



未来から逆算して、その経営判断は正しいですか？ ～2040年 観光の未来予測～

2026年6月23日（火）

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科兼任講師
前じゃらんリサーチセンターセンター長 沢登 次彦



立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 兼任講師 沢登 次彦（さわのぼり つぐひこ）

1993年4月株式会社リクルート入社

教育機関広報事業部を経て、2003年4月に国内旅行事業部へ。
関東近郊観光地のエリアプロデューサーとして地域活性に携わる。

2007年4月～2026年3月まで、じゃらんリサーチセンターセンター長

2016年から立教大学大学院ビジネスデザイン研究科兼任講師現職、一般社団法人ツーリストシップ理事
観光庁を始め中央省庁や地方自治体の各種審議会委員を務め、講演・研修等を行う。

1 2040年を予測する

- ①「日本の社会全体」の変化
- ②「観光マーケット」の変化

2 観光の「未来」を語るキーワード

3 いま、地域経営にとって大事なこと

2040年を見据え、
人口構造・労働環境・気候変動・AI・テクノロジーの進化・
価値観の多様化といった社会構造の変化を多角的に捉え、

**日本の観光が今後どのように変化し、
地域がどのような姿を目指すべきか？**

未来に何が起こるのかを予測し、
**地域が観光で進化・成長していくための
ポイントを提示する。**



1 2040年を予測する

- ①「日本の社会全体」の変化
- ②「観光マーケット」の変化

2 観光の「未来」を語るキーワード

3 いま、地域経営にとって大事なこと



1. 2040年を予測する

①「日本の社会全体」の変化

1



日本人人口1300万人減少



人口約1.1億人 **65歳以上が35%**を占める

2



東京一極集中が加速、地方の過疎化

3



全世帯の**約40%**が**単独世帯**になる

4



平均気温1.4度上昇。**温暖化**はほぼ不可逆

5

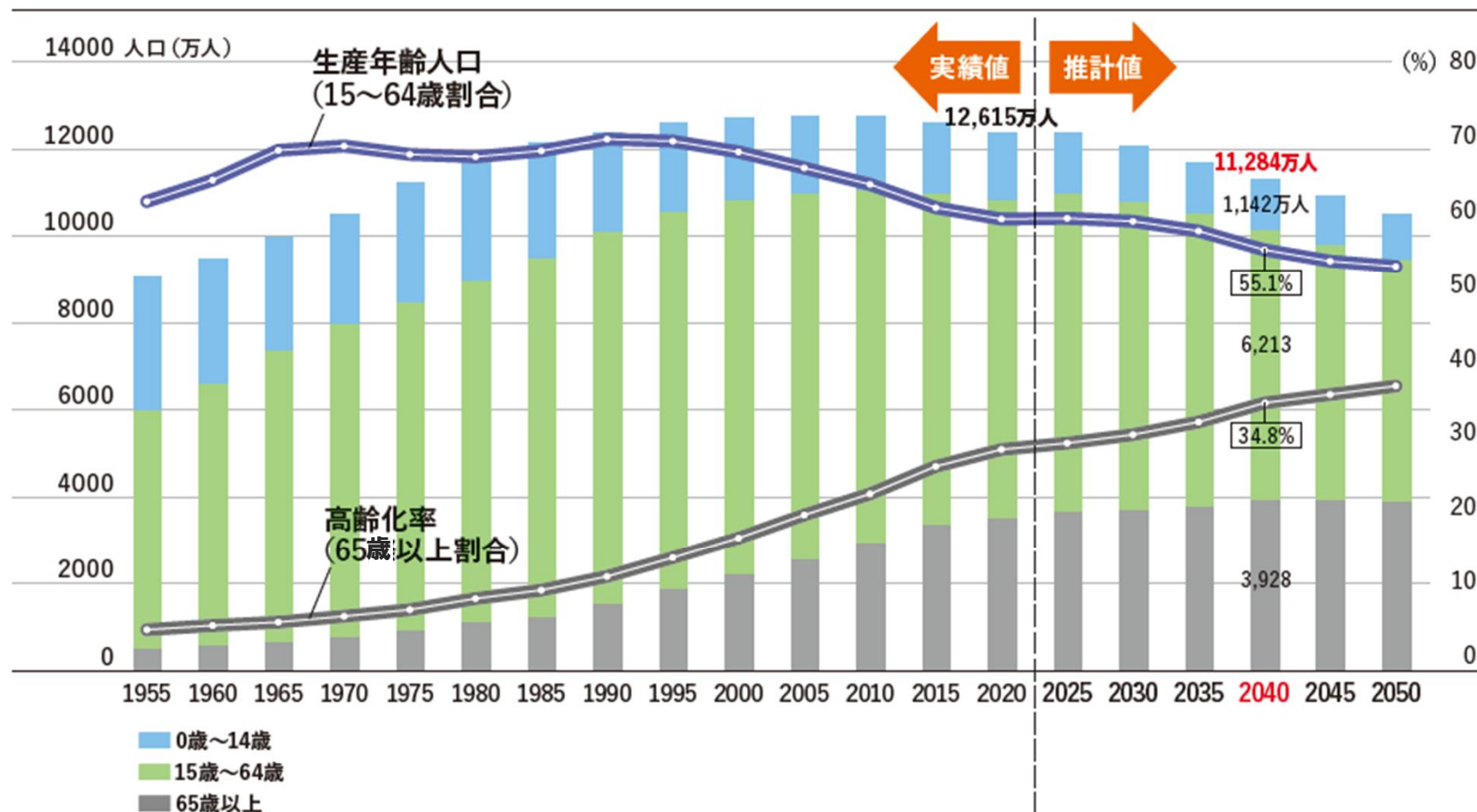


AIの根源的発展と**AI**ネイティブ世代の台頭

1. 日本人は約1300万人（▲10.6%）減少、65歳以上が35%を占める

避けられない人口減少と高齢化

日本の人口の推移と将来推計人口



2. 東京一極集中が加速する

東京一極集中と地方の人口減少が一段と進行。

2040年、人口が10%以上減少する都道府県は47都道府県中39道県。



2040年時点での都道府県別人口増減率（推計）

増減率 BOTTOM10

	都道府県	2025年人口 (万人)	2040年人口 (万人)	人口増減 (万人)	増減率 (%)
1	秋田県	96	69	▲27	▲28.1
2	青森県	124	91	▲33	▲26.6
3	岩手県	121	92	▲29	▲24.0
4	高知県	69	53	▲16	▲23.2
5	長崎県	131	101	▲30	▲22.9
6	山形県	107	83	▲24	▲22.4
7	徳島県	72	56	▲16	▲22.2
8	山口県	134	106	▲28	▲20.9
9	福島県	183	145	▲38	▲20.8
10	和歌山県	92	73	▲19	▲20.7

増減率 TOP10

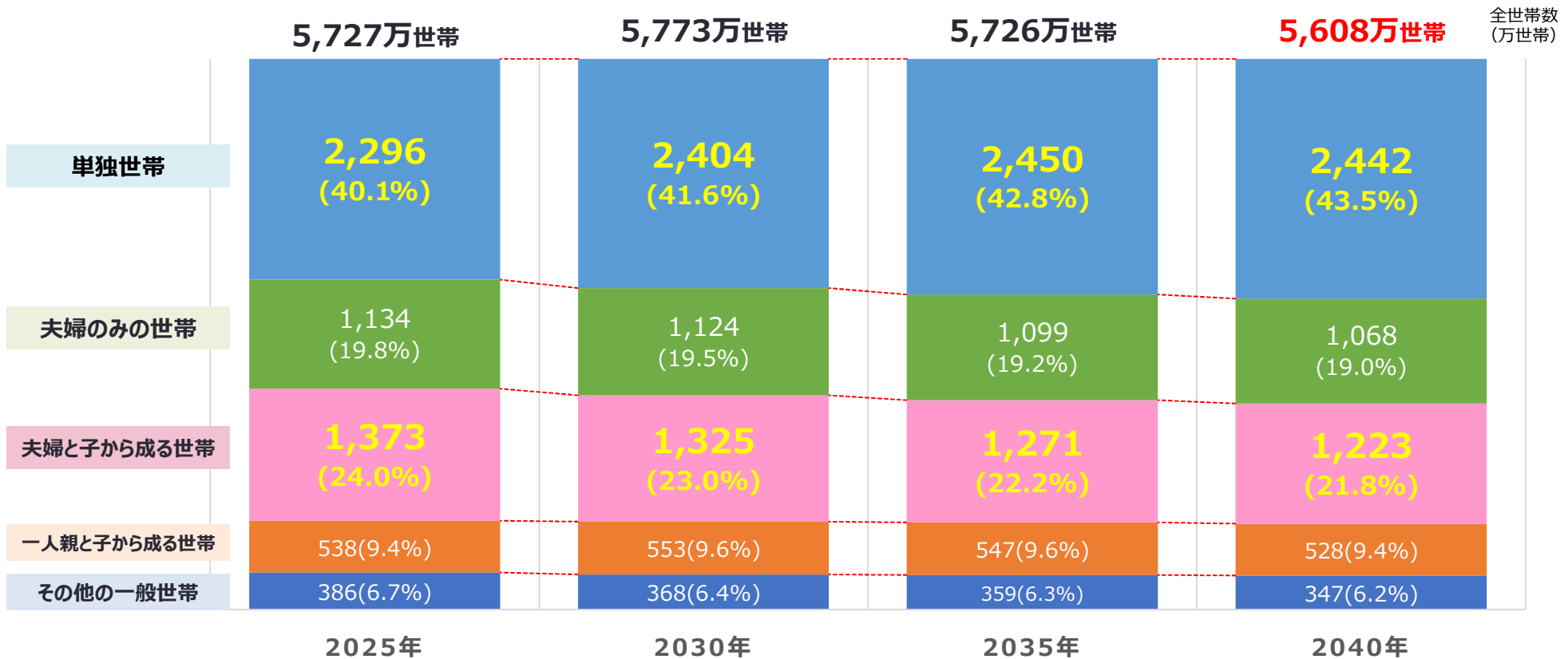
	都道府県	2025年人口 (万人)	2040年人口 (万人)	人口増減 (万人)	増減率 (%)
1	東京都	1,405	1,451	46	3.3
2	沖縄県	147	144	▲3	▲2.0
3	神奈川県	924	887	▲37	▲4.0
4	千葉県	628	596	▲32	▲5.1
5	埼玉県	734	695	▲39	▲5.3
6	愛知県	754	705	▲40	▲6.5
7	滋賀県	141	131	▲10	▲7.1
8	福岡県	514	476	▲38	▲7.4
9	大阪府	884	787	▲97	▲11.0
10	京都府	258	227	▲31	▲12.0

出典：国立社会保障・人口問題研究所 都道府県別総人口_日本の地域別将来推計人口 2023年推計

3. 単独世帯が4割を超える社会へ

家族単位から個人単位へ、暮らしや価値観が大きく転換。「ひとりを前提にした社会デザイン」が新たな基軸になる。

一般世帯の家族構成の推移（推計）



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計都道府県別推計（2023年推計）」

4. 2040年の日本の平均気温は1.4℃は上昇

楽観予想でも気温は上昇する。

気候温暖化が進むにつれて、景観や食への影響が表面化してくる。



20世紀末と比べた21世紀末の気温や猛暑日等の変化

項目	2℃上昇シナリオによる予測 パリ協定の2℃目標が達成された世界で 生じ得る気候の状態	4℃上昇シナリオによる予測 追加的な緩和策を取らなかった世界で 生じ得る気候の状態
 年平均気温	約 + 1.4℃	約 + 4.5℃
【参考】世界の年平均気温 (IPCC, 2021)	(約 + 1.1℃)	(約 + 3.7℃)
猛暑日の年間日数	約 + 2.9日	約 + 17.5日
熱帯夜の年間日数	約 + 8.2日	約 + 38.0日
冬日の年間日数	約 - 16.6日	約 - 46.2日

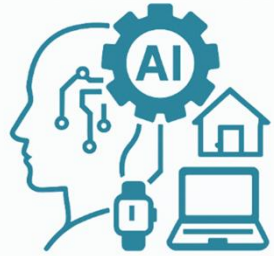
出典：文部科学省及び気象庁「日本の気候変動2025—大気と陸・海洋に関する観測・予測評価報告書」

5.生活・移動・産業のあらゆる場面でAIが前提となる社会へ

AIが生活・移動・産業の基盤となり、高度な仕事も代替が進む。

AIネイティブ世代の登場によって価値観と行動が大きく転換し、地域産業・観光の構造も再編される。

① AIの根源的发展



- 生活に不可欠な“基礎インフラ”へ
- デバイスはスマホから ウェアラブル・エッジAIへ移行し、あらゆるモノがAIと接続

② モビリティ×AI



世界は自動運転が前提、日本は遅れが顕在化

- 自動運転が高速道路で標準化
- 都市部では自動運転タクシーが定着

③ 生活・観光産業への影響



- 駅から遠い観光地や、移動に弱い層の旅行が容易に
- 自動運転シャトルバスによる周遊観光が全国で整備され、観光ルートが多層化

④ AIネイティブ世代の社会進出



- 「AIと共に学び・働く」のが当たり前の最初の世代
- 彼らの価値観・働き方が日本社会・観光・地域産業を大きく刷新する時代へ



1. 2040年を予測する

②「観光マーケット」の変化

1



国内宿泊旅行において実施率がカギ

2



インバウンドは延べ宿泊数増

3



仕事と余暇の境界が、消えていく、旅の価値が変わる

4

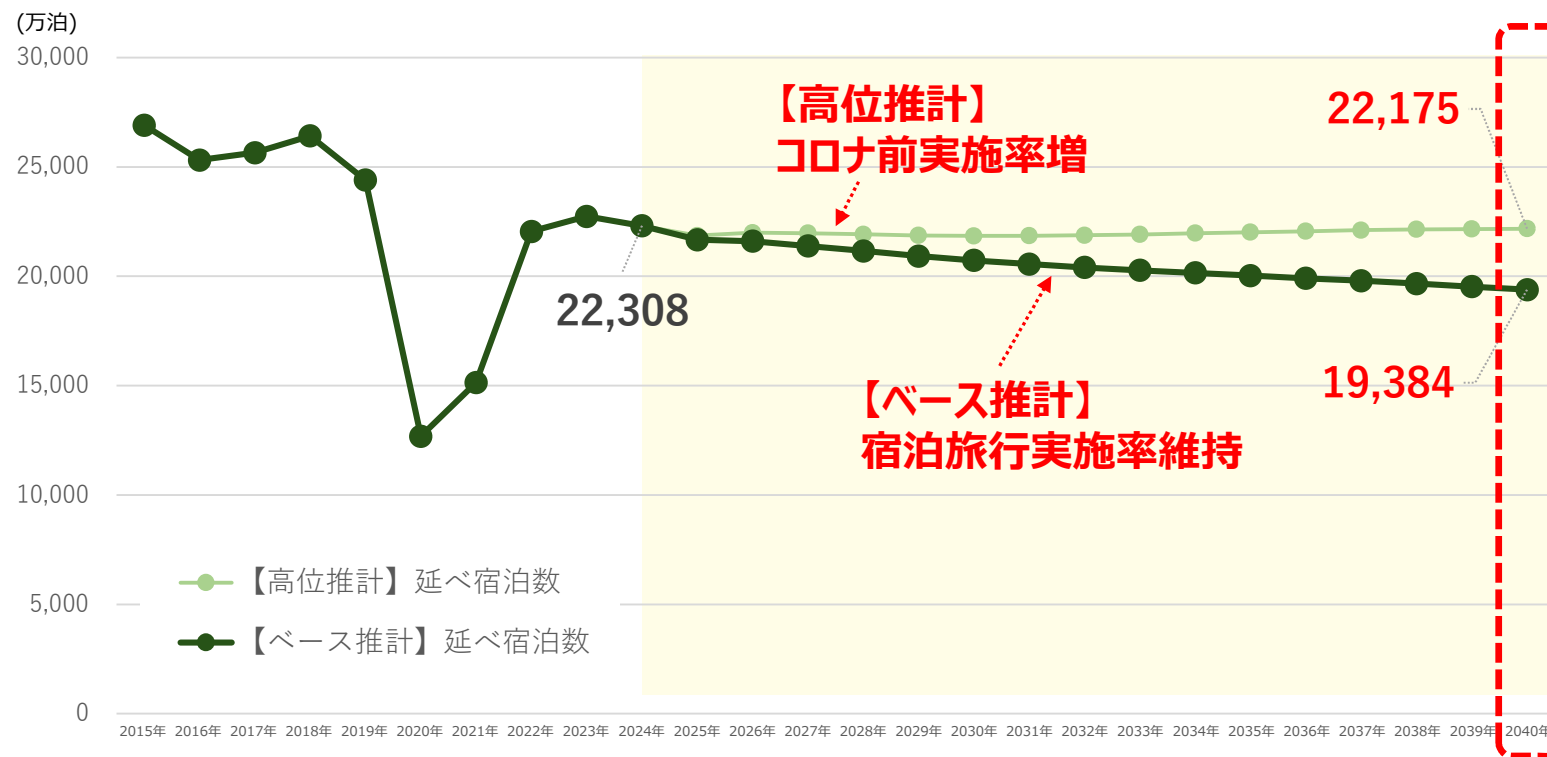


世界が求める、日本の“精神性”

1. 国内宿泊旅行実施率の実施率増が、日本人の宿泊需要を左右する

人口減少の影響はある程度避けられないとしても、旅行実施率をコロナ禍前の水準に実施率増できれば、現状と同程度の宿泊数を維持できる見通し。

日本人の観光による国内宿泊・延べ宿泊数（万泊）



※2024年のデータは「じゃらん観光国内宿泊旅行調査2025」を引用（帰省や出張、修学旅行を除く観光による宿泊旅行）

【ベース推計条件】

※平均旅行回数（2.78回）・平均泊数（1.68泊）は2014年度～2024年度の平均値（コロナ禍2020～2022年度除く）を採用 ※2024年の宿泊旅行実施率49.3%を採用

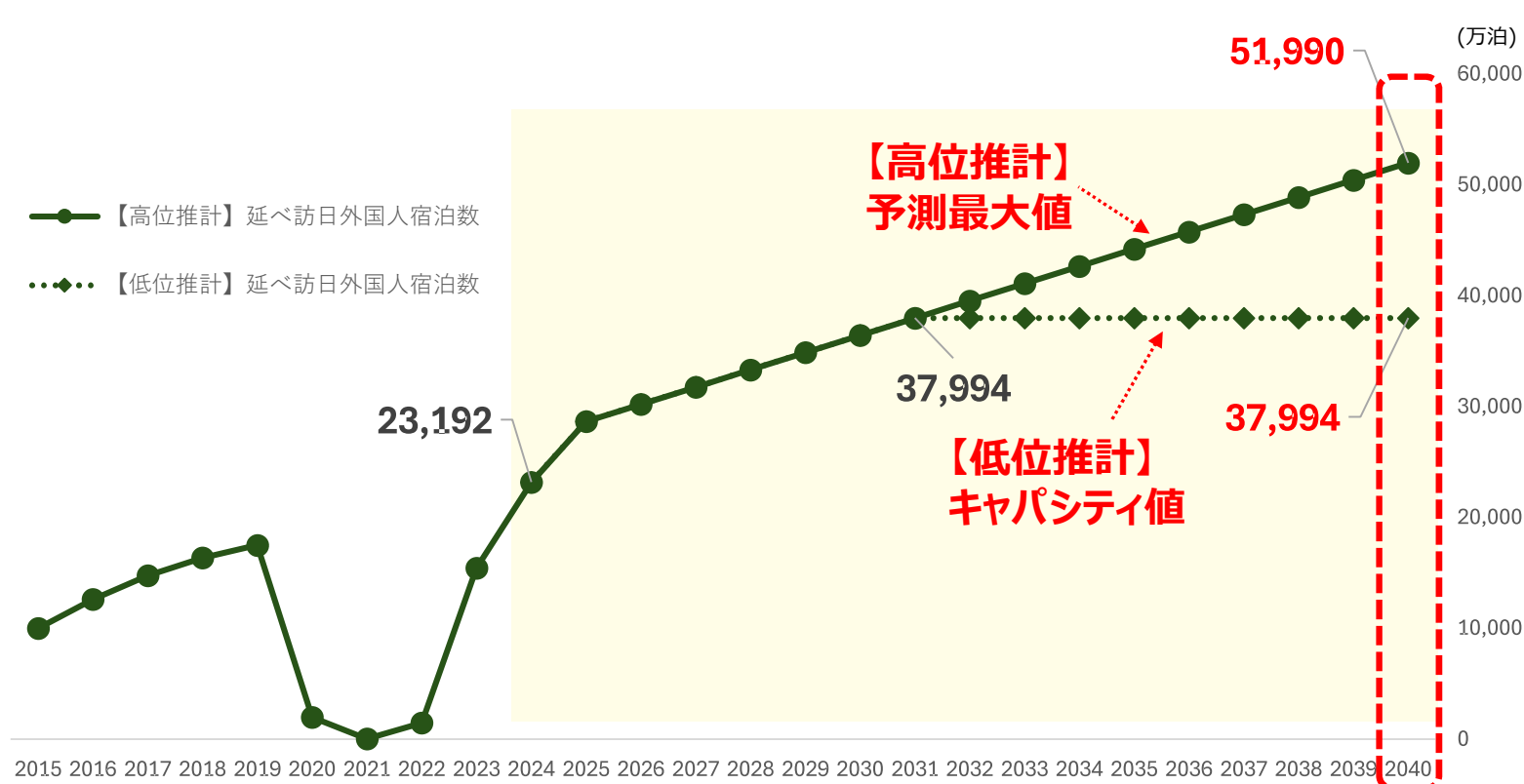
【高位推計条件】

※「じゃらん観光国内宿泊旅行調査」のコロナ前の宿泊旅行実施率56.4%まで2040年に向けて実施率増予測

2. 続くインバウンド観光客の増加

今後のカギは、増加し続ける訪日需要を受け入れられる「キャパシティをどう乗り越えるか」になってくる。

訪日外国人・延べ宿泊数（万泊）



【高位推計】

※ 訪日外国人の推計値はJNTO「訪日外客数（観光客）」をベースとしており、その年の数値を推計に使用

※ 訪日外国人観光客宿泊数は、観光庁2024年「インバウンド消費動向調査」をもとに1人あたりの宿泊平均日数6.9（観光・レジャー目的）をかけたものを採用し推計

※ クルーズによる訪日分数値は2019年の215万人（実績：国交省「クルーズ等の動向調査」）を参考に推計

【低位推計】

※ 現状の訪日外国人受け入れ政府目標6000万人×観光客率91.2%（JNTO）をかけた、約5500万人をキャパシティとして推計。

本推計は、訪日観光の将来像を俯瞰的に捉えるためのシナリオ分析として実施したものであり、訪日客数・宿泊日数・訪日目的などのトレンドをもとに延長推計しています。なお、国際情勢・地政学リスク・為替・景気・航空供給力など外部環境の影響は変数として織り込んでいないため、将来推計には一定の不確実性を含みます。

3. 仕事と旅の境界が、消えていく。（旅するように働き、働くように旅する/新しい日本人の旅の形）

AIとリモート環境など、社会構造の進化により、仕事と余暇の意味価値が変わっていく。

「働く」と「休む」が融合し、旅が“生き方そのもの”と重なっていく。“職住旅融合”の社会に。



これまで▶



現在▶



2040年頃



4. 世界が求める、日本の“精神性”（インバウンドから見た日本に対する新しい価値）

混迷する時代、物質的な豊かさよりも、**心の安らぎや調和を感じられる場所・文化への関心が高まる**。
日本は、**自然や他者と共に生きる精神性を持つ文化**として、世界から新たな注目。

日本文化に宿る“精神性” への注目が高まる



- 和食・日本酒・工芸・茶道・建築・禅思想など、身体と精神がつながる体験が世界的に評価
- アニメやマンガ、ゲームなどのポップカルチャーも、日本の精神性を象徴する文化として注目

国際社会が不安定化する時代 「安心して訪れられる国」 としての日本の価値が上昇



- 治安の良さ、医療・衛生・交通の信頼性、政治的安定性など、「平穏な場所」＝リスクの少ない観光地としての地位を確立。

参考：【未来予測から考える】日本人の国内旅行、実施率増への3つのシナリオ

人口は減っても、旅の“きっかけ”は多様化。働き方・価値観・テクノロジーの変化が“新しい国内旅行需要”を生み出していく

国内旅行実施率増のシナリオ① インバウンドが照らす「国内再発見(分散)」

日本人が「自国の価値」を再認識

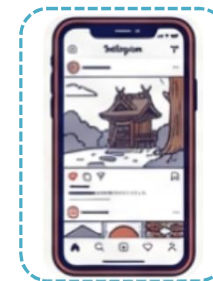
- 訪日客が見つけた日本の良さを日本人も体験したくなる。
- 訪日外国人の増加で、地方への投資・インフラ整備・観光体験の地域観光の質が向上。



訪日客が「隠れた魅力」を発見

- 外国人が訪れる「人気スポット」が、逆に日本人の「まだ行ったことのない場所」になる。

「インバウンドからの視点を取り入れ、国内回遊に転換する仕組み」が観光成長のドライバー



評価がSNS等で国内にも還流

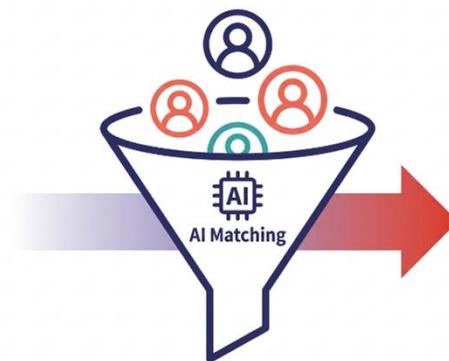
参考：【未来予測から考える】日本人の国内旅行、実施率増への3つのシナリオ

国内旅行実施率増のシナリオ③

「誰と行くか」から「なぜ行くか」へ ～個人軸の多様化が“旅の選び方を変える”～



団体旅行・家族サービス
ストレス発散



SNS・AIレコメンドで、
自分に合う旅が
発見・提案



Z・α世代中心に“推し旅”
“ひとり旅”“テーマ旅”が拡大
日帰り・おでかけなど小さな旅でも、
満足度の高い旅行体験が支持される

個人ニーズの多様化により、パーソナライズ戦略が最も効果を発揮する領域に。
万人に受ける観光地ではなく、特定の「好き」に深く刺さるコンテンツが選ばれる時代へ。

1 2040年を予測する

- ①「日本の社会全体」の変化
- ②「観光マーケット」の変化

2 観光の「未来」を語るキーワード

3 いま、地域経営にとって大事なこと

地域の観光の未来像を語るキーワード

1		労働	人材の空洞化 観光を担う人がいなくなる
2		環境	気候変動 観光資源が消滅・変質していく
3		AI・テクノロジー	AIとの共創 人にしかできない役割がより重要に
4		価値・文化	観光の価値転換 「世界が求める日本」と「日本人が見直す観光」が交差
5		インフラ	次世代の観光インフラ 「分散」から「循環」へ
6		地域経営	地域経営組織の変革 意思と実行が問われる観光地経営へ

1 2040年を予測する

- ①「日本の社会全体」の変化
- ②「観光マーケット」の変化

2 観光の「未来」を語るキーワード

3 いま、地域経営にとって大事なこと

地域の関係資本／地域基盤の構築 (目的達成の必要条件)	01 関係性 地域全体で、成功の循環モデルを生み出していく
	02 地域マネジメント（地域巻き込み） 民間・行政・DMOの高いレベルの連携（プロジェクト推進力）
	03 働き甲斐の醸成 育成から始まる、定着→確保の循環モデルを生みは出していく
	04 ご当地愛の醸成 ご当地愛の循環が、観光を強くする！
成長戦略・投資獲得戦略の設計と推進 (DMOが存在する理由)	05 成長戦略の設計と推進 既存の延長線上ではない、非連続のビジョン設定・目標設定
	06 投資戦略の設計と推進 地域内外の期待を高め、財源獲得につなげていく。

01 関係性

地域全体で、成功循環モデルを
生み出していく

- ◆ 地域内の良好な関係性が土台となり、イノベーションを生む
- ◆ 行政と民間、家業体と企業体、宿泊業と飲食業など、領域を超えて、良好な関係性構築がポイント
- ◆ 関係の質が、思考の質を高め、思考の質が行動の質を高め、行動の質が結果をもたらす（成功の循環モデル）

「今できること」は ?

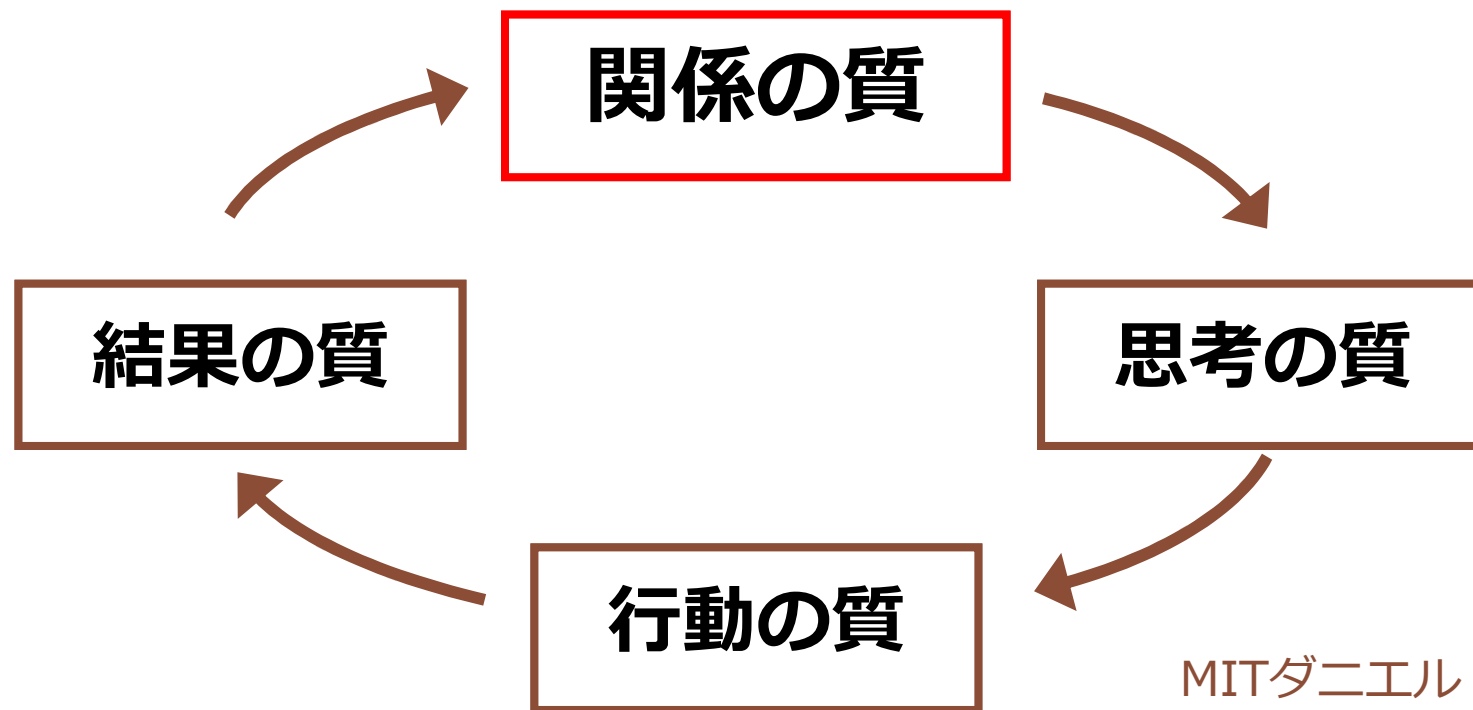
地域の良好な関係性が強みとなる

1. 地域全体が「OneTeam」になる事
 - ・DMOの出向者など地域外の人ほど、しがらみなく、地域の人を結びつける触媒（コーディネーター）になれる
 - ・要件は、陽気な酒飲みコーディネーター
2. DMOが地域に溶け込んでいる事
 - ・地域の声を積極的に聞く
 - ・地域イベントにDMOジャンパーを着て、設営から撤収まで参加する



関係の質の向上

【成功循環モデル】



MITダニエル・キム教授

02 地域マネジメント

地域のリソースを活かしきる！

- ◆ 人・組織の「本領発揮」する機会を創り、地域の力に変える
- ◆ その機会によって本人・組織（事業）の成長につなげる
- ◆ 結果として、地域の目標達成、ビジョン実現性を高め、DMOの存在価値も高める

「今できること」は？

地域のリソースを活かしきる！

1. 戦略実現のアクションをプロジェクト化
行政・民間・DMOから幅広くメンバーを集め、プロジェクトリーダーは将来の地域リーダー候補（民間）。事務局（PMO）はDMO若手メンバーを配置。地域リーダー候補の実現したいテーマであること。
2. DMOの出向企業に出向者の成長を約束。マネジメント方法を共有
 - ①「ビジネススキルが確実に上がること」
 - ②「地域における人的リレーションが格段に広がること」



03 働き甲斐

地域×観光で働く未来に、希望と憧れを創る

- ◆ 人口減少・生産性人口減少は約束された未来。
- ◆ 現状でも、地域観光の人手不足（確保→育成→定着）は顕在化。対策は待ったなし
- ◆ 他産業のさらなる対策の前に、今から動き出す必要がある

「今できること」は？

地域×観光で働く未来に、希望と憧れを創る

「育成から始める→定着→確保の好循環」

今、地域で働いている従業員の環境を整える、豊かにすることから始める
働いている人のES(従業員満足度)が向上し、それが定着につながり、地域で働く評判を生む好循環を創る

事例1. 地域で働くすべての人に各経営者が福利厚生サービスを提供する
(那須町)

事例2. 地域で働く従業員の自発的な学ぶ環境を提供する(天童市)



働く人が楽しく幸せに 働ける環境を提供



- 福利厚生を強化し従業員の生活の質を向上させる
- 従業員のスキルアップとキャリア成長を支援
- 外国人労働者の環境改善・多文化共生の環境を整備

従業員ポータル の参加範囲



- 那須町で働く全員が対象
- 業種・雇用形態・国籍を問わない
- 総勢7,000名程度予定

公式LINE アカウントの利用



- リッチメニューを利用し様々なメニューを提供
- 各種リンク先にサービスを用意
- 配信機能を活用し、タイムリーな情報も届ける

事例（天童市）：天童温泉NEXT 取り組み

宿泊施設の従業員が自発的に企画しスキルアップしていく学びの場 “天童温泉NEXT” を開催

取り組み前の状態

- 客層の変化（インバウンド増加）
- 高付加価値な旅行ニーズの高まり
- 外国人スタッフの増加

- ✓ ソフト力向上の必要性
- ✓ スキル向上を求める宿スタッフの声
- ✓ スキル習得機会のばらつき

乗り越えるべき 既存の習慣や固定観念(パラダイム)

- スキル習得意欲低いという思い込み
- 勤務体系との両立の難しさ
- 研修機会は“個宿ごと”
- 投資余力(コスト/労力)のなさ

- ✓ 知識習得投資/機会提供の優先順位低くなりがち

目指したい姿

天童温泉が100年後も
魅力的な観光地であり続けること

- 働く場としての魅力向上
- 宿スタッフの就業意欲の向上
- 高付加価値ニーズに対応したソフト面品質の向上

- ✓ 滞在満足度向上、収益性向上

天童温泉NEXT

- 宿の業務に必要な知識を学ぶ場を天童温泉横断(DMC)で企画/運営
- 初年度テーマは“英語”、2024年10月から約5カ月、16回実施
- 天童温泉の6つの宿から約40名のスタッフが参加



04 ご当地愛

ご当地愛の循環が地域を強くする

- ◆ ご当地愛が高い地域は、地域活動に主体的に取り組み、関係性も良好かつ観光振興も進む
- ◆ エクスターナルマーケティングの前に、インターナルマーケティングを行い、迎える環境を整える
- ◆ ご当地愛を高める活動によって、将来の担い手確保につなげる

「今できること」は？

ご当地愛の循環が地域を強くする！

1. 未来の担い手に地域で働く価値や希望を伝える活動

事例 長野県塩尻市

2. 今いる人のご当地愛を高める取り組み

事例 宮城県気仙沼市



事例(長野県塩尻市) : 中学生を対象にした地域産業の未来の担い手を育てる探究型教育&人材育成プログラム

- ・「塩尻のぶどうのファンを増やすには？」という【答えのない問い】に向き合う探究プログラム。
地元産業である「ぶどう・ワイン」の廃棄物（搾りかすなど）を使った商品開発と販売促進。

観光産業、宿泊産業の将来の担い手を獲得するアプローチ



事例（宮城県気仙沼市）：市民自ら気仙沼の魅力を体験

市民自らで気仙沼の魅力の再発見していく「**ば！ば！ば！の場**」を定期的に行い、観光意識醸成を高め、**ご当地愛の向上**につなげていく。参加者は、地元住民だけでなく、移住者、関係人口など



事例（宮城県気仙沼市）：市民自ら気仙沼の魅力を体験(1回/月開催)



見直したぜ、気仙沼。

「気仙沼の塩辛イノベーション！」

開催日：2014年8月31日
10時～12時
八幡水産本社工場
参加費：500円
定員：15名程度

主催：気仙沼市文化財保護審議会企画委員
協力：気仙沼市文化財保護審議会企画委員

連絡：気仙沼市文化財保護審議会企画委員
メール：info@rias-kanko.com

「イカの塩辛イノベーション！」
(2014年8月31日開催)



気仙沼、古地図の旅。

「気仙沼の塩辛イノベーション！」

開催日：2014年12月14日(日)
9時30～12時
常会館(南神楽町)
参加費：500円
定員：15名

主催：気仙沼市文化財保護審議会企画委員
協力：気仙沼市文化財保護審議会企画委員

連絡：気仙沼市文化財保護審議会企画委員
メール：info@rias-kanko.com
TEL：0226-22-4560 (観光コンベンション協会)

「気仙沼、古地図の旅」
(2014年12月16日開催)



漁師を知らずして、気仙沼を語るな。

「気仙沼の塩辛イノベーション！」

開催日：2014年9月28日
9時～13時
巨釜駐車場集合
参加費：3,500円
定員：8名

主催：気仙沼市文化財保護審議会企画委員
協力：気仙沼市文化財保護審議会企画委員

連絡：気仙沼市文化財保護審議会企画委員
メール：info@rias-kanko.com

「とことん漁師になる半日」
(2014年9月28日開催)



気仙沼、再発見。

「気仙沼の塩辛イノベーション！」

開催日：2015年5月7日(木)
19時～21時
K-port
参加費：30名(※先着順)
定員：500円

主催：気仙沼市文化財保護審議会企画委員
協力：気仙沼市文化財保護審議会企画委員

連絡：気仙沼市文化財保護審議会企画委員
メール：info@rias-kanko.com
TEL：0226-22-4560 (観光コンベンション協会)

「ば！ば！ば！の場×ぬまトーク」
2015年5月7日開催

05 成長戦略

既存の延長戦でない非連続なゴールが、DMOが必要な理由となる

- ◆ 地域にとって最高のゴール、ビジョン（成長戦略）があるか
- ◆ その実現のために、DMOが必要であり、未来を託す存在
- ◆ よって、人、もの、カネ、情報をDMOに集約し、
- ◆ ソフト事業だけでなく、地域の価値を飛躍的に高めるまちづくり開発（ハード事業）も必要となる

「今できること」は？

既存の延長線でない、非連続なゴールを設定する

最高にありたい姿（ゴール）を設定し、実現するための司令塔機能としてDMOを置く。ゴールとDMOのリーダーシップが地域全体に浸透している状況を創る。健全なスタートラインに立つ。



■ 基本理念

「変化しつづける 温泉リゾート 熱海」

- ー 温泉を核とした資源を未来へつなぎ、良好な都市景観と上質な滞在空間を創造します。
訪問者・産業・地域・環境が調和するリゾート都市として、
国内外すべての世代に選ばれる熱海を実現するため、変化に挑戦しつづけます。ー

■ 目指すべき姿（KGI）

国内外の多様な世代から
選ばれつづける温泉リゾートへの転換点

【指標】 旅行需要の平準化率（70%）
地域ブランド調査 魅力度ランキング（10位以内）

■ 計画コンセプト

「熱海Re:Design」

観光を磨き、まちを再設計する5年間
次の100年も選ばれつづけるまちに

■ 5年間の重点テーマ

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| ① 高付加価値化と平準化の両立 | 「温泉を核とした「リゾート型観光都市」への変化」 |
| ② 観光と市民生活の調和 | 「市民が観光を誇りと思えるまちづくり」 |
| ③ 危機対応力と観光地経営の強靱化 | 「変化に強い観光地経営モデルの確立」 |

事例（熱海市）：戦略的方向性（VICE + R）

DMO主導領域			行政主導領域	
Visitor （訪問者） 旅行者の体験価値の最大化 熱海を訪れる全ての旅行者が、「また訪れたい」「人に勧めたい」と感じる満足度と体験価値を高めます。 <KPI> 訪問者による奨励度 1. 温泉体験価値の向上 2. 魅力的な体験提供とインバウンドへの対応 3. 閑散期・エリア別需要の創出と回遊性の強化 4. ホスピタリティ人材の育成	Industry （産業） 稼げる観光産業への転換 熱海の観光産業の収益性と付加価値を高め、持続的に「稼ぐ力」を発揮できる観光産業へ転換します。 <KPI> 市内経済波及効果 1. 宿泊・消費単価の向上 2. 観光事業者の付加価値向上 3. 投資や新たな事業参入の促進 4. MICE・ビジネス需要の獲得	Community （地域） 観光と市民生活の調和 観光の恩恵と負荷のバランスを図り、市民が観光を誇りに思えるまちを実現します。 <KPI> 市民による推奨度 1. 観光による負荷の低減 2. 市民生活の利便性向上 3. 市民と観光客の共創 4. シビックプライドの向上	Environment （環境） 温泉・景観・文化資産の保全と創造 熱海らしい温泉資源と景観、文化資産を守りながら、新たな価値を創出し、未来世代に継承します。 <KPI> 宿泊客CO₂排出量 景観満足度 1. 温泉資源の持続的活用 2. 景観保全と創造 3. 文化資産の継承と発信 4. 環境配慮型観光の推進	Resilience （レジリエンス） 危機対応力・回復力の強化 災害・感染症・市場変動など多様な危機に柔軟かつ迅速に対応し、観光地経営の持続力を高めます。 <KPI> BCP整備率 防災情報の多言語化 宿泊市場の分散化 1. 観光施設・事業者のBCP強化 2. 防災の多言語情報提供 3. 観光復旧支援スキームの整備 4. 市場変動対応力の強化

06 投資戦略

戦略推進の為の持続的な財源確保

- ◆ 絵に描いた餅にしない。
- ◆ 最高にありたいゴールを実現する為には、アクションを持続的に進めていける安定財源確保が約束されていないといけない
- ◆ 安定財源とは、行政からの先行投資、戦略一致の国の補助金、受益者負担の地域事業者投資、応援投資（ファンド）、宿泊税、など

「今できること」は？

地域経営・組織を「形」から「機能」へ
～DMO設置で終わらせない、地域経営の考え方の進化～

- ・ これからは、宿泊税なども活用しながら、短期の集客ではなく、長期の地域価値に「投資」する観光経営が問われる。
- ・ 観光経営組織の使命は、「ビジョンを実現する実行力」で「地域を支えること、創造すること」。その覚悟が、地域経営の成否を分ける。



「エリアデベロップメント案件に投資が集まる為の8つのポイント」

- ①地域リーダーが自ら設計、出資する
- ②それが地元の名士の賛同を経て、出資につながる
- ③さらに、地域の仲間が出資する

地域リーダーの「覚悟」

- ④計画策定：未来の地域の価値創造であり、シビックプライドを高める事業である
- ⑤ランニングは黒字、大きな黒字の必要はなく
- ⑥地域の実行組織（DMO）の組織力、運営力、事業設計力

DMOの「実行力」

- ⑦住民の応援（出資または遺贈など）
- ⑧専門家・大学などの外部の応援（協力・助言など）

住民・専門家の「応援」

上記の結果

大きな「投資」が集まる
旅行者から宿泊税/国や行政から補助金支援/金融機関からの融資・ファンドマネー

事例（那須町）：旅館の息子は地域の後継者たれ！をモットーの片岡様（山水閣）中心の取り組み

株式会社 ATOTSUGI 事業領域 および Mission

※ 以下内容は、あくまでも“将来的な構想”も含めたイメージであり確定したものではありません

① 不動産・施設関連事業

- 遊休地活用、再開発
空き地、空き家の利活用、再開発プロジェクトの推進
- 賃貸・施設運営、管理
自社施設の賃貸運営、飲食・物販事業、エリアマネジメント
- シェアスペース・コワーキング運営
サテライトオフィス誘致、地域の交流拠点として活用

③ 官民連携、公的事業

- 地方創生ファンド
官民による地方創生ファンドの構築、運営
- PPP、指定管理
公共施設の運営、管理受託
- 景観条例
条例対応、条例見直し検討

② 地域経済活性化事業

- 高付加価値インバウンド対応
広域エリアマネジメント、マーケティング
- 観光振興
観光資源の発掘・開発、周遊・滞在施策の企画、DMC(Destination Management Company)事業
- 人材コンサル
後継者相談、育成支援

④ 情報発信、広報

- 地域メディア運営
WEBサイト、SNS運用
- ブランディング
開発エリアのブランディング・開発方針策定
- PR、プロモーション
エリア周遊・滞在プロモーション、地元商品販路拡大

株式会社 ATOTSUGI

【Mission】

地域の希望たれ

地域の関係資本／地域基盤の構築 (目的達成の必要条件)	01 関係性 地域全体で、成功の循環モデルを生み出していく
	02 地域マネジメント（地域巻き込み） 民間・行政・DMOの高いレベルの連携（プロジェクト推進力）
	03 働き甲斐の醸成 育成から始まる、定着→確保の循環モデルを生みは出していく
	04 ご当地愛の醸成 ご当地愛の循環が、観光を強くする！
成長戦略・投資獲得戦略の設計と推進 (DMOが存在する理由)	05 成長戦略の設計と推進 既存の延長線上ではない、非連続のビジョン設定・目標設定
	06 投資戦略の設計と推進 地域内外の期待を高め、財源獲得につなげていく。

ご清聴いただきありがとうございました

【ご注意：本資料の転載・複製での利用について】

■本資料は、株式会社リクルート（じゃらんリサーチセンター）の著作物であり、著作権法に基づき保護されています。

■本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。

事前に当社までご連絡ください。使用用途によって転載・複製をご遠慮頂く場合もございます、予めご了承ください。

※問い合わせ先

[メディア・報道機関の皆様]株式会社リクルート 広報担当 <https://www.recruit.co.jp/support/form/>

[その他企業・自治体・一般の皆様]じゃらんリサーチセンター事務局 E-mail：jalan_rc@r.recruit.co.jp

■本資料は当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、

その正確性、確実性を保証するものではありません。本資料を利用する場合にはお客様の判断で利用してください。

また、資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。