

R6年度
観光庁「地方における高付加価値な
インバウンド観光地づくり」事業

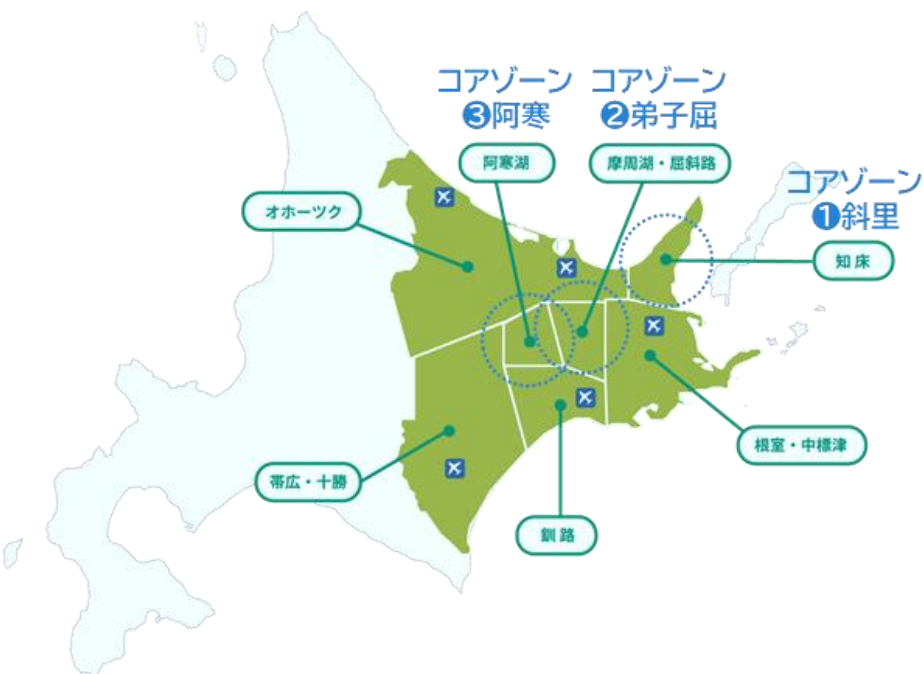
ひがし北海道 マスタープラン

1. 策定主体及びマスタープランの意義・役割
2. 地域の将来像と成果目標(本地域における地域経営の「業績向上」に向けて追うべきKPI/KGI)
3. ディステネーションブランディングの進め方
4. ディステネーションブランディングとマーケティング4P(現時点仮説)
5. ウリ、ヤド、ヒト、アシ、コネの現状の課題と取り組みの方向性
6. 地域経営主体の将来構想
7. 工程表
8. 用語整理



1.策定主体及び マスタープランの意義・役割

- ・ 本プランは、一般社団法人ひがし北海道自然美への道DMOが地域の意見等をまとめ、地域の観光業の高付加価値化を実現すること目的に策定。
- ・ 高付加価値化に向けた取組においては、知床斜里町観光協会、摩周湖観光協会、阿寒観光協会まちづくり推進機構と連携しながら、ひがし北海道自然美への道DMOがプロジェクトマネジメントをする形で実施。



マスタープランの意義

知床世界自然遺産や、知床・阿寒摩周・釧路湿原の3つの国立公園を抱える「ひがし北海道」エリアは、希少種を含む多くの野生動植物が生息しているほか、日本で唯一、流氷が観測でき、多様な湿原や湖沼、火山など様々な景観を持つなど、先人が築き守りぬいてきた世界でも類まれなる自然美を有している。ここに住む私たちには、こうした自然との共生、アイヌ文化など地域固有の文化への畏敬の念を持ち理解を深め、先人の努力を未来へつなぐ責務がある。

観光産業は、宿泊業や飲食業はもとより、農業、水産業や交通事業など、多様な産業への波及効果が大きい「総合産業」であり、地域の基幹産業でもある。

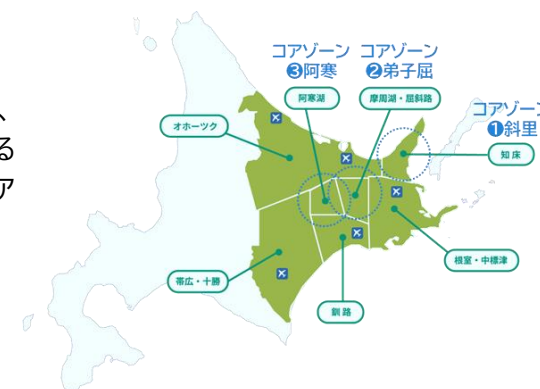
このエリアでは、主にエリア内の市町村や観光協会・DMOが観光客の受入体制の整備やプロモーションを行い、インバウンド観光客の誘致による観光地づくりを進めてきたところである。

今後は、観光消費額の増大や雇用の拡大などによる地域経済の活性化を目指し、新たな市場となる「高付加価値旅行者」に向けて、世界的な価値を有するひがし北海道の自然や地域固有の文化を戦略的な素材として深化させ、コアバリュー(ブランドコンセプト)に基づく「訪れる価値」を高め、こうした価値観を共有する旅行者の来訪を促進していくことが求められている。

私たちは、オーセンティックな体験を求めるこれらの旅行者に対応した観光地づくりや誘客プロモーション、いわゆる「ウリ、ヤド、ヒト、アシ、コネ」の各種課題の解決に取り組むとともに、各産業などエリア内のあらゆるステークホルダーを巻き込み、地域づくりへの意識の共有化によるデスティネーション・ブランディングを進めることにより、地域経営の新たな枠組みによる持続的発展につなげていくため、「ひがし北海道 マスタープラン」を策定する。

コアゾーン

ひがし北海道は、オホーツク、帯広・十勝、釧路、根室・中標津、知床と広域にわたるため、「斜里」、「弟子屈」、「阿寒」をコアゾーンと設定。



コア
ゾ
ン
①



斜里町は、地形は大別して、斜里、海別山麓からなる大地と斜里川・奥摩別川水系をはさんだ平坦地からなっている。東南に知床連山を擁し、知床半島がユネスコの世界自然遺産に登録、流氷がもたらす特異な生態系と多様な動植物が生息している。

コア
ゾ
ン
②



弟子屈町は、世界有数の透明度を誇る摩周湖。日本一大きなカルデラ湖である屈斜路湖を源とする釧路川が地域の中央を流れ、今なお噴気を上げる硫黄山など、森と湖と火山の織りなす、大自然が特徴。行政面積の65%が阿寒摩周国立公園内に指定されている。

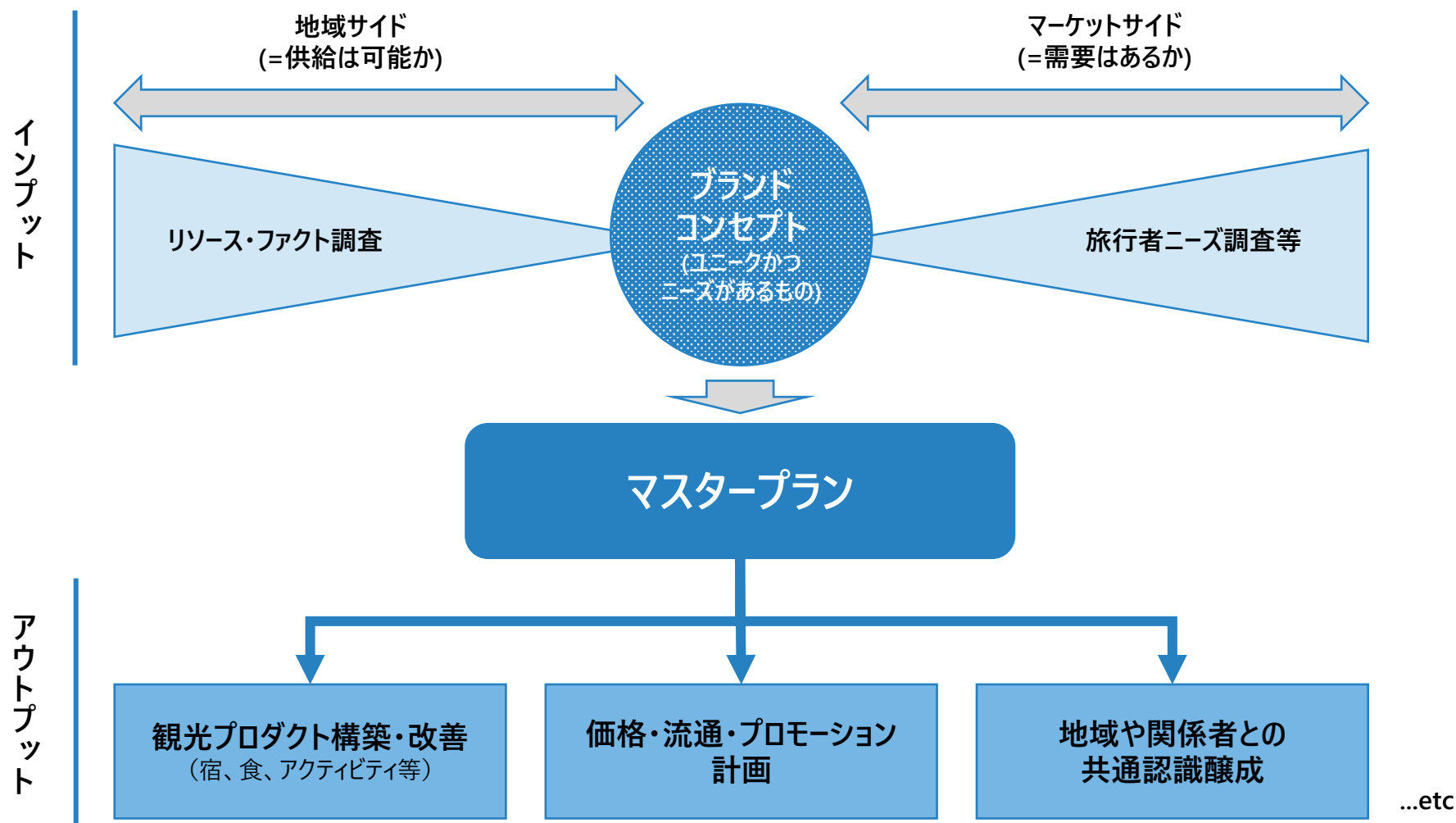
コア
ゾ
ン
③



釧路市阿寒町は、日本第1号の国立公園「阿寒摩周国立公園」を中心に、地域として自然環境の保護・保全に長年取り組んでおり、阿寒湖温泉、まりも観察、阿寒湖遊覧、阿寒湖アイヌコタン、ボツケ散策、丹頂の観察ができることと「都市」と「自然」の中間地に位置することも特徴。

マスタープランの位置付け・役割

- マスタープランは単に今後の計画として活用するものではなく、地域との共通認識醸成に活用することや、今後の観光プロダクト（宿、食、アクティビティ等）の構築・改善や価格・流通・プロモーションの方針策定を行う際の基礎となるもので、地域において観光に関わる者が立ち返ることができるものにしておく必要がある。
- そのため、観光サービス提供における地域のキーパーソンと事前に認識を合わせておくことが求められるだけでなく、調査を通して地域が保有するリソース及びファクトや旅行者の実態から導かれる潜在/顕在ニーズが反映されている必要がある。





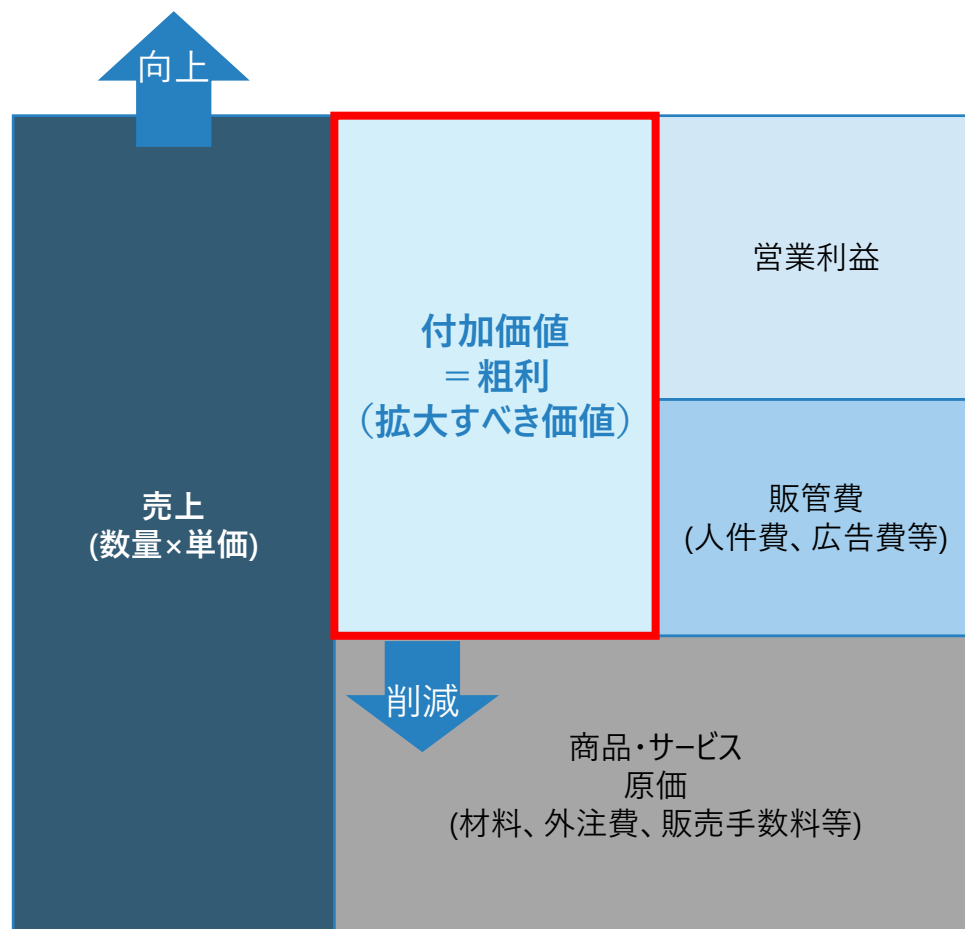
2.地域の将来像と 成果目標

(本地域における地域経営の「業績向上」に向けて追うべきKPI/KGI)



「高付加価値」の構造的理解

- 付加価値を向上させる（高付加価値化）ためには、単価を上げること 又は 原価を抑えることが寄与。
- そのため、消費額の絶対額のみで議論することはあまり意味をなさず、あくまでも、どれだけ粗利がとれたか、地域が儲かったかが重要(流通原価などを低減させることは重要であり、現状で地域外に流れる利益を如何に地域にとどめるかが重要な論点)。
- 原価を抑えて単価を上げるためには、「コンセプト」から旅行者が得られる「学び」や「気づき」「共感」、日常を忘れて没入できる「世界観(=ストーリー)」などの情緒的な価値(≠機能的価値)の構築が必要。



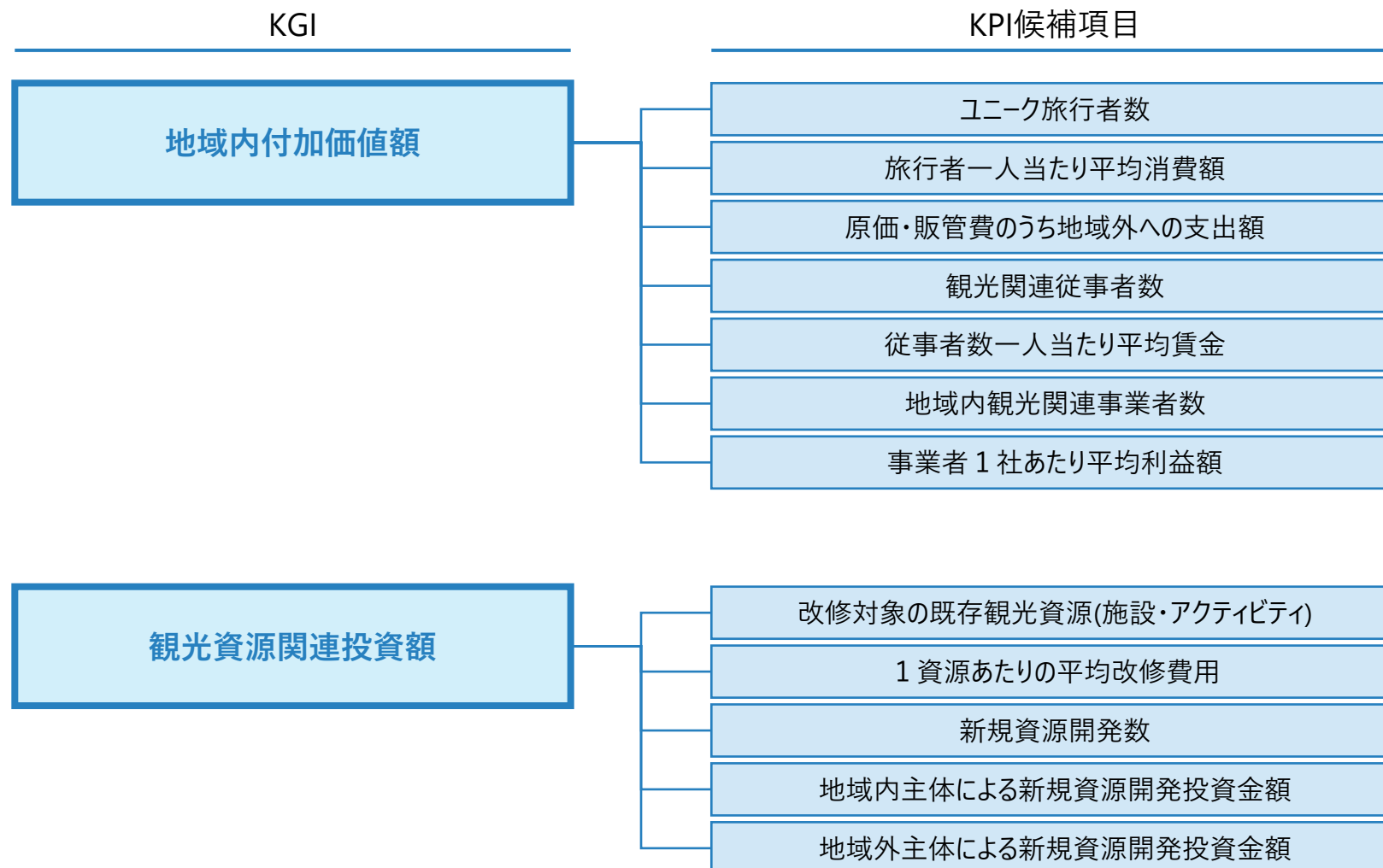
コンセプトドリブンな顧客体験の提供により、旅行者にとっての情緒的価値を向上させることで、原価増大によらず価値＝単価を向上

※原価を上げて高級食材を使うことで機能的価値を上げて満足感をアップするのではなく、歴史的な経緯や地域的な特性を活かした地のモノを伝統的な料理法で提供することで、コンセプトを具現化し、当時の現地の方の世界観に没入する体験を提供 等

価値を棄損しないようバランスを取りながら、低減させていくことが重要

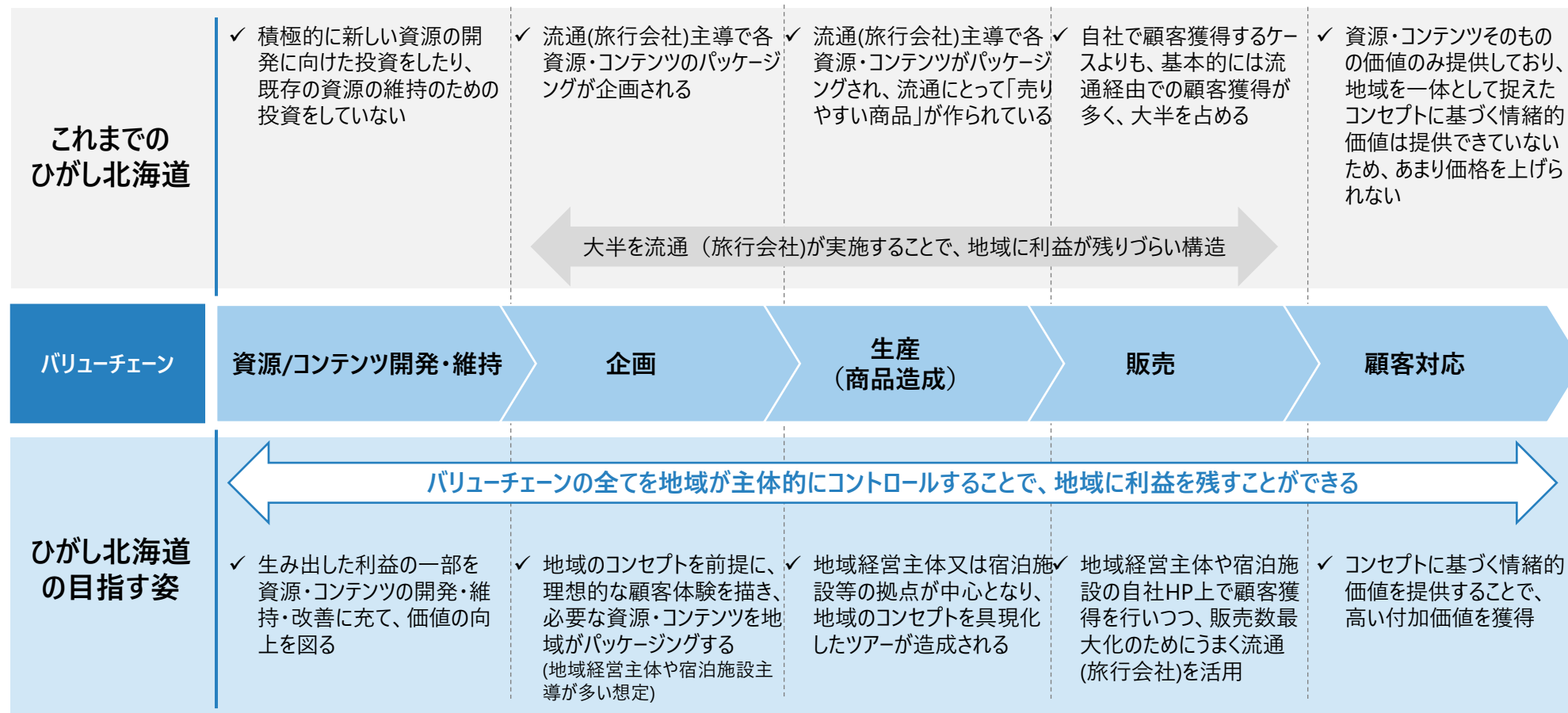
本地域におけるKPI/KGIの構造

- 本地域においては、下記の構造で各KPI/KGIを捉え、KGIの実現に向け、各KPIの達成を図る。
- 一般的に追うべきKPIは限定されている方が成果が出やすいことから、来年度の取組において下記のKPI候補の中からとりわけ重要な指標を特定する。



目指すべきビジネスエコシステムの在り方（ビジネスの起点を流通から地域(資源管理者、運営者)へ）

- 将来的に、観光客への価値提供におけるバリューチェーンの全てを地域が主体的にコントロールすることを実現したい。
 - そうすることで、地域に残せる利益額を増やすことができ、観光業に携わる人材の賃金の向上やそれによる人材確保効率の向上、地域の観光資源への再投資による価値の維持など多くのメリットを実現できると考えている。
- ※「流通を使わない」のではなく、「流通に使われている」現状を変え、「流通を活用して地域が儲かる構造」を実現したい。



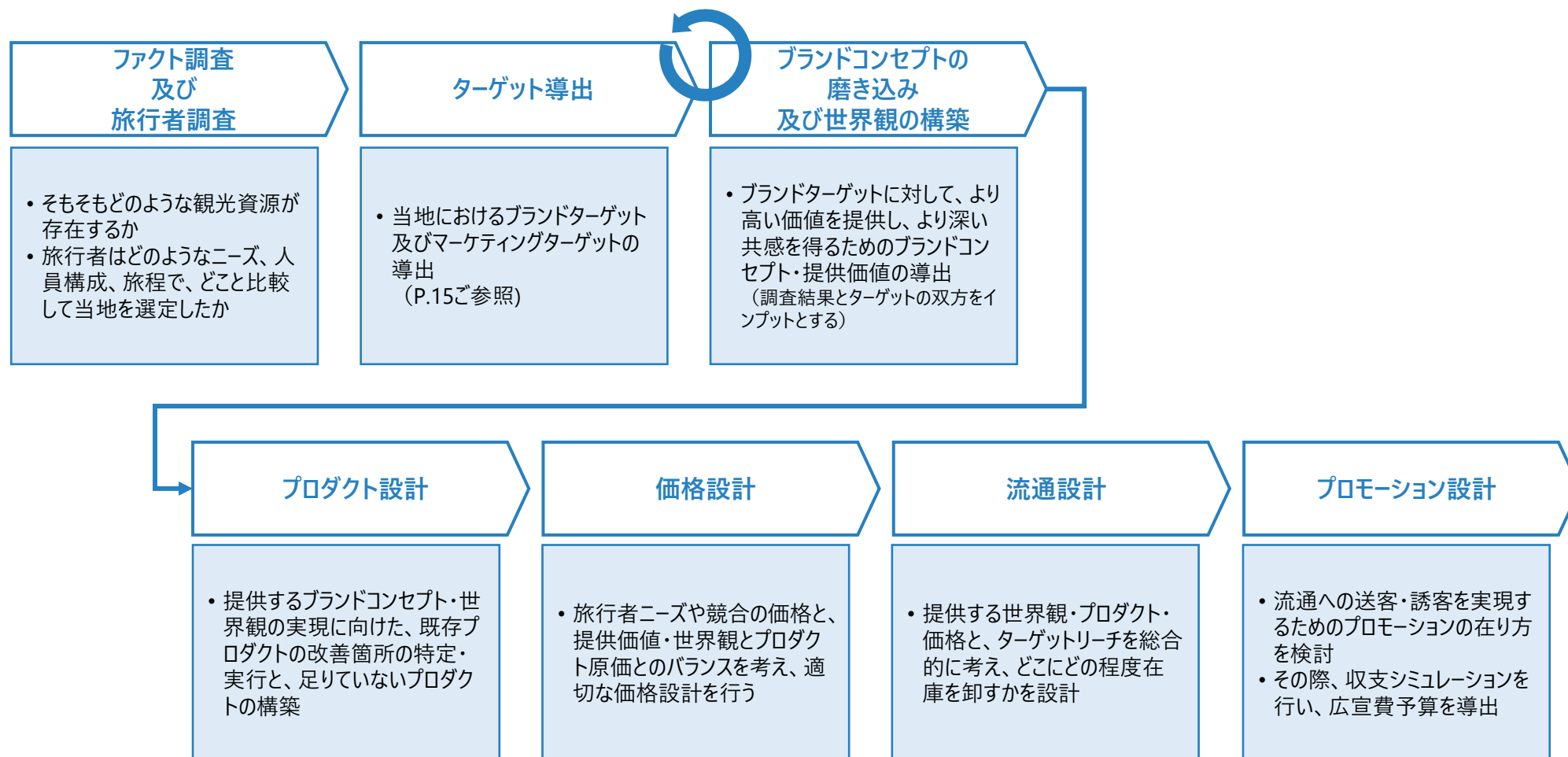


3. ディステーションブランディングの 進め方

持続可能かつ高付加価値な観光サービスの実現のためのステップ(地域事業の高付加価値化に向けた事業活動の進め方)

- 一般的には、ブランドをテコにした高付加価値ビジネスは下記の流れで構築を行うが、当地における高付加価値化に向けた取組も下記の流れで行うことが望ましいと考えている。
- 後段のタスクは前段のタスクがインプットとなって進められるため、前段のタスク完了前に後段のタスクに入ってしまうと、適切な検討ができず、その分の地域リソースが無駄になってしまう。
- 来期においては、今期導出したブランドコンセプト・世界観を更に精緻化しつつ、施設やアクティビティといったプロダクトの設計をしたうえで、価格・流通・プロモーションについての設計までを実施。

双方の仮説を導出し、双方を微調整しながら精緻化



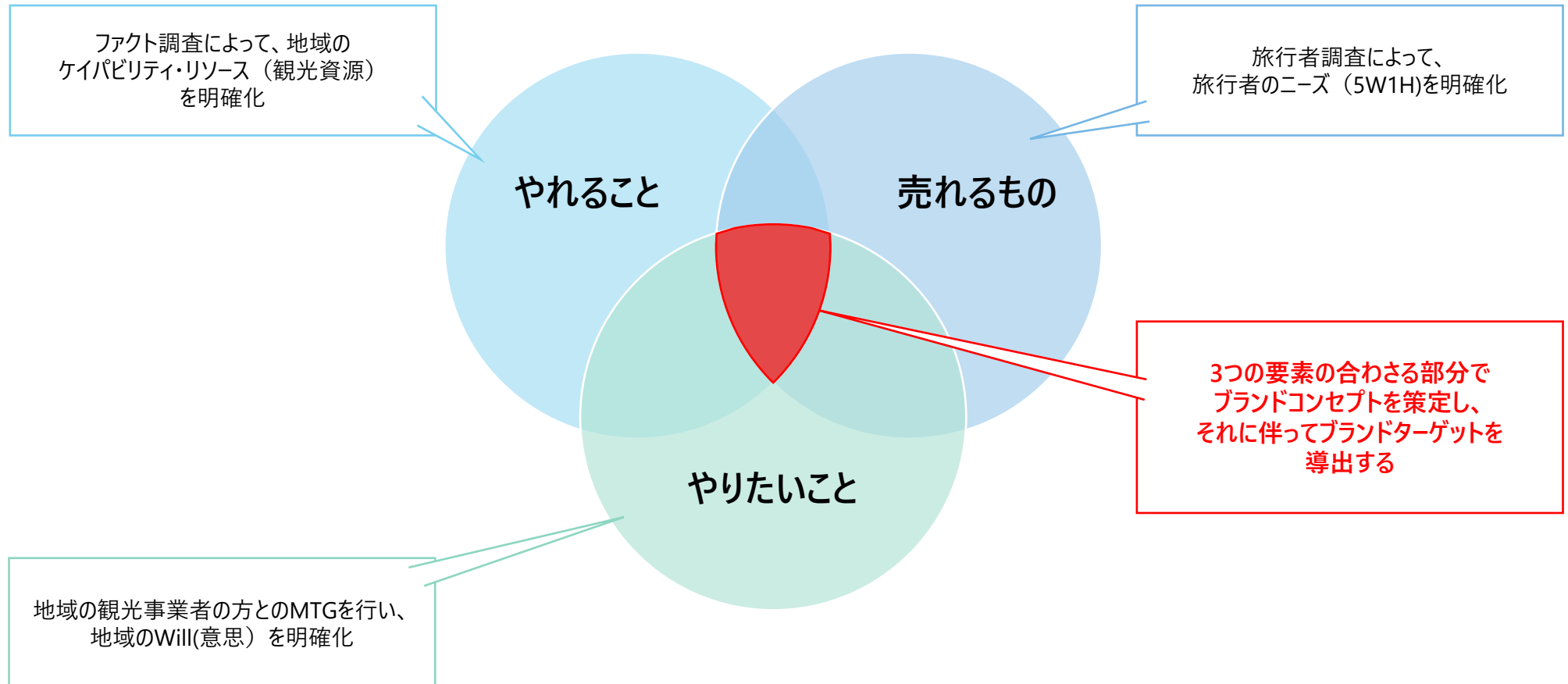


4. ディステーションブランディングと マーケティング4P(現時点仮説)



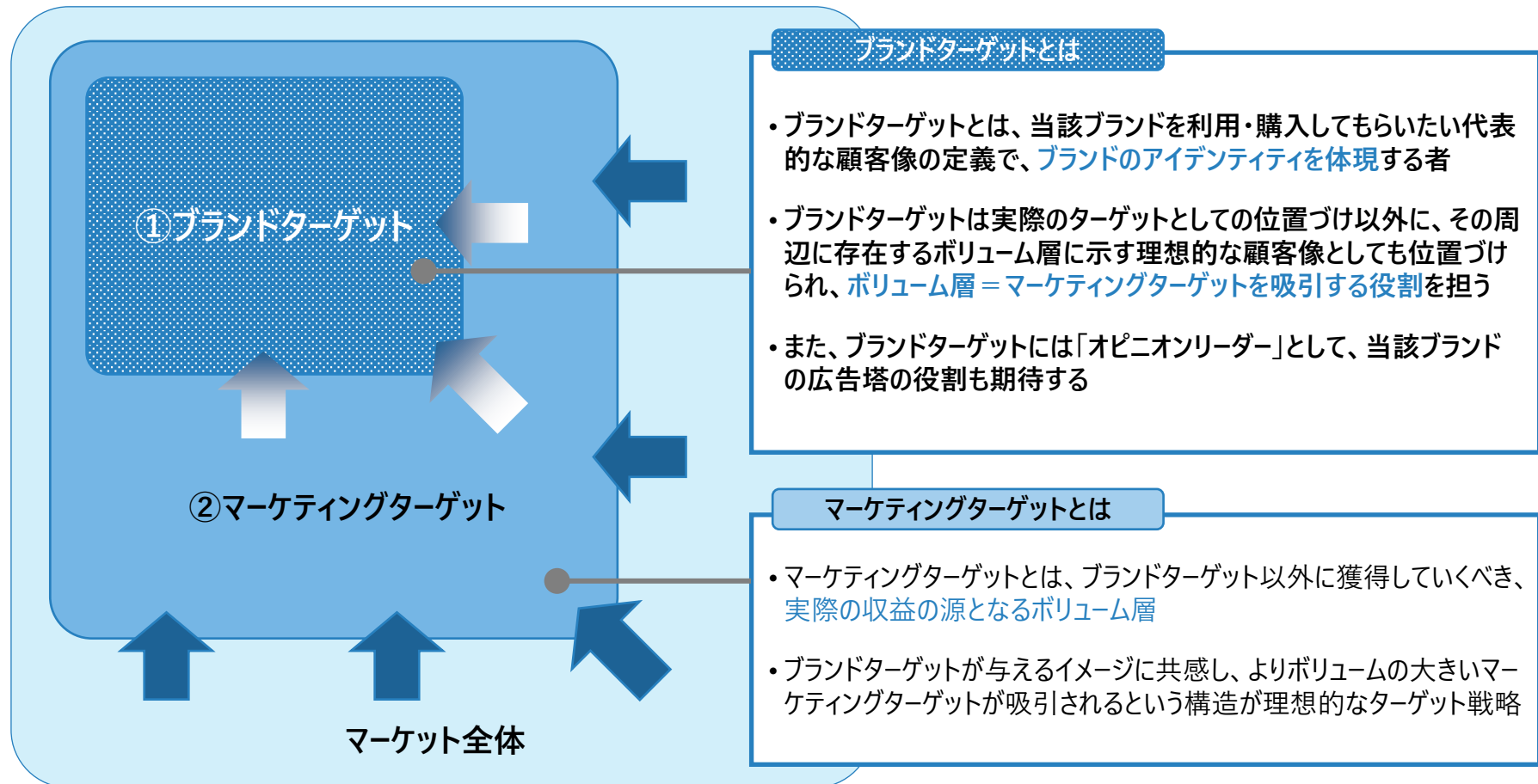
地域ブランドコンセプトとターゲット選定_ブランドコンセプト導出の考え方

- 高付加価値ビジネスの構築においては、調査の精度がその後のアウトプットを大きく左右するため、適切な調査を行うことが重要。
- 調査結果を踏まえてその後の検討を進めなければ、「実際にはできないこと」、や、「マーケットで受け入れられないこと」に気づかずに取り返しのつかないことになってしまうケースが決して少なくないため、ターゲット及びブランドコンセプト精緻化に向けた調査を精度高く実施したい。
- 上記を前提に、地域を巻き込んだ観光ビジネスでは、調査によって「やれること」「売れるもの」を明確にしたうえで、そこに地域の意思「やりたいこと」を掛け合わせてブランドコンセプトの策定とブランドターゲットの導出をしていくことが重要。



地域ブランドコンセプトとターゲット選定_ブランドターゲットとマーケティングターゲット

- 「やれること」「売れるもの」「やりたいこと」を前提にブランドコンセプトを構築し、そのコンセプトにふさわしいブランドターゲットを導出する。
- マーケティングターゲットは実際の収益源として最も大きいマーケット規模を持つ層をデータから機械的に選定すれば良いが、ブランドターゲットについては、それらの層を引き付けることが期待できる層で、かつ、ひがし北海道が提供するブランドコンセプト・ストーリーに共感してくれる層であることが重要。



既存顧客の分析(現時点版)

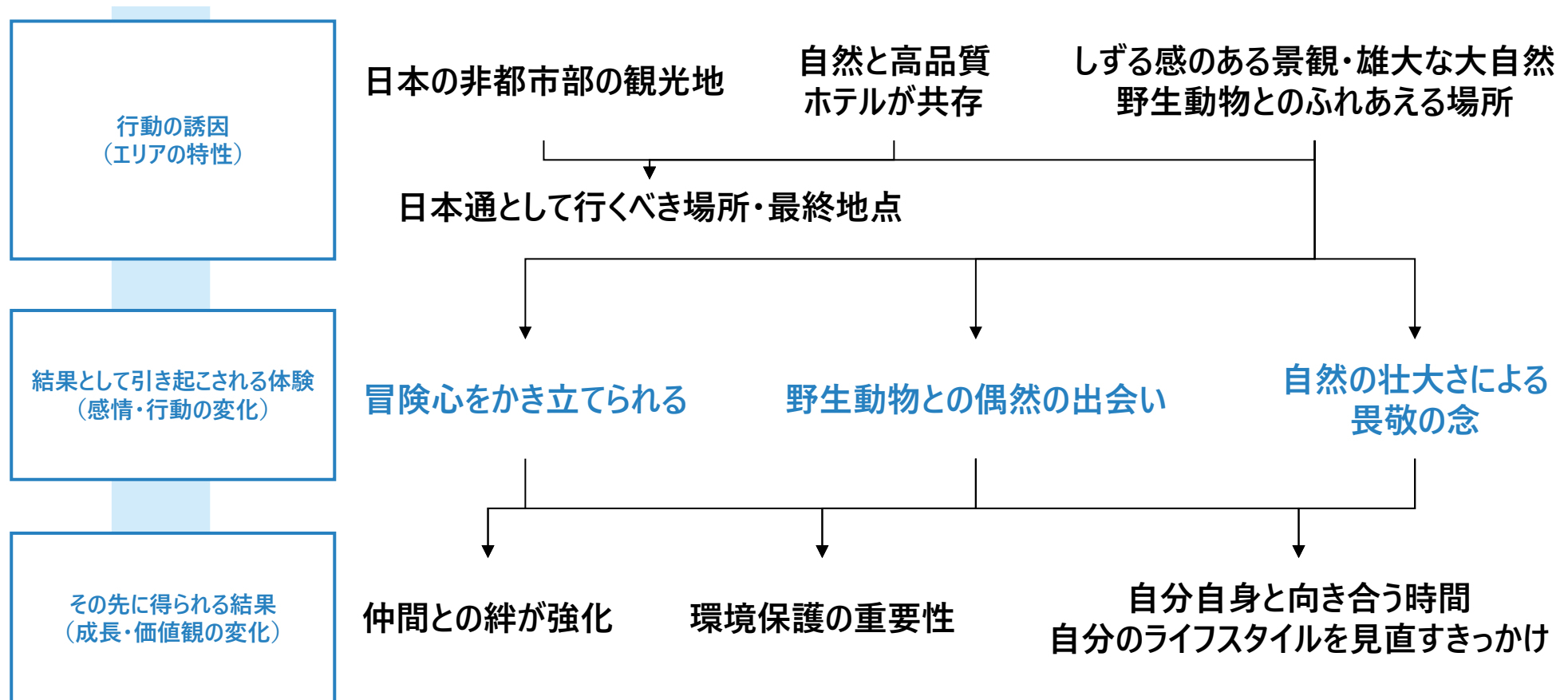
- ・ ひがし北海道に来訪した外国人観光客にインタビュー調査を実施。
- ・ マスセグメントとなるのは、日本 Lover のひがし北海道初回訪問者であった。
- ・ 海外の競合と比較した際に際立った価値となるのは、「自然と宿泊施設の距離が近い」ことであることが判明。

	4割	3割	2割	1割
観点	マスセグメント①	マスセグメント②	ニッチセグメント①	ニッチセグメント②
訪問経験	日本・北海道経験あり ひがし北海道初	日本経験あり 北海道初	日本・北海道・ ひがし北海道経験あり	日本初
目的	野生動物・景観などの 自然を感じたい	大自然、野生動物に触れたい、撮影したい		
	都市部ではない日本（温泉、食事、治安、文化）に滞在したい、			
	未訪問地域の開拓		自然とのアクセスが良い 優良ホテル	
訪問のきっかけ	・普段から旅行系の映像を チェックし、Youtube・SNS等の 視覚情報による地名認知	・「美しい景色、動物の写真撮 影 北海道」での検索による 地名ヒットによる認知	・仕事や趣味におけるリピート	・親戚・友人が日本関係 ・「日本 動物・自然景観の観 察」で検索し、地名ヒットによる 認知
事前情報＜実際	下調べを十分している ベースはギャップ無し	文字情報での検索であるため、 しずる感など自然の綺麗さ	再訪問のため、 基本的にはギャップ無し	交通網が時間通り 日本人が親切など日本の感想
事前情報＞実際		飲食店舗の少なさ 交通の便		飲食店舗の少なさ 交通の便
未知＜実際	自然と宿泊施設との距離が近い			自然と宿泊施設との距離が近い い

既存顧客の分析(現時点版)から得られた提供価値に関する仮説

- 既存顧客に対するインタビュー調査結果を用い、頻出するキーワードを因果関係で整理。
- 「冒険心を掻き立てられ、想像力が刺激される、自然と一体化する体験でリラックス、自然の壮大さによる畏怖の念から活かされている自分を実感する」ことが、ひがし北海道が持つ固有の価値であるとの仮説を得る。

提供価値に関する仮説(理想とする感情・行動の変化とその結果)



既存顧客の分析(現時点版)から得られたマーケティングターゲット選定における示唆

- 既存顧客に対するインタビュー調査結果を用い、下記のブランドターゲット像を導出。
※来年度事業にて追加調査を実施し、ターゲット像を精緻化
- 「普段は都会で、管理をし、管理をされる生活を送っている人」が、「太刀打ちできない圧倒的な自然に囲まれる」中で、「自分ではそれらをコントロールできないというある意味での諦観の念を持つ」ことで、逆説的に「リラックスできる」のではないか。

	ブランドターゲット(現時点仮説)
人口動態特性 地理特性	• 収入：高収入層（年収1,500万以上） • 仕事：一定の責任のあるポジションで、時間に追われる生活をしている • 年齢層：主に30代後半～50代前半 • 国籍：主にアジア（台湾、中国、香港）、欧米 • 居住地：都市部在住者が多く、周辺国や欧米からのアクセスが容易な地域
心理特性	• 動機：日本の非都市部の観光地で、雄大な自然と高品質ホテルが共存するような、まだ見ぬ日本の旅行先を開拓したい • ひがし北海道に価値を感じるポイント：冒険心を掻き立てられ、想像力が刺激される、自然と一体化する体験でリラックス、自然の壮大さによる畏怖の念から活かされている自分を実感する ※【要精緻化】上記の動機や趣味嗜好や価値観・ライフスタイルを追加調査
行動特性	• 訪問頻度：半年に一度は日本へ訪問 • 旅行期間：長期滞在（10日以上）や中期滞在（7日以内） • 情報収集：SNSや口コミ、映像メディア（YouTube） • 予約手段：主にオンライン検索が中心で、一部オフラインの旅行代理店。

既存顧客の分析(現時点版)から得られた具体的な顧客ニーズ

- 「自然と宿泊施設の物理的距離が近く、自然と文明が共存しているように感じられる」点が実際に来訪した外国人にとっては、予期せぬ価値として複数回挙げられており、今後の4P戦略策定におけるポイントとして特定。
- 一方、二次交通や飲食店の少なさについては、観光客が感じる問題として既に顕在化しており、早急な対応が必要。

ペインポイント：顧客のフラストレーション

顕在ニーズ

顧客が明確に認識

- 交通アクセス
 - ✓ 国際運転免許証を発行できない中国国籍のレンタカー利用不可
 - ✓ 日本語訳された国際免許の準備、手続きの煩雑さ
 - ✓ 冬季における公共交通量の縮小情報の未把握
- 飲食店
 - ✓ ランチタイムの飲食店の少なさ、期間限定営業
 - ✓ 連泊者におけるディナータイムの飲食店の少なさ

ゲインポイント：顧客の利益や満足感

潜在ニーズ

顧客が自覚していないが、
提供する価値で
気づかせることが可能

- サステナビリティ
 - ✓ 世界自然遺産の体験で自然を汚していないか
 - ✓ 新たな商業施設の開発で自然を破壊しないか
- オーバーツーリズム
 - ✓ 「人が少ない自然」を今後も楽しめるか
- 天候やシーズンリスク
 - ✓ 天候・シーズンによるアクティビティの開催不可
 - ✓ 急遽の予定変更によるアレンジ、言語対応

特別な自然体験

- ✓ 知床五湖を中心とした世界遺産で見る絶景
- ✓ ヒグマ・シャチ・オジロワシ・オオワシ・タンチョウなどひがし北海道独自の野生動物

日本らしい温泉や食事

- ✓ 日本通しか知らない秘境の温泉
- ✓ 北海道らしいラーメン・海鮮物・スイーツなど

自然と宿泊施設の共存

- ✓ 世界遺産級の本物の森・海・湖と高品質な宿泊施設の物理的な距離の近さ

野生動物との偶然の出会い

- ✓ 幹線道路での鹿・キツネ・鮭との予期せぬ出会い
(クマは期待値があるがその他の動物は未知)

地域ブランドコンセプトとターゲット選定_ブランドコンセプト【現時点仮説】

- 本年度事業の成果により、ブランドコンセプトの現時点仮説を導出。
- 当該仮説は、内部要因として地域のケイパビリティ・リソースが向上したり、外部要因として旅行者ニーズの変化があった場合に継続的にチューニングを行うものである前提。
- また、あくまでも現時点で調査が完了した旅行者ニーズに基づいて策定した仮説のため、来年度以降に調査の詳細化を実行し、本コンセプトの精緻化を進めていくことが必要。

先人の自然への敬意と畏怖から”ありのまま”にされてきた
圧倒的な自然と生命のサイクルの中に、身をゆだねることで
人間がコントロールできないものがあることを実感し、

「自分自身が自然の一部に過ぎない」という
当たり前の事実にあらためて気づくことで、
本来の自分に立ち戻り、ポジティブな一歩を踏み出すことができる
＝リディスカバリー：心の自然を取り戻す

地域ブランドコンセプトとターゲット選定_ブランドターゲット導出

- あくまでも現時点で調査が完了した旅行者ニーズに基づいて策定した仮説のため、来年度以降に調査の詳細化を実行し、ブランドターゲット及びマーケティングターゲットの精緻化を進めていくことが求められる。
- 現時点で仮説的に設定したブランドターゲットのペルソナは下記のとおり。

ブランドターゲット仮説

合理化・人工化が進む都市で、
人間の作ったルールの中で管理し・管理され（ときに疑問と疲労を感じながら）
時間に追われて暮らす人々

- 宿泊：東京や京都、大阪などでAmanやRitzなど、5 スターホテルに滞在。ただし、高級旅館など、**関心に沿って王道のラグジュアリーホテル以外の宿にも挑戦**する。
- 移動：移動はハイヤー以外にも、その日の旅程に応じて**タクシーや公共交通機関も使って移動を楽しむ**。
- 体験：**興味関心に沿って、坐禅や茶道、書道、職人に会いに行く体験など本質を感じることができる特別な体験**を好み、その興味関心は人によって異なる。
- 食事：超有名レストラン以外に、懐石料理や地産地消の質の高いレストランを試す好奇心を持っている。夕食は1名 2 ～ 5 万円程度を支払うことを厭わないが、**居酒屋など、その地域ならではの感じる食事にも積極的**。
- 地方への関心：金沢や富山などにも足を運び、道東エリアへの訪問の可能性が高い。
- その他：フル手配ではなく必要に応じて組み合わせていくほか、**持続可能性に対する高い関心や、情報収集にデジタルを駆使する点も特徴**。

既存顧客の分析(現時点版)及びブランドコンセプトを前提とした4P戦略現時点仮説

- 現時点仮説としてのブランドコンセプト及びブランドターゲットを前提とした際に、当該ターゲットに対する提供価値向上に向けて4P戦略（現時点仮説）を構築。
- 来年度以降より詳細な顧客調査を実施し、現実的に投資判断が可能なレベルで精緻化を行うことで、地域内の投資活性化及び地域外からの投資の呼び込みを実現する。

Product（製品・サービス）

ターゲット層のニーズに応える製品やサービス

- 自然体験: 世界自然遺産等の壮大な自然や野生動物との出会い
 - ✓ 緊張感すら感じる圧倒的な自然を味わえる
 - ✓ 高密度で多様な野生の動・植物と出会える
- 自然との共存施設: 自然と隣接する高品質な宿泊施設や飲食店
 - ✓ 厳しい自然のすぐ近くに、安心して安らげる宿泊施設
 - ✓ 自然と共存してきた人間の知恵と地球環境の変化を、アクティビティや食を通じて学べる施設
 - ✓ ランチタイムや連泊者におけるディナータイムを支える飲食店

Price（価格）

ターゲット顧客の購買力や競合環境を考慮した価格設定

- 高所得者であり、基本的には提供する価値や需給に対して適正なプライシングを受け入れる想定
- ※来年度調査にて、以下の心理特性や行動特性を具体化
- ✓ 価値重視: ブランドターゲットが納得する高付加価値サービスでの料金設定
 - ✓ パーソナライズ: 個別の希望に応じたサービスでの料金設定
 - ✓ リピー特典: 再訪顧客に対する特別割引や付加サービスでの設定

Place（流通・販路）

製品をターゲット顧客に届ける場所や手段

- 公式ウェブサイトやOTA等のオンラインを中心に、ターゲットの特性に合わせた販路は来年度調査で具体化
 - ✓ グローバル連携: 欧米やアジアの旅行代理店との提携
 - ✓ デジタル活用: ブランドターゲットが利用するオンラインプラットフォームを最大活用
 - ✓ 体験販売: 現地限定での特別体験商品を提供

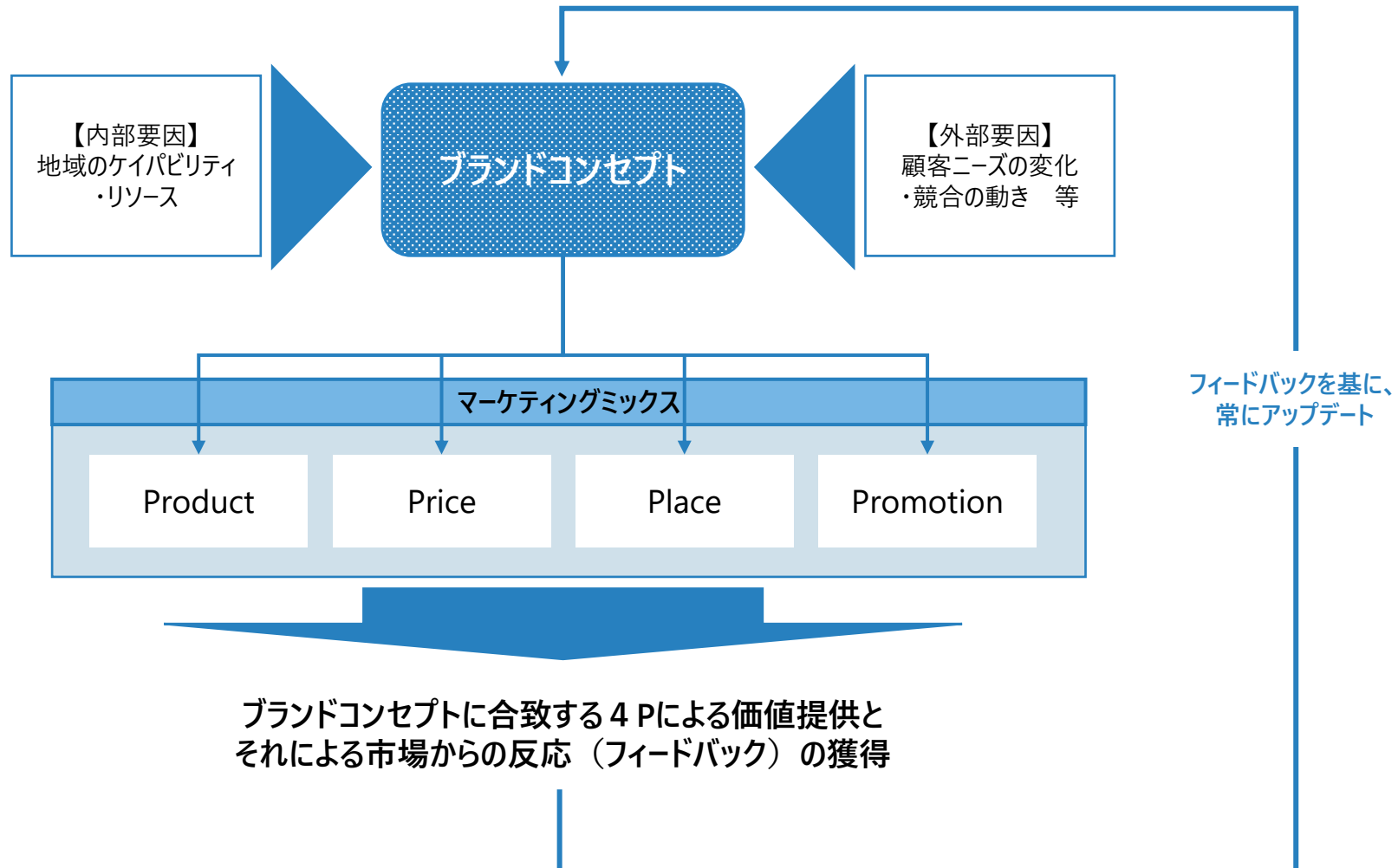
Promotion（広告・発信）

ターゲット層への効果的なコミュニケーション

- 来年度調査にて、以下の心理特性や行動特性を具体化
 - ✓ ストーリー: ブランドターゲットの価値観に共鳴するストーリーを通じた販促
 - ✓ 口コミ促進: 体験者の口コミやレビューを中心とした販促
 - ✓ パーソナライズ: ブランドターゲットの年齢層や価値観に応じた販促
 - ✓ 体験動画型: 野生動物や流氷などの体験シーンをリアルに伝える映像販促
 - ✓ インフルエンサー: 自然や文化に興味を持つインフルエンサーを起用での販促
 - ✓ コミュニティ形成: 来訪者がオンラインやオフラインでつながる仕組み作り

マーケティング戦略実行における今後の課題・進め方

- マーケティング戦略を実行する上では、随時変わる内部要素（地域ケイパビリティ・リソース）の反映をしつつ、外部要素である顧客の分類の切り口の精緻化、それらに合わせた市場規模の推計と投資対効果の導出、分類された顧客ごとのニーズをより正確に捉え、常にアップデートしていくことが必要。
- マーケティング戦略は、一度決めれば中期的に活用が可能な製造業の生産計画のような性質のものではなく、常にPDCAを回しながら、素早くブランドコンセプトに立ち戻り、必要があれば修正し、修正したブランドコンセプト及び4P戦略を実行部隊に落とししていくという一連の動きと仕組みを構築することが重要。
- 今年度の調査を下敷きに、来年度は調査対象の更なる解像度向上を図りながら、同時に、地域内でのマーケティング組織の組成に関する方針を検討していきたい。



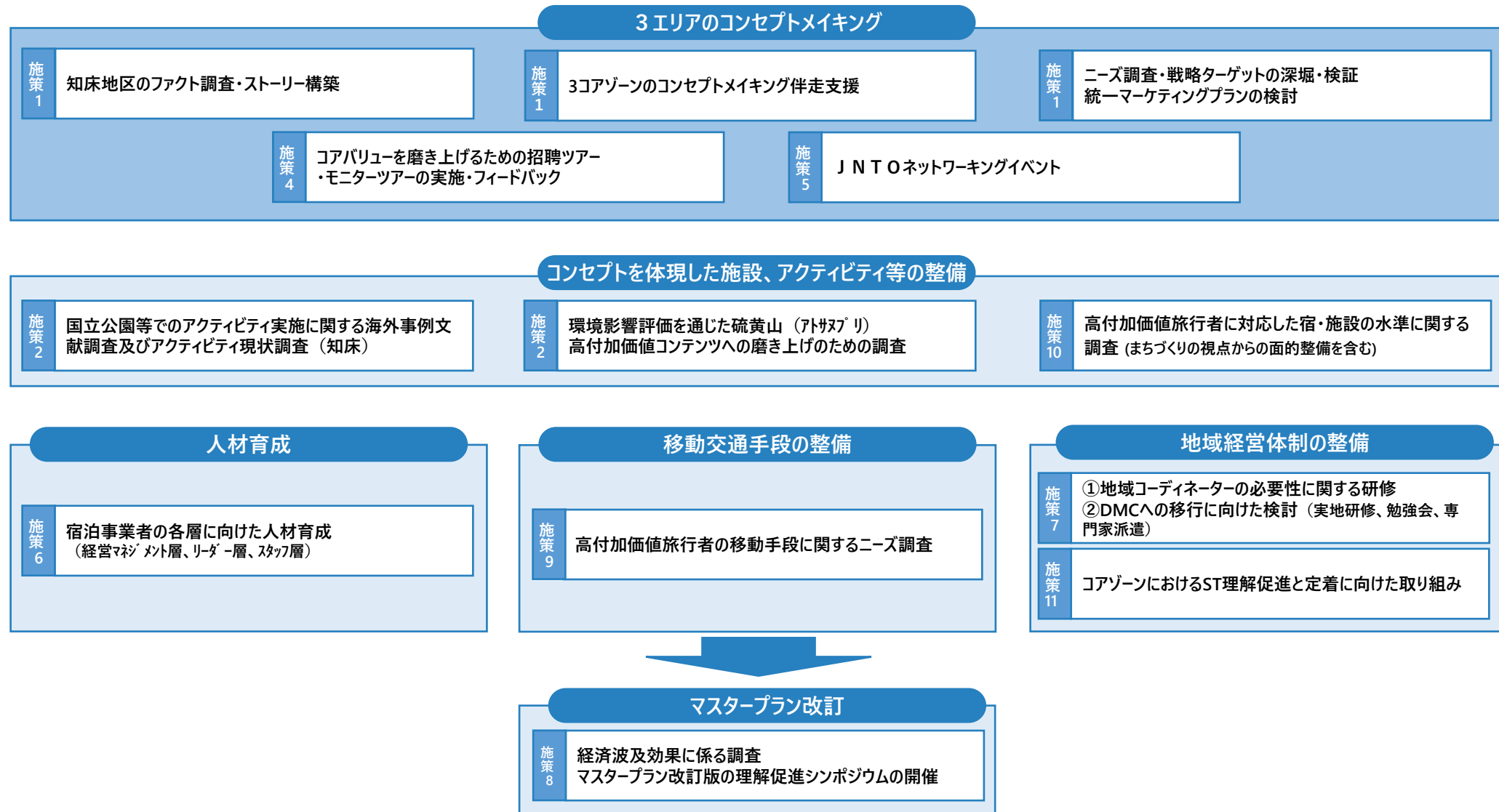


5.ウリ、ヤド、ヒト、アシ、コネの 現状の課題と取り組みの方向性



今年度事業の振り返り 1/2 -今年度事業の全体像-

- 今年度においては、ウリの強化の源泉となるブランドコンセプトの導出を最重要事項と捉え、下記の全体像の中で取組を実施。



今年度事業の振り返り 2/2 -今年度事業の成果-

- 最重要事項であったブランドコンセプト及びターゲットについては、現時点の仮説の導出が完了。
- 今年度成果を踏まえ、来年度も引き続き高付加価値化に向けた取組を着実に実行する。

3エリアのコンセプトメイキング

- 来年度以降実施していく予定の施設（ホテル旅館、飲食店、滞在拠点等）やアクティビティ等の整備、さらには、それらで構成されるプロトタイプツアーの策定においても、**すべてはブランドコンセプトがベースとなるため、今年度事業においてはコンセプトの構築を最重要課題と設定し、①既存顧客へのマーケティング調査、②海外を含めたマーケットニーズの把握、③高付加価値旅行やブランディングに精通した専門家の伴走による地域主導でのコンセプトメイキングの議論**、を実施し、3エリアにおいて**コンセプトを構築**するとともに、**ブランドターゲット/マーケティングターゲットを導出** コアバリューを磨き上げるための招聘ツアー
- 海外AGT、国内DMC等によるマーケットイン目線での検証を行ったところ、ひがし北海道の地域ブランドを確立し持続可能な稼げる地域になっていくためには、**より一層のターゲットの精緻化、ブランドコンセプトの更なる磨き上げが必要**であることが判明

コンセプトを体現した施設、アクティビティ等の整備

- ブランドコンセプト・ストーリー・世界観による情緒的価値の提供を通じて高付加価値な観光を実現するためには、**コンセプトを体現する施設（ホテル旅館、飲食店、滞在拠点等）やアクティビティ等の整備が不可欠**であるため、今年度事業においては先行的に特定のエリアにおいて、①阿寒における既存施設の現状把握、②知床、弟子屈における一部の既存アクティビティの現状把握、③世界の国立公園等におけるアクティビティ提供に関する事例調査、を実施し、**コンセプトの実現に向けては、現状の施設、アクティビティ等では不十分**であることが判明

人材育成

- 高付加価値旅行者の受入に向け、座学研修及び実地研修を実施し、**3エリアの観光関係者全体のサービスの本質に対するリテラシーの向上、宿泊施設スタッフの知見の拡大(高付加価値旅行者向けのサービス提供において求められる水準感の理解)、接客スキルの向上**を図った

移動交通手段の整備

- ひがし北海道においては二次交通が長年課題になってきたところ、今年度事業においては、①ヘリコプターの導入に向けた基礎調査及び運航体制の検討、②高付加価値旅行者のニーズに対応可能な陸上交通の現状調査、を実施し、**野鳥等への被害を回避し、自然環境と共生したヘリコプターの活用には高度なマネジメントが必要との知見**を得た

地域経営体制の整備

- 国内外の有識者との意見交換を実施し、**地域経営主体の必要性を改めて認識**しつつも、**地域の特性や提供する価値、既に保有している資源等によって、当該主体に求められる役割が異なること、地域にとって現在不足している機能を担う主体でなければ、地域から必要とされず、結果として地域の取組を先導していくことができない**という事実を認識

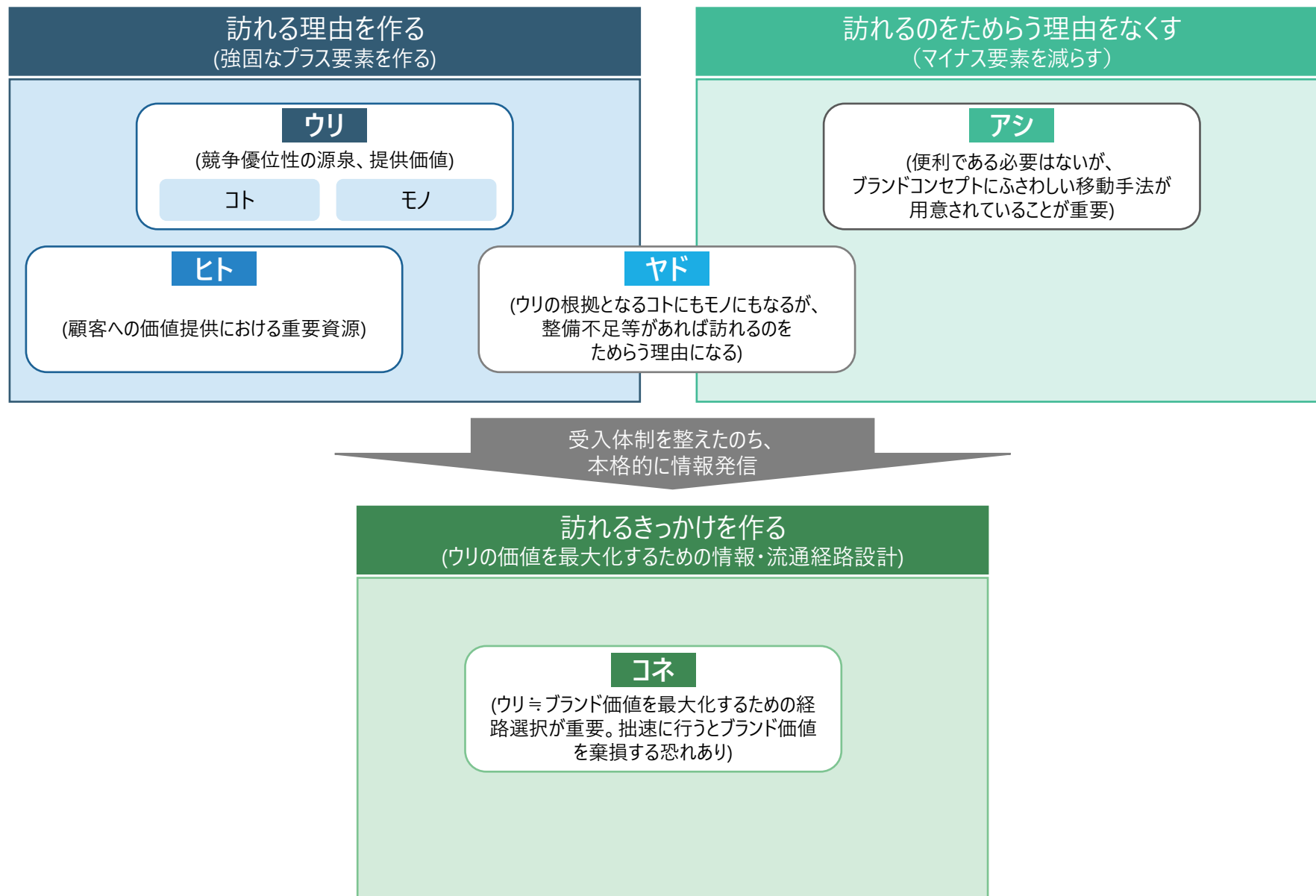
マスタープラン改訂

施策8

経済波及効果に係る調査
マスタープラン改訂版の理解促進シンポジウムの開催

各戦略要素の構造的理解

- ウリ、ヤド、ヒト、アシ、コネの各戦略要素を構造的に捉え、地域の観光地としての高付加価値化に向けた課題を特定し、当該課題の解決に向けた取組を実施する。



各戦略要素ごとの解決課題と、来年度の取組方向性

- 各戦略課題における課題の解決に向け、来年度はあらゆる取組をブランドコンセプトに基づき実施することで、高付加価値化を目指す。

戦略要素	高付加価値化に向けた解決課題	来年度の取組方向性
ウリ	- 既存顧客（既に来訪しているインバウンド）に関する心理特性や行動特性といったより詳細なマーケティングデータを取得し、ブランドターゲット及びマーケティングターゲット双方に対する解像度を向上させたうえで、ブランドコンセプトの精緻化が必要 - ブランドコンセプトを前提に、来訪者が当該コンセプトを最も体感できるような世界観（ストーリー）の精度をの向上が必要 - ブランドコンセプトを体現するアクティビティの開発が必要 - 来訪者に当該コンセプト及び世界観を体感してもらうために最適なカスタマージャーニーの設計が必要	- マーケティングの基礎に則り、ターゲットの解像度の向上と提供価値を含めたコンセプトの磨き上げを相互に行うことで精度を向上させながら、当該コンセプトを提供するための元となる顧客体験の設計を行う - コンセプトドリブンでアクティビティの在り方を改めて整理したうえで、競争優位性の観点も踏まえ、アクティビティ開発のロードマップを策定
ヤド	- 特に飲食店が不足しており、外部からの投資や事業主体の受入を進めていく必要 - 現状では、こういった不動産リソースが開発可能かが整理されていない状況であるため、この点の整理が急務 - また、付加価値向上に向けた外部からの投資等の受入及び既存施設等の改修等を行うにあたって、寄って立つべきブランドコンセプトの精緻化が必要 - 旅行マーケット内での競争優位性確保に向け、類似コンセプト地域の施設等に関する調査が必要	- ブランドコンセプトを前提して、コンセプト実現のために必要なハード面の機能の棚卸及び類似コンセプト地域の競合調査を行ったうえで、施設整備方針とそのロードマップを策定する。 - また、地域内の開発可能不動産リソースの棚卸と、地域外の事業主体への出店交渉等を開始したい。
ヒト	- 今年度事業にて学んだサービス改善方向性に基づき、地域で模範となる高いサービス水準を体現した人材を更に増加させる必要 - サービス提供時のブランドコンセプトの体現を実現するにあたっての方針等のインプットが必要 - 地域内におけるサービスノウハウ等の横展開に向けた仕組が必要	- 高付加価値旅行者に求められる最低ラインのサービス水準の担保という意味での観光関係人材に対する研修を継続しつつ、高付加価値化に向けたコンセプトドリブなサービス提供の実現に向けた取組を行う - サービス提供ノウハウ等に関する地域内横展開のためのマテリアルを作成し、展開する
アシ	- 高付加価値旅行者の旅程に本地域での体験が組み込まれやすくなるためのアクセス整備が必要 - 今年度調査でヘリでの移動による野鳥等への被害を回避し、自然環境との共生を図るには、高度なマネジメントが必要である旨が判明したこともあり、自動車交通をメインとしたアクセス容易性確保に向けた検討が必要	- 空港⇄各エリア、ホテル⇄アクティビティ等の二次交通（車種等含め）の現状の調査 - 今年度調査を踏まえた日本版ライドシェアの実現可能性も含めた整備手段の検討
コネ	- 精緻化されたブランドコンセプトを最も体感できるプロトタイプツアーの組成が必要 - 既存顧客の流入経路の分析が必要 - ブランドコンセプト、ターゲット、単価感にあった情報経路・流通経路・訴求事項の全体設計が必要 - そのうえで、参加すべき商談会及びリレーションを構築すべきエージェントの選定が必要	- ブランドコンセプト実現のための施設・アクティビティを含んだプロトタイプツアーの策定（既存の施設・アクティビティで形成されたプロトタイプツアーと、将来的に開発されるものを含めたプロトタイプツアーの2本を策定） - プロトタイプツアーの提供価値等を踏まえ得て、情報経路・流通経路・訴求事項の全体設計を行い、経路の開拓・確保を行う

高付加価値化に向けて来年度実施すべき事項 1/2

- 前頁の取組方針を踏まえ、来年度は下記の取組を実施すべきと考えている。

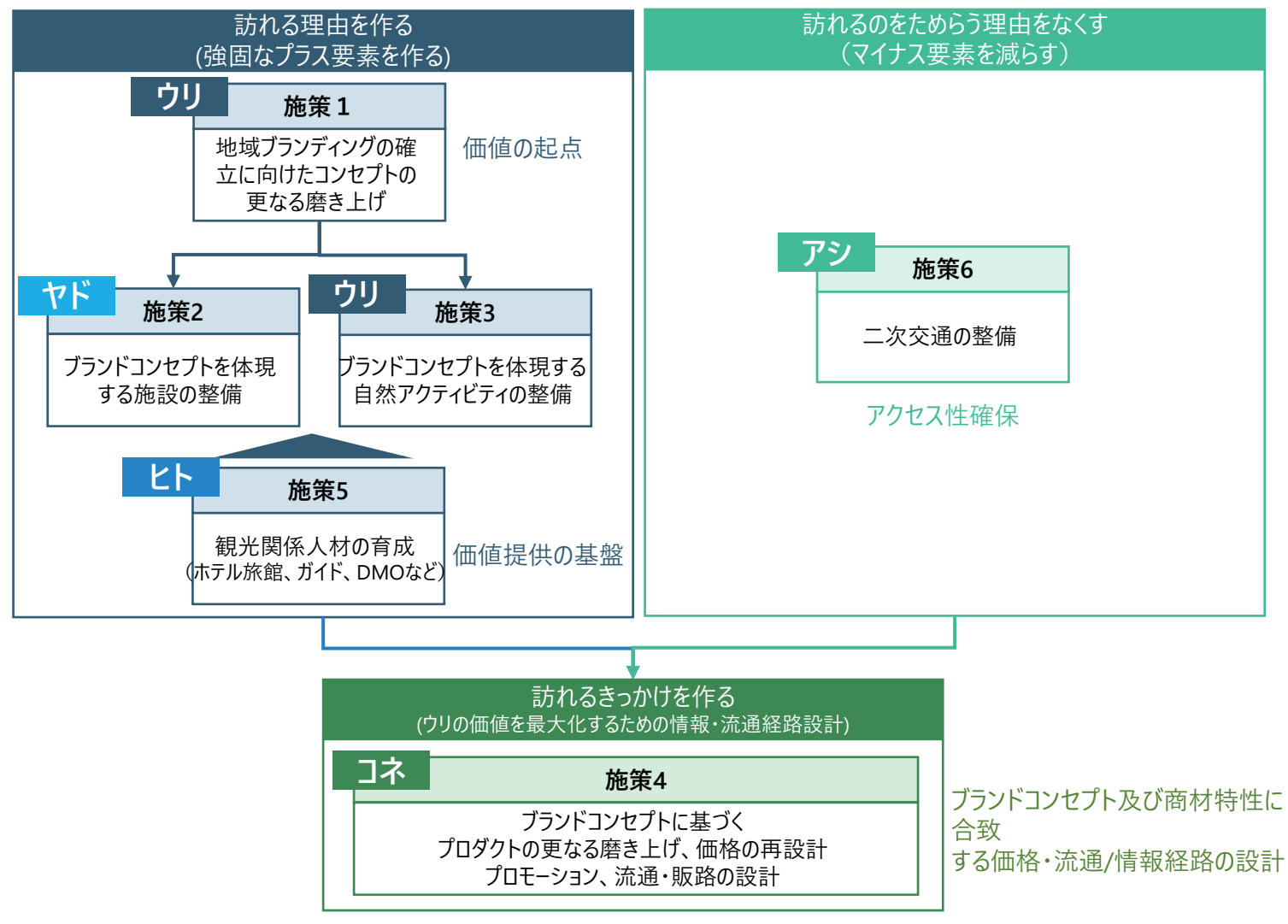
#	目的	取組内容
1	ウリ 地域ブランディングの確立に向けた ブランドコンセプト（コアバリュー）の更なる磨き上げ	- 既存顧客、国内DMC、海外AGT等へのヒアリングを通じ、属性などにより顧客を細分化したうえで、ターゲット（ブランドターゲット及びマーケティングターゲット）、さらにはターゲットごとのニーズや期待商品単価等の導出。 - 上記で導出されたターゲットニーズや国内外の競合他地域分析を踏まえつつ、今期規定したブランドコンセプトの改善
2	ウリ ヤド コンセプト（コアバリュー）を体現する施設の整備	- コンセプトの実現に向け、地域として保有しておく必要があるハード面の機能（ホテル旅館、飲食店、滞在拠点等）の棚卸し、及び、現状と理想のギャップの導出 - 類似のコンセプト/ビジネスモデルを有する地域の施設（ホテル旅館、飲食店、滞在拠点等）の調査分析、及び、分析結果の関係者への共有 - 施設（ホテル旅館、飲食店、滞在拠点等）の整備方針、及び、整備に向けたロードマップの策定（＝ヤドの必要容量の検討と施設要件を含む計画策定） - 地域内の開発可能不動産リソースの棚卸
3	ウリ コンセプト（コアバリュー）を体現する 自然アクティビティの整備	- コンセプトの実現に向け、地域として提供する必要があるアクティビティの棚卸、及び、現状と理想のギャップの導出(既に販売可能な体験コンテンツの可視化及び改善方針の導出) - 類似のコンセプトを有する地域のアクティビティの調査分析、及び、分析結果のアクティビティ関係者（事業者、ガイド等）への共有 - アクティビティの整備方針、及び、整備に向けたロードマップの策定（新規訴求コンテンツの整備方針を含む） 「保護と利用の好循環」の仕組みの構築（利用に関するルールメイキングなど）の検討
4	ウリ コネ コンセプト（コアバリュー）に基づくプロダクト（商品）の構築及びテストマーケティングと統合的なマーケティングプランの策定	- コンセプトの補強に向けたストーリー（訪問者に没入してもらう世界観）の構築 - コンセプト（ストーリーを含め）の価値最大化に向けたカスタマジャーニー(顧客体験)の導出（地域横断の旅程の構築を含む） - カスタマジャーニーを前提とし、プロトタイプツアーの策定構築・造成（既存コンテンツのみで構成されたものと、将来的な開発予定コンテンツを含めたものの2本を構築） - 既存の施設・アクティビティのみで構成されたプロトタイプツアーの実現に向け、関係者との交渉、ツアー造成の実行（ターゲットの期待商品単価を踏まえた高単価化と、関係者への収益配分、「保護と利用の好循環」の仕組み等を勘案） - 旅行商品化の実施と、商談会やインスペクションツアーの実施等によるターゲット像に近い高付加価値旅行者又はターゲット像の高付加価値旅行者に対して知見のある者に対する検証実施（テストマーケティング） - テストマーケティング結果を踏まえたプロトタイプツアーの精緻化及びツアー商品化 - ATWS等への出展によるツアー商品の商談実施 - 既存顧客の流入経路分析（情報経路、購買経路） - ブランドターゲットに対するヒアリング調査(接触メディア、購買時における重視点等) - 情報発信経路の設計（各種メディア、HP、SNS等の発信内容・頻度・投入コスト等） - ブランドターゲット及びマーケティングターゲットの購買経路、コンセプト、販売コンテンツの特性、価格等を踏まえた中長期的な統合マーケティングプランの策定(流通・販路の設計・構築) - ブランドターゲット送客に向けたDMC等及びメディア等とのリレーション構築
5	ヒト 観光関係人材の育成 (ホテル旅館、ガイド、DMOなど)	- 観光関係人材に対する研修（主に実地研修）の実施 - 旅館・ホテルのコンセプトドリブンなサービス提供の実現に向けた支援の実施 - 研修結果の地域内横展開のためのマテリアル策定（スキルアップ項目特定、各項目内で必要とされる水準等を研修参加者が議論し、作成） - 中長期的な人材育成プランの策定
6	アシ 二次交通の整備	- 空港⇄各エリア、ホテル⇄アクティビティ等の二次交通（車種等含め）の現状の調査（ステークホルダーのリスト化を含む） - 運輸局交通政策部、二次交通関連交通事業者等との継続的な会議体の組成・運営（期中に複数回会議実施）（今年度調査を踏まえた日本版または公共ライドシェアの実現可能性も含めた整備手段の検討） - 会議体にて洗い出した二次交通整備に向けた論点とその解決方法について、具体的な役割分担を整理したうえでロードマップ策定

#	目的	取組内容
7	地域経営体制の構築	・「地域経営」における目的の規定 ・地域経営に係るステークホルダー整理(公的機関、金融機関、民間事業者との役割分担規定) ・地域経営における必要な機能の棚卸 ・ステークホルダーが参画する協議会の組成・運営（期中に複数回会議実施） ・協議会で特定された地域経営体制が担うべき機能について一部テスト稼働（テスト稼働機能は協議会の中で導出） ・必要な機能の充足に係るロードマップ策定（テスト稼働を踏まえた地域経営体制構築に向けた具体的な計画）
8	プロジェクトマネジメント	・R6に改訂したマスタープランに基づくプロジェクト全体のマネジメントの実施（各事業の企画、クオリティコントロール、進捗管理など） ・必要な基礎調査の更なる実施 ・短期/中長期それぞれのKPI,KGI(アウトプット・アウトカム)の設定 ※ターゲットとなる高付加価値化旅行者の誘客によって特に寄与を受けるKPI、KGIを改めて導出し、ターゲットとなる高付加価値旅行者対応に取り組む意義を明確化 ・ロードマップメンテナンス(マストツーリズム → F I T → ターゲットとなる高付加価値旅行者への移行の具体的プランの策定を含む) ・上記3点を踏まえた、マスタープランのブラッシュアップ
9	推進体制（各エリアの主体含む）の支援	・広域、そして各エリアの地域経営体制が整うまでの間、本事業の実施主体である自然美及び各エリアの主体の推進体制の支援の実施

来年度施策の構造的整理

- 来年度実施する施策間の関係については、下記のとおり構造的に整理できる。
- 各施策が取組全体像の中でどのような意義・役割を持つのかを常に意識し、プロジェクトマネジメントを行うことで、来年度計画の着実な実行を図る。

高付加価値旅行者受入体制整備

適切な事業設計と
着実な実行を担保する

施策7

地域経営体制の構築

施策8

プロジェクトマネジメント
& マスタープラン更新来年度事業の円滑な推進と
事業終了後の自走体制の構築

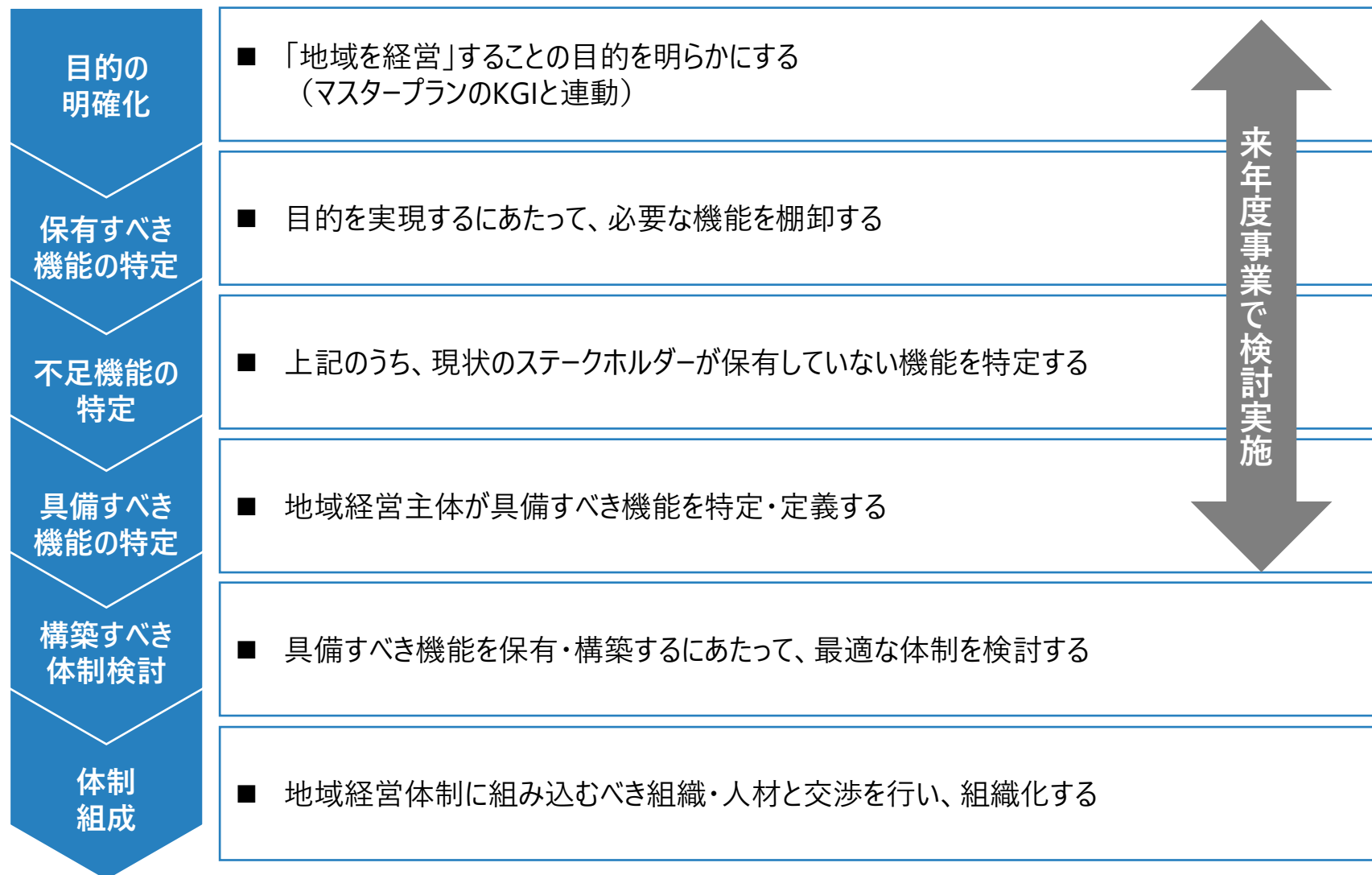


6.地域経営主体の将来構想



地域の経営体制の考え方

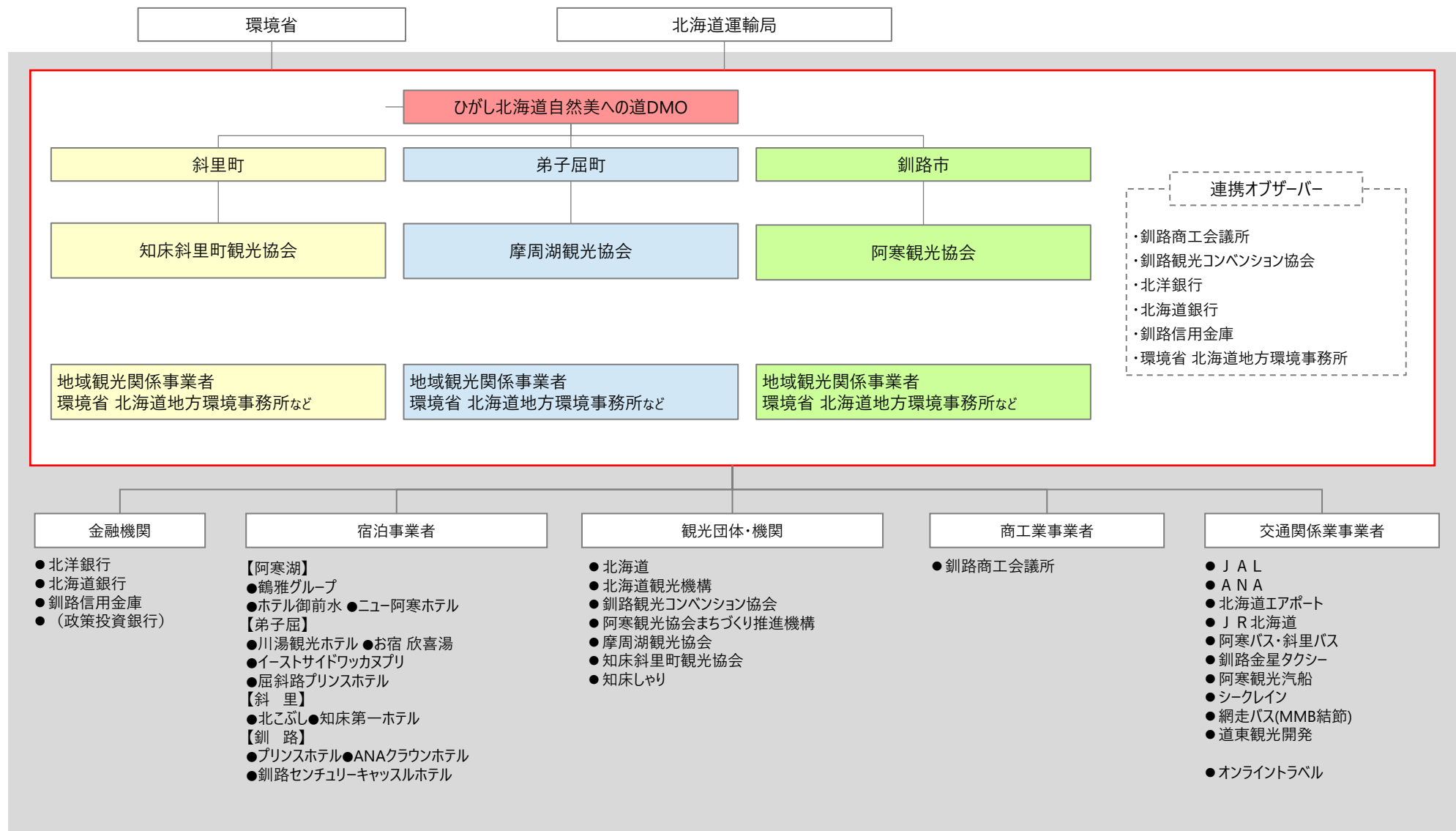
- 今年度の先進地域の有識者等との意見交換の内容・成果を踏まえ、当地域における地域経営体制は下記のステップで検討を進めていく必要があると認識。
- 来年度においては、地域経営主体が具備すべき機能の特定までの検討を進め、今後の体制組成に至るまでのロードマップを策定する。



6.地域経営主体の将来構想

地域の経営体制を検討していく際のステークホルダー

- ・ 前頁の考え方に基づいて、今後地域経営体制の在り方を検討・議論していくが、その際のステークホルダーは下記のとおり。
- ・ 各ステークホルダーが保有する機能の棚卸及び不足する機能の棚卸、連携の在り方の検討等を進めていく。



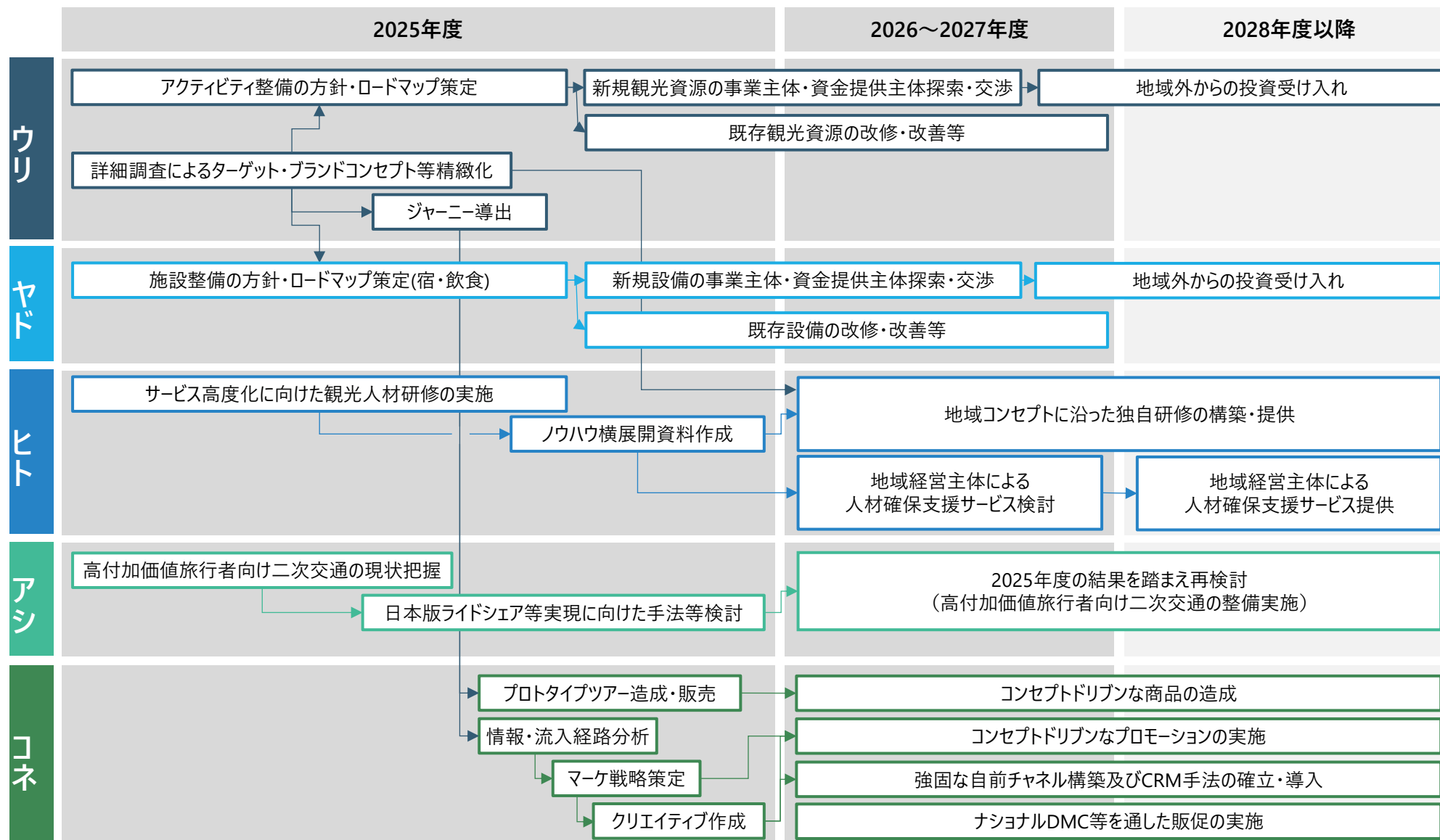


7.工程表



持続可能で、かつ、高付加価値な地域事業を組成するためのロードマップ

- 高付加価値化を図るうえで全ての起点となるターゲット及びブランドコンセプトの精緻化を軸に、ウリ、ヤドの整備方針及びロードマップを作成し、その後コンセプトを具現化したプロトタイプツアーの造成とコンセプトドリブンに情報・流通経路の設計を行う。





APPENDIX



用語	定義
ブランド	顧客に対して、提供する価値を約束し、その約束を履行することによって生まれる顧客からの信頼（無形資産）。
ブランディング	ブランドを構築するためのアクション。ブランドコンセプト実現のために行うプロダクトを含めたマーケティング活動の改善や、新しいリソースの確保、インナーの教育、顧客に対するシンボリックアクション（ブランド広告（≠販促広告）やイベント）などの一連の取組。
ブランドコンセプト (≡コアバリュー)	提供価値及び提供価値を通底する考え方のエッセンス。
ストーリー	その提供価値の背景にある、顧客にとってそのブランドコンセプトを信じるに足る理由（歴史的な経緯や文化的な背景など）。転じて、「ブランドコンセプトの持つ価値を最大化するために顧客に没入して欲しい世界観」を指すこともある。
ターゲット (ブランドターゲット/マーケティングターゲット)	P.14参照
付加価値	P. 7参照