

2 「稼ぐ観光」具体化実践に向けたプロセス

STEP3 地域の魅力を発見する “地域の資源・コンテンツの調査・評価”

～みんなで評価することで想いを自信に変える～

《STEP3の内容》

- ・ 地域資源・コンテンツを洗い出し、整理する P42
- ・ 地域資源・コンテンツの魅力・強みを
評価する（VRIO分析） P44

STEP3 地域の魅力を発見する“地域資源・コンテンツの調査・評価”

「稼ぐ観光」具体化実践に向けた事業の検討においては、地域が有する様々な地域資源・コンテンツを把握し、評価することが重要です。単体の資源・コンテンツでは観光客の誘客や消費に寄与しなかったものであっても、組み合わせや見せ方によっては、誘客や消費につながる可能性があります。

様々な観点から地域の地域資源・コンテンツを評価することが、「稼ぐ観光」の具体化実践の第一歩となります。

■ 地域資源・コンテンツの魅力・強みの棚卸し作業

地域資源・コンテンツを評価するにあたり、まずは地域資源・コンテンツを網羅的に棚卸しする必要があります。また、単なる地域資源の棚卸しではなく、本地域の強み・魅力を活かして「稼ぐ」ことができそうなコンテンツや、商品、体験プログラム等としてのアイデアも併せて出し合うことで、STEP4以降の具体的な議論の円滑化に繋がります。

この段階でなるべく多くの地域資源・コンテンツを洗い出し出すことができると、事業を構築する際、多くの素材から検討できるようになります。また、これまで光が当たっていなかった地域資源でも、観光客に対して訴求できる可能性があることから、現在の印象や、過去の経緯に関わらず、なるべく多くの地域資源・コンテンツを出すように心がけましょう。

① 大きな模造紙に、意見やアイデアを書き出す

- 様々な意見を出すために、ワールドカフェ方式（次項で解説）を用いて、模造紙に地域資源・コンテンツを自由に書き出しましょう。
- 正解や選択肢を絞らず、参加者が自由に、存分に思うことを書き出してもらうことが大事です。
- 意見やアイデアを出す際、事業の策定に向けて、カテゴリを設定すると、まとめやすくなります。

例) アクティビティ/食/特産品・お土産など

⇒次頁の取組事例を参考に、実施してみましょう。



② 出てきた意見をコンテンツごとにまとめる

- 評価を行うために、出てきた意見を類似するコンテンツごとに整理しましょう。

■ アクティビティ

コンテンツ	アイデア (いつ、どこで、だれが(だれに)、何を、どのように)
キャンプ	水族館横の土地を活用してのBBQは？
イルカ・ホエールウォッチング	シーズンが短い・人数の受入数が少ない(大型団体は不可)・船が小さい・市民が知らない ・知床よりもすごい、価値がある・充実している・感動 ・今よりも低価格で夏休み・ファミリー向け等に提供。
工場夜景	ベストスポットビューポイントは？・どこから見たらよいかアピールが弱い ・室蘭市民がもっと知ること、そして発信すること ・夜の水族館と合わせたツアーにする。
イタンキ浜	景観が素晴らしいBBQするのによい
森蘭航路	スターマリン 地元の方が楽しいことが観光素材になる
製鉄所	学生、企業向けツアーはあるが、市民向けは設定されていない 安全面は？

＜事例＞本事業での取組紹介 ～ワールドカフェ方式による洗い出し～

様々な意見を集めるために、ワールドカフェ方式が有効的です。「カフェ」にいるような雰囲気、参加者同士がリラックスし、少人数に分かれたテーブルで気軽に、そして自由に対話ができるよう考えられた方法の一つです。

ワールドカフェ方式により、参加者の発言機会が増え、参加者全員の意見を集めることができます。そして、参加者の参加意識が高まり、満足感が得られ、その後の行動へのモチベーションアップにも寄与します。



①会場の準備

1つのテーブルに5、6人が着席するスタイルで行うため、参加人数に応じて、テーブルの数を決め、そのテーブル数が入る広々とした会場を準備してください。

②案内の送付

様々な産業からの参加者を集うためには、「何のためにワールドカフェを開催するのか」を明確にし、分かりやすく伝えます（STEP1参照）。

本事業では、『観光で稼ぐための方法を考えよう～本地域の強み・魅力を活かして、稼ぐ～』というテーマで、検討会を開催しました。

③ワールドカフェの準備

ワールドカフェを開催するために必要な備品は以下の通りです。

- ・模造紙（各テーブルに1枚＋予備）：テーブルクロス役割のため、大きい模造紙
- ・カラーペン ・タイマー ・テーブルコーン 等

④ワールドカフェの開催

ワールドカフェを以下の流れで開催します。

開会	主催者の挨拶からはじめましょう。
アイスブレイク（10分）	話しやすい雰囲気を作るために、必要に応じてアイスブレイクを取り入れましょう。まずは、同じテーブルのメンバー同士で自己紹介してもらいましょう。名前・所属だけでなく、「地域の好きなところや自分しか知らない自慢できるところ」等を盛り込みながら、話してもらいましょう。
趣旨説明	なぜこの場を開催したのか、なぜみんなに集まってもらったのかを明らかにし、参加者と共有しましょう。
意見交換（20分×3ラウンド）	<p>『観光で稼ぐための方法を考えよう』というテーマで、“地域の魅力的な地域資源やコンテンツ”を出してもらいましょう。</p> <p>＜方法＞</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-left: 20px;"> <p>【カテゴリー（例）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「食」で稼ぐ ・「アクティビティ」で稼ぐ ・「特産品・お土産品」で稼ぐ </div> </div> <p>各テーマについて自由に話し合いを行う。</p> <p style="color: red; font-size: small;">20分の会話を3ラウンド行い、各ラウンドでメンバーを入れ替えます</p> <p style="font-size: x-small;">「ホスト」を残し、他の人は自分が興味のあるテーマのテーブルに移動。2ラウンド目以降、最初に「ホスト」から1ラウンド目にどんな話があったかを聞き、深堀を行う。</p>
とりまとめ	最初にいたテーブルに戻り、3ラウンド回った際の意見等も紹介しながら、改めて最初のテーマについて意見交換しましょう。
全体共有	それぞれのテーブルで出た意見を全員に発表し、参加者で共有しましょう
閉会	今回の意見が、どのようにとりまとめられていくのか、その流れを共有しましょう。

■ 地域資源・コンテンツの魅力・強みの評価 (資料編2 VRIO分析シート (P85))

地域に存在する地域資源・コンテンツが保有する強みの質や競争優位性を明確にすることで、競争優位性の維持や強化、市場シェアの拡大、顧客満足度の上昇など様々な効果を得ることができます。そのため、本手引書では地域の資源に注目して戦略を立案していく RBV (Resource Based View : 内部資源論) の考え方を我们用います。戦略会議において模造紙やホワイトボードを用い、以下の手順を実施します。

①地域資源・コンテンツを設定する

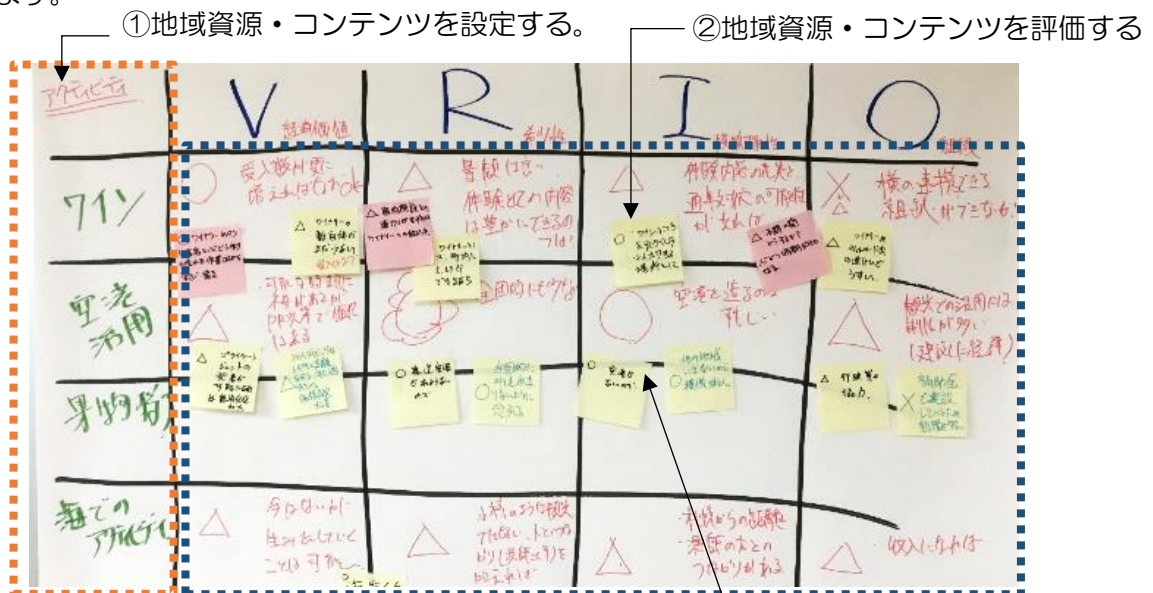
- 分析の対象となる地域資源・コンテンツを一番左の欄に記入します。
- 記載する地域資源・コンテンツは、同一カテゴリーの全てを記載してください。しかし、その量が多い場合は、地域の強みを最大限生かすことができるもの、また参加者の思いが強いものから順に記載してください。

②設定した地域資源・コンテンツを評価する

- 設定した地域資源・コンテンツの競争力を評価するフレームワークとして、本事業では「VRIO分析」を用います。

Value (経済価値)	顧客が経済的な対価を支払っても体験したいと思えるような価値を持ったものであるかどうか。
Rarity (希少性)	希少性を持ったものであるか。希少性が低ければ、競合との差別化は出来ない。
Inimitability (模倣困難性)	他の地域が模倣しやすいかどうか。(歴史性、組み合わせ等) 模倣する際、コスト上の不利に直面するか。模倣しやすい場合、競合との差別化はいずれ無くなってしまう。
Organization (組織) :	対象となる資源を有効に活用できる組織体制(権限を含む)があるか。

- 上記の各項目において、「○」「△」「×」で評価を行います。「△」「×」の場合は、「○」になるためにはどのような課題があるのか等を併せて記載することで、戦略を考える際に参考となります。

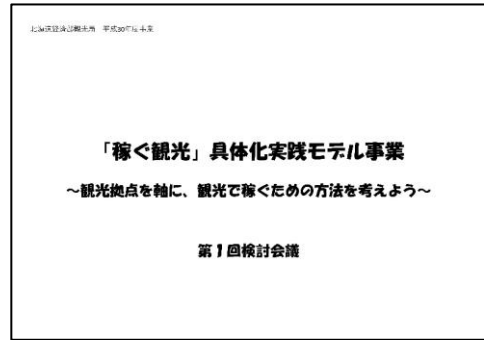


＜事例＞本事業での取組紹介

○室蘭市

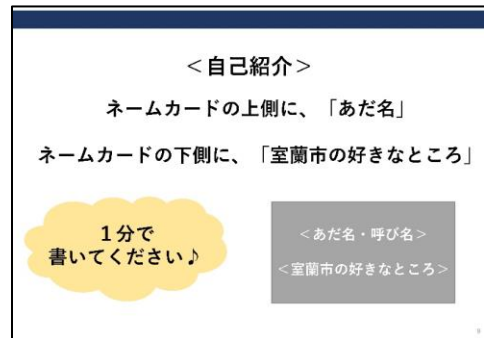
室蘭市では、地域資源・コンテンツの魅力・強みの棚卸し作業を、幅広い産業の事業者の方にお集まりいただいた検討会議の中で実施しました。

幅広い産業の事業者に対し呼びかけを行う際、「地域資源・コンテンツの魅力・強みを検討します！」という周知ではなく、「観光拠点を軸に、地域の各産業が観光で稼ぐための方法を考えよう！」と題し、参加者の皆様と室蘭市の観光地域づくりの方向性について、検討しました。



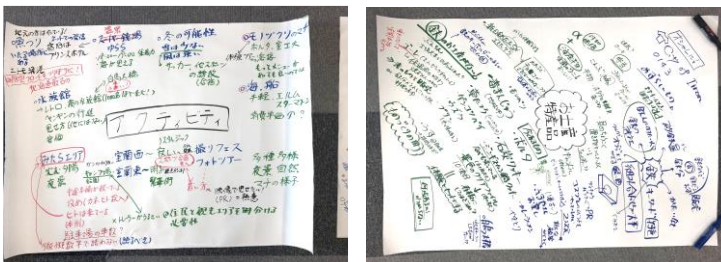
□アイスブレイク

会議の趣旨を説明したのち、まずは、アイスブレイクとして、参加者同士自己紹介を行いました。その際、「室蘭市の好きなおところ」も併せて話してもらい、お互いの室蘭“愛”を自慢してもらいました。



□意見交換

「食で稼ぐ!」「アクティビティで稼ぐ!」「特産品・お土産で稼ぐ!」の3つのテーマ(カテゴリー)で、室蘭市の強み・魅力を活かしてどのように稼ぐ方法を考えていくことができるのかといった視点で、地域資源・コンテンツの魅力・強みの棚卸しを行いました。



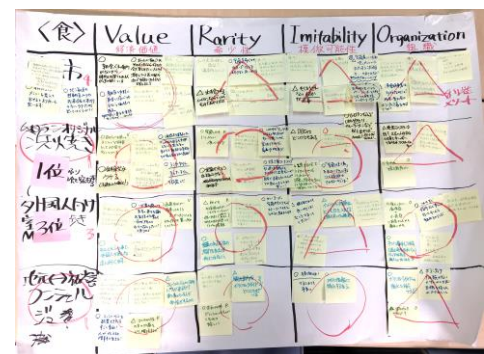
□出てきた意見のカテゴリー分け

各テーマで出てきた意見を事務局でコンテンツごとに整理を行いました。

□地域資源・コンテンツの評価

検討会議で出てきた意見を踏まえ、戦略会議において、VRIO分析を用いて、地域資源・コンテンツの評価を行い、地域資源・コンテンツが保有する強みの質や競争優位性を明確にしました。

また、評価に関する議論を踏まえて、どの地域資源・コンテンツが他の地域より経済価値があり、優位なコンテンツとなりえるかを、参加者が投票を行い、大きな方向性を決定しました。



2 「稼ぐ観光」具体化実践に向けたプロセス

STEP 4 みんなで描こう “地域の理想の姿の構築”

～想いを具現化することで理想が現実になる～

《STEP 4の内容》

- 観光振興することで、地域がどのような姿になることが望ましいか考え、具象化する
- 理想の姿を目指すための目標（KGI）を設定する

P48

P51

STEP 4 みんなで描こう “地域の理想の姿の構築”

「稼ぐ観光」具体化実践に向けた事業の検討においては、“将来こういう地域にしたい”といった地域の理想の姿（ビジョン）の構築が必要不可欠です。何のために「稼ぐ観光」を実現していくのかといった内容を具現化（言葉や図で表す）し、関係者できちんと共有することが大事です。事業計画を考えていく前に、ビジョンの具象化を行い、そのビジョンを実現するための道筋・手段となる事業計画を構築していきましょう。

■ 地域のあるべき理想の姿の構築・共有

地域のあるべき理想の姿（ビジョン）が、関係者、そして地域の中で明確に構築され、共有されていないと、事業を進める際に一つの方向に向かうことができず、その結果、「稼ぐ観光」の実現が困難となり、地域の理想の姿も実現しなくなります。そのため、まずはビジョンを具現化していくために、地域の関係者の想いを繋ぎあわせ、地域を表現できる理想の姿をまとめ上げ、意思統一を図る必要があります。

① 自地域の各種計画を確認する

- ほとんどの自治体では、「総合計画」が策定されています。総合計画は自治体の最上位計画であることから、総合計画に記載されている将来像や地域像を確認しましょう。
- また、観光振興計画等が策定されている自治体については、その計画に掲げられている将来像や基本理念が、「稼ぐ観光」を実現した先のゴールであることから、併せて確認し、関係者で共有しましょう。

② 戦略会議や検討会議で地域のあり方を話し合う

- 地域が置かれている状況に応じて、どのように観光客を受け入れ、「稼ぐ」仕組みを構築していくのかといった地域のマスタープランを描くことが重要です。明確なマスタープランが描かれていないと、地域内の住宅街に多くの観光客が訪れて住民が疲弊したり、投資がバラバラに行われ、非効率な観光地が形成されたりする等の結果が生じる可能性があります。
- そのため、どこで観光客を受け入れ、どのように回遊させるのか、そして、どこに集中投資するのかを関係者間で共通認識しておくことが重要です。

■ 経済波及効果を意識する

STEP2で分析した「観光消費による経済波及効果の「見える化」分析ツール」のシミュレーション機能（別冊操作説明書参照）を使うことで、産業間の繋がりを強めることや、域内調達を高める取り組みを推進するなどの意識が生まれ、地域の理想の姿をより具現化することができます。

地域の理想の姿をシミュレーションしましょう

観光消費による経済波及効果の「見える化」分析ツールは、シミュレーション機能を実装しています。現状を分析した後、①観光入込客数、②観光消費額単価、③地域の各産業の域内調達率を変更した場合、どのような結果になるか分析することができます。

①観光入込客数のシミュレーション

1.シミュレーションを行う	
	観光入込客数(人)
総数	455,400
日帰り客	382,400
宿泊客	73,000
道内客	394,200
道外客	61,200
外国人客	0

観光客数が変化した場合、
各産業への経済波及効果は
どのように変化するか。
⇒観光客数を伸ばす施策を検討
する際に有効

③域内調達率のシミュレーション

1.シミュレーションを行う	
	域内調達率
1 農業	92.9 %
2 林業	79.6 %
3 漁業	0.0 %
4 鉱業	22.6 %
5 製造業	80.0 %
6 建設業	80.0 %
7 電気・ガス・水道	100.0 %
8 商業	100.0 %
9 金融・保険・不動産	80.0 %
10 運輸・情報通信	80.0 %
11 公務	100.0 %
12 サービス業	80.0 %
13 分類不明	100.0 %
14 -	
15 -	
16 -	
17 -	
18 -	
19 -	

各産業の域内調達率が変化した場合、
各産業への経済波及効果はどの
ように変化するか。
⇒域内調達を高める施策を検討する
際に有効

②観光消費のシミュレーション

1.シミュレーションを行う		大分類					
観光消費需要消費項目(費目項目)	総数	日帰り客	宿泊客	道内客	道外客	外国人客	
交通費	979	566	1,853	824	1,822	0	
宿泊費	1,722	161	5,063	1,236	4,143	0	
飲食費	1,509	744	3,060	1,351	2,370	0	
買い物費	1,731	1,851	1,524	1,637	2,331	0	
その他(入場料など)	389	329	531	332	739	0	

観光客の消費が変化した場合、
各産業への経済波及効果は
どのように変化するか。

小分類		観光消費需要消費項目(費目項目)					
	総数	日帰り客	宿泊客	道内客	道外客	外国人客	
鉄道(ロープウェイ・ケーブルカー等含む)	68	12	195	36	493	0	
レンタカー代	1788	1618	2235	1458	5460	0	
バス・タクシー・ハイヤー	479	641	127	156	3746	0	

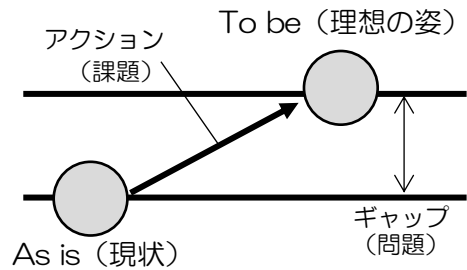
⇒観光客の消費を伸ばす施策を
検討する際に有効

部門分類	自任データ		生産誘発額				付加価値発額	雇用者所得誘発額
	最終需要額	直接効果	1次生産誘発効果	2次生産誘発効果	合計			
農業	16,870	12,351	12,791	4,329	29,471	12,742	2,496	
林業	0	0	896	255	1,151	712	266	
漁業	23,619	19,457	4,543	708	24,708	13,345	4,960	
鉱業	0	0	15,692	6,691	22,383	11,570	4,246	
製造業	300,864	107,725	105,208	53,012	265,944	77,869	30,906	
建設業	0	0	5,693	0	5,693	2,602	2,006	
電気・ガス・水道	0	0	28,036	11,291	39,328	18,795	7,216	
商業	110,355	110,355	34,974	55,881	201,210	139,984	82,979	
金融・保険・不動産	0	0	29,861	86,171	116,032	89,830	14,340	
運輸・情報通信	347,889	347,889	72,684	28,668	449,242	258,615	136,185	
公務	0	0	1,083	1,083	2,166	755	411	
サービス業	630,287	630,287	98,609	75,221	804,116	495,490	343,991	
分類不明	0	0	0	0	0	0	0	
合計	1,429,885	1,228,064	408,987	323,311	1,960,362	1,122,309	630,001	

部門分類	自任データ		生産誘発額				付加価値発額	雇用者所得誘発額
	最終需要額	直接効果	1次生産誘発効果	2次生産誘発効果	合計			
農業	16,870	12,351	12,791	4,329	29,471	12,742	2,496	
林業	0	0	896	255	1,151	712	266	
漁業	23,619	19,457	4,543	708	24,708	13,345	4,960	
鉱業	0	0	15,692	6,691	22,383	11,570	4,246	
製造業	300,864	107,725	105,208	53,012	265,944	77,869	30,906	
建設業	0	0	5,693	0	5,693	2,602	2,006	
電気・ガス・水道	0	0	28,036	11,291	39,328	18,795	7,216	
商業	110,355	110,355	34,974	55,881	201,210	139,984	82,979	
金融・保険・不動産	0	0	29,861	86,171	116,032	89,830	14,340	
運輸・情報通信	347,889	347,889	72,684	28,668	449,242	258,615	136,185	
公務	0	0	1,083	1,083	2,166	755	411	
サービス業	630,287	630,287	98,609	75,221	804,116	495,490	343,991	
分類不明	0	0	0	0	0	0	0	
合計	1,429,885	1,228,064	408,987	323,311	1,960,362	1,122,309	630,001	

各産業の関係者と一緒に、経済効果がどのように変化するの比較・検討しましょう。

地域のあるべき理想の姿を実現していくためには、「課題を発見すること」が大事です。そのために、「あるべき理想の姿」と「現状」を比較し、そのギャップを可視化することが有効的です。（As is/To be）この作業により、なぜ「稼ぐ観光」を具体化実践していくのが明確になり、関係者と目的の共有を図ることができます。



① To be (地域のあるべき理想の姿) を描く

- ・まずは「To be (地域のあるべき理想の姿)」とはどのような状態なのか具体的に書き出していきます。
- ・書き出す際は、定性的な理想の姿と、定量的な理想の姿を意識しながら書き出しましょう。

<例>

○定性的な理想の姿

数字では表せない質に関する要素（状態のイメージ、理想像等）

○定量的な理想の姿

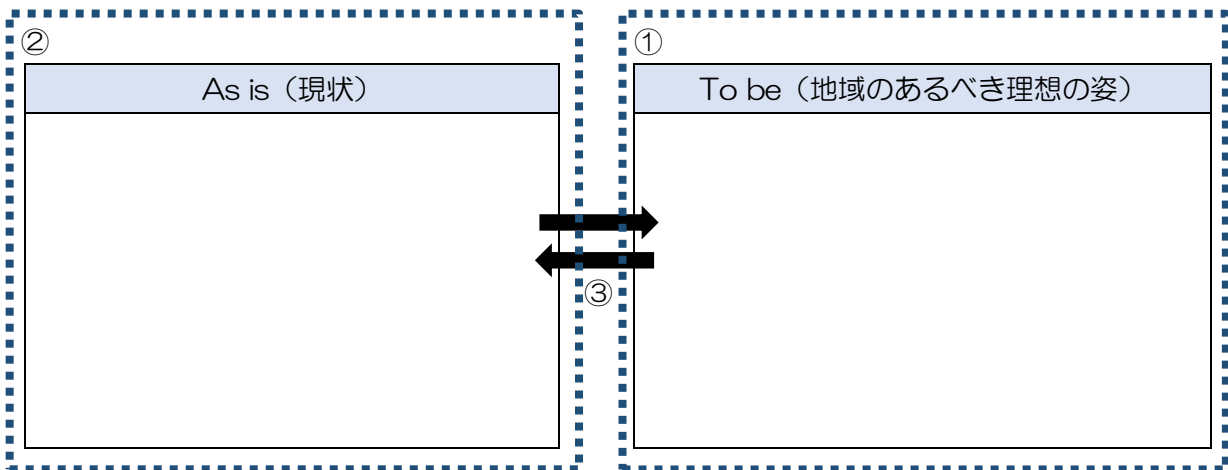
明確な数値やデータ等の数字で表せる要素（売上額、販売額、価格帯、変化率等）

② As is (現状) を書き出す

- ・次に「As is (現状)」を書き出していきます。
- ・「地域のあるべき理想の姿」に対して、現在どのような状況にあるのか、どのような数値状況なのかをあるがままに書き出していきます。

③ 比較して問題の深堀を行う

- ・上記の二つを比較しながら、思い浮かんだギャップ（問題）を書き留めていき、問題の深堀を行っていきましょう。
- ・深堀の際、その原因はなぜ？その書き出した原因はなぜ？と5回程度繰り返して深堀することで本質的な問題が浮き彫りとなり、有効的な方法です。



＜事例＞本事業での取組紹介

○羽幌町：観光地域づくりの将来像

第6次羽幌町総合振興計画ほっとプランより、まちづくりの目標を把握した上で、観光地域づくりの目標について、3つの方向性の検討を行いました。

＜第6次羽幌町総合振興計画ほっとプラン＞

●まちづくりの目標

[基本理念]「心と心をつなぐハートコミュニケーションはぼろ」

1. 地域の自然が育む豊かなまち
2. 誰もが居場所と生きがいを持ってらせるまち
3. 安心で魅力的な田舎暮らしができるまち

【重点課題】

- ①医療体制の充実 ②雇用の創出 ③産業の振興

＜羽幌町の観光地域づくりの目標（仮）＞

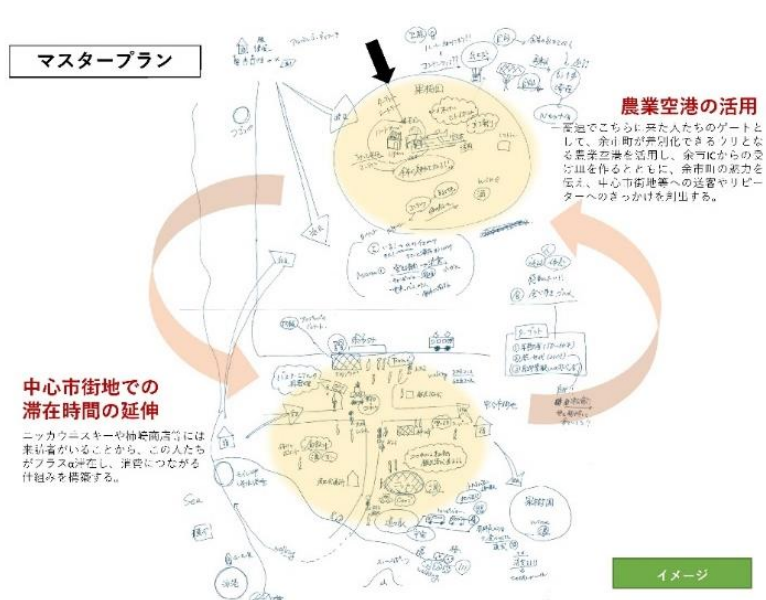
1. 多くの自然資源・財産を活かし、後世に引き継ぐ、自然環境保護と観光振興の両立
2. 羽幌町が誇る観光資源に自信と誇りを持ち、観光客を受け入れ、提供する意識の醸成
3. 観光消費を地域内に取り込むことによる産業振興と雇用創出

○余市町：「稼ぐ観光」具体化実践に向けたマスタープラン

ニッカウヰスキーが余市町の目的地になっていることから、中心市街地を観光地の拠点として位置づけ、中心市街地の周遊やその拠点からの送客を行い、市内での消費を高めていく。

また、余市ICの開通に伴い、札幌方面から高速道路を利用してきた方の玄関口がこれまでと変わることから、余市IC周辺で消費のポイントを設け、高速道路を利用してきた人を確実に獲得していく。

この2つの核をポイントにししながら、「稼ぐ観光」を具体化実践していく。



■ KGIの検討

地域の理想の姿を実現するためには、定性的な目標だけでは達成度合い（取り組みの進捗）を確認することが出来ません。地域に与える効果や最終的に達成したい目的をKGI（Key Goal Indicator：重要目標達成指標）といった定量的に評価できるもので設定します。

KGIの設定にあたり、「稼ぐ観光」の実現という視点から、地域の交流人口や観光消費の拡大を促し、地域経済の活性化を図ることを測る指標として、「観光消費額単価」や、観光消費額単価と観光入込客数の乗数からなる域内の「総観光消費額」、観光消費額との相関関係が高いとされる「総合満足度」、「紹介意向」、「再来訪意向」をKGIに設定することを含めることを推奨します。

<p>総観光消費額 （観光入込客数×観光消費額単価）</p>	<p>○地域への誘客と消費額の増加を目的とするKGIとして望ましい</p> <p>【設定例】〇〇年度、総観光消費額〇〇百万円</p> <p>【設定方法】道の観光産業経済効果調査や、国の統計調査にある観光消費額単価に前年の観光入込客数を乗じた値を基に検討し設定。（地域で観光消費額の数値を持っている場合はその数値を使用）</p> <p>【検証方法】事業実施効果を明確にするためにも、事業実施期間中に限らず通年（四半期毎）で、観光推進拠点訪問者からアンケート調査を実施することが望ましい。</p>
<p>観光消費額単価</p>	<p>○消費額の増加を目的とするKGIとして望ましい</p> <p>【設定例】〇〇年度、観光消費額単価〇〇千円/人</p> <p>【設定方法】道の観光産業経済効果調査や、国の統計調査にある観光消費額単価を基に検討し設定。（地域で観光消費額の数値を持っている場合はその数値を使用）</p> <p>【検証方法】事業実施効果を明確にするためにも、事業実施期間中に限らず通年（四半期毎）で、観光推進拠点訪問者からアンケート調査を実施することが望ましい。</p>
<p>総合満足度、再来訪意向、紹介意向</p>	<p>○リピーターの増加や、個別の地域課題の解決を目的に、満足度向上を図るKGIとして望ましい</p> <p>【設定例】〇〇年度、満足度のうち「とても満足した」の割合/再来訪意向・紹介意向のうち、「大変そう思う」の割合など</p> <p>【設定方法】道の観光客動態・満足度調査や、国の統計調査にある各項目の満足度等を基に検討し設定。（地域で期待度や満足度の数値を持っている場合はその数値を使用）</p> <p>【検証方法】事業実施効果を明確にするためにも、事業実施期間中に限らず通年（四半期毎）で、観光推進拠点訪問者からアンケート調査を実施することが望ましい。</p>

2 「稼ぐ観光」具体化実践に向けたプロセス

STEP5 稼ぐ戦略を考える “基本的な戦略の検討”

～稼ぐためには“マーケティング”を行うことが必要～

《STEP5の内容》

- 観光市場の現状を整理する（3C分析） P54
- 地域の強み・弱み等を整理する（SWOT分析） P56
- 市場で競争するための考え方を明確にする（競争地位の4類型） P57
- ターゲットを設定にする（STP分析） P59
- ターゲットに対してどんな価値を提供するか、戦略を決める P62

STEP5 稼ぐ戦略を考える “基本的な戦略の検討”

「稼ぐ観光」具体化実践に向けた事業の検討においては、「はじめに」で説明したとおり、「稼ぐ」相手となる観光客のニーズや動態を分析するマーケティングの実施が必要です。このプロセスとして、まず3C分析を行います。市場（観光客）、競合地域、自地域の3つの視点で分析を行うことによって、KGIを達成するための成功要因の発見に繋がります。成功要因を導くことができれば、事業の成功に向けて進むべき基本的な戦略が見えるようになります。

そして、SWOT分析を用いて、外部環境と内部環境を俯瞰的に捉え、事業構築の基本的な戦略の方向性を整理します。その戦略の方向性に基づき、ターゲットの絞り込みと自地域のポジショニングを設定し、どの市場で、どのような価値・魅力を提供していくのか具体的に決定していきます。

■ 「稼ぐ観光」を実現するための観光市場の分析(3C分析) (資料編3 3C分析シート(P84))

3C分析は、外部環境や競合の状況から事業の成功要因を導き、事業を成功に導くために用いられます。この分析を用いることで、様々な事業の中から、最も効率的、かつ効果的な方法で資源を集中投入することができ、観光客に選ばれ、売上や目的を達成できる仕組みを作り上げることができます。

Customer (市場・観光客)	市場規模（来訪者数、広域での集客数、消費額など）／市場の成長性（来訪者数の推移、属性別の傾向など）／観光客のニーズ／現在の消費行動など
Competitor (競合地域)	競合する地域（周辺や、類似資源で多くの来訪者を集めている地域の整理）／競合地域の強み弱みなど
Company (自地域)	現状での地域資源、商品・サービス／来訪者の状況／地域の強みと弱みなど

①Customer（市場・観光客）について整理する

- まず初めに、市場・観光客の分析から行います。市場を最初に把握しないと、地域の強み・弱みを評価することができないからです。
- 以下の3つの視点を踏まえて、情報を整理していきましょう。

視点	内容	整理方法
マクロ分析	政治面（規制する法律や政治動向等）、経済面（経済水準、所得の変化、金利等）、社会面（人口動態、流行等）、技術面（新技術動向等）を整理する	• 日本や北海道が取り巻く社会動向について把握
ミクロ分析	観光産業におきる構造の変化に着目し、自地域に対する影響度合いを整理する	• 観光白書等により、観光を取り巻く動向を把握
顧客分析	マクロ分析とミクロ分析で得た情報が、顧客の価値観やニーズにどのように影響を与えそうか検討する	• STEP2でとりまとめた内容（北海道、自地域の観光客の動向、ニーズ等）

＜事例＞本事業での取組紹介（平成31年3月時点の例）

<p>市場（観光客） Customer</p>	<p>■マクロ分析</p> <p>＜政治面＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 国は「明日の日本を支える観光ビジョン」を策定し、「観光振興」を施策の大きな柱の一つに位置づけ。 ・ 国の政策による訪日外国人誘客促進。政策の多様化（観光庁の他、環境省や文化庁などの省庁も推進） ・ Brexit やトランプノミクス等各国政策の内向的傾向（PPP の停滞、在日米軍駐留経費負担増額要求） ・ 平成 32 年 東京オリンピック・パラリンピック開催 ・ M I C E 促進 ・ ふるさと納税の増加 ・ 民泊の規制緩和 ・ 地方創生による移住・定住の促進政策 ・ 国の働き方改革、ワークライフバランスの推進 ・ 第3種旅行業務の範囲拡大の規制緩和 <p>＜経済面＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 格安航空（LCC）の普及 ・ シェアリングエコノミー ・ アジアの急速な経済成長 <p>＜社会面＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の人口減少・少子高齢化の進行 ・ ライフスタイルや価値観の多様化 ・ 「おひとりさま」で生活・行動する人の増加 ・ デジタルコンテンツの普及 ・ 休暇を取りやすい環境 <p>＜技術面＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ICT、IoT 技術の進化、普及、観光アプリやマーケティングツールの開発 ・ スマホ等の情報デバイスの進化、情報発信・情報収集手段の変化 ・ AI 技術や自動運転技術の進化 ・ リノベーション技術の普及 ・ キャッシュレス決済の普及 ・ 宿泊施設等へのロボット導入によるコストダウン ・ ビッグデータによるマーケティング <p>■ミクロ分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 世界水準の DMO の形成・育成 ・ 国及び北海道における観光客や訪日外国人客の増加（しかし、インバウンドの爆買い等は急減速） ・ 新たな観光資源の開拓（ナイトタイム等の活用、スポーツツーリズム、アニメツーリズム、エンターテインメント鑑賞機会の拡大等） ・ 健全な民泊・農泊の普及 ・ 古民家等の人気 ・ クルーズ船受入の更なる拡充 ・ ユニバーサルツーリズムの促進 ・ 最新技術を活用したコンテンツづくりの促進 ・ キャンピングカー等での周遊型観光の増加 <p>■顧客分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「モノ消費」から「コト消費（体験型消費等）」へ ・ 「学びに満ちた旅」、「テクノロジーで旅がより簡単・便利に」、「宇宙旅行は遠くとも、見果てぬ地への憧れは続く」、「個々の旅行者の興味・好みにあった旅の情報がより重要になる」、「社会問題を意識した旅」、「旅にもエコ意識」、「現地での体験が旅の醍醐味に」、「大満足できる小旅行」 <p>＜北海道全域＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 観光入込客数は、概ね右肩上がりとなり、過去最高を更新し続けている ・ 道内客は、過去最高数となっており、特に宿泊を伴う旅行が増加 ・ 道外客は、平成 23 年度以降右肩上がりの傾向となっている。 ・ 外国人来道者数は、東日本大震災が発生した平成 23 年度を底として、右肩上がりに増加し、過去最高を毎年度更新している。中国、韓国、台湾が主要な来道者となっている。 ・ 道央の観光入込客数、宿泊客数、外国人宿泊者数が全体の半数超を占めている。 ・ 北海道の観光シーズンは、夏であるが、外国人来道者については、冬も多い。
-----------------------------	--

②Competitor（競合地域）について整理する

- ・続いて、競合地域を整理します。競合地域が市場の変化にどのように対応しているのかを知ることが大きな目的です。
- ・競合地域を把握するために、周辺地域や自地域と類似した地域の事例を調べていきます。周辺地域については、もしつながりのある方がいれば、その方にその地域の状況を直接ヒアリング（視察等も）する方法が有効的です。

③Company（自地域）について整理する

- ・①、②を経て、自地域がどのような手を打つことができるか整理します。
- ・整理にあたっては、市場の変化や競合地域の市場の変化を鑑みて、STEP 3で実施したVRIO分析の結果等を用いて、自地域の強み・弱みとなる事項を書き出していきます。

<事例>本事業での取組紹介

自地域 Company	【地域資源、商品・サービス】 [食] <ul style="list-style-type: none"> 胆振管内 NO1 海産物、農産物、加工品等を有している。 室蘭やきとりといったソウルフードがある。 [アクティビティ] <ul style="list-style-type: none"> イルカ・ホエールウォッチングができ、知床よりも価値がある。 工場夜景を見ることができる イタンキ浜（鳴き砂） 	[特産品・お土産品] <ul style="list-style-type: none"> 「製鉄」の文化、ポルタ人形等 海産物（ウニ、ホタテの稚貝、干物、ヤン昆布等 母恋弁当
	【顧客分析】 <ul style="list-style-type: none"> 観光入込客数の微増。上期 > 下期（上期の3割程度） 「白鳥大橋記念館（道の駅）」の来訪者増加。→道の駅の売上の上昇。（しかし、喫茶の売上は伸び悩む） <EBPM 基礎調査（H30）> <ul style="list-style-type: none"> 「北海道」からの観光客が多く、次いで「関東」が多い。 キャンピングカー等の利用者は、「6泊以上」道内の旅行を行っている。（回答者の約3割弱が「宿泊」） 「2人」「3人」での旅行。「夫婦」、「家族（子供あり）」での旅行。 	<ul style="list-style-type: none"> 「地球岬」「白鳥湾展望台」上期減少→上期と下期の差が小さくなる。 「道外客」の増加。「宿泊客」の割合が年々増加。 7～9月ピーク。13～3月閑散期。

①整理・評価した地域資源・商品・サービスの内容を記載

②統計等で整理した実態を記載

来訪者アンケート調査で分析・把握した内容を記載

■ 地域の環境要因の検討（資料編4 SWOT分析（P85））

3C分析では、外部環境（CustomerとCompetitor）と内部環境（Company）のそれぞれを鑑みて分析することで、俯瞰的に捉えることができますが、その他の有効な方法として、SWOT分析という手法があります。SWOT分析は、競合や市場トレンド等といった自地域を取り巻く外部環境（コントロールできないもの）と、自地域の資源やブランド力、質等といった内部環境（自地域がコントロール可能なもの）をプラス面、マイナス面に分けて整理していきます。

<事例>本事業での取組紹介（名寄市）

	プラス要素	マイナス要素
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> ●Strength（強み） 日本一や北海道一の資源が多い 自然を活かした北海道らしい資源が多い 旭川市から1時間の距離、稚内への経路上に位置 	<ul style="list-style-type: none"> ●Weakness（弱み） 管内では知名度が低い（観光客数が少ない現状） 人口減少の加速化 旭川以北の交通手段の貧弱さ
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ●Opportunity（機会） 上川管内の強力なコンテンツと観光客、道外客 広域観光周遊ルート（きたルート） 北海道の注目度の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ●Threat（脅威） 道内の観光振興の取り組みの活発化（他の地域に隠れてしまう） 星を売る地域が多い

■ 事業づくりの基本的な戦略の方向性の整理

「稼ぐ観光」具体化実践のための事業を構築していくためには、「観光客に選ばれるためにどのような事業に取り組む必要があるか」といった戦略が必要不可欠となります。そのため、整理した地域の状況を鑑みて、どんな戦略で取り組むか明確にする必要があります。

その基本的な戦略を整理するために、自地域が観光市場でどのような競争的環境に位置付けられているか検討します。

競争地位の4類型		観光客の数	
		多い	少ない
観光資源・イメージの強さ	強い	リーダー（同質化戦略、全方位・フルライン戦略）	ニッチャー（集中・差別化戦略）
	弱い	チャレンジャー（差別化戦略）	フォロワー（追随・低コスト化戦略）

<位置づけ別で見た基本戦略の考え方>

○リーダーの戦略

観光の市場シェアがトップの地域であり、観光資源・イメージが強く、観光客の多く来ている地域を指します。そのため、基本戦略の考え方も自らの優位性を前面に押し出して十分に活用し、市場規模の拡大を目指します。

- ◇ 同質化戦略：豊富な観光資源を持ちながら、取って他との差異がないように対応し（競合地域の良いところ・取り組みを真似する）、総合的な優位性を確立する
- ◇ 全方位・フルライン戦略：豊富な観光資源をフル活用し、コンテンツ・サービスの幅を広げ、どのような分野においても競合地域に対抗できるようにする

○チャレンジャーの戦略

観光の市場で2番手以降にある地域であり、リーダー地域に対抗できる観光資源を有している地域を指します。しかし、市場シェアや業績等では、リーダーを追随する関係にあります。そのため、基本戦略の考え方もリーダー地域と自地域との違いをつくる差別化戦略が基本です。

- ◇ 差別化戦略：リーダー地域との差別化を行い、市場シェアを伸ばす

○ニッチャーの戦略

リーダー地域がカバーできないピンポイントな市場でリーダーになる地域を指します。観光客の数は少ないが、他の地域にない観光資源・イメージが強いことから、この地域ならではの価値を集中的に提供することが基本です。

- ◇ 集中・差別化戦略：リーダー地域が関心を持たない分野や顧客層をターゲットにし、ニッチな市場に参入する

○フォロワーの戦略

リーダー地域に追随する観光の市場シェア下位の地域を指します。そのため、リーダー地域の取り組みの模倣を行い、低コスト化することで、パフォーマンスを高め追随していく戦略が基本です。

- ◇ 追随・低コスト化戦略：リーダー地域の取り組みの模倣を行い、サービスの価格・コストを下げたり、パッケージや広告等を変えたりすることを通じ、既存コンテンツ・サービスを改良し、生き残る

<事例>地域がとるべき事業戦略の基本的な考え方

○室蘭市

チャレンジャー（差別化戦略）

観光資源のイメージは必ずしも強くはない。ただし、近隣に登別市や洞爺湖町といった一大温泉地があり、白老町には民族共生象徴空間が開設予定であるなどエリアとしての人気は高い。

差別化戦略により、他にはないサービススタイルで訴求力を高める。まずは、現状の来訪者層をターゲットに、周辺観光地にはないサービスや商品により来訪を促し、観光消費を高める。さらに、近隣地域に観光客が多く集まっている地の利を活かし、室蘭に立ち寄る機会を創出し、着実に呼び込む。

○名寄市

ニッチャー（集中・差別化戦略）⇒ チャレンジャー（差別化戦略）

観光入込客数は、管内でも少ない地域。インバウンドはほとんどいない。

資源自体の特性は強いが、自然景観や食、体験など大きな枠組みでは類似地域が多く存在することから、リーダー地域を参考にコストパフォーマンスを高める工夫が必要。また、観光入込客数が伴っていないことから、PR不足の課題があると推測され、ターゲットをしっかりと絞り込んだ、差別化戦略をとる。

管内には道外客が多く来訪していることを活かし、道内客を維持・増加させつつも、道外客の誘客を行う事で観光入込客数の増加を狙う。

○余市町

ニッチャー（集中・差別化戦略）

余市町は、マッサンブームによって有名になったニッカウヰスキーといった強いイメージの観光資源を有している一方で、観光入込客数が少ないことから、本地域では、「ニッチャー（集中・差別化戦略）」の考え方で事業戦略を構築していく。

事業戦略の考え方のポイントとして、①ニッカウヰスキーに來ている方の滞在時間の延伸を目指すこと、②圧倒的に強い小樽市、札幌市方面から確実に誘客を図ることを念頭に事業を構築する。

○羽幌町

本土：フォロワー（追随・低コスト化戦略）／離島：ニッチャー（集中・差別化戦略）

羽幌町の観光入込客数は、管内でも少ない地域。

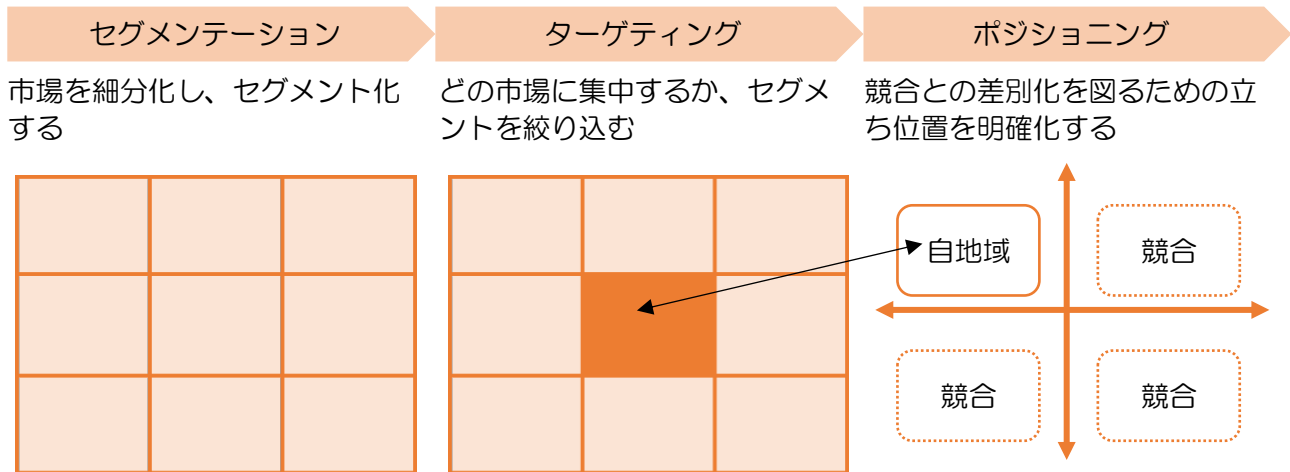
天売島・焼尻島の離島観光という強い資源があるが、観光入込客数が伴っていないことから、ターゲットの絞り込みと差別化を図り、離島への誘客を促進する戦略をとる。

本土側については、強い資源がない（知られていない）ことから、資源イメージを強化する方向への取り組みが有効。まず、現状来ている観光客に対してよりコストパフォーマンスを感じさせることで、満足度を高め、リピーターにする。また、希少性の高いコンテンツが刺さるターゲットを絞り込み、リーダー地域からこぼれている層を確実に取り込む。

■ 差別化戦略に向けた検討

競合地域との差別化を図るために、マーケティングの視点から戦略を構築する必要があります。そのため、本事業では自地域の優位な立ち位置を明らかにするために、STP分析を用いて戦略の方向性を検討します。

STP分析を通して、自地域に適した観光客の層を見つけ出すことができ、観光客のニーズにマッチした誘客に繋がります。また、自地域の独自性、差別化するポイントを明確にすることができます。



① Segmentation (セグメンテーション) を検討する (資料編5 セグメンテーション (P85))

- 観光客を各年代や属性等で細分化し、それぞれの観光客がどの地域資源に興味を持っているか、何を求めているのか等について、セグメントを分けて整理していきます。
- 整理に当たっては、全国（既存統計）、北海道（既存統計）、自地域（アンケート調査）の視点でセグメント事の特徴を整理します。

<細分化する視点>

地理的変数	国・地域・都市の規模、人口、機構、文化・生活習慣、宗教など
人口動態変数	年齢、性別、職業、所得、家族構成、同行者など
心理的変数	価値観、趣向、ライフスタイル、心理的特徴など
行動変数	季節、曜日・時間、体験しているコンテンツ、購買している商品など

② Targeting (ターゲティング) を検討する

- セグメンテーションの結果を受け、「稼ぐ観光」を具体化実践していくために、どの市場セグメントに集中するか、ターゲティングを行います。
- ターゲティングした顧客が正しいかどうかは、次項の6つの項目（6R）を考慮して判断することが望ましいです。

<6つの項目>

有効な市場規模 (Realistic Scale)	○十分な市場規模があるターゲットか？ どんなに売れるコンテンツを造成し、絞ったターゲティングを行ったとしても、そのコンテンツに費やすコストを上回るだけの売上や利益を上げなければならない。そのための市場規模はあるか。
競合状況 (Rival)	○強い競合ブランドが存在しないターゲットか？ できるだけ強い競合地域が存在せず、かつ、競合地域が少ない方が望ましい。
成長性 (Rate of Growth)	○これからニーズが増えそうなターゲットか？ 現在は市場規模が小さくても、今後成長性が期待できるのであれば、有望なターゲット市場となりうるため、成長性の観点が求められる。
波及効果 (Ripple Effect)	○口コミ波及の発信源となるターゲットか？ 数あるセグメントの中でも、周辺へ波及効果の高い層をターゲティングしていくことが効果的である。
到達可能性 (Reach)	○チャンネルやメディアを通じて到達可能なターゲットか？ ターゲット層に認知されなければ、極めて非効率なものとなる。そのため、リーチ手段（PR手段）が多い市場が望ましい。
測定可能性 (Response)	○アクションに対する効果が測定可能なターゲットか？ 中長期的な PDCA を見越して、取り組みの効果が測定可能かどうか念頭に置く必要がある。

<事例>本事業での取組紹介

○羽幌町：EBPM 調査結果を用いたセグメンテーション及びターゲティング

EBPM 調査結果をセグメント別に分けると、来訪回数が多いリピーターほど滞在時間が長い傾向にあり、滞在時間が長い／来訪回数が多いほど、満足度も高まっていることから、リピート促進の仕掛けが求められるという前提を整理した。

さらに、ターゲティングにおいては、「消費額の大きい層の来訪者数を増やす」とことと、「来訪者数が最も多い層の消費を増やす」ことの両輪で「稼ぐ観光」の実現を目指すこととし、それぞれに該当する40代、50代、女性をターゲットとした。

③Positioning (ポジショニング) を検討する (資料編6 ポジショニング (P86))

- 地域の商品・サービスの価格や受入環境の質を細分化して把握し、地域ブランドの役割を明確にすることで、地域の唯一の価値を確立していきます。
※競合地域と比較するのではなく、コンセプトやニーズを絞り、自地域が独自の価値を提供することができるカテゴリーをつくるのが重要です。
- 優れたポジショニングを設定するためには、以下の説明を参考に2つの軸を取り、ポジショニングマップを作成します。観光客目線から見た「価値」を意識して軸を設定しましょう。

1) 観光客が来訪、またはコンテンツに参加する決定要因を抽出する

- ポジショニングマップを作成するにあたり、自地域がターゲットとする観光客が目的地として選ぶ、またはコンテンツに参加する決め手となる要素を整理します。
- 整理にあたり、ターゲットとする観光客のニーズに即した要素を検討しましょう。

＜要素（例）＞

ターゲット属性	○どの属性をターゲットとするのか。 年齢（若い／高齢）、所得（高収入／平均層）、レベル（初心者／中級者／上級者）、性別（男性／女性）、同行者（個人／団体）、新規・リピーター等
ベネフィット	○観光客にどのような価値を提供することができるか。 高級感、安心感、刺激、楽しさ、癒し、爽快感など
サービスの提供方法	○観光客に地域の価値を提供するために、どの手法やノウハウを用いるか。 オンライン／オフライン、WEB／リアル、個別／集団、事前／後払い等
観光客からのイメージ	○観光客にどのようなイメージを持たれるか。 高級／敷居が低い、初心者向け／上級者向けなど
価格（費用・コスト）	○どのくらいの価格帯で価値を提供することができるか。 低価格／高価格、低コスト／高コストなど
地域としての実績	○観光客数を集めるのか、観光消費額を高めるのか。 観光入込客数重視／観光消費額重視など

2) 競合地域と比較する

- ・上記で整理した要素において、競合となる地域と自地域の比較を行います。

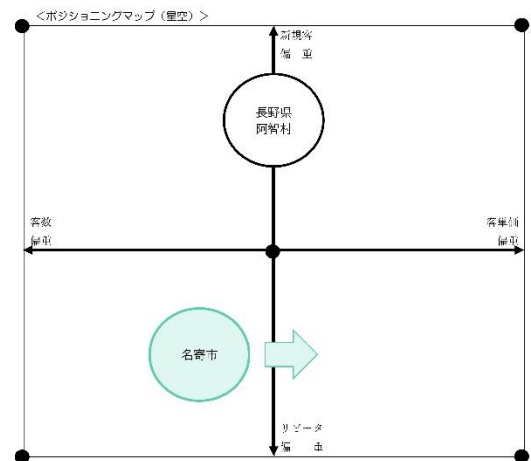
3) ポジショニングマップを作成する

- ・競合地域と比較した要素を2つ選定し、ポジショニングマップを作成します。
- ・作成にあたり、似た軸や相関性の高い軸を用いることは避けましょう。

＜事例＞本事業での取組紹介

○名寄市：コンテンツごとのポジショニングマップの作成

セグメンテーションやターゲティングにより設定したターゲットに訴求しうるコンテンツごとに競合地域とのポジショニング比較を行った。星空観光で競合する長野県阿智村では、その認知度の高さから新規客の取り込みに偏重しているが、名寄市においてはアクセスの良さなどを活かしリピーター獲得を重視しており、今後はガイドや飲食等付帯サービスによる付加価値により観光消費額単価を高めていくべきであるという分析を行った。



■ 基本的な戦略の検討

STP 分析で導かれた結果より、「稼ぐ観光」具体化実践の事業を構築していきます。そのために、まず、事業のコンセプトを設定します。

事業コンセプトとは、「この事業はどのような事業なのか」がイメージできるように、1フレーズで説明できる事業の概念・考え方です。この事業のターゲットや特徴、提供する価値も含めて、一言で言い表すことができるのがベストです。まずは、長くても良いので、的確に表現してきちんと伝わる事業コンセプトを作っていきます。

① 事業のウリを考えましょう

- まずは、他地域や競合地域には負けないという事業のウリを考えましょう。
- 例えば、商品・サービスの品質や雰囲気、値段等について、ここだけは負けないという強みを考えていきます。

② 「何を」「どのように」を考えましょう

- 設定したターゲットに対して、STEP 3の整理・評価結果を基に「何を」「どのように」提供していくことができるかを考えましょう。
- 「観光客に提供する価値は何か」を考えることは、言い換えると、「なぜ、観光客はこのコンテンツを体験してくれるのか」ということです。商品・サービスそのものではなく、①で考えた事業のウリ、その商品・サービスが持っている価値に焦点を当て、事業コンセプトを構築していきます。

<事例> 本事業での取組紹介

北海道で「撮りたい、食べたい、見てみたい」が全てある。

ここにしかない”コト”の提供による『圧倒的自然体験・羽幌冒険旅』

まだ伝えていること、お客様にまだ伝えていること、お客様にまだ伝えていること。

羽幌町
～海島に選ばれた街～
圧倒的自然体験
HOKKAIDO 北海道

絶滅危惧種の海鳥が帰ってきた『天光島の命の共生』海鳥観察と環境保護

ここはかつて日本のエネルギーの中心地『羽幌炭鉱跡』北海道の歴史

『たんちゃん』元祖ゆるキャラのルーツに迫る

まだ伝えきれない。余市のこと。

余市は、連続テレビドラマ小説「マッサン」の放送をきっかけに観光客数は増加し、その後も一定数を維持し続けている。しかし、主要観光コンテンツへポイントでの来訪が多く、他のコンテンツへは思うように人が流れていない現状がある。

だから、プラスワン

余市にはもっと行ってみたい場所がある、もっと食べたいものがある。「+1」訪れた人が、もう1つだけ、楽しんで帰ってほしい。そんな仕掛けをしていく中で、1つずつ余市の魅力は磨かれ増えていく。「余市」というOnly 1ブランドを確立しよう。