



海の京都DMO中期経営戦略 ～世界に認められる観光圏域を目指して～



2020年6月29日版

一般社団法人京都府北部地域連携都市圏振興社(通称:海の京都DMO)

目次

○中期経営戦略の策定趣旨・これまでの取り組み経過	-----	3
○観光圏整備法による広域周遊と拠点整備	-----	4
○府北部の現状と課題	-----	5
○海の京都 将来ビジョン	-----	6
○目標年次・目標数値(KPI)・算定根拠の説明	-----	7・8
○海の京都DMOの役割について	-----	9
○中期経営戦略の基本的事項	-----	10
①戦略的な事業の選択と集中、地域が稼ぐための観光地経営	---	11・12・13
②安定した財源、収益事業による経営の自立化	-----	14
③専門性を持った人材の確保及び持続可能な組織体制	-----	15
○(参考資料)	-----	16



西舞鶴 吉原の入江



京丹後市丹後町 袖志の棚田

【中期経営戦略の策定趣旨】

2020年度において地方創生交付金が終了することを踏まえ、持続可能な組織とすることを目的に、国が進める世界水準のDMO(先駆的インバウンド型DMO)を目指し、「事業と役割」、「財源と収益」、「人材と組織」等に係る海の京都DMO中期経営戦略を策定する。

なお、現在新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、訪日外国人数が急激に減少しているところであるが、海の京都DMOでは、訪日旅行の需要は必ず回復・再成長するという展望を持って、収束後の誘客対策に尽力し、2025年のKPI(重要業績評価指数)達成を目指すこととする。

【これまでの取り組み経過】

- 2013年3月 「海の京都」構想策定
- 2013年4月 「海の京都観光推進協議会」設立
- 2014年7月 観光圏整備法に基づく「海の京都観光圏」に認定(全国13観光圏)
- 2015年4月 京都府北部地域連携都市圏形成推進宣言(府北部5市2町)
- 2016年6月 (一社)京都府北部地域連携都市圏振興社(通称:海の京都DMO)設立
7地域の観光協会を順次、経営統合
従業員約100人。予算規模約7億(うち約2億は総合企画局)
- 2017年11月 「日本版DMO法人」登録(全国41法人)

※ 日本遺産(旧軍港都市(舞鶴)・丹後ちりめん回廊・北前船・西国三十三所巡)認定
ユネスコ世界記憶遺産(舞鶴引揚記念館収蔵資料)登録
世界で最も美しい湾クラブ(宮津湾・伊根湾)加盟
農泊・食文化海外発信地域(SAVOR JAPAN)認定

【観光圏整備法による広域周遊と拠点整備】

【従来の課題】

- 観光関係者だけのPRに限界
- 地域(市町)単位での取組が多い
- 地域の魅力を十分にPRできていない



歴史的・地理的背景や交通基盤の整備の進捗を活かし、「日本の顔」となる**全国有数の競争力のあるブランド観光地域**へ

(取り組み内容及び手法) 観光圏整備法による広域周遊と拠点整備(2014年7月)

1 発信力・集客力のある「戦略拠点」の形成

- 重点整備地区を、原則として1市町につき1カ所設定
- 公共施設や旅館の外観などのデザインを統一して美しく整備

2 戦略拠点を結ぶ観光交流基盤の整備

- 「道路」「京都丹後鉄道」「京都舞鶴港」の整備
- 周遊ルート設定に基づく交通システム整備
(宮津～伊根新観光航路の開設、パークアンドクルーズ)



3 戦略的な広域観光プロモーション

- 「海の京都」の**統一的なテーマ・コンセプト**による観光プロモーションをはじめ、観光客誘致のためのマーケティング・観光企画づくりなど、広域観光事業を戦略的に展開

4 10次産業化への展開

- 6次産業化と人材育成(4次産業)が連携
- ECサイトの設立

これまでの「海の京都」の取組の成果を結集し、

海の京都DMOを設立(2016年6月)

「日本版DMO法人」登録(2017年11月)

DMOによる総合的な観光マネジメントへ

- ・日本遺産(旧軍港都市舞鶴、丹後ちりめん回廊)
- ・日本遺産(北前船・西国三十三所)
- ・ユネスコ世界記憶遺産(舞鶴引揚記念館)
- ・世界で最も美しい湾クラブ
- ・Savor JAPAN(農泊) 海の京都・伊根・綾部・与謝野

【府北部の現状と課題】

北部5市2町は、人口約300千人、2018年観光入込客数約1千万人、観光消費額約247億である。昨今、人口減少、少子高齢化がいずれの自治体においても著しく進展し、厳しい状況であり、観光による地域経済の活性化に積極的に取り組んでいるところ。しかしながら、府南部の京都市周辺のインバウンドを中心とした観光客の増加と比べ、府北部においては、増加傾向にあるとはいえ、まだまだ充足している状況ではありません。

地域毎に見ると日本三景の天橋立、伊根の舟屋群においては、インバウンドを含めて観光入込客数も増加し、一定の成果を生んでいるが、その2地域においても地域消費の面では、さらなる消費効果が必要であり、滞在周遊型の観光圏域の中心地として大きな課題となっている。そのほか京丹後市や舞鶴市でも宿泊者数は横ばい状態であり、インバウンドによる増加が、国内宿泊者数の減少を補っている状況である。

今後、本観光圏域では受入環境整備として地域消費を増加させる「地域が稼ぐ」仕組みづくりに取り組むことが大切であり、とりわけ消費額の高いインバウンドでの取り組みが重要と考える。魅力的な観光資源も多くあることから長期間の滞在、エリア内の周遊、再来訪の促進に値する魅力ある観光コンテンツをそれぞれの地域においてブラッシュアップを行い、地域のブランディングを進めるとともに、地域消費の拡大に取り組んでいきたいと考えている。



与謝野町 丹後ちりめん街道 着物まつり



綾部市 黒谷和紙

【海の京都 将来ビジョン】

将来、どのような観光圏域に

観光による地域のブランド化と「地域が稼ぐ」仕組みづくりに取り組み、「海の京都」が世界に認められる観光圏域となることを目的とする。

そのため海の京都DMOにおいては、グローバルな観光地経営を戦略的に推進する組織として観光産業事業者や行政とともに、広域連携による滞在周遊型の観光を目指し、交流人口の拡大と地域消費の増加に取り組んでいくこととする。



宮津市 元伊勢籠神社



伊根町 蒲入 甲崎展望台

【目標年次・目標数値(KPI)・算定根拠の説明】

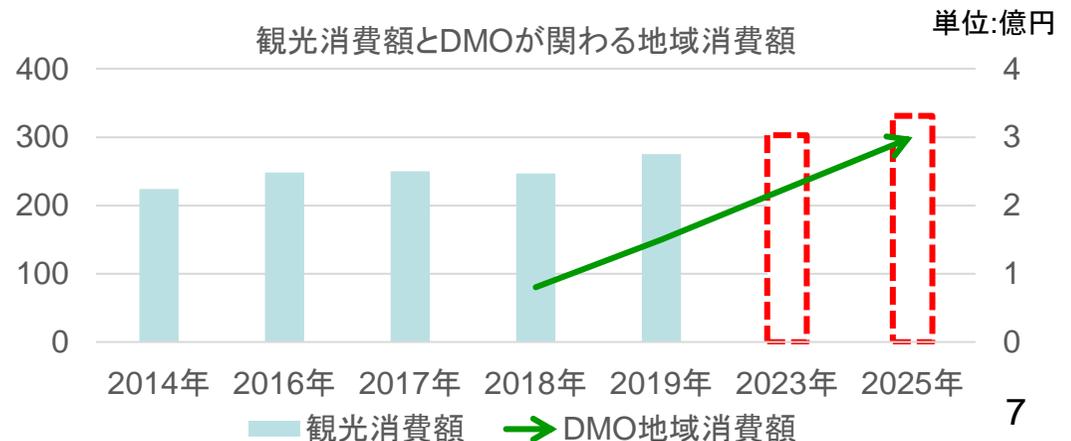
目標年次 **2021年から2025年 5年間**

目標数値 (KPI)

項目	参考値 (2018年)	基準値 (2019年)	目標数値 (2025年)	備考
DMOが関わる地域消費額	88,132千円	119,188千円	3.14億円 (基準値×2.63)	DMOツアーセンター取扱商品やDMOが造成・誘致した商品等による海の京都エリアでの消費額など
自主財源(収益・会費他)	9,504千円	8,298千円	0.18億円 (基準値×2.17)	旅行業収益、受託事業収益、会費・協賛金収入など
インバウンド宿泊者数	66千人	79千人	267千人 (参考値×4.04)	海の京都エリアでの訪日外国人旅行者の宿泊者数

(目標数値の説明)

- 地域が稼ぐことを目指していることから、「DMOが関わる地域消費額」の目標数値を設定。
- 安定した財源を確保するため、「自主財源(収益・会費他)」の目標数値を設定。
- DMOの主要事業であるインバウンド宿泊人数の目標数値を設定。「海の京都インバウンド戦略計画」2022年目標値200千人から算出。



目標数値 (KPI)の算定根拠 (DMOが深く関係する事業数値)

【DMOが関わる地域消費額】

(単位：千円)

項目	2018年 (参考)	2019年 (基準)	2025年 (目標)	備考
① DMOツアーセンター取扱額	26,194	32,837	40,000	ツアーセンター造成の旅行商品及び物販
② 飲食宿泊等キャンペーン消費額	61,938	70,910	240,000	クーポン等利用に伴う消費額
③ DMO造成インバウンド体験商品等売上額	0	2,810	9,000	DMOが関わるインバウンド体験商品
④ DMO誘致インバウンドツアー消費額	0	12,631	25,000	DMOが誘致したツアー等で生じた消費額(ツアーセンター取扱分を除く)
計	88,132	119,188	314,000	

【自主財源(収益・会費等)】

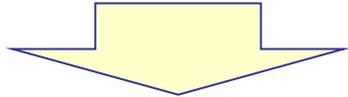
(単位：千円)

項目	2018年 (参考)	2019年 (基準)	2025年 (目標)	備考
⑤ 旅行業等によるDMO収益	5,612	3,553	10,000	クルーズ等旅行業、体験商品販売益他
⑥ 行政等からの受託事業収益	0	590	1,500	海外セールスなどの受託事業収益
⑦ 会費及び協賛金収入等	3,892	4,155	6,500	正会員会費及びイベント等取組への協賛金
計	9,504	8,298	18,000	

【海の京都DMOの役割について】

【何故、広域連携、とりわけインバウンドに取り組む】

- 厳しい地方産業にとって新たな地域経済の需要を創る
- 地域の魅力。歴史・文化・自然・生活・人を将来へ繋ぐ
- 広域連携による魅力的な滞在周遊型観光を促進する
- 異文化の外国人だからこそ日本の地方がより魅力的である



将来ビジョンである観光による地域のブランド化と「地域が稼ぐ」仕組みを創り、「海の京都」が世界に認められる観光圏域となる目標を踏まえて、海の京都DMOはインバウンドをはじめとする観光のプラットフォームとして、総合的な観光地経営を行うマネジメント機能を持つ組織であることが求められている。



春の福知山城

【海の京都DMOが担うべき役割】

インバウンドを中心に新たな観光需要の創造とコンテンツ開発、グローバルな観光地経営

- ・ 単一自治体、地域では行えない取り組みや広域だからできる魅力の発信
- ・ 地域の継続的な発展のため、新たな観光需要の取込と新たな魅力の創造
- ・ 世界を視野に入れたグローバルな観光地経営を戦略的に推進

【中期経営戦略の基本的事項】

1. 戦略的な事業の選択と集中、地域が稼ぐための観光地経営
2. 安定した財源、収益事業による経営の自立化
3. 専門性をもった人材の確保及び持続可能な組織体制

1. 戦略的な事業の選択と集中

- ・マーケティング調査
- ・インバウンド事業
- ・地域が稼ぐ仕組み、滞在周遊の仕組み
- ・地域のブランディングと受入れ環境整備
- ・行政と地域本部との事業のすみ分け

2. 安定した財源、収益による経営

- ・非収益事業に係る府市町の継続的な行政支援
- ・旅行業による収益事業の確立
- ・地域づくりに資する行政等からの受託事業による収益
- ・企業の協賛金や会費収入の獲得

3. 人材確保と組織体制

- ・専門性を育むプロパー職員の雇用とその割合
- ・非収益部門への行政職員の派遣
- ・収益部門の経営の自立化
- ・海の京都観光推進協議会の充実



観光のプラットフォームとして、総合的な観光地経営を行う組織へ

1. 戦略的な事業の選択と集中、地域が稼ぐための観光地経営(その1)

○継続的、効果的なマーケティング調査と分析結果の情報共有

- ・観光入込客数と宿泊客数、満足度調査、観光流動調査等の分析公表
- ・効果的なプロモーションのための調査、分析の実施

○増加する訪日外国人を踏まえた広域連携のインバウンド事業

- ・世界水準のDMO(先駆的インバウンド型DMO)への取り組み
- ・訪日外国人向け観光コンテンツの開発及びブラッシュアップ
- ・海の京都の魅力を世界に発信。JNTOと連携したプロモーション

DMOが関わるインバウンド向け体験、旅行商品数の充実 (KPI) 2019年度 5本 → 2025年度 15本



京丹後市 八丁浜

(先駆的インバウンド型DMOとは)

観光庁が進める日本版DMOの取り組みとして、世界に発信できる観光圏域をつくるため、世界水準のDMOを日本版DMOの中から全国で約100組織を選定する予定。観光庁においてはDMOの目的役割を明確にしつつ、マーケティング調査や二次交通など受入環境の整備等を行い、DMO全般の底上げを行うこととされている。

1. 戦略的な事業の選択と集中、地域が稼ぐための観光地経営(その2)

○地域が稼ぐ仕組みづくり(滞在周遊の仕組みと顧客情報の収集)

- ・ 地域消費を増加させる長期滞在とエリア内の周遊の促進
- ・ 顧客情報を活かすマーケティングやプロモーションの推進
- ・ 事業者と協働した訪日外国人のランドオペレート機能の充実

商談会、セールスコール、ファムトリップ等の取り組みからスムーズな誘客及び顧客獲得に繋げる。

インバウンド宿泊数	(KPI)	2018年度	66千人	→	2025年度	267千人
顧客情報の収集及び活用	(KPI)	2018年度	0人	→	2025年度	5千人

○地域のブランディングと訪日外国人の受入環境の調整

- ・ 交通事業者と協働した二次交通アクセスの環境改善
- ・ 鉄道、バスをはじめ、レンタカー、自転車等、様々な交通手段の活用
- ・ インバウンド受入に係る事業者サポート及び多言語ガイドの養成



与謝野町 ちりめん街道

1. 戦略的な事業の選択と集中、地域が稼ぐための観光地経営(その3)

○行政及び地域本部との事業のすみ分け

- ・ 広域によるメリットを活かす観光に関する取組み
(インバウンド、マーケティング、人材育成、広域プロモーション他)
- ・ 魅力的な地域を広域で繋ぐ観光コンテンツ及びツアー商品造成

	DMO総合企画局	地域本部	行政
マーケティング・人材育成	実施・活用	協力・活用	協力・活用
プロモーション	広域商品・インバウンド商品	連携	連携
インバウンド	(広域・受入整備)	連携	連携
コンテンツ商品造成	広域商品・インバウンド商品	商品造成	地域づくり



舞鶴赤れんがパーク

(行政の役割)

行政においては、DMOに係る政策の主体、社員として、その事業における責任とサポートの中心を担い、常にDMOと連携し、その支援を行う。

(地域本部の役割)

DMO総合企画局とともに、広域連携やインバウンドの事業を推進するとともに、各地域の観光の中心組織として、観光案内所の運営など地域それぞれの観光産業のプラットフォームの役割を担う。

2. 安定した財源、収益事業による経営の自立化（その1）

○非収益事業に係る府市町の継続的な行政支援

- ・行政支援の継続的な確保

地域消費の拡大を目的とするDMOの取り組みであるインバウンド事業、広域連携による商品造成、組織運営等に対する一定額の継続的な行政支援を確保するとともに、行政の予算に影響されない安定した組織運営及び事業を行うための継続的な予算確保。

(KPI) 2020年度予算150百万円→2025年度96百万円

- ・行政と連携した宿泊税など持続的なDMO組織の財源の研究

DMO事業を継続するための新たな財源。受益者負担として観光客から徴収する財源を行政とともに研究し、広域的な取組による議論を促進。税制に関わることから府や市町での広域行政による検討が必要。

○旅行業による収益事業の確立

- ・インバウンド向け旅行商品、体験商品の販売
- ・海の京都エリア内ツアー手配による旅行業収入

DMOが造成したインバウンド向け体験、旅行商品の販売及びツアー手配による旅行業収入の拡大。

(KPI) 2019年度3,551千円 →2025年度10,000千円

○地域づくりに資する行政等からの受託事業による収益

- ・継続的な行政支援以外の受託事業の構築

DMOの特性を活かした行政等からの受託事業。 **(KPI) 2019年度590千円 →2025年度1,500千円**

2. 安定した財源、収益事業による経営の自立化（その2）

○企業からの会費や協賛金の獲得

- ・海の京都DMOとともに観光事業を進める企業との連携
- ・企業による協賛金(出資金)の確保、人材の提供

会員によりメリットのあるプロモーションや誘客等を行い、会費収入の増加を図るとともに、民間企業の協賛による取り組みを実施。

(KPI) 2019年度4,155千円 →2025年度6,500千円



伊根町 丹後半島サイクリング

(参考)

(単位:百万円)

	2019年(決算)	2020年(予算・基準)	2025年	備考
府市町負担金	99	96	96	同額
地方創生交付金	56	54	0	
観光庁・文化庁他	15	7	10	
収益事業	3	4	10	2.2% → 6.9%
受託事業(取扱額)	17	5	15	2.8% → 10.3%
協賛金及び会費収入	4	4	6	2.2% → 4.1%
繰越金	9	8	8	
全体事業費計	203	178	145	

3. 専門性をもった人材の確保及び持続可能な組織体制

- 専門性を育むプロパー職員の雇用とその割合
 - ・行政に依存する人材・組織体制からの自立
 - ・派遣職員とプロパー職員の割合を5割程度
 - ・インバウンド専門人材及び旅行業人材の充実
- 非収益部門への行政職員の派遣
 - ・行政との密接な連携による新たな観光振興への取組み
- 収益部門の経営の自立化を図る
 - ・収益事業を支えるプロパー人材の確保及びパラレルワークの実現
- 海の京都観光推進協議会(アドバイザーボード)の拡充
 - ・文化財、自然環境、農泊、農林水産業、商工業等、多様な関係者の参画



宮津市 天橋立ビューランド

行政職員の人事異動による業務の停滞を防ぎ、将来にわたリインバウンドを含む観光地域づくりを担う人材をDMOで養成、確保。

(KPI) プロパー職員数 2020年度 3人 →2025年度 5人

(参考)

	2020年度	2025年度(目標)
社長	1	1
職員数(総合企画局)	計16	計16
行政派遣職員	6	4
プロパー職員・旅行業	3	5
専門人材	3	3
総務経理	4	4

	2019年度(決算)	2020年度(予算)	2025年度
収入			
京都府(交付金)	27,866	26,728	0
市町(交付金)	27,866	26,728	0
京都府(一般財源)	49,489	48,019	48,019
市町(一般財源)	49,489	48,019	48,019
国庫補助	14,843	7,250	10,000
観光庁補助金	(4,843)	(7,250)	(10,000)
日本遺産交付金	(9,000)		
その他	(1,000)		
事業収入(旅行業・受託事業等)	20,666	9,200	25,000
会費収入・その他	4,150	4,000	6,500
繰越金	8,659	8,000	8,000
(行政派遣職員負担)			
計	203,028	177,944	145,538

	2019年度(決算)	2020年度(予算)	2025年度
支出			
インバウンド推進	58,074	54,350	40,000
人材育成、地域づくり事業、情報発信プロモーション、交通事業者連携、周遊強化	36,259	31,284	29,588
地域本部連携強化	10,147	10,000	10,000
マーケティング調査、着地型商品造成販売	43,323	41,360	20,000
日本遺産関係、(農泊推進事業)	9,117	0	0
DMO運営管理経費	40,936	40,950	40,950
プロパー職員人件費			5,000
計	197,859	177,944	145,538

(参考)

府市町の一般財源を変更しない場合の試算



福知山市 大江山雲海



綾部市 光明寺



～京都府北部5市2町の発展を目指して～

(一社)京都府北部地域連携都市圏振興社
(通称：海の京都DMO)

(備考 メモ欄)