

D M O の時代

～昭和の観光都市から21世紀の交流都市へ～

平成30年2月12日

長崎市長 田上富久





自撮り棒





昭和



今



昭和



今



昭和



今



昭和



1987年の宿泊客数
国内 3,161,669人
海外 11,403人※
クルーズ船（統計なし）

※海外宿泊客数は、平成28年の外国人平均泊数を基に算出

今

外国人観光客、クルーズ客



2016年の宿泊客数
国内2,328,720人
(1987年から約26%減)
海外 186,980人
(1987年から1,539%増)
クルーズ船190隻

昭和



今



長崎市のチャレンジ

まちあるき 長崎さるく



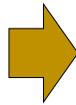
まちぶらプロジェクト



まち並みの魅力向上 町家風の外装



整備前

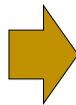


整備後

まち並みの魅力向上 銅座の石畳



整備前



整備後

まち並みの魅力向上

唐人屋敷の大門



誘導門



資源みがき 稲佐山ロープウェイ



平成23年度リニューアル

【ロープウェイ利用客】

平成19年度 約8万人



平成28年度 約20万人

鍋冠山の整備



軍艦島（端島炭坑）



平成28年世界文化遺産登録

【上陸者数】

平成20年度

0人



平成28年度

約26万5千人

出島表門橋



長崎と天草地方の 潜伏キリシタン関連遺産

大浦天主堂



平成30年 世界文化遺産登録を目指しています

外海の出津集落



外海の大野集落



遠藤周作文学館



景観まちづくり刷新支援事業 (平成29～31年度)

- 全国で10地区が指定
- 九州では長崎市のみ



顧客の創造 インバウンド



顧客の創造 インバウンド



観光立国ショーケース

- 平成28年1月29日、
釧路市、金沢市とともに
「**観光立国ショーケース**」
に選定



顧客の創造 MICE+富裕層



※この事業提案書の内容は優先交渉権者を選定するためのものであり、この内容で事業内容が確定されるわけではありません。
※ホテルは、ヒルトン含む国際ブランドホテルのオペレーターと具体的な交渉を行っています。

顧客の創造 MICE+富裕層



昭和の観光都市から21世紀の交流都市へ



DMOの役割

- ・第六感ではなく、データで分析
- ・戦略の策定
- ・関係者の合意形成
- ・マーケティングの実施
- ・商品の開発
- ・効果的、一元的なプロモーション

21世紀の交流都市へ



ご清聴ありがとうございました。



長崎市版DMOの方向性と推進体制

Destination Management/Marketing Organization NAGASAKI

一般社団法人長崎国際観光コンベンション協会
DMO推進本部

本日、お話をさせていただく内容

1 背景

2 長崎市版DMOとは

- ・使命、目指す姿、数値目標
- ・機能(観光地経営、マーケティング)
- ・財源、人材、統治(ガバナンス)

3 事業展開

- ・現状、課題
- ・具体的な方策
- ・事業例
- ・平成30年度検討すべき課題

長崎市版DMOキックオフまでの経緯

①DMO講演会及び意見交換会の開催

合計9回実施。
多くの分野にわたり251人が参加



回数	月日	主な対象者	人数(人)
第1回	10月11日(水)	観光事業者(宿泊、飲食、土産、運輸交通等)	50
第2回	10月11日(水)	長崎市職員	50
第3回	10月12日(木)	経済界(商工会議所、経済同友会等)	28
第4回	10月14日(土)	長崎国際観光コンベンション協会役員	16
第5回	10月15日(日)	まちづくり系、歴史・文化系	20
第6回	10月15日(日)	水産農林、周辺関係団体、大学	18
第7回	10月31日(火)	長崎市議会(観光客受入対策特別委員会)	10
第8回	12月7日(水)	長崎市議会(環境経済委員会)	9
第9回	1月23日(火)	長崎市職員	50

(計251名)38

長崎市版DMOキックオフまでの経緯

②分科会の開催 (概要)

3つの分科会を設置し、ビジョン、官民連携などのあり方について計14回開催し検討



分科会	検討内容	回数
第1分科会	目標(ビジョン)、役割、成果指標、評価の仕組み、人材の在り方などDMO形成の基本機能について	計4回
第2分科会	財源のあり方について	計4回
第3分科会	地域連携、官民連携、官官連携の仕組み・方針について	計5回
第1~3合同	キックオフ・フォーラム プレゼン資料について	1回

(計14回)39

長崎市版DMOキックオフまでの経緯

分科会の「専門家・アドバイザー」

【第1分科会】

長崎国際観光コンベンション協会
副会長 村木 昭一郎

長崎経済研究所
社長 小川 洋

ながさき地域政策研究所
理事長 菊森 淳文

長崎大学
経済学部教授 村田 嘉弘

長崎経済同友会
副代表幹事 平松 喜一郎

【第2分科会】

十八銀行
地域振興部長 狩野 靖

親和銀行
地域振興部長 下田 義孝

【第3分科会】

長崎大学
経済学部准教授 山口 純哉

長崎県
観光振興課長 浦 真樹

長崎県観光連盟
専務理事 加藤 一征

長崎商工会議所
専務理事 松永 安市

長崎経済同友会
交流の産業化委員会
副委員長 小田 博之

長崎都市経営戦略推進会議
事務局長 加藤 純

※キックオフまでの経緯の詳細は、協会HP新着情報でご確認ください
<http://nitca.at-nagasaki.jp/>

40

1 背景

- ・観光と暮らし
- ・交流の産業化

41

長崎市経済の低迷

伸び悩む総生産

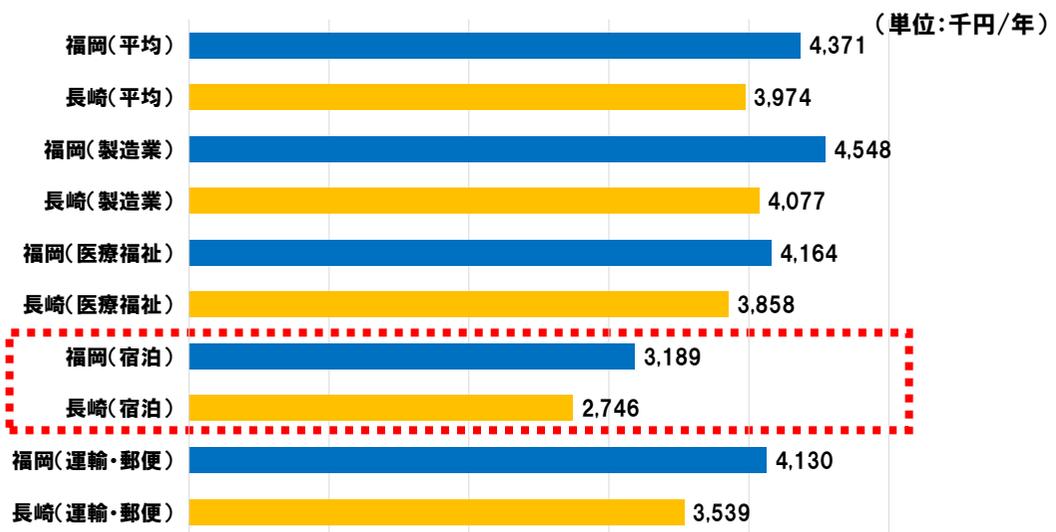
製造業の出来高の影響大



資料)平成26年度長崎県の市町民経済計算

42

長崎県下の宿泊業の平均賃金は、 福岡県と比較して14%低い



資料)平成28年賃金構造基本統計調査

43

平成28年 観光消費額

1,314億円

※長崎市観光統計

総生産10%弱

※世界平均は10.3%、日本平均5%

44

何らかの形で
観光関連事業に関係

全事業所の32%

(全体:19,504事業所、観光関連:6,234事業所)

市内全従業員の4人に1人

(全従業員207,637人、観光関連58,897人)

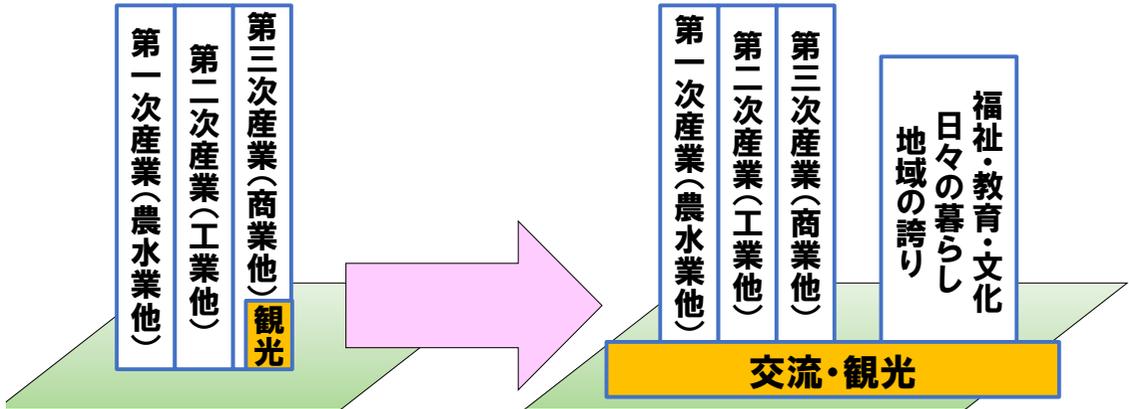
※平成26年経済センサス-基礎調査

45

活性化する手段としての「交流・観光」

《これまでの観光》

第三次産業の
ごく小さな一部
としての「観光」



46

交流の産業化の4つの柱

顧客の創造

価値の創造

交流の産業化による
長崎創生

都市の
基盤整備

体制づくり

長崎市版DMOが必要

コンベンション協会がH28年に候補法人へ

47

2 長崎市版DMOとは

- ・使命、目指す姿、数値目標
- ・機能(観光地経営、マーケティング)
- ・財源、人材、統治(ガバナンス)

48

DMOの使命(ミッション)

「交流の産業化」による長崎創生の実現

長崎の魅力を国内外に向けて発信し、
「人」の交流を生み出し、
質の高いサービスを提供するための創業や
既存事業の充実を図り、
雇用創出と所得向上につなげる。

49

目指す姿(ビジョン)

長崎市が、
世界中から訪れるまちとして定着し、
人々が交流し、地域が潤い、
市民が誇りに思っている

50

数値目標(KPI ※)

KPI項目	平成27年	平成32年
旅行消費額	1,368億円	1,600億円
旅行消費単価	20,442円/人	22,535円/人
旅行者数	669万人	710万人
延べ宿泊者数	384万人	499万人
来訪者満足度 ※大変満足の割合	55.8%	60%
市民満足度 ※国内及び外国から多くの観光客が来訪する ようなまちづくりを進めるべきと思う割合	—	90%

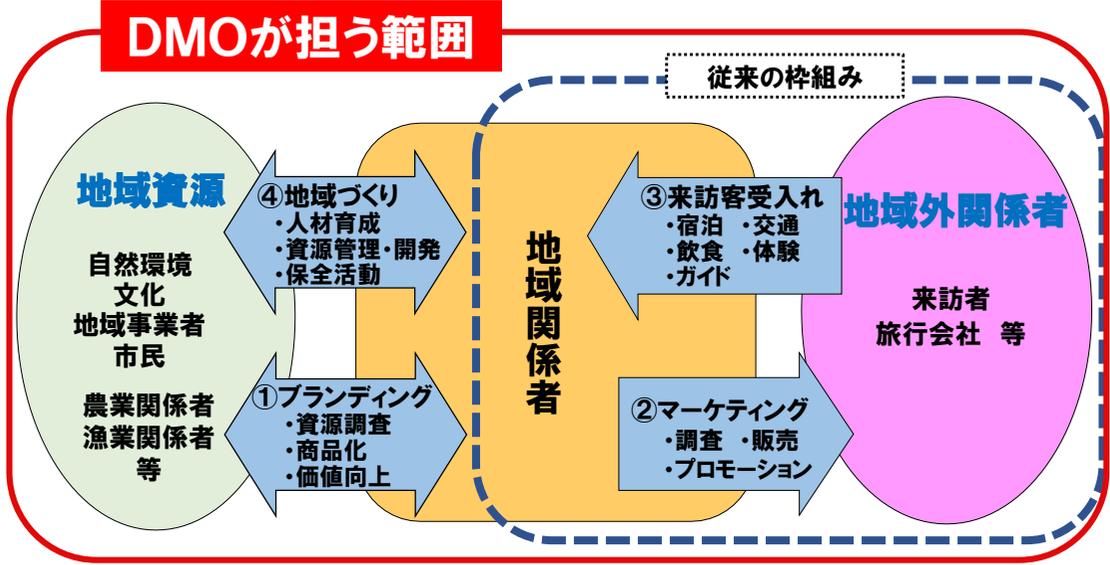
長崎市にお金が落ち、市民や来訪者の満足度が上がることを目標とする

※ KPIとはKey Performance Indicator の略で、経営目標の達成度を評価するための主要業績評価指標のこと

51

DMOの役割

～観光まちづくりの舵取り役～



52

DMOはどんな組織？

今までのCV協会とどこが違うのか？

【やること】

- ① **観光地経営**
- ② **マーケティング**

【在り方】

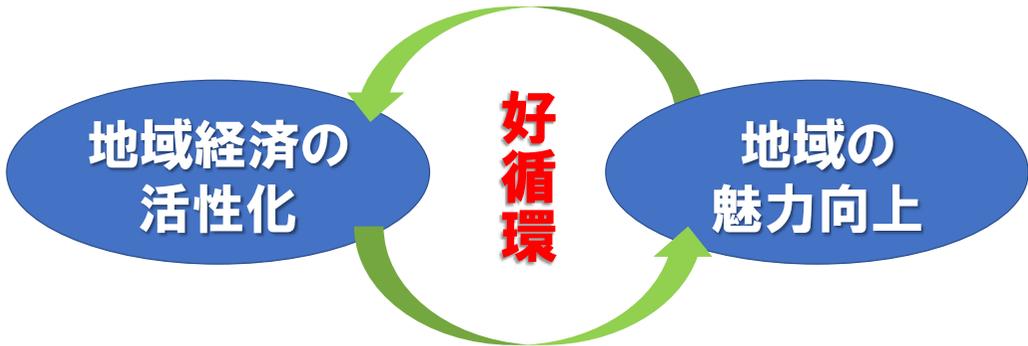
- ③ **交流・観光施策の一元的な展開**を図る組織
- ④ **安定的な財源**が確保されている自立した組織
- ⑤ **結果に責任を持つプロフェッショナル**な組織
- ⑥ **自らの意思決定**ができる仕組み・ルール化された組織

53

①観光地経営とは

観光地**経営の視点**から、**地域ぐるみ**で経済活性化とまちの**魅力向上**を推進する

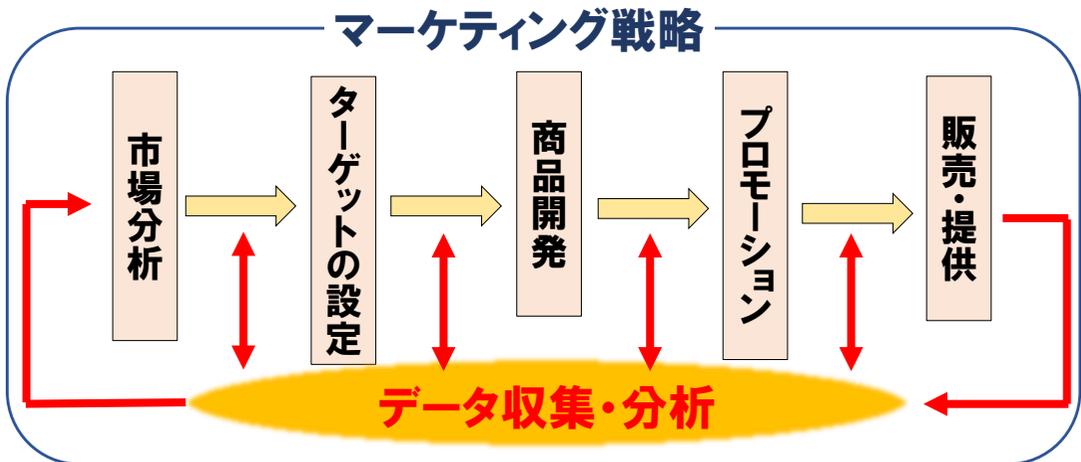
交流人口により**経済効果の最大化**を図る



54

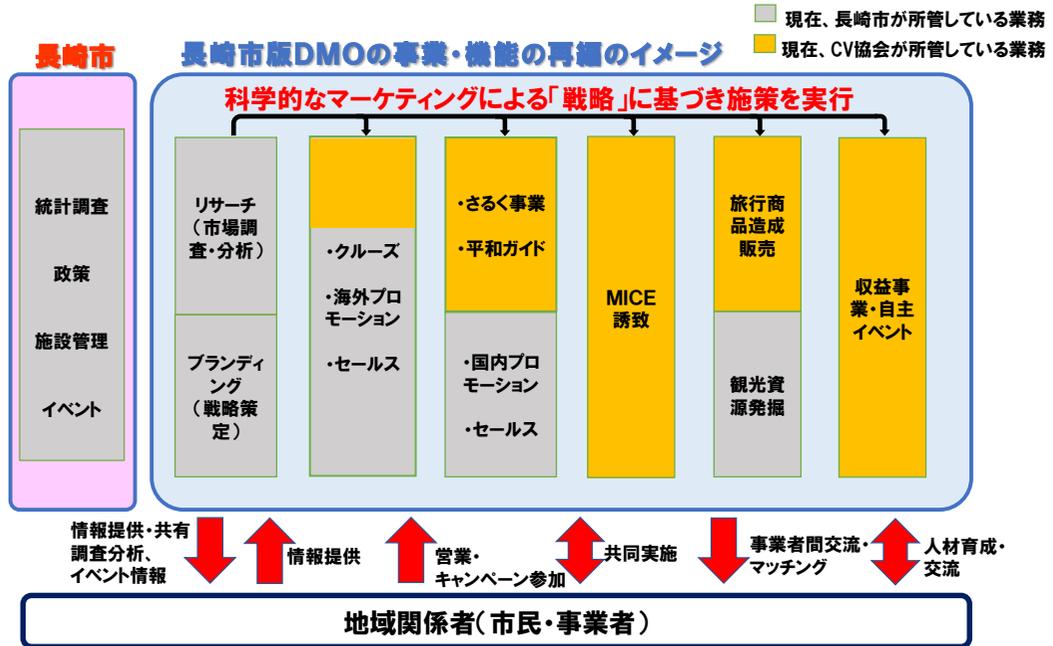
②マーケティング

地域資源を商品化し、情報発信し、販売し、満足を生み出す



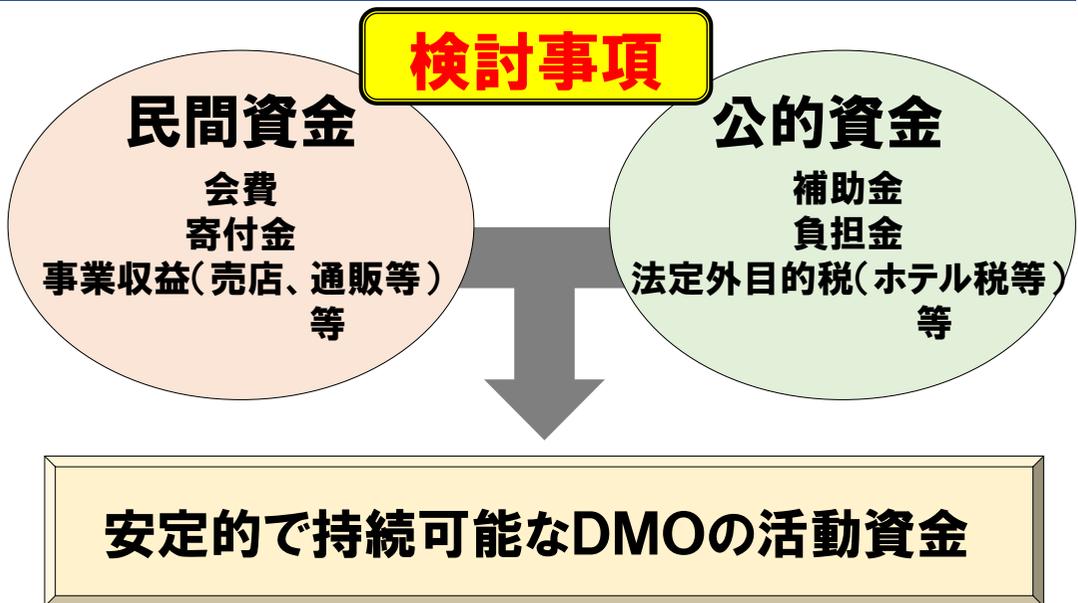
55

③ 交流・観光施策の一元的な展開を図る組織



56

④ 安定的な財源が確保されている自立した組織



57

⑤ 結果に責任を持つプロフェッショナルな組織

「**成果主義**」の徹底。
目標(KPI)を設定し、計画、実行、評価、改善とPDCA※を回す。

成果指標設定イメージ



結果重視の事業展開へ
専門人材の確保・育成



※ PDCA(Plan-計画、Do-実行、Check-評価、Action-改善)とは、仕事をどのような過程で回すと効率よく業務を行えるようになるかという理論のこと

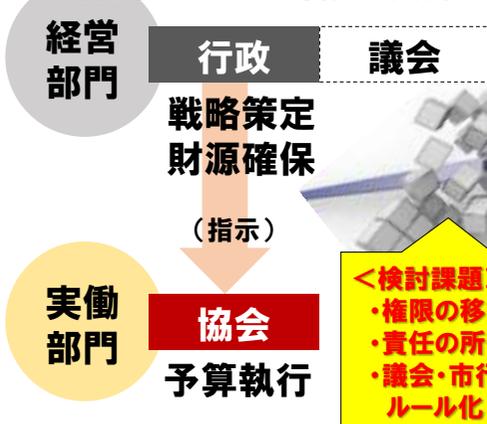
58

⑥ 自らの意思決定ができる組織

行政の“実働部隊”から、フロント・現場が一体となった“プロの経営体”へ

《従来》

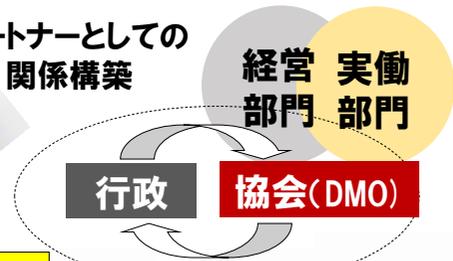
経営部門と実働部門が分断し
 自ら意思決定できず責任が不明確



《パートナー型》

機動性、柔軟性、収益性、専門性が高い

パートナーとしての
 関係構築



フロントと現場一体となった
プロの経営体

<検討課題>

- ・権限の移譲
- ・責任の所在の明確化
- ・議会・市行政との調整等のルール化 等

3 事業展開

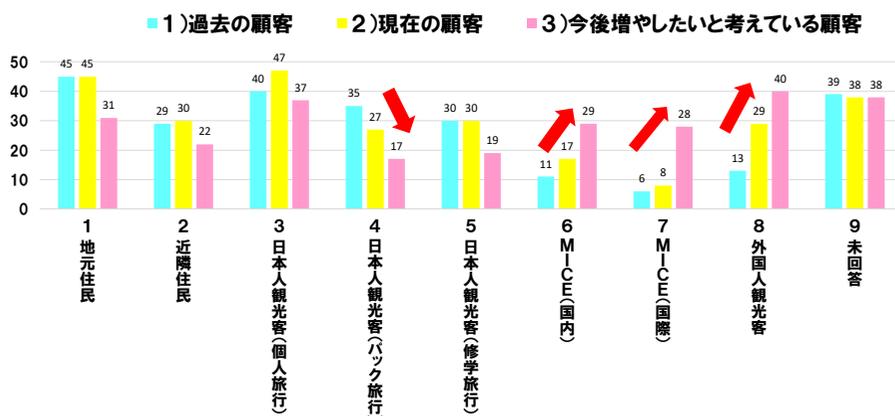
- ・現状、課題
- ・具体的な方策
- ・事業例
- ・課題(平成30年度)

意見交換会のアンケート結果(顧客の状況)

日本人のパック旅行は圧倒的に減少傾向、

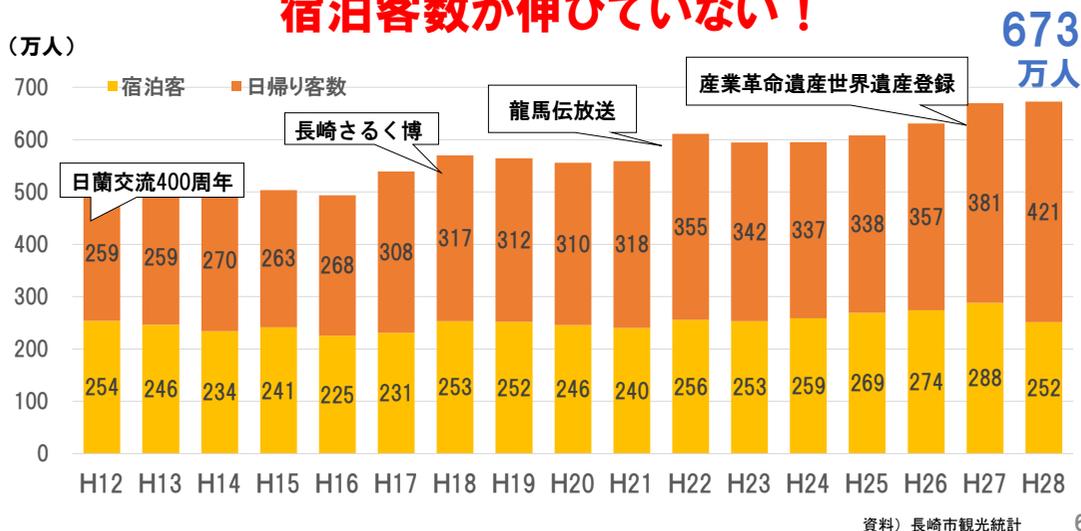
今後、**修学旅行は減少**を見込む

一方、**MICEおよび外国人観光客への期待度大**



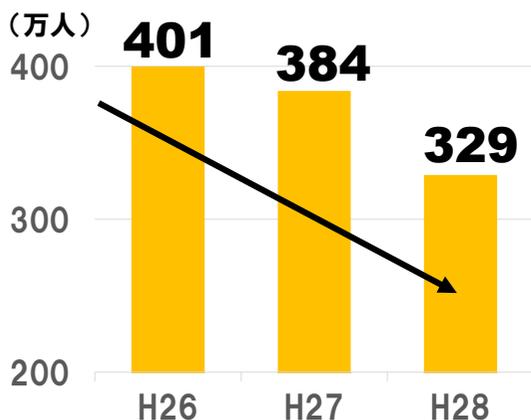
観光客(入込客)数の推移

入込客数は、**3期連続で過去最高を記録!**
クルーズ客の伸びが要因(H27:43万人→H28:72万人)
宿泊客数が伸びていない!



延べ宿泊客数の推移

H28年 **55万人減!** (1日▲1500人)
観光消費額は 92億円減!



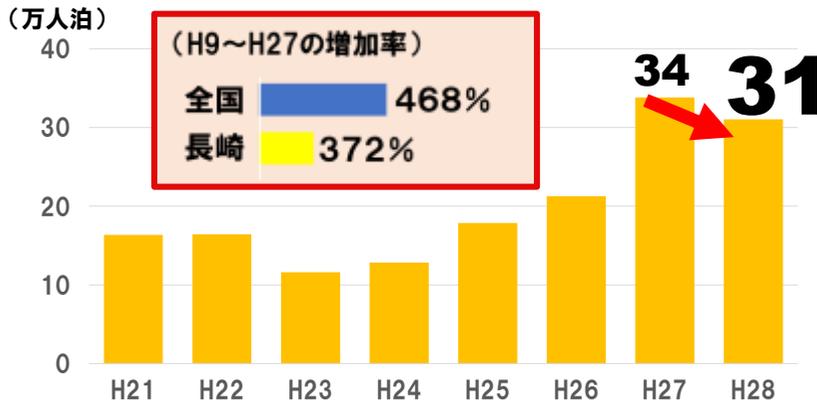
減少の
**95%は
 日本人**

資料) 長崎市宿泊施設実績調査 63

外国人延べ宿泊者数の推移

H28年 3万人減少

※要因は、H27に急増した大型客船の造船従事者の減少および熊本地震の影響と推測される



資料)長崎市観光統計

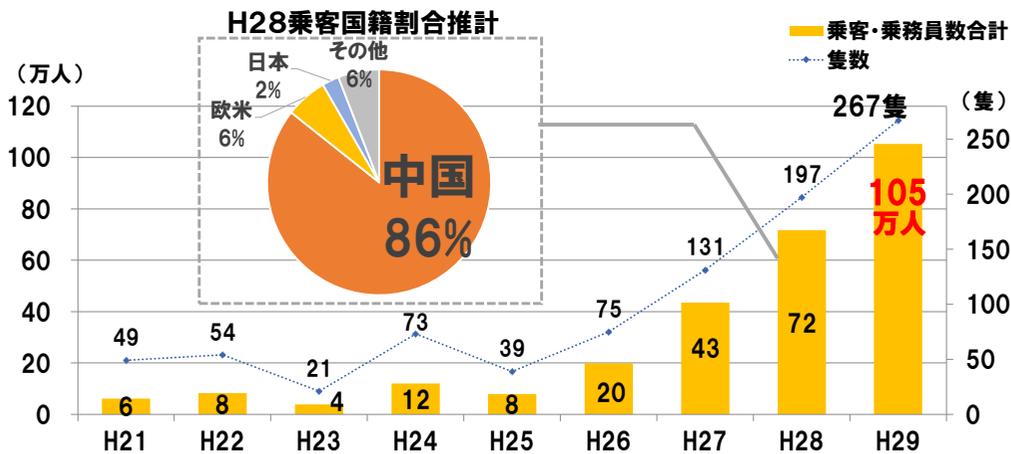
64

クルーズ船利用客の推移

平成29年 過去最高

267隻入港(福岡に次ぎ全国2位)、105万人来崎

乗客は中国系が約9割

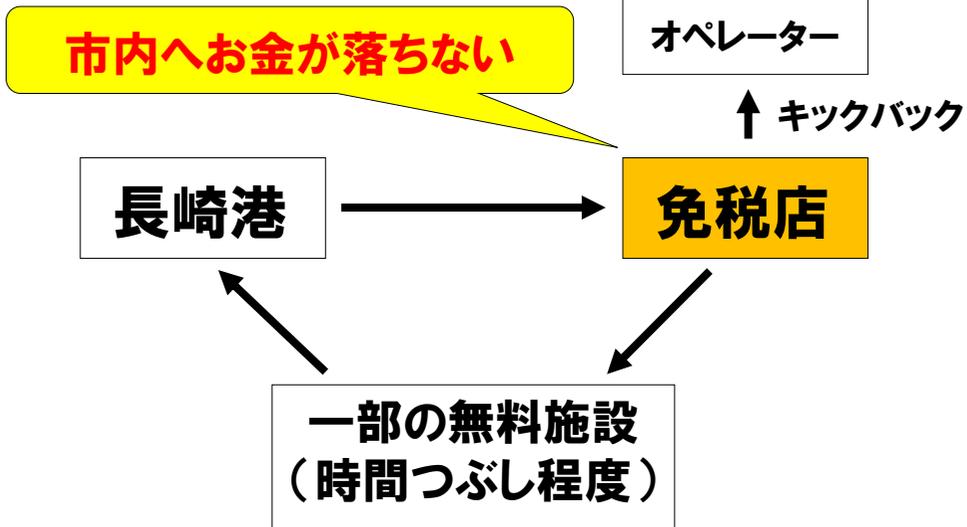


資料)長崎市観光統計、国交省公安局

65

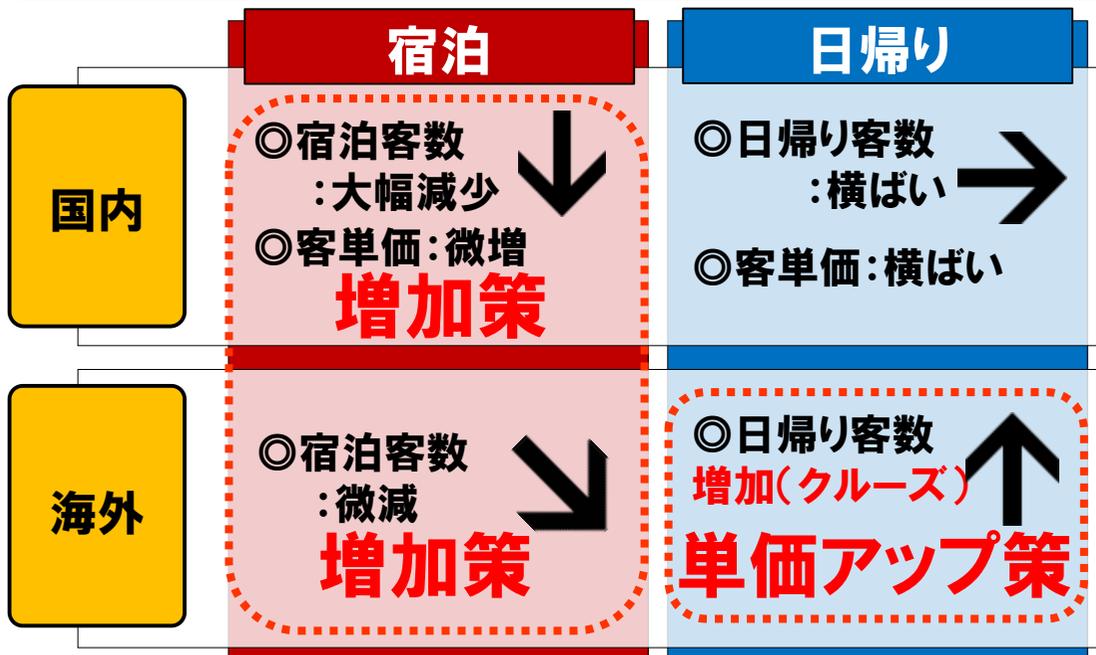
クルーズ船の課題

免税店中心のツアー行程から脱却できない
自由に行動するクルー対策も不十分



66

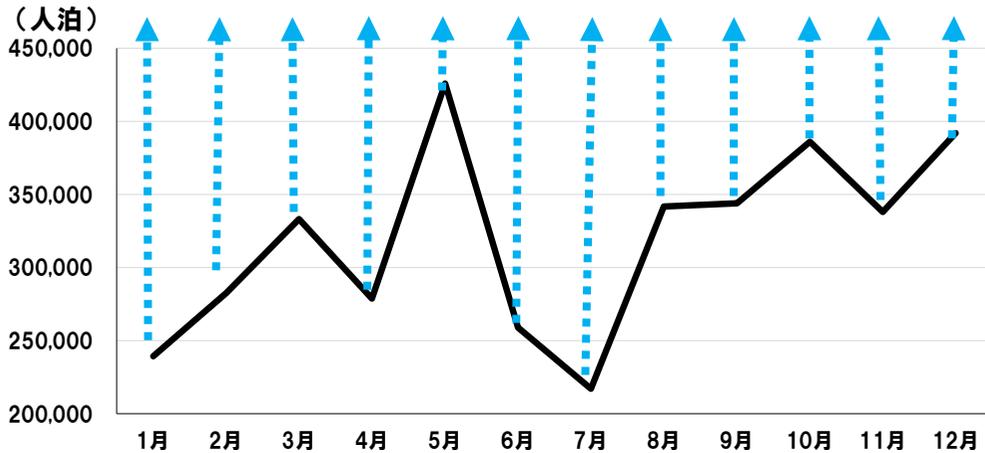
長崎市の観光市場の特性



67

延べ宿泊客数の月別状況

1月、6月、7月など閑散期対策による平準化

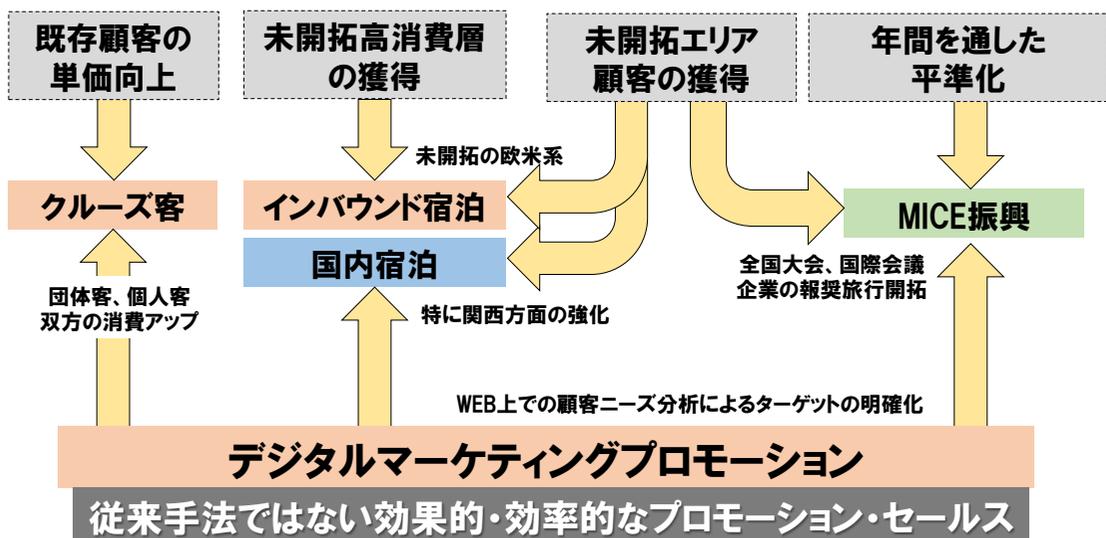


資料)長崎市宿泊施設実績調査

68

客単価の向上

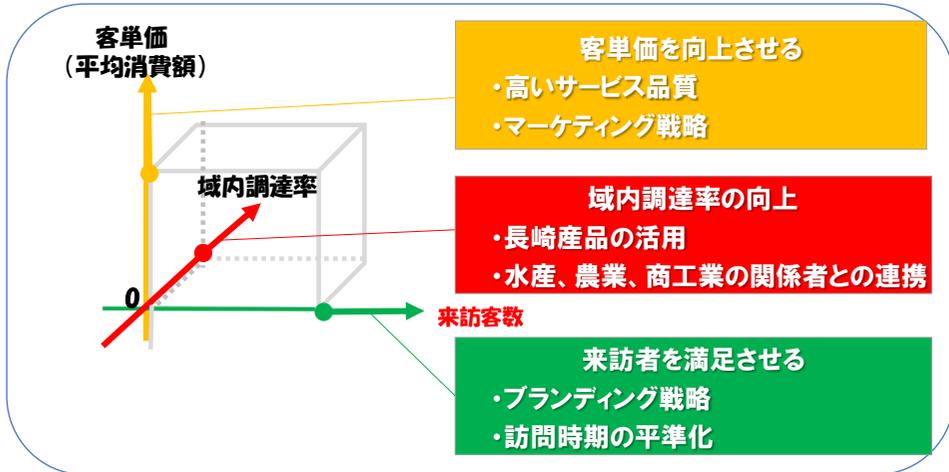
宿泊客の増加



69

経済波及効果の最大化(最適化)

来訪客数 × 客単価 × **域内調達率**



70

事業展開

課題解消に向けた
具体的な方策



71

国内宿泊対策

地域資源を活かし、変化する市場へ攻め込み、客単価を上げる



- ◎宿泊を誘引する“夜”と“朝”の魅力づくり
- ◎長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連遺産を活用した旅行商品造成・販売
- ◎新幹線開業効果を最大化する受入れ環境の整備
- ◎誰もが楽しめるバリアフリー観光の推進
- ◎V・ファーレン長崎アウェイ客など新たな需要への対応

72

事業イメージ 「夜型観光」+「朝型観光」の魅力アップ

例)穴場夜景スポットやB級グルメを組み合わせた周遊パス



例)夜のエンターテインメントの開発



夜

例)新大工や地元商店街と連携して商品開発
 関係者と連携して商品開発
 ワーキングを編成
 素材を活かした商品開発



朝

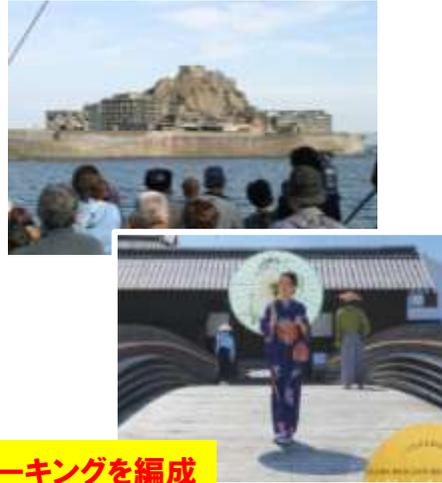


73

路面電車を活かした企画ツアー開発
(例 みなと×スイーツ電車)



インスタ映えスポット開発



関係者と連携して商品開発 ワーキングを編成

74

インバウンド宿泊対策

インバウンド戦略に基づき

- ◎外国人向けのモノ・コトづくり
- ◎多言語商品案内システム
- ◎決済システム整備
- ◎閑散期のマーケティング強化

75

外国人向けのモノ・コトづくり

コト消費への対応(体験商品)と質の向上(サービス)

平成29年度、関係者による
ワーキング開催中



関係者と連携して商品開発
ワーキングを編成



76

事業イメージ 「和」コンテンツ開発

「寺町」の活用

<宿坊体験>



<普茶料理>



和装商品の開発

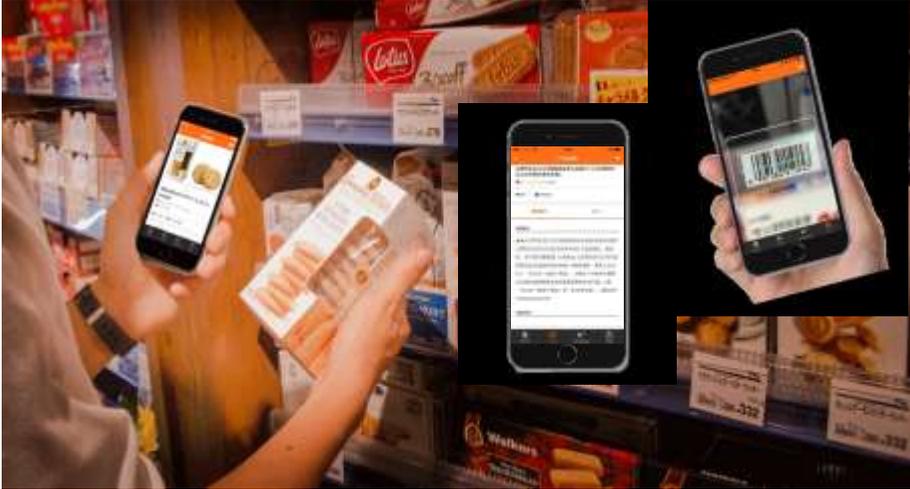


77

事業イメージ

多言語商品案内システムの整備

スマホアプリによるバーコード読み取り式の多言語
対応商品案内システムの普及拡大を図る



78

事業イメージ

決済システムの整備

消費トレンドに対応す
ることで、売上拡大と
消費動向把握を図る



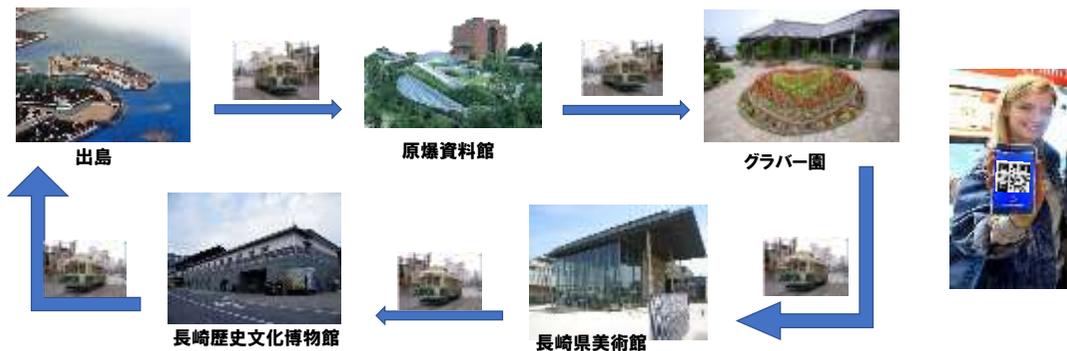
＜グラバー売店の事例＞
Alipay、WeChat Payを導入
売上単価が現金の1.6倍に！

79



電車と主要観光施設の周遊パス

スマホアプリを使って、長崎市内主要観光施設を周遊！



80

クルーズ対策

1. クルーズ船の観光客(乗客)

(1) オプションツアー(団体客)

- ① 市内を回遊しない
- ② 市内を回遊する → 自由時間対策のワーキング

(2) FIT(個人客)

- ① 地元のツアー利用 → ツアー開発のワーキング
- ② ツアー不参加のFIT → サービス開発のワーキング

2. クルー(乗務員)

- (1) クルー → ツアー商品やサービスの開発のワーキング

81

団体客を対象とした取組み

オプションツアー上での消費喚起の仕組みづくり

- 決済環境の改善(Alipay等電子マネー)
- 商品案内システムの導入
- 商店街における買物マップの作成・配布 など



82

個人客を対象とした取組み

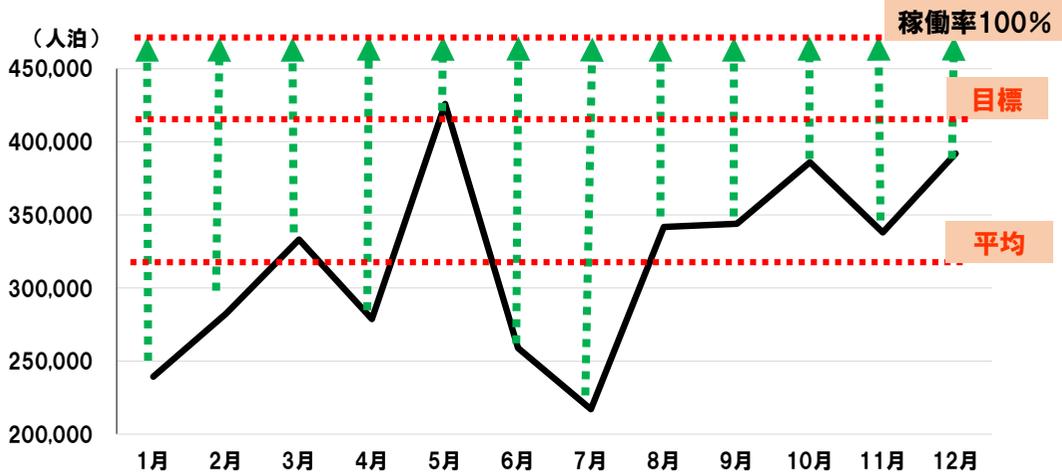
個人客への情報提供・商品販売を一本化

- 当日受付可能な体験コンテンツの充実
(地元既存商品の整理と新しいコンテンツの開発)
- ターミナルでの情報発信・体験コンテンツ提供窓口の設置
(コンシェルジュカウンター)
- 情報媒体の作成・提供
(フリーペーパー、スマホアプリ等)

83

1年を通して需要の平準化を図る

1月、6月、7月など閑散期の平準化と全体の底上げを
MICE誘致および国別特性に合わせたセールス強化により実現



資料)長崎市宿泊施設実績調査

84

MICE(ビジネス客)対策

新たなMICE分野への対応

(学会や国際会議、企業の報奨旅行など)



顧客データベースに基づく
ピンポイントセールス
(平成28年度
関連MICE9,600件抽出)



運営会社等と連携した
誘致・受入体制の強化



85

国別のマーケティング強化(閑散期)

閑散期対策として、国別の特性を加味した効果的なプロモーションを集中的に実施

1月

【フィリピンのハイシーズン】

- ・ 潜伏キリシタン巡礼ツアーとの親和性が高いフィリピンに対するセールス・プロモーションの強化
- ・ 企業に対する研修旅行や報奨旅行の誘致促進

6月
7月

【台湾、ベトナムのハイシーズン】

- ・ 学校休暇によるファミリー客の需要が見込める台湾、ベトナムに対するセールス・プロモーションの強化
- ・ 企業に対する研修旅行や報奨旅行の誘致促進

86

データ収集と分析・共有・活用

1. データ収集と分析を行い**四半期毎に提供**

【提供データ例】

- ・ 来訪者数(日帰り・宿泊)
- ・ 来訪者特性
(性別・年齢・居住地 等)
- ・ 観光消費額・来訪者動向調査
- ・ カテゴリー別来訪者分析

【イベントの効果分析】

- ・ 各種イベントにおける来訪者分析
- ・ 各種イベントにおける消費行動

2. データ分析にもとづく**施策立案に向けた意見交換会の開催**



87

平成30年度検討すべき課題

◎経営基盤の強化

長崎市版DMOが、観光地経営に責任を持ち、安定的かつ持続的に施策を展開していくためには確かな経営基盤が必要。

①安定的な財源の確保

②専門人材の確保・育成

◎目標達成のためのロードマップの策定

88

①安定的な財源の確保

- 現状：運営資金は事業収益、会費、長崎市等からの補助金
- 将来：TID制度の導入や公共インフラ活用などによるDMOの特定財源の確保

※TID: Tourism Improvement District
(地域の観光産業の発展に向けて事業者から一定の拠出金を集める仕組み)

検討チームを編成し進める

民間資金

- ・ベネフィット(利益、恩恵)がある者が負担する仕組みの構築
- ・収益事業の拡大 等

《具体例》

公的資金

- ・法定外目的税(ホテル税等)の検討
- ・公共施設の有効活用 等

89

②専門人材の確保・育成

- 現状:限られたプロパーの専従と企業からの出向
アドバイザーからの業務支援
- 将来:中核人材のプロパー化
 - ・観光地経営という先例のないマネジメントを担う経営人材
 - ・マーケティング(とりわけデジタル)等の専門人材

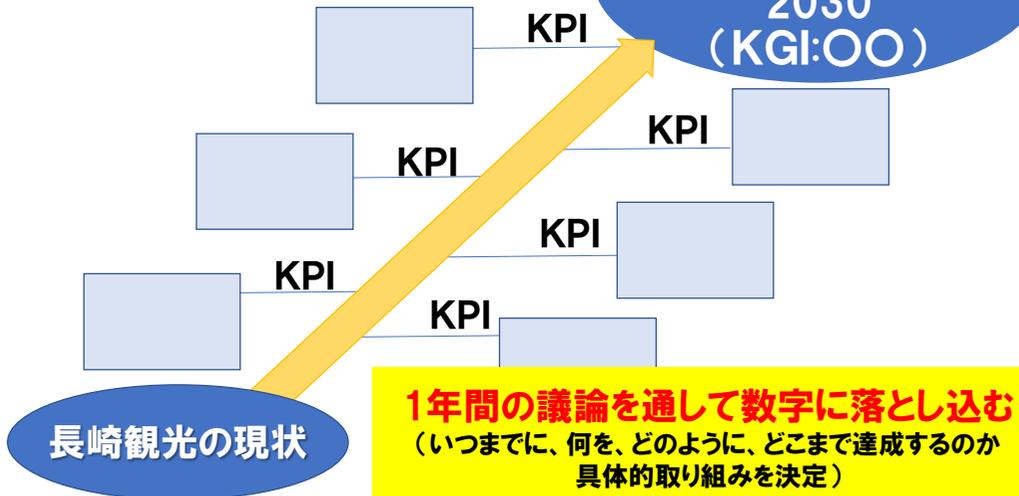
マーケティング責任者(CMO)の採用
組織内部の人材の育成

90

目標達成のためのロードマップ

21世紀の交流都市 NAGASAKIの
ビジョン共有
(関係者で、将来像を決めて共有・合意)

将来ビジョン
NAGASAKI
2030
(KGI:〇〇)



91

みなさま

長崎市版DMOへの

参画

活用

協働

をお願いします！

ご静聴ありがとうございました。

一般社団法人 長崎国際観光コンベンション協会

92