

第3章 観光地域づくり法人(DMO)の役割・機能

本章では、観光地域づくり法人(DMO)が観光地域づくりにおいて担う役割・機能について紹介します。その上で、各役割・機能ごとに観光地域づくり法人の形成・確立に地域が取り組む際に参考となる情報や具体的な事例を紹介します。

1. 基礎的な機能(観光地域マーケティング・マネジメント)

◎ 観光地域づくり法人の主たる目的は、地域内・地域間での調査・調整機能の発揮により観光地域づくりを推進することにあります。以下の(1)～(3)の取組は、観光地域づくり法人として必ず実施する必要がある基礎的な機能・役割であり、観光地域づくり法人(DMO)の登録制度の登録要件ともなっています。

(1) 観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成

観光地域のマーケティング・マネジメントを実施する観光地域づくり法人の役割は、行政や宿泊、飲食、文化、スポーツ、農林漁業、商工業、交通事業、環境事業等の関連事業者や地域住民等の多様な関係者を調整し、地域全体での戦略的な観光地域づくりや複数地域の広域的な連携を主導していくことです。

このため、観光地域づくり法人は、地域内外の多様な関係者と協力関係を構築・維持し、地域における司令塔として観光地域づくりを行っていくことについて、関係者との合意を形成する必要があります。

このことから、観光地域づくり法人は、官民・産業間・地域間との持続可能な連携を図るための合意形成の仕組みを構築することが必要です。

様々な関係者の参画：クイーンズタウンDMO

クイーンズタウン DMO の理事会メンバーは、毎年の年次総会において会員企業(約 1,000 社)の投票によって選出され、観光業界(ホテル、アクティビティ、小売)に加えて、市議会議長や市長等、約 10 名で構成されます。理事会は毎月開催されており、クイーンズタウン DMO 経営幹部は毎月の理事会で事業報告を行っています。

クイーンズタウン DMO には、理事会に加えて、戦略審議委員会が設置されています。同委員会は理事会メンバーに加えて、ニュージーランド政府観光局やニュージーランド航空、大手旅行会社等からの 25 名で構成されており、年 1 回の会合ではクイーンズタウン DMO の事業計画の審議・承認が行われます。(2018 年 3 月時点)

観光地域づくりに関わる多様な関係

観光地域づくり法人(DMO)

・観光地域づくり法人は、観光地域づくりにおいて、各関係主体の活動の司令塔としての役割を果たすことが期待されます。

地方公共団体

・地方公共団体は、周辺自治体等との円滑な連携協力を図り、観光地域づくりを積極的に推進するとともに、社会資本整備等のハード面での受入環境の整備や民間ができない公的立場からのサポート（財政支援、地域内の事業者間の連携促進）、観光地域づくりに資する統一基準による統計整備、条例の制定等の法制面の整備を行うことが期待されます。

・また、地方公共団体は、観光地域づくり法人への積極的な参画と連携を通じて、地域で実施される観光地域づくりに関する事業を効果的・効率的に推進していくことが期待されます。

・観光地域づくり法人が地域の観光地域づくりの司令塔としての機能を最大限発揮できるよう、権限と責任を付与するとともに、観光地域づくり法人と地方公共団体との役割を明確化する必要があります。

・そのためにも、観光地域づくり法人の形成・確立を通して実現しようとする目標や、観光地域づくり法人・地方公共団体をはじめ地域の関係者全体の役割分担及び取組内容については、地方公共団体が策定する基本計画や観光振興計画等の制度に反映させることも重要であると考えられます。

観光地域づくりに関する地域の関係者

・観光地域づくりに関する地域の関係者（飲食、宿泊、交通、文化財、国立公園、農泊、アクティビティ、農林水産業、商工業等）は、地域内外の事業者等との円滑な連携協力を図り自らの事業活動を意識的に観光地域づくりに結びつけ、公的組織ができない柔軟かつスピーディーな対応や取組（旅行者ニーズに対応した旅行商品や特産品の開発等）を行うことが期待されます。

・また、観光地域づくりに関する地域の関係者は、観光地域づくり法人への積極的な参画と連携を通じ、地域の持続可能な発展の視点を踏まえ、観光地域づくりに関する事業を効果的・効率的に推進していくことが期待されます。

地域住民

・地域住民は、地域づくりに積極的に参加していくことで、地域を深く理解し、地域に対する誇りと愛着を強く持つこと、また、地域を訪れる来訪者を気持ち良く迎え入れるところと気配りを持ち、来訪者と交流を図ることで、観光と交流の意義に対する認識を高めていくことが期待されます。

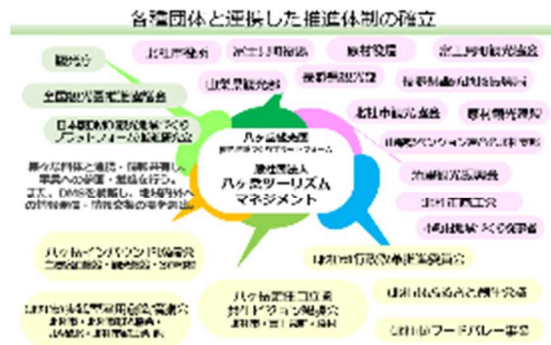
取組例：(一社) 八ヶ岳ツーリズムマネジメント

八ヶ岳南嶺の1市1町1村をマネジメント区域とする(一社)八ヶ岳ツーリズムマネジメント(八ヶ岳DMO)では、官民一体となった地域の合意形成に軸足を置いた観光地域づくりに取り組んでいます。

八ヶ岳DMOでは、人事異動がないDMOが実施主体となることで、継続的な観光地域づくりの取組を可能とするとともに、行政を始めとする各観光関連団体と連携し、適切な役割分担を行うことで、官民一体となった観光地域づくりを推進しているほか、関係団体との情報共有や合

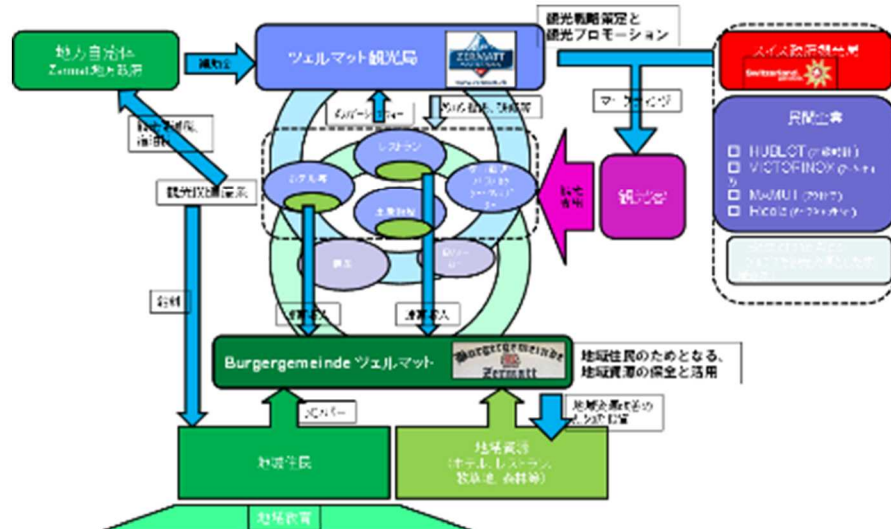
意形成、意見交換を図るブランド戦略会議を毎月開催し、連携の醸成を図っています。

また、地域一体となった観光地域づくりを一層推進するために、地域の情報共有や情報発信を一元的に管理する「八ヶ岳版DMS」の構築に取り組んでいます。このシステムには、ネット環境を活用した情報共有機能の他、情報発信機能やCRM機能、アンケート機能などが実装されており、システムを通じた合意形成やデジタルマーケティング等に活用し、地域のブランド価値の向上に取り組んでいくこととしています。



取組例：ツェルマツト

スイスのツェルマツトにおいては、DMOたるツェルマツト観光局とブルガーゲマインデ・ツェルマツト(地域共同体)が中核となり、観光関連事業者や地域住民も巻き込んだ観光振興に向けた地域ぐるみの活動を展開しています。(2018年3月時点)



地域の多様な関係者との関係構築について

1. 地方公共団体との関係

◎ 地方公共団体は、観光振興計画（総合計画の一部となっている場合を含む。）を策定し、これに基づき各種観光振興施策を実施しています。このため、観光地域づくりを効果的・効率的に推進するには、地方公共団体と観光地域づくりの間で、役割分担の明確化と各取組の整合性の確保を図る必要があります。

観光地域づくり法人を中心とした観光地域づくりを実施していくに当たっては、

- ①民間部門だけでは実施困難な街並み整備等の社会資本整備、景観・環境の保全、交通政策等、地方公共団体の組織横断的な施策が求められること
- ②地方公共団体の政策に観光地域づくり法人が中心となって実施する取組が公的に位置付けられることで、地域内の理解と協力が得られやすくなること

から、観光地域づくり法人は、設立準備から設立後の事業の実施に至るまで、地方公共団体と緊密なコミュニケーション・連携を図る必要があります。

なお、各地域における観光地域づくり法人の形成・確立の目的の1つは、マーケティングやブランディングなど民間的な経営手法を取り入れた観光地域づくりを推進することであるため、観光地域づくり法人と地方公共団体の役割分担の在り方については、この目的が損なわれないよう配慮する必要があります。

例えば、データ収集・分析、ブランディング・マーケティング等の専門知識・スキルを持つ専門人材を擁する観光地域づくり法人が、観光地域づくりの中心として、機動的に事業実施できる体制の確立が望ましいと考えられることから、地方公共団体は観光地域づくり法人に観光地域づくりに関する明確な権限と責任を付与した上で、公的資金（補助金・助成金・交付金等）の適正な執行の観点から観光地域づくり法人の活動実績の監督を行うことに専念するという関係が考えられます。

一般的に、地方公共団体には観光地域づくり法人に対する財政面をはじめとした運営支援を行うことが期待されている一方、各観光地域づくり法人においては、自らの活動の意義や成果等を客観的なデータ等に基づいて分かりやすく整理・提示するなど、公的支援を受けることに関する、行政や議会（地域住民）の理解を得るための努力も求められます。このように、観光地域づくり法人と地方公共団体は一定の緊張関係のもとに、密接な連携体制を構築することが重要です。

取組例：ハワイ政府観光局及びオーストラリアのDMO

米国ハワイ州では、観光戦略における指針はハワイ州政府が策定する一方、具体的な戦略はハワイ州観光局（Hawaii Tourism Authority：HTA、事務局職員数：約23名(2019年時点)）が策定しています。ハワイ州観光局の具体的な業務としては、観光戦略の策定、マーケティングの計画と実行、民間及び市民と一体となったプロモーションの実行等が挙げられます。ハワイ州観光局は州宿泊税を財源としていることもあり、その活動内容やその成果については、州政府及び州議会に定期的に報告し、チェックされています。

また、オーストラリアのDMOは、中長期の戦略策定、年次事業計画及び年次報告書の作成、KPIの設定と進捗状況の把握、コーポレート・ガバナンスを重視しています。これは政府からの財政資金を主たる財源とする中、政府や地域のステークホルダーへの説明責任、透明性の高い組織運営等が求められていることがその背景にあります。

ニューサウスウェールズ州でも、ニューサウスウェールズ州DMOの組織等については、ニューサウスウェールズ州の法律で規定されており、透明性の高い業務運営・コーポレート・ガバナンス、KPIや財務内容等に関する報告等が重要視されています。

取組例：バルセロナ市観光局（DMO）

バルセロナでは、市（行政）の観光戦略（「Barcelona Torisum 2020」）で、バルセロナ市観光局（DMO）の役割及び行政との連携について、次のように明記しています。

「観光局は、創設以来、バルセロナ市のイメージ向上、観光情報の提供、観光客のもてなし、観光資源開発・管理等につき、官民連携をベースとした公共基盤として、常に根幹となる役割を担う機関である。〔中略〕観光マネジメントにおける様々な取り組みにおいて、市と観光局の、政治・行政双方の行動基準や戦略の連携・整合性を保証する」

これを踏まえ、実務においては、行政とDMOが共同で観光戦略を策定し、実行においては、行政は主に法・制度の整備・運用、ハード整備、部門間や業界間の調整を担い、DMOは、主に観光地域マネジメントと観光関連サービスの提供を担う、といった明確な役割分担をしています。DMOは、観光マネジメントの一環として観光が地域に与える影響の調査・検証等を実施するほか、観光関連サービスの提供として市内観光バスやインフォメーションセンター、コールセンター、Webサイトの運営、各種チケット販売等を実施しています。

また、バルセロナでは、バルセロナ県の観光協会も存在しているが、バルセロナ市観光局がバルセロナ市域を担当し、観光協会はバルセロナ市以外の県全域を担当することで、明確に役割を分けている。一方で、データ収集・調査・分析においては、市と県とで「観光観測所」を共同設立するといった連携が図られ、全体として重複を回避する仕組み(詳細は、第2章「2. ポイント～海外事例の考察、国内観光振興組織の現状から」の事例を参照)が整備されている。(2020年3月時点)

地域の多様な関係者との関係構築について

2. 地域の観光協会との関係

- ◎ 地域において観光地域づくり法人の役割・機能を担う組織については、
- (1) 従来の観光振興組織（観光協会など）が観光地域づくり法人として備えるべき役割・機能・組織・人材・運営資金等を備えることで観光地域づくり法人となる場合
 - (2) 新たに設立した法人が観光地域づくり法人となる場合
- の両方のケースが想定されます。

(1) 従来の観光振興組織の役割・機能等を強化する場合

地域に存在する観光振興組織が単独で、または他の観光振興組織と統合した上で、役割・機能等の強化をして、観光地域づくり法人となるケースです。

この方式をとる利点としては、

- ① 複数の観光関係団体が事業を実施することによる、非効率・非整合に伴う事業効果の低減や事業調整の手間を回避することができ、一つの組織内の意思決定で一貫した事業展開を行うことができる
- ② 新たな法人設立に伴う既存観光協会との役割分担等に係る関係者間の調整・合意に要する時間とエネルギーや細かな事務手続き・作業を回避できることが考えられます。

一方で、既存の観光振興組織が役割・機能強化等により観光地域づくり法人となるには、地方公共団体のリーダーシップが必要です。また、観光地域づくり法人となった後も、地方公共団体の関与が大きい、観光振興組織のマネジメント層や地域の多様な関係者の意識改革が十分でなかった場合など民間的手法による観光地経営が困難となる可能性が存在します。

このような懸念に対しては、観光振興組織と地方公共団体、地域の多様な関係者で、既存の先行事例の調査を実施したり、共同で勉強会を開催したりするなど官民間で新たな観光振興組織の在り方に係る共通認識を醸成することが重要です。

取組例：信州いいやま観光局

2015年春の北陸新幹線飯山駅開業に向けた観光誘客力強化を目的に、市長の発案により、「飯山市観光協会」（情報発信や受入体制整備を担当）と「飯山市振興公社」（公的観光施設の管理運営を担当）の2組織を統合し、2010年4月、「信州いいやま観光局」を設立しました（公社を解散し、観光協会に吸収）。

統合により、旅行企画と販売を密接な関係で行う体制を確立するとともに、人員面でも営業体制の強化を図り、事務の効率化という効果も見られました。

取組事例：(一社) 京都府北部地域連携都市圏振興社 (海の京都 DMO)

京都府北部の5市2町で構成されるこの地域では、以前から「海の京都観光圏」として広域連携の取組を進めていました。平成28年6月に、圏域全体のマネジメント体制の更なる強化、指揮命令系統の明確化、情報の共有化を図り、より円滑・迅速な事業展開を実現するために、各市町の観光協会を地域本部として水平統合を行い、(一社) 京都府北部地域連携都市圏振興社 (海の京都 DMO) として再編しました。

海の京都 DMO が、各地域本部 (旧観光協会) の業務を一元的にマネジメントすることで、イベント等の統一的な情報発信や地域全体によるサービス水準の向上に取り組んでいます。

また、各地域本部が海の京都 DMO の現地機関となることで、地域内全体の観光案内や滞在プログラム等の提供をワンストップで実施できるようになりました。

海外DMOの再編の動き

【取組例：オーストラリアにおける地域DMOの統合】

ニューサウスウェールズ州 DMO では、市レベルの地域 DMO が統合する場合のガイドライン (統合形態、コーポレート・ガバナンスのあり方等) を設けていることに加えて、資金インセンティブやアドバイス等を与えています。

例えば、バラバラにマーケティング活動を行っていた同州サウスコースト地域の複数の地域 DMO が、彼らの資金をプール化し共通のブランドを確立した上で、宿泊事業者と協働したマーケティングを展開することを、ニューサウスウェールズ州 DMO がサポートしたという事例があります。

また、同州内陸部にある3つの地域 DMO (そのうちの1つは残りの2つに隣接していない地域にある) が統合した事例もあります。統合に至るまでには約18ヶ月を要したとのことですが、統合しない限り持続可能で効果的な事業運営ができないという関係者の強い問題意識と目的意識の下で実現したとされています。

【取組例：スイスにおける地域DMOの再編の動き】

スイスでは、1995年以降と2000年以降、地域 DMO に関する改革が2度に亘り実施されました。前者は国・州・地方市町村レベルの DMO の役割分担の最適化を目的としたものであり、後者はオーストリアの事例を参考に州政府がより大きな地域 DMO の形成を促したのですが、何れも中小の地域 DMO の統合と統合後の地域 DMO の予算規模の拡大や経営基盤の強化につながったとのこと。因みに、ドゲンブルガー DMO は、2007年に3つの小規模な地域 DMO が合併して設立されましたが、合併前の各 DMO の財政状態は破綻寸前にあり、合併により存続が可能となったとのこと。

②観光地域づくり法人となる法人を新たに設立する場合

観光地域づくり法人を新たに設立する場合の利点としては、観光地域づくり法人のマネジメント層に新たに能力・意欲のある人材を迎え入れる機会を意識的に創出することができ、地域に既に存在する観光協会等の観光振興組織や行政・住民を含む地域の多様な関係者の観光に関する意識改革を促す効果が考えられます。

一方で、新設された観光地域づくり法人と既存観光振興組織が類似の事業を実施する場合や、両者が方向性の相反する事業を行う場合には地域一体となった観光地域づくりに非効率・非整合が生じ、事業効果が低減することなどが懸念されます。

こういった懸念に対しては、新たな観光地域づくり法人を設立するに当たって、地方公共団体、新設の観光地域づくり法人、既存観光協会の間で、事前に当事者間で十分に役割分担を明確にし、合意しておくことが重要です。

国内事例

【(一社) 田辺市熊野ツーリズムビューロー】

平成の市町村合併により田辺市は和歌山県の約5分の1の面積を占めるほどになりましたが、従来の市町村の観光協会はそのままの形で残ることになりました。その中で、熊野古道を中心とした広域観光については、2006年に新たにビューローが設立されました。外国人観光客（FIT）をターゲットにプロモーションを展開するとともに、地元の宿泊事業者へのセミナーや熊野古道の統一看板の設置など受入体制を整備し、田辺市はビューロー設立前の16倍に上る外国人客を迎えることができるようになりました。2012年にはWTTC（World Travel and Tourism Council）の「明日へのツーリズム大賞」のファイナリストに選ばれるなど、具体的な成果が出ています。

【(一社) そらの郷】

体験型観光の推進組織である「そらの郷山物語協議会」を母体に、徳島県西部地域2市2町の観光振興を目的に2011年設立されました。現在は、にし阿波～剣山・吉野川観光圏においてプラットフォームの役割も担っています。設立・運営に当たっては、徳島県（西部総合県民局）も協力・支援しました。

2市2町それぞれの観光協会では単一市町しか売り出せなかったが、(一社) そらの郷は、西阿波エリア全域について幅広く情報発信を行うとともに、同エリアにおける交通・宿泊手配等も実施しています。

【株式会社大田原ツーリズム】

大田原ツーリズムは、PPP（公民連携）を活用し、大田原市が5,000万円、民間会社18社が1,500万円を出資し、H24年に設立した株式会社です。社長には民間出身者が就任。約140軒の農家民宿や、地域資源を活用した着地型体験商品の予約窓口機能として、国内外の教育旅行や企業の研修旅行等の受入を行っています。

3. 地域住民との関係

◎ 観光地域としての持続性を高めていくためには、観光地域に訪れる観光客が、できるだけ長く地域に滞在し、地域住民と交流できる観光地域づくり（滞在交流型観光）を進めていくことが重要です。

また、地域住民の観光客に対しての「おもてなしの質」も滞在交流型観光を志向する上では重要なコンテンツとなり、観光客のリピーター化のためには観光客と地域住民のつながりが非常に重要です。

さらに、住民の観光に対する意識の向上により、地域の自然・文化等を管理・保全していこうとする意識の醸成が図られます。

このように「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりを進めていくためには地域住民を広く観光地域づくりに巻き込んでいくことが不可欠です。

観光地域づくり法人が地域住民の理解と関与を確保していくためには、地域住民が地域に対する愛着と誇りを持ち、主体的に観光地域づくりに参画できるような意識醸成やコミュニケーションの場作りに取り組むことが重要です。

一方、観光客の増大による生活の質の低下など観光振興の取組が地域住民の生活にマイナスの効果をもたらすこともあります。

このため、観光地域づくり法人は地域住民に対して、地域経済における観光の重要性など観光振興の目的・意義を丁寧に地域住民に説明していくことが求められます。

国内事例：「海風の国」佐世保・小値賀観光

地域一体で観光地域づくりに取り組む機会の創出として、市民ガイドや地域住民が開発した着地型ツアーを実施しています。



取組例；ツェルマット（スイス）

ツェルマットが観光地として成功した背景には、様々な取組がありますが、子ども達に学年に応じた「地元学」を実施していることも理由の1つとのこと。地元学では、地域の産業に従事する人をゲストとして招き、子ども達に授業をしてもらったり、子ども達が産業の現場に見学に行くこともあります。こうした取組を通じて、子ども達は、地域経済が観光産業で成り立っていることを十分に理解し、自発的に観光客に対する接し方や観光ツールへの取組を企画したりしています。最近では、地域の観光列車に各国の言葉で「ありがとう」と書いてみたり、子ども用遊具を絵で華やかにしたり、そういった取組も大人から提案したものではなく、子どもが自発的におもてなしできるか考えて、実施しています。

(2) 各種データ等の継続的な収集・分析の実施、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立

◎ 国際競争力の高い、ブランド力を持った観光地域づくりを行うためには、個々の事業者が、それぞれ観光客を囲い込んで商品・サービスを提供するのではなく、対象とすべき来訪者の客層の行動範囲となる地域において、宿泊業者や旅行業者のみならず多様な関係者を巻き込み、地域が一体となって、地域に存在する多様な観光資源をストーリーによって結びつける等、地域全体のコンセプトに基づいた観光地域づくりに取り組むことが重要です。

一方、観光客のニーズの多様化及びインバウンド需要の急速な拡大等、市場が大きく変化してきている状況下では、不特定多数を対象とした観光地域づくりでは効果を出せない場合が増えています。

このため、地域への思いや経験のみで地域づくりの方向性を考えることは危険であり、地域づくりを観光消費額の増大等の成果に結びつけるために、「顧客視点＝マーケット・イン、カスタマー・イン」の発想に立脚した科学的なアプローチの観光地域づくりへの導入が必要であり、客観的なデータをもとに戦略を立案し、その戦略を実行していく機能を地域内部に確立していくことが必要です。

このため、観光地域づくり法人は、

- ① 各種データ等の継続的な収集・分析
 - ② データに基づく明確なコンセプトを持った戦略の策定（地方公共団体が策定する観光振興計画が存在する場合は、当該計画と戦略との整合性が留意され、当該計画の策定・見直し等への関与がなされること）
 - ③ KPIの設定・PDCAサイクルの確立
- に取り組むことが必要です。

① 各種データ等の継続的な収集・分析

- ◎ 観光地域づくり法人がマーケティング・マネジメントするエリアを一つの観光地域として精査・評価し、他の観光地域との比較優位（比較劣位）にある「地域の魅力」を明らかにすることは、観光地域づくり法人を核とした戦略策定を進める上での第一歩です。

その際、「来訪者」は異なる特徴を持ち、異なる場所に暮らし、異なる価値を持った人で構成されており、来訪者にとって、行政区画は殆ど意味を有さないという「顧客視点」に立脚し、収集・分析するデータは戦略策定の土台であるという主体的意図を持った上でデータ収集・分析を行うことが重要です。

このため、収集・分析するデータの種類、調査の手法等は、地域の志向する観光地域づくりの方向性等に応じて、「何が自分の地域に必要なデータなのか」という観点から検討されるべきです。

ここでは、観光地域づくり法人を核とした観光地域づくりを進めていく上で、収集・分析することが有用である各種データについて、その収集・分析方法を含めて紹介します。

国内事例：岐阜県高山市

岐阜県高山市では、旧国鉄のディスカバージャパン（昭和 45 年）で取り上げられたことをきっかけに観光統計の取得を開始しました。地元運輸事業者、観光施設運営事業者と連携した観光入込客数や宿泊施設と連携した宿泊客数の把握などを行っています。このようなデータの長年の蓄積により、経年の推移、旅行者の国籍及び性別といったデータが地域のマーケティングの基礎となっています。

観光統計の取得にあたっては、地域の事業者の協力を得る必要があり、行政やDMOと事業者の関係性を継続的に構築する必要があります。

1 データの種類

データは観光地域の現状と課題を把握する上で不可欠なものであり、戦略の策定・実行、評価検証に至るまで活用しうる重要な指標となります。

収集するデータは、その後の観光地域づくりを進める上での土台となるものであり、将来的には、「どんな人」が「どんな所」へ「どうやって」来ているのかといった自らの地域を訪れている観光客の中身を知ることが当然に必要なとなりますが、まずは、観光地域づくり法人を核とした観光地域づくりを進める上で、旅前、旅中、旅後という順で、次の6つのデータを収集することがはじめの第一歩となります。

①WEBサイトのアクセス状況、②観光入込客数、③延べ宿泊者数、④旅行消費額、⑤来訪者満足度、⑥リピーター率

※観光入込客数に1人1回当たりの消費額を掛けあわせることで、地域全体での消費額を推計することができます。

2 各データを収集する意義

効果的な観光集客を実現するためには、来訪者となる顧客が実際に旅行を行うまでの過程をいくつかの段階に分けて、それぞれの段階に応じて適切な対応を取っていくことが有効です。こうした考え方をもとに、顧客の一連の過程を整理することを「カスタマージャーニー」を描くと言います。

「カスタマージャーニー」には色々な整理手法がありますが、最も単純に整理すると、旅行先に興味を持つ「旅前」、実際に出かける「旅中」、来訪経験からその地域が好きになる「旅後」と整理することができます。

そして、それぞれの過程に対し、各地域において、「興味を持たせる」「実際に来てもらい経験させる」「ファンになってもらう」ための取組を展開していくことが求められますが、このような取組に対し、その有効性を検証するとともに、必要な改善や、新たな取組を検討する上で重要となるのが、上記①～⑥のデータであり、以下、各データを取得する意義及び具体的な取得方法について、個別にご説明します。

① WEBサイトのアクセス状況

旅行における顧客の一連の行動において、まず重要なことは、その地域を旅行先として認知し、興味を持ってもらうことです。その認知度や興味レベルを把握・分析することは、プロモーション等の具体的な施策を行っていく上で重要なステップであり、これらを測るためには、市場に対するアンケート調査を実施することが有効ですが、これを継続的に実施するためには、事務的・経済的負担も少なくありません。

推奨データ

こうした中、顧客の地域に対する関心度を比較的容易に把握する指標として推奨したいのが、WEBサイトのアクセス状況です。今日、顧客は多くの情報をインターネット経由で取得していることに加え、インターネット上の情報は数値データとして蓄積されていることから、過去のデータを含めて継続的な取得が可能です。

地域のWEBサイトのアクセス状況を継続的に把握することにより、自地域に対する興味関心が過去と比較して高まっているのか否か、どのような季節、月、曜日、時間帯に高まっているのか、実施したプロモーション等の効果が現れているか否かといった様々な分析を行うことができます。さらに、地域のWEBサイト内のページ間のアクセス数を比較することで、顧客が自地域の何に興味関心を持っているのか具体的に把握・分析することが可能です。

②観光入込客数、③延べ宿泊者数、④旅行消費額

自らの地域にどれだけの人を訪れているのか、どの程度の消費活動を行っているのかという情報は、言うまでもなく観光による経済効果を測る上で最も基本的なデータとなります。また、観光入込客数や延べ宿泊者数については、年単位の単純な総計だけでなく、例えば月別や曜日別の推移を見ることにより、いつが繁忙期でいつが閑散期なのか、また繁忙期と閑散期の格差はどの程度なのかを把握し、DMOに求められる施策の一つである閑散期対策を検討する際の基礎となります。

観光消費として最も基本となるデータは、1人あたりの旅行消費額です。これに、観光入込客数を組み合わせる事で、地域での観光消費総額を算出することが可能です。また、1人あたりの旅行消費額はさらに宿泊費、交通費、飲食費、買物費、サービス費の5つに区分することができます。分野別に消費単価を把握することは、他地域の同データと比較することで、自地域の強みや弱みを把握・分析し、消費単価向上のポイントを見つけることにも繋がります。さらに、各地域において、地域の産業集積や来訪者の消費パターンを整理し、重視する消費分野を設定することも有効な取り組みです。

⑤来訪者満足度、⑥リピーター率

観光振興の基本は、観光の規模（経済効果）を拡大し、それを「維持」していくことです。一時的なイベントやブームで来訪者が増大しても、それが短期でしぼんでしまえば、持続的な観光地経営には繋がりません。観光による地域の経済効果を持続し、継続的な雇用を維持・創出していくためには、実際に来訪した観光客の満足度を高め、次の来訪（安定的な観光客の確保）へと繋げていくことが重要です。その基本となるデータが、来訪者満足度とリピーター率

になります。

来訪者満足度については、単純に旅行全体での満足度を測るだけでなく、宿泊施設や食事、地域内での移動といった項目に細分化して個別に把握することにより、来訪者の満足（不満足）に繋がっている要因を分析し、地域の強みや弱みを明らかにすることで、地域の戦略策定や施策立案の基礎となります。また、その分析結果について、地域の多様な関係者にフィードバックすることで、地域全体のサービス水準の維持・向上を図ることに繋がります。

また、上記のような分析を実施する上で、自地域の来訪者満足度を他地域と比較することが非常に重要ですが、来訪者満足度の把握にあたって重要なことは、調査方法を他地域と統一することです。例えば、「大変満足－満足－やや満足－どちらでもない－やや不満－不満－大変不満」の7段階の設問と、「大変満足－満足－どちらでもない－不満－大変不満」の5段階の設問では、7段階の設問による調査の方が、リピーターを的確に把握できることが確認されています。また、調査手法を統一することにより、他地域との調査結果の比較が可能になります。これらのことから、来訪者満足度の調査については、観光庁で実施した「観光地域における評価に係る検討実施業務」において整理した共通様式を使用していただき、基本的には7段階で調査することが適切であると考えています。

リピーター率については、その数値が高いほど、地域の事をよく知っている既存の顧客が多くを占めることを示しており、地域としてはそれだけ安定的な集客を見込めることとなります。ただし、リピーター率が高いということは、裏を返せば新規顧客の割合が少ないということでもあり、その目標数値の設定に当たっては、新規顧客とリピーター顧客の属性や消費動向等に鑑みつつ、地域のビジョンや戦略に照らして望ましい数値の検討が必要となります。

3 各データの収集方法

①WEBサイトのアクセス状況

WEBサイトのアクセス状況を調べるためのツールは、民間事業者により様々なサービスが展開されています。

②観光入込客数、③延べ宿泊者数

がマーケティング・マネジメントするエリア内の地方公共団体が発表する統計と、観光庁による「宿泊旅行統計調査」の結果等を活用できます。しかし、これらの統計においては、市町村単位の詳細なデータまではカバーできていない場合もあるため、特に複数市町村による地域連携DMOや地域DMOにおいては、別途自ら調査を行う必要があります。そこで、以下、入込客数及び延べ宿泊客数の基礎的な取得方法についてご説明します。

(1)「観光入込客統計に関する共通基準」の考え方と実践方法を理解する

来訪者の人数については、都道府県を単位とした「観光入込客統計に関する共通基準 (<http://www.mlit.go.jp/common/000995211.pdf>)」において、標準的

な統計手法を整理しています。この手法は、入込客数を一定の精度と合理性をもって把握する普遍的な手法であることから、市町村などの地域サイズでも適用可能です。また、理論だけでなく、具体的な調査手法についても整理しておりますので、入込客数を取り扱う担当者は、まず、「観光入込客統計に関する共通基準調査要領（以下、「共通基準調査要領」という。）

(<http://www.mlit.go.jp/common/000995212.pdf>) を参照し、共通基準の仕組みと考え方、調査手法の実際について把握することが望まれます。

(2) 延べ入込客数を把握する

入込客数把握の原点は、地域内において来訪者が立ち寄る観光地点（観光施設等）の立ち寄り人数（延べ入込客数）の把握です。観光地点の種類は様々であり、それぞれの人数把握手法も様々であるため、地域の状況に合わせて選択することが求められます。

具体的な整理・調査手法については、共通基準調査要領の P5～P13 にまとめられているため、まずはそれを参照し、基本的な手順や考え方を理解することが必要です。

また、延べ入込客数の把握にあたっては、まず、各観光地点の管理者や、行祭事・イベントの運営者に入込客数のデータを提供してもらう必要がありますが、経営上機微な情報であったり、データ提供の作業に手間がかかるとして、数値

推奨データ

はあっても提供してもらえないというケースは少なくありません。データを効果的に収集するためにも、大前提として各観光地点の管理者等に対し、地域の観光データを収集・分析することの重要性やメリットを理解してもらうとともに、それらとの信頼関係を築くことが必要となります。

(3) 観光入込客数を推計する

離島のように外部地域との交通手段が限定される一部地域を除き、観光入込客数は(2)の延べ入込客数から推計して求めていくこととなります。

共通基準では、延べ入込客数を把握した上で、四半期毎に「パラメーター調査」という来訪者調査を実施することで来訪者の平均訪問地点数を算出し、延べ入込客数÷平均訪問地点数＝観光入込客数を推計しています。

なお、来訪者調査については、後述の旅行消費額や来訪者満足度などを把握するために実施するアンケート調査と併せて実施することで、効率化を図ることが望まれます。

(4) 延べ宿泊者数(人泊)を把握する

延べ宿泊者数の把握手法は、基本的には延べ入込客数の把握と同じです。観光地点は寺社や公園など人数確認が難しい地点も含まれるのに対し、宿泊施設は有料であり、人数把握は法的に義務づけられていることから、確実にデータが存在することにもなります。

ただし、宿泊者数は経営上機微な情報であると考え、情報提供に消極的な事業者も少なくないことから、地域において、個々の宿泊施設との信頼関係を築き、地域の観光振興のために延べ宿泊者数のデータが重要な意味を持つことを理解してもらうことがまず必要です。

④旅行消費額、⑤来訪者満足度、⑥リピーター率

来訪者への聞き取り調査等によって把握することが基本であり、アンケート調査票を作成の上、調査員を確保して現場で対面調査を行う方法のほか、観光施設や宿泊施設等に協力をお願いし、利用客に調査票を渡して回答を依頼してもらう方法や、調査票自体をWEB上で公開し、回答を入力してもらう方法もあります。

いずれにしても、まずはアンケート調査票を作成することが必要になりますが、その設問項目については、前述のとおり、観光庁で実施している「観光地域における評価に係る検討実施業務」において、観光地域を適切に評価し、より効果的な分析が行える共通様式を作成しておりますので、各地域が本様式を

推奨データ

統一的に活用されることが望まれます。

これらの各種データについては、まずは、観光地域づくり法人がマーケティング・マネジメントするエリア内の地方公共団体や関係する他の観光地域づくり法人等が実施している既存の調査や過去に実施した同種の調査結果等を活用することができないか確認することが重要です。

なお、既存の観光統計や調査結果等を活用する場合、各調査が対象とする「観光の定義と範囲」、「調査の手法」（延べ数と実数の違い等）が異なる可能性があることから、指標の比較・統合の際は注意が必要です。

また、観光庁で実施した前述の「観光地域における評価に係る検討実施業務」において、比較的低いコストで満足度調査等に取り組むことのできる手法を開発しております。第8章でもご紹介していますので、こちらもご参照下さい。

次ページ以降では、参考として観光庁において実施している統計調査等の調査票を掲載しております。

【参考】満足度等調査：調査票例

100-8788 406

東京都千代田区大手町 2-6-1 朝日生命大手町ビル17階
公益財団法人日本交通公社
全国観光地アンケート係 行

料金受取人郵便
承 送 局 課
5171
番 出 有 効 期 間
平成27年3月
31日まで

全国観光地アンケート係 口ばりのご返しい

旅行、観光では、観光地での滞在向上を目指すため、観光客の
訪れた観光地を対象に観光満足度調査を実施しています。調査への
ご協力をお願いいたします。

- 記入後、切手を貼らずに郵便ポストまたは受付の回収BOXにご
返送ください。(※切手：平成27年2月13日
返送ください。)
- ご回答いただいた方の中から50名に抽選で図書カード(3000
円分)、お土産品を差し上げます。

<お問い合わせ先>
(調査実施主体) 公益財団法人日本交通公社 全国観光地アンケート係
■電話番号：03-5255-6126 メール：na.thyou@ntr.or.jp

問1 本地域へは、今回の旅行で何回目の訪問ですか。(数字を記入)

問2 今回の旅行の同行者をお答えください。(0より以上)

1. 子供連れ家族旅行 3. 夫婦旅行 6. 親戚や団体での旅行
(18歳未満の子連れ) 4. カップル旅行 7. 一人旅
2. 大人の家族旅行 5. 友人・知人との旅行 8. その他

問3 今回の旅行における本地域での1番の楽しみは何でしたか。(0より以上)

1. 文化的な名所を見ること 9. 温泉に入ること
2. 自然観察を見ることが 9. おいしいものを食べること
3. 観光・文化施設の訪問 10. 買い物をする
4. スポーツやアウトドア活動 11. 地域の祭りやイベント
5. 街や町並みを訪れること 12. 温泉・親戚や知人訪問
6. 自然の豊かさを体験すること 13. 自当での宿泊施設に泊まること
7. 地域の文化を体験すること 14. その他

問4 今回の旅行では本地域に宿泊しましたか。宿泊の場合は何泊しましたか。
(必ずお答えください) (数字を記入)

1. 日帰り 2. 宿泊 2. 宿泊を何泊か → 泊

問5 今回の旅行で本地域のどのような宿泊施設に宿泊しましたか。(宿泊した人のみ)
(お答えは必ずお答えください)

1. ホテル 3. ベンジャミン・民宿 5. 実家・知人・親戚宅
2. 旅館 4. 別荘・別荘・別荘 6. その他

問6 今回の旅行で本地域のどのような交通機関を利用しましたか。
(お答えは必ずお答えください)

1. 鉄道・モノレール 3. レンタカー 5. 観光バス
2. 自家用車 4. タクシー・ハイヤー 6. 路線バス

問7 今回の旅行の申し込みに使った方法は何か。(お答えは必ずお答えください)

1. 旅行会社の店頭 4. 旅行専門の旅行予約件 7. 交通機関の観光窓口
2. 旅行会社に電話 5. 宿泊施設に電話 8. 交通機関に電話
3. 旅行会社のウェブサイト 6. 宿泊施設のウェブサイト 9. 交通機関のウェブサイト

問8 “訪れた地域の中で”使った費用をお答えください。(数字を記入)

交通費	円	土産・買物費	円
宿泊費	円	入場料・施設費	円
食費	円	その他	円

問9 “訪れた地域へ”1年以内に再訪を検討すると思いますか。(0より以上)

大変そう思う 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 どちらでもない 全く思わない

問10 “訪れた地域における”各項目の満足度はどのくらいですか。

評価項目	大変満足	どちらでもない	大変不満				
1. 総合	7	6	5	4	3	2	1
2. 景観・雰囲気	7	6	5	4	3	2	1
3. 宿泊施設	7	6	5	4	3	2	1
4. 宿泊施設以外の食事	7	6	5	4	3	2	1
5. お土産・買物	7	6	5	4	3	2	1
6. 地域内の移動	7	6	5	4	3	2	1
7. 地域内の情報提供	7	6	5	4	3	2	1

問11 本地域で良かったと思うことがあれば具体的に教えてください。

問12 本地域で改善すべきと思うことがあれば具体的に教えてください。

お答えいただいたご本人様の性別、年齢、居住地をお答えください。

性別 男・女 年齢 代 居住地 都・道・府・県

★郵品に応募される方はご記入ください。
ご記入いただいた個人情報は、当調査の成果報告書の作成にのみ利用させていただきます。
お問い合わせ先：公益財団法人日本交通公社 調査係 (TEL:03-5255-6126) 郵品に貼るご返送用封筒を
お送りください。お返送用封筒には必ず「調査係」の記載をお願いします。

住所 〒
氏名 (フリガナ)

【参考】宿泊旅行統計調査：調査表

第2号様式



一般統計調査
●観光庁HPより電子調査票を取得し、電子メールで報告することも可能なため、ぜひ御利用ください。
●調査票を郵送される場合は、返信用封筒を御利用ください。

国土交通省
観光庁

平成27年10月13日までに報告
いただきますようお願いいたします

宿泊施設
コード

秘 宿泊旅行統計調査 調査票(平成27年9月)

調査票送付先

部署名・ご担当者名までご記入ください。
誤り・変更があれば訂正してください。

電話番号 () FAX番号 ()

問1. 貴宿泊施設名 名称が異なっている場合は、訂正してください。	
問2. 宿泊施設所在地 市区町村が異なっている場合は、訂正してください。	
問3. 宿泊施設のタイプ あらかじめプリントされている場合、誤りがあれば訂正してください。 (最も当てはまると思われる番号一つに○を付けてください。)	1. 旅館 2. リゾートホテル 3. ビジネスホテル 4. シティホテル 5. 簡易宿所 6. 会社・団体の宿泊所
問4. 客室数及び収容人数 (平成27年1月1日現在) あらかじめプリントされている場合、誤りがあれば訂正してください。 貴宿泊施設における客室数及び通常の営業時に想定している 収容人数を記入してください。	(A) 客室数 室 (B) 収容人数 名
問5. 従業者数(平成27年1月1日現在) あらかじめプリントされている場合、誤りがあれば訂正してください。 貴宿泊施設で就業しているすべての人(臨時雇用者、他からの 派遣、出向を含む)を記入してください。	名

問6. 最近1年間に訪れた宿泊者の宿泊目的を延べ人数で見たとおおよその割合(例えば、70%、30%)
でお答えください。あらかじめプリントされている場合、誤りがあれば訂正してください。

A. 観光レクリエーション	B. 出張・業務	合計
%	%	100%

問7. 平成27年9月の宿泊者の延べ人数及び実人数は何人でしたか。
そのうち、外国人宿泊者の延べ人数及び実人数は何人でしたか。
また今月の、宿泊で利用した利用客室数は何室でしたか。

宿泊者数 各日の全宿泊者数を月間で足し合わせた数を記入してください。 子供や乳幼児も1人としてカウントしてください。 宿泊手続をした人数を月間で足し合わせた数を記入してください。 子供や乳幼児も1人としてカウントしてください。 うち外国人宿泊者数 日本国内に住所を有しない宿泊者を記入し てください。日本国内の住所の有無による回答 が困難であれば日本国籍を有しない宿泊者 を記入してください。	延べ人数	(A1)	人
	実人数	(A2)	人
	延べ人数	(A3)	人
	実人数	(A4)	人
利用客室数(または客室稼働率) 各日の宿泊で利用した客室数を月間で足し合わせた延べの客室数を記入 してください。宿泊をしない利用は含みません。 利用客室数の記入が難しい場合は、おおよその客室稼働率を%で記入してください。	(A5)	室 または %	

なしの場合は「0」と必ずご記入ください。

客室稼働率を%でお答えになった場合は右欄にチェックを入れてください

問8. 問7の延べ宿泊者数について、宿泊者の居住地別内訳（県内か県外か）の人数をご記入ください。

延べ宿泊者数		県内外の合計が問7の(A1)の人数と一致 または 100%	
県内 (1)	人	または	%
県外 (2) (国外を含む)	人	または	%

県内外別の人数の記入が難しい場合は、おおよその割合(例えば、県内 30%、県外 70%)を記入してください。

%でお答えになった場合は右欄にチェックを入れてください

問9. 問7の外国人延べ宿泊者数について、国籍（出身地）を、以下の国及び地域別に人数をご記入ください。該当者なしの場合は空白でも構いません。

外国人延べ宿泊者数		国籍別の合計が問7の(A3)の人数と一致 または 100%	
韓国 (1)	人	または	%
中国 (2)	人	または	%
香港 (3)	人	または	%
台湾 (4)	人	または	%
アメリカ (5)	人	または	%
カナダ (6)	人	または	%
イギリス (7)	人	または	%
ドイツ (8)	人	または	%
フランス (9)	人	または	%
ロシア (10)	人	または	%
シンガポール (11)	人	または	%
タイ (12)	人	または	%
マレーシア (13)	人	または	%
インド (14)	人	または	%
オーストラリア (15)	人	または	%
インドネシア (16)	人	または	%
ベトナム (17)	人	または	%
フィリピン (18)	人	または	%
イタリア (19)	人	または	%
スペイン (20)	人	または	%
その他 (21)	人	または	%

国籍(出身地)別の人数の記入が難しい場合は、おおよその割合(例えば、韓国 30%、台湾 50%、アメリカ 10%、その他 10%)を記入してください。

%でお答えになった場合は右欄にチェックを入れてください

調査対象期間中にご回答内容に大きな変動が生じるような事情（例えばキャンペーン、会議やイベントの開催、天候の変化、天災・事故等）がある場合は、その旨具体的にご記入ください。

調査項目は以上です。ご協力ありがとうございました。

宿泊旅行統計調査 調査票(平成 27 年 9 月)

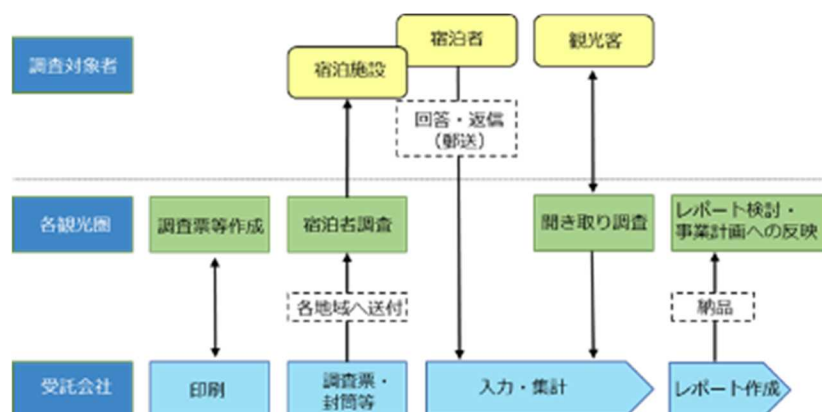
【参考：地域におけるマーケティング調査の例】

国内事例：観光圏認定地域の連携した取組

国土交通省から観光客が滞在・周遊できる魅力ある「滞在型交流観光」による観光地域づくりに取り組んでいる地域である「観光圏」として認定されている全国13地域の観光圏では、連携してマーケティングに必要なデータの収集に取り組んでいます。

具体的には、旅行消費額や来訪者満足度を調査する基礎となる調査票を、観光庁推奨の様式に準じたものに統一するとともにアンケートの集計・分析を一括して委託し、マーケティングや事業計画策定に役立てています。調査方式の統一により、収集したデータの地域間比較を容易に行うことができ、また、地域当たりのコストの大幅な削減につながっています。(2018年3月現在)

参考：アンケート調査実施フローイメージ図



国内事例：長野県のマーケティング戦略

長野県では、2016年から下記の各種調査を実施し、観光客のニーズや動態の把握に取り組んでいます。

○聞き取り式、留め置き式アンケート調査

把握できるデータ：旅行者満足度、リピーター率

○インターネット調査

把握できるデータ：ブランドや観光資源のGAP調査

○既存統計データ分析（観光庁、県、RESAS）

○ビッグデータによる外国人観光客動態調査

このような調査を通じて把握された観光客のニーズや動態を分析することで、ブランディング、ターゲティングやKPIの設定などに活かされ、県の中期計画の策定に反映されることとなっています。

「(一社) 下呂温泉観光協会」の取組について

組織概要

- (名称・設立時期)
- 名称：一般社団法人 下呂温泉観光協会
- 設立時期：平成8年
(組織概要)

・長年、各宿の顧客データを活用してプロモーションを行ってきた全国でも珍しい観光組織。
 ・下呂温泉及びその周辺地域における観光事業の健全なる発達を図るとともに、下呂温泉の国際化や外国との交流、また健康保養の増進に努め、公共の福祉に寄与することを目的とする。

目標

- 下呂温泉年間宿泊者数 約98万人 (平成26年度実績) → 120万人 (平成27年度)

取り組む事業の概要

マーケティングの取組は、「下呂市観光マーケティング委員会」が中心となっており、下呂市観光コンベンションビューローの職員である杉浦啓文氏が主導。顧客目線の商品づくりと受け入れ体制整備に向けて、アンケート調査により顧客の実態(属性、来訪手段、来訪動機、ニーズ等)を明らかにする来訪者調査を市内全域で実施。

成果

- ①観光動態等の正確な把握
 ハスツアー等の現地ツアーの満足度を把握。また、下呂～高山～白川郷という来訪者の動線をデータで証明。結果を受けて、営業時期の見直し等の経営改善に取り組み事業者も存在。
- ②温泉観光協会の事業活動への反映
 調査結果を踏まえ、温泉観光協会が行う誘致宣伝等の戦略と計画を見直し。27年度事業では、広く魅力をPRすべく、関東地方にとどまらず、全国各地区に至るまでの広範囲な誘客PR活動を実施。
- ③下呂市への政策提言
 調査の結果を受け、明らかに以下課題を提言としてとりまとめ、下呂市に提言。提言を受けた下呂市は、課題への対策を検討する協議会を設置。観光協会が行った調査が行政の政策に反映。

- 【政策提言の内容】
- ・下呂エリアは観光施設、見所が圧倒的に少ない
 - ・下呂以外のエリアは魅力のPRが足りない
 - ・市内の周遊アクセスの不足



下呂温泉

参考：(一社) 下呂温泉観光協会 ホームページ

必要に応じて収集すべきデータ

観光地域づくり法人がマーケティング・マネジメントするエリアを一つの観光地域として精査・評価するためには、例えば、以下の項目についてのデータを収集・把握することが有効です。

- 1 観光資源（観光施設、自然資源、文化資源、イベント）…分布、魅力度
- 2 宿泊施設…域内分布、施設数、収容力、施設規模、施設カテゴリー
- 3 利便性…観光地域までの交通、域内交通、域内の観光地間交通
（移動手段、便数、スケジュール、座席、時間、価格）
- 4 住民満足度

1. 観光資源について

観光地域づくり法人がマーケティングやマネジメントする地域内に存在する主要な「観光資源」（観光施設、自然資源、文化資源、イベント）毎に年間利用者数・月別利用者数と稼働率を把握し、観光資源の利用状況を把握することも重要です。このデータを収集することで、地域全体における観光資源の特徴、エリアごとの観光資源の特徴等を把握することができます。

また、データの収集に当たっては、地方公共団体の観光統計等も活用できます。

2. 宿泊施設について

地域における宿泊施設の特徴（宿泊施設が集積するエリア・宿泊環境が乏しいエリア、MICEを含むグループ客・少人数の長期滞在客等への対応可否等）を明らかにするためには、観光地域づくり法人がマーケティングやマネジメントする地域内に存在する「宿泊施設」の分布を施設数、収容力、施設規模、施設カテゴリー別に整理し、把握することが有効です。

また、地域内の宿泊施設の年間利用者数と稼働率を把握することも重要です。

3. 利便性について

主要な市場（首都圏・中京圏・関西圏・海外の都市等）から観光地域づくり法人がマーケティングやマネジメントするエリアまでのアクセスの良さ・悪さ、地域内における主要な観光資源・施設間のアクセスの良さ・悪さ等を明らかにするためには、観光地域づくり法人（DMO）を取り巻く「交通体系」（航空、鉄道、船、高速道路、バス路線等）の利便性（移動手段、便数、スケジュール、座席数、時間、料金）を整理することが有効です。

4. 住民満足度について

観光地域づくり法人は、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに、地域住民の自らの地域への誇りと愛着を醸成する「住んでよし、訪れてよし」の豊かな地域づくりを行っていく必要があることから、観光地域づくりに対する住民満足度についてデータ収集・分析を行うことが重要です。

必要に応じて収集すべきデータ

取組例：(一社) 秩父地域おもてなし観光公社

(一社) 秩父地域おもてなし観光公社では、既存の観光協会と適切な役割分担の下、事業を実施しています。例えば、地域のお祭りなどの必要なイベント開催などは観光協会が実施し、公社は「滞在型観光の促進」「外国人観光客の増加」「地域ブランドの確立と特産品の販売促進」といった分野を担当しています。

適切な役割分担を行うとともに必要な連携も行っています。例えば、マーケティングデータの収集に必要な来訪者へのアンケート調査を、各市町の観光協会との連携により実施しています。この連携は公社のマンパワー不足を補うとともに地域一体となった事業実施につながっています。

取組例：イギリスのブリストルDMOシステムを通じた顧客管理

ブリストルDMO（以下、DB）では、システムを通じた顧客管理や品質管理に取り組んでいます。

○システムを通じた顧客管理

DBの会員を登録するシステムを通じて、ニュースレター会員データを管理しています。このシステムには、住所、興味関心や、今後の来訪意向といった情報を管理しており、興味関心や属性に応じて配信するニュースレターの内容を変更しています。

現在、会員数は28,000人程度（大半は国内客）ですが、今後、35,000人まで増やすことを目指しています。また、会員の概要や傾向はDB内で共有されており、この会員情報はブリストル空港入込客数のデータやDBのHP閲覧状況と併せて、マーケティングを実施する上で重要な情報となっています。

○宿泊施設予約システムを通じた品質

DBではHP上で宿泊施設の予約が可能なシステムを整備しています。DBでは、各施設の品質管理を行うため、各施設にどのようなニーズに対応できるか（家族向け、ビジネス、カップル向け等）を提示してもらった上で、DB職員が実際に施設を訪れて、それに見合ったものであるかを審査し、その結果をHPの宿泊施設予約システムに反映（利用者が検索する際のカテゴリーとして整理）しています。（2018年3月現在）

取組例：ナパバレーDMOにおける来訪者調査事例

ナパバレーDMOでは、宿泊施設でのアンケート配布、訪問客への直接インタビュー、電話でのヒアリングにより、毎年来訪者調査を実施しており、来訪者の属性や来訪動機、消費行動、満足度等について調査・分析しています。下表は、同調査からの抜粋です。同調査内容は、ナパバレーDMOのマーケティング戦略立案の基礎情報となっていることに加えて、これを公表することにより、地域の観光関連事業者との間で地域観光の現状に対する理解の共有を図っております。（下図は、2014年調査（2015年3月発表））

・一日・一人当たり平均消費額（米ドル）

	観光客	宿泊客(ホテル等)	観光・知人訪問	日帰り旅行
ワイン関連	58.84	83.04	77.63	48.33
飲食	56.29	83.07	80.32	43.97
宿泊施設	38.28	135.3	13.75	3.15
テースティング・ルーム利用料	24.37	24.05	25.55	24.36
洋服・宝石	9.01	16.46	15.34	5.90
娯楽・観光	8.24	9.46	12.98	7.44
ガソリン・駐車場	7.63	13.37	9.38	5.40
お土産	6.15	7.45	5.93	5.69
ワイン関連(小売店)	2.95	4.88	3.45	2.23
その他(小売店)	2.64	3.8	4.58	2.10
レンタカー	0.86	2.79	0.84	0.20
その他	2.17	5.75	1.99	0.97
平均	217.43	389.44	251.74	149.74
サンプル数	1,848	528	92	1,228

・ナパバレーの最も好きな要素（％）

	観光客	宿泊客(ホテル等)	観光・知人訪問	日帰り旅行
ワイン関連	39.8	32.9	39.1	42.8
景観	37.9	20.3	32.5	45.9
天候	11.6	9.3	23.2	11.7
食事	9.3	16.6	7.9	6.2
リラックス	4.5	8.3	2.6	3.0
雰囲気	4.3	3.3	4.0	4.7
全て	3.9	5.4	4.0	3.2
フレンドリーな人、おもてなし	3.0	4.8	6.6	2.0
スパ・プール	2.6	8.3	0.0	0.3
宿泊施設	2.2	7.3	0.7	0.1
サンプル数	1,086	286	41	759

・ナパバレーに再訪する可能性（％）

	観光客	宿泊客(ホテル等)	観光・知人訪問	日帰り旅行
かなり高い	74.4	83.4	75.2	70.5
高い	17.8	12.4	17.4	20.2
普通	4.4	2.2	4.0	5.3
高くない	1.4	0.7	0.7	1.7
殆ど無い	1.3	0.2	1.3	1.7
わからない	0.7	1.1	1.3	0.5
サンプル数	1,816	517	91	1,208

観光ビッグデータの活用

近年、あらゆる分野で活用が叫ばれているビッグデータは観光においても大変注目を浴びています。ビッグデータを活用することによって、従来の観光統計等の情報のみでは得られなかった観光客の観光地間の移動の導線や観光地内での移動経路、消費行動等を明らかに出来る可能性があります。

政府としても、宿泊業・飲食業等の観光関連産業を含む地域の産業構造や人口動態、人の流れなどに関する官民のビッグデータを集約し、可視化するシステム「地域経済分析システム (RESAS (リーサス)) (<https://resas.go.jp/>)」の提供をインターネット上で開始しており、観光関連データとして訪日外国人に関する情報を搭載・定期的に更新するなど、ビッグデータの活用を推進しています。

RESASの活用

RESASでは、現在、観光関連情報として以下のデータを提供しています。

・「目的地分析」

観光施設の検索回数をマップやランキング（都道府県・市区町村単位）で把握することで、自地域の観光施設の人気度（注目度）を把握することができます。また、当該施設がどこの地域から多く検索されているかを見ることで、どこに観光PRを重点的に行うかの選定等に役立てていただけます。

・「From-to分析（宿泊者）」

都道府県・市区町村単位で、居住都道府県別の延べ宿泊者数について構成割合、ランキング、推移を見ることができるほか、都道府県単位で、居住国別の延べ宿泊者数を把握することができます。また、属性別の延べ宿泊者数の推移や他地域との比較を見ることができます。宿泊者の傾向を見える化することによって、観光PRのマーケティング戦略立案、観光プラン立案の検討等に役立てていただけます。

・「宿泊施設」

都道府県単位で、宿泊施設数、延べ宿泊者数（日本人・外国人）、定員稼働率、客室稼働率を把握することができます。また、宿泊施設タイプ別・従業者規模別の宿泊者数の推移や他地域との比較を見ることができます。宿泊施設側から宿泊の傾向を見える化することで、宿泊観光の受入整備や観光プラン立案の検討等に活用いただけます。

- ・「外国人訪問分析」

国籍別・訪日目的別（「すべての目的」or「観光・レジャー目的」）の外国人の訪問人数を、都道府県単位でマップやグラフで表示し、どの国からの観光客に対して観光施策を重点的に展開していくべきかの検討等にご活用いただけます。

- ・「外国人滞在分析」

都道府県・市区町村単位で、外国人の滞在状況を月別に、昼間（10-18時）・夜間（2-5時）に分けて表示することができます。都道府県単位については国籍別にも表示することができます。どの国からの観光客に対して観光施策を重点的に展開していくべきかの検討等にご活用いただけます。また、昼間と夜間に分けて、外国人の滞在者数を比較できるため、例えば、外国人観光客が昼間は自地域に滞在したものの、夜間は別の都道府県で宿泊していることなど（又はその逆）を把握することができます。

- ・「外国人メッシュ」

1 kmメッシュ単位で、外国人の滞在状況、集積度合いをヒートマップで表示するものです。また、任意に指定した範囲における外国人滞在者数をグラフで表示し、地域間の比較を行うことができます。外国人観光客の人気スポットや、訪れている数が少なく、今後重点的にPRしていくべきと思われるスポットの把握等に役立てていただけます。

- ・「外国人入出国空港分析」

都道府県単位で、訪日外国人がどの空港から入国・出国したかを把握することで、どの地域に訪日外国人向けの観光PRをするかなどインバウンド観光戦略の立案等に活用いただけます。

- ・「外国人移動相関分析」

都道府県単位で、訪日外国人が自地域の滞在前後にどの都道府県に滞在（2時間以上）したかをマップやグラフに表示することで、自地域と関係の深い都道府県を把握し、自地域を超えた広域のインバウンド観光施策の立案等に役立てていただけます。

- ・「外国人消費の比較（クレジットカード）」

都道府県単位で、訪日外国人（地域別・国籍別）の部門別カード消費額や取引件数、取引単価をマップやグラフに表示して比較したり、消費額の推移をグラフに表示することで、自地域における訪日外国人の消費額や消費単価を把握することができます。

・外国人消費の構造（クレジットカード）

都道府県単位で、訪日外国人（地域別・国籍別）の部門別カード消費額（総額）を四角の大きさで表示し、自地域における訪日外国人の消費行動を把握することで、インバウンド戦略の立案等に役立てていただけます。

・外国人消費の比較（免税取引）

都道府県単位で、免税店数の実数及び免税取引額の地域、国籍、性別・年代別の構成割合を他の地域と比較して見ることができます。これにより、詳細に自地域の免税店の状況を把握することができ、ターゲットを明確にしたうえで今後のインバウンド消費の促進に係る施策の検討等に活用いただけます。

・外国人消費の構造（免税取引）

都道府県単位で、訪日外国人の免税取引額について、地域（アジア、ヨーロッパ等）・国籍別の割合などがヒートマップや棒グラフにより表示されます。自地域の免税取引の状況が把握できることで、今後の外国人向け販売促進施策の検討等に活用いただけます。

取組例：（一社）長崎国際観光コンベンション協会

（一社）長崎国際観光コンベンション協会では、行政が実施する統計調査、SNS 投稿の解析、携帯電話のローミングデータ、RESAS を通じて取得するデータなどのビッグデータを含むデータを、長崎大学とも連携して分析し、同協会が策定するインバウンド戦略に反映することとしています。

取組例：米国の地域 DMO

DI によれば、米国におけるビッグデータ活用の成功事例として、以下が挙げられています。

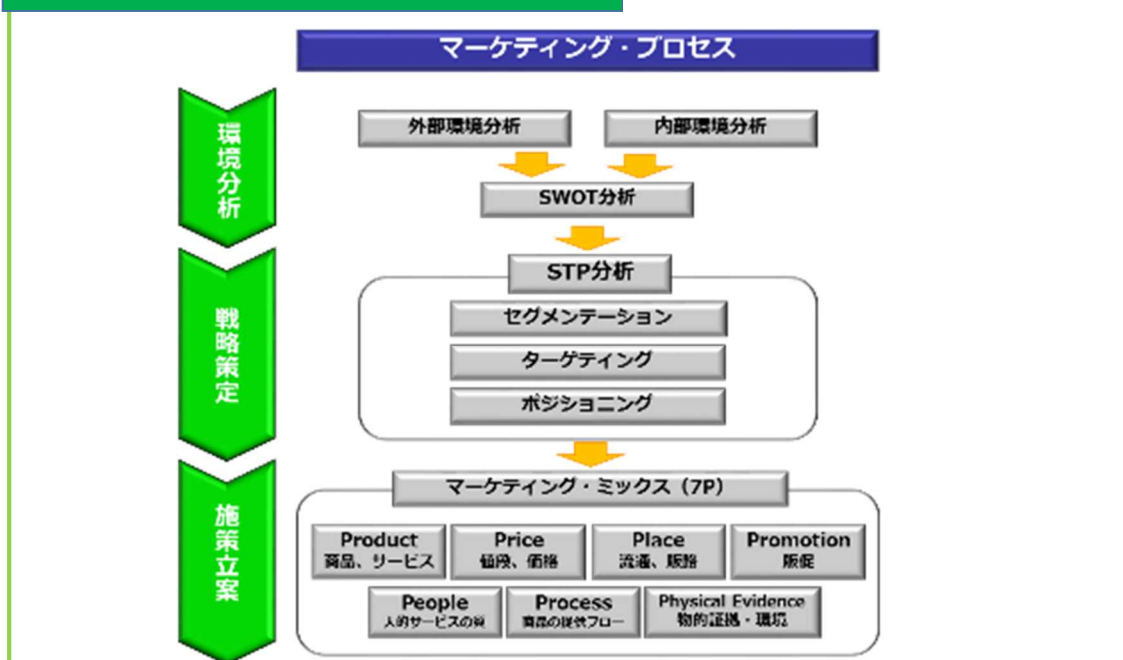
・コロラド州オーロラ：同市の DMO は、広告予算が限られていたが、ビッグデータを活用し、訪問客の消費行動を分析し、最適なインターネット広告のタイミングを見極めることで、ネット上でのチケット収入増を実現しました。

・コロラド州コロラド・スプリングス：同市の DMO は、訪問客の消費にかかるデータを収集・分析するとともに、キャンペーン活動の効果をリアルタイムで分析する手法を確立しており、新規の誘客を実現している。

② データに基づく明確なコンセプトを持った戦略の策定

◎ 各種データの収集・分析に基づき、各地域において、観光マーケティング（特に、内部・外部環境分析、SWOT分析、STP分析、マーケティング・ミックス等）を行い、明確なコンセプトに基づいて戦略を策定することが、魅力的な観光地域づくりを進めていく上で重要です。ここでは、観光マーケティングについて、代表的な分析手法とともに、明確なコンセプトに基づいた戦略策定の手法についてご紹介します。

観光マーケティング活動の全体像（イメージ）



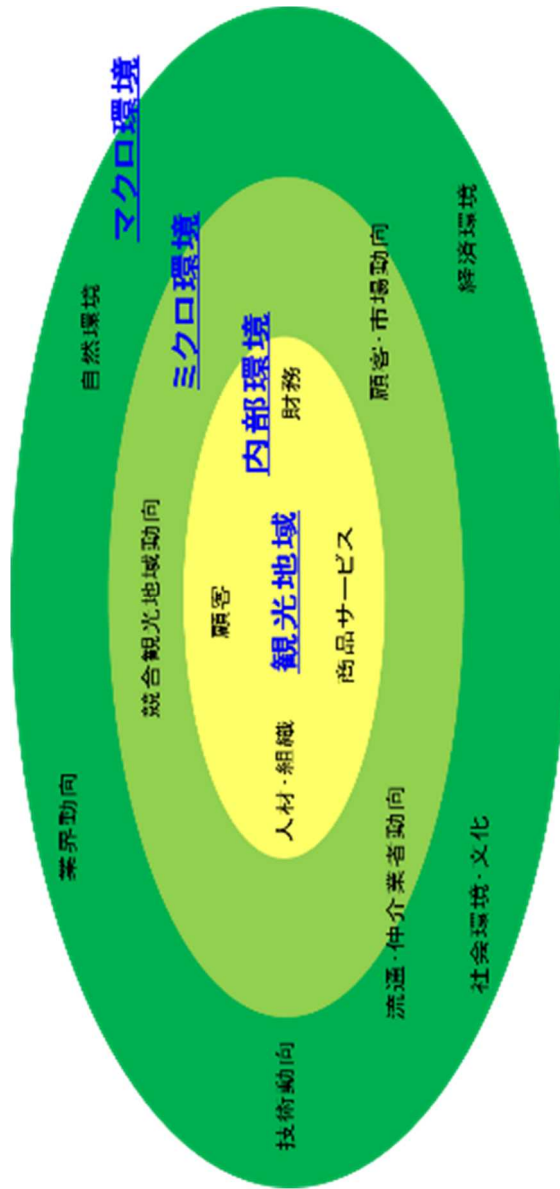
外部・内部環境分析

観光地域づくりによる魅力の再生と活性化を図るには、観光マーケティングの第一歩として、観光地域自らが置かれている現状を適切・客観的に評価するための外部環境と内部環境に係る綿密な分析が大前提となります。自らを客観的に知ることなくしては、顧客のターゲット化も、顧客の期待感やニーズを満たす商品作りにも繋がらないことがままあります。

外部環境分析は、より俯瞰的なマクロ視点と直接的な影響度の強い要因を対象とするミクロ視点それぞれによる環境分析をすることでより明確な現状把握が可能になります。

一方、内部環境分析は顧客、商品・サービス、人材・組織、財務等の切り口から、観光地域を経営する観光地域づくり法人が有する資源や観光入込客数などの顧客情報について、顧客アンケートなども交えて客観的に把握しようとする分析手法です。

内部・外部環境分析のイメージ



■外部環境の分析視点(例)

分析項目	分析内容(例)
マクロ環境	<ul style="list-style-type: none"> 業界動向 技術動向 社会・文化(少子高齢化、人口減少、個性の多様化など) 経済環境(国内外の経済動向、円高など) 政治・法律(法改正、省庁の廃業) 自然環境(資源問題、公害問題など)
ミクロ環境	<ul style="list-style-type: none"> 顧客・市場動向(消費者など) 総合地域動向 流通・仲介業者(サービス業者、旅行代理店など)

■内部環境の分析視点(例)

分析項目	分析内容(例)
顧客	<ul style="list-style-type: none"> 認知度・評判(イメージ・人気) 観光入込・宿泊客数の推移(月次・年次) 顧客属性、リピーター率
商品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> 歴史・伝統 ブランド力 観光資源(魅力度、希少性、付随) 交通アクセス 質・量・パリエーション、価格 受入施設(宿泊施設等)
人材・組織	<ul style="list-style-type: none"> 要入態勢(各観光団体の組織体制、関係機関等との協力・連携体制、地域住民の意識、ガイド組織の有無など) 情報発信力(広報担当窓口など)
財務	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達力、キャッシュフロー

SWOT 分析

SWOT 分析は、環境分析手法の一つで、地域特性を内的要因と外的要因の 2 つの面から分析し、分類・整理する方法です。SWOT 分析では、自地域が置かれている環境において、観光地域づくりを成功させるために重要な内的及び外的な要因（＝成功要因）を特定することができます。

内的要因とは、地域の取組次第で改善や修正が可能な分野です。また、外的要因とは、地域の取組だけではコントロールできない分野です。内的要因と外的要因を整理すると、以下の通りとなります。

- ・内的要因⇒強み (Strength)・弱み (Weakness)
- ・外的要因⇒脅威 (Threat)・機会 (Opportunity)

この分析結果は「図 1 SWOT 分析:各要素の抽出」のとおり、マトリクス形式で表すことが一般的です。(観光地域づくり法人 (DMO) の登録制度において、この SWOT 分析を採用しております。)

注意すべき点として、各要素の抽出を行う中で、人によって同じ要素が「強み」と「弱み」に分かれることもあります。これは、目指すべき目標が人によって違うことが原因です。その場合は必要に応じて、後述する「STP 分析」を先に実施し、そこで定まったターゲット市場に対して SWOT 分析を行うことも検討する必要があります。

また、各項目を埋めただけでは、SWOT 分析で目標としている成功要因を特定することは困難です。そのため、次の観点から各項目を検討することにより、成功要因を特定することができ、より具体的で実現可能性の高い戦略につなげることができます。

- ・強みの活かし方
- ・弱みの克服の仕方
- ・機会の利用の仕方
- ・脅威の取り除き方 (身の守り方)

具体的には、自地域が持つ「強み」と、自地域が置かれた環境の「機会」を掛け合わせ、「機会を最大限活用し、自地域の魅力を活かす」方法を探す、などです。

この検討方法は、主に「図 2 SWOT 分析:クロス分析」のように、クロス分析を行います。クロス分析を行うことではじめて、自地域の成功要因が見えてくるようになります。

図 1 SWOT 分析:各要素の抽出

	好影響	悪影響
内的要因	【強み】 目標達成のために、地域で積極的に活用できる強みは何か。	【弱み】 目標達成にあたって、地域で改善を必要としている弱みは何か。
外的要因	【機会】 目標達成のための追い風になるような外的要因は何か。	【脅威】 目標達成のための逆風になるような外的要因は何か。

図 2 SWOT 分析:クロス分析

		内的要因	
		強み	弱み
外的要因	機会	【積極戦略】 機会を最大限活用し、地域の強みを活かす取組を行う。	【改善戦略】 機会があるうちに、地域の弱みを改善する取組を行う。
	脅威	【差別化戦略】 地域の強みにより脅威を回避したり、活かす取組を行う。	【専守防衛・撤退】 地域の弱みにより外部環境により致命的な悪影響を及ぼさないような取組を行う。

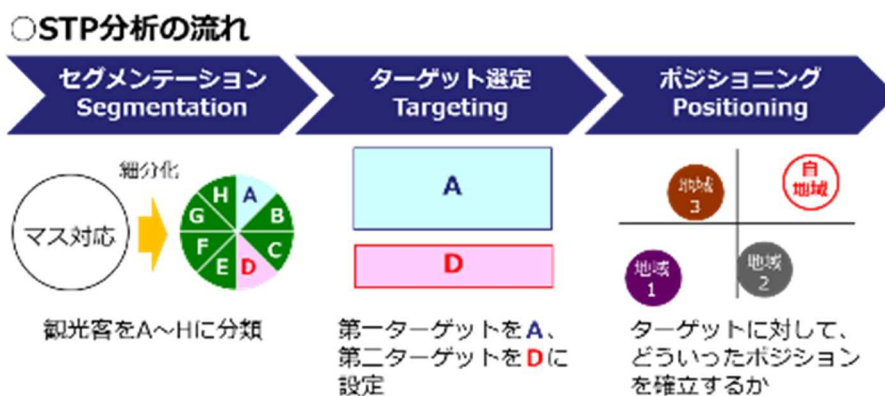
STP 分析①

環境分析の次は戦略策定に移ります。その手法のひとつ、STP 分析について解説いたします。

STP 分析とは、①Segmentation（細分化）、②Targeting（標的となる市場の決定）、③Positioning（自地域の明確化）、の3つの頭文字をとったマーケティング手法です。

STP 分析は、市場が求めているニーズ（＝価値）を把握し、その求めている価値に対して、自地域がどのような立ち位置で売り出していくか、PRしていくかを決定するプロセスです。

その性質上、STP 分析は戦略策定を行う上で中核となる重要なプロセスです。以下、STP 分析の流れを例示します。



○Segmentation（細分化）とは

セグメンテーションは、環境分析の結果を踏まえ、市場を属性毎にいくつかの集団に細分化することです。この作業でターゲットを絞ることにより、より効果的な客層にアプローチを行うことが可能となります。

実際のセグメンテーションの例を以下に示します。自地域を訪れている観光客について、収集したデータから以下の属性で細分化します。

- ・年齢別
- ・国籍別
- ・消費額別
- ・来訪回数別
- ・性別
- ・目的地別
- ・宿泊ホテルのランク毎
- ・観光目的別
- 等

セグメンテーションの考え方

■セグメントの設定方法

- ▶ 既存の旅行者をセグメンテーションし決定する方法
- ▶ 地域の魅力を詳しく分析し、興味を持ちそうなセグメントを選択する方法

■セグメントへのアプローチパターン

■セグメンテーションの観点(例)

※セグメンテーション: 市場や顧客をグループ分けすること
 ※セグメント: グループ分けした各グループ



○Targeting (標的となる市場の決定) とは

ターゲティングは、セグメンテーションによって細分化された市場の中から、どこに施策を集中していくかを決定する作業です。ターゲティングの方法は、以下の例に示すとおり、3つの方法が考えられます。

- ・市場間の違いを無視して、共通のサービスを展開する。
(無差別型マーケティング)
- ・特定（もしくはごく少数）の市場に注目し、その市場に各施策を集中させる。(集中型マーケティング)
- ・複数の市場に注目し、それぞれの市場に対して異なる施策を実施していく。(差別型マーケティング)

ターゲティングの際には、以下の点に注意する必要があります。

・市場のニーズ

この作業で選定されたターゲットは自地域目線であり、観光客の目線ではない可能性があるため、市場のニーズ（＝観光客が自地域の何に価値を感じているか）に注意する必要があります。

・市場の規模

いくら魅力的なターゲットとはいえ、細分化された市場の母集団が極端に少ない場合、費用対効果の面で効果的とは言えません。その場合は、別のターゲットとの統合等により、ある程度の母集団を確保する必要があります。

参考：ターゲティングの種類

無差別型マーケティング

市場間の違いを無視して、共通のリープスを展開する。



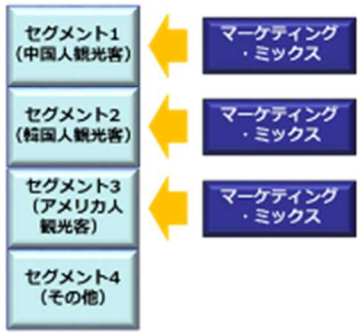
集中型マーケティング

特定（もしくはごく少数）の市場に注目し、その市場に各施策を集中させる。



差別型マーケティング

複数の市場に注目し、それぞれの市場に対して異なる施策を実施していく。



STP 分析③

○Positioning（自地域の明確化）とは

ポジショニングは、ターゲットとして決定したセグメントの中において、自地域と他地域の立ち位置を決定する作業です。わかりやすく言うと、他地域との差別化です。

このポジショニングは可視化することが多く、そのマップをポジショニングマップと呼びます。例として、価格とこだわりの2軸を採りあげました

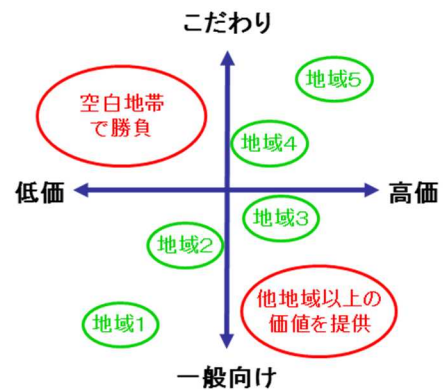
（図：ポジショニングマップを参照）。この軸は、自地域が持っている価値に沿ったものである必要があります。

軸が決まったら、自地域が目指すべきポジションを選定します。そのためには、まず他地域の分析を行い、他地域のポジショニングがどこに置かれるかを設定します。その上で、自地域のポジショニングは、以下の2点を満たすことを目指す必要があります。

- ・他地域が持っていない分野に対して強みを持っている
- ・他地域よりも魅力的な強みを持っている

このポジショニングにより、自地域と他地域の差別化が行われ、自地域の戦略やコンセプトが定まることとなります。重要なのは、どの軸を使えば、自地域が他地域よりも優位に立てるか、ということです。

図：ポジショニングマップ



○STP 分析の注意点

STP 分析は、①市場を細分化する、②自地域の価値を踏まえ、施策を集中する市場を決定する、③他地域との差別化をする、の3点です。この3点さえ達成できるのであれば、必ずしも、この順番どおりに行う必要はありません。

○STP 分析とコンセプト

STP 分析を行うことで、「誰に対して、どんな価値を武器にして」戦略を立てていけばいいのかが明らかになります。これにより、地域のコンセプトが定まり、データから得られた情報を基に、コンセプトと戦略の整合性が取れるということになります。

マーケティング・ミックス (7P)

戦略策定が終わったら、具体的な施策の立案に移ります。ここで紹介するマーケティング・ミックスと呼ばれる手法は、

- Product (商品、サービス、製品)
- Price (値段、価格)
- Place (流通チャネル、販路)
- Promotion (広告や販促、DM等)
- People (人的サービスの質、従業員のクオリティ)
- Process (業務のプロセス)
- Physical Evidence (物的証拠・環境、サービス空間やユニフォーム等)

の7つの要素から成り、その頭文字をとって「マーケティングの7P」とも言われています。この7つのPを組み合わせ、STP分析で決定した戦略を実現するための具体的な施策立案の手段が、マーケティング・ミックスです。

単純に「これは富裕層向けにしよう」と言ったところで、観光客には何のことなのかよくわかりません。観光客は、地域が売りにしている景観や体験、アクセス、価格、プロモーションのほかにも、サービスの提供プロセスや旅行ガイドのクオリティ等の要素を総合的に判断して初めて、「ああ、富裕層向けなんだな」と認識をします。よって、この7Pの視点に立ったマーケティング戦略が必要となるのです。

例えば、服を販売するとしても、大衆向けの既存品か、それとも富裕層向けのオーダーメイドかによって、販売する商品の内容は当然として、値段や流通、プロモーション方法まで、行うべきマーケティング活動は、全く別物となってしまいます。さらに、顧客に対してのサービスの提供であれば、店の雰囲気や、相談から購入までのプロセス、従業員のクオリティといった要素も重要となってきます。

そのうえで、7Pの各要素について検討していきますが、ここで注意することは、各要素に矛盾がないようにするということです。先ほどの服の話に戻りますが、例えば、商品(Product)として「オーダーメイドの服」を売りにしていくとします。この服を販売していく流通(Place)に「大手量販店で販売する」とした場合、果たしてその販路でオーダーメイドのニーズのある顧客層まで到達することができるでしょうか。

マーケティングとは、「誰に対して、どんな価値を武器にして、何を、いくらで、どこで、どのように売るか、その人的クオリティや提供フロー、サービス空間はどうするか」という戦略を設定し、具体的な施策まで落とし込む作業です。その各戦略の整理のために、この「マーケティング・ミックス」は有効なツールです。

○マーケットインとプロダクトアウト

今まで観光マーケティングの基礎について説明させていただきましたが、これらは「マーケットイン」という、顧客視点に立ったアプローチに基づいています。

元々、日本においては、生産者の目線に立った「プロダクトアウト」の考え方が主流でした。この考え方は、とにかく商品をつくれればつくるだけ売れていく高度経済成長期の、大量生産が求められている時代に浸透した考え方です。

しかし、時代が進むにつれ、消費者ニーズが多様化してきたことにより、生産者が良いと思うものを売るだけでは、消費者の実際の消費に結びつかなくなってきました。そこで登場したのがマーケットインの考え方であり、現在は、こちらが主流となっています。

○プロダクトアウトを基点とした観光地マーケティング

以上を踏まえて、実際に観光地経営に携わってみると、観光客に売り込むのは、住民が生活している地域そのものであることから、現実的には市場ニーズに合ったモノを用意することが困難な場合があります。

また、各地域には、例えば温泉や山、伝統文化といった、地域として観光客に「売りたいモノ・コト」「自慢したいモノ・コト」があり、地域の中でコンセンサスを得るには、これらを方針や施策の中でキラーコンテンツとして位置付け、観光客に売り込んでいかなければならない場合もあります。

このような場合には、「何を売っていくのか」というコンセプト設定を「先に」行う必要があります。現実的な話として、自分達の地域で本当に観光客に見てもらいたいものは何か、何を見せたいのか、といったことについて、しっかりと関係者の中で合意形成を行うことが、非常に重要です。このプロセスだけを見ますと、プロダクトアウトに基づくこととなりますが、ここから、このコンセプトを評価してくれるセグメントを見つけ出すプロセスにより、マーケットインに切り替えていくことが出来ます。

イメージとしては、「地域が本当に売り出したいモノ・コト」を設定した上で（＝地域のコンセプト設定）、それらを高く評価する人をあぶり出し、彼らがどういった嗜好なのか、ライフスタイルを送っているのか等について整理していき（＝STP分析）、そこで得た情報にあわせて、よりの確な地域資源の売り込み方や、プロモーションチャンネル、価格設定、販路等の流通手段（＝マーケティング・ミックス）を設定していく、という流れになります。

（次頁に続く）

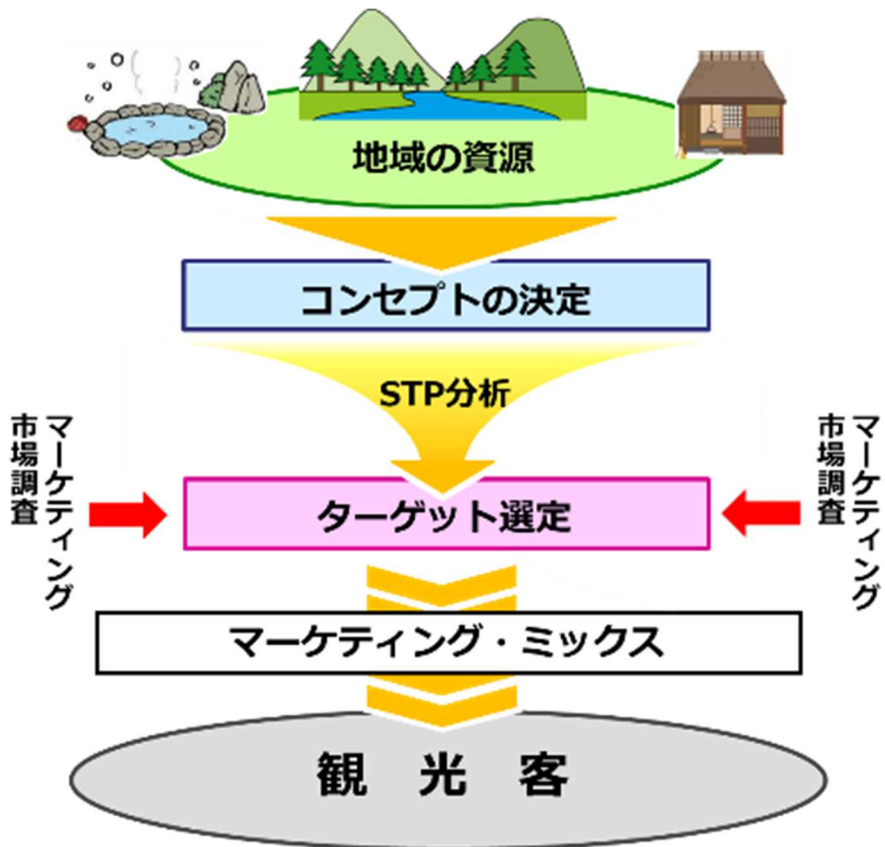
参考：観光地マーケティングの応用

(前頁より)

観光地マーケティングにおいては、地域がいかに関光振興に取り組みたいと考えても、観光客のために、自らの地域を大々的に作り替えることは、現実的には困難です。

そのため、場合によっては、このような形でのマーケティングを行うことも有効と考えられますので、地域の実情をよく検討の上、マーケティング手法を使い分ける必要があります。

プロダクトアウトを基点とした観光地マーケティングイメージ



取組例：せとうちDMOにおけるマーケティングの取組

せとうち DMO では、米国の外国人旅行者受入数が、2010 年からの 4 年間で高い伸び率を記録していることに着目。その立役者であるブランド USA（米国の政府観光局）が行っている対象市場の選考方法やトラベルライフサイクルの考え方などを、せとうち DMO の戦略のベンチマークとしている。

○ターゲティングについて

せとうち DMO のターゲティングにおいては、各国の潜在的な顧客ボリュームに着目し、市場規模、親和性、競合の 3 つの視点からターゲット市場を設定している。

- ・全世界の旅行市場は 11 億人と言われており、訪日数では東アジアが上位を占めるが、海外旅行マーケットでは**圧倒的に欧・米が多い**。
(単位:万人)

対象国	訪日数	国際出発者	
東アジア	中国	637	9,818
	韓国	509	1,610
	香港	184	923
	台湾	417	1,185
東南アジア	タイ	90	597
豪州	オーストラリア	45	911
北米	アメリカ	125	3,078
欧州	フランス	25	2,624
	イタリア	12	2,780
	イギリス	29	6,009
	ドイツ	18	7,510

- ・セグメントは単純に国別で分けるのではなく、まず瀬戸内**が有する観光資源との親和性を勘案した上で、旅行者のタイプで分類**。その後、セグメントの市場規模が大きい国を選定している。

せとうちDMOが用いる旅行者のセグメント	
Eduvated Traveler	異文化に関心を持つ旅慣れた知的旅行者
Special interest Hunter	特定の趣味を目的とする旅行者
Resort Vacationer	リゾートを目的とする旅行者
Sightveeing Traveler	有名観光地を巡る一般的な物見旅行者
FR Visitor	友人や親戚を訪問する旅行者
Backpacker	バックパッカー

瀬戸内が有する資源を踏まえ、異文化に関心を持つ旅慣れた知的旅行者と特定の趣味を目的とする旅行者をターゲットとして設定

ターゲットは、新興国や準成熟国と比べ、成熟国である欧米市場で高い割合を占める。

欧米市場は市場規模が大きく、国内での競合が少ないため、市場として大きな可能性を有している。

分析結果を踏まえ、

- ・市場規模が大きく
- ・瀬戸内への関心の高いセグメントが多く
- ・誘客競合の少ない国

として、以下を**最重点市場国**として設定

GB

DE

FR

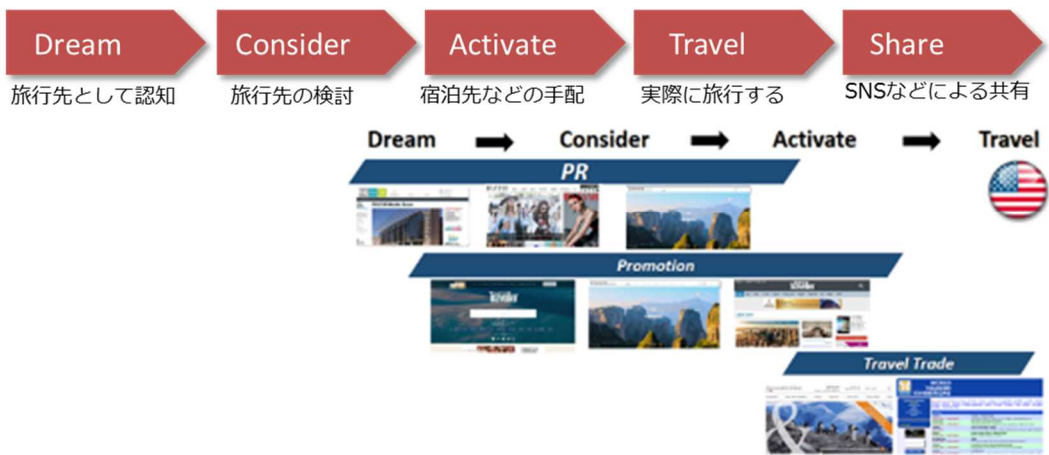
US

AU

○マーケティングについて

観光客がその地を認知し、旅行するまでのフェーズを段階毎に整理した「トラベルライフサイクル」をベースにマーケティングを展開。フェーズ毎に誘致施策を組み合わせ、効果的なマーケティングを実施している。

- ・トラベルライフサイクルについて



明確なコンセプトに基づく戦略の策定

データの収集・分析や様々な分析手法に基づき、明確なコンセプトに基づく観光地域づくりの戦略を策定します。

事業戦略としてのコンセプトは、先に述べたSTP分析の中で説明していますが、地方公共団体が策定する観光振興計画等が既に存在する場合は、当該観光振興計画の内容と観光地域づくり法人（DMO）が策定する戦略との間に、ある程度の整合性を確保する必要があることに留意するとともに、観光振興計画の見直し等が行われる際には、見直しの手続きに積極的に関与していくなど、地方公共団体との緊密なコミュニケーションが必要です。

なお、観光地域づくり法人（DMO）が策定する戦略と地方公共団体が策定する観光振興計画との統合も考えられます。

また、戦略の策定・実行に当たっては、観光地域づくりについて、地域の中で、こういった主体がこういった役割・機能を担っているかを俯瞰して見ることも重要です。

戦略・コンセプトの策定に当たっては、対象となる顧客(ターゲット)にどのような価値を提供するか「伝えたい価値」を規定することが重要です。イメージ喚起力のある明確なテーマ・コンセプトの策定、さらにはそれらを具現化するキャッチフレーズやキーワードの設定が重要となる。

■コンセプトとは

コンセプトは、この地域はどのような価値を持つ地域なのかを見出したうえで、その価値を他の地域と差別化する形で、何か一言で言い表したものであり、観光地域づくりの出発点となるものです。

■コンセプトの作り方

コンセプトをつくる上で、以下の3つの要素を考慮し考えることができます。この3つの要素が、市内の観光地市場において、どのような価値を持つ地域なのか、プレゼンテーションする必要があります。

何を（価値）

どのような価値を持つ地域なのか

誰に（ターゲット・ニーズ）

どのような層の人を対象に
見込める層がどのくらいなのか

どのように（方法）

地域の価値をどのような方法で
もたらすのか

■コンセプトのポイント

● イメージ喚起力があるか

自地域に対するイメージを端的に表し、行ってみたい内容となっているか、つまりはディスプレイーションとしての自地域の魅力を表現できる内容かどうかポイントとなります。

● 地域の関係者によるコンセンサスを得る

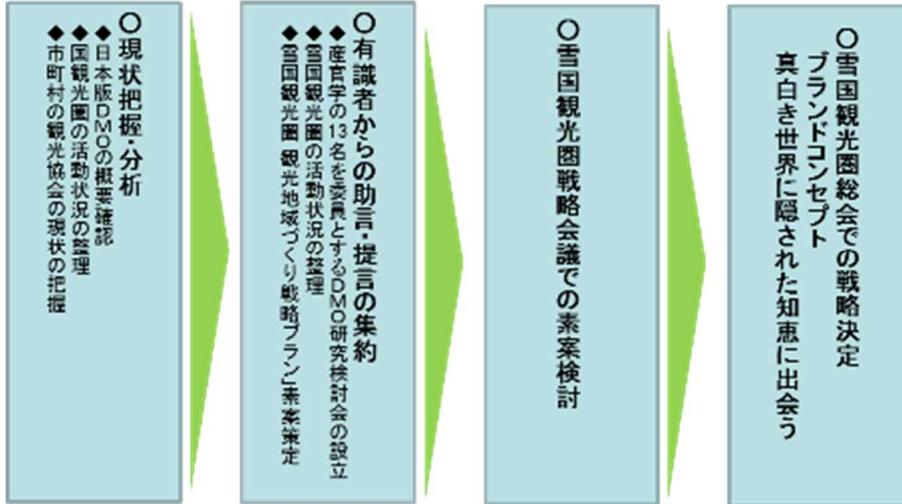
コンセプト、イメージ、キーワードは、観光利益、仕向、流通(販売チャネル)、広報・プロモーションといった全てのマーケティング戦略を貫く柱になることから、地域関係者で十分に検討・議論し、コンセンサスを確立する必要があります。

● 客層の分析と価値を共通して提供するターゲットの設定

必要なのは潜在的客層についてその特性分析やニーズ分析が不十分なまま、観光資源への思い入れによってコンセプトを作るケースが多い。コンセプトが真に市場性を持つためには、客層やニーズ分析とターゲットの絞り込みが不可欠である。

事例：雪国観光圏におけるコンセプト・戦略の策定

図 コンセプト・戦略の策定フロー事例：雪国観光圏



雪国観光圏では、地域が抱える問題点や課題を整理したうえで、「雪国観光圏観光地域づくり戦略プラン」を策定しています。その中で、地域の理念やブランドコンセプトについての議論を行い、具体的な戦略への落とし込みを行っています。

理念：100年後も雪国であるために

ブランドコンセプト：真白き世界に隠された知恵に出会う

まわりを山に囲まれ、冬は雪に閉ざされる雪国には、昔ながらの暮らしを伝える郷が残されている。3県7市町村の広大なエリアに跨がる雪国観光圏には、各地にいくつもの郷が点在し、その一つ一つで異なった暮らしと文化が存在する。

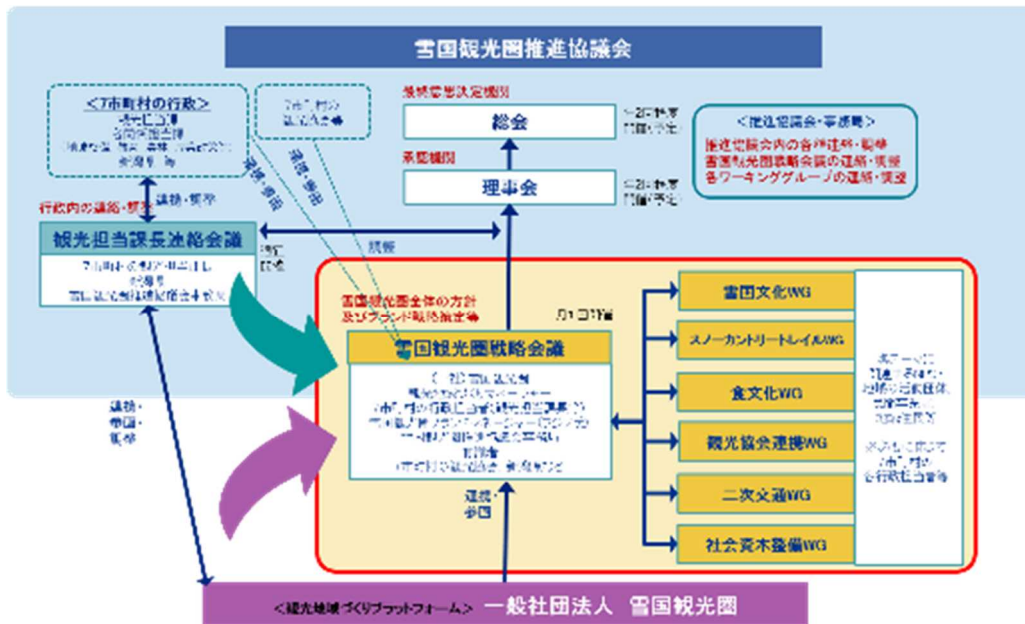
長い年月をかけて、自然と共存してきた暮らしこそが「雪国文化」であり、このような地域に100年先も暮らししていくことを目標に戦略を策定・実行しています。

具体的な戦略	具体的な事業計画
1. 宿泊統計の整備	<ul style="list-style-type: none"> 延べ宿泊者数のデータ収集策の検討と、収集・活用 宿泊者満足度調査の実施方法の検討と、実施・活用
2. イベントの効果検証	<ul style="list-style-type: none"> イベント実施効果検証策の検討と、実施・活用
3. 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 人材管理の現状把握 就業規則等の共通化・共有化 観光地域づくりマネージャーの育成と、観光圏内での人材育成
4. 啓発活動	<ul style="list-style-type: none"> 「雪国未来会議」等の定期的な開催 「スノーフリークントリー」による情報発信
5. 集客策の検討	<ul style="list-style-type: none"> 会員構築事業(平成29年度以降、有料会員制を立ち上げ) 「Undiscovered Japan」と連携したインバウンド事業 ペルソナ、経験ストーリーに基づいた 品質認証事業 「SAKURA QUALITY」「雪国A級グルメ」「雪旅」の拡充

コンセプト・戦略の実行に当たってのマネジメント体制

雪国観光圏の活動の根幹を支えるブランドマネジメント体制は図のとおりとなっています。意思決定の中核は幅広い地域関係者から構成される「雪国観光圏戦略会議」によって行われ、観光圏のプラットフォームは（一社）雪国観光圏が担っている。

【雪国観光圏の推進体制】



今日、言うまでもなくインターネットは、情報やりとりの基盤となっています。特に SNS の進展によって、個人レベルの情報収集の形態は大きく変化するようになりました。観光地は、こうした変化に対応していくことが求められています。

インターネットを使ったデジタル・マーケティングを検討するにあたり重要となる概念は「カスタマージャーニー」というものです。

旅行は時間と費用がかかる活動であり、その意志決定プロセスも複雑であるため、単純に地域の魅力をプロモーションしても、来訪者を招き入れることは難しいのが現実です。効果的な観光集客を実現するには、または、来訪した観光客に再来訪を促すには、来訪者となる「顧客」が旅行を決定し、実行し、振り返るといった過程をいくつかの段階に分けて、それぞれの段階に応じて適切な対応をとっていくことが有効とされています。そして、こうした考え方をもとに顧客の過程を整理することを「カスタマージャーニーを描く」と呼びます。

カスタマージャーニーはいろいろな整理手法がありますが、最も単純に整理すれば、「旅行先に興味を持つ」「実際に出かける」「来訪経験から、その地域が好きになる」と整理することが出来ます。

それぞれの過程に対し地域では「興味を持たせる」「実際に来てもらい経験させる」「ファンになってもらう」という取り組みを展開していくことが求められます。

まず、最初の段階は地域を旅行先として認知し、興味を持ってもらうことになります。

旅行先の決定プロセスは大きく2つあります。1つは、これまでの来訪経験やメディア情報を通じて、既に顧客の頭の中に複数の旅行先候補が認知されており、その候補先から旅行目的にあった地域を選択していく場合です。もう1つは、顧客にとって初めてとなるような何かしらの旅行目的(例：恋人との旅行、スポーツイベントなど)があり、その旅行目的にあった地域を検索し選択していく場合です。

いずれの場合も、旅行先として選択されるには単に地名だけではなく、顧客の旅行目的に沿った形で、「その地域で何が出来るのか(コト/経験)」ということが認知されることが必要となります。

一般的に、人々が購入検討時に頭の中で思い浮かべるブランドは3～5程度（この組み合わせをエボクト・セットと呼ばれます）とされますので、地域としては、ターゲットとなる人々のエボクト・セットに入ることが目標となります。

このための取組では、具体的な地域の魅力（経験）を、メールやSNSでの発信を通じて、反復的・継続的に人々の意識に伝えていくことが有効です。

ただし、SNSによって利用者属性や利用形態、目的が異なりますので、そうした点についても留意し、自分たちが設定したターゲットや、伝えたいメッセージに合わせてSNSを使い分けていくことも重要です。

その上で、興味を持った人々に対しては、その段階に応じた適切な情報を届けることが求められます。地域の魅力（経験）に関する詳細、具体的には経験できる日時や場所、アクセス、費用、周辺の関連サービス、お得情報などです。現在、各種の情報はインターネットを通じて検索・表示され、さらには、過半がスマートフォンを利用した検索となってきていますので、こうした検索需要に耐えうるWEBサイトを構築することが重要となります。

また、多くの人々は、OTA（ネット上の旅行会社）や航空会社など他のインターネット上のサービスも併用しながら、情報を収集し、予約や決済を行っています。旅行計画を組み立てるのに必要となる、こうした他のサービスとどのように連携していくのかという事についても検討が必要です。

具体的には、DMO自身で予約手配機能を有していくのか、DMOは情報提供に徹し、予約手配機能は外部サービスに任せるのかといった事が検討項目となります。

2つ目の段階は、実際の来訪者に対する情報提供、コミュニケーションです。従来は、ガイドブックや観光案内所程度しか接点が無かった段階ですが、スマートフォンの普及によって、大きく様相が変化してきています。人々の多くはスマートフォンを使って、来訪中も多くの情報を収集し、また、SNSを通じて情報を発信するようになってきているからです。こうした来訪中におけるDMOから来訪者への情報提供をどのように行っていくのか、また、来訪者からの情報発信をどのように促していくのかという点は、現在、とても注目されるようになっていきます。

3つ目の段階も、SNSの進展によって注目されるようになった段階です。一般に、経験している顧客の再購買に対し、まったく新規の顧客に購買させるには5倍の費用が必要とされ、顧客の維持は重要な課題でした。観光分野においても、既に多くの地域において、来訪理由の最高位は「以前、来てよかったので」という自身の経験に基づく再来訪となっており、これに、知人や友人からの紹介を加えると、それだけで過半数となる地域は少なくありません。

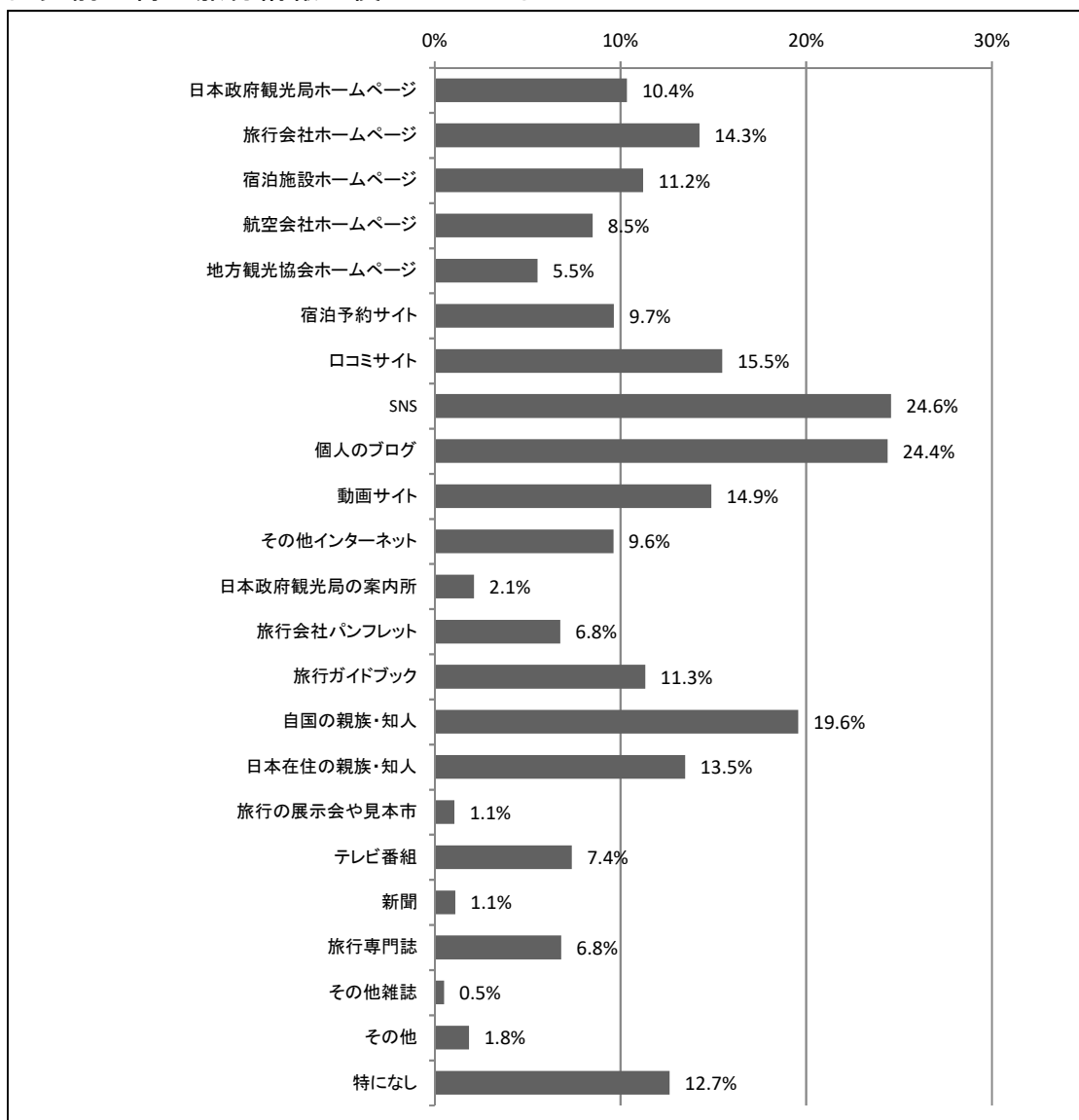
しかしながら、従来は、来訪後の観光客に地域からコミュニケーションをとることは難しく、来訪中の経験（満足度）に頼らざるを得ませんでした。それが、SNSの普及によって、その様相も大きく変化してきています。SNSを介することで、地域と来訪後の観光客とが継続的にコミュニケーションをとることが可能となったためです。また、SNSを通じて、観光客自身が旅行の経験を発信することは、その周辺の人々に対して「興味関心」を持たせることにもつながります。

このようにデジタル・マーケティングの世界は大きく変化してきていますが、その基本となるのは、適切なコンテンツを、的確に人々に伝えていくことにあります。すなわち、DMOにおいては、運用しているWEBサイトやSNSが、どのように活用されているのかという事をしっかりと把握し、それを元にアクションを展開していく事が重要です。

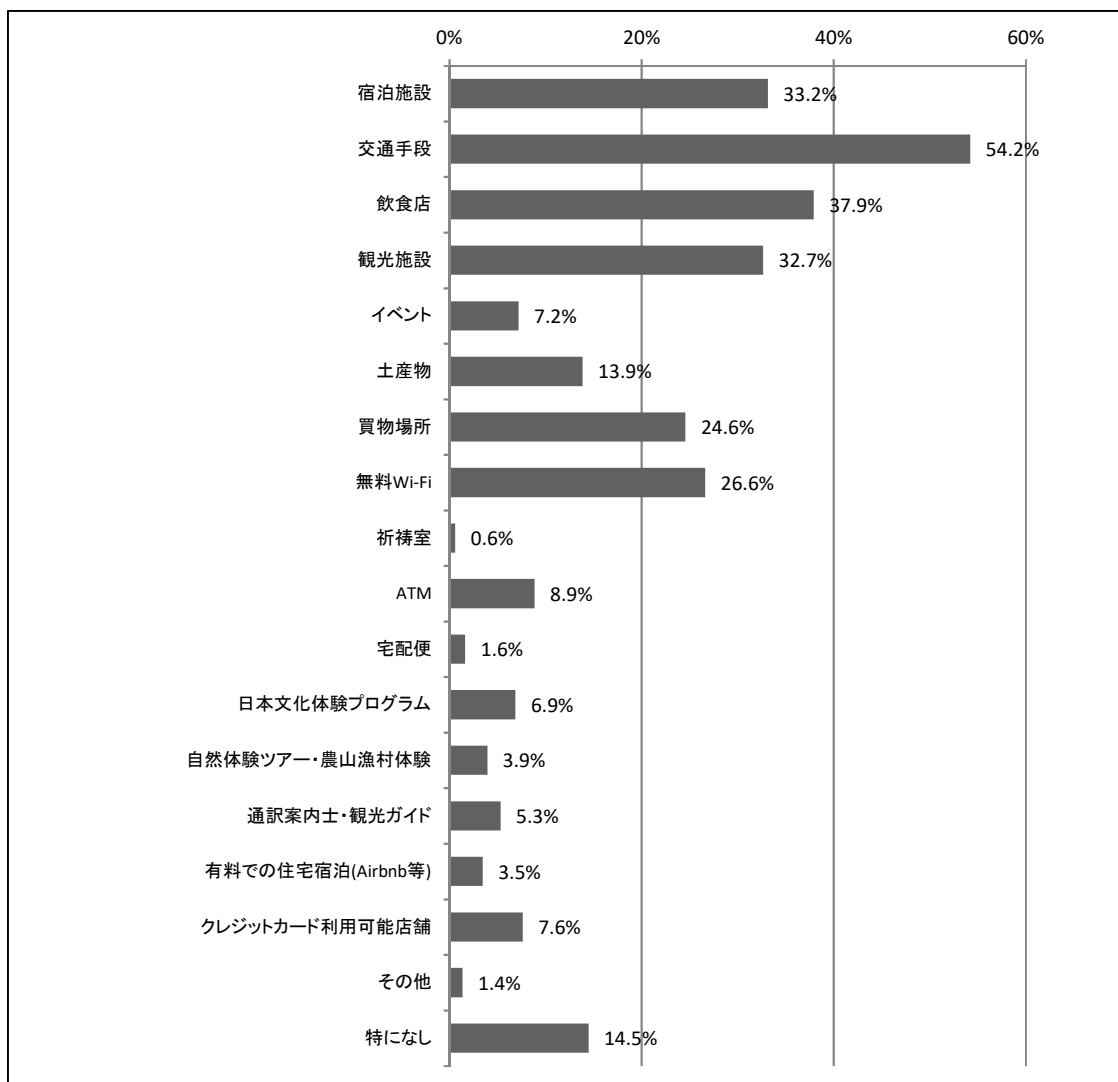
＜参考＞出発前と日本滞在中に役に立った旅行情報源

出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査」2019 年次報告

出発前に得た旅行情報で役に立ったもの



日本滞在中に得た旅行情報で役に立ったもの



③ KPIの設定（旅行消費額、延べ宿泊者数、来訪者満足度、リピーター率等）・PDCAサイクルの確立

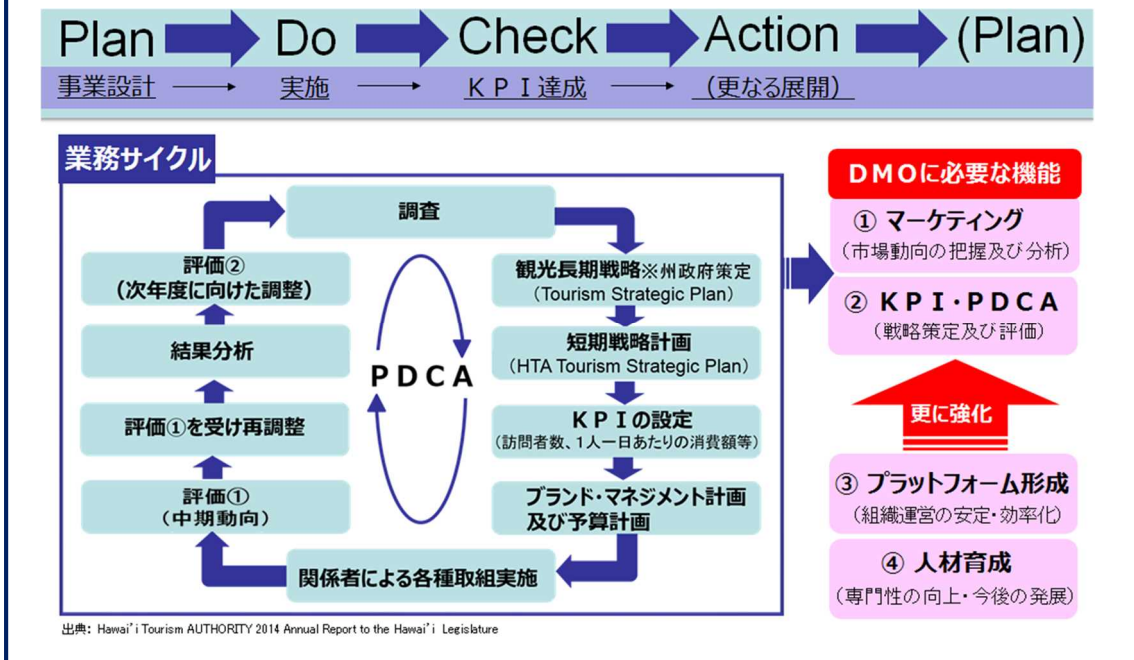
◎ 観光地域づくり法人の取組が最大限の成果を達成し、同時に地域の関係者への説明責任を果たすためには、策定した戦略や戦略に基づく個別の取組に関する評価・検証を実施していくことが極めて重要です。

KPI（Key Performance Indicator：主要業績評価指標）とは、目標達成にむけて業務プロセスが適切に実行されているか判断するための主要な指標のことです。目標達成に影響を与える重要成功要因を導き出し、その要因に影響を与える業務及びその実施プロセスが望ましい状況にあるか、或いは修正を要するのか、を評価するツールです。KPIにより業務を「見える化」することで、目標達成に向けて的確なマネジメントが可能となり、民間企業では経営管理手法として用いられています。

観光地域づくりにKPIを導入する意図としては、KPIが関係者の間で重要成功要因の共有・管理、連携した取組を着実に推進させるための共通手段となることが考えられます。

また、あわせて、事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法の一つであるPDCAサイクル(PDCA cycle、plan-do-check-act cycle)を導入し、Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）の4段階を繰り返すことによって、取組に関する評価・検証を不断に実施し、取組を継続的に改善していくことが重要です。

コンセプト・戦略の実行に当たってのマネジメント体制



KPIの設定、PDCAサイクルの確立に取り組む上では、観光地域づくり法人を核として行う観光地域づくり全体の評価と戦略に基づく個別の取組の評価に分けて整理・検討することが必要です。

地域の「稼ぐ力」を引き出すという点での観光地域づくり全体の評価については、①WEBサイトのアクセス状況、②観光入込客数、③延べ宿泊者数、④旅行消費額、⑤来訪者満足度、⑥リピーター率が評価の重要な指標となります。

図 推奨KPI一覧とその設定の狙い

指標	設定の狙い
WEBサイトのアクセス状況	顧客の興味関心度の増大
観光入込客数	観光規模の拡大
延べ宿泊者数	長期滞在の促進
旅行消費額	観光産業収益の拡大
来訪者満足度	顧客満足度の最大化
リピーター率	顧客から得られる利益の最大化

加えて、個別の取組の評価については、取組ごとに目標と期待する効果が大きく異なるため、取組ごとに「目標と成果を示す具体的な指標」を設定することが重要です。指標は「事業実施による直接的な成果」（旅行者の増加、旅行者満足度の向上）と「事業の活動量」（セールスの訪問数、講習会の参加者数

など)に分けて設定することが望まれます。

観光地域づくりは、長期的視野に立って取り組むべきものであり、取組の効果は、延べ宿泊者数や旅行消費額に短期的には必ずしも反映されないことが想定されます。従って、KPIを設定する際には、延べ宿泊者数や旅行消費額のみならず、来訪者満足度、リピーター率、宿泊施設の稼働率、メディアへの掲載数、着地型旅行商品の販売数など様々な指標を組み合わせて、重層的に観光地域づくりの取組成果を分析した上で、旅行消費額や延べ宿泊者数と結びつきの強い指標は何であるのか、地域が自ら検証していくことが必要です。

ここでは宿泊客の増加を念頭にしたKPIをご紹介しますが、日帰り客を中心とした地域づくりを行っていくということであれば、日帰り客を想定したKPIの設定を行う必要があります。

また、地域住民の自らの地域への誇りと愛着を醸成する「住んでよし、訪れてよし」の豊かな地域づくりが行われているかの確認を行うため、地域住民の観光地域づくりの取組に対する満足度をKPIとして設定することも重要です。

例えば、ハワイ州観光局では4つのK P Iのうち1つは「住民の意識」となっています。

海外の政府観光局のK P Iの事例

○スイス政府観光局

- ・ e-マーケティング: ウェブサイトのアクセス数
 - ・ プロモーション: プロモーション&マーケティングのコンタクト数、政府観光局パンフレット配布数、高質なレスポンス数
 - ・ 重要顧客管理 (Key Account Management): 重要顧客管理によって創出された宿泊数・観光収入
 - ・ 重要メディア対応 (Key Media Management): メディアのコンタクト数、掲載記事数、メディア関係者のスイス旅行参加者数、T V番組チーム数

○英国政府観光局

- ・ 雑誌・新聞等の記事掲載にかかる広告費用との同等価値
- ・ マーケティング活動向け政府補助金額
- ・ Great Britain キャンペーン向け補助金額
- ・ Great Britain キャンペーンのパートナー企業からの現金・現物給付額
- ・ 海外拠点数
- ・ 経費削減 (2014-2015 年度までに事務コストを 50%削減)

○オーストラリア政府観光局

- ・ 宿泊客による支出額 (うち戦略市場の宿泊客による支出額)
- ・ 戦略市場の宿泊客にかかる1回の旅行あたりの支出額
- ・ 戦略市場の宿泊客にかかる1泊あたりの支出額
- ・ 戦略市場における航空会社の発着枠・座席数
- ・ 主たる関係者による満足度 ほか
トを 50%削減)

海外DMOのKPIの事例

○米国ナパバレーDMO

- ・訪問客数
- ・訪問客 一日平均消費額
- ・宿泊客 一日平均消費額
- ・宿泊税収入額
- ・DMOオフィシャル・ウェブサイト閲覧者数
- ・観光関連産業の雇用創出

○スイスツリーオベルランド DMO

- ・宿泊数、訪問客数
- ・ニューズレター購読者数
- ・メンバー企業数
- ・観光客からの問い合わせ件数

○ドイツ・ブライザハ DMO

- ・宿泊数、訪問客数
- ・ブライザッハ DMO サイトを通じたホテル・ツアー予約数
- ・イベント収入等
- ・プロモーション活動に対する反応

○ニュージーランド・クイーンズタウン DMO

- ・訪問者支出額（目標成長率 6%/年）
- ・訪問者数（同 4%）
- ・投資利益率（訪問者支出額/クイーンズタウン DMO 予算額）
- ・訪問者満足度

○オーストラリア・ゴールドコースト DMO

- ・訪問客支出額（国内外別）
- ・重要プロジェクト等への官民による投資
- ・主要な海外市場からの飛行機座席数
- ・訪問者満足度
- ・新しく造成されたパッケージ商品・ツアー数
- ・イベントへの参加者数、等（合計 23 項目）

評価の結果は、地域の多様な関係者の中で共有を図り、取組の成果や課題を次の取組へ反映することが重要です。

次の取組への反映のポイントとしては、評価結果が低い取組の見直し（取組内容に踏み込んで低評価の要因を探り改善する必要がある）、より効果的・効率的な取組に向けた取組の充実の検討等が考えられます。

なお、観光庁においてKPI指標等を活用した観光地域づくりに関する考え方を整理（KPI指標等を活用した観光地域づくりに関する検討業務）していますので、各地域でのKPI設定・PDCAサイクルの確立の参考にいただければと思います。

KPIの考え方について～観光圏整備実施計画における効果分析手法開発調査から

図 定性・定量KPIチェックシートの概要

KPI指標のシート構成		KPI種類	自己評価方法
Aシート	圏域設定の妥当性評価	定性KPI	「観光圏整備事業前の状況」、「観光圏整備事業開始後に新たに開始した（今後開始する予定の）取組の現状」、「今後（3～5年）の予定」について記述式で回答する。
Bシート	基本姿勢の評価	定性KPI	各項目の実施・取組状況について4段階で該当する項目を選択して回答する。
Cシート	全体総括と原動力の評価	定性KPI	各項目の実施・取組状況について4段階で該当する項目を選択して回答する。
Dシート	計画策定・管理の評価	定性KPI	各項目の実施・取組状況について4段階で該当する項目を選択して回答する。

図 バランススコアカード（4つの視点）について

BSC(バランス・スコアカード)とは

バランス・スコアカードは、戦略を具体化し、実行するための経営管理の考え方と仕組みである。1992年に企業の新たな業績評価の手法として発表され、ビジョン・戦略を明確化し「財務の視点」(ステークホルダーに対してどのように行動すべきか、という視点)以外にも「顧客の視点」(顧客にに対してどのように行動すべきか、という視点)、「業務プロセスの視点」(どのような業務プロセスに秀でることが求められているか、という視点)、および「学習と成長の視点」(どのようにして変化・改善に対処する能力および環境を維持するか、という視点)など、複眼的な視点を取り込むことで、バランスのとれた経営管理を支援しようとする経営フレームワークである。具体的には下記の特徴を有している。

- ▶ ビジョン・戦略を4つの視点に落とし込み、バランスを取りながら業務を遂行し、ビジョンを追求する。
- ▶ 各視点間・各指標間に関連関係(例、業務プロセスの改善が顧客満足度の増大につながる等)を持たせる。
- ▶ 指標化(見える化)を策定し、情報の共有化が可能となる。

なお、BSCによる経営管理にかかる一連の流れ(一部簡略化している)は、下図のとおりである。

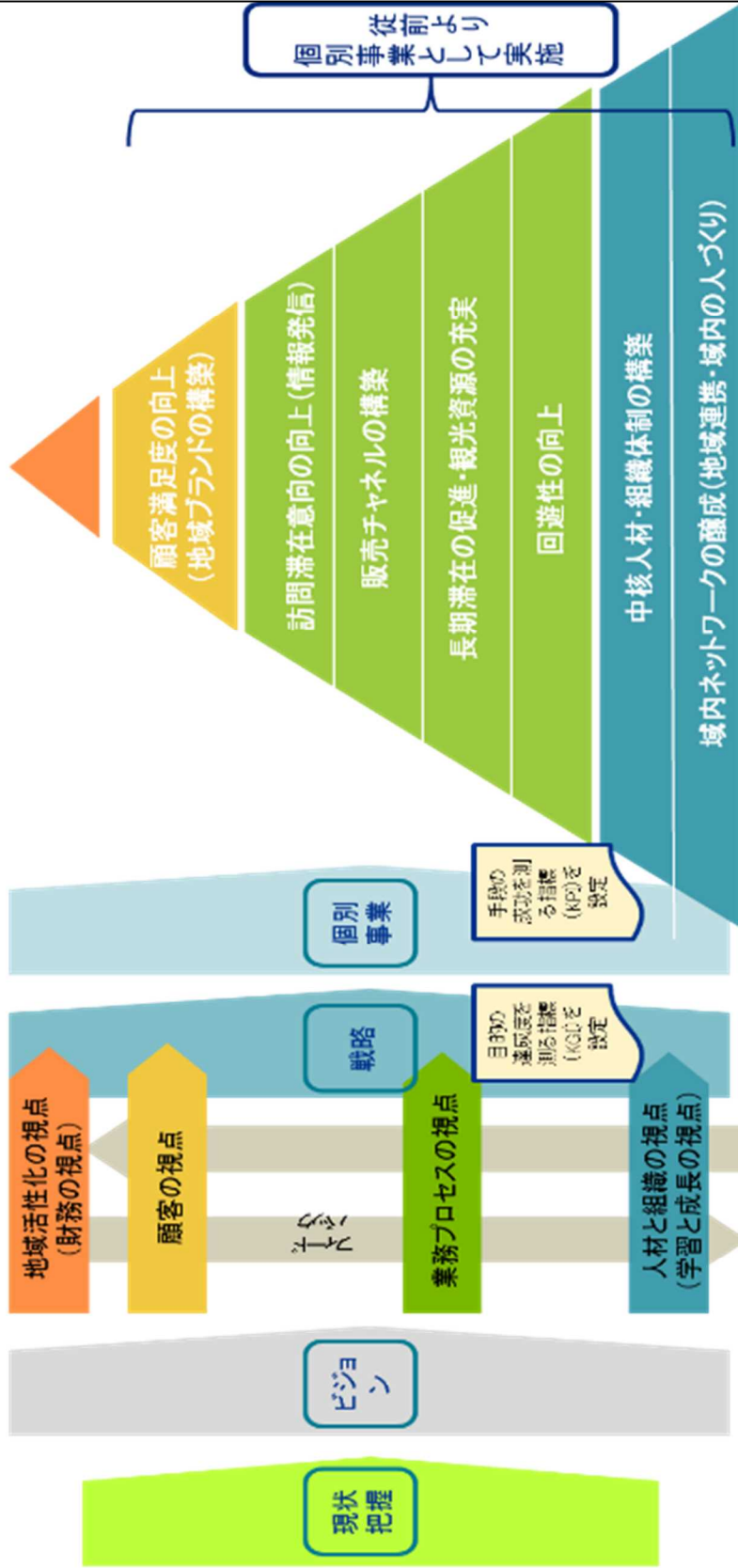


参考：【定量KPI】評価シートの例

BSCの4視点	戦略目標	KGI	必須	定義等説明	実績数値		前年比※ c=b/a	都道府県 都道府県における前年比 (d)	都道府県比 c/d
					前年度 (a)	評価 年度(b)			
財務の視点 (地域活性化)	観光産業収益の拡大	観光消費額	○	観光入込客数×一人当たり消費額 ●前年比評価 観光入込客数×一人当たり消費額 ●都道府県比評価			#DIV/0!		#DIV/0!
	地域の所得増大	域内所得額	○	域内全産業従事者数×一人当たり所得額			#DIV/0!		
	持続的成長	中核組織の収益額	○	中核組織全体についての期毎の最終損益			#DIV/0!		
		補助金利用率	○	補助金総額/全事業費(補助金額含む)			#DIV/0!		
顧客の視点	顧客から得られる成果の最大化	リピート率	○	再訪者/回答者数 (顧客アンケート(共通フォーマット)によって算出)			#DIV/0!		
	顧客満足の最大化	顧客満足度	○	満了した観光者/回答者数 (顧客アンケート(共通フォーマット)によって算出)			#DIV/0!		
業務プロセス の視点	訪問・滞在意向の向上	媒体接触者数	○	観光圏名(もしくは観光圏のテーマ)入りパンフレット・ガイドブック等印刷物配布数 +観光圏HP閲覧数			#DIV/0!		
	販売チャネルの拡大	販売チャネル数	○	着地型旅行商品を販売可能な、販売チャネル数			#DIV/0!		
	長期滞在の促進・ 観光資源の充実	①平均滞在日数	○	●前年比評価			#DIV/0!		
			○	●都道府県比評価			#DIV/0!		
		②宿泊者数	○	●前年比評価			#DIV/0!		
			○	●都道府県比評価			#DIV/0!		
	③域内宿泊率(宿泊者数/観光入込客数)	○	着地型商品・イベント参加者の宿泊者数/着地型商品・イベント参加者総数			#DIV/0!			
④着地型商品(滞在プログラム等)履行率	○	着地型商品の実施商品数/募集商品数			#DIV/0!				
回遊性の向上	利用率	○	<シャトルバス、レンタカー・レンタサイクル、観光タクシー> 利用者・台数/運行数・整備台数 <観光案内所の整備> 予約取扱件数(前年比評価)			#DIV/0!			
人材と変革の 視点 (観光圏の組織体制)	自立した中核組織の組成	中核組織の発展度 中核となる人材育成度 (計画事業執行率)	○	中核組織の発展度および中核となる人材育成度は、「基本姿勢」で評価を行う。 よって、計画事業執行率のみの評価とする。 実施事業(準備実施は0.5とする)/計画事業			#DIV/0!		
	ネットワーク醸成	域内意識度 (多様な主体との連携事業数(実施))	○	多様な主体との連携事業数(実施)			#DIV/0!		
		域内人材成長度 (コーディネーター数)	○	域内コーディネーター数 ※コーディネーターには、観光コーディネーター資格取得者のほか、実質的に資格取得者と同程度の役割を果たしている者も含む。			#DIV/0!		

■KPI指標の基本フレーム

- KPI指標の策定にあたっては、バランス・スコアカード(BSC)の4つの視点を用い、観光圏の成長段階(フェーズ)に配慮した、多段階かつ目標達成指向型のKPI指標を設定する。



定量的KPI: KGIおよびKPIを用いて評価

定性的KPI: 現状把握状況の評価、プロセスの評価を実施

(3) 関係者が実施する観光関連事業と戦略との整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション

◎ 観光地域づくり法人は、観光地域づくりの司令塔として、地域における取組が目指すべき戦略に沿って行われるよう、関係主体間の調整等を行うとともに、訪問客の評価等も踏まえて地域の魅力を維持・向上させる仕組みを構築し、地域の魅力を国内外へ発信していくことが必要です。

このため、観光地域づくり法人は、

- ① 地域社会とのコミュニケーション・観光地域づくりに関する地域の関係者への業務支援を通じた戦略の多様な関係者との共有
- ② 観光資源の磨き上げや地域が観光客に提供するサービスの品質管理・向上・評価をする仕組みや体制の構築
- ③ 観光客に対して、地域一体となって、戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーションを行うことが必要です。

① 地域社会とのコミュニケーション・観光地域づくりに関する地域の関係者への業務支援を通じた戦略の多様な関係者との共有

策定した戦略に基づき、地域が一体となって観光地域づくりに取り組むためには、戦略が多様な関係者間で十分に共有されることが重要であり、戦略は観光関連事業者のみならず、地域住民まで共有を行うことが必要です。

多くの観光客の誘客や観光客のリピーター化を図るためには、観光客の満足度を高める取組が重要となっています。

地域住民の観光客に対する姿勢は、観光客の観光地における満足度に大きな影響を与えるため、地域社会に観光地域づくりに肯定的な考え方を持ってもらうことは大変重要です。

このため、観光地域づくり法人は、観光の地域社会・経済における重要性について、地域住民の意識を向上させ、理解を深める取組を実施することが必要です。具体的には、自らの活動の意義・内容・成果・KPI達成状況や、観光地域づくりの取組による地域経済・社会の変化の分析結果等を記載した事業報告書を作成し、関係者に説明・共有することが必要です。

取組の事例：ニューサウスウェールズ州DMO

ニューサウスウェールズ州のDMOは、年次報告書において設定したKPIの達成状況について詳細に公表していることに加えて、ニューサウスウェールズ州の観光統計データにつき、「パフォーマンス・スコアカード」(次ページ参照)、「インフォグラフィック」、「スナップショット」等、様々なわかりやすい形で公表しており、地域の観光経済の「見える化」を積極的に行っている。(2018年3月時点)

NSW州観光パフォーマンス・スコアカード(2014年)



Q3 2014

供給サイド

MODATION	YE Dec 2014	YE Dec 2013	CHANGE ON YE Dec 2013
ROOMS	75,149	73,326	2.4%
Greater Sydney	39,326	38,326	2.6%
Regional NSW	35,823	35,000	2.3%
OCCUPANCY RATES	80.4%	81.0%	-0.6%
NSW	80.4%	81.0%	-0.6%
Greater Sydney	86.0%	85.9%	0.1%
飛行機座席数 APACITY	25%	25%	0%
NSW DOMESTIC CAPACITY	25%	25%	0%
NSW INTERNATIONAL CAPACITY	39%	39%	0%

観光投資(航空インフラ、宿泊施設、美術館等)

TOURISM INVESTMENT IN NSW	2014 (\$B)	NSW % of AUSTRALIA
AVIATION INFRASTRUCTURE	\$2.8	26%
ACCOMMODATION	\$2.7	32%
ARTS AND RECREATION	\$3.6	26%
TOTAL	\$9.1	27%

観光経済の貢献度(雇用、観光消費、観光付加価値)

NSW ECONOMY	2013/14	AUSTRALIA
JOB (DIRECT)	159,000	30%
JOB (INDIRECT)	113,000	29%
TOURISM BUSINESSES	90,875	34%
TOURISM CONSUMPTION (\$B)	\$34.9	31%
TOURISM GROSS VALUE ADDED (DIRECT) (\$B)	\$12.8	32%

* Includes overnight and day-trip expenditure.

Source: Tourism Research Australia, National and International Visitor Surveys YE December 2014 and Tourism Satellite Account 2013-14, Tourism Investment Monitor 2015; STR Global Dec QTR 2014; Bureau of Infrastructure, Transport and Regional Economics, International & Domestic Airline activity

需要サイド

観光支出額(国内外、目的別、地域別)

EXPENDITURE	\$28.1 billion	YE Dec 2013	CHANGE ON YE Dec 2013
VISITORS	81.1 million	80.6 million	0.6%
NIGHTS	163.5 million	160.3 million	3.2%

TOP 3 PURPOSE OF VISIT

PURPOSE OF VISIT	EXPENDITURE (\$M)	CHANGE ON YE Dec 2013
HOLIDAY	11,923	-0.5%
VFR	5,055	7.7%
BUSINESS	3,658	4.6%

BY REGION

REGION	EXPENDITURE (\$M)	CHANGE ON YE Dec 2013
Sydney	14,456	1.8%
North Coast NSW	3,244	4.0%
South Coast	2,183	0.0%
Hunter	2,162	9.4%
Central NSW	1,282	1.9%
Central Coast	729	-12.3%
New England NW	762	7.7%
The Murray	624	-13.7%
Capital Country	679	11.5%
Snowy Mountains	542	-17.6%
Riverina	618	0.9%
Blue Mountains	511	-1.4%
Outback NSW	212	-2.0%

DEMAND

INTERNATIONAL OVERNIGHT	EXPENDITURE	\$7.1 billion	CHANGE ON YE Dec 2013
Spend per trip	\$2,161		-1.4%

TOP 10 SOURCE MARKETS

MARKETS	EXPENDITURE (\$M)	CHANGE ON YE Dec 2013
China	1,647	18.0%
UK	663	5.2%
USA	551	-3.5%
New Zealand	452	3.1%
Korea	420	-2.2%
Japan	307	-4.1%
Hong Kong	230	7.7%
Singapore	235	21.8%
Germany	183	-0.6%
India	166	-11.6%

DOMESTIC OVERNIGHT

DOMESTIC OVERNIGHT	EXPENDITURE	\$15.3 billion	CHANGE ON YE Dec 2013
Spend per trip	\$569		-3.2%

DOMESTIC DAY TRIP

DOMESTIC DAY TRIP	EXPENDITURE	\$5.7 billion	CHANGE ON YE Dec 2013
Spend per trip	\$111		-1.4%

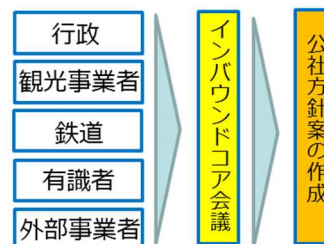
加えて、観光地域づくり法人が、観光地域づくりに関する地域の関係者と連携しながら観光地域づくりを進めていく上で、様々な情報・アドバイスの提供や関係者が集まるための「場の提供」などにより、地域の関係者との戦略の共有を促進し、地域の事業者の行う関連事業と戦略の整合性に関する調整を行っていくことが必要です。

取組の事例：(一社)秩父地域おもてなし観光公社

(一社)秩父地域おもてなし観光公社は、埼玉県内の1市4町をマネジメント区域とする地域連携DMOであり、同じエリアで定住自立圏も構成しています。同地域では、地域内の観光分野の方向性を検討することを目的に、住民や地域内外の事業者が自由に参加でき、出入り自由、発言も自由なインバウンドコア会議を開催しており、意見の集約を図るとともに地域のプレーヤー間の関係性の構築に取り組んでいます。

この会議を通じて、地域内外から意見や提案が活発に出ており、会議で議論されたことについては、DMOの事業方針に反映しています。

(参考：インバウンドコア会議イメージ図)



取組の事例：米国

○ 米国ナパバレーDMOは、地域のホテルやワイナリー等を集めて月次でミーティングを開催しており、参加する地域のツアー会社は、地域内でのネットワークやマーケティング・アイデアの共有等の観点から効果的と評価しています。(2018年3月時点)

取組の事例：スイス

○スイスツリーオベルランド DMO

地元の観光関連中小企業向けに、観光学を専攻する大学生をインターンとして派遣する等して、商品開発等を支援しています。地域イベントの開催等を通じて、地域住民に対してDMOの活動を認知してもらうことも意識しています。(2018年3月時点)

○スイス・ドゲンブルガーDMO

ホテルや山岳鉄道といった観光商品を有する特定のパートナー企業との間で訪問客の行動パターン等について分析・議論することを通じて、地域内で新しい観光アイデア、プロジェクトを創出する取組を進めています。(2018年3月時点)

取組の事例：ドイツ

○ドイツ・ブライザッハDMO

小規模事業者で構成されているワイナリー協会に対して、観光客向けビジネス（ワイナリー見学等）の研修を実施するなど、市としてワインツーリズムの発展を支援しています。（2018年3月時点）

○ドイツ・フライブルクDMO

地域DMOの活動内容や意義を理解してもらうとともに、地域のステークホルダーとの間で目標を共有するために、地元メディアに対して広報や情報開示を積極的に行っています。（2018年3月時点）

② 観光資源の磨き上げや地域が観光客に提供するサービスの品質管理・向上・評価をする仕組み・体制の構築

- ◎ 観光地域づくり法人は、観光地域づくりの司令塔として、地域で提供されるサービスについて、品質管理・向上・評価する仕組みづくりを行うことが求められます。

ア. 景観計画や景観に関するガイドラインの策定等への働きかけ

持続可能で良好な景観の形成のためには、地域固有の自然・歴史・文化等を踏まえて、地域住民や事業者、地方公共団体等が互いに連携・協力し、地域が目指す景観像を共有することが重要です。

そのため、景観法に基づく景観計画、景観に関するガイドラインを策定するなど地域で持続可能な景観形成・地域資源保全のための仕組みづくりを行うことが考えられます。

また、地域における歴史的風致の維持及び向上に関する法律に基づく良好な市街地の環境の維持・向上等のための行政等への働きかけ等も必要と考えられます。

例えば埼玉県川越市では、伝統的建造物の保存・再生とともに周辺の街路を一体的に整備し、美しい街並み景観の形成を実現するとともに、歴史的な「蔵の町並み」を資源として集客イベントや観光拠点施設の整備を行い、商店街への来訪客を増加させ、一度は衰退した商店街を復活させました。

こうした良好な景観形成の取組は、地方公共団体を中心として実施されることが想定されますが、観光地域づくり法人も観光地域づくりの観点から地方公共団体と連携し、地域固有の魅力的な景観の形成を進めていくことが重要です。

なお、観光地域における良好な景観の形成については、「観光地域における空間形成プラン作成の手引き」においてその取組手法等をまとめているので、こちらも併せてご参照下さい。

URL : <http://www.mlit.go.jp/common/001051391.pdf>

景観条例の例

出所：平泉町HP、飯山市HP、北海道開発局HPより作成

項目・地域	平泉	飯山	フランス「SRG」
目的	歴史的景観や眺望景観の保全	景観の縁及び景観軸の保全・発展	質の高い食と景観を併せ持つ拠点
対象地域	歴史的景観地区 (715ha 市域の約 11%)	飯山市全域	地域資源が一体的・複合的に活用されている地域
行政の考え方	歴史的な試算と調和を図り、世界遺産地区にふさわしい景観の創出を図る	①魅力ある風景に気づき、みんなで語り合う 「いいね・いいやま・いいところ」	観光客の増加、製品の質の向上
条例の考え方	浄土思想を基調とした歴史的遺産とその周辺の様相が周囲の自然環境と一体となって形成する文化的景観の保全	①山並み ②眺めのある道の景観軸 ③千曲川の水辺景観軸	地域資源の一体的・複合的活用
条例の規制特徴的なもの	・デザイン ・屋根（材料、色彩など） ・外壁（材料、色彩） ・建築物の高さ（10m） ・建築物の位置（道路からの距離）	・建物の位置 ・意匠・形態・規模 ・材料（周囲の景観と調和） ・色彩（周囲の景観と調和） ・看板など屋外広告物の高さ制限	①知名度と歴史がある質の高い食の生産活動 ②生産活動に直結する特徴ある遺産建築物や景観 ③食・景観・生産者のつながりを理解できるもてなし ④農業・観光・文化・環境に関わる人々の組織化

イ. 飲食店、宿泊施設やガイド等のサービスの品質管理の向上に資する品質保証制度の活用

地域を訪れる観光客にとって、「食」は極めて重要な要素であり、宿泊施設、飲食店、土産物・物産店等において、地域ならではの「食」を提供するための仕組み作りを行うことが重要です。

例えば、雪国観光圏では地域食材を使い、「雪国伝統の調理法を生かした本物の味」「化学調味料や必要以上の食品添加物に頼らずに調理したもの」等の基準を満たす旅館・飲食店を雪国A級グルメとして登録・認定しています。

また、2011年から新潟県内の13温泉地が連携し、新潟産コシヒカリを、その土地で採れた食材で作ったおかずとともに朝ごはんとして提供する「にいがた朝ごはんプロジェクト」をスタートさせており、現在では、21地域、77の宿が参加しています。

国内の事例：雪国A級グルメ

雪国観光圏では、「食材の産地を公表できること」、「安全性に配慮した食材を、雪国伝統の調理方法で提供すること」に主眼を置いた「雪国A級グルメ」等、全国に先駆けた様々な活動を行っています。



出典：新潟県観光振興局「雪国朝ごはんプロジェクト実行委員会」、雪国観光圏協議会

海外の事例：ゲヌスレギオン（オーストリア）

ゲヌスレギオン（歓喜のグルメ地域）は、認定により食の価値を消費者や観光客に「見える化」することを通じて、地域の価値創造を図る制度で、2005年から開始。

取組の成果として、116あまりの種類の地域食材や特産物が表彰され、オーストリア国内だけでなく、他国から食を目的としたツアーが組まれるなど、地域の活性化につながっている。

・認定の判断基準

- ①地域に特有で伝統的に生産されている製品があること
- ②当該製品は、その高い品質を公的に認証されているか、義務づけられた品質基準に従って生産されていること
- ③地域の外食産業に結びつけられていること。

また、地域内で流通している、あるいは地域企業と直接引きされていること



地域名	認定品	地域振興例
ニーダーエーストライヒ州	ワッハウ渓谷のあんず	3月～10月まで全長45kmの「体験散歩コース」を歩きながら、果樹園や園内のレストランで地域の食を楽しむことができる。
オーバーエーストライヒ州	ミュールフィアテル地方のハーブ	全長13kmのハイキングコースを設定し、四季を通じて自然を楽しんだり、畑の中にベッドを作り宿泊することも可能

我が国でも「食」と「農」の景勝地（仮称）を創出や地理的表示保護制度の導入など、「食・農林水産物」の魅力高める取組が進められています。

参考URL：「食」と「農」の景勝地（仮称）

http://www.maff.go.jp/j/shokusan/gaisyoku/keisyoti_kentokai/index.html

「地理的表示保護制度」


http://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/index.html

(2018年3月時点)

また、宿泊施設やガイドといった一般的に個々のレベル差が大きい上に観光客の満足度等に直結しうる可能性が高いサービスについて、品質保証制度の運用等により一定の品質を確保していくことも重要です。


国内の事例：雪国観光圏の取組（サクラクオリティ）

外国人の受入体制などにより宿泊施設等の評価を行う品質認証制度「サクラクオリティ」を導入しています。観光品質認証制度の取組としては日本で初です。インバウンドプロモーションに参加を希望する全ての事業者が参加しており、参加条件として、一定の負担金を徴収し、組織の運営費用に充てるなど、自律的な運営を目指しています。



雪国観光圏
SNOW-COUNTRY.JP

宿泊施設編



「SAKURA QUALITY」とは

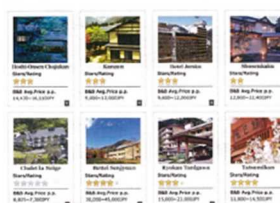
「SAKURA QUALITY」は観光品質認証制度の名称です。世界中の旅行者に、質の高い日本の観光サービスに関する情報提供を行い、安心して快適な旅行を楽しんでいただくために、申請のあった宿泊施設などの観光サービスの品質を第三者が評価し、その品質の高さを認証する仕組みです。旅行者が必要とする質の高い観光サービスに関する情報を情報発信することにより、旅行者にとってサービス選択の幅が広がるだけでなく、サービスを提供する事業者にとっても、サービスレベルの維持・向上のツールとして活用できます。

雪国観光圏での取組

2010年より訪日外国人旅行者の受入環境整備事業として訪日外国人獲得のための取組をはじめ、2011年には公益財団法人中部圏社会経済研究所がとりまとめた「観光品質基準」を使用して、圏域内の宿泊施設の評価事業を実施しました。

ニュージーランドの実例を参考に、外観や客室のハード面から、接客や食事のソフト面まで300を超える項目で評価。圏域内の旅館34軒を1～5つの星印で表し、外国人観光客向けにWEBサイトで情報発信しています。

Area1



外国人観光旅行者向け情報サイト
<http://www.hopstepjapan.com>

観光品質基準（日本版）の構成

評価分野	対象	評価項目
I 建物・設備の状況、手入れの状況	(1)全体的な様子および外観	①建物、敷地 ②駐車場・アクセスシビリティ
	(2)清潔性	①公共エリア全般、トイレ、浴室、食事室等 ②客室、その他
	(3)公共エリア	①フロント、ロビー、廊下、階段等 ②トイレ、浴室、食事室
	(4)客室	①スペース、 <u>居住性</u> ②内装、調度品 ③寝具、用品
II サービス・ホスピタリティの品質	(1)お客さまへのサービス	①ホームページ、予約 ②フロント（受付）、サービス ③挨拶、スタッフ ④食事 ⑤喫煙対策 ⑥/（リ）アプリー ⑦外国語対応
	(2)事業運営の状況	①安全管理 ②法令遵守、環境対策 ③品質管理、地域社会対応

国内の事例：「Japan. Farm Stay」シンボルマーク

「Japan. Farm Stay」シンボルマークは、外国人旅行者の受入に意欲を示す農林漁業体験民宿がホームページ、商品、看板等に当該マークを利用することで、外国人に対する当該施設の認知、訪問を促進し、農山漁村における滞在を有意義なものとするを目的としています。

<種類・利用方法>

○以下の2種類あり、パンフレット及びWebサイト等に利用可能



<マーク許諾施設のプロモーションについて>

○外国人向けグリーン・ツーリズムサイトに登録施設情報を掲載等

海外の事例：ニュージーランド：クォールマーク

クォールマークはニュージーランド国内で営業する観光関連ビジネス（観光アクティビティや交通、宿泊施設等が対象）を評価する品質認定の制度です。クォールマークのロゴを掲げている事業者は、独立した外部機関による品質基準に基づいた審査を受け、信頼に値する専門的なサービスを提供している、ということを示しています。クォールマークは、ニュージーランド政府観光局（60%）と自動車協会（40%）との合弁会社によって運営されています。

例えば、政府観光局が出展する展示会等のイベントに参加できる旅行会社は、クォールマークを取得している会社に限定されています。（2018年3月時点）



出所：Qualmark ウェブサイト <https://www.qualmark.co.nz/>

海外の事例：スイス：クオリティ・プログラム

スイス政府観光局とスイス観光連盟（Swiss Tourism Federation）が推進するクオリティ・プログラム（Quality Programme）は、1997年のスタート以降、徐々に浸透してきており、公共交通機関、観光案内所、スキースクール、ホテル、旅行代理店、レストラン等から、合計6千を超える組織がラベルを取得しています。レベルは3段階です。

当プログラムは、政府経済担当事務局がサポートし、統括組織にはスイス観光連盟、スイス政府観光局に加えて、ホテル、公共交通、旅行会社、冬スポーツ等の業界団体等が加盟し、観光関連の幅広いステークホルダーが関与しています。

スイス政府観光局は、クオリティ・プログラムの目標として、①スイスの観光産業のクオリティの改善、②一貫したクオリティ基準の策定とコミュニケーション、③観光産業従事者のクオリティに対する意識の強化、④観光関連組織間の協力の促進、⑤観光客が歓迎されているという気持ちを持ち・リピーターとなり・彼らの素晴らしい経験を周囲に伝えること、を掲げています。（2018年3月時点）



出所：スイス政府観光局プレゼンテーション資料

ウ. 着地型旅行商品の造成・流通・販売におけるOTA、インバウンドベンチャー等との連携やその活用

増大する個人旅行形態の訪日外国人旅行を効果的に獲得していくために、魅力ある着地型旅行商品を作り出す取組が各地域で行われていますが、既存のものも含めて着地型旅行商品は造成して終わりではなく、適切な流通チャネルに載せて販売し、それら商品がターゲットに購入されるまでを範疇として、戦略・計画を立てることが必要です。

観光地域づくり法人は、地域における着地型旅行商品の造成・流通・販売においては、OTA（オンライン・トラベル・エージェント）やインバウンドベンチャー等との連携や活用も考慮して進めることも必要となります。

エ 歴史的遺産、自然環境等の保全・管理

歴史的遺産や国立公園などの傑出した自然景観や野生動物等は、観光客にとって観光地を訪れる主要な動機となる場合が多く、こういった資源を観光目的に有効に活用しつつ、適切に保全・管理していくことは大変重要です。

歴史的遺産、自然環境等の資源を観光目的に有効に活用しつつ、適切に保全・管理していくためには、保全と保護を第一の目的としつつも、案内施設、宿泊施設、レストラン、物産店の整備や交通アクセスの向上など様々な取組を総合的にマネジメントしていくことが必要です。

また、資源の過剰利用を防ぎ持続的に活用していくためにも、資源のモニタリングを継続的に実施することが必要です。

こうした資源の優れたマネジメントを行っていくためには、資源を取り巻く多くの関係者間で良好な協力関係を築くことが重要です。

取組例 重要文化財（黒島天主堂）の活用

「海風の国」佐世保・小値賀観光圏では、重要文化財「黒島天主堂」を有する黒島の二次交通の環境整備等を実施し、文化財の観光活用の取組を行っています。



取組例 文化庁の取組①

文化庁では、地域に点在する有形・無形の文化財をパッケージ化し、我が国の文化・伝統を語るストーリーを「日本遺産 (Japan Heritage)」に認定する仕組みを新たに創設しています。歴史的魅力に溢れた文化財群を地域主体で総合的に整備・活用し、その魅力を世界に戦略的に発信することにより、地域の活性化を図ることを目的としています。

取組例 文化庁の取組②

文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光の推進に関する法律（以下「文化観光推進法」という。）が、第 201 回国会（常会）において成立し、令和 2 年法律第 18 号として公布され、同年 5 月 1 日に施行されました。

文化観光推進法は、文化の振興を、観光の振興と地域の活性化につなげ、これによる経済効果が文化の振興に再投資される好循環を創出することを目的とするものです。このためには、文化施設が、これまで連携が進んでこなかった地域の観光関係事業者等と連携することによって、来訪者が学びを深められるよう、歴史的・文化的背景やストーリー性を考慮した文化資源の魅力の解説・紹介を行うとともに、来訪者を惹きつけるよう、積極的な情報発信や、交通アクセスの向上、多言語・Wi-Fi・キャッシュレスの整備を行うなど、文化施設そのものの機能強化や、さらに地域一体となった取組を進めていくことが必要となります。

このような観点から、文化観光推進法においては、文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光を推進するため、主務大臣が定める基本方針に基づく拠点計画及び地域計画の認定や、当該認定を受けた計画に基づく事業に対する特別の措置等について定めています。

取組例 環境省の取組

環境省では「明日の日本を支える観光ビジョン」に基づき、国立公園満喫プロジェクトを推進しています。阿寒摩周国立公園、十和田八幡平国立公園、日光国立公園、伊勢志摩国立公園、大山隠岐国立公園、阿蘇くじゅう国立公園、霧島錦江湾国立公園、慶良間諸島国立公園の8か所の国立公園で「国立公園ステップアッププログラム2020」を策定し、2020年を目標にインバウンド対応の取組を計画的・集中的に実施し、日本の国立公園を世界の旅行者が長期滞在したいと憧れる旅行目的地にする取組を実施しています。

オ 域内交通を含む交通アクセスの整備のための行政や交通事業者等との認識共有や働きかけ

観光地における交通は、旅行者の居住地と観光地を結ぶ交通（1次交通）と観光地内の交通（2次交通）に整理されます。いずれも出発地点から到着地点までのアクセスの有無と輸送量（輸送人員、輸送スケジュールなど）が、旅行者数・宿泊滞在者数に影響を及ぼします。

観光地にとって交通が果たす役割は多岐にわたり、「旅行者の利便性の向上」のみならず、「観光需要のコントロール手段」としての役割、交通ルート上を移動する旅行者への「観光地の演出」としての役割、魅力的な乗物や交通施設自体の「観光資源としての交通」の役割などが挙げられます。

こういった観光地において重要な要素である交通条件の整備に当たっては、観光地域づくり法人は、地域における交通ネットワーク形成に重要な役割を果たす行政や地域の交通事業者など多様な関係者と定期的に意見交換の場を設けるなど、交通が観光地域づくりに果たす役割について行政や交通事業者をはじめとする地域の関係者との認識の共有を図るとともに、必要に応じ、自らも積極的に提案しつつ、地域住民と旅行者の双方にとって効果をもたらすように調整することが重要です。

取組例

【東名高速浜名湖サービスエリア発着観光遊覧船】

浜名湖観光圏では、観光圏整備事業の1つとして東名高速浜名湖サービスエリアをゲートウェイ化する「浜名湖SAゲートウェイ構想」を打ち出しています。

ゴールデンルートにありながらも、その恩恵に預かりにくい立地であることが浜名湖にとって長年の課題でしたが、その状況を活かして自動車や高速バスでゴールデンルートを移動する観光客の取り込みを目的に、移動手段自体を一つのアトラクションと捉え、遊覧船やサイクリング環境の整備を実施しています。

浜名湖サービスエリアでの遊覧船は、その取り組みの一つとして、ゴールデンルートを通る観光客に文字通り”途中下車”をしていただくための仕掛けづくりとして取組を開始しました。浜名湖サービスエリアからまずは浜名湖に漕ぎ出してもらうことにより、浜名湖の自然を感じてもらい、さらに浜名湖各地へ気軽に移動していただくことが可能となっています。

この高速道路のサービスエリアを活用した遊覧船事業は、全国初の試みとなっており、今後、状況に応じて更なる展開も見込んでいます。



【会津若松市】

会津若松市では、(会津乗合自動車が)懇切丁寧な地域との話し合いを行い、ルート、ダイヤの見直しを図り、観光路線で一般路線を統合しました。その結果、全体で運行本線を増やし、利用者の増加に繋がっています。

【八ヶ岳ツーリズムマネジメント】

地域での二次交通の確保を課題としている八ヶ岳ツーリズムマネジメントでは、観光地域づくりプラットフォーム、観光地域づくりマネージャー、構成市町村、県、観光協会、ペンション組合、各周遊バス実行委員会、JR等の関係者が集まり、意見交換を行うワークショップを開催している。

二次交通に取り組む事業者と地域の様々な観光関係者が集まることで、情報交換や課題の共有が図られている。また、今後は鉄道・バス関係者等との協議の場を新たに立ち上げ、さらに検討を図ることとしている。(ワークショップの様子)

カ サービススタッフの質の向上

観光客は宿泊施設、飲食店、交通機関、観光案内所といった様々な場所で観光産業の「最前線」に立つサービススタッフと交流します。こういった一つ一つの出会いが観光客にとって自分だけのものになり、旅行や観光地の印象を決定づけるだけでなく、再訪問するかどうかの判断、また口コミにも影響します。そうした中で、サービススタッフが一貫して高い基準を満たすことが観光地域づくりにおいて重要な課題となります。

このため、観光地域づくり法人は地域の観光関連事業者に対してスタッフ研修の重要性を強調、促進することが重要です。また、観光地域づくり法人（登録DMO）が質の高い研修を実施・継続することでスタッフの質の向上に取り組むことも有効です。

加えて、観光が地域の中で、大きな位置を占める産業となっている地域においては、観光の重要性を地域の教育機関で教育・研修を行うことや観光インターン制度の実施に取り組むことも考えられます。

取組例：スイス・ドイツの事例

○ドイツ・ブライザハ DMO

ワイン観光振興のため、地元中小ワイナリーに対して観光客向けビジネス研修（ワイナリー見学等）等を実施しています。

○スイス・トゲンブルガー DMO

ホテル等の観光事業者に対する研修や経営指導のプロジェクト（新しい観光トレンド、旧来型家族経営からの経営改善、モダンなホテルの導入等）を実施しています。

○スイスやドイツの地域 DMO

専門学校や大学で観光を学んでいる人材を学生インターンとして受け入れるケースがあります。

○ニュージーランド・クイーンズタウンの観光・ホスピタリティの専門学校、クイーンズタウン・リゾート・カレッジ

21 ヶ月間のコースのうち、最初の半年間の座学を終えた後の 9 ヶ月間は、ホテルやアクティビティの現場にインターンとして派遣されるプログラムを提供しています。

（全て 2018 年 3 月時点の情報）

③ 観光客への地域一体となった戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーション

- ◎ 効果的・効率的な情報発信・プロモーションを実施するためには、まず発信する情報は、「誰に対して」「何のメッセージを」「何の目的で」「いつ」「どのように」発信するかが重要です。この際、「誰に対して」「何のメッセージ」の部分については、対象とするターゲットに対して、自らの地域の強み・ポジション等に基づくイメージ・特徴・テーマ・コンセプトに基づく内容を、一元的・集中的に発信することが重要です。

また、「どのように」の部分については、観光地域づくり法人を中心とする関係者が、メディア、旅行会社・交通機関・旅行関連団体、一般消費者に対して、それぞれ異なるアプローチを用いたプロモーション活動を継続的に実施することが重要です。

情報発信、プロモーションにおいては、戦略において設定したターゲットとの整合性を確保し、ツールや実施方法の妥当性についても検討した上で実施することが重要です。また、日本政府観光局（J N T O）の活用や各層 D M O との連携・共同実施等、効果・効率についても十分に考慮することが重要

です。

ア 観光客及び市場に対するワンストップ窓口の整備

地域での滞在に係る各種情報（滞在プログラム・コンテンツ、宿泊、飲食移動等）を一元化して収集・提供し、来訪者の現地におけるニーズに応じた的確な案内、相談対応等を行うワンストップ窓口の整備も重要です。

また、外国人観光客はインターネットによる予約等が中心となることから、インバウンドに力を入れる地域のワンストップ窓口では、地域における宿泊施設、体験プログラム等の観光コンテンツ等の予約・決済を行う仕組みを備えることが必須の取組となります。

加えて、将来的には、このワンストップ窓口等による情報収集・提供の仕組みを活用して、地域全体での顧客管理システム（個人ごとにアンケート内容等を蓄積）を構築していくことも考えられます。

取組例：国内事例

【おちかアイランドツーリズム】

旅行業を活用したワンストップ窓口、営業・広報を担当、古民家ステイ、レストラン運営等に係る業務を実施しています。

【松之山温泉合同会社まんま】

観光客に対するワンストップによる情報提供の窓口としてビジターセンターを活用しています。

【富良野美瑛観光圏】

富良野・美瑛観光圏では、圏内の全情報を提供し、各種予約も可能な観光案内所を整備しています。

【海の京都】

京都府北部地域の7市町の観光協会を統合したDMOである「海の京都」では、域内の全ての案内所の名称を「海の京都」ブランドで統一し、相互連携を図りつつ域内全体の案内を扱うような仕組みを整備しています。



【左】圏内の全情報を提供・予約可能な観光案内所（富良野・美瑛観光圏）
【右】圏内の観光案内所の名称自体も「海の京都」に統一（海の京都観光圏）



海外の事例：オーストラリア観光データ・ウェアハウス (Australian Tourism Data Warehouse)

オーストラリア観光データ・ウェアハウスは、2001年、オーストラリア政府観光局と州レベルのDMOのイニシアチブで設立された、政府系の観光コンテンツのデジタル・プラットフォームです。オーストラリア国内の宿泊施設(10,800)、アトラクション(9,800)、観光地域(2,200)等、10のカテゴリーに38,000超のコンテンツ情報が掲載されており、旅行会社や消費者は、一元管理されたデジタル情報にアクセスできます。オーストラリア観光データ・ウェアハウス掲載される観光コンテンツのクオリティーは、州レベルのDMO及び同社によってチェックされます。同社は、旅行会社等からの会費収入に加えて、各州政府からの補助金によって運営されています。(2018年3月時点)



イ ターゲットを絞った情報発信・プロモーション

効果的・効率的な情報発信・プロモーションを実施するためには、対象とするターゲットを絞った上でターゲット毎に発信する情報の内容・手法を工夫することが必要です。

例えば、ニセコ町では、ターゲットとなる対象国を絞りこんだ上で、外国人職員を雇用し、SNSやパンフレットなど様々な手法、様々な言語で地域の魅力を効果的に情報発信しています。

取組例：国内の事例

【ニセコ町の取組】

○積極的な誘客プロモーションの実施

・4名の外国人職員による各国旅行代理店への電話プロモーション等、積極的な誘客プロモーションを実施。

○マーケット別の情報発信（多言語対応）

・観光情報をまとめたマニュアルを作成し、各国の旅行代理店へ送付。

※旅行代理店約500社に向け最新の観光情報をまとめたニュースレターを年4回配信。

・マニュアルとニュースレターは英語・韓国語・中国語・ドイツ語等に対応。

・内容はマーケットそれぞれのニーズに合わせて、写真や取り上げる内容を8パターン作成。

※オセアニア、中国、香港、韓国F I T、韓国団体、東南アジア、ドイツ、イギリス

【高山市の取組】

・国籍別の好みに合わせて、また、同じ英語でも北半球と南半球でハイシーズンが異なることを意識して多言語パンフレットを作成

・散策マップ：9言語、観光パンフレット：6言語、ホームページ：11言語の作成によるおもてなし体制の構築。

・観光パンフレットは、1言語につき3種類を作成し、旅行者の段階やニーズに応じた情報を発信。

①高山を全く知らない人に対し、ビジュアルを重視して短時間で魅力を発信

②高山に興味を持った、行く予定の人に対して、より詳細な情報を掲載

③実際に高山に来訪した人に対して、散策を促すマップ



ニセコ町では観光客のみならず海外移住者も多いことから、外国人職員による様々な情報発信をSNSから多言語で発信している(ニセコ観光図)

取組例：オーストラリア・ニュージーランドにおける中国戦略

オーストラリア・ニュージーランドとも中国からの観光客が急増中であり、両国のDMOとも中国をターゲットとした戦略的マーケティング等を展開しています。また、その他のターゲット国についても、優先順位を付けています。

例えば、オーストラリアニューサウスウェールズ州DMOは、2020年に向けた中国人観光客戦略を2012年に策定しており、下図のとおり、段階的に中国国内の各都市へのプロモーション活動を展開していくこと等を計画しております。

出所：ニューサウスウェールズ州DMO「中国市場観光戦略：2012-20年（China Tourism Strategy 2012-20）」

NSW'S CITY TARGET MARKETS BY GEOGRAPHIC REGION.

Indicates how city markets will evolve through emerging and growth phases towards market maturity between 2012-20*

REGION			
Northern Markets	Phase 1 (2012-14)	Phase 2 (2014-17)	Phase 3 (2017-20)
Developed (Hub)	Beijing	Beijing	Beijing
Growth Markets	Qingdao Tianjin	Qingdao Tianjin Shenyang Dalian Jinan	Qingdao Tianjin Shenyang Dalian Jinan
Emerging	Dalian Shenyang Jinan	Post 2014 Dalian, Shenyang and Jinan have entered the growth phase	
Eastern Markets			
	Phase 1 (2012-14)	Phase 2 (2014-17)	Phase 3 (2017-20)
Developed (Hub)	Shanghai	Shanghai	Shanghai
Growth	Hangzhou Nanjing Ningbo Suzhou	Hangzhou Nanjing Ningbo Suzhou Wuxi	Hangzhou Nanjing Ningbo Suzhou Wuxi Wenzhou
Emerging Markets	Wenzhou Wuxi	Wenzhou	Post 2017 Wenzhou has entered the growth phase

また、ニュージーランドでも、中国はオーストラリア・米国とともに最重要の戦略市場として位置付けられており、2007年には中国市場開発部門（China Market Development Unit）を立ち上げています。また、2013年には、国内のインバウンド旅行会社12社と中国の旅行会社19社とが、中国市場向けに長期滞在型で高いクオリティのニュージーランド旅行ツアーを共同開発・マーケティングするといった「プレミア・キウイ・パートナーシップ」（Premier Kiwi Partnership）を発足しています。

プライオリティー第1順位のコア市場：

オーストラリア、中国、米国

プライオリティー第2順位のコア市場：

英国、ドイツ、日本

プライオリティー第3順位の市場：

東南アジア、フランス、欧州、韓国、カナダ

プライオリ
ティー
エマージン
グ市場：

インド、イン
ドネシア、ラ
テンアメリカ

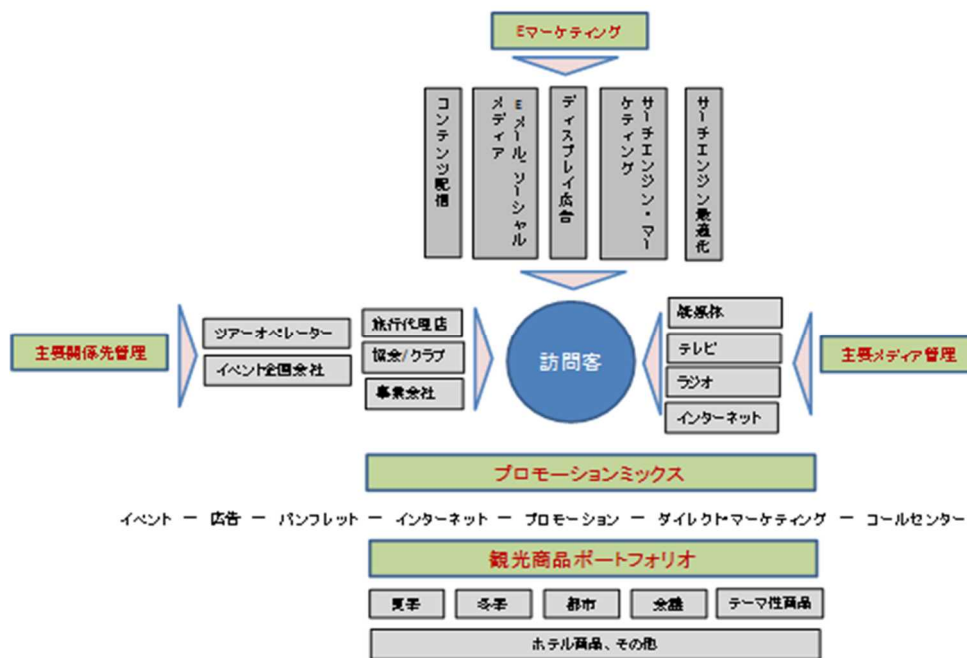
加えて、オーストラリアは、訪問客数当たりの支出額では、世界第1位です。これを実現するためのマーケティング戦略としては、ターゲット顧客を絞る（一般的には欧州のシニア層、アジアの若い世代）ことに加えて、旅行会社と協働して最上級の経験を盛り込んだツアー商品を造成すること等とされています。

ウ 効果的な情報発信・プロモーション対象・手法の選択

効果的・効率的にプロモーションを実施するためには、メディア、旅行会社・交通機関・旅行関連団体、一般消費者等に対して、それぞれ異なるアプローチを用いたプロモーション活動を行うことが効果的ですが、戦略において設定したターゲットとの整合性を加味して、採用するツールや実施方法の妥当性についても検討した上で実施することが重要です。

海外事例

スイス政府観光局は、顧客の目線に立ち、Eマーケティング、その他のメディア、主要関係先を活用し、最適なプロモーション手法を展開してきています。効果的なマーケティングを実施するために、3年毎に国内外の14千人の観光客（観光を主目的とした旅行者に限定）を対象にして市場調査（Tourism Monitor Schweiz）を実施しており、スイス訪問にかかるコミュニケーション・チャンネル等についての調査・分析を行っています。



(出所：スイス政府観光局) 【オーストラリア：ニューサウスウェールズ州DMO】

ニューサウスウェールズ州DMOは、近年、デジタル・マーケティング戦略を強化しています。デジタルの世界では、従来型の印刷物によるマーケティングに比し、日々のモニタリング、その結果を踏まえた迅速な戦略変更等が可能であり、投資に対するリターンの最大化を実現し易いと捉えているからです。

エ 効果的な情報発信・プロモーション資料の作成

観光地域をプロモーションする資料を作成する際には、潜在的な観光客が自らの観光地を訪問するよう動機付けることを狙うのか、目的が既に決まっている観光客への必要な情報の提供なのか、作成する資料の使用目的をはっきりさせることが重要です。その上で、訴求するテーマやデザイン等を目的に応じて検討することが必要です。

また、資料の印刷等には多大なコストを必要とすることを考慮に入れ、印刷部数等については慎重に検討しつつ、必要に応じて電子データでのプロモーション資料を作成することも有効です。

なお、観光客の旅行の段階に応じたプロモーション資料のパターンとして例えば以下のようなものがあります。

顧客の段階に応じた情報発信・プロモーション資料の使い分け

出所：UNWTO “A Practical Guide to Tourism Destination Management” より作成

顧客の旅行の段階	夢想	計画	予約	体験	追憶
コミュニケーション目標	認知	興味	要求	満足	回想
DMOの作成するプロモーション資料	<ul style="list-style-type: none"> ・小冊子 ・ビデオクリップ ・ポスター ・ウェブページ (全体イメージ) ・ニュースレター 	<ul style="list-style-type: none"> ・旅行ガイド ・テーマ別の小冊子（自然、文化等） ・ウェブページ (具体の宿泊施設、飲食店情報) 	<ul style="list-style-type: none"> ・オンラインでの予約サイトの解説 ・予約サイトへのリンク 	<ul style="list-style-type: none"> ・イベント情報に関する旅行カレンダー ・旅行ガイド ・旅行地図 	<ul style="list-style-type: none"> ・電子及び紙媒体のニュースレター ・電子メールでのイベント情報の告知

オ 観光案内所

観光客が自らの地域に到着する前の情報発信に加え、観光客が到着した後も効果的な情報発信を行うことが重要です、インターネット等の利用が拡大していますが、観光客が集中する観光地では依然として観光案内所のニーズは高いものがあります。

このため、観光地域づくり法人は行政や多様な関係者と連携し、観光案内所が提供するサービスの維持・向上に取り組むことが必要です。

取組例： 飯山駅観光交流センター

飯山駅観光交流センターは、2014年11月の飯山駅リニューアルに伴い、駅の正面玄関口に新たに誕生しました。

当センターは、「信越自然郷飯山駅観光案内所」「信越自然郷アクティビティセンター」「パノラマテラス」の3つの施設を有しており、飯山市及び周辺9市町村からなる「信越自然郷」への旅の起点として、訪れる皆様をお迎えしています。

○信越自然郷飯山駅観光案内所

飯山市の観光情報だけでなく、飯山駅を中心とした周辺9市町村の観光エリア「信越自然郷」の広域観光案内を実施

また、情報提供にとどまらず、宿泊施設の紹介・予約、「ふるさと案内人」の手配や宅配サービスなど地域の観光の拠点として様々なサービスを提供。

○信越自然郷アクティビティセンター

信越自然郷の山岳高原や河川など自然の中で、楽しむことのできるアクティビティの情報提供にとどまらず、ツアーの手配、講演会の実施や自転車やトレッキング用品のレンタルサービスを提供。

○パノラマテラス

誰でも自由に使い、ゆっくりと寛ぎながら情報収集等できる空間。施設内では、飯山市内のお菓子、地酒や地ビールが提供されるなど地元の食が提供。



取組例：ニュージーランドの i-SITE

i-SITE は、ニュージーランド国内の公式な観光案内所であり、全国に 80 あります。民間運営の i-SITE は国内に 3 か所（クイーンズタウン含む）あり、残りは地方政府が所有しています。i-SITE の運営費用は、会費収入と地方政府からの財政補てんによるものです。

i-SITE の強みは、全国の i-SITE と連携していることから全国の情報を効率的に提供できることであり、他地域の i-SITE と各地の写真や情報が共有されています。

事業者は、i-SITE を通じた予約に対し、コミッションとして 10～20%を支払う仕組みになっています。（2018 年 3 月時点）



出所：ニュージーランド政府観光局ウェブサイト

2. 選択的機能

- ◎ 地域の実情に応じて、観光地域づくり法人が選択的に実施する取組です。地域の実情や特性に応じて、地域の官民の関係者との効果的な役割分担をした上で、観光地域づくり法人自体が、滞在プログラム・旅行商品の造成・販売やランドオペレーター機能の提供など地域での観光サービスを提供する事業を行うことも可能です。ここでは滞在プログラム・旅行商品の造成・販売についてご紹介いたします。

滞在プログラム・旅行商品の造成・販売

今後、観光振興を通じた地域経済の活性化を図るためには、大手の旅行会社等に頼るばかりでなく、地域にある観光資源を磨き上げて、リアリティのある体験・過ごし方を顧客に提供できるよう商品化し、OTA等を活用し、その利益が地元へ落ちるビジネスモデルを構築する必要があります。

また、延べ宿泊数が減少傾向にある中、一泊から二泊・三泊、更に長期の滞在へと、旅行一回当たりの宿泊日数を増加させるためには、その滞在期間に旅行者が楽しむことができる商品メニューの増加と魅力向上が求められます。

上記のような取組は、近年各地で取り組まれており、滞在プログラム・旅行商品と呼ばれていますが、このような商品の造成・販売の担い手として観光地域づくり法人（登録DMO）は期待されており、かつ、DMOにとっても運営資金を確保する有力な手段となります。

（1）滞在プログラム・旅行商品の造成

滞在プログラム・旅行商品を造成するに当たっては、地方公共団体、農林水産業者、商工業者、ボランティアガイド、各種団体、地域住民等の幅広い関係者の協力を得ながら、その地ならではの魅力あるメニューを盛り込むことが重要です。

また、地域資源の発掘と磨き上げによる商品化には、地域の外の方に第三者的・客観的な観点から素材は旅行者にとって魅力的なものなのか、商品は売れるものとなっているか等を目利きしてもらえる仕組みも必要です。

さらには、地域住民の方々との関係も重要です。どのような滞在プログラム・旅行商品が造成・販売されているのかを理解していただき、受け入れてもらうことが、その取組の持続可能性や情報発信の面で重要であり、観光振興についての啓発活動にも繋がります。

観光地域づくり法人は、このような幅広い関係者の意見を対象に、その理解と協力の下で商品開発が円滑に進むよう、主導的役割を担うことが期待されています。

(2) 滞在プログラム・旅行商品の販売

滞在プログラム・旅行商品は、その性質上、旅行者の個別の興味・関心に訴えるものでなければならぬため、多様なものを準備する必要があります。

また、

- ・商品情報を発地側の旅行者に事前に認知されるよう如何に情報提供するか
- ・相応の手数料収入が得られる団体客向けの商品とは異なり、商品単価が小さい個人客向けの商品であるため、如何に個別の受付・相談にかかる時間・労力を効率化するか

が販売に当たってのポイントとなります。

このため、滞在プログラム・旅行商品の販売に当たっては、商品の検索・予約ができる Web サイトの内容の充実、大手旅行会社のツアー商品への組み込みの提案、旅館・ホテルのHPでの情報提供の取組はもちろんのこと、

- ・商品の販売拠点となり得る宿泊施設等における体制の充実
- ・地元マスコミ等も活用した情報発信の強化
- ・全国的に事業を展開する宿泊予約サイトにおいてオプションとして情報提供・販売

をするなどの取組が必要です。

以上のように、滞在プログラム・旅行商品は、幅広い関係者を巻き込み、商品を単品で販売するという極めて効率化が難しいものであることから、原価計算や利潤設定など専門的な費用効果分析が求められます。

観光地域づくり法人においては、このような事務にも対応出来る専門スタッフが必要となります。

(3) 事後評価システム

滞在プログラム・旅行商品は、旅行者の個別の興味・関心に対応するものであり、その造成・販売に当たっては、大手の旅行会社のようなビジネスモデルが必ずしも適さないことは上記に記載した通りですが、これを観光地域づくり法人が行う場合、自己完結型となりニーズとかけ離れることのないよう、地域資源の発掘から、商品開発、具体的実施計画の策定、受入体制の整備、プロモーション等に加え、

- ・顧客満足度の調査や関係者間での改善点の洗い出しといった事後評価
- ・事後評価を踏まえた商品の改良といった見直し

というPDCAサイクルによる不断の開発・磨き上げのための仕組みを構

築することも重要です。

観光地域づくり法人には、このようなP D C Aサイクルの担い手としての役割も期待されています。

なお、滞在プログラム・旅行商品の造成、販売、事後評価等について、留意すべき点の詳細な解説につきましては、観光庁において、

- ・「地域発 滞在プログラムの手引き
～地域の目指す姿に近づくためのP D C Aサイクル推進～」
- ・「滞在プログラムにおけるプロモーションの手引き」

を発行しておりますので、こちらをご参照いただければと思います。

取組例：国内事例「天空の楽園日本一の星空ナイトツアー」

長野県阿智村は、昭和 48 年に掘り当てられた昼神温泉により、戦後にオープンした温泉地としては類を見ないほど発展を遂げた地域です。しかし、バブル崩壊後、昼神温泉に立ち寄る観光客が徐々に減少した上、宿泊者は翌日には別の観光地に移動し、滞在時間が短いという課題を抱えていました。

この課題を解決するため、平成 18 年に阿智村と昼神温泉の旅館などの出資により、(株) 昼神温泉エリアサポートを設立し、第二種旅行業を取得し、着地型旅行商品の販売に取り組んでいます。

着地型旅行商品の販売については、阿智村が「日本一星空の観測に適した場所」として環境省から認定されたことを活かし、「天空の楽園日本一の星空ナイトツアー」を開発しました。これは、単に星空を観察するだけではなく、エンターテインメント性を強めたガイドやプロジェクションマッピングとのコラボレーションなど、参加した人の感動体験を重視した体験型プログラムとなっています。

この商品は 2016 年度には、約 13 万人が参加するヒット商品となっています。

(阿智村の星空)



星空を活用したプログラムは、夜間のみで開催のため、当初の狙いどおり昼神温泉の宿泊者数の増加にもポジティブな影響をもたらしました。

取組例：国内事例「おとな旅・神戸」

神戸市は、2014年1月に「おとな旅・神戸」という着地型観光プログラムをスタートさせました（主体としては、神戸市、兵庫県等で構成する実行委員会形式）。

神戸は従来20～30代の観光客が多い街であるが、最近は中高年の来訪者が増える傾向にありました。そこで、「おとな旅・神戸」では中高年女性をメインターゲット（当初は65歳前後と規定しましたが、予期せぬターゲットングとして40歳～50歳代にも幅が広がる）にして事業展開することで新しい観光客層の開拓を図るとともに、幅広く奥深い神戸の魅力を楽しんでもらい、驚きや感動を提供することで神戸ファン、リピーターを増やすことを狙いとしています。

「おとな旅・神戸」は単発的なイベントとして実施するものではなく、継続的に神戸の楽しみ方を提案・提供する事業とすることを目標としています。そのため、事業展開にあたり「徹底した顧客価値の追求」と「持続可能な事業展開」を基本方針に掲げています。プログラムの企画に当たっては、ライターや専門家、料理人、店のオーナーなど、神戸のまちづくりやまちの楽しみ方を熟知している人を市民アドバイザーとし、50名を超えるアドバイザーの協力を得て、「お客様目線」を重視した商品開発を行っています。また、価格設定に当たっては受益者負担の考え方を徹底することで、持続可能な事業展開を図っています（実行委員会に粗利が残る商品価格設定）。

第1回目の結果

- ・発売日当日に46.5%の販売率（第2回目は、75.6%）
- ・最終販売率は89.2%（第2回目は、92.1%）
- ・顧客満足度4.72（5点満点）
- ・サプライヤーの再参加以降90%超
（発売日に売上の商品の一例）

マキシンのシャブリエ（帽子職人）に学ぶ、あなたに似合う帽子

トアロードの工房で触れる*真。神戸ブランド。もっとおしゃべりになりたい人へ！

●特別な案内人！ ●ドレスコード：略礼服（平服）



*あの人がかぶった逸品。はもちろんマキシム。当日はお気に入りの服でお越しください。工房の探検や、歴史に残る数々の銘作帽子に隠されたストーリーを、お茶も楽しみながら伺いましょう。ステキな記念品つき！



●市民アドバイザー
山口誠さん（神戸マスター、現代の名工）
大平千鶴子さん（モディスト、ハットデザイナー&モードアドバイザー）

4,500円 定員6名 発売即日売

観光地域づくりに新たに参画する担い手を増やしていくという視点でいえば、商工業者が観光という手法で顧客を獲得していった事例です。着地型商品に参加している際に商品の販売もおこなっており、参加者の中には10万円を超える帽子を購入している例もあります。最近では45,000円の参加費の商品も設定し、オリジナルの帽子を作るということも始めています。

まち歩き商品は1,500円までが相場になっているが、下記のような高額な街歩き商品も売れています。

