

日光市観光地経営戦略

目次

1. 観光地経営戦略策定の背景
2. 国内の観光動向
3. 国内の訪日旅行者の推移
4. 日光市の観光動向
5. 日光市の観光動向（訪日外国人旅行者）
6. DMO登録制度に係るガイドライン改正
7. 環境分析
8. マーケティングミックス（4P）分析
9. ターゲット
10. KPIツリー
11. 財源計画

背 景（観光地ビジョン）

「何度でも訪れたくなる日光」へ

日光市は、世界遺産「日光の社寺」に代表される歴史的な文化遺産と、日本で初期に国立公園指定（1934年/昭和9年）を受けた豊かな自然に恵まれた地です。

また、多様な温泉地、様々なアミューズメント施設やアクティビティがあり、その魅力は多岐にわたります。首都圏からのアクセスも良好で、鉄道や高速道路といった交通インフラも整備されています。こうした強みから、日光市は世界的な知名度を誇る**日本を代表する観光地**として認知を得ています。

私たちは、家族連れ、夫婦、友人との個人旅行から団体旅行、教育旅行、インバウンドまで、あらゆる観光客の旅を豊かなものにするため、日光市の特性を活かしながら、地域全体での受入れを推進していきます。

地域が一体となって訪れる方を温かく迎え、自然、文化、人とのふれあいを通じて心に残る体験を提供することで、「**何度でも訪れたくなる日光**」を創出し、持続可能な観光地域づくりを牽引する「先駆的DMO」を目指してまいります。

2.国内の観光動向

(1) 国内旅行者

▶旅行者数

2024年 5.4億人 (+8.5% ↑)

2025年 (1-3月期) 1.2億人 (+**9.1%** ↑)

出典：観光庁「旅行・観光消費動向調査」

▶消費額

2024年 25.2兆円 (+14.8% ↑)

2025年 (1-3月期) 5.6兆円 (+**14.3%** ↑)

出典：観光庁「旅行・観光消費動向調査」

(2) 訪日外国人旅行者数

▶旅行者数

2024年 3,687万人 (+**47%** ↑)

2025年 (1-5月期) 1,814万人 (+29% ↑)

出典：日本政府観光局 (JNTO)

▶宿泊者数

2024年 16,360 万人 (+**39%** ↑)

出典：観光庁「インバウンド消費動向調査」

▶消費額

2024年 8.1兆円 (+**52.3%** ↑)

2025年 (1-3月期) 2.3兆円 (+ 28% ↑)

出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

▶一人1回当たり旅行消費額

2019年 15.9万円

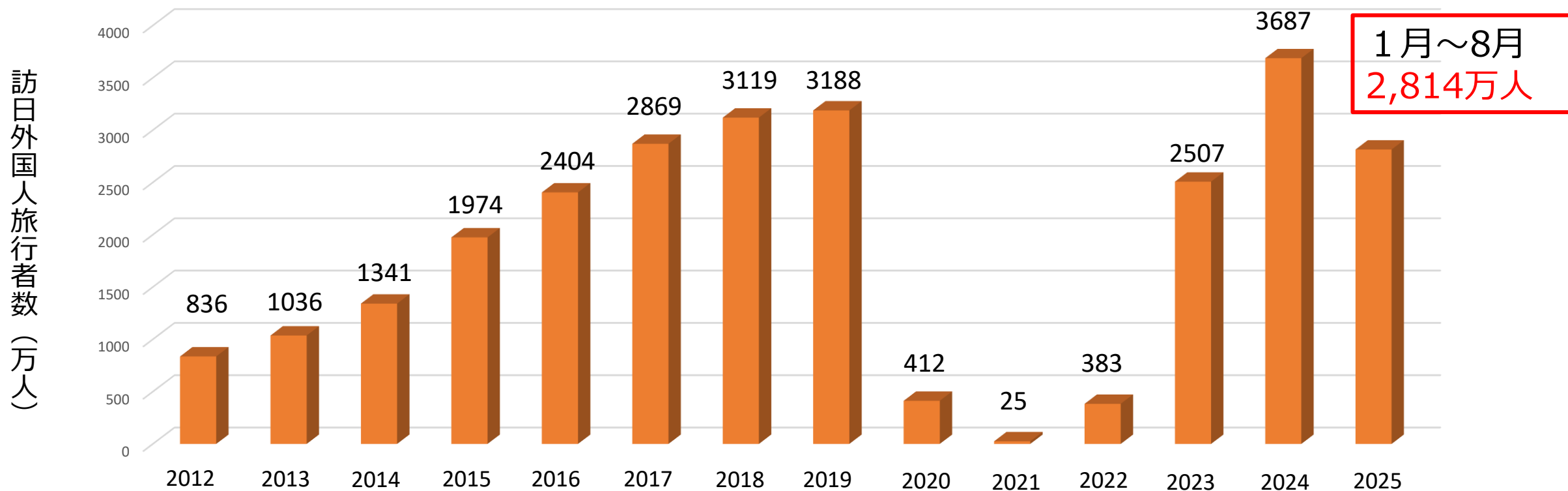
2024年 22.7万円(+**43%** ↑)

出典：観光庁「インバウンド消費動向調査」

- ・国内旅行者数は**9%増**、消費額は**14%増**と堅調に伸びています。
- ・訪日外国人旅行者数は**47%増**、消費額は**52%増**と**大幅な伸び**を見せています。
観光庁は、2030年に訪日外国人旅行者**6,000万人**、旅行消費額**15兆円**を目標に設定しています。
- ・特に、宿泊者数は**39%増**、1回当たりの消費額も**43%増**と**急激に伸び**ており、**全体の消費額を上げるためにはインバウンド対策が急務です。**

3. 国内の訪日旅行者の推移

(1) 訪日外国人旅行者数 年次推移 (2012年～2025年)



出典：日本政府観光局 (JNTO)

- **2024年**は、**過去最高**となる**3,687万人**を記録しました。
- **2025年**も、**1月～8月時点**で**2,814万人**に達しており、この推移から判断すると、令和7年（2025年）以降も**訪日外国人旅行者数の急速な増加**が予想されます。

4. 日光市の観光動向

(1) 観光客入込数及び宿泊数一覧表 (令和6年1月～12月分)

名 称		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計 (人)	前年 (人)	増減 (人)	前年比 (%)
入 込 数	今市地域	115,882	116,954	143,142	163,239	196,453	165,367	183,626	272,096	173,371	188,962	200,620	141,817	2,061,536	2,010,643	50,893	102.5%
	日光地域	290,720	280,471	343,503	460,224	619,483	558,936	585,357	631,143	564,011	753,044	701,115	364,234	6,152,246	5,909,324	242,922	104.1%
	藤原地域	121,134	136,898	143,688	89,616	120,255	91,101	146,177	144,232	114,201	119,741	156,639	120,532	1,504,216	1,556,602	△52,386	96.6%
	足尾地域	2,795	3,158	5,315	9,198	16,392	16,695	18,414	20,961	14,431	15,069	16,821	5,610	144,861	137,078	7,783	105.7%
	栗山地域	22,080	26,591	23,535	22,947	28,406	22,608	24,743	42,003	26,081	33,664	36,830	19,507	329,002	311,392	17,610	105.7%
合 計(人)		552,611	564,072	659,183	745,224	980,989	854,707	958,317	1,110,435	892,111	1,110,480	1,112,025	651,700	10,191,861	9,925,039	266,822	102.7%
宿 泊 数	今市地域	3,135	4,096	4,605	5,903	8,532	5,058	5,989	9,691	6,816	7,947	7,592	4,353	73,717	80,907	△7,190	91.1%
	日光地域	51,293	49,265	63,077	66,781	107,235	113,642	122,764	120,164	115,995	124,924	108,279	57,809	1,101,228	1,039,474	61,754	105.9%
	藤原地域	102,557	102,815	131,109	114,959	116,397	104,091	114,602	180,719	134,430	150,844	161,316	129,383	1,543,222	1,446,489	96,733	106.7%
	足尾地域	254	249	394	812	1,018	573	614	1,016	640	895	913	316	7,694	9,597	△1,903	80.2%
	栗山地域	14,431	17,380	15,382	14,998	18,566	14,777	16,172	27,453	17,051	22,002	24,072	12,750	215,034	203,525	11,509	105.7%
合 計(人)		171,670	173,805	214,567	203,453	251,748	238,141	260,141	339,043	274,932	306,612	302,172	204,611	2,940,895	2,779,992	160,903	105.8%

➤ 観光入込数は、8月の夏季（夏休み）シーズン、10月・11月の紅葉シーズンが年間ピークです。

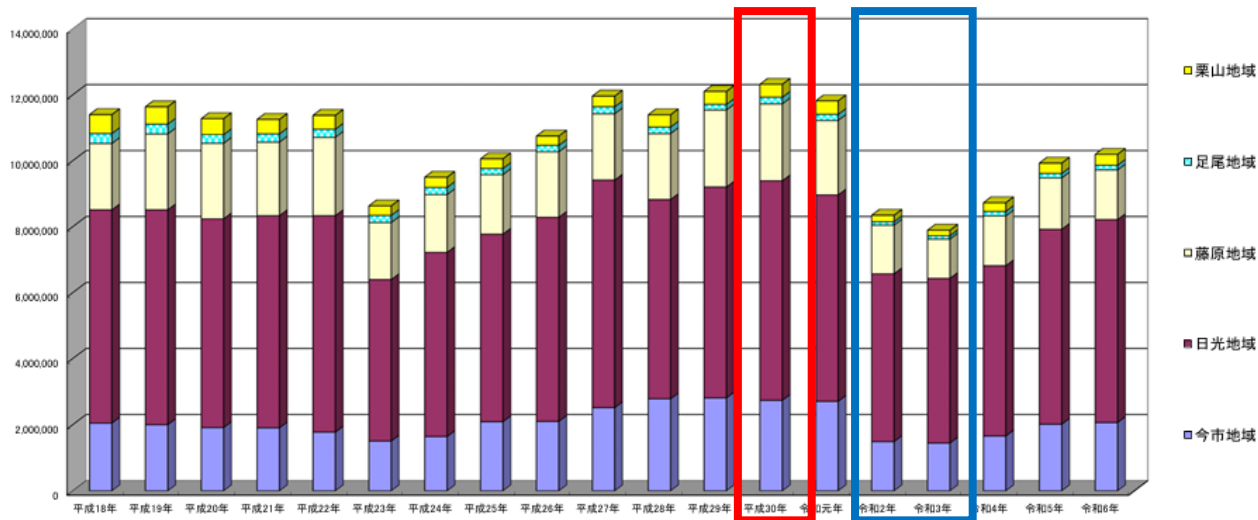
➤ 宿泊数は、8月の夏季（夏休み）シーズンが年間ピークです。

➤ 入込数、宿泊数ともに冬季（1～3月）の入込数は、ピーク時の約半分（5割程度）です。

4. 日光市の観光動向

(2) 観光客入込数推移（平成18年～令和6年）

入込数	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年
今市地域	2,045,129	1,997,461	1,910,312	1,902,632	1,774,033	1,503,715	1,638,278	2,087,348	2,096,376	2,512,435	2,779,156	2,807,516	2,733,680	2,704,026	1,486,591	1,443,051	1,656,608	2,010,643	2,061,536
日光地域	6,464,773	6,512,738	6,327,147	6,430,239	6,559,082	4,891,102	5,580,842	5,684,893	6,187,269	6,901,286	6,045,291	6,394,443	6,658,714	6,258,445	5,084,772	4,988,376	5,158,153	5,909,324	6,152,246
藤原地域	2,011,978	2,300,893	2,289,335	2,228,871	2,373,390	1,728,388	1,751,396	1,804,543	1,984,627	2,007,843	1,997,380	2,335,212	2,329,882	2,257,876	1,472,272	1,190,947	1,509,494	1,556,602	1,504,216
足尾地域	302,531	296,171	261,257	250,475	247,372	217,814	218,168	187,248	198,654	214,315	197,984	170,686	201,838	186,183	102,884	100,462	135,667	137,078	144,861
栗山地域	571,417	526,842	485,276	438,845	419,988	286,178	309,121	292,104	278,120	321,516	371,565	390,856	392,149	407,008	197,553	167,747	263,936	311,392	329,002
合計(人)	11,395,828	11,634,105	11,273,327	11,251,062	11,373,865	8,627,197	9,497,805	10,056,136	10,745,046	11,957,395	11,391,376	12,098,713	12,316,263	11,813,538	8,344,072	7,890,583	8,723,858	9,925,039	10,191,861



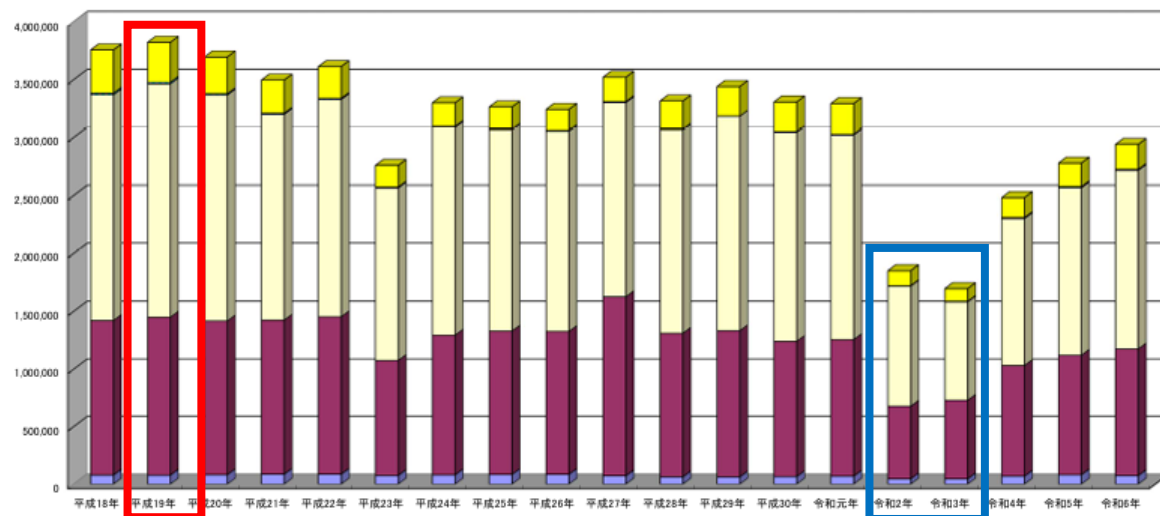
- 観光客入込数のピークは平成30（2018）年で約1,232万人でした。
- 令和2（2020）年～令和4（2022）年、新型コロナウイルス感染症の影響で入込数は落ち込みました。
- 令和6（2024）年は入込数1,019万人、前年比2,7%増、ピーク時（平成30年）と比較して、83%まで回復しました。

※日光市の観光客入込数のピークは、平成18年（2006年）の合併後です。

4. 日光市の観光動向

(3) 観光客宿泊数推移 (平成18年～令和6年)

宿泊数	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年
今市地域	79,020	78,259	81,416	86,026	86,092	74,549	80,627	83,636	84,740	72,226	63,441	62,652	65,528	68,820	45,885	45,901	69,100	80,907	73,717
日光地域	1,342,137	1,371,296	1,335,572	1,338,553	1,367,375	1,000,940	1,213,826	1,246,274	1,241,720	1,554,278	1,247,832	1,270,743	1,175,467	1,187,092	631,466	683,307	963,154	1,039,474	1,101,228
藤原地域	1,947,684	2,014,362	1,950,224	1,776,351	1,875,442	1,489,422	1,795,484	1,737,383	1,728,158	1,676,612	1,755,483	1,850,910	1,804,135	1,766,122	1,040,771	852,917	1,269,488	1,446,489	1,543,222
足尾地域	14,527	14,074	11,299	9,646	9,656	7,777	8,261	6,089	7,001	7,776	6,381	1,192	5,754	5,886	3,981	4,751	8,189	9,597	7,694
栗山地域	373,475	344,341	317,171	286,140	274,504	187,046	202,056	190,917	181,777	210,142	242,863	255,462	256,307	266,018	129,119	109,639	172,507	203,525	215,034
合計(人)	3,756,843	3,822,332	3,695,682	3,496,716	3,613,069	2,759,734	3,300,254	3,264,299	3,243,396	3,521,034	3,316,000	3,440,959	3,307,191	3,293,938	1,851,222	1,696,515	2,482,438	2,779,992	2,940,895

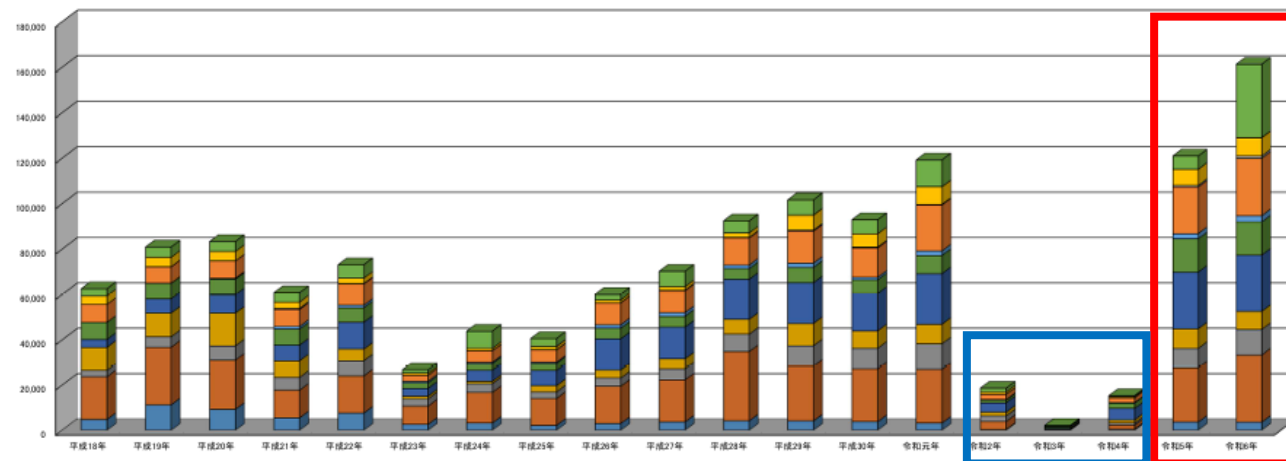


- 観光客宿泊数のピークは**平成19年（2007年）**で**382万人**でした。その後、多少の増減はあるものの、令和元年まで減少傾向が続いています。
- **令和2（2020）年、令和3（2021）年、新型コロナウイルス感染症の影響で宿泊数は急激に落ち込みました。**
- **令和6（2024）年**は宿泊数**294万人**、前年比**5.8%増**、**ピーク時（平成19年）と比較して、77%まで回復**しました。
- 新型コロナウイルス感染症の影響により、宿泊形態はさらに**団体から個人客へ**とシフトしました。

5. 日光市の観光動向（訪日外国人旅行者）

（１）訪日外国人旅行者 宿泊者数推移（平成18（2006）年～令和6（2024）年）

	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年
韓国	4,764	11,265	9,236	5,479	7,598	2,592	3,165	2,130	2,953	3,635	4,164	4,119	3,763	3,157	266	76	428	3,587	3,541
台湾	18,915	25,524	21,854	12,296	16,490	8,094	13,582	11,944	16,547	18,659	30,665	24,348	23,486	23,817	3,578	64	1,829	24,116	29,783
中国（大陸）	2,851	4,607	6,268	5,643	6,729	3,219	3,880	2,884	3,626	4,944	7,716	8,949	9,073	11,303	2,462	312	882	8,564	11,282
香港	10,200	10,486	14,529	7,399	5,145	1,210	1,055	2,822	3,583	4,408	6,569	9,865	7,709	8,644	1,708	26	1,411	8,652	8,012
その他アジア	3,501	6,289	8,023	6,892	11,883	3,449	4,895	6,721	13,788	14,008	17,632	17,974	16,482	22,303	4,127	472	5,088	24,959	24,746
アメリカ	7,518	6,780	6,871	7,065	6,362	2,441	2,962	3,133	4,666	4,794	4,675	6,719	6,032	7,996	1,218	639	2,378	14,677	14,565
その他北米州	21	88	399	1,225	1,170	675	552	528	1,557	1,622	1,594	1,890	1,096	2,005	244	38	234	2,286	2,751
ヨーロッパ州	7,925	7,162	7,581	7,472	9,280	2,678	5,048	5,422	9,655	9,611	11,923	14,051	12,905	20,176	2,261	370	2,085	20,488	25,237
南アメリカ州	11	100	61	468	235	79	102	111	88	228	218	457	375	285	98	28	56	707	1,040
オセアニア州	3,706	4,133	4,167	2,826	2,365	858	1,069	1,380	1,203	1,566	1,989	6,575	5,830	7,720	986	29	555	7,071	8,016
アフリカ								104	19	6	18	76	22	68	19	4	8	36	108
不明	3,203	4,508	4,396	4,065	5,923	1,501	7,569	3,487	2,431	6,814	5,285	6,681	6,195	11,779	1,712	55	391	5,831	32,257
合計（人）	62,615	80,942	83,385	60,830	73,180	26,796	43,879	40,668	60,116	70,295	92,448	101,704	92,968	119,253	18,679	2,113	15,345	120,974	161,338



➤ **令和2（2020）年～令和4（2022）年は、新型コロナウイルス感染症の影響で激減しました。**

➤ **しかし、令和5（2023）年から回復し、令和6（2024）年は、16万1千人と過去最高を更新しています。**

5. 日光市の観光動向（訪日外国人旅行者）

（2）訪日外国人旅行者 宿泊者数の月推移（令和6（2024）年）

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計	前年	増減	前年比	構成割合
韓国	237	318	358	276	371	321	189	144	286	468	338	235	3,541	3,587	△46	98.7%	2.2%
台湾	2,470	3,023	1,674	2,453	1,390	1,874	1,612	1,891	3,593	3,928	4,012	1,863	29,783	24,116	5,667	123.5%	18.5%
中国（大陸）	719	1,139	574	781	608	715	848	932	855	1,609	1,596	906	11,282	8,564	2,718	131.7%	7.0%
香港	547	654	635	751	534	547	524	527	412	981	1,111	789	8,012	8,652	△640	92.6%	5.0%
シンガポール	308	240	301	592	518	273	221	142	211	786	975	677	5,244	5,567	△323	94.2%	3.3%
タイ	575	863	1,135	1,670	624	468	331	256	301	1,797	1,670	955	10,645	11,391	△746	93.5%	6.6%
アメリカ	542	505	1,160	1,449	1,075	1,296	1,209	928	1,121	2,201	2,113	966	14,565	14,677	△112	99.2%	9.0%
北米州																	
カナダ	92	108	271	275	314	177	178	153	235	420	343	185	2,751	2,286	465	120.3%	1.7%
小計	634	613	1,431	1,724	1,389	1,473	1,387	1,081	1,356	2,621	2,456	1,151	17,316	16,963	353	102.1%	10.7%
中南米	18	22	106	181	69	43	89	39	74	114	196	89	1,040	707	333	147.1%	0.6%
ヨーロッパ																	
イギリス	128	107	274	376	233	142	223	215	316	593	469	138	3,214	2,670	544	120.4%	2.0%
フランス	147	277	518	1,016	928	406	745	919	633	1,214	1,230	294	8,327	6,202	2,125	134.3%	5.2%
スペイン	39	40	146	121	111	98	158	212	118	148	246	74	1,511	1,640	△129	92.1%	0.9%
ドイツ	108	82	407	597	474	218	316	467	600	680	561	123	4,633	3,613	1,020	128.2%	2.9%
ロシア	15	27	31	62	68	24	18	10	43	120	115	39	572	418	154	136.8%	0.3%
その他欧州	188	124	497	815	588	446	752	589	614	1,218	959	190	6,980	5,945	1,035	117.4%	4.3%
小計	625	657	1,873	2,987	2,402	1,334	2,212	2,412	2,324	3,973	3,580	858	25,237	20,488	4,749	123.2%	15.6%
オセアニア																	
オーストラリア	373	338	637	856	764	427	514	405	543	1,229	848	496	7,430	6,600	830	112.6%	4.6%
その他オセアニア州	36	42	40	86	57	23	47	47	43	104	43	18	586	471	115	124.4%	0.4%
小計	409	380	677	942	821	450	561	452	586	1,333	891	514	8,016	7,071	945	113.4%	5.0%
アフリカ	0	4	10	14	5	1	9	31	7	17	10	0	108	36	72	300.0%	0.1%
不明	700	1,192	1,866	3,142	3,386	2,247	1,577	1,627	2,842	6,106	5,098	2,474	32,257	5,831	26,426	553.2%	20.0%
合計	7,733	10,054	11,404	16,529	12,591	10,060	9,897	9,837	13,413	24,970	23,306	11,544	161,338	120,974	40,364	133.4%	100.0%
前年	6,176	5,189	6,963	13,281	8,713	7,679	7,456	7,140	8,791	21,215	18,886	9,485					
増減	1,557	4,865	4,441	3,248	3,878	2,381	2,441	2,697	4,622	3,755	4,420	2,059					
前年比	125.2%	193.8%	163.8%	124.5%	144.5%	131.0%	132.7%	137.8%	152.6%	117.7%	123.4%	121.7%					

- 月別推移では、**10月・11月の紅葉シーズン**が年間ピークです。
- **冬季（1～3月）**の宿泊者数は**ピーク時の約半分以下に減少**しますが、令和6（2024）年においては、**台湾**や**タイ**からの**冬季宿泊者が多い傾向**にあります。
- 国・地域別では、**台湾が18.5%増**、**米国が9.0%増**、**中国が7.0%増**、**タイが6.6%増**と特に伸びています。

(1) KGI・KPIの見直し

- ▶ 2030年までにインバウンド旅行者数6千万人、消費額15兆円の目標達成のため、各地域においては、地方誘客及び旅行消費拡大を持続可能な形で推進。
- ▶ DMOによる観光地経営の高度化のため、有識者会議の意見を踏まえ、2025年3月に「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」を改正。

登録（更新含む）要件見直しのポイント

観光地経営戦略の策定を義務化

- ▶ 策定すべき項目の明示
- ▶ **KGIの追加及び必須KPIの見直し**

KGIとは？

Key Goal Indicatorの略で、「重要目標達成指標」とも呼ばれ、地域が目指す最終的な数値目標を表すもの。

KPIとは？

Key Performanse Indicatorの略で、「重要業績評価指数」とも呼ばれ、KGIを達成するための中間指標を表すもの。

6. DMO登録制度に係るガイドライン改正

(2) KPIについて (1～3 ※必須KPI)

No	KPI	算出方法	目標値 (5年後)	補足説明
1	1人当たり旅行消額 (新規) R6実績 日帰り：10,693円 宿 泊：41,177円	栃木県観光動態調査データ (日光エリア) に基づく算出 (※R7以降デジタルアンケートに切り 替え)	10% ↑ (年2% ↑) 日帰り：11,760円 宿 泊：45,300円	令和7 (2025) 年度以降は、 県調査に準じたデジタルアン ケートを実施。サンプル数増 (700→3,000) で算出精 度向上を目指します。
2	延べ宿泊者数 (継続) R6実績：294万人	日光市入込調査結果を利用し 算出	20% ↑ (年4% ↑) 350万人 ※過去最も多かった数を目指す	宿泊施設に加え、民泊等の宿 泊実態も把握することで、デー タの精度が大きく変わります。
3	来訪者満足度 (継続) R6実績：1.56点 日帰り：1.57点 宿 泊：1.55点	加重平均値 非常に満足 (2点) ・満足 (1 点) ・どちらでもない (0点) ・不満 (-1点) 、非常に不満 (-2点) に回答数を乗じ、その合計を総回答数 で割って算出	0.24点 ↑ (年0.048点 ↑) 1.8点 (日帰り・宿泊共通)	No.1と同様に、デジタルアン ケートへの移行により精度向上 を目指します。

6. DMO登録制度に係るガイドライン改正

(3) KPIについて (4～6 ※必須KPI)

No	KPI	算出方法	目標値（５年後）	補足説明																		
4	持続可能な観光に対する住民満足度（新規） R6実績：1.11点	加重平均値 非常に満足（２点）・満足（１点）・どちらでもない（０点）・不満（－１点）、非常に不満（－２点）に回答数を乗じ、その合計を総回答数で割って算出	0.89点↑（年0.178点↑） 2.00点	日光市総合政策課が実施しているアンケートに、住民満足度の設問を追加して実施します。																		
5	観光事業者の平均給与額（新規）	域内観光事業従事者の平均給与額を算出。（給与所得・退職所得等の所得税徴収高計算書より）		以下の税務署からの情報共有と利用可否を確認中。・「給与所得・退職所得等の所得税徴収高計算書」の共有可否。・労働保険料等算定基礎賃金等の報告書利用の可否。																		
6	月別来訪者の平準化率（継続） R6実績 <table><tr><td></td><td>標準偏差</td><td>平均</td></tr><tr><td>入込</td><td>202,500</td><td>850,000</td></tr><tr><td>宿泊</td><td>51,500</td><td>245,000（人）</td></tr></table>		標準偏差	平均	入込	202,500	850,000	宿泊	51,500	245,000（人）	日光市入込調査結果を利用し算出	<table><tr><td></td><td>標準偏差</td><td>平均</td></tr><tr><td>入込</td><td>182,000</td><td>1,000,000</td></tr><tr><td>宿泊</td><td>44,600</td><td>292,000（人）</td></tr></table>		標準偏差	平均	入込	182,000	1,000,000	宿泊	44,600	292,000（人）	閑散期（特に冬季）の底上げが喫緊の課題であり、具体的な目標設定と戦略が不可欠です。
	標準偏差	平均																				
入込	202,500	850,000																				
宿泊	51,500	245,000（人）																				
	標準偏差	平均																				
入込	182,000	1,000,000																				
宿泊	44,600	292,000（人）																				

6. DMO登録制度に係るガイドライン改正

(4) KPIについて (7~8 ※必須KPI、9 ※自ら設定するKPI)

No	KPI	算出方法	目標値 (5年後)	補足説明
7	観光入込数 (継続) R6実績： 1,019万人 日帰り：725万人 宿 泊：294万人	日光市入込調査結果を利用し 算出	18% ↑ (年3.3% ↑) 1,200万人 (日帰り：850万人／宿泊： 350万人)	入込数ピーク 平成30 (2018) 年1,232万人 宿泊数ピーク 平成19 (2007) 年382万人
8	インバウンド宿泊数 (継続) R6実績値： 16万人	日光市入込調査結果を利用し 算出	88% ↑ (年13.4% ↑) 30万人	インバウンド宿泊数 令和5年12万 令和6年比33%増
9	Webサイトの アクセス状況 (継続) R6実績： 6,384,334回 エンゲージメント率 R6実績値： 76%	Googleアナリティクスより算出 (アクセス状況：ページビュー数、 エンゲージメント率：エンゲージのあつ たセッションの割合)	アクセス状況 6.5% ↑ (年1.3% ↑ 83,000回) 6,800,000回 エンゲージメント率 4% ↑ (年0.8% ↑) 80%	アクセス状況 令和4 (2022) 年：6,758,959回 令和5 (2023) 年：6,275,584回 エンゲージメント率 令和4 (2022) 年：59% 令和5 (2023) 年：62%

6. DMO登録制度に係るガイドライン改正

(5) KPIについて (10 ※自ら設定するKPI)

No	KPI	算出方法	目標値 (5年後)	補足説明
10	来訪回数 (新規) R 6 実績 日帰り： 2.8点	加重平均値 5回目 (5点) ・ 4回目 (4点) ・ 3回目 (3点) ・ 2回目 (2点) ・ 初めて (1点) に回答数を乗じ、その 合計を総回答数で割って算出	0.4点 ↑ (年0.08点 ↑) 3.2点	【日帰りデータ推移】 R1：3.1点 R2：3.0点 R3：3.0点 R4：3.0点 R5：2.8点 近年「初めて」や「二回目」の割合が 増加し、リピーターの割合は減少傾 向にあります。
	R6実績 宿泊： 2.2点		0.6点 ↑ (年0.12点 ↑) 2.8点	【宿泊データ推移】 R1：2.7点 R2：2.8点 R3：2.5点 R4：2.4点 R5：2.6点 宿泊客の加重平均値が全体的に 下降傾向です。このトレンドを反転さ せ、回復させることが重要です。

6. DMO登録制度に係るガイドライン改正

(6) KGIについて

No	KGI	算出方法	目標値（5年後）	備 考
1	旅行消費額 (継続)	KPI No.1の1人あたり旅行消費額に、入込数・宿泊数を乗じて算出	30%↑（年6%↑） 2,581億円 日帰り：996億円 （850万人×11,760円） 宿泊：1,586億円 （350万人×45,300円）	R6実績： 1,986億円 （日帰り：775億円／宿泊：1,211億円）
2	経済波及効果 (新規)	栃木県産業連関表を利用し算出	直接効果： 2,610億 第1次波及効果： 439億 第2次波及効果： 275億	R6実績 直接効果： 1,986億円 第1次波及効果： 334億円 （直接効果により、波及的に生じる新たな生産増加額） 第2次波及効果： 209億円 （直接1次効果による雇用者所得の増加から生じる生産増加額）

(1) SWOT分析と4C分析

KGI・KPIは、現状のデータを基に具体的な目標を決定する。
現在の立ち位置を正確に把握し、効果的な戦略を策定するために不可欠です。

現状のデータ分析を深めるため、SWOT分析、4C分析を実施。

SWOT分析

- 自社の強 (**S**trengths)
- 弱み (**W**eaknesses)
- 機会 (**O**pportunities)
- 脅威 (**T**hreats)

これらを明確にし、内部環境と外部環境を総合的に評価するための戦略分析です。

4C分析

- 市場・観光客 (**C**ustomer)
- 競合 (**C**ompetitor)
- 自地域 (**C**ompany)
- 協業者 (**C**o-Operator)

4つの要素を分析することで、事業環境と自社の立ち位置を把握し、成功要因 (KFS: Key Factor for Success) を見つけるためのフレームワークです。

(2) SWOT分析 (内部環境)

	好影響	悪影響
内部環境	強み (Strengths) <エリアとしての強み> ・世界的なブランド力（世界遺産「日光の社寺」と国立公園による高い知名度） ・多様な資源（歴史・文化、自然、花、食、温泉、体験など） ・首都圏からの交通アクセスが良好であり、来訪しやすい立地 ・メディアの露出度が高い ・環境保全の先進的な取組み（国の脱炭素先行地域選定）によるサステナブルツーリズムへの訴求力が高い ・教育旅行において首都圏の小学校等から長年の実績と信頼を確立 ・富裕層など上質なニーズの対応として、ラグジュアリー列車と質の高い宿泊施設が存在 ・各エリアが異なる魅力をもつため、多様なターゲット層にアプローチ可能 <協会の強み> ・協会の長年の実績を通じて、地域事業者の高い観光意識を結束させ、強固な連携・合意形成体制を構築 ・観光関連事業に従事する関係者が多く、地域全体で観光振興への高い参画意識を共有 ・4社にわたる鉄道会社（東武鉄道・JR東日本・野岩鉄道・わたらせ渓谷鐵道）との強固な連携体制構築 ・協会内に「インバウンド委員会」を設置・運営しており、市場の動向に基づいた戦略的な知見と実行力を有する	弱み (Weaknesses) <エリアとしての弱み> ・地形や地質、文化遺産の特性上、バリアフリーを含むユニバーサルデザインへの対応が困難 ・広域性と地形的な制約により、市内での二次的な周遊が促進されにくい ・首都圏からの良好なアクセスが、日帰り率の増加と消費額の低迷に繋がる ・二次交通網は整備されているが、利用者のニーズ（運行時間帯やカバー範囲）の対応が不十分 ・秋の観光シーズンは、主要な観光ルートでの交通渋滞が常態化 ・ナイトタイムエコノミーコンテンツが乏しい ・多言語対応の観光案内や、インバウンドを含む全ての来訪者が利用しやすい休憩スポットが不足 ・地域全体の少子高齢化が急速に進展し、観光分野における労働力不足が顕著化 ・年間を通じて観光客数の変動（繁閑差）が大きく、安定的な収益確保や雇用維持に課題 <協会の弱み> ・ターゲット層に響く効果的な情報発信が不十分

(3) SWOT分析 (外部環境)

	好影響	悪影響
外部環境	機会 (Opportunity) <エリアの機会> ・インバウンド入国規制撤廃で旅行需要回復 ・円安ドル高 ・旅行消費額の上昇トレンド ・国のコロナ復興支援策拡充 ・環境や社会問題（SDGs、脱炭素など）への意識が高い旅行者の増加 ・若年層の旅行意欲の高まり ・市外の観光関連事業者の進出意欲が増加 ・新規ホテルの開業 <協会の機会> ・観光振興に対する国の姿勢が積極的（補助金や支援の活用） ・DX振興に対する国の姿勢が積極的（補助金や支援の活用）	脅威 (Threat) <エリアの脅威> ・コロナ禍を経て多様化した生活や旅行の変化に、サービスやコンテンツが対応しきれないリスク ・エネルギー価格を含む物価上昇や、国際情勢に起因する景気の低迷、買い控えにより、旅行消費の抑制 ・将来的な新たな感染症や災害リスクの懸念 ・コロナ禍を経て競合地域も一斉にインバウンド誘客を再開したことによる競争激化 ・人口減少・少子高齢化の進行により、観光分野における恒常的な人手不足が深刻化 ・公共交通の便数減少が進み、二次交通網の弱点がさらに顕著化 ・旅行の主力層であるシニア層がデジタル対応に慣れていないため、DX施策が効果的に浸透しないリスク <協会の脅威> ・人材の確保と育成が大きな課題であり、活動の継続性と質の維持を脅かす

(4) クロスSWOT分析

外部環境			
		機会	脅威
内部環境	強み	※強みと機会を活用した取組方針 日光市の国際的なブランド力と上質な資源の強みを活かし、高付加価値な滞在観光を確立するため、限定体験、プレミアムツアー、ウェルビーイングの充実を図る。	※強みを活用して、脅威を乗り越えるための取組方針 日光市の国際的なブランド力と上質な資源の強みを活かし、首都圏からの近さに起因する日帰りの多さと交通渋滞が生じるため、駐車場の一括管理や情報発信を行うことで、宿泊者増とオーバーツーリズム対策の両立を図る。
	弱み	※機会を逃さないように弱みを克服する取組方針 インバウンドの需要が回復した機会を捉え、ナイトタイムコンテンツの不足、食の多様性の遅れ、二次交通の脆弱性といった受入環境の弱みをコンテンツの整備と情報発信により克服する。	※弱みと脅威が重なった時にどのようにして危機を乗り越えるかの取組方針 地域全体の少子高齢化とそれに伴う労働力不足の深刻化という複合的な危機に対し、地域住民の郷土愛と誇りを最大の資源として活用する。伝統行事への参画を通じた地域理解の深化を促すことで、住民を観光サービスの担い手へと変革し、人手不足下でも質の高い持続可能な観光地経営を確立する。

(5) 4C分析

市場・観光客 (Customer)	競合 (Competitor)	自地域 (Company)	協業者 (Co-Operator)
・訪日外国人旅行者数が急増 ・国内旅行者数の回復 ・一人あたり旅行費用（消費額）の増加 ・若年層の旅行回数の増加 ・地方観光への関心の高まり ・高齢者の旅行需要の低下 ・観光地でのマナー ・地域住民との共生意識の高まり ・観光地の情報発信力の重要性 ・観光地の混雑回避（オーバーツーリズム） ・地域文化への関心の高まり ・観光業も含めた全産業の人材不足 ・ユニバーサルツーリズムの推進	・箱根：「温泉」と「大自然」に加え、「美術館や高級ホテル」といった複合的な価値を提供、整った交通網等、多様な顧客ニーズに対応。（入込数2,031万人、宿泊客数398万人） ・OTA（オンライン旅行代理店）：「価格比較」「利便性」「幅広い選択肢」 ・新規参入のラグジュアリーホテル：「価値」「ブランド」「サービス」 ・個人旅行客（FIT）の増加による受入れ	・観光地としての高い認知度 ・「日光の社寺」など唯一無二の歴史文化遺産 ・中禅寺湖、華厳滝、男体山など豊かな自然資源 ・鬼怒川温泉・湯西川温泉など温泉観光地の存在 ・東武鉄道・JRなど首都圏からのアクセス利便性 ・多種多様な宿泊施設 ・ホテル以外の「食」コンテンツが少ない ・日帰り観光客の多さ（地理的要因含む）に起因し消費額が少ない ・二次交通整備の不足 ・ナイトタイムエコノミーの不足 ・少子高齢化による就労人材の不足 ・季節による旅行者数の変動（冬季、平日が少ない） ・廃業ホテル等の撤去が進まない	<観光事業者> ・宿泊施設 旅館、ホテルなど ・交通事業者 東武鉄道、JR東日本、野岩鉄道、わたらせ渓谷鐵道、東武バス、タクシー会社 ・観光施設 日光東照宮、日光山輪王寺、日光二荒山神社、江戸ワンダーランド、東武ワールドスクウェアなど <行政等> ・日光市役所 ・栃木県 ・商工会議所など

8.マーケティングミックス（4P）分析

（１） 4P分析

4P分析は、観光地が提供する商品・サービスの内容を決定する上で、検討すべき4つのマーケティング要素から構成される戦略検討フレーム。

自地域が狙うべき市場に刺さる商品・サービスのコンセプトを具体的に決定することが目的。

Product (商品・サービス)	Price (価格)	Place (販路・場所)	Promotion (プロモーション)
ターゲットのニーズを踏まえ、商品・サービスの①～③のどこに注力するかを検討 ①コア（便益） ②形態 ③付随機能 ▼ ターゲットの顕在・潜在ニーズを踏まえた商品・サービスの開発 ▶ポイント コアとなるベネフィットを中心として、「形態」、「付随機能」を強化していく必要がある。	価格設定手法を、①～③のいずれにするかを検討 ①コスト重視型 ②競合地域基準型 ③需要基準型 ▼ ターゲットに訴求できるような価格設定 ▶ポイント トレンドが流動かつ地域によって扱う商品・サービスが異なる観光地では「需要基準型」が適している。	ターゲットや商品・サービスの性質を踏まえた販路・提供場所について、①～④の観点から複合的に検討 ①販売規模 ②在庫管理 ③ブランドコントロール ④販売データ・管理 ▼ ターゲットに商品が届くような販路・提供場所の選定 ▶ポイント 観光商品・サービスを取扱う販路には、自社Web、旅行会社、OTA、現地提供等、様々な種類があり、それぞれ特徴が異なるため、特性を理解した上で、目的に応じて使い分けることが有効である。	商品・サービスをターゲットに伝える手法の検討 ①プロモーション目的の明確化 ②目的に即したプロモーション手法の検討 ▼ ターゲットに届くような情報発信の内容・手法の選定 ▶ポイント 旅行者に「何を」「どのように」伝えるのかという観点からプロモーション戦略を策定することが重要である。旅行者の注目をひきつけるのか、訪問を促したいのかによって、活用すべき手段は異なります。

(1) 訪日外国人旅行者

➤ 第1ターゲット層：アジア（台湾、タイ、香港）

<選定の理由>

アジア（台湾、タイ、香港）は、高い親日感情と訪日意欲を持ち、「安近短」志向に加え、消費意欲も旺盛。冬季誘客の可能性やSNSでの高い情報拡散力も期待できるため。

実績：令和6（2024）年の外国人宿泊数にけるアジア割合は48%

内訳：台湾19%、タイ7%、中国7%、香港5%

データ出典：日光市観光客入込数・宿泊数調査結果

➤ 第2ターゲット層：欧米豪等の高付加価値な旅を選択する層

<選定の理由>

欧米豪の高付加価値旅行者は、人生を豊かにする価値ある体験やウェルビーイングを重視する傾向にあり、日光市が抱える本物の歴史・文化、自然などの資源を活用した滞在型観光は、日光市にとってポテンシャルの高いマーケットと判断できます。また、各エリアの強みを活かすことで、ターゲット層の多様なニーズに応える特別な体験を提供することができます。

(参考) 各エリアの訴求は下記の通り

1.世界遺産エリア

日本が誇る歴史と文化の核心へ。世界遺産「日光の社寺」を中心に、日本の伝統・文化・歴史を堪能できる質の高い体験を提供。

2.奥日光エリア

心震える大自然と出会う奥日光。ハイキング、湖でのアクティビティ、湯治、星空観測。あなたに合った贅沢な過ごし方を提供。

3.鬼怒川・川治エリア

究極のウェルネス温泉地、鬼怒川・川治温泉。川と渓谷の織りなす自然美と由緒ある温泉が、心と身体を癒す特別な時間を提供。

4.湯西川・川俣・奥鬼怒エリア

日常を忘れ、自分と向き合う癒しの旅へ。囲炉裏を囲む非日常な時間と日本の原風景が、湯西川・川俣・奥鬼怒温泉で心安らぐひとときを提供。

5.今市・足尾エリア

日光杉並木や日光街道の要所として栄えた今市と、産業遺産の足尾。歴史を感じ質の高い体験を提供。

(2) 国内旅行者

➤ 第1ターゲット層：「親子で楽しめるコト消費・教育旅行」を求めるファミリー層

<選定の理由>

体験価値や家族の思い出作りを重視するファミリー層にとって、日光での歴史学習、奥日光の豊かな自然体験、鬼怒川・川治温泉周辺のテーマパーク施設など、日光市は最適な学びと絆を育む場となります。滞在日数の延長や大きな経済波及効果も期待でき、未来の顧客層育成に貢献します。

➤ 第2ターゲット層：日光市の文化や街並み・大自然を楽しみたい40代以上の夫婦およびシニア層などの上質な旅行体験を求める層

<選定の理由>

この層は、文化・街並み・大自然といった「上質な体験」を重視し、高い消費意欲を持ちます。世界遺産や豊かな自然、歴史的な街並みは、彼らの求める落ち着いた旅行に最適です。長期滞在や閑散期の誘客にも貢献し、安定した経済効果と高いリピーター獲得が期待できるため、重点的にアプローチします。

➤ 第3ターゲット層：旅行への意識が高く、観光消費にも積極的な若年層

<選定の理由>

観光への意識が高く、消費に積極的な若年層をターゲットにすることで、大きな経済効果が見込まれます。この層は、旅行頻度が高く、現地での消費意欲も旺盛です。また、デジタルネイティブ世代として日光市の魅力を積極的にSNSで発信する力を持っています。これにより、新たな顧客層の獲得や将来的なリピーター育成にも繋がると期待されるためです。

10.KPIツリー

DMOの使命 持続可能な観光地域づくり KGI : 「経済波及効果」「旅行消費額」

KSF
重要成功要因

KPI
重要業績評価
指標

主な課題

具体的取組み

国庫補助事業
など

消費単価 の向上	滞在日数 の増加	来訪者数の管理	需要の 平準化	環境歴史文化 保全	地域への 裨益	観光地としての 魅力度向上	観光地の 認知向上	地域のファン リピーター誘客
① 1人あたり 旅行消費額	② 延べ宿泊者数	③ 来訪者満足度	④ 月別来訪者 の平準化率	⑤ 持続可能な観光 に対する 住民満足度	⑥ 観光事業者 の平均給与額	⑦入込数 ⑧インバウンド 宿泊数	⑨ WEBサイト アクセス数	⑩ 日光市への 来訪回数
・魅力あるコンテンツ の不足 ・ナイトタイムエコノミー の整備 ・フードダイバーシ ティーの対応の遅れ ・プロモーション・セール スと情報発信の仕方	・プロモーション・セール スと情報発信の仕方 ・ナイトタイムエコノミー の整備 ・受入環境の整備不 足	・オーバーツーリズム (駐車場の混雑可 視化) ・手ぶら観光促進 (駅などの荷物預かり サービス) ・環境美化 ・二次交通整備	・観光客の集中と閑 散期の格差 ・修学旅行客の分散 ・プロモーション・セール スと情報発信の仕方	・人口減少／少子高 齢化 ・人材不足 ・伝統文化など継承 ・観光客のマナー ・文化・自然保護と活 用	・全産業で人材不足 ・人材不足のため営 業縮小 ・利益率の低さ ・域内調達率の低さ	・認知度の不足 ・魅力あるコンテン ツの不足 ・広域周遊の不足 ・受入環境の整備不 足 ・世界との競争激化	・Webサイトが不十 分 ・プロモーション・セール スと情報発信の仕方 (SEO対策、ユーザ ビリティ、コンテンツ の充実、コンテンツの 魅力、外部から誘導導 線)	・魅力あるコンテン ツの不足 ・プロモーション・セ ールスと情報発信の仕 方
●ナイトタイムエコ ノミー対策 ●フードダイバーシ ティー(食の多様 性)受入整備 ●日光旅ナビのコン テンツ充実	●インバウンド向けツ アー造成のためのラ ンドオペレーターへの セールス	●駐車場システムの 統合一括管理、情 報発信設置、マナー 啓発 ●安心安全な観光 地づくりの整備 ●交通網の整備と 分かりやすい情報発 信	●冬の閑散期対策 に向けたプロモーション の展開	●地元食材を活用し た食・土産品、体験 商品の造成の促進 及び日光ブランドの 多言語(英語)発 信	●市：合同説明会 や就職フェアへの出 展、移住定住促進 策	●新たな観点からの 日光旅のマーケティング ●多言語WEBサイ トの充実 ●高付加価値な着 地型商品の整備 ●新規市場の開拓	●多言語WEBサイ トの充実	●日光旅ナビ (WEB)モデル コースラインナップの 拡充 ●ホスピタリティ講 習
●地域観光魅力向 上事業 (R7事業、継続可 能性大) ●市：アドベン チャーツーリズム促 進支援補助事業、 ナイトタイムエコ ノミー促進支援事業 補助金		●地域一体となった 持続可能な観光地 経営推進事業「地域 における受入れ環 境整備促進事業」 補助率1/2,1/3 ●オーバーツーリズム の未然防止・抑制に 向けた取組 (R7事業、継続可 能性大)	●戦略的な訪日プロ モーション事業(交付 金)	●地方部での滞在 促進のための地域周 遊観光促進事業「滞 在コンテンツの企画 開発」(補助率 1/2)		●地域一体となった 持続可能な観光地 経営推進事業	●地方部での滞在 促進のための地域周 遊観光促進事業「情 報発信・プロモーション」 (補助率1/2)	●地方部での滞在 促進のための地域周 遊観光促進事業「情 報発信・プロモーション」 (補助率1/2)

財源計画の策定

- ・観光地域づくり法人は、その活動を自律的かつ継続的に行うために、安定的かつ多様な運営資金を確保する見通しを立てることが重要である。
- ・実行計画における各事業や施策を確実に遂行するため、予算や人材などの組織内の資源配分を意識したマネジメントを行うことが重要である。各事業や施策等を実行するために必要な予算について、確実性の高い財源の調達方法を検討した上で、財源計画を策定することが必要である。なお、観光庁の補助金や調査事業等、交付が確定しない単年度の補助金等は除くものとする。
- ・地方自治体の予算は単年度主義であり、継続的な支援により将来にわたる安定的な財源の調達を見込むことは困難であるため、地方自治体の補助金等に完全に依存することは望ましくない。観光地域づくり法人は、運営資金の財源について、自主財源をはじめとした安定的かつ多様な財源の確保を目指し、安定財源確保率の数値目標を設定することが必要である。

出典：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～観光地域づくり法人を核とする観光地域づくりに向けて～」