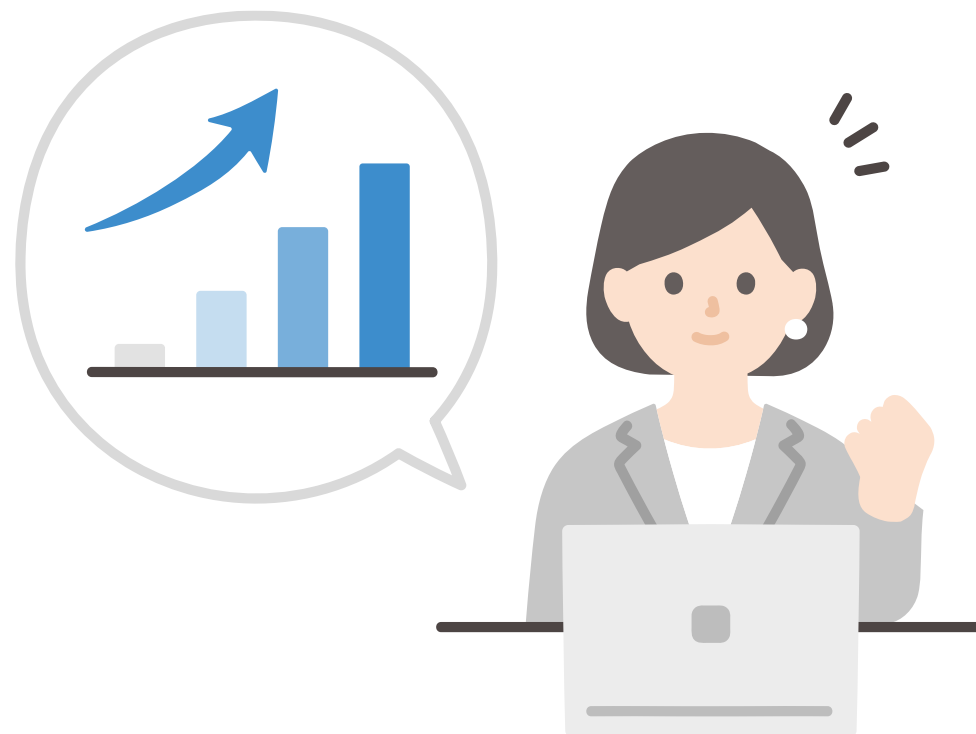


B. 戦略策定

データを活用した 観光地経営戦略策定



観光地域づくり法人（DMO）に向けた観光DX研修

研修の目的とねらい

✓ 目的

データを使った観光地経営の基本を学び、
戦略を立てて地域の観光価値を高める方法を身につける

✓ ねらい

- 戦略策定におけるデータ活用の重要性を理解
- データの収集・分析方法やその活用手順を習得
- データに基づく観光戦略の策定を理解し、実践的なスキルを身につける

目次

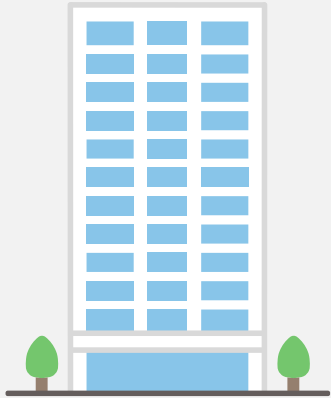
- 01 | 観光地経営戦略の基礎理解
- 02 | 観光地経営戦略の全体像を知ろう
- 03 | データを活用した観光地経営戦略の進め方
 - Step1 環境分析
 - Step2 地域マーケティング戦略
 - Step3 地域マーケティングミックス戦略
 - Step4 実行計画

01 | 観光地経営戦略の基礎理解

観光地経営とは何か？

観光地経営って、ビル管理とイメージは近いかも？

ビル管理



- 管理組合（まとめ役）
- 住人（住んでいる人）
- テナント（お店）
- 清掃会社（サービス提供）

観光地経営

- DMO（司令塔）
行政
- 地域住民
- 観光事業者
- 観光関連サービス業



共通の目標

「みんなが心地よく過ごせる場所をつくり、稼ぎながら長く続けていくこと」

観光地経営の定義を知る

観光地経営の定義を紐解いてみよう

公式な定義

地域の多様な関係者と、観光地域としてのビジョンや取組の方向性をまとめた観光地経営戦略について合意形成を行い、地域のあらゆる要素*を戦略に基づきマネジメントすることで、『住んでよし、訪れてよし』の持続可能な観光地域づくりを推進する活動

*来訪者、来訪者の体験、情報、観光資源（自然、文化等）、観光危機等

出典：観光庁、「観光地域づくり法人(DMO) による観光地経営ガイドブック」, P15

誰と？

地域の多様な関係者



ビルで言えば

住人、管理組合、テナント、サービス会社など、みんなで

何をする？

ビジョンや取組の方向性をまとめた観光地経営戦略について合意形成



ビルで言えば

建物の将来像と具体的な管理計画を話し合って決める

どう進める？

地域のあらゆる要素を戦略に基づきマネジメント



ビルで言えば

計画に沿って、設備管理、清掃、修繕などを実施

目指す姿は？

『住んでよし、訪れてよし』の持続可能な観光地域づくり



ビルで言えば

住む人も訪れる人も心地よく、長く維持できる建物づくり

なぜ今、観光地経営が必要なのか？

	ビルの場合 	観光地の場合 
① 今までのやり方では 立ち行かない	● 修繕費が足りない ● 住人の高齢化 ● 空室の増加 ● 賃料の滞納	● 人材不足 ● 施設の老朽化 ● 経営の立て直し
② 環境が大きく変化している	● 在宅勤務の増加 ● 新しい設備ニーズ ● 省エネ基準の厳格化 ● 防災対策の重要性	● 旅行スタイルの変化 ● デジタル化の進展 ● サステナビリティへの関心 ● 安全・安心の重視 ● インバウンドの増加 ● 行政からの要請
③ だから計画的な経営が必要	● 修繕積立金の見直し ● 長期修繕計画の策定 ● 住民コミュニティの活性化 ● 新しいサービスの導入	● 観光戦略の策定 ● 観光資源の磨き上げ ● 地域コミュニティの連携強化 ● 新しい観光体験の創出

「今の課題に向き合い」 「変化する環境に適応し」 「計画的に経営していく」
という共通の取り組みが必要

そもそも戦略とは？

ひとことで言うと

ビジョンを実現するための方針
(どのような選択と集中を行うか)

戦略

＝
ビジョン実現への
方針

ビジョン

現状

ギャップ

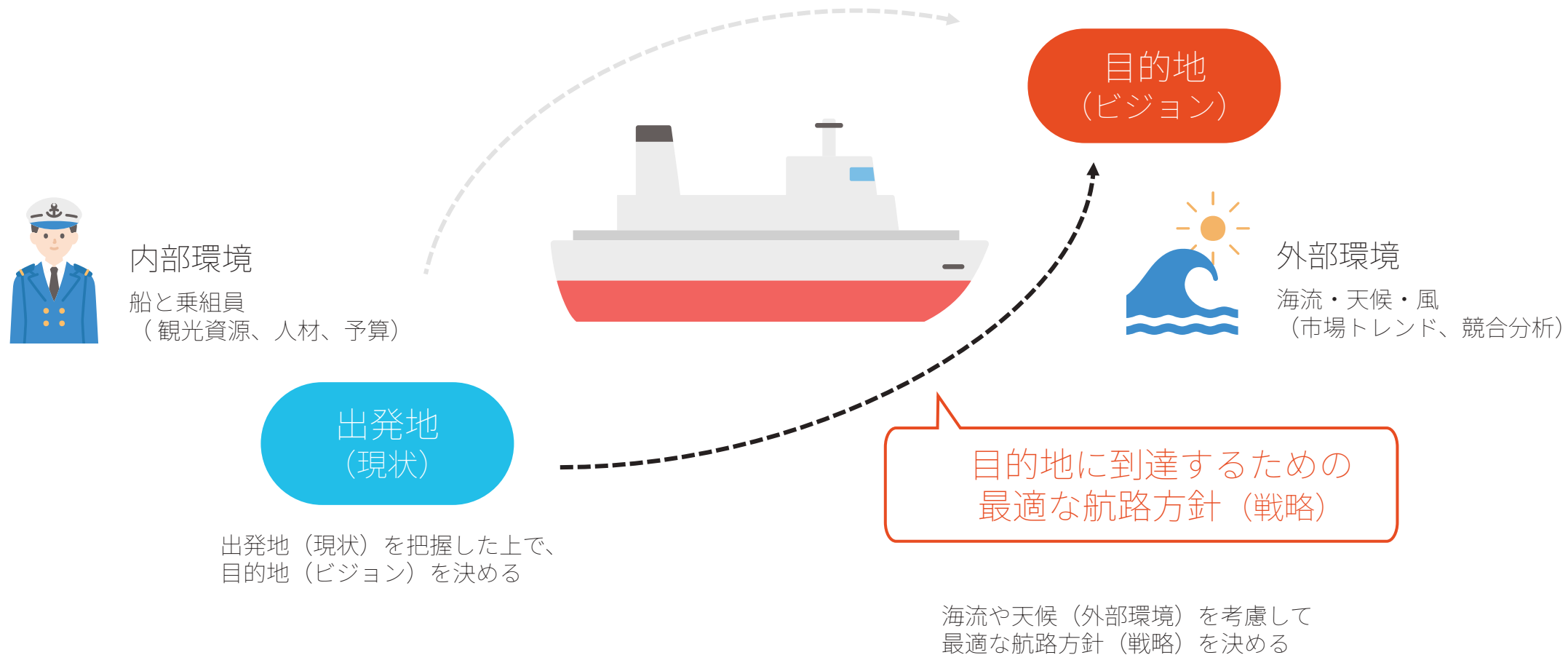
方針を考える際に

- 資源の配分
- ターゲット設定
- 競争優位性
- 環境への適応

などを具体化させることが大切

戦略とは何か？ - 航海から学ぶ戦略のエッセンス

戦略を航海に例えるなら『最適な航路方針』



戦略があることでこんなメリットがある

目標が明確



どんな効果を出すかがはっきりし
行動に一貫性が生まれる

例

観光客数の20%増加を目標に、
特定のキャンペーンを実施

資源を効果的に活用



予算や人材を無駄にせず
最大の成果を引き出す

例

観光シーズンに
集中プロモーション

変化に柔軟に対応



環境の変化にも迅速に対応でき
リスクを軽減

例

海外の観光客が減少した場合、
国内向けキャンペーンへシフト

効果測定と改善



目標値を設定し、データに基づく
意思決定・改善ができる

例

キャンペーン後にデータを分析し、
次回に改善

関係者との連携強化



共通の目標があることで
関係者との連携がスムーズに

例

目標に向かってDMOと事業者で
会議で有効な施策を検討

組織改善



課題を明確にし、データを活用し
て役割分担やプロセスを改善する

例

連携不足を改善するため、進捗管理
ツールを導入し業務効率を向上

逆に戦略がないと方向性が不明確で、行き当たりばったりの対応になり、
無駄な投資が増えてしまう

戦略策定にデータを活用しよう

データ活用する場合



事実に基づく判断

観光客の行動やニーズを把握し、的確な施策が取れる

ターゲットを絞れる

特定の観光客層に向けた効果的なキャンペーンができる

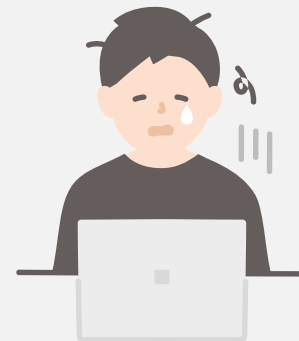
リスクを減らせる

先を見越した計画ができ、リスクを最小限に抑えられる

持続可能な観光

環境に配慮して観光地への過剰な負荷を防ぎ、資源を守る

データ活用しない場合



推測や勘に頼る

実施した施策の効果や結果を比較できない

無駄なリソース投入

効果が不明確で資源を無駄に使うことが多くなる

問題点が見えにくい

課題が把握しにくく、改善のポイントが不明

正確なターゲティングと施策が可能となり、効果的なマーケティングになる
データを使って改善策を練り、持続的な成長を目指すことが大切

観光地経営戦略とは？

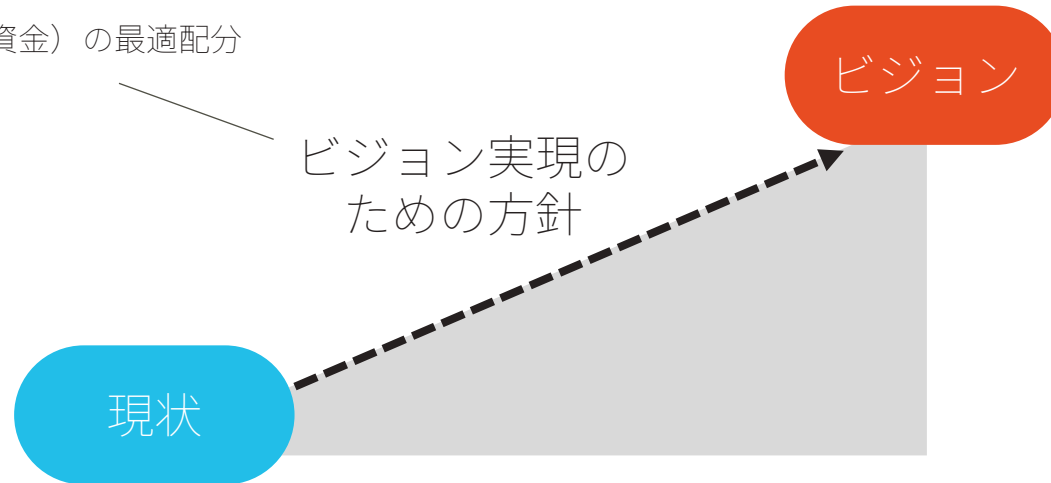
目指すべき観光地の姿を実現するための方針

方針の策定

- 限られた資源（人・モノ・資金）の最適配分
- 優先順位の設定

現状の正確な把握

- 観光資源の強みと弱み
- 受入体制の現状
- 関係者の状況と意向



目指す方向性の明確化

- どんな観光地になりたいのか
- 誰に来てもらいたいのか
- 地域にどんな価値を生み出したいのか

観光地経営戦略ならではの考慮点

環境変化への対応力

- 市場動向の継続的な把握
- 柔軟な計画修正
- 新しい機会の活用

関係者との協働

- 地域の合意形成
- 役割分担の明確化
- 定期的な情報共有

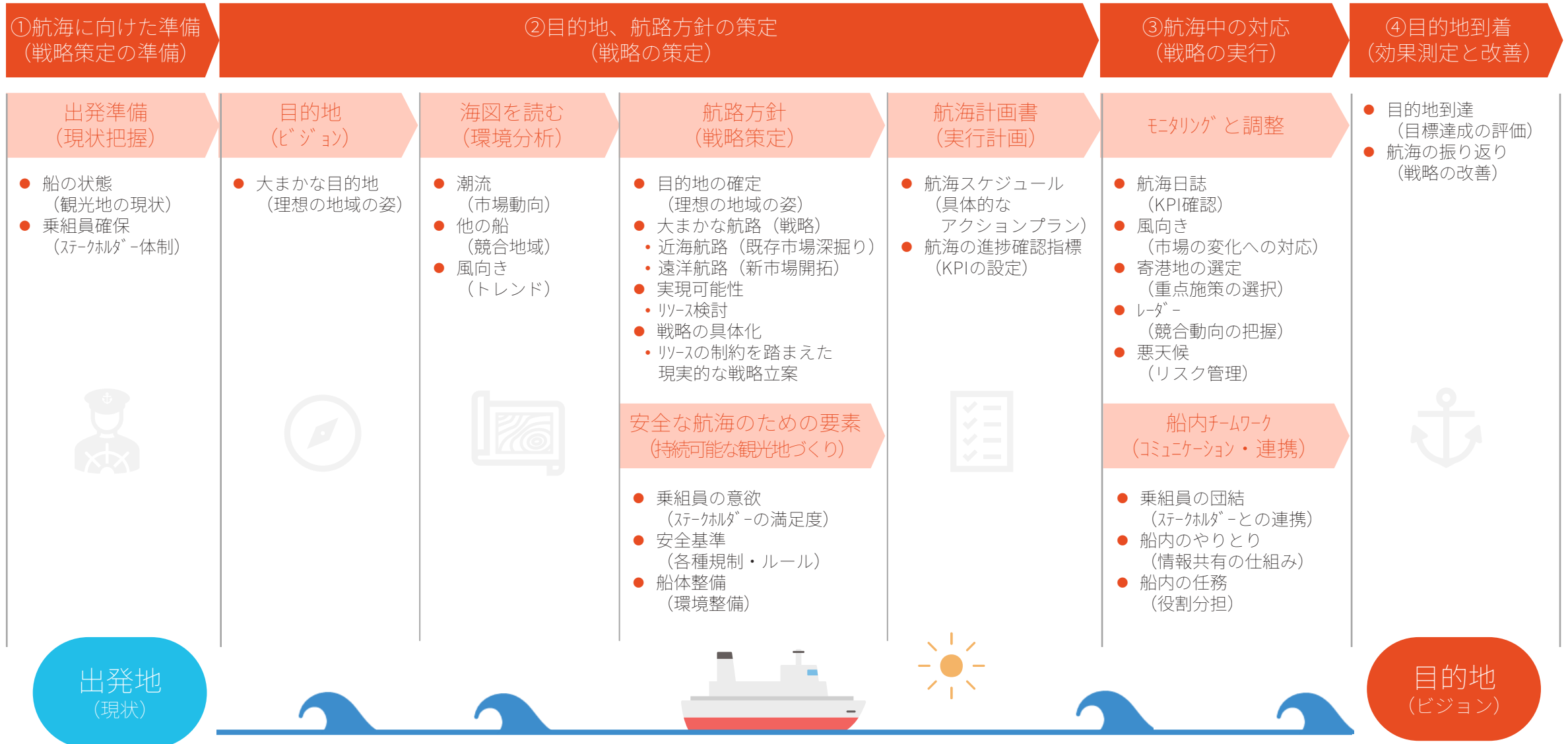
持続可能性の確保

- 地域住民との調和
- 環境への配慮
- 経済的な自立

02 | 観光地経営戦略の全体像を知ろう

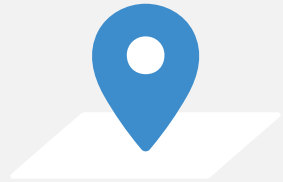
02 | 観光地経営戦略の全体像を知ろう

航海の流れから戦略の全体像を押さえる



「何を目指すか（戦略）」 「何をするのか（戦術）」 の2段階で考える

何を目指すのか？（戦略）



戦略
(ビジョン実現への方針)

航海に例えると

航路方針
(大きな方向性)

観光地に例えると

「アジアからのインバウンド観光客を増やす」
(航路方針)

何をするのか？（戦術）



戦術
(具体的な実行計画)

航海に例えると

その航路をどのように進むか
(具体的な手法)

観光地に例えると

- 多言語Webサイトの制作（帆の調整）
- 現地旅行会社との提携（他船との連携）
- SNSでのプロモーション展開（風の捉え方）
- Wi-Fi環境の整備（船の装備改善）

観光地経営戦略の全体構成



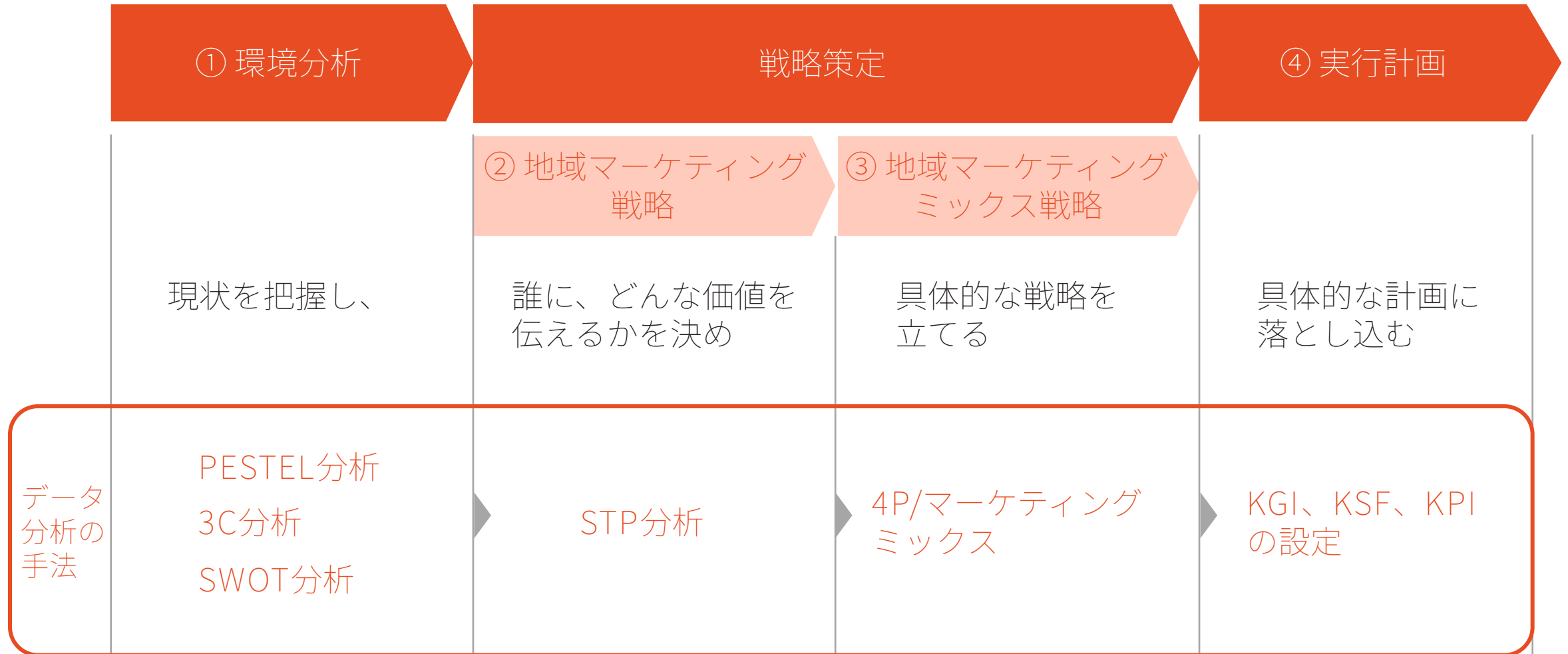
03 | データを活用した観光地経営戦略の進め方

03 | データを活用した観光地経営戦略の進め方

本研修の対象範囲について



観光地経営戦略の進め方



03 | データを活用した観光地経営戦略の進め方

Step1 環境分析

03 | データを活用した観光地経営戦略の進め方 – Step1

環境分析において大切な3つの分析手法



環境分析を行うことで、業界や自地域が置かれている状況を把握し、戦略策定に活用する
まずは代表的な3つの分析手法の活用からはじめる

PESTEL分析

政治 (Politics)、経済 (Economy)、社会 (Society)、技術 (Technology)、環境 (Environmental)、法律 (Legal) の6つの視点でマクロ環境を分析する手法

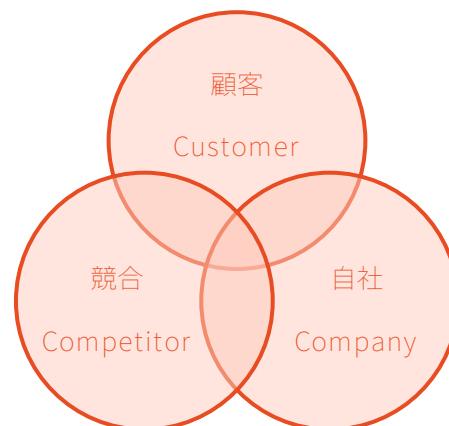
目的 外部環境のトレンドや影響を把握する

Politics 政治的要因	法規制など、市場ルールを 変化させる要因
Economy 経済的要因	景気や経済成長など、観光客の 消費動向に影響を与える要因
Society 社会的要因	人口動態変化など、市場の需要総量に 影響する要因
Technology 技術的要因	IT技術など観光業界のビジネスモデル に変化を及ぼす可能性がある要因
Environmental 環境的要因	自然環境や環境問題など地域の持続可 能性に影響を及ぼす生態学的要因
Legal 法的要因	法規制や政策変更が、事業展開に影響 を及ぼす制度的要因

3C分析

顧客 (Customer)、自社 (Company)、競合 (Competitor) の3つの視点で環境を分析する手法

目的 自地域の競争優位性を見つけ、差別化戦略を策定



SWOT分析

強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) の4つに分類して現状を分析する手法

目的 内部要因と外部要因を整理し、課題とチャンス进行明確化

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	Strength 強み 自地域の強みは？	Weakness 弱み 自地域の弱みは？
外部環境	Opportunity 機会 自地域の観光にとって 有益なことは？	Threat 脅威 自地域の観光にとって 不利なことは？

PESTEL分析とは？

政治（Politics）、経済（Economy）、社会（Society）、技術（Technology）、環境（Environmental）、法律（Legal）の6つの視点でマクロ環境を分析する手法

政治的要因 Politics

法律、規制、政府の政策など

経済的要因 Economy

経済成長率、観光客の購買力、為替レートなど

社会的要因 Society

消費者の価値観、ライフスタイル、人口動態など

技術的要因 Technology

技術革新、インターネット、交通インフラなど

環境的要因 Environmental

気候、環境、持続可能性など

法的要因 Legal

法律、規制、知的財産権など

外部環境のトレンドや地域に与える影響を把握することが目的

観光地のPESTEL分析例

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

分析結果

P 政治的要因

- 新しい宿泊税が導入され、宿泊者1人につき200円の負担が課される
- 入国規制が緩和され、多くの国の観光客がビザなしで渡航できるようになる

E 経済的要因

- 円安が進み、海外からの観光客にとって日本旅行が割安になる
- 地域の失業率が高く、観光業界での人手不足が深刻化している

S 社会的要因

- 若者のアウトドアへの関心が高まり、エコツーリズムの需要が拡大
- シニア層の旅行が増え、バリアフリー対応の要望が高まっている

T 技術的要因

- AIを活用した観光案内アプリが普及し、観光地での情報提供が効率化
- 高速鉄道の新路線が開通し、観光地へのアクセスが向上

E 環境的要因

- 気候変動による自然災害リスクの増加（豪雨、台風など）
- 環境配慮型観光への需要増加

L 法的要因

- 宿泊施設の建築規制が厳格化され、歴史的景観の保全が義務付けられる
- 観光客の安全確保のための新しいガイドライン導入

戦略

宿泊税の意義・意味を訴求
宿泊税がどう活用されるのか、意義を観光客にも訴求
ターゲット国別プロモーション
入国規制が緩和された国をターゲットにしたSNS広告キャンペーンを展開

円安を利用した国際的アピール
為替レートの恩恵を受けるパッケージ（長期滞在割引など）を提供
地元人材の育成プログラム
観光業向け短期研修プログラムを実施し、地元住民を採用

エコツーリズム商品の開発
地域の自然資源を活用した「エコツアー」を企画
シニア向けサービス強化
バリアフリー施設を整備し、高齢者に優しい旅行プランを提供

デジタルツールの活用
AI観光案内アプリを活用し、観光客にイベント情報や観光スポットを提供
新路線周辺の観光開発
高速鉄道の新駅周辺を観光ルートに組み込み、新しい「観光パス」を販売

オールシーズン観光の確立
季節別の観光プランを開発し、年間を通じた集客を実現
サステナブルツーリズムの推進
地域の環境保全活動に参加できるプログラムの提供

歴史的景観を活かしたブランディング
伝統的な建築様式を観光資源として活用したプロモーションを展開
安全性の見える化
ガイドラインに対応し、「安心・安全な観光地」としてのブランディング

PESTEL分析の結果をもとに課題をチャンスに変える戦略を立てることで、
観光地の競争力を高め、持続可能な発展を実現できる

03 | データを活用した観光地経営戦略の進め方 - Step1

PESTEL分析に必要なデータと収集方法は？



必要なデータ例

P 政治的要因

- 法律や規制の変更情報（宿泊税導入、ビザ要件変更など）
- 地域や国の観光政策（観光庁の施策や助成金制度など）
- 国際関係の変化（特定国とのビザ免除協定など）

E 経済的要因

- 為替レートの推移（円安・円高など）
- 地域の経済指標（失業率、地域GDPなど）
- 観光客の消費額（訪日外国人観光客の消費額など）

S 社会的要因

- 消費者の価値観や行動（アウトドア人気、エコ志向など）
- 観光客の人口統計（年齢層別の旅行動向など）
- 社会的トレンド（高齢化、サステナブル志向など）

T 技術的要因

- 新技術の普及状況（AI観光案内アプリ、5G普及など）
- 観光施設の技術利用状況（デジタルチケットなど）
- 新しい交通インフラ（高速鉄道の新路線など）

E 環境的要因

- 気候変動の影響（気象、自然災害リスク情報など）
- 環境保全の取り組み（環境影響評価データなど）
- 観光地への環境負荷（観光地の収容力など）

L 法的要因

- 法改正情報（旅館業法、食品衛生法など）
- 地域固有の条例（宿泊税、景観条例など）
- 国際的な法規制（個人情報保護法（GDPRなど））

データの収集方法

政府公式サイト
業界ニュース
専門家への取材

観光庁、地方自治体、外務省などの公式ウェブサイト
観光関連のニュースメディアや業界団体からの情報
観光業界の専門家や自治体職員に直接聞き取りを行う

政府統計データ
経済レポート
地域データ

総務省や観光庁の統計（訪日観光統計や経済センサス）
日本銀行やIMFなどの経済分析レポートを参照
地元商工会議所や自治体の経済データ

アンケート調査
SNS分析
観光関連調査

地元住民や観光客へのアンケートを実施
ソーシャルメディアでのトレンドやキーワード分析
研究機関（JTB総研、観光庁等）の報告書

業界レポート
企業情報
地域調査

コンサルティング会社や観光業界団体のレポート
観光関連企業（鉄道会社やIT企業等）のニュースや事例
地域内での技術利用の実態を調査

行政機関
レポート
デジタルツール

環境省、地方自治体の環境政策課での公開資料
環境保護団体や研究機関が発表するレポート
気候や災害情報を提供するアプリやサービス

政府公式サイト
業界ニュース
専門家への取材

観光庁、地方自治体、厚生労働省などの公式ウェブサイト
業界専門誌や観光関連のニュースメディア
観光業界の専門家や自治体職員に直接聞き取りを行う

PESTEL分析は単なる情報収集ではなく、
地域や観光地がどのように外部環境に影響を受けているのかを見える化する分析手法

PESTEL分析における留意点

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

政治的要因 Politics

①

目的を明確化する

経済的要因 Economy

②

観光への具体的な影響を考える

社会的要因 Society

③

自地域の特性に合わせる

技術的要因 Technology

④

短期と長期の視点を持つ

環境的要因 Environmental

⑤

信頼性の高いデータを使用

法的要因 Legal

これらを意識することで、
PESTEL分析が観光戦略の実効性を高めるための強力なツールになる

3C分析とは？

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

「顧客（Customer）」「競合（Competitor）」「自社（Company）」の
3つの視点で環境を分析する手法

DMOにおきかえると…

ターゲットとなる来訪者のニーズや行動、
セグメント化の視点を分析

顧客
=来訪者
Customer

市場での他地域の動向や
強み・弱みを把握

競合
=他地域
Competitor

自社
=自地域
Company

自地域のリソース、強み、弱みを
理解し、優位性を見つける

自地域の競争優位性を見つけ、差別化戦略を策定することが目的

観光地の3C分析例

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

ある地方都市では、地元の特産品である「伝統的な和菓子」を活用して観光客を呼び込みたいと考えている

分析結果

戦略

来訪者



ターゲット

- 訪日観光客（特にアジア圏）

ニーズ

- 地元文化体験（和菓子作り体験など）
- おしゃれでユニークなお土産
- SNS映えするビジュアルや新しい体験型サービスに興味を持つ

- インバウンド向けに和菓子作り体験と茶道を組み合わせたプランを開発
- SNSで拡散されやすい体験内容やビジュアルを意識した商品展開

他地域



他地域例

- 近隣都市の特産品体験（工芸品や伝統文化体験など）
- 都市部で販売される似た商品の価格帯とパッケージ

- 他地域では提供されていない「400年の伝統」と「特別な体験」を観光資源としてアピール
- 和菓子作り体験に加え、地域の文化ストーリーを伝える内容を強化

自地域



強み

- 400年の伝統ある和菓子のストーリー
- 職人による体験プログラム提供可能

課題

- 認知度が低い
- プロモーションリソース不足

- 職人を観光アンバサダーとして活用し、特産品の魅力を発信
- 地元企業や自治体と連携し、プロモーションリソースを確保

03 | データを活用した観光地経営戦略の進め方 - Step1

3C分析に必要なデータと収集方法は？

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

必要なデータ例

来訪者



観光客の属性データ
国籍、年齢層、旅行目的、旅行形態（FIT、団体旅行など）
観光客の行動データ
滞在エリア、訪問頻度、観光ルート
ニーズと興味
好きな体験、購入したい商品、滞在中に重視するポイント

他地域



他地域の観光プロジェクト情報
特産品や文化体験のプログラム、価格帯、プロモーション手法
他地域の誘客力
観光客数、滞在時間、消費金額
SNSや口コミの評価
他地域や施設の評価点、コメント内容

自地域



地域の観光資源
特産品、文化遺産、自然景観、アクセス状況
地域の現状
観光客数、収益構造、課題（プロモーション不足、人手不足等）
リソース
地元事業者や職人のスキル、自治体の協力体制

データの収集方法

観光統計データ
国や自治体が公開している観光客動向調査
アンケート調査
観光地や宿泊施設でのアンケートや、SNSを活用したオンライン調査
ソーシャルリスニング
InstagramやTwitterの投稿分析ツールを使用して観光客の嗜好を分析
モバイル位置情報データ
観光エリア内の人流データを活用して、来訪者の行動を把握

他地域の観光プロジェクト情報
特産品や文化体験のプログラム内容、価格帯、プロモーション手法
他地域の誘客力
観光客数、滞在時間、消費金額
SNSや口コミの評価
他地域や施設の評価点、コメント内容

地域資源調査
地元商工会や自治体が保有している観光資源データ
インタビュー調査
地元住民や事業者への聞き取り調査
収益データ
地域経済に関する統計（例：商工会議所の資料）
ヒアリングやワークショップ
地域内のキーパーソン（職人、観光協会、行政）との意見交換

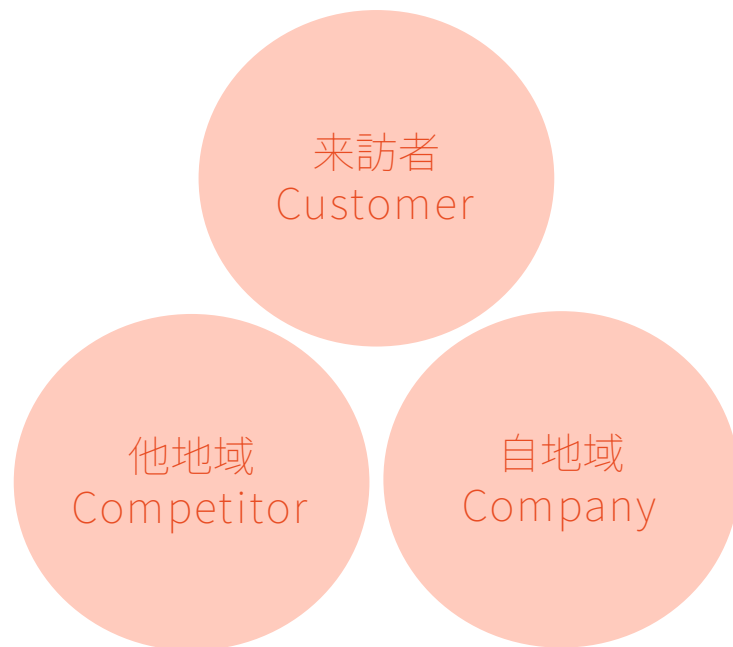
3C分析における留意点

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画



①

来訪者の解像度を上げる（ターゲットの明確化）

②

自地域の強みと弱みを客観的に把握する

③

データ収集をしっかりと行う

④

来訪者、他地域、自地域の全体バランスを意識する

ターゲットを具体的にし、
自地域の状況を客観的に理解することで、効果的な戦略を作りやすくなる

SWOT分析とは？

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

「Strength 強み」「Weakness 弱み」「Opportunity 機会」「Threat 脅威」の
4つの視点で自地域の状況を分析する手法

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	Strength 強み 自地域の強みは？	Weakness 弱み 自地域の弱みは？
外部環境	Opportunity 機会 自地域の観光にとって 有益なことは？	Threat 脅威 自地域の観光にとって 不利なことは？

内部要因と外部要因を整理し、課題とチャンスを明確化することが目的

温泉地のSWOT分析例

Step1
環境分析Step2
地域マーケティング
戦略Step3
地域マーケティング
ミックス戦略Step4
実行計画

ある温泉地にあるDMOは、SWOT分析で地域の強みや課題を整理し、洗い出したS、W、O、Tを掛け合わせたクロスSWOT分析にして今後の戦略を考えてみた

SWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	Strength 強み ● 温泉、四季折々の景観、清らかな川など観光客を引き付ける自然の魅力 ● 伝統的な温泉街の風情、地域の祭りや郷土料理 ● 長年訪れているリピーターや地元で愛される宿泊施設の存在	Weakness 弱み ● インスタ映えするスポットやアクティビティの不足で若い世代の関心が低い ● 最寄り駅や空港からの交通が不便 ● 観光業の担い手やDMOスタッフの不足
外部環境	Opportunity 機会 ● インバウンド需要の高まりで、海外マーケットの可能性が広がっている ● 健康やウェルネスをテーマにした観光が注目されている ● SNSやオンライン広告を活用して新規来訪者を獲得する余地	Threat 脅威 ● 近隣の有名観光地に観光客を奪われるリスク ● 地震や台風による温泉資源やインフラへの影響 ● 国内外の景気変動により観光需要が減少する可能性

クロスSWOT分析

		外部環境	
		Opportunity 機会	Threat 脅威
内部環境	Strength 強み	強み × 機会 (SO戦略) 強みをどの機会に結びつけられるだろうか？ ● 温泉を活用した「健康リトリートプログラム」の開発、ヨガや瞑想を組み合わせた滞在型プランを提供 ● 海外の健康志向層をターゲットにしたデジタルマーケティングを展開	強み × 脅威 (ST戦略) 強みを活かして脅威を乗り越える方法は？ ● リピーター向けの特典プログラムを構築し、固定客の満足度を向上 ● 他地域にはない「地域の物語」を発信し、歴史や文化を前面に出したブランディングを実施
	Weakness 弱み	弱み × 機会 (WO戦略) 弱みを克服するために機会をどう活用できるだろうか？ ● 「インスタ映え」するフォトジェニックなスポットの整備やライトアップイベントの実施 ● 温泉街を舞台にしたスタンプラリーやデジタルゲームを活用した観光施策を展開	弱み × 脅威 (WT戦略) 弱みと脅威が重なった時にどう乗り越えるか？ ● 交通アクセスの向上を自治体と協議し、シャトルバスやレンタカーサービスを導入 ● 人材不足への対策として、地元高校や専門学校と連携した観光人材育成プログラムを開始

SWOT分析に必要なデータと収集方法は？

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

必要なデータ例

S 強み

観光資源の概要
温泉や自然資源、歴史的・文化的資産のリストアップ
観光客の声や評価
宿泊施設や観光地の口コミデータ
リピーター比率
過去の来訪者データや予約システムからのリピーター率

W 弱み

交通アクセス情報
最寄り駅・空港から観光地までのアクセス手段や所要時間
若年層の利用率
年齢層別の来訪者データ
観光業界の人材状況
地域の観光業従事者の人数や求人倍率

O 機会

訪日外国人観光客の動向
国別の観光客数や消費傾向
観光トレンド
ウェルネスやアウトドア、デジタル体験に関する需要動向
SNSでの話題性
地域関連のSNS投稿数やエンゲージメント率

T 脅威

競合地の動向
近隣観光地のプロモーション内容や来訪者数
自然災害リスク
地域の災害履歴やリスクマップ
経済状況や為替レートの動き
観光客の購買力に影響する要因

データの収集方法

地元自治体や観光協会の資料
地域の観光資源に関する公式データ
オンラインレビューサイト
TripAdvisorやGoogleレビューなどの口コミ情報を収集
宿泊施設の顧客データ
DMOが提携している施設の予約システムからのデータ

公共交通機関の時刻表やアクセスガイド
インターネットやパンフレットから情報を収集
観光統計データ
地域や国の観光庁が公表する来訪者データ
求人情報や地域の労働市場レポート
ハローワークや民間の調査レポート

JNTO（日本政府観光局）の統計データ
訪日外国人観光客に関するレポート
業界レポート
業界メディアや観光業関連の民間調査データ
GoogleトレンドやSNS分析ツール
特定のキーワードや地域がどの程度話題になっているかを分析

他地域のウェブサイトやSNS
プロモーションや新規施策を調査
気象庁や防災関連データ
自然災害のリスクマップや過去のデータ
経済レポートやニュース
国内外の経済動向や為替情報を確認

SWOT分析における留意点

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

S 強み

W 弱み

O 機会

T 脅威

①

主観的ではなく客観的なデータに基づいて実施

②

各要素を過不足なくバランスよく洗い出す

③

分析結果をクロスSWOT分析で次のアクションにつなげる

これらのポイントを意識することで、効果的なSWOT分析ができ、
次の戦略策定に活かしやすくなる

03 | データを活用した観光地経営戦略の進め方 – Step1

環境分析まとめ

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

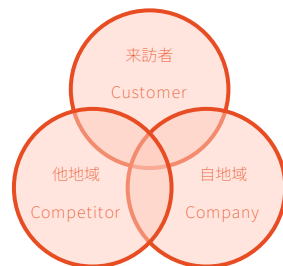
Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

PESTEL分析

Politics 政治的要因	法規制など、市場ルールを 変化させる要因
Economy 経済的要因	景気や経済成長など、観光客の 消費動向に影響を与える要因
Society 社会的要因	人口動態変化など、市場の需要総量に 影響する要因
Technology 技術的要因	IT技術など観光業界のビジネスモデル に変化を及ぼす可能性がある要因
Environmental 環境的要因	自然環境や環境問題など地域の持続可能性 に影響を及ぼす生態学的要因
Legal 法的要因	法規制や政策変更が、事業展開に影響を及 ぼす制度的要因

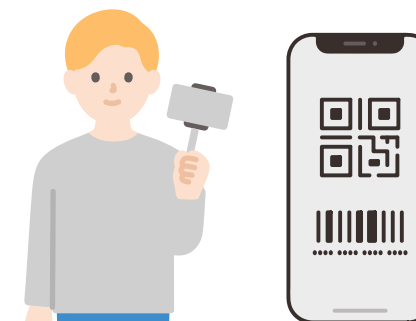
3C分析



SWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	Strength 強み 自地域の強みは？	Weakness 弱み 自地域の弱みは？
外部環境	Opportunity 機会 自地域の観光にとって 有益なことは？	Threat 脅威 自地域の観光にとって 不利なことは？

分析結果を踏まえ戦略



マクロな視点から外部環境を理解し、トレンドとリスクを明確化

- 経済的要因
政府が観光誘致を強化し、円安で訪日観光客が増加中
- 技術的要因
キャッシュレス決済の普及が観光地の利便性に影響

来訪者、他地域、自地域に焦点を当て、差別化ポイントを明確化

- 来訪者
若年層はSNSで情報収集、写真映えを重視
- 他地域
SNSマーケティングで成功
- 自地域
独自の伝統文化が強み

強みを活かし、弱みを補い、機会を活かす具体策を導き出す

- 強み
地域独自の文化体験
- 弱み
SNS活用の遅れ
- 機会
インバウンド需要の高まり
- 脅威
他地域のマーケティングが強力

インバウンド観光客向けに、

SNSを活用した
「写真映えする文化体験ツアー」を開発し、

キャッシュレス決済にも対応する戦略を立案

この順番で分析を進めると、全体をしっかりと考えたうえで、筋道の通った方法で戦略を作れる

03 | データを活用した観光地経営戦略の進め方

Step2 地域マーケティング戦略

STP分析とは？

S（セグメンテーション）、T（ターゲティング）、P（ポジショニング）の
3つのステップからなるマーケティング分析手法

S セグメンテーション

観光客をグループ分けすること

T ターゲティング

優先的にアプローチするグループを選ぶこと

P ポジショニング

選んだグループに自分たちの魅力をどう伝えるかを考えること

効果的に観光地のマーケティングを行うために、
最適な観光客層を選び、その層の心に響く独自の価値を確立することが目的

03 | データを活用した観光地経営戦略の進め方 – Step2 セグメンテーションについて



市場（観光客）を、共通の特徴を持つグループに分けるプロセス

分割の基準

- 地理的基準
出身地（国内 vs 海外、特定地域）
- 人口統計的基準
年齢、性別、家族構成
- 心理的基準
趣味嗜好、価値観（アクティブ vs リラックス）
- 行動的基準
訪問頻度、目的（観光、仕事、教育）

具体例

- 地域別
訪日外国人を
「東アジア（中国、韓国）」
「東南アジア（タイ、シンガポール）」
に分類
- 年齢層
「20代アクティブ層」や
「60代リラックス層」に分類
- 趣向
「アドベンチャー」「食」「アニメ」
「スポーツ」に分類

ターゲティングについて

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

分割した市場の中から、優先してアプローチするターゲットを選定

選定の基準

- 市場規模
市場の大きさ
(インバウンド観光客数など)
- 収益性:
観光客1人あたりの消費額
- 実現可能性
自地域の資源やリソースに基づいて
対応可能か

具体例

- ターゲット
アクティブな
20～30代のインバウンド観光客
- 選定理由
SNSを活用しやすい層であり、
地元のアクティビティと親和性が高い

03 | データを活用した観光地経営戦略の進め方 – Step2 ポジショニングについて



選定したターゲット市場で、自地域をどのように差別化して認識させるかを明確化

方法

- 自地域の強みを整理
独自の文化、自然、アクセスの利便性など
- ターゲットのニーズと一致する箇所を探す
- メッセージを明確化
「ここでしかできない体験」など

具体例

- 方針
「インスタ映えする自然景観」を強調し、
20～30代のSNS利用者にアピール
- メッセージ
「あなたの次の投稿に、最高の背景を」

県単位でのSTP分析例

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

S セグメンテーション

来訪者を次のようにグループ分け

- ①地元住民の日帰り利用者
- ②国内観光客（首都圏・大都市圏）
- ③外国人観光客

Point

誰が地域を訪れているのか？
誰を地域に呼び込みたいのか？

T ターゲティング

消費意欲の高い30～40代女性

市場規模が大きく、付加価値の高い宿泊施設や
体験型プログラムへの支出が高い

Point

誰に注力すべきか？

P ポジショニング

都心から短時間でアクセス可能な、
豊かな自然と地域文化が楽しめるエリア

- 「静かにリフレッシュしたい」というニーズ
- 地域特産品を楽しむガストロノミーツアー

Point

他の観光地と何が違うのか？

STP分析に必要なデータと収集方法は？



必要なデータ例

S セグメンテーション

来訪者属性データ
年齢、性別、居住地（地元・国内・海外）
訪問目的データ
観光、日帰り温泉、文化体験
訪問頻度データ
リピーターか新規来訪者か

T ターゲティング

市場規模データ
各セグメントの来訪者数
収益性データ
各セグメントがもたらす利益（単価、滞在時間）
競争状況データ
他の温泉地や観光地の現況

P ポジショニング

来訪者ニーズデータ
実際の来訪者が求めている価値
（リラックス、アクセスの良さなど）
他地域との差別化データ
他の温泉地との違い（施設、特別体験）
来訪者の声
アンケートや口コミ内容

データの収集方法

アンケート調査
訪問目的や頻度を確認
Googleアナリティクス
訪問したユーザーの地域や訪問頻度を分析
宿泊関連情報
宿泊予約時の入力情報（年齢層、居住地、滞在目的など）
※場合によってはヒアリング

観光庁や自治体の統計
地域ごとの観光客数や市場動向を確認
過去の売上データ
宿泊者や日帰り利用者の売上データを分析し、収益性を確認
※場合によってはヒアリング

SNSやレビューサイトの分析
Instagram、Googleレビュー、TripAdvisorなどからニーズを抽出
現場のスタッフヒアリング
フロントスタッフや案内所でよく聞かれる質問や要望を記録
他地域調査
他地域の観光プランやマーケティング内容をリサーチ

STP分析における留意点

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

S
セグメンテーション

①

セグメンテーションは「現状」と「将来」の両方を考える

②

セグメント間の「重複」や「抜け」を確認する

T
ターゲティング

③

ターゲティングは現実的なリソース
(予算、スタッフ、人材スキル) を基に行う

④

ポジショニングは「ターゲットの視点」で考える

P
ポジショニング

⑤

ポジショニングの「一貫性」と「差別化」を意識する

今と将来の観光客を考えながら、届けたい相手を絞り、
その人たちに響く魅力を一貫して伝えることが大切

取組事例：一般社団法人キタ・マネジメント

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

インバウンドアンケート調査に基づくターゲット選定

課題



歴史的な景観の保全と活用を進める上で課題となったのは、地域全体の指針となる戦略がなかったこと

取組に一貫性がなく、場当たりの事業実施になっていたため、

観光地経営戦略を策定する必要があるのではないかという声が地域内で上がった

データ活用



■データ①
「訪日客向けアンケート調査の結果」
大洲城と臥龍山荘で実施しているインバウンドアンケート調査結果で、日本への来訪回数が10回以上の旅慣れた層の割合が最も多かった

■データ②
「JNTO訪日旅行データハンドブック 2018世界20市場」のデータを分析し、主要国の潜在的な訪日外国人観光客数を試算した所、アジア主要国が7割以上と顕著だが、全体的な層として欧米豪は今後有望な市場だった

取り組み



アンケートの結果を踏まえて、第1ターゲットを、「日本の地域文化体験を旅の目的とし、旅慣れた訪日外国人観光客」とした

広域連携DMOのせとうちDMOと同じ戦略であることから、さらに掘り下げて「異文化好奇心を持つ欧米豪の旅慣れた知的観光客」に決定

■ターゲット

- 欧米豪の旅慣れた知的観光客
- 香港・台湾の旅慣れた知的観光客
- 第1ターゲットに感化された日本人観光客

03 | データを活用した観光地経営戦略の進め方

Step3 地域マーケティングミックス戦略

4Pとは？

商品・サービス（Product）、価格（Price）、場所（Place）、プロモーション（Promotion）の4つのマーケティング要素（マーケティングミックスとも呼ばれる）

商品・サービス Product

提供する商品やサービスの内容（来訪者のニーズを満たすもの）

価格 Price

来訪者が支払う金額（競争力を持たせるために価格設定が重要）

場所 Place

商品やサービスを来訪者に届ける流通経路（オンラインや店舗などの販売チャネル）

プロモーション Promotion

商品やサービスの認知度を高めるための広告、PR、販売促進活動

4つの要素を最適に組み合わせて、効果的なマーケティング戦略を実現することが目的

料理体験ツアーの4P

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

商品・サービス
Product

地元の特産品を使った「料理体験ツアー」
どんな体験が求められているのか、アンケートやSNSの分析から探る

価格
Price

価格設定: 1人5,000円
支払い意欲や他店の価格帯をデータから確認する

場所
Place

集合場所を観光案内所に設定し、オンライン予約を可能にする
観光客がアクセスしやすい場所や予約のしやすさをデータで確認

プロモーション
Promotion

SNS広告と地元メディアを活用して告知
広告の効果測定やターゲット層へのリーチをデータで検証する



料理体験ツアーの4P



必要なデータ例

商品・サービス Product

観光客の興味関心データ
料理や地元体験に興味を持つ層の割合
アンケート結果やSNSのハッシュタグ分析
特産品の認知度
地元特産品がどれだけ知られているか
地元農家や商工会からの聞き取り

価格 Price

ターゲット層の消費傾向
観光客がツアーや体験にいくら払うかのデータ
他地域価格データ
他地域や近隣の類似ツアーの価格

場所 Place

観光客の流れ（動線）データ
どの場所に観光客が多く集まるか
駅や観光案内所などの来訪者数
予約チャンネルの利用状況
オンライン予約の利用率

プロモーション Promotion

ターゲット層の属性データ
年齢層、国籍、旅行目的（食や文化に興味がある層）
効果測定データ
SNS広告のクリック率や予約サイトへの流入数

データの収集方法

観光客アンケート
「どんな体験に興味がありますか？」という質問を設定
SNS分析ツール
インスタグラムやXで「#地元名+グルメ」の投稿を調査
地元関係者へのヒアリング
農家やレストラン経営者からの意見を収集

アンケート結果
「内容に見合う価格になっていますか？」という質問を追加
他地域リサーチ
近隣の観光地のツアー料金を公式サイトで調査

来訪者数データ
観光案内所や観光地の来訪者数データを収集
予約システムのログ分析
自社のオンライン予約システムのログから利用率を把握

SNS広告プラットフォームの分析
Facebook AdsやGoogle Adsでターゲット層のクリックデータを収集
地域の観光動向調査
地域の観光協会が提供する来訪者属性データ

付加価値の考え方

付加価値の積み重ねが、稼ぐ力を向上させると同時に来訪者満足度を高める

基本的価値

商品がもつ最低限必要な基本的な価値

機能的価値

商品がもつ特徴によりもたらされる利用者のプラスになる効果

感情的価値

商品をもつことで利用者が得られるプラスの感情

自己表現的価値

商品をもつことで可能になる自己表現・自己実現のかたち

はじめての陶芸体験

3,000円/2時間

- 基本的な陶芸体験
- 作品1点の制作
- 基本的な道具と材料の提供



本格陶芸コース

8,000円/2時間

- 熟練職人による丁寧な指導
- オリジナルデザインの制作支援
- 作品の焼成・配送サービス

伝統文化まるごと体験

15,000円/3時間

- 歴史ある工房での本格体験
- 茶道体験とのセット
- 職人との会話を通じた伝統文化理解
- 工房特製の茶菓子付き

プレミアム匠プログラム

25,000円/4時間

- マンツーマン指導
- SNS発信用の撮影スポット
- 売上の一部を伝統工芸保存活動へ寄付
- 修了証の授与
- 継続的な技術指導プログラム

4Pにおける留意点

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

商品・サービス
Product

価格
Price

場所
Place

プロモーション
Promotion

①

ターゲットを明確にする

②

地域の強みを活かした商品・サービス

③

適切な価格設定をする

④

来訪者に届く場所と方法を選ぶ

⑤

プロモーションで一貫性を持つ

4Pのどれか一つが欠けたり、方向性がズレていると全体の成果が半減する
一貫性を持って設計し、来訪者目線で考えることを意識するのが大切

取組事例：一般社団法人下呂温泉観光協会

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

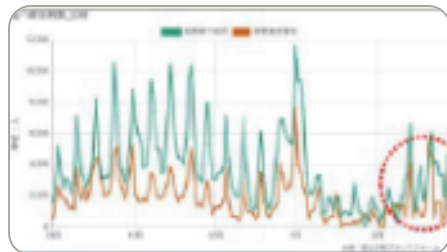
宿泊データやサイトのアクセス数を見て効果的なプロモーションを実施

課題



コロナ禍で観光客の減少する中、何かいい打ち手がないかと検討を開始。来訪者データを分析することから着手。

データ活用

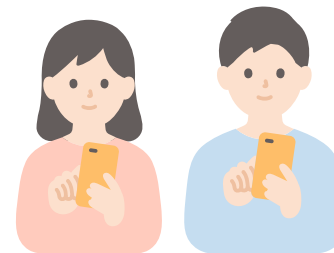


■データ

- ・宿泊データ分析システム
- ・Google Analytics

データ分析から例年、3月は約半数が愛知県及び岐阜県内の若年層が来訪していると把握

取り組み



「中部地方の若年層」に絞り込んだプロモーションを実施

若年層に動画やSNSでリーチ
コロナ禍でおうち時間の増加により
YouTubeの閲覧時間が増えていることが
わかり、計画的に広告動画を配信

成果



2020年3月コロナ禍で全国の旅行客数が前年比3割程度まで落ち込む中、下呂市では国内個人客を積極的に誘致し、国内個人のみで前年比7割を確保した。

03 | データを活用した観光地経営戦略の進め方

Step4 実行計画

目標設定の全体像

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

DMOの目標設定の指標



策定した戦略を実行に移す際に、適切な目標設定と効果測定を行うことが大切

各指標の定義と具体例

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

住んでよし、訪れてよしの国づくり

DMOの使命
K G I

持続可能な観光地域づくり
例) 旅行消費額

K S F

消費単価
の向上

滞在日数
の増加

来訪者数
の増加

環境歴史
文化保全

K P I ①
地域全体の効果
(観光庁指定)

1人あたり
旅行消費額

延べ宿泊者数

来訪者満足度

住民の持続
可能な観光に
対する満足度

K P I ②
DMO活動による
直接効果 (選択制)

例) 旅行商品
販売額増加率

例) ナイトタイム
ツアーによる
売上増加率

例) SNSに
よる好評価の
増加率

例) GSTC
研修受講者数

03 | データを活用した観光地経営戦略の進め方 – Step4 目標設定の進め方とポイント

Step1
環境分析

Step2
地域マーケティング
戦略

Step3
地域マーケティング
ミックス戦略

Step4
実行計画

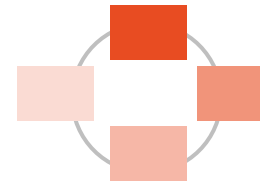
目標設定のステップ

- 
- ① 現状分析
 - データ収集・分析
 - 他地域との比較
 - ② 目標設定
 - ビジョン→KGI→KSF→KPIの順で設定
 - 実現可能な数値目標の決定
 - ③ 進捗管理
 - 定期的な確認と見直し
 - 関係者との情報共有

成功のポイント



- データに基づく目標設定
- 関係者との合意形成
- 実現可能性の確保
- 柔軟な軌道修正



PDCAサイクルをまわす

