

観光地域振興の推進体制と推進プロセス

デスティネーション・マーケティングとマネジメント体制の強化

大社 充

NPO法人グローバルキャンパス・理事長

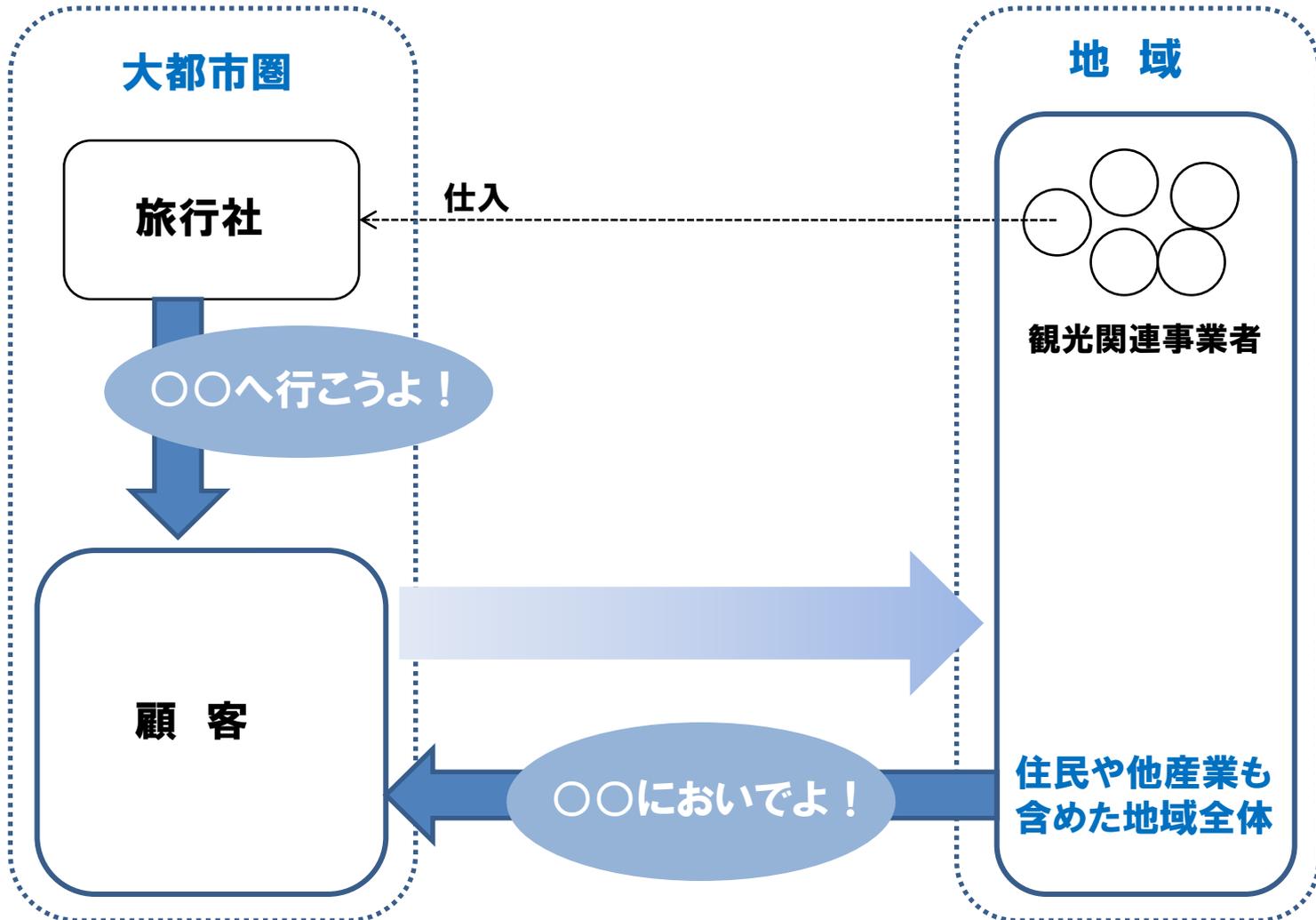
日本観光振興協会・理事

立教大学観光学部・兼任講師

観光地域づくりプラットフォーム推進機構・代表理事

地域における観光振興の行き詰まり

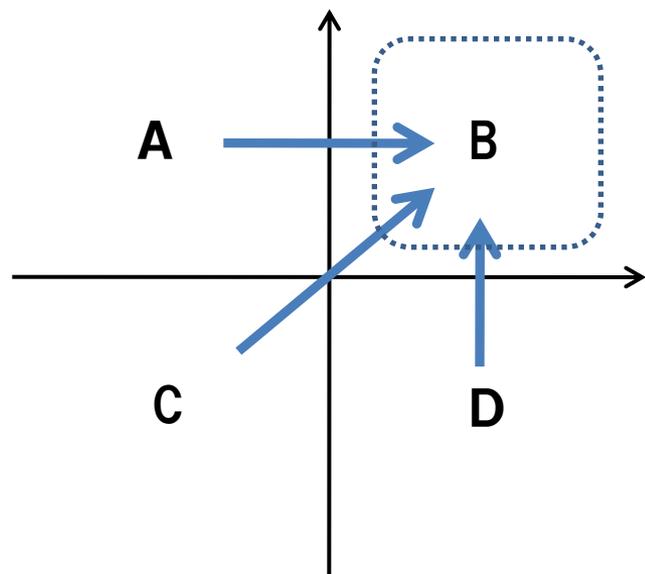
発地主導型から地域主導型観光への転換



国内旅行振興から観光による地域振興「観光まちづくり」

「住んでよし・訪れてよし」のまちづくり

集客交流事業(交流人口の拡大)



まちづくり(暮らしの質の向上)

【要因】

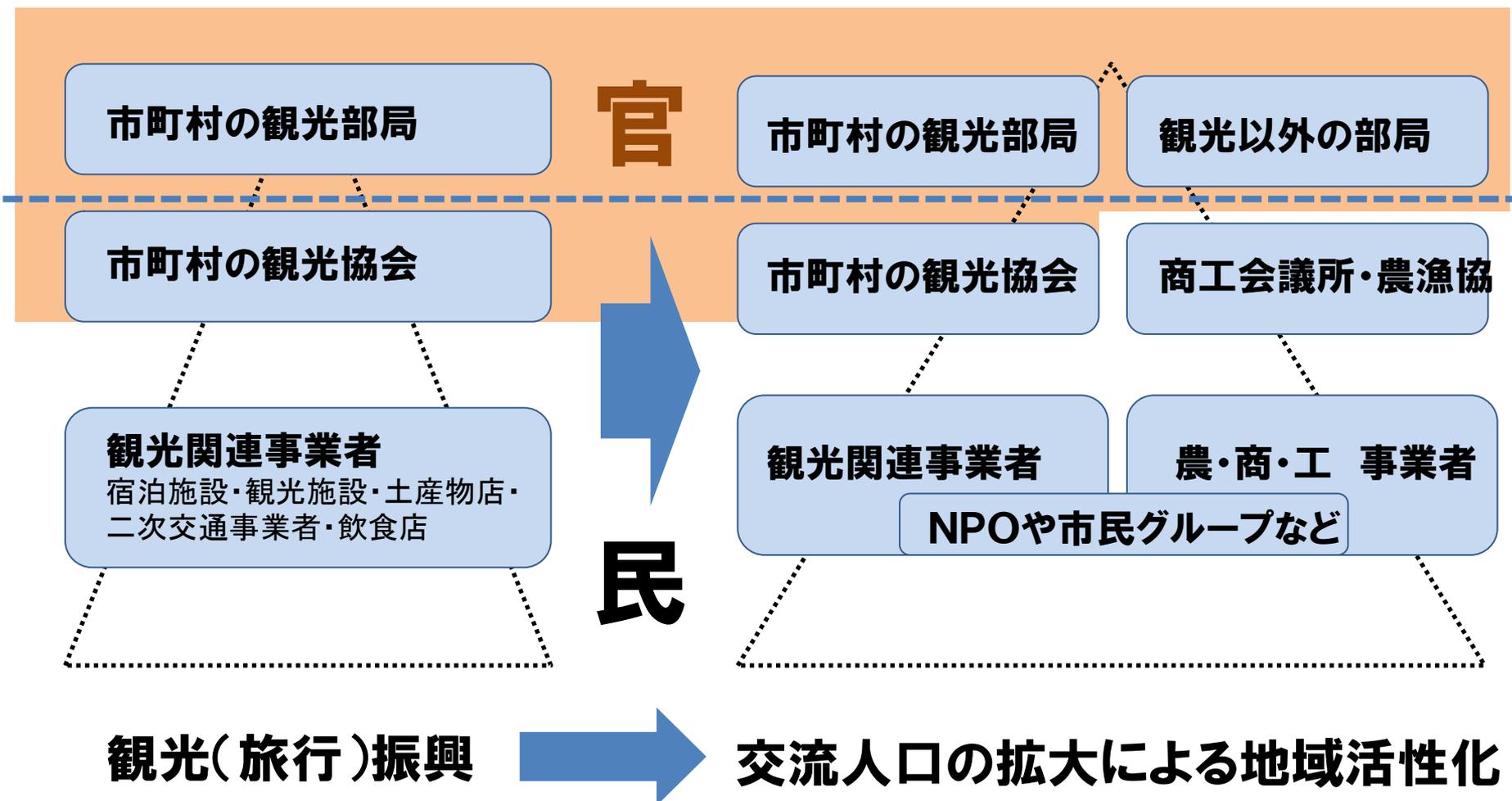
- ・情報化の進展
- ・マーケットニーズの変化

観光関連事業者の観光



住民参加の観光まちづくり

「観光地域振興」の体制の変化

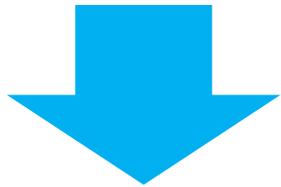


観光振興の主役交替

旅行会社が主導する「国内旅行振興」



国内観光振興の主役は「**地域**」に！！



しかし……… 地域は大きな“**壁**”に行きあたることになる!?

約20年間にわたって地域は何をしてきたのか？

「地域資源を活用する」



「体験メニュー」の量産



その成果は・・・

交流人口の拡大に寄与できていない・・・
人口減少に歯止めがかからない・・・
地域経済の活性化につながらない・・・

行き詰まりの
要因はどこに？



地域には・・・

送客を受ける経験はあっても、
主体的・戦略的な集客の
仕組みづくりのノウハウがない

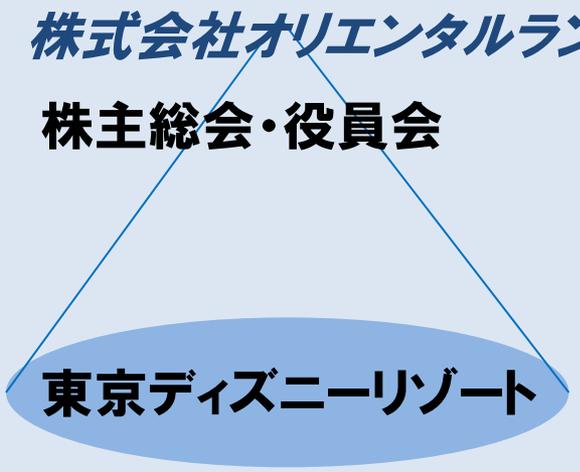
まちをひとつの集客装置と見立てた場合

マーケティングにもとづき
マネジメントが機能している

株式会社オリエントランド

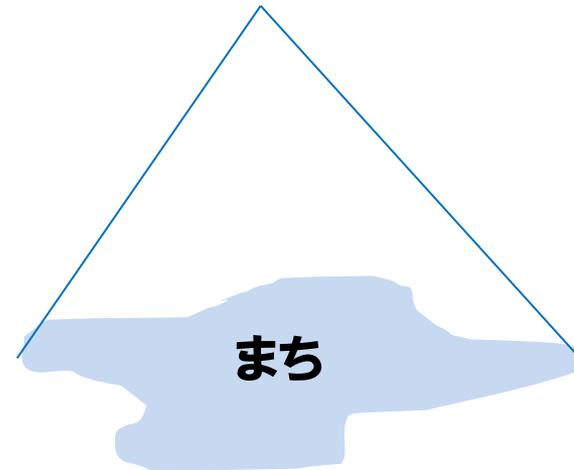
株主総会・役員会

東京ディズニーリゾート



職務権限や業務分掌が明確であり、
主たる経営資源が契約関係にもとづ
くコントロールしやすい環境下にある
ため組織的な取り組みが可能である

まちのマーケティングは誰が？
マネジメントは機能しているか？



異なる利害を有する複数の主体(人や組
織)の合意形成を図ることが求められ、
主たる経営資源と関係性が不明確なた
め、組織的な取り組みが困難である

いま改めて問いたい10の質問

- 問1 コンセプトを共有して観光振興計画を策定するのは誰か？
- 問2 観光振興計画に沿って事業を推進するには、どのような体制が必要なのか？
- 問3 計画を推進するための財源は誰が負担すべきか？
- 問4 計画を推進するにあたって観光行政の役割は何か？
- 問5 計画を推進するにあたって観光協会の役割は何か？
- 問6 計画のPDCAサイクルを管理するのは誰か？
- 問7 観光振興施策における公的資金は、どのような根拠で支出され、どのように成果を評価すべきか？

「観光振興計画」の現状は？

- 計画の立案は？ 行政の観光(首長)部局
- 計画の共有は？ 地元の人(自治体職員)の多くは、その内容(存在)を知らない
- 計画の推進体制は？ 行政観光部局と観光協会の二人三脚 + 観光関連事業者・市民
- 成果の評価は？ KPI(重要業績評価指標)が不明確

KPI(Key Performance Indicator)

組織の目標や事業戦略を実現するために設定した具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標のうち、特に重要なものを指す



計画を実現するための
マネジメントが脆弱

観光まちづくり組織の官民における位置

官

首長・議会

観光部局

観光協会
(コンベンションビューロー)

官

首長・議会

観光部局 + 他の部局

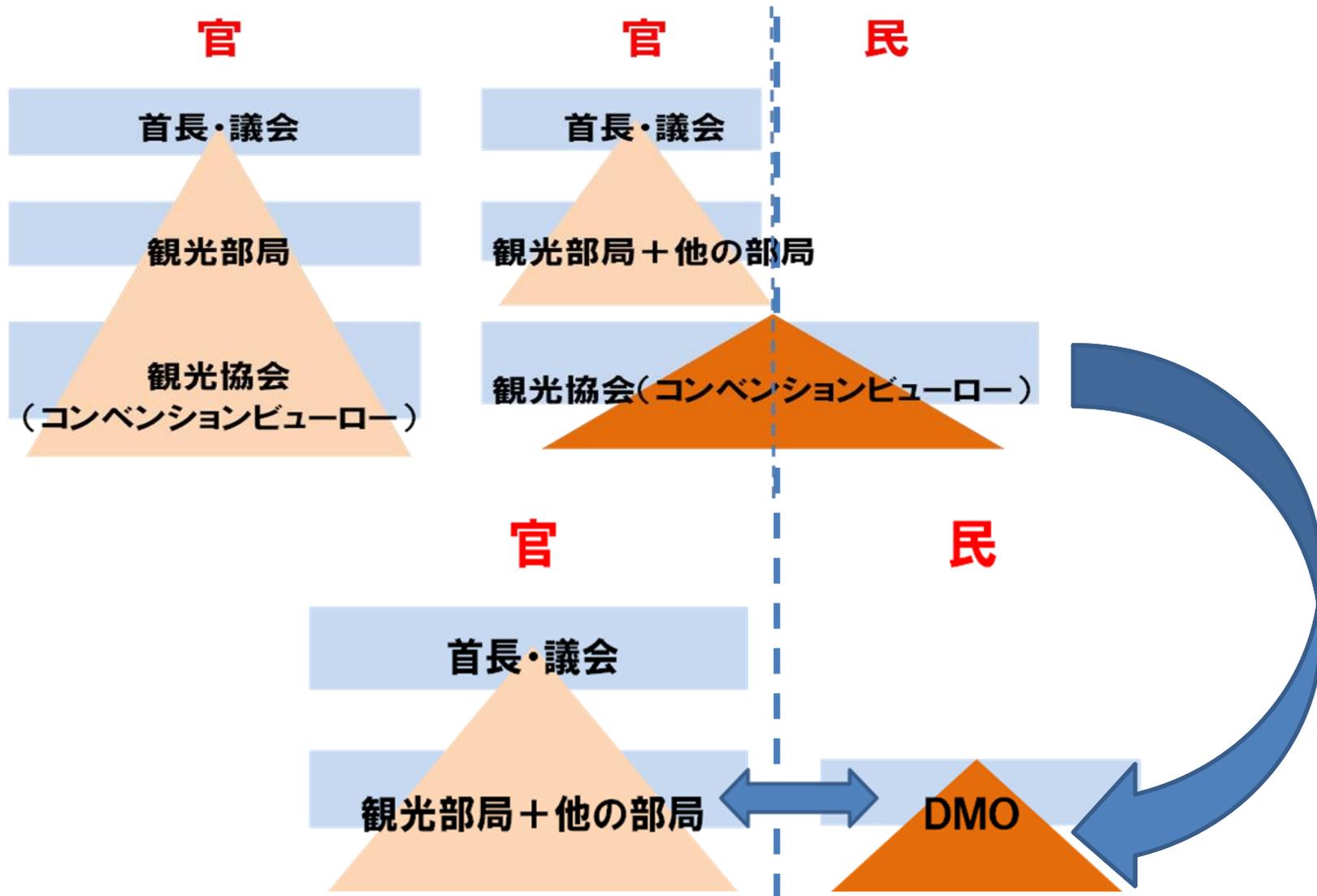
観光協会
(コンベンションビューロー)

DMO

Destination Management Organization

観光協会は、誰のために、何をする組織なのか？

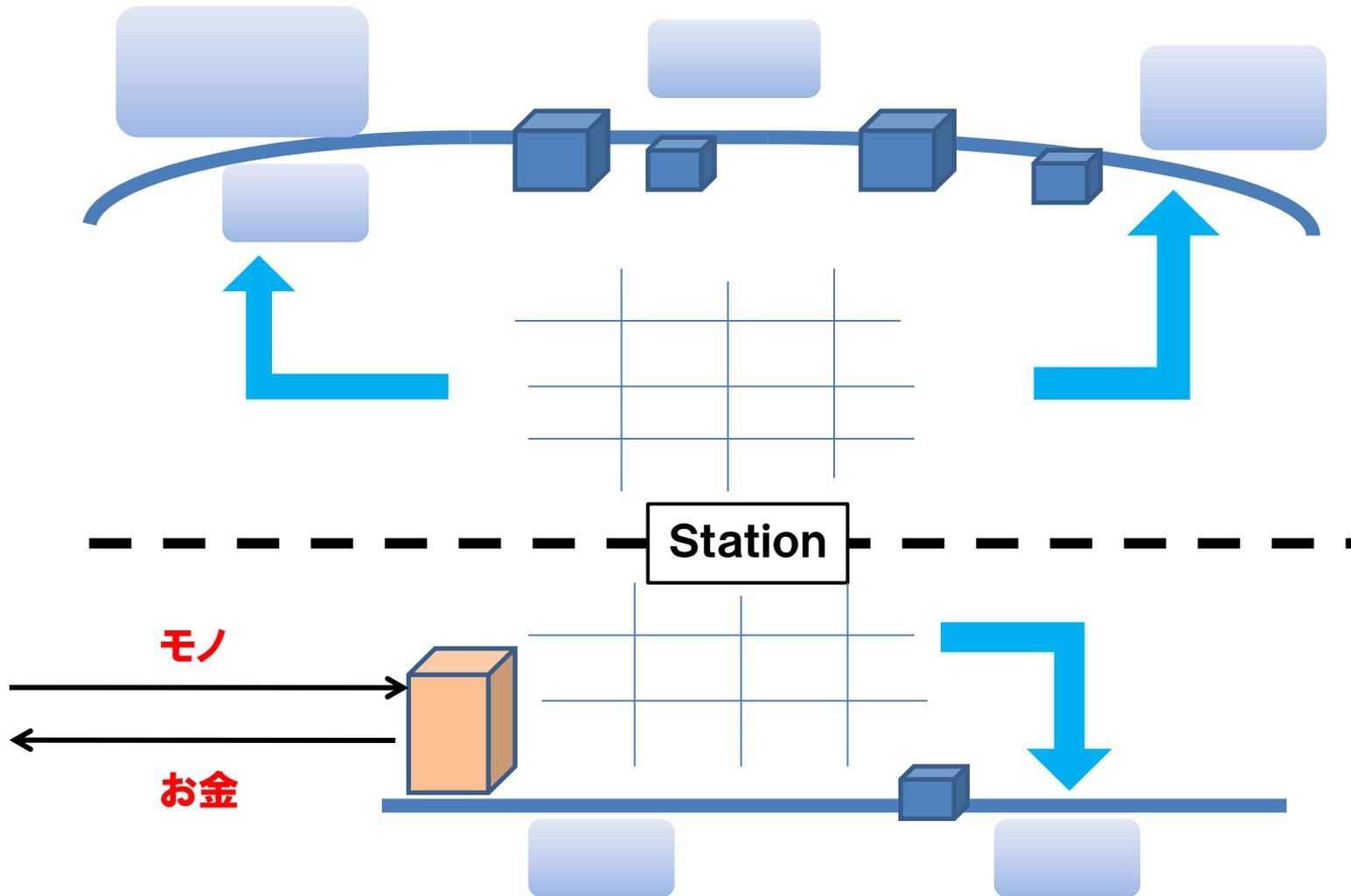
観光まちづくり組織の官民における位置



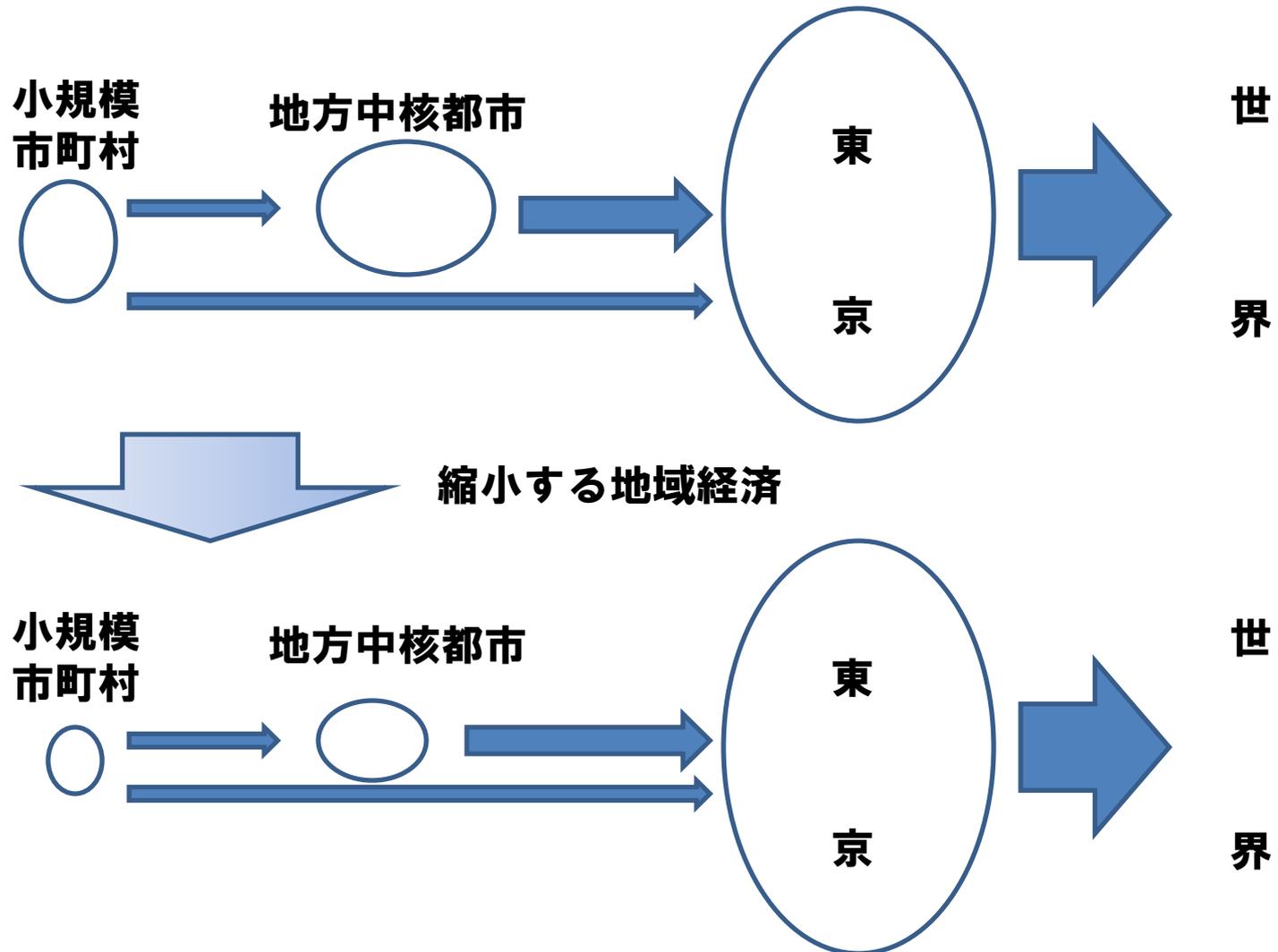
疲弊する地域経済

循環型経済サイクルへ

郊外転出と大型店流入による地域経済の課題



グローバル化と地域経済

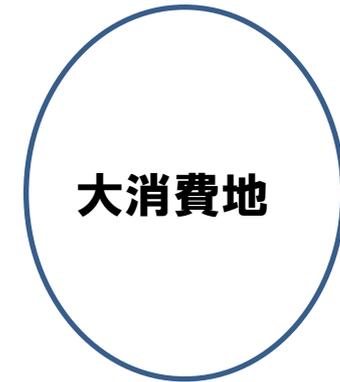


従来の農業・観光の経済サイクル

農業



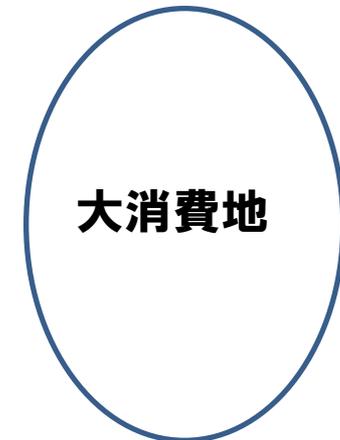
農協



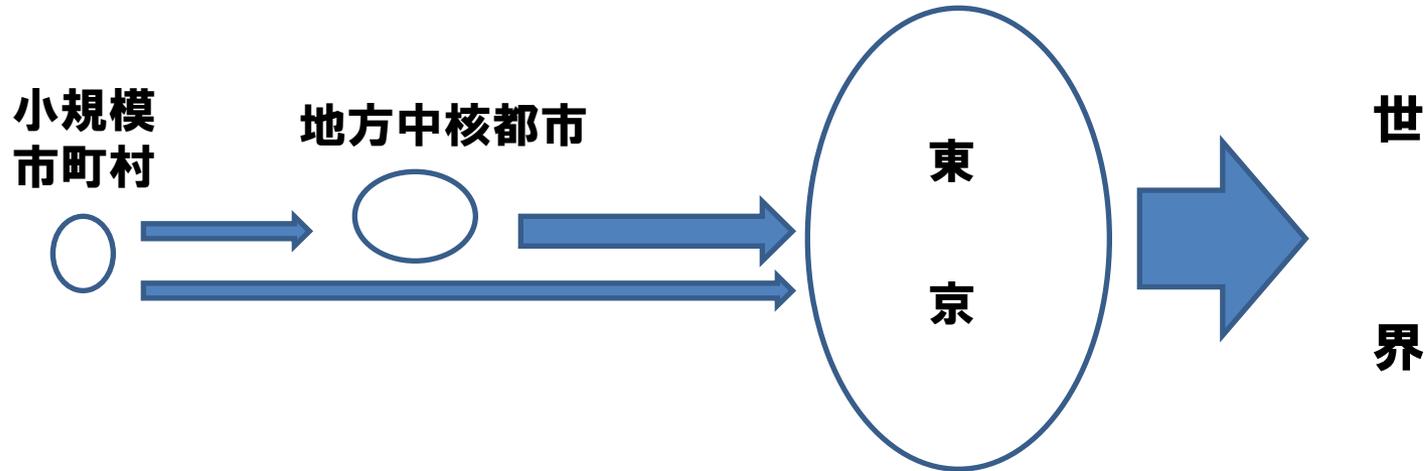
観光



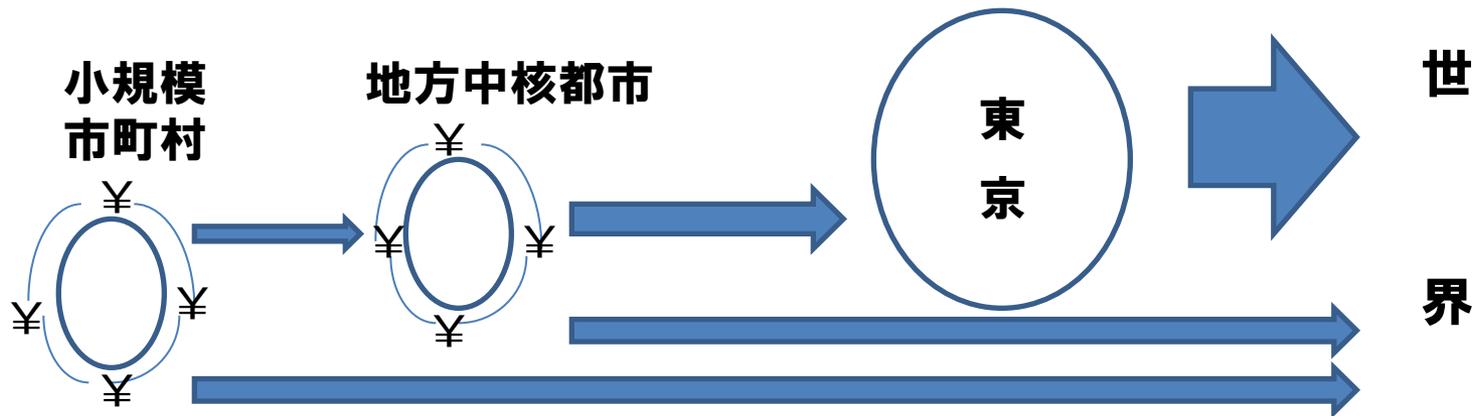
旅行社



地域経済振興のための経済サイクルへ



地域内で資金を還流させ、
グローバル化に対抗する経済サイクルへ



**新たに台頭する
「観光地域づくり」の推進母体**

小値賀のケース



民泊組織

自然学校

観光協会 を統合



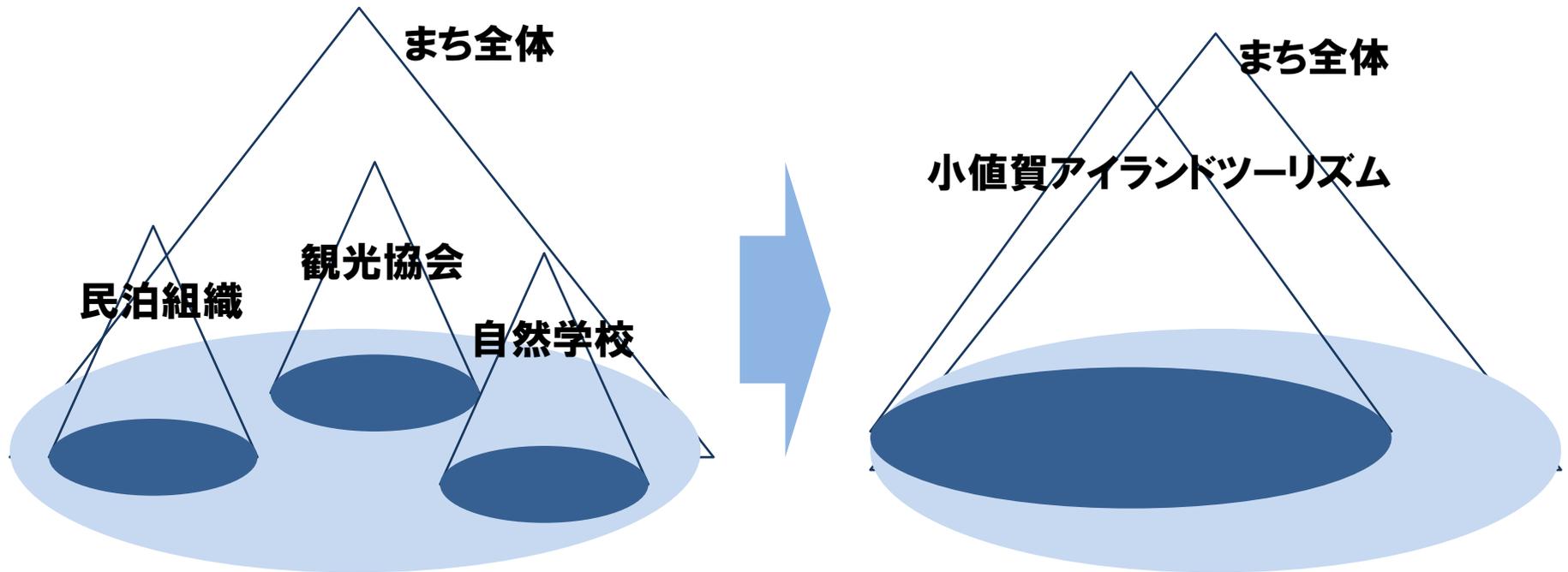
**NPO法人おぢかアイランド
ツーリズム協会の設立**

**古民家ステイ・レストランへの改修
(株)小値賀まちづくり公社の設立**

**おぢかアイランド
ツーリズム
グループ**

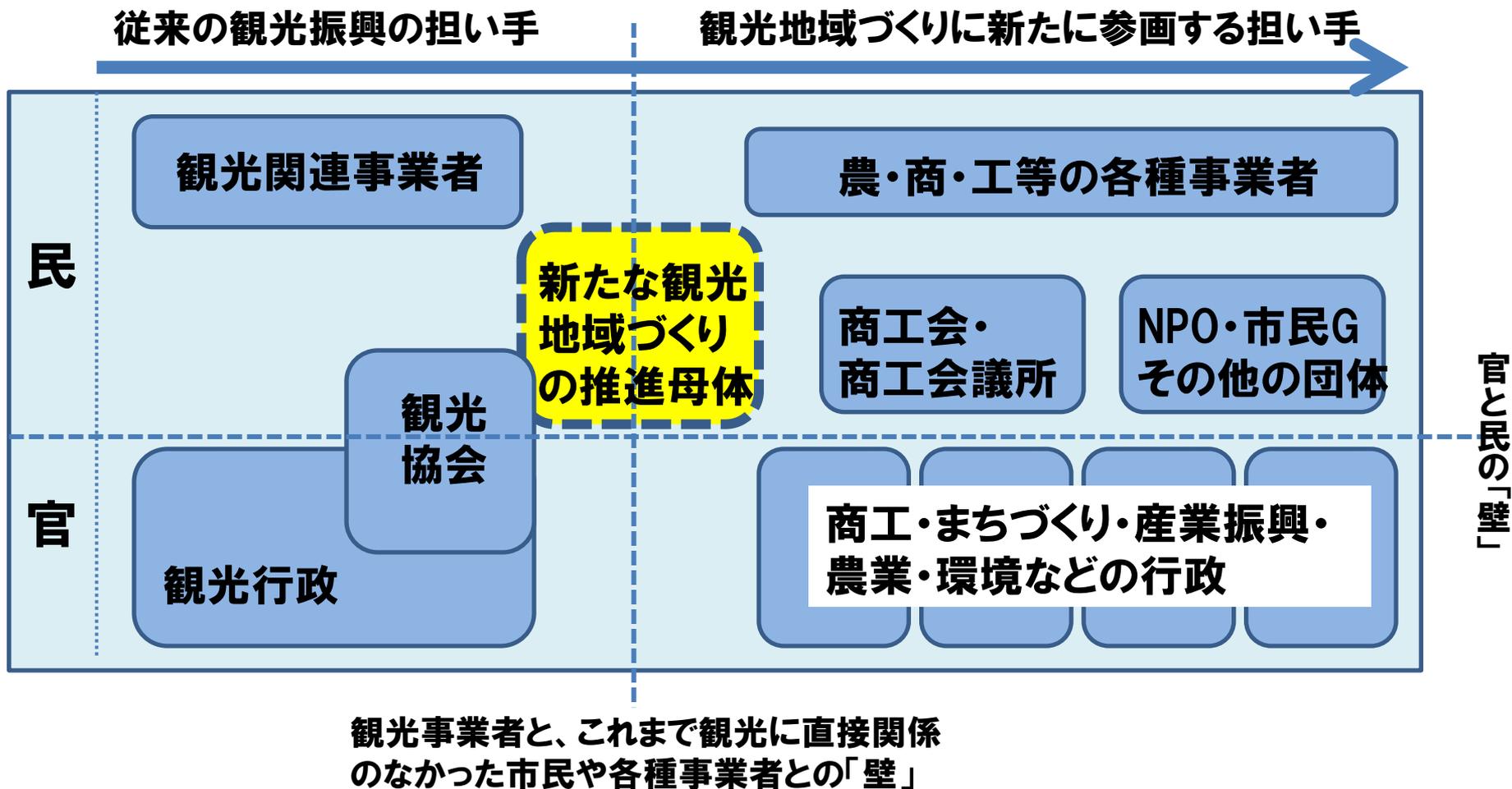


小値賀町のケース



自然環境をはじめ複数の主体を経営資源として活用して商品化することで、組織的に地域の観光マネジメント機能を担う

新しい「観光地域づくり」の推進母体



新しい「観光地域づくり」の推進母体

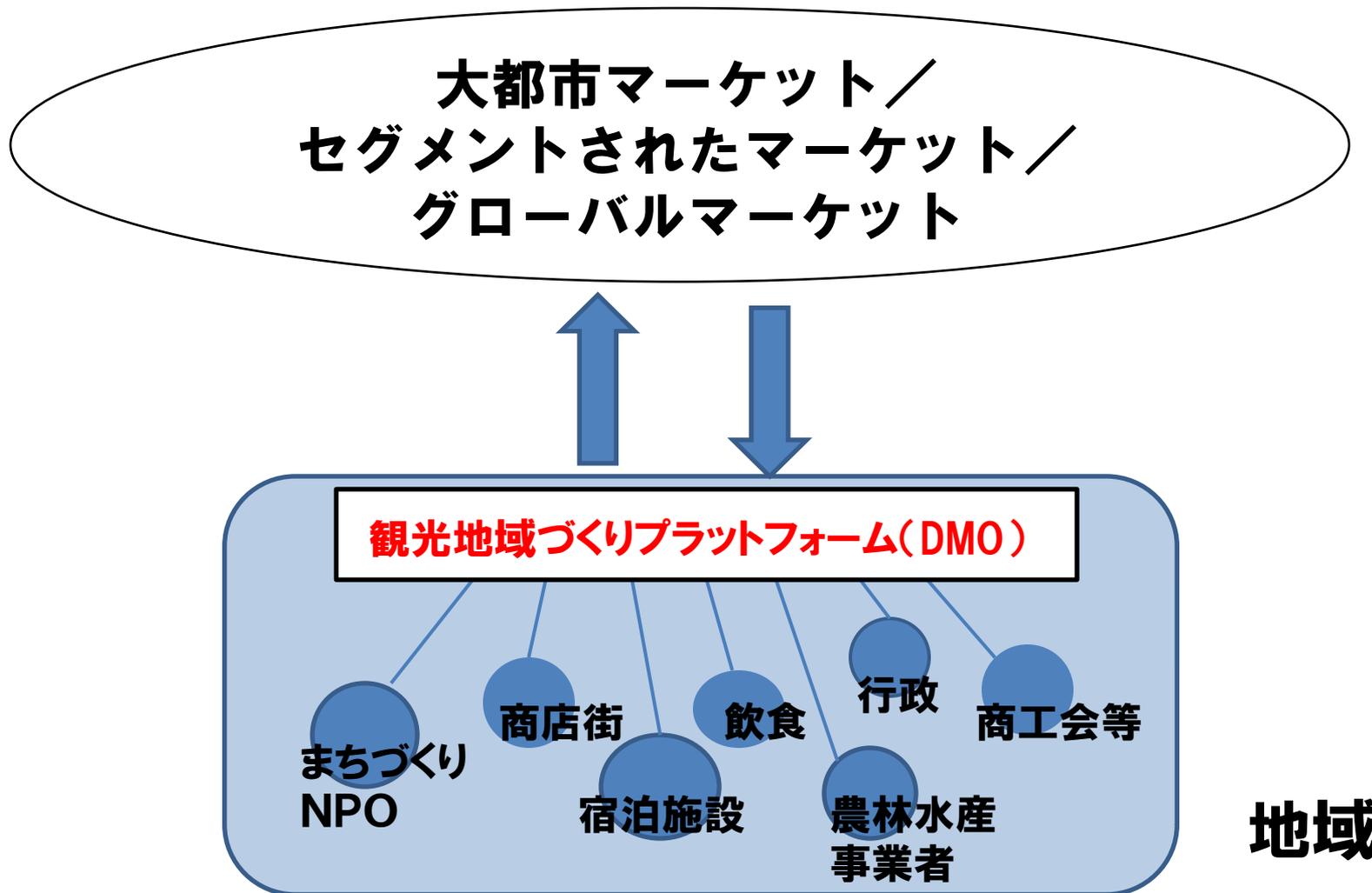
個別最適 旅館／ホテル

事業者最適 観光協会(旅館組合)

全体最適
成長最適 DMO(Destination Marketing/Management Organization)
(複合的事業者・地域住民)

	従来の観光協会	DMO
機関決定を行う構成員	観光関連事業者	多様な事業者と地域住民
地公体との関係	行政補完型	パートナーシップ型
サービスの志向	構成員／来訪者／地域住民	顧客志向
事業活動の範囲	行政エリア内	顧客ニーズに対応したエリア
主な事業内容	定期イベント運営／広報	ランドオペレーター事業ほか多角的事業
法人格	一般社団～公益法人	株式会社ほか多様

ワンストップ窓口「観光地域づくりプラットフォーム」



新しい観光地域づくりの推進母体の機能

●地域イノベーション

行き詰まりを見せる観光地域づくりの推進体制におけるソーシャルビジネスとしての地域イノベーション

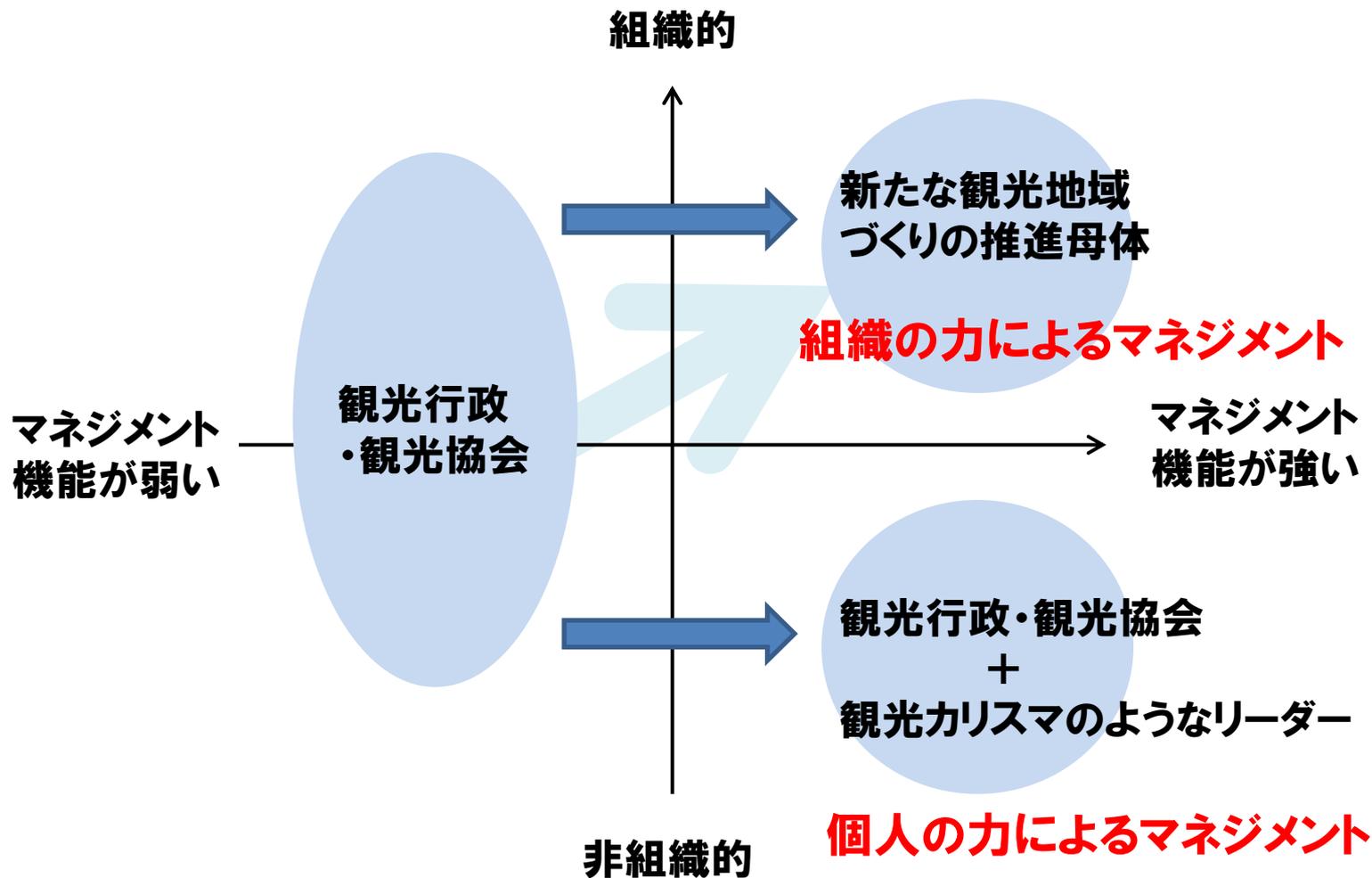
●法人による地域の観光マーケティング機能

顧客ニーズに合致した商品開発により新たな顧客を創造する

●法人による地域の観光マネジメント機能強化の一形態

不明瞭な官民の関係性から、契約による関係性の明確化を図ることで、マネジメント機能が強化される状態を生み出す

地域の観光マネジメント構造とDMOs



WHY なぜ

地域を持続可能とするため

WHAT なにを

交流人口の拡大による地域経済の
活性化を図るための各種事業

推進体制と推進方法の構造的な改革

WHO 誰が

観光行政・
観光協会・
民間事業者

HOW どのように

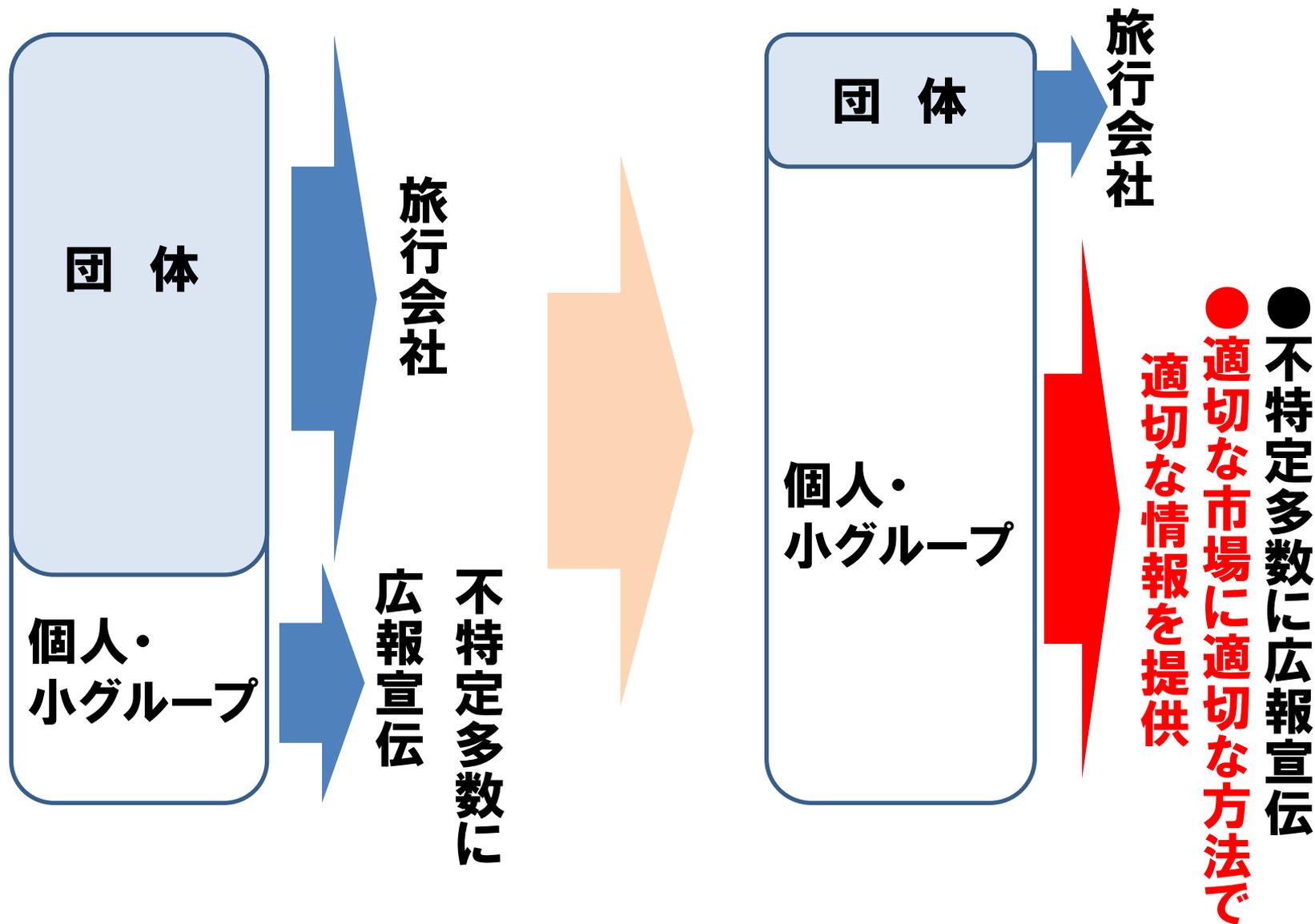
勘と経験と
思い込み
に基づく送客
受け体制

多様な主体が参画し、
データに基づく科学的な
アプローチにより、主体
的・戦略的な取り組みが
可能となる体制

マーケティングの導入
マネジメント機能の強化

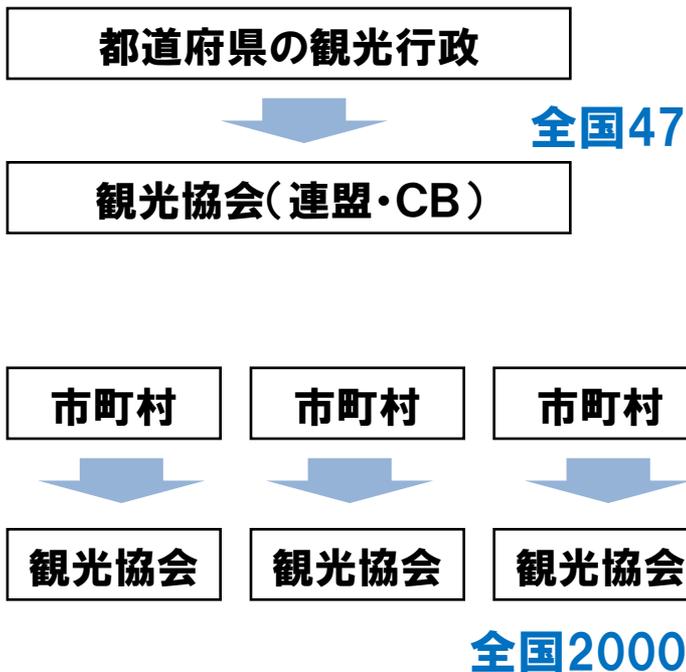
**経験や勘にもとづく計画づくりから
データにもとづく計画づくりへ
デスティネーション・マーケティングの導入**

マーケットが変化したら対応策も変化させる

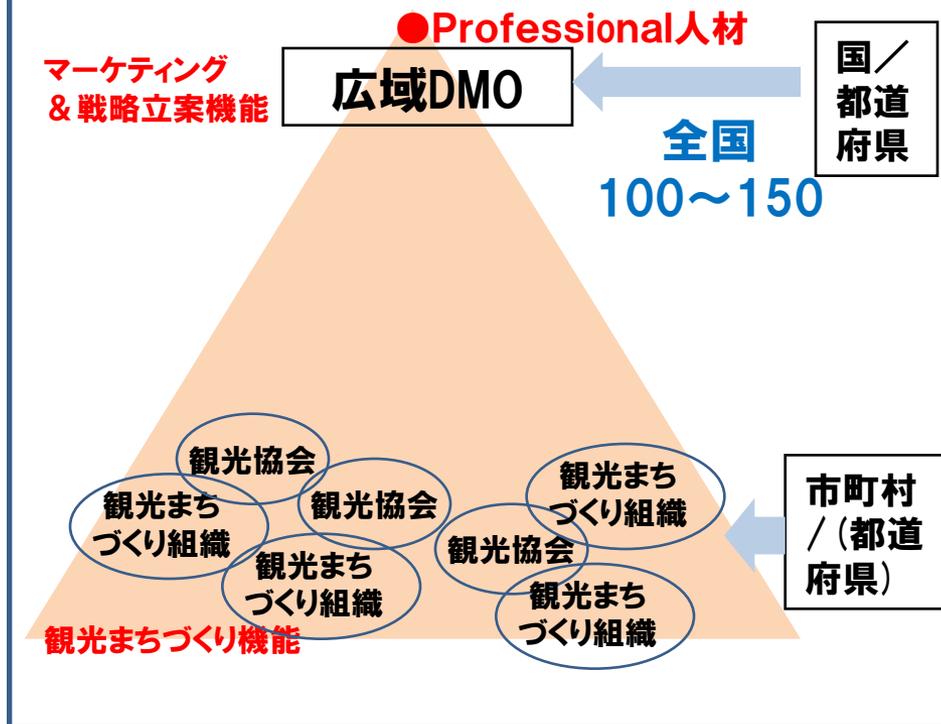


広域観光組織(Destination Marketing Organization)の設置によるマーケティングと観光戦略づくりの体制へ

現在の都道府県・市町村単位



再編案



行政機構準拠型



マーケット志向型

HTA(Hawaii Tourism Authority)の概要

- 1998年、ハワイのマーケティング機関として設立

- HTAが打ち出した方針「数ではなく質の重視」

ホテル開発は最小限に抑える／到着旅客の増加ではなく消費単価を上げる

- 6つのニッチマーケットをターゲットに設定

アグリ・エデュケーション・カルチャー・ネイチャー・ハイテク・ヘルス&ウェルネス

【例】HP「ハワイヘルスガイド」のPROFILE調査

4年生大学卒31%、修士号取得者25%、博士号取得者9.8%高学歴層のヘルス&ウェルネス志向が強いことが分かった。アクティブなライフスタイルをもつ人の84%以上が大卒以上の学歴を有し、年収10万ドル以上、その95%が、年1回以上旅をするというデータから、持久力系のスポーツをハワイブランドの中心として打ち出す方針を定めた。また旅行中にスパを利用する人の平均年収が12万ドルというデータからこれら高所得層の消費を促す仕掛けづくりを重視。

- ホテル税を引き上げた一部（90億）が財源

- 4つの指標で毎年評価される

Key Hawai'i Tourism Indicators

- 観光客の消費金額／PPPD／PPPT
- 入込(宿泊)客数
- 宿泊施設の稼働率
- 航空機数／航空機の席数／航空会社数
- 平均滞在日数
- 観光による税収
- 観光による雇用者数

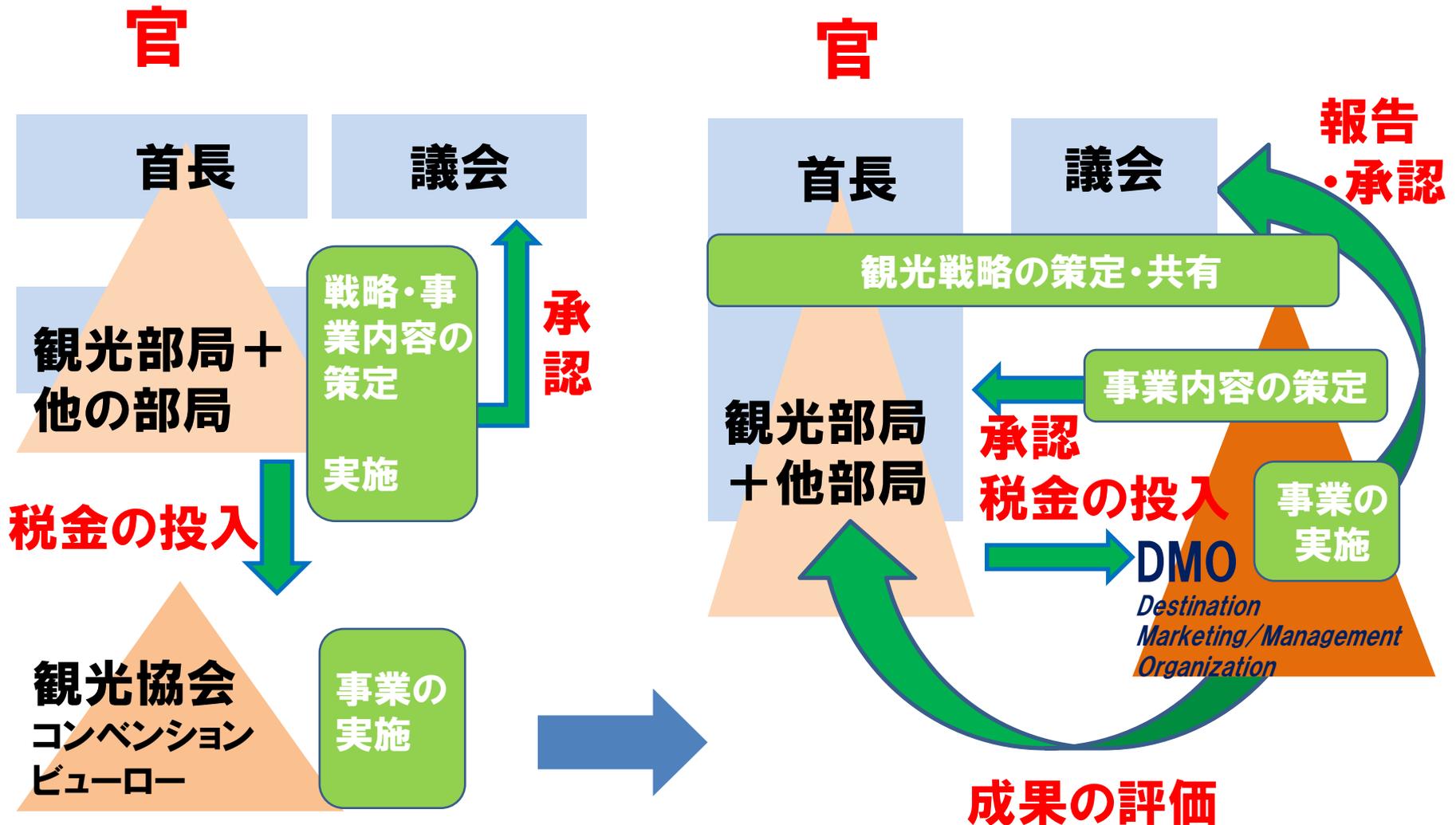
TAT Distribution 2012

・一般会計	126.3百万ドル
・地域毎分配	93.0百万ドル
・HTA 観光マーケティング	69.0百万ドル
・HTA コンベンションセンター	35.6百万ドル

Return on Investment

- ・Tourism Special Funds ROI 2012
 - Tax Revenue Generated / HTA Expenditures 22 to 1
 - Visitor Spending / HTA Expenditures 211 to 1

DMOをめぐる公的資金と評価の仕組み



広域DMOと地域DMOの役割分担

◇広域観光組織(広域DMO)

- ・マーケティング調査 & 広域エリアの戦略立案
- ・戦略にもとづくプロジェクトマネジメント
- ・マーケット別プロモーションおよび広報(内外)
- ・ランドオペレーション事業(MICE含む)
- ・ワンストップ窓口(フィルム/スポーツコミッション)

◇地域観光組織(地域DMO)

- ・観光まちづくり
- ・観光案内(相談)などサービス窓口機能
- ・地域コンテンツの開発や人材育成

デスティネーション・マーケティング

■現状を把握していますか？

Q. まちには、どのような人が、何人くらい来ているのでしょうか

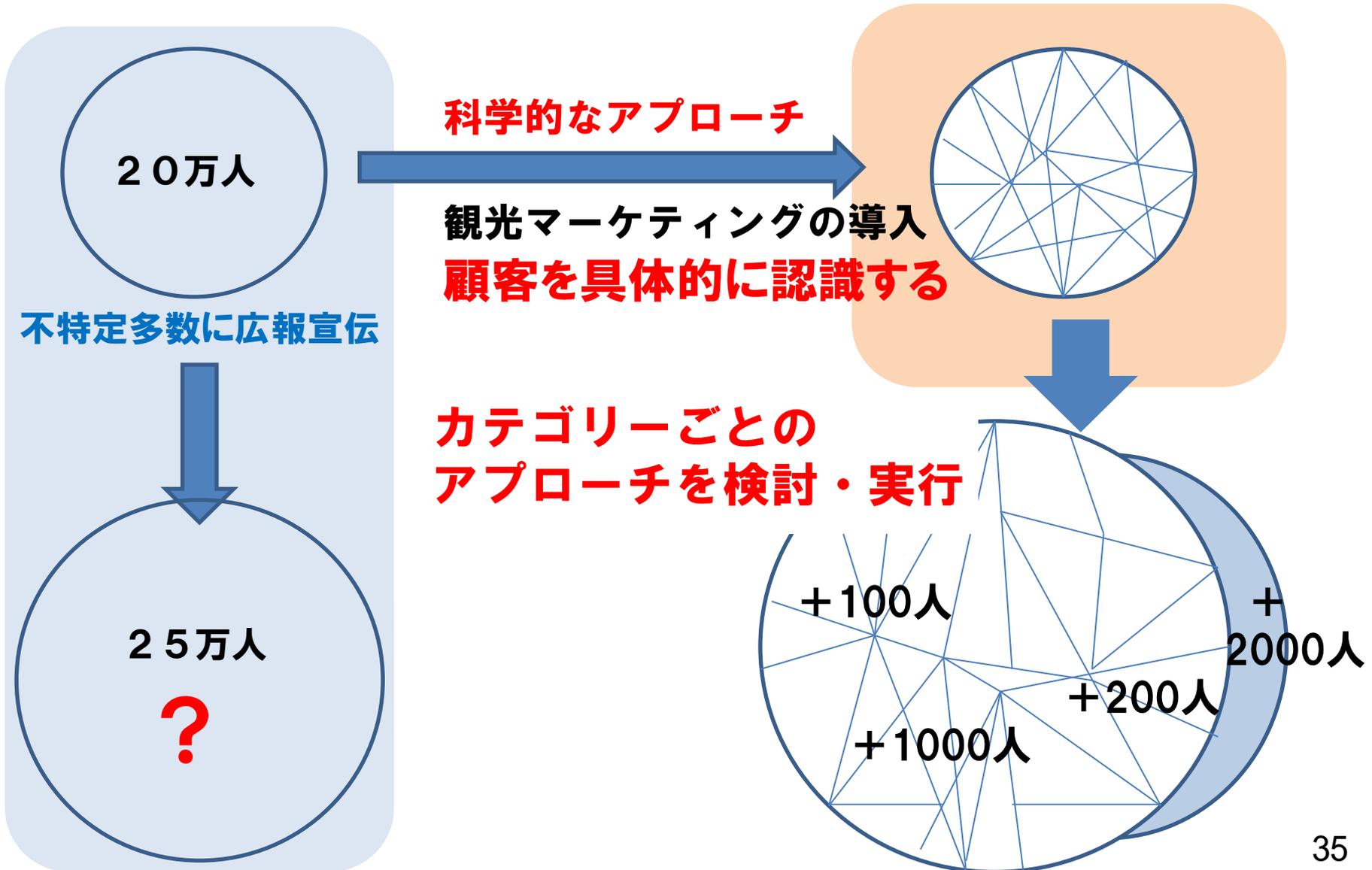
Q. それら来訪者は、なぜあなたのまちに来たのでしょうか

Q. それら来訪者は、どこから、どのようにして来たのでしょうか

Q. 来訪者は、何度目の来訪で、域内消費額はいくらでしょうか

Q. 来訪者の人口統計学上の特徴はどうでしょうか

デスティネーション・マーケティング



デスティネーション・マーケティングの目的

交流人口を増やし、地域の活性化を図るための基本的な方向性や具体的な計画をつくるにあたり、まず一番にやらなくてはならないことは……、



客観的な事実にもとづく「現状」を把握すること

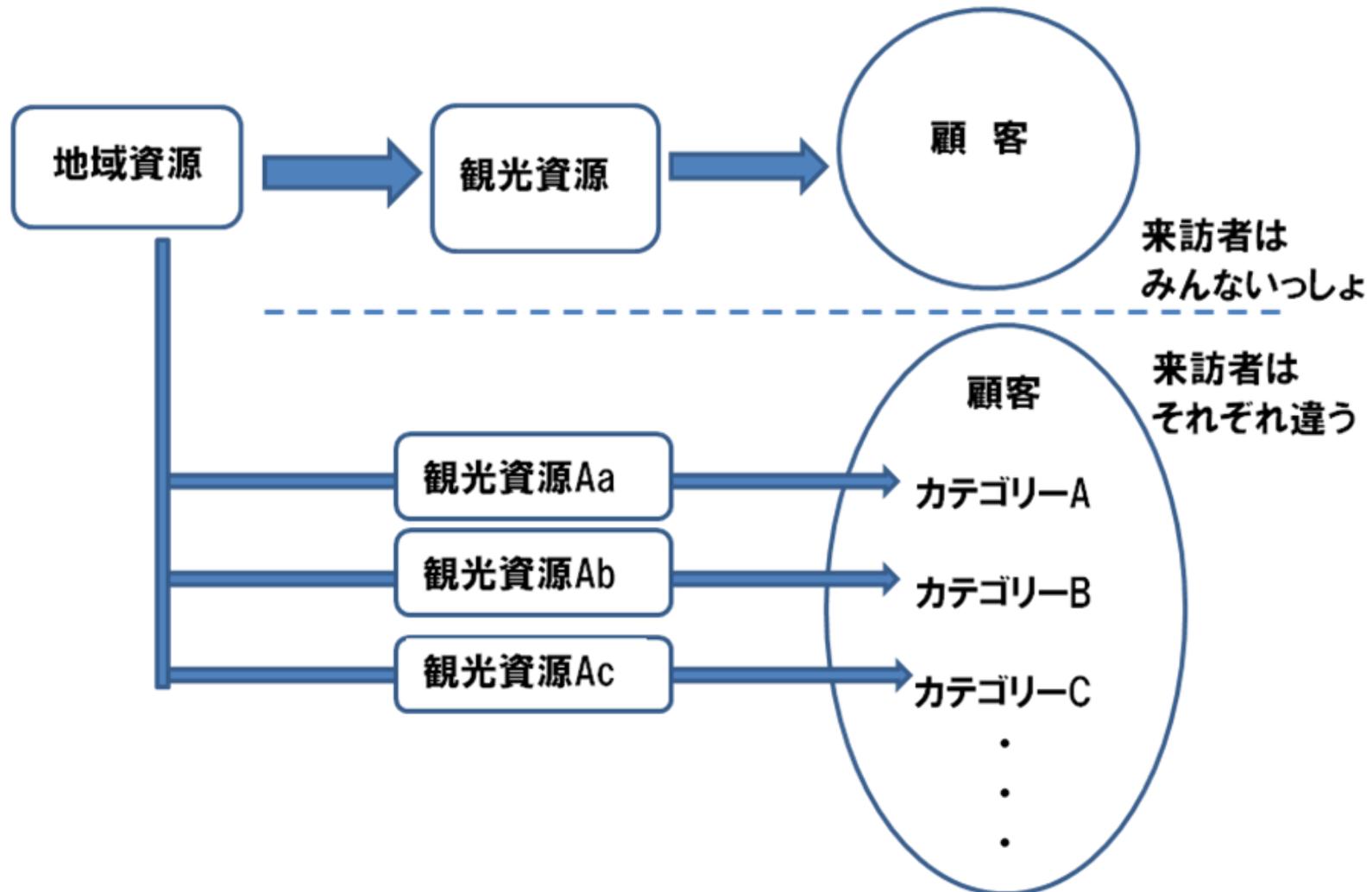
勘や経験に頼る
計画づくり



客観的データにも
とづく計画づくり

地域コンテンツのマーケティング

まち(地域資源)の競争力を評価して強化する



分析例1 来訪者の入込みプロセスの分析

地域への入込方法		非団体					団体		
		1人	2人		小グループ			パッケージツアー	非旅行社
			カテゴリ-A	カテゴリ-B	カテゴリ-A	カテゴリ-B	カテゴリ-C		
飛行機	+レンタカー	B	B	B	B	B			
	+タクシー								
	+公共交通								
鉄道	+レンタカー								
	+タクシー								
	+公共交通								
路線バス									
観光バス(旅行社)							A		
船									
マイカー			C	C	C	C			
バイク・自転車									
徒歩									

分析例2 来訪者はどこから来ているのか(商圈分析)

片道交通費(円)		~1千	1~3千	3~5千	5千~1万	1~1.5万	1.5~2万
居住地から 到着までの時間(H)	0~0.5						
	0.5~1						
	1~1.5						
	1.5~2						
	2~2.5						
	2.5~3						
	3~3.5						
	3.5~4						

分析例3

地域資源は来訪者にどんな価値を提供しているのか

まちの資源	商圈	顧客特性	顧客が求める利益(価値)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

資源の価値を高める(磨く)



適切なマーケットに訴求する

●地域の進むべき方向性を考える

「地域の未来を考えよう」

Q. どんな来訪者を最もひきつけやすいのでしょうか

Q. どんな来訪者をひきつけることが、
このエリアにとって価値があるのでしょうか



観光戦略の立案

地域が生みだしたい成果1

■来訪者(送客主体)への働きかけにより生み出したい成果

1. 新規来訪者を増やす
(新規顧客の獲得)
2. 来訪経験のある人に再訪してもらえるよう促す
(リピーターの育成)
3. 来訪者の滞在時間を延ばす
(滞在時間の増加による消費金額の拡大)
4. 来訪者の滞在時間あたりの消費単価を増やす
(消費行動への動機づけ)

地域が生みだしたい成果2

■域内事業者との連携

1. 提供する商品(サービス)の域内調達率を高める
2. 域内調達率が高い商品(サービス)の購買率を高める
3. 来訪者の詳細な情報を地域に流通させ、新たな商品(サービス)開発につなげる

観光地マーケティング調査

全員参加

調査結果の共有と評価 & 分析

・調査結果の評価分析MEETING

合意形成

調査結果報告 & 観光戦略立案会議

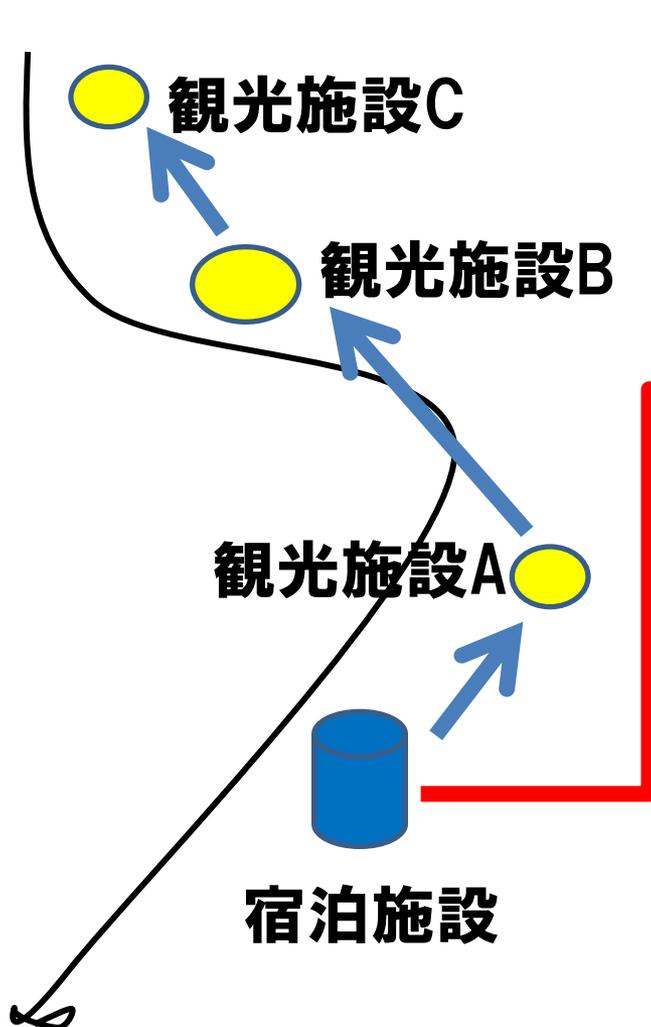
合意形成

事業(プロジェクト)の立案と推進体制の決定

事業(プロジェクト)ごとにPDCAサイクルが回る仕組みを構築

来訪者にまちを回遊してもらう仕組みづくり

来訪者主体の観光エリア



地域住民主体の暮らしのエリア

