

とーりまかし



vol. 72

2023年6月号

心を動かす、
日本を元気にする
観光・レジャーの
プロデューサー
応援情報誌

「次世代旅館・ホテル経営者育成プログラム」から
見えてきた

経営者の人生と事業を
劇的に変える

Beの リーダーシップ力



東京観光財団(TCVB)共同研究
「インバウンド旅行者を誘客促進するための
サステナブル・ツーリズム研究」より

サステナブル・
トラベラーを
呼び込むために
発信すべき7つのこと

「LGBT等のセクシュアルマイノリティ
対応の研究」より

誰もが楽しめる旅に向けて
LGBTの旅の
困りごと

前編：調査編

連載

＼先進事例に成功のヒントあり/
持続可能な「DMO経営」学
第3回

空き家再生による
観光まちづくり術

知りたかったあのキーワードを
詳しく解説

とーりまのピックアップNEWS

月は東に、日は西に

今号のテーマ

リスキリング

Nostalgic but Innovative

ちょっと気になる
おみやげ手帖

青森県

津軽こぎん



心を動かす、
日本を元気にする
観光・レジャーのプロデューサー
応援情報誌

とーりまかし

vol. 72

2023年6月号

目次

- 「次世代旅館・ホテル経営者
育成プログラム」から見えてきた
経営者の人生と事業を劇的に変える
2 Beのリーダーシップ力
東京観光財団(TCVB)共同研究
「インバウンド旅行者を誘客促進するための
サステナブル・ツーリズム研究」より
- 14 サステナブル・トラベラーを
呼び込むために
発信すべき7つのこと
「LGBT等の
セクシュアルマイノリティ対応の研究より
誰もが楽しめる旅に向けて
LGBTの旅の困りごと
前編 調査編
- 22 前編 調査編
- 34 津軽こぎん(青森県)
- 32 リスキリング
Nostalgic but Innovative
ちよつと気になるおみやげ手帖
今号のテーマ
- 28 空き家再生による
観光まちづくり術
先進事例に成功のヒントあり
持続可能な「DMO経営」学
観光まちづくり術
知れたかった
あのキーワードを詳しく解説
とーりまのピックアップNEWS
月は東に、日は西に
- 連載

とーりまかし [terima kashi]

インドネシア語で
「ありがとう」の意。

日頃からお世話になっているクライア
ントのみなさまにありがとう、読者のみ
なさまにありがとう、そして私たちに知
恵を提供してくれるすべてのみなさまに
ありがとう、という感謝の気持ちを込め
て、この名前をつけました。ちなみに、じや
らん「Jalan」もインドネシア語で、「道」「ブ
ロセス」の意味です。「Jalan jalan」で、「散
歩する」「ブラブラ出かける」「旅行する」
などの意味になります。

受講生の5、6割が 涙を流す育成プログラム

精神と時の部屋。「次世代旅館・ホ
テル経営者育成プログラム(以下、次
世代)」は、受講生からそう別名で呼
ばれている。旅館・ホテルとは切り
離された異空間で、仲間とともに修
業し、自らを変えていく場だからだ。
次世代では、プログラム中に受講
生の5、6割が涙を流す。なぜそんな
ことが起こるのか。1つ目に、次世
代では、受講生の誰もが安心して自
分の悩みを告白できるからだ。2つ
目に、自分の潜在的かつ大事な悩み
を自覚できるからである。

旅館・ホテルの経営は大変だ。巨
額投資が必要で、経営者には借金の
プレッシャーがのしかかる。他にも



4期 2017年3月



0期 2013年3月



5期 2018年3月



1期 2014年3月



6期 2019年3月

旅館・ホテルの
若手経営者や後継者など
全9期152人が卒業生



7期 2020年3月



2期 2015年3月



8期 2023年3月



3期 2016年3月

「次世代旅館・ホテル経営者育成プログラム」から見てきた

経営者の 人生と事業を 劇的に変える Beの リーダーシップカ

じゃらんリサーチセンター(JRC)では、2012年から10年以上にわたって
旅館・ホテルの次世代経営者を対象とした研修プログラムを
観光業界への投資として実施している。その内容と手法を本邦初公開。

景気悪化や自然災害など、多様なリスクがある。人材不足に悩む経営者も多く、周囲が自分についてきてくれないといったこともよく起こる。

しかし、多くの経営者には、こうした悩みを打ち明けられる存在が周りにいない。なぜなら、周辺の旅館・ホテル経営者はライバルでもあり、腹を割って話せる関係になれることはまれだからだ。より根源的な問題は、忙しすぎて重大な悩みや問題を見過ごしている人が多いことだ。

**経営者の生き方・あり方が
変わると事業は一変する**

このプログラムは受講者に「Beのリーダーシップ」の探究を促すことで、多くの受講生の人生と事業を劇的に変えてきた。そして、自ら未来を切り拓き、イノベーションを実現する次世代経営者を育成してきたBeのリーダーシップとは、リーダーが自らの存在目的や生きる目的とことん考え、行きたい場所(北極星)を定めた後、「Beの生き方・あり方」をベースに行動を起こすことだ。その探究の過程で、受講生は自らの核心的な悩みや問題を深く自覚し、同期たちに告白して泣くのだ。こうして経営者の生き方・あり方が変わると、旅館・ホテルの事業は一変する。

卒業生の受講後コメントをごく一部だけ紹介

次世代は、自社の理念・ビジョンをブラッシュアップし、考え方・使い方を学べる最高の場所だと約束できます。当ホテルでは、リーダークラスのスタッフが心から理念・ビジョンに共感してくれており、コロナ禍も一人も欠けませんでした。ビジョンに沿った戦略で高付加価値を実現し、好循環が発生しています。

6期・渡邊大介さん
(山梨県 富士山の見える温泉旅館 大池ホテル)

受講前、私の財務知識はほぼゼロでした。勤務時間が長く従業員は疲弊しており、研修もしていませんでした。半年学び、私は銀行担当者と一対一で話せるように。食事メニュー変更で従業員の勤務時間削減に成功。地域を学ぶ研修もスタート。じゃらん口コミは4.4→4.8に。地域、お客様、スタッフから愛される宿になります。

8期・北里晃子さん
(熊本県 黒川温泉 和風旅館美里)

2012年の九州北部豪雨水害で人生最大のピンチを迎えた翌年に次世代を受講しました。宿のリニューアルや外国人に優しい街づくりなどが効果を上げ、売上130%アップ、じゃらん口コミ4.0→4.5と、むしろ経営改革に成功。九州未来アワード大賞も受賞。次世代のおかげです。変革を積み重ね、2022年度の売上は10年前の210%、じゃらん口コミは4.8になりました。

1期・永田祐介さん
(熊本県 阿蘇内牧温泉 蘇山郷)

次世代は、同じ悩みを持つ仲間とともに参加でき、情報提供→プラン作成→宿での実践、と順番に取り組めるようになっていきます。参加すれば、踏み出せなかった一歩が踏み出せます。ビジョンや夢を持つことができました。旅館の業績と予約率が前年度より約140%アップ。自分はもちろん、旅館やスタッフも成長できるプログラムです。

2期・田岡聖司さん
(兵庫県 城崎温泉 心の宿三國屋・小宿縁)

次世代
旅館・ホテル経営者
育成プログラム

解説

Beのリーダーシップとは、自分の信念や想い、組織の存在目的を起点に行動を起こすこと

次世代旅館・ホテル経営者育成プログラムは、16名の次世代経営者が半年間にわたり受講する。心を開ける「戦友」たちと支え合いながら、Beのリーダーシップを探究して覚悟を得る。旅館・ホテルに必要な経営ノウハウを具体的に学んで、自らの現場で実践につなげていく。

学びと実践のサンドウィッチで
本当に事業を変える

次世代旅館・ホテル経営者育成プログラムは、2012年度から始まった。最初の2年は観光庁の事業でJRCが実施し、その後JRCが事業を引き継ぎ、無償で実施している。

これはJRCが観光業界の未来のために行っている長期視点の投資である。旅館・ホテルの若手経営者や後継者を育成することが、今後の観光業界を支えると確信している。

あるとき、JRCは観光庁から「旅館・ホテルの次世代経営者育成のため、伝説の研修を創りたい」と相談を受けた。そこで株式会社ヒューマンバリューと協力して創り上げたのが、本プログラムである。その特徴は、「学びと実践のサンドウィッチ形式」によって、本当に本人が変わり、現場が変わり、事業や地域が変わる仕組みになっていることだ(図1)。

表1 Do型のリーダーシップとBe型のリーダーシップの違い

Do型リーダーシップ	Be型リーダーシップ
「どうするか」「やり方」[How]から始める	「どうあるか」「あり方」[Why]から始める
行動の質や結果の質だけにアプローチする	関係の質や思考の質にもアプローチする
正解を指し示す	できることから始める
人にやらせる	自分も一緒にやる
指示・統制する	一人ひとりの意欲を高め、チャレンジを支援する
鉛と鞭で管理・監督する	好奇心や想いを共有して応援する
信賞必罰で接する	一人ひとりの学習と成長を喜ぶ
結果に注目する	プロセスに注目する

Beのリーダーは環境変化に強く
ブレずに行動しつづける

次世代の最大の特徴は、「Beのリーダーシップ（Be型リーダーシップ）」を探究し、経営者としての覚悟を得ることにある。

Be型リーダーシップとは、「Be

「あり方から始める」リーダーシップのことだ。「Do」やり方から始める「Do型リーダーシップ」と対比すると理解しやすい（表1）。

Doのリーダーは、うまくいくやり方を探索し、見つけた正解を部下に指し示し、部下の指示統制や管理監督を通して結果を出そうとする。

対するBeのリーダーは、自分のあり方や想いややりたい姿（北極星）やビジョンからスタートし、最初に周囲との関係の質や思考の質を高め、一人ひとりのモチベーションを上げながらチャレンジを支援する。あるいは、自らの好奇心や想いを共有して応援する。学習と成長とプロセスに着目し、失敗を恐れずにチャレンジすることを奨励する。

Doのリーダーは想いを重視せず、方法と結果だけを求めるため、環境が変化して優れた方法が通用しなくなつたときに弱い。

一方のBeのリーダーは、環境が変化しても、自分の想いや関係やあり方を出発点にして、周囲を巻き込んでブレずに行動しつづける。やり方を柔軟に変えながら、願いを実現しようとするのだ。経営環境が厳しくなる今日でも、環境変化に順応しながら、継続的に成果を出しつづけられるのはBeのリーダーだ。さらに

いえば、現代では多くの経営者が既存の枠組みを打破する役割を求められているが、それができるのはBeのリーダーだけである。

自己・事業のBeの探究と実践的な経営ノウハウは両輪だ

次世代では、Beのリーダーシップを身につけるために、自己の「想い」「ありたい姿」や旅館・ホテルの「ポジティブコア（核となる強み）」「ビジョンとコンセプト」「地域との関わり」など、自己と事業のBeを探究する時間を長く設けている。

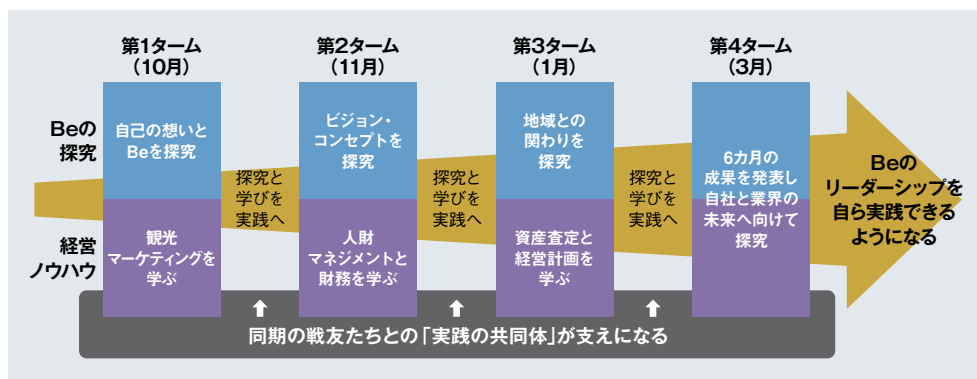
一方で経営ノウハウも両輪だ。次世代では、マーケティング・財務・人材マネジメント・事業計画など、実践的に役立つノウハウを厳選して教えている（図1）。Beのリーダーシップを探究すると、学習意欲はぐんと高まる。受講生たちは経営ノウハウを貪欲に吸収し、実践へ向かう。

心開ける「一生の戦友」たちと出会える場所でもある

次世代のもう一つの特徴は、「戦友」たちの存在だ。全国から集結した次世代経営者たちは異なる地域で事業を行っており、直接のライバルでなく心を開きやすい。

さらに、卒業生たちが心を開きあ

図1 次世代旅館・ホテル経営者育成プログラムの学びの構造



つてきた歴史もある。先輩方が情報開示する姿を見て、受講生はオープンマインドになっていく。そうしていつしか、遠慮なく悩みを打ち明け、情報を公開し、助け合っていく「戦友」となる。戦友たちが織りなす「実践の共同体」が、Beのリーダーシップを力強く後押しする。

リアルで出会って「関係の質」を高め オンラインで学びを「即実践へ」つなげていく



毎回最初に「チェックイン」、最後に「チェックアウト」の時間があり、全員で円をつくらせていまの気持ちを語り合う

自分の「ありたい姿」を探究する



□自己の「ありたい姿」創造ワーク

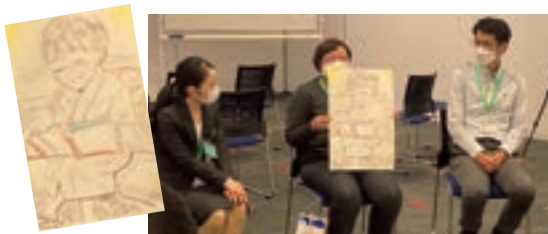
自分が大切にしたい思い・価値観・自分らしさ・強みを探究し、ペアインタビューで相手の思いに耳を傾ける。次に、実現したい1年後の未来像や姿をありありと描く。具体的にイメージすれば、本当に未来は変わる。

6期・渡邊大介さんの「ありたい姿（1年後の未来像）」。これを書いた1年後、書いたことの8割が現実になり、怖いくらいだったという

旅館・ホテルのありたい姿「ポジティブコア」を考える

□「ポジティブコア」再構築プランニング

ポジティブコアとは、組織に活力を与える要因、組織の核となる強みのこと。旅館・ホテルのポジティブコアが戦略やプランニングに結びつくと、組織内の自信が高まり、熱意やエネルギーが向上する。自社のポジティブコアの再構築が事業の「ありたい未来」につながっていく。ワークでは下の写真のように絵を描く。



外川亜希子さん（山梨県 富士河口湖温泉 ホテル湖龍）がポジティブコアを描いた絵

受講生の言葉

偉大な社長＝父と向き合い始めた

社長である父に、応援メッセージを依頼できませんでした。「偉大な父を避けているのでは」と指摘され、気づいたら泣いていました。そのとき父と宿に向き合う覚悟が決まりました。早速、週1回の社長との定例ミーティングを始めました。

8期・穴井実沙さん（熊本県 黒川温泉 お宿のし湯）

第1ターム 1st term

2022年10月／リアル3日間

Beのリーダーシップを探究する

最初の3日間で「Beのリーダーシップ」を徹底的に学び、探究し、語りあう。集まった戦友や自社スタッフの声に耳を傾ける。全受講生がリアルに顔を合わせて「関係の質」を高め、半年間の実践の共同体の土壌づくりも行う。

第1タームプログラム

- | | |
|-----|--|
| 1日目 | ☐ オリエンテーション
☐ 未来を切り拓くリーダーシップの探究
☐ 講義：卒業生の旅館経営変革ストーリー／6期・渡邊大介さん |
| 2日目 | ☐ 自己の「想い」の探究
☐ 応援メッセージ
☐ 自己の「ありたい姿」の創造
☐ 講義：観光を取り巻く最新事情（マーケティング）／JRC沢登次彦 |
| 3日目 | ☐ 旅館・ホテルの「ポジティブコア（存在目的）」仮説創り
☐ 「ポジティブコア」再構築プランニング
☐ 「私の一歩」の検討
☐ ビア・ツアー・ピアコーチングの設定 |

↓ 実践！

社長・女将・同僚・部下からの応援メッセージに感動したりショックを受けたり

□応援メッセージ

受講生は、事前に社長・女将・同僚・部下などから応援メッセージをもらってくる。そして、自分の「想い」探究ワークのときに一斉に読む。励ましの言葉に感動する者、意外な言葉にショックを受ける者などさまざま。このときの感動やショックが変化の起点になることは多い。



応援メッセージを真剣に読む受講生たち

2022年度・第8期生の半年間のプログラム内容を詳しく紹介する。
最大のポイントは、学びと実践を頻繁に行き来して、事業変革の手応えを早く得てもらうことだ。
今回からリアルとオンラインを使い分け、実践へつなげる速度をさらに高めた。

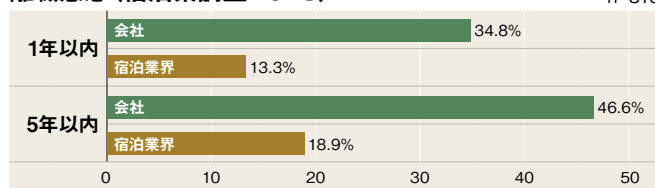
人財マネジメントの専門家が 各旅館・ホテルの職場現状分析をしてくれる

□観光経営の戦略的人財マネジメント論

ティラー雅子先生(大阪学院大学 経営学部 教授)から、旅館・ホテル業界の人財マネジメントを学ぶ。受講生たちは、自社の経営ビジョンに基づいて「人財ビジョン」や「人財評価項目」を実際につくる。ティラー先生は単に教えるだけでなく、受講生の旅館・ホテルに働きがいアンケート調査を行い、各社の職場の現状を仔細に分析してくれる。この講義を経て、多くの受講生たちは従業員を「資本」としてより大事にするようになり、従業員主体の組織変革に踏み切る。

離職意思(宿泊業調査2018)

n=816



2018年度実施 国内宿泊事業者対象

ティラー先生の調査によれば、旅館・ホテル業界には「いまの会社からは離れたいが、業界は離れたくない」人が多い。離職率改善のヒントは、業界構造ではなく経営プロセスにあるのだ。先生はこうしたデータも豊富に提供してくれる。

財務の見方を学び自社の財務分析をしてみる

□自社の財務分析による課題点の把握

小林靖先生(成倫税理士法人公認会計士・税理士)から、変動損益計算書などの見方や活用方法を学ぶ。そのうえで、実際に自社の財務分析をしてみる。投資額が大きい旅館・ホテル業界では、財務に強くなるだけで経営が一変することがある。



受講生は小林先生から「財務シミュレーション表」の書き方を学び、実際に活用する

受講生の言葉

財務分析を活用してプラン料金を最適化

小林先生の講義などを通じて、経営の数字を深く理解できれば、経営を改善できることを学びました。現在は財務分析を活用してプラン料金を最適化したり、労働環境を改善したり、作業効率化による生産性向上につなげたりしています。

8期・芹澤恭輔さん(兵庫県 城崎温泉 お宿芹)

第2ターム

2nd term

2022年11月／オンライン1日×3回

ビジョン・人財・財務を 学び実践へ

1日のオンラインプログラムを、1週ごとに3回行う。オンラインの長所はすぐに実践に移せる点だ。受講生はビジョン・コンセプト、人財マネジメント、財務の学びを即座に現場に活かし、学びの意義・意味を実感する。

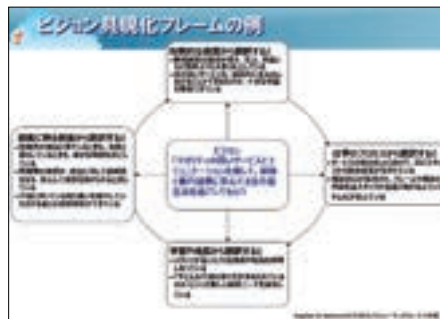
第2タームプログラム

- 1日目** 11月9日
- 第1ターム以降の実践の振り返り
 - 旅館・ホテルの「ポジティブコア」(存在目的)探究
 - 講義: 経営方針・ビジョン検討情報提供/西村総一郎さん
 - 旅館・ホテルの「ビジョン」「コンセプト」探究
- ↓ 実践!
- 2日目** 11月17日
- 講義: 観光経営の戦略的人財マネジメント論/ティラー雅子先生
 - ビジョンを具現化する「経営方針」の検討
 - 「プロセスマップ」の検討
 - 相互探究セッション
- ↓ 実践!
- 3日目** 11月25日
- ビジョン・コンセプト・経営方針の相互検討
 - 講義: 自社の財務分析による課題点の把握/小林靖先生
 - 変革推進に向けたシナリオ・プランニング
- ↓ 実践!

旅館・ホテルのビジョンとコンセプトを考える

□ビジョン・コンセプト探究ワーク

西村総一郎さん(兵庫県 城崎温泉 西村屋)の提供する情報を聞いたうえで、旅館・ホテルのビジョン・コンセプト・経営方針を探究する。自身の想いとありたい姿や旅館・ホテルのポジティブコアを起点にビジョン・コンセプトを明らかにするのだ。さらに、ビジョンをブレークダウンして経営方針を明らかにしていく。



ビジョンを実現するためには、ビジョンが何を目標としているのかを多面的な観点(フレーム)から翻訳し、ゴールとなる指標へとブレークダウンして、経営方針を明らかにすることが大切だ

次世代旅館・ホテル経営者育成プログラム

4つのターム

卒業生が自社の経営計画書を
詳細に公開してくれる

□経営計画書作成の意義とポイント

卒業生2期・関口征治さん(群馬県伊香保温泉 お宿 玉樹)が、受講生に向けて自社の経営計画書を全面的に公開してくれる。受講生はそれを参考に経営計画書を作り始める。関口さんの講義は、経営を科学する、金融機関の協力が得やすい、経営者自身が自分を律するなど、「なぜ作るのか?」が明確に示されていて、受講生に好評だ。



関口さんは数十ページにわたる経営計画書をすべて見せてくれる



関口さんの講義は経営計画書の重要性・必要性がストンと腹に落ちる

観光地域づくりの事例を参考に
自分がどう地域と関わるかを模索する

□旅館・ホテルが牽引する新たな観光地域づくり

井口智裕さん(株式会社いせん 代表取締役、一般社団法人雪国観光圏 代表理事)が取り組む「雪国観光圏」の観光地域づくり講義を受けたうえで、地域とどのように関わればよいかを模索する。



井口さんたちの「雪国観光圏」の取り組みは地域ブランディングの成功例で、受講生には極めて参考になる

受講生の言葉

地域の魅力発見の旅を企画・実行

井口さんの雪国観光圏の取り組みを参考にしながら、地域内の4旅館で協力し、近くにある池田湖畔で朝食を食べるオールインクルーシブの旅を企画し、モニターツアーを実行して好評を得ています。私自身も池田湖の魅力を再発見できました。
8期・湯通堂洋さん(鹿児島県 いぶすき秀水園)

第3ターム
3rd term

2023年1月/オンライン1日×3回

経営計画と観光地域
づくりを実践する

ビジョンとコンセプト・財務・人財マネジメントなどの学びを踏まえて、経営計画書の作成に入る。並行して、自分の旅館・ホテルと地域とのつながりを考え始める。個別の学びを総合して自社のありたい姿を明確に言語化する段階だ。

第3タームプログラム

1日目 2023年 1月11日	☐ 第2ターム以降の実践の振り返り ☐ 講義：金融機関からみた旅館・ホテル経営(資産査定の実例)/佐藤伸一さん ☐ 財務シミュレーションの作成・検討
2日目 1月12日	☐ 講義：経営計画書作成の意義とポイント/2期・関口征治さん ☐ 経営計画書の作成 ☐ 相互探究セッション
↓ 実践!	
3日目 1月19日	☐ 経営計画書の検討 ☐ 講義：旅館・ホテルが牽引する新たな観光地域づくり/井口智裕さん ☐ 地域と共生する経営の探究 ☐ 変革の推進に向けたプランニング
↓ 実践!	

金融機関の見る目と資産査定の現実を知る

□金融機関からみた旅館・ホテル経営(資産査定の裏側)

金融業界出身の佐藤伸一さん(山形県天童温泉 ほほえみの宿 滝の湯常務取締役)から、金融機関の資産査定を具体的に学ぶ。銀行の企業に対するランク付けや、具体的な自社の立ち位置を理解することで、銀行と良好な関係を作るためのヒントを得ることができる。巨額の設備投資が欠かせない旅館・ホテル経営では、資産査定知識は間違いなくプラスになる。

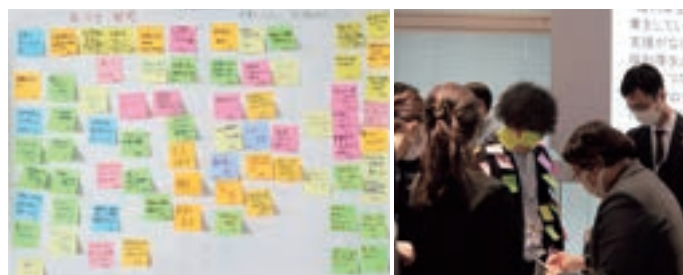


オンラインの際、受講生には極力集中できる環境を整えてもらい、リアルと遜色ない場を創っていった。オンラインには、学んだことを即現場で実践し、次の場でその成果を共有しフィードバックを受けられるメリットがある

8期生と卒業生が交じって 相互に刺激を得ながらBeを探究

□卒業生合同セッション

8期生と卒業生が交じって、合同セッションを実施。卒業後も継続的に自らのBeを探究し、経営者としてのあり方と具体的な実践を磨くための刺激を相互に得るための場だ。実際、8期生は卒業生の活躍や経験に刺激を受け、卒業生は8期生からフレッシュなエネルギーを得ていた。



第4ターム 4th term

2023年3月／リアル2日

6カ月の成果を発表して 対話する

最後の2日はリアルで集う発表と対話の場だ。1日目は、6カ月の成果、現在の想い、今後の実践計画などを全員の前で発表する。2日目は全員の発表を受け、卒業生も交えて、さらなるBeの探究を目指して対話し、相互に刺激を受ける。この時間が未来への第一歩だ。

第4タームプログラム

1日目 □成果発表会

一人一人の半年の成長と成果、今後のビジョンの発表

2日目 □次世代経営者チームとしての未来ビジョン創造

卒業生合同セッション

- ストーリーテリング
- 8期生代表発表／北里晃子さん
- 卒業後の実践共有／1期・永田祐介さん
- 講義：人財・組織マネジメントトレンド
／ヒューマンバリュー霜山元さん
- 相互探究セッション



実践！

自分の成果を発表し 他の15名の成果に耳を傾ける

□成果発表会

この6カ月で、各受講生とその旅館・ホテルにはさまざまな成果や変化が起きている。その内容を発表しあい、耳を傾けあう。発表後には、相手とともに過ごした半年間を振り返り、その人のすばらしさを感じながら、未来につながるメッセージ(応援・励まし・コメント・共感など)をポストイットに書いて貼る「ポジティブ・イット」を一人ひとり行う(左写真)。



次世代
旅館・ホテル経営者
育成プログラム

卒業生・講師の声

多くの卒業生が「次世代が自分の原点だ」と語り
講師は「最も力が入るプログラムだ」と言う

卒業生のなかには、「次世代がなかったら、いまの自分はない」と語る者が何人もいる。講師の皆さんは「次世代の受講生は総じてモチベーションが高い」と口を揃えて語る。卒業生・講師の代表として、3名の方の声を紹介する。

あのととき描いた「ありたい未来」が
10年後に現実になっている

1期・永田祐介さん（熊本県 阿蘇内牧温泉 蘇山郷）

2023年、久々に次世代8期生との対話の場に参加しました。私にとって次世代は、自分のBeに戻れる「原点回帰の場所」です。

私が受講したのは2013年度の第1期ですが、ポジティブコアのワ



阿蘇内牧の多言語グルメガイドサイト「ふらっと内牧」



永田祐介さん

ークで描いた「ありたい未来」が、10年後のいま現実になっています。

そのとき私が描いた絵は、「阿蘇とランナーとサイクリストと温泉と外国人」でした。その後、ランナーに優しい長期滞在型の観光地づくりを進めてきました。いまや阿蘇内牧温泉エリアは、マラソン有力選手が同時期に何名も合宿に来る「ランナーの聖地」になっています。

また阿蘇は、自転車競技アニメ映画の舞台になったほど、サイクルツーリズムが盛り上がりつつあり、自転車旅行のお客様もよく宿泊しています。

さらに、私たちはインバウンド観光客誘致のために、蘇山郷のパンプレットや説明資料の英語化を進めました。また、阿蘇内牧温泉の皆さんと協力して、地域ウェブサイトや地域店舗メニューの多言語化、店舗PR動画の作成、ツアーアクティビティの充実などを図りました。その結果、外国人観光客を数多く受け入れることに成功し、外国人に優しい街づくりモデル第1号として、九州未

来アワード・インバウンド観光部門で大賞を受賞しました。

こうして蘇山郷は、10年前に描いたとおり、「ランナーとサイクリストと外国人」が長期滞在型観光客の中心となったのです。もちろん変化は数字にも現れています。2022年度の売上は、10年前の2倍以上に達しています。あのととき未来を描いたから、これだけのことを実現できました。未来を描けば、その未来に向かって行動を起こすことができます。誰のために、何のためにやるのかをよく考えて選択と集中をしたら、あとはやるだけです。

応援メッセージがショックで
Beを180度変えた

4期・矢崎道紀さん（山梨県下部ホテル）

第1タームの応援メッセージで、想定外の言葉をもらいました。ある幹部が「私との関係がギスギスして

いる」「従業員の幸せを本気で考えられる経営者になってほしい」と書いていたのです。そんなことを言わ



矢崎道紀さん

れるとは思っておらず、心底ショックでした。さらに、第2チームのシナリオ・プランニングで、ある受講生が周りへの感謝を強調していたのですが、対する自分は周囲への感謝を何一つ書かなかったことに気づき、2度目のショックを受けました。

この2つの出来事で、「私はBeを変えなくてはならない」と痛感し、即行動しました。第2チーム翌日の幹部会議でワンマンプレーを詫び、皆の意見を取り入れると決意表明をしたのです。有言実行で、周囲をどんどん巻き込んでいきました。

たとえば、ティラー先生の人財マネジメント講義を参考に、幹部と一緒にになって、自分たちらしい人財評価表を作成しました。また、全従業員で意見を出し合い、働くうえでの「心得」を創りました。心得の実行度合いを互いに評価して、優れた社員を表彰する仕組みも始めました。マ

ルチタスク化やIT化、休館日の導入なども進め、働きやすさを高めてきました。さらに2020年から毎年、100名規模で富士山周辺の国道の清掃活動を行っています。

こうした取り組みの結果、従業員の笑顔が増えてきたのが何より嬉しいことです。全国にごく少数しかない「おもてなし検定1級」の合格者を2名輩出するなど、従業員の自主性も年々高まっています。

「ギスギス」と書いてくれた幹部は近々辞めるつもりでしたが、私のBeが変わったのを見て残ってくれました。あのとき次世代を受講していなかったら、事業がうまくいかなかった可能性があります。本当に良いタイミングでした。

ピンチをチャンスに変える人材投資事例

下部ホテル 山梨県下部温泉郷



営業再開時の安全安心を担保するための研修
全社の一体感と相互敬意育成の研修カリキュラム

- ・対象：全部署全従業員（パート含む）
- ・期間：一週間に一回の出社日設定
- ・内容：安全安心対策（感染予防対策）、接客基礎トレーニング、マルチタスク化（全社で顧客と関わっていくという意識）、グループワーク（私の仕事へのこだわり→グループ図鑑→感謝・励ましメッセージ）、新運営手順への実践研修

矢崎さんの宿は、ティラー先生の講義で人財マネジメントがうまくいっている事例として紹介されるほどに成長を遂げている

次世代の皆さんは聞きたくないことを聞く覚悟ができています

ティラー雅子先生（大阪学院大学経営学部教授）

私は、旅館・ホテルの人財マネジメントをさまざまなところで教えていますが、次世代は「場のエネルギー」が抜群に高いです。受講生の皆さんの姿勢が前のめりで、何かを得ようという強い気持ちを感じます。

私は毎期、受講生の旅館・ホテルの従業員に「働きがいアンケート」を取り、分析調査をしています。結果は、受講生一人ひとりに報告書としてお渡ししています。

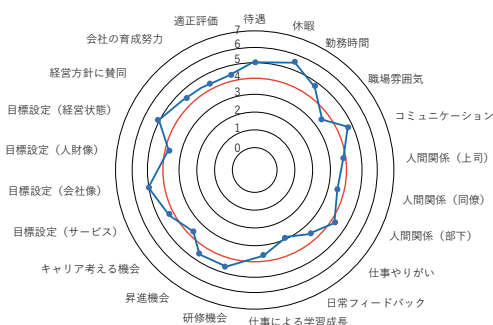
当然、アンケートには経営者・後継者にとつて厳しい言葉が多く含まれています。最近は建設的な意見が増えましたが、経営批判が多いことには変わりません。受講生がその言葉と向き合うのは大変で、腹を括らないとできません。私の調査結果を受け取ること自体が、覚悟と決意の現れなのです。その点、次世代の受講生の皆さんは聞きたくないことを聞く覚悟ができています。従業員の声をしっかりと受け取ろうとする姿にいつも感銘を受けています。

どのような旅館・ホテルも、経営トップの想いが表現されたものです。従業員の一挙手一投足、食事のメニ



ティラー雅子先生

ュー一つひとつが、トップの想いの現れです。旅館・ホテル経営で最も大事なのは、経営者の想いなのです。ですから、次世代の皆さんには、ぜひ旅館・ホテル経営をこれまで以上に好きになってほしいと願っています。



働きがいアンケート調査分析結果(見本)。ティラー先生はこの分析を1社ごとに行ってくれる

次世代
旅館・ホテル経営者
育成プログラム

新展開

「観光地域経営×コクリ！キャンプ」で 地域を超えた共創にも踏み出した

「観光を軸に、誰も見たことのない新たな地域経営創りに挑戦したい」。
この想いのもとに、次世代の卒業生を中心とした多様なメンバーが集まった。
長期視点で、「観光」×「地域」を取り巻く構造的な問題に対する根本的な変化を共創する取り組みだ。

2023年3月7日は
対話と共創のはじまりの日

2023年3月7日、東京・半蔵門にあるヒューマンバリューのオフィスに数十名が集まった。次世代の卒業生や旅館・ホテル経営者が多いが、ほかにも、観光庁・DMO・観光・金融・まちづくり・飲食・メディア・コンサルティング・大学・教育など、専門家が集結した。

この面々が行ったのは、「観光地域経営×コクリ！キャンプ」だ。コクリ！キャンプとは、多様な方々が集まって、思いきりコ・クリエーション（共創）する場である。今回は、観光地域づくりという明確なテーマに絞るこみ、自由に話し合いながら共創する場を用意した。「観光」×「地域」を取り巻く構造的な問題を根本から変えるため、多様な専門性・知見・リソースを持つ人々が一堂に会し、単独では生み出せない取り組み

みを検討したのだ。なお実行委員会では、発起人の山口敦史さんをはじめとする次世代の卒業生たちと、リクルート、ヒューマンバリューのメンバーで構成している。

この日は午後いっぱい対話が続け、最終的にいくつかのテーマで話し合いが盛り上がった。この3月7日は、継続的な共創のはじまりに過ぎない。この後もメンバーはやり取りを続けており、月1回程度のリアルミーティングの開催も決まっている。共創プロジェクトはすでに5つほど動いている。特に「人材」に関する話題が盛り上がっており、近いうちに早くも何かコ・クリエーションして、世の中に展開できる可能性がある。

※1 コクリ！は、コ・クリエーションにより地域・社会に大転換を起こそうとする研究・社会変革運動で、2011年に始まった。コクリ！、コクリ！キャンプおよびコ・クリエーションについては『とーりまかし』33号・38号・44号・49号・54号とコクリ！プロジェクトWebサイト (<http://cocre.jalan.net/cocre/>) に詳しい解説や実例がある。



旅館・ホテル業の核心にある 本場に深いことを話し合いたい

「観光地域経営×コクリー・キャンプ」発起人
0期・山口敦史さん（山形県 天童温泉 ほほえみの宿 滝の湯）

いま日本中の旅館・ホテルが、人材不足に悩んでいます。課題解消の鍵の一つは、「外国人材の活用」です。

私は全旅連（全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会）の青年部長を務めた後、なんとか業界の人材不足問題を解消したいと思い、日本旅館協会の針谷会長（当時）にお願いして、4つの業界団体をまとめた協議会を作っていただきました。観光庁や厚生労働省の協力のもと、各団体の合意形成を経て、2019年に技能実習制度と特定技能制度ができ上がりました。これは外国人材を単純な労働



働かして見るのではなく、彼らの能力（特に語学力）を活用して、宿泊施設の高付加価値化に寄与するための制度です。

旅館・ホテル業の課題を解消する

担当研究員より

12年前、「伝説の研修」を創りたい、という観光庁の想いを受け、私自身も人生をかけて運営・講師陣と魂こめて創ってきた次世代プログラム。卒業生は口を揃えて「次世代で人生が変わりました」という。旅館・ホテル経営者の人生が変わる影響力は絶大だ。経営者が変わると従業員が変わり、事業が変わる。地域にも影響が大きい。実際、卒業生が地域全体を巻き込んだ変革に取り組むケースも多い。

現代は、先代の親世代とは経営環境が劇的に変化しており、価値観や経営スタイルなども異なる。そのため、何をしたらよいか悩む次世代経営者は多いが、彼らが学ぶチャンスは少ない。彼らにこそ、学んで変わるための場が必要なのだ。私たちが次世代プログラムを提供しつけてきた一番の理由である。

すべての人に存在目的がある。「このために生まれた」と思う魂の願いに触れたとき、源泉掛け流し温泉のように、純度の高いエネルギーがどんどん溢れていく。それは覚悟をもって変化を起こし、周りを巻き込む原動力になる。

同様に、組織にもこの時代、この世の中に存在する目的がある。「パーパス経営」だ。パーパスが明確なら、企業はその使命を果たすために、多様な資源をフルに活用して価値を創造していく。このパーパスに魂を入れることが「Be型リーダーシップ」だ。どんな人・組織・業界にも大切で、社会を変える肝である。

受講生の大きな特徴は、旅館・ホテルを継ぐ運命にあり、業界に長く留まることだ。だから、彼らの変化は業界全体にも波及する。事実、初期卒業生は業界団体の主要ポジションで活躍している。今後も周囲を牽引するリーダーが次々に生まれるだろう。次世代から生まれた150人以上のBe型リーダーは大きな社会資本である。

10年経ち、業界リーダーへ成長した次世代卒業生とじゃらんで、新たなチャレンジ「観光地域経営×コクリー」を始めた。大切な一生の仲間たちと共創する未来が楽しみでならない。



じゃらんリサーチセンター
研究員

三田 愛
さんだ あい

人材育成・組織開発を専門とし、集会的ひらめきにより社会変容を起こす「コ・クリエーション（共創）」研究者。官公庁での各種委員を歴任。米国CTI認定コーチ。書道・華道師範。

たとえば、どうしたら従業員の
給与をもっと上げられるのか？

ためには、こうやって立場の違う多様な人々が手をつなぎ、みんなと一緒に頑張って変革を起こすことが欠かせません。私は次世代で、「みんなと一緒に行動を起こすリーダーシップ」を学びました。それがこの制度づくりにおおいに役立ちました。

本来、私たち旅館・ホテル経営者は、人手不足解消に関して、より核心にある問題を深く考える必要があります。「どうしたらもっと魅力的な労働環境にできるのか？」「どうしたら従業員の給与をもっと上げられるのか？」という問題です。この2つを解決しない限り、人材不足が発生する構造は変わりません。

この2つは他人任せではなく、旅館・ホテルが周囲の協力を得ながら、自ら解かなくてはならないことです。即効性のある手段はないかもしれませんが。だからこそ、いろんな方と解決策を模索したいと思ったのです。「観光地域経営×コクリー・キャンプ」を発起した大きな理由です。

もちろん、深いテーマは他にもあります。たとえば、私がもう一つ気になるのは、「自分の子どもにも何をどのように残すか？」という問いです。私たちは目先ばかり考えてしまいがちですが、一方で10年後、20年後に自分の旅館・ホテルをどうしたいのかを考える時間を持つことが大事です。それもこのような場で考え、対話することだと思っております。



サステナブル・トラベラーを呼び込むために発信すべき7つのこと

コロナ禍を経て急回復するインバウンドマーケットにおいて、「サステナブル・ツーリズム」＝「持続可能な観光」の重要性が高まっている。本特集では、東京観光財団とJRCが実施した共同研究の結果をもとに、地域の「サステナブル」な価値を伝えるための情報整備の在り方を考察する。

イラスト／別府麻衣

「持続可能な観光地域づくり」の価値と表現を“見える化”する

図1 「持続可能な観光」の定義とサステナブル分野

「持続可能な観光」とは、「訪問客、業界、環境および訪問客を受け入れるコミュニティのニーズに対応しつつ、現在および将来の経済、社会、環境への影響に十分配慮した観光」と定義される。

A. 持続可能なマネジメント

(例) 現行のデスティネーション戦略・取組を公表していること。リスクや危機管理について、地域内で情報を共有し、訓練を実施していること。

B. 社会経済のサステナビリティ

(例) 経済データの収集についての取組を行っていること。地域の観光事業者による農産物等の地域特産物の購入やサービスの利用を推奨する取組があること。

C. 文化的サステナビリティ

(例) 文化資産の修復や保全の取組があること。文化的な場所やその周辺で、観光による負荷に関する取組があること。

D. 環境のサステナビリティ

(例) 自然的な場所における来訪者管理について、ツアーオペレーターやガイドに向けた行動基準等があること。エネルギー消費量の目標を公表し・促進していること。温室効果ガスの排出削減目標を定め、公表していること。

出典：観光庁「日本版持続可能な観光ガイドライン (JSTS-D)」
Global Sustainable Tourism Council (GSTC) Criteria

「持続可能な観光」にはさまざまな定義があるが、本特集では国際的な観光指標『GSTC-D』に準拠して策定された『日本版持続可能な観光ガイドライン (JSTS-D)』に沿って進めていく。上図の通り、「持続可能な観光」には、A～Dの4つの評価軸が設定されており、「サステナブル」な観光コンテンツの提供から受け入れ環境の整備まで、幅広い取り組みが必要となっている。今回は、旅行者がその地域を訪問する際の動機付けとなり得る「社会経済」、「文化」、「環境」の観光コンテンツ (ex. 社会経済＝地産地消の食体験など、文化＝地域の文化遺産や伝統工芸体験など、環境＝環境保全につながるエコツアーなど) にフォーカスし、誘客促進効果や情報整備のポイントなどを考察していく。

国の重要な観光戦略にも位置づけられ、世界各国でますます関心が高まる「サステナブル・ツーリズム (持続可能な観光)」。「旅行体験を通じて、旅先の自然や文化、コミュニティの持続的な存続に貢献できること」は、今や欧米豪を中心とする各国の旅行者にとって旅先を選ぶ一つの基準になっている。

一方、日本国内におけるサステナブル・ツーリズムへの対応はまだ十分とはいえない状況だ。認証取得に手間や予算がかかることや「サステナブル」への対応で得られる誘客増加などのメリットがわかりにくいといった背景から「何から手を付ければいいのか」と足踏みしてしまっている観光事業者も多いだろう。

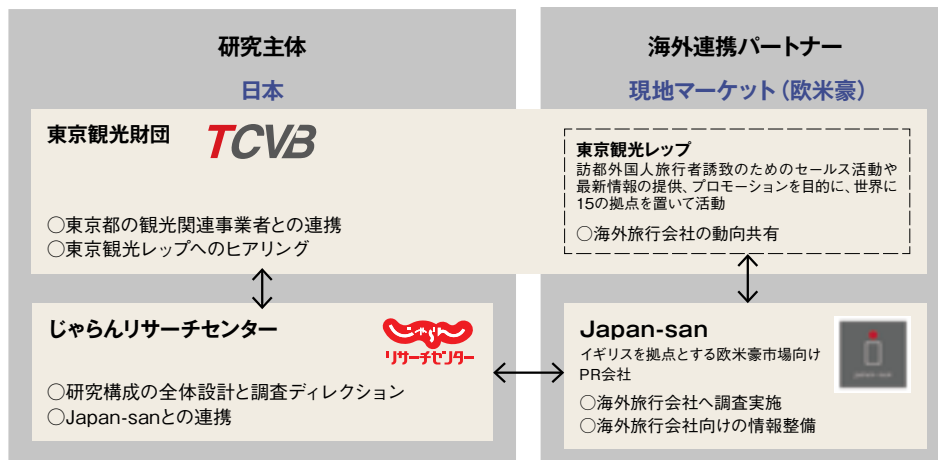
本特集では、次ページ以降で紹介する共同研究の結果を通じて、サステナブル・ツーリズムへの対応がインバウンド誘客促進につながるかを検証。そのうえで、どのような観点で地域や観光事業者が「サステナブル」に関する情報整備をしていくべきなのかを考察したい。

表1 検証ステップと結果・成果物

	明らかにすること	検証手法	検証結果	成果物
リサーチ 海外旅行会社のニーズと情報整備の仮説立て	欧米豪のミドル富裕層を中心に顧客を持つ旅行会社は、サステナビリティに関するどの情報を求めているのか？	東京観光レップ9拠点にヒアリングを実施（イギリス、フランス、イタリア、スペイン、ドイツ、オーストラリア、ロサンゼルス、ニューヨーク、カナダ）	○東京のリアルな暮らしや文化が感じられるスポット情報、そこでの文化や伝統体験を通して、どのように地域経済や文化、環境に貢献できるか ○GSTC基準の分野に沿ってカテゴリ別に分けたスポット情報 ○サステナビリティに取り組むホテルの一覧などを求めている	旅行会社が求める情報に沿った『東京サステナブル情報マニュアル』を作成
本調査① 誘客促進の証明	『東京サステナブル情報マニュアル』を旅行会社に提示することで、東京のイメージを変えられるか？それによって今まで旅程に入れられていないエリアでも行程追加の可能性が高まるか？	欧米豪のミドル富裕層を中心に顧客を持つ旅行会社14社へのアンケート調査を実施	『東京サステナブル情報マニュアル』を旅行会社14社に提示し、情報マニュアルの内容に対する満足度は全社が満足と回答（5段階評価で、非常に満足が11社、満足が3社）。東京のイメージは12社が変わったと回答。新たに旅程の提案に追加したいかは、14のコンテンツのうち6つのコンテンツで8割超え（そのうち3つのコンテンツは9割超え）と高い意向度を獲得	『東京サステナブル情報マニュアル』によって海外旅行会社が旅程に追加する確率が上がり、誘客促進につながれる証明結果を得る
本調査② 情報整備すべき観点の明確化	誘客促進するために、どのような観点で情報を整備すればよいのか？	欧米豪のミドル富裕層を中心に顧客を持つ旅行会社4社への深掘りインタビュー調査を実施	「ビジョン」「人間味」「地域コミュニティ」「歴史ストーリー」「地域への貢献」「具体事例」「世界基準の認証制度」の7つの情報整備ポイントがあることが判明	7つの情報整備ポイントをベースに活用できる「サステナブル情報整備指南書」を作成

図2 共同研究運営体制

東京観光財団とじゃらんリサーチセンターで共同研究。世界に15拠点を置く東京観光レップ、Japan-sanと連携することで、海外視点を取り入れながら研究を推進。

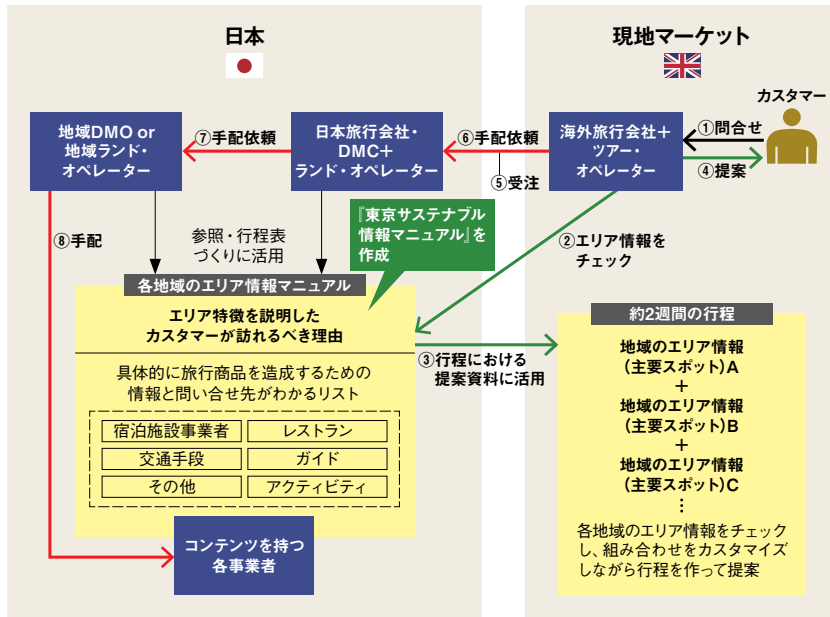


東京観光財団（TCVB）とじゃらんリサーチセンター（JRC）が令和4年度に共同で行った『インバウンド旅行者を誘客促進するためのサステナブル・ツーリズム研究』。持続可能な観光に関する高い傾向のある欧米豪のミドル富裕層を対象とした共同研究では、インバウンド旅行者が旅行計画を立てる際に、「サステナブル」な旅行体験が誘客のフックになるのかを検証。その結果を踏まえ、情報整備のポイントを明確化した。

具体的ステップと成果は表1の通りだが、今回の共同研究では現地の旅行会社やパートナーと対話を重ねながら東京の観光資源の棚卸しを行い、世界基準の「サステナブル」な観点で編集した『東京サステナブル情報マニュアル』を制作。さらに同マニュアルに対する海外旅行会社の反響を分析し、「サステナブル」な旅行体験を発信する際に意識すべき7項目を軸にした『サステナブル情報整備指南書』を作成した。次ページからは、その詳細をご紹介します。



図3 オーダーメイド型海外旅行会社の商流構造 (B to B)



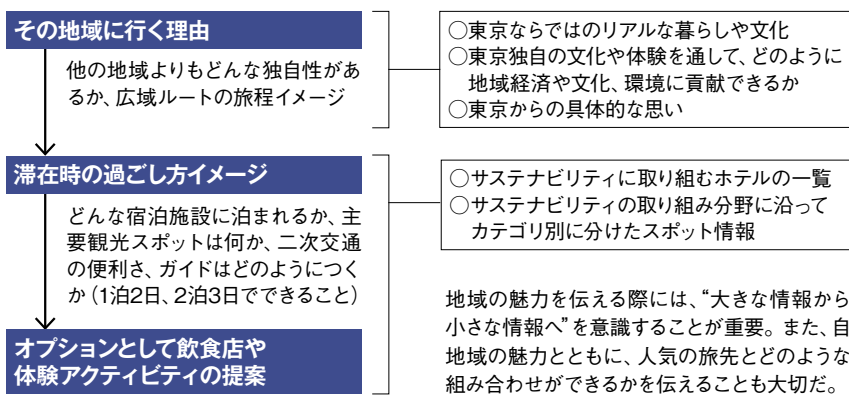
海外に向けてプロモーションを行う際には、旅行業界の商流や顧客の旅行時の予約行動を意識して情報発信することが大切。今回対象とした欧米豪のミドル富裕層の場合、旅行会社やツアーオペレーターが予約時の最初のタッチポイントとなる。そのため、海外旅行会社やツアーオペレーターのニーズを把握し、彼らが顧客に対して「〇〇という良い旅先がありますよ」と提案し、具体的な情報整備が必要だ。



その土地ならではの体験を通じて地域や文化、環境に貢献したい

前述の通り、3つのステップで行われた今回の共同研究。事前のリサーチでは、海外各都市で旅行会社やメディアとの接点を多く持つ「東京観光レップ」9拠点到ヒアリングを実施した。図3の通り、今回の研究で対象とする欧米豪のミドル富裕層

図4 海外旅行会社との商談時に“響く”情報のステップ



は、旅行予約時に自身の志向に合った旅行会社に問い合わせることが多い。そこで、都市ごとのライフスタイルや海外旅行会社のニーズを俯瞰的に把握する「東京観光レップ」にサステナビリティに対しての現地の認識をヒアリングしたのだ。

ヒアリングでは、興味深い回答が多く寄せられた。たとえば、エージェンシーやメディアからのサステナビリティに関する問い合わせ内容につ

すでにある観光資源に「サステナブル」な物語を

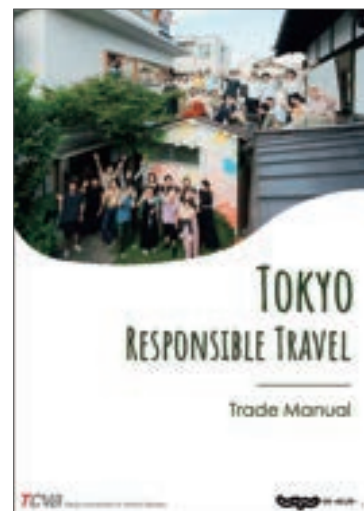
続いてのステップでは、リサーチの結果をもとに、海外旅行会社に提供する『東京サステナブル情報マニュアル』を作成した。マニュアル作成は表2の通りだが、大切なのは、地域の観光資源を国際基準の「サステナブル」な観点から読み解き、独自性のあるテーマを打ち出すことだ。今回のマニュアルのメインコンテ

いては、「サステナブルなプログラムを提供している宿泊施設、アトラクション、地域全体での取り組みなど情報が必要」や「観光客向けでなく、地元住民たちが楽しんでいるスポットやイベント、アトラクションは何か知りたい」などの意見が。また、『持続可能な観光』の情報を提供する際によく取り上げるテーマについて質問では、「旅行先の経済支援、自然や文化保護や継承へのリスペクト、地球環境保護の3つが主に取り上げられている」といった回答があった。総じて言えるのは、環境や文化に対して「サステナブル」であることは、すでに当たり前のライン。そのうえで地域ならではの具体的な取り組みやその理由への興味・関心が高いということだ。

現地リサーチをもとに『東京サステナブル情報マニュアル』を作成

表2 サステナブルマニュアル作成のための検討ステップ

Step1 地域資源の棚卸し	ターゲット市場と販売する商流を考慮する。そのうえで、地域の交通アクセス、宿泊施設、自然、歴史観点的魅力的なスポットを考慮し、響きやすい情報を棚卸する。特にサステナビリティに関連する地域や観光関連事業者が目指したいことを、GSTC基準の社会経済、文化、環境、持続可能なマネジメントの4視点で理解する。
Step2 地域の競争優位な独自コンセプトの決定	地域ならではのコンセプトを設定して、サステナビリティを通じたストーリーを付与する。 ※ターゲットとする旅行者や旅行会社へ実際に響くコンセプトとストーリーかヒアリング調査をかけることで、より響く情報としてマッチングしやすくなる。
Step3 基本テーマの設定	サステナビリティのストーリーをテーマごとに分解して設定
Step4 テーマにマッチする詳細情報の整理	テーマに合わせて、地域やスポット、宿泊施設、体験アクティビティや飲食店の情報をピックアップして整理する。特に宿泊施設は重要なのでリスト化してまとめる。地方部の場合は、交通アクセスやモデルルートの紹介など具体的な地図や移動方法や過ごし方がイメージできる情報で落とし込む必要あり。
Step5 マニュアル構成と情報のブラッシュアップ	全体のバランスを見て、Step2で設定したコンセプトやストーリーとずれなどがないかチェックしてまとめ上げる。



『東京サステナブル情報マニュアル』

タイトルの「TOKYO RESPONSIBLE TRAVEL—Trade Manual—」は、GSTC基準での分野（経済、文化、環境）を網羅したマニュアルとしてこのタイトルを採用。海外旅行会社へのヒアリングにより、「Sustainable」は環境中心に捉えられることが多いため、経済面も網羅したイメージとして想起されやすい「Responsible」を取り入れた



COLUMN マニュアル作成の意図と意を表現



A message from TCVB:

大都市は非人間的で、小さなコミュニティのような人間味に欠けると思われることが多くあります。しかし実際には、東京も多くの都市と同様に、エネルギーで革新的なコミュニティで構成されています。そのような場所こそ、最も興味深い見どころがあり、最高の滞在先もあるのです。私たちの目的は、このような特別な場所を旅行者に見つけていただき、楽しんでいただくことです。主要な観光ルートから離れた場所には、観光から利益を得るビジネスや人々が存在し、訪れた人の記憶に長く残るような体験をすることが出来ます。

Travel Trade: Leading Responsible Tourism

私たちは、多くの旅行会社がレスponsible・ツーリズムに取り組んでいることを大いに尊重しています。私たちは、旅行会社の皆さまが、旅行者に影響を与え、助言し、時に教育する機会があると理解しています。私たちは、旅行業界と協力し、東京の良さを提供する旅行オプションを提案したいと思っています。そして、旅行者に東京の良さを伝え、東京の人々と交流し、長期的に東京のためになるような旅行プランを提案することを働きかけたいと思います。

How responsible?

一部の大規模なホテルブランドを除いて、本マニュアルの特徴はいずれも地域密着型で小規模であるため、特定のサステナビリティ認証は受けていません。それでも、私たちはレスponsible・ツーリズムと明らかに関連している、地域の良い取り組みに注目したいと思いました。本マニュアルで取り上げている項目は網羅的なものではありませんが、「持続可能な観光」の話題が盛り上がるにつれ、より厳格な基準への適応が進むことを期待しています。私たちは、この基準が、私たちが注目する東京にスポットライトを当てることを願っています。

GSTC Criteria

GSTC基準の分野に沿って作成していることを記載

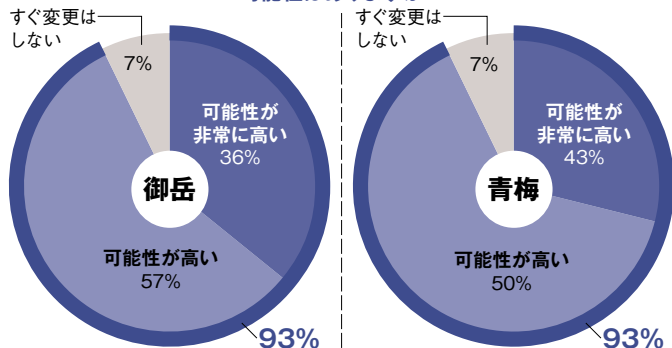
今回の『東京サステナブル情報マニュアル』は、訪日旅行専門のPR企業「Japan-san」（イギリス拠点）の協力のもとに行った。欧米豪の旅行者のニーズを熟知する同社の提言もあり、マニュアルの冒頭では、東京観光財団の持続可能な観光に対する思いを掲載した。また、今回のマニュアルでは、多くの外国人旅行者にとって馴染みの薄い「ローカル」な街やエリアが紹介されたため、それらの位置関係を把握できるアクセスマップも加えられた。



「Slow Tokyo」は6つのテーマ「Slow Tokyo」「Rural Tokyo」「Made in Tokyo」「Eco Tokyo」「Boutique Hotels」「Responsible Hotels」で構成された。たとえば「Slow Tokyo」では高円寺などのローカルなコミュニティにフォーカス（文化と社会経済のサステナビリティ）。「Rural Tokyo」では、奥多摩などの自然豊かな地域（環境と文化のサステナビリティ）を紹介。巻末では、取得している認証ラベルとセットでホテルリストを作成。各ホテルのサステナビリティ情報にリンクするURLも掲載した。地域によって、マニュアルを構成するテーマはもちろん異なるが、「すでにある」地域資源に「サステナブル」な物語を付与するという基本構造は変わらないだろう。

「Rural Tokyo」では、御岳と青梅が、ともに9割を超えて評価された

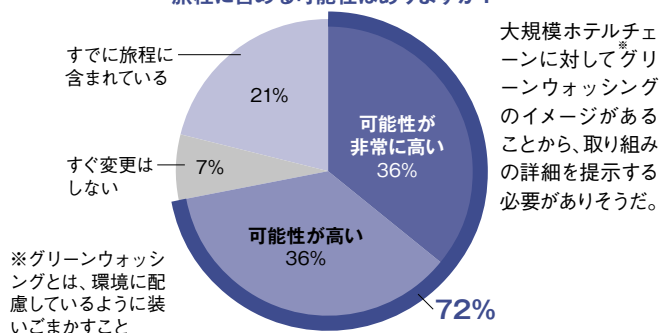
「Rural Tokyo」掲載内容について旅程に含める可能性はありますか？



いずれも 9割を超える高い意向度を獲得。フリーコメントからは、日本に深い関心がある顧客や訪日リピーター中心の提案になることが読み取れた。

「Responsible Hotels」で掲載したエリアを旅程に含める可能性は72%となった

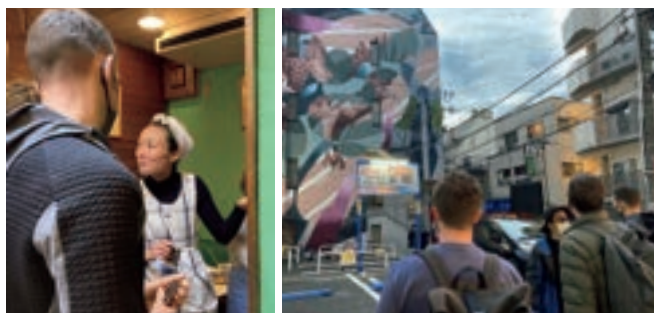
「Responsible Hotels」掲載内容について旅程に含める可能性はありますか？



大規模ホテルチェーンに対してグリーンウォッシングのイメージがあることから、取り組みの詳細を提示する必要があるようだ。

※グリーンウォッシングとは、環境に配慮しているように装いごまかすこと

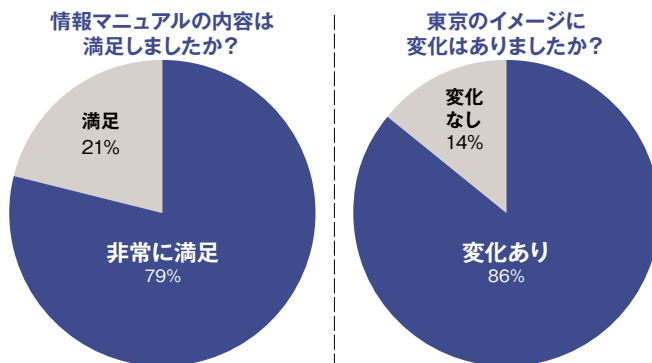
日本への視察ツアーが実施されるなど即時的な効果も



海外旅行会社が行う日本視察ツアーの旅程にも、マニュアル掲載地域が追加された。2022年12月～2023年1月の間だけでも、6社が「Slow Tokyo」に掲載される高円寺を訪問。そのうち1社が販売を開始した。また、海外メディアの取材依頼も3社あった。

調査対象	欧米豪のミドル富裕層を顧客としていて訪日旅行商品を取り扱っている旅行会社 事業開発マネージャー・商品責任者・トラベルデザイナー中心
調査時期	2022年12月14日（水）
プレゼン手法	ウェビナーを開催して『東京サステナブル情報マニュアル』を投影しながら詳細情報を説明
アンケート回収方法	ウェビナー開催後『東京サステナブル情報マニュアル』に関するアンケートを送付して回答
アンケート回収数	14名（14社）

海外旅行会社の100%が『東京サステナブル情報マニュアル』に満足



全旅行会社が内容に満足と回答（非常に満足11社、満足3社）。86%の旅行会社が、東京のイメージは変わったと回答した。

「サステナブル」情報が誘客につながることを証明

本調査①では『東京サステナブル情報マニュアル』を海外旅行会社14社に提示し、アンケート調査を実施。その結果、非常に高い評価を得たことがわかった。上のグラフの通り、全旅行会社がマニュアルに満足と回答した。また、「サステナブル」な観点で設定されたテーマについて「顧客に提案する旅程に含める可能性があるか」という質問を行ったところ、全てのテーマで半数以上が「可能性が高い」と回答。「御岳の宿坊のような

エリアは、ニーズの高い顧客にとって素晴らしい追加オプション」（Rural Tokyo）、「私の顧客は『本物の街』を訪問し、その歴史と文化に感謝したいと考えている」（Slow Tokyo）、「このリストに掲載されている施設に向けて予約を集中させる大きな動機となった」（Responsible Hotels）といったコメントが寄せられた。

このような結果から、マニュアルに掲載した地域や観光資源が、旅程を提案する際の候補に追加される確率が上がったことが読み取れる。つまり、「サステナブル」な情報が誘客促進に結び付くことが証明された。

海外旅行会社の反応から見えてきた、情報発信すべき7つのポイント

表3 「サステナブル」情報で発信すべき7つのポイント

1 ビジョン	☐ 社会経済／文化／環境のどの分野で、どんなことに寄与したいか思いを伝える ☐ 取り組みのポリシーを掲載する
2 人間味	☐ 目標や思いを、その人の名前や写真とともに一人称の言葉で伝える
3 地域コミュニティ	☐ 地域独自のコミュニティが、地域や住民とどのように共存しているか伝える
4 歴史ストーリー	☐ 商品の裏に隠れている歴史背景や、取り組み理由をストーリーとして伝える
5 地域への貢献	☐ 商品が、地域にどのような貢献をしているかを伝える
6 具体事例	☐ 具体的な取り組みの事例まで紹介する
7 世界基準の認証制度	☐ 認証を取得している場合は、その認証が世界的に有効とされている根拠とあわせて記載する。認証の詳細がわかるリンクも貼る

「響く」ポイントをおさえて
情報発信することが重要

本調査②では、海外旅行会社4社の事業開発マネージャーや商品責任者に『東京サステナブル情報マニュアル』を提示し、掲載スポットのウェブサイトを閲覧しながら「どのような観点で情報整備を行うと、旅程に追加したくなるか」をインタビ

ュー形式で深掘りした。本調査②で印象的だったのは、一見するとニッチで外国人にはハードルが高いと思われるような旅行体験や観光施設でも、サステナブル・トラベラーに「響く」ポイントをおさえたメッセージで表現することで、十分旅程に追加される可能性があることだ。たとえば、高円寺のローカルな街を歩くガイドツアーについては、「高円寺は、本格的な街歩き体験の隠れた宝石のように思えます。ガイドさんを通じて、地元の文化を紹介してもらえることは、旅行会社を通じて代理予約での追加費用を正当化できる方法の一つです」といった反応があった。

情報発信の際に「響く」具体的なポイントとは、上記の7つ。ここからは、各ポイントについて海外旅行会社のリアルな意見を交えながら紹介する。



ュー形式で深掘りした。

POINT

2

人間味

“顔”が見える表現で 地域への思いを伝える

御岳での宿坊体験については「御岳は、幅広い顧客に選択肢として提供しやすいです。なぜなら、伝統的な

宿坊滞在を提供し、持続可能な観点として文化的保護の側面を持っているからです。～中略～。18代目の馬場さんの文化を継承する思いを含めた紹介もよく、地域の重要性を感じ、支援したいという気持ちを私たちに与えてくれます。地域の伝統や文化を訴求することはもちろん、その担い手の“顔”が見える情報発信が“響く”のだ。



POINT

1

ビジョン

持続可能性に対する 明確なビジョンが共感を生む

地域を1つのホテルに見立てた青梅の『沿線まるごとホテル』については、次のようなコメントがあった。「素

晴らしいコンセプトです。～中略～ 地方のコミュニティ支援に焦点を当てていることは、非常にユニークであり、日本をよく知っている若い顧客に適しています」。どのようなビジョンや思いのもとに地域や観光体験が運営され、旅行を通じて社会経済／文化／環境のどの分野に貢献できるのかを明確にすることが必要だ。



POINT

5

地域への貢献

地域や環境の持続可能性に貢献できることを打ち出す

「伝統文化の継承や、食材について丁寧に説明しながらの食事提供、そして急速に枯渇する資源を守るため

に blue seafood guide に沿って倫理的な調達をしている事実も良いです」と評価されたのは、1910年創業の老舗寿司店・松乃鮎。「寿司を食べる」という体験を通じて、地域の文化の継承や地球環境保全に貢献できることを全面に打ち出したメッセージが、レストランの選択肢としての優先順位を上げるポイントなのだ。



POINT

6

具体事例

具体的な取り組みとともに「サステナブル」に対する姿勢を発信

「京王プラザホテルをはじめ、SDGsに関するポリシーは役立ちます。GSTCなど認証制度の情報があれば情報収集の時間が大幅に節約できます。認証制度だけでなく、芝パークホテルで挙げられているような環境に関する具体的な取り組み例が役立つと思います」といったコメントが多数。グリーンウォッシングへの懸念を払拭するためにも、「サステナブル」に対する考え方や具体事例を明確に発信することも重要。



POINT

3

地域コミュニティ

地域コミュニティの文化や経済的な持続可能性を発信する

高円寺の銭湯を紹介するページについては、「地域コミュニティに没入できる旅行として際立っています。

銭湯体験は実にユニークで文化的な旅行者やコミュニティ形成に関心のある人にとっては、間違いなくびつたりです」というコメントが寄せられた。ありのままの地域の「文化」を感じることや、観光消費を通じて地域の「社会・経済」に貢献することは、その地域を訪れる大きな動機付けとなる。



POINT

4

歴史ストーリー

施設の背景にある歴史やその場所で得られる体験を表現する

築70年の日本家屋で家庭的なもてなしや落語や茶道などの体験を楽しめる伊東旅館には「伊東旅館の文化的要素と精神性が本当に好きです。～中略～ 伝統的な建物、ゲストやスタッフへのアットホームな挨拶の仕方、伝統的なパフォーマンスを見たり聞いたりできることなど、全てが素晴らしいものです」という声が寄せられた。施設の設備情報だけでなく、背景にある歴史やゲストが滞在を通して得られる体験＝ストーリーを伝えることも大切な。



担当研究員より

地域の慣習を海外視点に変換すれば 日本は「サステナブル」な宝の山!?

本研究に取り組んだ思いは大きく2つだ。1つ目は、日本で当たり前化しているサステナブルな慣習を海外視点で整備し、地域の魅力をもっと深く響く状態にすること。日本全国で様々な慣習があるが、日本人にとって当たり前化してしまい、積極的にアピールしきれていないことがもったいないと感じて情報整備に取り組んだ。2つ目は、サステナブルな取り組みに対してわかりやすくメリットを感じられる状態をつくること。具体的にどんなメリットがあるかわからなければ、「サステナブル」への対応工数だけが発生してしまい優先順位が上げにくい。そのため、どう誘客に繋がるかと情報整備すべきポイントを検証した。今回実施した東京だけでも、深掘りすればするほど今までと異なる誘客ポイントがたくさん見つかった。さらに、日本に精通する複数の海外エージェントにヒアリングしたところ、日本の地方部にはさらなるポテンシャルがあると意見をもらった。「特に重要なことは自分たちの地域をどうしていきたいか、守りたいことや継承していきたいことが伝わると魅力は高まる。日本の地方部には、地域に根付いた多様な思いが存在しているはずだ」。このような意見を参考にしつつ、まずは文化・社会経済・環境の分野にわけて地域の慣習を思いとともにストーリー化して整備していくと良い。そして、その思いを地域の関係者みんなで共有していただきたい。ちょっとシャイな日本人だからこそ、意見交換の場を意識的に増やすことや、ウェブサイトやSNSでも積極的に発信できると良いと思う。それぞれの思いを尊重しながら情報整備することは、結果的として地域ならではの長期的ビジョンやブランドコンセプトの明瞭化にも寄与するだろう。



じゃらんリサーチセンター
研究員

松本百加里

まつもと ゆかり

「インバウンド旅行者の需要創造メカニズム研究」など、インバウンドに関する調査や研究を担当

研究内容やアウトプットについての詳細は
こちらをご参照ください。

研究発表資料	https://jrc.jalan.net/wp-content/uploads/2023/03/sustainability_research.pdf	
東京サステナブル情報マニュアル	https://jrc.jalan.net/wp-content/uploads/2023/03/responsibletravelmanual.pdf	
サステナブル情報整備指南書	https://jrc.jalan.net/wp-content/uploads/2023/03/informationguide.pdf	

POINT

7

世界基準の認証制度

世界基準で「サステナブル」を捉え
明確に発信していく

「Responsible Hotels」のページで「サステナブル」な情報へのリンクを掲載した点も高評価だった。「GSTCの認証制度*を持っている施設の情報はとても助かります。他の認証制度を取得している場合でも、その制度の説明とともに記載があれば、信頼度は上がります」。「もったいない」の精神が息づく日本では、当たり前のように「サステナブル」な振る舞いが行われていることもあるが、国際基準に則って明確に発信することが、ゲストの安心感を生むのだ。



※ マニュアルでは、GSTC-IIに準拠した基準を持つ団体から認証を受けた施設の情報を紹介



「サステナブル」な情報を
わかりやすく伝える

「地域」として情報発信するときにも、観光事業者が「個」として情報発信するときにも、7つのポイントは重要となる。また「サステナブル」な観光情報を伝える際に大切なのが、これらの要素を「わかりやすく」提示することだ。なぜなら、ウェブサイトのトップに「サステナブル」情報の詳細に誘導するリンクを張っておくだけでも、サステナブル・トラベラーを顧客に持つ海外旅行会社の担当者の目に付きやすくなり、旅程に追加さ

れる可能性も上がるからだ。
これらの情報整備のステップやキーポイントは『サステナブル情報整備指南書』にまとめているので、ぜひご確認いただきたい。



「LGBT等の
セクシュアルマイノリティ
対応の研究」より

誰もが楽しめる旅に向けて

LGBTの旅の

前編
調査編

社会的には浸透してきたが、旅行業界での取り組みについてはまだこれからといえる「LGBT」。旅行の場面でのどのような課題があり、何ができるのか、調査を通じて見えてきた実態を踏まえて考察する。

はじめに

客観的なデータから LGBT旅行者像を知る

法制化の動きに向け
まずは実態の理解から

誰もが安心して楽しめる「ユニバーサルツーリズム」の促進、普及については、すでに国としての取り組みが進んでいる。しかしその対象は、障がい者や高齢者など身体的な困難を抱えた人が中心であり、LGBTを含むセクシュアルマイノリティは主な対象にはなっていない。一方で最近はいわゆるLGBT理解増進法（正式名称…性的指向および性同一性に関する国民の理解増進に関する法律）の検討も進んでいて、いずれ

は国全体での対応が必要になると見られている。

地方自治体に目を向けると、少ない自治体が同性カップルを対象としたパートナーシップ制度を導入するなど、国に先立って対応が進んでいる。旅行関連でも、2018年の沖縄県による観光事業者向けLGBT対応セミナーなどの先行例がある。こうした例から、国内旅行業界全体として、先んじて検討を進めておくことが望ましいといえそうだ。

LGBT理解増進法の議論が進む中、SNSなどでは、男女別の大浴場やトイレの利用について、さまざま

まな懸念の声も上がっている。しかし、そうした議論の根拠となる客観的な事実については、信頼できるデータが少ないのが実情だ。

じゃらんリサーチセンター（以下JRC）ではこの状況を踏まえ、『LGBT等のセクシュアルマイノリティ対応の研究』（筑波大学との共同研究）を実施。①セクシュアルマイノリティについての信頼できるデータの収集と、②データの分析による望ましい対応の提示に取り組んだ。その成果について、今号と次号の2回に分けて紹介する。今号では、定量調査、定性調査で得られたデータと、そこから得られる視点を確認し、次号では、観光事業者による先行対応事例と、事例から見えてきた対応のポイントを紹介したい。

セクシュアル マイノリティ 関連用語集

「LGBT（エルジービティー）

lesbian（レスビアン、女性同性愛者）、Gay（ゲイ、男性同性愛者）、Bisexual（バイセクシュアル、両性愛者）、Transgender（トランスジェンダー、本稿においては出生性と性自認が一致しない人）の略。正確にはLGBTに当てはまらないセクシュアルマイノリティもいるが、セクシュアルマイノリティの総称として使用されることも多い。

出生性（じゅっせいせいせい）

生まれた時に割り当てられた性別。本人の性自認とは異なる場合もある。

SOOGー（ソウ）

Sexual Orientation（性的指向、好きになる性）& Gender（ジェンダー）（性自認、本人が思う心の性別）の略。

アセクシュアル

他者に対して性的欲求を抱かない人。

パンセクシュアル

男女関係なく性的欲求を抱く人。本来は、男女どちらにも性的欲求を抱くバイセクシュアルとは異なる。

ウェブ調査概要

①スクリーニング調査

調査対象者 全国20歳から79歳までの
日本在住者（株式会社イン
テージの登録モニター）

回収数（割付） 20-30代／40-50代／
60-70代（3区分）×男／女
（2区分）について、2015年
実施の国勢調査データをベ
ースに、人口動態を加味し
て2022年の人口様態に沿
って株式会社インテージが
作成したモデルにて母集団
形成を行った。計131,735
人。

調査方法 インターネット調査

調査期間 2022年6月13日～17日

②本調査

調査対象者 スクリーニング調査におけ
る、LGBT各属性および非
セクシュアルマイノリティ
（株式会社インテージの登
録モニター）

回収数（割付） LGBTおよび非セクシュ
アルマイノリティについて、そ
れぞれ20-30代／40-50
代／60-70代（3区分）につ
いて100サンプルずつ抽出
した。計1,500人。

調査方法 インターネット調査

調査期間 2022年6月13日～17日

最初に、日本国内にいるLGBT
当事者がどのような困難を抱えてい
るのかを数字で捉えるため、ウェブ
で調査を行った。

スクリーニング調査では、日本国
内でセクシュアルマイノリティの占
める割合を推定するため、人口動態
に沿って調整した13万人を対象に、
出生性【用語集】とSOGI【用語集】を尋
ねた。「LGBTのどれに該当する
か」ではなく出生性と性的指向、性
自認で分類する手法は、セクシュ
アルマイノリティの人口を測るにあた
って、より客観的かつ正確に実態を
捉えることができると考えられる。

LGBTを含め8・9%の人が
マイノリティに相当する

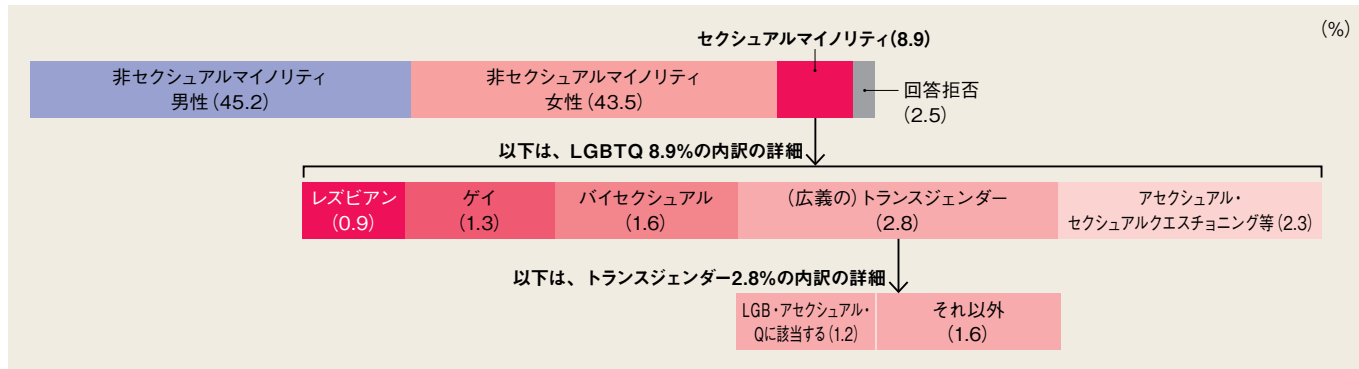
調査① ウェブ調査

LGBTに分類される人は人口の6・6%
属性によって困難の度合いは異なる

回答者のうち、出生性と性自認が
一致しない人をトランスジェンダー
とし、その他については出生性・性
自認と性的指向の組み合わせで分類
した結果、全体の8・9%がセクシ
ュアルマイノリティに該当すること
が分かった（図1）。この中にはアセ
クシュアル【用語集】、性的欲求を抱く
対象がどの属性かわからないセクシ
ュアルクエスチョニング（本研究で
の造語）等も含まれるため、LGBT
と呼ばれる人は全体の6・6%と
いうことになる。逆に出生性・性自
認・性的指向のいずれかについて回
答を拒否した人も2・5%存在する
ため、それらの人々も加えると、全
体の11・4%は何らかの困難を有し
ている可能性がある。

図1 日本においてセクシュアルマイノリティの占める割合

ベースn数=131,735



※一般的なLGBTの形式で分類を検討するため、また統計上の都合等により、パンセクシュアル【用語集】についてはバイセクシュアルに含めることとした。 ※トランスジェンダーの詳細における「それ以外」については、MtF【用語集】・FtM【用語集】でヘテロセクシュアル（異性愛者）および性的指向が無回答の者、Xジェンダー【用語集】・ジェンダーフルイド【用語集】・自身の性自認を自身でも把握していないジェンダークエスチョニング（本研究での造語）・性自認がその他の者のうち、バイセクシュアル・アセクシュアル・その他非典型的な性的指向でない者を合計した。したがって、Xジェンダー等については出生性から見た場合、外形的にホモセクシュアル（同性愛者）に見える者も含まれる。

MtF【エムティエフ】

男性から女性への性別移行を望む人。「トランス女性」と同義。

FtM【エフティエム】

女性から男性への性別移行を望む人。「トランス男性」と同義。

Xジェンダー

性自認が男女どちらにも当てはまらない人。日本独自の表現。

アウティング

当事者本人の了解のないまま、その人の性的指向や性自認を第三者に暴露する行為。本人の意志で公表する「カミングアウト」とは異なり、人格権やプライバシー権を著しく侵害するものとされる。

ジェンダーフルイド

性自認が時と場合で揺れ動く人。

ポリアモリー

関係者全員の合意のもと、複数のパートナーと恋愛関係を結ぶ恋愛スタイル。

ノンバイナリー

性自認・性表現に男女の枠組みをあてはめない人。

ジェンダークエア

Xジェンダーと概ね同義。

ALLY【アライ】

ストレイトアライの略。セクシュアルマイノリティ当事者に共感して支援する非セクシュアルマイノリティのこと。

バイセクシュアルと トランスジェンダーと とくに困難が大きい

本調査では、LGBT各属性の当事者が、国内宿泊旅行でどのような困難を抱えているかを尋ねた。

旅行の同行者別に見てみると、バイセクシュアル、トランスジェンダーで幅広く困難が生じていて、ゲイやレズビアンについても親や子供との旅行等で困難があることが分かった(表1)。

旅行の場面別の困難については、「利用できない・利用できなかった」を含め「困る・困った」場面を尋ねた(表2)。レズビアンについては、特定の場面において困難はあるものの、他の属性と比べると困難の度合いは高くない。一方、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダーにおいては、「旅行の時期(季節や服装など)などの選択」「性別や関係性に基づくプランの選択」「プール・海水浴場・ジムの利用」などでの高い困難が見て取れる。さらにバイセクシュアルとトランスジェンダーでは、「大浴場の利用」や「高級なレストランでの食事」についても高い困難が存在していることがわかった。また、「旅行会社・旅行代理店の有人窓口の

利用時」については、いずれの属性においても困難があり、非対面で完結できる手続きへのニーズの高さが感じられる結果となった。

なお本調査では、旅行場面ことの「不快なこと」についても尋ねたが、結果は「困難」を尋ねた問いと似通っていて、両者の間にある程度の相関が感じられた。旅行場面で困難と感じられていることは、概ね不快なことでもあると受け取って問題なさそうだ。

困難・不快が解消すれば 旅の回数は増えるか？

さらに、こうした困難、不快が解消すれば旅行回数が増えるのかを尋ねた。その結果、ゲイ、バイセクシュアルでは「増える」と回答する傾向が見られた(表3)。

レズビアンとトランスジェンダーについては、困難、不快が解消しても旅行が減少する傾向があるが、もともと困難の度合いの高くないレズビアンと、困難を感じている度合いの高いトランスジェンダーでは、それぞれ理由が異なる可能性がある。考えられる理由についての詳細は、それぞれの当事者に直接ヒアリングをした調査②の結果とともに紹介したい。

調査② 定性調査

「個室風呂の泉質」に関する 情報がなぜ重要か？

「選べる」「事前の情報提供」で 困難の多くは解決できる

調査①の結果では、LGBTの各属性において何らかの困難があることが示されたが、その困難の内容が具体的にどのようなものかを探るため、各属性に該当する8名の当事者を対象にヒアリングを行った。なおこのヒアリングについては筑波大学と共同で実施している。

表4は、それぞれの属性ごとに特徴的だった意見をまとめたものだ。

共通して見られたのは、「カップルプランのように、利用者の関係性に基づいて提供されるプランが利用できない」「浴衣やアメニティが男女で分かれているのが嫌だ」という男女二元論的(バイナリー)な発想に基づくサービスへの違和感だ。「チェックイン／チェックアウトの際には人と対面しない機械式がよい」という意見も共通していて、これは有人対応の際に起こり得るトラブルを避けるためと考えられる。

LGBTへの対応という場面でよく話題に上る大浴場やトイレの利用

については、レズビアンを除くすべての属性の当事者から何らかの不都合があるという意見が出た。その内容は、「性的対象となり得る同性の人と大浴場やトイレと一緒に利用したくない(ゲイ)」「肌を晒すと(自分)がトランスジェンダーであることがバレるといった感覚がある(トランスジェンダー)」のように、他人に肌やプライベートな部分を見せることへの抵抗感が中心で、そうした状態を避けるためにも「貸切風呂があると心理的ハードルが下がる(バイ／パンセクシュアル)」という声もあった。とくにトランスジェンダーの場合、戸籍性は男性だが外見は女性に移行済みである場合など、「戸籍性で判断するとむしろ混乱が生じることがある」とした上で、「どう振る舞うべきかは本人が一番よくわかっており、(中略)当事者は問題が起きないように大浴場を利用しないことがほとんど」という意見も出た。

とはいえ温泉が好きで温泉には入りたいという人も当然いる。そうした場合、客室風呂や個室風呂の利用意向が高くなるが、大浴場は温泉で

表1 同行者別の困難（各同行者ごと単一回答）

「あなたが以下のような相手との国内宿泊旅行、または修学旅行をする際に、何か困る（困った）場面がありますか。それぞれについて、最もあてはまるもの（あてはまる程度）をお選びください。」の設問に対して「困る・困った」「少し困る・少し困った」のいずれかを回答した者の割合。

	全体	レズビアン	ゲイ	バイセクシュアル	トランスジェンダー	非セクシュアルマイノリティ全体	非セクシュアルマイノリティ女性	非セクシュアルマイノリティ男性
調査数（※）	（≧825）	（≧173）	（≧167）	（≧146）	（≧157）	（≧168）	（≧78）	（≧87）
1人旅	36.5	40.0	35.7	40.6	34.3	31.6	37.2	27.1
友人・知人との旅行	30.3	28.9	27.2	36.6	33.1	25.0	25.0	25.0
配偶者・パートナー（恋愛や結婚相手）との旅行	20.6	15.4	20.5	26.2	23.0	18.3	19.8	16.7
親との旅行	22.2	20.7	20.6	31.1	24.5	13.1	12.1	14.0
兄弟・姉妹・いとこの旅行	21.8	18.0	23.4	26.3	24.2	16.7	18.5	14.9
子ども・孫との旅行	22.1	22.0	26.3	25.3	20.4	17.0	16.9	17.2
修学旅行	34.6	27.5	30.5	45.9	42.9	25.4	27.5	23.4
会社の同僚・関係者との旅行（社員旅行など）	38.0	32.4	32.0	47.7	45.3	32.1	35.8	29.5

※調査数（割合の基数）は、各項目の回答者から「わからない・覚えていない」「自分には当てはまらない・この旅行をするつもりはない」と回答した者を除いた人数。（％）

※調査数は各項目ごとに異なるため、最小の値を記載した。

表2 旅行場面ごとの困難（各旅行場面ごと単一回答）

「以下の旅行の場面について、これまでの国内宿泊旅行で困ったことがある、または今後旅行する際に困りそうだということがありますか。それぞれについて、最もあてはまるもの（あてはまる程度）をお選びください。」の設問に対して「困る・困った（利用できない・利用できなかったを含む）」「少し困る・少し困った」のいずれかを回答した者の割合。

	全体	レズビアン	ゲイ	バイセクシュアル	トランスジェンダー	非セクシュアルマイノリティ全体	非セクシュアルマイノリティ女性	非セクシュアルマイノリティ男性
調査数（※）	（≧799）	（≧148）	（≧183）	（≧144）	（≧150）	（≧167）	（≧75）	（≧89）
旅行の時期（季節や服装など）の選択	36.3	33.7	30.2	44.6	43.0	29.4	40.3	18.6
宿泊施設の部屋（ベッドや布団の種類や広さ）の選択	22.9	20.2	25.2	24.1	24.4	20.6	23.6	17.6
宿泊施設の性や関係性に基づくプラン（カップルプランやレディースプランなど）の選択	16.2	9.9	25.7	17.7	18.1	10.6	9.3	11.9
宿泊施設のオンライン予約（性別記入や風呂トイレの情報の確認など）	15.6	13.3	19.2	17.1	17.5	10.9	9.6	12.2
旅行会社・旅行代理店の有人窓口の利用時	16.3	18.7	19.0	17.4	19.0	7.3	3.8	10.5
目的地への公共交通機関の利用時	27.4	26.8	23.6	29.6	34.2	23.0	25.8	20.3
レンタカーのレンタル時や利用時	18.6	19.6	20.0	20.8	22.7	11.0	10.7	11.3
タクシーの利用時	16.6	14.9	17.5	19.5	16.4	14.3	11.8	16.5
宿泊施設でのチェックイン時	12.0	8.7	16.5	11.5	13.4	10.3	8.9	11.6
宿泊中の宿泊施設スタッフとのコミュニケーション	11.9	11.0	12.9	11.5	15.9	8.1	3.7	12.6
宿泊施設が行うキャンペーン（美容アメニティの提供など）	12.4	10.4	13.7	12.3	16.9	8.5	6.7	10.6
宿泊施設の部屋の備品（浴衣やパジャマ、カミソリやクシなど）	16.1	11.9	18.1	17.4	19.9	13.2	12.9	13.4
宿泊施設のラウンジや共用スペースの利用時	14.9	13.7	15.1	15.5	20.2	9.8	7.2	12.2
宿泊施設の大浴場の利用時	23.2	22.1	16.7	29.4	29.9	18.0	20.4	15.6
宿泊施設の部屋風呂・家族風呂の利用時	12.2	12.6	11.8	12.3	15.6	8.8	9.3	8.3
宿泊施設での食事	16.9	15.0	21.3	16.8	20.1	11.8	11.4	12.2
カジュアルなレストランでの食事（大衆食堂やファミリーレストランなど）	12.1	13.3	16.5	8.8	14.4	7.5	6.7	8.3
高級なレストランでの食事	26.2	20.3	23.4	30.1	39.7	17.6	16.0	19.1
プール・海水浴場・ジムの利用時	24.5	25.3	23.3	29.4	29.6	15.7	18.2	13.5
トイレの利用時	23.4	22.4	20.0	25.4	28.7	20.4	24.6	16.3
宿泊施設やレストランにサプライズ（記念日のお祝いなど）を依頼する時	18.6	19.3	24.0	18.3	17.3	13.2	14.1	12.4
旅行先を選定する際に目にする広告や案内	12.4	13.1	14.6	10.6	15.7	8.3	8.4	8.2
旅行中に目にする広告や案内	11.9	11.7	12.4	11.2	15.4	8.8	6.9	10.6
宿泊施設でない観光施設（テーマパーク、道の駅など）の利用時	15.3	12.3	19.9	13.5	20.0	11.5	12.9	10.0
体験コンテンツ（手作り体験、スポーツなど）の利用時	16.9	15.0	20.7	17.9	20.1	11.2	11.1	11.2
みやげ物屋や商店の利用時	10.4	11.5	12.0	9.9	12.4	6.1	4.4	7.7

※調査数（割合の基数）は、各項目の回答者から「わからない」「利用しない・利用したことがない」「答えたくない」と回答した者を除いた人数。（％）

また「レンタカーのレンタル時や利用時」はモニター登録情報において、自動車運転免許保有と登録している者のみの回答。

※調査数は各項目ごとに異なるため、最小の値を記載した。

表3 困難や不快が解消した場合の旅行回数の変化（単一回答）（％）

	調査数	増えると思う	少し増えると思う	変わらないと思う	減ると思う	わからない
全体	(1,040)	15.1	27.0	42.0	8.5	7.4
レズビアン	(198)	12.1	29.3	42.4	12.1	4.0
ゲイ	(185)	21.6	28.6	35.7	11.4	2.7
バイセクシュアル	(231)	15.6	29.9	40.3	6.9	7.4
トランスジェンダー	(232)	14.2	23.3	40.5	8.6	13.4
非セクシュアルマイノリティ全体	(194)	12.4	24.2	51.5	3.6	8.2
非セクシュアルマイノリティ女性	(106)	11.3	22.6	56.6	2.8	6.6
非セクシュアルマイノリティ男性	(88)	13.6	26.1	45.5	4.5	10.2

旅行において何かの項目で困難や不快なことがあったと回答した者に対して「ここまで答えていただいた「困ること」や「不快なこと」が減少した場合、あなたは国内宿泊旅行に行く回数が増えると思いますか。」と聴取した回答。

表1・表2・表3の色分けについて、レズビアンは非セクシュアルマイノリティの女性と、ゲイは非セクシュアルマイノリティの男性と、バイセクシュアル・トランスジェンダーは非セクシュアルマイノリティの男女合計と比較した。非セクシュアルマイノリティ女性と非セクシュアルマイノリティ男性は相互に比較した。それぞれの色分けについて、 5ポイント以上高いもの 10ポイント以上高いもの 赤字 カイニ乗検定（有意水準5％）で有意だったもの。

定性調査結果のポイント

☐ バイセクシュアル・トランスジェンダーではとくに困難・不快が多い

☐ 困難・不快の解消は旅行回数増につながり得る

あっても客室風呂や個室風呂には温泉が引かれていないという宿もあるため、「(客室風呂や個室風呂の)泉質が明記されているとよい」という意見もあった。

また、トランスジェンダー特有の問題として、「性自認とは異なる性として取り扱われる『ミスジェンダリング』」を挙げる声があった。今のところ、宿泊施設の窓口や旅行予約時においては性別の聴取をするケースもあるが、「そもそもなぜ聴取するのか理由が分からない」といった意見もある。場合によってはアウトティング【用語集】にもつながりかねないため、対応については考慮する必要があるといえるだろう。

**特別な対応は望まないが
選択肢があると嬉しい**

調査①の結果からは、困難が解消された場合であっても、レズビアン・トランスジェンダーでは旅行回数は増えないという共通点が見られたが、ヒアリング結果からは、各自がそう回答する理由は正反対とも取れる。レズビアンはそもそも旅行でほとんど困難を感じていないため、解決すべき「問題」が少なく、一方トランスジェンダーは逆に幼い頃から困難が多すぎるため、「それを乗り越

えてまで旅行をしたくない」ことが理由となっている可能性があるのだ。全体として、LGBT当事者が望んでいるのは特別な対応ではなく、男女カップルと同様のサービスが受けられることや、温泉が引かれた貸切風呂など、問題を避けつつ旅を楽しむための「選択肢」だということにも留意しておきたい。男女別に用意されがちな浴衣について「必ずしもオールジェンダー化してほしいというわけではなく、デザインやサイズが自由に選べたりするとよい」という意見が出たのも、選択肢で解決できる好例だろう。

次号では、こうしたことを踏まえつつ、すでにLGBT対応に取り組んでいる事例を紹介する。

定性調査でのヒアリング対象

- ☐ Aさん (30代) : レズビアン
- ☐ Bさん (20代) : ゲイ
- ☐ Cさん (30代) : トランスジェンダー(FtM) (恋愛対象は女性)
- ☐ Dさん (30代) : トランスジェンダー(MtF) (恋愛対象は男性)
- ☐ Eさん (20代) : ジェンダーフルイド【用語集】(出生時女性)、
パンセクシュアル、ボリアモリー【用語集】
- ☐ Fさん (30代) : ノンバイナリー【用語集】(出生時男性)、
パンセクシュアル
- ☐ Gさん (30代) : ノンバイナリー(出生時男性)、
パンセクシュアル
- ☐ Hさん (30代) : ジェンダークィア【用語集】(出生時男性)、
バイセクシュアル

聴取期間: 2022年10月~12月
(対面またはオンラインミーティングにて実施)

表4 LGBT各当事者へのインタビューにおける特徴的な意見

属性にかかわらず 共通して出た意見

- ☐ カップルプランなどが使えなかったり、使えるかどうか気になる。同性どうしても利用できるならば、利用できる旨を示してほしい。
- ☐ 浴衣やアメニティが男女で分かれていたり、男女で宿泊することを前提に想定されていると、バイナリー(男女二元論的)に決めつけられているようで嫌な感じを抱く。
- ☐ 浴衣は必ずしもオールジェンダー化してほしいというわけではなく、デザインやサイズが自由に選べたりするとよい。アメニティも自分の欲しいものを選ぶようにしてほしい。
- ☐ チェックイン/チェックアウトは人と対面しないような機械式の方が嬉しい。宿泊旅行の手配も、旅行代理店は用いず、オンラインで予約するようにしている。

レズビアンから出た意見

- ☐ 宿泊施設で困ることがほとんどない。女性どうして旅行に行くことは男性どうして比べて世の中の的に許容されている。カップルプランも以前は利用していなかったが、一回利用してみたら大丈夫だったのでそれ以降利用している。
- ☐ 性的指向が同性であってもトイレや大浴場が使いづらいわけではなく、周囲のレズビアン当事者からも使いづらいという意見を聞いたことはない。

ゲイから出た意見

- ☐ 性的対象となり得る同性の人と、大浴場やトイレと一緒に利用したくない気持ちがある。ゲイの中にはトイレを利用しづらいという意見が一定数ある。ただし、ゲイの中には大浴場で同性と一緒に風呂に入ることに抵抗を感じない人もいる。
- ☐ 修学旅行等では同性に肌を見せたくないため、トイレを用いて着替えをした。社員旅行ではカミングアウトをしていたにもかかわらず配慮が足りず困った。

バイ/パンセクシュアルから出た意見

- ☐ 身体的には女性だが、異性と旅行に行ったときに一緒に風呂に入れないことにむしろ違和感を感じたことがある。
- ☐ 貸切風呂があると心理的ハードルが下がる。「家族風呂」よりは「貸切風呂」のようにフラットなネーミングがよい。

トランスジェンダーから出た意見

- ☐ 宿泊施設の窓口や旅行予約時において性別を記入することが辛く、聴取している理由が分からない。「その他」や「回答しない」という選択肢がほしい。あるいはシステム上にあらかじめ登録しておいて、都度選択させないでほしい。
- ☐ 旅行や飲食店で、性自認とは異なる性として取り扱われる「ミスジェンダリング」が一番の問題である。自己のアイデンティティと異なる性として取り扱われたり、性自認と異なる性別の表記のある設備(トイレなど)を利用させることなどである。
- ☐ 肌を晒すとバレーという感覚があり、更衣室なども男・女・個室などのように分かれているとありがたい。
- ☐ トランスジェンダーは移行時期によって困難の度合いが異なり、出生性の設備を利用せざるを得ないこともある。
- ☐ トイレや大浴場について、戸籍性で判断するとむしろ混乱が生じることがある。どう振る舞うべきかは本人が一番よくわかっており、司法の判断も生活実態を重視している。しかし、トランスジェンダー当事者は問題が起きないように大浴場を利用しないことがほとんどだと思われる。
- ☐ LGBTフレンドリーな施設の特集などをするよりも、事実ベースで個室風呂や貸切風呂があるのか否か、泉質がどうであるかなどを明らかにして、検索できるようにしてほしい。

「気にしすぎ」が混乱のもと？ 望まれているのは「できる範囲」の対応

今回の研究は筑波大学との共同研究を含めて実施。大学側の中心人物でありセクシュアルマイノリティ対応に詳しい土井裕人氏と、担当研究員の五十嵐大悟が、調査結果の受け止め方を語り合った。

今日的に見えて普遍的な問題

土井 LGBT理解増進法に関しては、ネット空間などで、とくにトランスジェンダーをめぐるバッシングとも言える事態も起きています。しかし調査結果を見ると、例えばトランスジェンダー女性が女性用大浴場を使いたいといった要望はないし、そういう要望を受けたという宿泊施設の声もないですね(※)。男湯に入りたくないトランス女性はいても、それは「女性に交じって女湯に入りたい」ということではない。

五十嵐 基本的にはそうですね。温泉に入りたいたいLGBT当事者の主な困りごとは「大浴場に入れない」ことではなく、「個室風呂に入れない」が温泉かどうか(泉質)が分からない」ということでした。考えてみればLGBTでなくても、大浴場が苦手で個室以外には入りたくない、という人は昔からいます。

土井 そう考えるとこの問題は今日的なようでいて、昔からあったけれど見過ごされていた問題といえますね。**五十嵐** とはいえ、日本では長い歴史を経て男女別の大浴場が定着してきたわけで、そこを変えるべきかといえは違うと思います。個室風呂がないなど対応できない場合は「受け入れ困難である」ことを示すのも一つの配慮ではないでしょうか。

土井 実際は当事者側も、そうした

ことを気にして下調べをする人が多いです。重要なのは、特別な対応ではなく、事前に情報があつて判断ができること。情報があれば「個室風呂のお湯が水道水だった」とがっかりするようなことはありません。

五十嵐 もちろん施設側も、単に対応できないと断るのではなく、可能な範囲で配慮できるとよいですね。今回ヒアリングした宿(※)の中には、「トランスジェンダーの方からどうしても大浴場に入りたいたいという要望があれば、通常時間外の利用を提案する」という宿もありました。できる範囲で対応する、いわゆる

「合理的配慮」と同様です。それ以上の対応を無理に迫る人がいれば、それはある種の迷惑行為といえます。

土井 無理強いをする客がいれば施設側は「管理方針として受け入れられない」と言えばよいし、そう言うことを躊躇する必要もないでしょう。

五十嵐 「理解増進法ができたなら迷惑行為も許容しなければならぬ」などということはないはず。そして、普通の当事者がそういう無理を言わないことは調査結果からも明らかです。ちなみに今回、調査については手法もすべて明らかにし、不透明感が残らないよう強く意識しました。土井先生にもアドバイスをいただきながら進めることで、「結論ありき」ではない、より実情に即した結果が得られたと思っています。

土井 ヒアリング調査については、日頃から筑波大学と関わりのある当事者団体と、そこから紹介された方に回答をお願いしています。他の当事者の相談や支援に当たるとともに社会と協調している方たちで、その主張も極端なものではなく、結果にも妥当性があるはず。

五十嵐 調査設計時には、リクルートグループ内のLGBTQ+&ALLY「用語集」のコミュニティである「COLORS」でも複数人に話を聞きました。大学と民間という離れたクラスターで話を聞いたことで、偏りも解消できていると考えています。

本質的に重要なことは何か

土井 個人的には、コロナ禍を経てチェックイン／アウトの無人化が進んだのはよかったと思います。接触を避けるオペレーションがLGBTにとってもありがたい、ということ

は調査結果にも表れています。

五十嵐 僕は、そもそも人は他人のSOGIにもっと無関心でもいいと思うんですよね。そこを気にしすぎて、本質的に重要でないところに労力を割くことにならないようにしたいものです。サービス提供者にとつての本質とは、「困っている人がいたらできる手助けをする」「防犯や不審者対策を適切に行う」ということであり、それはLGBTへの対応に限ったことではないと思うのです。

可能な範囲を超える対応は
難しいと伝えるのも配慮の一つ



じゃらんサーチセンター
研究員

五十嵐大悟

学生時代には地域振興、観光振興について研究。アニメーション製作会社勤務を経て2016年リクルートへ。JRCでは「新型コロナウイルス感染症の旅行市場への影響」調査などを担当。



筑波大学
人文社会系 助教

土井裕人氏

筑波大学大学院人文社会科学研究科 哲学・思想専攻修了。博士(文学)。宗教思想を専門に研究しつつ、セクシュアルマイノリティの理解促進に向けたコンテンツ研究にも携わる。

当事者側も宿の対応を気にして
旅行前に下調べをしています

持続可能な「DMO経営」学

Vol.3

空き家再生による観光まちづくり術

イラスト／武曾宏幸

先進事例から、持続的なDMO経営に必要な手法を学ぶ集中連載企画。
第3回は不動産業に乗り出し、町並みを再生しているDMOをピックアップ。
人口減少と、それに伴う空き家の増加は多くの地域が抱えている悩みの一つ。
その課題を解決しながら観光地としての付加価値を高めた、見事な手腕を学びたい。

DMO経営を一緒に考えていくのは…

愛称
もりなるん
が
ナビゲート



じゃらんリサーチセンター 研究員

森 成人

もり・なるひと●2013年4月より経済同友会の被災地支援プロジェクトにて被災地気仙沼市へ出向。地元人材育成や観光振興、6次産業化など地域活性に携わる。2016年3月にスイス・ツェルマットのDMO視察。2017年4月よりDMO法人の（一社）気仙沼地域戦略の理事に着任、気仙沼市復興アドバイザーも務める。2018年12月より観光庁の広域周遊観光促進専門家派遣に登録

2021年度グッドデザイン賞「歴史的資源を活用した観光まちづくり」受賞に続き、2022年には「世界の持続可能な観光地100選」に選ばれ、なかでも優れた取り組みとして「文化・伝統保存」部門で世界1位に輝いた愛媛県大洲市。城下町の歴史を伝える建物を再生・活用したまちづくりが評価されたものだが、5年ほど前までは空き家が目立つ寂しい町並みだった。そんな状態から

税金のみでの空き家対策は限界。
町並みを保全しながら
マネタイズする方策を探る

Step. 1 なぜ不動産業に進出したのか？

国内外の旅行者が訪れる町へと変ぼうさせた立役者が、DMO組織のキタ・マネジメントである。彼らが採用した手法は簡単に言うところ、空き家を獲得し、改修した物件を宿泊や飲食などの事業者に貸し出す不動産業。この手法に至った道のりを、同DMOの事務局長・武田康秀さんと不動産部門を担う（株）KITAの代表取締役・井上陽祐さんにうかがった。

櫓が国の重要文化財である大洲城を抱える大洲市は藩政時代には6万石の城下町として賑わい、明治以降は製蠟や製糸業で繁栄。江戸期からの町割りが残る市の肱南地区には江

今回取り上げる先進事例は…

（一社）キタ・マネジメント

愛媛県大洲市／地域DMO

DMO経営タイプ：
不動産開発・主導型 経営

◎設立：2018年7月 ◎スタッフ：51名

主な事業

- ☐ 不動産業：歴史的建造物の改修・賃貸。現在は全31物件、分散型ホテル「NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町」は26棟（32室）
- ☐ ふるさと納税代行業業
- ☐ 指定管理業務受託事業：「大洲まちの駅あさもや」「大洲城」「臥龍山荘」など7施設
- ☐ その他：事業者支援（起業創業支援、補助金支援など）、物産販売、着地型旅行事業

日本初の城泊「大洲城キャッスルステイ」や城下町の歴史的建造物を活用した不動産開発を中心に展開。空き家問題の改善、テナントとして新規事業者の誘致に寄与。賃料収入などにより、指定管理料以外はほぼ100%の自主財源化を実現。国際的な認証機関、グリーン・デスティネーションズが選出する「世界の持続可能な観光地100選（2022年）」の「文化・伝統保存」部門で世界1位を受賞。



写真提供／
（一社）キタ・マネジメント

2020年7月にグランドオープンした日本初の城泊「大洲城キャッスルステイ」で注目の的

戸期、昭和初期建築の町家や蔵が建ち並ぶが、時代が流れて人口減少による空き家も増えていた。市では20年ほど前から景観条例の策定や補助金による外観保全といった町並み保全に努めてはいたものの、税金頼りの保全施策には限界がある。「税金だけでは守り抜けない、しかしこの町並みを失うと観光地としての軸がなくなり没個性化する。町並みを守りながらどうマネタイズしていけばいいのかが課題でした」。

活路を見出す先行事例との邂逅、そして連携協定の締結へ

町で暮らしてきた世代から、市外で育ち町や建物への愛着が薄い子世代・孫世代へと建物の所有者が移り変わる時期を迎えた2016年頃には、町並みの更地化や改築が加速。所有者から物件の売却について相談さ

官民連携協定による役割分担

大洲市

- DMO法人キタ・マネジメント設立
- 補助金による支援

(一社)ノオト、(株)NOTE

- 歴史的資源の活用ノウハウ提供

バリューマネジメント(株)

- 宿泊事業を展開

伊予銀行

- 資金提供などによる事業者支援

れることも増えた市は危機感を募らせ、時を同じくして地域経済の発展をサポートする方策を探っていた地銀の伊予銀行と共に町の未来を考える勉強会を立ち上げた。そして他地域の事例調査を進めるうち、兵庫県丹波篠山の取り組みを知ったことで大きな転機を迎える。同エリアでは城下町に点在する古民家を改修して客室にし、町全体を一つの宿と捉える「分散型宿泊施設」により成果を上げていたのだ。現地を視察した結果、「我々の町もこの方法に賭けるしかない」と確信したという。

古民家などの歴史ある建築物を再生・活用する篠山モデルを確立したのは(一社)ノオトと(株)NOTEであり、大洲にてこれを応用展開する際には彼らの協力を得たい。さらに再生した建物で実際に宿を運営する宿泊事業者、資金面の支援を担う伊予銀行の協力も仰ぐため、大洲市を含む5社による官民連携協定を2018年4月に締結。こうして城下町・大洲の町並み再生事業が始動した。

この際、歴史的建造物の所有者である市民や各事業者をつないで調整するまちづくりの主導者として市が設立したDMOがキタ・マネジメントだ。いっそ宿泊事業もDMOが手が

もりなるんに聞く!

Q. 不動産って専門外すぎて手が出しにくいなあ

A. 縁がないと難しく感じますが、「空き家投資」は資産運用の手段として利回りがよいと注目を集めている分野です。キタ・マネジメントの事例とはちょっと違いますが、簡略化した例でその仕組みを説明しましょう。

築45年のローカル戸建てを
200万円で購入したシミュレーション
リフォーム後に家賃4.3万円で賃貸に出した場合…

売上	51.6万円/年 …① [家賃4.3万円×12カ月]
費用	イニシャルコスト 250万円 …② [空き家購入費 200万円] [リフォーム費 50万円] ランニングコスト 6.18万円/年 …③ [不動産管理手数料 2.58万円/年 (家賃×5%)] [火災保険 1.6万円/年] [固定資産税 2万円/年]

年間利益	45.42万円 …④ [①売上－③ランニングコスト]
投資対効果 (利回り) 18.2%	[④利益÷②イニシャルコスト]

投資対効果を見ると投資額250万円は約5年で回収可能。その後は年間利益がそのまま収益となり、保有資産である物件を売却して利益を得る選択肢もあるのです。

ける選択肢もあつただろう。しかし「当時の大洲は宿泊地として旅行者に認識されていなかった。その状態から新たに宿泊者を呼び込むには専門家に任せるべき。何でも自前主義でやるのではなく、餅は餅屋に任せる選択をした」という。5社がそれぞれ

の強みを発揮する役割分担を明確にしたことが、この後に一大事業を展開できたポイントと言えるだろう。

20年も前から町並み保全に取り組んだり、町の未来を考える勉強会を開いてきたという下地があつたからこそ、不動産事業に乗り出すヒント(先行事例)にめぐり合えたのでしよう。

Step. 2 町の高付加価値化でにぎわいを創出

日本初「城泊」で大洲の認知を全国的に高めて宿泊事業を開幕

空き家改修の対象エリアは、かねて取り組んできた町並み保全活動に伴って策定していた歴史的風致維持向上計画の対象区域。昭和25年以前

建築の歴史ある建物は約100棟、そこから改修・活用できるものが約30棟選ばれた。空き家活用之際しては所有者と連絡が取れない、合意に至らないなどの問題が起きるが、今回そうした障壁は少なかった。それは、市に所有者から物件の売却相談



分散型ホテル「NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町」の客室の1室、「MUNE棟（村上邸土蔵）」の改修前（左）と改修後（右）。江戸期のものとされる土蔵の趣を活かしつつ快適な空間へと生まれ変わった

が増えた時期に、地域の若者を中心に始まった空き家の維持管理を行うボランティア活動の効能だという。空き家の清掃や空気の入れ替えをしながら、古い建物を持て余していた所有者と交流して良好な関係性を育んできた彼らのおかげで、建物改修・活用の話が進めやすかったのだ。

また、建物の歴史ある風合いは残しつつ、耐震性能を上げて用途に応じた修繕を行うには特殊な知識・技術が必要だ。そこで連携協定を結んだ（株）NOTEに支援を依頼。とはいえずつと頼りきる考えはなく、地

元工務店がノウハウを学べるように先行事例の地・丹波篠山で研修を実施。事業2年目以降は改修作業を地域内で賄える体制を整えた。

こうした動きと同時進行で、前代未聞の「城泊」準備にも着手。木造天守に泊まるという日本初の城泊事業の始まりは、連携協定を結んだ5社が今後のまちづくりについて思いつくまま話す「妄想会議」の場だった。「ヨーロッパの古城ホテルのように、大洲城にも泊まれたらいいね」という話が出て。ただ、実現に向けて動く

と当初は根強い反対意見がありました。市民の募金活動や匠の技が結実し、10年もの歳月を経て2004年に復元された大洲城。市民の思い入れは強く、大事な城をおかしなことに使われたくないと反対する市議も多かった。それでも城泊を推し進めたのは、「古い町並みを未来に残す象徴となる事業」だから。古い建物には



（一社）キタ・マネジメント事務局長の武田康秀さん（左）と（株）KITA代表取締役の井上陽祐さん（右）

価値があり、保全には費用がかかるが建物（城）で稼ぐ手もあることを城泊により示せると考えたという。

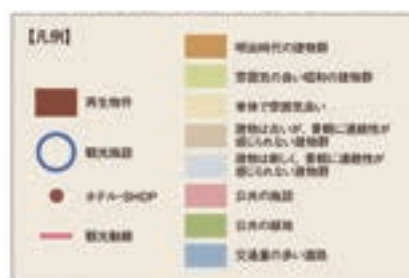
この城泊は神楽や鉄砲隊などの実演もセットし、地域伝統の芸能・文化を未来に継承する場とも位置付けた。こうした仕立てや地道な地元説明会により市民の理解を得て、いざ幕を開けた城泊は大反響に。2名で1泊110万円とはいえ経費や人件費が

大洲「まちの再生マップ」

出典／大洲まちづくりブック 提供／（一社）キタ・マネジメント



大洲市観光まちづくり町家活用エリア基本計画より



再生された歴史的建造物にホテルをはじめ様々な店舗が進出し、魅力的な城下町へと様変わりしている（2022年11月時点の様子）

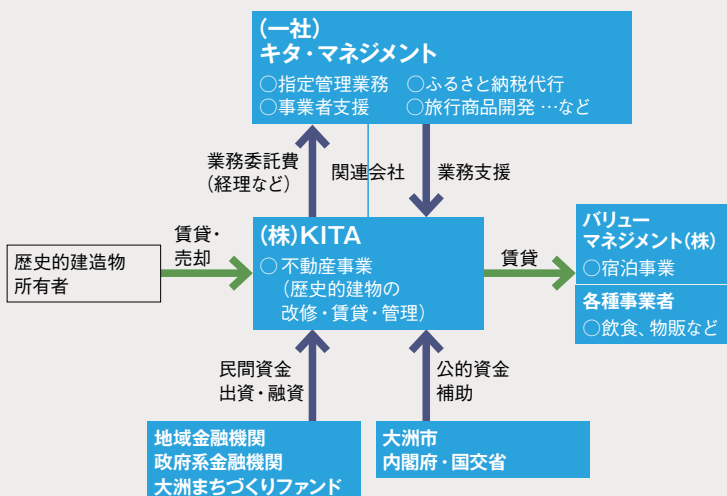
大きいためDMOとしての利益は高くない。「それでも利点は余りある。多くのマスコミで紹介されるPR効果、城下町・大洲のブランディング、泊まれる地域であるとの認知向上に対する効果は計り知れません」。

高価格帯の宿を頂点とした地域経済への波及効果を狙う

歴史ある建物を客室棟にした宿泊

DMOとしての公益性

持続して経営するためには自主事業による収益が必要ではあるが、「DMOは地域の調整役であり稼ぐ機関ではない」との議論も。その答えの一つと言えるのが公益部門と収益部門を分離させた、大洲の組織のあり方だ。



DMO組織である(一社)キタ・マネジメントは公益性が高い事業を展開する一方、収益性が高い不動産事業に特化した関連会社として(株)KITAを設置。株式会社を組織することにより、一般社団法人では受けることが難しい融資・補助が調達しやすくなるメリットも。「不動産事業のイニシャルコストを抑えるには改修費用の半額は交付金・補助金で賄う必要がある」と考えた結果だという。

施設も城泊と同じ2020年7月に開業。建物の改修を順次進めて客室数を増やし、22年度末時点では計32室に。同宿は1室2名利用時2食付きで1名3万4000円という高価格帯。「餅は餅屋に」と外部事業者に宿泊事業を任せられた結果、インバウンドを含む富裕層の誘客に成功し、DMOとしても安定した賃料収入を得ることができている。また、改修により再生した町屋・古民家は計31棟を数え、宿泊施設のみならず飲食店



宿泊者が訪れ、事業者も参入。町並みを再生したことが、地域の交流人口増加に大きく貢献しています。

やクラフトビール醸造所など20事業者が進出。うち13事業者の年間売上は21年決算ベースで計1・6億円超に達した。「高価格帯の宿を誘致したのは地域経済への波及効果を狙ったこと。金銭的ゆとりがある宿泊客を呼び込めば周辺店舗での消費額も増え、各店舗の仕入れなどによりさらなる地域消費の拡大が期待できます」。

考察

今回の事例を参考にしやすい地域は…

- ◎歴史を伝える古い町並みが残っている
- ◎農村・漁村の文化風土がわかる空き家を活用するのもアリ

地域の空き家問題を解決すると同時にDMO法人の収益源の獲得に成功した好事例。個人的にビフォー／アフターを見ているが、閑散とした空き家の広がるエリアに事業者が集い、高級宿をはじめ新しい町の再生を可能としたソリューションはお見事だ。もともと不動産投資は価格が低い物件ほど利回りを高く出せるため、事業リスクを抑えることができる。その特性を活かして城下町という歴史的資源を再生し、地域課題の解決を図りつつDMO法人の持続的な収益をその物件の価値を守るための家賃収入として得るというスキームは参考になる地域も多いのではないだろうか。

事業5年目に入り、主な歴史的建造物の改修・活用は一段落しつつある。城下町には民家に寄り添うようにして古くて新しい宿泊施設や店舗が建ち並び、住民と観光客が共存する光景が広がっている。「生活の匂いがする町だからいい」との住民の声もあるそうで、だからこそ「観光により地域経済に貢献しながら、地域の一部として溶け込める事業へと育んでいきたい」と話す。また、旅行者に対して「泊まるのが古民家の保存につながり、地域貢献になっていることを伝えていきたい」との想いから、サステナブルツーリズム観点のガイドツアーも構想中だ。

事業全体では自立経営できる利益を確保しながらも、利益だけを考えた選択はしない。公益性と収益性のバランスがDMOには重要ですね。

最後に、DMOが不動産業を手掛ける意義について問うと、「不動産業に限らず、民間も行政も手を出さない分野に突っ込んで自主財源化することが私たちDMOの存在意義」と答えてくれた。「元の大洲は民間不動産業者には投資に値しない地域。そして、行政は町並みを守りたいけれど市民の所有物件に税金を投下できない。ただ、補助金による事業者支援はできる。その空白地帯に飛び込んで、市や国の補助金も活用して行っているのがこの事業。利益が薄い建物でも町のためになれば改修し、町全体の損得を考えて動けるのはDMOなればこそでしょう」。

Step.

3

未来へと歴史をつなぐ町を目指して

損得基準が「地域のため」というDMOだからできることを

月は東に、日は西に

IT業界を中心とした技術開発など、状況は目まぐるしく発展し、有益な情報だけをキャッチするのは難しい。
そこで“詳細はよくわからないが名前だけは知っている。でも恥ずかしくて今さら聞けない”レベルのワードをピックアップし、JRC流に解説。観光業界への影響を考察していこう。

イラスト/畦原雄治

今号のテーマ

リスキリング

昨年頃から耳にするようになった言葉「リスキリング」。
「学び直し」という和訳とともにニュース等で紹介されるが、そもそも何の学び直しなのか？自らリスキリングを実践してきたという専門家に、その定義や必要性をじっくりと解説していただく。

教えて下さるのは

一般社団法人ジャパン・
リスキリング・イニシアチブ
代表理事
SkyHive Technologies
日本代表

後藤宗明さん



富士銀行（現みずほ銀行）入行後、渡米し起業。米フィンテック企業等を経て、AIスタートアップ ABEJAのシリコンバレー拠点設立に携わる。2021年ジャパン・リスキリング・イニシアチブ設立。著書「自分のスキルをアップデートし続ける『リスキリング』」（日本能率協会マネジメントセンター）。



してリスキリングの場合は会社の事業変革に伴うもので、時間と費用の捻出は企業が行っていくことになりま。

—— 育休中の時間を使って行うものではない、ということですね。

そうですね。日本は海外に6、7年遅れています。リスキリングに取り組んでいる会社はあります。ただ、就業時間内ではなく好きな時間にオンライン講座で学ぶという、福利厚生の一環として行っているところが多いようです。これには良い面と悪い面があり、会社としては時間外手当を支払わなくて済むけれど、企業としてのデジタルトランスフォーメーション（DX）化は進みにくい。DXを遂行するためには、いつまでにどの講座を修了する、ということを決めていかなければなりません。

日本では最近注目され始めたがすでに国内での成功事例もあり

——すでにリスキリングが成功している国内企業の例はありますか？

まだ多くはありませんが、なくなってしまう仕事から事業転換まで進んだ会社もあります。名古屋市にある電話帳の印刷会社では早い段階で事業の先行きを懸念し、2013年からリストラをせずにリスキリング

を行ってきました。現在ではデジタルマーケティングやAI等の導入を支援する企業に変貌を遂げています。社長の合い言葉は「学びをやめると収入が下がる」。社員は就業時間の20%をリスキリングに使うことができ、社長もAI分野の資格であるG検定^{※2}に合格、従業員約400人のうち80人ほどが同じくG検定を取得しています。

——2013年というところ、リスキリングについてほとんど知られていない頃。うまくいくかわからないけれど始めた、ということですか。

リスキリングで成果を出しているところに共通しているのは、ディスプレイ^{※3}の危機にあるために前もって取り組みを行ってきた、ビジネスモデルを交換していることだと思います。石川県のある会社は樹脂製品のOEMなどを行っていましたが、人手不足に対応するためにロボティクス（ロボット工学）を導入。従業員がリスキリングによってプログラミ^{※4}ングもできるようになり、ロボットを使いこなしています。さらにはデジタルマーケティングを行い、利益率の高い新商品を作り出し、売り上げを伸ばしています。

——まず経営サイドが自社の事業内容の将来的な危うさに気づくことが

※1 リカレント教育…社会人となったあとも、各人が必要に応じて教育を受け、就労と教育を繰り返していくこと

※2 G検定…（一社）日本ディープラーニング協会が行っている、AIに情報処理の方法を教えるためのディープラーニングを事業に活かす知識を有しているかを確かめるための検定試験



テクノロジーが進化し続ける未来へは、リスキリングでアップグレードして、道なき道を進むべし

大切なのですね。ところでリスキリングは、デジタルに関連することに限られますか？

一般論としては新しいスキルを身に付けることなのでデジタルに限らなくてもいいのですが、なくなっていく仕事から成長事業への転換というところでデジタルが中心と考えられています。ヨーロッパでは脱炭素化に向けたリスキリングもあり、僕はこれを「グリーンリスキリング」と提唱していますが、それについてもデジタルと同じように習得する必要がありますと考えています。

地域ではデジタルとグローバルのリスキリングが課題

——今やデジタル化を避けては通れない状況になっていますが、リスキリングは官民に限らずですか？

地域振興を推進する上で、自治体でもグローバルとデジタルのリスキリングが大切だと思います。少子高齢化の中で地域の中小企業の収入や観光資源を増やしていくためには、インバウンドの取り込みは非常に重要。そのためには英語力やデジタルなどの弱い面について、まずは自治体の職員の方々がリスキリングをする。それができて初めて、地域のどの商品をもの企業とどこへ売っていくかという具体的な戦略に繋がってくると思います。自動翻訳やチャットGPTなど便利なアイテムが増えてきて、英語ができなくても何とかなるという考えになりがちですが、今度はそれらの情報が正しいかどうかを判断できる英語力も必要になってきます。

——会社ごとではなく自治体の方がまずリスキリングをして、地域の中小企業をリードしていくということですか。

自社でリスキリングができればそれに越したことはないですが、費用と従業員数の問題から学ばせている場合同様ではない、というケースが多いです。地域の中小企業では1人欠けるとオペレーションが止まるというところもありますから。なので自治体の支援がマストなのです。これに

ついては欧米も同じで、中小企業のリスキリングには自治体が介入しています。

——デジタルにはキャッシュレス化も含まれますが、地域によつては全く進んでいないところもあります。そういう見直しも含めてのリスキリングですか？

まさにそうです。タクシーや鉄道で現金しか使えない地域もまだありますが、海外の人たちは現金をほとんど触らずに旅行をするのが主体となっています。旅行先として日本が選ばれ、日本の中からその地域が選ばれたとして、訪れた時の体験をベストなものにしてもらうにはデジタル化を進めていくのは必須。最低限でもQRコード^{※4}決済はできるようにしておきたい。そして高品質な日本製の商品を入れたら、帰国後にも購入してもらえらるようeコマースの仕組みを作っておく。輸出する仕組みを地域ごとに整えていければ、多くの外貨を取り込んでいくことができます。

——実際に自治体としてリスキリングを進めているところはありますか？

昨年、石川県加賀市がリスキリング宣言を行いました。ここは3年前から僕と一緒にリスキリングに取り組んでいるのですが、実は民間団

体・日本創成会議による「消滅可能性都市」に位置付けられていて、危機感を持った市長のトップダウンから始まりました。最初は聞き慣れないためにその重要性をすぐに理解されませんでした。今では加賀市の職員が他の自治体のためにリスキリングの講師役を務めたり、市への見学が増えるなど状況は明らかに変わっています。これまで日本のビジネスパーソンは、正解を出せる人が優秀という認識だった。しかし猛スピードでテクノロジーが進化する時代においては、正解がどうなるかはわからないけどとりあえずやってみようという行動力と、仮説として問いつける力が重要。リスキリングは、スタート時点では正解が確約されていない中で取り組まなければいけない道なき道を行くもので、どうなるかわからない。ただ、挑戦できたところだけが成功するチャンスを掴むことができるのです。

リスキリングとは

- テクノロジーの進化に伴う技術的失業を回避するために、企業の戦略に沿って従業員の職業能力を再開発すること。
- 地域の課題解決のために、欧米では自治体が率先して行っている場合がある。

※3 ディスラプション…既存のものを破壊するような革新的なイノベーションのこと。デジタル技術の進歩によってもたらされることが多い
※4 QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です

Nostalgic
but
Innovative

ちょっと気になる

おみやげ 手帖 ⑨

古くからあるのに新しい 農村芸術「津軽こぎん」

青森県弘前市

麻で織られた野良着の補強と防寒のために糸を刺す
極寒の暮らしが生んだ刺しこぎんをおみやげに

弘前市

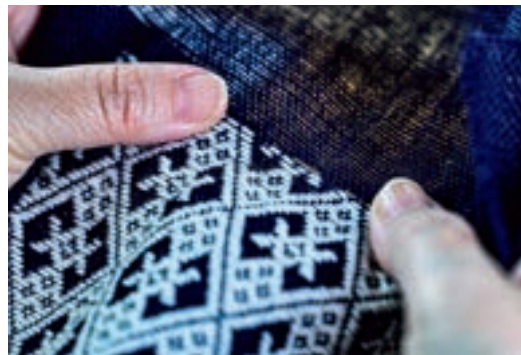


ポーチやアクセサリは気軽なおみやげに。弘前こぎん研究所では、作品のオーダーやまとまった数の受注も可能

取材協力

有限会社 弘前こぎん研究所
青森県弘前市在府町61
☎0172-32-0595
<https://tsugaru-kogin.jp/>

端布にこぎん刺しを施した布は、カラフルなくすみボタンとなる。「モドコ」と呼ばれる幾何学模様・布色・糸色の組み合わせは無限大だ



布のよこ糸に沿い、たて糸の織り目を拾って幾何学模様を描く「奇数刺し」の法則に従って糸を刺す。ゆるみやツレのない端正な仕上がりが

記録に残るところでは江戸時代中期の津軽地方には、麻布に糸を刺して模様を施す模様刺しが行われていたことが伝わっている。ただ補強や防寒の機能性だけを求めるなら繕い刺しでもよさそうだが、津軽の刺しこぎんは幾何学模様が美しい模様刺しに昇華し、「津軽こぎん」と呼ばれる今に続く。一年の半分を雪と寒さの中で過ごし、ひと針ひと針糸を刺す作業は、仕事でありながら、趣味や楽しみの一つでもあったろうか。ほの暗い室内で、指先も使って布の織り目を数えながらシンメトリに模様を刺したのか。様々な想像をかきたてられる。

日本の近代化とともに一時、途絶えかけた時期もあったと伺うが、柳宗悦らの民芸運動が「津軽こぎん」を再評価。昭和37年に設立された弘前こぎん研究所により意匠や技法が整理・保存され、工人たちの育成にも力が注がれた。『ひと針ひと針』の作業は今も変わらず、刺し子さんたちの手による作品の温かみと、北欧のアートを思わせるテイストが今どき世代にも注目されている。おみやげとして作品を貰うのもいいけれど、自分でも模様刺しをしてみたいという方は、まずは気軽に体験できる制作キットに挑戦してほしい。

編集後記

地域が観光で未来を拓くために、中核となる宿泊施設の持続的な成長が不可欠と考え、10年にわたり「次世代旅館・ホテル経営者育成プログラム」を開催、152名の卒業生を輩出してきました。今号では、そのプログラムの全てを、余すことなくお伝えいたします。進化が激しく、正解を見つけづらい今の時代は、「自分はどう生きたいか、どうありたいか」の“Beのリーダーシップ力”が必要です。“Be”を持つことで経営者が変わり、従業員が変わり、経営や事業が劇的に変わり、そして進化した経営者は、地域経営に視野を拡げ、地域を変えていきます。Beのリーダーシップによる変わる地域の姿に、今後も注目していきます！

編集人 沢登次彦

とーりまかし72号
2023年6月発行

発行

じゃらんリサーチセンター
〒100-6640
東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー
株式会社リクルート

発行人・編集人

沢登次彦

デスク

森戸香奈子

編集

米川青馬、吉原徹、木村康子、
大西智与、中野智子、齋藤晋作、
田村未来、松本法子

デザイン

黒川聡司デザイン事務所

表紙イラスト

小林マキ

印刷・製本

凸版印刷株式会社
Printed in Japan

©RECRUIT 2023

ご注意

本資料の転載・複製での
利用について

本資料は、株式会社リクルート(じゃらんリサーチセンター)の著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。事前に当社までご連絡ください。使用用途によって転載・複製をご遠慮頂く場合もございます、予めご了承ください。

じゃらんリサーチセンター事務局

E-mail jalan_rc@r.recruit.co.jp



私たちが目指すもの。

未来に繋がる「ありたい姿」「目指すべき姿」を地域の皆様と共に作り上げること、それが私たちの使命です。



JRCのメソッド 1

みつける
今ある魅力の再発見



JRCのメソッド 2

そだてる
新しい魅力の形成



JRCのメソッド 3

つたえる
伝達力の強化

私たちの活動領域

観光に関する研究

シンクタンクからアクトタンクへ。
地域と共に実証実験を多数実施しています。

○調査・分析

じゃらん宿泊旅行調査、インバウンド調査、ご当地調査など

○実証実験

調査・分析から導いた解決策を実際の地域で実証実験し、具体的な手法や需要の開発にチャレンジしています

観光・地域振興支援

観光に関する様々な事業を
お任せいただいております。

○調査・分析

○PR・誘客・周遊促進

○計画策定など ○ワークショップ・研修

資源を再発見or新たにみつける→そだてる→情報発信→誘客→振り返り→次へ、というサイクルを回しながら、地域の方々と共に地域の新しい価値創造を行っています

情報発信

研究で得た知見を広く発信していきます。

○『とーりまかし』 ○観光振興セミナー、調査報告会など

○WEBサイト、Facebook、メールマガジンなど

観光業界、そして地域経済のさらなる発展のために、JRC(じゃらんリサーチセンター)が得た知見や提案を余すことなく広く世の中に発信していきます



変わる地域の、力になります。

じゃらんリサーチセンター

お電話を承れないことがございます。お問い合わせは左記メールアドレスまでお願いいたします。



とーりまかし

【とーりまかし】
terima kasih

インドネシア語で「ありがとう」の意。