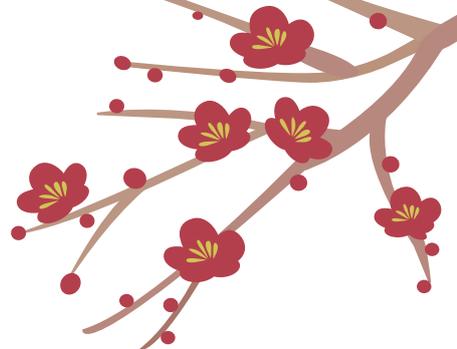


観光地域づくり法人 (DMO) による

観光地域 マーケティング ガイドブック



第1章
はじめに

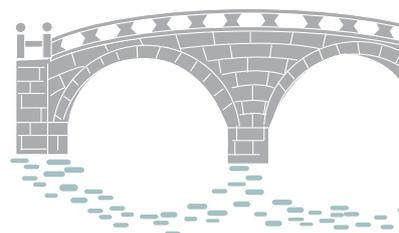
第2章
観光地域マーケティングのプロセス及び
ステークホルダーマネジメント

第3章
戦略策定に必要な
データ収集・分析のポイント

第4章
環境分析、STPに基づく
観光地域マーケティング戦略の策定方法

第5章
マーケティングミックス(4P)に基づく
商品開発・販売の実践方法

第6章
CRM(顧客関係管理)の方法



観光庁
Japan Tourism Agency

目次

観光地域づくり法人 (DMO) による観光地域マーケティングガイドブック

第1章 はじめに

1-1.	本ガイドブックを作成した背景、狙い、活用方法	4
1-2.	観光地域づくり法人の事業活動における観光地域マーケティングの意義	5
1-3.	一般的なマーケティングと観光地域マーケティングとの違い	7
1-4.	科学的なマーケティングに基づく戦略策定・施策実行の重要性	10
コラム	USJ におけるデータドリブン経営に向けた取組	14
	下呂温泉観光協会 (地域 DMO) におけるデータドリブン経営	14
	豊岡観光イノベーションが地域とともに取り組む宿泊データを活用したエリアマネジメント	15

第2章 観光地域マーケティングのプロセス及びステークホルダーマネジメント

2-1.	観光地域マーケティングのプロセス	18
2-2.	観光地域マーケティングを行う上でのポイントとなるステークホルダーマネジメント	20
コラム	ナパ・バレーにおけるステークホルダーマネジメント	23

第3章 戦略策定に必要なデータ収集・分析のポイント

3-1.	観光地域データの種類、特性、選び方	26
3-2.	観光地域データの取得・活用の進め方	27
コラム	DMP の活用によるデータ連携：JR 九州が推進する“JR キューポ”	34

第4章 環境分析、STP に基づく観光地域マーケティング戦略の策定方法

4-1.	フレームワークを活用した戦略策定の重要性和効果	36
4-2.	環境分析を行う上でのフレームワーク活用術	39
実践紹介	新人観光 marketer A 子の取組～①環境分析編～	42
4-3.	STP の重要性和策定手法	47
実践紹介	新人観光 marketer A 子の取組～② STP 策定編～	52
コラム	岐阜県の観光地域マーケティング戦略 - プレイス・ブランディング -	57

第5章 マーケティングミックス (4P) に基づく商品開発・販売の実践方法

5-1.	マーケティングミックス (4P) の考え方	60
5-2.	目標設定 (KGI、KSF、KPI 設定) の重要性と設定方法	68
5-3.	旅行者ニーズの捉え方と商品開発の実践方法	70
5-4.	新たな旅行需要の切り拓き方 (ブルー・オーシャン戦略)	73
5-5.	経験価値化・高付加価値化に向けた商品づくりの観点	77
5-6.	商品特性とターゲットを踏まえた価格設定の手法	78
5-7.	ターゲットに適した販路の選び方	80
5-8.	プロモーション時の訴求内容及びメディア選定の考え方	81
5-9.	施策の効果測定の考え方	84
実践紹介	新人観光マーケター A 子の取組～③ 4P 策定・商品開発編～	85
コラム	岐阜県の商品開発 - 顧客ニーズに適した商品のアレンジ -	90
	海外 DMO のデスティネーション・マーケティング・プラン	91

第6章 CRM (顧客関係管理) の方法

6-1.	CRM (顧客関係管理) の概要と重要性	94
6-2.	観光地 (地域・エリア) 単位の CRM の取組方法	95
6-3.	CRM ツール選定のポイント	101
コラム	気仙沼観光推進機構 (地域 DMO) の CRM の実践と PDCA サイクルによる地域経営	103
	ZOZOTOWN は CRM ではなく “CFM (Customer Friendship Management) ”	105

巻末付録

用語集	106
参考文献	108



第1章

はじめに



本章の内容及び目的

本章では、本ガイドブックの狙いや活用方法、全体像を示し、読者のみなさまが実務を行う上で、どのように本ガイドブックを活用できるかをご説明します。

また、観光地域づくり法人が活動していく上での観光地域マーケティングの意義、観光地域マーケティングと一般的な企業活動におけるマーケティングとの違い、観光地におけるデータに基づいた経営の重要性など、観光地域マーケティングを行っていく上で必要な基礎知識について解説します。

本章を学習の上、観光地においてマーケティングを行う重要性を理解するとともに、観光地域マーケティングの基本的な考え方を学びましょう。



1-1. 本ガイドブックを作成した背景、狙い、活用方法

①本ガイドブック作成の背景

観光という分野において、日本国内のみならず世界各国との誘客競争が激化する中、日本の観光産業が持続的に成長していくためには、観光地にどのような旅行者が来て欲しいかというターゲットを明らかにし、ターゲットに対して的確な施策を打ち出していくマーケティングの考え方が不可欠です。

そのためには、地域においてマネジメント・マーケティングを担う観光地域づくり法人（Destination Management/Marketing Organization）（以下「DMO」という。）が、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに、地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の司令塔としての役割を果たしていく必要があり、**DMOが地域のマーケティング活動を主体的に担う必要があります。**

特に、観光客のニーズの多様化や新型コロナウイルス感染症の拡大等による環境変化の激しい時代に対応するためには、「旅行者視点＝マーケットイン」の発想に立脚した科学的なアプローチを取り入れ、客観的なデータを基に戦略を立案し、施策を実行することが重要です。

②本ガイドブックの狙い

本ガイドブックは、**観光地域におけるマーケティング活動とは何か、どのようにマーケティングを行っていかればよいのかを、わかりやすく実践的にご紹介することを狙い**としています。

科学的なマーケティングアプローチにより、観光地経営の高度化を実現するための手引書として、ぜひ本書をご活用いただけましたら幸いです。

③本ガイドブックの解説内容と活用方法

	解説内容	実現できること	該当する章
1	観光地域マーケティングの基礎知識、一般的なマーケティングとの違いの解説	観光地域マーケティングに関する基本的な知識の習得、理解の促進	第1～2章
2	環境分析、STPIによるマーケティング戦略策定の活用データ及びノウハウに関する解説	DMOによるエリアとしての観光地域マーケティング戦略策定の実現	第3～4章
3	観光地域マーケティング戦略に基づく個別具体的商品開発・プロモーションのノウハウに関する解説	DMOによる地域ステークホルダー（自治体・他DMO・民間企業）と協業した施策の実行	第5章
4	マーケティング高度化のために、自地域で顧客データを蓄積し、分析するCRM（顧客関係管理）の手法の解説	一通りのマーケティングプロセスを実行した上での、自地域によるデータ蓄積及び分析の高度化	第6章

初級者



新しくDMOのマーケティング担当者になり、観光地域マーケティングに取り組むことになったが、どうやって取組を進めていくべきかを学びたい

ガイドブックを目次順に読むことにより、観光地域マーケティングの基礎知識から戦略策定、施策実施の手順やノウハウについて一通り学習する

中級者



観光地域マーケティングに取り組んでいるが、体系的な知識を持たないまま環境分析や戦略策定、施策実施に取り組んでおり、これでよいのか自信が持てない

自地域の取組をガイドブックと照らし合わせることで、自地域のマーケティング活動の妥当性を確認するとともに、不足している取組を補う

上級者



観光地域マーケティングにはかなり力を入れており、先進的な取組を行っていると自負しているが、今後さらに取組を進化・深化させていきたい

顧客の嗜好や潜在欲求を深く理解し、旅行者ニーズを追うだけでなく新たに需要を作り出す高度な戦略策定方法や、CRM（顧客関係管理）の手法について学び、実践する

1-2. 観光地域づくり法人の事業活動における観光地域マーケティングの意義

①観光地域マーケティングとは

一般的にマーケティングというと「市場調査」や「販促・プロモーション」をイメージされる方も多いですが、これらはあくまで個々のマーケティングの手段・手法に過ぎません。マーケティングの本質は、市場に多数存在する商品・サービスの中から、自社の商品・サービスを繰り返し利用してくれる人（＝リピート顧客）を増やすことで、市場における自社のシェアを伸ばし、売上・利益を拡大することにあります。

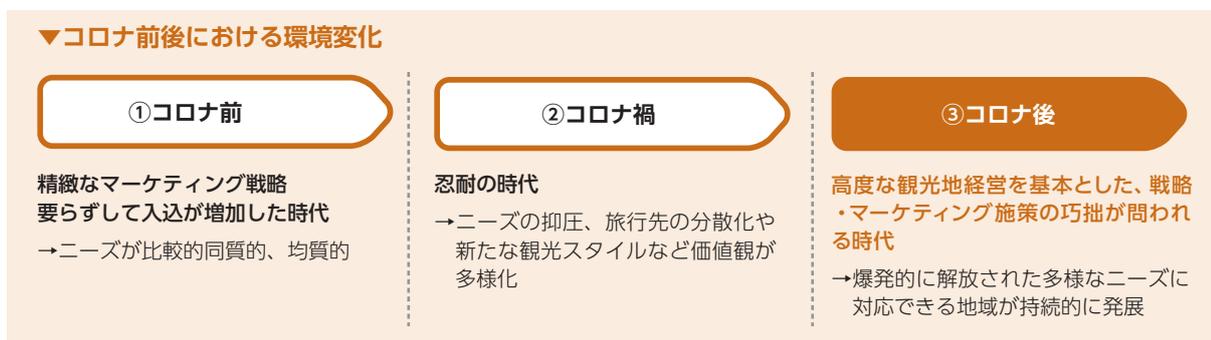
これを観光地に置き換えて考えてみると、観光地域マーケティングとは、**自地域を初めて訪れる人や、繰り返し訪問する人（＝リピーター）、ひいては地域のファン（＝関係人口）を増やし、地域の経済効果や住民満足度を向上させる好循環を構築するための仕組みづくり**を意味します。

②観光地域マーケティングが求められる背景

DMOには、観光地経営の司令塔としての役割が期待されており、求められる機能も多岐にわたります。その中でも特に求められる機能が、観光地域マーケティングです。

しかし、日本全国のDMOを見回すと、**観光地域マーケティングに関する体系的な知見を有し、実務に活用できているDMOはまだ少数**です。また、行政や一般企業からの派遣職員も多いため、人材の流動性が高く、DMO内でのマーケティングの知見が蓄積されづらいという課題も抱えており、真の意味で観光地域マーケティングと呼べる人材が育ちづらい状況が生まれています。

一方で、近年の新型コロナウイルス感染症の影響による旅行需要の減少や、人々の価値観・旅行スタイルの多様化により、**観光地域マーケティングの絶え間ない見直しが必要な状況**となっています。



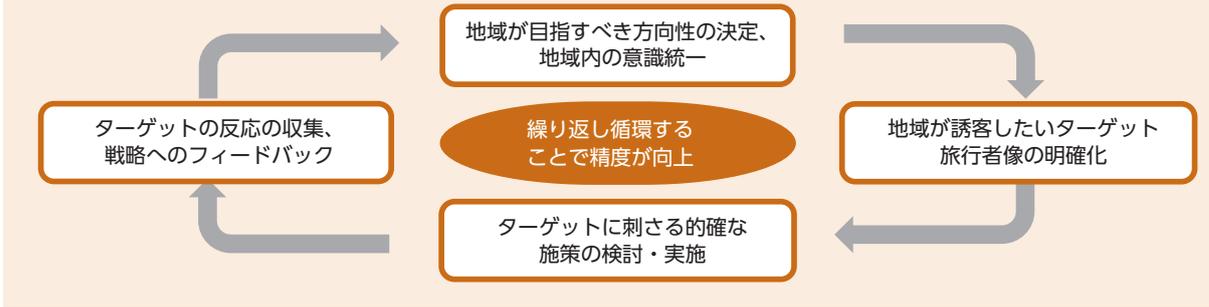
「①コロナ前」においても観光地域マーケティングの必要性は叫ばれてきたところですが、「②コロナ禍」や「③コロナ後」と比較すると、まだ旅行者のニーズは比較的同質的、均質的と呼べる状態でした。

しかし、「②コロナ禍」においてこうしたニーズが抑圧される一方で、感染リスクを避けるための旅行先の分散化や、滞在型観光・おひとり様旅など新たな観光スタイルが生まれ、**人々の観光に関する価値観が多様化**しました。旅行ニーズが回復した「③コロナ後」に、旅行者のニーズが「①コロナ前」のように同質的・均質的な状況に戻るとは考えづらいため、観光地としては**今後爆発的に解放されるであろう多様なニーズに対応していく必要があります**。このためには、**旅行者ニーズを捉えて適切な施策を打ち出していく観光地域マーケティングの手法が必要不可欠**であり、「③コロナ後」においても**持続的に発展可能な地域は、観光地域マーケティングの手法を有効に取り入れ、実践できる地域**であると考えられます。

③観光地域マーケティングに求められる役割

観光地域マーケティングの意義は、地域が目指すべき方向性を定め、地域に訪れて欲しいターゲットとなる旅行者像を明確化し、ターゲットに刺さる的確な施策を検討することで、地域の特性を活かした観光地域づくりを実現する点にあります。また、施策に対するターゲットの反応を収集することで、戦略をよりブラッシュアップし、地域の観光地経営を高度化していくことが可能です。観光地域マーケティングに求められる役割とは、**観光地経営に好循環サイクルを生み出す仕組みを整えること**にあります。

▼観光地域マーケティングにより生まれる好循環



④観光地域マーケティングに不可欠なデジタルマーケティングとカスタマージャーニー

近年、デジタルマーケティングが重要視されるようになった背景として、世界的な個人旅行化や旅行者の行動様式の変化が挙げられます。

観光業界においては、地域への誘客において様々な事業者がプレイヤーとして参画しており、旅行者の旅マエ～旅アトの行程を通して、様々な事業者が旅行者（顧客）と関係を持つ分業体制的な構造となっています。こうした状況下において、旅行者の一連の行動をアナログ情報のみによって理解するという事は、非常に困難なことでした。しかし、旅行者の行動が検索、予約、アプリ利用などのスマートフォンを前提とするものになったことでデジタルマーケティングが普及し、デジタルツールを活用して旅行者の行動や心理を把握することが可能となりました。例えば、Web 広告、在庫管理システム（PMS・サイトコントローラー）、位置情報データ、SNS データや検索エンジンデータ等を活用することで、個々の事業者が持つ顧客データとは別の切り口から、旅行者の行動について理解を深めることができるようになってきています。

観光地域マーケティングの好循環を生み出すためには、ターゲットとなる観光客像を明確化し、ターゲットに刺さる施策を検討していくことが重要なのは既に述べたとおりですが、デジタルマーケティングはそれを実現するための強力なツールであり、今や観光地域マーケティングにとって不可欠なものとなっています。

また、旅行者の行動を理解する際には、下図のように、ターゲットとする旅行者の旅マエ～旅アトの行動を視覚化するカスタマージャーニーを作成することで、ターゲットとする旅行者が一度の旅行の中でどのような行動をとり、どのような手法でデータを取得すべきかを理解することが可能です。

▼旅行者のカスタマージャーニー（一例）とデジタルマーケティング（※1）

行動ステージ	旅マエ				旅ナカ					旅アト			
	旅先検討	旅程検討	予約購入	出発準備	自宅出発	移動	現地到着・移動	観光	移動	帰宅	感想シェア	次の旅へ	
旅行者行動	<ul style="list-style-type: none"> 旅行先の検討 旅行時期の検討 予算の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 航空券、新幹線手配 ホテル・旅館予約 現地ツアー予約 	<ul style="list-style-type: none"> 航空券、新幹線手配 ホテル・旅館予約 現地ツアー予約 	<ul style="list-style-type: none"> 荷造り チケット準備 	<ul style="list-style-type: none"> 空港・駅へ移動 	<ul style="list-style-type: none"> 行程再確認 食事 	<ul style="list-style-type: none"> ホテルチェックイン 地点移動 	<ul style="list-style-type: none"> ショッピング レジャー 食事 現地ツアー参加 周遊 	<ul style="list-style-type: none"> 寄り道 食事 	<ul style="list-style-type: none"> 移動 	<ul style="list-style-type: none"> 荷解き 	<ul style="list-style-type: none"> SNS 	<ul style="list-style-type: none"> 次の旅先検討
主な事業者	—	<ul style="list-style-type: none"> DMO 旅行代理店 OTA 	<ul style="list-style-type: none"> 航空 鉄道 旅行代理店 OTA 	—	<ul style="list-style-type: none"> 航空 鉄道 レンタカー 	<ul style="list-style-type: none"> 航空 鉄道 レンタカー 	<ul style="list-style-type: none"> 宿泊 バス 鉄道 タクシー 	<ul style="list-style-type: none"> 小売 体験 飲食 土産 	<ul style="list-style-type: none"> 小売 飲食 	—	—	—	

Web広告への反応 PMS・サイトコントローラー 宿泊実績データ 位置情報データ (GPS・基地局) / 消費額データ (CRM・クレジットカード決済データ) SNS データ 検索ワードデータ

デジタルツールを活用することで、カスタマージャーニーを横断して旅行者行動を把握できる

参考：(※1) 野本纏花. “顧客接点・顧客体験の改善にはカスタマージャーニーマップ作成が有効、コンセプト策定から実践まで教えます”. MarkeZine.2016-04-05. <https://markezine.jp/article/detail/24108?p=2>, (参照 2022-12-02)

1-3. 一般的なマーケティングと観光地域マーケティングとの違い

① 一般的なマーケティングと観光地域マーケティングとの違い

民間企業における一般的なマーケティングと観光地域マーケティングの違いを整理したのが下表です。両者を比較すると、「マーケティングの対象」、「マーケティング活動の範囲」、「対象へのコントロールの難易度」、「ステークホルダーとの合意形成」、「マーケティング活動の流れ」の5つの観点で違いがあり、観光地域マーケティングを展開する上では、これらの違いを理解しておく必要があります。

▼一般的なマーケティングと観光地域マーケティングの特性比較

	一般的なマーケティング	観光地域マーケティング
マーケティングの対象	<ul style="list-style-type: none"> 顧客 (市場に数多く存在する顧客のうち、どの層を狙うか) 	<ul style="list-style-type: none"> 旅行者 (市場に数多く存在する旅行者のうち、どの層を狙うか)
マーケティング活動の範囲	<ul style="list-style-type: none"> 自社のブランドイメージ 自社内で開発する商品・サービス 	<ul style="list-style-type: none"> 観光地全体のブランドイメージ 地域の観光関連産業の事業者が有する商品・サービス マネジメント対象地域に存する観光資源
対象へのコントロールの難易度	コントロールしやすい (自社で直接、商品やサービスを保持しているため、直接的なコントロールが可能)	コントロールが難しい (DMOは直接、商品・サービスや観光資源を保持しているわけではないため、コントロールが難しい)
ステークホルダーとの合意形成	組織内の合意形成で完結する (自社内の合意のみで施策を実行可能)	組織の外に多数のステークホルダーが存在 (DMO内の合意のみならず、地域内に存するDMOやDMC、行政、宿泊事業者、運輸事業者、飲食店、土産物屋など観光に関わる多種多様な業種の構成員の合意が必要)
マーケティング活動の流れ	自社のみでマーケティング活動が成立 (自社内で全社戦略策定から商品・サービス開発までを一貫して進めることができる)	自治体・DMO、地域事業者のマーケティング活動が混在 (各フェーズを担う主体が異なるため、マーケティング活動にはステークホルダーマネジメントが不可欠)

② マーケティングの対象

一般的なマーケティングでは、マーケティングの対象は顧客が対象であり、市場に数多く存在する顧客のうち、どの層を狙って商品・サービスを売り出していくかという点が検討されます。

一方で、観光地域マーケティングでは、マーケティングの対象は旅行者となります。この場合、市場に存在する旅行者のうち、どの層の旅行者を狙うかという点について検討することとなります。

③ マーケティング活動の範囲

一般的なマーケティングでは、マーケティング活動の範囲は自社のブランドイメージや自社内の商品・サービスとなります。

一方で、観光地域マーケティングでは、観光地全体のブランドイメージや地域の観光関連事業者が有する商品・サービス、そしてマネジメント対象地域に存する観光資源が活動の対象範囲となります。

④ 対象へのコントロールの難易度

一般的なマーケティングでは、自社でマーケティング対象である商品・サービスを直接保持しているため、マーケティングのコントロールが効きやすいと言えます。

一方で、観光地域マーケティングでは、DMOが直接、商品・サービスや観光資源を有しているわけではないことがほとんどであるため、コントロールが難しいという特徴があります。

▼一般的なマーケティングと観光地域マーケティングのコントロールの難易度

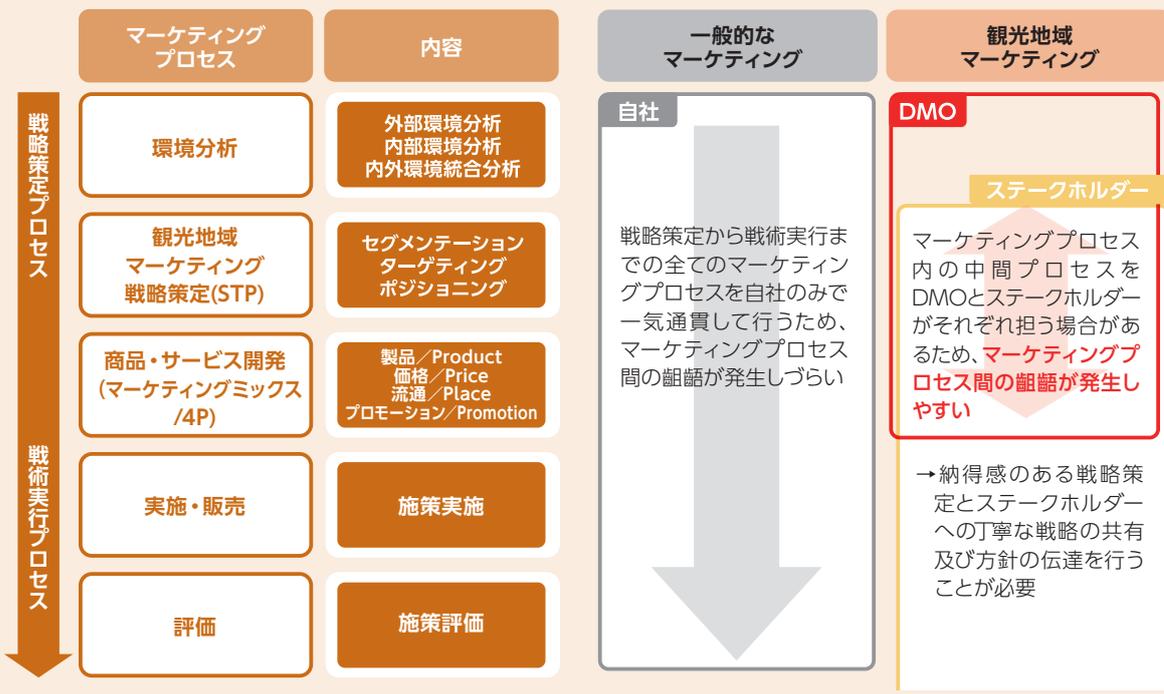


⑤ステークホルダーとの合意形成

一般的なマーケティングでは、マーケティング対象を自社でコントロールすることが可能であるため、多くの場合、自社内でマーケティングに関する合意形成を完結することができます。一方で、観光地域マーケティングでは、マーケティング対象となる商品・サービスや観光資源を有する多数のステークホルダーが地域に散在しているため、マーケティングに関する意思決定を行う際にはステークホルダーとの合意形成を避けて通れません。自組織のマネジメント対象地域内に存在する、地域が「売り」とする観光資源の関係者、宿泊事業者、交通事業者、行政に加え、域内の他 DMO、飲食店、土産物屋など多種多様な業種の事業者のみならず、地域住民とも合意形成を行う必要があり、この点が一般的なマーケティング手法をそのまま流用した際につまづきやすい大きなハードルとなります。

加えて、一般的なマーケティングでは、戦略策定から戦術実行までの全てのマーケティングプロセスを自社のみで一気通貫して行うため、マーケティングプロセス間の齟齬が発生しづらいのですが、観光地域マーケティングでは、DMOとステークホルダーがそれぞれマーケティングプロセス内の役割を担う場合があるという特性を理解した上で、各自のマーケティングプロセス間の齟齬が発生しないよう、DMO側で納得感のある戦略を地域のステークホルダーとの合意形成を経て策定し、域内のほかのステークホルダーへの丁寧な戦略共有を行うことが必要となります。

▼マーケティングプロセス間で必要となるステークホルダー間の合意形成

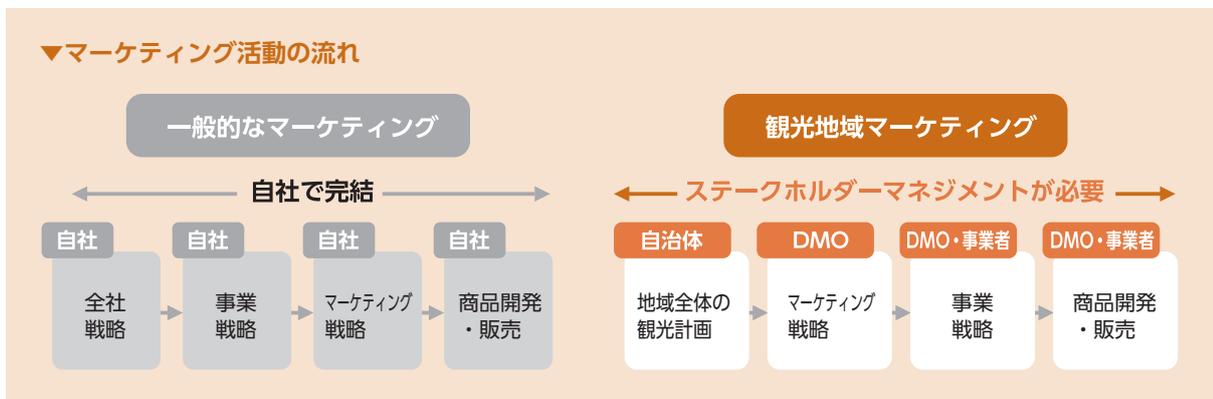


⑥マーケティング活動の流れ

一般的な企業では、マーケティング戦略及び施策は独立して動くものではなく、会社全体としての全社戦略や、事業部単位の事業戦略があり、それらに基づいてマーケティング戦略が存在します。そして、マーケティング戦略に基づいて、商品・サービスの開発や販売を進めることとなりますが、これら一連の流れは自社内で完結するため、自社のみでマーケティング活動を推進することができます。

一方、観光地域マーケティングでは、自治体を中心となって地域全体の観光計画を策定した上で、DMOが地域全体の観光地域マーケティング戦略（STP）を策定します。また、事業実施主体であるDMOと地域の観光関連事業者は、観光地域マーケティング戦略（STP）に基づいて、事業単位での4Pの策定、そして、その実現に向けた事業計画の策定を行うとともに、DMOは販路開拓やプロモーション、観光関連事業者は、商品・サービスの開発や販売を中心的に担うこととなります。

このように、マーケティング活動を行う上でも各フェーズを担う主体が異なるという特徴があるため、マーケティングを機能させるためには、フェーズ間の整合性を取るためのステークホルダーマネジメントが必要不可欠となります。



また、DMOに関して理想を言うならば、地域全体のマーケティング戦略を策定した後に、個別の観光関連事業者がマーケティングを行う際の支援を行うことも将来的には求められるでしょう。それにより、DMOのエリアマーケティング戦略と、個別事業者のマーケティング戦略が有機的に連携できるようになり、より実効的な観光地域マーケティングを展開することが可能となります。

1-4. 科学的なマーケティングに基づく戦略策定・施策実行の重要性

① 観光計画と観光地域マーケティング戦略との関係性

各地域で主に自治体によって策定されている観光計画では、主に地域のビジョンや、それを実現するための地域の様々な観光主体の間の役割分担、予算を振り分けるべき重点施策などが記載されています。つまり、**観光地におけるヒト・モノ・カネの資源配分の指針となるのが、観光計画に当たります。**

観光地域マーケティング戦略 (=STP) は、観光計画の下に位置しており、**基本的にDMOによって策定されるべきもの**となります。ここでは、**市場に存在する多くの旅行者を細分化し (S: セグメンテーション)、自地域が狙うべき旅行者を特定します (T: ターゲティング)**。その上で、**自地域のブランドイメージを設定し、自地域の観光体験が旅行者に与えたい提供価値を定義します (P: ポジショニング)**。

商品・サービスレベルのマーケティングミックスは、DMOが定めた観光地域マーケティング戦略の下で実施される個別事業者の商品・サービス開発・販売の内容を指します。ここでは、**売り出す商品・サービスの内容、価格、販路、プロモーションについて定義します (4P)**。例えば、観光地域マーケティング戦略において、高級志向で顧客に上質な旅行体験を提供していくべきであると設定した場合には、地域の事業者の方向性としてはラグジュアリーな商品を造成し、高価格帯で販路も富裕層がよく利用するチャネルを活用し、プロモーションも上質な旅行体験を訴求する内容とすることが望ましいと言えます。

これら3つの階層は、**上から順に一方通行で策定・実行するものではなく、行ったり来たりを繰り返しながら精度を高めていく関係性にあります。**観光計画や観光地域マーケティング戦略に基づいて商品・サービス開発を行いながら、商品・サービスに対する顧客の反応を収集・分析し、計画・戦略を修正して精度を上げていくことを意識しましょう。

▼観光地における観光計画と観光地域マーケティング戦略の関係性 (※1)

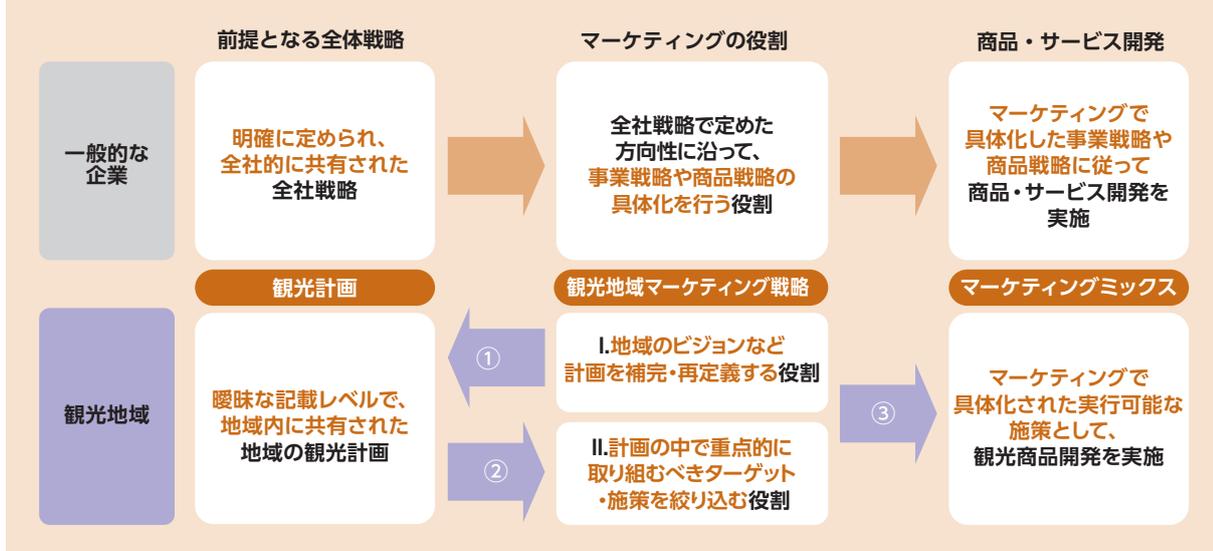


参考：(※1) 安藤 弘樹. “企業におけるマーケティング機能とは？企業戦略や他部門との関係について詳しく説明します！”. 株式会社H&K. 2021-08-31. <https://www.handk-inc.co.jp/blog/marketing-function>, (参照2022-12-02)

3つの階層の関係性について具体的に解説すると、一般的な企業では、明確に定められ、全社的に共有された全社戦略を基に、「事業戦略や製品戦略の具体化を行う」ことがマーケティングの役割となります。

一方で、観光地では、全社戦略にあたる地域の観光計画が、地域の様々な事業者に関係するため、広範かつ曖昧な記載内容に留まることが多いという特徴があります。それゆえ、マーケティングの役割は、「Ⅰ. 地域のビジョンなど計画を補完・再定義する役割」、「Ⅱ. 計画の中で重点的に取り組むべきターゲット・施策を絞り込む役割」の2種類となり、この違いに留意する必要があります。

▼観光地における戦略とマーケティングの関係性



②データドリブン経営*の重要性

昨今、環境の変化が激しく不確実性の高いビジネス環境において、従来型の勘・経験・度胸だけに頼った経営では効果を上げづらくなってきています。そこで求められるようになってきているのは、様々なデータを活用した意思決定です。どのような業界・業種においても、多様化する顧客のニーズに応えていくために、戦略策定や施策実行を行う際、客観的なデータに基づいて意思決定を行うデータドリブン経営の手法を採用するようになってきています。

観光地においても、こうした傾向は同様です。近年、全国の様々な観光地において、デジタルマーケティングなどのデータが獲得しやすい手法を取り入れた施策展開が導入されています。自地域の強みや課題は何か、プロモーションに対して旅行者はどのような反応をしたのかといったデータをデジタル上で蓄積することで、ターゲット設定を精緻化したり、施策を改善する取組が進められています。

③データドリブン経営の実践に必要な3つの要素と4つのステップ

▼データドリブン経営の実践のための3つの要素



観光地のデータドリブン経営を実現するためには、3つの要素が重要となります。

1つ目の要素は、**データの活用基盤**です。データドリブン経営はデータの活用が前提となるため、データそのものを蓄積・管理していくことが必要となります。データ蓄積を行うためのツールとして、データウェアハウス (DWH) やデータマネジメントプラットフォーム (DMP) というものも存在しますが、**DMOにおいては地域の様々なデータを手元に揃えるまでの難易度が高いため、まずは入手可能なデータを整理していくことが重要です。**観光地において活用できるデータについては、第3章において詳しく解説しています。

2つ目の要素は、**データの分析ツール**です。蓄積したデータを意思決定に役立てるため、分析を視覚的に行うためのツールがこれに当たります。有名なものとしてはBI (Business Intelligence) ツールが挙げられ、代表的な製品としてはTableauがあります。データが十分に集まったら、導入を検討してみましょう。

3つ目の要素は、**組織文化の醸成**です。データドリブン経営を効果的に導入するためには、**データドリブン経営の概念やメリットを組織メンバーに共有する機会を設け、メンバーの協力を得られる体制を構築する必要があります。**

* 勘や経験ではなく、マーケティングデータやWeb解析データなどのデータに基づいて意思決定を行う経営手法のこと

▼データドリブン経営の4ステップ



データドリブン経営を実現するためには、4つのステップに従って取組を行うことが求められます。

1つ目のステップは、**データの収集**です。組織内で個々の構成員が保有しているデータや、外部データを1か所に集約します。観光地においては、担当者ごとに異なるデータフォーマットでデータを管理していることが多いため、この時点で **Excel 等の分析を行いやすいデータフォーマットに統一しておくことが重要**です。

2つ目のステップは、**データの可視化**です。データを効率よく分析するため、表やグラフなどを用いて可視化することで、わかりやすく情報を整理することができます。Excel でデータを可視化することも可能ですが、**BI ツールを活用するとデータを取り込むだけで自動的にグラフや表を作成してくれるため、作業効率が向上**します。

3つ目のステップは、**データの分析**です。同じデータでも、分析の観点(切り口)によって異なる結果が得られることがあるため、データをあらゆる観点から分析することで、新たな発見に繋がります。例えば、**旅行者を性別や年代などの属性別に分析するのか、趣味・嗜好別に分析するのかで、得られる結果が変わってきます**。このデータの分析の観点については、第4章で詳しく説明します。

セグメンテーション：p.48

4つ目のステップは、**意思決定**です。データの分析結果を中心に、自地域の強みや課題、旅行者のニーズ、市場動向、競合地域の状況など、あらゆる要素を加味しながら最適な施策を検討します。

④観光地域におけるデータドリブン経営の課題と対応策

企業(特に大企業)において、もはや当たり前のように実施されているデータドリブン経営ですが、残念ながら観光地域において、未だに上手く実践できている事例は少ない状況にあります。その理由としては、既に述べたように、企業活動上で行われる一般的なマーケティングと観光地域マーケティングが異なることに加え、データドリブン経営に必要なデータ活用基盤を持っている、またはこれから持つための資金力があるDMOが少ないことが挙げられます。

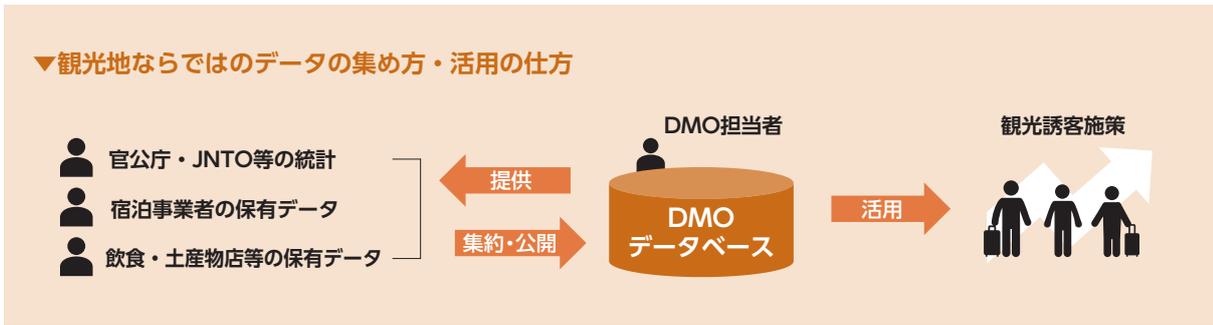
▼DMOにおけるデータドリブン経営の課題



DMOにおけるデータドリブン経営を、民間企業と同様の方法で進めようとしてしまうと、上記のような課題に行き当たり、上手く進まないという事態が発生します。そこで重要なのは、**観光地域ならではのデータドリブンの手法を取り入れること**です。

まず1つ目のステップであるデータの収集では、**観光地域に関するデータは官公庁やJNTOなど公的機関によって公開されていたり、地域のステークホルダーが各自で持っていたりするなど、データが散在しているため、これをいかに集約していくかという点がポイント**となります。民間企業では、自社の顧客データは当然ながら自社で持っているため、このような点は問題にならず、データを自社のDWHやDMPに集約するこ

とができます。一方で、観光地域においては、取り扱うデータの種類や、対象となる業種が多岐にわたるため、その集約の難易度も民間企業と比較して高くなります。そのため、自地域のビジョンや方向性と照らし合わせて、旅行者への提供価値を向上させるためにはどのようなデータが必要かを検討し、逆算的に収集すべきデータを絞り込むことが何よりも大事になります。その際、収集すべきデータを地域の観光関連事業者が保有している場合には、データを保有している地域事業者がデータを提供するメリットを検討した上で、事業者へデータの提供を呼びかけることが有効です。例えば、岐阜県下呂市のDMOでは、各宿泊施設が保有する宿泊者データをDMOに提供するメリットとして、DMOが地域全体の宿泊者データの分析結果を各施設へフィードバックしています。これにより、各施設は地域全体のデータを見ながら、顧客に対する取組を検討することが可能となります。



一方で、一般的な企業マーケティングと異なり、DMOが全てのデータを自ら取得・蓄積していくハードルが高いことも考えられるため、扱うデータの量や必要性に応じてDWHやDMPを導入を検討しましょう。例えば、予算額が大きく、組織の中心的な役割がマーケティング・リサーチやデジタルプロモーションに当たるDMOでは、DWHやDMPに蓄積できるデータの確保も比較的容易であり導入メリットも大きくなるなど、観光地域経営においてDMOが果たす役割や実施すべきデータ分析の内容によって、DWHやDMPの導入必要性を検討していくことがおすすめです。

2つ目のステップであるデータの可視化、3つ目のステップであるデータの分析では、自地域の保有するデータの複雑さに合わせて可視化・分析するためのツールを選定する必要があります。例えば、保有しているデータが観光統計のような体系化されたデータのみであれば、Excelだけで十分なこともあり得ます。一方で、複数の異なるデータを組み合わせたり、自地域独自で収集できるデータが多い場合には、BIツールを活用することで作業効率が向上するため、導入を検討することが有効です。BIツールは、複数の分析の観点（切り口）に応じてツール側でデータの加工や可視化を行ってくれるため、担当者に高いデータ加工・データ分析スキルがなくても、データ分析を可能にしてくれます。また、DWHやDMPよりも格段に安価に導入できるため、導入のハードルも低いと言えます。

4つ目のステップである意思決定では、まずはDMOの組織内でのデータの活用に対する理解を深める必要があります。これは民間企業でもよく生じる課題ですが、データを活用したからと言っていきなり大きな成果が出ることは稀であるため、まずはスモールスタートで成果を出すことが有効です。また、DMOでは組織内に留まらず、地域全体としての意思決定をデータドリブンなものにしていくことへの風土の醸成も必要になってきます。これについては、地域のステークホルダーたちにDMO内のデータドリブン経営の成果（スモールスタートで始めた取組）をしっかりと共有するとともに、地域の戦略としてデータドリブンな取組を進めていく旨をメッセージとして明確に打ち出す必要があります。

観光地においてデータドリブン経営を行う際に、気を付けなければならないポイントがもう一点あります。それは、施策レベルのデータを重視しすぎてしまうと、目の前のデータに基づいた個別最適に陥ってしまうリスクがあることです。重要なのは、DMOとして地域全体のデータを俯瞰して、全体最適を求めていくことです。

column

USJにおけるデータドリブン経営に向けた取組（※1）

テーマパークのUSJでは、従来は窓口販売が中心であった入場チケットのECサイトをリニューアルすることで、オンライン販売数を2014年からの3年間で約3倍に増加させました。これにより、購入者の属性情報等のデータを蓄積できるようになり、BIツールによるデータの可視化も可能となりました。

また、来場者のパーク内での行動が追えないという従来の課題に対し、ECサイトで得られた顧客IDと入場履歴の紐づけが可能となったスマートゲートを導入したほか、GPS、ビーコン、Wi-Fi、地磁場センサー等を活用し、パーク内における来場者の動線を分析することで、顧客満足度のさらなる向上を実現しています。

USJのデータドリブン経営が成功したポイントは、「データドリブン」と「データファースト（＝顧客は後回し）」を混同しなかったことにあります。データドリブン経営の目的は顧客体験の向上であり、データを活用すること自体が目的化してはいけません。顧客体験を向上させるためにどのようなデータが必要かという発想で必要なデータを整理することが、意義あるデータドリブン経営を実現するための第一歩となります。



（※2）チケットECサイトのトップページ。ビジュアル的かつわかりやすい購入動線を設計し、オンライン購入を促す仕組みとなっている。



（※3）QRコード式のスマートゲート。公式アプリをかざすだけで入園でき、顧客満足度を向上するとともに入園データを取得。（USJ公式サイトより）

参考：（※1）なかがわあすか、「データをゲストの体験にどう活かせるか？」—USJが目指す、「届けたい体験」から逆算するデジタル戦略”。XD.2019-10-23. <https://exp-d.com/interview/5650/>,（参照 2022-12-02）、（※2,3）ユニバーサススタジオジャパン HP (<https://www.usj.co.jp/web/ja/jp>) より引用

column

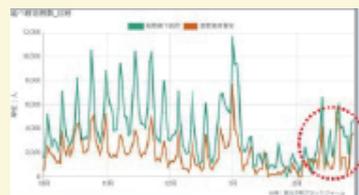
下呂温泉観光協会（地域DMO）におけるデータドリブン経営（※4）

岐阜県下呂市の地域DMOである一般社団法人下呂温泉観光協会では、地域内の宿泊施設のデータをDMOが収集し、地域として施策を検討する体制を構築しています。例えば、2020年3月、コロナ禍で全国の旅行客数が前年比3割程度まで落ち込む中、下呂市では前年比7割を確保していましたが、これはDMOの分析で例年3月は下呂市の来訪者の半数が愛知県及び岐阜県内の若年層が来訪していることを把握し、即座に「中部地方の若年層」に絞り込んだプロモーションを実施した成果です。

また、宿泊データの分析により閑散期を把握し、対策として12月～3月に冬の花火を継続的に実施したところ、2017年には5番目の集客コンテンツとなったため、以後毎年、1月と3月の土曜、テーマを決めて花火を13回実施しています。これらの意思決定を支えるデータの収集・活用においては、HP閲覧者の分析等を行える“Google Analytics”や宿泊データ分析システムといったツールを利用しています。

このように、DMOがデータドリブン経営を行い、地域の司令塔としての役割を果たすためには、**地域事業者が積極的にデータをDMOに提供するためのインセンティブを用意する必要があります**。下呂温泉観光協会では、収集したデータを基に地域全体の宿泊者に関する分析レポートを作成し、地域事業者へ提供することで、各事業者が積極的にDMOのデータ収集に応じるインセンティブとしています。

▼下呂市における来訪者分析・施策検討の例



宿泊データ分析システムのイメージ。（※5）競合地域との比較分析（宿泊客数等）などが可能。

参考：（一社）下呂温泉観光協会へのヒアリング、（※4）じゃらんリサーチセンター・とーりまかし vol.64（2021年6月号）、じゃらんリサーチセンター・2021、36p.、（※5）観光庁・観光地域づくり法人による宿泊施設等と連携したデータ収集・分析事業～事業概要及び令和2年度の成果～、2021年。<https://www.mlit.go.jp/kankochou/content/001422659.pdf>,（参照 2022-12-02）より引用

豊岡観光イノベーションが地域とともに取り組む宿泊データを活用したエリアマネジメント

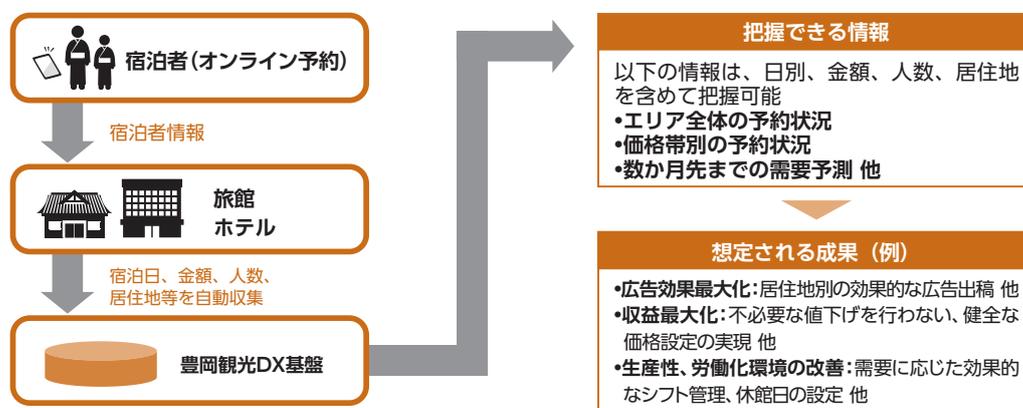
一般社団法人豊岡観光イノベーションは、地域の事業者とともに、ホテル・旅館専門の総合エンジニアリング会社の株式会社タップが開発する「エリア PMS (Area Property Management System)」を活用した施策に取り組んでいます。「エリア PMS」とは、**地域全体の予約動向や収益予測などを把握した上で、マーケティングに活用する取組を実現するためのシステム**を指します。

豊岡市では、宿泊事業者をはじめとした観光事業者と議論するなかで、**旅館、各種施設において、顧客満足度の向上、客単価の向上、業務負担の軽減が課題となっていました**。また、行政・DMOによって長期滞在化、リピーター率の向上、観光消費額単価の向上が必要とされる中、**エリア全体のデータによるエリアマネジメントをタイムラグなく行いながら、これらの課題に向けた取組が求められていました**。

そのために、主に若手経営者で作られる研究会と DMO において、地域全体の宿泊データをリアルな数値を用いて統計化する「豊岡観光 DX 基盤」の構築について 2019 年ごろから検討をはじめ、旅館組合、観光協会、同研究会、市、DMO (事務局) などからなる「豊岡観光 DX 推進協議会」を設立し、予約データを共有するプラットフォームを 2022 年 3 月から稼働をさせています。具体的には、協議会側が地域全体の宿泊データを収集して分析するとともに、**観光指標の正確な把握やエリア動向のレポート化を行って地域に共有した上で、旅館等の観光事業者が豊岡観光 DX 基盤が提供する予約増減データ、需要予測をもとに収益最大化に取り組んでいます**。

価格推移の可視化、自社と地域の価格やプランの比較可能なダッシュボードの閲覧により、施設の経営改善につながる成果も出てきています。2022 年 9 月時点で、**76 軒ある温泉地のホテル・旅館のうち約 40 軒がデータ提供に賛同をし、宿泊者数ベースでは 7～8 割をカバーしている状況**となっています。また、地域のホテル・旅館からは、「**データの裏付けがあることで戦略が立てやすくなった**」との声が多数出てきています。

▼豊岡エリアにおけるエリアPMS活用の概要



自社情報や個人情報特定されないとはいえ、宿泊事業者にとって最上級の機密情報にあたる宿泊者情報の提供に多くの宿が踏み出した要因として、「**勘と経験のマーケティングでは通用しなくなった**」という認識が、コロナ禍を経て高まったことが挙げられます。

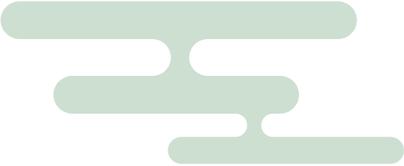
また、団体客が減り、個人客の需要分析は大手旅行代理店などのリアルエージェントに代わって、各施設自身が行う必要が出てきました。このような背景から、**需要を精緻に分析できるシステム基盤の必要性が高まり、協力に向けた意識が高まったことも、取組に繋がった要因**と考えられます。

加えて、この事業では DMO が宿泊事業者、地域の役員、システム事業者、行政との意見調整を綿密に行い、橋渡し役として重要な役割を果たしました。DMO が積極的に**宿泊事業者の声を聞きながら、地域一体となって各旅館の予約データを自動で収集・分析する、エリア PMS を開発・導入促進を行ったこと**で、宿泊事業者・DMO・システム事業者が三位一体となった開発体制を整えることができたことも、重要な成功要因と言えるでしょう。



第2章

観光地域マーケティングのプロセス 及びステークホルダーマネジメント



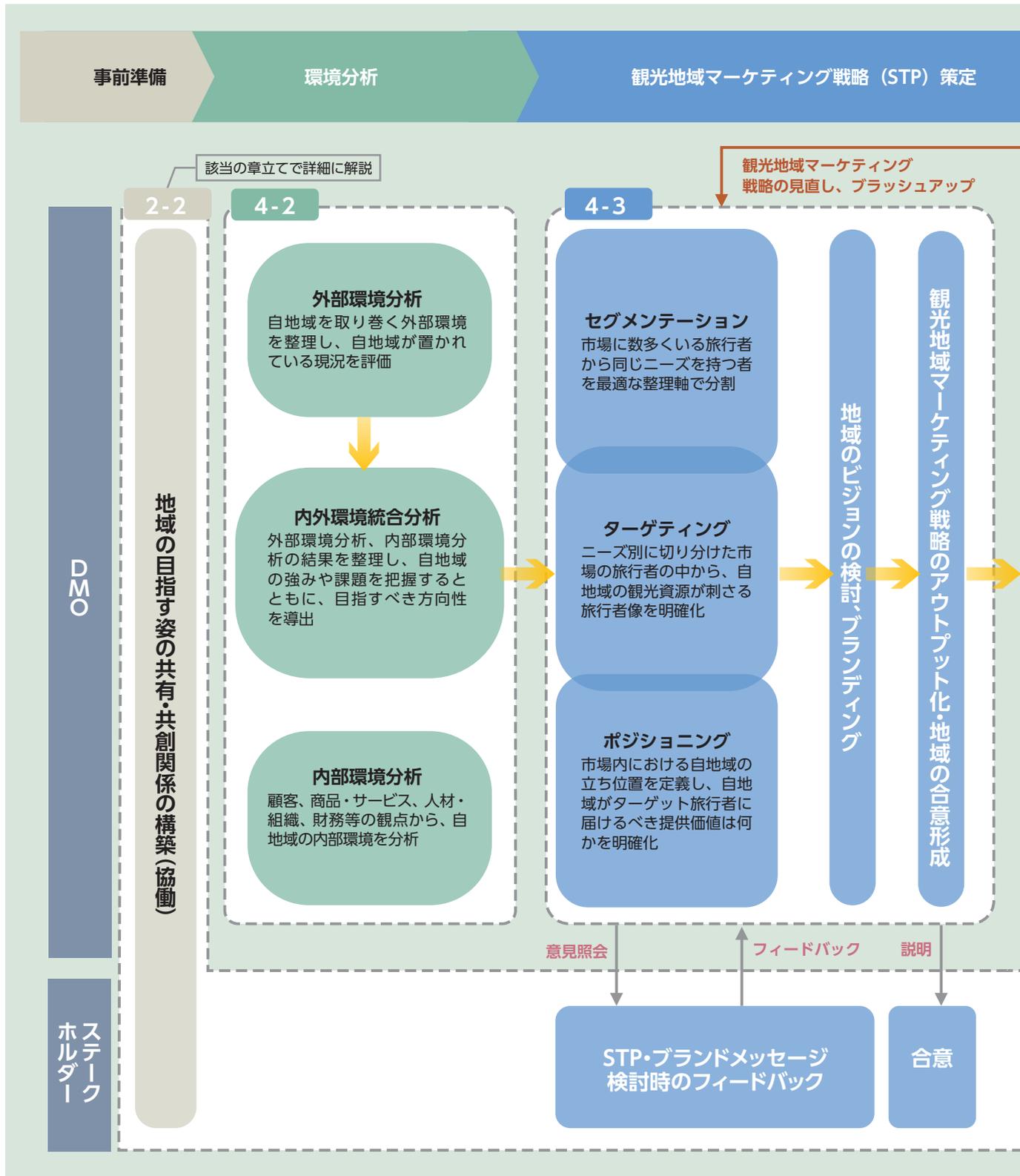
本章の内容及び目的

本章では、観光地域マーケティングの一連のプロセスについて、全体像を紹介します。

また、観光地域マーケティングと一般的な企業におけるマーケティングとの最も大きな違いである、ステークホルダーマネジメント（多様な関係者との合意形成）について、その重要性を解説します。

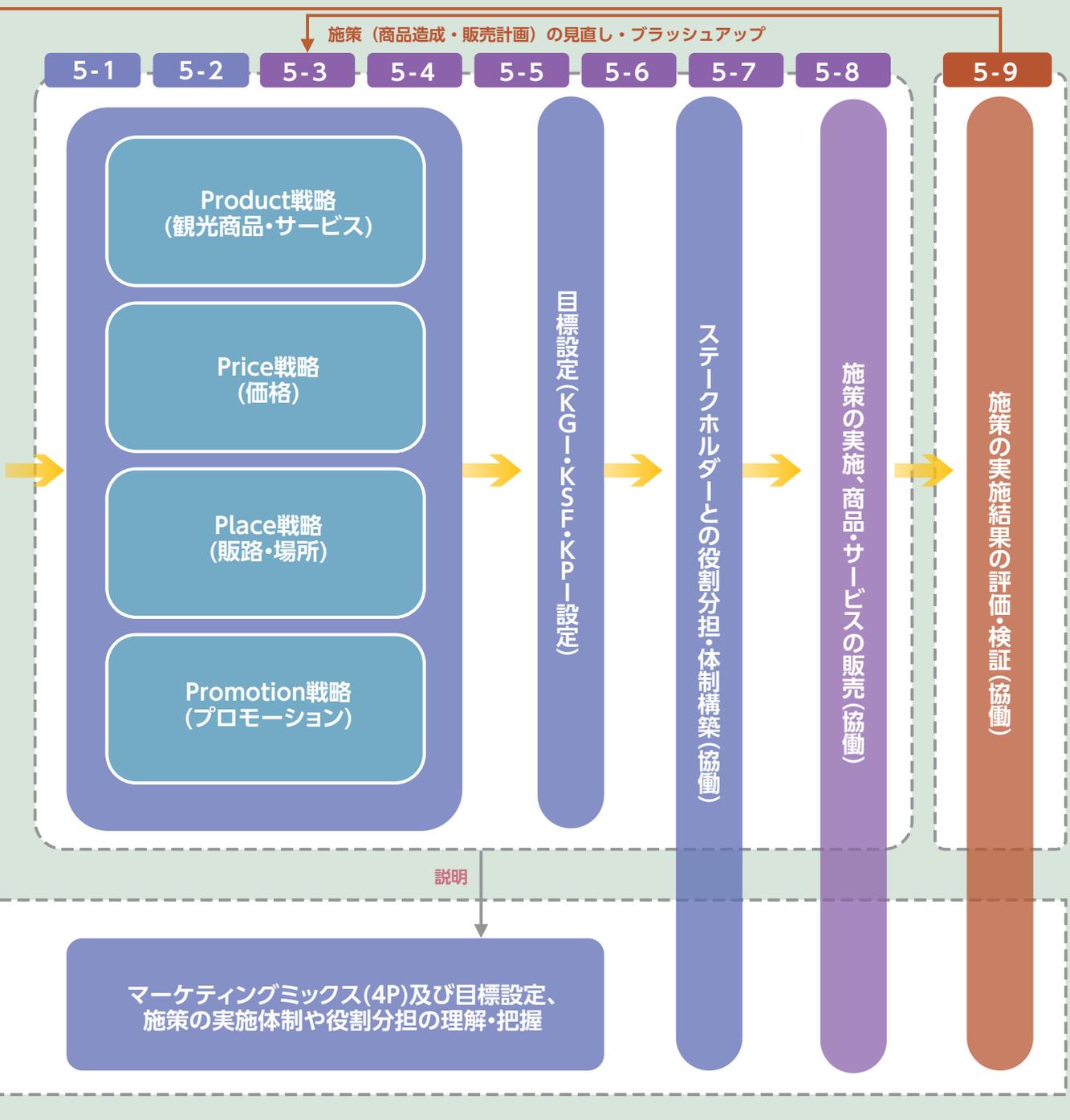
実際にマーケティング活動に取り組む前に、マーケティング活動の全体像を理解するとともに、みなさまの組織において留意すべきポイントは何かを押さえておきましょう。

2-1. 観光地域マーケティングのプロセス



上図は、観光地域マーケティングの一連のプロセスを示したものです。ステークホルダーと地域の目指す姿の目線合わせや共創関係の構築を行った上で、環境分析やSTP分析を行い、地域のビジョンの検討やブランディングを行います。その後、地域の合意形成を経て観光地域マーケティング戦略を策定し、明確な目標の設定、役割分担を行った上で観光商品を販売し、効果を評価・検証します。プロセスが一巡したら、評価・検証結果を基に、観光地域マーケティング戦略や施策の見直し・ブラッシュアップを行った上で、再度施策を実行していきます。

各プロセスを実施する上では、各プロセスでステークホルダーを上手く巻き込みながら、DMOのみならず、ステークホルダーにとっても観光地域マーケティングを“自分ごと”化してもらうことが重要となります。



環境分析では、外部と内部という2つの観点から観光地の現状を分析し、それらを統合した内外環境統合分析で分析結果をまとめます。このプロセスについては、第4章の4-2で解説します。

観光地域マーケティング戦略(=STP)策定では、市場に数多く存在する旅行者の中から、自地域が狙うべきターゲットを選定し、市場における自地域の立ち位置を定義します。詳細は第4章の4-3で解説します。

戦略策定後の施策の実施については、目標設定の上で具体的商品・サービス開発を行い、施策の実施結果を評価・検証し、戦略や施策の見直しに繋がります。このプロセスについては、第5章全体で解説します。

本ガイドブックは、プロセス順に読んでも、必要な部分をピンポイントで読んでもよい構成としています。

2-2. 観光地域マーケティングを行う上でのポイントとなる ステークホルダーマネジメント

①ステークホルダーマネジメントとは

一般的なマーケティングと観光地域マーケティングの最も大きな違いとして、**観光地域マーケティングではステークホルダーマネジメントなくしてスムーズな戦略の策定と施策の実施ができない**ことは、1-3で既に触れたとおりです。DMOは、一般的な企業と異なり、**自社で売り出すべき経営資源(=観光資源、観光商品)を有していることは少ない**ため、それらを有する地域のステークホルダーと**目指すべき方向性を共有し、一体となって戦略の策定と施策の実施を進めていく必要があります**。

本ガイドブックでは、観光地経営を共に推進すべきパートナーであるステークホルダーを巻き込み、持続的な観光地経営を行っていくための手法を**ステークホルダーマネジメント**と呼びます。

②ステークホルダーマネジメントのポイント

ステークホルダーマネジメントのポイントは、「ステークホルダーとの目指す姿の共有、共創関係の構築」、「観光地域マーケティング戦略策定への関与」、「施策の実施体制の構築、役割分担」、「広域連携 DMO、地域連携 DMO、地域 DMO 間の情報共有・連携」、「観光地域マーケティング戦略へのフィードバック、ブラッシュアップ」の5つのプロセスに分けて検討する必要があります。下表にて、プロセスごとのポイントを整理しています。

▼ステークホルダーマネジメントの各プロセスにおける実施事項とポイント

	実施事項	ポイント
ステークホルダーとの目指す姿の共有、共創関係の構築	<ul style="list-style-type: none"> 地域の目指す姿の明確化 地域の目指す姿に関するステークホルダーとの認識擦り合わせ 	<ul style="list-style-type: none"> 双方向的な議論による地域の目指す姿のブラッシュアップ 地域の目指す姿の“自分ゴト”化
観光地域マーケティング戦略策定への関与	<ul style="list-style-type: none"> 市場の細分化 ターゲットの決定 提供価値の決定 	<ul style="list-style-type: none"> 観光地全体の戦略と、個々のステークホルダーの戦略の目線の違いに関する認識合わせ 「強みを伸ばす」「弱みを補う」両面からの STP 検討
施策の実施体制の構築、役割分担	<ul style="list-style-type: none"> 観光商品・サービスの開発 観光商品・サービスへの値付け 販路の開拓・選定 プロモーションの実施 	<ul style="list-style-type: none"> マーケティングミックス(4P)のそれぞれのプロセスにおける DMO とステークホルダーとの間の役割分担の明確化
広域連携 DMO、地域連携 DMO、地域 DMO 間の情報共有・連携	<ul style="list-style-type: none"> 各 DMO 間の情報共有 取組の重複を避けた連携 	<ul style="list-style-type: none"> 共通する対象エリア内での重複した取組の防止
観光地域マーケティング戦略へのフィードバック、ブラッシュアップ	<ul style="list-style-type: none"> 施策実施を通じた顧客の反応やインサイトに関する情報収集 観光地域マーケティング戦略の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> DMO と事業者との間の双方向の情報交換による、現場目線での旅行者ニーズの情報収集及び戦略のブラッシュアップ

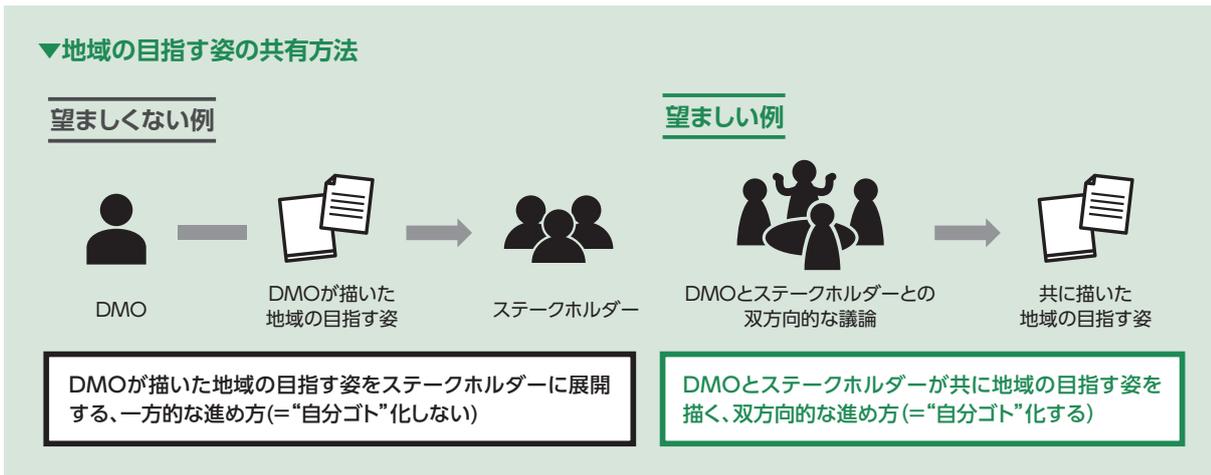
③ステークホルダーとの地域の目指す姿の共有・共創関係の構築

地域の中で中核的な役割を果たすパートナー事業者の協力を得たら、観光地としての地域の目指す姿をステークホルダーと共有することが必要です。この**目指す姿が、最終的に地域のブランドイメージに繋がります**。地域として**どんな姿を目指すべきなのか、目指したいのかという目的・想いを、ステークホルダーと共に検討**しましょう。

ここで重要となるのは、ステークホルダーとの共創関係を構築することです。DMO が検討した地域の目指す姿をステークホルダーに理解・納得してもらうという一方的な進め方をとらず、DMO が地域の目指す姿のたたき台を作成し、それを基にステークホルダーと議論の上で目指す姿を具体化していくという双方向的な進め方をとることが有効です。

ステークホルダーマネジメントにおいて重要なのは、いかにステークホルダーに“自分ゴト”として当事者意識を持ってもらうかです。DMO、ステークホルダーの双方にとって共通の“地域の目指す姿”があるのとならないのでは、観光地経営の難易度は大きく変わってくるでしょう。

ここで検討した目指す姿は、まだ DMO とステークホルダーが検討しただけで地域全体の合意を得ていない状況にあります。よって、目指す姿を地域全体で納得感を伴って受け入れてもらえるようにするために、客観的なデータを活用しながら観光地域マーケティング戦略を検討していくこととなります。



④観光地域マーケティング戦略の策定への関与

地域の目指す姿が検討できたら、観光地域マーケティング戦略を検討します。観光業界はある程度成熟した市場であり、マーケティング戦略を立てる際には市場を切り分けた上で、狙うべき市場を定め、提供価値を検討するSTPの手法が一般的に取られています。市場の切り分け方や狙うべき市場の選定、提供すべき価値の検討には、商品造成や価格設定において中核的な役割を担うステークホルダーの関与が不可欠です。

一方、ここで留意しておきたいのは、STPの検討時に全てのステークホルダーに当てはまるような曖昧なセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングを行わないようにすることです。STPは、広い市場の中で特に狙うべき重点市場を定めて施策を検討する戦略策定の手法ですが、観光地において特定の重点市場を定めると、「うちのターゲットとはズレているから関係ない」と考えるステークホルダーが現れることがよくあります。こうした事態に避けるためにはどうすればよいでしょうか。

1つ目の解決策は、個々の事業者レベルの目線ではなく、観光地全体のより広い目線で最適解を目指すことです。個々の事業者目線での事業戦略はあくまで個々の事業者任せ、その上位概念として地域全体での広い目線を持った観光地域マーケティング戦略を策定するという前提をステークホルダーと認識合わせしておくことで、異なる2つの目線の戦略を混同してしまう事態を避けることができます。

2つ目の解決策は、1つ目の解決策と併せて、STPを「①現状、自地域を訪れている旅行者を深掘りして、リピート客化し、そこから新たな需要を取り込む(=強みを伸ばす)目線」と、「②現在は取り込めていない旅行者需要を取り込む(=弱みを補う)目線」の両面から検討することです。地域の観光需要の総量を伸ばしていく上で、これらの目線から戦略を検討することで、多くのステークホルダーがどちらかの目線では参画することが可能となり、“自分ゴト”化しやすくなります。

⑤ 施策の実施体制の構築、役割分担

観光地域マーケティング戦略を立てたら、戦略に沿って個々の施策を検討します。施策は、主にマーケティングミックス（4P）に従って検討します。4Pは商品・サービス（Product）、価格（Price）、販路（Place）、プロモーション（Promotion）から成り立ちますが、一般的に商品・サービスと価格については、個々の商品・サービスを開発する地域の観光関連事業者の担う役割が大きいですと言えます。一方で、特に中小事業者においては個々の事業者のみで十分な販路の確保、プロモーションの実施までを担うことが難しいことが多いため、販路とプロモーションについては、DMOに求められる役割の比重が大きくなります。こうした役割分担を踏まえ、各主体が自らの役割を果たすための事業計画を策定し、施策を実施していくこととなります。

観光地のマーケティング経営において、戦略策定の場面まではDMOとステークホルダーとの協働作業で進めることが可能ですが、施策実施の場面においては、上記のようにプロセスごとにDMOと事業者に求められる役割が異なるため、あらかじめそれぞれの役割分担をしておくことが重要となります。この役割分担は、地域ごとにDMOとステークホルダーが有する人的資源、経済的資源に違いや制約があるため、個別に決定していく必要がありますが、以下にモデル的な役割分担の例を示します。

施策実施前の役割分担：p.67

▼ 施策実施時のDMOとステークホルダー（事業者）の役割分担（一例）

4P	商品・サービス	価格	販路	プロモーション
DMOの役割	各事業者の商品・サービスを結び付けた面的な商品（ツアー、周遊券など）の開発、ブラッシュアップ	観光地域マーケティング戦略に沿った、事業者の価格設定の支援及びコントロール	事業者単独では流通が難しい広域OTAや海外旅行代理店など、新たな販路の開拓	観光地全体の認知度向上やブランドイメージ形成に資する、面的なディステーション価値の訴求
ステークホルダー（事業者）の役割	戦略の方針に沿った個々の商品・サービスの開発、ブラッシュアップ	観光地域マーケティング戦略を念頭に置きながら、十分な利益を確保できる値付けの設定	自社店舗及び現有ECチャネルを軸にした、販路の確保、新規開拓	自社の商品・サービスの販売を目的とした機能的価値及び情緒的価値の訴求

※色分けのとおり、一般的に「商品・サービス」と「価格」はステークホルダー、「販路」と「プロモーション」はDMOの果たす役割が大きい

⑥ 広域連携 DMO、地域連携 DMO、地域 DMO 間の情報共有・連携

DMOとステークホルダー間の役割分担に加えて、共通する対象エリアを有する広域連携DMO、地域連携DMO、地域DMOの間で情報共有・連携を行うことも重要です。商品造成やプロモーションについては、対象範囲は異なるものの、全ての種類のDMOが取り組む可能性があることから、取組の重複には気を付ける必要があります。取組の重複を避けるためにも、**自地域の他DMOとの情報共有・連携を心掛けましょう。**

⑦ 観光地域マーケティング戦略へのフィードバック、ブラッシュアップ

DMOを取り巻く環境や旅行者ニーズの変化が激しい中、一度決定した観光地域マーケティング戦略に沿って活動し続けることは現実的ではありません。マーケティング戦略に沿って施策を実施していく中で、旅行者の反応を収集しながら、戦略へのフィードバックを行い、ブラッシュアップしていく必要があります。

戦略策定は多くの場合、観光統計などのマクロデータや顧客へのニーズ調査を通じて行われますが、観光地域マーケティングでは**施策の実施を通じて得た現場目線での環境変化や、旅行者の反応なども重要なインプット**となります。実際に観光商品を販売する中で得られた旅行者の反応（売れた、売れなかった）や、旅行者のインサイト（なぜそのような反応となったのか）を探り、絶えず戦略の見直しを図っていくことで、戦略をより精度の高いものとしていくことが可能となります。こうした旅行者のニーズや、ニーズの変化を把握しやすいのは、現場で活動する事業者であることが多いため、**DMOはこうした現場レベルの情報を適切に吸い上げ、戦略に反映するための仕組みを構築することが求められます。**

■ ナパ・バレーにおけるステークホルダーマネジメント（※ 1）

アメリカのカリフォルニア州にあるナパ・バレーでは、同地の少量・希少・高品質なワインを活用したプレミアムツーリズム戦略を地域一体となって推進しています。

一般的に、ワインツーリズムは、ワインそのもの、ひいてはそのワインが生まれた土地の特質に関する理解を深めることを目的として、ぶどう畑・ワイナリーでの経験、ワインの試飲、現地のライフスタイルの体験を包括的に含んだ地域への波及効果の高いツーリズムです。ワイン観光客は平均的な観光客よりもはるかに高学歴・高収入であると言われています。

そのような背景がある中、ナパ・バレーでは、地域の様々な場所で経済効果を生む、極めてプレミアム性の高いツーリズムを地域全体で実現しています。具体的には、ナパ・バレーのワイン・ブドウの価格はカリフォルニア州の平均価格の5倍という高い価値が認められています（※ 2）。また、こうしたプレミアム性の高いツーリズムの提供などにより、来訪者の一日当たりの平均支出額は、例えば2005年の250ドルから、2014年には448ドルまで向上しました（※ 3）。

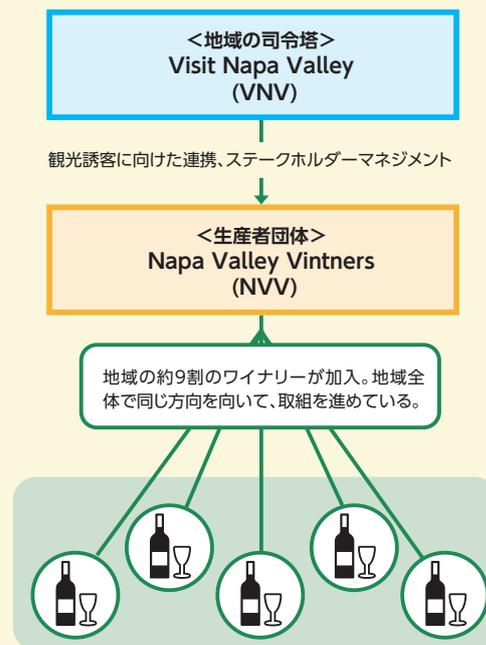
ナパ・バレーが地域一体となってプレミアムツーリズムを推進できている理由として、地域の司令塔によるステークホルダーマネジメントが効果的に機能していることが挙げられます。

ナパ・バレーには、数百のワイナリーと千を超えるブランドのワインが存在していますが、それらを統率する意思決定機関として Napa Valley Vintners (NVV)（生産者団体）が活動しています。NVVには地域の約9割のワイナリーが加入していますが、この加入率はほかのワイン産地と比べても際立って高く、地域連携の取組を促進するための組織として有効に機能しています。

そのような中、ナパ・バレーのツーリズム事業を統括するDMO、Visiting Napa Valley (VNV)は、NVVと協業しながら、地域住民の利益を最優先する誘客戦略を取っています。具体的にはワイナリーの繁忙期に観光客を誘致せず、閑散期に観光客を誘致し、持続的な地域発展のために量の追求を避けたプレミアム戦略を推進することで、地元の理解を得た誘客を進めています。

このように、地域の生産者団体などのステークホルダーとの連携を図りながら、地域住民の利益の最大化を図り、地域への誘客戦略を策定することで、成果を生み出すことがDMOに求められる機能と言えます。ナパ・バレーが成果を出しているのは、ステークホルダーマネジメントを的確に行っているからと言えるでしょう。

▼ナパ・バレーの組織間の役割分担



参考：（※ 1）早稲田大学インバウンド・ビジネス戦略研究会．インバウンド・ビジネス戦略．日本経済新聞出版．2019，444p．

（※ 2）経済産業省調査（ワイン、ブドウの価格）

（※ 3）村木智裕 / 三井見子．“特集論文VI観光業の再興と今後の成長に欠かせない観光地の需要創造”．一橋ビジネスレビュー（2022年度 Vol.70-No.2）．東洋経済新報社．168p．



第3章

戦略策定に必要な データ収集・分析のポイント



本章の内容及び目的

本章では、観光地域マーケティング戦略を立てる上で活用できる各種データの特
性や、把握したい事項に対する最適な観光地域データの選び方について解説します。

データの分析を行うためには、やみくもにデータを集めるのではなく、まず最初に
データを集める目的を定め、その上で必要なデータを洗い出すことが重要です。

特に、データの種別ごとにわかる情報や、活用方法について解説を行いますので、
各データを実践的に活用できるよう理解を深めましょう。



3-1. 観光地域データの種類、特性、選び方

① 観光地域データの種類

観光地域データには、観光地全体の状況を把握するための**統計データ**と、観光客個人やターゲット別の行動や嗜好を把握するための**旅行者データ**の2種類が存在します。この2つの特徴を理解し、場面に応じて使い分けることで、市場環境を理解した上で戦略策定と施策実施を行うことが可能となります。

▼ 2種類の観光地域データの概要		
名前	 統計データ	 旅行者データ
定義	観光地全体の状況を把握できるデータ	旅行者単位で特性を把握できるデータ
わかること	<ul style="list-style-type: none"> 観光地全体の状況 旅行者全体の行動傾向 	<ul style="list-style-type: none"> 個々の旅行者の行動やニーズ ターゲット別の旅行者の行動やニーズ
データ例	入込客数、消費額、満足度、来訪回数など	旅行者の関心コンテンツ、移動ルート、観光地への感想など
取得方法例	観光統計、アンケート調査など	SNSデータ、位置情報データなど

② 統計データ

観光統計やアンケート調査のような統計データは、“観光地や旅行者全体の行動や状況”の把握に向いています。そのため、広い目線から全体を俯瞰して、大きな傾向や変化を捉えたい時に活用すべきデータと言えます。

統計データは、オープンデータとして公開されているデータが多く、マーケティングプロセス全体を通じて活用できる基礎的なデータと言えますが、旅行者の行動やニーズを詳細に分析するには活用しづらい点に留意する必要があります。

また、オープンデータとして公開されているデータは都道府県単位のものが多く、市町村単位の分析を行う必要がある場合には、自らデータを取得・蓄積していくことが重要となります。

代表的な統計データ

- 観光統計（官公庁・JNTO）
- アンケートデータ（官公庁・JNTO）
- 調査報告書（政府系機関、シンクタンク、ソリューション提供事業者など）
- 検索エンジントレンドデータ
- 位置情報データ（RESAS）

③ 旅行者データ

SNSデータや位置情報データのような旅行者データは、“個々の旅行者別やターゲット別の行動やニーズ”を深掘りするのに向いています。具体的には、旅行者の訪問地点や移動経路などの詳細な行動履歴を把握したり、旅行者の趣味・嗜好、インサイトを理解したりする際に有効なデータです。特に、STP、マーケティングミックス（4P）を策定する際に活用することで、解像度の高いターゲット像を設定し、ターゲットに刺さりやすい商品開発などの施策を実現することができるようになります。

旅行者データは、一般的にオープンデータとして無償で配布・公表されていることは珍しく、外部からデータを購入したり、自地域でデータを収集・蓄積する仕組みを構築したりする必要があるなど、データ活用までのハードルが高い点には留意が必要です。具体的なデータの活用イメージを想像し、必要なデータの優先順位付けを行って、順に入手していくのがよいでしょう。

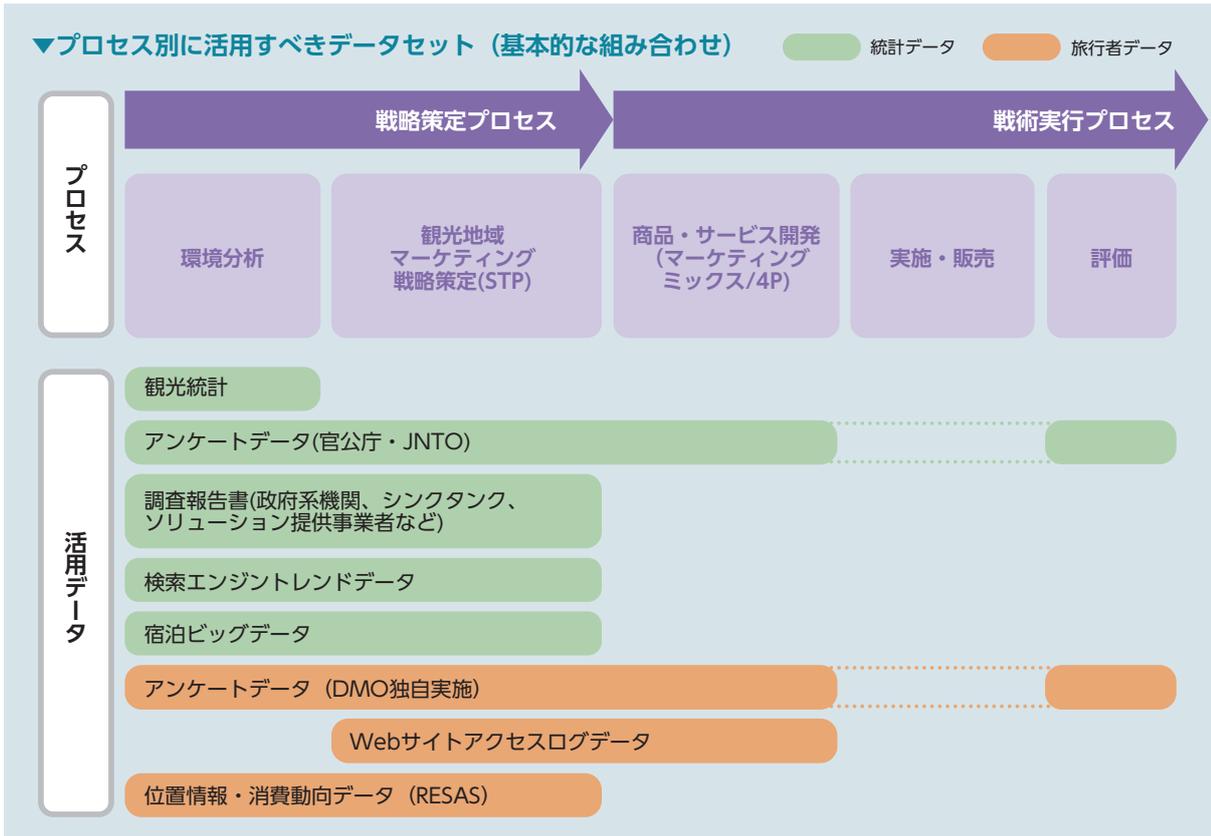
代表的な旅行者データ

- アンケートデータ（DMO独自実施）
- SNSデータ
- 自地域観光アプリ利用者動態データ
- DMOのECサイト、地域OTA購置者データ
- Webサイトアクセスログデータ（Google Analyticsなど）
- 位置情報データ（民間企業から購入するもの）
- クレジットカード決済データ
- Web広告配信分析データ（広告管理画面など）

3-2. 観光地域データの取得・活用の進め方

① 戦略策定のために取得・活用すべきデータ (基礎編)

観光地域マーケティング戦略の策定を効果的に進めるためには、**統計データと旅行者データをバランスよく取得することが重要**です。環境分析からSTP、マーケティングミックスまでの流れにおいて、観光地全体の状況と、個々の旅行者の行動・ニーズを交互に確認していくことで、妥当性の高い戦略を立てることができるため、各プロセスで最低限、統計データと旅行者データをそれぞれ1つ以上確保できるとよいでしょう。各プロセスにおける実務のイメージは第4章で解説するため、ここでは活用イメージの例を記載します。



各データの詳細 : p.30

● 環境分析

環境分析には分析手法が数多くありますが、例えば、3C+Cのフレームワークを活用し、観光統計から自地域(Company)と他地域(Competitor)の置かれている状況を把握し、アンケートデータや調査報告書から観光客(Customer)の意識や行動に関する情報を把握することが可能です。その上で、日常業務の中で把握している自地域に存在するステークホルダー・パートナー(Co-Operator)の強みを活かして、自地域が目指す方向性を定めるといったデータ活用法が考えられます。

環境分析 : p.39

● 観光地域マーケティング戦略 (=STP) 策定の S: セグメンテーション

セグメンテーションでは、例えば旅行者を性別や年齢、趣味・嗜好など様々な属性の整理軸で分けて分析することで、属性ごとの傾向の違いを掴みます。例えば、観光統計で把握できる数値である入込客数を伸ばしたい場合、入込客数を性別・年齢別に分析した際に、20代女性の観光客の入込客数が急激に伸びていたとします。この場合、性別・年齢によるセグメンテーションは適切ということになります。整理軸の種類については、第4章で詳しく解説します。

セグメンテーションの整理軸 : p.48

● 観光地域マーケティング戦略 (=STP) 策定の T: ターゲティング

ターゲティングでは、例えば、アンケート調査によって20代女性が自地域を訪問している理由を分析することで、20代女性が自地域に感じている魅力を深掘りして把握するとともに、市場規模の観点から今後も入込客数や消費額などが拡大しそうかどうかを確認します。もし今後も拡大しそうだという結論が得られた場合は、20代女性をターゲットとして決定します。

ターゲティング : p.49

●観光地域マーケティング戦略 (=STP) 策定の P: ポジショニング

ポジショニングでは、20代女性のニーズを、Web上で公開されている各種調査報告書や、アンケート調査から分析し、自地域の観光資源と照らし合わせて提供できる価値を検討・決定します。

ポジショニング：p.50

●商品・サービス開発 (マーケティングミックス /4P)

マーケティングミックスでは、20代女性に好まれる観光体験や観光商品を、アンケートデータなどからさらに深掘りし、具体的商品化につなげます。

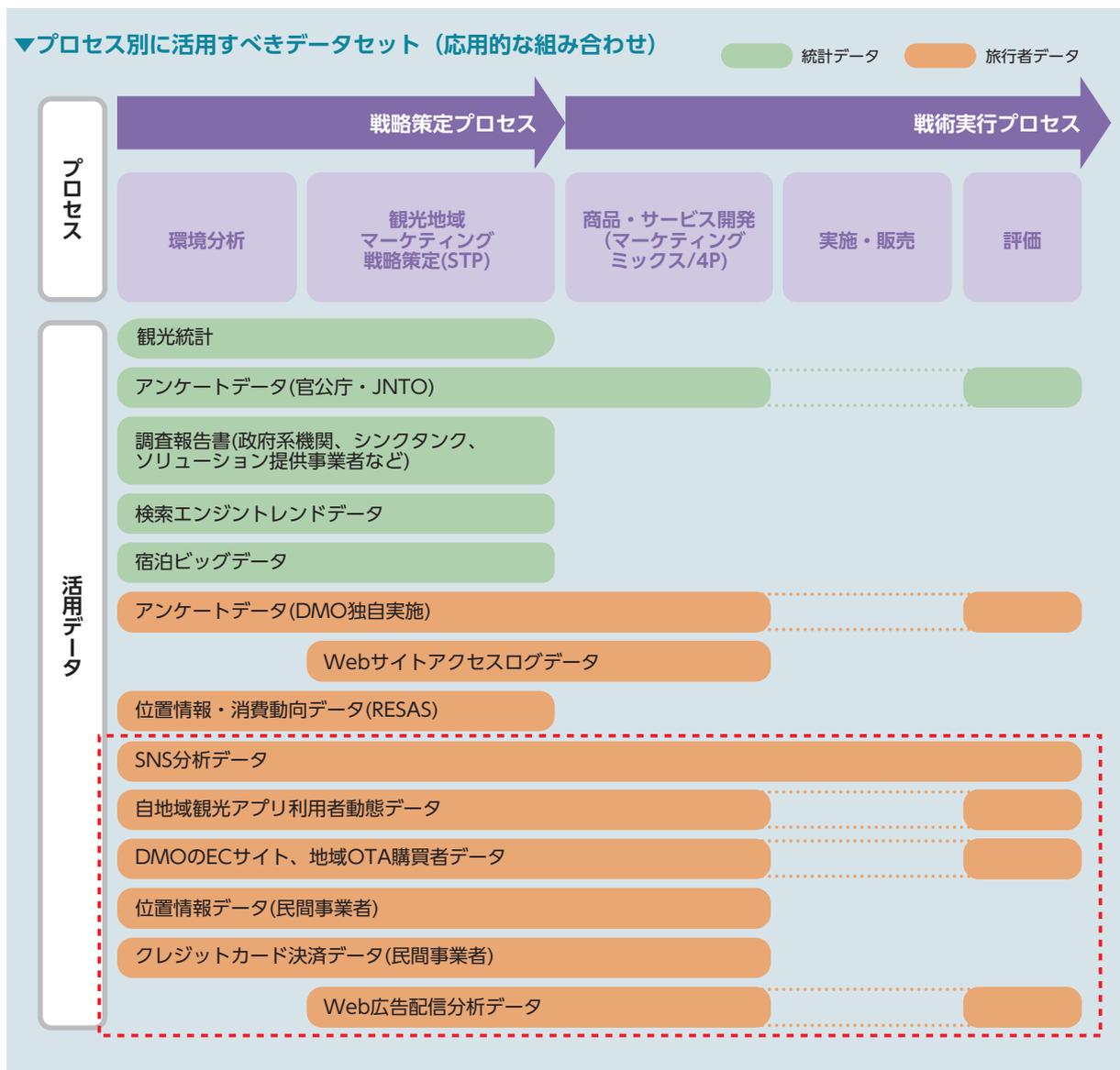
マーケティングミックス：p.60

●実施・販売～評価

実際に観光体験や観光商品を展開・販売した後は、例えば購入者へのアンケートを実施し、施策の評価及び今後のブラッシュアップのためのインプットとします。

②戦略策定のために取得・活用すべきデータ (応用編)

旅行者データについては、基礎的なデータに加えて、民間企業など外部から購入したデータや、自地域で蓄積したデータを併せて活用することで、より精度の高い戦略を策定することが可能となります。基礎編と同様に、プロセスごとの活用イメージの例を記載します。



各データの詳細：p.30

●環境分析

環境分析では、前述のデータを活用することで、自地域（Company）の情報をより深く分析することが可能となります。例えば、位置情報データを分析することで、自地域を訪れている旅行者の周遊行動を分析し、宿泊客を逃してしまっているなどの課題点を発見するといった活用方法が考えられます。

環境分析：p.39

●観光地域マーケティング戦略（=STP）策定のS：セグメンテーション

セグメンテーションでは、特に旅行者の趣味や嗜好に基づいてセグメントを分けるサイコグラフィック軸や、行動に基づいてセグメントを分ける行動軸を検討する際に前述のデータが有効となります。

例えば、SNSデータを用いて自地域を訪れている人の投稿を分析した結果、サイクリングルートに関する好意的な投稿が多かった場合には、セグメントを心理的変数（趣味・嗜好）で分けることが有効と考えられます。

セグメンテーションの整理軸：p.48

●観光地域マーケティング戦略（=STP）策定のT：ターゲティング

ターゲティングでは、宿泊客を増加させるためにサイクリストを誘致することが妥当であるかを検討します。例えば、SNSデータを用いて自地域を訪れているサイクリストの投稿を分析した結果、サイクリストたちには潜在的に自地域に宿泊したいニーズがあることが確認できた場合は、サイクリストをターゲットとすることが妥当であると考えられます。

ターゲティング：p.49

●観光地域マーケティング戦略（=STP）策定のP：ポジショニング

ポジショニングの場面では、サイクリストのニーズを、位置情報データから読み取った周遊ルートや、SNSデータから分析し、自地域が提供できる価値を検討・決定します。例えば、サイクリスト同士で交流できる宿泊施設が足りずに宿泊客を取り逃してしまっていることが判明した場合は、サイクリスト向けの交流型宿泊施設が点在する観光地を目指すことなどが考えられます。

ポジショニング：p.50

●商品・サービス開発（マーケティングミックス /4P）

マーケティングミックスの場面では、サイクリストに好まれる観光体験や観光商品を、SNSデータなどからさらに深掘りし、具体的商品化につなげます。

マーケティングミックス：p.60

●実施・販売～評価

実際に観光体験や観光商品を展開・販売した後は、例えばターゲットとして想定していた層とのズレがないかを検証するために、自地域観光アプリやECサイト経由で購入者データを分析してどのような層が購入しているのかを探ることで、施策の評価付け及び今後のブラッシュアップのためのインプットとします。

③各観光地域データの種類・特性

①と②で紹介した「プロセス別に活用すべきデータセット」に登場するデータは、それぞれ把握できる情報や活用場面が異なるため、各データの使い方を理解することが重要です。

まずは自地域が戦略を策定する上で不足している情報が何なのかを明確にし、各データのメリット・デメリットを把握した上で、取得するデータを決定し、活用を進めていきましょう。

▼観光地域データの種類・特性の一覧

No.	データ名	取得方法	活用できるマーケティングプロセス	取得データ（例）	メリット・デメリット
統計データ					
1	観光統計 (官公庁、JNTO)	国、自治体、JNTOのWebサイトから取得	・環境分析 ・STP	・入込客数 (延べ人数、実人数) ・宿泊客数 (延べ人数、実人数) ・消費額（合計） ・消費額（単価）	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 無料で活用可能 入込客数や宿泊者数等の観光地の状況や、旅行者の消費動向等を把握可能 経年変化の把握や他地域との比較が容易であり、自地域が置かれている状況を把握しやすい <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 観光地が“今どうなっているか”という事実の把握には適しているが、旅行者の行動心理が“なぜそうなっているか”という原因分析には向かない データの更新に時間がかかるため、最新データであってもリアルタイム性に欠ける
2	アンケートデータ (官公庁、JNTO)	国、自治体、JNTOのWebサイトから取得	・環境分析 ・STP ・マーケティングミックス(4P) ・評価	・回答者の基本属性 (性別、年齢、居住地など) ・旅行目的 ・来訪回数 ・訪問した観光地 ・観光地での行動 ・観光地への満足度 ・再来訪意向	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 無料で活用可能 旅行者の行動心理を深掘り可能 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 定期的に毎年調査しているものもあるが、アンケート設問の変更により、経年変化を単純比較できない場合もあるため、注意が必要 集計が国単位や都道府県単位で行われることが多く、市町村レベルの分析は難しい
3	調査報告書 (政府系機関、シンクタンクなど)	取得したい情報トピックに関連するキーワードでWeb検索	・環境分析 ・STP	・観光に関連する最新トピックやトレンドに関する示唆 例：SDGs、メタバース、サステナブルなど	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 多くの場合は無料で活用可能 特定のテーマやトレンドに対して深掘りした調査を実施しているため、旅行者の最新のニーズ変化やトレンドを掴むために有効 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 一部有償の調査報告書が存在する 書き手の推論も一部含まれるため、情報の真偽を選別する必要がある
4	検索エンジントレンドデータ	「Googleトレンド」、 「Google Destination Insights」でWeb検索	・環境分析 ・STP	・人々に検索されている上位検索キーワード情報 ・世界各国の人が訪問したいと考えている観光地情報	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 無料で活用可能 Googleトレンドでは、検索エンジンにおける検索ワード情報から、消費者の関心に関するトレンド情報を把握可能 Google Destination Insightsでは、目的地別（国別）の旅行関連需要を把握可能 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 分析できる情報が限定的 トレンドが発生している原因までは把握できない

No.	データ名	取得方法	活用できるマーケティングプロセス	取得データ（例）	メリット・デメリット
5	観光予報プラットフォーム（宿泊ビッグデータ）	「観光予報プラットフォーム」でWeb検索	<ul style="list-style-type: none"> 環境分析 STP 	<ul style="list-style-type: none"> 地域別の宿泊客数（延べ人数） 宿泊者数の属性（性別、年齢、居住地） 今後の宿泊需要の予想 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 基本利用料無料（一部機能有料）で地域の宿泊客数や属性データに関する実績値や、予約情報に基づいた予測値を分析可能 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 宿泊を伴う旅行者の動態を詳細に把握する際に活用可能だが、日帰り客については把握できない
旅行者データ					
6	アンケートデータ（DMO独自実施）	DMOが調査を実施（必要に応じて調査会社に委託）	<ul style="list-style-type: none"> 環境分析 STP マーケティングミックス（4P） 評価 	<ul style="list-style-type: none"> 設計した調査票に基づく回答データ 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 旅行者の行動心理を深堀り可能 DMOで独自に調査票を設計することができるため、2ではわからない事柄を明らかにしたり、市町村レベルの詳細な調査を行うというアレンジも可能 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 調査実施費用が発生する
7	Webサイトアクセスログデータ	自地域Webサイトの管理画面から確認	<ul style="list-style-type: none"> STP マーケティングミックス（4P） 	<ul style="list-style-type: none"> 閲覧者の属性情報（年齢、性別） ページ別アクセス数に基づく関心情報 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> Webサイトを持っていれば、無料で導入・活用可能 自地域の観光情報発信サイトのアクセスログから、旅行者が関心を持っている自地域の観光資源を特定可能 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> Webサイトの訪問者数を向上する施策がなければデータが集まらない サイト訪問者の顕在化されたニーズを分析できる反面、まだ顕在化していない潜在ニーズを探ることはできない
8	RESAS（位置情報・消費動向データ）	「RESAS」でWeb検索	<ul style="list-style-type: none"> 環境分析 STP 	<ul style="list-style-type: none"> 来訪者の多い地点や観光施設 自地域を訪れている旅行者の属性、移動経路 外国人の消費行動情報（クレジットカード、免税取引等） 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 無料で活用可能 「観光マップ」「消費マップ」を活用することで、来訪者の多い観光施設や、自地域に来ている旅行者の属性、観光客の移動経路、外国人の消費内訳などを把握可能 日本人、外国人どちらのデータも格納されているため、用途が幅広い <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 分析可能なセットが一年以上前の過去データとなるため、コロナ禍などの大きな環境変化の直後には使いづらい
9	SNSデータ	データ提供事業者から購入	<ul style="list-style-type: none"> 環境分析 STP マーケティングミックス（4P） 実施・販売 評価 	<ul style="list-style-type: none"> 旅行者に人気のある観光地やコンテンツ 観光地やコンテンツに対する旅行者の感情、評価 旅行者が観光地に求める要素や潜在ニーズ 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ユーザーの投稿量から観光地点の人気度を判別したり、投稿内容からユーザーの観光地に関する感情（ポジティブ/ネガティブ）を把握するなど、多種多様な分析が可能 旅行者が観光地に求めていることや、潜在的に持っているニーズを深堀り可能 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> データ購入費用が発生する SNS利用を利用する層のデータ収集しか行えない テキスト情報に強いTwitter、写真投稿に強いInstagramなど、分析目的によって採用するSNSの検討が必要

No.	データ名	取得方法	活用できるマーケティングプロセス	取得データ (例)	メリット・デメリット
旅行者データ					
10	自地域観光アプリ利用者動態データ	自地域でアプリを構築、リリース	<ul style="list-style-type: none"> 環境分析 STP マーケティングミックス (4P) 実施・販売 評価 	<ul style="list-style-type: none"> 利用者の属性 (性別、年代など) 利用者ごとの関心コンテンツ 利用者の地域内における行動履歴 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 利用者の会員情報を蓄積することで、会員の属性情報から観光資源に関する興味・関心情報、予約情報など一連のカスタマージャーニーの流れに沿って分析可能 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> アプリの構築・運用費用が発生する 利用者数を確保することが難しく、データ蓄積までのハードルが高い
11	DMOのECサイト、地域OTA購買者データ	自地域でECサイトや地域OTAを運用	<ul style="list-style-type: none"> 環境分析 STP マーケティングミックス (4P) 実施・販売 評価 	<ul style="list-style-type: none"> 利用者の属性 (性別、年齢など) 利用者ごとの関心コンテンツ 利用者のサイト内における購入履歴 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 会員の属性情報から地域物産品・旅行商品に関する興味・関心情報、購買情報など一連のカスタマージャーニーの流れに沿って分析可能 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> サイトの構築・運用費用が発生する データ分析を行うために十分な会員数を確保するために並行して魅力ある商品造成を行ったり、広域で連携した運営を検討する必要がある
12	位置情報データ (民間事業者保有データ)	データ提供事業者から購入	<ul style="list-style-type: none"> 環境分析 STP マーケティングミックス (4P) 	<ul style="list-style-type: none"> 旅行者に人気のある観光地やコンテンツ 旅行者の周遊ルート 旅行者の移動手段 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 通信事業者が保有する基地局データやGPSデータを購入することで、観光客の滞在している地点や、周遊ルートの分析が可能 RESASと比べて最新のデータを分析可能 細かい条件設定を行い、自地域に最適化した分析が可能 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> データ購入費用が発生する 国内観光客の分析に強みを持つデータ提供事業者、インバウンドの分析に強みを持つデータ提供事業者が点在しているため、用途に応じて事業者を選定する必要がある
13	クレジットカード決済データ (民間事業者保有データ)	データ提供事業者から購入	<ul style="list-style-type: none"> 環境分析 STP マーケティングミックス (4P) 	<ul style="list-style-type: none"> 地域全体の消費額 地点別の消費額 費目別の消費内訳 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> アンケートデータよりも詳細かつ高精度で消費動向を把握可能 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> データ購入費用が発生する 個人情報保護の観点からローデータの提供を受けられず、レポート形式での納品となるため二次利用が困難 現金利用の多い人が調査対象として抜け落ちやすい
14	Web広告配信分析データ	Web広告プロモーション事業の成果物として入手	<ul style="list-style-type: none"> STP マーケティングミックス (4P) 評価 	<ul style="list-style-type: none"> Web広告に対する属性 (性別、年代) 別の反応度 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> Web広告に対する属性別の反応を分析することで、反応の良かった層から詳細なターゲット像を定め、精度の高いプロモーションが可能 広告のリーチ数や、受け手のリアクションが定量的に評価できるため、プロモーション施策の効果測定の指標としても活用可能 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> データ単体として購入する類のものではなく、Web広告を活用したプロモーション事業の成果物として納品されるものであるため、プロモーション事業を実施しなければデータが集まらない

④ デジタルツールの種類と選び方

取得・収集したデータの分析を助けるデジタルツールは、様々な種類があります。自地域の課題、目指す姿などを踏まえて、それらの解決や実現に資するツールを選定・導入することで、データに基づく観光地域マーケティング戦略の実行が可能となります。導入の検討に向けて、まずは、マーケティング活動をサポートするツールには、どのようなツールが存在するか、その概要を確認しましょう。

▼代表的なデジタルツールの種類

デジタルツール	概要	活用目的	サービス例
ABM ツール (Account Based Marketing)	ABM ツールは、BtoB ビジネスにおけるターゲットの選定に用いるツール。企業ごとに取り引き履歴（商品購入履歴や購入頻度、購入回数など）を管理可能。また、それらの情報を分析して、アプローチすべき顧客（自社にとって高い価値を持つ顧客）の導出・明確化することや、適切なタイミングで商談の提案を行う、といった活用も可能です。	・ターゲットイング	・FORCAS ・uSonar ・Marketo
CRM ツール (Customer Relationship Management)	CRM は顧客ごとに情報を管理します。ある顧客がどのような接点で自社を知り、どのようなプロセス・商談を経て自社の顧客となったのか。自社の発信した情報への反応、これまでの購入履歴、要望やクレーム、問い合わせなど、自社とのコミュニケーション情報をベースに顧客を管理可能です。	・CRM の実施 (顧客との関係構築)	・Salesforce SalesCloud ・Microsoft Dynamics 365
DMP (Data Management Platform)	マーケティングに必要なデータを一元的に蓄積・管理可能なプラットフォーム。自社で保有する「顧客情報」や、サイトへの「アクセスログ」、[広告配信]などのデータを同一プラットフォームで管理して、データに基づくマーケティング施策の実行がしやすい環境を作る役割を果たすのが DMP です。DMP は自社が独自に保有しているデータと、外部からのサードパーティーデータを合わせて分析することも可能です。	・観光地域マーケティング戦略の策定 ・ターゲットを絞った広告配信	・Rtoaster ・Adobe Audience Manager
SFA ツール (Sales Force Automation)	日本語では「営業支援システム」。SFA ツールは、営業業務の中でも商談の管理が得意なツールであり、商談の進捗状況や契約額の日安、成約確度など、商談に関するあらゆるデータを商談ごとに管理可能。そのデータを確認することで、例えば、営業担当者は各商談で取るべきアクションが明確になり、マネージャーは停滞している商談に対して必要なフォロー・アドバイスを送ることなどが可能になります。	・流通環境の整備	・e セールスマネージャー Remix Cloud ・Senses ・Kintone
MA ツール (Marketing Automation)	MA ツールは、見込み顧客を「顧客」にまで育てること（リードナーチャリング）を受け持ち、相手のアクションやタイミングに合わせて、適切なコンテンツをメール等で発信して、相手の興味や関心をかき立てる役割を担います。	・プロモーション	・Hubspot ・Marketo
Web 解析ツール			
アクセス解析ツール	自社の Web サイトへのユーザーのアクセス数、ページ閲覧数や、ユーザーの基本属性や滞在時間、直帰率なども確認可能です。サイト上におけるユーザーの行動を把握、分析できるため、サイト改善にむけたヒントを見つけられます。例えば、直帰率の高いページを確認して、タイトルやコンテンツ等の変更で改善を試みる、といった取組が可能です。	・ユーザーニーズ（興味・関心）の把握 ・サイト改善	・Google アナリティクス ・Adobe アナリティクス
イベント計測ツール	イベント計測（イベントトラッキング）は、ユーザーがあるページ内で行った行動を計測することができます。例えば、リンクのクリック数、（ファイルなどの）ダウンロード数、フォームの送信状況、動画の再生数・状況などの計測が可能です。また、ページのスクロールやインプレッションなどについても、同じ仕組みを応用して計測可能です。	・ユーザーの興味・関心度の把握	・Google タグマネージャー
SEO 解析ツール	検索で自身の運営する Web サイトの検索結果について解析可能です。例えば、Google 検索であれば、平均掲載順位や合計表示回数、トラフィック経路など、SEO 対策に必要なデータを確認できます。また、「Google Search Console」では、検索キーワード、被リンク情報、インデックスの状況、サイトの問題を検知するといった役割も担っています。	・自地域・自地域の Web サイトへの興味 ・関心度の把握	・Google Search Console
SNS 分析ツール	SNS、ブログやネットニュースなどの口コミ分析を行うことが可能です。トレンドになっている口コミ（バズリ）の推移や、同じ文章・つぶやきなどで併せて使われている単語などを確認できるほか、投稿者の属性も分析が可能です。	・ユーザーのトレンドの把握	・Social Dog ・Facebook インサイト

▼マーケティングツールの選び方

☑ 導入する目的の明確化

ツールの導入においては、目的を明確に定めることが肝要です。例えば「顧客との関係構築の改善」を目的とする場合は CRM ツールを検討する、「自社 Web サイトの利用者が増えない」という課題があれば、その改善を目的と定め SEO 解析ツールの導入を検討する、このような検討の進め方が求められます。まずは、自社の取組で顕在化している課題や、目指す姿を確認し、そこに資するツールはなにか、という視点で検討を始めることがポイントです。

☑ 他ツールとの連携可否の確認

特にすでに様々なマーケティングツールを導入している場合は、それらと効果的・効率的に連携可能であるか、の確認も重要です。各ツールが孤立したものではなく、連携することでマーケティング活動全体が連動して行える仕組みを構築することが、効果的なマーケティングの実施を実現します。

☑ 導入・運用にかけられるリソース（費用・人材）の把握

ツールの導入は、当然ですがコストがかかります。金銭的な費用に加え、社内の人材で導入できるのか、活用できるのか、それらの点を事前に把握することは、「結局使われない」という失敗の回避や、追加費用の削減などに繋がります。

■ DMP の活用によるデータ連携：JR 九州が推進する“JR キューポ”（※ 1）

JR 九州は、鉄道以外の事業である駅ビルや飲食、高速船などさまざまな事業にも力を入れており、鉄道を中心としながらもグループ全体で相乗効果を上げ、総合的なまちづくり企業グループとなることを目指しています。そのための1つの取組として、**グループ内の複数事業間の連携を促進することを目的として、「JR キューポ」を活用した JR 九州データマーケティング CRM 戦略を推進**しています。

▼ JR キューポとは？（※ 2）

JR 九州グループが展開する以下3つのポイントサービスを統一したもの。2017年7月にスタート。

- 1) 鉄道チケットのインターネット予約で貯まる「e レールポイント」
- 2) JQ CARD で貯まる「JQ ポイント」
- 3) SUGOCA で貯まる「SUGOCA ポイント」

「JR キューポ」では、インターネット上で手続きをすれば、上記のポイントを合算することが可能（「おまとめ登録」サービス）であり、合算したポイントは様々な用途で利用できます。

JR 九州の Web 会員、クレジットカードの JQ CARD 会員、記名式 IC カードの利用者、これらの会員をポイントでつなぐことによって共通の会員基盤を構築し、JR 九州グループで活用すること、最終的には、グループ会社の各事業の顧客が、JR 九州 Web 会員となることを目指した取組の一環であり、各事業が新規顧客を獲得し、**JR 九州グループ全体で顧客との関係性を強化していこうという考え方で**取り組まれています。

▼ JR キューポのビジネスモデル

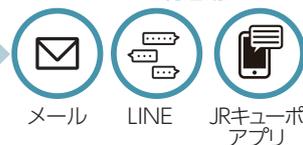
JR キューポを軸にグループ*や外部と連携して補足データを充実

*例: JR 九州の Web 会員、クレジットの JQ CARD 会員、記名式 IC カードの利用者等



充実したデータベース

JR 九州グループでデータを利活用



この JR キューポを起点としたデータドリブンマーケティングの実践に向けて、「ユーザーの利用を促進して、データを収集する」「収集したデータを統合・分析して施策を改善する」という仕組みを構築しています。

「ユーザーの利用を促進して、データを収集する」の観点では、前述した「おまとめ登録」サービスに加え、会員優待ショッピングサイト「JR キューポ ポイントモール」、「JR キューポアプリ」といった、貯めたポイントお得に使用できる場所を用意。「JR キューポアプリ」では、それまで JR キューポ（ポイント）が、Web サイト上でのポイント交換や、商品券や食事券の交換などに用途が限定されていたという課題に対し、このアプリによって、JR 九州グループの JR キューポアプリ加盟店でポイントを利用可能とする環境を提供しました。このような顧客利便性の向上、**ポイント経済圏の構築・拡充を通じて顧客データが集まる環境を整えています。**

また、「収集したデータを統合・分析して施策を改善する」の観点では、DMP（データマネジメントプラットフォーム）上で統合顧客データ、統合実績データを管理して、顧客起点での細かな状況分析ができるように Tableau（BI ツール）でダッシュボードを構築。**従来は、「切符の販売枚数」、「A 駅と B 駅間の乗客数」などの情報しか確認できていませんでしたが、「出発日」、「性別」、「決済方法」、「ロイヤリティの高低」なども一画面で確認可能となりました。**

この取組は、「**地域が取得できるデータを一元的に管理して、分析結果を活用する出口を増やす**」ことが有効であるという観点で観光地においても参考となります。DMO における同様の施策実現については、オプトイン（ユーザーに広告を配信する際、広告配信を行うことについて事前に許可を求めること）による情報取得の仕組み（DMO 独自でのデータ収集、事業者と連携した収集の両面）を整備することや、堅牢なデータセキュリティ対策を講じた上で個人情報を取得・管理することで、将来的な実現可能性があると考えられます。そのような仕組みのもと、様々な入り口から取得できるデータを統合して、あらゆる顧客接点でのアプローチをデータに基づいて取り組むことで、地域の収益向上の実現につながることを期待できます。

参考：（※ 1）九州旅客鉄道。JR 九州グループ DX 戦略 2022-2024。2022 年。

https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/digital/pdf/jrkyushugroup_dx_2022.pdf, (参照 2022-12-02)

（※ 2）山野愛美。「JR 九州事例：DMP と MA で推進するグループ CRM 戦略」。Marketing Base。2019-3-29。

<https://jrc.jalan.net/publications/3699/>, (参照 2022-12-02)



第4章

環境分析、STPに基づく 観光地域マーケティング戦略の策定方法



本章の内容及び目的

本章では、観光地域マーケティングの戦略策定の手法を、環境分析、STPというマーケティングプロセスの流れに沿って、具体的な事例を交えながら解説します。

特に、戦略策定を行う際の考え方として、戦略の方向性をあらゆる角度から抜け漏れなく検討・分析することを目的として、フレームワークを活用した戦略検討について幅広く紹介します。

また、検討した観光地域マーケティング戦略を具体的に言語化・視覚化するための手法として、戦略コンセプトシートを活用したアウトプット化の手法を紹介しています。



4-1. フレームワークを活用した戦略策定の重要性と効果

①戦略策定を行う上での考え方 - マーケットインとプロダクトアウト -

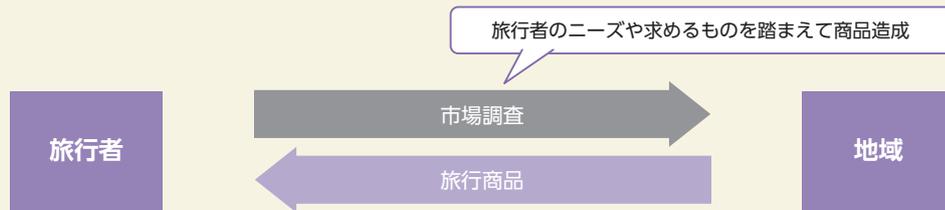
戦略策定を行う上では、マーケットインとプロダクトアウトという2つの考え方があります。昨今、観光分野においては、個人旅行化の進展により、顧客のニーズは日々変わり続け、かつ多様化しています。こうした中で、旅行商品造成を行う上では、**基本的に「マーケットイン」の考えに基づいて、戦略策定や具体的な施策検討を進めていくことが望ましい**と言えます。

ただし、観光地によっては地域資源が限られており、顧客のニーズに応じて異なる地域資源を提供できない場合もあるため、マーケットインとプロダクトアウトの考え方を往復して考えることが適している場合もあります。

▼マーケットインとプロダクトアウト

マーケットイン

- ✓ 商品開発を行う上で、顧客のニーズを優先する考え
- ✓ 旅行商品の場合、旅行者のニーズや求めるものを踏まえて商品造成
- ✓ **基本的にはこちらの考え方で進めることが望ましい**



地域資源が限られ、顧客ニーズに応じて異なる観光資源の提供ができない地域では、マーケットインとプロダクトアウトを往復して考えることが有効

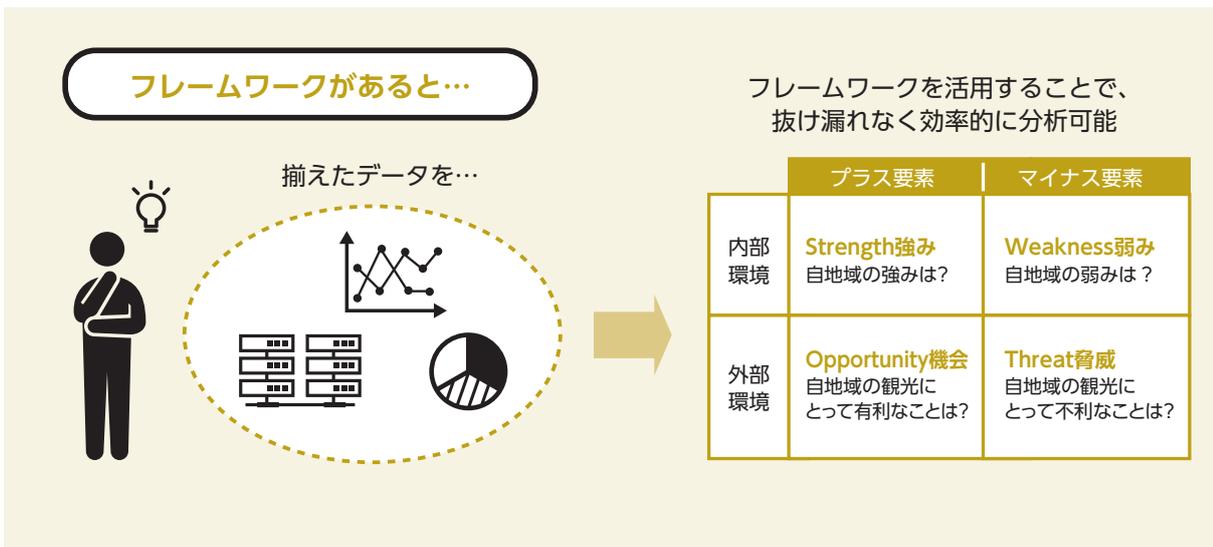
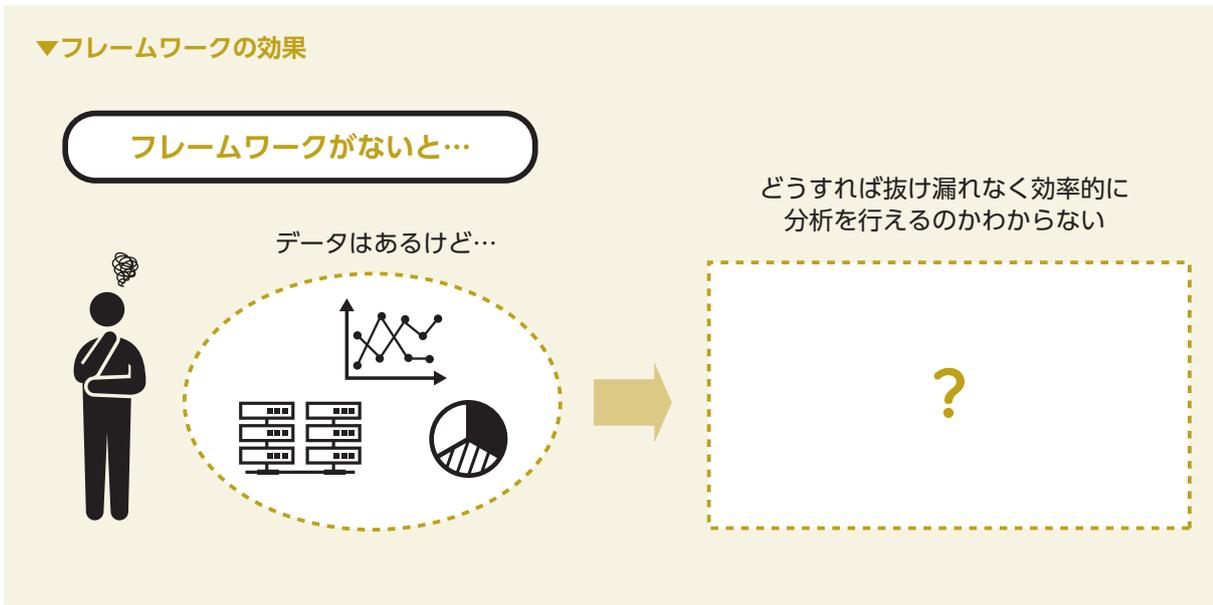
プロダクトアウト

- ✓ 商品開発を行う上で、作り手側の意向を優先する考え
- ✓ 旅行商品の場合、地域や旅行会社が「見せたいもの」を優先して商品造成



②フレームワークを活用した戦略策定の重要性

フレームワークとは、観光地域マーケティング戦略の策定を行う際に、思考を整理し、物事を考えやすくするための枠組みや考え方の総称です。フレームワークを上手く活用して、効率的に抜け漏れのない観光地域マーケティング戦略を策定していきましょう。



観光地域マーケティング戦略策定のプロセスは、まず①データを活用して環境分析を行い、②そこで得られた示唆を活用して顧客のセグメントを切り分け（S）、ターゲットを絞り込み（T）、自地域の提供価値を定義（P）した上で、③マーケティングミックス（4P）を検討していく流れとなりますが、環境分析を行うにあたり、市場をどのように分析をすればよいかかわからないという悩みが多く聞かれます。このような時は、フレームワークを使うことで、効率的に分析を行うことができます。

③フレームワークを活用した観光地域マーケティング戦略策定の効果

フレームワークを活用することのメリットは、観光地域マーケティング戦略策定時に考えるべきポイントや思考の流れがパターン化されているため、**分析の観点の抜け漏れや重複を避け、論理的に観光地域マーケティング戦略を検討することができるようになる点**にあります。

それでは、観光地域マーケティング戦略策定のプロセス別にフレームワークを活用する効果について見ていきましょう。

▼戦略策定プロセス別のフレームワーク活用の効果

プロセス		目的	フレームワーク活用の効果
1	環境分析	業界や自地域が置かれている状況の把握	分析の観点の抜け漏れ、重複の回避
2	セグメンテーション Segmentation	市場の細分化	適切な整理軸からの市場の細分化
3	ターゲティング Targeting	自地域が狙うべきターゲット顧客層の特定	実効性が高く納得感のあるターゲット顧客層の設定
4	ポジショニング Positioning	ターゲット顧客層に対する提供価値の定義	ターゲット顧客層に刺さる訴求ポイントの明確化
5	マーケティングミックス (4P)	商品の販売戦略の明確化	4P (商品⇔価格⇔販路⇔プロモーション) 間の整合性の確保

中でも、プロセス1の環境分析は、フレームワークの活用場面が最も多いプロセスであり、様々なフレームワークが用意されているため、次節で具体的なフレームワークを紹介していきます。

4-2. 環境分析を行う上でのフレームワーク活用術

観光地域マーケティング戦略策定の第一歩として、環境分析を行います。環境分析には、地域の外部を取り巻く環境を整理する「外部環境分析」、地域の内部に存在する資源を整理する「内部環境分析」、外部環境と内部環境を同時に整理する「内外環境統合分析」の3種類が存在します。それぞれ活用できるフレームワークが異なるため、各フレームワークの目的及び活用方法を理解し、積極的に実務に取り入れていきましょう。

具体的な分析方法：新人観光マーケター A 子の取組：p.42

①外部環境分析

環境分析においては、まず地域の外部を取り巻く環境を整理し、地域が今置かれている状況を適切に評価することが重要となります。外部環境分析に活用できるフレームワークとして、マクロ環境分析に適した「PEST分析」、ミクロ環境分析に適した「5Forces分析」があります。外部環境分析の結果は、SWOT分析の材料として活用しましょう。

PEST分析

1. 目的
自地域に間接的に影響を与えるマクロ環境要因を分析
2. 分析方法
国の統計データ、シンクタンク調査レポート、新聞報道等から得た情報を、右記フレームワークに当てはめて分析
3. 分析結果の活用方法
SWOT分析の材料とする

Politics 政治的要因	法規制など、市場ルールを変化させる要因 <input checked="" type="checkbox"/> 法律・税制、裁判の判決 <input checked="" type="checkbox"/> 政治動向（外交や政権交代）など
Economy 経済的要因	景気や経済成長など、旅行者の消費動向に影響を与える要因 <input checked="" type="checkbox"/> 景気（物価・消費動向） <input checked="" type="checkbox"/> 経済成長率など
Society 社会的要因	人口動態変化など、市場の需要総量に影響する要因 <input checked="" type="checkbox"/> 人口動態（人口構成比、出生率/死亡率…） <input checked="" type="checkbox"/> 文化（世論、流行、宗教、教育、言語…）など
Technology 技術的要因	IT技術など、観光業界のビジネスモデルに変化を及ぼす可能性のある要因 <input checked="" type="checkbox"/> インフラ整備 <input checked="" type="checkbox"/> 技術革新など

※近年では、上記のPESTに「Legal: 法的要因」と「Environmental: 環境的要因」を付け加えたPESTLE分析を用いることもあります

5Forces分析

1. 目的
自地域に直接的に影響を与えるミクロ外部環境を分析
2. 分析方法
シンクタンク調査レポート、業界紙、他地域の事例資料等から得た情報を、右記フレームワークに当てはめて分析
3. 分析結果の活用方法
SWOT分析の材料とする



②内部環境分析

外部環境分析を終えたら、次は地域の内部に存在する資源を複数の観点から分析し、地域の観光資源のポテンシャルや、観光客に提供できる価値を客観的に分析することが重要となります。内部環境分析に活用できるフレームワークとして、自地域に存在する資源を複数観点から分析する「農林水産省による整理軸」、自地域の観光資源の競争優位性を評価する「VRIO分析」があります。

3-2. で収集したデータをインプットとして分析するものであり、STP や 4P を検討する上での基本情報となる重要な分析

農林水産省による整理軸

1. 目的
自地域に存在する資源を抜け漏れなく分析

2. 分析方法
DMO が日常業務を通じて得た地域資源に関する情報を、右記フレームワークに当てはめて分析

3. 分析結果の活用方法
SWOT 分析の材料とする

顧客	地域が既に獲得している顧客の状況 <input checked="" type="checkbox"/> 認知度、評判 <input checked="" type="checkbox"/> 観光入込客数 <input checked="" type="checkbox"/> リピーター率、顧客の属性など
商品・サービス	観光資源として見た際の地域のコンテンツやハード面の整備状況 <input checked="" type="checkbox"/> 観光資源の魅力・ブランド力 <input checked="" type="checkbox"/> 食事・交通・宿泊の整備状況 <input checked="" type="checkbox"/> 公共インフラの整備状況など
人材・組織	地域全体で観光誘客や観光客の対応を行う体制 <input checked="" type="checkbox"/> 受入体制（ガイド、地域住民の理解、観光関連の組織） <input checked="" type="checkbox"/> 情報発信力など
財務	施策を実施する上で必要となる DMO の財源の状況 <input checked="" type="checkbox"/> DMO の運営財源 <input checked="" type="checkbox"/> 自主財源の有無など

参考：農林水産省．観光戦略づくりの手引き．2021 年．
<https://www.maff.go.jp/j/nousin/kantai/attach/pdf/index-32.pdf>, (参照 2022-12-02)

VRIO 分析

1. 目的
自地域の観光資源を評価し、自地域の競争優位性を把握

2. 分析方法
自地域が有する中心的な観光資源を、右記フレームワークに当てはめて分析

3. 分析結果の活用方法
SWOT 分析の材料とする

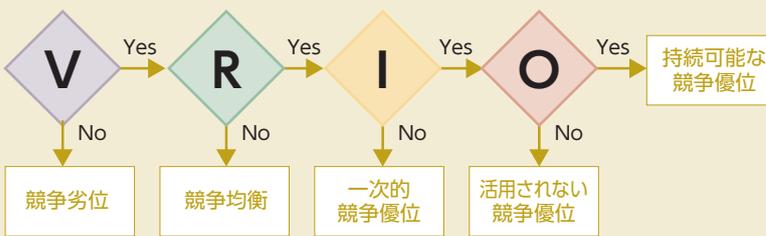
<p>価値(Value)</p>  <p>自地域の観光資源に価値があるか</p>	<p>希少性(Rarity)</p>  <p>自地域の観光資源に希少性があるか</p>
<p>模倣可能性(Imitability)</p>  <p>自地域の観光資源の模倣は困難か</p>	<p>組織(Organization)</p>  <p>自地域の観光資源を活用する体制は適切か</p>

資源に価値があるか(アンケート等でニーズを検証)

他地域にない希少なものは(他地域事例で類似資源を確認)

他地域に模倣されづらいか(資源の特性によって判断)

資源を活用する地域側の体制はあるか(資源を管理する事業者のノウハウで判断)

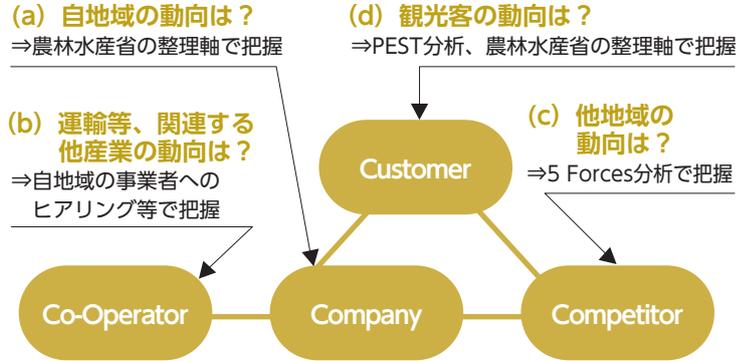


③内外環境統合分析

内外環境統合分析は、外部環境分析や内部環境分析で収集・整理したデータをまとめて、戦略を検討するためのフレームワークです。観光地において活用できる代表的な内外環境統合分析のフレームワークとしては、「3C+C分析」、「SWOT分析」、「クロスSWOT分析」があります。

3C+C分析

- 1. 目的**
内部環境や外部環境から、事業の重要成功要因 (KSF) を導出
- 2. 分析方法**
外部環境分析、内部環境分析で得た情報を右記フレームワークに当てはめて分析
- 3. 分析結果の活用方法**
KSF の設定



⇒観光客の動向、他地域の動向、地域事業者の動向を踏まえ、自地域のビジョンの方向性を絞り込むとともに、ビジョンを実現するために重要な成功要因 (KSF) を洗い出す

SWOT分析

- 1. 目的**
自地域にとってのプラス要因とマイナス要因の整理
- 2. 分析方法**
外部環境分析、内部環境分析で得た情報を、右記フレームワークに当てはめて、プラス要因とマイナス要因に分類
- 3. 分析結果の活用方法**
クロス SWOT 分析の材料とする

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	Strength 強み 自地域の強みは？	Weakness 弱み 自地域の弱みは？
外部環境	Opportunity 機会 自地域の観光にとって有利なことは？	Threat 脅威 自地域の観光にとって不利なことは？

SWOT分析で洗い出したS、W、O、Tを、それぞれ掛け合わせてクロスSWOT分析を実施

クロスSWOT分析

- 1. 目的**
観光地域マーケティング戦略策定に向けた方向性の決定
- 2. 分析方法**
SWOT分析で得た情報を右記フレームワークにより掛け合わせ、戦略の方向性を洗い出す
- 3. 分析結果の活用方法**
観光地域マーケティング戦略 (=STP) の骨子とする

		外部環境	
		Opportunity 機会	Threat 脅威
内部環境	Strength 強み	S × O 積極的攻勢 ⇒強みと機会を活用して何が出来るか？	S × T 差別化戦略 ⇒強みを活かして、脅威を乗り越える方法は？
	Weakness 弱み	W × O 弱点強化 ⇒機会を逃さないために弱みをどのようにして克服するか？	W × T 防衛/撤退 ⇒弱みと脅威が重なった時に、どのようにして危機を乗り越えるか？

実践紹介

新人観光 marketer A 子の取組～①環境分析編～

A 子は、大学卒業後に愛知県庁に入庁して 4 年目の女性社員。最初は土木部門に配属され、地域のインフラ保全や老朽化対策の業務をしていましたが、初めての異動で地元の地域連携 DMO「愛知ツーリズムビューロー」への出向を命じられ、配属されました。

A 子の主担当業務は観光マーケティング。引継ぎ時に、今年度は県の 3 か年の観光計画の最終年度であり、県の観光計画改定とあわせて、「愛知ツーリズムビューロー」でも計画を具体化するための観光地域マーケティング戦略を立てて欲しいと言われました。ところが A 子には、観光やマーケティングに関する業務の経験がありません。そこで、「愛知ツーリズムビューロー」の CMO（チーフマーケティングオフィサー）としてマーケティングを推進してきた B 助が A 子の教育係となり、新たな観光地域マーケティング戦略と一緒に策定することとなりました。

●人物紹介

 A 子	<ul style="list-style-type: none">・愛知県庁に勤務して4年目・初任の土木部門から地域連携 DMO「愛知ツーリズムビューロー」への出向を命じられ、CMOのB助の下で観光マーケティングの実務を担うこととなった・B助から、県の新たな3か年の観光計画に連動した観光地域マーケティング戦略の策定を行う中で、策定の主担当となるよう命じられた	 B 助	<ul style="list-style-type: none">・地域連携 DMO「愛知ツーリズムビューロー」の CMO・民間の広告代理店で、大手企業のマーケティング戦略策定やプロモーション実行を多数経験・今年度が3年間の有期雇用の最終年度であり、自身の在任期間中に、次世代を担う A 子にしっかりマーケティングの技術を継承し、愛知県の観光マーケティングを牽引して欲しいと思っている
---	---	--	---

新たな観光地域マーケティング戦略の中で、愛知県が目指すべき方向性を決めるためには、まず愛知県の観光業界を取り巻く状況の整理を行った方がいいと B 助から言われた A 子。手当たり次第に国や県が公表している資料や、民間企業が発表しているレポートを集めてみましたが、集めたデータは観光の動態を表す統計データや、民間企業が旅行者に行ったトレンドに関するアンケートデータなどバラバラです。データをどう整理・分析すれば観光業界の状況を網羅的に整理できるのか困ってしまった A 子は、B 助に相談することにしました。

●データ分析の進め方に関する A 子の相談



・B助さん、観光業界を取り巻く状況を整理するために、とりあえずデータを集めてみたのですが、どのデータを使ってどのように分析したら網羅的な分析ができるのかわからないんです。
・B助さんは、データを分析するとき、どうやっていますか？

・A子さん、何も道しるべがない状態で分析をしても、どうしても観点が抜け漏れた分析になってしまうよ。
・そんな時に活用できるのが環境分析のフレームワーク。分析の観点が示されているから、使いこなせば誰でも網羅的に分析ができるんだ。
・Aさんはとりあえずデータを集めたと言っていたけど、その中には分析に必要なデータも混じっているんじゃないかな。フレームワークを使って必要な情報を洗い出してから、データ収集をすることで、データの収集も効率化することができるよ。



そんなツールがあるんですか！さっそく調べて活用してみます！

A子は、B助からの助言を基にフレームワークの使い方を学習し、環境分析のフレームワークを使って愛知県の観光業界を取り巻く状況を分析することにしました。

●外部環境分析① -PEST 分析-

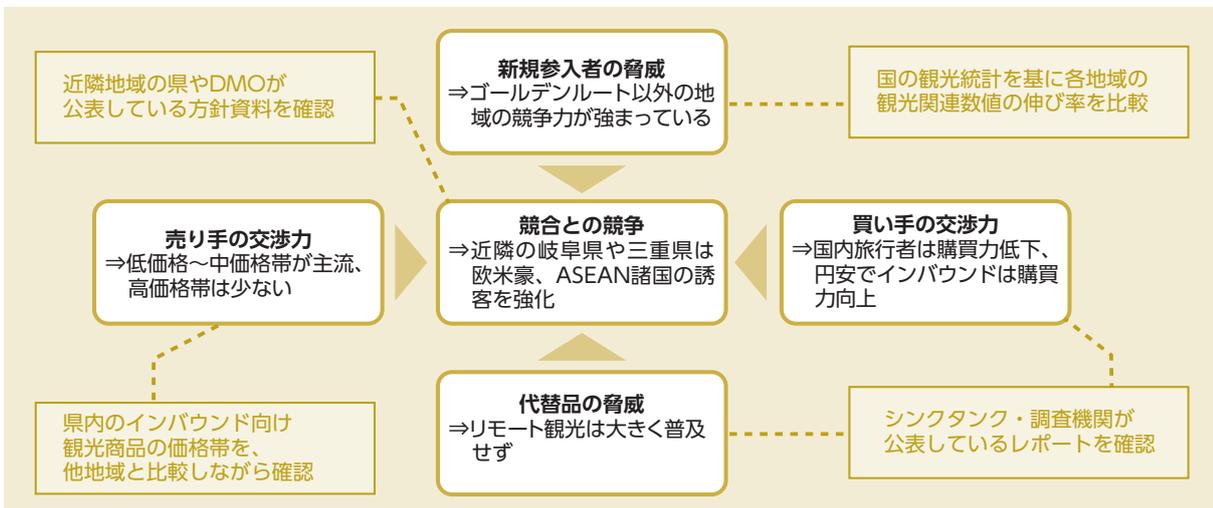
まず初めに、マクロ環境を俯瞰的に把握するため、フレームワークの1つである「PEST分析」を活用して、自地域に影響を及ぼす外的要因を洗い出しました。PEST分析では、自地域に影響を及ぼす要因を洗い出し、それぞれの要因が自地域にどう影響するのかを整理することが目的であるため、各要因が自地域にとってプラスの要因なのか、マイナスの要因なのかを判別しました。その結果、人口減少や国内の物価高騰などのマイナス要因から国内需要を中心に伸ばしていくことは困難であることが分かったため、インバウンド誘客を中心に検討することとしました。インバウンドについては、入国規制の撤廃や、円安ドル高による購買力向上により成長が期待できますが、コロナ前に最も誘客数の多かった中国からの誘客の復活が遅れる見込みであることを前提にターゲット選定を行う必要があることが分かりました。

PEST分析の要素	情報ソース (インプット)	分析結果 (アウトプット)
Politics 政治的要因	<ul style="list-style-type: none"> ・ ニュース (新聞、テレビ) ・ 観光庁、文化庁、環境省など観光に関連する省庁の白書や次年度予算書 	<ul style="list-style-type: none"> ・ インバウンド入国規制撤廃 (+) ・ 国のコロナ復興支援策の拡充 (+) ・ 中国からのインバウンド復活の遅れ (-)
Economy 経済的要因	<ul style="list-style-type: none"> ・ ニュース (新聞、テレビ) ・ 観光庁、文化庁、環境庁など観光に関連する省庁の次年度予算・施策 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ASEAN諸国の経済成長 (+) ・ 円安ドル高 (+) ・ 国内の物価高騰 (-)
Society 社会的要因	<ul style="list-style-type: none"> ・ シンクタンク・調査機関の報告書 ・ SNS分析データ ・ 観光業界のニュースサイト・業界紙 ・ 競合地域の観光関係 Web サイト 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 旅行スタイルの多様化 (一人旅、ずらし旅、ワーケーションの普及など) (+) ・ 人口減少・少子高齢化 (-) ・ コロナ禍による団体旅行需要の減少、個人旅行化 (±) ・ 競合地域によるコロナ後の誘客キャンペーン (-)
Technology 技術的要因	<ul style="list-style-type: none"> ・ シンクタンク・調査機関の報告書 ・ 観光業界のニュースサイト・業界紙 ・ ソリューション提供事業者の Web サイト 	<ul style="list-style-type: none"> ・ スマホを介した旅行者動態分析の精緻化 (+) ・ 旅行者の情報収集手段の変化 (アナログ→デジタル) (±) ・ VR・ARの普及 (±)

●外部環境分析② -5 Forces 分析-

次に、分析のスコープをインバウンドに絞った上で、「5 Forces分析」を活用して、インバウンド誘客を行う上での競合との競争状況を確認することにしました。

分析の結果、買い手であるインバウンドの購買力は向上している一方で、県内の観光商品の価格帯は他地域と比べて低い水準に留まっていること、ゴールデンルート以外の地域への分散化が進んでおり、近隣の岐阜県や三重県も消費額単価の高い欧米豪やASEAN諸国向けの誘客を強化していること、コロナ禍において生まれたリモート観光の需要が落ち着きつつあることが把握できました。



●内部環境分析 - 農林水産省による整理軸 -

次に、自地域の資源を分析するために「農林水産省による整理軸」を活用して内部環境分析を行いました。その結果、観光客の多くは愛知県を訪れる際、京都や岐阜などの観光地を訪れる際の経由地として捉えられていること、目的地として捉えられるための魅力ある商品・サービスが不足していることがわかりました。

また、商品・サービスの中でも、魅力的な食文化はあるものの、名古屋市内から県内の他市町村へのアクセスが悪いこと、魅力的な宿泊施設が不足しているために県内での回遊が進んでいないことがわかりました。

加えて、人材・組織面では県下で観光振興を進めていくことに対する地域の意識醸成ができていないこと、高品質なガイドができる人材が不足していること、DMOによる情報発信不足などの課題が判明しました。

最後に、これまで DMO がこうした課題に取り組もうとしたものの、財務的な課題として自主財源が少なく、新たな施策を打ち出す予算が不足していることが明らかになりました。

分析軸	情報ソース (インプット)	分析結果 (アウトプット)
顧客	<ul style="list-style-type: none"> 国の観光統計 県の観光統計 県のアンケート調査 DMO のアンケート調査 位置情報 (GPS) データ 	<ul style="list-style-type: none"> 観光地としての認知度は低く、多くのインバウンド客にとって経由地となっている状況 観光入込客数は増加傾向 宿泊日数は少なく、京都や岐阜、三重に行く観光客の経由地となっている 観光客の割合が東アジア (中国、韓国、台湾など) に大きく偏重
商品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> 県のアンケート調査 DMO のアンケート調査 OTA 掲載施設 	<ul style="list-style-type: none"> 都市部のみならず、海、川、山などの自然、歴史、産業、文化が幅広く存在 魅力的な食文化が存在 他地域から名古屋へのアクセス性が高いが、県内の他市町村へのアクセス性に課題あり ビジネスホテルが多く、観光客にとって魅力的な宿泊施設が不足 中核的なコンテンツとなり得るジブリパークの開業
人材・組織	<ul style="list-style-type: none"> 県のアンケート調査 DMO のアンケート調査 観光関連有識者へのヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 地域住民や地域事業者の観光に対する意欲・理解の不足 地域を語る観光ガイドの不足 愛知ツーリズムビューローの情報発信力不足
財務	<ul style="list-style-type: none"> DMO の財務諸表 	<ul style="list-style-type: none"> 県からの委託料・補助金比率の増大化 商品造成やプロモーション強化など新たな施策を打ち出すための自主財源の不足

※ VRIO 分析は、個別の観光資源の競争優位性を分析するものであるため割愛

●内外環境統合分析① -3C+C 分析 -

内部環境分析と外部環境分析で把握した情報に加え、協業者に関して不足する情報をヒアリングで補い、「3C+C 分析」で 4 つの観点に整理しました。

分析軸	情報ソース (インプット)	分析結果 (アウトプット)
Company 自地域	<ul style="list-style-type: none"> 農林水産省による整理軸の結果 	<ul style="list-style-type: none"> 目的地としての魅力で周辺他地域に劣っており、その主な要因は周遊性の悪さと魅力的な宿泊施設の不足にある 観光資源の質やブランド力の磨き上げ、プロモーション強化を行う必要があるが、DMO では予算の制約があり、県や民間企業と協業する必要がある
Customer 顧客	<ul style="list-style-type: none"> PEST 分析の結果 農林水産省による整理軸の結果 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍を経て旅行者のニーズはさらに多様化しており、顧客により求める要素が異なる 旅行者は愛知県を経由して京都や岐阜県を訪れており、旅行者が求めているものはより“日本らしさ”や“本物感”を感じることにあると思われる
Competitor 競合地域	<ul style="list-style-type: none"> 5Forces 分析の結果 	<ul style="list-style-type: none"> 周辺地域である岐阜県、三重県 (競合でありながら周遊観光で連携を図る余地の大きい地域) は欧米豪、ASEAN 諸国などの購買力の高い地域の誘客を強化している
Co-Operator 協業者	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業へのヒアリング 観光関連有識者へのヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 愛知県への誘客に関して強い輸送力を持つ JR 東海が近年、観光客の送客により一層力を入れている 県内周遊を担う名鉄が JR 東海との連携を模索している

●内外環境統合分析② -SWOT 分析-

ここまで洗い出した情報を基に、「SWOT 分析」を活用してインバウンド誘客を進める上での自地域のプラス要因とマイナス要因を整理しました。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境 →内部環境分析結果	Strength 強み <ul style="list-style-type: none"> ・都市部のみならず、海、川、山などの自然、歴史、産業、文化が幅広く存在 ・他都市から名古屋へのアクセス性が高い ・ゴールデンルートの中間に位置し、既に一定数のインバウンド客が訪れている ・魅力的な食文化が存在する 	Weakness 弱み <ul style="list-style-type: none"> ・名古屋から周辺地域へのアクセス性が悪い ・インバウンド客の滞在時間が短い ・魅力的な宿泊施設が不足している ・“本物感”の強い高価格帯商品の不足 ・地域住民や地元事業者の意欲・理解の不足 ・地域を語れる観光ガイドの不足
外部環境 →外部環境分析結果	Opportunity 機会 <ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド入国規制撤廃で旅行需要回復 ・円安ドル高 ・国のコロナ復興支援策拡充 ・旅行者スタイルの多様化 ・ジブリパーク開業による新規需要の発生 	Threat 脅威 <ul style="list-style-type: none"> ・ゴールデンルート以外の地域の競争力向上 ・コロナ前に主要マーケットだった中国の復活の遅れ ・競合地域も一斉にインバウンド誘客を再開、激しい競争に晒される ・近隣の岐阜県、三重県の欧米豪、ASEAN 諸国への誘客強化

●内外環境統合分析③ -クロス SWOT 分析-

さらに、「クロス SWOT 分析」を活用して、SWOT 分析で洗い出したプラス要因とマイナス要因を掛け合わせることで、愛知県が取りうる戦略の方向性を検討しました。

		外部環境	
		Opportunity 機会	Threat 脅威
内部環境	Strength 強み	S × O 積極的攻勢 <ul style="list-style-type: none"> ・多様化する旅行者ニーズに対して、県内の幅広い観光資源をブラッシュアップし、県内で多くのニーズを叶えられるようにする ・既に一定数のインバウンド客が訪れる地理的特性を活かしてインバウンド復活需要を獲得 ・ジブリの世界観と連動した商品造成、ジブリパークを起点とした県内観光促進 	S × T 差別化戦略 <ul style="list-style-type: none"> ・幅広い観光資源を欧米豪、ASEAN 諸国など消費額単価の高い層向けに磨き上げ、岐阜県、三重県との周遊促進を強化する ・ゴールデンルート以外の地域と連携し、愛知県 + 他地域の周遊ルートを推し出す
	Weakness 弱み	W × O 弱点強化 <ul style="list-style-type: none"> ・名古屋から県内他市町村へのアクセス性を向上させ、名古屋だけに滞在する旅行者を県内にも送客することで滞在時間を伸ばす ・“日本らしさ”や“本物感”を感じられる質の高い高価格帯商品を造成し、買い叩きを防ぐ ・ジブリパーク開業と連動した県内の観光機運の醸成、地域住民や地元事業者の理解促進 	W × T 防衛/撤退 <ul style="list-style-type: none"> ・魅力的な宿泊施設を造成し、他地域に流出している宿泊需要を取り込む ・県内周遊促進を諦め、“日本らしさ”や“本物感”を感じられるコンテンツを持つ他地域と、都市型観光を楽しめる名古屋とのセット売りを試みる

その結果、想像以上に多くの選択肢が考えられることが判明したため、A 子は一度、B 助にクロス SWOT 分析の結果を共有し、戦略の方向性を定めていくことにしました。

●取るべき戦略の方向性に関する A 子の相談



- B助さん、早速フレームワークを使って環境分析を行ってみました！
- 外部環境分析、内部環境分析を行って要素を洗い出して、内外環境統合分析で要素を整理してみたら、やってみるまで全然見えていなかった戦略がいくつも見えてきました。

- どうやらフレームワークを使うことで、観点別に収集すべきデータや情報が明らかになって、効率的に抜け漏れのない分析ができたみたいだね。
- A子さんが実践したとおり、外部環境分析や内部環境分析は集めるべき情報を収集・整理するためのフレームワークだけど、内外環境統合分析は収集・整理したデータをまとめて、戦略を検討するためのフレームワークなんだ。



- 確かに観点の抜け漏れなく分析はできたのですが、実は戦略検討の部分で悩んでいて…。
- クロスSWOT分析で目指すべき戦略の方向性がいくつも見えてきたのですが、色々な選択肢があって、どれが妥当な戦略なのか判断できないんです。

- 戦略の絞り込み方には色々な考え方があるけど、特に重要な観点は、「実現できるのか」、「様々な事業者が参画できて、実現効果が大きいのか」の2点だね。よって今回は、「実現性」と「実現効果」の両方があるものを採用してみようか。
- 例えば、“日本らしさ”や“本物感”といった要素は現時点で有していないし、一朝一夕で手に入るものではないため、実現性が低いね。
- 一方、既に開業されていて実現性があり、欧米の高価格帯のインバウンドにも訴求力があるジブリコンテンツを核にストーリーを作り、県内の観光コンテンツを磨き上げ、さらに県内の観光に関する機運醸成を図っていくというのは、これまでの課題を解決する意味でもインパクトがあるんじゃないかな。
- 県の新たな3か年計画にも、ジブリパーク開業効果の活用に関する言及があるから、県の取組の方向性とも整合していると思うよ。



- なるほど、そうすれば取るべき戦略が絞れそうですね！
- これをベースに、STPを考えてみたいと思います！

		外部環境	
		Opportunity 機会	Threat 脅威
内部環境	Strength 強み	<p>S × O 積極的攻勢</p> <ul style="list-style-type: none"> •多様化する旅行者ニーズに対して、県内の幅広い観光資源をブラッシュアップし、県内で多くのニーズを叶えられるようにする •既に一定のインバウンド客が訪れる地理的特性を活かしてインバウンド復活需要を獲得 •ジブリの世界観と連動した商品造成、ジブリパークを起点とした県内観光促進 	<p>S × T 差別化戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> •幅広い観光資源を欧米豪、ASEAN 諸国など消費額単価の高い層向けに磨き上げ、岐阜県、三重県との周遊促進を強化する •ゴールデンルート以外の地域と連携し、愛知県 + 他地域の周遊ルートを推し出す
	Weakness 弱み	<p>W × O 弱点強化</p> <ul style="list-style-type: none"> •名古屋から県内他市町村へのアクセス性を向上させ、名古屋だけに滞在する旅行者を県内にも送客することで滞在時間を伸ばす •“日本らしさ”や“本物感”を感じられる質の高い高価格帯商品を作成し、買い叩きを防ぐ •ジブリパーク開業と連動した県内の観光機運の醸成、地域住民や地元事業者の理解促進 	<p>W × T 防衛/撤退</p> <ul style="list-style-type: none"> •魅力的な宿泊施設を造成し、他地域に流出している宿泊需要を取り込む •県内周遊促進を諦め、“日本らしさ”や“本物感”を感じられるコンテンツを持つ他地域と、都市型観光を楽しめる名古屋とのセット売りを試みる

A 子は、B 助とともに「実現性」、「実現効果」の観点でクロス SWOT 分析の結果から観光地域マーケティング戦略に盛り込むべき要素を絞り、STP を検討することにしました。

② STP 策定編に続く：p.52

4-3.STP の重要性と策定手法

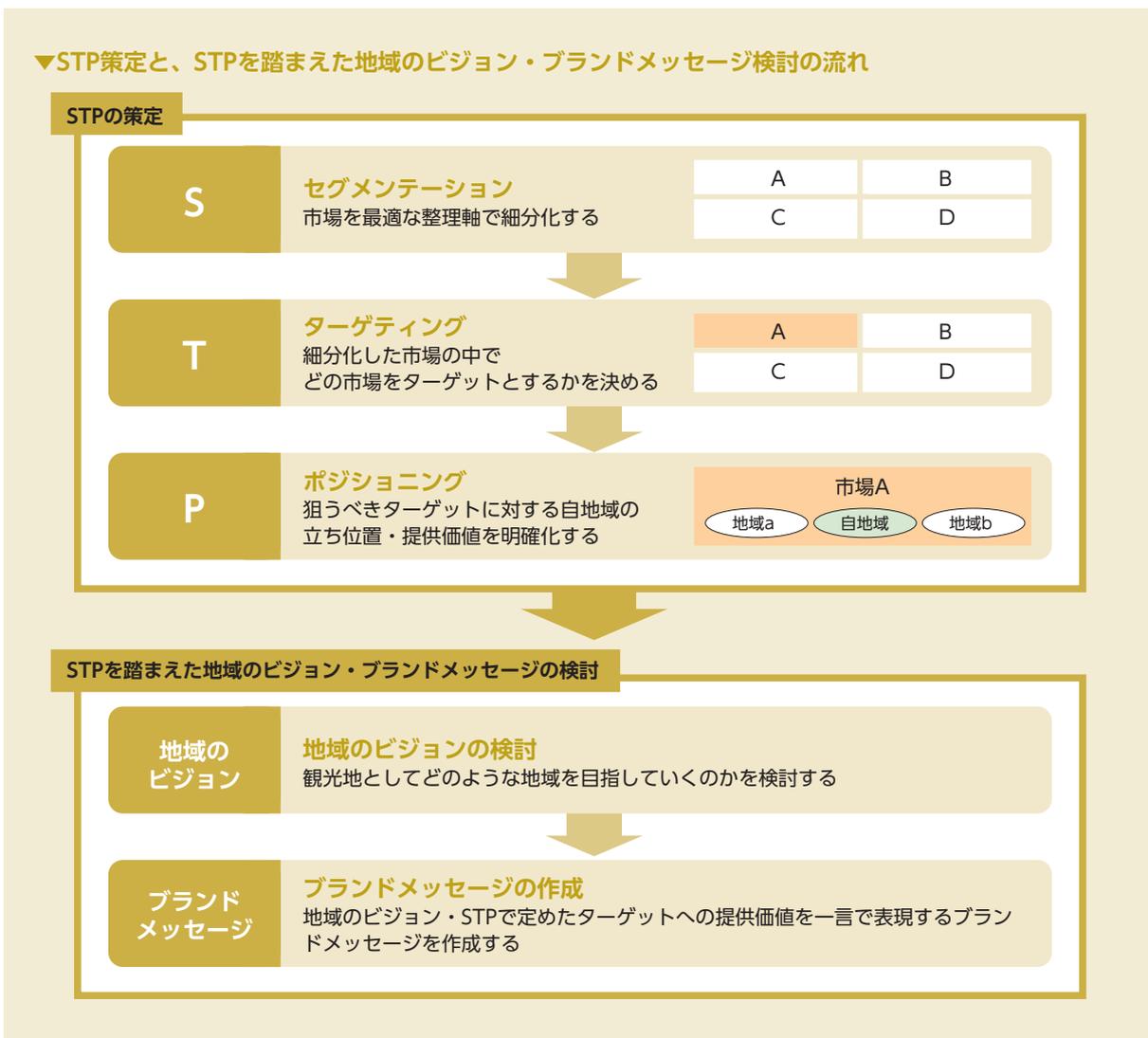
① STP 策定と、STP を踏まえた地域のビジョン・ブランドメッセージ検討の重要性

環境分析を行った後は、観光地域マーケティング戦略 (STP) の策定を行います。STP とは、市場を細分化し、細分化した市場の中でどの市場を狙うかを決め、狙うべき市場における自地域の立ち位置を明確化することを示し、観光地域マーケティング戦略そのものを指します。

環境分析では、外部環境分析により自地域を取り巻く状況を把握した上で、内部環境分析により自地域が有する資源を把握し、内外環境統合分析により STP の骨子を策定しました。STP では、環境分析で得られた結果を基に、自地域が狙うべきターゲット市場を明らかにし、ターゲット市場における自地域の立ち位置を明確化し、ターゲットへの提供価値を定めることが目的となります。

また、STP を策定したら、それを基に観光地としてどのような地域を目指していくのかというビジョンを検討するとともに、地域のビジョン・STP で定めたターゲットへの提供価値を一言で表現するブランドメッセージを作成することが重要です。

この一連の流れは、進むべき方向性に関して地域全体で共通認識を持つことを目的として行うため、DMO が主体となって検討する中で、地域のステークホルダーと議論を交わし、認識を共有していくことが重要です。本書ではこれを行うためのツールとして、戦略コンセプトシート (51 ページ) の作成方法を紹介합니다。



② S: セグメンテーション

セグメンテーションでは、市場の細分化を行います。この時に重要となるのが、**市場を同じニーズや性質を持つ顧客層に分けること**です。

例えば、化粧品づくりの体験型商品を造成すると仮定します。化粧品を使用するのは主に女性ですので、ここではまず「性別」によりセグメンテーションを行います。また、化粧品を高校生以下の女性が購入する頻度は低いため、「年齢」によるセグメンテーションを行います。さらにセグメンテーションの精度を上げるためには、既製品ではないオリジナルの化粧品に興味を有する人に絞り込むことが有効と考えられるため、追加で「パーソナリティ（性格）」によるセグメンテーションを行うことが考えられます。

このように、セグメンテーションを行うための整理軸（変数）には、様々なものがあります。整理軸は、**自地域の有する観光資源の強みや弱みに基づいて、適切なものを採用することが重要**となります。下表に整理軸の種類を示しますので、自地域の主要な観光資源がこれまでどのような層に好まれてきたのかを過去のアンケートデータ等から読み解き、整合性のある適切な整理軸を選択しましょう。

セグメンテーションを行う上で重要なのは、**採用する整理軸を繰り返し見直し**していくことです。まずは、これまでに実施した施策から、自地域の観光資源や商品・サービスにどのような旅行者が反応したのかというデータを基に採用する整理軸を仮置きするところから始めましょう。例えば、人口動態変数の性別で見ると男性・女性のどちらが多いのか、行動変数の一人旅・グループ旅行のどちらが多いのかなど、ある程度ざっくりとした切り方から始めても構いません。重要なのは、**施策を実施しながらデータを集めていき、セグメンテーションの整理軸が妥当かどうかを検証し、セグメンテーションの精度を上げていく**ことです。

▼セグメンテーションの整理軸

整理軸	整理軸の具体例	セグメントの例
人口動態変数 (デモグラフィック変数)	年齢	20代/30代/…などの年齢別、 若年層/中年層/高年層など
	性別	男性、女性、LGBTQ
	家族構成	独身、DINKs、DEWKs など
	所得	超富裕層、富裕層、一般層
	職業	自営業、ブルーカラー/ホワイトカラーなど
	教育	中卒、高卒、大卒、大学院卒など
地理的変数 (ジオグラフィック変数)	地方	国内：地域別 インバウンド：国籍別
	気候	季節、寒暖、温帯/寒帯など
	地域特性	都市部、地方部など
心理的変数 (サイコグラフィック変数)	ライフスタイル（趣味・嗜好）	アウトドア派/インドア派、スポーツ好き、車好き、 自然好き、歴史好き、温泉好きなど
	パーソナリティ（性格）	外交的/内向的、革新的/保守的、新しいもの好き など
行動変数 (ビヘイビアル変数)	ベネフィット（便益）	アクセス性、経済性、品質など
	旅行形態	一人、カップル・夫婦、家族、友人、団体
	来訪頻度	初来訪者、リピーター、二拠点生活者など
	態度	肯定的、否定的、無関心など

特に、心理的変数のライフスタイル(趣味・嗜好)やパーソナリティ(性格)については、旅行者に対するアンケートやヒアリングなどにより旅行者の趣味・嗜好や価値観等を深く分析しなければ把握することが難しい一方で、心理的変数を使ってセグメンテーションを行うことで、より精度の高いセグメンテーションを行うことができます。施策を実施しながら旅行者理解を深め、最終的には心理的変数を使ったセグメンテーションが行えることを目指しましょう。

例として、カナダのDMOでは、EQ® (Explorer Quotient) というセグメンテーションツールを活用し、旅行者に対するWebアンケート調査を基に、心理的変数による旅行者のタイプ分類を実施しています。

▼カナダのEQ®による旅行者タイプ分類 (※1)



Webアンケートで旅行者の趣味・嗜好や価値観を把握し、旅行者のタイプを分類

旅行者タイプ	主な特徴
仮想的旅行者	旅行することは少ないが、旅行時は全ての中で最高のものを選ぶ
自分史探検家	自分の文化的ルーツを探し、理解するために旅行する
面倒を嫌う旅行者	短期間の休暇を好み、リラックスすることやシンプルさを求める
非日常生活体験志向者	日常生活のストレスからの解放、気ままに過ごすことを好む
自由精神人	旅行が大好きで、旅行の醍醐味は「冒険すること」
グループ旅行者	できるだけ楽で心配のない旅行を志向する
穏やかな探検家	旅行時には心地良さを求め、家族と一緒に滞在することが多い
文化史探検家	旅行先は歴史や文化が豊かな場所を重視し、一人旅や少人数で旅行

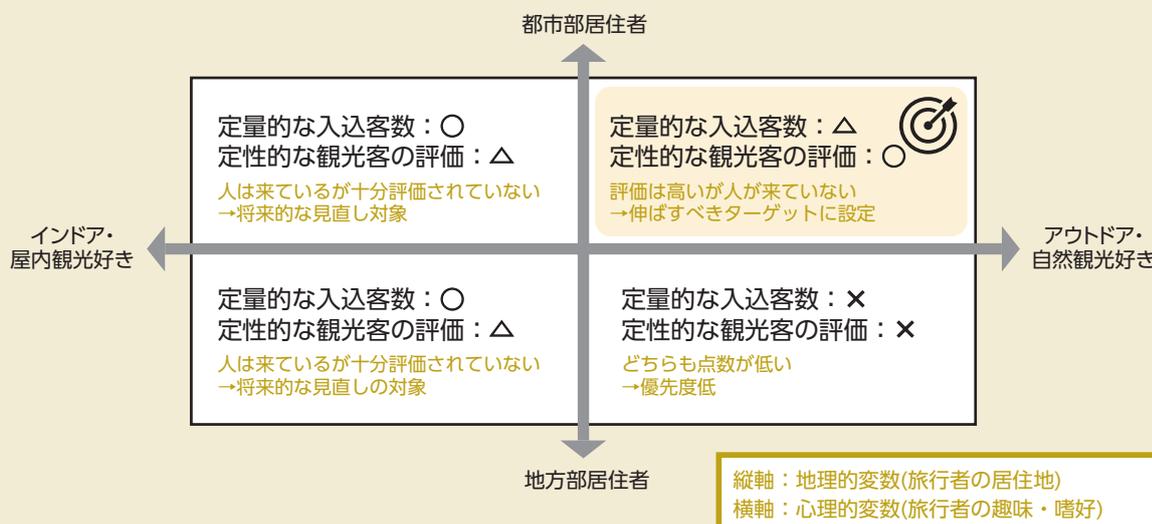
参考：(※1) 北村倫夫. 国立公園のディステネーション・マーケティング戦略①～世界のディステネーション・マーケティングの実際～. 国立公園 (2020年1月号, 22-25pp.). 一般財団法人自然公園財団.

③ T: ターゲティング

ターゲティングでは、セグメンテーションを行って細分化された市場の中から、地域が狙っていくべき市場を選定します。この時、「地域としてどの客層を狙いたいか」という主観的な考え方にとらわれず、旅行者の定量的なデータ分析や、定性的なアンケートやインタビューを通して、「自分たちの地域に対して、どういった人が、どういった魅力を感じているか」を客観的に考えながら狙うべき旅行者層を絞り込んでいくことが必要です。

また、ターゲティングを行う際に失念しがちなのが、市場規模です。あまりにニッチな市場を狙いすぎてしまうと、ターゲットの誘客に成功したとしても、地域が得られる集客効果や経済効果は限定的なものに留まるため、ある程度の効果を見込むことができるセグメントを選定することが重要です。

▼例：地理的変数×心理的変数によるセグメンテーション・ターゲティング



例として、自然豊かな屋外型観光地と、屋内型観光施設のどちらも有している地域における、地理的変数（旅行者の居住地）と心理的変数（旅行の趣味・嗜好）を掛け合わせたターゲティングのケースを紹介します。

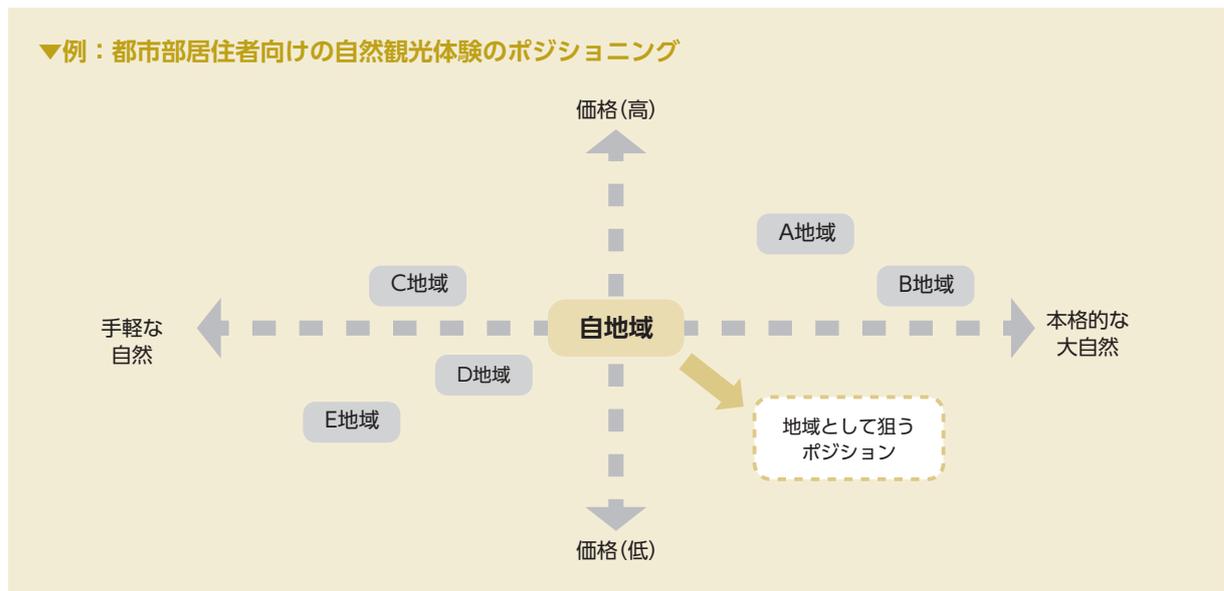
ここでは、都市部居住者と地方部居住者のそれぞれについて、訪問している観光地に関する定量調査や、観光地の評価に関する定性的なアンケート調査を行った結果、観光地に対する評価は高いものの、現時点で上手く誘客できていない自然観光好きの都市部居住者をターゲットに設定し、今後伸ばしていくこととしました。

ただし、評価を行った後でどのセグメントを優先ターゲットとするかは、地域の課題と照らし合わせて決定する必要があります。例えば、人は来ているが十分評価されていない屋内観光好き向けの内容を見直すことで、既に来ている人の満足度向上を優先することも選択肢となります。

④ P: ポジショニング

ポジショニングとは、他地域との差別化を図り、観光客に対してアピールできるような自地域の提供価値を明確化するプロセスです。観光地で言うならば、「秋に紅葉を楽しむなら〇〇しかない!」「大自然の中でサイクリングを楽しむなら××に行くべき!」というように、観光客の心の中に明確なポジションを構築することが、ポジショニングの目的となります。

ポジショニングを定めるためには、ターゲットとする旅行者層がどのような要因で旅行先を決定するか（＝購買決定要因）を基にポジショニングマップを作成し、旅行市場内で自地域が独自の位置を獲得できるような立ち位置を取ってターゲット層へ訴求することが有効です。



例として、先ほど優先ターゲットとして定めた自然観光好きの都市部居住者向けの自然観光体験のポジショニングを検討してみます。

一般的に、自然観光は本格的な大自然を味わおうとすればするほど、装備や機材が必要になり、価格帯も上がる傾向にあります。例えば、登山ではトレッキングウェアや登山靴、スキューバダイビングではウェットスーツなどの機材が必要になります。こうした事情も踏まえ、他地域の調査をした結果、現状、市場には低価格で本格的な大自然を楽しめる地域は存在しない状況となっていることが判明しました。

このような状況で、初心者向けのレンタル機材を充実させることで、低価格で本格的な大自然を楽しめる観光地というポジションを構築したらどうでしょう。初心者にもおすすめの本格大自然の入門スポットとして一気に知名度を上げ、今までは敷居の高さから本格的な大自然に挑戦できなかった旅行者を一気に獲得することが可能となるかもしれません。

上記はあくまでも一例ですが、他地域が気付いていない独自のポジションを探る当てることが、自地域の優位性を確固たるものとするために重要なポイントとなります。

なお、本格的な自然観光を持続的に提供するためには、多くの旅行者が訪れることによる自然破壊を防ぐ環境保全対策の実施、地元ガイドの育成などについても施策実施時に検討することが望ましいと言えます。

⑤ STP に関するステークホルダーとの確認・修正

STP を検討したら、DMO 内で検討した STP をそのまま採用するのではなく、**地域のステークホルダーから意見をもらい、STP の妥当性を検証した上で、必要に応じて修正していくことが重要**です。

全てのステークホルダーから意見をもらうのは現実的ではありませんが、普段から旅行者のニーズ収集を行っている地域内の有力な旅行代理店や観光商品販売者等に意見を求めることで、STP の精度を向上させることができるとともに、地域のステークホルダーからの協力を得る体制を構築することにも繋がります。

⑥ 地域のビジョンの検討とブランディング

STP を検討することで、地域として狙うべきターゲットに対する自地域の立ち位置・提供価値を明らかにすることができたら、**STP を基に観光地としての地域のビジョン（中長期的に目指す観光地としての地域の姿）を検討するとともに、ポジショニングと提供価値をターゲットに対してわかりやすく明確に伝えるためのブランドメッセージを作成**します。

ブランドメッセージを作成する上では、**旅行者が自地域を訪れることで得られる価値を一言で表現することが重要**となります。海外の DMO では、自地域を訪れることで得られる価値を想像させるような端的かつ創意工夫に溢れるブランドメッセージを作成し、地域全体でプロモーション実施時や商品・サービス作成時の共通キーワードとして活用することで、旅行者に対して自地域のブランドイメージを浸透させています。

また、デスティネーション（観光地）マーケティングにおいては、地域が自ら地域の価値を再認識し、価値を高めるための取組を行うとともに、権威あるメディアをはじめとする第三者からの高い評価を獲得することが有用です。このような評価を活かした形でブランディングに取り組むことにより、その後のプロモーションや商品販売をより効果的に進めることができます。

▼海外 DMO のブランドメッセージ（例）（※ 1）

国名	ブランドメッセージの例
カナダ	Canada is for explorers: (探検家たちのカナダ)
ニュージーランド	100%Pure New Zealand: (100% 純粋ニュージーランド)
オーストラリア	Top of Mind Destination: (最高の心の目的地) ※メルボルン市

参考：(※ 1) 北村倫夫・国立公園のデスティネーション・マーケティング戦略①～世界のデスティネーション・マーケティングの実際～、国立公園（2020年1月号、22-25pp.）、一般財団法人自然公園財団。

⑦ 観光地域マーケティング戦略のアウトプット化 - 戦略コンセプトシートの作成 -

STP の策定及びブランドメッセージの作成を終え、観光地として目指す方向性が一通り定められたら、ステークホルダーと目線を合わせ、地域一体となって取組を進めていくために、**検討した情報を集約して観光地域マーケティング戦略としてアウトプット化を行うことが重要**です。

そこで、それまでに検討した情報を集約し、**観光地域マーケティング戦略のコンセプトシートを作成**します。コンセプトシートを作成することで、**環境分析から STP に至るまでの検討内容を視覚化**することができるとともに、**地域のステークホルダーと観光地域マーケティング戦略を共有**することが可能となります。

▼戦略コンセプトシートのイメージ

【ビジョン】 地域の目指すべきビジョンを記載	【環境分析で明らかとなった課題点】 [3C+C] 分析、SWOT分析から 環境分析で明らかとなった地域の主要課題を記載
【ブランドメッセージ】 STPで定めた地域のポジション・提供価値を一言で表すブランドメッセージを記載	【環境分析で導出された戦略の方向性】 クロスSWOT分析から 環境分析で導出された観光地域マーケティング戦略の方向性を記載
【ターゲット】 STPの結果 ターゲティングで定めたターゲット旅行者を記載（ターゲットが複数の場合、メインターゲットを定めるのが望ましい）	【ターゲットのニーズと悩み】 STPの結果 ターゲット旅行者の考えられるニーズと悩みを記載
【地域のポジション/ターゲットへの提供価値】 STPの結果 ポジショニングで定めた自地域が狙うべきポジション、ターゲット旅行者に提供すべき価値を記載	

実践紹介

新人観光マーケター A 子の取組～② STP 策定編～

環境分析を通してだんだんと愛知県が目指すべき戦略の方向性が見えてきた A 子。そこで、戦略の内容を具体化するため、STP を策定することにしました。本ガイドブックを読み、STP の考え方を学んだ A 子は、STP 策定の進め方について B 助に相談することにしました。

● STP 策定の進め方に関する A 子の相談



- B助さん、次は愛知県が訴求すべきターゲットや、ターゲットに訴求すべき提供価値・ポジションを明らかにするために、STP策定をしたいと思っています。
- ジブリやジブリパークに興味のある人はどんな人なのか、何を求めているのかという視点でターゲットを探り、併せて県内を観光してもらうために取るべきポジションを探っていきたいのですが、進め方に違和感はないですか？

- A子さんがジブリに興味のある人のデータを基にSTPの仮説を考えてみるということだね。確か、ジブリに大きく興味を持っている国があった気がするし、国籍である程度ターゲットが絞れると思う。
- 1つアドバイスをするとしたら、A子さんが作った仮説を、地域の事業者に見せてみて、事業者が考えているターゲットと齟齬がないか確認して、意見を貰った方がよいかもしれない。もしかしたら、地域の事業者はジブリパーク来場者をターゲットとは捉えていないかもしれないからね。
- 県内の有力な旅行代理店、観光商品販売者に聞いてみようか。



- なるほど、確かにDMOが勝手に考えたSTPよりも、地域の事業者と一緒に悩んで考えたSTPの方がリアリティのあるものになりますね。
- 地域の事業者へのヒアリング機会を設けて、環境分析の結果と、策定したSTPの仮説に関して意見を聞いてみます！

● セグメンテーション

まず最初に、ターゲットを定めるために市場を分割する整理軸を定めることにしました。

インバウンド客の中で、ジブリやジブリパークに関して同じニーズや性質を持つ層を切り分けるための整理軸を検討した結果、国別に放送状況やジブリの認知度が異なることから、国籍を採用することにしました。また、もう1つの整理軸として、国別に消費傾向が異なることが予想されることから、旅行者の観光消費額単価を採用することにしました。

● ターゲティング

ターゲティングを行う際の分析軸として、横軸をジブリやジブリパークに関する国籍別の親和性、縦軸を観光消費額単価に設定した上で、ターゲティングに必要なデータを収集しました。

ターゲティングを行うための情報は、下記の方法で取得しました。

国別のジブリの認知度



Web検索情報、SNSの投稿ワード分析で把握

国別の観光消費額単価



観光庁「訪日外国人消費動向調査」で把握

取得した情報を基に、ターゲティング縦軸と横軸を使って各国を整理し、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツがメインターゲットになりそうだという仮説を構築しました。また、現在は訪日旅行の復活が遅れている中国も、ジブリの知名度が高く、消費額単価も高いことから、将来的な需要を見据えて、サブターゲットとしていくこととしました。



●ポジショニング

次に、ターゲットに対して自地域が提供すべき価値を、ポジショニングマップで整理しました。ターゲットの購買決定要因を考え、競合地域との差別化を図るための軸を検討した結果、目的地によって旅行者の観光行動が異なることが判明したため、横軸に外国人観光客による周遊行動、縦軸に消費行動を設定しました。

ポジショニングを行うための情報は、下記の方法で取得しました。



愛知県はこれまで、名古屋周辺部を核とする都市型観光が主流となっており、周辺地域への波及効果が限られていたことから、ジブリパークを核として県内に送客することで分散化を図るとともに、ターゲット向けの高付加価値な商品を造成することで、滞在時間の伸長と消費額単価の向上を狙うことにしました。

●県内旅行代理店へのヒアリング

このようにして A 子は STP の仮説を立てることができましたが、これが現場の肌感を捉えた現実性のある STP であるかという点を確認するため、B 助のアドバイスに従って県内の有力な旅行代理店、観光商品販売者にヒアリングを行うことにしました。



- Cさん、今愛知ツーリズムビューローでは、これから愛知県が観光でどのような戦略をとっていくべきかを検討しており、STPを検討しています。
- ジブリパークという新たなコンテンツを軸に、県内への波及効果を最大化させたいと思っているのですが、我々の方で策定したSTPの仮説に違和感がないか、現場の目線からアドバイスをいただきたいと思っています。



県内旅行代理店
営業 C氏

- A子さん、STPについて拝見しました。愛知ツーリズムビューローの方で、このように県内全体への波及効果を考えられている点は素晴らしいですね。
- 実は、我々旅行代理店の目線としては、訪日外国人を名古屋駅まで連れてきて、ジブリパークに送客するところまでしか考えられていません。しかし、県内で活動する我々からすると、県内全域に波及効果が及べばその分利益も上がりますので、お力になりたいと思っています。
- 1つ気になったのは、ターゲットとしての外国人を国籍で一括りにしてしまっている点です。ターゲット国の中でも、今回の戦略の核であるジブリパークに来訪したいと考える層は、消費額単価が高い層というよりも、アニメなどのコンテンツやアートに深い興味を持っている層ではないでしょうか。その意味で、セグメンテーションの整理軸として心理的変数に着目し、ターゲットのライフスタイルに注目した方が、ターゲット像が明確になりますね。



- なるほど！欧米豪や中国ではジブリの人気が高いということでこうしたセグメンテーションを行いました。実際にジブリが好きなのはどんな人かを検討してみる必要がありますね。



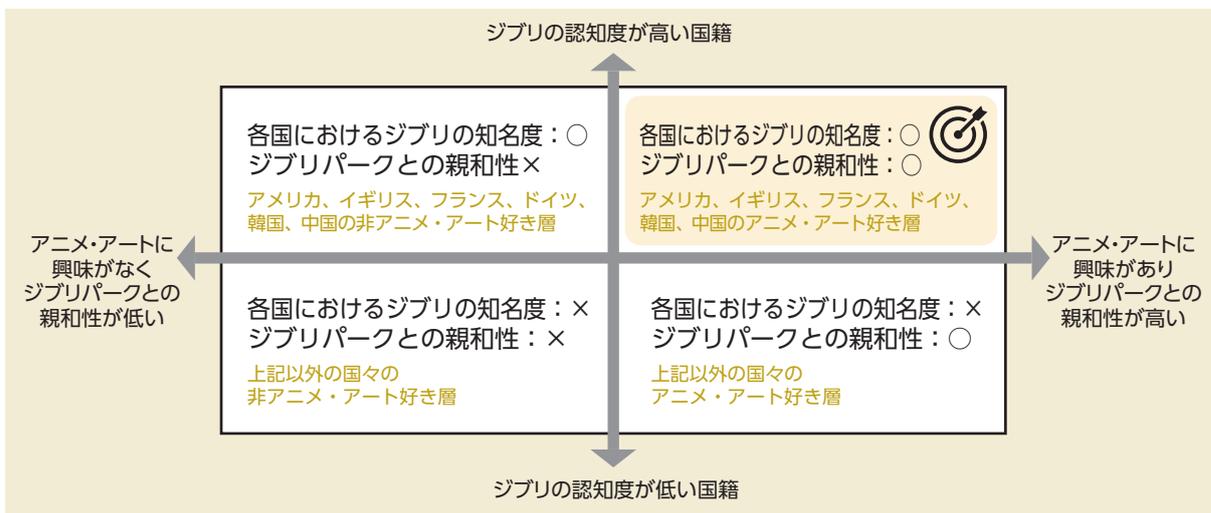
- 心理的変数でセグメンテーションを行い、ターゲットの行動心理を具体化することで、施策を検討する際も深い検討ができるので、おすすめですよ。
- ポジショニングはそのとおりだと思いますので、ターゲティングについて再考してみるとよいと思います。

A 子は、C 氏からのアドバイスを踏まえて早速セグメンテーションの軸を観光消費額単価からターゲットのライフスタイルに変更し、ターゲティングを再検討しました。

ターゲティングを再度行うために、下記の情報を追加で収集しました。

ジブリ好きのライフスタイル

SNS投稿ワード分析で把握(アニメ・アート好きである点が判明)



●県内観光商品販売者へのヒアリング

次に、実際に具体的に観光商品を開発する際に協力が不可欠となる観光商品販売者にヒアリングを行い、STPへの意見やフィードバックを求めました。ここでは、STPの正しさを確認するというよりも、県域でSTPに沿ってマーケティングを展開していく上で、商品販売者が同じビジョンを持って取り組めるかという視点で意見を聴くことにしました。



- Dさん、今愛知ツーリズムビューローでは、これから愛知県が観光でどのような戦略をとっていくべきかを検討しており、STPを検討しています。
- ジブリパークという新たなコンテンツを軸に、県内への波及効果を最大化させたいと思っていますのですが、商品開発者の目線から、同じ目標に向かって協力していただけそうかご意見をいただけませんか。

- A子さん、ジブリパークによる誘客効果を県内全域に波及させていくということですね。非常に素晴らしい視点だと思います。
- 実は、我々としてはジブリパークができてパーク周辺と名古屋駅だけ潤って、周辺の自治体や事業者にはあまり恩恵がないものだと考えていました。
- 県域全体にこの効果を広げていくこの戦略であれば、各自治体や様々な事業者がジブリパークと絡めた企画を打ち出すことができると思います。



県内観光商品販売者商品企画D氏



- ありがとうございます！戦略の方向性として、Dさんのようにジブリパークは自地域とは関係ないと思っていた事業者の皆様も相乗りできる戦略にして、県内全体で滞在時間や消費額を伸ばしながら、これを機に各地域で観光に対する機運も醸成していきたいと考えています。
- 戦略はこの方向性で進めたいのですが、実際の商品開発の際にはDさんはじめ県内の商品販売事業者さんの皆様にもご協力いただければと思っています。

- いつでもお力になります！
- 同業者仲間にもこういう戦略に従ってやっていこうよ、と声掛けをしたいので、戦略が固まったら教えてください。



- それは心強いです、よろしくお願いします！

●STP戦略の策定に関するB助のアドバイス

旅行代理店のC氏から得たアドバイスを基にSTPを修正した結果、観光商品販売者のD氏から好感触を得たため、A氏はB助に報告を行いました。



- B助さん、旅行代理店のCさんにアドバイスをもらってSTPを固め、観光商品販売者のDさんから好感触をいただきました！STPの策定、完了です！

- それはよかった！では、これからSTP戦略を県庁や県内自治体、事業者に広め、協力を得ていくために、STPをまとめたコンセプトシートを作成しようか。
- せっかく考えたSTPだけど、みんなに賛同してもらえなければ意味がない。我々が何を考えて、どこを目指しているのかを示すことが重要になるからね。



- なるほど、STPをわかりやすく視覚化することで、県内関係者に納得してもらい、施策に対する意識を統一していくんですね。早速作ってみます！

●観光地域マーケティング戦略のアウトプット化 - 戦略コンセプトシートの作成 -

A子は、STPで検討した観光地域マーケティング戦略を、一枚のコンセプトシートにまとめました。

コンセプトシートには、狙うべきターゲットや、ターゲットに対する提供価値だけでなく、ターゲットが提供価値を魅力的に感じるようなブランドメッセージを検討しました。特に、ジブリ作品のテーマとしてよく取り上げられる“人との触れ合い”や“日本らしさ”、“自然と命”を踏まえ、観光商品販売者のD氏の発言から得た「県内の観光事業者が相乗りできる懐の広さ」を織り交ぜながらブランドメッセージを検討しました。

<p>【ビジョン】</p> <p>ジブリをフックにした県内の観光産業の活性化と観光誘客への意識醸成</p>	<p>【環境分析で明らかとなった課題点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・観光地としての認知度の低さ ・魅力的な観光商品の不足 ・県内滞在時間の短さ ・東アジアからの観光客への依存
<p>【ブランドメッセージ】</p> <p>Compact Japan ~Ghibli world & Japanese authenticity~</p>	<p>【環境分析で導出された戦略の方向性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ジブリパークを核とした認知度向上 ・ジブリの世界観と連動した商品開発 ・ジブリパークを起点とした県内各地への送客 ・欧米豪など消費額の高い層の誘客強化
<p>【ターゲット】</p> <p>(メインターゲット/消費額高) アメリカ、フランス、イギリス、ドイツ (サブターゲット/消費額低) 韓国、中国 上記国籍のジブリパークとの親和性が高いアニメ・アート好き層</p>	<p>【ターゲットのニーズと悩み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・県内で名古屋以外に観光地として訪れたい場所がない ・自然や日本らしさを感じるコンテンツを味わいたい ・ジブリにまつわるスポットを訪れたい
<p>【地域のポジション/ターゲットへの提供価値】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・名古屋中心の都市型観光から周辺地域との周遊観光まで、顧客の行動ニーズに合わせて幅広く対応できる価値 ・都市部から豊富な自然（海、川、山）、古い街並み、歴史、文化、伝統などの日本らしい魅力を県内で楽しみつくる価値 ・体験やサービスなどの思い出とともに、魅力ある商品を購入できる価値 	



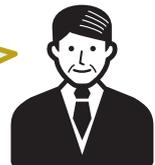
・B助さん、いただいたアドバイスどおり、STPで検討した戦略コンセプトを示すコンセプトシートを作成してみました。

・環境分析からSTP策定までに我々が考えたことを要点化し、まとめています。

・環境分析で明らかになった課題と、課題解決のための戦略の方向性、ターゲットからターゲットニーズ、提供価値という思考の流れが一連で示されていて、いい感じにまとまっているね。

・次年度事業計画を説明する際に、このコンセプトシートを使って、県庁や関係団体に対して我々、愛知ツーリズムビューローが目指す姿を説明しよう。

・県の新たな3か年計画との整合を取りながら、我々は観光客の潜在ニーズにより深く切り込んだマーケティング活動をしていきたいことを説明したいね。



・そうですね！県の3か年計画は国内・海外問わず大まかな取組の方向性が示されていたので、その中でも県の観光振興にインパクトのある重点ターゲットと戦略の方向性であるという位置づけで、我々DMOが策定する観光地域マーケティング戦略の意義をお伝えしたいと思います。

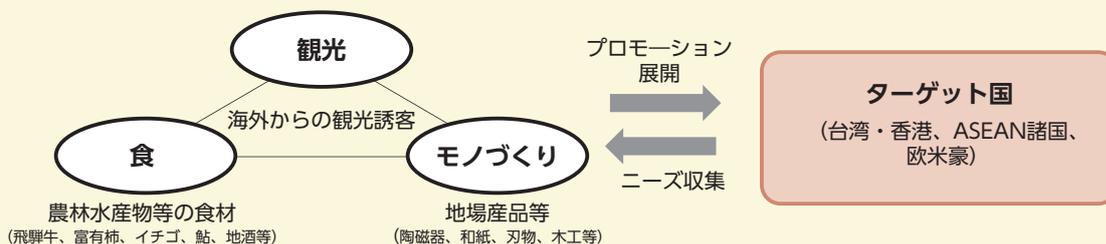
A子は、B助とともに、県庁の観光担当部署や県内各市町村、県下DMO、観光に関連する主要な団体に対して、次年度事業計画とともに、DMOで策定した観光地域マーケティング戦略の方向性を共有する機会を設けました。参加者からは、県の3か年計画よりもより狭く深く切り込んだ今回のマーケティング戦略について、自地域ではジブリにまつわるスポットがない点に関する不安が寄せられましたが、ジブリ関連の商品を造成するのではなく、ジブリのテーマである“人との触れ合い”や“日本らしさ”、“自然と命”というテーマを起点に商品を造成することでどの地域も参画可能であることを説明し、理解を得ることができました。

■ 岐阜県の観光地域マーケティング戦略 -プレイス・ブランディング- (※ 1)

岐阜県は、インバウンド向けの観光マーケティング戦略を策定する上で、「プレイス・ブランディング (= 場所のブランディング)」の考え方を取り入れ、地域産品などの「モノ」の要素だけでなく、「体験」「人」「歴史」などの要素も含めた場所全体の知名度・価値向上を目指した取組を進めています。

この取組が始まったのは、2009年の飛騨美濃じまん海外戦略プロジェクトがきっかけです。プロジェクトでは、知事のトップセールスや、地域の売りである3つの要素(観光×モノづくり×食)を核とした部局横断型の三位一体の海外プロモーション活動を、ターゲット国である台湾・香港、ASEAN諸国や欧米豪に実施していました。また、プロモーションを通じて現地事業者や参加者から直接ニーズを収集し、3つの要素を組み合わせた観光ストーリーを併せてPRすることで、地域としての岐阜県の知名度を向上させてきました。

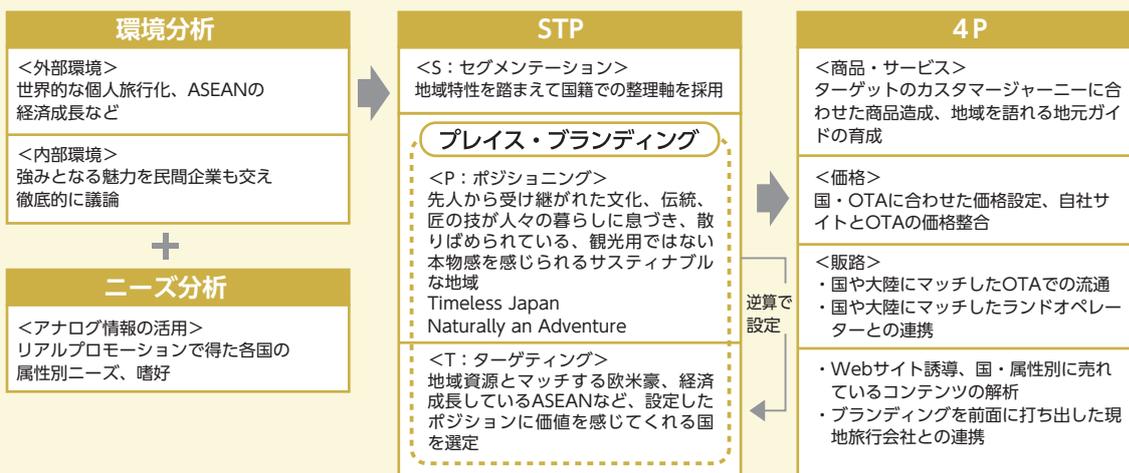
▼飛騨美濃じまん海外戦略プロジェクトの考え方(三位一体のプロモーション)



こうしたアナログによるプロモーションが成果を上げる中、岐阜県では、世界的な個人旅行化への対応として、地域のブランドメッセージの伝達とデジタルマーケティングへ舵を切りました。本ガイドブックで説明している通り、環境分析を行い、その上で自地域のSTP、4Pを検討するという流れで策定されています。

環境分析においては、徹底的に関係者と岐阜県の強みを分析し、都会や京都、金沢等近隣観光地との差別化を図るポジショニング「先人から受け継がれた文化、伝統、匠の技が人々の暮らしに息づき、散りばめられている、観光用ではない本物感を感じられるサスティナブルな地域 = Timeless Japan, Naturally an Adventure」を策定しました。

▼岐阜県の観光地域マーケティング戦略



こうした、三位一体のプロモーション、プレイス・ブランディングの成果として、2011年には約13万4千人ほどであった岐阜県の外国人延べ宿泊者数は、2019年には約166万人(約12倍)まで増加しています。岐阜県では、こうしたブランドに基づき、デジタルマーケティングの手法を取り入れた詳細な顧客分析を行い、カスタマージャーニーの設計を含めたマーケティングの精緻化を図っています。

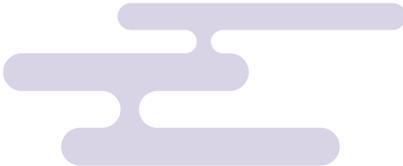
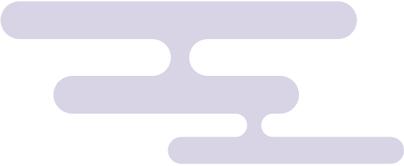
参考: 岐阜県商工労働部観光国際局 観光誘客推進課へのヒアリング

(※ 1) 宮崎裕二, 岩田賢, 長崎秀俊, 光畑彰二, 山本さとみ, 武田光弘, 辻野啓一, 佐野直哉, 加藤英彦, 西松卓哉. DMOのプレイス・ブランディング - 観光ディステーションのつくり方 -. 学芸出版社, 2020年, 220p.



第5章

マーケティングミックス (4P) に基づく 商品開発・販売の実践方法



本章の内容及び目的

本章では、第4章のSTPにより策定した観光地域マーケティング戦略に基づき、商品・サービスの造成を行っていく際のプロセスを、具体的な事例を交えながら解説します。

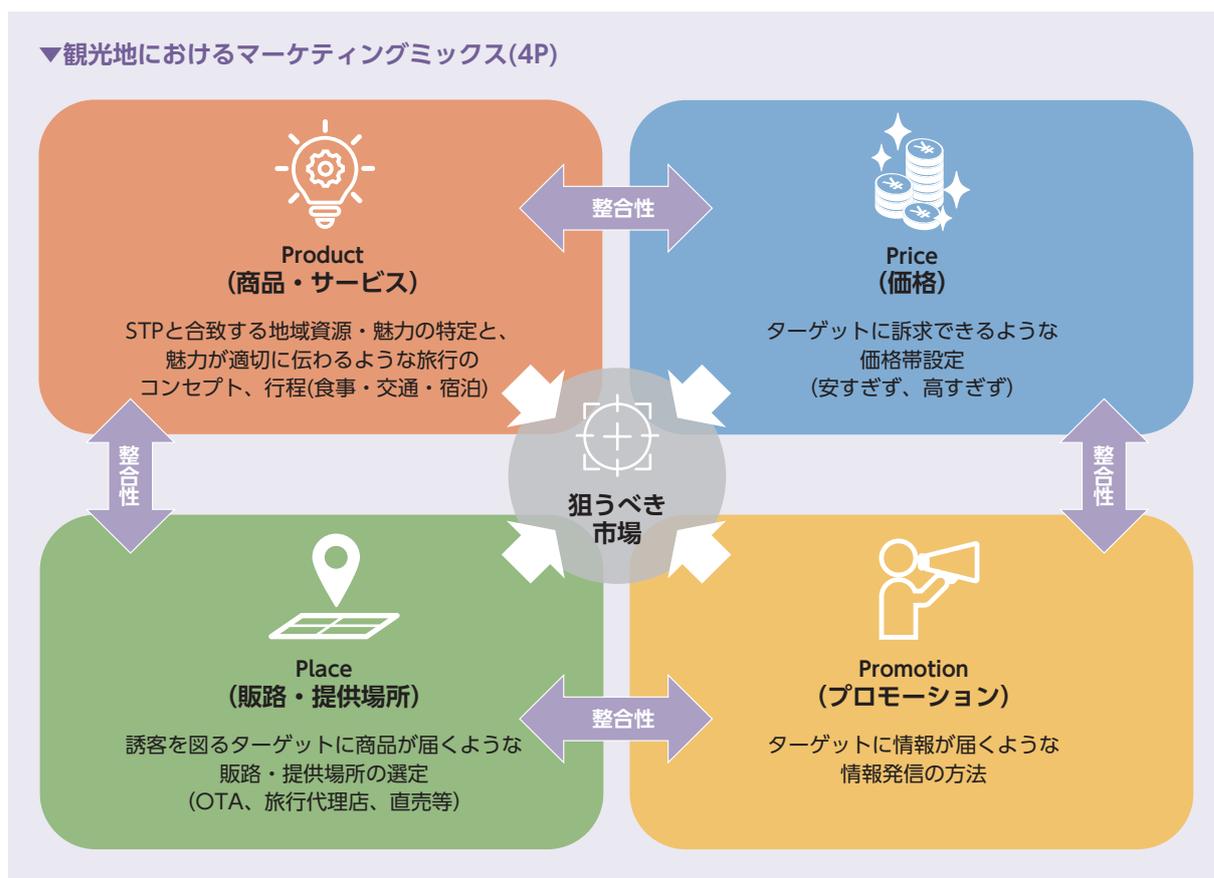
観光地においては、民間企業とは異なり、DMOが自組織が有する資源のみで観光商品・サービスを造成することは稀であり、多くの場合は自治体や地域の観光事業者と協業・共創しながら、観光商品・サービスを造成していくこととなります。そのため、観光地全体として造成していくべき商品・サービスの方向性をDMOがマーケティングミックス(4P)として策定した後、自治体や地域の観光事業者とともに個別具体的な商品・サービスを造成していく必要があり、ここではその手法を、手順に沿って紹介しています。

5-1.マーケティングミックス (4P) の考え方

①マーケティングミックス (4P) とは

マーケティングミックス (4P) とは、観光地が提供する商品・サービスの内容を決定する上で、検討すべき4つのマーケティング要素 (=P) から構成される戦略検討フレームワークです。

STP では、どのような市場を狙うべきかを定め、狙うべき市場における自地域の立ち位置を明確化しましたが、マーケティングミックスでは、STP で定めた自地域が狙うべき市場に刺さる商品・サービスのコンセプトを具体的に決定することが検討の目的となりますので、基本的に商品・サービスごとに検討することとなります。



観光地におけるマーケティングミックスの考え方を図にすると、上図のような形となります。例えば、富裕層を狙った観光商品を造成した際に、非富裕層がよく利用するOTAで販売しても売れる可能性が低くなってしまいうように、狙うべき市場へ効果的に商品・サービスを届けるためには、4Pの間で整合性を取る必要があります。

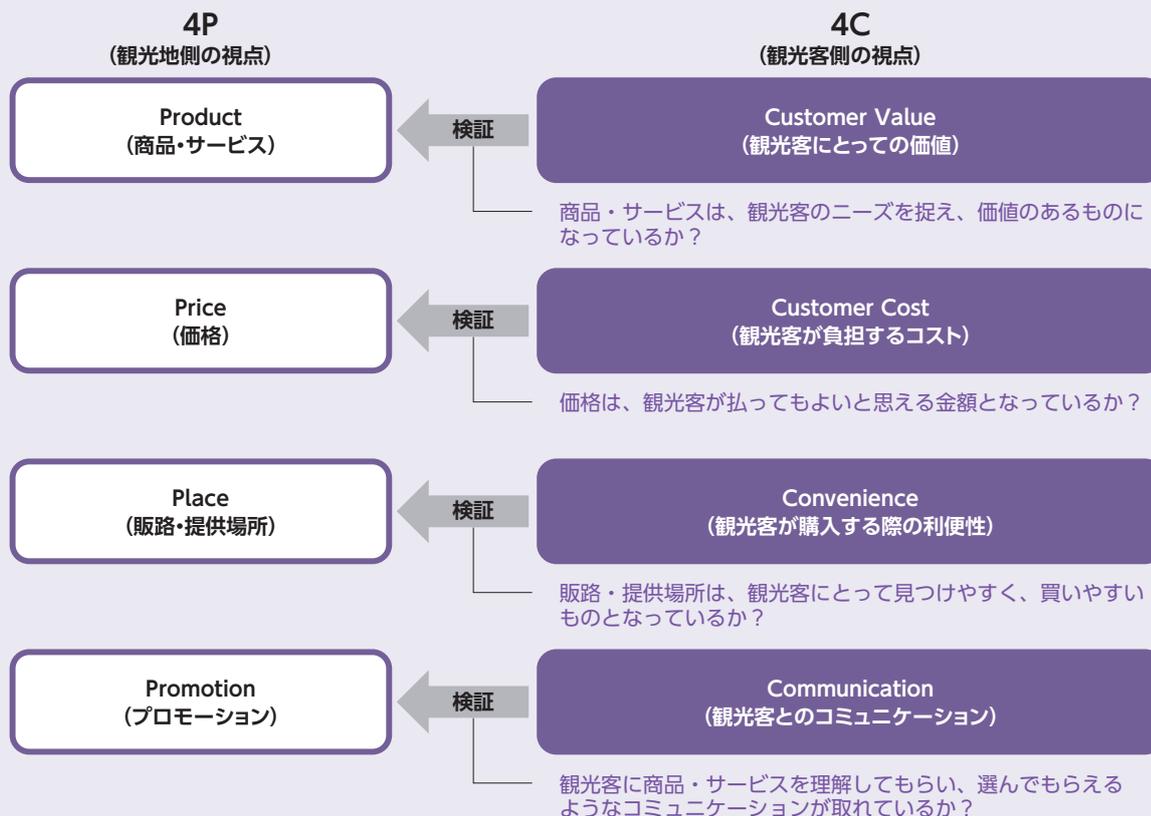
効果的に4Pを策定するためには、商品・サービスの内容及びコンセプト、ターゲットに適した価格設定、ターゲットに商品が届けるための販路設計、ターゲットに情報を届けるプロモーション手段の選定を、整合させながら検討することが重要です。

②マーケティングミックス (4P) 検討のポイント

4Pは、観光地(売り手)側の視点に立ったプロダクトアウトの発想が強いフレームワークであるため、マーケットインの発想で商品・サービスを確認するためには、検討した4Pを観光客(買い手)側の視点に立って検証することが重要です。

この時、4Pの検証に活用できるのが、4Pの裏返しとなるフレームワーク、「4C」です。

▼4Cを活用した4Pの検証ポイント



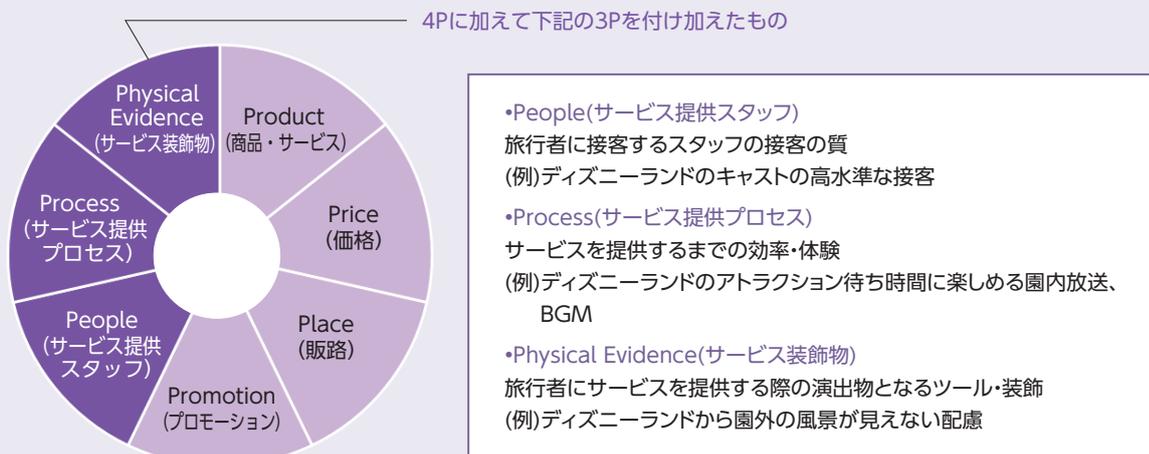
4Pを検討する際のポイントは、プロダクトアウトの発想で4Pを策定するのみで終わらず、必ず4Cを活用してマーケットインの発想で4Pの妥当性を検証することにあります。

一度観光地側の視点を捨て、自身が一人の観光客であった場合に、4Pのそれぞれが刺さるかどうかを検証することで、より精度の高い4Pを構築することができるようになります。

③サービスに特化したマーケティングミックスのフレームワーク（7P）

観光地においては、形のないサービスの提供も多く行われます。こうしたサービスに特化したフレームワークとして、4Pに要素を付け加えた7Pというフレームワークも存在します。サービスの提供を検討する際には、7Pのフレームワークを活用することも有効です。

▼7Pのフレームワーク

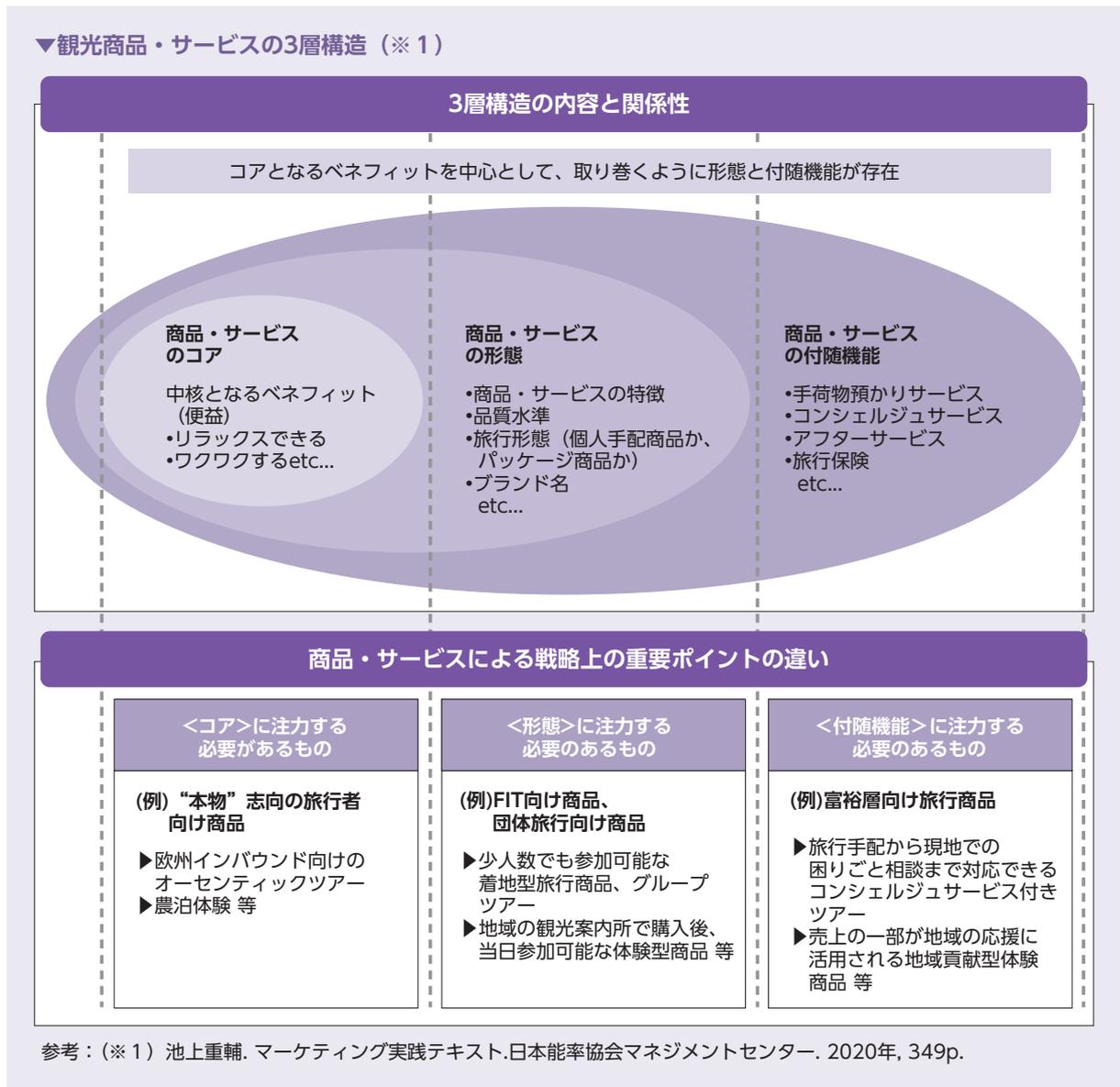


④ Product (商品・サービス) 戦略

一般的に観光商品・サービスは、観光客のニーズを満たすために市場に出るもの全てを指し、旅行商品のよりに旅行代理店やOTAの店頭やWebサイトに並べられているものだけではなく、観光地の現地で提供されるサービスなども含まれます。

Product (商品・サービス) 戦略とは、商品・サービスの内容を考える際に、①観光客が商品・サービスを利用することで得られるベネフィット (便益)、②商品・サービスの形態、③商品・サービスに付加する付随機能の3層に分け、ターゲットに刺さる商品・サービスとするためにはどこに注力すべきかを検討することです。

商品・サービスの内容が3層構造になっていることを理解した上で、STPで定めたターゲットが、3層のうちどれを重視するのかを、アンケートや購買実績などから把握し、重視される層に注力した商品・サービス設計を行うとよいでしょう。下記に、各層に注力する必要があるものを例示します。



商品・サービス戦略の3層構造の中で、どこに注力すべきかを決定したら、ターゲットのニーズを叶える具体的な商品・サービス開発を行っていきます。商品・サービス開発の実践方法については、5-3・5-4・5-5で解説します。

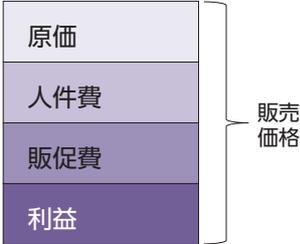
商品・サービス開発の実践方法 : p.70

⑤ Price (価格) 戦略

Price (価格) 戦略とは、**価格設定をどのように行うかという手法を検討すること**です。

価格設定をどのように行うかという手法については、主に①コスト基準型の価格設定、②競合地域基準型の価格設定、③需要基準型の価格設定の3つが存在します。

▼ 価格設定の3つの手法と観光地における適合性(※1)

①コスト基準型	②競合地域基準型	③需要基準型
 <p>•観光商品・サービス造成に要する原価、人件費、販促費に、目標利益を上乗せして価格を設定する方法。 •価格設定が簡単でわかりやすいというメリットがある反面、需要を無視した独断的な価格設定になったり、旅行者が払ってもよいと考える価格より低い価格設定になったりするリスクがある。</p>	 <p>•他地域の商品・サービスの価格を参考にして、価格を設定する方法。 •観光地として有力な地域の価格を参考にして価格設定する場合には、地域に根づく伝統や価値は異なるにも関わらず、それらを考慮しないまま同程度の値付けをしてしまうリスクがある。</p>	 <p>旅行者の需要データに基づく販売価格</p> <p>•旅行者が適正と認める価値や、需要に基づいて価格を決定する方法。 •旅行者に価値を感じてもらえる金額の範囲で、最大限の値付けを行うことが可能。 •宿泊施設が需要の変化に応じて価格を変更する「ダイナミックプライシング」などもこの考え方に基づいている。</p>
		
<p>トレンドが流動的であり、旅行者が払ってもいいと考える価格が変動しやすい観光地の価格設定には適合しづらい。</p>	<p>地域によって扱う商品・サービスが異なる観光地の価格設定には適合しづらい。(ただし、需要データがない状態では、最初に他地域の価格設定を参考に値付けを行い、販売実績データを蓄積しながら価格を修正するとよい。)</p>	<p>トレンドが流動的かつ地域によって扱う商品・サービスが異なる観光地の価格設定に適している。(ただし、これまでの販売実績データや旅行者に対するアンケート調査など、旅行者の需要に関するデータが必要となる。)</p>

参考：(※1) 池上重輔. マーケティング実践テキスト. 日本能率協会マネジメントセンター. 2020年, 349p.

3つの手法のうち、**トレンドが移り変わりやすく、地域によって扱う観光資源や商材が異なる観光地では、需要基準型の価格設定を採用することが最も適しています**。具体的には、過去の販売実績データや旅行者へのアンケート調査を基に、旅行者が払ってもよいと考える金額を販売価格としていくこととなりますが、こうした**需要データが存在しないことも考えられます**。

このような場合には、**まずは競合地域基準型の価格設定を採用し、他地域の価格を参考にして値付けを行った上で、実際の販売を通じて販売実績データや旅行者に対するアンケート調査を蓄積しながら、徐々に需要基準型に移行していくことが望ましい**と言えます。

価格戦略で、**需要基準型と競合地域基準型のどちらを採用するかを決定したら、実際に商品・サービスの価格設定を行っていきます**。価格設定の実践方法については、5-6で解説します。

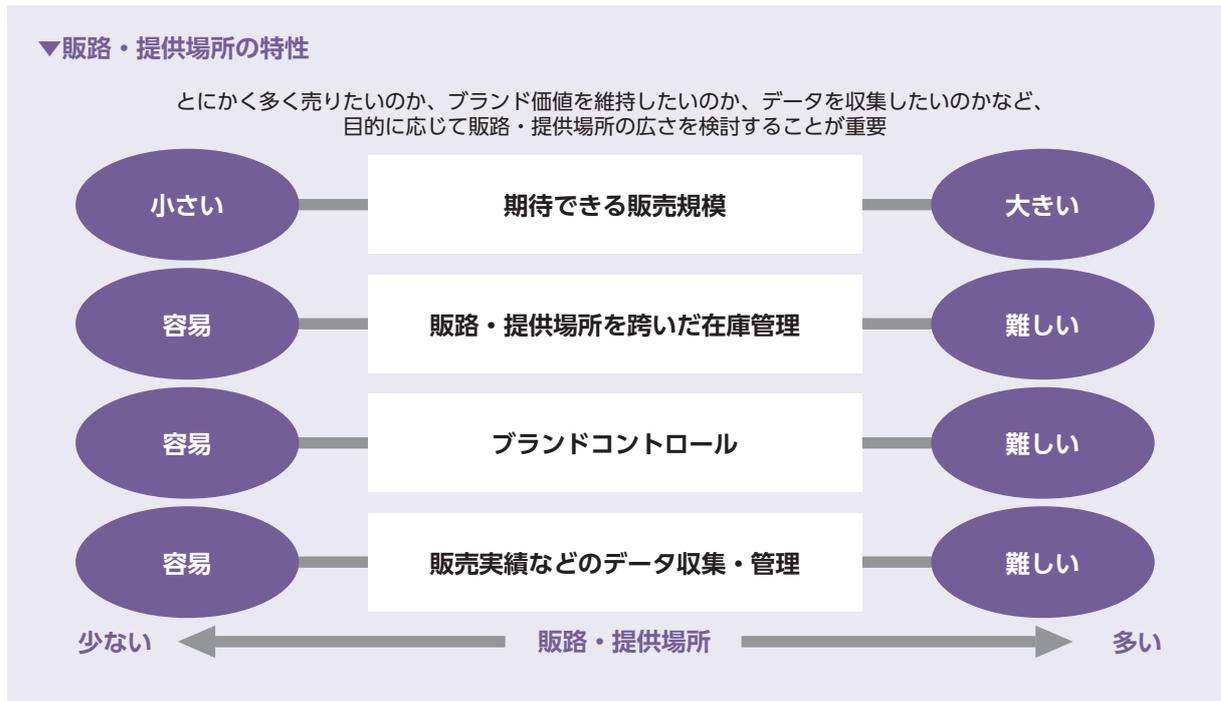
価格設定の実践方法 : p.78

⑥ Place (販路・提供場所) 戦略

Place (販路・提供場所) 戦略とは、商品・サービスの性質を踏まえ、どのような販路・場所でターゲットに対して商品・サービスを提供していくかを検討することです。

販路・提供場所の設計については、自地域の観光商品・サービスを旅行者に購入してもらえよう、自地域独自の販売網・窓口や、旅行会社・OTAなどの外部事業者を含む様々な販路をどのように組み合わせるのがコストと効果の観点から最適かを検討することが重要です。併せて、海外市場における活発な商品流通を推進するためには、特に広域連携 DMO が中心となり、海外の流通構造を把握した上での手法の検討と実施、手法推進の前提となる海外の旅行代理店とのネットワーク構築が有用です。

販路・提供場所は、多ければ多いほど期待できる販売規模が大きくなるメリットがある一方で、それらを跨いだ在庫管理の統制やブランドコントロール、データ収集・管理が難しくなるというデメリットもあるため、特性を理解した上でどの程度広げるべきかを検討する必要があります。



観光商品・サービスを取り扱う販路・提供場所については、下表のような種類があります。それぞれ特性が異なるため、特性を理解した上で、目的に応じて使い分けを行うことが有効です。販路選択の実践方法については、5-7 で解説します。

販路選択の実践方法 :p.80

▼販路・提供場所の種類と特徴 (※ 1)

種類	特徴
自地域 Web サイト	<ul style="list-style-type: none"> 自治体・DMOの Web サイトで商品・サービスを販売 自治体事業、DMO 事業で造成されたツアー・商品が販売されることが多い
一般向け旅行会社 (大手旅行会社など)	<ul style="list-style-type: none"> 主にツアー商品を企画、販売 顧客のオーダーに合わせてホテル・交通機関を手配
特化型旅行会社 (富裕層向け旅行会社など)	<ul style="list-style-type: none"> 富裕層、インバウンドなど特定のターゲットに特化した商品・サービスを販売 独自のネットワークを有しており、ターゲット層のオーダーに応える商品・サービスを網羅的に手配
OTA	<ul style="list-style-type: none"> Online Travel Agent の略で、オンライン上で完結する店舗窓口を持たないタイプの旅行会社 地域の観光商品・サービス販売に特化した OTA や、航空券やホテル手配に加えて地域の観光商品・サービスも提供している OTA 等、幅広く存在
EC サイト	<ul style="list-style-type: none"> 地域産品など、有形の商品販売に強み 近年は、EC サイトに掲載するふるさと納税返礼品の商品開発を行う DMO も存在
現地提供	<ul style="list-style-type: none"> ホテルのコンシェルジュや観光案内所等の旅ナカでの販売 旅行の行程が決まりきっていない個人旅行者をターゲットとするものが多い

参考：(※ 1) 中部運輸局．訪日外国人旅行者向け体験型観光コンテンツ造成マニュアル (第 1 版) .2020 年．
<https://www.tb.mlit.go.jp/chubu/kankou/chiiki/glocon//manual.pdf>, (参照 2022-12-02)

なお、Place には「場所・立地」という意味もあり、サービスをどういう場所で提供していくかという視点も重要です。

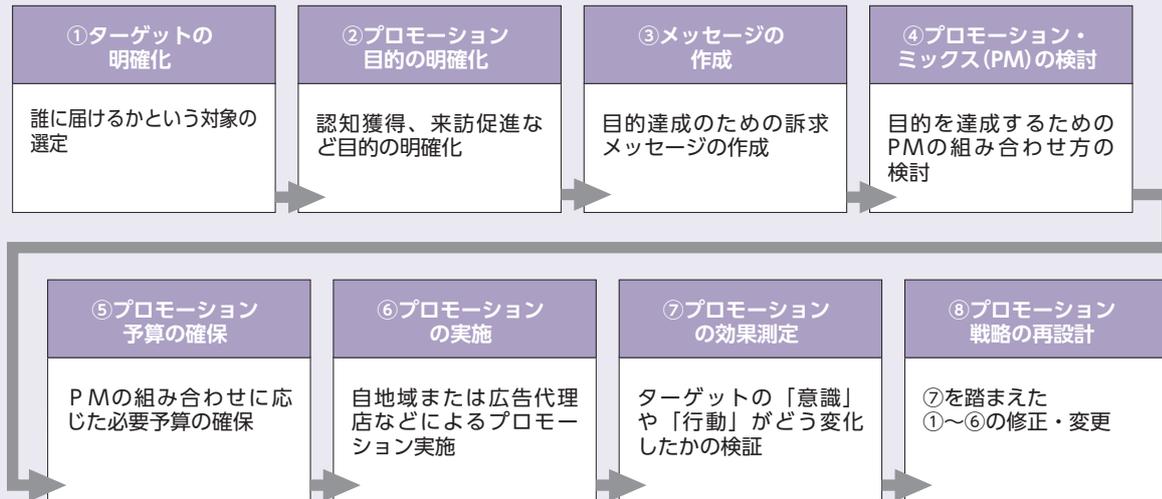
⑦ Promotion (プロモーション) 戦略

Promotion (プロモーション) 戦略とは、商品・サービスをターゲットに伝える方法を検討することです。

商品・サービスを開発し、適切な価格設定を行い、顧客への販売体制を整えたとしても、商品・サービスの魅力を旅行者に伝えることができなければ、実際の購入には結び付きません。したがって、地域がターゲットに対して自地域の商品・サービスに関する情報や魅力を効果的に伝えるプロモーションは、極めて重要なものと言えます。

プロモーションを実施する際には、旅行者に「何を」「どのように」伝えるのかという観点からプロモーション戦略を策定することが重要です。ここでは、プロモーション戦略を策定する際のステップを解説します。

▼プロモーション戦略策定・実行のプロセス



①はSTPのプロセスで定めたターゲットに連動して決定しますが、②でプロモーション目的を明確にするためには、旅行者が来訪に至るまでの行動プロセスについて理解しておくことが重要です。旅行者の注目をひきつけるのか、訪問を促したいのかによって、活用すべきプロモーション手段は異なります。旅行者が地域について認知した後、実際に来訪するまでの行動プロセスを表すモデルとして、最も有名なAIDMA(アイドマ)を紹介します。

そのほかにも、検索(Search)や共有(Share)というインターネット上の旅行者の行動を踏まえた行動プロセスを表すAISAS(アイサス)というモデルもあり、インターネット上の行動を検討する際に有効です。

▼旅行者の心理的プロセス：AIDMA(※1)

旅行者の態度	注目 (Attention)	興味 (Interest)	欲求 (Desire)	記憶 (Attention)	行動 (Action)
旅行者の状態	知らない	知っているが興味がない	興味はあるが訪問したいと思っていない	訪問したいと思ったことを忘れている	訪問する機会がない、訪問するか迷っている
プロモーション目的	注目をひいて認知度を高める ▶自地域への認知獲得	観光地としての評価を高めて興味をひく ▶自地域への興味・関心の促進	来訪欲求を駆り立てる ▶自地域への来訪欲求の喚起	忘れられる前に思い出させる ▶自地域への来訪欲求の再喚起	訪問する機会を提供する ▶自地域への来訪促進
各プロセスに適したPM	・広告 ・広報活動 → 主にAIDMAの前半部分に寄与			・販売促進 ・人的販売 ・口コミ → 主にAIDMAの後半部分に寄与	

参考：(※1) 池上重輔. マーケティング実践テキスト. 日本能率協会マネジメントセンター. 2020年, 349p.

また、②でプロモーション目的を明確にした上で、③で旅行者に呼びかけるメッセージを決定したら、④メッセージを効果的に伝えるために、「広告」、「広報活動」、「販売促進」、「人的販売」、「口コミ」の5つのプロモーション・ミックスを検討する必要があります。

現状、自地域のプロモーションで欠けているものがないかチェックを行い、バランスよく一貫性の高いプロモーション・ミックスの実現を目指しましょう。

▼5つのプロモーション・ミックス (PM)

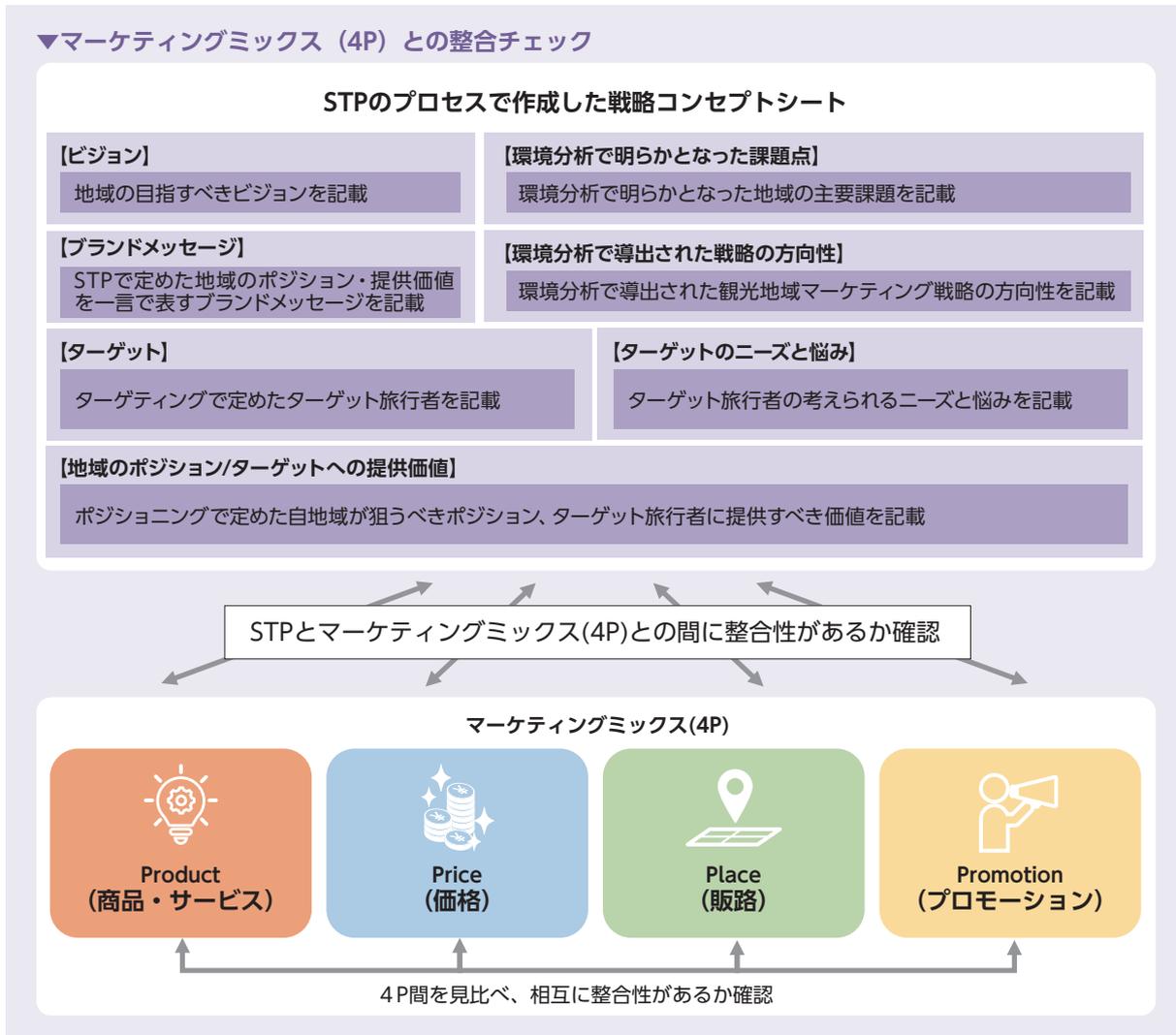
PM	特徴とプロモーション手段	目的
広告 ・不特定多数 ・一方的 ・有料	【特徴】 ・メディアを通じて不特定多数に対して商品・サービスに関する認知を向上させる施策 【プロモーション手段】 ・テレビCM、ラジオCM、Web広告、新聞・雑誌広告等	・自地域への認知獲得 ・自地域への興味・関心の促進 ・自地域への来訪欲求の喚起
広報活動 ・不特定多数 ・一方的 ・無料	【特徴】 ・自地域Webサイト等での報道発表を通じて、報道メディアに取り上げてもらう施策 ・無料だが、取り上げてもらえるかはメディア次第という特性があるため、メディアの興味を惹く広報の仕方を工夫する必要がある 【プロモーション手段】 ・テレビ、Webメディア、新聞、雑誌等	・自地域への認知獲得 ・自地域への興味・関心の促進 ・自地域への来訪欲求の喚起
販売促進 ・特定多数 ・一方的 ・有料	【特徴】 ・特定の興味・関心を持つターゲットに対して短期的な購入インセンティブを生む施策 【プロモーション手段】 ・割引キャンペーン、プレミアム付きプラン、インフルエンサーキャンペーン等	・自地域への来訪欲求の喚起 ・自地域への来訪欲求の再喚起 ・自地域への来訪促進
人的販売 ・特定少数 ・双方向的 ・人件費がかかる	【特徴】 ・人を通じた販売を行う施策で、BtoBとBtoCの2つの手段が存在する 【BtoBのプロモーション手段】 ・旅行代理店やOTAに対して自地域の商品・サービスを売り込み、旅行者の来訪を促してもらう 【BtoCのプロモーション手段】 ・自地域を訪れた旅行者にニーズを聞き取りながら、商品・サービスの提案や情報提供を行う	・自地域への来訪欲求の喚起 ・自地域への来訪欲求の再喚起 ・自地域への来訪促進
口コミ ・不特定多数 ・双方向的 ・無料	【特徴】 ・ユーザー同士の双方向的コミュニケーション ・情報拡散力が高く、コントロールが難しいため、口コミを活用する際は、ネガティブな口コミが広がらないよう細心の注意が必要 【プロモーション手段】 ・SNS、口コミサイト、レビューブログ等	・自地域への興味・関心の促進 ・自地域への来訪欲求の喚起 ・自地域への来訪欲求の再喚起 ・自地域への来訪促進

上記のとおり、5つのプロモーション・ミックスはどれも異なる特性を持ち、実施目的も異なるため、どれか1つを行っていただければよいというものではありません。自地域への認知を獲得し、興味・関心を促進し、来訪欲求を高めてもらい、実際に来訪してもらうためには、これらの手法をバランスよく取り入れていくことが不可欠であると言えます。

プロモーション戦略の方針を決定したら、プロモーション予算を確保し、実際にプロモーションを実施していきます。プロモーションの実践方法については、5-8で解説します。

⑧マーケティングミックス（4P）との整合チェック

マーケティングミックス（4P）を検討したら、4P間の整合が取れているか、改めて確認することが重要です。その際は、4P間の整合を取るマーケティングミックスだけではなく、STPとの整合も確認することが望ましいでしょう。



ここまでで、観光地域マーケティング戦略（STP）の方向性を明らかにするために戦略コンセプトシートを作成する手順を解説するとともに、商品・サービスを造成するためのマーケティングミックス（4P）の考え方を紹介しました。

ここからは施策を実施するにあたり、観光地域マーケティング戦略（STP）で定めた内容やマーケティングミックス（4P）の考え方と整合を取りながら、DMOが主体となり地域の目標設定（KGI・KSF・KPI設定）を行います。

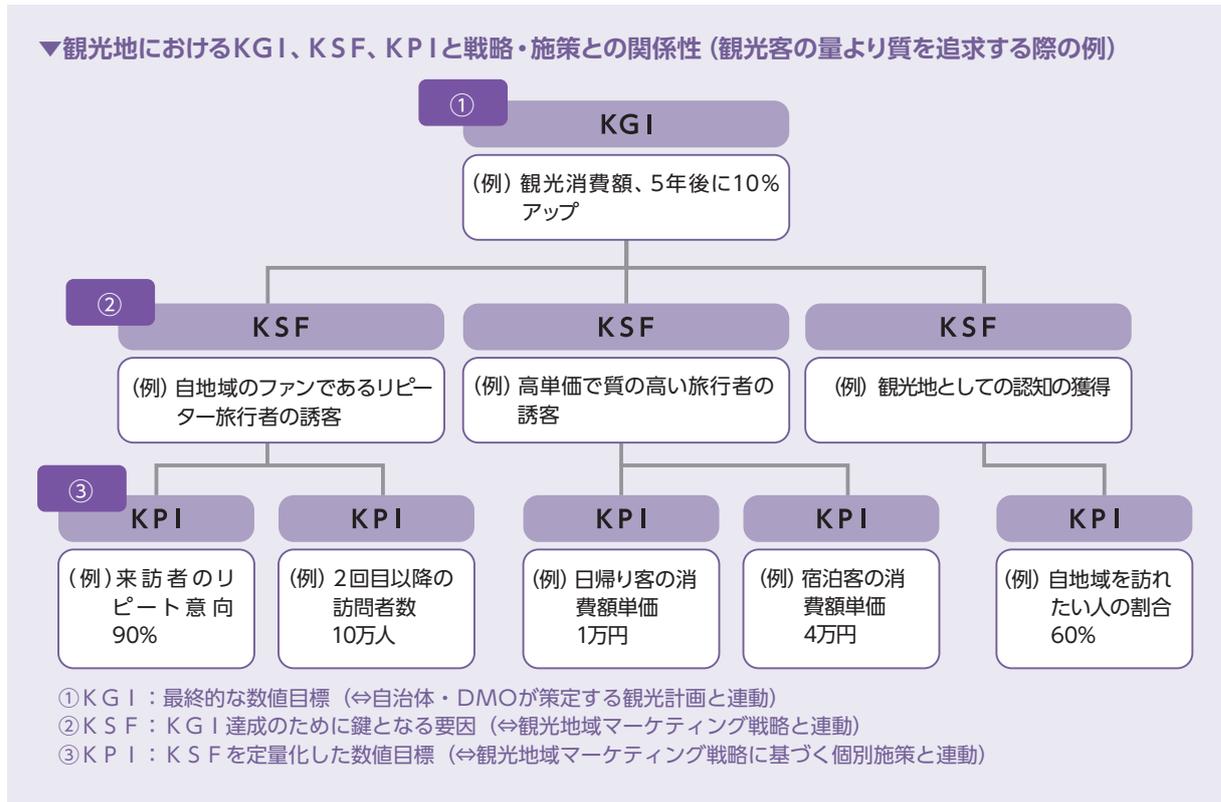
その上で、設定したKGI・KSF・KPIの達成に向けて、4Pで定めた方向性に基づく商品・サービス開発の取組を施策としてまとめます。

さらに、その施策をいつ誰がどのようにやるかという役割分担を具体的にして、事業計画にまとめ、実施していくこととなります。

5-2. 目標設定 (KGI、KSF、KPI 設定) の重要性と設定方法

①目標設定 (KGI、KSF、KPI 設定) とは

商品造成やプロモーションなどの施策を実行していくに当たっては、観光地域マーケティング戦略 (STP) やマーケティングミックス (4P) とも連動しながら、適切な目標設定と効果測定を行うことが重要となります。この時に活用されるのが KGI、KSF、KPI という考え方ですが、これらの考え方と、観光地における自治体が策定する観光計画、観光地域マーケティング戦略、個別の施策がどのように関連するのかについて解説します。



まず①のKGIは、重要目標達成指標とも呼ばれ、地域が目指す最終的な数値目標を表すものです。地域全体で目指すべき目標については、一般的に自治体が策定する観光計画においても示されるため、KGIはこうした計画と連動する関係性にあります。

次に、②のKSFは、重要成功要因とも呼ばれ、KGIを達成するために必要となる要因を定性的に表すものです。①のKGIでは「どのような地域のビジョンを目指したいか」を定めたのに対し、②のKSFでは「ビジョンを実現するためにどのようなターゲットを呼び込み、ターゲットに対してどのような施策を行う必要があるか」などの要因を洗い出します。これは観光地域マーケティング戦略と連動するものであり、観光地域マーケティング戦略を踏まえてKSFを定めていくのが望ましいと言えます。

KSFの設定方法(3C+C分析): p.41

最後に、③のKPIは、重要業績評価指標とも呼ばれ、KSFを定量的な数値で表したものです。マーケティング施策に基づく個別施策を評価する際に活用されます。

①のKGIは、数年間のスパンで中長期的に達成を目指すべき指標であり、数値目標の評価・見直しは年次で行っていくことが妥当です。一方で、②のKSFと③のKPIについては、短期的または中期的に評価を行いながら随時見直すことが望ましく、月次または四半期のスパンで評価・見直しを行っていくとよいでしょう。こうした指標の評価・見直しについては、気仙沼観光推進機構の取組が参考になります。

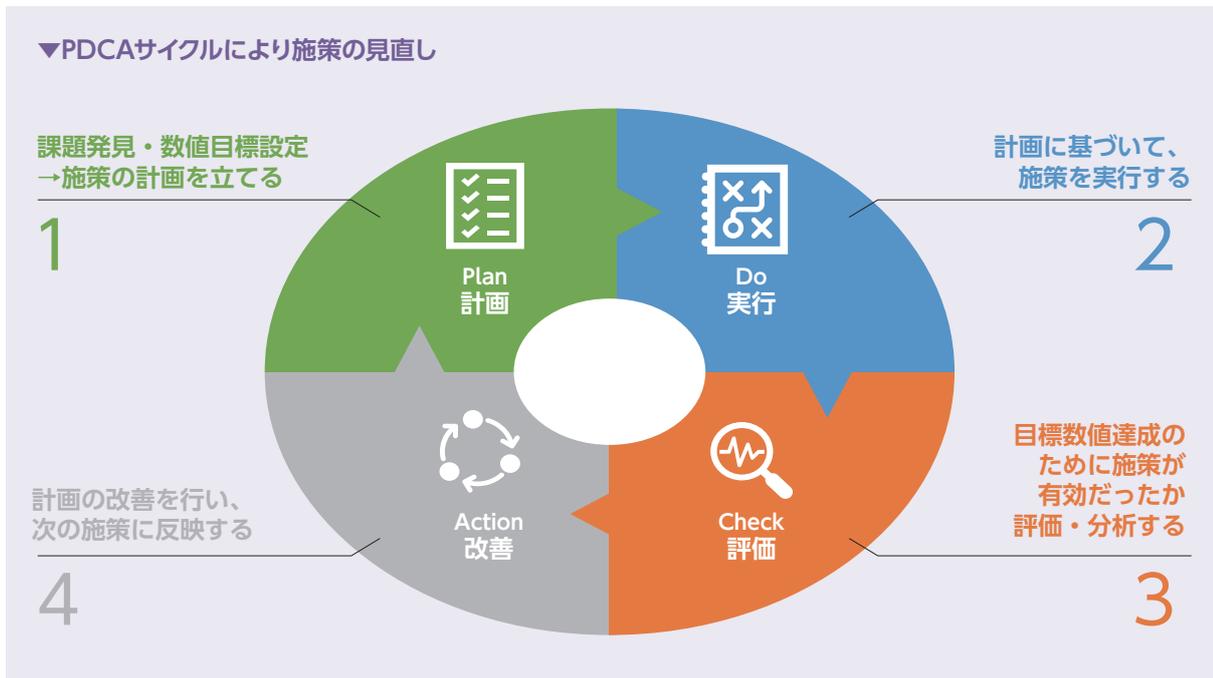
気仙沼観光推進機構の取組: p.103

②目標設定と役割分担の重要性

KGI、KSF、KPIを設定する目的は、施策のPDCAサイクルを構築し、実践することにあります。地域全体で目指すべき目標は何なのか(KGI)、どのような要因が必要となるのか(KSF)、要因を実現するために実施すべき施策は何なのか(KPI)をしっかりと定め、計測していくことで、目標達成に向けた課題点の整理や改善策のアクションが明確となります。

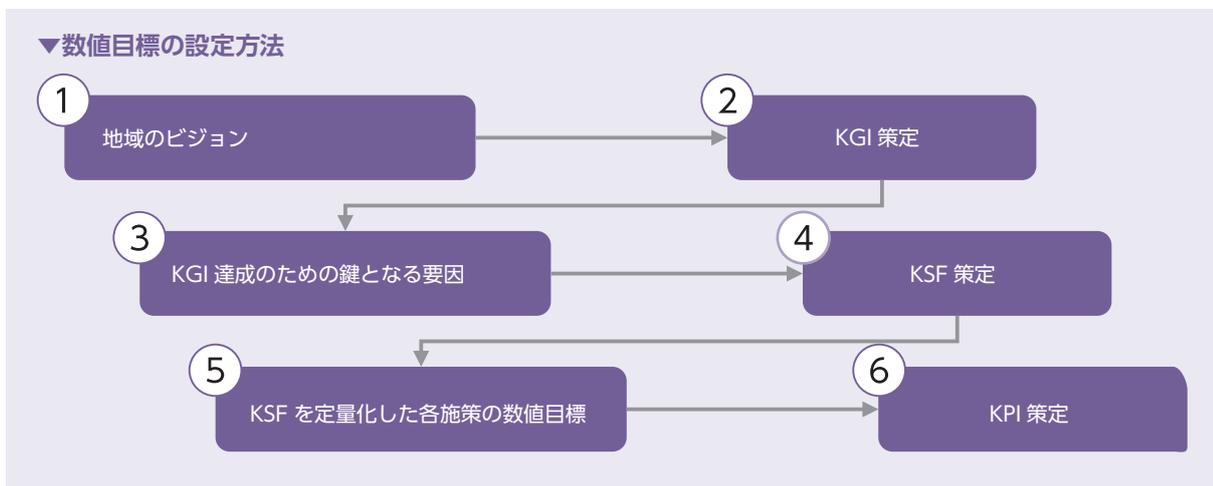
観光地では、旅行者の誘客や、地域内での消費促進、ファン化のためには数多くの施策が実施されるため、それぞれの施策が何を狙っているのかという点が曖昧になってしまうことが多々あります。そうした事態を防ぐためにも、観光地におけるKGI、KSF、KPI間の関係性を理解した上で、施策別には的確なKPIを立てながら施策を実施していくことが重要となります。さらに、施策を実施しながら、STPで定めたターゲット旅行者層と、実際に施策に反応した旅行者層との比較を行い、STPを見直していくことも重要です。

また、KGIは地域全体で目指す最終目標ですが、KGI達成のために鍵となるKSFやKPIについては、地域においてDMOが主体的に達成を目指すのか、事業者や行政が主体的に達成を目指すのかという役割分担をしておくことが、目標達成のためのポイントとなります。



③目標設定の手順

目標設定を行う際には、まず地域のビジョンを基に、KGIを策定します。その後、KGI達成のための鍵となる要因を洗い出し、KSFとして設定します。さらに、KSFを定量化した各施策の数値目標をKPIとして設定します。どのような数値を各指標として設定するかは、p.68の①を参考に検討してみましょう。

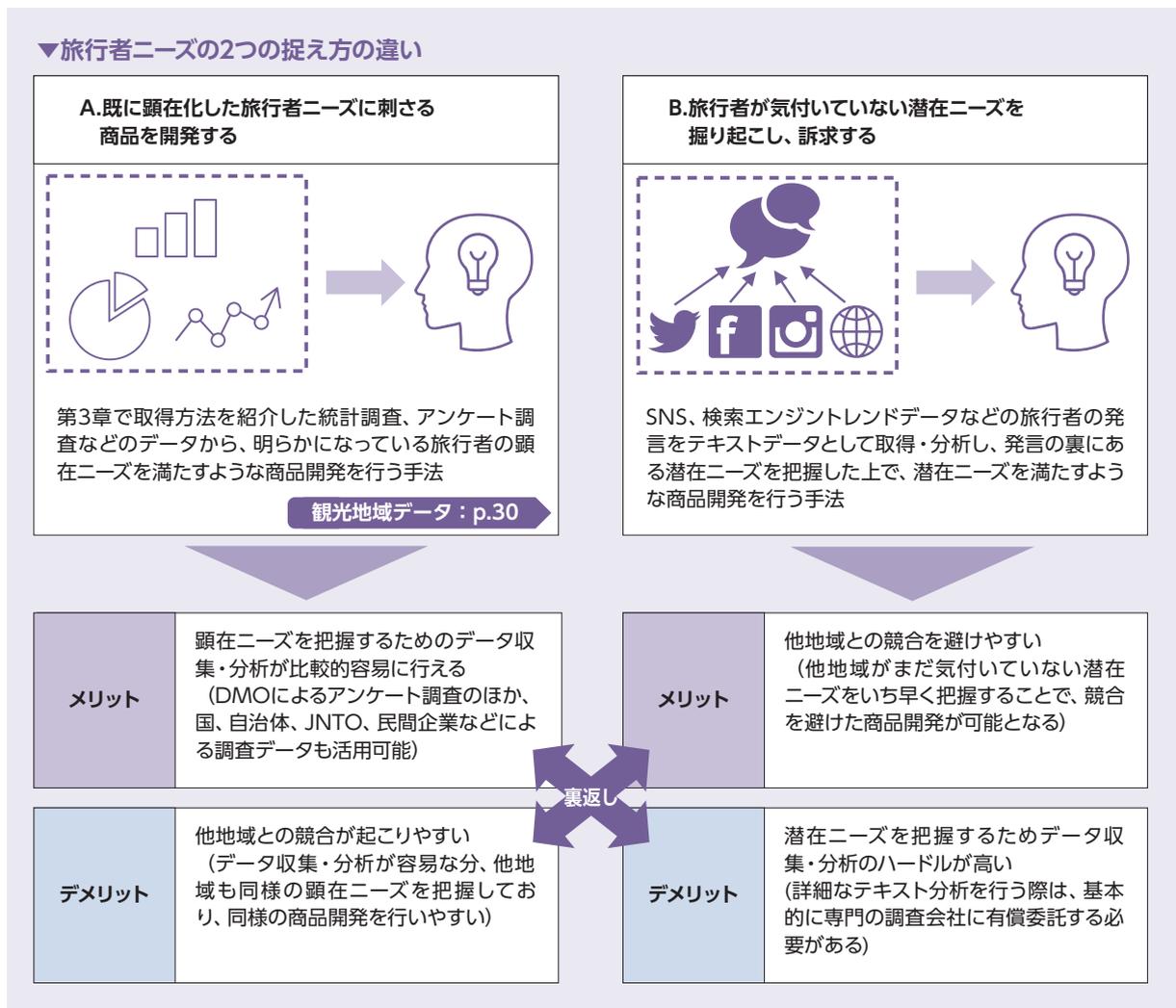


5-3. 旅行者ニーズの捉え方と商品開発の実践方法

観光地域マーケティング戦略（STP）とマーケティングミックス（4P）で方向性を明らかにし、KGI・KSF・KPI 設定や役割分担を行ったら、具体の施策実施を行います。ここからは、具体の施策実施の実践方法について解説します。まずは、商品開発の実践方法について確認していきましょう。

①旅行者ニーズの2つの捉え方

Product（商品・サービス）戦略を基に、「売れる商品」を開発するためには、旅行者のニーズを的確に理解し、ニーズを満たす商品を造成することがポイントとなります。ニーズには大きく「既に顕在化した旅行者ニーズ」と、「旅行者が気付いていない潜在ニーズ」の2種類が存在します。よって、商品開発を行う上では、「A. 既に顕在化した旅行者ニーズに刺さる商品を開発する」、「B. 旅行者が気付いていない潜在ニーズを掘り起こし、訴求する商品を開発する」という2つのアプローチが存在します。



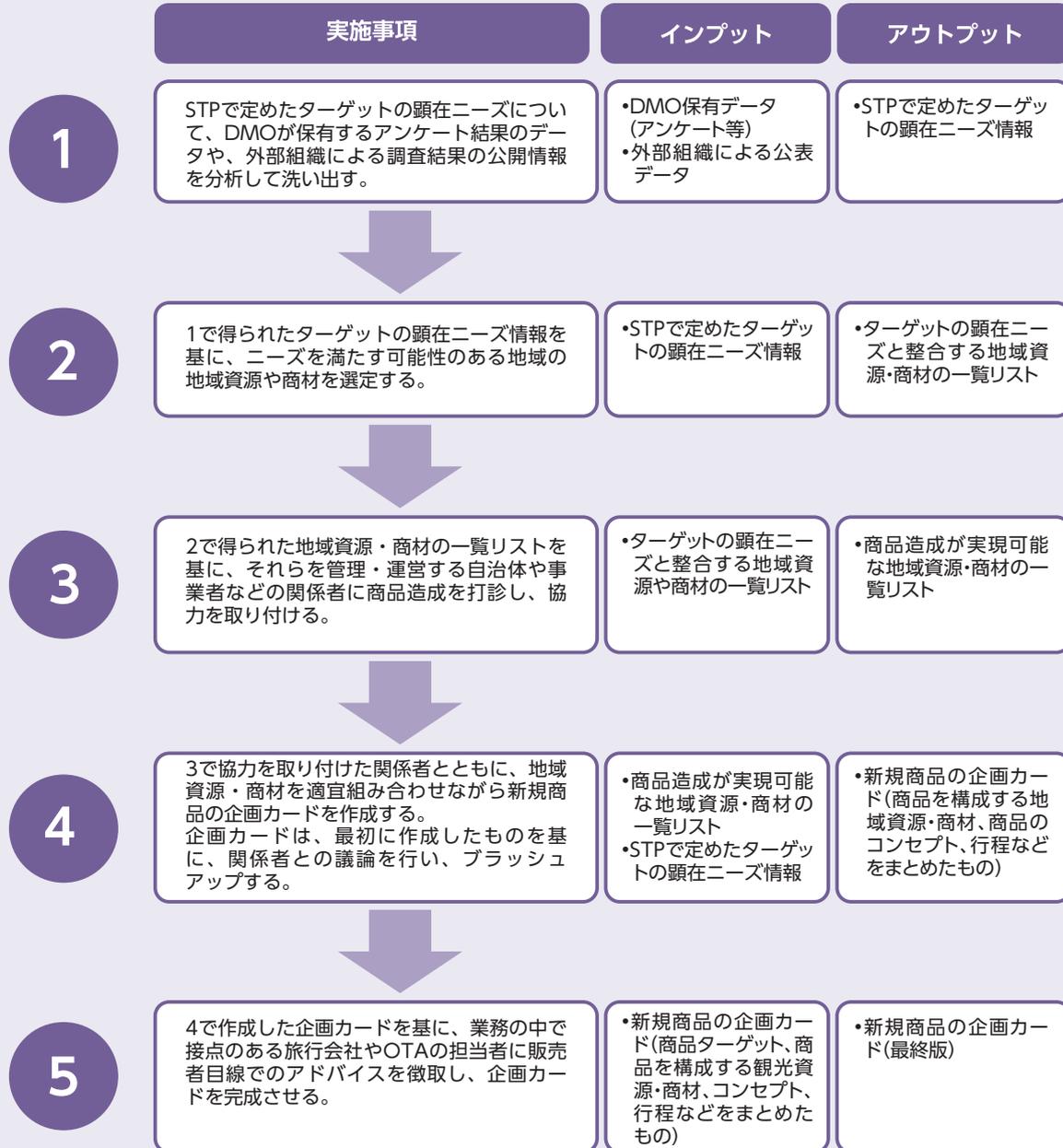
2つのアプローチには、それぞれメリットとデメリットがあり、それぞれ裏返しの関係となっています。具体的には、Aについては、データ収集・分析が比較的容易というメリットがある一方で、他地域にとってもデータ収集・分析が容易であるため、類似した商品開発を行ってしまい競争が起りやすいというデメリットがあります。反対に、Bについては、潜在ニーズを把握するためのデータ収集・分析を行うのに委託費などのコストがかかるというデメリットがある一方で、商品開発時には他地域との競争を避けやすいメリットがあります。

②既に顕在化した顧客ニーズに刺さる商品を開発する

既に顕在化した顧客ニーズに刺さる商品を開発する上では、STP で定めたターゲットのニーズを、DMO が過去に実施した調査の結果や、外部組織による調査の結果を基に洗い出し、ニーズを満たす可能性のある地域資源・商材を選定することがポイントとなります。その上で、地域資源・商材を管理・運営する自治体や事業者などの関係者の協力を得られるものをピックアップし、それらを組み合わせた新規商品の企画カード(商品を構成する地域資源・商材、商品のコンセプト、行程などをまとめたもの)を作成します。

企画カードを作成することで、商品イメージについて関係者との意識合わせやブラッシュアップが容易になるため、商品を開発する上では、こうした目的を意識しながら企画カードを作成することが重要です。

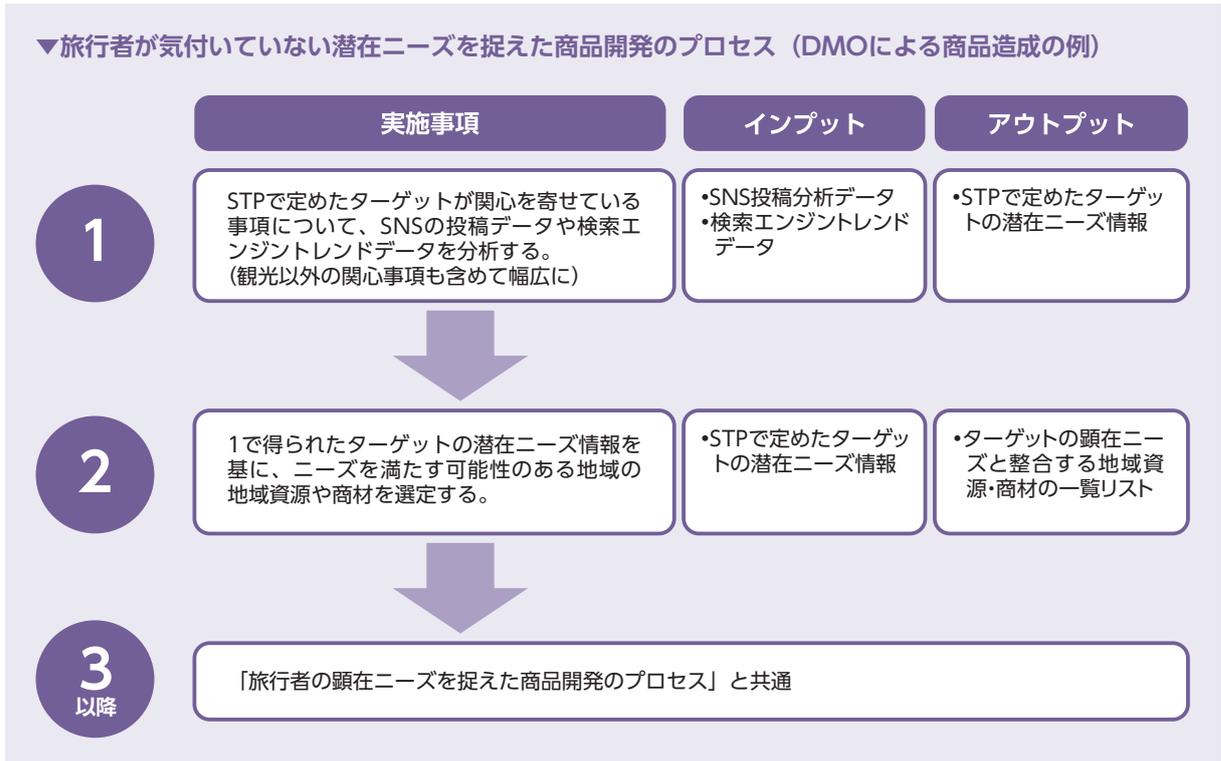
▼旅行者の顕在ニーズを捉えた商品開発のプロセス (DMOによる商品造成の例)



③旅行者が気付いていない潜在ニーズを掘り起こし、訴求する

旅行者が気付いていない潜在ニーズを掘り起こし、訴求する商品を開発する際は、**顕在ニーズに刺さる商品を開発する場合と異なり、STP で定めたターゲットのニーズを日常面からの視点も含めて幅広く検討することがポイント**となります。

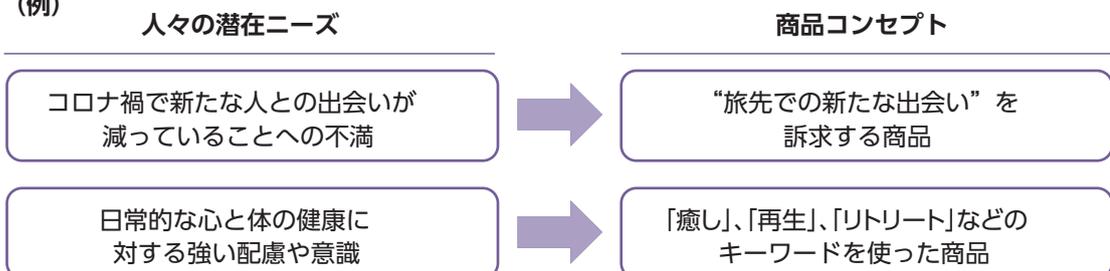
観光地におけるアンケート調査では、主に非日常としての旅行・観光シーンのニーズしか収集できないのに対し、SNS の投稿データや検索エンジントレンドデータを活用することで、**旅行者の日常シーンにおけるニーズを把握することが可能**となります。こうした日常シーンにおけるニーズを、**旅という非日常シーンにおいて提供することができないかという視点で商品を造成**することで、他地域との競争を避けながら新たな視点の商品を造成することが可能です。



2の考え方に関する補足 (※1)

2でニーズを満たす可能性のある地域資源や商材を検討する際には、ターゲットの潜在ニーズが主に日常シーンにおけるニーズだったとしても、観光・旅行という非日常シーンにおいてニーズの充足が目指せないかという観点で検討を行うことが重要です。一人の生活者としての目線に立って、人々の潜在ニーズにどのようなものがあるのか、日常的にどのようなことをしてみたいのか、幅広く検討してみましょう。

(例)



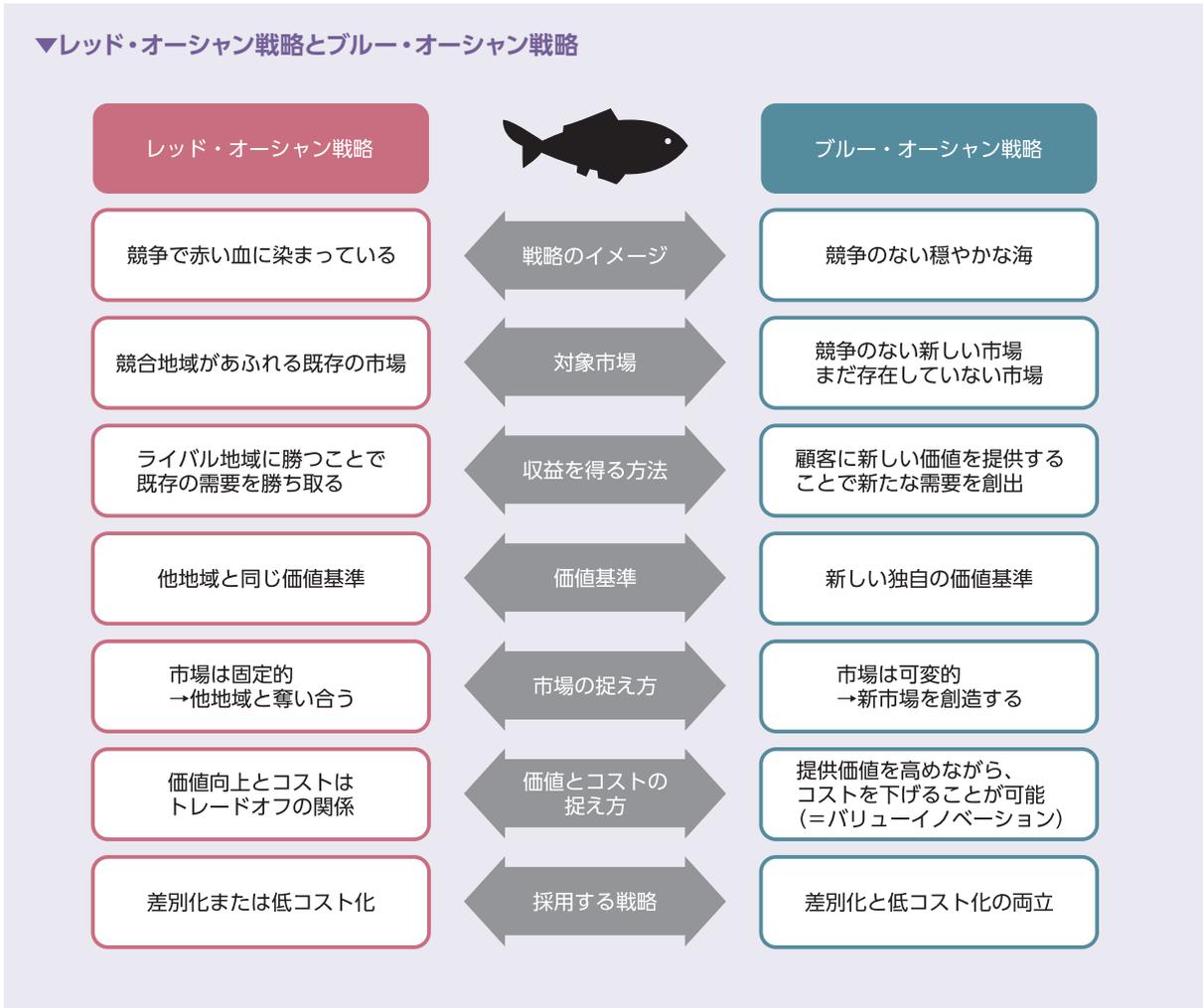
参考：(※1) 株式会社TBWA HAKUHODO, 株式会社PR TIMES, 一般社団法人FUKKO DESIGN, 株式会社TABIPPO, READYFOR株式会社. 新たな時代に対応する観光復興ガイド2022.2021年. https://www.tbwahakuhodo.co.jp/uploads/2021/12/tourism-restoration-ver3_2022pdf.pdf, (参照2022-12-02)

5-4. 新たな旅行需要の切り拓き方 (ブルー・オーシャン戦略)

①ブルー・オーシャン戦略とは

ブルー・オーシャン戦略とは、近年注目されている新たなマーケティング戦略の考え方です。他地域の観光資源と比べて差別化を行うこれまでのマーケティング戦略と異なり、**これまで世の中に存在しなかった新たな観光商品、新たな提供価値を生み出す考え方**です。

Product (商品・サービス) 戦略に基づき、商品・サービスの内容を検討する際には、**ブルー・オーシャン戦略の考え方を取り入れることで、他地域との差別化と低コスト化を両立することが可能**になるため、積極的に取り入れてみましょう。



レッド・オーシャン戦略は、従来のマーケティングの基本的な考え方であった、他地域との競争を前提とした戦略です。既にライバルの多い競争の激しい海で、血みどろの戦いが繰り広げられ、海が赤く染まっている状態を指します。レッド・オーシャンにおいては、差別化を図るために新たな商品を開発することから、価値向上とコストはトレードオフの関係とされています。

一方で、ブルー・オーシャン戦略では、ライバルのいない手付かずの青い海で、伸び伸びと誘客を行います。**顧客にこれまで得ていなかった新しい価値を提供することで競争を避け、提供価値を高めながらコストを削減することが可能**となります。

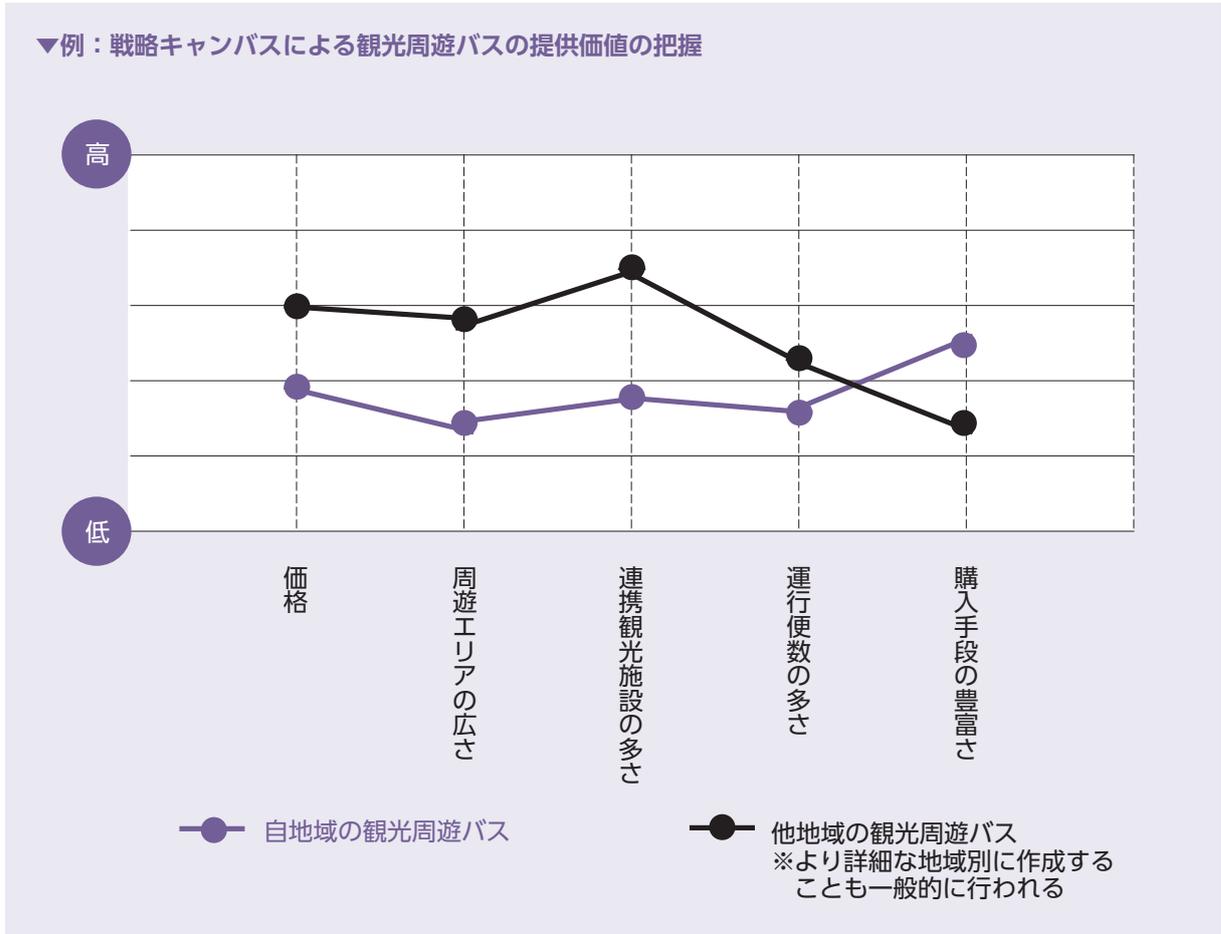
例えば、10分1,000円カットで成功したQBハウスでは、顧客に「素早く髪を切れる」という新たな価値を提供するとともに、シャンプーや髭剃りなどの付帯サービスを取り除くことでコストカットも実現しています。このように、競合が思いつきもなかった価値を提供するとともに、不要な部分を省くことで、提供価値を高めながらコストを下げることが可能となります。

②戦略キャンバスによる観光客への提供価値の捉え方

ブルー・オーシャン戦略の概要を理解した後は、どのようにしてブルー・オーシャン戦略を検討すればよいかについて解説します。まずは、他地域が気付いていない提供価値の創出とコスト削減を実現する際、活躍するツールである戦略キャンバスの使い方を紹介します。

戦略キャンバスは**新たな商品・サービスの造成や、商品・サービスのブラッシュアップを行う際に有用なツール**です。戦略キャンバスを使用する際には、なるべく具体的商品・サービスに焦点を絞って検討することで、具体的な提供価値がイメージしやすくなります。

ここでは、観光地における観光周遊バスを例に、実際の戦略キャンバスの活用方法を確認してみましょう。



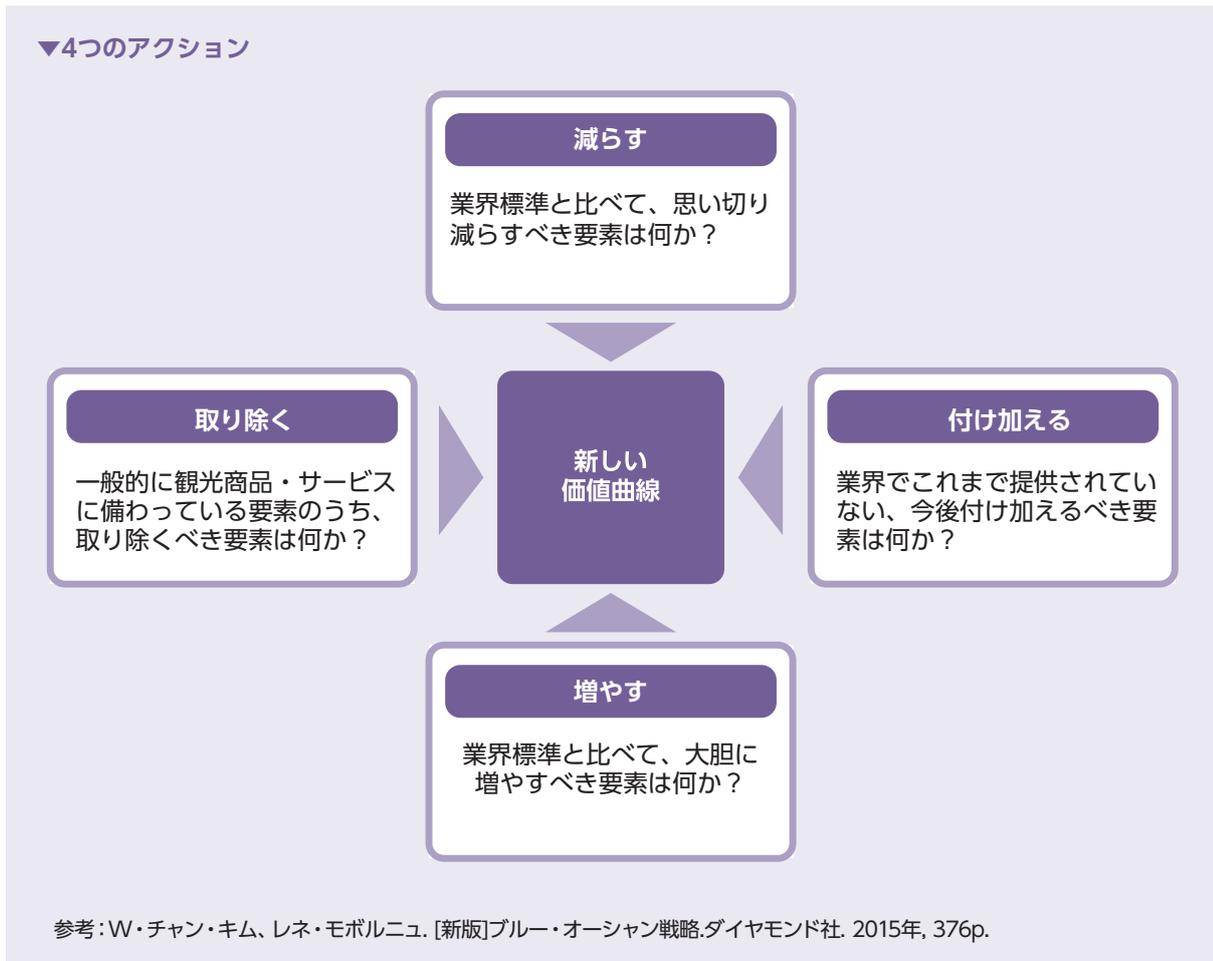
戦略キャンバスでは、横軸に「業界における競争の要素 (= 観光客から見た価値)」を記載し、縦軸には各要素に対して「顧客がどの程度のレベルを享受しているか」が示されます。縦軸が高スコアを示すほど、地域がその要素に力を入れていることを意味します。戦略キャンバスを作成することで、**既存の市場空間についての現状を把握できるとともに、競合地域がどんな点を売りにしているかを視覚的に把握することができます。**

観光周遊バスの例では、他地域の周遊バスは、自地域の周遊バスよりも周遊エリアの広さや連携施設の多さで優っており、運行便数も多く利便性が高いため、価格帯が高い状況となっています。一方で、購入手段の豊富さでは自地域に利がある状況です。こうした状況を踏まえ、**自地域の周遊バスの提供価値をどう高めていくかを検討する必要があります。**

③ 4つのアクションによるブルー・オーシャンの切り拓き方

4つのアクションとは、ブルー・オーシャンを切り拓く (= 提供価値の向上とコスト削減を同時に達成する) ために、4つの問いを通して、ビジネスモデルをブラッシュアップするための考え方です。具体的には、次の4つの問いから成ります。

- Q1. 一般的に商品・サービスに備わっている要素のうち、**取り除く**べきものは何か？
- Q2. 業界標準と比べて、思い切り**減らす**べき要素は何か？
- Q3. 業界標準と比べて、大胆に**増やす**べき要素は何か？
- Q4. 業界でこれまで提供されていない、今後**付け加える**べき要素は何か？



4つのアクションのうち、Q1とQ2については、主にコスト削減に効果を及ぼします。業界では当たり前と思われていた要素を取り除いたり、減らしたりすることで、不要なコストがかかることを防ぎます。先に説明したQBハウスの事例では、それまでの床屋に当たり前であったシャンプーやひげ剃りの工程を省いたことが、コスト削減に繋がっていました。

また、Q3とQ4については、主に提供価値の向上に効果を及ぼします。業界標準と比べて大胆に要素を増やしたり、新たな要素を付け加えたりすることで、顧客に対する提供価値を大きく向上させることが可能になります。QBハウスの事例では、仕事や出張の合間に「素早く散髪できる」という価値を提供することで、特にビジネスマンなどの多忙な男性にとっての散髪体験を大きく変えています。

それでは、4つのアクションを観光周遊バスの例であらためて検討してみましょう。

まず、周遊エリアの広さや、業界標準として観光周遊バスとセットで備えられている連携観光施設の多さについては、自地域のみではなかなか拡大が難しいため、一旦現状のままとしておきます。

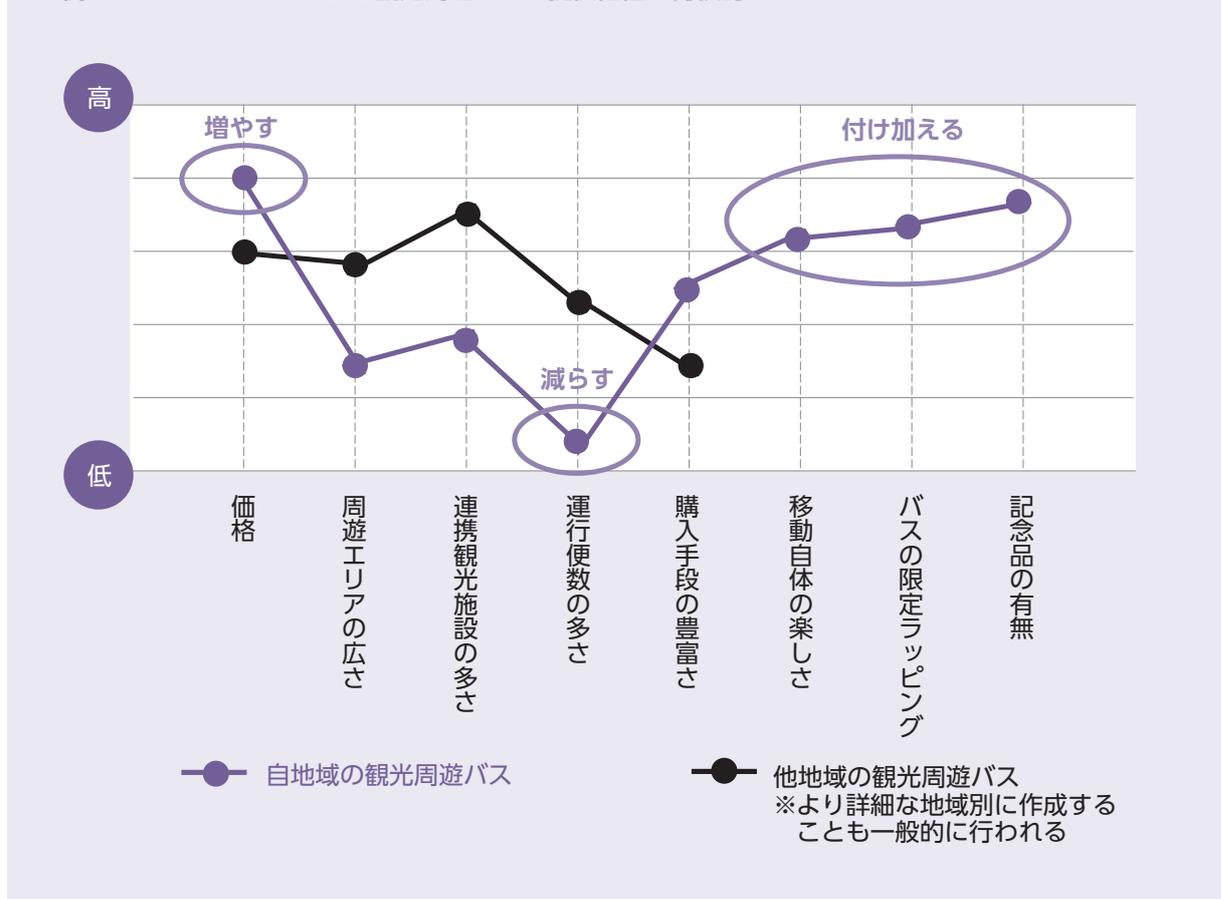
また、購入手段の豊富さについても、既に多くの利用者から好評をいただいております、強みとなっていることからこちらも据え置きます。

次に、運行便数については、現状は利用者数に対して過剰な運行便数となっていたため、利用者数の多い時間帯に集中して運行するよう見直すこととしました。

さらに、付け加える価値として、単なる観光周遊バスをただの移動の足としてではなく、それ自体を観光コンテンツとして楽しんでもらえるよう、屋根のないオープントップバスとし、移動自体の楽しさを向上しました。また、乗車する前からワクワク感を楽しめるバス外装の限定ラッピングや、先着順での記念品配布を行うこととしました。

最後に、新たに付け加える要素に応じた価格改定を行い、利益をしっかりと確保できる体制を整えました。

▼例：4つのアクションによる観光周遊バスの提供価値の再検討



このように、新たな観光商品・サービスを造成したり、観光商品・サービスのブラッシュアップを行ったりする際には、戦略キャンバスにより旅行者への提供価値を洗い出し、そこに存在する要素に対する4つのアクションを検討することで、スムーズに検討を行うことが可能となります。

競合地域との激しい競争を避け、周辺地域がまだ気づいていない新たな取組を行う際には、ぜひブルー・オーシャン戦略の考え方を基に、観光商品・サービスの検討を行ってみてください。

5-5. 経験価値化・高付加価値化に向けた商品づくりの観点

5-3 や 5-4 で紹介したアプローチにより、商品の内容を検討し、企画カードを作成したら、その商品が本当に顧客に求められるものなのかというチェックを行うことが重要です。

DMO と地域の関係者、旅行会社や OTA などの目線から商品のブラッシュアップを行うことが重要なのは既に述べたとおりですが、これだけだと売り手の目線からのチェックに留まっており、買い手の目線から商品が本当に魅力的なのかという検証が抜け落ちてしまいます。

そこで、商品の買い手である旅行者の目線に立って、「観光のトレンド」「本質的価値」「経験価値」「高付加価値」の観点でチェックを行うことが必要となります。近年、特に旅行者に提供する「経験価値」の重要性が高まっているため、こうした観点からのチェックは旅行者の満足度を向上するために非常に重要なものとなります。

必ずしも全てを満たす必要はありませんが、ターゲットに重視されるポイントは何なのかを検討した上で、なるべく多くのポイントをクリアできる商品・サービスを開発することが重要です。その上で、実際に販売しながら旅行者からのフィードバックを受け、商品・サービスを改善していくとよいでしょう。

▼旅行者目線からのチェックの観点（※1）

項目	チェックポイント	<input checked="" type="checkbox"/>
観光のトレンド	観光庁や文化庁、環境省など観光関連施策を所管する省庁の白書や予算資料に記載のあるトレンドとの整合性はあるか	
	調査会社、シンクタンクなどが公表している観光に関するレポート・資料に記載のあるトレンドとの整合性はあるか	
	テレビ、雑誌、SNS、Web 検索エンジンなどのあらゆるメディアで取り上げられる生活者としての人々のトレンドとの整合性はあるか	
本質的価値	商品を購入し、体験することで、旅行者が得ることのできる本質的な価値は何か明確になっているか	
	旅行者が得る本質的な価値は、旅行者ニーズに的確に刺さるものとなっているか	
	旅行者の旅程を想像し、旅程の中で利用しやすいものとなっているか	
	旅行者ニーズを満たす上で、商品に欠けている要素やコンテンツはないか（欠けている場合、ほかの地域資源・商材を組み合わせることで補えないか）	
経験価値	【SENSE/ 感覚的価値】 商品は、旅行者の五感（視覚、触覚、味覚、聴覚、嗅覚）に訴えかけ、日常にはない新鮮な刺激を感じられるものとなっているか	
	【FEEL/ 情緒的価値】 斬新なコンセプトや細やかなサービスなど、地域に愛着を抱かせるような情緒的な要素があるか	
	【THINK/ 創造的・認知的価値】 新たな発見や気付きなど、旅行者の知的好奇心に訴えかけ、感動や高揚感を感じる要素があるか	
	【ACT/ ライフスタイルに関する価値】 ライフスタイルに関して新たな変化を与える効果が得られる要素があるか	
	【RELATE/ 地域への帰属価値】 地域の人々との交流や、伝統・文化への共感によって、地域のファンとなり得る要素があるか	
高付加価値	旅行者のニーズを最大限満たすために、付け加えるべき要素や、過剰になりすぎている要素はないか	

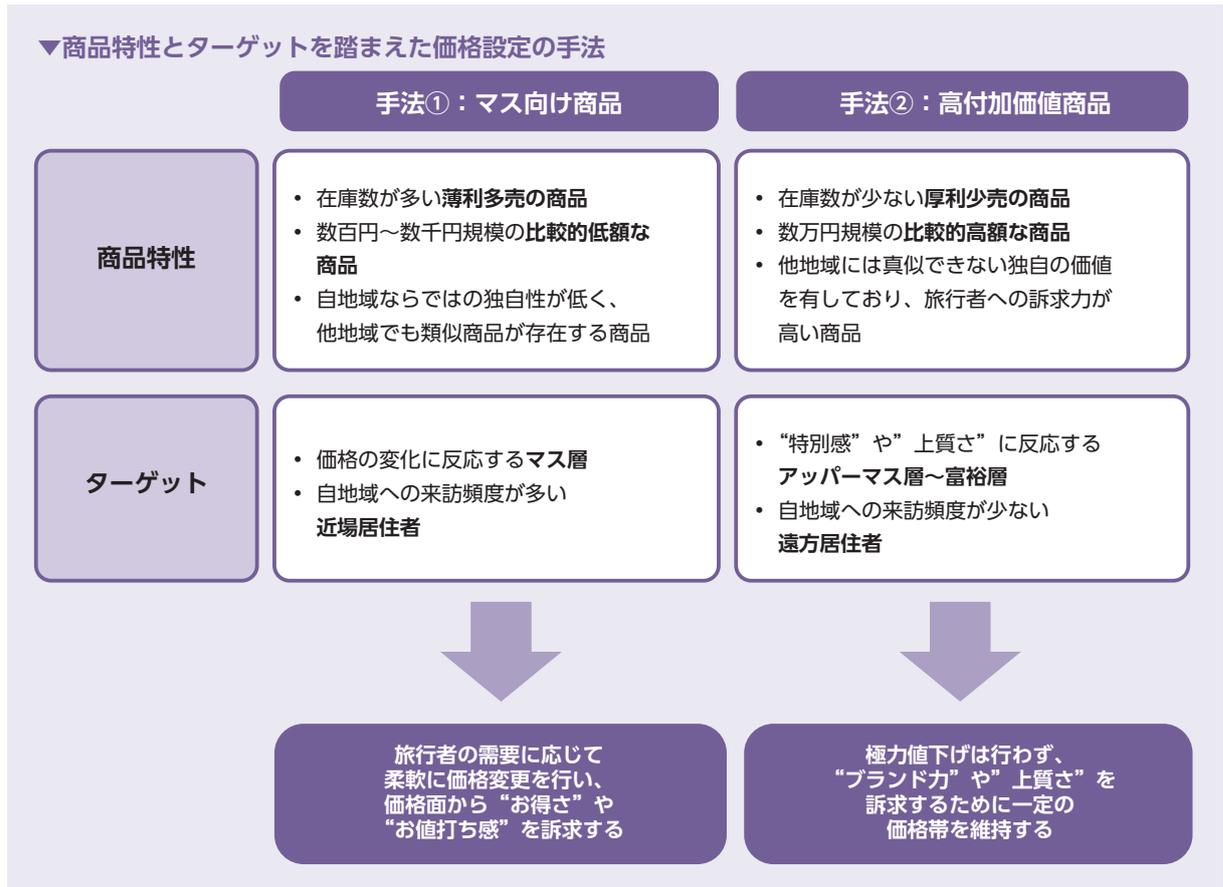
参考：（※1）BtoB マーケティングの教科書，“経験価値マーケティングとは？経験価値マーケティングの事例や設計のポイントについてわかりやすく解説します”，2022-5-10. プロレト株式会社 . <https://btobmarketing-textbook.com/experiential-marketing/>, (参照 2022-12-02)

5-6. 商品特性とターゲットを踏まえた価格設定の手法

① 価格設定の手法

ここでは、Price（価格）戦略に基づく価格設定の手法について解説します。

観光地における価格設定は、基本的に需要基準型または競合地域基準型で行うこととなります。具体的な価格の相場については、個別の商品ごとに日々変動するため、絶えず旅行者の金銭感覚や相場感に関する情報収集を行いながら決定していく必要がありますが、ここでは**商品特性とターゲットに応じて異なる価格設定の2つの手法**について紹介します。



一般的に、商品・サービスの価格は一度決定したらその後固定するものではなく、提供までにかかるコストの変化や、旅行者の需要に応じて価格改定することが望ましいと言えます。しかし、**商品特性やターゲットに応じて、価格改定に対する考え方は異なります。**

例えば、商品特性として、在庫数の多い薄利多売の商品や、低価格帯の商品、自地域ならではの独自性が低く、他地域でも類似商品が存在するマス向けの商品では、主なターゲットは一人当たりの消費額単価が低いマス層の旅行者や、来訪頻度が多い近場に居住する旅行者となります。こうした商品については、**旅行者の需要に応じて柔軟に価格変更を行い、“お得さ”や“お値打ち感”を訴求していくことが有効となり、これが手法①となります。**ただし、必ずしも値下げをしなければならないというわけではなく、**旅行者の価格感度を的確に捉えた上で、“お値打ち感”を維持しながら利益を確保するために値上げを行うことも選択肢に入ります。**

一方で、在庫数の少ない厚利少売の商品や、高価格帯の商品、他地域には真似できない独自価値を有する高付加価値商品では、主なターゲットは一人当たりの消費額単価が高いアップーマス層～富裕層の旅行者や、自地域への来訪頻度が低い遠方居住者となります。こうした商品については、**極力値下げは行わず、“ブランド力”や“上質さ”を訴求するために一定の価格帯を維持することが、商品価値を保つためのポイントとなり、これが手法②となります。**

②高付加価値化・高価格化に向けた方法論

商品・サービスは、既に紹介した2つの手法に則って考えることが望ましいと言えますが、昨今の日本の観光業界においては、商品・サービスの質に対して価格設定が安価である傾向にあり、それにより観光事業者が得られる収益が十分でない現状があります。コロナ禍において、観光業界を担う人材流出が加速した今、商品・サービスの質に見合う十分な収益を上げ、得た収益を観光業界で働く人材に還元することは、持続的に観光業界の担い手を確保していく観点からも非常に重要な課題です。

こうした課題を解決していくためにも、商品・サービスの高付加価値化・高価格化は非常に重要と言えるため、下記に高付加価値化・高価格化の方法論を記載します。

▼高付加価値化・高価格化の方法論（※1）

方法論	具体的な方法	マス向け商品	高付加価値商品
①旅行者の認知する価値を二面から構築	旅行者の認知する価値を「機能的価値」×「情緒的価値」で構築することで価格を上げていく	○	—
②徐々に反応を見ながら価格を調整	最初は低めの価格でスタートし、旅行者の反応を見ながら徐々に価格を上げていく	○	—
③外部の評価	すでに確立した権威や褒賞を活用し、価値に見合った価格に上げていく	○	—
④ステークホルダーが価値の一貫性に協力	エリアとして一定数（20%程度）のプレイヤーによる高付加価値化・高価格化へ協力してもらう。ただし、全事業者が同様の価格設定を行う必要はない。	○	○
⑤パーソナル感	その人のための特別な対応（カスタマイズしてアレンジ、特別な空間でのおもてなし、個別アフターケア等）	○	○
⑥枯渇感、希少性の適切な伝達	高品質なモノは大量かつ即時には提供できないため、 A) 無理して提供せず理由を明確に伝えて待つってもらう B) チャンネルを絞り込むこと などを通じて価格の低下を防止する。ただし、本当にモノやサービスが希少である必要はない。	○	○
⑦旅行者の選択（エクスクルーシブ）	提供側が自地域の価値を理解し、相応の対価を支払い、価値を共有できる旅行者を選択し、旅行者とモノ・場のストーリーを共創することで価格を上げていく。	○	○

参考：（※1）経済産業省・早稲田大学インバウンド・ビジネス戦略研究会「インバウンドとアウトバウンドの好循環層創出に向けた調査研究」. 2020年. https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2019FY/000604.pdf, (参照 2022-12-02)

価格設定の手法で紹介した、手法①のマス向け商品に関しては、高付加価値化・高価格化の全ての方法論が活用可能なため、上記の方法論を活用して価値・価格の向上が図れないかを検討してみるとよいでしょう。

また、手法②の高付加価値商品に関しては、方法論④～⑦の活用が可能です。こちらも、上記の方法論を活用して価値・価格のさらなる向上が図れないか、検討してみることをおすすめします。

5-7. ターゲットに適した販路の選び方

①リアルチャンネルとデジタルチャンネル

ここでは、Place（販路・提供場所）戦略に基づく販路の選び方を解説します。

販路には、リアルチャンネル（旅行会社の窓口等）とデジタルチャンネル（OTA等）が存在し、それぞれ特徴が異なります。開発した商品をターゲットに対して的確に訴求するためには、**それぞれの特性を把握し、自地域の商品コンセプトや提供可能な在庫数などに応じて使い分けをしていくことが重要です。**

ただし、デジタルチャンネルは購入者データの蓄積ができるものが多く、**マーケティングを推進する上ではデジタルチャンネルを効果的に活用し、データを集めていくことが重要**になります。

▼リアルチャンネルとデジタルチャンネルの特徴

項目	リアルチャンネル	デジタルチャンネル
主な利用者層	中年層～高齢層	若年層～中年層
商品の丁寧な説明	○	△
旅行者へのプラスワンの提案	○	△
商品を届けられる旅行者数	△	○
販路に載せてから旅行者に届くまでの時間の速さ	△	○
購入者データの蓄積	×	○

②ターゲットに応じた販路の選び方

販路を選ぶ上では、**商品を届けたいターゲットの年齢層や、ターゲットの旅行形態(団体旅行か、個人旅行か)を基準にして、よく活用されるチャンネルを選択することが有効**です。どちらの基準で考えるかは、STPのプロセスで決定したターゲットによって適するものを選択しましょう。

商品を安定して提供するためには、基本的に**リアルチャンネルだけ、デジタルチャンネルだけを選択するのではなく、複数の販路を組み合わせる販路設計**をすることをおすすめします。

また、デジタルチャンネルを活用する場合でも、旅行会社やOTAを介して販売した場合は旅行者データを取得することが難しいため、**データ活用を進めていくためには自地域 Web サイトの販売機能を高め、販売実績データや旅行者データを収集していくことが重要**です。

▼商品特性とターゲットを踏まえた販路設定の手法

	中年層～高齢層向け/団体旅行向け	若年層～中年層向け/個人旅行向け
リアルチャンネル	<ul style="list-style-type: none"> 一般向け旅行会社 (大手旅行代理店など) 特化型旅行会社 (富裕層向け旅行代理店など) 	<ul style="list-style-type: none"> 現地サービス (ホテルコンシェルジュ、観光案内所等)
デジタルチャンネル	<ul style="list-style-type: none"> 一般向け旅行会社Webサイト 鉄道・航空会社Webサイト 	<ul style="list-style-type: none"> OTA(じゃらん、楽天、Expedia等) ECサイト (楽天、Amazon等のモール型EC) DMOのWebサイト DMOの地域ECサイト

5-8. プロモーション時の訴求内容及びメディア選定の考え方

①プロモーションの流れ

ここでは、Promotion（プロモーション）戦略に基づくプロモーションの実践方法を解説します。

プロモーションを行う上では、まずターゲットに伝えるべきメッセージとキャッチコピーを検討します。メッセージとキャッチコピーには、**ターゲットに促したい意識変容・行動変容や地域の提供価値を盛り込みます。**

次に、それらを効果的に呼びかけるためのメディアを選定し、メディアを組み合わせることで動線を設計します。**ターゲットに意識の変容を起こさせたいのか、具体的な行動を促したいのかにより、効果的なメディアの選び方や、メディアを組み合わせる動線設計の仕方は異なります。**

メディアを決定したら、訴求効果を最大化するようなクリエイティブの作成に進みます。画像コンテンツ、動画コンテンツ、テキストコンテンツなど、**訴求内容によってどのようなクリエイティブを採用すべきかが異なるため、最適なメディアを選びましょう。**

クリエイティブを決定したら、施策としての KPI を設定し、実際のプロモーションを実施します。KPI は、**ターゲットに促したい意識変容・行動変容を起点に検討するとよいでしょう。**

▼プロモーションの流れ

ターゲットへのメッセージ及びキャッチコピーの検討

メッセージに適したメディアの選定、動線設計

訴求効果を最大化するクリエイティブの作成

KPIの設定・プロモーションの実施

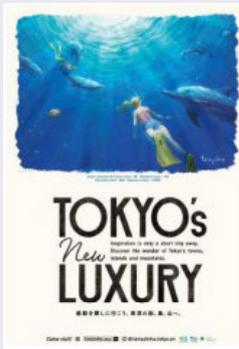
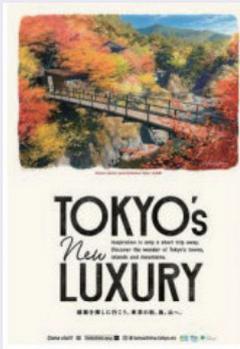
②ターゲットへのメッセージとキャッチコピーの検討

プロモーションを行う上では、まずターゲットに促したい意識変容や行動変容は何なのかを定め、**意識変容や行動変容を訴えかける具体的なメッセージを検討**します。例えば、自地域における旅行需要の平準化を図りたいと考えた場合には、「平日に〇〇県（××市）を訪れよう！」というメッセージが生まれます。

メッセージを考える際には、4-5 で紹介した地域の KSF を起点に考えると、**具体的な検討がしやすくおすす**めです。地域の KGI を達成するために、重要な要因と考えられるものを洗い出し、ターゲットに意識変容や行動変容を促します。

メッセージが決まったら、ターゲットに的確に伝えるためのキャッチコピーを検討します。**キャッチコピーは、ターゲットの意識変容や行動変容を促すために地域が提供できる価値を端的に表現しながら、分かりやすく、短くまとめたものである必要があります。**

▼観光ポスターから読み解くメッセージとキャッチコピー事例



(※ 1)

メッセージ：東京への高価格帯インバウンド来訪促進
キャッチコピー：TOKYO's new LUXURY
(東京都・公益財団法人東京観光財団)



(※ 2)

メッセージ：冬季の函館への夫婦・カップル来訪促進
キャッチコピー：冬に恋。函館
(函館市)

参考：(※ 1,2) 公益社団法人日本観光振興協会．第 68 回日本観光ポスターコンクール
(https://www.nihon-kankou.or.jp/home/userfiles/files/autoupload/68posukon_result.pdf) より引用

③メッセージに適したメディアの選定

次に、ターゲットに促したい意識変容・行動変容を起点として、最適なメディアを選定します。意識変容・行動変容という目的によって適しているメディアは異なるため、プロモーションの目的に応じてメディアを使い分け、また組み合わせること(=メディアミックス)が重要です。メディアには、自地域で保有するオウンドメディア、ユーザーや4大マスメディアなど第三者による表現で獲得するアードメディア、広告代理店等の外部の事業者に対価を支払う必要のあるペイドメディアの3種類が存在するため、これらを組み合わせながらメディアを選定することが有効です。

下記の一覧を参考に、プロモーションを行う際には目的に応じて必要なメディアを選定・活用しましょう。

▼目的別に適する代表的なメディアの特徴

意識変容 (自地域への認知獲得、興味・関心の促進)	オウンドメディア	Webサイト	<ul style="list-style-type: none"> 自地域の観光地やイベントに関する情報を発信するメディア 自地域を訪れることで、どのような体験ができるかを伝えることができる
		イベント	<ul style="list-style-type: none"> 自地域の観光展や物産展など、イベントを通じて地域をプロモーションする手法 豊富かつ詳細な情報量を伝えられるが、実施日数や集客数は限られる
アードメディア	SNS	<ul style="list-style-type: none"> 自地域アカウントで観光地の情報を発信することで、認知の促進が可能 旅行者自身が体験を共有・発信するアードメディアとしての側面も有する 	
	4大マスメディア	<ul style="list-style-type: none"> テレビ、新聞、ラジオ、雑誌の4大マスメディアを指す 各メディアに取り上げられることで、幅広い層の認知促進を図ることが可能 	
ペイドメディア	動画広告	<ul style="list-style-type: none"> YouTubeなどの動画サイトで動画を再生すると流れる広告 テレビよりも低コストに、美しい情景などの視覚的な情報を伝えることが可能で、地域の認知の向上や、ブランドイメージの形成に効果がある ユーザーが見たい動画の前に強制的に表示させるため、煩わしくないよう、ターゲットを絞り込んだ上で没入感のある動画クリエイティブの作成が必要 	
	SNS広告	<ul style="list-style-type: none"> SNSの投稿フォーマットに合わせて表示される画像・動画・テキスト広告 ユーザーの閲覧・投稿行動から心理的変数、行動変数を把握しており、SNSの種類にもより粒度は異なるがターゲットの細かな設定がしやすい 投稿テキストを活用することで、動画広告より詳細な情報を伝えやすい テキスト主体のTwitter、画像・動画主体のInstagramのように、SNSに合わせたクリエイティブ・投稿テキストが必要 	
	交通広告	<ul style="list-style-type: none"> 公共交通機関の車内・車外・駅構内に表示される動画やポスターによる広告・都市在住者に訴求するには非常に魅力的なメディアであり、通勤・通学などで毎日利用するユーザーに繰り返し訴求を行うことができる 公共交通機関利用者の少ない地方部では、訴求効果が低い 	
行動変容 (来訪欲求の喚起・再喚起、自地域への来訪促進)	オウンドメディア	パンフレット	<ul style="list-style-type: none"> 現地で案内所等に配架して観光客に手に取ってもらうフリーペーパー スポット紹介や割引クーポンにより、特定地点への来訪を促すことが可能
		ダイレクトメール	<ul style="list-style-type: none"> 自地域の顧客・会員等に対して(再)来訪を促すメール広告 メールアドレスを取得していない者には訴求できない
	アードメディア	4大マスメディア	<ul style="list-style-type: none"> メディアが来訪を呼びかけたり、おすすめしたりする取り上げ方を行うことで、認知促進のみならず地域への来訪に繋がる
		口コミサイト	<ul style="list-style-type: none"> ユーザー自身が観光地における体験や感想を発信し合うサイト ポジティブな投稿が増えれば来訪者数の増加に繋がる
	ペイドメディア	リスティング広告	<ul style="list-style-type: none"> 検索エンジンの検索結果画面の上部・下部に表示されるテキスト広告 予算に応じた掲出量で、自地域サイトへのアクセスを促すことが可能
ディスプレイ広告		<ul style="list-style-type: none"> Webサイト上の広告枠に表示される画像・動画・テキスト広告 特定のWebサイトから自地域サイトへのアクセスを促すことが可能だが、クリックしてもらうためには魅力的なクリエイティブが重要になる 	

④インターネットメディアを組み合わせたプロモーションの動線設計

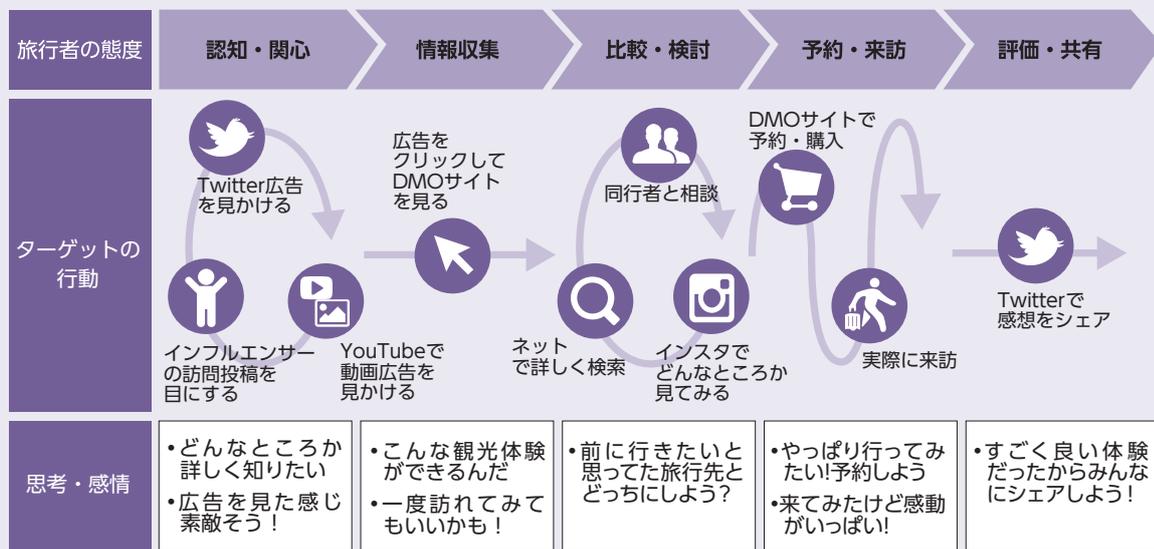
観光地がリアルプロモーションを行う際は、多くの場合、マスメディアやそのほかのリアルメディアを活用してターゲットに情報発信を行ったところでプロモーションが完了してしまうため、その後実際にどの程度、地域の商品・サービスが売れたのかという情報は把握できません。

一方で、デジタルプロモーションを行う際は、複数のインターネットメディアを組み合わせて情報を発信するだけでなく、DMOのWebサイトやECサイトへ誘導して商品の購入まで繋げることで、商品開発やプロモーションの効果検証を行うことができます。このため、近年では観光デジタルマーケティングの手法として、インターネットメディアを活用したプロモーションが注目されています。

インターネットメディアを活用してプロモーションを行う際には、カスタマージャーニーに沿った誘導動線の設計が欠かせません。カスタマージャーニーマップにより、ターゲットが商品購入や旅行予約を行う際の動きを想像しながらプロモーションプランを構築して、活用するプロモーション媒体を選定し、それらを連携させていくことが、プロモーション成功のポイントです。カスタマージャーニーを作成するときは、AIDMAをベースにして具体的に旅行者行動を想像しながら作成するとよいでしょう。

AIDMA : p.65

▼カスタマージャーニーマップによるプロモーションプラン策定（若年層向けの例）



⑤訴求効果を最大化するクリエイティブの作成

プロモーションの訴求効果を最大化するためには、メッセージを的確に伝えられるクリエイティブの作成が不可欠です。例えば、認知度向上を主眼とする場合には視覚的に強い印象を与えられる動画を活用する、比較検討時の後押しをする場合にはキャンペーン情報を伝えられる画像・テキストを活用するなど、目的に応じてクリエイティブを検討することが重要です。

▼目的に応じたクリエイティブの事例

【動画】

視覚的に印象を残し、地域や商品の認知度を向上



(※ 1)

釧路市「KUSHIRO Hokkaido Japan in 8K」

【画像・テキスト】

詳細な情報やメリットを伝え、来訪を後押し



(※ 2)

和歌山県 Instagram



(※ 3)

ヒルトン東京 Twitter

参考：(※ 1) 釧路市・KUSHIRO Hokkaido Japan in 8K HDR - 釧路 [summer ver.] (<https://www.youtube.com/watch?v=CNeakmoER7Q>) より引用
 (※ 2) 和歌山県オフィシャル Instagram (@Insta_Wakayama) より引用
 (※ 3) ヒルトン東京【公式】 Twitter (@hiltontokyocon) より引用

5-9. 施策の効果測定のコエ方

施策を実施する際のコ効果測定については、売り込む商品・サービスが、開発したばかりでこれから売り出していくべきもの（導入期）なのか、既に一定程度売れていてこれからさらに伸ばしていくべきもの（成長期・成熟期）なのかによって重視すべき点異なります。

導入期の商品・サービスでは、以下のコエ方で重視する評価項目を検討しましょう。

導入期の商品・サービスの効果測定のコエ方

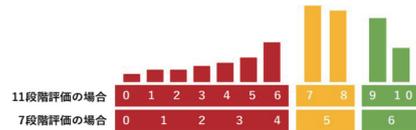
商品・サービス：顧客満足度を重視する

開発したばかりの商品・サービスは、まだ評価が定まっていないため、まずは広く売るよりも商品の価値を顧客に評価してもらい、価値あるものとして認識されることが重要です。評価指標としては、以下の項目が重要となります。

- 購入者満足度
- リピート意向度
- 他人への推奨度

他人への推奨度の分析イメージ

京都観光を親しい友人に勧めたいと思いませんか？



批判者 20% 中立者 45% 推奨者 35%

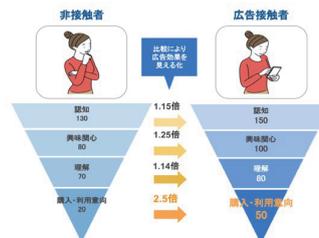
$$NPS = \text{推奨者の割合 } 35\% - \text{批判者の割合 } 20\% = 15 \text{ points } (\ast 1)$$

プロモーション：認知度の向上を重視する

開発したばかりの商品・サービスは、まだ多くの人に認知されていないため、まずは人々に知ってもらうためのプロモーションを行い、旅行者にとって数ある訪問先の選択肢に入ることが重要です。評価指標としては、以下の項目が重要となります。

- 商品・サービスの認知度
- Webサイトビュー数

プロモーションによる認知度向上の分析イメージ



(※ 2)

参考：(※ 1) 京都市観光協会Webサイト (<https://www.kyokanko.or.jp/>) より引用

(※ 2) オトナル. “音声広告のオトナル、『Spotify』『radiko』『朝日新聞アルキ』で広告接触者の購買意向やブランド認知の変化を可視化するブランドドリフト調査プランを開始”. PR TIMES. 2020-7-1. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000017.000035509.html>, (参照2022-12-02) より引用

また、成長期・成熟期の商品・サービスでは、導入期に重視した評価項目に加え、以下のコエ方で評価項目を拡充していくことが重要となります。

成長期・成熟期の商品・サービスの効果測定のコエ方

商品・サービス：売上や集客数を重視する

商品・サービスが価値あるものと認識され、成長・成熟期に入ったら、商品・サービスを成長させるために売上や集客数の向上を目指すこととなります。評価指標としては、導入期の指標に加えて、以下の項目も重要となります。

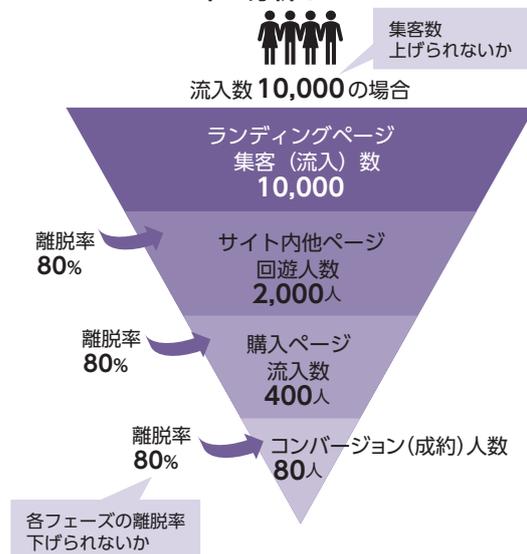
- 売上
- 顧客単価
- 集客数 (店舗、Web両面考えられる)

プロモーション：コンバージョン率を重視する

商品・サービスの販売を拡大するためには、プロモーションによるコンバージョン率 (成約率) を向上させることが重要です。プロモーションの結果、商品・サービスの購入に至る人の割合を高めていきます。評価指標としては、導入期の指標に加えて、以下の項目も重要となります。

- DMOサイト内でのコンバージョン率
- 外部サイト (OTA等) でのコンバージョン率

Webサイトにおける集客 (流入) とコンバージョン率の分析イメージ



新人観光マーケター A 子の取組～③ 4P 策定・商品開発編～

環境分析からSTP策定を経て、県全体での戦略の方向性を定めたA子。とうとう、施策の実行段階である4P策定、商品開発を行うことになりました。

個別の商品・サービスの中身を考えていくこの段階から、主役はDMOではなく、地域事業者にバトンタッチすることとなります。A子は、これからの進め方についてB助に相談することにしました。

●4P・商品開発の進め方に関するA子の相談



- ・B助さん、4Pについては、個別の商品の開発や値付け、販路開拓、プロモーションについては各事業者が中心となって行っていく部分も多いですね。
- ・STP策定までのフェーズでは、我々が地域の司令塔として方向性を定めてきましたが、4P策定から事業者の事業支援を行うことになるのでしょうか？

- ・A子さんの言うとおりのここからのフェーズでは、我々DMOは地域の司令塔として、地域の事業者が持続的に稼げるように導いていくことが役割になる。
- ・しかし今、事業者に示したのは、ジブリパークを起点として、ジブリの世界観やテーマと合致する商品を造成して、県内周遊を図っていきましょうというビジョンだけだね。
- ・ここから一丸となって同じ方向に向かって進んでいくために、欠けているものがあるんだけど、それが何か気付いているかな？



- ・あ、そうか！「目標」ですね！
- ・考えてみれば、目指すべき方向はSTP戦略で示しましたが、事業者のみなさんがそれぞれ商品開発を進めた先で、県全体として何を達成すればいいのかが議論できていませんでした。

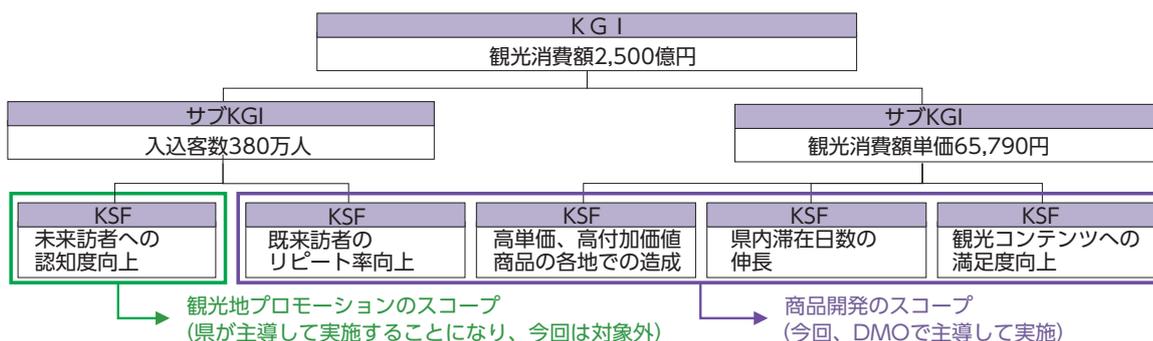
- ・そのとおり。各事業者に4Pを考えてもらい、商品開発をしてもらう前に、DMOが地域全体で目指すべき目標を設定してあげないといけないんだ。
- ・県全体で目指したい最終的な目標値は、県の新しい3か年計画にも記載されていて、KGIとしてインパウンドの観光消費額がコロナ前の5%増加で2,500億円となっているね。また、KGIを分解する形で入込客数380万人と観光消費額単価65,790円という目標値も掲げられているよ。
- ・DMOとしては、県の定めたKGIを達成するために、観光地域マーケティング戦略の中で達成すべきKSFを定めてあげなければいけない。KSFを定めれば、我々DMOが、県や事業者と連携してどのような施策をしなければいけないかが分かるからね。



- ・なるほど、我々としては、県全体でKGIを達成するために重要な成功要因をKSFとして言語化することで、取り組むべき施策が分かるんですね。

●KSFの設定

A子は早速、B助にもらったアドバイスを基に、施策の総体として目指すべきKSFを洗い出しました。



県の計画で示された KGI を分解した結果、KSF の中には、観光地そのものの認知度を向上させるための観光地プロモーションで対応すべき部分と、商品開発で対応すべき部分があることが分かりました。そこで、県と協議した結果、観光地プロモーションについては県が主導することになり、DMO は商品開発を主導することになりました。

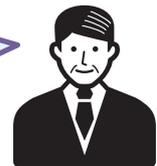
A 子は最初、個別の商品開発は、事業者が主体となるものであり、DMO は相談に乗りながら支援をするものだと思っていましたが、実際に事業者とのやり取りを行ってみると、独力での商品開発方法が分からない、旅行会社や OTA との交渉力が弱く販路開拓が行えない、発信力がなくプロモーションが行えないといった声が寄せられました。

●商品開発事業の実施



- B助さん、中小零細の事業者の中には、商品コンセプトの設計、価格設定、販路開拓、プロモーションを独力で行う経営体力やノウハウを持っていない事業者がいるようです。
- DMOが中小零細の事業者に伴走するような形で商品開発のノウハウを伝えながら商品を開発し、旅行会社やOTAと繋いで販路を開拓した上で、地域全体でプロモーションを行う“商品開発事業”が必要だと思うのですが、どう思われますか？

- 素晴らしい発想だね、A子さん！販路開拓やプロモーションを行うためには、それなりの交渉力や発信力が必要になるから、中小零細の事業者ではなかなか自力で4P全てを実行するのは難しいんだ。
- Aさんが気付いたとおり、地域の事業者を率いて、地域全体でエリアとして売っていくという役割が、まさにDMOに求められる点なんだよ。
- “商品開発事業”の中では、4Pの「商品・サービス」と「価格」は事業者主体で決めてもらい、「販路・場所」と「プロモーション」については我々が主導しようか。



- DMOがまとめて販路開拓やプロモーションをすることで、事業者の交渉力不足や発信力不足が解決できますね！
- 早速、事業の内容を検討してみます！

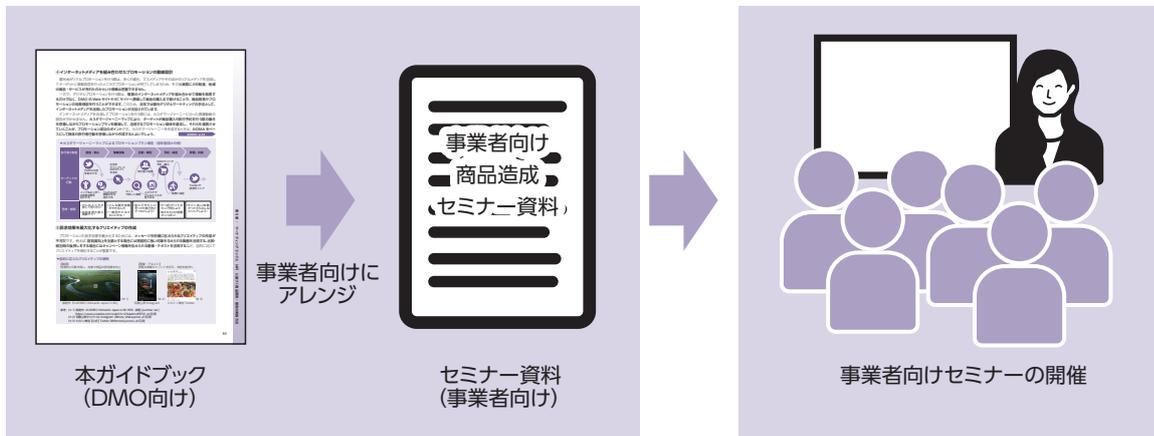
A 子は、B 助とともに必要な事業内容を整理し、必要となる予算を確保して商品開発事業を立ち上げることにしました。その内容は下記のとおりです。

- ①商品開発セミナー開催
 - ▶事業者向けに、本ガイドブック第4章～第5章の内容をベースとして商品開発ノウハウを伝授
- ②商品開発支援
 - ▶市町村・地域 DMO に依頼し、地元事業者と協業して戦略テーマに沿った商品企画を出してもらう
 - ▶民間の旅行代理店や OTA の目線から商品コンセプトやターゲット設定、価格設定などについて旅行者のニーズに刺さるものとなっているかアドバイスを受け、商品企画をブラッシュアップ
- ③テストマーケティング、商品ブラッシュアップ
 - ▶少人数催行のテストマーケティングツアーを企画し、旅行者の意見を収集
 - ▶旅行者の意見により商品をさらにブラッシュアップ
- ④戦略コンセプトシート（STP・ブランドメッセージ）の見直し・修正
 - ▶テストマーケティングに反応した旅行者の顧客情報を基に STP を見直し・修正
 - ▶顧客の反応が良かった商品を分析して、顧客への提供価値を再検討し、ブランドメッセージを更新
- ⑤旅行代理店・OTA への販路開拓
 - ▶でき上がった商品群を販売する旅行代理店・OTA を選定、契約締結
- ⑥プロモーション、販売
 - ▶商品をターゲットに向けてプロモーション・販売。顧客の反応を受けて次年度の商品開発に活かす

●商品開発セミナー開催

A子は、本ガイドブックの第4章～第5章の内容をベースに、「環境分析」、「STP」、「マーケティングミックス（4P）」、「売れる商品開発の考え方」に関するノウハウを、DMOレベルの考え方から事業者レベルの考え方に置き換えて教材を作成し、地域の事業者向けにセミナーを行いました。

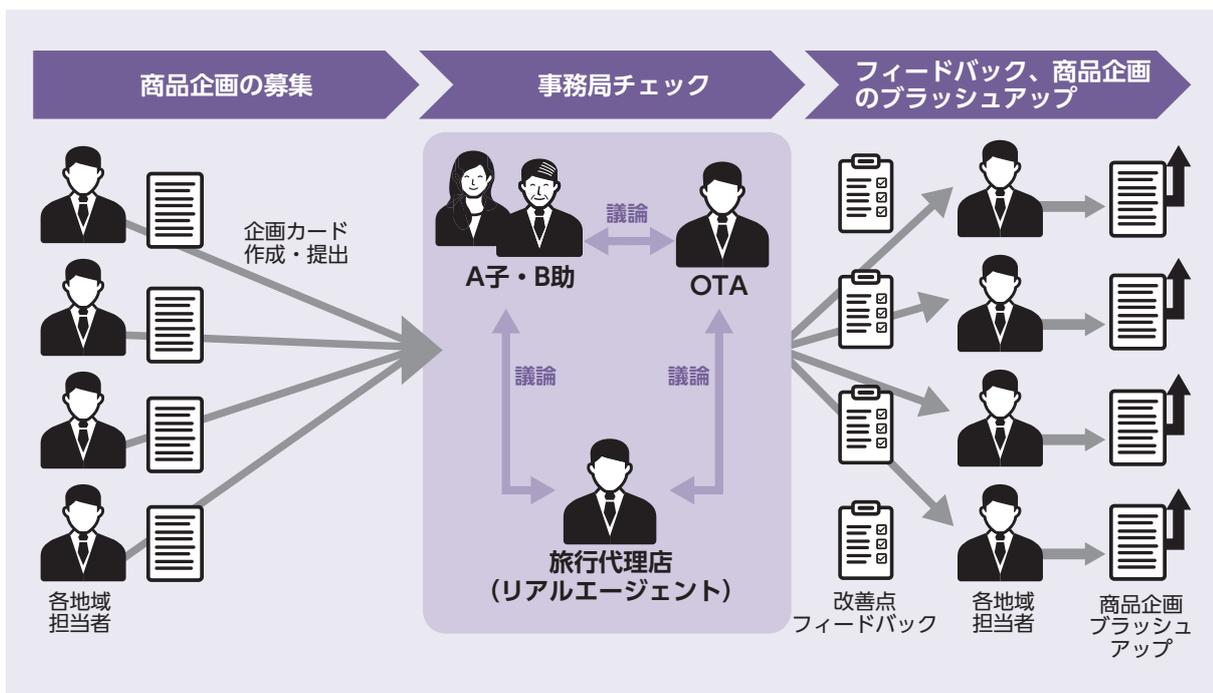
併せて、DMOで策定した観光地域マーケティング戦略のテーマを改めて事業者に共有するとともに、本事業で商品開発支援を行うことを事業者の説明し、戦略の方向性に沿った商品開発を行って欲しい旨、協力を呼びかけました。



●商品開発支援

市町村や地域DMOを介して商品開発事業のPRを行い、戦略テーマに沿った商品企画を市町村・地域DMO・事業者から募集しました。

募集時には、企画カードのフォーマットを作成し、集まった企画カードを愛知ツーリズムビューローと民間旅行代理店・OTAの目線からチェック。具体的には、商品コンセプトやターゲット設定、価格設定などについて、愛知ツーリズムビューローの観光地域マーケティング戦略で示したターゲット旅行者のニーズに刺さるものとなっているか、実際に売れそうなものとなっているかなどの点を確認した上で、市町村・地域DMO・事業者に対してフィードバックを行い、商品企画をブラッシュアップしました。



●テストマーケティング、商品ブラッシュアップ

ブラッシュアップして完成した商品を、モニターツアーとして販売し、旅行者の反応や声を得るためのテストマーケティングを実施しました。

その際、定量的な効果測定手法として愛知ツーリズムビューローの Web サイト上にテストマーケティング用の特設販売サイトを設置し、商品別の売れ行きや関心の持たれ具合などをサイトのアクセス分析で把握しました。

また、定性的な効果測定手法として購入者向けのアンケートを実施し、商品に関する満足度や、求める事項等のニーズ情報を把握しました。



●戦略コンセプトシート (STP・ブランドメッセージ) の見直し・修正

テストマーケティングで商品に対して反応の良かった顧客層と、DMO が観光地域マーケティング戦略策定時に STP で定めたターゲット像のズレを分析して、STP のターゲット像を修正しました。

また、顧客の反応が良かった商品から、どんな商品や訴求内容が顧客に刺さったのかを分析し、地域としてターゲットに訴求すべき提供価値を見直した上で、ブランドメッセージを更新しました。

戦略コンセプトシート : p.51

●旅行代理店・OTA への販路開拓

テストマーケティングの結果を受け、商品の更なるブラッシュアップを行った上で、完成した商品群を販売する旅行代理店を選定し、本販売に向けた契約締結を行いました。

商品開発支援の段階から参画していた旅行代理店・OTA のほかにも、ジブリを起点にした訴求を効果的に行うために、ターゲット国のユーザーがよく利用している海外 OTA や、コンテンツツーリズムに特化したジャンル特化型 OTA と契約を行い、ターゲット層の誘客を効果的に行うための販路を開拓しました。

●プロモーション、販売

海外では認知度が低い愛知県の観光商品を認知し、ジブリパークへの来訪時に併せて観光商品を購入してもらい、県内周遊を促進するため、契約した OTA 上に、ジブリパーク及び開発商品をストーリー形式で一体的に紹介するとともに、そのまま購入できる特設ページを構築しました。

また、特設ページからの商品購入を促すバナー広告を OTA トップページに出稿することで、特設ページへの遷移を促し、販売促進を図りました。

OTA との契約時には、次年度の商品開発を見越して、購入者の属性情報を匿名化・集計したレポートを提供してもらう取り決めを行い、販売結果を基に次年度の商品造成を行うこととしました。

参考：(※ 1) VISIT 愛知 .【西尾市】西尾アートの佐久島満喫パック . <https://aichi.visit-town.com/visittour/art-sakushima/>, (参照 2022-12-02) より引用

(※ 2) Deepak Aujla . “Google アナリティクス デモアカウントのご紹介” . Google Analytics Solutions. 2016-8-14. <https://analytics-ja.googleblog.com/2016/08/google.html>, (参照 2022-12-02) より引用

●商品開発事業の実施後の振り返り



•B助さん、商品開発事業が無事終わりました！

•A子さん、お疲れさまでしたね。
•マーケティング担当として愛知ツーリズムビューローに着任してもらってから、環境分析からSTP策定、4P策定や商品開発の支援まで観光地域マーケティングのプロセスを一通り経験してもらったけど、観光地域マーケティングの難しさがよく分かったかな？



•はい、特に商品開発では、STPで定めたターゲット像がズれていたり、絶対売れると思っていた商品が売れなかったり、反対に売れないと思っていた商品が売れたりということがあって…。
•STPを見直さないといけないと感じているところです。

•そうだね。STPで定めたターゲットがそのままズバリ当たることはほとんどないし、商品も想定どおりに売れることは珍しい。
•観光地域マーケティングのプロセスでは、「**進んで戻る**」の繰り返しが大なんだ。環境分析を経て、STP・4Pの仮説を立て、実際の商品開発やプロモーションという施策を通じてSTP・4Pを検証し、修正していく。この**繰り返しによって、段々と精緻なSTP・4P**ができ上がってくるんだ。
•観光マーケティングのプロセスは、一方通行ではなくて、「**進んで戻る**」方式の双方向的なものだと意識して、これからも地道に頑張ろうね。



•まだまだ先は長いですね…。
•もうすぐB助さんも離任されてしまいますし、これから上手くやっていけるか自信がありませんが、施策を実行しながら戦略を見直し、「**進んで戻る**」方式で、観光地域マーケティング戦略をもっと精緻にしていきたいと思います！

•きちんとデータを分析して観光地域マーケティング戦略の策定にまで漕ぎつけ、事業者の商品開発・販売を支援しながら販売実績データを獲得し、戦略の検証まで行ったA子さんは、もう立派な観光 marketer になっているんだよ。
•自信を持って、これからも愛知県の観光地域マーケティングを頼むよ！



•そう言っただけで自信ができました！
•施策を実施しながらデータを収集して戦略を見直し、また施策を実施するという好循環を目指して頑張りたいと思います！
•離任されても、愛知県の観光地域マーケティングを見守っててくださいね！

A子の挑戦は、これからも続きます。
(新人観光 marketer A子の取組 終)

■ 岐阜県の商品開発 - 顧客ニーズに適した商品のアレンジ - (※ 1)

第4章で紹介した岐阜県では、インバウンド向けのマーケティング戦略を策定し、アナログとデジタルを両輪で活用した施策を展開していました。その上で、岐阜県に存在する地域産品を海外向けにブランディングする取組が行われています。

岐阜県のマーケティング戦略 : p.57

岐阜県では、かつてプロモーションで押し出している3つの要素のうち、モノ(特に伝統工芸品)の輸出について、輸出費用や現地での売れ残りリスクなどにより販売価格が高価格帯になってしまうという理由から、なかなか成果が出ない状態が続いていました。

岐阜県には、美濃焼、関刃物、飛騨木工、美濃和紙などの“匠の技”が数多く存在します。しかし、こうした商品を提供するプレイヤーは中小零細企業が多く、日本人デザイナーが国内向けにデザインした商品をそのまま海外に輸出しているのが実情でした。海外の人に商品の質の高さは伝わっても、外国人が欲しくなる形状や色合いにはなっていなかったのです。

そこで、岐阜県では2015年より本格的に、“匠の技”を持つ企業向け「デザイナー連携事業」を展開し、世界的に活躍する著名デザイナーと連携し、世界に通用する新商品を開発することで、岐阜県の伝統工芸品の知名度向上・ブランディングを目指すこととしました。

例えば、世界的に有名なブランドであるルイ・ヴィトン社のハンモックなどのデザインを手がけたスイスのデザイン会社「アトリエ・オイ」との連携では、美濃和紙で製作した照明やモビール、陶磁器のアロマディフューザー、飛騨の家具などを共同開発しています。また、世界中のデザイナーが集まる国際インテリア見本市「ミラノ・サローネ」において、「CASA GIFU」と題した展示会を2016年から3年連続で開催し、新商品を国際市場に向けて積極的に発信しています。

加えて、世界的に有名なセレクトショップである「ザ・コンラン・ショップ」の創業者の長男であるセバスチャン・コンラン氏と連携して、世界最高峰のインテリア・デザイン関連の展示会と言われる「メゾン・エ・オブジェ・パリ」に「SEBASTIAN CONRAN “GIFU COLLECTION”」という名前で出展し、同氏と開発した新商品とともに産地の魅力を発信しています。



ミラノ・サローネにおける CASA GIFU の展示会場。 (※ 2) アトリエ・オイがセレクトしたインテリアや美濃焼が展示。(出所:Forbes JAPAN)



メゾン・エ・オブジェ・パリの“GIFU COLLECTION” (※ 3) 展示会場。コンラン氏とのコラボ商品を多数展示(出所:TABLE LIFE)

こうした取組により、岐阜県内の地場産品の魅力や価値を国際的に向上させることは観光誘客にも繋がりました。こうした展示会で岐阜県の伝統工芸品の素晴らしさに触れた世界中のデザイナーやデザイナーの卵が、視察や勉強のために岐阜県を訪れるようになり、欧米での知名度向上に繋がったのです。

4Pの中でも最も重要なのは、ターゲットが求めるものを叶える商品をしっかり作り込み、磨き上げていくことであることを示している好事例と言えます。

参考：岐阜県商工労働部観光国際局 観光誘客推進課へのヒアリング、

(※ 1) 宮崎裕二, 岩田賢, 長崎秀俊, 光畑彰二, 山本さとみ, 武田光弘, 辻野啓一, 佐野直哉, 加藤英彦, 西松卓哉. DMO のプレイス・ブランディング - 観光ディステーションのつくり方 -. 学芸出版社, 2020年, 220p.

(※ 2) “岐阜県の地場産業に、デザインの手で光を当てるプロジェクト「CASA GIFU III」”, 2018-6-4. Forbes Japan. <https://forbesjapan.com/articles/detail/21285>, (参照 2022-12-02) より引用

(※ 3) 岐阜県. “[PR] 岐阜県の匠の技と現代的デザインの共演「セバスチャン・コンラン・ギフ・コレクション」国際見本市「メゾン・エ・オブジェ」にて、メイド・イン・岐阜が世界から熱いラブコール!”, 2019-2-16. TABLELIFE. <https://table-life.com/columns/post/24595>, (参照 2022-12-02) より引用

海外 DMO のデスティネーション・マーケティング・プラン

第4章、第5章において、観光地域マーケティング戦略を策定し、それを基に施策を一巡するまでの流れを解説してきましたが、観光地域マーケティングを実施する上で最も重要なのは、**この流れを何度も繰り返しながら、観光地域マーケティング戦略と施策の精度を向上させ続けることで、観光地経営をより効果的・効率的なものにしていくことです**。基本的には、いきなり精度の高いSTP、4Pを策定することは難しいため、**粘り強く地域のステークホルダーと議論を交わし、試行錯誤を繰り返していく必要があります**。

観光地域マーケティングの一連の流れを繰り返し、地域のビジョンや訴求すべきブランドイメージが明確に固まってきたと感じたら、**ビジョンを達成し、揺るぎないブランドイメージを形成するためにより明確かつ詳細な計画を策定することが重要です**。米国など海外のDMOでは、こうした計画を「**デスティネーション・マーケティング・プラン (DMP: Destination Marketing Plan)**」として公表しています。

デスティネーション・マーケティング・プランでは、地域が目指す姿を整理するとともに、地域のプレイヤーに対して施策の実施方針を示すものですが、地域全体での取組方針への理解を促進するためにも、策定することが望ましいでしょう。

▼デスティネーション・マーケティング・プランの記載項目

項目	記載内容
エグゼクティブサマリー	デスティネーション・マーケティング・プランの全体像を端的にまとめたサマリー
環境分析	外部環境分析・内部環境分析・内外環境統合分析の結果
ミッション、ビジョン、価値	DMOのミッション、地域のビジョン、地域が旅行者に提供すべき価値・ブランドイメージ
達成すべき目標	地域全体で達成していくべき目標、地域のあり姿
ターゲット市場	地域全体で重点的に狙うべきターゲット市場
目標達成のための戦略	目標を達成するために実施していくべき施策
施策実施スケジュール	目標から逆算した施策の実施スケジュール
指標・費用対効果 (ROI)	目標達成度を評価するための数値指標及び費用対効果の考え方

(※1)

一例として、アメリカ・カリフォルニア州のマンモスレイクス DMO では、環境分析の結果とこれまでの取組を共有するとともに、今後取り組むべき2か年のマーケティング計画を地域に明示するためのデスティネーション・マーケティング・プランを公表しています。

ここでは、地域の目指す目標のほか、地域のブランド・ポジション、ターゲット市場、ターゲットの顧客ジャーニー、プロモーションメディアごとの活用戦略、戦略評価のための指標などが記載されています。



(※2)

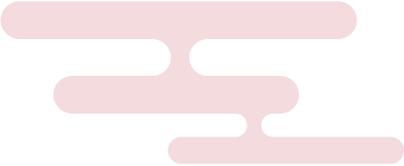
参考：(※1) DI (Destination International). Professional in Destination Management テキスト。

(※2) Mammoth Lake Tourism. FY18/19 MARKETING PLAN. https://legistarweb-production.s3.amazonaws.com/uploads/attachment/pdf/252106/2018-2019_Marketing_Plan.pdf, (参照 2022-12-02) より引用



第6章

CRM（顧客関係管理）の方法



本章の内容及び目的

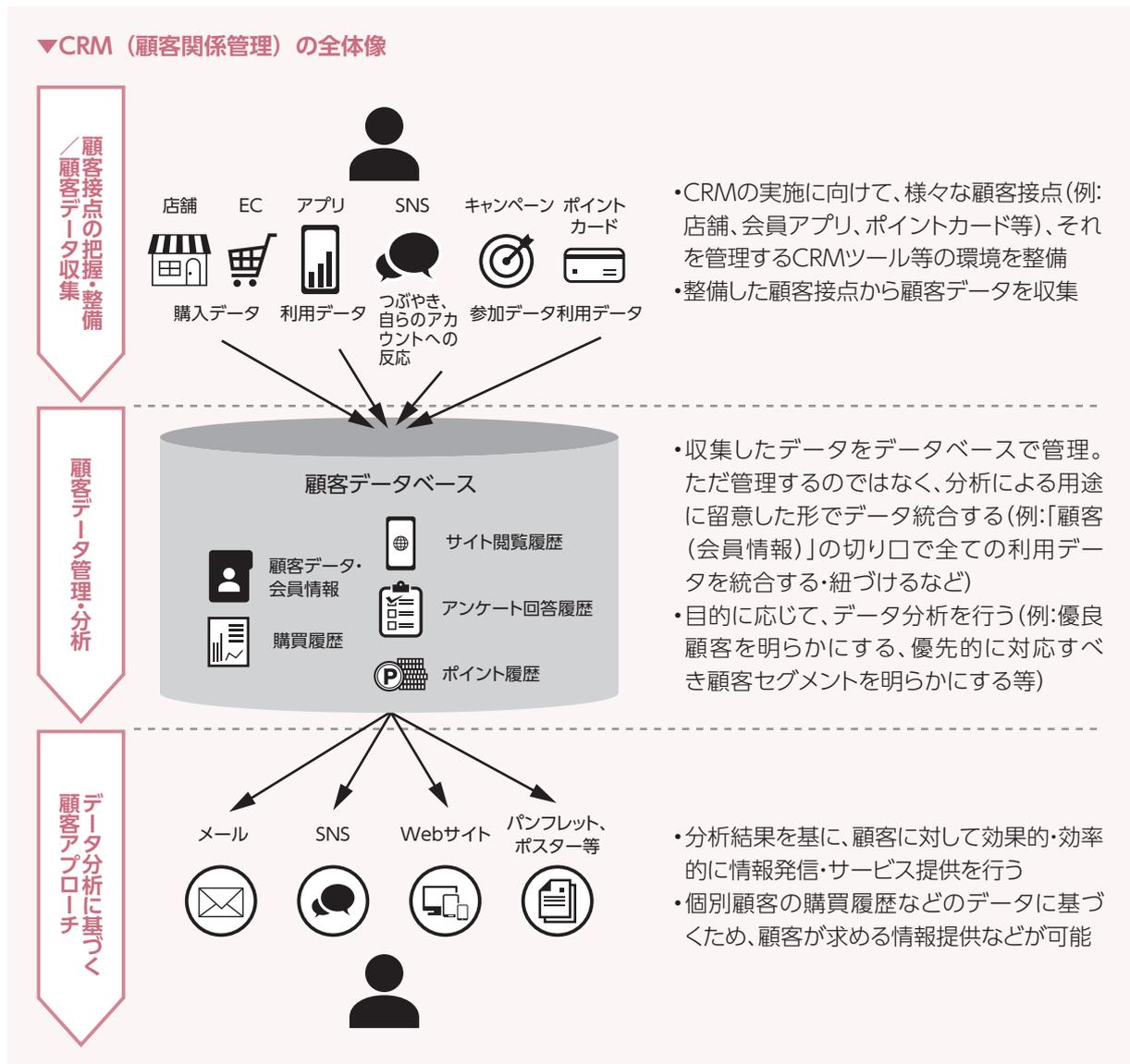
本章では、製品やサービスを提供する主体が、顧客との間に親密な信頼関係を作り、購入してくれた顧客をリピーターに、リピーターからファンになるような持続的な関係構築を行い、顧客と企業の相互利益を向上させることを目指す経営手法である CRM（顧客関係管理）について、具体的な事例を交えながら解説します。

観光地において、訪れた旅行者のデータがどのように活用できるのか、活用に向けてどのようにデータを収集するのか、示唆を導出する分析手法にはどのような種類があるか、といった旅行者のデータに関連する取組を包括的に説明し、その具体的な手法についても手順に沿って紹介します。

6-1.CRM (顧客関係管理) の概要と重要性

CRMとは、“Customer Relationship Management”の略称であり、日本語では「顧客関係管理」と呼ばれます。製品やサービスを提供する主体が、顧客との間に親密な信頼関係を作り、購入した顧客をリピーターに、リピーターをファンに育成するような持続的な関係構築を行い、顧客と企業との相互利益を向上させることを目指す総合的な経営手法です。具体的には、**データに基づいて顧客との関係性(コミュニケーション)を管理すること、データを通じて顧客と自社(自地域)との関係性を把握すること**を指しており、その関係構築の取組を通じて、「利益の最大化などを目指すこと」がCRMの主な目的です。これを実現するためのシステムを「CRMシステム」や「CRMツール」と呼びますが、システムやツールも含めてCRMと呼ばれることもあります。

顧客と関係を構築するために求められるCRMは、**様々な顧客接点を通じて行われる「顧客データ収集」、収集したデータを一元的に管理し、マーケティング戦略への示唆出しを行う「顧客データ管理・分析」、データ分析に基づいて自らが保有するチャネルを通じて顧客へのアプローチを行う「データ分析に基づく顧客アプローチ」**で構成されています。



6-2. 観光地（地域・エリア）単位の CRM の取組方法

①観光地が CRM に取り組む重要性

2003年の「観光立国宣言」から、観光立国の実現に向けて順調に規模を拡大していた日本の観光においては、新型コロナウイルス感染症拡大前には3,000万人以上の訪日外国人旅行者が訪れていました。それらの旅行者の中でも、それぞれがメディアやブログ、旅行サイトや比較サイトを使って観光地を選んで旅行する形式、いわゆるFIT (Foreign Independent Tour) が増加傾向にあり、その裏表として、団体旅行(マストゥリズム)は減少傾向にありました。

こうした背景があり、旅行者が自ら収集する情報(口コミ等)や、発信する情報(現地体験、アフターサービス等)が、これまで以上に重要性を増しています。「量」を追求した観光施策や画一的なマーケティングから脱して、初めての旅行者やリピーターそれぞれ個別に最適な方法で接触することで、旅行者と事業者がともに裨益するWin-winの関係を追求する、「観光地のCRM」が非常に重要となってきています。

②観光地（地域・エリア）単位 / 企業単位の CRM の差異

観光地においてCRMに取り組む場合、旅行者データを広く収集し、地域の現状や課題をデータで捉え、地域全体でデータに基づいて戦略や施策を検討していくために、**地域に関わる様々な企業・団体と連携して顧客関係構築に取り組んでいくことが必要**となります。下図に、観光地のCRMの全体像を、企業のCRMとの差異に着目しながら、フェーズごとに示します。

▼観光地と企業におけるCRM（顧客関係管理）の差異

	企業	観光地(地域・エリア)
顧客接点の把握・整備 顧客データ収集	データ収集は、自社の顧客接点を通じて「企業が自ら収集する」ことが主。	大きく2つのパターンが想定される。 1.「DMOが自らデータを収集する」 2.「地域事業者からDMOへデータ提供いただき、集約する」
顧客データ管理・分析	企業が、自社にてデータ管理。自社の経営状況や自社顧客の特性を明らかにするために分析を行う。	DMOがデータを管理する。個社ではなく、観光地経営の状況や、自地域に訪れている旅行者の特性を明らかにするために分析を行う。 また、事業者に分析結果を共有する。
データ分析に基づく顧客アプローチ	分析した結果を基に、自社の商品・サービス利用者の増加、収益の増加、ロイヤリティ向上などを狙い、顧客アプローチを行う。	分析した結果を基に、地域への誘客など、地域全体の収益向上等に資する顧客アプローチ(例:地域ブランディング、地域プロモーション等)を行う。
	<input checked="" type="checkbox"/> 観光地におけるデータ収集は、様々な地域事業者からデータ提供いただくことで、個社では実現しない量のデータを収集できる可能性があります。事業者の目的意識(地域のビジョン)を統一すること、データを活用して誘客に資する施策を実行することがDMOへ求められます。	<input checked="" type="checkbox"/> DMOには、地域に存在する事業者が広く裨益できることに留意して分析を行うことが求められます。また、分析した結果をDMO自ら活用することに加え、地域の事業者に対して公開・提供することで、事業者の事業改善に役立てていただく環境づくりも、重要な観点です。
	<input checked="" type="checkbox"/> 地域への誘客、消費増等に貢献するために、地域の魅力に関するプロモーションなどを行います。また、DMO自ら、ニーズに応じたコンテンツ(例:季節性のイベントなど)を開発して直接収益向上に貢献することも考えられます。	

③顧客接点の把握・整備 / 顧客データ収集

最初のプロセスとして、CRM で分析・活用するデータを収集・蓄積できる環境を整備することが必要です。具体的には自地域が現時点で有する、または今後持ちうる顧客接点（例：店舗、会員アプリ、ポイントカード等）を把握して、その顧客接点を通じて顧客データを収集できるよう、システムやツールの導入などに取り組みます。

データ収集の方法

観光地において CRM のデータ収集を行う場合には、大きく以下 2 つの方法が考えられます。

1. 「DMO が自らデータを収集する」

2. 「地域事業者から DMO へデータ提供いただき、集約する」

1. の具体例には、DMO が地域観光アプリやポイントカードを導入することでデータ収集を行う場合（参考：気仙沼観光推進機構の事例）、2. の具体例には、多くの宿泊事業者が導入している PMS（Property Management System）と DMO のシステムを連携して、DMO がデータを集約する場合（参考：一般社団法人豊岡観光イノベーションの事例）があります。各地域において、**観光関連団体と事業者、自治体等が連携して検討を重ね、地域の多くのプレイヤーに裨益することができる最適な方法でデータ収集の環境を整備することが重要**です。

気仙沼観光推進機構の事例 :p.103

豊岡観光イノベーションの事例 :p.15



データ収集・CRM ツール導入・利活用における事前合意形成の重要性

データ収集と CRM ツールの導入は不可分の関係にあります。いずれにおいても地域の事業者の協力が必要となります。その協力を引き出し、地域の事業者と旅行者を観光地でつなぎ合わせるのが、DMO に期待される役割です。そのためには、地域の事業者が同じ方向（＝地域のビジョン）を見ながら共に行動することが重要です。そもそもライバル関係にあり、自らの経営状況などが優先的な課題であるために目指す方向や歩みがバラバラになりやすい地域の事業者を、地域のビジョンの検討に巻き込み、合意形成を図るというプロセスが CRM においても多分に影響します。地域事業者と共通のビジョンを共に描いて、地域が一体となった CRM の実現を目指しましょう。

④顧客データ分析

CRM 分析では、今後訪問が期待される旅行者や実際に訪問している旅行者の特徴、これまで行ってきた観光客へのアプローチが適切かどうかなどを確認します。長期的に旅行者と良い関係を構築するためには、PDCA を回して取組を改善し続けることが重要であり、より効果的・効率的な顧客アプローチを実施するために、データ分析は欠かせない業務です。

CRM 分析の手法には、様々な種類があります。目的に応じて適切な手法を使い分けたり、いくつかの手法を併用したりするのが一般的です。ここでは代表的な分析手法を紹介します。各分析の概要を理解し、目的に合った手法を実践することで、効果的なマーケティングを行いましょ。

▼ CRM の代表的な分析手法と概要

分析手法	目的	概要
クラスター分析	特性格別抽出	ある集団から似た要素のものを抽出し、グループ分けをして分析する手法
セグメンテーション分析	顧客ニーズ確認	顧客属性や購買履歴等を基にグルーピングして分析する手法
デシル分析	売上構成確認	顧客の購入金額などを基に上位から 10 等分して各グループの購入比率や売上構成比などを分析する手法
売上分析	売上傾向確認	組織や担当者、商品などの売上高をそれぞれ細分化して比較し、組織や担当者の課題を見出す分析手法
CPM (Customer Portfolio Management) 分析	優良顧客抽出	購入金額、最終購入日からの経過日数、購入回数を基準に、顧客層を「現役顧客」と「離脱顧客」を軸とした 10 パターンに分類する分析手法
RFM 分析	優良顧客抽出	Recency (最終購入日)、Frequency (来店や購入の頻度)、Monetary (累計購入金額) の 3 つの指標で顧客をグループ分けする分析手法
CTB 分析	商品購入傾向確認	Category (分類)、Taste (デザインやサイズ)、Brand (ブランド) の 3 つの指標を用いて、顧客を特徴別に分類する分析手法

例えば、これから旅行商品・サービスの開発や販売を行うタイミングであれば、Web アンケートの結果に基づきクラスター分析を活用して、旅行者を旅行・観光に関する行動様式や思考の特徴ごとにいくつかのグループに分類し、優先的に来訪を促すターゲットグループの特定、同グループの来訪に資する取組みにつなげる事などが考えられます。

また、既に自地域に訪れた事のある旅行者について消費データを含む情報も取得できている場合は、例えば、デシル分析を行い、来訪頻度や地域での消費金額の高いグループに対し、中長期的な関係を構築できるような再訪促進等のアプローチを行うことも有用です。

▼ CRM の代表的な分析手法 詳細

下記に、前述した CRM 分析の内容と分析イメージを、(a) ~ (g) で記載します。

(a) クラスター分析

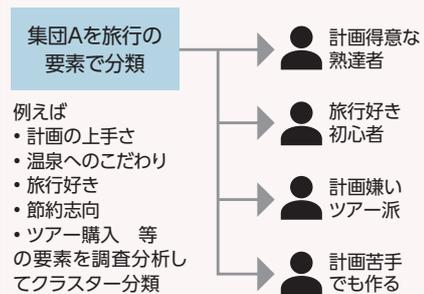
特性格別抽出

ある集団から似た要素のものを抽出し、グループ分けをして分析する手法

クラスター分析では明確な分類基準を設定しません(※ほかの手法では、目的や特徴などを基準にしてグループ分け)。類似性を基に分析する手法であるため、大量のデータの中から特性や傾向をつかもうとする際に使われることが多いと言えます。

例えば、市場に存在する顧客層の特性を把握したいときなどに、アンケート等で知りたい要素についての設問を設計して分析する等、選択肢の1つとなります。

分析イメージ

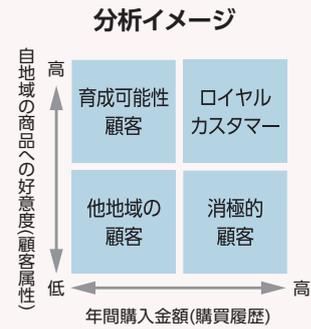


(b)セグメンテーション分析

顧客ニーズ確認

顧客属性や購買履歴等を基に グルーピングして分析する手法

顧客のニーズを把握して、どのような属性を持つ顧客にアプローチしていくことが最適であるかを検討することが可能です。例えば、売上貢献度の高い顧客という視点でデータを分析することで、顧客の属性や購買パターンなどが明確になり、商品やサービスのターゲットを決定する際の参考とすることが可能です。



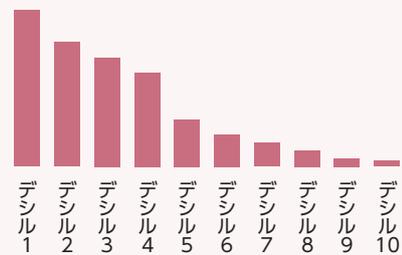
(c)デシル分析

売上構成確認

顧客の購入金額などを基に上位から10等分して 各グループの購入比率や売上構成比などを 分析する手法

顧客グループごとの特徴がわかり、自らの顧客の中で優良な顧客グループを把握することが可能になります。例えば、最上位グループに所属する10人の合計購入金額が全体の半数を超える場合などは、そのグループを対象としてマーケティング戦略を検討・実行することの優先度が高くなると考えられます。

分析イメージ



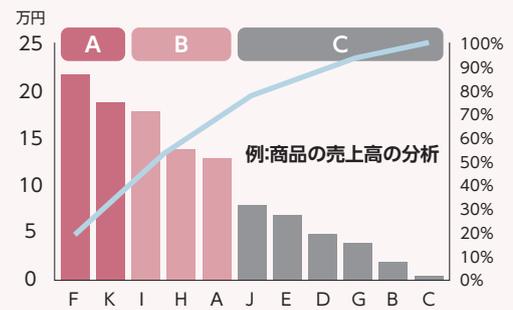
(d)売上分析

売上傾向確認

組織や担当者、商品などの売上高をそれぞれ細分化して比較し、組織や担当者の課題を見出す分析手法

売上分析を行うことにより、なぜ売上が伸びないのかという課題の可視化を行い、現状把握や売上拡大につながる対応策を検討することが可能です。売上分析には様々な手法があり、代表的なものにABC分析、アソシエーション分析等があります。例えば、お土産店において商品の売上を個別に分析することで、購入した旅行者の属性や購入されやすい時期などを明らかにすることが可能です。

分析イメージ



- A:最優先の商品。在庫切れないように頻度高く発注
- B:定期的に発注
- C:在庫が切れたら発注

(e)CPM (Customer Portfolio Management) 分析

優良顧客抽出

購買金額、最終購買日からの経過日数、購入回数を基準に、顧客層を「現役顧客」と「離脱顧客」を軸とした10パターンに分類する手法

それぞれの購入回数や購入金額、離脱期間などのデータによって、初回のみ地域を訪れた顧客(その後で離脱した顧客)や、安定してリピート訪問している顧客(その後で離脱した顧客)等に分類する分析手法。
分析結果を基に、顧客に応じて最適なアプローチの検討など、顧客の状態にあわせた顧客育成施策を行っていくことが可能です。

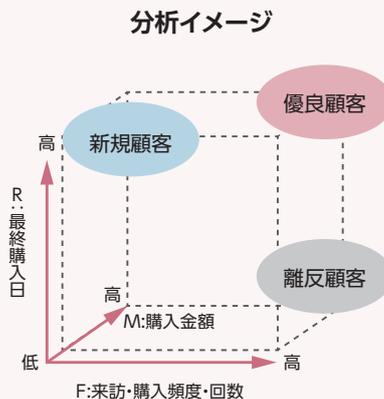


(f)RFM分析

優良顧客抽出

Recency(最終購入日)、Frequency(来店や購入の頻度)、Monetary(累計購入金額)の3つの指標で顧客をグループ分けする分析手法

最終購入日や購入頻度、累計購入金額に応じて顧客を分類し、各顧客層に対してのアプローチを検討することが可能です。例えば、最終購入日から2週間以内での再来店が確認され、購入頻度や累計購入金額が高い数値であれば、その顧客は特定の施設や地域(ブランド)のファンと判断する、といった分析ができます。
購入頻度や累計購入金額に応じて顧客アプローチを変えていくための参考情報とすることが可能です。



(g)CTB分析

商品購入傾向確認

Category(分類) Taste(デザインやサイズ)、Brand(ブランド)の3つの指標を用いて、顧客を特徴別に分類する分析手法

将来、顧客がどのような商品を購入するかという、需要予測、購買予測を立てるための分析手法。
例えば、過去に購入された商品が、「どのようなカテゴリの商品」で、「色や風合いがどのようなテイスト」で、「どのようなブランド」であったかというデータを基に、新商品がどの顧客に買われる可能性があるかの予測を立てます。



⑤データ分析に基づく顧客アプローチ

各分析を通じて導出した顧客層や顧客ニーズを踏まえて、誘客や消費増加につながる施策を検討・実行します。ニーズが多様化、情報が氾濫する現代においては、個別に最適化されたアプローチ（One to One マーケティング）を行い、旅行者に継続して訪問していただくことが重要になりますが、それには個人情報の取得が必要です。ただし、個別に最適化されたアプローチはあくまで 1 つの方法であり、例えばある属性（性、年代、出身地など）を切り口としたセグメント分析でも効果的・効率的な施策の実行につながるため、自地域におけるデータの収集状況を踏まえて、自地域で可能な粒度・切り口で分析を行い、その分析結果に応じた施策を行います。

▼ CRM 施策（顧客アプローチ）例

CRM 施策	概要	分析に基づく取組イメージ
商品開発	分析結果に基づき、顧客ニーズが高いコンテンツの開発や、関連商品の購入（クロスセル）を生み出す商品改良等に取り組む。	売上分析から「訪問客が少ないのに消費が高い月」を導出し、その時期に訪れる顧客を「有望顧客層」として、クロスセルにつながる体験コンテンツを開発する。
レコメンデーション	過去の購買履歴や閲覧履歴などに基づいて、関連商品や類似商品のおすすめを行う。	会員制アプリの閲覧履歴データの分析から、夏の旅行における観光スポットに関心があることを確認。アプリ内で夏におすすめの観光施設を複数表示する。
メール・DM	顧客属性や過去の購買履歴、閲覧履歴などに基づいて、顧客の行動を促す情報をメール・DMで発信する。	RFM 分析で「毎年 11 月に地域を訪れている層」を特定。直近 3 カ月で訪れた方を除いて、旅行の予約シーズンにおすすめの観光スポットをメールで発信する。
その他： 顧客層別の施策	分析等を通じて導出・セグメンテーションされた顧客層別に育成及び囲い込みを狙って施策を行う。	<ul style="list-style-type: none"> CPM 分析から導出した「優良顧客層」に対して、招待制のイベントを開催し、さらなるロイヤリティの向上を狙う。 RFM 分析から導出した「離反顧客」で、特にこれまでの消費額が大きい方に対して、個人宛でのメールを送付する。

▼ One to One マーケティングとは

CRM で実現を目指すことの 1 つの姿として、データ分析とデジタル技術を活用して、現在または将来の顧客に個別のメッセージやサービス提供を行うことがあります。このような取組は One to One マーケティングと呼ばれます。訪問客等を一定の属性で一括りにするのではなく、顧客一人一人の属性や行動履歴等に基づいて、個別に情報・サービス提供を行い、エンゲージメントの向上や利益拡大、ロイヤリティの向上などを狙う戦略です。

なぜ One to One マーケティングが重要なのか

顧客との接点がマスメディア（広告媒体、新聞・雑誌、テレビなど）中心であった頃は、マスマーケティングという、一定の数の方を一括りに対象として、同一のメッセージやサービスでアプローチする手法が広く用いられていました。しかし、インターネットの普及やデジタル化による顧客接点の増加により、オンライン上で個人の行動の追跡やニーズ把握が可能となり、顧客一人一人に合わせて（＝パーソナライズした）アプローチを行う One to One マーケティングの重要性が増してきました。

One to One マーケティングの手法とメリット

CRM で蓄積された顧客データを分析・活用する One to One マーケティングの具体的な手法としては、「レコメンデーション：EC サイト等において、購入履歴や閲覧履歴などにもとづいて類似・関連商品を推薦する手法」、「メール配信・DM 送付：顧客属性、購入履歴や閲覧履歴などにもとづいて、個々の顧客に最適化した内容のメッセージを送る手法」などがあります。

自分が利用するサービスや商品をはじめ、様々な情報が溢れる中、本人にとって不要な情報を顧客に届けること（例：ホテルを予約済みの方へ度々ホテルのレコメンド DM 送付、興味がないジャンルのイベント開催を複数回メール発信等）は、顧客に不快感を与え、好意度の低下につながるリスクがあります。その点、One to One マーケティングで顧客それぞれが求める情報を提供することができれば、ブランド（地域・各企業）に対する信頼感や安心感を醸成すること、顧客満足度の向上にもつながることが期待されます。そのような取組を通じて地域のファンを生み出し、リピーターの獲得・収益向上の実現を目指せることが、One to One マーケティングに取り組むメリットです。

6-3.CRM ツール選定のポイント

①自地域・自社に適した CRM ツール選定のポイント

CRM ツールの導入においては 4 つの選定のポイント「機能」「連携・拡張力」「サポート」「セキュリティ」を踏まえて検討を行うと、自地域・自社に適したツールの導入につながりやすいと言えます。

選定のポイント	詳細
機能	<p>体験版等の実使用を通じた確認</p> <ul style="list-style-type: none">CRMツールは一定期間、無料で使用可能な体験版が用意されていることも多いため、使用頻度の高いメンバーで試して、具体的な使用感を確認するとよいでしょう。体験版は機能が制限されていることがあります。体験版に機能の制限がある場合、その製品のメリットをすべて確認することは難しい場合も考えられますので、CRMツールの体験版を利用する際は、自分たちが使用を想定する機能の使用可否をチェックする必要があります。CRMは、データの蓄積が重要なため、長期使用が前提となります。そのため、導入の前に欲しい機能を明確にして、そのニーズに応えてくれるツールを選びましょう。他方、単に多機能なCRMが最適解というわけではなく、多機能はあくまで1つの条件であり、その上で自地域・自社の課題の解決に繋がるツールを選定しましょう。 <p>使い勝手の良さの確認</p> <ul style="list-style-type: none">CRMは顧客に関わる様々な部署のメンバーが利用することが想定されるため、ストレスなく使える製品を選ぶこともポイントです。例えば、データ入力の手軽さや、外出先から操作する場合はその使いやすさ等は業務効率を左右するポイントです。
連携・拡張力	<p>他システムとの連携性・拡張力</p> <ul style="list-style-type: none">CRMツールは営業やマーケティングに限らず、コールセンターなどの情報も集約可能です。また、MAツールや、名刺管理システム、スケジューラーなど、様々なITツールとも連携が可能であり、自社で利用しているITツールとの連携に対応しているか、もしくは将来的に連携対応する予定があるかといった点は重要なポイントです。CRMはそれ自体が多機能ですが、MAやSFAと連携することで、より効果的に活用できる可能性があります。たとえば、CRMで得た顧客情報をMAでペルソナ設定に活用、CRMで成約率の高い顧客を分析してSFAで営業プロセスの効率化を目指すことも可能です。すでに自社で使用しているMAやSFAがあれば、それらとの連携がしやすいかという点は確認しておくとい良いでしょう。
サポート	<p>充実したサポート体制</p> <ul style="list-style-type: none">CRMツールを使いこなすために、適切かつ素早いサポート体制が提供されていることも重要な観点です。適切なサポートの観点としては、ツールを提供している会社が自地域・自社の課題を理解した上で、CRMツールの使い方を指導してくれるか、という点が重要です。サポートのスピード感を求める場合、国内企業であれば、トラブル時にも素早く対応してくれることが多いです。海外製のツールの場合、特に販売代理店を介しているケースなどでは、トラブルが発生した際、解決に時間を要することもあるので、サポート体制や対応時間等は事前の確認が必要です。また、自地域・自社の担当者が他社の事例を豊富に持っているか、という点や、導入してから現場で使いこなすまでの間をサポートしてくれるか、という点も重要です。
セキュリティ	<p>高いセキュリティ性</p> <ul style="list-style-type: none">多くの顧客情報を扱う点、パソコンやモバイルからアクセス可能となる点などから、セキュリティ性の高さも重要なポイントです。過去のトラブルに関するWebサイトでの情報提供や、営業担当の方からの情報提供、トラブルが発生した際の対処方法に関する明確かつ確かな説明が受けられるか、といった点も確認しておくとい良いでしょう。高いセキュリティレベルを求められる官公庁・金融機関等への納品実績があるか、不正アクセスへの対策がされているか、なども選定の観点となりえます。

② CRM を活用するためのコツ

CRMにおいても、ほかのITツール同様に、導入に成功する場合もあれば失敗する場合があります。例えば、よくある失敗要因には、下記のようなものがあります。

CRM導入の 失敗要因

- 導入理由や目的が不明確
- データ分析の結果を活用する戦略がない
- 連携方法・規則について連携先と個別調整、統一規則がない
- 連続性が切れる(データ/担当者)、途中でやめてしまう 等

CRMツールの導入は大きな投資ですが、明確な導入理由や目的、分析結果を活用する戦略がないまま導入した場合には、せっかくのツールが単なる「旅行者情報リスト」になってしまう恐れもあります。また、地域の事業者のシステムと連携するためには、連携先の事業者とシステム運用とオペレーションのルールを統一していくことが大切です。

併せて、DMOにおけるCRMツール導入においては、「連続性が切れる(データ/担当者)」という点が懸念されます。CRMではデータの蓄積が非常に大切な要素となります。「CRMも含めたマーケティング担当者が数年で異動、知見が引き継がれずCRMツールが利用されなくなる」、「担当者の変更などに伴い、これまでの切り口・項目でのデータ収集が一旦白紙になる。新たな項目でデータ収集を始める」などといった理由で、取組の連続性が途切れてしまわないよう、注意をして取り組んでいく必要があります。

こうした失敗要因は、CRMツールを提供している企業も把握していますので、ツール導入だけではなく、使い方のサポートや、導入効果が出るまでの必要な日数などの目安、従業員のモチベーションの保ち方等、関連する情報提供も受けられるため、そうしたサポートも十分に活用するとよいでしょう。

CRM導入を成功させるために、押さえておきたいポイントを下記に記載します。前述の失敗要因に心当たりがある方は、これらのポイントを見直すことで失敗を回避したり、すでに導入したCRMの運用を改善する道筋を探っていくことができます。

CRM導入を 成功させる ポイント

1. 目標を明確化・具体化する

まずは目標を明確に立てることから始めます。CRMの費用対効果を得るには、何を改善して、それによってどの程度の売り上げ向上が見込まれるのかといった具体案を目標に掲げる必要があります。「年間の売上を20%上げる」など、目標が明確であるほど、ツール活用のイメージが明確になります。

2. 目的に合ったツールを導入する

CRMツールは種類・機能・費用に幅があるため、導入にあたっては、導入後の運用・管理の費用を含めて考慮しつつ、どのような機能が必要なのか、オンプレミスもしくはクラウドにするか、などを十分に検討してから導入することが重要です。

3. 導入後の運用・管理体制を整える

CRMを効果的に活用するためには、導入後の運用・管理体制が重要です。具体的には、入力されたデータを分析し、それを戦略に発展させるための体制を整備することが必要です。地域で全てを担うことが困難な場合には、専門人材を登用することも選択肢の1つです。導入からデータ入力、戦略の展開まで、関わるあらゆる部署が協力して体制を整えることで、CRMはより効果的に利活用できます。

■ 気仙沼観光推進機構(地域DMO)のCRMの実践とPDCAサイクルによる地域経営

マーケティングの役割を担う一般社団法人気仙沼地域戦略が、顧客データに基づいたマーケティングの実行に向けて、2017年の組織設立後にまず着手したのが、ポイントカードを使った「気仙沼クルーカード」事業です。この事業は、ポイントカードを地域の消費動向を探るツールとして活用することを狙った取組です。

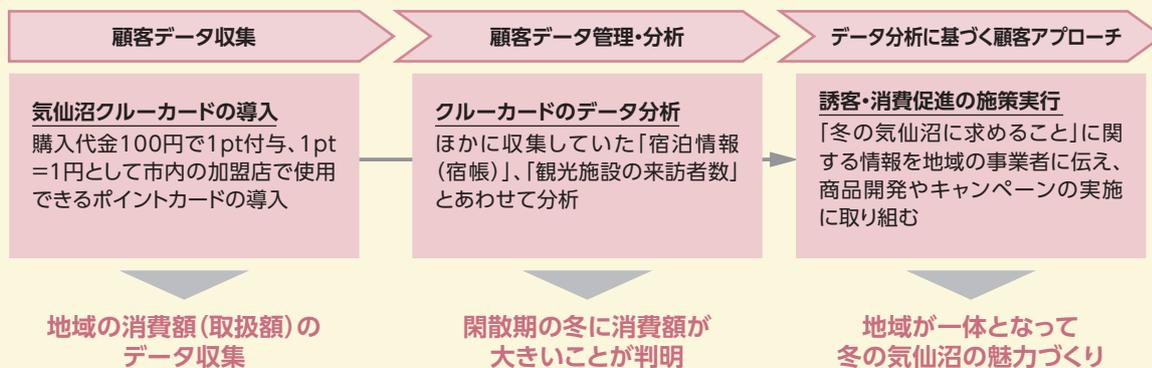
「気仙沼クルーカード」は、購入代金100円で1pt付与、1pt=1円として市内の加盟店で使用できるポイントカードであり、2022年3月末時点で約4万人の会員数を有しています。この会員が、気仙沼市内の加盟店で行う消費動向が、データとして蓄積されています。



(※1)

気仙沼クルーカードアプリ

▼気仙沼市のポイントカードを通じたCRMの取組例



蓄積されたデータを分析することで、これまでとは違う観光誘客の可能性も見えてきました。これまでも収集していた「①宿泊情報(宿帳)」、「②観光施設の来訪者数」といったデータを見ると、12～2月は、気仙沼を訪れる人がピークとなる8月の3分の1にも来訪者が届いていない閑散期であると考えられていました。この見方を見直すきっかけとなったのが、クルーカード会員の消費額のデータでした。このデータでは、**市外会員の地域消費総額が最も大きかったのは12月であり、8月を上回る数値となっていました**。寒くてイベントもほとんど開催されない冬の時期の消費がどこで行われているか、業態別に確認すると、**飲食店と物販店が消費の大半を占めていることがわかりました**。また、消費している人の居住地の割合は、宿泊者の割合と大きな差異がないこともわかりました。これらの分析を通じて、**12月に観光の山場(例えば、宿泊者を増やすなど)を創り出すこともできるのではないか、という新たな可能性が見えてきました**。

冬の観光誘客の可能性が見えてきたことを踏まえ、「冬に気仙沼が提供できることは何か」を明らかにすることが次の課題となりました。この課題への対策においても、クルーカードは大きく役立ちました。**クルーカードの会員を対象にアンケート調査を実施することで、専門の調査会社に頼らずともアンケートの実施が可能となったのです**。このアンケートで冬の気仙沼へ期待することを把握できたことで、「冬の気仙沼を訪れる旅行者像」をより明確にしていけることができました。

アンケートを踏まえ、一般社団法人気仙沼地域戦略は、クルーカードの消費に関するデータや、調査結果等から明らかとなった「冬の気仙沼に求めること」に関する情報を地域の事業者(クルーカード加盟店)に伝え、商品開発やキャンペーンの実施などにも取り組んでいます。データに基づく商品開発(案)やツアー商品(案)を提示して、地域が一体となって誘客に取り組んでいます。

column

気仙沼では、こうした CRM の取組みを含め、KGI、KPI を設定して PDCA サイクルによる地域経営を実施しています。各施策を実行するだけでなく、日々改善を続けていくことができる仕組みが確立されています。

▼ PDCA サイクルによる地域経営の概要

定めている KGI・KPI 例			PDCA サイクルによる見直し方法	
KGI	観光地の KGI	延べ宿泊者数	<ul style="list-style-type: none"> 観光推進機構幹事会において KPI の達成状況を確認し、アドバイザー等からの指摘をふまえ、施策に反映。(年 5 回) 事務方レベルの会議において「クルーカード (CRM アプリ) 会員の消費額」、「観光ポータルサイトのアクセス数の状況」を確認し、施策検討を実施。(隔週) 	
KPI	観光地の KPI	DMO の KPI		クルーカード会員の消費額
		観光地の KPI		来訪者満足度スコア (NPS スコア)
				リピーター率
				観光ポータルサイトアクセス数
		体験・ガイドプログラム消費金額		

各会議体における KPI の状況確認を通じて、次に行うべき取組をデータに基づいて意思決定することができます。この仕組みは確実に成果につながっており、KGI として定める宿泊数に貢献する取組の実施 (下表の取組 2) も実現しています。

▼ データ分析を踏まえた PDCA に基づく具体的な取組と成果

取組 1	内容	<p>【地域の消費額を向上させる取組 (実施年度：2018 年度)】 (クルーカード定例 (事務方レベルの会議) での KPI の状況に対する気づきを基に実施)</p> <ul style="list-style-type: none"> 宿泊統計調査、観光統計調査、クルーカード利用履歴による消費額の把握により、閑散期である 12 月のクルーカード会員 (市外) の消費額が誘客ピークの 8 月を上回っている事を確認。 クルーカード会員に対しアンケート調査 (ニーズ調査) を実施し、ニーズの高かった「温泉、冬のグルメの牡蠣、メカジキ、地酒」を組み込んだ 12 月の商品を開発 (飲食店における会員限定メニューの開発、牡蠣とメカジキを楽しむツアーの造成等)。パンフレット、Web サイト等における誘客プロモーションを実施。
	成果	<p>【クルーカードを通じた地域消費額/月】</p> <p>2017 年 (12/1 ~ 12/31) : 4,130.5 万円 → 2018 年 (12/1 ~ 12/31) : 7,731.8 万円</p>
取組 2	内容	<p>【コロナ禍におけるマイクロツーリズムの取組 (実施年度：2020 年度)】 (観光推進機構幹事会でアドバイザーより、KPI の達成状況に対して指摘等を受け実施)</p> <ul style="list-style-type: none"> 宿泊統計調査を基に最も宿泊数の割合が高い (2019 年：37.5%) 宮城県内からの宿泊客をターゲットに設定。 CRM アプリ会員 (宮城県内市外会員) へのアンケート調査 (ニーズ調査) を基に、ニーズが高かった「夕陽のクルージング体験」「地元食材のペアリングディナー」を開発。
	成果	<p>【宿泊数全体における宮城県内の割合】</p> <p>2019 年：37.5% → 2021 年：51.7% → 2022 年：53.9%</p>
取組 3	成果	<p>【コロナ禍のリピーターを増やす取組 (実施年度：2022 年度)】 (クルーカード定例 (事務方レベルの会議) での KPI の状況に対する気づきを基に実施)</p> <ul style="list-style-type: none"> クルーカード利用履歴から CRM アプリ会員 (市外) の多数はコロナ禍において利用が少なかったため、既存会員のリピート利用に注力。 市外会員を利用回数別に分類すると、3 回利用するとそれ以降も利用する割合が高いことが判明。3 回利用してもらうために、夏に人気のカツオ目当てで来訪した方にカフェ、お土産購入を促進する割引クーポンを発行する施策を実施。
	成果	※実施中

参考：一般社団法人気仙沼地域戦略へのヒアリング、じゃらんリサーチセンター、とーりまかし vol.57 (2019 年 9 月号)、じゃらんリサーチセンター、2019、35p.、じゃらんリサーチセンター、とーりまかし vol.64 (2021 年 6 月号)、じゃらんリサーチセンター、2021、36p.

ZOZOTOWN は CRM ではなく “CFM (Customer Friendship Management)” (※ 1)

国内大手のファッションEC(ネット通販)サイト『ZOZOTOWN』を運営する株式会社 ZOZO、ZOZOグループのCRM戦略では、お客様との関係を“CFM (Customer Friendship Management)”と掲げています。

ZOZOTOWNは、2009年頃にテレビCMを実施したことで一気に認知度が上がり、新規顧客が大幅に増え、CRMを構築することが求められました。そこでZOZOTOWNは、CFMという言葉を作り、**お客様を神様・ファンとしてではなく“友達”と定義。**

それまでのECにおける一般的なCRMは、顧客の性年代、属性、購入履歴などを分析して、メールマガジンの送付などのプロモーションによって、そのサービスの利用を促すといった、何度も自社サイトで購入してくれる優良顧客に絞って、囲い込みを進めるような取組でした。ZOZOらしいCRMを模索する中で、このような顧客との関係性は自社になじまないと考え、「一人一人の日々の行動や心の変化を見逃さず、その変化の裏側にある心のあり様を想像し、一人一人に合ったZOZOTOWNならではの気配り、思いやりを創造すること」というミッションを策定。この考えに基づいて、顧客と友達のような関係になることを目指すCFMという、ZOZOらしいCRMのコンセプトがネーミングされました。

何度もZOZOTOWNで買い物をしている顧客も、初めてZOZOTOWNを利用する顧客も、どちらも友達のように思いやりを持って接し、喜んでいただけるような行動、ふるまいを実践するためのマーケティングを目指したものになっています。

このコンセプトを具現化した施策の例として、顧客ごとに合わせた約230種類のメッセージを、メール、LINE、サイトお知らせ、プッシュ通知等様々なチャネルから届けるといったものがあります(※2016年の取組)。こうした施策経由の売り上げは、CFMの戦略を実施する前と比較して、約20倍にも増えました。

また、データを活用したパーソナライズ(個別の顧客に最適化)したマーケティングも実施しており、「プロモーションキャンペーンごとに設定した条件で顧客をセグメントし、約100種類のキャンペーンを定義する」、「プロモーションキャンペーンごとに設定した条件で掲載するコンテンツをパーソナライズする」、「顧客×チャネルごとに最適な配信回数を調整する」といったマーケティング施策を実施しています。

これらの取組を支える、管理するデータの更新についても、バッチ処理(ある程度まとまった時間、または単位操作ごとに処理すること)による更新から、リアルタイム更新へと切り替えました。この取組によって、DMの開封率は最大2倍、CVR(コンバージョンレート)は最大5倍という成果も出ています。

単なる顧客関係管理としてのCRMではなく、データに基づいて自社らしさが伝わるサービス改善につなげているZOZOの取組は、交流人口・関係人口を増やしていきたいと考えている地域にとって、ヒントとなる部分があります。CRMに取り組む際、地域と顧客(旅行者・住民など)でどのような関係性を気づいていきたいかを考えることにより、地域の魅力向上につながる顧客関係管理が実現する可能性を高めることができます。

▼CRMからCFMへ



参考:(※1) 清水俊明、原田博植.“ZOZOTOWNのキーワードは『顧客』ではなく『友達』”, 2016-3-29. PRESIDENT WOMAN. <https://president.jp/articles/-/19537>, (参照 2022-12-02)、川名智久・是枝達彦.“ZOZOグループのビジネスを支える最先端CRMマーケティングの舞台裏”, 2019-3-14. <https://speakerdeck.com/kawana/zozotown-crm>, (参照 2022-12-02)

用語集

用語	意味
BI (Business Intelligence) ツール	企業や組織、特定の情報基盤に蓄積された大量のデータを集めて多角的、経年的に分析・見える化し、迅速な意思決定や課題解決を助けるためのソフトウェアのこと。
DINKs、DEWKs	DINKsは Double Income No Kids の略で、子供がいない共働き夫婦を指す。DEWKsは、Double Employed With Kids の略で子供がいる共働きの夫婦を指す。同世代の夫婦であっても DINKs、DEWKs の消費行動は大きく異なるため、マーケティング上はきちんと分類すべき2つの層である。
FIT	Foreign Independent Tour の略。団体旅行やパッケージツアーではなく個人で海外旅行に行くこと。
NPS®	Net Promoter Score の略。まず、顧客に「この商品・サービスを友人や同僚に薦める可能性はどのくらいありますか?」という質問に0～10点で回答してもらい、10～9点を回答した顧客を「推奨者」、8～7点を「中立者」、6～0点を「批判者」として3つのセグメントに分類する。その後、推奨者の割合から批判者の割合を引いた値をNPSとして定義している。
インサイト	直訳すると洞察力・観察力と表現されるが、マーケティング論においては「顧客を動かしている隠れた心理」を意味する。「インサイト」を探り当て、それらを商品開発やマーケティングに取り入れることが、購買意欲向上における定石となりつつある。
インフルエンサーキャンペーン	商品やサービスのターゲット層の中で、購買行動に影響力がある個人(=インフルエンサー)を活用した、YouTube配信を含むSNS等によるPR活動を指す。商品の認知関心の拡大を企図して行われる。
オーセンティックツアー	オーセンティック (authentic) とは、日本語では「正真正銘の」「本物の」「信用できる」などを意味する。日本の観光においては「まさに!日本」といえるような日本の文化や風習に根差した観光体験・ツアーを指す。
クリエイティブ	本来は「創造的」という意味の単語であるが、本書では広告・PRにおける素材や制作物を意味する。
クロスセル	ある商品・サービスを購入した顧客に対して、関連するものを組み合わせて購入を促す手法であり、一人あたりの単価を上げることを目的としている。これに対してアップセルは、ある商品・サービスを検討している顧客や、購入経験のある顧客に対して、より高額な上位の商品・サービスに乗り換えてもらう手法を指す。
ゴールドンルート	日本の観光周遊において、東京、箱根、富士山、名古屋、京都、大阪に代表される、観光地として著名な都市部及びそこをめぐる広域の観光周遊ルートを指す。
ステークホルダー	ステークホルダーとは、組織の利害関係者を指す。金銭的な利害関係の発生する顧客や株主と考えがちであるが、ステークホルダーとはもっと広い概念で、活動を行う上で関わる全ての関係者を含む。DMOにとっては、自治体、地域事業者、金融機関等が中核的なステークホルダーである。また、地域住民も重要なステークホルダーである。
スモールスタート	小さな規模でサービスの開発を始め、利用者からの意見を聞きながら柔軟に開発を進めていく手法を指す。
ダイナミックプライシング	商品やサービスの需要を見ながら、その価格を柔軟に変更をすること。販売機会の逸失を防ぎつつ、利益を最大化していくための手法。

用語	意味
チャンネル	多数の意味を有する単語ではあるが、当ハンドブックにおいては集客のための情報伝達の方法、使用する媒体を指す。
データウェアハウス (DWH)	組織に存在する多様なデータを時系列的に一元管理する仕組み。複数データを組み合わせて複合的に蓄積されたデータを分析し、組織の意思決定に必要な情報を抽出するといった活用方法などがある。
データドリブン	意思決定をする際に、勘や経験に依存をするのではなく、データや定量的な証左に基づいた判断をする手法全般を指す。
バリューイノベーション	コストを押し下げながら、買い手にとってのバリュー（価値）を高めること。一気に大きな需要を創造し、高い利益を獲得するための手法である。単にオペレーション効率を上げ、コストを下げるという手法ではなく、例えば製品の機能を真に顧客が必要とするものだけに絞りこみ、余計な機能を削ることで使用感を向上させながら、機能の集約によるコスト圧縮を追求する手法である。
ブランドコントロール	特定のブランドイメージの保持と市場での訴求力を向上するための手法全般を指す。風評被害対策などリスクコントロールの手法も含まれる。
ブランドメッセージ	明文化されたブランドビジョン、提供価値、パーソナリティなどから組成される、商品・サービスが実装したいブランドイメージを具体的な表現に落とし込んだもの。
ベネフィット	商品・サービスの購入や利用を通じて顧客が得る便益。商品・サービスの設計の初期段階において定義をする。
マス層、アッパーマス層	世帯の純金融資産保有額による分類のうち、マス層は 3000 万円未満、アッパーマス層は 3000 万円以上、5000 万円未満の層を指す。5000 万円以上、1 億円未満の保有世帯は準富裕層、1 億円以上、5 億円未満の世帯は富裕層、5 億円以上の世帯は超富裕層と定義されている。 ※定義する主体により異なる場合がある
リトリート	本来の自分に戻るために仕事や日常生活から離れ、疲れを感じるカラダとココロを癒す過ごし方、またはそのような時間を指す。

参考文献

- 池上重輔『マーケティング実践テキスト 基本技術からデジタルマーケティングまで』
日本能率協会マネジメントセンター、2020年
- 北村倫夫「自治体やDMOが展開すべき世界標準の観光マーケティング戦略」
国際文化研修、2018秋号、全国市町村国際文化研修所(JIAM)
- 北村倫夫「デスティネーション・マーケティング・マネジメントの汎用的フレームワークの構築」
『国際広報メディア・観光学ジャーナル』2020.No.30
- 北村倫夫「国立公園のデスティネーション・マーケティング戦略①」
～世界のデスティネーション・マーケティングの実際～『国立公園』,2020年1月号,22-25pp,一般財団法人 自然公園財団.
- 北村倫夫「国立公園のデスティネーション・マーケティング戦略②」
～世界のナショナルパークデスティネーションの紹介～『国立公園』,2020年3月号,18-21pp,一般財団法人 自然公園財団.
- 北村倫夫「国立公園のデスティネーション・マーケティング戦略③」
～日本の国立公園デスティネーションにおけるマーケティングのあり方～『国立公園』,2020年4月号,20-23pp,一般財団法人 自然公園財団
- W・チャン・キム、レネ・モボルニュ『[新版]ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社、2015年
- 中部運輸局．訪日外国人旅行者向け体験型観光コンテンツ造成マニュアル(第1版)．
2020年．<https://www.tb.mlit.go.jp/chubu/kankou/chiiki/glocon//manual.pdf>, (参照 2022-12-02)
- フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング4.0 スマートフォン時代の究極戦略』
朝日新聞出版、2017年
- 村木智裕,三井晃子「特集論文VI 観光業の再興と今後の成長に欠かせない観光地の需要創造」『一橋ビジネスレビュー』2022年度 Vol.70-No.2
- 宮崎裕二,岩田賢,長崎秀俊,光畑彰二,山本さとみ,武田光弘,辻野啓一,佐野直哉,加藤英彦,西松卓哉
『DMOのプレイス・ブランディング-観光デスティネーションの作り方』学芸出版社、2020年
- 早稲田大学インバウンド・ビジネス戦略研究会『インバウンド・ビジネス戦略』
日本経済新聞出版、2019年
- 早稲田大学インバウンド・ビジネス戦略研究会『インバウンド・ルネッサンス 日本再生』
日本経済新聞出版、2021年



観光庁
Japan Tourism Agency