

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	◎中田清介 ○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	
議会事務局	中田ひろみ書記	

中田清介

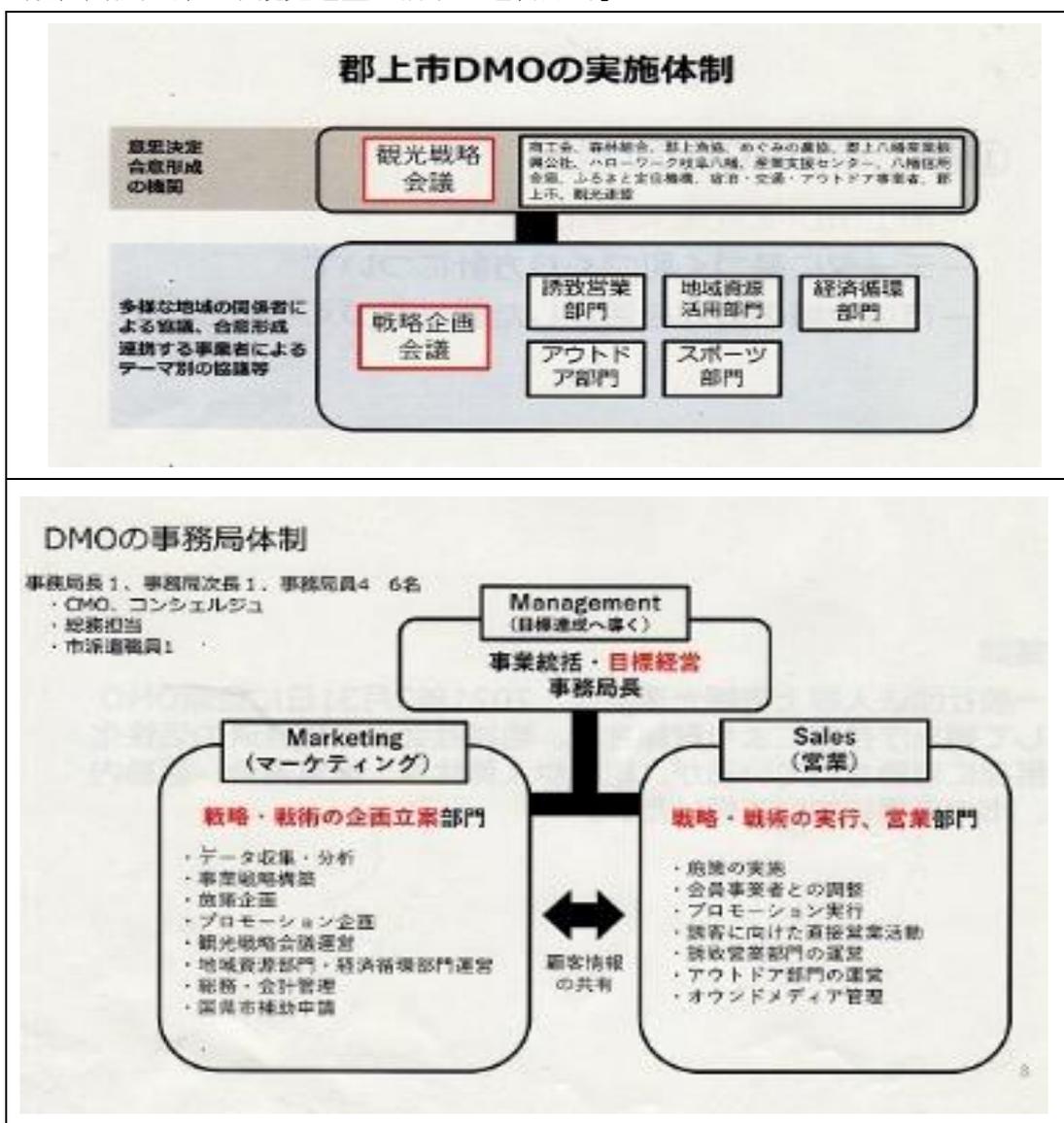
「視察目的」

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ます。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す。

「郡上市の出席者名簿」

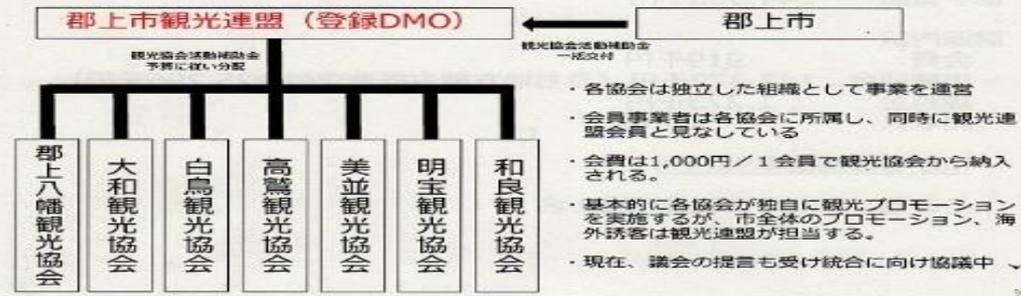
郡上市議会	議長	田代はつ江
郡上市観光連盟	事務局長	古田年久
郡上市観光連盟	事務局	安藤祐二
郡上市商工観光部観光課	課長	若山 誠
郡上市商工観光部観光課	主任主査	地口雅倫

「一般社団法人郡上市観光連盟の活動と運営方針」

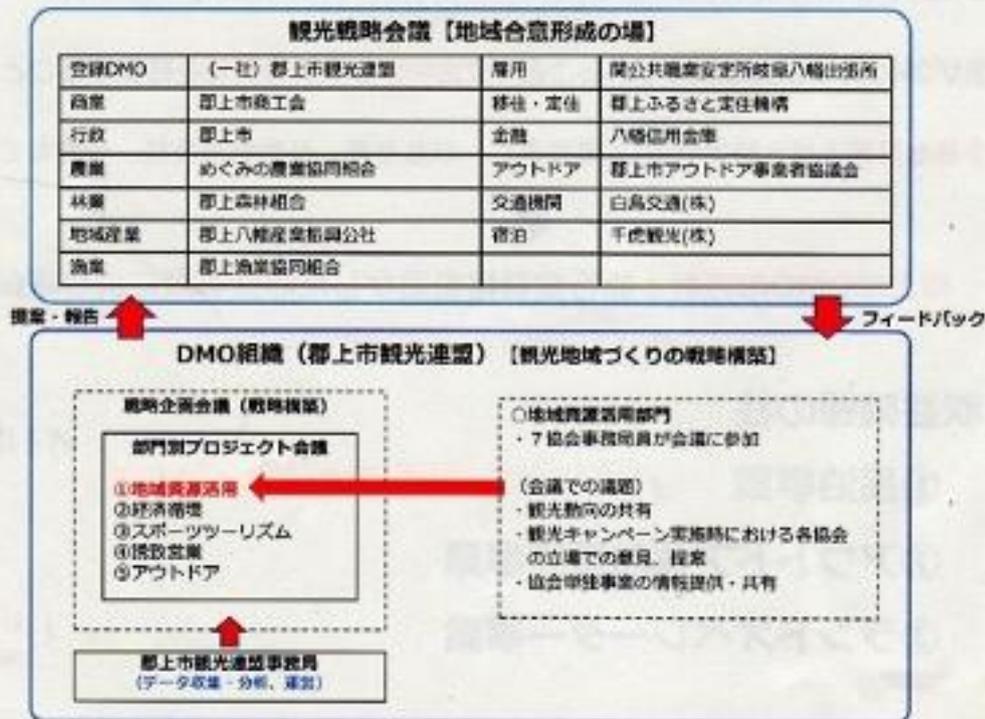


### 郡上市の観光団体の体制

平成16年3月合併時の旧郡上市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

以上の様な組織・運営体制です。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**収益事業者**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争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（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」稼ぐ力の強化がはかられる。

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作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、一生涯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の方がコストが少なくてすむと言われている）

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、気合い、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為、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ます。

- ・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。改善に役立てる事

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「観応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・企画合木で方向性を効果的な発信戦略につなげるとしてはいますが、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す。

**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：カスタマーレイションシップマネジメント**

MA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、顧客との関係性を鵜地区維持する活動。一口にマーケティング担当といいますが、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でしょうか。

次に市域全体の資源を生かしたンまちづくり方針について伺いました。

## 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 (満足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、近隣の秩料高山、白川郷に豊富にある観光資源を「長期滞在」により、二次交通も利用しながら周遊できる環境づくり (広域連携推進・移動・宿泊課題解消)

体験＝郡上観光を楽しむつぎは「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)

## 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

歴史文化と触れ合う  
スノーリゾート郡上  
通年・滞在・体験型リゾートの実現

豊富なコンテンツを期間を通して情報発信強化して広域観光を促進する

○ スノーリゾート  
● パークタウン  
● 郡上の観光エリア

## 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惠関係を築く

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す。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：1000k m<sup>2</sup>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・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作り（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ます。

又、通年・滞在・体験型観光の実現ではこうも述べています。

- ・ 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（行き先）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す。

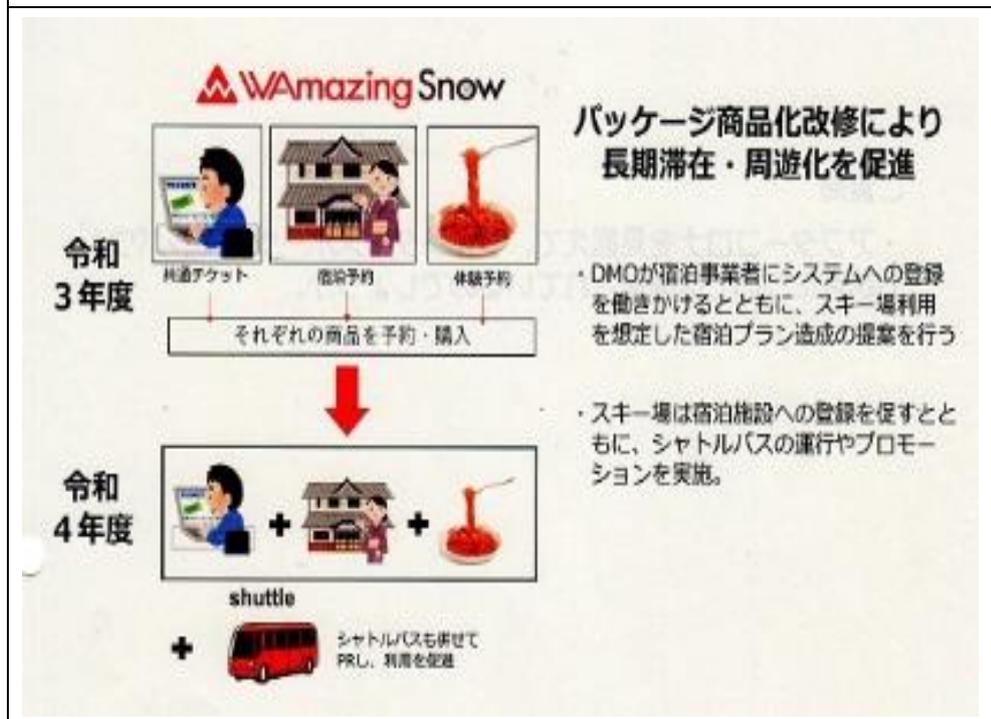
次いで国際競争力の高いスノーリゾート形成については、冬季ばかりの営業では限界があるとして、**グリーンシーズンコンテンツの造成**にも意欲的に取り組んでいます。

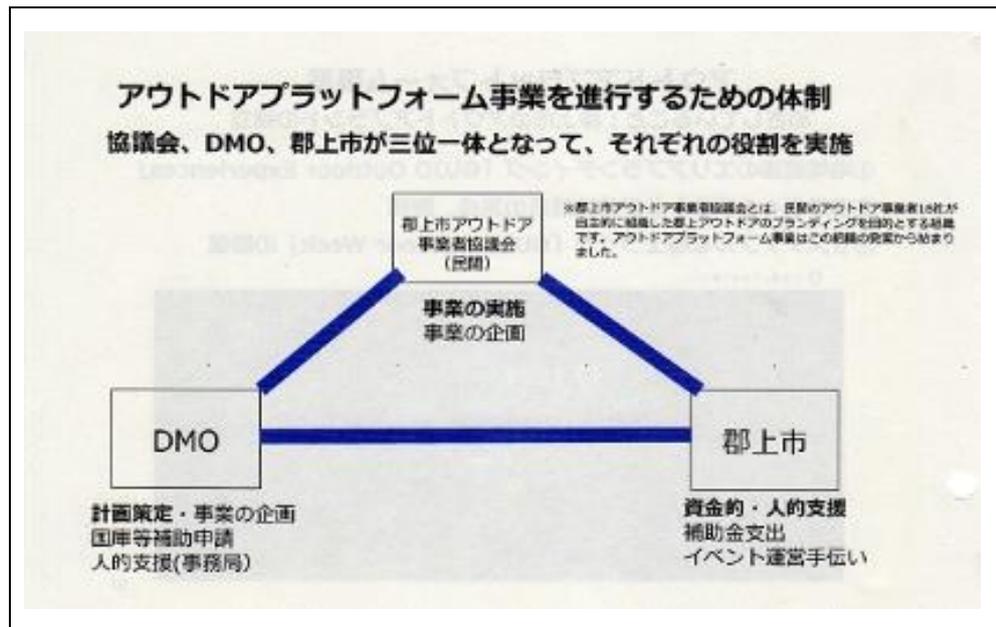
グリーンシーズンコンテンツの造成やそのモデルとしては、白馬エリア・岩岳マウンテンリゾートをモデルとしてとらえ、グリーンシーズンの収益率向上を目指しています。

・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
- ② 四季折々のアウトドア体験主賓の造成販売
- ③ サステイナブルな郡上づくり「Gujo Outdoor Week」開催





「考察」

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ました。

なるほど、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でした。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来るような活動に留意していました。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の徹底できる土壌づくりができていると受け止めました。

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す。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、気合い、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考えます。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に赤ではないのではないか。

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。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。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。

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とらえられているが、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、入湯委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。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。