

R6年度
観光庁「地方における高付加価値な
インバウンド観光地づくり」事業

EASTERN HOKKAIDO

ひがし北海道 マスタープラン(概要版)



マスタープランの策定主体

一般社団法人ひがし北海道自然美への道DMO

マスタープランの意義

知床世界自然遺産や、知床・阿寒摩周・釧路湿原の3つの国立公園を抱える「ひがし北海道」エリアは、希少種を含む多くの野生動植物が生息しているほか、日本で唯一、流水が観測でき、多様な湿原や湖沼、火山など様々な景観を持つなど、先人が築き守りぬいてきた世界でも類まれなる自然美を有している。ここに住む私たちには、こうした自然との共生、アイヌ文化など地域固有の文化への畏敬の念を持ち理解を深め、先人の努力を未来へつなぐ責務がある。

観光産業は、宿泊業や飲食業はもとより、農業、水産業や交通事業など、多様な産業への波及効果が大い「総合産業」であり、地域の基幹産業でもある。

このエリアでは、主にエリア内の市町村や観光協会・DMOが観光客の受入体制の整備やプロモーションを行い、インバウンド観光客の誘致による観光地づくりを進めてきたところである。

今後は、観光消費額の増大や雇用の拡大などによる地域経済の活性化を目指し、新たな市場となる「高付加価値旅行者」に向けて、世界的な価値を有するひがし北海道の自然や地域固有の文化を戦略的な素材として深化させ、コアバリュー(ブランドコンセプト)に基づく「訪れる価値」を高め、こうした価値観を共有する旅行者の来訪を促進していくことが求められている。

私たちは、オーセンティックな体験を求めるこれらの旅行者に対応した観光地づくりや誘客プロモーション、いわゆる「ウリ、ヤド、ヒト、アシ、コネ」の各種課題の解決に取り組むとともに、各産業などエリア内のあらゆるステークホルダーを巻き込み、地域づくりへの意識の共有化によるデスティネーション・ブランディングを進めることにより、地域経営の新たな枠組みによる持続的発展につなげていくため、「ひがし北海道 マスタープラン」を策定する。

コアゾーン

ひがし北海道は、オホーツク、帯広・十勝、釧路、根室・中標津、知床と広域にわたるため、「斜里」、「弟子屈」、「阿寒」をコアゾーンと設定。



コアゾーン①



斜里町は、地形は大別して、斜里、海別山麓からなる大地と斜里川・奥薬別川水系をはさんだ平坦地からなっている。東南に知床連山を擁し、知床半島がユネスコの世界自然遺産に登録、流水がもたらす特異な生態系と多様な動植物が生息している。

コアゾーン②



弟子屈町は、世界有数の透明度を誇る摩周湖。日本一大きなカルデラ湖である屈斜路湖を源とする釧路川が地域の中央を流れ、今なお噴気を上げる硫黄山など、森と湖と火山の織りなす、大自然が特徴。行政面積の65%が阿寒摩周国立公園内に指定されている。

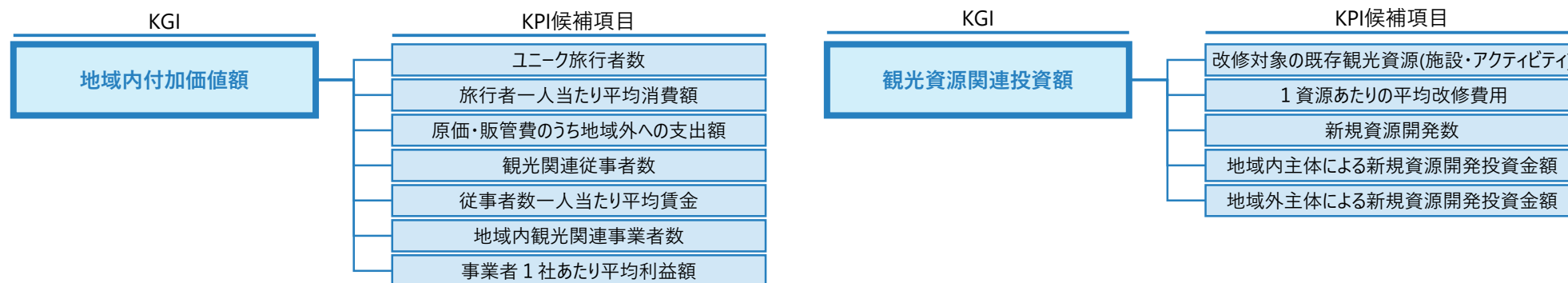
コアゾーン③



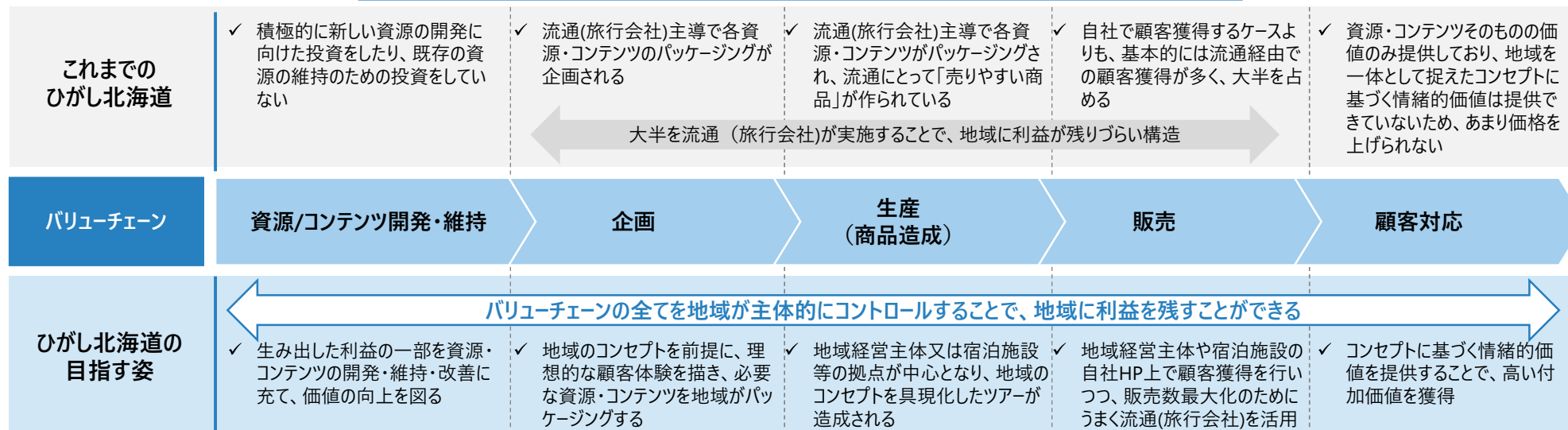
阿寒町は、日本第1号の国立公園「阿寒摩周国立公園」を中心に、地域として自然環境の保護・保全に長年取り組んでおり、阿寒湖温泉、まりも観察、阿寒湖遊覧、阿寒湖アイヌコタン、ボック散策、丹頂の観察ができることと「都市」と「自然」の中間地に位置することも特徴。

本地域におけるKPI/KGIの構造と目指すべきビジネスエコシステムの在り方

- 本地域においては、下記の構造で各KPI/KGIを捉え、KGIの実現に向け、各KPIの達成を図る。
 - 一般的に追うべきKPIは限定されている方が成果が出やすいことから、来年度の取組において下記のKPI候補の中からとりわけ重要な指標を特定する。
 - KPI/KGIの達成に向けて、将来的に、観光客への価値提供におけるバリューチェーンの全てを地域が主体的にコントロールすることを実現したい。
 - そうすることで、地域に残せる利益額を増やすことができ、観光業に携わる人材の賃金の向上やそれによる人材確保効率の向上、地域の観光資源への再投資による価値の維持など多くのメリットを実現できると考えている。
- ※「流通を使わない」のではなく、「流通に使われている」現状を変え、「流通を活用して地域が儲かる構造」を実現したい。



下記のエコシステムを構築し、
KPI/KGIの達成を図る



既存顧客の分析(現時点版)及び分析によって得られた具体的な顧客ニーズ等

- ひがし北海道に訪れた外国人観光客に対するインタビュー調査では、マスセグメントとなるのは、日本 Lover のひがし北海道初回訪問者であり、海外の競合と比較した際に際立った価値となるのは、「自然と宿泊施設の距離が近い」ことであることが判明。
- 「自然と宿泊施設の物理的距離が近く、自然と文明が共存しているように感じられる」点が実際に訪れた外国人にとっては、予期せぬ価値として複数回挙げられており、今後の4P戦略策定におけるポイントとして特定。
- 一方、二次交通や飲食店の少なさについては、観光客が感じる問題として既に顕在化しており、早急な対応が必要。

観点	4割 マスセグメント①	3割 マスセグメント②	2割 ニッチセグメント①	1割 ニッチセグメント②
訪問経験	日本・北海道経験あり ひがし北海道初	日本経験あり 北海道初	日本・北海道・ ひがし北海道経験あり	日本初
目的	野生動物・景観などの自然を感じたい 都市部ではない日本（温泉、食事、治安、文化）に滞在したい、 未訪問地域の開拓	大自然、野生動物に触れたい、撮影したい	自然とのアクセスが良い優良ホテル	
訪問のきっかけ	・普段から旅行系の映像をチェックし、 Youtube・SNS等の視覚情報による 地名認知	・「美しい景色、動物の写真撮影 北海道」での検索による地名ヒットに よる認知	・仕事や趣味におけるリピート	・親戚・友人が日本関係 ・「日本 動物・自然景観の観察」で検 索し、地名ヒットによる認知
事前情報<実際	下調べを十分している ベースはギャップ無し	文字情報での検索であるため、しずる感な ど自然の綺麗さ	再訪問のため、 基本的にはギャップ無し	交通網が時間通り 日本人が親切など日本の感想
事前情報>実際		飲食店舗の少なさ 交通の便		飲食店舗の少なさ、交通の便
未知<実際	自然と宿泊施設との距離が近い			自然と宿泊施設との距離が近い

具体ニーズの抽出

顕在ニーズ 顧客が明確に認識
潜在ニーズ 顧客が自覚していないが、 提供する価値で 気づかせることが可能

ペインポイント：顧客のフラストレーション

- 交通アクセス**
 - ✓ 中国国籍者のレンタカー利用不可
 - ✓ 日本語訳された国際免許の準備、手続きの煩雑さ
 - ✓ 冬季における公共交通量の縮小情報の未把握
- 飲食店**
 - ✓ ランチタイムの飲食店の少なさ、期間限定営業
 - ✓ 連泊者におけるディナータイムの飲食店の少なさ
- サステナビリティ**
 - ✓ 観光体験や商業施設開発で自然に影響がないか
- オーバーツーリズム**
 - ✓ 「人が少ない自然」を今後も楽しめるか
- 天候やシーズンリスク**
 - ✓ 天候・シーズンによるアクティビティの開催不可
 - ✓ 急遽の予定変更によるアレンジ、言語対応

ゲインポイント：顧客の利益や満足感

- 特別な自然体験**
 - ✓ 知床五湖を中心とした世界遺産で見る絶景
 - ✓ ヒグマ・シャチ・オジロワシ・オオワシ・タンチョウなどひがし北海道独自の野生動物
- 日本らしい温泉や食事**
 - ✓ 日本通しか知らない秘境の温泉
 - ✓ 北海道らしいラーメン・海鮮物・スイーツなど
- 自然と宿泊施設の共存**
 - ✓ 世界遺産級の本物の森・海・湖と高品質な宿泊施設の物理的な距離の近さ
- 野生動物との偶然の出会い**
 - ✓ 幹線道路での鹿・キツネ・鮭との予期せぬ出会い（クマは期待値があるがその他の動物は未知）

地域ブランドコンセプトとターゲット選定_ブランドコンセプト【現時点仮説】

- 本年度事業の成果により、ブランドコンセプトの現時点仮説を導出。
- 当該仮説は、内部要因として地域のケイパビリティ・リソースが向上したり、外部要因として旅行者ニーズの変化があった場合に継続的にチューニングを行うものである前提。
- また、あくまでも現時点で調査が完了した旅行者ニーズに基づいて策定した仮説のため、来年度以降に調査の詳細化を実行し、本コンセプトの精緻化を進めていくことが必要。

先人の自然への敬意と畏怖から”ありのまま”にされてきた
圧倒的な自然と生命のサイクルの中に、身をゆだねることで
人間がコントロールできないものがあることを実感し、

「自分自身が自然の一部に過ぎない」という
当たり前の事実にあらためて気づくことで、
本来の自分に立ち戻り、ポジティブな一歩を踏み出すことができる
＝リディスカバリー：心の自然を取り戻す

地域ブランドコンセプトとターゲット選定_ブランドターゲット導出

- あくまでも現時点で調査が完了した旅行者ニーズに基づいて策定した仮説のため、来年度以降に調査の詳細化を実行し、ブランドターゲット及びマーケティングターゲットの精緻化を進めていくことが求められる。
- 現時点で仮説的に設定したブランドターゲットのペルソナは下記のとおり。

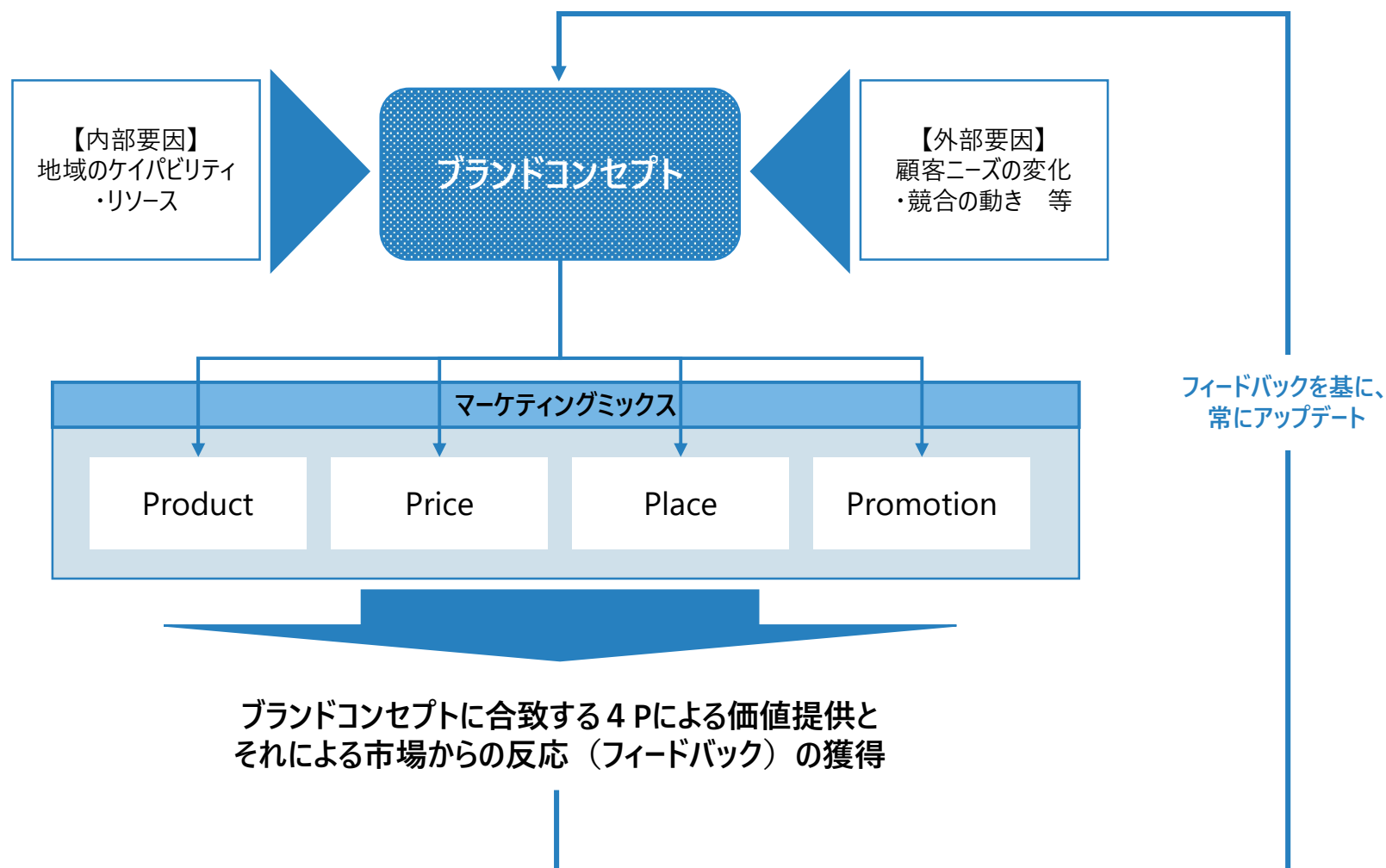
ブランドターゲット仮説

合理化・人工化が進む都市で、
人間の作ったルールの中で管理し・管理され（ときに疑問と疲労を感じながら）
時間に追われて暮らす人々

- 宿泊：東京や京都、大阪などでAmanやRitzなど、5 スターホテルに滞在。ただし、高級旅館など、**関心に沿って王道のラグジュアリーホテル以外の宿にも挑戦**する。
- 移動：移動はハイヤー以外にも、その日の旅程に応じて**タクシーや公共交通機関も使って移動を楽しむ**。
- 体験：**興味関心に沿って、坐禅や茶道、書道、職人に会いに行く体験など本質を感じることができる特別な体験**を好み、その興味関心は人によって異なる。
- 食事：超有名レストラン以外に、懐石料理や地産地消の質の高いレストランを試す好奇心を持っている。夕食は1名 2 ～ 5 万円程度を支払うことを厭わないが、**居酒屋など、その地域ならではの感じる食事にも積極的**。
- 地方への関心：金沢や富山などにも足を運び、道東エリアへの訪問の可能性が高い。
- その他：フル手配ではなく必要に応じて組み合わせていくほか、**持続可能性に対する高い関心や、情報収集にデジタルを駆使する点も特徴**。

マーケティング戦略実行における今後の課題・進め方

- マーケティング戦略を実行する上では、随時変わる内部要素（地域ケイパビリティ・リソース）の反映をしつつ、外部要素である顧客の分類の切り口の精緻化、それらに合わせた市場規模の推計と投資対効果の導出、分類された顧客ごとのニーズをより正確に捉え、常にアップデートしていくことが必要。
- マーケティング戦略は、一度決めれば中期的に活用が可能な製造業の生産計画のような性質のものではなく、常にPDCAを回しながら、素早くブランドコンセプトに立ち戻り、必要があれば修正し、修正したブランドコンセプト及び4P戦略を実行部隊に落としていくという一連の動きと仕組みを構築することが重要。
- 今年度の調査を下敷きに、来年度は調査対象の更なる解像度向上を図りながら、同時に、地域内でのマーケティング組織の組成に関する方針を検討していきたい。



各戦略要素ごとの解決課題と、来年度の取組方向性

- 各戦略課題における課題の解決に向け、来年度はあらゆる取組をブランドコンセプトに基づき実施することで、高付加価値化を目指す。

戦略要素	高付加価値化に向けた解決課題	来年度の取組方向性
ウリ	<ul style="list-style-type: none"> 既存顧客（既に来訪しているインバウンド）に関する心理特性や行動特性といったより詳細なマーケティングデータを取得し、ブランドターゲット及びマーケティングターゲット双方に対する解像度を向上させたうえで、ブランドコンセプトの精緻化が必要 ブランドコンセプトを前提に、来訪者が当該コンセプトを最も体感できるような世界観（ストーリー）の精度をの向上が必要 ブランドコンセプトを体現するアクティビティの開発が必要 来訪者に当該コンセプト及び世界観を体感してもらうために最適なカスタマージャーニーの設計が必要 	<ul style="list-style-type: none"> マーケティングの基礎に則り、ターゲットの解像度の向上と提供価値を含めたコンセプトの磨き上げを相互に行うことで精度を向上させながら、当該コンセプトを提供するための元となる顧客体験の設計を行う コンセプトドリブンでアクティビティの在り方を改めて整理したうえで、競争優位性の観点も踏まえ、アクティビティ開発のロードマップを策定
ヤド	<ul style="list-style-type: none"> 特に飲食店が不足しており、外部からの投資や事業主体の受入を進めていく必要 現状では、こういった不動産リソースが開発可能かが整理されていない状況であるため、この点の整理が急務 また、付加価値向上に向けた外部からの投資等の受入及び既存施設等の改修等を行うにあたって、寄って立つべきブランドコンセプトの精緻化が必要 旅行マーケット内での競争優位性確保に向け、類似コンセプト地域の施設等に関する調査が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ブランドコンセプトを前提して、コンセプト実現のために必要なハード面の機能の棚卸及び類似コンセプト地域の競合調査を行ったうえで、施設整備方針とそのロードマップを策定する。 また、地域内の開発可能不動産リソースの棚卸と、地域外の事業主体への出店交渉等を開始したい。
ヒト	<ul style="list-style-type: none"> 今年度事業にて学んだサービス改善方向性に基づき、地域で模範となる高いサービス水準を体現した人材を更に増加させる必要 サービス提供時のブランドコンセプトの体現を実現するにあたっての方針等のインプットが必要 地域内におけるサービスノウハウ等の横展開に向けた仕組が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値旅行者に求められる最低ラインのサービス水準の担保という意味での観光関係人材に対する研修を継続しつつ、高付加価値化に向けたコンセプトドリブンなサービス提供の実現に向けた取組を行う サービス提供ノウハウ等に関する地域内横展開のためのマテリアルを作成し、展開する
アシ	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値旅行者の旅程に本地域での体験が組み込まれやすくなるためのアクセス整備が必要 今年度調査でヘリでの移動による野鳥等への被害を回避し、自然環境との共生を図るには、高度なマネジメントが必要である旨が判明したこともあり、自動車交通をメインとしたアクセス容易性確保に向けた検討が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 空港⇄各エリア、ホテル⇄アクティビティ等の二次交通（車種等含め）の現状の調査 今年度調査を踏まえた日本版ライドシェアの実現可能性も含めた整備手段の検討
コネ	<ul style="list-style-type: none"> 精緻化されたブランドコンセプトを最も体感できるプロトタイプツアーの組成が必要 既存顧客の流入経路の分析が必要 ブランドコンセプト、ターゲット、単体感にあった情報経路・流通経路・訴求事項の全体設計が必要 そのうえで、参加すべき商談会及びリレーションを構築すべきエージェントの選定が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ブランドコンセプト実現のための施設・アクティビティを含んだプロトタイプツアーの策定（既存の施設・アクティビティで形成されたプロトタイプツアーと、将来的に開発されるものを含めたプロトタイプツアーの2本を策定） プロトタイプツアーの提供価値等を踏まえ得て、情報経路・流通経路・訴求事項の全体設計を行い、経路の開拓・確保を行う

来年度施策の構造的整理

- 来年度実施する施策間の関係については、下記のとおり構造的に整理できる。
- 各施策が取組全体像の中でどのような意義・役割を持つのかを常に意識し、プロジェクトマネジメントを行うことで、来年度計画の着実な実行を図る。

高付加価値旅行者受入体制整備

訪れる理由を作る
(強固なプラス要素を作る)

ウリ

施策1

地域ブランディングの確立に向けたコンセプトの更なる磨き上げ

価値の起点

ヤド

施策2

ブランドコンセプトを体现する施設の整備

ウリ

施策3

ブランドコンセプトを体现する自然アクティビティの整備

ヒト

施策5

観光関係人材の育成
(ホテル旅館、ガイド、DMOなど)

価値提供の基盤

訪れるのをためらう理由をなくす
(マイナス要素を減らす)

アシ

施策6

二次交通の整備

アクセス性確保

訪れるきっかけを作る
(ウリの価値を最大化するための情報・流通経路設計)

コネ

施策4

ブランドコンセプトに基づく
プロダクトの更なる磨き上げ、価格の再設計
プロモーション、流通・販路の設計ブランドコンセプト及び商材特性に
合致
する価格・流通/情報経路の設計適切な事業設計と
着実な実行を担保する

施策7

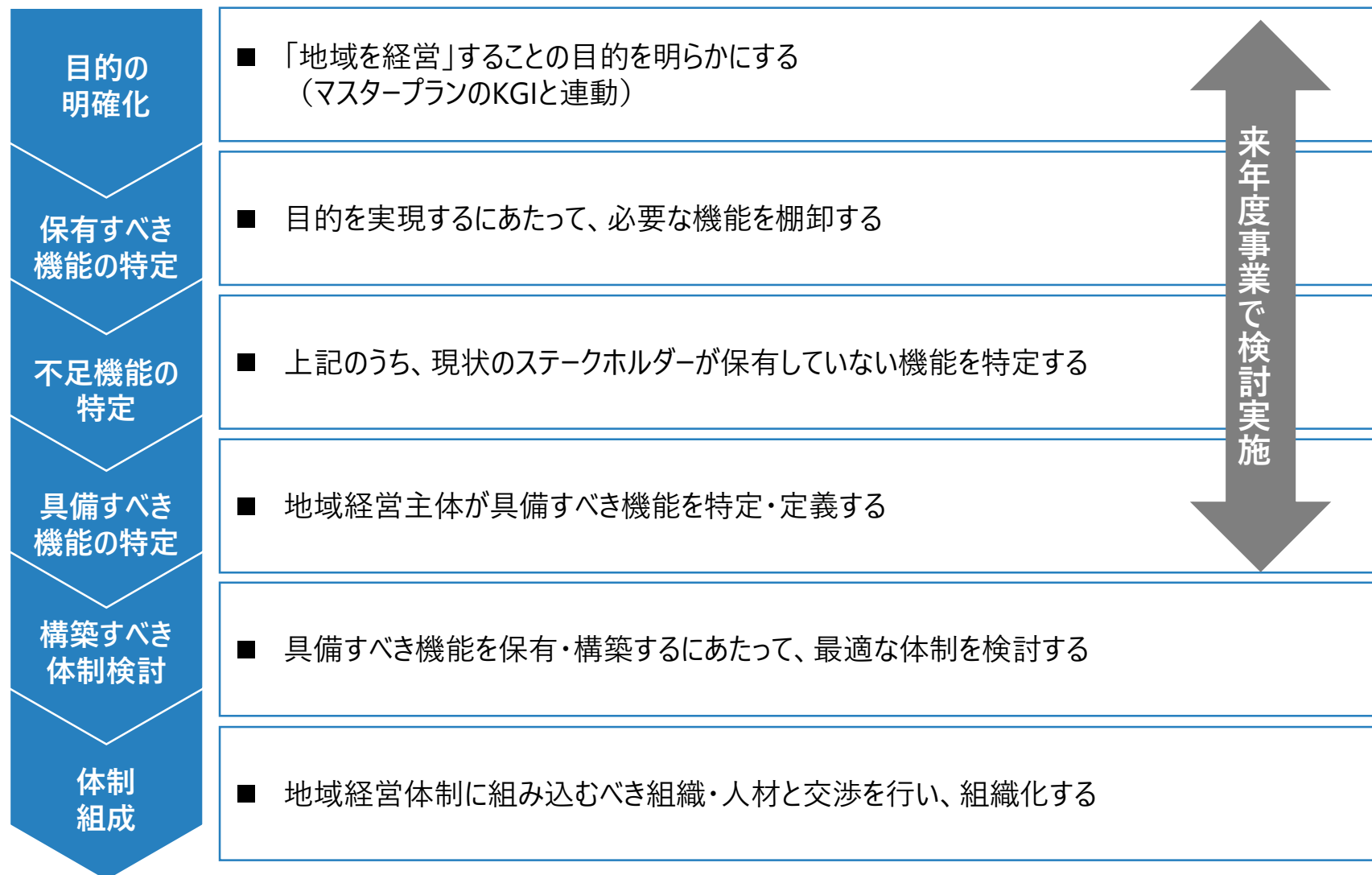
地域経営体制の構築

施策8

プロジェクトマネジメント
& マスタープラン更新来年度事業の円滑な推進と
事業終了後の自走体制の構築

地域の経営体制の考え方

- 今年度の先進地域の有識者等との意見交換の内容・成果を踏まえ、当地域における地域経営体制は下記のステップで検討を進めていく必要があると認識。
- 来年度においては、地域経営主体が具備すべき機能の特定までの検討を進め、今後の体制組成に至るまでのロードマップを策定する。



持続可能で、かつ、高付加価値な地域事業を組成するためのロードマップ

- 高付加価値化を図るうえで全ての起点となるターゲット及びブランドコンセプトの精緻化を軸に、ウリ、ヤドの整備方針及びロードマップを作成し、その後コンセプトを具現化したプロトタイプツアーの造成とコンセプトドリブンに情報・流通経路の設計を行う。

