

1. 長崎観光の新たなステージに向けて～交流新時代に求められるDMOの姿～

[長崎市の特殊事情] 資料3

観光市場・観光協会を取り巻く現状

時代の変化

従来型の観光協会の限界

発地主導型から地域主導型へ

旅の形態が「発地型」から「着地型」へ

旅行振興から観光による地域振興へ

従来の観光以外の産業や住民参加の観光まちづくりへ

ITの進化(第4次産業革命)

エージェントを通さないインターネット予約・SNSの影響拡大

インバウンドの広がり

地方が経験値を上げる必要性

商品化や発信を地域が自ら行う時代へ

主体的・戦略的な集客のノウハウや仕組みが不足

長崎の現状と課題

- ① **バラバラ度なくすために**
→ 合意形成を生み出すための仕組みづくりが必要
・広く事業者や市民を交えた話し合いの場 (勉強会・セミナー・シンポジウム・イベント) など
・第三者からの客観的意見やアドバイス
- ② **思い込みから脱却するために**→ 本格的なマーケティングが必要
・ブランドコンセプトの共有・データの収集・分析
・データ分析に基づくターゲット・プロモーション
・PDCA サイクルの導入 など

プロが必要

プロ組織

- ・データの分析・分析
- ・コンテンツづくり支援
- ・プロモーション
- ・エリアマネジメント

行政の下請け傾向が強い

客観的データの圧倒的不足

商品造成本力が弱い

情報発信力が弱い

地域や行政との協働力が弱い

地域の意思を決定し共有する力が弱い

豊富な観光資源

「素材」を「商品」にする力がどのまちよりも必要

観光まちづくりの実績

「まち歩き」2つの「世界遺産登録」「まちぶらプロジェクト」「出島復元」などの動きの中で、市民も観光の重要性を以前より認識してきた

長崎市版DMOの必要性

交流の産業化

これまで観光まちづくりは行政が主導してきたが民間との連携の強化が必要な段階へ

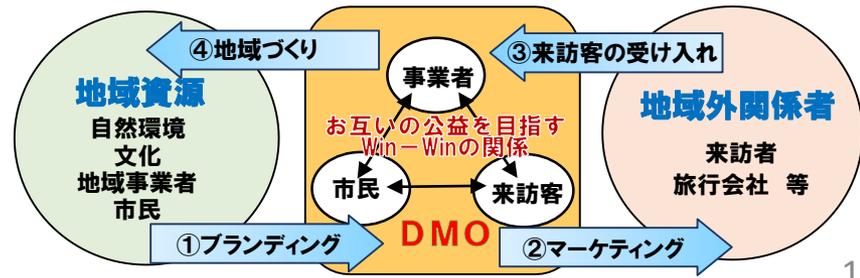
様々なチャンス

- ・観光立国ショーケース訪日人旅行者を地方へ誘客するモデルケースとして認定。
- ・長崎新幹線開業

長崎市版DMOに期待される役割

(参考) 自地域の観光地域づくり度に関するアンケート集計

	長崎市全体	長崎市	CV協会	観光事業者	参考(長崎県)
①まとまり度	52.6%	44.2%	64.7%	48.9%	62.2%
②分析度・計画性	48.8%	48.0%	54.0%	44.3%	56.8%
③総合平均値	50.9%	45.9%	59.8%	46.9%	59.8%



次世代を担う若い人が誇り、世界中の人が訪れるまち

来訪客が

- 長崎を訪れたらとても満足した！
- 二度も三度も行ってみたい！
- 周りの人に長崎の良さを伝えている！

事業者が

- 稼ぐ力が高まっている！
- 安定的な雇用を生み出している！
- 新しいビジネスにチャレンジしている！

市民が

- 住んでいる長崎を自慢し誇りに思っている！
- 若者が長崎で働き続けている！
- 税収増による公共サービスの充実の恩恵を受けている！

これらの実現に向けて多角的に取り組む、高度な事業体制の構築が必要

取り組み

長崎市版DMOとは？

1. 誰のために

地域のため
⇒ **市民** (特に次世代を担う若年層)
+ **事業者**

2. 何のために

交流によって **稼ぐ力** を引き出し、
新たな雇用が創出 され豊かな**市民生活** に寄与する

3. 何をするのか

- データを収集し、観光戦略を立て、関係者をまとめながら実行に移していくマネジメント
- 国内・外国人来訪客、MICEの来訪客を対象とし、観光資源を商品化し、発信し、受入し、販売し、満足を生み出すマーケティング

4. 目指す姿は

- 世界中の人が訪れるまち
- 交流による新しい事業が創出されるまち
- 若い人が働き、市民が誇りに思うまち

5. KPIは

来訪客目線 ◎ 来訪客満足度 (SNSコメント評価)
◎ リピーター率

事業者目線 ◎ 来訪客消費額、単価
◎ 来訪客数
◎ 来訪客延べ宿泊者数 (国内・外)
◎ 域内調達率
◎ 雇用者数 (閑散期対策)

市民目線 ○ 市民の満足度 (D.I.値)、平均所得

具体的には

世界中の人が訪れるまち

～「世界に誇れる観光都市・長崎」の維持・向上～

- 魅力的な観光資源の発掘
 - 徹底したブランディングと品質管理
 - 来訪者の満足度の維持・向上
- 等

交流による新しい事業が創出されるまち

～地域内消費の最大化～

- 市場の変化に柔軟に対応するためのマーケティング
 - 多様な産業と観光のマッチング
 - 意欲的な事業者への支援
 - 効果的な情報発信
 - 観光消費による経済効果の可視化
- 等

若い人が働き、市民が誇りに思うまち

～地域自らの手による交流基盤づくりの実現～

- 地域や市民生活と観光の調和
 - 市民理解を醸成するための広報
 - 観光による経済効果還元
 - 関連事業者の人材の育成・強化
- 等

2. 長崎市版DMOの方向性

これまでの観光をこう変える

- 「人を呼ぶまち」から「人を呼んで栄えるまち」へ
- 観光関連事業者に限らず、多様な関係者との連携による観光まちづくり
- 「経験、感、思い込み」から「データ分析等による科学的なアプローチ」による目標達成

これまでの観光をこう変える

～交流人口の増加を経済の活性化に結びつけるプロジェクト～

長崎市まち・ひと・しごと創生総合戦略
「交流の産業化」による長崎創生

- 「雇創プロジェクト」
 - ア 外国人観光客誘致
 - イ MICE誘致
 - ウ 富裕層観光客誘致
 - エ 交流のエリア拡大
- 「価値創造プロジェクト」
 - ア 資源の磨き上げ
 - イ サービスの向上と創出
 - ウ 人材の育成
- 「交流の産業化を進める体制づくり」
- 「交流を支える都市の基盤整備」

長崎市版DMO

観光まちづくりの舵取り役

多様な関係者との連携による個別戦略の策定・共有・実行

- 外国人来訪客→「インバウンド戦略」策定済
- 国内来訪客誘致
- MICEの振興
- ブランド価値の維持・向上
- 広域連携

+ 共通する推進プロジェクト

- ◆ 魅力的なコンテンツの提供
- ◆ 一元的なプロモーションとワンストップサービス
- ◆ 多様な関係者と連携したデータの収集・分析、活用

長崎市

連携

創業サポート長崎

- ◆ 創業支援（個別相談、融資、創業セミナー）

長崎創生に取り組む民間への支援

- ◆ 長崎創生の推進に寄与（都市経営室）

誰がどのように運営するのか

1. DMOの組織経営

- ◆ データ分析に基づく戦略の策定と意思決定過程の明確化・迅速化（月次PDCAサイクルの導入）
- ◆ 長崎国際観光コンベンション協会の目標達成状況を示す決算書策定と説明責任を果たす
- ◆ 人事制度（研修、評価、給与等）の導入と実践
- ◆ 自主財源の確保

2. 地域の観光地経営

- ◆ 権限と責任を与えられたトプリーダーが、専門人材やスタッフを率いて観光地経営をする
- ◆ 市民に対する交流・観光の意義啓蒙（市民参加のワークショップやシンポジウムの開催等）
- ◆ 戦略共有と関係事業者間の調整（経営委員会の毎月開催）
- ◆ 観光地マーケティングの実践（マーケティング委員会の開催）
- ◆ 交流人口の拡大で新たなビジネス機会の提供と支援の重点化
- ◆ 6月、12月の閑散期の需要を高め、通年雇用へ

3. 求められる人材

プロフェッショナル人材

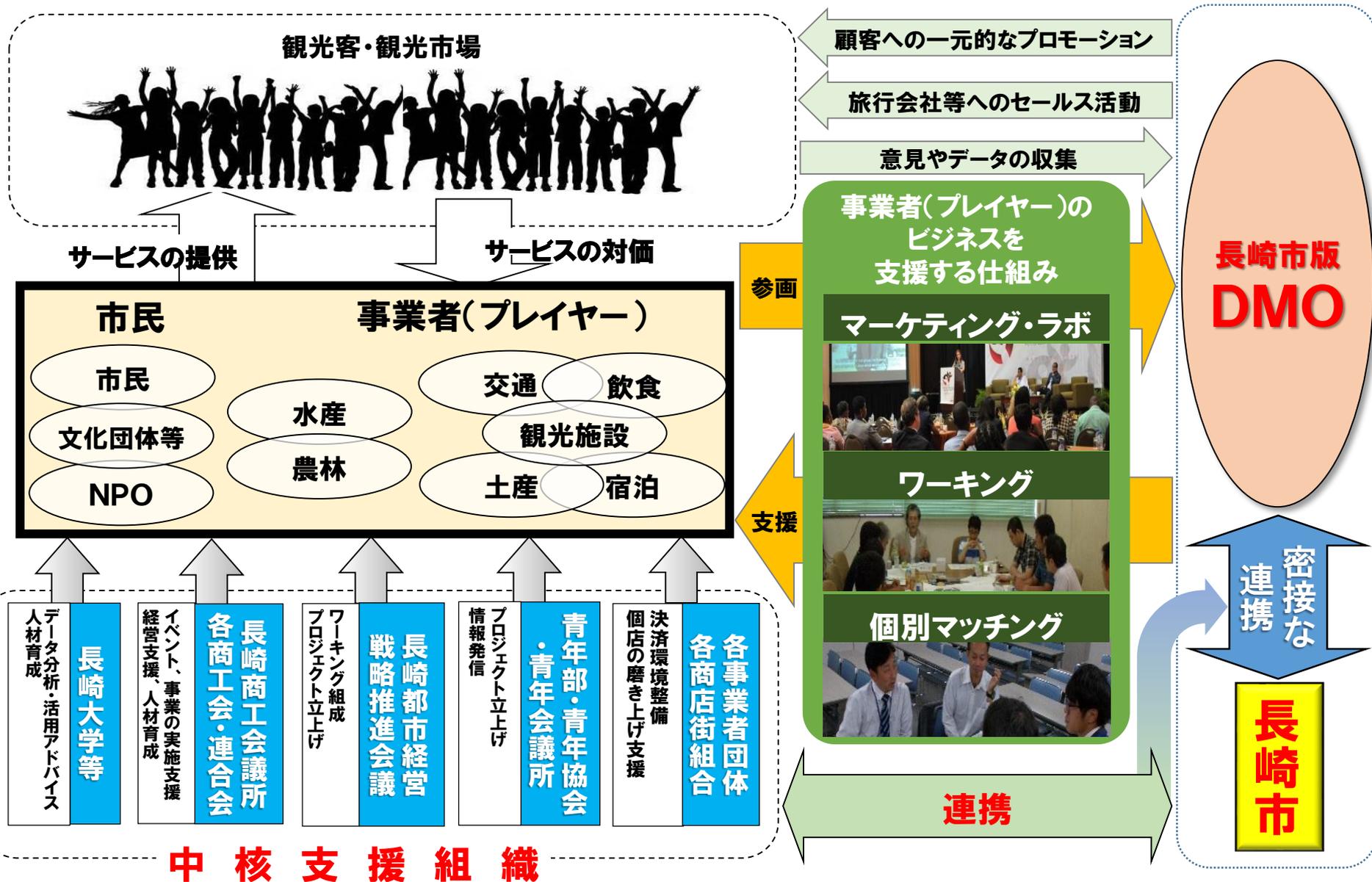
- ・ 地域に対して誇りと愛着を感じている人材
- ・ 利害関係者の相互理解や信頼関係を構築する対人対応力、対話力がある人材
- ・ 組織・集団をまとめる役割を担うリーダーとしての組織管理、戦略的思考等の理解や、洞察力、構想力のある人材
- ・ 事業に潜む各種の危険性に備えるリスク分析や危険回避策、不測の事態が発生した際の効果的・効率的な対応がとれる人材
- ・ 地域資源を活かした観光地域の形成を促進させる観光戦略プランの策定、地域づくり、環境の整備等が推進できる人材

◆ 経営人材	人員体制	トプリーダー 1名、サブリーダー 1名	2名
◆ 専門人材		総合企画部門、財務部門、マーケティング部門、ブランディング部門、責任者 各 1名	4名
◆ スタッフ人材		プロモーション、セールス、データ分析など	14名

+ 外部アドバイザー

※長崎市との役割分担明確化により人員も含めて決定

オール長崎の推進体制の構築に向けて



長崎市版DMOの機能・戦略

長崎市版DMOの機能・戦略

マーケティング機能・戦略

- ・マーケティング分析スキルの向上
- ・デジタルマーケティングの強化
- ・マーケティング調査に基づく戦略的なプロモーションの実施

ブランド機能・戦略

『「和華蘭」の文化が融合した
国際観光都市』

統一的な情報発信によるブランド化

マネジメント機能・戦略

- ・長崎市との役割分担の明確化
- ・地域(事業者・市民)との連携
- ・広域連携
- ・マーケティング調査結果の共有と活用

質の高い魅力的な
観光まちづくりへの取り組み

国内市場戦略(未定)

- 【戦略1】長崎独自の歴史・文化等の資源磨き
- ・ 世界遺産(候補)の保存・活用
- ・ 歴史文化基本構想に基づく歴史・文化の保存・活用
- ・ 出島保存管理計画に基づく国指定史跡の拡大と魅力向上
- ・ 海外との交流の歴史や平和都市としての情報発信
- ・ 芸術文化を活かした、まちの魅力向上
- ・ 夜景の魅力向上
- ・ 朝型観光資源の掘り起こしと活用
- ・ 周辺地域における地域特有の資源磨きと活用
- 【戦略2】ビッグデータ等の分析に基づくマーケティングの推進
- ・ 観光スマートシティ構想の推進
- ・ ビッグデータを活用した観光動向・消費動向の分析
- ・ 一元的なシティプロモーションの展開
- ・ MICE誘致対策の推進
- ・ 修学旅行の誘致強化
- ・ 祭りの活用
- ・ 大型イベント(野外音楽・スポーツイベント)等誘致強化
- 【戦略3】受入態勢の整備とおもてなしの充実
- ・ 世界遺産(候補)の受入態勢整備
- ・ 交通アクセスの改善
- ・ 宿泊施設の強化
- ・ ユニバーサルツーリズムの推進
- ・ シビック・プライドとおもてなしの醸成
- 【戦略4】観光消費拡大の仕掛けづくり
- ・ 着地型旅行商品の企画造成
- ・ 食と観光の連携強化
- ・ 特区制度の検討
- ・ 同一テーマにおける他地域との連携
- 【戦略5】広域連携の強化
- ・ 国との連携強化
- ・ 九州との広域連携推進
- ・ 県内自治体・観光施設との連携推進
- ・ 九州新幹線西九州ルートの整備及び関連事業の推進
- ・ 松が枝国際観光埠頭の2パース化
- ・ 長崎空港24時間化
- ・ 九州横断自動車道長崎大分線における長崎IC～長崎多良見ICの四車線化

インバウンド戦略

- 【戦略1】長崎まるごと世界ブランド化戦略
- ・ 長崎観光ブランドコンセプトの立案
- ・ 商品の魅力を高める「ブランド登録制度」
- ・ FIT向けプロモーションの強化
- ・ BtoB向けプロモーションの展開
- 【戦略2】これぞ長崎！モノ・コトづくり戦略
- ・ 長崎の魅力を活かした滞在プログラム・着地型旅行商品・土産物・サービス等の造成
- ・ 九州各県連携商品、国内外航空会社・JRと連携した広域ツアー商品の造成
- ・ 民間投資事業の誘致・コーディネート支援
- 【戦略3】ワンストップ化戦略
- ・ 総合観光ワンストップサイトの構築
- ・ 地域コンテンツのワンストップ供給システム
- ・ ビジネス化支援ワンストップ窓口の整備
- 【戦略4】おもてなし日本一戦略
- ・ 多言語対応への支援
- ・ ストレスフリーの環境づくり
- ・ クルーズ客向けの消費環境の充実
- ・ おもてなしの環境整備
- 【戦略5】まるごと観光商社化戦略
- ・ 関係者ネットワークの強化と合意形成
- ・ DMOの組織力強化
- 【戦略6】情報の“見える化”と活用戦略
- ・ 顧客満足度・事業所意識調査の実施
- ・ 大学と連携したビッグデータ解析と活用
- ・ 発地調査や関係機関等との交流による現地情報の収集
- ・ 情報の“見える化”と共有

MICE戦略(未定)

- ・ MICE開催状況等のデータベース化と主催者ニーズの把握による戦略的な誘致
- ・ 地元大学・団体のキーパーソンとの連携強化
- ・ 地元企業による誘致・新規創出への支援
- ・ MICE開催時の財政支援や各種支援サービスの充実
- ・ 豊富な観光資源を生かしたユニークベニューやアフターコンベンションの開発
- ・ 情報発信やインターネット等を活用したプロモーション活動の強化
- ・ 市民のMICEへの理解や参画促進のための取組強化
- ・ 地元事業者による受注促進の活動支援
- ・ 人材の育成

物産振興戦略(未定)

- ・ 観光まちづくりの分野と連携した物産振興
- ・ 催事等と連動した物産プロモーション・産品販売
- ・ ECサイトを活用した市産品のネット販売支援・情報発信
- ・ 長崎ならではの土産商品開発、品質向上を図る取組の支援

DMO運営

- ・ DMO機能(マーケティング・ブランド・マネジメント)の統括(KPI、PDCAサイクル)
- ・ 安定財源の確保
- ・ 官民一体の連携及び組織、人員体制の強化
- ・ CV協会の業務見直しと長崎市との役割分担の整理

3. 長崎市業務のDMOへの移行及び機能強化プロセス

業務移行ロードマップ】 主な実施主体 ■長崎市版DMO ■長崎市 □未実施

		移管及び強化方針	H29 (2017)	H30 (2018)	H31 (2019)	H32 (2020)	H33 (2021)	H34 (2022)
			出島表門橋架橋	世界遺産登録	ラグビーWC	東京五輪	MICE施設竣工予定	長崎新幹線開業
各種データ等の 継続的な収集・分析		ビッグデータは平成28年度よりDMOが収集・分析。 観光統計は長崎市が実施。						
観光戦略		平成29年度はブランド戦略を検討。 平成30年度以降は、国内観光戦略策定やロゴ・マーク、ブランド登録制度の運用、普及啓発活動等DMOが実施。						
プロモーション・ セールス	国内・ インバウンド	平成30年度以降、サイトの管理運営はDMO。 市実施の発地プロモーション、国内、インバウンド、セールス活動は平成31年度までにDMOへ移管。						
	MICE	MICE誘致は、DMOが強化・充実。						
コンテンツ 造成・販売		平成29年度はDMOと民間事業者で着地型旅行商品等を造成。 平成30年度以降も拡充、手配等は一部DMOが実施。						
受入基盤整備	ハード	観光施設の整備・管理等は引き続き市が対応						
	ソフト	店舗での多言語化、ストレスフリーの消費環境整備等は平成29～31年度まではDMOと市が共同で実施。 平成32年度よりDMOが民間事業者と共に実施						
地域マネジメント		意識醸成、戦略に基づく実施事業等、合意形成にかかる取り組み等は平成29年度からDMOと民間事業者、まちづくり団体等が共同で実施。						

長崎市版DMOのKPI(案)

現状(観光庁へのDMO申請)のKPI

KPI項目	基準年(H27)	目標値(H32)
◆必須KPI (国が決めた必須項目)		
旅行消費額	1,368億円 (174億円)	1,600億円 (270億円)
延べ宿泊者数	384万人 (33.8万人)	499万人 (40万人)
来訪者満足度	55.8% (-)	60% (57.6%)
リピーター率	61.7% (-)	67% (14.5%)
◆その他KPI		
観光客数	669万人	710万人
主要観光施設入場者数	237.3万人	286.0万人
就業者誘発数(県内)	30,749人	35,600人
クルーズ客数	43.4万人	55.0万人
長崎のまちなみや景観に誇りを感じる指紋の割合	86.0%	87.6%
長崎遊学券	105,693冊	110,000冊

※ () 内は訪日外国人のKPI



追加のKPI

KPI項目(案)	基準年(H27)	目標値(H32)
旅行消費単価	20,442円	22,535円
宿泊客数	2,879,800人	3,030,000人
修学旅行客数	29.7万人	35万人
MICE参加者数	334,690人	392,000人
市民満足度		
経済波及効果 ^{*1}	1,491億円(H28)	1,816億円
域内調達率	69.4%(H28)	71.5%
税収効果	17億円(H28)	20.7億円
市民平均所得		
雇用者数		
交通渋滞解消度?		
駐車場充足度?		
WiFiカバー率?		
外国人通訳数?		

※把握方法および目標値は今後検討要

*1 市民満足度(案)

① 友人知人に長崎観光を進めたいと思う割合

② 国内及び外国からの観光客が増加することについて良し(満足)と思う割合

<参考>「交流の産業化」による長崎創成のKPI

KPI項目	基準年	目標値
観光客数	630.7万人(H26年)	695万人(H31年)
観光消費額	1,243億円(H26年)	1,530億円(H31年)
※ 観光振興による長崎県内の就業者誘発数	27,503人(H26年)	34,000人(H31年)
(1)顧客創造プロジェクト		
外国人延べ宿泊者数	212,524人(H26年)	370,000人(H31年)
※ クルーズ客船乗客・乗務員数	199,031人(H26年)	522,000人(H31年)
MICE参加者数	366,366人(H25根年)	384,000人(H31年)
※ 外国人対応地域ガイド登録者数	—	150人(H31年度)
※ 平日1日あたりの歩行者通行量(中心市街地16地点の合計)	133,211人(H26年度)	140,100人(H31年度)
※ 休日1日あたりの歩行者通行量(中心市街地16地点の合計)	125,438人(H26年度)	131,700人(H31年度)
(2)価値創造プロジェクト		
観光満足度	54.3%(H25年度)	59.0%(H31年度)
観光消費単価	19,709円(H26年)	22,015円(H31年)
※ 観光客対応の支援店舗数	—	75店(H30年度)
(3)交流を支える都市の基盤整備		
※ 長崎駅周辺土地地区画整理事業の進捗率[累計]	11.6%(H26年度)	48.8%(H31年度)
※ 長崎市バリアフリー基本構想における道路特定事業(市道)の進捗率(都心地区・浦上地区)	36.3%(H26年度)	81.5%(H31年度)
(4)交流の産業化を進める体制づくり		
日本版DMOの機能を持つ法人数	0団体(H26年度)	1団体(H31年度)

※:見直し後のKPIに無い項目

資料)長崎市まち・ひと・しごと創成総合戦略(平成28年3月)より

長崎市版DMOのインバウンド基本戦略

素材を商品化し、発信し、販売し、満足を生み出す

《旅前》

《長崎を認知し、
行きたいと思う人を増やすKPI》

- 市のブランドイメージ理解度・浸透度
- 関連サイトアクセス数
(市外からのアクセス)
- メディア露出数・推定視聴者数

[戦略1]
長崎“まるごと”
世界ブランド化戦略

観光まちづくり活動
ビッグデータ等の活用

《旅中》

《良かったと思うモノ、コト、
ストレスフリーの環境のKPI》

- 来訪者の満足度
(施設、サービスコンテンツ別)
- 来訪者の周遊範囲
(訪れてもらった範囲への到達率)
- 平均宿泊数
- 1人当たり市内消費額 など

[戦略2]
これぞ長崎！モノ・コトづくり戦略

[戦略4]
おもてなし日本一戦略

[戦略3] ワンストップ化戦略

観光まちづくり活動
ビッグデータ等の活用

《旅後》

《満足度を高め、
リピーターを増やすKPI》

- SNS評価、口コミ数
- リピート率 など

[戦略1]
長崎“まるごと”
世界ブランド化戦略

観光まちづくり活動
ビッグデータ等の活用

[戦略5]まるごと観光商社化戦略

[戦略6]情報の“見える化”と活用戦略

ブランドコンセプトの反映

旅の声・データの集約

(旅前へ)

目標達成に向けたプロジェクトイメージ(案)

<Step1>

将来像(ゴール)を決め関係者で共有・合意

<Step2>

だれが、いつまでに、何を、どのように、どこまで達成するのか具体的取り組みを決める

<Step3>

実施状況の共有、評価、見直しを行い、継続して取り組む (PDCA)

《将来像》

- ・世界中の人が訪れるまち
- ・交流による新しい事業が創出されるまち
- ・若い人が働き、市民が誇りに思うまち

KGI:000 (H42年)

今後議論

長崎新幹線開業

交流拠点施設完成

《H32年目標》

交流の産業化による長崎創生

- ◆ 旅行消費額:1,600億円
- ◆ 延べ宿泊者数:499万人
- ◆ 来訪者満足度60% 等

顧客創造プロジェクト(来訪者を増やす)

M I C E

国内

インバウンド

来訪者平準化PJ

閑散期イベント開催、MICE誘致 等

宿泊者増PJ

ナイトクルーズ、夜景イベント開催 等

滞在・周遊時間拡大PJ

周遊ルート造成 等

来訪者満足度向上PJ

(KPI:000)
魅力あるコンテンツづくり 等

(KPI:000)

《現状》

人口減による経済縮小

価値創造プロジェクト(消費単価を上げる)