



観光コンテンツの提供を続けられる仕組みづくり

-地域における持続的な運営のためのナレッジ集-



1

広島県広島市
【株式会社mint】



2

群馬県安中市
【一般社団法人安中市観光機構】



3

福島県金山町
【一般社団法人金山町観光物産協会】



4

沖縄県石垣市、八重山郡竹富町
【一般社団法人八重山ビジターズビューロー】



5

島根県隠岐郡隠岐の島町、西ノ島町、
海士町、知夫村
【一般社団法人隠岐ジオパーク推進機構】



6

栃木県日光市
【有限会社山本屋】



目次

概要版

地域で観光コンテンツが持続的に供給されるために	p.4
-------------------------	-----

1章 はじめに

地域における観光コンテンツの現状	p.8
本事業の全体像	p.9
実証事業の対象事業者と各事業者の取組	p.10
本ナレッジ集の狙い	p.11
本ナレッジ集の構成	p.11

2章 現状整理（自走に向けた現状診断）

2-1. 現状整理の進め方	p.13
現状整理の進め方	p.14
2-2. 外部・内部環境分析	p.15
外部・内部環境分析の基本的な考え方（全体像）	p.16
①外部環境分析／観光客・市場分析	p.17
②外部環境分析／競合・ベンチマーク分析	p.21
③内部環境分析／自社・自地域分析	p.22
④内部環境分析／商品特性分析	p.23
外部・内部環境における課題の整理・共有	p.27
【実践】振り返りチェックシート：外部・内部環境における現状把握	p.28
【参考】特性ラベルを活用した類似事例とのマッチング	p.29
2-3. 収益構造分析	p.30
収益構造の基本的な考え方（全体像）	p.31
①収支項目の整理と可視化	p.33
②改善項目における課題の検討	p.34
③収益構造の可視化と重点課題特定	p.37
【実践】振り返りチェックシート：収益構造分析における現状把握	p.40

3章 実証事業の事例紹介

3-1. 事例集について	p.42
本事例集の読み方ガイド	p.43
3-2. 事例集	p.45
【株式会社mint】地域を超えた商品のブランドカスケールメリット実証	p.46
【一般社団法人安中市観光機構】中山道・碓氷峠を活用した観光コンテンツ収益改善事業	p.52
【一般社団法人金山町観光物産協会】「霧幻峡の渡し」潜在需要を可視化・収益最大化検証	p.58
【一般社団法人八重山ビクターズビューロー】マリン事業の質・安全性向上と好循環創出事業	p.64
【一般社団法人隠岐ジオパーク推進機構】隠岐諸島4町村の事業者が連携したバリューアップ計画	p.70
【有限会社山本屋】奥日光ネイチャー体験収益改善プロジェクト	p.76

地域で観光コンテンツが持続的に供給されるために

こんな悩み、抱えていませんか？

—とある地域での観光協会での観光コンテンツ事業者の会話—

新しいことや商品パッケージ造成に挑戦したいけど、人手が足りず、余力がない…

地域の観光事業者の撤退が多くて、このままだと観光コンテンツの供給が途絶え、地域に訪れるきっかけが薄れてしまうよ…



まあまあ売れているのに、なかなか手元にお金が残らず、設備・機材改修まで手が回らない！



偶然居合わせたとある有識者が尋ねると……

観光コンテンツ事業者



各事業者で様々な悩みを抱えているようだけど、**人材獲得や新しい投資等を実現していくための人手や余力、金銭的にも苦労**しているようだね。

有識者



とにかく売上を上げなくては！と、全力で事業に取り組んでいるのに、なぜか利益が残らないんです…

ちなみに今って、“収益構造”の整理ってできているかな？どのくらいの商品が売れていて、その一方でどのくらいのコストがかかっているかが**正確に把握することが改善の第一歩**かもしれないよ。



なるほど。そこは大まかには整理しているつもりではいたけど……ちなみにそれが分かったら何か良いことでもあるの？

例えば、商品の値段ってどうやってつけている？利益をどのくらい増やしていくという視点を持てば、かかるコストを踏まえて値付けする必要があるよね。



言われてみれば、これまでなんとなくの値付けで販売を続けてきたな、薄利多売体質になっていたのかも…

単価や客数を増やしていく方法やコストを見直すやり方等、色々なアプローチがあると思う。大事なのは、**自社・自地域に合うものを見極める**ことだね。より最適なアプローチで目指す姿を実現していきましょう。



なるほど！でも…うーん（頭ではわかっているけど、何から始めていいのか）

大丈夫！このナレッジ集はそんなあなたの走り出しをサポートする心強い一冊です。一步一步着実に進めていきましょう！



地域で観光コンテンツが持続的に供給されるために

「稼げる観光」への第一歩：現場の“困った”を解決するヒント集 ～全国の事業者が試行錯誤して見つけた「収益性改善」の解決策～

■ 悩み別の解決ヒント一覧（1/2）

地域で供給される観光コンテンツが天候に左右されやすく、天候が悪くなると予約が全て消え、その日の売上がゼロになる…



－ 天候リスク・機会損失への悩み－



解決のヒント

事例集参照：隠岐（p.70）

代替プランへの誘導スキーム確立

- ▶ 欠航が決まった瞬間に、事務局が屋内体験や地域内の別の観光コンテンツの空き状況を自動案内

予約の締め切りが早すぎて、直前で予約したいお客様を逃している…



解決のヒント

事例集参照：金山町（p.58）

手仕舞い短縮による直前需要の取り込み

- ▶ 前日～当日対応まで予約期限を短縮することで、直前需要を確実に刈り取り、購入者数を安定化

安全管理や維持に多額のコストがかかっているが、価格に転嫁できず利益が残らない…



－ 価格設定・高単価化への悩み－



解決のヒント

事例集参照：八重山（p.64）

地域独自の「認証制度」による質の可視化

- ▶ 安全・品質・環境配慮の地域基準を策定。優良事業者の可視化を支える認証制度の基準作りを進め、適正価格で評価される市場の形成を目指す

長年同じ価格で販売しており、付加価値に見合った単価アップの方法がわからない…



解決のヒント

事例集参照：安中市（p.52）

観光コンテンツ見直しとターゲット別商品造成

- ▶ 既存商品の分析評価に基づき、短時間商品やインバウンド向け等、ニーズに合わせた新商品を作成

地域で観光コンテンツが持続的に供給されるために

「稼げる観光」への第一歩：現場の“困った”を解決するヒント集 ～全国の事業者が試行錯誤して見つけた「収益性改善」の解決策～

■ 悩み別の解決ヒント一覧（2/2）



－ 販路・手数料への悩み－

OTA（予約サイト）の手数料が高く、売れば売るほど利益が削られてしまう…



解決のヒント

事例集参照：mint（p.46）

ブランド力を活かした直販・BtoB営業

- ▶ 広域ブランドでの海外旅行会社への直接営業により、OTAに依存しない優良顧客を獲得し、販売関連費（OTA手数料）を削減

自社だけでは集客に限界があり、インバウンド客をどう呼ばれば良いか困っている…



解決のヒント

事例集参照：山本屋（p.76）

宿泊施設との連携による集客販路開拓

- ▶ 近隣宿泊施設と連携した集客ルートを構築。英語ツアー用スクリプト作成等の受入体制を整備し、販路拡大



－ 事務負担・人手不足への悩み－

ガイドや接客に集中したいのに、予約管理や精算等の事務作業に忙殺されている…



解決のヒント

事例集参照：隠岐（p.70）

地域のバックオフィス機能の共通化と集約

- ▶ 予約対応窓口をバックオフィスに集約。個別の事業者の事務負担を大幅に削減し、持続可能な運営体制を整備



－ 繁閑差・稼働率への悩み－

冬期やオフシーズンは客足が止まり、年間の収益が安定しない…



解決のヒント

事例集参照：金山町（p.58）

未催行期間を活用した催行期間の拡大

- ▶ これまで未催行だった冬期の需要を掘り起こし、年間の稼働期間を拡大することで収益を最大化



1. はじめに

はじめに

地域における観光コンテンツの現状

日本では少子高齢化と人口減少が進むとともに、都市部への人口流入が続いており、地方の稼ぐ力の低下が深刻な課題となっています。こうした現状を鑑みると、観光は地域活性化や日本経済の発展において、欠かせない産業となっています。

政府は2030年目標として、「訪日外国人旅行者数（インバウンド）6,000万人・消費額15兆円」を掲げており、その達成に向け、インバウンドの更なる受入れを目指すとともに、その効果を日本全国へ広く波及させていくことが重要と捉えています。

一方で、観光需要が力強く拡大しているにもかかわらず、訪日外国人旅行者が三大都市圏を中心とした一部地域に集中する傾向は依然として続いており、観光の恩恵が十分に地方へ届いていないのが実情です。したがって、今後はより一層、地域の特色を生かした魅力ある観光資源を最大限に活用し、地方への誘客を促進していく必要があります。

観光庁としても、こうした課題を踏まえ、地域の活性化や持続可能な観光地域づくりの実現に向けて、地方への誘客促進は極めて重要な取組であると認識しています。

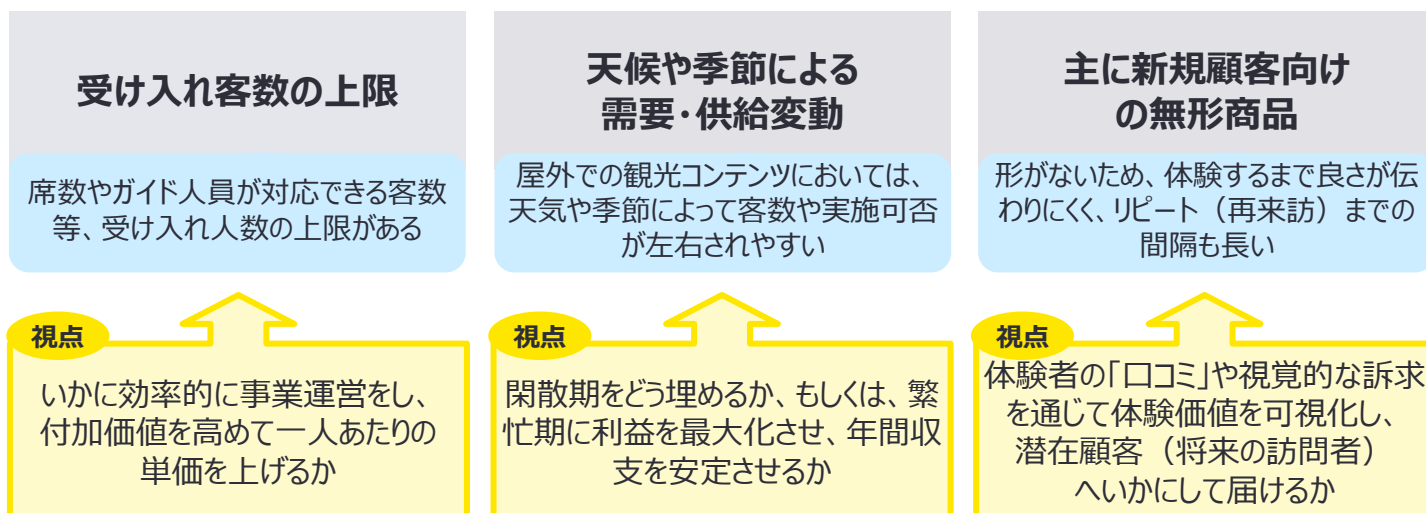
地域の魅力を引き出す観光コンテンツは、地方誘客を牽引する不可欠な要素です。しかし、最前線で魅力ある体験の提供に尽力する事業者の多くが、経営の持続性という大きな壁に直面しています。

特に、天候等の外部要因による不確実性や受入人数の上限、そして価値が伝わりにくい無形の商品を扱う観光コンテンツにおいて、高度な安全管理コストを伴いながら提供価値を正当な対価（収益）へと変換し、安定的な経営基盤を築くことは喫緊の課題です。

本事業では、個別の事業者が自走できる収益構造への転換を支援し、それが地域全体における良質な観光コンテンツの持続的な供給、ひいては地域経済への確かな波及効果を生む好循環サイクルの起点となることを目指しました。

本ナレッジ集は、観光庁による「観光コンテンツ事業者の収益性改善モデル構築事業」を通じて得られた実践的な知見を体系化しています。目指すべき「最適解」は事業者が置かれた環境や扱う観光コンテンツの性質によってそれぞれ異なりますが、本資料では、長年見直すことのなかった価格や販売戦略を、現状の事業把握に基づき整理し、事業者が自立して歩み続けるための「収益性改善モデル」を提示しました。各事業や個別商品の分析、コストの最適化、リスク要素を考慮した価格設定の適正化等、実務に即した具体的なプロセスを共有し、地域観光の持続可能な発展に寄与することを目指しています。

－観光コンテンツ事業における“商いの特徴”の代表例と重要な視点－



はじめに
本事業の全体像

<p>背景・仮説</p>	<p>地域観光の核となる観光コンテンツを、持続的に供給できる体制作りを目指します</p> <p style="text-align: center;">現状の課題</p> <p>多くの事業者が自社の収益構造を正確に把握しておらず、「どこを改善すれば利益をより出すことができるのか」という判断ができていないため、経営の不安定さに繋がっています</p> <p style="text-align: center;">本事業の狙い</p> <p>収益性改善に向けて3つの要素（単価・客数・コスト）に着目し、これらの要素を軸に改善を図ることで、安定した収益構造に繋げることができるかについて検証しました</p>								
<p>実証内容</p>	<p>以下の3つの方向性に沿って、6事業者による実証事業を実施しました</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">  単価向上 </th> <th style="width: 33%; text-align: center;">  客数増加 </th> <th style="width: 33%; text-align: center;">  コストの合理化 </th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>提供価値や発生コストに見合う適正な価格への見直しを図りました</p> <p>取組例：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 地域共通の品質基準・認証制度策定による安全性と質の底上げ • モニターツアーによる適正価格の検証 </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>対象ターゲットや販売経路、回転率や受入枠の拡大を図りました</p> <p>取組例：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 海外OTAの活用等、追加チャネルの検討 • 手仕舞い日短縮、当日予約への対応等、直前需要の刈り取り </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>地域内等での運営の効率化とコストの見直し・最適化を図りました</p> <p>取組例：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 予約管理業務や営業活動等における集約・共通化による工数削減 • 自社HP予約システムの整備によるOTA販売手数料の段階的削減 </td> </tr> </tbody> </table>	 単価向上	 客数増加	 コストの合理化	<p>提供価値や発生コストに見合う適正な価格への見直しを図りました</p> <p>取組例：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 地域共通の品質基準・認証制度策定による安全性と質の底上げ • モニターツアーによる適正価格の検証 	<p>対象ターゲットや販売経路、回転率や受入枠の拡大を図りました</p> <p>取組例：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 海外OTAの活用等、追加チャネルの検討 • 手仕舞い日短縮、当日予約への対応等、直前需要の刈り取り 	<p>地域内等での運営の効率化とコストの見直し・最適化を図りました</p> <p>取組例：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 予約管理業務や営業活動等における集約・共通化による工数削減 • 自社HP予約システムの整備によるOTA販売手数料の段階的削減 		
 単価向上	 客数増加	 コストの合理化							
<p>提供価値や発生コストに見合う適正な価格への見直しを図りました</p> <p>取組例：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 地域共通の品質基準・認証制度策定による安全性と質の底上げ • モニターツアーによる適正価格の検証 	<p>対象ターゲットや販売経路、回転率や受入枠の拡大を図りました</p> <p>取組例：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 海外OTAの活用等、追加チャネルの検討 • 手仕舞い日短縮、当日予約への対応等、直前需要の刈り取り 	<p>地域内等での運営の効率化とコストの見直し・最適化を図りました</p> <p>取組例：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 予約管理業務や営業活動等における集約・共通化による工数削減 • 自社HP予約システムの整備によるOTA販売手数料の段階的削減 							
<p>総論</p>	<p>実証事業を経て、主に以下の4点における重要性が明らかになりました</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">収益の可視化</td> <td>第一に、自社・自地域の収益構造を正確に把握することが重要です。可視化することで、経験則に頼らない的確な経営判断が可能になります</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">価格設定の最適化</td> <td>市場環境やコスト構造を考慮・反映した適正な販売価格を設定し、提供する質に見合う高単価化を図ることで、健全な経営体質へと繋がります</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">裏付けデータの取得</td> <td>モニターツアー等で得た「顧客の声」が、市場における高付加価値化の質の検証、納得感のある価格設定における根拠データとなり、取組を加速させます</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">仕組み化による効率化推進</td> <td>地域や連携事業者内の事務機能の共同化、仕組み化や、システム導入等で作業をオンライン完結させることで、効率的な運営に繋がります</td> </tr> </table>	収益の可視化	第一に、自社・自地域の収益構造を正確に把握することが重要です。可視化することで、経験則に頼らない的確な経営判断が可能になります	価格設定の最適化	市場環境やコスト構造を考慮・反映した適正な販売価格を設定し、提供する質に見合う高単価化を図ることで、健全な経営体質へと繋がります	裏付けデータの取得	モニターツアー等で得た「顧客の声」が、市場における高付加価値化の質の検証、納得感のある価格設定における根拠データとなり、取組を加速させます	仕組み化による効率化推進	地域や連携事業者内の事務機能の共同化、仕組み化や、システム導入等で作業をオンライン完結させることで、効率的な運営に繋がります
収益の可視化	第一に、自社・自地域の収益構造を正確に把握することが重要です。可視化することで、経験則に頼らない的確な経営判断が可能になります								
価格設定の最適化	市場環境やコスト構造を考慮・反映した適正な販売価格を設定し、提供する質に見合う高単価化を図ることで、健全な経営体質へと繋がります								
裏付けデータの取得	モニターツアー等で得た「顧客の声」が、市場における高付加価値化の質の検証、納得感のある価格設定における根拠データとなり、取組を加速させます								
仕組み化による効率化推進	地域や連携事業者内の事務機能の共同化、仕組み化や、システム導入等で作業をオンライン完結させることで、効率的な運営に繋がります								
<p>今後に向けて</p>	<p>収益性改善を基盤とした、観光コンテンツの「質的価値」を維持・向上し続ける体制構築の推進による持続的な観光コンテンツの供給を目指します。実証で得られた基盤を、今後は観光コンテンツの質を高めるための再投資へと繋げていくことが期待されます</p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <p>次頁以降の本ナレッジ集を、事業者の自走を促すヒントとして活用いただきたいと考えています。個々の成長が地域全体の供給力となり、地域経済へ波及する好循環の構築を目指します</p> </div>								

はじめに

実証事業の対象事業者と各事業者の取組

本ナレッジ集では、第3章の事例集にて「観光コンテンツ事業者の収益性改善モデル構築事業」に採択された以下の6事業者を対象に、現状整理の棚卸しから、課題特定、取組施策の実行や振り返りを含めたプロセスをまとめました。

■ 実証事業の対象事業者一覧

1	株式会社mint	事例集(p.46)
	事業名	地域を超えた商品のブランドカスケールメリット実証
	実施地域	広島県広島市、島根県津和野町、東京都千代田区、奈良県明日香村、広島県北広島町
2	一般社団法人安中市観光機構	事例集(p.52)
	事業名	中山道・碓氷峠を活用した観光コンテンツ収益改善事業
	実施地域	群馬県安中市
3	一般社団法人金山町観光物産協会	事例集(p.58)
	事業名	「霧幻峡の渡し」潜在需要を可視化・収益最大化検証
	実施地域	福島県金山町
4	一般社団法人八重山ビクターズビューロー	事例集(p.64)
	事業名	マリン事業の質・安全性向上と好循環創出事業
	実施地域	沖縄県石垣市、八重山郡竹富町
5	一般社団法人隠岐ジオパーク推進機構	事例集(p.70)
	事業名	隠岐諸島4町村の事業者が連携したバリューアップ計画
	実施地域	島根県隠岐郡隠岐の島町、西の島町、海士町、知夫村
6	有限会社山本屋	事例集(p.76)
	事業名	奥日光ネイチャー体験収益改善プロジェクト
	実施地域	栃木県日光市

※本ナレッジ集においては、事業者名を一部略称（「mint」「安中市」「金山町」「八重山」「隠岐」「山本屋」）で記載しています。正式名称については、各事例の基本情報欄をご参照ください。

はじめに

本ナレッジ集の狙い

地域における観光コンテンツの持続的な供給に資する収益性改善自走化のための参考ツールとしてご活用ください。

狙い
(目的)

- 本ナレッジ集は、事業者が、地域における観光コンテンツの持続的な供給に資する収益性改善を進めるための実践ツールとして、現状整理の方法、改善の方向性、実践事例を体系的に整理したものです。
- 現場で使えるナレッジを重視し、以下をまとめています。これにより、読者が自地域の置かれた状況や事業者・商品特性に応じて、具体的な改善施策を設計できる“判断材料”を提供します。
 - 外部・内部環境、商品特性、収益構造の整理手法
 - 単価・客数・コストの改善ポイントの考え方
 - 類似地域・類似事業者の事例（成功要因／障壁／気づき等含む）
- 単なる理解促進に留まらず、全国の観光コンテンツ事業者が、本書で得た知見を自社・自地域に即応用できる形で持ち帰り、実践に移せることを目的としています。

対象者

本書は、体験商品を造成・販売する観光コンテンツ事業者、または観光コンテンツ事業者を構成員や連携先事業者とする組織や団体、協議会等対象に、実践的な改善プロセスと活用手順を提供します。

- 観光コンテンツ事業者
- DMO／観光協会
- 観光事業支援機関
- 地域で観光振興に関わるステークホルダー
- その他、観光コンテンツへの事業展開・拡大を検討している事業者等

はじめに

本ナレッジ集の構成

自社・自地域における現状整理（外部・内部環境分析および収益構造分析）を進めた上で、実際の取組検討のヒントとなる事例集を参照しましょう。

▶ナレッジ集全体像と各パートにおける概要

現状整理	外部・内部環境分析	➤ 地域・市場の外部環境（観光客・市場、競合）と事業者の内部環境（自社・自地域、商品）を整理し、自社・自地域が置かれている環境を構造的に理解し、課題と強みを可視化
	収益構造分析	➤ ステップ1で整理した外部・内部環境のうち、「自社・自地域でコントロール可能な領域」である収益構造を、単価・販売数・コストの収支項目ごとに分解して理解するステップ。損益分岐点や利益目標を明確化し、改善に効く改善ポイントを特定
取組検討	実証事業の事例集	➤ ステップ1・2で可視化した課題や改善ポイントを踏まえ、類似地域・類似事業者の事例を参照し、自社・自地域が改善施策を検討する際のヒントや示唆を獲得。具体的取組のプロセスや工夫点等も網羅



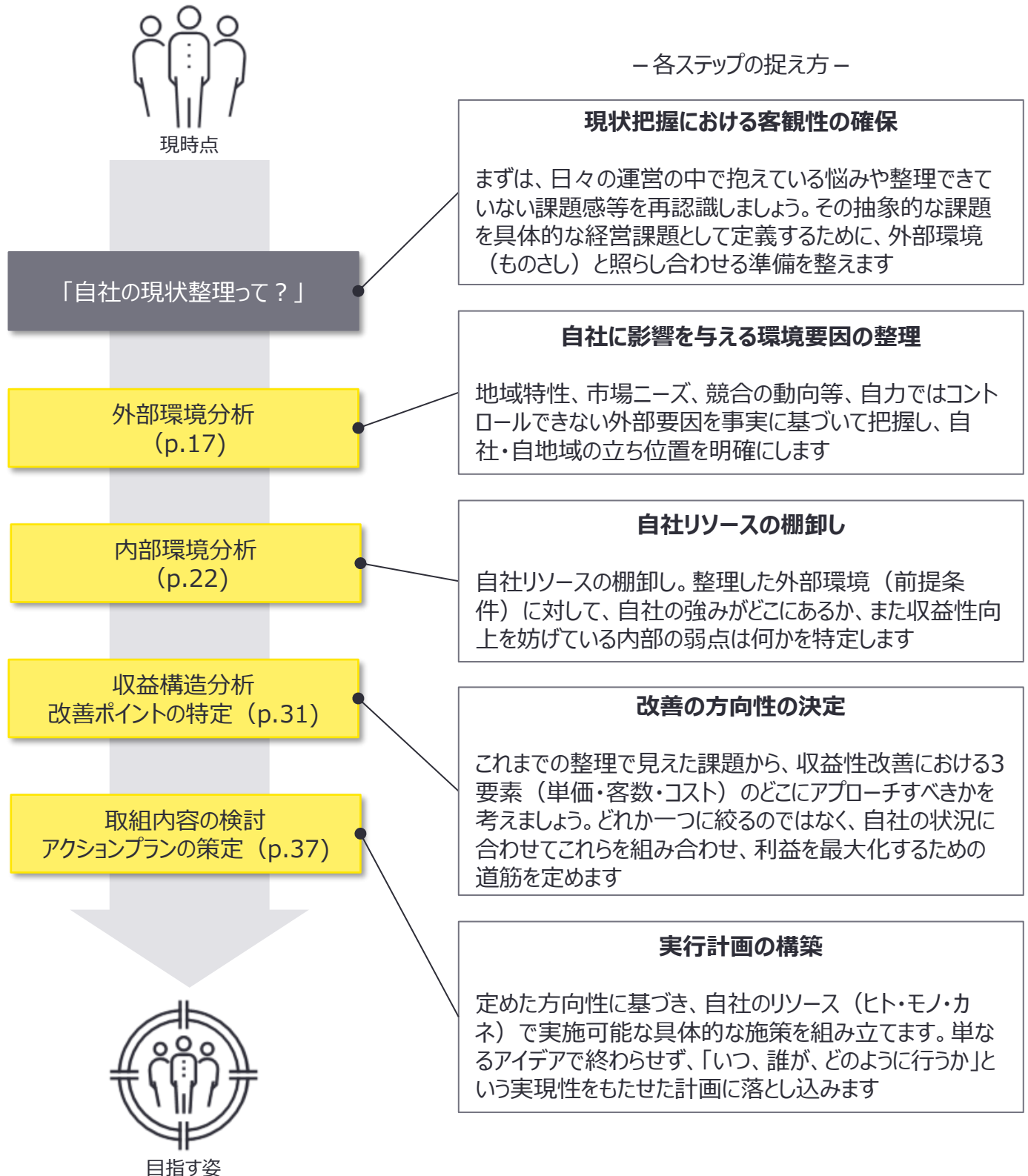
2. 現状整理 （自走に向けた現状診断）

2-1. 現状整理の進め方

現状整理の進め方

自社・自地域の「現在地」を正しく知るために

収益性改善に向けた具体的なアクションを検討する前に、まずは「自社・自地域の目指す姿」を念頭に置き、現時点での自社の状況を客観的に把握するプロセスが必要です。自社・自地域の中だけを見ては、本当の課題を見落としてしまう可能性があります。市場や競合という「外のものさし」を用いて自社・自地域を相対化することで、理想とする姿に対して何が足りないのか、どこを変えれば利益が残るのかを正しく判断できるようになります。以下のフローに沿って、着実な経営判断の土台となる現状整理を進めましょう。



2-2. 外部・内部環境分析

外部・内部環境分析の基本的な考え方（全体像）

現状整理の第一歩：自社・自地域の置かれている環境を客観的に見つめよう

事業・地域の全体像と置かれている現状を分析するために重要なことは、外部環境および内部環境という2つの視点から包括的に整理をすることです。ここでいう外部環境の整理とは、自社・自地域がどのような外部環境の変化にさらされているのかを明らかにすることです。内部環境の整理とは、自社・自地域がどのような状況にあるのかを明らかにすることです。

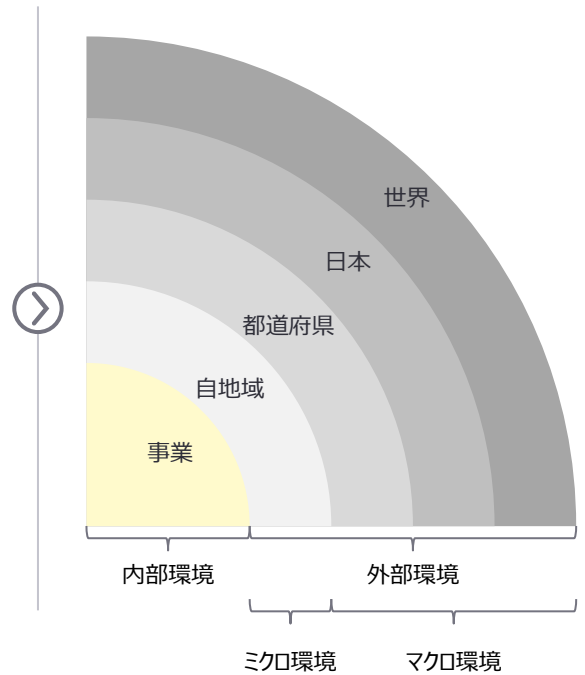
外部環境・内部環境とは

外部環境とは、自分たちをとりまく状況であり、広く世の中に関すること全般を指します。また自分たちの働きかけによってコントロールできるかどうかにより、マクロとミクロの2種に分けられます。内部環境とは、自分たち自身の状況のことを指します。観光の文脈における外部・内部環境の捉え方は右図の通りです。

<外部・内部環境の概要と分類>

	概要	分類	コントロール可否
外部環境	広く世の中に関すること	マクロ環境 自分たちにとって間接的に影響のある外部環境	できない
		ミクロ環境 自分たちが働きかけができる外部環境	部分的にできる
内部環境	自分たち自身のこと		できる

<観光における外部・内部環境の捉え方>



外部環境・内部環境の整理の進め方（3C分析）

外部環境および内部環境の整理を進めるときには3C分析のフレームワークが有用です。自社・自地域の全体像と置かれている現状に関して、観光客・市場（Customer）、競合・ベンチマーク（Competitor）、自社・自地域（Company）の観点から状況の分析を行い、今後の具体的施策検討に向けて必要な情報を整理することができます。

<3C分析の全体像>

	<p>論点（例）</p> <p>A ✓ 今後の事業展開・戦略策定に向けて踏まえるべき市場動向はなにか？ ✓ 近年の観光客のニーズやトレンド、消費動向はなにか？</p> <hr/> <p>B ✓ 競合・ベンチマークする地域、類似する事業、先進的事業はどのようなサービス展開を行っているか？</p> <hr/> <p>C ✓ 自社・自地域において強みを持つ点はなにか ✓ 高付加価値な観光コンテンツとして造成できるものはなにか</p>
--	--

【本書での扱い】本来ならばマクロ環境を含めた外部環境も整理・分析する必要がありますが、本書においては収益性改善の観点から、特にコントロール可能な要素である内部環境（自社・自地域）の改善に焦点を当てた内容となります

①外部環境分析／観光客・市場分析

市場環境の把握：地域を訪れる顧客の姿を具体的にイメージしよう

3C分析を始めるにあたり、外部環境の整理として、まずは市場についての分析を行いましょう。事業展開をしている地域の市場の現状やその規模に関する定量・定性情報を収集し、得られた情報を分析することによって観光客のニーズや購買行動・能力に関する示唆を得ましょう。

以下のステップに沿って進めましょう。

1 【目的定義】目的・範囲を決める

外部環境は際限なく広がっているものであるため、漠然と情報を集めようとする膨大な時間がかかってしまいます。そのためまずは、「どこを対象として（階層）、どのような観点から（切り口）情報を集めるのか」という点を明確にしたうえで、外部環境を整理する目的を決めることが重要です。外部環境に生じている事象の要因はさまざまです。観光の視点だけでなく、社会・経済の視点も含めて、世の中に関する情報を調べるようにしましょう。

どこまでを潜在顧客として設定するかがポイント

➤【参考事例：安中市】隣接する主要観光地「軽井沢町」を有する安中市において、軽井沢町の宿泊客をいかに自地域内へ誘客するかが重要な視点です。そのため、軽井沢町の宿泊客を潜在顧客として位置づけ、整理を行いました(p.52参照)

2 【ターゲットとする顧客像】マッチする公開情報を探す

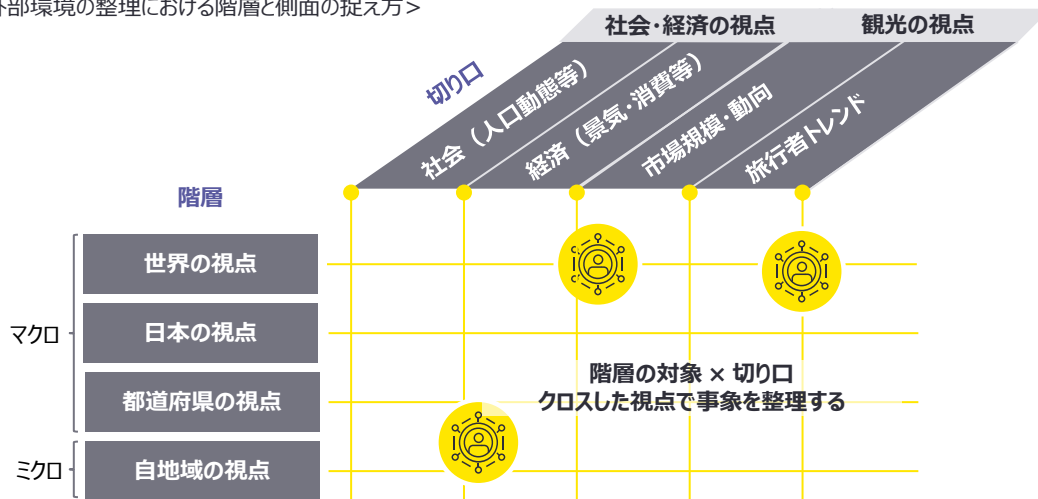
外部環境を整理する目的が決まったら、活用できそうな情報を探しにいきましょう。まずは、Web上で公開されており、二次利用が可能とされているオープンデータを利用すると良いです。政府や自治体、企業等は様々なオープンデータを一般向けに公開しています。多数あるソースの中から目的に合致するデータが含まれていそうなオープンデータをリストアップし、実際に欲しいデータを探しましょう。

3 【ファクト・示唆抽出】データを分析する

集めた情報について、その中でも特に自社・自地域に対して影響がありそうな内容を一覧化します。そして、その内容からどういった影響や潮流があると言えるのか、示唆を書き出していきます。特に、「世界から自地域まで、各階層から見比べたときに共通することは何か」、「ある階層を境に、異なった傾向が見られることは何か」といった観点から、示唆の抽出を進めましょう。その際、3C分析の論点として、以下の問いに答えられているかを確認しながら作業を進めることが大切です。

- ・ 今後の事業展開・戦略策定に向けて踏まえるべき市場動向はなにか？
- ・ 近年の観光客のニーズやトレンド、消費動向はなにか？

<外部環境の整理における階層と側面の捉え方>



ポイント

イメージとファクトを組み合わせる

外部環境に関する情報を集めるとき、まずは頭の中にあるイメージを出発点としましょう。社会・経済や観光に関する「なんとなくこうであろう」というイメージが実際の事象を正しく捉えられているかどうかについて、政府や自治体、企業等が公開している情報（オープンデータ）と組み合わせることで検証することが重要です。このように、イメージとデータを組み合わせることで実態に合わせた推論が出来るだけでなく、データに支えられた意思決定が出来るようになります。

<示唆の抽出に関するアウトプットのイメージ>

階層	切り口	内容	示唆
世界の視点	社会	世界人口はアジアを中心に……	近隣諸国のマーケットの拡大は……
	経済	中産階級層と呼ばれる……	観光市場は長期的拡大が期待され……
	観光（市場規模・動向）	ジオパークに紐づく世界のジオツーリズム市場は2023年に約112兆円（7,500億ドル）に達し、2030年まで年率6%超の予測。特に、欧米市場がその需要を牽引（Geotourism Market Report 2026）	【参考事例：隠岐】隠岐の資源は世界的な成長分野に合致。一過性でない安定的な需要が見込めるターゲット層として、欧米をはじめとしたインバウンド戦略に活用検討（p.70参照）
	観光（トレンド）	滞在期間の長期化が続き……	長期滞在受入れには住民の理解が……
日本の視点	社会	少子高齢化の影響で……	活動的なアクティビティより購買の……
	経済	景気停滞が続くもの……	消費対象として選ばれるには特徴……
	観光（市場規模・動向）	東アジアからのインバウンド訪問が地方部で増加……	海外直行便が就航する地域からの周遊ルートを訴求し……
	観光面（トレンド）	アジアからの旅行者は地方訪問時に「雪景色を楽しむ」人の割合が欧米豪より比較的高い（2025年度版 DBJ・JTBF 訪日外国人旅行者意向調査）	【参考事例：金山町】冬の雪景色を活かした新商品において、アジア市場のユーザーニーズを考慮した商品設計やターゲット選定等、インバウンド戦略に活用検討（p.58参照）
都道府県の視点	社会面	A県は全国平均より人口の……	市場としてマイクロツーリズムの魅力は……
自地域の視点	観光（市場規模・動向）	隣接する軽井沢町の年間宿泊客は約260万人。一方で、安中市への2時間以上滞在率は4.2%と低水準に留まる（長野県調査資料「観光の現状・課題【資料編】」）	【参考事例：安中市】隣接する主要拠点（軽井沢町）市場規模と自地域への流入率の低さを可視化し、近隣からの立ち寄り促進や周遊施策を検討する根拠として活用検討（p.52参照）

出所：Research and Markets「Geotourism Market Report 2026」（2026年）、長野県「観光の現状・課題【資料編】」（2023年）、DBJ・JTBF「アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査（2025年度版）」（2025年）

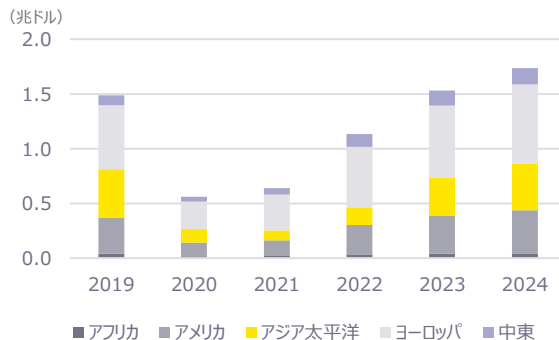
<外部環境整理の活用シーン>

①世界の視点×観光（市場規模・動向）

例：インバウンド向けの体制整備を検討するにあたって、**世界全体で旅行需要がどの程度回復・拡大しているのか**、まずは市場の大きな流れを把握しておきたい

目的	世界の目的地別の国際観光収入の推移を調べる
データソース	International tourism receipts, International Tourism Highlights」、(UN Tourism 2024年)
ファクト	コロナ禍以降、世界の国際観光収入は回復傾向が続いており、2024年推計では1.7兆ドル規模となり、2019年を上回る回復が見られる。目的地別の割合では、アジア地域が全体の24%程度を占め、目的地としての存在感を高めている。
示唆	世界的な旅行需要の回復とアジア太平洋地域の拡大を追い風に、インバウンド施策の強化によって訪日観光消費の一層の伸長が期待される。

目的地別国際観光収入の推移

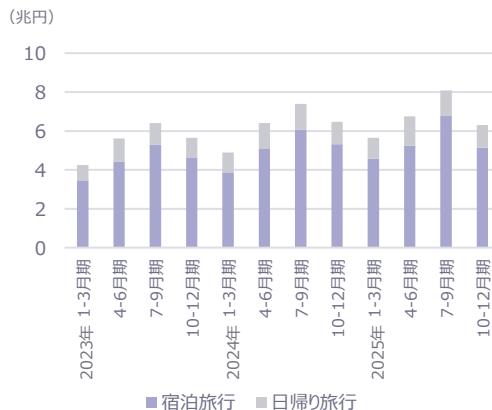


②日本の視点×観光（市場規模・動向）

例：インバウンドが自地域にどの程度訪れるか未知数な中で、まずは**土台となる国内旅行市場の現状や時期ごとのボリューム感**を確認したい

目的	直近の日本人の国内旅行における消費額の推移を調べる
データソース	日本人国内旅行消費額、旅行・観光消費動向調査（観光庁、2026年）
ファクト	直近の国内旅行消費は、コロナ禍前を上回る水準で推移しており、宿泊・日帰り旅行ともに期ごとに増減がみられる。特に7-9月期に消費が伸びやすい等季節変動が大きいことが示されている。
示唆	旅行消費には季節による変動が大きく、需要は一定の下支えがみられることから、旅行市場全体としては繁忙期と閑散期の差が引き続き拡大しやすい構造にあると考えられる。こうした特性を踏まえ、年間を通じた需要の平準化や消費機会の創出が、今後の市場動向に影響を与えると見られる。

日本人国内旅行消費額の推移



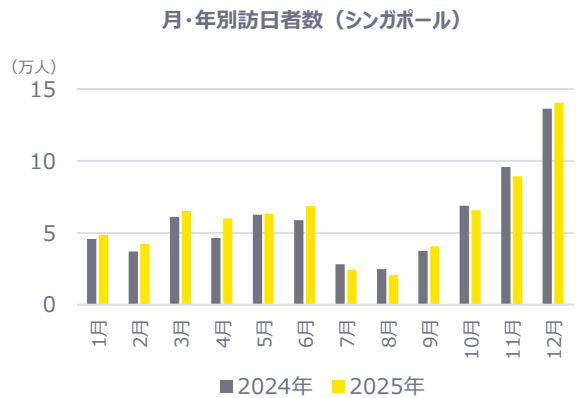
出所：UN Tourism「International Tourism Highlights」（2024年）、観光庁「旅行・観光消費動向調査」（2026年）のデータを基に筆者が作成

<外部環境整理の活用シーン>

③日本の視点×観光（市場規模・動向）

例：主要なターゲット国において、訪日のピークはいつで、どの程度のボリュームがあるのか、年間の集客計画を立てる上での基礎的な傾向を把握したい

目的	特定ターゲット国からの訪日者の月別ボリュームとシーズンリティ（例：シンガポール）
データソース	日本の観光統計データ（日本政府観光局、2026年）
ファクト	シンガポールからの訪日者数は、年間を通じて一定の水準がありつつ、11～12月に大きく増加する季節傾向が見られる。一方で、7～9月は相対的に落ち着いた水準となっている。
示唆	訪日需要には月ごとの差がみられ、特に年末に向けての増加が目立つ市場特性があると考えられる。こうした月別の動き方を把握しておくことで、特定市場に向けた施策実施時期の検討材料や、閑散期には他市場へ注力する等、年間を通じたインバウンド誘致の戦略立案へ活かすことができる。

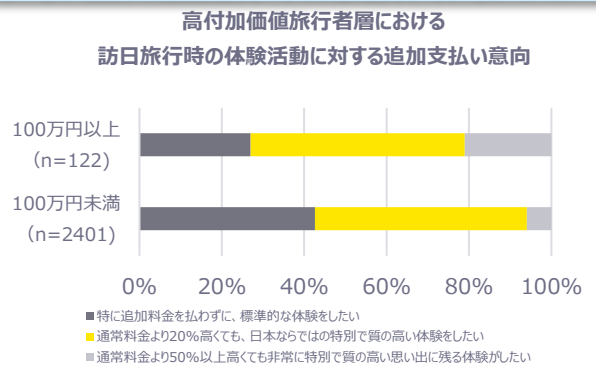


【参考事例：安中市】ターゲットである台湾市場の月別ボリュームやシーズンリティ傾向を把握。需要の動向を分析することで、インバウンド戦略の策定や集客施策の実施時期を検討する基礎材料として活用（p.52参照）

④日本の視点×観光（トレンド）

例：インバウンド向け高付加価値プランを設計するにあたって、高付加価値体験に対し、どの程度の金銭感覚・予算感を持っているかを知りたい

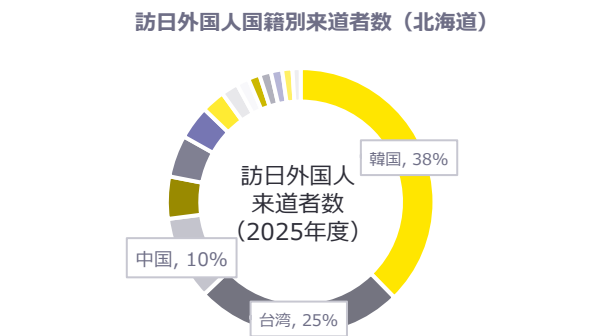
目的	訪日旅行者高付加価値層の現地体験における消費トレンドを調べる
データソース	DBJ・JTBF アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査（日本政策投資銀行・日本交通公社、2025年）
ファクト	滞在中の旅行支出が100万円以上の層は、体験への追加支払い意向が高い。73%が質の高い体験を望み、なかでも「50%以上高くても」と答えた割合は21%と、100万円未満の層（6%）を大きく上回る。
示唆	高付加価値旅行者層には追加支払い意向が強い傾向が見られ、旅行行動の特徴を把握することが商品設計の参考になると考えられる。



⑤自地域の視点×観光（市場規模・動向）

例：自地域には、どの国・地域からの方が多く訪れているのが現状の構成比を確認し、優先すべきターゲット層を判断したい

目的	自地域への訪日外国人旅行者の国籍情報を調べる（例：北海道）
データソース	観光入込客数調査（北海道、2026年）
ファクト	2025年度における北海道への訪日外国人の来道者数は約124万人となっており、そのうち、韓国からの訪問者が38%、台湾が25%、中国が10%となっている。
示唆	訪問者が特定の国・地域に比較的偏っていることから、来訪傾向には一定の特徴がみられると考えられる。事業者にとっては、主要国の旅行者の基本的な特徴や動向を把握しておくことが、日々の対応や需要の見通しに役立つと見られる。

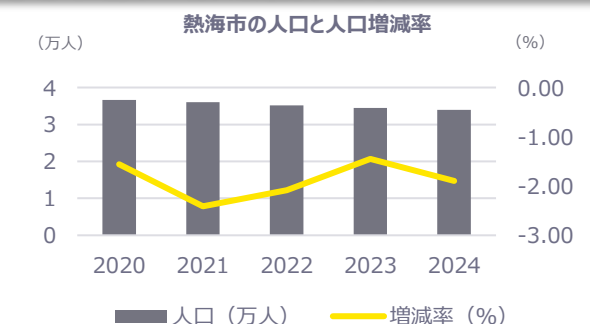


【参考事例：山本屋】栃木県の統計等から、日光市は県内の他地域に比べ欧米圏等の非アジア圏の割合が高いという傾向を把握。この多様な国籍構成を背景に、ターゲットとする市場の優先順位付けや、インバウンド向けの高付加価値なサービス開発の判断材料として活用（p.76参照）

⑥自地域の視点×社会・経済

例：将来的な人手不足や、今後の運営体制を検討するための前提条件として、地域人口推移の現状を把握しておきたい

目的	自地域の人口推移を調べる（例：静岡県熱海市）
データソース	住民基本台帳（総務省、2020年-2025年）
ファクト	熱海市の人口は減少傾向となっており、2020年の36,607人から2024年の33,934人へと減少している。
示唆	人口減少が続く状況を踏まえると、将来的に観光分野における受入人材の確保や育成が徐々に課題となる可能性がある。今後の運営体制や人材確保のあり方を検討する際の前提となると見られる。



出所：日本政府観光局「日本の観光統計データ」（2026年）、日本政策投資銀行・日本交通公社「DBJ・JTBF アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査」（2025年）、北海道「観光入込客数調査」（2026年）、総務省「住民基本台帳」（2020年-2025年）、のデータを基に筆者が作成

<活用できる統計一覧>

統計資料	作成主体	概要	想定する活用シーン		活用例
			レイヤー	ファクター	
旅行・観光消費動向調査	観光庁	日本人国内旅行者の旅行行動・消費実態データ。費目ごとの消費額や一人当たり単価等も公表	日本・都道府県	観光（市場規模・動向）	国内旅行者の旅行単価、日帰り／宿泊別の利用実態、季節変動の把握
宿泊旅行統計調査	観光庁	宿泊施設利用者（日本人・外国人）の宿泊実態・稼働状況データ。国内の月別、地域別の宿泊者数等も公表	日本・都道府県	観光（市場規模・動向）	宿泊客数の推移や、宿泊需要の地域差・繁閑差の把握
インバウンド消費動向調査	観光庁	訪日旅行者の旅行支出・費目別支出・行動特性データ	日本・都道府県	観光（市場規模・動向）	国別の体験参加率、費目別支出、旅行単価の分析
訪日外客統計	JNTO	訪日旅行者の国籍別・月別訪日者数データ	日本・都道府県	観光（市場規模・動向）	国別訪日旅行者数の推移、繁閑期の季節性、主要市場の構成比の把握
日本の観光統計データ（ダッシュボード）	JNTO	訪日旅行者の訪問率・宿泊状況・旅行消費データ等を見やすく可視化	日本・都道府県	観光（市場規模・動向）	地域別訪問率、宿泊分布、国別消費比較の分析
FF-Data（訪日外国人流動データ）	国土交通省	訪日旅行者の国内移動における周遊ルート・交通手段等のデータ	日本・都道府県・自地域	観光（市場規模・動向）	自地域の旅行者が、他にどういった地域を訪れているのか等、周辺地域との周遊関係の分析
DBJ・JTBF 訪日外国人旅行者意向調査	日本政策投資銀行／日本交通公社	訪日外国人旅行者の市場別の旅行意向・体験嗜好等のデータ	日本・都道府県	観光（トレンド）	市場別の体験ニーズや行動選択において重視する点や嗜好性等を把握
JTB総研研究レポート	JTB総合研究所	旅行者向けの意識調査をはじめとする様々なトレンドにおける調査結果や傾向等をレポートとして公表	日本・都道府県	観光（トレンド）	特定のセグメントやトレンドに対しての情報収集やベースとなる知識の習得に有効
住民基本台帳人口移動報告	総務省 統計局	都道府県、市町村ごとの人口移動統計データ	都道府県・自地域	社会	人口が増えている地域、減っている地域、転出入の傾向や地域の人口動態を把握可能
観光入込客統計（自治体独自）	各自治体	各自治体が独自に実施する観光入込客（日本人・外国人）の来訪数および平均消費額等のデータ	都道府県・自地域	観光（市場規模・動向）	自地域の観光客数、日帰り客と宿泊客の内訳、平均消費額の分析
RESAS	内閣府／経産省	地域経済に関する様々なデータを地図やグラフで「見える化」。観光マップでは、地域の滞留人口・観光資源データ等を可視化	都道府県・自地域	観光（トレンド）	観光地周辺の滞留人口変化、来訪者属性、競合エリア比較の分析
SNS・口コミ分析データ	民間ツール等	SNSやGoogleマップ、TripAdvisor等オンライン上の口コミや評価の抽出	都道府県・自地域	観光（トレンド）	統計情報では見えないトレンドや不満等、定性情報を把握

②外部環境分析／競合・ベンチマーク分析

周辺環境の確認：ベンチマークを見つけて、ヒントを探そう

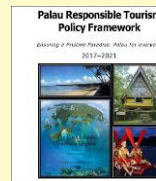
外部環境を整理する次のステップとして、競合についての分析を行います。競合する地域や事業がどのような市場環境でいかなるサービス展開を行っているかを調べます。自社・自地域の特性と比較しながら類似する他社・競合する地域を選定し、深堀りを行います。真似をするために調べるのではなく、あくまでも競合が取っている施策から今後の取りうる方向性のヒントを得るために調べます。以下の問いに答えられているかを確認しながら作業を進めましょう。

- ・ 類似する他社・競合する地域、先進的事業はどのようなサービス展開を行っているか？

<競合・ベンチマークの例>

- ・ 隣接する競合している他社・地域
- ・ 直接的に競合しているわけではないが参考となる他社・地域
- ・ 直接的に競合しているわけではないが、その分野において先進性がありベンチマークとなっている他社・地域

- 【参考事例：八重山】本事業に参画した八重山ビジュアルビューローにおいては、世界のマリンアクティビティ先進地域であるフィリピン・パラオ・モルディブ等を対象に、事業者認証制度等を含めた調査を実施しました（p.64参照）



例：National Tourism Regulations of the Republic of Palau
パラオにおける観光事業者のライセンス制度。安全・保険・環境配慮の遵守を条件に運営許可を付与し、更新制で違反者は営業停止等の行政処分あり
出典：Republic of Palau National Government

競合が取っている施策に対する再現性の追求には限界があります。同じことやれば成功するという事は無く、実際は複雑な条件が入り混じっており施策と結果の因果関係の証明が出来るほど、深堀りが出来る事例はほとんどないことに留意が必要です。以下のステップに沿って進めましょう。

1 【競合・ベンチマークの抽出】地域内外の競合・ベンチマーク事業者の洗い出し

地域内外に存在する、自社と顧客の選択肢として競合・比較対象となり得る体験事業者や観光コンテンツ提供者を網羅的に洗い出しましょう。この段階では「直接競合かどうか」に強くこだわらず、同じ時間・予算・関心軸で検討される体験事業者や、将来的に参考・脅威になり得る先進事例も含めて幅広く抽出することが重要です。地理的な近さや遠さ、提供内容の類似性、規模の大小、ターゲットの完全一致／不一致等によって絞り過ぎず、より幅広く体験事業者を洗い出しましょう。

周辺地域の体験事業者だけでなく、条件が類似する地域の観光コンテンツ事業者も幅広く参照することが重要です

- 例：首都圏から1～3時間圏の温泉観光地（箱根・熱海・日光等）周辺で、ポート体験・サイクリング等を提供する体験事業者は**提供する観光コンテンツ自体は異なるが、ターゲット層や求められるパッケージプラン等（時間数や価格帯）、運営上の類似点**がある可能性があります

2 【競合・ベンチマーク情報整理】競合・ベンチマーク事業者の提供価値・事業構造の整理

棚卸し洗い出した競合・ベンチマーク事業者について、「どのような価値を提供しているのか」「どのような形で事業が成立しているのか」を整理しましょう。具体的には、体験内容・ストーリー性・価格帯・所要時間・提供方法（ガイド有無、参加人数、予約導線等）・販売チャネル・顧客層・強みとして打ち出しているポイント等を可能な範囲で可視化します。優劣や勝ち負けの判断はこの時点では行わず、あくまで事実や特徴をフラットに整理することで、競合・ベンチマークのパターンや成功要因、共通点や差異が見えてきます。

3 【示唆抽出】自社・自地域との比較による示唆抽出

整理した競合事業者の特徴と自社の現状を比較し、「何を学ぶべきか」「どこで差別化できるか」「どの軸では勝ちにくい」といった示唆を抽出しましょう。競合・ベンチマークとの比較を通じて、自社の独自性や改善余地、今後強化すべき方向性が見えてきます。

価値の源泉を特定するための調査・分析手法

- 他社が高単価を実現できている背景を、**設備等のハード面と運営等のソフト面の両輪**で把握することが重要です。**ネット上での調査に加え、ヒアリング調査、イベント参加、実際の商品体験といった具体的な行動を通じて、顧客体験のプロセス全体から「価値の源泉」を捉えます**

- ・ 情報取得のしやすさ（公式HP、OTA掲載、SNS・Google Map口コミ等）
- ・ 予約動線のスムーズさ（予約ページの分かりやすさ、手間の少なさ等）
- ・ 当日のオペレーション品質（受付、案内、安全管理、接客等）
- ・ ツアー後のアフターフォロー（お礼連絡、写真共有、レビュー依頼等）



こうしたポイントを総合的に分析することが、他社が高単価を実現できる理由をつかむうえで非常に有効です

③内部環境分析／自社・自地域分析

自社・自地域資源の棚卸し：自分たちが持つ「稼ぐ力の源泉」を再発見しよう

最後に、外部環境から内部環境へと視点を変えて、自社・自地域について分析を行います。まずは有する観光資源の棚卸しとその評価から始めましょう。次に、観光資源に限らず幅広く自社・自地域の保有リソースを確認し、その強みと弱みを明らかにします。

以下のステップに沿って進めましょう。

1 【資源の棚卸し】自社・自地域に関わる資源の再棚卸し

事業として活用している資源に加え、現在は十分に活かされていない、もしくは今後活用余地のある地域資源・事業資源を改めて棚卸しましょう。自然・文化・人・技術・設備・ノウハウ・関係性等、「観光コンテンツの価値を構成している要素」を広く捉えることが重要です。現在の売上貢献度や人気の有無、安定性等で取捨選択せず、事業を支えているもの・支え得るものをゼロベースでフラットに洗い出すことで、事業の土台や偏り、将来の伸びしろが見えてきます。

2 【資源の可視化】現状の資源の一覧化

棚卸した自社・自地域の資源を、右図のように一覧化します。体験の中核となっている資源、補完的に使われている資源、未活用だが潜在価値のある資源等を可視化することで、自地域が持つ特性や観光資源をどこまで事業に活用できているか把握することができます。例えば、各季節における特性等、新しい商品開発のヒントとなる場合もあるかもしれません。

<アウトプットイメージ（例）>

カテゴリ	資源
自然	〇〇川
	〇〇山
文化	〇〇まつり
	〇〇生活

「当たり前」で見過ごされがちな風景や時期を、活用余地のある「資源」として捉え直すことが重要です
 > 【参考事例：金山町】本事業に参画した金山町観光物産協会では、**雪景色の風景を資源として再評価**し、これまで未催行だった冬期（12～1月）の催行期間拡大を検証。新たな自然景観をフックに、**未開拓だった時期の需要掘り起こし**に繋がりました（p.58参照）

3 【評価（VRIO分析）】事業における強みの評価

一覧化した資源の中から、特に事業の競争力や持続性に影響を与えている資源について、その強みや特徴、競争優位性を評価します。これにより、「今後も軸として磨き込むべき資源」「強みだが脆弱な資源」「改善・補強が必要な資源」等を判断する材料を得ることができます。以下、その評価手法の一例として、VRIO分析のフレームワークを活用した評価の進め方を紹介します。

<VRIO分析とは>

競争優位を確保するための要素であるValue（経済価値）、Rarity（希少性）、Imitability（模倣困難性）、Organization（組織）の4要素ごとに自社の経営資源を客観的に評価するフレームワークです。その資源が自分たちにとって強みとなっているのか、また弱みなのであればどうすれば改善できるのかを整理・判断する際に有用です。

VRIO分析項目とその定義

V Value 経済価値	その資源は機会（チャンス）を最大限に活かすことができるか。顧客が対価を払って然るべき価値を持っているか。
R Rarity 希少性	他には無い希少性を持っているか。差別化要因を持っているか。その資源を活用している地域・事業は少ないか。
I Inimitability 模倣困難性	その資源は他の地域・事業で模倣しやすいか。他の地域・事業がその資源を獲得しようとする時大きなコストが必要か。その資源の保有を行ったことでコスト上、不利な状態になるか。
O Organization 組織	その資源を活用するための組織体制（活用権限や有用なチーム、ルール、運用フロー等）は整っているか。

観光コンテンツ事業者における例示項目

「地域文化・歴史に精通したベテランガイドの存在」 > 単なる案内ではなく、 その土地のストーリーを語ることで、高単価でも顧客満足度が高い
「地域コミュニティとの信頼関係による限定エリア利用」 > 他事業者が入れない聖域等を活用した、 独自性の高いツアー提供 が可能
「国立公園入口に唯一隣接する店舗・拠点の保有」 > 物理的に再現困難な立地で、 後発競合が参入しにくい強い優位性 を持つ
「属人知識を若手へ継承する教育プログラムの整備」 > 個人依存を避け、 組織として高品質な体験を安定的に提供できる体制 を構築

4 【示唆抽出】リソース別の強み・弱みの把握

現時点で自社・自地域として保有、活用出来るリソースを右図のように整理し、リソース別に自社・自地域の強み・弱み、より強化すべきポイント等を把握しましょう。この時、以下の問いに答えられているかを確認しながら作業を進めることが大切です。

- 自社・自地域において強みを持つリソースはなにか
- 自社・自地域において、強化・見直しが必要なリソースは何か

なお、強み・弱みは主観によって左右されたり、根拠なく整理されるケースが多くありますので、取組の中で常に見直しをしていくことが重要です。

組織内の人的リソースの強み・弱みも客観的に整理することが重要です

> 【参考事例：山本屋】本事業に参画した山本屋では、抱える人材の質として、ガイドスキルは高いものの、**インバウンド向けの言語スキルが不足している現状を特定**。英語スクリプトを整備することで、**個人の語学力に依存しすぎない安定的な受入体制の構築を推進**しました (p.76参照)

想定される保有リソース

データ整備力 (検証・分析)	情報収集力
	情報分析力
コンテンツ価値	ハード資産価値
	ソフト資産価値
人的リソース (推進基盤)	組織力・推進力
	個人のスキル
マネタイズ (稼ぐ力)	売上増加
	コスト削減
商品流通・販促手法 (マーケティング)	販売チャネル
	販促手法

④内部環境分析／商品特性分析

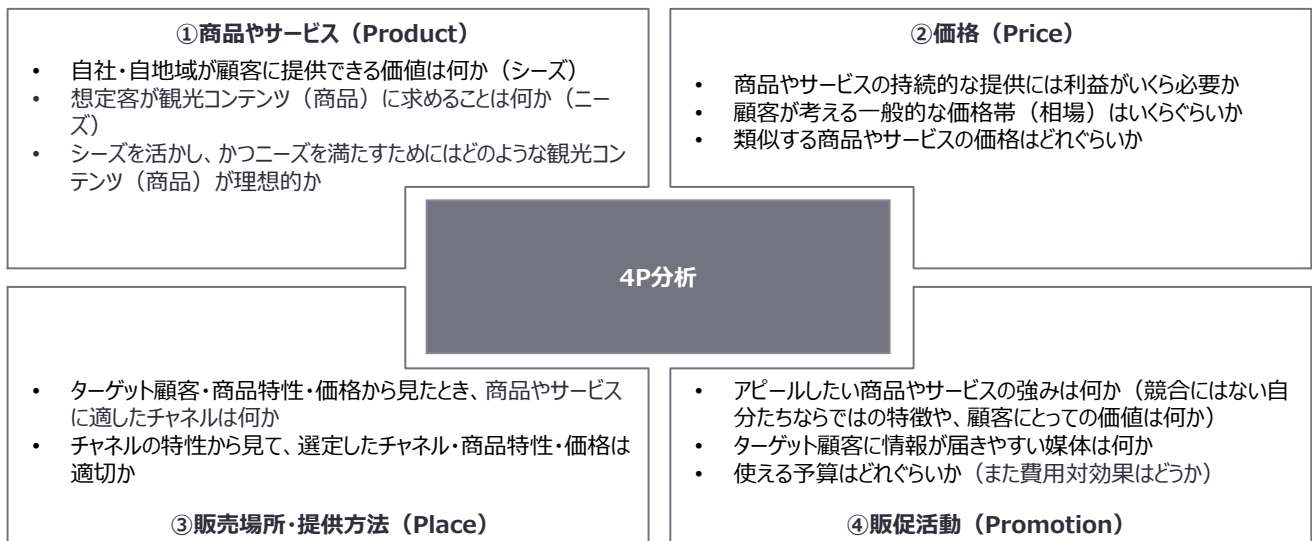
観光コンテンツ特性の評価：市場適合性と提供価値の検証をしよう

内部環境分析を進める上で、販売している商品に関して現状整理をすることが重要です。商品特性を整理するために、4P分析のフレームワークを用いて、自社の商品が売れるための仕組みを整理しましょう。

マーケティング観点での分析（4P分析）

商品の売れる仕組みを支えるマーケティング観点から、事業における商品特性を整理してみましょう。4Pとはマーケティング施策を成す要素である「商品やサービス（Product）」、「価格（Price）」、「販売場所・提供方法（Place）」、「販促活動（Promotion）」の頭文字をとったものです。それぞれの観点における分析ポイントは以下の通りです。

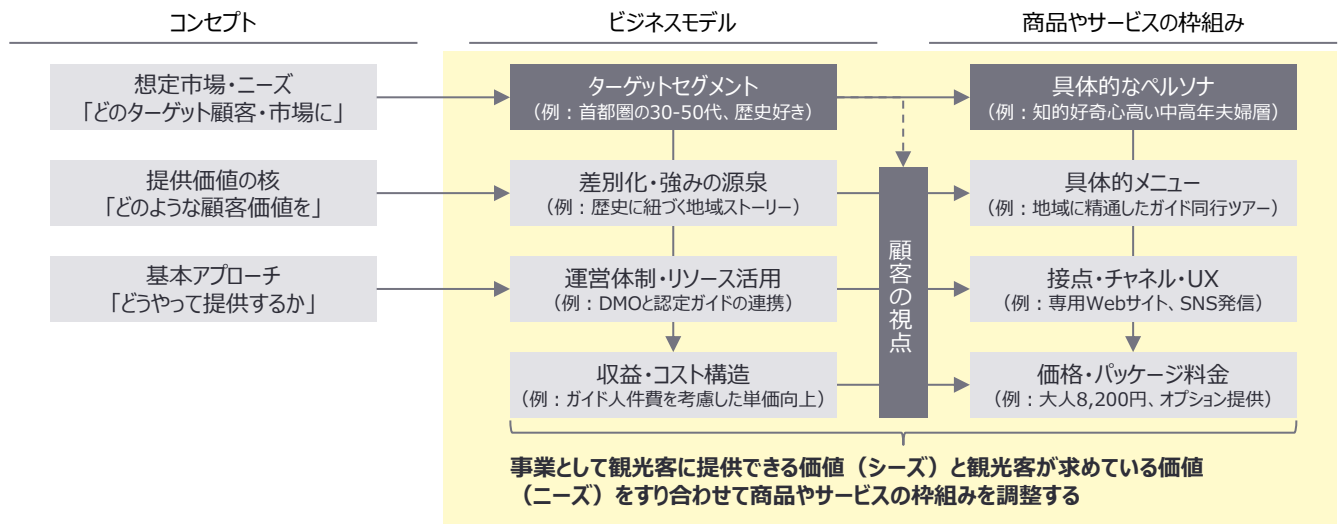
<4P分析の全体像（イメージ）>



1 【商品／Product】どのような商品やサービスか

どのような商品やサービスを提供しているかに整理してみましょう。これは、「誰に」「何を」「どうやって提供し」「どのように儲けるか」という商品やサービスの基本的な枠組みです。ここに観光客の視点を加えて調整することが重要です。その魅力・価値がより伝わるように「現在の枠組みでターゲットのニーズに応えられているか？」という切り口から見直しを行い、必要に応じてブラッシュアップしましょう。

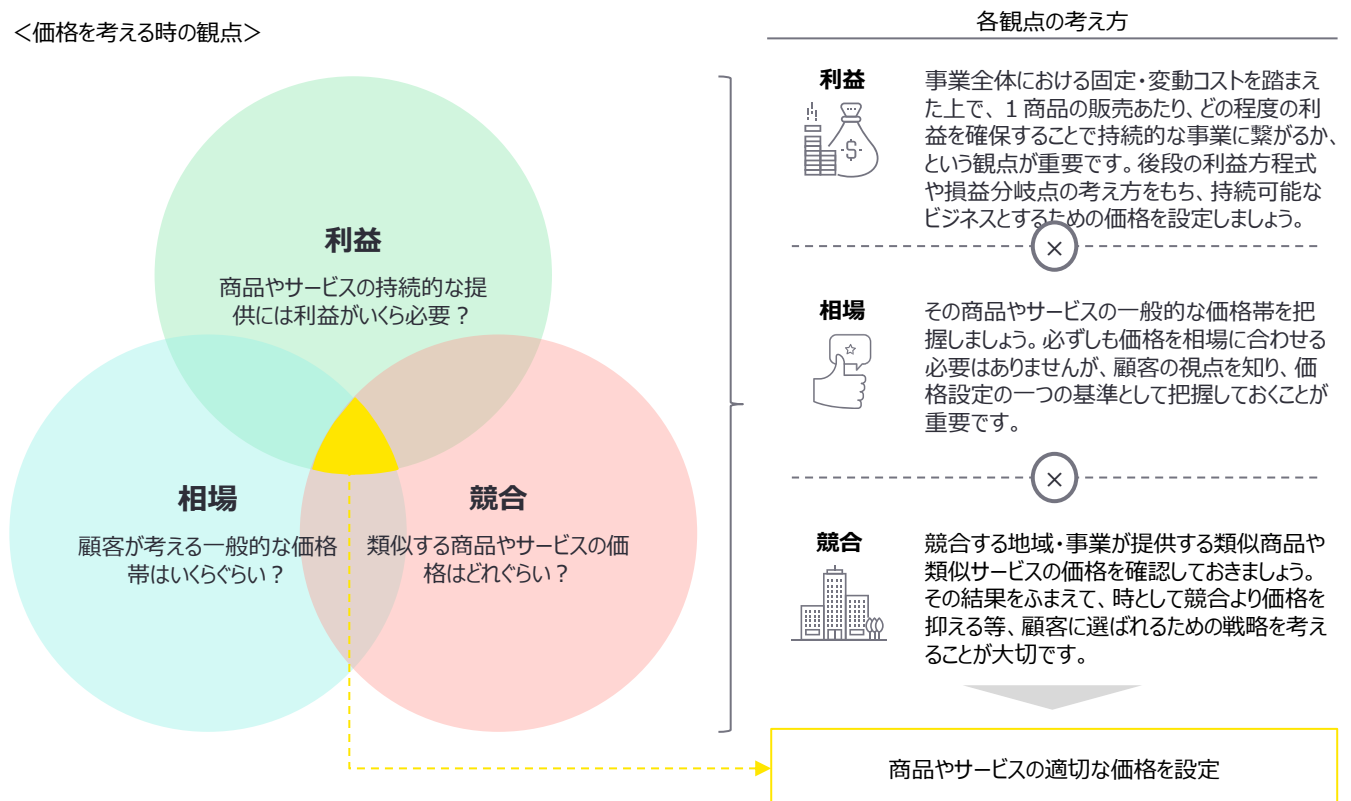
<商品やサービスの枠組みを組み立てる際の流れ>



2 【価格／Price】価格は適正か

商品やサービスをいくらで販売するかについて検討しましょう。ここで重要なのは、利益、相場、競合の3つの観点です。「商品やサービスの持続的な提供には利益がいくら必要か」、「顧客が考える一般的な価格帯（相場）はいくらぐらいか」、「類似する商品やサービスの価格はどれぐらいか」という観点から総合的に検討し適切な価格を設定しましょう。

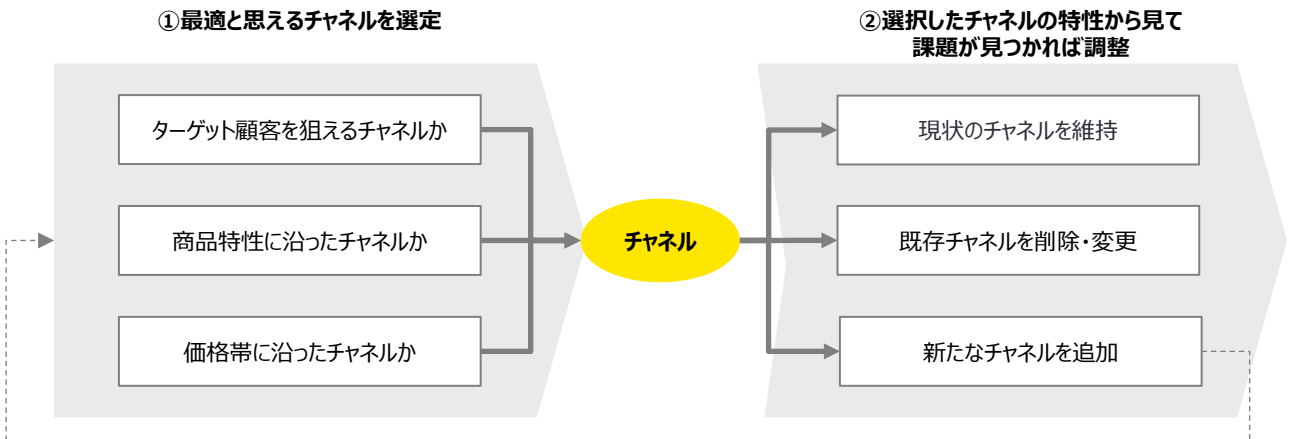
<価格を考える時の観点>



3 【販売チャネル／Place】どのような販売場所・提供方法になっているか

ここでいう販売場所・提供方法とは商品やサービスをターゲット顧客に届けるための流通チャネルです。適切なチャネルがあるからこそ実売につながるような魅力的な観光コンテンツの造りが可能となり、各ターゲットに応じて、検討可能なチャネルは複数存在します。まずはターゲット顧客・商品特性・価格帯から見て最適なものを選定しましょう。そのうえで、選定したチャネルを活用した際のコストや管理工数等、実際の運用に際して発生するコストも踏まえた上で、必要に応じて調整することが大切です。なお、リスク分散といく観点からも、チャネルは一つに絞る必要はありません。複数のOTA等の販売チャネルを一元管理するために、サイトコントローラー／チャネルマネージャー等の活用も検討し、各チャネルを比較しながら使い分けていくのも良いでしょう。

<流通チャネルの精査において検討すべき論点>



まずは、自社サイトへの流入経路、検索キーワード、アクセス量をGoogle AnalyticsやSearch Console等で把握しましょう。**ユーザー動向の可視化が、予約率向上や施策立案の根拠となります**

<検討可能な主なチャネル>

チャネル	特徴
自社 (直販)	直接検索やSNS投稿から自社Webサイト・電話窓口等へと誘導し、直接販売する方法。販売委託手数料が発生しないほか、情報掲載までのリーチタイムが存在しない。
地域 (観光案内所・宿泊施設・店舗等)	地域の観光関連施設から送客支援を受ける方法。交渉次第では代理店販売等より手数料を大きく抑えうる。すでに地域来訪されている観光客に向けたアプローチになるため、旅行の主目的にはなりづらいような、短時間・小規模な観光コンテンツの販売に向いている。
旅行代理店	旅行代理店に販売を委託し、窓口やWebサイト上で販売を行う方法。商品造成から支援してもらえる場合もある。特に窓口販売では全国規模の展開と、丁寧なヒアリングを両立しやすいため、社員旅行等大規模な団体旅行や、高額なパッケージツアーの販売に向いている。
Online Travel Agency (OTA)	店舗を持たず、オンラインのみで観光客対応を行う旅行会社を利用する方法。各ターゲットに合わせたOTAが存在し、現在、最もポピュラーな商流の1つである。店舗窓口数に依存しない大規模な販路が獲得できる点がメリット。一般的な価格帯の個人客向け商品の販売に向いている。
特定目的サイト (グルメ、物産、イベント等)	グルメ、物産、イベント等の特定の目的に特化したプラットフォームを活用する方法。OTAを閲覧しない層に対しても、趣味やライフスタイルの文脈から潜在顧客にアプローチできるというメリットがある。また、地域産品の販売サイト等であれば、旅行終了後の継続的な利用にもつなげうる。
地域を拠点に活動する 各団体の広報チャネル	例えばファミリー向け教育旅行なら周辺・近隣地域の学習塾、郷土料理体験コンテンツなら料理教室運営会社等に販売を依頼する方法も考える。提供される観光コンテンツのテーマや客層が明確である場合、そのテーマに関心を持つ層に直接アプローチしやすいというメリットがある。
C to Cコミュニティ	観光コンテンツのテーマに関する同好会や口コミサイトを利用する方法。サービスの販売ノウハウがあるかは団体によるが、そのテーマに関心を持つ層に直接アプローチしやすく、グループ内の人縁や口コミによる購買率向上に期待が持てる。

参考




サイトコントローラー／チャネルマネージャー
(販売・在庫管理システム)

複数のOTAや旅行代理店等、複数チャネルと接続し、リアルタイムで一元化された販売・在庫管理を行うことのできるシステム。単一のOTAで十分な稼働率・宿泊単価を上げられる場合は機能過多になりかねないが、複数のOTA接続による販路拡大が容易に可能になるほか、在庫管理における人的リソース軽減も期待できる。

4 【情報発信／Promotion】どのような販促活動ができていますか

ここでいうプロモーションとは、商品やサービスの価値とそれが顧客にもたらす利点に関する情報を発信し、購買活動を促進するための方法です。アピールしたい商品やサービスの強みは何か、ターゲット顧客に情報が届きやすい媒体は何か、販促活動に使える予算はどれぐらいかという3つの論点を軸に、現実的な方法を選んでいるか見直してみましょう。

<販促活動について検討すべき論点>

強み	媒体	予算
 <ul style="list-style-type: none"> 「顧客が得られる利点」を重視：自社ならではの特徴や競合との差異も重要ですが、それ以上に「その商品を購入することで顧客にどのようなメリットがあるか」を明確に伝えられるかが重要です。 効果的な訴求：顧客にとっての価値（ベネフィット）に触れることで、サービスの魅力をより効果的にアピールできます。 	 <ul style="list-style-type: none"> 特性の把握：ターゲット層の属性（年齢層やライフスタイル等）によって、リーチしやすい媒体は異なります。 媒体の使い分け：新聞・雑誌、Web・SNS広告、口コミ等、数ある媒体の中からターゲットに最も適したものを選択することが重要です。 (例：特定のSNS広告は若年層へのリーチには最適かもしれませんが、シニア層へのリーチにおいてはそうでない可能性があります) 	 <ul style="list-style-type: none"> コスト管理：自社が管理する会場や店舗、自社メディア等を活用すればコストは抑えられますが、他社媒体を利用する場合には相応の費用が発生します。 最適解の選択：販促活動に充てられる予算を前提に、その範囲内で最も高い費用対効果が得られる手段を選び出す必要があります。

SNS上のインプレッションやエンゲージメント率、プロフィール閲覧数をインサイト等で把握したり、メールマガジンの開封率、クリック率は配信ツールのレポート等で計測しましょう。顧客反応の可視化が精度の高い個別アプローチの根拠となります

<利用できる主な媒体>

大分類	小分類	例・備考
自社内で管理／運営し、活用ができる媒体	自社会場・店舗そのもの	「前を通りかかった人でもすぐ参加できる」というような観光コンテンツに適する
	知人間の口コミ	地域・事業者側の情報操作はできないが、コストをかけず情報を広めることができる
	SNS投稿	Instagram、X、TikTok等のアカウント運用。ユーザーによる拡散も期待できる
	サイト投稿動画	YouTube等での動画投稿。画像・文面以上の情報を発信できる
	ダイレクトメール	定期的な来訪を期待する観光コンテンツへの再来訪を目指して利用できる
	メールマガジン	確度は下がるが、ダイレクトメールより手軽かつ安価に再来訪誘致を目指す
	自社Webサイト	外部サイトと異なり、フォーマットの制約なく自由なデザイン・発信ができる
	ランディングページ	Webサイト以上に広告宣伝に特化した発信が可能
他社が管理／運営し、掲載・露出を依頼することで活用ができる媒体	PRイベント	自身で開催するほか、地域物産展等への参加が想定される
	旅行代理店窓口	店頭担当者の丁寧な説明に期待ができる。高価格商品に適する
	旅行代理店パンフレット	地域がすでに観光地として有名である場合、他の観光コンテンツと合わせ閲覧してもらいやすい
	ポスター	駅構内ポスター等。イベント開催等、短期間・特定エリアでの集中的な発信に向く
	新聞広告・記事	特に中高年層に向け、販売エリア全域への情報発信ができる
	雑誌広告・記事	読者層に沿って特定のターゲットに発信ができるほか、再読も期待できる
	折込チラシ	地域の不特定多数に対して宣伝ができる。近隣住民への周知に向く
	プレスリリースによる記事掲載	広告より安価に全国へ発信できる。マスコミに取り上げられ、さらに拡散する可能性がある
	OTAホームページ	ターゲット層に向け、全国・世界規模での発信が可能
	メタサーチエンジン	複数のOTAの価格等を比較できるサイト。観光客側の利便性がOTA単体より高い
	レビューサイト	地域・事業者側が操作できないが、納得感を与えられるほか、利用者からの意見収集も兼ねうる
	検索サイト	Google検索への広告出稿等。ある特定の検索ワードに対し広告を表示させられる
	地図情報サービス	Google Mapへの広告出稿等。すでに地域に来訪している客に向けて発信しやすい
	アプリケーション	地域周遊アプリ等への掲載。「他の観光コンテンツのついでに利用」というPRも可能である
Web広告・記事	幅広い年代に対しアプローチでき、目的に応じたターゲットへの効果的なリーチが可能	
SNS広告・記事	若年層を中心に細かいターゲティングにアプローチでき、拡散にも期待できる	

外部・内部環境における課題の整理・共有

整理のまとめ：今向き合うべき「本当の課題」をあぶり出そう

整理内容をとりまとめる

3C分析が完了したら、それぞれの分析結果をまとめましょう。明らかになった市場の状況、競合の動き、自分たちの強みと弱み等の情報を列挙して俯瞰で眺めてみてください。こうすることにより、ファクトに基づいて自社・自地域の全体像と置かれている現状を把握でき、進むべき方向性の検討や仮説の立案・検証に役立てられるようになります。このとき、情報が不足している部分があれば追加的な調査や深堀りを行って補うようにしてください。なお、外部環境および内部環境は日々変化するものであるため、最新動向を的確に把握するため、分析は定期的に行って必要に応じてアップデートすることが大切です。

<一覧の作成例>

外部/内部	分析の観点	分析の結果（ファクト）	得られた示唆
外部環境	観光客・市場 (Customer)	<p><u>観光客・市場の動向</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 近隣エリアにて宿泊するインバウンド客が急増しており、自地域へのインバウンド来訪者数も微増傾向にある…… 国内外を問わず、本県への宿泊を伴う来訪はビジネス目的が半数を超える。特に…… 	<ol style="list-style-type: none"> 宿泊旅行先としてインバウンド客に人気を集めている近隣地域との連携や、そこからの導線をいかに整備し、発信していけるかが需要獲得のポイントになる可能性…… 県庁所在地の〇〇市に来訪したビジネス目的の来訪者に向けたサービスが有力と……
	競合・ベンチマーク (Competitor)	<p><u>競合のサービス展開状況</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 地域としての競合は、隣接する〇〇市が想定される。同市は〇〇温泉の中心街として知名度が高く、特に高齢者層の…… 自地域と主産業が似通っている観光地として、△△市を分析した。主だった客層は…… 	<ol style="list-style-type: none"> 県内の観光地は、主たるターゲットとして高齢者層を想定している。そのためビジネス目的の県来訪者へのアプローチは弱く…… △△市はワーケーションの推進と、ビジネス客への学習体験を提供しており……
内部環境	自社・自地域 (Company)	<p><u>保有リソースとリソース別の強み・弱み</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 自地域は「日本三大〇」の1つ〇〇の生産地であり、工芸の町として知名度が高い…… 	<ol style="list-style-type: none"> 今まで各事業者が運営してきた作成体験設備を、統一ブランドの下で……
	商品特性 (Content)	<ol style="list-style-type: none"> 紅葉の名所としてインバウンド層から注目を受けているが、これまで季節性を打ち出し切れていなかった…… 	<ol style="list-style-type: none"> 既存ウォーキングツアーに秋の紅葉コースの新設や、インバウンド訴求も含めた紅葉ライトアップ等の取組も検討の余地……

情報共有のポイント

外部環境や内部環境の分析を通じて明らかになった自社・自地域に関する現状・課題をインプットし、後のステップに関する具体的なディスカッションを行いましょ。関係者間での情報共有を行うにあたってのポイントは、先述のデータ整理と重複しますが、「電子的な管理」、「アクセシビリティの確保」、「検索性の向上」の3点です。これらの点に留意し、その情報を必要とする関係者がいつでも確認をできるよう、情報の共有体制を整えることが大切です。

電子的な管理



明らかになったファクトは電子的に管理できる形式に取りまとめましょう。データの収集と同様に、容易に編集・共有ができる電子ファイルは後の検討における生産性を大きく上げることに寄与します。

アクセシビリティの確保



取りまとめた電子ファイルは、自社や自地域の関係者が広く利用できるようにアクセス権を設定しましょう。データの収集と同様に、クラウドシステム等を用いた共有フォルダに保存し、関係者であればだれでもいつでもアクセスできるようにしておくことが望ましいです。

検索性の向上



情報の電子的な管理を行うにあたっては、必要な情報に速やかにアクセスできるよう、フォルダ名、ファイル名、シート名等をわかりやすく整理する等、その検索性を向上させましょう。



振り返りチェックシート

外部・内部環境分析における 現状把握

【外部環境】市場環境と顧客ニーズの把握

市場と観光客の動き・トレンドを捉え、競合比較での示唆を含め、整理をしましょう

- ターゲット層の動向**：近隣エリアや自地域における顧客（国内・インバウンド）の最新来訪動向を把握できている
- 競合比較による優位性**：競合する事業者や地域の提供価値を分析した上で、自社・自地域の立ち位置を客観的に整理できている

【内部環境】自社・自地域のポジショニングと提供商品の強みの把握

自社ならではの立ち位置・強みに加え、稼ぐための商品設計を見直しましょう

- 自社・自地域のポジショニング**：リソースの棚卸しやVRIO分析等を通じて、自社・自地域の強み、ポジショニングを整理できている
- 売れるための商品設計**：4P観点から自社・自地域の商品価値や最適な価格、商流、販促手法における把握ができ、改善余地を整理できている

分析結果の共有と今後の活用基盤

分析を「個人の知識」に留めず、チームで共有し合い、方向性検討の土台としましょう

- 分析結果の取りまとめ**：明らかになった市場の状況、競合の動き、自分たちの強みと弱み等の情報の取りまとめができ、ファクトやデータに基づいた意思決定ができる体制が整っている
- データ・示唆の共有化**：収集したデータは、関係者間で共有できるように、電子化や一覧化等の整備を行った上で、理解しやすい形式に見える化ができている
- 方向性の具体化**：外部・内部環境分析により自社・自地域の置かれている環境が整理でき、目指すべきベンチマーク、狙うべきターゲット層や改善余地のある項目等、現状把握における解像度が上がっている

What's Next

今節では、自社・自地域が置かれている現状・課題を認識し、関係者間で共有するための方法について整理しました。次節では、基本的な収益構造や収支関連項目の整理を踏まえた上で、収益性の改善を図るための考え方を説明します。

類似環境での事業取組から、より実践的なヒントを得るために

より具体的な取組を検討する際、最も参考になるのは、自分たちと似た条件で成功している参考事例です。このページでは、地域や事業を取り巻く環境を「ラベル」として可視化整理しています。これは自社・自地域の立ち位置を整理するためだけでなく、事例集の中から「自社・自地域に近い環境で事業展開している事業者からの知見を、効率的に探し出すための検索フィルターとして機能します。ラベル情報を頼りに、より再現性が高い取組事例を見つけ、自社・自地域の今後の取組内容における検討材料にしましょう。

地域特性	
地域区分	
大都市圏	三大都市圏に属する地域
地方都市圏	三大都市圏以外で、中枢性を持つ都市（政令市・中核市等）に属する地域
地方部	上記以外の地方部に属する地域

地域への旅行者数	
基準	各自治体等が公表する観光入込客数等を参考指標として大別
多い	地域への観光目的の訪問者数が多い
中程度	地域への観光目的の訪問者数が一定規模ある
少ない	地域への観光目的の訪問者数が少ない

インバウンド比率	
基準	観光庁「宿泊旅行統計」等での外国人延べ宿泊者数の割合を参考指標として大別 *「宿泊旅行統計調査報告（2024年）」より、延べ宿泊者数における外国人割合の年間値「25.0%」を基準点として設定
極めて高い (50%以上)	地域への延べ宿泊者数合計において、インバウンド比率が50%以上の地域
中程度～高い (25-50%程度)	地域への延べ宿泊者数合計において、インバウンド比率が25-50%程度の地域
低い～中程度 (5-25%程度)	地域への延べ宿泊者数合計において、インバウンド比率が5-25%程度の地域
低い (5%以下)	地域への延べ宿泊者数合計において、インバウンド比率が5%以下の地域

	周辺宿泊施設数	周辺観光コンテンツ事業者数
基準	宿泊予約サイト（例：Expedia、Booking.com、楽天トラベル）における地域内の宿泊施設掲載数等を参考指標として大別	体験予約サイト（例：アソビュー！、Klook、GetYourGuide）における地域内の観光コンテンツ掲載数等を参考指標として大別
多い	周辺地域に大～中規模を含む宿泊施設が比較的多数存在	周辺地域に同業他社含め、観光コンテンツ事業者が比較的多数存在
中程度	周辺地域に宿泊施設はいくつか存在するが、規模は限定的	周辺地域に観光コンテンツ事業者はいくつか存在するが、限定的
少ない	周辺地域に宿泊施設がほぼ存在しない	周辺地域に観光コンテンツ事業者がほぼ存在しない

事業者・商品特性

組織形態		リソース構造（p.34参照）	
民間企業	営利事業を主体とし、運営される組織	ハード依存型	船舶・乗り物・設備等 物的資源が提供する価値の中心となるモデル
公的団体	公益目的で活動し、自治体・公社・DMO等の公的性格を有する組織	ソフト依存型	ガイドスキル・ホスピタリティな等、人的スキルが提供価値の中心となるモデル

事業形態		観光コンテンツカテゴリー	
専業	観光コンテンツ事業を主たる事業としており、売上の大半を占める事業形態	自然・ネイチャー	海・山・動植物・サンゴ礁等の自然資源を活用した、地域固有の自然体験を提供する観光コンテンツ
兼業	観光コンテンツ事業以外（宿泊・飲食・観光案内等）も展開しており、観光コンテンツ事業は一部に留まる事業形態	歴史・文化	地域の歴史・文化財・生活文化・伝統芸能等を体験や解説を通じて提供する観光コンテンツ
		スポーツ	身体活動を伴う体験（SUP・ダイビング・サイクリング・トレッキング等）を提供する観光コンテンツ
		シティー・街散策	都市部の街並み・商店街・食・生活文化の体験を提供する観光コンテンツ

2-3. 收益構造分析

収益構造の基本的な考え方（全体像）

稼ぐ仕組み：利益を出すための方程式を知ろう

事業を継続的に進んでいくためには、「良い観光コンテンツをつくる」だけでなく、「安定して利益を生み出せる構造」になっているかを理解することが重要です。感覚や経験のみに頼った経営では、需要の変動や人手不足、コスト上昇といった外部環境の変化に対応することが難しくなります。まずは、事業の利益がどのような仕組みで生まれているのかを、シンプルな方程式に分解しながら整理します。

<利益の基本構造>

$$\text{利益} = \underbrace{\text{売上： 単価} \times \text{客数}}_{\text{収入}} \times \underbrace{(1 - \text{変動費率}) - \text{固定費}}_{\text{支出}}$$

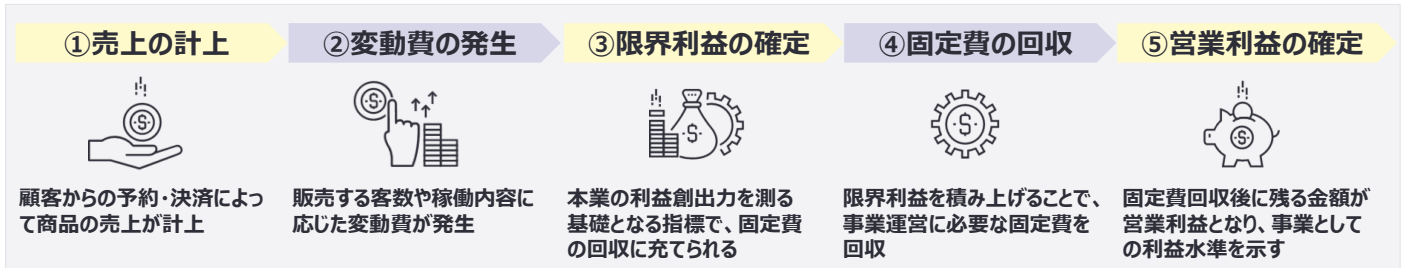
= 変動費が売上に占める割合

ポイント

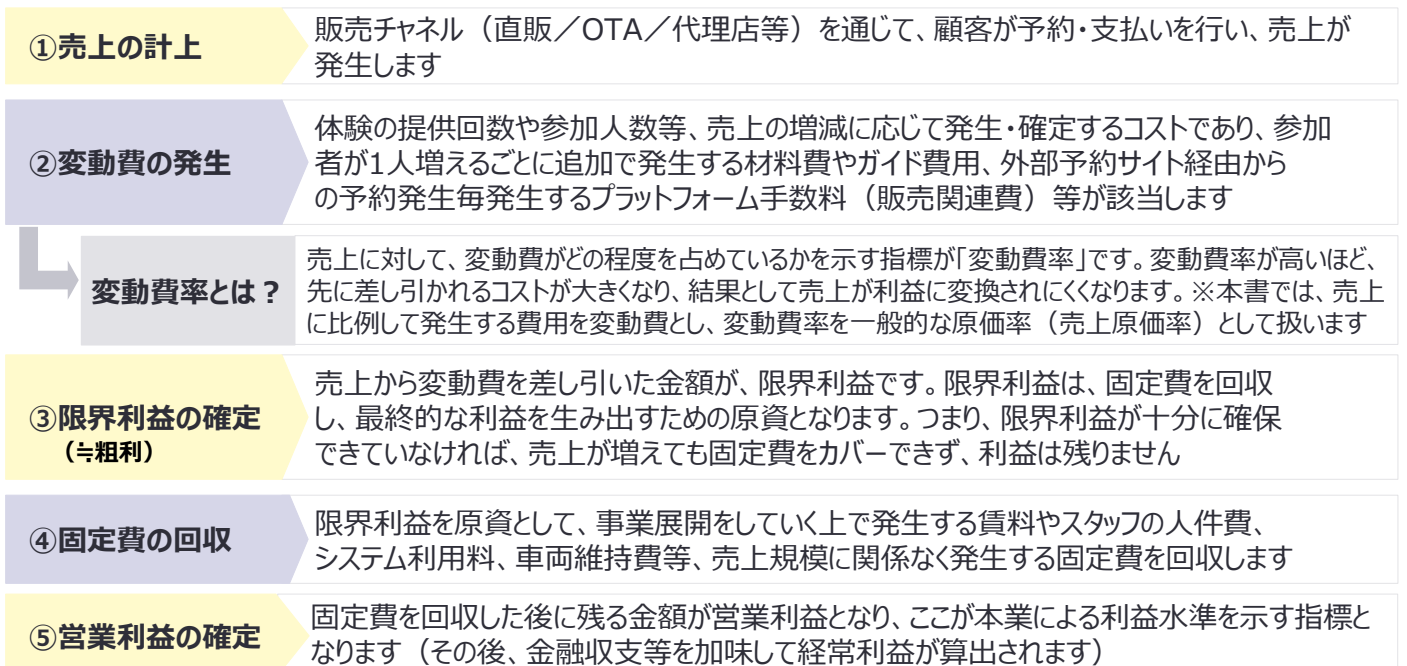
事業の利益は、「収入」と「支出」の差として表せます。収入は「単価×客数」で決まり、支出は売上に応じて増減する変動費と、売上に関わらず一定の固定費に分けられます。このように、基本的に利益は、収入と支出の各構成項目の増減により、変化していきます。上記の方程式は非常に単純ですが、事業改善のヒントが詰まっています。利益を増やすには、「収入を増やす」か「支出を抑える」か、もしくはその両方に取組む必要があります。

収益構造とは何か

収益構造とは、「どこから収入が生まれ、どこにコストがかかり、その結果としてどの程度の利益が残るのか」という事業の仕組みです。単に売上や利益の数字を見るだけでは、課題の本質や改善の方向性は見えてきません。収益構造を流れとして捉えることで、改善の焦点を構造的に特定できるようになります。基本的な流れとしては、以下となります。




▶ 収益構造の整理においては、この①～⑥の流れの中で、どこが利益を左右しているかを構造的に捉えることが重要です。



収入と支出の分解

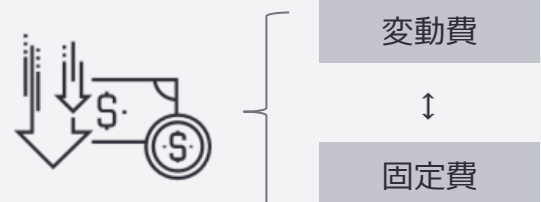
収益構造を正しく理解するためには、売上やコストを一括りに見るのではなく、「収入はどのように生まれているか」「支出はどのような性質を持っているか」を分解して捉えることが重要です。

収入とは



収入売上は、「単価」と「客数」の掛け算で整理できます。売上を伸ばす方法は一見同じように見えても、単価を上げるのか、客数を増やすのかによって、現場の負荷やコスト構造への影響は大きく異なります。そのため、収益構造を考える際には、売上をこの2つに分解して捉えることが重要です。

支出とは



支出は、売上に応じて増減する「変動費」と、売上に関わらず発生する「固定費」に分けられます。変動費は原価率を通じて限界利益に影響し、固定費はどの程度の売上や参加者数で回収できているかによって、利益への影響が変わります。どちらが利益のボトルネックになっているかを見極めることが重要です。

各項目の分解

単価および客数の考え方

単価と客数は、どちらも売上を構成する要素ですが、事業に与える影響の性質は異なります。単価を動かすのか、客数を動かすのかによって、必要な施策や現場への影響は変わるため、それぞれを分けて考えることが重要です。

単価

単価とは、1人あたり・1回あたりに受け取る金額を指します。単価を上げることで、客数が同じでも売上拡大が期待できます。

- 価格設定の見直し
- 特別オプション付与等のアップセル施策
- 高付加価値化による高価格設定

客数

客数は、新規集客だけでなく、稼働率やリピートの改善によって増やすことができます。体験事業では、受け入れ枠をどれだけ有効活用できているかが重要です。

- 集客チャネルの拡充
- リピート率・回転率の向上

変動費および固定費の考え方

支出は、体験を提供するために必要となるすべての費用を指します。体験事業ではコストが見えにくいいため、それぞれの支出項目が、変動費なのか固定費なのかという性質の違いを意識して整理することが重要です。

変動費

変動費とは、客数や提供回数に応じて増減する費用を指します。原価率を通じて限界利益に直接影響するため、まずは変動費の見直しから検討します。

- 仕入・材料の見直し
- 外注費・手数料条件の調整
- オペレーション効率の改善

固定費

固定費とは、客数に関わらず一定額発生する費用を指します。回収に必要な売上や参加者数の水準によって、利益への影響が決まります。

- 契約条件の見直し（賃料、設備維持費等）
- 人員配置・役割分担による稼働最適化（人件費）

ポイント

単価だけを上げて客数が減れば収入は伸びませんし、客数を増やそうとして価格を下げすぎると利益が残らないこともあります。また、どの支出項目が「固定的」なのか、「客数が増えるほど増える」のかを整理することで、繁忙期・閑散期の利益構造や、無理のない売上目標（単価・客数目標）が見えてきます。各項目を性質ごとに分けて考えることが、自社の収益構造を改善していく第一歩となります。

① 収支項目の整理と可視化

収支の見える化：どこで稼ぎ、何にお金を使っているかを整理しよう

体験事業の改善を進めるためには、まず「自分たちの事業がどこで稼ぎ、何にお金を使っているのか」を正しく把握することが重要です。売上や利益の増減を感覚で捉えるのではなく、収入と支出の中身を分解し、構造として理解することで、改善の余地が具体的に見えてきます。このパートでは、収支項目を整理し、「収支の見える化」を進めるための基本的な考え方と手順を整理します。

収入・支出項目の洗い出し

収支の見える化を進める上で、まず事業展開における収入／支出関連項目として、それぞれどのようなものが存在し、収入／収支項目として分類できるか整理してみましょう。特に、支出項目に関しては、削減できるものは何かという目線で棚卸しをしてみましょう。

<収入関連項目における整理と検討の方向性>

収入関連項目	分類	大項目	改善の方向性	改善ポイント	参考となる取組事例
	事業収入	商品A 売上	単価向上 	販売価格の向上	事例 マリン事業の質・安全性向上と好循環創出事業 高付加価値観光コンテンツを「質」「人材」「ブランディング」の3軸で整理し、人材育成含めたコスト分析から適正価格を算定 (p.64)
商品B 売上	客単価の向上	事例 奥日光ネイチャー体験収益改善プロジェクト 周辺宿泊施設と連携協業により、「送迎付き宿泊者特別プラン」を造成し客単価向上 (p.76)			
商品C 売上	客数増加 	予約・参加者数の増加 (販路拡大)	事例 奥日光ネイチャー体験収益改善プロジェクト 海外OTA掲載および周辺宿泊施設との連携によるインバウンド販路構築や、英語スクリプト作成等による受入体制の強化 (p.76)		
その他収入		補助金等	受入キャパシティの拡大 (機会損失回避)	事例 「霧幻峡の渡し」潜在需要を可視化・収益最大化検証 予約手仕舞い期間の短縮と、需要に応じた催行期間の拡大検証による販売機会の最大化 (p.58)	

各取組はすべて、単価もしくは客数における課題の改善を目的

<支出関連項目における整理と検討の方向性>

支出関連項目	分類	大項目	改善の方向性	改善ポイント	参考となる取組事例
	事業支出	商品A 関連支出	コストの合理化 	変動費	販売関連費の削減
商品B 関連支出		人件費の最適化・工数削減			事例 隠岐諸島4町村の事業者が連携したバリューアップ計画 観光コンテンツホルダーの予約・代案提示機能を地域バックオフィスへ集約し、各事業者の人件費削減と自走化を両立 (p.70)
商品C 関連支出		固定費削減		営業機能 (予約動線・広報等) を集約。管理工数の削減により、各拠点の運営工数・人的コストを削減 (p.46)	
事業運営関連支出				保険料	事例 マリン事業の質・安全性向上と好循環創出事業 地域内事業者の安全・品質基準の平準化を通じた、事業実態に即した賠償責任保険の内容見直しと費用抑制 (p.64)
その他支出	その他				

各取組はすべて、変動費もしくは固定費における課題の改善を目的

②改善項目における課題の検討

改善ポイントの特定：優先的に手を入れるべき箇所を精査しよう

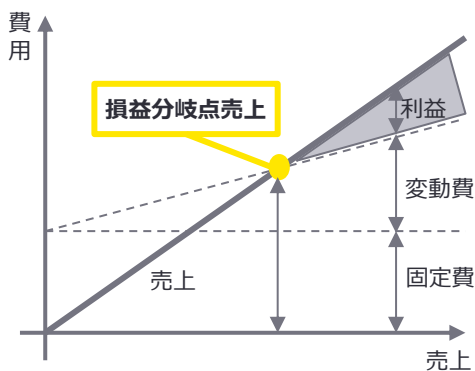
収支項目を可視化した次のステップは、「どこから優先的に改善すべきか」を見極めることです。すべてを一度に改善しようとすると、現場の負担が大きくなり、結果として何も変わらないことも少なくありません。重要なのは、自社の財務データをもとに、利益に最も影響を与えている要素を特定し、改善ポイントの優先順位をつけることです。本パートでは、財務データの見方を段階的に整理しながら、優先的に手を入れるべき箇所を検討する考え方を整理します。

損益分岐点と利益目標の整理

改善ポイントの優先順位を検討する前に、まず自社の「収益構造の現在地」を正しく把握しておく必要があります。具体的には、損益分岐点「どの水準まで売上・限界利益を積み上げれば赤字を脱せるのか」の把握、加えて、利益目標「望ましい収益水準はどこか、また、そのために何をどれだけ動かす必要があるのか」の2点を明確にすることが重要です。

▶ 損益分岐点 (BEP)：どの水準まで売上・限界利益を積み上げれば赤字を脱せるのか

売上と費用がちょうど等しくなり、利益がゼロになる水準をBEPといいます。この点を超えると利益が出始め、下回ると赤字となるため、事業の「最低クリアライン」として極めて重要です。損益分岐点の位置は 限界利益率 (= 変動費率) と 固定費の大きさによって決まります。観光コンテンツ事業者においては、提供される観光コンテンツの性質 (ハード依存型/ソフト依存型) で異なりますが、自社・自地域がどちらに近い見極めが必要です。



- 損益分岐点
 - ・ 売上とコストの額が等しくなる状態
 - ・ 損益分岐点売上高 = 固定費 ÷ {1 - (変動費 ÷ 売上)}
- 変動費
 - ・ 商品やサービスの販売数に応じて増減するコスト
- 固定費
 - ・ 商品やサービスの販売数に関係なく一定額発生する費用

Q. 損益分岐点比率を下げるには？

- ▶ 変動費：変動費項目の中で削減できるものがないかという視点に加え、単価を上げることで変動費率を下げることも可能です。ただし、提供価値との整合性を欠いた価格設定は、需要に影響を及ぼす可能性があるため、価格設定判断は特に慎重な検討が求められます
- ▶ 固定費：固定費は定期的に点検し、削減可能な項目を継続的に洗い出すことが重要です



<収益構造の類型：ハード依存型 vs ソフト依存型>

	ハード依存型 (設備・投資主導)	ソフト依存型 (人・企画主導)
提供する観光コンテンツ例	遊覧船、水上バイク体験、バギー乗車体験、サウナ施設等	街歩き・ウォーキングツアー、バーホッピングツアー、料理体験ワークショップ等
コスト構造の特徴	固定費が高く、変動費率が低い。客数が1人増えても、変動費への影響は小さい	固定費が低く、変動費率が高い。客数や実施回数が増えるごとに、燃料費等の変動費が増加する
損益分岐点 (BEP)	高い ⇒一定以上の売上がないと赤字に陥るが、BEPを超えた後は売上が利益に還元されやすい	低い ⇒売上が少なくても、BEPが低いため、利益自体は生み出しやすい
一般的な着眼点	席数キャパシティ上限がある場合、稼働率 (客数) の最大化による売上増加により、いかに固定費をカバーできるかがポイント	変動費率を抑えるために、いかに高付加価値化等より単価向上を図るかがポイント (高利益率モデルへの転換)

▶利益目標：事業として達成すべき望ましい収益水準

利益目標を設定することは、事業を継続的に成長させるための出発点です。単に「売上を増やす」のではなく、事業としてどれだけ利益を残したいのかを明確にすることで、必要な売上や販売数を逆算し、実行可能な計画に落とし込むことができます。ここでは、利益目標の立て方に関する考え方と、その目標から逆算して「どれだけ販売するべきか」を整理します。

<利益目標の立て方の参考例>

1. 未来の投資計画から逆算して設定	2. 外部データ・ベンチマークを参考に設定
<p>「今後どのような事業にしたいか」から必要利益額を逆算。「〇年後にこの投資を行うために、年間〇〇円の利益が必要」等、必要なコストから逆算する考え方</p>  <ul style="list-style-type: none"> ・設備投資（例：老朽化した船舶の買い替え） ・採用計画（例：多言語対応スタッフの通年採用） ・マーケティング施策（例：新市場向けの販促計画） 	<p>外部データや統計等を参考に、自社の「妥当な利益水準」を設定。中小企業の利益率、業界平均等々の数字等から導き出す考え方</p>  <ul style="list-style-type: none"> ・日本政策金融公庫「小企業の経営指標調査（サービス業等）」 ・財務省「法人企業統計調査（娯楽業等）」 ・その他民間の業界情報等

利益目標を設定することで、「どの程度の売上・稼働が必要なのか」を算出できるようになります。その上で「どの改善ポイントを、どの幅で動かす必要があるのか」、「目標達成が現実的かどうか」等の検討も可能になります。

<利益目標を基にした必要な売上高の算出>

$$\underbrace{(\text{利益目標} + \text{固定費})}_{\text{いくら限界利益を稼ぐ必要があるか}} \div \underbrace{(1 - \text{変動費率})}_{\text{売上に対する限界利益率}} = \text{必要な売上}$$

単価 × 客数

▶経営判断による利益目標達成への道筋立て

損益分岐点を把握し、利益目標を設定した後、どの“変数”を動かして収益性改善を図るかは、各事業者それぞれの経営戦略に委ねられます。以下では、「初期投資900万円を3年で回収（＝毎年300万円の利益を創出）」という具体的な目標を例に、コスト構造（固定費・変動費率）の違いが、必要売上や必要客数にどう影響するかを可視化したシミュレーションです。

<例>

販売価格	1商品・サービス：1万円			
固定費	100万円		200万円	
変動費率	20%	60%	20%	60%
損益分岐点売上	125万円	250万円	250万円	500万円
損益分岐点販売人数	125人への売上で可	250人への売上で可	250人への売上で可	500人への売上で可

初期投資900万円を3年で回収しようとした場合の必要な売上は？
(≒毎年、300万円の利益を確保するための売上)



毎年必要な売上 (販売人数)	500万円 (500人)	1,000万円 (1,000人)	625万円 (625人)	1,250万円 (1,250人)
----------------	--------------	------------------	--------------	------------------

→コスト構造が違うだけで、同じ利益を出すために必要な客数が2.5倍（500人 vs 1,250人）も変わる

財務データを活用した、収益性改善ポイントの特定ステップ

収支の見える化を進める上で、まず事業展開における収入／支出関連項目として、それぞれどのようなものが存在し、収入／収支項目として分類できるか整理してみましょう。特に、支出項目に関しては、削減できるものは何かという目線で棚卸しをしてみましょう。

<財務データを基にしたステップ>

<p>ステップ①</p>	<p style="text-align: center;">現状の収益構造を「見える化」する <AS-ISの把握></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 目的：損益計算書（PL）を見て、事業の「健康状態」を正確に把握する ● 見るべき視点： <ul style="list-style-type: none"> □ 変動費率の確認：商品が売れるごとに、どの程度限界利益を作り出しているか □ 固定費の整理：どの程度固定費が支出を圧迫しているか □ 損益分岐点(BEP)の確認：最低限、どのくらいの売上で黒字化するのか
	
<p>ステップ②</p>	<p style="text-align: center;">未来の「目指すべき姿」を定義する <TO-BEの設定></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 目的：持続可能な経営に必要な事業の利益目標を逆算する ● 見るべき視点： <ul style="list-style-type: none"> □ 必要利益の逆算：将来の修繕や設備投資等、将来的な固定費を含めた事業支出をカバーし、持続可能な事業を展開していく上で必要な利益はどの程度か □ 利益目標の設定：必要な利益を達成するための、目標売上高（目標客数・単価）はどの程度か
	
<p>ステップ③</p>	<p style="text-align: center;">最適な「改善ポイント」を特定し、取組計画を策定する <ギャップの解消></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 目的：財務的目標達成に向け、自社の事業特性やコスト構造等を考慮した上で、最適な改善アプローチを特定する（※次頁で具体的な検討フローを記載） ● 見るべき視点： <ul style="list-style-type: none"> □ コスト項目の確認：固定費・変動費で見直し可能な項目はないか □ 収支項目の相互関連性：改善項目を削減、もしくは増加させた際に、他の項目への影響はどの程度でるか（例：広告宣伝費を削ることで、客数にどの程度影響があるか。目標の客数増加には、人件費をどの程度増やす見込みを立てるべきか等）

③収益構造の可視化と重点課題特定

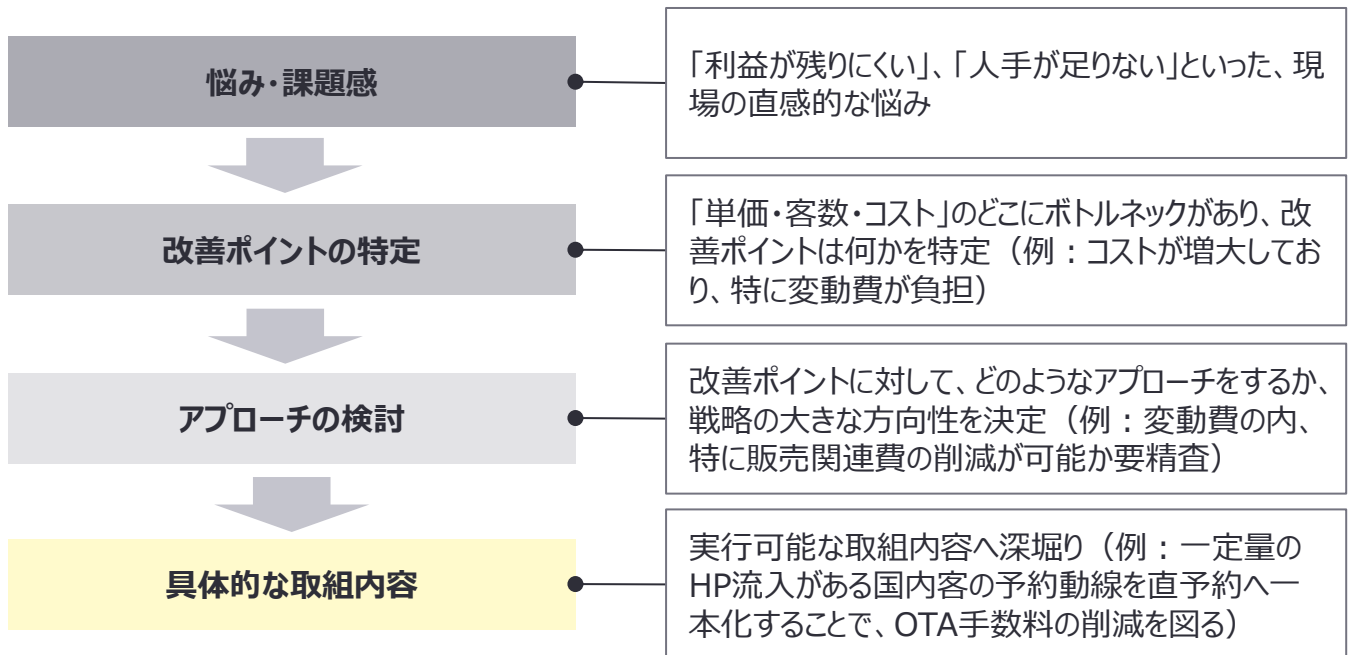
取組む課題の確定：根拠を持って「次の一手」を決めよう

自社における収益構造や、改善の余地がありそうな収支項目が見えてきた上で、このページでは、それらを踏まえ、「どの課題に、どのような打ち手で取組むべきか」を整理し、次を取るべき具体的なアクションを確定していきます。

取組内容への深堀り

収益構造の可視化によって見えてきた課題に対し、以下の例示の流れでボトルネックの特定とアプローチの検討を行い、実効性の高い具体的なアクションへと落とし込みます。

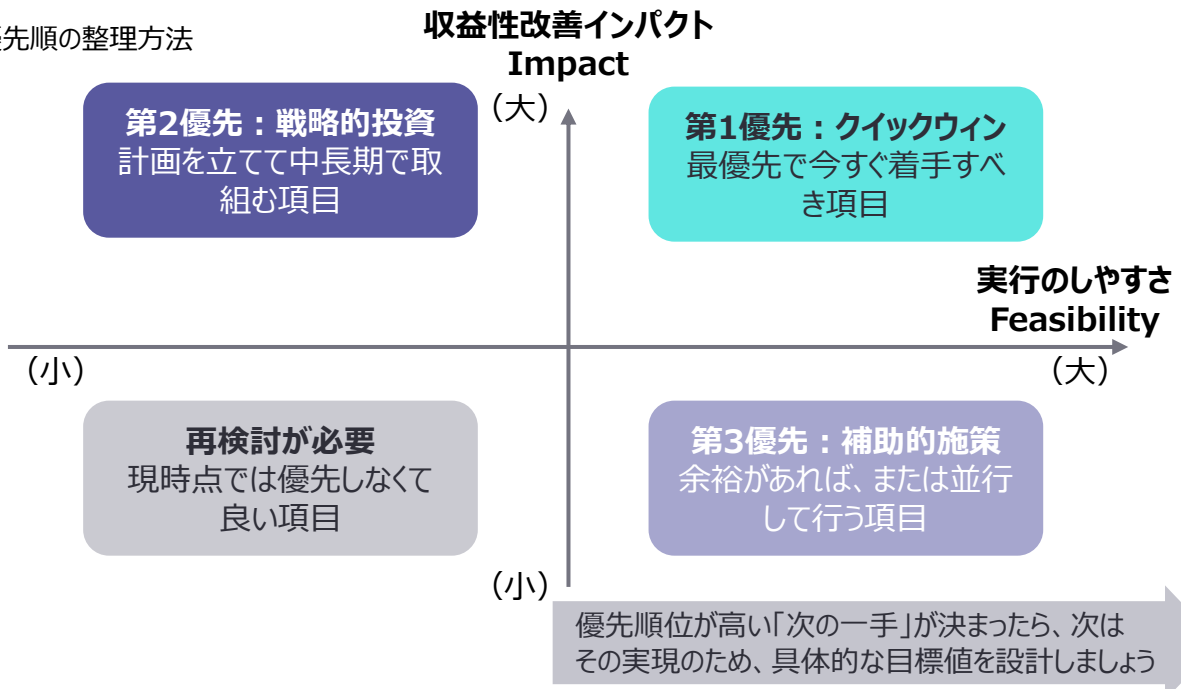
<具体的な取組内容への深堀り例>



▶取組施策案の優先順位付け

抽出された取組施策案を、限られた経営リソースの中で最大限に活かすためには、優先順位付けが不可欠です。以下、「収益性へのインパクト」と「実行の容易さ」の二軸での整理方法を参考に、まずは着実に効果を出せる最優先事項を明確化しましょう。

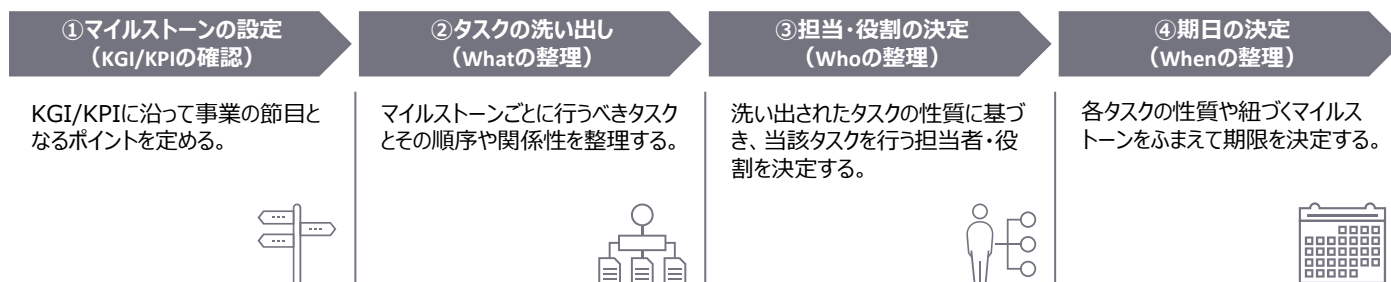
▶着手優先順の整理方法



目標を設定することができたら、次にその達成までのスケジュールを定めましょう。目標を設定した時点でそれぞれの達成期限は定められています。ここで重要なのは、その期限を守るため、「いつまでに（When）」・「誰が（Who）」・「何をすべきか（What）」ということです。限られた時間を有効活用するため、この3つの観点に沿って目標達成までの具体的なアクションプランを定めましょう。

アクションプランの策定フロー

アクションプランとは行動計画のことです。これは一度作れば終わりというものではなく、その内容を実行に移しながら定期的に振り返り、必要に応じて修正していくものです。ただし、当初の計画に穴があれば目標を期限までに達成することは難しくなってしまいます。そのような事態を避けるため、なるべく当初の設計段階で抜けもれのないように策定することが大切です。網羅的なアクションプランを策定するには以下のような流れで作業を進めることをおすすめします。



策定方法

1 マイルストーンの設定（KGI/KPIの確認）

ここでいうマイルストーンとは事業の節目となるポイントのことです。具体的には、定められた定量目標とそこに至るまでの中間目標が該当し、ここまで考えてきたKGI/KPIそのものがマイルストーンとなります。アクションプランの前提として、「いつまでに、どのような姿の実現を目指すのか？」という観点から、定めたKGI/KPIの内容やそれぞれの関係性を確認しましょう。

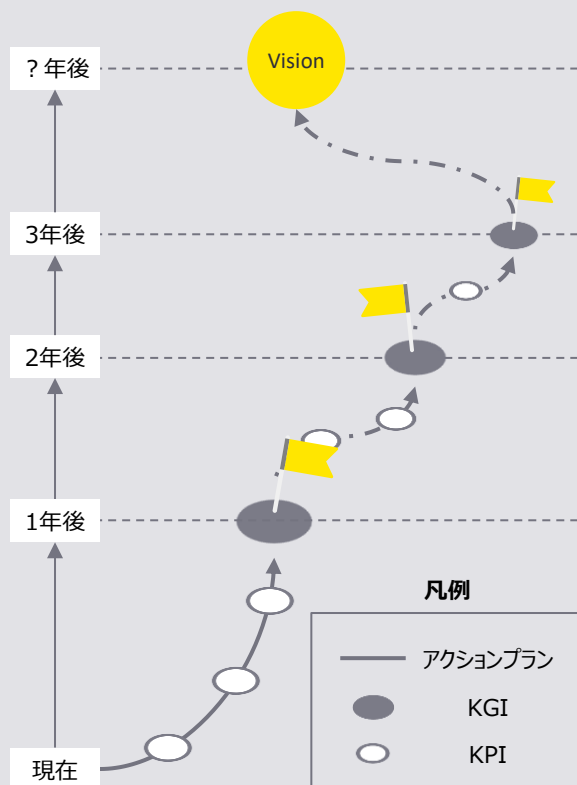
ポイント

アクションプランはまずは3年後を見据えて策定しよう

アクションプランは中長期的な視点から考えることが大切です。事業推進の最終的な目的はビジョンの実現であり、アクションプランはその過程である定量目標を達成するための計画です。ビジョンをふまえてまずは3年後にどうなっていたいか、そのためには2年後・1年後にはどうなっていたいか…といった具合に将来像から遡りながら直近のイメージを具体化すると良いです。そのイメージをKGIに落とし込み、各KGIを達成するためのKPIを検討しましょう。そして各KGI/KPIをマイルストーンとして設定し、その連続性と時間軸に沿って「いつまでに」・「誰が」・「何をすべきか」を整理すると、一貫性のあるアクションプランを策定しやすくなります。

アクションプランはこまめに見直すべき

アクションプランは上記のように中長期的な視点に立って策定するのが望ましいですが、それ以上に大切なのは状況に応じて柔軟に軌道修正をしていくことです。したがって、2年後や3年後の計画を細かく煮詰めておく必要はありません。まずは1年後までの道筋をしっかりと定めるようにしましょう。2年後・3年後のプランはざっくりと決めておいて、煮詰めた計画の進捗や内実に応じて変えていく、といった姿勢が効率的です。



2 タスクの洗い出し (Whatの整理)

マイルストーンが決まったら、各マイルストーンごとに行うべきタスクをリストアップしていきましょう。まずはそのマイルストーンを達成するために必要なタスクをざっくりと整理します。そして、その洗い出したタスクをより細かいタスクに分解します。こうすることにより、行うべきタスクを網羅的に洗い出しやすくなります。この時に大切なのは、「何をすればそのタスクが完了となるのか」を明確にしておくことです。この点があいまいだと担当者によってタスクの遂行に求められる作業の理解にばらつきが生じてしまい、誤った作業を行ってしまう可能性があります。手戻りなく効率的に作業を進められるよう、タスクごとの完了条件は明確に定めるようにしましょう。具体的には一つのタスクに対して一つの成果物を紐づけることがおすすめです。その成果物に含まれるべき要素を整理すれば、どのような作業を行えばよいのかがはっきりします。

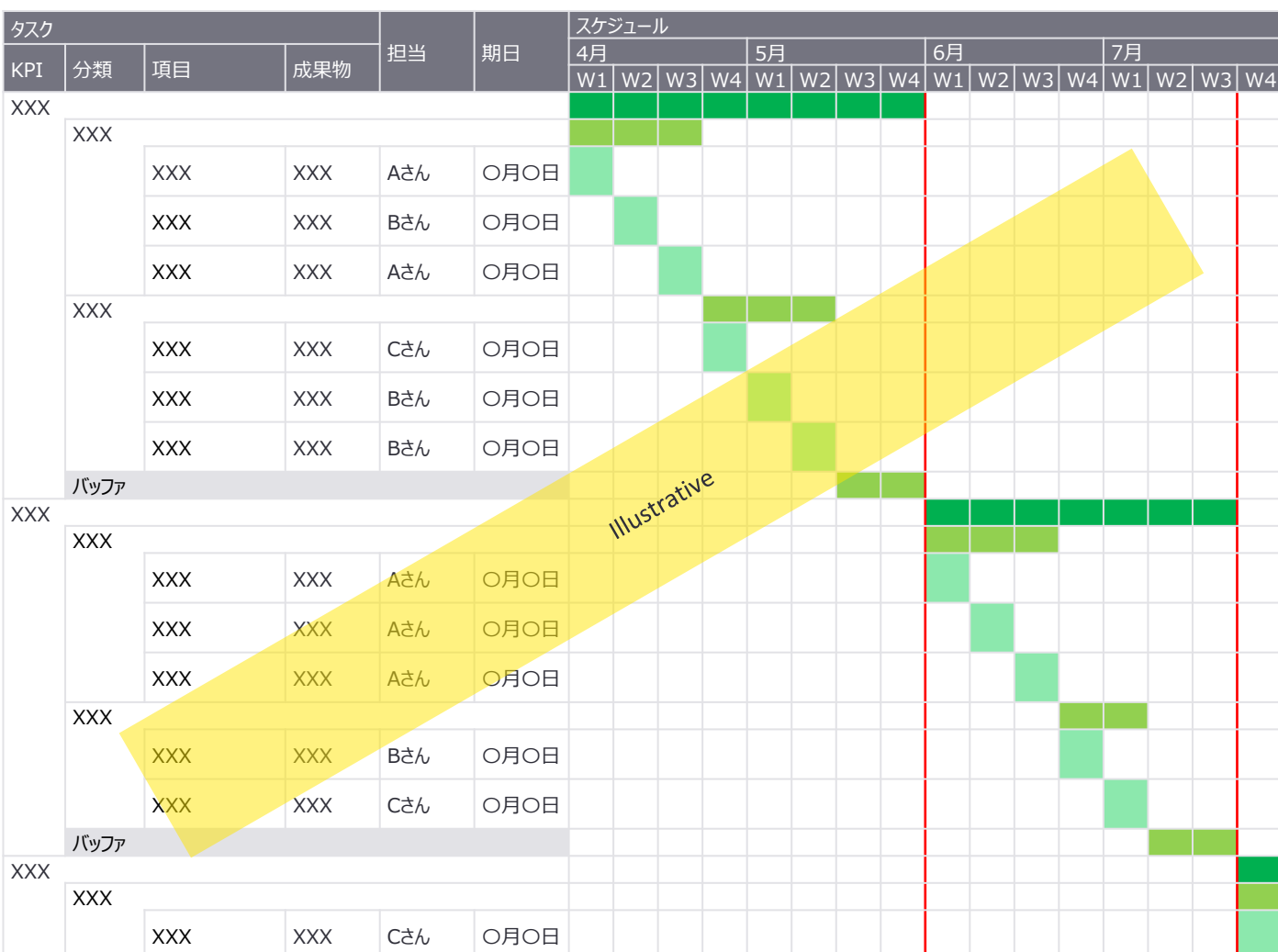
3 担当・役割の決定 (Whoの整理)

タスクを洗い出すことができたなら、次にその担当者を配置する必要があります。そのためにはまず、「どのような作業が必要なのか」「その完遂にはどのようなスキルが求められるのか」「所要時間はどれぐらいか」という観点からタスクの性質を理解しましょう。その上で、その役割を担う人材を割り当てていきましょう。特に規模の大きなチームである場合、役割を担う人材を明確に決めていくことで、そのタスクの遂行や進捗の報告に関する責任の所在が明確になり、タスクの遅延等が発生しづらくなります。

4 期日の決定 (Whenの整理)

最後に、各タスクごとに完了の期日を決定しましょう。基本的には各マイルストーン (KPI) の期限やタスクの所要時間から考えることとなりますが、タスクによっては外部のステークホルダー都合も考慮する必要があります。たとえば、流通チャネルへ観光コンテンツを卸す際にはチャネル側のスケジュールと整合するようタスクの期日を調整しなくてはなりません。また想定外の事態にも対応できるよう、バッファ (遅延を取り戻すための予備時間) を組み込みましょう。タスクごとにバッファを割り当てると各タスクごとに使い切ってしまう可能性が高いので、KPI単位でまとめて設定するのが良いと考えられます。

<アクションプランのアウトプットイメージ>





振り返りチェックシート

収益構造分析における 現状把握

収益構造の基本理解と項目の棚卸し

まずは自社・自地域の利益がどのような要素で構成されているかを正しく分解・把握しましょう

- **収益構造の基本理解**：利益が生み出される仕組みを収益構造の方程式として理解、整理できている
- **収支項目の詳細な棚卸し**：収入（単価・客数）と支出（変動費・固定費）の各項目を洗い出し、それぞれが自社・自地域の収益にどのような影響を与えているか可視化できている
- **収支のボトルネック把握**：現状において、利益を圧迫している要素等を特定できている

改善項目における課題と改善ポイントの検討

事業体質・特性を理解し、経営的視点から事業特徴に合わせた戦略の土台を作りましょう

- **損益分岐点と利益目標**：事業のBEPを把握し、利益目標を設定することができている
- **収益類型の特定**：自社が「設備・投資主導（ハード依存型）」か、「人・企画主導（ソフト依存型）」のどちらに該当するか理解し、自社にあった改善の着眼点を把握できている
- **利益目標達成への道筋立て**：目標とする利益目標に向けて、経営的視点から収益性改善ポイントを特定し、改善を進めるための道筋が整理できている

取組む課題の特定とアプローチの策定

分析を「個人の知識」に留めず、チームで共有し合い、方向性検討の土台としましょう

- **取組内容への深堀り**：明らかになった自社・自地域における収益構造や、改善の余地がありそうな収支項目を基に、具体的な取組内容に落とし込みができている
- **着手優先順位の整理**：整理された取組項目における優先順位付けを、「実現しやすさ」と「収益性改善インパクト」の2軸で評価した上で、最優先事項が明確になっている
- **取組目標の策定**：優先すべき取組項目の目標達成に向け、「いつまでに」・「誰が」・「何をすべきか」という観点から具体的なアクションプランが策定されている

What's Next

今節では、収益構造の基本的な考え方や収支構成項目の整理に加え、自社・自地域における課題特定や改善ポイントについての考え方や検討ステップに関して説明しました。次章では、今回の実証事業に参加した6事業者の事例を紹介し、より具体的な収益性改善のためのヒントとなる情報を示します。



3. 実証事業の事例紹介

3-1. 事例集について

本事例集の読み方ガイド
事例集の構成や読み方について

本事例集の読み方ガイド

<各事例紹介1ページ目>

The screenshot shows the first page of a case study introduction. It includes a table for '基本情報' (Basic Information) with fields for '実施主体' (Implementing Entity), '事業展開地域' (Business Development Area), '対象となる観光コンテンツ事業種別' (Tourism Content Business Category), and '対象のコンテンツ' (Target Content). Below this is a flowchart titled '目指す姿の実現のための本事業におけるステップ' (Steps for Realizing the Vision in This Business). The flowchart shows a cycle: '現状把握によるキャッチアップ' (Catch-up based on current status) leads to '目指す姿' (Vision), which leads to '事業成果・示唆を踏まえ目指す姿実現に向けた今後のステップ検討' (Review of business results and suggestions to plan future steps for realizing the vision). This leads to '事業における目的' (Purpose in the business), which leads to '打ち手(アプローチ)' (Approach/Action). This leads to '打ち手の各取組みにおける実績評価' (Evaluation of performance in each approach), which leads to '本事業における打ち手の検討' (Review of approaches in this business), which leads back to '現状把握によるキャッチアップ'. Below the flowchart is a table titled '核となる取組み例(事業取組みから抜粋)' (Key initiative examples (extracted from business initiatives)).

基本情報

- 本事業における実施主体、事業展開地域、収益改善のターゲットとなる観光コンテンツ事業者や観光コンテンツといった事業者情報を記載しています

全体像（目指す姿・事業における目的・打ち手）

- 観光コンテンツ事業者が最終的に到達したい「目指す姿」を起点に、本事業において優先的に取組んだ「目的」、および具体的な「打ち手（アプローチ）」を構造的に示しています
- 本事業で実施した複数の打ち手の中から、観光コンテンツ事業者が特に注力し、他の地域でも再現性が高いと思われる2つの具体的な取組内容をピックアップし、参考例としてハイライトしています※取組の全容については、後段の各取組詳細欄にて詳述

<各事例紹介2ページ目>

The screenshot shows the second page of a case study introduction. It includes a table titled '現状分析／外部・内部環境分析' (Current Analysis / External and Internal Environment Analysis). The table is divided into '地域特性' (Regional Characteristics) and '事業者・商品特性' (Business and Product Characteristics). Below this is a section titled '外部・内部環境分析による主な示唆の整理' (整理 of main suggestions from external and internal environment analysis). This section is divided into '外部環境' (External Environment) and '内部環境' (Internal Environment). The '外部環境' section includes '観光客・市場分析' (Tourist/Market Analysis) and '競合・ベンチマーク分析' (Competitor/Benchmark Analysis). The '内部環境' section includes '自社・自地域分析' (Self/Local Area Analysis) and '商品特性分析' (Product Characteristics Analysis). Below this is a table titled '現状分析／収益構造分析' (Current Analysis / Revenue Structure Analysis). The table has columns for '分類' (Classification), '収支項目' (Revenue/Expense Item), and '特定された主な課題点' (Identified main issues). The rows are '収入' (Revenue) and '支出' (Expense).

現状分析／外部・内部環境分析

- 地域や事業者の属性を共通の「ラベル」(p.29参照)で可視化しています。ラベルを基に、自社と類似した環境にある事例を特定し、自社の施策に活かせる実践的なヒントを抽出してください
- 「観光客・市場」「競合・ベンチマーク」「自社・自地域」「商品特性」の4つの視点から、これまでのステップで得られた主要な示唆を構造的に整理しています

🔍 「2-2 外部・内部環境分析」(p.15) 参照

現状分析／収益構造分析

- 事業における収入と支出の内訳を整理し、収益最大化を阻害している具体的な要因や課題点を特定し、整理しています

🔍 「2-3 収益構造分析」(p.30) 参照

本事例集の読み方ガイド


<各事例紹介3、4ページ目>

抱える課題の整理

- 観光コンテンツ事業者が抱える現状課題と、その改善のための改善ポイントを整理しています。加えて、課題の背景・理由と、観光コンテンツ事業者が本事業開始前に自社・自地域で進めてきた取組に関して整理をしています

取組内容

- 改善ポイントに合わせて実施した取組内容と、その成果を記載しています。以下の項目を一つの流れとしてまとめています
 - ・ 改善アプローチの考え方（課題解決に向けた具体的な道筋）
 - ・ 仮説段階での目標値（実証事業開始前に設定した具体的な成果指標）
 - ・ 取組内容詳細（課題解決のために実施した施策の内容）
 - ・ 主な成果・実績（実証で得られた定量的・定性的な成果）
 - ・ 成功要因と導入障壁（取組を進める上で、円滑な推進に寄与した点と、直面した課題となった点）
 - ・ 事業者の気づき（取組を通じた学びや今後の事業展開への意向）

 「2-3 ③収益構造の可視化と重点課題特定」(p.37) 参照

<各事例紹介5ページ目>

収益性改善における実績値（一部事業者のみ）

- 実証事業期間における売上、販売費用・コスト、営業利益等の実績値を整理しています。今期目標や前年同期実績との比較を通じて、収益性がどの程度改善したかを定量的に示しています

中長期的展望

- 本事業で得られた成果や示唆を起点として、「今後の方向性」と、それを具体化するための「中長期取組内容」を整理しています。実証事業を一過性の活動で終わらせず、将来にわたる持続的な成長へと繋げるための具体的な指針を示しています

事業全体の振り返り

- 本事業を総括し、観光コンテンツ事業者による自省的な所感と、伴走した専門家による客観的な視点を併記しています。主観と客観の両面から、取組の成果や今後の課題について振り返りをしています



3-2 事例集

**【株式会社mint】
地域を超えた商品のブランドカ
スケールメリット実証**

事業名：地域を超えた商品のブランドカスケールメリット実証

基本情報

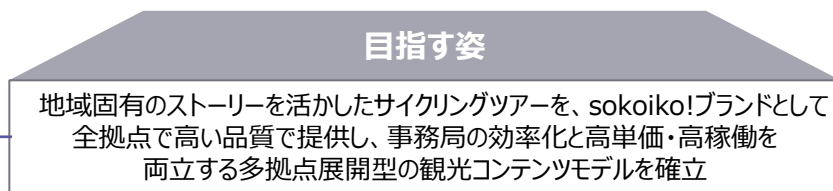
実施主体	sokoiko! Cycling Tours (代表：株式会社 mint)
事業展開地域	広島県広島市、島根県津和野町、東京都千代田区、奈良県明日香村、広島県北広島町
対象となる観光コンテンツ事業者	株式会社mint、一般社団法人津和野町観光協会、TOKYO ACTIVE TOURS、有限会社大朝交通、明日香村商工会
対象の観光コンテンツ	「sokoiko!」ブランドでのサイクリングガイドツアー > 地域の日常や歴史に潜む文脈を可視化した独自ルートを、専門教育を受けたガイド（ストーリーテラー）が案内する少人数制ツアーとして、知的好奇心の強いインバウンド層に向け提供。株式会社mintが旗振り役となり、各地域の事業者と連携し、「sokoiko!」ブランドとして展開



全体像（目指す姿・事業における目的・打ち手）

▶本事業参加において、事業者が実現を図る「目指す姿」およびその目的と打ち手（アプローチ）は以下の通り

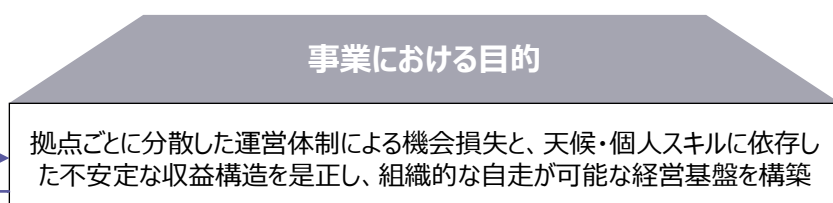
目指す姿実現のための本事業におけるステップ



事業成果・示唆を踏まえ
目指す姿実現に向けた
今後のステップ検討

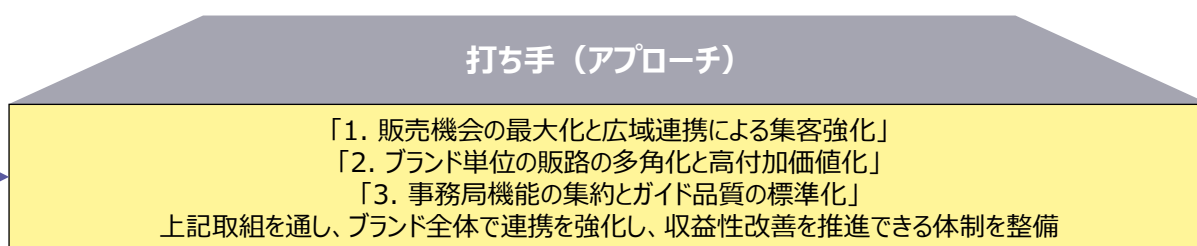
現状把握によるギャップ認識

事業成果振り返り・中長期目標検討



本事業における打ち手の検討

打ち手の各取組における実績評価



核となる取組例（事業取組から抜粋）

ブランド単位の販路の多角化と高付加価値化	協議会体制による運営一元化と合同研修
都市拠点のOTA依存を脱却し、高単価な優良顧客を安定的に送客する直接販路を確立するため、以下を実施： <ul style="list-style-type: none"> sokoiko!ブランドとして、知的好奇心の強い訪日リピーター層を抱える欧州圏の旅行会社への販路開拓を行い、直接商談を実施 ストーリーを重視する高付加価値層に向けた「sokoiko!」ブランドとしての情報訴求体制整備 	各拠点間で分散していた運営コストを合理化し、創出したリソースを体験価値向上へ再投資する構造を構築。あわせて、高付加価値戦略を支えるため、ブランドとして以下を実施： <ul style="list-style-type: none"> 各拠点で個別対応していた予約管理、広報、SNS運用等の業務を協議会本部へ集約。拠点ごとの運営負荷を軽減し、現場ガイドが観光コンテンツの「質の向上」に専念できる環境を整備 全エリア合同でのストーリーテリング研修を実施。拠点に依存しない均一かつ高度なガイド品質を担保する体制を構築

事業名：地域を超えた商品のブランドカスケールメリット実証

現状分析／外部・内部環境分析

▶現状分析において、事業者の特性や、外部・内部環境分析における主な検討ポイントは以下の通り

地域特性					事業者・商品特性			
地域区分*	地域への旅行者数*	インバウンド比率*	周辺宿泊施設数*	周辺観光コンテンツ事業者数*	組織形態	事業形態	リソース構造	観光コンテンツカテゴリー*
大都市圏	多い	極めて高い	多い	多い	民間企業	専業	ハード依存型	自然・ネイチャー
地方都市圏	中程度	中程度～高い	中程度	中程度	公的団体	兼業	ソフト依存型	歴史・文化
地方部	少ない	低い～中程度	少ない	少ない				スポーツ
		低い						シティー・街散策

*本事業の対象となる観光コンテンツ事業者（複数地域）に該当する特性に応じて、複数ラベル付け

外部・内部環境分析による主な示唆の整理

外部環境

観光客・市場分析

STEP1 目的定義

- 多拠点展開における各地域のFITニーズ把握と、都市部（集客型）と地方部（誘客型）の市場の規模や特徴を明確化

STEP2 ターゲットとする顧客像

- 属性：欧米豪を中心としたインバウンド層
- セグメント：地域の歴史・ストーリーを深く知ることに関心を感じる「エドゥケーテッド・トラベラー（知的探究心の強い旅行者）」

STEP3 ファクト・示唆抽出

- 広島市や東京等、都市部ではアクセスが良く市場が成熟しているが、平和学習や近代史等、特定のテーマに需要が集中
- 地方部では「日本の日常風景」への潜在需要がある一方、認知不足により能動的な情報発信なしでは訪問に繋がりにくい

競合・ベンチマーク分析

STEP1 競合・ベンチマークの抽出

- 都市部（広島・東京）：乱立する類似のガイドツアーや、同一アイコン（原爆ドーム等）を使用する競合商品
- 地方部（北広島・津和野・明日香）：隣接する有名観光地を拠点にする観光コンテンツ

STEP2 競合情報整理

- 千代田区等の都市部では競合が多数存在し、後発として埋没しやすい。一方で、地方部では競合は少ないが、滞在が近隣都市に流出する「通過型観光」になりやすい点が脅威

STEP3 示唆・ベンチマーク整理

- アイコンの差別化が難しい都市部では「第一印象の訴求力」を、地方部では「滞在時間を延ばすプランニング」を強化し、価格競争を回避

内部環境

自社・自地域分析

STEP1 資源の棚卸し

- 自社の強み（多言語人材）と弱み（地方部の拠点における二次交通の脆弱さ）を整理

STEP2 資源の可視化

- 都市部では人件費高騰によるガイド確保の難化が収益を圧迫
- 地方部では安定誘客ができないため、ガイドの経験値向上が進まず、常駐コストの捻出も困難な悪循環を特定

STEP3 評価（VRIO観点）

- 日本初（明日香）や世界遺産級（津和野・広島）の強力な資源を持つが、それらを「売れる商品」として継続提供する組織体制が不十分

STEP4 示唆抽出

- 強み：体験価値、多言語対応可能な高度なガイド人材の保有
- 弱み：各拠点における情報の共有体制

商品特性分析

STEP1 商品／Product

- 地域の独自ストーリーを体験するサイクルツアー。広島市では平和学習、千代田区では多様なルート構成、明日香村では「日本始まりの地」等、拠点ごとに特化

STEP2 価格／Price

- 拠点ごとの判断から、ガイドの質や専門性を反映した適正価格への見直しが必要
- 特に地方部では送迎コスト等の外注費が重いため、これらを吸収しつつ利益を残せる「高付加価値・高単価」設定への転換が必要

STEP3 販売チャネル／Place

- 直販・OTA中心の販売依存が強く、高付加価値層と相性のよい専門エージェント／DMC連携が弱い

STEP4 情報発信／Promotion

- 全拠点共通の「sokoiko!ブランド」としての認知獲得が不足。特に地方部では、ターゲットに刺さる特定媒体への露出が不十分

現状分析／収益構造分析







▶現状の収益構造分析において、特定された主な課題点は以下の通り

分類	収支項目	特定された主な課題点
収入	単価	ガイドの質を客観的に評価する共通基準がなく、付加価値に見合った高価格帯商品への価格転嫁が不十分な状態にある
収入	客数	拠点責任者の業務量過多な状態により予約レスポンスが遅れ、機会損失が発生。また、雨天時の催行中止が年間収益の大きな押し下げ要因となっている
支出	固定費（人件費）	各拠点で予約・顧客管理の事務作業が重複。バックオフィス業務の集約により、拠点スタッフを付加価値向上（現場運営）に集中させる余地がある
支出	変動費（販売関連費）	OTA経由の予約に依存しており、高い販売手数料（10～20%）が利益を圧迫している。自社予約システムへの誘導による直販比率の向上が急務である

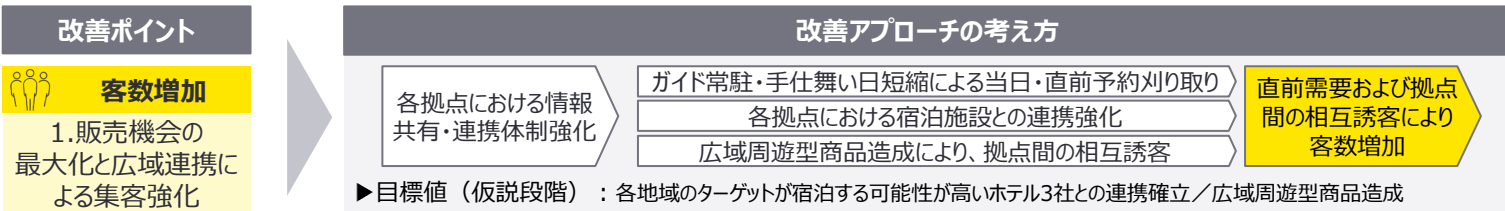
事業名：地域を超えた商品のブランドカスケールメリット実証

抱える課題の整理

▶事業者が抱えるコアとなる課題としては以下の通り

改善ポイント	現状課題	課題の背景・理由
 客数増加 1. 販売機会の最大化と広域連携による集客強化	拠点ごとに営業・集客・運営手法が異なるフランチャイズ体制による、直前予約への未対応や予約対応の停滞が発生。および地域単体の認知度不足により、本来獲得できるはずの需要を取りこぼしている	<ul style="list-style-type: none"> 営業日や日々の活動が地域ごとに独立しており、運営手法が分散していたため、集客力や収益性に大きな地域差が生じていた 特に地方部では安定した誘客が難しく、持続可能な収益構造の構築が課題 統一ブランドとしての地域間連携が確立されておらず、地域をまたいだ周遊や集客の相乗効果が発揮できていない
 これまでの取組	各地域それぞれが個別に、商品のブラッシュアップや広報活動、通年での営業活動を継続できる体制の構築を進めていた。しかし、個別に体制は確立できたものの、「売上が安定しないことによるモチベーションの維持」や「ガイドの継続的な確保」が大きなブロッカーとなり、 ブランド全体としての相乗効果や安定した収益化 には繋がらない状況であった	
 客数増加・単価向上 2. ブランド単位の販路の多角化と高付加価値化	OTA手数料が負担となっていることに加え、地域全体のブランドとしての発信力や専門販路の検討等、継続的な良質顧客層獲得の方策検討が十分に進んでいない	<ul style="list-style-type: none"> 拠点が個別に展開しており、統一ブランドとしての認知が弱い ゲストの紹介による他地域への周遊実績が限定的で、多拠点展開のメリットを活かせていなかった 販路がOTAに依存しており、高い手数料（10～20%）が利益を圧迫する構造
 これまでの取組	sokoiko!というブランドを掲げて展開していたが地域連携が確立できておらず、旅行会社や顧客から 日本全国で展開しているブランドという認知がとれていなかった 。実績としても、予約に結びついておらず、全国展開のメリットが活かせていなかった	
 コストの合理化・単価向上 3. 事務局機能の集約とガイド品質の標準化	拠点ごとに事務・広報・研修を個別に行う非効率な運営体制と、ガイドの個人スキルに依存した不安定なサービス品質が、高付加価値化への推進の障壁となっている	<ul style="list-style-type: none"> 拠点責任者が予約管理や顧客対応等の事務作業に追われ、本来注力すべきガイド育成や品質管理にリソースを割けない状況 各拠点が個別に運営コストを負担する非効率な構造となっており、スケールメリットを活かせていない ガイド育成においてもノウハウの共有や成功モデルの水平展開が進んでいない
 これまでの取組	各拠点が個別でのガイド研修の実施等、独自の基準で品質管理や運営体制の構築を図っていた。各拠点独立採算のため、 拠点ごとのコスト管理やノウハウ共有等の連携も進んでいなかった	

取組内容① 販売機会の最大化と広域連携による集客強化



事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

販売数の増加および即時予約体制による機会損失の削減を図るため、以下の取組を実施：

成功事例の水平展開（当日・直前予約対応および宿泊施設連携）	・広島で先行し成果を上げていた「当日・直前予約に対応するため、手仕舞い日の短縮とガイドを常駐させる運営体制」、「地域内連携ホテルからの導線整備」の仕組みを、全5拠点へ導入・実証
各拠点の地域をまたいだ周遊商品の開発	・「sokoiko!」ブランドをテーマにした広域周遊型旅行商品を造成し、拠点間の相互誘客を促進

▶主な成果・実績

- 各宿泊施設との連携達成40%。（宿泊施設経由の予約獲得が数件あった一方で、継続的な集客にはまだ至っていない）
- 広域周遊型商品の造成、販売開始

▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

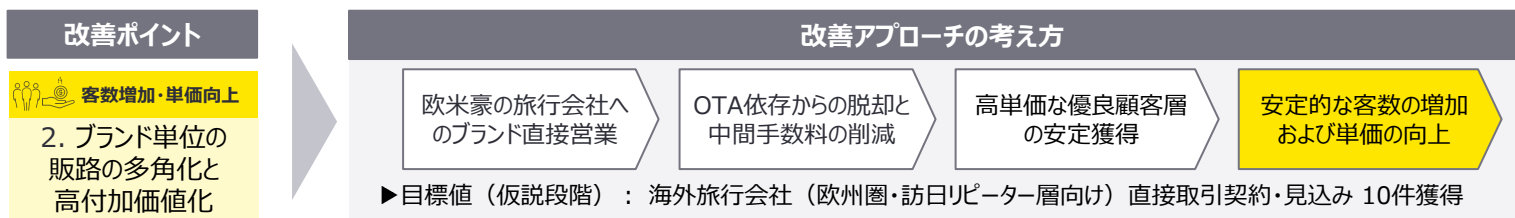
- 成功要因**
 - 連携が達成できたホテルに関しては、営業担当者との丁寧なコネクションづくりを継続したことが成功要因と分析
- 導入障壁**
 - 宿泊施設連携において、宿泊者が実際に反応するアクションが想定より低く、ホテルの現場レベルでの紹介スキーム浸透が課題だと認識

事業者の気づき

- 広域周遊商品造成においては、**連携することで一地域だけでは表現できないストーリー構成**を作ることができ、ブランド力としての可能性が広がった。一方で、**地方部における供給（ターゲットである富裕層向けの宿泊場所、飲食場所）不足が課題**だと感じた
- 宿泊施設連携においては、連携先を開拓するだけでなく、**実際に情報を扱う宿泊施設の現場スタッフの紹介しやすさや、情報を受け取った宿泊者が実際に体験を行う動機を促すための販促ツール**のさらなる整備が必要だと感じた

事業名：地域を超えた商品のブランドカスケールメリット実証

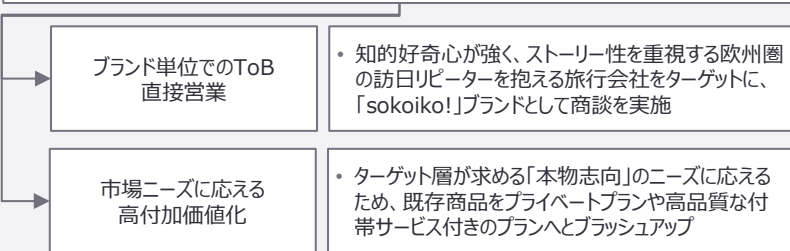
取組内容② ブランド単位の販路の多角化と高付加価値化



事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

OTAに依存しない安定的な送客ルートの確立と、高付加価値商品の販売促進を図るため、以下の取組を実施：



▶主な成果・実績

- ▶ 計10件の新規契約・受注（見込み含む）を獲得
- ▶ 高付加価値商品（プライベートツアー）の継続発注元を獲得。単価・粗利率向上に期待

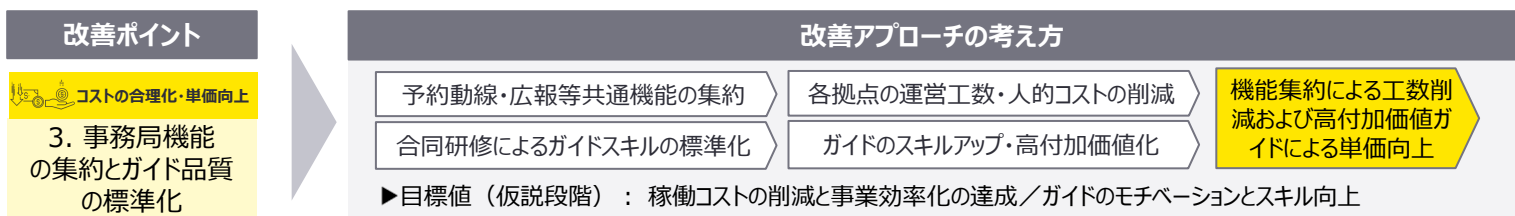
▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

- 成功要因** 海外販路開拓において、個別の拠点ではなく「日本各地でストーリーテリングな体験を提供するブランド」としてメッセージ訴求を行った点
- 導入障壁** 商談から成約、実際の送客までに時間がかかるため、短期的な収益性改善には繋がりにくいという時間的ギャップ

事業者の気づき

- 取組を通して、これまでOTAではあまりリーチできていなかった「ストーリー性に重きを置き、質の高い体験を望む層」に対して、**直接の海外営業というアプローチが極めて有効であることが確認できたことは大きな収穫**だった
- 加えて、海外営業の際に、**統一ブランドとしてのメッセージ訴求**で営業することで、日本全国における多拠点展開の信頼性が評価され、単一拠点では難しかった大手・専門旅行会社とのリレーション構築に成功したことも、大きな自信につながった
- 高付加価値化の取組を進める中で、**知的好奇心の高い、高付加価値層の顧客へのサービス提供がガイドのモチベーション向上にも繋がり、サービス品質が向上するという「正のサイクル」**が回る実感を得られたことも、大きな学びだった

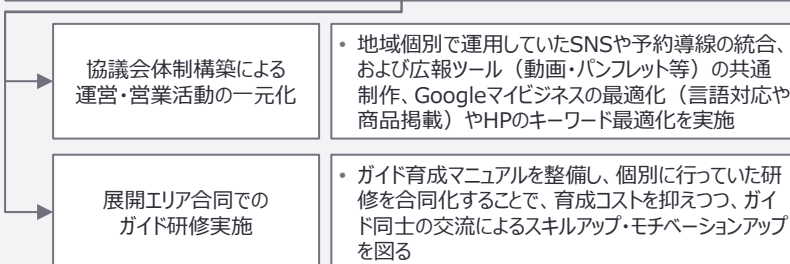
取組内容③ 事務局機能の集約とガイド品質の標準化



事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

地域全体の広報・育成・営業コストを削減し、ブランド共通の品質を担保するため、以下の取組を実施：



▶主な成果・実績

- ▶ 研修を通じて全エリアのガイドの取組姿勢が向上し、付加価値向上の要であるストーリーテリングの意識と技術が全拠点で底上げ
- ▶ ブランド共通で運用を始めたInstagramアカウントはフォロワー数1.5万人を獲得

▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

- 成功要因** 各エリアで役割を分担して事業運営を行う仕組みづくりが成功要因と分析
- 導入障壁** 今年度は売上拡大施策に注力したため、新規タスクが増加し、当初期待した純粋なコスト削減策としての完遂には至らなかった

事業者の気づき

- 協議会体制下でのInstagram共同運用により、フォロワー数1.5万人を獲得できたことは大きな成果であった。一方で、DMによる**顧客接点の増大に伴い、予約に直結しない問合せへの対応工数も急増しており、今後はエンゲージメントの質を維持しつつ、管理工数を最適化する運用スキームの構築が不可欠**であると感じた
- 合同でのガイド研修において、各地域のガイドが揃う交流イベントや現場研修、**定例ミーティングを通じた信頼関係の構築が、技術向上に寄与したことが大きな副次的効果**だった。加えて、ガイドの交流と現場研修は、**付加価値をつけた単価向上に不可欠な「ストーリーテリング」の向上に極めて有効**であり、特にプライベートツアーを担う人材育成には注力が必要なものだと再認識した

事業名：地域を超えた商品のブランドカスケールメリット実証

中長期的展望

▶本実証事業で得られた示唆を起点に、中長期的方向性および具体的な取組内容は以下の通り

今後の方向性



拠点ごとの事務負担を最小化し、地域ガイドが「質の追求」に専念できる環境を定着させ、日本全域での多拠点展開による収益最大化を図る

中長期取組内容

- ▶ 本事業で構築した予約導線の統合や宿連携をさらに深化させ、独自予約システムを全拠点に完全実装。OTA依存を脱却し、リピーター層やハイエンド層へ直接アプローチ可能な直販主体の事業構造へ転換
- ▶ ブランドの核であるストーリーテリングの技術を「社内ガイド認定制度」として体系化。自社ガイドの育成に留まらず、将来的には地域の他事業者へも展開可能な高品質体験の標準指標へと昇華させ、体験型観光のリーディングカンパニーとしての地位を確立

事業全体の振り返り

▶本事業を振り返っての所感および、伴走した専門家からの視点

観光コンテンツ事業者の所感



- ▶ 本実証事業を通じ、収益構造の改善に向けた多角的な施策を網羅的に試行したことで、「事務機能の集約」と「高付加価値な体験提供」の両立が、多拠点展開における成長の鍵であるとの確信を得た
- ▶ 特に、ブランドとしての海外直接商談は非常に効果的だったため、今後も継続して行いたいと考えている。安定的に予約のベースがとれることで雇用促進にもつながるため、今年度の経験をもとにさらに契約先を増やしたい
- ▶ 今後は、本事業で得た成功モデルを基盤に、全国でのブランド展開を加速させるとともに、「sokoiko!」ブランドが各地の地域資源を再定義し、適正価格での観光ビジネスを牽引する存在となるよう取り組んでいきたい

専門家の視点



伴走支援者：ライブラ株式会社 代表 / MagicalTrip株式会社 創業者・会長 鈴木康裕様

- ▶ エリアごとの在庫を高単価販売するシンプルな粗利構造は、収益性改善に有効なモデルであり、BtoCの価格競争を避け、ターゲット層におけるニーズが高いプライベートツアーの設計やBtoB営業に注力した戦略は理にかなっていると感じた。海外への直接営業や商流に合わせた商品設計が効果的であったことに加え、SNSでの粘り強い発信が最終的に大きな成果を得た点も高く評価している
- ▶ 今後の課題は、オンラインにおける予約コンバージョンの分析体制を整え、各チャネル改善のPDCAを回していく点にある。スタートアップ段階ゆえの管理面の難しさは、フェーズに合わせた柔軟な対応が必要だと感じる
- ▶ 事業全体を通して、拠点ごとの特性や環境の違いにより、勝ちパターンの共通化は難易度が高いものの、BtoB営業やMEO等、共通施策を全体で推進する団結力は素晴らしいものだと感じた。個々の課題に対応しつつ、有効な戦術を組織全体で横断的に展開できる体制は、今後の事業展開における明確な強みとなる

**【一般社団法人安中市観光機構】
中山道・碓氷峠を活用した観光コンテンツ
収益改善事業**

事業名：中山道・碓氷峠を活用した観光コンテンツ収益改善事業

基本情報

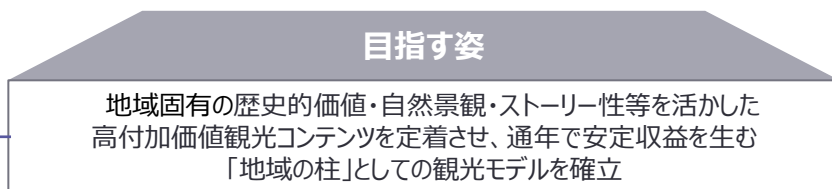
実施主体	一般社団法人安中市観光機構
事業展開地域	群馬県安中市
対象となる観光コンテンツ事業者	一般社団法人安中市観光機構
対象の観光コンテンツ	中山道・碓氷峠の歴史・文化資源を活用したガイドツアー ➢ 1997年に廃線となった信越本線 横川ー軽井沢間の煉瓦構造物は碓氷峠の鉄道遺産群として国の重要文化財に指定されており、2018年よりこの廃線区間を活用し、ガイド付きウォーキングツアー「廃線ウォーク」として商品化し提供



全体像（目指す姿・事業における目的・打ち手）

▶本事業参加において、事業者が実現を図る「目指す姿」およびその目的と打ち手（アプローチ）は以下の通り

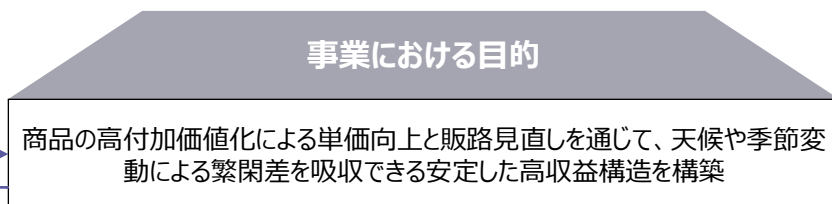
目指す姿実現のための
本事業におけるステップ



事業成果・示唆を踏まえ
目指す姿実現に向けた
今後のステップ検討

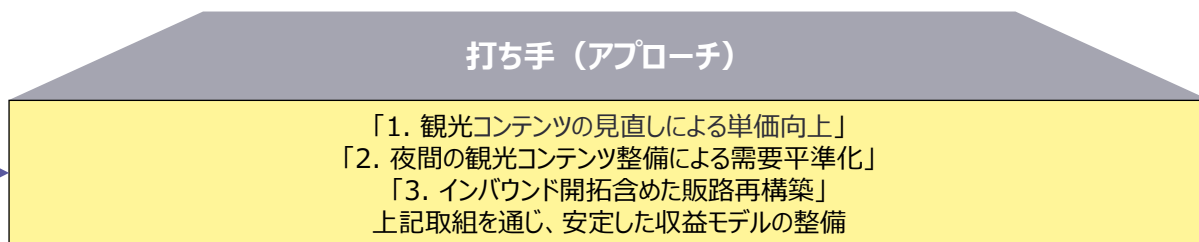
現状把握によるギャップ認識

事業成果振り返り・中長期目標検討



本事業における打ち手の検討

打ち手の各取組における実績評価



核となる取組例（事業取組から抜粋）

観光コンテンツの時間単価向上施策	夜間の観光コンテンツの改善による需要平準化
観光コンテンツの価値と商品設計の見直しから、時間あたりの収益性を高めるため、以下を実施： <ul style="list-style-type: none"> 主力商品「廃線ウォーク」の提供価値・体験密度・コース構成を再整理し、各区間の所要時間を分解評価 海外市場（台湾・欧米等）向けアンケートに基づき、ターゲット別の適正価格と所要時間のレンジを特定 短時間・高密度な新商品「ミニ廃線ウォーク」を造成し、販売実証を開始 	ナイトコンテンツを改善し、季節変動を抑えて安定した収益源を確立するため、以下を実施： <ul style="list-style-type: none"> 季節・天候の影響を受けにくい夜間資源を活用し、照明演出等の複数案をABテストで比較検証 暗所における安全管理体制（スタッフ動線や誘導方法）を整備し、通年安定稼働に向けたオペレーションを構築

事業名：中山道・碓氷峠を活用した観光コンテンツ収益改善事業

現状分析／外部・内部環境分析

▶現状分析において、事業者の特性や、外部・内部環境分析における主な検討ポイントは以下の通り

地域特性					事業者・商品特性			
地域区分	地域への旅行者数	インバウンド比率	周辺宿泊施設数	周辺観光コンテンツ事業者数	組織形態	事業形態	リソース構造	観光コンテンツカテゴリー
大都市圏	多い	極めて高い	多い	多い	民間企業	専業	ハード依存型	自然・ネイチャー
地方都市圏	中程度	中程度～高い	中程度	中程度	公的団体	兼業	ソフト依存型	歴史・文化
地方部	少ない	低い～中程度	少ない	少ない				スポーツ
		低い						シティー・街散策

外部・内部環境分析による主な示唆の整理

外部環境

観光客・市場分析

STEP1 目的定義

- 安中市周辺の観光市場構造や旅行者の行動特性を把握し、中山道・廃線跡といった地域資源を活かす際の市場機会を明確化

STEP2 ターゲットとする顧客像

- 属性：現状の顧客は国内旅行者が中心（年間の廃線ウォーク参加者は1,000名超となる実績）。一方で、訪日市場は未開拓のため、対象となる市場規模を見極める必要あり
- 近隣エリア（周遊行動）：軽井沢町宿泊者の延べ宿泊者数は約260万人／年。そのうち安中市への2時間以上滞在率は4.2%と低水準（長野県「観光の現状・課題【資料編】」データより）
- セグメント：歴史・文化・自然景観を掛け合わせた“深掘り体験”への関心が高い層、AT層等

STEP3 ファクト・示唆抽出

- 近隣エリアに軽井沢町等、宿泊者を多く抱える地域がある一方で、そこからの周遊誘因が弱い
- 注力市場である台湾市場においては、訪日客数は年間を通して安定しているが、特に春から夏においてピークとなる

競合・ベンチマーク分析

STEP1 競合・ベンチマークの抽出

- 廃線跡を歩く・鉄道遺産を活用した体験は全国的に増加傾向（全国には500路線以上の廃線跡が存在）

STEP2 競合情報整理

- 安中市周辺には大規模観光地が存在しており、地域間競合（周遊を奪い合う競合）として軽井沢や草津地域が実質的な競合として捉えることができる

STEP3 示唆・ベンチマーク整理

- 類似テーマ（廃線・鉄道遺産体験）の増加により、差別化には“固有資源の強み”が不可欠
- 周遊競合（軽井沢・草津地域）の存在により、“安中市へ移動する理由”の明確化が必要

内部環境

自社・自地域分析

STEP1 資源の棚卸し

- 地域の強み（全国的に希少な歴史資源等）と弱み（天候リスク等）を整理

STEP2 資源の可視化

- 歴史・文化・自然景観という資源を観光コンテンツに活用。夜間の自然風景という潜在資源も存在（夜間の観光コンテンツ改善を通じて更に活用検討）

STEP3 評価（VRIO観点）

- 歴史的価値（文化財）・自然景観・ストーリー性等を活かした観光コンテンツであり、経済価値や希少性、模倣困難性は高いが、組織体制として**価値を価格へ転嫁する仕組み（価格設計、販路最適化、需要別商品設計）が未整備**

STEP4 示唆抽出

- 強み：歴史・自然・文化等を核にした観光コンテンツ価値および販売実績
- 弱み：**収益構造分析・価格設計・販路戦略等、収益性改善に向けた体制構築が課題**

商品特性分析

STEP1 商品／Product

- 文化財価値の高さ（国の重要文化財）や、峠・渓谷等の自然環境と連続した歩行体験という固有性
- 商品体系は長時間の6時間ウォークが中心で、バリエーションは限定的

STEP2 価格／Price

- 原価（人件費・安全管理費用等）や収益構造（固定費・変動費）の整理は不十分で、**商品単位の「最適単価」「市場別単価」の設定根拠が弱い状態**

STEP3 販売チャネル／Place

- 直販経路が未整備。OTA経由での国内向け販路が中心。インバウンド市場への接続は限定的**（インバウンド売上比率は10%未満）

STEP4 情報発信／Promotion

- インバウンド向けの情報発信が限定的

現状分析／収益構造分析







▶現状の収益構造分析において、特定された主な課題点は以下の通り

分類	収支項目	特定された主な課題点
収入	単価	原価（人件費・安全管理費用等）や収益構造（固定費・変動費）の整理が不十分であり、時間単価1,366円は低い可能性がある。価格の最適化余地が大きい
収入	客数	インバウンド市場対策が未整備で、現状で売上比率10%未満。客数の拡大余地が大きい
支出	変動費（販売関連費）	直販経路が未整備のため、OTA販売手数料（変動費）が収益を圧迫


事業名：中山道・碓氷峠を活用した観光コンテンツ収益改善事業

抱える課題の整理

▶事業者が抱えるコアとなる課題としては以下の通り

改善ポイント	現状課題	課題の背景・理由
 単価向上 1.観光コンテンツの見直しによる単価向上	主力商品「廃線ウォーク」は6時間 8,200円（時間単価 1,366円）と長時間・低単価構造で、提供価値と価格の整合が十分に取れず、収益性が確保しづらい状況	<ul style="list-style-type: none"> 原価（人件費・安全管理コスト）や収益構造の整理が不十分で、最適単価の検討材料なし 商品体系が長時間型のみで、市場別ニーズ（短時間需要・訪日需要）に合わせた価格最適化が未着手
 これまでの取組	既存の6時間ウォークを中心に運営を継続していたが、価値分解や価格設計に必要なデータ整備が進んでおらず、 単価改善に取組むための十分なデータが不足 していた	
 客数増加・単価向上 2.夜間の観光コンテンツ整備による需要平準化	昼間の観光コンテンツは天候・季節による変動が大きく、年間収益が不安定であったため、季節の影響が小さい夜間資源の活用等の平準化が求められる	<ul style="list-style-type: none"> 廃線ウォークは台風・土砂災害・積雪等、自然条件の影響を強く受けやすい 近隣観光地（軽井沢町）は年間約260万人規模の年間宿泊者集客があるが、安中市への周遊は4.2%と極めて低く、季節需要を補う広域流入対策が未実施
 これまでの取組	2024年度に夜間の自然景観を活かしたナイトウォークを新たに造成し、初年度で750万円の収益を確保する等、 一定の手ごたえを得ていたものの、人員含めたリソース不足から季節別等に最適化した商品体系の整理等は未着手だった	
 客数増加・コスト合理化 3.インバウンド開拓含めた販路再構築	直販経路がなく販路は国内OTAに偏っていたため、インバウンド市場・富裕層向けの販売導線が未整備で、高単価需要を取り込む仕組みが整っていない状況	<ul style="list-style-type: none"> 訪日売上比率は10%未満と低く、海外市場への接続（OTA・ランドオペレーター）が限定的 直販経路が未整備で、OTA販売手数料（変動費）が収益を圧迫しており、価値訴求を自ら主体的に行う導線が未構築
 これまでの取組	国内OTA中心で販売を継続していたが、 人員・ノウハウ面のリソース不足により、インバウンド向けの販路開拓や高単価層チャネルへの接続が進められなかった。また、直予約の仕組みがなかったためOTA手数料が恒常的に発生し、収益性改善の妨げとなっていた	

取組内容① 観光コンテンツの見直しによる単価の向上

改善ポイント	改善アプローチの考え方
 単価向上 1.観光コンテンツの見直しによる単価向上	提供価値、品質基準や必要コストを商品毎に可視化 短時間・高時間単価の新商品を造成 稼働効率を上げ、単日複数催行できる運営体制の構築 今後の商品設計・単価戦略のため、ニーズ検証を実施 時間あたりの単価向上による収入増加
▶目標値（仮説段階）：R7年度1,639円/R8年度1,966円（R6年度実績1,366円）	

事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

提供価値の整理、コース再設計、短時間商品開発による時間単価向上を含めた、以下の取組を実施：

提供価値と適正価格の整理および時間単価可視化	<ul style="list-style-type: none"> 提供価値やコストを考慮した販売価格の整理 売上管理フォーマットに「販売価格 × 提供時間」を含めた、「時間単価」を可視化・管理
時間単価改善のための新商品造成	<ul style="list-style-type: none"> 1時間3,500円の「ミニ廃線ウォーク」を造成し、短時間・高密度商品として新規開発
稼働効率を向上による、時間単価向上策	<ul style="list-style-type: none"> 従来の廃線ウォーク（8200円/6時間）とミニ廃線ウォークを単日複数催行できる運営体制を構築
市場別の商品設計と単価戦略の基礎データを収集	<ul style="list-style-type: none"> 欧米向け・台湾向けカスタマー調査等によるニーズ検証を実施

▶主な成果・実績

- ▶ 時間単価の向上：1,366円（前年度）から2,274円に改善（全商品対象）
- ▶ 運営体制の強化（短時間×複数催行）による稼働効率向上
- ▶ アンケート結果で短時間コースが高評価獲得

▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

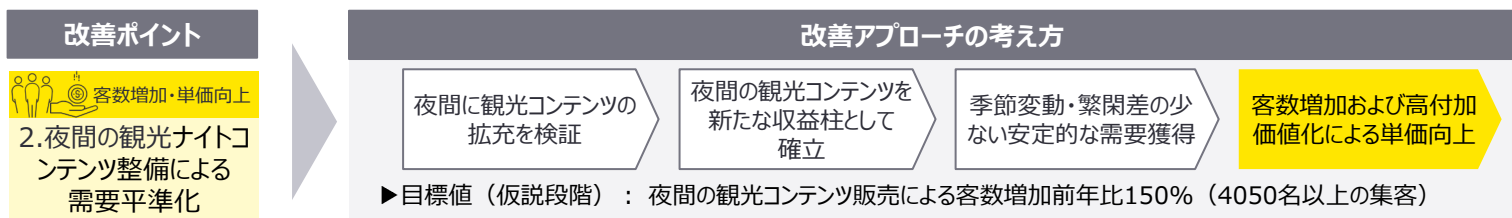
- 成功要因** ツアー実施回数が多いため、PDCAサイクルを迅速に回せたこと、および短時間商品が市場ニーズにも合致していたことと主要要因と分析
- 導入障壁** 人的リソース不足の解消、高単価＝高付加価値とするためのサービス拡充、いずれも高い壁では無かったため、迅速に舵を切ることができた

事業者の気づき

- ・ 事業前は、商品毎の収益改善において、夜間の観光コンテンツが時間単価も高く、今後の収益性改善の柱になるものと想定していたが、新たに造成した日中催行の短時間商品が「たくさんは歩けないが、綺麗に写真に収めたい」という市場ニーズに合致し、反響が大きかった。**短時間商品に収益最大化の可能性があると知り、大きな収穫となった。**料金の中に写真撮影とデータ渡しを加えることを現在検討中
- ・ **新商品造成においては、伴走支援者が第三者的の視点でアドバイスをいただけることが貴重**だと再認識した。地域の中でどうしても固定観念が生まれてしまうところを、専門家からのアドバイスを基に、冷静に分析して改善していくことが出来た

事業名：中山道・碓氷峠を活用した観光コンテンツ収益改善事業

取組内容② 夜間の観光コンテンツ整備による需要平準化



事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

少人数制ナイトツアーの整備による季節平準化と収益安定化を含めた、以下の取組を実施：

<p>夜間の観光コンテンツを活用した高付加価値商品の拡充</p>	<p>・季節変動の影響を受けにくい夜間の観光コンテンツを安定的な高付加価値商品群として育成</p>
<p>クリエイティブABテストの実施</p>	<p>・「MELODIC LIGHT WALK」を軸に、季節別の演出パターン（春・秋・冬）でクリエイティブのABテストを実施</p>

▶主な成果・実績

- ▶ 夜間の観光コンテンツを拡充することで、年間1300名以上の客数増加を次年度は目指す
- ▶ クリエイティブABテストの結果、季節で変化があることで顧客満足度向上させる効果が高い

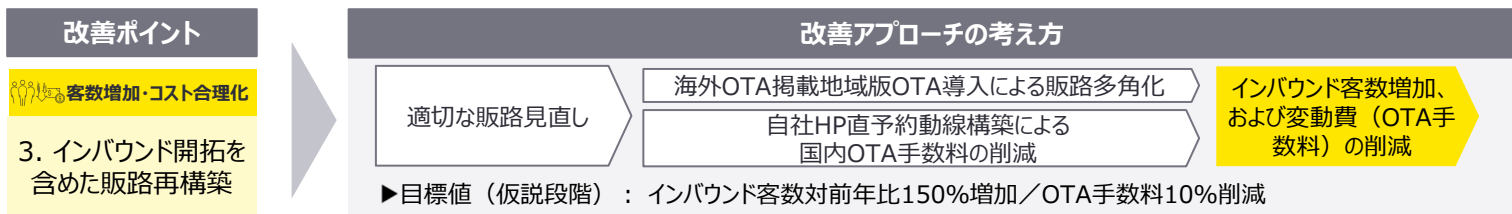
▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

- 成功要因** 夜間の自然景観・文化財という“昼間では得られない没入体験”が高評価を得て、収益性改善における第二の柱として機能した
- 導入障壁** 雨天等による映像機器等の機器類等の故障が起き、一度故障した際に修復までに時間がかかり、ツアー不催行になる事象が複数回発生

事業者の気づき

- ・ 取組を進める中で、夜間の観光コンテンツに付随する電気設備保守における新たな課題が浮き彫りになった。夜間の観光コンテンツは高単価かつ短時間、加えてガイドの同行が必要ないため、通年実施をすることで時間単価を増やすことが期待できるが、懸念点として雨天等により、映像機器の故障等も発生しやすいという弱点も明らかになった。その点に関しては、**メンテナンス費用をかけて定期的に点検することで、修繕費を削減**（プロジェクター1機故障につき100万円ほどの修繕費）することで、収益性改善に繋げていくことが重要だと感じた
- ・ 次年度においては、降水量が多く、熊の出現率も高い夏期はメンテナンス期としたり、実施期間中も主に土日開催とする等、実施タイミングを都度検討しながら実施予定

取組内容③ インバウンド開拓を含めた販路再構築



事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

適切な販路の見直し、およびインバウンド向けを含めた新規販路検討・構築を含めた以下の取組を実施：

<p>海外向けOTA掲載、地域版OTA導入における販路の多角化</p>	<p>・海外向けOTA掲載によるインバウンド向けの販路構築、および将来的地域事業者の予約動線を統合する地域版OTA導入を目指し、「JTB BOKUN」を介して販売管理を行う体制を整備</p>
<p>自社HP直予約動線の構築</p>	<p>・国内OTAを介しての予約分をウラカタ（販売手数料5%）導入で自社HP直予約にシフトさせ、販売関連費（OTA掲載手数料10%）を削減</p>

▶主な成果・実績

- ▶ 「ウラカタ予約」の導入により、OTA手数料30万円／月削減となり、改善傾向が見られる
- ▶ 海外OTA接続、地域版OTA導入の前段階として、販売管理用に「JTB BOKUN」接続

▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

- 成功要因** オーガニックでの流入が多く、スムーズに自社サイト予約の動線が確保出来た点（認知調査アンケート調査の結果）
- 導入障壁** 海外向けOTA掲載において、OTA側の掲載判断等に想定以上に時間がかかった点

事業者の気づき

- ・ 前述の欧米向け・台湾向けカスタマー調査を通じたニーズの高さと商品の満足度から、インバウンド向けの需要は認識することができていたが、**販路側の仕組み（直販・多言語化・OTA最適化）が不足していたことで機会損失が生じていた**ことを再認識した。今後は、国内OTA依存から脱却しつつ、訪日市場に応じた情報発信・価格設計・商品説明を統合的に整備する必要性を強く感じた。
- ・ 事業開始後、熊対策の必要性とそれに合わせた情報発信が求められたため、急遽情報発信を強化した。その際に、自地域での情報発信が及ぼす集客へのインパクトを実感し、**販路構築だけでなく各ターゲットに向けた情報発信の強化**も同時に行う必要があると感じた。

事業名：中山道・碓氷峠を活用した観光コンテンツ収益改善事業

収益性改善における実績値

▶本実証事業期間を経ての実績（概数）は以下の通り

収益性改善対象事業者	一般社団法人安中市観光機構
対象時期	事業期間を含む期間（10か月間：2025年4月～2026年1月）

※ここでの営業利益は、売上から売上原価および販管費（人件費、広告宣伝費等）を差し引いた金額を指します

	売上	販売費用・コスト	営業利益	営業利益率
今期実績	2,090万円	640万円	1,450万円	69.3%
今期目標	1,800万円	450万円	1,350万円	75.0%
前年実績（同期間）	1,640万円	880万円	760万円	46.3%

営業利益 達成率	107%
営業利益 前年比	191%

中長期的展望

▶本実証事業で得られた示唆を起点に、中長期的方向性および具体的な取組内容は以下の通り

今後の方向性



高単価化および販売増加、コストの合理化による広報戦略投資を通し収益性を改善し、持続可能な観光モデルを確立する

中長期取組内容

- ▶ 記念撮影した写真・動画の提供等、単価向上に伴うサービスの拡充
- ▶ 新規人材登用等、販売数増加に伴う雇用の拡充による受け入れ体制の強化
- ▶ OTA手数料削減による変動費等のコストの合理化により、効果的な広告投資による販売戦略立案
- ▶ ツアー運営における安全性担保のため、熊対策や自然災害対策は関係する機関との連携を行うほか、ツアー実施時の安全管理体制等のガイドラインをウェブサイトにて明記

事業全体の振り返り

▶本事業を振り返っての所感および、伴走した専門家からの視点

観光コンテンツ事業者の所感



- ▶ 短期的にソフト面を解決できることもあるが、**中長期で改善や投資をしていくハード面の課題解決を検討するにしても、根幹となる収益性を担保することが非常に重要だと再認識**
- ▶ 事業を拡大する上で、**DMOの運営体制を行政計画と連動していく必要がある**と感じた。また、人材面においては、今までは、行政からの出向者や地域おこし協力隊の受け入れをしてこなかった経緯があるが、事業拡大を見据えて行政だけでなく、民間企業との連携をさらに推進していくことが今後、必要だと考えている
- ▶ 今後は、人材不足やリソースが足りないことを理由に消極的なツアー催行数等に落ち着くことのないようにしたいと思っている。雇用拡大や事業スケール拡大のための金銭的サポートがあると地域としては推進しやすいと感じた

専門家の視点

伴走支援者：株式会社JTB 観光DXチーム BOKUN事業運営センター長 青柳淳様



- ▶ 地域ならではのリソースを活かし、地道に積み上げてきた観光コンテンツが今やエリアを代表する集客コンテンツになっているという素晴らしい事例であった
- ▶ 一方、手作りだからその事業運営面で手が届いていない部分もあったが、その点も本事業で**一定程度解消され、結果、更なる商品強化に取組むことが可能**となり、今後の可能性を感じさせた。地域素材を活かした観光コンテンツ事例としてぜひ他エリアでも参考にさせていただきたい
- ▶ 特に、**インバウンド集客については、利用者のうち数パーセントであり、中山道を訪れるインバウンドの数と比べると、大きく乖離している**ことから、まだまだ取組む余地がある。この事業で取組み始めたインバウンド集客対策を、一つづつ進めていき、利用者の拡大に務めるとともに、海外にも知られる観光地になっていくことを期待したい

**【一般社団法人金山町観光物産協会】
「霧幻峡の渡し」潜在需要を可視化・
収益最大化検証**

事業名：「霧幻峡の渡し」潜在需要を可視化・収益最大化検証

基本情報

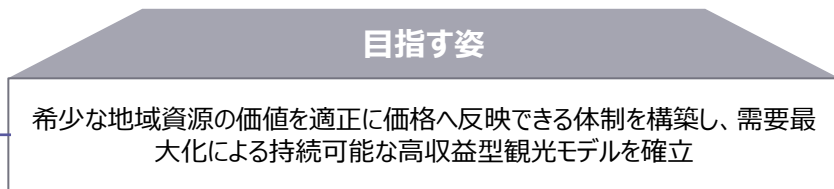
実施主体	一般社団法人 金山町観光物産協会
事業展開地域	福島県金山町
対象となる観光コンテンツ事業者	一般社団法人 金山町観光物産協会
対象の観光コンテンツ	手漕ぎ渡し舟による川霧の景勝地巡り「霧幻峡の渡し」 > 当地域では60年前まで集落から川を渡る交通手段として船が欠かせない存在であり、交通の発展とともに廃止となっていたが、約15年前に観光船として利用取組を開始。気象条件上、霧が多く発生する一帯であることから「霧幻峡の渡し」として観光コンテンツ化し提供



全体像（目指す姿・事業における目的・打ち手）

▶本事業参加において、事業者が実現を図る「目指す姿」およびその目的と打ち手（アプローチ）は以下の通り

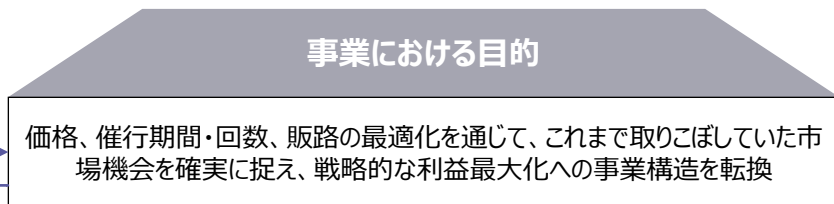
目指す姿実現のための本事業におけるステップ



事業成果・示唆を踏まえ
目指す姿実現に向けた
今後のステップ検討

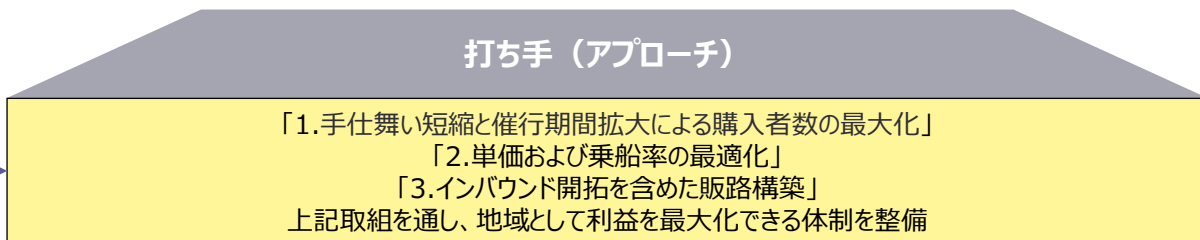
現状把握によるギャップ認識

事業成果振り返り・中長期目標検討



本事業における打ち手の検討

打ち手の各取組における実績評価



核となる取組例（事業取組から抜粋）

冬期の試験的催行による収益機会の創出	手仕舞い短縮の運用検証
冬期の試験的催行による年間稼働日数の拡大および冬期の需要喚起を図るため、以下を実施、： ・これまで未催行だった12～1月の需要を掘り起こし、雪景色という付加価値を活かした冬期専用の観光コンテンツを検証 ・除雪作業や人員配置を含むオペレーションを精査し、通年運航に向けた課題と方向性を明確化 ・年間稼働日数を拡大（計337日体制）することで、季節による収益のばらつきを平準化	予約管理体制の見直しと人員配置の最適化による、取りこぼしていた直前需要の獲得と収益最大化のため、以下を実施： ・予約対応スタッフの常駐体制やオンライン管理ツールを整備。これまで数日前に行っていた予約締め切り（手仕舞い）を前日・当日直前まで短縮し、柔軟に予約を受け付けられる運用フローを構築 ・急な予約に対しても即座に催行判断ができるよう、船頭ガイドの待機体制等を強化し、現場の稼働状況をリアルタイムで共有し、機会損失を最小化する受入環境を整備

事業名：「霧幻峡の渡し」潜在需要を可視化・収益最大化検証

現状分析／外部・内部環境分析

▶現状分析において、事業者の特性や、外部・内部環境分析における主な検討ポイントは以下の通り

地域特性					事業者・商品特性			
地域区分	地域への旅行者数	インバウンド比率	周辺宿泊施設数	周辺観光コンテンツ事業者数	組織形態	事業形態	リソース構造	観光コンテンツカテゴリー
大都市圏	多い	極めて高い	多い	多い	民間企業	専業	ハード依存型	自然・ネイチャー
地方都市圏	中程度	中程度～高い	中程度	中程度	公的団体	兼業	ソフト依存型	歴史・文化
地方部	少ない	低い～中程度	少ない	少ない				スポーツ
		低い						シティー・街散策

外部・内部環境分析による主な示唆の整理

外部環境

観光客・市場分析

STEP1 目的定義

- 奥会津の伝統文化である「霧幻峡の渡し」の観光市場構造や傾向を把握し、今後の市場成長の方向性と阻害要因を明確化

STEP2 ターゲットとする顧客像

- 属性：国内客に加え、東北エリアへの訪問率が高い台湾等、東アジアを中心としたインバウンド層
- セグメント：自然志向・自然風景や伝統文化への興味・関心が高い層や、日本の原風景等を求める旅慣れた訪日リピーター層
- 近隣エリア（周遊行動）：年間100万人前後の集客力を持ち、インバウンド人気も高い「大内宿」への訪問者の誘客も見込める

STEP3 ファクト・示唆抽出

- 大内宿や会津若松城等、**周遊範囲内でインバウンド層に人気の観光スポットは複数箇所存在**する。金山町への地域へのインバウンド来訪者は「只見線」の撮影目的が多い
- アジア圏を中心としたインバウンド層において、地方の雪の冬景色を求めるニーズは高い**

競合・ベンチマーク分析

STEP1 競合・ベンチマークの抽出

- 山形県最上川や岐阜県長良川等、**河川を活用した国内の先進的な舟運アクティビティ事例をベンチマーク**し、比較対象とする

STEP2 競合情報整理

- 先進地域である最上川では、船頭による質の高いガイドングや、冬の「こたつ舟」運航等、季節変動を克服し年間を通じた安定稼働と雇用を実現

STEP3 示唆・ベンチマーク整理

大規模な観光舟下り（最上川等）に対し、「霧幻峡の渡し」は60年前の生活文化を継承する手漕ぎ舟という、**希少性と伝統を有していることが差別化になり得る**

内部環境

自社・自地域分析

STEP1 資源の棚卸し

- 地域の強み（独自の歴史・文化や、霧が発生しやすい独特な気候条件）と弱み（組織規模および人的リソースの不安定さ）を整理

STEP2 資源の可視化

- 船頭不足等、人的リソースの脆弱性が表面化**しており、安全・品質を維持するための基盤が不足している

STEP3 評価（VRIO観点）

- 木造船の川渡し体験に加えて、気象条件的に霧の発生率が高い観光コンテンツは、ここでしか味わえない体験として希少性、経済価値ともに高い
- 一方で、その価値を**適正な価格に転嫁し、収益に繋げる仕組みや体制が十分に構築されていない**

STEP4 示唆抽出

- 強み：唯一無二の自然・文化的背景
- 弱み：**人的資源不足による運営体制の脆弱性に加え、地域全体の受入能力（宿泊施設、二次交通の不足）**

商品特性分析

STEP1 商品／Product

- 渡し舟としての希少性と神秘的な景観を兼ね揃えた観光コンテンツ
- 現在は舟の運航そのものに特化しているが、周辺資源とのパッケージ化に大きな伸びしろがある

STEP2 価格／Price

- 貸切運航が主体のモデルであるため乗船効率（平均乗車人数）が低く、1催行あたりの収益性を最大化できていない

STEP3 販売チャネル／Place

- インバウンド向けへの販路や予約動線が未整備**

STEP4 情報発信／Promotion

- インバウンド含むターゲット層や近隣観光地からの流入層に向けた情報発信体制の構築、体験後の口コミレビュー活用策が検討できていない

現状分析／収益構造分析


▶現状の収益構造分析において、特定された主な課題点は以下の通り

分類	収支項目	特定された主な課題点
収入	単価	固定費の回収を考慮した収益構造の整理と提供価値に対する高単価化が必要
収入	客数	インバウンド向けの販売経路が構築できておらず、インバウンド比率が全体の1割弱。客数の拡大余地は大きい
支出	固定費（設備維持費等）	舟関連設備の経年劣化等による修繕・買替えに伴い、固定費（設備維持費等）が定期的に発生。その固定費を補う売上の拡大が求められる

事業名：「霧幻峡の渡し」潜在需要を可視化・収益最大化検証

抱える課題の整理


▶事業者が抱えるコアとなる課題としては以下の通り

改善ポイント	現状課題	課題の背景・理由
 客数増加 1. 手仕舞い短縮と催行期間拡大による購入者数の最大化	数日前という早い段階での予約締め切り（手仕舞い）や、冬期の未催行期間の存在により、潜在的な需要を取りこぼしており、稼働日数と購入者数を最大化できていない	<ul style="list-style-type: none"> 運用条件（一律5日前締切）や天候、積雪といった自然条件が重なり、潜在需要を顕在化しにくい構造 直前予約に対応できる事務・現場の運用体制が未整備 冬期の安全な運行ルート・オペレーションの検証が不十分



これまでの取組

需要分散を目的に、閑散期の新プラン提供や県と連携した海外団体誘客に注力してきた。国内外ツアーの催行増加にはつなげたものの、**人的課題（船頭不足）**により舟数が出せない状況があった


単価向上・客数増加
 2. 単価および乗船率の最適化


一艘貸切という販売形態が障壁となり、少人数利用時に乗船効率が低下。1催行あたりの収益性が停滞する要因となっている

- 少人数でも利用しやすい乗合の仕組みや、時期・需要に応じた柔軟な価格設定（ダイナミックプライシング）の実装に向けたデータ活用と体制が不足



これまでの取組

団体誘客を通じた販売数確保には取り組んできたが、戦略的な価格設定や需要に応じた価格調整等、**単価向上に直結する取組はノウハウや人的リソース不足により、未着手**だった


客数増加・コストの合理化
 3. インバウンド開拓を含めた販路構築

インバウンド比率は1割弱に留まり、海外向けOTA露出も限定的。高単価かつ体験意欲の強いインバウンド層へ直接価値を届け、予約を獲得する導線が十分に構築されていない

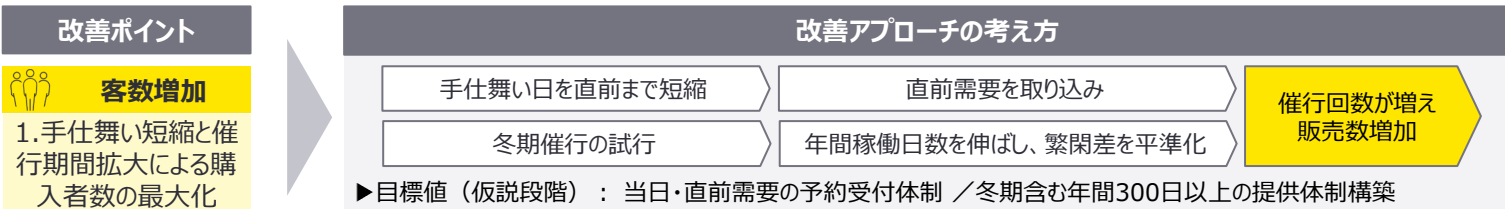
- インバウンド受入における対応不足やオンライン予約動線が未整備
- 予約管理や情報発信へのデジタル投資（オンライン販路やシステム導入、公式サイト改修等）が進んでいない



これまでの取組

コロナ禍前より台湾での観光PR・商談会を行ってきた。to B 商談により、ツアーでの催行はコロナ禍後に少し伸びたが、個人旅行者においては、奥会津への来訪数に対し乗船客数が少なかった

取組内容① 手仕舞い短縮と催行期間拡大による購入者数の最大化



事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

直前受付体制の整備と冬期催行の試行による稼働日数の拡大を含めた、以下の取組を実施：

手仕舞い短縮の運用検証（前日～当日対応）	<ul style="list-style-type: none"> 予約対応スタッフの配置や船頭ガイド体制の強化により、当日直前まで予約を受け付けられる運用体制の検証
冬期の試験的催行	<ul style="list-style-type: none"> 冬期（12～1月）を中心とした催行期間拡大の検証を実施し、これまで未催行であった期間における需要の掘り起こし

▶主な成果・実績

- ▶ 当日・直前需要の受入体制の構築（前日までの予約受付及び当日での定期運航実施）、結果として直前申込16件、当日利用20名獲得（いずれも実証期間中）
- ▶ 冬期運航61日間を含む337日の在庫提供実現

▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

成功要因 体験をイメージするようなポスターや県等を巻き込んだ宣伝活動が効果的だったと分析

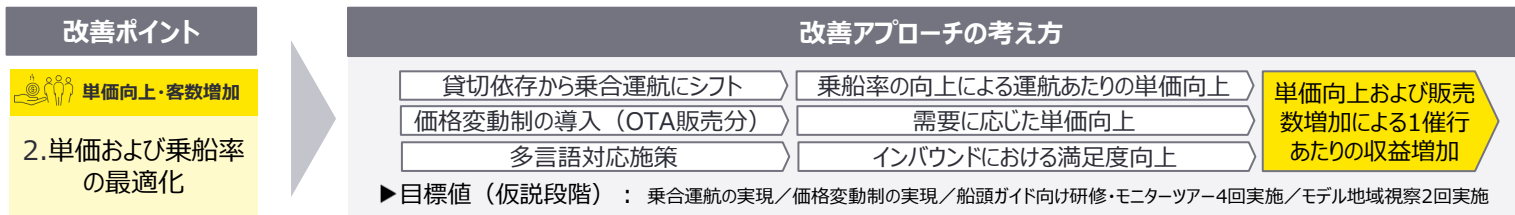
導入障壁 船頭の新規雇用や充足等の人材リソース不足に加え、取組に関する既存船頭の理解・モチベーション向上等、共通認識醸成の難しさ

事業者の気づき

- 取組の結果として、**直前・当日需要は確実に存在し、手仕舞い短縮と冬期運航が年間稼働の底上げに直結**することを確認できたのは大きな収穫だった
- 苦労した点として、冬期催行等の**新規の取組開始に対する、既存人員の共通意識醸成の難しさ**を感じた。特に冬場の寒い気候の中での人員配置は負担が大きく、現場との綿密な調整や待遇向上等を含めて、人材への重点ケアを同時に行うことが重要だと感じた
- 実証前の予測としては、**雪かき等の作業工数等も見込んだ高めの価格設定**から、初年度の販売数は限定的になると見込んでいた。しかし実際は、ほぼ毎週のペースで予約獲得・運行ができており、**新たな収益の柱となりうるという感触を得た**

事業名：「霧幻峡の渡し」潜在需要を可視化・収益最大化検証

取組内容② 単価および乗船率の最適化



事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

運航あたりの収益を高めるための単価・乗船率の最適化のため、以下の取組を実施：

乗船率を高めるための乗合運行の実施	従来の貸切運航を見直し、最大6名までの乗合運行を導入することで1艘あたりの乗船率向上を検証
価格変動制（ダイナミックプライシング）の導入	曜日・時間帯・季節ごとの需要差を踏まえた価格変動制（ダイナミックプライシング）をOTA販売において導入し、需要に応じた価格最適化を検証
インバウンドにおける満足度向上を目指した多言語対応	訪日客の満足度向上を目的に翻訳機器（ポケット）の導入や船頭ガイド向け外国人対応研修、モニターツアーを実施
モデル地域の視察ツアーによるノウハウ収集	山形県最上川や岐阜県長良川といった先進的な舟運観光のモデル地域を視察し、価格設計や運営手法に関する知見を収集

▶主な成果・実績

- 乗合運航の実現
- 価格変動実現（事前予約・当日および通常期・冬期の価格変動を実施）
- 船頭ガイド向け研修・モニターツアー4回実施
- モデル地域視察2回実施

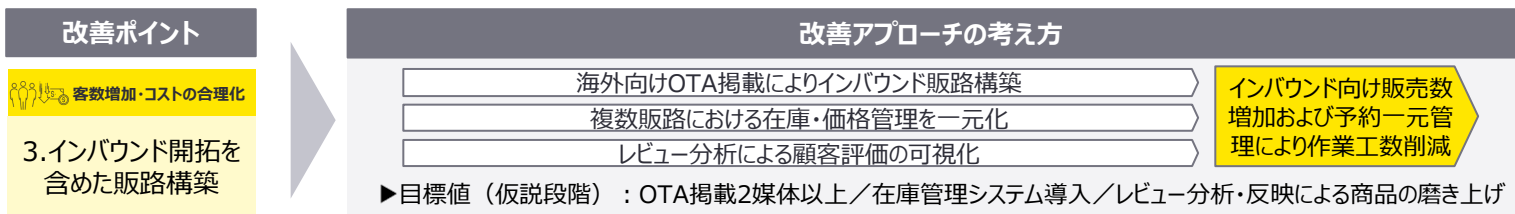
▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

- 成功要因** 船頭ガイド向け研修やモニターツアー、翻訳機器リース等における連携事業者との密なコミュニケーションが図れたことが大きな成功要因と分析
- 導入障壁** 価格変動制導入のためのOTA掲載に想定以上の時間と工数がかかった点

事業者の気づき

- 実証を通じて、**1催行あたり収益は、運航形態（乗合/貸切）×価格×付加価値の設定で大きく変動**するという実感が得られた。
- 価格変動制において、OTAの掲載登録に時間を要したこともあり、朝霧・紅葉の時期や時間帯・早割等での価格変動の幅が限定的になってしまったため、**サンプルが限定的ではあるが、満足度を維持できている現状からも、収益拡大に繋がる可能性があると考えている**
- モデル地域視察を通じて、「冬期運航実施の対策」「高付加価値化・単価向上のストーリーのつくり方や造成の考え方」「船頭雇用・モチベーションを保つための取組」「予約管理体制」等同じ舟で収益化できている事業者の取組や工夫を知ること、特に冬期の観光コンテンツに反映することができたことは、全ての取組全体へ通じる大きな収穫だった

取組内容③ インバウンド開拓を含めた販路構築



事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

海外向けOTA掲載の拡大、在庫一元管理、レビュー獲得導線の整備を含めた、以下の取組を実施：

海外OTAへの掲載	インバウンド向け主要チャネルである海外OTA（Kkday, Viator）への掲載
在庫・価格管理の一元化	JTB BOKUNを導入し、複数販路における在庫・価格管理を一元化することで、人的負担を抑えつつ販売機会の拡張を図る
レビュー分析による顧客評価の可視化	TripAdvisorやGoogle等の口コミ評価、参加者アンケートを通じて評価を可視化し、その内容を体験内容や運営改善に継続的に反映

▶主な成果・実績

- 海外OTA掲載開始（Kkday, Viator）
- レビュー分析により、販売チャネル整備の必要性、舟の内装についてのユーザーニーズを把握
※在庫管理システムの導入は、現状ではOTA予約数が限定的であるため、現時点での導入は見送り

▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

- 成功要因** OTA掲載に向けて、早期の入稿およびOTA担当者への働きかけフォローにより、実証期間中に掲載開始をすることができたと分析
- 導入障壁** OTA掲載において、想定以上の所要時間がかかり、実証期間中の販路拡大における実績値へと結びつかなかった点

事業者の気づき

- 苦労した点として、**海外OTA登録に至るまでの所要時間や発生するプロセス工数が想定以上だった点が挙げられる**。取組スケジュールに遅延が発生し、実証期間内のOTA販売実績に繋がらなかった
- レビュー分析においては、レビュー蓄積のための分析と工夫が必要だと感じた。当初モニターツアーにおけるレビューを約30件Tripadvisorで獲得しており、予約促進の好循環に繋がると捉えていたが、いくつか削除されていることが明らかになった。確認したところ、レビュー記載方法等によって、プラットフォーム側で自動削除されてしまう可能性があることが分かり、**プラットフォームのモニタリングと分析の必要性**を感じた

事業名：「霧幻峡の渡し」潜在需要を可視化・収益最大化検証

収益性改善における実績値

▶本実証事業期間を経ての実績（概数）は以下の通り

収益性改善対象事業者	一般社団法人 金山町観光物産協会
対象時期	事業実施期間（7か月間：2025年7月～2026年1月）

※ここでの営業利益は、売上から売上原価および販管費（人件費、広告宣伝費等）を差し引いた金額を指します

	売上	販売費用・コスト	営業利益	営業利益率
今期実績	1,150万円	580万円	570万円	49.6%
今期目標	1,200万円	400万円	800万円	66.7%
前年実績（同期間）	1,170万円	610万円	560万円	47.9%

営業利益 達成率	71%
営業利益 前年比	102%

中長期的展望

▶本実証事業で得られた示唆を起点に、中長期的方向性および具体的な取組内容は以下の通り

今後の方向性



冬期を含めた通年運航と価格適正化（ダイナミックプライシング）の仕組みを定着させ、安定的な船頭の安定雇用を基盤とした持続可能な高収益型観光モデルを確立

中長期取組内容

- ▶ 年間350日程度の運航と価格変動管理体制（ダイナミックプライシング）をシステム化し、2027年度までに収益を安定させる
- ▶ 公式サイト WordPress化による更新頻度向上、Google Analytics数値分析、SEO・MEO対策、CRMツールの活用により直販比率を高める
- ▶ 受入体制の基盤整備のため、船頭の通年雇用（8名）による組織強化を図るとともに、予約システム（JTB Bokun等）の導入による在庫管理の一元化を確立
- ▶ 観光コンテンツの更なる高付加価値化のため、冬期の観光コンテンツの磨き上げ、SNSを活用した「顔の見える」発信を強化

事業全体の振り返り

▶本事業を振り返っての所感および、伴走した専門家からの視点

観光コンテンツ事業者の所感



- ▶ 直前・当日需要や冬期の需要の検証、および価格変動制や定期運航の本格導入に向けた実証を一度に並行して進められたことで、今後に向けた取組における優先順位を含めて明確にすることができた
- ▶ 事業を推進する上で、奥会津地域や金山町内における宿泊施設のキャパシティ不足や限定的な二次交通による周遊の不便に加え、**周辺地域との連携不足や消極的な地域内ステークホルダーとの連携の難しさ等が大きな障壁**となった。**地域における共通認識を持って事業展開することの重要性**を感じた
- ▶ 事業全体を通じた振り返りとして、商品拡充や単価の向上等、課題の解決に向け複数のアプローチから多角的な検証が可能な実証事業は大変収穫が多かった。加えて、専門家による客観的な視点は、自社だけでは到達し得ない戦略的な気づきを得る貴重な機会となった

専門家の視点

伴走支援者：株式会社JTB 観光DXチーム BOKUN事業運営センター長 青柳淳様



- ▶ 販売機会の拡大を目指した間際予約対応による変動費の影響がないことから、**販売した分がそのまま収益につながる点が本事業の強み**であり、今後**オンシーズンを迎え観光客が増えた際に、当日利用の更なる拡大**が期待される
- ▶ 同様に販売機会拡大を目指した、冬期シーズンの運航開始については、投資対効果が懸念されるところだが、**結果期待以上に予約が入り、新たな需要を獲得できた点**は大きな収穫
- ▶ 今後は、予約数をさらに拡大していくことで、収益の拡大が見込まれるが、**集客に向けたプロモーションの実施とそれに伴う増売とのバランスをよく見ながら、利益が確保できる範囲で実施していくこと**が望まれる。周囲に競合となるコンテンツがないことから、**一定程度の認知が図れば、大きな費用を使わずとも集客ができる状態**になると思料

**【一般社団法人八重山ビジターズビューロー】
マリン事業の質・安全性向上と
好循環創出事業**

事業名：マリン事業の質・安全性向上と好循環創出事業

基本情報

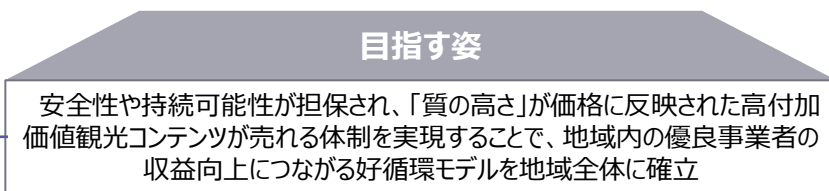
実施主体	一般社団法人 八重山ビクターズビューロー
事業展開地域	沖縄県石垣市、八重山郡竹富町
対象となる観光コンテンツ事業者	(株)シー・テクニコ、(有)ダイビングチームうなりざき、ビッグビーチ石垣島/ レインボーリーフ石垣島
対象の観光コンテンツ	日帰りマリンアクティビティ ➢ 北半球最大級のサンゴ礁が広がる沖縄・八重山地域にて、専属のインストラクターガイドとともにプライベートツアーやスノーケル、ダイビング等、高付加価値なマリンアクティビティ体験を提供



全体像（目指す姿・事業における目的・打ち手）

▶本事業参加において、事業者が実現を図る「目指す姿」およびその目的と打ち手（アプローチ）は以下の通り

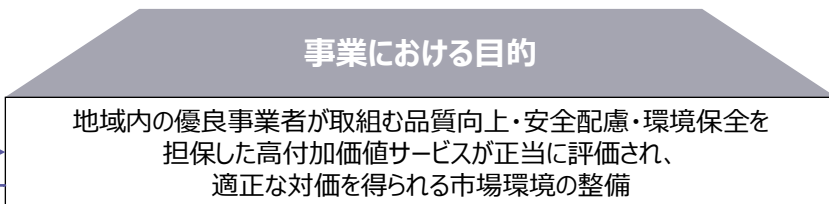
目指す姿実現のための本事業におけるステップ



事業成果・示唆を踏まえ
目指す姿実現に向けた
今後のステップ検討

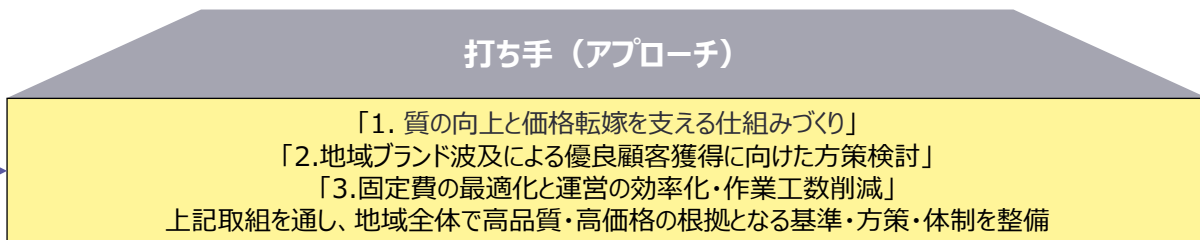
現状把握によるギャップ認識

事業成果振り返り・中長期目標検討



本事業における打ち手の検討

打ち手の各取組における実績評価



核となる取組例（事業取組から抜粋）

地域内「優良事業者認証制度」の策定	収益構造分析と高付加価値化に向けた単価向上施策
安全・品質・環境配慮を備えた事業者を可視化し、適正価格で評価される市場を形成するため、以下を実施： <ul style="list-style-type: none"> 世界基準（フィリピン・パラオ・モルディブ等）を調査し、安全・持続可能性・ブランディングの地域基準を整理 審査・更新方法、違反対応、情報開示等、適正価格を担保するための運用ルールを含む基準案を作成 OTA・直販に認証表示を組み込む等、認証による「質の担保」を価格転嫁に繋げるための訴求手法を検討 	地域事業者の収支構造を可視化し、質向上と高収益の好循環を生む根拠を明確化するため、以下を実施： <ul style="list-style-type: none"> 特定事業者の売上・費用構造を分析し、チャータープラン等の値上げに向けた妥当性と価格設定を検証 高付加価値観光コンテンツを「質」「人材」「ブランディング」の3軸で整理し、海外事例比較と人材育成コスト分析からツアーの適正価格を算定 コストの裏付けに基づいた高付加価値化のロジックを整理し、納得感のある価格改定を推進するための基盤を整備

事業名：マリン事業の質・安全性向上と好循環創出事業

現状分析／外部・内部環境分析

▶現状分析において、事業者の特性や、外部・内部環境分析における主な検討ポイントは以下の通り *改善対象である観光コンテンツ事業者の特性にてタグ付け分類

地域特性					事業者・商品特性			
地域区分	地域への旅行者数	インバウンド比率	周辺宿泊施設数	周辺観光コンテンツ事業者数	組織形態	事業形態*	リソース構造*	観光コンテンツカテゴリー*
大都市圏	多い	極めて高い	多い	多い	民間企業	専業	ハード依存型	自然・ネイチャー
地方都市圏	中程度	中程度～高い	中程度	中程度	公的団体	兼業	ソフト依存型	歴史・文化
地方部	少ない	低い～中程度	少ない	少ない				スポーツ
		低い						シティー・街散策

外部・内部環境分析による主な示唆の整理

外部環境

観光客・市場分析

STEP1 目的定義

- 八重山の観光市場構造や傾向を把握し、今後の市場成長の方向性と阻害要因を明確化

STEP2 ターゲットとする顧客像

- 属性：国内客に加え、近隣アジア圏を中心としたインバウンド層
- セグメント：自然志向・体験志向の強い層、AT層、安全性・品質を重視する質志向の旅行者

STEP3 ファクト・示唆抽出

- 高いグローバル認知と安定的来訪者
- 高付加価値体験需要の拡大（AT／サステナブル潮流）
- 季節偏重による需要変動（冬期の訪問者数落ち込み）

競合・ベンチマーク分析

STEP1 競合・ベンチマークの抽出

- 国内外のマリンアクティビティが盛んな主要ビーチデスティネーション（例：パラオ、フィリピン、モルディブ等）を対象に制度・事業者運用・価格構造を調査

STEP2 競合情報整理

- 海外先進地域では、公的認証（例：パラオのNational Tourism Regulations）により安全基準遵守・資格保有・環境配慮が明確に義務化。この安全・環境コストが体験価格に必ず転嫁される仕組みが制度として定着

STEP3 示唆・ベンチマーク整理

八重山は高い自然価値を持つが、安全・品質・環境配慮の取組が価格に反映される制度的仕組みが未整備。そのため、**評価基準の欠如による低価格競争が、優良事業者の収益性と成長を阻害**

内部環境

自社・自地域分析

STEP1 資源の棚卸し

- 地域の強み（自然価値・来訪者の多さ）と弱み（小規模事業者中心・体制差）を整理

STEP2 資源の可視化

- 現状の不統一・情報不足が表面化（事業者ごとの安全管理体制・価格設定のバラつき、地域ブランド発信や販路の不足、収益構造・経営情報の見える化不足）

STEP3 評価（VRIO観点）

- 経済価値は高いが、希少性・模倣困難性を活かききれず
- 組織力において、価値を価格に転嫁できる体制が不十分

STEP4 示唆抽出

- 強み：自然資源・体験価値
- 弱み：事業者の体制・人材スキル差等が大きく、共通基盤が不足

商品特性分析

STEP1 商品／Product

- 北半球最大級のサンゴ礁をはじめとする高い自然価値を有する
- 専任ガイド同行の少人数・プライベート形式、既に世界水準の観光資産を活かした高品質な観光コンテンツが存在

STEP2 価格／Price

- 高付加価値化が可能であるにも関わらず、**コスト面の整理含めた価格設定の裏付けが明確でない事業者や、低品質・低価格で新規参入する事業者も多く、結果として、適正価格より低い水準に**

STEP3 販売チャネル／Place

- 直販・OTA中心の販売依存が強く、**高付加価値層と相性のよい専門エージェント／DMC連携が弱い**

STEP4 情報発信／Promotion

- SNSやWeb媒体による情報発信は自社でばらつきが大きく、商品価値（安全・持続可能性・専門性等）や地域ブランドが訴求されていない

現状分析／収益構造分析






▶現状の収益構造分析において、特定された主な課題点は以下の通り（地域事業者「シー・テクノ社」）

分類	収支項目	特定された主な課題点
収入	単価	国内同業者と比較しても低水準の利益率となっており、発生するコストを考慮した価格設定となっていない（営業利益率で同業4%に対し、同社0.2%）
支出	固定費（保険料）	固定費として発生している賠償責任保険料の見直しが長期間されておらず、補償範囲・料率の適正化により固定費を削減できる可能性あり
支出	固定費（人件費）	1予約あたり10分の作業工数（人件費）が発生。オンラインツール導入で、付加価値向上のための工数に割り当て可能と想定
支出	変動費（販売関連費）	商流の4割程度を占めるOTA手数料（売上の10-20%）に改善検討の余地あり

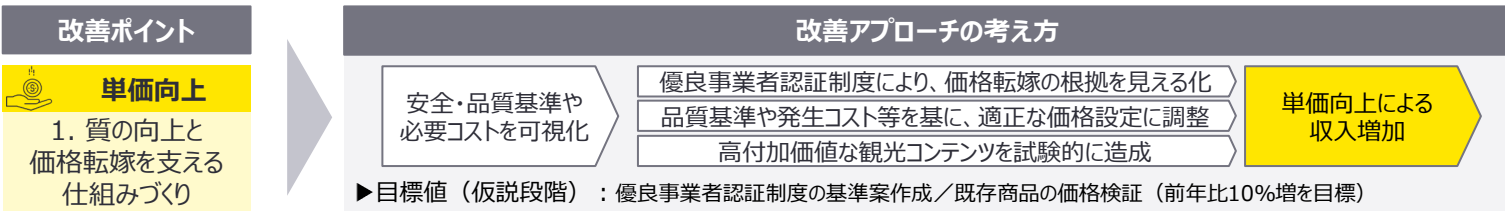
事業名：マリン事業の質・安全性向上と好循環創出事業

抱える課題の整理

▶事業者が抱えるコアとなる課題としては以下の通り

改善ポイント	現状課題	課題の背景・理由
単価向上 1. 質の向上と価格転嫁を支える仕組みづくり	サービスの質や安全対策の高度化を追求し、高付加価値化を進めたいが、事業者間の体制差やコストの不統一により、品質基準の共通化と価格への適切な反映が困難	<ul style="list-style-type: none"> ガイド育成の負担や少人数対応等のコスト増に対し、地域共通の客観的な基準がないため、低価格・低品質な事業者との差別化が困難 適切な価格転嫁の根拠となる「安全・品質」の見える化ができていない 安全・環境配慮に乏しい低品質・低価格事業者が参入し、事故が断続的に発生
 これまでの取組	条例改正準備や地域ルール整備に加え、西表島エコツーリズム全体構想（竹富町）や石西礁湖自然再生協議会海域利用WG（環境省）等を通じた海域利用の安全・環境保全ルールづくりは進んだものの、 ガイド育成負担や事業者間の体制差が大きく品質統一には至らず、高付加価値化の根拠となる価格・差別化妥当性のデータも不足 していた	
 客数増加・単価向上 2. 地域ブランド波及による優良顧客獲得に向けた方策検討	高付加価値層へのブランド発信力の不足、および専門販路（DMC等）を通じた優良顧客獲得の戦略が未整備	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット（高付加価値層）への訴求チャンネルが未整備であり、現状、地域DMC等を経由した販売実績は極めて限定的（例：シーテクニコ社の年間販売数約90件中、地域DMC経由でのインバウンド販売は5件のみ） 実証で得られた知見を地域全体へ広げ、信頼の証となる「優良事業者認証制度」等の横断的な取組として実装・波及させる戦略が統一されていない
 これまでの取組	地域DMCは高付加価値層向けFAMツアー等を通じて該当商品を紹介していたものの、 地域全体で高付加価値化やブランド発信の戦略が統一されておらず 、取組は個々の事業者レベルに留まっていた	
 コストの合理化 3. 固定費の最適化と運営の効率化・作業工数削減	予約・健康問診・決済等の事務作業がアナログ運用に依存しており、非効率なオペレーションが現場の稼働を圧迫。また、保険料率や天候起因の機会損失補填の仕組みも未整備	<ul style="list-style-type: none"> 健康問診ツール（オンライン化）が未整備、かつ、予約・健康問診票の事前提出・決済までを一元管理するシステムが存在していない。加えて、当日集合後の参加不可判定（機会損失と顧客満足度悪化）が発生するケースも 実態に即した保険料率の最適化等の検討や見直しも未実施
 これまでの取組	当日の作業負担を軽減するため、健康問診を前日までに紙で提出してもらう運用も一部で実施を試みたが、地域のマリン事業者は 小規模事業者が多く、業務効率化への投資が進みにくい 状況にあった	

取組内容① 質の向上と価格転嫁を支える仕組みづくり



事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

質の向上のための方策、および高付加価値化の裏付けとなる共通基準（優良事業者認証制度）策定や単価の再検証を含めた、以下の取組を実施：

安全基準整理と優良事業者認証制度の策定	国際的なマリン観光基準を分析し、八重山地域の現状と比較。地域独自の安全・品質基準の見直しを図り、優良事業者認証制度を策定
高収益と質の向上の好循環を生むための仕組み検討	対象商品の品質・経営・販売チャネル・運営リスク等を総合的に分析し、損益分岐点や価格戦略を整理
高付加価値観光コンテンツ（少人数制、上位資格ガイド等）の試験造成	優良事業者・高付加価値商品の定義を整理し、少人数制運営や上位資格ガイドの配置を取り入れた試験的商品を造成
高付加価値人材と売価の検証	高付加価値人材の育成や雇用、安全・環境・社会配慮等のコスト、海外事例や想定顧客を想定した適正価格を検証し、料金設定を見直し

▶主な成果・実績

- ▶ 優良事業者認証制度の基準案完成
- ▶ 適正価格検証完了（6時間ツアー商品）
- ▶ 検証結果に基づき25%の販売単価引上げに成功（チャーター便商品）

▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

- 成功要因** 調査・整理・分析を先行させて“見える化”を徹底した点。その上で地域基準案の策定や売価検討を行えたことが大きな成功要因と分析
- 導入障壁** 優良事業者認証制度の基準案の作成後に要する工数（地域内の合意形成、国や県との調整、認定基準の運用体制や参画メリット訴求）

事業者の気づき

- 事業開始後の気づきとして、地域事業者の現状把握、特に収益構造を正確に把握していない事業者が多かった。そのため、**収益構造の見える化を先に進めた上で、進めるべき施策の方向性を導き出すことに多くの工数**を費やす結果となり、現状把握の重要性を感じた
- 特に注力した優良事業者認証制度の策定においては、海外事例を含めた実態調査を踏まえ、安全性を必須要件としつつ、持続可能性・フロンディングを評価・可視化する方向性で整理し、認証基準案を作成することができたが、今後の地域内の合意形成、国や県との調整、認定基準の運用体制（審査・更新・モニタリング）、参画メリット（保険・販路等）等、**定着に向けて継続的な取組とする必要性**を感じた

事業名：マリン事業の質・安全性向上と好循環創出事業

取組内容② 地域ブランド波及による優良顧客獲得に向けた方策検討

改善ポイント

客数増加・単価向上
2.地域ブランド波及による優良顧客獲得に向けた方策検討

改善アプローチの考え方

高付加価値商品の価格や満足度の受容性をモニター調査で検証

顧客反応から、適正価格やターゲット層、差別化の有効性を確認

データを基にターゲット層（優良顧客）向けの戦略立案が可能に

高付加価値商品の販売による客数増加・単価向上

▶目標値（仮説段階）：高付加価値な観光コンテンツのモニターへの参加者20名以上、かつ満足度が80%以上

事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

地域ブランド確立・波及による優良顧客獲得に向けた方策検討材料収集のため、以下の取組を実施：

モニター実証、更なる波及・展開方策の分析検討

・ 作成した商品モデルを用い、事業関係者を招聘した実地踏査を実施。顧客反応の分析、価格転嫁やサービス差別化の有効性を検証

▶主な成果・実績

- ▶ モニターツアー実績：18名参加。全員から5段階で最高位の「とても満足」評価を獲得
- ▶ 高付加価値商品の価格再検証を実施。収益改善の核となる商品になることを再確認

▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

成功要因

ツアー参加者に対するヒアリングの実施と、事業者へのフィードバック戻しの際等の緊密な連携体制が大きな成功要因と分析

導入障壁

本来のペルソナを期間内のスケジュールで招聘するのは難しく、ファミツアーとしても短期間での募集となりスケジュール調整に難航した

事業者の気づき

- ・ モニター実証の成果として、新たに作成したツアーの安全性や運営効率に関する改善点に関しては、想定通り把握できた一方で、高付加価値商品展開における現場オペレーションの標準化や情報共有体制の構築に関して等、新たな気づきや今後の検討課題を認識できたことも大きな収穫だった
- ・ 今後の収益性改善の核となると確認できた高付加価値な観光コンテンツについては、価格設定と販売数の関係を検証し続けるため、継続的にモニターツアーや実地踏査等を実施し、価値の可視化（安全・環境配慮・ガイド品質）と販売導線の整備により、適正価格帯での需要獲得を図ることが重要だと感じた

取組内容③ 固定費の最適化と運営の効率化・作業工数削減

改善ポイント

コストの合理化
3.固定費の最適化と運営の効率化・作業工数削減

改善アプローチの考え方

固定費である賠償責任保険の補償範囲や料率を見直し

固定費およびオペレーション工数の削減のため、予約・健康問診・決済の一連のフローをオンラインシステム上で一元管理化

固定費削減（保険費用、作業工数/人件費）

▶目標値（仮説段階）：健康問診業務効率化によるスタッフの作業時間削減（10分/予約）

事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

固定費の最適化と運営の効率化・作業工数削減のため、以下の取組を実施：

賠償責任保険等のコスト適正化検討

・ 現行保険商品の内容を分析し、補償範囲・料率等の適正化を検討

健康問診オンラインツール導入の検討

・ 健康チェックのオンライン化を進め、予約から決済までを一元管理を試行し、改善点を整理

▶主な成果・実績

- ▶ 1日当たり約15分*の作業工数削減に加え、副次的効果として、健康情報の事前把握ができることによる安全管理・定時運行が実現でき、サービス向上につながることを確認

▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

成功要因

健康問診オンラインツールの選定において「使いやすい」「導入しやすさ」を重要視した点は、大きな成功要因と分析

導入障壁

問診業務のオンライン化は効果が大きい一方、個人情報取り扱いの難しさや、事業者毎に運用スキルの差が生まれた

事業者の気づき

- ・ 成果の予測として、健康問診オンラインツールの導入において削減される工数の見立てが甘かった（*予約1件当たり10分程度の工数削減を想定していたが、該当業務が日単位での集約管理作業であるため、予約件数に関わらず1日約15分の工数削減となった）
- ・ 取組を進める中で、各事業者が加入する保険内容の見直しから着手したが、マリンアクティビティの特性上、リスク評価が難しく、標準化をしていくことが困難だった。そのため、優良事業者が加入すべき保険を保険会社と検討しながら、優良事業者認証制度による安全水準の底上げとデータ蓄積を並行して進める必要があり、地域事業者との連携および中期的なプロジェクト工数を見込む必要があると感じた

事業名：マリン事業の質・安全性向上と好循環創出事業

収益性改善における実績値

▶本実証事業期間を経ての実績（概数）は以下の通り

収益性改善対象事業者	株式会社シー・テクニコ
対象時期	事業実施期間（7か月間：2025年7月～2026年1月）

※ここでの営業利益は、売上から売上原価および販管費（人件費、広告宣伝費等）を差し引いた金額を指します

	売上	販売費用・コスト	営業利益	営業利益率
今期実績	4,510万円	3,290万円	1,220万円	27.1%
今期目標	5,650万円	4,550万円	1,100万円	19.5%
前年実績（同期間）	5,440万円	4,380万円	1,060万円	19.5%

営業利益 達成率	111%
営業利益 前年比	115%

中長期的展望

▶本実証事業で得られた示唆を起点に、中長期的方向性および具体的な取組内容は以下の通り

今後の方向性



地域基準・優良事業者認証を実装可能な制度として定着させ、販路連動による収益性改善と質の向上の好循環を形成する

中長期取組内容

- ▶ コアとなるマリン事業者10～20社を中心とした地域関係者により、優良事業者認証制度創設に関する協議を開始
- ▶ 優良事業者認証の基準項目、審査・更新・モニタリングの仕組み、強制力の担保、保険等の参画メリットの具体化、認知形成の手法等を検討した上で制度の試験運用を段階的に実施
- ▶ 高付加価値な観光コンテンツについては、モニターツアーや実地踏査等を継続し、価格設定と販売数の関係を検証しながら、価値の可視化（安全・環境配慮・ガイド品質）と販売導線の整備により、適正価格帯での需要獲得を図る

事業全体の振り返り

▶本事業を振り返っての所感および、伴走した専門家からの視点

観光コンテンツ事業者の所感



- ▶ 八重山のマリン事業では、安全・品質を価値として可視化し、適正価格で販売できる市場を形成する重要性を強く感じた
- ▶ 一方、優良サービスを提供する事業者ほど小規模で、基準整備・人材育成・DX・保険見直し、情報発信や販路開拓を個社で進めることが難しく、収益構造の把握や経営分析も十分に進んでいない現状を改めて認識した。また、法制度や業界ガイドラインが個別最適となり、価格転嫁のインセンティブとして機能しにくい点も課題として浮き彫りになった
- ▶ 今後は、優良事業者認証制度の運用体制と参画メリットを具体化し、地域一体の枠組みを整備するとともに、**県との連携も視野に入れ**、安全性・持続可能性・ブランド力・収益性の向上を同時に実現する取組へ発展させていきたい

専門家の視点



伴走支援者：株式会社羅針盤 代表取締役 佐々木文人様

- ▶ 収益性改善のためには、正しい現状認識と目指すべきゴールのギャップ理解が第一歩である。どのように改善するか(How)から考えがちだが、**なぜ改善が必要(Why)、どのドライバーを改善していくか(What)をしっかりと落とし込む必要がある**
- ▶ 「安全性を価格に転嫁する」というテーマはとても大事な論点ではあり、そこに取組んだことはとても評価できる。一方、事業者・ゲスト双方からの認知の獲得・浸透に時間がかかるものでもあり、1事業者の取組というより、もう少し幅広く、**地域の中心的な事業者複数社を巻き込みながら中長期で取組む必要性がある**
- ▶ 収益性改善に関しては、売上の拡大・コストの見直し双方においても横展開しやすいことも多く、ベンチマークできる事業者がいるだけでも検討材料になることもある。そうした事業者のナレッジ共有も今後の価値として考えられる

**【一般社団法人隠岐ジオパーク推進機構】
隠岐諸島4町村の事業者が連携した
バリューアップ計画**

事業名：隠岐諸島4町村の事業者が連携したバリューアップ計画

基本情報

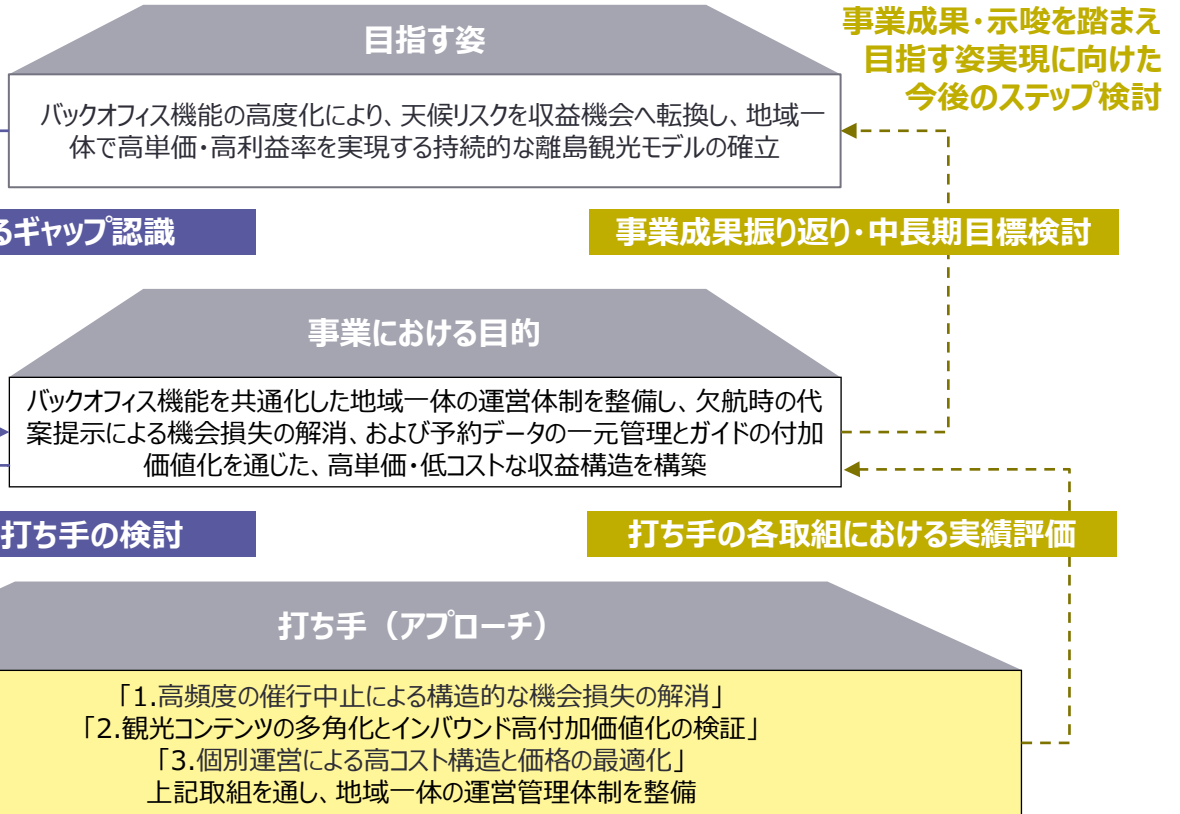
実施主体	一般社団法人隠岐ジオパーク推進機構
事業展開地域	島根県隠岐郡隠岐の島町、西ノ島町、海士町、知夫村
対象となる観光コンテンツ事業者	山陰観光開発株式会社、株式会社海士、一般社団法人隠岐ジオパークツアーデスク、隠岐観光株式会社、知夫里島観光協会
対象の観光コンテンツ	隠岐諸島4町村における観光コンテンツ（遊覧船、マリナクティビティ、トレッキング、観光船等） ➢ ユネスコ世界ジオパーク・国立公園に認定され、独自の文化や歴史を有している隠岐諸島において、隠岐4島にて上記5事業者が展開する各種体験型観光コンテンツを提供



全体像（目指す姿・事業における目的・打ち手）

▶本事業参加において、事業者が実現を図る「目指す姿」およびその目的と打ち手（アプローチ）は以下の通り

目指す姿実現のための
本事業におけるステップ



核となる取組例（事業取組から抜粋）

バックオフィス機能による代案提示スキームの実装	地域内ガイドの共通化に向けた基盤構築と単価向上施策
離島特有の欠航リスクによる機会損失を最小化し、バックオフィスが介在して予約者を地域内へ繋ぎ止める体制を構築するため、以下を実施： <ul style="list-style-type: none"> 各事業者とのタイムリーな情報共有体制を整備し、MailChimp等を活用して欠航直後に代替案を一括送信する初動フローを実証 案内メールの着地先として、他エリアの体験やアクセス情報を網羅した専用Webサイトに誘導し、島全体の回遊を促す情報提供を共通化 	ガイドリソースの最適配置と専門性の可視化により、高単価かつ質の向上の好循環を生む運営基盤を整えるため、以下を実施： <ul style="list-style-type: none"> 島前・島後のエリア特性や各ガイドの稼働状況を整理し、地域全体でガイドを柔軟に共有・提供するための共通オペレーションを検討 ガイドのスキル習得や認定基準を販売価格に反映させる仕組みを構築し、付加価値に見合うツアーの適正価格を算定

事業名：隠岐諸島4町村の事業者が連携したバリューアップ計画

現状分析／外部・内部環境分析

▶現状分析において、事業者の特性や、外部・内部環境分析における主な検討ポイントは以下の通り *改善対象である観光コンテンツ事業者の特性にてタグ付け分類

地域特性					事業者・商品特性			
地域区分	地域への旅行者数	インバウンド比率	周辺宿泊施設数	周辺観光コンテンツ事業者数	組織形態	事業形態*	リソース構造*	観光コンテンツカテゴリー*
大都市圏	多い	極めて高い	多い	多い	民間企業	専業	ハード依存型	自然・ネイチャー
地方都市圏	中程度	中程度～高い	中程度	中程度	公的団体	兼業	ソフト依存型	歴史・文化
地方部	少ない	低い～中程度	少ない	少ない				スポーツ
		低い						シティー・街散策

外部・内部環境分析による主な示唆の整理

外部環境

観光客・市場分析

STEP1 目的定義

- 隠岐の観光市場構造や傾向を把握し、今後の市場成長の方向性と阻害要因を明確化

STEP2 ターゲットとする顧客像

- 属性：国内客に加え、インバウンド旅行者
- セグメント：世界ジオパークや国立公園の希少性を重視する層、写真撮影等の体験や付加価値体験を求める旅行者

STEP3 ファクト・示唆抽出

- ジオパークに紐づくジオツーリズム市場は世界で拡大傾向。特に欧米市場がその需要を牽引しており、今後も成長が期待される
- 需要は高まっているが、季節偏重（冬期の訪問者数落ち込み）が顕著

競合・ベンチマーク分析

STEP1 競合・ベンチマークの抽出

- 国内の離島観光地や、同様に自然資源を売りにする高単価な destination を対象に、天候リスク管理等を含め調査

STEP2 競合情報整理

- 先進地域では、バックオフィスによる代案提示や、品質・安全基準が価格に適切に転嫁される仕組みが定着

STEP3 示唆・ベンチマーク整理

- 隠岐は高い自然価値を持つが、欠航時の受け皿や、安全コストを価格に反映させる制度が未整備。そのため、良質な観光コンテンツの価値が市場で正当に認識されにくい状況にある

内部環境

自社・自地域分析

STEP1 資源の棚卸し

- 地域の強み（希少な自然資源）と弱み（小規模事業者中心の体制）を整理

STEP2 資源の可視化

- 現情報不足が表面化（事業者ごとの安全管理体制や価格設定のバラつき、地域全体での顧客データ見える化の不足）

STEP3 評価（VRIO観点）

- 資源の経済的価値や希少性は高い
- 組織力において、価値を価格に転嫁できる体制が不十分

STEP4 示唆抽出

- 強み：世界ジオパーク認定の体験価値
- 弱み：事業者間の体制差が大きく、予約・顧客管理における共通基盤（バックオフィス機能）が不足

商品特性分析

STEP1 商品／Product

- ローソク島遊覧船をはじめ、世界水準の自然価値を有する観光コンテンツが存在するが、天候依存度が極めて高い

STEP2 価格／Price

- 安全・維持管理コストが急騰しているにもかかわらず、価格設定の裏付けが不明確な事業者が多く、適正価格より低い水準に留まっている

STEP3 販売チャネル／Place

- 一部事業者では国内OTAへの依存が強い。一方で、海外OTAにおける販路拡大は不十分

STEP4 情報発信／Promotion

- SNS発信は自社でばらつきがあり、写真素材等を活用した「視覚的な魅力」の訴求が組織的に行われていない

現状分析／収益構造分析







▶現状の収益構造分析において、特定された主な課題点は以下の通り

分類	収支項目	特定された主な課題点
収入	単価	事業者ごとの個別プラン販売が主体。コストの価格転嫁を含めた適正価格の見直しや高付加価値化の検討余地あり
収入	客数	海上交通の欠航によるキャンセル損失が年間を通じて甚大。代替プランによる滞在維持ができれば、売上の消失を直接的に防げる可能性
支出	固定費（人件費）	各事業者それぞれで対応している予約受付・決済・問合せ対応を共通化（共通コスト化）することで、地域全体の運営効率を改善できる余地あり

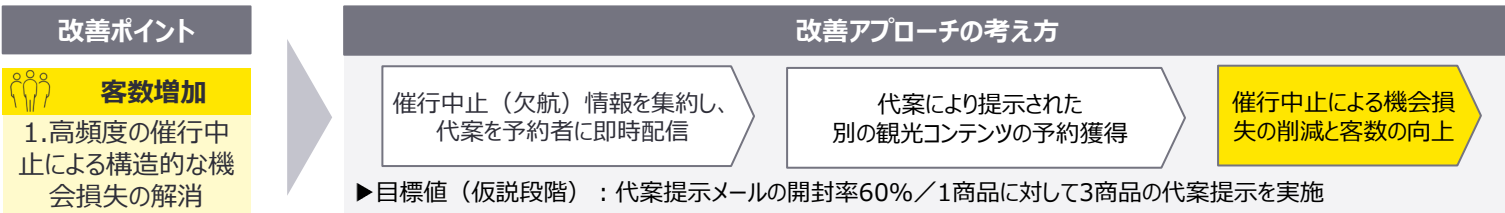
事業名：隠岐諸島4町村の事業者が連携したバリューアップ計画

抱える課題の整理

▶事業者が抱えるコアとなる課題としては以下の通り

改善ポイント	現状課題	課題の背景・理由
 客数増加 1. 高頻度の催行中止による構造的な機会損失の解消	離島特有の「天候による催行中止」が多く、収益性に大きく影響。高い中止・キャンセル率（例：ローソク島遊覧船で35%、海アクティビティで40%）で機会損失が発生	<ul style="list-style-type: none"> 離島であるため天候の影響を受けやすく、催行中止が多発する構造的な課題が存在 人手不足により、中止の際の代案提示やクロスセル（他商品への誘導）等のきめ細やかな対応ができず、機会損失が発生
 これまでの取組	荒天による催行中止の際、多くの事業者は連絡対応等の実務に追われ、再販に向けた案内まで手が回っていなかった。人手不足やノウハウ不足もあり、 個別の事業者単位では中止後の代案提示が困難な状況 であった	
 客数増加・単価向上 2. 観光コンテンツの多角化とインバウンド高付加価値化の検証	気象条件や季節による需要変動リスクが高く、これら変動を吸収できる商品展開や、インバウンド層の期待に応える体験価値の訴求が不足しており、訪日客比率1%未満という市場機会の損失を招いている	<ul style="list-style-type: none"> 季節偏重は夏期（7～9月）に稼働が集中し（80%以上）、春秋は50%以下、冬期は催行ゼロの事業者も発生 営業可能期間が短い商品が中心であり、閑散期や荒天時でも提供可能な観光コンテンツが不足 インバウンド対応（言語・商品設計）が十分でなく、需要を取り込めていない
 これまでの取組	地域のバックオフィス機能を作り、問い合わせ窓口の一本化や一部事業者の予約案内代行等を実施していたが、 地域としての情報訴求や新たなニーズ（インバウンド等）の需要獲得等には対応できていなかった	
 コストの合理化・単価向上 3. 個別運営による高コスト構造と価格の最適化	事業者ごとに事務や広報、安全管理を個別に行う分散運営が、固定費と稼働負担に。コスト急騰に対し、客観的な原価把握や付加価値に見合った適正な価格転嫁が困難	<ul style="list-style-type: none"> 各事業者が個別に運営しており、地域全体での適正価格設定や付加価値向上の仕組みが不足 原油高や修繕費増によるコスト増を価格転嫁するための検討ができていない
 これまで取組取組	各事業者が町村からの指定管理等でそれぞれ独自に運営・販売を行っていたが、財務諸表の考え方や運営状況が事業者ごとに異なっており、 地域全体でコスト構造を共通認識化し、一体となって単価向上やコスト合理化に取組み機会が不足 していた	

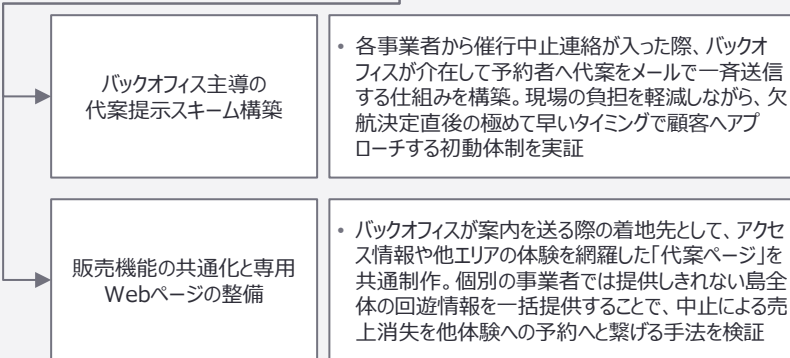
取組内容① 高頻度の催行中止による構造的な機会損失の解消



事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

離島特有の欠航リスクによる売上損失を最小化し、顧客満足度を維持するため、以下の取組を実施：



▶主な成果・実績

- 代案提示メールの開封率：100%
- 1商品に対して5-6商品の代案提示を実施

▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

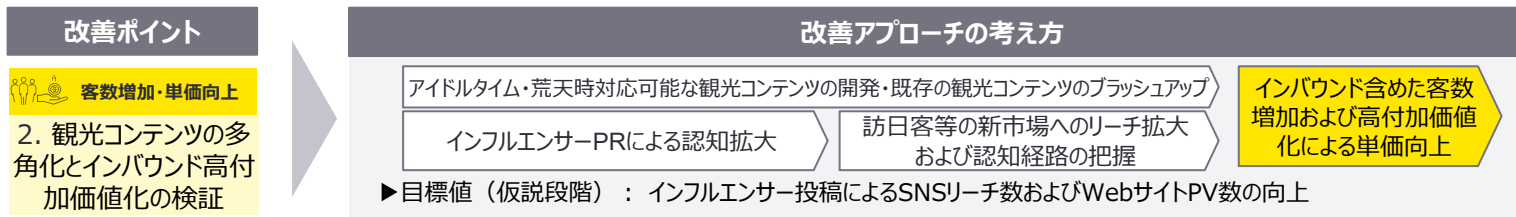
- 成功要因**
 - 事業者との日常的な信頼関係をベースに、欠航連絡等における密な情報交換体制を敷けたことが成功要因だと分析
- 導入障壁**
 - 事業者ごとに個人データの管理方法が異なり、取得した予約者のメールアドレス等を共通で使用するための利用許諾の整備に時間を要した

事業者の気づき

- 取組を通して、MailChimpを用いた一斉送信により写真素材を多用した視覚的な情報発信ができた一方で、**メールのみでは顧客に対するアクセス等の細かな案内が不十分**である点や、適切な送付のタイミング等に関して難しさを感じた。この点においては、リンクさせるWebサイトの表記を工夫するとともに、各島のフェリーターミナル待合所等の現地拠点における案内方法のあり方を検討していく必要性を感じた
- 代案提示スキームにおいて、エリアごとの特性や状況が大きく異なり、事業者やガイドの意見を集約することの難しさを感じた。**各事業者の多様な意見を丁寧に反映させながら、地域一丸となって取組を進めるためには、きめ細やかな調整プロセスが不可欠**であると学んだ

事業名：隠岐諸島4町村の事業者が連携したバリューアップ計画

取組内容② 観光コンテンツの多角化とインバウンド高付加価値化の検証



事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

荒天時でも実施可能な観光コンテンツや、アイドルタイムを活用した観光コンテンツの造成を進め、単価の高いインバウンド層を取り込むため、以下の取組を実施：

多角的な観光コンテンツ造成とブラッシュアップ	・荒天時でも実施可能なメニューや、滞在中の隙間時間（アイドルタイム）を活用した、写真撮影サービスを含む体験型観光コンテンツ等、新たなガイド商品の可能性を検証
戦略的プロモーションとマーケティング検証	・インフルエンサー3名を招聘し、隠岐の文化や自然の魅力をInstagramで発信。加えて、来訪者の認知経路を把握するためのアンケートを作成

▶主な成果・実績

- 計18件の投稿・リールと57件のストーリーを発信し、いいね数28,600件、保存数4,031件を記録し、高いリーチを確認（事業期間内）

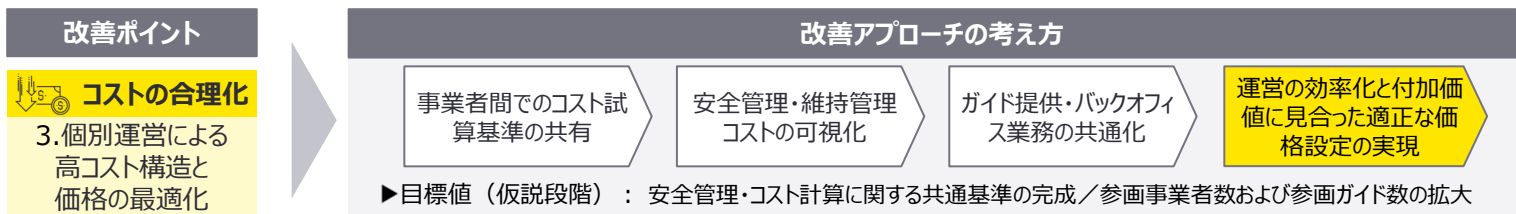
▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

- 成功要因** 隠岐地域と親和性の高いインフルエンサーをアサインできたことが最大の成功要因だと分析
- 導入障壁** フォロワー数だけでなく、隠岐のターゲットに合うライフスタイルを発信している人物の選定に苦戦した

事業者の気づき

- 取組を通して、アイドルタイムの活用という方向性は示されたものの、実際に観光コンテンツ造成を担う事業者との協議をさらに深め、**オペレーション体制を構築していく必要性**を感じた。今後は作成した**アンケートの分析結果を反映**し、より精度高く観光コンテンツの改善を継続したい
- プロモーションにおいては、**インフルエンサー側の表現の自由度を尊重しつつ、地域として伝えたい魅力とのバランスを取る点に工夫が必要**であることを感じた。**現地では短時間でも魅力が伝わる導線設計を意識し、体験内容を厳選して案内することの重要性**を学んだ

取組内容③ 固定費の最適化と運営の効率化・作業工数削減



事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

個別運営による高コスト構造を解消し、持続可能な経営体質へ転換するため、以下の取組を実施：

遊覧船等のコスト構造把握と単価設定の検討	・維持管理費や安全管理強化に伴う固定費の増大を詳細に計算し、これらを勘案した適正な販売価格のあり方や適正単価に見合うクオリティや付加価値について事業者間で協議し、利便性向上（発着場所の変更や送迎等）に繋がる施策を検討
ガイド共通化とバックオフィス業務の集約検討	・ガイド人材の不足を解消するため、各事業者にガイドを提供・共有する仕組みと、それに伴うオペレーションの共通化を実証
事業者向けワークショップ	・モデル事業者、その他の観光コンテンツ事業者に対してワークショップを通じた啓蒙を行い、地域全体での改善意識の醸成とデータ活用の重要性を共有

▶主な成果・実績

- 安全管理面、商品毎の収益性を洗い出すことで、単価見直しにおける検討材料を得た（共通基準は継続して整備中）
- 観光コンテンツ事業者向けワークショップへの参加事業者数：10社

▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

- 成功要因** 参画事業者が共通の課題、危機意識を持っていた点は、大きな追い風になったと分析
- 導入障壁** 各ガイドが他に生業を持っており、稼働内容や状況が異なるため、一律のシフト共有や共通化の条件調整が困難

事業者の気づき

- 取組を通して、それぞれの事業の収益性を改善するには、**課題を共有し地域が一体となって取組む必要があることを強く認識した。今後も継続的な意見交換の機会**を設けることの必要性を感じた
- ガイドの共通化においては、ガイド間でも要望や意見が多岐にわたるため、隠岐全体としての方向性の整合性を図るには**丁寧な合意形成が重要**であることを感じた。単価向上に向けては、事業者間の連携不足を解消し、販売価格の増額に踏み切れるだけの**強固な連携体制を築く必要性**を学んだ

事業名：隠岐諸島4町村の事業者が連携したバリューアップ計画

収益性改善における実績値

▶本実証事業期間を経ての実績（概数）は以下の通り

収益性改善対象事業者	対象となる観光コンテンツ事業者5社合計
対象時期	事業実施期間（7か月間：2025年7月～2026年1月）

※ここでの営業利益は、売上から売上原価および販管費（人件費、広告宣伝費等）を差し引いた金額を指します

	売上	販売費用・コスト	営業利益	営業利益率
今期実績	3,990万円	2,600万円	1,390万円	34.8%
今期目標	4,050万円	2,660万円	1,390万円	34.3%
前年実績（同期間）	4,200万円	2,600万円	1,600万円	38.1%

営業利益 達成率	100%
営業利益 前年比	87%

中長期的展望

▶本実証事業で得られた示唆を起点に、中長期的方向性および具体的な取組内容は以下の通り

今後の方向性



バックオフィス自走化と予約・データ基盤を一元的な体制として定着させ、観光コンテンツ・ガイドの単価向上と地域一体での高利益率の好循環を形成する

中長期取組内容

- ▶ バックオフィス共通化において、対応業務項目の検討を進め、繁忙期を含めた一定期間の中で検証を実施
- ▶ 代案提示において、催行中止時の代案提示に留まらず、既存の予約者に対するアップセル施策を展開
- ▶ アイドルタイムを活用した新商品の造成や、新規ガイドの雇用・育成を推進し、ガイド品質の可視化と共通化を図る
- ▶ DMOによるインバウンド専用窓口を設置し、海外商談やPRを通じて高単価な訪日層の受け入れ体制を整備

事業全体の振り返り

▶本事業を振り返っての所感および、伴走した専門家からの視点

観光コンテンツ事業者の所感



- ▶ 今回の取組を通じて、離島特有の天候による催行中止や人手不足といった問題が、地域全体に共通する構造課題であることを改めて整理できた。特に、**実態を数字で把握できたことは、地域として次の一歩を具体的に検討する上で極めて有意義**であったと感じている
- ▶ 島前・島後それぞれの事情を踏まえたワークショップやヒアリングにより、事業者間で課題感を共有し、**エリア全体で連携する意識が大きく高まった**。特に遊覧船事業者を中心に共通の課題を深掘りできたことは大きな前進であり、顔を合わせての意見交換や有識者からの知見共有が、地域一丸となって取組むための重要な基盤になると再認識した
- ▶ 今後は、**各事業者の申込受付やデータ管理方法の同一化、および島を跨いだクロスセル・アップセルの合意形成**を進めることで、更なる売上向上の可能性を追求したい。次年度以降は、今回得られた知見をガイド共通化や観光コンテンツ事業者との連携にも昇華させ、地域全体の収益性向上と顧客満足度の最大化に繋げていく意向である

専門家の視点



伴走支援者：ライブラ株式会社 代表 / MagicalTrip株式会社 創業者・会長 鈴木康裕様

- ▶ バックオフィス業務を単なるコスト効率化の手段ではなく、**販売機会の創出（売上向上）の場**としても捉えている視点は非常に良いと感じた。多様な事業者の合意を得て、本事業を「地域全体で取組むテーマ創り」や「機会探索のチャンス」として活用した姿勢を高く評価している。データ分析への意欲も高く、論理的な積み上げによる今後の成長が期待できる点も大きな特徴である
- ▶ 共通化したバックオフィス業務の貢献度を可視化し、地域全体へ具体的に示す段階まで至らなかった点は今後の課題である。**共通機能がもたらす価値を、いかに説得力を持って地域へ提示できるかが次なるステップ**になると考えている
- ▶ 新規の取組に多様な事業者を巻き込み、地域単位でプロジェクトを前進させたことは極めて大きな成果だと感じている。**この動きを継続するには、地域のステークホルダーに取組の効果・意義を伝え続け、負担の少ない定常的な環境造りをしていくことが不可欠である**。将来的なコスト負担の分散化も見据え、共通施策の経済性を地域全体で深く理解し、共有していく体制の構築が重要になると考えている

**【有限会社山本屋】
奥日光ネイチャー体験収益改善プロジェクト**

事業名：奥日光ネイチャー体験収益改善プロジェクト

基本情報

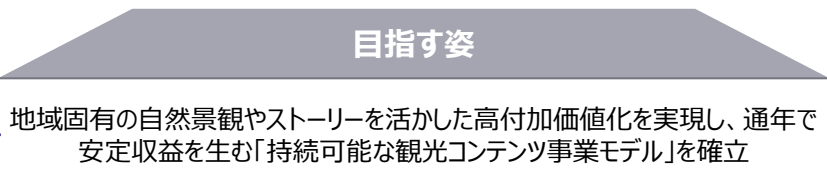
実施主体	有限会社山本屋
事業展開地域	栃木県日光市
対象となる観光コンテンツ事業者	有限会社山本屋 Sup!Sup!
対象の観光コンテンツ	<p>SUP体験およびネイチャーガイドツアー</p> <p>➢ 奥日光地域を拠点に、国立公園・中禅寺湖の大自然を活用し、「日本一空に近い湖」で感じる SUP（スタンドアップパドル）体験、冬期は湖畔ハイキングのガイド付きツアーを提供</p>



全体像（目指す姿・事業における目的・打ち手）

▶本事業参加において、事業者が実現を図る「目指す姿」およびその目的と打ち手（アプローチ）は以下の通り

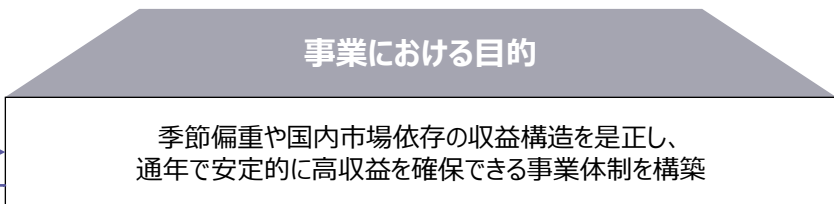
目指す姿実現のための
本事業におけるステップ



事業成果・示唆を踏まえ
目指す姿実現に向けた
今後のステップ検討

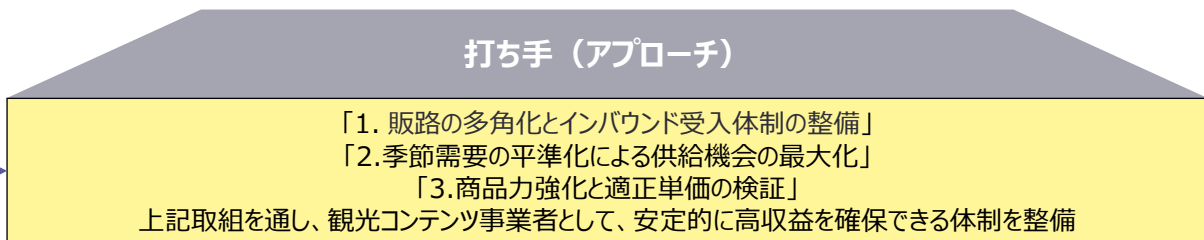
現状把握によるギャップ認識

事業成果振り返り・中長期目標検討



本事業における打ち手の検討

打ち手の各取組における実績評価



核となる取組例（事業取組から抜粋）

周辺宿泊施設との連携協業による顧客獲得	モニターツアーを通じた商品力強化と適正単価の検証
<p>周辺宿泊施設との連携により、インバウンド層の予約導線を確立するため、以下を実施：</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域内のネットワーク、および日頃から培った信頼関係から周辺宿泊施設と連携を開始し、地域内宿泊者の顧客導線を構築 インバウンド宿泊者に向けた専用の送迎付プランや特別体験を造成し、高単価な優良顧客層を安定的に獲得 	<p>ターゲット顧客のフィードバックを反映し、サービス品質の向上と高単価化の根拠データ獲得するため、以下を実施：</p> <ul style="list-style-type: none"> インバウンド高付加価値層をターゲットとしたモニターツアーを実施し、サービス内容と価格妥当性を検証。得られたフィードバックに基づき、体験価値を向上 モニター参加者によるポジティブな口コミを海外OTA上へ蓄積し、オンライン上での信頼性と販売力を強化

事業名：奥日光ネイチャー体験収益改善プロジェクト

現状分析／外部・内部環境分析

▶現状分析において、事業者の特性や、外部・内部環境分析における主な検討ポイントは以下の通り

地域特性					事業者・商品特性			
地域区分	地域への旅行者数	インバウンド比率	周辺宿泊施設数	周辺観光コンテンツ事業者数	組織形態	事業形態	リソース構造	観光コンテンツカテゴリー
大都市圏	多い	極めて高い	多い	多い	民間企業	専業	ハード依存型	自然・ネイチャー
地方都市圏	中程度	中程度～高い	中程度	中程度	公的団体	兼業	ソフト依存型	歴史・文化
地方部	少ない	低い～中程度	少ない	少ない				スポーツ
		低い						シティー・街散策

外部・内部環境分析による主な示唆の整理

外部環境

観光客・市場分析

STEP1 目的定義

- 奥日光エリアにおけるインバウンド個人旅行者（FIT）のニーズを把握し、今後の市場成長の方向性と阻害要因を明確化

STEP2 ターゲットとする顧客像

- 属性：中～高所得層の欧米豪および東アジアのインバウンドFIT客
- セグメント：日本の自然や歴史・文化を求め、高品質なアクティビティ体験に価値を感じる旅行者
- 近隣エリア（周遊行動）：全国規模の集客力を持ち、**インバウンド人気も高い「日光」宿泊者も重要なターゲットに**

STEP3 ファクト・示唆抽出

- 地域へのインバウンド流入は増加傾向。日光市は県内の他地域に比べ**欧米圏等の非アジア圏の割合が高い**

競合・ベンチマーク分析

STEP1 競合・ベンチマークの抽出

- 同一地域にカヤックやトレッキング等のアクティビティを提供している観光コンテンツ事業者が存在

STEP2 競合情報整理

- 自然資源を活かしたアクティビティとしてターゲット層が重複しており、特にインバウンド対応が進んでいる事業者が直接の競合となり得る

STEP3 示唆・ベンチマーク整理

- 当地域のインバウンド増加に伴い、**予約から体験後レビューまでの一貫した導線構築（インバウンド対策）を行い、エリア内での競争優位性を確立**

内部環境

自社・自地域分析

STEP1 資源の棚卸し

- 自社の強み（国内向け実績と事業ノウハウ）と弱み（人的リソース）を整理

STEP2 資源の可視化

- 中禅寺湖の自然資源における季節性活用の検討

STEP3 評価（VRIO観点）

- 知名度の高い中禅寺湖でのツアーという価格価値と希少性の高さ
- 組織力において、インバウンド対応における言語面スキルと販路構築できる体制が不十分

STEP4 示唆抽出

- 強み：唯一無二のロケーション・自然資源を活かした観光コンテンツ
- 弱み：**ガイドスタッフの多言語対応力、インバウンド向け販路等**

商品特性分析

STEP1 商品／Product

- 全国的知名度を誇る奥日光・中禅寺湖の自然美を体感できるSUPツアー

STEP2 価格／Price

- 国内向け単価設定であり、インバウンド層が求める付加価値（写真提供や歴史解説等）を反映した適正単価への引き上げも検討可能

STEP3 販売チャネル／Place

- 既存は国内OTA中心。海外OTAおよび多言語直販予約サイトの構築が急務**

STEP4 情報発信／Promotion

- 口コミの蓄積不足。SNSや海外メディアを活用し、**インバウンドの旅マエ・旅ナカにおける認知獲得が必要**

現状分析／収益構造分析







▶現状の収益構造分析において、特定された主な課題点は以下の通り

分類	収支項目	特定された主な課題点
収入	単価	国内客向け中心の価格設定となっており、インバウンド層が求める付加価値（多言語対応・特別感）に見合った単価設定がなされていない
収入	客数	年間売上の約75%が夏期（7-9月）に集中。冬期の稼働がほぼゼロであるため、年間を通じた固定費負担が収益を圧迫
支出	固定費（人件費）	季節偏重の稼働に合わせ、繁忙期のみ一時的に人的リソースが逼迫。通年雇用が困難なため、専門スキルの高い人材（多言語ガイド等）の定着が阻害

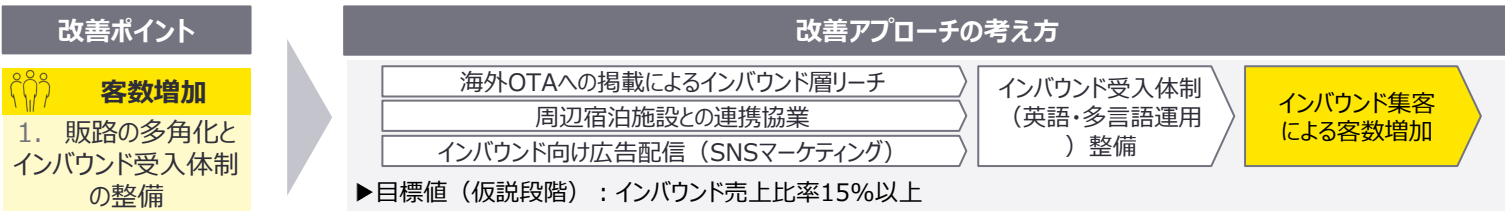
事業名：奥日光ネイチャー体験収益改善プロジェクト

抱える課題の整理

▶事業者が抱えるコアとなる課題としては以下の通り

改善ポイント	現状課題	課題の背景・理由
 客数増加 1. 販路の多角化とインバウンド受入体制の整備	国内市場に偏重しており、高単価なインバウンドを取り込むための販売チャネルや受入体制（オペレーション）が不十分	<ul style="list-style-type: none"> 自社サイトの多言語化や海外OTA掲載等、インバウンドに向けた予約システムの整備が不整備 多言語ガイドや英語での予約対応体制が不十分であり、受入れのハードルが高い
 これまでの取組	自社ホームページに英語対応の必要性を感じつつも、基本的には日本語ベースのSNS発信や、自社サイト内での情報提供に留まっていた。 海外OTAへの掲載がないため訪日FITへのアプローチができていなかった	
 客数増加 2. 季節需要の平準化による供給機会の最大化	夏期のSUPに収益が偏重しており、冬期の商品不足や受入体制の未確立により、年間を通じた安定雇用と収益確保が困難	<ul style="list-style-type: none"> 水上アクティビティという事業特性上、冬期の稼働が止まるが、これに代わる通年型の商品（湖畔ツアー等）の集客モデルが確立されていない 閑散期の需要創出よりも、繁忙期の国内客対応にリソースが削られ、閑散期における需要獲得に注力できていなかった
 これまでの取組	前年度に「冬の湖畔ハイキング」を企画。自社サイトに専用ページを作成し、SNSや連携するキャンプ場のメディア等を通じて冬のアクティビティを告知したが、 認知不足 からか、ツアー参加者は0名だった	
 単価向上 3. 高付加価値化と適正価格の検証	提供価値に対する価格転嫁が不十分であり、インバウンド層が求める質や価格水準に対する市場検証がなされていない	<ul style="list-style-type: none"> 自社のコンテンツが国際的に見てどのような価値を持ち、どの程度の価格設定が妥当であるかを測るためのモニター検証や口コミ評価が不足 既存の安価な国内向け価格設定に縛られ、高付加価値プランへの刷新とそれに伴う価格改定の裏付けが得られていない
 これまでの取組	既存の国内向けSUPプランを軸に、SNS発信等を通じて「質の高さ」をアピールし、徐々に売上規模を拡大させてきたが、ターゲットとなるインバウンド層が、 観光コンテンツをどう評価し、いくらであれば支払うのかという客観的なデータが不足 しており、高単価設定への踏み切りやプランの刷新ができなかった	

取組内容① 販路の多角化とインバウンド受入体制の整備



事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

インバウンド販路構築・受け入れ体制整備構築のため、以下取組を実施：

海外OTAへの掲載	<ul style="list-style-type: none"> 海外OTA（Viator）を活用し、集客が鈍る平日限定で在庫を開放。インバウンド集客の入り口を構築
周辺宿泊施設との連携協業	<ul style="list-style-type: none"> 周辺宿泊施設と連携し、宿泊客に向けた観光コンテンツ提供を実施。送迎サービス等含めた宿泊者向けプランを造成し、より多くの誘客を獲得
インバウンド受入体制（英語・多言語運用）整備	<ul style="list-style-type: none"> 英語ツアー用のスクリプトを作成し、現場スタッフの語学力に依存しすぎない安定的な受入体制を整備
インバウンド向け広告配信（SNSマーケティング）	<ul style="list-style-type: none"> Instagram/Facebook広告によるインバウンド向けターゲティングを実施し、インバウンドへ直接アプローチする販路を構築

▶主な成果・実績

- インバウンド売上比率が約12%から約17%へと上昇
- 連携宿泊施設からの安定的な送客経路を確保し、売上伸び率は前年同期比19.3%増を記録

▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

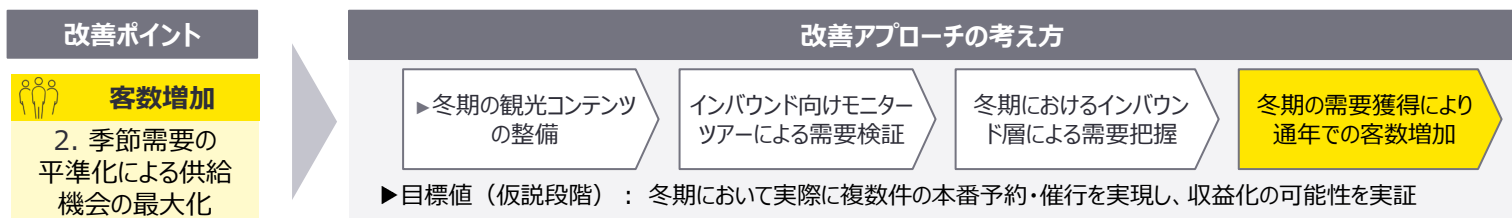
- 成功要因**
 - 提携ホテルとの連携強化による、高単価なインバウンド送客の確保。OTA掲載が遅れる中で、確実な代替チャネルとして機能
- 導入障壁**
 - 海外OTAの掲載審査に関するエラーと対応難易度の高さ。地方における英語人材の採用難易度の高さ

事業者の気づき

- 事業開始後の気づきとして、**現地で信頼関係を築ける周辺宿泊施設との連携の重要性を認識**。当初は海外OTAの活用を主軸として想定していたが、掲載に大幅な遅れが生じた。そのような状況下で、現地の宿泊施設とのネットワークが確実な集客チャネルとして機能し、加えて、宿泊者向けの特別商品造成にも繋がる等、確かな成果を生み出す結果となった

事業名：奥日光ネイチャー体験収益改善プロジェクト

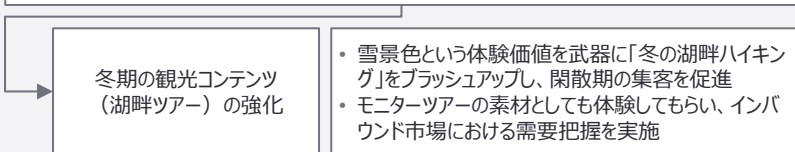
取組内容② 季節需要の平準化による供給機会の最大化



事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

季節偏重の収益構造からの脱却と、冬期の需要創出を図るため、以下取組を実施：



▶主な成果・実績

- ▶ 事業期間中、当初の目標を超える複数件の予約を獲得し、ツアー催行
- ▶ モニターツアー評価：再訪意向85%、推奨度：87%という高評価を獲得

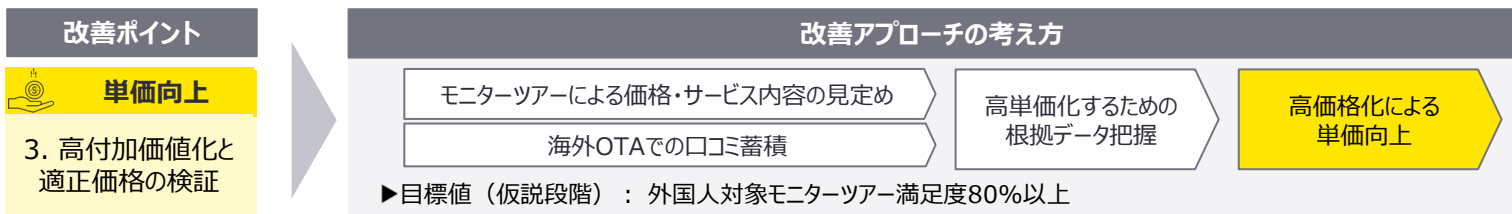
▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

- 成功要因** モニターツアーを通じたプラン検証と、すぐに改善を反映することで、一定の高評価と今後の販売の可能性を確認
- 導入障壁** 降雪と積雪状況が読みにくく、実施の日程調整に苦勞。自然環境に依存する観光コンテンツゆえの不確実性を感じた

事業者の気づき

- ・ モニターツアーの反響・分析の結果、冬期の観光コンテンツは想定以上の高い評価（再訪の評価が85%、友人や家族への推奨度は87%）を得ることができ、**通年での需要獲得のための核となる商品として確かな手ごたえを感じた**
- ・ 冬期の観光コンテンツにおいて、**国籍によって寒冷地に対しての準備物や格好に対しての意識に大きなばらつきがあり、出来るだけその違いに合わせて事前準備に関しての事前連絡をする必要がある**ことを認識した

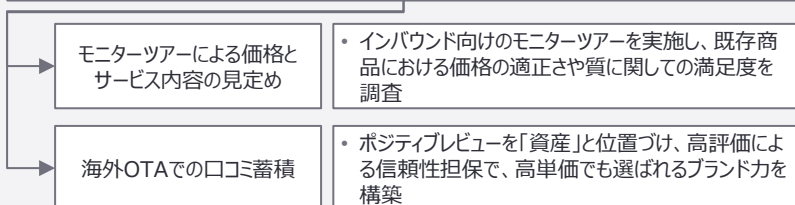
取組内容③ 高付加価値化と適正価格の検証



事業内取組内容と成果・実績

▶取組内容

インバウンド向け商品の商品力強化（高付加価値化と価格検証）により単価向上を目指していただける根拠データを獲得するため、以下取組を実施：



▶主な成果・実績

- ▶ モニターツアー評価：満足度85%以上獲得
- ▶ 価格設定においても、検証データを獲得できた（大半が現行価格を適正と評価。一部は45%程度の値上げも許容できる回答）

▶取組を進める上で感じた成功要因と導入障壁

- 成功要因** 3回にわたるモニターツアーを短期間で実行し、参加者のニーズを即座にオペレーションへ反映できたことは大きな成功だと分析
- 導入障壁** 参加者の防寒や装備に対するスタッフ間の認識の差（安全性と快適性を両立させるためのレンタル装備の整備と案内不足に繋がった）

事業者の気づき

- ・ 取組を通して、インバウンド顧客の満足度や適性価格を把握できたことは大きな収穫だった。**これまで、データ裏付けなく価格設定し、販売していた既存商品が、レビューにおける数値と実体験で検証**でき、現状と課題の可視化という点でも非常に価値のある機会となった

事業名：奥日光ネイチャー体験収益改善プロジェクト

中長期的展望

▶本実証事業で得られた示唆を起点に、中長期的方向性および具体的な取組内容は以下の通り

今後の方向性



インバウンド対応体制を強化し、繁閑差を平準化させることで、年間を通じて安定的な収益を確保できる運営体制を確立する

中長期取組内容

- ▶ 高付加価値化の取組として、少人数制や、送迎付きや写真撮影、独自のストーリー性を強化した商品等を造成
- ▶ 変動費削減のため、英語直販サイトを完成させ、将来的にはOTA依存から脱却。利益率の高い直販体制へ移行
- ▶ 受入体制を強化のため、冬期業務（湖畔ハイキングツアー運営含む）と夏期業務を組み合わせた人材配置の年間設計を行い、通年スタッフを1名確保

事業全体の振り返り

▶本事業を振り返っての所感および、伴走した専門家からの視点

観光コンテンツ事業者の所感



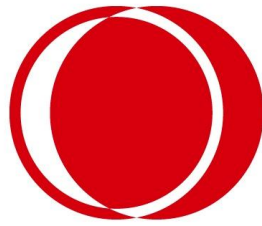
- ▶ 今回の事業を通じて、「なんとなく正しいと思っていたこと」を数字と実体験で検証できたことは非常に大きな収穫であった。これまで必要性を感じつつも本腰を入れきれいいなかったインバウンド市場において、実際に売上比率約17%を達成できたことは、今後の大きな自信となった
- ▶ 「販路・商品・体制」の3軸を整えることで、夏期の繁忙期、および日本人市場からの偏重からの脱却に向けた再現可能なモデルが見えた一方で、地域における言語スキルを有する人材確保の難しさや、人材キャパシティが増えないと売上を向上しにくい、という構造的な課題が明確になった
- ▶ 今後は、既存の信頼関係がある提携ホテルとの連携をさらに強化しつつ、デジタルとリアルの接点を最適化し、地域に根ざした安定的な収益構造を盤石なものにしていきたい

専門家の視点



伴走支援者：多摩大学大学院 客員教授 平林知高様

- ▶ 海外OTAへの掲載が遅延する中、地域のホテルとの連携を強めることを推進し、インバウンド客の送客を獲得していった点は非常に大きく、また、高付加価値なサービス提供による、単価向上も実現しており、今後、連携宿泊施設を増やしていくことで、さらなる需要獲得に期待がかかるところである
- ▶ 繁閑差を是正すべく、冬期の観光コンテンツ開発や集客を模索していたが、まだまだ不安定なところがある中で、夏期の需要獲得に集中することも有力な戦略的選択肢であると提示。年間の人件費換算だと躊躇しがちな人材獲得だが、夏期に集中的に稼ぐモデルを構築できれば、結果として冬期の取組にもプラスに働く可能性を助言した
- ▶ インバウンドのOTA経由の集客は、近隣からの日帰り客の多い日本人の集客とは異なると考えられ、日本人集客、周辺宿泊施設経由でのインバウンド客集客に加えた柱をどう確立できるかが、今後のポイントだと思う



国土交通省

観光庁