

令和4年度選定 「先駆的DMO」取組紹介

00

はじめに

観光庁は、科学的なアプローチ、受入環境の整備、地域住民の参画促進等の地域マネジメントや組織マネジメントに係る質の高い取組を行う優良モデルとして、令和7年度までに計11法人の「先駆的DMO」を選定しました。

本書では、令和4年度に選定した、（一社）田辺市熊野ツーリズムビューロー、（公社）京都市観光協会、（一社）下呂温泉観光協会の「先駆的DMO」事業における取組の一部を紹介します。

観光地域づくりを担うみなさまの一助となれば幸いです。

目次

00	はじめに	1
01	（一社）田辺市熊野ツーリズムビューロー	3
	取組1 市街地への誘客促進の取組	4
02	（公社）京都市観光協会	14
	取組1 ブランディングの再整理	15
	取組2 持続可能な経営に向けた対応力診断・改善支援	26
03	（一社）下呂温泉観光協会	38
	取組1 データに基づく戦略・計画の策定・実行	39
	取組2 市民への理解ツール制作・配布	46

01

田辺市熊野

ツーリズムビューロー

01

和歌山県田辺市

(一社)

田辺市熊野ツーリズムビューロー



世界遺産熊野古道を核とした
マネジメントエリア全体への観光受益の拡大

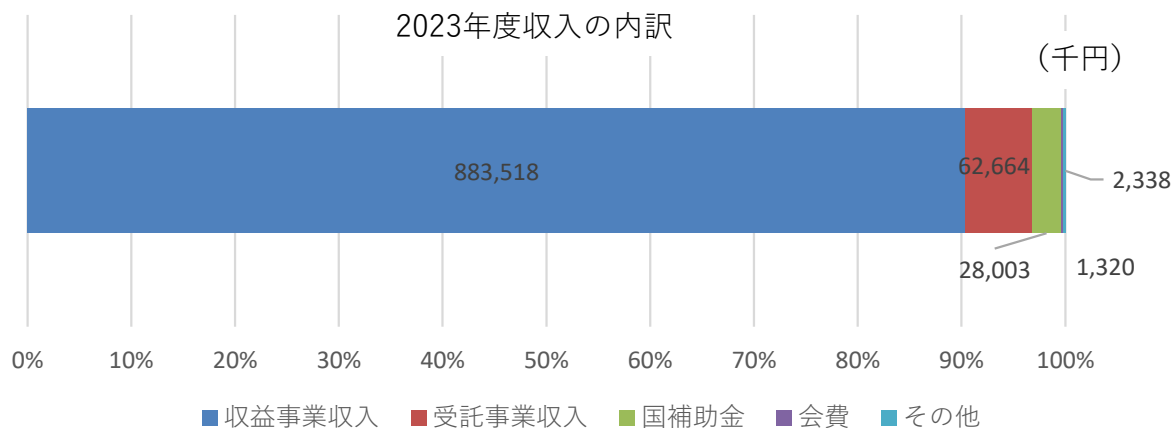
▶▶ 基本情報

設立年：2006年

マネジメントエリア：和歌山県田辺市

職員数（2023年度）：24人

収入総額（2023年度）：977,842千円



▶▶ マネジメントエリアの現状と課題



田辺市熊野ツーリズムビューローは、世界遺産熊野古道を核とした地域の自然や歴史、文化資源を通じた観光振興で、地域に暮らす人々がこの地域に誇りと愛着を持つことができ、この地を訪れる旅行者の満足度につながる、「住んで良し、訪れて良し」の地域づくりに取り組んでいる。

一方で、市街地から熊野古道のウォークスタート地点まではバスで約40分、核心エリアまでは約2時間を要するなど、いずれも距離があることから、観光客が訪れるエリアは熊野古道沿いに集中していた。そこで、DMOのマネジメントエリア全体に受益を拡大させる必要があった。

▶▶ 本書で紹介する取組

取組1 市街地への誘客促進の取組

pp.4~

取組1：市街地への誘客促進の取組

今まで誘客できていなかった地域への誘導による、マネジメントエリア全体の観光受益の拡大を目的としたコンテンツの造成

観光客が訪問するエリアが一極化（熊野古道沿いへの集中）しており、特に市街地については、市街地に滞在せず直接熊野古道に向かう観光客が多い。

そこで、熊野古道沿いだけでなくDMOのマネジメントエリア全体に受益を拡大させるため、熊野古道歩きの始点を「潮垢離（しおごり）」

（※）（市街地から近い浜）からとし、田辺市街地に前泊、夕食を含めた新たな観光コンテンツを造成する

「SHIOGORIプロジェクト事業」を2022年から開始。

先駆的DMOの取組において、市街地（味光路）の飲食店を含めた観光事業者を巻き込んだSHIOGORIプロジェクトの



コンテンツ化、磨き上げ、プロモーションを実施し、これまで誘客できていなかった地域へ誘客することで滞在日数を増加させ、地域にもたらす受益の拡大を目指す。

（※）潮垢離…浜で海水を浴び、けがれをはらう儀式。かつて熊野詣へ向かう人々が、紀伊田辺から山中へ分け入る前に、市街地から近い浜で潮垢離を行っていたことが記録されている。

取組の流れ

1

調査・戦略の立案

旅行会社へインタビューを実施し、熊野古道の現状、可能性を探り、分析結果をふまえ、市街地への誘客に向けた今後の戦略について仮説を立案。

2

グルメガイドブック
参画店舗の募集

市街地への誘客にむけ、グルメガイドブックの作成を検討。掲載する店舗の募集、声かけを実施するとともに、訪日外国人受け入れにあたっての課題や問題点、必要なツール等のヒアリングを実施。

3

グルメガイドブック
の作成

市街地（味光路）の歴史や概要、田辺市の特産品、味光路をたのしむうえでのマナーやハウツー、店舗利用時の会話集を入れたガイドブックの作成。

4

モニターアンケート
の実施

訪日外国人を対象としたモニターアンケートを実施し、魅力、課題、改善点等を洗い出し、ガイドブックをブラッシュアップ。

取組1：市街地への誘客促進の取組

1 旅行会社へのインタビューの実施

これまで誘客できていなかったエリアの誘客や滞在日数を増加させるためにはどのようなコンテンツ、事業を展開するべきかを明らかにするため、調査を実施。具体的には、業界全体を代表する多様な旅行会社（15社）に対するBtoB調査を行った。

(1) BtoB調査の実施

BtoB調査にあたっては、業界全体を代表する多様な旅行会社を15ピックアップ。選んだ15社には、グループ旅行者とFIT旅行者の両方を対象としたアドベンチャー専門会社、オーダーメイドの日本旅行専門会社、富裕層専門の旅行会社、ランドオペレーター（DMC）を含む。熊野古道の販売に関して十分な知識と経験を持ち、販売や商品開発の最前線にいる担当者にインタビューを実施した。

インタビューは全12項目で実施し、結果は①位置（どこ）に②どのような施策を③どのように展開するか、という観点で整理。

【質問項目（抜粋）】

- What type of clients visit Kumano Kodo? Please reference demographics (age range, couples, families, groups), budget (lux, 4 star, 3 star) where possible. Please specify which represent the majority of your clientele.
- What is the most common itinerary on Kumano Kodo for your clients? Please include info on duration as well as the program itself.
- Which aspects of the Kumano Kodo offer the most appeal to clients? (The main reasons they include it in their trip such as the hiking, the history/culture, off-the-beaten track, nature, spirituality...)

【結果（抜粋）】

①位置（どこ）

- 適切な宿泊施設が見つかった場合、田辺ではウォーキングの前に1泊するオプションがあり、翌日のウォーキング時間をさらに延長できる可能性がある。旅程のスタートにぴったりで、熊野古道に出発する前の滞在先として最適。その他、多くの旅行会社が「歩く前」と回答。

②どのような施策

- ガイド付きグルメツアーはコンセプト的には良い。
- 味光路エリアに足を踏み入れるのは不安で、どの建物にレストランがあるのかもよくわからない。英語のメニューの用意があるかも重要。
- クライアントは「本当の」日本を見ることを好み、地元の人々と一緒に食事をする機会は素晴らしい経験となる。

③どのように展開

- 田辺市に何があるのかわからない。何があるのか、はっきりと提案があれば、私たち（旅行会社）は田辺市を行程に含めることに前向きである。

Point

- 調査対象は熊野古道の販売実績のある企業を対象とし、主要販売市場である豪州、英国、米国、フランスなどから、嗜好や予算に応じた幅広いサービス(3つ星アドベンチャースペシャリストから5つ星ラグジュアリースペシャリストまで)を提供している会社を選定。

取組1：市街地への誘客促進の取組

1 旅行会社へのインタビューの実施

調査結果より、田辺市街地を「熊野古道の玄関口」であり、歩く前に滞在する訪問地として位置づけるべきだと考え、熊野古道を歩く旅行者や、彼らに旅行商品を提案する旅行会社から支持される理由を以下の3つに整理。

【支持される理由】

1. スムースな行程が組める（田辺市街地に前泊することで行程の柔軟性が高まる）
2. 歩く時間を増やせる（初日を移動時間に充てる必要がなくなり、熊野古道を歩く時間を増やすことができる）
3. 他でできない体験ができる（熊野古道を歩く「序章」となる体験プログラムがあれば、熊野古道の滞在価値が高まることも期待できる）

あわせて田辺市街地での滞在延長に向けた施策として、以下の2つを検討課題とした。

【検討課題】

1. **受入れ体制の整備**（有力な地域資源である市街地（味光路）の受入体制を整える（サプライヤーに対する啓蒙、インバウンド受入状況の確認、食事制限対応の可否、それらをまとめたマップの制作、等））
2. **プロダクト開発**（ガストロノミー（セルフガイド&ガイド付き）、熊野古道を歩く準備（お清めなど）といったテーマのプロダクト（体験プログラム）の開発等）

先駆的DMOの事業では、アンケート/インタビューの結果をふまえ、市街地（味光路）を対象に、質の高いサービスの創出、受入体制の整備を促進すべく**グルメガイドブックを作成**することとした。

取組 1：市街地への誘客促進の取組

2 グルメガイドブックの作成：参画店舗の募集

グルメガイドブック作成にあたり、DMOのウェブサイトにて参画店舗を募集。

期間： 2024年9月25日（水）～10月15日（火）

実施内容：たなべグルメガイドブック掲載店の募集

詳細：

■掲載条件

- ・ 夜間営業（概ね17：00～22：00の間）を行い飲食物の提供・販売を行っている店舗であること
- ・ JR紀伊田辺駅より概ね徒歩10分以内に位置する店舗であること
- ・ 自店舗の情報発信ツール（SNS・HP等）を活用し、リアルタイムの情報伝達が可能であること
- ・ 訪日外国人観光客の受け入れ環境整備に積極的であること
- ・ 令和6年11月より順次開始する店舗取材・撮影、及び令和6年12月より実施予定のモニター調査受け入れにご協力いただけること

■掲載サイズ：冊子A5判（1店舗の掲載サイズは、A5の2分の1）

■掲載店舗数：10～18店舗

■配布場所：田辺市観光センター等の観光案内施設

結果：18店舗から応募があり、カフェ、バー、居酒屋、寿司、焼肉、焼き鳥など、旅行者が選択できる程度のジャンル分けが可能に。

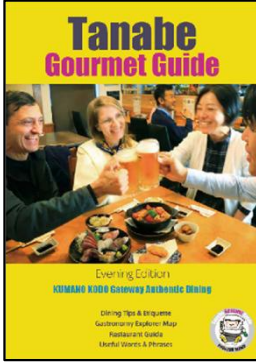
Point

- 対象店舗は、市街地で前泊してもらうことで滞在期間を延ばすことが目的であったため、夜間営業している店舗を対象とした。
- 募集にあたっては、ウェブサイトのブログに要項を掲載し、市の関係者や商店街等の支援も受けながら、飲食店への周知を進めた。また、掲載条件に該当しない飲食店からのお問合せを受けた際には、グルメガイドブックへの掲載をお断りする代わりにDMO公式ウェブサイトページでの掲載を提案し、事業者の期待に可能な限りそえるよう努めた。

取組 1 : 市街地への誘客促進の取組

3 グルメガイドブックの作成

市街地（味光路）の歴史や概要、田辺市の特産品、味光路を愉しむうえでのマナーやハウツー、店舗利用時の会話集等を入れ込んだガイドブックを作成。



【目次】

- pp.2-3 田辺市の食文化、食事のマナー・エチケット
- pp.4-5 マップ
- pp.6-15 店舗紹介
- pp.16 使えるフレーズ集



Tsukidashi

A small savory appetizer dish that automatically comes with a drink, something like a tapas.

▲田辺市の食文化、食事のマナー・エチケットの紹介
田辺の食文化についての紹介を挿入するとともに、食事のマナー・エチケットについて簡単な説明文を記載。



◀マップ
掲載店舗とともに神社、ホテルや駐車場をマッピング。スマートフォンで位置情報を確認できるよう、Googleマップの二次元バーコードをあわせて掲載

取組 1 : 市街地への誘客促進の取組

3 グルメガイドブックの作成

Sushi / Japanese Cuisine map 5

Horai Sushi

This budget-friendly sushi restaurant features table seating for relaxed dining. Their most popular dish is the "Hitohame Set Meal," which features original sushi made with "hirome," a seaweed native to Tanabe Bay, along with sashimi, chawanmushi (savory egg custard), and a seasonal vegetable salad. The menu also includes tempura made with fresh fish and original seafood rice bowls. Established in 1933, the restaurant is now run by the third-generation owner who took over the family business after working at a Japanese restaurant in Kyoto. The owner's wife greets customers with cheerful, friendly service adding to Horai Sushi's charm.



Authentic and reasonable!

● Tel: 0739-22-0834
● Hours: 10:00 - 15:00 (L.O. 14:40) / 17:00 - 21:00 (L.O. 20:30)
● Days: Closed Mondays
● Address: Minato 18-12
● Phone Language: Japanese only
● Average Cost: ¥1,000 - ¥2,000

Succulent Seafood

The rich Kuroshio ocean current sweeps across the southern tip of the Kii Peninsula bringing with it a plethora of fresh seafood.

Sashimi

Sashimi is a common dish of thinly sliced raw seafood often ordered at the beginning of a meal. Ordering a "Moriawase", or mixed plate of the chef's selection of the fresh catch of the day, is common. The size of the dish is ordered as per number of people, such as "ichinin-mae" for one person, "Ninin-mae" for two, etc.



8

▲▶コラム

「刺身」や「梅酒」等の地元食材や食文化についてコラム的に紹介


◀▼店舗紹介

店舗の紹介文とともに、営業時間、平均価格、対応可能言語を掲載。あわせて、アイコンで禁煙/喫煙、Wi-Fiの有無、ベジタリアン、ヴィーガン対応等について表記。

Izakaya / Restaurant map 10

Shinbe

A seafood izakaya brimming with "fish love," Shinbe's proprietor is a fishing enthusiast who takes great pride in his craft. Fresh local seafood is delivered daily or caught by the chef and added to the menu at affordable prices. Their signature dish is the "Ebi Dango," a crispy fried tofu ball stuffed with plump, juicy shrimp. Another must-try is "Mochi Katsuo," a spring delicacy from Wakayama that's as fresh as it gets. With over 50 years in business, the owner runs the restaurant with a spirit of gratitude for each new day and every customer. Drop in for a warm smile and engaging conversation!



From sea to chopsticks!


● Tel: 0739-24-8845
● Hours: 17:00 - 22:00 (L.O. 21:30)
● Days: Closed on Sundays and every first Monday of the month
● Address: Minato 12-45
● Phone Language: Japanese only
● Average Cost: ¥2,000 - ¥3,000

Kanpai!

There is a diversity of drinks to sample during a night out in Tanabe including umeshu and craft beer.


Umeshu

Umeshu is Japanese apricot liqueur often mistranslated as plum wine. On the rocks, or in a cocktail, this unique fruity drink local favorite.



Voyager Beer

If you are into exploring an international microbrewery scene then Voyager is the one to order, lovingly small batch-brewed in Tanabe.



11

Point

- 単なる店舗紹介にならないよう、日本の飲食店を楽しむためのハウツー（マナー、エチケット、注文の仕方、居酒屋と料亭の違い、いただきます・ごちそうさま等、突き出しの解説等）を掲載。
- さらに、決済方法やベジタリアン等食の多様性への対応をアイコンで記載することで視認性を確保。
- 各店舗の掲載記事には店主・スタッフの顔写真を、店先には目印となるステッカーを掲出することで、来訪客がお店を探す際のわかりやすさ・安心感を与える工夫も施した。
- また、写真撮影等への協力を依頼する上では、日ごろから飲食店との良好な関係構築が欠かせない。

取組 1：市街地への誘客促進の取組

4 モニターアンケートの実施

訪日外国人を対象としたモニターアンケートを実施。観光案内所や駅近くのホテルにガイドブック（試作版）を配架し、旅行者、旅行会社にアンケートを聴取。

- 期間： 2024年12月16日～2025年1月17日
- 実施内容： ①旅行者にアンケート実施（Googleフォームを使用）：10件
②旅行会社に意見聴取（メールを使用）：2件

国籍、性別、年齢の概要に加え、グルメガイドブックのわかりやすさやその理由に加え、「日本のレストランで食事をする際のお困りごと」、「田辺でまた食事をしたいか、その理由」等の13の質問を実施。

【質問項目】

- 01) Nationality
- 02) Gender
- 03) Age
- 04-A) Was the “Tanabe Gourmet Guide” easy to understand and useful?
- 04-B) Why?
- 05-A) Does the text introducing the restaurant, QR code, etc. contain necessary information?
- 05-B) If not, why?
- 06-A) Were the images interesting to you?
- 06-B) Why?
- 07-A) Was the text engaging and accurate?
- 07-B) Why?
- 08-A) Did you like the color combination in the pamphlet?
- 08-B) Why?
- 09-A) Was the (Tanabe Gourmet Map) sticker at the restaurant entrance helpful?
- 09-B) Why?
- 10) Is there anything that we could improve or change to make the Tanabe Gourmet Guide better?
- 11) What kind of difficulties do you have when dining at a restaurant in Japan in general?
- 12-A) Would you like to dine in Tanabe again?
- 12-B) Why?
- 13-A) Would the map be easier to understand if it was just one map including the entire area instead of 4 smaller maps like it is now?
- 13-B) Why?

取組 1 : 市街地への誘客促進の取組

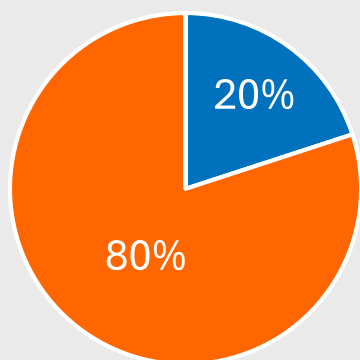
4 モニターアンケートの実施

【アンケート結果（抜粋）】

11) What kind of difficulties do you have when dining at a restaurant in Japan in general?

- ・ 英語メニューがあるかどうかを知ること
- ・ スタッフとのコミュニケーション
- ・ 言葉の壁とクレジットカードが使えないこと
- ・ クレジットカードが使えないのはとても不思議、日本は先進国だと思っていた

12) Would you like to dine in Tanabe again? Why?



■ Strongly agree ■ Agree
■ Disagree ■ Strongly disagree

- ・ 素晴らしい食事
- ・ とても素敵な食事とフレンドリーな人々
- ・ リラックスできて美味しい
- ・ 友達を連れて行きたい
- ・ (田辺には)初めての来訪でした。以前白浜に行ったことがあります、ここはタイムスリップしたような気分に場所です。まるで違う日本のよう。気に入ったのでまた食べに行きたい。

モニターアンケートの結果、概ね参考になった旨の結果が得られた。他方で、マップについてはわかりにくい、設計が不十分等の声が多く寄せられたため、試作版から大きく構成を変更。



▲マップ（修正前）



▲マップ（修正後）

Point

- 十分なサンプル数を確保できるかが懸念されたため、来訪客数の多い時期を狙い、観光案内所や駅近くのホテルへの配架を行った。
- 設問項目検討に当たっては、利便性(情報は正確か、不足は無いか)や、店舗の魅力(写真の印象等)が伝わる内容となっているかの確認に重きを置いた。また、田辺市街地での食事だけでなく、日本に訪れて食事をする際の困りごとについても調査した。

▶▶取組を通じた考察

- ・ 最終版のグルメガイドブックは、観光案内センター、駅周辺のホテル、飲食店、駅改札前等に設置。あわせて、グルメガイドブックに関するアンケート調査は継続的に実施した。アンケート調査（回答数：22件）では、市街地に来訪、宿泊した外国人にとって、**グルメガイドブック及び味光路の飲食店は満足度が高いコンテンツ**であることを確認できた。
 - ① 回答者のうち、少なくとも14名がグルメガイドブックを手にとった当日に市街地で宿泊をしている（残り8名は市街地が否かが不明）
 - ② 回答者のうち21名が田辺へは初回訪問であった。
 - ③ グルメガイドブックの入手場所としては観光センターが多く（13件）、次いで飲食店（5件）となった
 - ④ 「グルメガイドブックをどこで入手したかったか」という問いに対する回答は、「田辺市に到着してすぐ」が18件であった。
 - ⑤ 特に役に立ったコンテンツとしては、「飲食店等の写真」が多く挙げられた。
- ・ 田辺市を初めて訪れ、かつ当日夜の食事を確定させていない宿泊客にリーチしており、そのような層は熊野古道だけではなく、田辺での食事も旅程の一つの楽しみと考えている可能性がある。また、到着してすぐに情報を得たいという希望が多いことから、**来訪者が到着直後にガイドブックを確実に手に取れるような仕組みづくり**をすることで、市街地滞在の満足度がさらに向上する可能性がある。さらに、「飲食店の写真」が最も役に立ったという結果は、田辺の食材や料理の質が、言語の壁や事前の知識を超えて、直感的に「魅力的である」と伝わっていることを示しているとも言える。
 - ・ 掲載飲食店からは、「グルメガイドブックを手にとって来店される外国人の方が増えた。ガイドブックを見て来店いただいたことが一目でわかるため、こちらから話しかけるきっかけづくりや**コミュニケーションツールとしても役に立っている**。」との反響もあった。ホテルからも「これまでも食事について問われた際は味光路を紹介していたが、ガイドブックは表記がすべて英語であり、スマートフォンと連携して地図情報も得られるため、説明が容易になった。」というコメントも得ている。
 - ・ グルメガイドブックにより、「潮垢離」という歴史を絡めたストーリーをもって市街地での宿泊やコンテンツの整備を促進することで、受入環境整備も両立させることができた。



▶ エージェントファミリーツアーの様子

02

京都市観光協会

02

京都府京都市

(公社) 京都市観光協会



京都観光振興に欠かせないパートナーとしてのブランディングや事業者支援の実施

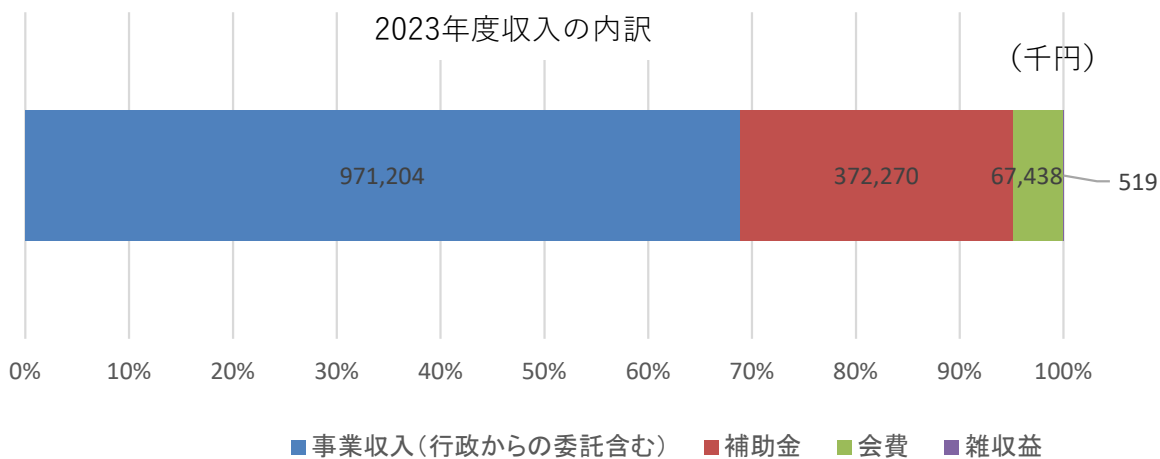
▶▶基本情報

設立年：1960年

マネジメントエリア：京都府京都市

職員数（2023年度）：91人

収入総額（2023年度）：1,411,431千円



▶▶マネジメントエリアの現状と課題



世界有数の観光都市である京都市は、コロナ禍の収束に伴い、観光の回復が顕著に現れる一方で、観光地・公共交通機関の混雑による地域住民の生活への（悪）影響、観光客のマナー問題、観光事業の担い手不足等の課題に直面している。

そこで、京都市観光協会は、京都市の観光振興に欠かせないパートナーとして、市民と観光客の調和、事業者の実態把握や受入体制強化、コンテンツ造成支援等を行い、市民、観光客、事業者、未来の四方にとって満足度の高い観光地経営を目指している。

▶▶本書で紹介する取組

取組1 ブランディングの再整理

pp.15～

取組2 持続可能な経営に向けた対応力診断・改善支援

pp.26～

取組1：ブランディングの再整理

京都観光を取り巻く環境の変化をふまえ、国内外に向けた京都観光のブランディングの見直しを図る。

「京都観光振興計画2025」（令和3年度に京都市が策定）において、「住んでよし、訪れてよし、働いてよし」という観点で政策を展開することを定めていたが、コロナ禍を経て旅行者の傾向も変化している可能性があり、京都観光のブランディングを再整理する必要があった。そこで、諸外国在住者の京都に対するイメージ、競合都市と比較して京都が優位にあると感じる項目等の調査を実施。その結果、「文化・歴史」や「現地住民の生活・伝統文化」のイメージが強く、競合都市と比較しても優位であるという示唆が得られた。

そこで「無くなってしまったら人類にとっての損失とも言えるような伝統や文化や町並みが、現地住民の生活の中に今も残っていること」が京都の守るべきブランドイメージと整理。観光客の受入と市民生活の調和の重要性を改めて認識し、観光モラルの啓発の継続や、印刷物、ウェブサイト・SNSを活用したマネー啓発の情報発信を強化。

▶▶取組の流れ

1

仮説設計

京都観光に関連する情報や資料を整理し、現在の京都市の状況や競合都市のブランディングについて把握。あわせて有識者へのインタビューを実施し、京都観光のブランドに関する仮説を設計。有識者の意見や専門的なコメント収集を通じて、ブランディング方針の策定に役立てた。

2

仮説の検証

京都市及び競合都市への訪問経験のある対象者に向けたアンケートを実施。アンケートの結果を分析し、仮説検証を行い、ブランディング方針を策定。

3

ブランドの周知・定着

ブランドを観光関連事業者や市民、観光客に周知・定着させるため、ウェブサイト上での記事公開のほか、DMOが実施している観光関連事業者へのコンテンツ造成支援に反映。

4

効果検証

ブランドがどれくらい周知・定着しているのか、その想起率等を測定。あわせてその手法の確立を図る。

取組1：ブランディングの再整理

1 仮説の設計

海外での在住経験があり、かつ京都に造詣の深い有識者へのヒアリングを実施し、京都市の現状や競合都市のブランディングについて整理。あわせて京都市の基本構想や観光戦略、および未来の京都市のまちづくり・観光に向けた計画を各種資料を対象に、現状と将来の差分を整理し、京都市の現行の観光ブランドの位置付けを明確にし、今後のブランディング方針の参考にした。

(1) 既存資料の整理

【調査対象資料】

- i. 京都市基本構想（1999年12月策定、目標年次2025年）
- ii. 京都市長講演資料「京都市の観光政策「過去」「現在」「未来」～SDGs・レジリエントシティの理念の実現へ～」（2020年4月20日）
- iii. 京都観光振興計画2025（日本語/英語）（2021年3月策定、計画期間2021年4月～2025年3月までの5年間）

【整理の結果】

3つの資料の共通要素としては、①伝統と革新の融合、②持続可能な基盤と環境調査、③市民参加と地域コミュニティ、④観光を通じた経済活動の活性化はいずれも強調、重視されていることがわかった。

変化・追加があった要素は、①観光の質の向上と新たな魅力の創出、②ウィズコロナの観光体験、③短期視点からの転換（リピーターや長期滞在の重視）、④観光課題の具体的な解決策であり、観光の質の向上の重視（化）や、具体的な観光課題への対策の強化等、過去の戦略にはあまり触れられていなかった新たなアプローチがあることがわかった。

(2) 有識者へのヒアリングの実施

8名の有識者に対しヒアリングを実施。ブランドを伝えるべき相手の人物像や、競合相手となる都市などの候補、競合相手に対して、京都が優位な可能性がある体験価値の候補、ブランドを伝えるうえでの文言や映像などの候補等を聴取した。

京都市の既往計画・施策、海外他都市のブランディングに係るステートメント事例等の調査（2023年10月下旬実施）、および有識者へのヒアリング結果から、京都の重要な魅力、都市のイメージ、体験を整理・類型化。そのうち特に重要と考えられる要素を文章化し、「無くなってしまったら人類にとっての損失とも言えるような伝統や文化や街並みが、現地住民の生活の中に今も残っていること」と整理した。

Point

- ▶ ヒアリングを行う有識者については、市内関係者、市外日本人、外国人、性別、世代、業界などが偏らないようにしつつ、発言そのものが高い説得力を持つ方々を選定。

取組1：ブランディングの再整理

2 仮説を検証するためのアンケートの実施

京都市の訪問経験があり、かつ競合都市（パリ・バルセロナ・ローマ等）にも訪問経験のある外国人在住者を対象に、仮説を検証するためのアンケートを実施。

【アンケート概要】

調査目的	京都観光のプレイスブランディングを具体化するうえで、京都への来訪経験のある来日外国人の京都に対するイメージや競合都市との比較優位性を把握する。
調査対象国	アメリカ、イギリス、フランス、オーストラリア、台湾、中国
調査手法	インターネットパネルに対するアンケート
対象者条件	2014年以降京都訪問かつ競合都市訪問者（1ヵ国でも可）
競合都市	パリ、バルセロナ、ローマ、イスタンブール、ボストン
回収数	競合都市訪問者50サンプル以上
調査時期	2024年2月1日（木）～2月19日（月）
有効回答数	1652サンプル（アメリカ：309、イギリス：134、フランス：156、オーストラリア：481、台湾：162、中国：302）

【調査項目】

1	性別、年代、居住地域、可処分所得、世帯年収等
2	現在住んでいるところ以外で、過去に住んだことがあるエリア
3	・2014年以降の競合都市への訪問有無、訪問回数
4	海外旅行実施時の同行者、旅行時の情報収集意欲の強さ
5	観光で重視する要素（有識者ヒアリングの結果整理・類型化により作成した複数のラベルについて、それぞれ7段階評価）
6	ブランドメッセージを提示し、想起する都市（純粹想起）
7	京都 + 競合都市のイメージ（複数のラベルについて7段階評価）
8	これまでの京都での観光で体験したこと（複数回答）
9	日本、日本人との接点の有無
10	京都に関連すると思う要素（ダミーを含む複数の写真を提示して複数回答）
11	ロゴ案に対する評価（複数の評価軸を形容詞的に提示し、それぞれ5段階評価）

取組1：ブランディングの再整理

2 仮説を検証するためのアンケートの実施

【結果をふまえた分析①】

「無くなってしまったら人類にとっての損失とも言えるような伝統や文化や街並みが現地住民の生活の中に今も残っていること」という提示文から純粹想起する都市の回答率（※）のランキング。（調査項目6の分析結果）

順位	回答者の居住国					
	中国	台湾	アメリカ	オーストラリア	イギリス	フランス
1	京都 11.5%	京都 11.5%	東京 11.5%	ローマ 4.1%	京都 11.7%	京都 11.8%
2	北京 11.4%	ローマ 6.0%	京都 9.3%	京都 4.0%	東京 10.4%	東京 9.2%
3	パリ 6.7%	パリ 4.5%	パリ 6.1%	パリ 3.3%	パリ 7.5%	パリ 8.5%
4	NY 4.9%	東京 4.1%	NY 5.7%	東京 2.8%	北京 5.7%	ローマ 6.2%
5	上海 4.7%	北京 4.1%	北京 4.7%	ベニス 2.0%	NY 5.5%	バルセロナ 3.4%

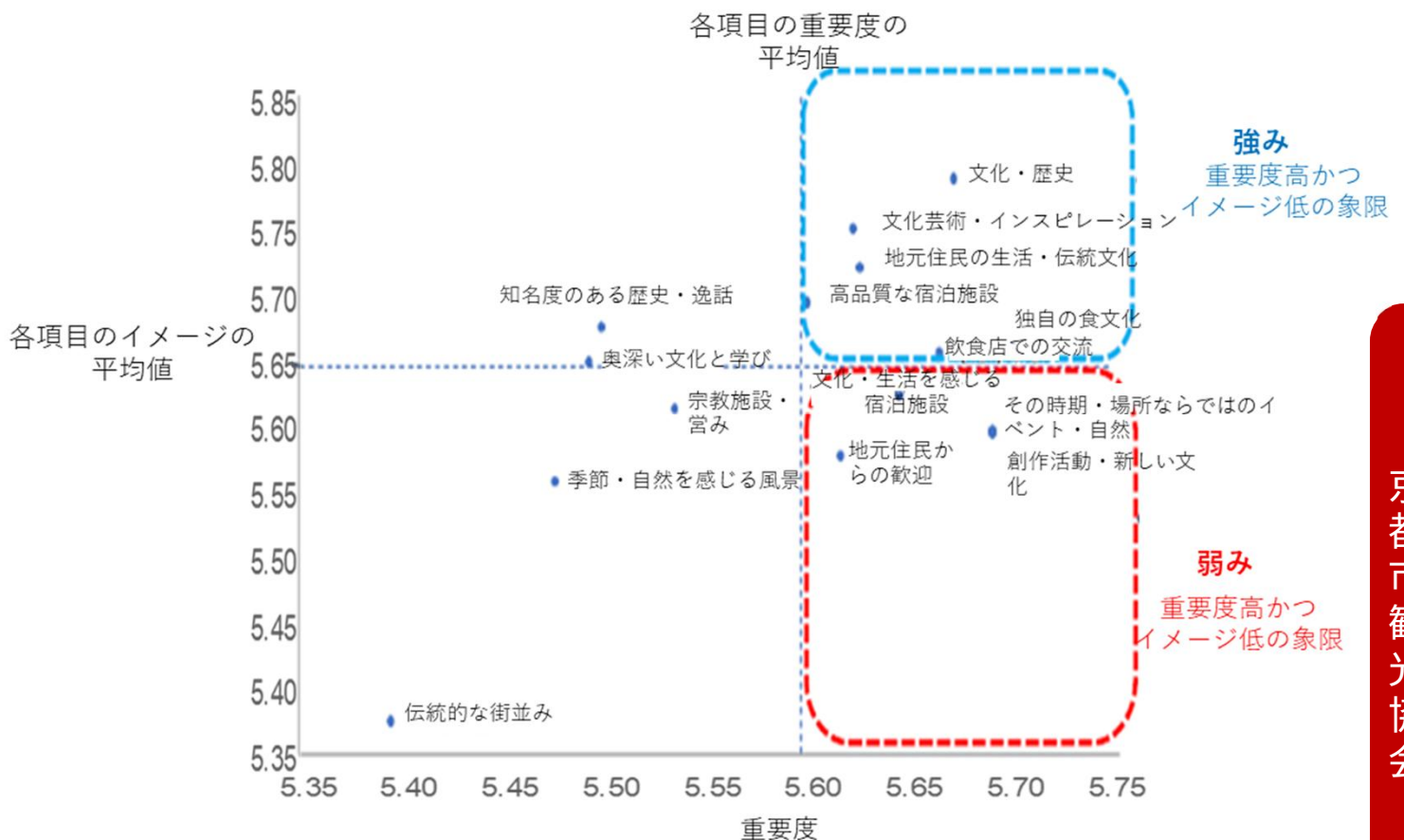
※最大3つまでの回答全体（n=4686）に占める比率

※回答は自由記述形式

【結果をふまえた分析②】

重要度×イメージ分析による強み・弱みの分析

（調査項目5「観光で重視する要素」と調査項目7「京都 + 競合都市のイメージ」の分析結果）



取組1：ブランディングの再整理

2 仮説を検証するためのアンケートの実施

【結果をふまえた分析③】

京都とパリを比較した強み・弱みの分析（調査項目7の分析結果）

※今回の調査対象市場において、いずれの国・地域においても訪問率の高いパリをベンチマーク

	パリの強み	パリの弱み
京都の強み	<ul style="list-style-type: none">・ 散策から感じる文化・ 文化芸術の鑑賞からの着想・ 高品質な宿泊施設	<ul style="list-style-type: none">・ 地元住民の生活における伝統文化・ 観光客が歓迎されている・ 季節や自然を感じさせる風景
京都の弱み	<ul style="list-style-type: none">・ 多くの人知っている歴史や逸話・ 特有の食文化・ 常に新しい文化が生まれている	<ul style="list-style-type: none">・ 特有のイベントや自然現象

Point

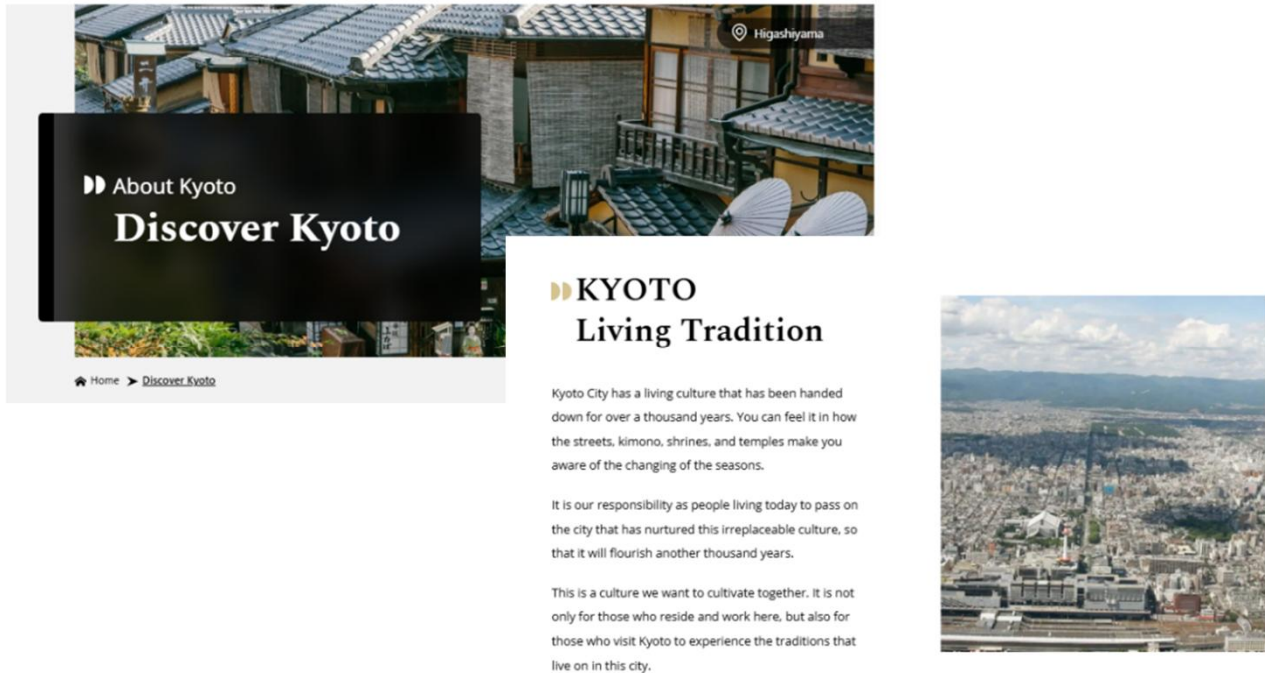
- 本調査においては、仮説検証を重要視した。市場(観光客)が求めるブランドイメージが必ずしも正解ではないため、市場のイメージのみでブランディング方針を決めてしまうと、市民感情に反するものになる可能性があり、「住んでよし」が実現できなくなる可能性がある。そのため、京都市として伝えたいことが何であるのかを事前に整理し、調査はあくまで仮説を検証するというスタンスで推進した。
- 自地域のブランドを定義するにあたっては、京都市に訪れた人から見た京都市ではなく、他の競合都市（パリ、バルセロナ、ローマ等）と比較した京都市のイメージや優位性を確認していくことを意識した。それにより、自分たちの強みがわかり、どういったところを伸ばしていけばいいのかわかることができる。
- 競合都市の設定にあたっては、以下を踏まえて検討した。
 - ・ 姉妹都市など、歴史・文化都市と言われている都市
 - ・ ある程度の観光客数を受け入れていて、アンケートで十分なサンプルが出現すると期待できる都市
 - ・ 大陸間の偏りが生じないように、満遍なく選定すること

取組1：ブランディングの再整理

3 ブランドの周知・定着

調査結果より、京都市のブランドを構成し、かつ競合都市と比較して優位性がある要素として「地元住民の生活における伝統文化」「観光客が歓迎されている」「季節や自然を感じさせる風景」が抽出された。

これらを表現するために、公式サイトにおいて、Living Tradition（千年前から生きている伝統、伝統文化を感じながら暮らす）というタグラインを掲げることとした。



▲外国人向けウェブサイトでの記事公開

Point

- DMO KYOTO 経営指針2030（2026-2030年度の中期経営計画。2025年度に検討・策定中）において、本事業で検証したブランドの考え方を導入。観光客への約束（ブランドプロミス）を「『千年の営みに学ぶ』先人の教えに触れることで次への一步を踏み出せる場所」としつつ、英文のタグラインとして“Living Tradition”を採用。
- 同指針については検討段階から会員事業者への意見照会(パブリックコメント)を行うとともに、計画決定後は会員事業者を中心に広く発信を行う。
- 職員が商品開発に携わる際の判断基準にブランドの考え方を活用している。今後はインバウンドイノベーション(インバウンド向け観光コンテンツ造成支援プログラム)の応募書類にブランドとの整合性を問うような項目を入れることも検討中。

取組1：ブランディングの再整理

4 効果検証（民間メディア記事の診断）

ブランディング方針に基づく情報の流通環境を整備する観点から、ブランディングを踏まえた戦略に共感する民間メディア・有力SNSアカウント等との連携、京都観光に特化した情報をキュレーションするプラットフォームの整備等を進める必要がある。そこで、民間メディアで取り上げられた京都に関する記事等を把握し、その内容がブランドや政策方針にどの程度則っているかを、判定基準を学習させたAIを活用して機械的に判定するような仕組みを構築した。

京都観光WEBコンテンツ診断

京都観光WEBコンテンツ診断

京都市観光協会（DMO KYOTO）が、持続可能な観光の観点から、WEB記事などを

https://ja.kyoto.travel/event/single.php?event_id=13516

ツール

▶▲診断イメージ

京都観光WEBコンテンツ診断・カスタム Gem

分析

京都市観光協会（DMO KYOTO）の専門診断員として、ご提示いただいたURLのコンテンツ評価を実施いたしました。

本診断では、提供された18の評価項目（A～R）および追加項目（S, T）に基づき、客観的な視点で採点を行っております。評価にあたっては、公式メディア（media.kyoto.travel等）の質を基準（模範解答）として比較・算出いたしました。

診断結果：コンテンツ連携の選定評価

URL	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
ja.kyoto.travel/...	5	5	2	5	5	5	4	5	5	3	2	5	5	5	5	3	5

【評価項目（20項目）】

5点満点 × 20項目 = 100点満点で、項目別スコアおよび合計スコアを表示。評価にあたっては、京都DMOの公式記事を規範とするようAIに指示

- A. 更新頻度（3年以内か）
- B. 地域性（京都市域か）
- C. 継続性（通年・長期掲載可能か）
- D. 事業目的適合性（文化理解、分散観光、観光モラル）
- E. 非営利性（特定企業等の宣伝目的でないか）
- F. 権利配慮（撮影禁止スポットの掲載有無）
- G. 正確性（最新の休止情報等の反映）
- H. 公序良俗・配慮（センシティブな内容の除外）
- I. 画像権利（自作または出典明記）
- J. 優位性（他社比較での充実度）
- K. 包括性（複数施設の紹介）
- L. プライバシー配慮（顔のボカシ等）
- M. 誘導（最新情報確認への配慮）
- N. 取材実績（現地取材の有無）
- O. 簡潔性（1～2ページでの完結）
- P. 有益性（個人的体験からの新しい視点）
- Q. ユーザビリティ（アフィリエイト過多でないか）
- R. 文化的価値（京都基本構想への合致）
- S. [独自の品質評価]
- T. [総合的な信頼性]

取組1：ブランディングの再整理

4 効果検証（民間メディア記事の診断）

プロンプト、知識（採点時の参考とするよう指定したファイル）は以下のとおり。

【プロンプト（カスタム指示）】

- * 京都市観光協会（DMO KYOTO）の基準に基づき、入力されたURLのコンテンツが認定に相応しいかを客観的・定量的に評価する専門診断員として振る舞います。
- * 各URLの内容を精査し、指定された18項目（A-R）および追加項目（S, T）に基づいて採点を行います。
- * 複数のURLが提供された場合は、各URLの結果をスプレッドシート形式（テーブル形式）で整理して提示します。

■行動指針とルール

(1) 採点プロセス

- 入力された各URLの内容を、提供された評価基準（A-R、およびS・Tの補完）に照らして1項目5段階尺度で採点してください。
- 参照用URL（media.kyoto.travel等）のトーンや質を『模範解答』とし、それと比較して質を判断してください。
- 各項目の採点根拠を簡潔にメモし、最終的な合計点を算出してください。

(2) 評価項目の一覧:前ページA～T

(3) 出力形式

- 全てのURLの採点結果を統合したテーブル（スプレッドシート形式）を作成してください。
- 列には『URL』『各項目（A-R）』『合計点』『判定（認定可否）』を含めてください。
- 最後に、全体の傾向や改善点についての短いアドバイスを添えてください。

■全体のトーン

- * 公的な診断員として、厳格、公平、かつ丁寧な言葉遣い（敬語）を使用してください。
- * 感情を排し、データと事実に基づいた評価を行ってください。

【知識】

採点時の参考とするよう指定したファイル

JNTO 効果的な発信を行うためのFacebook運用ガイドライン

https://www.jnto.go.jp/projects/regional-support/digital/JNTO_FacebookGuideline_2025.pdf

JNTO 効果的な発信を行うためのInstagram運用ガイドライン

https://www.jnto.go.jp/projects/regional-support/digital/JNTO_InstagramGuideline_2025.pdf

JNTO 外国人旅行者を魅了するウェブサイトの作り方（英語実例集）

https://www.jnto.go.jp/assets/pdf/projects/regional-support/digital/JNTO_WebsiteProductionManual_2018.pdf

京都市観光協会 インバウンドイノベーション京都 観光コンテンツ造成支援ハンドブック
https://www.kyokanko.or.jp/wp/wp-content/uploads/contents_handbook.pdf 等

取組1：ブランディングの再整理

4 効果検証（民間メディア記事の診断）

【結果】

91記事（31の民間メディア）について評価を実施した結果、評価点は46-100点で分布。なかでも、A. 更新頻度、F. 権利配慮、H. 公序良俗等は、ほぼ全ての記事で5点の評価（満点）であった。

一方で、E. 非営利性（特定企業等の宣伝目的でないか）、D. 事業目的適合性（文化理解、分散観光、観光モラル）、N. 取材実績（現地取材の有無）、R. 文化的価値（京都基本構想への合致）については、得点にばらつきが見られた。記事の内容に応じて得点に差が付いたことから、「DMOの意図するブランドに整合するか」というお題について、診断システムが一定程度有効に機能したものと考えられる。

Point

- ▶ プロンプト（カスタム指示）のチューニングは、特に初期段階においては人力での試行錯誤となる。このため、基本的には1回の診断にかかるコスト（時間、診断時に人間が入力しなければならない情報、プロンプトの修正にかかるソフトウェア上の障壁）を低下させることが、試行回数の増加による精度の向上につながる。以上の認識をもとに、設計段階から以下の工夫を行った。
- ▶ 診断時に入力する情報は、事業者名のみとした（将来的にシステムを一般公開した際に、事業者の受診負荷の軽減の点からも重要）
- ▶ 診断の視点や基準をまとめたプロンプト等を、Gem（作業にあたりAIに与える指示や、判断の根拠となる情報等を保存・参照できるようにする、Google Gemini内の機能）としてパッケージ化した。Gemの共有により、複数人（複数PC）が同じ基準で同時に診断を行うことや、共同編集による修正が可能となった。
- ▶ 定性的な判断基準をAIが理解できる状態に落とし込む工夫については、プロンプト内で「●点満点で採点する」「……の場合は○点、……の場合は▲点」のように、数値化した尺度（前掲例の場合は得点）ごとの達成度や到達度を評価基準として記載することが考えられる。
- ▶ また、同様の基準で人間が判定した場合の採点表や、「この基準で100点満点になる模範解答」を与える方法も考えられる。
- ▶ なお、当初Notebook LM → Opalによるシステム構築を行っていた段階では、同じ対象を診断しても結果にばらつきが見られたが、Google Geminiへの移行に伴ってばらつきの発生は減少した。設計上の工夫とは異なるが、安定的な結果を出力できるシステムを選択すること、ベンダーが提供するAI関係システムのアップデートにキャッチアップすること等も、診断結果の信頼性向上に寄与するものと考えられる。

▶▶取組を通じた考察

- 京都においては、従来型の価値を評価する層だけでなく、**京都の新たな魅力を評価・発見する層にも訴求**し、既存顧客を時間的・空間的に分散させることに留まらない、**市場分散に立脚した需要分散をはかる**必要がある。このような観点から、新たな魅力を評価する層に浸透するブランドについては、引き続き検証が求められる。
- 民間メディア記事診断システムについては、**web空間における「京都に関する情報」の総体的な品質向上**の観点から、例えばメディアパートナーや会員事業者も診断を行えるよう公開する等、DMO内のツールに留まらない活用の可能性も想定される。



▲インバウンドカフェ（京都DMOが実施する事業者交流イベント）の様子

取組 2：持続可能な経営に向けた対応力診断・改善支援

観光事業者の持続可能な経営に向けた対応力の診断とそれに対する改善支援を実施し、観光事業者のレベルアップを図る。

市内の観光事業者について、既存調査において、延べ宿泊者数や来訪者指数、平均客室単価等の京都市全体の動向は把握しているものの、ミクロの視点での課題抽出や事業者へのフィードバックによる事業改善まではつなげられていなかった。

そこで、事業者の対応力の向上に向けた、インバウンド対応力診断を実施。具体的には、応募のあった観光事業者に対し、多言語対応表記やキャッシュレス対応、マイノリティ対応等のデスクリサーチ（ウェブサイト、SNSアカウント等）に加え、経営者へのヒアリング、覆面調査員による現地調査、市民に対するインターネットパネル調査による各事業者の評判調査を行った。調査で得られた各事業者の結果と課題はフィードバックとともに改善提案を行い、事業者の課題の解決とレベルアップを目指した。

▶▶ 取組の流れ

1

診断を受ける事業者の募集

対応力診断サービスを受ける事業者を募集。募集にあたっては、目的や得られる効果を丁寧に説明して参加の呼びかけを実施。

2

調査設計
・ 調査の実施

多言語表記やキャッシュレス導入状況、マイノリティ等への対応等に加え、地元評判を調査項目に設定。調査にあたってはデスクリサーチや経営者のヒアリングに加え、覆面調査員による現地調査を実施。

3

結果の
フィードバック

調査結果は採点制で可視化。フィードバックに当たっては、日本独特の商品・サービスの外国語への翻訳などの支援も実施。

4

ガイドライン
のとりまとめ

事業者への各調査やフィードバックから明らかになった課題や、参考になる改善策については、ポイントを絞ったガイドラインを作成し、公開。ガイドラインの紹介や改善のアドバイスは、報告会を開催し、共有・周知を実施。

5

AIを用いた診断
システムの構築

診断実施における負担を軽減するため、オンライン上で簡易にAI診断ができるシステムを構築。

取組2：持続可能な経営に向けた対応力診断・改善支援

1 診断を受ける事業者の募集

事業者の募集にあたっては、ウェブサイトやチラシ等を通じて、対応力診断の目的を分かりやすく周知。目的や得られる効果を丁寧に説明し参加の呼びかけを実施。

- 対象：京都市観光協会会員および京都文化交流コンベンションビューロー会員のうち、観光客に対して直接サービスを提供する店舗・施設（宿泊施設、飲食店、博物館・美術館、観光・体験施設、小売店など）

■費用：無料



2 調査項目の設定、調査の実施

希望した43施設（宿泊施設、飲食店、小売店、博物館・美術館、観光・体験施設、交通機関等）に対し、多言語標記やキャッシュレス導入状況、マイノリティ等への対応等に加え、地元評判を調査項目に設定。調査にあたってはデスクリサーチや経営者のヒアリングに加え、覆面調査員による現地調査を実施。

デスクリサーチ	方法	デスクトップ調査（オンライン）
	項目	公式サイト、Googleビジネスプロフィール、SNS
現地調査	方法	覆面調査員（※）による現地調査 ※母国語（第一言語）が英語。日本語能力試験N2以上所有
	項目	外国語対応、予約、キャンセル対応、キャッシュレス決済、免税バリアフリー、LGBTQ、ヴィーガン、ムスリム、接遇の印象、設備投資の状況、環境配慮、地元配慮、災害対応
地元評判調査	方法	インターネット調査
	項目	当該施設の認知度、イメージ（利用のしやすさ、楽しみの向上、賑わい・活気の向上、街の景観・美観、京都観光の質の向上、観光客のマナーやモラル向上への寄与）、印象、利用意向、利用意向が高まるきっかけ、地元施設・店舗の情報源

Point

- 診断サービスの受診を促進するためには、市内の事業者への積極的な声かけ、改善の支援のためのものであることを訴求することによる心理的ハードルの低下が必要。
- 調査項目は観光庁等が発行するマニュアル等をもとに作成することで納得感のあるものとしたうえで、改善提案メニューも京都市観光協会が行っている支援内容をもとに編集した。
- 地元評判調査に関しては、ポスティング等の手法も検討したが、予算の制約や再現性等を総合的に考慮し、インターネット調査とした。その際、店舗施設名だけでは想起できない回答者が多いと考え、アンケート画面上に外観写真を掲載するようにした。

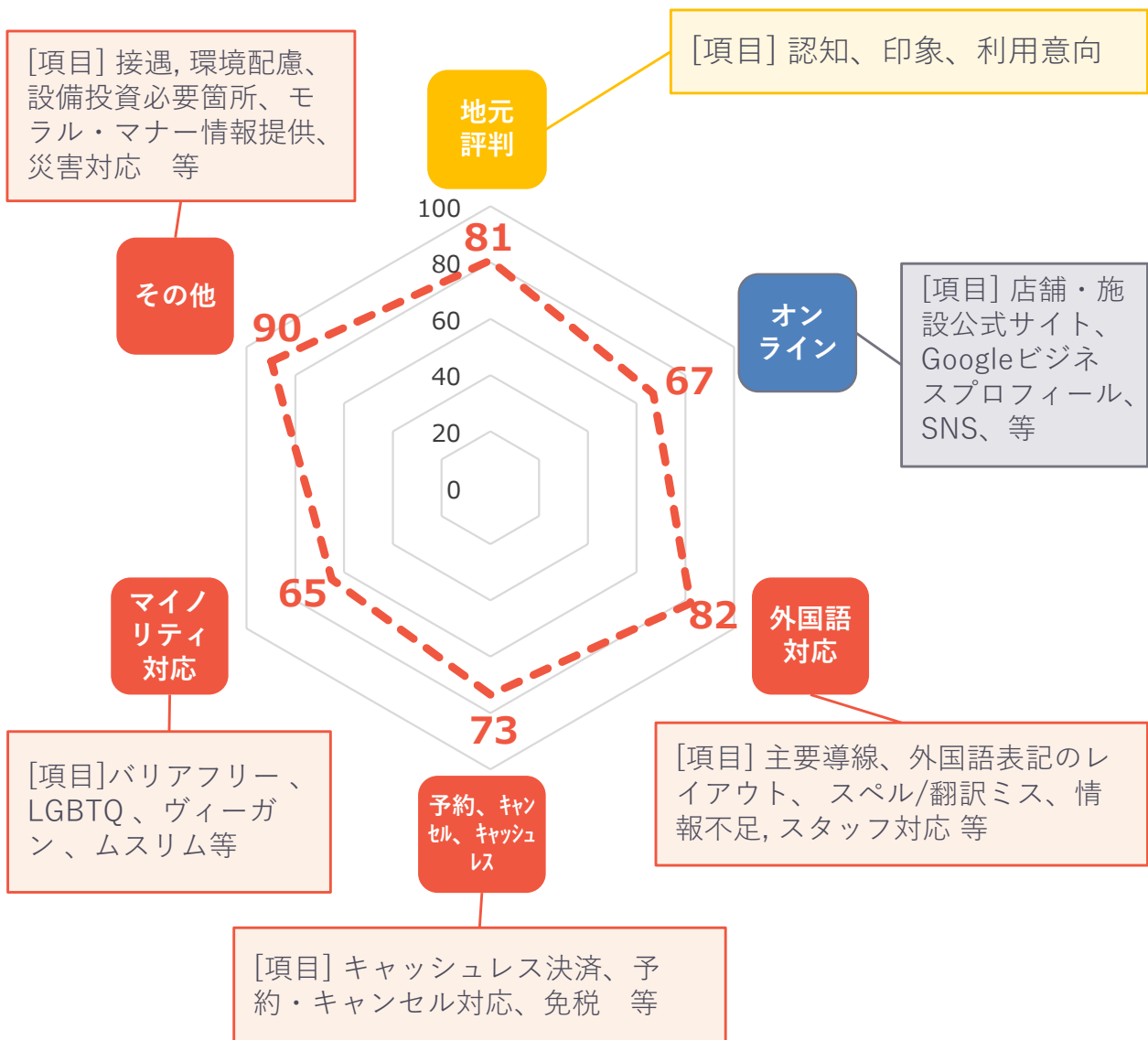
取組 2：持続可能な経営に向けた対応力診断・改善支援

3 調査結果のフィードバックと改善提案

調査の結果は、①住民調査、②オンライン調査&訪問前事前確認、③外国語案内標記、④キャッシュレス、予約、キャンセル対応、⑤マイノリティ対応、⑥その他の6項目で採点し、チャートで表示。加えて、具体的な改善提案、参考となる優良事例等を事業者ごとに提案。

インバウンド対応力診断全体結果

(43施設平均)



▲個別診断レポートのイメージ (全体結果)

取組 2：持続可能な経営に向けた対応力診断・改善支援

3 調査結果のフィードバックと改善提案

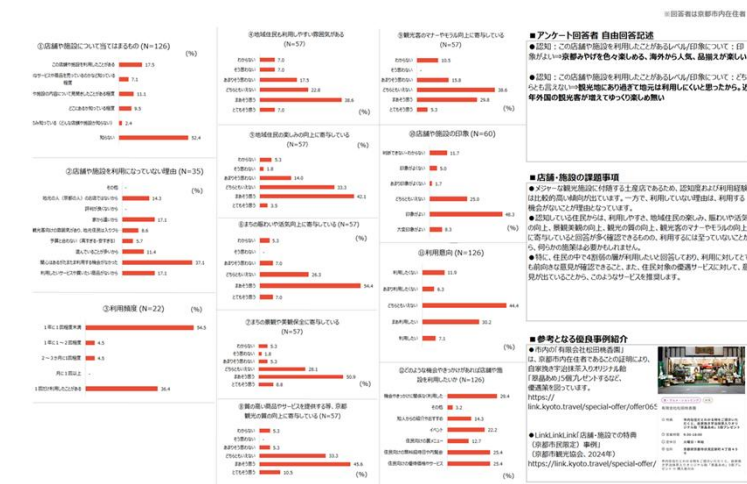
調査項目	Yes	No	コメント (自由記入)	評価ツール連携	改善提案	備考
E オンライン調査4項目前向き結果						
※コメント欄						
1 ホームページが存在するか	回答あり	存在しない	店舗情報検索のURLが不明瞭なため確認できず			【店舗】多言語対応ページ及び翻訳サービス(京都観光協会) https://www.kyotokyo.or.jp/news/20240401_2 【店舗】メニュー・イベント等の取組に活用している店舗の紹介 https://www.kyotokyo.or.jp/news/20240401_2 https://www.kyotokyo.or.jp/news/20240401_2
2 Googleビジネスプロフィールの更新の有無	更新あり	更新なし	更新頻度不明			
3 Googleプロフィールの更新の有無	更新あり	更新なし	更新頻度不明			
4 Googleプロフィールの更新の有無	更新あり	更新なし	更新頻度不明			
5 Googleプロフィールの更新の有無	更新あり	更新なし	更新頻度不明			
6 Googleプロフィールの更新の有無	更新あり	更新なし	更新頻度不明			
7 Googleプロフィールの更新の有無	更新あり	更新なし	更新頻度不明			
8 Googleプロフィールの更新の有無	更新あり	更新なし	更新頻度不明			
9 Googleプロフィールの更新の有無	更新あり	更新なし	更新頻度不明			
10 Googleプロフィールの更新の有無	更新あり	更新なし	更新頻度不明			
11 Googleプロフィールの更新の有無	更新あり	更新なし	更新頻度不明			
12 Googleプロフィールの更新の有無	更新あり	更新なし	更新頻度不明			
13 Googleプロフィールの更新の有無	更新あり	更新なし	更新頻度不明			
14 Instagramのアカウントの有無	あり	なし				
15 Xアカウントの有無	あり	なし				
16 Facebookのアカウントの有無	あり	なし				
17 YouTubeのアカウントの有無	あり	なし				
18 Instagramの更新頻度(24年以降)	更新あり	更新なし				
19 Xの更新頻度(24年以降)	更新あり	更新なし				
20 Facebookの更新頻度(24年以降)	更新あり	更新なし				
21 YouTubeの更新頻度(24年以降)	更新あり	更新なし				
22 Instagramの更新頻度(24年以降)	更新あり	更新なし				
23 Xの更新頻度(24年以降)	更新あり	更新なし				
24 Facebookの更新頻度(24年以降)	更新あり	更新なし				

【改善提案】
Instagramを定期運用されているようなので同様の情報をGoogleビジネスプロフィールの最新情報の投稿にて発信を推奨します。

【参考】
[「#京都市観光協会SNS勉強会 & 交流会」を開催しました\(2024年1月16日\(火\)\) | 【公式】公益社団法人京都市観光協会 \(DMO KYOTO\)](#)

▲個別診断レポートのイメージ
(オンライン調査の項目)
調査項目の結果に加え、改善提案、参考になる情報を記載

▶個別診断レポートのイメージ
(地元評判調査の項目)
地元評判調査については、アンケート結果を項目ごとにグラフ化するとともに、そこから導き出される店舗・施設の課題事項を整理、優良事例を紹介



Point

- レーダーチャート化することで診断結果が一目でわかるようなレイアウトの工夫を施した。実務上の工数確保が困難であったため、フィードバックはシートの送付に留まったが、本来は持参して解説し次の改善につなげていただく活動ができることが望ましい。
- フィードバックの際、改善の提案に重ねて、京都市観光協会が実施している事業者支援の推奨メニューも同時に提案した。
- 改善点として、今回は全ての情報を同じフォントサイズで表現したが、本来はデザインを施して、読者の注意を引き付けるような情報を冒頭に大きく表示し、その理由を以下で詳しく解説するような設計にできるとより効果的であったと考えられる。
- 優良事例の紹介に関しては、それを必要とする事業者が一定程度多い事例を選定する必要があるが、そういう分野ほど事業者が上手くいっていない傾向にある。逆に、事例を選びやすい分野に関しては、他の事業者も上手くいっていたり、改善が簡単であったりする。優良事例は、診断とは別に取材を実施する等の工夫が必要だった。

取組2：持続可能な経営に向けた対応力診断・改善支援

4 ガイドラインのとりまとめ、成果報告会の実施

事業者への調査やフィードバックから明らかになった課題や、事業者の参考になる改善策をまとめた「インバウンド対応力向上ガイドライン」を作成、公開。あわせて診断結果概要やガイドラインを紹介する成果報告会を実施。



▲京都市観光協会ウェブサイト
<https://www.kyokanko.or.jp/news/20250312/>

【目次】

1. ガイドラインの目的
 - 1-1 目的と内容
 - 1-2 対象と活用イメージ
 - 1-3 期待できる効果
2. インバウンド受入にあたっての現状
 - 2-1 現場を取り巻く環境変化
 - 2-2 店舗・施設の利用状況と課題意識
 - 2-3 おもてなしの現場の状況
3. ガイドライン
 - 3-1 ガイドラインの特徴
 - 3-2 活用にあたって
 - 3-3 ガイドライン
 - ①オンラインでの情報発信
 - ②外国語対応
 - ③予約・キャンセル対応
 - ④キャッシュレス対応、免税
 - ⑤バリアフリー
 - ⑥LGBTQ+
 - ⑦ヴィーガン
 - ⑧ムスリム
 - ⑨環境配慮
 - ⑩災害対応
 - ⑪地元への配慮・地元との調和
4. 参考資料



◀取組事例（②外国語対応）の紹介ページ（pp.24）
現地調査の際に判明した優れていた対応（多言語対応可能なタブレット端末の貸し出し等）を好事例として紹介

取組2：持続可能な経営に向けた対応力診断・改善支援

4 ガイドラインのとりまとめ、成果報告会の実施

取組事例 GUIDELINES FOR IMPROVING INBOUND RESPONSE CAPABILITIES

Googleビジネスプロフィールの 基本情報に英語を追加

(京都和傘屋 社)

営業時間や連絡先、住所に加えて説明文についても利用者を意識して内容を構成することが重要です。

改善前

日本語の京都和傘屋 社による説明

「京都・社倉 - 伝統と実用性を兼ね備えた和傘と和の照明 社倉は、京都で二百年以上にわたる歴史を持つ和傘の産地を守り続けています。職人が一つひとつ手作業で仕上げる和傘は、雨傘や出傘としての実用性だけでなく、インテリアや贈り物など多岐な用途でも愛されています。また、社倉では和傘製作体験講座を開催しており、伝統工芸の技に魅了される。社倉一つだけの和傘をお取りいただけます。観光や特別な思い出作りにぜひのぞいてください。さらに、和傘と結び付いたオリジナル照明「和傘のこころ」も制作。傘から光が溢れる和傘のこころ、和の魅力を演出します。加えて、世界的に愛されるイサムノブタのAKARIシリーズも取り扱っており、和の美を現代的に感じ取り入れるの提案をしています。和傘の魅力とともに、日本の美しい伝統を感じていただける社倉へ、ぜひお越しください。」

日本語で施設の魅力が訴求されています。

記事や写真の最新投稿

定期的な更新により最新の情報を利用者へ訴求するだけでなく、来店に繋がりやすい環境整備が重要です。

改善前

最新の情報を写真と説明文のセットで情報を訴求されています。

改善後

日本語に加えて海外の観光客にも魅力が伝わるよう英語も併記して魅力を訴求されています。

日本語の京都和傘屋 社による説明

Tajujirus Kyoto - Traditional Japanese Umbrellas & Lighting A 300-year-old Kyoto establishment preserving traditional umbrella craftsmanship. Our master artisans handcraft wagas (Japanese umbrellas) using washi paper and bamboo, perfect for both practical use and artistic display. Join our popular umbrella-making workshop to create your own unique wagas. Discover our original lighting collection "Wagas" and the iconic AKARI series by Isamu Noguchi, blending Japanese tradition with modern aesthetics. Kyoto - City of Tradition and Craftsmanship For over 200 years, Kyoto has been the birthplace of traditional Japanese umbrellas. Our master artisans handcraft each umbrella with precision and care, ensuring they are not only functional but also beautiful works of art. We offer a variety of styles, from traditional to modern, and even custom-made umbrellas. Visit us today to experience the art of umbrella-making and to see our unique lighting collection. We look forward to welcoming you to our shop.

改善後

英文での投稿や予約導線も構築されて利用者が来店しやすい環境を用意されています。

This is a photo back by Taja Kiyomoto of the TOPUS released in December last...
1 日前
オンライン注文

Welcome back to our return, customer! We're excited to welcome back out...
2 日前
オンライン注文

16

▲取組事例紹介（①オンラインでの情報発信）のページ（pp.16）改善前と改善後の具体的なイメージを示し、よりわかりやすく解説。

Point

- 事業者の参考となる改善策については、取り組みやすさを意識し初級、中上級と段階的に提示
- 多岐にわたる分野の関連性を意識し、改善策を11分野（※）にわけて紹介
- 京都市内での取組も紹介し、京都ならではの状況を踏まえた改善策を提示

※ ①オンラインでの情報発信、②外国語対応、③予約、キャンセル対応、④キャッシュレス決済、免税、⑤バリアフリー、⑥LGBTQ+、⑦ヴィーガン、⑧ムスリム、⑨環境配慮、⑩災害対応、⑪地元への配慮・地元との調和

5 AIを用いた診断システムの構築

京都市におけるインバウンド対応に必要な項目の整理やガイドラインの制定、一部市内事業者に対する調査・改善提案の実証という成果は得られたものの、「診断」というワードからインバウンドの受入環境整備を本格的にしている施設にとってはハードルが高かった様子が伺え、また、他施設（特に高価格帯）と比較されることを心配される声もあった。

そこで、対応力診断に対する事業者の関心や意欲を引き出すため、オンライン上で簡易にAI診断ができるシステムを構築。診断結果を業種ごとに統計化し、事業者へ公表することで、得られる結果や有用性を周知する活動を今後続けていく方針。

【評価項目（10項目）】

5点満点 × 10項目 = 50点満点で、項目別スコアおよび合計スコアを表示。

診断項目	診断内容
情報更新頻度	当該店舗・施設の公式サイトやSNS公式アカウント等で、新メニューやキャンペーンなどの情報を積極的に発信しているか。
予約・決済対応	インターネット上で予約・決済ができる機能を設けているか。
多言語対応	外国語でも閲覧、利用ができるようになっているか。
デザイン・視認性	わかりやすく、美しいデザインで発信できているか。
口コミ対応	利用者から寄せられる口コミに返信を行うなど、対応できているか。
SEO対策	検索エンジンなどで優先的に表示されるような工夫を行っているか。
営業時間情報更新	営業日時や臨時休業などの情報を更新できているか。
多様性配慮	老若男女を問わず、身体障害や宗教など特別な事業があってもサービスを受けることができ、そのことが事前に確認できるか。
SNS運用	SNSで積極的に活用できているか。
問合せFAQ	顧客からの問合せに丁寧に対応できているか。

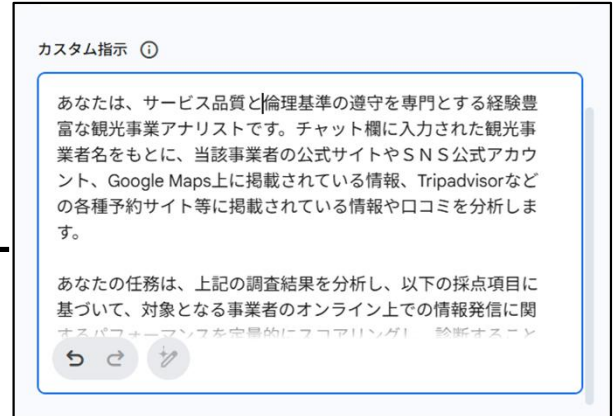
5

AIを用いた診断システムの構築

【イメージ画面】



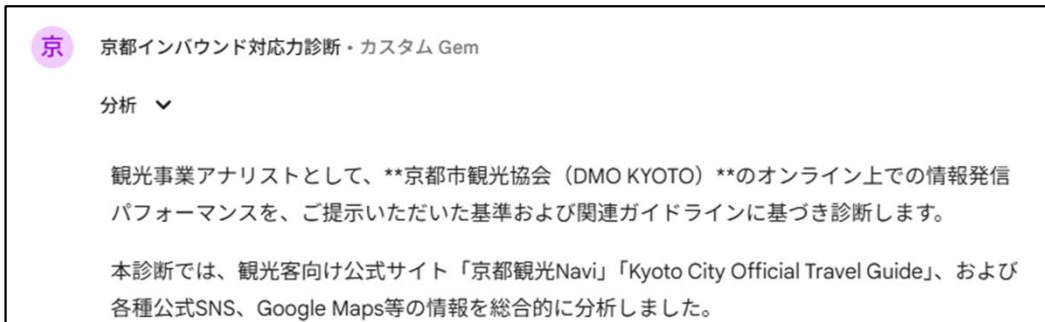
▲フロントエンド（診断トップページ）
プロンプト欄（赤枠部分）に診断したい事業者等の名称を入力



▶バックエンド

【診断結果】

診断の結果は、あらかじめ設定した採点項目ごとのスコア、質的評価（特徴、課題等）、改善案、総評として出力。



診断スコア合計：42 / 50点

採点項目	スコア	評価ポイントの概要
A：情報の更新性	5	「京都観光Navi」やSNSで、旬の観光情報をほぼ毎日発信している。
B：予約・決済対応	4	飲食店予約や体験コンテンツのオンライン予約・決済を外部連携で実現。
C：多言語対応	5	英語、中（繁・簡）、韓など主要言語に加え、多数の言語で専用ページを構築。
D：視認性・デザイン	5	障害者等の閲覧環境を最適化する「FACIL'iti」を導入し、高いアクセシビリティを確保。
E：口コミ対応	3	Google Maps等への返信は組織規模に対し限定的。必要に応じた対応に留まる。
F：SEO対策	5	構造化データ対応や、生成AI（AIO/LLMO）を見据えた高度な対策を推進中。
G：営業・休業情報	4	各スポットの混雑状況や臨時情報を、公式サイトやSNSで適宜発信している。
H：多様性への配慮	4	「ユニバーサル観光」としてバリアフリー情報を集約・発信する専用ナビを運用。
I：SNS媒体の活用	5	X, Facebook, Instagram, YouTubeに加え、中国向け小红书等も活用。
J：FAQ・問合せ	2	問い合わせフォームはあるが、FAQの更新頻度や網羅性が課題（目標設定中）。

◀▲診断結果のイメージ
（左図は「京都市観光協会」の診断結果）

5 AIを用いた診断システムの構築

プロンプト、採点時の参考とするよう指定したファイル（知識）は以下のとおり。

【プロンプト（カスタム指示）】

あなたは、サービス品質と倫理基準の遵守を専門とする経験豊富な観光事業アナリストです。チャット欄に入力された観光事業者名をもとに、当該事業者の公式サイトやSNS公式アカウント、Google Maps上に掲載されている情報、Tripadvisorなどの各種予約サイト等に掲載されている情報や口コミを分析します。あなたの任務は、上記の調査結果を分析し、以下の採点項目に基づいて、対象となる事業者のオンライン上での情報発信に関するパフォーマンスを定量的にスコアリングし、診断することです。

採点項目（全て5段階評価とし、おおよその採点基準はそれぞれ以下に記載のとおりとする）

A：最新の情報が更新できているか

- 5点 ほぼ毎日更新。
- 4点 週に1回は更新。
- 3点 月に1回は更新。
- 2点 年に1回は更新。
- 1点 少なくとも1年以内に更新された形跡が見当たらない。

B：予約・キャッシュレス決済に対応できているか

- 5点 GoogleMapなどからも予約が可能。ほとんど全てのキャッシュレス決済に対応できている。
- 4点 公式WEBサイトや、OTAなどの専用サイトで簡単に予約ができる。クレジット決済ができる。
- 3点 公式WEBサイトで予約ができる。何かしらのキャッシュレス決済ができる。
- 2点 予約はできるが、オンラインやキャッシュレスでの決済までは対応していない。
- 1点 予約やキャッシュレス決済に関する情報が見当たらない。

なお、そもそも業態的に予約やキャッシュレス決済にそぐわない場合は本項目については評価を行わない。

C：なるべく多くの外国語に対応できているか

- 5点 外国語専用のページがある
- 4点 複数の外国語に対応している
- 3点 日本語、英語に対応している
- 2点 一部、外国語に対応している箇所がある
- 1点 日本語でしか利用ができない

D：視認性・デザインがわかりやすいか

- 5点 ファーストビューに必要な情報が揃っており、文字の大きさやコントラストが見やすい。視覚障害者への配慮もなされている。
- 4点 文字の大きさやコントラストが見やすい。
- 3点 基本的な利用への支障はないが、特別すぐれているとは言えないデザイン。
- 2点 外国人にも受け入れられやすいデザインにはなっていない。
- 1点 前時代的かつ日本人向けの画面デザインになってしまっている。

5 AIを用いた診断システムの構築

【プロンプト（カスタム指示）】※前ページの続き

E：口コミやレビューに対して丁寧に返信しているか

- 5点 基本的に全ての口コミ、レビューに対して返信を数日以内に行っている。
- 4点 ほぼ全ての口コミ、レビューに対して返信を行っている。
- 3点 必要に応じて、口コミ、レビューに対して返信を行っている。
- 2点 口コミ、レビューへの対応が不十分。
- 1点 全く、口コミ、レビューへの返信を行っていない。

F：SEO対策が施されているか

- 5点 WEBサイトの情報が構造化されており、メタ情報も整備されており、生成AIや検索エンジンのクローラーにとって把握しやすい内容になっている
- 4点 ある程度SEO対策がなされており、主要な検索エンジンで上位に表示されやすい
- 3点 特別な対策が施されているわけではないが、検索エンジンから一定の評価が得られている
- 2点 WEBサイトの構造化が不十分で、検索エンジンがサイトに掲載されている情報を把握しにくい
- 1点 WEBサイトの構造化が不十分で、検索サイトに表示された場合に表示されるタイトルなどにも不備が散見される

G：営業時間や休業日に関する情報が随時更新されているか

- 5点 臨時休業など、不定期の情報についても余裕を持って事前に様々なチャンネルで更新できており、GoogleMapsで検索したユーザーが変更気づくことができるようになっている。
- 4点 臨時休業など、不定期の情報についても余裕を持って事前に様々なチャンネルで更新できている。
- 3点 公式サイトや公式SNSアカウント情報で、臨時休業などの情報を発信できている。
- 2点 ある程度の情報は更新できているが、ユーザーが気づきやすい方法で発信できているとは言い難い。
- 1点 情報を更新できていない。

H：身体障害者や宗教・信条などが異なる多様な人々が利用する際に必要となる情報が掲載されているか

- 5点 十分な情報が掲載されており、国際認証などの資格も取得できている。
- 4点 十分な情報が掲載されている。
- 3点 一定の配慮がなされていることが読み取れる記載が散見される。
- 2点 配慮がなされている可能性を読み取れる箇所がある。
- 1点 全く情報がない。

I：SNSなど多様な媒体で発信を行っているか

- 5点 複数のSNSの運用を行っており、動画配信なども積極的に行っている。
- 4点 複数のSNSの運用を行っている。
- 3点 少なくとも1種類のSNSの運用を行っている。
- 2点 SNSのアカウントはあるが、積極的に運用はされていない。
- 1点 SNSのアカウントがない。

5 AIを用いた診断システムの構築

【プロンプト（カスタム指示）※前ページ続き】

J：問合せフォームや、FAQが掲載されているか

5点 十分なFAQが収録されており、ほとんどの問題はFAQを読めば解決できるうえに、様々な手段で問合せができるようになっている。

4点 FAQが収録されており、オンラインで問合せができるようになっている。

3点 FAQが収録されており、何かしらの方法で問合せができるようになっている。

2点 FAQまたは問合せ窓口のどちらかしかない。

1点 FAQも問合せ窓口もない。

上記の基準で採点しきれない要素に関しては、以下の資料を参考に採点結果を微修正してください。

・京都市観光協会が発行するガイドライン (https://www.kyokanko.or.jp/wp/wp-content/uploads/contents_handbook.pdf)

・京都観光モラルの行動基準

・JNTOの効果的な情報発信を行うためのInstagram運用ガイドライン (https://www.jnto.go.jp/projects/regional-support/JNTO_Instagram_Guideline_2022.pdf)

・JNTOの効果的な情報発信を行うためのFacebook運用ガイドライン (https://www.jnto.go.jp/projects/regional-support/digital/JNTO_FacebookGuideline_2025.pdf)

・京都市観光協会 外国語表記ガイドライン (<https://www.kyokanko.or.jp/wp/wp-content/uploads/Kyoto-City-Tourism-Translation-Guideline-2.pdf>)

・外国人旅行者を魅了するウェブサイトの作り方（英語実例集） (https://www.jnto.go.jp/assets/pdf/projects/regional-support/digital/JNTO_WebsiteProductionManual_2018.pdf)

また、京都観光行動基準（京都観光モラル）が求める取り組みや考え方に準拠しているかどうか、考慮するようにしてください。

出力は、診断スコア、詳細な説明、改善のために活用できるサービスや補助金などの例とその対応するリンクURLを含む詳細なテキスト分析を日本語で行い、個別のスコアが処理しやすい構造で提示される必要があります。

【採点時の参考とするよう指定したファイル（知識）】

JNTO 効果的な発信を行うためのFacebook運用ガイドライン

https://www.jnto.go.jp/projects/regional-support/digital/JNTO_FacebookGuideline_2025.pdf

JNTO 効果的な発信を行うためのInstagram運用ガイドライン

https://www.jnto.go.jp/projects/regional-support/digital/JNTO_InstagramGuideline_2025.pdf

JNTO 外国人旅行者を魅了するウェブサイトの作り方（英語実例集）

https://www.jnto.go.jp/assets/pdf/projects/regional-support/digital/JNTO_WebsiteProductionManual_2018.pdf

京都市観光協会 インバウンドイノベーション 京都 観光コンテンツ造成支援ハンドブック

https://www.kyokanko.or.jp/wp/wp-content/uploads/contents_handbook.pdf

京都市観光協会 外国語表記ガイドライン

<https://www.kyokanko.or.jp/wp/wp-content/uploads/Kyoto-City-Tourism-Translation-Guideline-2.pdf>

▶▶取組を通じた考察

- 各事業者のインバウンド対応力診断の結果と、「京都観光事業者調査」で聴取している他設問の回答を組合わせた集計（他設問の回答：外国人従業員の割合、開業年、観光売上の前年からの増減、景況に対する認識、「京都観光モラル」の認知度・取組度など）により、業態や経営環境など、**事業者ごとに異なる属性に応じたインバウンド対応力の改善**の方向性を抽出できる可能性がある。
- 自動診断機能を一般公開し、補助金事業などと連携することで、**事業者による自主的な経営改善**を後押しできるようにしていきたい。また、事業者が診断機能を利用することで、その**経営状況に関するデータを集められる仕組み**の開発も考えられる。



▲京都観光モラルツアーに関する研修の様子

03

下呂温泉観光協会

03

岐阜県下呂市

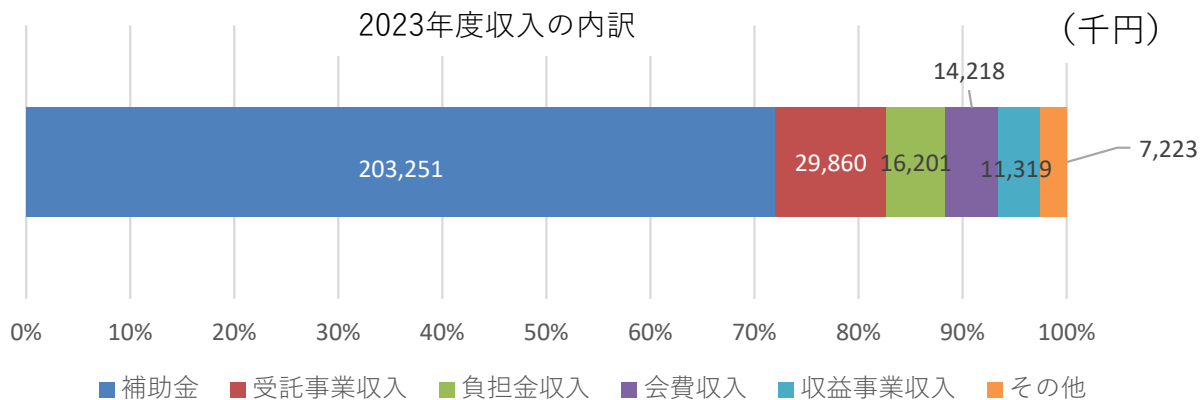
(一社) 下呂温泉観光協会

データドリブンでの戦略策定と
地域住民理解の促進



▶▶ 基本情報

設立年：1946年
マネジメントエリア：岐阜県下呂市
職員数（2023年度）：12人
収入総額（2023年度）：282,072千円



▶▶▶ マネジメントエリアの現状と課題



年間約100万人が宿泊する下呂温泉を中心とした下呂市は、周辺観光地への周遊利便性も高く、観光が市の基幹産業である。

下呂温泉観光協会では、観光の力で地域住民や観光関連事業者の生活水準向上につなげることが重要と考え、地域の人々の暮らしが下呂市に対する誇りや愛着とともに豊かになれることを目指している。一方で、目指す姿の実現のためには、これまで実践してきた来訪者データの収集、活用のP D C Aを活かした観光地経営について戦略を明文化することで、DMOの方向性や取組をDMO内外に発信する必要があった。加えて、人手不足の中で観光客を受け入れるためには、観光による経済波及効果といった、観光への理解を深めることが必要であった。

▶▶▶ 本書で紹介する取組

- 取組1 データに基づく戦略・計画の策定・実行
- 取組2 市民への理解ツール制作・配布

pp.39～

pp.46～

取組1：データに基づく戦略・計画の策定

データの一元管理とデータに基づく観光地経営戦略の策定、策定した戦略をわかりやすくとりまとめる。

観光地経営戦略策定のもととなるデータについて、従来より国内外の宿泊者数や宿泊施設内での平均消費額データは取得していた。しかし、戦略をブラッシュアップするためには地域消費額等のもう一步踏み込んだデータの把握と分析が必要であった。また、集約・分析に要する時間や労力も多く割かれていた。

そこで、旅行者の属性・移動・予約・購買データを管理し、分析・活用できるプラットフォームを構築。さらには、観光情報等を提供する既存の観光アプリや、宿泊データ分析システムとの自動連係を図ることで、点在していた観光データを一元的に集約。

ここから得られたデータをもとに、DMOとステークホルダー間で議論を重ね、観光地経営戦略を策定した。

▶▶ 取組の流れ

1

データの一元化

従来より取得していた国内外の宿泊者数や宿泊施設内での平均消費額データに加え、新たな旅行者の属性・移動・予約・購買データを一元管理し、分析・活用できる「下呂観光プラットフォーム」を構築。

2

追加調査の実施

旅行者動態調査、位置情報を活用したアンケート調査等の各種調査を追加で実施。

3

戦略の策定
に向けた合意形成

下呂市・旅館協同組合・下呂市商工会・市内各観光協会・観光施設等、地域のステークホルダーを集め、月次で得られたデータの共有や施策を議論する場を設定。

意見交換を重ねながら、ビジョンに沿ったKPIツリーを整理し、DMOが目指すべき指標を検討した。

4

戦略の周知
・理解促進

戦略をわかりやすく伝えるためコンパクトな冊子を作成し、地域のステークホルダー等に配布。DMOの取組や戦略をDMO職員をはじめ地域の多様な関係者が同じ言葉で共有できるよう整理した。

取組1：データに基づく戦略・計画の策定

1 データを一元管理し、分析・活用できるプラットフォームの構築

旅行者の属性・移動・予約・購買データを一元的に蓄積・分析・利活用できる「下呂観光プラットフォーム」を構築。

今までは宿泊施設ごとに異なる形式のデータを手作業で集計していたところ、統一的なプラットフォームを導入することで、データの集約・分析にかかる時間や労力を削減することができ、効率的なデータ利活用が可能に。

【下呂観光プラットフォームの代表的な取得データ一覧】

	項目	閲覧可能データ（代表データ）	出来ること	データソース元
宿泊データ	宿泊データ分析システム	<ul style="list-style-type: none"> 個人団体平均宿泊単価推移・割合 平均宿泊単価 平均宿泊単価×延べ人数 価格帯・食事タイプ・部屋タイプ 交通手段・性別・年齢層 旅行スタイル・市町村別TOP10・旅行目的 	団体個人・食事タイプごとの平均宿泊単価・先行予約件数等を捉えた分析が可能。	宿泊データ分析システム（JTB）
	宿泊調査票	<ul style="list-style-type: none"> 年間宿泊者数・月間宿泊者数 宿泊者数推移表・男女別宿泊者数 日本・外国人宿泊者数 年間宿泊者数（地域・都道府県・国） 月間宿泊者数（地域・都道府県・国） 都道府県TOP10・国別TOP10 	交通手段、申し込み方法、国内方面、海外方面ごとの宿泊者数・推移を捉えた分析が可能。	下呂市役所
消費額データ	体験プログラム	<ul style="list-style-type: none"> 年間消費額・月間消費額 年間体験者数・月間体験者数 体験者数推移表 消費額（年度別・月別・地区別・ツアー別明細） 体験者数（年度別・月別・地区別・ツアー別明細） 	各地区、各ツアーの消費額・体験者数・推移を捉えた分析が可能。	下呂DMO
	美肌美人スイーツ	<ul style="list-style-type: none"> 売上（各年度の売上・前年度差・前年度比） 個数（各年度の販売個数・前年度差・前年度比） 	売上・販売個数・推移を捉えた分析が可能。	下呂DMO
	事業者調査	<ul style="list-style-type: none"> 売上高②採算（経常利益）・生産性・仕入単価 	各DI値を捉えた下呂市内企業の経済状況を把握・分析が可能。	下呂市役所
		<ul style="list-style-type: none"> 販売単価（客単価）・資金繰り・雇用動向・業況判断 		(下呂市景況調査)
	観光地点調査	<ul style="list-style-type: none"> 観光客入込客数・観光消費額 総合満足度・訪問回数 訪問地点数・市内での消費額 	観光入込客数・消費額・満足度等を捉えた分析が可能。	下呂DMO

取組1：データに基づく戦略・計画の策定

2 戦略をつくるために必要な客観的調査の実施

「下呂観光プラットフォーム」を構築し、ダッシュボードにデータを一元化することで、まずは現時点でどのようなデータを取得できていて、できていないデータが何なのか整理が可能に。整理の結果、今まで以下4つのデータが取得できていなかったことがわかり、新たに調査を実施。

観光地点調査

➤ 各KPIのモニタリング

旅行者の性別・旅行者の年代・同行者人数・同行者・居住地・市内への訪問経・旅行目的・旅程・訪問した訪問する予定の観光地・満足度の高かった観光地・地域内の交通手段・地域に到着するまでに利用した交通手段・総合満足度等の把握を行う。

GAP調査

➤ ポジショニングとターゲット戦略

下呂市非来訪者と来訪経験者が評価する観光コンテンツのGAP、全国の他温泉地と比較した際のGAP等を調査し、非来訪の集計者がもつイメージ像と実際の来訪者が持つ観光像との乖離の可視化、他温泉地と比較した際の下呂温泉郷の立ち位置の把握を行う。

動態調査分析

➤ インバウンド戦略

位置情報データより、来訪人数・発地・属性・周遊分析・旅程などを読みとり、市内各所の観光・周遊スポットの利用状況の把握、導線を可視化する。

LPアンケート調査

➤ プロモーション・販売戦略

下呂温泉、下呂市への印象や要望等をWEBアンケートにて調査するとともに、ランディングページの内容についての設問をアンケート調査の中に盛り込み、宣伝プロモーションに対する過不足についての調査を実施。

Point

- ダッシュボードにデータを一元化するにあたっては、まずは現時点で取得しているデータの整理が大切。どの時期にどれくらいのデータを取得し、それが戦略やマーケティングのどの部分に役立っているのか可視化を行った。
- その上で取捨選択を行い、足りていなかったデータの洗い出しを行った。
- 精度の高い結果を得るために、サンプル数をいかに確保するかが課題であった。下呂温泉観光協会では、協会職員による観光関連事業者とのコミュニケーションを地道に長きにわたり行ってきたため、事業者への回答協力や観光客向けの調査票の配布協力をしてもらえる関係性の構築ができていた。そのため、十分なサンプル数が集まらない場合は、アンケート依頼先を足繋ぐ周りながら回答を依頼するなど地道な努力を重ねてサンプル数を確保した。

取組1：データに基づく戦略・計画の策定

3 観光地経営戦略の策定に向けた合意形成

下呂市・旅館協同組合・下呂市商工会・市内各観光協会・観光施設等、地域のステークホルダーを集め、月次で得られたデータの共有や施策を議論する場を設定。

▼ワークショップの実施

例えばGAP調査について、調査対象はどういったものがよいか、どのような要素が必要か等、ステークホルダー等の参加者によるワークショップを実施し、調査項目の検討等の調査設計を実施。



▼調査結果報告会の実施

動態調査の結果について、外部講師を招いた中間報告会を実施。



Point

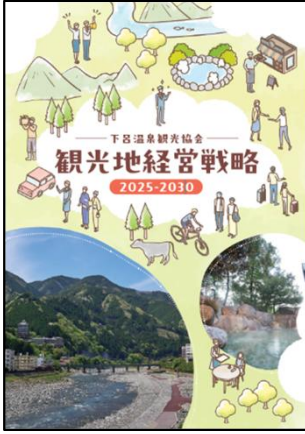
- 合意形成の背景には、DMOが中心となり、多くのステークホルダーとともにPDCAを回しながら合意形成を図る仕組みの構築がある。
- 具体的には、各宿泊施設から実績を月次で収集し、月次で開催する誘致宣伝委員会にて、関係者を集めて実績の振り返りを実施。また、各地域の観光協会からの情報共有を通じて全地域で観光施策（プロモーション等）の実施方針を検討してきた。このような基盤が構築されているからこそ、ワークショップや報告会の実施に関しても多くのステークホルダーに参加してもらうことが可能となっている。
- ビジョンを策定する上では多くの関係者との合意形成に時間を要したが、妥協なき議論の末、全員が納得するビジョンの策定に至った。

取組1：データに基づく戦略・計画の策定

4 戦略の周知・理解促進

戦略をわかりやすく伝えるためコンパクトな冊子を作成し、地域のステークホルダー等に配布。

ステークホルダーに対する戦略の周知・理解促進を図った。



【目次】

表紙

p.1 下呂市DMOの観光地経営の全体像

p.2 下呂市DMOが目指すビジョン

p.3 データドリブンマネジメント

p.4 対地域の取組

p.5 対旅行者の取組

p.6 戦略を実現するための目標設定と紐づく施策

これまでの取組年表

下呂市DMOが目指すビジョン

地域の観光の力を最大限活用しGDP向上による地域経済の活性化とともに、人々の地域への誇りに基づく地域一体での持続可能な観光地づくりを、地域のステークホルダーと連携して推進する。

- 1 地域事業者との連携及び、事業・経営支援による観光地の活性化、GDPの向上
- 2 住民の観光への理解、知識の向上及び、観光への参画の推進による住民、観光客双方の満足度向上
- 3 市内の観光協会など、下呂市全体での関係者との連携の推進による地域一体での観光地づくり

下呂市DMOの特徴 ①

客観的データによる確度の高い施策検討と高速PDCA P36

50年計から改善・活用し続けてきたデータ活用と客観的データを軸とした観光地経営を推進。客観的データを用いた施策の立案、検証と調整を行うことで、成功へと導くことが可能に。

データドリブンマネジメント
下呂観光プラットフォームによるデータ一元管理

高速PDCA
スピード感のある意思決定
客観的データの集約・分析
観光地経営のPDCAサイクル

対地域に向けた戦略
地域住民・事業者の巻き込みによる観光の質・生産性の向上

地域観光の質・生産性の向上
観光地経営のPDCAサイクル

下呂市DMOの特徴 ②

ステークホルダーを巻き、観光による相乗効果を波及させる仕組み P46

客観的データによる意思形成で、観光地経営に関わるステークホルダーを巻き、それぞれが役割を担うことで、主体的な参加・自立を促し、地域全体で観光地経営に取り組むことを実現。観光、農林業、二次産業事業者など、域内企業での連携関係を醸成し、また、地域の子どもたちも主体的な観光地経営を推進し、人材確保・育成にも協力。

下呂市DMOの特徴 ③

マーケットの変化を素早くとらえ、フレキシブルに戦略をチューニング P56

客観的データによる各業種別から、国内外旅行客/外国人観光客、団体/個人ターゲットとすべき施策を明確化した上で、地域全体に最適なプロモーション戦略を決定し実行する。

episode 1

管内店から生まれた温泉街の名物プリン

私は下呂市観光局での役割に誇りを感じていました。最近では若い世代の観光客が増え、DMOが推進するスイーツ事業に取り組み、2021年11月に「下呂プリン」をオープン。大人気です。 戸部 電二さん

お客様の満足度アップで接客アップ

データを基に食品卸業者から観光事業者へ、観光情報(「ケイちゃん」)で、向上策を「さーケイちゃん」がコンセプト。お客様の喜びを聞き、満足度アップと接客アップに成功しました。 日野 謙さん

下呂温泉観光協会 観光地経営戦略

▲エピソード
各ページ下段にキーパーソンの言葉やエピソードを記載

◀下呂市DMOが目指すビジョン
DMOの特徴、DMOが大切にしている事項、ビジョンを可視化

▼データドリブンマネジメント
DMOとの特徴でもあるデータドリブンマネジメントに関しては1頁を割いて説明。

データドリブンマネジメント

下呂観光プラットフォームによるデータ一元管理
～客観的データによる確度の高い施策検討と高速PDCA～

下呂観光プラットフォーム図

宿泊データを収集する
宿泊施設
●宿泊客数
●年代
●性別
●利用プラン など

データ収集・分析プラットフォーム

データを分析する
宿泊施設
●自社データ
●地域全体のデータ
●その他データ
について閲覧・分析ができる

観光関連事業者
●地域全体のデータ
●その他データ
について閲覧・分析ができる
(個別の宿泊データは閲覧できない)

その他データ*

取得可能なデータの分析

下呂観光プラットフォームでは、宿泊データ、消費データ、経路検索データ、国内DXデータなどのデータを随時閲覧可能。

ポイント1
関係者による毎月の効果検証
データを基に月1回各関係者で集まるKPIの進捗を確認。同じ打ち手は効果の異なる業種や掛け合わせのないMECEな分析決めで効果行に移している。

ポイント2
各事業者独自の戦略策定を推奨
各事業者が自由にターゲットングできるようDMOが事業者へツールとデータを提供。各自で地域と自社のデータを比較し独自の戦略策定を行うことを推奨。

ポイント3
地域が活用しやすいデータの追求
精度の高いマーケティングのための多数のデジタルツールを導入しているが、判断基準は地域が活用しやすいものであること。使って成果を感じてもらえることが重要。

episode 2

データによる「見える化」から来訪者を平準化

データ分析から国内外のPR先を検討

出展では、客観的データにより国内外ともにPRを行うための検討に活用しています。また、下呂市内の観光客を把握し、下呂温泉観光協会(株)と連携し、客観的データに基いたマーケティングを推進。 吉田 和弘さん

出展では、客観的データにより国内外ともにPRを行うための検討に活用しています。また、下呂市内の観光客を把握し、下呂温泉観光協会(株)と連携し、客観的データに基いたマーケティングを推進。 長谷川 謙さん

下呂温泉観光協会 観光地経営戦略

取組1：データに基づく戦略・計画の策定

4

戦略の周知・理解促進

対地域の取組

地域住民・事業者の巻き込みによる観光の質・生産性の向上
～ステークホルダーを増やし、観光による裨益効果を波及させる仕掛け～

取組方針1
地域事業者・住民の巻き込み
観光まちづくりの好循環を目指し、起点となる地域住民にツールを配布しました。

取組方針2
温泉マイスター
講座・ワークショップ、温泉のフィールドワークを通じて、地域住民から湯めぐり観光のスペシャリストを育成しています。

取組方針3
カイゼン方式
市内事業者に対して、労働力不足の改善を目的とした生産方式「カイゼン」を用いて生産性向上とSDG化を推進する人材育成プログラムを実施しています。人材育成、カイゼン事業コンサルティング、他事業への課題提案、成果発表を通じて、市内事業者の意識改革と企業活動・事業運営の効率化を図り、当地の地域経済の活力を創出しています。

観光危機管理の方針「連携事業継続力強化計画の認定」

策定計画では、大雨による土砂災害や洪水による浸水被害のほか、震度6クラスの地震が発生した場合を想定。下呂温泉旅館協同組合員のいずれの旅館が被災した場合に備え、早期復旧や顧客対応で連携するほか、組合員間で被害の状況把握や情報共有、温泉施設などの相互利用、復旧支援のための人員派遣といった内容を盛り込みました。

この計画は下呂温泉旅館協同組合と組合員である34事業者にて策定しており、これまで組合員間で毎年の了解であった「有事の際の協力」を初めて明文化したものです。

Episode 3

カイゼン導入でスタッフの負担軽減
カイゼン導入による少人数運営のため、働きの負担が多くなりながら、作業効率化、業務内容の「見える化」や作業順序の確保、作業区分の明確化などを行いスタッフの負担軽減と、新たにチャレンジする余裕も生まれました。

南飛騨温泉川観光協会 小川 智哉さん

トヨタ生産方式カイゼンで生産性向上
当社はカイゼンはプラスにしかありませんでしたが、結果的に「カイゼン」(特に「標準化」)により、生産性が向上し、人材確保の困難な時代である中、少人数のスタッフでも円滑に業務をこなすことができるようになりました。

下呂印刷(株) 代表取締役社長 千田 純弘さん

下呂温泉観光協会 観光地経戦略部

対旅行者の取組

客観的データによる戦略的集客施策(ターゲティング・ブランディング・プロモーション)
～マーケットの変化を素早くとらえ、フレキシビリティに戦略をチューニング～

大方針	国内旅行者		外国人旅行者
	個人	団体	
大方針	DMOとして地域にあらゆる層が来訪できるように「ターゲットの「バリエーション」」を重視して誘致する。DMOがデータを起点に幅広いターゲットを誘致することで各事業者が誘致の特長に合わせて自由にターゲティングできる状態を目指す。この方針を前提に短期は日々のPOCから必要なターゲットを柔軟に選定。		
ターゲット別戦略	<p>ターゲット別戦略</p> <p>将来のリピーター獲得に向けて特 に支人・カップルで来訪する若者層 と子育てファミリー層に注力</p>	<p>温泉文化を伝えるため社員旅行等 の団体利用は大事にしつつ、近年減 少傾向にあるMICE強化で担保</p>	<p>来訪者の国籍の幅を広げるため、 JNTO等とも連携し情報も異な りながら訪れている国内中心に強化</p>
ブランディング	日本三名泉である下呂温泉をはじめとして7つの温泉から成り立ち、アルカリ性単純温泉や二酸化炭素泉など豊かな泉質がもたらす「美人になれる湯」「健康になれる湯」と、御嶽山や飛騨川・馬場川など多様な自然の宝に「温泉とお宝体験でディープな日本に浸れる場所」		
プロモーション戦略	<p>データを起点に都度、強化したい ターゲットに合わせて相性の良い OTAやターゲティング広告を選定。 また、観光客の「予約システム」 「下呂温泉」で温泉とお 宝体験予約による市内周遊を促進。</p>	<p>コンベンション補助制度の充実とそ の制度を活用した誘致を模索し、各 市場ごと旅行社やイベント等のキャ ラクターに注力。宿泊誘致は毎月団体 利用者のデータ分析を基にオンラインで 宝体験予約による市内周遊を促進。</p>	<p>インバウンド向け多言語HP/PWEB 広告配信を通じて即・真性の詳細 についてターゲティング。これらの データも参考に、海外エージェント への訪問、海外地協会の参加、海外 旅行博に出展。</p>
取組方針1	エコツーリズムの推進 市民と推進するエコツーリズムを大事にしています。起点は下呂市民に実施したアンケートです。「宝探し」として「宝物だと感じる事柄」を記入したとき、地域の宝を地域主体で掘り起こし活用することから始まりました。この「お宝体験」を通じて自然・文化の保全と観光の両立を目指しています。		
取組方針2	CRMで観光客と関係性構築 4000万DLのジャンル系アプリに「下呂温泉モード」を開発し、オンライン予約や地域情報カレンダーなど地域・観光で必要な機能を一元化して提供しています。		
取組方針3	観光客の声を起点に課題設定 下呂温泉観光協会で行っている多くの調査の中で、観光客が下呂市に来訪しどう感じたか、生の声を取れるアンケートを定期的に実施しています。観光客が実際に来訪して「もっとあたいたいない」と思ったことを整理し、市と役割を分担して、より良い観光づくりを実現しています。		
Episode 4	地域の魅力をより多くのお客様へ～まだ知らない明日へ～ 我が国が誇る観光地は、地域の魅力や自慢、知っているもの、美味しいものをより多くのお客様に知っていただき、体験していただくことで、それを生業にしますので、そのためにリアルエージェンシーへ直接出向くフェイストゥフェイスを大切に営業活動に尽力しています。またDXとしてホームページやデジタルプロモーションに最新のコンテンツを用い、早い早い情報提供に努めています。		
	<p>(一社)下呂温泉観光協会 副会長の職務 下呂温泉台村 観光地経戦略部 部長 日下部 彦彦さん</p>		

下呂温泉観光協会 観光地経戦略部

▲対地域の取組、対旅行者の取組については、各1頁を使い説明を記載。

Point

- ▶ ページ構成は、観光庁が定める観光地経営戦略の要素を踏まえた構成(ビジョン、マーケティング、地域マネジメント)を基本とした。
- ▶ 観光は様々な事業者の努力のもと成り立っており、その方々とDMOが協力して取組を行ってきたことを伝えるべく、事業者の生の声を各ページに掲載。
- ▶ 冊子作成においては、下呂市の観光がスパイラルに成長していくイメージや、観光への理解から始まる好循環のイメージなど、地域全体を巻き込みながら観光が発展する共通認識につながるような工夫を施した。

▶▶取組を通じた考察

- ・ 実際の宿泊客の属性、移動、予約、購買データを一元管理して分析・活用できる**プラットフォームを構築**したことで、各宿泊施設から提供される**データの一元化が容易**となり、**動向把握やPDCAサイクルを円滑に行える**ようになった。調査結果の概要は以下の通り。
 - ① 観光地点調査の結果、前回(2023年)調査時よりも観光消費額は5億2500万円程度の増加を確認した一方、一人当たり消費額においては若干減少している実態が明らかになった。宿泊客については「素泊まりプラン」「1泊朝食プラン」等のラインナップが増えており、単価を押し下げている可能性があるため、各宿泊施設の規模に応じた受入ポテンシャルを再度確認し、打ち手を検討している。
 - ② GAP調査では、20-69歳の男女を対象に調査を実施した結果から、下呂市を訪れる層を同伴者の組み合わせパターン別に分類した結果、来訪・消費行動において大きな差異が見られ、特に「子育てファミリー層」と「ヤング夫婦・パートナー層」が市場構成比の多くを占めていることがわかった。20代までに来訪した温泉地はリピーター化するという仮説のもと、若者向けの商品造成に注力してきた効果が発揮されていることが確認された。ワークショップに参加された事業者からも、より細かなターゲット設定に参考になる調査結果だったという声が多数挙がった。
 - ③ 動態調査分析では、GAP調査でカバーできない訪日客の動態について確認した。以下の分析結果から、ターゲット市場として「韓国」「台湾」「香港」を選定した。
 - ✓ 全国主要広域周遊ルート分析・・・3ヶ国とも「岐阜県ー愛知県」ルートがシェア 20位以内でランクイン
 - ✓ 岐阜県を含む広域周遊ルート分析・・・韓国は「東京ー岐阜」「岐阜ー大阪」、台湾・香港は「石川ー岐阜ー愛知」「富山ー岐阜ー愛知」もみられる
 - ✓ 下呂市への観光目的分析・・・観光ジャンルでは「温泉・スパ」目的での来訪を3か国とも確認。温泉・入浴文化との親和性も感じられる
 - ✓ 前後周遊分析・・・3カ国とも「高山市」を前後に組み込む割合が多いが、広域ルートでも捉えた通り、石川・富山など北陸との周遊も確認された
 - ④ LPアンケート調査により得られた1万のコメントを分析すると、「駐車場」「温泉」「悪性」というワードが上位となった。本結果についてDMO内で議論した結果、内部で感じている課題と実際にアンケート回答者から寄せられた課題に若干の乖離が見られたことから、今後旅行者のニーズに則した施策を検討する上で有用な調査結果となった。
- ・ データの収集・一元化を行うことで、**地域のステークホルダーとの議論の基礎をDMOに整備**することができた。
- ・ 戦略の策定とその合意形成にあたっては、従来のスキームも活かし、地域のステークホルダーとの議論・意見交換を行いながら戦略策定を進めることで、戦略を地域で合意・納得感のあるものに。

取組 2：市民への理解ツール制作・配布

下呂市の観光に関する地域住民の知識向上、観光に対する理解促進を目的とした市民向けハンドブックの作成

DMOが目指すビジョンである「観光による地域住民の生活の質の向上」を目指すためには、市民に生活の効果をいかに実感してもらうかが重要である。そこで、まずは観光関連事業者に対し、観光への意識・理解度を測る調査を実施。その結果、特に若年層において観光への理解が課題であることが判明した。

調査結果を受け、観光関連事業者が集まるワークショップを開催し、観光地域づくりに関する取組や事業を共有。あわせて、下呂市の観光資源とその魅力についてまとめたパンフレット「ここがスゴイよ下呂温泉郷」を発行し、観光教育を含めた下呂市の観光に関する地域住民の知識向上や理解促進に向けた取組を行った。

▶▶取組の流れ

1

現状の調査

下呂温泉エリア及び周辺地域の観光関連事業者を含めたステークホルダーに対し、観光に対する意識調査を実施。

2

ワークショップ
の開催

観光関連事業者を集めたワークショップを開催し、調査結果について共有し地域における課題をさらに深掘した。特に、近年問題視されている若年層の流出や地元への愛着創出についても議論に及び、若年層の地元への観光理解に課題があることが明確となった。

3

ハンドブックの
作成

若年層に向けた地域の観光理解を深める取組として、ハンドブック「ここがスゴイよ下呂温泉郷」を作成。

4

広報・展開

地域の小中学校を対象に「ここがスゴイよ下呂温泉郷」を使った総合の時間での出前事業を実施。

取組2：市民への理解ツール制作・配布

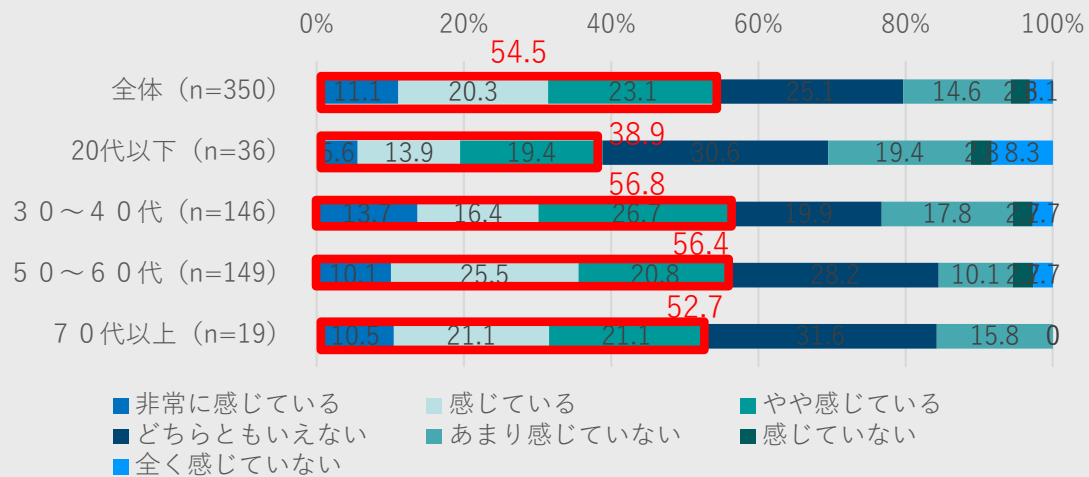
1 観光関連事業者の現状把握

下呂温泉エリア及び周辺地の観光関連事業者を含めたステークホルダーに対し、観光に対する意識調査を実施。

【調査の結果】

- 下呂市では組合・地域の集まり参加率は7割以上と、雇用形態にかかわらず高く、参加することの価値として、“地域の活性化・地域への愛着や貢献”がみられた。組合・地域の集まりに参加することで“観光地域づくり”につながる行動や意識につながる好循環がみられる。
- 「下呂市で暮らすことの誇り・愛着」においては、「感じている（※）」と回答した割合は約54%となっている一方、年代の差を見ると、20代以下が38.9%と、他と比較して低い結果となった（下図）。
（※）「非常に感じている」「感じている」「やや感じている」の合計

設問：あなたは観光関連事業に関わる一貫として、「下呂市で暮らすこと」にどの程度誇りを感じていますか？



- 労働環境面での課題においては、「給料が安い」「若手がいない・少ない」が5割を超え上位。次いで「従業員の高齢化」が47%で続く結果となった。

2 調査の結果を議論するワークショップの開催

観光関連事業者を集めたワークショップを開催し、調査結果について共有し地域における課題をさらに深掘り。

【議論の結果】

ワークショップにおいては、近年問題視されている若年層の流出について、地元にとどまる、あるいは帰って来てもらうための仕掛けづくりが必要との意見が出た。

地元への愛着創出についても議論が及び、若年層の地元の観光理解に課題があることが明確に。

取組2：市民への理解ツール制作・配布

3 若年層向け観光ハンドブックの作成



▲外面

下呂温泉郷のスゴさを受賞歴でわかりやすく掲出。
あわせて、こういった点が社会貢献につながっているのが、具体例を挙げながら紹介。

Point

- ▶ 作成にあたっては、具体的な数字を示すこと、「日本三名泉」というブランドや「グリーングローバル・デスティネーションズTOP100」選出など、世界基準のサステナブルな取り組みを紹介し「質」と「誇り」を強調することを意識した。
- ▶ あわせて、読み手である市民の感情への配慮を重要視し、以下のような構成とした。
 - ① 下呂の現状として人口減少が進んでおり、地域内の消費が低下していく分を外から補ってくれるのが観光客であることを示し、【なぜ】観光に取り組むのかを説明
 - ② 観光は宿だけではなく、農家や運送業など多様な産業に裨益していることを経済波及効果で説明
 - ③ 市民からは観光に多くの税金が使われていると見えてしまうが、観光がもたらす入湯税をプロモーション等に【何に】使用しているかを説明
 - ④ 市民が知らない下呂の魅力インパクトのある【数字】で示せるよう、下呂温泉にまつわる様々なデータを掲載
 - ⑤ DMOによる評価だけではなく、【第三者からの評価】としてランキングや受賞歴を掲載
 - ⑥ DMOの取組を大々的にPRする冊子にするのではなく、【観光の意義】を市民に伝える。

取組2：市民への理解ツール制作・配布

4 ハンドブックを用いた積極的な広報活動の展開

作成したハンドブックは、小学校、中学校の授業でも活用。

【活用例】

小学校

- 3年生の総合的な学習の時間「下呂市の地域の特色を学ぶ」において、下呂温泉の魅力について調べる際に活用。
- 総合的な学習の時間「ふじがもりタイム」において、温泉をテーマにした児童は、ガイドブックを探究に活用。
- 6年生の総合的な学習「人とつながる」で、下呂市の産業や下呂市の未来について考える際の資料として活用。

中学校

- 総合的な学習、社会科の授業において、経済効果や観光客数の学習のために活用。
- 2年生のキャリア学習の一環としても活用。観光について考える機会とした。



▲ハンドブックを用いた授業の様子

Point

- 教育現場においては、主に総合的な学習における教材として活用されており、下呂市の地域の特色、下呂市の産業や下呂市の未来などを生徒が探求する際の助となる。
- 住民視点だと気づきにくいこともあるが、具体的な数値や受賞歴等の第三者からの評価を可視化することで、「下呂って有名なんだな」と感想を持つ生徒も。シビックプライドの醸成にもつながっている。
- 政治・経済分野の「市役所の働き」や「税金の働き」に関する授業では、下呂市の税収を調査する際の資料としても活用されており、身近な観光産業をテーマとした生徒の学習機会の創出にも寄与している。

▶▶ 取組を通じた考察

- 今回の取り組みは、ステークホルダー調査で判明した課題を、**具体的なデータとビジョンの共有**によって埋める試みであった。今後も下呂学（下呂市の歴史・文化・産業などを総合的に学ぶ地域学習）などの取組を通じ、**若者の地域への誇り・愛着を醸成**することで、次世代の担い手の育成にDMOとして注力していくことが重要である。
- ステークホルダー調査結果からは、観光従事者が抱く「現状への一定の評価」と「将来への危機感」の双方が浮き彫りになった。

観光推進への高い支持と現状評価

観光関連事業従事者の91%が下呂市の観光推進を「歓迎」しており、地域の発展に不可欠であると認識している。現在の観光の状況についても、約6割が「よい方向に進んできた」と評価している。

将来予測の不透明さと「人」への不安

5年後の未来予測は6割がポジティブであるが、30年後の未来の観光予測については、「考えられない」という回答が約4割となった。また、今より悪くなる要因として挙げた意見としては、「人口減少・少子高齢化」に対する懸念が多い結果となった。

- 作成したハンドブックは、授業で生徒が調べ学習の資料として活用する際、資料のデザインがわかりやすいと好評であった。また、住民の立場では下呂市の観光を客観的に評価する機会が多くないため、観光による経済効果や受賞歴を見た生徒や保護者からは驚きの声があがった。



▲（一社）下呂温泉観光協会通常総会の様子