

観光DMO等活動優良事例集

—なぜDMOが必要なのか—

兼六園



大浦天主堂



阿寒湖でのアクティビティ



観光庁からショーケースに選定された釧路市、金沢市、長崎市



2017年5月



報告書 目次

➤ 本報告書は、観光庁に日本版DMOとして申請、登録している団体・企業や、申請を決めていないもののDMOにとり参考となる取組をしている団体・企業、官民連携により観光やスポーツによる地域振興に取り組む自治体の具体的な活動内容等を取りまとめ、分析したものである。各団・企業及び自治体等へのインタビューに加えて、海外の事例、観光を取り巻く状況を整理した上で、今後の日本版DMOの設計のポイントについて考察するものである。

第1部	要 旨	2
第1章	観光を巡る環境及び国の施策	6
第2章	DMO設計のポイント／検討要素	23
	1. 地域振興にて観光を重視する理由	
	2. DMOに寄せられる期待	
	3. コンテンツ	
	4. 法人格	
	5. 方向性	
	6. マーケティング・ターゲティング	
	7. マーケティング・プロモーション	
	8. 役割	
	9. エリア(対象地域)	
	10. イニシアチブ主体	
	11. 観光協会との関係	
	12. 収益事業	
	13. 財政基盤	
	14. 人材	
	15. 多言語対応	
第3章	DMOで追及すべき真の成果	51
	1. 地域インフラの再構築	
	2. 観光振興の継続性の確保	
	3. 観光関連事業者の活性化と再編	
	まとめ	58
第2部	国内先進事例の取組の概要とポイント	61
	1. NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構	
	2. 株式会社ニセコリゾート観光協会	
	3. 弘前市観光振興部	
	4. 一般社団法人雪国観光圏	
	5. 一般社団法人金沢市観光協会	
	6. 公益社団法人やまなし観光推進機構	
	7. 一般社団法人信州いいやま観光局	
	8. 高山市ブランド・海外戦略部海外戦略課	
	9. 一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会	
	10. 一般社団法人豊岡観光イノベーション	
	11. 一般社団法人ノオト	
	12. 佐賀県スポーツコミッション	
	13. 一般社団法人長崎国際観光コンベンション協会 (参考)長崎市文化観光部	
	14. NPO法人おぢかアイランドツーリズム協会	
	15. NPO法人ハットウ・オンパク	

要 旨

第1章 観光を巡る環境および国の施策

1. 観光市場動向

- 世界の観光市場は、今後とも大きく拡大することが期待され、2030年には18億人に達する見込みである。
- 今後のグローバルな観光市場の成長を牽引するのはアジア太平洋地域であり、世界のシェアは1980年の8%から2030年の30%にまで大きく上昇することが見込まれる。
- 訪日外国人旅行者は、2013年に1,036万人となり、初めて年間1,000万人を突破した。2016年は前年を上回る伸びで増加し、2,404万人を記録した。
- 訪日外国人の消費額は増加傾向にあり、2011年には8,135億円であったが、2016年には約5倍の3兆7,476億円にまで増加した。
- 日本における旅行消費動向は、全体で24.8兆円であり、内訳は日本人国内宿泊旅行が最大で15.8兆円(63%)、次いで日本人国内日帰り旅行4.6兆円(19%)となっており、国内市場が9割程度を占めている。

2. DMOを巡る動向

- 現状の観光協会、自治体においては、不特定多数に対して、観光地域の特徴、イメージの発信を行うに留まっているケースも多い。
- 地域ごとに関係する主体の合意形成やデータ収集・分析に基づく戦略的なマーケティング、KPIの設定、PDCAの実施による効果的・持続的な観光地経営が必要であり、その主体として日本版DMOの形成が進められている。
- 観光庁に登録されているDMOは、現時点で134件である(2017年3月28日現在)。組織別の内訳を見ると、一般社団法人が最多で79件(59%)、次いで株式会社15件(11%)、公益社団法人10件(8%)の順になっている。
- タイプ別でみると、単独市町村の地域DMOが66件(49%)、次いで地域連携DMOが63件(47%)、広域連携5件(4%)となっている。
- DMOのコンセプトは自然、温泉、スポーツをテーマにしているものが多い。
- DMO支援メニューについては、2017年度予算にて地方創生推進交付金1,000億円が計上されており、日本版DMOについても支援の対象となっている。自治体は対象事業の地域再生計画を作成し(5年度以内)、内閣総理大臣が認定する手続きをとることとなる。

第2章 DMO設計のポイント/検討要素

1. 地域振興にて観光を重視する理由

- 国内外での観光市場の成長の取り込み(成長性)、裾野広い産業での価値創造(量の効果)、地域アイデンティティの涵養による地域コミュニティの強化(質の効果)等が期待されるためである。

2. DMOに寄せられる期待

- 観光振興においては、観光関連事業間のシナジーを波及し、マーケティング戦略に基づく地域観光経営を行い、拡大する事業領域で新しい観光事業へ挑戦することが求められている。
- DMOには、それらの期待の受け皿として活動していくことが期待されている。

3. コンテンツ

- 自然、歴史などのオーソドックスな観光コンテンツの他、近時においては、近現代史(産業遺産)や伝統系文化芸術の体験といった、その価値が再発見されたコンテンツや、「モノ消費からコト消費へ」の流れの中で都市型文化芸術やイベント体験など新たに価値が定義されたコンテンツなども発掘されている。
- 「モノ消費からコト消費へ」の流れの中で、観光コンテンツの受動的な体感から能動的な体験へ、観光における価値観もシフトしてきている。

4. 法人格

- 現状においては、社団法人が圧倒的に多く、その次が株式会社である。
- 多くの既存観光協会の法人格でもある社団法人は、会員間の連携や調整の場として機能するメリットもあるが、新基軸を打ちしづらいというデメリットもある。
- 株式会社は、法人の所有と経営が分離され収益を追求するには適した組織体ではあるものの、会計・経理や内部統制等のガバナンスをより厳格に求められコスト高になる懸念もある。

5. 方向性

- 欧州に多い“地域資源の保全指向型”は、地域アイデンティティのコアになっている自然や文化を如何に守り、後世に繋げていくかに主眼を置く。
- 米国に多い“地域価値の向上指向型”は、地域課題を解決し地域価値の向上を図るための手段として観光振興を推進する。

6. マーケティング・ターゲティング

- 外国人観光客に対しては、国内観光客の誘致よりも、より大きな視野でのプロモーション（認知度向上、イメージ戦略等）が有効である。今後は、情報発信機能や他潜在観光客への波及効果の高さから欧米富裕層や、MICE需要の取り込みなど、ターゲット戦略がより重要度を増していく。
- 国内観光客に対しては、より具体のプロジェクトやアクティビティでの訴求力が高い。各地において、もっとも多いターゲットは情報発信能力が高い女性客であり、その他には、ファミリー層や修学旅行生といった潜在観光客の拡大を企図するものも多い。

7. マーケティング・プロモーション

- 外国人観光客へのプロモーションにおいては、国際イベント・日本政府主催イベントを活用するケースが多い。
- 一般的には、SNSの活用の他、世界遺産登録やミシュランガイドなどの外部からの信用補完を上手く利用するケースの他、メディア向けの関係管理(Media Relation Management)の専担者を設けるなどの工夫も行われている。
- 観光コンセプトに基づいたプロモーションにより、潜在観光客と観光コンテンツを結びつけることが重要である。

8. 役割

- 既存事業者間における調整に主眼を置き、地域における観光関連事業者でのシナジーを追及する“既存事業者調整型”は、既に観光地として発達しており、優秀な事業者が多くいる場合に有効である。
- 自ら事業を実施することで、リスクも取りながら地域観光振興により深くコミットする“新規事業推進型”は、有力な既存事業者が存在しない場合や、既存事業者が必要な観光振興に取り組むことができない場合に重要な立ち位置となる。

9. エリア(対象地域)

- 他地域と連携した場合、観光客に広域周遊シナリオを提供でき、訴求力が高い観光施策を展開することができる。しかし、エリア間で予算・方針の捻じれが発生するリスクも高く、この場合は、観光あるいは経済で中核となっている市町村等がイニシアチブを取っていくことが望ましい。
- 単独市長村型においても、未だ平成の大合併前の旧市町村ごとに観光協会がそのまま残存し、上記同様のリスクを抱えるケースもある。

10. イニシアチブ主体

- 行政がより踏み込んだ助成を行いながら、DMOが観光振興に取り組んでいく“行政バックアップ型”においては、行政関与が強いほど、DMOの公的な立場がより強くなり、活動領域における公的制約も厳しくなる点に留意が必要である。
- 行政からの助成もあるものの、主に観光関連事業者のイニシアチブにて、より裁量を持って活動する“民間主導型”においては、収益事業に軸足を置くことも多く、事業リスクも取るため、より高い経営力が求められる。
- 上記2点の観点のもと、各地域の実情を鑑み最適なバランスを取っていくことが肝要ではあるが、行政からの完全独立経営については、安定化、効率化の観点から課題も多く、特に留意する必要がある。

11. 観光協会との関係

- 既存観光協会を母体としてDMOの指定を受ける“観光協会再編・改革型”は、収益事業を不得手とするケースも散見されるが、一方で、観光関連事業者間の調整に高い能力を発揮することが多い。
- 既存観光協会とは別にDMOを設立し、両者間で高い連携を図る“観光協会並存型”においては、観光関連事業者間の調整については、それを得意とする観光協会が行い、新規事業については専門のDMOを立ち上げ、それぞれの効率性を追求している。
- 地域課題の解決に特化したDMOを別個に設立する“観光協会独立型”は、関係者数を限定すること等で強い経営理念を共有し、地域内議論を深め、真に望むべき方向性に進んでいくことを目的に、設立・運営されている。

12. 収益事業

- DMOの収益事業は、大きく分けて旅行業、イベント業、物販業の3つになる。実際に収益を上げるためには、経営体制の確立、経営戦略の展開、即応性のある経営判断と、高度な経営力が求められる。
- 特に、物販業においては、地域全体がクラスターとして特産品を創出していくことが重要であり、今後は、そのコアを担う地域商社機能の強化も求められる。

13. 財政基盤

- 近時、DMOへの期待として、収益事業による独立採算の確保に過度な期待が寄せられている。しかし、DMOの目的が公的なもの（パブリック）である以上、低採算は否めず、一定の公的なサポートは求められるべきと思われる。
- 過度な独立採算の追及は、DMOの活動継続性を弱め、観光関連事業者との差別化を曖昧にし、地域の観光振興に対して負のインパクトも与えかねないという点を忘れてはならない。
- 会費、公的助成、業務受託、観光施設整備基金、地域手数料等が収益事業以外の代表的な財政基盤である。

14. 人材

- 地域課題を認識、地域での“しがらみ”も突破し、地域のために必要な事業のイニシアチブを取っていくカリスマは、地域での有力観光関連事業者の経営者、特に、若手経営者や後継者から出現してくることが多い。
- この他、外部登用や出向受入により、外から必要な観光ビジネスのノウハウを吸収することも有効である。
- そして何よりも、地域の未来を真剣に考え、様々なアイデアを持っている地域住民は多く存在しており、それらを発掘、ネットワーク化し、必要なビジネススキルを修得させる地域育成が重要であり、この受け皿としてDMOを活用することも可能である。

15. 多言語対応

- どこまで多言語対応するかは悩ましい要素の一つであるが、それぞれのターゲットの設定次第により、どこまで実施するべきかも異なってくる。
- 対応する言語数が多くなればコストも増加するほか、コンテンツの変更の都度発生するメンテナンスの手間も増加する。
- また、今後、ICTやAIのますますの進展の中で、言葉のバリアーについてはより小さくなっていくものと期待される。

第3章 DMOで追及すべき真の成果

1. 地域インフラの再構築

- 重要なのは、地域住民に地域の魅力を知らせ、自らの地域を好きになってもらい、地域コミュニティの再建・強化(地域住民インボルブメント)を図ることである。
- さらにその上には、地域アイデンティティというべき地域住民の地域愛の高まりとコンセンサスの形成も期待される。この地域アイデンティティこそが、今後、地域が様々な課題に遭遇し、その解決を図る時に最も重要な地域インフラになるのである。
- DMOには、単なる産業振興に留まらない観光を通じた地域振興を認識し、そのドライバーとして能動的に活動していくことが期待される。その結果として、地域が観光関連事業にて収益を計上していくのである。

2. 観光振興の継続性の確保

- 既に観光振興にて成果を収めている地域に共通するのは、継続性をもって観光振興に取り組んできたことであり、DMOには、まず自らの組織の継続性を担保し、安定的な観光振興を展開していくことが期待される。
- 具体的には、財政基盤の確立、人材育成、戦略のブラッシュアップフローが重要となる。

3. 観光関連事業者の活性化と再編

- 活動の裁量も地域ネットワークも有するDMOには、主体的に観光リーダーと協働し、観光リーダーを中心とした既存観光関連事業者の革新的取組に挑戦していくことが期待される。
- DMOが、地域外から合流してきた人々や新しい視点での事業の受け皿となることで、観光関連事業者の活性化を図っていくことも期待される。
- 競争激化の中で、観光市場の変化に対応できずに低迷している観光事業者の人材と資産を、市場ニーズの変化にあわせて再編・再集中させるコンバートへの挑戦も、DMOに期待されている。

まとめ

1. 官民連携の推進

- DMOに期待される収益事業の前提となる経営体制や経営戦略、そして即応性のある経営判断については、民間事業者が得意とする分野である。
- 一方で、地域観光経営においては、地域計画と整合した観光振興策の展開や公的助成による観光プロジェクトの推進、さらには国際的な認知度向上イベントの開催など、行政主導により進められるべき領域も大きいのが事実である。
- すなわち、地域観光経営は、行政と民間事業者の連携によって効率よく実現されるものであり、DMOがその目的を達成するためには、従前以上の官民連携の推進が求められると预料される。

2. 独自デザインによる最適化

- 地域ごとに観光関連産業を取り巻く環境は様々であり、それらによりDMOが担うべき機能も違ってくる。従って、地域それぞれに、最適なDMO像を構築し、各要素を一つずつ組み合わせながら、地域ごとに最適なDMOをデザインしていくことが重要である。
- 理想的なDMOに関して、具体的な機能についての“べき”論は存在しない。地域自らが理想のDMOを考え抜き、選択していく“べき”ものと思われる。

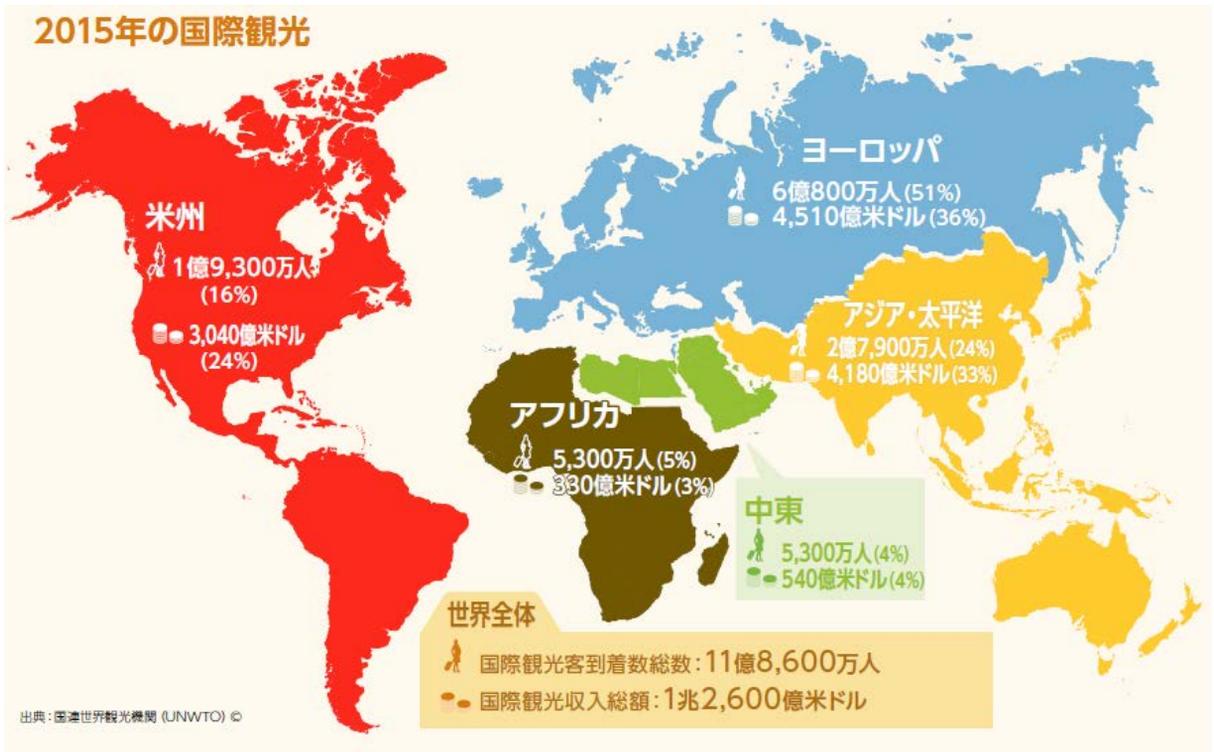
3. ネットワーク・ハブとシナジーの追及

- 観光で発現する事象は、多くの要素が組み合わせられた複合体となっているものが多く、そこで展開される戦略は必然とマーケティング・ミックスによるものになり、関係する主体も多岐にわたる。
- さらに、一つの観光振興策を実施するにおいてもその波及は徐々に及んでいくため、観光振興を単発で考えるのではなく、複合的な組み合わせとして継続的に検討していくのが得策である。
- このように各要素・主体のシナジーを追及していく場合、重要となるのがネットワークを広く構築し、その中心、すなわちハブに立つことである。

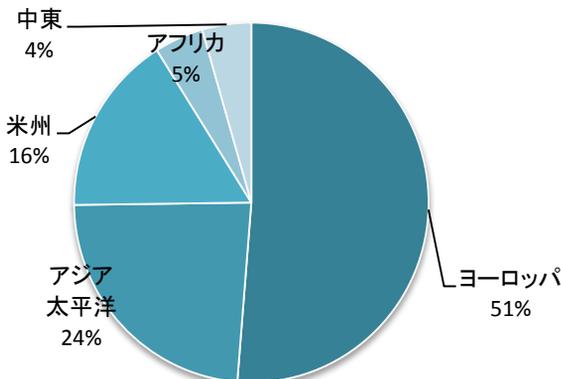
第1部 第1章 観光を巡る環境及び国の施策

- ▶ 世界の観光市場は、経済成長とグローバル化の進展に伴い、成長を続けており、2015年で国際観光客到着数総数で約11億8,600万人を記録している。内訳はヨーロッパが最大で6億800万人、次いでアジア・太平洋が2億7,900万人、米州1億9,300万人である。
- ▶ 国際観光収入については、2015年は1兆2,600億米ドルを記録している。内訳は、欧州が最大で4,510億米ドル、アジア太平洋が4,180億米ドル、米州3,040億米ドルの順になっている。

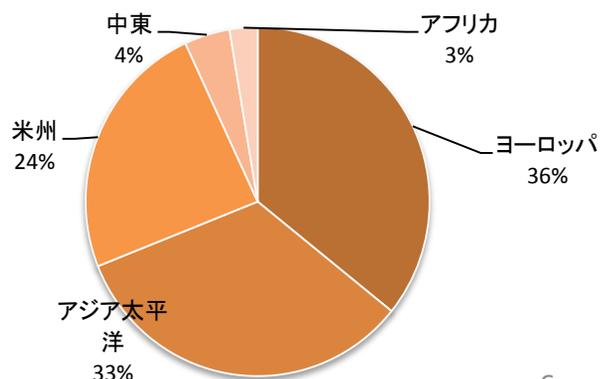
□ 2015年の国際観光



□ 国際観光客到着数総数のシェア



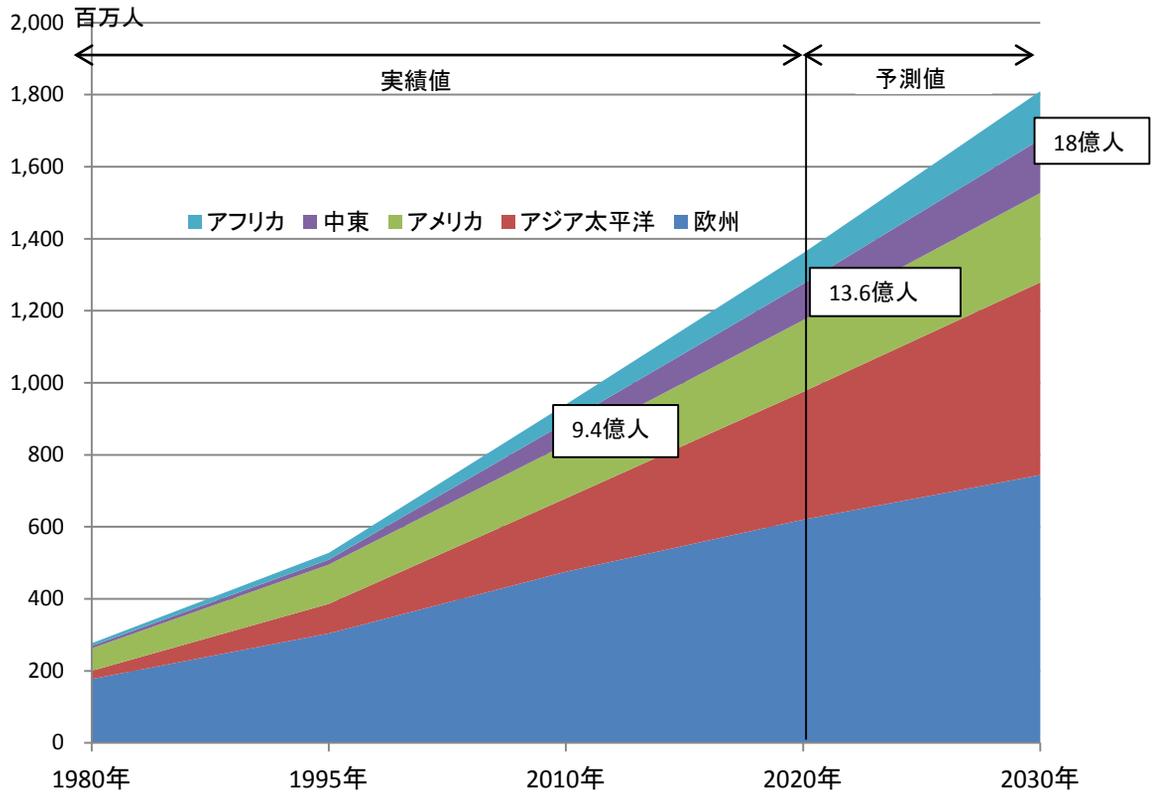
□ 国際観光収入総額のシェア



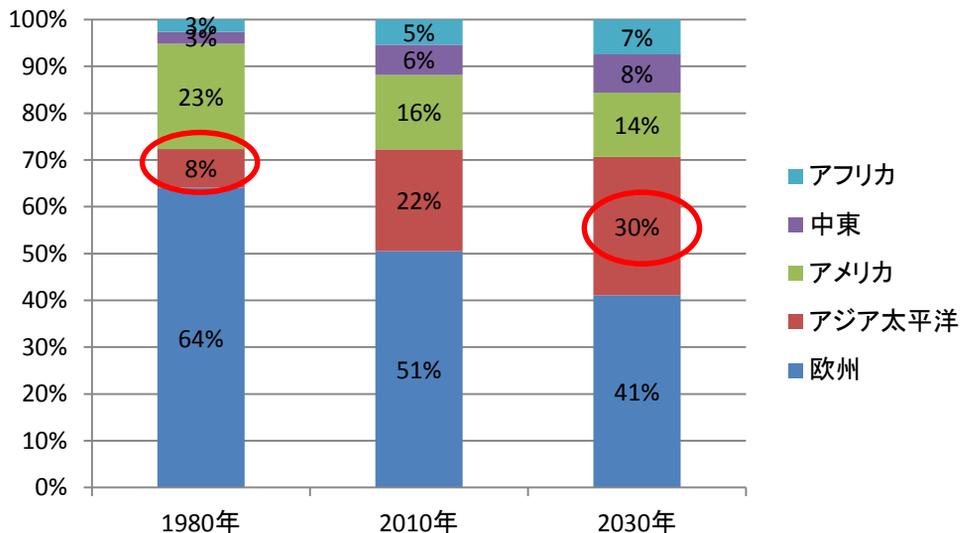
注：国際観光客到着数とは1泊以上の訪問客
出所：UNWTO「Tourism Highlights 2016」

- 世界の観光市場は、今後とも大きく拡大することが期待され、2030年には18億人に達する見込みである。
- 今後のグローバルな観光市場の成長を牽引するのはアジア太平洋地域であり、世界のシェアは1980年の8%から2030年の30%にまで大きく上昇することが見込まれる。

□ 国際観光客到着数の実績値と予測値 (単位:百万人)



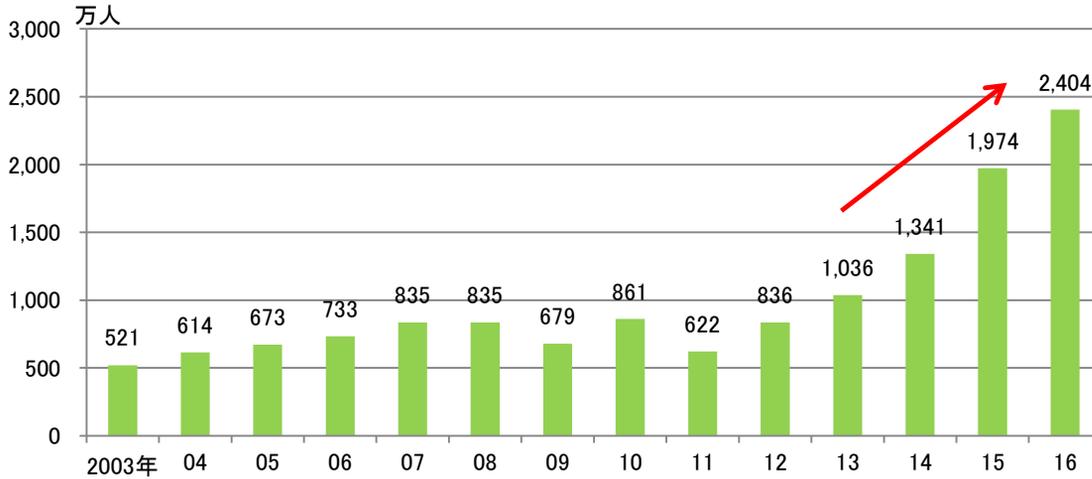
□ 国際観光客到着数の地域別シェア推移



訪日外国人の動向、延べ宿泊者数

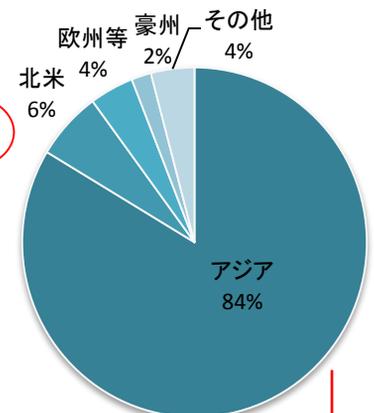
- 訪日外国人旅行者は、2013年に1,036万人となり、初めて年間1,000万人を突破した。2016年は前年を上回る伸びで増加し、2,404万人を記録した。
- 国・地域別に見ると、アジア地域で約8割を占めており、そのうち東アジア4カ国・地域（中国、韓国、台湾、香港）で約9割を占めている。アジア以外の地域では北米、欧州からの訪日旅行者が多い。
- 訪日外国人延べ宿泊者数の推移を見ると、2012年以降増加傾向にあり、2016年は6,528万人泊を記録している。

□ 訪日外国人旅行者数の推移

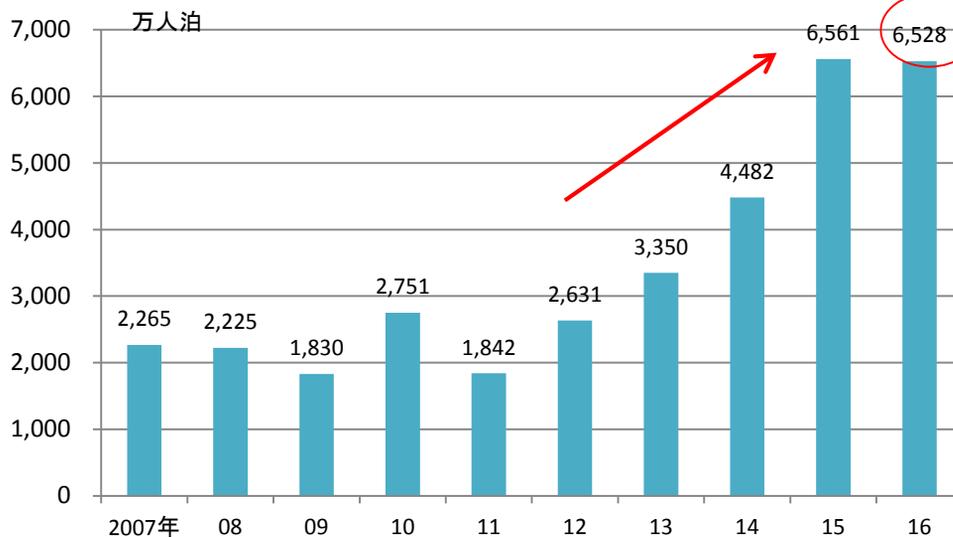


出所：日本政府観光局（JNTO）公表資料により作成

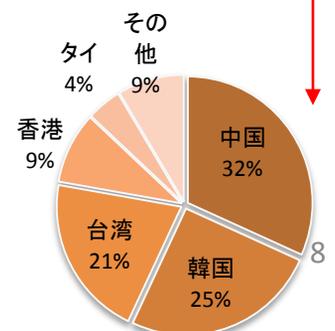
□ 訪日外国人旅行者の内訳（2016年）



□ 訪日外国人延べ宿泊者数の推移



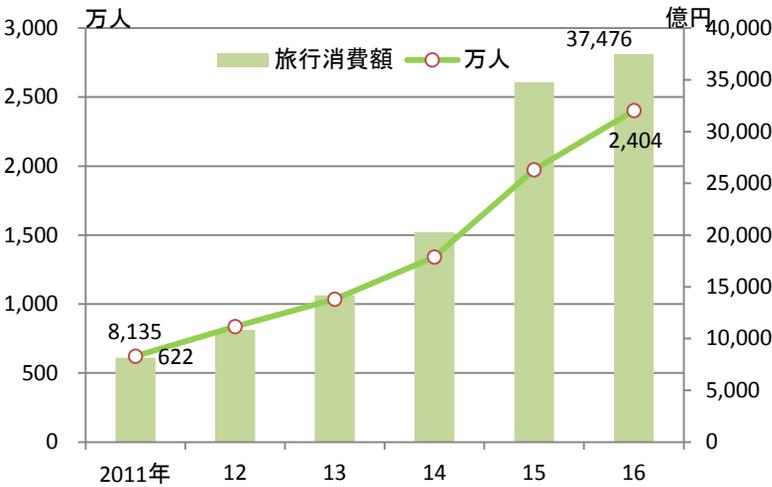
出所：観光庁「宿泊旅行統計調査（2017年1月31日速報）」



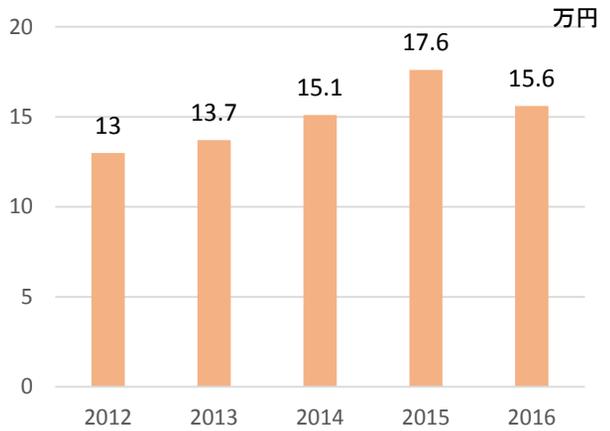
訪日外国人の消費額

- 訪日外国人の消費額は増加傾向にあり、2011年には8,135億円であったが、2016年には約5倍の3兆7,476億円にまで増加した。
- 内訳を見ると、買物代が占める割合が4割強を占め、次いで宿泊が3割弱であるが、2015年と2016年を比較すると買物代が減少傾向にある。
- 消費単価については、2016年は15.6万円と昨年よりは減少したが、過去5年では2番目に高い消費単価を記録している。

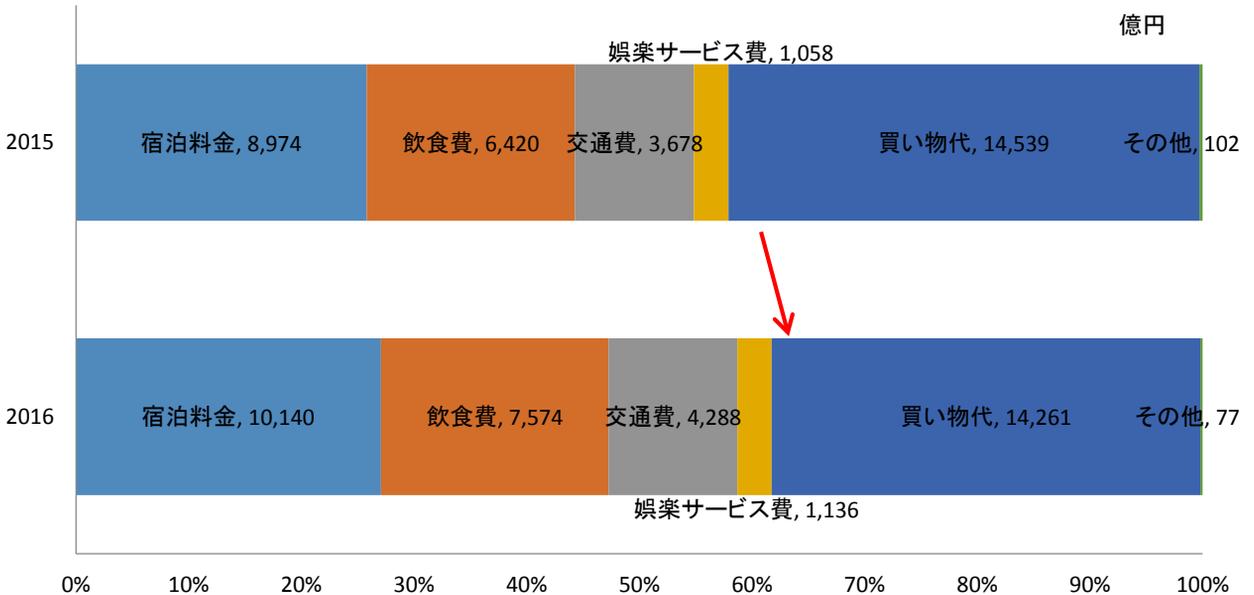
□ 訪日外国人旅客数と消費額の推移



□ 訪日外国人の消費単価推移



□ 訪日外国人の消費額内訳

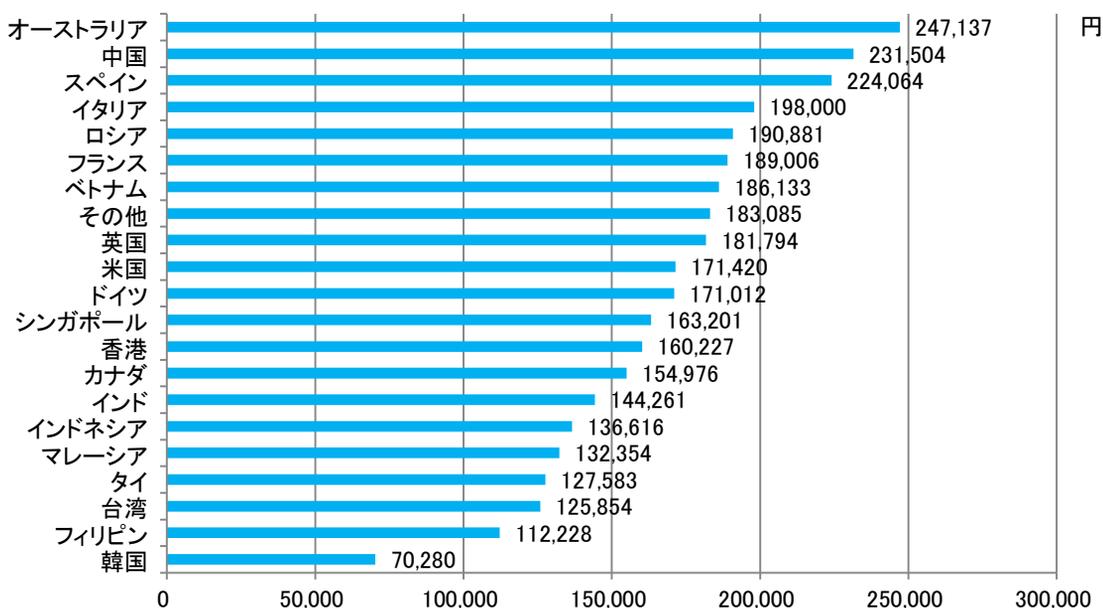


出所: 観光庁「訪日外国人消費動向調査(2017年1月17日速報値)」

訪日外国人の消費単価

- ▶ 訪日外国人の消費単価を国別に見ると、オーストラリアが24.7万円、中国23.2万円、スペイン22.4万円、イタリア19.8万円と続いている。消費単価の高い国の上位は、中国を除くと欧米豪が占めている。
- ▶ 内訳を見ると、宿泊料金ではオーストラリア、スペイン、英国等欧米が高く、買物代は中国、ロシア、香港が高い点の特徴である。

□ 訪日外国人の消費単価



□ 訪日外国人の消費単価の内訳

単位:円

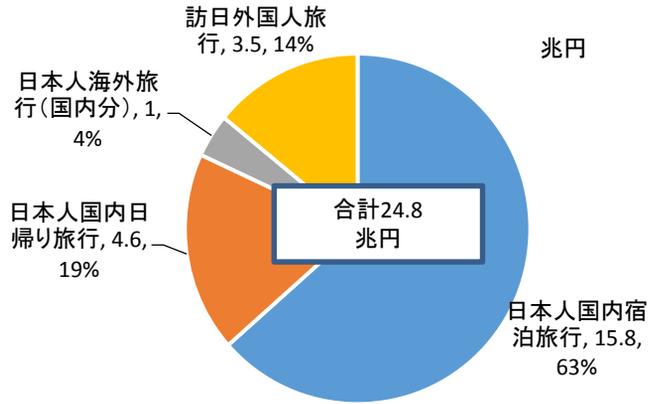
	宿泊料金	飲食費	交通費	娯楽費	買物代	その他	合計
韓国	22,090	17,847	7,505	3,042	19,562	234	70,280
台湾	33,634	26,611	14,126	4,137	47,122	224	125,854
香港	41,501	34,570	17,326	4,412	62,389	29	160,227
中国	44,126	38,943	19,917	5,014	122,895	609	231,504
タイ	34,532	25,858	16,528	4,821	45,414	430	127,583
シンガポール	58,462	34,903	24,891	3,232	40,428	1,285	163,201
マレーシア	41,048	27,753	19,799	3,671	40,023	60	132,354
インドネシア	47,116	22,585	27,171	5,051	34,665	28	136,616
フィリピン	33,192	26,506	13,419	4,959	34,093	59	112,228
ベトナム	49,312	54,180	19,556	4,125	58,883	77	186,133
インド	61,347	27,377	19,712	2,783	32,968	74	144,261
英国	80,131	41,220	30,011	6,408	24,000	24	181,794
ドイツ	78,851	36,899	29,716	5,068	20,350	128	171,012
フランス	75,462	40,799	34,590	7,830	30,299	26	189,006
イタリア	78,596	45,299	38,901	9,315	25,596	293	198,000
スペイン	92,209	49,101	44,165	6,482	32,050	57	224,064
ロシア	61,848	31,005	21,813	7,258	64,892	4,065	190,881
米国	70,707	41,137	27,858	5,427	26,111	180	171,420
カナダ	55,365	36,319	28,508	5,184	29,327	273	154,976
オーストラリア	99,802	51,201	40,169	17,958	37,857	150	247,137
その他	67,698	41,890	29,633	6,505	37,335	24	183,085

注: 上位5位までを赤字

日本の旅行動向

➤ 日本における旅行消費動向は、全体で24.8兆円であり、内訳は日本人国内宿泊旅行が最大で15.8兆円(63%)、次いで日本人国内日帰り旅行4.6兆円(19%)となっており、国内市場が9割程度を占めている。推移を見ると、2010年から2015年にかけて日本人国内宿泊旅行は15.4兆円から15.8兆円へ増加している。

□ 旅行消費額の内訳



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010-2015 伸び率
日本人国内宿泊旅行	15.4	14.8	15.0	15.4	13.9	15.8	2.6%
日本人国内日帰り旅行	5.1	5.0	4.4	4.8	4.5	4.6	-9.8%
日本人海外旅行(国内分)	1.1	1.2	1.3	1.2	1.1	1.0	-9.1%
訪日外国人旅行	1.1	0.8	1.1	1.4	2.0	3.5	218.2%
合計	22.7	21.8	21.8	22.8	21.5	24.8	

出所: 観光庁「旅行・観光消費動向調査」



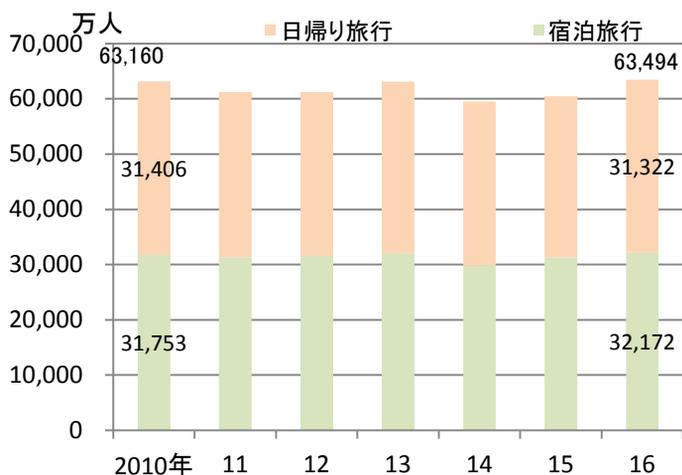
本場大館きりたんぽ祭り(大館市)
株式会社日本経済研究所撮影



出所: ヨロン島観光協会facebook

- 日本人国内延べ旅行者数を見ると、2016年は約6億3,494万人を記録した。内訳は日帰りと宿泊で約半数ずつで推移している。
- 2016年の日本人国内旅行1人1回あたりの宿泊旅行の旅行単価は宿泊が49,326円、日帰りが16,120円である。
- 延べ宿泊者数については2016年は昨年より若干減少し、約430百万人泊を記録している。

□ 日本人国内延べ旅行者数

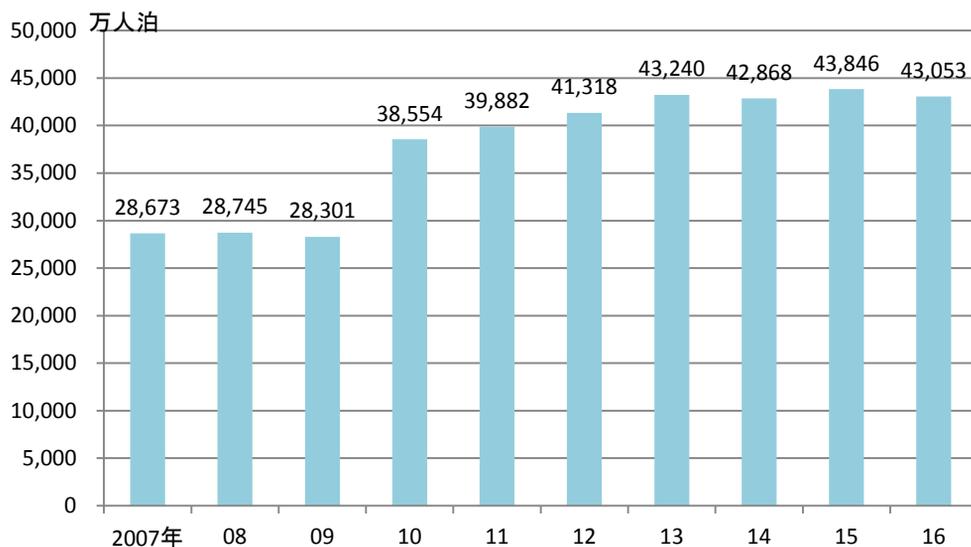


□ 日本人国内旅行の一人1回当たり旅行単価



出所：観光庁「旅行・観光消費動向調査速報(2017年2月15日)」

□ 日本人の延べ宿泊者数の推移



注：2010年4-6月期より調査対象を従業者数9人以下の宿泊施設に拡充
出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」

DMO概説

【我が国政府の取組】

ビジット・ジャパン事業（2003年～）

- 国土交通省が中心となって進める訪日外国人旅行者の促進活動。訪日外客数を将来的に3,000万人とすることを目標とした「訪日外国人3000万人プログラム」の実現に向けて、2016年までに1,800万人、2020年までに2,500万人との中間的な目標の達成を目指す。
- 具体的には、海外での訪日旅行の広報や、国内における外国人旅行者向けインフラ整備等を行う。

新成長戦略（2010年）

- 民主党政権下で策定された政府の経済成長戦略。
- 7つの戦略分野の一つとして「観光立国・地域活性化戦略」が掲げられ、観光を少子高齢化時代の地域活性化の切り札として捉え、インバウンド観光については訪日外国人を2020年初めまでに2,500万人へ、将来的には3,000万人へ伸ばすことを謳った。

日本再生戦略（2012年）

- 東日本大震災やグローバルな経済環境の変化等を受けて、民主党政権下で新たに策定された経済戦略。
- 11の成長戦略の一つとして「観光立国」が掲げられ、具体的な施策として、「訪日外国人旅行者の増大に向けた取組、受入環境水準の向上」（オールジャパン訪日プロモーション体制の構築と実施、市場別誘致目標の設定、等）と「観光需要の喚起」（LCC、戦略的な観光地域づくり促進・ブランド化、等）を謳い、訪日外国人旅行者について2016年までの中間目標として1,800万人、2020年までの目標として2,500万人（経済波及効果約10兆円、新規雇用56万人）とした。

日本再興戦略（2016年）6月2日閣議決定

- 名目GDP600兆円を目指し、ビッグデータ、人工知能等を活用して新たな有望成長市場の創出、人口減少・人手不足を克服する生産性の向上、新たな産業構造を支える人材の強化を図る。
- 「訪日外国人旅行者」を2020年に4,000万人、訪日外国旅行消費額を2020年に8兆円を目標にし、観光を我が国の基幹産業に成長させる。観光地の一体的なマーケティング、ブランディング等を積極的に推進する専門組織である日本版DMOを全国各地で形成・育成していく。

日本版DMOの形成が必要とされる背景

国内客	インバウンド
<ul style="list-style-type: none"> 人口は減少し、高齢化が進み、個人のニーズが多様化している。 	<ul style="list-style-type: none"> 訪日外国人旅行客数が増加傾向にある。
<ul style="list-style-type: none"> 個々の観光地域についての基本的な知識を持っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 個々の観光地域についての知識は限られている。
<ul style="list-style-type: none"> 多様な情報源がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 情報源が限られている。
<ul style="list-style-type: none"> 観光地域内の個別の施設の努力によって、集客を図る余地が大である。 	<ul style="list-style-type: none"> 個々の施設のPRによる集客は限界があり、かつ施設よりも観光地域全体という大きな枠でのPRが有効である。
<ul style="list-style-type: none"> 団塊の世代は概ね5年後には後期高齢者(75歳以上)になり、健康上等の問題から頻りに旅行には行けなくなることが考えられるため、市場は縮小する可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 訪日外国人消費額は5年前と比較して約5倍の3.7兆円に拡大し、今後の市場の成長が期待される。

観光地域に求められる取組

- 多様なニーズへの対応
 - 観光客のニーズが多様化し、1人1人のニーズに合ったサービスが求められている（ワン・トゥ・ワンマーケティング）
- 関係者の巻き込みと合意形成
 - 地域の観光関連事業者や住民等を巻き込み、地域資源の最大活用を図り、地域住民の誇りと愛着を醸成することが重要
- データ収集・分析、ターゲット設定
 - 観光客に関するデータ収集、分析を行い、ターゲットを設定し、観光客のニーズを把握する
- 民間的手法の導入
 - 効果的なブランディングやプロモーションを行い、競争力のある観光地になることが重要
- インバウンド観光客への対応
 - 消費額が増加傾向にある外国人のニーズへの対応、多言語対応等が必要である
- 地域全体としての観光戦略
 - 観光客のニーズに対応し、選ばれる地域になるためには、地域全体のコンセプトや観光戦略の策定が求められる

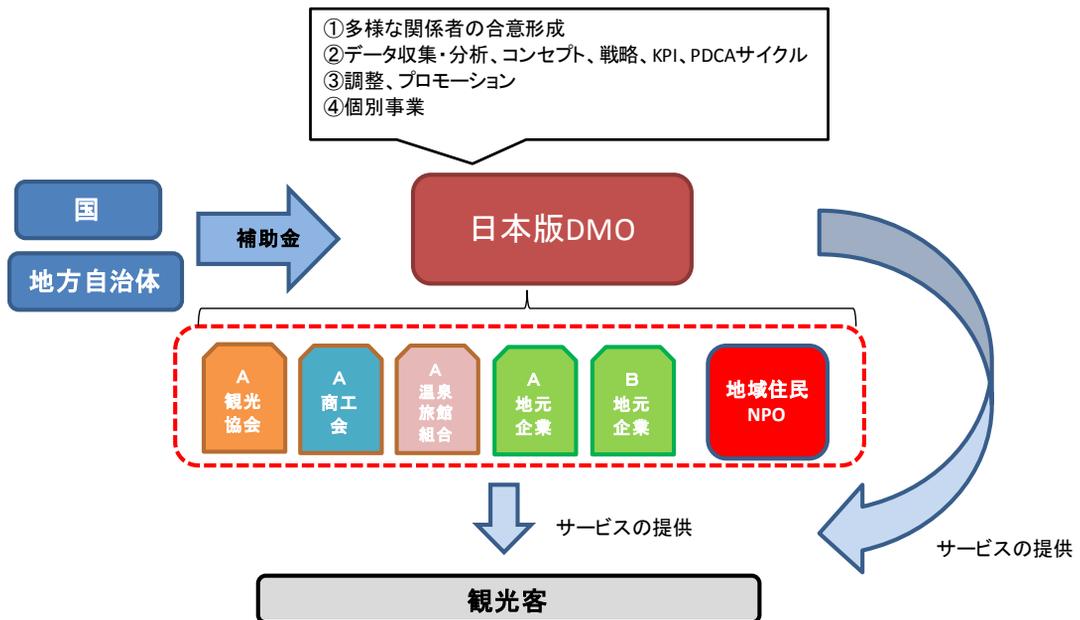


- 現状の観光協会、自治体においては、不特定多数に対して、観光地域の特徴、イメージの発信を行うに留まっているケースも多い。
- 地域ごとに関係する主体の合意形成やデータ収集・分析に基づく戦略的なマーケティング、KPIの設定、PDCAの実施による効果的・持続的な観光地経営が必要である。
- 欧米等の観光先進地域においては、マーケティング機能を有するDMOを中心に、上記のような取組が行われており、わが国においても、今後、観光協会の機能強化を含めたDMOの形成を進めて、上記のような取組を推進していくことが求められる。

日本版DMOの役割と概念図

- 観光庁によると、日本版DMOは、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人である。主な役割は①多様な関係者の合意形成、②データの継続的な収集・分析、コンセプトに基づいた戦略の設定、KPI(Key Performance Indicator)、PDCAサイクルの確立、③観光関連事業と戦略の整合性に関する調整、プロモーション、④個別事業である。
- 日本版DMOは、組織ありきではないマーケットを意識したビジネス活動体である。

【日本版DMOの概念図】



- 日本版DMOが中心となり、国や地方自治体からの補助金等を財源としながら、地域の合意形成、データ収集、戦略、KPIの設定等を行う。
- 商工会、旅館組合、地元企業、地域住民等は日本版DMOが設定した地域のコンセプトや戦略等を共有し、観光客へのサービスを提供する。
- 日本版DMOは観光客へのサービス提供も行うことが出来る。

海外DMOの事例紹介 カリフォルニア ナパ・バレー

- ワイナリーが有名であり、食と観光をテーマにワインのイベント、料理教室、オリーブオイルのテイスティング等を実施している。レストランは125、宿泊施設は5,000室あり、五つ星リゾートから、隠れ家的な宿、B&Bまであり、スパ、ブドウ園もある。
- 観光産業改善地区(Tourism Improvement District)を設定しており、全宿泊者に対し室料総収入の2%を課金し、DMOの活動費に充てている(税金ではない)。徴収額の25%は地方自治体に残る。
- KPIとしては来訪者数、宿泊者の平均宿泊日数、来訪者の1日平均支出額等様々な指標がある。

概要	
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> 米国のワイン、食、アート、ウェルネスのデスティネーションの最高峰としてのナパ・バレーのポジションを推進し、保護し、強化すること
観光産業改善地区(TID:tourism improvement district)について	<ul style="list-style-type: none"> 2010年、5年間の予定で指定を受ける。10年更新。2025年6月満了予定 全宿泊者に対し、室料総収入の2%を課金(税金ではない) 徴収額の25%は自治体に残る 予算は、ナパ・バレー全体のマーケティング等に使用される。TID導入前は予算は100万ドル以下だったが、現在は600万ドル以上に増加

ナパ・バレーDMOのKPI 指標	2005年	2014年
来訪者数(人日)	470万	550万
宿泊者の平均宿泊日数	1.91日	3.0日
ナパ・バレー来訪者の1日平均支出額	250万ドル	448万ドル
ナパ・バレー来訪者総支出額	10億ドル以下	16億ドル
ADR(平均客室単価)	150.38ドル	275.58ドル
客室稼働率	67.4%	68.2%
客室供給量	3,334室	4,692室
宿泊客1人あたり1日平均支出額	233.47ドル	389.00ドル



出所: 観光庁「日本版DMOシンポジウム(2016年2月8日)」
Visit Napa Valley CEO Clay Gregory 氏 講演資料

海外DMOの事例紹介 ハワイ・ツーリズム・オーソリティ

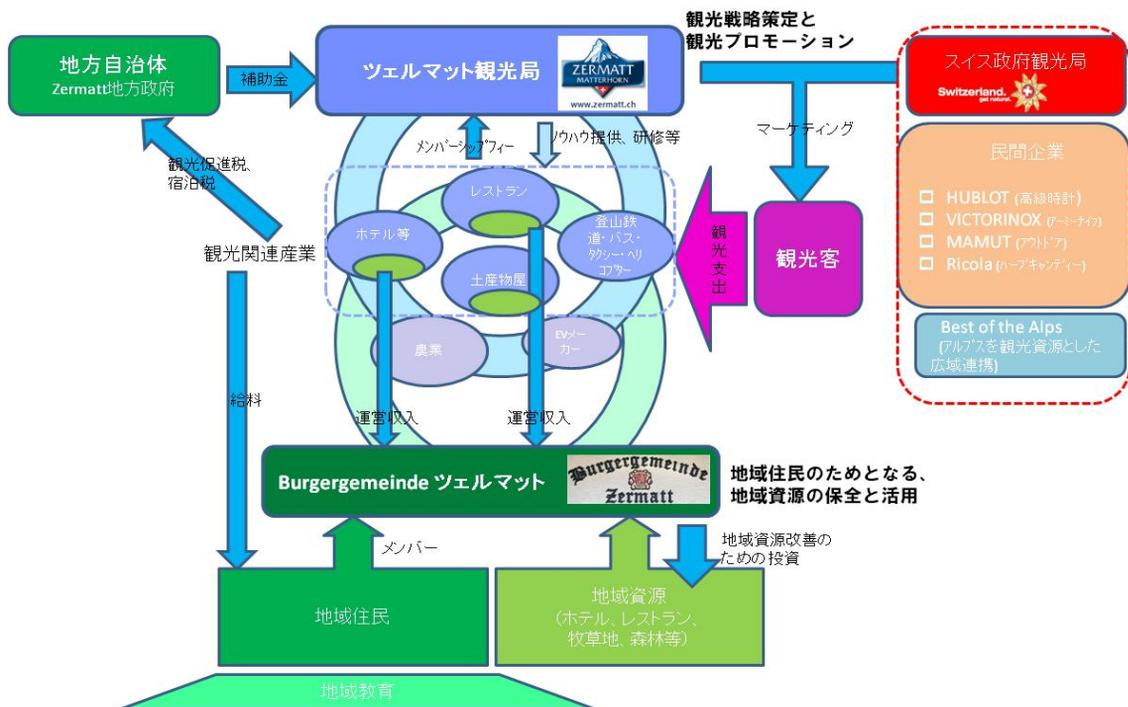
- ▶ ハワイのDMOであるハワイ・ツーリズム・オーソリティは、州政府の経済局の管轄下であり、独立した公的な法人である。財源はツーリズム特別基金で、戦略を策定し、KPI(業績評価指標)に観光関連就業者数、観光消費額、住民の観光業に対する感情調査、ハワイ文化に関連する新しいイベントの開発・展開、ハワイ語の使用率増加等を採用している。

ハワイ・ツーリズム・オーソリティ(ハワイDMO)の概要	
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・クオリティの高いハワイを体験してもらう ・住民のライフクオリティをあげることに貢献する
役割	<ul style="list-style-type: none"> ・州全体の観光行政の指針と政策を決定する ・州の観光マーケティングを開発し、展開する ・健全な観光業界を維持するためのプログラムや活動を管理する ・ツーリズム戦略計画を作成し、管理する ・公共機関・民間企業と協力して観光に関するリサーチ、啓蒙、促進活動を行う ・ハワイの伝統文化を守る ・観光客をすべての島に送ってバランスをとる ・州政府の他部署との調整を図る
組織	<ul style="list-style-type: none"> ・行政上は州政府の経済局の管轄下 ・監督権は経済局にはなく、独立した公的法人 ・理事 9名、職員 29名 ・財源: TAT - ツーリズム特別基金
目標	<ul style="list-style-type: none"> ・観光消費額の目標値を超える ・一人一日あたりの消費目標を超える ・航空便席数目標を達成 ・クルーズ船のハワイへの貢献を最大にする ・ハワイでの体験を向上させる ・住民の生活の質の向上に貢献する ・効率をあげてROIを向上させる
戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・多様なマーケットにプログラムをしかける ・観光客も住民も楽しめるユニークな体験とコラボしたマーケティングで効率的に需要を喚起する ・航空座席の確保に努め、持続的クルーズ船の乗り入れを確保する ・MICE(特に外国からの)を増やす ・データと知識に基づいた効率的マーケティングで州の税収へのROIを向上させる
KPI(業績評価指標)	<ul style="list-style-type: none"> ・観光関連就業数、失業率、税収、TAT収入、観光客消費額 ・ビジター満足度調査結果、オンライン口コミやSNSに書かれたコメント等 ・住民の観光業に対する感情調査 ・各マーケットごとの到着一人当たりのコスト ・マーケティングコストと消費額の比較 ・ハワイ文化に関連する新しいイベントの開発・展開 ハワイ語の使用率増加

出所: 観光庁「日本版DMOシンポジウム(2016年1月28日)」
元 Hawaii Tourism Authority Hawaii 理事 木村恭子氏 講演資料

海外DMOの事例紹介 スイス・ツェルマツ

- スイスのツェルマツにおいては、DMOたるツェルマツ観光局とブルガーゲマインデ・ツェルマツ(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る。



出所: 内閣官房まち・ひと・仕事創生本部事務局 国土交通省 観光庁
「日本版DMO」形成・確立に係る手引き」

スイス・ツェルマツの概要

- 重要な中核的プレイヤーはツェルマツ観光局とブルガーゲマインデ・ツェルマツである。ツェルマツ観光局の主な役割はマーケティング、中期経営計画の策定等である。会員企業は地元のホテル、レストラン、スイスを代表する企業等で、主な財源は補助金である。
- ブルガーゲマインデは地域共同体で森林や牧草地等地域の共有財産を管理する。主な財源は自主財源でホテルやレストランを所有・運営している。売上は毎期約6,000万フラン(67.2億円)*に上る。こうした収益をもとにホテル・レストランの更新投資等に充当している。
- ブルガーゲマインデは地元住民1,500人が参加。重要な意思決定は役員7人が決定する。
- 人口の4人に1人がメンバーとして参加しており、地域住民の観光産業に対する意識が高い。地域教育が盛んで子供たちが地域の経済や資源について早くから学ぶことが特徴的である。
- ツェルマツ観光局のプロモーションとブルガーゲマインデ・ツェルマツの取組が、国内外の観光客と観光支出を創出することにつながっている。

*: 1フラン112円で換算(2017年2月23日現在)

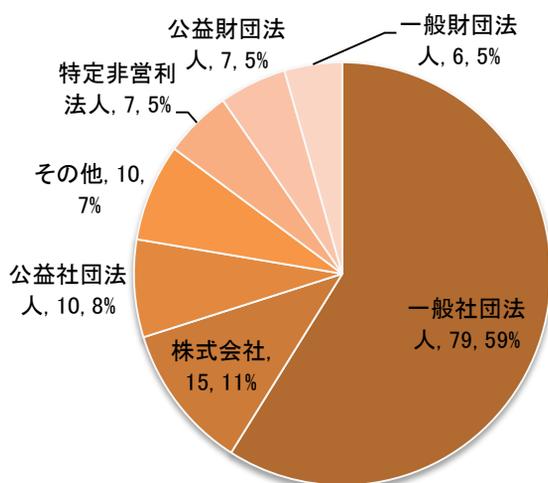
出所: 日本政策投資銀行 日本経済研究所

「地域のビジネスとして発展するインバウンド観光-日本版DMOによる「マーケティング」と「観光品質向上」に向けて-」

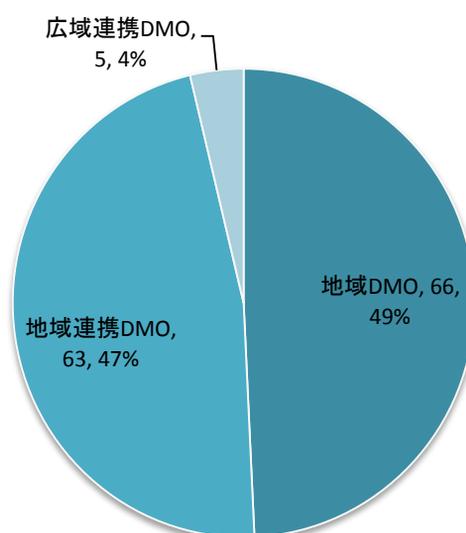
日本版DMOの特徴

▶ 観光庁に登録されているDMOは、現時点で134件である(2017年3月28日現在)。組織別の内訳を見ると、一般社団法人が最多で79件(59%)、次いで株式会社15件(11%)、公益社団法人10件(8%)の順になっている。タイプ別でみると、単独市町村の地域DMOが66件(49%)、次いで地域連携DMOが63件(47%)、広域連携5件(4%)となっている。DMOのコンセプトは自然、温泉、スポーツをテーマにしているものが多い。

□ 組織別DMO内訳



□ タイプ別DMO内訳



	広域連携	地域連携	地域	計
一般社団法人	3	35	41	79
株式会社		5	10	15
公益社団法人	1	7	2	10
その他		5	5	10
特定非営利法人		3	4	7
公益財団法人		7		7
一般財団法人	1	1	4	6
計	5	63	66	134

注: 地域DMO: 単独市町村のDMO

地域連携DMO: 複数の自治体にまたがるDMO

広域DMO: 複数の都道府県にまたがる地方ブロックレベルの区域を対象としたDMO

その他DMOには協議会、プラットフォーム等が含まれる

DMOの総数は134件(2017年3月28日現在)

出所: 観光庁ホームページ

日本版DMOをめぐる各種施策

- 日本版DMOの候補となりうる法人を観光庁に登録し、申請するにあたって、組織、マネジメントする区域、データ収集・分析、戦略(SWOT、ターゲット、コンセプト)、KPI等の項目が求められている。
- 登録された法人は(日本版DMO候補法人)は、関係省庁から支援を受けることができる。

概要

- 日本版DMOの候補となりうる法人を観光庁に「登録」
- 登録された法人(日本版DMO候補法人)に対して、関係省庁連携支援チームを通じて支援

目的

- ①取組目標・水準の提示による日本版DMOの形成・確立の促進
- ②日本版DMOの形成・確立を目指す地域の情報を共有することによる支援の重点化
- ③日本版DMO候補法人の間の適切な連携を促すことによる各法人間の役割分担がされた効率的な観光地域づくり

登録の枠組み

【登録対象】自治体と連携してマーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを担う法人

【登録の区分】対象エリアの広さに応じた3区分で登録 * 134件登録(2017年3月28日現在)

1. 広域連携DMO * 5件登録(2017年3月28日現在)

・複数都道府県に跨がる区域(地方ブロック単位)を一体とした観光地域として、観光地域づくりを行う組織

2. 地域連携DMO * 63件登録(2017年3月28日現在)

・複数の自治体に跨がる区域を一体とした観光地域として、観光地域づくりを行う組織

3. 地域DMO * 66件登録(2017年3月28日現在)

・原則として、基礎自治体である単独の市町村の区域を一体とした観光地域として、観光地域づくりを行う組織

【登録主体】国(観光庁長官)

【支援制度】まち・ひと・しごと創生本部の新型交付金による支援の対象となり得ることに加え、観光庁をはじめとする関係省庁(観光庁、国土交通省、内閣官房、総務省、金融庁、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、環境省)で構成される「日本版DMO」を核とする観光地域づくりに対する関係省庁連携支援チーム(「以下「支援チーム」という。)」を通じて重点的支援を実施する予定。

- 観光庁にDMOを申請し、登録するには、以下の要件を満たす必要がある。観光地域づくりを行うことについて多様な関係者の合意形成、データ収集、戦略の策定、KPIの設定、調整、仕組みづくり、日本版DMOの組織、安定的な運営資金の確保等の記載が必要である。

DMO申請に必要な主な項目	内容
<ul style="list-style-type: none"> 日本版DMOの組織 	<p>代表者、マーケティング責任者、職員数等</p>
<ul style="list-style-type: none"> 日本版DMO候補法人がマーケティング・マネジメントする区域(観光資源、宿泊施設、利便性、外国人観光客への対応) 	<p>区域の範囲が分かる図表を挿入 【区域設定の考え方】 (例)平成●年から、区域を構成する自治体で連携協議会を設置しており、顧客視点に立ち、旅行商品の開発、周遊パスの企画など連携した取組を実施。観光資源の面からみてもコンセプトとして共通する点が多く、当該市町村で連携した区域設定とするのが適切。</p>
<ul style="list-style-type: none"> 各種データ等の継続的な収集・分析(収集するデータ、目的、収集方法) 	<p>(例)収集するデータ:住民満足度 収集目的:観光振興に対する地域住民の理解度を測るため 収集方法:アンケート調査を自主事業として実施 など</p>
<ul style="list-style-type: none"> 戦略 (SWOT、ターゲット、コンセプト) 	<ul style="list-style-type: none"> 第1ターゲット層:(例)香港・台湾を中心とした東南アジア、30～50代のリピーター 選定の理由:(例)他地域と比較して当該ターゲット層の来訪が著しく多く、また市場としても今後拡大傾向にあるため。 取組方針:(例)満足度調査の充実などにより再来訪意向につながる要因を分析し、分析結果に基づいてターゲット層に強力に訴求するコンテンツを磨き上げる。
<ul style="list-style-type: none"> 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・仕組みづくり、プロモーション 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略の多様な関係者との共有 (例)DMOを中心として、地域の関連事業者を集めてコミュニケーションの場を設ける 観光客に提供するサービスについて、維持・向上・評価する仕組みや体制の構築 一元的な情報発信・プロモーション
<ul style="list-style-type: none"> KPI(実績・目標) 	<p>必須KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> 旅行消費額(平成●年度～平成●年度) 延べ宿泊者数(平成●年度～平成●年度) 来訪者満足度(平成●年度～平成●年度) リピーター率(平成●年度～平成●年度) その他の目標:(例)宿泊施設の稼働率、メディア掲載回数(平成●年度～平成●年度)など
<ul style="list-style-type: none"> 活動に係る運営費の額及び調達方法の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 収入と支出の見込み(平成●年度～平成●年度) 収入の内訳(例)国からの補助、都道府県からの補助金、会費収入、収益事業収入等 支出の内訳 (例)国内外プロモーション、市場調査、ブランド戦略等

出所:観光庁

- DMO支援メニューについては、2017年度予算にて地方創生推進交付金1,000億円が計上されており、日本版DMOについても支援の対象となっている。自治体は対象事業の地域再生計画を作成し(5年度以内)、内閣総理大臣が認定する手続きをとることとなる。

地方創生推進交付金の概要	
対象者	自治体
対象事業	(1)しごと創生:ローカルイノベーション、ローカルブランディング(日本版DMO、地域商社)、ローカルサービス生産性向上等 (2)地方への人の流れ:移住促進、生涯活躍のまち、地方創生人材の確保・育成等 (3)働き方改革:若者雇用対策、ワークライフバランスの実現等 (4)まちづくり:コンパクトシティ、小さな拠点、まちの賑わいの創出、連携中枢都市圏
支援内容	地域再生法第5条4項1号に基づく地域再生計画に記載されている事項に対して、国から、地方創生推進交付金(補助率:1/2)を交付。 地方創生推進交付金(内閣府地方創生推進事務局)。29年度予算額1,000億円

事業概要・目的

○本格的な事業展開の段階を迎えた地方創生について、更なる深化のため、地方創生推進交付金により支援

- ①地方版総合戦略に基づく、自治体の自主的・主体的で先導的な事業を支援
- ②KPIの設定とPDCAサイクルを組み込み、従来の「縦割り」事業を超えた取組を支援
- ③地域再生法に基づく法律補助の交付金とし、安定的な制度・運用を確保



事業イメージ・具体例

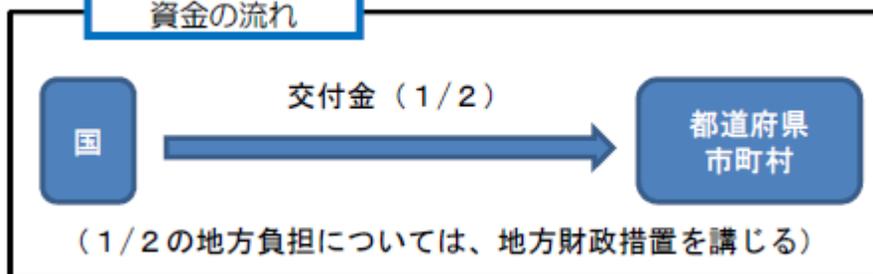
【対象事業】

- ①先駆性のある取組
 - ・官民協働、地域間連携、政策間連携、事業推進主体の形成、中核的人材の確保・育成
 - 例) ローカル・イノベーション、ローカル・ブランディング(日本版DMO)、生涯活躍のまち、働き方改革、小さな拠点 等
- ②先駆的・優良事例の横展開
 - ・地方創生の深化のすそ野を広げる取組
- ③既存事業の隘路を発見し、打開する取組
 - ・自治体自身が既存事業の隘路を発見し、打開するために行う取組

【手続き】

- 自治体は、対象事業に係る地域再生計画(5ヶ年度以内)を作成し、内閣総理大臣が認定

資金の流れ



出所:「日本版DMO」を核とする観光地域づくりに対する関係省庁連携支援会議
「日本版DMO」を核とする観光地域づくりに対する支援メニュー(平成29年度政府予算案版)」

第1部 第2章 DMO設計のポイント/検討要素

- 第2章では、第2部にて取り上げた優良事例の分析を基礎に、DMO設計のポイントおよび検討要素を考察する。
- また、第2部の優良事例に限定せず、広く日本政策投資銀行と日本経済研究所のネットワークにより知遇をいただいているDMO、DMO検討団体や有識者からの情報も適宜活用させていただいている。



第2章 1 地域振興にて観光を重視する理由

- 何故、観光振興を図るのか？何故、観光振興を他の地域課題解決よりも優先するのか？
- 他の地域産業振興と比べ、観光関連産業には以下のような利点があるからである。

<成長性>

- 国連世界観光機関(UNWTO)によれば、2010年における国際観光客数は9.4億人であったが、2030年には18億人へとほぼ倍増すると予測されている。
- さらに、その中におけるアジアが占める割合は、22%から30%へと拡大すると示されている。
- 日本は、この成長著しいアジアの国際観光市場の中で独自の観光コンテンツを有する、極めて恵まれた環境にある。
- 国内においても、「モノ消費からコト消費へ」の動きの中で、観光市場は大きな成長が期待される貴重な領域となっている。

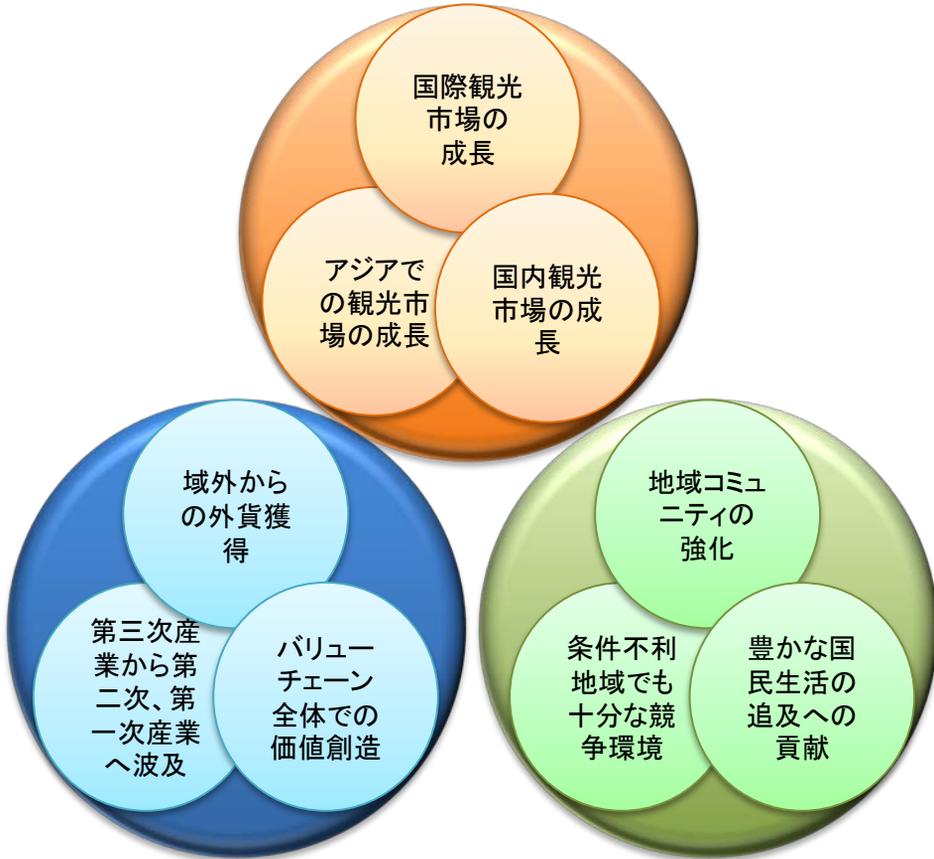
<量の効果>

- 観光客は地域外からの来訪者であり、彼らが地域で行う消費は外部から新たに獲得した付加価値(外貨)である。
- 観光関連産業は宿泊・飲食・サービスに代表される第三次産業に留まらず、土産物や消費財を生産する第二次産業、さらにその原材料を供給する第一次産業へと、地域経済に裾野広く波及をもたらす。
- 第一次、第二次、第三次産業と、モノが一方向に流れるだけにとどまらず、観光客の反応やニーズといったマーケティング情報が第三次、第二次、第一次産業へとフィードバックされる。このスパイラルを繰り返すことで地域のバリューチェーン全体でより競争力の高い財・サービスを提供することが可能となり、より大きな付加価値を獲得することができる。

<質の効果>

- 外部からの視線を活用することで地域アイデンティティを高め、地域コミュニティをより堅固にすることができる。
- 観光コンテンツを演出する最重要テーマの一つに「非日常」があるが、このテーマにおいては、大消費地から遠距離、あるいは交通利便性が低い、いわゆる条件不利地域も十分な競争が可能である。
- 観光において、人々は心を揺さぶられ、満たされ、洗われる。観光振興は、そのような貴重な機会を拡大しているものであり、日本全体での国民生活の豊かさの追求に大きく貢献している。
- さらに言えば、このような地域ブランドの向上は、日本の国としてのイメージの向上、そして国際社会でのポジションの上昇へも繋がっていく。

<成長性>



<量の効果>

<質の効果>

第2章 2 DMOに寄せられる期待

- 重要視されている観光振興において、既存の観光関連事業者も多く存在する中で、何故、DMOという新しい組織が注目を集めているのか？DMOという組織に、どのような期待が寄せられているのかについて、考察したい。

<観光関連事業間のシナジーの追及>

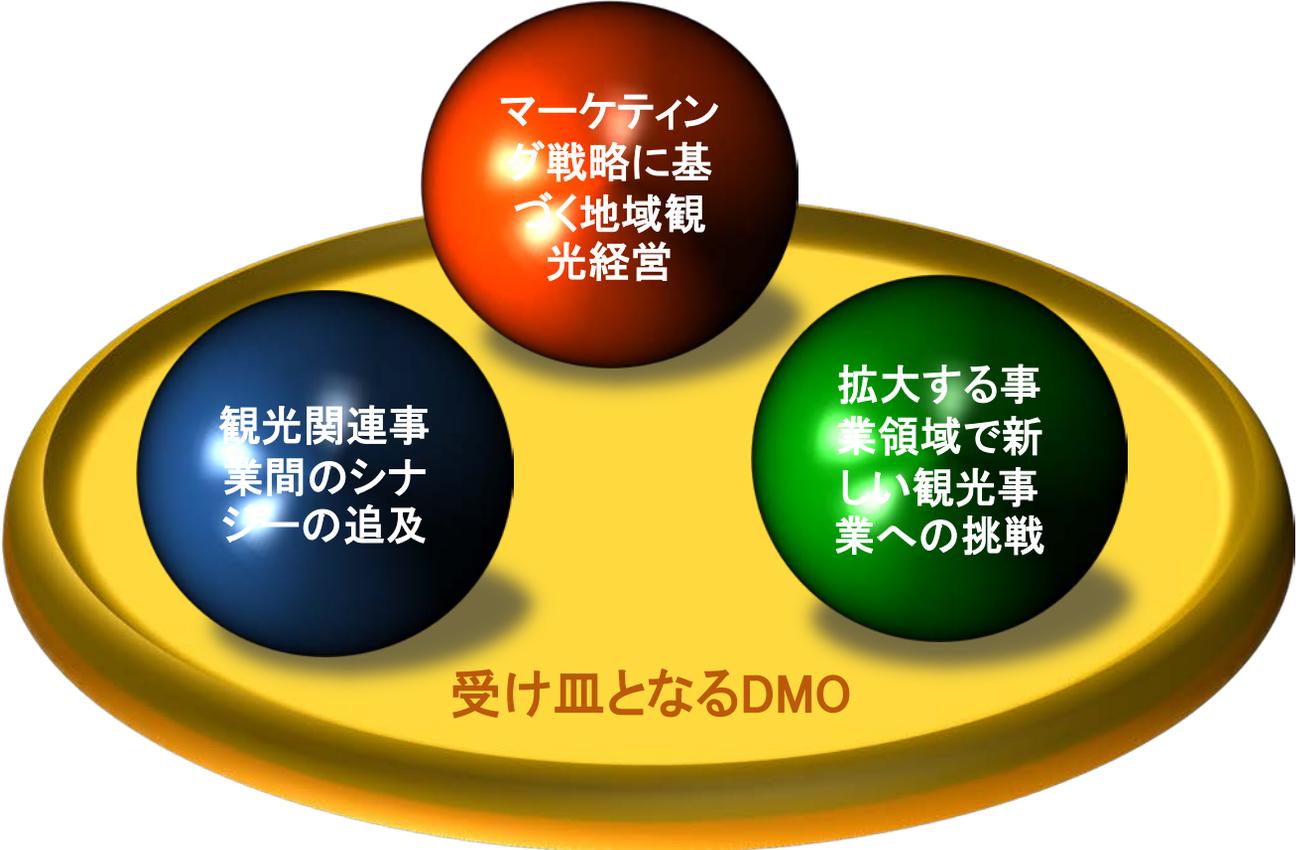
- 日本においても、古くから観光産業は発展してきた。しかしながら、各事業者が部分最適を追及してきた結果、地域全体という視点においては、潜在力を発揮できていないという点も否めない。
- DMOは、このようないわば各事業者による点の取組を有機的に結び付け、面的な取組と昇華させ、地域競争力を向上させていく主体として期待が寄せられている。
- さらに、各地域に有力かつ魅力ある観光地が出現してくることは、より広域、さらには国全体の観光競争力の向上に繋がり、成長が期待される観光市場をより大きく取り込んでいくことになる。

<マーケティング戦略に基づく地域観光経営>

- 従前の観光振興においては、いわゆる3K(勤、経験、勘違い)に基づき行われてきたとの意見もある。
- この反省に基づき、近時のICTやビッグデータの発展を背景に、よりデータに基づいたマーケティング戦略が展開されていくことが期待されている。
- 近時、注目を集め直しているマーケティング戦略とは、決してそれだけで最適な解決策が導き出せるものではないものの、いわば囲碁における定石であり、効率よく解決に近づくためのものである。
- このマーケティング戦略を活用して、地域観光の経営力を高めていくことが求められており、その主体を担うこともDMOに期待されている。

<拡大する事業領域で新しい観光事業への挑戦>

- 団体旅行から個人旅行へと観光形態が大きくシフトしてきたように、人々の観光ニーズの多様化が指摘されて久しい。近時においては、人気観光地ではなく、わざわざ“穴場”観光地に拘る個人観光客が、外国人観光客も含めて増加し、マイナーな観光地に“出没”している。
- 観光市場が成長し、観光関連情報が世界的に溢れている今日、観光客自身も観光経験値を上げ、目の肥えた、いわば“観光客としてのスペシャリスト”と言うべき存在感を示す人々も出現してきている。
- これらの観光事業を取り巻く環境の変化は早く、日々、新しい領域、形態での観光コンテンツが開発されている。同時に、世界的に観光地域間の競争は激化している。
- “このような環境に対応するべく”、さらに積極的に“このような環境を好機と捉え”新しい観光を提供する挑戦もより重要となっている。
- つまり、新しい領域にて、新しい事業を行うべく、最適な新しい組織形態にて挑戦する。この主体として、DMOに期待が集まっている。



第2章 3 コンテンツ

- 観光客を呼び寄せるものはコンテンツであり、観光振興において一番重要な要素である。
- 今までのストックによる制約が大きいのも事実であるが、地域住民が当たり前と思っているコンテンツの発掘と磨き上げによる新しいコンテンツ創造の取組も増加している。(観光価値の再発見・新定義の進展)
- “観光客スペシャリスト”の今後の増加を考えると、新しい観光コンテンツの磨き上げは、既存の有名観光地も含めて共通して取り組むべき課題である。
- 観光コンテンツの受動的な体感(単なる鑑賞等)から、自ら行動を起こす能動的な体験(歩く、作る等のアクティビティ)へと観光価値もシフトしてきている。(受動から能動へ)、
- ストックとしての観光コンテンツの良し悪しもさることながら、フローとしての接客・サービスがより重要となり、今後の観光人気度に大きな変化をもたらす可能性も高い。

<自然>

- 歴史と並び最も一般的な観光コンテンツである。
- 四季が存在し、南北に長い日本においては、豊穡、美麗、多彩な自然景観を手軽に楽しめる稀有な国である。
- 自然景観を構成するエリアは広大であり、容易く破壊されるという特徴も有するため、環境や景観に配慮した規制・活動も重要になってくる。
- 天候に左右される自然現象によるものにおいては、その出現が安定しない特徴もあるが、この不安定性は遭遇した時の“感動”にも繋がっている。
- 何よりも重要な点は、安全の確保である。
- 信州いいやま観光局においては、自然資源を活用したグリーン・ツーリズムに取り組み、通年型のコンテンツとして確立している。

<歴史>

- 自然と並ぶ観光コンテンツの主力の一つ。
- 島国として国境線が明確に存在してきた日本においては、“日本としての歴史”を明確かつ特異なものとして位置付けることが容易である。
- 逆に、国内においては、どの地域も深い歴史背景を有しており、差別化を図ることが難しい。
- 従前の観光地域間競争においては、明確な差別化コンテンツを有する地域が優位にあったが、近年、その他コンテンツの成長も著しく、当要素の競争力は相対的に低下しつつある。

<近現代史(産業遺産)>

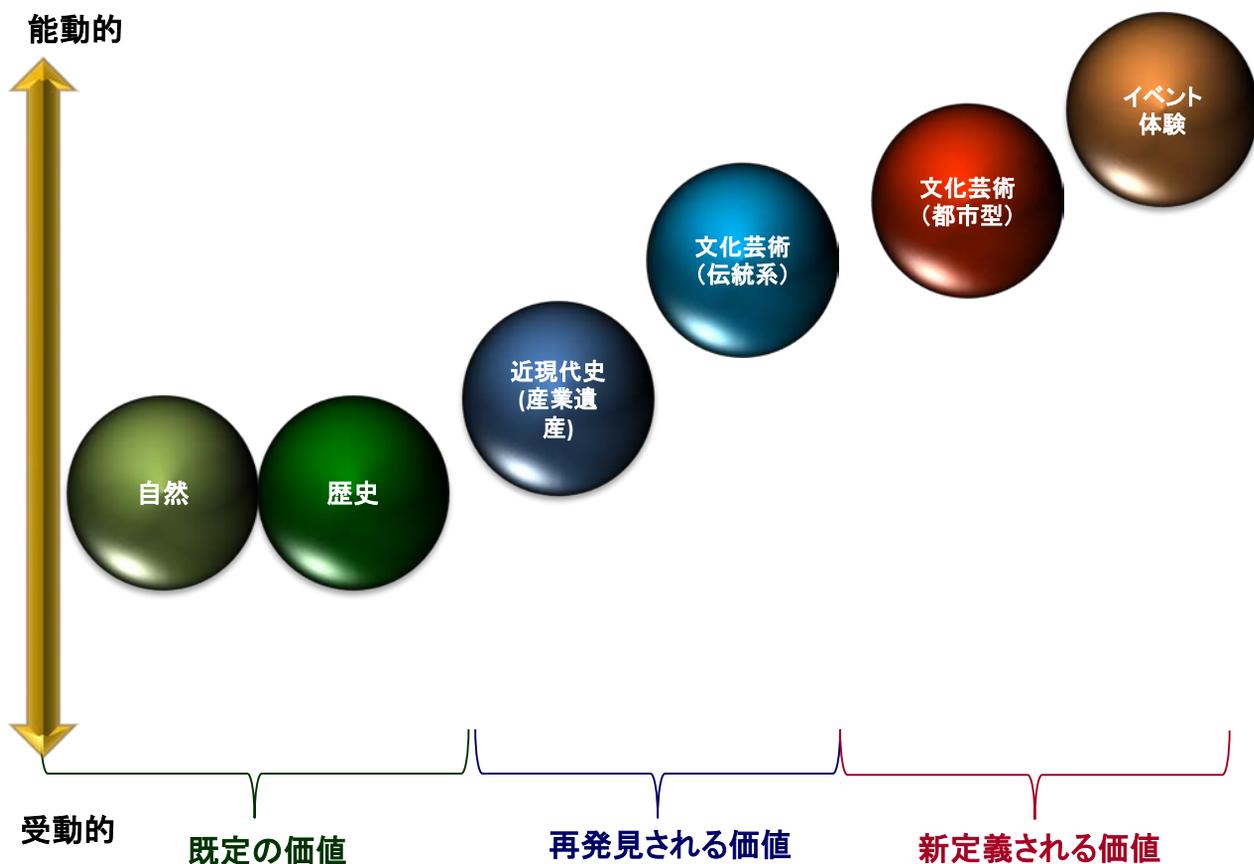
- 近時、価値が再発見されてきた観光コンテンツの一つである。
- 近代化・産業化の足跡を確認されるものは各地域に散在しており、一気に各地の観光ポテンシャルを向上させた。
- 今後は産業遺産にとどまらず、稼働中の工場や劇場といった現役施設、さらには水道施設や空港などの都市インフラなどもコンテンツとして期待される。
- 近時、注目を集める長崎市においては、造船、炭鉱と日本の近代化を支えてきた産業遺産(一部は、現役で稼働中)がキラコンテンツとして観光客を呼び込んでいる。

<文化・芸術>

- 日本人の豊かな感性に育まれてきた文化・芸術は、世界的にも高く評価されている。
- 地域においては、コミュニティにて守り継がれてきた祭典・芸能も数多く存在する。
- 近時、都市において、歴史・伝統的ではない、創造的な新しい文化・芸術の領域も多く生み出されている。
- 最近、人気が高まる日本食も、日本の食文化であり、伝統的なものと新たに創作されたもの、その混在・融和から新たな魅力も生み出されている。
- サブ・カルチャーやクールジャパンのように、新しい領域の取組も積極的に支援し、ニッチながらもコアな観光客の獲得を図っていくことも重要である。
- ハットウ・オンパクにおいては、観光客誘致の前段階として、地域住民に地域の良さを学んでもらう参加型プログラムを提供している。この活動の中から貴重なコンテンツが発掘・創設されている。

<イベント・体験>

- 「モノ消費からコト消費へ」の流れは、観光分野においても進んできている。伝統的には、温泉が代表的な体験型の観光コンテンツである。
- 観光コンテンツの多くがストック的なものが多い中で、フローにて取り組める領域である。
- テーマもさることながら、現場での「おもてなし」に基づく対応力によって顧客満足度が大きく左右される。
- 接客度の向上は直ぐには難しく、継続的な改善と何よりも地域全体での意識改革が重要となる。
- おぢかアイランドツーリズム協会においては、古民家再生による宿泊サービスを提供している。アレックス・カー氏プロデュースによるハイセンスな再生古民家で、宿泊することそのものが目的となっている。



第2章 4 法人格

- 登録DMOにおいては、法人格は社団法人が圧倒的に多く、その次に株式会社となる。
- 近時、DMOが独自ビジネスを実施することも期待されており、株式会社を選択するケースも増えている。この他に、財団法人、特定非営利法人(NPO法人)もある。
- それぞれの法人格には特徴があり、業務内容と目的に合致した法人格を選択することがポイントとなる。
- 以下に、社団法人、財団法人、株式会社それぞれの一般的な特徴をまとめる。但し、あくまでも一般論であり、各法人の工夫により課題を克服しているDMOも多い。
- なお、公益社団法人では収益事業を実施することが難しいため、既存の観光協会(公益社団法人)とは別に組織を立ち上げることを検討しているところも多い。
- ニセコリゾート観光協会は、地域に受け継がれてきた「相互扶助」の精神に基づき、町民が50%を出資する株式会社として設立されている。

	一般社団法人	一般財団法人	株式会社
根拠法	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律(平成18年法律第48号)	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律(平成18年法律第48号)	会社法(平成17年法律第86号)
設立に関する構成員の人数	2名以上の社員	1名でも可	1名以上
設立に必要な役員等の人数	理事1名だけでも設立可	理事3名以上、監事1名以上、評議員3名以上、合計7名必要	株主兼取締役1名で設立可
設立に必要な財産(基金)の額	なし	300万円以上	1円以上
設立費用	登録免許税:6万円 定款認証:手数料5万円	登録免許税:6万円 定款認証:手数料5万円	登録免許税:最低15万円(資本金の7/1,000) 定款認証:手数料5万円
活動内容	特に制限なし	特に制限なし	特に制限なし
必置機関	社員総会、理事 理事は1名以上	評議員会、理事会 3名以上の評議員、3名以上の理事、1名以上の監事	株主総会、取締役
税金の優遇	非営利型*はあり (収益事業**のみに課税)	非営利型*はあり (収益事業**のみに課税)	なし
利益分配	不可	不可	可。剰余金(利益)が出れば、株主に対して配当することが出来る。
監督所轄庁	なし	なし	なし

注:

*非営利型:剰余金の分配を行わないことを定款に定めていること、解散したときは残余財産を国、自治体等に贈与することを定款に定めていること等の要件がある。

**収益事業:物品販売業等34の事業(法人税法二十三、法人税法施行令5①)

	メリット	デメリット
社団法人	<ul style="list-style-type: none"> 人の集合体に法人格を与えたもの。従って、会員間の連携や調整の場として機能する。 	<ul style="list-style-type: none"> 人の集合による目標達成を前提としており、収益計上を目標としていないため、組織ガバナンスが弱い。
		<ul style="list-style-type: none"> 全会員の利益になることのみならず、活動が限定化されてしまう傾向がある。
	<ul style="list-style-type: none"> 会費収入という安定的な財源がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 会費収入だけでは、積極的な事業活動を行うには不足する。
	<ul style="list-style-type: none"> 基金の搬出を受け、安定資金を確保することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 会費収入は年度決算が基本であり、事業実施が単年度主義になりやすく、長期的な取組がしづらい。
		<ul style="list-style-type: none"> 剰余金を分配する機能を有していない。
	<ul style="list-style-type: none"> 既存観光協会の多くが社団法人であるため、観光協会をそのまま活用してDMO活動を展開できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 既存観光関連事業者の最大公約数的な意見集約となってしまう、新規軸を打ち出しづらい。
財団法人	<ul style="list-style-type: none"> 財産に法人格を与えたもの。基本財産という安定的な活動基盤を有する。 	<ul style="list-style-type: none"> 財産を活用しての目標達成を前提としており、収益計上を目標としていないため、組織ガバナンスが弱い。
	<ul style="list-style-type: none"> 会費収入を受け取ることも可能である。 	<ul style="list-style-type: none"> 基金の運用益に基づく活動が基本コンセプトであるがそれだけでは活動内容に制約がかかる。会費収入等のその他助成が重要となる。
		<ul style="list-style-type: none"> 剰余金を分配する機能を有していない。
	<ul style="list-style-type: none"> 基本は「寄付」という形になるため、資金提供者の個別具体的な要望から距離を置くことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 出資者の「思い」を受けての活動となるため、リスクテイクあるいは即応性が求められる事業活動等には不向きである。
株式会社	<ul style="list-style-type: none"> 事業収益の追求を目的とした法人である。 	<ul style="list-style-type: none"> 会社法等により、会社運営の手法が厳格に定義されている。
	<ul style="list-style-type: none"> 法人の所有と経営が分離されているため、目的に共感した者が出資をし、事業運営についてはいわゆるプロに委託することで、効率的な事業運営が可能となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 会計・経理がより厳格に求められており、内部統制のための体制がより重要視される。そのためコスト増も発生する。
	<ul style="list-style-type: none"> 委託した経営者のパフォーマンスが悪かった場合は、交代させることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 非営利事業に対する税制優遇がない。
	<ul style="list-style-type: none"> 出資者の退場ルールも明確にされているため、経営方針に合わない出資者が退場することで、法人の目的と事業内容の純化を図ることができる。 	
		<ul style="list-style-type: none"> 公益性を疎明しづらくなり、自治体が出向者を派遣するのが難しくなる。

第2章 5 方向性

- 先進となっている海外事例をみると、DMOにおいては地域資源の保全指向（欧州型）と地域価値の向上指向（米国型）に、方向性を大きく二分できると思われる。

<地域資源の保全指向（欧州型）>

- 歴史的、民族的な交流の中で培われた地域アイデンティティ（地域の誇り）を補強するために観光コンテンツを磨き上げている。
- 地域アイデンティティのコアになっている自然や文化を如何に守り、後世に繋げていくかに主眼が置かれている。
- そのための活動を実施する機関としてDMOの期待が集まっている。
- 息の長い価値継承を目的としている。
- 欧州のDMOに多い。
- スイス・ツェルマットにおいては、人口の4人に1人がメンバーとしてブルガークゲマインデに参加し、地域共同体として森林や牧草地等の共有財産を管理している。

<地域価値の向上指向（米国型）>

- 地域課題を解決し、地域価値の向上を図るための手段としての観光振興である。
- その活動資金を便益の享受者である観光客より地域手数料として徴収し、必要な観光振興を推進するために地域に資金配分する。
- TMO (Town Management Organization) や BID (Business Improvement District) に共通する概念であり、地域改善をビジネスと一体となって進めていく。
- 地域のことを地域で決め、徴税に準じたシステムとして運営している点には、欧州とは形の違う強い地域アイデンティティ（地域へのコミットメント）が背景に存在する。
- 効率の良い観光ビジネス進展を目的としている。
- 米国のDMOに多い。
- 米国・ナパ・バレーにおいては、TIDを設定し宿泊者に室料の2%を課金し、それを原資としてマーケティング等が実施されている。

地域資源の 保全指向

地域の自然・文化の保全
息の長い価値継承
強固な地域アイデンティティ
(地域の誇り)が背景

インフラ整備型
環境保全型

欧州のDMOにて多い

地域価値の 向上指向

地域課題の解決と価値向上
効率の良いプロジェクト推進
強固な地域アイデンティティ
(地域へのコミットメント)が背景

観光ビジネス実行型

米国のDMOにて多い

第2章 6 マーケティング・ターゲティング

- マーケティング戦略論においては、まず市場のどのポジションにあるのか(現状)を多面的に分析し、ターゲットに基づきポジショニング(狙うポジション)を明確にし、ターゲットに訴求できるシナリオを確立、必要な商品・サービスを確立していくのが定石である。
- この検討フローを何度も繰り返しながら、全体として一体性を持ったマーケティング戦略に収斂させていく。

<外国人観光客>

- 日本への観光ビザの緩和や国策としての外国人観光客の誘致の結果、外国人観光客は急増している。
- 今後は、既に来日経験のある外国人観光客の増加につれ、外国人観光客の数の伸びは鈍化していくものと思料される。
- 次のフェーズにおいては、如何にリピーターを確保していくかに焦点が移行していくものと思われる。
- 国内観光客の誘致よりも、より大きな視野でのプロモーション(認知度向上、イメージ戦略等)が有効である。
- 既に、いわゆる中国からの「爆買ツアー」においても、大型家電量販店やドラッグストア等での購入額の減少傾向が確認され、日本食や穴場景勝地の発掘など観光スタイルにも変化が見受けれる。
- 先進している欧州や米国等の観光地も含めた国際競争の中で、日本の観光地がコアなりピーターを確保していくために「真の観光価値の提供」がより求められる。
- 外国人観光客の数としては中国・韓国からの観光客が多いが、情報発信機能や他潜在観光客への波及効果の高さを勘案し、欧米富裕層にターゲットを絞る事例も散見される。
- 大型クルーズ船による外国人観光客の誘致が各港湾において展開されているが、宿泊を伴わない同観光客の地域への波及効果は限定的である点にも留意が必要である。
- 国際コンベンションに代表されるMICE(ビジネスイベント: Meeting(会議・研修)、Incentive(招待旅行)、ConferenceまたはConvention(国際会議・学術会議)、Exhibition(展示会)については、その市場規模が大きいことに加え、参加者の質の高さから潜在観光客の開拓効果についても注目が集まる。
- 高山市においては、海外向けブランド戦略を担当する専門部署を設け、海外に開かれた観光地としてのポジションを獲得している。

<国内観光客>

- 外国人観光客の誘致よりも、より具体のプロジェクトやアクティビティでの訴求力が高い。
- 各地において、もっとも多い国内観光客のターゲットは、女性客である。
- これは、①女性客によるSNS等の情報発信能力の高さ、②女性客の取り込みが結果として他客層の取り込みに繋がる波及効果の高さ、ゆえである。
- 次に多いのは、ファミリー層である。ファミリー層は、1グループを構成する人数が多く入込客数を確保できること、子どもたちによる将来の再訪といった潜在観光客の拡大に繋がること、のためである。
- 潜在観光客の拡大という観点においては、修学旅行生の確保にも注目が集まっている。
- この他、いわゆる“オタク”的こだわりをもった旅を指向する男性個人客や、ペットを同伴した旅行者といった、カテゴリの細分化とそのカテゴリーへのピンポイント訴求など、様々な取組が展開されている。
- 長崎国際観光コンベンション協会では、修学旅行生にターゲットを絞り事前学習ガイドブック遊学券を発売している。
- 佐賀県スポーツコミッションでは、スポーツ合宿の誘致に注力している。

<ペルソナ分析>

- ターゲットに選択したカテゴリーにおいて、望ましい観光客のモデル(ペルソナ)を想定し、そのモデルになりきった視点でのシナリオ分析をペルソナ分析と言い、有効な分析手法と注目を集めている。
- 発地(居住地)から実際のルートを通り、地域に入った後、各スポットでの体験を経て宿泊施設へ到着する行程、さらに翌日の帰路も同様に実際のスケジュールに則りシナリオを作り、その過程で浮き彫りになった課題を解決・改善することで、一貫した観光振興を図っていくものである。
- 雪国観光圏においては、具体のペルソナ像(今井 薫(仮称))を詳細に定義し、モデルが演じるそのキャラクターが実際に観光に訪れる様子を撮影し、プロモーションビデオ化まで実施している。

目的別 主要ターゲット層	外国人観光客	国内観光客
誘客(情報発信)	欧米人 富裕層	女性 ミドルキャリア層 若者グループ層
数の確保	アジア人 ツアー客 クルーズ船(爆買ツアー)	ツアー客 退職者層 ファミリー層
潜在観光客の開拓	MICE参加者	ファミリー層 (特に、子連れ層) 修学旅行生 合宿参加者

第2章 7 マーケティング・プロモーション

- マーケティング戦略論においてポピュラーな分析フレームワークに4Pマーケティングがある。つまり、Product(製品・商品)、Price(価格)、Promotion(プロモーション)、Place(流通)の4つの観点で戦略を考えるものである。
- DMOにおけるProductとは、既に検討を加えた“コンテンツ”である。Placeについては、一般的な商品と比し多くの選択肢があるわけではない。Price戦略については検討の余地はあるものの、観光客の支出の多くを占めるものは交通費であることを勘案すれば、この点についても工夫の余地は限られる。なお、近時の観光ニーズが、より“こだわり”や“希少性”を重視している現状を勘案すれば、Price戦略において、大量安価ではなく少量高価の追及の重要性が増している。
- 観光産業という特殊性を鑑みれば、4Pの残り1つであるPromotionは、DMO活動において極めて重要な要素となる。

<国際イベント・日本政府主催イベントの活用>

- 外国人観光客を発掘するためには、認知度向上、イメージ戦略等が有効である。
- まずは、潜在的な外国人観光客に当該地域の魅力を広く浅く知らしめることが重要である。この機会として、国際的な観光イベントや日本政府が主催する各種イベントを活用する。
- 上記の情報を端緒として、潜在観光客が当該地の情報を探索するというのが通常のフローであり、その情報を提供するインターネット上の情報もあわせて重要となる。この場合、詳細な説明よりも、外国人観光客が有する日本のイメージを意識した、動画・写真とメッセージにて情報コンテンツを作り込んでおくことがポイントとなる。

<SNSの活用>

- 個人観光客、リピーターになると、“こだわり”と“希少性”に重きが置かれる。
- これらの情報源としては、個人が発信するSNSに注目が集まっている。これらの情報を集めた絶景写真集がベストセラーになるなど、既に大きなインパクトを持つまでの存在に成長している。
- プロモーションとしては、この自発的な個人的情報発信をどのように仕掛けていくかがポイントとなる。
- 1つには、関係者がその地域のプロフェッショナルとしてSNSに情報をあげること。2つには、個人が情報発信しやすいように解りやすいストーリーや絶景ポイント等を提示し、個人のコンテンツ作りをサポートすることが有効である。
- やまなし観光推進機構においては、中国語SNSを稼働させている他、ブロガーや旅行エージェントの囲い込み、現地メディアによる番組制作協力を注力している。

<外部からの信用補強>

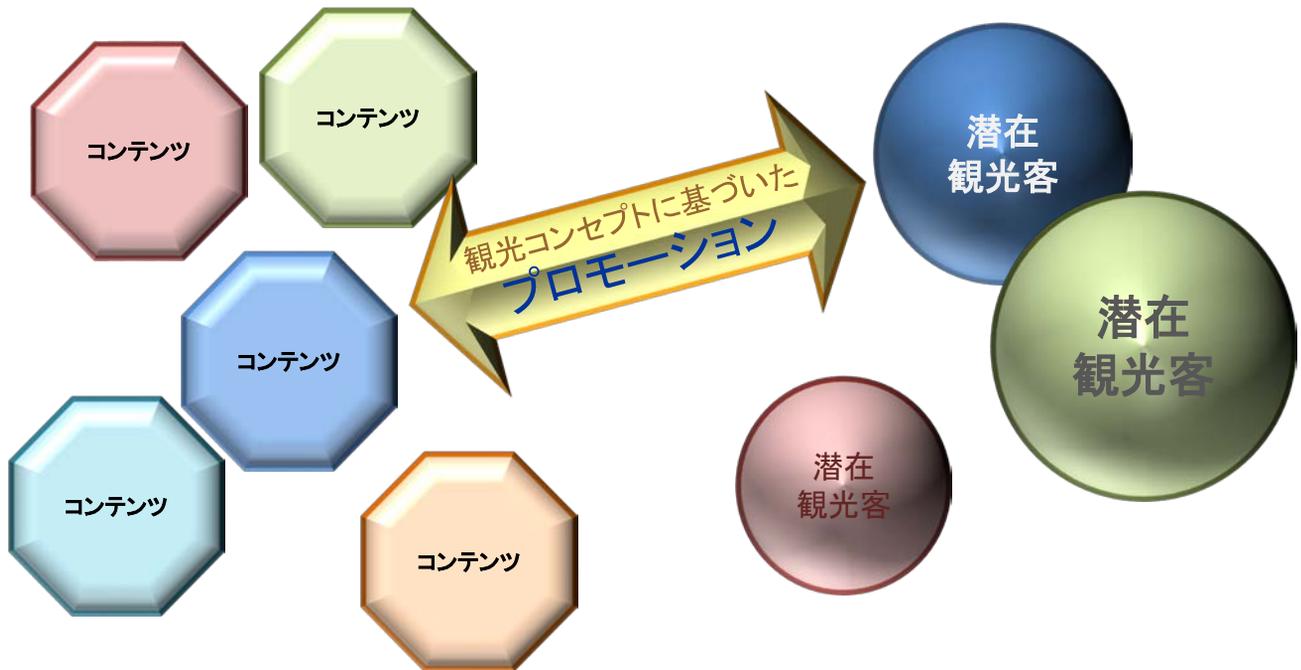
- いわゆる外部からのプライズや格付けを取得することで、お墨付き(信用補強)を得ることである。
- 世界遺産登録、ミシュランガイドのような海外発のものに限らず、JTB等の旅行代理店などによる口コミ評価や、絶景写真集なども広義の信用補強となっている。
- これらのものは、信用補強に留まらず、この評価をベンチマークとして課題解決に取り組むという地域コンサルティングにも活用できる。
- 飛騨・高山観光コンベンション協会においては、積極的な情報発信もあり、ミシュラングリーンガイドジャパンでの三つ星、ユネスコ世界遺産登録を獲得している。

<メディアとの関係管理>

- TVやインターネットTVなど情報発信するメディアは多様化しており、近時の流行コンテンツとして“街あるき”特集も増加している。
- SNS等のその他情報発信ツールが増加したとはいえ、マスメディアによる集客効果は依然として大きい。
- これらの効果を狙い、メディアとの関係管理(RM: Relationship Management)に注力する観光協会等も存在する。そこでは、MRM(Media RM)とも言うべきスタッフが、受け身の対応ではなく、能動的にメディア向けに働きかけ、露出度を高め、観光入込客数を増加させている。
- 鹿児島県与論町においてはメディア向け働きかけを積極化し、テレビや絶景写真集等での露出度が向上、観光入込客数が増加している。

<重要性を増すコンセプト>

- これらのプロモーションは、ターゲットとなる潜在観光客と観光コンテンツを結びつけることと言い表すことができるだろう。
- この結合の原動力になるのは、観光コンセプトである。つまり、どの観光コンテンツを、それが訴求力を持ち得る潜在観光客に、どのようなストーリーで届けるかである。
- 従って、通常のマーケティング以上に、コンセプトの明確化が重要となる。



第2章 8 役割

- DMOの立ち位置について、既存事業者との関係に注目すると、既存事業者調整型と新規事業推進型に大きく二分できる。

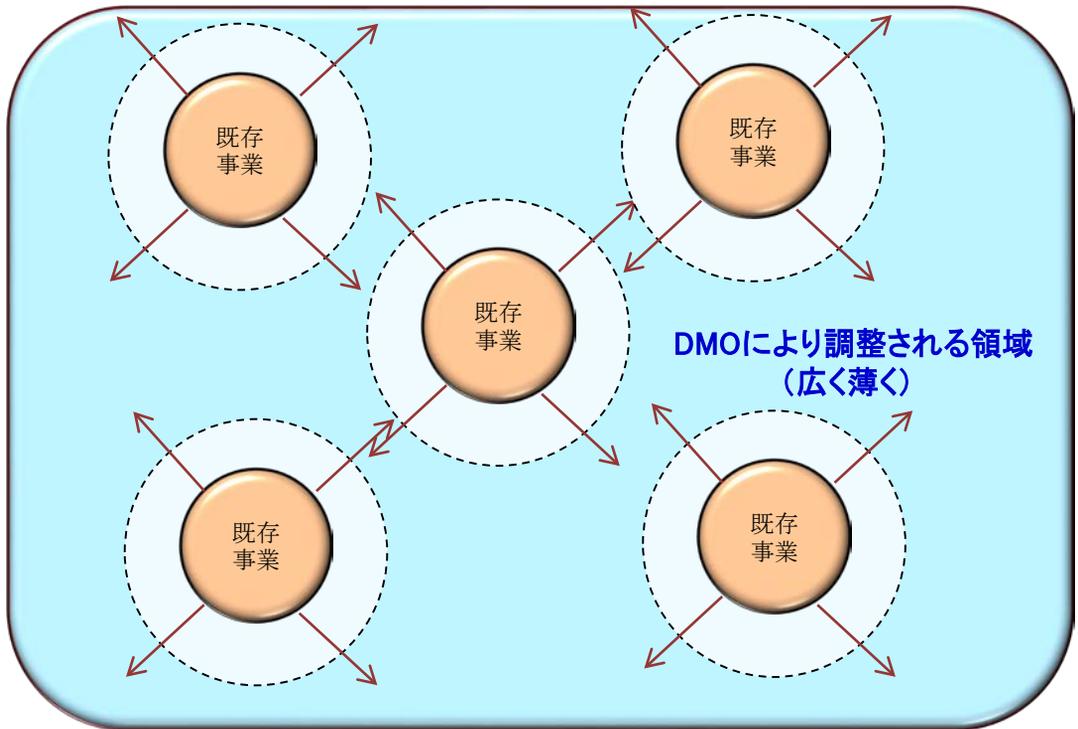
＜既存事業者調整型＞

- 既存事業者間における調整に主眼を置き、地域における観光関連事業者でのシナジーを追及する。
- 既に観光地として発達しており、優秀な事業者が多くいる場合に有効な立ち位置となる。
- 優秀な観光関連事業者がそれぞれに地域観光市場の拡大に取り組んでいる場合、他の観光関連事業者、特に異業種間での連携を推進することで地域全体での観光魅力の向上が加速する。
- 金沢においては、既に優秀な観光事業者が多数存在しているため、金沢市観光協会は既存事業者では対応できていないニーズへの対応と既存事業者間の調整に注力している。

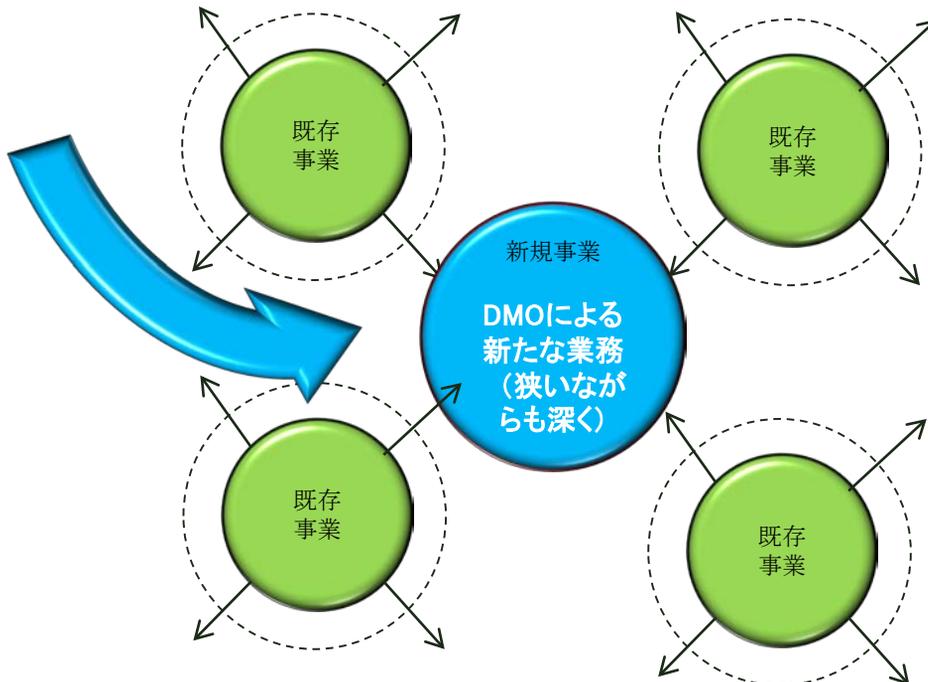
＜新規事業推進型＞

- 自ら事業を実施することで、リスクも取りながら地域観光振興により深くコミットする。
- 有力な既存事業者が存在しない場合や、既存事業者が必要な観光振興に取り組むことができない場合に重要となる立ち位置となる。
- 既存事業者が取り組んでいない分野と消去法で活動領域を決定した場合、地域での軋轢は少なくなるものの、地域に必要な事業が展開されない可能性もある。
- 必要な事業であれば、地域での軋轢を恐れずに地域内での徹底した議論を経て、場合によってはDMOがイニシアチブを取っていくことも期待される。
- 事業リスクも取るため、DMOの経営体制をしっかりと構築する必要がある。
- 篠山市を中心に活躍するノオトにおいては、古民家を再生することとどまらず、プロパティマネジメントとリーシングといった総合的な不動産業を営んでいる。

既存事業者調整型による観光振興のイメージ



新規事業推進型による観光振興のイメージ



第2章 9 エリア(対象地域)

- DMOが担当するエリア(対象地域)は、大きさにより4つのパターンに分類される。

<広域連携型>

- 都道府県を跨ぐエリアを広域で担当するケース。
- 観光客に広域周遊シナリオを提供でき、訴求力が高い観光施策を展開することができる。
- 重要な活動資金となっている公的助成には都道府県が行うものも多く、都道府県単位で足並みが揃わなくなるリスクがある。
- 具体のコアプロジェクトを中心に連携を図っていくと円滑に推進することができると思われる。
- 弘前市は、函館を中心とする道南の他、秋田県、岩手県との連携も視野に入れている。実際に、JR五能線と秋田内陸縦貫鉄道を組み合わせた周遊コースのPRIにおいて連携を行っている。

<地域連携型>

- 同一の都道府県内で市町村を跨ぐエリアを担当するケース。
- 観光客に周遊シナリオを提供できるために、相応の訴求力を持った観光施策を展開することができる。
- 観光あるいは経済で中核となっている市町村とその周辺市町村という構成が多いが、中核市町村がイニシアチブを取っていくが望ましい。
- 市町村における公平な負担と均等な便益の配布を達成するのは困難と思われる。
- 観光ポテンシャルが一番高い地区の観光振興をはかり、次に周辺へ展開していくといった段階的な効果の波及が有効と思われる。
- ノオトは、兵庫県、豊岡市、養父市、朝来市、篠山市における地域連携DMOであり、空き家を活用した不動産業を展開している。

<単独市町村型>

- 同一の市町村内を担当するケース。
- 平成の市町村大合併により、一つの市の中に複数の旧市町村が存在し、それぞれに観光協会が実質的に残存しているケースも散見され、この場合は「地域連携型」と同様の課題を抱える。
- 豊岡市においては、合併前の観光協会が6つ存続しているため、豊岡観光イノベーションが別に設立され、豊岡の観光を“面”で捉えていこうとしている。

<単独地区型>

- 一つの観光地のみを担当するケース。
- 観光地の課題把握も優先順位付も比較的容易であり、きめ細かい観光施策が展開できる。
- 但し、観光客に訴求できる周遊シナリオを提供しづらい点に難点がある。



第2章 10 イニシアチブ主体

- DMOの機能として、公的な領域における観光振興に大きな期待が集まる。
- DMOにおいて、独立採算、独自経営を貫いた場合、地域総合力としての観光振興にシナジーが追及できなくなり、効率が低下するおそれがある。
- 主従あるいは軽重のバランスを取る必要があるものの、行政とDMOの連携、公的助成と収益事業の両立が極めて重要である。

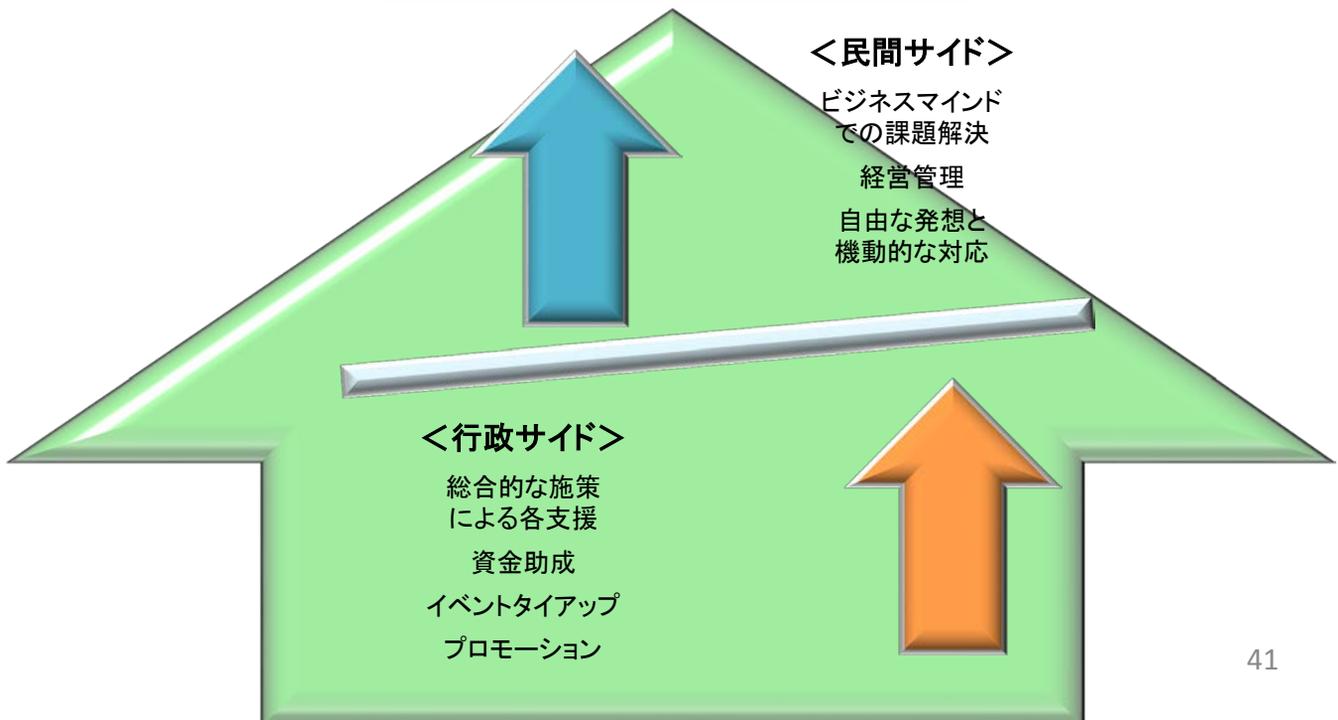
<行政バックアップ型>

- 行政がより踏み込んだ助成を行いながら、DMOが観光振興に取り組んでいくパターンである。
- 資金的な助成の他、観光関連施設等の指定管理の発注や観光関連イベント企画その他の業務委託を通じて、DMOが行政と密に連携を取っていく。
- 行政関与が強いほど、DMOの公的な立場がより強くなり、活動領域における公的制約も厳しくなる。

<民間主導型>

- 行政からの助成もあるものの、主に観光関連事業者のイニシアチブにて、より裁量を持って活動するパターンである。
- 地域で優良な観光事業者が中心となり、課題解決型で事業を行うことが多く、より企業に近い活動を行う。
- 収益事業に軸足を置くことも多く、事業リスクも取るため、より高い経営力が求められる。
- 行政から完全独立の経営については、安定化、効率化の観点から課題も多く、行政との連携は引き続き重要となる。
- ノートでは、不動産コンサルティングからアセットマネジメントまで一貫した不動産ビジネスの展開において、一般社団法人ノートと同社団が出資する株式会社ノートが連携している。

観光振興の安定化・効率化



第2章 11 観光協会との関係

- 多くの観光地は既に観光協会を有しており、DMOと観光協会との関係を予め整理しておくことが重要である。

<観光協会再編・改革型>

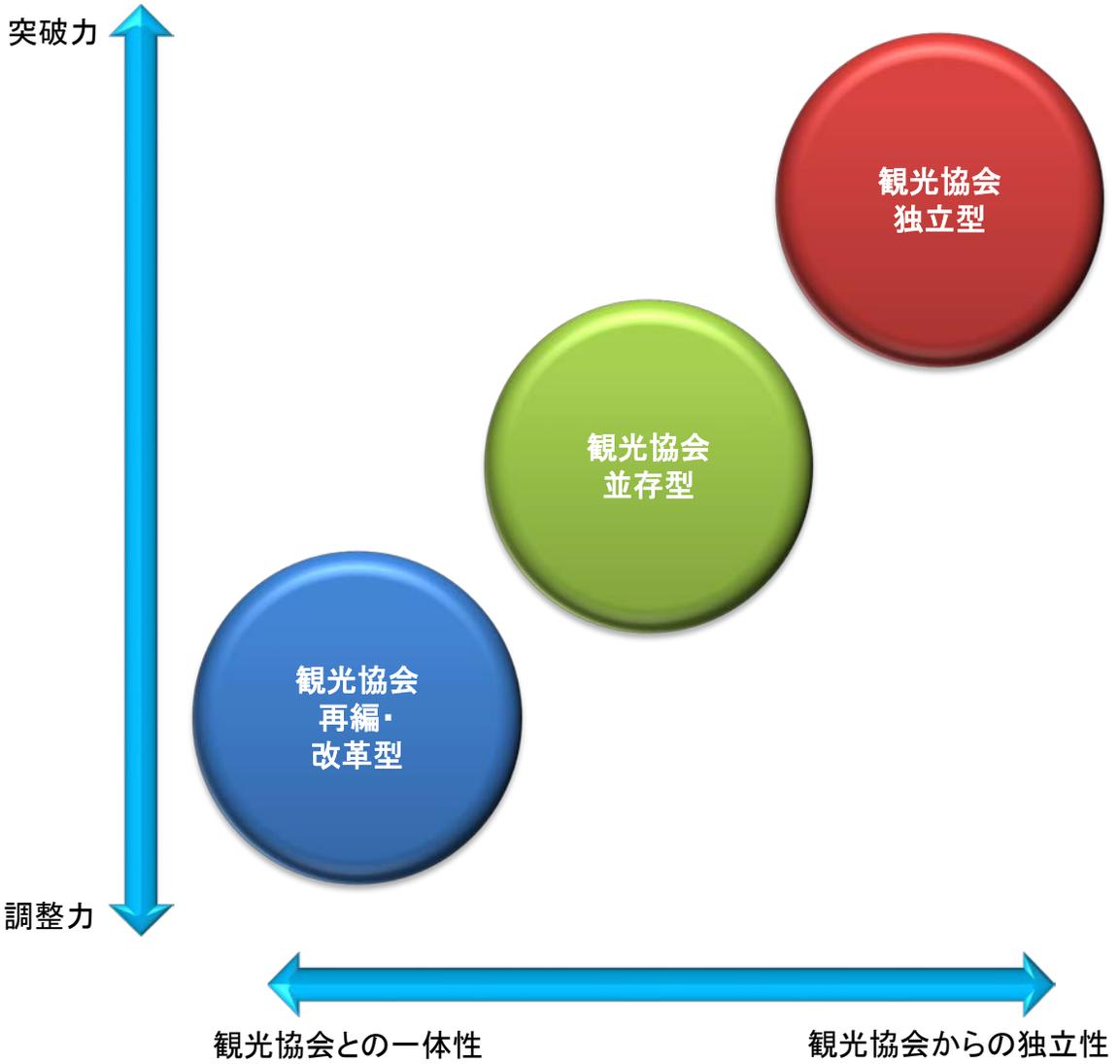
- 既存観光協会を母体としてDMOの指定を受けるもの。
- 観光協会の多くは社団法人・財団法人であり、収益事業を念頭においての組織設計になっていないため、DMO事業のための再編・改革が必要となる。
- 但し、再編・改革を行ったとしても、非収益組織を母体とするため収益事業を不得手とするケースも散見される。
- 一方で、観光関連事業者間の調整に高い能力を発揮するところが多い。
- 信州いいやま観光局は、飯山市振興公社と飯山市観光協会が合併し、観光産業にとどまらない民間企業との連携も視野に機能強化が図られている。

<観光協会並存型>

- 既存観光協会とは別にDMOを設立し、両者間で極めて高い連携を図る、あるいは既存観光協会より一部門を切り出すもの。
- 観光関連事業者間の調整については、それを得意とする観光協会が行い、新規事業については専門のDMOを立ち上げ、両者が連携をとりながら、それぞれの効率性を追求している。
- 弘前市においては、DMOがデータ収集・分析、そして戦略立案を行い、それをコンベンション協会や商工会議所に提供、アクションは既存の組織が担っていく方向で検討が進められている。

<観光協会独立型>

- 既存観光協会が地域での様々な関係性の中で身動きが取りづらい場合、課題解決に特化したDMOを別個に設立するもの。
- 地域課題の解決においては往々にして既存事業者の一部との軋轢も発生することから、観光協会が不得手とするものも多い。
- 関係者数を限定すること等で強い経営理念を共有し、地域に一石を投じることで地域内議論を深め、真に望むべき方向性に進んでいくことを目的に、設立・運営されている。
- 経営面は難しいものの、地域課題解決の一つのあり方として期待が集まる。
- 雪国観光圏では、サクラクオリティ(観光品質認証制度)を付与しながら、品質改善ためのコンサルティングも提供している。



第2章 12 収益事業

- DMOの独自の活動資金の獲得にとどまらず、観光コンテンツの磨き上げ、観光市場の拡大のためにも収益事業に期待が集まる。
- DMOの収益事業は大きく分けて3つになる。
- 但し、実際に収益を上げるためには、経営体制の確立、経営戦略の展開、即応性のある経営判断と、高度な経営力が求められる点には重々に留意する必要がある。

<旅行業>

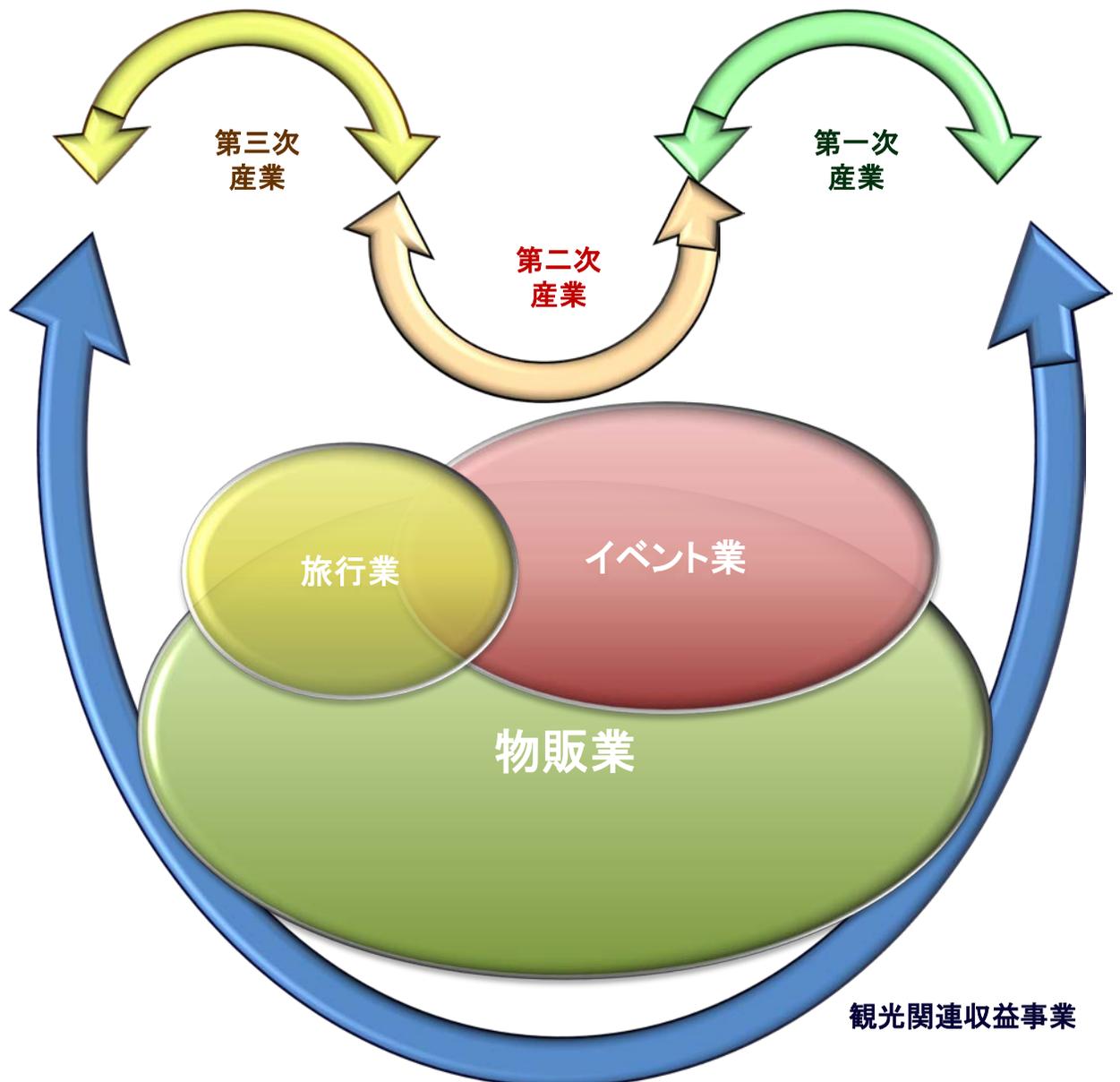
- 自ら旅行商品(いわゆる着地型旅行商品)を開発して販売する。基本的には、旅行業免許(多いのは、第2種あるいは第3種)の取得が必要となる。
- 旅行商品については、地域住民等をガイドとした地域ツアーが一般的であり、DMOとして収益を上げる他、観光客に地域の魅力をアピールする貴重な機会となる。
- ツアー中の安全確保は言うに及ばず、天候不良等での急な催行中止時の対応などトラブルシューティングが多く発生し、手間がかかる点には留意が必要である。
- 信州いいやま観光局においては、グリーン・ツーリズムを20年超に渡り提供している。
- 豊岡観光イノベーションにおいては、着地型ツアーとして但馬空港の滑走路と管制塔ツアーやフルーツツアーを開発し人気を集めている。

<イベント業(宿泊業)>

- 「モノ消費からコト消費へ」の流れの中で、潜在力の高い分野である。
- 地域を上げてのスポーツイベント(マラソン大会等)、フェスティバル等、地域の強みを活かした新しい魅力を創造することが可能である。
- 近時、注目を集める古民家宿泊やBグルメも、宿泊や食事を通じて地域文化・住民に触れ合うことを目的とするためのイベント業にあたる。
- より大型なイベントほど集客力も増してくるが地域住民のボランティアがより多く求められ、受け皿となる地域のコンセンサスが何よりも重要となる。

<物販業>

- 従前は、地域の特産物を販売してその付加価値を地域で享受するだけ、あるいは域外の企業に製造・販売を委託してしまうなど付加価値の域外流出が起っていた。
- 近時は、農水産物に代表される特産物を原材料として出荷するのではなく、地域で製造・加工し新しい特産品を開発、地域で販売することで、第三次産業である観光業の波及効果を、裾野広く第一次、第二次産業へと波及させる取り組みが増えつつある。(バリューチェーンとしての全体管理)
- 自ら地域特産品を開発・販売しながら、市場の反応を第一次、第二次産業へフィードバックし改善を積み上げるなど、地域全体がクラスターとして特産品を創出していくことが重要である。そして、今後は、そのコアを担う地域商社機能の強化も求められる。
- ニセコリゾート観光協会においては、道の駅「ニセコビュープラザ」と通販「ニセコ玉手箱」により物販を行っており、その売上の6割が地域の特産品である。なお、ニセコビュープラザは、トリップアドバイザー「行ってよかった道の駅(2016)」にて全国3位に選ばれている。



即応性のある経営判断

経営体制の確立

経営戦略の展開

第2章 13 財政基盤

- 言うまでもないがDMOは、観光振興を推進する“組織”である。そして、組織として運営するには、財政基盤の確立は最重要なテーマの一つである。
- 近時、DMOへの期待として、収益事業による独立採算の確保に過度な期待が寄せられている。確かに、DMOの目標の一つにはビジネスマインドに基づく効率的な観光振興事業の展開がある。しかしながら、DMOの目的が公的なもの（パブリック）である以上、低採算は否めず、一定の公的なサポートは求められるべきと思われる。
- 過度な独立採算の追及は、DMOの活動継続性を弱め、観光関連事業者との差別化を曖昧にし、地域の観光振興に対して負のインパクトも与えかねないという点を忘れてはならない。

<会費>

- 会員から会費を集めてDMOの活動資金の基礎とするものである。
- 既存の観光協会の多くが社団法人として構築している財政基盤であり、DMOと認定された後においても一般的な財政基盤となっている。
- 今後は、広く浅く集金する既存システムとは一線を画し、少数のステークホルダーの便益を重視する一方で、一者あたりの資金負担を厚くしてもらい、新しいタイプの会員システムが現れてくると予測される。

<公的助成>

- DMOにとり、公的な資金助成は貴重な財政基盤である。現在においては、地方創生推進交付金等により、DMO立ち上げ期を中心に厚い資金助成が行われている。
- 今後、DMOが安定経営期に入ったところにおいても、公的に有意義な活動をしていることを条件に、引き続きの助成が行われることが望まれる。
- また、DMOへの直接的な資金助成の形式に拘らず、DMOが企画運営の中心となる観光イベントや観光プロジェクトを対象に補助金を支出するなど、行政との綿密かつ柔軟な連携が望まれる。
- 長崎国際観光コンベンション協会においては、グラバー園および出島和蘭商館跡にて市有財産の特別使用許可により物販事業を営み、市主催の長崎ランタンフェスティバル会場において売店を営業し、財政基盤の一部としている。

<業務受託>

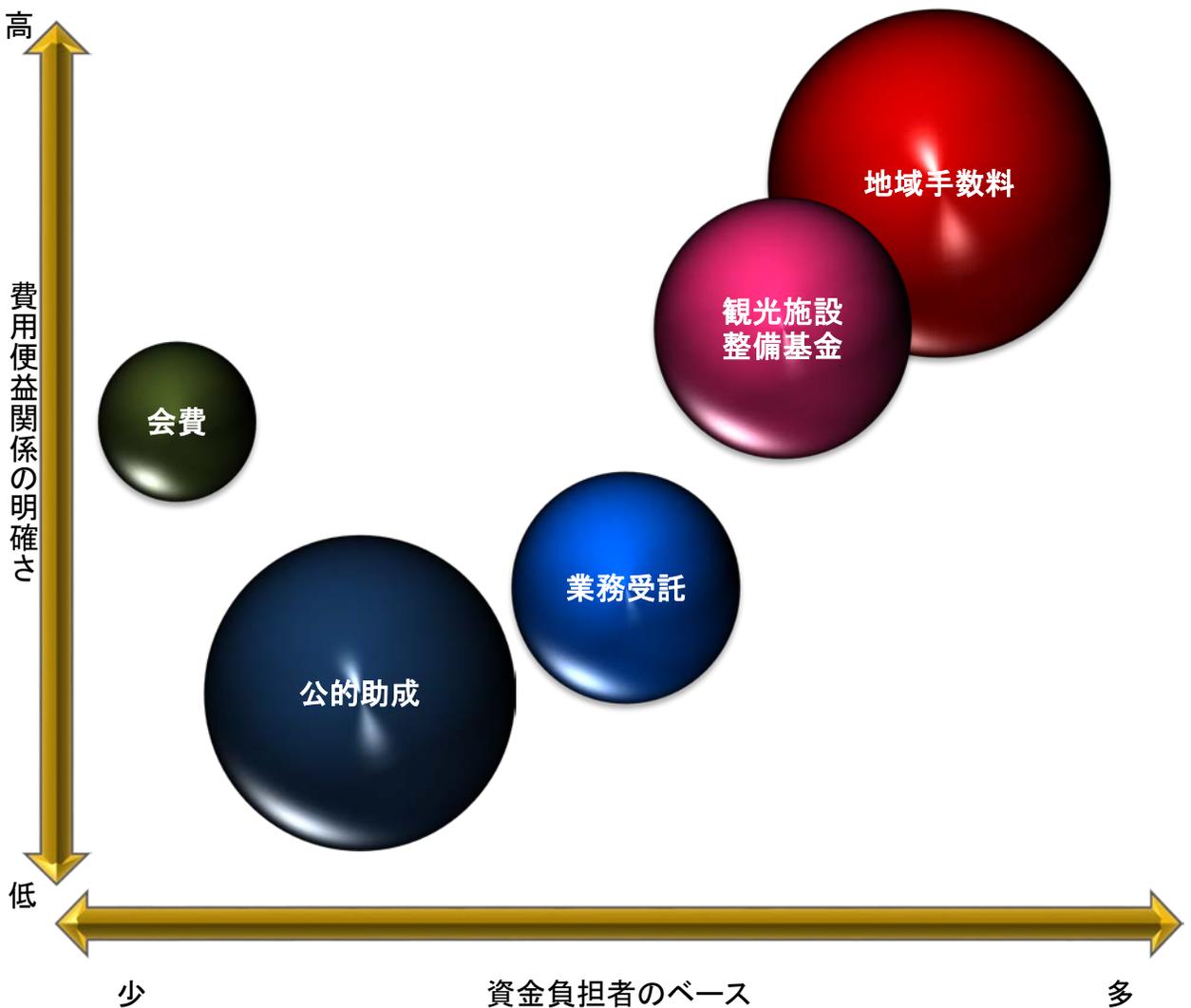
- ビジスマインドも求められる行政の事業をDMOに業務委託するものである。
- 観光案内所の運営や観光イベントの主催などが一般的ではあるが、観光施設におけるエンターテイメント要素を盛り込んだ解説や地域マーケティング業務など、今後とも裾野が広がっていくものと思われる。
- 行政財産の指定管理は、それ単体で高い収益が上がるものではないが、それと一体にてビジネスを展開することで結果としてDMOの収益支援となっているケースも散見される。
- ニセコリゾート観光協会は、ニセコ駅と道の駅「ニセコビュープラザ」において施設管理を受託しており、この業務とあわせて自ら物販事業を営んでいる。

<観光施設整備基金>

- 行政が管理する観光施設からの収益を基金にプールし、観光施策を展開する原資とするものである。
- 行政における単年度予算の制約を打破し、中長期的に一貫した観光施策を展開できる利点もある。
- これは、行政側における観光施策の財政基盤ではあるものの、その資金の活用においてDMOとの連携・協働が期待される。
- 長崎市においては、グラバー園の入場料収入等による観光施設事業特別会計の一部を観光施設整備基金とし、長崎ロープウェイの改修などの観光施策に活用している。

<地域手数料>

- 観光施策の便益を一次的に享受する観光客から、地域手数料として徴税あるいはそれに準じたシステムにて集金するものである。
- 入湯税や環境税といった目的税を活用する試みが、既に始められている。
- 今後は、米国におけるTIDやBID(Business Improvement District: 中心市街地におけるTIDと同様の仕組み。TMO(Town Management Organization)の活動原資になっている。)や、TIF(Tax Increment Financing: 開発による将来の税收増を見込んだ資金調達)と類似したシステムにより、費用便益関係に基づいた資金負担者のベースが拡大されていくことも期待される。
- 釧路市においては、2015年より入湯税に超過課税を行い、その増加部分を釧路市観光振興臨時基金とし、阿寒観光協会まちづくり推進機構との協働により、阿寒湖温泉等での観光振興事業が推進されている。



注: バブルの大きさが金額総計のイメージ
公的助成と業務受託においては、税金が一部原資になっていることを想定

第2章 14 人材

- 地域課題を突破するに、一番に重要となる要素は人材である。
- 地域に地域改善の原動力になる潜在力を持った人材は存在している。問題は、そのような人達をどのように発掘するかである。
- なお、既に一部の地域では顕在化しつつあるが、今後ますます労働力不足が深刻化してくると思われる。単純労働の機械化、ICTやAIを活用した業務効率化や高質化を、積極的に進めていく必要があると思われる。

<カリスマ>

- 地域課題を認識、地域での“しがらみ”も突破し、地域のために必要な事業のイニシアチブを取っていくキーパーソンである。
- 地域での有力観光関連事業者の経営者は、海外を含めた観光振興事例の研究を重ねており、その中からカリスマが出てくることが多い。特に、若手経営者や後継者から出現してくることが多い。
- これらの人々は、課題認識とそれを突破する事業戦略も有しているが、人手が足りないことや、地域の“しがらみ”から動きづらくなっていることも多いため、この点での助力も待たれるところである。
- 阿寒観光協会まちづくり推進機構の大西代表、雪国観光圏の井口代表やハットウ・オンパクの鶴田代表のように、カリスマとしてDMO等を牽引される方達は枚挙に暇がない。これだけのカリスマが出現している現状を鑑みれば、日本の観光関連産業は、今後ますます成長していくものと思料される。

<外部登用>

- 地域で適切な人材が見つからなかった場合、外部から登用することで“新しい刺激”を地域にもたらすことも有効である。
- 近時、DMO経営者の全国公募も散見されるほか、地域有力者の伝手にて個別に地域に招聘される人たちも増加している。
- 募集者から提示される年収により優秀な人材が集まるケースも散見されると同時に、事業コンセプト等を丁寧に説明することで“やりがい”に基づいてモチベーションの高い人材が応募してくるケースも認められる。
- 大都市において定年退職を迎えた人達が増加していること、若者も含めて地域、特に地域観光への関心が高まっており、外部からの登用の機会は確実に高まっている。
- 豊岡観光イノベーションにおいては、代表(市長)のリーダーシップに加え、全国公募より選ばれた副代表(副市長)により、大手商社やシンクタンク出身者等を登用、さらに旅行会社からの出向受入などにより、実務を重んじた強力な体制を構築している。

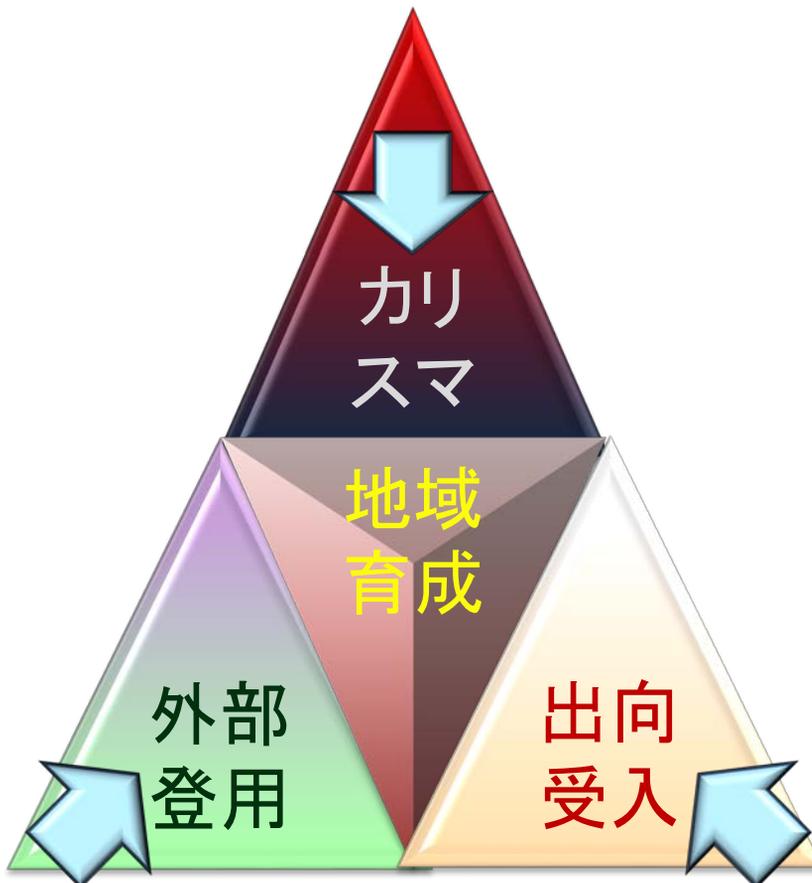
<出向受入>

- 大手事業者より現役のビジネスマンの出向を受け、貴重な観光ビジネスのノウハウを吸収する。
- 旅行業、旅客業、広告業など、観光関連事業者において、出向者の派遣に応じている事業者も散見される。
- さらに、国の「地方創生人材支援制度」等、国による国家公務員・大学研究者・民間人材の派遣による支援も充実している。
- ビジネスの第一線で活躍していた出向者から学ぶべきことは多いが、期間が有期となることも多いことから、DMO業務をサポートしてもらうという意識ではなく、限られた期間でノウハウを全て吸収するという意識が何よりも肝要となる。

<地域育成>

- 地域に、地域の未来を真剣に考え、様々なアイデアを持っている地域住民は多く存在する。
- DMOは事業を展開するための組織であるため、ビジネススキルを有することが望ましいが、多くの地域住民にはその経験値が少ないことも事実である。
- 重要なのは、そのような意識の高い地域住民を発掘、ネットワーク化し、必要なビジネススキルを修得できる機会を用意することである。
- DMOにおいては、カリスマ、外部登用された人材、ビジネススキルを有した出向者といった、地域での観光事業を展開するために優秀な人材を集めており、DMOを今後の地域観光を担う人材を育成する“受け皿”として機能させることも可能である。
- なお、国の「地方創生人材プラン」にて「地方創生カレッジ」として実践的なカリキュラムがeラーニング形式にて提供されており、これらを活用した地域育成の進展も期待される。
- 金沢市観光協会においては、1993年から観光ボランティアガイド「まいどさん」を育成、個々の観光客の要望に対応した質の高い案内は、金沢の観光戦略の貴重なインフラとして機能している。
- 秋田県大館市において毎年開催されるきりたんぼ祭りは、キラーコンテンツである比内地鶏を使ったきりたんぼ鍋の食べ比べと秋田犬とのふれあいができることで人気を集めているが、地元の中学生等がボランティアとして会場整理等にあたり、地域教育の場としても活用されている。

DMOが受け皿となり、 地域ネットワークから発掘した 地域人材を育成



第2章 15 多言語対応

- DMOや観光協会が頭を悩ませている要素の一つが、どこまで多言語対応するかである。
- ターゲットの設定次第により、重点を置く言語も決定される。
- 但し、一番重要なことは、外国人観光客とも臆せずコミュニケーションを取ろうとする姿勢そのものにある。
- 外国人観光客は流暢なコミュニケーションのみを期待しているのではなく、たとえ不自由であってもコミュニケーションそのものを楽しむ姿勢が強いことも忘れてはならない。
- また、今後、ICTやAIのますますの進展の中で、言葉のバリアーについてはより小さくなっていくものと思われる。

<全てに多言語対応>

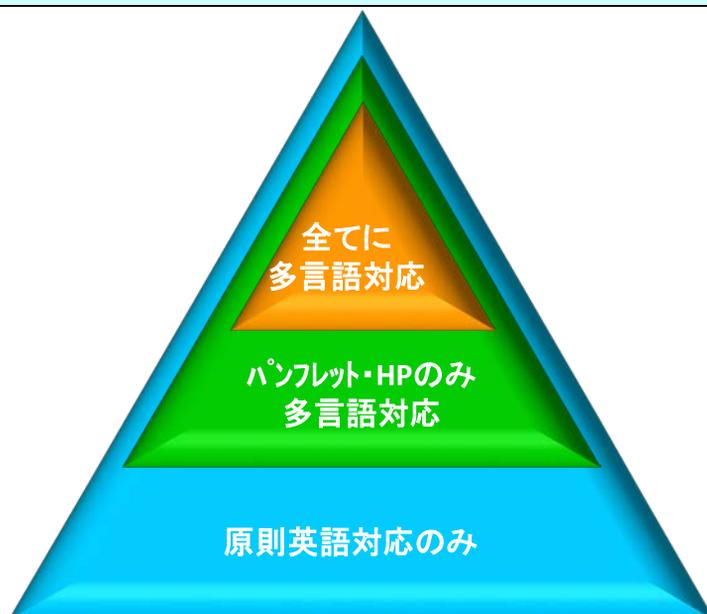
- 欧米人観光客向けには英語に留まらずスペイン語、アジア人観光客向けには中国語(さらには、繁体字も含む)、韓国語、タイ語等、主だった全ての言語への対応を目指すもの。
- 対応する言語数が多くなればコストも増加するほか、情報発信コンテンツの変更の都度に発生するメンテナンスの手間も増加する。
- 自治体に外国から来ている国際交流員の他、移住して来ている外国出身の地域住民や留学生の協力を得ながら対応して行くという工夫もある。
- 高山市および飛騨・高山観光コンベンション協会においては、散策マップは11か国語、パンフレットは6か国語、観光HPは11か国語に対応している。

<パンフレット・HPのみ多言語対応>

- 直接の対応は難しいものの、パンフレットやHPといった情報発信コンテンツのみ多数言語対応を実施するもの。
- 多言語対応の中においては一番に実現性が高いパターンと思われる。
- HPを見た外国人から問い合わせや電話が来ることも想定され、結局のところ相応の体制を構築しておく必要がある点には留意が必要である。
- 豊岡観光イノベーションにおいては、外国人専用の宿泊予約サイトを収益事業として運営しており、英語とフランス語の対応になっている。パンフレットについては、加えて中国語(繁体字も含む)、タイ語も用意している。

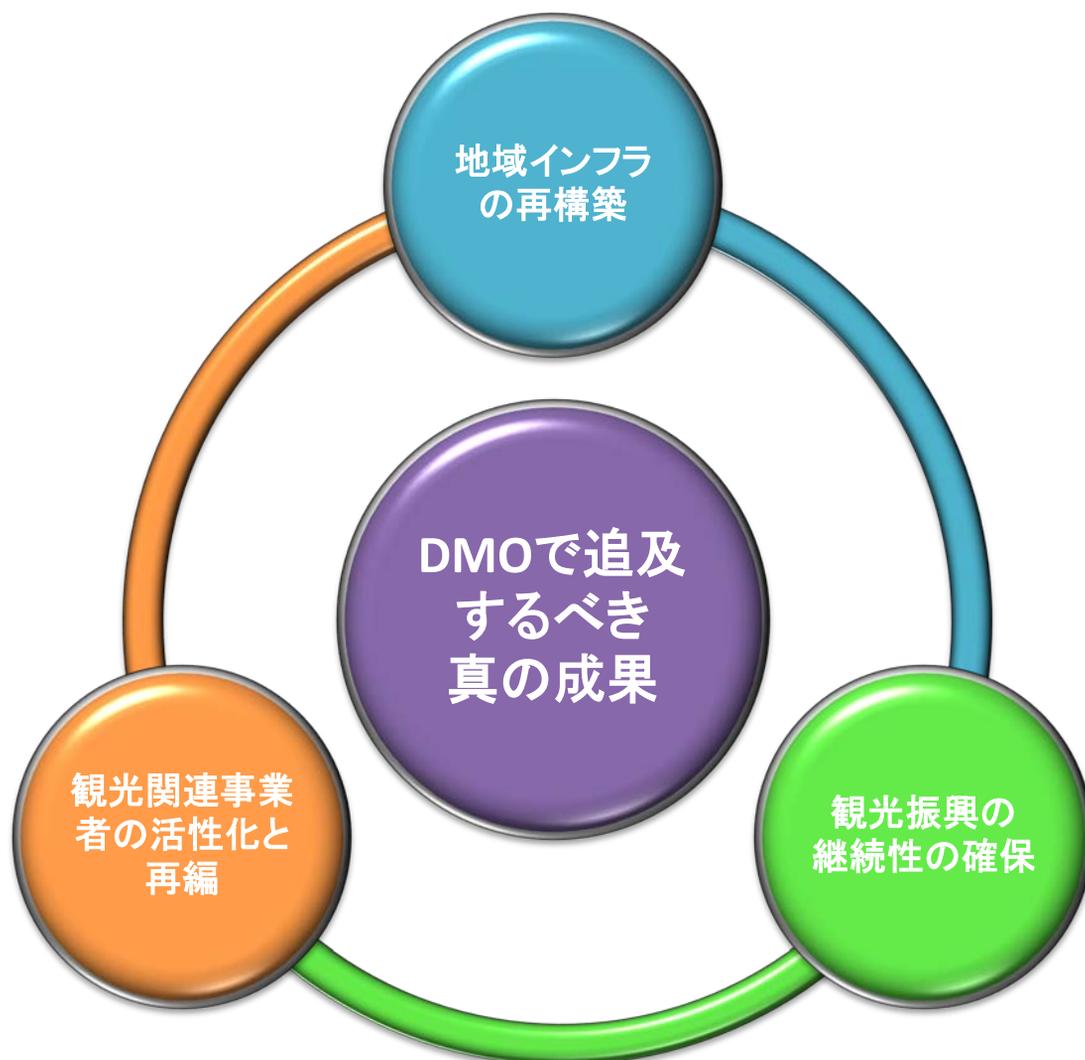
<原則英語対応のみ>

- 英語のみに対応するもの。
- 外国人観光客のほとんどは英語を話すことができ、英語の対応さえできればほとんどのニーズをカバーすることができるとの声も大きい。



第1部 第3章 DMOで追及すべき真の成果

- DMOは地域の観光振興を図るために設立、運営される組織である。
- しかしながら、DMOが追及すべき真の目的は、単なる観光客数や消費単価を増加させる観光振興ではなく、DMOという組織しかできない、DMOの潜在力を最大限に活用したものであると考える。
- すなわち、地域インフラの再構築、観光振興の継続性の確保、観光関連事業者の活性化と再編の3つである。



第3章 1 地域インフラの再構築

➤ 観光振興は、単なる産業振興以上の効果を地域にもたらす潜在力を有している。DMOでは、その潜在力を発揮させることに注力するのが重要である。

①地域コミュニティの再建・強化(地域住民インボルブメント)

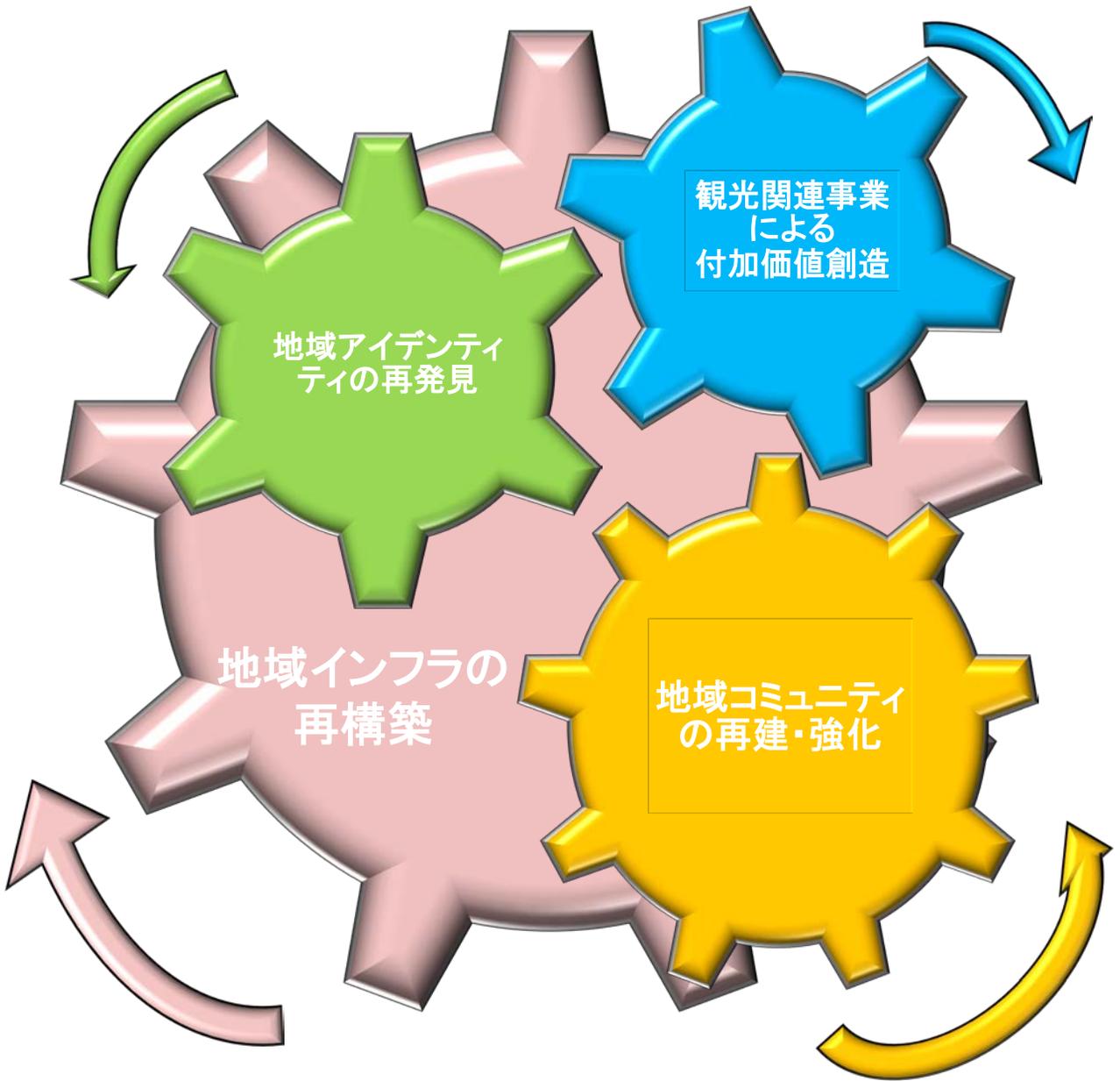
- まず重要なのは、地域住民に地域の魅力を知ってもらうこと、そして自らの地域を好きになってもらうことである。
- 観光客をもてなすのは、観光関連産業に関わる人々にとどまらず地域住民全体であり、この地域住民が地域の魅力を正しく認識することが、自信を持って観光客に迎え入れることにとっては必要となる。
- この活動を通じて、地域住民としての自覚が生まれ、プロ市(町村)民として考え、行動を起こし、さらには様々なネットワークやリーダーシップの醸成へと繋がっていくものと期待される。
- これらの活動が地域の観光力の底上げに通じていくのである。

②地域アイデンティティの再発見

- 注目すべきは、地域住民インボルブメントの推進は、観光に留まらず、高齢化、防災、街づくりといった地域課題の解決を図る上で、オールマイティなアプローチとなる。
- さらにその上には、地域アイデンティティというべき地域住民の地域愛の高まりとコンセンサスの形成も期待される。
- この地域アイデンティティこそが、今後、地域が様々な課題に遭遇し、その解決を図る時に最重要な地域インフラになるのである。
- 言い方を変えれば、観光という外部からの目を意識した地域魅力の再確認という行為を利用して、地域コミュニティにとり最も重要なものの一つである地域アイデンティティの再発見を図ることが、より上位に位置づけられる目標である。

③結果としての観光関連事業による付加価値創造(収益の確保)

- 単なる観光客の増加を追及していくことも可能である。
- しかし、単に一つの産業の振興を図ること以上の可能性を、観光関連産業は潜在力として有している。
- これが故に、各地域は、他の産業振興にも増して観光振興に注力しているのである。
- DMOには、単なる産業振興に留まらない観光を通じた地域振興を認識し、そのドライバーとして能動的に活動していくことが期待されている。
- そして、このような活動の結果として、地域が観光関連事業にて収益を計上していくのである。



第3章 2 観光振興の継続性の確保

- 既に観光振興にて成果を収めている地域の多くに共通するのは、継続性をもって観光振興に取り組んできたことである。
- DMOには、まず自らの組織の継続性を担保し、安定的な観光振興を展開していくことが期待される。

①財政基盤の確立

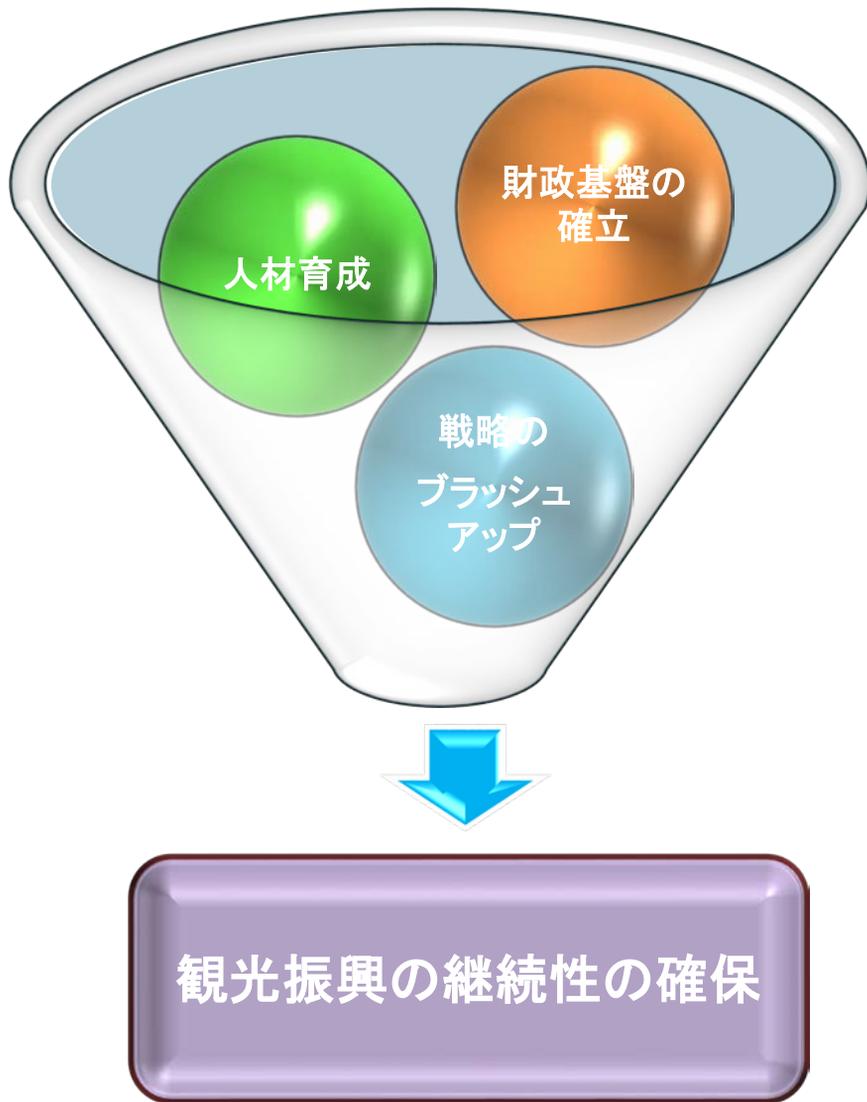
- DMOの組織の継続性を担保するにおいて、まずもって重要なのは財政基盤を確立することである。
- 財政基盤としては、従来型の公的な助成金や協賛する事業者からの会費等が多い。
- 近時においては地域手数料に期待が集まっている。地域手数料は、観光サービス等の便益の享受者である観光客から費用となる観光振興の活動資金を徴収することであり、費用負担と便益享受の関係が明確であり合理的である。また、活動資金を広く浅く、かつ安定的に徴収できる面においても優れており、今後の拡大が期待される。
- 収益事業も難しさはあるものの、財政基盤の大きな柱になる。今後、公的な性格も有したDMOが、どのような形でビジネスに参入していくのか、より多くの試みと工夫がなされていくものと思われる。
- DMOにとり、収益事業のみで独立した財政基盤を確立するのは大変に困難と思われる。収益事業ありきでDMOの業務を設計した場合は、一般的な観光関連事業者と変わる点なくなる。DMOが目指すパブリックとビジネスの両立を実現するために、収益事業を主眼に置いたとしても、公的なサポートは必須と思われる。

②人材育成

- 組織が業務を継続するためには、人材の確保を継続することも重要である。
- DMOはビジネスにおける活動機能を有することから、カリスマや外部登用者、さらには出向者の受け皿(活躍する場)になることができる。
- さらに、DMOは、潜在力のある地域人材に、カリスマ、外部登用者、出向者から、戦略立案やマーケティング等について指導を受けられる貴重な機会を提供するなど、地域人材の育成(インキュベーション)機能を持ち得る。
- このインキュベーション機能によって輩出され続ける地域人材は、観光振興の継続性を担保する大きな要素となる。

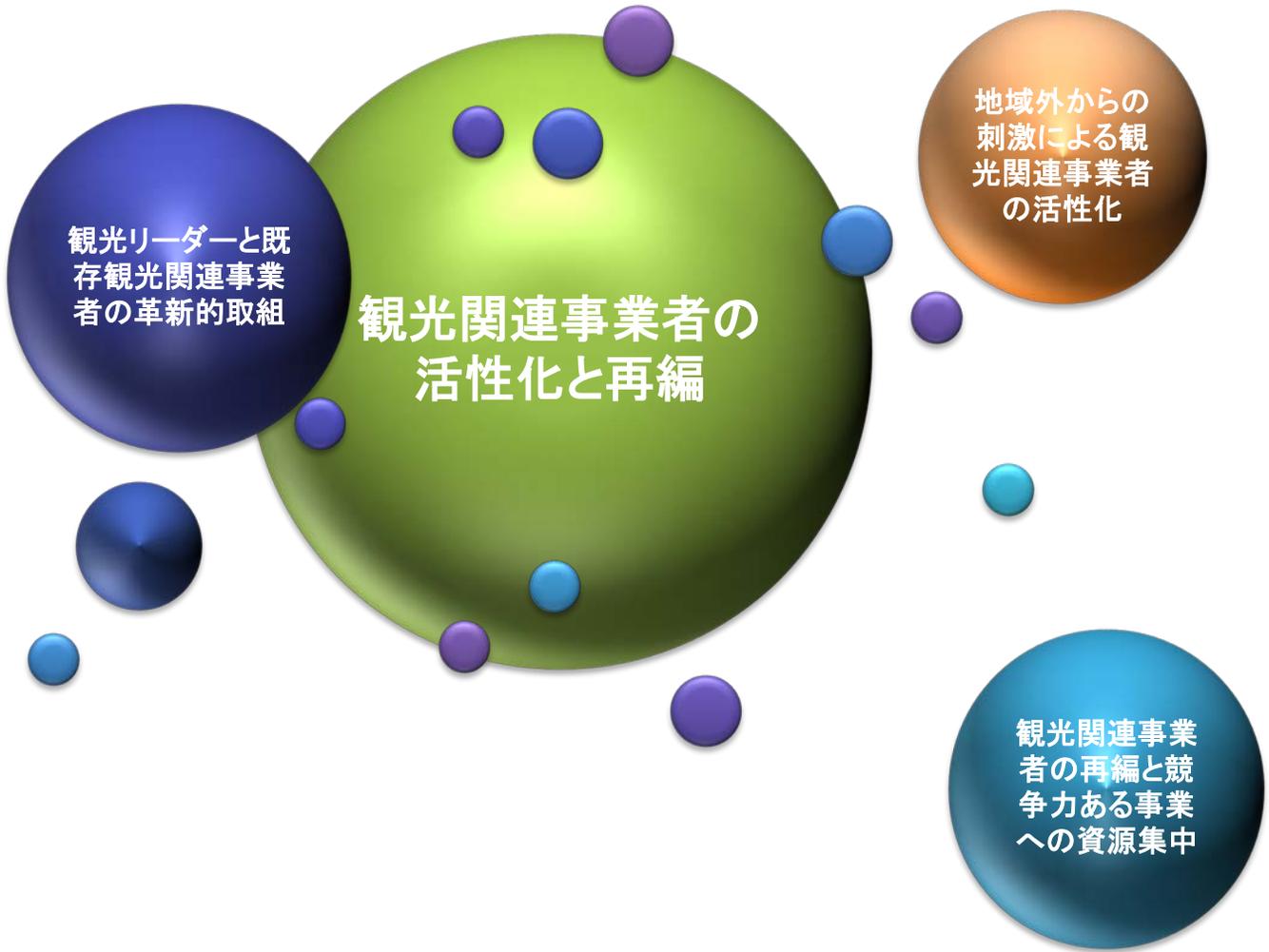
③戦略のブラッシュアップフロー

- 観光戦略を適正に展開していくためには、戦略のブラッシュアップフローが重要である。
- これを可能とする有効なアプローチの一つがPDCAサイクルである。
- PDCAサイクルにおいては、実行された戦略の実効性を評価し、必要な改善を積み上げていく、チェック(C)とアクション(A)の段階が重要である。
- DMOは、自らのパフォーマンスチェックのインデックスとしてKPIを定めデータを収集、地域ネットワークから集められた定性的情報もあわせた分析による戦略再調整という、PDCAサイクルの要を担っている。



第3章 3 観光関連事業者の活性化と再編

- 観光市場の変化のスピードは速く、装置産業の色合いも強い観光関連事業者は、その対応に後手に回る傾向もあった。
 - 別の言い方をすれば、市場の変化に対応することができれば、観光市場においてより大きな果実を得ることができる。
- ①観光リーダーを中心とした既存観光関連事業者の革新的取組への挑戦
- 観光リーダーが出現し、革新的取組が検討されることは珍しくない。
 - 但し、地域コミュニティにおける調整力不足、あるいは人手や資金不足等により、道半ばで中断されるケースも多い。
 - 活動の裁量も地域ネットワークも有するDMOには、主体的に観光リーダーと協働し、このような革新的取組を実現させていくことが期待される。
- ②地域外からの刺激(人材流入、新規事業)による観光関連事業者の活性化
- DMOが受け皿となり地域外から合流してきた人々が、新しい視点を地域に持ち込んでくることも珍しくない。
 - このように提案、検討された新規事業、あるいは流入してきた人材そのものが、地域にとり貴重な刺激となる。
 - この刺激を受けて、地域の観光関連事業者から新しい視点での観光事業が創出されるケースも多い。
- ③競争激化の中での観光関連事業者の再編と競争力ある事業への資源集中
- 近時の観光振興への注目の高まりの中で、各地域とも様々な取組を検討、実行してきている。すなわち、観光市場における競争は激化している。
 - 一方で、地域には市場の変化に対応できずに低迷している観光事業者が存在するのも事実である。
 - 地域における労働力人口の減少や建物・設備の新築による固定費増を考えると、低迷する観光関連事業者に勤務するスタッフは貴重な戦力であり、低迷する観光関連事業者が有する建物・設備は貴重な資産になり得る。
 - この限られた地域資源を、如何に円滑に市場ニーズの変化にあわせて再編・再集中を図るかが重要であり、この困難なコンバートに挑戦できる主体としてDMOに期待が集まっている。



第1部 まとめ

- ここまで、DMOさらには観光を取り巻く環境を概観し、その上で15の優良事例分析を基礎にDMOにおいて重要となる点について考察してきた。
- 最後に、DMOを成功へと導くポイントについてまとめなおし、第1部の総括としたい。
- なお、具体のDMO優良事例における詳細については、引き続き第2部をご参照いただきたい。

①官民連携の推進

- DMOが目される理由として、地域観光経営の推進等が挙げられることは先述のとおりである。
- DMOに期待される収益事業の前提となる経営体制や経営戦略、そして即応性のある経営判断については、民間事業者が得意とする分野である。
- 一方で、地域観光経営は、収益事業に代表される民間事業のみで達成されるものではなく、地域計画と整合した観光振興策の展開や公的助成による観光プロジェクトの推進、さらには国際的な認知度向上イベントの開催など、行政主導により進められるべき領域も大きいのが事実である。
- すなわち、地域観光経営は、行政と民間事業者の連携によって効率よく実現されるものである。
- 地域観光経営においては官民連携が極めて重要であり、逆を言えば、双方の強みでお互いを補完できるという観点においては、地域観光振興は官民連携に最適なものの一つである。
- DMOがその目的を達成するためには、従前以上の官民連携の推進が求められると思料される。

②独自デザインによる最適化

- 一般的視点からのDMOに求められる期待についても既にまとめた通りである。
- しかしながら、地域ごとに観光関連産業を取り巻く環境は様々であり、それらによりDMOが担うべき機能も違ってくる。従って、地域それぞれに、最適なDMO像を構築していく必要がある。
- 本書においては、DMO設計のポイントと思われる点を分解し、それぞれにつき考察している。
- これらの要素を一つずつ組み合わせながら、地域ごとに最適なDMOをそれぞれの背景を踏まえてデザインしていくことが重要である。
- 理想的なDMOに関して、具体的な機能についての“べき”論は存在しない。地域自らが理想のDMOを考え抜き、選択していく“べき”ものと思われる。

③ネットワーク・ハブとシナジーの追及

- “観光”と一言で言い表しても、幅も高さも、そして奥行きも大きな領域である。また、そこで発現する事象は、多くの要素が組み合わさった複合体となっている場合が多い。
- 従って、観光において展開される戦略は必然とマーケティング・ミックスによるものにならざるを得なく、関係する主体も多岐にわたる。
- さらには、一つの観光振興策を実施するにおいてもその波及は様々に及んでいくため、観光振興を単発で考えるのではなく、複合的な組み合わせとして継続的に検討していくのが得策である。
- このように各要素・主体のシナジーを追及していく場合、重要となるのがネットワークを広く構築し、その中心、すなわちハブに立つことである。
- 観光関連振興の裾野の広い関係者間にネットワークを広く張り巡らせることは、容易な事ではないものの、観光振興をより効率よく、より効果的に進めていくために重要なシナジーの追及においては、極めて有効なアプローチである。

DMOの成功

ネットワーク・ハブと
シナジーの追及

独自デザインによる
最適化

官民連携の推進



第2部 国内先進事例の取組の概要とポイント



注:()は所在地

1. NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構

- 2016年1月に観光庁からショーケースに選定された3事例の1つである。世界トップクラスの自然に抱かれ、自然と共生文化を体感する「カムイの休日」をコンセプトに、欧米、東アジア、国内富裕層をターゲットにしている。

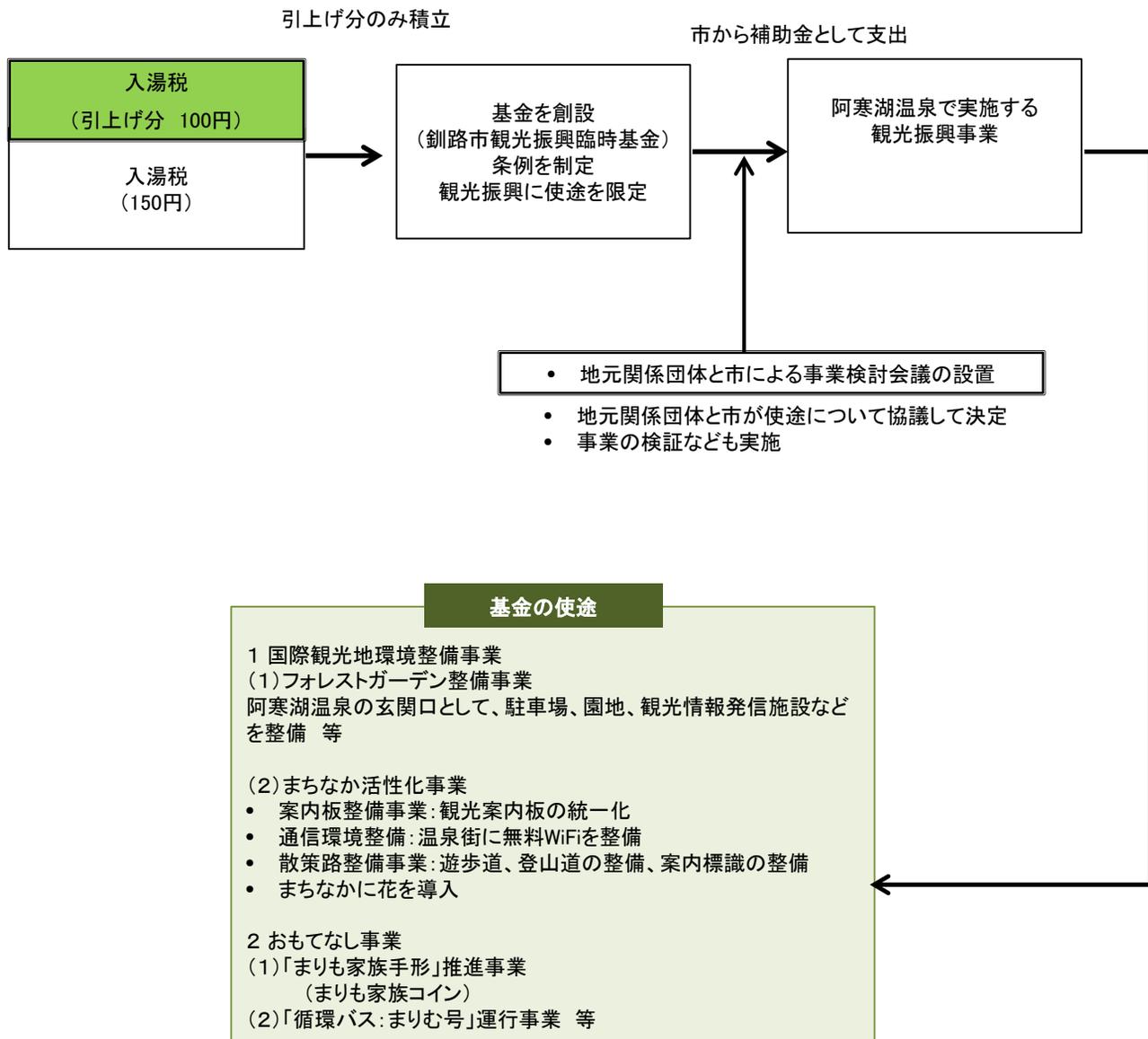
項目	概要
対象地域	北海道釧路市
DMOのタイプ	地域DMO(観光庁登録済み)
設立	2005年7月6日
職員数	9人
組織・メンバー	<ul style="list-style-type: none"> 代表者: 大西雅之(NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構理事長、鶴雅ホールディングス(株)) マーケティング: 山下晋一 NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構専務理事、元 JAL台湾支店長 プロモーション: 大澤幸博 NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構DMO推進部長(JTB出向者) 旅行商品造成・販売: 大澤幸博 NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構DMO推進部長(JTB出向者)
コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> Super fantastic Kushiro 世界トップクラスの自然に抱かれ、自然と共生文化を体感する「カムイの休日」
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> 第1ターゲット層 欧米、東アジア、国内富裕層(FIT) 第2ターゲット層 シンガポール、香港、台湾の東アジアの20代~50代のリピーター
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> 阿寒国立公園(日本で2番目に指定された国立公園)、阿寒湖、ここだけにしかない自然共生思想の一体的体感 まりも祭り、外国人の関心が高い阿寒国立公園、アイヌ文化(阿寒湖アイヌコタン、アイヌ古式舞踊、アイヌクラフト、アイヌシアターイコロ、国の特別天然記念物 タンチョウ、阿寒湖のマリモ、夏希灯、フロストフラワー、冬華美、氷上フェスティバル、
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 観光消費額、延べ宿泊者数、顧客来訪満足度、リピーター率 住民満足度
特徴と事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 入湯税を増額し、超過分を原資とする観光振興臨時基金を設置した。基金の用途は、観光地域づくりの財源として活用している事例である。

- 2013年に独自財源に関する勉強会を立ち上げ、阿寒湖温泉地区の宿泊者アンケートを実施したところ、約7割が入湯税の増額に賛同した。
- 釧路市で条例が制定され、用途を観光振興に特化した新たな財源が創出された。具体的には2015年度～2024年度までの10年間、一般の宿泊者1人1泊について入湯税の税率を現行の150円から250円に引き上げることとなった。

- スタートは旧阿寒町時代(2002年5月～11月)
- 「新しい地方税のあり方研究会」による新税の検討(小磯先生が座長となり若手職員参加)
- 町において入湯税の増額を目指すも、地元全体の合意が得られず実現できなかった。
- 阿寒湖温泉では、「阿寒湖再生2010プラン」、「阿寒湖温泉創生計画2020」を策定、財源確保の仕組みづくりが検討される。
- 2005年10月11日 新釧路市誕生(1市2町 旧釧路市・旧阿寒町・旧音別町が合併)
- 入湯税の増額議論が復活
- 2013年1月 阿寒観光協会まちづくり推進機構・・・入湯税増額と「阿寒の森・フォレスト・ガーデン構想」提唱
- 2013年6月 独自財源研究会の立ち上げ・・・NPOと公益財団法人日本交通公社の共同研究事業として発足
- 2013年9月 第2回 独自財源研究会・・・阿寒湖温泉地区の宿泊者へのアンケート中間報告・・・約7割の宿泊者が賛同、増額金額は151円～200円が約3割
- 2013年11月 第3回 独自財源研究会・・・アンケート結果を踏まえ、用途の明確化、概算事業費を算出
- 2013年11月 市へ要望書提出・・・2013年12月～2014年9月 行政における入湯税の検討(企画・財政・観光部門)
- 2014年12月 釧路市税条例・・・用途を観光振興に特化した新たな財源が創出(平成27年度～平成36年度までの10年間、一般の宿泊者1人1泊について入湯税の税率を現行の150円から250円に引き上げ)
- 国際観光ホテル整備法に基づく登録ホテル・旅館以外の宿泊施設における入湯税については、奢侈性が比較的低いことに鑑み、150円に低減)
- 2015年4月1日 入湯税超過課税が執行・・・国際観光ホテル整備法登録ホテル 150円 ⇒250円

出所: 観光庁「日本版DMOシンポジウム(2016年1月28日)」
NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構 大西雅之氏 講演資料

- 入湯税の増額分(100円)については、条例を制定した上で観光振興に用途を限定した基金を設定した。基金は市から補助金として観光振興事業に充当し、使い方については、地元関係者と市が協議して決定する。



出所: 釧路市

阿寒湖上でのアクティビティ



地元の深山井(えぞ鹿井)

株式会社日本経済研究所撮影



出所: NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構

ヒアリング要旨

データ収集、マーケティング、多言語対応	<ul style="list-style-type: none"> データは水のカムイ観光圏によって実施されているアンケート調査を活用している。阿寒湖と釧路市で、夏と冬に1回ずつ3年間継続的に実施している。多言語対応は、英語と中国語のパンフレット作りと観光案内所での窓口対応を実施している。地域おこし協力隊で赴任して来た隊員も担当している。
専門人材	<ul style="list-style-type: none"> DMO推進体制強化のためJTBからの部長クラスの出向を積極的に受けるとともに、広告代理店からの部長クラスの出向をいただく予定である。DMOとしてマーケティング、プロモーション戦略、地域ブランディング戦略を策定、滞在型プログラム開発、情報発信、プロから見た各イベントの評価及び改善を実施していく予定である。 当機構を継続的に運営していくためには、①外部人材を継続して起用するか②補助金が支払われる2年間の内に内部人材を育てる2つの選択肢があると考えている。しかしながら、人材を短期間で育てることには限界があり且つ財務基盤も必要となるため、内部人材の育成を継続的に行いつつ、外部人材の継続起用も検討していくことになるであろう。
安定的な運営資金	<ul style="list-style-type: none"> 当機構はNPO団体であるため、資本金がない。そのため、内部留保をいかに持つかが重要である。 財源としては会費収入・釧路市からの指定管理を受けたスキー場運営の収益・ガイド業を含む旅行事業での収益である。 スキー場の管理による収益の一部は再投資に利用している。 旅行事業とガイド事業も収益をあげているが、収益基盤としてはまだ弱い。
成功のポイントと今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> DMOは政府の既存の補助金をうまく組み合わせ、それに優先的にアサインしてもらえただけであるため、DMO自体で財務基盤をいかに構築していくかが重要である。 大西理事長のような戦略性に優れ実行力のあるリーダーが地域にいたことも成功の要因である。入湯税の導入は、大西氏の尽力があってこそであった。 手つかずの原自然、自然との共生の歴史、アイヌ文化といった本物を磨き上げ、世界的なアドベンチャーツーリズムの拠点としていく。 すでに高付加価値の宿泊施設が存在していることは強みである。しかし、食分野はまだ改善の余地があるため、現在、泊食分離も検討している。宿泊施設以外の飲食店を多様化させることができれば、観光客の長期滞在に繋がるのではないかと。飲食店と同様に、夜に楽しめるアクティビティの創設も今後必要になるであろう。

事業者ヒアリングにより作成



出所: NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構

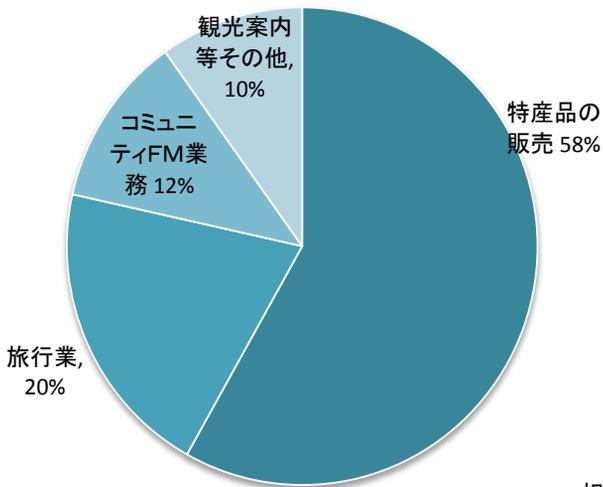
2. 株式会社ニセコリゾート観光協会

- 町民と町が50%ずつ出資し、全国で初めて株式会社化された観光協会である(資本金2,000万円)。
- 1922年、当地の地主であった有島武郎氏による小作人の共同農園の取組(有島農園)から始まる「相互扶助」の精神が当地には根付いている。DMOの申請に向けて検討中である。

	概要
設立時期	<ul style="list-style-type: none"> • ニセコリゾート観光協会は、2003年に株式会社として再スタートしている。もともとは町役場の中の一組織であったが、当時の不況の中、観光協会も痛みを感じる組織にしなければならないとの機運が高まり、1年の議論を経て、最適な組織体として株式会社が選択されている。
職員数	<ul style="list-style-type: none"> • 正社員数8名 • 観光関連施策を担当する本社事業部は5名の社員と10名のパートと契約社員を加えた体制になっている。
組織、メンバー	<ul style="list-style-type: none"> • 資本金:2,000万円 • 株主:ニセコ町民(121名)50%、ニセコ町50% *1株5万円 • 代表取締役:鎌田克己(6代目) • 初代社長はニセコバスの社長であり、歴代観光関連事業者が多かったが、6代目の鎌田現社長は町役場出身である。但し、非常勤。
コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> • 町内のみならず周辺地域を含めた広域的な視点を持ち、地域の魅力を最大限に引き出す • 観光事業者のみならず、他産業(農業、商業など)に関わる人や町民などが協働で観光振興に取り組み、連携(地域がつながる)を中心に据える
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> • 課題となっている夏場の底上げについては、国内、海外、それぞれの商品・戦略ごとにターゲットを変えている。夏場の旅行商品を買っている国内観光客の7割はファミリー層であり、さらにその4割が3世代のファミリー層である。海外観光客については、ニセコ町は環境モデル都市でもあるので環境プログラムをアピールしている。ニセコビレッジは、マレーシアを拠点にシンガポール等で活動するYTL Corporation Berhad 社が運営しているので、YTL Corporation Berhad 社には環境でプロモーションしてもらっている。
コンテンツ	スキー、自然、雪、ニセコの特産品、食品の販売
KPI	入込客数、満足度、消費額
特徴と事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> • 町民が応援団として観光協会に出資をしている。 • 月2回程度、町民講座という勉強会が開催され、毎回30~50人の参加者がおり、地域コミュニティの基盤が出来ている点の特徴である。

- 2014年度の売上構成を見ると、特産品の販売が約60%、旅行業20%、コミュニティFM業務12%程度になっている。
- トリップアドバイザーによると、道の駅ニセコビュープラザは、「2016年行ってよかった道の駅」で、第3位に選ばれている。

□ 2014年度 売上の構成



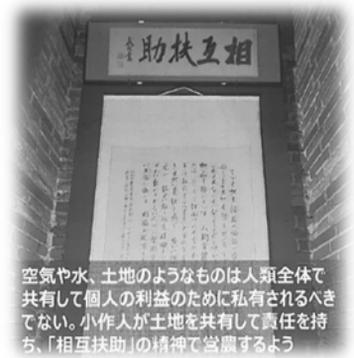
道の駅ニセコビュープラザ



相互扶助の精神 有島武郎

行政サイドから見たメリット

- 町補助金の削減
- 新たな雇用の創出
- 町村の枠にとられない広域の事業が可能
- 地域外からの外貨獲得
- 地域経済への貢献
- 着地型観光の推進
- 行政の役割分担の再構築



出所：株式会社ニセコリゾート観光協会

ヒアリング要旨

データ収集、マーケティング、多言語対応	<ul style="list-style-type: none"> データについては、町が収集している物(観光統計等)を活用している。満足度調査も町が行っているが、頻度は1回/2年になっている。マーケティングについては、事務局長が中心に担当している。 企画商品開発についても、事務局長のネットワークにて前職場のJTBとタイアップしている。多言語対応は、基本的には英語で十分であり、韓国からの観光客を除けば、外国人観光客は英語を話せる。
専門人材	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社なので、経理・会計と営業の2つの機能が極めて重要となる。少ない従業員数なので、この2つの機能のどちらかのみをできる人であっても困る。経理・会計にも詳しく、営業マインドを持っており、英語も話せるといったマルチ・ファンクションが担える人材が必要である。ニセコの知名度が高く、ハローワークで通常の募集をかけたところ、全国から多数応募があった。北洋銀行を退職し、バンクーバーに留学し、戻ってきた人間を採用することができ、活躍してもらっている。
安定的な運営資金	<ul style="list-style-type: none"> 収益が上がっているのは物販であり、その他の事業も大きな赤字はなく、物販の収益で補填している。 施設管理受託は、ニセコ駅の管理、乗車券販売事業(売上手数料5%)と道の駅「ニセコビュープラザ」のトイレ棟、情報棟等の管理・清掃である。また、情報棟では観光案内業務を行っており、この人件費の6~7割を町に負担してもらっている。 物販については、「ニセコビュープラザ」の情報棟にて委託販売と仕入販売を行っている。その他には、「ニセコ玉手箱」という通販も行っている。 地元の酒米「彗星」を使った純米酒「蔵人衆」も開発されてきており、情報棟でも販売している。
成功のポイントと今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 地域観光事業者の支援を頂いている点大きい。株主は自身にメリットがあるから出資しているというわけではなく、大半の株主が応援団として出資している。有島武郎氏の「相互扶助」精神が根付いているからであろう。 「相互扶助」精神で、コミュニティもしっかりしている。月に2度程度、町民講座という勉強会が開催され、毎回30~50人の参加者があり、5,000人の町にしてはかなりの数である。 課題であり、ニセコリゾート観光協会の最大の使命となっているのは、通年型リゾートに向けた取組である。

事業者ヒアリングにより作成



出所:株式会社ニセコリゾート観光協会

日本の文化をニセコで体験するイベント案内

日本の文化・伝統をニセコ倉庫邑で体験

Japan Culture Festival
NISEKO JAPONICA 2017

2017年
1月19日[木]-22日[日]
2月16日[木]-19日[日]
午後4時-午後9時15分
ニセコ中央倉庫群(旧でんぷん工場)

入場無料

ニセコ
雪あかりの路
雪あかりの路は、ニセコ中央倉庫群の中心部を
貫通する雪の道に灯りがともり、
幻想的な光景が広がります。

出所: 株式会社ニセコリゾート観光協会

道の駅 ニセコビュープラザ



株式会社日本経済研究所撮影



3. 弘前市観光振興部

- 弘前市は官民が連携して観光振興に取り組んでいる事例である。実務者会議「やわらかネット」を立ち上げ、観光コンベンション協会や商工会議所のほか商店街や旅館ホテル組合、NPO、岩木山観光協会、交通事業者、バーデナー協会等が参加し、旅行商品の企画等の観光振興に取り組む。

	概要
経緯	<ul style="list-style-type: none"> 2008年に実務者会議「やわらかネット」を立ち上げた。観光振興に関心のある人に呼びかけて週1回2時間集まり、自由にテーマを設定してフリーディスカッションするものである。 現在は、市の役割は声掛けとプロモーションが中心となっており、実際の推進役・まとめ役は観光コンベンション協会や商工会議所などが担っている。 市役所よりも観光コンベンション協会やそれに呼応した民間部門が主導するようになり、官民連携や近隣市町村との連携が定着してきた。 DMOとして組織を自立させることを検討している。DMO設立に向けて2016年11月にDMO研究会を立ち上げ、第1回会合を開催した。2017年度の候補法人入りを目指して活動内容等を検討している。
職員数	<ul style="list-style-type: none"> 観光振興部の人員体制は市観光振興部24名、観光コンベンション協会は嘱託等含めて50名、商工会議所の観光担当が3名である。
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> 観光客誘致のターゲットとしては国内観光客がベースと考えている。メインの国内観光客では、層の厚いシニア・熟年夫婦が第一のターゲットで、アラフォーの女性や一人旅の女性(20～30歳代)も重視している。逆に子連れのファミリー層は、それに適した観光資源が弘前には少ないので、メインのターゲットにはなりにくい。 インバウンドの外国人観光客は振れも大きいので上乗せ部分として位置づけている。今年1月から青森空港に中国からのチャーター便が入ってくるが、インバウンドは政治・経済情勢などに大きく左右される。
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> 400年の歴史を持つ城下町 弘前城、岩木山、りんご、世界自然遺産白神山地、さくらまつり、ねぶたまつり、洋風建築
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 宿泊者数の増加、宿泊施設の稼働率向上を重視している。
特徴と事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> やわらかネットは、テーマや取組内容によって構成メンバー同志がゆるやかにつながり、アメーバのように自由に形を変え、時には増殖していくやわらかい組織である。 2008年に設置され、商店街やホテル組合、NPO、岩木山観光協会、交通事業者、バーデナー協会等が参加し、岩木山夕陽鑑賞ツアー等を企画した。

弘前城と岩木山



りんごもぎとり体験



ヒアリング要旨

専門人材

- DMO研究会の中核メンバーは、市役所、観光コンベンション協会、商工会議所などやわらかネットを立ち上げて運営してきた人たちである。弘前のDMOは、DMO自らが稼ぐというよりはデータを収集・分析して戦略を練る組織をイメージしており、観光コンベンション協会や商工会議所(物産展などを手がける)など既存の組織・活動を生かしつつ、それらを束ねて観光戦略を打ち出す役割を想定している。
- 人材については、おもてなしのできる人材はかなり育ってきたので、これからは観光を科学できる人材、データを分析して戦略を考えられる人材を育成していきたい。外部からスカウトする話はない。市役所やコンベンション協会から弘前大学JR寄附講義に数名派遣しており、内部でも人材を育成していく方針である。また、中国語や韓国語など外国語対応のできる人材も足りないので、弘前大学の留学生などの活用も含めて、セミナーを開催する予定である。

安定的な運営資金

- 市からコンベンション協会には補助金が出ている。
- DMOの財源面では、市内の観光事業者はすでに観光コンベンション協会に会費を納入しており、さらにDMOが会費を徴収するというのは難しいのではないか。自主財源は見込めないことから、市の補助金に依存せざるをえない。DMOのデータ分析結果に対して利用料を徴収することも難しいだろう。データ分析を踏まえた経営指導については、DMO自らが行うのではなく、DMOがデータを提供して商工会議所が行う形が想定される。

成功のポイントと今後の課題

- やわらかネットでの議論から生まれたコンテンツの一つが「岩木山夕陽鑑賞ツアー」で、従来は登山客しか見られなかった夕陽を観光客でも気軽に楽しめるようにした。費用面では職員の時間外手当を出しただけだが、通行車両が増えて道路事業が単年度黒字化した。「りんごの花見」は、通常は一般客が立ち入れないりんご園で花見を楽しむ企画である。この他に、日本の庶民で初めてコーヒーを飲んだのは弘前藩と会津藩の藩士が北海道の北方警備に赴任した際に浮腫病の薬として飲んだという史実にちなんで地元の喫茶店が立ち上げた「藩士のコーヒー」、いかと野菜を細かく砕いてボール状にして揚げた「いがめんち」はやわらかネットの取り組みをきっかけに、今では県内の居酒屋で出す店が結構増えた。
- 広域連携では、まず函館を中心とする道南との連携に優先的に取り組み、秋田・岩手との三県連携に広げていく。弘前の小学校の修学旅行先は函館であり、弘前市民は函館に親近感があるのでうまく連携できると期待している。まずは細い線を増やして太い連携にしていきたい。
- 秋田とは、世界自然遺産白神山地の連携のほか、ローカル線人気No.1の五能線リゾートしらかみと、外国人に人気が出始めている内陸縦貫鉄道を組み合わせた周遊コースを連携してPRしている。
- 「連携」というとすぐに協議会を立ち上げて事務局が素案を作って推進役になりがちである。それでは全て市が担うことになってしまい、効果が出にくく長続きしない。観光事業者や地元住民などを含めて関係者みんなが情報共有を図り、自らの役割をしっかりと果たすことが重要である。

事業者ヒアリングにより作成

岩木山



津軽藩ねぶた村外観



弘前の桜



出所: 公益社団法人弘前観光コンベンション協会

弘前の桜



出所: 公益社団法人弘前観光コンベンション協会

津軽藩ねぶた村



津軽藩ねぶた村



株式会社日本経済研究所撮影

4. 一般社団法人雪国観光圏

- “真白き世界に隠された知恵に出会う”をコンセプトに、都内在住の30代から40代の未婚女性 高収入高学歴の女性をターゲットにしている。

	概要
対象地域	新潟県湯沢町、南魚沼市、魚沼市、十日町市、津南町 群馬県みなかみ町 長野県栄村
DMOのタイプ	地域連携DMO(観光庁登録済み)
設立	2013年4月1日
職員数	6人
組織・メンバー	代表:井口智裕((株)いせん) 旅館や飲食店などを経営し、2008年雪国観光圏の立ちあげに尽力、2013年からは雪国観光圏の代表理事に就任している。 副代表:深津卓也 (株)辰巳館 みなかみ町観光協会副会長等を歴任 専務:柳 一成 (有)千歳館 松之山温泉の活性化に関わり、合同会社まんまの代表社員
コンセプト	真白き世界に隠された知恵に出会う “hidden knowledge in the white world”
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> 都内在住の30代から40代の未婚女性 高収入高学歴 欧米在住の日本文化に興味がある富裕層 台湾、香港、シンガポール在住の富裕層
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> 豪雪、縄文時代から続く雪国文化 谷川連峰、苗場山、尾瀬等
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 宿泊施設の客室稼働率 雪国観光圏認定旅行商品の販売数 外国人旅行者の宿泊実数 雪国観光圏の会員数
特徴と事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ターゲットのモデルとなるペルソナを都内在住の30代から40代、高収入高学歴の未婚女性で、今井薫さんという名前を設定している。ペルソナを設定することで、マーケティング戦略の策定に活用している。 観光サービスの品質の確保のために、サクラクオリティーという格付けを導入し、地元産の食材を活用した場合等には高い格付けを行っている。

- 雪国の価値をわかってもらえる人(ターゲット顧客)を設定し、都内在住、独身、40代女性の今井薫(仮称)をペルソナに設定し、滞在プログラム(旅行商品)を提供している。

雪国の価値 (コンセプト)

豪雪地帯がゆえに育まれてきた“雪国文化”

「晩秋」 の雪国の知恵	 野寒対策のお手伝い (防寒上かおはぎ着せ)	 干し柿のお手伝い (防寒上かおはぎ着せ)	 モチを揉んで モチ餅を煮る
「冬」 の雪国の知恵	 おはぎをつくる	 伝統的お湯まつり (雪中お水廻)	 保存食で料理 (豚の肩肉を豚に豚)
「晩冬」 の雪国の知恵	 スノーシューで 動物の足跡探し	 氷巻かき取る	 雪下で人じんを収穫しよう (牧野家を観光したいため)
「春」 の雪国の知恵	 ぜんまい干しのお手伝い (防寒上かおはぎ着せ)	 田舎を歩いて田舎汁をつくる (寒い春の足からこで情報)	 ふたのとうもろこしをつくる (寒い春の足からこで情報)

わかってもらえる人(ターゲット顧客)

代表的なペルソナ像

今井 薫

(43才・女性)

- ・IT関連会社に勤務
- ・埼玉県出身 都内在住
- ・独身
- ・年収900万円



ストーリー

滞在プログラム (旅行商品)

仕事はかなり忙しく、今関わっているプロジェクトは地方へ出張も多く、月に3~4回は地方に行っている。オフィスでは、パソコンにむかって作業していることが多い。

都内でひとり暮らしをしているので、平日は外食が多くなる。健康に配慮してヘルシーなメニューを選ぶようにしている。田舎というものと縁がなかったので、プロジェクトで関わりができた地方の方から野菜が送られてくるのがうれしい。

旅が好きで、国内外を合わせると年10回近く旅行する。若い頃は、海外の絶景スポットによく行っていたが、最近は国内の観光地化されていない田舎に旅することが多く、馴染みのおじいちゃんやおばあちゃんができると、はまって同じところに何度も通う。その土地ならではの体験をしたり、地元の人と交流したり、ローカル線で移動したり、暮らしを感じられる旅を求めている。ヘルシーでおいしい食は旅の楽しみ。食べるだけでなく、地元の人と一緒に収穫して、料理して、囲炉裏を囲みながら食べてみたい。一方で、普段は忙しいので旅先では「なにもしない時間」も欲しいと思っている。

1人のほうが旅先での自由がきくので、最近は1人旅か、ツアーの場合でも1人で参加することが多い。親といっしょに馴染みの田舎に旅行するのもいいかなと思っている。

品質保証 (安心感と信頼性)



サクラクオリティー 地元食材の提供と
宿泊施設の品質保証 質の向上 ワンストップ窓口機能

出所: 一般社団法人雪国観光圏

旅館ホテルの品質認証制度 サクラクオリティーの導入

公益財団中部圏社会経済研究所が作成した観光品質の評価認証の仕組みを活用し、雪国観光圏ではインバウンドプロモーションに参加を希望するすべての事業者に認証評価を実施。45軒の旅館や民宿が参加している。



HOP STEP JAPAN.com
Official Guide & Hotel Booking for the Snow Country Region

TEL: 025 784 4567

Special Tours | Resort Guide | Hotel Guide | Booking | Contact Us | General Info

The Story of Snow Country Region
How to get to Snow Country Region
Area Guide
Area 1: Niigaki / Tozawa
Area 2: Echigo-Yaman, Mt. Noto
Area 3: Tozama, Maunayama
Area 4: Oze / Kizaki, Obihiro

What's about Snow Country Region?
Room Reservations

Stars/Rating

Our rating system was devised by the First Star "100%" as part of a project to evaluate and promote the area of Japan. Although in the early stages, we trust that this initiative will give a boost to tourism in Japan while simplifying and enhancing the customer experience.

The rating system has two levels: high quality and standard class. Accommodations in both classes have to go through rigorous assessment by an international panel. We sincerely hope that this rating system will be of great use when trying to choose your lodgings.

High quality
These usually include Japanese ryokan and Western style hotels with excellent facilities in each room. They usually start from around 10,000 yen per night.

Standard class
These usually include minshuku style inn, pension and others and may not have an on-site facilities in each room. They usually start from 5,000 yen per night.

High quality

- International visitor can spend comfortable and relaxing time with this inn.
- Can be enjoyed traditional Japanese Lifestyle and culture. Generally cozy and feel easy to stay in the inn.
- Greatly exceeded the expectations of travelers and it's possible to obtain a high level of service and relaxation.
- can get a premium quality service also be able to experience Japanese culture more deeply, enjoy the splendor of their Japan.
- Exquisite buildings and garden art to your heart's content can enjoy the beauty of traditional Japanese. Superbire hospitality you can only receive in Japan's Ryokan.

Area2

Hatago Inn Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 8,800-10,800JPY	Tobu Inn Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 8,500-11,500JPY	Onizuka Ryokan Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 9,500-11,500JPY	Hotel Pottal Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 10,000-14,000JPY
Yuzawa New Otani Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 8,000-11,000JPY	Lugetel Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 10,150-12,150JPY	Imanishi Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 12,000-18,000JPY	Lodge meibara Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 5,000-6,000JPY
Etanetoko Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 5,000JPY	Mitsuboku Notoaki Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 6,000-8,000JPY	Mitsunaka Lodge Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 6,000-8,000JPY	Namba Pension Heidi Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 4,000-5,000JPY
Yuzawa Yuzawa Denki Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 4,750-6,300JPY	Takayama Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 5,000-7,500JPY	Asakushi Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 6,500-8,500JPY	Hotel Alpine Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 4,800-6,800JPY
Glacier Hotel Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 5,000JPY	Lodge Enzaka Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 5,000JPY	Hotels Resort Hotel Yuzawa Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 5,000JPY	Hotel Alpha Star Stars/Rating ★★★★ BBQ Avg Price p.p. 5,000JPY

雪国A級グルメ
情報公開に専攻を取り組んだ
日本初のプロジェクト 安全・安心・美味 雪国A級グルメ

ここで本物の味"が食べられます
雪国A級グルメ 認定旅館

雪国A級グルメ TOP
雪国A級グルメ 認定旅館
雪国A級グルメ 認定飲食店
雪国A級グルメ 認定加工品
雪国A級グルメの 基本認定条件

雪国A級グルメ 認定旅館

雪国A級グルメ 認定飲食店

雪国A級グルメ 認定加工品

- 生産地の情報公開を行い、安心・安全な食を追求する。
- 地場の食材を使い、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。
- 旅館部門、飲食店部門、加工品部門で一つ星から三ツ星で認定



出所：一般社団法人雪国観光圏

ヒアリング概要

データ収集、マーケティング、多言語対応	<ul style="list-style-type: none"> 現在、13団体での顧客満足度調査を3年連続で実施している。この調査を全国統一の様式で実施できれば、データとして意味のあるものになるのではないかと。 対応している外国語は英語のみである。
専門人材	<ul style="list-style-type: none"> 現在、従業員は0名であり、代表の井口氏の他には無給の役員が8名いる。採用する専門人材は地域の観光事業者へのコンサルタントのような存在になれる人をイメージしている。コンサルタントといっても、データ分析ができ、その分析結果を地元の観光事業者へ分かりやすく説明できる解説者・翻訳者のような存在で十分である。
安定的な運営資金	<ul style="list-style-type: none"> 今年からHPを立ち上げ、そこへの掲載料として数%の手数料を検討している。手数料は雪国観光圏と湯沢温泉観光協会で折半できればと考えている。 雪国観光圏の7市町に負担してもらった費用を地域ブランディング費用とし、雪国観光圏の収益として計上している。 サクラクオリティは事業者及び国の補助金で評価しているが、国の補助金は来年から無いことを想定している。
成功のポイントと今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 成功のポイントは広い視野を持った井口氏をはじめとした役員8名がプレイヤーとして活動したことである。 ①各自(代表者)が会社を離れても事業が回る体制ができていること、②広い視野をもつこと、③実際に役員が活動できること、の3点ではないかと。 行政は通常2~3年で部署異動があるため、継続的に地域の観光産業を支えるためにはやはり地域住民の活動が重要である。日本全体に関連するが、地域住民に地域の観光振興を自らの手で実施しようという意識が低い。行政が観光振興をすることが前提となっている。 次世代へ雪国観光圏のバトンを引き渡したいと考えているが、20代・30代のやる気のある人とのネットワークをまだ構築できていない。次世代へバトンを渡す前に、まずはPDCAの流れを作り、経験する必要がある。まだ、PDCAサイクルを回していないため、世代交代の前にPDCAサイクルを回す必要がある。

事業者ヒアリングにより作成



出所: 一般社団法人雪国観光圏

雪国の山菜



スノーハイク



出所：一般社団法人雪国観光圏



モニターツアー



グループインタビュー

雪国ナイト



出所：一般社団法人雪国観光圏

5. 一般社団法人金沢市観光協会

- 2016年1月に観光庁からショーケースに選定された3事例のうちの1つである。首都圏や欧米豪をターゲットに、「四季折々ほんものの日本を五感で発見できる金沢」をコンセプトに観光振興に取り組む。兼六園の年間入場者数は約2百万人を誇る。

項目	概要
対象地域	石川県金沢市
DMOのタイプ	地域DMO(観光庁登録済み)
設立	2014年
職員数	6名
組織・メンバー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事長 深山 彬(金沢商工会議所会頭) ・ データ分析:専務理事(兼)事務局長 八田 誠 ・ プロモーション:米田 泰弘(株)JTB中部 ・ 旅行商品の造成・販売:田代 真佐子
コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> ・ 四季折々、ほんものの日本を五感で発見できる金沢 ・ Kanazawa: Discover Authentic Japan and Excite the Five Senses
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 首都圏、中京圏、関西圏の三大都市圏及び、新幹線により身近となった東北地方 ・ 「ほんものの日本」に親和性の高い欧米豪地域(重層ターゲット) ・ 台湾・マレーシア・シンガポールを中心とした東・東南アジア地域
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 兼六園、金沢城、茶屋町、茶道文化、伝統工芸、芸妓等
KPI	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年間入り込み客数、年間外国人延べ宿泊客者数
特徴と事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 20年前からボランティアのプロを育成するボランティア大学校を当時の市長のサポートで設立し、観光ガイドの「まいどさん」が現在も活躍している。理念を共有し、地元の合意形成等を行う調整型のDMOである。

金沢城



兼六園



金沢観光ボランティアガイドの会「まいどさん」	
代表者	喜多 益雄
会員数	342名(2015年6月現在)
沿革	
1993年	金沢市及び観光協会が観光ボランティアガイドを募集 応募者92名のうち30名の養成研修を開始(5ヵ月間、30科目 66.5時間)
1994年	観光ボランティアガイド「まいどさん」が発足。観光ガイドを開始
1995年	金沢ボランティア大学校に「観光コース」が新設。後継者の育成研修を開始(10ヵ月 25科目 37.5時間)
1996年	金沢ボランティア大学校「観光コース」の修了生を登録の上、会員として受け入れる。以後、毎年修了生を受け入れる
2007年	第12回観光ボランティアガイド全国大会(金沢)を「まいどさん」が中心となって運営
2015年	金沢ボランティア大学校「観光コース」の2014年度修了生29名を受け入れ
ガイド件数	2,359件(2015年) 1,290件(2014年) 1,168件(2013年)

出所：一般社団法人金沢市観光協会

公益社団法人ボランティア大学校	
設立	1994年7月8日
理事長	森 茂
目的	ボランティアに関する基本的な知識や幅広い視野を身につけ、多様な分野でボランティアとして活躍する方の育成。現在は、石川県より公益認定
講座	受講期間：5月～翌年2月(各コース全25回) <ul style="list-style-type: none"> 文化コース(火・13:30～15:00) ～金沢の文化に貢献するボランティアに～ 観光コース(土・10:00～11:30) ～金沢の心を伝える観光ボランティアに～ など全8コース

金沢のボランティアガイド・まいどさん



出所：一般社団法人金沢市観光協会

ヒアリング要旨

<p>専門人材</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 民間が地域の為に出向等の形式で人を派遣することが可能かどうかが課題である。 • マーケティング等の専門的な業務は、外部委託でも問題ないと考えている。外部委託する際、金沢版DMOの委員会は外部委託の成果を判断する役割を果たし、それが可能な人材を観光協会の会員企業から選出できれば良いのではないかと。
<p>安定的な運営資金</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 現在、観光協会の財源は金沢市からの委託業務と会員からの会費である。 • 現在の予算は約2億円で、金沢市からの補助金は、観光協会の管理費と人件費として利用している。 • 会員ではないが、人気がある店等は、有料でHPに載せている場合もあるが、広告費は少なく、観光協会の財源になるまではいかない。 • 着地型旅行商品の企画・販売で収入を得ることを希望しているが、着地型旅行商品で十分な利益を上げている地域は国内にはないのではないかと。 • 広告収入も考えられるが、収入としては、微々たるものである。 • 金沢市からの委託事業費と補助金が観光協会の主な収入源であり、生命線である。
<p>成功のポイントと今後の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 市のバックアップがある点は非常に恵まれていると思う。他の自治体でまいどさんのようなボランティアを育成する組織があるところは存在していないのではないかと。 • まいどさんは〇〇に行きたいと言われれば、その人のニーズに合ったコーディネートが出来る。決まった観光案内のコースはなくて、観光客に合わせて柔軟に対応できる点の特徴である。 • 専門的な人材については、若い人は観光ガイドにあまり関心がないようで、結果的にまいどさんは60歳以上になってしまう。まいどさんの70%以上が60代～70代である。 • 観光ガイドは研究熱心な人が比較的多くて、現役時代は企業の部長や課長だった人がいる。リタイアしても、まだ現役の頃の上から目線の話し方になってしまうようだ。

事業者ヒアリングにより作成

にし茶屋街



ひがし茶屋街



金沢駅



金沢城



長町武家屋敷跡



武家屋敷跡野村家



成巽閣



尾山神社



6. 公益社団法人やまなし観光推進機構

➢ “富士の国やまなし”、“フルーツ王国やまなし”、“週末は山梨にいます。”をコンセプトに、首都圏、リピーター、シニア層、女性をターゲットにしている。

	概要
対象地域	山梨県
DMOのタイプ	地域連携DMO(観光庁登録済み)
設立	2009年4月1日
職員数	20人
組織・メンバー	代表:井澤 啓((株)JTB出身) プロモーション:市川 勝茂(山梨県職員) 旅行商品の造成・販売:根本 実((株)JTB関東)
コンセプト	(主)富士の国やまなし、フルーツ王国やまなし、(副)週末は山梨にいます
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> • 首都圏在住者、特にリピーターとシニア層、女性 • 北関東・東北、東海圏の在住者 • 中国に加え、東南アジアや欧米からの観光客 • 学習旅行、MICE • 無理に主客層を定めると活動領域が狭くなってしまい周辺客の取扱いが十分でなくなる可能性がある。そこで「より消費額の多い客」を獲得するより「今のお客により使って貰う」ことが大切であると考えている。
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> • 富士山、南アルプス、八ヶ岳、桃源郷など豊かな自然と優れた景観 • もも、ぶどう、さくらんぼなどのフルーツや高原野菜に代表される美味しい農産物 • ワイン、ジュエリー、織物、印傳など世界に誇りうる地場産品や伝統工芸品 • 富士山世界文化遺産構成資産、戦国武将武田氏縁の史跡など特色ある文化・歴史
KPI	<ul style="list-style-type: none"> • 住民満足度、周遊率、都道府県別来訪者割合 • 観光ワークショップの開催、観光キャラバンの編成、各種キャンペーンの実施、観光ネットの運営、無料Wi-Fiの設置、インバウンド観光客の誘致、おもてなし講習会の開催及び経営者向け研修の実施、着地観光商品の造成・販売、百貨店スーパーでの物産展の開催、信玄公祭り、会員の加入促進。
特徴と事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> • 首都圏に近いDMOであり、ターゲットを首都圏在住者としている。より消費額の多い客を獲得することよりも今のお客様に使ってもらうことを重視している。相関・変量解析による需要予測を行い、毎週土日に定点聞き取り調査、観光案内問合せ内容分析、配布物リーチ・AIDMA(Attention, Interest, Desire, Memory, Action)測定、クレーム収集を行っている。 • 全国のシェアの1/3を占める山梨のワインが名産品であり、県内には80を超えるワイナリーがあり、その多くでは製造工程の見学や試飲ができる。 • ワインタクシーがあり、石和温泉駅と笛吹・勝沼地区を結ぶルート、笛吹・勝沼エリアのワイナリーを回遊するルートに乗合バス感覚で乗車することができる。

購買までのユーザー段階別の効果測定指標



- 購買までのユーザーの段階別の効果の測定を行っている。
- 接触段階、興味関心段階、購入検討段階、ファン化段階に分けて、データを収集、分析している。

ワインタクシー



- 石和温泉と笛吹・勝沼地区のワイナリーを結ぶタクシー(4つのワイナリーをワインタクシーが回遊する)
- 利用料金: 大人5,000円
- 4つのワイナリーで購入できる1,000円分のクーポン付き
- 運航日: 4月～9月 土日祝日
- 発着地: JR石和温泉駅
- 予約制

出所: 公益社団法人やまなし観光推進機構

ころ柿の家



ほうとう



信玄公祭り



富士山と菜の花



富士山と桜



富士の国やまなし館クアラルンプール店



出所:公益社団法人やまなし観光推進機構

	ヒアリング要旨
データ収集、マーケティング、多言語対応	<ul style="list-style-type: none"> 現在は、定量データとして観光入込調査、宿泊調査(国・個別表)の相関・変量解析による需要予測、定性情報については、毎週土日に定点聞き取り調査、観光案内問合せ内容分析、配布物リーチ・AIDMA(Attention, Interest, Desire, Memory, Action)測定、クレーム収集である。 中国語SNSを稼働中。ファミトリップによるブLOGGER・旅行エージェントの囲い込み、現地メディアによる番組制作協力、直営店展開(東京、上海、バンコク、クアラルンプール)している。パンフレット類は中国語(2種)、韓国語、英語、タイ語がある。
専門人材	<ul style="list-style-type: none"> 職員総勢20名(うち県出身4名)。旅行業界出身者3名(1名プロパー、2名派遣(JTB、日本旅行))、金融機関1名(派遣)、事務局長(中小企業診断士、調理師免許を持つ。県庁より派遣、商工関連セクション勤務が長い)、県内市町村から地域資源に詳しい2名の派遣、となっている。 今後4名の採用を検討している。2名をマネジメント要員として、観光業の収益向上のため個社の経費削減・合理化・人材育成等を担えるものを、2名をマーケティング要員としてインバウンドを含めた需要拡大のため地域整備、観光資源発掘・整備・商品化の出来るものを採用したい。 必要なスキルとしては、観光業の利益構造に関する理解、地域の状況に関する知見、多様な収益活動に対する知見、具体的販促技法、問題解決技法、相談技法、と考えている。
安定的な運営資金	<ul style="list-style-type: none"> 総事業費のうち、県・市町村からの受託事業収入が2割、会費収入1割、商品販売益1割、県からの運営補助金6割という構造となっている。今後のDMOとしての新規人材4名の人件費や事業費については二分の一交付金と県費で対応予定である。
成功のポイントと今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 公益性を保持して地域の信頼を獲得し、観光振興に取り組んでいる。山梨県全体の県内生産3兆円のうち、製造業が7千億円、観光業が3.5千億円。観光業は1割を超えるウエイトを持っているが小規模企業が多く、経営全般への支援が必要である。そのため観光施設を当機構の旅行業代理店とすることで、施設利用者に対して充実したサービスを提供する手助けをしている。 課題としては、弱みとして、二次交通が貧しい、滞在型観光不足、冬の入込が少ない、土日に集中、富士山中心、中国人が6割等であり、脅威としては、観光地域間競合、通過性の高まり等である。

事業者ヒアリングにより作成



出所: 公益社団法人やまなし観光推進機構

7. 一般社団法人信州いいやま観光局

- 地域資源である自然を活かし、20年以上前からスキー客減少に代わる集客をするためにグリーン・ツーリズムに取り組んでいる。2006年森林セラピー基地第1号に認定された。

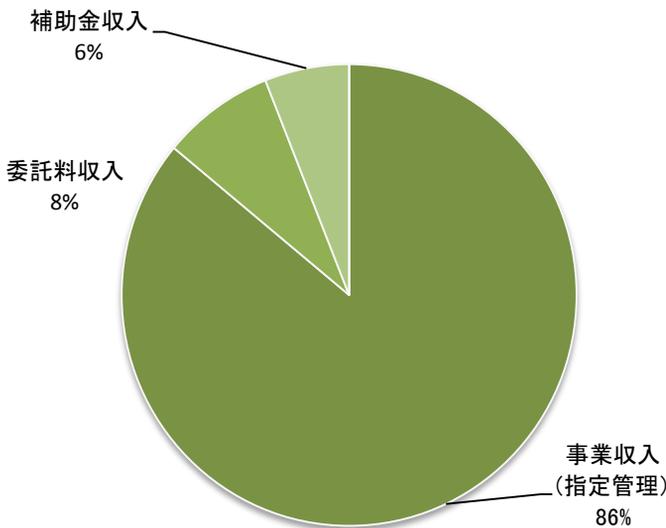
	概要
対象地域	長野県中野市、飯山市、山ノ内町、信濃町、飯綱町、木島平村、野沢温泉村、栄村 新潟県妙高市
DMOのタイプ	地域連携DMO(観光庁登録済み)
設立	2010年4月1日 旅行業第2種(2011年)
職員数	95人 うち担当部局14人
組織・メンバー	代表:森山 直明((一社)信州いいやま観光局) 各種データの分析・収集:大西 宏志((一社)信州いいやま観光局) プロモーション:大西 宏志((一社)信州いいやま観光局) 旅行商品の造成・販売:大西 宏志((一社)信州いいやま観光局)
コンセプト	『千年風土の豊穡の地』 <ul style="list-style-type: none"> 信越自然郷を「保養獲得型」の観光エリアとして浸透させ、地域固有の資源を活かしたサービスをお客様へ提供する。提供する価値は「食文化」、「アウトドアレジャー」、「リラクゼーション」。
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> アウトドアアクティビティの志向の高い若年から中年層 外国人観光客 保養・休養を目的とする家族または夫婦、友人での旅行を志向する層
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> 2つの国立高原にまたがり、日本一の大河信濃川(千曲川)が縦断 日本一のウインターリゾート(エリア内スキー場数 39) 温泉、高原を兼ね備えた通年リゾート
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 飯山駅乗降客数(1日平均乗車数) ※北陸新幹線利用者とJR飯山線利用者の合計数 飯山駅観光案内所(ワンストップ)窓口利用者数 旅行商品参加者数
特徴と事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 2012年信越自然郷エリアの広域観光を進めるため、エリア内の行政、観光団体、商工団体、農業団体、交通事業者等を構成員(63団体)とする信越9市町村広域観光連携会議が設立。事務局である飯山市広域観光推進室と信州いいやま観光局が中心となり、9市町村からの負担金により事業を展開している。 財団法人飯山市振興公社と一般社団法人飯山市観光協会が統合し、日本版DMOの原型となるものが形成されていた。両組織のネットワークが結びつくことで観光プラットフォームの形成が進んだ。 飯山市が新幹線飯山駅に併設した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の指定管理を信州いいやま観光局が受け、運営。信越自然郷エリアの観光情報の一元的発信、旅行商品の造成・販売、宿泊施設等の斡旋・手配、体験プログラムの紹介・手配、エリア内事業者との連携による事業展開等を行っている。

一般社団法人信州いいやま観光局

経緯と特徴

- スキー客が減少し、宿泊施設存続のために観光客を呼び込む必要があり、グリーン・ツーリズムや学校等の教育旅行の受け入れなどスキー客に代わる集客へと転換を図った。現在の体験型観光、着地型観光への第一歩であった。
- 1997年に飯山市はグリーン・ツーリズムの拠点「なべくら高原・森の家」をオープン。飯山らしい地域資源を活かした体験プログラムが始められた。
- スタッフが提供できないものについては、地域の人々に講師(インストラクター)になってもらい、約200名以上の市民が登録。
- リピーター獲得のために、ブナの森の保全活動ではボランティアによる散策道の整備などを通じてコアなファン層を獲得した。
- 2006年、森林セラピー基地第1号として認定。
- 日本版DMOが出てくる前に財団法人飯山市振興公社と一般社団法人飯山市観光協会が統合し、2010年、「信州いいやま観光局」を設立。2011年には、第3種から第2種へ旅行業登録を変更することにより、観光プラットフォームとしての機能が整えられた。

事業収入の内訳



➤ 事業収入は指定管理施設での事業展開による収入が約9割を占めている。指定施設での事業展開による管理業務「いいやま湯滝温泉」、「なべくら高原森の家」、「道の駅・花の駅・千曲川」、「高橋まゆみ人形館」等

グリーン・ツーリズムの拠点「なべくら高原・森の家」



ブナの森倶楽部による保全活動



	出来事
1997年	「なべくら高原森の家」オープン
2000年	「いいやまブナの森倶楽部」設立→その後のボランティアを巻き込んだ都市と農村の新しい交流スタイルへのきっかけに
2003年	「飯山応援団 菜の花大使」開始、農村景観保全のための里山再生活動を始動
2004年	信越トレイルクラブ設立(森の家に事務局を設置)
2006年	日本で最初の森林セラピー基地の一つに認定
2010年	一般社団法人信州いいやま観光局設立
2011年	「飯山旅々。」販売開始。飯山の特産品販売サイト「飯山謹製堂」スタート→近い将来の新幹線時代にふさわしい観光まちづくりの準備を開始
2015年	北陸新幹線飯山駅開業、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オープン

かまくら



信越自然郷飯山駅観光案内所



菜の花公園



信越自然郷アクティビティセンター



ヒアリング要旨	
データ収集、マーケティング、多言語対応	<ul style="list-style-type: none"> データを収集分析し、マーケティングへ活かしていくという形がはっきりできているわけではない。民間企業との連携を検討中である(一部実施:モンベルの事例)。HPは日英あるが、日本語版の単なる翻訳でなく、英語向けに別途作成している。Facebookを利用しており、パンフレット類は中国語(2種)、韓国語、英語があり、タブレット型通訳システムの導入を検討している。
専門人材	<ul style="list-style-type: none"> 県外人材として旅行会社経験者、ホテル経験者、旅行関連出版社出身者等があり、外部人材の専門性を活かしている(県外出身者24名)。定期的な採用はないため専門人材の採用基準等はない。 地元資源の価値を評価するためには外部の目・視点が必要である。地元の人には当然で何の変哲もないもの(こと)が外部から見ると非常に価値あるものとわかり、地元も再認識する。
安定的な運営資金	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理業務や補助金がないと自立できない状況である。
成功のポイントと今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 北陸新幹線開業により飯山をハブにした半径20kmの広域観光圏となり、一層の連携強化が図られつつある。但し、二次交通の整備が課題である。県等との連携が一層求められる。 日本版DMOが出てくる前に財団法人飯山市振興公社と一般社団法人飯山市観光協会が統合し、日本版DMOの原型となるものが形成されていた。両組織のネットワークが結びつくことで幅広い意味での観光への取組みが進んだといえる。 様々な仕掛けやおもてなしの心をどのように浸透させていくかも今後の課題である。 民間企業との連携を如何に強化していくか。行政主導を変えていくことが必要である。例えば、一つの事例としてモンベルと連携して信越自然郷はジャパンエコトラックの認定エリアとなっている。

事業者ヒアリングにより作成

なべくら高原森の家(森のコテージ)



高社山と千曲川



8. 高山市ブランド・海外戦略部海外戦略課

- ▶ 外国人観光客(欧米豪やアジア)をターゲットにし、官民一体となった誘致活動、多言語対応等に積極的に取り組む。ミシュラングリーンジャポンで三ツ星評価を獲得した。

- 高山市のサイト上で英語であいさつする國島市長



Michihiro Kunishima
Takayama City Mayor

Mayor's Greetings

WELCOME TO TAKAYAMA

We would like to take this opportunity to welcome you to the City of Takayama. We want to help make your stay here a pleasant one, and have created this website in an effort to make your stay in Takayama an enjoyable one.

Hida Takayama, also known as “the hometown of your mind” promises you a warm welcome.

Surrounded by rich nature with Northern Alps as our background, Hida Takayama has developed the own culture that is a mixture of Edo culture and Kyoto culture, which are the totally different two major cultures of Japan.

You can enjoy staying at Onsen hotels and guesthouses, eating local dishes using local ingredients, visiting historical buildings, and shopping for craft works.

A World Heritage Site, the village of Shirakawago gasshozukuri, is located near Takayama. You can stay at Takayama as your base and take interesting tour around the area.

Takayama city is putting much effort in perfecting the facilities.

Once again, welcome to Takayama! We are happy that you have chosen to visit our town, and are confident you'll find the people friendly, the surroundings beautiful, and that your life stay in Takayama will be a comfortable one.

□ ミシュランに掲載された高山市



ヒアリング要旨

データ収集、マーケティング、多言語対応

- 入込数、宿泊者数等市の商工観光部観光課において毎年観光統計を整備し、発表しており、また、外国人観光客を対象としたアンケート等の調査事業も実施（消費額、満足度、リピート率等）。調査結果は、例えば外国人消費単価は宿泊費を除きドイツ、シンガポール、香港、中国、オーストラリア等が2万円代であることが分かった。
- マーケティングについては、アンケートに加え日本政府観光局からの情報収集や、無料Wi-fiの整備（登録者の動向把握）をしている。
- プロモーションは、周辺地域と連携して行うことが多い。地域連携により一層の魅力をより遊及しやすくなるので、周辺地域との連携したプロモーション・マーケティングは重要である。
- 多言語対応（PR手段、受発信機能）については、「ぶらり散策マップ」は11言語（日本語、英語、中国語2言語、韓国語、仏語、独語、スペイン語、イタリア語、タイ語、ヘブライ語）。観光HPは11言語（英語、韓国語、中国語2言語、仏語、独語、スペイン語、イタリア語、ポルトガル語、タイ語、ロシア語）。
- パンフレット類は8言語（英語、韓国語、中国語2言語、仏語、タイ語、スペイン語、イタリア語）。
- ニーズを踏まえた戦略性が重要で、そのようなPRIにより、海外に開かれた観光地としてのポジションを取って国内のプレゼンスを高めている。

専門人材

- 市の職員は定期の人事異動で本件業務を担当。但し、JNTOに市から3名（本部、香港、パリ）出向させており、海外誘客のノウハウを蓄積している。ブランド・海外戦略部海外戦略課は職員4名の体制（課長なし（部長が兼務））。また、商工部観光課は職員10名体制で、地方都市としては観光に対して手厚い人員体制を引いている。

成功のポイントと今後の課題

- 「ミシュラン・グリーンガイド・ジャポン」三ツ星評価・受入れ体制の整備のため受入側に「もてなしの匠・心得帳」を作成している。市内おもてなし研修、市内各所に観光案内施設を設置している。
- 民間中心に取り組んでおり、出展の方法や手法等のノウハウが蓄積されている。商談の場には必ず民間事業者が参加する等民間側の意識は高い。他地域で官民連携がうまくいかないのは双方の求める妥当なラインが定まっていないからだと思う。
- プロモーションは、他地域とやっていることは同じだが、手法が違うのが成功のポイントではないか。高山市単体ではせず、周辺地域と組んで行う。例えば、市場によってはB to Cではなく、B to Bで行うなど市場の特徴を踏まえて事業展開している。インバウンド戦略の初期段階はターゲットの絞り込みが重要である。高山はまず台湾に絞り込み、これを継続し実績を積み上げてきた。
- JNTOとの連携（市から3名（本部、香港、パリ）出向）もある。JNTOでのノウハウを活かした活動を行っている。JNTOとの連携の強さは当市のインバウンド誘客戦略を実施する上で、非常に有用である。
- 旅行博への出展等の際にも、民間事業者の参加率は高く、意識は非常に高い。公共が旗を振っても、民間が商談会に参加していないと、ビジネススペースで進展して行かない。民間においてもリーダーシップのとれる人の存在も大きく、また行政側も「どうしたら上手く行くか」の視点を持って対応したことも成功のポイントの一つである。
- 今後はいかに消費単価を上げていくか、高山は古い町並が見所だが、合併後の広い市域への波及をどのようにしていくか、市内生産者、商店街等との連携強化も求められる。
- 新市場開拓先としてイスラエルやインド等も意識していきたい。今後は、輸出や越境ECを見据えた活動も展開したい。

事業者ヒアリングにより作成

9. 一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会

- ▶ 外国人観光客(主に欧米や東アジア)をターゲットに、官民一体となった誘致活動、多言語対応等により、46.1万人泊の外国人観光客(宿泊者)を誇る。

	概要
対象地域	岐阜県高山市
DMOのタイプ	地域DMO(観光庁登録済み)
設立	1982年12月24日 社団法人飛騨高山観光協会設立 2011年 2月23日 一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会
職員数	5名
組織・メンバー	<ul style="list-style-type: none"> 代表:堀 泰則(一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会の会長。(株)ひだホテルプラザ) マーケティング:駒屋 義明(一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会) プロモーション:大洞 幸雄(高山商工会議所、一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会専務理事) コンベンション事業部:小瀬 光則(一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会)
コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> 「飛騨高山」の魅力が伝わり、多くの観光客でにぎわっている
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> 第1ターゲット:外国人観光客(主に欧米や東アジア) 第2ターゲット:宿泊客(国内外観光客) 第3ターゲット:MICE、大学の合宿やゼミ旅行
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> 官民一体となった観光客誘致活動 歴史的文化的資源 おもてなしの心 豊かな自然環境や農山村景観 国内有数の国際観光都市 国内有数の観光地が周辺にも存在 等
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 観光客数(500万人)、外国人観光客(50万人)、フリーWifi 利用者(5万人)、コンベンション(7万人)
特徴と事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 官民連携が機能しており、民間企業にリーダーとなる人物がいる点が特徴である。国内観光地としてインバウンドへの対応の歴史が長く、民間企業の意識は高く、多言語対応では全国でも突出している。

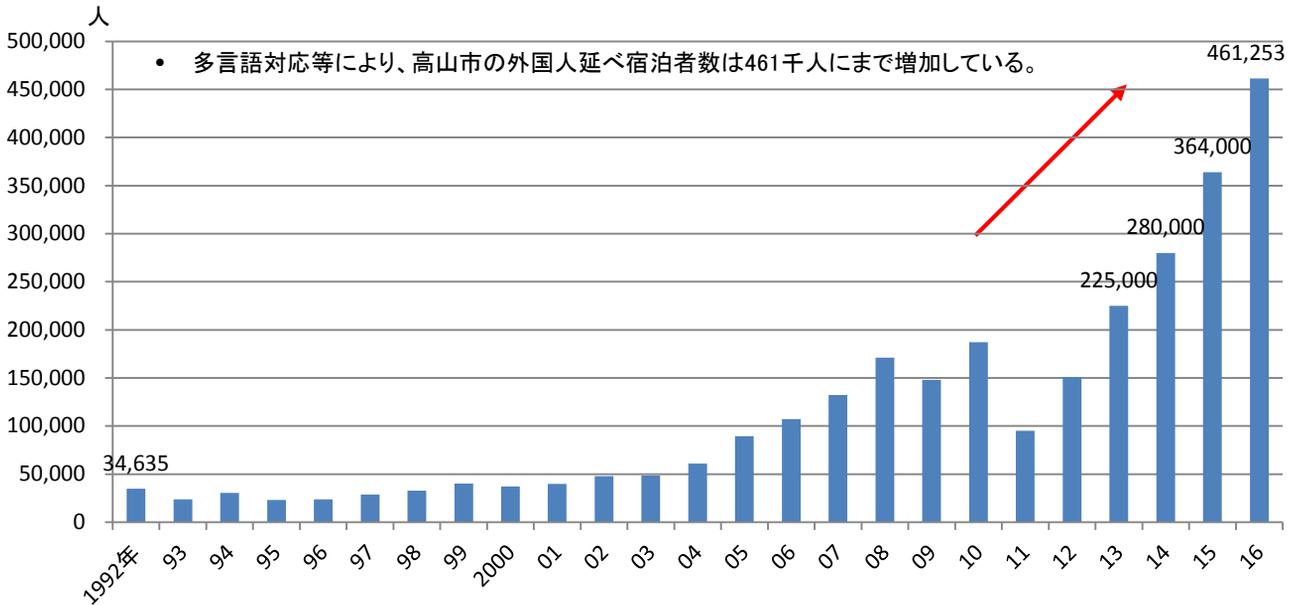
古い町並(夏)



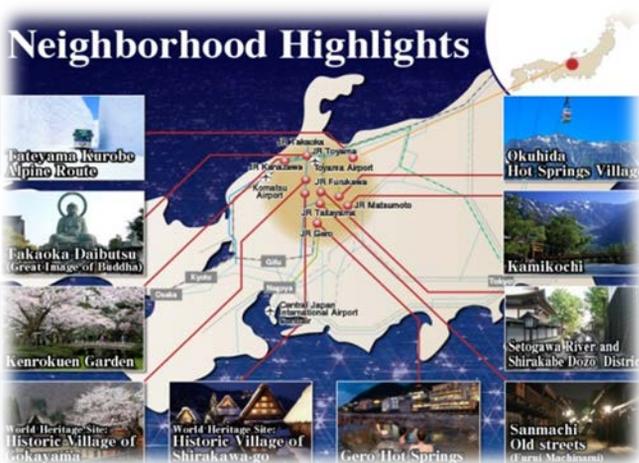
春の高山祭



□ 高山市の外国人観光客数の推移: 宿泊者



□ 高山市の多言語対応



□ 無料WiFi整備



How to access Free Wi-Fi Takayama

- ① Select Free Wi-Fi Takayama.
- ② After answering questionnaire, you will get email with ID and Pass Word.
- ③ Enter your ID and Pass Word to access Free Wi-Fi Takayama for one week (7 days).



古い町並(冬)



古い町並(夏)



飛騨高山雛祭り



飛騨高山手筒花火



乗鞍岳(乗鞍スカイライン)



中橋(冬)



出所：一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会

	ヒアリング要旨
データ収集、マーケティング、多言語対応	<ul style="list-style-type: none"> 市民満足度指標、観光客入込者数(日帰り、宿泊別)、方面別内訳(宿泊客)、交通機関の利用状況、教育旅行の状況額等につき毎年、市(商工観光部)が観光統計の形で公表しており、データを活用している。 パンフレット類は英語、韓国語、中国語、仏語、タイ語の5か国語。DVDは英語、韓国語、中国語、仏語、台湾用を作成。散策マップは、日本語、英語、韓国語、中国語、仏語、独語、スペイン語、イタリア語、タイ語、ヘブライ語の11言語で作成。 観光HPは11言語(英語、韓国語、中国語2言語、仏語、独語、スペイン語、イタリア語、ポルトガル語、タイ語、ロシア語)。
専門人材	<ul style="list-style-type: none"> 堀会長は榊ひだホテルプラザ会長であり、マーケティングの責任者は協会事務局長の駒屋氏(市出身)、プロモーション責任者は高山商工会議所参事の大洞氏、旅行商品の造成・販売の責任者は28年度末までに協会職員を充てる予定である。 JNTOへの出向は現場での経験を持ち帰って観光行政に活かしているといえる。
安定的な運営資金	<ul style="list-style-type: none"> 会費収入、市町村からの補助金、事務受託事業、収益事業等で予算が構成されている。 高山市の予算では入湯税が全額充当されている(217百万円)。6億円のうち3億円が施設の指定管理料等に使われているので観光予算は真水で3億円と言える。これを宣伝費や各種協議会や負担金、イベント補助金等に使っている。各種協議会や地域観光連携、旅行会社との連携等様々な観光に関わる組織の中心に当協会がおり、意思決定に関与しているので実質3億円の観光予算を管理していると考えられる。このような意味で官民連携がうまく機能していると言える。
成功のポイントと今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 歴史的文化的資源、国内有数の国際観光都市であること、ミシュラングリーンガイドジャパン三つ星掲載、高山祭の屋台行事がユネスコ無形文化遺産登録されている。 官民一体の取組であり、観光コンベンション協会がその中核組織としてヘッドクォーター的役割を担っていることである。 飛騨高山観光における地域のリーダーとしての堀会長の活躍であり、地域内の意思統一や意思決定の迅速さに大きく寄与していると思われる。 地域リーダーとしての人材が課題である。次世代の人に求められるのはマーケティングができるリーダーである。様々な機関の協議を調整できる人、強いリーダーシップだけではない。

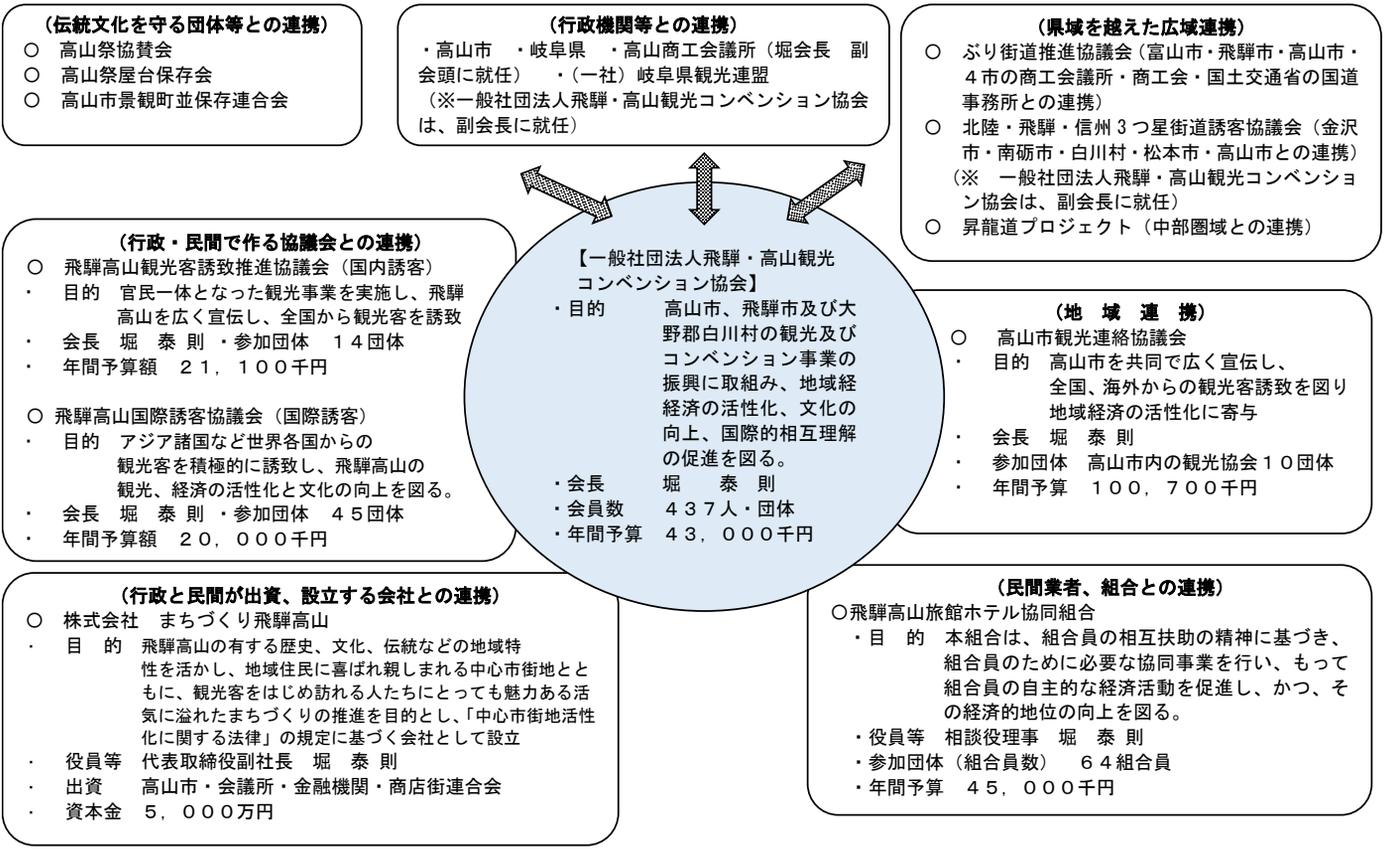
事業者ヒアリングにより作成

新着情報



出所: 一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会

□一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会観光客誘致等推進体制



出所:一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会

高山陣屋前朝市



中橋(冬)



出所:一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会

10. 一般社団法人豊岡観光イノベーション

- 多様な人材を外部から採用し、ターゲットをヨーロッパ、北米、豪州(オセアニア)のFIT(個人旅行者)に設定し、明確にインバウンドにターゲットを絞っている事例である。

	概要
対象地域	兵庫県豊岡市 京都府京丹後市
DMOのタイプ	地域連携DMO(観光庁登録済み)
設立	2016年6月1日
職員数	10名
組織・メンバー	理事長:中貝 宗治(豊岡市長) 副理事長:真野 毅(豊岡市副市長 元京セラ) 事業本部長:田辺 茂(三井物産株式会社) 経営管理部長:川角 洋祐(豊岡市) 営業部長:田島 力(JTB西日本) データ分析:武田 元彦 元(株)三菱総合研究所 研究員 他4名
コンセプト	ローカル&グローバル・マーケティングの戦略的推進
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> 第1ターゲット:ヨーロッパ、北米、豪州(オセアニア)のFIT 第2ターゲット:シンガポール(東南アジア)、富裕層のFIT 成果が分かりやすい分野に特化してDMO活動の有用性を地域に理解してもらう必要があるとのことで、明確にインバウンドにターゲットを絞っている。年間70万人が来ている入込客数のうち外国人は約4.5万人である。
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> 城崎温泉、城下町出石、神鍋高原 竹野海岸、但東農家民宿、豊岡鞆、コウノトリ、但馬牛、松葉がに、久美浜・夕日ヶ浦、琴引浜・間人
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 平均滞在日数
特徴と事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 市長、副市長のネットワークにより、外部から人材を登用し、出向者を受入れている。今後の課題は地域の人材育成である。

温泉街



コウノトリ



一般社団法人豊岡観光イノベーション

経緯	<ul style="list-style-type: none"> 合併後の豊岡市において既存の6つの観光協会が存在している。この6つの観光協会の上部組織にある豊岡ツーリズム協議会を母体としてDMO化を図ろうとしたが、同協議会は既存の事業者により構成されており新しい取り組みが難しそうであった。そこで、新たな組織として、豊岡観光イノベーションが設立され、豊岡の観光を“面”で捉えていこうとしている。 自立できるほどの収益計上は難しいため、法人格として行政側のサポート(補助金等)を受けやすい社団法人を選択した。豊岡市が20百万円、WILLER(京都丹後鉄道の運営者、大手バス事業者)、全但バス、但馬銀行、但馬信用金庫の4社が合計8.7百万円の拠出金を負担した。
活動内容と特徴	<ul style="list-style-type: none"> 主な事業内容として、マーケティング情報の収集・分析・共有や事業者へのマーケティング支援などに取り組む。 収益事業として、外国人専用の宿泊予約サイト(Visit Kinoshiki)を運営している。 その他には着地型ツアー企画・販売事業(但馬空港視察、農業体験)、視察受け入れ事業(例:3時間まで2万円)

温泉街



出所: 一般社団法人豊岡観光イノベーション

ヒアリング要旨	
データ収集、マーケティング、多言語対応	<ul style="list-style-type: none"> • Visiit Kinosakiのデータ活用や城崎温泉の湯めぐりパス「ゆめぱ」のデータ活用等も検討していきたい。Wi2ヘフリーWifiポイントの設置(トラベルジャパンWifi)を委託しており、それとバックでデータを受け取ることができる。外国人の移動と他エリアとのルートを検証することができる。 • Visit Kinosakiの言語は、英語と仏語のみである。同サイトのキーワード検索のデータ等は活用している。 • パンフレットについては、英仏語に加えて、中国語(繁体字のみく台湾・香港向け)、タイ語を用意している。
専門人材	<ul style="list-style-type: none"> • 豊岡市と真野副理事長のネットワークにより高質な人材を集めることができている。 • プロパー職員は、現在1名のみ(事務担当)。2名程度は雇えるようになりたい。
安定的な運営資金	<ul style="list-style-type: none"> • 設立後3年間は、出向元の人件費負担、当初の拠出金、市からの補助金(その元財源は国からの地方創生関連の交付金)で運営できる予定。 • 収益事業は、未だ全体の数%に過ぎない。この3年間にどこまで成長させられるかが課題である。 • 今回の様なDMO視察のほか、豊岡市に視察に来られるミッション(テーマは様々で、コウノトリ、無農薬、靴など)も多く、これまでは、市職員が無償で対応していたが、このような視察対応をDMOが担い有償で始めた。既に20件くらいの実績がある。
成功のポイントと今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> • webマーケティング担当の人材や、販路拡大を担う商社からの本部長など、事業を経営していくに必要な優秀な人材を集めてきたことが何よりの強みである。 • 継続的な財源の確保も課題。DMOの新たな仕組み作りの成功により地域の事業者にも収益性が還元され、税収も増え、DMOへの拠出が継続されていくという循環が必要である。

事業者ヒアリングにより作成

そぞろ歩き



株式会社日本経済研究所撮影

松葉がに



出所: 一般社団法人豊岡観光イノベーション

温泉街(夜)



カバンストリート



城崎温泉ツーリストイン
フォーメーションSOZORO

出石の時計台 辰鼓楼



雪山



11. 一般社団法人ノウト

➤ コンセプトの考え方は、失われつつある「日本の暮らし」に光をあてるものである。歴史地区を旅するをテーマに欧州の富裕層、女性等をターゲットに街並みや食文化等の価値を提供する。

	概要
対象地域	兵庫県豊岡市、篠山市、養父市、朝来市
DMOのタイプ	地域連携DMO(観光庁登録済み)
設立	2009年2月26日
職員数	14人
組織・メンバー	<ul style="list-style-type: none">代表：金野幸雄（制度設計、ランドスケープ）データ分析：安江司朗（web制作会社、広告代理店）プロモーション：荒木志穂（広告制作会社、第一種旅行者）地域ブランディング：伊藤清花（WEBマーケティング会社）
コンセプト	<ul style="list-style-type: none">日本の暮らし 歴史地区を旅するコンセプトの考え方は、失われつつある「日本の暮らし」に光をあてる。その光に関わる「関光」産業を創造する。観光振興と同時に地方創生を実現する。
ターゲット	<ul style="list-style-type: none">第1ターゲット：クリエイティブ・クラス第2ターゲット：ヨーロッパ富裕層第3ターゲット：30歳以上の女性グループ
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none">古民家等の歴史的建築物と街並み、食文化、生活文化伝統的な祭りや芸能街並みを活かしたマルシェ、アートイベント等
KPI	<ul style="list-style-type: none">宿泊施設の年間稼働率年間メディア掲載回数雇用創出率
特徴と事例のポイント	<ul style="list-style-type: none">古民家単体ではなく、エリア全体のコンセプトを設定し、古民家再生ビジネスを展開している。一般社団法人ノウトが資産を購入または長期賃借し、事業者にサブリースすることで家賃収入が継続的に得られる事例。

一般社団法人ノオト

活動内容

- 空き家活用事業(30棟の改修、20店舗の事業者マッチングを実施(うちサブリース12店舗))。
- スローフード事業、暮らしのツーリズム事業、人材育成事業、地域ICT事業、コンサルタント業務、限界集落再生事業等を行っている。現在の事業の中心は歴史地区再生事業、古民家再生事業である。
- 当社はコーディネーター、ファシリテーターの役割を担っている。古民家再生については、4年間の間に50棟以上もの古民家再生・活用を行った。

集落丸山(古民家再生)



KITA' sギャラリー(カフェ)



ささらい(交流施設)



ヒアリング要旨

データ収集、マーケティング、多言語対応

- 「一休.com」との提携により、客層のバックグラウンドやどのような宿泊先を調べてから当社の施設にアクセスしてきたか、どのような動きをして観光しているか等ビッグデータが分析されて、それを活かしたマーケティングを実施している。
- 全国でワークショップを開催し、その参加者からのアンケート調査も活用している。コールセンターの統合を実現し、今後は多言語対応を予定している。

専門人材

- 職員総勢14名。金野代表理事は兵庫県庁、篠山市副市長、流通科学大学特任教授の経歴。同社理事兼(株)NOTE代表取締役の藤原氏はIT企業出身である。データ分析責任者はWEB制作会社、広告代理店経験のある安江氏、プロモーション責任者は広告制作会社、旅行業者経験のある荒木氏、地域ブランディングの責任者はWEBマーケティング会社経験のある伊藤氏が担当している。職員には不動産やプロパティマネジメント関係の知見が求められる。不動産と着地型観光と食(6次産業)の3つの連携で事業化を進めているのでこれらの経験があるとよい。

安定的な運営資金

- リーシングした事業者からの家賃収入や、開発設計収入である。
- 資金調達方法は主に地方銀行による融資、ファンド会社による投資、その他補助金等である。一般社団法人ノウトが資産を購入または長期貸借し、事業者にサブリースすることで家賃収入が継続的に得られる。また、地域再生や移住定住関連の補助金、自治体に対する計画策定のコンサルティング収入がある。

成功のポイントと今後の課題

- 唯一無二の歴史文化、自然環境、空き家の増加、地方回帰の機運。集落単位での合意形成と参加意識の醸成がポイントである。単発での空き家活用ではなく、エリアとしてのコンセプトを設定した上で古民家再生を複数行うこと(短期の古民家再生では集客力も低く成功しない)で回遊性、ボリュームが出る(エリアで店のコンテンツをプロットし厚みを増す)。
- 現場にスポットがあたるようにし、当社はあくまでも黒子に徹する。
- 人材のネットワーク。食、農家、宿泊事業等事業を行う人たちの幅広いネットワークを持っていること。
- 事業体制は事前に決めておく。事業実施段階において建物改修に関しては地元工務店等にお金落ちるようにしている。地元の人には自分の地域資源の価値に気づいていないことが多いため、外部の目で評価、活用することが重要である(地元の人にとっては日常であっても、外部者からは非常に価値あるものであることがわかる)。

事業者ヒアリングにより作成



出所：一般社団法人ノウト

河原町妻入商家群

観光案内所



街並み



小林家長屋門

歴史美術館



12. 佐賀県スポーツコミッション

- 佐賀県に来てもらう仕組みをつくるために、スポーツ合宿誘致に取り組む。スポーツ合宿をきっかけに、認知度向上、延べ宿泊者数の向上が期待される。

項目	内容
経緯	<ul style="list-style-type: none"> これまで分散していたスポーツ関係の取組みを、2012年度に文化・スポーツ交流局に集約させ、競技力向上、生涯スポーツ、地域スポーツ障害者・高齢者スポーツ、プロスポーツ支援などを行う部署として一元化した。 スポーツ課は学校体育以外のスポーツ行政としての取組みを担う。その中のスポーツコミッション担当は2013年度から2名でスタートした。
職員数	<ul style="list-style-type: none"> 文化・スポーツ交流局内のスポーツ課は42人で、内訳はスポーツ企画担当8人、競技スポーツ担当4人、施設・調整担当3人、スポーツコミッション担当7人(4*)、競技力向上担当5人、国民体育大会・全国障害者スポーツ大会準備室等10人等から構成される。
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> 主なターゲットは、大学・実業団、大学スポーツ部、サークル、同行会までとしている。但し、ターゲット層の上の方に行くほど、パイも小さくなる。 合宿の範囲が広い点、あまりに多くの宿泊者には対応できないので、大学生以上を主なターゲットとしている。
KPI	<ul style="list-style-type: none"> KPIは現在、模索中である。経済効果だけではなく、シティセールスの効果等社会的な効果も重視している。
特徴と事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ合宿の誘致に取り組む事例。大学・社会人が行う延べ20泊以上以上のスポーツ合宿を企画・催行した旅行者者に対し、1泊1,000円の奨励金を助成する。 2013年度の予算は11百万円であったが、2016年度予算は10倍以上の139百万円である。合宿誘致により、地域に宿泊してもらう仕組みを構築している。

注：* は非常勤



出所：佐賀県スポーツ課facebook



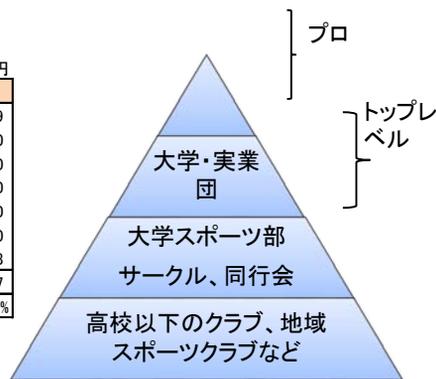
出所：佐賀バルーンフェスタ組織委員会

□ 予算の推移

単位：千円

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
スポーツコミッション事業運営費	6,928	14,836	22,482	23,509
イベント開催・補助事業	2,400	2,500	8,500	16,500
スポーツ合宿支援事業	2,000	4,000	7,900	6,000
スポーツ合宿アシスト事業		4,544	6,544	4,000
パートナーシップ戦略事業			16,000	16,000
熱気球世界選手権サポート事業			10,000	30,000
キャンプ誘致推進事業				43,218
年間予算計	11,328	25,880	71,426	139,227
対前年比		228.5%	276.0%	194.9%

出所：佐賀県資料



佐賀県スポーツコミッション	
背景	<ul style="list-style-type: none"> フィルムコミッションを2005年から行っており、サガン鳥栖がJ1に昇格したことを契機にフィルムコミッションからの流れでスポーツにも取り組もうということになった背景がある。 当時はさいたま市くらいしかスポーツコミッションのモデルとなる事例がなく、佐賀県は長崎県、大分県に挟まれており、認知度も低く、独自路線でいくしかないと判断した。
取り組みと特徴	<ul style="list-style-type: none"> キャンプ・合宿誘致、受入れ支援、イベント・大会誘致、開催支援、ホストタウン構想でスポーツに関すること、その他、スポーツによる地域の活性化につながることを行っている。 大学生などが行うスポーツキャンプ・合宿の受入れを促進させるため、これらの送客に取り組む事業者の方を対象に、要件を満たした場合は、奨励金を支給している(延べ宿泊数×1,000円) 例：40人で3泊の場合＝延べ120泊×1,000円 奨励金額：120,000円 <p>【実績】</p> <p>キャンプ・合宿誘致件数：2014年度42チーム 延べ7,930人、2015年度34チーム7,290人 イベント誘致・開催支援：2014年度5件 延べ13,527人、2015年度7件 延べ43,296人</p> <ul style="list-style-type: none"> 国際大会「佐賀インターナショナルバルーンフェスタ」を1984年から開催しており、2015年までに延べ1,158機・約4,500人の海外選手やクルーが参加した。

佐賀県のスポーツ支援は
すざいらしい!

佐賀県内での合宿支援
佐賀県内でのイベント支援

快適な合宿になるよう、
佐賀県スポーツコミッションが丸ごとコーディネート!

- 例えば
- スポーツ施設・練習場の予約確認・使用手続きのお手伝い ￥0
 - 合宿地周辺の宿泊施設のご紹介 ￥0
 - お住まいの住所から佐賀県までの移動、佐賀県内の移動のご案内 ￥0
 - 地元の人しか知らない、佐賀県内のおススメスポットご紹介 ￥0
 - ややこしい補助金申請や割引情報提供などコストカット支援 ￥0
 - etc...

出所：佐賀県ホームページ



出所：佐賀バルーンフェスタ組織委員会

ヒアリング要旨

データ収集、マーケティング、多言語対応	<ul style="list-style-type: none"> 現時点では、データ収集・分析まではしていない。多言語対応は、2013年末から実施している。webデザインをし、英語、フランス語、スペイン語のサイトがある。オリンピックに出場するような選手は、ほとんどの選手が英語が出来る。一般の人に伝えていく段階になったら、他の言語も段階的に検討していかなければならないと思うが、現段階では英語で十分だと思う。多言語対応は段階があるのではないか。
専門人材	<ul style="list-style-type: none"> 人材は4名のうち2名は英語が出来る人材を採用している。スキルや経験はその後になる。 東京で営業をしている人よりも、佐賀県が好きで佐賀県に対する愛情がないと、無理ではないかと思う。佐賀県を自慢してくれるような人が良い。 元アスリートの活用は重要なテーマであり、将来、佐賀県スポーツコミッションが法人化したら、元アスリートの登用もあり得るのではないか。
安定的な運営資金	<ul style="list-style-type: none"> 予算については2013年度に11百万円、2014年度26百万円、2015年度71百万円、2016年度139百万円である。2016年度は昨年度の2倍の予算である。2017年度は2016年度と変わらない予算を想定している。 現時点では手数料ビジネスはないが、このままで良いのかという雰囲気はある。稼ぐということは考えていかなければならない。
成功のポイントと今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> エリアの設定が重要ではないか。東京から航空機で佐賀県に来る方はあまりいないが、関西からはフェリーでくる方もいる。学生の合宿の専門のエージェントがおり、関西圏を中心にエージェントと組んでいる。 ターゲット層の上の方(トップレベルの合宿)を狙えば、練習施設、宿泊施設等条件は厳しくなるが、佐賀県のPR効果につながる。大学サークル、同行会の合宿等は、価格の安さ、飲み会が出来る大広間、食事のボリュームがあるといったニーズが高い。 県民がスポーツコミッションの活動に理解を示すことが重要ではないか。合宿誘致に協力してくれる人と、あまり協力的ではない人がおり、その点は課題である。 ネットワークを拡大すること、地域色のあるスポーツを推進していくことが重要ではないか。 行政が言わなくても県外から人が来てくれるのが一番良い。沖縄は一般の人がダイビング等の目的で来てくれる。税金を使わずに佐賀県に来てもらえる仕組みがあればよいと思う。

事業者ヒアリングにより作成



佐賀県は久光製薬スプリングスを応援しています ©佐賀県

出所: 佐賀県ホームページ

佐賀バルーンフェスタのロゴ



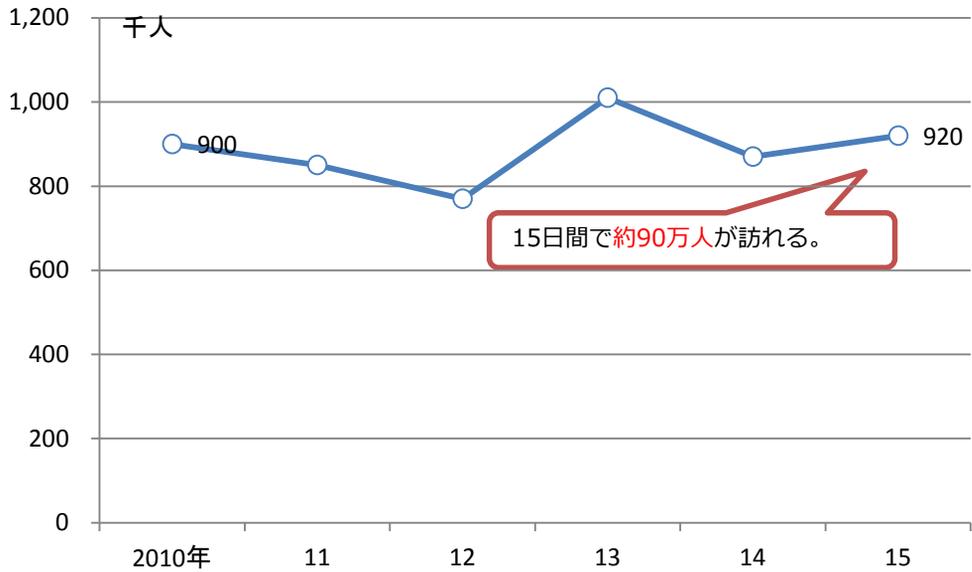
出所: 佐賀バルーンフェスタ組織委員会

13. 一般社団法人長崎国際観光コンベンション協会

- 2016年1月に観光庁から観光ショーケースに選定された3事例の中の1事例である。20年以上前から観光振興に取り組み、グラバー園等で収益を上げている。ターゲットは韓国、台湾、香港、国内では修学旅行生をターゲットにしている。

	概要
対象地域	長崎県長崎市
DMOのタイプ	地域DMO(観光庁登録済み)
設立	2012年4月1日
職員数	約90人(2016年1月1日現在)
組織、メンバー	<ul style="list-style-type: none"> 代表者：川添 一巳（ラッキー自動車（株）取締役会長） マーケティング部長：川崎雅史 ブランディング部長：寶珠真一 プロモーション部長：森下浩昭 マーケティングマネージャー：野田博之
コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> 「和華蘭」の文化が融合した国際観光都市
ターゲット	<p>【外国人】</p> <ul style="list-style-type: none"> 第1ターゲット層 韓国・台湾: 30～50代の訪日リピーター及び女性を中心とした個人旅行者 第2ターゲット層 タイ・フィリピン・ベトナム: 30代以上の訪日リピーター 第3ターゲット層 欧州・オーストラリア: 首都圏訪問者 <p>【日本人】</p> <ul style="list-style-type: none"> 第1ターゲット層 関東、関西、福岡を中心とした九州の60歳以上のシニア層 第2ターゲット層 国内修学旅行
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> グラバー園、長崎の教会群、大浦天主堂、夜景観光、出島、居留地、免税店拡充等
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 観光客数、主要観光施設入場者数、就業者誘発数（県内）、クルーズ客数（国内・国際）、長崎のまちなみや景観に誇りを感じる市民の割合、長崎遊学券（修学旅行生向けにガイドブック）
特徴と事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> グラバー園等での収益事業での収入を財政基盤としている事例。20年以上勤務するプロパーがおり、スタッフ数は約90名である。 国内では修学旅行生もターゲットにし、事前学習ガイドブック「長崎遊学券」を販売している。

□ 長崎ランタンフェスティバルの入込客数の推移



出所:長崎市観光統計



川面映る灯りと眼鏡橋



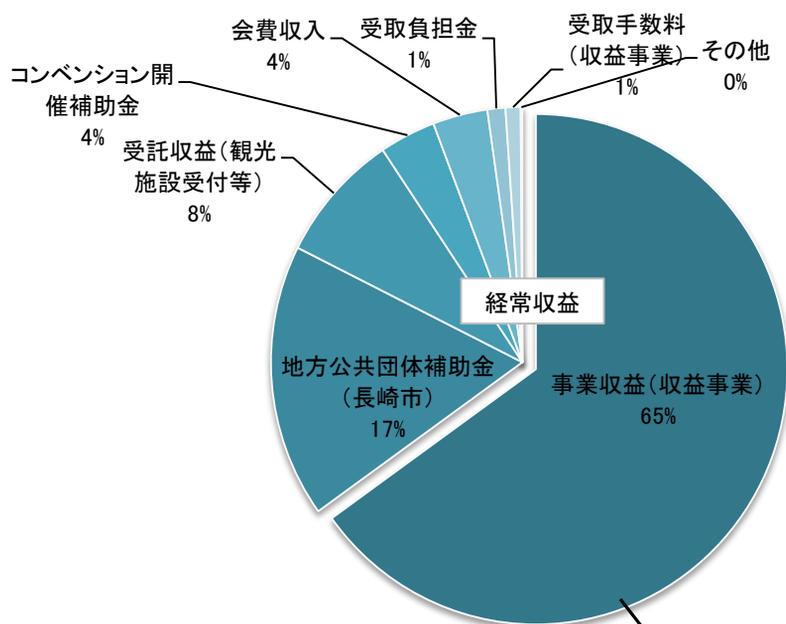
人物のオブジェ



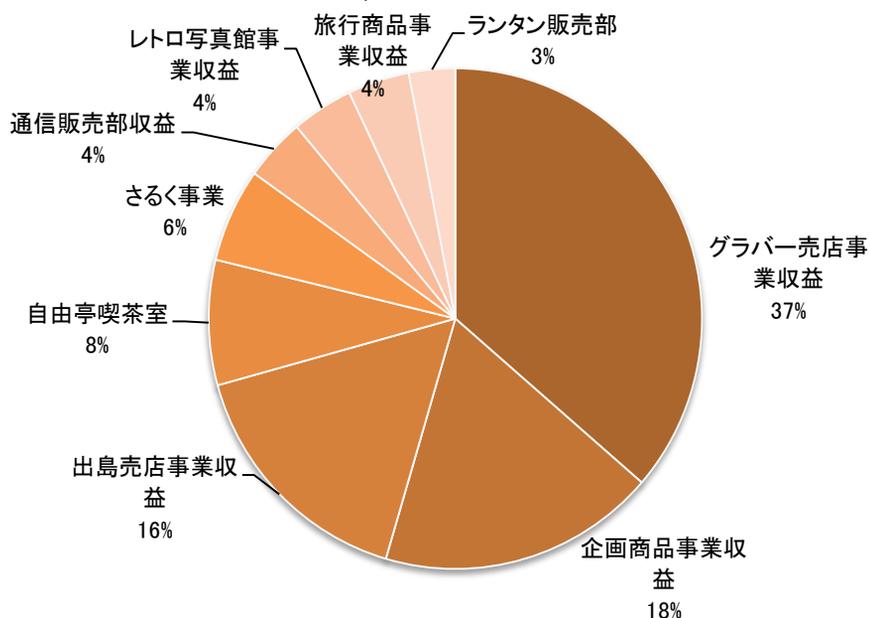
出所：一般社団法人長崎国際観光コンベンション協会

➤ 長崎国際観光コンベンション協会の経常収益の内訳は、事業収益が65%、補助金17%等から構成されている。事業収益の内訳は、グラバー園売店、企画商品事業収益、出島売店、グラバー園内の自由亭喫茶室等の売上から構成されている。長崎DMOは、グラバー園、出島での収益で財源を確保している。

□ 長崎国際観光コンベンション協会の収益割合(2015年度)



□ 事業収益(収益事業)の内訳



➤ 長崎国際観光コンベンション協会では、修学旅行生を対象に「長崎遊学券」を販売している。小学生450円、中学生550円、高校生650円である。修学旅行に必要な観光名所の情報があり、20ヶ所の割引施設が掲載されている。

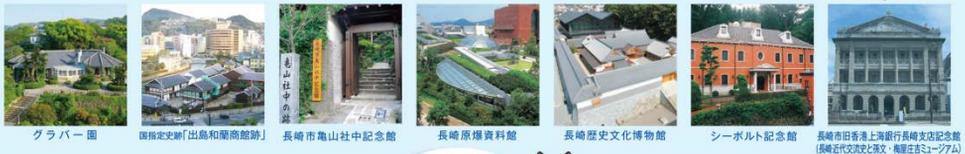
- 長崎市では、毎月修学旅行のニーズはあり、歴史学習と平和学習が大きな柱となっている。

□ 事前学習ガイドブック遊学券



有効期限：平成28年4月1日～平成29年3月31日

ココははずせない長崎の人気観光スポット！ **入場施設【8カ所】**



その他にも修学旅行に、必要な情報が満載～！



割引施設【20カ所】

- 大浦天主堂 (中学生・高校生用のみ)
- 大浦聖コルベ館
- 長崎市須加五々道美術館
- 軍艦島デジタルミュージアム
- 長崎市中の茶屋 (清水堂展示館)
- 長崎ペンギン水族館
- 長崎県亞熱帯植物園
- 孔子廟・中国歴代博物館 (小学生用のみ)
- 長崎人力車俵屋
- 古写真資料館・埋蔵資料館
- 港めぐり遊覧船
- 崇福寺 (高校生用のみ (小・中学生無料))
- 長崎市野口彌太郎記念美術館
- 長崎市遠藤周作文学館
- 折りの丘絵本美術館
- 長崎市べっ甲工芸館
- 長崎県美術館
- 長崎ロープウェイ
- 興福寺
- 長崎市科学館
- 長崎市外海歴史民俗資料館 / 長崎市・口津父記念館

出所：一般社団法人長崎国際観光コンベンション協会

ヒアリング要旨

<p>データ収集、マーケティング、多言語対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> 関係者との合意形成を図るため、外部組織として、（仮称）長崎市DMO推進協議会（各種団体）を設置予定である。また、各ワーキングにて、商品開発、受入れ態勢等について検討を行う。 基本的には4か国語に対応させている。日本語、英語、中国語、韓国語である。中国語は、長崎の歴史的文化的そして民族的背景から外すことはできない。韓国語については、一番多く長崎に来訪しているのが韓国人であるためである。 現状は、国際交流員や留学生に見てもらっているが、この体制で良いのか、どこまで多言語対応を拡大していくのかは、今後の検討である。
<p>専門人材</p>	<ul style="list-style-type: none"> 民間から（地銀の十八銀行、NTT西日本）2名出向して頂き、マーケティング部長、ブランディング部長の役職を設置した。 20年以上勤務するプロパーの人材がいる。
<p>安定的な運営資金</p>	<ul style="list-style-type: none"> 財政基盤は、長崎市の観光施設であるグラバー園、出島等の収益事業が65%程度、長崎市からの補助金が17%程度を占めている。 グラバー園は指定管理も入っており、指定管理者とコンベンション協会で役割分担している。
<p>成功のポイントと今後の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 長崎ランタンフェスティバルは、1月～2月の観光客閑散期の誘致対策として、（毎年、中国の旧正月の時期に開催）事業をスタートさせ、20年余りが経過した。長崎ならではの異国情緒溢れるイベントで、既に24年継続してきており、観光客からも高く評価されている。ランタンフェスティバルのオリジナルグッズ「長崎燈會」というブランドは、コンベンション協会が商標登録しており、コンベンション協会のみが使えるものである。 観光は、ストーリーをつくり、プロモーションしていくことが重要ではないか。 長崎さるく（まち歩き観光）を始めてから、街が美しくなったことは効果の一つである。 DMOとしてどこまでやるべきか現時点では不明である。どのDMOが日本版DMOとして良いのか、基準がないようである。どこまでDMOとして活動すべきか見えてこない。 DMOとして、収益事業を実施していくこと（補助金なしで）が理想的ではあるが、補助金なしでDMOを運営していくことは現実的には難しいのではないかと。

事業者ヒアリングにより作成

長崎ランタンフェスティバル



株式会社日本経済研究所撮影

(参考)長崎市文化観光部

- 長崎市は、長年にわたり観光振興に取り組んできている。観光コンテンツに恵まれていることも事実であるが、石炭採掘、造船につづく地域を支える主要産業として観光に戦略的に注力した結果が、現在の観光市場における高いポジションとなっている。
- この長崎市の観光振興の取り組みは、高い地域観光経営力により進められてきたものであり、その他地域のDMOに対しても示唆に富んでいる。

□ 組織・体制

- 長崎市においては、440年以上の歴史を有する国際交流により育まれた「和華蘭」文化や歴史的資産といった有力な観光コンテンツが豊富な他、平和都市という特異な側面も有する。さらに、将来の地域産業として観光関連産業への期待も高く、従前から手厚い体制を構築している。
- 長崎市の観光施策を担う文化観光部においては、観光政策課に加え観光推進課と、観光振興を総合的に推進していくために2課体制を敷いている。
- また、長期ローテーションにより観光関連業務の経験が長い、観光振興スペシャリストとして活躍する職員も見受けられる。
- このように、観光振興のヘッドクォーター機能と期待される市文化観光部において、その期待に応えられる体制が構築されていることが、長崎市の観光振興策の実行性を高めている要因の一つと思われる。

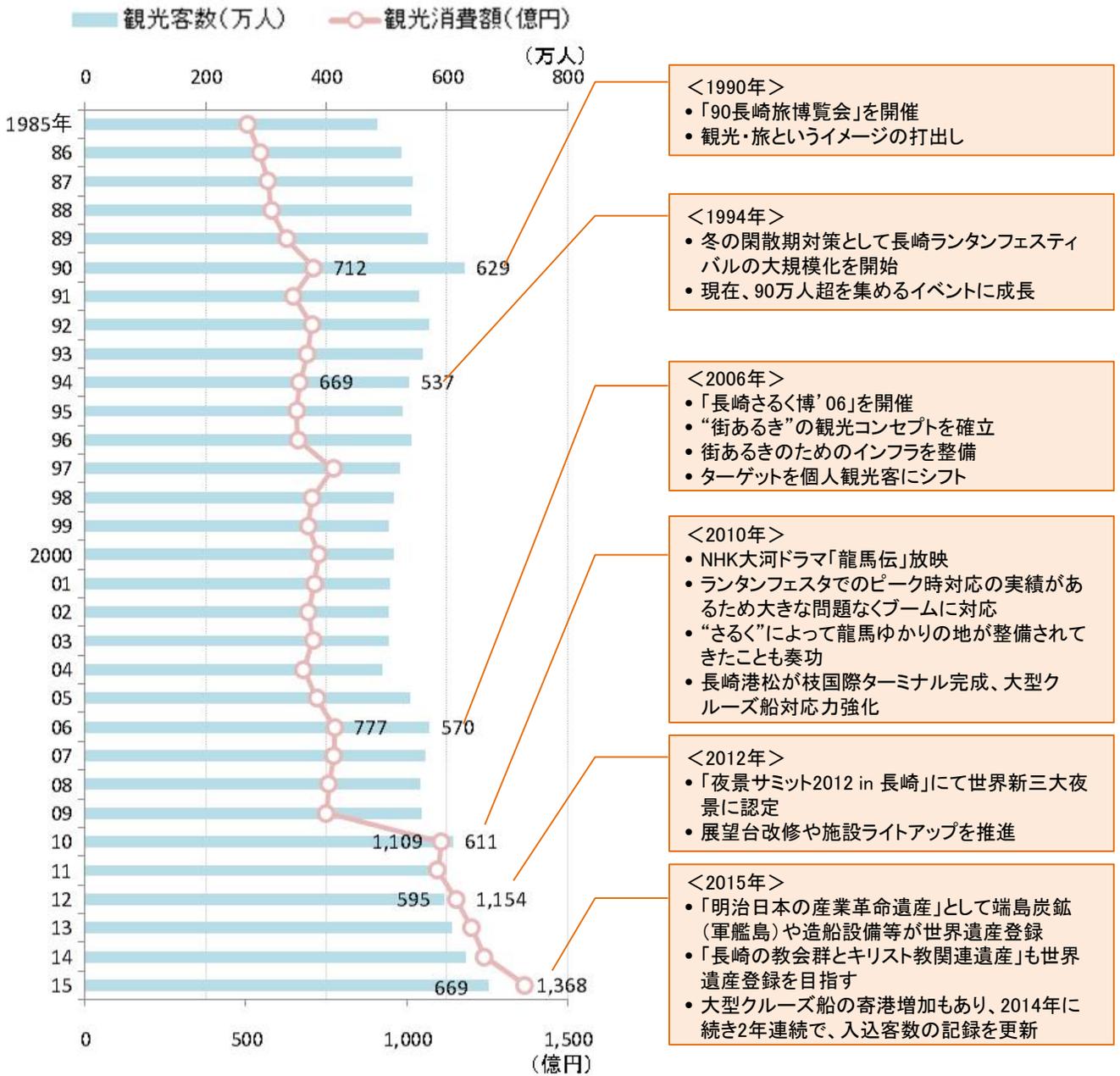
□ 財政

- 長崎市は、グラバー園事業とロープウェイ事業（稲佐山）を運営するために観光施設事業特別会計を設けている。
- 1991年より、同会計の一部黒字分を積み立て、観光施設整備基金を設けている（当初は、2.5億円からスタート）。
- 一般予算の他に、これらの特別会計や基金も活用しながら、長期の視野を持った戦略事業と機動的な観光施策の展開を実現している。

(百万円)	観光施設事業 特別会計 歳入総額	観光施設整備基金 年度末現在高
2010年度	682	578
2011年度	589	583
2012年度	494	594
2013年度	684	614
2014年度	669	677
2015年度	754	702

出所：長崎市監査委員「長崎市一般会計・特別会計決算及び基金運用状況審査意見書」より作成

□ 観光振興の取組



注: 観光消費額は2010年から基礎数値を見直し、連泊を考慮した宿泊客全体の平均消費額としている。

出所: 長崎市「観光統計」より作成

□ 観光戦略のポイント

<通年型観光地への主導>

- 現在、2週間で90万人超を集める「長崎ランタンフェスティバル」は、冬の集客イベントの欠落時期を埋めることも目的の一つとして開始された。
- 事務局は市が担っている。
- 毎年制作されるランタンはストックされ翌年度以降にも活用されていくために、毎年より豪華になっていく。



稲佐山から見た長崎の夜景とみなとまつりの花火

開催時期	主要なイベント
1月下旬～2月初旬	長崎ランタンフェスティバル
4月初旬	ハタあげ
4月下旬	長崎帆船まつり
7月下旬	長崎みなとまつり
7月下旬	長崎ペーロン選手権大会
8月15日	精霊流し
9月中旬	長崎居留地まつり
10月7,8,9日	長崎くんち

<明確な意図を持った観光戦略>

- 従前より、観光関連産業の育成を地域戦略における重要なテーマと位置付けてきた長崎市においては、多くの観光戦略を打ち出してきたが、それぞれが意図をもって仕掛けられ、その中から実を結んだものが現れ、現在の結果となっている。

“さるく”によって寺町に再発見された龍馬関連スポット



株式会社日本経済研究所撮影

- 寺町の山の中腹には、坂本龍馬ゆかりの地と施設が散在していたが、車でのアクセスが難しかったため従前の観光動線からは外れていた。
- 長崎市は、歩いて観光するという新しいスタイルを“さるく”として打出し、埋もれていた観光コンテンツを再発見させた。
- 後に、龍馬伝が放映されるにあたり、キラコンテンツとなった。

街中の風景を構成しているクルーズ船



- 松が枝国際ターミナルによる港湾の機能強化もあり、大型クルーズ船の寄港が増加している。
- ビルよりも背が高くそびえる大型クルーズ船を、街の中心部から見上げる光景は、単に数千人の観光客を連れてくるといふことにとどまらない、港町らしい同時に特異な光景を形作っている。これ単体でも観光コンテンツとしての価値を有している。

夜景においても存在感を示すクルーズ船



- 夜に出航するクルーズ船は、長崎市の観光戦略コンテンツの一つである夜景にも大きな存在感を示している。
- 出航を待つクルーズ船は、それ自体が大きな光源であり、夜景に大きなポイントを添えている。さらに、出航後、港の出入口を横切るライトアップされた女神大橋の下をくぐる光景は、光のエンターテインメントとして人気を集めつつある。

- 世界遺産に登録され観光コンテンツとしての価値が上がったとしても、それらの価値を最大限に引き出す取り組みが引き続き行われている。
- 軍艦島は波浪が厳しい海域にあるが、安全を確保した上陸ツアーの催行に地域で取り組んでいる。ジャイアント・カンチレバークレーンも稲佐山電波塔もライトアップが始められ、夜景においても存在感を増している。
- 長崎の教会群の世界遺産登録にも期待が集まる。

世界遺産の端島(軍艦島)



世界遺産のジャイアント・カンチレバークレーン(左)
ロープウェイが運行される稲佐山(右)



世界遺産候補の
国宝大浦天主堂



株式会社日本経済研究所撮影

<各観光施策のシナジーの追及>

- 以上のように、長崎市における観光振興は、恵まれた観光コンテンツを戦略的に活用しながら推進されている。
- “さるく”というコンセプトにより傾斜地にコンテンツが散在するデメリットを克服するにとどまらず、TVドラマ等との連携を成功させた。港湾インフラ整備から、大型クルーズ船の誘致、港町らしい景観造りと進展させ、さらには夜景コンテンツとしても活用を図る。産業遺産を世界遺産として再注目させ、新しい視点での観光ルートや観光コンテンツを創出している。
- このように注目するべきは、各観光施策を有機的に結び付け、面、あるいは立体と言えるほどに多面的にシナジーを追及している点であり、それ故に各施策が結果を産み、今の観光地としての人気を形作ってきたと思われる。

14. NPO法人おぢかアイランドツーリズム協会

- 「暮らすように旅をする」をコンセプトに、古民家を再生し、昔ながらの人々の暮らしを体感するツーリズムを展開している。アレックス・カー氏プロデュースの宿泊施設「古民家ステイ」が5軒あり、ラグジュアリーな古民家で暮らすような旅を提供している。
- 2011年毎日新聞社 第9回グリーンツーリズム大賞 大賞(農水省&国交省関連)。

	概要
DMOとの関係	長崎県佐世保市および小値賀町を対象地域とする地域連携DMOである公益財団法人佐世保観光コンベンション協会と連携
設立	2007年 NPOとして認可 2010年 おぢかアイランドツーリズムグループ、(株)小値賀観光まちづくり公社 分立 2016年(NPO法人おぢかアイランドツーリズム協会に組織と事業を一本化)
職員数	<ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフ10名(地元、移住者約半々) 2017年3月末現在
組織・メンバー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事長 前田敏幸 ・ 日本版DMOではなく、小値賀版DMOというべきこじんまりとした組織運営を行っている。正規職員は6名の他、地域おこし協力隊から4名が参加してきている。協力隊のうち2名は再生古民家を活用したレストラン(藤松)の運営にあたっている。
コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「暮らすように旅をする。」 ・ 「小値賀には、何もありません。観光するところも、リゾート施設もコンビニもありません。 ・ あるのは自然と共存し、自給自足や物々交換が今も息づく日常。助け合い、朗らかに生きる島人の姿。私たちは島旅を通して島の魅力を伝えるとともに島の文化・自然・景観などを守り未来に繋いでいきたいと願い活動しています」※抜粋 ・ このコンセプトに基づき、プライベート空間を確保した古民家再生による宿泊施設を整備した。
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> ・ もともととは青少年と家族連れの来島者が主だった。しかし、マーケットが小さいことから、若い女性や富裕層にターゲットを拡大している。古民家再生の内装を豪華にしたのも、この観点による。
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 古民家、島での暮らし ・ アレックス・カー氏プロデュースの宿泊施設「古民家ステイ」5軒(親家・鮑集・日月庵・先小路・一期庵／一会庵)、「古民家レストラン藤松」の再生古民家施設
KPI	<ul style="list-style-type: none"> ・ DMO申請ベースでは、必須KPI:旅行消費額、述べ宿泊者数、来街者満足度、リピーター率。その他KPI:宿泊稼働率、ワンストップ窓口の旅行商品数、観光認知度(関東)、軍港クルーズ乗船客数(佐世保港での新サービス)、施設チケット販売数。
特徴と事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 町長のリーダーシップのもとで、離島で古民家再生ビジネスを展開している事例。 ・ 佐世保港からフェリーで約3時間という距離にもかかわらず、離島で暮らすように旅をするというコンセプトに事業を展開。



NPO法人おぢかアイランドツーリズム協会

取り組みと特徴

- 古民家再生による宿泊業と修学旅行生の受入を行っている。自然学校も古民家も小値賀町の所有であり、当NPOは指定管理者として町から運営・管理業務を受託している。
- 古民家については、前町長が空き家となっていたものを所有者の方々に自らお願いに回り、小値賀町に寄付する形で譲り受け、それを大幅にリノベーションしている。施設的には簡易宿泊所として許可を取っており、古民家の体験施設として運営している。
- (地域商社の事業も行っており)小値賀の商店で売っている地元産品を仕入れ、港ターミナルで販売している。このビジネスの中から、独自商品の開発(ゆるキャラ「ちかまる」のグッズ)等にも取り組み始めている。
- このような取組をきっかけに、伝統的なかまぼこやかつおの生節に加えて、近時、魚醬や水産加工品、島の特産の落花生の商品化が進みだしている。

主な受賞歴

- 「豊かなむらづくり全国表彰事業」九州ブロック 農林水産大臣賞
- 第7回オーライ！ニッポン大賞 グランプリ 内閣総理大臣賞
- 第4回JTB交流文化賞 最優秀賞
- 毎日新聞グリーンツーリズム大賞 最優秀賞
- PTP(ピープルトゥーピープル) アメリカ国際親善大使アンケート 2年連続世界一

古民家 緑の庭



古民家 外観



ヒアリング要旨	
データ収集、マーケティング、多言語対応	<ul style="list-style-type: none"> 町は事業者から乗船客のデータの提供を受け、宿泊施設からのデータも活用して観光入込客数の統計を作っているが、利用客数においては島民と来街者の区別がつかず、宿泊施設のデータも、ビジネス客と観光客の区別がつかない点は課題である。 小さいながらも独自の取り組みをしている観光地なので、ありがたいことに取材は多い。 Iターンで来た英国人と外国での観光関連業の経験がある人の2人で英語対応は進めている。HPの英語化はしているが、パンフレットは作成していない。
専門人材	<ul style="list-style-type: none"> 正規職員の6名は、特別なスキルを有しているわけではない。前田理事長自身も小値賀島出身ながら、リフォーム業から当NPOに合流してきている。 接客業経験の他、特殊なスキルを持っていない人も多いが、一番大事なのは「島暮らしが好きなこと」である。そうでなければ、長続きしない。 採用後、研修や実際の業務を行いながら学んで行ってもらおう。また、時々に必要な専門知識については、当NPOや町のネットワークで都度支援に来てもらっている。
安定的な運営資金	<ul style="list-style-type: none"> 7棟の古民家再生(リノベーション)を行い、3割が町の負担で、残りは国と県からの補助金等で賄った。当NPOは管理運営を受託(無償)しており、当施設から上がる売上と必要なコストを負担し、差額の利益はNPOの活動資金となっている。 売上の内訳は古民家運営、野崎島(自然学校等)の(町からの収入)管理料、物産販売、修学旅行受入、キャンプ等イベントの主催、レストラン運営、個人客アテンド、観光ツアー開催等で構成されている。
成功のポイントと今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 島内コミュニティが強く、郷土愛が深いこと、そして島外から来た人でも島のファンになり、島への思いの強さがあること。それだけの魅力があるということだろう。 町長のイニシアチブによる観光振興が大きい。

事業者ヒアリングにより作成



出所: NPO法人おぢかアイランドツーリズム協会

古民家



藤松レストラン



近隣の野崎島(小値賀町の一部)



旧野首教会(野崎島)



出所：NPO法人おぢかアイランドツーリズム協会
および株式会社日本経済研究所撮影

15. NPO法人ハットウ・オンパク

➤ 地域住民をターゲットに地域の資源や魅力を再発見してもらうためのプログラムを企画。観光客に魅力を発信するために、まず地域住民に地域の良さを体験してもらい、地域ブランドの再構築を行うのがオンパクの参加型プログラムである。

	概要
設立	<ul style="list-style-type: none"> 2001年 ハットウ・オンパク 開始 2004年 NPO法人ハットウオンパク設立 2006年 函館湯の川オンパク開始、全国展開事業開始 2010年 (一社)ジャパン・オンパク 設立 オンパクの活動の背景は、1992年から別府の入込客数が減少するなか、平成8年8月8日8時8分に、別府八湯(浜脇、別府、観海寺、堀田、鉄輪、明礬、柴石、亀川)の独立宣言を行ったことに遡る。昭和初期の市町村合併後に別府温泉と総称されていた八湯はそれぞれ地域特性、歴史、泉質も違うものであり、それぞれが個性を磨いて行こうという運動を開始した。 この魅力磨きの中で、地元の人に町あるきをしてもらい、路地や共同湯の良さが再発見された。これをベースにオンパク型まちづくりの手法を作り上げた。
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> 「着地型商品」が外部から来た観光客をターゲットとしているのに対し、オンパクの参加型プログラムは地域住民をターゲットとしている。観光客に魅力を発信するため、地域住民に地域の魅力を気づいてもらい、地域ブランドを内部から再構築するのがオンパクの参加型プログラムである。 ハットウ・オンパクのターゲットは別府市、大分市中心とした約100万人の地元近隣の人々であり、ターゲット特性が理解できる範囲でプロモーションを行っている。 ターゲットは幅広い世代の女性が中心。訴求するためには、パンフレット等のデザイン(写真やキャッチコピー)が重要である。なお、女性はグループで来るので、マーケティング効率が良い。一方で、マニア的な行動(例:88湯を巡る「温泉道」企画への参加)をするのは男性が多く、彼らは一人で来別し別府で温泉仲間と出会う旅をしている。
特徴と事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> オンパクの参加型プログラムは地域住民をターゲットとしている。観光客に魅力を発信するため地域住民に、地域の魅力を気づいてもらうのがオンパクの参加型プログラムである。 ターゲットは別府・大分を中心とした100万人の地元の人々である。地域住民のネットワーク化と意識改革(自分たちの地域の魅力を知ってもらう)という地域を支えるソーシャル・キャピタルを作り出している。 「別府八湯温泉道」では延べ7000人の「温泉名人」が誕生。その8割が県外の人達である。別府の温泉を媒介として、温泉マニアと会えるというのもリピーターが増えている理由である。



日本文化体験



エコツアー

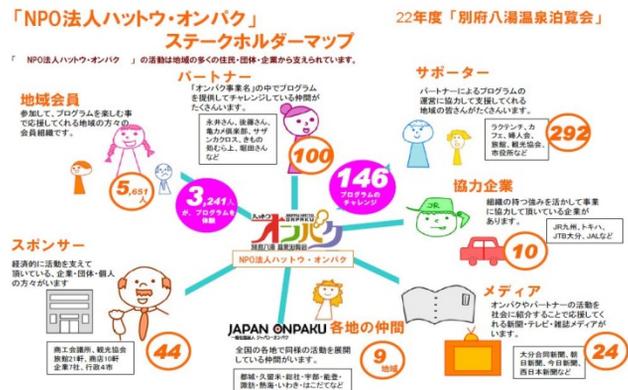
NPO法人ハットウ・オンパク

取り組みと特徴

- オンパクは、観光を手段とした地域活性化を目標としている。2001年に別府にてハットウ・オンパクが設立され、2010年には全国展開するためのジャパン・オンパクが設立され、オンパク活動の普及に努めている。既に、全国約80カ所でオンパクが実施され、近年では中部地域で急増している。
- オンパクは参加型プログラムの有料イベントで、標準的には1カ月開催、100件程度のプログラム造成、3,000人程度の参加者がある。
- 着地型商品は外部から来た観光客をターゲットとしているのに対し、オンパクの参加型プログラムは地域住民をターゲットとしている。観光客に魅力を発信するため、地域住民に地域の魅力を学んでもらうのがオンパクの参加型プログラムである。
- 今後、観光客向けの各種サービス提供はDMOが担うことになるだろう。オンパクは観光客に訴える地域魅力を向上させるための取組であり、地域住民のネットワーク化と意識改革（地域の魅力を知ってもらう）という地域を支えるソーシャル・キャピタルを作り出している。
- 2005年以降、ICTの進化により一人旅のピーターが増加した。「別府八湯温泉道」では、7,000人の温泉名人を輩出し、その8割が県外の人達である。別府の温泉を媒介として、他の温泉マニアと会えるということでリピーターが増えている。

- ソーシャル・キャピタルとは、社会学や経済学等で用いられる概念で日本では社会関係資本と訳されることが多い。
- 米国の政治学者ロバート・パットナムは、人々の協調行動を活発にすることによって社会の効率性を高めることのできる「信頼」「規範」「ネットワーク」といった社会的仕組みの特徴と定義している。
- まちづくりや観光振興に関する文脈では、コミュニティの結束力や地域力のことを指して使用されている場合が多い。

出所：石井淳蔵、高橋一夫「観光のビジネスモデル」



出所：NPO法人ハットウ・オンパク



出所：NPO法人ハットウ・オンパク

ヒアリング要旨

<p>データ収集、マーケティング、多言語対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> 別府八湯地域は約150軒の旅館ホテル施設、約5,000室規模。このほかに簡易宿泊施設など100軒あまりの宿泊施設がある。宿泊統計は別府市が入湯税統計で算出しているが、公表は非常に遅く、短期のマーケティングにはあまり役に立たない。大分県宿泊統計は速報性が高いがサンプル数が少ない欠点がある。 即応性の高い施策をうつためにも、早期のデータ収集・分析の公表が必要とされる。地域の宿泊施設の実態が把握されておらず、地域全体としてのターゲティングも行われていないのが実態。供給側の調査が必要とされている。
<p>専門人材</p>	<ul style="list-style-type: none"> DMOをどう作るかだけでなく、同時に観光まちづくりをどうすすめるのかも重要である。「まちづくり」については活発な既発の組織も存在しており、それらとどのように役割分担・連携を図っていくのか、整理が必要である。 DMOは稼がなければいけないという誤解が多い。稼ぐのであれば株式会社(Company)であればよく、Organizationとする以上は財源は主に行政負担で良い。実際、海外の事例においてもほとんどは行政からの支援で成り立っている。この誤った認識の背景には、行政における財源不足と、高額報酬で地域マネジャーを全国公募(例:他県のDMOでは年収10百万円でマネジャーを公募)していることなども影響しているだろう。 例えば5人程度のDMO組織で、収益を上げるなど無理がある。プロモーションの企画や地域での合意形成の調整だけで手一杯になるはずである。
<p>安定的な運営資金</p>	<ul style="list-style-type: none"> 財源は、宿泊税(法定外目的税)の新設が理想的である。別府市は年間260万人の宿泊者数があるので100円超ずつ集めたとしても3億円近くになり、十分な活動資金を確保できる。 DMOは観光地のマネジメントを行う。地域の中に入り込んで各種しがらみの中で調整していくことが一番難しく、それだけで業務は大変であろう。その上、収益を上げようとする、5~6人の組織で対応できるものではない。
<p>成功のポイントと課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> DMOのマネジメント、マーケティングを行っていく科学的意思決定者が不足している。但し、DMOの施策が出てよかったと思うことは、データを使った分析が必要という認識が高まってきたことである。 Big Data、RESAS、Wifiデータによる観光客の移動分析等マーケティングに必要なデータも揃ってきている。日本観光振興協会とJTBコーポレートセールスが提供する観光予報(JTBなどの予約状況から数か月先の入込客数動向等を予測するもので、現状は無料にてトライアルできる)など良い物も出来上がってきたし、この分野でフィーを取ろうとする事業者も出てきており、自前分析に拘らず分析サービスを活用する選択肢も充実してきている。 DMOができると、流通経路ばかりに注目し、一番人気のある商品を流通に載せてより多く売っていくという、観光関連事業者が得意な分野ばかり強化することを懸念している。 地域力を磨き、供給(地域の観光資産や関連事業者)側に立った活動が、地域全体の活性化と持続的発展に繋がっていく。 また、観光に留まらず、それを内包した地域活性化全体を支える地域住民のネットワーク化が極めて重要(地域磨きの源)であり、このソーシャル・キャピタルをどう作っていくのかについても忘れずに取り組んでいく必要がある。オンパイクはこれを担うべく活動している。

事業者ヒアリングにより作成

本冊子のご利用にあたって

執筆責任者：

株式会社日本政策投資銀行

地域企画部

中村 郁博

株式会社日本経済研究所

地域本部地域振興部

生田 美樹

©Development Bank of Japan Inc.2017

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引等を勧誘するものではありません。本資料は当行および(株)日本経済研究所が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行および(株)日本経済研究所はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

【お問い合わせ先】

株式会社日本政策投資銀行地域企画部

電話番号 03-3244-1633