの自立へ向けた方針は、

「マネタイズ（収益化）の推進」

- ・国がDMO財政運営に求めていること＝**安定的かつ多様な財源の確保**
- ・**多様な財源とは**＝特定財源（入湯税等）、収益事業、公物管理受託、会費など



- ・郡上市DMOの方針：旅行業資格を活かした**収益事業**により確保

収益確保の柱 ①民泊事業

②アウトドア体験販売事業

③ランドオペレーター事業

「将来的に実施していきたいマネタイズ策」

① 公物管理受託（観光拠点施設の運営）

アウトドア部門会議からの提案による、ツアーデスク、地産品の物販、地産品レストラン、再生エネルギー事業等の機能を備えた拠点づくり構想。市有施設の指定管理を受けて、拠点運営により収益を確保する。

② 収益事業（ECサイトの運営）電子商取引引きのサイト

郡上産品等を販売するECサイトの運営。市内事業者の既存サイトとの競合や在庫管理、出荷管理のコストを考慮し、アマゾンや楽天のような店舗貸し方式によるサイト運営も検討。

③ 収益事業（WEB会員を活用した広告発信）

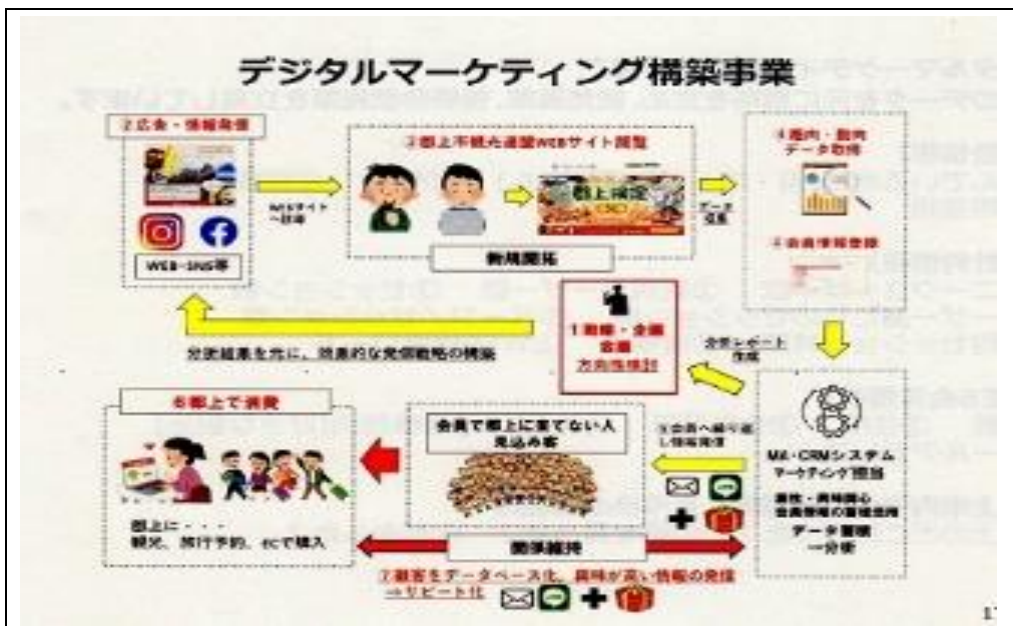
マーケティング事業において、属性・趣向情報をつかんでいるWEB会員に向けて、有料の会員事業者の広告配信を実施する。宣伝効果やオプトアウトのリスクを考慮し、慎重にセグメントした配信設定を行う。

番外：DMO内にDMCを作る（Destination Management Company）

DMOはマーケティングに主軸を置いている組織（地域が稼ぐ力を付ける）であり、自己財源に結びつきにくい部分がある。ひと（人工、人材）の課題はあるものの、「地域に特化した会社」であるDMCの機能をもつことで、「自分たちが」稼ぐ力の強化が図られる。

以上のような体制で郡上市DMO組織体制を構築し、DMOの自立に向けた収益化の方向性を志向しているが、指摘されているような安定的かつ多様な財源の確保と多様な財源の特定については、この先まだまだ試行錯誤が続く事が予想される場所であるが、将来にわたる収益化については、述べられているような意欲的なプランニングでの具体策の提案がなされている。机上の空論で終わらない将来像の構築が実現できるよう組織内の充実が図られるのか注目していきたい。では郡上市DMOの取り組みのもう一つの柱であるデータに基づくまちづくりの方針についてみてみたい。

「デジタルマーケティング構築事業」について



デジタルマーケティング構築事業
 -デジタル技術を利用した観光マーケティングの実践

(流れ)

1. 広告・情報発信=HPへの流入増加
2. HPの閲覧=郡上観光の認知向上、アクセス情報収集、会員登録
3. データの分析・施策構築=実来訪につながる施策構築
4. 顧客の状態に合わせた施策の実施

※ 1 に戻って実来訪につながるように繰り返す

5. 実来訪者・リピーターに向けて情報発信
 =ロイヤルカスタマー化(CLVの考え方)、関係人口化

全国的な人口減少、観光・遊び方の多角化など不透明な未来がある中で郡上ファンの囲い込みと、上客への育成を行うことで観光消費額の増加、地域づくりへの参加を促す。

※CLV=カスタマー・ライフタイム・バリューの略。顧客が何度も郡上をリピートすることで、一生で郡上で消費する額を増やすという考え方。顧客を新規で獲得するよりリピート化するほうがコストが少なく済むとされている。

デジタルマーケティング構築事業
 以下のデータを元に戦略を定め、観光施策、情報発信施策を立案しています。

(属性情報)

- ①住んでいる地域(国・市・特別区レベル)
- ②性別
- ③閲覧年齢層
- ④使用言語

(統計的情報)

- ①ユニークユーザー数
- ②新規ユーザー数
- ③セッション数
- ④ユーザーあたりのセッション数
- ⑤ページ/セッション数
- ⑥平均セッション時間
- ⑦直帰率
- ⑧WEB検索ワード

(WEB会員情報)

- ①名前
- ②住所
- ③生年月日
- ④性別
- ⑤趣味趣向(好きな観光)
- ⑥メールアドレス

(郡上市内での行動履歴) ※今後の取組み

- ①郡上のどこに行った?
- ②何を買った?
- ③何をした?

デジタルマーケティング構築事業とはデジタル技術を利用したマーケティングの実践であり、ロイヤルカスタマー化 (CLVの考え方に基づく関係人口化を図り、郡上ファンの囲い込みと上客への育成で、観光消費額の増加と地域づくりへの参加を促すこととされている。

(CLV=カスタマー・ライフタイム・バリューの略。個客が何度も郡上をリピートする事で、一生に郡上で消費する額を増やすという考え方。顧客を新規獲得するより、リピート化する方がコストが少なく済むとされている。)

これらの事業構築による効果については次のように分析されている。

- ・これまでの**3K観光誘客策（勘、気合、経験）**だけでなく、データによる**客観的な誘客施策の構築**を実施できるようになった。

- ・課題は、**WEB上の会員などが、実訪問をしたことが計測できない**ため、アクセスデータで大雑把な顧客ニーズを把握出来るものの、**より正確な顧客ニーズがつかめていない**。

マーケットイン戦略を進めるに当たって課題と認識している。

- ・大切なのはデータを調べる、収集することが目的でなく

- ①施策立案に客観性を持たせること

- ②検証・改善に役立てること

特にありがちなのが・・・PDPD

➡ ひたすら計画をして実行だけを繰り返す

終いには・・・ちがうPDCAに

➡ **Plan**(計画) **Delay**(遅らせ) **Cancel** (中止し) **Apologize** (謝ることに)

これらの説明についてはDMO郡上による、「郡上市観光月次レポート」の調査結果の公表に対する回答と、同じく「観光データアーカイブス」での公表により、分析そのレポートを生かした戦略・企画会議で方向性を効果的な発信戦略につなげるとしているが、その主たる担い手が**MA・CRM**システムマーケティング担当である。

MA：マーケティングオートメーション

見込み客に対してのアプローチを目的とした営業活動、見込み客の育成までを行うセールスマーケティングプロセス

CRM：カスタマーリレーションシップマネジメント

MAによって見込み客を顧客化した時から機能する役割。顧客満足や顧客ロイヤリティの向上を目的として、顧客との関係性をうまく維持する活動

一口にマーケティング担当と言うが、その内容が深まるほど責任は重くなるものと考えられ、スタッフの充実が必要なのではないか。

次に市域全体の資源を生かしたまちづくり方針について伺った。

郡上市DMOの事業コンセプト

TABI TABI 郡上

訪ねたい、滞在したい郡上づくり

(通年・滞在・体験型観光の実現)

通年＝歴史・文化、アクティビティなど四季折々の楽しみがあり、何度もリピートしてもらい、いつまでも楽しむことができる観光地づくり（観光度を向上させる環境整備、情報発信）

滞在＝1000kmにも及ぶ広い市域、近隣の飛騨高山、白川郷に豊富にある観光資源を「通年滞在」により、二次交通も利用しながら滞在できる環境づくり【広域連携推進・移動・宿泊課題解決】

体験＝郡上観光を楽しむつくり手数は「体験＝Experience」にある。古来より持続してきた、郡上の生活の知恵、遊びをより多く提供できる観光地づくり【コンテンツ開発・磨き上げ】

27

国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業

—多様なスキー場群や豊富なアクティビティ、歴史文化の町並みを活用した国際競争力の高いリゾートの形成



26

国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業

—多様なスキー場群や豊富なアクティビティ、歴史文化の町並みを活用した国際競争力の高いリゾートの形成

当事業の実施目的：通年・滞在・体験型リゾートの実現

- ①通年型リゾートづくり（満足度を高める環境整備、情報発信）
→四季折々のコンテンツを何度もリピートして楽しむことができるリゾートづくり
- ②滞在型リゾートづくり（広域周遊観光促進、移動・宿泊課題の解消）
→1000kmにも及ぶ広い市域にある豊富な観光資源を「長期滞在」しながら、二次交通も利用して周遊、満喫できるリゾートづくり。また、近隣観光地とも広域周遊による互恵関係を築く
- ③体験型リゾートづくり（コンテンツ造成、磨き上げ）
→郡上観光の要は「体験＝experience」にある。古代から持続してきた郡上ならではの遊び（体験）をより多く提供できるリゾートづくり

モデルコースづくりにおいても 通年・滞在・体験型観光の実現

- ・ 定量的な目標である「観光消費額」の増加には、長期滞在が必要。
 - ・ 郡上市は高山市、下呂市の通過点（途中立ち寄り地）。しかし、広い地域に価値の高い観光資源を多数持っており、デスティネーション（行き先）となれる可能性を秘めている。
 - ・ 立ち寄りとしての観光客を増やしつつ、徐々に複数地域を周遊するモデルコースを増やしていく。
- ・（提案レベルです）訪日外国人の誘客には、飛騨高山、白川郷、郡上(下呂も?)が連携した広域なエリアで、旅行者の旅期間を完結（もしくは大部分を消化する）できる誘客が実現したいです。

ここで注目されるのは、**通年・滞在・体験型観光の実現**を打ち出していることである。

そのコンセプトは、

通年：歴史・文化・アクティビティなど四季折々の楽しみがあり、何度もリピートしてもらい、いつ来ても楽しむ事ができる観光地づくり（満足度を向上させる環境整備、情報発信）

滞在：1000km²にも及ぶ広い市域、近隣の飛騨高山、白川郷にある豊富な観光資源を「長期滞在」により、二次交通を利用しながら満喫できる環境づくり

(広域連携推進・移動・宿泊課題解消)

体験：郡上観光を楽しみ尽くす要は「体験＝Experience」にある。古代より持続してきた郡上の生活の知恵、遊びをより多く提供できる観光地づくり

(コンテンツ造成・磨き上げ)

としており、国際競争力の高いスノーリゾート形成促進にも力をいれている。

また、通年・滞在・体験型観光の実現ではこうも述べている。

- ・ 定量的な目標である「観光消費額」の増加には長期滞在が必要
- ・ 郡上市は高山市、下呂市の通過点（途中立ち寄り地）。しかし、広い地域に価値の高い観光資源を数多く持っており、デスティネーション（行先き）となれる可能性秘めている
- ・ 立ち寄りとしての観光客を増やしつつ、徐々に複数地域を周遊するモデルコースを増やしていく

と広域をとらえた観光戦略にも意欲的である。

次いで、国際競争力の高いスノーリゾート形成については、冬季ばかりの営業では限界があるとして、グリーンシーズンコンテンツの造成にも意欲的に取り組んでいる。

グリーンシーズンコンテンツの造成やそのモデルとしては、白馬エリア・岩岳マウンテンリゾートをモデルとして捉え、グリーンシーズンの収益率向上を目指している。

・アウトドアプラットフォーム事業の確立

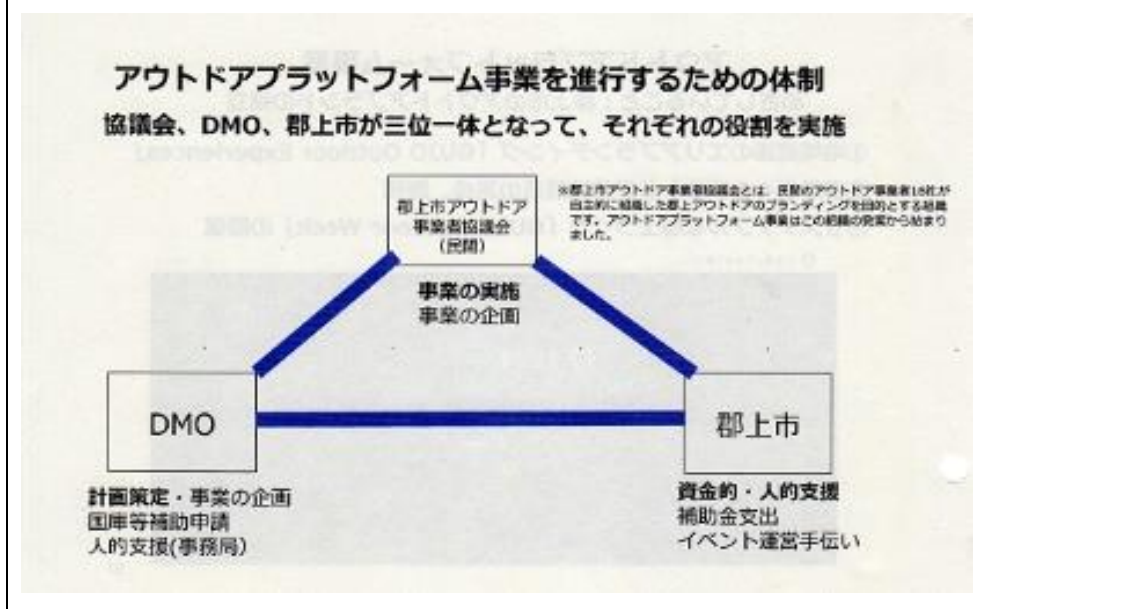
郡上市のアウトドアブランドの確立を目指した活動

①地域資源のエリアブランディング「Gujo Outdoor Experiences」

②四季折々のアウトドア体験商品の造成、販売

③サステナブルな郡上づくり「Gujo Outdoor Week」開催





4. 考察

考察1 片野晶子

説明が始まり、引き込まれたのはトレーナーを着た若い職員の方の生き生きとした姿であった。そのトレーナーを着て参加された意味も「郡上市＝アウトドア」のイメージづくりであったとその後の説明で理解したが、小さなことではあるが私の印象にしっかり残っていること然り発想の転換やアイデアの一部を垣間見た気がした。

同じように、郡上の紹介 DVD においては、美しい自然と音楽が巧みに構成されていた。こういう時代だからこそ、動画で世界へ発信することの可能性とプロの仕事を観光アピールに入れる柔軟さに脱帽した。

観光振興において、新しい発想や視点、柔軟性などをもち、地域のために事業を営む若者の力を生かすこと、運営や宣伝の面では市がサポートしていくような体制が必要だと感じた。また、高山市においても DMO の役割を明確にし、行政の得意な部分、民間の得意な部分が掛け合わされることで高山市の観光振興の可能性を見出したいと感じた。

HP への来訪者をどう増やすかという視点は、一般企業でも集客の重要な要素であり、郡上市における観光 HP の取り組みもとても工夫がなされていると感じた。来訪者の趣向や動向の分析、さらに HP 来訪者に会員登録を促す仕掛けが用意され、ファンの囲い込みと上客の育成の流れを作っている。会員登録の際の動機付けとして、「郡上検定」なるものを用意し2ヶ月で8千人の登録があり、特産品の応募へつなげている。その後の会員登録者の行動も気になるところである。

また説明の中で、地域のご老人が自身で民泊を開業したいという活動を DMO が支援され、ボランティアでなく一事業として賑わいを見せ、顧客にもご老人にも喜ばれたケース、DMO が主となり地域に伝わるお祭りの再現に関しては、人手不足を市の職員で補うなど、地域が民間や市民、DMO、行政と一体となって活動しておられることは、それぞれの立場や役割を生かし地域を盛り上げる原動力になっており、ぜひ高山市でも検討されたいと感じた。その際には、郡上市でも行われているように、明確な役割分担が必要であり、また、共通のビジョンも必要になるであろうと考える。

考察2 西本泰輝

(1) 観光振興ビジョンと観光まちづくりの体制整備について

第2期郡上市観光振興ビジョンでは、「訪ねたい、滞在したい郡上づくり」という基本理念を基に、「四季を通じて、誰もがさまざまなメニューを楽しみ、満足して帰っていただける観光のまちをめざします。」という観光の将来像を掲げ、「資源の総活用」「本物に感動いただけるまちづくり」「着地型観光と体験メニューの充実」「外国人観光客にやさしいまちづくり」を目指して、取り組みの方向性がわかる基本計画を策定している。

また、観光振興ビジョンの実現にあたっては、郡上市DMOの実施体制や事務局体制を整備し、とりまとめ組織の郡上市観光連盟（登録DMO）と平成16年3月合併時の旧郡上郡7カ町村（八幡町・大和町・白鳥町・高鷲村・美並村・明宝村・和良村）にあつて現在も存続する観光協会がそれぞれの役割を果たす中で、郡上市の観光団体の体制を形成し積極的な活動を展開している。

高山市では、産業振興計画の観光施策の基本方針に、①ターゲットを明確にした国内外からの観光客誘致、②多様な観光客のニーズに対応した観光資源の活用、③官民連携による観光振興の促進、④産業観光の促進、⑤最新技術の活用と生産性の向上、⑥各地域の観光資源への周遊の促進、⑦自然環境や温泉資源の活用と山岳観光の促進を挙げているが、取り組みの方向性がわかる基本計画は策定されておらず、高山市として観光まちづくりの明確な「ビジョン」を描いて取り組む必要がある。

そして、高山市内には、高山地域の（一社）飛騨・高山コンベンション協会（地域DMO）と、奥飛騨温泉郷観光協会など9支所地域の観光協会が高山市観光連絡協議会を組織しているが、支所地域の殆どの観光協会が弱体化しているのが現状であり、高山地域を範囲とする地域DMOを支所地域に広げていくのか、スキー客の大幅な減少など観光客の減少により旅館・民宿も激減し人材や体制、財源的にも行き詰まっているところが多い支所地域の観光協会の今後のあり方、支所地域の観光振興を強化するためにも、入湯税の半分が交付されている高山市観光連絡協議会の事務局体制や組織の在り方なども根本的に整理・検討する必要があると考える。

(2) デジタル技術を利用した観光マーケティングの実践について

郡上市DMOでは、デジタルマーケティング構築事業を展開し、観光データアーカイブでは、「観光分析レポート」として毎月「郡上市観光レポート」をネットに掲載し、宿泊客数調査（地域別・分類別・居住地別・外国人）や観光施設入込客数調査（地域別・分類別）、ウェブサイト

アクセス分析、Instagram 閲覧成績を公表している。

この事業では、データ（属性情報、統計的情報、WEB会員情報、今後郡上市での行動履歴も）を元に戦略を定め、観光施策や情報発信施策を立案しており、これまでの3K観光誘客策（勘、気合、経験）に加え、データによる客観的な誘客施策の構築ができるようになり、その検証・改善にも役立てられるという効果が表れている。（WEB上の会員等が実訪問したことが計測できないため、大雑把には把握できているがより、正確な顧客ニーズが掴めていないことはマーケティング戦略を進める上の課題）

実来訪者・リピーターに向けて情報発信（ロイヤルカスタマー化、関係人口化）し、愛着度が高いお客さんを育てていること、郡上ファンの囲い込みと上客への育成を行って観光消費額の増加、地域づくりへの参加を促していることは注目すべき点であり、高山市でも積極的なデータの収集・蓄積・活用が重要である。

（3）市域全体の地域資源を活かした観光まちづくりについて

郡上DMOでは、郡上各地を巡るモデルコースをネットで紹介して一つのコースは半日～1日で無理なく巡ることができるものを提案し、コースを順次追加しながら「季節・年齢・性別」から検索できるようにする。

これは、定量的な目標である「観光消費額」の増加には長期滞在が必要であり、郡上市は高山市、下呂市の途中立ち寄り地であるが、広い地域に価値の高い観光資源を多数持っており、 destinations（行き先）となれる可能性を秘めていることから、立ち寄りとしての観光客を増やしつつ、徐々に複数地域を周遊するモデルコースを増やしていくという考え方である。

この取組みは、郡上市DMOの事業コンセプト「TABITABI 郡上 訪ねたい、滞在したい郡上づくり」（通年・滞在・体験型観光の実現）に基づく実践例の一つであるが、郡上市では、第2期郡上市観光振興ビジョンの「訪ねたい、滞在したい郡上づくり」という基本理念を基に、「四季を通じて、誰もがさまざまなメニューを楽しみ、満足して帰っていただける観光のまちをめざします。」という観光の将来像の実現に向けた市域全体を活性化する取組姿勢が感じられる。

その土地の風土に溶け込んだ特色や魅力を再発見してその「光」をさらに輝かせ、地域経済に活用して若者などの定住につなげていく、そして、それぞれの地域で暮らす人たちの心にも「光」を灯すような観光振興は、少子高齢化や人口減少への対応、農地や山林の保全・活用、地域経済の振興など大きな課題に直面する中山間地域の持続可能な地域づくりにつながるものであり、国の補助金等も活用した郡上市の具体的な取組み、郡上満喫体験クーポンの運営（TABITABIクーポン）や郡上市特産品等消費拡大事業（郡上検定）も含めた数々の実践事業は、高山市でも大いに参考とし学ぶべきものである。

高山市産業振興計画では、「産業構造のあるべき姿」として、飛騨高山ブランドのさらなる強化と豊かで特色ある地域資源の活用により、域外市場産業の成長を促し、市内産業間や企業間のつながりを強化することにより、市内経済への波及と資金循環を促進し、市内経済の好循環の実現を目指している。

人々のライフスタイルや旅行等に対する志向が大きく変化する中で、「アフターコロナの観光まちづくり」は、森林サービス産業の創出も含めて自然豊かな地方に大きなビジネスチャンスをもたらすものであり、今日まで築かれてきた「飛騨高山ブランドと日本一広い高山市の支所地域に眠っている特色ある地域資源」を掛け合わせ、もっと広域的にもっと活発な産業・地域間連携により、地域の人財発掘や関係人口の活用等の人財育成も進めて多様なソフト・ハード両面の商品化に取り組み、新たな地域経済活動の創出と地域創生を図る必要があると考える。

考察3 松山篤夫

郡上市において、目を引いたのは郡上市DMOの取組である。そして、そのDMOがスノーリゾート形成に大きく寄与している。

観光庁は、この7月にスノーリゾートへのインバウンド需要を取り込む「国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業」として全国10地域を2022年度の支援対象として選定した。

スノーリゾートは地方での長期滞在や消費拡大に向けての有力なコンテンツとして期待されている。アフタースキーやグリーンツーリズムのアクティビティ造成、外国人対応可能なインストラクターの確保、二次交通の整備などの事業を補助することで国際競争力の高いスノーリゾートの取組促進を図る。採択事業は下記のとおり。地域名／形成計画名／形成計画策定者名

- ・キロロ（北海道赤井川村）／コロナ禍から学んだ取組。地元の方々に喜ばれる施設づくりを通してインバウンド誘客強化を図ろう！赤井川村国際リゾート推進協会
- ・札幌（北海道札幌市）／スノーリゾートシティ SAPPORO 形成計画「SNOW SAPPORO～ Powder in the city／スノーリゾートシティ SAPPORO 推進協議会
- ・八幡平（岩手県八幡平市）／Tohoku Mountain Frontier APPI Hachimantai／八幡平DMO
- ・蔵王（山形県山形市、上山市）／“世界の蔵王”に連れてって Can you take me Skiing in Zao The Resort?／おもてなし山形
- ・湯沢（新潟県湯沢町）／湯沢町スノーリゾート形成計画／～スノーエンターテインメント層に世界一やさしい、多様な山の楽しみ方があふれる身近なスノーリゾート YUZAWA に向け湯沢町観光まちづくり機構
- ・妙高（新潟県妙高市）／MYOKO スノーリゾート～世界に誇れる観光地域づくり～／妙高ツーリズムマネジメント
- ・志賀高原（長野県山ノ内町）／世界レベルの「志賀高原マウンテンリゾート（SHIGA KOGEN MOUNTAIN RESORT）」へ飛躍に向けて地域一帯で取り組む形成計画／志賀高原観光協会
- ・白馬（長野県大町市、白馬村、小谷村）／国際競争力の高いスノーリゾート形成計画（HAKUBAVALLEY）／HAKUBAVALLEY TOURISM
- ・郡上（岐阜県郡上市）／EXPERIENCE POWDER SKIING IN JAPAN’ S HEARTLAND “GUJO”／郡上市観光連盟
- ・米原（滋賀県米原市）／新幹線米原駅を中心としたびわ湖の素 米原スノーリゾートの形成計画／びわ湖の素DMO

参考）（補助対象事業

- （1）アフタースキーのコンテンツ造成
- （2）グリーンシーズンのコンテンツ造成
- （3）受入環境の整備（多言語対応、Wi-Fi整備、キャッシュレス対応、公衆トイレの洋式化等）
- （4）外国人対応可能なインストラクターの確保
- （5）二次交通の確保（スキー場間の周遊等のためのバス運行の実証実験）
- （6）情報発信（プロモーション資材の作成等）
- （7）スキー場インフラの整備（高機能な除雪機の導入、ICゲートシステムの導入、レストハウス等の改修・撤去）

補助率 補助対象経費の2分の1以内

郡上市の3スキー場が新型降雪機など大型投資を実施し、2021年12月にオープン。運営するのは中部スノーアライアンスで、TAKASU MOUNTAINSのスキー場「高鷲スノーパーク」、「ダイナランド」「ひるがの高原スキー場」の3ヶ所。

郡上市は、観光庁の「国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業」に2年連続で選定されており、中部スノーアライアンスはウィズコロナを意識した対策を徹底するとともに、暖冬小雪を解消する小エネルギーの新型降雪機の導入、リフト券のECサイト販売や事前予約コンテンツを拡充し、需要獲得を図った。新型コロナ対策については、前売り券のICカード化やオンラインチケット販売の推奨、ゴンドラ機器、レンタル用品の消毒が徹底された。

観光庁はスノーリゾートに向けた検討会の最終報告においてスノーリゾート地域でのDMOの形成促進を強く進めている。

以下は最終報告概要の骨子である。

[スノーリゾート地域の定義]

スキー滑走だけでなく、幅広く種々の体験ができる地域（広い概念）

- ・スキー場のコース滑走、雪遊び
- ・スキー場外の雪道散策、地域の自然・歴史文化などの体験
- ・スキー場周辺の街中での食事や買物、宿泊、地元の人との交流等

[主な取組の例]

◎世界に誇れるスノーリゾート地域を目指してモデル事業を実施

○DMOを中心としたスノーリゾート地域づくり

[目指すべきイメージ例：ツェルマット（スイス）]

○スノースポーツ以外やグリーンシーズンの観光資源の充実

[例：シャモニーモンブラン（仏）]

○インバウンドを含めた多様なニーズに対応した受入環境の整備

[例：ベイル（米国コロラド州）（巡回バス、アフタースキー等の充実）]

○スノーリゾートの積極的な情報発信（欧米豪、東アジア・東南アジア、富裕層）

[例：海外のポータルサイトや国内横断的なパンフレット等による情報発信の展開]

◎関係機関等による連絡会議（仮称）の設置

◎アクションプログラムの策定

今後の取組の方向性（事業者、民間団体、地方公共団体、国が連携した取組）

(1) スノーリゾート地域の経営力の向上

○地域に応じたマーケティング、戦略策定（ポジショニング、ターゲティング、ブランディング）

○スノーリゾート地域での日本版DMOの形成促進、地域のスポーツコミッションとも連携

- ・地域の稼ぐ力の向上。スキー場外も含めて、魅力ある冬のコンテンツの充実
- ・通年経営を含めた事業継続検討（雇用、二次交通への対応。山歩き、カヌー、紅葉鑑賞などグリーンシーズンのアクティビティの充実・提供）
- ・事業の再生・廃業への的確な対応（他地域の取組事例の情報共有。当該地域全体で検討）

(2) 訪日外国人旅行者のスノーリゾートへの誘客の対応

○新たなマーケットとニーズの把握（特にアジア諸国）

- 外国人旅行者目線で魅力ある滞在コンテンツの充実。広域観光周遊ルートも活用。
- 受入環境の整備とこれに関する情報発信（安心して旅行先として選定されるよう）
- スノーリゾートの積極的な情報発信（欧米豪、東アジア・東南アジア、富裕層）

(3) 国内からのスノーリゾート来訪者の増加に向けての対応

- 生涯を通じたスノースポーツ人口の拡大（子ども・若者・高齢者）
- 参加機会の獲得（プレミアムライダーも含み、休暇改革等）
- ユニバーサル対応（高齢者、障がい者対応）（スキー場施設のバリアフリー化等の努力）

(4) 安全・安心の確保

- スキー場内外の安全管理
- バックカントリースキーの安全確保。自己責任を基本としつつも注意喚起等の安全の確保に努める。
- 索道施設の老朽化対応など安全管理
- 事故・災害時の体制確保等
- スキーツアーバスの安全確保

(5) 関係者の連携強化、アクションプログラムの策定・実施等

- 関係者の連携強化
- 包括的なアクションプログラムの策定・実施

(主な項目例)

モデル事業の実施、DMO形成促進、外国人モニターツアーによる観光資源磨き上げ、オールジャパンのポータルサイトの充実（海外への強力な情報発信）、先進事例集作成・共有、連絡会議でのフォローアップ など。

(6) モデル事業の実施

- 大規模スキー場（DMOを中心としたビジョン、体制づくり、インバウンドへの積極的な対応）

○中小規模スキー場（スキー場外での「ここならではの」体験充実、近隣スキー場とも連携）
このままスキー・スノーボード人口が増加しない限りは、あくまで客の取り合いであり、集客できるスキー場とできないスキー場の差が激しくなり、どんどん淘汰されていく状況になるのかと容易に想像ができる。つまり、ゼロサムの状態となる。海外からであろうと国内からであろうと、スキー・スノーボード人口が増加しない限りは状況は厳しく、状況を打破するにはスキー場だけではなく、宿やスクールを含めて運命共同体のスノーリゾートとして、大きく舵を切らないといけなということになる。小さい民宿や飲食店が多い中で、利害関係を調整しながら運命共同体のスノーリゾートとして、大きく舵を切らないといけない。特にスキー場のように田舎にあり高齢者も多い地域である。DMOの形成は必要不可欠である。

デビット・アトキンソン氏によれば、相手が何を考えているのか、何を求めているのかを聞き出し、そのニーズに合った施策を打ち、日本へと誘導する。これが観光業のもっとも面白いところである。

観光業が極めて高度な産業かと問われると、そうではありません。すでにある観光資源の魅力を引き出し観光客が求めていることをやる。そのように当たり前のことを当たり前にやるだけで、効果がてき面にでる。唯一難しいのは、総合力が必要だということだけです。つまり、産業としてはきわめてシンプルなものなのです。観光における「マーケティング」というのは、単に、どこの国のどういう人に何人くらい、いつ何をを見せて、何日滞在してもらおうのか、そして観光サービスにいくら払ってもらおうのか、そのためには何をどう発信すれば来てもらえるようになるの

か、というようなことを考えるだけです。

当然ですが、「結果」に結びつかなければ、マーケティングは何の意味もありません。「観光立国」で一番大事なのは、経済効果です。いくら外国人がたくさんきても、思っていたよりもお金を落とさず、望むような経済効果が出なければ、成功したとは言えないのです。観光戦略には「多様性」を持っていただきたい。「多様性」を受け入れることで、多くの外国人観光客が訪れて、多くのお金を落とす場所ではなくはなりません。「多様性」に欠ける日本のスキー場は、残念ながらまだまだリゾートと呼べないところが多いのです。その一方で「多様性」を受け入れることで着々とリゾートとしての地位を固めているスキー場もあります。その代表がオーストラリア、ニュージーランドから多くの観光客が訪れることで、賑わっているニセコです。

飛騨にはスキー場以外にも温泉などをはじめとした観光スポットが多数あります。今後のウィンタースポーツ業界はスキー場だけではなく、周りに取り巻くコンテンツも含めて一致団結が求められる。

これまでにスキー場が行ってきた経営戦略の延長線上での、いわゆる改善ではなく、これまでとは全く視点を異にするイノベーションを標榜していくことが重要である。なぜなら、部分的な改善によってV字回復的に再生されるのであれば、すでにこれまでのアプローチによってスキー場の利用者は復活していたはずである。

●顧客維持・リピートからの広がりに向けた戦略

新たな価値をプロデュース・プロモーションして、新しい顧客を獲得することと同様に、現状の顧客の満足度をより高め、リピート率を高めてもらうためのイノベーションも有効な手段である。また、付帯する機能を検討する視点としては、スキーを終えてからの滞在時間に済ませる仕事（ジョブ）への対応が考えられる。持ちこんだ仕事を片付けるためのオフィススペースを用意したり（ワーケーション）、食事や温泉施設等を強化したりといった様々なアプローチが模索される。さらには、近隣の観光スポットや別のアクティビティへの誘致なども考える必要がある、これらのアプローチには、滞在型リゾートで、どのようなユーザーがどのようなジョブを行うかについての深い洞察が重要となる。

●マーケティング活動や付帯サービス活動におけるイノベーション

さらに別の視点からの戦略としては、スキー場の価値を消費者に伝達するマーケティング活動が有効となる。例えばSNSを中心としたネット環境においてスキー場の評価を拡散させるロコミ機能を強化していくことは有効な方法である。

考察4 中田清介

今回、視察目的でも触れたところではあるが、近年目覚ましい活動でターゲットを絞った観光誘客が話題になっている郡上市と郡上市DMOの活動を視察させていただいた。視察に先立って聞いていたところでは、観光誘客におけるBtoBの活動については、観光エージェントとの関係に強みを持つ観光連盟を中心とするDMOが受け持ち、BtoCといわれるいわゆる個々の観光客へ向けた誘客宣伝については行政が受け持つ体制で、新たなDMOの組織化を図ったと聞いていた。

若い有能な人材を配置する事での、データに基づくまちづくりの方針は着々と成果を生んでいるようだった。DMOの自立に向けた収益化の目標設定にしても、それを発展させる将来に向けた収益化の目標設定にしても、その情報が誰の目にも明らかに把握出るような活動に留意されていた。その点では情報の共有と市民参加の徹底で、広い意味でのおもてなしが徹底できる土壌づくりができていると受け止めた。

観光によるまちづくりの強化は、観光消費額の増加に繋がるのですが、大切なポイントは通年・滞在・体験型リゾートの実現である。その実現に向け徹底してデータに基づくまちづくりの目標を掲げ、3K観光誘客策（勘、気合、経験）だけでなく、データによる客観的な誘客施策の構築を実施できる体制にまでこぎつけられた事は賞賛されるべきものとする。データ収集等については、高山市も同様な収集に努めてきているが、その活用や分析手法が今の時代に合ったものなのかという事ではないのではないかと。

今回の視察ではマーケティングにかかわる英語の表記も多く見られた。はっきり言って若い世代の活用とプロパー職員を育てる意欲が欠如しているのではないかと。人材の育成であり、組織の若返りで活性化することも必要なのではないかと。退職職員の受け皿論では、データ分析などに機動力は発揮できないのではないかと。

もう一点、広域ゆへの観光振興には豊かな自然資源の活用に、郡上市のようなアウトドアコンテンツの造成が必要と感じている。高山の街並み観光に頼れない支所地域の地域振興にとっては、豊かな自然こそ要の振興策といえる。久々野地区におけるスキー場廃止後の振興策については、一次産業の振興や地場産業の活性化とともに、ワーケーションにも活用できるアウトドアコンテンツを充実させるべきなのではないだろうか。

最後に郡上市でも指摘されていたが、DMOの自立に向けた活動は今後の必須事項と捉えられているが、本市でも話題になっている「宿泊税導入」の是非は避けて通れない課題でもある。宿泊税導入をDMCの活動原資とする考えもあるようであるが、入湯税を導入済の本市においては慎重な検討が必要ではないかと。何としても観光における官民の役割分担を明確に位置付け、その将来展望を図る必要性が増してきている。