

観光戦略づくりの手引き

(概要版)

目的

この手引きは、世界農業遺産・日本農業遺産、かんがい施設遺産（以下、「遺産」という）を、観光コンテンツとして活用するための手法を明らかにし、遺産を有する地域の関係者の方々が遺産資源を活用した観光促進を図る際の「手引き」としていただくことを目的とするものです。

1. 遺産を「観光」に活用するための基本方針

地域が有する遺産資源を観光に活用するに当たって、全地域に共通して重要と考えられる事項について、基本方針として紹介します。

遺産としての特筆すべき価値：

地域住民の **“生活に密着”** しており、今日まで人々の暮らしを支えてきた **“持続可能性”** がある

家族旅行や友人との旅行、一人旅等のいわゆる個人旅行への活用を考える上では、

- ①ターゲット層に対し、効果的な地域資源及びその提供価値を設定する
 - ②強みとなる地域資源及び提供価値に対して、効果的に訴求できるターゲット層を設定する
- これら双方向で検討しながら、合致点を探ることが重要です。

期待する観光客像と地域資源の強みは必ずしも両立しないものです。地域資源の切り取り方によって、提供価値に幅を持たせ、訴求できるターゲット層を広げるという考え方が重要です。**地域住民の「生活に密着」していること、古くから人々の暮らしを支えてきた「持続可能性」があることが、「世界農業遺産・日本農業遺産」「世界かんがい施設遺産」の特徴的な価値であると考えられます。**これらの要素を取り入れることで、より「遺産」の魅力をさらに訴求した「観光」を実現できると考えられます。

また、「持続可能性」について学ぶ「SDGs教育」は最近のトレンドでもあるため、教育旅行による活用、行政や農林水産業関係者等の視察ツアーによる活用も期待できます。これらは、世界的にもトレンドであり、新型コロナウイルス感染症の収束後には、海外からの教育旅行や視察ツアーも期待できるものと考えられます。また、「移住・定住に向けた生活体験」をひとつの価値として提供することも選択肢の一つと考えられます。

基本方針 1：

他の観光資源との組み合わせによる「+αのストーリー構成」の一要素として活用する

「世界農業遺産・日本農業遺産」「世界かんがい施設遺産」とも、世間一般からの認知度は低く、これを単体の観光資源として誘客に結びつけることは現実的でないと考えられます。周辺の観光資源との組み合わせにより、「遺産に行く」「遺産を見る」以外の旅行目的からストーリーを構成し（例えば、綺麗な写真を撮影するフォトツアー、健康増進ツアー、歴史探索ツアー、農業体験ツアー等）、こうした**ストーリーの一要素として「遺産」を位置付けることが適当**です。このようにして策定されたツアープログラム内において、当該コンテンツが「世界農業遺産・日本農業遺産」ないし「世界かんがい施設遺産」に認定されていることの説明を加えることにより、コンテンツの付加価値を高めつつ、「遺産」制度そのものの認知度を高め、理解を深めるようなモデルを構築することが重要です。

基本方針 2：

観光コースで考慮すべき基本方針は、「非日常感」と「食」である

令和2年度ヘリテージツーリズム推進検討委託事業において実施したWebアンケートによれば、国内旅行に求められているニーズとして、「**非日常感**」「**食事**」という回答が目立っています。

地域ならではの食材、「遺産」の特徴を活かした美味しい「食事」を提供しつつ、「遺産」と関連した、あるいはその周辺に存在する「自然」「歴史」等の観光資源と掛け合わせることで、「非日常感」を演出すること、これが観光コースを策定する上での基本方針とします。

基本方針 3 :

自然資源、文化資源としての「遺産」独自のポテンシャルを活用する

「世界農業遺産・日本農業遺産」に対して、一般消費者はどのような魅力を感じているのか、同Webアンケートによると、「その土地の食事を楽しめる」のほか、「**自然散策ができる**」が多くの票を得ており、**自然資源のポテンシャルが高い**と分かります。一方、「世界かんがい施設遺産」では、「その土地の食事を楽しめる」とともに、「**歴史遺産を間近に見ることができる**」が多くの票を獲得しました。しかし、「世界農業遺産・日本農業遺産」と比べると、回答項目による差異は小さく、農村風景や水辺空間といった「自然」に言及する回答も相当数見られ、**自然資源としてのポテンシャルと文化資源としてのポテンシャルを潜在的に合わせ持っている**と評価できます。

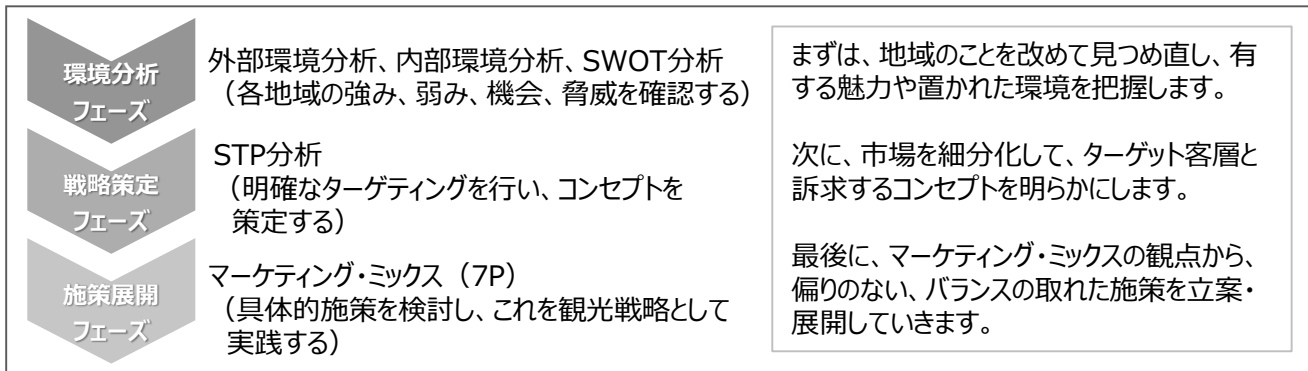
基本方針 4 :

遺産の「認知度向上」、遺産への「誘客」、各目的に応じた情報発信を展開する

情報発信においては、「遺産」であることを「知ってもらう」ための情報発信なのか、あるいは「遺産」に「誘客する」ための情報発信なのか、まずは目的を明確にした上で、訴求したいターゲットに応じ、適切な媒体を選択することが重要です。同Webアンケートにおいて、「遺産」の認知経路を確認したところ、「テレビ番組」が突出して高く、「テレビCM」や「新聞・雑誌」などのマス媒体がこれに続きました。年代別に見ると、「テレビ番組」は中年層において高く、「新聞・雑誌」は高齢層において、高い数値を示す結果となりました。

2. 観光戦略の策定手順

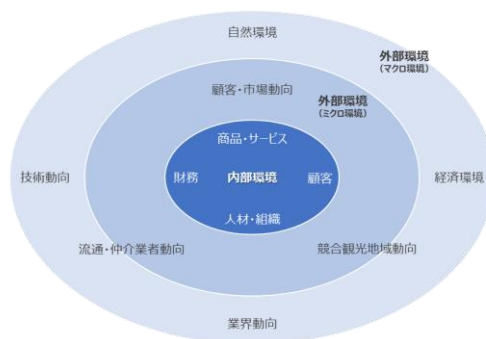
魅力的な観光コンテンツづくりを進めていくためには、各地域において観光マーケティングを行い、明確なコンセプトに基づいた戦略を策定することが重要です。①環境分析、②戦略策定、③施策展開の3つにわけて、分析手法を紹介します。



環境分析① 外部・内部環境分析

外部環境分析は、地域を取り巻く社会情勢や各種動向等を把握する分析手法です。自然環境や業界動向といった俯瞰的なマクロ環境、顧客・市場動向や競合観光地域の動向など直接的影響度の強いミクロ環境、これらをそれぞれ分析することで、明確に現状を把握します。

一方で、内部環境分析は、顧客、商品・サービス、人材・組織、財務等の切り口から、地域の観光資源のポテンシャルを客観的に把握しようとする分析手法です。顧客アンケートや住民アンケート等による評価を交えることで、より正確な現状分析が可能となります。



環境分析② SWOT分析

SWOT分析は、**地域特性を内的要因と外的要因の両側面から整理する環境分析手法**です。SWOT分析では、自地域が置かれている環境について、観光地域として成功するための重要な内的及び外的要因を特定することができます。

内的要因とは、地域の取組次第で改善や修正が可能な領域です。一方、外的要因とは、地域の取組だけではコントロールできない領域です。また、それぞれの要因をプラス面及びマイナス面で分類します。内的要因は強みと弱み、外的要因は機会と脅威に分けて整理します。

	プラス要因	マイナス要因
内的要因	強み (S : Strength) 自地域の強みは何か？	弱み (W : Weakness) 自地域の弱みは何か？
外的要因	機会 (O : Opportunity) 外部の追い風要因は何か？	脅威 (T : Threat) 外部の向かい風要因は何か？

戦略策定 STP分析

STP分析とは、①Segmentation（細分化）、②Targeting（標的となる市場の決定）、③Positioning（自地域の明確化）の頭文字をとったマーケティング手法であり、以下のような流れで実施されます。

セグメンテーションは、環境分析の結果を踏まえ、市場を属性毎にいくつかの集団に細分化することです。この作業でターゲットを絞ることにより、効果的な客層にアプローチを行うことが可能となります。自地域を訪れている（あるいは訪問してほしいと期待する）観光客について、収集したデータから各種属性で細分化します。セグメントの設定には、①既存の旅行者をセグメンテーション（細分化）した上で決定する方法と、②地域の魅力を詳しく分析し、興味関心の高そうなセグメントを選択する方法があります。

ターゲティングは、セグメンテーションされた市場の中から、どこに施策を集中させるかを決定する作業です。ターゲティングの方法は、①無差別型マーケティング（市場の違いを無視して、共通のサービスを展開する）、②集中型マーケティング（特定の市場に着目し、その市場に各施策を集中させる）、③差別型マーケティング（複数の市場に着目し、それぞれの市場に対して異なる施策を展開していく）の3種類に分けることができます。地域資源の特徴に財務状況を加味しながら、具体的施策をどの範囲に展開していくのか、慎重に検討することが重要です。

ポジショニングは、ターゲットとして設定したセグメントにおいて、**自地域と他地域の立ち位置を決定する**作業です。より分かりやすく言えば、**他地域との差別化**です。これらは、近隣地域との競争関係が激化している等の場合に有効です。自地域のポジショニングにあたっては、①他地域が持っていない分野に対して強みを持っていること、又は②他地域と重なる分野であっても他地域より優れた魅力を持っていることを目指すことが重要です。自地域が持っている価値に沿った軸を設定し、ポジショニングマップを描いてみると、他地域との関係性を明瞭に整理することができます。このポジショニングによって、自地域と他地域との差別化が行われ、自地域の戦略やコンセプトが定まります。大切なポイントは、軸の設定として、自地域が他地域よりも優位に立てる軸とすることです。

STP分析を行うことで、「誰に対して」「どのような価値を武器とするのが良いか」が明確になります。これが観光戦略の中核となるコンセプト（テーマ）であり、これらに基づき、個別具体的な施策を検討することが重要です。



施策展開 マーケティング・ミックス (7P)

具体的施策を検討する上でのガイドラインとなるものが、マーケティング・ミックス (7P) と呼ばれる手法で、サービスマーケティングの基本的な手法として広く活用されています。

「観光戦略」にフォーカスして考えると、①観光資源としての魅力向上、②戦略的な情報発信、③受入態勢づくりという3本の大きな柱から施策を整理できると考えられます。(下図)

マーケティングとは、「誰に対して」「どんな価値を武器にして」「何を」「いくらで」「どこで」「どのように」販売するか、またそのサービスを提供するために、「どのように人材を用意し」「どのような体制を構築するか」という戦略を設定し、具体的な施策に落とし込むことです

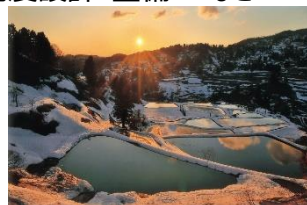
マーケティング・ミックス (7P) ※「観光戦略」の策定に整合するよう、独自にアレンジしたフレームワーク		
観光資源の 魅力向上	Product	訴求すべきターゲット及び訴求ポイントの明確化
	Price	商品としての価格設定
	Package	ツアー企画・行程の組み立て
戦略的な 情報発信	Promotion	魅力的に見せる情報発信
	Place	販売チャネルの選択・拡大
受入態勢 づくり	Personnel	ガイドをはじめとした観光人材の育成・確保
	Partnership	ステークホルダー間の連携

「遺産」地域における観光戦略のフレーム例

上記の観光マーケティングの手法をもとに、「遺産」地域における観光戦略の例を検討すると、次のようなフレームが想定されます。

- 観光資源の魅力向上
 - 観光資源の掘り起こし
 - 観光施設の整備
 - 観光ルートの開発
 - 地域製品の活用 など
- 戦略的な情報発信
 - 多様な媒体による情報発信
 - 情報に接する機会の創出
 - 観光データの把握・分析 など
- 受入態勢づくり
 - 観光振興に向けた受入態勢づくり
 - 戦略推進のための制度設計・整備 など

各項目を実施する個々の関係者の取組に結び付けていきます。



世界かんがい施設遺産 拾ヶ堰 (長野県安曇野市他)

日本農業遺産 新潟県中越地域

3. モデル地域におけるコンセプト設定、「遺産」観光モデルコース（例）の設計

熊本県（阿蘇地域＋菊池のかんがい用水群）の場合

コンセプト：『大自然の中で心と体を癒す 健康の旅』

ターゲット：熟年夫婦（子育てを終えた夫婦、リタイア世代の夫婦）、中高年女性グループ

従来からの観光資源を「健康」という観点で捉え直し、自然散策、食、温泉を組み合わせ、非日常を体感するツアーを設計します。地元の人間との交流（農泊）により、人々の暮らしと自然保全の循環的なストーリーを構成し、遺産への興味関心を惹起、遺産に対する理解を深める機会を提供します。

➤ 策定のポイント

ポイント1：

農泊での交流をガイド機能として活用
（主なスポット）農泊施設

ポイント2：

かんがい施設、農業、食を一繋ぎにしたストーリー設計
（主なスポット）フットパス、酒蔵

ポイント3：

「食」のブランドを活用した「農業遺産」の訴求
（主なスポット）あか牛丼

ポイント4：

特別感のあるプログラムの挿入による付加価値向上
（主なスポット）牧野トレッキング

➤ 観光モデルコース（例）

1 日 目	10:30-12:00	菊池渓谷 四季折々に変化する絶景が人気を集める菊池渓谷を散策。阿蘇外輪山から湧き出す伏流水が、水の町「菊池」を物語る。
	12:30-13:30	昼食（農泊施設にて）：地元の郷土料理 食事をとりながら、菊池のかんがい用水群（世界かんがい施設遺産）の説明を受ける。その他、おすすめの観光スポット等を紹介してもらいながら、行程の再プランニング。
	14:00-16:00	「菊池のかんがい用水群」のフットパス さくちふるさと水源交流館を出発し、原菅原神社をお参りした後、原井出治いを歩く。美しい水が流れる井出、立ち並ぶ石造りの家。千畳河原や産さん滝等のスポットで写真撮影。特に、菊池遺産に認定された、産さん滝（産さん神社）から菊池川越しに見る棚田は絶景。そんな絶景を楽しんだ後は、カップ伝説で有名な天地元水神社を訪問して、さくちふるさと水源交流館に帰還。
	16:15-17:00	酒蔵 フットパスで見た棚田（菊池かんがい用水群の水を使用）で育てられたお米を使って、日本酒を製造。蔵見学及び試飲。
	17:30-18:30	菊池温泉 美肌の湯として知られる「菊池温泉」に浸かってリラックス。
	19:00-21:00	夕食（農泊施設にて）：地元の郷土料理
2 日 目	06:00	農業体験／朝食（農泊施設にて） 農作業等の見学・体験。農家の「朝」を体感する。
	09:00	農泊施設 発
	10:00-12:00	大観峰 阿蘇に暮らす人々の文化や歴史に思いを馳せながら、大観峰展望所と草原遊歩道を散策する。途中、阿蘇大観峰茶店で、名物プリンソフト等を楽しみながら休憩。
	12:30-13:15	昼食（レストランにて）：あか牛丼 阿蘇の名物地元グルメ、あか牛丼を堪能。
	13:30-14:00	道の駅阿蘇 あか牛や乳製品、農産物、惣菜など、地元の人気ショップや農家が持ち寄った品々が豊富。お土産等をお買い物。
	14:00-16:30	牧野トレッキング 草原トレイルウォーク。ネイチャーゲームやディスクゴルフを楽しみながら、一般には立ち入ることのできない大草原の中を専門ガイドとともに散策。
	16:30-17:30	絶景ドライブ 111号線（阿蘇パノラマライン）・草千里ヶ浜 途中右手には、円錐の頂上に大きなくぼみが特徴の米塚を望み、草千里ヶ浜で記念撮影。
18:00	終了・解散	



世界かんがい施設遺産：菊池のかんがい用水群（熊本県菊池市）

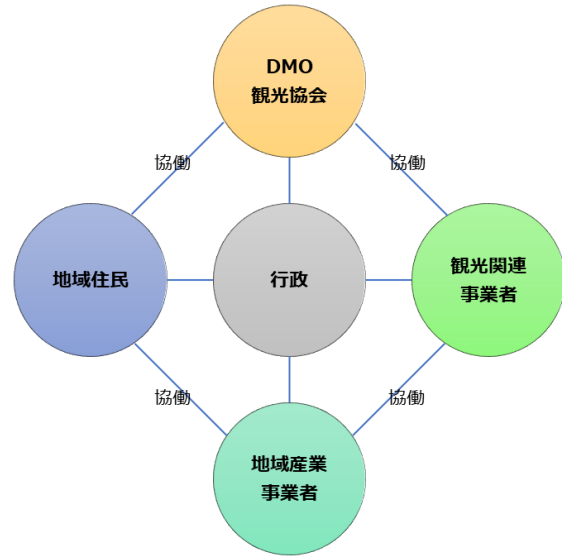
世界農業遺産：熊本県阿蘇地域

1. 推進体制の構築

観光振興を推進する上では、行政、DMO・観光協会、観光関連事業者、地域産業事業者、地域住民といった関係主体の協働に基づく取組が大切です。これらが主体性を堅持しつつ、それぞれの役割を担い、共に力を合わせながら観光振興を進めていく必要があります。

<主な役割分担>

- 行政**：観光振興プランの推進と総合調整、観光協会等への支援と連携強化、市民団体の育成・支援
- DMO・観光協会**：観光振興事業の推進、観光振興に向けた組織の強化、市民団体との連携、広域観光の推進
- 観光関連事業者**：魅力的なコンテンツの造成、磨き上げ、質の高いサービスを提供するための環境の醸成、ホスピタリティー向上に向けた人材の育成、同業者又は異業者との積極的なネットワークづくり
- 地域産業事業者**：自然体験、文化体験受入にかかる協力、地域を代表する農産品、工芸品等の生産、地場産品の地産地消の推進、地域資源の宣伝、同業者又は異業者との積極的なネットワークづくり
- 地域住民**：観光振興に対する理解の促進、地域資源に対する誇りと自信の醸成、おもてなしの心による観光客との交流促進、地場産品の地産地消の推進、地域資源の宣伝



2. 観光資源の魅力向上

【商品 (Product)】

観光資源の魅力を高めるために、商品（コンテンツ）の価値を向上させる必要があることは言うまでもありません。観光コンテンツの造成・磨き上げ等にあたっては、訴求すべきターゲットを明確にした上で、地域らしさを発揮できるストーリーを構成することが重要です。

また、観光は、地域の資産・資源を活用して事業を行うという性質上、地域住民・地域産業に与える影響も大きい産業分野です。そのため、観光コンテンツの関係者間で、将来的に実現したいビジョンやゴールをあらかじめ検討し、事業コンセプト、販売・提供モデル等のイメージを擦り合わせ、持続可能な観光ビジネスの将来像を共有しておくことも不可欠と言えます。

そこで、観光コンテンツの造成・磨き上げ等は、①将来的なビジョン・ゴールを関係者間で共有する、②訴求すべきターゲット及び訴求ポイントを明確に定める、③観光コンテンツの核となるテーマ及びストーリーを検討するという手順で進め、地域独自のコンセプト創出へと繋げることが重要です。

【価格 (Price)】

造成したコンテンツに対しては、利用者1人又は1組あたりの消費単価を設定し、その妥当性を検証することが重要です。このとき、ターゲットによって価値基準が異なることに留意する必要があります。また、当該コンテンツの基本となるサービスに付加価値を付けることで、さらなる高付加価値化を図ることができないか等、消費単価を引き上げる工夫について検討することも重要です。

事業収支の試算は、①販売単価の設定、②基本シナリオの策定、③理想シナリオの策定という手順で行い、事業をどのように成長させていくべきかを検討します。

【ツアー造成 (Package)】

ツアーとして一連の行程を企画する際には、複数のコンテンツを組み合わせることによって、A) 体験価値を向上させるとともに、B) 消費単価を向上させることを狙いとして、工夫を施す必要があります。

A) に関しては、顧客ニーズに合わせたコンテンツを組み合わせるほか、二次交通な宿泊等の付加的な要素も含むパッケージングを検討し、利便性の側面からも高付加価値化することを検討します。B) に関しては、より高単価の商品へ誘導するためグレードアッププランを用意する、別の商品をさらに購入してもらうため追加オプションプランを用意する等の手法が想定されます。グレードアッププランや追加オプションプランも含めた付加的な要素で体験価値を高めることによって消費単価を引き上げるという意味において、A) と B) は相互に関連しており、これらは包括的に検討することが重要です。

3. 戦略的な情報発信

【情報発信（Promotion）】

情報発信をするにあたってまず欠かせないのは、訴求したいターゲットがどんな特徴や行動特性を取る人であることを明らかにすることです。これによって、活用すべき情報発信媒体は大きく異なることがあるので、まずはターゲットの素性を把握し、明確なターゲット像を描くことを心がけることが重要です。

次に、情報発信の「目的」を明らかにする必要があります。何を目的として、どのような意識変容や行動を起こしてもらうかを想定した情報発信の設計が重要となってきます。

その上で、効果的な情報発信を実現するには、一方的に知ってほしい情報を発信するのではなく、訴求したいターゲットの目線から発信内容を検討します。受け手がどのような情報に価値を感じているのか、発信する情報がどのように受容されるかをイメージします。

【流通・販売（Place）】

観光コンテンツ（商品）を誰がどのように販売するのか、「商品の流れ」と「お金の流れ」に着目すると、自社販売型、販売委託型、仕入販売型、販売仲介型の4つに分類できます。

商品の流れに関して、自社で観光コンテンツを提供する場合を例にとると、顧客からの反応・フィードバックをダイレクトに確認することができるため、ブランドイメージやサービスレベルの改善がしやすいというメリットがあります。しかし、シーズンによる繁閑を踏まえながら、自社でスタッフの雇用・育成を行う必要があるため、人員確保やスキル育成にコスト・労力を要するというデメリットも存在することに留意しなければなりません。

お金の流れについて、例えば、他社で観光コンテンツを販売する場合には、販売委託先のネットワークや顧客基盤を活用できるため、集客に関するコスト・労力が抑えられるというメリットがあります。しかし、販売委託先に対して、手数料の利益配分を行う必要があるため、販売価格・利益分配率の設定によっては、自社の売上や利益が目減りするというデメリットもあります。

新たに観光コンテンツの販売を始める際には、自社の立場や役割に応じて、最適な販売モデルを選択し、収益の安定化を図ることが重要です。

4. 受入態勢づくり

【人材（Personnel）】

受入態勢づくりとして、観光人材の確保・育成に頭を悩ませる地域は多くあります。いわゆる「観光人材」と呼ばれる人材は、①リーダー（総合的に観光地域づくりをリードするまとめ役的存在）、②企画・調整者（地域の観光資源を発掘し、地域づくりに活用するための専門的な知識を持ち、具体的な事業を企画・調整する人材）、③オペレーター（地域を訪れる観光客に現場で接する人材：ガイド、体験メニューインストラクター、観光案内所のスタッフ等）に分類して、それぞれ必要とされる知識・スキルを整理し、磨き上げていくことが重要です。

【連携（Partnership）】

観光振興を推進する上では、行政、DMO・観光協会、観光関連事業者、地域産業事業者、地域住民といった関係主体の協働に基づく取組が大切です。これらが主体性を堅持しつつ、それぞれの役割を担い、共に力を合わせながら観光振興を進めていく必要があります。

特に、「世界農業遺産・日本農業遺産」「世界かんがい施設遺産」は、地域産業事業者の仕事、地域住民の生活に密着した遺産ですので、これを観光で活用するには、彼らの仕事や生活を阻害しないような措置を講じた上で、皆がメリットを享受できるようなスキームを構築していかなければなりません。関係者全員が納得できる将来のビジョンを共有した上で、観光振興を進めることとなります。

問い合わせ先

世界農業遺産・日本農業遺産

農林水産省農村振興局 農村政策部 鳥獣対策・農村環境課 農村環境対策室
TEL : 03-6744-0250
URL : <https://www.maff.go.jp/j/nousin/kantai/index.html>



世界かんがい施設遺産

農林水産省農村振興局 整備部 設計課 海外土地改良技術室
TEL : 03-3595-6339（直通）
URL : <https://www.maff.go.jp/j/nousin/kaigai/ICID/his/his.html>

