

今計画策定にあたっての基本的な考え方と 今後の進め方(案)

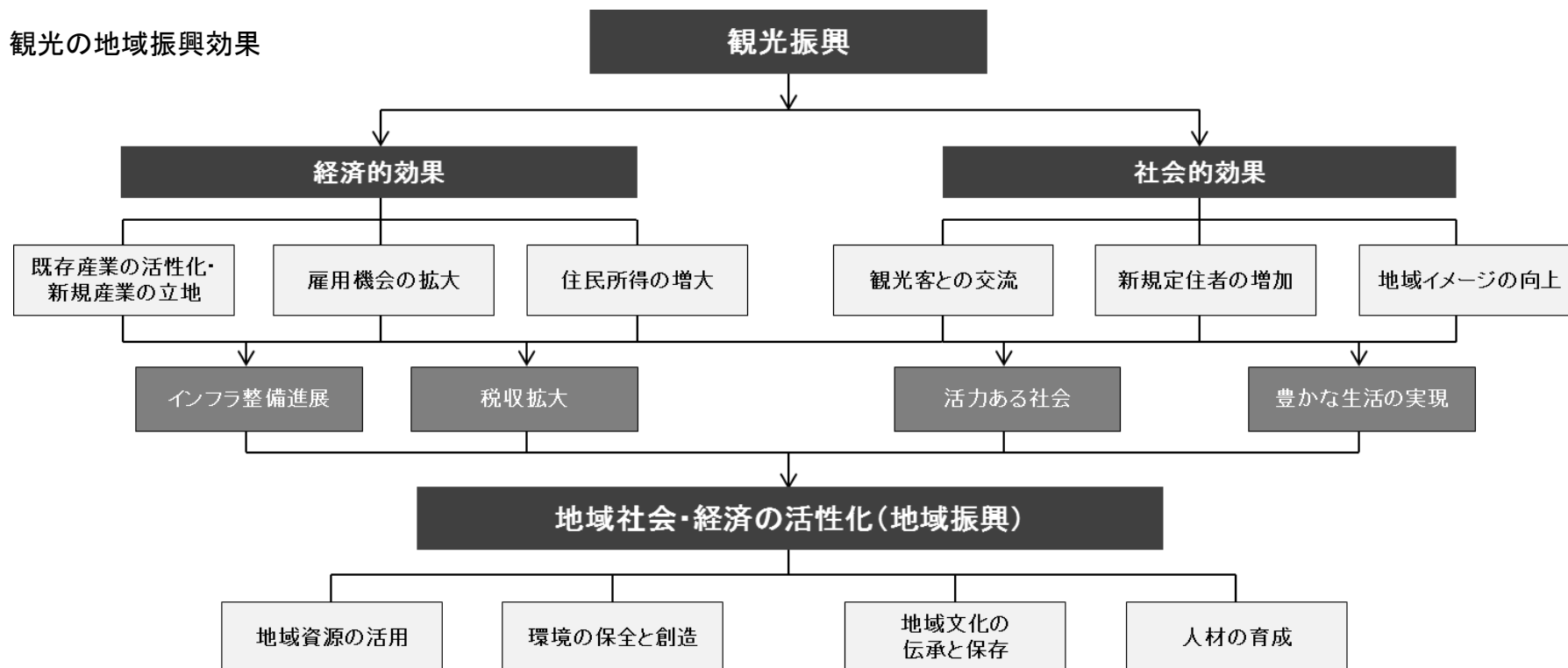
1. 策定の背景、仮説	P 3 ~ 7
2. 策定にあたっての基本的な考え方	P 8 ~ 15
3. 検討体制と今後の進め方	P 16 ~ 18

1. 策定の背景、仮説

観光が生み出す効果(一般論)

- 観光が生み出す効果は「経済的効果」と「社会的効果」に大きく分けられる。
- 「経済的効果」とは、来訪者の消費が地域の産業に与える効果であり、市内経済への波及効果や雇用機会の拡大などが期待される。
- 「社会的効果」とは、来訪者と地域住民の交流の活性化が地域へもたらす効果であり、地域住民の地元への誇りや愛着の醸成、観光を足がかりとした移住・定住検討者の増加などが期待される。
- これらが相乗効果を生み出すことで、「地域社会・経済の活性化」が期待されている。また、「経済的効果」だけを目的とした観光振興は、持続可能とは言い難いとも言われていることから、そのバランスが重要である。

図 観光の地域振興効果



観光スタイルの変化

- 団体旅行から個人旅行への変化、名所・旧跡を回る「スポット型観光」から「地域の人々と来訪者が触れ合うことのできる観光」へとスタイルが転換しており、さらにその地域にしかない自然や歴史、文化、食、暮らしなど来訪者のニーズが多様化している。
- その変化に伴い、従来の「観光」のイメージに加え、コンベンション、スポーツ大会・合宿、展覧会、出張などで現地を訪れる機会（＝交流）も「観光」の一環として幅広く捉えられるようになってきている。
- さらに、旅行スタイルの変化に伴い、情報収集手法や購入箇所、手配内容、移動手段、内容などもかつての団体旅行中心の時代に対して、大きく変化している。

	これまでの観光	現在～これからの観光
旅の形	団体旅行	個人旅行
旅のスタイル	スポット型観光	地域の人々と来訪者が触れ合うことのできる観光
旅の目的(ニーズ)	名所・旧跡、温泉、物見遊山	その地域にしかない自然、歴史、文化、食、暮らしなど
消費スタイル	モノ消費 (モノを所有することに価値を見出す、欲しいモノを買うことが目的の消費)	コト消費 (商品やサービスを購入したことで得られる体験に価値を見出す、何かをするコトが目的の消費)
情報収集	旅行会社(店舗)	ウェブサイト、SNS
購入箇所	旅行会社(店舗)	ウェブサイト
手配内容	パッケージ商品	個別手配、ダイナミックパッケージ(航空機や鉄道などの交通手段と宿泊施設を決められた条件内で自由に決められる旅行商品)等
現地での移動手段	貸切バス	レンタカー、公共交通機関
旅行内容	周遊観光	スポーツ、体験、学習

当市を取り巻く実情の仮説

- 観光を取り巻く変化や第5次観光振興計画の振り返り、各種市民アンケート調査結果などから総合的に考察すると、当市を取り巻く観光の実情において、「地域資源への関心が薄いこと（魅力や発信力に自信が無い）」「主体的に関与しないこと（他人事）」などから**バッド・サイクルに陥っているのではないか**という仮説が立てられ、これを**グッド・サイクルに変える必要があるのではないか**。（イメージ図は次ページのとおり）

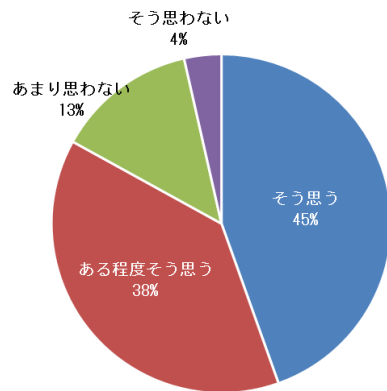
■H30年市民の声アンケート結果（H30.1月実施）

- ・「県外から友人を呼んでも連れていけるところが少ない」など、地域資源への関心が薄く、自信が無いと見られる回答が多数あり。
- ・「PRベタなので、もっとPRしてほしい」「資源が豊富なのに活用が下手なので、もっと活用してほしい」など、主体的に関与するのではなく、他人事のような回答が多数あり。

■人口減少に関する市民アンケート調査（H31.4月～R元.5月実施）

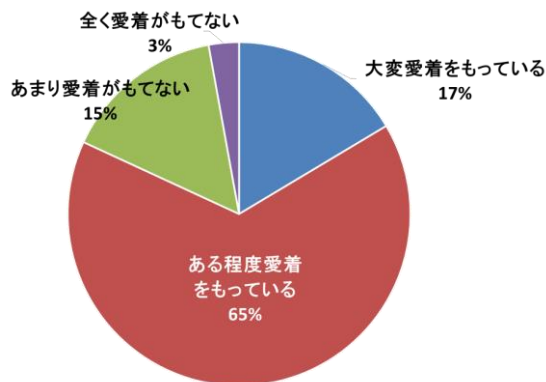
問. さらに観光誘客に力を入れた方がよいと思いますか。

⇒「そう思う」「ある程度そう思う」との回答が **約8割**。



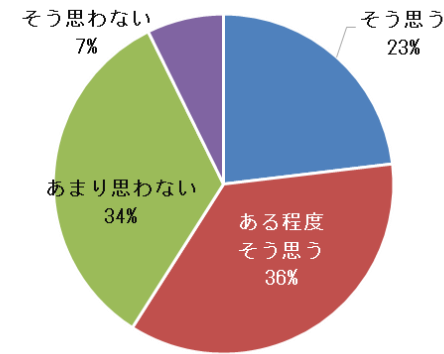
問. 現在の上越市について、どう思いますか。

⇒「大変愛着をもっている」「ある程度愛着をもっている」との回答が **約8割**。



問. 観光客に市内のおすすめの場所などを紹介したいと思いますか。

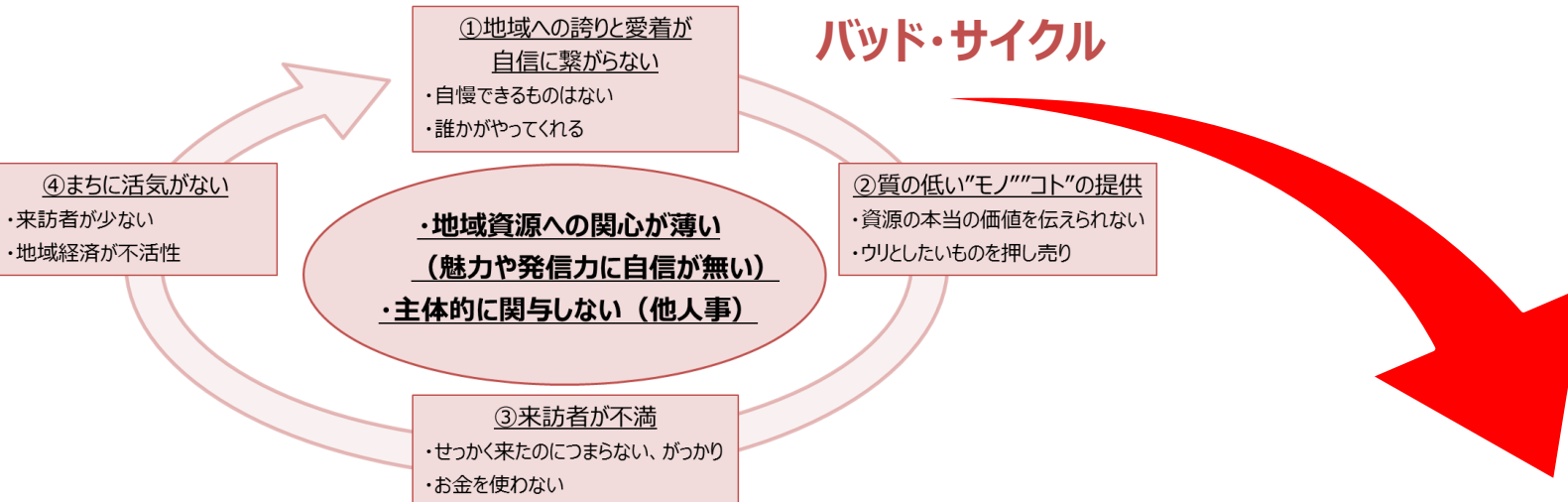
⇒「そう思う」「ある程度そう思う」との回答が **約6割**。



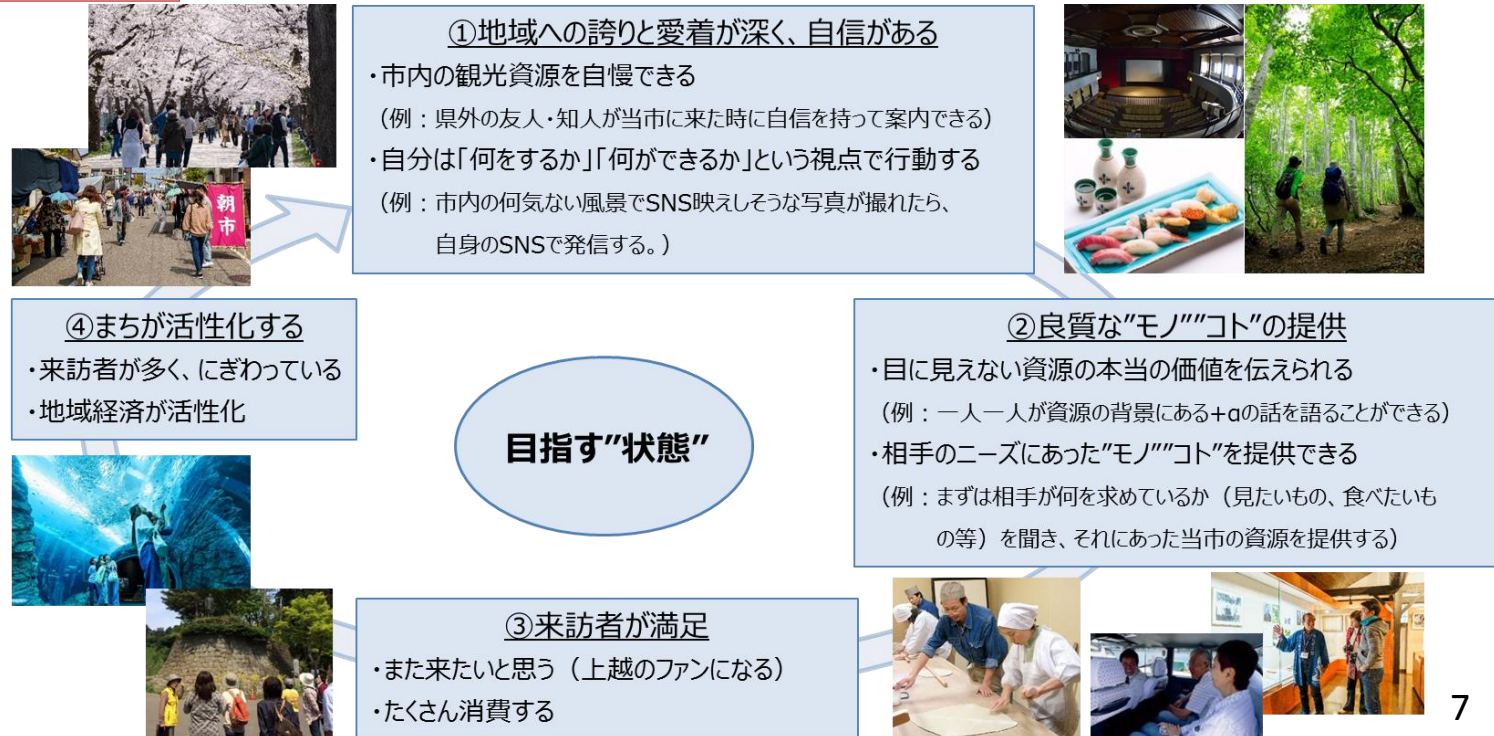
⇒「観光誘客に力を入れた方がよい」「上越市に愛着がある」との回答はいずれも8割近くあるものの、紹介意向が約6割というギャップに着目すると、「地域資源への関心が薄い」「魅力・発信力の自信の無さ」が表れているのではないかと推察。

バッド・サイクルからグッド・サイクルへ

バッド・サイクル



グッド・サイクル



※グッド・サイクル、バッド・サイクルとは

マーケティング用語の一つ。結果としての成功が次の成功を生み出す原因となる循環が回る仕組みになっていること。成功の好循環。バッド・サイクルはその逆のこと。

2. 策定にあたっての基本的な考え方

【見直すべきポイント】

- 従来の計画において、誘客促進策や地域資源の掘り起こし、受入環境の整備などの取組を進めたものの、思うような成果が上がらなかった。 観光を取り巻く状況は変化してきており、それに対応するためには、まずは「何のために観光に取り組むのか（意義）」「当市の目指す観光地域はどのようなものか」など当市の「観光」の概念について、改めて考えることが必要ではないか。
- また、仮説で示したバッドサイクルを断ち切って、グッドサイクルを生み出すためには、担い手一人一人がこうしたことを意識していくことが大切ではないか。



新たな計画は、観光に取り組む各担い手（プレイヤー）が、共感することのできる理念を共に掲げ、地域全体で共有することを目的に、以下の観点を重視して策定することとしたい。

- 「観光」の概念のとらえ直し（P 1 1）
- 担い手（プレイヤー）の拡充と役割の明確化（P 1 2）
- コンパクトで見やすく、「伝わる」内容・構成に（P 1 3～1 5）

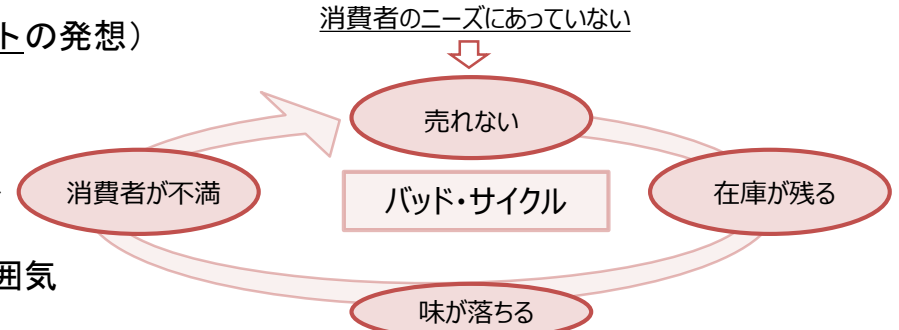
新計画の肝！

(参考)ビールメーカーA社の業績回復の事例

◎ 従来の作り手の論理・マインドで商品開発（プロダクト・アウトの発想）

- ・ビールは「苦み」がウリ
- ・本格的なドイツのビールのように、重くて苦くあるべき
- ・「消費者に味は分からない」という当時の業界の認識のもと、各社はイメージ広告や特典等の戦略を重視

◎ 業界3位で良しとする（現状維持で満足する）という社内の雰囲気



→消費者の求める「味」ではなかったためなかなか売れず、業界シェアが低迷し、右図の「バッド・サイクル」に陥った

1980年代前半に改革

○ **意識改革のための6つの柱からなる新たな経営理念の策定**

「消費者志向」「品質志向」「人間性尊重」「労使協調」「共存共栄」「社会的責任」

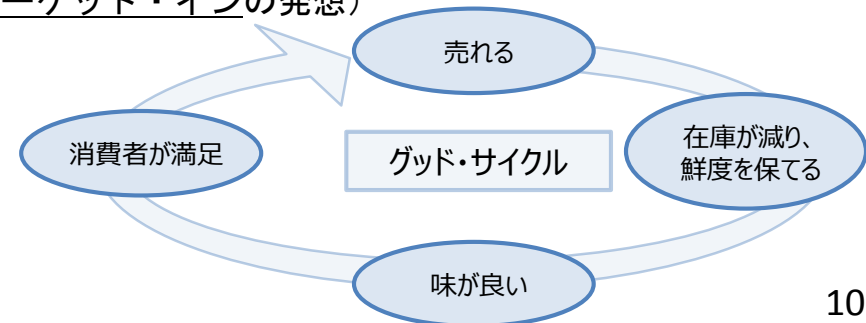
○ 消費者のニーズを捉えた新製品の開発

- ・食品の味＝流行の移り変わりの早さに左右されるもの
- ・生産陣に市場調査をさせ、選ばれない個性のないビールとは何かを意識改革「苦い、濃い」は求めておらず、辛口の「コクとキレ」を求めていると認識

◎ 意識改革と合わせて市場調査に基づき、消費者目線で商品開発（マーケット・インの発想）

- ・ビールの味を変えろという業界のタブーを打ち破り、消費者が求める辛口の「コクとキレ」のあるビールの開発
- ・従来の在庫を一斉に廃棄

→消費者に銘柄を選んでもらうために消費者のニーズを意識した商品開発をしたことで、業界シェアが回復し、右図の「グッド・サイクル」を生み出すことができた

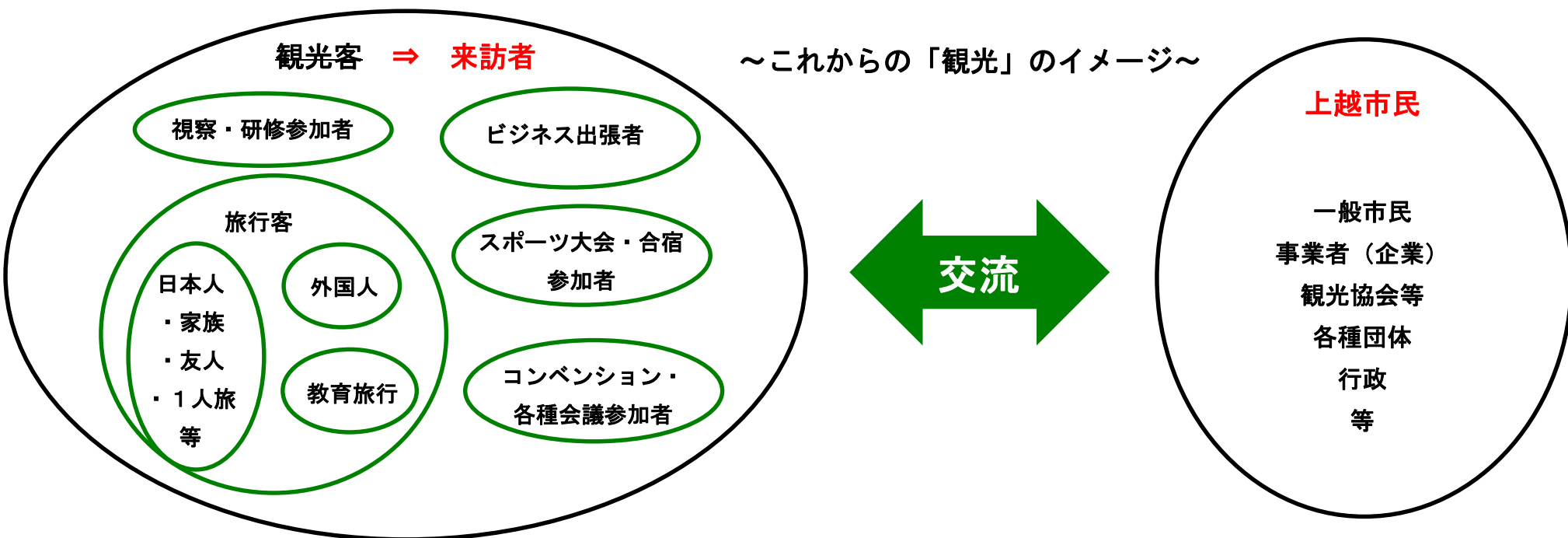


「観光」の概念のとらえ直し

- 観光を取り巻く変化に伴い、名所、旧跡などを訪ねる従来の一般的な「観光」のイメージに加え、MICE（※）に代表されるように、コンベンション、スポーツ大会・合宿、展覧会、出張などで現地を訪れる機会（＝交流）も「観光」の一環として幅広く捉えて各種事業に取り組むべきではないか。
- また、北陸新幹線沿線地域を見ても、金沢や長野などのいわゆる「観光地」の資源と比べると、一見すると「伝わりにくい」部分もあると思われるが、日本海に接する海岸部から山岳部までの変化に富んだ地勢と雪国の気候風土、奥深い歴史文化に育まれた多種多様な地域資源が存在しており、「本物」が備わっていることを「再認識」して、市民や事業者等がもっと自信を持つべきではないか。

観光客 ⇒ 来訪者

～これからの「観光」のイメージ～



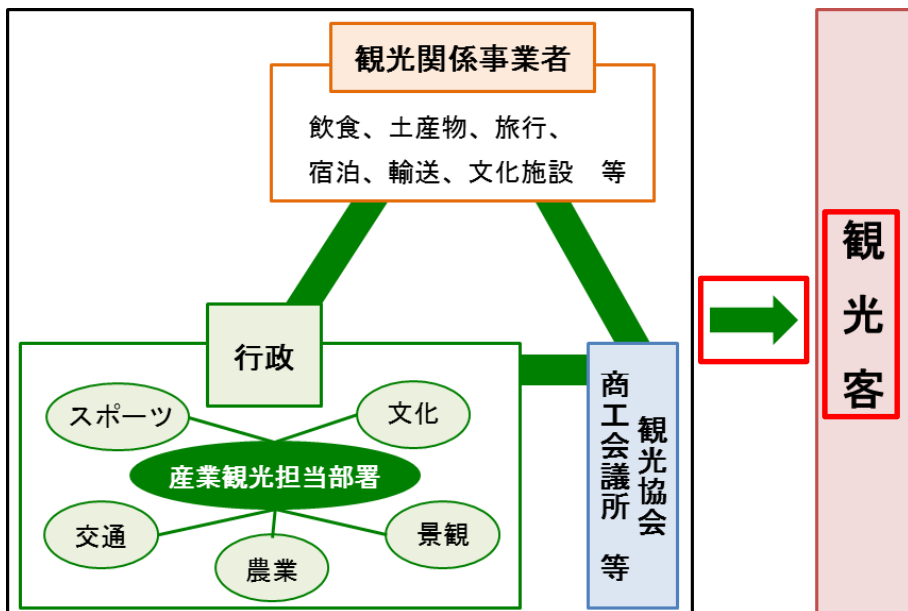
※MICE（マイス）とは（観光庁ホームページから）

MICEとは、企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称。

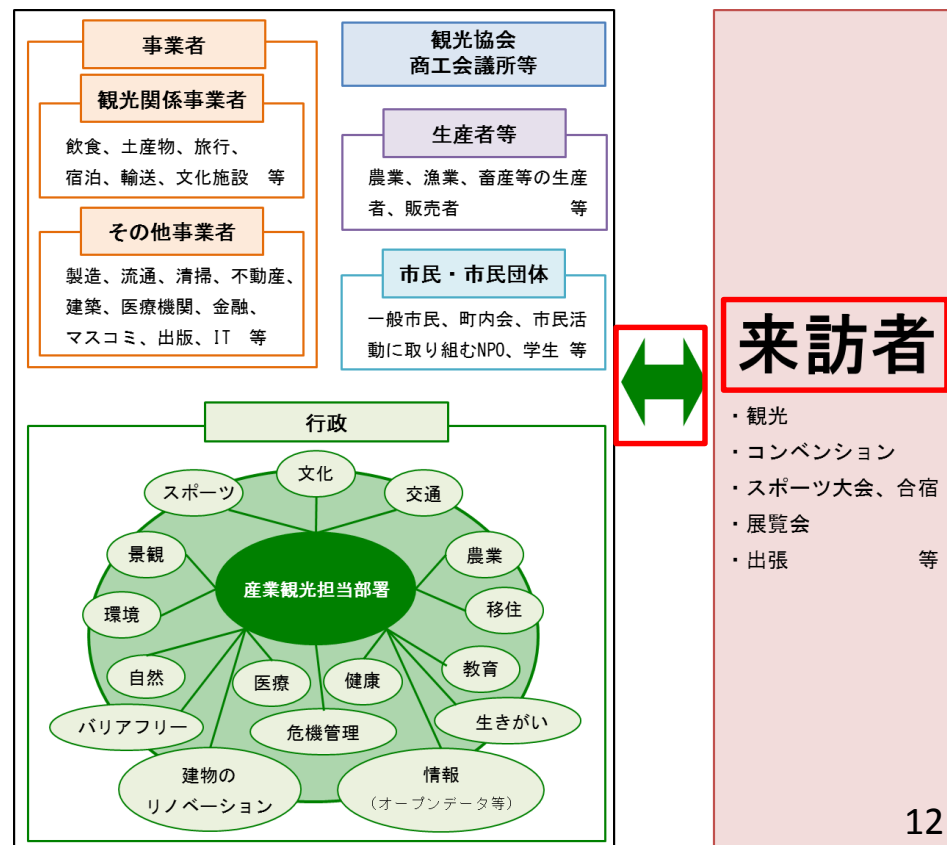
担い手(プレイヤー)の拡充と役割の明確化

- 観光事業者（旅館、土産物屋等）、観光協会・商工会議所、行政が主体となって進めてきた従来型の「観光地」づくりでは変化に対応することは難しく、従来の主体に加え、これまで観光との関わりを意識してこなかった事業者や生産者、市民・市民団体なども観光の担い手（プレイヤー）となって、地域全体で「観光地域」づくりに取り組む必要がある。
- 新たな担い手とこれまでの担い手が、“対等”に連携しながら地域全体を活性化していく姿勢を共有化していく推進体制を構築することが重要。また、行政内部においても、より幅広い分野に関わる取組となることから、それぞれの部署で「観光」の視点を持ち、連携を密にしていく必要がある。

～これまでの担い手のイメージ～



～これからの担い手のイメージ～



来訪者

- ・観光
- ・コンベンション
- ・スポーツ大会、合宿
- ・展覧会
- ・出張 等

名称について

- 「理念」を各プレイヤーにしっかり伝え、共有するためには、まずは物理面で「手に取って読んでもらう」「最後まで読んでもらう」ことが重要であると捉え、「コンパクトで読みやすい」ものにする必要があるのではないか。
- また、内容面でも、前計画のように観光関連施策を網羅的に記載した「実施計画」のような性質ではなく、「上越らしい観光で目指すものは何か」「各プレイヤーの役割は何か」などのマインド部分の内容に重きを置いた「ビジョン≒理念計画」のようなものが望ましいと考える。
- 上記を踏まえ、意識改革のためには、まずは従来の計画と性質が異なることを印象付けることも重要と考え、名称を「上越市観光振興計画」から「(仮称)上越市観光交流ビジョン」と変更する。（以下、考察も参照）

パターンA.今回想定している「ビジョン≒理念計画」

対比

パターンB.従来型の「実施計画」

<メリット>

- ・ 目指すべき方向（＝理念、マインド）を伝えやすい
- ・ 時流の変化に合わせた柔軟な施策が可能
- ・ コンパクトでよみやすい

<デメリット>

- ・ 評価検証が難しい
- ・ 施策の具体性が見えにくい
- ・ スケジュールが見えにくい

<メリット>

- ・ （他部局を含む）観光関連施策を体系化・具体化できる
- ・ 進捗管理しやすい
- ・ 実行スケジュールが明確

<デメリット>

- ・ 総花的で取組の強弱が分かりにくい
- ・ 環境変化により施策が硬直化しやすく、進捗管理も形骸化しやすい
- ・ ボリュームが多くなり、伝えたいことがぼけやすい

<上記比較を踏まえた考察>

- ・ 「伝わる」ということに重きを置く観点からAのメリットを重要視。
- ・ Aのデメリットは、例えばビジョンにぶら下がる「アクションプラン」を別途策定することで補完できる。

結論 = パターンAとしたい。

体系について

- 「ビジョン≒理念計画」のデメリットを補うため、かつ観光のスタイルの変化に対応し、時節を捉えた施策展開をするため、「(仮称)上越市観光交流ビジョン」に掲げた理念等を具現化する観点から、市としてその年に取り組むべき観光関連施策について予算化した事業や、民間事業者等がそれぞれ取り組んでいく事業を取りまとめた「(仮称)上越市観光交流アクションプラン」を策定する。

～体系イメージ(新旧比較)～

(仮称)上越市観光交流ビジョン

(仮称)上越市観光交流ビジョン

- 観光を取り巻く情勢、変化と課題(国、県、市)
- 第5次観光振興計画の総括
- 観光交流ビジョンの概要
 - － 基本的な考え方
 - － 基本理念
 - － 共通の視点
 - － 施策の方向性

(仮称)上越市観光交流アクションプラン

- 毎年の観光関連施策(≒行動計画)

上越市第5次観光振興計画

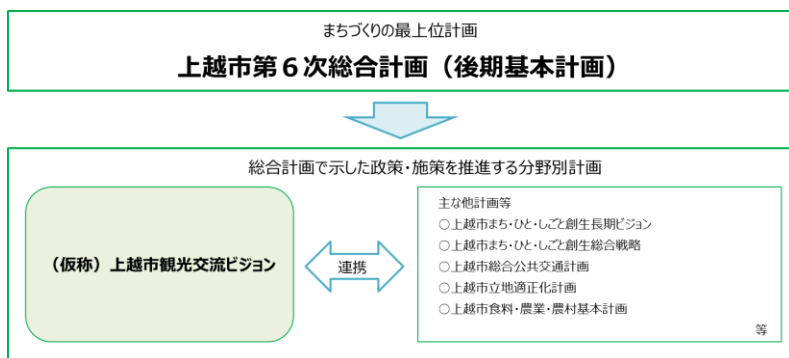
上越市第5次観光振興計画

- 観光に取り組む意義
- 観光を取り巻く情勢と課題
- 第4次観光振興計画の総括
- 第5次観光振興計画の概要
 - － 目指す姿
 - － 重点方針
 - － 数値目標
 - － 基本方針に基づく施策の体系
- 計画の推進体制
- 計画推進に向けたシナリオ(行動計画)

ビジョンの位置付け

- 上越市第6次総合計画（後期基本計画）で示した政策・施策を推進する分野別計画の一つであり、同計画の「産業・経済分野」で掲げる目標の達成に向けた「上越市らしい」観光地域づくりの指針等を示すものとする。
- 期間は、令和2年度を初年度として、令和5年度までの4年間とする。

上越市第6次総合計画 すこやかなまち ～人と地域が輝く上越～



■産業・経済分野の基本施策（後期基本計画）

○観光の振興

- － 市民が当市の風土、歴史、文化等の魅力を一層意識し、地域への愛着や誇りを持って観光振興に参画しようとする機運を高める
- － 賑わいを点から面に広げ、市内観光の回遊性を高めていく
- － 広域交通インフラを最大限活用し、広域からの誘客促進に取り組む

施策の柱

1. 当市ならではの観光地域づくり
2. 広域交通網をいかした誘客促進
3. 市内の回遊性の向上

○交流機会の拡大

- － 広域交通網の整備によるアクセス性等をいかし、大学、企業、関係団体等との連携を図り、多様な交流機会を創出する
- － 各種コンベンションやスポーツ大会等の積極的な誘致に取り組む
- － アフターコンベンション情報を提供し、交流機会をいかした地域の活性化に取り組む

施策の柱

1. 各種コンベンション等の誘致
2. 誘致効果の拡大



3. 検討体制と今後の進め方

上越市観光振興計画策定検討委員会

(仮称) 上越市観光交流ビジョン (案)

意見反映

意見反映

庁内検討体制

政策監会議

調整担当副課長会議

各総合事務所

市民・関係事業者ワークショップ

- 一般市民、観光事業者、交通事業者、商店、観光協会など、当市の観光地域づくりに欠かせない関係事業者（主に現場レベルの人）を対象として、実施。
- 各担い手の役割分担、受入態勢（インバウンド対応、二次交通等）、横のつながりなどのテーマをセットして、複数回開催予定。
- 策定委員会のメンバーも出席していただき、議論された内容を検討委員会会議の場でフィードバックしてもらうことで、ビジョンへ意見を反映させる。
- 各主体の役割等を議論する中で出てくる「具体の方策」については、アクションプランの中に組み込む予定。

出前意見交換会

- 市内の各団体等の会議に出向き、意見交換を実施。
- 事業者や事業者団体等との個別の意見交換を実施。

市民・事業者

策定段階から各部局のそれぞれの立場の職員に参画してもらうことで、当市の観光の理念を共有することを狙いとする。

策定段階からそれぞれの立場で参画してもらうことで、当市の観光の理念をともに構築し、共有することを狙いとする。

■ 今後の検討は、下記のスケジュールで進める予定。

○ 上越市観光振興計画策定検討委員会

回数	日時	テーマ
第1回	令和元年8月27日(火) 14:00~16:00	・上越市を取り巻く観光の現状 ・今計画策定にあたっての基本的な考え方と今後の進め方
第2回	令和元年9月17日(火) 14:00~16:00	・骨子素案(コア部分)について －基本理念(ビジョン)案について
第3回	令和元年10月上~中旬	・骨子案について －フレーム(章立て)案
第4回	令和元年11月下旬	・計画案について －各章の説明

○ 市民・関係事業者等ワークショップ

回数	日時	テーマ
第1回	令和元年9月3日(火) 17:30~20:00	・「何のために観光に取り組むか」「10年後、どのような観光地域にしたいか」をテーマとして、ワールドカフェ方式を採用したワークショップを実施。
第2回	令和元年10月下旬~11月上旬 (第3回委員会と第4回委員会の間を想定)	・ビジョンに基づき、「自分は何をするか」「自分には何ができるか」をテーマとして、ワークショップを実施。※手法は今後検討。

○ その他の取り組み

市内の各団体等の会議に出向き、意見交換(令和元年5月~11月の間で随時)

事業者や事業者団体等との個別の意見交換(令和元年5月~11月の間で随時)

観光地域づくりモデル事業における市民・事業者等向けセミナー(令和元年10月に市内視察・ワークショップを実施予定)