

(3) 地域観光戦略プログラム

《 事業目的 》

東北では、人口減少が深刻化する中で、「交流人口の拡大」は地方創生・地域振興を進める上での主要テーマの一つとなっており、各地で観光振興の取組みが活発化している。

一方、観光ニーズが個別化・多様化する傾向にある中、今後、地域の観光を振興するには、その地域固有の多様な資源を活用したユニークな観光サービスを組立てる必要があり、そのために、従来の観光関連事業者だけではなく、様々な業種や住民等が広く参加し、地域づくりの取組みと一体化して、自ら観光資源の掘起しやマーケティング・PRなどの活動を行うなど、地域一体となった観光推進体制を整備する必要があると指摘されている。

こうした中、地域の多様な人々が参加する地域主体の観光推進体制としてDMO^(※)が関心を呼んでおり、当センターとして、DMO構築を含む新たな地域観光戦略づくりを支援することとした。

※ DMO：「Destination Marketing/Management Organization」の略

《 進め方 》

当センターは、一般社団法人DMO推進機構 代表理事（事業構想大学院大学 客員教授）の大社充氏の協力を得て、平成28年度下期より岩手県雫石町のDMOづくりに関わる支援に着手した。

29年度は、雫石町で多様な町民を集め組織した「観光戦略推進会議」を主体にして、DMOの組織化に向けた人材育成策や雫石町における観光戦略・アクションプラン策定に向けた検討会やマーケティング調査等を実施した。

《 概要報告 》

●雫石町来訪者アンケート調査の実施

7月中旬～8月中旬にかけて雫石町を訪れた観光客を対象に、留置調査（宿泊施設・観光施設）と対面調査（観光施設）によるアンケート調査を行った。（有効回答数：832）

●「観光戦略推進会議」による検討

29年度は本会議6回、部会4回開催。アドバイザーである（一社）DMO推進機構 代表理事の大社充氏の指導のもと、昨年度実施したインターネットアンケート調査や上記来訪者アンケート調査の分析結果を参考に、雫石町の観光振興における課題と戦略（アクションプラン）に関する検討を進めた。

●アクションプランの策定（～3月）

平成30年度以降の雫石町観光戦略（アクションプラン）を取りまとめ、その内容を雫石町の次年度事業計画に一部反映する予定。

●観光推進体制の検討

本事業で構築した「観光戦略推進会議」の構成メンバーを中心に、今後の雫石町における観光推進体制（DMO形成）について、平成30年度以降、整備する。

《 情報発信 》

● 詳細はホームページに掲載

<http://www.kasseiken.jp/business/project/2017/index.php>

地域観光戦略プログラム

1. 検討経過

平成28年度に引き続き、大社充氏（NPO 法人グローバルキャンパス理事長）を迎え、観光戦略推進会議]及び「コアメンバー・ワーキング会議」等を開催し、講師による講義・グループワークを行った。

また、雫石町の観光の実態を把握するため、同町への来訪者を対象としたアンケート調査（雫石町来訪者調査）を実施した。

そして、28年度に実施したインターネットアンケート調査の分析結果とともに、来訪者アンケート調査の分析結果を踏まえ、雫石観光の今後の課題と対策について検討を重ね、その成果を「雫石町観光戦略推進会議アクションプラン」として取りまとめた。

【検討経過】

月・回	観光戦略推進会議	コアメンバー会議	DMO 組織形成検討部会 (各団体の代表者等で構成)
	趣旨・内容	ワーキング会議 実作業	
第5回 4/25	①アクションプランの目指す将来像と方針の検討 ②課題と対策（戦略素案）検討グループワーク	●インターネットアンケートの結果をもとに戦略・プロジェクトの素案作成	
第6回 6/8	③来訪者調査の実施要項及び調査票の検討 ④課題と対策（戦略素案）検討グループワーク	●来訪者調査の設計、作業・役割分担、スケジュールの具体的検討	
		●作業・役割分担、関係各所への協力依頼確認	
第7回 7/4	⑤実施要項及び調査票の確定 ⑥課題と対策（戦略素案）検討グループワーク		
7/11			● DMO 組織化に係る検討
		●来訪者調査実施（7/15～8/15） ●集計・分析	
第8回 9/28	⑦来訪者アンケート結果および解析結果報告 ⑧アンケート結果を踏まえた戦略素案の再検討		
10/16 10/23		●2つのアンケート結果をもとに戦略・プロジェクトの原案作成	
第9回 10/29	⑨来訪者アンケート結果の追加報告 ⑩アクションプラン案の検討		
10/30			●先進地域勉強会（講演会） ●DMOの在り方について検討
		●戦略・プロジェクト案の作成	
第10回 11/19	⑪アクションプラン案の決定 ⑫DMOについての方向性の検討		
		●プランの最終調整	●次年度以降の体制の最終調整
3月中旬	⑬アクションプランの確定		

2. 雫石町来訪者アンケート調査

(1) 調査の概要

①調査目的

雫石町における主要観光施設等における来訪者の実態（目的、消費額、観光への評価等）を把握し、現状と課題を明らかにしたうえでの、観光戦略立案に向けた客観的・定量的なデータとして活用するために実施した。

②調査期間

平成29年7月15日(土)～8月15日(火)

③調査方法

■留置調査

上記期間中、宿泊施設に調査票を配置し、フロント預かりまたは返信用封筒にて回収した。

■対面調査

上記期間中、7/15(土)、7/26(水)、8/6(日)の3日間において、小岩井農場、道の駅など9施設に調査員を配置し、回答の得られた調査票を回収した。

④調査対象・サンプル数

上記期間に雫石町に来訪した方 サンプル数 目標：1,000件、有効回答数：832件

(2) 調査結果から見た傾向

はじめに、調査結果から、主要項目について全主な傾向を整理すると、下表のとおりとなった。

<全体の傾向>

主要項目	主な傾向
性別	●男女はほぼ1:1
年代	●年代別では40代が最も多いが、20代～60代まで一様に来訪
居住地域	●岩手県内が約35%で最も多く、岩手を除く東北も約3割
旅行形態	●家族旅行が4割強で最も多く、次いで夫婦旅行が3割弱
訪問回数	●5回以上のリピーターが約5割で、はじめても約3割
日帰り／宿泊	●対面調査の結果ではほぼ1:1
滞在時間	●日帰り客の町内平均滞在時間は3時間で、滞在4時間以下が8割を占める
総宿泊数	●1泊が全体の5割強で、2泊以内が約8割
うち町内宿泊数	●6割強が1泊で、宿泊しないも25%
交通手段	●マイカー利用が7割で最大 ●花巻空港発着の路線がある東海・近畿では「航空機+レンタカー」の割合も比較的高い
町内訪問場所	●トップ3は、小岩井農場(2割強)、鶯宿温泉(1割強)、道の駅(1割強)
小岩井農場と同時に訪れている場所	●トップ3は、鶯宿温泉(1割強)、道の駅(1割)、松ぼっくり(1割弱)
町内での一人当たり消費額	●飲食、買物等、町内消費の多くは、5,000円未満。総額でも5,000円未満が最も多い
雫石の魅力	●「自然風景の良さ」が3割強で最も多く、次いで「いい温泉」が約2割
雫石に足りないもの	●「観光情報」が2割弱で最多。次いで、「屋内施設」「大人向けイベント」 ※自由回答にも魅力・情報の発信不足、PR不足の声が多く寄せられた
サービス・プランへの興味	●「町民が勧める絶景ツアー」が最多。次いで「駅などからの2次交通」。「雫石の家庭料理や郷土食を楽しむ」といった食に関する意見もあり
満足度	●総合満足度は11段階評価で平均7点以上 ●個別満足度では「公共交通」と「情報提供」の面で不満よりの評価
再訪意向	●ほぼ100%が意向あり ●理由としては、「温泉がいい」「自然が豊か」「特定の施設への再訪」が上位

また、クロス分析により、全体・日帰り客・宿泊客別に、属性や消費単価、リピーターの特徴を改めて抽出した。

なお、日帰り客の消費単価についてはサンプル数が極端に少なかったため、詳細分析ができなかった。

<主な特徴：全体>

		全体
有効回答数		832
主要来訪者の属性	年代×性別	"40代女性"がトップ。第2位は"30代女性"。
消費単価が高い人は？ (飲食費、買物代は10,000円以上、 宿泊費は15,000円以上の回答者 で分析)	年代×性別	飲食費は"50代男性"、買物代は"40代女性"、宿泊費は"60代男性"がそれぞれトップ。 "20代男性"は、トップにはならなくとも飲食費、買物代で2位、3位に入っており、比較的消費が多いケースと見られる。
	性別×訪問回数	すべての項目で"はじめての男性"が最多。 "はじめての来訪"と"10回以上"で比較的消費が高い傾向。
	居住地域	いずれの項目も、"岩手県を除く東北各県"と"関東"で割合が高い。 中間値を元にした平均消費額で宿泊費を比較すると、"岩手県内"や"東北各県"が"関東"より支出高め。
リピーターの特徴	年代×性別	"40代女性"がトップ。第2位は"60代男性"。
	同行者(旅行形態)	"家族旅行"が最多。次いで"夫婦旅行"。
	居住地域	"岩手県内"が60%で最多。次いで"東北各県"。 都道府県別では、秋田県が第2位。
	日帰り/宿泊	宿泊が若干多いが、ほぼ1:1。
	宿泊数	総宿泊数は、"1泊"が最多。 町内宿泊数との関係では、"1泊中1泊"が最も多く、次いで"2泊中1泊"と町内1泊のケースが最も多い。次いで町内0泊。

<主な特徴：日帰り客>

		日帰り客
有効回答数		257
主要来訪者の属性	年代×性別	男女比では、女性がやや多い。 "20代女性"がトップで、第2位は"30代女性"。
消費単価が高い人は？ (飲食費、買物代は10,000円以上、 宿泊費は15,000円以上の回答者 で分析)	年代×性別	* サンプル数が極端に少なく、解析不可。 * 年代は"40代"以上、訪問回数は"3回"以上で該当者あり。
	性別×訪問回数	* 居住地域は、"岩手県"、"宮城県"、"青森県"、"千葉県"で該当あり。
	居住地域	
リピーターの特徴	年代×性別	"20代女性"がトップ。第2位は"50代女性"。
	同行者(旅行形態)	"家族旅行"が最多。次いで"夫婦旅行"。
	居住地域	"岩手県内"が80%で最多。"次いで東北各県"。 都道府県別では、秋田県が第2位。
	日帰り/宿泊	
	宿泊数	

<主な特徴：宿泊客>

		宿泊客
有効回答数		541
主要来訪者の属性	年代×性別	男女比では、男性がやや多い。
		“40代女性”、“40代男性”が1位、2位。
消費単価が高い人は？ (飲食費、買物代は10,000円以上、 宿泊費は15,000円以上の回答者 で分析)	年代×性別	飲食費は“50代男性”、買物代は“30代男性”と“40代女性”、宿泊費は“60代男性”がそれぞれトップ。
		“20代男性”は、トップにはならなくとも飲食費、買物代で2位、3位に入っており、比較的消費が多いケースと見られる。
	性別×訪問回数	すべての項目で“はじめての男性”が最多。
		“はじめての来訪”と“10回以上”で比較的消費が高い傾向。
居住地域	いずれの項目も、“岩手県を除く東北各県”と“関東”で割合が高い。	
	中間値を元にした平均消費額で宿泊費を比較すると、“岩手県内”や“東北各県”が“関東”より支出高め。	
リピーターの特徴	年代×性別	“40代女性”がトップ。第2位は“60代男性”。
	同行者(旅行形態)	“家族旅行”が最多。次いで“夫婦旅行”。
	居住地域	“岩手県内”が40%で最多。次いで“東北各県”。
		都道府県別では、秋田県が第2位。
	日帰り/宿泊	
	宿泊数	総宿泊数は、“1泊”が最多。
町内宿泊数との関係では、“1泊中1泊”が最も多く、次いで“2泊中1泊”と町内1泊のケースが最も多い。次いで町内0泊。		

さらに、アンケートの分析結果に、雫石町が毎年実施している観光客入込調査のデータを加味し、既存客(リピーター)、新規客及び町内受入体制の項目ごとに再整理すると、以下のような特徴、課題が浮かび上がってきた。

①既存客(リピーター)

【特徴】

- ・5回以上のリピーターの中心層は「20代～50代の女性」「県内及び東北各県在住者」「家族または夫婦旅行」である(アンケートの結果)
- ・日帰り客の町内平均滞在時間は3時間で、4時間以下が全体の8割を占め、半日程度の滞在に留まっている(アンケートの結果)

【課題】

- ・町内施設への周遊を促すための情報の集約と発信
- ・観光コンテンツの抽出
- ・食や体験プログラムを組み合わせた観光メニューの提供
- ・口コミで広がりやすい食、土産物等の充実

②新規客

【特徴】

- ・同行者について、「家族または夫婦旅行」が全体の約7割を占めているが、地域別で見ると首都圏からは約2割と少ない(アンケート結果)
- ・国内旅行客の団体ツアーが減少している(観光客入込調査)
- ・花巻空港発着のチャーター便の運航により、台湾等からの訪日外国人客が増加傾向

【課題】

- ・体験プログラムの充実
- ・町内にはスポーツ、文化活動等の合宿で受入可能な施設が点在しており、有効活用が必要だが、宿泊施設を含め、対外的な情報が不足

③町内受入体制

【特徴】

- ・総合満足度の平均は7点超。講師の大社先生からは決して高い数値ではなく、これで満足してはいけないとの示唆
- ・個別満足度でみると、「景観」や「宿泊施設」に比して「情報提供」は低い。「雫石に足りないもの」でも「情報提供」が最多

【課題】

- ・対外的な情報発信の強化
- ・町民の観光、イベントへの参加、協力を促すため、町内への情報発信も強化

3. プログラムの成果

主としてアンケートの分析結果を踏まえ、雫石観光の課題と対策について「観光戦略推進会議」及び「コアメンバー・ワーキング会議」において、下記項目を念頭に置いて議論を重ね、戦略・プロジェクト案の検討を進めた。

- 雫石観光のターゲット層をどこの誰に設定するか（既存客、新規客別）
- ターゲットを見据えた戦略と具体的に取り組むべき事業
- 各事業の実施主体、予算及び優先度
- 町内の受入体制



そして、既存客、新規客別について、下記のとおり主要ターゲットを設定し、それぞれの戦略・事業を整理した「雫石町観光戦略推進会議アクションプラン」を別表のとおり策定した。

【既存客：個人・グループ客】

- 県内の20代～50代の女性
- 近圏からの家族・夫婦旅行者

【新規客：個人・グループ・団体】

- 近圏からの家族・夫婦旅行者
- 首都圏からの家族・夫婦旅行者
- スポーツ等の大会・合宿参加者
- 外国人旅行者



＜洞石町観光戦略推進会議アクションプラン＞

大分類	ターゲット(客層)		KPI	戦略	事業	実施主体	予算	優先度 事業期間
	中分類	小分類						
既存客 リピーター	個人 グループ	○右手県内からの20代～50代女性	○滞在時間 3h→5h (+2時間) ※アンケート 結果	情報発信の強化	各施設の観光情報を集約し、町内を周遊させるための県内マスコミに向けた情報発信 ・地元TV局情報番組での情報発信、ラジオの活用など	・行政(観光部門) ・しずくいし観光協会	無	① H30～
		○近圏からの家族・夫婦旅行者						
新規客	個人 グループ 団体	○近圏からの家族・夫婦旅行者	○団体客の宿泊取込み (H28:344,061人) ※観光客入込調査	観光商品の確立	既存施設の特性を活かした各種スポーツ、文化大会、合宿の誘致 ・体育施設(ケッパレランド・温水プール)、小学校の土俵など ・野菊ホール、小学校跡地など	・観光施設 ・飲食店 ・GT協議会	有 (各施設)	④ H30～
		○首都圏からの家族・夫婦旅行者						
新規客	個人 グループ 団体	○大会、合宿参加者	○外国人旅行者 客 宿泊客20%増 (H28:18,888人) ※観光客入込調査	情報発信の強化	合宿先の検討材料(宿泊施設を含む各施設でできること、付帯施設など)となる情報の開示 ・チラシ作成とHPでの情報発信、旅行会社への売り込み	・観光施設 ・商工会 ・宿泊施設 ・飲食店	有 (交付金)	④ H30～
		○外国人旅行者						
受入体制(町内)		○満足度の向上 上満足度 7.7→9.0 ※アンケート 結果	○満足の向上 上満足度 7.7→9.0 ※アンケート 結果	情報発信の強化	観光客に対する歓迎ムード醸成のための町民に向けた情報発信 ・イベント、大会等を事前に周知し観戦、応援に参加	・行政(観光部門) ・しずくいし観光協会	有 (町予算)	③ H30～
				情報発信の強化	観光客に対する歓迎ムード醸成のための町民に向けた情報発信 ・イベント、大会等を事前に周知し観戦、応援に参加	・行政(観光部門)	無	② H30～

注1) 予算:「無」は予算をかけずに行う事業、「有(町予算)」は町の行う事業、「有(交付金)」は観光誘客実践活動推進交付金により観光協会等が行う事業、「有(各施設)」は民間施設が行う事業。
注2) DMO: 今後雫石町内に DMO 組織が組成された際に DMO が当該事業の実施主体となるが、組成されるまでは雫石町観光戦略推進会議のメンバーが実施主体となる。

4. プログラムの成果と課題・反省点

本プログラムの実施により、当初の目標の一つに掲げていた「雫石町観光戦略推進会議アクションプラン」を策定することができた。しかしながら、プログラム実施及びプラン策定に至る過程においては、成果とともに、いくつかの課題・反省点も浮き彫りになった。

(1) 成果

- ・本プログラムをきっかけに、いろいろな立場、意見を持つ人が推進会議メンバー（以下、メンバー）として参加し、議論や意見を交わす中で、町の観光振興にかかる課題と対策、今後の目指すべき方向性を認識・共有する学びの機会となった。
- ・専門家の講義を通じ、雫石の観光まちづくりを推進していく上で必要な、データ分析によるマーケティングや戦略策定、PDCA サイクルを回していくことなど、DMO の機能・手法を取り入れていくことの重要性を理解することができた。
- ・実際にアンケート調査に取り組むことで、アンケートの設計からデータの収集・分析までの一連の手法を学ぶとともに、メンバーへの分析結果の示し方などについて技術的な指導を受け、ノウハウを習得することができた。
- ・同時に、アンケート調査の分析結果から、従来の「勘・経験・思い込み (KKO)」とは異なる客観的なデータにもとづいた、雫石町に訪れる（あるいは訪れた経験のある）観光客の客層や行動を把握することができた。
- ・上記のプロセスを経て、雫石観光の戦略及び事業案を検討し、メンバーを中心に観光振興に関わる組織や住民が自主的・主体的に取り組むことを念頭に置いた「アクションプラン（以下、プラン）」を作成することができた。

(2) 課題・反省点

①課題

- ・メンバー間でプログラムに臨む姿勢（参加意欲）に濃淡が見られ、全体として雫石観光に対する危機意識や当事者意識が薄いように感じられた。
- ・推進会議の実務担当と中核的役割を期待し、メンバーの中からコアメンバー・ワーキングチームを選んだものの、十分に機能しなかった。

②反省点

- ・メンバーの多くはグループワーク等の作業に不慣れなこともあり、事務局を担当した町が主導してプログラム（会議）を運営していくこととなり、中核的人材の育成とノウハウの移植が中途半端になってしまった。
- ・グループワークやアンケート調査の分析結果にもとづく議論の内容・視点が、次回の会議に十分に反映されず、その都度リセット・拡散してしまい、継続的な議論の積み上げにつなげられなかった（議論がぶつ切りのようになった）。
- ・全体的なテーマ・方向性の議論になると、メンバーが待ちの姿勢となり、能動的に意見を表明す場面が乏しく、議論や考えを一つの方向に集約するのに手間取った。
- ・メンバーは、プランの作成がプログラムの成果目標の一つであることを理解はしていたものの、具体策の議論に際し、戦略の全体方針やコンセプト（めざすべき町の姿、将来像）、落とし込むフレームを共有しないまま、個別施策の検討を進めてしまった。
- ・こうした状況から、メンバーの間でも、各回の会議で何のために議論し、どういう結論（ゴール）を導き出すのかを明確にイメージできず、消化不良に陥ってしまったきらいがある。結果として、参加意欲・

モチベーションの低下を招いた。

- ・プログラムのもう一つの成果目標として、プランの作成と並行し、それを実行に移していくための推進体制(DMO:その母体として推進会議を位置づけ)づくりをめざし、「DMO 組織形成検討部会」を立ち上げたが、メンバーは自身の仕事に忙殺される中で、組織の立ち上げにより新たな負担を強いられることに懸念を示す人もいて、プログラムを通して新たな推進体制に関わる議論を深めることができなかった。

5. 今後に向けて

上述したプログラムの成果と課題・反省点を踏まえ、雫石町では今後に向けて、以下のスケジュール、事業展開をイメージしている。

(1) DMO の理解促進と機能強化

- ・地域に対する観光動向や DMO の理解促進とともに、観光振興の実践に向けたプランの周知及び将来像、目標の共有、合意形成を図る。
- ・同時に、雫石版 DMO の形成・確立に向け、必要な機能(マーケティング、マネジメント等)、人材、財源等について引き続き検討する。
- ・なお、町では、当センターの支援により平成28年度～29年度に実施した本プログラムを第1ステージ、平成30年度を第2ステージ(DMO 手法にもとづく助走期間)、平成31年度を第3ステージ(DMO 手法にもとづく自走期間)と位置づけており、平成31年度中に DMO 機能を持った新たな組織を設立し、DMO の本格稼働は平成32年度と想定している。
- ・これを踏まえ、推進会議は DMO 組織が立ち上がるまでの関連業務・機能を担い、推進会議に対する町の支援(事務局機能担当)は平成31年度までとしている。

(2) アクションプランの実行

- ・推進会議で作成したアクションプランの具体化に向け、プランで掲げた活動メニューのうち行政(雫石町)が主体となって取り組むべき事業については、平成30年度において必要な予算措置を講じ、展開していく。
- ・また、観光関連事業者など民間が主体となって取り組む事業については、住民を含め関係者の連携強化を図り、適切な役割分担のもと取り組む。
- ・一方、PDCA サイクルの考え方により、事業評価(KPI の設定と成果の確認)を行うとともに、アンケート調査等によるデータの収集・分析を定期的実施し、その結果をプラン(戦略・事業の立案、見直し)に反映させていくこととしている。

＜梶石町のDMO形成に向けた展開イメージ＞

