

地域観光マーケティング促進マニュアル

2006年2月

国土交通省総合政策局旅行振興課

目次

はじめに	3
------	---

・地域観光マーケティング活動の手順	5
--------------------------	----------

Step1：地域の推進体制の構築

Step2：役割分担の明確化

Step3：地域の観光資源の分析と活用の方向性の整理

Step4：マーケットの把握と対象マーケットの明確化

Step5：効果的な商品化・マーケティング活動の実行

・旅行会社との「連携」・「協働」による地域観光マーケティングの推進	17
--	-----------

(1) 旅行会社の現状に対する問題意識

(2) 旅行会社との「連携」・「協働」に関わる地域の課題

(3) 旅行会社との「連携」・「協働」における役割分担

(4) 旅行会社との「連携」・「協働」における留意事項

・地域観光マーケティング促進スキーム	25
---------------------------	-----------

はじめに

近年、観光客が減少し、地域の活力が低下している「まち」が増えています。また、旅行スタイルは従来の通過型・団体型の観光から、訪れる地域の自然・生活文化・人とのふれあいを求める交流型・個人型へと転換しています。こうした流れの中で、地域住民も参加した観光関連NPOの設立をはじめ、各地で観光を通じた地域活性化への地道な取り組みが行われております。

また、「まちづくり交付金」のほか、平成17年度より創設された「観光ルネサンス事業」をはじめとして、このような地域の取り組みに対する国の支援スキームも充実してきています。

しかしながら、観光を通じた地域活性化は、地域の取り組みの成果として、その地域を訪れる旅行者が増加することによってはじめて実現されるものであり、地域の様々な取り組みをいかに旅行者の行動につなげるかが重要であります。

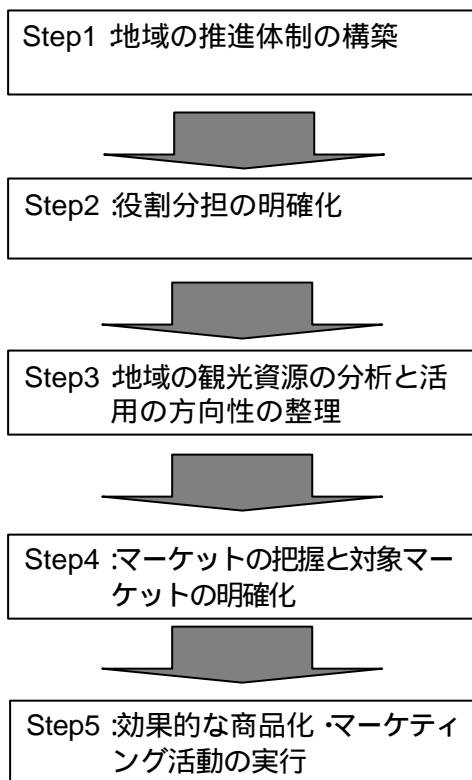
旅行者は、多くの国内外の観光地の中から、自らの旅行ニーズに合致した観光地を選んでいきます。そのため、地域を訪れる旅行者を増加させるためには、多くの一般企業が財・サービスを市場に提供し、ニーズやウォンツを満たすための活動を実施する場合と同様に、地域の観光素材を「観光商品」に組み込み、市場に対して積極的・戦略的にマーケティング活動を行っていくことが不可欠になっています。

このような中、多くの地域が、マーケティング活動に関するノウハウや経験の不足から、思うような結果を出せずに頭を痛めているというのが現状です。

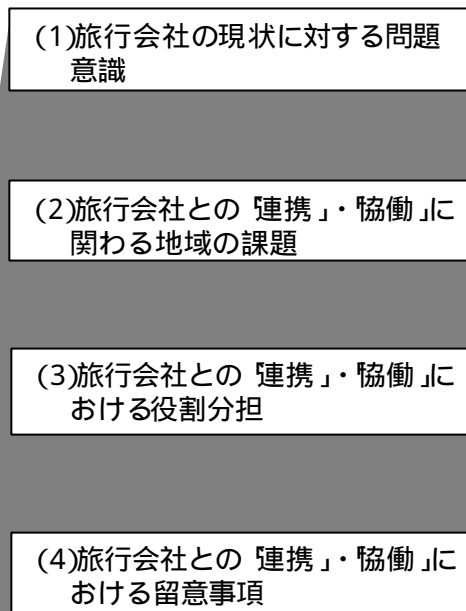
本マニュアルは、観光を通じた地域活性化の実現に向け、地域の行政や観光関係団体を対象として、地域観光マーケティング活動の手順につき説明するとともに、その促進のための仕組みを整理することで、地域の観光マーケティング活動に際しての一助となることを意図して作成されたものです。

< マニュアルの全体像 >

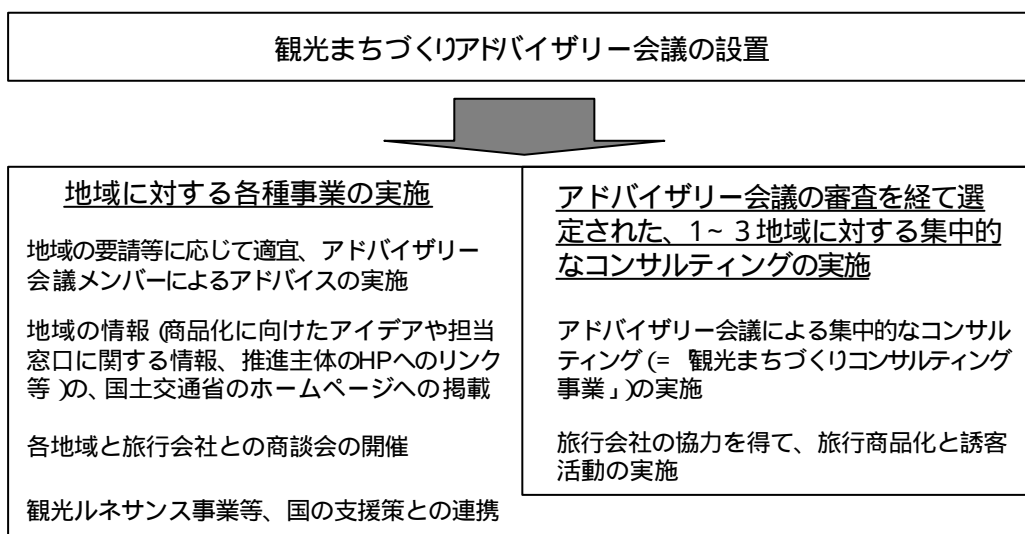
・地域観光マーケティングの手順



・旅行会社との「連携」・「協働」による地域観光マーケティングの推進



・地域観光マーケティング促進スキーム



・地域観光マーケティング活動の手順

ここでは、地域観光マーケティング活動の具体的な手順について、5つのステップに分けて説明します。

Step1：地域の推進体制の構築

地域観光マーケティングの推進にあたっては、その地域の方々の関わり度合いが肝要です。行政、観光協会や、宿泊業者等の観光関連産業のみならず、その他産業関係者も深く関わり、一体となって取り組む統一的な推進体制・組織の構築が成否を分けるといっても過言ではありません。

関東運輸局・関東地方整備局が平成16年度に関東周辺の観光地に対して実施した調査によると、観光を通じた地域活性化について協議・協力・活動する仕組み・組織を設けている、と回答した地域は8割にも及びました。しかしながら、その多くが様々な取り組みをしているのに成果が出ないことに悩んでおり、「『まち』が一枚岩になって取り組んでいない」「リーダー的人材がない」といったように、推進体制の構築が上手くいっていないことを理由としてあげています。以下の項目を参考にしながら、地域の推進体制を見直してみましょう。

1. 観光振興に向けた気運が盛り上がっているか

近年、観光客が減少し、「まち」の空洞化、施設の老朽化と相まって「まち」の活力が低下している従来型の観光地域が増えてきています。これは、高速交通網の発達による日帰り圏の拡大、旅行の大衆化の中で主流を占めてきた団体客から、多様なニーズを持った個人・小規模グループ客を中心とした旅行スタイルへの変化、観光地間の競合関係の広域化等といった旅行環境の変化について行けないためです。

また、観光関連産業以外においても、過疎化や第一次産業の衰退、第二次産業の不振などに伴う地域経済の停滞、地域住民の活力の低下などが見られ、新たな産業振興を通じた地域活性化に対する要請が高まっています。

こうした地域振興・観光振興に関する周囲を取り巻く状況につき、行政、観光関連事業者、地域住民、農林水産業者、商工業者など幅広い関係者が認識し、今後の課題について議論する土壌を育みながら、観光を通じた地域振興へ向けた気運を盛り上げてゆくことが必要です。

2. 地域のビジョン・目的が明確か

観光を地域の振興の方策と位置づけ、地域ぐるみで観光資源の開発と推進に向けて取り組むには、地域としての明確なビジョン・目的が不可欠です。そしてそのビジョンと、一過性の取り組みに終わることのない、継続的な事業目的とを、地域の皆が共有する必要があります。

3. 多様な主体と十分に連携しているか

ビジョンの下に、「魅力に富んだ、競争力のある観光地づくり」を図るには、民間と行政との協働・連携が不可欠です。民間も観光関連事業者のみならず、エコツーリズムや産業観光といった新たな旅行ニーズに応えるためにも、農林水産業者、商工業者との連携も必要です。旅行者の多様なニーズに対応した、多様な観光サービスを提供し、観光の地域経済効果を高めるためには、地域の中に「縦横」に連携ネットワークを張り巡らせることです。宿泊業、土産品業など直接的に観光にかかわる事業者ばかりではなく、地域住民や観光関連NPOなどの参加も得ながら、地域の中に、民間と行政の協力・連携はもとより、「多様な主体の連携・協働体制」を構築していくことが重要です。

4. 熱意に溢れたリーダー（地域コーディネーター）がいるか

多様な主体からなる地域の組織づくりにおいて大切な役割を果たすのが、関係者をとりまとめる存在です。観光を通じた地域の活性化に成功した地域の多くには、ビジョン・目的が地域内で浸透するまで普及に努め、諸機関や関係者の先導役を担う、熱意に溢れるリーダーが存在しています。

そうしたリーダーあるいはコーディネーターを行政や観光関連団体の担当者が担うとプロジェクトがスムーズに行くことも多いです。また地域の観光産業従事者など、観光振興に携わる業務に就いている人の中にも適任者がいることもあります。

5. 継続的・持続的な事業展開が可能か

観光資源を消費するだけの観光から、「限りある観光資源・素材の価値を将来にわたり享受できるようなツーリズム＝持続可能な観光」への変換が求められています。地域への旅行者数を増やすにあたって、一過性のイベントだけではその効果は限定的にならざるを得ません。

エコツーリズムやグリーンツーリズム、産業観光などが「持続可能な

観光」の好例としてよくあげられますが、そうした観光を振興し、継続させていく上でも、地域住民や農林水産業者、商工業者等の参画が不可欠となっています。

6. 中期の事業計画に耐えうる予算が確保されているか

事業展開に当たっては、プロモーション費用をはじめとする資金の裏付けは必要となります。中長期のビジョン・目的の達成に向けた継続的な取り組みを維持するために、3ヶ年程度の予算計画は必須と言えます。

<事例：小野川温泉観光知実行委員会（山形県米沢市小野川温泉）>

2001年、JTBとJR東日本からの観光開発に向けた提案を受け、「小野川温泉観光知実行委員会」を発足させた。メンバーは17名で、旅館や土産品店といった観光関連事業者のほか、地元の商店、食堂といった職種からも参加し、真に必要なのは地域の人々の地域に対する想いであるとの認識のもと、「ものづくり」の開発からではなく、意識の改革から取り組むこととし、徹底的に議論を繰り返した。検討の結果、地域づくりのコンセプトを「温泉街をそぞろ歩きしてもらえること」とし、外湯めぐりを廉価で楽しめる「夢ぐりプラン」をはじめとするアクションプランを策定・実行し、地域主導のソフト面からのまちづくりを行った。こうした取り組みの結果、それまでは沈滞していた温泉地であったが、送客数の増加はもちろん、2002年10月には日経新聞プラス1温泉大賞の「まちづくり部門賞」受賞を皮切りに数々のまちづくりに関する表彰を受け、全国から注目される温泉地となった。

<事例：南信州観光公社（長野県飯田市）>

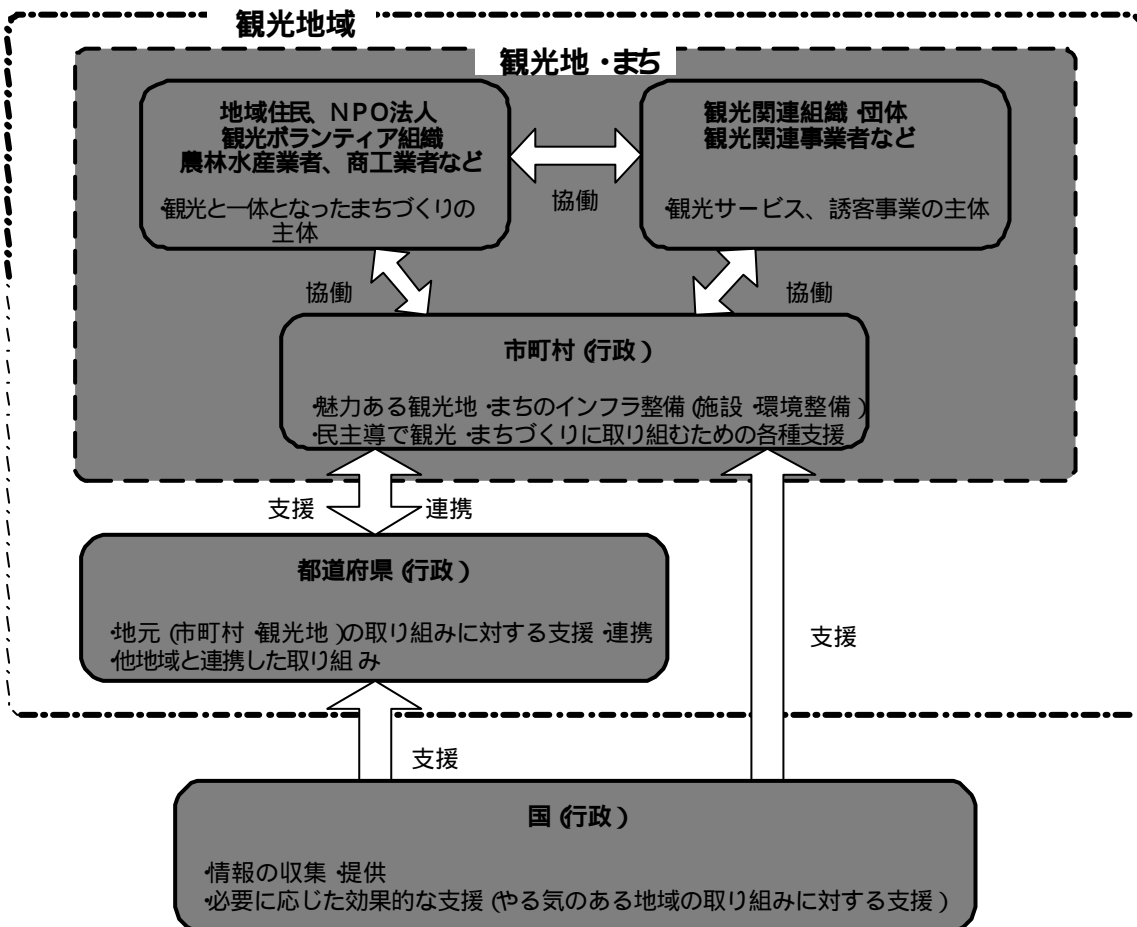
体験学習型の教育旅行の誘致に力を入れている南信州では、2001年に飯田市が周辺の17町村に「観光を切り口にした地域振興を行う株式会社」の設立を呼びかけ、これに応じた町村と観光関連事業者とともに「株式会社南信州観光公社」の立ち上げに成功した。有名な観光資源に乏しかったこの地で、「この時代に、この場所で、この場面でしか出来ない体験。その地域の人々が関わることにより、その人の誇りを伝え、生き様に接するような体験」という理念のもと、地元の仕掛け人としてこのような流れを作り出したのは、飯田市の観光課・農政課の担当者2人であった。今では公社による修学旅行の取扱は年110校を超えている。

Step2：役割分担の明確化

観光を通じた地域活性化に向けた、地域の関係者それぞれのアクション（施策）は、誰が中心となって進めるのかが明確にならなければ前進しません。せっかく作った計画が計画倒れで終わってしまったという例は多々ありますが、これはアクションとその担い手（責任の所在）が明確でないことに一因があります。役割分担のあり方はケース・バイ・ケースであり、行政主導のケース、地域の観光関連事業者主導のケース、地域住民主導のケース等、地域によって様々ですが、観光まちづくりに関わる担い手を、例えば下記のようにグルーピングし、それぞれの役割を明確にしておくことが大切です。

- 観光関連組織・団体（観光協会、旅館組合、商店会等）
- 観光関連事業者（旅館、土産店等）
- 地域住民（青年部・婦人会等）
- NPO、観光ボランティア組織
- 農林水産業者、商工業者
- 行政（市町村、都道府県・国）

< 役割分担の例 >



Step3：地域の観光資源の分析と活用方向の整理

「まち」(観光地)としての魅力の再生と集客力を回復するためには、自らが置かれている現状を正しく、かつ客観的に評価することから始める必要があります。特に、様々な取り組みをしているにもかかわらず、これまで思ったほどの効果が生まれていない観光地では、観光に関わる人々の間で現状や課題を客観的に認識していない、あるいは関係者間で共有できていないといったように、取り組み方に何らかの問題がある場合が少なくありません。まずは次の3つの観点から、地域をもう一度見直してみることから始めてみましょう。

1. あなたの「まち」の本来の魅力を再認識しましょう。

あなたの「まち」の魅力要素・資源は何でしょうか。かつてあったにもかかわらず失われてしまった観光素材を再び活かす方法はありませんか。また、これまで注目されてこなかったものの、手を加えれば演出できる地域独自の魅力要素・資源や、すでに活用されている観光素材でも、旅行者の嗜好の変化を捉えて、更に工夫出来そうなものはありますか。そうした資源を探し、その資源の価値や意味の大切さを「まち」の関係者で共有のものにしながら、観光客を惹き付ける演出の方法を考えてみましょう。

<事例：地域のお宝探しワークショップ（群馬県まちづくりパートナーネットワーク講座）>

群馬県都市計画課では、安中市の協力のもと、まちづくりリーダー養成のための研修を実施。研修生は、鑑定人の視点（技探し） フィルムコミッショナーの視点（味のある風景探し） 芸術家の視点（ちょっとした面白いもの探し） 教頭先生の視点（子供達が遊びながら学べるもの探し）の4つの視点から街中のお宝を発見し、それを集客商品に仕立て上げることで、様々な客層にとっての魅力を考える機会とすることが出来た。

2. あなたの「まち」を観光客の立場で評価してみましょう。

観光客の視点で自らの地域を評価してもらうためには、次のような方法が有効です。

観光客の意向を把握する（アンケート調査）

観光客の視点で自らの地域の課題を明らかにするためには、アンケート調査は有効な手法です。ただし、調査対象の属性による違いや、回答が比較的良い結果にシフトしがちなことに留意する必要があります。

モニターの意見を聞く（モニター調査）

観光客の意向を直接把握する有効な方法として、モニターツアーの実施が挙げられます。モニターツアーの後にグループインタビューを実施することで、忌憚のない意見や苦情を集めることができ、こうした意見への対応によって、今後の対応すべき課題が明らかになる場合もあります。

<事例：能登半島モニターツアー>

能登空港開港を間近にした2000～2001年度（平成12～13年度）にかけて、半島地域の市町村が集まる能登空港建設・活性化推進期成同盟会が主体となり、首都圏住民を対象に、埋もれている能登の魅力資源の発掘や商品化の可能性を探るためのモニターツアーを企画・実施。伝統工芸文化や暮らしの風景、まちなかの商店などの見学・体験を通して、新たな観光商品としての可能性を見出した。

3. あなたの「まち」を住民の視点で見直し、課題を整理してみましよう。

観光地の利用者は、観光客だけではなくありません。地域住民もまた利用者であり、地域住民にとって快適でなければ、観光客に魅力として映りません。以下のようなポイントに特に注意しながら、「まち」の魅力を住民の視点から点検して課題を整理してみましよう。

<チェックポイント>

対外的に誇ることができるコト、モノの有無

町並み景観の美しさ

まちなか・商店街の楽しさ・賑わい・歩きやすさ・地域住民のホスピタリティ

地域内の交通の便、わかりやすさ（案内標識・情報提供システムの整備状況）

緑地・公園など、憩うことができる空間の有無

Step4：マーケットの把握と対象マーケットの明確化

あなたの「まち」に、どのような時期にどのような観光客が来訪し、どのような観光をしているのかといった観光実態は、感覚的には分かっているとしても、そのデータを正確に把握している観光地は意外に多くありません。観光客の入込

客数や宿泊収容力は把握していても、観光客の発地や利用施設・訪問先、駐車容量、観光活動、消費動向等に関してはほとんど把握していない、ということはありませんか。これでは戦略の立てようがありません。

こうした現在来訪している観光客の特性を把握し、一方で自地域が抱える問題、そして観光魅力の内容と度合い、その特徴と対応させながら、今後対象として狙うべきターゲット（対象地域、対象客層）を正しく設定し、そこにフォーカスすることで、地域の強みを伸ばすための取り組みや、効果的なプロモーションの実施を行うことが可能になります。

こうしたターゲットを客観的に設定するためにも、まず以下のような基礎的なデータを把握しておくことが大切です。公的施設だけでなく、旅館やホテル、観光施設など民間施設とも協力し合い、少しでも正確な実態を把握することが望まれます。

観光入込客数（施設別、月別、宿泊・日帰り別）
誘致圏（県内・県外 - 地方ブロック単位で - 、海外）
滞在時間
観光行動・主な訪問先（例：アウトドア、温泉、イベント、食べ歩き・・・）
観光消費額（宿泊・土産購入・飲食・移動・観光施設利用等費目別）
年齢層（若年層、ミドル、シニア・・・）
性別
グループ（例：家族（子連れ・夫婦のみ）、カップル、友人同士・・・）
旅行形態（個人旅行、一般団体旅行、学生団体旅行・・・）
来訪経験

こうしたデータを生の形で眺めるだけでなく、経年的な比較や指標化することによって、次の戦略も見えてきます。

競合する他地域との比較を通して自地域のポジションを把握することも大切です。観光に関する調査・研究資料のデータを調べたり、旅行会社をはじめとする外部からアドバイスをもらうなどし、地域の強み・弱みをより広い視野から捉えましょう。

Step5：効果的な商品化・マーケティング活動の実行

有名な自然景勝地や歴史名所など有力な観光資源にあまり恵まれなくても、暮らしびりと一体となった「まち」を訪れる人が増えてきました。地域の生活

文化を感じさせる観光素材（食べる・観る・ふれあう（交流する）・学ぶ・体験する）、「美しく、豊かで、誇り高い暮らしのある『まち』」に惹かれてくるのです。

こうした魅力を活かし、観光地としての集客力を高めるためには、地域の「生」の観光素材を具体的な観光商品に組み込み、展開していく必要があります。その際には地域側の都合だけの発想では限界があります。来訪者（観光客）の視点に立った、効果的なアクションが求められます。

これが成功するか否かは、前述の Step 1～4 に従って、しっかりとした推進体制の構築と自己分析・マーケット分析が出来ているか否かに大きく関わってきます。以下に、マーケティング活動のヒントとなる取り組みについて述べていきます。

1. 地域の特性をふまえたマーケット戦略をたてて誘客しましょう。

<事例：ニッチな市場に狙いを定めたマーケット戦略（長野県軽井沢町・星野リゾート）>

星野リゾートは、日本三大野生鳥生息地「軽井沢野鳥の森」が隣接する豊かな自然を活用して、「自然と共にある」という基本理念を軸に、自然に親しんでもらうネイチャーウォッチングなどのイベント提供でファンをつかんでいる。ホテルの年間在庫73000室を確実に販売するために、特殊なニーズを持った人たちがいるニッチな市場に狙いを定めて、年間1日だけ星野リゾートに行こうという顧客との確実な信頼関係を築くという戦略をとり、『Resort Letter』を活用した顧客との双方向のコミュニケーション持つ工夫や、顧客の来訪シーズンや頻度をデータベース化して、イベント展開をしている。

2. リピーターの囲い込みや新たな顧客づくりをしましょう。

<方策例>

- ・ 高齢者や身障者、乳幼児連れなど、誰もが快適に観光できるユニバーサルツーリズム（バリアフリー）の観光づくりや受け入れ
- ・ ペットブームを背景とした、ペット連れ観光客などの受け入れ
- ・ 少子化傾向の中で様変わりしつつある学校旅行（修学旅行・卒業旅行）のニーズへの対応
- ・ 外国人の誘客

3. 設定したターゲットのニーズにあわせてコンセプトを明確にし、そのコンセプトにあった魅力づくり、雰囲気づくりに努めましょう。

<事例：「瑠璃光」 - 女性客・個人客向けの造り・サービスの転換（石川県加賀市山代温泉）>

バブル期の1991年（平成3年）に、当時男性・団体客が多かった「山代グランドホテル」を女性・個人客を意識した造りに改装。名称も「瑠璃光」と改め、個室風の食事処や露天風呂付きの客室、女性に喜ばれる館内サービスの提供を行ったところ、温泉旅行の団体利用から個人利用へといったスタイルの変化にもマッチして、女性客に人気を博した。

4. 地域外に「応援団」をつくりましょう。

<方策例>

マスコミ関係者を招いたり、マスコミ向けの情報発信を心がけ、地域の魅力を知ってもらい、地域に関心を持ってもらうことにより、記事掲載といった形で応援をしてもらう。

5. 誘客に結びつく効果的な情報発信をしましょう。

・ 情報発信の取り組み方の見直し

誘客の命綱である情報発信をしていない観光地はほとんどありません。しかしプロモーション意識が乏しく、漫然とした情報発信にとどまっている場合が少なくありません。まずはこうした現状を把握し、改めて取り組み方自体を抜本的に見直してみましょう。

・ マーケットに対応した、分かりやすく効果的な情報発信

多様なニーズを持つ旅行者に対応して、求められる情報を適切に発信してゆくことが必要です。代表的な発信方法としては、以下のような方法が挙げられます。

ホームページ：旬の情報を発信し、旅行者の「生の声」を取り入れることのできるサイトの提供（旅行者の「生の声」は、旅行先を選択する際の有力な手がかりになるとともに、観光地にとってもマーケットの動向を知るツールとなり、リピーター対策としても有用です）。

マスコミの活用：マスコミに注目されるような「話題づくり」やプレスリリース等を頻繁に行い、取材機会を増やすことで、広域的に情報発信を行う機会を得ます。

一定顧客への直接的な情報発信：ダイレクトメールや口コミ、CI（ ）等により明確な地域イメージを訴求する。

（ ）CI（コーポレート・アイデンティティ）戦略とは、目標の企業イメージを設定して、実態をそれに近づけていく

広報活動を指し、民間企業等によるCI戦略は20年近く前に次々と展開されました。最近では、各自治体がCIを「コミュニティ・アイデンティティ」と読み替え、地域のブランド化に向けその手法を再評価する動きが強まっています。こうした手法を取り入れて地域のイメージを強く訴えることも方法のひとつです。

<事例：草津温泉「泉質主義」(群馬県草津町草津温泉)>

スキー観光が低迷する中で、旅館の若い世代が中心になり「冬の草津を考える会」を立ち上げ、草津温泉の本当にアピールするべきものを検討し、「最後にたどり着くのはやはり、草津の湯だ」「季節を問わず、草津の湯のすばらしさをアピールしていこう」との結論に至った。現在は共通のロゴマークを作成し、各旅館、行政、観光協会など官民を問わず、ポスターやパンフレットにロゴを使用し、「まち」全体で「草津温泉『泉質主義』」をアピールしている。

6. 効果的なイベントを企画・実施しましょう。

<事例：なら燈花会 - 恒例イベントから脱却し市民イベントへ(奈良市)>

奈良市は1998年(平成10年)に奈良市市制100周年を迎え、1988年(平成元年)より毎年8月に行われてきた「ならまつり」をさらに上回る観光客を誘致できるイベントの開催について検討するため、「祭りを考える会」を発足。奈良の夜の静けさや落ち着きを活かした、ろうそくの明かりを使用することが決定し、実施に向け安全を考慮したろうそくや燭台の開発が進められた。1999年(平成11年)に第1回「なら燈花会」が開催され、当初の予想を上回る17万人の来訪者を記録した。2004年には70万人もの誘致に成功している。

7. 市場からの「行きやすさ」を改善しましょう。

<事例：伊勢・鳥羽・志摩まわりゃんせ(三重県伊勢・志摩・鳥羽地域)>

近年、伊勢・鳥羽・志摩地方への鉄道利用客は減少の一途を辿っていた。そこで鉄道会社では、大阪・京都・名古屋など発駅を問わず、4日間乗り放題(近鉄電車と三重交通バス)の交通サービスと、スペイン村などの27の有料観光施設の入場無料サービスをメインとしたパスポート「まわりゃんせ」の販売を開始した。「自分のスタイルの伊勢・鳥羽・志摩を見つけよう!」をキャッチフレーズとしていたこのパスポートには、食事・買い物などの特典サービスや宿

泊者には自宅まで荷物の無料配送サービスなどが付帯しており、当該地域への行きやすさ、巡りやすさの向上を図っている。

8．周辺地域と連携して誘客に取り組みましょう。

<事例：南房総・体験感動プログラム／東国<北総・水郷>精撰旅行案内（千葉県南房総地域）>

観光交流空間づくりモデル事業の一環として、2003年に南房総11市町村が広域連携して『感動体験プログラム』の冊子を、2004年には北総・水郷地域の5市連携による『東国精撰旅行案内』の冊子を作成した。これらの冊子は、国土交通省関東地方整備局と関東運輸局の協力を得て、首都圏のSAや道の駅等で配布し、誘致プロモーションのためのツールとして活用された。ひとつひとつの市町村が、それぞれの地域ごとにパンフレット等でバラバラの地域をアピールするのではなく、隣接する町村が協力・連携して地域ならではの個性をアピールすることは、束になった情報発信につながり、誘致プロモーションとしても効果が倍増している。

9．旅行会社や運輸事業者の力を活用することも考えましょう。

地域への誘客の促進を図るにあたって、旅行会社や運輸事業者と連携し、それぞれの力をうまく活用することも考えてよいでしょう。

ただし旅行会社や運輸事業者との連携を図る場合は、地域も含めて、それぞれが果たすべき役割があり、役割分担の下に、協働・連携した取り組みを進めることが肝要です。その役割分担は、概ね以下のようになります。

<地域の役割>

- ・ 着地としての受け入れ対応、組織体制・窓口の整備
- ・ 観光素材の開発・整備と情報提供
- ・ 旅行商品化に向けた企画・提案
- ・ 旅行者へのおもてなしによるリピーター化の促進
- ・ 旅行商品開発および販売促進への協力・参画（パンフレット作成等）
- ・ 現地のガイド紹介手配、活動プログラムの提案・組み立て など

<旅行会社の役割>

- ・ 旅行商品化のためのアドバイスと地域への助言
- ・ マーケット分析
- ・ 観光素材の商品化
- ・ 宣伝告知等販売促進
- ・ 送客

- ・ 地域・運輸事業者への協力窓口

< 運輸事業者の役割 >

- ・ 旅行商品化のためのアドバイスと地域への助言
- ・ 特定の交通機関を活用するキャンペーンの実施
- ・ 送客座席の確保やキャンペーン運賃の提供
- ・ 旅行会社との連携による旅行商品企画・造成促進
- ・ 駅等での広告宣伝の実施
- ・ 沿線や施設周辺地域の観光素材の情報提供
- ・ 域内広域移動の利便性向上に向けた取り組み（二次交通の整備、シャトルバスの運行等）

< 事例：JRによる福島県あいづデスティネーションキャンペーン >

2005年7月～9月に展開した『福島県あいづデスティネーションキャンペーン』の取り組みにより、地元、JRの両者がそれぞれに、実効的な施策を展開したことで、エリア別の入込客数は前年より約10%・約10万人増加した。具体的には、地元サイドが会津の歴史や伝統文化などに焦点を当て、バス運行や秘蔵特別展示、ガイドブック作成などを実施。地元ならではの食材と温泉によるメニュー作りや、二次交通の利便向上などを多角的に実施した。これに対し、JRとしては、特急「あいづ」号やSLなどの運行とともに、旅行商品の設定や、首都圏での宣伝強化などの販売促進に取り組んだことで、集客に結びついた。

以上の Step 1～5 の推進と実行にあたっては、地域の関係者による、主体的な取り組みが重要です。そのための第1歩として、それぞれの地域の抱える現状と課題を整理して頂き、その上で今後の観光商品化とマーケティング活動に当たっての構想をまとめて頂くため、別添のとおり「地域観光マーケティング戦略シート」(第 4 章の Step 1～5 に対応しております。)をご用意しました。

シートの項目を全て埋め、満足できる回答をすることは難しいかもしれませんが、まずはトライしてみてください。地域の行政、観光関連組織・団体、観光関連事業者、住民、NPO、まちづくり活動組織など、幅広い関係者を巻き込んだ形で議論をして頂き、その結果を実際に書き込んで頂くだけでも、自然と多くの現状や課題が見えてくるはずです。

・旅行会社との「連携」・「協働」による地域観光マーケティングの推進

地域観光マーケティング活動は、地域が主体的に行いますが、前述の Step 5でも述べた「商品化・マーケティング活動の実行」においては、地域だけで商品化やマーケティング活動を行っても、なかなか結果に結びつかない、という声もあります。

このような分野は、旅行者のニーズを把握し、観光素材の旅行商品化・流通を業としている旅行会社が本来強みとしている領域です。国内旅行需要の変化に伴い、各地域の持つ固有の魅力を反映させた、より創意工夫豊かな企画旅行商品が求められている中で、各旅行会社はこれまでの発地からの送客を中心とした取り組みから、着地の地域との「連携」・「協働」による地域観光振興を基軸とした取り組みへとシフトし始めています。

こうした中、各地域においては、旅行会社との「連携」・「協働」を深め、商品化・マーケティング活動の推進を図っていくこともひとつの手段です。

<事例：地域観光プロデュース（日本旅行）>

日本旅行は、観光客誘致事業全般のトータルコーディネートから具体的な誘客・宣伝事業の推進まで、人とのふれあいを中心とした地域観光プロデュース業に取り組んでおり、地域の分析、旅行商品の開発、マーケティング、情報発信、プロモーション活動の支援等を実施している。また、地域のイメージ調査やアンケート調査を行うサービスを提供している。

<事例：地域ブランディング大賞（近畿日本ツーリスト）>

近畿日本ツーリストでは、「美しい日本の『歩きたくなるみち』500選」の選定を契機に、『みち』を舞台としたユニークな<観光まちづくり>を全国から募集し、優秀企画の顕彰及び商品化等、地域ブランドの確立を支援している。なお、入賞5席については、同社の国内ブランドの旅行商品として全国にPR・販売を行っている。

<事例：JTB交流文化大賞（ジェイティービー）>

JTBは2005年より「JTBは2005年交流文化賞」を創設し、旅行者を受け入れる地域（観光地）から、地域固有の魅力の創出・需要の創造、地域活性化、双方向の文化交流など、一過性のイベントではなく「持続可能な観光」を創造したオリジナリティが活かされた取組事例を募集している。交流文化を推進していくための観光振興・地域活性化への貢献度、新しい出会いの体

験度合いを審査基準として選考を行い、受賞内容については商品化することにより、地域の魅力を全国に発信していくこととしている。

<事例：「感動体験南信州」受入システム（南信州観光公社）>

南信州では、地元の企業・団体が出資し、地域の体験観光の振興を目的とした公社（株式会社）を設立。ガイド散策やトレッキング等、160種以上の「感動体験南信州」という体験プログラムを企画し、学校や大手旅行会社に提案、旅行会社からの各種体験プログラムの申し込み受付を行っている。地元に対しては、受入の調整や指導・育成のほか、新たな体験プログラムの企画も手掛けている。

旅行会社との「連携」・「協働」を検討するにあたっては、旅行会社の置かれている状況や問題意識、最近の旅行会社の考え方や取り組み状況等について、理解を深めることが肝要です。

（１）旅行会社の現状に対する問題意識

昨今の国内旅行需要の変化に伴い、各地域の持つ固有の魅力を反映させた、より創意工夫豊かな企画旅行商品が求められるようになりました。各旅行会社はこれまでの発地中心の営業を基軸とした取り組みから、着地側の地域との「連携」・「協働」による地域観光振興とも連動した取り組みへとシフトし始めています。

従来、旅行会社の多くは、主に営業所の所在地周辺の顧客が地域外へ行く「アウトバウンド」旅行を企画・手配・販売してきました。また、社内的な評価も、ほとんど発営業の実績に基づいて行われてきました。したがって、旅行会社の地域営業所・支店の社員は、地域の観光振興・観光客誘致に関して、自治体等から求められた場合に助言する程度にとどまり、域外から誘客して地域内旅行を促す「インバウンド」営業はほとんど手がけてこなかったのが実情です。

そうした中、一部の旅行会社は地域と協働で新しい観光地や観光資源の開発に取り組み始めています。大手旅行会社においては、これまで本社の商品事業部での商品開発が中心でしたが、前述のように各地域の持つ固有の魅力を反映させた、より創意工夫豊かな企画旅行商品が求められている中で、各地域に配置された自社の仕入センターや支店を通じて、地域の観光関連事業者や自治体と「連携」・「協働」し、観光素材に関する情報収集やマーケット分析を行い、旅行商品の企画・販売を実施しようとしています。また、（社）全国旅行業協会では、「国内旅行活性化フォーラム」の開催を通じ、業界団体として「着地型旅行商品」の開発と「着地型旅行業」の事業モデルづくりに取り組むなど、

徐々にではありますが旅行会社が地域の観光資源開発にかかわる動きは広がってきています。

(2) 旅行会社との「連携」・「協働」に関わる地域の課題

前述のように、これまでの旅行会社のビジネスモデルが地域と旅行会社の円滑な「連携」・「協働」を阻んできた要因ではありますが、同時に、旅行会社側から見ると、地域に対しては次のような課題が指摘されています。

- ・ 地域の協力体制が不備である。観光による地域活性化を目指すのであれば、受入体制の整備と地域の主体的かつ継続的な取り組みが必要不可欠であり、それがなければ、せっかく旅行会社と地域の協働による取り組みが始まっても一過性の取り組みに終わってしまう。
- ・ 地域の側から様々な観光素材が提案されても、多くの場合、旅行会社が欲する情報に欠けていたり、旅行者の視点からの評価ができていないために利用できない。
- ・ 地域が旅行会社の商品造成や仕入・販売のメカニズムを理解していないことが多く、地域からの提案が商品造成サイクルに合致しない。
- ・ 旅行会社向けのパンフレット制作や旅行会社社員の現地視察招待、観光キャラバンの折の旅行会社営業所訪問など実施していても、ノウハウ不足が原因で機を逸したり、狙いの絞り込みが不十分なために、期待した効果を得られないことが多い。
- ・ 地域には未だに団体客志向から抜けきれない旅館等の観光関連事業者も多く、個人客へのサービスを重視した取り組みへのシフトが十分でない。

(3) 旅行会社との「連携」・「協働」における役割分担

多くの旅行会社が、これまでの発地中心の送客を中心とした営業スタイルから、着地である地域と「連携」・「協働」し、持続可能な観光資源の開発を通して、旅行者の多様なニーズに対応した旅行商品を開発していくというスタイルへの転換を遂げようとしています。その際の主役は地域であり、旅行会社はコーディネーター・アドバイザーとして位置づけられます。

そこで、地域と旅行会社の役割分担を次のように明確にしながら「連携」・「協働」を図ることによって、地域として多くのメリットを期待することができます。

< 旅行会社に期待しうる役割 >

地域の観光資源の発掘と分析

地域に住む方にとっては、そこにあるのが当たりまえに思える、日常

見慣れた自然も、そこを訪れる旅行者にとっては大きな魅力であったりするものです。旅行会社は、そうした「旅行者の視点」で地域を見つめ直し、現地調査等による観光資源の洗い出し、宿泊魅力・郷土料理・付近の観光ポイントの分析、アクセス確認など、プロの目から分析を行い、地域の「オンリーワンの観光資源」の発掘に向けた支援を行います。また、「地域観光振興取り組み先進地」の事例を紹介し、今後の地域の取り組みの改善に向けた支援をします。こうした旅行会社との「連携」・「協働」を通じ、地域主導の持続可能な観光資源開発にむけた、ソフト面を重視した開発を進めることが出来ます。

マーケットに応じた商品開発

マーケットを知ることなく、ただチラシやパンフレットを作って情報を流すだけでは大きな効果を与えることは困難です。昨今の旅行会社は、「マーケットイン・プロダクトアウト」のスタンスで地域活性化を行うことが重要であると考えており、各旅行会社にストックされている旅行者のデータ（地域別の送客数データや宿泊地のアンケート結果等）や、マーケティングにおけるノウハウを活用したマーケット分析（お客様の動向の把握やイメージ調査）を行い、旅行者の趣向を把握した商品開発に取り組みます。

旅行商品の販売と送客

開発した個人向け旅行商品や子供向け体験旅行商品、教育旅行などを、全国の支店・提携販売店を通じて販売し、送客を実行します。地域の魅力をより多くの旅行者へ訴え、交流人口の増加に寄与することになります。

観光情報の発信とプロモーション

旅行会社の自社のインターネットサイトや会員向けメールマガジン等を活用し、各地域の観光情報の特集を組んで旅行者に情報発信します。また、鉄道会社と連携した駅での観光イベントや各店舗での情報発信を併せて行い、複合展開による相乗効果の高いプロモーションを行います。

運輸事業者（鉄道会社・航空会社）への協力要請の窓口

地域と運輸事業者のコーディネーターとして、地域とともに鉄道会社に対して、送客座席の確保、キャンペーン料金の提供、駅等での広告宣伝などの提案・依頼を行います。

<事例：温泉地の活性化事例（山形県米沢市小野川温泉）>

旅行会社、鉄道会社、地元の3者による提携戦略が奏功した事例。旅行会社と鉄道会社からの観光開発の提案に地域が応え、地元関係者が「小野川温泉観光知実行委員会」を組織し、様々な地域主体の観光企画を発案・具体化して誘客に取り組んだ。こうした地元の取り組みに旅行会社・鉄道会社も応え、共同プロジェクトとして広告展開や商品造成・販売を行った結果、大ヒットに繋がり、大きな経済効果がもたらされている。

<事例：県の観光連盟との「連携」・「協働」事例（長野県）>

長野県観光連盟と旅行会社とのタイアップ事例。県の観光連盟が発行した地域散策マップ（小冊子）と連動した地域商品を企画し、半期で3500人の集客を行っている。

<事例：行政との「連携」・「協働」事例（京都府京都市）>

京都市では、京都府旅行業協同組合や大手旅行会社と連携し、様々な旅行商品を開発している。行政がリーダーシップを発揮して推進母体となることで、地域の一体感が醸成され、大きな波及効果をもたらす。広報においても、市の広報版、鉄道会社を巻き込んだプロモーションが行われ、TV・新聞といったマスコミにも大きく取り上げられるようになった。

<事例：デスティネーションキャンペーン>

特定地域を対象とし、重点的にプロモーションを実施し、観光地を活性化させるキャンペーン。大がかりな広告宣伝が実施されることが多く、特に鉄道会社や航空会社のデスティネーションキャンペーンと連動した旅行商品の場合は、告知効果・送客効果ともに非常に大きい。

以上、旅行会社に期待しうる役割について記しましたが、この「連携」・「協働」の効果を最大化するためには、旅行会社が地域に期待している役割についても、併せて理解しておく必要があります。

<旅行会社が地域に期待している役割>

着地としての受け入れ対応組織体制・窓口の整備

地域住民を巻き込んだ、地域の観光素材情報の提供協力

観光素材の組み立てによる、地域側からの旅行商品モデル（案）の提案

現地のガイドの紹介・手配、活動プログラムの提案
旅行者へのおもてなしによるリピーターの創出
域内広域移動の利便性向上に向けた取り組み（二次交通の整備、シャトルバスの運行等）
旅行会社のトライアル企画旅行、旅行商品パンフレット作成・商品造成
に対する資金協力（ケース・バイ・ケース）
民間では出来ない中長期を見据えた観光インフラ面の充実（標識、駐車場、道路等）

（４）旅行会社との「連携」・「協働」における留意事項

「本物」の提供

体験観光では、観光客はその地域でしか体験できない「本物」を求めています。しかしながら体験観光を商品化する場合、ともすると事情に不案内な旅行会社から、体験に必要な時間の大幅な短縮や、擬似的な体験での対応を求められることがあるようです。こうした場合には、主体性を持って「本物を提供する」という姿勢を貫くことが大切です。

受入体制の整備とマーケティング戦略の確立

多くの旅行会社が「（旅行会社から見た）観光地としての見込みのある地域」を見分ける際のポイントとして、次のような項目を挙げています。これらは既に指摘している事項ですが、旅行会社との「連携」・「協働」に際しての重要な項目として、改めて検討することが必要です。

a．地域の受入体制の成熟度

- ・ 地域のビジョン・目的が明確であるか。
- ・ 民間と行政が連携し、地域の一体感が醸成されているか。
- ・ 地域に熱意に溢れたリーダーが存在するか。
- ・ 事業の継続性が見込まれるか。
- ・ 中期の事業計画に耐えうる予算確保ができるか。
- ・ 発地からのアクセスが容易か。
- ・ 周辺環境・施設は整備されているか（駐車場、トイレ・飲食施設、土産店など）。
- ・ 地域全体がホスピタリティを持っているか。

b．マーケティング戦略の成熟度

- ・ 地域の観光素材を、顧客の観点から客観的に分析・評価できるか。
- ・ 顧客の視点から見た、オンリーワンの観光素材があるか、地域らしさを具現化し、消費者に訴求しうる観光素材があるか。

- ・ 地域としてターゲットとすべき客層を把握しているか。

旅行会社の商品造成サイクルの理解

企画旅行商品の造成を旅行会社に働きかけるにあたっては、送客のピークの6～8ヶ月前に旅行会社に提案する必要があります。四半期単位の短期サイクルの商品であっても、3～4ヶ月前には情報を提供しなければなりません。こうした商品造成サイクルを理解した上で、「連携」・「協働」を図ることが効率的です。（ 詳細については、別添資料1をご参照ください。）

旅行商品開発経費等の理解

企画旅行商品の開発に際しては、旅行会社にとって初期開発コストが大きく、送客に結びつくまでの間は収益に繋がりません。単なる送客に止まらない、観光を軸とした地域活性化事業の立ち上げを計画する場合には、プログラムづくりなどにさらに時間がかかり、事業リスクは大きくなります。旅行会社は民間企業であり、収益を出すことが目的であることを理解する必要があります。

従って、観光資源の商品化にあたっての開発経費について、特に初期段階では、地域の実情に応じて、広告宣伝費用を地域で負担するなど、お互いに無理のない事業計画を建てるのが重要です。

このような開発経費の負担の考え方は、以降の両者の良好な関係を維持するためにも非常に重要なものとなるので、「持続可能な集客の仕組みが残ること」を前提とした旅行会社の先行投資等も含めて、地域の負担について幅広く検討し、お互いに合意した費用負担を決める必要があります。

<事例：定期観光バス『網走・知床 花街道』（ジェイティービー）>
2005年度は旅行会社が一定座席を買い取り（資金負担）したが、2006年度は網走バスの定期観光バスとして独立運営することが決定している。

なお、経費負担の方式については、次の3通りの形態がよくみられます。

- a. 自治体、地域観光関連事業者、運輸事業者、旅行会社が皆で開発経費を負担する共同プロモーション

最も基本的な形態であり、旅行会社及び鉄道会社等の主要な運輸事業者と自治体・地域観光関連事業者・旅行会社がタイアップして展開する「デスティネーションキャンペーン」が代表的な例です。高い相乗効果が期待できる一方、採算ラインを超えて初めて各事業

パートナーが利益を享受できる形態であり、集客規模によっては適正な利益を確保できないケースもあることが各関係者の逡巡要因となっています。

- b．地域の側が、旅行会社による企画旅行商品開発に対して、直接一定額の助成金を支出する、あるいは当該商品に関わる広告・パンフレット制作費を負担する方式

この場合は、一定の送客数は確保するといったことや、明確なマーケティング戦略に基づいた商品開発に努め、持続的な観光客の誘致につなげていくことが大切です。

- c．自治体の観光誘致施策としての観光プロモーション受託事業

コンペティション等を実施し、各自治体のニーズと合致した「観光プロモーション」を旅行会社が受託して実施するケースです。昨今この形態によるプロモーションも増加傾向にあります。

特定の対象地域や対象客層への対応

日帰り圏や1泊圏など、比較的近場の市場からの誘客を目指す場合、そうした特定の地域市場における集客に影響力を持つ旅行会社が少なくありません。また高齢者のバス旅行など、特定の客層に対して影響力を持つ旅行会社もあります。この点、地域として狙うべき市場（対象地域）と対象客層を戦略的に設定した上で、「連携」・「協働」する旅行会社を選定する必要があります。

また、日帰り圏や1泊圏などの近距離圏からの誘客を図る際に、旅行会社は現地での多様な活動メニューに関する情報を欲するのが一般的です。当該地域の消費者はともすると過去にその地域周辺に訪れた経験があるからです。したがってリピート利用につながるような、きめの細かい情報の提供が必要とされます。

旅行会社への相談窓口

地域の側から旅行会社へ旅行商品の開発等を働きかけるにあたっては、旅行会社各社の仕入れセンターや現地支店が相談窓口となっていることが多いようです。各地域に商品造成のための事業部を設置している大手旅行会社もあります。全国区での送客が期待される場合には、本店の商品事業部が造成を担当することもあります。（ 詳細については、別添資料2をご参照ください。 ）

・地域観光マーケティング促進スキーム

国土交通省においては、ブロック地域単位で、各地方運輸局・地方整備局に「観光まちづくりアドバイザー会議」を設置し、後述の促進スキームによって、

- 地域が作成した「地域観光マーケティング戦略シート」に対して、地域の要請等に応じて適宜、アドバイスを行う
- 「地域観光マーケティング戦略シート」をご提出いただいた地域の情報（商品化に向けたアイデアや担当窓口に関する情報、推進主体のHPへのリンク等）を国土交通省のホームページに掲載する
- 各地域と旅行会社との商談会を開催する
- 地域の観光魅力を旅行商品として流通させるための集中的なコンサルティングを行う

ことにより、観光素材の商品化・流通に精通した旅行会社とのマッチングの機会を提供して行きます。

< 「観光まちづくりアドバイザー会議」の委員構成の考え方 >

各地方運輸局・地方整備局管内の地域の観光に関する知識が豊富であり、観光資源を商品化する知識等、地域の観光魅力の流通促進に資する知識が豊富であること委員の条件とする。

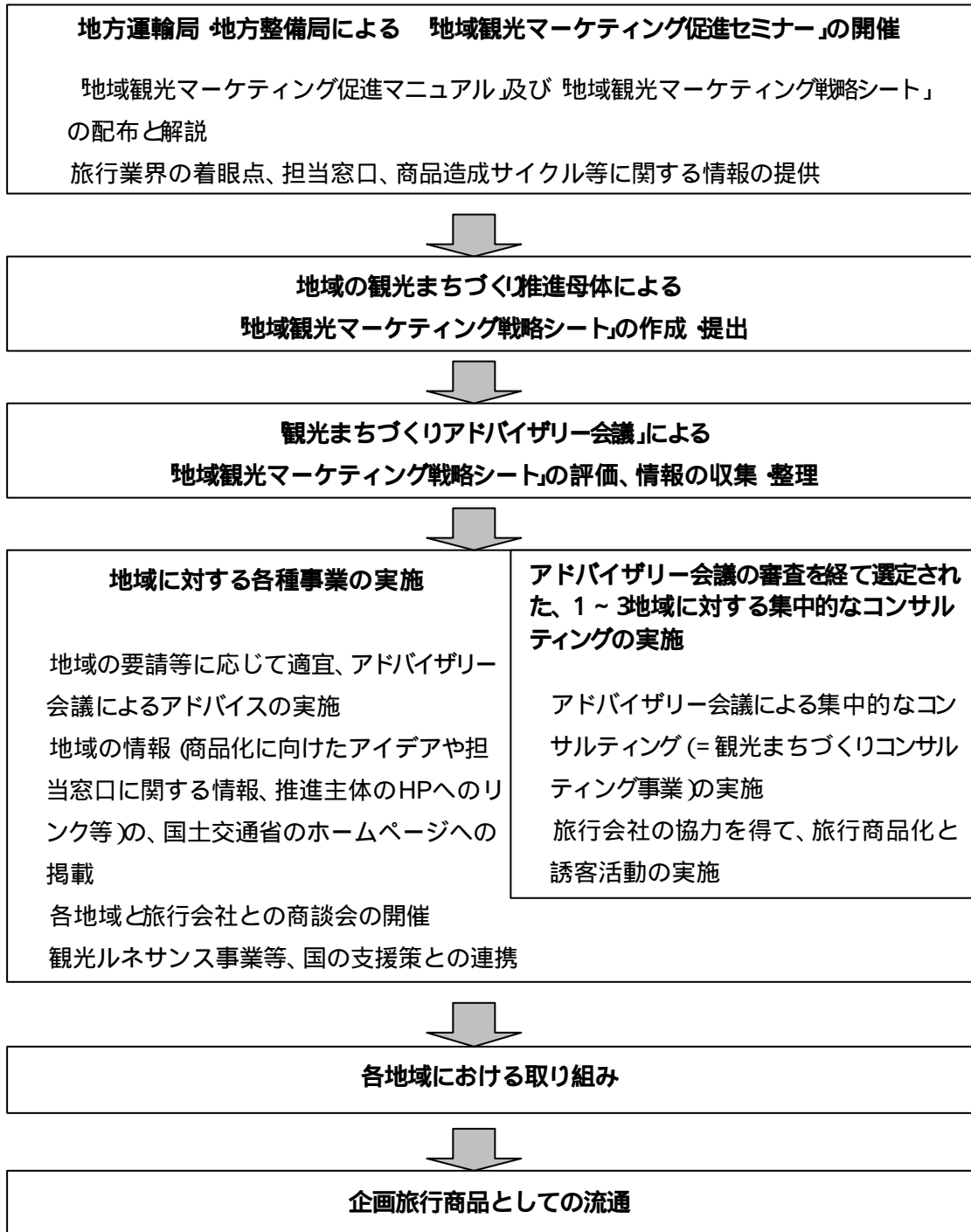
学識経験者、旅行業協会（本部又は地域支部）、大手旅行会社（本社又は地域の商品事業部・仕入れセンター・支店等）、地域の旅行・観光事業会社（ランドオペレーター、アドバイザー）、運輸事業者（地域の状況に応じ、鉄道会社、航空会社、バス会社等）、広域的な観光協会・観光連盟等、観光系シンクタンク、等からなる10名程度で委員を構成する。

【関東運輸局・関東地方整備局管内のアドバイザー会議委員の例】

座長	山本雄二郎	高千穂大学	客員教授
委員	政所 利子	(株) 玄	代表取締役
	加藤 誠	(株) JTB	国内商品事業本部地域観光開発課長
	菊地 憲一	(株) 日本旅行	営業企画本部国内旅行部長
	津上 俊治	近畿日本ツーリスト(株)	国内旅行部部长
	石山 醇	(社) 日本旅行業協会	事務局長
	小久保正保	(社) 全国旅行業協会	事務局長
	曾我 治夫	東日本旅客鉄道(株)	鉄道事業本部営業部観光開発課長
	古賀 学	(社) 日本観光協会	調査企画部長
	梅川 智也	(財) 日本交通公社	研究調査部部长

前川 秀和 関東地方整備局企画部長
志村 努 関東運輸局企画振興部長

< 地域観光マーケティング促進スキーム図 >



「観光まちづくりアドバイザー会議」の呼びかけに応じ、「地域観光マーケティング戦略シート」を作成の上、是非ご提出ください。

同会議では、各地域からご提出いただいた「地域観光マーケティング戦略シート」に記載されたデータを元に、各地域の観光振興に向けた具体的な取り組みに関する情報を収集・整理するとともに、以下のような事業を行います。

地域の要請等に応じて適宜、アドバイザー会議メンバーによるアドバイスをを行う。

地域の情報（商品化に向けたアイデアや担当窓口に関する情報、推進主体のHPへのリンク等）を国土交通省のホームページに掲載する。
各地域と旅行会社との商談会を開催する。

また、これらに加えて、アドバイザー会議による審査を経て、一定の基準（ ）を満たす地域を、半年ごとに1～3ヶ所を選定させて頂き、その地域に対しては、集中的なコンサルティング（＝「観光まちづくりコンサルティング事業」）を実施するとともに、旅行会社の協力を得て旅行商品化と実際の誘致活動を行うことで、地域の観光資源・観光商品の流通を促進します。

（ ）基準としては、次のようなものが挙げられます。

継続的な事業推進が可能な、熱意ある地域の一体となった受入体制が整備されている

旅行者のニーズに合致したオンリーワンの観光資源（またはその見込みのある観光資源）が地域に存在する

自地域の基礎的な分析が出来ている