

## 平成30年度 会派調査研究報告書

(視察先1箇所につき1枚)

|         |  |
|---------|--|
| 会 派 名   | 新生会  |
| 事 業 名   | 先進地視察 長崎電気軌道株式会社 路面電車（軌道業）の取り組み  |
| 事 業 区 分 | ① 研究研修 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">② 調 査</span> |

### 1 上田市での課題と研修・調査の目的

長崎市民の足として親しまれている路面電車（軌道業）を営む長崎電気軌道株式会社の取り組みから、持続可能な公共交通のあり方と観光業の中での路面電車の位置づけを学び、別所線存続に向けての参考とする。

### 2 実施概要

|                               |      |            |
|-------------------------------|------|------------|
| 実施日時                          | 視察先  | 長崎電気軌道株式会社 |
| 平成30年12月18日(火)<br>15:00~16:00 | 担当部局 | 経営企画室      |

### 報告内容・感想（まとめ）・市政に活かせること

#### 1 長崎電気軌道株式会社の概要

創立 大正3年8月2日、資本金 2億1千万円、営業種目 軌道業・総合広告代理業・不動産業・ガレージ業等、営業キロ 11.5 km、営業時間 6:10~23:39、車両数 75両、軌間 1,435 mm、施設 停留場：39 車庫：2 工場：1 変電所：4、従業員 221名、平均年齢42.3歳、平均勤続年数18.0年、運行状況 1,102本/日、運行間隔 約5分、6分、8分、13分（主要4路線の運行度数順）

#### 2 誘客対策

- ・他都市で廃止された車両を購入して動態保存しており、車両毎に独特なスタイルを持つ「動く電車の博物館」として愛されている。
- ・貸切電車として大人は1回片道8,640円（小児半額）で1両を貸切にすることができる。
- ・長崎の主な観光施設はほぼ全て電車沿線に点在しているため、その利便性と観光地の駐車場不足から、多くの観光客に利用されている。特に電車一日乗車券（大人500円、小児250円）は好評で、平成29年度の販売実績は267,793枚（モバイル乗車券も含む）。
- ・平成4年以降、車両1両をビアホール風に改装した「納涼ビール電車」（7月上旬~9月上旬）を運行しており、平成27年からは「おでん電車」（1月下旬~3月上旬）も運行している。

- ・電車内に行先表示案内のディスプレイを設置し、外国人観光客にも対応できるよう4ヶ国語（日本語、英語、中国語、韓国語）で案内している。

- ・車椅子利用者や高齢者の方にも安心して利用いただける超低床式路面電車を導入しており、現在、5両を運行している（但し、高額なため補助金なしでの導入は厳しい）。

### 3 その他

- ・経営状況は当期利益が概ね22～25百万円で推移しているが、輸送人員は長崎市の人口減少に伴い、減少していく見込み。広告収入は全体の約1割を占め、特に車両のラッピング広告が人気。

- ・競合する路線バスの運賃160円に対し、路面電車は一律120円で乗車できるという優位性がある。

- ・過去5年間の平均輸送人員約17,000千人/年の内、観光客の割合は2%弱。創立以来、メインは地元のお客様であり、今もそれを大切にしている（路線は一度も短縮していない）。

- ・310号リニューアル車両「みなと」は水戸岡鋭治氏のデザインで改装し、路面電車自体に付加価値を付けて魅力を向上させている（改装費約2,000万円）。

- ・「みなと」と超低床車両の運行情報は「ドコネ」サービスで情報発信している。

- ・公共交通の競合はマイカーである。

### 4 まとめ

- ・公共交通の競合はマイカーであり、別所線の乗客はマイカーに乗っている人、乗っていた人から引っ張るしかない。また、観光客の取り込みも必要。マイカーについては、免許を返納する（した）高齢者への特別割引定期券の発行、観光客については、団体バス毎の車両貸切（及び車内イベント）等の新サービスを提案したい。

- ・電車内でイベントを行う場合は、車内を改装した車両を使用した方が趣があるため、検討されたい。



\* 視察先の写真等がある場合は添付のこと

# 平成30年度 会派調査研究報告書

(視察先1箇所につき1枚)

|         |                                    |
|---------|------------------------------------|
| 会 派 名   | 新生会                                |
| 事 業 名   | 先進地視察 長崎市「地域DMOによるインバウンドの誘客実践について」 |
| 事 業 区 分 | ① 研究研修      ② 調 査                  |

## 1 上田市での課題と研修・調査の目的

上田市は、2年前、NHK大河ドラマ「真田丸」が台湾でも放送されたことを契機に、当時の市長が台湾を訪問しトップセールスを行うなど、インバウンド誘客に積極的に取り組むようになってきている。一方で、長野県を訪れる外国人観光客は増加しているが、松本、長野、軽井沢方面に集中しており上田市は空白地帯であることから、長崎市版DMOとインバウンド誘客推進について視察し、上田市のインバウンドの課題に取り組む体制構築と、政策展開に参考としたい。

## 2 実施概要

|                              |      |  |
|------------------------------|------|--|
| 実施日時                         | 視察先  | 長崎県 長崎市  |
| 平成30年12月19日(水)<br>9:30~11:30 | 担当部局 | ・長崎市議会事務局 局長 北嶋 寛氏<br>・一般社団法人 長崎国際観光コンベンション協会<br>DMO推進本部長兼事務局長 外園秀光氏 |

### 報告内容・感想(まとめ)・市政に活かせること

#### 1 長崎市の概要

長崎県の県庁所在地、最大都市、国から中核市に指定、港湾都市。江戸時代は国内唯一の貿易港出島を持ち、主にオランダからの文化流入の影響や、坂の多い街並みなどから、日本国内の他都市とは違った景観を保持する国際文化都市。世界遺産を2か所もつまち。市域面積の13.1%である市街地に人口の約78%が住み、市街地の人口密度は7,900人/km<sup>2</sup>。

・人口 418,134人、・世帯 187,586世帯(1世帯あたり人口 2.23人)・面積 405.86km<sup>2</sup>(人口密度:1km<sup>2</sup>当たり 1,072人)・都市の形成 商工業都市(造船・機械工業・水産業・観光)

#### 2. 地域DMO一般社団法人 長崎国際観光コンベンション協会の概要

(一社)長崎国際観光コンベンション協会に平成28年7月から民間企業から派遣2名とプロパー職員2名の計4名で「DMO推進本部」を設置し、平成29年4月から本部長1名を加えDMOの取組を推進した。運営にあたっては、行政をはじめ、長崎商工会議所・長崎経済同友会などの経済団体、宿泊施設関連団体、公共交通機関、まちづくり団体等の多様な関係者が参画する「長崎市版DMO推進協議会」を設立し、合意形成を図った。さらに、長崎都市経営戦略会議(長崎サミット平成22年7月発足)との連携を強化することにより、地域が一体となり、データに基づいた戦略的な観光振興、観光まちづくりを推進する。

#### 3. 長崎市版DMO形成・確立に向けたこれまでの取り組み

・協会を母体に長崎市版 DMO を設立。長崎市 DMO の形成は、下記のような方針で進めている

- ① 長崎国際観光コンベンション協会が DMO 候補法人に登録済み H28.4.22
- ② NTT 西日本、18 銀行からの派遣社員と CV2 名を加えた DMO 推進本部を掲載 H28.7.1
- ③ インバウンドから始めて国内観光と MICE に企業対象を拡大。  
\* MICE とは、観光および旅行の観点から着目した総称で、「ビジネスイベント」
- ④ 国が示すレベル 1 からレベル 3 にむけて組織の機能強化
- ⑤ DMO 推進本部を始動・助言していただく外部指導者の設置
- ⑥ DMO 推進本部長の配置 H29.4.1
- ⑦ 観光庁から日版 DMO の登録を得た H30.3
- ⑧ 市 DMO が事務局となる外部支援組織として、マーケティング委員会の設置、ワーキングチームの組成及びマーケティング・ラボ（合意形成）を開催スタート H30.4.1

(ビジョン) 世界中から誇れるまちとし定着し、人々が交流し、地域が潤い、市民が誇り思う

(ミッション) 「交流の産業化」による長崎創生の実現。長崎の魅力国内外に向けて発信し、「人」の交流を生み出し、質の高いサービスを提供するために創業や既存事業の充実を図り、雇用創出と所得向上につなげる

➡ (目指す結果) 経済波及効果の最大化 (来訪客数 × 客単価 (質の高い来訪者) × 域内調達率

#### 4. 長崎版 DMO インバウンド戦略について

##### (1) 策定の契機、動機について

ア 地域 DMO として、設立意義等について経済界などでの DMO 検討・研究会での議論がスタート。  
長崎市が目指すものとしては、平成 28 年 3 月に策定の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の中で、長崎は基本戦略以外に特性戦略「交流の産業化による長崎創生」を設定している。この実現が役割、使命であり。その実現に向けた「人を呼ぶまちから、人を呼んで栄えるまち」へ、それを推進するがの長崎市版 DMO である。

イ インバウンドから段階的にスタート (戦略の策定と実践)

・観光庁からは、観光立国ショーケースに、金沢市と釧路市と並んで選定された。長崎市策定の「観光振興計画 2020」を補完する「DMO インバウンド戦略」を策定。現在、MICE 戦略を策定中。(2021 年 11 月長崎駅西側に MICE 施設整備)

##### (2) インバウンド戦略の策定経過

###### ア どのような体制方法で策定したか

・長崎市、DMO 推進本部とで協議したインバウンド基本方針に基づく戦略の作成委託をプロポーザル方式で平成 28 年度に行った。策定した戦略 (案) について、経済団体を中心とした戦略検討委員会を設置し、インバウンド戦略の策定への意見反映を行った。平成 29 年 3 月

に策定したインバウンド戦略については、商工会議所、経済同友会、長崎市議会、長崎大学などの多くの団体間での共有を図った。同年、戦略に基づく実践をスタートさせた。DMO の将来方針を固めたキックオフ開催 (平成 30 年 2 月) を長崎市とともにやり、長崎版 DMO の在り方について、共通認識を広めた。



平成 30 年 3 月に観光庁から日本版 DMO の登録を得た。

### イ どのような問題意識のもと戦略を考えたのか

外国人観光客の動向や嗜好などの特性を的確に把握すること。優先すべきターゲットを（顧客）を明確にすること。それら外国人観光客の誘客と消費拡大等に向けて取り組みための戦略を策定すること。その戦略に基づき実践されるインバウンド施策を維持、発展するものとするため、長崎市版 DMO の効果的な運営手段等を構築すること。（こうした取り組みの中では、国や九州観光推進機構、長崎県との連携は必須であり、今まで以上に緊密な連携体制を構築する必要がある。）

### (3) インバウンド戦略の構成について

長崎市版 DMO 閃絡は、黎明期ともいえる長崎市のインバウンド環境の課題を民間的視点に立ち抜本的に解消し、今後の継続的な成長を促すための具体的な行動指針として三つのポイントを策定した。

① 広範囲に渡るインバウンド対策の体系的な整理と実現までのロードマップ

② 計画を行動に移す場、機会としての“三つの仕組み”を取り入れた。

「マーケティングラボ（3 か月に一回、情報の共有化→行動へつなげる）」「ワーキング（作業へと繋げる）」「個別マッチング（自ら行動へと移す） 例）フリーペーパーなど」

③ 観光地域づくりを“点”から“面”へ展開し、自立を促す仕組み

DMO は、観光地域づくりのかじ取り役であり、具体的な行動は市民を含むプレーヤーが主役をなるものである。戦略では、「観光」「地域づくり」を主体的に且つ継続的に推進し、支援する仕組みとして「エリアパートナー」を位置づけ。各種の活動を点から面へ、支援型から自立型への観光地域づくりへの誘導を促す戦略とした。

## 5 まとめ

① 地域のキーマンの必須 例）外園事務局長 \* 観光地域マーケティング、マネジメントの責任者（専門人材）市の文化観光部長を歴任中の 4 年前から戦略を策定し今に継続。相手の気持ちとなり自ら汗を流す。

② 市民へ合意形成の継続 多様な関係者（市役所→観光事業者→まち）DMO の位置づけの周知に 3 年、資金・人材確保で 2 年と長期に渡った。根底には、常に市民への合意形成があった。

③ 行政と DMO の役割の明確さ

行政→計画・立案・財政の維持管理

事務局→施設、祭り等の運営、民間活力への推進、市民への周知の努力、知る・知らせる努力

④ データ分析をもとに、優先すべき（ターゲット）を絞り込む

以上が 4 つの要点である。

・上田市では、データの継続的な収集、戦略の策定をもとに、関係者らが実施する観光関連事業とプロモーションの実施などどのような仕組みづくりがなされているか現状を確認し、今後の提案に繋げていく。

・「ビジョン」「ミッション」「効果」を明らかにすることを検討されたい。

・行政と上田市観光コンベンション協会の役割を明確し打ち出す。

・早急に「上田市の観光地域づくり」を部局横断的な課題とし、観光視点を軸とした経済の活性化・所得の向上・雇用の拡大等につながる仕組みづくりとして取り組む長期的な戦略を打ち出し、確立することで、上田地域全体の稼ぐ力を高めることにつながると思う。

## 平成30年度 会派調査研究報告書

(視察先1箇所につき1枚)

|         |                         |
|---------|-------------------------|
| 会 派 名   | 新生会                     |
| 事 業 名   | 先進地視察「地域DMOによる観光振興について」 |
| 事 業 区 分 | ①研究研修      ②調 査         |

### 1 上田市での課題と研修・調査の目的

上田市では、NHK大河ドラマ「真田丸」以降の全市的な観光振興の効果的な方策の必要性が実感される中、島原市の地域DMOによる観光振興について視察を行い参考としたい。

### 2 実施概要

|                              |      |                               |
|------------------------------|------|-------------------------------|
| 実施日時                         | 視察先  | 長崎県 島原市                       |
| 平成30年12月20日(木)<br>9:00~10:40 | 担当部局 | 株式会社島原観光ビューロー<br>しまばら観光おもてなし課 |

### 報告内容・感想(まとめ)・市政に活かせること

#### 1. 島原市の概要

人口:45,370名(H30、11、30現在)、面積:82.97km<sup>2</sup>、国立公園雲仙を背後に持ち、有明海に面する旧松平藩七万石の城下町。島原の乱(1,637~1,638年)、島原大変(1792年)を経て、島原半島の中核的役割を果たす。豊かな湧水が流れる「日本名水百選」に選ばれたまち。

#### 2. 株式会社島原観光ビューローの概要

- ・設立:2016年9月13日(2016年10月より業務開始)
- ・資本金:6,000万円(市出資4,000万円、民間出資2,000万円(1口2万円、223名))
- ・代表取締役:中村慎次(専従)、(株)JTB九州から出向(JTB在籍33年)
- ・取締役:満井敏隆(島原商工会議所会頭)、古川隆三郎(島原市長)、小川洋(長崎経済研究所代表取締役社長)
- ・従業員数:39人
- ・事業内容:観光宣伝及び観光客の誘致促進に関する事業、観光施設等の管理運営に関する事業、観光事業を行う期間及び団体との連絡協議、旅行業法に基づく旅行業

#### 3. 株式会社島原観光ビューロー設立について

◇旧体制(平成28年9月までの観光推進体制)

組織:①島原温泉観光協会②島原温泉旅館組合③島原市観光土産品協会④(一財)島原城振興協会

課題:・観光施設、プロモーション、イベント等、運営者や実施者が多岐に亘っていたため、市の観光全体をマネジメントする組織がなく、バラバラで非効率だった。

- ・祭やイベントで、市観光担当のリソースが運営に割かれ、本来業務が手薄だった。
- ・市外からの来場者の割合や観光消費等に係る定量的な分析が不足していて、イベントの優先順位（取捨選択の根拠）ができずにいた。
- ・島原城の指定管理先が固定していた為、お城の活用に目新しさがなかった。
- ・委託先が違う為、お城の収益を他の施設管理などに活用できなかった。

#### ◇新体制（平成 28 年 10 月以降の観光推進体制）

組織：株式会社島原観光ビューロー（旧体制時の組織①+②+③+④）⇒【観光組織の一元化】

期待：・面的な観光客の誘致や各施設連携した新たなサービスの開発や提供が可能に。

- ・祭やイベントが整理でき、市担当課が本来業務へ取り組むことが可能に。
- ・参加数や費用対効果等に応じて、祭やイベントの取捨選択や最適化等が可能に。
- ・島原城の収益の最大化が実現できる可能性。
- ・最大化された収益を、他の赤字箇所へ充当できる。（市負担の軽減）
- ・観光 PR と物販との機動的な連携が可能に。

#### ◇組織作り際に際する反省点・注意点（観光組織の一元化や株式化を視野に、統廃合する場合）

2016 年 1 月より検討を開始→従業員・市民向けの説明会→市議会における議決→会社設立の手続き→検討開始からわずか 8 ヶ月半後の 2016 年 10 月より新会社としての業務開始。

- ・スピード・リスクへの備えが大事（スピードは勝ち得たが、それに伴うリスクもあった）

登記が終われば取締役会で決裁可能。登記後一気に決裁できるよう“前広な準備”が必要。

- 1) 会社法や労基法、関連法規が求める規則・規程を作っておく。（コンプライアンス遵守の為）
  - 2) 人事系・財務系諸制度、事業・利益・投資・資金計画を作っておく。（会社経営にはマスト）
- 登記後即決裁ができるよう整えておくこと。

全てを終えて旧組織を解散し新組織に雇用替え。登記から営業開始まで“せめて半年は！”

- ・広げた風呂敷を適正サイズに畳むまで、新組織への側面支援が必要。

“将来の危機感だけを論拠”に変革を期限内に納得させ実現しようとする…

- 1) メリットのみが肥大化し、リスクやデメリットが矮小化してしまう。
- 2) 組織の融和・基盤・意識等、時間を要するものが削ぎ落とされてしまう。

→“新組織の仕事”とフェードアウトせず、承認された計画を実行可能まで側面支援する。

### 3. 中・長期経営計画（Bureau のシナリオ）

(1) 長期経営計画（9 ヶ年）～2025 年にはこうなっていたい！→SP 計画（Shimabara Peninsula）

→3 ヶ年ターム中期経営計画の 3 ステージ制（3 年×3 回）

- ・島原市を含めた半島全域を対象に、DMO 機能（舵取り役）を発揮する。
- ・観光を切り口とした半島経済の活性化。半島から必要とされる会社（DMC）を目指す。

(2) 中期経営計画 1st ステージ（2017 年度～2019 年度）「自走と再投資」

- ・“自走”⇒企業が経済的・社会的に、その“存在”が認められている状態。  
→指定管理事業の“ゼロ受託”実現。（経済的に認められる）  
→国県市の委託事業を受注、趣旨・目的を実現する。（社会的に認められる）
- ・“再投資”⇒会社が存続し続ける為に、必要不可欠な活動。  
→存続し続ける為に自費で先行投資。（タイミングを逸しない・スピード・行動力）

※「島原半島に根付く」⇒地域社会から認められること・信頼されること⇒“DMO 機能の発揮”

#### 4. これまでの取組み

◇観光インフラの構築：“点”観光から“線”観光へ、そして“面”観光への基盤整備。

- 1) めぐりんチケットの開発→“本気回遊プロジェクト”（地域交通の利用促進策）
- 2) 夜型商品の開発→“眠っている島原城をたたき起こす”（島原城の夜型観光への投資）
- 3) 新たな活用（シェアエコ）：島原城コスプレ、グランピング、車泊
- 4) 島原城へのインフラ投資→安全対策、音響・照明設置、free wi-fi 整備。
- 5) インバウンド受入体制の再構築中→国内旅客用観光インフラを順次カスタマイズする。  
（ラグビー-W杯、東京オリパラ、九州新幹線延伸、島原城築城400年、等々見据え）

◇「日本版DMO候補法人」の認定を受ける。（平成29年11月28日）

→中・長期経営計画策定の諸作業が、そのまま「DMO形成・確立計画書」の前段作業となり、1年1ヵ月で認定される。（実態は9/11開始～10/24提出＝43日間）

→正式な日本版DMOへの申請は、中期経営計画通り“自走実現後”と決める。

◇「地域未来牽引企業」の認定を受ける。（平成29年12月22日）

#### 5. これからの取組み

◇「GEO」⇒“GEO湧水めぐりん”“GEO普賢岳・寛政噴火災害めぐりん”“GEO普賢岳・平成噴火災害めぐりん”“GEO野菜めぐりん”…“埋没しない島原ジオ”を“おとな旅、学び旅”シリーズを開発し、大人の知的好奇心を満たすラインナップを揃えていく考え。

◇「移住」⇒訪問者の26%は1人旅。旅行者を「自費で来るありがたい移住予備軍」と見なし、移住体験や就農体験等…潜在意識を顕在化させる機会を市や関係組織とコラボできないか…

◇「空き家」⇒訪問者の6割は夫婦旅。就農体験や移住相談をラインナップした商品開発。

#### 6. まとめ（上田市への参考及び課題）

・島原市は自然豊かな城下町であり、観光面においても上田市と同じような課題を抱えていた。

バラバラで非効率となっていた市の観光全体を、一元化しマネジメントする組織として“地域DMO”を設立、着実に成果をあげている。そこには、JTBから出向された中村社長の並々ならぬご苦労と、その手腕によるところが大きく、停滞した現状を打破するには、カリスマ性を持った指導者に委ね改革していくことも必要と感じた。又、(株)島原観光ビューローでは“観光を切り口に様々な地域課題の解決”を目指している点も注目される。

地域の根幹課題である“人口減少”には、移住体験・就農体験等の新たな商品開発を行うなどして、「移住」や「空き家」といった方面にまで活動は及んでいる。

“真田丸”後の停滞した上田市の観光を“点”から“線”、そして“面”観光へと基盤整備していく上でも、“DMO機能”による「観光を切り口した様々な地域課題の解決」は、大変参考になる取組みであると考え、今後市でも検討されたい。



\* 視察先の写真等がある場合は添付のこと