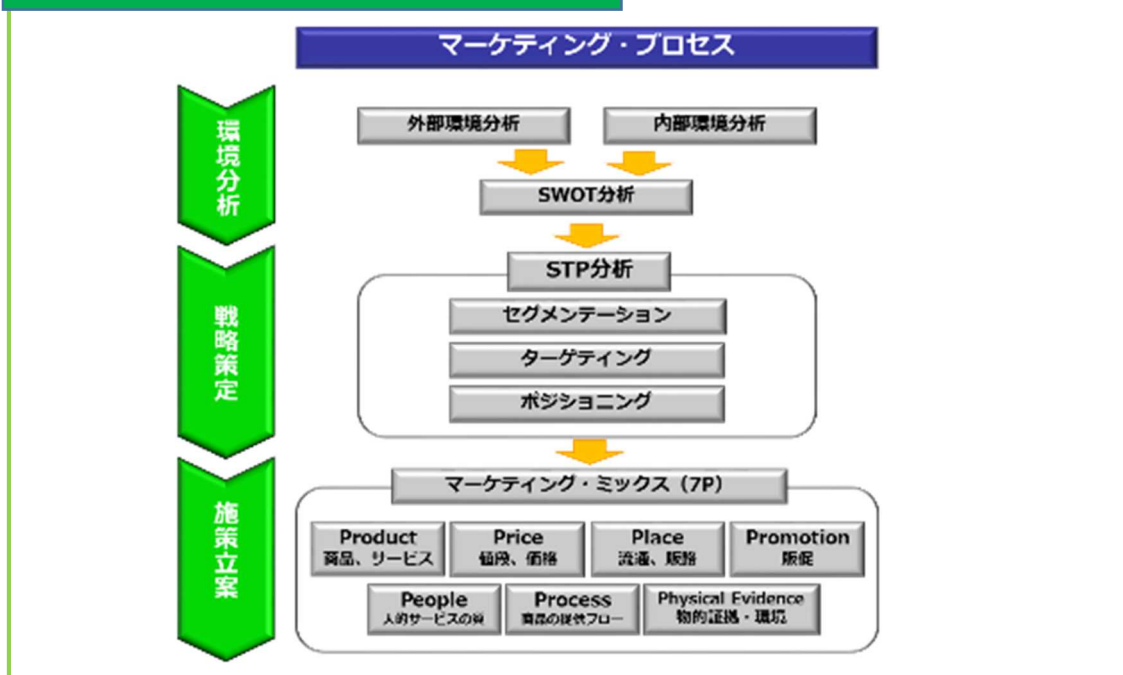


② データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略の策定

◎ 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た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）

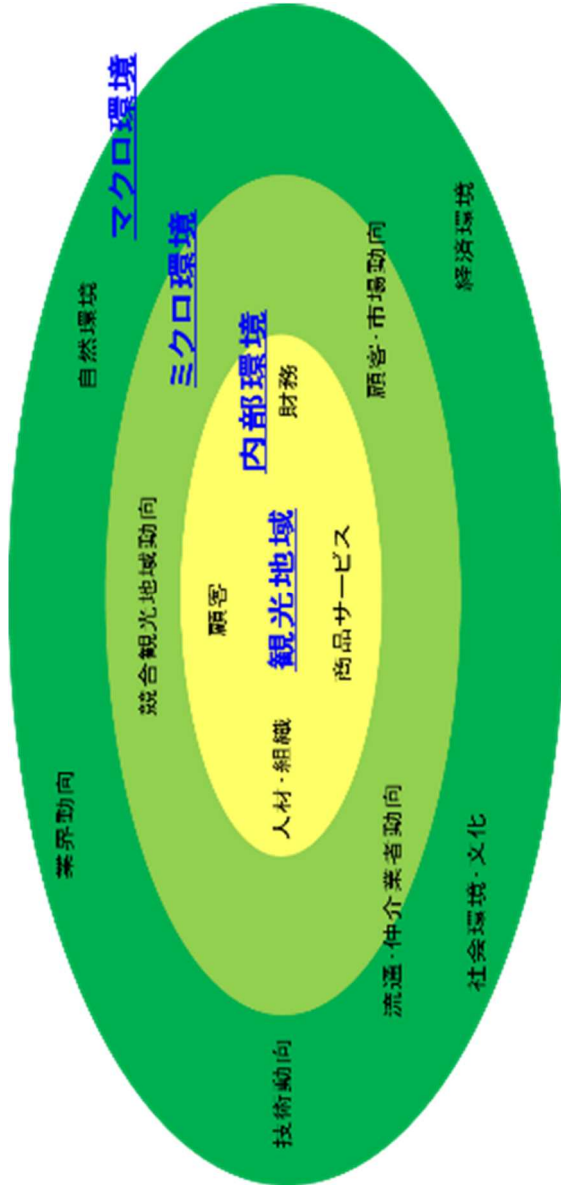


外部・内部環境分析

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マイ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、観光地域を運営する日本版DMO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。



■ 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) 観光地域動向 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、特徴) 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"> 受入態勢(各観光国の組織体制、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⇒機会 (Threat)・脅威 (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。(日本版 DMO 候補法人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】 地域の弱みが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。

○STP分析の流れ



○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



STP 分析②

○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。

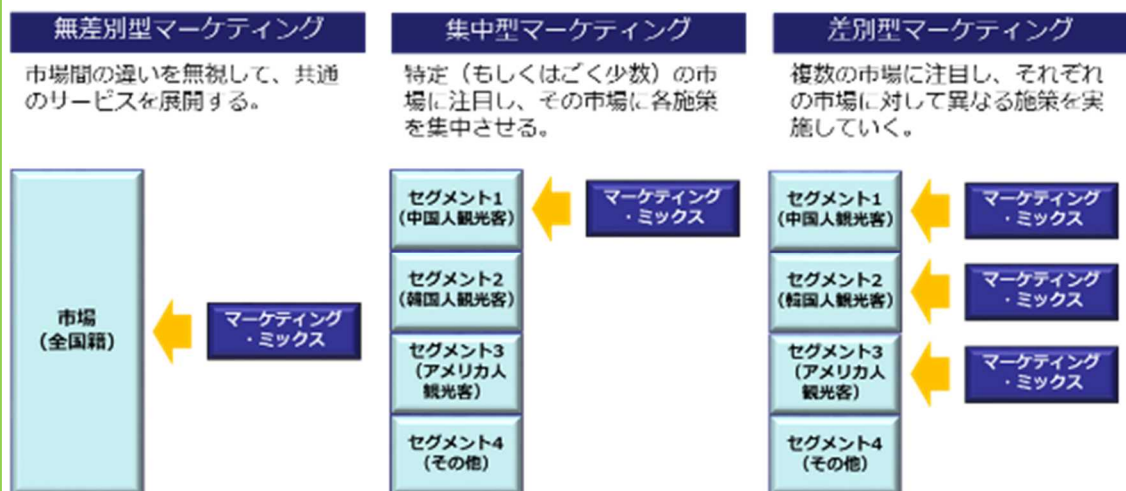
- ・市場のニーズ

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



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。

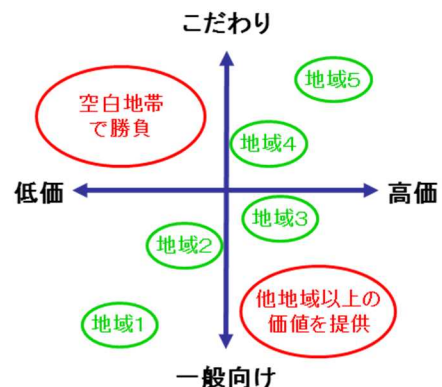
○STP 分析の注意点

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。

図:ポジショニングマップ



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）

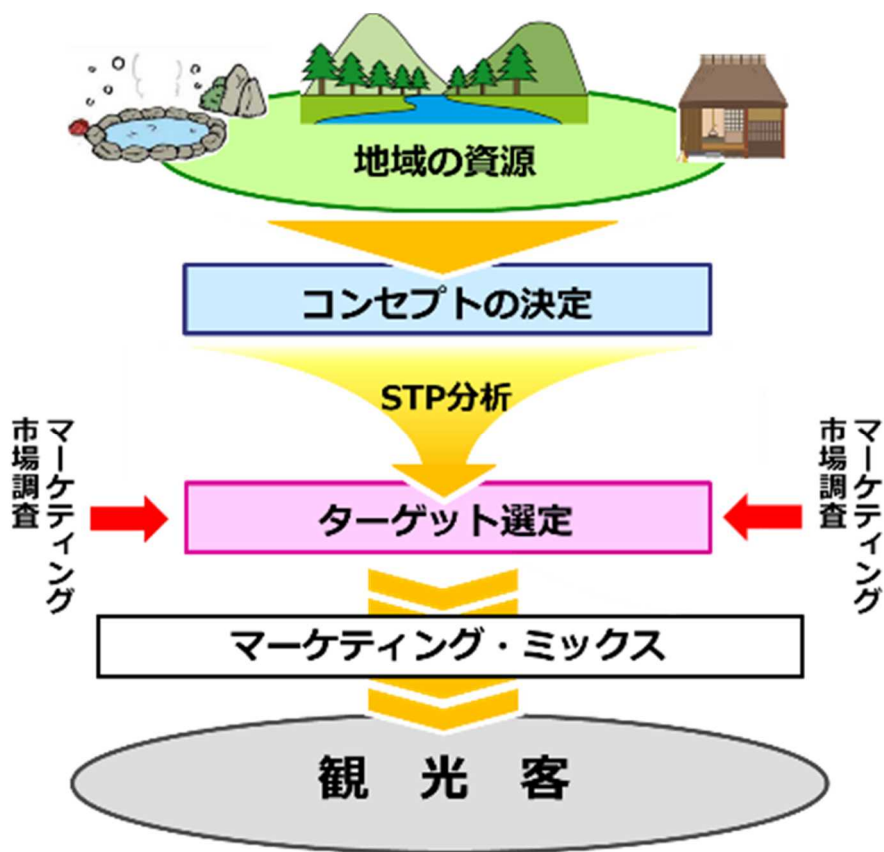
参考：観光地マーケティングの応用

(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
Sightweeing Traveler	有名な観光地を巡る一般的な観光旅行者
FR Visiter	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

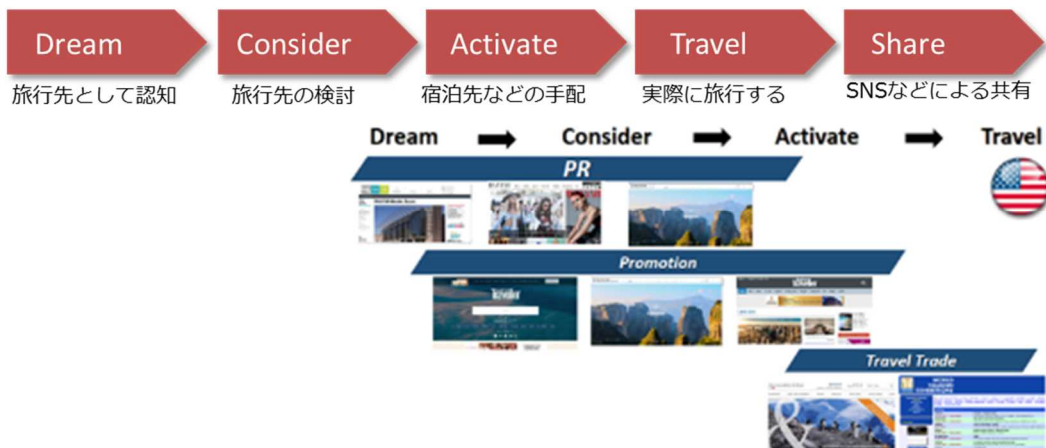
として、以下を**最重要市場国**として設定

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日本版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、日本版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、どういった主体がどういった役割・機能を担っているかを俯瞰してみることも重要です。

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抽出したうえで、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、県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を、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) どのような人々を対象に 提供価値する観光地なのか	どのように(方法) 地域の価値をどのような方法で 提供するのか
---------------------------	--	---------------------------------------

■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、つまりはティイスティネ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の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獲得

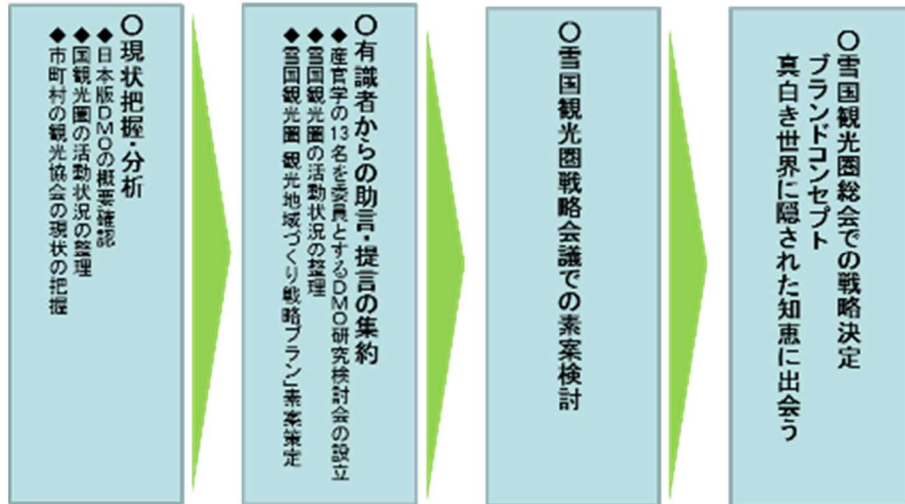
コンセプト、イメージ、キーワードは、観光施設、仕業、流通(接客チャネル)、広報・プロモーションといった全てのマーケティング戦略を貫く柱になることから、地域関係者で十分に検討・議論し、コンセンサスを獲得する必要があります。

●客層の分析と価値を共有して頂けるターゲットの設定

得意な客層は潜在的な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、観光産業への参入によってコンセプトを作るケースが多い。コンセプトが真に必要性を持つためには、価値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



○ 滞在プログラム

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。

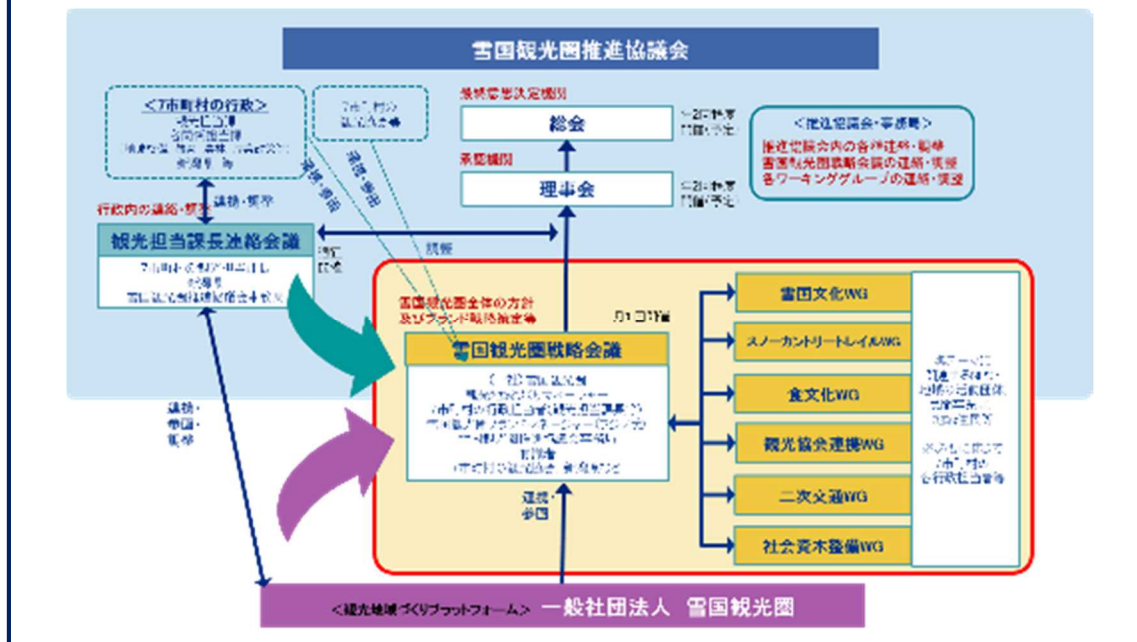
長い年月をかけて、自然と共存してきた暮らしこそが「雪国文化」であり、このような地域に100年先も暮らししていくことを目標に戦略を策定・実行しています。

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 「スノーフリークカントリー」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ましたので、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ました。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。

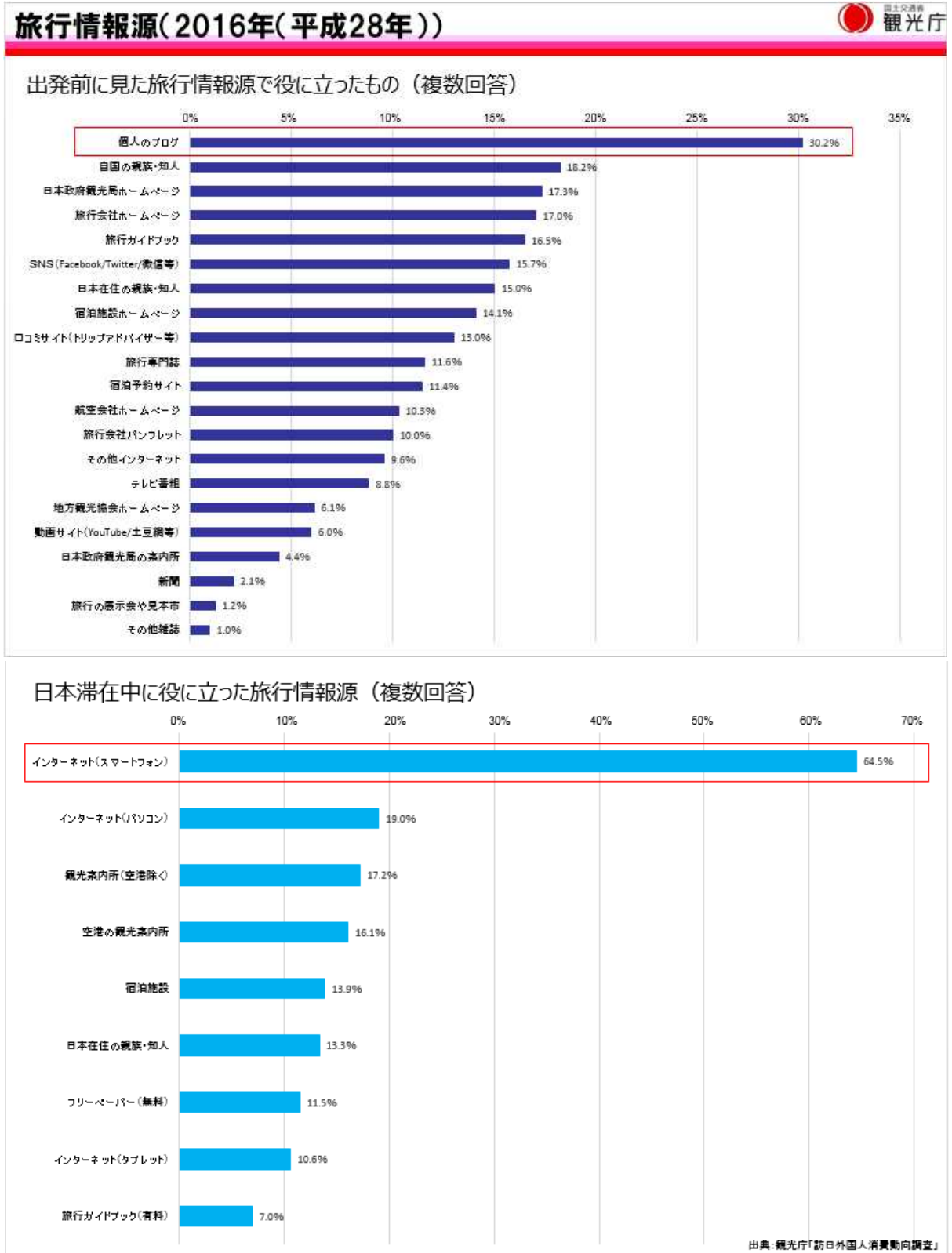
3つ目の段階も、SNSの進展によって注目されるようになった段階です。一般に、経験している顧客の再購買に対し、まったく新規の顧客に購買させるには5倍の費用が必要とされ、顧客の維持は重要な課題でした。観光分野においても、既に多くの地域において、来訪理由の最高位は「以前、来てよかったので」という自身の経験に基づく再来訪となっており、これに、知人や友人からの紹介を加えると、それだけで過半数となる地域は少なくありません。

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」



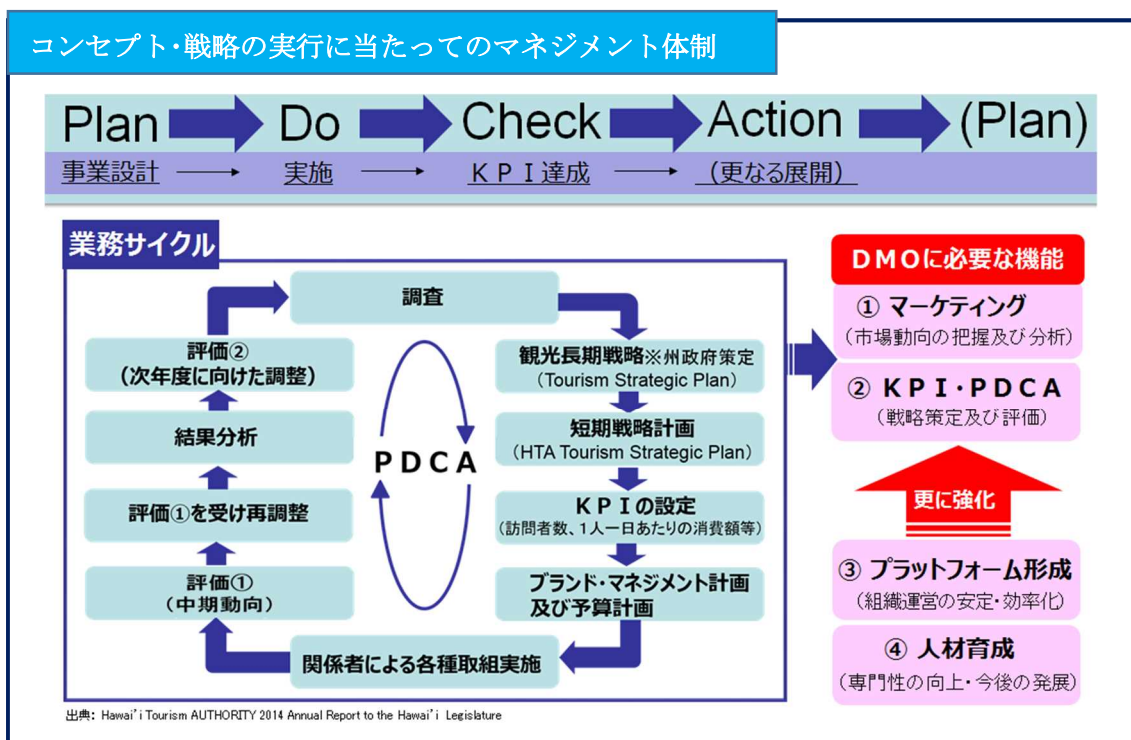
③ KPIの設定（旅行消費額、延べ宿泊者数、来訪者満足度、リピーター率等）・PDCAサイクルの確立

◎ 日本版DMO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、日本版DMOの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が、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が関係者の中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。



KPIの設定、PDCAサイクルの確立に取り組む上では、日本版DMO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KPI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KPIの事例

【海外の政府観光局のKPI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、TV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

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間で共有を図り、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して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。

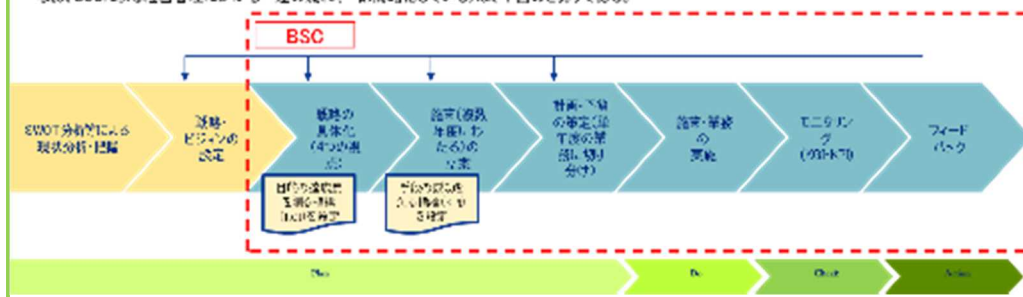
図 バランススコアカード（4つの視点）について

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・改善に対応する能力および環境を維持するか、という視点）など、複数の視点を組み込むことで、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。

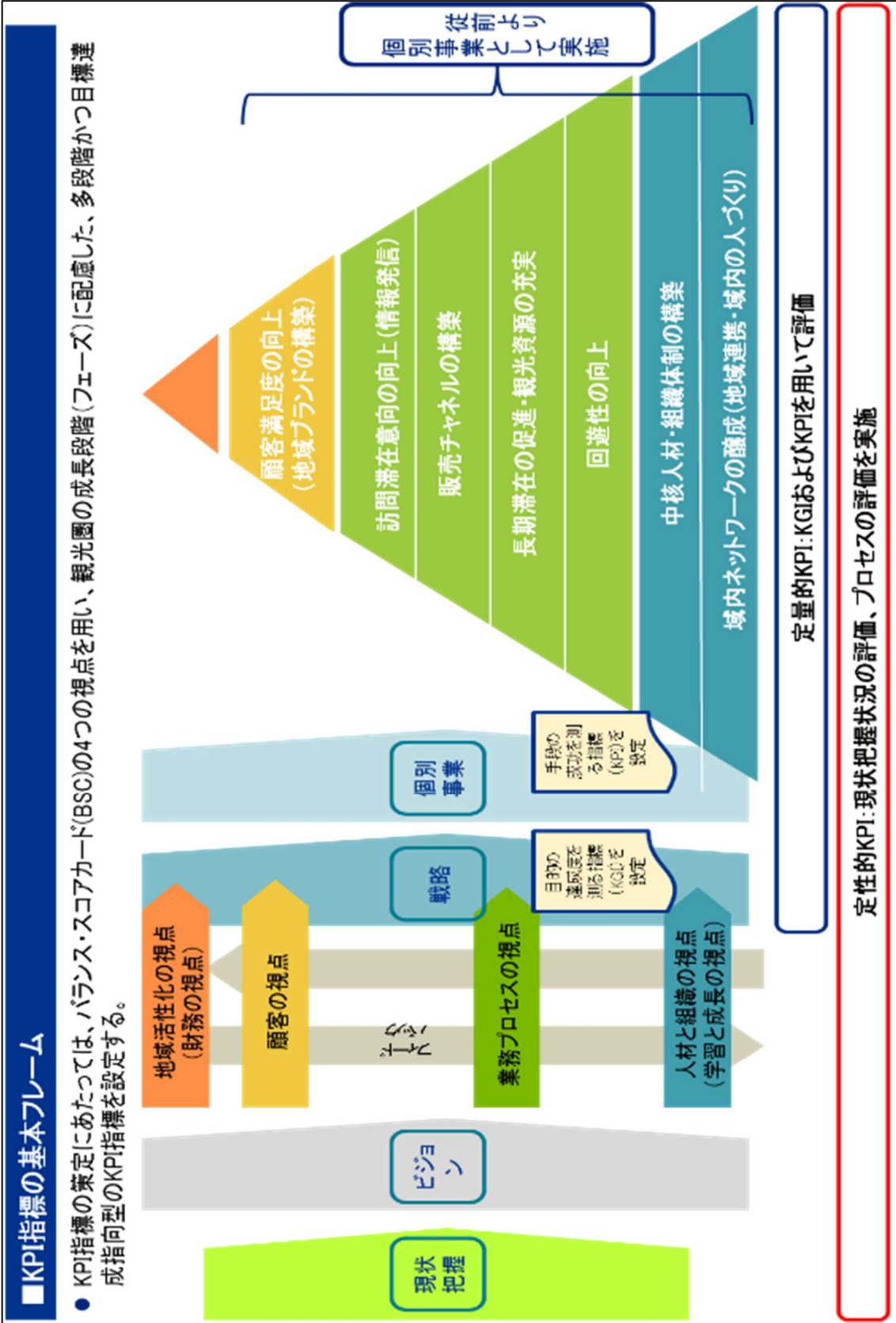
- ▶ ビジョン・戦略を4つの視点に落とし込み、バランスを取りながら業務を遂行し、ビジョンを追求する。
- ▶ 各視点間・各指標間に因果関係（例、業務プロセスの改善が顧客満足度の増大につながる等）を持たせる。
- ▶ 指標化（見える化）を実施し、情報の共有化が可能となる。

なお、BSCによる経営管理にかかる一連の流れ（一割簡略化している）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過益			#DIV/0!		
		補助金利用率	○	補助金額/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	○	満足した観光客/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!		#DIV/0!
		②宿泊者数	○	●前年比評価			#DIV/0!		
		○	●都道府県比評価			#DIV/0!		#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)催行率	○	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!			
人材と産業の視点 (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等以上の役割を果たしている者を含む。			#DIV/0!			



(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

- ◎ 日本版DMOは、観光地域づくりの舵取り役として、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するとともに、地域の魅力を国内外へ発信していく必要があります。
- このため、日本版DMOは、
- ① 地域社会とのコミュニケーション・地域の観光関連事業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 地域が観光客に提供するサービスについて、維持・向上・評価する仕組み・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必要があります。

① 地域社会とのコミュニケーション・地域の観光関連事業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必要があります。

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、日本版DMOは、日本版DMOの観光の地域社会・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、観光振興の地域経済への波及効果等を分かりやすい形で「見える化」し、地域住民と共有していく取組などが有効です。

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。

NSW州観光パフォーマンス・スコアカード(2014年)

Destination NSW

BER 2014

供給サイド

MODATION	YE Dec 2014	YE Dec 2013	CHANGE ON YE Dec 2013
ROOMS	75,149	74,149	0.8%
Greater Sydney	39,326	38,326	1.0%
Regional NSW	35,823	35,823	0.5%
OCCUPANCY RATES			
NSW	80.4%	81.0%	-0.6%
Greater Sydney	86.0%	85.9%	0.1%
飛行機座席数 APACITY			
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%
ACCOMODATION	\$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
JOBS (DIRECT)	159,000	30%
JOBS (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	YE Dec 2013	CHANGE ON YE Dec 2013
	\$28.1 billion		1.4%
VISITORS	81.1 million		0.6%
NIGHTS	163.5 million		3.2%

TOP 3 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

	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	CHANGE ON YE Dec 2013
	\$7.1 billion	5.4%
Spend per trip	\$2,161	-1.4%

TOP 10 SOURCE 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	CHANGE ON YE Dec 2013
	\$15.3 billion	1.4%
Spend per trip	\$569	-3.2%
DOMESTIC DAY TRIP		
EXPENDITURE	\$5.7 billion	-3.2%
Spend per trip	\$111	-1.4%

出所: Destination New South Wales ウェブサイト

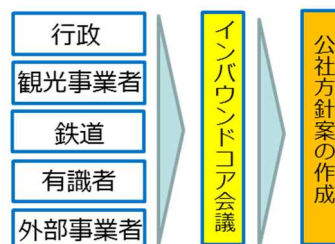
加えて、日本版DMOが、地域における多様な観光関連事業者と連携しながら観光地域づくりを進めていく上で、様々な情報・アドバイスの提供や関係者が集まるための「場の提供」などにより、観光関連事業者との戦略の共有を促進し、観光関連事業者の行う関連事業と戦略の整合性に関する調整を行っていく必要があります。

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イ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キングやマーケティング・アイデアの共有等の観点から効果的と評価しています。

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。

○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。

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。

○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。

② 地域が観光客に提供するサービスについて、維持・向上・評価する仕組み・体制の構築

- ◎ 日本版DMOは、観光地域づくりの舵取り役として、地域で提供されるサービスについて、維持・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. 地域独自の景観形成

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、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。

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、日本版DMO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ますので、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	<ul style="list-style-type: none"> ・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） 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 地域ならではの「食」の提供

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：新潟県観光ホテル協会 青年部「にいがた朝ごはんプロジェクト実行委員会」雪国観光圏Webサイト

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

**GENUSS
REGION
ÖSTERREICH**

地域名	認定品	地域振興例
ニーダーエーステライ州	ワツハウ渓谷のあんず	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。
オーパーエーステライヒ州	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」の魅力を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

ウ. 宿泊施設やガイド等の品質保証制度

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。

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、安心で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つの星印で表示し、外国人観光客向けにWEBサイトで情報発信しています。

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・設備の概況、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、居住性 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接客、スタッフ ④食事 ⑤喫煙対策 ⑥/バリアフリー 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

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

「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

スイス：クォリティ・プログラム

スイス政府観光局とスイス観光連盟 (Swiss Tourism Federation) が推進するクォリティ・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、クォリティ・プログラムの目標として、①スイスの観光産業のクォリティの改善、②一貫したクォ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ォ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。



出所：スイス政府観光局プレゼンテーション資料

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られています。

出所：Qualmark ウェブサイト



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

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。

富良野・美瑛観光圏の取組

富良野・美瑛観光圏では、美しい景観を創り上げている様々な「モノ・コト」の保全と活用、共感する場である「農業×環境会議」を開催しました。

富良野・美瑛の「田園」は自然景観ではなく、人が創り上げてきた文化的遺産であり、地域を形成している様々な分野との情報共有・研修を行う中で、地域を知り、今後の地域での観光が果たす役割や情報発信のあり方を議論する場であり、「農業」「森」「山岳」をテーマに、座学だけではなく現地フィールドワークも実施しています。



農業×環境会議における
フィールドワークの様子

こういった農業・環境分野との連携等、富良野・美瑛観光圏における取組は大きく注目されており、2015年3月30日には富良野市で「農業×環境会議フォーラム」を開催しています。

オ 交通条件の整備

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、日本版DMO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

【浜名湖サービスエリア発着舟運事業】

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。

取組例：八ヶ岳観光圏での取組事例

地域での二次交通の確保を課題としている八ヶ岳観光圏では、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、日本版DMO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、日本版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：信州・観光地域づくりマネジメント塾

「信州・観光地域づくりマネジメント塾」は平成24年度から開講しており、観光地域づくりを牽引していく、地域の中核となり得る人材（経済団体や自治体等から推薦された者の中から25名程度を選考）に対し、集中的・効果的（1期2年間）な育成プログラムの展開、現地視察、合宿等の自主的活動を実施しています。

1年目の「基礎編」においては、塾長、講師による中核人材に必要な知識や能力についての講義の他、フィールドワーク（毎回異なる開催地域を受講生が視察し、俯瞰した視点から観光地の状況・課題を把握し、発表する）の実施や、特定のケースによる演習の実施（実地調査、プログラム立案、コンセプト設定、アクションプラン作成等）を行い、最終講において、受講生個人の自地域における観光地域の「ビジョン」を発表します。

2年目の「実践編」では、グループ分けされた受講生が選定した地域の観光地域づくり振興策を策定し、地域での説明会やモニターツアーの実施などOJTにより実践的な手法を習得しています。最終講「取組みプロジェクト発表会」においては、知事等に対し事業成果の発表を行っています。

平成28年度からは、第3期生の受講が始まり、1期生による講義を取り入れ、人材が人材を育成する環境を整備しています。



講義風景

グループワーク風景

現地視察風景

ビジョン発表会での集合写真

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ヵ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ヵ月間は、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。

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、日本版DMO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。

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

【小値賀観光まちづくり公社】

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。



【左】圏域内の全情報を提供・予約可能な観光案内所（富良野・美瑛観光圏）
【右】圏域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）



「海の京都」認定観光案内所
Tourist Information Center

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。



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FIT、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(ニセコ観光圏)

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。

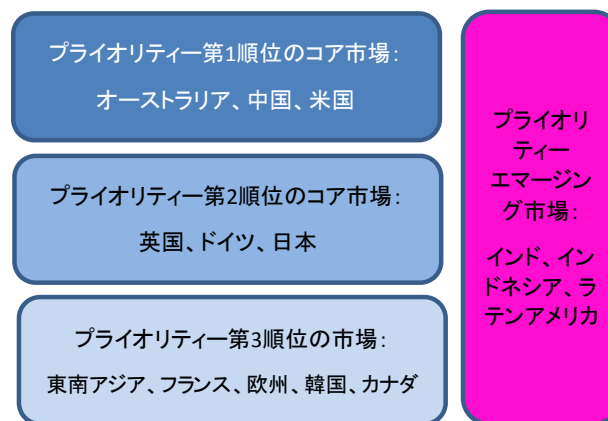
出所：ニューサウスウェールズ州DMO「中国市場観光戦略：2012-20年（China Tourism Strategy 2012-20）」

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	Phase 1 (2012-14)	Phase 2 (2014-17)	Phase 3 (2017-20)
Northern Markets			
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			
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・キウィ・パートナーシップ」（Premier Kiwi Partnership）を発足しています。



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。

メディアに対する情報発信・プロモーション

メディアに対する情報発信・プロモーション手法としては、例えば以下のようなものがあります。

ア メディア掲載

新聞、テレビ、ラジオ、旅行業界紙、旅行・レジャー雑誌、女性誌等のメディアに自らの地域を取り上げてもらうことです。

- ※ 新聞は発行部数が多いことがメリットとなります。
- ※ テレビ広告は、一定量以上のスポットを集中投入すると効果が上がりますが、その費用は他の手段と比べると高額になります。
- ※ ラジオは比較的安価に情報発信ができますが、TV等のビジュアルメディアと比較すると一般的に効果は薄いとされています。
- ※ 雑誌は対象が多様にセグメントされており、ターゲットに合致する雑誌を活用することが効果的。
- ※ 特に4月から6月に発行される雑誌は夏休み特集が組まれることが多く、タイアップ先を探している雑誌編集者に効果的に売り込みができれば、露出のチャンスとなります。

イ プレスカンファレンスの実施

新しいプロモーション計画の開始時や新しいパンフレット作成時等、話題づくりをしたい際に、プレスを招待した記者発表会を開催することで。

ウ プレスツアーの実施

プレスを現地に招待・あるいは優待することでツアー等を体験してもらい、記事として掲載してもらうことです。

旅行会社・交通機関・旅行関連団体に対する情報発信・プロモーション手法は例えば以下のようなものがあります。

ア 研修旅行（ファムトリップ）の実施（招待旅行）

※「旅行業者等がツアーの素材を探すタイプ」と「観光地域側がツアー素材を紹介し旅行会社等の積極的な営業活動の一助としてもらうタイプ」があります。双方のニーズと目的を明確にして実施することが重要です。

また、参加者は、キーパーソンや企画造成に直接携わる担当者が望まれます。

イ セミナーの開催

※自らの地域の説明や新しい情報の提供を行う大小のセミナーの開催です。

※旅行会社がパンフレットを更新するタイミングに合わせて実施することが有効です。

※勉強会が目的であれば20程度の小グループが望ましい。大人数のセミナーの場合はイベント性を持たせる必要があります。

ウ 旅行商談会への参加

※旅行会社とサプライヤー（交通機関、宿泊施設、飲食施設、観光施設等）を引き合わせる機会となります。

エ 定期的なセールス訪問

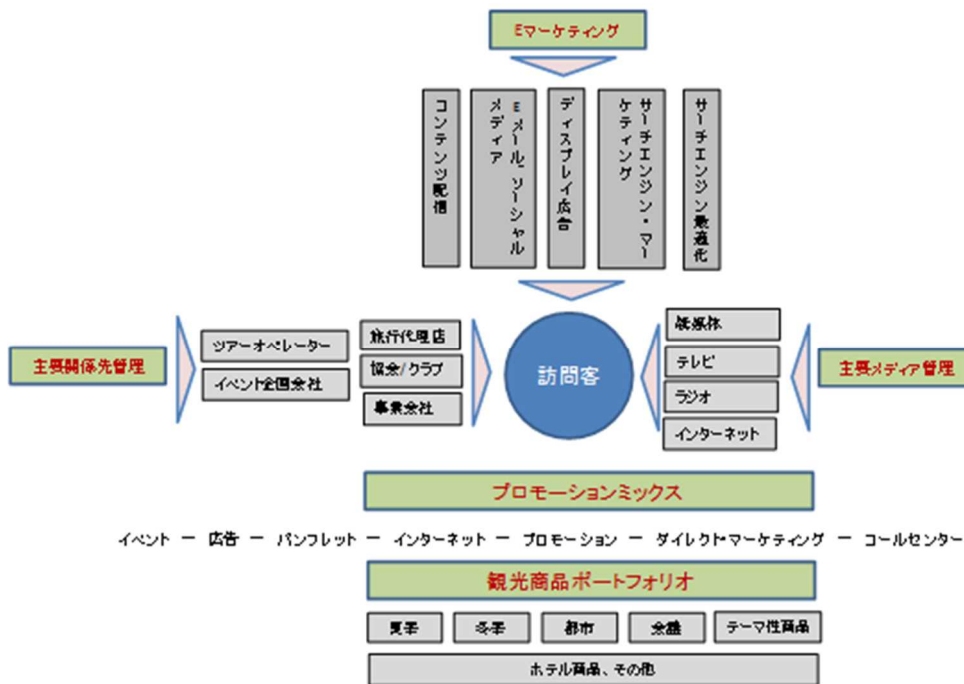
※特定の旅行会社等に限定するよりも、出来るだけ多くの旅行会社等にセールスし、出来るだけ多くの人と話す方が、成功する確率が高まる。

また、大手の旅行会社等は組織も大きく、取り扱う商品も多いため、造成に関わる部門全箇所と合う努力をする必要がある。

※一般的に旅行会社が商品化に要する期間は6～7ヶ月程度であるため（企画から商品決定まで3～4ヶ月、パンフレット作成・配布に最低3ヶ月）、ツアー実施時期より最低6～7ヶ月前に情報提供をする必要がある。

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 (特定の宿泊施設、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、日本版DMO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・向上に取り組む必要があります。

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

誰でも自由に使え、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。



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、日本版DMO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、日本版DMO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、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日本版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。

日本版DMO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。

日本版DMO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、これを日本版DMO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。

日本版DMO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「天空の樂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、「天空の樂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イングとして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
（発売日に完売の商品の一例）

マキシンのシャプリエ（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。もっとおしゃれになりたい人へ！

- 特別な案内人！ ●ドレスコード：略礼装（洋服）



*あの人がかぶった逸品。はもちろんマキシンの。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歴史を、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
山口巖さん（神戸マイスター、現代の名工）
太平千鶴子さん（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 発売即日完売

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、下記のような高額の高額な街歩き商品も売れています。

田辺眞人さんと歩く歴史体験
～歩き、おしゃべりながらの歴史文化体験～

神戸のストリート・田辺眞人さんの案内で、有馬屋敷の町並みをお楽しみください。費用が大きいおもしろい体験であったという歴史に魅了、復讐、おもしろいおもしろい体験を、お楽しみください。

4,500円（食事、入浴施設）定員6名