

一般社団法人長野県観光機構

第三次
中期経営計画
2023-25

目次

- ・ I 第二次中期経営計画（2020-22）の総括
- ・ II 外部環境分析
- ・ III 長野県観光機構が目指す姿
- ・ IV 重点テーマに対する取組
- ・ V 経営指標に関する目標

I 第二次中期経営計画（2020-22）の総括

旅行消費額などの目標達成は厳しい状況

財務は単年度黒字は達成見込みだが、経常収支は改善できていない

「なくてはならない」組織として、観光地域づくりの推進を図りその役割を強化してきたが、コロナを起点とする社会経済の影響を受け、達成目標値への到達は厳しい状況である。一方、財務改善目標は、令和4年度は新規事業による増収に加え、負担金事業の収支改善も進み、改善目標を大幅に超える見込み。

ただし、令和4年度に限定される特需の影響が大きく、経常利益が改善できたとは言えない。

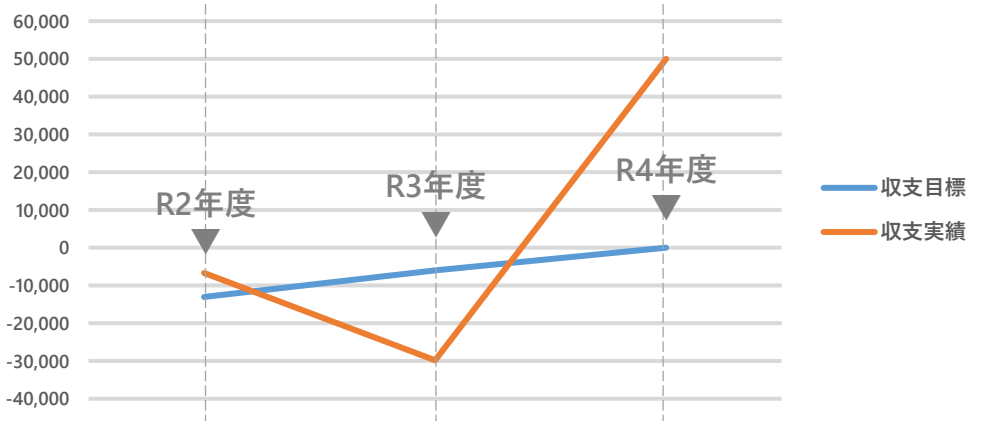
令和4年度 達成目標値

項目	R2年度実績	R3年度実績	R4年度目標
旅行消費額（億円）	7,087 (285)	5,154 (0)	8,100 (655)
延べ宿泊者数（万人）	1,124 (53)	1,084 (6)	2,175 (300)
来訪者満足度（%）	26.7 (-)	23.6 (-)	25.0 (50.0)
リピーター率（%）	72.3 (-)	69.0 (-)	91.8 (33.8)

※（ ）内は訪日外国人旅行者に関するもの
※R2年度、R3年度の実績はR4年提出の観光地域づくり法人事業報告書より抜粋

財務改善目標

項目	R2年度実績	R3年度実績	R4年度度見込
収支目標額（千円）	▲13,000	▲6,000	0
収支実績額（万円）	▲6,700	▲29,750	50,000



激変する市場環境に柔軟に対応しながら重点戦略を実施

1. 観光デジタルマーケティングプラットフォームの構築

新型コロナウイルス感染症により旅行が制限されたため、公式観光サイト「Go NAGANO」の閲覧数が激減。徐々に回復基調にあるものの、目標は達成できない見込み。「Go NAGANOスマートパス」など新たな取り組みを今後軌道に乗せられるかが課題。

- ✓公式観光サイト「Go NAGANO」の発信力強化
- ✓データマーケティングプラットフォームの構築
- ✓マーケティング人材の育成
- ✓ながのファンコミュニティの開設・運営
- ✓「Go NAGANOスマートパス」事業の開始

目標項目	達成目標	実績見込
外部サイト等への遷移率	全セッション数の1%	全セッション数の18.0%
公式サイトセッション数	800万セッション	400万セッション
広告事業収入額（万円）	2,000万円	1,500万円

2. 地域プロデュース機能強化

地域協働事業など県財源を活用した地域プロデュース活動を実施。サイクリングやアイデアソンなどの取組推進に貢献。また、木曾くらしの工芸館の運営支援など新たな価値提供へのチャレンジも始まった。

- ✓地域協働事業
- ✓新たな観光魅力創出事業
- ✓コンサルティング事業
- ✓専門人材と地域とのマッチング
- ✓地域の観光戦略・ビジョンの策定支援

目標項目	達成目標	実績見込
エリアプロデュース人材数	6名	11名
コンサルティング件数	10件	15件
コンサルティング収入	1,500万円	650万円

3. 戦略的な販路・市場開拓推進

コロナ禍で消費者意識が変容する中、旅行は個人旅行中心となり、それに合わせて個人向けプロモーションを軸に事業を実施。インバウンドは新型コロナウイルス感染症の影響で計画通り進めることが難しく、2022年後半からようやく本格的に再始動した。

- ✓コロナ禍における観光事業者支援
- ✓信州キャンペーン等のプロモーション事業
- ✓国内外の販路開拓
- ✓アフターコロナを見据えた新たな観光コンテンツの開発
- ✓訪日教育旅行の需要開拓

目標項目	達成目標	実績見込
消費額の高い欧米豪シア	20%	12%
AT・信州リゾートテレワーク・ユニバーサル・サイクリング商品の販売数	30商品	46商品
AGT・OTAの長野県販売額	増加	2019年比79.9%
SDGs教育旅行プログラム販売数	10商品	55商品
長野県宿泊稼働率	最下位脱出	47位(最下位)

※実績見込は2023年2月1日時点の当機構集計による数値です。

長野県観光機構の存在意義の再定義から始まった経営改革を推進

令和3年度

経営改革推進プロジェクト Emerge 2021

有志職員によるプロジェクトチームを発足させ、様々な経営課題について議論し、新たな制度や方針を検討

【経営関連】・新たな経営理念の策定・ビジネスモデルの見直し・マネジメント体制と組織の見直し

【人事関連】・正規職員の拡充・人事制度の見直し

【事業関連】・業務フロー改善・県との役割分担や関係性の見直し・新規事業の検討

令和4年度

新体制による経営改革実装元年

2022年6月に専務理事に佐藤啓介が就任し、新体制の下、新制度の施行や業務改善を推進

【経営関連】・新たな経営理念の理解促進・社内報創刊・新マネジメント体制

【人事関連】・嘱託員から5名を正規職員に登用・新人事制度の施行・研修の拡充

【事業関連】・業務システムの見直し検討・県との役割分担や関係性の協議
・新規事業「Go NAGANOスマートパス」「NAGANO GREEN MICE」

II 外部環境分析

2020年から22年の3年間で起きた主なできごと

社会

- ✓ 2019年に発生した新型コロナウイルスが猛威を振るったが、ウイルス特性の変化、ワクチンや治療薬の開発などでリスクが下がり、国内外で**脱コロナ**の動きが加速。
- ✓ 2022年にロシアがウクライナに侵攻し、国際情勢が不安定に。
- ✓ ゼロカーボンや脱プラスチックなど、環境対策を始めとする**サステナビリティ**への関心が高まった。
- ✓ 5Gの提供開始やメタバースなど新しい技術が生まれる一方で、デジタル技術により社会を豊かにする**デジタルトランスフォーメーション（DX）**が重要視されるように。

経済

- ✓ 感染症対策のために経済活動が大幅に抑制。大量の倒産や解雇などが起こる一方で、消費活動の抑制によって貯蓄を増やす層があるなど、**経済格差が拡大**。
- ✓ ロシアのウクライナ侵攻を契機に燃料費を始めとする世界的な**物価高騰**に。

観光業界

- ✓ 感染症により**消費行動や消費者心理に大きな変化**が。旅行においても、団体旅行から個人旅行、公共交通機関から自動車、都市型観光から自然観光などの変化が。
- ✓ 国の旅行消費喚起策により、2022年は**国内旅行が活況**に。**インバウンドも再開**し、観光業界に明るい兆しが。
- ✓ 人員整理や離職などで観光業の就業者が減少。旅行需要が増えて、**労働力不足**が深刻化。

今後、長野県の産業界で起きていることが想定される変化

消費スタイルや価値観の多様化

コロナ禍がもたらした消費行動の変化は、一定の揺り戻しはあるものの完全には元には戻らない。また、更なる技術革新や新たな交通網の拡充、Z世代の存在感の高まりなどにより、今後ますます消費スタイルや価値観は多様化すると考えられる。

DXの進化

DXが一層進み、ありとあらゆるサービスがデジタル技術を活用して提供される時代に。一方で、デジタル人材が不足しがちな地方においては取り組みが遅れることが懸念され、DX格差が深刻化する恐れがある。

社会的なサステナブル意識の向上

ゼロカーボンへの対応は待ったなしの状況に。国内でも様々な規制が実施されるが、新たなビジネスチャンスも生まれる。環境以外でも様々な社会問題に対する企業や業界の姿勢が重視され、CSRがますます求められるように。

これらの変化をはじめとする激動の時代に対応するために、まずは長野県観光機構が変化を受け入れ、自らを変化させ、業界全体の変化の促進につなげていく必要があります。

Ⅲ 長野県観光機構が目指す姿

経営理念

VISION

観光を超えて、もっとナガノを面白く。

MISSION

かつてない「感動」を、共創する。

私たちは、これまでの常識や固定観念に捕らわれることなく、
新しい発想でもっともっと面白い長野県にしたい。

そのために、様々なパートナーと一緒に新しい事業にたくさんチャレンジし、面白い仕事をどんどん作り、
これまでになかった感動体験を生み出し、世の中に届けることを使命としています。

経営方針

お客様に、 最高の長野県を

- 長野県ならではの商品やサービスで、お客様に感動を
- お客様にとって、本当に価値ある情報を
- お客様の旅や消費を、もっと便利で快適に

パートナーと共に、 未来を創る

- これまでなかった新しい商品やサービスの開発
- 高品質なプロモーションやデータを活用したマーケティング支援で、事業者様の生産性向上に貢献
- よりよい未来のために、社会問題解決へ挑戦

※パートナー：行政（長野県、市町村）、業界団体、事業者、協力会社、地域住民など

IV 重点テーマに対する取組

消費スタイルや 価値観の多様化

多様化または変化する消費行動を、 マーケティングによりチャンスに変える

多様化するニーズに応えられる
幅広いパートナーシップ・ネットワークを構築

- ✓ データを基盤としたステークホルダーとの共同事業開発に着手する
- ✓ 新規会員の獲得および会員の多様化を進める

移動や購買などのマーケティングデータを
ファーストパーティーデータとして独自に
収集する仕組みを構築

- ✓ EV時代を見据え、観光地における充電インフラ整備を推進するとともに、利用データ収集の仕組みを構築する
- ✓ 交通事業者等とデータコンソーシアムを結成し、マーケティング分析やMaaSの開発を進める
- ✓ EC事業（GoNAGANOスマートパス・NAGANOマルシェ等）を拡大し、収集できるデータ量を増やす

高度なマーケティングを実践するための
人材確保・育成

- ✓ デジタル、特にデータ領域の知見を有する人材の育成や積極的な採用を行う

目標

旅行業・観光業以外の業種からの
新規入会

10 件

上級WEB解析士

1 名 → 3 名

DX検定資格
取得者

0 名 → 1 名

DXの進化

デジタル技術を活用した新しい顧客体験を研究・開発する

キャッシュレスやMaaS、ECなどの
利便性の高い顧客サービスを開発

- ✓ GoNAGANOスマートパスを基盤とし、キャッシュレス/チケットレスサービスを拡充する
- ✓ 交通事業者等とデータコンソーシアムを結成し、マーケティング分析やMaaSの開発を進める 【再掲】
- ✓ 銀座NAGANOやNAGANOマルシェにおける利便性向上や高付加価値なサービスの開発に着手する

最先端のデジタル技術を研究し、
デジタルプロモーションを高度化

- ✓ 長野県公式観光サイト「Go NAGANO」にマーケティングオートメーションを実装し、効果的な活用法を研究する
- ✓ SNSや新しいデジタルメディアに関する情報を収集し、プロモーションへの有効活用を検討する
- ✓ メタバースやウェアラブルテクノロジー等の新しい技術を活用した新たな観光体験の提供方法について研究する

事業者様への情報提供や研修など、
業界全体のDXを推進

- ✓ 公式観光サイト説明会をDX研修会にアップデートし、DX推進に資する情報提供の機会を増やす

目標

Go NAGANO
スマートパス会員

8万人 → 10万人

DX研修会実施

0回/年 → 4回/年

社会的なサステナブル意識の向上

パートナーと共に、持続可能な社会の実現に貢献する

観光地におけるEV充電インフラの整備や再生可能エネルギーの利用などゼロカーボンを推進

- ✓ EV時代を見据え、観光地における充電インフラ整備を推進するとともに、利用データ収集の仕組みを構築する【再掲】
- ✓ NAGANO GREEN MICEの仕組みを発展させ、県内で生産される再生可能エネルギーの観光分野での利用を促進する

地域の問題の解決に貢献するツーリズムや流通を企画

- ✓ アイデアソンなど参加者が地域づくりに関わることができるツーリズムの企画を推進する
- ✓ 域内調達率の向上を目指し、事業者同士のネットワーキング促進の機会を創出する

機構の運営における環境負荷軽減の取組の推進

- ✓ 会議資料等のデジタル化を進め、ペーパーレスを一層促進する
- ✓ リモートミーティングの積極活用や残業時間の削減により、エネルギー使用量の削減を推進する



NAGANO GREEN MICE
採用件数

1 件 → 30 件

SDGs教育旅行プログラム
販売商品数

55 件 → 100 件

プリンター使用量

20 %削減

V 経営指標に対する目標

目標①

公益事業収支（県負担金事業・銀座NAGANO事業）の営業利益赤字の解消

県観光部および県営業局と、次年度予算編成において事業内容について協議を行い、
当機構が行う業務に必要な経費を適正に予算要求するとともに、効率的な事業執行を徹底することで、
公益事業収支の営業赤字を解消します。



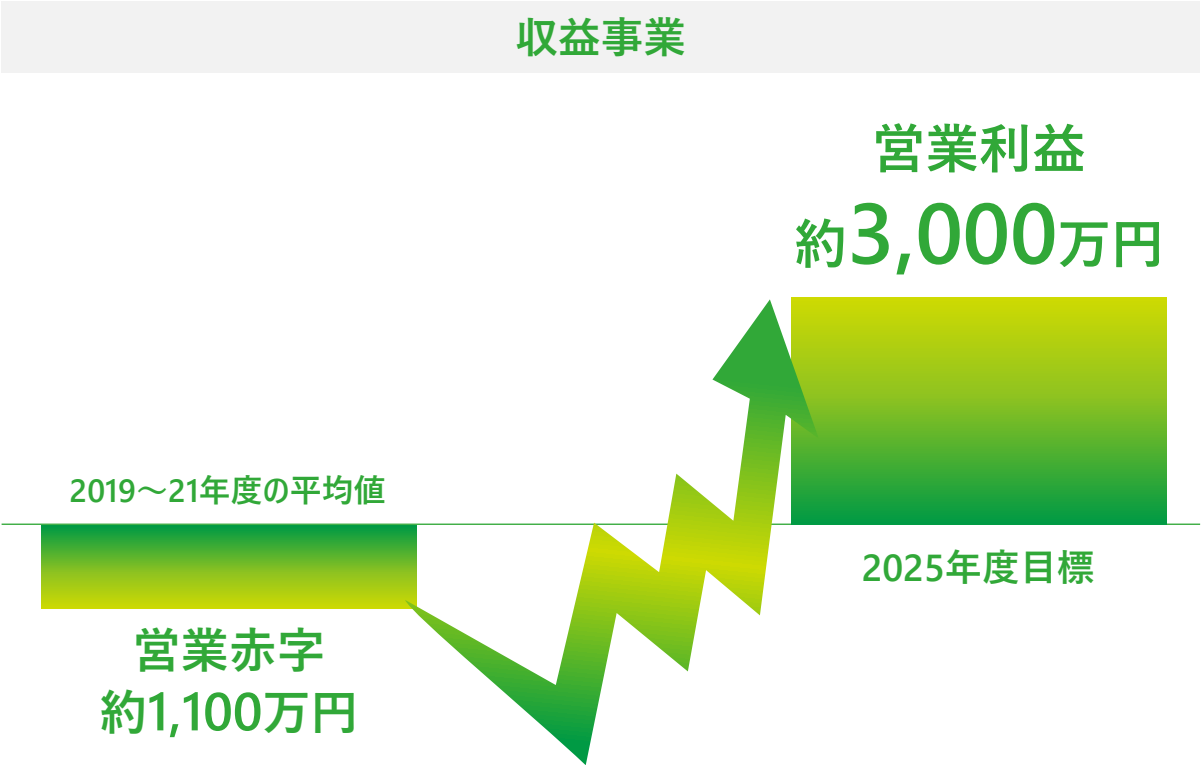
公益事業収支が改善することで、公益法人認定法で定められた公益目的支出を戦略的に公益事業に投資することが可能になります。

- 【参考】
- ・ 公益目的支出R3年度末残額 723,280千円
 - ・ 実施年度 R32年度まで
 - ・ 年間支出目標額 24,940千円

目標②

収益事業における営業利益の拡大

観光振興や物産振興に資する to B、to C 領域のサービスを拡充し、その提供価値に見合った適正な報酬を獲得することで、収益事業における営業利益の拡大を目指します。
既存事業の収益力強化ならびに、新規事業開発による**新たな収益源の創出**に取り組みます。



利益は組織体質の強化へ再投資

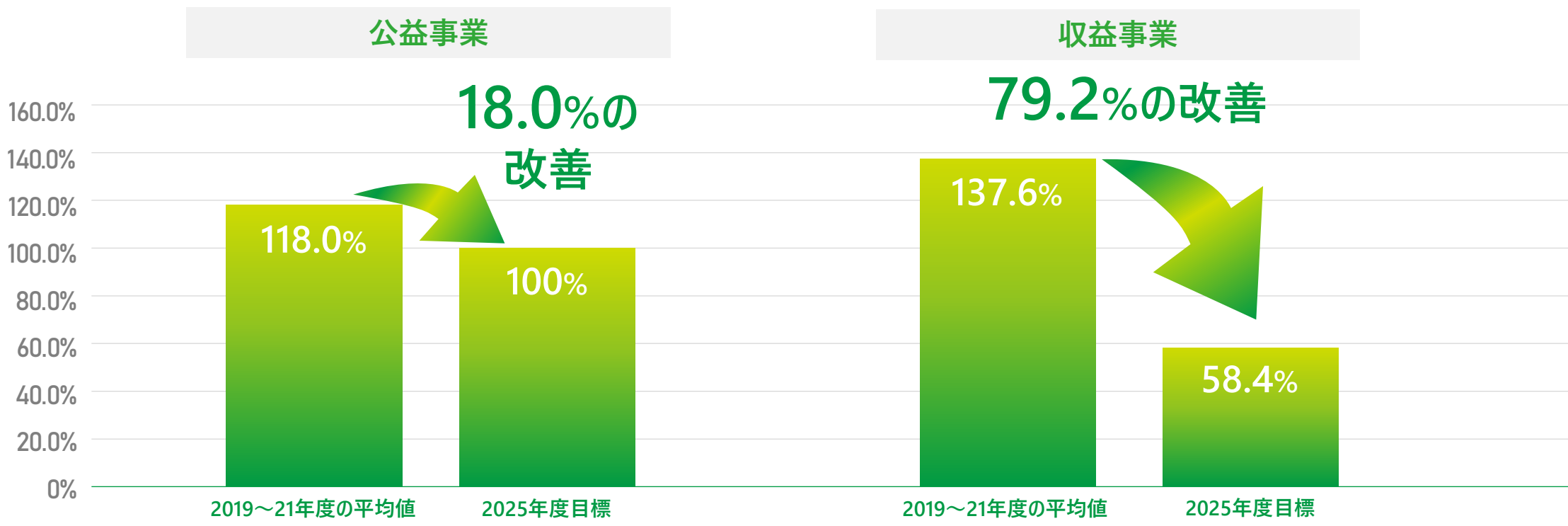
- 研修等の人材育成
- 職員待遇改善
- 新たな人材の確保
- 経営リスクへの備え(内部留保) など

目標③

生産性の向上

業務フローの見直しや業務システムの整備、職員の能力開発により、生産性の向上を目指します。

労働分配率（人件費 ÷ 付加価値（売上高-外部購入費） × 100）の改善目標





一般社団法人 Nagano Tourism Organization

長野県観光機構