

躍動するDMO

気仙沼DMO | せとうちDMO

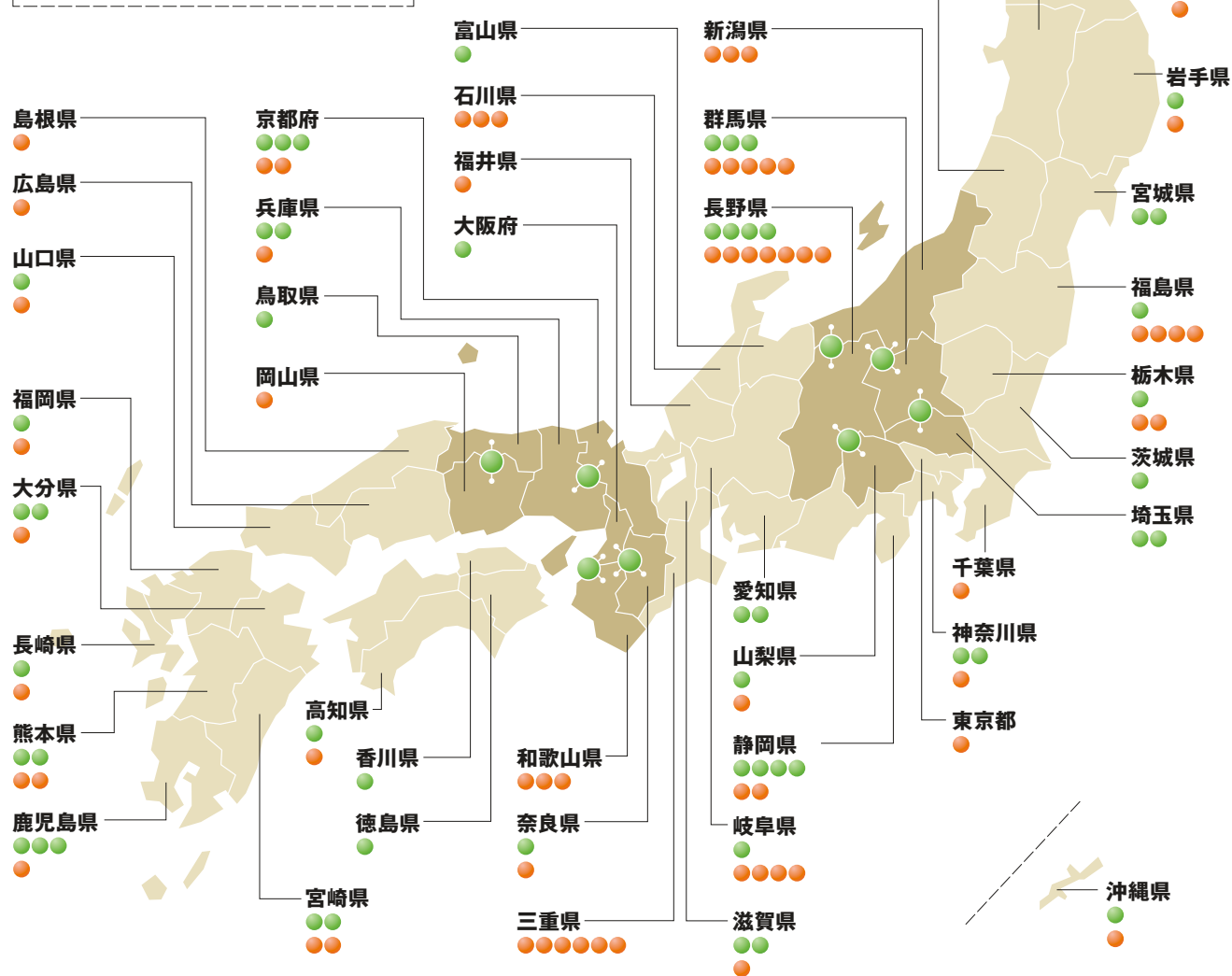
2015年11月、観光庁によって「日本版DMO」が定義されてから1年半が過ぎ、すでに全国の多くの地域でDMO法人が立ち上がっている。
今後、具体的なマーケティング活動やKPIの設定はどうしていくのがよいのか？
先進的な仕組みを持つ2つの事例をひもときながら、DMOの具体的な運営方法を考えてみよう。

写真=佐藤兼永 (P5~9)、向井勝治 (P12~13)

観光庁に登録された地域連携DMO&地域DMO

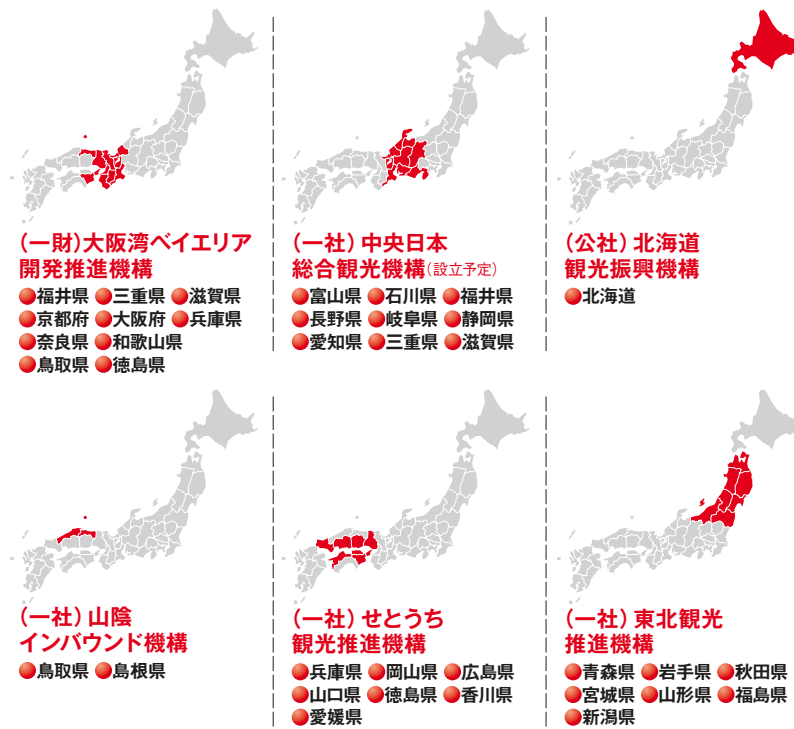
(2017年5月12日現在)

- 広域連携DMO 6件(P2に記載)
- 地域連携DMO 67件
- 地域DMO 72件



観光庁に登録された広域連携DMO

(2017年5月12日現在、出展：観光庁)



先進事例の組織と事業に学ぶDMOのエッセンスとは？

2017年5月までに登録されたDMO候補法人は全国で145法人。DMOという概念もかなり定着してきたが、改めて、DMOが成功するために必要なことは何だろうか。組織構成、目的設定、具体的な運営方法など、推進していく上での課題は数多くある。

今回取り上げる2事例はどちらも、DMOに求められるマーケティングやマネジメントを実現するために、過去の課題を整理したうえで、その解決を図る先進的な仕組みを取り入れているのが特徴だ。組織づくりの考え方や地域における役割や機能、事業の設計など、学ぶべき点は多い。

今回は、それぞれの組織がどのようにして今の形になったのか、ここまでの歩みと、今年に入って新しく動き始めた事業、そのコンセプトや意義について取材した。今後の各地のDMO運営に向けてのヒントとしていただければ幸いだ。

心を動かす、
日本を元気にする
観光・レジャーのプロデューサー
応援情報誌

とーりまかし

vol. 48

2017年6月号

目次

24 リノベーションの新常識

地域観光の未来を創造する先進的取組みに迫る

2 躍動するDMO

◎気仙沼DMO
◎せとうちDMO

企画力、データ収集力、ブランド力…
アクションがみえる！違いがみえる！
クミえる観光基本計画

16 保養所、古民家、倉庫……
眠れる地域資源をアップデートする
古いこそ新しい！

34 From Local
ワイン(長野県)

30 Marketing Crossing

他業界から学ぶマーケティング事例
社会を巻き込むマーケティングで売上拡大
「三方よし」を目指す
クリニカの戦略

32 「マエストロの肖像」
刀鍛冶
吉原義人

価値と感動を生み出す人にインタビュー

とーりまかし Terima Kasu

インドネシア語で「ありがとう」の意。

日頃からお世話になっているクライアントのみなさまにありがとう、読者のみなさまにありがとう、そして私たちに知恵を提供してくれるすべてのみなさまにありがとう、という感謝の気持ちを込めて、この名前をつけました。ちなみに、じやらん「Jalan」もインドネシア語で、「道」「プロセス」の意味です。「Jalan Jalan」で、「散歩する」「ブラブラ出かける」「旅行する」などの意味になります。

市単位の地域経営を目指し
メンバーカードで土台を形成

気仙沼DMO

躍動
する

気仙沼 DMO

組織

地域を一つの企業に見立て
モレとダブリを解消した組織づくり

震災からの復興の切り札として新しい観光づくりに取り組んできた気仙沼市。
DMOは、これらの取り組みを一過性のもので終わらせず、
地域経営として継続的に推進していくために構想された。

震災を機に危機感を共有し
「観光で稼ぐ」ことを決意

2011年の東日本大震災で大きな被害を受けた気仙沼市。市の産業の8割を占める水産業は95%が壊滅状態となり、復興までには非常に長い時間が見込まれる中、外貨の獲得と地域経済の再生のために掲げられたのが観光への取り組みだった。

「それまでも、観光による地域振興案はあったのですが、震災で地域

これまでの観光施策と DMO構想の着眼点

これまでの観光施策

観光商品開発
（『ちょいのぞき気仙沼』開催、
『メカしゃぶ、メカすき、メカカレー』開発）
市民の観光人材化
（『ば!ば!ば!の場』開催）

過去からの学びと着眼点

モレ・ダブリ解消の必要性
観光関係団体間での役割分担が不明確。誰も着手していない「モレ」、複数の団体で行っている「ダブリ」が発生していた

市全体で共通の
目標設定と、組織ごとの
役割分担が必要

全体が危機感を共有できたこと、既存の観光施設も打撃を受けたことも、新しい観光について考える後押しになりました」と、取り組みの中心人物でもあった気仙沼商工会議所会頭の菅原昭彦氏は振り返る。
復興関連ボランティアなどで市外から訪れる人も増え、観光事業者以外からの市民の間で、訪れた人をもてなしたり案内したりする「観光マインド」が培われたことも、地域全体での観光推進を支える力となった。2

各組織の活動に見られたモレとダブリ

	市	商工会議所	観光コンベンション協会	リアス観光創造プラットフォーム	
誘客営業	○		○		ダブリ
受入れ	○		○		
商品開発			△	○	モレ
情報発信	○	○	○	○	
イベント対応	○	○	○	○	
施設整備	○				
観光戦略設計					

012年には、観光業以外の事業者も参加して『観光戦略会議』を設置し、水産と観光の融合などの戦略を策定。2013年には既存の観光組織とは別に、新たに「社団法人リアス観光創造プラットフォーム」を設立、観光意識の芽生えた市民の力を活用するための方法を模索することになった。その一つが商品づくり。

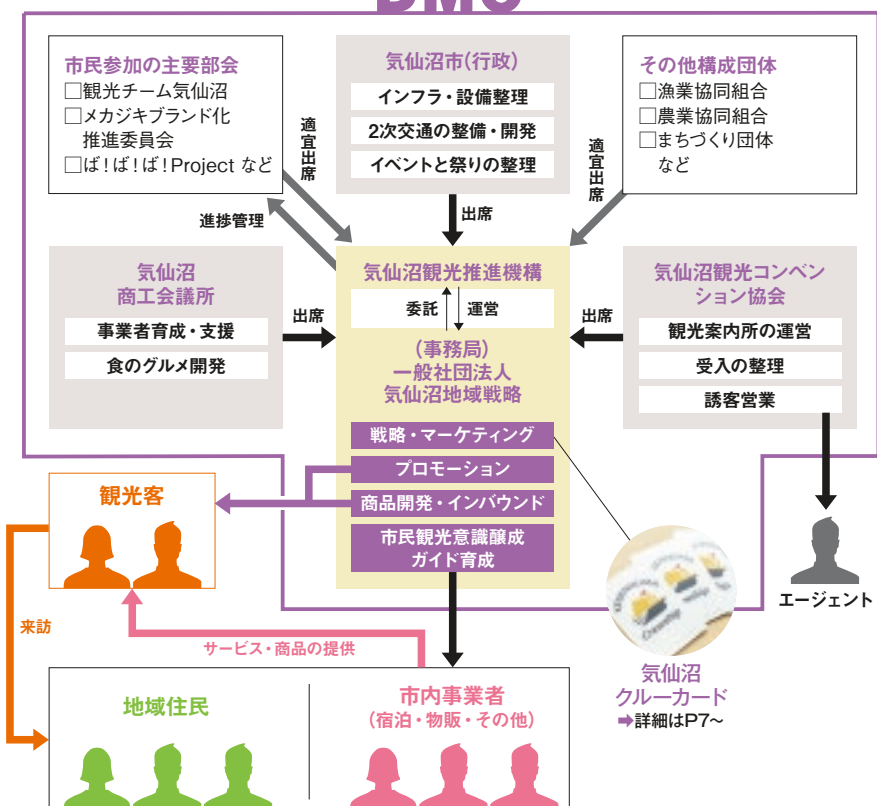
民の観光意識に大きく寄与した（※）。

地域を「企業に見立てた
モレ・ダブリのない組織へ

こうした商品づくりや人づくりの取り組みを一過性のもので終わらせないため、次に検討されたのが仕組みづくりだ。それまでの観光施策は、市、商工会議所、観光コンベンション協会（既存の観光事業者）、リアス観光プラットフォームの4者がそ

市内の事業者を集め『観光チーム気仙沼』を組織して開発した体験型観光商品は、現在も『ちょいのぞき気仙沼』として継続販売。『メカジキブランド化推進委員会』として、地元の魚メカジキを活用したご当地グルメ、『メカしゃぶ、メカすき、メカカレー』も開発した。もう一つは人づくり。『ばーばー!の場』として観光事業者以外の市民が自ら気仙沼を体験する機会を作ったことは、市

気仙沼DMOの 組織イメージ



組織の構成

気仙沼観光推進機構
事務局／一般社団法人気仙沼地域戦略

気仙沼市

気仙沼商工会議所

観光コンベンション協会

本吉唐桑商工会

その他構成団体
漁業協同組合、
農業協同組合、まちづくり団体等

市民中心の部会
観光チーム気仙沼、メカジキブランド化推進委員会、ば!ば!ば!の場等

運営資金
市の補助金
『気仙沼クルーカード』運用益

気仙沼DMOの KGI

地域消費額アップ （年度、数値は検討中）

今年度の重点事業テーマ
『気仙沼クルーカード』による
データ収集と具体的な事業計画
の設定

れぞれに行っていたが、足掛け2年にわたる検討の結果、課題として浮上したのが取り組み内容のモレとダブリ（P4表）。今後継続的に活動を進めていくため、DMOとして体制を整え、地域全体としての共通目標と役割分担を決めることが決まった。今年4月24日には、それまで欠けていた戦略立案やマネジメントを行う機関として『気仙沼観光推進機構』を設立。「観光で稼ぐ地域経営」を目的に、KGIを観光消費額アップとにおいて、金融や商工など観光事業者以外にも参加する形とした。関係組織から代表者を集めた幹事会は2カ月に1度のペースで開催、最新データを分析しつつ打ち手を検討する。そのためのデータ収集や顧客対策などのマーケティングは、リアス観光プラットフォームから改組した「一般社団法人気仙沼地域戦略」が担当。その他、市、商工会議所、

観光コンベンション協会で役割分担を明確にした（上図）。機構を経営ボードとし、総務部（市）、人事部（商工会議所）、広報販促部・営業部（観光コンベンション協会）、経営企画部・マーケティング部・商品開発部（地域戦略）を備えた企業のような経営組織ともいえる。

同時に、DMO体制を象徴する施策として、経営に必要なマーケティング機能を盛り込んだ『気仙沼クルーカード』事業を立ち上げた。これについてはP7から詳しくご紹介する。



『気仙沼観光推進機構』設立総会には、市長、観光コンベンション協会会長、商工会議所会頭のほか、市のキャラクター「ホヤぼーや」も登場して地域丸の取り組みをアピール



DMO＝地域経営と考えれば 観光以外の事業者も 自然と仲間に加わることができます。

気仙沼市では、自然増減、社会増減合わせて1年に約1.3%のペースが人口が減っています。観光はこうした人口減少による消費規模の減少を緩和する切り札だと考えています。

DMOのメリットは、ダブりのない戦略が取れることです。たとえば、地域内に同じようなバンフレットがたくさんあるという状態は、役割分担ができていない典型的な例。人気テーマパークでこんな状態になっているという話は聞いたことがあります。こういう事態を解消するには、市からのお金も、それぞれに配るのではなく、1カ所にまとめて出す必要があります。DMOの存在でそれもやりやすくなるでしょう。

DMOとは地域経営そのもの。今回、気仙沼観光推進機構の設立

と同時に『気仙沼クルーカード』を立ち上げましたが、これは観光客だけでなく市民にも持ってもらい、ゆくゆくは健康診断や体育施設の利用に使ってもらうことも考えています。そうすることで市民の健康が増進されれば、観光に投資したお金を保険財政で取り戻せるかもしれません。こうして地域経営という意識を持つことで、観光事業者だけではなくさまざまなセクターの人が自然に仲間に加わり、向上していくことができるのです。

個人的には、高齢化とは旅行をする時間のある人が増えることだと考えています。国内観光にはまだポテンシャルがあるはず。首長同士も手を取り合い、もつと日本の中で人を動かしていこうではありませんか。



Key man①
気仙沼市長
菅原 茂氏

すがわら・しげる 気仙沼市出身。東京水産大学(現東京海洋大学)への進学を機に上京し、大手商社勤務中にはオランダ駐在も経験。その後気仙沼市にUターン、衆議院議員秘書等を経て2010年気仙沼市長に就任。「日本一水産に詳しい市長」として観光と水産の融合に取り組む。



Key man's view

DMO以前に取り組んできた 観光施策が必ずあるはず。 それを整理するのが結局は早い

『スローフード都市宣言』や水産と観光による地域振興案など、以前から構想はありながらもなかなか前進しなかった観光施策が加速したのは震災以降のこと。それでも、リアス観光創造プラットフォームを設立したときには、既存の観光事業者の皆さんから「屋上屋ではないか」との批判もあり、一対一の対話で意見を聞き、既存の観光事業の利益についてもしっかりと考えていることを伝え続けることで理解を深めてきました。市外から来た出向者の存在も大きかったと思います。外から来て頑張っている若い人に邪険にできる人はいませんか(笑)。

そうした地道な活動の結果、業種を超えた横のつながりができ、『ちよいのぞき気仙沼』のメニュー数も増え、お客さんが来てくれ

るイメージができた頃には、お互いが協力し合う関係を築くこともできましたが、それまでには約3年の月日を要しました。同時に、その中で整理するべき課題も浮上してきていた。私たちにとっては、こうした議論や行動の積み重ねの延長がDMOだったということだと思っています。

観光については、多くの地域が気仙沼より多く、過去の積み上げを持っていらつしやることだと思います。国の後押しを力にDMO化を図り、リーダーシップをもって地域をまとめていくのときには有効だと思いますが、せっかくこれまでの積み上げがあるのなら、まずはそれらを整理するところから入るのが、お互いの理解が進み、当事者意識も芽生え、遠く見えて近道なのではないでしょうか。

躍動する 気仙沼 DMO 事業

データ収集と資金マネジメントを実現し、 地域にお金を貯める「気仙沼クルーカード」



『気仙沼クルーカード』

気仙沼が参考にしたスイス・ツェルマットのDMOのケースには3つの特徴があった。

まずは①意思決定機関の存在。各プレーヤーがバラバラな取り組みをすることのないよう、行政、観光局、ブルガージェマインデ(地元住民組織)ほか6者がボード会を形成し、地域を一つの会社と見立てた戦略の

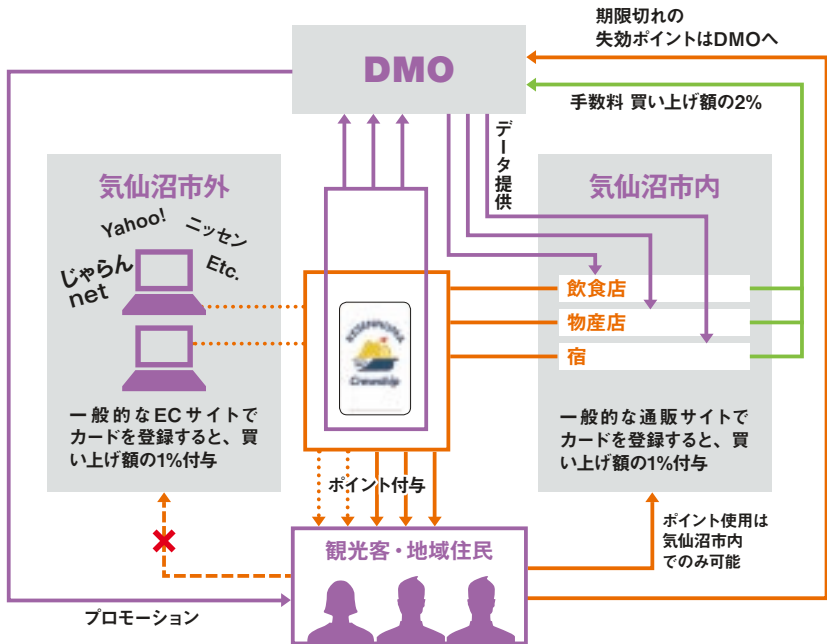
策定と意思決定を行っている。気仙沼でも、意思決定機関としての気仙沼観光推進機構を設立し、幹事会で戦略の策定を行っていく体制を整えたのは前出の通りだ。

さらにツェルマットのケースでは、②観光事業運営とは別にデータマーケティングに特化した組織があり、③財源マネジメントの仕組みが整っている。②については、観光局が宿の宿泊名簿や飲食店・土産物屋の買い物履歴を共有して一元管理、マーケティングや誘客を行い、訪れた観光客を相手に事業者が利益を上げるというように役割をはっきり分けた上で、徹底したデータマーケティングを行っている。③については、観光局は各事業者から地域売上に応じた目的税(観光促進税・宿泊税)を徴収してマーケティング・誘客活動の資金を賄い、ブルガージェマインデは、各事業者の売り上げ増に伴う出資で活動資金を賄うという形で成立している。マーケティングの一括管

『気仙沼クルーカード』のサービス内容

サービス開始: 2017年4月 参画事業者: 50社 (2017年4月現在)

データの流れ ポイントの流れ 資金の流れ



会員(観光客、その他市外在住者、地域住民、など)は、気仙沼市内の加盟店での買い物のほか、ECサイトでもポイントを貯められるが、使用できるのは市内だけなので地域にお金が貯まる。また、ポイントシステムの運営手数料や失効益の一部はDMOの運営資金となる

データ収集・分析に向け ポイント会員制度を導入

『気仙沼クルーカード』は、市内の加盟店（宿、飲食店、物販店など）で提示すると、100円で1ポイントが貯められるカード。店舗によって会員の特典も用意されている。さらに、外部の約1500のECサイトでもカードを利用することができ、各サイトのポイントとは別に『気仙沼クルーカード』のポイントでWで貯められるのも特徴だ。貯めたポイントは1ポイント＝1円で使用可能だが、使えるのは主に気仙沼市内の加盟店のみ。このことで、発行したポイント分のお金は地域に落ちる仕組みとなっている。ポイントの有効期限は、付与日の翌年の12月31日まで（最長2年）だが、それまでに使い切れなかったポイントは、単に失効するのではなく、気仙沼市に寄付される形となっている。

事業者側から見たポイントカードのメリットは、顧客の囲い込み効果とともに、データ収集とそれに基づく販促活動が可能になるところにある。地域としてポイントカード事業に取り組むことで、訪れた顧客のデータをカード会員データという形で一元管理することができ、DMOと



サービス2週間での入会者数はすでに1000人を超える。事務局も問い合わせなどの対応に追われた

してのデータマーケティングの基盤を作ることができた。これらのデータにより、地域を訪れた人の属性や購入履歴の分析が可能になるほか、

会員向けのイベント告知などの誘客プロモーションも可能になる。なお、地域全体のデータについては事務局である気仙沼地域戦略が管理するが、個店データについては各事業者が公開。個店では難しい顧客データの構築を実現し、それぞれのサービスに活用できるのは加盟店にとってもメリットだ。

DMOの財源マネジメントという点でもメリットがある。加盟店は、カード会員への売り上げ金額に対し3%分をDMOに収めるが、このうち1%がカード会員に付与するポイントの原資となり、残りの2%はカ

DMO事業としての ポイント

個人情報問題を解決しつつ地域でデータを一元化

マーケティングに必要な資金を事業内で確保

市内外で会員を募り、地域経営に巻き込む

る「ポイントが寄付できる」ほかにもう一つ、「生活を便利に！楽しく！」という機能を掲げている。想定しているのは、気仙沼市内での公的施設の利用証として使えたり、市民活動への参加でポイントが貯まるなど、市内在住者に向けたサービス。行政側から出ているアイデアもすでに70弱にのぼり、将来的にはこうしたサービスも事業の中に組み込んでいく考えだ。

「つながり人口」で支える 地域経営の基盤として

運営側には、単なるポイントビジネスという認識はない。「クルーカードはあくまで『今までできなかった何かをできるようにする』ためのもの。『ポイントカードです』と云ってしまえば話は早いが、そこは遠回りしてもしっかり伝えていきたい」と理事の齊藤道有氏は語る。会

ード事業の運営手数料となる。DMOが行うカード事業の運営＝マーケティング活動のための資金を、参画事業者が広く負担する仕組みが実現した形だ。もう一つ財源となるのは有効期限切れのポイント失効益。一般にポイントカード事業では、全付与ポイントの5割近くが使用されないまま失効するというが、『気仙沼クルーカード』の場合は、これがそのまま「寄付」され、その一部がDMOの運営資金となる（P7図参照）。

初年度はデータをもとに 事業計画の設計を目指す

今年4月25日のサービス開始時点で加盟店は48。ただし今回の加盟店はモニター店舗という位置づけで、初年度は、収集されたデータをもとに今後の事業計画を設計していく予定だ。「1年間でデータを分析し、KPIをどこにもっていくのかを決

参画事業者の声

小規模事業者でも 安心して顧客データが 得られることに期待

今までお客様受入れはエージェント経由が中心。「お客様第一」と心がけてはいても、反応を直接知るのは難しく、行き届いていないところもあったのだと思います。かといって、自前でお客様のデータを集めようにも、システム構築にはコストがかかるうえ、そもそも自分たちのような規模の事業者が個人情報を適切に管理するのは困難。『気仙沼クルーカード』を通じて、売り上げの3%の費用負担でデータが得られるのなら安いものだと思います。お客様に何をするべきかが明らかになれば、とくに現場のスタッフの意識が変わるはず。地域全体でおもてなしレベルが上がるのではと期待しています。



株式会社阿部長商店
代表取締役
阿部泰浩氏

市内ではホテル2軒と土産物店2店を経営。東北全域で9つの水産加工場を持ち、水産加工品開発にも取り組む。

めるのが目標の一つ」と気仙沼地域戦略スタッフの渡邊幸市氏は語る。

参画の呼び掛けは気仙沼地域戦略の理事以下8名のメンバーが直接訪問して行ったが、2カ月という短期間で予定の50店に到達。中には、売り上げの3%という負担額を理由に参画を見送る事業者もあったが、少ない負担額で顧客データベースが入手できることを歓迎する事業者も。「今回加盟しなかったからといって反対というわけではない、という事業者さんも多かった」と理事の小野寺雄志氏は手ごたえを語る。「参画してもらったら終わりではなく、今後面白いことを一緒に考えていくことこそ重要」と語るのは、スタッフの小柳朋子氏。そのために、今後加盟店や市民と密なコミュニケーションを図っていく。

これと平行して進めるのはカード会員の獲得。目標は、初回に作成し

員獲得も、単なるポイントのバラまきではなく、震災からの復興を通じて生まれたつながりを生かしつつ、「気仙沼という経済圏を形成する仲間＝クルーをつくる」という意識で臨んでいる。

本当に解決すべき課題は人口減に

よる経済の衰退。そのために観光客はもちろん、復興ボランティアや地域出身の市外在住者など、経済的なつながりのある人をすべて取り込みたい。気仙沼クルーカードはそんな「つながり人口」を集約する基盤でもあるのだ。

考察

終わりなき進化・成長を続ける地域は、強い

気仙沼は、JRCも戦略検討の段階(2013年)から参加協力してきた経緯があり、今回、気仙沼観光推進機構が生まれ、各事業も実装フェーズに入り、新たな1ページが始まったことは大変感慨深い。

誌面でも触れたとおり、気仙沼はDMOを「地域経営」の仕組みと捉え、スイス・ツェルマットの学びを活かしながら磨き上げた。そして、動き始めた具体的な事業戦略の中身も秀逸だ。戦略は以下3つに分類される。①商品づくり(『ちょいのぞき気仙沼』等)②人づくり(『ば!ば!の場』等)③仕組みづくり(気仙沼観光推進機構設立、気仙沼クルーカード事業等)である。とくに気仙沼クルーカードは、DMOが手がける顧客データベースによるマーケティング基盤として、各地にこの先の活動も注目してほしい事業だ。JRCとしても期待したい。

今回の取材時「この取組みのGOAL、成功とは何だろうか?」と思いを巡らせていた。そんな時、

気仙沼のカフェで店員をしていた20代前半の若者と話す機会があった。彼は生まれも育ちも気仙沼。他地域で働く気持ちは今後も無い、という。どうして?と聞くと、震災もあったが少しずつ変わり続ける今の気仙沼が彼にとって魅力的で、たとえ東京に行ったところで自分の過ごしたい生活も仕事もない、と。「もしかしたら、これかもしれない」と考えた。地域は、常に進化・成長を続けなければならない、そこに終わりはない。進化・成長を続ける地域は、今より明日、明後日の方がきっと面白い、と若い世代にも魅力的な場所になる。進化・成長が継続することがGOALであり成功なのではないか。DMOによる地域経営に求められている視点の1つではないだろうか。気仙沼の歩みだした一歩に、それを感じた。



じゃらんリサーチセンター
研究員
北嶋緒里恵
2009年よりJRCに。DMO研究、新規旅行需要発掘、宿泊業の労働生産性課題等を担当。



左から気仙沼地域戦略小野寺氏、渡辺氏、平井氏、小柳氏、齊藤氏。平井氏と小柳氏以外は気仙沼市内で別の仕事を持ちつつ活動している

躍動
する

せとうち
DMO

組織

マーケティング機能と金融支援 2つの機能を両立した先進性

金融機関とともに、資金面での事業者支援を可能にした組織が特徴だ。

マーケティング×金融の
2本柱で地域を「育てる」

「せとうち」をキーワードに、瀬戸内海沿岸の県が一体となって観光地づくりに取り組むアイデアの起源は、湯崎英彦広島県知事が2009年に提唱した「海の道構想」に遡る。このとき3年間かけて「行政による観光の仕事」への振り返りを行ったことが、現在のせとうちDMOの組織づくりの原点。その結果(下)を踏まえ、専門的なプロモーションやマーケティングを行う一般社団法人せとうち観光推進機構(以下STA)と、地銀とともに事業者育成に向けて資金面、経営面での支援を行う株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション(以下SBC)によるDMO組織が構想されたという。

瀬戸内海沿岸の府県は合計11。そ

する』という意味で同じ方向を向く
ことができた」。

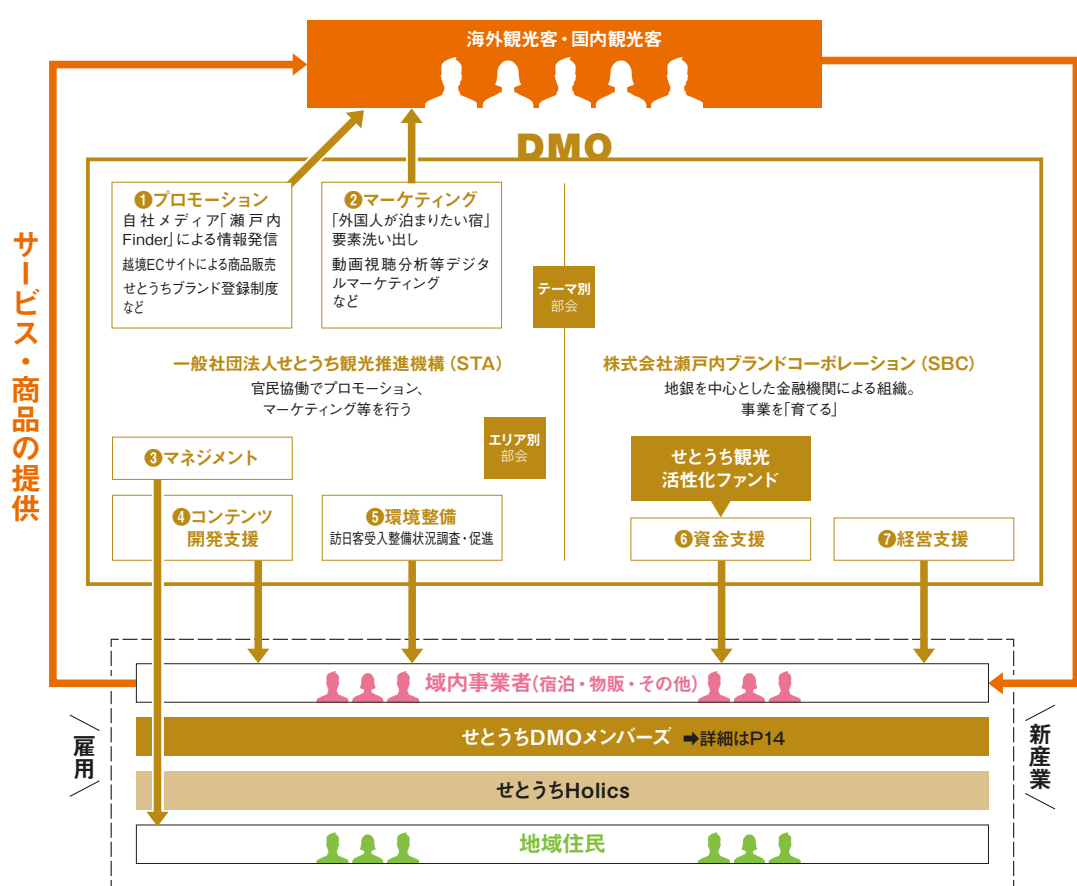
こうした経緯を経て、2016年3月に瀬戸内エリアの7県が参加するSTA、同4月に地銀7行が参加するSBCが設立され、せとうちD

MOとして活動がスタートした。

資金面も含めた支援で
事業者の意欲を引き出す

STA事業本部長の村橋克則氏は、「我々の仕事は事業者が『やりたい』」

來訪



組織の構成

一般社団法人せとうち
観光推進機構
参加自治体／兵庫県、岡山県、
広島県、山口県、徳島県、香川県、
愛媛県
専任社員／1名(事業部長)
出向社員／7県、観光事業者等より

運営資金

観光庁補助金「広域観光周遊
ルート形成促進事業」

7県による負担金

社員企業(出向元) による負担金

株式会社瀬戸内
ブランドコーポレーション
参加金融機関／中国銀行、広島
銀行、山口銀行、阿波銀行、百
十四銀行、伊予銀行、みなと銀行、
日本政策投資銀行 ほか
専任社員／1名(代表取締役社長)
出向社員／金融機関等より

れだけの広域を束ね、なおかつ複数の民間金融機関の協力を得るのは容易なことではない。しかし、2013年に開催が決まった東京オリンピック・パラリンピックが、「このままではますます一極集中が進んでしまう」という地域共通の危機感を生んだ。香川県で産品プロモーションを担当していたSTA事業副本部長の岩瀬俊一氏はこう語る。「瀬戸内の県の物産はどれも少量多品種。観光資源についても似たところがあり

これまでの振り返りと DMO構想の着眼点

振り返りポイント① プロフェッショナルの必要性

行政にはマーケティング、プロモーションの専門家がおらず、ノウハウの蓄積もない。

民間から招いた専門家による
マーケティング、
プロモーションの機能が必要

振り返りポイント② 事業者育成の必要性

行っていたのは観光客を連れてくるまで。あとは事業者任せだった。

**投資など資金面での
援助を含めた事業者育成の
機能が必要**

ます。しかし『せとうち』としてま
とまれば訪日客にも訴求できる規模
になる。インバウンドという現状で
は手薄な部分が、自県ではなく『せ
とうち』に観光客を引き込もうとい
う意識につながったと思います」。

「インバウンドという成長要素は地
銀にとっても魅力的」と語るのは、
SBC代表取締役社長の水上圭氏。

「地域の中で生きる金融機関にとつ
て地域経済の活性化は大きな関心事
行政との関係も深く、『地域をよく

と考えるための支援」とDMOの役割を定義する。

STAは、観光マーケティングの専門家でもある村橋氏のほか、参加7県と観光関連企業からの出向者で構成される組織。担当するのは①プロモーション②マーケティング③マ

把握するため、海外のガイドブックに掲載済み等の約800スポットについて調査するなどして、各自治体に情報提供。旅行商品・サービスの開発は事業者や自治体に任せるが、そのための環境整備などは各県との強いつながりを持つSTAが行う。

環境整備などだ（上図参照）。①では、ファン数60万を誇る自社WEBメディア『瀬戸内Finder』で情報発信したり、産品を登録できる『瀬戸内ブランド』を管理、越境ECサイトで海外向けに産品を販売して知名度アップを図る。②では訪日客への調査で彼らが泊まりたい宿の要素を抽出したり、WEBの動画視聴結果から訪日客の行動を把握するなどの調査を実施、分析中だ。⑤では、広域観光拠点地区の市町単位で訪日客受入整備状況（多言語対応やWiFi整備状況など）の実態を

いて事業再生・企業育成の豊富な経験を持つ水上氏のもと、金融機関などからの出向者で構成される組織。総額約100億円の『せとうち観光活性化ファンド』を5年で投資することを目指す。特徴的なのは⑥資金面での支援を行うだけでなく⑦経営面でのアドバイスも行うことだ。「投資先は『作る』ことも必要。そのためには事業の改善提案をすることもあります。単に事業にお金を貸して回収する『融資』と、『投資』の違いです」(水上氏)。2016年度にはすでに3件の投資先が決定済みだ。

テーマ別・エリア別部会と 会員組織によるマネジメント

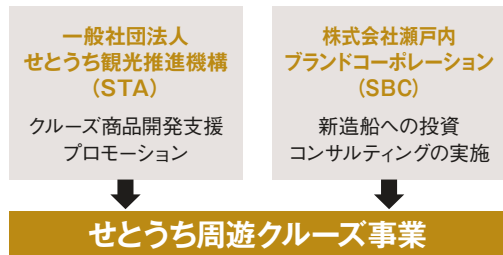
こうした活動は、DMO内に設置された「テーマ別部会（6テーマ）」「エリア別部会（11エリア）」を通じて、事業者や自治体と連携しながらマネジメントされている。

例としてテーマ別部会の1つである「クルーズ部会」を見てみよう。瀬戸内海は、エーゲ海の10分の1の面積に約3000（エーゲ海は約2500）の島を有し、圧倒的な多島美を誇るが、クルーズに関する海外での認知度は非常に低い。「クルーズ部会」ではこうした状況を踏まえつつ、「世界有数のクルージングリゾートエリアになる」ことを目標に据え、①情報発信、②プレイヤー発掘、③環境整備といった取り組みの柱を設定（表）。たとえばAについては「2020年度に利用者全体10%増、うち外国人130%増」、B・Cについては「瀬戸内周遊クルーズの海外発専用商品の設定」といった具体的なKGIを置き、まずは現状を把握するところから取り組んでいる。

「テーマ別部会（クルーズ）」での 取り組みの柱

情報発信	「瀬戸内クルーズ」の認知拡大
プレイヤー発掘	既存クルーズの活性化 A 新規クルーズの開発支援 チャータークルーズの参入促進 B 専用豪華クルーズ船の事業化 C 大型客船誘致
環境整備	港湾、景観等の整備 WEBの乗り換え検索システムの構築

新規クルーズ事業での STA、SBCの役割分担



各県とのつなぎ役を担うSTA事業副部長の岩瀬俊一氏を中心に、「海の道構想」時代から組織設計に関わってきた村木智裕氏(右)と、組織全体のPDCA推進役を務める館博哉氏(左)。

村橋氏によれば、DMOとしてのKGIは、「2020年度の住民満足度90%」。訪日客を含む観光客が増えた地域住民が、生活環境面、経済面、精神面などで「よかった」と感じられることが当面の目標だ。

まずは経営指標の数値化へ 資金づくりにもアイデアあり

今の段階ではDMOとしてできることは限られているが、反響は大きい。昨年度のメディア露出は、新聞100件、テレビ30件、雑誌21件、WEB49件。最近では、AKB48の姉妹団体にあたるアイドルグループSTU48への支援を発表したことも話題となり、地域内での存在感は増している。あとはこの先、地域にどれだけ実利をもたらせるかが、求心力を保つカギになる。

現在、専任社員はSTAの村橋氏、SBCの水上氏のみだが、3年後ま

こうした中から、宿泊型の瀬戸内周遊クルーズ事業への投資も決定。STA、SBCがそれぞれ図に示したような形で新規事業を支援し、「育てる」形となっている。

さらに地域マネジメントの仕組みとして取り入れているのが、地域事業者や住民を集めた会員制度だ。2017年2月に開始した『せとうちDMOメンバーズ』は、瀬戸内地域の観光事業者を対象とした会員制の総合支援サービス。『せとうちHolic』は、Uターン・Iターン者を中心に、瀬戸内での起業や情報発信をしたいと考えている地域住民の会員組織。こうして意欲ある事業者や住民を支援することで、さまざまな機会を提供しつつ、新たな産業の創出や雇用の拡大を狙う。

せとうちDMOの KGI

2020年度、 住民満足度90%

今年度の重点事業テーマ
PDCAを回すための経営指標づくり
会議の仕組み化
エリアマネジメントの仕組みを完成させる
県別入込数目標の設定

ではもっと増やしたい考えた。と

くに「CMO（マーケティング責任者）など『儲かる仕組み』を作れる人をプロバライズしたい」と村橋氏。前出の地域会員制度はこうした人材の発掘、育成の場としての機能も持つ。すでに『せとうちHolic』を通じてDMOの活動に参加する人も出てきているそうだ。

ただし、高パフォーマンスな人材の雇用には資金面での安定は不可欠。現在、運営資金の3分の2を国費（観光庁「広域観光周遊ルート形成促進事業」）で賄うが、年度ごとに金額が変動するため、3年、5年先の中期計画が立てづらいのが難点だ。安定して事業計画を推進していくために、独自資金をどう確保するか？

実は、事業者支援サービス『せとうちDMOメンバーズ』には資金確保の仕組みも盛り込まれている。次ページで詳しくご紹介しよう。

Key man's view

DMOの役目は環境づくり。 実際に何かを生み出すのは あくまで事業者です

観光客の満足度を上げるには、常に新しい商品・サービスが必要です。そのためには、実際に商品・サービスを生み出す地域事業者の皆さんに「やってみたい」と思っていたら、新しいチャレンジをしていただく必要があります。そして新たなチャレンジにはお金の手当ても不可欠。その意味で、金融機関が参加しているこのDMOの座組には大きな意義があると思っています。

7県にまたがる広域のとりまとめは確かに難題ではありますが、DMOが指揮命令権を持たない以上、その難しさは織り込み済みです。幸い、各県から人が集まってできた組織なので、コミュニケーションは取りやすいのですが、考えてみればそもそも地域全体での



Key man③ 一般社団法人せとうち 観光推進機構 事業本部長 村橋克則氏

むらはし・かつのり 株式会社リクルートにて『じゃらんnet』などを手がけ、同社国内旅行事業部長を務めたのち観光関連事業者向けコンサルタントとして活動。STAではマーケティング活動による瀬戸内エリアへの誘客を中心に、新ビジネス創出や雇用拡大を目指す。

Key man's view

「よく見せる」のではなく 「よいものを作る」 ために力を尽くしたいと思います

今回のお話をいただいたとき、初めて瀬戸内を訪れて思ったのは、実に魅力的な資源が多いということ。反面、東京などでは知名度が低いのも事実。ガイドブックも、広島、岡山、四国……と個別に買うしかない状況です。つまり、ポテンシャルは非常に高いのにまだ発揮しきれていない。投資の世界では「アップサイドが高い」などと言いますが、こうした地域で、まだ誰もしたことがないチャレンジができることに純粋にわくわくしました。

一般的な観光ファンドの難しさの一つは、投資先は地域にあるのに、投資判断を行う人間が地域にいないところにあると思います。まずは判断する者が地域に入り、地域をよく知らなければなりません。

観光事業は、魅力のないものをよく見せようとしてもだめで、本当に魅力的なものでなければなりません。魅力的なものを作っていくには、まず主体となる事業者が必要で、それをいかに見出せるかが重要。可能性のある事業者を見出し、育てていくために、私たちとしても力を尽くしたいと思います。



Key man④ 株式会社瀬戸内 ブランドコーポレーション 代表取締役社長 水上 圭氏

みずかみ・けい 山一証券、博報堂、スリー・アイ・アジアパシフィックジャパン、日本みらいキャピタルでの勤務を経て、外資系投資ファンド、CVCアジア・パシフィック・ジャパン株式会社にて10年間にわたり代表を務める。事業会社への豊富な投資経験を持つ。

せとうちDMO事業

事業者を育成する『せとうちDMOメンバーズ』を
DMO運営の基盤として導入

会員企業同士の出会いを作り
新規事業の誕生を促す

観光事業を「育てる」ことは『せとうちDMO』の大きなテーマの一つ。しかし、育てる以前に見込みのある事業者を発掘することも必要だ。2017年2月にスタートした会員制事業支援サービス、『せとうちDMOメンバーズ』は、新しい旅行商品・サービスの創出に向け、意欲ある事業者を集める場でもある。

サービス内容は、事業者への事前のヒアリングで決定。電話通訳サービスや越境ECサイトでの「せとうち」特集ページの設置など、日常業務支援でインバウンド事業への障壁を下げる『瀬戸内コンシェルジュ』、各種メディアやイベントでの積極的な露出を図る『メディアサービス』のほか、会員として参画する事業者側から高い期待を寄せられているのが『瀬戸内サロン』。会員事業者同士を交流会やセミナーで引き合わせ、

会費	小規模企業／個人	月額3000円
	中小企業	月額5000円
	大企業	月額5000円※
	団体	月額5000円

※2018年3月末までに加入の場合

『せとうちDMOメンバーズ』のサービス内容

サービス開始：2017年2月



新たなビジネスマッチングを図ろう
という試みだ。

会員事業者の募集に、2016年11月から各県で開催した説明会のほか、DMOへの参画元企業（STA13社、SBC46社）のネットワークを最大限活用。会員数は月80以上のペースで順調に伸びていて、4月現在、旅行会社や「瀬戸内ブランド」登録メーカー、自治体など、すでに400事業者がメンバーとして登録済みだ。そのうちの約5%は東京、大阪など都市圏の事業者。以前にも、地域のレモン加工事業者と大手紅茶メーカーが手を組み、レモンティーの新製品を発売したケースがあったというが、今後は『瀬戸内サロン』

がこうした全国の大手企業との協業による新たな商品・サービス誕生をバックアップする場になりそうだ。さらには、着地型商品を展開する事業者が広域パートナーを見つけ、新たな販路を開拓するなどの成果も考えられる。2019年度までの目標会員数は3000。ゆくゆくは会員企業の中から投資案件を輩出することも目指す。

サービスを受ける会員がDMOの財源を支える仕組み

こうした事業者発掘・育成機能の

DMO事業としてのポイント

事業者育成の仕組みを盛り込む

対事業者向けサービスで運営資金づくり

子会社として独立、事業中心に一体感づくり

ほか、『せとうちDMOメンバーズ』はDMOの自主財源としての機能も備えている。海外では、DMOの運営費用を目的税の形で事業者から徴収する形も珍しくないが、せとうちDMOのような広域連携型のDMOが、参加するすべての自治体で合意を得るのは困難。同一県内さえ海側と山側に分かれていて、「瀬戸内」のために目的税を設定するのが難しい場合もある。こうした中、実際にDMOの恩恵を受ける会員事業者が月ごとに会費を負担するという会員制度が、事実上の目的税のような形で機能しているというわけだ。

現在運営するのは、サービススタートに先駆けて設立されたDMOの子会社、『株式会社せとうちDMOメンバーズ』（代表村木智裕氏）。STAとSBCの両方から集まった10人のスタッフで構成された、1つの会社組織の形をとることで、より濃

密な一体感を持つことに成功している。

「ここで培った人間関係をベースに、DMO全体としても、より一体感を高めることができればと考えています」（村木氏）

考察

地域のビジネスの種を増やし育てる視点 DMOには、まだまだできることがある

さまざまな地域で起こった好事例を調べると、そのきっかけは「地域の危機感」だった、とはよく聞く。そしてそれは、地域が一枚岩になれるチャンスでもあった、と。せとうちDMOの場合、そのきっかけは2020年東京オリンピック・パラリンピック誘致の決定だった。この機会を見逃さず、エリアとしての価値を再発見・再評価し、瀬戸内エリア一帯でどんな機能が観光産業の土壌を作る上で不足しているか？を突き詰めた。準備期間含めて、この危機であり好機を逃さなかった動きと、狙いの定め方が素晴らしいと改めて感じた。

そしてタッグを組んだ7県の自治体と民間企業が母体の「せとうち観光推進機構」と、金融機関が母体の「瀬戸内ブランドコーポレーション」、この全く性質の異なる面々が一枚岩となり、瀬戸内エリアの地域経営のためにつくった機能も特筆したい。1つはエリア内観光事業者の経済

成長を「伸ばす機能」（主にマーケティングや業務支援等）、もう1つは事業・事業者自体を新たに「増やす機能」（新規事業・事業者のインキュベーション、金融支援等）、2つとも大変先進的だ。これまでも各地にて「稼ぐ観光」を目指し、地域内消費の拡大をGOALに置き推進しているが、特に後者の事業を「増やす」視点や、そのための仕組み・体制にまで注力できている例は少ないと感じる。消費拡大をGOALと置いたとき、本来は重要な視点だったかもしれない。たとえ単独市町DMO組織だったとしても、学ぶ点は大きいのではないだろうか。伸ばす、増やすことを続けていけば、地域の経済成長の伸びしろは大きくなり、実現も加速する。将来、ここに結果の差が、自ずと出るのではないだろうか。

じゃらんリサーチセンター研究員
北嶋緒里恵

③ 富士吉田市の観光課題

- ① 富士山五合目・富士急ハイランド以外の観光資源を発掘、PR
- ② 河口湖・山中湖などの周囲にある観光エリアからの誘客促進
- ③ 地域特有の食を中心とした資源のブランド価値向上
- ④ 歴史・文化的側面からの観光資源の発掘促進
- ⑤ 富士山の資源としての新たな価値を見出し、認知を広める
- ⑥ 機織りなどの地場産業の活性化
- ⑦ 農業振興の独自産業化
- ⑧ まちづくりによる地域活性化

④ 旅行情報誌『じゃらん』の編集者視点で 既成の観光資源にとらわれずアイデア出し

「カップル」「ファミリー」といった従来のターゲット別のプランニングでは拾いきれないニーズに応えるため、「消費者視点での発想」と「編集者としての企画力」を基にした企画アイデアを出していく。この段階でできるだけアイデアを出しておく、2年目以降の施策にも活用できる。

企画案	趣旨	対応する 観光課題
吉田のうどんコシ グランプリ	トーナメント制試食イベント。ニュース番組での露出期待、プロモーションにも	③⑥
馬刺で夜通し 乾杯イベント	地元酒造と提携、地元産品の試食販売も。SNSによる拡散効果	①③⑦
縁結び 織物イベント	伝統工芸の織物体験	①④⑥
ひえひえ ミルククイーン	冷めてもおいしいゴハンレシピ集	③
吉田のうどん エクササイズ	うどんをこねる動作で筋トレできる動画を作成	③
富士山× 禅体験イベント	富士山をバックにした禅体験イベント。インバウンドにも期待	②⑤
プレミアム フライデーを 富士吉田市で	金曜夕方入り→街飲み、宿泊→翌日はレクリエーション→土曜の早めに帰宅。企業内の交流目的	①②⑧
：	：	：
合計案数	①…42案 ②…14案 ③…36案 ④…17案 ⑤…10案 ⑥…13案 ⑦…19案 ⑧…22案	

⑤ 市のメンバーがアイデアを基に 具体的な施策を立案

観光部門の担当者以外も含んだ市のメンバーが集まって企画の具体化に向けて議論。さまざまな部署の知見を持ち寄ることで実現の可能性が広がるほか、他部署がすでに抱えていた事業と連携させて実行力を高めるといったメリットも期待できる。ここで地域の人々の協力体制も構築。

⑥ 施策を盛り込んだ観光基本計画を策定、 4年6か月にわたり順次実行へ

上記⑤で決定した観光商品やプロモーションの実行計画を盛り込んだ観光基本計画は今年9月に策定予定。これらの施策は2022年にかけて順次展開。地域に自走体制が構築できていれば、先行策の結果や消費者の動向変化に応じて施策の見直しを行ったうえで実行に移すことも可能となる。

① 従来の観光基本計画の課題

旅行者ニーズが多様化しており、従来の観光コンテンツを売り出す施策だけでは細やかな対応が難しい…。

旅行情報誌の編集者のアイデアを取り入れた、様々な興味・関心に対応できる観光コンテンツを開発。新規需要創出につながる施策を打ち出す。

② 調査に基づいて観光課題を設定

観光基本計画の策定に向け、「GAP調査」や現地聞き取り調査、ビッグデータを活用した観光動態調査などを実施。調査結果から市が抱える強み・弱みを分析し、弱みを解決する観光課題を8つ設定した（左記参照）。

じゃらんのプロデュース力と 地域の実行力の合わせ技

観光基本計画の策定にあたっては、地域の現状を探るために前述の「GAP調査」をはじめとする各種調査を行っていた。その調査結果から、市が抱える8つの観光課題を設定。『じゃらん』編集者たちは8つの課題を踏まえつつも、柔軟な発想力で施策の元になる観光コンテンツの企画アイデアを出していった。

この段階では実現可能か否かより、「あったら楽しい」という姿勢を重視。今ある観光資源の新たな活用法、

「あつたら楽しい」という姿勢を重視。今ある観光資源の新たな活用法、

国内外からの旅行者の多様化するニーズに応える観光コンテンツの必要性

富士山北麓に広がり、霊峰・富士を背景とする歴史文化や豊かな自然が観光資源として親しまれてきた山梨県富士吉田市。2013年の富士山の世界文化遺産登録以降は外国人旅行者も増加傾向にあり、国内では注目度が低かった市内の公園に外国人旅行者が押し寄せるという現象も起きている。これは富士山と五重塔、春には桜が一緒に見られる公園からの眺望が「日本らしい風景」として海外のメディアや教科書で紹介されたことをきっかけにして、外国人の関心と呼んだために起きたものだという。こうした国内旅行者とは違っ

た動きを見せる外国人旅行者の存在に加え、国内旅行者のニーズも年々多様化しており、流行の移り変わりも激しい。そのため観光基本計画に盛り込む施策も、従来の発案方法では現代の消費者の多様性に対応しきれないだろうと考えた。

観光資源を活用する施策を考える場合は、知られざる資源を発掘・開発して売り出すことも重要だ。隠れた資源発掘の手法として、JRCではマーケティング調査「GAP調査」を導入している。これは有名無名を問わず地域の観光資源をリストアップし、消費者の観光資源に対する興味・関心を探る調査法。これにより「現状は活用されていなかったり認知度が低かったりと埋もれているが、実は需要がある」ような観光資源を

掘り起こし、新たな観光コンテンツを開発することができる。

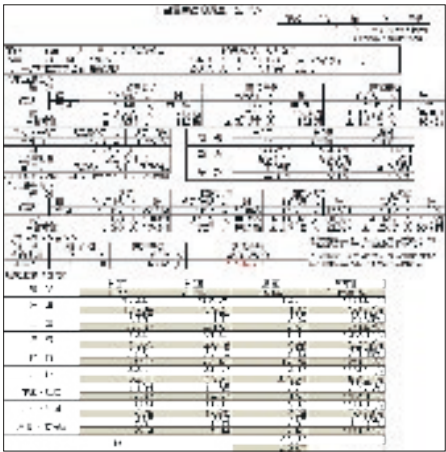
しかしせっかく発掘した観光資源も、どのように手を加えていくかによってそのポテンシャルを活かせるか否かが変わってくる。多くの情報にふれる現代の消費者の価値観は多様化しており、旅行に対するニーズも様々。地域住民にとっては特別に価値を感じられなかった「あつて当

たり前」の地域資源や、従来とは違った観光資源の活用法が、消費者の観点では大きな魅力を持つ場合もあるだろう。観光コンテンツの開発を担当する地域担当者と消費者を隔てるこうしたギャップを埋める対策として今回の観光基本計画に取り入れたのは、消費者視点と旅のプロの視点をあわせ持つ、旅行情報誌『じゃらん』編集部

企画力、データ収集力、ブランド力…
アクションがみえる！ 違いがみえる！

みえる 観光 基本計画

観光基本計画は地域が目指す観光振興の姿を定める羅針盤。しかし複数年にわたる計画ゆえに内容が抽象的なものに留まったり当初定めた施策が実行年の現状には合致していなかったりして求める成果に結びつかないとの悩みを抱える自治体も少なくない。一方で、地域の理想像へと着実に導く確かな計画もある。成功事例を見ながら、計画立案時のポイントを探っていこう。



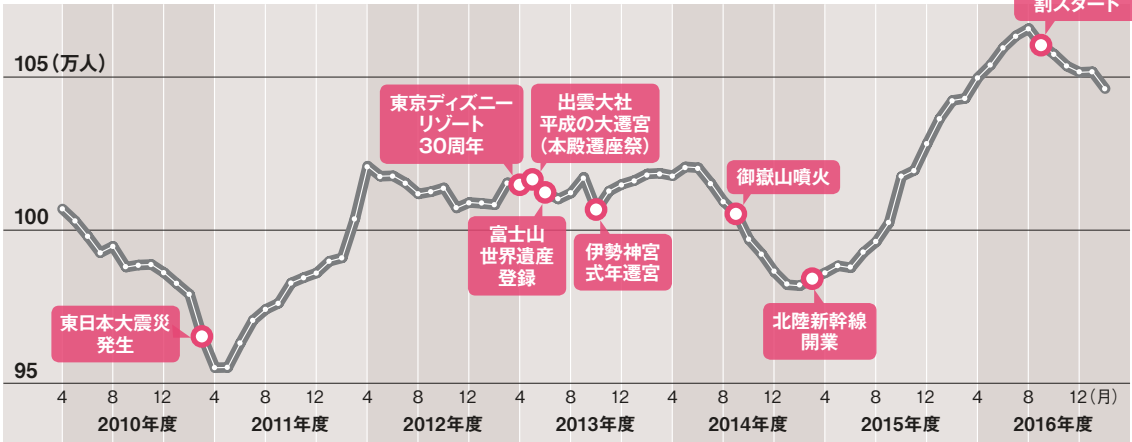
収集した宿泊者情報は、経年の増減や日本人・外国人の比率など読み取りやすい分析シートに加工



調査で関東圏の来訪者減少が判明し、2015年には東京にアンテナショップを出店。誘客に結びついた

調査で関東圏の来訪者減少が判明し、2015年には東京にアンテナショップを出店。誘客に結びついた。これは下呂に限らず、調査したデータを活かせずに調査自体が目的になっている地域も少なくない。2011年以降、下呂温泉が始めたことの1つはオンライン旅行会社（OTA）経由の宿泊者情報の収集。震災発生後、下呂温泉の来訪者の多くを占めていた団体客はキャンセルが相次いだ。そうした状況でも比較的動きがあった個人客の重要性を認識したことがきっかけだ。もう一つの新たな試みは、プロモーション活動を行う体制の改革。これまでは観光協会が主導で動いており、具体的施策については外部のPR会社に頼る面も大きく、地域に最適といえ

調査・分析例：2010年度～2016年度 宿泊人泊数の推移（年計）



下呂市が蓄積してきた宿泊者情報の分析例。月別の宿泊人泊数をグラフ化し、時事情報と組み合わせると、人泊数の増減に対する因果関係が見えてくる。原因を読み解くことができれば、それに応じた策を講じること可能となる。

打ち手がみえる顧客データベース

事業名

下呂市DMO事業計画

事業者

下呂市DMO委員会
一般社団法人下呂温泉観光協会
下呂市観光商工部観光課

実施期間

2017年4月～2022年3月
（2017年3月策定）

調査から旅行トレンドを読み取り活用する体制へ

日本三名泉に数えられる下呂温泉を抱える岐阜県下呂市は古くから観光地として賑わってきたが、近年は宿泊者が減少傾向にあった。そして2011年3月の東日本大震災による旅行控えを受け、地震発生月を含む2010年度の宿泊者数は39年ぶりに100万人を割り込んだ。危機感を抱いた下呂温泉観光協会は、ここで一つの転機を迎える。2011年より本腰を入れて観光地マーケティングに取り組みはじめたのである。観光地マーケティングにおいては、地域の観光を取り巻く状況の把握がスタート地点となる。下呂市では月間の宿泊者数や発地、交通手段とい

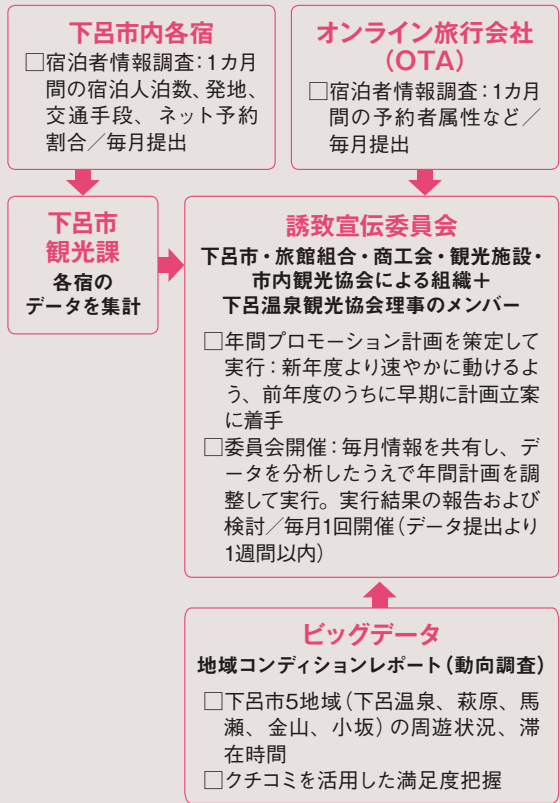
① 従来の観光基本計画の課題

各種調査を行ってはいいるが結果を活かしきれず、課題解決へ向けた施策も決め手に欠ける…。また外部主導のプロモーション計画では、そのとき限りの対応策に終わりがち。

調査データを分析して現状を把握し、地域主導でプロモーション戦略を立案・実行。結果を検証して随時適切な手が打てる体制へ。

② 顧客データベースを活用したプロモーション戦略構築の流れ

市内各宿および旅行会社から宿泊者情報の提出を受け、1週間以内に誘致宣伝委員会にてプロモーションの対策を協議して実行へ。OTAへの調査開始後はOTA各社により客層が異なることも判明し、それぞれに応じた対策を練るようになっている。



た。これは下呂に限らず、調査したデータを活かせずに調査自体が目的になっている地域も少なくない。2011年以降、下呂温泉が始めたことの1つはオンライン旅行会社（OTA）経由の宿泊者情報の収集。震災発生後、下呂温泉の来訪者の多くを占めていた団体客はキャンセルが相次いだ。そうした状況でも比較的動きがあった個人客の重要性を認識したことがきっかけだ。もう一つの新たな試みは、プロモーション活動を行う体制の改革。これまでは観光協会が主導で動いており、具体的施策については外部のPR会社に頼る面も大きく、地域に最適といえ

る戦略を構築できてはいなかった。そこで、観光課や旅館組合、商工会など下呂市の観光関連組織が官民一体で協力できるよう誘致宣伝委員会の業務内容を改善。市内各組織によるプロモーションの被りを防止したほか、毎月1回の委員会にて宿泊者情報を共有。地域の現状を把握したうえで適した対策を協議して即実行に移せる体制が整った。

日本版DMO候補法人として市内全域の実態把握を推進

下呂温泉観光協会のもう一つの転機は国が推進する日本版DMO候補法人への登録。DMOとは「観光地

「新・ご当地グルメ」開発

加賀カニごはん

販売期間	2015年4月1日～2017年3月31日
販売数	計2万1274食
経済効果	約1億6260万円



カニごはん、小鉢5品、味噌汁に献上加賀棒茶(写真)の他、食後のデザートまでセット

加賀パフェ

販売期間	2016年3月12日～2017年3月11日
販売数	計1万296食
経済効果	約4473万円



ゼリーや野菜スポンジを5層に盛り付けるのは全店共通で、ゼリーの素材などは各店工夫



加賀市橋立漁港で水揚げされた香箱ガニをまるごと1杯使ったセットメニュー「加賀カニごはん」と、加賀九谷野菜をアイスやトッピングに使用した「加賀パフェ」を開発して加賀の食のブランド化を推進。グルメをフックに街歩きを促進するため、2016年8月～2017年3月には両グルメを食べ歩くスタンプラリーも開催した。

い」の精神を具現化するにふさわしいグルメといえる。

昼食向けの「加賀カニごはん」は2015年4月より市内飲食店にて提供スタート。橋立港で水揚げされた希少な香箱ガニを1杯使った贅沢な創作料理やスイーツを、九谷焼と山中漆器の器で提供して1食1950円とお得感があり、数量限定ながら2年間に2万食以上も販売する好調ぶり。翌年3月にはおやつ向けに開発した「加賀パフェ」がデビュー。こちらも山中漆器のお盆や九谷焼の皿を使用し、地元産のブランド野菜スイーツをふんだんに盛った「おもてなし喫茶メニュー」として1年間で1万食以上を販売。現在は2017年版を提供中で、昨年同期間比で約1・7倍を売る名実ともに加賀市ご当地グルメの地位を確立した。

カニごはん、パフェ共に共通ルールを守りつつ提供店舗それぞれが工夫を凝らしたメニューのため食べ比べをすることもでき、さらに1年ごとにリニューアルを行っておりピターでも楽しめる仕掛けだ。

これらは魅力ある温泉地づくりに寄与したほか、市内の滞在時間延長や回遊性の向上にも貢献。グルメ2種の売上による経済効果は2億円以上に上り、現地消費額も引き上げた。

まず「加賀ていねい」という観光コンセプトを定めた。「加賀ていねい」とは加賀の人々の美意識やこだわりを大切にしながら、九谷焼や山中漆器、温泉文化といった伝統を守り育んできた「ていねいな心配りの精神」を表したものの。観光戦略プランの4戦略・15施策・31事業の実行にあたっては、コンセプトが示す方向性からずれていないかを常に意識しながら取り組んでいた。

観光戦略プランの最終年度に入った現在までに多くの施策に着手しており、すでに確かな手応えを得ている。温泉地宿泊客数および観光消費額の数値目標は2015年、2016年ともに達成。目標達成へと導いた施策の一部の具体的な内容を次から紹介していく。

観光戦略プラン策定の前に行った観光動態調査によると、加賀市への来訪者の多くは温泉を目当てに訪れている。温泉宿のチェックイン時間に合わせて来訪し、翌日はチェックアウト後すぐに加賀市を離れていく。個性が異なる3つの温泉地を抱える市内の回遊はおろか、宿泊温泉地内の街歩きも行われていない可能性が浮かび上がった。そこで訪れたいくなる・出歩きたくなる、より魅力的な温泉観光地を目指して「戦略①受け入れ態勢の整備」を設定。戦略の打ち手として、「1泊2日3湯4食」という加賀市を満喫するための滞在スタイルを提唱した。これは1泊2日

の滞在なら、3つの温泉地と4回の食事を市内で楽しむことをすすめるもの。この具体的施策の一つが「新・ご当地グルメの開発」だ。

4回の食事のうち2回は宿泊先での夕・朝食、残る3・4食目は市内飲食店で昼食やおやつを食べてもらうことを想定。そこで「新・ご当地グルメ」の「加賀カニごはん」「加賀パフェ」を開発した。「新・ご当地グルメ」とはJRCのグルメプロデューサー・ヒロ中田が地域の人々と共に開発していく企画開発型のグルメ。食材はもちろんのこと可能な限り食器まで地産地消にこだわり、地元住民向けではなくお客様（観光客など来訪者）へ向けたおもてなし料理と位置づける、といったルールの下で開発しており、まさに「加賀ていね

い」の精神を具現化するにふさわしいグルメといえる。

昼食向けの「加賀カニごはん」は2015年4月より市内飲食店にて提供スタート。橋立港で水揚げされた希少な香箱ガニを1杯使った贅沢な創作料理やスイーツを、九谷焼と山中漆器の器で提供して1食1950円とお得感があり、数量限定ながら2年間に2万食以上も販売する好調ぶり。翌年3月にはおやつ向けに開発した「加賀パフェ」がデビュー。こちらも山中漆器のお盆や九谷焼の皿を使用し、地元産のブランド野菜スイーツをふんだんに盛った「おもてなし喫茶メニュー」として1年間で1万食以上を販売。現在は2017年版を提供中で、昨年同期間比で約1・7倍を売る名実ともに加賀市ご当地グルメの地位を確立した。

カニごはん、パフェ共に共通ルールを守りつつ提供店舗それぞれが工夫を凝らしたメニューのため食べ比べをすることもでき、さらに1年ごとにリニューアルを行っておりピターでも楽しめる仕掛けだ。

これらは魅力ある温泉地づくりに寄与したほか、市内の滞在時間延長や回遊性の向上にも貢献。グルメ2種の売上による経済効果は2億円以上に上り、現地消費額も引き上げた。

加賀らしいグルメを開発し滞在時間や回遊性の改善へ

観光戦略プラン策定の前に行った

2015年3月に北陸新幹線の金沢駅が開業し、東京～金沢間の移動が乗り換えなしで約2時間30分に短縮された。アクセスの利便性が観光誘客に大きな影響を及ぼすことは明白である。この効果を最大限に引き出すべく、金沢駅を抱える石川県では開業年の目標として「首都圏誘客500万人構想」を掲げるなど、開業の数年前から全県を挙げて観光施策に取り組んでいた。

金沢駅経由での来訪者が多い同県加賀市においても、新幹線駅の開業は観光客を一気に増やせるまたとないチャンスである。この好機を最大限に活用するため、そして開業年の

① 従来の観光基本計画の課題

複数の地域がかかわる事業では様々な意向をすくい上げようとするあまり、結果的に合意形成に至った計画案全体を貫く方向性があいまいに…。

地域が目指す姿を表す統括コンセプトを最初に設定。それを基にした戦略・施策を実行していくことで確固たるイメージを築き、地域のブランド力アップへ。

② 4年間にわたる加賀市観光戦略プラン(4戦略・15施策・31事業)

事前調査から導き出された観光課題を解決するために、「加賀ていねい」という観光コンセプトに則った観光戦略プランを策定した。観光コンセプトとは加賀市が目指す姿を表す言葉であり、行動指針でもある。ポスターや映像などによる一連のプロモーションのキャッチコピーにも「加賀ていねい」を使用している。



戦略① 受け入れ態勢の整備

施策例 ☐ 「新・ご当地グルメ」開発
☐ 「総湯」による温泉地間の回遊性向上

戦略② 情報発信・誘客の強化

施策例 ☐ 「加賀ていねい」のブランディング化
☐ 首都圏プロモーション

戦略③ 海外集客(インバウンド観光)の推進

戦略④ 実態把握と改善

③ 観光入込客数および観光消費額の数値目標

	2015年	2016年	2017年
観光入込客数	198万人 達成!	201万人 達成!	214万人
観光消費額	428億円 達成!	433億円 達成!	460億円

北陸新幹線駅の開業に合わせ誘客最大化を目指す

みが盛り上がる「新幹線特需」に終わらせないようにと、2014年下半期～2017年度末(2018年3月)にわたる「加賀市観光戦略プ

ラン」を策定した。

この観光戦略プランの策定に先立って行ったマーケティング調査から、加賀市における観光課題が見えてきた。それは「温泉地のさらなる魅力向上」「若い女性を意識したイメージづくり」「市内滞在時間の増大を目指す観光コンテンツの磨き上げ」と市内交通網の充実」「金沢市からの交通案内強化」「首都圏および北陸新幹線沿線地域からの誘客強化」の5項目である。そして、この課題を解決するべく、4戦略・15施策におよぶ観光戦略プランを策定し、これを進めるための31事業を段階的に実行していった。

観光戦略を立てる際、県内各地域の中で対策に取りこぼしがないように配慮するあまり、あれもこれもと詰め込んで、結果として戦略全体に統一感がなく、実行するうちに方向性がぶれてしまうことがある。また加賀市においては山代・山中・片山津と3つの魅力ある温泉地を抱えているが、これまで3地域で統一した観光コンセプトがないために市全体としてのイメージが伝わりにくい状況になっていた。

そこで今回の観光戦略プランでは

ブランド力がみえるアクションプラン

事業名

加賀市観光戦略プラン

(首都圏戦略プロモーション)

事業者

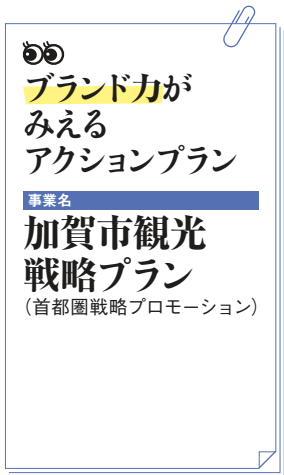
加賀市観光戦略部観光交流課
首都圏戦略室

実施期間

2014年10月～2018年3月

多岐にわたる戦略全体を貫く観光コンセプトを設定

観光戦略を立てる際、県内各地域の中で対策に取りこぼしがないように配慮するあまり、あれもこれもと詰め込んで、結果として戦略全体に統一感がなく、実行するうちに方向性がぶれてしまうことがある。また加賀市においては山代・山中・片山津と3つの魅力ある温泉地を抱えているが、これまで3地域で統一した観光コンセプトがないために市全体としてのイメージが伝わりにくい状況になっていた。



温泉文化を体験できる 湯めぐり無料キャンペーン

市内回遊を促し「1泊2日3湯4食」へと導くもう一つの施策が「若者限定！総湯無料キャンペーン」タダ湯めぐり」。市内の山代・山中・片山津という3温泉地には4つの総湯（共同浴場）がありながら、これまで観光客に十分に利用されていなかった。全国には外湯めぐりが人気

の温泉地もあるなか、活用しない手はない。総湯を訪れてもらえたら市内の回遊性向上や滞在時間延長が期待できるほか、加賀が守り継いできた「加賀ていねい」な温泉文化にふれてもらえると考えた。

この湯めぐりキャンペーンは学生の長期休暇期間である時期にあわせて実施した。内容は19歳～22歳の若者であれば、4つの総湯の入浴料が無料になるというもの。対象を若者にした背景には、これをきっかけにして加賀を訪れてもらい、将来にわたるリピーターを育成するとの想いが込められている。

2016年8月～9月に実施したところ、2カ月間で延べ4400人以上の利用者を獲得。また利用者へのアンケートでは、「同キャンペー

ンが加賀への来訪きっかけになった」と回答者の約35%が答えており、誘客にも役立ったことが見て取れる。この好評を受けて2017年2月～3月には第2期のキャンペーンを実施。温泉が恋しくなる冬場という季節にも後押しされて、利用者は延べ7000人を超す成果を収めた。

商品やサービスを通じて 加賀ブランドを発信

今回設定した「加賀ていねい」という観光コンセプトの下で様々な施策を展開すると同時に、市の内外に向けてこのメッセージを発信し、加賀市のイメージを固めることも重視。キャンペーンサイトや動画、ポスターやイベントを通じて「加賀ていねい」な地域の魅力発信に努めた。

その施策の一つとして、「加賀ていねい」なヒト・コト・モノの認定制度を立ち上げた。認定基準は加賀らしさが感じられる、観光客や市民にすめられる商品やサービスであること。現在までに山中漆器や九谷焼、土産品から作陶などの体験プランまで、70点以上を認定。認定品の大半は既存の商品・サービスだが、新規に開発した前述の「加賀カ

っこまでを紹介していない施策も数多くあるが、すべてに共通するのは市の観光コンセプト「加賀ていねい」に基づいた内容だということ。一つひとつの施策からにじみ出る「ていねいな心配りの精神」を感じ取

施策 Pick Up

「総湯」による 温泉地間の回遊性向上

若者限定！
総湯無料キャンペーン タダ湯めぐり

実施期間	第1期（2016年8月1日～9月30日） 第2期（2017年2月1日～3月31日）
延べ利用者数	第1期：4421人 第2期：7076人

2015年度の第1弾に続き、2016年度には第2弾を上記の通り実施。第1弾では利用者を加賀市外の在住者に限定していたが、第2弾では市民も利用可能に。開催期間を1カ月間延ばした効果もあり、延べ利用者数は第1弾の約2倍となった。また第1期利用者へのアンケートでは97%が「加賀にまた来たい」と回答しており、加賀のファンづくりに寄与したと言える。

3つの温泉地をめぐってもらえるよう、山代温泉、山中温泉、片山津温泉それぞれの共同浴場を無料対象にした



観が体感できるブース設計になるようにこだわった。

一貫性のある事業展開により 温泉地のブランド力がアップ

ここまでに紹介していない施策も数多くあるが、すべてに共通するのは市の観光コンセプト「加賀ていねい」に基づいた内容だということ。一つひとつの施策からにじみ出る「ていねいな心配りの精神」を感じ取

ってもらい、「加賀ていねい」な食や体験が楽しめる温泉観光地であるというブランドイメージの確立を目指してきた。その甲斐があつてか、じやらn e t 会員および予約者に対する調査では、認知度が2014年の55・7%から2016年は60・4%へと上昇している。

別化を図ることは重要である。さらに今回の観光戦略プランでは、加賀市民にも観光コンセプトが浸透するよう努めてきた。「加賀ていねい」な加賀の魅力を再認識してもらえれば、市民に根付く心配りの精神はより磨かれ、商品やサービスとして観光客に還元されていく。この好循環を生み出すためにも、統一コンセプトを設定し事業展開において順守することが大きな意味を持つのだ。

と考えたうえでの施策だ。結果として、クーポンを利用した宿泊総額は7カ月間で8700万円を上回り、4608名の宿泊人泊数を創出した。

都内で加賀の世界観に浸れる プロモーションを展開

北陸新幹線の開業前、2013年4月から1年間かけて行った観光動態調査では、加賀市への来訪者は石川県と福井県の居住者が60%強を占め、東京都の居住者は約2%どまりであった。しかし北陸新幹線開業により東京～金沢間の直通運転が始まることで、首都圏からの来訪者が一気に増えることが予想されていた。そのため観光戦略プランでは首都圏におけるプロモーション強化を課題の一つに挙げている。

課題解決策として、東京都や埼玉県のJR主要駅にてポスターやデジタルサイネージを掲出するなど、これまで様々なプロモーションを展開してきた。そして2017年2月～3月には、東京・新宿に位置する商業ビルのイベントスペースにて物産展を開催して、加賀らしさを伝える品々を販売した。商品は掛け軸や生け花といった和の小道具と一緒にディスプレイすることで、眺めるだけでも楽しく、「加賀ていねい」な世界

施策 Pick Up

「加賀ていねい」のブランディング化

「加賀ていねい」
ブランド商品認定

2017年3月までに75商品を認定、プロモーションサイトを構築して紹介

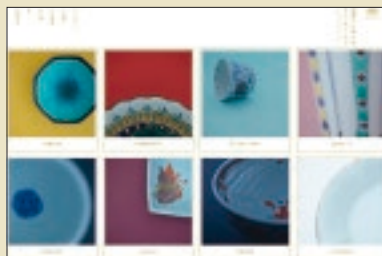
「加賀ていねい」
お土産開発・認定

2017年4月より「加賀乃酒」販売スタート

「加賀ていねいプラン」
割引クーポン

2016年9月～2017年2月に対象宿泊プランに利用できるクーポンを配布

「加賀ていねい」の魅力を伝える商品を認定する他、認定商品として「加賀乃酒」を開発して数量限定発売。また新規造成した「加賀ていねいプラン」での宿泊時に利用できるクーポンキャンペーンでは、1648件の予約を獲得した。割引額が4000円～1万5000円と高めのクーポンを用意したため、平均予約単価も1万8977円と高値に。



「加賀ていねい」認定商品はキャンペーンサイトで価格や販売店情報と共に紹介している

首都圏プロモーション

加賀ていねい物産展
「加賀温泉郷monoショップ」

2017年2月17日～3月9日の21日間、東京・新宿 マルイアネックスにて開催

上質ながら日常使いのできる、気軽に手に取りやすい九谷焼の器や山中漆器、お菓子など、「加賀ていねい」ブランドの認定商品を展示・販売。売上重視ではなく加賀のよさを広めるプロモーションと位置付け、ギャラリーのような売り場装飾に。期間中は購入者を対象にした抽選会も開催。



会場はJR新宿駅から徒歩10分弱の好立地。大通りに面した入口脇には大型告知広告を掲出した



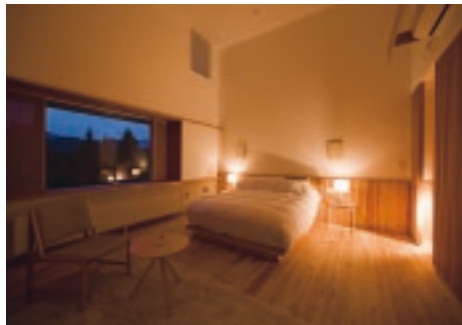
明治時代の共同浴場を復元した山代温泉「古総湯」をはじめ市内には趣の異なる4つの共同浴場がある



窓の外に、美しい森や湖沼を一望。国立公園という得難い環境を活かすため、窓の位置や大きさにこだわる

ホテリ・アアルト

福島県耶麻郡北塩原村大字檜原字
大府平1073-153
www.hotelliaalto.com



13室の客室と1棟のロッジからなる宿。部屋の設えは一室ごとに異なるが、いずれも不思議な心地の良さ



磐梯山の噴石や地場の木材など、自然素材をふんだんに使ったダイニング



敷地内の沼のほとりに湧出する硫黄泉を、加温も加水もせずかけ流す。北欧のライフスタイルと日本の温泉文化が共存すること同宿の魅力



AFTER

三角屋根が印象的な木造建築。長く放置されれば地域にとって“負の遺産”となる可能性もあった物件を再生



40年ほど前に某企業の保養所として設計され、その後、自治体の山荘として使用された建物を閉館後に取得した

リノベーション事例 01

築40年を経た保養所を
北欧を感じる美しきリゾートに再生

総務省が5年ごとに行う「住宅・土地家屋調査」によると2013年の空き家率は13・5%と過去最高を記録している。住宅はもちろん、店舗や学校やオフィスビルなど、時代

の流れとともに使われなくなってしまう「眠れる地域資源」は、全国的に増加しているといえる。一方、こうした地域資源にリノベーションを施すことで、新たな命を吹き込んだ事例もある。

福島・山形・新潟の三県をまたいで広がる磐梯朝日国立公園内に位置し、周囲に磐梯山や桧原湖、五色沼などの豊かな自然が広がる「ホテリ・アアルト」は、約40年前に建設された企業の保養所をリノベーションしたリゾートホテルだ。2009年に開業した同施設の運営母体は、福島県郡山市の建設会社「八光建設」。住宅建築の名手・益子義弘さんをはじめ3名の建築家が設計を手がけている。



八光建設／ホテリ・アアルト
代表取締役社長

宗像 剛 さん

もいるという。

自然や文化が育んだ
地域の独自性を未来へ

「ホテリ・アアルト」をはじめ、数多くの建物の再生を手がけてきた宗像さんは、リノベーションの可能性についてこう話す。

「『ホテリ』とはフィンランド語で『ホテル』の意。北欧には、長く厳しい冬を室内で快適に過ごすために家具や住空間にこだわる文化があります。そんな北欧のライフスタイルと日本の文化が融合する空間を目指しています（宗像さん）。

開業以来「ホテリ・アアルト」は、独自の世界観で多くのゲストを魅了。1泊2食付きで3万円以上という高価格帯ながら、リピート率は4割以上。月に一度のペースで通う常連客

「たとえば、苔むした石垣や石畳など、長い年月を積み重ねることしか生まれない風合いや環境との調和を継承できることは、大きな魅力ですね。それぞれの地域の文化や気候によって育まれてきた独自性を磨き直し、次世代につないでいけることがリノベーションの利点なのだと思います。もちろん一般的には、既存の建物を再利用することで建築コストをおさえられることや、実際の空間に身を置いてデザインできることなどもメリット。ただし、物件や環境によってリノベーションの内容は異なる。何を捨てて何を残し、どこまで投資するか。その点を見極める知識と覚悟が必要だと思います」

保養所、古民家、倉庫……
眠れる地域資源を人気宿にアップデート

“古い”こそ
“新しい”

人口減少などを背景に、全国各地で空き家・空きビルが増加する今、大規模な改修によって空間を再生するリノベーションが注目されている。眠れる地域資源に手を入れ、宿として活用する最新の事例を通じて観光業界におけるリノベーションの可能性を考える。

リノベーションの新常識



Backpackers' Japanが 手がける リノベ・ホステル

元
古民家



toco.

築90年の古民家をリノベーションしたゲストハウスは、2010年のオープン。エントランスにあたる別棟は、昼はゲストのリビングルームとして、夜は街に開かれたバーとして利用されている。
 ⑨東京都台東区下谷2-13-21

元
倉庫



Nui.

江戸時代から続く玩具会社の倉庫を改装し、2012年にオープン。かつての荷降ろし場を利用した開放感のあるカフェ・バーラウンジが印象的。イベントやワークショップも頻繁に開催される。
 ⑨東京都台東区蔵前2-14-13

元
倉庫



Len

照明店の店舗兼倉庫として利用されていた空間を、70名が宿泊可能なゲストハウスとして改装。2014年のオープン。1階にはオープンなカフェとバーを併設する。
 ⑨京都府京都市下京区河原町通り松原下ル植松町709-3

元
オフィスビル



CITAN

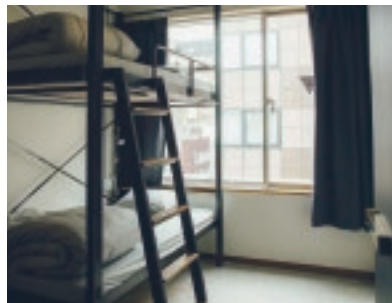
かつて老舗アパレルメーカーのオフィスビルとして利用されていた建物を一棟まるごとリノベーション。他の宿と同様、内装やデザイン、仕上げに至るまで同社スタッフが関わっている。

街との接点にあたるエントランス横には、コーヒースタンドが。スタッフの多くは英語などでのコミュニケーションも可能



CITAN

東京都中央区日本橋大伝馬町15-2
backpackersjapan.co.jp/citan



上/8人部屋のドミトリ（相部屋）は3000円（時期によって変動）。女性専用の部屋もある。アイアンの二段ベッドはオリジナル。右/キングダブルルーム1万円～などの個室も。各フロアに共用のシャワールームあり



とはなかなか難しい。けれどそういう機会があれば、旅行者にとって貴重な経験になるはずです。一方、住民の視点から見ると『なんだか面白そう!』と思える空間が街に生まれることは、ひとつの価値だと思います。だからこそ、すべてのゲストハウスには街に開かれたバーやラウンジを併設。人と人が国境や言語の壁を越えて集う。そんな景色を作ることが、私たちの役割だと考えています」とは同社COOの宮嶋智子さん。

「CITAN」を見渡せば、バー＆ダイニングなどのラウンジスペースをオーダー家具や照明を贅沢に使用した開放的な空間とする一方、客室は無駄を削ぎ落としたソリッドな造りとなっている。メリハリの利いたリノベーションを行うことで、同社のコンセプトがより一層際立つ空間



Backpackers' Japan
COO
みやじま
宮嶋智子さん

となっているのだ。
 では、同社はなぜ、新築ではなくリノベーションという手法にこだわるのだろうか。
 「壊さなくて済むなら壊さないほうが良い、という理由がひとつ。もうひとつは、既存の建物を活かした面白い空間が造れることでしょうか。たとえば天井高4.5mのラウンジなんて、新築ではなかなか造れません。空間効率を考えたらもったいないです。でもリノベなら、物件と工夫次第でそれが実現できる可能性があるのです」



「CITAN」のバー＆ダイニング。毎週末の音楽イベントなど、人の交流を生む仕掛けも用意される

リノベーション
事例
02

都心のオフィスビルをリノベーションし
多彩な人々が集うゲストハウスに



2017年3月、東京・東日本橋に一軒のゲストハウスが誕生した。オフィスビルや卸問屋が立ち並ぶビジネス街の一角に位置する「CITAN（シタン）」は、地下1階、地上7階建てのオフィスビルをリノベーションした宿泊施設。地下1階をラウンジ＆ダイニング、1階をカフェやロビーなどのCOMMONスペース、2階から上のフロアは8人部屋のドミトリ（相部屋）やツインルーム、ダブルルームなどの客室として利用し、最大130名が宿泊することができる。

「CITAN」を運営するのは、東京・京都で4軒のゲストハウスを手がける「Backpackers Japan」。古民家や倉庫をリノベーションした個性的なゲストハウスには、国内だけでなくアメリカやオーストラリア、カナダ、中国、韓国、台湾……などから多くのゲストが訪れ、繁忙期にあたる4月の稼働率はいずれも80%以上。全体の7割ほどが外国人客だという。



1400㎡超のオフィスビル一棟全体をリノベーション。一棟貸しでスペースが大きく、好立地にあることなどがプロジェクトの条件だという



明確なコンセプトがリノベーションの指針となる
 古民家、倉庫、オフィスビル。「Backpackers Japan」がリノベーションの対象としてきた建物は物件ごとに異なるが、すべてに共通するのが「あらゆる境界線を越えて、人々が集える場所を。」というコンセプト。「CITAN」の1階と地下に広がるコーヒースタンドやバー＆ラウンジも、その思いを象徴する空間といえるだろう。
 「たとえば外国人が日本を旅するとき、地元根づいた人と交流するこ

とーりまかしの 考察

リノベブームの背景にあるのは
「新しいもの＝ダサイ」
という価値観

「CITAN」の1階に設けられたカフェには、平日ビジネスマンと思しき人がひっきりなしに訪れ、お昼の休憩を終えてコーヒーを手にオフィスに戻る人や、そのままスタンドで談笑する人などが多数見られる。地下1階のレストランには子連れの主婦がランチ会をしていた。お洒落なリノベ施設がここ数年ブームとなっているのはなぜなのだろう。見た目にセンスの良いものが流行るのは納得がいくが、それがなぜリノベなのかが気になっていた。

先日、ネットの記事で、とあるクリエイターのインタビューにそのヒントを見つけた。彼曰く、新しいものをイチから作ると、嘘っぽくみえてしまって難しいという。なるほど、つまり、今の若い人を中心に、リノベーションというのは「今っぽい」やり方であり、新しく作られるビルや街並みは、お洒落ではない、という考えがあるのではないだろうか。最近よく聞かれる「エシカル（倫理的、道徳的）」「サステナブル（継続性のある）」など、古いものを大切に作る、価値を見出すことが一般的な感覚となり、若い世代からすると、新しく何かを作ることよりも、今あるものを活用する方がかっこいい、オシャレであるということなのだろう。この価値観と、地域側の古い物件の活用という目的が合致して、今のリノベーションブームというのは成り立っているのだ。だからこそ、リノベーションには若い世代が関心を持つ。この価値観を理解した上で、地域のリノベーションに取り組めれば、よりブレないコンセプトのリノベ宿ができあがるに違いない。（文責／研究員 森戸香奈子）



大津駅前に位置する「大津百町スタジオ」は、町家をリノベーションした施設。ここでチェックインなどを行う予定だ



町家の風情を残しつつ、断熱性や使い勝手を高めることで現代仕様にアップデートできるのがリノベーションの魅力だ

商店街ホテル 大津町家プロジェクト

滋賀県大津市
taniguchi-koumuten.jp

事業主体は滋賀県竜王町の谷口工務店だ。「町家ステイを通じた地域の活性化はもちろん、町家に泊まってもらうことでリノベーション空間の心地良さや格好良さを知り、『町家に住みたい』という人が増えてくれたら嬉しいですね。また、リノベーションプロジェクトを通じて腕のいい大工を育て、技術を次世代に引き継いでいくことも工務店としての願いです」とは、同社・社長の谷口弘和さん。町家ホテルは一棟90㎡ほどで、価格は4万5000円程度を想定。2018年3月下旬のグランドオープンを目指している。今後の動向に注目したいプロジェクトだ。

かつて天領として栄え、今も江戸時代末期～戦前期の伝統的な町家建築が残る滋賀県大津市。その中心部となるアーケード商店街に点在する

7軒の空き町家をリノベーションし、商店街と共存する一棟貸し切り型のホテルとして活用する「商店街ホテル大津町家プロジェクト」が進行中。

リノベーション
事例
04

古民家が並ぶ商店街を宿として再生する プロジェクトが始動



サイクリストフレンドリーなホテル「HOTEL CYCLE」の客室。利用者のおよそ3割が訪日外国人だという



サイクリストの聖地として知られる「しまなみ海道」の玄関口となる尾道。港町に面した元海運倉庫を複合施設としてリノベーションした



レトロな外観とモダンな内装のギャップも大きな魅力。「HOTEL CYCLE」では、自転車の客室への持ち込みや自転車に乗ったままチェックインが可能だ

ONOMICHI U2
広島県尾道市西御所町5-11
www.onomichi-u2.com

新たな役割を得ることで地域のランドマークを再生した同事例から学ぶことは多いはずだ。

「イン스타그램などのSNSを通じてU2を知ってくださる方も多いので、デザインワークには力を入れています」（井上さん）

「地元の方にデイリーに使っていただける空間としています」とは同社マーケティング＆コミュニケーション部の井上善文さん。広島出身の建築家・谷尻誠さん・吉田愛さんが手がけた美しい空間も同施設ならではの魅力だ。



港町の倉庫を活用した サイクリストフレンドリーな複合施設

1943年の竣工以来、70年以上に亘って尾道のランドマークとして愛されていた県営倉庫「上屋2号」をリノベーションしたサイクリストフレンドリーな複合施設「ONOMICHI U2」。

ホテルやレストラン、サイクルショップなどを備えた施設は、2014年のオープン以降人気サイクリングルート「しまなみ海道」を訪れる旅行者や地元の人々

にも親しまれている。

リノベーションの秘訣

先進事例への取材から浮かび上がった、リノベーションのポイントやコツをご紹介します！

地域の強みと 物件の個性を研究



周囲の自然や街並みと調和した施設を実現できることも、リノベーションの大きなメリット。そのポテンシャルを最大限に活かすためにも、地域全体の強みや物件のスペックを調査・把握し、活用していくことも重要なポイントとなる。放置してしまうことで地域の“負の遺産”になってしまう建物を再生することができれば、地域全体の価値向上にもつながるはずだ。

シンプルで強靱な コンセプトワーク



何を残し、何を造り替えるのか。ひと言でリノベーションといっても、“最適解”はひとつではない。多様な選択肢を前に迷った時に立ち戻るべきコンセプトを定義しておくことは、ゴールとなる空間を予算内で実現するために最も大切なポイントだろう。また、リノベーションには構造計算や用途変更などの専門知識も当然必要。まずは頼れるパートナーを見つけておこう。

MARKETING Crossing

他業界から学ぶ 戦略・戦術のヒント

旅行・観光業以外の業界のマーケティング事例や
調査データから、
PDCAサイクルを実現するヒントを探る

VOL. 5

社会を巻き込むマーケティングで売上拡大 「三方よし」を目指すクリニカの戦略

人口減少の影響を受けて市場が縮小する業界も多いが、オーラルケア市場は比較的順調に成長をしている。様々な商品が性能を競うなかでも、ライオン「クリニカ」は2014年のリニューアルから売上を伸ばしている。「予防歯科」という観点で社会啓発に取り組んでブランド価値を高めている、その取り組みを見ていこう。

消費者の意識を高めることで
長期的な市場拡大を狙う

オーラルケア市場はここ数年来、拡大を続け2300億円を超す規模に成長している。主な要因は、消費者のオーラルケア意識の高まり。主力商品の歯磨き剤や歯ブラシはより高機能・高価格帯の購入者が増え、自宅用・会社用など使用シーンの多様化により購入頻度も増加。洗口剤やフロスといった関連商品の購入者も、市場の成長を支えている。こうして各社が歯周病や知覚過敏などに向けた高付加価値商品で消費者の取り込みを図るなか、ライオン「クリニカ」が選択した戦略は「予防歯科

の啓発」。売上拡大には遠回りに思える方法をとった背景を、ブランドマネジャー・横手さんに伺った。「クリニカは、日本唯一の歯垢を分解する酵素配合のハミガキ」として1981年に誕生しました。発売より30年以上経ち、馴染みのブランドとして親しまれる一方、ファンの高齢化や機能性よりも安さで選ばれる商品という悩みも抱えていました」

ブランドの立て直しに向け市場の現状を探ると、オーラルケア意識が高まっているとはいえ十分ではない状況が見えてきた。ある調査では70歳で残っている歯の平均本数は日本では16・5本、予防歯科先進国のスエーデンでは21本だという。

「こうした社会問題と、ブランド課題の解決策として、虫歯予防ブランドだったクリニカを2014年より「予防歯科」というテーマで再構築しました。予防歯科で重要なのは、歯医者さんに行くこと。従来は「セルフケアの際にクリニカを選んでく

ださい」と発信していましたが、「歯科医の処置や指導を定期的に受けることで、適切なセルフケアができるようになりましょう」とアプローチを転換。消費者の意識・行動を変えるための取り組みを始めました」

その一つが「商品を宣伝しないプロモーション」。CMではクリニカの商品は一度も映らず、最後の1秒間は「定期検診に行きましょう」とメッセージが流れる。

「CMの1秒を商品以外に使うなんて投資効率を考えたらとてもできない。ですが消費者に予防歯科の重要性を伝えるため、そして販売店様や歯科医師先生に私たちの予防歯科啓発にかける本気度をわかってもらうため、このような形を選んだのです」

また、予防歯科を啓発するため制作した冊子では商品に何一つふれられていない。なぜなら広告色が出てくると行政機関に配布してもらえず、波及力が弱まってしまうから。短期的な儲けではなく、予防歯科の周知

今日を愛する。
LION

●取材協力
ライオン株式会社
ヘルス&ホームケア事業本部
オーラルケア事業部
ブランドマネジャー
横手弘宣さん
2000年入社。6年間の営業担当を経て2006年よりマーケティング部門の業務に従事。現在はクリニカのブランドマネジャーを務める。

を目指しているからこそこの選択だ。「とはいえ、慈善事業ではないのでいかに売上につなげるかも重要。ロジックとしては、予防歯科の意識が高まれば歯のケアアイテムを使う人が増え、市場も拡大する。結果的にクリニカの売上に返ってくるという考え方をしています」

こうした考えを販売店にも説き、「あなたにあった予防歯科を提案する」という趣旨のPOPと共にクリニカシリーズを一体陳列する売り場を展開。従来は特定ブランドだけ目立つ陳列は「お客さまの選択の機会を奪う」として避ける販売店が多かったが、一連の活動から「クリニカは、予防歯科という価値を売っている」との理解を得た結果、実現した



予防歯科を啓発する冊子。商品情報は排除し、歯をモチーフにしたクリニカのロゴマークのみ使用



陳列棚は各商品の数を減らし、その代わりに予防歯科情報を発信するPOPスペースを設けている

啓発活動

- 歯科医院** 予防歯科を啓発する冊子やポスターを制作し、日本歯科医師会に所属する全国約7万軒の歯科医院へ配布している。
- 学校** 80年以上前から行ってきた虫歯予防の啓発活動に、予防歯科の観点を導入。フロスの使い方指導やサンプル配布を実施。
- 行政機関** 地方自治体と連携して、学校や公共施設における啓発活動を支援。オーラルケアの技術指導や講演、啓発冊子による情報発信など。
- 販売店** クリニカブランドのラインナップを一体陳列する売り場づくり。消費者が予防歯科に興味を持ち、手に取りやすい陳列ツールを用意した。



「年齢に合ったケアがわからない」と悩む親の声も多い。そこで仕上げみがき専用、0歳～2歳、3歳～5歳と成長に応じて必要な商品を用意し、適切なケア方法を伝えるリーフレットも制作

ライオン「クリニカ」ブランドの変遷

1981 虫歯予防ブランド「クリニカ」誕生

「日本唯一の歯垢を分解する酵素配合のハミガキ」を訴求ポイントにした虫歯予防ブランドとして発売。「クリニカ」とはクリニック（診療所）から生まれた名称で、発売当初より予防歯科を意識した下地はあった。

2014 「予防歯科」をテーマにブランド再構築

予防歯科とは虫歯になってからの「治療」ではなく、虫歯になる前の「予防」を大切に考える。歯科医院でのプロケアと、歯科医の指導に基づくセルフケアの両方によるオーラルケアを提唱。そのため歯科医院での定期健診を推奨している。



「フッ素を口の中に残す」「歯垢を残さず落とす」「細菌の増殖を抑える」という予防歯科の3つのポイントを押さえた、「歯医者さんがすすめるセルフケア」ができる商品をラインナップ

商品展開 ブランド再構築を機に、機能性を強化した「アドバンテージライン」を導入。日本歯科医師会推薦商品を増やすなど、予防歯科に基づく品質設計のセルフケア商品を揃えた

2016 売上が順調に拡大

「予防歯科といえば？」との問いに約半数が「クリニカ」と答えるほど、新たなブランドイメージが確立。販売面では2015年・2016年共に前年比2ケタ成長の売上に。クリニカの歯磨き剤と一緒に同シリーズの他のアイテムを購入する層も増えており、歯ブラシ・洗口剤・その他デンタル用品の併買者数は2014年と比べて約2倍～2.3倍に伸びた(ライオン調べ)。

2017 「0才からの予防歯科」へ

子どものために親子で予防歯科に取り組む「0才からの予防歯科」を推進。自分のためでは面倒でも、大切な子どものためならやる気が湧く人も多い。そして子どもと一緒に取り組みながら親側の予防歯科意識をも高めていく、との狙いも込められている。

販売方法だ。この陳列により歯磨き剤+歯ブラシなど複数商品の購入者が増え、客単価もアップ。あるドラッグストアチェーンでは当初20店舗で展開したところ手応えを感じたため、約140店ある全店舗に予防歯科コーナーを設置したという。「啓発活動を始めて以降、販売店や歯科医など多数の協力者を得たのが大きな成果。行政と連携した活動も広がっています。ビジネスは自社の利益だけを求めない『三方よし』が理想形。一連の活動では予防歯科の意識醸成や販売店の売上増などに貢献できたほか、クリニカの売上も2年連続2ケタ成長を実現しました」

2014年からの3年間で、予防歯科といえば「クリニカ」と思い浮かぶほどブランドイメージを大きく転換。4年目の今年は「0才からの予防歯科」の啓発に重点を置く。

「子ども向け商品の売上構成比は数%で、効率からいえば重要度は低い。しかし私たちが目指すのは日本をオーラルケア先進国にすること。幼少期からの歯磨きの習慣形成は、将来の健康な歯を守るために大切です。そしてすぐ結果は出なくても、中長期的な視野に立てばロイヤルカスタマーの醸成になり、売上として必ず反映されると考えています」

価値と感動を生み出す人に
インタビュー

マエストロの肖像 39

伝統的な道具あるいは工芸品として、独自の美しさを放ち続ける日本刀。
その価値を守り伝える人の仕事は、旅先としての日本の価値を考えるヒントにもなる。

写真＝佐藤兼永

美しい刃文は当代随一
現代の名刀を鍛え続ける匠

刀鍛冶

吉原義人



Yoshihito Yoshimura

「古来、日本刀は「宝物」であり、持つ人にとつては精神的な支えだった。私たちは、大事にするに値するものをつくらなければならぬんです。」

美しい刃文を描くためには
理想の刃文のイメージが必要

日本刀の原料は玉鋼。砂鉄を原料にたたき吹きという日本古来の製法で作られる、とても高価な素材だ。この玉鋼を熱し、練り、折りたたむという工程を何度も繰り返して、より強い鋼へと鍛えていく。800度もの高温を生み出すため、1本の刀をつくるまでには何俵もの炭を灰にする。鍛錬を経て均質化し、不純物が抜けた鋼は、もとの半分の量になるかわりに、比類ない硬さと強さを身につける。質感も、機械的に精錬した鋼とは全く異なるものに生まれ変わる。

「鍛錬こそ刀鍛冶にとって一番大事な仕事」と吉原氏が語る所以だ。そして、刀に命を吹き込む「焼き入れ」。刀身に焼刃土を塗り、高温に熱しておいてから急激に水で冷やす作業だ。こうすることで表面の結晶が変化して刃先の硬度はより高くなる。このときに生まれるのが刃文と呼ばれる刀身の波模様だ。静かな水面のようなもの、遠い山並みのようなもの、桜の花びらのようなもの、丁子（クローブ）の花を並べたようなもの……刀匠

ごとに独自のスタイルがあり、だから鑑定ができるのだという。

「華麗」と称えられる吉原氏の刃文は、複雑なリズム感を持つ「丁子乱れ」。火を入れてみるまでどうなるか分からない刃文を美しく描くために必要なのは、「理想的な刃文のイメージを持つこと」だと吉原氏。それは昔の押し型（刀剣の形を写し取ったもの）や名刀を数多く見て学び、好きな刃文をまねるところから始まる。

「とにかく一生懸命やることです。あとは仕事の仕方を自分で工夫できない人はダメですね。まあセンスのない人も難しいけどね（笑）」

先入観のない外国人が
現代刀の価値を見出した

吉原氏の作品は、伊勢神宮の御神刀をはじめ、各地に宝刀として

収められている。しかし現在、吉

原氏の刀を買いたいという客は外国人のほうが多いのだという。吉原氏自身、30年以上前から海外で日本刀の魅力を伝える活動に取り組んできたせいもあるが、国内での価値観の問題も少なからずあるようだ。

「日本では、『古いもののほうがいい』と思われるところがある。骨董とごっちゃになってしまっているところがあるのかもしれないね。たしかに昔の素晴らしい名刀はたくさんあるけれど、現代の鋼は昔よりずっと質がよくなっているし、技術的に優れた刀もあるんだけどね」

それならいっそ、先入観のない外国人に現代刀の魅力を伝えていこう。その活動は実を結び、今や吉原氏の作品は、アメリカのメトロポリタン美術館やボストン美術館にも収蔵され、広く海外の市場でその価値を認められる存在となっている。

大事にするに値するものをつくる義務がある

刃文、姿かたち、鋼の質感。改めて眺めると、日本刀はつくづく

美しい。しかし同

時に一つの疑問が浮かんでくる。日本刀は道具なのか、美術品なのか——武器として使われることのない今、もはや日本刀は美しければよいのだ

だろうか？吉原氏のつくっているものは「何」なのかと聞いてみた。

「昔、刀はたぶん偉い人から賜った『宝物』だったんですよ。もちろん武士の時代には武器として使われたわけですが、その間にも『大事なもの』として受け継がれてきたことに変わりはありません。誰でもが持っていたものではなく、だからこそ持つ人にとっては精神的な支えでもあったのだと思う。」



厳しく技を追求する職人でありながら、フレンドリーな笑顔と明るい語り口がチャーミングな吉原氏。取材中、イタリアからの見学者が訪れると、流暢な英語で自ら工房を案内する一面も見せた

天皇の継承の印の一つでもあるほどで、他にはない格があるのです」美しく貴重なものであると同時に、道具として力を秘めてもいる。だから精神的な支えとなり、宝ともなる。そんな特性はたしかに、刀独特のものかもしれない。

「だから私たちは、大事にされるに値するものをつくらなければいけないんです」と吉原氏は微笑んでみせた。

日本刀を紹介する
著書4冊を
すべて英語で出版

吉原氏が日本刀の魅力を海外に向けて発信する活動を始めたのは1980年代。写真を中心とした英語の書籍も、すでに4冊を出版している。「美しいものに対する感性は世界共通」と吉原氏が言うように、現在はアメリカ合衆国と、イタリアなどのヨーロッパにも根強いファンを持つ。吉原氏もアメリカ、カリフォルニア州にも工房を持ち、年に数週間はそこで制作に取り組んでいる。



2012年刊行の“The Art of the Japanese SWORD”では、名刀の美しさを紹介しつつ日本刀の歴史や製法などを解説している

編集後記

「DMO」の現在の登録状況は、広域連携DMO6件、地域連携DMO67件、地域DMO72件の計145件です(5月12日時点)。一見順調に見えますが、実際は苦勞の連続との声を聞きます。欧米各国のDMOは、データマネジメント型、資源開発連携型など様々な特徴がありますが、「成功」の定義が難しく、そこで今回は、地域にとってのDMOが機能するポイントに焦点をあてました。各DMOと地域の目指す未来や地域の個性によって、地域経営の力点は変わってきます。地域の目指す未来の実現には地域経営力は必ず必要です。JRCは今後も「地域経営力(DMO)」を深く研究し、みなさまに共有していきたいと思っております。

編集人 沢登次彦

とーりまかし48号
2017年6月発行

発行

じゃらんリサーチセンター
〒100-6640
東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー
株式会社リクルートライフスタイル

発行人・編集人

沢登次彦

デスク

森戸香奈子

編集

木村康子、大西智与、吉原徹、
中野智子、北嶋緒里恵、
田中香和子

デザイン

黒川聡司デザイン事務所

表紙イラスト

小林マキ

印刷・製本

凸版印刷株式会社
Printed in Japan

©RECRUIT 2017

本誌記事の無断転載を
固く禁じます。



私たちが目指すもの。

未来に繋がる「ありたい姿」「目指すべき姿」を地域の皆様と共に作り上げていくこと、
それが私たちの使命です。



JRCのメソッド ①

みつける
今ある魅力の再発見



JRCのメソッド ②

そだてる
新しい魅力の形成



JRCのメソッド ③

つたえる
伝達力の強化

私たちの活動領域

観光に関する研究

シンクタンクからアクトタンクへ。
地域と共に実証実験を多数実施しています。

- 調査・分析
じゃらん宿泊旅行調査、GAP調査、ご当地調査など
- 実証実験
調査・分析から導いた解決策を実際の地域で実証実験し、
具体的な手法や需要の開発にチャレンジしています

観光振興支援

観光に関する様々な事業を
お任せいただいております。

- 調査・分析 ○PR・誘客・周遊促進
- 計画策定など ○ワークショップ・研修
- 資源を再発見or新たに
作る→磨く→情報発信→誘客→振り返り→
次へ、というサイクルをまわしながら、
地域の方々と共に地域の新しい価値創造を行っています

情報発信

研究で得た知見を広く発信していきます。

- 『とーりまかし』 ○観光振興セミナー、勉強会など
- Webサイト、Facebook、メールマガジンなど

観光業界、そして地域経済のさらなる発展のために、
JRCが得た知見や提案を
余すことなく広く世の中に発信していきます



http://jrc.jalan.net/

じゃらんリサーチセンター

検索



公式Facebookからも
情報配信中



変わる地域の、力になります。



tel 03-6835-6250 (代表・平日10~18時) fax 03-6834-8628

弊誌へのご意見・ご感想、JRCへのご要望等、ぜひお寄せください

桜満開の4月15日18時、
高山村では、この日初めて
お披露目されたワインで一
斉に乾杯し、SNSで発信
する「おごっそに乾杯！」
イベントが開催された。特
設会場や自宅など思い思いの場所
で乾杯した村民にとって、念願の
おらが村のワインである。
日本のワイン醸造の歴史は、1
870年代、山梨県甲府市に遡る。
約140年経った現在では、甲州
ワインは国際的にも一目置かれる
存在となり、国内各地にワイン産
地が誕生した。中でも長野県は、
国際ワインコンクールで数々の入
賞をおさめ、国際会議で海外から
の賓客をもてなすワインに採用さ
れるなど、高品質なワイン産地と



1996年、高山村に初めてのぶどう苗が植えられから約20年。現在ではシャルドネ、ソービニオン、ブラン、メルロー、カベルネ・ソーヴィニヨンの他、ピノ・ノワールなどの品種も栽培されている

して注目されている。気候や土壌
などに恵まれた高山村のワインブ
ドウも、県内外の名だたるワイン
の隠れた立役者として高く評価さ
れてきた。1996年、大手ワイ
ンメーカーのワインブドウの契約
栽培に始まり、10年後には、栽培
家を中心とした『高山ワインぶど
う研究会』を発足。「高山村に自分
たちのワイナリーを作りたい」と
いう思いを抱いたメンバーは、今
春ようやく夢を叶えて美酒を味わ
った。20年前、ワインメーカーの

社員として高山村と出会い、その
後、高山村産ワインの歴史の要所
要所で運命のように村との縁を深
めてきた鷹野永一さんは、高山村
のワイン専門の職員を経て、現在
は信州たかやまワイナリー醸造責
任者を務めている。いつかはワイ
ン産地づくりに貢献したいと、近
隣のワイン産地の人々との交流を
深め、ワインの魅力を伝えてきた。
今春、村内限定流通で販売開始し
たファミリーリザーブシリーズ
「Nacho」の白ワインは既に完
売。今後ますます広がっていく



ワイナリーからは、「日本で最も美しい村連合」に加盟する高山村の里山と北アルプスの山並みを一望。実りの季節には、収穫の喜びにあふれる

われらの流儀

ワイン産地には「いいつくりて(栽培家／醸造家)」と「いい
飲み手」、厳しく温かくワイナリーを見守る地域の人々の存在
が欠かせない。高山村は、ワインを介して高い志を持つ
人と人とが結びついていく、価値ある産地でありたいと思う。

株式会社 信州たかやまワイナリー
長野県上高井郡高山村大字高井字裏原7926
☎026-214-8726
http://www.shinshu-takayama.wine/



高山村:人口7,193人(平成29年4月1日現在)



今春、念願の村のワインが誕生しました！

世界に誇るワインブドウの産地が
世界に羽ばたくワイン産地に

長野県 上高井郡高山村

2017年4月15日にお披露目された「Nacho(なっちょ)」(ロゼワイン/白ワイン 各1620円)。「なっちょ」は「元気にやってくる?」「今夜いっぱい一緒にどう?」という意味。高山産のブドウを100%使用し、信州たかやまワイナリーで醸造された本物の初物だ。6月には違うタイプの商品もお目見えする予定

