

出雲力を押し上げる観光地経営基盤

～地域経済の好循環を生むために～



出雲市特別顧問・観光誘客担当
観光ビジネス総研株式会社
代表取締役 刀根 浩志



自己紹介

刀根 浩志 1960年 和歌山県海南市生まれ

観光ビジネス総研株式会社 代表取締役

- 観光庁認定「観光カリスマ百選」
- 経産省「中小企業サポーター」
- 農水省「農山漁村イノベーションプランナー」
- デジタル庁「デジタル推進委員」
- 近畿運輸局「大阪関西万博に向けた関西全体のパビリオン化検討会アドバイザー」
- 島根県出雲市「特別顧問・観光誘客アドバイザー」
- 地球の歩き方総合研究所 研究員
- (独) 中小企業基盤整備機構 近畿本部 中小企業アドバイザー



旅人とまち人が主役になり「互いが高まり合う観光」を創造し、①マネジメント、②経済、③文化、④環境の4つの観点から地域観光を見つめ直し、持続可能な「観光地経営」をご支援いたします。

本日のお話

- ◎最近の観光事情と旅行トレンド
- ◎皆さまと共有したいこと
 - 「観光の概念が変わった」
 - 「観光地経営の概念」
 - 「デジタル化（観光DX）の必要性」

3

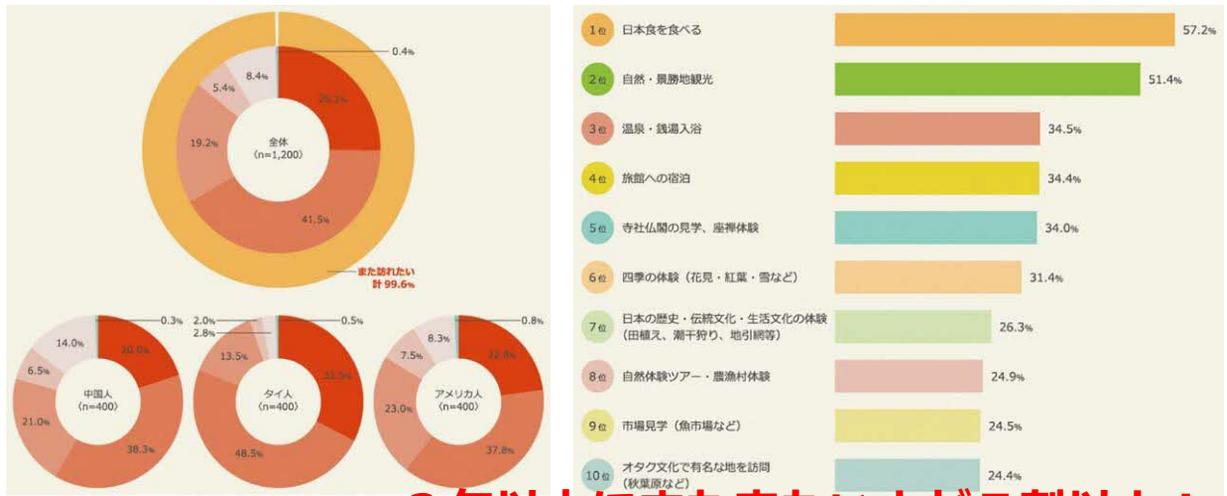
訪日客の動向と地方観光への期待

**インバウンドは、2019年度の約8割まで回復
国内は物価高や気運の低下などから伸び悩み**

4

訪日外国人が日本でどのような体験をしているのか 日本への旅行の印象と満足度、再来希望

出典：マクロミル



2年以内にまた来たい人が7割以上！

外国人に人気の体験1位は「日本食」、2位「自然・景勝地観光」、3位「温泉・銭湯」

5

- 1 神社仏閣巡り
- 2 宿坊に泊まる
- 3 お祭や伝統行事を楽しむ
- 4 温泉、銭湯に行く
- 5 日本酒を堪能する
- 6 旅館に泊まる
- 7 懐石料理を食べる
- 8 カラオケに挑戦する
- 9 小さな村々を訪れる
- 10 お寿司を食べる



- 11 日本の庶民の味、ご当地グルメを堪能する
- 12 日本の伝統芸能を楽しむ
- 13 居酒屋に行く
- 14 新幹線に乗る
- 15 満員電車を見る
- 16 ふぐを食べる
- 17 デパ地下巡りをする
- 18 お弁当を食べる



興味と好奇心

**「もっと地方へ」「ニッチで特別な体験をしたい」
「心の交流がある にほんもの体験」を求めている**

例) 訪日富裕層の志向と消費傾向

- ・ 富裕層全体 定義「費用の制限がなく、満足度の高さを追求した高消費額旅行を行う。具体的には100万円以上/人回
- ・ 富裕層はフルオーダーやアレンジなどカスタマイズとパーソナルなサービスやパーソナライズされた情報を求める。

クラシックラグジュアリー

50代以上が中心
慣れ親しんでいることを重視
ステータスシンボル
高い快適性

旅行全体でハイクオリティなサービスを好む

- ・ 馴染みのトラベルエージェントに依頼
- ・ グローバルチェーンのホテル
- ・ 富裕層向けパッケージも好む
- ・ ゆったりした行程、リラクゼーションを求める

モダンラグジュアリー

20~30代
デジタルに慣れるミレニアル世代
贅沢よりも体験
本物・独自性・サステナビリティ・スタイル

自ら情報収集を行い、プレミアムな旅に期待

- ・ 自分で情報収集を行い、旅を組み立てる
- ・ 日本の田舎や地方に関心が高く、体験や住民との交流、モノづくりなどに強い興味を持つ
- ・ ミレニアル世代、アーリーリタイア層は体験型、広域周遊型旅行が中心。

7

地域観光の悩みと課題

- ・ 観光振興が地域振興につながっていない。
- ・ キラーコンテンツしか集客できていない。次に活かすべき資源を見出せない。
- ・ 通過型で周遊しない。日帰りが多く、宿泊客を満足させられない。
- ・ 従来型（マス型・BtoB中心）の観光誘致の影響が残っている。
- ・ 顧客ニーズに沿った「旅の価値」が提供できていない。
- ・ 資源はあるが活用法がワンパターンで別のターゲットを訴求できない。
- ・ 旅行者行動が把握できていない。ファンがいるがファンクラブがない。
- ・ 地域への経済波及効果が見えない。可視化できていない。
- ・ 持続化、自走化へのノウハウを持つ観光リーダーを育てていない。
- ・ 丸投げ体質によるプロモーションで、マーケティング力が著しく低下している。
- ・ 人手不足と働き方改革の見直しが遅れている。後継者不足が解消できない。

8

- 若手や新規業者が参加しづらい観光の組織構造。
- デジタル化（DX）の遅れから観光事業者（ホテル・旅館・観光地 など）の課題の解決や「稼ぐ観光」を実現することができない。
- 観光振興における将来のあるべき姿がまちや住民と共有されていない
- 明確なKGI、指針となるKPIが設定されていない。
- データに基づく長期的な観光まちづくり戦略がない。
- マーケティングに必要なプラットフォームが用意されていない。
- ターゲットが定まっていない。
- 四季のおもてなしコンテンツがない、整理できていない。
- 担い手、観光人材などの人づくり計画がない。
- 民間の巻き込み力が弱い
- 民間的ビジネスのノウハウが観光振興に活かされていない。
- 情報過多になり、方向性が定まらない。動けない。

「ビジョン」「戦略」「データ」「合意」がない！

観光地の再生・高付加価値化の推進、 持続的な観光地経営の確立

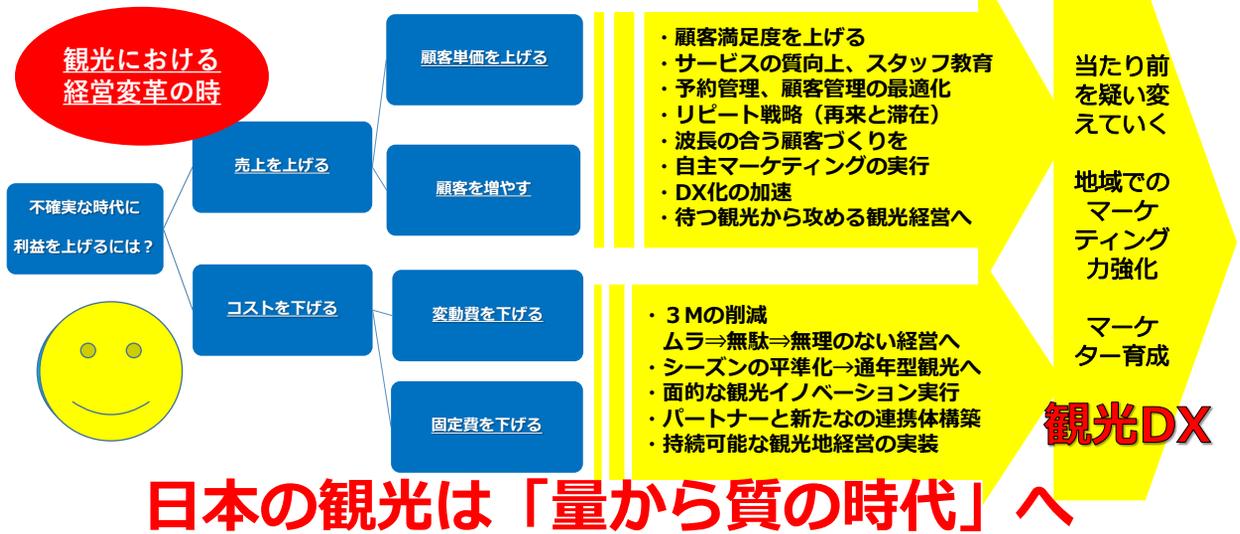
地域一体となった観光地の面的な再生・高付加価値化

地域の多様な関係者の連携の下、それぞれの観光地が持つ固有の観光資源や特性を活かし、他の地域との差別化や地域全体でのサービスの効率的な提供といった観点も考慮しつつ、各地域が目指す将来像を明確化するとともに、その実現に向けた地域としての具体的な戦略を構築し、観光地全体としてその魅力や稼ぐ力を高める取組を推進していくべきと考える。

その際には、旅行者にとっての利便向上や旅行者の安全・安心の確保を図るための面的なDX化も強力に推進すべきである。

具体的には、自治体、観光協会、DMO、DMC、観光・交通事業者をはじめ、「観光地経営」に賛同する企業や各種産業団体、農林漁業の団体や組合、NPO、商工会・商工会議所、金融機関など地域の関係者が相互に連携し、一体となって計画の実行に取り組むことで、観光地の面的再生・高付加価値化が可能となる。

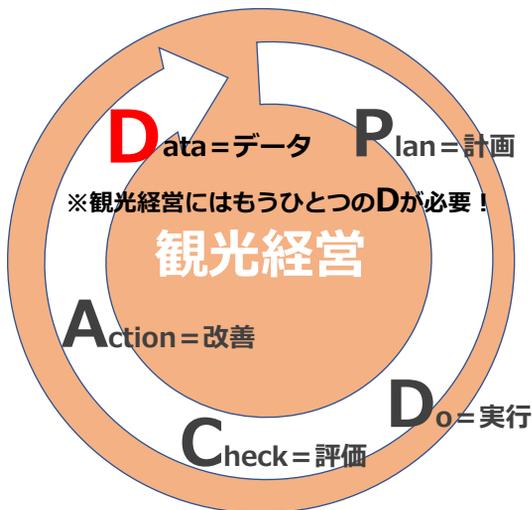
観光地経営の基盤となるビジネスロジックツリー



観光ビジネス総研株式会社©

11

観光地経営戦略でPDCAが回らない理由



▶ 経営×データ化

シーズン・曜日・時間のムラ⇔無駄な仕入れや経費、スタッフの確保⇔無理なもてなし・行き届かないサービス→キラーコンテンツだけに頼らない観光戦略→来てほしい時に呼べるプロモーション→経営のスリム化と健全化につながる

▶ 顧客管理×データ化

来店前からもてなしが始まっている→顧客の好みや思考を聞き取り分析し共有できる→お客様教育が可能になる→波長の合う顧客を探す、顧客だまりを創る→シーズン、曜日、時間帯のムラを無くす→お客様の顔が常に見える経営になる

▶ BCP計画×データ化

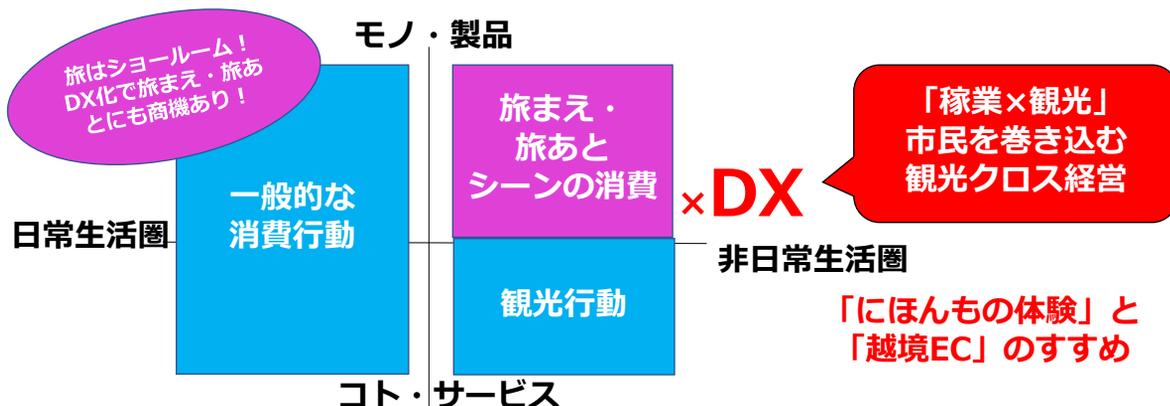
BCP（もしものときの事業継続計画）を社内内で共有しやすい→経営の選択と集中→不確実な時代にも生き残れる経営へ

データ収集と集約、管理ができていない

12

不確実な時代でも生き残れる 「観光地経営」の考え方

一般的な消費行動と観光クロス消費行動



**互いに高まり、地域を豊かにする
「観光行動経済」を確立させる**

13

持続可能な観光地の形成に必要な 「観光地経営」の考え方

観光産業は、広範囲な産業に対する経済波及効果を生むという点において地域経済の重要な担い手となっています。

一方で、訪日旅行者の訪問先は依然としてゴールデンルートが中心で、もっと地方誘客を促す必要があります。また宿泊者数も三大都市圏は増加している一方で地方部においては約3割の増加にとどまり、有名観光地以外の地方部への観光客の伸びは相対的に小さい。加えて地方の宿泊施設の客室稼働率は低調で、増加する観光客が必ずしも隅々の地方にまで流れていない状況です。

さらに1980年代から90年代にかけて宿泊施設の大型化等が進んだが、団体から個人・少人数旅行中心へとシフトするなか、多様化する旅行者ニーズへの対応が遅れた観光地も多いことは事実です。

**それぞれのまちにファンはいるはずだが、
受け止める「ファン倶楽部がない！」**

14

こうした観光地では、入込客数の減少から投資の停滞や施設の陳腐化、廃屋等の放置により観光地全体に影響を及ぼすケースも生じるなど、地域全体としての活力低下や疲弊も見られる。

このような状況から脱却し、観光地を再び活性化させるためには、地方公共団体、観光協会、DMO、宿泊業、旅行業等の観光産業など、多様な地域の観光関係者が一体となり、総力を結集して、持続可能な形での観光地経営を的確に行っていく必要があります。

しかしながら、観光地域づくりの司令塔となるべき DMO を含め、財源、人材等のリソースが不足しているほか、地域の関係者の連携が十分にとれていないこと等により持続的発展に向けた観光地経営の基盤は充実していない。

上記から改めて観光地を「面的に経営」という視点に立ち、組織体制の見直しや地域共通のプラットフォームや販売サイトの導入・実装など、経営状況を把握し評価するために必要となるデータとその収集方法を整理する必要があります。またそれらを分析し、データに基づく効果的な体験コンテンツ造成、プロモーション、地域ファンへの情報発信を行うといった観光マーケティング体制の構築について検討を行う必要があります、今後の「地域格差」につながる懸念が懸念されます。

15

観光地経営に向けて 各まち独自のKPIを設定し課題を克服していく

(例)



16

「観光地経営」成功への7つの戦略

①総合観光戦略

②DX戦略

③おもてなし戦略

④ひとづくり戦略

⑤プロモーション戦略

⑥イメージ戦略

⑦マーケティング戦略

観光まちづくりデザインの策定、調査・戦略策定、スケジュール作成
過去から現在の観光を分析（客数・消費額・住民のニーズヒアリング）

DX化 デジタル化による的確なターゲティング、旅まえ・旅なか・旅あとシーンのシームレス化（顧客ニーズ調査・分析・マーケティング、情報発信、業務の効率化、ユーザーの利便性向上、リコメンド情報の配信、国内外でのEコマース充実、ふるさと納税との連携）

活かすべき地域資源の発掘・データをもとに滞在コンテンツを充実、新たな資源のブラッシュアップ・商品化、周遊観光の仕掛け、土産・特産品の開発

受入環境整備・もてなし力・文化力の向上 観光人財（観光牽引リーダー・地域コーディネータ・ガイド）養成、地域パートナー・企業とのマッチング

マーケティング力の向上・旅行商品流通環境整備

トリプルメディアの活用 PR・アプローチ方法、メディアや鉄道・バス・高速道路管理会社等とのタイアップ、SNS活用等

総合的イメージ戦略・継続した露出・出雲プライドの配信 安全・安心・衛生の可視化、もてなしの質、地域らしさ、ほんもの、物語、日本的、季節感、自然、風景、文化、食温泉などを組み合わせた総合イメージを配信し継続させる



17

観光地経営の中核を担う観光産業の構造的課題の解決

「持続的な観光地経営の確立」

地域一体となった観光地の面的な再生・高付加価値化の取組が一過性のものとなることなく、かつ、自立・自走したものとして中長期的に発展していくことができるよう、地域全体での観光GDPの最大化を図るとともに地域の稼ぎを観光地の更なる磨き上げへとつなげていく、持続的な観光地経営の確立を目指すべきである。

その際には、地域における財源・人材等の資源の安定的な確保や地域の自然環境・文化遺産等の観光資源の維持、地域人材のための質の高い雇用の創出を図るとともに、地域全体のマネジメント・マーケティングを担う観光地域経営主体が地域の観光客情報等を面的に集約・分析を行うこと等により、的確に観光地の経営戦略を立て、高度な観光地経営を行うための面的なDX化もあわせて推進すべきである。

具体的には、観光地経営のための安定的かつ自立的な財源の確保、観光地経営を牽引する中核人材の育成・確保、的確なマーケティング等に資する面的なDX化といった取組を推進すべきである。

18

宿泊業における企業的経営への転換

宿泊業の経営力・収益力の向上を図るため、長年培った地縁・人脈といった家業としての強みは活かしつつ、家業的な経営形態からの脱却を促し、適切な事業計画の策定とデータや財務諸表等の活用により、収益の確保、借入金依存からの転換、適切な投資の継続等が可能となる、いわゆる企業的経営の促進を図るべきである。

健全な事業再生の推進

多額の債務を抱え、前向き投資を行う余力がなく経営そのものも困難となっている旅館について、地域の資産・重要な観光インフラとしての宿泊施設の再生・有効活用を図る観点から、収益性の確保を前提

としつつ、所有と経営の分離、事業承継・事業譲渡、事業再編等の事業再生を推進すべきである。

また、宿泊事業者の次の世代の経営を担う後継者を中長期的なスパンで計画的に育成し、円滑な事業承継を促進すべきである。

19

宿泊サービスの高付加価値化

単に客室単価を引き上げるのではなく、その地域を訪れる消費者の満足につながるよう、地域の特性や多様な顧客層等を踏まえつつ、それぞれの宿泊施設が自らの特長を活かす形で、利用者ニーズに応じたハード・ソフト両面での宿泊サービスの高付加価値化と適正な対価の収受を図り、観光地全体の活性化を図るべきである。

生産性向上の推進と担い手確保

マーケティングや主体的なレベニューマネジメントを行うことを促すことで収益力向上を図るとともに業務の棚卸・マルチタスク化や経営におけるITシステムの導入等による業務内容の効率化を図ることで、宿泊施設の生産性向上を促進すべきである。

加えて、生産性向上の推進とあわせて、従業員の待遇・労働環境の改善を図るため、賃上げや閑散期における休暇取得の促進等を推進するとともに、担い手の裾野の拡大のため、女性・高齢者・外国人労働者を含めた多様な人材の確保を図るべきである。

20

地域全体での計画的な安全・安心の備えの確保

非常時に避難所等となる個々の宿泊施設とその具体的役割について、その他の宿泊需要への対応も含めた役割分担についても考慮しつつ、関係者の合意の元に地域で事前に明確化することを促すべきである。

また、発災時における被災者等の安全を確保するため、避難所等となる一定の宿泊施設について、耐震化・バリアフリー化を進めるとともに事業継続計画（BCP）の策定を促すなどハード・ソフト両面の整備を推進すべきである。

「稼ぐ観光まちづくり」を支える 市民、民間企業、支援組織と 山陰の観光を牽引するコーディネータ「旅結い師」 の育成が必要

21

～これからの観光の役割と意義～

日本における観光は、成長戦略の柱、地方創生の切り札として成長を遂げてきました。特徴として、自然・文化・気候・食という観光振興に必要な4つの条件を兼ね備え、観光立国への潜在能力を有しています。

また国内外からその魅力を体験するために人々が訪れ、滞在し、消費活動を行うものであり、地域の経済・雇用が支えられるとともに、地域資源の維持・発展にも資する効果が期待され、地域に大きな貢献をし得る産業です。

年間 55.8 兆円の生産波及効果や、456 万人もの雇用誘発効果を有し、国や地域の課題解決にも貢献しています。

さらに地域外や諸外国との交流により相互理解を深め、地域が育んできた固有の伝統・文化・歴史・自然等を資源として活用し、これらに触れてもらうことで、住民がその価値を再認識し、地域への誇りを育てていく効果があります。

こういった地域への貢献、様々な効果については今後も期待され、それを牽引する地域リーダーの存在と組織の役割も大きくなり続けています。

22

コロナ禍を契機として観光地を取り巻く状況にも様々な変化が見られます。

ICT を活用した観光施設の混雑状況の可視化やチケットの電子化、キャッシュレス決済・セルフチェックインシステムの導入等はコロナ以前から利用者利便や生産性の向上を図る観点から一定の取組が進められていたものであるが、コロナ禍において混雑回避⁶や非接触型サービスに対する旅行者ニーズが増すなかで、こうしたIT活用の推進とDX化の必要性はさらに高まっています。

今般のコロナ禍をはじめ、リスクが発現した際にはインバウンド市場における旅行需要の変動が相対的に大きくなる傾向にあり、観光地を支える国内旅行市場の重要性が再認識されたところです。

コロナ以前において我が国の旅行市場の約8割は日本人国内旅行者によるものであり、国内旅行市場の需要をより一層取り込み、またインバウンドにも対応するなど、需要変動に強い観光地づくりを進めることが改めて重要となっています。

地域の身の丈に合った「観光牽引組織」の必要性

※マイクロDMO・DMC：コンパクトでスピード感があり、顧客ニーズに沿った運営を行う。必要に応じて他の団体とのプロジェクトを組む。

出典：観光庁「アフターコロナを見据えた観光地・観光産業の再生に向けて」より 23

観光地域づくりプラットフォーム 観光振興体制見直し の必要性

参考：DMO 観光地経営のイノベーション | 高橋 一夫

- 1.日本人の旅行市場の衰微
- 2.地域の観光マネジメント構造の転換
- 3.観光振興に対する経費負担の増加
- 4.従来型の観光振興の限界
- 5.外国人観光客受け入れの必要性和受け入れ体制整備
- 6.マーケティングおよびプロモーション戦略の見直し
- 7.行政主導による観光振興の課題とジレンマ
- 8.行政との役割分担の必要性

また、観光地域づくり法人は、地域と旅行者の双方が観光のメリットを実感できる観光地を持続可能な形で実現していくなど「観光地域全体のマネジメント」の観点での取組も必要であり、さらに、災害等の非常時におけるインバウンド等への情報発信や安全・安心対策について、自治体等と連携して取り組むことも必要です。

着地型旅行の企画開発に関するポイント概要

1. 地域資源の発掘（ターゲットの目線で発掘しBUできているか）
2. 魅力ある観光コンテンツの企画、造成
3. ストーリー性のあるコンテンツとしてBU
4. コンテンツの評価（らしさ・本物・物語「素材力・脚本力・表現力」）
「ターゲットに刺さるタイトル、人気（ひとけ）のある写真、ヒートポイント（国柄や文化で異なる）、口コミ促進の仕掛け、予約方法・予約条件・最小催行人数、キャンセルポリシー」
5. 関連サービスとの連携、ガイド養成、クオリティの安定性評価
6. タリフ化（ターゲティング、セグメンテーション、コンセプトメイク、価格設定、行程、演出、オプション、言語対応、法令、資格、許認可、安全管理、保険、サステナビリティほか）

訪日客は「Why&Roots」を求める！

25

地域が面的に取り組みべき事業と施策 観光庁補助金活用含む

「分野横断的な参加者からなる観光地域づくり体制」

- ・ 地域観光を牽引する組織の見直しや個人や民間企業が活用できる国や自治体の補助金活用など施策について検討を行う。
- ・ 宿泊施設の改修等に対して計画的・継続的な取組が可能となるよう検討を行うほか、面的なDX化等も支援対象とするなど制度の拡充を図るべきである。
- ・ 上記制度拡充にあわせて、地域や観光事業者のニーズも踏まえつつ、観光地における取組の一層の推進も含め、観光地の面的な再生・高付加価値化に関する総合的な取組やその実施主体、実施期間、達成目標等を内容とする計画を地域が一体となって策定し、これに基づく取組を行うことを支援すること等を内容とする法整備も含めた更なる推進策を検討し必要な施策を講じるべきである。
- ・ 観光地の面的な再生・高付加価値化の推進を担う観光産業の事業基盤を強化するため、観光事業者が行う事業運営の革新、生産性向上に向けた設備投資等、産業の再生の取組に対する金融支援等を検討し、必要な施策を講じるべきである。

26

「観光地全体の収益最大化、経営の効率化を図る」

地域におけるデジタル実装の実現に向けての取組のステップや関係者間での役割分担など将来のデータ連携のあり方、DXによる地域経営の高度化等に係る中長期的な方策や将来ビジョンの構築を検討すべきである。

さらには地域における多様な関係者の連携によるランドテーブルの設置、連携して企画した高付加価値な旅行商品・サービスの造成・販売や、単なる宿泊サービスにとどまらない新たなビジネスモデルの創出について、好事例をまとめた事例集の作成等によりノウハウの横展開を図るべきである。

観光振興の時代から

地域で稼ぎ持続できる「観光地経営」の時代へ

個客データとまち在庫を管理できる

コンパクトでスピード感のあるマーケティング集団へ

27

観光地経営に必要な支援とDXソリューション

ポイント：実現させたいのは「観光地経営」を支えるプラットフォームづくり

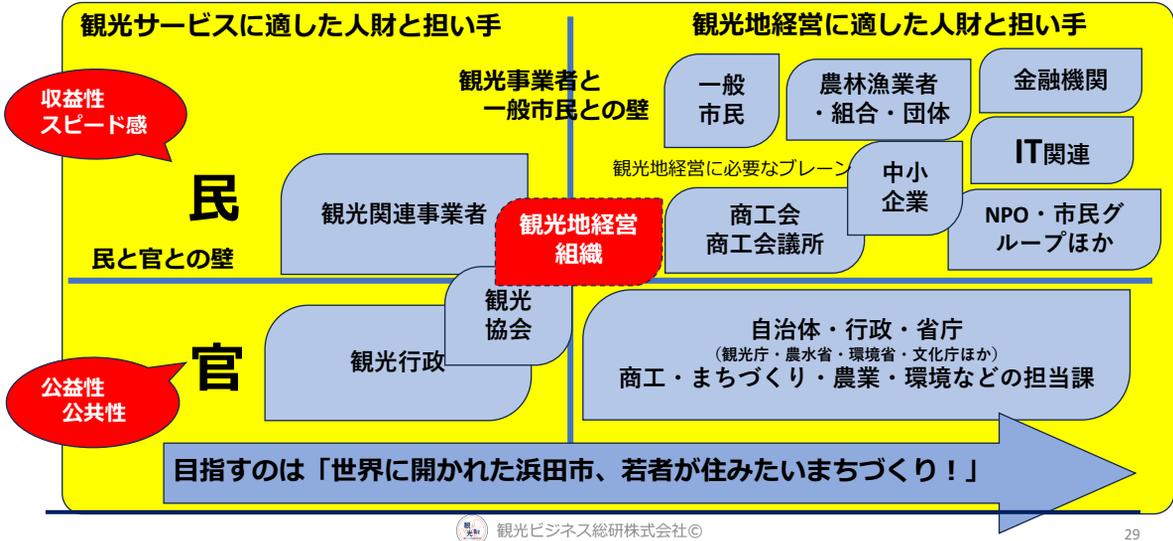


観光ビジネス総研株式会社©

28

推進母体となる組織イメージ

(※新体制型観光協会・DMO・DMC・地域商社ほか)



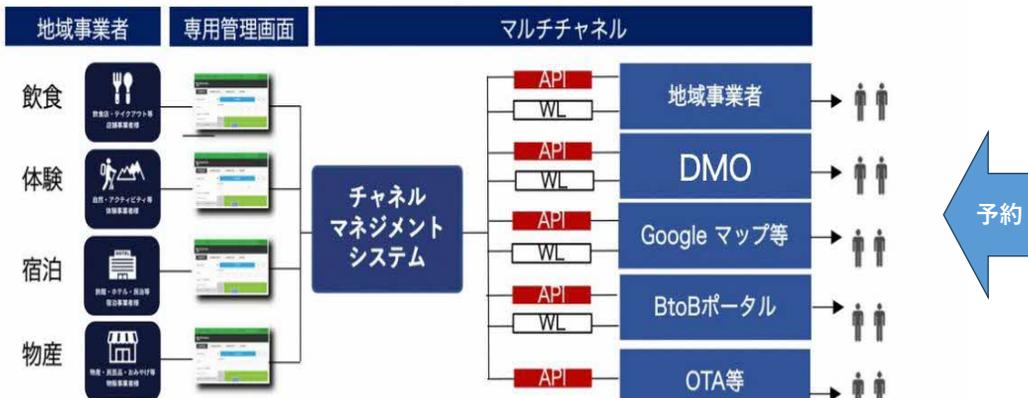
例) 面的DX 予約管理・顧客管理システムの概要

TXIシステム

(システム概念図)

API 外部と接続するためのプログラミングインターフェイス

WL API接続を伴わずシステム利用するための共通フォーマット



PMS「予約管理」(Property Management System) やCRM「顧客情報管理」(Customer Relationship Management) などの導入も進んでいる。

観光ビジネス総研株式会社 ©

30

国（観光庁）も面的DXを支援

I. 旅行者の利便性向上・周遊促進



振り返り・まとめ

「組織」を変える前に市民や観光サービス関係者の「意識」を変えることが重要

ご清聴ありがとうございました。

(独) 中小機構 中小企業アドバイザー
観光ビジネス総研株式会社 代表取締役
刀根浩志