

一般社団法人丹波市観光協会

第4次振興計画



一般社団法人 丹波市観光協会

1	はじめに
2	第1章 第4次振興計画の策定に向けて
1	第3次振興計画の検証
2	観光協会諸事業の経営状況
3	市及び国の方向性（環境分析Ⅰ）
4	丹波市観光施設の現状と丹波市の立地（環境分析Ⅱ）
5	会員及び市民からの声（環境分析Ⅲ）
16	第2章 第4次振興計画の基本方針
1	丹波市観光協会の基本理念
2	丹波市観光協会の役割
3	丹波市観光協会の使命
4	第4次振興計画の基本方針
5	経営数値目標の設定
21	第3章 第4次振興計画の実施体制
1	丹波市観光協会が行う事業の構成
2	丹波市観光協会の本部・案内所網
24	第4章 第4次振興計画
1	《基本方針①》市内の観光資源を結びつけることで儲かる観光地経営を目指します
2	《基本方針②》適時適切な情報発信により丹波市ファンの増加に努めます
3	《基本方針③》会員へのお役立ち度を高め、地域一体での観光振興を促進します
4	《基本方針横断型チャレンジ事業》「Visit 氷上回廊」ブランディング
32	付録

はじめに

丹波市観光協会は、平成18年4月1日に旧6町の観光協会が一つになり、それぞれの生い立ちを尊重しながら「オール丹波市」を目指した歩みについて。

平成20年度には、平成21年度から5か年の「丹波市観光協会（第1次）中期計画」を策定した。平成25年度には、丹波市総合計画の目標年次に合わせた平成31年度（令和元年度）まで6か年の「丹波市観光協会振興計画（第2次）」を策定した。

第2次振興計画の期間中にあっては、振興計画に描いた将来のあるべき方向に向け、組織形態について熟議を重ね、平成31年4月1日に一般社団法人に移行した。

令和2年度から5か年の「一般社団法人丹波市観光協会振興計画（第3次）」では、法人格を持った協会が新たに担う機能を付加し、新たな視点と将来構想で、変革期に挑む計画とした。

イチから委員会

第3次振興計画の最終年度を前に、令和5年12月25日、「一般社団法人丹波市観光協会振興計画（第4次）策定委員会」を立ち上げた。初期の議論において、環境が激変する中、従来計画の延長ではなく未来志向で根本から計画を練り直す必要性が指摘され、丹波市観光協会内部で「イチから委員会（丹波市観光協会の在り方をイチから考える委員会）」を立ち上げて、原点に立ち返り丹波市観光協会としてのあるべき姿を考えることとなった。

併せて、第3次振興計画の期間を延長し、第4次振興計画の期間を令和8年度からの5年とすることを申し合わせた。

イチから委員会は令和6年7月22日に第1回の会議を開催。全職員からヒアリングをするなどを経て意見を集約し、6回の会議を重ねたうえ、令和7年3月13日の第7回委員会で「振興計画の骨子・基本構成」をとりまとめた。

第4次振興計画

イチから委員会に振興計画骨子の検討をゆだねる一方、策定委員会では、アンケートを通じて会員からの意見徴収を行い、その結果を取りまとめた。

令和7年4月25日、イチから委員会からの報告を受けて第4回策定委員会を開催、成案に向けて議論を加速した。令和7年10月には、その時点までの議論を基に、丹波市観光協会として市民との意見交換会を開催、市民の声を施策に反映させるよう図った。

こうした過程を経て、令和8年2月、7回目の策定委員会において「一般社団法人丹波市観光協会振興計画（第4次）」がまとまった。

本計画の狙い

本計画は、丹波市観光協会の将来像に留まらず、丹波市の観光・商工業振興計画を踏まえた観光振興への手順を示している。その上で、基本理念から個別施策までが直線的につながる構成とした。

よって本計画を参照すれば、職員が取り組む個別施策がどのように観光の未来につながっていくのかを明確に把握することができる。本計画が日々の業務にあたる際の手引きとなり、協会の発展とともに、丹波市の観光振興につながることを期待する。

1. 第3次振興計画の検証

第3次振興計画では「(1)組織体制等」「(2)観光関連組織等との関わり方」「(3)新たな事業への挑戦」「(4)観光情報の充実」の4つの柱で取り組みを進めた。検証結果を総合した結果、評価が厳しい項目に共通する根底の原因として、次の2点を指摘できる。

① 丹波市最大の集客施設である「道の駅丹波おばあちゃんの里」の活用ができていない

DMO構想を前提に、道の駅丹波おばあちゃんの里を拠点とした市内周遊の集客を目指したが、同所に丹波市観光協会の人員を配置できず、道の駅との連携が希薄になった。そのため、多くの取り組み項目で目標達成への道筋を失っている。

② 収益事業を成長軌道に乗せられていない

組織体制の見直しや専門性の高い職員の採用などを通して収益事業の確立を目指したものの、らーめん事業や氷上パーキングエリアなどの事業が軌道に乗らず、収益化に至っていない。この停滞が職員のやりがい低下と経営悪化を招き、深刻な悪循環が生じている。

それぞれの柱ごとに、検証結果の概要を以下に記載する。

(1) 組織体制整備等

丹波市が構想していた「丹波市版DMO」の実現に向け、収益事業の展開が可能な組織に変わるため「組織体制の見直し」や「専門性の高い職員の採用」、「観光案内所の統廃合」、「会費・補助制度の見直し」などに取り組んだ。

全体として外形的な整備は進んだが、経営面で赤字が拡大し、持続可能な仕組みの構築には至っていない。その背景には、「丹波市版DMO」の概念が協会内で十分に浸透せず、目指すべき方向性が明確にされないままとなったことがある。

また、収益事業を始めるにあたり、公益事業との線引きを明確にしすぎた結果、組織の分断と硬直化を生み、赤字体質が続くことで職員のやりがい低下の遠因にもなっている。

取り組み項目	検証結果の概要
組織体制の見直し	収益事業を導入することで「儲かる仕組み」の構築に着手した。しかし商品開発や物流、販売に携わる人件費を賄うには至っておらず、収益を圧迫している。
専門性の高い職員の採用	観光専門員あるいは観光戦略室という形で実現し、「らーめん事業」の開発や「バス事業」の振興につながった。ただし、いずれも公益から独立して事業化できるまでの規模には至っていない。
観光案内所の統廃合	リニューアルが計画されていた「道の駅丹波おばあちゃんの里」への本部事務所の移転を想定して取り組んだ。しかしながら市との協議が整わず、本部事務所は旧商工会春日支所会館に暫定移転したままとなった。「道の駅丹波おばあちゃんの里」では観光情報コーナーを運営し、観光戦略室を設置したが、案内所の人件費を生み出せず、令和7年1月に撤退した。あおがき観光案内所は、

	計画通り閉鎖した。
会費及び会員	自治協議会会費の見直しはそれぞれの規模を反映する形で実現した。一方で個人会員の方が多い会員構造の見直しは道半ばとなっている。新規会員の確保も十分にはできなかった。
補助制度見直し	小規模地域イベントへの補助を廃止、観光誘客につながる事業への補助に絞ることで、補助事業の役割の明確化を実現した。

(2) 観光関連組織等との関わり方

関連組織としては「道の駅丹波おばあちゃんの里」「氷上パーキングエリア」「ちーたんの館（現たんば恐竜博物館）」「観光ガイド組織」「広域観光団体」を対象として取り組みを進めた。

しかしながら、いずれの関わりについても、課題が多く残る結果となった。「道の駅丹波おばあちゃんの里」との連携は「観光情報センター」をめぐる一連の交渉の過程で途切れ、「氷上パーキングエリア」に関しては集客が難しく経営面で丹波市観光協会の重荷になっている。「観光ガイド組織」については新規ガイドの入会が少ないという課題が指摘されている。広域観光団体に関しては、観光戦略室の事業に頼っており、協会組織として北近畿圏との連携までには至っていない。

取り組み項目	検証結果の概要
道の駅丹波おばあちゃんの里	施設再整備計画への参画はならなかったが、観光情報センターの増設やその内装などへの希望は通り、愛称を丹波市観光協会で公募、「丹波ええとこナビ」に決定した。しかしながら、運営経費への資金支援（補助等）が得られず、撤退した。
氷上パーキングエリア	従来の事業者から指定管理を引き継ぎ、諸課題を考慮してラーメン店を飲食コーナーに誘致したが、約半年間で撤退された。令和7年度に新たに事業者を募集し、週3日営業している。物販コーナーでは「丹波市のセレクト商品」に絞った路線で営業したが、施設の利用客が少なく、人件費を生み出すに至っていない。
ちーたんの館（現たんば恐竜博物館）	狭小なスペースで苦心していたが、令和7年7月のリニューアルオープンに伴いミュージアムショップの充実がかない、順調な滑り出しを見せている。ただし商品開発や品揃えの適正管理については、着手したばかりの段階である。
観光ガイド組織	丹波市全体のガイド組織として「丹波市ええとこガイド」の設立を実現、バス事業と連携して広域の活躍をいただいている。地域ごとに残る地域ガイド組織への支援策についても整理、ガイド料については柏原のガイド組織が無償のままで統一はできなかったが、申込の一元化は実現した。
広域観光団体	主として観光戦略室で取り組んだ。特に旅行エージェント手配業者との連携が順調で、バス事業の振興につながった。

(3) 新たな事業への挑戦

観光地経営という視点から、「らーめん事業」「丹波ふるさと振興（株）との連携」「丹波市版DMOへの取り組み」「インバウンド事業」「地域限定旅行業登録」に挑戦する計画であった。

らーめん事業の立ち上げ、バス事業の定着は成果としてあげられるが、独立採算への課題が残っている。また、DMOへの取り組みは、バス事業頼みで、計画していた道の駅の集客力を生かした周遊観光への取り組みはできていない。

取り組み項目	検証結果の概要
らーめん事業	「赤鬼らーめん」「悪右衛門らーめん」の開発は成し遂げたが、「赤鬼らーめん」は当初は複数あった提供店舗が1店舗に減少するなど勢いを失っている。また、箱売りの「悪右衛門らーめん」についても、初年度の6割程度まで販売数が減少している。
丹波ふるさと振興（株）との連携	観光戦略室の拠点を置いて順調に滑り出したが、観光情報センター運営からの撤退に伴い戦略室も柏原に移転、道の駅の集客を市内周遊へ誘う当初の計画から、柏原駅を活用したJR利用へと活動内容も変化した。
丹波市版DMOへの取り組み	観光戦略室において旅行エージェントへの提案を進め、春日―柏原周遊等バス旅行の誘致を実現した。その後秋の春日インター周辺の混雑からバス誘致が難しくなったため、柏原駅ホームで特急乗客向け立ち寄りキャンペーンをするなどJR利用を促した。なお旅行代理業務は行っておらず、バス誘致による手数料収入はない。
インバウンド事業	未着手
地域限定旅行業登録	未着手

(4) 観光情報の充実

観光情報の充実に関しては「かすが観光案内所」のコンシェルジュ機能発揮、「かいばら観光案内所・ひかみパーキングエリア・ちーたんの館（たんば恐竜博物館）との連携」「観光100選の見直しと10選の選出」を掲げた。

いずれも計画通りにできていないのが現状であり、あらためて本質に立ち戻って計画を描きなおす必要がある。

取り組み項目	検証結果の概要
かすが観光案内所の充実	「ええとこナビ」の充実まではできていたが、令和6年12月をもって同所から撤退したことで、不可能となった。
かいばら観光案内所・氷上パーキングエリア・ちーたんの館との連携	「ちーたんの館（たんば恐竜博物館）」を除いては財源の取り崩しが大きい。かいばら観光案内所については市の理解が得られ、運営予算の補助を受けられることになった。
観光100選の見直しと10選の選出	未着手

2. 丹波市観光協会諸事業の経営状況

第3次振興計画の期間中、丹波市観光協会では「(1)公益事業」「(2)収益事業」「(3)氷上PA管理委託業務」の3会計に分けて経営を行ってきた。

これら3会計の採算性及び会員数の推移を以下に記す。

(1) 公益事業の採算性

令和3年度に補助金全般が見直しされたことに伴い、公益事業における経常経費（管理費）の補助率が8割～9割へと引き下げられた。

不足分は会費等の自己財源で補う必要があるが、現在の自己財源比率は15%強であり、減額分を補填するには至っていない。現在は、繰越金の取り崩しと積立金からの繰入で対応している。

項目	令和4年度	令和5年度	令和6年度
繰入金	9,260,000円	1,300,000円	0円
繰出金	6,795,000円	0円	0円
前年度繰越金	7,032,507円	3,775,554円	2,991,403円
次年度繰越金	3,775,554円	2,991,403円	896,231円
損益	▲5,721,953円	▲2,084,151円	▲2,095,172円

(2) 収益事業の採算性

かいばら観光案内所のお土産品売場撤去等により、収益事業の売上は年々減少している。もっとも影響が大きいのは「ちーたんの館（現たんば恐竜博物館）」の集客状況である。

らーめん事業は、箱売単価を改定した。原価率53%に委託手数料20%を上乗せしたとして、年間1,500箱で約50万円の利益が見込まれる。事務量を週1日程度に抑えれば採算性を確保できると判断し、令和7年9月の第2回理事会にて事業継続を決定した。

項目		令和4年度	令和5年度	令和6年度
売上	独自商品直販 (内委託手数料)	16,126,242円 (1,159,888円)	10,540,935円 (682,408円)	6,547,717円 (332,285円)
	らーめん事業	988,518円	4,276,454円	2,862,091円
	受託販売手数料	795,910円	648,250円	986,719円
製造・仕入	独自商品	9,773,138円	5,167,182円	4,480,863円
	らーめん事業	2,550,816円	3,280,490円	2,599,722円
	販売促進費	381,978円	224,309円	88,596円
管理費	人件費	7,641,199円	12,019,201円	8,225,342円
	その他	2,290,849円	1,924,720円	880,363円
繰入金		2,300,000円	3,802,000円	2,889,185円
繰出金		2,000,000円	0円	0円
前年度繰越金		6,420,150円	4,423,024円	3,302,631円
次年度繰越金		4,423,024円	3,302,631円	2,111,957円
損益		▲2,297,126円	▲4,922,393円	▲4,079,859円

(3) 氷上 PA 管理委託業務の採算性

氷上パーキングエリアについては、指定管理を受けている丹波いっぷく茶屋単独でみた採算性確保の難しさが経営を圧迫している。

レジ通過数は令和4年度の3,196人から令和6年度の4,085人に増加しており、売上手数料は伸びている。一方で、飲食営業は厳しく、令和5年度で撤退された「赤鬼らーめん」飲食テナントから得ていたその他売上が失われた。人件費や管理費はかさんできており、赤字額が膨らんでいる。

費目	令和4年度	令和5年度	令和6年度
売上手数料	1,454,509円	1,682,651円	1,949,977円
その他売上	293,597円	447,901円	18,184円
人件費	2,330,418円	2,421,763円	2,818,288円
その他管理費	672,363円	943,616円	1,059,881円
損益	▲1,254,675円	▲1,234,827円	▲1,910,008円

氷上パーキングエリアの受託事業を含めた財務諸表を記載する。受託する当初において、他会計から380万円を初期運営資金として貸し付けており、令和6年度はうち130万円を返済した。令和5年度はわずかに利益が確保できたが、令和6年度は通しても赤字で、正味財産は減少している。

	令和4年度末	令和5年度末	令和6年度末
【資産の部】			
次年度繰越金	2,030,942	2,144,060	443,696
資産計	2,030,942	2,144,060	443,696
【資本の部】			
負債	3,800,000	3,800,000	2,500,000
資本金	0	0	0
本年損益 PA	-514,683	1,347,945	1,509,644
本年損益茶屋	-1,254,375	-1,234,827	-1,910,008
繰越損益	0	-1,769,058	-1,655,940
負債資本計	2,030,942	2,144,060	443,696

(4) 会員数の推移

会員数は漸減傾向にある。正会員には自治協議会会員25名(138口)を含む。事業閉鎖の他、会員アンケート(後述)に回答されている不満要因等が退会の理由となっている。

	令和5年度	令和6年度	令和7年度
正会員(うち個人会員)	238(74)	235(70)	234(70)
一般会員(うち個人会員)	259(159)	236(140)	234(138)
ホームページ会員	149	139	137
まごころ応援団	64	62	62

3. 市及び国の方向性（環境分析Ⅰ）

丹波市では令和9年度までの「丹波市観光・商工業ユニティプラン」を策定している。また、観光庁で策定が進められている「第5次観光立国推進計画（2026～2030年度）」における方向性が、令和7年10月27日開催の「交通政策審議会・観光分科会」で示された。

これらを丹波市観光協会の活動あるいは丹波市の観光資源と照らし合わせ、分析を加える。

(1) 丹波市観光・商工業ユニティプランと丹波市観光協会の取り組み

目標数値は「観光入込客数300万人、観光消費額300億円」である。計画が立案された令和元年度に比してそれぞれ100万人増、100億円増の目標となっている。

なお、コロナ禍で一時落ち込んだ影響もあり、観光入込客数は令和4年度で197万人と計画立案時から変わらない。以下に、プランに述べられた各項目に対応した丹波市観光協会のこれまでの取り組みについてまとめる。

ユニティプランの施策	丹波市観光協会の取り組み
1.観光資源の魅力を高める	
<ul style="list-style-type: none"> ○丹波三宝の生産拡大・販路拡大に対する支援の充実 ○丹波竜や丹波三宝以外の観光資源の研磨・活用の推進 ○観光資源としての氷上回廊の研磨・活用 	<ul style="list-style-type: none"> ○丹波大納言小豆ブランド戦略会議の需要創造部会や丹波栗戦略会議に加入している。しかし、関連して独自の事業を担うなどの主体的な活動は行っていない。 ○丹の里活性化推進協議会に加わるほか、たんば恐竜博物館ミュージアムショップ運営や赤鬼らーめんの開発などを通して観光資源の研磨に取り組んだ。収益事業に位置付けたが、収益性は確保できていない。 ○氷上回廊については積極的な取り組みはできなかった。ただし、令和7年度になって報道資料に氷上回廊のロゴを共通して入れている。
<ul style="list-style-type: none"> ○新たな観光ブランド品の発掘・開発 ○体験型観光の推進・支援 	<ul style="list-style-type: none"> ○観光活性化支援事業を通してトレイルランニング支援などを行ったが、丹波市観光協会として統一した戦略をもって支援をしたとは言えない。 ○丹波市観光協会としての戦略はない。
2.観光を安心して楽しめる環境を整備する	
<ul style="list-style-type: none"> ○ICT、SNSを活用した観光PRの推進 ○多言語での情報発信 ○市内イベント参加者への情報発信 ○“丹波ファン”の増加に向けての取組 	<ul style="list-style-type: none"> ○ホームページやSNSを運営しているが閲覧者は伸びていない。観光課主導のホームページやデジタルマップ等との連携が十分でない面がある。 ○多言語対応は未着手。 ○道の駅来訪者を前提としており、十分な対応はできなかった。 ○ちーたんの活用は十分できていない。観光アンバサダーとの協力はできている。

○楽しめる環境整備の推進 ○情報発信の充実	○（環境整備は主として市の事業） ○花めぐり、もみじめぐりに取り組んだが、各地の観光資源をつなぐ情報発信は道半ば。
○観光コンシェルジュ機能の充実	○道の駅から撤退したため、取り組めていない。
3.丹波市の観光を基幹産業化する	
○観光戦略の推進	○観光戦略室を開設して取り組んだが、道の駅との連携には課題が残った。
○隣接地域や広域連携の推進	○広域連携については具体策に乏しい。
○農家民宿や古民家を活用した民泊の拡充	○（拡充は主として市の事業）情報発信や会員勧誘等行えていない。
○農商工連携による丹波市の食づくりの推進	○丹波いっぷく茶屋において丹波市産を前提とするセレクトショップ化を図った。丹波市商工会との連携はできておらず、開発を促進する場とはなっていない。

以上の結果から、ユニティプランに示された3つの方向性の実現に向けて、丹波市観光協会として取り組むべき、あるいは取り組みを強化すべき方向性は次の5点である。

① **市の観光以外の関連分野との関係強化**

「1.観光資源の魅力を高める」方向性の中で、丹波市の魅力である「食」を活用した取り組みが求められている。「丹波大納言小豆ぜんざいフェア」をはじめ、農業振興分野との連携が欠かせない。また、丹波竜や氷上回廊においては、教育委員会や環境関連部門との、また、観光から関係人口という流れを想定すると、移住・定住分野との連携も必要である。

② **体験型等新しい観光を振興する戦略立案**

同じく「1.観光資源の魅力を高める」方向性では、サイクリングやトレイルランニング、あるいは農業体験等、新しい観光資源について、具体的戦略を立てなくてはならない。

③ **丹波市と方向性を共有した役割分担**

「2.観光を安心して楽しめる環境を整備する」方向性については、主として市が行う基盤整備と、丹波市観光協会が行う広報について、目指す方向性を共有した上での、役割を分担した有機的な取り組みを強化しなくてはならない。

④ **道の駅「丹波おばあちゃんの里」との連携の深化**

同じく「2.観光を安心して楽しめる環境を整備する」方向性については、道の駅「丹波おばあちゃんの里」の集客力を前提とした情報発信や周遊への誘いが計画されており、第3次計画期間中に薄れた関係性を取り戻し、主体的に関われる連携体制を築かなくてはならない。

⑤ **会員への提案力及び丹波市商工会との連携強化**

「3.丹波市の観光を基幹産業化する」方向性においては、お土産品の開発や見どころをつないだ商品の開発、ゲストハウス利用の促進、北近畿等の自治体との連携など、会員にとって事業拡大につながる取り組みを推進しなくてはならない。そのためには、事業開発への支援助力のある丹波市商工会との連携を深め、会員への提案力を高めなくてはならない。

(2) 第5次観光立国推進基本計画の方向性と丹波市にとっての機会

訪日外国人旅行者数 6,000 万人、訪日外国人観光消費額 15 兆円という目標数値が示されている。その中で、三大都市圏と地方部の延べ宿泊者数の比率を、2024 年の 7 対 3 から 1 対 1 にすることが目指されている（ただし三大都市圏とは以下を含む：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県）。

目指す姿としては、近年問題になっているオーバーツーリズム等の状況を受け、「地域住民と観光客双方の満足度の向上」が新たに提起されている。また、「交流人口・関係人口の拡大」だけではなく「国際相互理解の促進」が提起された。加えて、「働いてよし」の観光産業を実現し、「日本の魅力・活力を次世代にも持続的に継承・発展される観光」が提起された。

施策の方向性としては、「観光の持続的な発展」「消費額拡大」「地方誘客促進」については従来キーワードとして示されていた方向性と大きく変わらないが、新しく「観光と交通・まちづくりとの連携強化」「新技術の活用・本格展開」が追加提案されている。

取り組みを計画されている施策の柱は次の通りである。

施策の柱	主な内容
インバウンドの受入れと住民生活の質の確保との両立	<ul style="list-style-type: none"> ・ DMO（策定支援、発展段階に応じた支援） ・ 地方部への誘客 ・ コンテンツ・体験商品（地域ならではの観光コンテンツ造成と環境整備を通じた観光まちづくりの推進等） ・ オーバーツーリズム対策 ・ 安全・安心な滞在環境の提供 ・ 訪日プロモーション、MICE 誘致・開催 ・ 空港、港湾、鉄道等の利用促進・強化 ・ 観光の足（二次交通等） ・ 海事、入国手続き、税関手続 ・ 自然資源を活用した観光振興 ・ 文化資源を活用した観光振興
国内交流・アウトバウンドの拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内旅行需要の平準化 ・ 新たな交流市場の開拓（ワーケーション、ラーケーション、第2のふるさとづくり等） ・ アウトバウンド
観光地・観光産業の強靱化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 観光 DX 推進（デジタルツール導入、専門人材による伴走支援、統計等の利活用等） ・ 観光産業の経営力強靱化（設備投資促進） ・ 観光産業の健全性向上（民泊等） ・ 多様なニーズに対応した受入環境整備（ユニバーサルツーリズム等） ・ 休暇の分散・平準化（ポジティブ・オフ運動）

以上の中から、丹波市観光協会の施策にとって関連性の高い方向性を取り上げる。

第4次振興計画の施策の実施にあたっては、国の政策動向を注視し、市と連携して制度を適切に活用することで事業費を確保し、その上で優良事例あるいは先進事例として、全国の模範となるような施策の展開を図ることを目指す。

① DMO化の推進（世界的視野での観光施策）

地域への旅行者の誘致はDMOが中心となることが目されており、人材育成など国の支援策もDMOに力点がある。丹波市にとって外国人客が今必要かは議論が分かれるが、世界的視野のもとで観光戦略を練り、翻って日本人の心にも届くという流れと整理し、これからの観光地経営の戦略立案にあたっては、インバウンドを想定した立案が必要と考える。

② 地域ならではの観光コンテンツの造成と質の高いローカルガイド養成

地域ならではの観光コンテンツ造成と環境整備を通じた観光まちづくりの推進が目指されている。併せて、質の高いローカルガイドの養成も求められている。

③ 「NEXT日本博」に適した文化資源の磨き上げ

地域の文化資源を活用した本格的な日本文化の体験コンテンツが求められている。詳細は不明だが、「NEXT日本博」（仮称）という構想も出されているので注目したい。

④ 新たな交流市場の開拓による国内市場の開発

ワーケーションやラーケーション（親子で学びを重視した休暇を楽しむこと、子どもの学びと大人の休暇を掛け合わせた言葉）の促進により、国内交流を促進することが謳われている。特にラーケーションは、「子供は自然体験学習、大人は里山リラクゼーション」などを想定すれば丹波市の資源と親和性があり、可能性がある。

⑤ 第2のふるさとづくり、二地域居住の促進

都市部に近い田舎として、「何度も地域に通う、帰る」第2のふるさと（何度も地域に通う旅）という概念や二地域居住は丹波市に最適である。人が育つ「いくたび」という提案もされており、丹波市としても積極的に取り組む必要がある。

⑥ 多様なニーズに対応した受け入れ環境整備

ユニバーサルツーリズムについては、新たな交流市場として可能性がある。施設整備を担う丹波市と歩調を合わせ、障がいの分野を絞って（知的障がい者向け体験等）取り組むのも一案である。また、サステナブルツーリズムの推進や多様な食習慣・文化的習慣等への対応も観光地・観光産業の強靱化として求められている。

⑦ 観光DX推進

デジタルツール導入支援、専門人材による伴走支援、データ活用を通じた解決方策創出、観光に関する統計等の利活用推進などが謳われており、丹波市観光協会としても積極的に取り組まなくてはならない。

4. 観光施設の現状と丹波市の立地（環境分析Ⅱ）

丹波市の観光施設及び立地、近年の観光客の動向を分析し、強みや弱みをふまえて方向性を示す。

(1) 「めぐり事業」で小規模な観光事業者への送客を増やす

丹波地域の観光地への入込客数は以下の通りである（兵庫県観光客動態調査による、単位：千人、★印が丹波市内の施設）。

道の駅丹波おばあちゃんの里（レジ通過数）が圧倒的な人気を得ている。「丹波年輪の里」や「丹波の森公苑」は集客型イベントでの来場者数を積み上げたものと推測される。

施設名	2022年	2021年	2020年
★道の駅丹波おばあちゃんの里	394		282
丹波並木道中央公園	294	197	177
大正ロマン館	193	146	137
★丹波年輪の里	162	146	124
ぬくもりの郷	157	115	107
★丹波の森公苑	132	133	83
黒豆の館	98	83	
兵庫陶芸美術館	81	113	51
★もみじめぐり	79	110	98
★ちーたんの館（たんば恐竜博物館）	76		
★葉草葉樹公園リフレッシュ館		68	
★四季菜館		65	
★水分れ公園			23
ささやまの森公園			17

民間事業者の収益につながる観光資源は乏しく、観光客を前提にお土産品店が並ぶような、いわゆる観光地らしい事業形態は希少である。そうした中で、丹波市観光協会が行っている「もみじめぐり事業」が安定した集客を実現している。

ユニティプランが目指す「100万人増」を考える場合、今から道の駅のように数十万人を集客する施設を建設することは計画しづらい。そこで「もみじめぐり」のような「めぐり事業」を多く生み出すことを目指す。たとえば1日100人訪れる施設が20施設集まった事業を30日間行うとして、こうした事業が20種類あれば延べ120万人である。

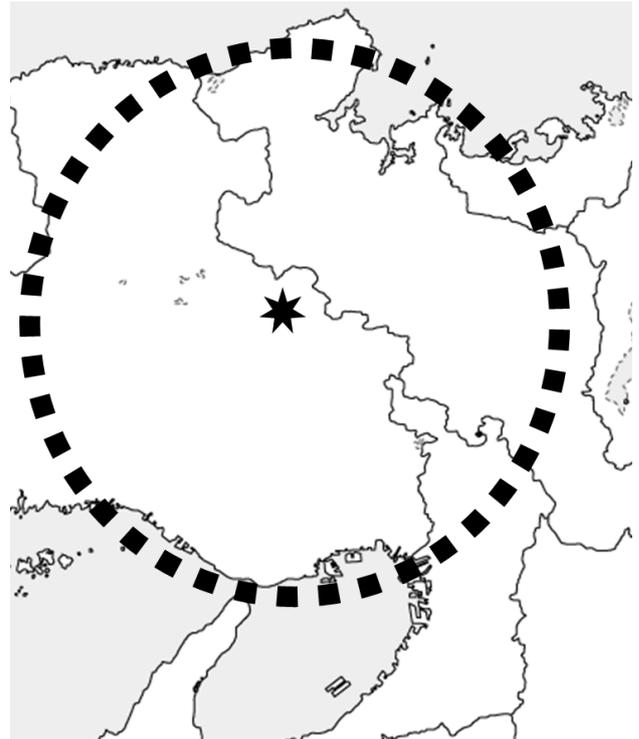
現在農業振興の視点から取り組まれている「丹波大納言小豆ぜんざいフェア」や「丹のあんバターサンド」、あるいは丹波市商工会で行われている「(毎月1日は)丹波旨い日」のような取り組みも同様の「めぐり」効果をもたらす。また、「雛めぐり」のように地域を絞った取り組みも同様の事業と考えてよい。このように、小さな事業者をつなぐ丹波市観光協会の連携基盤としての機能を強化していくことが求められる。

■観光客100万人増への「小規模めぐり型」取り組み例

「1日100人×20施設×30日間（6万人）」イベント×20種類創出=120万人
--

(2) 立地を生かした広域的な観光連携商品の造成

丹波市を中心に円を描いた右図から分かるように、丹波市は関西圏の中心という好立地であり、舞鶴若狭自動車道、北近畿豊岡自動車道に加え、国道 175 号線及び 176 号線を経由して、南北を行き交う交通網の要衝である。



これらを利用すれば、多くの観光客が訪れる城崎温泉（令和 4 年度 72 万 2 千人＝兵庫県観光客動態調査）、姫路城（令和 4 年度 95 万 7 千人＝同）、天橋立（令和 4 年 177 万 6 千人＝京都府観光入込客等調査報告書）、京都市全域（令和 6 年 5,606 万人＝京都市観光総合調査）などの観光地にいずれも 90 分以内で行ける。

以上を前提に、著名観光地への往路・復路での立ち寄り先、あるいは丹波市を宿泊拠点にした関西観光地周遊など、関西圏の中心という立地を生かした広域的な観光戦略が必要である。

仮に丹波市で宿泊される方を増やし、1 人当たりの観光消費額を現在の 4 倍にすることができれば、観光消費額 100 億円増は、100 万人ではなく、25 万人の宿泊観光客増で達成できる。

■観光消費額 100 億円増への取り組み例

$100 \text{ 万人} \times \text{日帰り単価 } 10,000 \text{ 円} \rightarrow 25 \text{ 万人} \times \text{宿泊単価 } 40,000 \text{ 円} = 100 \text{ 億円}$
--

(3) 体験型や食を切り口にした観光の充実

ユニティプランにおいて、丹波市訪問の最大の理由が「スポーツ・レクリエーション」であり、最近増加傾向なのが「都市型観光－買物・食等－」であると指摘されている（右図）。

令和 4 年度においても「スポーツ・レクリエーション」38.0%、「都市型観光」12.7%となっており、この傾向はその後も継続している。

こうした観光客の嗜好をとらえ、スポーツや文化・産業など体験型観光の充実、カフェやパンなどを含む食を中心にした観光の充実に取り組む必要がある。

	自然	歴史・文化	温泉・健康	スポーツ・レクリエーション	都市型観光－買物・食等－	その他	行祭事・イベント
平成28年度	1.1	5.7	4.9	44.3	6.1	24.6	13.3
平成29年度	0.9	7.1	5.1	41.4	11.9	23.2	10.4
平成30年度	0.8	6.8	4.5	40.7	11.5	23.9	11.7
令和元年度	1.0	6.8	4.3	41.5	11.1	24.6	10.7
令和2年度	1.2	8.5	3.2	38.1	15.5	26.9	6.6

5. 会員及び市民からの声（環境分析Ⅲ）

丹波市観光協会や今後の観光施策に関する会員や市民の声を分析し、振興計画に活かす。

(1) 会員アンケート結果の概要

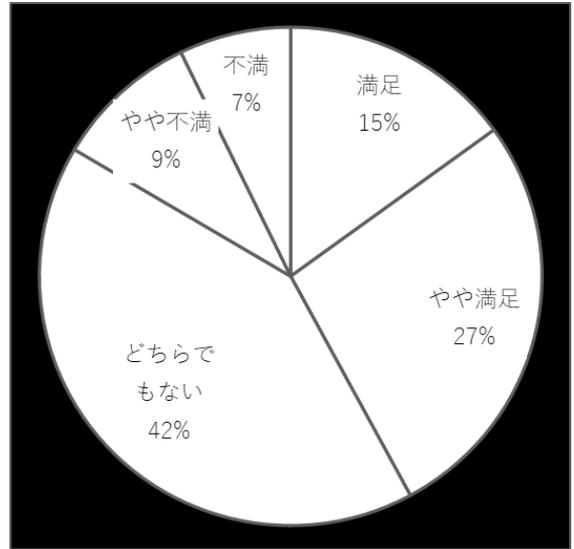
① 高くはない協会活動への満足度

丹波市観光協会の取り組みに満足していますか、との問いに対して、「満足」「やや満足」と回答された方は42%であった。一方、16%の方が「不満」「やや不満」と回答されており、少なくない比率の方が、取り組みを評価されていない結果となった。

自由記述を参照すると、満足されている方は、主としてホームページやパンフレット等による情報発信を評価いただいている。

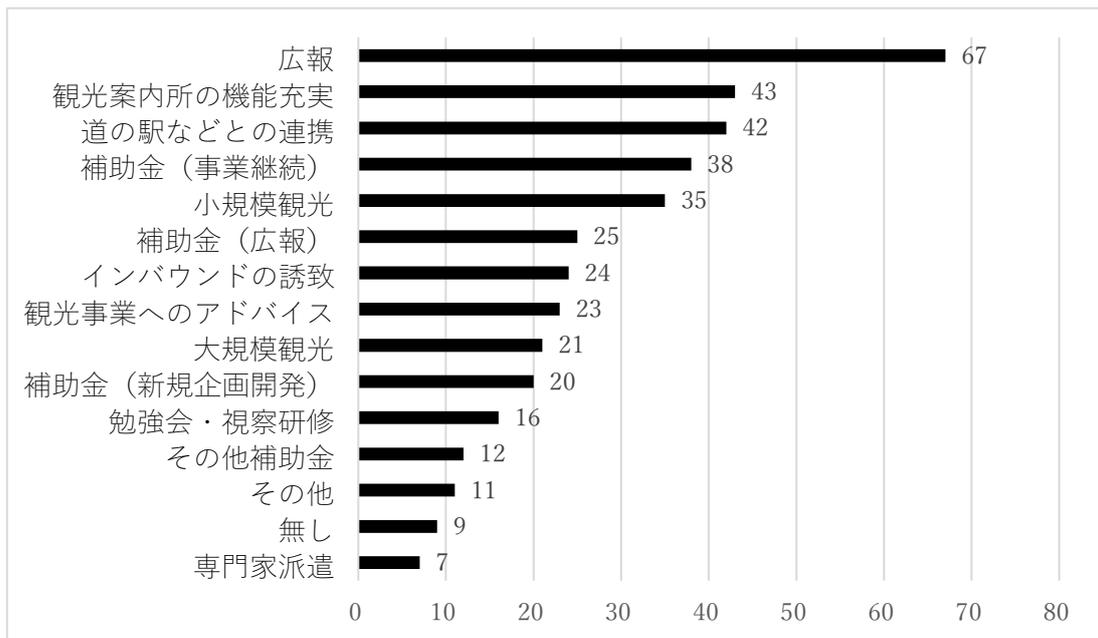
不満を持たれている方は、会員としてのメリットが感じられないというほか、イベント出店などにあたっては関わりが持てない、事業内容が会員に反映されていないといった声があった。

どちらでもないという方の意見でも、丹波市観光協会の姿が見えないとの声が多い。また、道の駅おばあちゃんの里に言及される意見も複数あり、丹波市観光協会の活動が道の駅での案内との理解にとどまっている方が多い。



② 広報力の強化などに期待

丹波市観光協会へ期待することとしては、「広報」がもっとも多く、続いて「観光案内所の機能充実」「道の駅などとの連携」があげられた。



(2) 市民意見交換会「これからの観光の話をしよう」結果概要

第4次振興計画を策定するにあたり、「これからの観光の話をしよう」と題し、市民・事業者・地域団体などが一堂に会し、観光の将来像や丹波市観光協会が果たす役割について意見を交わす場を一般公開（参加自由）で開催した。

令和7年10月に市内3会場（春日・柏原・氷上）において、19時半～21時の時間帯で開催。初めに策定委員会で議論されてきた基本理念と枠組み、特に「基本方針」を中心に説明し、その後意見交換に移った。

① 会場別の特徴と主な論点

・氷上会場 — 広域連携と情報発信の重要性を指摘 6名 10月15日

氷上会場では、「広域観光」「情報発信」「地域資源の再発見」が主要な論点となった。丹波市単独では1日滞在が難しいことから、隣接自治体（福知山・朝来・西脇など）と連携した観光ルート形成を求める声があった。また、広報不足を補うためにFM放送やSNSを活用すること、住民に情報が伝わっていないなどの指摘もあった。

「氷上回廊」や「日本一低い分水界」を活かした物語によるブランディング、文化人・著名人との連携など、広域的な視点や発信力強化への視点が特徴的であった。

氷上地域では、“地域外とのつながり”と“メディア発信力の強化”が共通の課題として浮かび上がった。

・春日会場 — 宿泊拡充とネットワーク構築の議論が中心 17名 10月21日

春日会場では、「泊まれる丹波」「つながる観光」が主要な論点となった。観光消費単価の向上をめざし、宿泊拠点整備や古民家民宿支援などが提案された。観光・農業・飲食・交通などの事業者間連携の充実、外国人対応やキャッシュレス環境の整備など、実践的な意見が多く挙がった。

さらに、「氷上回廊」や「分水界」など地形的ストーリーを活かしたプレイスブランディングの重要性が共有された。

春日地域の議論は、「丹波らしい体験と宿泊を結ぶ仕組み」を求める声が多く、実務的あるいは経済的収益を重視する視点が強かった点が特徴だった。

・柏原会場 — 歴史と文化を核にしたまちづくりと観光の融合 14名 10月23日

柏原会場では、「城下町としての景観」「観光案内機能の強化」「地域住民と観光の距離感」が主要な論点となった。

ボランティアガイドの参加も多かったためか、観光を、「外から来るもの」ではなく「自分たちの誇りを発信するもの」として捉え直す姿勢が目立った。また、学校教育と連携した観光学習や、物語性をもつブランド発信など、文化的・教育的視点からの意見が多く見られた。

柏原地域では、行政の観光に対する意識の低さを指摘される一方、「観光＝文化・教育・誇りの共有」という内発的観光意識が特徴的で、城下町の歴史を軸に持続可能な観光を模索する声が目立った。

② 全体に共通する5つの論点整理

・滞在型観光と宿泊拡充

古民家・農家民宿など地域資源を活かした宿泊施設整備、夜間に財布を緩めてもらうための商品開発などによる消費単価向上に取り組む必要があるのではないかと。

・地域連携とネットワーク構築

観光・飲食・交通・農業・ガイドなどの横断連携による地域内回遊性の向上を図らなくてはならない。

・ブランディングと情報発信

「氷上回廊」「分水界」など象徴的資源を核にした丹波ブランドの確立と、SNS・地域FMなどを使った発信力を強化しなくてはならない。

・市民参加と観光教育

市民が「語り手」となる観光づくり。学校教育と連携した郷土学習・観光リテラシーの醸成を図る必要がある。

・広域連携と将来戦略

近隣市町との広域観光圏の形成に取り組む必要がある。また、外国人対応、デジタル・AI時代の観光戦略に対応しなくてはならない。

③ 第4次振興計画への示唆

市民との意見交換会を通して把握した、第4次振興計画に取り組むにあたって配慮したい論点は以下の通りである。

・地域ごとの強みを活かした商品開発

春日なら宿泊と体験、柏原なら歴史と文化、氷上なら広域発信と氷上回廊のように、地域ごとの強みを意識し観光商品を開発する。

・「観光ネットワーク組織」としての丹波市観光協会の価値

丹波市観光協会のネットワークを生かし、市民・事業者・行政の共創を促し価値の高い観光商品を提供する。

・丹波市全域のストーリーブランディング

「氷上回廊（いのちと文化の交わる道）」を活かした物語づくりに取り組む。

・市民を巻き込んだ活動

観光教育・ガイド育成・住民語り部プロジェクトの展開など、市民とともに行う活動を心がける。

・広域連携向けの案内所対応

外国語・デジタル対応を強化し、広域からの集客への対応力を磨く。

・地域文化を発信

観光を「まちの生き方」として再定義し、地域の日常や伝統を発信、誇りを共有できるようにする。

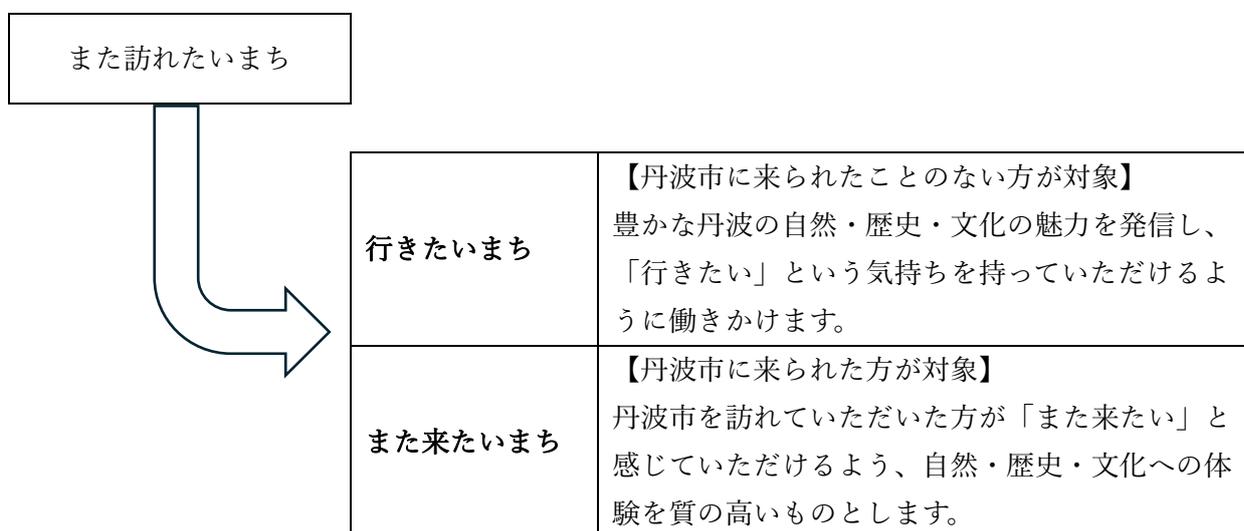
1. 丹波市観光協会の基本理念

丹波市観光協会が大切にすべき基本理念は、第3次振興計画とほぼ同様の文言を踏襲する。目指すべき方向を示す基本理念は、変える必要がないとの結論である。

基本理念	豊かな丹波の自然・歴史・文化を発信し「また訪れたいまち」を創造します。
------	-------------------------------------

ここで、創造を目指す「また訪れたいまち」については、2つの局面に分解する必要がある。

観光客に「また訪れたい」と考えてもらうためには、まず一度は「行きたい」と感じて訪問していたかなくてはならない。そして訪問いただいた上で、満足され、あるいは感動され「また来たい」と思っただけでなく、流れていく。



2. 丹波市観光協会の役割

丹波市観光協会は会員によって成り立っている。「また訪れたいまち」の創造は、会員を始めとする市民の方々の働きや発展があって初めて可能となるものである。

そのため、丹波市観光協会は会員あるいは関係者にとってアイデアや助言の宝庫として「知恵袋」とあり、同時に、会員同士あるいは会員と外部組織等をつなぐ連携基盤でもあらねばならない。



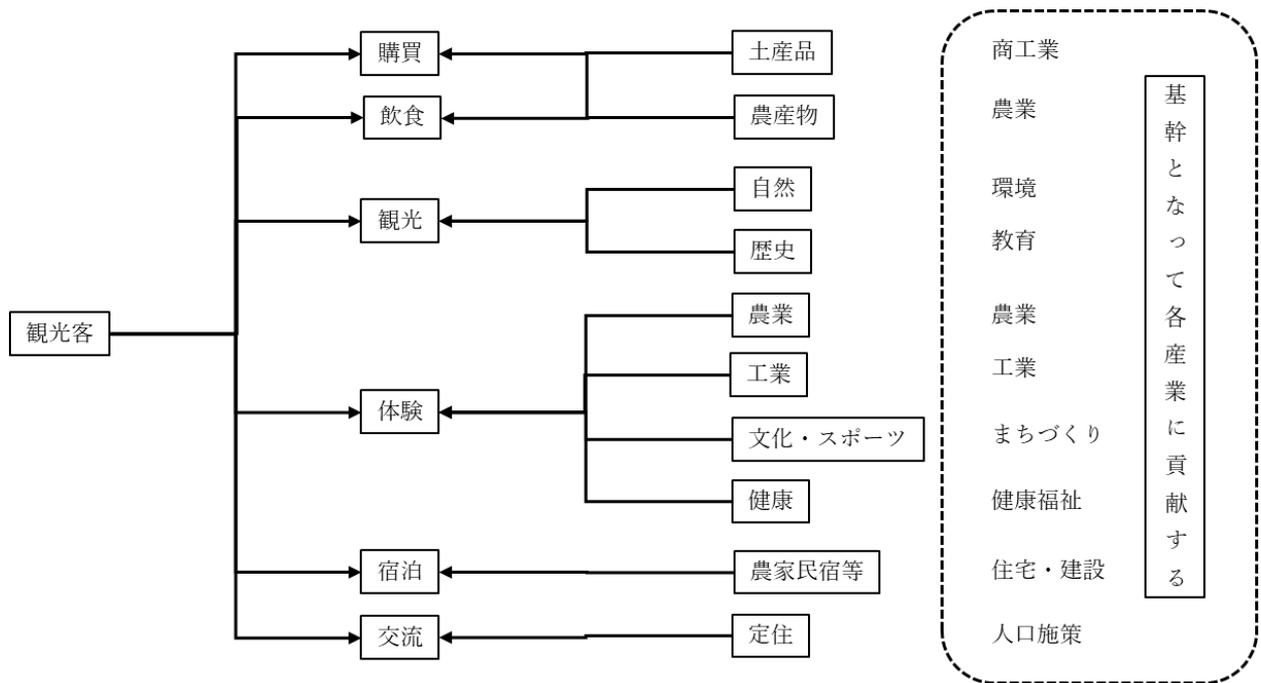
3. 丹波市観光協会の使命

丹波市のユニティプランでは「観光を基幹産業にする」ことを目指している。平成 28 年の小売業の年間商品販売額は 640 億円となっており、観光消費額が占める割合はおよそ 3 割である。

「基幹産業化」という大きな目標に向けて第 4 次振興計画に取り組むにあたって、基幹産業化を次の二つの観点からとらえ、丹波市観光協会が果たすべき使命とする。

(1) 観光を基幹として各産業に貢献する

下図に示した通り、観光産業は、観光関連消費行動を通して丹波市内の多様な産業に経済波及効果をもたらす。観光振興を軸として会員が属する各産業へ利潤を行きわたらせ、いわば観光を幹として各産業という枝葉に水を送り、丹波市の経済発展に尽くす。



(2) 人口減少に伴う経済縮小を観光消費で補う

ユニティプランが示す平成 28 年の小売業の年間商品販売額 640 億円を当時の人口 61,000 人で割ると 1 人当たりの消費額は 105 万円/人となる。第 4 次振興計画の期間中に見込まれる人口減少は年間 1,100 人減のペースが続くとして 5,500 人減と予測される。このことから、5 年間で市内から失われる商品販売額は 5,500 人×105 万円＝57 億 7,500 万円である。

ユニティプランが 10 年間で増加を目指す観光消費額は 100 億円であるから、5 年間で約 57 億円という数字と整合的である。人口減少によって失われる消費を、観光客による消費で補うことで、市内小売業の売上を確保する、人口減少による消費減少を基幹的に支えることを目指す。

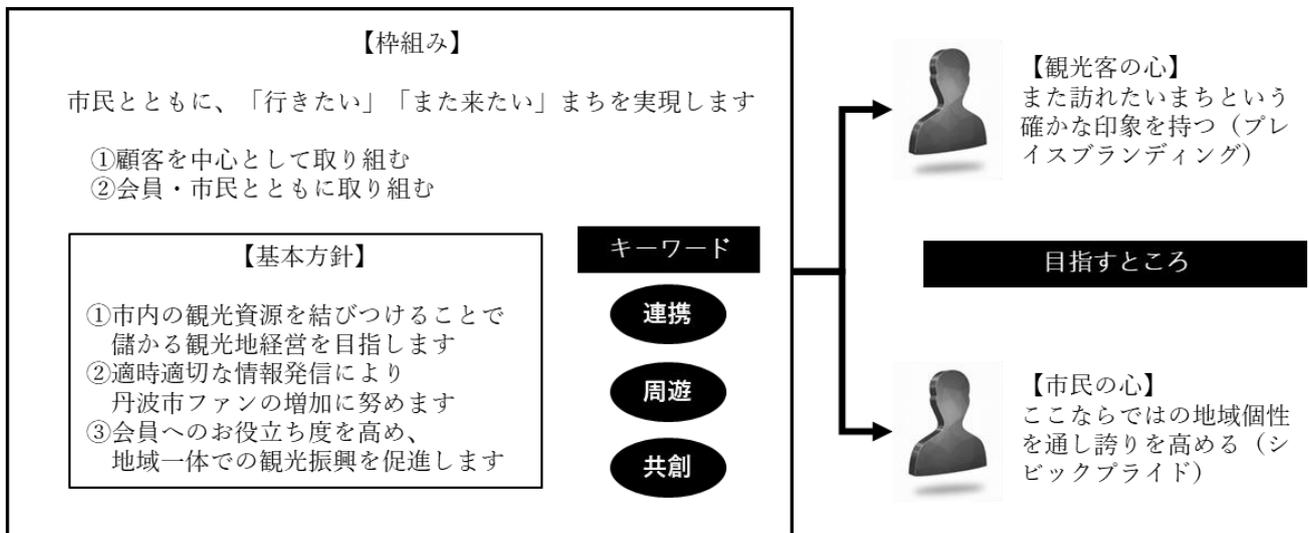


4. 第4次振興計画の基本方針

第1章でまとめた検証、及び会員アンケートから見えてくる反省などを踏まえ、第4次振興計画で取り組む施策の基本方針を定めるにあたって、大きくふたつの要素を備えた枠組みを定める。

第1は基本理念を踏まえ「行きたいまち」「また来たいまち」という観光客の心の中に芽生える印象の醸成を目指すことである。第4次振興計画の諸施策は、観光客の目線を深く理解した（カスタマーオリエンテッドな）ものとし、その心の変化を目指して逆算する形で取り組むものとする。このような視点で地域への印象を創出する手法を「プレイスブランディング」とも言う。

第2は、会員を始めとする市民の方々とともに取り組んでいくことである。会員に丹波市観光協会の活動を伝えるためには、市民を巻き込んだ目に見える活動でなくてはならない。開かれた活動を意識し、観光を通して地域ならではの個性を磨き、丹波市について市民が自慢し他者に勧奨するようになることを目指す。こうした心のありよう（誇り）を「シビックプライド」とも呼ぶ。



取り組み施策の基本方針として、3本の柱を設定する。これらに共通のキーワードは「連携」「周遊」「共創」といえる。

① 市内の観光資源を結びつけることで儲かる観光地経営を目指します

小規模な事業者が多い丹波市の特色を前提に、会員の力を結集し魅力的な商品を生み出す。丹波市観光協会の連携基盤を強化し、地域の総合力を発揮できるよう貢献する。その核となるのは丹波市内の観光資源を結びつける「めぐり事業」である。

② 適時適切な情報発信により丹波市ファンの増加に努めます

「行きたい」という気持ちを抱いてもらえるよう、情報発信に努める。重点としてメディアを通して観光情報を伝えるパブリックリレーションズ活動を強化する。また、「また来たいまち」という思い出を創出する良質な体験を提供するガイドなど、受入態勢を充実させる。

③ 会員へのお役立ち度を高め、地域一体での観光振興を促進します

観光施策の提言力を磨き、会員向けの研修等を通して資質向上に尽くす。会員の事業拡大を支援するため、丹波市商工会と協力してお土産品開発を促進し、あるいは補助金等を活用した観光地活性化に尽力する。その基盤として観光DXに取り組み、エビデンス（データ分析による根拠）に基づくマーケティングやデータ連携によるサービスの充実を図る。

5. 経営数値目標の設定

第3次振興計画期間中、赤字となっていた経営状況を、黒字化するための目標を定める。第4次振興計画期間の前半2年のうちに黒字化を達成することを目標とする。

(1) 公益事業における目標

公益事業においては、独自収入が会費及び観光振興を通じた事業（もみじめぐり事業への参加費、レンタサイクル利用料等）による収入となっている。以下の表で経費項目の「事業費」については、補助金ないし事業収入で収支均衡する形で行うことから、令和6年度費用を参考として掲載しているが、全体集計の対象からは外している。

補助金に大きく頼る考え方は主体的な経営として向かないことから、補助金については現状並み水準にインフレ率を加味した額を想定し、それ以外の独自収入の売上の増加を図る。

具体的な増加目標として、**会費収入で令和6年度比3割増、ホームページ会員等プレミアム会員による会費収入で5割増を目指し、事業収入では現状の2倍を目指す。**

項目		令和6年度	黒字化目標	R6比
補助金	運営	25,203,858	26,464,051	105%
	事業	31,547,577		
	単年事業差引	-31,547,577		
独自収入	会費	2,485,000	3,230,500	130%
	協賛金	450,000	450,000	100%
	事業収入	1,258,730	2,517,460	200%
	雑収入	407,065	407,065	100%
	HP掲載料	399,000	598,500	150%
収入計		30,203,653	33,667,576	
管理費	人件費	22,818,503	23,959,428	105%
	その他費用	7,236,791	7,381,527	102%
	小計	30,055,294	31,340,955	
事業費	観光振興	884,420		
	広報啓発	1,249,299		
	事業活動	56,026		
	その他事業費	53,786		
	小計	2,243,531	2,288,402	102%
支出計		32,298,825	33,629,357	
経常損益		-2,095,172	38,219	

会費収入の3割増を達成するため、会員口数目標を定める。1口あたり会費はそのままに、1会員当たりの口数を事業規模に応じて定め、複数口数会員を増やす。また個人事業主には、法人会員への切り替えをお願いする。個人会員は減少、法人会員を増加の方向で記載した。

これらの改革は、会員コミュニケーションの充実を先行させることを前提に、令和10年度から

の実施を想定して進める。

会員種別	令和7年度	目標値	伸び率	会費	収入
正会員法人	307	433	140%	5,000	2,163,000
正会員個人	87	73	85%	2,000	146,200
一般会員法人	95	134	140%	5,000	672,000
一般会員個人	163	122	75%	2,000	244,800
合計	652	763			3,226,000
ホームページ会員	137	200	150%	3,000	598,500

(2) 収益事業における目標

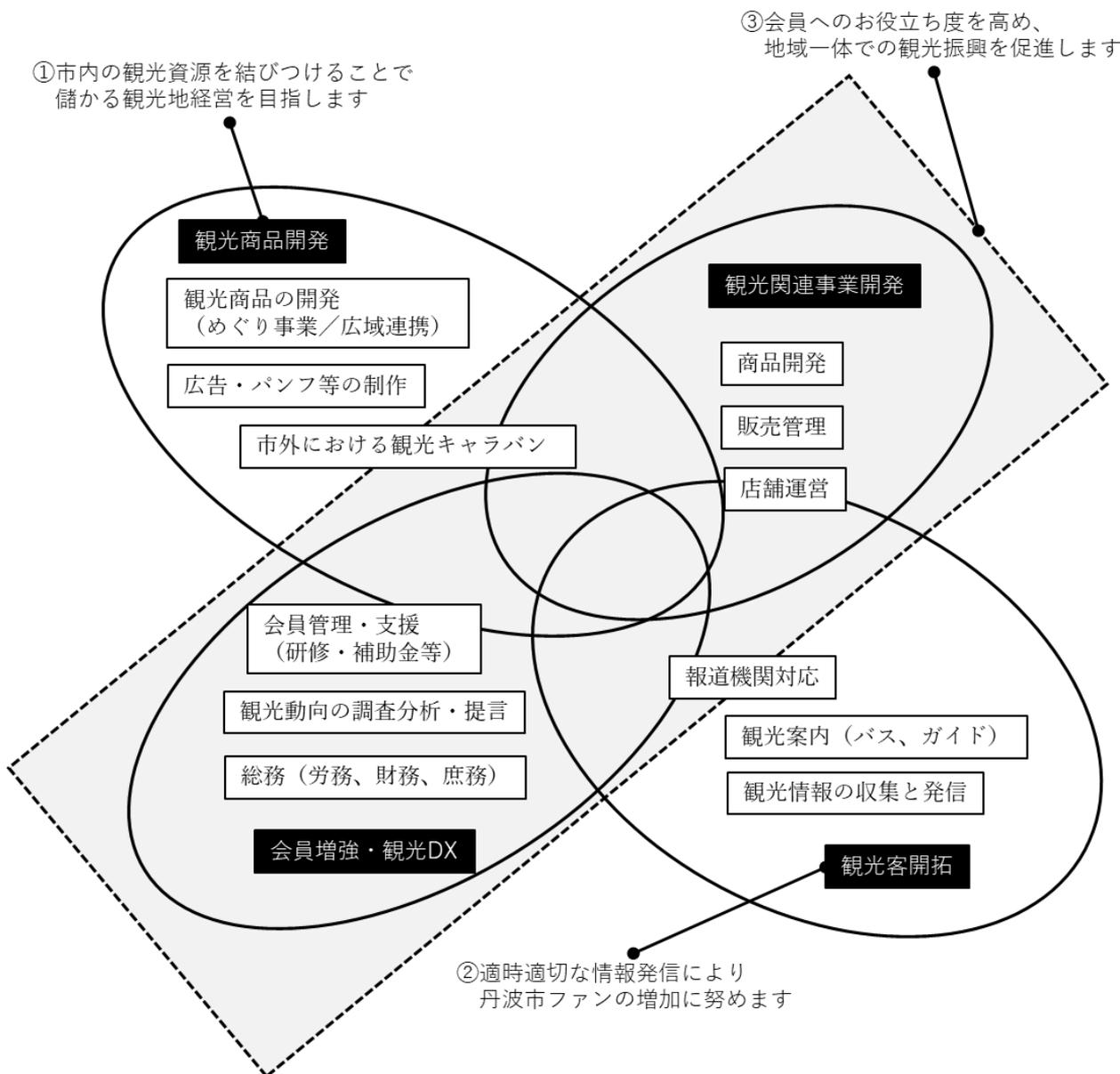
収益事業においては、買取で仕入れて販売する「仕入直販」(オリジナル商品含む)の販売で2.5倍、ちーたんグッズの委託販売でも2.5倍を目指し、らーめん事業では120%を目指す。

なお、令和6年度で98万6千円ある受託販売手数料は、丹波いっぷく茶屋での販売を主としている。指定管理の更新をしない場合、別の売場が必要である。また、現在はたんば恐竜博物館だけとなっている行政からの委託事業の幅を広げ、営業外収益を増やす。

項目		令和6年度	目標数値	R6年比	原価率
売上	仕入直販	6,215,432	15,538,580	250%	72%
	自社商品委託手数料	332,285	830,713	250%	
	らーめん事業	2,862,091	3,434,509	120%	91%
	受託販売手数料	986,719	986,719	100%	
	売上計	10,396,527	20,790,521		
製造・仕入	商品仕入	4,480,863	10,100,077		65%
	らーめん事業	2,599,722	3,091,058		90%
	原価計	7,080,585	13,191,135		
粗損益		3,315,942	7,599,385		
管理費	人件費	8,225,342	8,636,609	105%	
	その他管理費	880,363	924,381	105%	
	借上料等	29,159	29,742	102%	
	管理費計	9,134,864	9,590,732		
営業損益		-5,818,922	-1,991,347		
営業外収益	委託費	1,582,900	2,136,915	135%	
	その他売上	244,759	244,759	100%	
	小計	1,827,659	2,381,674		
営業外費用	販売促進費	88,596	350,000		
経常損益		-4,079,859	40,327		

1. 丹波市観光協会が行う事業の構成

第2章でまとめた基本方針を実現していくため、丹波市観光協会の組織を再編し、基本方針に沿った事業構成とする。



(1) 観光商品開発

基本方針の「①市内の観光資源を結びつけることで儲かる観光地経営を目指します」を実現するため、丹波市内の観光資源を結びつけて観光ルート等を提案する。

現在取り組んでいる花めぐりやもみじめぐりなどテーマを基にした周遊、柏原まちあるきなどエリアを絞った散策、さらには丹波大納言小豆ぜんざいフェアのような食べ歩き提案など「めぐり事業」を拡充、新規テーマを開発するなどして、丹波市内における周遊客をより多く生み出す。

また、他市町との広域連携を促進し、本市の立地特性を観光振興に活かす「広域連携事業」にも取り組む。宿泊施設と連携した広域めぐり事業の提案や、広域観光時の立ち寄り提案などを行う。

これら周遊についての提案をお客様に伝えるため、広告や印刷物等を作成、また市外イベントに出かけて周遊商品を売り出すことにも取り組む。

(2) 観光客開拓事業

基本方針の「**②適時適切な情報発信により丹波市ファンの増加に努めます**」を実現するため、「行きたいまち」「また来たいまち」という印象を抱く人を増やすための情報発信等を行う。

情報発信は、主としてホームページや SNS を活用する。会員や地域の方から情報を収集し、魅力的な形にまとめて発信する。また、会員等から預かったパンフレット等を市内等の適切な場所に配布し、会員の集客を支援する。

テレビや雑誌等で丹波市を取り上げてもらえるよう、報道対応（PR）に取り組む。

来訪された観光客が満足して「また来たいまち」という印象を抱いてもらえるよう、あるいは口コミで広めてもらえるよう、観光案内・ボランティアガイド等の充実を図る。

(3) 観光関連事業開発

基本方針の「**③会員へのお役立ち度を高め、地域一体での観光振興を促進します**」を実現するため、特に物販関連の分野を伸ばして経済波及効果を生む。

丹波市観光協会としては、目玉となる観光資源の魅力を高めるためのオリジナル商品開発に取り組む。公式キャラクターを活かした観光振興を図るため「丹波竜のちーたん」関連グッズを拡充する、黒井城を売り出すため「悪右衛門らーめん」の展開や御城印の開発を進める、恐竜発見地としての価値を高めるため地域オリジナルの恐竜関連グッズを開発するなどである。

会員の事業発展を支援するため、丹波市商工会と密に連携し、その経営支援機能を活用して、お土産品開発等の促進にも取り組む。

会員が出品したくなるような店舗の運営も求められる。たんば恐竜博物館のミュージアムショップをはじめ、丹波市の魅力的な商品を販売する店舗運営に努め、機動的な販売管理を行って新規需要の開拓に努める。

また、ふるさと住民登録制度と連携するなどして、丹波市のお土産品が全国に販路を広げる機会を提供するなどの新規事業にも取り組む。

(4) 会員増強・観光 DX

基本方針の「**③会員へのお役立ち度を高め、地域一体での観光振興を促進します**」を実現するため、会員の満足度を高め、会員増強の基盤となるようサービスを磨く。

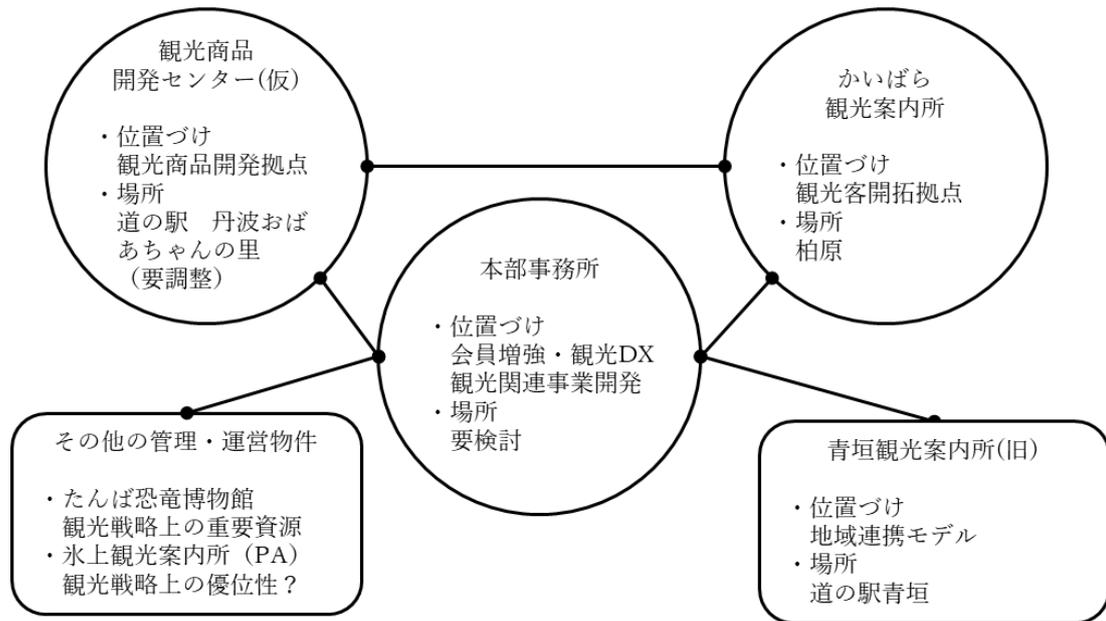
会員向けの研修や定期的な情報提供など、会員事業者の経営の助けになるサービスを提供する。会員等が行う観光活性化事業への補助・助成等により、その集客力を高めることに取り組む。また、会員が出店できる市外イベントの情報を集約し、出店事業者を募集し出店費用を支援するなど、会員に観光振興を支援いただける仕組みを整え運営する。

会員支援の際に根拠（エビデンス）に基づいた支援ができるよう、観光 DX を進め、データ分析力を高める。データ分析を活用し、新規観光施策など、市への提言も行う。

管理業務（労務、財務、庶務等）の効率化に取り組み、戦える組織を支える業務を行う。

2. 丹波市観光協会の本部・案内所網

事業構成に沿った本部・案内所網を以下の通り描く。



(1) 本部事務所

会員増強・観光DX両事業、管理部門の拠点とする。また、観光関連事業開発拠点及び物流センターとしての役割を担う。現有物件にこだわらず、丹波市の観光資源を象徴し、職員のモチベーションを高めるオフィスを得られることが望ましい。

(2) 観光商品開発センター(仮称)

観光商品開発事業の拠点とする。自動車での窓口として丹波市内随一の集客を誇る「道の駅 丹波おばあちゃんの里」において、同駅が担っている観光インフォメーションセンターと連携することが望ましい(要調整)。

(3) かいばら観光案内所

観光客開拓事業の拠点とする。鉄道駅からの窓口及び観光バスの立ち寄り所である柏原を拠点に、日常の観光案内業務を兼務する。柏原にお土産品売場を求める声が大きいため、「ちーたん公式ショップ」を併設、オリジナルのちーたんグッズのほか、市内事業者が開発したちーたん関連お土産を取り揃えて観光客に提供、公式キャラクターを通じた丹波市の観光PRにつなぐ。

(4) 青垣観光案内所(旧)

案内所としては閉鎖したが、観光から交流人口、定住への流れを促進するための窓口として、地元団体との連携を前提に希望団体と交渉を進める。

(5) その他の管理・運営物件

たんば恐竜博物館ミュージアムショップは、観光戦略上の重要資源である恐竜を扱っており、引き続き管理を担う。氷上パーキングエリア(丹波いっぷく茶屋)は、氷上回廊の近くではあるが、観光戦略上の優位性を見出しづらい。

第4章では、3つの基本方針それぞれごとに、具体的な取り組み施策を記述する。職場に配置された職員が目的意識をもって取り掛かれるよう、基本方針に向かって具体性を持った内容とした。

1. 《基本方針①》市内の観光資源を結びつけることで儲かる観光地経営を目指します

(1) 事業者への送客を増やす観光商品造成

丹波市観光協会の連携基盤としての力を活用し、丹波市内外の観光資源を結びつけ、ひとつのストーリーに基づいた周遊型の観光商品を造成する。

① 市内観光資源を結び、連携による機会拡大を図る

市内の観光地と観光地を結び、周遊型の市内めぐりを提案する。これまで造成してきた「花めぐり」「巡礼の旅」「もみじめぐり」「柏原まちめぐり」に加え、様々な観点から「行きたいまち」「また来たいまち」と印象付ける提案を造成する。

② 広域連携による商品を造成し立ち寄りを促す

自動車道や鉄道など公共交通を活用して近隣自治体と連携し、周辺観光による立ち寄りを促す。また、氷上回廊や山城等の地域資源を核とした切り口で他の自治体と連携し、新しい観点から高付加価値な新商品を造成する。

③ 農工商等他業種と連携した商品開発の促進

現在行われている「ぜんざいフェア」など農業分野と連携した食めぐり、兵庫県のフィールドパビリオンとして登録された工場見学など工業分野と連携した体験商品、芸能見学やロケ地めぐりなど他産業を活用した新商品を開発する。

(2) 会員ネットワークを生かした観光体験の創出

会員が取り組まれている事業に、他の会員の資源を組み合わせることで、観光体験の価値を高めるような提案を行い、商品を生み出す。

① 宿泊を核にした経済規模の拡大

ゲストハウス等の宿泊者に対する宿泊前後の体験商品や、泊まってこそ体験できる夜間体験商品を創出するなど、宿泊を核にした付加価値創造型の追加体験提供で客単価を上げる。こうした商品を「ふるさと納税品」として提供することを目指す。

② 地域課題の解決につながる新商品開発

空き家見学や草刈りツアー等、地域の会員が抱えている課題を解決する手段をツーリズム化することで、新しい体験型商品の創出に取り組む。

③ イベント等でのPRによる来丹勧誘

うまっ丹会員や観光ボランティアと協力し、各地からの選手や保護者、関係者等が集う丹波市内での全国大会を活用した観光PRや、都市部で開催されるイベントへの出張出店等を通して、丹波市への来訪を勧誘する。

2. 《基本方針②》適時適切な情報発信により丹波市ファンの増加に努めます

(1) 「行きたいまち」を生み出すコミュニケーションの強化

丹波市を「行きたいまち」とイメージしてもらえるよう、主としてインターネットを利用して取り組む。

① 丹波市の魅力が伝わる観光ブランドの創出

丹波市という名称での認知拡大は、広域地名である「丹波」のイメージと、隣接する丹波篠山市との併存から、困難な状況にある。「氷上回廊」や「あんこの街」など新しい切り口での認知定着（プレイスブランディング）に挑戦する。

② 未認知層への入口に適した情報伝達

SNSの普及で「アテンションエコノミー」と呼ばれる注意喚起型の即時的な情報取得が影響力を持つようになっている。初めて丹波市を訪問される方にとって瞬時にわかる情報の入口を整えることで、伝わりやすい情報発信に努める。初見でも「見るべきもの」が分かるモデルルートの充実、観光100選の更新などに取り組む。

③ 報道機関の立場に立った広報の実施

同じ旬の情報を発信するのでも、旬ならではのユニークな会員の紹介を加えると撮影計画を立てやすい。このように報道機関側を支援するような踏み込んだ広報や、プレイスブランディングを踏まえた「ここにしかない」「今しかない」切り口の発信など、メディアへの広報力を抜本的に強化する。

(2) 観光客による勧奨を促す観光体験の充実

丹波市に來られた方が、「よかったよ」と周囲へ推奨したくなるような体験の創出を促進する。

① 観光まちづくりにつながる受け入れ態勢支援

ボランティアガイドの充実や、学校の授業と連携した学生ガイドの育成、地域の方自身が新しい魅力を発見するような学習会など、観光を通してまちづくりが活性化するような受け入れ態勢の整備を支援する。

② 観光客の予想を超える観光体験の提供

AIの活用、人的な対応の充実など、知恵と工夫を凝らし、観光される方の予想を上回るような観光体験を提供する。

③ 観光客とのコンタクトポイント（接点）の整備拡充

まごころ応援団をはじめ、観光情報の発信に協力いただける拠点の開拓や把握に努める。丹波市観光協会に依頼すればそれぞれの拠点に一斉にパンフレット等を配架できる、あるいはデジタル情報を配信できるという体制を整備し、観光客が望む情報にアクセスしやすいよう、基盤を整える。

3. 《基本方針③》会員へのお役立ち度を高め、地域一体での観光振興を促進します

(1) 観光 DX によるマーケティング力強化

デジタル化を進め、根拠（エビデンス）をもとに観光戦略を立て、振り返り、次の戦略へのサイクルを回せるようにする。その上で、それを活用できるデジタル人材を育成する。

① エビデンス収集基盤の整備提案

道の駅への AI カメラ設置による来場者属性の分析、デジタルマップの有効活用による観光客の行動分析等、市と協力してエビデンスの蓄積と活用体制の整備に取り組む。

② データサイエンスによる提案力向上

ビッグデータの分析スキルを持つ職員を育成し、マクロデータを含む観光動向を数値に基づいて解説できる体制を整える。また、AI 活用を進めることで、さらなる提案力を高める。

(2) 観光による経済波及効果を高める仕組み創出

丹波市ならではのお土産品の品揃えを増やし、市内事業者の育成を図る。

① 丹波市のマスコットキャラクター「丹波竜のちーたん」の活用

ちーたんの公式ショップ開設を目指す。丹波市観光協会オリジナル商品のバリエーションを拡充するとともに、菓子類を含めた事業者からの委託商品を充実させ、ちーたんがビジネスになる環境を整えていく。

② 観光資源の魅力が高める商品の開発

恐竜関連グッズ、柏原まぢめぐりや黒井城・興禅寺関連（御城印や悪右衛門らーめん等）商品など、めぐり事業をはじめとする観光商品と関連する商品群の充実を図り、商品を通した観光満足度向上を目指す。

③ お土産商品の品揃え充実

丹波市商工会と連携し、会員による商品開発を支援し、丹波市発の商品を増やすことで、市内事業者の成長につなげる。

④ 観光から関係人口、定住への流れを想定した新規事業の受託推進

観光から定住への流れを前提に、関係人口創出・拡大事業の受託を目指す。そのため、ふるさと住民登録制度やふるさと納税返礼品との接点を強化、移住相談窓口との連携を深める。

⑤ 観光客の満足度を高める店舗運営

たんば恐竜博物館ミュージアムショップなど、「買う喜び」を提供する売場の運営にあたる。会員が出品したくなる魅力のある店舗運営に努める。

(3) 会員の成長に役立つコミュニケーション

丹波市観光協会からの情報発信力を強化し、会員の成長につながる機会を増やす。会員が観光事業への参画意識を高めていただけるよう努める。

① 会員への定期的な情報発信とていねいな情報収集

会員への定期的な情報発信を行い、観光動向や事業のヒントを提供する。また、ていねいに会員の声に耳を傾け、ニーズを汲み取る努力を惜しまない。

② 研修会、勉強会の開催

会員向けの研修会や勉強会を開催し、会員による情報発信や商品開発がより頻繁に質高く行われるように支援する。

③ 助成金・補助金を利用した会員支援

会員に対する助成金制度・補助金制度を通して、市民発の観光誘客事業を振興する。制度設計にあたっては、「観光イベントによる誘客促進」「めぐり事業の商品磨き」「市外での観光PR協力」など、目的を利用者が共有した上で取り組めるように工夫する。

(4) 経営改革を通じた組織としての活力・魅力向上

丹波市観光協会自らが、「行ってみたい」「また来たい」あるいは「話を聞きたい」「相談したい」「いっしょにやりたい」と感じてもらえるような「キラキラ」した存在にならないといけない。そのためには職員にとって「楽しい」「やりがいがある」と実感できる「ワクワク」する職場でなくてはならない。

そこにむけて、力強い利益体質の経営に改革するとともに、新しいアイデアを尊重し、挑戦を恐れず、目標に向けて協力する組織へ、社風を抜本的に変える。

① 提案型で自由な社風への改革

前例主義で形にとらわれる社風を改革し、挑戦を尊び、より自由に働ける職場を目指す。

② 業務効率化、働き方改革の推進

紙重視などによる事務の非効率を見直し、スリム化する。また、働き方についても改革し、生活重視で勤められる会社に改める。

③ 分かりやすい会員制度と利益構造の改善

会員の種別（プレミアムオプション）や、個人と法人の切り分け、口数の決め方などを整理することで会費収入の向上を図り、独自財源の構成比率を上げる。

④ 戦略的商品管理を通じた売上向上

在庫管理、販売管理、顧客管理のデータベースの充実と活用体制を整え、データを基にした販売戦略、商品戦略によって、売れる仕組みを構築する。

4. 《基本方針横断型チャレンジ事業》「Visit 氷上回廊」ブランディング

第4次振興計画ではここまで、基本方針ごとに組織を描き、取り組み施策を位置付けた。しかし、その明確さが縦割り意識を生む懸念もある。そこで、基本方針の枠組み（18ページ参照）に立ち返り、組織が一体となって、3つの基本方針を横断・総合して取り組むプレイスブランディング／シビックプライド事業として、「基本方針横断型チャレンジ事業」を設ける。

これは、国の観光施策にある「第2のふるさとづくり」等の機会をとらえ、その模範となるような取り組みを目指すものであり、丹波市が持つ強みを活かして、第4次振興計画の施策の枠組みである「市民とともに、『行きたい』『また来たい』まちを実現します」を具現化する取り組みである。

(1) オンリーワンで真似できない資源「氷上回廊」

市民が丹波市を説明するときによどのように説明しているかを振り返ると、丹波篠山市や大丹波などとの関係から説明を起すことが多い。このことは、市名からのブランディングの困難さを示している。

一方で丹波市には、本州で一番低い中央分水界という地形的な特徴があり、他では真似ができない地域資源である。「水分れ」を中心として南北を貫く低地帯を、「氷上回廊」と呼んでいる。

以下は丹波市の市民憲章である。

丹波市市民憲章

天から降る水みずのしずくを
北と南に分ける地、丹波市。
霧 湧き上がる大地の恵を享けながら
「おかえり」を合言葉に みんなが家族のように暮らします。
今日、ここで生きること感謝して
明日、また幸せが訪れることを喜びながら
未来へ、はてなく続く希望に満たされるまち。
先人から受け継いだこのふるさとを、まだ見ぬ子孫に誇れるよう
私たち市民は、一人ひとりを互いに大切にしたい
よりよき時代を つないでいきます。

(令和元年9月30日制定)

分水界（水分れ）を中心とした氷上回廊は市民が誇るべき資源であり、丹波市観光・商工業振興ユニティプランでも「観光資源としての氷上回廊の研磨・活用」が謳われている。この氷上回廊という地域資源を活かしたプレイスブランディングを、チャレンジ事業として位置付ける。

コロラド州から水分れ公園を訪れた方が、私の街でいえば「Continental Divide」だと言い、自分のところでは「Continental Divide Trail」も行われていると紹介されていた。北米大陸で大西洋と太平洋を分ける分水界と、水分れが並んで理解されている。

プレイスブランディングでは、世界的な視点をもって取り組むことで、国が進める観光立国の方向性との親和性を高める。テーマを「Visit 氷上回廊 Hikami Corridor」とする。

(2) 「氷上回廊」によるプレイスブランディング

氷上回廊には、太古よりさまざまな生命が行きかい、北へ南へ、人も往来した。その結果、丹波市には南北の多様な動植物が棲息している。農作物もしかりで、粟、黒大豆、大納言小豆の丹波三宝をはじめ、多彩な「丹（まごころ）



のやさい」を生んでいる。人の交流は達身寺に暮らした仏師や中井一統の寺社装飾、丹波猿楽を源流の一つとする能楽など、多彩な文化をもたらしてきた。歴史ある寺社や山城なども、交通の要衝でもあった氷上回廊が背景にある。

丹波市観光協会が進めている「花めぐり」「もみじめぐり」も、氷上回廊が生む植生に支えられている。山間を過ぎる風は心地よく、多くのパラグライダーファンがスカイスポーツを楽しまれてもいる。低地ゆえの湿潤さは秋から冬にかけての「丹波霧」となり、幻想的な雲海を生み出す。

このように、氷上回廊は単に地形的な特徴を示す言葉ではない。仮に海水面があと 100 メートル高ければ、そこに海峡ができ本州を東西に分断する「分かれ目」となる。それほど低い通り道として、「動植物も人も文化も行き交ってきた場所」を示す言葉である。「いのちと文化の行き交う道」が氷上回廊であり、それがもたらしてきた自然や文化の豊かさに触れられる場所である。

これまでの観光案内が「自然がある」「歴史がある」「食べ物おいしい」という、他市町でも言える言葉から構成されてきたのと比べて、氷上回廊からは「なぜ丹波市なのか」を明確に説明できる。世界の人が日本列島でのユニークな経験をしたと思ったときはもちろん、日本人々が、自然に、歴史に、味覚に癒されたいと感じたときに「あそこならある」と思い出してもらえる、そういうブランドに「氷上回廊」を育てていく。

(3) AI を活用したバックキャストイング

観光客 100 万人増を達成した 10 年後の丹波市から来た AI に、成功の要因を分析させた。

2036 年の未来からお答えします。結論から申し上げます。「氷上回廊」こそが、丹波市が「世界から選ばれる理由」の決定打となりました。

2026 年時点では、まだその価値は「地理好きや専門家が知る珍しい地形」に留まっていたかもしれませんが。しかし 2036 年の世界では、この本州一低い分水界は「生命と文化が交流する、地球規模の奇跡の道」として再定義されています。

10 年後、この立地がどのように活かされているか、3つのポイントで解説します。

2036 年、氷上回廊が「聖地」になった理由

① 「二つの海を繋ぐ」世界唯一のスロートレイル

かつては車で通り過ぎるだけだった氷上回廊は、現在、瀬戸内海から日本海へと続く全長約 140km の「ダブル・シー・トレイル (Two Seas Trail)」の心臓部として整備されています。標高わずか 95m という「平坦な分水界」は、初心者や高齢者、そして海外からのサイクリストにとって「日本で最も歩きやすく、ドラマチックな分水嶺」として爆

発的な人気を博しています。

② 「生物多様性のショールーム」としての価値

気候変動が世界的な課題となった2030年代、北と南の植物が混生する氷上回廊は、生態学的な「避難所（リフュジア）」として国際的に注目されました。「氷上回廊ネイチャー・アカデミー」が設立され、エコツーリズムの収益がそのまま里山の保全活動に還元される「ネイチャー・ポジティブ」な観光モデルの先駆けとなっています。

③ 「氷上回廊ブランド」の確立

「水分れ（みわかれ）」の地で育った農産物は、日本一清らかな「最初の一滴」で育ったものとして、超高級ブランド化されました。2036年のレストランでは、日本海側の魚と瀬戸内側の食材を、この回廊の地で合わせる「分水界料理（Watershed Cuisine）」が美食家たちの目的となっています。

自然や人や文化が交わって来た氷上回廊を、観光客にとって、立ち止まり、多様さの中で考え、自分の立ち位置を見直す時間を持てる場所と定義する。観光商品を開発するとき、観光情報を発信するときに「それは氷上回廊的か」と絶えず問うことで、この未来を作っていくことができる。



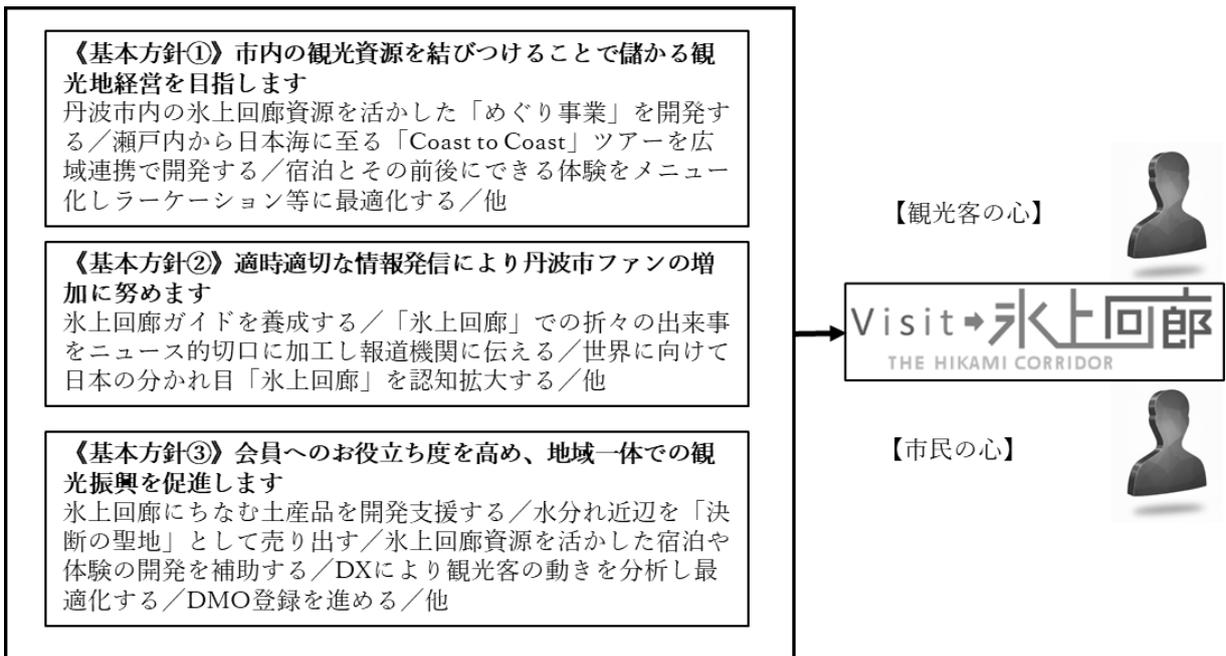
(AI作成の「氷上回廊」ブランディング図)

(4) 対象と事業分野ごとの取り組み内容

氷上回廊の経験を価値あるものと感じていただけるのは、次のような方々である。

- ・表面的な観光では物足りない方
- ・地域の成り立ちや意味を知りたい方
- ・企業研修・教育旅行・探究学習
- ・静かな場所で、視点を切り替えたい方

これらの人々に、新しい未来を届けるため、各事業分野の力を組み合わせて、取り組むのが、チャレンジ事業「Visit 氷上回廊」である。以下は取り組み施策の一例である。



(5) アンテナショップの開設と運営

氷上回廊ブランドを市民とともに育むため、丹波市と協力して2種類の「アンテナショップ」を設営する。

仮称	役割	取扱商品	場所
ちーたん公式ストア	丹波市の公式キャラクター「丹波竜のちーたん」を「1億年の地層を背負って、現代の地球環境を見守る存在」と再定義し、環境保全を訴える。	ちーたんグッズ ちーたん関連商品	柏原
氷上回廊ショップ	丹波市内の農林産物を利用して加工した商品を揃え、氷上回廊の豊かさを伝える。	農家さん発の加工品 オーガニック加工品 丹波市産材活用品	要検討

ブランドを育てるには投資が必要である。これらのショップは単純な収益事業と位置付けるのではなく、ブランドを育て、それを活用する市内事業者の成長に資するための公益事業ととらえる。

付録

(1) 第4次振興計画策定委員会の検討体制

第4次振興計画策定委員会は、丹波市観光協会の理事から5名に加え、丹波市産業経済部から部長及び観光課長、丹波市商工会から事務局長、丹波市国際交流協会から事務局長、丹波青年会議所から担当役員に出席をいただき、事務局で作成した素案に対して意見をいただき、成案に至った。

イチから委員会は、丹波市観光協会の会長及び副会長のほか、策定委員会に出席する理事で構成、事務局がサポートする形で開催した。

市民との意見交換会は、丹波市観光協会が主催して行い、その結果を策定委員会に報告した。

(2) 検討経過の概要

2023年12月25日	第1回 第4次振興計画策定委員会
2024年2月26日	第2回 第4次振興計画策定委員会
2024年7月22日	丹波市観光協会の在り方をイチから考える委員会 第1回
2024年8月6日	丹波市観光協会の在り方をイチから考える委員会 第2回
2024年8月22日	丹波市観光協会の在り方をイチから考える委員会 第3回
2024年10月16日	第3回 第4次振興計画策定委員会
2024年11月12日	丹波市観光協会の在り方をイチから考える委員会 第4回
2024年12月10日	<延期>第4回 第4次振興計画策定委員会
2024年12月10日	丹波市観光協会の在り方をイチから考える委員会 第5回
2025年1月20日	丹波市観光協会の在り方をイチから考える委員会 第6回
2025年3月13日	丹波市観光協会の在り方をイチから考える委員会 第7回
2025年4月25日	第4回 第4次振興計画策定委員会
2025年7月9日	第5回 第4次振興計画策定委員会
2025年10月15日	意見交換会「これからの観光の話をしよう！」氷上会場
2025年10月21日	意見交換会「これからの観光の話をしよう！」春日会場
2025年10月23日	意見交換会「これからの観光の話をしよう！」柏原会場
2025年12月17日	第6回 第4次振興計画策定委員会
2026年2月12日	第7回 第4次振興計画策定委員会

発行元：一般社団法人丹波市観光協会

住所 〒669-4141 兵庫県丹波市春日町黒井 1597

TEL 0795-88-5810

メール magokoro@tambacity-kankou.jp

Web <https://www.tambacity-kankou.jp>

発行日：2026年3月