観光地域づくり法人形成･確立計画

記入日：令和７年７月３０日

１．観光地域づくり法人の組織

申請区分 ※該当するものを〇で囲むこと	広域連携ＤＭＯ･地域連携ＤＭＯ･地域ＤＭＯ	
観光地域づくり法人の名称	（一社）那須塩原市観光局	
マネジメント・マーケティング対象とする区域	区域を構成する地方公共団体名 栃木県那須塩原市	
所在地	栃木県那須塩原市関谷４４８番地４	
設立時期	平成２９年４月５日	
事業年度	４月１日から翌年３月３１日までの１年間	
職員数	１９人【常勤役員（代表理事（局長）１人、理事１人）、常勤職員（正職員１３人・派遣等１人）、非常勤職員３人】	
代表者（トップ人材：法人の取組について対外的に最終的に責任を負う者） ※必ず記入すること	（氏名） 織田　智富「専従」 （出身組織名） 一般社団法人　那須塩原市観光局	元那須塩原市職員であり、会計管理者や産業観光部長を歴任。行政の立場から市内の農業・商工業・観光に精通してきた人材で、令和７年４月１日から現職。

様式１

データ分析に基づいたマーケティングに関する責任者（ＣＭＯ：チーフ・マーケティング・オフィサー ※必ず記入すること	（氏名） 岡田　朋子 （出身組織名） 一般社団法人　地域人財基盤	国内外の大手 IT 企業・プラットフォーム企業において、20 年以上にわたりマーケティング戦略、地域事業開発、パートナー連携を中心とした事業推進に従事。eBay ジャパン、エクスペディア、ビザ・ワールドワイド・ジャパン、ヤフー株式会社などにおいて、日本市場におけるサービスの立ち上げや拡大を主導し、観光・物産・中小事業者支援を含む多様なプロジェクトを牽引。 特に、越境 EC を活用した地域資源の販路拡大や、官民連携によるプロモーション支援など、地域経済活性化に資する取り組みに豊富な実績を有しており、京都市や経済産業省との協働プロジェクトを通じて、伝統産業のブランディングや輸出支援を成功に導いた経験を活かし、那須塩原の観光振興とブランド価値向上に取り組む。
財務責任者（ＣＦＯ：チーフ・フィナンシャル・オフィサー） ※必ず記入すること	（氏名） 相田　公司 （出身組織名） 一般社団法人　那須塩原市観光局	長年、塩原温泉観光協会に勤務し、現在は協会の事務局長とＤＭＯの総務経理及び人事給与を統括する管理部門リーダーを兼務しており、財務責任者としての役割を担っている。
旅行商品の造成･販売の責任者（専門人材）	（氏名） 猪瀬　隆弘 （出身組織名） 一般社団法人　那須塩原市観光局	元民間旅行会社に長く勤務し、旅行商品造成販売、アテンド業務などに精通している。また、旅行業務取扱者１種の資格も有しており、当ＤＭＯにとって貴重な専門人材である。
連携する地方公共団体の担当部署名及び役割	【栃木県那須塩原市】 産業観光部ツーリズム推進課（財政・人的支援、事業協力、情報提供）、同農務畜産課、市民生活部交通防犯課、同市民協働推進課、企画部企画政策課、同デジタル推進課、同秘書課、環境戦略部カーボンニュートラル課、同サーキュラーエコノミー課 【栃木県】 産業労働観光部観光交流課、農政部那須農業振興事務所、環境森林部自然環境課、同県北環境森林事務所 【国環境省】 関東地方環境事務所、日光国立公園管理事務所	

様式１

連携する事業者名及び役割	・特定非営利活動法人黒磯観光協会、西那須野観光協会、特定非営利活動法人塩原温泉観光協会（法人構成員、調査協力、事業協力、情報提供、商品造成） ・板室温泉旅館組合、塩原温泉旅館協同組合（宿泊） ・板室温泉活性化委員会、塩原温泉活性化推進協議会（温泉） ・塩原温泉アウトドア関係者連絡協議会、黒磯アウトドア協議会 ・那須塩原市商工会、西那須野商工会、那須野農業協同組合、株式会社アグリパル塩原、公益財団法人那須塩原市農業公社、那須エリア・ネイチャーツーリズム協議会、那須インバウンド協議会、那須野が原博物館、那須野が原西部田園空間博物館運営協議会、那須野が原開拓日本遺産活用推進協議会（事業協力、情報提供、商品造成及び販売） ・東日本旅客鉄道株式会社、東武鉄道株式会社、野岩鉄道株式会社、ジェイアールバス関東株式会社、関東自動車株式会社、栃木県北地区タクシー協議会（二次交通、旅行商品造成協力、事業協力、情報提供） ・株式会社足利銀行、株式会社栃木銀行、那須信用組合（事業協力、情報提供） ・株式会社下野新聞社、株式会社とちぎテレビ、株式会社エフエム栃木、株式会社栃木放送、株式会社毎日新聞社（事業協力、情報提供） ・株式会社ジェイアール東日本企画、東武トップツアーズ株式会社、株式会社ＪＴＢ、株式会社日本旅行、株式会社読売旅行（旅行消費造成協力、事業協力、情報提供） ・公益社団法人栃木県観光物産協会（とちぎＤＭＯ）
官民･産業間･地域間との持続可能な連携を図るための合意形成の仕組み	【該当する登録要件】 （概要）一般社団法人那須塩原市観光局の組織運営に多様な関係者が参加している。 ①市内３地区の観光協会役員及び行政職員総勢２７名が観光局の構成員（社員）となり、理事会及び社員総会において、事業計画等の検討及び合意形成を図っている。 ②市内観光関連団体からの推薦者で構成する観光戦略会議を定期的に開催。また、当会議の下部組織として「部会（ワーキンググループ）」を設置することができ、個別具体的な事業推進に寄与している。 ③ＤＭＯ活動をより強く推進していくための組織強化の取組として、毎月２回、有識者との定例ＭＴＧを通じて組織改革に取り組んでいる。
地域住民に対する観光地域づくりに関する意識啓発・参画促進の取組	ＳＮＳなどを通じて情報発信する中で、フォトコンテストなどを活用し、 地域住民からの観光情報発信を可能とする仕組みづくりに努めている。 各事業実施の際は、実施結果の報告会を開催し、広く意見を聴取した上で、 次回事業実施に向けた方向性決定の際の参考としている。 各地域における活動にも積極的に参加し、ＤＭＯ活動の認知向上に努めているほか、公式サイトなどを通じた観光情報の展開、各種ツアーガイド等の募集などにより住民の参画促進に努めている。 〇塩原温泉では「まちめぐり案内人」が常時観光案内を行っており、塩原の歴史や文化、食べ歩きのオススメなどを紹介している。まちめぐり案内人のほとんどが地域外の住民であり、観光地域を盛り上げようという有志の集まりである。 ・まちめぐり案内人：登録者数 37 名（R6.1.1 現在） このほか、道の駅の運営、オーバーツーリズム対策・景観保護関連活動（清掃活動等）、地域特産品など販促にも地域住民が参画している。 〇道の駅運営：運営会社は地域住民有志により運営されている。また、販売される農産品や加工品も地域住民によって提供されている。 〇オーバーツーリズム対策・景観保護活用（清掃活動）：各地域で観光協会等主催の清掃活動が行われ、これに地域住民も参加している。 ・塩原クリーンキャンペーン：R6.4.22

様式１

<table>
<tr><td></td><td>・乃木公園・ぽっぽ通り清掃活動：R6.6.15、10.19
・木の俣園地清掃活動　R6.11.23
〇軽トラ市を開催し、野菜や加工品・工芸品を販売促進することにより、
地域住民との交流を深め、地域の活力や賑わいを創出している。
・４月から１１月まで第２日曜日　計８回開催</td></tr>
<tr><td>法人のこれまでの活動実績</td><td>【活動の概要】
<table>
<tr><th>事業</th><th>実施概要</th></tr>
<tr><td>情報発信・プロモーション</td><td>・平成 27 年～　情報発信・観光プロモーション事業
・令和 5 年～　観光プロモーション事業

〔具体事業内容〕
①Web プロモーション
観光局 HP や SNS（Facebook、Instagram、X、YouTube）、Web メディア等を活用した観光プロモーション全般、外国人向けに各言語（英語、繁体字、ベトナム語）による SNS 観光情報発信（Facebook、Instagram）、LINE アプリ「なすしおばら観光パスポート」による旅ナカ情報発信

②ガイドブックや各種パンフレット類
総合観光ガイドブックのほか、アウトドアや温泉、グルメなどジャンル別にパンフレットを整備
若い女性をターゲットとした旅ナカ特化の情報 PR ツールととのう巡り旅」を年２回発行
ターゲット層フォロー獲得のため、地元事業者と Instagram 投稿キャンペーンを実施

③OTA を活用した各種プロモーション
夏の繁忙期前後や冬の閑散期における観光誘客と入込平準化に向けた取組として、OTA を活用したクーポン配布による新規顧客獲得策を実施、各宿泊施設によるテーマに即した宿泊プランを造成。また、読者アンケートを実施し、定量定性データを取得しトレンド調査に活用した。

③マスメディアによる情報発信
各種旅行専門誌や全国紙を活用した広告宣伝、テレビ取材やロケ協力、ラジオ番組等への出演による PR 活動

④各種キャラバン・商談会等現地プロモーション
県や鉄道会社などと連携した首都圏鉄道駅やデパートなどでの観光 PR キャラバン、旅行会社等との商談会等に市内観光施設などと連携して参加
・NASU-WAYS キャンペーン（JR 那須塩原駅）
・栃木産直市（JR 上野駅）
・観光 PR イベント（JR 大宮駅・つくばセンター広場）
・栃木県観光商談会（首都圏の旅行会社・メディア等）
・栃木県記者発表会（東京・都道府県会館）
・ツーリズム EXPO ジャパン（東京ビッグサイト）
・とちまるショップ観光ＰＲ（東京ソラマチ）
・栃木県フェア観光キャラバン（イオンレイクタウン）</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

様式１

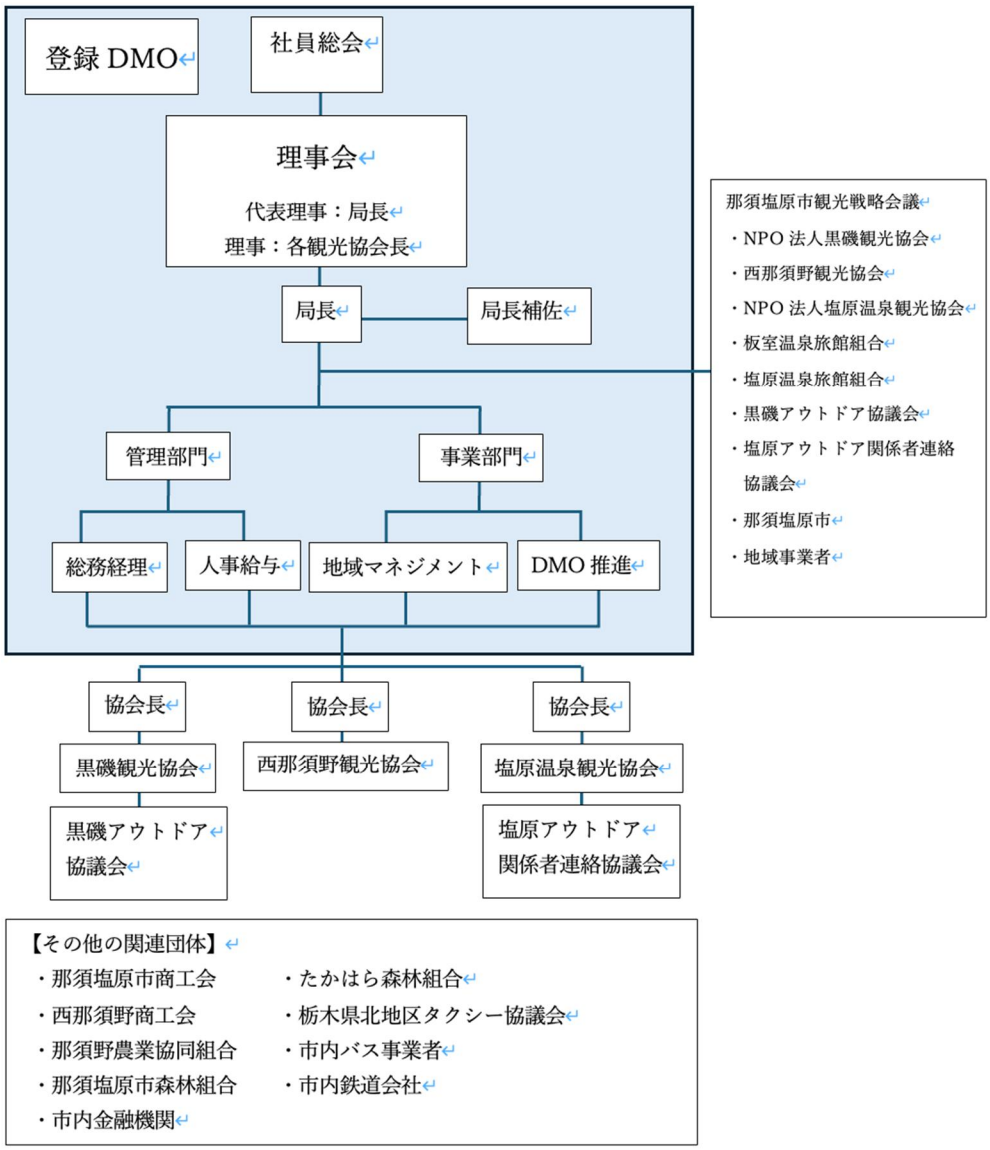
		・さいたまマラソンﾌｪｽﾃｨﾊﾞﾙ2025（さいたまスタジアム） ・各国の旅行博 JNTO ブースへ資料出展	
	受入環境の整備	・平成 27 年～　観光マーケティング事業、インバウンド対策 〔具体事業内容〕 ① 観光動態調査（年２回程度）／毎月観光動向調査 ・携帯端末の位置情報を活用した入込数調査及び Web アンケートにより観光動態を調査 ・市内宿泊施設及び観光施設に QR コードを設置、常時観光動向や満足度を調査。①の結果と合わせて KPI 等の追跡に用いる。 ②地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業（面的 DX 化計画）に基づく地域 CRM 基盤構築 上記補助事業を活用し、市内宿泊施設の PMS 又はサイトコントローラーと連携し、CRM 基盤を構築。定期的にデータ取得分析を繰り返し、戦略構築に生かす。 参画施設 22 施設。 ③インバウンド受入環境整備 ・キャッシュレス決済環境、タブレット端末を利用した翻訳アプリの普及、屋外 Wi-Fi の整備及び SSDI の統一化 ・外国語版パンフレット制作（英語、繁体字、簡体字、韓国語、ベトナム語）、ＨＰの多言語化、観光施設の多言語対応支援 ④携帯電話事業者の位置情報を利用した「モバイル空間統計」による観光客の基礎データ分析。ドコモ「プレミアムパネル」を利用した観光動態調査。	
	観光資源の磨き上げ	・平成 27 年～　持続可能な観光地域づくり事業 〔具体事業内容〕 ①自然と温泉によるリトリート 温泉とヨガ、ハイキングなど、リラックスと健康促進を組み合わせたプランを展開。既存の自然体験を組み合わせ、「早朝散策」などとすることで宿泊の必要性も訴求できる。朝陽や夕陽を浴びながらのヨガや森林浴などはターゲット層にマッチする。 ②アート体験 市が進める「アート街道を中心としたまちづくり」の下、奈良美智美術館「N’s YARD」やアート関連施設を訪問して「造形美」を堪能するとともに、工芸品やアート作品作り体験などを通じて本市の魅力を訴求していく。 ③各種スポーツイベントに合わせたツアープラン造成 プロゴルフツアーや野球、ソフトボール、自転車イベントなど市内で盛んに行われる各種プロスポーツに併せた	

		高付加価値宿泊プランを造成し、販売。市と協働するスポーツツーリズム振興にも寄与。 ④その他多様なツーリズム推進 ワーケーション環境を整備し、LP などにて利用者向けに情報提供。地域医療従事者と連携し、医療観光を推進。スポーツコミッションと連携したヘルスツーリズムやウェルネスツーリズム等 ⑤観光庁「特別な体験の提供などによるインバウンド消費拡大・質向上推進事業」を活用した特別体験ツアー 国指定重要文化財や那須塩原の観光資源（自然・文化・食など）などを活用し、通常の利用形態と異なる体験により、高付加価値な旅行を提供するとともに、閑散期の需要平準化を狙った。

【定量的な評価】

〇ＳＮＳの活用（R7.7.15 現在）
・Facebook「フォロワー数」
　日本語版　　2,615 人
　英語版　　63,599 人
　繁体字版　　22,017 人
　ベトナム語版　19,154 人
・Instagram「フォロワー数」
　日本語版　　9,355 人
　英語版　　2,928 人
　繁体字版　　2,697 人
　ベトナム語版　114 人
・Ｘ（旧 Twitter）「フォロワー数」: 3,687 人
・LINE「なすしおばら観光パスポートの友だち登録数」: 7,547 人（R7.3.31 現在）
〇R6 サマーキャンペーン事業
　クーポン利用件数及び取扱額　　遊び体験 506 人、2,443,320 円
〇R6 ウインターキャンペーン事業
　クーポン利用件数及び取扱額　　宿泊 500 人、2,443,320 円
〇オリジナル商品販売額　2,189,697 円
〇チケット等販売収益額　　591,895 円
〇那須塩原市観光局ＨＰアクセス数（R6 年度）
・ユーザー数　131,702 人
・ページビュー数　309,112 回
・平均セッション時間　3 分 1 秒
・ページセッション　1.83 頁
・直帰率　37.06%

様式１

実施体制 ※地域の関係者との連携体制及び地域における合意形成の仕組みが分かる図表等を必ず記入すること（別添可）。	**【実施体制の概要】** 一般社団法人那須塩原市観光局は、特定非営利活動法人黒磯観光協会、西那須野観光協会、特定非営利活動法人塩原温泉観光協会の役員及び行政幹部が社員となり、宿泊、飲食等のほか、バス・タクシー等の交通事業者など多様な関係者が参画する官民が密接に連携した運営を実施。 ■社員総会 最終意思決定 ■理事会 戦略策定や事業計画、KPI 等の最終決定に向けて報告を受けたり協議したりする場 ■観光戦略会議 収集したデータやその分析結果等を共有し、戦略／マーケティング施策等を策定する場 ■DMO 事務局機能として実務を担当 **【実施体制図】** 

様式１

２．観光地域づくり法人がマネジメント・マーケティングする区域

【区域の範囲が分かる図表を挿入】

【区域設定の考え方】

ＤＭＯの区域は行政区域と一致しており、官民が密接に連携して観光地域づくりを行う上で、機能的活動につながっている。

本市の区域は、住宅や企業、行政機能が集中する市街地区域と豊かな土壌と歴史的背景に支えられ農業・酪農区域、湯量泉質ともに豊富な「温泉」をメインコンテンツとした温泉街、豊かな自然の恵みを享受する山岳地帯といった多様な区域を包括しており、観光コンテンツに恵まれた地域である。

平成 17 年 1 月 1 日に、旧黒磯市、旧西那須野町、旧塩原町の 1 市 2 町が合併して誕生した本市は、こうした多様な地域を一体的に管理し、観光コンテンツとして磨き上げる上で理想の形の一つであると考える。

【観光客の実態等】

令和元年度は、入込数、宿泊客数ともに落ち込みが激しいが、これは一番の集客時期である秋の紅葉シーズンに台風が接近したことによる影響と分析している。

令和 2～3 年度は、新型コロナウイルスにより大きく減少しているが、令和 4 年度は一定程度回復し、令和 6 年度の現状は令和元年度水準まで回復傾向にある。

１人当たりの消費額は、令和元年度と令和４年度を比較すると増加傾向にある。これは、コロナ後の旅行消費意欲が喚起されていることのほか、コロナ禍において主に宿泊施設の高付加価値化改修が着実に行われてきたことで宿泊単価が増加傾向にあることなどが要因と分析している。

①観光客入込数

	R2	R3	R4	R5	R6	前年比
那須塩原市	6,758,270	6,772,087	7,512,671	7,519,662	7,712,457	2.56%

※暦年でカウント（1月から12月まで）

②観光客宿泊者数　（単位：人）

R1	R2	R3	R4	R5	R6	前年比
917,970	503,325	465,102	702,768	793,716	759,170	△4.35%

※暦年でカウント（1月から12月まで）

③一人当たり旅行消費額

那須塩原市観光動態調査　（単位：円）

	R3	R4	R5	R6	比較
宿泊旅行者	19,804	20,781	16,058	46,784	191.4%
日帰り旅行者	6,243	5,889	5,409	14,548	168.9%

④那須エリア消費支出額（平均）　（単位：円）

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	比較
宿泊旅行者	25,402	35,088	39,520	36,618	35,089	28,721	△18.1%
日帰り旅行者	8,869	8,511	8,611	7,791	6,903	6,182	△10.45%

※栃木県観光動態調査から抜粋

※那須エリア……那須塩原市、那須町

【観光資源：観光施設、商業施設、自然、文化、スポーツ、イベント等】

那須塩原市は多くの観光資源を有しており、観光施設や商業施設はもとより、
温泉、自然、文化、スポーツやイベントなども楽しむことができる。

観光施設としては、かつての歴史からくる観光牧場や自然を生かした吊橋、日本最大級の足湯なども含めた温泉入浴施設が挙げられる。

商業施設としては、那須ガーデンアウトレットや道の駅の産直のほか、映画館併設のメガマート系から、地域の特産を生かした飲食店、世界的な賞を受賞したチーズ工房などもある。

自然も豊富で、特に湯量・泉質・源泉数のいずれも多彩な温泉は、栃木県内のおよそ1/3の源泉が市内に湧出している。日本で確認されている泉質10種類のうち6種類が塩原温泉に湧出しており、7つの泉色と相まって「温泉の宝石箱」と称されている。また、板室温泉は国民保養温泉地として指定されている。古くから湯治場の歴史があり、保養効果が高いことから「下野の薬湯」「杖いらずの湯」と称されている。

渓流や滝からなる渓谷美は、春の桜、秋の紅葉のほか、初夏の新緑は高原野菜の旬と相まって、多くのリピーターを惹きつけている。冬の降雪量は年々減少傾向にあるが、市内のスキー場は人工降雪機を有しており、安定したスノーアクティビティを楽しむことができる。

那須地域はかつて水のない不毛の地であったが、明治開拓期の国家プロジェクトで建設された日本三大疏水の一つ「那須疏水」や明治の元勲たちが開設した牧場と洋館などからなる「明治貴族が描いた未来～那須野が原開拓浪漫譚～」が日本遺産に登録されている。

スポーツイベントとしては、セミプロ野球やソフトボールリーグの公式戦が開催されるほか、市内ゴルフ場では男子プロツアーが定例開催されている。市を挙げてのお祭りのほか、歴史ある温泉まつり

や音楽フェス、ONSEN ガストロノミーウォーキングなど、観光業界と他業種が密接に関係したイベントも多く開催されている。

〇観光施設
板室健康のゆグリーングリーン、板室自然遊学センター、那須フィッシュランド、烏ヶ森公園、黒磯公園、塩原温泉湯っ歩の里、塩原グリーンビレッジ、塩原もの語り館、にしなすの運動公園、鳥野目河川公園、鳥野目河川公園オートキャンプ場、那須野が原公園、那須野が原公園オートキャンプ場、箱の森プレイパーク及び日帰り温泉遊湯センター、ハンターマウンテン塩原、もみじ谷大吊橋、塩原温泉ビジターセンター、那須千本松牧場、那須塩原市図書館「みるる」
〇商業施設
那須ガーデンアウトレット、那須千本松牧場、道の駅「明治の森・黒磯」、道の駅「湯の香しおばら」（アグリパル塩原）、そすいの郷直売センター（農産物直売所）、塩原もの語り館（お土産、物産、レストランカフェ）、北風と太陽（レストランカフェ）、しおばら千二百年物語ブレス（お土産、物産、レストランカフェ）、kuroiso street（カフェ、ショップ）、チーズ工房那須の森、SOBOKU、チーズガーデン（お土産、物産、レストランカフェ）、まちなか交流センター「くるる」
〇自然
板室温泉、塩原温泉郷、三斗小屋温泉、沼ッ原湿原、乙女の滝、木の俣園地・巨岩吊橋、木の俣渓谷、深山ダム、塩原渓谷、大沼公園、紅の吊橋、仙人岩吊橋、天狗岩、回顧の滝（みかえりのたき）、竜化の滝、留春の滝、もみじ谷大吊橋
〇文化
篭岩神社、板室温泉神社、木の俣地蔵、三斗小屋温泉神社、天皇の間記念公園、とちぎ明治の森記念館旧青木家那須別邸、大山別邸（大山記念館）、那須疏水、那須野が原博物館、乃木神社、川崎大師、森の発電おはなし館、N’s YARD（美術館）、黒磯神社、黒磯郷土資料館
〇スポーツ
（スポーツ・アウトドア事業）
板室ダム湖カヌーツアー、ネイチャープラネット（カヌー、カヤック、SUP）、Spes（カヌー、SUP）、mizudori（SUP）、那須アウトバックツアーズ（シャワークライミング）、KPS 那須高原パラグライダースクール、Ｍｏｏｒａ Ｂｅａｔ（ハイキング）、ライドエクスペリエンス（サイクリング）、青空プロジェクト THE DAY（里山アクティビティ）
（スポーツイベント）
JAPAN PLAYERS CHAMPIONSHIP by サトウ食品（男子プロゴルフ）、JAPAN DIAMOND LEAGUE（ソフトボール）、栃木ゴールデンブレーブス主催試合（野球）、那須塩原ハーフマラソン、塩原温泉湯けむりマラソン、東日本大学生トライアスロン大会、各種ソフトテニス大会、那須ロングライド（自転車）、ウチノウラトレイル（トレイルマラソン）、板室 - 塩原スパウォーク、各種スキー大会
（スポーツ施設）
西那須野カントリー倶楽部、ホウライカントリー倶楽部、塩原カントリークラブ、那須カントリークラブ、那須トレーニングファーム（乗馬）、青木ホースガーデン、ハンターマウンテン塩原（スキー、スノーボード）、石川スポーツグラウンドくろいそ、青木サッカー場、三和住宅にしなすのスポーツプラザ、三島体育センター、関谷南公園、塩原運動公園、塩原Ｂ＆Ｇ海洋センター
〇イベント
板室温泉鯉のぼり遊泳、板室温泉三大祈願お焚き上げ及び祈願祭、板室温泉神社祭礼、篭岩神社祭礼、川崎大師厄除不動尊大祭、木の俣地蔵祭礼、黒磯さくら祭、黒磯初市、黒磯日用夜市、塩原温泉古式湯まつり、塩原温泉竹取物語、塩原温泉ぼたんまつり、水と橋めぐりスタンプラリー、塩原温泉まつり、塩原のんびり湯っくり雛めぐり、大根ぶらさげ、天然ほたる鑑賞会、那須塩原市盆踊り大会、那須野が原開拓まつり、那須野が原開拓まつり、那須野ふるさと花火大会、塩原温泉宿の日花火大会、西那須野産業文化祭、にしなすの花市、西那須野花まつり、西那須野ふれあいまつり、ニジマスつかみどり、乃木神社例大祭

【宿泊施設：域内分布、施設数、収容力、施設規模等】
那須塩原市では、現在、宿泊施設が 100 施設、部屋数はおよそ 2,200 部屋となっており、１日に最大約 8,500 名が宿泊可能である。
宿泊施設は、大江戸温泉物語等の大型観光ホテルから全 2～3 部屋限定の小規模旅館まで様々な施設があり、高齢者からファミリー層、一人旅までの幅広い需要に対応している。
観光客受入れのキャパシティは十分にあり、地域全体で幅広い需要に対応できているものの、近年の自然災害等、不測の事態により、経営体力が十分でない施設においては廃業に追い込まれている現状もある。また、老朽化した施設の改修や廃施設の取壊しが進んでおらず、景観上の問題も起きている。今後も不測の事態による観光客の減少時に対応すべく、行政との連携により危機管理体制を強化するとともに、高付加価値化改修などを順次進めていくことで、少しずつ諸課題を解決に導いていく。

【利便性：区域までの交通、域内交通】
ＪＲ東北新幹線及び東北本線宇都宮線（那須塩原駅、西那須野駅、黒磯駅）、東北自動車道（西那須野塩原ＩＣ、黒磯板室ＩＣ）、国道４号線といった、いずれも首都圏や東北の主要都市からのアクセスを良好にする貴重なインフラを有している。
空のゲートウェイは福島空港や茨城空港があり、両空港とも車で１時間半程度の距離にあり、インバウンドの交通手段としても期待できる。
域内交通の中心である路線バスは、ジェイアールバス関東株式会社の塩原本線、関東自動車株式会社の板室線、那須線が運行されており、それらの路線でカバーできないエリアは、那須塩原市の公共交通「ゆ～バス」、「ゆ～タク」が運行されている。
タクシーは、栃木県北地区タクシー協議会加盟の６事業者が営業しており、ＪＲ３駅を主な拠点に運行しているほか、予約制により観光客向け貸切運行も行われている。
このほか、東武鉄道浅草駅を始発として、ローカル路線・野岩鉄道（日光市）から市営「ゆ～バス」にて塩原温泉に入るルート、登山道「会津西街道」にて福島県側から三斗小屋温泉に入るルートなどもある。

【外国人観光客への対応】
平成 27 年から上海を拠点とするインバウンド（誘客）拠点業務委託、令和元年度に台湾を拠点とするインバウンド（誘客）拠点業務委託を行ってきたが、令和 2 年度にコロナ禍に伴うインバウンド戦略見直しにより、拠点を廃止した。
現在は、外国人向けＳＮＳ運用プロモーション（英語、中国語（繁体字）、ベトナム語（以前はタイ語も））を行っており、各国の言語で投稿し、インサイト分析を繰り返しながら効果的なプロモーションを継続している。
コロナ禍における受入態勢整備事業により、キャッシュレス決済や屋外公衆 Wi-Fi 環境を整備したほか、宿泊施設や飲食店などを中心に、翻訳アプリをインストールしたタブレット端末を配備し、インバウンド受入態勢を強化してきた。
また、アフターコロナを見据え、インバウンド向けツアーコースの造成や海外エージェントとの商談会などにも積極的に取り組んでいる。
観光庁「国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業」等を活用したインバウンド向けコンテンツとして、台湾のファミリー層をターゲットに、那須塩原市でしかできない体験・交流型ツアーを造成するなど磨き上げにも取り組んでおり、先述のキャッシュレス決済やＷｉ－Ｆｉ環境整備のほか、英語の予約サイトを新設し、外国語パンフレット等の整備にも取り組んできた。
その他、観光庁「特別な体験提供によるインバウンド消費の拡大・質向上推進事業」を活用し、文化財や観光施設において、通常の利用形態と異なる体験により高付加価値な旅行を提供し、冬季閑散期の需要平準化を図った。
さらに、スキー場以外の楽しさを提供することを目的に、ハンターマウンテン塩原ゴンドラ山頂休憩所を改修し、山頂からのパノラマを魅了の１つとして、台湾旅行者へ販売を行った。

３．各種データ等の継続的な収集・分析

収集するデータ	収集の目的	収集方法
旅行消費額	来訪者の消費活動の動向を分析し、稼げるポイントと稼げていないポイントを明確にすることで、消費単価向上に繋げるため。	ドコモの「プレミアムパネル」データを活用し、本市に来訪したユーザーに対するWEBアンケートを実施。
延べ宿泊者数	宿泊者数の月別推移を把握し、各種施策の成果を図るとともに、特に閑散期における誘客増を図るため。	宿泊データ分析システムにより各宿泊施設のPMSと連携し、リアルタイムでの数値把握を目指す。
来訪者満足度	来訪者の満足（不満足）に繋がっている要因を分析し、戦略立案に繋げるため。	ドコモの「プレミアムパネル」データを活用し、本市に来訪したユーザーに対するWEBアンケートを実施。
リピーター率	リピーター顧客の動向を把握し、戦略立案に繋げるため。	ドコモの「プレミアムパネル」データを活用し、本市に来訪したユーザーに対するWEBアンケートを実施。
ＷＥＢサイトのアクセス状況	地域に対する顧客の関心度や施策の効果等を把握するため。	自社HPのインサイト情報を収集。
住民満足度	観光振興に対する地域住民の理解度を測るとともに、DMO活動の理解促進を図るため。	自社公式LINEや市公式LINEなどを活用したアンケート調査を実施。

４．戦略

（１）地域における観光を取り巻く背景

※地域経済、社会等の状況を踏まえた観光地域づくりの背景

観光庁発表の２０２４年の日本の宿泊旅行の数値は、コロナ前の２０１９年の数値を上回った。
〇延べ宿泊者数（全体）：6億5,028万人泊、2019年比±9.1%（前年比+5.3%）
〇日本人延べ宿泊者数：4億8,668万人泊、2019年比＋1.3%（前年比－2.6%）
〇外国人延べ宿泊者数：1億6,330万人泊　2019年比+41.5%（前年比＋38.9% ）

しかしながら、那須塩原市の宿泊旅行の数値は、まだコロナ前の水準には戻っていない。
〇延べ宿泊者数（全体）：759,170人泊　2019年比-17.3%（前年比-4.35%）
〇日本人延べ宿泊者数：748,736人泊　2019年比-22.1%（前年比-4.68%）
〇外国人延べ宿泊者数：10,434人泊 2019比 -2.63%（前年比±127.6%）

那須塩原市観光局が設立され、黒磯観光協会、西那須野観光協会、塩原温泉観光協会とともに、那須塩原市の観光地域づくりの司令塔としての役割を担い、業務を進めているが、コロナを経た現在、那須塩原市への観光客の流れはまだ弱い。ただし、当地は首都圏からのアクセスが良いことや、複数の源泉をもつ温泉地としての強みや、アウトレットや牧場といった集客力のあるコンテンツ等を有していることや、温泉地に対するファンが一定数いる等、観光地としての強みを持っており、現状ではそれらの強みを活かしきれていない可能性が高いと推測できる。
当DMOは、R6年の3月に候補DMOから登録DMOとなり、観光地域づくりに対する様々な補助メニューや専門家等の意見もききやすい環境が整ってきつつあるため、R7年度は当地のもつ観光地としての強みを活かし、令和9年の目標達成に向けて、継続的成長を実現すべく推進する予定。

様式１

（２）地域の強みと弱み

	好影響	悪影響
内部環境	強み（Strengths） ・温泉（6 種の泉質と湯治の歴史）※多くの文豪も滞在 ・自然景勝地（那須連山、渓谷美） ・日本遺産（開拓の歴史を含む：那須疏水） ・農産品・食材、生乳産出額全国 2 位、高原野菜 ・「那須」というネームバリュー、「ロイヤル」ブランド ・「世界の持続可能な観光地 TOP100 選」2 年連続選出 ・「日本版持続可能な観光ガイドライン」モデル地区への選出 ・「ゼロカーボンパーク」登録 ・那須塩原市による CO2 排出量実質ゼロ宣言 ・首都圏からの近接性（首都圏から車で 2 時間以内） ・各種補助事業活用により高付加価値化施設が増大 ・集客力の高い那須ガーデンアウトレットや千本松牧場など観光施設の存在 ・東西南北からの鉄道、道路などの複数の交通アクセスライン ・災害が非常に少ない ・標高差による多様な自然 ・首都圏最大級のスノーリゾート（ハンターマウンテン塩原）の存在 ・増加する都市部からの移住者（リモート）※自治体からの各種補助金 ・世界的評価の高い食（チーズ・ワイン）の存在 ・各種スポーツ大会・合宿の受け入れ経験 ・スポーツ施設が充実 ・那須ブラーゼン（プロ自転車）の存在 ・大手企業の大規模工場、雷研究所・ダム ・ボルダリングの聖地的な有名な岩の存在 ・温泉むすめの存在 ・海外姉妹都市の存在（オーストリア等交換留学） ・新たな施設の進出（共立メンテなど） ・道の駅のリニューアルオープン（黒磯）／市内 3 ヶ所 ・那須塩原市駅前の再開発 ・奈良美智美術館をはじめ、アート関連施設の存在 ・アウトドアブランドとの提携 ・避暑地のイメージ	弱み（Weaknesses） ・有名観光地である日光や那須に挟まれており、特に遠方在住者や初めて栃木を訪れる来訪者から誤認されるケースが多い ・アクセスが良いため日帰りでの観光客が多く、平均滞在日数が 1.2 日と短い ・廃屋や老朽化した施設や管理面で放置された道路が目立ち、街並みや自然との調和を損ねている ・マーケティングデータ収集や分析、意思決定の仕組み構築が発展段階である ・名所旧跡が少ない ・冬の魅力が伝えて切れていない（プロモーション力不足） ・プロモーションなど専門人材や専門機能の不足 ・店舗の営業日時などで地域内連携が不足 ・2 次交通の整備が脆弱で移動に制約がある ・ハイエンドのホテル旅館が少ない ・コアエリアにおける店舗集積性が低い ・行政における産業上の優先順位が最上位ではない ・観光産業全体の高齢化と労働力減少 ・季節による繁閑差（特に冬場が弱い） ・多様な事業者の参入による経営意識の格差 ・インバウンド獲得・対応の遅れ ・国立公園エリアが広く、制約が非常に多い ・街中店舗で英語が使えるスタッフが少ない ・名物料理の知名度が低い ・有名料理店が広範囲に点在している ・外部から飲食事業者等の出店も少ない ・戦略的かつ一貫した都市計画が乏しい ・旅行会社側での理解度やコミット度が低い ・リピーター依存型の経営（特に宿泊施設） ・地域間の意識の格差 ・観光産業従事者の相対的に低い生活／労働環境 ・団体旅行に対応可能な宿泊施設が少ない ・観光産業全体で強いリーダーが不在

様式１

外部環境	機会（Opportunity） ・ウェルネス・ツーリズム市場の規模拡大 ・観光客の自然・健康志向の高まり ・持続可能な観光（サステナブルツーリズム）への意識の高まり ・国の観光振興／インバウンド政策強化 ・アウトドアブームの高まり（登山・釣り・キャンプ） ・根強い温泉人気 ・SNS の普及、ソーシャルメディアによる PR ・インバウンド国籍の多様化／富裕層の増加 ・LCC によるインバウンドプチ富裕層の来訪 ・国内旅行者の消費単価の向上（コロナ政策影響） ・若年層旅行者の増加 ・レジャーに対する価値観やスタイル（日程・趣向）の多様化 ・オタク市場のアウトドア化 ・フォトジェニックに対する意識の高まりと消費行動（Instagram 等） ・ペット同伴旅行ニーズの高まり ・自家用車によるレジャースタイルの高まり ・国による観光事業者支援策の強化 ・デジタルツールやオンライン購入の普及 ・コロナ後のマイクロツーリズムの普及と域内行動範囲の拡大 ・周辺エリアでの大型集客施設（東北方面のシネコン、デパート等）の閉鎖 ・近隣スキー場の閉鎖 ・近隣地域の開発による集客力の増加 ・近隣地域における農泊などのコンテンツブランドの形成 ・ふるさと納税等による観光商品購入意欲の高まり ・都市部から移住志向の高まり（リモートワークなど多様化） ・二拠点居住のワークスタイルの広がり ・自転車やバイクでのツーリングニーズの高まり ・各種スポーツ大会の開催 ・市内及び近隣における工場誘致 ・多くの利用可能施設を抱える共済制度 ・海外都市との連携強化 ・類似観光地がない茨城県・福島県マーケットの存在 ・大阪・北海道エリアでの関心の高まり（オンラインデータより）	脅威（Threat） ・人口減少・少子高齢化の進行 ・既存顧客の高齢化 ・免許取得者数の減少 ・労働者不足及び高齢化 ・経営者の高齢化と後継者不在 ・近隣観光地との差別化 ・原油を始め物価全体の高騰 ・新たな感染症による観光需要減少 ・各種ランキング上位観光地への観光客の集中 ・コロナ禍における借入金の償還開始

※上記に加え、ＰＥＳＴ分析等の他のマーケティング分析手法を用いて分析を行っている場合は、その内容を記入（様式自由）。

様式１

（３）ターゲット

〇ターゲット層

ウェルネスツーリズムに関心を持ち、体験型の旅行を好む首都圏の 40 代以下の女性層
美容と健康を重視

〇選定の理由

これまで本市の主な顧客層はシニア層（50 代以上）だと考えられていたが、昨夏に実施したＯＴＡクーポン事業（遊び体験）において、年代別ではいずれも 40 代が多く、特に近年盛んな遊び体験（アウトドアアクティビティ等）においては、女性層の利用が多かった。なお、宿泊においても 40 代の利用が多いものの、女性のみのグループは全体の少数にとどまっていることから、遊び体験で訪れた女性（県内・首都圏が中心）は日帰りの傾向があると見て取れる。

一方で、今後、旅行消費額を伸ばすには来訪者数のほか、滞在時間・滞在日数（宿泊日数）の増が不可欠であるが、現在の宿泊顧客層であるシニア層はこれまでの調べから夫婦旅行が圧倒的に多く、グループ化する傾向は少ないことから、リピート利用による消費額増は見込めても、客室単価の増などにはつながりにくいと考えられる。

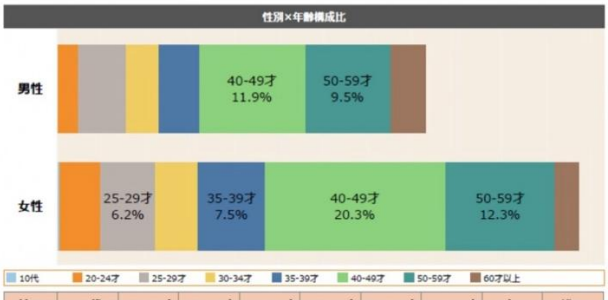
これら推察から、将来の旅行消費額を押し上げるポテンシャルを持つゾーンを「首都圏の若年女性層」と定義し、第１ターゲットに選定する。

なお、当該ターゲット層は本市が掲げるウェルネスツーリズム（美容や健康）とも親和性が高く、本市の観光ポテンシャルを存分に発揮できると期待している。

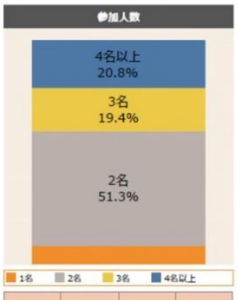
男性	女性	不明
41.3%	58.5%	0.2%

10代	20-24才	25-29才	30-34才	35-39才	40-49才	50-59才	60才以上
0.5%	7.0%	11.6%	8.3%	12.1%	32.2%	21.7%	6.5%

順位	居住地	シェア
1	栃木県	23.4%
2	東京都	19.8%
3	埼玉県	15.2%
4	千葉県	11.4%
5	神奈川県	9.5%
6	茨城県	7.8%
7	福島県	4.2%
8	宮城県	2.1%
9	群馬県	1.8%
10	山形県	0.8%
11	愛知県	0.7%
12	静岡県	0.5%
14	大阪府	0.5%
	山梨県	0.3%
	秋田県	0.3%
	新潟県	0.3%
	青森県	0.3%



性別	10代	20-24才	25-29才	30-34才	35-39才	40-49才	50-59才	60才以上	総計
男性	0.2%	2.3%	5.4%	3.6%	4.6%	11.9%	9.5%	3.9%	41.4%
女性	0.3%	4.6%	6.2%	4.7%	7.5%	20.3%	12.3%	2.6%	58.6%



1名	2名	3名	4名以上
8.5%	51.3%	19.4%	20.8%

〇取組方針

本市には、ウェルネス（健康、美）につながる「温泉」や「自然体験」、「食」が多くあり、ターゲット層に響くコンテンツを多く提供できる環境にある。上図のとおり、遊び体験においては圧倒的に 40 代女性による利用が多かった。

今後は、日帰りで来訪していた若年女性層に対し、宿泊することの魅力を訴求すべく、本市に存在する複数の源泉を楽しめる温浴体験や、地域の有機食材を使った食コンテンツを開発提供し、自然散策やヨガ体験といったリトリートコンテンツをふんだんに盛り込んだウェルネスツーリズムプランを提供していく。また、これら主要なウェルネスコンテンツについて、ターゲット層にリーチしやすいＳＮＳを中心としたプロモーション活動を通じて直接的効率的にアプローチしていく。

上記を継続し、商品造成、販売／集客、体験提供の質向上を進めていく。

様式１

〇ターゲット層
　４０代以上の夫婦旅・カップル二人旅　～温泉、食、自然を重視

〇選定の理由
シニア層は従来からの中心的ファン層であり、その多くが毎年（年複数回）来訪するコアなリピーターである。そして、その多くが夫婦やカップルといった二人旅であり、派手な体験は求めず「水入らず」で湯ったりのんびり過ごす傾向が強い。
単に根っからのファンを大事にするだけでなく、本市温泉郷のイメージ「温浴、湯治、自然、静けさ」といった大人な雰囲気とマッチする層であると考えらえることからターゲット層の中心に据えるものである。
また、子育てを終えて仕事にも余裕が出てくる従来からのファン層でもある 50 代以上に関しては、平日を埋められる層でもあり、比較的コントロールしやすい旅行会社で取り込みができる層でもある（阪急トラピックス、クラブツーリズム、読売旅行の顧客層と重なる）ことから、現状の集客維持のほか、閑散期となる冬季平日の集客を狙う上での重要なターゲットでもある。

〇取組方針
従来からのコアリピーターについては、宿泊施設における滞在サービス向上とともに、サステナブルな取組（アメニティの脱炭素化、温泉熱有効活用、食の地産地消等）を更に強化していくことで、より満足度を高めて引き続きリピートを促進していくとともに、親子キャンペーンや三世代キャンペーン等、コアリピーターからの紹介等も重視していく。さらに早朝やナイトタイムエコノミーの充実のほか、本市をベースタウンとした中距離近隣観光地へのアクセスなどを提案し、より多くの宿泊を促していく。
また、平日需要の促進となるよう、メディア系の旅行会社ともコミュニケーションを重ね、旅行会社のもつ顧客層からの更なる支持獲得に努めていく。
上記を継続し、商品造成、販売／集客、体験提供の質向上を進めていく。

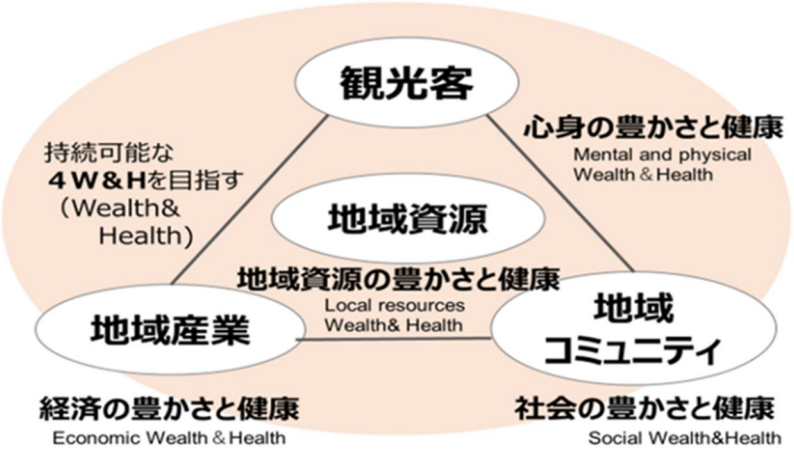
〇ターゲット層
　従来の来訪国（台湾、中国）、及びベトナムやタイなどアジア新興国のニューリッチ層

〇選定の理由
常に日本のインバウンドの上位にあり、既に販路が確立され、当市にも多くの来訪がある台湾や中国など東アジアの国々のほか、比較的日本への距離が近いアジア圏において、経済成長が著しく、かつ那須塩原市と相互協力に関する覚書を締結したカントー市のあるベトナム、栃木県が協定を結んでいるタイなど、現地に確実にリーチ可能な接点のある新興国を選定した。来訪者層としては、主にミドルアッパー層を中心と想定。なお、2023 年 12 月現在、那須塩原市の外国人人口は 5,278 人で、そのうち、最も多い国籍はベトナムで、2,568 人（48.8%）を占める。次いで、中国が 1,024 人（19.5%）、台湾が 700 人（13.3%）、韓国が 364 人（7.0%）となっており、相互交流や情報発信の観点からも本ターゲットは効果的と考えている。

※福島空港～カントー国際空港の定期便を検討している
※那須塩原市とカントー市で人的交流を検討している

〇取組方針
那須ブランドを活かすこと、かつ、複数の源泉が存在していること、当市のキラーコンテンツとなるアウトレットを活用すること、福島空港や茨城空港からのアクセスが良いこと、東京からの新幹線のアクセスが良いことなど、海外旅行会社への情報提供を行いつつ、FIT 向けには日本語や英語のほか、繁体字やベトナム語などでのＳＮＳ配信を強化しており、既に一定数のフォロワーを獲得できている。
また、これらターゲット国における観光の傾向として「消費活動」も重要な観光地選びの要素にもなることから、ターゲットニーズにあう地域限定商品の開発や地域色の濃い食の提供などにより、旅ナカ消費の促進も視野に入れて活動していく。
上記を継続し、商品造成、販売／集客、体験提供の質向上を進めていく。

（４）観光地域づくりのコンセプト

①コンセプト	■訪れる人、暮らす人、働く人の人生を豊か(Wealth)にする観光地域づくり ■那須塩原の強みである風光明媚な自然景観や多種多様な泉質など、個性を活かした「ウェルネスなツーリズム」の実現
②コンセプトの考え方	那須塩原市最大の観光資源である「温泉」を始め、マイナスイオンが溢れ出る滝や渓谷などの自然、それら自然に育まれた高原野菜や産出額全国２位の生乳といった食資源など、心身ともに五感で感じる豊かさ・癒し・健康を「ウェルネス」というコンセプトで表現している。 那須塩原市の源泉数はおよそ 200 あり、栃木県全体のおよそ 1/3 が所在する。国内にある 10 泉質のうち 6 泉質が存在し、また風化の度合いから色味も 7 色に分かれることから「温泉の宝石箱」やその湯治の歴史から「下野の薬湯」とも称されている。 地形は山岳地帯から平野部を含む扇状地となっており、渓流や滝が連なる渓谷美や森林浴を堪能できる場所となっている。また、トレッキングや水上アクティビティ、自転車など多様なアウトドアコンテンツが豊富である。 自然に育まれた食材も豊富で、大根やかぶ、ホウレンソウ、トマトなどの高原野菜のほか、全国２位を誇る生乳によって作られたチーズは世界で受賞するほどの逸品である。 これほど「ウェルネス」の要素がひとところに集積された地域はほかになく、ここで提供される「ウェルネス」は従来の中心ファン層であるシニア層だけでなく、美容や健康に敏感な若年女性層こそ強く共感していただけるものと確信し、本市を訪れた方々が心身をリラックスできる「本物のリトリート」を体験できる観光地域づくりを目指す。 ◆ウェルネスなツーリズムを実現する４つの豊かさと健康 

様式１

５．関係者が実施する観光関連事業と戦略との整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション

項目	概要
戦略の多様な関係者との共有 ※頻度が分かるよう記入すること。	①那須塩原市観光戦略会議 ②那須塩原市観光マスタープラン推進部会 ③組織強化ミーティング ④事業推進ワーキンググループ ⑤那須塩原市観光局ＨＰ ⑥観光局事業説明会及び報告会 ⑦日光国立公園満喫プロジェクト
	①那須塩原市観光戦略会議（月１回開催） 観光局を中心として、市や地域の関連団体からの推薦者によって組織され、コミュニケーション及び情報共有の場として位置付けられるとともに、各種施策に関して協議された内容をもって、次なる施策に反映させている。 ②那須塩原市観光マスタープラン推進部会（随時開催） ③組織強化ミーティング（月１回開催） ＤＭＯとしての組織強化を目的に、専門家のアドバイスを受けながら、より強固なＤＭＯの組織体制づくりを進めている。 ④事業推進ワーキンググループ（随時開催） 戦略に基づく事業は事務局職員以外にも、宿泊施設や観光、商業施設が担当者となった上で、担当者会議を開催し、内容の検討、構築、実施までを行っている。 ⑤ＨＰ（随時更新） 戦略に基づく事業を実施する際には、観光局ＨＰで事業内容等を掲載し、周知を図っている。 ⑥事業説明会及び報告会（随時開催） 各種施策事業の実施状況について、関係団体や関係事業者など広く集め、マーケティング分析を交えた報告会などを実施している。 分析・検証結果を踏まえ、広く意見を聴取した上で、次期施策事業の考え方に反映させている。 ⑦日光国立公園満喫プロジェクト（随時開催） 日光国立公園を世界水準の「ナショナルパーク」としてブランド化することを目標に、「日光国立公園ステップアッププログラム 2020」に基づき、国・自治体・民間事業者が一体となって国内外から多くの観光客を呼び込む取り組みを行っている。
観光客に提供するサービスについて、維持･向上・評価する仕組みや体制の構築	那須塩原市観光マスタープランに掲げる各種ＫＰＩの達成状況について追跡調査を実施しており、未達成項目に係る早期達成を図ることを目的に、市内各団体等から選出された代表者をもって協議検討を行っている。また、前述の報告会などにおいて事業実施内容とその結果（観光客来訪状況）を地域と共有するとともに、更なる消費拡大とサービス品質向上を目的に広く意見を聴取し、次期施策事業の考え方に反映させている。その他、携帯電話事業者のアンケート機能を利用した基礎データの収集及びマーケティング分析を新たに導入し、観光サービスの評価、維持向上を図る。
観光客に対する地域一体となった戦略に基づく一	那須地区総合観光案内所運営業務を受託し、那須地域（那須塩原市、那須町、大田原市、那珂川町）における一元的な情報発信を行っている。

元的な情報発信･プロモーション	また、観光局ＨＰやＳＮＳ（日本語、英語、繁体字、ベトナム語）で事業内容や観光情報、各観光施設等の情報を掲載し、国内外に向けて情報発信を行っている。 さらに、那須塩原市とベトナム社会主義共和国・カント一市との間で協力体制に関する覚書締結。市長自らによるトップセールスに同行し、ベトナム現地での観光プロモーション活動を実施した。

※各取組について、出来る限り具体的に記入すること。

６．ＫＰＩ（実績・目標）

※戦略や個別の取組を定期的に確認・改善するため、少なくとも今後３年間における明確な数値目標を記入すること。
※既に指標となりうる数値目標を設定している場合には、最大で過去３年間の実績も記入すること。

（１）必須ＫＰＩ

指標項目		2022（Ｒ４）年度	2023（Ｒ５）年度	2024（Ｒ６）年度	2025（Ｒ７）年度	2026（Ｒ８）年度	2027（R9）年度
●旅行消費額（百万円）	目標	81,100	86,705	92,403	98,193	104,129	110,376
		(―)	(―)	(―)	(―)	(　)	(　)
	実績	58,846	53,419	147,719			
		(―)	(―)	(―)			
●延べ宿泊者数（千人）	目標	949	959	850	800	900	1,000
		(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	()
	実績	703	794	759			
		(2)	(8)	(8)			
●来訪者満足度（%）＊R6 はドコモプレミアムパネルより取得	目標	34.0	35.0	36.0	37.0	38.0	39. 0
		(―)	(―)	(―)	(―)	(―)	(―)
	実績	34.8	20.1	19.4			
		(―)	(―)	(―)			
●リピーター率（%）＊R6 はドコモプレミアムパネルより取得	目標	86.8	87.0	90.0	85.0	80.0	75.0
		(―)	(―)	(―)	(―)	(―)	(―)
	実績	45.4	89.9	67.9			
		(―)	(　)	(　)			

※括弧内は、訪日外国人旅行者に関する数値

様式１

目標数値の設定にあたっての検討の経緯及び考え方

【検討の経緯】

令和２年度に市が策定した「那須塩原市観光マスタープラン」において「延べ宿泊者数」、「観光客入込数」、「旅行消費額（宿泊）」、「旅行消費額（日帰り）」、「来訪者満足度」、「来訪者府満足度」、「外国人宿泊客数」の７項目を目標指数（ＫＰＩ）に掲げている。基準年を２０１９年、目標値を２０２７年とされており、併せて各種データ等の継続的な収集･分析を観光局が担うこととされたことから、ＤＭＯとしての目標値もマスタープランと同様とした。

【設定にあたっての考え方】

●旅行消費額

２０１９（Ｒ１）年度 64,816 百万円

２０１９年度栃木県観光動態調査における那須エリアを上回る数値を目標とした。

現状では、宿泊：日帰りの割合はおよそ１：9 であるが、旅行消費額では 4：1 となっており、いかに宿泊につなげ、連泊を増やしていくかが消費額増につなげる要素であると考えている。

ターゲット設定でも述べたように、日本社会の消費行動において最も重要視される若年女性層が日帰り客として数多く来訪していることから、長時間かつ複数回の温浴体験や美容と健康に資する自然食、女性向けのヨガ体験などリトリートコンテンツを更に充実させ、宿泊につなげることで更なる消費額アップにつなげていく。

●延べ宿泊者数

２０１９（Ｒ１）年度 917 千人

第２次那須塩原市総合計画後期計画の準備に向けて、前期計画における目標数値を時点修正した数値を目標とした。

前項目で述べたように、50 代以上の層は夫婦旅行が圧倒的に多く、グループ化する傾向は少ない。来訪実績のある若年女性層を中心に「宿泊」を必須としたリトリートコンテンツの充実により、おのずと宿泊を選択する環境を醸成していく。

また、従来のコアファン層であるシニアカップルや夏休みを中心に多く来訪のあるファミリー層は概ね１泊に留まる傾向が強かったため、早朝やナイトタイムエコノミーの充実のほか、本市をベースタウンとした中距離近隣観光地へのアクセスなどを提案し、より多くの宿泊を促していく。

●来訪者満足度

旅行年報２０１９日本交通公社で全国一位の沖縄県を上回る数値を目標とした。

以前から来訪者の大半がコアファン層（シニア層）と考えられていたが、実際にＯＴＡなどのマーケティング結果によればこれ以外の層の来訪も相当数あり、提供するサービス環境とマッチしない状況が満足度の高止まりの要因となっていたと推察される。

今後は、本市が持つ多種多様な観光コンテンツから、狙うターゲットに即したサービスを提案することで、ミスマッチな状況を極力最小限に抑えつつ、更なる満足度向上を狙う。

また、Ｗｅｂマーケティングなどを更に強化し、コアファン層の深掘りを更に進めるとともに、そこに対してピンポイントに訴求できるＰＲツール（ＳＮＳや観光アプリ、時には手書きのお手紙など）を用いて直接的効率的なプロモーション活動を展開していく。

R５年度は、算出方法を変更したため、前年と比較しても大きく下回る数値が出てしまった。R６年度に、同様の算出方法を行ってみて数値を比較した上で、現在の算出方法が相応しいのか確認して数値管理を行っていく。

●リピーター率

２０１９（Ｒ１）年度 85.3%

２０１９年度栃木県観光動態調査における那須エリアを上回る数値を目標とした。

なお、従来独自動態調査で把握していた「来訪回数」は、2022 調査項目見直しの際に他項目に集約されたため、今後改めて「来訪回数」を調査項目とし、必須 KPI として把握に努めていく。（R3、4 の数値は旅行先決定の動機として「以前の自らの経験」と回答した割合）

観光動態調査において、再来訪意向が 90%ほどもあることからリピートの可能性は十分あると実感している。今後は、前述の取組を徹底し、「求める層に求める旅を提案」していくことで満足度を高めるとともに、再来訪意向・リピーター率の向上に努めていく。
R５年度は、算出方法を変更したため、前年と比較して大きく上回る数値がとなった。R６年度に、同様の算出方法を行ってみて数値を比較した上で、現在の算出方法が相応しいのか確認して数値管理を行っていく。但し、新規客の継続的な取り組みも必要且つ重要であるため、リピーター率が高ければ良いというわけではないことも考慮し、入込数や宿泊客数の数値も鑑みながら分析し、目標設定をしていきたい。

（２）その他の目標

指標項目		2022（Ｒ４）年度	2023（Ｒ５）年度	2024（Ｒ６）年度	2025（Ｒ７）年度	2026（Ｒ８）年度	2027（R9）年度
●WEB サイトのアクセス状況（回）	目標	300,000	350,000	500,000	550,000	650,000	800,000
		(―)	(―)	(―)	(―)	(　)	(　)
	実績	293,371	465,946	309,112			
		(7,956) 英語　4,069 繁体字 3,389 簡体字　498	(12,257) 英語　4,749 繁体字 6,954 簡体字　554	(10,074) 英語 6,435 繁体字 3,193 簡体字 446			
●住民満足度（%）	目標	―	―	65.0	66.0	67.0	68.0
		(―)	(―)	(―)	(―)	(―)	(―)
	実績	―	63.72	―			
		(―)	(―)	(―)			
●観光客入込数（千人）	目標	9,070	9,156	9,242	9,328	9,421	9,500
		(―)	(―)	(―)	(―)	(　)	(　)
	実績	7,513	7,520	7,712			
		(―)	(―)	(―)			
●来訪者不満足度（%）	目標	4.0	3.9	3.8	8.0	7.0	5.8
		(―)	(―)	(―)	(―)	(　)	(　)
	実績	4.0	8.6	13.6			

※括弧内は、訪日外国人旅行者に関する数値
※各指標項目の単位を記入すること。

指標項目及び目標数値の設定にあたっての検討の経緯及び考え方

【検討の経緯】
那須塩原市観光マスタープランの目標指数（ＫＰＩ）のうち、必須ＫＰＩにない項目をその他の目標とした。

●ＷＥＢサイトのアクセス状況
域内の情報発信ツールを集約し、ユーザー目線でより確実かつ容易に情報収集が可能な観光ポータルサイトの構築を目指す上で重要な指標である。

ＳＮＳのフォロワー数が着実に伸びていることから、ランディングページが担う役割は非常に大きく、多種多様な観光コンテンツを確実に訴求できるサイト作りに努めていく。

●住民満足度
コロナ禍における、市民を対象とした市独自の観光施策「リフレッシュキャンペーン」において、市内宿泊施設に初めて宿泊し、そのポテンシャルの高さを実感した声が非常に多かった。市の観光を知らない市民による「観光の負のイメージ」を払拭するためにも住民満足度を把握しつつ、市民向けにも観光情報を広く届けていくことが重要と捉えている。

●観光客入込数
本市への来訪者の多くが日帰り客であることは事実であり、近隣の有名観光地（日光や那須、会津若松等）への宿泊者が足を延ばして訪れる傾向もあることから、これを将来の宿泊リピーター予備軍と好意的に捉え、短時間ながらも本市の観光ポテンシャルを実感していただく取組を推進していく。
中でも、アウトドアアクティビティなど遊び体験の充実が顕著であり、これらは将来的な宿泊層へのつながりも予見できることから、こうした体験旅行・アドベンチャーツーリズム体験を推進していくことで入込数の増加を狙うべく設定した。

●来訪者不満足度
前述の「来訪者満足度」と一体の指標であり、那須塩原市観光マスタープランのＫＰＩ項目の一つにも設定されている。既にマスタープラン上の目標値は達成しているところだが、アンケート調査に基づくネガティブな意見を解消し、わずかでも向上できるよう努めていくことが重要であると考え目標数値化した。

【設定にあたっての考え方】
●ＷＥＢサイトのアクセス状況
那須塩原市観光局ＨＰのページビュー数。社会的な観光需要増を受け増加傾向にあるが、更なるビュー数増に向け、掲載内容の充実を図るほか、地域内観光ＨＰを整理し、ワンストップ可能なサイト構築を目指す。さらに、デジタルツールを導入することで、データに基づいた戦略的な観光マーケティングを実現する為に、システムを構築する。

●住民満足度
地域住民における観光への理解度・満足度を図るもの。オーバーツーリズムなどによる観光への否定的な感情を解消し、市民協働での観光立市を目指す。
なお、従来は市総合計画策定時における住民アンケートによるものとしていたが、今後は市公式 LINE などを活用して年度ごとの把握に努めていくこととした。

●観光客入込数
第２次那須塩原市総合計画後期計画の準備に向けて、前期計画における目標数値を時点修正した数値を目標とした。

●来訪者不満足度
旅行年報 2019 日本交通公社の全国平均を下回る数値を目標とした。
※マスタープラン最終年度（R9）目標値 5.8%を既に達成しているが、今後これをわずかでも改善すべく、毎年 0.1 ポイントずつ改善する数値を目標値としている。
Ｒ５年度は、算出方法を変更したため、前年と比較しても大きく下回る数値が出てしまった。Ｒ６年度に、同様の算出方法を行ってみて数値を比較した上で、現在の算出方法が相応しいのか確認して数値管理を行っていく。

様式１

７．活動に係る運営費の額及び調達方法の見通し

※少なくとも今後３年間について、計画年度毎に（１）収入、（２）支出を記入すること。
※現に活動している法人にあっては、過去３年間の実績も記入すること。

（１）収入

年（年度）	総収入（円）	内訳（具体的に記入すること）
2022（Ｒ４） 年度	（円） 147,444,446	（円） 【国からの補助金】1,787,500（インバウンド受入環境整備ほか） 【都道府県からの補助金】0 【市町村からの補助金】108,716,141 【公物管理受託】14,555,000（観光振興センター、駅案内所等） 【収益事業】12,841,611（物販、旅行業） 【会費】0 【特定財源（宿泊税、入湯税、負担金等）】8,372,028 【その他財源】1,172,166
2023（Ｒ５） 年度	（円） 157,581,856	（円） 【国からの補助金】4,370,000（スノーリゾート補助金） 【都道府県からの補助金】0 【市町村からの補助金】118,752,059 【公物管理受託】15,492,970（観光振興センター、駅案内所等） 【収益事業】9,602,453（物販、旅行業） 【会費】0 【特定財源（宿泊税、入湯税、負担金等）】8,390,000 【その他財源】974,374
2024（Ｒ６） 年度	（円） 209,283,510	（円） 【国からの補助金】8,500,000（高付加価値化事業） 【都道府県からの補助金】0 【市町村からの補助金】142,479,746 【公物管理受託】15,536,220（観光振興センター、駅案内所等） 【収益事業】24,886,167（物販、旅行業） 【会費】0 【特定財源（宿泊税、入湯税、負担金等）】8,290,000 【その他財源】9,591,377
2025（Ｒ７） 年度	（円） 182,559,113	（円） 【国からの補助金】0 【都道府県からの補助金】0 【市町村からの補助金】152,205,684

		【公物管理受託】15,556,429（観光振興センター、駅案内所等） 【収益事業】6,200,000（物販、旅行業） 【会費】0 【特定財源（宿泊税、入湯税、負担金等）】8,290,000 【その他財源】307,000
2026（Ｒ８） 年度	（円） 182,559,113	（円） 【国からの補助金】0 【都道府県からの補助金】0 【市町村からの補助金】152,205,684 【公物管理受託】15,556,429（観光振興センター、駅案内所等） 【収益事業】6,200,000（物販、旅行業） 【会費】0 【特定財源（宿泊税、入湯税、負担金等）】8,290,000 【その他財源】307,000
2027（Ｒ９） 年度	（円） 182,559,113	（円） 【国からの補助金】0 【都道府県からの補助金】0 【市町村からの補助金】152,205,684 【公物管理受託】15,556,429（観光振興センター、駅案内所等） 【収益事業】6,200,000（物販、旅行業） 【会費】0 【特定財源（宿泊税、入湯税、負担金等）】8,290,000 【その他財源】307,000

（２）支出

年（年度）	総支出	内訳（具体的に記入すること）
2022（Ｒ４） 年度	（円） 135,802,374	（円） 【一般管理費】55,308,856 【市補助事業】64,314,220 【観光局事業（物販等）】2,768,903 【委託事業（施設管理等）】9,391,003 【旅行業事業】4,019,392
2023（Ｒ５） 年度	（円） 159,662,917	（円） 【一般管理費】57,575,532 【市補助事業】74,875,116 【観光局事業（物販等）】4,390,068 【委託事業（施設管理等）】17,654,331

様式１

		【旅行業事業】5,167,870
2024（Ｒ６） 年度	（円） 193,283,932	（円） 【一般管理費】61,239,112 【市補助事業】102,603,033 【観光局事業（物販等）】1,957,289 【委託事業（施設管理等）】13,046,748 【旅行業事業】14,437,750
2025（Ｒ７） 年度	（円） 187,936,444	（円） 【一般管理費】63,916,684 【市補助事業】96,681,000 【観光局事業（物販等）】2,067,000 【委託事業（施設管理等）】15,490,000 【旅行業事業】9,781,760
2026（Ｒ８） 年度	（円） 187,936,444	（円） 【一般管理費】63,916,684 【市補助事業】96,681,000 【観光局事業（物販等）】2,067,000 【委託事業（施設管理等）】15,490,000 【旅行業事業】9,781,760
2027（Ｒ９） 年度	（円） 187,936,444	（円） 【一般管理費】63,916,684 【市補助事業】96,681,000 【観光局事業（物販等）】2,067,000 【委託事業（施設管理等）】15,490,000 【旅行業事業】9,781,760

（３）自律的･継続的な活動に向けた運営資金確保の取組･方針

〇活動費の大半が市からの補助金となっているが、那須塩原市観光振興センター、那須地区総合観光案内所（観光局）、塩原もの語り館（塩原温泉観光協会との共同事業体）、天皇の間記念公園（塩原温泉観光協会との共同事業体）の指定管理を受けるなど市からの施設管理業務を複数受託しており、一　定の人件費と活動資金を自ら確保している。
さらには、那須塩原市から人材を派遣されており、当該人件費については行政側で負担されている。
〇地域最大の資源である温泉を活用した化粧品類のほか、アウトドアブランドとコラボした自社オリジナル商品を開発。これをふるさと納税の返礼品として活用することで、観光施策に必要な財源を確保している。
〇令和 5 年度地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業において申請主体となり、地域内 31 施設の個別計画を取りまとめ、計画申請を行った。これに際し、各施設から計画策定等に伴う支援費用を徴収するなど、新たな事業収入を獲得することができた。
今後も同様の課題に対する事業者支援を行いつつ、事業収入を持続的に獲得・拡大していきたい。
〇各種イベント出店時に、自社オリジナル商品のほか、地域特産品の仕入れ販売を実施。
〇市からの補助金については、窓口となる市ツーリズム推進課などと連携を密にしており、例年の補助金確保について一定程度の確約を取り付けている。
〇従来、市への活動協力の際、補助金や自主財源を用いて活動してきたが、市と調整の上、多くの業務が委託化されつつある。将来的には、補助事業と委託業務の住み分けを明確にし、更なる収益向上に努めたい。
〇現在、市とともに法定外目的税の導入について研究を継続しており、
地域とともに検討協議を継続中である。
〇本年度の体制整備事業の採択を受け、今後、安定財源確保に向けた検証を行い、
来年度に作成を想定している観光地経営戦略策定に向けたベースとなる財源の基本計画（アウトライン）を策定する予定である。

８．観光地域づくり法人形成・確立に対する関係都道府県・市町村の意見

栃木県は、県で実施している市場調査のデータの共有に加え、そのデータのマーケティング活用を学ぶための研修、セミナーの提供や、県主催の国内外の観光 PR イベント、誘客促進のためのプロモーションへの誘致など県で実施している観光事業プロジェクト、リソースを積極的に那須塩原市観光局に共有し、那須塩原市観光局の事業をサポートしています。
那須塩原市は那須塩原市観光マスタープランを一般社団法人那須塩原市観光局とともに推進しており、観光行政を担う両輪として、お互いに欠けることなく、両者の長所を生かしながら市の観光振興に尽力してまいります。そのためには、那須塩原市観光局が将来的に世界的なＤＭＯとなれるよう財政や人的支援によりその活動をサポートしていきます。

９．マネジメント・マーケティング対象区域が他の地域連携ＤＭＯ（県単位以外）や地域ＤＭＯと重複する場合の役割分担について（※重複しない場合は記載不要）

重複する地域連携 DMO なし

様式１

１０．記入担当者連絡先

担当者氏名	多田　聡
担当部署名（役職）	事業部門リーダー
郵便番号	329-2801
所在地	栃木県那須塩原関谷 448 番地 4
電話番号（直通）	0287-46-5326
ＦＡＸ番号	0287-46-5328
Ｅ－ｍａｉｌ	nkankoukyoku@nasuinfo.or.jp

１１．関係する都道府県・市町村担当者連絡先

都道府県･市町村名	栃木県
担当者氏名	金子やよい
担当部署名（役職）	産業労働観光部観光交流課観光地づくり担当
郵便番号	321-8501
所在地	栃木県宇都宮市塙田 1-1-20
電話番号（直通）	028-623-3210
ＦＡＸ番号	028-623-3306
Ｅ－ｍａｉｌ	kanko@pref.tochigi.lg.jp

都道府県･市町村名	栃木県那須塩原市
担当者氏名	和氣広美
担当部署名（役職）	那須塩原市産業観光部ツーリズム推進課（課長）
郵便番号	325-8501
所在地	栃木県那須塩原市共墾社 108 番地 2
電話番号（直通）	0287-74-2617
ＦＡＸ番号	0287-62-7223
Ｅ－ｍａｉｌ	tourism@city.nasushiobara.tochigi.jp

（候補）【地域DMO】 一般社団法人　那須塩原市観光局

様式2

記入日：　令和7年7月22日

基礎情報

【マネジメント・マーケティング対象とする区域】
　栃木県那須塩原市
【設立時期】 平成29年4月5日
【設立経緯】合併時に存続する市内3地区観光協会を統括する役割として観光局が設置され、役割分担等をした上でDMOに登録
【代表者】　織田　智富
【マーケティング責任者（CMO）】 岡田　朋子
【財務責任者（CFO）】 相田　公司
【職員数】 19人常勤役員（代表理事（局長）１人、理事１人）（常勤15人（正職員13人・出向等2人）、非常勤3人）
【主な収入】
　収益事業　14百万円、委託事業　15百万円（R6年度決算）
【総支出】
　事業費　80百万円、一般管理費　55百万円（R6年度決算）
【連携する主な事業者】
　黒磯観光協会、西那須野観光協会、特定非営利活動法人塩原温泉観光協会、板室温泉旅館組合、塩原温泉旅館協同組合

KPI（実績・目標）

※（　）内は外国人に関するもの。

指標項目		2022（R４）年度	2023（R５）年度	202（R6）年度	2025（R７）年度	2026（R８）年度	2027（R9）年度
●旅行消費額（百万円）	目標	81, 100	86, 705	92, 403	98, 193	104, 129	110, 376
		(—)	(—)	(—)	(—)	( )	( )
	実績	58, 846	53, 419	147, 719			
		(—)	(—)	(—)			
●延べ宿泊者数（千人）	目標	949	959	850	800	900	1, 000
		(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	()
	実績	703	794	759			
		(2)	(8)	(8)			
●来訪者満足度（%）	目標	34. 0	35. 0	36. 0	37. 0	38. 0	39. 0
		(—)	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)
	実績	34. 8	20. 1	19. 4			
		(—)	(—)	(—)			
●リピーター率（%）	目標	86. 8	87. 0	90. 0	85. 0	80. 0	75. 0
		(—)	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)
	実績	45. 4	89. 9	67. 9			
		(—)	(—)	(—)			

戦略

【主なターゲット】
　ウェルネスツーリズムに関心を持ち、体験型の旅行を好む首都圏の40代以下の女性層　等
【ターゲットの誘客に向けた取組方針】
　健康や美につながる「温泉」や「自然体験」、「食」などにフォーカスした取組やSNS等により、直接的効率的なプロモーションを図る
【観光地域づくりのコンセプト】
■訪れる人、暮らす人、働く人の人生を豊か（Wealth）にする観光地域づくり
■風光明媚な自然景観や多種多様な泉質など個性を生かした「ウェルネスなツーリズム」の実現

具体的な取組

【観光資源の磨き上げ】
・食の4つのコンテンツ事業
・季節ごとのキャンペーン
・イベントに合わせたツアープラン造成・販売
・スキー場とタイアップしたアフタースキー・グリーンシーズンコンテンツ開発
【受入環境整備】
・屋外公衆Wi-Fi整備
・キャッシュレス決済環境整備
・高付加価値化改修を推進

【情報発信・プロモーション】
・鉄道駅タイアップ
・外国語でのSNS投稿
・LINEを活用した観光案内アプリ
・観光案内HPの多言語化

【その他】
・温泉を配合したオリジナル商品の開発・販売
・アウトドアブランドとコラボしたオリジナル商品の開発・販売