

変わる地域の、 力になります。

世の中が変わっても、地域が元気であり続け、今以上に輝くために、
守ることと、変えること。

私たちは、日本中の「変わる決意」に併走します。

じゃらんリサーチセンター

ごあいさつ

株式会社リクルートライフスタイル
執行役員
旅行領域担当

宮本賢一郎

Kenichiro Miyamoto



2016年の訪日外国人旅行者数は前年比21.8%増の2403万9000人、その消費額は3.7兆円となりました。中でも中国、韓国、台湾、香港の東アジア4市場は前年比23.1%増の1700万人超となり、堅調に増加いたしました。その旅行スタイルにも変化が見られ、都市部だけでなく、地方送客を前提とした第2フェーズに入ったといえそうです。2020年に4000万人、2030年には6000万人という新たな政府目標が設定されました。今こそ、それぞれの地域が一体となって受け入れ整備を進め、観光資源を磨き続けていきましょう。

昨年は日本各地でDMOが設立され、観光産業による地域経営を推進していく土台が整い始めたといえますが、その成否を決める鍵となるのは定量目標の設定とその進捗の「見える化」だと私たちは考えています。ご案内を開始した「地域コンディショニングレポート」はビッグデータ分析による旅行者の動態調査や地域の旅行者のじゃらんnetのクチコミ分析など、皆様の観光振興をサポートするツールとして開発いたしました。

「変わる地域の、力になります。」をモットーに掲げたじゃらんリサーチセンターの活動も12年目に入りました。私たちは、今後も可能な限り最新の旅行動向やトレンドを発信し、地域の本質的な課題解決のお手伝いと新たな市場創造並びに地域産業の活性化に、皆様と共に歩んでまいりたいと思います。こうした取り組みは、「人と地域の出会いに満ちた笑顔があふれる世の中」をありたい姿として掲げる弊社リクルートライフスタイルが自ら取り組む使命であり、責任であると考えております。

ここに当センターの一年の研究成果と取り組み事例をまとめました。微力ながら皆様のお力になれば幸いです。

目次

05 テーマ 1

研究員 森戸香奈子

訪日外国人6千万人時代に向けて
打つべき次なる手は何か？

訪日外国人における 日本のサービス・対応満足度調査

19 テーマ 2

研究員 北嶋緒里恵

「稼ぐ観光」の実現に向けた
NEXT STEP

DMO推進のための組織戦略KPIと PDCA運用ポイント

33 テーマ 3

研究員 森戸香奈子

インバウンド強化に伴う
需要増に応える

新しい観光案内所の要件定義

47 テーマ 4

研究員 ヒロ中田

思い込みを排除し、手間暇かけることを厭わず、
圧倒的なオリジナリティを生み出せば、勝てる！

難儀な食材を使った ご当地グルメの創り方

59 観光が地域を元気にする 豊かに変える エリア活性事例

71 じゃらんリサーチセンター研究実績

72 おわりに

73 じゃらんリサーチセンターメンバー紹介

テーマ 1

訪日外国人6千万人時代に向けて
打つべき次なる手は何か？

訪日外国人における 日本のサービス・対応 満足度調査

研究員
森戸香奈子
もりと かなこ



テーマ 1 訪日外国人6千万人時代に向けて 打つべき次なる手は何か？

訪日外国人における 日本のサービス・対応 満足度調査

研究員

森戸香奈子
もりと かなこ

第1章

はじめに

2020年に向けて訪日外客数は順調に増え、今や日本の観光業界は圧倒的にインバウンドに意識が向いている。JNTOをはじめ外国人に関する調査も多く実施され、その市場実態や満足度についてはデータが多く揃うようになった。このような状況の中で、今地域にとって必要なデータとは、具体的な打ち手、つまり地域は次に何に手をつけるべきかがわかるような調査ではないかと思い、本案件に取り掛かった。

インバウンドについて考えるとき、視点を海外に置くことがイメージを手助けする。観光先進国といわれるフランスなど欧米では普通にできていることで、まだ日本で満たされていないものは多くあるだろう。本調査ではこのような外国をベンチマーク的に置き、それらの国の居住者であり、海外旅行経験が豊富で、訪日旅行を1年以内に経験していると

いう人、つまり訪日経験があり旅行慣れした海外の人を対象者として選んだ。彼らの目から見たときに、日本で体験したサービスや対応がどの程度のものか、自国と比べてどこが足りないのかといった視点で回答してもらうことで、日本の進むべき方向、まず手をつけるべき課題の優先順位がつけられると考えた。また、分析時においても、優先順位のわかる方法を検討する。

第2章

目的

訪日外国人の国内のコンタクトポイントでの対応課題と改善ポイントを明らかにする。また、これらが最低限必要なサービスなのか、付加価値サービスなのかを明らかにする。加えて、比較対象として日本人にも聴取し、訪日外国人との満足度構造の違いを明らかにする。

第3章

方法

インターネットによる調査を実施。各調査の利用モニターは以下。

訪日外国人調査

トルーナ・ジャパン株式会社

日本人国内旅行調査

株式会社マーケティングアプリケーションズ

調査対象

訪日外国人調査

・香港／シンガポール／アメリカ合衆国／オ

ーストラリア／フランスに居住する20～49歳男女

- ・海外旅行頻度が1年に1回以上である
- ・直近1年以内（2015年9月～2016年9月）に日本へプライベート旅行（出張・駐在・団体旅行は除く）で訪れている

ーストラリア／フランスに居住する20～49歳男女

- ・海外旅行頻度が1年に1回以上である

- ・直近1年以内（2015年9月～2016年9月）に日本へプライベート旅行（出張・駐在・団体旅行は除く）で訪れている

日本人国内旅行調査

- ・日本全国に居住する20～49歳男女

- ・宿泊を伴う国内旅行（出張・帰省は除く）頻度が1年に1回以上

- ・直近1年以内（2015年9月～2016年9月）の宿泊を伴う国内旅行を個人手配（パッケージは除く）で行っている

有効回収数

訪日外国人調査

各国100人 計500人

性年代別均等割付

日本人国内旅行調査

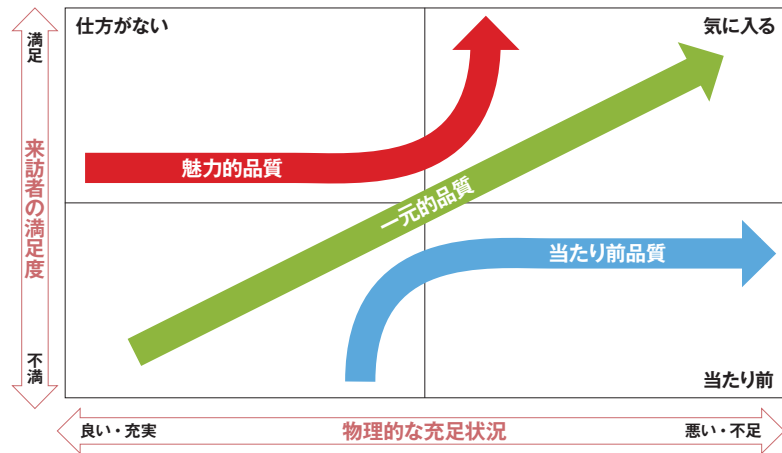
600人 性年代別均等割付

分析手法

本調査では、サービス・対応に関する満足度の分析について、「あると嬉しい」「ないと嫌だ」の2つの設問をし、組み合わせによって①一元的品質（「あると嬉しい」かつ「ないと嫌だ」）、②魅力的品質（「あると嬉しい」かつ「なくても嫌ではない」）、③当たり前品質（「あっても嬉しくない」かつ「ないと嫌だ」）、④無関心（「あっても嬉しくない」かつ「なくても嫌ではない」）の4つに階層化した（図1）。この分析手法は狩野モデル（※）を参考にしている。

※ 狩野モデル
サービスの品質を以下の4分類で評価する分析モデル。①一元的品質要素:充足されれば満足、不充足であれば不満を引き起こす品質要素。②魅力的品質要素:充足されれば満足だが、不充足であっても仕方がない要素。③当たり前品質要素:充足されれば当たり前と受け止められるが、不充足であれば不満を引き起こす要素。④無関心品質要素:充足でも不充足でも、満足も与えず不満も引き起こさない品質要素。

図1 サービスの品質分類 (狩野モデル)



第4章

結果

日本のサービス・対応に対する評価 (大分類)

訪日外国人に対して、日本のサービス・対応について「良かったり充実していたら嬉しいサービス・対応」「悪かったり不足していたら嫌だと思うサービス・対応」それぞれを5段階で尋ね、その小計を散布図にしたものが図2である。目安としてそれぞれの項目の平均値を座標に掲示し、平均値よりも高い・低いによって4象限に分類し、サービスの品質とした。

一元的品質

「目的地までのアクセスの良さ（公共交通の乗り方のわかりやすさ、利便性・快適性）」「現地での観光スポット・飲食店・チケット等の入手のしやすさ」「現地での周遊・街歩きの快適さ（観光の案内板、休憩所・ベンチ、レンタサイクルなどの充実度）」「観光案内所のスタッフのサービスレベルの高さ」「観光施設のスタッフのサービスレベルの高さ」「飲食店・料理の魅力度の高さ」「飲食店のスタッフのサービスレベルの高さ」「宿泊施設の魅力度の高さ」「宿泊施設のスタッフのサービスレベルの高さ」などが分類された。インフラや快適に過ごすための環境、また各施設におけるスタッフのサービスに関する項目が多く含まれており、これらは最も重要度の高い取り組み項目といえる。

魅力的品質

「魅力のあるレジャー・観光スポット・体験

テーマ

1

訪日外国人における
日本のサービス・対応 満足度調査

訪日外国人6千万人時代に向けて
打つべき次なる手は何か？

Papers by 森戸香奈子研究員

図2-1 良かったり充実していたら嬉しいサービス・対応／悪かったり不足していたら嫌だと思うサービス・対応 (n=500)

質問項目	嬉しい・計	嫌だ・計	一元的	当たり前	魅力的	無関心
目的地までのアクセスの良さ（公共交通の乗り方のわかりやすさ、利便性・快適性）	86.0	53.8	◎			
無料公衆無線LAN環境などネット環境の良さ	85.0	49.2				◎
両替・ATM・クレジットカード等の利用のしやすさ	79.4	52.0				◎
現地での観光スポット・飲食店・チケット等の入手のしやすさ	87.0	53.8	◎			
現地での周遊・街歩き快適さ(観光の案内板、休憩所・ベンチ、レンタサイクルなどの充実度)	89.8	52.8	◎			
観光案内所の利用のしやすさ（アクセス・設備の良さ）	83.0	52.0				◎
観光案内所のスタッフのサービスレベルの高さ	86.6	54.2	◎			
観光案内人（ガイド）のサービスレベルの高さ	79.4	49.8				◎
魅力のあるレジャー・観光スポット・体験プログラム、解説文やガイドの充実度	86.8	51.2			◎	
観光施設のスタッフのサービスレベルの高さ	86.2	53.0	◎			
飲食店・料理の魅力度の高さ	88.2	54.6	◎			
飲食店のスタッフのサービスレベルの高さ	86.8	54.6	◎			
宿泊施設の魅力度の高さ	86.2	53.6	◎			
宿泊施設のスタッフのサービスレベルの高さ	87.2	54.2	◎			
お土産・買い物の魅力度の高さ	84.2	49.6				◎
地元の人たちとの交流（その土地の人々の暮らしに触れる、ホスピタリティ）	85.8	47.4			◎	
	平均 85.48	平均 52.24				

図2-2 良かったり充実していたら嬉しいサービス・対応／悪かったり不足していたら嫌だと思うサービス・対応 (n=500)

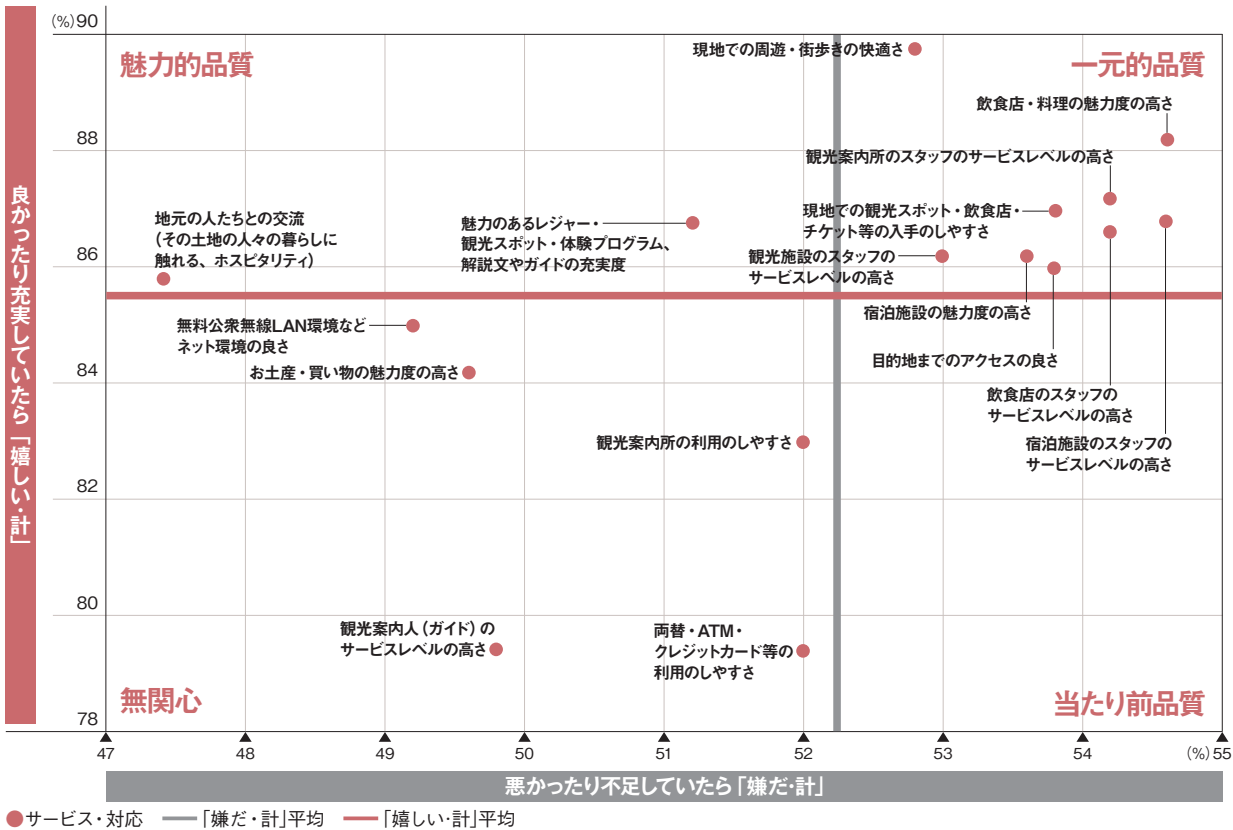
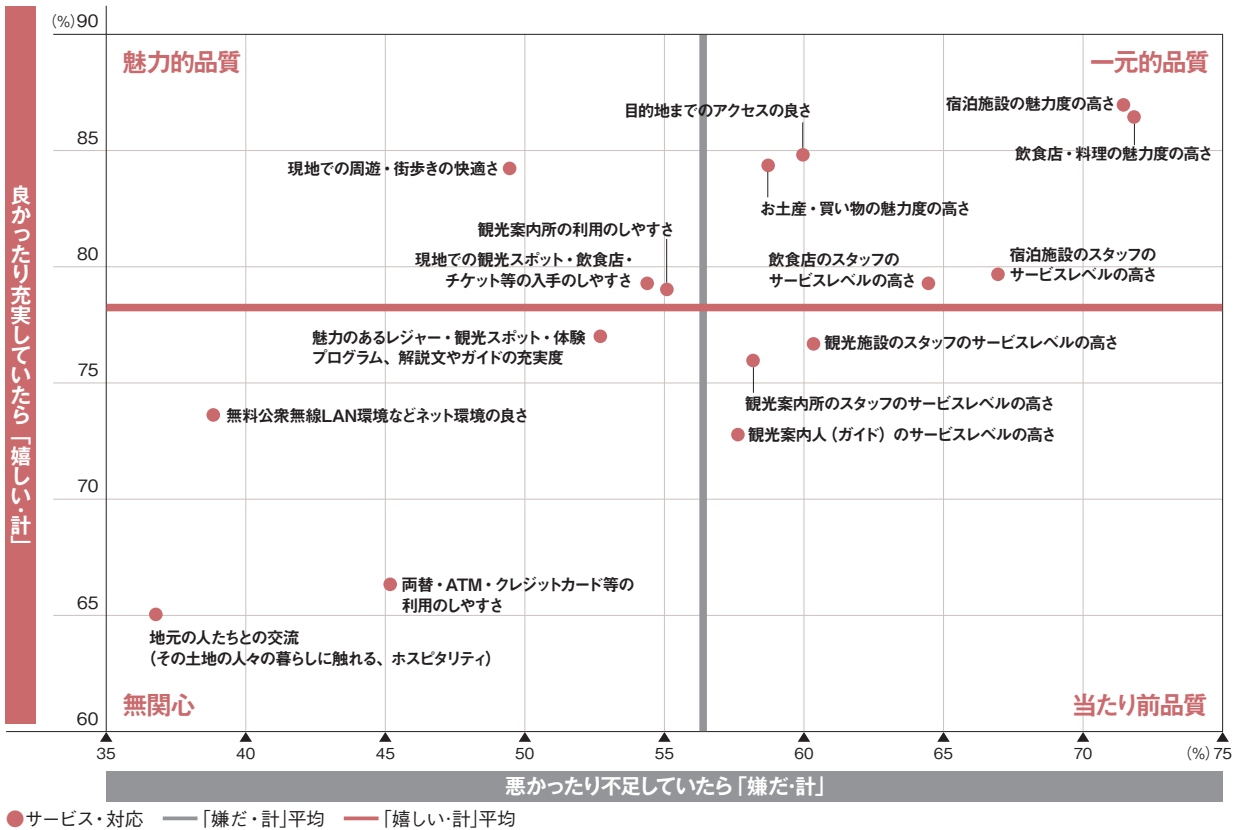


図3-1 良かったり充実していたら嬉しいサービス・対応／悪かったり不足していたら嫌だと思うサービス・対応 (n=600)

質問項目	嬉しい・計	嫌だ・計	一元的	当たり前	魅力的	無関心
目的地までのアクセスの良さ（公共交通の乗り方のわかりやすさ、利便性・快適性）	84.8	60.0	◎			
無料公衆無線LAN環境などネット環境の良さ	73.7	38.8				◎
両替・ATM・クレジットカード等の利用のしやすさ	66.3	45.2				◎
現地での観光スポット・飲食店・チケット等の入手のしやすさ	79.2	54.5			◎	
現地での周遊・街歩き快適さ(観光の案内板、休憩所・ベンチ、レンタサイクルなどの充実度)	84.3	49.5			◎	
観光案内所の利用のしやすさ（アクセス・設備の良さ）	79.0	55.0			◎	
観光案内所のスタッフのサービスレベルの高さ	76.0	58.2		◎		
観光案内人（ガイド）のサービスレベルの高さ	72.7	57.7		◎		
魅力のあるレジャー・観光スポット・体験プログラム、解説文やガイドの充実度	77.0	52.7				◎
観光施設のスタッフのサービスレベルの高さ	76.8	60.3		◎		
飲食店・料理の魅力度の高さ	86.5	71.8	◎			
飲食店のスタッフのサービスレベルの高さ	79.3	64.5	◎			
宿泊施設の魅力度の高さ	86.8	71.5	◎			
宿泊施設のスタッフのサービスレベルの高さ	79.7	67.0	◎			
お土産・買い物の魅力度の高さ	84.3	58.8	◎			
地元の人たちとの交流（その土地の人々の暮らしに触れる、ホスピタリティ）	65.0	36.8				◎
	平均 78.21	平均 56.39				

図3-2 良かったり充実していたら嬉しいサービス・対応／悪かったり不足していたら嫌だと思うサービス・対応 (n=600)



訪日外国人6千万人時代に向けて
打つべき次なる手は何か？

訪日外国人における 日本のサービス・対応 満足度調査

Papers by 森戸香奈子研究員

プログラム、解説文やガイドの充実度」「地元の人たちとの交流（その土地の人々の暮らしに触れる、ホスピタリティ）」が分類された。これらの2項目は、重要度は高くないが、取り組むことで他エリアとの差別化につながり、訪日外国人に強い印象を残せる項目といえる。

当たり前品質

本結果では分類される項目がなかった。

無関心

「無料公衆無線LAN環境などネット環境の良さ」「両替・ATM・クレジットカード等の利用のしやすさ」「観光案内所の利用のしやすさ（アクセス・設備の良さ）」「観光案内人（ガイド）のサービスレベルの高さ」「お土産・買い物の魅力度の高さ」など、インフラや環境に関するもの、観光ガイドについての項目が分類された。これらは重要度が低いわけではないが相対的に関心の低い項目であり、一元的品質や魅力的品質に比べれば優先順位は低くなるだろう。

参考：日本人との比較

同様の内容について、日本人を対象とした場合の結果が図3である。訪日外国人と比べた特徴としては、「お土産・買い物の魅力度の高さ」の割合が高い、観光案内所・観光施設・飲食店・宿泊施設の「スタッフのサービス」について、訪日外国人では一元的品質に属するが、日本人では当たり前品質として捉えられていること、「現地での観光スポット・飲食店・チケット等の入手のしやすさ」（訪日外国人では一元的品質）が日本人にとっては魅力

的品質であること、「観光案内所の利用のしやすさ（アクセス・設備の良さ）」（訪日外国人では無関心）については、日本人では魅力的品質であること、などが挙げられる。

日本でのサービス・対応の実現度

実際に日本で各サービス・対応が充実しているかどうかを尋ねた結果が図4である。いずれの項目も「実現できている」との回答が7割を超えており、全般に評価が高い。あえて相対的に評価の低いものを探すと、一元的品質に属するものでは「目的地までのアクセスの良さ（公共交通の乗り方のわかりやすさ、利便性・快適性）」、「観光案内所のスタッフのサービスレベルの高さ」「観光施設のスタッフのサービスレベルの高さ」などであり、スタッフのサービスに関する項目が多い傾向。また魅力的品質をみると、「地元の人たちとの交流（その土地の人々の暮らしに触れる、ホスピタリティ）」は実現度が75%と低め。

日本のサービス・対応に対する評価（小分類）

サービス・対応について、もう一段階細かい視点でみたものを、数値の高い順にランキングしたものが表1～3である。まず要望の高いもの（表1）をみると、「公共交通の乗り方の利便性（使いやすさ・アクセスの良さ）」「おいしい飲食店の多さ」「地元の人のホスピタリティ」などが上位。対して訪日旅行で良かったと思うもの（表2）をみると、「おいしい飲食店の多さ」が49%と突出しており、次いで「地元の人のホスピタリティ」「魅力ある飲食店の多さ」「公共交通の乗り方の利便性

（使いやすさ・アクセスの良さ）」などが続く。グルメや人のホスピタリティ、交通インフラについては要望も高く、高い評価が得られている。

一方、良くなかったサービス（表3）をみると、「地元の人との多言語でのコミュニケーション」「飲食店のスタッフの多言語での対応力」など、言語に関する問題が上位を占めており、上位10位のうち6項目が多言語対応に関するものであった。しかし「あてはまるものはない」が32%に上り、概して日本のサービス・対応の評価は細かい点で見ても高いといえる。

情報収集

到着前に決めていたこと

訪日旅行の前に決めていたことを尋ねた結果が図5である。「宿泊エリア（どのエリアで宿泊するか）」（85%）、「宿泊施設（どの施設で宿泊するか）」（82%）の2項目が8割を超える。国別に傾向をみると、香港やシンガポールは「宿泊先以外で行きたいところ・体験したいこと」など、決定している項目が多いが、アメリカ合衆国は平均回答個数が少なく、事前に決めている傾向が弱いといえる。またリピート回数別にみると、リピーターは「買い物したいお店」「旅行先で（現地で）食べたい物」「お土産を買いきたいお店」などの数値が初回訪問者に比べて高い。

到着後に決めたこと

到着後に決めたことをみると（図6）、「お土産を買いきたいお店」「旅行先で（現地で）食

表1 訪日旅行を楽しむために必要なサービス・対応
（全体／複数回答） (n=500)

理由	割合 (%)
① 公共交通の乗り方の利便性（使いやすさ・アクセスの良さ）	35.8
② おいしい飲食店の多さ	34.6
③ 地元の人のホスピタリティ	29.8
④ 無料公衆無線LAN環境などネット環境の良さ	28.6
⑤ 公共交通機関の快適性（乗り心地・乗務員の対応）	28.0
⑥ 両替・ATM・クレジットカード等の利用のしやすさ	27.6
⑦ 魅力ある飲食店の多さ	27.2
⑧ 観光案内所のスタッフの多言語による対応力	26.4
飲食店のスタッフの多言語での対応力	
魅力ある宿泊施設がある	
地元の人との多言語でのコミュニケーション	
あてはまるものはない	1.6

表2 訪日旅行で良かったサービス・対応
（全体／複数回答） (n=500)

順位	理由	割合 (%)
①	おいしい飲食店の多さ	49.2
②	地元の人のホスピタリティ	43.0
③	魅力ある飲食店の多さ	42.6
④	公共交通の乗り方の利便性（使いやすさ・アクセスの良さ）	36.0
⑤	ショッピングを楽しめるお店の多さ	34.2
⑥	魅力のあるレジャー・観光スポットの多さ	34.0
⑦	無料公衆無線LAN環境などネット環境の良さ	33.8
⑧	魅力ある宿泊施設がある	31.6
	魅力のある特産品や土産物の多さ	
⑩	両替・ATM・クレジットカード等の利用のしやすさ	31.0
	あてはまるものはない	0.8

表3 訪日旅行で良くなかったサービス・対応
（全体／複数回答） (n=500)

順位	理由	割合 (%)
①	地元の人との多言語でのコミュニケーション	19.0
②	飲食店のスタッフの多言語での対応力	18.6
③	無料公衆無線LAN環境などネット環境の良さ	11.8
④	観光施設のスタッフの多言語での対応力	11.4
	宿泊施設のスタッフ・コンシェルジュの多言語での対応力	
⑥	観光案内所のスタッフの多言語による対応力	9.2
⑦	観光案内人（ガイド）の多言語による対応力	8.6
⑧	公共交通の乗り方の利便性（使いやすさ・アクセスの良さ）	7.6
	公共交通機関の切符の入手や予約のしやすさ	
⑩	食事の好みや制約条件（アレルギー・ベジタリアンなど）に対応できる飲食店の多さ	7.4
	あてはまるものはない	32.4

テーマ

1

訪日外国人における
日本のサービス・対応 満足度調査

訪日外国人6千万人時代に向けて
打つべき次なる手は何か？

べたい物」「買い物したいお店」などが7割を超えて高く、これらの情報は着地での提供が重要であるといえよう。特に香港やシンガポールといったアジア系でその特徴が強い。一方、アメリカ合衆国では「宿泊先以外で行きたいところ・体験したいこと」「宿泊施設（どの施設で宿泊するか）」「宿泊エリア（どのエリアで宿泊するか）」などが高い傾向があり、彼らに対しては宿やアクティビティの情報提供も重要になる。

総合満足度・再来訪意向

訪日旅行についての総合満足度が図7である。ほぼ全数が満足と回答しており評価は高いものの、国別にみると香港のトップボックスが相対的に低いなどの差がみられる。再来

訪意向（図8）では、香港は満足度ほど評価は下がっていない。

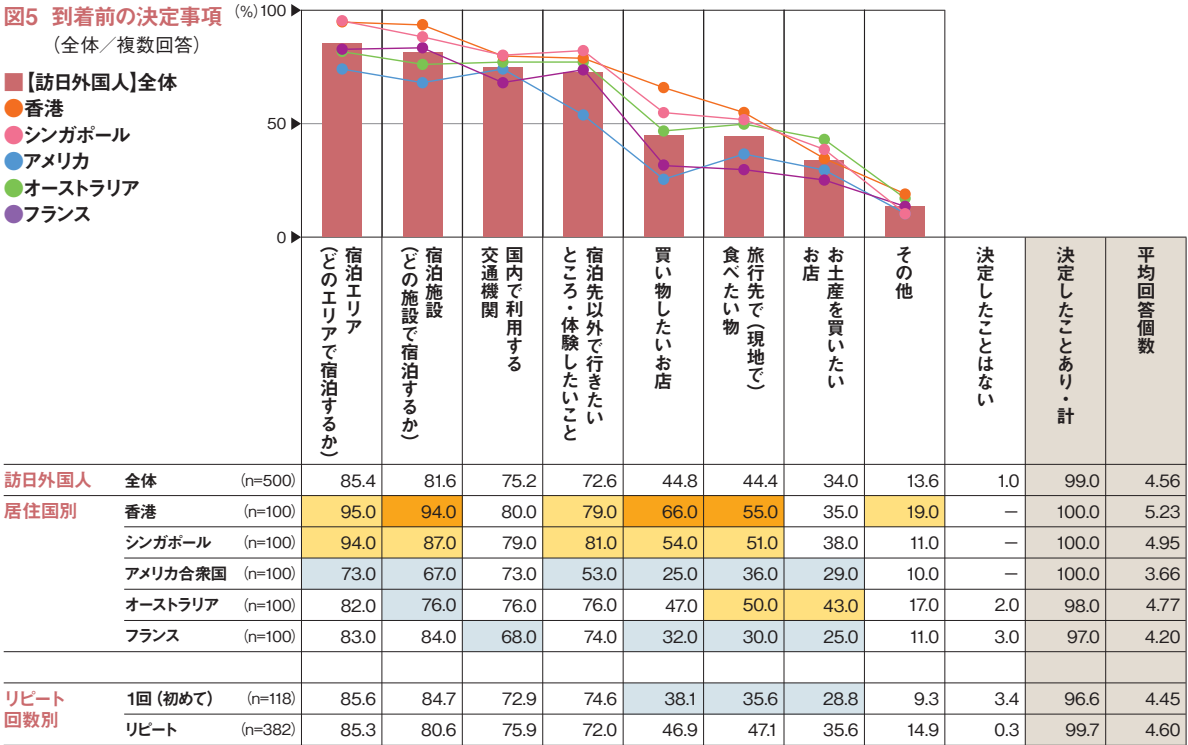
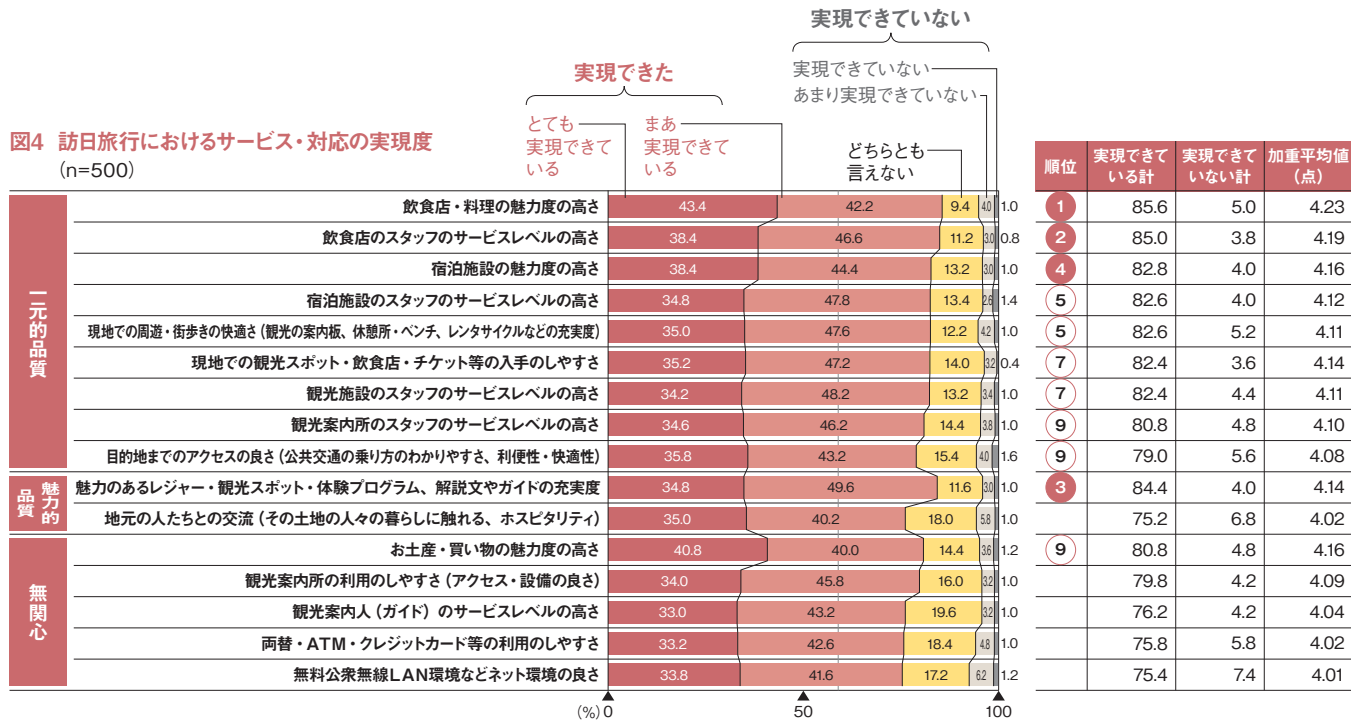
フリーアンサーより

旅行中の良かった経験

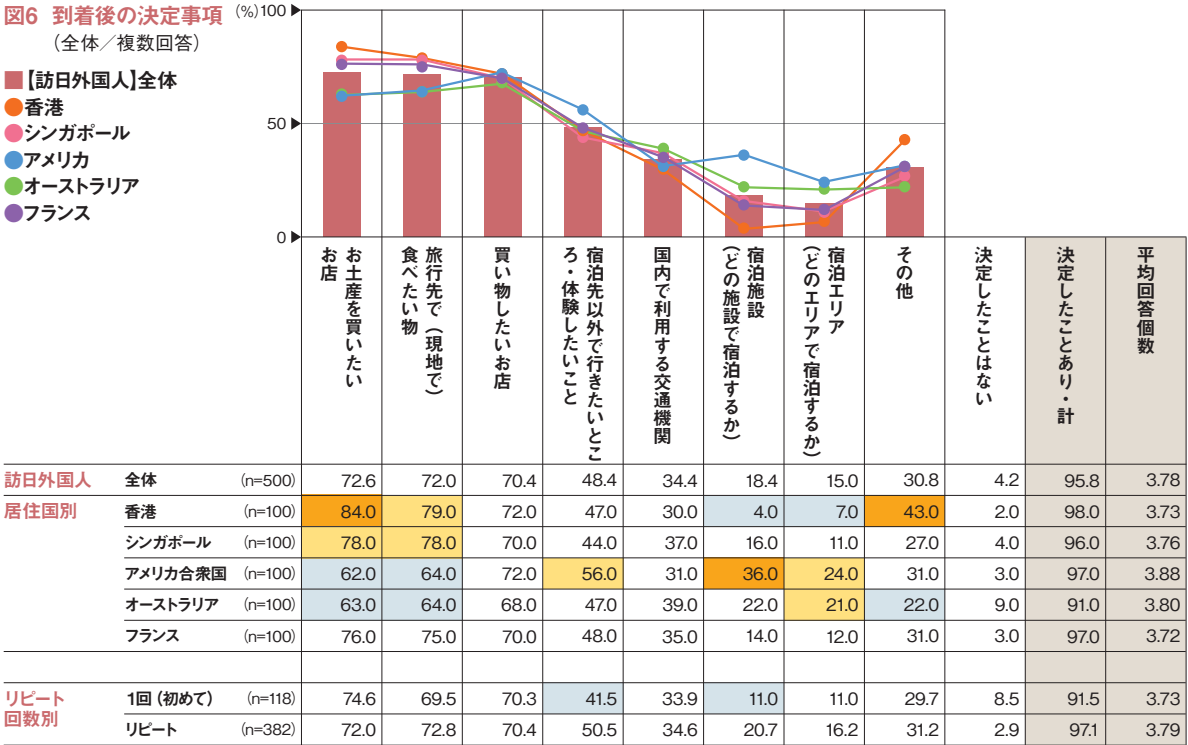
訪日旅行で良かった経験についてフリーアンサーで回答してもらい、その一部を表4に抜粋する。日本の治安の良さ、清潔さ、交通機関のレベルなどの評価が高く、日本の文化や歴史も楽しんでいる様子が窺える。また、日本の国民性についてもフレンドリーで親切と評価されている。

旅行中の良くなかった経験／望む改善策

対して旅行中に良くなかった経験や、望む改善策を尋ねた結果から抜粋したものが表5である。最も多い声は、言語の問題。特に観



※「[訪日外国人]全体」より 10pt以上高い 5pt以上高い 5pt以上低い



※「[訪日外国人]全体」より 10pt以上高い 5pt以上高い 5pt以上低い

訪日外国人6千万人時代に向けて
打つべき次なる手は何か？

訪日外国人における 日本のサービス・対応 満足度調査

Papers by 森戸香奈子研究員

光関係者の言語能力を指摘するケースが多い。交通インフラの表示のわかりにくさ、Wi-Fiや地下鉄の夜間運行などの要望もある。また、混雑などによる事前予約の必要性を感じている人も多い。

第5章 考察

日本の国民性や文化、 コンテンツは高い評価を得ている

本調査においてまず認識してよいのは、訪日外国人は日本での滞在を大いに楽しみ、基本的には大変満足しているということだ。日本の食を中心とした文化を堪能し、満足度も高く再来訪意向も強い。また意外だったのは日本人のホスピタリティや謙虚な国民性なども高く評価されている点だ。外国人を見ると萎縮しがちな日本人だが、国民・地域住民はまず自国や地域の文化やコンテンツに自信を持つことが肝要である。

コンタクトポイントのサービスレベルと 多言語対応の改善は急務

問題点をあえて挙げるとすれば、訪日外国人とのコンタクトポイントとなる観光施設や観光案内所、空港といった場所におけるサービスレベルと、多言語対応である。特に案内所で英語ができる人間がいないという経験をした外国人からは辛らつな意見もみられた。今後さらに訪日外国人が増えることを見込んで、早急に案内所における言語能力の強化が必要である。飲食店などにおいても、できる

限り、せめて英語だけでも対応できるような対策は取りたい。

国別に着地後の細やかな 情報提供で満足度を上げる

また、着地後の情報提供についてはまだまだ改善の余地がありそうだ。香港などのアジア系観光客は、日本人に近い動きを示しており、事前に話題のスポットを調べてくる傾向がある。しかしいざ行ってみたら混んでいて入れない、あるいは言語が通じなくて苦勞するといったケースも散見される。彼らに対しては、例えば観光案内所や宿泊施設において、彼らの周遊やブッキングのサポートをしてあげると更に満足度が上がりそうだ。一方アメリカ人においては、他の国に比べて事前予約率が低く、わかりやすく言えば手ぶらで来る傾向が強い。彼らには宿泊施設の案内やブッキング、また現地でできるアクティビティなどの紹介が効果的だろう。インターネットでの情報検索が中心となった世の中とはいえ、現地に行ってみて調べた結果と違うことは多い。そのような状況で困っている訪日外国人に細やかな情報提供が、今後はより必要になってくるだろう。

地元の人との触れ合いが オプションな魅力に

最後に、魅力的品質に分類され、小分類でもポジティブな評価の高かった「地元の人」について注目したい。日本人は多くが英語を話せないにもかかわらず、日本人のホスピタリティの評価は高く、またより地元の人と触

図7 直近訪日旅行の
総合満足度
(全体／単一回答)

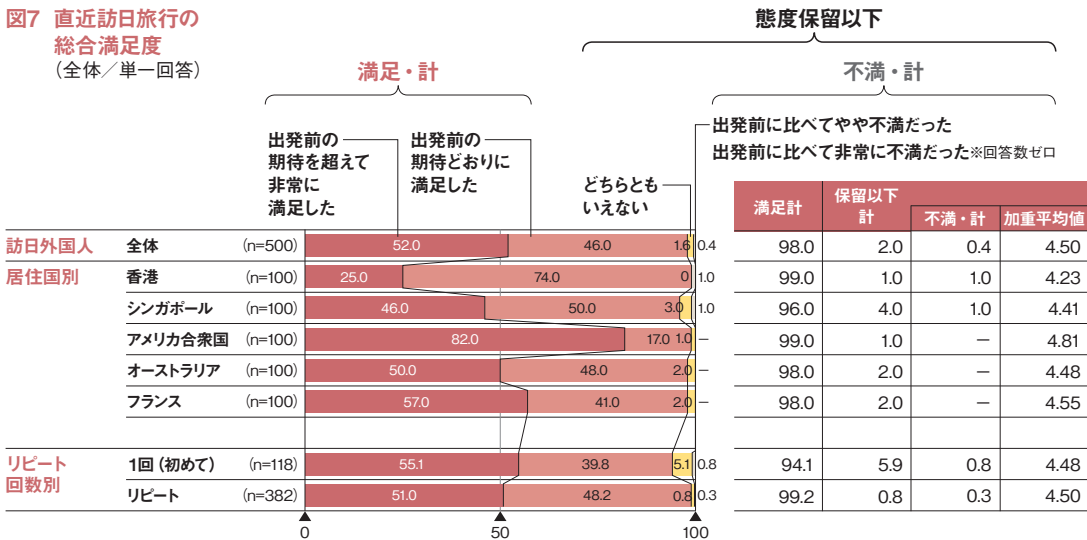
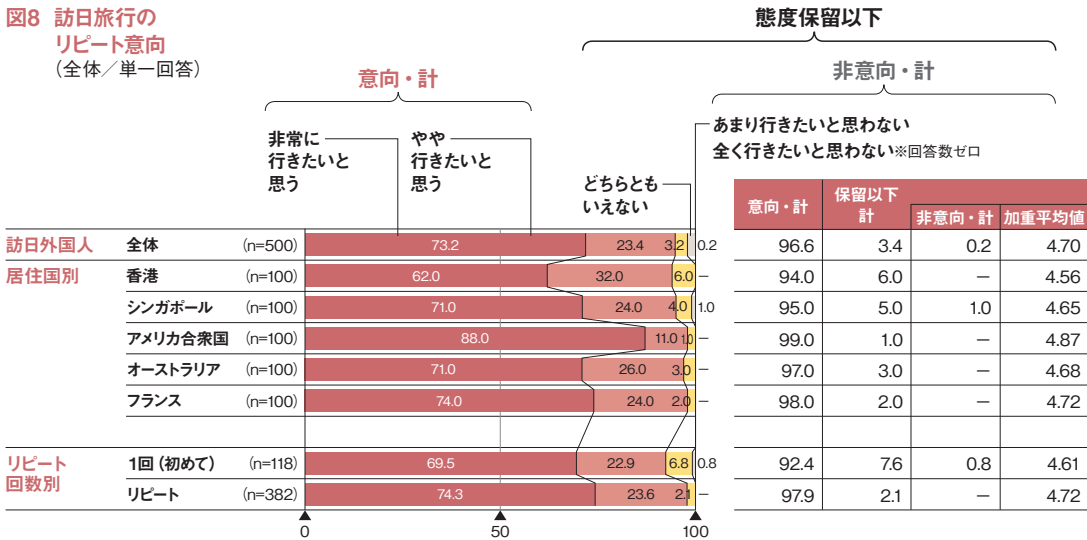


図8 訪日旅行の
リピート意向
(全体／単一回答)



テーマ

1

訪日外国人における
日本のサービス・対応 満足度調査

Papers by 森戸香奈子研究員

表4 旅行中の良かった経験

香港 	日本人はとても友好的で親切だ。友人がJRでバッグバックを失くしたところ、ホテルのスタッフがJRに電話をして届出手伝ってくれた。その夜にバッグが見つかったと、そのスタッフがすぐに連絡をくれた。これには大変感謝している。海外にいて、私たちは日本語を話せないで、すべては彼らが助けてくれたおかげだ。これが他の場所だったら欲深い人がバッグを取ってしまい、バッグは見つからなかっただろう。 [女性／20歳／訪日旅行回数：1回／5泊／期待を超えて非常に満足]
シンガポール 	日本人はエスカレーターを使用するとき片側に寄って立つ。あらゆる場所がきれいで清潔である。人々は礼儀正しく、旅行者を急がせない。 [女性／44歳／訪日旅行回数：4回／20泊／期待を超えて非常に満足] ある地元の人が仕事先へ行く途中、私たちが電車にうまく乗れるように、駅まで私たちを連れて行ってくれたのに感動した。駅まで行く途中におしゃべりを楽しみ、日本の生活の仕方について学んだ。 [女性／43歳／訪日旅行回数：2回／4泊／期待どおりに満足] コンビニがどこにでもあり、物を買うのが簡単。友達の子が駅へ行く途中に傘を落とし、夜に戻ったときにその傘が同じ場所にあった。 [女性／41歳／訪日旅行回数：1回／8泊／期待どおりに満足]
アメリカ 	人々は正直で謙虚である。カスタマーサービスは最高だった。商品や食べ物の値段が安かった。交通機関は世界で他に類を見ない。夜に1人で歩き回っても安全である。フレンドリーな人々。世界で最高の国。 [女性／41歳／訪日旅行回数：50回／30泊／期待を超えて非常に満足] 人々は旅行者を大切に、たとえば言葉の壁があっても、旅行者に協力して助けてくれようとする。 [女性／22歳／訪日旅行回数：1回／3泊／期待どおりに満足]
オーストラリア 	日本の文化と人々をとて気に入り。日本の文化の歴史について多くを学び、とても興味を持った。日本の食べ物と調理法について学ぶのを楽しんだ。日本人は調理のスキル、レシピ、食べ物について熱心に教えてくれた。ホテルは世界トップレベルで美しく、豪華だった。ショッピングもすばらしく、私はクレジットカードを利用限度額まで(笑)使ったが、後悔はしていない... [女性／35歳／訪日旅行回数：2回／14泊／期待を超えて非常に満足] 日本への旅行の全体的な印象は、人々の礼儀正しさ、辛抱強さ、穏やかさ。非常に重要なのは、清潔さと料理の衛生管理。毎日混雑していたが、食べ物と電車で移動できる文化はすばらしかった。日本での体験を心から楽しんだ。日本の芸能人も数人見ることができた。 [女性／49歳／訪日旅行回数：2回／8泊／期待を超えて非常に満足] 道を尋ねたとき、英語があまり上手くない人も含めて、人々はみんなフレンドリーで親切だった。ショッピングや食事を楽しんだ。人々は教養が高く、とても礼儀正しかった。 [女性／38歳／訪日旅行回数：3回／7泊／期待どおりに満足]
フランス 	茶道は素晴らしい体験だった。温泉も非常に魅力的だった。桜の季節、そして日本人の知人や在住外国人の友人たちと会う機会もとても楽しんだ。 [女性／26歳／訪日旅行回数：2回／23泊／期待を超えて非常に満足] 公共交通機関や道路における市民としての義務感。公共の場所の清潔さ。開かれた様子。 [女性／41歳／訪日旅行回数：3回／6泊／期待を超えて非常に満足]

表5 旅行中の良くなかった経験 望む改善策

香港 	好きなレストランの予約を取りたかったが言葉の壁があり、予約をすることができなかった。その日は別のレストランを探さなければならなかった。予想外だった。私が話す言語でインストラクションを受ける。 [女性／48歳／訪日旅行回数：8回／4泊／期待を超えて非常に満足] 地下鉄の路線がわかりにくい。とても理解しにくい。インフォメーションセンターの人員が不足していて、切符購入にまつわる問題を解決するために長いこと待たなければならず、時間の無駄だった。地下鉄の駅の人員を増やし、観光客の切符購入を助ける。また、ホテルが事前に電車の切符の購入を助けてくれると良い。 [女性／39歳／訪日旅行回数：10回／5泊／期待どおりに満足]
シンガポール 	場所によっては、表示がすべて日本語であり、外国人が旅行して周るのは難しい。そのため、日本のもっとも美しい、歴史的な場所に行けなかった。もっと英語で書かれたサイン表示やレストランメニューがあればよい。またサービススタッフがもっと英語を話せたらよい。 [女性／32歳／訪日旅行回数：7回／14泊／期待を超えて非常に満足] 日本の人々で流暢に英語を話せる人は少ないため、言葉の壁がある。ハラルフードもあまりない。日本に旅行者が使用できる無料Wi-Fi 施設がもっとあればよい。またホテルのサービススタッフの英語がもっと上手であればよい。日本にハラルレストランがもっとあれば、日本料理のハラルバージョンが味わえるのでよい。 [男性／26歳／訪日旅行回数：6回／2泊／期待どおりに満足]
アメリカ 	無料のWi-Fiを見つけるのが非常に難しい。ニューヨークでは、いたるところに無料のWi-Fiがあることに慣れている。しかし、日本では必死に探さなければならない。Wi-Fi ホットスポットは必須。東京や外国人旅行者の多い場所でWi-Fiを見つけるのは、仙台のような場所より簡単だが、それでもものすごく大変である。これも文化の一部であるが...私の初級レベルの日本語でコミュニケーションを取るのは、ほとんど不可能だった。外国人旅行者の多いエリアのホテルやサービススタッフは、複数言語のスキルを高める必要がある。スタッフに自分に荷物がホテルに届いているか尋ねることができなかったときがあった。しかし、別のゲストが助けてくれた。 [女性／21歳／訪日旅行回数：2回／20泊／期待どおりに満足]
オーストラリア 	国際空港のスタッフさえ英語が話せないことに非常にびっくりした。これはひどかった。そのスタッフはインフォメーション・カウンターにいた。ハシゴから滑り落ちて、その後ハシゴが頭に落ちてきたようなものだ。これはなんとかしなければならない。最低でも、インフォメーション・カウンターでは。長期間滞在することはできない。ホテルの予約をかなり前もってするべき。サービスはすばらしいが、日本はとても人気があるので、直前に旅行を予約することは難しい。直前に予約できるホテルがもっと必要。 [女性／46歳／訪日旅行回数：8回／9泊／期待を超えて非常に満足]
フランス 	公共交通機関が常に極めて混雑している。旅行をしっかりと計画することがとても重要。 [男性／29歳／訪日旅行回数：1回／14泊／期待どおりに満足] 地下鉄の運行が夜の12時過ぎて終わること。夜間の地下鉄運行。 [男性／42歳／訪日旅行回数：4回／14泊／期待どおりに満足]

訪日外国人における
日本のサービス・対応 満足度調査

Papers by 森戸香奈子研究員

れ合いたいという要望が見えてきた。今後訪日外客数が伸びるにつれてリピーターの割合も増えてくると、よりディープな日本に関心を持つ観光客も多くなる。現時点では王道の観光地をアピールしていても、次の一手としては、より地元らしさを感じられるスポットや触れあいのできる体験の需要が高まりそうだ。現状、地域はそれらの提供ができているだろうか。

例えば地域住民がよく訪れる地元の居酒屋、商店街といったスポット、また地元のお祭りなども観光資源になり得る。逆に日本人ではあまり関心を持ってもらえないようなものでも、初めて日本文化に触れる外国人にとっては面白いものもあるだろう。地域のお神輿や神社での結婚式など、日本の日常生活の風景を目にするのも彼らにとって新鮮であるに違いない。彼ら外国人の目線になって、今一度自分の地域の資源を掘り起こして情報提供するのによいだろう。

テーマ

2

「稼ぐ観光」の実現に向けた
NEXT STEP

DMO推進のための 組織戦略KPIと PDCA運用ポイント

研究員

北嶋緒里恵

きたしま おりえ



テーマ2 「稼ぐ観光」の実現に向けたNEXT STEP

DMO推進のための組織戦略KPIとPDCA運用ポイント

研究員

北嶋緒里恵
きたじま おりえ

第1章

はじめに

今年度「稼ぐ観光」を実現する地域経営のために、観光庁が中心となり「日本版DMO」立ち上げを地域に呼びかけた結果、2017年1月20日時点で123件のDMO組織が観光庁へ登録を行った（※1）。多くの組織が今年度中に組織の基本設計（ビジョン、コンセプト、ミッション、体制等）を準備～暫定まで行い、来年度以降はそれを事業計画化し実装に移すフェーズを迎える予定だろう。俯瞰すると、組織のポジショニングとして多いのは、自治体主導で地域内事業者の稼ぐ基盤・仕組みをつくりビジネス支援を行う組織目的のDMOが多いと思われる。今年度は組織の基本設計をどう組み立てていくか？で躓いた地域も多かったと思うが、来年度はどう組織を推進し成果を出すか？に直面する。本レポートでは、民間企業が行うPDCAの手法を活用しDMO組織を推進する場合に活用すべきポイントを解説したい。

第2章

目的

なぜPDCAの手法を用いてDMO組織を運営することが有効なのか？目的とメリットについて解説する。

DMOに求められているのは「地域事業者が稼がせる観光」の仕組み化

今、地域に求められているのは「稼ぐ観光」だと言われる。地域内の多種多様な資源を活

用しながら、宿泊、飲食、交通、小売り、体験、1次産業等、様々な事業者と連携し魅力的な地域を創造することで、交流人口から得られる観光収入（地域にとっての外貨）を獲得。結果、地域内で経済を活性化する。よって「誰が稼ぐのか？」と言えば、地域の事業者が売上獲得することだろう。「地域事業者を稼がせる観光」と言える。

そして、昨今各所で立ち上がるDMO組織はこの「稼ぐ観光が循環する仕組み」をつくることが求められている。地域内事業者に、観光で稼ぐ機会を与え、事業者が成長続けるサイクルをつくる、この仕組み化を期待されている。事業者が安定的に稼ぐことができた先の未来には、雇用者数増や給与額のUPが期待できる、経営者は新規事業開発に投資する余裕もできる。さらに活気ある地域となれば、起業や異業種から参入も増え、地域内の事業者（社）数も増える。そうなれば自治体としても、定住人口増、それに伴う税収増へ繋がり地域社会全体に還元できる。DMOが機能すれば地域全体が潤う、まさに「地域創生」が実現されるのではないか。観光が今、成長産業として期待される中、DMOは地域の観光を産業として進化、循環させる役割を期待されている。

目指すゴール指標の置き方が「旅行者の量」から「売上」へ変化

一方で、現在、地域でDMOを事業設計する方々より戸惑いの声を聞くことも多い。「今までも地域の観光振興の目標を持ち、地

「DMO=Destination Management Marketing Organization」（デスティネーション・マネージメント マーケティング・オーガニゼーション）日本版DMO設立の流れは、この1年、各地域で一気に加速した。今年度に計画準備を終え、来年度に実装開始となる組織も多い中、DMO組織のための組織マネージメントの運用手法を取り上げたい。

域のために日々尽力してきた。何を変えればよいのか？」「今までは間違っていたのか？」と。過去に自治体や観光協会が進めてきた方針・施策との違いをこう分析している。

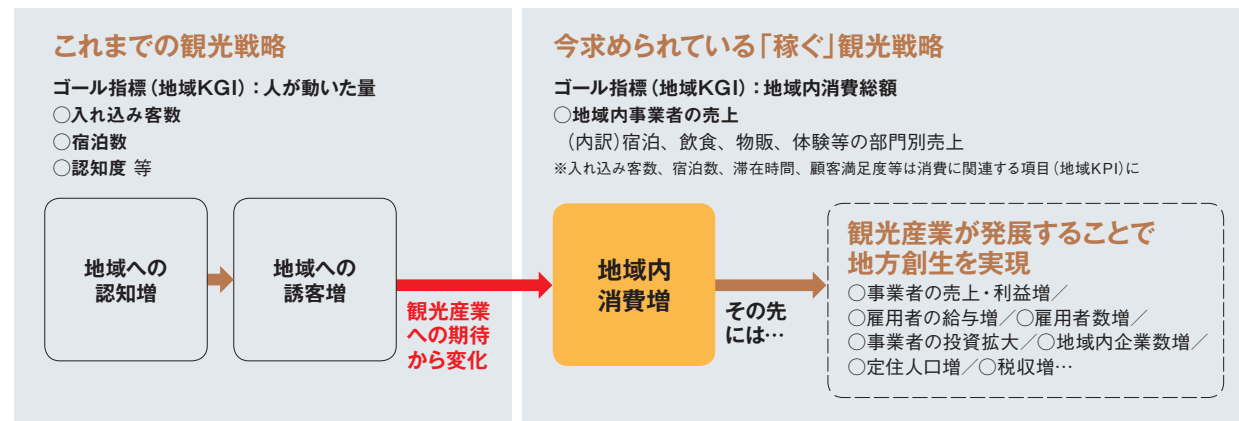
時代の変化により、地域の観光ビジョンを実現するGOAL指標（地域KGI）の捉え方が変わったのではないか。過去は「旅行者の量（入れ込み客数、宿泊数等）」を指標化し「どれだけの人に認知され、どれだけの人が訪れたか」を指標化しゴールとしていた。人口が増え続けていた社会においては、1人あたり消費単価が低く、利益率が低くても、大量の人が継続的に来てくれれば経済的には潤った。しかし今は人口減、旅行離れ傾向と、新規顧客を獲得するハードルも上がっている。地域間で限られたパイを奪い合い、勝ち組負け組の差も拡大していく。こういった時代背景の中で、今地域経済が観光で好循環するためにこだわる視点は、地域内総消費であり、地域内事業者の売上獲得だ。

人口減、旅行者減傾向の中では旅行者の「量」の確保を目指す視点から、「旅行者1人あたり単価」が重要となった。その流れから地域KGIは「地域内総消費額」とおき、「消費単価」「入れ込み客数」や「滞在時間」等を地域KPIとして重視される流れへと変化したのだ（図1参照）。地域KGIを実現するためには地域KPIを達成するステップも必須だ。「地域事業者を稼がせる観光」の仕組みとして、DMOにはこれをぐるぐる回しマネージメントすることが求められている。

実現したいビジョンに対して進化し続けるサイクルをつくるのがPDCAの手法

また、思い描いた地域ビジョンをDMO組織が実現するためには「組織として関与できる施策を立てて、計測可能な数値目標（＝組織KPI）を計画」することも重要だ。地域KGI・KPIの実現において、DMOの組織KPIはどう関与するのか？何を組織として課題に選び解決策の打ち手とおくか？この戦略が必要だ。

図1 これまでの観光戦略と今求められている「稼ぐ観光戦略」の違い



※1 現状のDMO組織の区分は以下3つに分かれ、それぞれの地域特性や目的に沿って組織化されている。
【DMO組織の区分】
・広域DMO 4件（主に複数都道府県の連携）
・地域連携DMO 56件（単独都道府県、複数市町村連携）
・地域DMO 63件（単独市町村単位）
→2017年1月20日時点123件が観光庁へ登録

テーマ2 「稼ぐ観光」の実現に向けた NEXT STEP DMO推進のための組織戦略KPIと PDCA運用ポイント

Papers by 北嶋緒里恵研究員

これを運営していく際にPDCAの手法は適していると言える。

組織戦略の計画時～プロセス時も、達成度合いは順調か？軌道修正する必要はないのか？を都度振り返り検証することが望ましい。このサイクルがPDCAの手法に当てはまる。計画（P）が間違っていれば、ゴールは達成されない。また計画は正しくてもプロセスの実行（D）に問題があれば、これもゴールは達成されない。組織の計画（P）、その後の実行（D）、途中の検証（C）。そしてもし当初計画が間違っていたと気づけば迅速に修正（A）し再スタートする（または中止する等）。これを回し続けるサイクル（図2参照）を組織新設の希少なタイミングから導入することを勧めたい。

施策の成果を振り返り可能にすれば 成功・失敗要因のストックができる

これまでの観光行政の組織運営において1

つ大きな課題感を感じる部分がある。それは戦略に基づいた実施結果を振り返る際、自組織の活動・個別施策が成功（または失敗）だったのか？具体的に数値で可視化して振り返り、検証分析する（C）ことが十分にされないまま、翌年の戦略を検討している場合が多かったのではないだろうか。もし検証分析できていれば、次の機会には成功するための情報がストックできるはずだ。検証により「施策は失敗だった」と明らかになる可能性もあるが、失敗の要因が掴めればそれもストックになる。生産性の高い組織・プロジェクトの運営を軽視しがちではなかっただろうか。過去の観光行政の課題の1つであった、振り返り検証の不足を解消し、合理的に成功確率を高めるためにもPDCAのサイクル化は有効だ（また同時に「失敗をポジティブに次へ活かす組織風土」を意識的に取り入れることも、進化し続ける

組織形成のためにはとても重要と考える）。

様々な運用フレームの中で、PDCA手法は「進化し続けるためのフレーム」と言われる。P→D→C→A…のサイクルを高速でまわしながら推進し、軌道修正しながら、いち早くゴールへ近づける。目標達成したら、さらに高みを目指すことで組織の生産性も自ずと高めることができる。

第3章

方法

PDCAは、民間企業が組織やプロジェクト推進を回す方法として根付いているため、手法を取り上げた書籍や資料も既に多くある。ここでは自治体を中心に発案し立ち上がった新生DMO組織が「組織戦略」「商品サービス事業」を運営する場合の運用ポイントに特化して紹介したい。

【I:組織戦略のPDCA運用について】

〔視点1〕DMOとして達成可能な組織KPIを 目標として「数値化」する

DMO組織を立ち上げ、ビジョン、コンセプトやミッションを策定し、それを事業計画に落としていく段階において、どう具体化すればよいのか、絞り込めばよいのか。民間企業の計画とは何が異なるのかを考えてみたい。

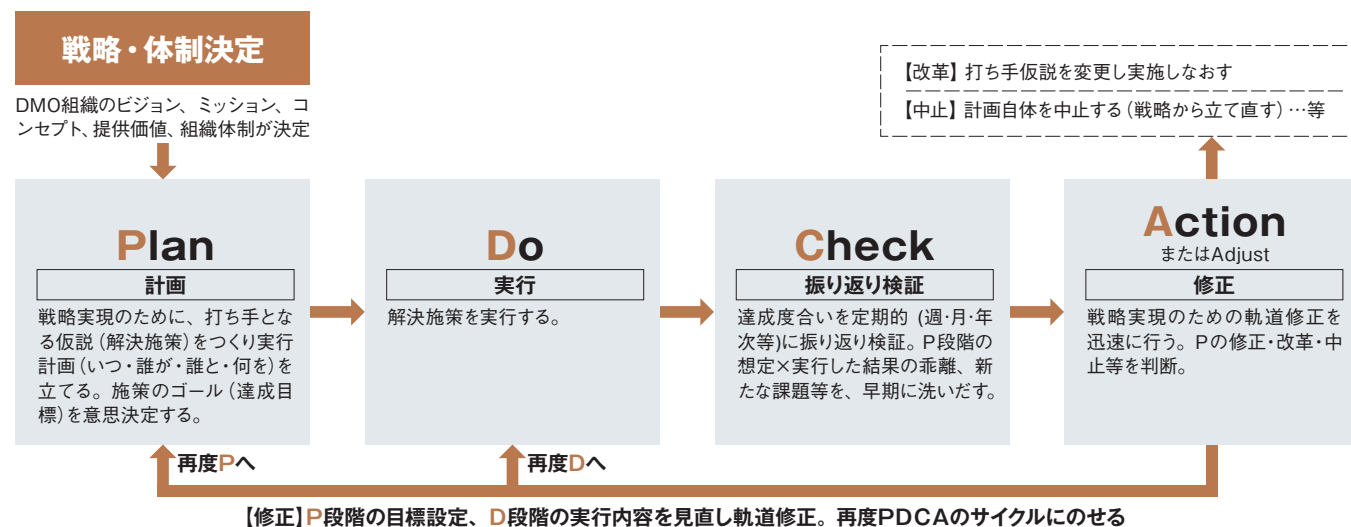
例えば民間企業の商品営業部の組織戦略を計画したとしよう。「3か年の自社商品の売上・利益」を数値目標化しKGIに設定、そのためにどう人材を配置し行動させるか？を設計し

たとする。売上目標額の達成のために、必要な商品ラインナップ×受注契約数を計画し、営業販促人材の行動計画をToDoとしてKPI設定する。この場合、計画は「自社人材が行動することで達成される目標」がベースとなるだろう。

一方、DMO組織の場合はどうか。「稼ぐ観光（＝地域事業者を稼がせる観光）」を実現するために「地域内消費額」を地域KGIとして掲げた場合、その実現のための地域KPIを「入れ込み客数UP」「1人あたり地域内消費単価UP」「1人あたり滞在時間UP」等と置いたとする（図3参照）。この地域KGI・KPIを、DMOも組織KPIとしても追いかけていたいところだが、この数値はすべてDMO組織が関与し達成できるか？と言えば違う。地域KGI・KPIの目標達成には、DMO組織だけでなく事業者個社単位の努力も含めて達成される。DMO組織の施策や人材の関与だけですべてが達成するものではない。DMO組織が目標を立てる時、民間企業のKGI・KPIとは違い、もう1段、DMO組織の組織KPIとしてブレイクダウンする作業＝小KPI化することが必要だ。

組織が一丸となって組織目標を追いかける際「自組織が頑張り、関与すれば達成できる見込みの目標」を設計することは必須だ。「1つ1つの施策は結果に対して費用対効果が見合っているのか」「DMO組織で会費を負担する参画事業者はDMOからのプロフィットを感じて貰えているのか」そして「DMO組織で雇用している人材は自らが結果に関与した達

図2 PDCAサイクルとは



テーマ

2

「稼ぐ観光」の実現に向けた
NEXT STEP

DMO推進のための組織戦略KPIと
PDCA運用ポイント

Papers by 北嶋緒里恵研究員

成感を得ているのか」、組織が成長するためには実施したことに対しての「組織の介在価値」を明確に振り返る必要があるのだ。過去の観光行政では、大きな施策に対する振り返り成果に、地域への経済効果の指標を使う場合も多いと思う。これでは、そのために投下した予算と人的工数に対して費用対効果は良かったのか？純粋にその施策が生んだ成果だったのか？不明確な場合も多かったのではないだろうか。DMO組織として組織価値を追求するためには、関与が明確な数値目標をおき、振り返りできる計画を築くことを勧めたい。

〔視点2〕市町村、県…区分ごとに

求められる組織の役割は異なる

現状のDMO組織の区分（広域・地域連携・地域DMO）によっても、戦略段階で組織の役割の置き方は異なるだろう。「稼ぐ観光」が大テーマとした場合、誰が稼ぐのか？は「事業者」であることは前述したが、例えば単独市町村単位の「地域DMO」の場合は、宿・飲食・体験施設等の地域事業者と直接的な連携で観光による経済振興することが可能だろう。地域事業者とともに誘客施策、宿泊推進、着地消費拡大施策等に取り組むことで地域KPIに還元で

きる。ここでもっとも重要な組織KPIは「いかに多くのDMO参画事業者を獲得できるか？」。DMOとしてのクライアント獲得戦略も重要だ。その結果次第で、目指す地域KPIに対してDMO組織が果たす影響力の大きさも変わる。

また「地域連携DMO」の県単位DMOの場合はどうか。地域DMOとは立ち位置が異なり、県内地域事業者との間には、まず市町村が存在する。合理性を考えた場合「市町村との役割の棲み分け」が必要。県／市町村との役割の重複を避けるには、「県DMOとして何はやり何はやらないのか？市町村には何を期待したいのか？」を示す。それを戦略化し組織KPIに落としていく。県DMOのクライアントは、市町村観光行政組織と考える方法もあるだろう。県DMO施策に対する市町村観光行政の参加自治体数を数値目標化し、経年で連携エリアのシェアを施策ごとに上げていく。コミットした市町村観光行政と推進することで組織KPIの目標を実現し、県全域の観光産業を底上げする後方支援のポジショニングを目指す形もある。

〔視点3〕PDCAを平常化するための 会議体を設定、目的により使い分ける

地域KGI・KPIに紐づけて、組織戦略を施策化し、組織KPIを目指していく作業、これがD（実行）の基本構造となる。この打ち手は前述したように「自組織が頑張り、関与すれば達成できる見込みの目標」を設定することが重要だ。またこのP→Dがプロセス段階で順調に進んでいるのか？を定期的に検証（C）することも必須。途中、Pが間違っていれば

表1 PDCA運用に必要な3つの会議体イメージ

①計画を検討する場（Pの検討）

- 会議目的＝Pの素案をつくる
- 参加者：DMO組織のコアメンバー（上司＋メンバー）＋会議テーマに応じて外部協力者等
- 頻度：必要に応じて

②振り返り検証する場（Cの実施）

- 会議目的：P→Dを振り返り検証（C）する場。組織戦略、各施策ごとの振り返りを行う。
- 参加者：DMO組織のコアメンバー
- 頻度：週次ベース

③意思決定する場（P、Aの意思決定）

- 会議目的：計画（P）または軌道修正（A）の意思決定
- 参加者：DMO組織のステークホルダー（意思決定者）、DMO組織のコアメンバー（起案者）
- 頻度：月次ベース（例：定例ボード会を設置）

表2 【補足情報】PDCA運用の隠れたメリット

生産性の高い 組織運営に有効

- 定期的な振り返り機会（C）を持つことで、何がどこまで進んでいるのか？の管理マネージメントがしやすい。
- 迅速に振り返り（C）、改善（A）をすることで失敗のリスクを最小化できる。
- 計画段階（P）で振り返り観点（C）を設計しておくことで、シンプルな共有に。結果、会議や報告資料づくりも時短化することができる。

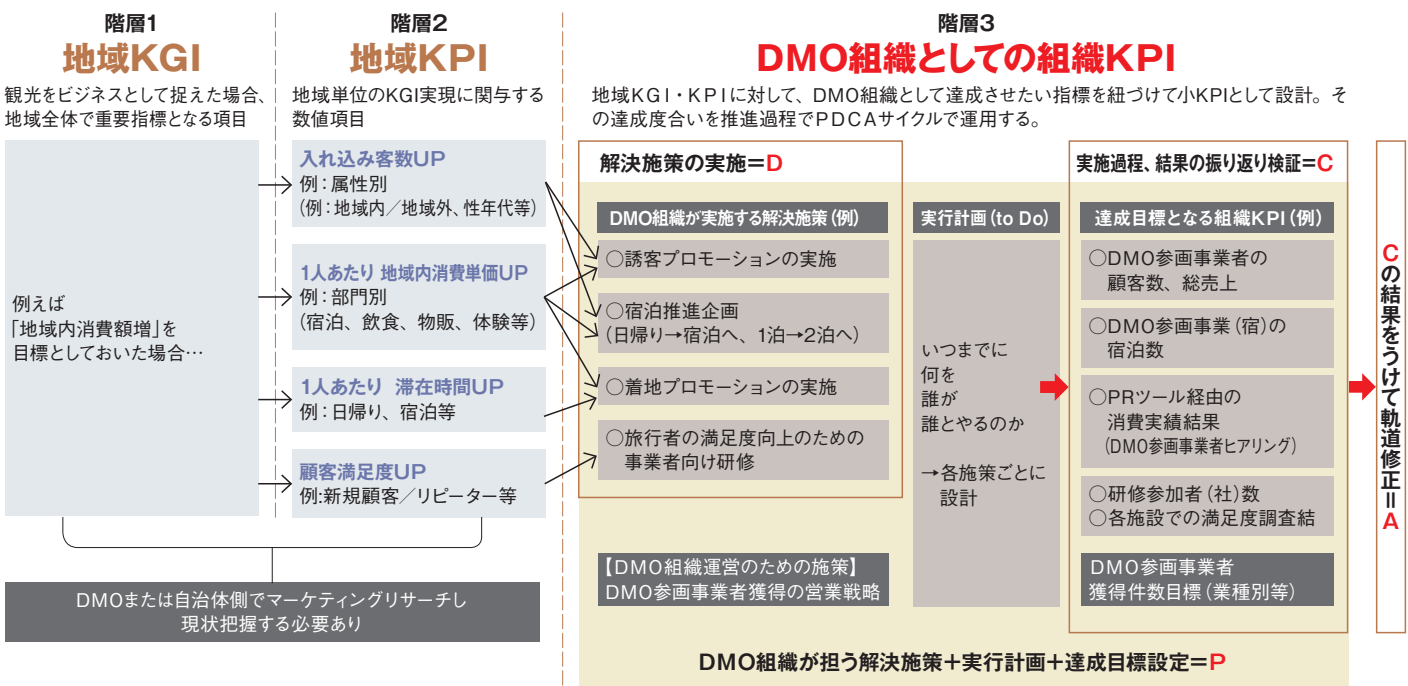
成長し続ける 組織の風土の 醸成に有効

- 振り返り（C）によって施策の進捗管理とともに組織メンバーの業務管理が容易に。上司がうまく進んでいる場合は評価し、また課題に躓いている時はサポートすることも早期にできる。
- 結果、メンバーの仕事に対するモチベーションを高めることにも有効。成長し続ける組織風土の醸成につながる。

ステーク ホルダーの 強い巻き込み に有効

- 計画段階（P）で意思決定した施策について、状況把握しやすい。
- 途中段階での「良い兆し」の共有や、「想定外の新たな課題」が出現したことを振り返り報告し見直す場を設けることで、ステークホルダーも当事者意識が芽生え「共犯者」として強く組織戦略にコミットメントする機会にもなる。

図3 「地域内消費額増」を地域KGIと置いた場合、DMO組織戦略の組織KPIをどう設計するか？



※用語解説 KGI=Key Goal Indicator 重要目標達成指標 KPI=Key Performance Indicator 重要業績評価指標

テーマ

2

「稼ぐ観光」の実現に向けた
NEXT STEP

DMO推進のための組織戦略KPIと
PDCA運用ポイント

Papers by 北嶋緒里恵研究員

見直す、Dの内容が間違っていれば、早期に修正・改善（A）すれば良いのが進化する組織運営に適したPDCAフレームの利点だ。

何を事業化するか？を検討～意思決定する場としては、目的に沿った会議体・会議メンバーの招集が望ましい。表1に示したとおり、会議体は大きく3つの編成が必要と考える。運営の現場コアメンバーを中心とした「❶計画を検討する場」「❷振り返り検証する場」、コアメンバーのPやAの提案をステークホルダーが「❸意思決定する場」。それぞれの会議体が『何をする場』で『どの立場で参加要請されているか』を参加メンバーに理解をうながすことも潤滑な運営には不可欠だろう。この会議体を軸としながら進めていくことで生産性の高い組織運営とともに、個々が『担当施策は何のために行われているのか』『施策は順調なのか』を上司も交えて都度確認できる。現場メンバーにとっては、上司から評価を定期的に与えることで成長実感を得る機会にもなる。また、目標への達成状況を明らかにしながら修正・改善を討議することでステークホルダーを組織戦略に強くコミットする機会にもなる。この点も組織運営をPDCAサイクルにのせて組織KPIをマネジメントする場合のメリットと言えるだろう（表2参照）。

【Ⅱ:商品サービス事業の運営について】

【視点1】 マーケティングの業務範囲は調べる・造る・売る・知らせる・振り返るまで

次に「DMO」の2つのM（マネジメント、

マーケティング)のマーケティング部分について触れたい。

DMOの組織KPIを実現するためには、新たな商品サービス（着地型商品、グルメ等)の事業化を行う場合も多いだろう。マーケティング＝リサーチと誤解する方も多いかもしれないが、本来、市場調査・分析～商品造成～販売促進までを行うのがマーケティング業務の範囲である（表3参照）。市場調査で現状把握や未来の需要予測をした上で、それを活用して目的に応じた商品サービスをつくり、戦略ターゲットに応じたプロモーションを実施。そして流通・販売した結果の効果測定を行う。これらプロセスを、「時間、予算、人的工数(手間)」を無駄にかけずに設計するのが望ましい。3つはともに組織の中で限りあるリソース。どうしたら一番早く実現に近づくのか？にこだわり、プロセスを設計する。新商品サービスを施策化する場合も、目標に対してすべき行動を計画化した上で、PDCAサイクルを高速で回していき、最短かつ低コスト、無駄に工数をかけずにゴールに近づく方法が理想的だろう。

【視点2】 多様なカスタマー、時代のスピードに合わせた手法での開発

近年、中国人旅行者の爆買いが起こったと思えば、あっという間にモノ消費からコト消費へと行動は変化、また都心部のホテル客室不足により価格高騰が続いたと思えば翌年は平準化、突如「ポケモンGO!」が大ブームに…。現状のトレンドは観光に関わらず、翌年や明

後日の風向きがどう変わるのか？予測が難しい時代となった。新たな商品サービスを開発するにも、時間・予算・人的工数をかけた入念なリサーチ・分析・設計をしたとしても変化のスピードに追いつけず、完成した頃にはトレンドが過ぎ去っている事態も起こりうる。従来の手法に縛られずに新たな手法を取り入れたいところだ。例えば、ある商品サービスの仮説を想起したら、まず小さく実装しながら小さな失敗を繰り返し、そこから学びながら商品を改良し続ける「リーンスタートアップ」の手法を取り入れるのもよい。またWEBプロモーションなら、「A／Bテスト」で最初から2パターンを試す方法もある（表4参照）。最短でゴールを目指す事業開発手法を取り入れて、生産効率の高い設計を目指してほしい。

第 4 章

結果

本章では、今期さらに一步を歩み出した気仙沼DMO組織の全体戦略、新事業の概要について紹介する。宮城県気仙沼市のDMO組織設立プロセスについては昨年度の本年鑑でも詳細を紹介した（※2）。昨年度に先んじてDMO組織の設立準備を始動し、今期さらにそこから進化を続けている。一步先を行く気仙沼の現状から運用のヒントを得てもらいたい。

いよいよ今年度より動き出した
気仙沼DMO組織の戦略と戦術

2011年3月の東日本大震災の影響により基幹産業である水産業が壊滅的な打撃を受け、

表3【補足情報】
マーケティング＝リサーチではない。
「地域観光マーケティング」の必要工程

マーケティング リサーチ (市場調査)	地域の現状把握、未来予測のための調査を実施。 手法例：現状把握：旅行者動態調査、ビッグデータ分析、リピーター調査、顧客満足度調査 等 未来予測：地域資源の魅力度調査 等
商品サービス 造成	リサーチ結果を活用し、「誰」に対して「どんな商品サービス」を提供できるとよいか？地域の資産、資源を活かして新たなコンテンツを造成。 手法例：グルメ開発、着地型体験メニュー開発 等
販売促進方法・ チャネルの設計	リサーチ結果を活用し、「誰」に「どのタイミング」で「どの商品サービス」を売ることがきるか？を設計。 手法例：旅マエ～旅ナカ～旅アトの販売チャネルを検討
プロモーションの 設計	リサーチ結果を活用し、誘客PR（旅マエの検討段階）～着地PR（旅ナカ）～顧客DBを活用したPR（旅アト）を実施。 手法例：メディアPR、着地での販売促進ツール等
効果検証 (振り返り)	実施施策は有効だったのか？を検証。 手法例：造成した新商品サービスの満足度調査、プロモーション施策実施による誘客の結果、費用対効果等

表4【補足情報】
商品開発における参考手法の覚書き

リーンスタートアップ
起業・新サービス立ち上げの際、最低限の予算、最短の時間、労力も最小限に抑えて、小さな失敗から学びながら仮説を検証し、顧客ニーズを掘り当てていく事業開発手法。無駄・無価値な要素を最小限に抑え素早く改良し成功に近づける。
A/Bテスト
例えば、WEBページやWEB広告、メールマガジンを最適化したいときに、異なる画像やタイトルのデザインパターンを用意し、実際のターゲットカスタマーに配信する。結果、クリック率・成約率等をみて、ゴールに対して一番効果的で費用対効果がよいものに絞っていく。日々、変化する予測のつかない市場において、実践で検証する手法だ。

※2
昨年度の本年鑑の内容はJRCホームページの中で電子ブックにて閲覧可能。http://jrc.jalan.net/j/tnk.html

DMO推進のための組織戦略KPIとPDCA運用ポイント

Papers by 北嶋緒里恵研究員

その半年後に作成した震災復興計画において、水産と並ぶ基幹産業に観光を加えることを決定。そして旅行者の多様なニーズに応える仕組みを強化するため、2013年観光戦略の具現化を役割とした中核組織「一般社団法人リアス観光創造プラットフォーム（以下、リアスPFと略）」を設立した。そして昨年度、このリアスPFをDMOの中核におき、他3つの地域内の組織体「気仙沼市（行政）」「観光コンベンション協会（以下、CV協会と略）」「商工会議所」がともに推進するDMO新体制案を暫

定。観光戦略の推進に向けて、体制の準備を整え動き始めたのが昨年度であった。その後、全体戦略はどう進んだのか？

**ツェルマット視察後に一旦決めた
組織の役割分担を見直し改善へ**

昨年度に体制案を暫定した後、DMO推進を行うメンバーの代表者は、DMO運営の先進地であるスイスのツェルマット（以下ZMと略。※3）への視察を実施した。目的は先進地域ZMの仕組みを学ぶため。ZMのDMO体制の中には、観光戦略を運営・促進する6者ボ

図4 DMO検討会で導き出した、新組織体制図

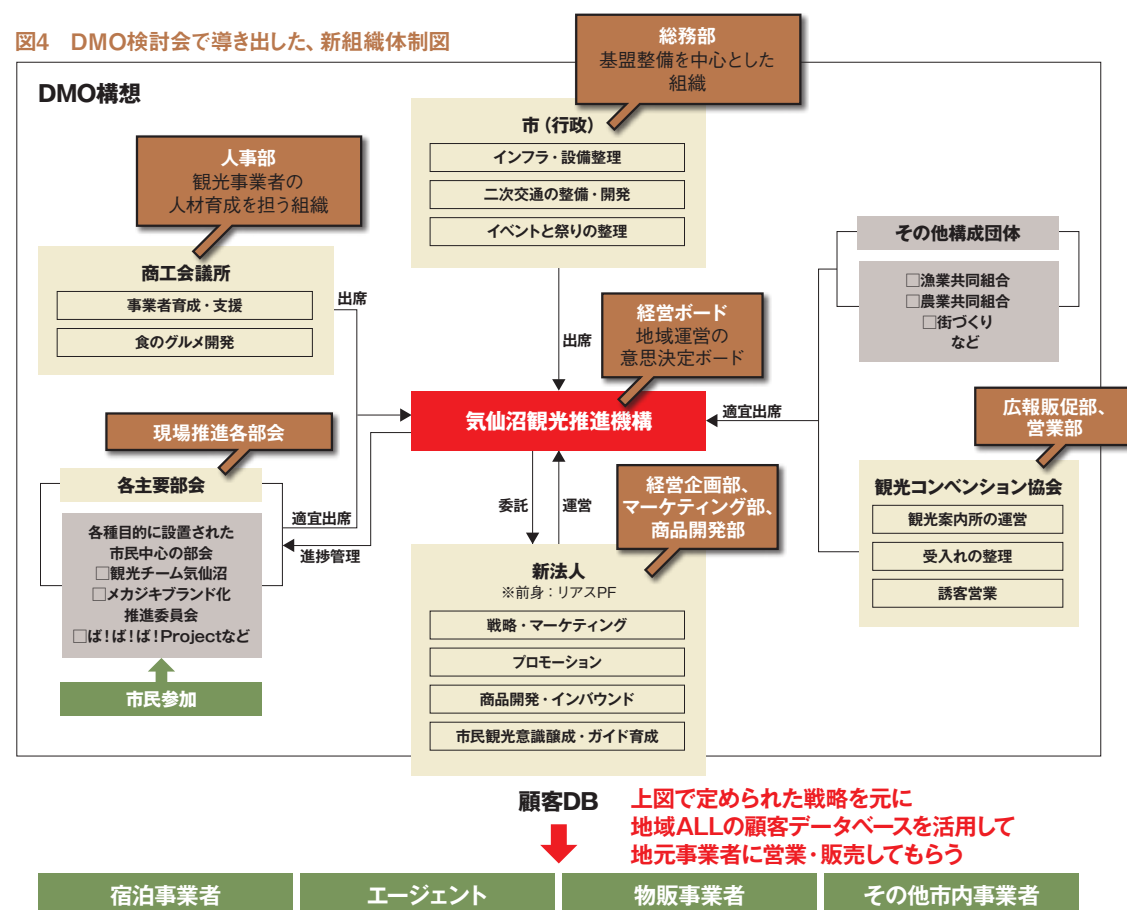


図5 宮城県気仙沼市 2017年度基本戦略（DMO実施により観光売上が増えるしるしをイメージ）

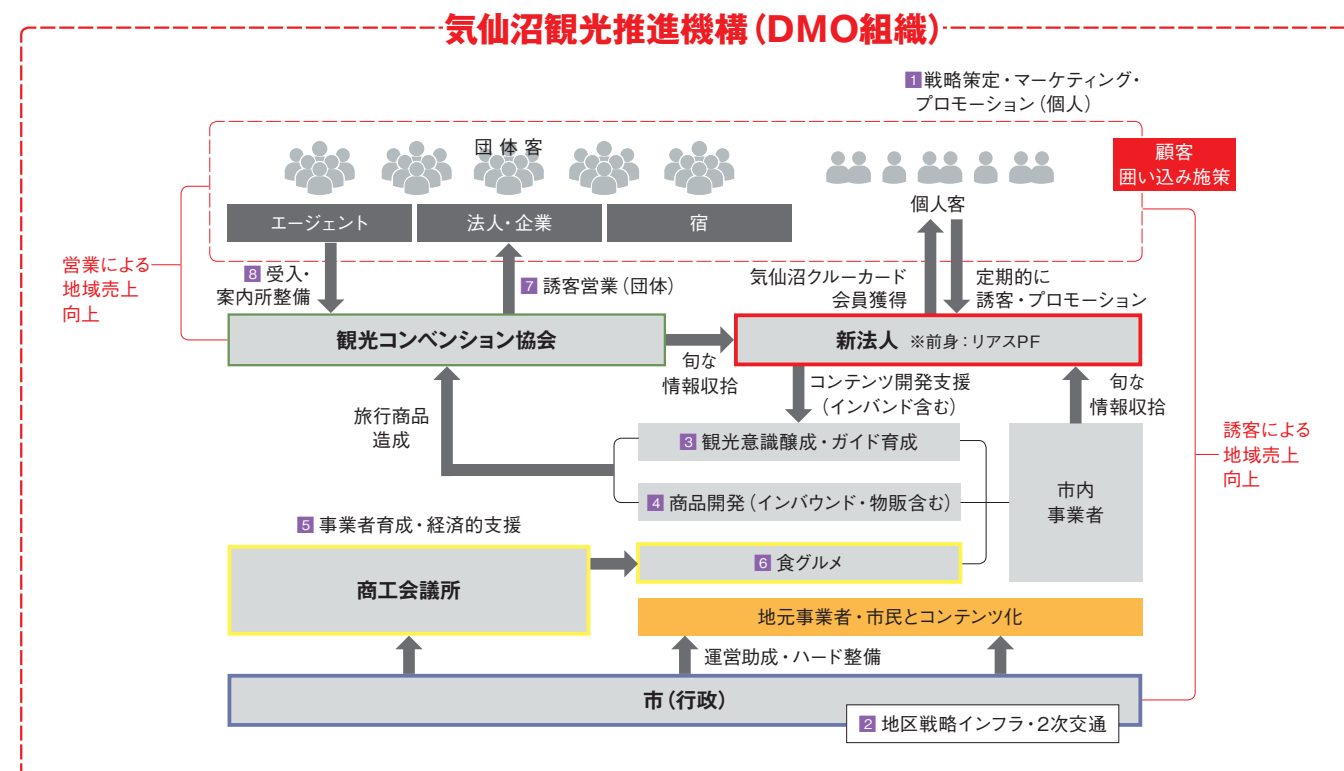


図6 宮城県気仙沼市 2017年度重点テーマと目標、部会、担当事務局(イメージ)

	(重点テーマ)	(目標・KPI)	(部会)	(事務局)
1.	DMOの仕組みづくり(マーケティング含む)			
1	戦略策定・マーケティング・プロモーション(個人)	地域消費全体額向上 来訪人数・商品売上	適宜他部会連携	新法人 ※前身:リアスPF
2.	ハードの全体戦略、方針決め			
2	地区戦略インフラ・2次交通	※検討中		市(行政)
3.	観光のソフト戦略			
3	観光意識醸成・ガイド育成	観光従事者数 ガイド育成人数	ば!ば!ば!Pro.	新法人 ※前身:リアスPF
4	商品開発 (インバウンド・物販含む)	該当商品売上or人数	観光チーム気仙沼	
5	事業者育成・経営支援	※検討中		商工会議所
6	食グルメ	飲食売上向上	メカジギブランド推進委員会 ※カツオ、サメも今後要検討	
7	誘客営業(団体)	来訪人数・商品売上	※今後検討	
8	受入・案内所整備	※検討中		観光コンベンション協会

テーマ2 「稼ぐ観光」の実現に向けたNEXT STEP

DMO推進のための組織戦略KPIとPDCA運用ポイント

Papers by 北嶋緒里恵研究員

ード会体制（※4）がある。その概要を知り、気仙沼の視察団がZMで得た学びとしては以下3つがあった。

- ①意思決定する場（6者ボード会）の重要性
- ②6者の明確な役割分担（誘客～着地までで分担され、かつ互いの機能が連関している）
- ③財源マネジメントの必要性（目的税導入等）

これらポイントを軸に、ZMでは例えば旅行者が増えれば増えるほど、DMO内の事業者に利がある仕組みが成立していた。中でも誘客を担うZM観光局が、旅行者の宿泊者名簿を管轄し、地域内での旅行者動態の履歴（ログ）がとれる情報インフラ（顧客データベース 以下「顧客DB」）を保持していることに注目。ZM観光局が顧客DBを活用し、一連のマーケティング機能を担っていたのだ。

気仙沼が当初立てた体制案において、リアスPFが顧客DBを持つビジョンをイメージしていたものの、誘客プロモーション機能は個人向けも団体向けも一括してCV協会が担う、と2つの役割を2組織が分担する想定をしていた。しかし視察後、これを修正し、団体向けの誘客営業はCV協会が担い、個人向けのプロモーション機能は顧客DBを担う予定のリアスPFへ移換することを決定。今年度は体制変更し改めて運営推進を開始した。（図4～6参照）

「地域ALL」で観光売上拡大へ来年度の組織設立を決定

気仙沼ではこの先、2040年には市の人口は

4万人強まで減ると予測している（2010年比で42％減）。また2015年宿泊者38万人のうち57％は復興関連事業者でいずれいなくなることが危惧されている。もし何もしなければ、地元事業者にとってさらに厳しい未来が訪れることは明らかであった。

それを防ぐには、市外の人からの外貨獲得と市民の地元商品購入促進が必須であり、市内事業者が一丸となって地域ALLでの消費促進に取り組む必要があると考えた。

そして今年度、さらに新たな動きが起こった。まず地域一丸となる最初の1歩としてDMO構築に向けた中枢組織として「気仙沼観光推進機構」を2017年度に設立すると決定。中心組織の3つ「気仙沼市」「CV協会」「商工会議所」「プラットフォーム組織（前身組織：リアスPF）」がDMO組織化し地域ALLで稼げる観光の仕組みを構築・実践しながら、市内に落ちる観光消費の最大化を目指す。このDMO組織が中心となって市全体が一枚岩となり、売上獲得の好サイクルを生むよう連携しマネジメントしていく想定だ。

地域で顧客を囲い込み&顧客データ活用「気仙沼クルーカード」で稼ぐ仕組み

もう1つ、ビジョンを具現化する施策がスタートした。宿泊施設、飲食店、物産店、体験アクティビティ施設など、気仙沼市内の観光消費を生む事業者に参画を募り、観光客や市民をファンとして顧客化するポイントカードシステム「気仙沼クルーカード（乗組員証）」の事業化だ。主な機能とメリットは以下。



「気仙沼クルーカード」は気仙沼の街を船にたとえ、市民も観光客も皆が乗組員として街をつくる一員となる市民証をイメージ



「ちょいのぞき気仙沼」概要

- ・コンテンツ運営：観光チーム気仙沼（市内事業者のネットワーク組織）
- ・総コンテンツ数：29個（昨年：14個）
- ・事業者数：22社（昨年：12社）

●「気仙沼クルーカード」の主な機能

- ・顧客をポイントカード会員として囲い込みし、観光客の市内消費促進&リピーター化、市民の市内消費を促進
- ・会員の動態を地域データベース化
- ・コミュニティWEBサイトを作成（仮称「航海日誌Web」を立ち上げ予定）
- ・会員ポイントの地域還元（例：使用されなかったポイントの失効益を地域還元）
- ・ダイレクトマーケティング機能

●会員（カスタマー）のメリット

- ・お得な情報や旬のイベント情報を入手可能
- ・参画店舗でポイントが貯まる
- ・市内での買物だけでなく、市外やECでの購入でもポイントが貯まる
- ・日常的な地域貢献の機会が生まれる

●加盟店のメリット

- ・自店での購入顧客の分析ができ、満足度UPのためのサポートを受けられる
- ・自店での購入顧客にDMやメルマガ等で販

今年度スタートした「ちょいのぞき気仙沼」利用者2000人目標を達成の見込み

昨年度、DMO構想が立ち上がった際、目指すべき姿としてコンセプトにおいたのは「仕事とくらしのテーマパーク」。これを具現化するため、港町・気仙沼の「しごと場」「あそび場」を着地型商品化する「ちょいのぞき気仙沼」企画の実装が、今年度よりスタートした。

本企画の主催は市内事業者のネットワーク組織「観光チーム気仙沼」。氷屋、函（はこ）屋、造船所、漁具屋など港町ならではのお仕事体験に、マクロ・メカジキの解体ショー、海鮮丼、寿司職人体験、ツリーハウス、トマト収穫体験など多様な魅力を「ちょいのぞき」できる企画である。この企画の目的は、新規顧客開拓の手段とされている。今まで気仙沼の魅力を知らなかった市内外の顧客に伝え体験してもらいながら、ファン化していく想定だ。

初年度の受入人数目標は2000名予約（延べ）だったが現時点で達成見込み（2/27時点：2073名※個人・団体・その他の延べ）。次年度は4000名を目標に仕立て、月1回から毎週末開催へと体験機会を増やす。また誘客するエージェン機能をCV協会が担うことで販売も強化。宿泊施設での販売、新たな事業者の発掘等も検討している。

また来年度からは体験予約者には「気仙沼クルーカード」を配布し、市内での消費促進にも繋げていく。地域ALLの取組としてさらに強化され運営していく予定だ。 <https://cyoinozoki.jp/>

※3
ツェルマット (Zermatt / スイス・ヴァレー州の町) について。
人口：約5700人 / 年間人泊数：170万人泊 / 1日あたりの滞在人数（住民＋観光客）：3.2万人 / ホテル数：約120軒（ベッド数：約7000台） / 主な観光目的：山岳リゾート。マッターホルン観覧、登山・ハイキング、スキー、バイク等。標高1620メートル

※4
ツェルマットの6者ボード会に属する組織。行政、ZM観光局（KPI：宿泊者人泊数）、ブルーガゲマインデ（事業者の集まり）、ケーブルカー会社、宿泊協会、鉄道会社

DMO推進のための組織戦略KPIと PDCA運用ポイント

Papers by 北嶋緒里恵研究員

促が可能

- ・自店の購入顧客だけでなく会員全体向けにメルマガ等で販促機会を提供可能

●地域（気仙沼）のメリット

- ・来訪する観光客のニーズを把握できる
- ・ニーズに沿った集客イベントやキャンペーン施策を実施できる
- ・新たな誘客施策を開発する土壌ができる

この春から船出。テスト運用で実装しながら本格スタートを目指す

このポイントカード事業は、2月より参画加盟店のプレ募集を開始し、3月下旬にテストスタートを予定している（加盟店は約50施設から始動する予定）。実装しながら気づきや課題を洗い出して改善し、本格スタートに向けて動き出す。ビジョンとしては気仙沼ファンの獲得により市へ訪れる人々が将来に渡って増え続け、また市民の購買は市内消費で回っていく。その結果、気仙沼の経済が潤い、街の子供たちが地元に残り続ける未来をつくる。「気仙沼クルーカード」の取組に載せた地域の想いは地域の未来へと繋がっている。

第5章

考察

先日、いち早く広域DMOとして登録し活動をスタートさせた「せとうち観光推進機構」の推進方法を視察した。同機構は設立後

に事業運用状況を可視化するシートを作成。

今年度KGIと2020年度KGI、個別KPI設定し、週次の会議でC→AとP自体を見直す作業を推進されていた。運用が浸透には苦労も多くあったと思うが、これが当たり前のタスクとなれば、上層部、担当メンバーともに変革を続ける過程を実感でき、組織としても成長に繋がっていくのだらうと強く感じた。

皆さんの組織もDMOを新設、また既存観光行政組織の改革を決め、地域全体を産業観点で俯瞰し「地域をどうマネジメントするか」を検討しただろう。結果、地域KGI・KPIが固まったら次の焦点は「組織をどうマネジメントするか」だ。「稼ぐ観光」を目指す組織は「成果主義」でなくてはならない。組織の人材が最大限活躍するには？どう推進すればいち早く成果を出せるか？統括する立場の方々は組織マネジメントにこだわるべきだ。外部出向者や有期雇用人材も多いDMO組織が一枚岩となってゴール実現に向かい続けるには民間企業以上にマネジメント力が必要。地域マネジメントはそこから始まる。

今、観光産業は期待されている。交流による外貨獲得で地域を経済成長させるチャンス。DMO運営の役割を担った方々は、地域の未来を変革するチャンスを握っている。1つの節目となる2020年まであと3年だ。

テーマ
3

インバウンド強化に伴う
需要増に応える

新しい観光案内所の 要件定義

研究員
森戸香奈子
もりと かなこ



新しい観光案内所の 要件定義

研究員

森戸香奈子
もりと かなこ

第1章

はじめに

日本人にあわせていると遅れてしまう 観光案内所のサービスレベル

日本人は一般的に国内旅行において観光案内所を利用する習慣があまりなく、訪れたとしても道順を尋ねたり、無料のパンフレットや地図を手にしたたりする程度がほとんどだろう。案内所側もそのような旅行者の対応に慣れており、積極的な案内というよりは受け身の対応が多く、地方に行くとほとんどパンフレットが放置されただけの案内所も見かける。

一方、海外旅行のガイドブックを見ると、旅行者はまずインフォメーションセンターを訪れるべきという記載があり、現地での情報収集に観光案内所を利用する文化が浸透しているように見受けられる。地図にも必ず「i」のマークが記載され、多くは街の中心部に位置している。今後日本がインバウンドによる誘客数を増やしていく過程において、このような行動特性を持った外国人旅行者が、現状の日本人向けに作られた観光案内所を利用する場合、必要なサービスが受けられず、非常に困ったことになるのではないだろうか。訪日外国人数の増加をきっかけに、案内所におけるサービスレベルの改善も視野に入れ、今一度案内所に求められる要件を整理し、今後の発展につなげる考察をしてみたいと思う。

第2章

目的

本稿では、訪日外国人を中心とした旅行者にとって、地域の観光案内所が需要を満たせていないと仮定し、実際の案内所の現状を調べることで、その課題をあぶり出す。また、海外の事例も平行して調べることで、次世代に向けてあるべき観光案内所の姿を要件定義することを試みる。

第3章

方法

定量データおよび取材やリサーチによる定性情報から知見を得る。

①定量調査

先に紹介した「インバウンド対応満足度調査」(P 5～)より、観光案内所に関するデータを参照し、訪日外国人と日本人旅行者における観光案内所の利用率の差、および訪日外国人から見た観光案内所のサービスの実現度を確認する。

②日本の観光案内所の調査

日本の観光案内所の認定事業やケーススタディを通して、案内所が現状サービス提供できている内容を情報収集により確認し、過不足を確認する。

③海外の観光案内所の調査

海外における観光案内所の運営実例を調べ、ヒントを探る。

調査箇所

東京都内4カ所の観光案内所視察（案内所A、

訪日外国人が増えるにつれ、その重要性を増す観光案内所。

しかし日本の多くの観光案内所は日本人客を想定された作りやサービスとなっており

うまく機能していないように見受けられるケースもある。

本稿では現状の観光案内所の課題をあぶり出し、次世代に向けての要件定義を試みる。

B、C、エイチ・アイ・エス銀座コアツアーリスト

インフォメーション)。

以下の5点についてはインターネット等による情報収集を実施。

・大崎上島観光案内所(広島県)

・HIROSHIMA ORIZURU TOWER TOURIST INFORMATION CENTER(広島県)

・クイーンズタウン(ニュージーランド)

・パリ(フランス)

・ソウル(韓国)

第4章

結果

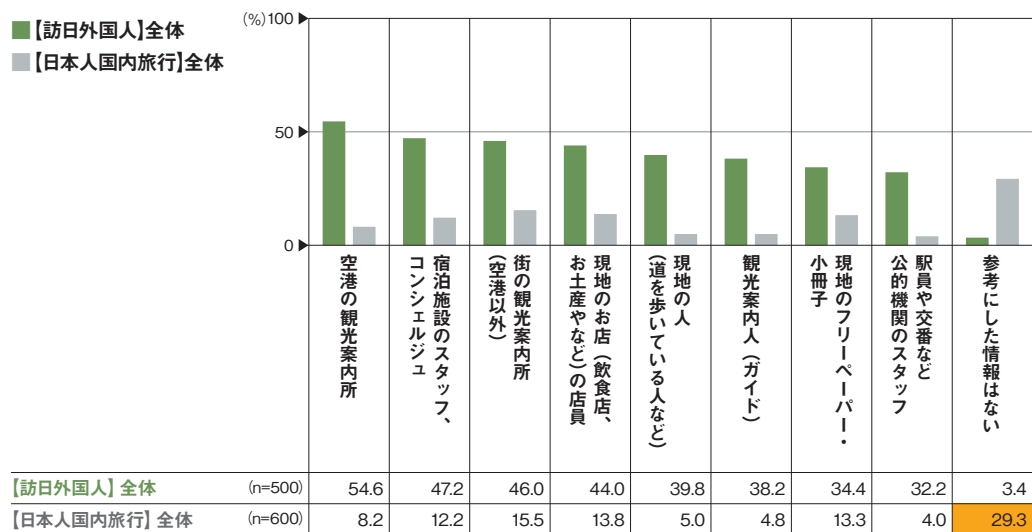
1) 定量調査結果より

先に紹介している「インバウンド対応満足度調査」(2017)では、訪日経験のある外国人

が日本で利用した着地情報源として、「空港の観光案内所」を54.6%、「街の観光案内所(空港以外)」を46.0%が挙げている(図1)。来訪した外国人のうち最低でも半数程度は案内所を利用しているということになる。一方、同調査において日本人国内旅行者の利用率は、「空港の観光案内所」は8.2%、「街の観光案内所(空港以外)」は15.5%であり、その差は30ポイントから40ポイントに渡る。明らかに外国人旅行者と日本人旅行者とで案内所の利用状況が異なることがわかった。

また、訪日外国人から見た、実際の観光案内所におけるサービス・対応についての実現度(図2、再掲)は、低くはないものの、他の項目と比べると高くもない。必要とされているほどにニーズは満たせていないと思われる。

図1 到着後の情報源(全体/複数回答/着地情報源のみ掲載)

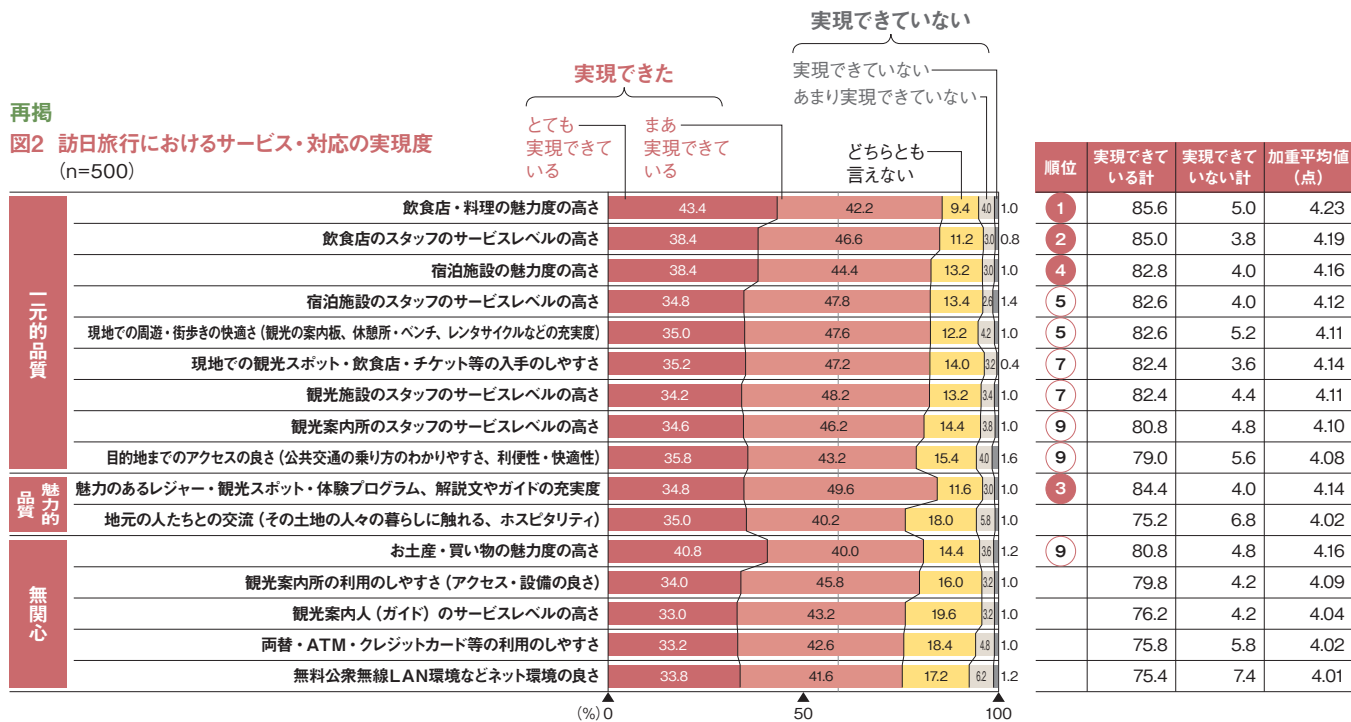


※「【訪日外国人】全体」より 10pt以上高い 5pt以上高い 5pt以上低い

※「【訪日外国人】全体」降順ソート

テーマ 3 インバウンド強化に伴う需要増に応える
新しい観光案内所の要件定義

Papers by 森戸香奈子研究員



2) 日本の観光案内所の現状

JNTOの認定事業

日本政府観光局 (JNTO)では、観光庁が定めた「外国人観光案内所の設置・運営のあり

表1 JNTOが認定している観光案内所のカテゴリ内容

カテゴリ-3	常時英語による対応が可能。その上で、英語を除く2以上の言語での案内が常時可能な体制がある。全国レベルの観光案内を提供。原則年中無休。Wi-Fi あり。ゲートウェイや外国人来訪者の多い立地。
カテゴリ-2	少なくとも英語で対応可能なスタッフが常駐。広域の案内を提供。
カテゴリ-1	常駐でなくとも何らかの方法で英語対応可能。地域の案内を提供。
パートナー施設	観光案内を専業としない施設であっても、外国人旅行者を積極的に受け入れる意欲があり、公平・中立な立場で地域の案内を提供。

方指針 (平成24年1月制定、平成26年8月改定)」に基づき、平成24年度より、外国人観光案内所の認定制度を運用している。具体的には多言語対応を中心に観光案内所を3つのカテゴリに分類 (表1)、また専門施設ではないが積極的に外国人客を受け入れる意欲のある施設を「パートナー施設」と認定している。この認定事業は3年ごとに更新され、研修や支援サービスを通して施設の機能充実や質の向上を図っているという。

2017年1月時点でホームページ上に公開されている観光案内所は全国で733カ所。内訳は、何らかの方法で英語対応可能とされるカテゴリ1が479カ所、英語対応可能なスタッフが常駐とされるカテゴリ2が205カ所

である。常時英語対応可能で、英語を除く2言語の対応も常時可能とされるカテゴリ3は49カ所で、主に訪日外国人の多いターミナルとなる都市部を中心に展開している。逆に地方部においてはカテゴリ1あるいは高くても2の分類が多い。今後送客が増加するにつれ、地方でもカテゴリレベルの向上を急ぐ必要がありそうだ。

観光案内所の視察・調査

東京都内にある観光案内所を平日に4軒視察し、サービスの提供状況を調べた。視察は2016年12月に行った。

案内所A (東京都)

駅構内に併設された案内所。電車のチケット購入が可能。多くの外国人が訪れていた。営業時間は7時半から20時半、年中無休。英語、中国語、韓国語対応でカテゴリ3に属する。

案内所B (東京都)

新しい商業ビルの中にある案内所。無料Wi-Fiはつながるが、用意されたパソコンはインターネットにはつながらず、ページ上に宿泊施設の案内サイト (イントラネット) が用意されている。宿のブッキングを含め情報検索するにはQRコードをスマートフォンで読み取る必要がある。ビルそのものの立地はよいが、案内所そのものの場所がわかりづらい。日本文化の体験スペースあり。営業時間は8時から20時で定休日は元日と2月の第四日曜日。英語と中国語、韓国語対応、カテゴリ2。

案内所C (東京都)

新しい商業ビルの中にある案内所で、スペースも広い。JNTOの認定案内所には含まれていない (2017年1月現在)。Mapを利用した情報検索システムが用意されているが、運営自治体の情報検索しかできない。物産販売あり。隅に日本文化の体験スペースあり。



写真1 インフォメーションセンターのパンフレットの一部。富士山など人気の1Dayツアーに加えて、「原宿ロリータ体験」など東京ならではの体験ツアーも

他、観光案内所として要件を満たしていると思われる先進事例を以下紹介する。

エイチ・アイ・エス銀座コアツーリスト インフォメーションセンター（東京都）

銀座の繁華街中心のビル内にあり、旅行会社エイチ・アイ・エスが運営、カウンターが併設されている。営業時間は11時～19時、英語、中国語、韓国語、タイ語の対応が可能。また、イタリア語など約10カ国語が電話・ビデオチャットにて対応可能。「ラーメン湯切り体験」「ふくろうカフェ」などの1DAYツアーやメトロのチケットなどの購入ができる。宿泊予約もマージン（1予約1,000円）を払えばお願いできる。カウンター横に着物販売も併設しており、その場で着用し撮影するサービスも行っていた。無料Wi-Fiあり、パソコンによるインターネット利用も可能（写真1）。

HIROSHIMAORIZURU TOWER TOURIST INFORMATION CENTER（広島県）

原爆ドームに隣接する「おりづるタワー」1階に2016年に併設された、インバウンド対応の観光案内所。株式会社JTB中国四国、株式会社広島マツダ、広島電鉄株式会社の3社による運営。ブッキング機能や商材などは

JTB、カフェや展望フロアなど観光地としての魅力をビル所有者である広島マツダが、広島電鉄がチケット提供などを担当する。JNTOの認定外国人向け観光案内所（カテゴリー2）の登録を行う予定。営業時間10時～19時（写真2）。



写真2 カウンターでは常時英語での受付が可能

大崎上島観光案内所『風まちの時間』

広島県にある大崎上島は、瀬戸内海にある船でしか渡れない島である。案内所は県外から移住した若者たちが運営しており、Wi-Fiが完備されている。観光のために使えるモビリティも用意しており、島のお土産も販売。フェリー乗り場からも近く利便性も高い（写真3）。

コーヒーが150円で飲めることや、スタッ

フが壁に絵を描くなどして内装を整え（写真4）、島の人たちに絵を教えるなどして、島のひとたちの憩いの場所、コミュニティスペースとしても機能している。

2016年にオープンしたばかりだが、観光に関する情報は、案内所のスタッフはもちろん、そこに集まっている島の人たちから待たずとも得られるという。営業時間は8時30分から17時15分。



写真3 フェリー乗り場すぐにある観光案内所

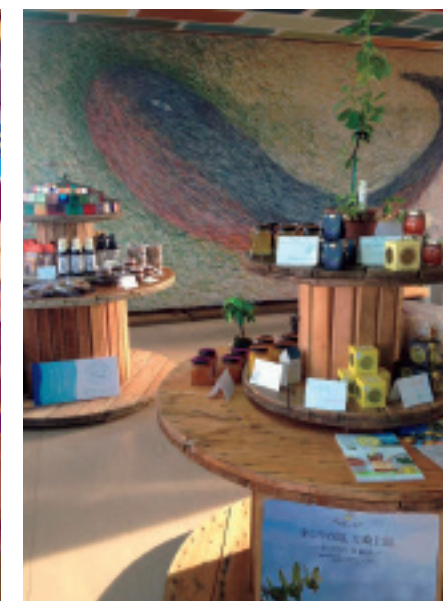


写真4 壁画は手作り。内装もすべて自分たちで行ったという

2) 海外の案内所の事例

公式ホームページなどに公開されている情報やSNSなどの情報を基に（2017年1月時点）、海外の案内所についてまとめた。

ニュージーランド（クイーンズタウン）

ニュージーランドには「アイサイト」と呼

ばれる全国的なネットワークをもつ公式観光案内所がある。業務内容としては、①宿泊施設、交通機関（航空、バス、レンタカー、列車、フェリー）、レストラン、現地ツアー、アトラクション、アクティビティの情報と予約、②旅行日程プランとアドバイス、③贈り物、



写真5 観光案内所の入り口に「DEALS! (お買い得)」と記載され、アクティビティが安値で申し込めることをアピール



写真6 ラフティングのアクティビティ予約ができることが一目瞭然



写真7 騒然と並べられたパンフレットの上に「Book Here(ここで予約可能)」との文字

お土産、切手、テレフォンカード、④地方のイベントとエンターテインメント、⑤無料の地図とガイドブック、⑥予算に合わせたホテルの予約、交通機関の予約、発券（一部除く）などが可能。アクティビティに特化した私営の観光案内所もある。基本的な営業時間は平日9時～17時、土10時～14時。

また、ニュージーランドには財政の9割を観光が支えているDMOの先進事例として有名なクイーンズタウンという町がある。街中には観光案内所が複数箇所あり、アクティビティ会社がやっているケースが多く、そのままブッキングが可能な形態になっている（写真5～7）。

パリ（フランス）

観光立国として有名なフランス、パリの観光案内所でも、ホテル予約、レストラン紹介、観光ツアーの申込み、催し物案内、その他各種問い合わせ、ミュージアムやレジャーパークパスの購入などが可能。チケット購入の際にはマージンがかかる。市内の地図、バス路線図、観光に関する資料は無料で、観光案内所発行のガイドブックは無料とは思えないほど優れたものが多いと評判。Wi-Fi 接続無料。パリ観光案内所（ピラミッド）の営業時間は9時～19時（11月～4月10時～）、休業日は5月1日。

ソウル（韓国）

明洞の「ソウルグローバル文化観光センター」では道案内や交通案内など旅行者のための観光案内、観光ガイドブックの無料配布、インターネットの利用（一部観光案内所に

て）、シティーバスツアーやウォーキングツアーなどのソウル市観光プログラムの案内などを実施。設備としては外国語専門相談員（無料）、インターネットゾーン（無料）、公演パンフレット（無料）、コインロッカー（有料）、ATM／韓服無料体験（無料）、休憩スペース（無料）、文化体験セミナー室、多目的公演場「ヘチホール」などを備える。営業時間は10時～19時、休業日は1月1日、旧正月・秋夕（チュソク）の当日のみ、日本語、英語、中国語に対応。

また、旅行者の往来が多いスポットを中心に、観光案内スタッフが街中に出て、店の場所の案内やソウルの観光マップの配布、簡単な通訳など観光に役立つサービスを提供している、動く案内所と呼ばれるものがある。日本語、英語、中国語可能なスタッフが2人1組で行動、ベストの前の部分には担当言語で「ソウル観光ガイド」と書かれている。

麻浦（マポ）区では2013年7月から「移動観光案内所」の運営を開始。観光案内スタッフが専用ワゴン車に乗って、弘大エリアやソウルワールドカップ競技場といったソウル西部の観光スポットを巡りながら各地で案内業務を行っている。日本語、英語の応対可能。運営時間は13時～17時。

以上、東京を中心とした観光案内所と、国内の先進事例、海外の情報から、現状の国内の案内所における課題を以下のように抽出した。

課題1 入口のわかりづらさ

多くは立地が良い一方で、なぜか案内所そ

テーマ3 新しい観光案内所の要件定義

インバウンド強化に伴う
需要増に応える

ものの入口が見つけないというケースが見られた。案内所Aには電車のチケットを購入できる窓口が併設されているが、運営主体によって案内所が近くに2カ所あり、それぞれ旅券発行とツアー申込みとで役割が違っていた。案内所Bは利便性の高いビル内にあり1階のエントランスにインフォメーションのマークが掲載されているが、実際の案内所は地下にあり、地下へ行くには看板から離れたエスカレータまたは非常出口の階段を使用しなければならなかった。旅行者特に外国人客からするとどこに何の案内所があるのか、視認性の悪いケースが見られた。

課題2 情報提供に制限がある

案内所Bは、運営主体と思われる自治区のエリア内の情報のみの提供とされている。区外にまたがって情報検索はできないようになっている。

課題3 不要なサービス提供

案内所BとCでは置かれているパンフレットにばらつきがあり、箱根や富士山といった人気エリアも網羅されてはいるものの、倉敷などかなり東京からは遠方のパンフレットが置かれていた。また日本文化が無料で体験できるように書道や折り紙が用意されており英語でのディレクションが書かれた用紙もあるものの、来訪時は実際に体験している人を見かけなかった。机1つと椅子1つで、スペースも非常に狭い。

課題4 ブッキングができない

案内所Aに関しては電車のチケット購入が

可能だが、BとCについては宿泊施設などの予約ができず、インターネットにもつながらない。BとCは運営主体が自治体と思われ、業務内容が多言語対応による情報提供にとどまっている印象を受けた。実際に情報提供を受けたとしても、言語に問題があり訪れている外国人が多いと想定すると、そこから自分でブッキングするのは難しそうだ。また、QRコードから情報を読み取るのであれば、わざわざ案内所を訪れなくても自分のスマートフォンでOTA（Online Travel Agency）などを利用し予約をすればよいので、案内所を利用するメリットが薄い。QRコードそのものも、外国人には馴染みがないともいわれている。

第5章

考察

先の課題を踏まえつつ、観光案内所に求められる要素（要件定義）を以下のように定義した。

① 情報提供

（無料のパンフレットやガイドブックなどツールによるものも含む）

② コンシェルジュ機能（相談）

アレンジメント／リコmend

③ ブッキング機能

（アクティビティが多数ある場合）

④ 物産販売

⑤ 多言語対応（通訳・翻訳機能）

⑥ 無料Wi-Fi、カフェなど休憩所、コミュニティ

スペースとしての機能

⑦ ランドマーク的なわかりやすいアクセス・位置、フラッグショップ的な視認性

上記のうち、①の情報提供についてはほぼすべての案内所が機能として持っていると考えられるが、相談内容によって②コンシェルジュ機能や③ブッキング機能を臨機応変に備えておく必要があるようだ。しかし、③に関しては、民間主体の案内所でないと現状厳しいと考えられる。また、Googleアプリなどの翻訳機能の進化によって、単純に⑤の通訳・翻訳機能のみでは案内所の価値は認められなさそうだ。⑥の休憩所やコミュニティスペースとしての機能については、案内所でなくとも観光地ではカフェや通信会社が用意しているケースも多く、④の物産販売と同様に、オプションな機能と位置付けられそうだ。

そうすると、最も優先順位を上げて対応すべきなのは⑤の多言語対応と、②のコンシェルジュ機能、③のブッキング機能といえるだろう。この2点について考察を加える。

多言語対応について

地方の案内所では多言語対応が遅れがちであり、また人材確保も困難であることが多い。優先順位として、まず英語の対応を完了させることが重要だろう。常駐が難しい場合は、佐賀県のように（※1）、24時間電話サービスなどの形態も可能だ。訪日外国人が急増している岐阜県高山市でも観光案内所の対応は英語で十分まかなえるという（「とーりまかし」47号「インバウンドのNEXT STEP」より）。

※1
外国人観光客向け多言語コールセンター
佐賀県観光連盟が提供する外国人観光客向けのサービスで、無料利用可能。24時間365日、観光案内や通訳サービスを英語・中国語・韓国語・タイ語・ベトナム語・インドネシア語・フランス語・ドイツ語・イタリア語・スペイン語・ポルトガル語・ロシア語で対応している。

日本を好んでリピートする香港や台湾の旅行者、あるいはフランス人なども英語が話せるケースが多いので、まずは英語の対応から手をつけるのがよいだろう。

コンシェルジュ機能について

今後翻訳アプリやAI機能の進化などを考えると、多言語対応はツールで解決する方法もある。また、情報だけならネットでも代理できるため、案内所に求められるのは、より細やかなケースごとの臨機応変な対応力（コンシェルジュ機能の強化）である。例えば「行きたいレストランが休みだった」というような相談に対して、代替となる飲食店を探して紹介できるような能力や、ファミリー、カップル、グループなどターゲットごとに応じたプランやアレンジメントができることなどの、リコmend機能が必要である。よりよいリコmendをするためには、地域のことをよく知っているという情報力に加えて、相手の要望を見極めるヒアリング能力、相手のステイタス（状態）によって対応を変えるコミュニケーション能力などが必要となってくる。旅行者に満足してもらうためにはこのようなコンシェルジュとしての人材育成や教育も図らねばならない。

ブッキング機能について

せっかくコンシェルジュ機能を強化したとしても、提供した情報が、結局旅行者自身でブッキングしなければならないとなると、ここでまた言語の問題が出てきてしまう。訪日外国人の声を聞くと、日本が好きで日本語を

テーマ 3 新しい観光案内所の要件定義

インバウンド強化に伴う
需要増に応える

新しい観光案内所の 要件定義

Papers by 森戸香奈子研究員

勉強しても、実際に旅行時には対応できないことが多く、日本語はやはり難しい言語として認識されているようだ（「インバウンド対応満足度調査」フリーアンサーより）。トラブルに巻き込まれたり、予定変更を余儀なくされたりした場合などは、日本人の国内旅行でもその対応に苦慮することが多い。できれば旅行者の対応まで面倒がみられると、案内所の機能も際立ってくる。やはり宿や飲食店、演劇などのチケット手配などのブッキング機能は最低限持ち備えた方がよいと考える。必要であればその料金を受け取ることによって、有料サービスとして運営していくのが望ましいだろう。

オプショナルな機能について

より観光案内所を活性化するためのオプショナルな魅力として、④物産販売、⑥無料Wi-Fi、カフェなど休憩所、コミュニティスペースとしての機能、⑦ランドマーク的なわかりやすいアクセス・位置、フラッグショップ的な視認性の3つを挙げたい。

まず④の物産については、集客効果が高く、案内所としても活況感が期待できる。特に都市圏などでは店舗のバラエティが多すぎて旅行者からすると逆に選択肢が多すぎてお土産購入が悩ましいこともあるだろう。観光案内所に、ある程度その地域のオーソドックスなお土産が用意されていれば、利便性も高いのではないだろうか。

⑥の無料Wi-Fiなどのスペースは、外国人の集まりやすいスペースとして活用するとよ

いだろう。Wi-Fiについては、位置情報データを分析に活用したり、アンケートを聴取することで来訪者の分析につなげたりすることも可能であり、できるだけ導入したいインフラのひとつである。またパソコン（インターネット）を自由に利用できるようにしたり、ちょっとした飲み物がサーブされたりすれば、滞在時間も延び、待ち時間も活用できるようになる。特に利用客の多い空港などは利用客の行列ができるケースもあり、待ち時間は深刻な問題でもある。

⑦については、案内所の立地自体は利便性の高い場所にあるケースが多いようだが、必ずしも路面店や1階ではなく、ビルの中に入っているケースなど、意外に案内所そのものが見つけにくい場所にあることが多いように見受けられた。海外の案内所は「i」のマークがわかりやすく地図や看板につけられるなど工夫が凝らされているが、日本にはそのような共通ルールもない。まずは旅行者が見つけやすい視認性、そして旅行の拠点となるようなランドマーク的なビジュアル、この2つがあれば、待ち合わせ場所としても活用でき、文字通り観光地のシンボリックな場所になれるだろう。

案内所の必要性

無料翻訳アプリや、ネットを活用した事前予約などが増えれば、観光案内所の機能も必要なくなってくる可能性もある。2017年2月には香川県小豆郡土庄町で、「Tourism×Tech地方創生プロジェクト」として、PSソリ

ューションズと共に人型ロボットPepperによる観光案内と動向データ収集も始まった。やはり案内所の機能として最も価値があるのは対人による着地情報や相談請負ということになるのだろう。インバウンド対応満足度調査でも明らかになったように、事前によく調べてくるアジア系や、現地で決めるアメリカ人など、国によって傾向は違うが、いずれも現地における情報提供を求めていることに変わりはない。逆にいえば単純な情報提供にとどまっている観光案内所は、今後淘汰されていく運命にある。現状の観光案内所をどのように改善していくべきだろうか。

基本的には「民間」が運営し 機能を備えていくべき

観光案内所には「組織」としての問題が存在する。行政が主体となる場合、事例で紹介したように、情報提供の範囲に限られたり、ブッキングを行えなかったりという具体的な問題がある。事例で見たように、エイチ・アイ・エス銀座コアインフォメーションセンターや、HIROSHIOMA ORIZURU TOWER TOURIST INFORMATION CENTERのように、民間主導、あるいは行政がイニシャルを出して民間に委託など、何らかの形で民間がかかわるような体制、あるいは、DMO、DMCといった組織が担い、企画運営していくのが望ましいだろう。

その際、ブッキングやコンシェルジュ機能を担保することや、ブッキングマージン、カフェやお土産など「儲ける」仕組みを併設す

ること、DMOなら会員費用で賄うなど、経営視点が必要になるだろう。実際委託を受けている民間企業は、儲けよりも顧客とのコンタクトポイントであることを重視して運営しているという話も聞く。しかし利益を生み出さなければ継続は難しい。また、リコメンド・コンシェルジュ・言語対応のできる人材をどう確保するかも課題である。

案内所そのものが 観光地となる可能性

一方で、行政や自治体が運営したままでも案内所の可能性を残してくれる事例が、大崎上島である。「風待ちの時間」は民間運営のパターンだが、行政にもヒントになることが多い。案内所が地元のコミュニティとして機能し、コミュニティが地域文化となれば、案内所そのものが観光資源として発展していく可能性が大いにある。つまり観光情報を求めて訪れるのではなく、地域の人が集まるコミュニティを「観光」「体感」するために訪れる場となるのである。観光案内所に集まる人を観光資源として考える方法である。代表の南和希さんは、自身が「旅の楽しみは現地の人との交流である」という思いをもってこの案内所を始めたという。ICT化によって情報収集はネットに代用され、観光案内所の仕事はなくなっていくと考え、「人のたまる観光案内所」を発想し、地域の異日常をデザインしたような案内所を目指しているそうだ。地元の人たちが自動的にコンシェルジュ機能を担っている点も大変興味深い。改めて見直してみ

ると①～⑦の要件をほぼ満たしているのも注目すべきだ。

「インバウンド対応満足度調査」で紹介したように、訪日外国人は地域の人とのふれあいを欲しており、まさにこういった地域の人たちが集まるリアルな日常の場こそ、見てみたいと思うのではないだろうか。地域文化を見世物的に扱うのではなく、あくまで自然な形で集まる様子がそのまま観光資源になる。これは小さい町でこそ成り立つモデルであり、

その意味でも大崎上島の観光案内所は今後の観光案内所のモデルを変える可能性を秘めていると思える。役所的な発想ではなく、まったく新しい視点から生まれた、新しい観光案内所。観光案内所は、観光客に情報提供をする場所であるという固定概念から一度離れて、旅行者とのコンタクトポイントという視点から改めてサービス開発を考えてみるのも良いかもしれない。

テーマ

4

思い込みを排除し、手間暇かけることを厭わず、
圧倒的なオリジナリティを生み出せば、勝てる！

難儀な食材を使った ご当地グルメの創り方

研究員

ヒロ中田

ひろなかた



思い込みを排除し、手間暇かけることを厭わず、
圧倒的なオリジナリティを生み出せば、勝てる！

難儀な食材を使った ご当地グルメの創り方

研究員

ヒロ中田

ひろ なかた

第1章

はじめに

人気魚介類以外の食材を使って ヒットグルメを作れないのだろうか？

「美瑛カレーうどん」(2005年7月2日デビュー)「富良野オムカレー」(2006年3月20日デビュー)を皮切りに、これまで70を超える新・ご当地グルメ(地場産食材に徹底的にこだわった企画開発型ご当地グルメ)をプロデュースしてきた。初期の頃は北海道で活動していたが、2009年4月よりフィールドを全国に広げ、現在に至っている。「北海道以外でヒットした新・ご当地グルメは何ですか？」と問われたら、最近は「日南一本釣りカツオ炙り重、佐渡天然ブリカツ井、館山炙り海鮮丼、深浦マグロステーキ丼、平内ホタテ活御膳、加賀カニごはん、中泊メバルの刺身と煮付け膳でしようか」と答えることにしている。では、これらの商品の共通点は？答えは、いずれも人気の魚介類をメイン食材として使用していること(館山炙り海鮮丼は、サザエをはじめとした旬の魚介類を8種類使用)である。そう言っていると、「人気の魚介類を使っているのだから、ヒットして当然ですよ」と意地悪なコメントを述べるメディア人もいる。「う〜ん。わかってないなあ。商品を作れば必ずしも成功するとは限らないし、『商品力』のほかにも、『事務局力(組織運営力)』『情報発信力』『連携力』『金銭力』『品質管理力』『提供店舗力』『販売力』『人材育成力』『おもてなし力』などの『総合力』が必要なのに……」と内思いつつ

も口には出さない。でも！そんな風に言われると、私のモチベーションは俄然高ぶってくるのである。じゃあ、やってやろうじゃないか。難儀な食材や人気のない魚介類を使った新・ご当地グルメで、世間をアッとさせてやるぞ、と。2015年のことである。

第2章

目的

今回の研究目的は、難しい食材や不人気の食材を使い、他地域では真似できない圧倒的かつインパクトのあるご当地グルメの創り方(重要ポイント)を明らかにすることである。

第3章

方法

フィールドワークは、青森県田子(たっこ)町、島根県安来(やすぎ)市の2地域で行った。

いずれも、この1年間(2016年3月〜2017年3月)に商品がデビューした(する)地域が対象である。結論仮説は「インパクトと実現可能性は反比例する。よって、インパクトの強い商品・サービスを投入すれば、勝負に勝てる可能性が高くなる」とした。平たく言えば「他が真似できない商品を作れば、勝てる可能性が高くなる」ということだ。

それでは、地域ごとに実行プロセスを紹介していくことにしよう。

❶難儀食材ニンニクを使った 青森県田子町の取り組み

「この機会に、ニンニクを中心としたまちづ

魚ならマグロ・サンマ・鮭・アジ・サバ・うなぎ……。でも、サメ料理はちょっとねえ。肉なら牛肉・豚肉・鶏肉……。でも、鹿肉やイノシシ肉の料理はちょっとねえ。このように、料理は食材によって人気・不人気が二分されていると言っていい。では、人気の食材を使ったご当地グルメを作ればヒットするのか？答えはNOだ。逆に難儀な食材のご当地グルメだったら？フィールドワークで検証してみた。

くりを更に推進するため、貴殿のお力をお貸しください」。2015年4月21日、青森県田子町役場から一通のメールが届いた。待つこと半年。「深浦マグロステーキ丼」(2013年6月14日デビュー)で話題となっていた深浦町の吉田町長に、新・ご当地グルメ開発に興味がありそうな青森県内の町村を紹介してくださいとお願いしており、やっと吉報が届いたのだ。これで青森県4つ目となる新・ご当地グルメを手がけることができると、少しホッとし、ちょっと憂鬱になった。なぜなら、メイン食材がこれまで(マグロ・ホタテ・メバル)と違って、ニンニクだったからである。その頃、「深浦マグロステーキ丼」に続いて「平内ホタテ活御膳」(2015年3月25日デビュー)も好調で、夏には「中泊メバルの刺身と煮付け膳」のお披露目(2015年7月3日デビュー)も控えていた。

すぐに田子町を訪問・視察した。ニンニクの町だが、これまでニンニクを使ったご当地グルメを開発する動きはまったくなかったという。ニンニクは薬味として使われるなど、どちらかといえば脇役的な存在だから、ニンニクが主役のご当地グルメ開発など、思いもよらなかったのだろう。しかし、賽は投げられた。2015年5月19日、開発キックオフ的な意味合いの講演会が開催された。講演会の最後に、田子町の新・ご当地グルメ商品名(仮称)を発表した。その直前、参加者に「中田案にピンときたら、拍手をお願いします」と呼びかけた。スライドに「田子ガーリックステ

ーキごはん」という言葉が写し出された。すると、大きな拍手！そのリアクションを見て、方向性は間違っていないことを確信した。ニンニク+牛肉+お米の商品を想定していたが、ネーミングには、あえて「ニンニク」という言葉は使っていない。難しい食材の場合、なかなか直球では勝負しにくいのである。

ニンニクが主役になっていない商品が並ぶ

青森県田子町は、「筋金入りの陸の孤島」(naming by ヒロ中田)である。「青森県の最南端に位置し、岩手県・秋田県と隣接した県境の町で、人口は約5800人」と聞くと、そのキャッチフレーズに何となくリアリティを感じるはずだ。青森市内・青森空港から車で約2時間半〜3時間。観光目的で訪れる人は多くない。基幹産業は農林畜産業で、特にニンニク生産が盛ん。一時期、ニンニク生産日本一になったこともある。そんな山奥で、ニンニクを使った新・ご当地グルメを作って、交流人口を増やそうというのである。無謀な計画だと揶揄する人もいた。

参加店舗の募集や顔合わせミーティングなどで時間を要し、講演から2か月後(7月下旬)に最初の開発会議を開いた。商品開発スタートからデビューまで、通常だと1年は必



地域団体商標の登録がされている「たっこにんにく」。毎年6月には収穫祭が開催される

難儀な食材を使った ご当地グルメの創り方

要なのだが、田子町の場合、予算の関係上、2016年3月までにデビューさせなければならなかった。与えられた時間は、8か月である。

1回目の会議には、16品の試作品が並んだ。サイコロステーキ・カルビ・牛モモステーキ・牛丼・すき焼き……。いずれも牛肉（田子牛）がメインの商品で、ニンニクはタレにしか使われていない。つまり、ニンニクが主役になっていないのだ。「ニンニクの町」田子ならではの、あっと驚くようなニンニクの食べ方や料理が出てくると期待していただけに残念だった。また、田子牛の仕入れ価格が思った以上に高く、たくさんの量を使うと売価が一気に高くなることもわかった。牛肉だけでなく、豚肉や鶏肉も地元で生産していると聞き、軌道修正することにした。

ニンニク料理、みんなで食べれば臭くない！

前回の反省を踏まえ、2回目の開発会議では、豚肉や鶏肉を使った料理（串カツや鶏鍋）が出品されたが、メインはあくまでも肉グルメで、ニンニクグルメではなかった。前回も今回も共通して気になったのは、使用するニンニクの量を自ら制限していることである。新・ご当地グルメは昼食用を前提に商品を設計している。昼食⇒ニンニク⇒臭くなる⇒口臭が気になる⇒必要最低限の使用、ということなのだろう。この延長線上では、ニンニクをメインにしたご当地グルメは完成しないと悟り、私はホワイトボードにこう書いた。「ニンニク料理、みんなで食べれば臭くない！」。ニンニクの町に来てニンニク料理を食べるの

だから、口が臭くなることはお客様も覚悟しているはず。臭いのことは気にせず、思い切ってニンニクを使っていこうじゃないか、と。

商品開発の今後の方向性も示した。料理人たちから出されたアイデア（ニンニク入りコーラ・ニンニク入りアイスクリーム）に触発され、視界が一気に開けたのだ。コンセプトは「ニンニクフルコースランチ」。このように、参加メンバーとプロデューサー（私）が良い形で化学反応を起こし始めるとプロジェクトは前進していく。食前酒の代わりにニンニク入りコーラを、デザート代わりにニンニク入りアイスクリームを使う。フルコースはディナーが一般的だが、あえてランチで出す。うん、これは面白そうだ。

「ガーリックステーキ」という言葉に引きずられてか、3回目の開発会議でも、メイン料理については俵ステーキ・ハンバーグステーキ・焼き肉など月並みな商品しか出てこなかった。前回仮決めした「ニンニクフルコースランチ」の内容を詰め、食前酒（ニンニク入りコーラ）+前菜（ニンニク創作料理9種類）+強肴（ガーリックステーキ。ファイヤーグルメ＝火を使う料理）+食事（未定）+留碗（未定）+香の物（未定）+デザート（ニンニク入りアイスクリーム）というラインナップとした。

マグロの解体ショーを見てアイデアが閃く！

全体のコンセプトは決まったものの、メインとなるガーリックステーキについては良いアイデアが浮かばず、私はあせっていた。とにかく時間がない。しかし、天は我を見放さ

なかった。2015年9月30日の夜、田子ガーリックステーキごはんにとって運命的な出来事があった。それは、奇しくも弊社の社内イベント（懇親会）の会場内で起きたのだ。ホテルの宴会場では、場を盛り上げるべく、マグロの解体ショーが行われていた。マグロを解体して、マグロにぎり寿司（一人前2カン）を800名に振る舞う企画。マグロを解体する様子をスマホで撮影しようと、たくさんの人ばかりができていたが、私はまったく別の場所に目を向けていた。その卓には、白いシャリ玉がたくさん並んでいた。圧巻という言葉がふさわしいほど、見事な光景だった。解体が終わった後、捌いたマグロのネタをシャリの上にのせて提供するのだ。それを見て、これだ！と閃いた。

10月の4回目の開発会議では、9種類のニンニク創作料理の試食・議論の後、メインのガーリックステーキについて検討した。料理人チームからは、すき焼き・ガーリックロールステーキ・豚肉のシャリピアンステーキの3案が出てきたが、それらは私が求めているアイデアではなかった。開発時間に余裕があれば、彼らに企画を考える機会と時間を与えることもできただろう。しかし、半年後にデビューが迫っている。再度企画を考えてもらう時間はないと判断した。会議の最後に、マグロの解体ショーを見て浮かんできたアイデア＝メインは牛肉・豚肉・鶏肉を自分で焼いてシャリに巻いて食べる「セルフ肉巻き寿司＝ガーリックステーキ寿司」にすることを伝えた。

それ以降、中田拔きの地域チーム会議が頻繁に開催され、料理人は水を得た魚のごとく、商品の詳細を詰めていった。11月の5回目の開発会議に出てきた試作品は、料理そのものだけでなく盛り付け・色・器・原価・量まで気を配っており、充実した意見交換ができた。この時、田子ガーリックステーキごはんのプロタイプが完成したといつてよい。

見た目&味を徹底的にチェックして商品完成



「田子ガーリックステーキごはん」は「ガリステごはん」として町民にも愛されている。ニンニクの形をした取り皿もかわいい

6回目の開発会議では、まず9種類のニンニク創作料理をチェックした。和洋中それぞれ3種類の商品が出てきたが、納得できたのは2品だけ。私は「見ただけで味の想像がつく。食べた時のサプライズ感がない。もうひと踏ん張り！」と述べた。ガーリックステーキ寿司（セルフ肉巻き寿司）については、寿司下駄に白いシャリ玉が9個並んでいたのだが、「見た目が地味で食欲がわかない。シャリの上に何かをのせないと様にならない。考えてくれ」とお願いした。

7回目。9種類のニンニク創作料理は6品がOK、再検討は3品となった。ガーリック

テーマ

4

思い込みを排除し、手間暇かけることを厭わず、
圧倒的なオリジナリティを生み出せば、勝てる！

難儀な食材を使った
ご当地グルメの創り方

Papers by ヒロ中田研究員

ステーキ寿司のシャリ玉トッピングに関しては、ニンニク入り調味料を3種類のせるアイデアが出され、ニンニク味噌とニンニク玉ねぎを採用した。

8回目では更に各論を詰め、9回目となる2016年1月18日の会議で商品が完成した（定義・ルール等については、「田子ガーリックステーキごはん」公式サイト <http://www.takkogarlicsteak.com/>参照）。

②難儀食材ドジョウを使った 島根県安来市の取り組み

島根県の東端に位置し、汽水湖の中海に面した島根県安来市（人口約4万人）。地元で産出された良質な砂鉄と燃料の木炭を土製の炉にくべて鉄を作る「たたら製鉄」で繁栄し（最盛期は江戸後期～明治前期）、約70の製鉄所があったとされる。たたら製鉄と並ぶ、安来のシンボルは、民謡「安来節」。江戸時代、米や鉄を運ぶ北前船が安来港に寄港。全国の船乗りが歌ったさまざまな民謡を組み合わせ安来節の原型ができたとか。鼻に一文銭をあて、ザルを手ひょうきんな表情で踊る「どじょうすくい踊り」は、全国的にも有名だ。「安来節演芸館」では、どじょうすくい踊りが毎日上演され、踊りも体験できる（水曜日は休業）。

ほかにも、横山大観の日本画を鑑賞できる「足立美術館」、厄払いの寺として知られる天台宗「清水寺」、戦国時代に尼子氏など歴代藩主の御殿湯として栄えた「さぎの湯温泉」などの観光スポットがある。

そんな全国的な知名度を持つ観光地・安来市だが、観光マーケティング調査をすると、「食が弱い」ことが明確になった。安来市商工観光課は、「安来市まち・ひと・しごと創生総合戦略」に基づいた「地域資源を活かした観光振興策」のひとつとして、地産地消型「新・ご当地グルメ（新しいスタイルのメニュー）」を開発して、交流人口を増やし地域を活性化することを決めた。

個人的にドジョウは苦手だったのだが……

縁があり、2015年8月31日、私は安来駅にある安来観光交流プラザで「新・ドジョウ料理が安来を熱くする～新・ご当地グルメ開発のすすめ～」と題した講演をした。しかし、正直に告白すると、ドジョウを使った料理開発に自信があったわけではない。ドジョウを使ったご当地グルメを作るのは至難の業だと思っていたし、個人的にドジョウは苦手だったのだ。昔、柳川鍋を食べ、ドジョウの見た目がグロテスクで気持ち悪く、「今後、ドジョウ料理を食べるまい」と誓ったほどだったのである。講演会では、「安来どじ井」（仮称）を作って2016年7月上旬にデビューさせましよう」と提案。ドジョウの栄養価に注目し、「うな井」に負けないスタンダードなドジョウ井を作ろうというアイデアである。しかし、コトは簡単には運ばなかった。ぼくの手元には、開発プロセスを詳細に



ドジョウはカルシウム・鉄・ビタミンB₂が豊富で高タンパク・低脂肪・低カロリー食材

記録した会議の議事録が束になって残っている。ページ数は160ページを超える。それでは、ドジョウを使ったご当地グルメ開発を振り返ってみよう。

<開発会議1回目 2015年10月1日開催>

まず、最初にドジョウ料理の認知度・興味度・経験度・満足度調査（安来市GAP調査2013）の結果を全員で共有した（表1）。

結果を見れば一目瞭然。ドジョウ料理の認知度は高いが、興味度→経験度→満足度の順でランキングが下がっている。つまり、ゼロスタートどころか、マイナススタートだ。「相当頑張らないと成功はおぼつかない」と開発メンバーに強調した。続いて、試作品のチェックである。「安来どじ井」と各料理人が自由に発想したドジョウ料理を作ってきてもらった。全部で11品。ドジョウの姿が見えるものとそうでないものがあり、初心者向けをターゲットにするならば前者は厳しいという意見が多く出た。どじょうすくい踊りで使う「豆絞り」を使って演出した料理があり、このアイデアはOKとした。

<開発会議2回目 2015年11月5日開催>

料理人チームで、800円（税込）バージョンと1200円（税込）バージョンの2種類を用意（全11品）。いろんな料理が並んだが、これはという商品は見当たらなかった。ドジョウの仕入れ価格や消費者のドジョウ料理の価格イメージ等を考慮し、次回の宿題は、売価980円（税込）、ドジョウ丼+ドジョウを使った副菜+香の物+汁物+清水ようかんの5点セットとした。ドジョウ以外の安来産食材で通年提供可能な食材もリストアップした（タケノコ・伯太番茶・広瀬味噌など）。

<開発会議3回目 2015年12月16日開催>

980円（税込）のドジョウどんぶり御膳が5種類出てきたが、いずれもパツとせず。試作品の意見交換を早々に切り上げ、安来ならではのドジョウ料理の優位性とは何か、を議論。「安来節・どじょうすくい踊りと結び付けやすい」「希少価値がある。珍しい」「ドジョウ料理を初体験できる」「田んぼで育てたドジョウなので安心・安全」「安来のドジョウは臭みがなく柔らかい」という意見が出される。私は、「これから開発する新・ドジョウ料理を通

表1 安来市の観光資源浸透度

順位	認知度	順位	興味度	順位	経験度	順位	満足度
①	安来節・どじょうすくい踊り	①	安来産いちご	①	足立美術館	①	安来クーポン
②	足立美術館	②	さぎの湯温泉	②	清水寺	②	嫁来い観音・地獄
③	ドジョウ料理	③	わたなべ牧場	③	清水ようかん	③	大正屋醤油店
④	清水寺	④	足立美術館	④	田園風景・白鳥	④	安来産いちご
⑤	安来節演芸館	⑤	清水寺	⑤	わたなべ牧場	⑤	足立美術館
		⑫	ドジョウ料理	⑫	ドジョウ料理	⑫	安来節・どじょうすくい踊り
		⑮	安来節・どじょうすくい踊り	⑮	安来節・どじょうすくい踊り	⑮	ドジョウ料理

※じゃらんリサーチセンター「安来市GAP調査2013」調査コンテンツ27個の順位を抜粋

テーマ 4 難儀な食材を使った ご当地グルメの創り方

思い込みを排除し、手間暇かけることを厭わず、
圧倒的なオリジナリティを生み出せば、勝てる！

Papers by ヒロ中田研究員

じて、皆さんは何を伝えたいのか、もう一度
考えてほしい」旨を伝えた。

<開発会議4回目 2016年1月22日開催>

金沢では「ドジョウの蒲焼き」を食べる文化があり、事務局が現地から商品を取り寄せてくれていた。金沢では、土用の丑の日もドジョウの蒲焼きを食べるらしい。とても美味しく、「金沢に負けられないな」と全員モチベーションがアップした。

試作品、前回は980円（税込）の設定だったが、今回は1200円（税込）に売価を上げて作ってきてもらった（どんぶりにこだわらない、テーマ自由）。6品集まったが、その中の一品に興味を持った。「にぎり寿司風おにぎり」が8個並べてあったのだ。「ドジョウ寿司、これはイケる」とピンと来た。このお膳には、ドジョウの形をした箸置きを使っていて、即このアイデアは採用した。

最後に、今後の方針を発表した。①開発テーマを「ドジチェン！」とする。ドジョウのイメージを変える料理を作る②日本一有名なご当地ドジョウ料理にする。金沢のドジョウの蒲焼きには負けたくない。③当初、デビュー予定は2016年7月としていたが、2017年3月に変更する。

<開発会議5回目 2016年2月24日開催>

冒頭、「市町村別のドジョウ生産量を調べたところ、全国で3位だということがわかった（1位大分県宇佐市・2位大分県大分市、2014年データ）」と事務局から発表があった。

続いて安来のドジョウ料理が抱えている課

題（売れていない、食べたいと思う人が多くない、満足度が低い）の理由を議論した。美味しくない、PR不足、話題になっていないなどの意見が出され、安来ドジョウについては、「大分県のドジョウは屋内養殖だが、安来のドジョウは天然に近い環境で育てられている」とのことで、私は「青空ドジョウ」と命名した。

試作品（売価1200円）は9品出され、その中にザルに盛った一品があった。どじょうすくい踊りで使うザルである。ナイスアイデア！ここまでの段階で、ドジョウ寿司・ザル・豆絞り・ドジョウの形をした箸置き、というコンテンツパーツがストックされ、私の中で商品のイメージが固まりつつあった。ドジョウを網で焼くという案も出され、興味を持った。

<開発会議6回目 2016年3月30日開催>

参加料理人が1人だったこともあり、ドジョウの網焼きについてのみ議論。ドジョウ寿司+ドジョウの網焼きの組み合わせで、商品名を「安来ドジョウ炙り膳」（仮称）とした。

<開発会議7回目 2016年4月25日開催>

今回から第2ステージに入った。第1ステージは各料理人がそれぞれ自由に企画&試作品づくりができるが、今後は料理人がチームで開発を行う。ドジョウ寿司が17品出され、どんな商品にするかを議論。ドジョウの調理法・味付け・形状・和洋中・ドジョウ以外の組み合わせ食材等を基に、9個の寿司にすることに決めた。

<開発会議8回目 2016年6月10日開催>

「ザルの中の世界を完成させる」をテーマに、9個のドジョウ寿司について、寿司カテゴリー×調理方法を固めていった。結果、にぎり寿司＝天ぷら、巻き寿司＝煮る、稲荷寿司＝唐揚げ、枳ちらし寿司＝焼き、軍艦寿司＝炙り、ピンチョス寿司＝フライ、茶碗寿司＝炒める、皿寿司＝蒲焼き、押し寿司＝漬けると仮決め。また、ドジョウの網焼き案をお蔵入りさせ、ファイヤーグルメについては「新・柳川鍋」を開発することにした。「従来のドジョウ料理」と「これからのドジョウ料理」のベン図の共通部分が「柳川鍋」だと結論づけたのだ。つまり、私のような体験をした人でも食べたくなるような新しい柳川鍋を作ろう、と。二転三転四転したが、やっとコンセプトが定まった。「ドジョウ料理は寿司が一番！新・柳川鍋が二番！」。商品名（仮称）は「安来ドジョウすくい膳」。

ターゲットを整理し、第1ターゲットを足立美術館・安来節演芸館・清水寺を訪れる観光客、第2ターゲットを安来市通過客、第3ターゲットを安来市民および松江市・米子市など近隣市町村在住者に設定した。食べた後の楽しみとして、会計時にサイコロを振ってもらい、5の目が出たら「ご縁袋」がもらえるイベントを実施することも決めた。

<開発会議9回目 2016年7月8日開催>

開発グルメの提供価値を整理し、商品名は「安来ドジョウ寿司」に最終決定した。価格は未定だが、内容はドジョウ寿司+新・柳川鍋

+副菜+香の物+汁物+デザート（どじょう
掬いまんじゅう）のセットである。新・柳川鍋については、ゴボウの代わりに地場産タケノコを使うなどのアイデアが出された。

<開発会議10回目 2016年8月3日開催>

ドジョウ寿司、新・柳川鍋の内容について細かなことまで議論した。

<開発会議11回目 2016年9月6日開催>

「どじょう掬いまんじゅう」に安来産いちごを使った新作が出たとのことで、デザートはこれに決定。新・柳川鍋は、「ドジョウの天ぷら卵とじ鍋」にすることにし、ドジョウの天ぷらは別盛り（後のセスタイル）とした。

<開発会議12回目 2016年10月7日開催>

ドジョウ寿司の内容を決定した。定番寿司5カン+変わり寿司4カン、和寿司6カン+洋寿司2カン+中華寿司1カンである。

1.にぎり寿司（定番・和）

⇒ドジョウの竜田揚げにぎり寿司

2.グラス寿司（変わり・洋）

⇒ドジョウの南蛮漬けグラス寿司

3.軍艦寿司（定番・和）

⇒ドジョウの炙り軍艦寿司

4.稲荷寿司（定番・和）

⇒ドジョウの唐揚げ稲荷寿司

5.枳サラダ寿司（変わり・中）

⇒ドジョウのステーキ枳サラダ寿司

6.押し寿司（定番・和）

⇒ドジョウの蒲焼き押し寿司

7.巻き寿司（定番・和）

⇒ドジョウの佃煮巻き寿司

難儀な食材を使った ご当地グルメの創り方

8.茶碗寿司(変わり・和)

⇒ドジョウの酒蒸し茶碗寿司

9.ピンチョス寿司(変わり・洋)

⇒ドジョウのフライピンチョス寿司

また、新・柳川鍋のだしや具材等も決めた。

<開発会議13回目 2016年11月16日開催>

副菜は「小松菜の白酢和え」、香の物は「大根のたまり漬け豆腐包み（どじょうすくい踊りで使う鼻あて一文銭をイメージ）」、原価などを計算し売価は1500円（税込）に決めた。

<開発会議14回目 2016年12月15日開催>

「安来ドジョウ寿司」の定義・ルール、器や配置を決めた。

<開発会議15回目 2017年1月17日開催>

定義・ルールに則って作った各店（5店）の「安来ドジョウ寿司」を実食・確認し、1年5か月に及ぶ開発が終了した（定義・ルール等については、「安来ドジョウ寿司」公式サイト <http://www.yasugidozyou.com/>参照）。



「安来ドジョウ寿司」ならではの、ザルと豆紋りを使って演出した寿司膳はインパクト大

結果

①難儀食材ニンニクを使った 青森県田子町の結果

「田子ガーリックステーキごはん」（税込

1350円、提供3店舗）は、1年間の目標食数を7000食に設定して、2016年3月29日にデビュー。筋金入りの陸の孤島×3店舗での7000食達成は、これまでの経験上、バーの高い目標だ。にもかかわらず、4か月弱で1万食を達成。まさに、予想外の快進撃である。青森県の先輩グルメ（深浦マグロステーキ丼、平内ホタテ活御膳、中泊メバルの刺身と煮付け膳）の連続ヒットで、新・ご当地グルメに対する期待感が高まっていたことも功を奏した。青森県内では大きな話題となり、テレビや新聞で何度も何度も紹介された。2017年2月21日現在、累計の食数は2万3621食で、経済効果は1億2991万5500円。メディア露出の回数は、新聞37回・テレビ27回・ラジオ5回・雑誌2回・ネット13回の計84回である。

この好調さを2年目も持続させようと、9種類のニンニク創作料理を一新。2017年3月28日に発表会を開き、翌29日より2017年度新作バージョンを販売する。ニンニクの「栄養面」「美味しさ」「意外性」の訴求ポイントを設定して、商品ラインナップを決定。デビュー時の9品よりも見た目・味ともにクオリティアップした。初心者だけでなく、リピーターにも再度食べてもらおうという狙いもある。

②難儀食材ドジョウを使った 島根県安来市の結果

「安来ドジョウ寿司」（税込1500円、提供5店舗）は、2017年3月23日に発表会を開いて、翌3月24日にデビューする予定である。「田子ガーリックステーキごはん」と違って、島根県

初の新・ご当地グルメということもあり、そう簡単にヒットするとは思っていない。しかし、商品力には自信があるので、結果が楽しみだ。

考察

ニンニクは脇役食材、ドジョウは好き嫌いがはっきりしている食材。特徴は異なるが、どちらも難儀な食材であることに異論はないだろう。

①難儀食材ニンニクを使った 青森県田子町の考察

ニンニクを使った新・ご当地グルメ「田子ガーリックステーキごはん」はなぜ成功したのか。商品開発に的を絞って、ポイントを5つにまとめてみよう。1つ目は、「思い込み」を排除したことである。地域や人を駄目にする「あいうえお」を知っているだろうか。あ＝あきらめ、い＝いいわけ、う＝うしろむき、え＝えんりょ、お＝おもいこみ、である。私の場合、ニンニクを主役にしたご当地グルメなんて作れるわけがない、とは思わなかった。必ず道は開けると楽観視していたのだ。2つ目は、イノベーション型のアイデア発想アプローチを導入したこと。具体的には、「常識の否定」である。それを突き詰めることで、「ニンニクフルコースランチ」というコンセプト、「ニンニク料理、みんなで食べれば臭くない！」というキャッチフレーズが生まれた。その結果、「昼に食べるニンニク料理」という

新しいマーケットを開拓することができたのだ。3つ目は、「料理は見た目が9割！」の哲学のもと、彩りや器・演出の工夫を凝らし（一人前の器・お盆代金は1万3000円也）、女性の視点を意識しながら「見た目」を工夫したことである。たくさんの女性に「わあ、美味しそう」と言っていたき、手応えを感じている。4つ目は、商品の圧倒的なオリジナリティ。自分で牛肉・豚肉・鶏肉を焼きしゃりに巻いて食べる「セルフ肉巻き寿司」は、自画自賛になるがグッドアイデアだったと思う。5つ目は、手間暇かけることを厭わず、お客様の立場になってOMOTENASHIしようとする提供店舗のサービス精神。このご当地グルメは、仕込みに時間がかかる・原価率が高い・提供食数に限りがある等、お店にとっては「決してありがたくはない」商品なのだが、料理人は、熱い郷土愛（ご当地愛）を持って取り組んでくれた。

②難儀食材ドジョウを使った 島根県安来市の考察

ドジョウを使った新・ご当地グルメ「安来ドジョウ寿司」については、結果はこれからのため、商品開発する際に心がけたことを記そう。田子ガーリックステーキごはんがヒットする中で会議を重ねるという幸運に恵まれたため、田子事例が参考になった。すなわち、①思い込みの排除②イノベーション型のアイデア発想③女性受けする見た目と演出④商品の圧倒的なオリジナリティ⑤手間暇かけることを厭わない、である。この5つのナレッジ

難儀な食材を使った ご当地グルメの創り方

Papers by ヒロ中田研究員

を踏襲しつつ、新たなチャレンジ（ポイント）を2つ心がけた。「提供価値の活字化」と「企画の数式化」だ。

まず、開発グルメの提供価値（優位性・特徴・特色）を以下のように活字化することによって、商品設計時の判断材料とした。

- 1.安来産ドジョウを使った料理である（ドジョウの養殖を本格的にスタートしたのは2003年）
- 2.安来産のドジョウは、大分県のドジョウと違って、昔ながらの田んぼで育てている「青空ドジョウ」である
- 3.安来節「どじょうすくい踊り」をモチーフにしている
- 4.ドジョウ料理に対して抵抗感のある人にも満足してもらえる、初心者向けドジョウ入門の決定版である
- 5.これまで食べたこともない「ドジョウ寿司」をメインとした御膳である
- 6.ドジョウ料理の定番「柳川鍋」をアレンジした「新・柳川鍋」も味わえる
- 7.安来の定番土産「どじょう掬いまんじゅう」も付いている

※安来産いちご（紅ほっぺ）を使用した「どじょう掬いまんじゅう（いちご）」をデザートとして提供（名産の伯太番茶付き）

8.食後の楽しみも待っている

※会計時、サイコロ振って「5」が出たら「ご縁袋」がもらえるイベント企画

- 9.ウナギの蒲焼きをベンチマークし、土用の丑の日はドジョウ寿司!キャンペーンを行う
続いて、企画の数式化であるが、安来ドジ

ョウ寿司の場合、試行錯誤の上、「どじょうすくい踊り」×「ドジョウ寿司」×「新・柳川鍋」

という、3つのキーワードの掛け算に落ち着いた。ご当地グルメ開発で大切なことは、他地域では真似できない圧倒的かつインパクトのある商品を創り出すことである。ライバルとなるドジョウ生産地で、この数式は決して成立しない。つまり、他地域では絶対に真似できない商品に仕上がっているのだ。

これが「ご当地グルメ開発の究極の方程式」

難儀な食材を使ったご当地グルメの創り方をまとめると、「思い込みや既成概念を排除して、イノベーション型のアイデア発想でコンセプトを考える。商品設計する際には、提供価値の活字化&企画の数式化を用いてセルフチェック。女性受けする見た目や演出にこだわり、圧倒的なオリジナリティのある商品を創り上げる。手間暇かけることを厭わずお客様本位で提供することも大切」となる。冷静に考えると、この方程式は、どんな食材を使おうが当てはまるとも言える。しかし、この結論に行きついたのは、難儀な食材を使った商品開発を手がけたからこそ。新・ご当地グルメ第1号を世に出して、今年で12年。「牛の歩みも千里」ではないが、ご当地グルメ開発を続けていると、毎年、いろんな発見があって飽きることはない。そして、つくづく思うのである。ご当地グルメの世界は奥深く、面白い、と。空飛ぶご当地グルメプロデューサーの旅は、まだまだ続く。

エリア 活性化事例

観光が地域を元気にする
豊かに変える

地域と共に取り組んだ エリアプロデュース事例

- P60 ① 九州観光支援旅行券
「九州ふっこう割」事業
一般社団法人九州観光推進機構
- P62 ② グリーンツーリズム推進のための
パートナーシップ協定事業
農林中央金庫(JAバンク)、株式会社ABC
Cooking Studio、株式会社農協観光
- P64 ③ 富士吉田市
観光基本計画策定事業
山梨県富士吉田市
産業観光部 富士山課
- P66 ④ 南あわじを売り出そう
地域が元気になる事業
兵庫県南あわじ市 農林水産部
食の拠点推進課
- P67 ⑤ 下呂市DMO機能構築支援業務
下呂市DMO委員会、一般社団法人下呂温泉
観光協会、下呂市観光商工部観光課
- P68 ⑥ 山形・上山・天童
三市連携観光地域づくり
人材育成業務
山形・上山・天童 三市連携
観光地域づくり推進協議会
- P69 ⑦ 観光地魅力創造事業
「コト旅in伊勢」
三重県伊勢市 観光誘客課
- P70 ⑧ 倉吉市打吹地区回遊性
向上調査・検討業務
鳥取県倉吉市 企画振興部
観光交流課



九州観光支援旅行券「九州ふっこう割」事業

一般社団法人九州観光推進機構

熊本地震により減少した観光客を取り戻すべく
九州各県と手を組み、クーポン付き旅行商品を販売

ふるさと割クーポンの手法を活かし
地震災害で打撃を受けた観光地の復興を

2016年4月14日に熊本県でマグニチュード (M) 6.5の地震が発生、16日にはM7.3・最大震度7を観測。大分県でも16日に最大震度6弱を観測するなど、熊本県から大分県にかけて地震が相次いだ(平成28年熊本地震)。GW直前という時期もあり、九州全県の観光業界は大きな打撃をこうむった。5月のじゃらんnetの人泊数は前年比で熊本県が約7割減、大分県と九州全体では約3割減という状況に。早急に手を打たなければ風評被害が拡大してしまう。そこで九州観光推進機構、運輸局、各県が協議の結果、2015年度に実施した「ふるさと割クーポン」の手法を活用する方針を決定。宿泊旅行商品の費用を助成する「九州ふっこう割」事業をスタートさせた。

わずか1カ月半の短期間にクーポンの配布や
プロモーション体制を構築して販売スタートへ

本事業が始動したのは5月中旬。そして夏休み前には観光客を取り戻せるように、「九州ふっこう割」のクーポン付き旅行商品の販売開始は7月1日に設定された。1ヵ月半弱の期間で、九州各地の関係組織や宿泊施設との調整、ウェブサイトを経由したクーポン配布システムの構築、クーポンキャンペーン周知に向けた情報発信などの体制を整える必要に迫られた。ここで活かされたのが前年度に実施した「ふるさと割クーポン」事業の経験値だ。JRCでは全国49の自治体より受託し、じゃらんnetを通じてふるさと割クーポン付き旅行商品の販売体制を構築した実績がある。そしてふるさと割と本事業の基本的な枠組みは同様であるため、スピーディーに運営体制構築に向けて動くことができたのである。

また本事業では交付金を無駄にすることなく復興策に活用されるよう、販売を請け負ったクーポンは売り切

ことが求められた。しかしJRCでは経験に裏付けされた販売見通しを立てることができたため、本事業に参画した全13社のオンライン旅行会社のうち、最多額となるクーポン原資額を受託することができた。

クーポン付き旅行商品の販売は、九州全県で約2800軒の宿泊施設が参画しているじゃらんnetを活用。同サイトに「九州ふっこう割」キャンペーンの特設ページを開設してクーポンの利用方法を紹介したほか、九州の観光情報も掲載。九州の魅力発信による消費者の興味喚起から、クーポンの周知・宿泊予約販売まで、ひと続きで行える導線に配慮してサイトを構築した。また本事業に合わせ、着地型体験プランを販売するじゃらんnet内「遊び・体験予約」でもクーポンキャンペーンを実施。現地消費拡大に向け、九州内の掲載施設で使える割引クーポンを配布した。

プロモーションにあたってはじゃらんnet以外にもリクルートの各種媒体にて展開。「じゃらん」本誌および約100万ダウンロードの実績があるスマートフォンアプリ「週刊じゃらん」、じゃらんnet会員へ向けたメルマガにて、クーポンキャンペーンの周知に務めた。

約6カ月間でクーポン利用約26.7万人泊を創出。
風評被害からの復興に有効策であると証明

こうした取り組みの結果、クーポンを配布した7月～12月に九州全体で計約26.7万人泊・約78.8億円の宿泊予約額を創出することができた。そして地震後に人泊数が大幅に減った熊本県は前年比9割強まで回復、大分県は前年を上回る人泊数を実現した。また、本事業の終了後は「九州ありがとうキャンペーン」を実施し、さらなる九州復興に向けて取り組んだ。

一定の成果を得た今回の経験は、今後の自然災害発生時の観光地復興策に活かしていきたい。

課題・背景・目的

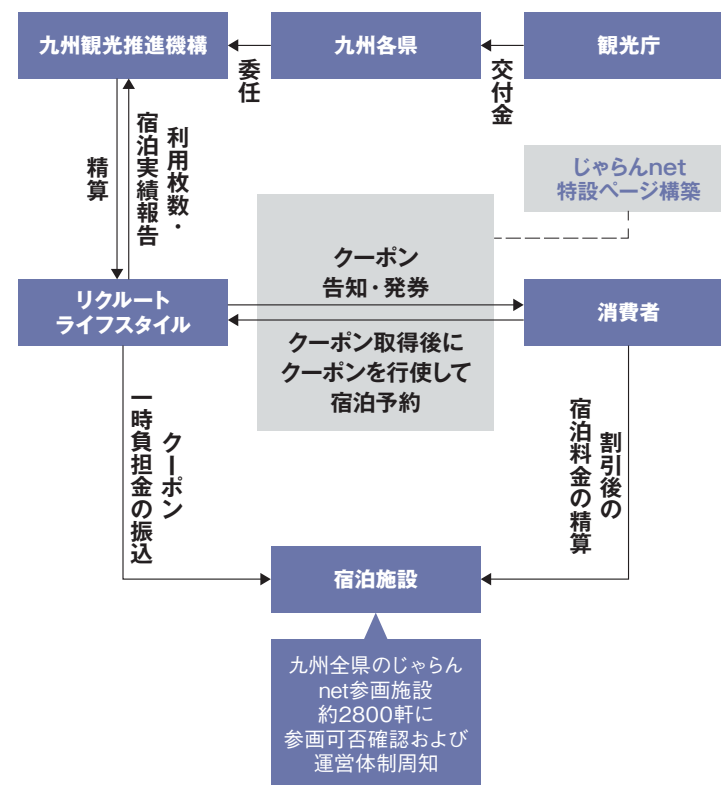
- 2016年4月に熊本県～大分県を中心に発生した「平成28年熊本地震」の震災被害・風評被害により、九州全域への旅行者が急激に減少
- ➡旅行者の減少に歯止めをかけ、宿泊者の増加・消費拡大の促進を図りたい
- ➡風評被害が広がらないよう、早急に対策を始動したい
- 国からの九州観光支援交付金を得て、宿泊旅行商品の費用を助成する「九州ふっこう割」事業が決定
- ➡「九州ふっこう割」クーポン付き旅行商品の販売サイト構築が急務
- ➡単なる割引施策に終わらず、九州の魅力を発信して消費拡大・今後に続く観光振興につなげたい

打ち手

九州観光支援旅行券「九州ふっこう割」

第1期：2016年7月1日～10月1日チェックアウト利用分
第2期：2016年10月1日～12月29日チェックアウト利用分

九州ふっこう割クーポンの流れ



[じゃらんnet特設ページ](#)



クーポン情報に加え、観光やアクティビティの情報も紹介して九州の魅力を訴求



九州の「じゃらん
遊び・体験予約」
掲載施設で使え
る特別クーポンも
用意し、アクティ
ビティ紹介コー
ナで周知

成果・実績

- ☐ 人泊数・宿泊予約額：九州全体で計26.7万人泊・約78.8億円を創出（第1期約16.8万件・約50.7億円、第2期約9.9万件・約28.1億円）
- ☐ 熊本県の前年比の人泊数は、5月が28.3%に落ち込み6月も61.3%にとどまったが、クーポン配布を開始した7月は91.9%までに回復。クーポンを実施した7月～12月平均は前年比93.8%に。大分県の7月～12月の人泊数は前年比109.2%に
- ☐ 本事業に続いてクーポンキャンペーン「九州ありがとうキャンペーン」（2016年12月20日～2017年3月31日チェックアウト利用分）を受託・実施。宿泊施設約800軒参画、約1400プランを造成して、本事業終了後に懸念された旅行者減少をフォロー。1月末時点で2.8億円超の宿泊予約額を創出

グリーンツーリズム推進のためのパートナーシップ協定事業

農林中央金庫(JAバンク)、株式会社ABC Cooking Studio、株式会社農協観光

「農」「食」をテーマにしたグリーンツーリズムで地域の価値向上を図り、地方創生へ

地域の交流人口増加・消費拡大への一手になりうるグリーンツーリズムの現状と課題

かつては農業や漁業で賑わっていたものの、少子高齢化や都市部への人口流出などにより経済危機に面している地域は少なくない。一方で近年は「モノからコト」へと消費トレンドが移り、旅行業界でもその土地ならではの体験や食に対する需要は高まっている。農業体験や地産食材を旅行者に提供するグリーンツーリズムが、地方の農山漁村の活性化に果たせる役割は大いにあるだろう。しかし従来のグリーンツーリズムは旅行商品として未熟な部分もあった。旅行者視点の課題は、体験プログラムの情報収集や手配が困難な点、旅行商品としての魅力不足が挙げられる。受け入れ側に立つと、運営体制の整備や商品造成が課題だった。両者が抱える課題の原因は、受け入れ事業者が基本的には観光のプロではないことが大きい。農家などの受け入れ先は本業が別であり、予約受付や旅行者の対応、商品造成に慣れておらず十分に手をかける余裕もない。そこで旅行者と受け入れ先を橋渡しする中間事業者（観光協会やグリーンツーリズム協議会、旅行会社など）によるサポートが求められるが、関係組織が多岐にわたり連携が困難な状況。連携不足ゆえ、情報発信が手薄になる問題も起こる。

異業種4社がおのおのの経営資源を持ち寄って国内外の旅行者受け入れ体制を構築

こうした課題解決に向け、農林中央金庫（JAバンク）、(株)ABC Cooking Studio、(株)リクルートライフスタイル（JRC）、(株)農協観光の4社は2016年3月、包括的パートナーシップ協定を締結。本事業により、従来は各地の農家や旅行会社が単独で扱ってきたグリーンツーリズム商品を組織的に造成・販売する仕組みを整備。国内だけでなく海外への情報発信や受け入れ体制整備にも注

力する。また、異業種4社が各自の強みを持ち寄ることで商品・販売方法ともに質を高めていく。

(株)農協観光はこれまでもJAグループの旅行会社として農山漁村と都市部の交流促進を図る商品を扱ってきた。この知識と経験を基に、本事業では農家などと連携した受け入れ体制の構築、個人旅行者向けの商品造成を進める。受け入れ側との協力関係構築には、農林中央金庫がもつ農協・漁協・林組とのネットワークも活用する。

また、国内はもとより海外8都市でも料理教室を展開しており、30万人超の会員を抱える(株)ABC Cooking Studioでは、地域の農作物を使った料理体験企画を開発し、日本の食文化の価値を発信していく。同社の海外会員に対しても情報発信・意識調査を行うほか、日本での体験を通じた日本食のファンづくり、ひいては日本食材の輸出推進をも見据えている。

商品造成の際は、地域振興・観光商品開発を手掛けてきたJRCの経験も活用。旅行者のニーズを汲んで商品を磨き、より売れる商品を目指す。こうして造り上げた商品は(株)農協観光を通じて販売するほか、じゃらんnet内の体験プログラム予約・販売コンテンツ「遊び・体験予約」にも掲載予定。ウェブサイトによる販売経路の拡大と、旅行者の利便性向上が見込める。

モニターツアーで得た経験と旅行者の声を反映し、質の高い商品造成と販売拡大を目指す

現在はずでに国内外向けモニターツアーを実施し、生の旅行者ニーズの収集や旅行者対応スキルの蓄積、インバウンド用にツアー受け入れ施設への多言語翻訳システム配備などを進めている。また、モニターツアーを契機に問い合わせがあり、和歌山県にて香港からの訪日ツアー客受け入れも実現。今後もツアー造成・海外旅行会社への提案を進め、ツアー実施を促進させていく。

課題・背景・目的

- 地方部の農山漁村の高齢化・人口減少問題
都市部に比べ、地方部の農山漁村は高齢化や人口減少が顕著。農山漁村の観光資源を活かしたグリーンツーリズムで地域間の交流人口の増加・消費拡大を図りたい
- インバウンド数・グリーンツーリズム施設交流人口の目標達成を
2020年までにインバウンド数4000万人が政府目標値。グリーンツーリズム施設交流人口の2020年度政府目標値は1300万人。目標実現に向け、地方部への総客が不可欠

グリーンツーリズムの課題

旅行者視点

手配が困難／情報が入手しづらい／気軽に利用するには体験商品のハードルが高い（体験時間の長さ、価格設定など）

受け入れ側視点

関連組織が多様なため連携が困難、情報発信も手薄に／受け入れ側の本業は別であり、体験プログラムの企画・観光客の受け入れに関しては不慣れ

➡日本人はもとより訪日外国人旅行者にも広く周知・販売できるグリーンツーリズム受け入れ態勢を整備し、各自治体の地方活性化を実現できるローカルイノベーションを引き起こす

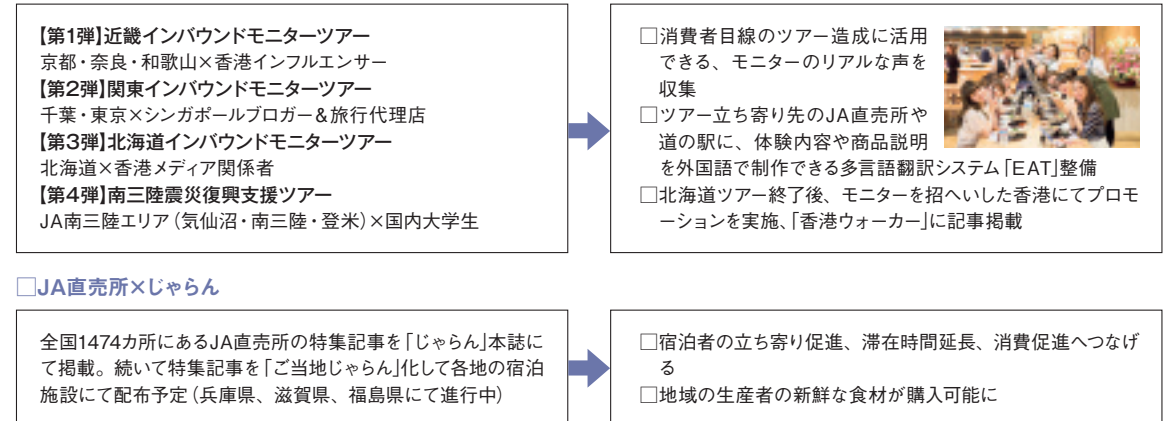
打ち手

4社協業によるグリーンツーリズム体制



「食」「農」をテーマにした体験プログラムを開発・販売し、グリーンツーリズムおよびインバウンドを軸にした交流人口の増加と消費拡大へ

□4社によるモニターツアー



成果・実績

- 第1弾モニターツアーの開催地「JA紀の里」（和歌山県）にて、農協観光の国際交流センターを窓口にして香港旅行会社からの訪日旅行ツアー客を受け入れ（11月催行済み）
- モニターツアー開催地にてツアーに組み込まれたプランを造成し、海外旅行会社へツアーを提案する準備中

富士吉田市観光基本計画策定事業

山梨県 富士吉田市 産業観光部 富士山課

観光基本計画を立案する礎となる、ビッグデータを活用した観光動態調査を実施

よりよい未来に導く施策の立案のため、旅行者と地域の現状や特性を調査

富士山北麓に広がり、豊かな自然と歴史文化を背景にした観光資源を抱える富士吉田市では現在、新たな観光交流の創出と地域活性化を目指し、2017年10月～2022年3月にわたる観光基本計画の策定に向けて動いている。長期的指針を示す計画をより有効かつ実効性のあるものにするためには、同市における旅行者の実態を把握・分析したうえで施策を練る必要があると考えた。

計画策定を前に、複数種類の調査を実施。同市がもつ地域資源に対する潜在旅行者の認知度や興味度を探って埋もれた資源の発掘につなげるJRCのマーケティング調査「GAP調査」、同市を訪れた旅行者の生の声を聞き取って満足度や要望を拾い上げる「観光地聞き取り調査」、国内および訪日外国人旅行者の行動実態から課題や特性を分析する「観光動態調査」である。

高精度のビッグデータ分析サービスで発地から周遊先までが明らかに

今回実施した調査のうち日本人旅行者の行動実態を探る「じゃらん観光動態調査」は、JRCが新たに導入した調査分析サービス。近年注目を集めているビッグデータを活用した、この調査分析手法について紹介していく。

使用するビッグデータは、GPSなどにより収集される携帯電話などの位置情報。リクルートライフスタイルが提供する多彩なスマートフォンアプリ会員のうち、位置情報取得の許諾を得たユーザーが分析対象となる。この情報を収集・分析することで、いつどこへ何時間滞在したかといった詳細な「人の動き」が判明。位置情報の取得精度は一定の大きさの四角形で区切った「メッシュ」が単位に用いられるが、本サービスは125mメッシュという高精度であり、市区町村単位はもちろん、どこの施

設を訪問したかまで絞り込みができる。また、収集データから個人を特定できる情報は除外されるが、性別と年代はユーザーの許諾を得て取得可能で、ターゲット別の動態を知ることでもある。

こうした位置情報は日々収集・蓄積されているため、改めて調査を行う必要がない。従来のアンケート調査よりも膨大なサンプル数の精度の高い情報を、時間をかけずに得られる点が強みだ。

この調査分析サービスを用いて、本事業では富士五湖地域を周遊する旅行者の動向を重点的に調査した。分析項目は、右ページに挙げた通り。富士吉田市を訪れた旅行者の「発地分析」や「宿泊地分析」などのほか、あらかじめ指定した観光エリアへの訪問者数を調べる「周遊エリア分析」も行い、同じ山梨県内の富士河口湖町や山中湖村、隣接する静岡県御殿場市への周遊状況（訪問人数や性年代別の構成比）を明らかにした。

収集データから地域課題やニーズを考察観光基本計画の策定へ着実に前進

ビッグデータを活用した観光動態調査は訪問した人数や時間帯といった客観的な事実を把握する手段として優れている一方で、その地域を訪れた理由や、地域・観光資源に対する認知度・満足度や要望といった心理面は読み取ることができない。こうした定性分析に関しては、同時に行った「GAP調査」および「観光地聞き取り調査」にてフォローした。

現在は各種調査を完了した状況にある。これらの収集データからJRCが地域課題や旅行者ニーズを考察し、強化すべき周遊地域の設定や地域活性化のための施策の構築に役立てる。今後は分析内容を踏まえて地域事業者と意見交換を行う委員会を開催しながら、2017年9月の観光基本計画策定へ向けて前進していく。

課題・背景・目的

- 多様化し続ける観光を取り巻く状況に対応するには…？
- 日本人旅行者に加え近年は訪日外国人旅行者の来訪も増加し、旅行者のニーズが多様化。従来の戦略では対応しきれなくなっている
- ➡国内外を問わない旅行者による新たな観光交流を創出し、地域活性化を推進する

打ち手

旅行者の意向・動向実態を反映した「富士吉田市観光基本計画」を策定（2016年9月～2017年9月）

計画策定へ向けた調査

- GAP調査（観光資源マーケティング調査）
- 潜在旅行者へ向け、地域資源の認知度・興味度を調査
- 埋もれた観光資源を発掘、強化すべき周遊地域を設定
- 観光地聞き取り調査
- 来訪した旅行者の生の満足度・要望を拾い上げる
- 周遊・消費の障壁となる課題や要望を抽出、取り組みに反映
- ✓観光動態調査 国内版 観光動態調査 インバウンド版
- 日本人および外国人の旅行者の行動実態を調査分析
- 強化すべき周遊地域や発地を設定し、受け入れ体制整備・PR計画へ

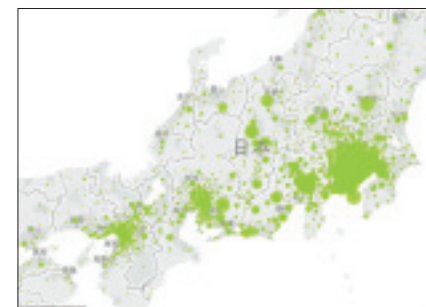
策定委員会にて協議

富士吉田市観光基本計画
（2017年10月～2022年3月）
持続可能な富士吉田市の観光の指針を定めて地域活性化へ

「じゃらん観光動態調査」

- 調査データ利用期間：2015年10月1日～2016年9月30日
- 分析対象サンプル数：1万5703人
- 分析項目
- ・発地分析：発地地域ごとの来訪者数を旅程別、性年代別に算出
- ・旅程分析：旅程ごとの来訪者数を性年代別に算出
- ・宿泊地分析：来訪者の宿泊地域ごとに、人泊数および性年代別構成比を算出
- ・滞在時間分析：滞在時間を旅程・カレンダー別、性年代別に算出
- ・時間帯流入出・滞在者分析：時間帯別の流入者数・流出者数を旅程・カレンダー別、性年代別に算出
- ・周遊エリア分析：指定した観光エリアの訪問者数を旅程・カレンダー別、性年代別に算出
- ・経路分析：分析対象地域への流入経路ごとの来訪者数を性年代別に算出
- ・前後訪問地分析：富士吉田市の来訪前・来訪後に訪れた地域を算出
- ※「地域」＝都道府県・市区町村単位／「旅程」＝日帰り、宿泊／「カレンダー」＝平日、休前日、連休日、休日

- リクルートライフスタイルが提供しているアプリのビッグデータより、GPS情報などの携帯端末等位置情報を活用
- 富士吉田市内に来訪した人のうち、独自のパラメーター（条件設定）により居住者・通勤者と思われる人を限りなく除外して分析対象を「観光客」に絞り込み済み
- ※分析項目は富士吉田市の事例



「発地分析」による発地分布図。緑の丸の大きさが人数を表しており、分布図のマップ縮尺は変更可能。「発地別×性年代別」にクロス集計した一覧表で詳細な人数も判明

成果・実績

- 「じゃらん観光動態調査」および「GAP調査」「観光地聞き取り調査」の報告書を納品
- 観光基本計画を策定するうえで必要となる、旅行者の動向実態や意向が明らかに。今後は調査の結果を踏まえて委員会にて意見交換を重ねていく

南あわじを売り出そう 地域が元気になる事業

兵庫県 南あわじ市 農林水産部 食の拠点推進課

調査から見えた課題を解決へ導くと同時に 協力関係や広報力など地域が自走できる環境を構築

調査＋ワークショップ＋セミナーの合わせ技で 短期間で着実に地域の力を育み、結果を創出

淡路島南部の南あわじ市では昨年度「GAP調査」を実施。その結果、淡路島を訪れながら南あわじ市に足を運ばない人が4割いること、春だけ目玉となるグルメ商品がないという観光課題が見えてきた。この結果を受けて今年度、取り組んだのが本事業である。

課題解決策の一つが、新しいご当地グルメ開発を目指すワークショップ「旅づくり塾」。ワークショップの構成や進行はJRCが担うが、「答えは地域にある」とのスタンスに立ち、商品開発自体はJRC主導ではなく参加者の意見を尊重して合意形成に導く点が特長だ。グルメ食材

は地元水産企業が養殖を軌道に乗せたばかりであり、春が旬の「淡路島サクラマス」に着目。地元飲食店20軒が新メニュー開発に参画し、この3月より提供を始めた。

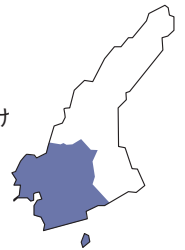
さて、いくら南あわじ市が魅力的でも、消費者に認知されなければ誘客は叶わない。そこで前年調査を基に企画内容やターゲットを設定したプロモーションも展開。さらに「プレスリリースセミナー」を開催し、JRCの手が離れても地域自らが情報発信できる体制を築き上げた。

本事業は10カ月あまりの短期間ながら、目に見える成果（ご当地グルメやパンフレットなどの制作物、宿泊取扱額増加）、さらに地域の人々の協力体制や情報発信力など、多くのものを残すことができたといえる。

課題・ 背景・ 目的

- GAP調査を実施したところ、次のような南あわじ市が抱える観光課題が明らかになった
 - ・南あわじ市の認知度は6割強
 - ・淡路島を旅行しても南あわじ市を訪れていない人が約4割、訪れても食事をしていない人が2割強
 - ・淡路島は夏はハモ、秋はもみじ鯛、冬は淡路島3年とらふぐと名物を抱えるグルメ大国だが、春だけ旬グルメが押し出せていない
 - ・南あわじの食のアンテナショップともいえる農畜水産物直売所「美菜恋来屋」を活かしきれていない

→春の集客につながるグルメを開発して、南あわじ市の魅力アップ・誘客を図りたい



打ち手

地域の人々主体で今後も自走できる環境づくり

- 「旅づくり塾」でご当地グルメを開発
地域資源を活用した新しいご当地グルメ開発を目指し、宿・飲食施設などの地域事業者、商工会、観光協会など地域の人が参加する全6回のワークショップを開催
- 魅力発信と来訪者満足度向上に向けたセミナー
プレスリリースセミナー：効果的な情報発信の方法、見せ方など広報活動の研修
接客セミナー：接客の基本である表情と発声をトレーニング

各種プロモーション

発地向け：「関西中四国じゃらん」（8月・11月・3月発売号）にてPR記事掲載。
じゃらんnetとスマホアプリ「週刊じゃらん」でもPR
着地向け：「ご当地じゃらん」2号制作



施設の魅力を伝えきれていなかった「美菜恋来屋」は「あわじ島の駅」とキャッチコピーをつけ、じゃらん本誌でPR

成果・ 実績

- 新しい春のご当地グルメ「淡路島サクラマス丼」13品、「淡路島サクラマス鍋」10品完成。3月～5月に南あわじ市20軒の施設にて販売スタート。あわせて「ご当地じゃらん」でもPR
- 「関西中四国じゃらん」にPR記事を掲載後、南あわじエリアのじゃらんnet取扱額は前年同月比で8月120.2%、9月104%、10月135%、11月100.6%、12月121.6%。5カ月間合計で前年より7608万円アップ
- 農畜水産物直売所「美菜恋来屋」の売上が昨年同月比で8月は123.8%、9月は119.1%、10月は134.8%、11月は159.5%、12月は137.6%と順調にアップ
- 新しいご当地グルメのプロモーション事業も追加で受託。3月1日解禁に向け、前日の2月28日に現地で関係者ならびにマスコミ数社を招いてお披露目会を実施。3月18～20日には大丸創業300周年記念イベントで、淡路島サクラマスの試食販売を開催。



完成した丼・鍋はご当地じゃらん（左）やポスター（右）でPR。提供店舗の目印にする、のぼり旗も制作

下呂市DMO機能構築支援業務

下呂市DMO委員会、一般社団法人下呂温泉観光協会、下呂市観光商工部観光課

下呂温泉の集客力を市内全域に波及させ 周遊型滞在地への道をけん引するDMO組織が始動

DMO組織の立ち上げから、地域の共通認識醸成、 調査をふまえた事業計画立案まで伴走

地域全体で利益を生み地域活性化を促す組織として観光庁が創設を提唱している日本版DMO。（一社）下呂温泉観光協会は日本版DMO候補法人として2016年4月に登録され、新たな観光地域づくりを始動した。下呂温泉には年間100万人超の宿泊客が訪問しているが、宿泊客を市内周遊へ誘導できていない状況。温泉以外の地域資源を活用し、市全体の消費額最大化を目指している。

市内の観光地である下呂温泉とその他4エリア（小坂、萩原、馬瀬、金山）では集客力や金銭的・人的資本力に差がある。例えば下呂温泉では以前からマーケティング

調査に基づき観光戦略を立ててきたが、他の地域ではそうしたことがなされず地域への課題感にも差があった。市内5エリアで連携してDMOを推進するため、まずは各種調査を実施。現状分析により課題が明確になり、各地域の関係者が集まるDMO委員会にて共有したことで、DMOの存在意義や連携する重要性といった共通認識の醸成にもつながった。また、DMO組織を円滑に運営するために組織の理念や目標、実務実施計画と5年間の事業計画も立案。次年度より具体的施策の実行を進める。今年度は、どのような運営体制が各地域にとって望ましいのか実地で確認する機会にもなり、「下呂市にふさわしいDMO組織」の方向性が見えたことも収穫である。

課題・ 背景・ 目的

- 下呂市宿泊者の多くが周遊先に市外を選び、市内周遊が不十分
年間100万人超の宿泊客が下呂温泉を訪れているが、下呂温泉以外の市内滞在は少なく市外観光地へ流出
- 下呂市DMO組織を構成する下呂市内5エリアの地域間格差による連携不足
下呂温泉ではマーケティング調査を基にした課題把握・戦略構築を行ってきたが、小坂・萩原・馬瀬・金山エリアではそうした調査体制がなく、課題感や認識の差があり足並みが揃わない

→下呂市5エリアが連携して進めるDMO組織を構築し、市内消費額の増大へ

下呂温泉：年間100万人超の宿泊者

- 市内周遊状況
小坂エリア16.3%、金山エリア9.1%、萩原エリア8.5%、馬瀬エリア13.5%
- 市外周遊状況
飛騨高山59.5%、白川郷42.6%、郡上32.9%、恵那・中津川35.9%

日本版DMOとは（DMO：Destination Management Organization）※観光庁の規定より抜粋
地域の「稼ぐ力」を引き出し、地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役。多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定し、着実に実施するための調整機能を備えた法人を指す。海外諸国を先行事例とする組織形態のため「日本版」と呼ばれる。

打ち手

調査・分析

- GAP調査（一般消費者および市民）
外からの目、中からの目で観光資源を調査・分析
 - 観光施設実態調査
来訪者へのアンケートで現状を調査・分析
 - 観光関連組織調査
組織状態や予算・人員体制などの実態をアンケート調査
- DMO組織の事業計画案作成へ

DMO委員会

- DMO委員会会議（月1回）
各種調査の結果を分析して課題を整理。地域の人々が当事者意識をもって、共通認識を育みながら課題改善へ向けた施策を協議
- 市内5エリアの連携体制構築、地域の課題解決能力を育成

DMO専任委員の育成

- 各種研修
「DMOの役割と課題」「地域が稼ぐヒント」をテーマにした研修
 - 先進地事例視察
いち早くDMOに取り組んだ地域から学ぶ
- DMOを運営するマネジメント力を養い、自主財源を確保できる体制へ

成果・ 実績

- DMO組織の事業計画案を作成
客観的調査データを基に対策の方向性を定め、組織目標や実務実施計画、5カ年の事業計画を立案
- 事業計画骨子
①必須KPIに対する進捗管理と新たな施策の計画・実行 ②各エリアの自主事業化に際してのサポート ③財源化のベースとなる顧客データベースの構築 ④窓口の一本化（マーケティング／PR・営業販売促進／ガイド育成・エコツーリズム／受け入れ体制整備）
- 下呂市の特性を活かすDMO組織の運営体制に再編成
DMO委員会の開催経験を基に運営体制を改善。下呂温泉と他の4エリアで地域特性や課題が異なるため、すべてDMO組織全体で動かすのではなく「各地域で取り組むこと」「DMO組織で一本化して行う事項」に分類し、下呂市にふさわしい組織運営体制へ

山形・上山・天童 三市連携観光地域づくり人材育成業務

山形・上山・天童 三市連携観光地域づくり推進協議会

しがらみを超えて共に高め合う共創関係を育み、地域に花開かせる組織改革プロジェクト「コクリ！」

調査＋ワークショップ＋セミナーの合わせ技で短期間で着実に地域の力を育み、結果を創出

組織や地域を横断して物事を進める際、一丸となり前進するのは簡単ではない。関係者の数だけ立場や認識が異なるまま、目の前の課題に取り組む状況に置かれるために齟齬が生じるのだ。この根本的な問題「関係者間の質」をまず高めることこそ本題である課題解決への近道である、との考えに基づく施策が、本事業に用いた共創型 地域・組織変革ワークショップ「コクリ！」である。

山形・上山・天童の3市では広域観光活性化を目指してDMO組織を設立した。今後3市で円滑に運営し効果的な地域活性化策を遂行する土壌を育むべく、「コクリ！」を

実施。「共創（コ・クリエーション）」を意味するこの施策は参加者の関係性を重視し、全員で刺激し合い進化していく組織を生み出すこと、ひいては組織の質向上が目的だ。基本的な手法は全8回のワークショップからなる。第一に行うのは「自分自身の根源的な想い（＝種火）」を認識すること。自分のやりたいことや存在意義を確認し、それを仲間と共有して相互理解を深めていく。そうして豊かな土壌を育んでからDMOとしてのビジョンや活動方針の発案に臨んだことで軸がぶれず、率直な意見交換から多数のアイデアが誕生。また「コクリ！」の過程で、今後本格的に始動するDMOを主体的に推進する意識を持った核となるチームが生まれたことも大きな成果だ。

課題・背景・目的

- 山形・上山・天童の3市によるDMO（山形DMO）を円滑に機能させたい
- 3市の広域観光活性化に向けたDMO組織として山形・上山・天童 三市連携観光地域づくり推進協議会が立ち上げられた。しかし関係者が多方面にわたるため、設立意図や方向性が浸透しづらい状況
- 各市の人材でコアチームを組んで山形DMOのビジョン・活動方針を明確化
- 円滑な運営体制を築き山形DMOの法人組織設立へ（2016年度末を予定）

打ち手

共創型 地域・組織変革ワークショップ「コクリ！」2016年3月～2017年1月

「コクリ！」

ワークショップを通じて、コ・クリエーション（共創）関係を生み出し、自律的な活動が生まれ続ける土壌を地域に育てることを目指す



JRCワークショップ比較	
旅づくり塾	コクリ！
組織	対象
旅行商品づくり	目的
	組織化される前の人々
	組織文化の醸成・構築

コアチーム会議（全7回）

事前準備：ビジョンづくり

- ① 仲間と関係性を築きながら、山形DMOの「ありたい未来」を明確にする
- ② 「ありたい未来」と「現状」を知り、次の具体的な行動を計画する
- ③ 山形DMOのコンセプト決めおよび、コアチームメンバー募集

コアチーム会議

- ④ コアチームのメンバーが想いを共有、チームとしての役割・課題を認識して予定を明確にする

コアチーム会議（全1回）

- ⑧ 山形DMO関係者を招いて開催。コアチームメンバーより前回までにつくりあげた山形DMOの「ありたい未来の姿（ビジョン、目標）」をプレゼンテーションして、DMOメンバー全体に共有。参加者一堂により、ありたい未来の姿を実現するための具体的なアイデアを出し合い、チームごとに発表

- ⑤ この集まりの目的を再度確認。目指す姿の実現に向けた取り組み（＝「みんなゴト会議」）のアイデアを出す（いつ、どこで、誰に向けて、何をするか）
- ⑥ 「ありたい未来」に向けてまず注力することを探り、共有し、山形DMOの目標（原案）をつくる。
- ⑦ 山形DMOのビジョンを固め、「みんなゴト会議」に向けて開催目的を明確にする。プログラムや役割分担、準備スケジュールを決める

成果・実績

- 「コクリ！」の流れを通じてDMOのビジョン・目標が明確に
- DMOを主体的に推進し、かつ地域に取り組みを広げていく意識が醸成された地域の人々で構成されたチーム（＝コアメンバー）が誕生
- 「コクリ！」により生まれたコアメンバーがDMO組織の中心的役割を担う「企画部会」に合流し、DMO組織の体制がより強固になった

観光地魅力創造事業「コト旅 in 伊勢」

三重県 伊勢市 観光誘客課

着地型体験プランの新規造成を通じて誘客・周遊促進、そして持続可能な「稼ぐ力」を増強

若年層の心をくすぐる魅力的な体験プランを地域事業者が新規に164件造成、計341件を販売

伊勢神宮がご鎮座する伊勢市は有名観光地ではあるものの、神宮周辺に観光客が集中して市内周遊が十分にされていないとの危機感があった。その打開策として、着地型体験プランをフックに誘客・周遊促進を目指す本事業に着手。主要ターゲットは18歳～34歳の若年層に設定。若いうちに地域の魅力を知ってもらうことで、将来にわたるファンを生んで再訪を狙う目的によるものだ。

本事業の要となる着地型体験プランは、市内各地に参画施設が点在していることが望ましい。着地型体験プランを販売するじゃらんnet「遊び・体験予約」に以前から

参画している市内事業者も存在していたが、十分ではなかった。そこで事業説明会にて参画事業者を募ると共に、主だった施設に参画を提案。結果として従来は観光客の受け入れ自体していなかった施設を含め、39の事業者が新規参入して計42事業者が「遊び・体験予約」の販売体制を整備。そして164件もの新規プランが造成された。

新規に造成された体験プラン予約は計341件（646名）に上り、若年層の宿泊件数・人泊数共に前年度を上回った。また、本事業の成果はこうした短期的なものだけではない。着地型体験プランの造成や受け入れ態勢整備に新規参入した事業者を創出し、持続的な地域の「稼ぐ力」を育む機会になったことが大きな収穫だ。

課題・背景・目的

- 20年に一度の伊勢神宮の第62回式年遷宮が終了、伊勢神宮目当ての観光客が減少
- 伊勢神宮周辺のみ観光して他の地域へ移動してしまう人が多く伊勢市内の周遊がされていない
- 伊勢神宮周辺以外の魅力も発信して、誘客促進と滞在時間の延伸、消費額増加を目指す
- 観光客受け入れ側である地域中核企業の「稼ぐ力」を引き出し、地域経済活性化へ

打ち手

周遊促進キャンペーン「したいコトいっぱい!コト旅 in 伊勢」2016年8月1日～12月31日（クーポンは9月1日～）

魅力創造	着地型体験プラン造成 内宮・外宮・河崎・二見・郊外の市内各エリアの事業者体験プランの造成を呼びかけ、「観光のプロ」の視点から参画事業者プラン造成支援
販売強化	じゃらんnet「遊び・体験予約」で販売 造成した着地型体験プランはじゃらんnetのプラットフォームを活用して販売 宿泊・着地型体験プランのクーポン配信 じゃらんnet掲載の伊勢市内の宿泊予約時に使える割引クーポンおよび、「遊び・体験予約」で市内の体験プラン予約時に使える割引クーポンを配信
誘客促進	高速バス半額キャンペーン 東京～伊勢を結ぶ高速バスの片道運賃を半額に レンタカー半額キャンペーン 宇治山田駅前の営業所にてレンタル費用を半額に 都内および伊勢市でプロモーション ポスター、のぼり旗を作成し、都内百貨店では伊勢のVR動画を活用したイベント開催。外宮（伊勢市駅）周辺・内宮（おはらい町）周辺でもガイドブック配布

パンフレットではエリア別に体験プランを紹介



若年層のファンづくり
18歳～34歳限定でクーポン・キャンペーンを用意して若年層に重点的にアプローチ。若いうちに伊勢のファンになってもらい、将来の再訪の種時き

成果・実績

- 42事業者が着地型体験プランを新たに計164件造成、「遊び・体験予約」にて販売
- 「遊び・体験予約」参画の事業者のうち39社が新規参入（うち23社は体験販売が初の事業者）、キャンペーン終了後も継続する事業者も多数誕生
- 本事業で造成した「遊び・体験予約」の予約実績は7月1日～12月31日に計341件（646名）
- じゃらんnetの伊勢市エリアにおける若年層（10代～34歳）・8月～12月の宿泊実績は、宿泊実行件数が前年比で112.5%、人泊数110.4%と共に上昇

倉吉市打吹地区回遊性向上調査・検討業務

鳥取県 倉吉市 企画振興部 観光交流課

地域資源を探る調査から課題解決能力の育成まで サポートしつつ「選ばれる観光地」へと改革中

ワークショップで協働体制を醸成し 地域一体となって観光ビジョン策定を目指す

白壁土蔵群の景観、関金温泉などの観光資源を有している倉吉市。しかし事前調査により、観光地として認知度が低いこと、街並み（景観）以外の魅力が伝えきれておらず、観光客を周遊や現地消費に誘導できていないことが判明。調査後にも市や地元事業者が誘客策を打ったものの一過性のものに留まっていた。この現状を打開すべく、3カ年計画の倉吉市観光ビジョン策定に乗り出した。倉吉が観光地として「ありたい姿」を明確にし、地域の人々が一つの共通目標に向かって進むことを目指している。

観光ビジョン策定の前段階としてワークショップ「旅

づくり塾」を開催。事前調査および新たに行った観光客へのアンケート調査や観光事業者へのヒアリング調査もふまえ、地域の観光資源を整理。そのうえで倉吉が押し出すべき魅力や誘客テーマについて意見を出し合った。また意見の有効性を高めるため、ワークショップでは消費者の興味関心を探る「GAP調査」および携帯電話の位置情報を活用した観光動態調査の結果と、発案内容の整合性の検証も行った。この後、参加者の絞り込みを行い、ここで出た意見を練り上げる「観光ビジョン策定会議」を実施。現在は観光ビジョン策定までは至っていないが、ワークショップや策定会議を通じて地域の人々に共に考え、自ら問題解決に臨む姿勢が醸成されつつある。

課題・背景・目的

- 観光地としての認知度不足と、魅力発信が不十分なため周遊・現地消費が限定的
事前調査により、①観光地としての認知度不足 ②来訪者は半日程度の滞在が多く市内周遊・現地消費につながっていない ③来訪者の宿泊は市外の温泉地が約6割 ④市内の宿泊需要は夏に一極化、という課題が浮かび上がった
- 観光地としてのビジョン（ありたい姿）があいまい
現状が把握できておらず、ターゲットや観光地として目指す姿があいまいな状況。行政機関や観光・宿泊関連組織、地元事業者がおのおの手を打つも、一過性のものに終わりがち
- 倉吉市に眠る観光資源を探るとともに、現状の周遊実態を調査・把握
➡立ち寄り地から目的地になるため、「倉吉ならではの観光」を推進する観光ビジョン策定へ

打ち手

調査・現状把握

GAP調査

倉吉市の観光資源に対する興味関心を消費者に調査

GPS観光動態調査

携帯電話位置情報（ビッグデータ）により観光客の動きを調査・分析

ワークショップの立案内容を、調査を基にした消費者の興味関心・動向から検証して、より効果的な観光ビジョン立案に結びつける

観光ビジョン策定準備

ワークショップ

「旅づくり塾」(全3回)

- ①観光資源の棚卸・発掘
 - ②「観光客にもっと倉吉を楽しんでもらうには」
 - ③「くらし観光の“ありたい姿”を考えよう」
- ➡訪れた人が「本物」を体感することで自分の中にあるチカラを取り戻しあの日に還れる街、じんわりと元気になる街を目指します。

観光ビジョン策定会議(全4回)

旅づくり塾で立案した「ありたい姿」を実現するための具体的な実行施策や計画案といった観光ビジョンを練り上げる

成果・実績

- 「旅づくり塾」には県・市の観光関連団体、旅館組合、商工会、交通事業者、観光事業者など計約50名が参加して、官民一体となった協力関係を構築
- 観光地としての倉吉の現状把握ができたことで、強みや進むべき方向性が見えて観光ビジョン策定へ向けて前進中

じゃらんリサーチセンター 研究実績

経年調査

- じゃらん宿泊旅行調査
- 人気温泉地ランキング

テーマ別研究

2006

- マクロバイオティックで食事を変える
熱海温泉ホテル「湯治館そよ風」
- OL旅行実態調査

2007

- 子連れ家族旅行に関する調査
- 宿の満足度に関する調査
- 体験旅行に関する調査
- 有馬88(米) プロジェクト
- 国内旅行意向調査 人はなぜ旅に出るのか

2008

- 湯の山温泉
「美しい国」三重うまいもんプロジェクト
- 離島のショルダーシーズン活性化プロジェクト
宮古島でビューティフルRun&Walk
宮古島で心も体も見た目も美しく!
- 乳児連れ家族旅行活性化プロジェクト
子供に優しいだけでなく、親もリフレッシュできる旅
- 活発な父子消費を背景に「平成パパ」を狙う
「親子2人旅」市場創造プロジェクト
- アジア3ヵ国留学生のモニター旅行調査
若者の旅行意向UPのツボを探る
働く若者旅行実態・旅のイメージ調査

2009

- 旅の効能調査

2010

- 旅行業界活性の鍵をにぎる
働く人の「休暇」意識調査
- バーチャルからリアルへ
携帯ゲームと旅行が融合する新・若者旅行
「農業観光」今後の展望?
- “週末は農場ランチ”プロジェクト
群馬県・草津 野菜のスイーツプロジェクト
- 奈良県庁協働プロジェクト
過疎地と都市部を結ぶ
「幸せのブリッジプロジェクト」

2011

- 地域愛を観光マーケティングに活用する
ご当地調査
- 男ゴコロを刺激する
リアル旅する男子研究
～男性の旅行商品に関する意識調査～
- 農業と観光の連携
「グリーン・ツーリズムエントリーモデル開発」
～着地型コンテンツ共通課題解決のために～
- 歴史コンテンツ展開のヒント
中沢新一と巡るアースダイバーin熱海

2012

- スキー場に再度人を呼ぶために
狙うべきターゲットとは
スキーエリア再活性化のためのマーケティング調査
- 平日1日+休日1日での宿泊旅行の提案
金曜(平日)泊で新しい旅のかたち
- ターゲットを巻き込んだ商品造成&
実証販売モデルで地域が変わる!
ソーシャルが変わる!“若者”の旅
- 旅行者のリアルな動きを把握する
位置情報を活用した次世代観光地分析
- 訪日アジア・インバウンドのエリア別
満足度、ニーズを把握
東アジア3市場(韓国・台湾・中国)
人気訪問地満足度調査
- 地域をブランディングする
代表コンテンツを「決めて」「魅せる」!
西日本観光PR画像の韓国人旅行者による
認知・旅行喚起評価

2013

- 地域資源を見直すだけで、再来訪率は上げられる!
「じゃらんリピーター追跡調査」
リピーターが集まる観光地の創り方
- 旅行者と地域の魅力の出会のために不可欠
リピーター増に効く着地での情報提供
- 大量のデータから旅行者の動きを読み解く
ビッグデータ解析による個人旅行者動態把握
- 地域が本来持つ力・可能性を最大限に
発揮するためじゃらん流・地域活性化フレームと
地域力診断、地域力開発セッション
- 「館山炙り海鮮丼」の実験で得た
「商品力」「組織運営力」「金銭力」等のコッ
失敗しないご当地グルメの創り方
- スノーエリア再活性化のための
若者需要創出プロジェクト
雪マジ!19～SNOW MAGIC～
- 訪日外国人旅行社受入環境整備の視点から
地域消費を上げるインバウンド戦略
～北海道3市における
訪日外国人旅行者受入環境整備事業～

2014

- 「国内線LCC調査」
「じゃらん宿泊旅行調査2013」より
LCC参入による国内旅行マーケットへのインパクト
- ASEAN訪日インバウンド
市場獲得に向けて
～ASEAN3ヵ国(タイ、シンガポール、マレーシア)
訪日インバウンド・ニーズ調査より～
- 地域発の滞在プログラムを
成功に導くPDCAサイクルの活用
～観光庁「地域の観光資源の魅力を活かした
顧客満足型旅行商品推進事業」
(平成24年度)より～
- 地域に眠る力を目覚めさせ
共創・自走する地域になるために
人口減少時代における
新・地域イノベーションへのツボ

- 住民の「この地域が好き!」を地域の力にする
ご当地愛を可視化するための
ソーシャルメディア活用方法研究
～鎌倉市・富士市・JRC共同研究～
- 「里山・里海タイムトリップ」プロジェクト
観光と農山漁村関係者のネットワークキングで
グリーン・ツーリズムの裾野拡大
～農林水産省平成25年度都市農村共生・
対流総合対策交付金
共生・対流促進計画(広域ネットワーク推進対策)
「グリーンツーリズムの推進、ネットワーク構築」
事業より～
- スノーエリア再活性化のための若者需要創出
プロジェクト
雪マジ!19～SNOW MAGIC～にみる
若年層の行動と周辺消費
- スマホビッグデータで追う旅行者の行動実態
～香川県・高松市・コロボラおでかけ研究所
KDDI・じゃらんリサーチセンター共同研究～
- 新・ご当地グルメの立ち上げで見えてきた
「食」による観光まちづくりの「成功の法則」

2015

- 国内旅行市場と地域の活性化のために
中長期視野での重要なターゲット、
若者層を動かす市場創出研究
- みんなゴト化×地域イノベーションで、
地域に想像のムーブメントを起こす!
人口減少時代の地域コ・クリエーション研究
- 全世代スマートフォン時代、
観光業界の今と未来を見つめる
地域情報の発信・流通実態と
スマートフォン活用が生み出す今後の可能性
- 国内旅行の有望ターゲット
「バブル世代の親子消費」と
旅行の可能性について

2016

- 観光が地方創生のゲートウェイとなるための“カギ”
気仙沼事例から学ぶ
日本版DMO導入におけるプロセス設計研究
- ご当地グルメを作るために
ご当地グルメを開発する時代は終わった!
「必要」かつ「サステナブル」な存在にするための
「新・ご当地グルメ」活用術
- ゴルフ市場活性化のための
若年層需要創出プロジェクト
「ゴルマジ!～GOLF MAGIC～」に見る
若年層の行動実態と今後の可能性
- 位置情報や属性データの分析によって
客観的に人の動きを把握する
観光ビッグデータ分析による
北陸新幹線延伸の旅行者影響
- 全国規模のコミュニティに拡大し、
各地展開に向けたメソッド化も進行中
地域コ・クリエーション(共創)研究2016

おわりに

株式会社リクルートライフスタイル
じゃらんリサーチセンター センター長

沢登次彦

Tsuguhiko Sawanobori



観光は地方創生の「ゲートウェイ」になると私は信じています。

訪日外国人の入込数字の成長が期待できるとともに、

いま訪れている旅行者から、単価を上げるポイントがたくさんあるからです。

じゃらん宿泊旅行者調査2017を見ると、

- ・旅行中のお土産の購入率は5割を切る。しかし単価は5000円を上回る。
- ・旅行中のお昼ご飯代も平均1500円と、仕事中の3倍となる。
- ・旅行中の二次会（夜お酒などを飲むためにBar、スナックに行く）の行動は7%である。

しかしその単価は4500円に上り、お昼ご飯代（1500円）の3倍、夕飯代（3000円）の1.5倍である。

上記を見ると、いま訪れている日本人からも消費を上げる手立てはある、しかもこれから増える外国人対策にも通じる打ち手となる。

観光は地方創生を実現する最良の手段となり得ます。

成功のカギは、「意識変革」です。

地域がこの事実を深く認識して、今までの枠組みにとらわれずに、イノベーション（新機軸）の重要性に気づき、しがらみ、前年踏襲、縦割り、平等、エゴ・・・この悪しき部分のみをそぎ落として、一枚岩で共創できるかです。

観光は、迎える側も、訪れる側も、わくわく・ドキドキする手段です。

どこまで、楽しみながら仕掛けていけるかも、重要な要素です。

国も成長領域として期待しています。人材、企業、行政の後押しも受けられます。

主人公である地域が輝いていたら、プロデューサーも、監督も、助演陣も張り切って、磨き上げに一肌脱いでくれます。

その助けの中で、次世代の、地域リーダーとなる人材も育てることが可能です。

たしかに、地域経営（地域で稼ぐ力を最大化すること）は難しいです。

マルチステークホルダーとの合意形成を求められ、

多面的な意見対立の中から、新しい価値を生みださないといけない。

レベルの高いファシリテーターの存在も必要となるでしょう。

ターゲットはミッシー（モレなく）かつミクロ（細かく）。

地域KPIと組織KPIの複数価値マネジメントを走らせ、商品の売れる化、単価増の為に、PDCAの高速化も必要となります。

しかし、それに値する価値・未来が、ここにはあるのではないのでしょうか。

そして、我々、じゃらんリサーチセンターは

皆様を、深く、強く支える存在となるよう、引き続き、研鑽を積んでいきます。

この一年間の研究成果は、年鑑報告としてまとめさせていただきました。

「この機会は、二度とない」を胸に、ワクワクしながら、

楽しみながら、変わる地域の力に、なり続けます！

じゃらんリサーチセンター メンバー紹介 ※2017年4月以降

センター長

沢登次彦

Tsuguhiko Sawanobori

調査・開発グループ

マネージャー

北嶋緒里恵

Orie Kitajima

研究員

稲垣昌宏

Masahiro Inagaki

草刈良允

Ryosuke Kusakari

三田 愛

Ai Sanda

ヒロ中田 (中田博人)

Hiroto Nakata

森戸香奈子

Kanako Morito

森 成人

Naruhito Mori

エリアプロデューサー 東日本グループ

マネージャー

菅原 隆

Takashi Sugawara

エリアプロデューサー

青森県、秋田県、山形県

竹 直也

Naoya Take

岩手県、宮城県

佐藤真弓

Mayumi Sato

福島県、茨城県、栃木県

福山佳与子

Kayoko Fukuyama

新潟県、群馬県、埼玉県

田中麻衣子

Maiko Tanaka

山梨県、長野県、富山県

服部卓郎

Takuro Hattori

神奈川県、静岡県、千葉県

奥寺千枝美

Chiemi Okudera

エリアプロデューサー 西日本グループ

マネージャー

高橋佑司

Yuji Takahashi

エリアプロデューサー

三重県、福井県、石川県

齋藤晋作

Shinsaku Saito

愛知県、岐阜県

長瀬欣子

Yoshiko Nagase

滋賀県、和歌山県

小林かおり

Kaori Kobayashi

大阪府、奈良県、京都府

畑中亜希子

Akiko Hatanaka

兵庫県

田中優子

Yuko Tanaka

鳥取県、島根県、山口県

水谷元昭

Motoaki Mizutani

広島県、岡山県、香川県

小西俊輔

Shunsuke Konishi

高知県、愛媛県、徳島県

加藤憲司郎

Kenjiro Kato

大分県、佐賀県、福岡県

巢山将一

Shoichi Suyama

熊本県、鹿児島県、長崎県

室田明里

Akari Murota

宮城県

谷村智樹

Tomoki Tanimura

企画推進グループ

マネージャー

川波佑吉

Yukichi Kawanami

企画推進スタッフ

小野欽三

Kinzo Ono

木村宏美

Hiromi Kimura

清水英子

Eiko Shimizu

松下 綾

Aya Matsushita

総合企画グループ

マネージャー

木島達也

Tatsuya Kijima

プロデューサー

小野 郁

Kaoru Ono

白井誠一

Seiichi Shirai

高橋謙太郎

Kentaro Takahashi

田辺友洋

Tomohiro Tanabe

前田浩輝

Koki Maeda

宮下麻衣子

Maiko Miyashita

ディレクター

牛草 智

Satoshi Ushigusa

清水千科

Chika Shimizu

地域活性推進グループ

石川県加賀市役所

石井康一

Koichi Ishii

佐賀県庁

古賀裕士

Hiroshi Koga

関東観光広域連携事業推進協議会

後藤太郎

Taro Goto

せとうち観光推進機構

舘 博哉

Hiroya Date

九州観光推進機構

濱崎 隆

Takashi Hamasaki

笹田修司

Shuji Sasada

客員研究員

加藤史子

Fumiko Kato

マジ☆部担当

青木里美

Satomi Aoki

青木理恵

Rie Aoki

松本圭祐

Keisuke Matsumoto

山本祐司

Yuji Yamamoto

アソシエーションスタッフ

佐藤真一

Shinichi Sato

寺嶋 修

Osamu Terashima

アシスタント

合川千鶴

Chizuru Aikawa

飯田美幸

Miyuki Iida

石川佳美

Yoshimi Ishikawa

遠藤敏子

Toshiko Endo

大矢江梨

Eri Oya

小嶋真利

Mari Kojima

小松千景

Chikage Komatsu

田中香和子

Kanako Tanaka

知脇照美

Terumi Chiwaki

野上知子

Tomoko Nogami

松本亜希子

Akiko Matsumoto

三又 薫

Kaoru Mitsumata

森 涼香

Suzuka Mori

山口 舞

Mai Yamaguchi

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ていくこと、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、GAP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

○調査・計画策定など ○ワークショップ・研修

資源を再発見or新たに作る→磨く→情報発信→誘客→振り返り→
次へ、というサイクルをまわしながら、
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、勉強会など

○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。



<http://jrc.jalan.net/>

じゃらんリサーチセンター

検索



公式Facebookからも
情報配信中



変わる地域の、力になります。

とーりまかし別冊 研究年鑑 2017

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ライフスタイル
JRCホームページ
<http://jrc.jalan.net/>
電話 03-6835-6250
(代表・平日10～18時)

発行人・編集人 沢登次彦

編集デスク 森戸香奈子

編集 北嶋緒里恵、中田博人、
田中香和子、大西智与

デザイン 黒川聡司デザイン事務所
黒川聡司、恒川晴奈、鎌倉和平、
萩原唯香

イラスト 小林マキ

印刷・製本 凸版印刷株式会社
Printed in Japan
©Recruit 2017

※本誌記事原稿および掲載データの
無断転載を固く禁じます