

DMO

調査業務報告書



公益社団法人 姫路観光コンベンションンビューロー

2023.3

はじめに

わが国で続く少子高齢化や人口減少は、長期的な地域経済の衰退や税収減による行政サービスの低下などを引き起こすことが危惧されている。こうした中、域外からの観光客の誘致によって賑わいや経済効果をもたらす観光産業に注目が集まっている。そして、観光で得る利益を拡大し、地域社会へ還元することで地域活性化を図るためには、マーケティングやデータに裏付けられた戦略策定などの機能を発揮しながら、高度な観光地経営を行うことが求められる。こうしたことから、地域一体で取り組む観光の舵取り役を担う、観光地域づくり法人「DMO」への期待が高まっている。

また、新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナという）の世界的流行は、人々の生活を一変させるとともに、社会や経済に深刻な影響を及ぼした。観光においても、感染リスク回避に伴う旅行形態の変化や、行動や渡航の制限による旅先の変化など、観光客の動向が大きく変容した。

そして、旅行需要の喪失により地域の賑わいが奪われたことで観光産業の持続可能性が問われる事態となり、進展する人口減少と相まって一層の地域衰退に繋がることも危惧されるようになった。

このような背景から、これからの観光は持続可能性を意識しつつ、こうした環境やニーズの変化を的確に捉えながら、いかに旅行者の満足度を向上させて消費を促し、地域活性化に繋がられるかが問われている。

当地には姫路城という世界基準の観光資源があり、世界の名だたる観光地と肩を並べる観光都市へと成長できるポテンシャルを有している。観光産業が新型コロナの甚大な影響から立ち直り、賑わいを取り戻す兆しを見せている今こそが、当地の観光産業をものづくり産業に続く次世代産業として確立し、市民の理解と納得の下で変革に取り組む絶好の好機である。

本調査では、観光産業を取り巻く状況や当地の現状を振り返りながら、姫路観光コンベンションビューローが展開すべき当面の方向性や取り組みを、各種データや観光客の視点など多様な観点から考察し、DMOとして更なる機能の高度化と自律的・積極的な運営実現のための一助となることを目指す。

目次

はじめに	1
目次	2
第1章 観光を取り巻く状況	3
I 観光を取り巻く状況	4
II 観光施策の状況	8
III 観光市場の動向	11
第2章 当地の観光の現状	13
I 統計データから見る現状	14
II 姫路を訪れる観光客の傾向	21
III 事業者からの当地の観光に対する意見	27
第3章 姫路 DM0 の将来像と3つの取り組みテーマ	29
I 観光客の来訪・滞在を促進するストーリーづくり	30
II 観光消費の拡大に向けた重点施策	35
III DM0 機能を発揮するための体制強化	42
IV 将来像の実現に向けたロードマップ（アクションプラン）	45
おわりに	47
参考文献	48

The background image shows a night festival scene. In the upper left, there are branches of cherry blossoms. In the center, a semi-transparent orange rectangle contains the chapter title. Below the rectangle, a child in a light-colored jacket is seen from behind, looking at a display of many small, colorful lights. The overall atmosphere is festive and scenic.

第1章

観光を取り巻く状況

第1章

観光を取り巻く状況

第1章では、当地の観光を取り巻く状況を、外部環境分析に用いられる PEST 分析の切り口である政治、経済、社会、技術の四側面などから整理し、現在の観光市場の動向とあわせ、考察するうえで踏まえておくべき事項として確認する。

I 観光を取り巻く状況

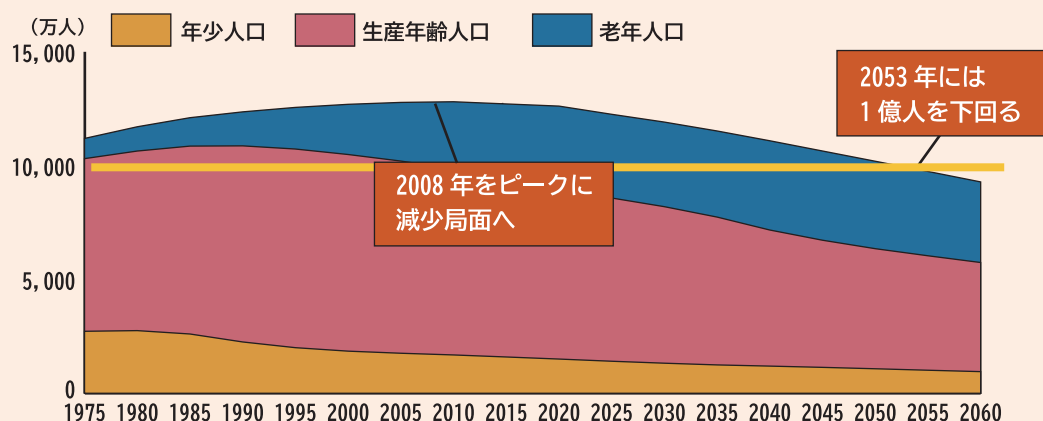
1 人口減少・少子高齢化時代における観光への期待

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、日本の人口は 2008 年の 1 億 2,800 万人をピークに減少局面に入り、2053 年には 1 億人の大台を下回ることが予測されている。そして、生産年齢人口の減少は、GDP の低下や経済の低迷などの悪影響を及ぼすことが懸念されている。特に人口減少が顕著な地方においては、税収減により行政サービスの維持が困難になるなど、より深刻な問題として危惧されている。

こうした域内の定住人口の減少がもたらす影響への対策の一つとして、域外から旅行者などの交流人口を呼び込むことで、地域に新たな賑わいや経済効果をもたらす観光産業に注目が集まっている。また、観光を通じた地域とのふれあいや協働などによって地域の担い手となる関係人口を増やすことは、地方創生の実現に寄与する可能性も秘めている。

- ・日本は人口減少時代を迎え、特に減少が顕著な地方の地域活力低下が懸念されている
- ・域外から賑わいや観光消費をもたらす観光産業への期待が高まっている

日本の人口推計



出典：2020 年以前：総務省統計局「国勢調査」による。年齢不詳の人口を各歳別に按分して含めた。

2025 年以降：総務省「国勢調査（年齢不詳を按分して含めた人口）」、同「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2012 年 1 月推計）」の中心推計をもとに姫路経済研究所が作成

2 新型コロナがもたらした行動変容とニーズ多様化

新型コロナの感染拡大は、人々の生活を一変させ、様々な行動変容を引き起こした。観光庁の「令和4年版観光白書」によると、特に多くの人の移動や密の発生を伴いやすい観光への影響は大きく、パック・団体旅行の割合が減少する一方で個人旅行の割合が増加しているといった旅行形態の変化や、公共交通機関を避け、自家用車を利用する観光客が増加するといった移動手段の変化などが見られている。他にも、混雑を回避するため、休日から平日へ、そして混み合う頻度が高い観光地から混雑の少ない観光地へと、需要平準化の動きも見られる。

また、移動距離を抑え近隣地域へ旅行するマイクロツーリズムや、長期滞在により季節平準化への寄与も期待されるワーケーションなどが誕生し、新たな需要喚起が期待される旅行形態も注目されている。一方で、これまでの主流であった大量送客を前提としたパッケージ型旅行商品や大型イベントは、観光客の集中を招くため、来訪の敬遠に繋がることも懸念されており、観光地域が観光客の支持を得るためには、環境変化を的確に捉えながら、多様化するニーズに対応していくことが求められる。

- ・ コロナ禍に伴い観光客の行動変容やニーズ多様化が進み、新たな観光需要が生まれている
- ・ 観光客に支持されるには、取り巻く環境やニーズの変化を捉え、対応していく必要がある

3 観光地域に求められる「持続可能な観光」

新型コロナの感染拡大に伴う行動制限は、世界的にSDGsの取り組みを拡大、加速させる契機となった。観光においても、環境変化に大きく影響される経営や雇用の脆弱性、そして離職率の高さや、労働生産性（従業員1人当たり付加価値額）の低さなど、今まで抱えてきた構造的な課題が浮き彫りになり、産業としての持続可能性が問われることとなった。

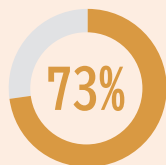
一方、Booking.comが行った調査では、「サステナブルな旅は自分にとって重要である」と回答した旅行者は国内で73%、世界では81%に上り、消費者側の意識も大きく変わりつつある。こうした動向を踏まえると、観光地域としても持続可能性を意識した取り組みが求められている。

UNWTO（国連世界観光機関）は、持続可能な観光を「訪問客、業界、環境および訪問客を受け入れる地域社会のニーズに対応しつつ、現在および将来の経済、社会、環境への影響を十分に考慮する観光」と定義している。アフターコロナの観光は、このように取り巻く環境の変化を意識しつつ、市民、観光客、事業者、そして地域のニーズを踏まえながら、持続的に好影響をもたらすことができる構造への転換など、在り方の見直しが求められている。こうした動きを踏まえ、観光庁では、「日本版持続可能な観光ガイドライン」を策定し、持続可能な観光地域づくりの取り組み推進を図っている。

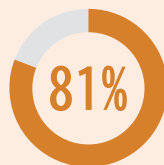
- ・ 新型コロナ感染拡大を契機に、SDGsの理解や取り組みが大きく進展した
- ・ 地域や観光産業においても持続可能性を意識した取り組みが問われる時代になっている

「サステナブルな旅は自分にとって重要である」と回答した旅行者

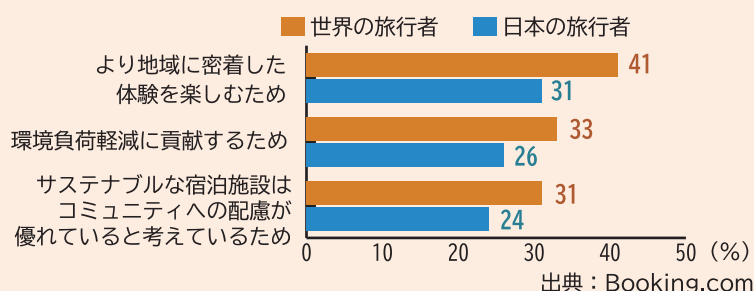
日本の旅行者



世界の旅行者



過去1年間で実際にサステナブルな宿泊施設に滞在した旅行者が、サステナブルな旅を選んだ理由



4 観光がもたらす経済効果

人口減少により定住者の域内消費が失われることで、地域経済が縮小し、経済振興や社会保障等の財源が不足することが懸念される中で、観光客が域外からもたらす観光消費額の高さが注目されている。観光庁によると、定住者一人当たりの年間消費額は約 130 万円で、これを定住人口の一人減少分を旅行者の消費に換算すると、下図の通り、訪日外国人旅行者では 8 人分、国内旅行者では、宿泊旅行の場合で 23 人分、日帰り旅行の場合で 75 人分に相当するとしている。

また、観光は宿泊、交通、飲食、小売、サービスなど多岐にわたる総合的な産業分野で裾野が広いため、地域に広範な経済波及効果をもたらすほか、雇用の場の提供に繋がることも期待されている。こうした効果を得るためには、観光客数の増加が重視された旧来の観光に加え、観光消費額の拡大に重点を置いた、新たな観光の在り方を模索・確立することも求められている。こうしたことから、観光地域では、戦略的な観光消費の拡大を目指し観光地経営を行う DMO の重要性が高まっている。

- ・観光産業は裾野が広く、地域に広範な経済効果や雇用拡大をもたらす
- ・単なる集客ではなく、観光マーケティングを導入し観光消費額を拡大することが肝要である

旅行者がもたらす経済効果（2019 年）



出典：観光庁『観光に関する最近の話題と観光地域づくり』

5 観光 DX による観光消費額拡大への期待

昨今の IT 化への意識の高まりにより、テレワークやオンライン会議の普及、インターネットショッピングやオンラインデリバリーサービスの非接触・非対面サービスの拡充など、生活関連の様々な分野で ICT の活用や DX 化が進んでいる。観光分野においても、VR や AR などの高い情報伝達能力や再現性を活用した新たな観光コンテンツの開発や、キャッシュレス化、観光 MaaS などの導入が進み、旅行者の利便性や満足度、そして観光産業における生産性の向上などが期待されている。また、SNS が新たな情報収集・発信の手段として普及し、観光地域のみならず旅行者の投稿が発信の役割を担うなど、観光情報の発信方法も大きく変化しているほか、いわゆる「SNS 映え」による新たな観光資源の発掘にも寄与している。

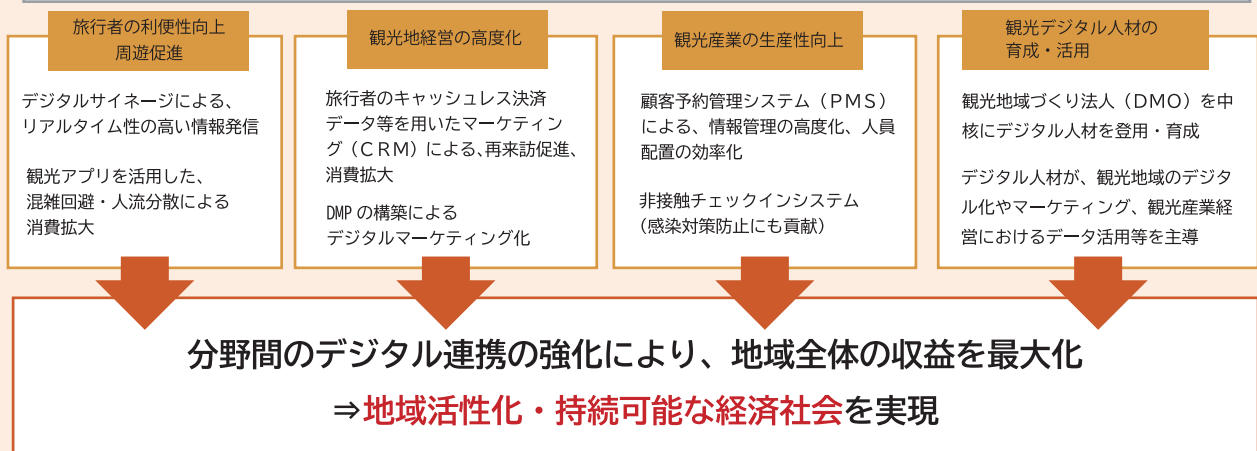
さらに、デジタル化の推進は、業務の効率化に留まらず、詳細な観光データの収集が可能となり、デジタルマーケティングを通じた分析・利活用により、戦略のブラッシュアップや再検討、新たなビジネスモデルの創出といった変革を後押しするなど、観光地経営を行う上で有効な手段としても位置付けられている。

観光庁も、デジタル実装による「消費機会の拡大」「消費単価向上」を目指し、地域観光モデルの構築に向けた実証事業などを進めている。

- ・観光分野でも様々な形で ICT の活用や DX の普及が進展している
- ・デジタル化の推進により、取り組みの検証や戦略の見直しに必要なデータ収集が可能となる

観光分野におけるデジタル実装

- 人口減少が進む我が国において、国内外との交流を生み出す観光は、地方創生の切り札。
- 観光分野のデジタル実装を進め、消費拡大、再来訪促進等を図るとともに、これを支える人材を育成し、稼ぐ地域を創出。
- 分野間のデジタル連携の強化により地域全体の収益最大化を図ることで、地域活性化・持続可能な経済社会を実現。



出典：国土交通省『国土交通分野におけるデジタル実装に係る取組』

II 観光施策の状況

1 国・政府の取り組み

我が国は、2003年に開始した「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を皮切りに、観光庁の設置や日本版DMO制度の制定、ビザ発給条件の緩和など、観光立国の実現に向けた取り組みを推進してきた。こうした取り組みや円安などを背景にインバウンドは堅調に推移し、2019年には過去最高の3188万人を記録し、観光産業は自動車、化学製品に続く3位の輸出額を記録するまでに成長した。

2023年度から、観光庁では新たな指針となる「観光立国推進基本計画」を策定し、旅行者の人数に依存せず、訪日外国人1人当たりの旅行消費額や地方での宿泊数の向上などにより、消費額の拡大や地方への経済波及を目指す施策を展開する方針である。また、インバウンドの本格回復を2025年と見込み、戦略的なプロモーションや消費効果の高いコンテンツの整備などを進めるとともに、持続可能な観光地づくりを進めるための観光地・観光産業の再生・高付加価値化や観光DXの推進、DMOを司令塔とした観光地域づくりの推進などにも取り組むこととしている。

- ・ 政府は、観光立国の取り組みを展開し、インバウンド獲得と観光消費拡大を進めてきた
- ・ 現在はアフターコロナを見据え、観光需要の回復や、地域の高付加価値化を支援している

新たな観光立国推進基本計画（2023～2025年度）素案の主な内容

「3つのキーワード」

「持続可能な観光」「消費額拡大」「地方誘客促進」

×

「3つの戦略」

「持続可能な観光地域づくり戦略」

- ・ 観光地・観光産業の再生・高付加価値化に向けた支援
- ・ 観光DX
- ・ 高付加価値な旅行商品の造成など観光産業の革新
- ・ 観光人材の育成・確保
- ・ DMOを司令塔とした観光地域づくり

「インバウンド回復戦略」

- ・ インバウンドの回復に向けた集中的取り組みや受入環境の整備
- ・ 消費拡大、地方誘客効果の高いコンテンツの整備
- ・ 高付加価値旅行者の誘致促進
- ・ MICE・IR推進
- ・ 戦略的な訪日プロモーション

「国内交流拡大戦略」

- ・ 国内旅行需要の喚起
- ・ 新たな交流市場の開拓
- ・ 旅行需要の平準化

×

施策の基本的な方針

- ・ 引き続き観光を成長戦略の柱、地域活性化の切り札と位置付ける
- ・ コロナによる変化やコロナ前からの課題を踏まえ、持続可能な形で観光を復活させる。
- ・ 2025年大阪・関西万博を観光回復の起爆剤とする

主な目標設定

- ・ 持続可能な観光地域づくりに取り組む地域数
【2022年】12地域→【2025年】100地域

- ・ インバウンド旅行消費額
【2019年】4.8兆円 →【2025年】5兆円（早期達成目標）

- ・ 訪日外国人旅行者数
【2019年】3188万人 →【2025年】2019年水準超え

- ・ 訪日外国人旅行消費額単価
【2019年】15.9万円/人→【2025年】20万円/人（25%増）

- ・ 訪日外国人1人当たり地方部宿泊数
【2019年】1.35泊 →【2025年】1.5泊（10%増）

- ・ 国内旅行消費額
【2019年】21.9兆円 →【2025年】22兆円（早期達成目標）

- ・ 日本人地方部延べ宿泊者数
【2019年】3.0億人泊 →【2025年】3.2億人泊（5%増）

※コロナ禍の収束見通しが不透明なことなどから「人数に依存しない指標」を中心に設定

出典：観光庁「新たな観光立国推進基本計画の素案について」

2 兵庫県の取り組み

兵庫県では、2023 年度からの新たな観光指針となる「ひょうご新観光戦略」を策定し、観光需要の早期回復や旅行志向等の変化への対応、2025 年大阪・関西万博を契機とした兵庫観光の振興を進めようとしている。新戦略では「より深く、何度でも訪れたい地、HYOGOー訪れた多様な人々の感動を呼び、暮らす人々の幸せへー」をビジョンに定め、観光消費を通じた地域への経済循環や持続可能な観光地域の実現、リピート率の向上に繋がる魅力創出・発信を目指している。

取り組みの重点業績評価指標（KPI）には、平均泊数を全国上位 3 都府県（沖縄、京都、東京）並の 1.5 泊（現 1.22 泊）、外国人消費単価 2 倍（3 万円→6 万円）の 2 点を設定し、達成に向けた施策を展開することとしている。そして施策の立案、展開にあたっては、従来の広いニーズに対応した汎用的な観光から、県下の多様な観光資源を活かした一人一人の個性・趣向に合った旅（剣山型観光）の提案による高付加価値化を目指している。

また、兵庫県では、2020 年にひょうご観光本部が登録 DM0 の認定を受け、司令塔として観光振興を通じてより良い地域社会を実現する「持続可能な観光」、「世界に選ばれるデスティネーション兵庫」の実現を目指し、地域主導の着地型観光や多様なステークホルダーとの連携事業等に取り組んでいる。2023 年 7 月 1 日～9 月 30 日に「兵庫デスティネーションキャンペーン」が開催されるほか、2025 年に大阪・関西万博、2027 年にワールドマスタースゲームズ関西と、大規模なイベントの開催が予定されている。ひょうご観光本部では、これらの好機を活用し、県内各地の魅力の発掘と磨き上げを通じて付加価値を高め、兵庫県全域での観光地づくりを推進することで、観光客の誘致を図ろうとしている。

- ・兵庫県は個々の個性・嗜好に合った観光への転換と、観光地の高付加価値を目指している
- ・万博など大規模イベントが開催される好機を活かし、観光客の誘致を進めている

3 姫路市の取り組み

姫路市は、2022 年以降の 5 年間の観光施策をまとめた「姫路市観光戦略プラン」を指針とし、「観光を通して、にぎわいと感動にあふれるまち 姫路」の実現を目指している。総入込客数 1000 万人、旅行消費額 1060 億円を数値目標に設定し、観光事業者や姫路観光コンベンションビューローと連携して、観光コンテンツの磨き上げや受け入れ体制強化を図っている。また、2021 年に登録 DM0 に認定された姫路観光コンベンションビューローでは、観光地域づくりのコンセプトを「姫路城プラスワン戦略ー姫路ブランドの構築ー」とし、当地における観光を通過型から滞在型へと転換させ、観光事業者のみならず地域住民が世界に誇れる姫路ブランドの構築を目指すこととしている。

2023 年には姫路城が世界遺産登録 30 周年を迎えるため、姫路市では積極的な記念事業の展開を予定している。この記念事業を、コロナ禍からの観光の復興や、2025 年大阪・関西万博や 2027 年ワールドマスタースゲームズ関西等の大型イベントを契機とする取り組みへ繋げていくことを見据え、DM0 機能の強化や、観光事業者や市民と一体となった体制構築、連携強化を目指している。

- ・姫路市では、DM0 を観光の司令塔として世界に誇れる姫路ブランドの構築を目指している
- ・姫路城世界遺産登録 30 周年事業の展開を契機に、DM0 機能や地域連携の強化が求められる

4 その他の取り組み

(1) 関西観光本部の取り組み

関西観光本部では、2025 年大阪・関西万博を最大の好機ととらえ、開催年を目標年次としたビジョン「関西ツーリズムグランドデザイン 2025」を策定し、広域観光の推進が関西一円の地域の豊かな暮らしや経済活性化の実現に貢献することを目指している。

戦略としては、広域観光圏“KANSAI”を構築し、世界の旅行者から「グローバル・ツーリズム・デスティネーション」として認知され選ばれることを目指すことや、広域観光ルート“THE EXCITING KANSAI”や多彩なテーマツーリズムの設定によって関西一円への誘客を促すこと、そして旅行者の行動変容を十分に勘案しながら「スモールマスマーケット」に向けて的確にアプローチしていくといったことを掲げている。そして、関西での宿泊日数増を目指す「プラスワンナイト」の取り組みなどにより 2025 年の旅行消費額を 2019 年の 1.5 倍(約 1.8 兆円)にすることなどを目標に、行政、地域、企業等の各主体が自発的かつ重層的に結びつく連携協働体制「ONE 関西」によって挑戦していくこととしている。

- ・ 関西観光本部では、万博を最大の契機と捉え、関西一円への誘客実現を目指している
- ・ 広域観光圏“KANSAI”を構築し、スモールマスマーケットへのアプローチによる誘客を進める

(2) セとうち DM0 の取り組み

セとうち DM0 では、豊富な資源を有する地域の特性から、アドベンチャーツーリズムなどの旅行スタイルを好み、観光消費額の高い、欧米豪の訪日旅行者を主要ターゲットとしている。コロナ禍で海外からの誘客は期待できない状況となったが、このインバウンドの空白期間を活用し、「コロナ禍後の反転攻勢に向けた欧米豪誘客（備え⇒攻め）」とコロナ禍に対応する国内誘客」を基本戦略とする「セとうち観光成長戦略」（2021 ～ 2023）を策定し施策を展開している。

具体的な取り組みとしては、アフターコロナに向け、外国人目線で既存の観光商品の評価検証を行い、ターゲットに売するための磨き上げや新たな観光商品の開発を行っている。また、富裕層向けの旅行に対し瀬戸内を広域的にガイドできる人材の発掘・育成を予定しているほか、国内やアジアからの誘客促進、コロナ禍で打撃を受けた地域事業者支援なども進めている。

- ・ セとうち DM0 では、豊かな地域の特性を活かして、インバウンドの誘客を行っている
- ・ コロナ禍においても、瀬戸内ブランドの確立に注力し、コロナ禍後の反転攻勢を目指す

(3) 播磨連携中枢都市圏の取り組み

播磨圏域連携中枢都市圏では、「広域観光の推進」や「播磨ブランドの構築」などによる圏域全体の経済成長を目指し、圏域の観光情報をまとめたサイトによる情報発信や、圏域の観光資源を活かしたイベントの実施などに取り組んでいる。

「播磨圏域連携中枢都市圏ビジョン改訂版（令和４年３月）」では、姫路城や赤穂義士などの観光コンテンツを活かした広域観光の実現を目指し、戦略的な広域観光を推進するための圏域の観光動向の把握や、観光ニーズに合わせた広域観光ルートの設定などに取り組もうとしている。

また、インバウンド観光の拡大や、圏域観光資源を活かした MICE 誘致を目指し、受入体制の強化や各種キャンペーンにも取り組んでいる。

- ・ 播磨圏域連携中枢都市圏では、圏域の観光資源を活かした観光客誘致に取り組んでいる
- ・ 連携して観光地域づくりに取り組むことで、広域での観光産業の振興を目指している

Ⅲ 観光市場の動向

1 国内旅行の動向

日本交通公社が 2023 年 1 月に公表した「新型コロナウイルス感染症流行下の日本人旅行者の動向調査」によると、全国 18 ～ 79 歳男女の国内旅行への意向は 2022 年 5 月現在でコロナ前の 7 割程度まで回復している。また、同じく日本交通公社の「旅行年表 2022」によると、全国 16 ～ 79 歳の男女を対象に旅行動機について調査した結果、「温泉に入ること」「美味しいものを食べること」が上位を占めている。

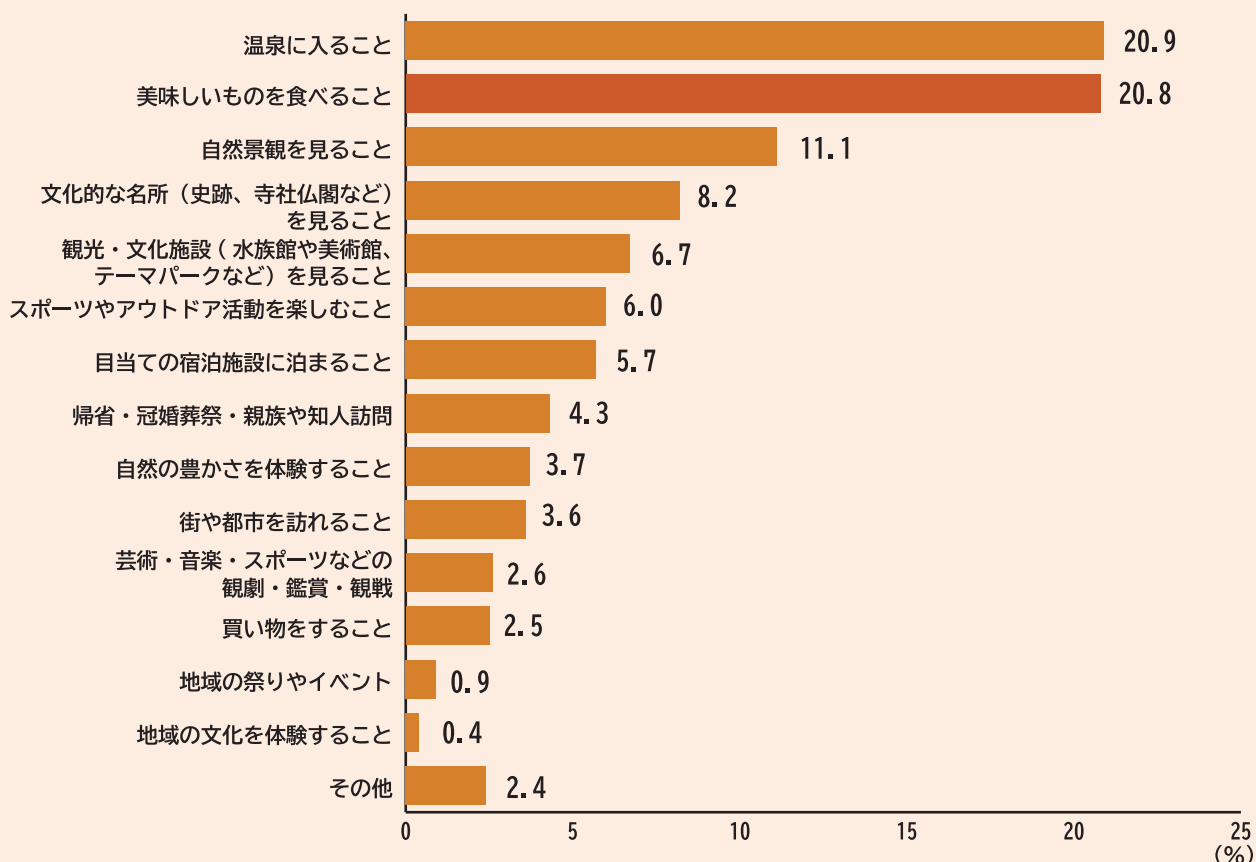
2 インバウンドの動向

日本政策投資銀行と日本交通公社が、海外旅行経験があるアジア・欧米豪の 12 ヶ国・地域の 20 ～ 59 歳男女を対象に行った「DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査（2022 年版）」によると、海外渡航者の状況は、欧米豪が先行してコロナ禍前と同程度に回復しつつあるとしている。

また、同調査によると、「次に海外旅行したい国・地域」で日本が 1 位に選ばれている。そして、「訪日前に最も期待していたことは「日本食を食べること」の回答が最も多く、旅行の目的として「食」への関心の高さが伺える。そして、飲食店を決める際に重視される点は、「料理のおいしさ」と回答する割合が、アジア・欧米豪ともに最も多くなっている。その他の理由として、アジアではコストパフォーマンスやウイルス対策を重視するという回答が見られ、欧米豪ではサービス面を重視するという回答も見られている。

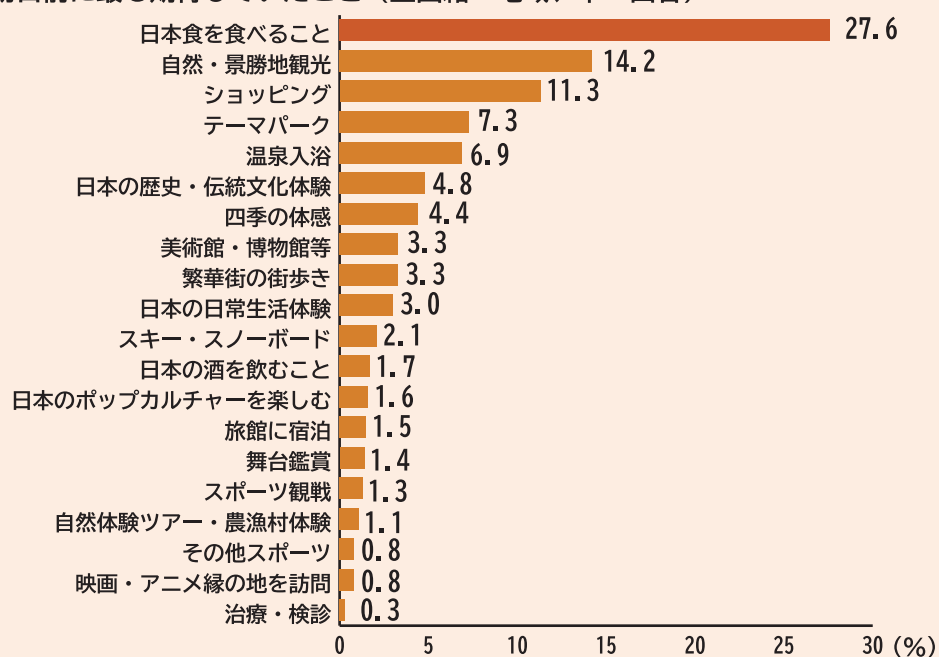
- ・ 国内外の旅行者の旅行意向は、コロナ前に近い水準まで回復しつつある
- ・ 旅行目的は「食」へのニーズが国内外とも共通して高い

【国内旅行者】旅行先で最も楽しみにしていること（単一回答）



出典：JTBF『旅行年報 2022』I-2 日本人の国内旅行

【訪日外国人】訪日前に最も期待していたこと（全国籍・地域、単一回答）



出典：観光庁『訪日外国人の消費動向 2019年 年次報告書』

第2章

当地の観光の現状

第2章

当地の観光の現状

第2章では、観光を取り巻く外部環境から当地の内部環境に目を向ける。統計データに基づく状況把握に加え、観光の評価者となる観光客、観光産業を担う事業者の視点から、当地における観光の現状や観光客の動向を整理する。

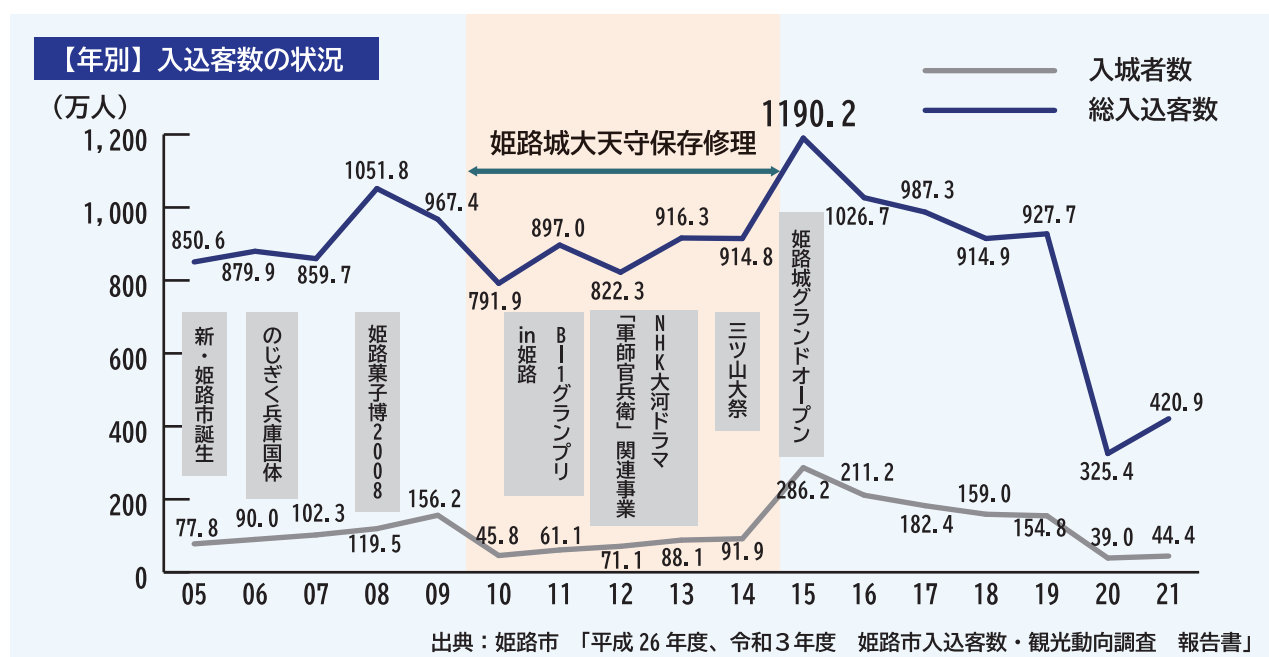
I 統計データから見る現状

ここでは、関係機関が公表している統計データをもとに、入込客数や消費額、そして消費額を大きく左右する宿泊動向の観点より、当地の状況を整理する。

1 観光客数と売上の状況

(1) 姫路市入込客数（年別）と姫路城入城者数の推移

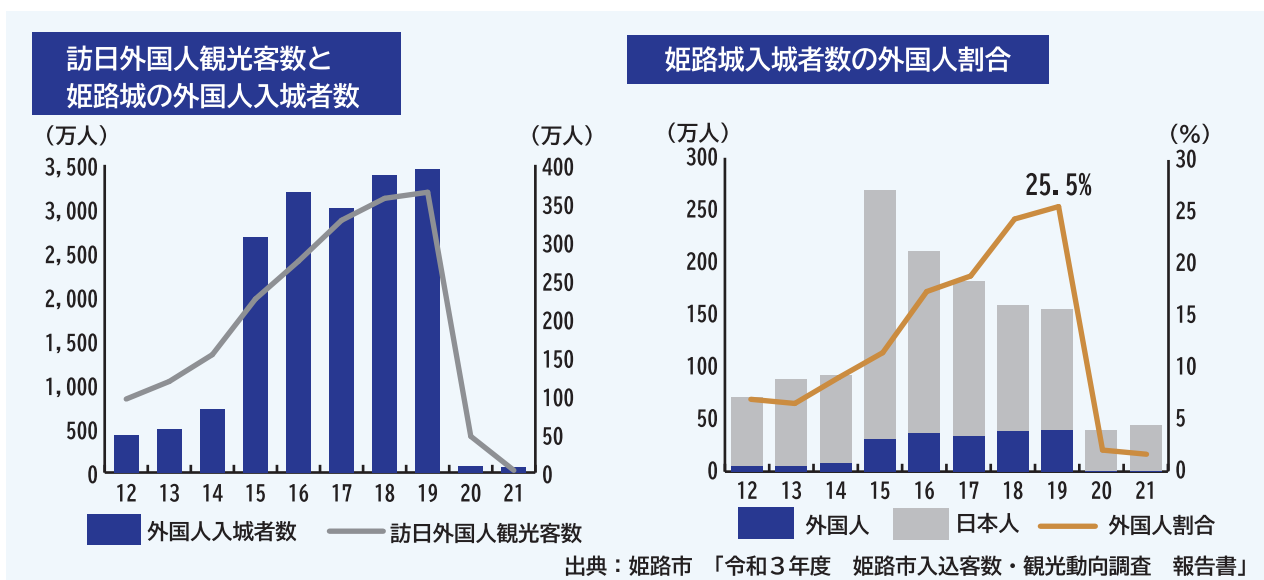
- 姫路市入込客数は、旧4町が合併した2005年以降、概ね800～1000万人程度で推移している。近年では、2015年の1190万人をピークに、以降は減少傾向にある。
- 姫路城入城者数は、姫路城大天守修理前は、概ね80～100万人程度で推移している。姫路城改修完了後は、国内城郭で年度内の最高入城者数を記録した2015年の286万人をピークに減少傾向にある。



(2) 訪日外国人観光客（姫路城入城者）の推移

■姫路城を訪れる訪日外国人観光客は、2019 年までは国内のインバウンド増加に比例して増加している。特に 2015 年の姫路城グランドオープン時には前年度比で約 3.6 倍と著しく増加し、以降も新型コロナウイルスの感染拡大までは堅調に増加を続けている。

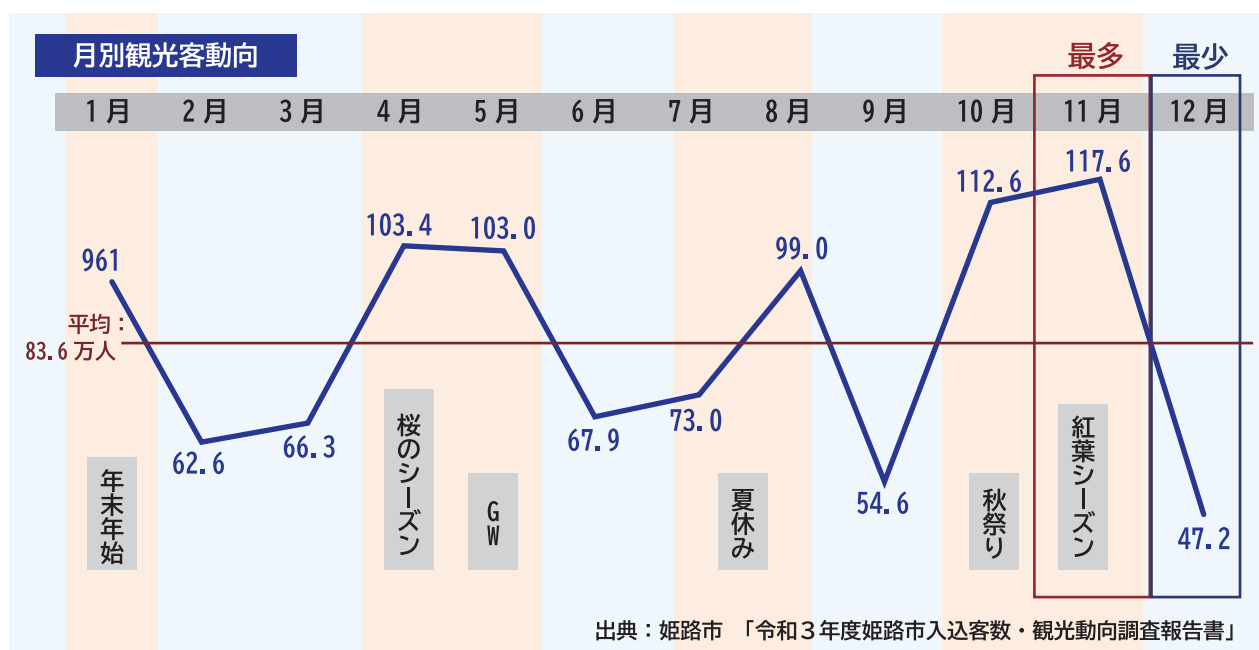
■姫路城入城者数の内、訪日外国人観光客が占める割合は年々増加し、新型コロナ感染拡大前の 2019 年には 25.5%と過去最高を記録している。



(3) 姫路市入込客数（月別）の推移

■新型コロナ感染拡大前の 2019 年度の姫路市入込客数の推移では、4・5 月、10・11 月の春・秋の行楽シーズンと 8 月の夏休みシーズンが繁忙期、2・3・6・7・9・12 月が閑散期となっている。

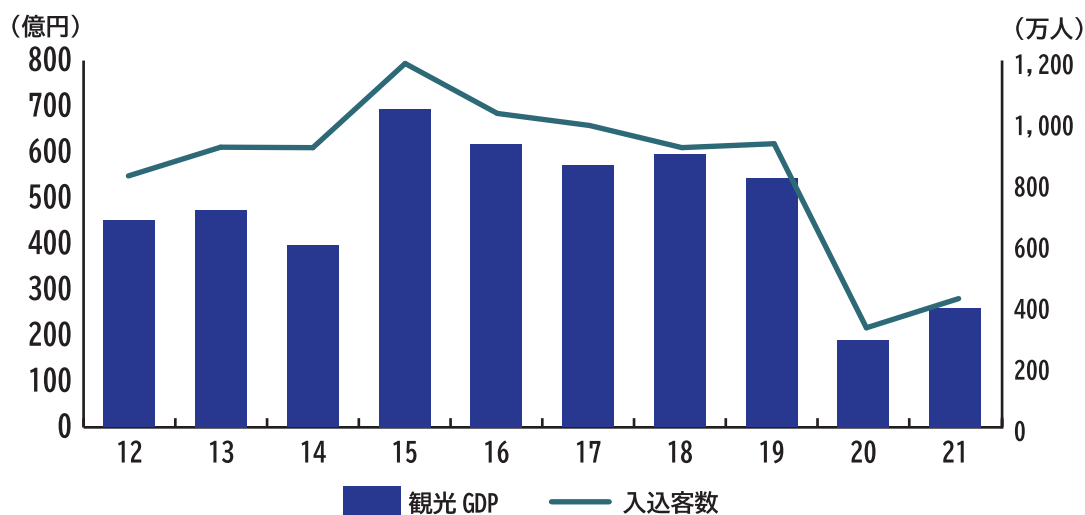
■最も多い 11 月は最も少ない 12 月の約 2.5 倍と、繁忙期と閑散期の間に大きな開きが見られる。



(4) 観光 GDP（観光関連産業総生産）の推移

- 兵庫県観光統計研究会が公表する姫路市の観光 GDP を見ると、姫路城リニューアルオープン前の 2014 年までは 300～400 億円で推移し、姫路城リニューアルオープン後は 2015 年度の 694 億円をピークに 500～600 億円で推移している。
- 新型コロナの影響により 2020 年度は 190 億円と前年の約 3 割まで大きく落ち込み、2021 年度も 260 億円と若干の回復は見られるものの、新型コロナ前の水準には戻っていない状況である。

姫路市の観光 GDP



出典：兵庫県「令和 3 年度観光 GDP 時系列データ」を基に姫路経済研究所作成

入込客数・売上の観点からみる現状と課題

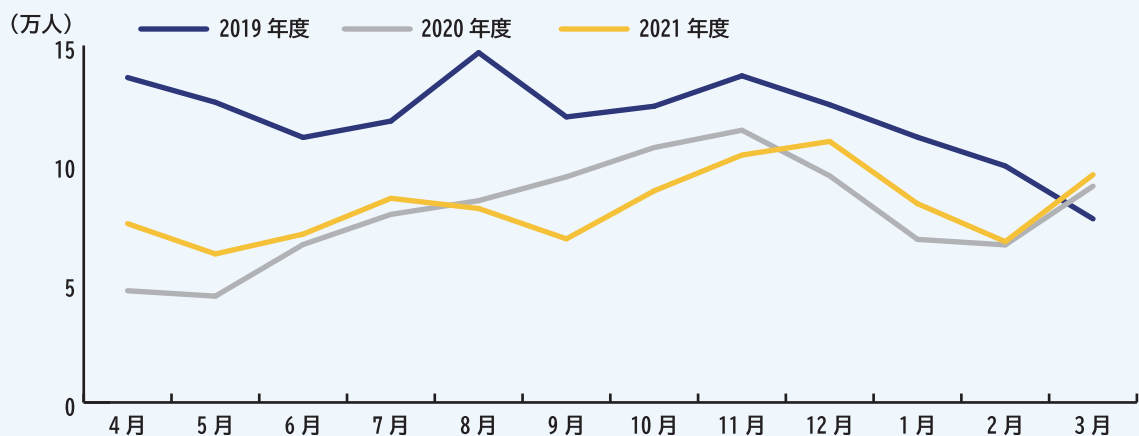
- ・入込客数、姫路城入城者数は、全体で見ると 2015 年から減少傾向にある。
- ・姫路城入場者数の内訳をみると、国内観光客は減少傾向が続く一方で、外国人観光客は増加傾向にあり、外国人観光客が入城者に占める割合は、2019 年には 25.5%を占めるまでに拡大している。
- ・月別の入込客数は季節によって増減が大きく、安定していない。
- ・コロナ禍の影響により、2020 年以降は大きく減少している。

2 宿泊関連の状況

(1) 延べ宿泊者数の推移

- 市内主要施設の延べ宿泊者数は、2019 年度の新型コロナによる影響が出るまでは 10 ～ 15 万人程度で推移している。
- 2020 年以降は新型コロナの度重なる感染拡大の影響により伸び悩み、2021 年時点においても 3 月を除く全ての月で、2019 年度の水準を下回る状況が続いている。

延べ宿泊者数



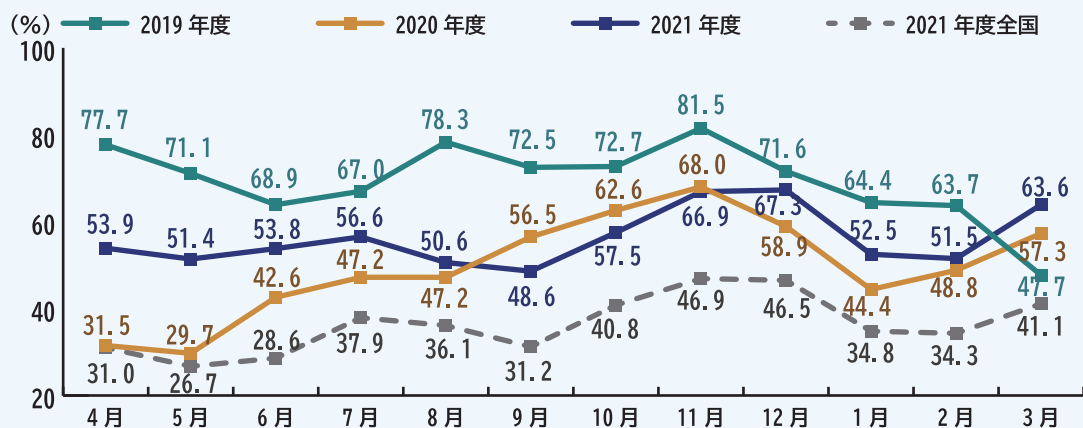
出典：姫路商工会議所「2021 年度 姫路市内宿泊施設動向調査」

(2) 客室稼働率の推移

■客室稼働率も宿泊者数と同じく新型コロナ感染拡大前の水準に戻っていないが、2021 年度の状況を全国平均と比べると、全ての月で上回る状況となっている。

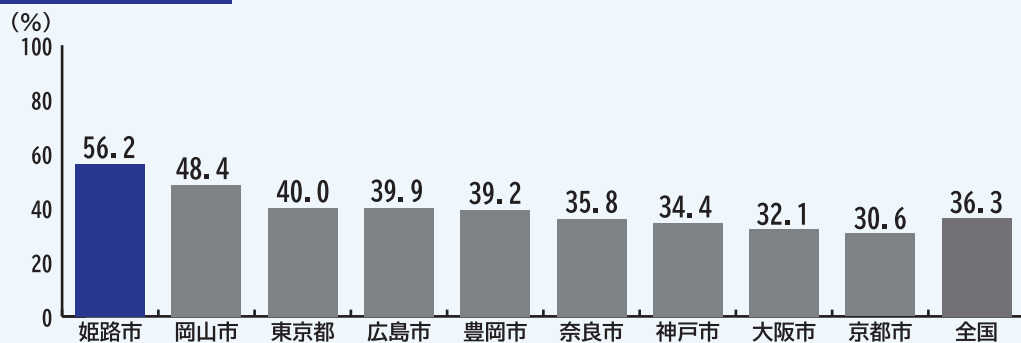
■2021 年度の客室稼働率を近隣の主要都市と比較すると、姫路市の客室稼働率は高い状況にある。

客室稼働率の推移



出典：姫路商工会議所「2021 年度姫路市内宿泊施設動向調査」

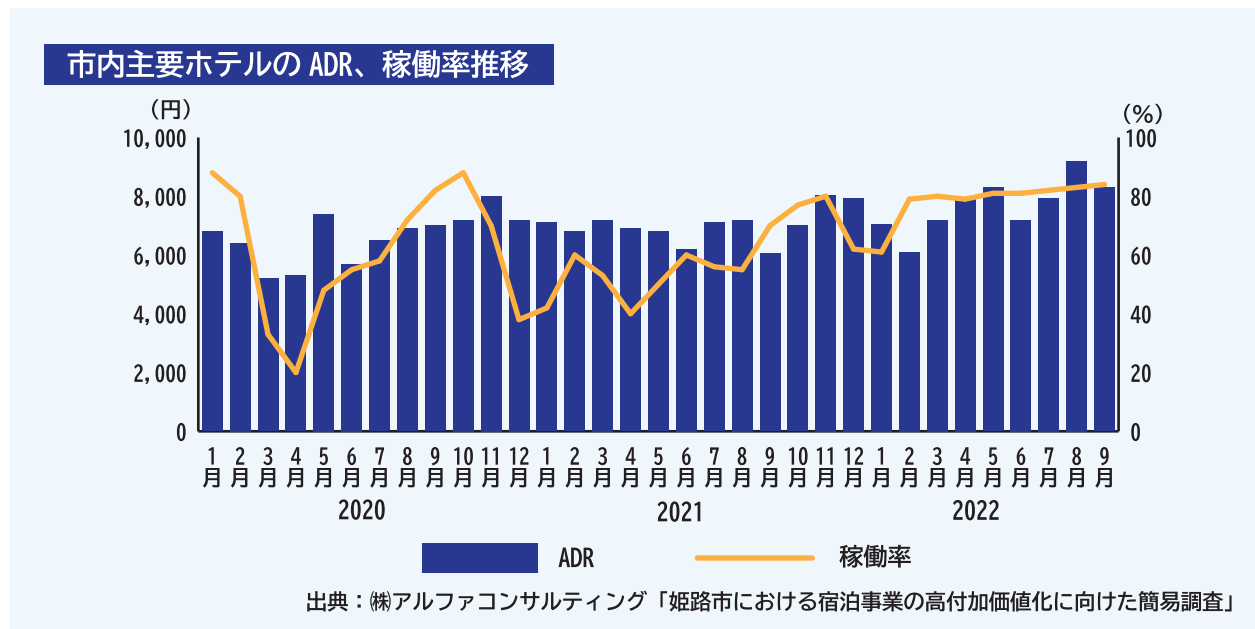
都市別宿泊施設稼働率



出典：観光庁「宿泊旅行統計調査 第2次速報値 (2021 年 4 月～2022 年 3 月)」

(3) ADR（平均客室単価）の推移

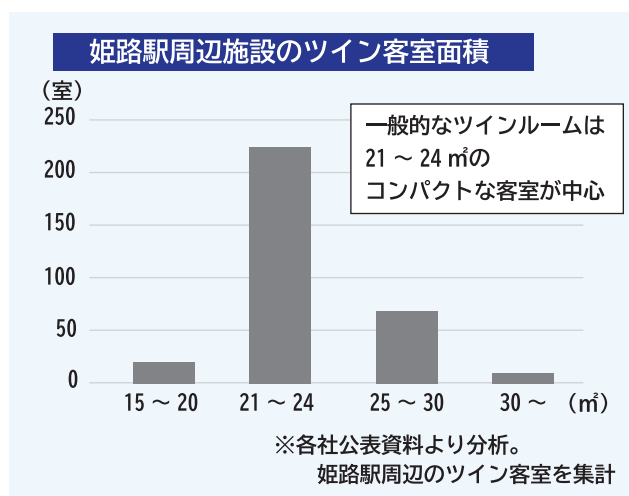
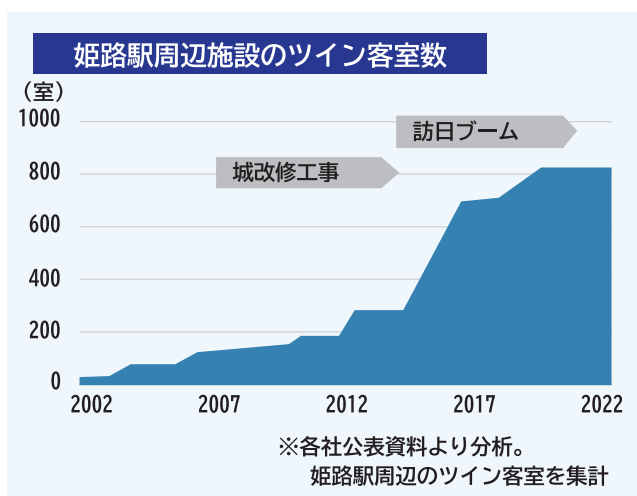
- 市内主要ホテルの ADR（平均客室単価）は、新型コロナの感染拡大が始まった 2020 年には不安定な増減が見られたが、その後は客室稼働率と概ね連動した動きとなっている。
- 2021 年からは緩やかな上昇基調にあり、2022 年 9 月現在の ADR は 8,000 円程度で推移している。



(4) 宿泊施設の状況

① ツイン客室数の状況

- 姫路駅周辺ホテルのツイン客室数は、2013 年の約 300 室から徐々に増加を続けており、姫路城大天守修理工事が完了した 2015 年頃から 2018 年までは姫路駅周辺整備の進展とともに大きく増加し、2022 年には 800 室程度となっている。
- 姫路駅周辺に立地する施設のツインの客室面積は、20~24 m²の比較的コンパクトな部屋の供給が中心となっている。



出典：(株)アルファコンサルティング「姫路市における宿泊事業の高付加価値化に向けた簡易調査」

②宿泊施設の分布状況

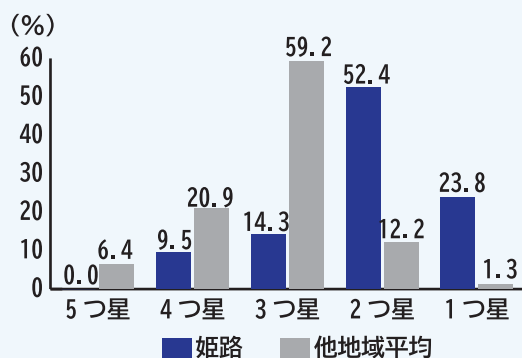
■MICE に積極的に取り組む他都市との宿泊施設構成を比較すると、姫路市は2つ星ホテルが全体の半数以上を占めており、突出して多い状況にある。

■MICE の誘致に影響するハイグレードの施設は、他都市で4つ星以上のホテルが全体の26.2%、3つ星ホテルが58.6%を占めているのに比べ、姫路市は共に少ない状況となっている。

施設構成の比較

都市名	宿泊施設数	施設数				
		5つ星	4つ星	3つ星	2つ星	1つ星
東京	1404	56	174	657	165	20
横浜	117	9	6	51	8	0
千葉	231	7	22	86	17	3
名古屋	188	7	14	113	10	2
京都	512	40	130	185	15	1
大阪	727	22	124	216	44	4
神戸	63	7	7	17	29	3
姫路	21	0	2	3	11	5
福岡	369	11	41	143	14	0
長崎	38	1	9	16	5	0
那覇	195	7	21	77	12	2

グレード別構成比の比較



※Booking.com より MICE に力を入れている地域を対象に分析。
 ※ホテルランクは、各施設からの申請に基づき Booking.com が掲載
 宿泊施設の価値、施設、および利用可能なサービスなどの観点から、
 宿泊施設の評価を示すもので、通常は公式なホテル格付け機関または
 その他の第三者により決定されている。

出典：(株)アルファコンサルティング「姫路市における宿泊事業の高付加価値化に向けた簡易調査」

MICE 施設とハイクラスホテルの比較

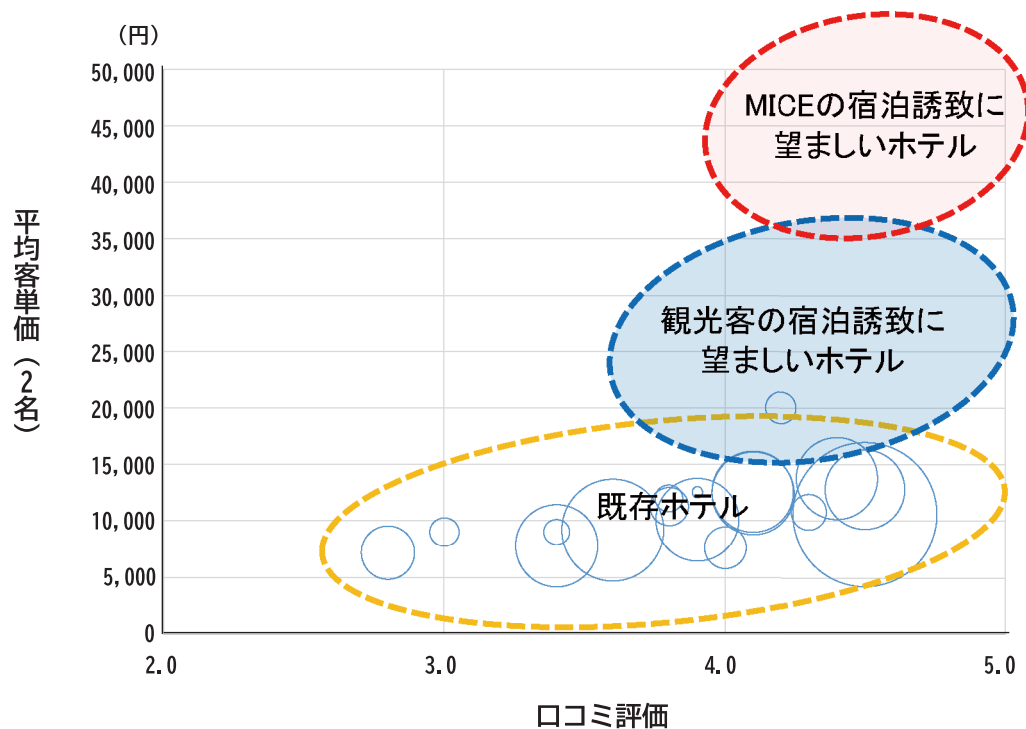
都市名	施設名	最大収容人数 (1室)	総展示面積 (㎡)	ホテル評価	ラグジュアリー・ハイエンドホテルの出店状況
東京	東京国際フォーラム 東京ビッグサイト	5,012 1,000	5,000 95,420	◎	ヒルトン、ハイアット、マリオット系および 国内ラグジュアリーホテル多数
横浜	パシフィコ横浜	5,002	26,300	○	ハイアット、マリオット系および 国内ラグジュアリーホテル多数
千葉	幕張メッセ	9,000	72,000	×	ハイエンド以上のホテルなし
愛知	名古屋国際会議場 愛知国際会議展示場 ポートメッセ名古屋	3,012 400 600	1,920 50,000 40,236	○	ヒルトン、マリオット系および 国内ラグジュアリーホテル多数
京都	国立京都国際会館	1,840	3,000	◎	ヒルトン、ハイアット、マリオット系および 国内ラグジュアリーホテル多数
大阪	大阪国際会議場 インテックス大阪	2,754 294	2,600 70,000	◎	ヒルトン、ハイアット、マリオット系および 国内ラグジュアリーホテル多数
兵庫	神戸国際会議場・展示場 アクリエひめじ	692 2,010	14,812 4,000	○ ×	マリオット系および国内ハイエンドホテル複数 ハイエンド以上のホテルなし
福岡	北九州国際会議場 福岡国際会議場 マリンメッセ 博多国際展示場 &カンファレンスセンター	585 3,000 500 2,067	16,400 1,320 13,000 3,000	×	ハイエンド以上のホテルなし ヒルトン、ハイアット、および 国内ラグジュアリーホテル多数 (マリオット系計画)
長崎	出島メッセ長崎	2,628	3,800	△	ヒルトンを除けばわずか
沖縄	沖縄コンベンションセンター	1,709	2,500	◎	ヒルトン、ハイアット、マリオット系および 国内ラグジュアリーホテル多数

出典：(株)アルファコンサルティング「姫路市における宿泊事業の高付加価値化に向けた簡易調査」

③平均客室単価と利用客の評価から見た施設分布

- 観光客向けの2名利用の客室単価を見ると、5,000円～15,000円の価格帯に施設が集中している。
- 利用客の口コミ評価を見ると、高評価の施設がある一方、比較的低評価の施設も見られ、幅広い分布となっている。

市内ホテルのポジショニング



出典：(株)アルファコンサルティング『姫路市における宿泊事業の高付加価値化に向けた簡易調査』

OTA サイトより分析。2022 年 9 月 23 日時点。10 月平日中日の 1 日素泊まり料金が開示されているホテルのみ抽出。
バブルサイズはツイン客室数。プランが複数ある場合はスタンダード料金と考えられるものを対象とした。

宿泊関連の状況からみる現状と課題

- ・延べ宿泊者数は、新型コロナの感染拡大が始まった 2020 年以降低迷が続いている。
- ・客室稼働率は新型コロナの影響で低下しているが、他都市と比べると高い稼働を維持している。
- ・客室の平均単価は、2 つ星ホテルの構成比率が他都市と比べて著しく高く、地域全体で見ると低価格帯での提供が中心となっている。一方、長期的なトレンドは、コロナの落ち込みから回復基調が見られる。
- ・高価格帯の施設や客室が少なく、高価格帯の施設を志向するニーズへの対応が不十分な状況にある。
- ・MICE の誘致や観光客の更なる取り込みを目指すためには、高価格帯で、高い満足度が得られる施設の誘致が必要になることも想定される。

Ⅱ 姫路を訪れる観光客の傾向

姫路を訪れる観光客の内、コロナ禍から先行して回復が進む国内観光客を対象にヒアリング調査を実施し、宿泊や来訪目的などの傾向を以下にまとめる。

調査概要

調査対象	姫路市内を訪れた観光客
調査機関	令和4年11月～令和5年1月ごろ
調査場所	姫路駅前（姫路観光ナビポート周辺）
調査方法	対象者への対面インタビューによるヒアリング調査
回答件数	456件

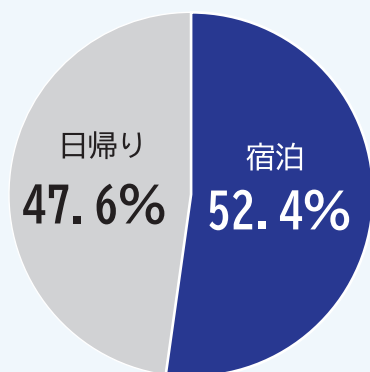
1 宿泊の傾向

(1) 全体の傾向

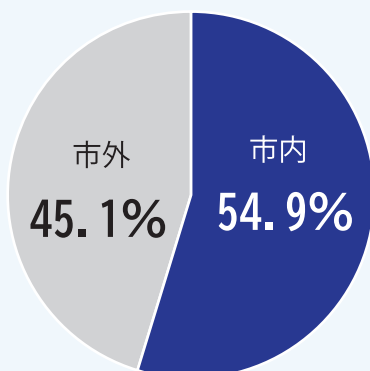
■宿泊を伴う観光客のうち、半数近くが姫路市内に宿泊せず、市外に宿泊している。

■市外の宿泊地は、神戸・大阪・京都の阪神間の大都市が多く、一方、岡山、広島、倉敷など姫路以西の都市も比較的多く、県下では赤穂が最も多い。

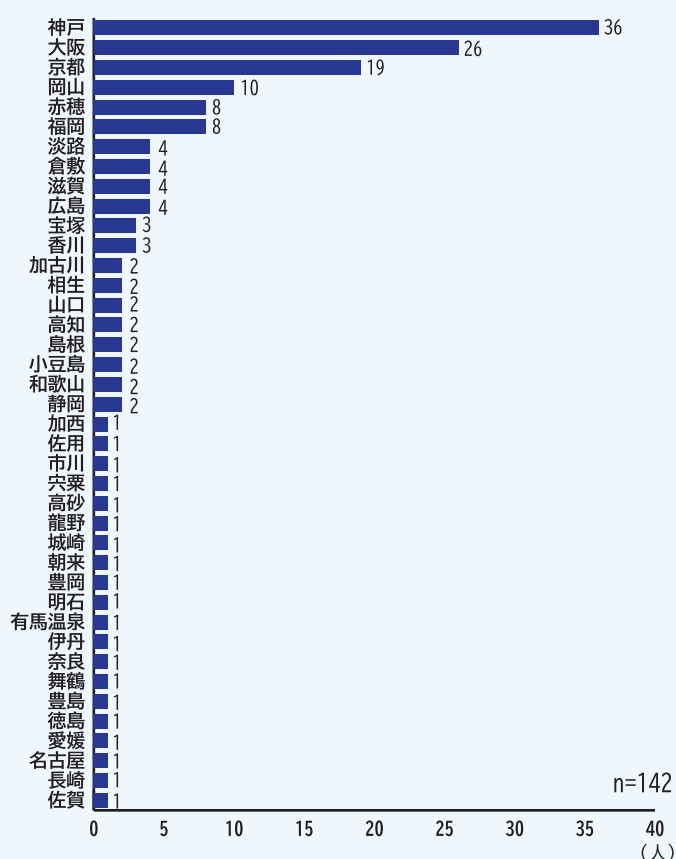
宿泊・日帰り旅行の比率



宿泊客の市内宿泊率



市外宿泊先（複数回答）

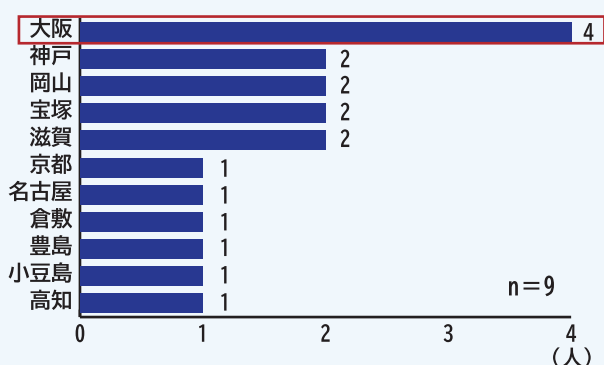


(2) 居住地別の傾向

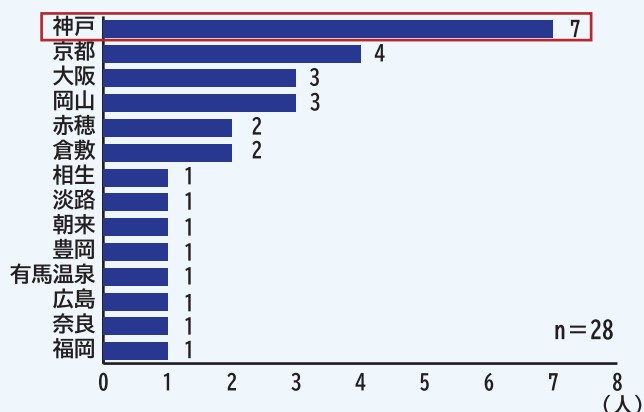
- 北海道・東北 →大阪が突出して多い。
- 関東 →神戸・大阪・京都が多い。
岡山・広島・福岡などの姫路以西の地域宿泊も多く見られる。
- 中部・北陸信越 →神戸が最も多い。他の宿泊地も比較的距離が近い。
- 近畿地方 →赤穂の宿泊が突出して多い。同じ県下でも神戸は少ない。
- 中四国 →播磨圏域では加古川や高砂、県外では大阪など比較的距離が近い。
- 九州・沖縄 →神戸・大阪が突出して多い。
- 日帰り客の居住地別の比率は、近畿・中四国がほかのエリアに比べて高い。

【居住地別】市外宿泊先の傾向（複数回答）

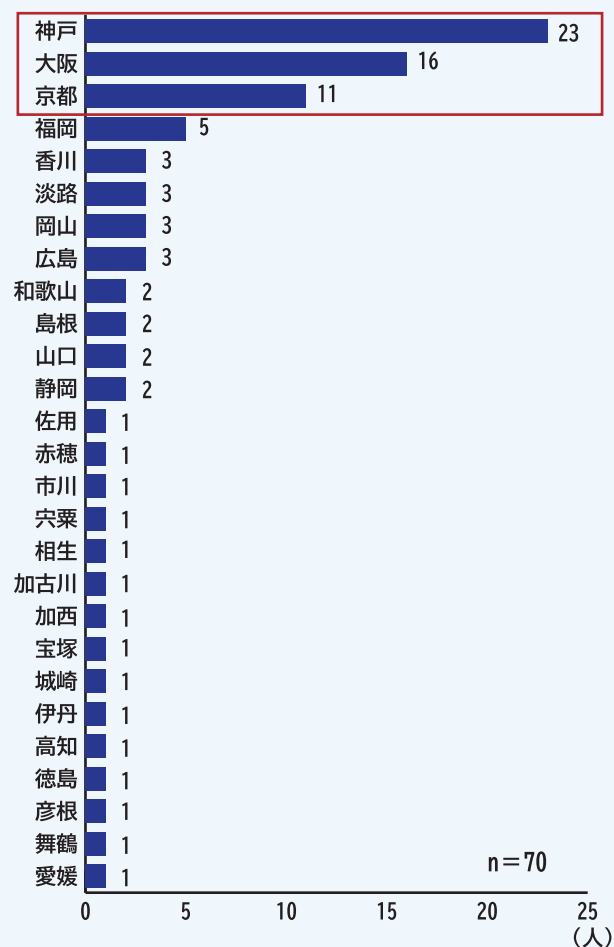
北海道・東北



中部・北陸信越

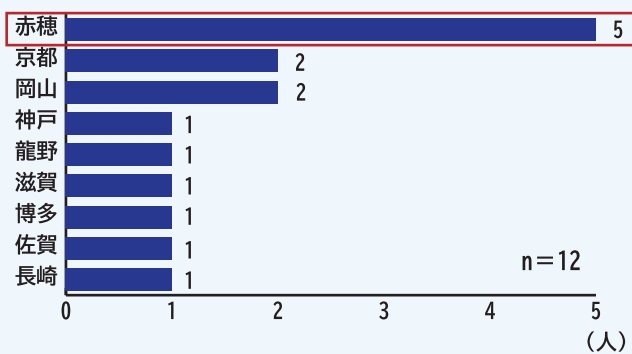


関東

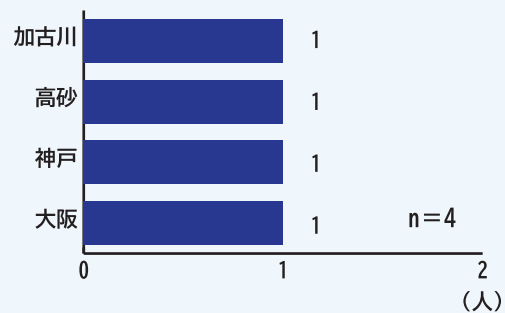


【居住地別】市外宿泊先の傾向

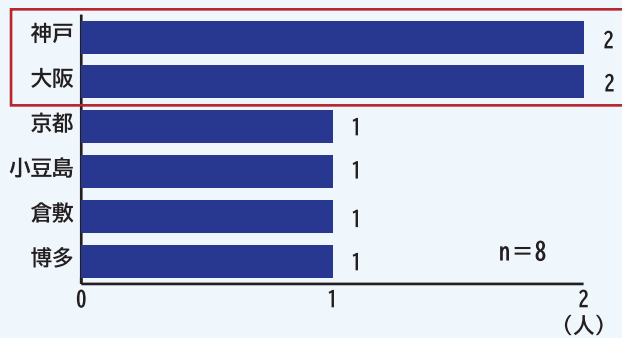
近畿



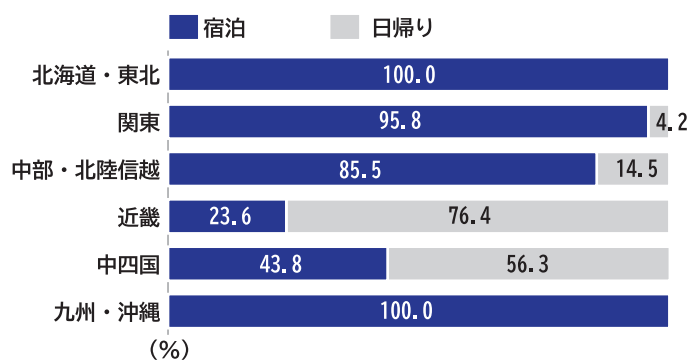
中四国



九州・沖縄



【居住地別】宿泊率

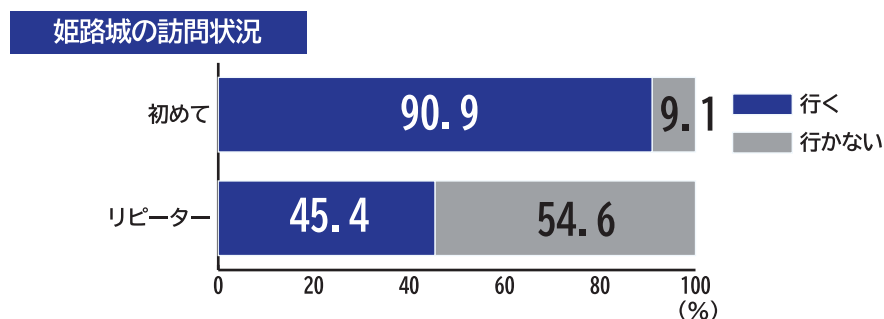


2 興味・関心の傾向

(1) 姫路城の訪問率

■ 姫路への初回来訪者は、9割以上が姫路城を訪れている。

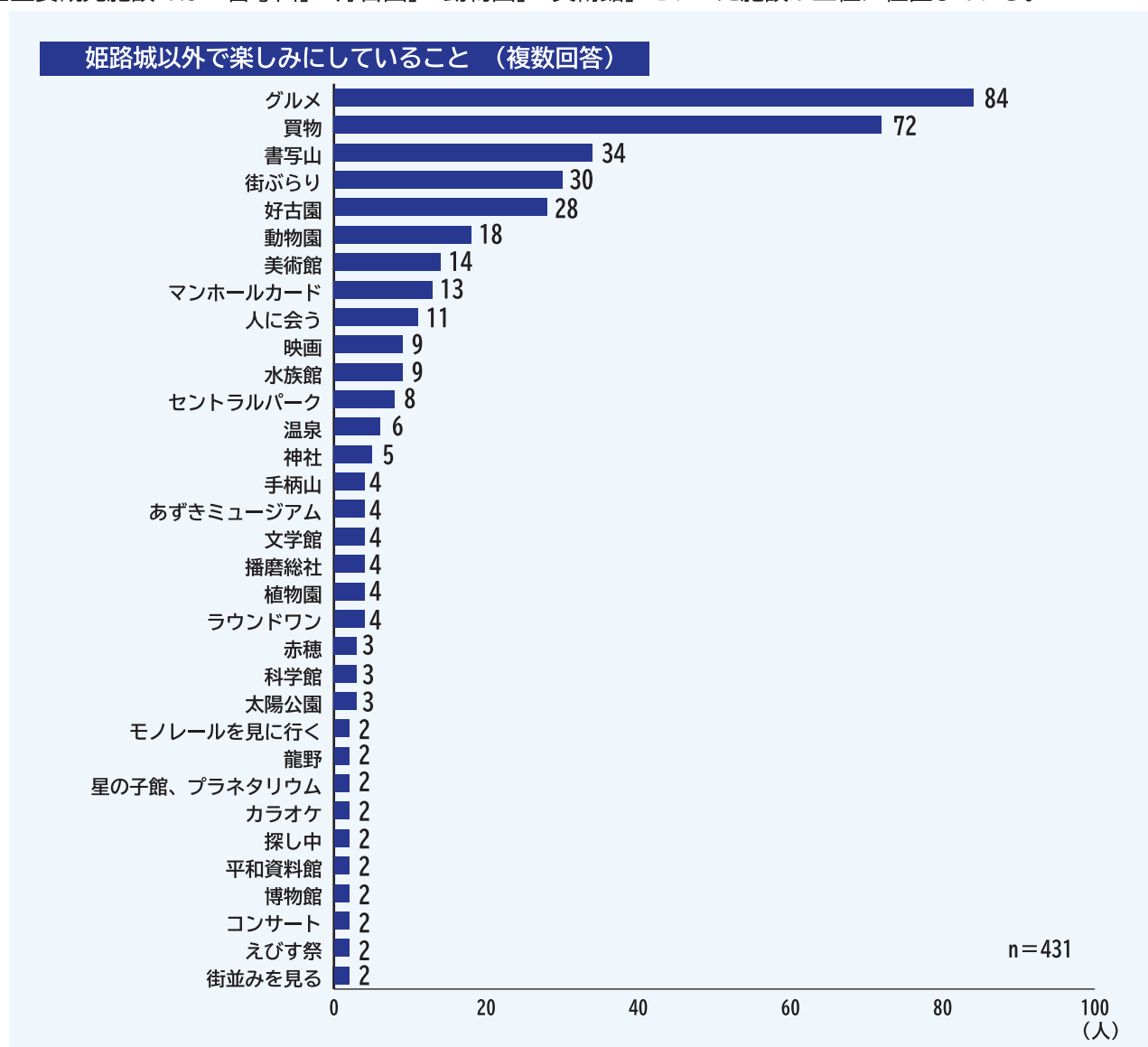
■ 2回目以降の来訪者は、初回来訪者に比べ姫路城の訪問率が半減し、全体の半数以上が姫路城を訪問しない。



(2) 姫路城以外の興味・関心

■ 姫路城以外の興味・関心は、「グルメ」「買い物」の体験が、主要観光施設を上回り上位を占めている。

■ 主要観光施設では「書写山」「好古園」「動物園」「美術館」といった施設が上位に位置している。



- 20 代以下 →ボウリング・映画観賞等のレジャーや、ピオレ・アニメイト等の買い物関連が多い
- 30 代 →セントラルパークや水族館など、親子向けの施設が多い
- 40 代 →親子向け施設のほか、マンホールカードなどの趣味的なものが多い
- 50 代以上 →書写山・好古園といった代表的な観光施設や、美術館などの文化施設が目立つ
- グルメやショッピングは全世代に共通して見られる。

ゲームセンター 神戶ビーフ 範圍 バン ガチガチヤ
アニメイト スイーツ 散策 カフェ ハンドクリーム
新快速 手柄山 チーカマドック ラウワン トースト ラーメン
食事 フェスタ ラウンドワン 坂 ボーリング おみやげ 近く
アーモンド 古着 本 ショッピング 姫路城 ロクシタン
勝負 御座候 美術館 書写山 映画 ピオレ街 好古園
コスメ 観光 姫路 h&m 逆 逆 並 みゆき通り 遊び
お寺 ギルメ すずめの戸締り ごはん 神社 海沿い
マンホールカード 動物園 ランチ 上 たんたんめん 親戚
水族館 鉄道 動物 テラッソ カラオケ イタリアン 行き
メチャクチャ ソードアートオンライン クロワッサン 久しぶり

YOKOHAMA

横浜 かりんとう 文学館 図書館 動物園 水族館 セントラルパーク 科学館 街 ショッピング スポット 星の子館 ピアノコンサート 酒蔵 動物 ようかい イカナゴのくぎ煮 映画 しょうまるひめ 書写山 小1 子供達 たこ焼き

バルーン 行きつけ なじみ 学習 b級グルメ 神戸 フェスティバル
 護国神社 サファリバス
 相生 25日 山崎百貨店 名物 世界一周 展示
 雑誌 人力車 子供 鉄道 書写山 ロケ地 街 ビオレ お菓子 抹茶
 水族館 播州 競馬 明石海峡 モノレール 御城印 社囃 手柄山 おでん
 26日 食べ歩き ショッピング 動物園 好古園 赤穂城 商店街 駅前
 海鮮 紅葉 温泉 島 城 マンホールカード 駅
 3年生 グルメ セントラルパーク えきそば ランチ
 あずきミュージアム 御朱印 遊園地
 菓子 トースト アーモンド サンリオグッズ 太陽公園 平和資料館 サファリパーク バンフレット
 ガイドブック

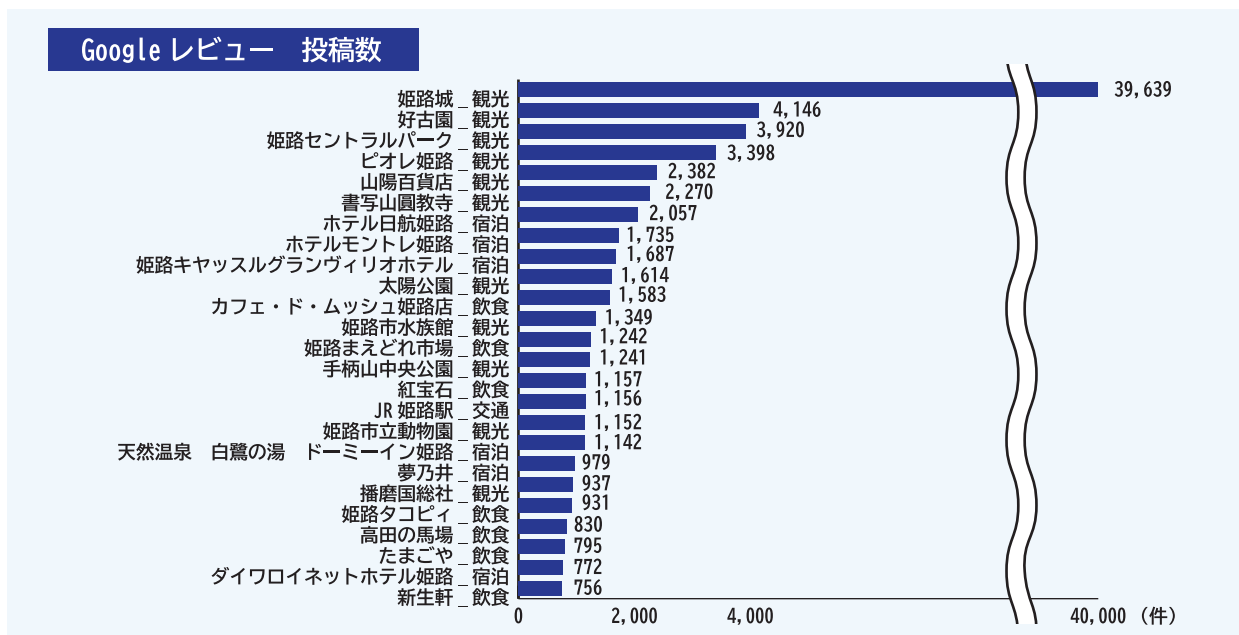
ハンバーガー サンプルフェスタ 三木美術館 姫路おでん セントラルパーク だいたい
 スターキッズララディーン 総社神社 黒田武士ゼミ スーパー銭湯
 満喫 牡蠣 カピバラ 駅 播磨 干支
 ガイドブック 圓教寺 えきそば マンホールカード 紅葉
 柱 播磨国 西国 植物園 神社
 気さく 総社 ショッピング 家島 寺 穴子
 登山 平和資料館 博物館 美術館 好古園 書写山城 大通り
 太陽公園 じく 路 おでん グルメ 革製品 手柄山 ジュンク堂
 ご当地キャラ ロケ地 おでん グルメ 赤穂 5年ぶり
 泊い か所 水族館 街 動物園 子供 護国神社 ライトアップ
 歩き たこ焼き モノレール まつり 文学館 姫路 御朱印 パンフレット
 登山 平和資料館 博物館 美術館 好古園 書写山城 赤穂 5年ぶり

[illegible][illegible]

(4) インターネット上における興味・関心の傾向

①Google レビュー投稿数

- Google レビュー投稿数調査（2022/11/21 時点）では、姫路城が1位で突出している。
- 観光施設では、好古園、姫路セントラルパーク、書写山の順にレビューが多い。
- 飲食や小売でレビューの多い店舗の中には、「ひめのみち」や「じゃらん」で取り上げられていないコンテンツも見られる。



②Instagram ハッシュタグ数

- Instagram ハッシュタグ数調査では、姫路市主要観光スポットのうち、「姫路」、「姫路城」が突出して多い。
- 次いで、「姫路セントラルパーク」や、「姫路駅」が多く、飲食（グルメ）関連や秋祭り等のコンテンツも10位以内にランクインしている。

Instagram のハッシュタグ件数



ひめのみちとじゃらんに登録のあるスポットやイベントの投稿数を調査

観光客の動向からみる現状と課題

- ・観光客の居住地や年代によって、周遊範囲や興味・関心の違いが見られる。
- ・ヒアリング結果とインターネットで興味・関心の高いコンテンツに相違が見られるため、観光資源の再評価や伝えるべき情報の整理を行うことも必要であると考えられる。
- ・今回のヒアリング調査は姫路駅構内に設置されている観光案内所で実施しており、鉄道利用客が主な調査対象となっている。今後は、マイカーで来訪した観光客などの動向を把握することなども検討が必要である。

Ⅲ 事業者からの当地の観光に対する意見

姫路観光コンベンションビューロー内で運営される DM0 企画委員会ならびにワーキンググループで行われた意見交換において、当地の観光や DM0 の運営に対する意見を抜粋し、事業者からの意見としてテーマ毎にまとめた。

主な意見	
1. マーケティングの必要性	
(1) データ収集、分析について	①データ収集は公表資料だけでなく、姫路市独自のアンケート実施による実態把握が必要だと思う。 ②アナログでやっている部分をデジタル化し、データを取っていくことも必要。 ③データの蓄積はしているが、分析が出来ていない。 ④データ分析やデジタルの対応には専門家の知見が必要となる。
(2) マーケティングとターゲット選定について	①イベントのターゲットが市民か観光客かわからない。儲かるイベントにしていくための見直しが必要だと思う。 ②観光客目線のニーズ把握に向けたデータ蓄積・分析が不十分であり、明確なターゲットの絞り込みができていない。 ③ターゲットが決まれば具体的な動きに繋がる。 データを基に動き、成果をデータで捉えていくべき。 ④マーケティングには専門家の知見が必要で、専門家のアドバイスをもらいながら、官民一体で動いていくことが理想だと思う。

2. 観光消費額の向上を意識した取り組みの必要性	
(1) 観光消費額の向上を意識した取り組みについて	①観光消費額をどれだけ上げるかの目標設定が大切である。 ②具体的にどうやって観光消費額を上げていくのかを考えるべきだと思う。 ③観光客の比率を増やすのか、インバウンドや連泊客を増やすのかなど、データを基に誰をどれだけ増やすのか明確な目標も必要である。 ④入込客数増加を狙った既存イベントについて、観光消費額等の経済効果があるか検証し、見直すべき。
(2) イベント・事業のテーマや目的について	①姫路市の中でも観光、産業、教育委員会などの部局がそれぞれイベントを行っているが、部局間での整合が取れていない。 ②テーマを絞って取り組むべき。SDGs に力を入れ、観光振興と両輪で進めるべき。 ③イベントを誰に何のためにやるのかコンセプトを設定してほしい。 ④観光消費額を増加させるための、観光客向けの宿泊施設、魅力ある食や土産物のコンテンツを今後磨き上げる必要がある。
3. 観光事業者や関係団体との連携の必要性	
(1) 観光事業者との連携について	①今は決定済のイベント内容を行政側から知らされるだけの状態で、民間の意見が入る余地がない。 ②行政が行うイベントについて、企画段階からステークホルダーを巻き込み、官民一体となった取り組みを展開すべき。 ③民間と意思統一をさせてほしい。食や景色、回遊のさせ方やターゲットについて、市としての考えを聞きたい。 ④観光事業者がどういうことを考え、どういう観光客を欲しがっているかを、行政にも共通意識として持っていただきたい。 ⑤儲かる観光事業者を育成していくために、姫路市の支援が不可欠である。
(2) 積極的な情報共有について	①イベント情報を早く発信しツアー造成等に繋げたいが、情報発信が遅いため、商品造成に間に合わない。 ②行政のみならず、民間も様々なイベントを実施しているが、DMO が情報を一元化し、デジタル対応を含め、早い段階での情報発信ができる体制が必要である。 ③コンベンションビューローがどれだけ情報を把握・発信できるかが重要になってくる。
(3) 広域連携の必要性について	①消費者は行政単位で見えていない。広い地域での魅力を上げることを考えないといけない。 ②DMO のように民間の団体の方が行政主導よりも他地域と連携しやすい。 ③播磨圏域では、姫路はどうするのかを示し、まわりの市町を引っ張っていかないといけない。 ④播磨圏域の広域観光を民間主導で展開していくため、観光庁や兵庫県との情報交換を密接にし、域内の関係団体との連携を深める必要がある。



第3章

姫路 DMO の将来像と
3つの取り組みテーマ

第3章

姫路 DM0 の将来像と 3つの取り組みテーマ

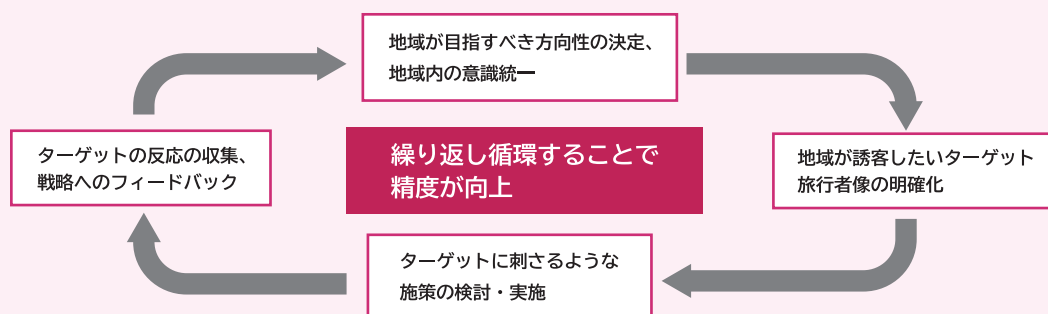
第3章では、前章までの現状分析に基づき、DM0 が観光を通じた当地の地域活性化を実現するための取り組むべき事項やテーマ別の課題解決案を姫路 DM0 の将来像とともに示す。また、各取り組みを短・中・長期的なアクションプランとしてロードマップにまとめる。

I 観光客の来訪・滞在を促進する ストーリーづくり

1 DM0 がマーケティングを行う必要性

観光地域は、アフターコロナにおける観光の在り方や戦略の絶え間ない見直しを行いながら、地域間競争に打ち勝ち、地域への経済効果や住民満足度を向上させる好循環を構築する必要に迫られている。これらを実現するためには、官民を繋ぐ観光地域全体のプラットフォームの役割を担う唯一の組織である DM0 が、司令塔として観光地域マーケティングを導入・活用し、データに基づく戦略立案や、当地が求めるターゲット層の来訪、滞在を促進するストーリーの構築によって、観光消費拡大の取り組みを展開することが求められている。

マーケティングで実現する地域活性化の好循環



出典：観光庁「観光地域づくり法人（DM0）による観光地域マーケティングガイドブック」

2 観光地域におけるマーケティングのプロセス

ここからは、観光地域マーケティングの基本的なプロセスについて、観光庁「観光地域マーケティングガイドブック」（以下、「ガイドブック」という）を元にポイント等を整理する。これらのプロセスを適切かつ継続的に進めることで、実効性が高く地域の活性化に資する観光施策を立案、展開することが可能となる。

観光地域マーケティングの4つの基本的プロセス

①環境分析	・データ収集 ・外部、内部環境分析など
②マーケティング戦略策定	・各種分析と結果に基づくビジョンやブランディングの検討など
③商品・サービスの販売	・マーケティングミックス（4P 分析等） ・KPI 設定など
④実施・販売、評価	・施策実施、商品サービス販売 ・実施結果の評価・検証

出典：観光庁「観光地域づくり法人（DMO）による観光地域マーケティングガイドブック」

3 各プロセス実践のポイント

(1) 環境分析

①外部・内部環境分析

当地の観光を取り巻く環境は、『姫路市観光戦略プラン』に SWOT 分析としてまとめられている。DMO では、これらの取り巻く環境や当プランに示される戦略を大きな方針として踏まえながら、観光消費拡大に向けた取り組みの指針となる DMO 独自の戦略を策定することが求められる。

内部環境	
強み (Strength)	弱み (Weakness)
①姫路城をはじめ数多くの文化財、歴史、文化・自然などの多彩な観光資源 ②高速道路、新幹線、空港、港など広域から利便性の高い交通アクセス ③姉妹都市・姉妹城等との提携を活かした相互交流 ④ホテルの新規開業による宿泊環境の向上 ⑤MICE 開催を促進するアクリエひめじの開館 ⑥多彩な食資源の存在（姫路和牛、姫路ポーク、家島諸島沖の海産物、日本酒、和菓子等） ⑦DMO となった姫路観光 CB による観光推進体制の強化 ⑧新しい観光資源等の開発（中央卸売市場における「場外用地にぎわい創出事業」、「(仮称) 道の駅姫路」、「手柄山再整備」等）	①新型コロナウイルス感染症の影響による観光産業へのダメージ ②姫路城以外の認知度が低く回遊が少ない ③観光宿泊客が少ない ④滞在時間、観光消費額が少ない ⑤ストレスフリーな受け入れ環境整備の遅れ（キャッシュレス、多様な食文化など） ⑥市内二次交通網の不足 ⑦多彩な食資源を活かした食や特産品等が弱い
機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
①観光に対するニーズの多様化や旅行スタイルの変化 ②SDGs、持続可能な社会への監視の高まり（持続可能な観光地マネジメントの要請） ③デジタルテクノロジーの進展と観光分野での活用の要請 ④大阪・関西万博やワールドマスターズゲームズ関西など大型国際イベントの開催と連携・活用 ⑤アフターコロナにおける国内旅行者回復の見通し、数年間を経た訪日観光客回復の予測 ⑥広域観光の取組等の進展（広域観光周遊ルート認定、日本遺産の認定（3 ストーリー））	①少子高齢化・人口減少社会による国内市場マーケットの縮小 ②新型コロナウイルス感染症の影響による観光客の減少 ③他地域との観光客・MICE 誘致競争 ④台風や地震など自然災害の頻発傾向
外部環境	

プラス要因

マイナス要因

出典：姫路市「姫路市観光戦略プラン 2022-2026」

SWOT 分析に基づき姫路市が策定した 5 つの戦略

戦略 1	観光コンテンツの磨き上げによる魅力向上
戦略 2	観光客のニーズを踏まえた受入体制の整備
戦略 3	効果的なプロモーションによる誘客促進
戦略 4	国際会議観光都市・MICE の推進
戦略 5	観光を活かした産業振興・地域づくりの推進

出典：姫路市「姫路市観光戦略プラン 2022-2026」

②データ収集

ガイドブックには、環境分析や今後の戦略策定に向けた分析に要する代表的なデータの種類が示されている。当地が現段階で有する既存データも踏まえ、現状分析や戦略策定に求められる不足するデータを洗い出し、追加で収集することも必要となる。

	統計データ	旅行者データ
分析範囲	観光地全体・旅行者全体	旅行者単位・ターゲット別
用途	全体の状況や行動傾向の把握	行動ニーズの把握
主なデータ	- 観光統計（官公庁・JNT0） - アンケートデータ（政府系機関・シンクタンク・ソリューション提供事業者等） - 検索エンジントレンドデータ - 位置情報データ（RESAS）	- アンケートデータ（DMO 独自実施） - SNS データ - 自地域観光アプリ利用者動態データ - DMO の EC サイト、地域 OTA 購入者データ - Web サイトアクセスログデータ（Google Analytics など） - クレジットカード決済データ - Web 広告配信分析データ（広告管理画面など）
主なデータ項目	入込客数、消費額、満足度、来訪回数など	旅行者の関心コンテンツ、移動ルート、観光地への感想など
当地の既存調査等	- 姫路市入込客数・観光動向調査 - 姫路市宿泊統計調査	姫路観光レポート（デジタルプロモーション分析など）
取得方法等	オープンデータには都道府県単位のものが多く、市町村単位の分析を行う場合には、自らデータを取得・蓄積する必要がある	オープンデータとして無償で配布・公表されていることは珍しく、外部からデータを購入したり、自地域でデータを収集・蓄積する仕組みを構築したりする必要がある

出典：観光庁「観光地域づくり法人（DMO）による観光地域マーケティングガイドブック」を基に当所作成

- ・デジタルマーケティングの普及により、様々なデータ収集が容易になりつつある。
- ・データを収集し、高度なマーケティングを展開するためには、プロモーションや商品販売等業務の IT 化やデータの仕様統一、地域の観光データを一元化する DMP（デジタル・マネジメント・プラットフォーム）の構築なども積極的に進めることが求められる。
- ・統計データは都道府県単位の実態把握に用いられ、市町村単位の実態から乖離していることも懸念されるため、市町村単位の実態を把握するためには、別途調査が必要となる。

(2) マーケティング戦略策定

①分析・戦略立案（STP 分析）

3つの分析を順に行い、満足度向上や消費拡大につながる事業や商品の企画・展開につなげることを目指す。

セグメンテーション	観光客を年齢や居住地等の属性別に整理・分析し、プロフィール毎の特性を把握しセグメンテーションを行う
ターゲティング	整理した各プロフィールの特性や地域特性から、今後の消費額拡大等に資する、重点的に働きかけを行うための客層を特定する
ポジショニング	ターゲットの特性を踏まえ、当地が他地域とどう差別化し、どのような価値が提供できるかを検討するための分析を行う。

出典：観光地域づくり法人（DMO）による観光地域マーケティングガイドブック

- ・特にこの段階では、マーケティングのプロセスを十分理解し、適切な分析を進めるための専門的な知見が求められる。
- ・観光庁は、各地 DMO の財源的な問題等も勘案し、前述の環境分析やデータ収集を含めた取り組みの初期段階では専門家を招聘し、中長期的にはプロパー職員にそのノウハウを蓄積していくといった対策を推奨している。

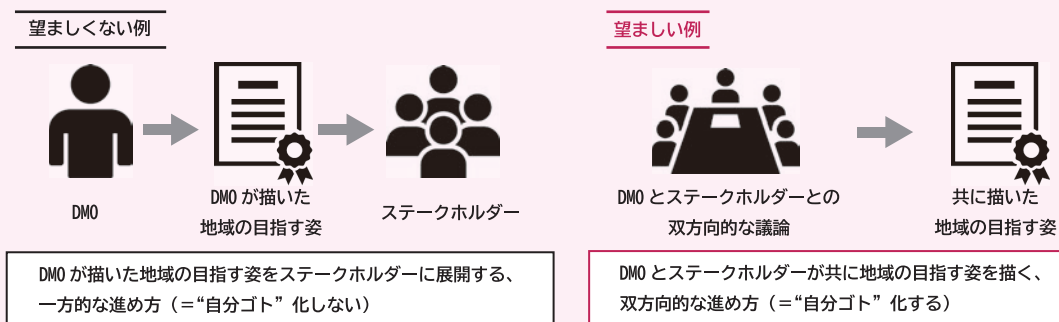
②ブランドメッセージの検討

観光客に提供する価値を統一コンセプトとして打ち出すために、ブランドメッセージの策定を行う。現在掲げている「姫路城プラスワン」による消費拡大の取り組みを一層具現化させるためには、各ターゲットに提供すべき具体的な「プラスワン」となるコンテンツや価値の検討も求められる。さらに地域が観光客に提供する価値を体現するブランドメッセージへの改訂も望まれる。

検討にあたっては、取り組みの主体となる観光関連事業者などのステークホルダーを巻き込み、関係者一体となって進めることが重要になる。これによって、地域が観光客に提供する価値や目指す姿を関係者間で共有し協創関係を構築することができ、ブランドを体現する一体感ある事業・プロモーションを官民そろって展開し、効果を高めることが期待される。

- ・上記の取り組みを継続し、観光客に選ばれ続け、稼ぐ力を引き出すサイクルを継続するための仕組みづくりとしては、観光関連事業者が参画するワーキンググループの場で継続して意見収集し、戦略や事業計画等に反映することを絶えず繰り返すサイクルの構築が必要となる。

地位の目指す姿の共有方法

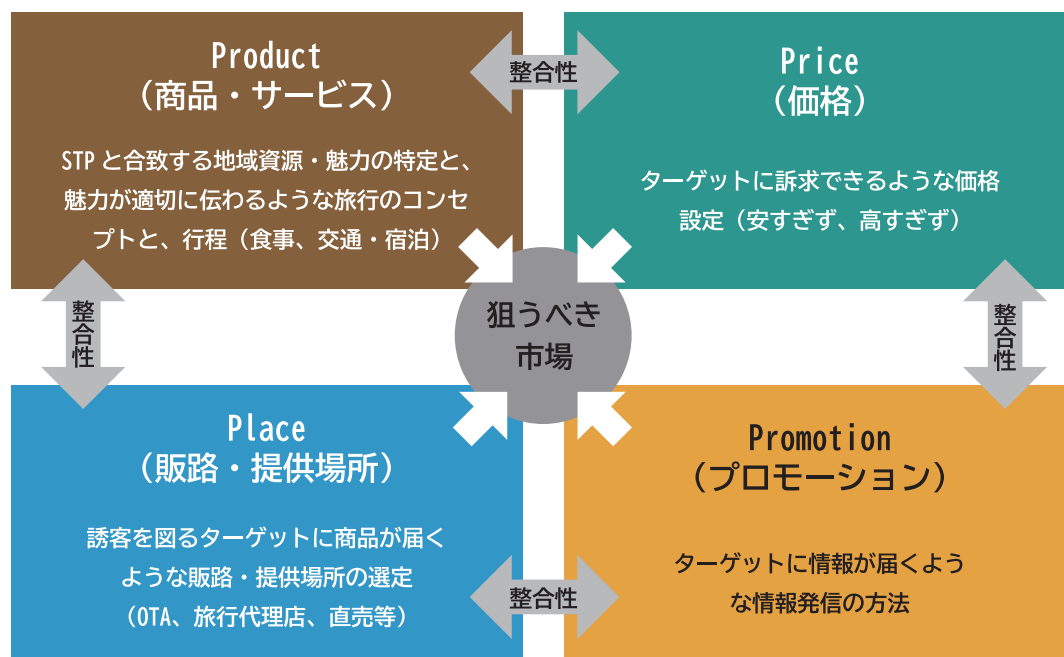


出典：観光庁「観光地域づくり法人（DMO）による観光地域マーケティングガイドブック」

（3）商品・サービスの開発と、実施・販売、評価

ここでは、これまでの検討・分析の結果を踏まえ、4つの視点から検証するマーケティングミックスと呼ばれるフレームワークなどを活用し、ターゲットに刺さる商品・サービスや事業の検討や既存事業の見直しを行う。このプロセスを踏まえることで、プロダクトアウトの商品造成からマーケットインによる商品造成への脱却も期待される。

観光地におけるマーケティングミックス（4P）



出典：観光庁「観光地域づくり法人（DMO）による観光地域マーケティングガイドブック」

- ・事業の策定後は、事業ごとの成果指標となる KPI や、KPI の積み重ねによる最終的な KGI などの目標設定や効果測定を行うこととなる。
- ・姫路市の観光戦略プランが掲げる目標設定との整合性も図りながら設定し、地域に広く共有することとともに、PDCA サイクルによる検証を繰り返す仕組みも同時に構築することが肝要となる。

Ⅱ 観光消費の拡大に向けた重点施策

1 外部への情報発信の強化

(1) プロモーション戦略立案と情報プラットフォーム構築の必要性

観光消費を拡大するための取り組みにおいて、ターゲットが当地を目的地として選び、域内の滞在や消費のきっかけを創出するプロモーションの役割が非常に重要となる。

観光地域は様々な主体で構成されており、観光情報の発信が多様な媒体から統一感なく発信されると、情報が散逸し観光地としてのコンセプトやイメージを正しく伝えることができず、観光客にとって来訪機会や域内消費の機会損失を生じさせることが懸念される。

この対策として、DMO が地域全体の情報発信の指針となるプロモーション戦略をマーケティングデータに基づいて策定し、地域ブランドを体現する統一感のある情報発信を実現することが必要となる。また、DMO が一元的な情報発信を展開、継続するためには、域内の観光情報を DMO に集約させるプラットフォームの構築が求められる。

- ・マーケティングの観点からも、多様な主体が統一感無く情報発信することは、まとまったデータ収集ができないため、適切な分析ができないことや、各プロモーションの実施効果の検証を行うことが出来なくなることが懸念される。
- ・戦略や事業をより効果の高いものへブラッシュアップするためにも、適切なプロモーション戦略の立案と体制構築が求められる。

(2) ターゲットに「刺さる」情報発信体制の構築

効果的・効率的なプロモーションを実施するためには、発信する情報を「誰に対して」「何のメッセージを」「何の目的で」「いつ」「どのように」の観点で精査したうえで実施することが重要である。そして、ターゲット毎の行動パターン（カスタマージャーニー）を考慮したうえで、観光客の旅行プロセスの段階に応じた情報を、最適な媒体を用いて、ターゲットに「刺さる」発信をしなければならない。

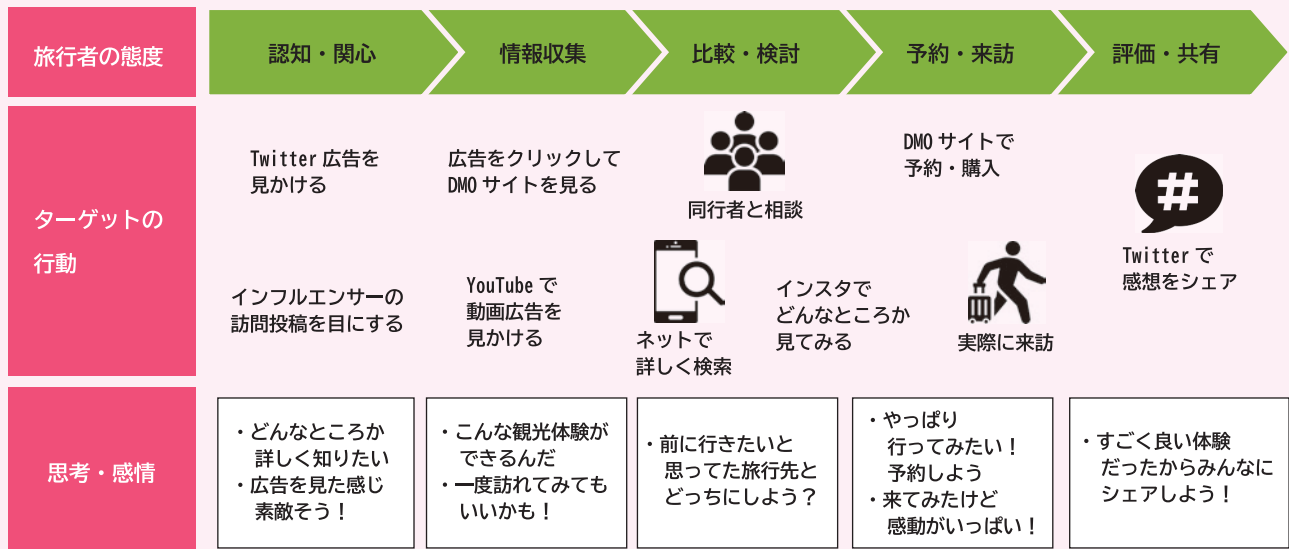
こうしたことを実現するためにも、適切なマーケティングによってターゲットの特性を把握するとともに、自地域の経営資源や有する情報手段を踏まえながらターゲット毎のプロモーション戦略を設定することが求められる。

観光客の旅行実施プロセス

プロセス	知る / 興味を持つ	調べる / 比べる	予約 / 購入する	旅する	共有する
顧客行動	✓ 友達・家族からおすすめされる ✓ 広告を見る ✓ 動画を見る ✓ 記事を読む	✓ Web サイト検索 ✓ 友達・家族に相談 ✓ 比較サイトで調査 ✓ 口コミサイトで比較 ✓ 旅行会社へ相談	✓ 事業者 Web サイトで予約 ✓ OTA で予約 ✓ 旅行会社で予約 ✓ TEL で予約 ✓ SNS で予約	✓ 乗り物に乗る ✓ 宿泊施設に泊まる ✓ 食事をする ✓ 体験をする ✓ 交流をする ✓ 観光地を訪問する	✓ 友達・家族に感想を話す ✓ SNS に掲載する ✓ お土産を食べる / 配る ✓ 次の旅行の計画を作る
顧客心理	✓ そんな観光地があるんだ ✓ なんだか楽しそうなところだなあ ✓ 子どもを連れて行ったら喜ぶかな	✓ 宿泊施設はどんなところがあるのだろう ✓ 金額はいくらだろう ✓ 他地域よりもよさそうだな	✓ 安く購入したい ✓ 安心な買い物したい ✓ 失敗しない旅行にしたい	✓ この観光地は良かった ✓ 旅館もよかった ✓ 昼食は期待はずれだった ✓ フォトジェニックだな	✓ 素敵な写真が撮れたので SNS に載せよう ✓ 良い施設だったので 口コミを書こう ✓ 友達にも教えてあげよう ✓ また行こう
顧客との接点例	SNS、ブログ 動画 Web 広告（ディスプレイ） 広告（マスコミ 4 媒体） ガイドブック 交通・野外広告 キャラバン / 旅行博	Web サイト 口コミサイト Online Travel Agent 旅行会社 / ホテル等サイト SNS / ブログ Web 広告（リスティング） 航空会社 / ホテル等（パンフ）	Web サイト Online Travel Agent SNS 口コミサイト 航空会社 / ホテル等窓口 事業者（TEL） 観光協会 / DMO（TEL）	アプリ / デバイス Web 検索 SNS ガイドブック パンフレット / クーポン 事業者スタッフ / 観光協会 ガイド / 州民	SNS / ブログ Web サイト / SNS 口コミサイト Online Travel Agent メールマガジン 事業者アンケート DM
役割	顧客認知		購入促進		

出典：観光庁「観光地域づくり法人（DMO）による観光地域マーケティングガイドブック」

カスタマージャーニーマップによるプロモーションプラン作成（若年層向けの例）



出典：観光庁「観光地域づくり法人（DMO）による観光地域マーケティングガイドブック」

2 観光の「見える化」による情報共有と機運醸成

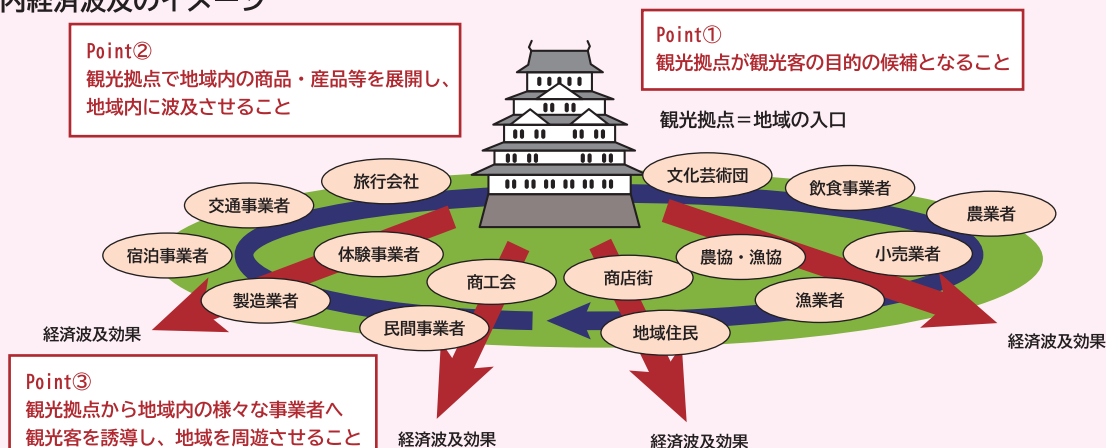
(1) 地域に対する観光の「見える化」

観光の「見える化」は、DMOの設立要件にも求められているとおり、観光の取り組み状況や経済効果などを観光事業者や市民に広く共有し、地域一体で取り組む機運を醸成する上で、非常に重要な役割を果たす。

特に市民に対しては、観光の必要性や市民生活の維持・向上への貢献などを周知するインナープロモーションを展開することで、地域全体で観光に取り組む機運の醸成や、観光への投資拡大を進めることへの理解を得ることが期待される。

- ・観光客から得た利益を税収等により市民生活に還流させることで、市民生活の向上に繋げる好循環を生み出すことも可能となる。
- ・市民に対して観光に取り組む意義や観光資源やイベントなどの情報を共有することで、当地が持つ観光的な価値の再認識を促すことや、おもてなしの向上による観光客の満足度の向上や観光消費の拡大が期待される。

域内経済波及のイメージ



出典：北海道庁「観光で稼ぐ！観光消費と域内循環の拡大をめざす地域の手引書」をもとに姫路経済研究所が作成

事例：京都市における市民への観光情報発信



出典：京都市『私たちの暮らしと京都観光』

主な市民への発信内容

①「産業、経済、雇用や税収」

- ・観光がもたらす経済活性化効果について、観光消費額や税収効果、雇用効果等を取り上げ説明

②「暮らしやまちづくり、交通」

- ・市バス路線網やダイヤの拡充、宿泊税による施設整備など、観光客の来訪により進展したまちづくりの事例を紹介

③「文化・芸術・学術」

- ・観光客の来訪が、文化の維持や継承の面にも貢献していることを紹介

④「これからの京都観光」

- ・地域が抱える観光課題とその対策の紹介や、地域や社会の課題を解決し、今後の持続可能な観光への取り組みを進めるための方針などを紹介

(2) 目標設定と進捗状況の見える化

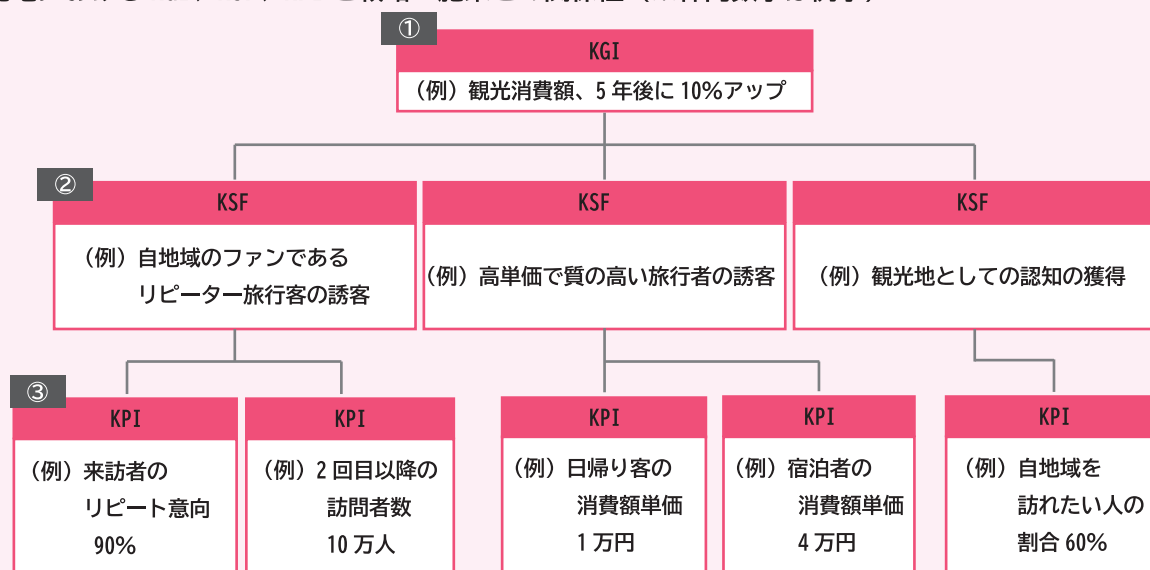
ガイドブックが示すとおり、観光地域の目標設定は、主に地域が目指す最終的な数値目標（KGI）、そして最終目標を達成するために必要な定性的要因（KSF）と、この要因を数値として定量化した目標（KPI）で構成される。（下記イメージ図参照）

特にDMOの設立要件にも定められるKPIは、個別施策の効果を評価するために設定されるものであり、現在展開している各種施策をより効果の高い施策へとブラッシュアップするためにも、施策別に的確なKPIを立て、数値に基づく効果検証を行うといったサイクルを早急に構築することが求められる。

また、DMOでは誘客や消費促進に向けた施策が多数実施されるため、それぞれの施策の目的が不明確になることを防ぐためにも、観光地におけるKGI、KSF、KPI間の関係性を理解した上で、施策別に的確なKPIを立てながら施策を実施していくことが必要になる。

そして、目標達成に向け、事業者や市民、行政がそれぞれの役割を認識しながら一体となった取り組みを実現するためには、目標を指標として見える化し、地域全体で共有することが重要となる。

観光地におけるKGI、KSF、KPIと戦略・施策との関係性（※枠内数字は例示）



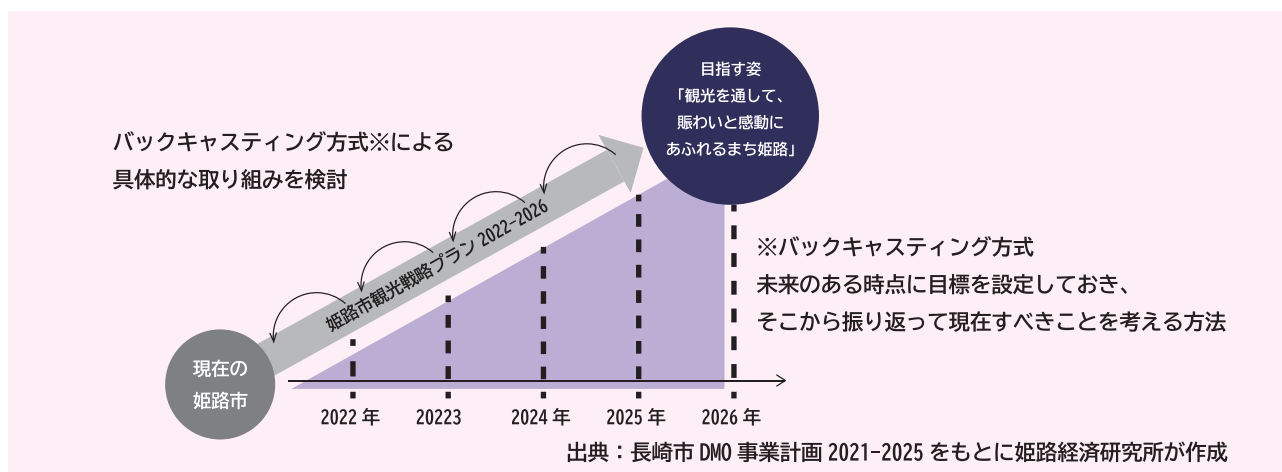
①KGI：最終的な数値目標（⇨自治体・DMOが策定する観光計画と連動）

②KSF：KGI達成のためにカギとなる要因（⇨観光地域マーケティング戦略と連動）

③KPI：KSFを定量化した数値目標（⇨観光地域マーケティング戦略に基づく個別施策と連動）

出典：観光庁「観光地域づくり法人（DMO）による観光地域マーケティングガイドブック」

地域が目指す最終目標となるKGIは、中長期的な目標として設定される。各目標の設定において、まずは地域が将来目指すビジョンに基づきKGIを設定し、この目標からのバックカスティング方式により、具体的な取り組みと短期的な評価指標となるKSF、KPIを設定することが望まれる。



3 観光消費項目を意識した対策の検討

観光消費額の拡大に取り組むためには、どの観光客に、どの消費項目をどれだけ伸ばすかの目標設定や戦略立案も必要となる。

特にアフターコロナの観光では、客数の増加は観光客の密を発生させるなど、感染リスクを伴い、観光地として敬遠されることが危惧されることから、単価を上げるための高付加価値化や、地域としても集客ではなく観光消費の拡大を重視した施策を打ち出していくことが求められる。



(1) 宿泊の推進

宿泊費は受給バランスに応じて価格が変動するほか、高価格帯の商品も多く存在するなど、単価向上に向けた取り組みの余地が大きい項目である。また、宿泊旅行は日帰り旅行と比べ、域内滞在時間の増加が見込まれ、飲食費や買物代などの単価を押し上げるため、3倍程度の消費額が期待される。こうしたことから、宿泊の推進は、観光消費の拡大を図るうえで特に重要な取り組みとなる。

当地の宿泊施設の状況は、客室稼働率はビジネス需要などにより堅調な一方で、類似の観光地域に比べ高グレードのホテルや客室が著しく少なく、同質の施設が集積することで価格競争が引き起こされていることが懸念されている。

宿泊単価の向上に向け、ハード面では、中長期的には姫路市が掲げる MICE 戦略の推進に必要とされる高グレードの客室やホテルの増加、播磨圏域における古民家等の既存ストックを活用した施設整備など、施設の多様化により幅広い宿泊ニーズへ対応することで、需要の拡大や価格競争からの脱却による単価向上を図ることが考えられる。また、ソフト面では、情報発信やコンテンツの充実、テーマ設定等による滞在プランの提示などの事業展開により周遊箇所の増加や滞在時間の延長を図ることで、宿泊ニーズを底上げすることも求められる。

(2) 飲食・土産物等による消費額の拡大

①ニーズの高い飲食関連の取り組み強化

宿泊費以外では、2章のヒアリング調査で、姫路城以外の目的で「食・グルメ」のニーズが最も高かったことから、観光客の獲得に乗り出す飲食店への支援をはじめ、飲食費の拡大に向けた取り組みが特に重要であると考えられる。

また、今回当所が実施したヒアリング調査では、「食・グルメ」のほか、具体的なメニューや店名を来訪目的に挙げる観光客も多くみられた。一方で、回答結果と、当地が観光コンテンツとして情報発信している資源や、デジタルマーケティングで高評価を受けている資源との乖離が一部に見られたため、一層のニーズ把握と、来訪や飲食費の拡大に繋がる資源の選定や情報発信を検討することが求められる。

②土産物等の販売促進による観光消費の底上げ

その他の消費項目についても、土産物などは地場産品として情報発信を行っているものの、ヒアリング調査では大半が買いたいものが無い、もしくは何があるか知らないといった回答が多く、土産物に対する観光客の認知度が低いことが伺えた。こうした状況も踏まえ、観光客のニーズを捉えた商品の開発や、土産物の認知や購買機会の拡大に向けた取り組みを、観光消費全体の底上げに向けた戦略の一環として位置づけ、強化することも必要である。

(3) 観光事業者の育成・支援

観光消費拡大のためには、観光消費の取り込み強化を意図する事業者に対する支援などにより、域内の観光事業の裾野を拡大することも求められる。観光庁においても、観光地域や事業者の事業再生や高付加価値化への取り組みに対する支援を進めている。こうした取り組みは、観光産業における経営の安定化や雇用環境の改善に繋がり、さらには税収の増加による市民生活の向上にも繋がる。こうした地域活性化の好循環を構築するためにも、行政機関による観光への積極的な投資を継続・拡充することが望まれる。

4 広域連携によるニーズ対応と経済効果の拡大

(1) 広域連携の必要性

当地を訪れる観光客は、ヒアリング調査にも見られるように、単独の行政区域に捉われず、特に遠距離から訪れる観光客は広範囲にわたる複数地域を周遊している状況が伺える。こうした観光客の動向やニーズの多様化に、単独地域で対応することには限界があることが想定される。これから一層の誘客や観光消費拡大を図るためには、域外の観光地域や団体との広域連携によって、地域資源や経営資源を集約することで、観光客に認知され、選ばれる観光地域づくりを目指すことが求められる。

2025年は、大阪府を中心に開催される大阪・関西万博と、香川県から岡山県のエリアで開催される瀬戸内芸術祭の大型イベントの開催が予定されており、国内外からの多数の来訪者が見込まれている。当地は両イベントの開催地域の間に位置しており、これらのイベントを契機と捉え、積極的な誘客に取り組むことが求められる。広域を周遊し、長期滞在が期待される国内観光客や訪日外国人観光客を取り込むためには、当地単独ではなく広域連携の体制を構築し、対応していくことが急務となる。

(2) 連携の枠組

①播磨圏域の連携

播磨連携中枢都市圏の取り組みにより、圏域内への誘客と域内での滞在促進による消費拡大を図ることが求められている。また、播磨圏域は、姫路を中心に歴史や文化、経済的に深いつながりを有していることから、観光資源を集約することで、地域や資源の魅力を相互に補い高め合うとともに、多様性が確保されることが期待される。

こうしたことから、世界遺産である姫路城を核に、圏域内の観光資源を一体的に活用することで、当地単独では難しい商品や滞在プランの造成によるニーズへの対応が可能となる。こうした取り組みを実現するためには、圏域が一つの観光地域として一丸になって取り組むことが求められる。

また、播磨連携中枢都市圏の取り組みを背景に、経営資源を集約し取り組むことで、より一体的かつ大規模なプロモーションや事業展開の実現も期待される。

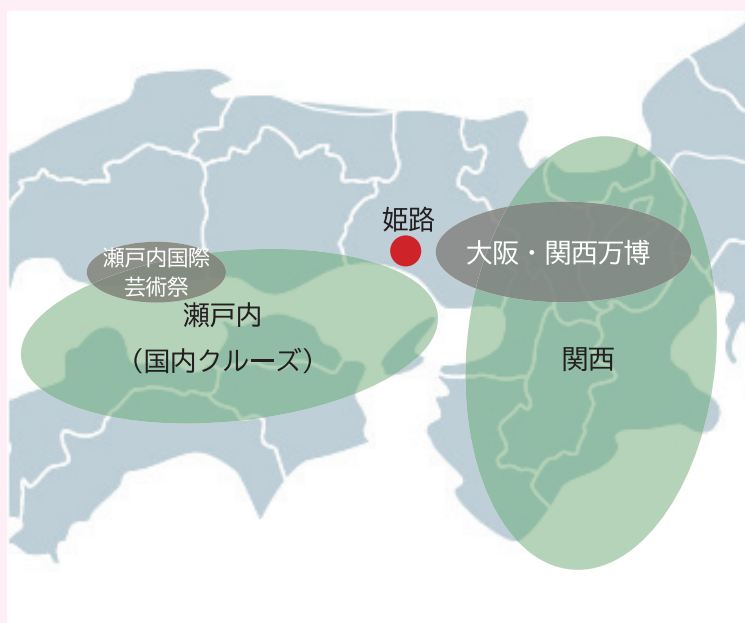
②兵庫県下の連携

また、神戸、豊岡、赤穂など、DMOの取り組みを設置し積極的に観光を推進している地域と連携し、各地が有する多彩な観光資源の一体的な発信や周遊ルートの設定などにより、県内への誘客を図る取り組みも有効であると考えられる。

③広域の連携

当地は近畿・中四国エリアの中間に位置し、新幹線や高速道路などの交通機関により東西の交通の便がよく、観光客が訪れやすい環境が整っている。こうした地理的な特性や、世界的な認知度を誇る姫路城を有している利点等を活かし、関西観光本部やせとうちDMOなどの広域連携DMOと連携し、戦略を共有しながら共同でのプロモーションや事業に取り組み、相互誘客を図ることも重要である。

瀬戸内・関西との広域連携イメージ



出典：日本政策投資銀行「瀬戸内 × 関西の広域観光推進における国内クルーズの活性化」
をもとに姫路経済研究所作成

Ⅲ DM0 機能を発揮するための体制強化

1 ヒトの強化

人材面では、特にマーケティングの知見を持った専門人材が求められる。人選には当地の地域性を考慮する必要があるほか、受入側の理解や体制作りも必要となる。また長期的にはプロパー職員がこうした能力を有することが必要である。

(1) 専門人材の必要性

観光庁の「DM0」の形成・確立にかかる手引き」では、DM0 が目的を達成するために下図のような能力や知識を備えた人材を確保し、責任を明確化した上で、組織が一体となって目標達成に向けて取り組むことの重要性が述べられている。

	必要な能力・知見	人材確保の方法
トップ人材	✓地域のリーダーとして、組織を統括していく能力が求められる ・組織の経営 ・マネジメント能力 ・戦略策定能力 ・観光関連事業の知見 など	✓地域の観光従事者の巻き込みを目的に、地域において自らリーダーシップを取れる人材を新規に採用 ✓なお外部から観光関連事業の戦略立案経験、企業等の経営経験がある人材を採用するケースもある
スタッフ人材	担当する業務事業内容に応じた知識・ノウハウを有することが求められる	✓事業に応じて、担当者が文献や講座の受講などで知識を習得 ✓関連事業を実施する企業や個人へ外注することも検討
		短期の人材確保方針
専門人材	✓個々のDM0 事業に応じて異なる能力・知見が求められる ・統計に関する知識（※収集するデータの種類によって専門性を要する） ・商品・サービスのブランディング、マーケティングの知見、商品造成経験 など	✓専門家を短期的に育てることは難しく、まずは外部の専門家人材を採用する ・統計分析の有資格者等の採用 ・広告代理店出身者等、マーケティング事業経験者の採用 / 出向者の確保 など
ブランドづくり型	✓Web サイト、SNS を用いたプロモーション、マーケティングの知見 ✓旅行会社、メディア等を対象としたプロモーション、マーケティングの知見 ✓統計に関する知識（※収集するデータの種類によって専門性を要する）	・Web 広告、SNS マーケティングの 事業経験者 / 広告代理店出身者等の採用 / 出向者の確保 ・統計分析の有資格者等の採用
観光地づくり型	✓旅行商品・サービスのブランディング、商品造成経験、ガイド経験等、特定事業に関する知見 ✓観光客のおもてなしに関する知見、受入環境整備等に関する知見	・旅行会社出身者等関連する事業の経験者の採用 / 出向者確保 ・観光客応対品質向上に関する経験者の採用 / 出向者確保
サポート型	✓Web サイト構築事業実施能力 ✓金融ファンド設計 ✓商品・サービスの認定制度の制度設計等に関する知見	・Web サイト構築事業の経験者の 採用 / 出向者確保 ・商品・サービスの認定制度への従事経験者の採用 / 出向者確保

出典：とちぎ版 DM0 形成ハンドブックをもとに姫路経済研究所が作成

- ・DMOのMは、ManagementとMarketingを意味することから、DMOには、「経営全般を担う経営人材」と「マーケティング業務を担う専門人材」が必要であり、差別化したコンテンツの開発・提供のためには、その主体となる観光人材の量・質の確保が重要である。
- ・長期的には、専門人材や行政・企業からの出向社員に依存せず、プロパー職員がこうした能力を有し、DMOの運営を担っていくことが求められる。

(2) 専門人材の登用、活用のための留意点

同手引書では、外部から招聘された専門人材が地域で活動する際の留意点として、地元の既存団体との軋轢など様々な問題が発生することなどを挙げている。専門人材が最大限の成果をあげるためには、受入先の地域において、集中してマーケティングを行えるような環境を整備するとともに、活動をサポートできる体制構築も必要となる。また、外部人材自身も、地域の価値の最大化を図る上で、自ら積極的に地域住民や事業者などとの関係性を構築することも必要とされている。

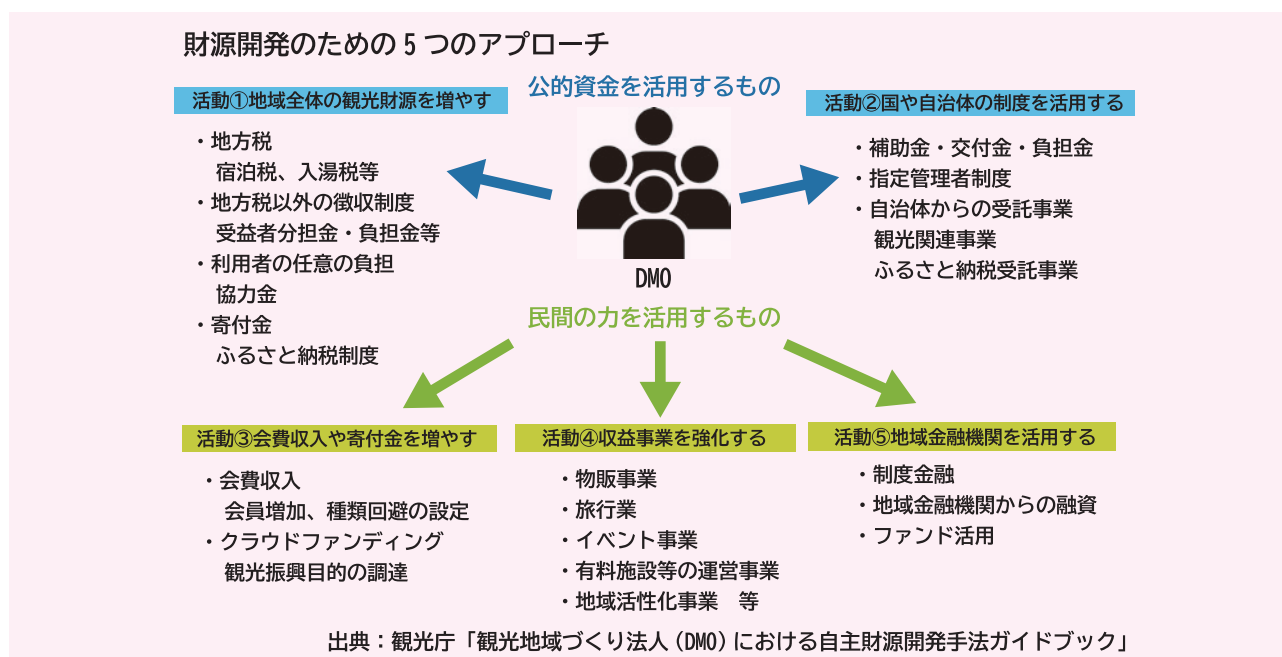
そして、将来的には、姫路DMO内のプロパー人材が専門人材からノウハウを学ぶなど、人材育成につなげることも求められる。

2 財源の強化

専門人材の登用、そして観光消費額を上げるための具体的な取り組みを展開するためには、長期的な計画と自主財源の確保が必要となる。既存の収益事業に加え、各地の実例から姫路に適した収益源を選定し確保することも望まれる。

(1) 自主財源の区分

DMOで活用が見込まれる財源を、観光庁「観光地域づくり法人（DMO）における自主財源開発手法ガイドブック」では、以下の5つに分類している。



(2) 財源確保に向けた取り組み

姫路観光コンベンションビューローは、姫路市からの委託金や補助金を主たる財源として運営されている。自主財源としては会費や姫路城売店、御城印販売の収益などがあるが、全財源に占める割合は低い状況にある。DMO が機動的な取り組みを展開するためには、公的資金を維持しつつ、さらなる自主財源の確保も課題となってくる。そのためには、後述する体制の強化をあわせて検討していくことが重要である。

3 体制の強化

人材、財源のほか、観光資源やコンテンツなど商品・サービス、そしてこれまでに蓄積してきた観光関連の情報など、DMO が有する経営資源を適切に活用し本来の機能を果たしていくためには、既存業務や関係機関との役割分担の見直し、民間意見を反映する仕組みの構築などによる体制の強化が求められる。

(1) 民間意見を反映する仕組みの構築

観光庁「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」では、事業者との意見交換の場を活用し、年度ごとの事業計画の内容や方向性について事前に情報共有を行い、取組内容の改善や相互の連携の確保を図ることが重要であるとしている。また、観光地域マーケティングの一連のプロセスにおいて、商品の販売は事業者が担うなど、観光事業者を巻き込みながら、役割を分担していくことも求められている。

一方、当地の観光事業者からは、様々な観光の取り組みを観光消費の拡大に繋げるためには、旅行商品の造成や販売促進の準備に向けた早い段階での情報共有や、イベント・事業の企画段階から観光消費を担う事業者が参画し、意見やアイデアを反映してはどうかといった意見も寄せられている。こうしたことを踏まえると、DMO に求められる地域のマネジメント機能を発揮し、観光事業者に DMO への参画を促しながら意見を集約し、企画立案や事業運営に反映させる仕組みや体制を構築することが必要となる。

現在、当地では民間事業者が参画する DMO 企画委員会、そしてテーマに応じて検討を行うワーキンググループを組成し、DMO の在り方や当地の課題などについて意見交換を重ねている。今後は、こうした取り組みを継続・拡大し、単独事業や年次の事業計画、そして中長期的な戦略やマスタープランの立案に事業者の意見を吸い上げ、反映するためのサイクルを構築していくことが求められる。

(2) 組織強化のための役割分担

限りある経営資源を必要とされる事業に集中し、一層の成果をあげていくためには、組織内や関係者間での業務の最適化を図り、事業への取り組み体制を強化することが欠かせない。

組織内における業務の見直しについては、前出のガイドラインに「業務について定期的に棚卸しを行い、連携・調整を通じて、観光地域づくり法人が上記の役割分担で明確化された本来の機能を発揮できるよう、真に必要な取組の選択と集中を行う必要がある」との記載があるように、戦略やマーケティングの結果に基づいた既存事業の見直しや、必要な業務への注力などの取捨選択を行うことが必要となる。また、関係者間での業務の見直しについては、業務を観光地域全体で捉え、行政、DMO、観光事業者の役割を明確にしたうえで、特に行政、DMO 間での業務の棚卸などの見直しが求められる。

IV 将来像の実現に向けたロードマップ (アクションプラン)

		2023	2024
1. 主要イベント等		世界遺産登録30周年記念事業 J Rデスティネーションキャンペーン	KOBE世界パラ陸上
2. 指針・戦略等	(1)国	観光立国推進基本計画（2023-2025）	
	(2)兵庫県	ひょうご新観光戦略（2023-2027）	
	(3)播磨圏域	播磨連携中枢都市圏ビジョン（2020-2024）	
	(4)姫路市	姫路市総合計画 ふるさとひめじプラン 2030（2021-2030）	
		姫路観光戦略プラン（2022-2026）	
		姫路市スポーツ推進計画（2015-2024）	
		姫路市文化振興ビジョン（2021-2025）	
(5)DMO	姫路市経済振興ビジョン（2021-2025）		
	登録 DMO 認定（2021-2024）		
		【短期的取り組み】 DMO 更新申請（2024 年 8 月頃）までの取り組み	
		1. 新たな DMO 戦略（マスタープラン）の策定	
		<u>（1）策定に必要な体制構築</u> ① 専門人材を中心とする検討体制の構築 ② DMO企画委員会、ワーキンググループによる事業者の意見集約や、DMOの取り組みに対する支援、提言	
		<u>（2）マーケティング強化</u> ① 必要なデータの洗い出しや収集 ② 本格的なマーケティングプロセスの展開 ③ 目標設定の見直し（K G I・K P I など）	
		<u>（3）マスタープラン策定</u> ① 今後の中長期的な取組指針となるマスタープランの策定 ② DMO登録更新に向けた内容のブラッシュアップ	
		2. 実施事業の見直し・強化	
		<u>（1）官民一体で取組むための観光情報の「見える化」</u> ① 市民への観光に取り組む目的や意義の発信強化 ② 事業者への取組指針の共有やイベント情報などの発信強化	
		<u>（2）既存イベント、事業の見直し・強化</u> ① イベント経済波及効果の測定 ② ターゲットや観光消費の拡大を意識した事業内容への見直し ③ 事業効果を明確化するための目標の数値化	
		<u>（3）プロモーション機能の強化</u> ① 観光情報の集約・一元化によるプラットフォーム化 ② ターゲットに応じたプロモーション戦略の策定	
		<u>（4）大規模イベントを活用した誘客・観光消費促進</u> ① 姫路城世界遺産登録 30 周年記念事業の実施 ② 大阪・関西万博、ワールドマスタースゲームズに向けた準備	
3. DMOの取り組み		3. 体制の見直し・構築	
		<u>（1）広域連携による取り組み体制の構築</u> ① 播磨圏域の連携強化 ② 他地域DMOとの連携強化	
		<u>（2）業務の IT 化の推進</u> ① 事務局業務の効率化 ② 観光データ収集機能の強化	
		<u>（3）事業者への支援強化</u> ① 観光の取組強化を図る事業者への支援強化	

- ・ 定期的なマスタープランや数値目標の見直し
- ・ 事業者の意見を戦略、施策に反映するサイクル構築
- ・ SDGs を意識した観光の取り組み推進

- ・ PDCA サイクルの構築による取り組みの見直しとブラッシュアップ
- ・ 一層の観光消費拡大に向けた事業や商品造成の企画。展開
- ・ 観光消費額の底上げに向けた、宿泊・飲食・小売事業者の強化支援
- ・ 播磨ブランドの展開等による広域での魅力向上

- ・地域全体で観光業務の見直しと役割分担の明確化
- ・広域連携による取り組みの推進
- ・プロパー職員の育成・増強や機動的な事業実施が可能となる自主財源の強化

おわりに

観光消費額向上のために、官民を繋ぐ観光地域全体のプラットフォームの役割を担う唯一の組織であるDMOの果たす役割は非常に大きく、地域全体の観光の司令塔として適切な戦略を策定し、効果的な施策を打ち出していくことが求められている。

こうした役割を果たすために、まずはマーケティング機能を強化し、プロセスを適切かつ継続的に進めることが求められる。そして、マーケティングに基づくプロモーション戦略を策定し、DMOに観光情報を集約するプラットフォームを構築しながら、統一感あるプロモーションを展開していくことも必要となる。また、市民にも観光が地域活性化や市民生活の向上につながることを知ってもらい、おもてなしや情報発信などの面で巻き込んで、観光客の満足度を上げていくことも重要である。

具体的な事業の検討に際しては、どの消費項目を、どのように、どれだけ伸ばすかの視点が重要となる。消費額が大きい宿泊の場合は、客数よりも客単価の向上を図る必要があり、高価格帯のホテルを誘致し多様性を持たせるといったハード面の整備や、多彩なコンテンツの提供などで宿泊ニーズを上げるなどのソフト面の充実を図るなど、多面的な取り組みで成果をあげていくことが望まれる。

宿泊以外では、観光客ニーズが高い「食」に関するコンテンツの充実が特に重要であるほか、土産物なども充実させ、観光消費額を底上げしていく取り組みも肝要である。

また、関連地域との広域連携によって地域資源や経営資源を一体的に活用し、スケールメリットを活かした来訪促進や観光客のニーズ対応を図ることで、更なる観光消費の拡大や、地域全体での経済活性化も期待される。

そして、正しい数値目標を設定し、取り組みの効果測定や見直し、そして目標を民間事業者と共有しながら達成に向けて協力して取り組んでいくことも求められる。

こうした取り組みを継続し成果をあげることで、観光業の安定化や雇用の促進、そして地域活性化の好循環が構築され地域活性化が実現される。このような観点から、行政による観光投資の継続・拡充も求められる。そして、観光消費額向上の取り組みを積極的に展開していくためには、DMO自体の人材、財源、体制の強化も必要となる。

人材面では、特にマーケティングの知見を持った専門人材が求められる。人選には当地の地域性を考慮する必要があるほか、受入側の理解や体制作りも必要となる。そして、長期的にはプロパー職員がこうした能力を有することが望まれる。また、専門人材やプロパー職員の登用、そして機動的な取り組みを展開するためには、自主財源の確保も必要となる。現在の姫路城売店に加え、各地の実例から姫路に適した収益源を選定し確保することも大きな課題の一つとなる。

さらに、事業者の意見を集約し反映する体制の構築や、DMO独自の長期的な取り組み指針となるマスタープランの立案、行政との役割分担の明確化などによって体制を強化することも、DMOが本来の機能を果たしていくうえで必要となる。

結びに、本調査にあたり、姫路の観光に対し貴重なご意見を頂いた観光客、そして観光関連事業者の皆様のご協力に、厚く御礼申し上げます。

(参考文献)

- 観光庁（2017）「観光に関する最近の話題と観光地域づくり」
- 観光庁（2019）「令和元年度版観光白書」
- 観光庁（2020）「訪日外国人の消費動向 2019 年次報告書」
- 観光庁（2020）「観光地域づくりの登録制度に関するガイドライン」
- 観光庁（2021）「DMO 形成・確立に係る手引き」
- 観光庁（2022）「登録観光地域づくり法人（DMO）登録一覧」
- 観光庁（2022）「観光地域づくり法人（DMO）による観光地域マーケティングガイドブック」
- 観光庁（2022）「観光地域づくり法人（DMO）とは？」
- 観光庁（2022）「令和4年度版観光白書」
- 観光庁（2023）「新たな観光立国推進計画素案」
- 関西観光本部（2022）「関西ツーリズムグランドデザイン 2025」
- 京都市（2022）「私たちの暮らしと京都観光」
- 国土交通省（2020）「令和2年度版国土交通白書」
- 国土交通省（2008）北陸圏における地域特性を活用した自立的、持続的な地域づくりに関する調査報告書（集約版）
- 国土交通省（2022）「国土交通分野におけるデジタル実装に係る取組」
- 国立社会保障・人口問題研究所（2017）「日本の将来推計人口」
- （一社）せとうち観光推進機構（2020）「せとうち観光成長戦略」
- （一社）せとうち観光推進機構（2022）「2021 年度事業報告」
- 東京商工会議所（2022）「わが国の観光復活に向けた産業・地域振興に関する重点要望（概要）」
- 栃木県（2018）「とちぎ版 DMO 形成ハンドブック」
- 長崎市（2022）「長崎市 DMO 事業計画 2021-2025」
- （公財）日本交通公社（2022）「旅行年報 2022」
- （公財）日本交通公社（2023）「新型コロナウイルス感染症流行下の日本人旅行者の動向」
- 日本政策投資銀行・日本交通公社（2022）「DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査（2022 年版）」
- 日本政策投資銀行（2021）「瀬戸内 × 関西の広域観光推進における国内クルーズの活性化
～ 2025 年瀬戸芸 × 関西・大阪万博を起爆剤に～」
- 姫路市（2022）「令和3年度姫路入込客数・観光動向調査報告書」
- 姫路市（2022）「宿泊旅行統計調査 第2位速報値（2021年4月～2022年3月（観光庁）」
- 姫路市（2022）「姫路市観光戦略プラン 2022-2026」
- 姫路市（2022）「播磨圏域連携中枢都市圏ビジョン」改訂版
- 兵庫県（2022）「令和3年度観光 GDP 時系列データ」
- 兵庫県（2022）「ひょうご新観光戦略について」
- 兵庫県（2022）「新観光戦略推進会議 現状と課題補足資料」
- 兵庫県（2022）「兵庫デスティネーションキャンペーン」
- Booking.com（2022）「2022 年の「サステナブル・トラベル」に関する調査結果」
- 北海道庁（2019）「観光で稼ぐ！観光消費と域内循環の拡大をめざす地域の手引書」

DMO 調査業務報告書

発行 公益社団法人 姫路観光コンベンションビューロー
〒670-0012 姫路市本町 68 番地
TEL 079-222-2285

受託 姫路商工会議所 姫路経済研究所
〒670-8505 姫路市下寺町 43 番地
TEL 079-223-6555
