

平成26年11月、(一財)北海道開発協会では、国土交通省北海道運輸局と連携し、「インバウンド事業情報の共有化とノウハウの汎用化」を目的に『北海道インバウンド・インフォ』を実証実験サイトとして公開しました。平成28年8月には利用者のニーズを反映し利便性の向上を図るためサイトをリニューアルオープンし、名実ともに北海道におけるインバウンド事業情報のプラットフォームを目指して運営しています。

平成29年11月27日、札幌市内で『北海道インバウンド・インフォ』の開設3周年を記念したフォーラムが開催され、全道のインバウンド事業関係者が一堂に集まりました。以下は基調講演の概要です。

クローズアップ

「北海道インバウンド・インフォ」サイト開設3周年記念 第3回インバウンドフォーラム

主催：国土交通省北海道運輸局・一般財団法人北海道開発協会

基調講演 1

広域連携の重要性とDMOの役割

- ・JTIC.SWISS代表 政府認定観光カリスマ、北海道大学観光学高等研究センター客員教授 山田 桂一郎 氏
- ・一般社団法人気仙沼地域戦略理事・気仙沼市復興アドバイザー、(株)リクルートライフスタイルじゃらんリサーチセンター研究員 森 成人 氏

山田 秀峰 マッターホルンの麓、スイス・ツェルマットという馬車と電気自動車しかない山岳リゾートに住んでいます。毎月最低1度は日本に通いながら各地の地域振興のお手伝いをしています。



DMOを一言で説明すると、地域全体でCLTV^{※1}を獲得するためにCRM^{※2}を構築することです。

ツェルマットは、この約150年の間に観光を基軸として発展してきました。観光だけではなく、農業や製造業もあり、電気自動車メーカー2社は、1台1千万円の自動車を販売しています。村内ではチーズ、ソーセージ、生ハム、地ビール等を作っていて、なるべく自地域内で調達するようにしています。経済活性化に必要なのは、使われたお金が地域からなるべく外へ漏れないようにして、地域内で加速度的にまわすことで景気と税収増を目指すことです。

地域の売上を増やすためには延べ宿泊数を増やすこ

とが重要ですが、何十年もの間、ベッド数(約13,500)は増えていません。年間延べ200万泊はほとんど変わらないのですが地域全体の売上げは右肩上がりです。ベッド数の上限がある中で売上が右肩上がりということは、客単価が年々上がっているということです。満足しないとお客さまは、リピートしない。満足すればするほど次回は事前期待がさらに高くなる。こちらが絶えず進歩・進化していないと期待を超える満足は提供できません。

日本版DMOでは、組織として自立するために稼げと言われますが、ホテルやツアーの手数料くらいでは維持ができません。重要なのは地域全体で稼ぐ体制です。しかも、地産外商のような域外での事業も基本的にDMOの役割ではありません。基本は当地を目的化させて、域内で消費してもらうこと。そして、キャッシュフローを加速させて景気と税収を上げることです。地域全体で稼ぐことが目的なので市町村単位の地域DMOが基本形です。だからこそ地域全体のマネージメントとして、マーケティングとブランディングが重要なのです。

地域全体でダイレクトマーケティングを推進し、当地で手間暇かけた付加価値の高いものを買ってもらい、食べてもらう、体験してもらう。CLTVとは1回だけ来たらいい、1回だけ食べればいい、1回だけ買えばいいのではなくて、死ぬまでお付き合いをしてい

※1 CLTV (Customer Life Time Value (顧客生涯価値))
一人の顧客が生涯を通じて会社にもたらしてくれる利益。言い換えると“何度も買ってくださる=リピーターさん、おなじみさん”のこと。

※2 CRM (Customer Relationship Management (顧客情報管理))
商品の購入履歴だけでなく、意見、要望のやりとり等の接点を全て管理し、つながりを維持することで、長期的な収益を上げようとする。

くということです。特に飲食店は、一見さん相手だと仕入れのロスがたくさん出る。ひいきのお客さんなら、いつ来るか、何を食べたいか、どうすれば満足するかが分かるので、そこに集中でき、経営効率が上がります。それを地域全体でやるべきです。

森 ツェルマットで具体的にどのようなDMOが行われているかを実際に現地で見ました。DMOとは何か、具体的に3つあります。「地域ブランドをダイレクトマーケティングしていく地域全体でのしくみのこと」「地域全体の顧客データベースを中心としたマーケティング活動」「そのマーケティングを継続的に進化させ地域にお金を呼び込んでいくこと」



ツェルマットにも日本同様地域のステークホルダー（利害関係者）があります。行政、観光局、これがいわゆるDMO法人です。そして地元の個人宿、飲食店、お土産屋さんなどの観光事業者がいます。ツェルマットではケーブルカー会社、宿泊協会、鉄道会社などです。「ブルガーデマインデ」、簡単にいうと地域のみなさんと株式会社を立ち上げているようなことです。日本みたいに町で足りないものを外から企業ごと補うのではなく、足りないものは自分たちの会社でつくり、究極の地域商品100%というこだわりを持っています。

ツェルマット観光局には、宿帳、ケーブルカーのログデータ（利用履歴）などが集まります。ここに個人情報もあり、このデータを基に誘客をし、人が来てお金が落ちるといいう仕組みになっています。地域としての誘客とマーケティングはツェルマット観光局が担っています。来たお客さんにどうお金を落としてもらうかは、ブルガーデマインデや町の事業者が考えています。地域を一つの会社と考えた時、マーケティングを行うところと、事業を行うところの役割分担がしっかりできています。一回地域に足を踏み入れた人の顧客情報を逃がさない仕組みができています。

集客係のツェルマット観光局は、税収で財源が成り立っています。観光促進税、宿泊税で、地域に入る消費に対して一定量の税金が入ってきます。税金と聞く

と難しく感じ、なかなか日本ではできないような気がしますが、違う角度から見ると、地域全体からマージンを取っていると思えばいい。DMO法人で必ず議論になるのは、どのように運営していくのかです。自分たちがお金儲けをするのではなく、地域全体の消費が増えるようにします。地域の総量が増えれば増えるほどツェルマット観光局が潤います。人口5千人のまちで観光予算が10億円もあります。地域全体が稼げば稼ぐほど地元にお金がたまる仕組みができています。

気仙沼は、2010年に7万人いた人口が2040年には4万人に減ると言われていますが、もっと深刻なのは地域内GDPが相当落ちていることです。このお金と人が減る移動をどうなくすか、お金をどういうふうに残すか、もう一度考えなければいけない。ツェルマットがやったことは、住民ができるだけ地元の物を買って、外の人にも地元の物を勧めることです。外の人も含めて地域経済をどうすすめていくかを早くから考えていた地域です。

気仙沼がツェルマットになるためには、仕組みをつくることです。マーケティング顧客データベースのもつ役割を決めて、地域全体を商品化してマージンをとれるような財源の仕組みをつくり、地域全体で意思決定をするということです。「気仙沼観光推進機構」という組織を設立して、地域消費額をどう上げていくかを決めます。メンバーは、市長、観光協会会長、商工会議所会頭、副市長、以下7名が幹事です。1年半でわかったことは、お互いに持っている情報がバラバラであること。最初は空振りも多かったが、議論し合うことによってお互いどんな情報を持っていて、どんなことをやろうとしていたか、わかり合うことができました。そこで役割を決めて、組織ごとに何をやるかマネージメントをしました。私は、マーケティングとして新しく気仙沼地域戦略を受け持ちました。どうマーケティングをやっていくのか。組織を立ち上げ、町中のお宿さんのところに行って、宿帳をくださいといっても、個人情報なのでなかなか出してはくれない。そこで気仙沼の住民、観光客の情報をどう押さえ、顧客データベース化するのかを考えたのが「気仙沼クルーカード」です。このカードに個人情報が集約されます。

どこに宿泊したのか、どこの飲食店で食べたのか、お金をいくら使ったのか、いつ誰がどこにということが全部わかります。これなら、地域として他のお店の消費活動もわかる。このカードが使えるのは、地元のお店だけでチェーン店では使えないのです。それによって地域消費額を上げる。このカードの売り上げを上げることが、CLTVを上げることになる。お店からすれば、今までレジを通過するだけだったが、このカードを使えば誰がいくら買って、メールアドレスも住所もわかります。そうすると、お店からメールでDMやメルマガを送るというマーケティングができます。お店の履歴を見れば販促活動ができる。半年で8千人がカード会員になり、売り上げも15億円になりました。会員が気仙沼市民の人口を超えてくると思います。

公的サービスでは、来年、図書館の利用や、健康診断を受けるとポイントがつくようになります。行政からの税金をポイント化します。貯まったポイントは地元のお店でしか使えないので外にお金が出ていかない。市民活動に活用してもいいし、後々は気仙沼の他地域の活動にも使えます。気仙沼では、目黒のさんま祭りがあります。東京都目黒区は気仙沼と友好都市になっているので、東京から来て気仙沼で買い物をしてもらう。単純に観光で外貨を取るだけでは、地域の消費が増えません。いろいろな手法でこの町と繋がっている方を囲い込んで、地域消費を上げていく。私たちがやりたいマーケティングです。

気仙沼観光推進機構は、お金儲けをしない決まりがあります。ではどうやって財源を確保するのか。このクルーカードはポイントカードです。お客さまにポイントがついて1ポイント1円で使えるものです。ところが、そのポイントは有効期限があり2~3年で失効します。有効期限がきた後、流れたポイントはポイント会社の利益になります。今回はシステム会社の協力で、失効したポイントは気仙沼に入るようにしました。疑似的だが地域全体の売り上げの中から発行されたポイント、そのポイントの中から失効された分が私たちの財源になります。ツェルマツで学んだことは、なんとか活かしていると思います。

山田 日本には入湯税や宿泊税がありますが、使い道

に関して日本人は勘違いしています。欧州ではお客さまが支払った税金は基本的にお客さまへ還元することに使います。Webサービスやパンフレットや顧客向けのイベントに使います。日本では一般歳入としたり、マーケティングに使おうとしています。

森 DMOで変わったことは、今までは折り込みチラシでの場当たりの集客だったが、クルーカードで3カ月間の売上がわかり、ある人のお店で一番買っているのがわかり、グレードアップしたDMを送ることができ、また来てもらえる可能性が上がります。ターゲット別に効率的な集客ができるようになりました。

イベントの成果もあります。このカードを買い物だけではなく、お祭りに来てくれたら10ポイントつけます。市内の人が来たのか、市外から来たのか、年代別にわかるので、実行委員会が来年のイベントに向けて、どう変えていくかを考えることができます。

商品開発では、このカードを持っている人にはメールが送れるので、ここ最近気仙沼に来てくれている人に開発している商品のアイデアについてwebアンケートをとります。1週間たてば数100通のアンケートの回答がきます。今まで直感で商品開発していましたが、本当にお客さまが求めているものなのかが確認できるようになりました。

誘客意識も変わってきました。地域全体で誘客しようと「サマークルーズ気仙沼」というチラシを置いています。気仙沼の観光イベント、飲食店、宿、お土産屋さん、地元商店で使えるクルーカードを持っている人だけの特典があります。町のいろいろな取り組みを全部付けて、クルーカードで一気に集客することができます。各飲食店や宿が、個別でがんばることも大事ですが、それだけではなかなか集客できません。クルーカードがあれば、みんなで協力して誘客し、結果もわかる。ここが大きく変わったところです。

山田 地域を一つの会社に見立てる経営が重要とありましたが、見方によっては地域が一つのコンビニエンスストアのようになり、データ分析もできることで地域経営としては無駄がない運営ができます。今一番大事なのは、お客さまからのフィードバックをしっかりと受けることですが、日本の観光地がこれまで一番でき

なかったことです。

これまで国内の旅館再生や飲食店の立ち上げなど、徹底的にマーケティングをやって売り上げ利益を伸ばしてきましたが、数年で地域経済に足を引っ張られて落ち込みました。個々で継続した収益を上げるには地域全体の利潤を追求するしかない。域内経済の活性化が地方創生時代では最重要です。

基調講演 2

インバウンドに関する環境省の取り組みについて

環境省阿寒摩周国立公園管理事務所長 河野 通治 氏

国立公園は、自然公園法に基づいて環境大臣が指定します。全国で34カ所が指定されており、面積は219万ha、国土の5.8%です。国立公園というと自然を保護する場所と思われませんが、それだけではなく、目的は、優れた自然の風景地を保護することとその利用の増進を図ることです。



今年8月に「阿寒国立公園」から「阿寒摩周国立公園」に名称を変更しました。名称が変わったことに合わせて、国立公園の区域も拡大しました。阿寒摩周国立公園は、屈斜路湖、摩周湖、阿寒湖が有名ですが、パンケトーやオンネトーなど比較的小さな湖もあります。区域を拡張したことによって、清里町にある非常に美しい青い池である「神の子池」も加わりました。阿寒摩周国立公園の特徴である火山と森と湖の優れた自然を活かした様々なアクティビティが行われており、カヌー、星空や雲海ツアーなども行われています。

現在、環境省が中心となって進めている「国立公園満喫プロジェクト」は、平成28年3月に政府として取りまとめた新しい観光戦略である「明日の日本を支える観光ビジョン」に位置づけられており、インバウンドを増やすための施策の一つとして、「国立公園のナショナルパークとしてのブランド化」に焦点があたりました。残念ながら、日本の国立公園は、ブランド力が不足しており、まだ海外ではあまり知られていません。海外ではナショナルパークというと、かなりブラ

ンド力があり、旅行者も多いのですが、日本の国立公園に行きたいという人はあまり多くはありません。そこで、環境省では地域のやる気、各公園の特徴等を踏まえて、北は阿寒摩周から南は慶良間諸島（沖縄県）まで全国で8つの国立公園を選定し、まずはこれらの国立公園で満喫プロジェクトを先行的に進めることとしました。

8つの国立公園で積極的に取り組んでいくために、地域の関係者からなる協議会を設置し、具体的にどんな取り組みを進めていくかを「ステップアッププログラム」として取りまとめました。現在、このプログラムに基づいて各国立公園で関係者一体となった取り組みを進めています。実際にプログラムを作る中で、質の高いホテルの誘致、ビジターセンター等公共施設の民間開放、自然の質を向上させるための新たな仕組みの導入と保護、利用環境の整備などについて各公園で議論されました。

阿寒摩周国立公園のステップアッププログラムは、2015年に6.3万人が訪れていた訪日外国人旅行者を2020年までに15万人に増やすという目標を掲げています。観光の消費額もプラスになることも目標にしています。例えば、「原生的な自然の活用」では、マリモの観察ツアーを考えています。球状のマリモが見られるのは世界中でも阿寒湖だけです。今までは保護の対象でしたが、保護だけではなく活用もできないかと保護活動と一体となった新たな展開を考えています。また、閉鎖中の登山ルートの再開や、グランピング^{※3}の導入といった動きもあります。「アイヌ文化」の体感では、「まちなかアイヌアートミュージアム」として、アートを展示して、町全体でアイヌ文化を感じていただくようと計画をしています。

国立公園は日本を代表する自然で日本の宝であり、地域の宝でもあります。宝をうまく守り、それを損なわない形で活用していくことが重要だと思います。

私は、環境省に入って20年くらい経ちますが、この間、国立公園にこれほど注目が集まったのは今回が初めてではないかと思っています。これを機に、国立公園のさらなる磨き上げを進めていきたいと思っています。

※3 グランピング

グラマラス（魅惑的な）とキャンピングを掛け合わせた造語。自分でキャンプ道具を持って行ったり、テントを張ったりすることなく、自然環境の中でホテル並みの豪華で快適なサービスが受けられる、新しいキャンプスタイル。