

都市政策・地域経済ワークショップ1 第2回 議事録

【テーマ】 観光地のマーケティングとマネジメント

【講師】 高橋 一夫氏：近畿大学 経営学部 教授

担当教員：池田 千恵子 准教授

【日時】 2025 年 4 月 18 日 18：30～20：45

【場所】 大阪公立大学院 都市経営研究科 梅田サテライト 101 教室

【参加者】 都市政策・地域経済コース M1 学生 他

■講義概要

観光地のマーケティングとマネジメントというテーマに沿って、観光振興の主体とその目的、DMOと行政の役割について、観光地のマーケティング方法、観光地のマネジメントなど体的な事例を交えて、講義をいただいた。

講義の内容

本日は、観光地のマーケティングとマネジメントというテーマで話をしていく。

マーケティングは裾野が拡大している。元々は製造業のための販売手法の一つであった。P&Gのアイボリーという石鹸を大量生産しできるようになったことから、どのように販売していくかということから広がっていった。

今は、マーケティングといえば、観光産業、サービス業、近畿大学でも行われている。

観光地（ディステーション）のマーケティング、観光地のマネージメントが、どういう風にだれがどのように行っていくか？ということについて話をする。

観光振興の主体とその目的

住んでよし、訪れてよし、稼いでよしのまちづくり

1998年から2000年頃に、「住んでよし、訪れてよしのまちづくり」という言葉が唱えられるようになった。地域が主体となって、自然、文化、産業、人材など地域のあらゆる資源を活用することによって交流を振興し、活力あるまちを実現するための活動であった。

しかしながら、2023年頃から観光庁がそれに異を唱え、量の観光（人を集める）ではなく、地域が稼ぐ観光に変わっていくべきと政策を打ち出した。「量の観光（人を集める）から、質の観光（地域が稼ぐ）へ」ということである。「稼いでよし」、とは日本は観光で成り立っているとしていかなければならないということである。実際、現在観光産業は外貨を6兆円稼ぐ、第2位の産業と言われている（第1位は28兆円の自動車産業）。

この外貨を増やしていくために、観光庁は、オーバーツーリズムとならないよう「富裕

層をターゲットにしていく」としたが、実際にはコントロールを行うことは難しく、「稼いでよし」ということもやっていこうという考え方の時代になってきている。

観光事業の構造と観光ビジネスの共同体DMO（観光協会）

旅行者は、その時のニーズによって観光資源を選択する。例えば、「疲れている」と感じたら、温泉に行きたいと考える可能性がある。そうすると、民間企業は旅館を作り、サービスを提供し、お金を得る。行政はこの温泉を保護、管理する役割を担うとともに、民間企業と一緒に、旅行を考えている方に対して、プロモーションを行うDMOを立ち上げることとなった（マーケティングの役割を行うようになった）。

規制緩和により、地域住民もボランティアガイドとして交流するだけでなく、場所によっては自家用有償旅客運送が可能となり、自家用車を用いて運送サービスができたり、外国人に対して有料でガイドができるようになり、観光まちづくりに参加できるようになった。

観光による地域活性化の目的

税金を投入して外国人を呼び寄せる理由は、ビジネスの創出（観光経済波及効果）である。

ビジネスの創出（観光経済波及効果）＝

旅行客数×観光消費拡大（含：客単価の向上）×域内調達率の向上

〔・地域産品の活用
・農商工事業者等との連携〕

→域内調達率の向上を行うことで、稼いでよしのまちづくりとなる。

観光の守備範囲の確認

世界観光機関（UNWTO）では、24時間以上日常生活圏を離れる行為を、観光（宿泊を伴う）と定義しているが、日帰り旅行やビジネスでの出張時のついで観光（ブレッジャー）も守備範囲と考える。DMOは様々な目的に対してマーケティングを展開する組織である。

DMOと観光行政の役割について

DMOによるマーケティング・マネジメント

消費者が観光地を選択する場合、頭の中でイメージし、そこになんらかの期待感を抱く。それがブランド想起と呼ばれる（車といえば、トヨタのようなもの）。

期待通りの満足感があるということがブランド価値作りにつながる。がっかりさせないために、目的地のマネジメントを展開する。

DMO組織のマネジメント

第三セクターであるから、通常の行政、企業と同様のマネジメントが行われるわけではない。2015年に国の新型交付金対象となり、各地にDMOが立ち上がっていったが、ヨーロッパやアメリカ型の組織マネジメントと違うものが出来上がった。例えば、欧米ではプロパー職員による運営が当たり前であり、日本と比較しても高い給与で働いている状況である。2018年の観光庁の調べでは、日本におけるDMOや観光協会においては平均年収が470万程度であるのに対し、サンフランシスコでは一人当たり1800万であった。

なぜならば、財源がしっかりしているからである。日本では、財源がせいぜい宿泊税だが、地元の旅館やホテルが中々賛成しない状況である。

第3セクター経営のありように課題

日本のDMOでは出向者の中には観光に全く関係のない人たちがおり、出向元が人事評価を下すこともあり、出向先の勤務評価よりも、出向元の勤務評価のほうが強い影響力をもっている。

<DMOの組織構造の主要5原則>

- ・階層性（責任と権限の一致）
- ・命令の一元化の原則…出向先のトップの言うことを聞かない現実
- ・専門化の原則…人事異動により人が2～3年で変わる
- ・権限移譲の原則
- ・統制範囲の原則

⇒日本における第3セクター経営の課題である。

行政とDMOの役割を考えること（仕分けを行うこと）が重要である。

⇒マーケティングはDMOに、マネジメントは行政に。

（例）行政 ・観光政策のとりまとめ、インフラ整備・規制（緩和）、庁内調整
・予算確保、多様な財源の確保

DMO ・ディステイネーションマネジメント（特にデジタル）、プロモーション（情報発信）、トラベルトレード（旅行代理店対策）
・地域の観光人材の育成

3. 観光地マーケティングデータ

観光地のマーケティングデータは何のために集めるのか。

観光庁も感覚に基づいた仕事ではなく、データに基づいた仕事をするよう方針を出している。マーケティングというと単なる調査と考える人が多いが、そうではなく、人を集めるためのプロモーションまでの一連の流れがマーケティングである。

<マーケティングを展開するためのオープンデータの利用>

・マーケティングデータは下記の3つのステップに分けて考える。

- ・どのレベルでもオープンデータは役立つが、地域個別の情報がなければ立案できないとなれば、独自のデータが必要となる場合もある。

ステップ	マーケティング・データ使用の目的
コミュニケーション	具体的なプロモーションとトラベルトレードの方法を考える
セグメント	市場のセグメントとターゲティングを考える
現状把握	現状と課題を知る

出所：JTB総研 黒須宏志氏資料に加筆・修正

⇒オープンデータを用いれば、必ずしもビッグデータを手に入れる必要はない。

例えば、オープンデータを用いて、滞在日数と消費額の散布図からターゲットを考えることが可能である。

- ・滞在日数は短いが消費額を高めターゲティング
- ・滞在日数を長くし、消費額を高めるターゲティング

一方で、地域個別のデータ（入込客動向分析調査等）は、それぞれに行わなければならないが、インターネット等を活用し、低コストで行うことが可能である。

マーケティングにおいては、ターゲティングが最重要である。

⇒どこに対し、どのようにプロモーションを行うかを考えることに一番時間がかかる。

マーケティングの好事例として、下呂温泉がある。2011年の東日本大震災の年に対前年比が伸びている。なぜ宿泊数が増えている？と聞いたところ、旅館同士が協力し合い、データを共有し合っている。そのデータの中で、旅行会社経由の団体客予約が全滅していることがわかったが、その後に自粛疲れというキーワードに注視し、「ちょっとゆっくりしませんか」とプロモートし、大阪、名古屋を中心に集中してテレビ広告を行っていた。

観光事業のマネジメント特性（季節性）

観光事業には、特有のマネジメント特性がある。

全部で8つある中で、今回は「季節性」について説明する。季節性には、旅行者側の要因と、観光地側の要因があり、それらが重なり合ったときに需要が発生する。

<要因>

旅行者側の要因…休みがないといけない（学校行事、企業休暇制度、土日、祝日）

観光地側の要因…桜の開花時期のような観光資源の特徴、海水浴に適した気象条件

基本的に日本国内において、一部を除けば入込客数は8月が一番多い。インバウンドという切り口から考えると4月が多いことがわかる。その理由や目的を調べる時にインター

ネット（SNS等）を活用してみる。例えば、「高山市、エイプリル」と検索をすると「桜、山車、名残り雪、残雪と桜」などが検索されてくるため、桜で呼べる国の人はどこかその国の休みはいつかと考え、プロモーションを仕掛けていくと需要が掘り起こされる。

データは様々なところに転がっており、費用はかからない（それぞれの国のSNS等も把握する）。経費を出してまで調査を行わなければならないのは、直接聞く必要がある場合である。

ディステーションマーケティングにおいてのデジタルの活用

デジタルと融合する既存のプロモーション手法もデジタルと絡めていかなければならない。ここではパブリシティ（PR）を取り上げる。

今年、大阪市と富山市が 52 Places to Go in 2025（2023 年は、盛岡市、2024 年山口市）でニューヨークタイムズに掲載された。多くの人知っているニューヨークタイムズに載ることで、一挙にマーケティングのプロセスが前に進み、計画購入段階まで進んでいく。

PR エージェンシーを介して、ニューヨークタイムズのようなパブリシティを活用すれば、多額の経費がかかるものの、その経費に対する効果は絶大なものである。

しかしながら、そのような手法を用いるとなると行政側において採用されるまでのハードルが高いものとなる。だからこその目的税、いわゆる宿泊税や TID のような分担金のような特定財源が必要であり、アメリカなどにおいて、主要な TID のような財源は税金と一緒に集められるが、税金としてではなく、直接マネジメント組織（DMO）に入るようになっている。

旅ナカ 旅行中に展開される行動（食事、体験、移動、買い物）
旅アト 旅行の口コミ・評価

⇒旅行口コミサイトや SNS など、発信を行ってもらう必要がある。

SNS においては、経験豊かな人をフォローするケースが多いため、そのような方が旅行口コミサイトや SNS でレビュー、口コミ・評価を行ってもらうことが重要である。（口コミ効果をつなげていくことが大事である。）

事例：高山市では、飛騨牛食べてもらった後に、お礼を言いながらチラシ配る。一見食事が終わった後に渡しても意味がないのではないかとと思われるが、そこに「評価してね」と書いてある。もらった相手は、暇な時間に口コミ・レビューをおこなってくれるのである。

DMO や行政が、町全体で機運を作っていくことが重要である。

プレスリリースの作りも、ソーシャル対応に。

(事例：滋賀県のプレスリリース)

紙で各プレスへの記事の投げ込みをするだけでなく、オンラインに掲載する。動画、写真とともに、必ずシェアボタンを掲載している。従来は、プレスリリースを行うと、新聞やテレビのストレートニュースに取り上げられないと、今回は失敗したとなる。

一方で、オンライン掲載することで、読者が直接見るケースが生まれ、それを「いいね」と承認されることで、シェアが広がり、キュレーションサイト（特定のテーマやジャンルに沿って情報を収集、整理して提供するサイト）に新聞や情報番組のリサーチャーが見に来る。

そのため、デジタルの手法ではなくても必ずデジタルと結びつけることが必要であり、デジタルだけでなく、自社のWEBサイトのようなオウンドメディアに掲載するだけでなく、パブリシティ等のアードメディア、企業等の組織が費用を払って広告を掲載する媒体等のペイドメディア等も併せて整理をしながら展開することが必要である。

認知度と訪問意向度の相関関係

飛騨高山、岐阜市、ひるがの、飛騨古川、白川郷、下呂温泉を例にとると、岐阜市の認知度は85%と非常に高いものであるが、訪問意向度が15%しかない結果となっている。

「岐阜市に行ってみたい人？」と問うと、手が上がらないが「長良川温泉」「稲葉山城」といえば行きたくなる。

このことから、個別のプロモーションを行うことが必要であることがわかる。まずは認知度を高め、イメージを沸くようにしなければならない。昔は大変なことだったが、今ではYouTubeのような動画がある。

YouTubeで「東北の秋」と検索すると広域DMOの東北観光推進機構が出てきて、3～4分の動画が流れる。一方、「東北の春」の公開主体者はJNTO（日本政府観光局）であるが、再生回数が大きく違う。

「東北の夏」が100万回再生で、6か月後に800万回再生に増えているが、一年経った後は30万回再生しか増えていない。「東北の秋」は1,000万回増えた。なぜか？新型交付金をもらった時に、インストリーム広告やディスカバリー広告、バンパー広告等に広告費用をかけた時だけ伸びたのである。

今は、財源がないため、広告が打てず、伸びていない状況。どうすればいいのか？という状況になっている。

パリ、ニューヨークのように知らない人がいないような場所では、認知度向上のプロモーションはしないが、そうではない場所ではイメージが沸くようしたり、更に期待感をもってもらえるようにしていかなければならない。

しかしながら、期待が増えていっても、それに見合う価値がないと満足度が低くなり、

もう次は行かないということになる。

まずは期待を持ってもらわなければ、来てもらえないが、期待をもってきてくれたら、どんな期待に添わなければならないかを知ることがあり、また自分たちがどのようなプロモーションを持っているのかを知らなければならないのである。

4. ディスティネーションマネジメント（規制緩和、ツーリズムクラスター等）

観光地域のマネジメントが個性をつくる。

<エリアマネジメントの6要素>

1. （観光資源そのものの）魅力

→観光資源そのものの魅力がアップすることは非常に必要なことである。

2. アクセスの利便性

→一次交通はいいが、2次交通が全然ダメという困る。

3. （ターゲットの）価値感（季節性のマネジメント）

4. 安心・安全、清潔感

→コロナ後ということもあって、大切である。

5. Friendly（おもてなし）

→（トリップアドバイザーに）リタイヤードウーマンは、めっちゃカインドリーだと書いてある。口コミが上のほうに上がるところは、「フレンドリーであること、特徴的な食事が食べられる。」ということは必須である。

6. ムード・雰囲気

1) 古典的な観光資源…

京都、奈良、富士山 ⇒ 黙っていても人がくる場所

2) 時代の価値を基盤とした観光資源…

（東大阪市）花園のラグビー場やモノづくり工場 ⇒ 仕掛けが重要

<課題>⇒ ・でもお金がない、人材が手当できない。

・なぜ観光にお金を使うのか？と懐疑的な人がいる。

そのような地域がある中、うまく行きだしている所もある。（事例：瀬戸内国際芸術祭）

⇒観光が産業化する可能性があることを市民に理解してもらう仕掛けが必要である。

資本集約性（3～5年で魅力的なコンテンツを作り続けることが重要）がないとつぶれていく。それを魅力的にしていくために、クラスターという考えを紹介する。

ツーリズムクラスター

6つぐらいのタイプがあることが調査で分かってきているが、ツーリズムクラスターとは、既存の地域産業クラスターと観光関連クラスターが一つに結びつくことによってできあがる仕組みである。（事例：鈴木園というワイン民宿）

<地域創発型集積タイプ>

勝沼のツーリズムクラスター（ブドウ農家、2,200 で 170 種類飲み放題）

- ・ワインタクシー5,000 円、1,000 円のワイナリー利用権付き
- ・Bring your オウンサービス →元々補助金出ていたが、現在は自前で実施

地域資源と観光クラスターをうまく結節させるところを見つけると、地域資源が観光対象となっていく。

<外来企業中心型集積タイプ>

淡路島・・・パソナグループ、バルニバービ

ウエストコーストと名付け観光地化

若い人への訴求力は高いが、レジャー需要となっており、宿泊力はない。集客力はあるものの、淡路島西海岸というキャッチコピー「るるぶ淡路島」はパソナの案内だけしかなく、淡路島はパソナのものではないかを感じる。

従来のスポットがないかのような扱いとなっており、「いままで作ってきたものが壊れるのではないか」「もう一度ブランドを作らなければならなくなるのではないか」と地域住民は心配である。

雰囲気を変える。

<事例>大阪福島のふくまる通りの賑わい。

JR と阪神電鉄が土地を出し、120メートルの道を作った。私道であるから、賑わいが作れる。コロナの時期に、道路法が改正され、外で食事しましょう。という話ができた。これがほこみち制度である。

（最近の御堂筋の長堀から千日前まで）占有者を幅広く公募し、民間の創意工夫を凝らしたまちづくりが可能になった。（車道を歩行者天国に）

ストロイエ（コペンハーゲン）、神戸の中央通り、御堂筋、姫路の大手通など各地にできてきている。

<事例>西九条の SEKAI HOTEL

東大阪の近鉄布施駅を中心に、世界パスというものを使って、地域の方と交流（食事、銭湯）

まとめ

観光地経営の目的を明確にする。稼いでよしということも重要である。

国土交通省より、住民の人に対してガイド認定を与えることを DMO 自体で行ってよいとお墨付きをもらった。それに伴い移動しづらい場所へガイドとなって案内することが出

来、報酬をもらえるようになったのである。どんどん規制緩和が進んでいるため、それをうまく活用することが重要である。

(行政の役割)

ディスティネーションマネジメント…「地域に資源がない」ではなく、あるものをどのように魅力的にしていくか。

地域住民、地域企業のために観光客に向けての企画調整の役割を担う。

(DMOの役割)

第3セクターであることから、お金の問題、人の問題など様々な問題があるが、魅力あるところをきちんと情報発信していく。一部の地域だけがインバウンドの恩恵を得るだけでなく、様々な地域が観光を魅力あるものと考え、地域住民にとって、重要な産業の一つだと思ってもらうことが重要である。

質疑応答

Q：瀬戸内DMOに関しては、国の評価はよかったが、民間評価は持続可能なものではなく、儲からないという意見がある。ITデジタルを利活用する上で、役立つこと、やってみたいことは？

A：瀬戸内DMOはファンドを持っており、瀬戸内ブランドコーポレーションはきちんと稼いでいる。リスクマネーを出すからこそ、シニアローンも組みやすい。

マーケティングをやる一般社団法人は、第3セクターであるため、なかなか成果が出ていない。デジタルできちんと稼ぐことができるかだが、豊岡のDMOは近未来の宿泊予約の状況をそれぞれがデータを提供し、共有しあっている。いわゆるプロパティマネジメントシステムにより、情報を吸い上げ、2週間後の予約が少ないと感じた際、同規模の宿泊施設の状況が見ることができるため、価格設定を見直すことなく、予約を埋めることが出来た。

また、一か月後の予約が少ないため、他の宿泊施設の状況も確認すると、同様に芳しくないということがわかると、働き方改革の一環として宿泊施設を休みにする等の対応が可能となる。

民間事業者が知りたいデータはなにか？次の手を打つために、過去のことではなく、近未来のことを知りたいのである。有馬グランドホテルでは、スマートフォンで、どの部屋がチェックアウトしたかが分かる。地元での課題を聞いていかなければ、何が売れるかわからない。課題を何か確認する。

Q：埋もれている魅力、気づかない魅力を見出すことはなにかあるか？福島県の地吹雪を撮影して、タイの友人に見せたところ、「すごい」となった。このようなものも魅力になるのかと思ったものである。気づかなかった魅力に気づいた経験はあるか？

A：積極的にやっ払いこうとなつたきっかけは、2007年に長崎で行われた、長崎さるく博がきっかけである。これまでの長崎の観光といえば、グラバー亭や稲佐山の夜景、原爆資料館に行くなどであつた。

街歩きをする中で、街の魅力を発信する。原爆の跡地を中心に、その周辺を回る一環で墓地の中に入っていくというのがあつた。いくらなんでも、お墓に入るのはまずいのでは？となつたが、管理人さんも大丈夫だという。実際に何を見るのかといえば、昭和20年8月9日没、10日、11日とずらつと並んでいる。8月9日に原爆が落ちたことは知つていても、そのお墓の多さに胸が締め付けられる思いになる。よくよく見ると、十字架のお墓もあることに気づき、浦上事件（キリスト教徒弾圧事件）の場所であることに気づいた。そのように地域の隠れた物語は掘り起こそうと思つて掘り起こされるものでなく、イベントなどを通して、住民との議論とともに生まれる、または観光客から「すごい」と教えられて観光対象化するものもある。地域資源の掘り起こしを一体だれがやるかによって、その価値が見えてくる。地域住民が絶対に伝えていきたいと真剣に考えているところ、真剣なまなざしがあつてはじまる。一生懸命考えている人がやっているからこそ価値がある。それがわかつた上で、支援していくことを心掛けてほしい。

Q：高石市の羽衣地区でまちづくりを仲間とやりたいと考えている。羽衣愛では負けないう人たちが多い。

羽衣は急行が泊まる。空港となんばの間にあるため、もっとインバウンドが来てもいいのではと思うものの、そのような状況になつていない。

住宅地も近いことから住民の反対意見も寄せられる。そのような住民に対しては、対話が大切かと思うが、口説き文句のようなものはないのか？

A：先ほどの長崎さるく博も住宅地が含まれている。

やつた仕掛けは、自治会の会長さんすべてが、実行委員会の委員であつた。その方々に理解してもらい、その中で話をつなげていってもらふようにした。

議論していかないといけない。隠れた物語を伝えていこうということをどこまで理解してもらえるかである。理解を得ながらやっ払いくことが大事である。

アイデンティティは、コンテンツにならないケースがあるから注意する必要がある。例えば、忠臣蔵を例にとると、大学では100人に1人、40代の人知つていた当たり前だが、30代以下になると知らない人が多い。なぜならば番組が作られない。

歴史や文化をコンテンツにするのはかなり厳しい。

アイデンティティを否定するわけではないが、観光のコンテンツとして、対象化することは非常に難しい。

Q：今あるDMOは、基本的にエリアが中心に作られている。コンテンツ型のDMOはあるのか？（例えば、盆踊りなど）

A：テーマを前面に押すDMOはない。地域DMO、地域連携DMO、広域DMOという三つのカテゴリーがある。テーマでやっていくということとなると広域DMOがその対象となる。

例えば、京都のお茶のDMO、海のDMO、山のDMOと名付けて、テーマを中心にしながらということではじめたが、なかなかテーマだけでうまく回っていないのが現実。ただし、インバウンドの人には、インパクトがあるとおもう。