

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



2017年の訪日外国人旅行者数は、JNTOの発表によれば、2018年2月時点での推計値で2869万人に達しました。2020年の4000万人、2030年の6000万人という目標も見えてきた中で、業界では新たな宿泊施設の増加や、異業種からの観光事業への参入などもさらに増え、日本の観光マーケットは今までにないほど活況を迎えていると言ってよいでしょう。

一方、日本人国内旅行者のマーケットに目を向けると、『じゃらん宿泊旅行調査2017』によれば、宿泊旅行実施率は54.8%と微減トレンドが続きます。2017年は、プレミアムフライデーの実施やキッズウィークの導入検討など、日本人の休暇促進策が次々と施行・議論され、その効果にも期待が高まります。また、DMOの本格始動だけでなく、国際観光旅客税の導入検討など、まさにダイナミックな観光改革が始まろうとしています。

「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（JRC）の活動も13年目に入りました。これから迎える観光の大きな変動期を、新たな需要創造にチャレンジしながら、引き続き地域の皆様と共に力強く歩んで参りたいと思います。それこそが「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、全うすべき責任が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** **2030年 観光の
未来需要予測研究**
研究員 森戸香奈子
-
- 15 **テーマ 2** 「100年後に歴史が変わった」といわれる
根本的な地域・社会システム変容に向けて
**境界を越えた共創で、
新時代の波を創る「コクリ!2.0」**
研究員 三田 愛
-
- 25 **テーマ 3** **スイスツェルマットに沿った
DMO構築の具体的手順と
実現へのポイントとビジョンの置き方
(地域全体でつくるCRMのしくみとは)**
研究員 森 成人
-
- 35 **テーマ 4** **10年先も持続可能な宿経営を実現するための
「宿泊業の働き方改革」研究**
主席研究員
北嶋緒里恵
-
- 43 **テーマ 5** 地域の未来を自分たちで描き、実現していく
そんな元気な地域を目指して
**観光ジバづくりのための
協働チーム育成研究**
研究員 草刈良允
-
- 51 **テーマ 6** 新・ご当地グルメの広域ネットワーク組織
「チームあおもり」結成で得た継投の方程式
**県単位の連携チームが
食による地域活性化の成功確率をグンとUP**
研究員
ヒロ中田 (中田博人)
-
- 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 **研究過去実績**
-
- 72 **おわりに**
-
- 73 **じゃらんリサーチセンターメンバー紹介**

1

2030年 観光の 未来需要予測研究

研究員

森戸香奈子

もりと かなこ

2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて経済は活況のように見える。一方、長期的にみれば少子高齢化に人口減少、地方の衰退などの問題があり、製造業を中心とした日本経済の先行きは明るいとはいえない。このような中で数少ない成長産業として見込まれているのが観光だ。2017年の訪日外国人数は推計2,869万人。2020年の4,000万人、2030年の6,000万人の目標に向けて勢いづい

ている。しかしこれを受け入れる地域の体制はどうだろうか。バブルが崩壊したあとに訪れた施設の廃墟化、寂れた地方の姿は記憶に新しい。目先の利益に気を取られ、あるいは意思を持たずに受入体制を進めていては、外資や異業種の参入によって観光地は“植民地化”“空洞化”してしまう。地域住民の生活と観光産業の成長の両輪を実現するために、今何をすればよいのだろうか。

2030年観光の 未来需要予測研究

研究員

森戸香奈子

もりと かなこ

第1章

目的

東京オリンピック・パラリンピック後の2030年にマイルストーンを置き、観光市場の具体的な未来を予測する。想定される未来に対し、理想の姿を目指すために現時点で何をすべきか、バックカスティングの視点で考察する。いたずらに数値が広まることが目的ではなく、地域に対して中長期的な視野での戦略提案を促すことを本研究の目的とする。

第2章

方法

本研究で実施した手法は以下である。

【統計予測】

重要指標の統計的な予測分析。

表1 訪日外国人 観光体験需要調査

日本の観光資源のポテンシャルを探るため、日本人と外国人に対し同様の調査票で①と②の調査を行った。

①日本人の調査	
調査対象者	全国20歳以上の男女(株式会社マクロミルの登録モニター)
回収数(割付)	性別・年代(20代/30代/40代/50代/60歳以上)により均等割付各103人 計1,030人
調査方法	インターネット調査
調査期間	2017年11月15日(水)～2017年11月17日(金)
②訪日外国人の調査	
調査対象者	☐ 中国、韓国、アメリカ、ドイツ、インド国籍の20歳以上の男女(株式会社クロス・マーケティングの登録・提携モニター) ☐ 観光目的で日本に旅行をした経験を持つ人 ☐ 訪日経験は最長で5年以内に限定 直近1年以内221人(44.2%) 直近2年～3年以内187人(37.4%) 直近4年～5年以内92人(18.4%)
回収数(割付)	☐ 各国100人×5カ国計500人 ☐ 各国ごとに性別・年代(20代/30代/40代/50歳以上)で均等割付(端数が発生するため実際の回収数は以下) 男性20代12人、男性30代12人、男性40代13人、男性50歳以上13人 女性20代12人、女性30代12人、女性40代13人、女性50歳以上13人、計100人
調査期間	2017年11月13日(月)～2017年11月21日(火)

【既存調査のリバイズ】

『じゃらん宿泊旅行調査2017』のデータを活用し、国内宿泊旅行者のニーズを再分析する。

【エクストリームプレイヤーインタビュー】

識者へのインタビューを通し、消費に影響を与える政策やITまわりの変化、経済の動きを分析する。

【エクストリームユーザーインタビュー】

珍しい旅行スタイルを持つ人にデプスインタビューを行い、旅行者の新しい兆しを把握する。

【グループインタビュー】

旅行への需要度によるセグメントごとに、現在の旅行者のインサイトを把握する。

【訪日外国人 観光体験需要調査】

新たなニーズを把握するため日本および主要海外5カ国(韓国、中国、アメリカ、インド、ドイツ) 訪日旅行経験者に対しグローバル調査を実施。調査概要は表1を参照。

【業界識者インタビュー】

有識者による提言内容へのアドバイスを受けた。識者は以下6名。

国連世界観光機関 駐日事務所代表 本保芳明氏

昭和24年生まれ、北海道出身。東京工業大学大学院社会理工学専攻修了。昭和49年運輸省入省(航空局総務課)。平成3年に経済協力開発機構(OECD)日本政府代表部参事官。その後、運輸省運輸政策局観光企画課長、国土交通省大臣官房総合観光政策審議官などを歴任、平成20年10月に初代観光庁長官に就任。平成27年首都大学東京特任教授(現任)、平成28年6月より、国連世界観光機関駐日事務所代表に就任、現在に至る。

ジャパンガイド株式会社 代表取締役社長 ステファン・シャウエッカー氏

1974年、スイス・チューリヒ生まれ。2008年より国土交通省が主導する「ビジット・ジャパン大使」を務める。1995年に初めて日本を旅行。1996年、カナダでインターネットの日本観光サイト「ジャパンガイド」を開設。日本人の妻とともに2003年から群馬県藤岡市に移り住む。著書に「外国人が選んだ日本百景」(講談社+α新書)、「外国人だけが知っている美しい日本」(大和書房)など。

成長産業といわれ、その白地に注目が集まる観光マーケット。
しかし当事者である地域、宿泊施設や事業者の実態をみれば、
受入整備の遅れや人材を中心としたリソース不足など課題も多い。
来るべき未来に向けて今できることは何か、戦略へのヒントとすべく、
2030年の観光マーケットを予測する研究を行った。

**カトーレジャーグループ 代表取締役兼CEO
加藤友康氏**

1965年大阪府生まれ。ホテル、フードサービス、スパ、ラグジュアリーリゾート、公共リゾート、エンターテインメントなどあらゆるレジャー事業開発を行うプロデュース企業の代表取締役兼CEOを務める。代表的な事業として、「箱根・翠松園」「HEINZ BECK」「麺匠の心つくし つるとんたん」「Kafuu Resort Fuchaku CONDO・HOTEL」「九州の旬 博多廊」などがあり、Small Luxury Resort「熱海 ふふ」は2020年までに河口湖・日光・京都・強羅・奈良への展開を予定している。

**株式会社ランドリーム 代表取締役
原田劉静織氏**

WILLER株式会社取締役(兼任)、株式会社ビジョン 社外取締役(兼任)。中国上海生まれ。上海外国語大学で日本語を専攻、1996年来日、2001年3月青山学院大学卒業後、IT企業を中心にビジネスデベロップメント&マーケティングのポジションを歴任。2013年9月 トリップアドバイザー株式会社 代表取締役就任。2015年7月インバウンドビジネスプロデューサーとして独立、民間から行政まで幅広くインバウンド戦略・ブランドやプロモーションのプロデュース・東アジアのマーケティングを支援している。

**株式会社西村屋 代表取締役社長
西村総一郎氏**

兵庫県豊岡市城崎町出身。早稲田大学政治経済学部政治学科卒業後、アサヒビール株式会社入社。2000年に退社後、株式会社西村屋常務取締役就任。2011年株式会社西村屋代表取締役社長就任。全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会青年部部長。豊岡市基本構想審議会委員、兵庫県専門職大学構想検討委員会委員なども務める。

**株式会社いせん 代表取締役
雪国観光圏代表理事 井口智裕氏**

1973年新潟県南魚沼郡湯沢町生まれ。1996年、EASTERN WASHINGTON UNIVERSITY修了後、株式会社湯沢ビューホテルいせん入社。2005年、株式会社いせん代表取締役に就任。2008年、「雪国観光圏」をプランナーとして立ち上げと運営に尽力、2013年に一般社団法人雪国観光圏を設立し代表理事に就任。合同会社雪国食文化研究所代表社員、観光庁観光産業政策検討委員なども務める。

第3章 **結果**

日本人国内宿泊旅行市場の推計

『じゃらん宿泊旅行調査』をベースに、2030年度の日本人の国内宿泊旅行市場における量

的な推計を行った(表2)。

日本人マーケットは1割減

微減傾向が続けば2割以上減の可能性も

宿泊旅行実施率は2016年度と同じと想定、平均旅行回数、平均宿泊数については、2004年度から大きな差がみられなかったため、2004年度から2016年度の平均値を採用し、推計を行った。これによると2030年度の延べ宿泊者数は1億2,945万人、2016年度より1,413万人減、比率にして9.8%の減少。延べ宿泊数においては2億1,688万泊で2016年度より3,620万泊減、14.3%減となった。

宿泊旅行実施率には、明確な微減トレンドがある。このトレンドを加味すると、減少幅はさらに大きくなり、2016年度比で人数では21.8%、泊数では25.7%まで減少する可能性がある。年代でいうと団塊ジュニアにあたる50代はシェアが拡大するものの、30代、40代が大きく減り、これは人口減少による影響を示している。2016年度時点では50歳以上の割合が53%程度だったものが、2030年度には6割を占める見込みである。

**表2 日本人の国内宿泊旅行
延べ宿泊旅行者数推計(万人)**

	2016年度	2030年度	差(万人)	差(%)
ベース推計	1億4,358万人	1億2,945万人	-1,413	-9.8
低位		1億1,223万人	-3,135	-21.8

ベース推計年代別2016年度比 30代:▲17.7%、40代:▲27.4%
50代: +12.3%

日本人の国内宿泊旅行 延べ宿泊数(万泊)

	2016年度	2030年度	差(万泊)	差(%)
ベース推計	2億5,308万泊	2億1,688万泊	-3,620	-14.3
低位		1億8,803万泊	-6,505	-25.7

ベース推計年代別2016年度比 30代:▲21.9%、40代:▲31.2%
50代: +12.8%

※2016年度のデータは「じゃらん宿泊旅行調査2017」より引用(帰省や出張、修学旅行を除く観光による宿泊旅行)
※2030年度については社会保障・人口問題研究所人口予測「20~79歳日本人人口」の数値をもとに算出。宿泊旅行実施率は、「ベース推計」については2016年の54.8%を採用、低位推計は、「じゃらん宿泊旅行調査」より得られた宿泊旅行実施率の微減トレンドを単回帰分析で予測し、独自基準で補正したもの

訪日外国人観光客市場の推計

訪日外国人の推計には、JNTOが発表している訪日外国人数をベースに、観光目的による訪日者のみの数値を推計に使用した(表3)。世界観光客の増加も視野に入れたが、試算したところ、世界観光客の増加率を上回る伸びで訪日外国人が増えていることが確認されたため、訪日外国人数をベースに推計することが適当と判断した。

訪日外国人観光客数は目標達成するが 中国が失速すればその限りではない

単回帰分析を主に推計を行ったところ、2030年の訪日外国人観光客は6,045万人、泊数にして3億6,269万泊。海上に停泊するクルーズ客を考慮し、排除した場合は3億829万泊となった。政府目標を大きく上回り達成することになる(ベース推計参照)。

このベース推計に、シミュレーションを3パターン実施した。現在国はヨーロッパへのPRに力を入れているが、誘客が成功した場合(パターン①)、中国との関係性で有事があり、2012年レベルに中国からの訪日観光客が戻った場合(パターン②)、2030年に中間所得層のシェアを大きく占めるといわれ経済的成長が見込まれるインドからの誘客が増えた場合(パターン③)、これらの3つを組み合わせ、低位推計(延べ人数3,795万人)、高位推計(延

べ人数6,454万人)を推計した。低位推計は中国がマイナスに働いた場合で、中国マーケットで失敗すると目標達成は難しくなる。

日本人と訪日外国人の比較

日本人と外国人の人数および泊数を比較すると図1・2のようになる。

人数は日本人が上回るものの

泊数は訪日外国人が日本人の1.7倍に

人数(図1)は、日本人を外国人が上回ることはなく、引き続き日本人マーケットが重要であることを示している。しかし縮小を続ける日本人に対し外国人は順調に数値を伸ばしており、2016年時点では7:1(日本人:訪日外国人)だった比率が、2030年には2:1までその差が縮むことになる。

泊数(図2)についてみると、2022年に日本人と訪日外国人の泊数が同等となり、2030年には、訪日外国人が日本人の1.7倍にまで伸びる。クルーズを考慮しても訪日外国人が日本人を上回る結果は変わらず、日本人の1.4倍程度とみられる。

経済効果比較

経済効果を算出してみると(表4)、2016年時点での日本人マーケットの市場規模は7兆878億円(『じゃらん宿泊旅行調査2017』より)。2030年は6兆3,819億円に縮小する見込

表3 訪日外国人観光旅行者 政府目標と推計値

	(参考) 2020年		2030年		
政府目標	3,500万人(観光客のみ)		5,250万人(観光客のみ)		
レベル	低位	高位	低位	中位	高位
条件	ベース推計	ヨーロッパ(+) ^①	中国(-) ^②	ベース推計	ヨーロッパ(+) ^① 、インド(+) ^③
人数	3,382万人	3,439万人	3,795万人	6,045万人	6,454万人
泊数	2億292万泊	2億633万泊	2億2,722万泊	3億6,269万泊	3億8,724万泊
泊数(クルーズ除く)	1億7,633万泊	1億7,292万泊	1億9,356万泊	3億829万泊	3億2,916万泊

※JNTO「訪日外国人数」の数値に、観光目的来日者の比率を適用。単回帰分析をベースとし、独自に推計を実施

※東京オリンピックボーナスは考慮していない ※訪日外国人のうち、観光目的による来訪のみを想定

※クルーズによる訪日外客数については、2016年までの実績および2020年の国の目標である500万人達成を想定して比率を設定、推計した

み。対して訪日外国人は、2016年の市場規模が3兆2,631億円のところ、2030年には9兆3,707億円に伸びる。観光庁によれば2030年に訪日外国人観光客の平均単価を25万円にまで伸ばしたいという目標があることから、この目標が達成できたとすると、その市場規模は15兆1,125億円に達する。

日本人における質的な変化

日本人の旅行ニーズについて、『訪日外国人 観光体験需要調査』の結果をもとにその変化を推測する。

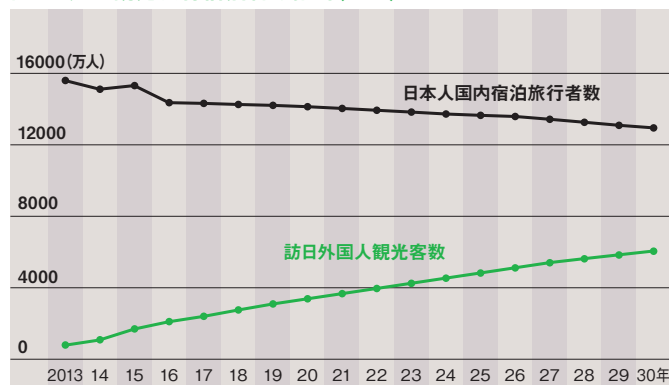
「日本人らしい旅行」ニーズは2030年も変わらない

2030年に人口シェアを多く占める50代で、他の世代と比べてニーズの高いコンテンツは「温泉」「神社・仏閣」といった、いわば“日本らしい”コンテンツであった。対して、人口

規模が減少する30～40代で相対的に人気の高いコンテンツは、「リフレッシュ旅行」「気分転換」などに加えて、家族や恋人、親といった同行者との絆を深めること、有名な宿や旅館に泊まること、祭りやテーマパークといった、“若いアクティブ旅行”と分析できる。前者のような旅行は増加し、後者のような旅行は今後減っていく可能性が高い。

また、『じゃらん宿泊旅行調査2017』のデータを活用し、「今後してみたい旅行」の分析をしてみたところ、「緊張解消（リフレッシュ、現実逃避）」、「関係強化（家族・夫婦・カップル・友人旅行）」、「娯楽追及（食、エンターテインメント）」といった3つのニーズが非常に強く、かつ互いに強固に結びついていることがわかった。つまり宿、食、温泉といったオーソドックスな日本の旅行スタイルである。このような旅行ニーズは、2030年においても

図1 延べ観光旅行宿泊者数推計(万人)



※日本人宿泊旅行の推計値は「じゃらん宿泊旅行調査2017」をベースに、当該年の4月～翌年3月までの年度。訪日外国人の推計値はJNTO「訪日外国人数」をベースに、その年の数値を推計に使用

※訪日外国人観光客宿泊数は、観光庁の発表している平成28年「訪日外国人消費動向調査」をもとに1人あたりの宿泊平均日数6.0をかけたものを採用

※クルーズによる訪日分を除いたものを参考値として示す。数値は2016年の199万人(実績)および2020年の目標500万人を参考に推計

図2 延べ観光旅行宿泊数推計(万泊)

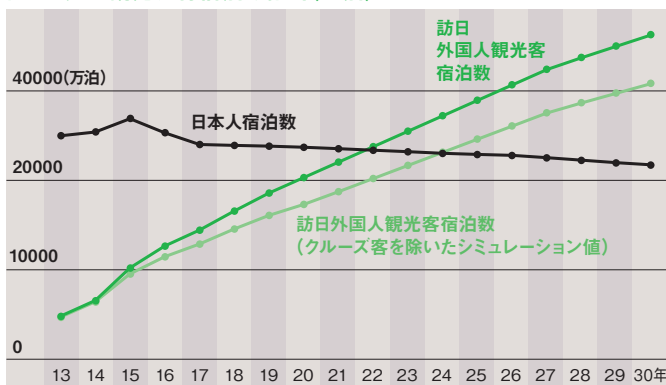


表4 日本人国内旅行者と訪日外国人観光客数の経済効果比較

	日本人国内旅行者			訪日外国人観光客		
	延べ宿泊旅行者数	消費額平均	経済効果	延べ宿泊旅行者数	消費額平均	経済効果
2016年	1億4,358万人	4万9,300円	7兆878億円	2,105万人	15万5,017円	3兆2,631億円
2030年	1億2,945万人	2016年を適用	6兆3,819億円	6,045万人	2016年を適用	9兆3,707億円
					25万円 (観光庁2030年の目標数値を採用)	15兆1,125億円

※日本人国内旅行者については宿泊旅行者のみ。「じゃらん宿泊旅行調査2017」より引用 ※2016年データの経済効果額は項目別平均値の足しあげのため、四捨五入により端数が異なる
 ※訪日外国人の消費額平均は、観光庁平成28年「訪日外国人消費動向調査」観光・レジャーの平均値、および観光庁の目標数値より適用

重要な旅行ニーズとして残る可能性が高い。

一方、「自己成長（自分探し、日本一周）」、「知識増進（趣味探究、歴史街歩き）」といったニーズはあるものの、非常にニッチで少ないニーズであることが確認された。これらのニーズは打ち手なしでは拡大の可能性は低いと思われる。

外国人における日本旅行ニーズ

『訪日外国人 観光体験需要調査』において尋ねた、訪日旅行においてしてみたいことをランキング形式で紹介する。

韓国は日本の日常に関心

インド人にはフルーツ狩りが人気ありそう？

まず「今後、訪日旅行で経験・実施したいこと」について（表5）。日本では温泉やリフレッシュ旅行といったスタンダードなニーズ

が高い。対して韓国では「消耗品」や「ファッション類」の買物、「秘境を訪ねる」（6位）、「地方のひなびた日本の原点の風情を味わう」（8位）など、日本人の日常やディープな地方に関心がある。中国は「電化製品」や「ファッション類」の買物などが上位だが、6位に「スキー・スノボ」、7位に「ウェルネス（ヘルス）ツーリズム」がランクインし、スノーレジャーや健康にも関心が高い。アメリカは日本特有の「お城」「郷土料理」「古墳」、インドは「お遍路・札所めぐり」にも関心を寄せている。また、ドイツは5カ国の中で唯一「美術館・博物館」がランクインしており、アートや文化に関心が高い様子だ。

飲食についても同様にみると（表6）、韓国はワンコインフードや、カジュアルなメニューに関心が高く、やはり日本の日常文化

表5 今後、訪日旅行で経験・実施したいことベスト10(国別) (単位=%)

日本 (n=1030)	韓国 (n=100)	中国 (n=100)
1 温泉(療養とは関係なし) 58.0	1 心身を癒す、リフレッシュ旅行 47.0	1 電化製品の買物 47.0
2 心身を癒す、リフレッシュ旅行 50.7	2 温泉(療養とは関係なし) 43.0	2 自然景観を楽しむ 43.0
3 紅葉を楽しむ 39.4	3 日本庭園の散策 39.0	3 ファッション類の買物 40.0
4 絶景を観に行く 37.2	4 消耗品(食品、酒類、化粧品、薬品等)の買物 36.0	4 富士山 39.0
5 郷土料理を食べる 36.0	4 都市公園の散策 36.0	5 温泉(療養とは関係なし) 35.0
6 自然景観を楽しむ 35.5	6 秘境を訪ねる 35.0	6 スキー・スノボ 33.0
7 桜を楽しむ 33.4	7 自然景観を楽しむ 33.0	7 ウェルネス(ヘルス) ツーリズム 31.0
8 郷土料理以外でそこしかないおいしいものを食べる 29.8	8 地方のひなびた日本の原点の風情を味わう 32.0	7 桜を楽しむ 31.0
8 有名・ハイクラスな宿に泊まる 29.8	9 ファッション類の買物 31.0	9 心身を癒す、リフレッシュ旅行 30.0
10 家族や恋人などと絆を深める 28.5	10 祭りを楽しむ旅行 30.0	9 田舎暮らしを体験する 30.0
アメリカ (n=100)	インド (n=100)	ドイツ (n=100)
1 お城 49.0	1 心身を癒す、リフレッシュ旅行 44.0	1 日本庭園の散策 33.0
2 心身を癒す、リフレッシュ旅行 47.0	2 世界遺産をめぐる 41.0	2 自然景観を楽しむ 31.0
3 温泉(療養とは関係なし) 44.0	2 電化製品の買物 41.0	2 桜を楽しむ 31.0
4 自然景観を楽しむ 43.0	4 ウェルネス(ヘルス) ツーリズム 39.0	2 お城 31.0
5 現地の歴史・遺産にふれる旅行 42.0	5 お遍路・札所めぐり 37.0	5 滝・渓流 29.0
6 郷土料理を食べる 40.0	6 自然景観を楽しむ 36.0	6 神社・仏閣 28.0
7 日本一周旅行 38.0	6 ファッション類の買物 36.0	7 心身を癒す、リフレッシュ旅行 26.0
8 滝・渓流 37.0	8 川下り 35.0	8 富士山 25.0
8 日本庭園の散策 37.0	8 消耗品(食品、酒類、化粧品、薬品等)の買物 35.0	8 世界遺産をめぐる 25.0
10 古墳 36.0	8 都市公園の散策 35.0	10 ウェルネス(ヘルス) ツーリズム 24.0
10 電化製品の買物 36.0		10 美術館・博物館 24.0
		10 現地の歴史・遺産にふれる旅行 24.0

に興味があるようだ。中国は1位「江戸前寿司」、2位「回転寿司」、3位「刺身」など、海鮮系が人気のよう。インドは宗教的な背景もあり果物や穀物が中心。「ぶどう」「いちご」「さくらんぼ」が上位を占める。

先の表5のデータを因子分析によってまとめたものが表7である。

体験、和体験、文化、テーマパークの4つの視点で訪日旅行をみている

抽出された因子は「特別体験・アクティビティ」「ベーシック旅行」「和体験」「文化」「テーマパーク」の5つ。うち「ベーシック旅行」は日本で最も高い。韓国は比較的日本人に近い

表6 今後、訪日旅行で飲食したいものベスト10 (単位=%)

日本 (n=1,030)		韓国 (n=100)		中国 (n=100)	
1 懐石料理	48.9	1 回転寿司	46.0	1 江戸前寿司	36.0
2 刺身	44.5	2 刺身	43.0	2 回転寿司	34.0
3 天ぷら	40.5	2 エビフライ	43.0	2 刺身	34.0
4 江戸前寿司	37.9	4 そば	42.0	4 煎餅・おかき	33.0
5 うな重	35.1	5 天ぷら	39.0	5 エビフライ	31.0
6 すき焼き	33.8	6 コロッケ・メンチカツ	37.0	6 スープカレー	30.0
7 伊勢海老	33.7	7 懐石料理	36.0	7 なめろう	29.0
8 しゃぶしゃぶ	30.8	8 とんかつ	35.0	8 おこし	28.0
9 海鮮丼	30.2	9 うどん	29.0	9 とんかつ	27.0
10 そば	28.3	10 ちゃんぽん	28.0	9 カキフライ	27.0
		10 カステラ・ポーロ	28.0	9 トルコライス	27.0
アメリカ (n=100)		インド (n=100)		ドイツ (n=100)	
1 天ぷら	43.0	1 ぶどう	57.0	1 天ぷら	25.0
2 懐石料理	42.0	2 いちご	42.0	1 カレーライス・シチュー	25.0
3 とんかつ	39.0	3 チャーハン	41.0	3 日本茶(煎茶)	23.0
3 いちご	39.0	3 さくらんぼ	41.0	4 エビフライ	22.0
5 スープカレー	37.0	5 おにぎり	34.0	4 ぶどう	22.0
5 ぶどう	37.0	5 生の野菜	34.0	6 トルコライス	21.0
7 精進料理	35.0	7 懐石料理	33.0	7 いなり寿司	20.0
8 ちらし寿司	34.0	7 カレーライス・シチュー	33.0	7 コロッケ・メンチカツ	20.0
8 トルコライス	34.0	7 豆乳	33.0	7 いちご	20.0
10 江戸前寿司	33.0	10 回転寿司	31.0	10 精進料理	19.0
10 カレーライス・シチュー	33.0			10 江戸前寿司	19.0
10 チャーハン	33.0			10 なめろう	19.0
				10 しっぽく料理	19.0
				10 タコライス	19.0
				10 おこし	19.0
				10 さくらんぼ	19.0

嗜好性があり、中国やアメリカ、インドは関心が高いものが多い。ドイツについては、「和体験」「文化」の2因子が特に強く出ている。

業界識者インタビュー

インタビュー内容のうち、いくつかの視点をピックアップして紹介する。

今後は外資参入の時代になる

従来型の日本人による日本人のための宿泊ビジネスは、マーケットが閉鎖的でかつ低価格傾向。インバウンドが流入し、ある程度のプライスゾーンを受け入れる顧客層が増えることによって、外資系企業が競争力のあるブランドで勝負するようになる。近い将来に、ちょうどいいサイズの国内チェーンは外資に取って変わられるのではないかと。日本にとっても、きちんとマネジメントが行われ、雇用が減少することなく地域にお金が落ちるのであればデメリットがない。(本保氏)

旅館はまるごと日本の生活体験である

旅館の文化はどの国の人にとっても魅力的。日本の生活が全部体験できる(量の部屋・浴衣・布団・風呂・和食)。欠点は価格が高く食事が立派すぎて連泊が厳しいこと。とはいえ、旅館の良さは食事があることなので、全部素泊まりは残念。素泊まり式の宿と旅館は使い分けるのが良いと思う。(シャウエッカー氏)

プレミアムなインバウンド市場においてはブランド力が重要

プレミアムなインバウンドに受け入れられるかという点では、まだまだ不足している面がある。我々が切り切れていないのはブランドの力によるものだと思う。プライベートジェットで日本に来る方の中には、スペースや受け入れの問題で旅館が利用しづらいということがある。(弊社の) スモールラグジュアリーの宿泊単価は平均10万円くらいだが、次なるプロジェクトではもっと上げていきたい。(加藤氏)

中国との関係性について

中国は陸続きの隣国が多く、対外関係を重視してきた。日本は島国でそのあたりの意識が薄いのかもかもしれないが、隣国が中国であることは変えられない事実。北朝鮮や中国とは政治的な問題がありながらも、国交断絶しない限り必ず行き来が生じる。インバウンド対応については隣国からの中国人が多数を占めるのが当然ということを念頭におくべき。中国とは政治的・感情的な問題があり、距離が微妙であるが、観光業については政府がある程度腹を括る必要がある。(原田氏)

需要に対してマンパワーを含めた受入体制が整えられるか

全国的な人手不足、特に地方は影響が顕著。2020年以降になるが豊岡市に専門職大学設置を検討

討中。少子化時代に選ばれる学校でなくてはならず課題山積だが期待。観光は地方の活力を生む産業だが、人を引き込むだけのマンパワーを確保できるか。介護の問題も地方には大きいのかかる。
(西村氏)

**人を付加価値に。知名度のない宿は
地域と組んで価値を生み出す**

サービス業には必ず人が介在するから、なかなか1人あたりの所得を上げられないが、社員を困らせたくはないので、宿泊単価を上げていきたい。人に付加価値をつけるしかない。そのために地域とアライアンスを組みたいと考えている。我々は地元商店街のようなもの。ナショナルブランドがなくても、個に特徴があることがイメージできればデスティネーションになる。将来の地域像をしっかりと考えられるかどうか、植民地になるかどうかの分水嶺である。(井口氏)

第4章 **考察**

**シニア中心の日本人市場と、
若者中心のインバウンド市場**

2030年の観光マーケットは、大きくふたつの重要なセグメントが存在する。50歳以上を中心とした、温泉や食を同行者と楽しむ日本らしい旅行スタイルの日本人マーケット。対して増加するインバウンドは、2016年時点で8割が40歳以下という非常に若いマーケットである。このふたつの対照的なマーケットが二分することになる。

日本人市場は縮小することがほぼ確定している。特に30～40代を中心としたファミリーやDINKS、未婚層のアクティブニーズが減

ることから、テーマパークなど彼らを中心に集客を賄っていたところは、2030年に向けてインバウンドに舵を切るのもひとつの手だろう。ターゲットが明確な施設は将来に向けて早めに手を打つことが肝心だ。

**宿泊施設はよりコンセプトualに
専門宿への進化が求められる**

宿泊施設において2030年までに起こる大きな変化は、まずこれまでにない規模での競合参入である。ターゲットが多様化する一方、宿泊施設にとってのリソースは逼迫する。最たるものが人材だ。資源が枯渇すれば、これまでのようにフルサービスは難しくなる。従業員不足により食事の提供を止めたり、後継者不足で経営そのものを諦めたりする宿も出てくるだろう。限られたリソースを有効に使うには、STP (セグメント・ターゲット・ポジショニング) を明確にし、コンセプトをしっかりと持った経営に進化する必要がある。大きな流れとしては、AIやロボットなどを活用し宿泊に特化した格安宿と、逆に人手をかけて徹底的にサービスに注力した高級宿の二極化が進む。その中で、先に述べたようなコンセプトualな専門宿ともいうべきテーマ性を持った宿が増えるだろう。チェーン系ホテルなどにおいても、キャラクターに特化したホテルや、カジュアルラインのホテルの登場も、ターゲットやシーンに特化した専門宿

表7 「今後経験・実施したいこと」因子分析の結果と得点

	特別体験・アクティビティ	ベーシック旅行	和体験	文化	テーマパーク
日本	- 0.28	0.12	- 0.18	- 0.20	- 0.02
韓国	0.01	- 0.26	- 0.13	0.20	0.01
中国	0.61	- 0.34	0.12	0.26	0.02
アメリカ	0.88	0.11	0.71	0.70	0.09
インド	1.19	- 0.09	0.90	0.63	0.28
ドイツ	0.24	- 0.43	0.21	0.23	- 0.19

※「訪日外国人 観光体験需要調査」より。117種類の「今後経験・実施してみたいもの」(＝ニーズ)を、日本人、および外国人あわせて因子分析
※緑の網掛けは0.1以上で1位の国、青の網掛けは0.1以上で2位の国、水色の網掛けは0.1以上で3位の国(縦に比較)

の流れといえる。

地域に早急に必要なのは 一人ひとりのマーケティング力強化

今後観光が日本の主産業となり、インバウンドによって世界から脚光を浴びると、外資を中心に投資案件も増えてくる。うかうかしていると街ごと買収されるような形で、“植民地化”する地域も出てくるだろう。そうならないためにまず何よりも必要なのはマーケティング力だ。観光にかかわる一人ひとりが、マーケティングの基礎を身に付け、地域アイデンティティを持ち、地域の現状を分析し施策実行できる状態になっていなければならない。

2030年に向けて、観光地は大きくふたつのタイプに分かれるだろう。ひとつは「アソート型観光地」。東京や大阪といったゲートシティ、あるいは北海道や沖縄、京都のような人気観光地には今よりもさらに多くの観光客が訪れることになる。どんな国の、どんな人が訪れても、銘々が楽しめる街。お菓子のアソートパックのような街だ。そのような魅力的な観光地のマーケティングは、精鋭 marketer の揃う民間企業でさえも難しい。一般的に「ターゲットは誰でも」という商品やサービスは、マーケティング的には成り立たないのだ。しかし観光地はこれを成し遂げなければならない。

例えばユニクロのようなブランドになることが求められているのである。老若男女、誰にでもニーズがあるブランド。ユニクロはヒートテックという機能性でそれを実現しているが、その後のPR施策は巧妙だ。SNSなど若者向けには、人気のモデルを使用してユニクロの洋服をコーディネートし、ハイエンドなセンスが発揮できることを訴求している。

CMでは外国人モデルを起用してファッショナブルなイメージ喚起をしている。一方、いわゆるチラシ戦略も忘れていない。ユニクロのチラシには、赤字で1,000円を切る価格が並べられ、定期で行うバーゲンには長蛇の列ができる。コアなファンである価格志向の顧客に向けてもメッセージを忘れない。同じ資源でも違う部分を切り取り、違うターゲットにメッセージを変えているのだ。「アソート型観光地」はこのように練達したマーケティング力が求められるのだ。

もうひとつの観光地のパターンは、「ターゲット特化型観光地」である。国や年代など、ターゲットを明確にし、徹底的に訴求するタイプ。比較的規模の小さい観光地などがこのパターンに属し、自地域の競合優位性を磨いていく必要があるだろう。

県やDMOといった単位の組織は、このようなアソート型とターゲット特化型の観光地を組み合わせ、ポートフォリオを組みながら、ダイナミックな戦略を立て遂行していかなければならない。地域はこのような議論ができる状態にあるだろうか？遠回りでも、まずは観光に関わる人間すべてがマーケティング力を身に付ける必要があるのは、まず議論のベースに立つ準備のためなのである。

圧倒的に足りない日本人の国際意識

そしてマーケティング力と共に磨かなければならないのは、国際意識である。

現在、国がPRにおいて白地の多いヨーロッパに注力している。これを地域側は歪曲して受け止めているように見える。政治的、外交的に中国や韓国に対して複雑な感情があるのは事実だ。いわばプロパガンダ的に、ヨーロッパからの誘客を歪めて受け取っていない

だろうか。そこにはヨーロッパへの強烈なコンプレックスが透けてみえる。

先の結果が示しているように、中国人マーケットで失敗すると日本のインバウンドは致命的な結果になる。逆に成功するがゆえにサービスの低下を招くケースもある。とある温泉地では、目の前にいる中国人客が日本語を理解できないからといって、従業員どうしが彼らの悪口を言っている姿も見られると聞いた。マーケティング力の強化と共に、従業員レベルで必要なのは、まさに国際意識の向上なのだ。自分たち一人ひとりが日本を代表し、日本の主産業である観光に関わる人間としてプロフェッショナルにふるまうことが求められる。島国である日本には圧倒的に国際感覚が足りない。これを解消するには、やはり日本人自身が海外に出て、自分自身のグローバル意識を磨いていくことが、最も近道となるだろう。

縮小する日本人市場 ヒントは「シームレス」

さて、最後に日本人の市場について考察したい。日本人の人口は減少していく。それに伴い旅行人口も減り、かつシングル層の増加がこれに拍車をかける。「誘われる」機会が少ないシングル層が増加することで、全体的に旅行のチャンスが目減りしていくのだ。コスト感覚に厳しいミレニアル世代で爆発的に旅行が流行する可能性も高いとはいえない。マニアックな旅行もマスにはならない。このような市場を拡大するにはどうしたらよいか？

今の時代から2030年にかけて大きく広がる価値観のひとつに、シェアリングエコノミーがある。この中で注目すべきは、さまざまな垣根がなくなっていく「シームレス」とい

う現象だ。

考えてみれば旅館というひとつの宿泊スタイルは、いわば顧客の囲い込みであった。チェックインからチェックアウトまで宿の内部で過ごしてもらい、できる限りお金を落としってもらう。しかしシェアリングエコノミーの世界観では、このような古い考えは淘汰されていくだろう。はやりの兆しを見せているゲストハウスや民泊は、むしろ宿には泊まるだけ、街の中へお客はどんどん出ていき、朝食や夕食は外で食べる。宿と地域の垣根は旅館に比べるととてもフレキシブルでフリーだ。訪日外国人だけでなく、若い人に人気を集めるこのような滞在スタイルは、ミレニアル世代が徐々に消費者の中心となっていく2030年頃にはスタンダードのひとつとなっているだろう。

ワークライフバランスが今より進めば、観光とビジネスのシームレスも進むだろう。また、自動運転技術が進み導入されれば、ホテルではなく車に泊まる人も増えるかもしれない。

イノベーションはいつもグレイゾーンやミックスカルチャーから始まる。旅行においてはこの「シームレス」がイノベーションの鍵となると見ている。特に規制が強固で古いものを重要視する日本では先進事例開発のスピードが遅かったが、観光に関してはインバウンドが進むことで海外からの視点を防ぐことは不可能だ。ターゲットのニーズをしっかりと掴み、そこにしなやかな規制緩和と新しいアイデアをのせる。そのような発想ができる地域や宿泊施設こそがこれからの旅行マーケットを創造できる。

マーケティング力の強化と、国際意識向上、そしてシームレス。今後はこの3つのキーワードをベースに研究を進めていきたい。

2

「100年後に歴史が変わった」といわれる
根本的な地域・社会システム変容に向けて

境界を越えた共創で、 新時代のうねりを創る 「コクリ!2.0」

研究員
三田 愛
さんだ あい

今、地方創生でよく聞かれるのは、「稼ぐ地域・PDCA・KPI・ビッグデータ・生産性向上」といったキーワードだ。これらはいずれもビジネスの現場でよく使われる言葉で、言わば「ビジネスアプローチ」である。地域を1つの企業に見立て、地域経済の活性化・雇用増加・人口増加を図ろうとする手法だ。

人口減少の時代に地域を盛り上げるには、こうしたアプローチが欠かせないのは確かだ

ろう。しかし、それだけでは地方創生・地域再生がなかなかうまくいかないのも片方の真実である。なぜなら企業と違い、地域は経済だけで動いているわけではないからだ。そこには、日常の生活や文化があり、地域コミュニティ・教育・医療・福祉・子育てなどの場があり、普段の付き合いや祭りや冠婚葬祭がある。地域全体を活性化させるには、ビジネスアプローチとは別のアプローチも必要なのだ。

「100年後に歴史が変わった」といわれる
根本的な地域・社会システム変容に向けて

境界を越えた共創で、 新時代のうねりを創る「コクリ!2.0」

研究員

三田 愛

さんだ あい

第1章

目的

海外では先行。多様な影響力ある人が 長期間探究する場

世界には、複雑な問題に対して多様なステークホルダーが長期間コミットし、ビジネスアプローチ以外の方法で探究し、システム変容を起こす団体・コミュニティが存在する。例えば、持続可能な食糧システムの革新を促す「サステナブル・フード・ラボ (SFL)」や、公正な金融システム実現を目指す「ファイナンス・イノベーション・ラボ (FIL)」だ。SFLは、世界が現在必要とする食糧をまかなうだけの農業や食糧供給を確保し、さらに将来の需要に備えて世界の食糧供給能力を増強することを目的に2004年に設立。米国、欧州、中南米を中心に、農業、製造業、食サービス、小売業、NPO、公共部門、フィランソピーなど、70余りの多様な企業や団体のメンバーで構成されている。ユニークなのはそのプロセスだ。企業や団体のリーダーが生産現場 (グアテマラ農場等)を訪れ、そこでの知覚や考えの振り返りを共有し対話することで、自分自身の新たなメンタルモデル (意識・無意識の前提)への気づきを重ねる「ラーニング・ジャーニー」や、48時間、砂漠など荒野や山の中で1人で思索の旅を行い、新たなメンタルモデルを迎える「ソロ」などを経た上で対話することで、利害関係のある者たちが日常の延長ではないところで新たなサプライチェーン全体の解決策を創発していくのだ。^(※1)

日本では、有識者会議やカンファレンスはあるが、影響力がある人たちが、長期間・長時間、ディープに、探究しあう場はほぼ存在しない。しかし、複雑に入り組んだ課題には、

通常のアプローチだけではもう太刀打ちできない。こうした新時代のアプローチが必要な時代ではないか。

「時間がかかる・怪しい・一時カオスが起こる」を乗り越える

コクリ!プロジェクト^{※2} (以下コクリ!)では、システム変容を起こすには、通常の場合よりも難しく「時間がかかる・怪しい・一時カオスが起こる」が乗り越えるべき壁と設定。そして、これまで研究してきた、境界を越えた多様な人たちの関係性構築のコクリ!1.0から、地域・社会システム変容を起こしていく「コクリ!2.0」へと舵を切った。それは私たちが「リスクをとって研究・社会実験する」という覚悟の表れでもある。参加者が多忙で影響力がある人が増えるほど、貴重な時間を使ってもらっているとアンパイ (安全で失敗がない)な手法に走りがちである。しかし安全で失敗がない手法のみだと100年後に歴史が変わっているような変化は起こせない。

地域・社会のシステム変容の研究 「コクリ!2.0」

コクリ!のミッションは【コ・クリエーション (共創)を通じて、一人ひとりが本領を発揮し、100年後に「ここから歴史が変わった」といわれる社会実験を起こす】ことだ。コクリ!はそのために、地域リーダー、首長、官僚、企業、大学、NPO、クリエイターなど多様な全国のコミュニティメンバー約200人^{※3}と共に、プロトタイプング・社会実験を行う「研究コミュニティ」だ。

これまでコクリ!プロジェクトでは、2011年からの3年で、地域の共創を促す「地域コ・クリエーション」を研究した後、次の3年で、

※1
出典:SFLホームページ
<http://www.sustainablefoodlab.org/>

・ジャパン・フォー・サステナビリティ(2008)
『世界の大手食品会社や小売業によるサステナブル・フード・ラボ 講演内容』
・REOS PARTNERS (2010)
『THE SUSTAINABLE FOOD LAB A Case Study』
・REOS PARTNERS (2013)
『REOS PARTNERS 2013 CHANGE LAB CASE STUDY SERIES The Sustainable Food Lab Growing Mainstream Sustainable Food Chains』

※2
コクリ!プロジェクト
2011年にじゃらんサーチセンターの研究として始まり、現在は「任意団体」(リクルートはスポンサー)として、志を共にする多様な仲間の実行委員会制で運営している

歴史の大きな転換期に生きている私たち。これからの未来を創るためには、過去の延長や「部分最適」ではなく、「システム全体」を扱う、新しいアプローチが必要だと感じている。「辺境からイノベーションは生まれる」といわれるが、地域はまさに「先端」であり、課題の縮図であり、そしてシステム全体を「自分ごと」として捉えられる可能性が高い。部分最適ではない「根本的な地域・社会システム変容」に向けた研究を行った。

各地域や都市の多様なメンバーが互いにつながって学び合うコクリ！キャンプ、コクリ！ラボなどの「全国コミュニティ」を醸成してきた^{※4}。

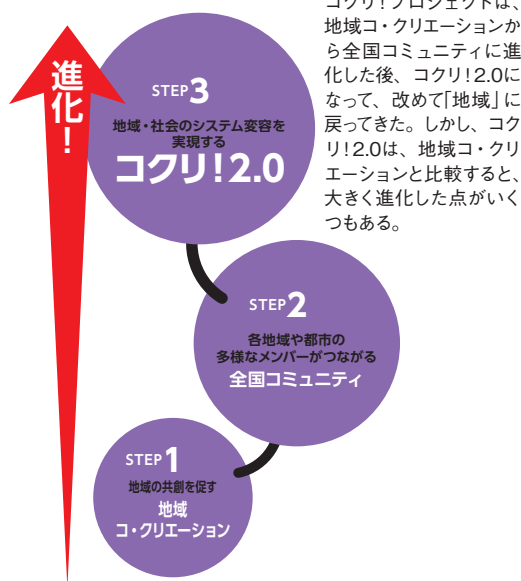
そして、2017年からは再度地域にフォーカスを当て、地域のシステム変容、ひいては社会のシステム変容を起こすための研究・実証実験に入った。これが「コクリ！2.0」である（図1）。地域は、システム全体を感じられるという点で地球の縮図であり、コクリ！では「社会がシステム変容を起こすための研究フィールド」と捉えている。少なくとも地域・社会システム変容は数年以上かけて起こしていくものと捉えており、まだ進化途中ではあるが、本稿では

地域・社会システム変容を起こすための コクリ！2.0手法

を研究し、この1年で見えてきたものをお伝えする。

第2章 方法

図1 コクリ！プロジェクトの歴史



※3
コクリ！プロジェクト運営体制とコクリ！メンバー
<http://jrc.jalan.net/cocre/cocre/about-us/>

※4
地域コ・クリエーションは「とーりまかし」32号・33号・38号で全国コミュニティは38号・44号でそれぞれ紹介している

コクリ！2.0の研究の第一の特徴は、金融資本・人口・KPI・生産性などの数値をはじめとする「目に見えるもの」ではなく、地域内の人間関係やさまざまなつながり、あるいは一人ひとりの自己変容といった「目に見えないもの」を一貫して重視していることだ。

目に見えるものは、共有したり、外部に成果を示したりする際には非常に便利だ。しかし、数値などを測る際に、目に見えないものを大量に切り落としている。例えば、どの地域にも目に見えないさまざまな力が働いており、地域内の人間関係や力関係が多くの物事を左右しているが、そうしたものは決して数値には表れない。しかし本来、そうした目に見えないものを無視して、地域を変えることはできないはずである。そこで、コクリ！2.0では、目に見えるものよりも「目に見えないもの」を重視し、ビジネスアプローチとは違う「身体智慧、システムの探究、超長期の時間の旅、アート等」を組み合わせたアプローチを探究しながら、新しい手法を開発しては、仲間たちと実証実験を続けてきた（図2）。

なお、これらの研究や実証実験は、コクリ！のコアメンバーである嘉村賢州氏（非営利活動法人場とつながりラボhome's vi代表理事）、橋本洋二郎氏（株式会社To Beings代表取締役社長）をはじめとする場づくり・組織開発のプロフェッショナルや、元戦略コンサルタントの太田直樹氏（前総務大臣補佐官）たちと共に進めている。

第3章 結果

1年間に渡る様々な研究・実証実験より

A より大きな規模で地域や社会をシステム変容していくための場づくりの方法論「場づ

「100年後に歴史が変わった」といわれる
根本的な地域・社会システム変容に向けて
**境界を越えた共創で、
新時代のうねりを創る「コクリ!2.0」**

※5 井上英之氏
慶應義塾大学 特別招
聘准教授/INNO-Lab
International 共同代表

※6 井上有紀氏
INNO-Lab
International
共同代表・慶應義塾大
学大学院非常勤講師

※7
フューチャーコラージュ
自分の未来を想像し、
様々なジャンルの雑誌
から直感的に写真を切
り取り、大きな紙に自
由にレイアウトする。
未知の自分の未来を具
現化する方法

※8 マイプロ
「マイプロジェクト」の略。
井上英之氏考案。
一人ひとり「わたし」が感
じている違和感・問題
意識・想いからプロジェ
クトを実践する

※9
ソーシャル・プレゼン
シング・シアター
言葉を使わず、身体の変
化だけである状況を演
劇的に表現するワーク。
システム・関係性の中で
言葉にならない何かが
どう現れているかが映
し出される

※10 野村恭彦氏
株式会社フューチャー
セッションズ 代表取締役
役、KIT虎ノ門大学院
教授

※11
参加メンバーリストは
ホームページに記載し
ている
[http://jrc.jalan.net/
cocre/camp/3rd_
member/](http://jrc.jalan.net/cocre/camp/3rd_member/)

くり6つの要素」(図3)

**B 非日常の場だけでなく、日常の中で変化
が継続するための仕組みとして、一人ひとり
のあり方・行動指針「コクリ!7ヶ条」**

**C 新たな概念「ジェネレイティブ・インテン
ション (GI)」**

上記ABについて説明すると共に、

D Aを使った場の地域事例「コクリ!海士」
を紹介する (Cについては考察で触れる)。

図2 コクリ!2.0 主な実証実験概要

コクリ!研究合宿

日時: 2016年9月30日~2016年10月2日 (2泊3日)

場所: 軽井沢

参加者: 島根県海士町・雲南町・長野県小布施町などの
地域リーダー、官僚、大企業経営者、事業開発、大学
教授、NPOなど15名

ファシリテーター: 井上英之氏^{※5}、井上有紀氏^{※6}、橋本
洋二郎氏、嘉村賢州氏、三田愛
用いた手法: フューチャーコラージュ^{※7}、マイプロ^{※8}、ソー
シャル・プレゼンシング・シアター (以下SPT)^{※9}等

コクリ!2.0

日時: 2017年2月14日

場所: 大本山増上寺 (東京都港区)

参加者: 町長 (小布施町、海士町、熊本県南小国町)、熊
本県黒川温泉・岡山県西栗倉村・海士町・宮崎・京都・長
野県塩尻市等地域リーダー、官僚、NPO、大学教授、企
業経営者、組織変革プロフェッショナル、クリエイター、
メディア等33名

ファシリテーター: 嘉村賢州氏、橋本洋二郎氏、三田愛
(以下コクリ!研究チーム)

用いた手法: 百年の年表ワーク、ストーリーテリング、
SPT、この指とまれ分科会等

コクリ!海士2017

日時: 2017年4月14日~16日 (2泊3日)

場所: 島根県隠岐諸島海士町

参加者: 海士町の島民36人 (漁業、福祉、商店、役場、
教育、広報など)、コクリ!メンバー (企業、大学、官僚、
プロデューサー、編集、地方行政など) 31人

ファシリテーター: 野村恭彦氏^{※10}、コクリ!研究チーム
用いた手法: 関係性構築としてのつなひき、ストーリーテ
リング、ラーニング・ジャーニー、SPT、たとえば未来ワ
ーク等

コクリ!キャンプ2017

日時: 2017年11月7日

場所: 大本山 巨福山 建長寺 (鎌倉)

参加者: 地域リーダー、首長、官僚、企業、大学、NPO、
クリエイター、組織開発プロフェッショナル、琵琶奏者、
AI専門家、教育専門家、華道家等、多様な124人^{※11}

ファシリテーター: コクリ!研究チーム
用いた手法: 瞑想、ストーリーテリング、GITレンド探究、
SPT、GI版この指とまれ分科会等

**A システム変容のための場づくり方法
論「場づくり6つの要素」**

これから詳しく説明するが、コクリ!2.0で
は、「脱リーダー偏重主義」「イニシャルシス
テム」といった対等な関係で創発しやすい場
の構造と、「システム思考とシステムセンシ
ング」「超地域のコ・クリエーション」などの
変容と創発を起こす仕組みとプロセスを通じ
て、「一人ひとりの自己変容」を起こし、それ
が「まるごと変容」につながっていくと考え
ている。そして、まるごと変容が、また一人
ひとりの自己変容を呼び起こすのだ。

なお、コクリ!2.0の場づくりをする際は、
主催者が「覚悟」を持ち、リスクを取ってチャ
レンジすることが重要である。そのあり方が
伝播し、一人ひとりの自己変容につながって
いく原動力となるからである。

**地域リーダーだけに依存しては
地域をうまく変えていけない**

①まるごと変容

コクリ!2.0では、地域に存在する目に見え
ない構造や隠れた相互作用、あるいは地域の
皆さんのメンタルモデル (考え方の前提) を
感じ取り、変容させていくことで、ビジネス・
雇用・文化・社会関係資本 (人間関係の質)・
コミュニティ・教育・医療・福祉・子育て・交
流・テクノロジー、住民一人ひとりまで、地
域のさまざまなことをまるごと変えようとし
ている。なぜなら、地域では、それらが密接
かつ複雑に結びついているからだ。コクリ!
2.0は、まるごと変容を目指すことで、無理の
ない地域変容を実現しようとしている。(図4)

②脱リーダー偏重主義

これまでは、少数の「地域リーダー」がスポ

図3 場づくり6つの要素全体図

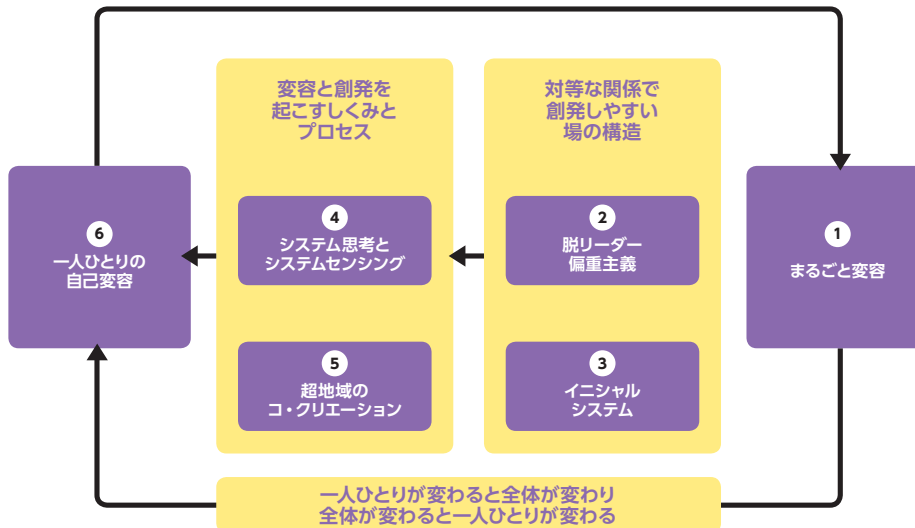
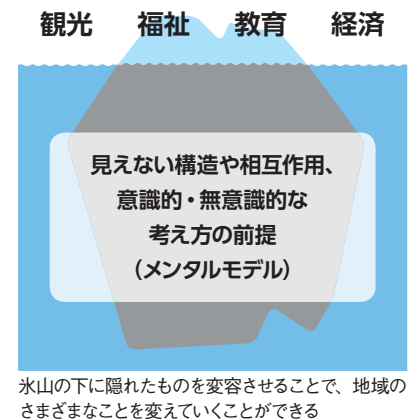


図4 まるごと変容



ットを浴びがちだった。しかし最近、地域リーダーだけに依存しては、地域をうまく変えていけないケースが多いことがわかってきた。なぜなら、私たちにはリーダーの力を高く見積もりすぎてしまう傾向があるからだ。私たちはつい、地域リーダーはもっとできると考え、さまざまな責任や業務を押しつけてしまうのだ。それでつぶれてしまうリーダーも少なくない。

そこで、コクリ！2.0では、「脱リーダー偏重主義」を打ち出している。例えば、リーダーの下にいるナンバー2がより大きな力を発揮したり、現場で働く若手メンバーがもっとイキイキと主体的に動くように促すことで、地域のまるごと変容が加速すると考えている。これは、野球やサッカーなどで、エースや中心選手だけが頑張るのではなく、チームがまとまって「全員野球」「全員サッカー」をするほうが、チームが強くなることに似ている。

この脱リーダー偏重主義を実現するためには、少数のリーダーだけが集まる場ではなく、リーダーを含めた多様なメンバーが対話し、つながれる場をいくつも設けていくことが大切だ。そうした場が、地域の一体感を少しず

つ育んでいくのだ。

③イニシャルシステム

コクリ！には、「想いは似ているが、違うセクターの3人以上」というチーム分けのルールがある。ベースになる想いや考え方は近いのだが、普段は違う場所にいたり、立場がまったく違ったりする方々を引き合わせると、想定以上の化学反応が起こることがあるのだ。例えば、P22、23ページに紹介したコクリ！海士2017のホームグループには、このルールが適用されている。

コクリ！2.0では、こうしたいくつかのルールやパターンを利用して、最適な「イニシャルシステム（システムの初期状況）」を追求している。ちなみに、コクリ！では、こうしたルールやパターンのもとでチーム分けをする際、かなりの時間と手間をかけている。コクリ！プロジェクトは、それほどイニシャルシステムを重視しているのだ。

コクリ！2.0は、参加者の対話や行動から偶然的な創発が起こることを狙っており、主催者側はできるだけ途中の介入を少なくしている。その分、チームメンバーが対等に学び合い、深くつながりたいと思える環境や組み合わせ

「100年後に歴史が変わった」といわれる
根本的な地域・社会システム変容に向けて

境界を越えた共創で、 新時代のうねりを創る「コクリ!2.0」

をすることに大変な注意を払っているのだ。
初めの出会い次第で、その後が大きく変わる
可能性があるからだ。

一人ひとりの自己変容が 地域システム全体を変える原動力になる

④システム思考とシステムセンシング

地域のまるごと変容を起こす際に欠かせないのが、コクリ!2.0の場の参加者に「システム思考」と「システムセンシング」を体験・体感していただくことだ。システム思考とは、あるもの（この場合は地域）を1つのシステムと見て、そのシステムにある問題を見出し、新たなチャンスを見つける思考法のこと、システムセンシングとは、そのシステムを身体で感じることである。

コクリ!2.0の参加者の皆さんには、「対話」や「身体ワーク」などのプログラムを通して、この地域システムとその問題点を具体的に考え、感じていただくようにしている。

その結果、参加者の皆さんは、たとえば「自分の考え方や行動が変われば、ひょっとしたら地域が変わるのかもしれない」と、頭と身体の両方で理解していく。これが、まるごと変容の第一歩となる。

⑤超地域のコ・クリエーション

コクリ!2.0には、地域の皆さん以外に、都市や他の地域からの参加者（コクリ!メンバー）が必ず参加している。そして、地域の皆さんと地域外の皆さんの「あいだ」に創発を起こそうと狙っている。これが、地域を超えた「超地域のコ・クリエーション」だ。地域外のメンバーが地域の皆さんと対等な立場でつながり、相互に学び合いながら、一緒に新たな取り組みを行うことで、変容のきっかけを作ろうとしているのだ。

なぜ超地域のコ・クリエーションを重視するかと言えば、「あいだ」こそ、最も創発が起きやすいからだ。当然、地域メンバーと地域外のメンバーのあいだには、先ほども触れたように「相違点」がある。たとえば、物事の見方がまったく違うケースは少なくない。こうした相違点のあいだに、画期的な「第三の道」が見つかることがよくあるのだ。私たちは、その第三の道からイノベーションが生まれ、地域を大きく変えることを期待している（図5）。

⑥一人ひとりの自己変容

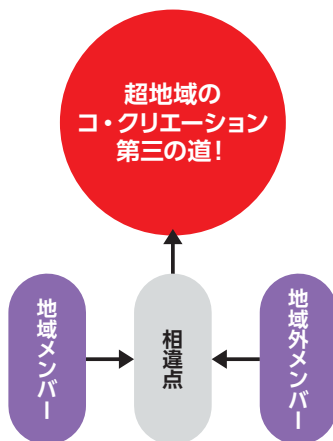
地域のまるごと変容に最も効果的なのは、地域の方々一人ひとりの見方や考え方が「進化」し、生き方や働き方が根本から変わることで。コクリ!の場で、超地域のコ・クリエーションなどを通して見方や考え方の本質的な部分が変わると、その人の物事への対処の仕方や周囲への接し方が大きく変わる。私たちは、これを「自己変容」と呼んでいる。

コクリ!2.0では、参加者一人ひとりの自己変容が、地域システム全体を大きく変える原動力になると考えている。たとえば、地域リーダーが周囲への接し方を変えると、当然、周囲に良い影響が及ぶ。その結果、リーダーの下にいるナンバー2やメンバーなどが動きやすくなれば、地域が少し良い方向に向かうだろう。こうした自己変容が連鎖的に起これば、地域は数年で劇的に変化することもあり得るというのが、私たちの仮説の1つだ。

これは、「ツボを押すと、身体の調子が良くなる」という中国医学の考え方に似ている。地域システムが身体だとすれば、地域の一人ひとりがツボだ。コクリ!2.0は、地域内のいくつものツボを押すことで、地域全体の調子が徐々に良くなっていくと考えているのだ。

前述「場づくり6つの要素」を使って開催

図5 超地域のコ・クリエーション



あり方・行動指針である「コクリ!7ヶ条」が記された「たねびブック」。毎日肌身離さず、何かある時に眺めるというコクリ!メンバーもいる

した「コクリ!海士」をP22、23で紹介する。

日常で変化を継続する仕組み B 「コクリ!7ヶ条」

非日常の場だけで変化は起こせない。本質的なシステム変容を起こしていくには「日常」の生き方が変わっていくこと、つまり「一人ひとりが自己変容」していくことが大切と考えている。日常の中で、「本物の自分」であり続けるために、他の人と組み合わせによるコラボレーションだけではなく「深いコ・クリエーション」を起こしていくために、結果的に「歴史を変えるようなシステム変容」を起こしていくために、生きていくうえで大切な「あり方・行動指針」を「コクリ!7ヶ条」としてまとめた。大切な観点だけでなく「問い」も用意し、自分との対話が促進されるように設計した。また、いつでも持ち歩けるように、蛇腹型の「たねびブック」としてまとめた。

【コクリ!7ヶ条】

①自分の「根っこ」とつながる

一人ひとりが、その人だけのギフトを持っている。湧き上がる想いに従って、本領を最大に発揮したときにこそ、生まれてきた意味を感じられるはず。忙しい日常の中では「やらねば」サイクルに振り回されることもあるけど、「やりたい」サイクルで生きていこう。

◆このために生まれてきた、と感じる“根っこの想い”はなんですか？

②恐れを超えて、未知に踏み出そう

安全地帯から抜け出して、未知の自分にチャレンジしよう。最初は不安や居心地の悪さがあるかもしれない。でもその先に、予想だにしない未来の自分がある。自己変容へのオープンさが、社会の新しい扉を開く。見守ってくれる仲間がここにはいる。

◆未知の自分が3割あるとしたら、それはなんだろう？

③仲間と「根っこ」でつながる

肩書を外した「まるごとの人」として相手とつながろう。今の仕事や立場だけでなく、その人の根っこの想いや、その人もまだ見えていない可能性を見いだそう。その人の痛みを自分の痛みを感じるほどの運命共同体になったとき、本物のコ・クリエーションが起こる。

◆その人の、エネルギーが湧き出る“想いの源泉”ってなんだろう？

④「身体の声」は可能性の扉

今までの思考の枠組みを超えて、新しい何かを生み出したいなら、頭が「考える知性」と同じくらい、身体が「感じる知性」も大事にしよう。身体の喜びや違和感は、人間が持っている超高性能なセンサーからの大事なシグナル。「身体の声」に耳をすまそう。

◆頭はまだ知らない、身体が知っている智慧はなんだろう？

⑤自分を巡る大きな環に想いを馳せよう

先人が紡いできた長い歴史を感じることで、数世代先の未来を見据えること。私たちは命のバトンをつないでいる。生命・自然・経済・産業は全てつながり、お互いに影響し合っている。システム全体や循環を感じることで、私たちの使命が見えてくる。

◆100年後からみて、私たちが本当に起こすべき行動はなんだろう？

⑥集合的無意識のなかに、次の時代のうねりがある

多様性を持った私たち。その集いの中から、集合的無意識に眠る兆しを掘り起こそう。異なる価値観に心を開き、耳をすまそう。もやもや・ゆらぎにゆられながら、未来を示す、時代の声なき声を感じよう。次の時代のうねりは、すでに生まれているはず。

◆まだ形になっていない、私たちの無意識の願いはなんだろう？

⑦信じる世界を、体現しよう

「信じる」力を信じよう。このコミュニティもフィールドも、壮大な実験室。妄想を信じる仲間がここにいる。すぐ形にして確かめる。確かめて壊して、また作るを繰り返すと、ありたい形が見えてくる。今ここから信じる未来を生きてみよう。

◆心から願う、作りたい世界を、今生きていますか？

D システム変容の実証研究事例 「コクリ!海士プロジェクト」

コクリ!2.0の実証研究として、島根県隠岐諸島海士町^{※12}と共に「コクリ!海士プロジェ

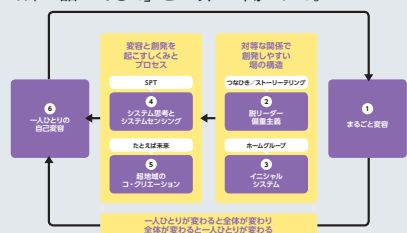
コクリ! 海士2017の 3日間と その成果

15年間牽引した山内町長はじめ、
リーダーたちの引退が近づいており
「第二変容期」を迎えている海士町。
この第二変容を促進する存在として、
コクリ!海士はスタートした。
海士町メンバー36人、
コクリ!メンバー31人での、
3日間のキックオフの内容と雰囲気、
成果やその後の変化をお伝えする。

準備

ナンバー2が準備を仕切った

コクリ!海士2017には、海士町メンバー約30名と島外のコクリ!メンバー約30名が集まった。ここでまず重要だったのは、地域リーダーだけでなく、海士町の多様な30名が一堂に会したことだ(②脱リーダー偏重主義)。また、今回の3日間を海士町側で仕切ったのが、地域リーダーの1人・株式会社巡の環・代表取締役の阿部裕志氏ではなく、その下で働くナンバー2の岡部有美子氏だったことにも脱リーダーの意味合いがあった。それから、参加者を6つの「ホームグループ」に分けたのだが、研究チームは、このグループ分けをギリギリまで考え抜いた(③イニシャルシステム)。その成果として、参加者からは「何かが起こらないわけがないと思えるようなホームグループの組み合わせだった」「本当に心地がよくて、安心できるメンバーと出会えた」「なぜか最初から安心して深い話ができた」という声が聞かれた。



P19図3「場づくり6つの要素」と、文中の数字が対応

1日目

つなひきと ストーリーテリング

1日目、コクリ!メンバー一行はお昼に海士町につき、昼食後に海士町メンバーと対面して、いきなり「つなひき」をした。なぜなら、毎年まちを挙げてのつなひき大会が行われるほど、海士町はつなひきが盛んなまちだからだ。このつなひきは、島外のメンバーが海士町に入る儀式であり、海士町メンバーとコクリ!メンバーが対等の立場で対話する雰囲気をつくる仕掛けの1つだった。その後、海士町3名・コクリ!3名のホームグループで「ストーリーテリング」を行った。6名全員が自分のストーリーを語り、他のメンバーは耳を澄まして、互いに学び合う時間だ。その際、どのチームも海士町メンバーの誰かに縁のある場所に移った。あるチームはメンバーの自宅に行き、あるチームは隠岐国学習センターで語り合った。海士町とコクリ!のあいだを考える「⑤超地域のコ・クリエーション」は、このつなひきとストーリーテリングから始まっていた。



コクリ!海士2017は隠岐神社でのつなひきからスタート



参加者の1人のお母さんの自宅でストーリーテリングをする参加者たち

2日目

身体ワークで 地域システムを感じる

2日目の午前中にストーリーテリングの続きを行った後、午後は「身体ワーク」を行った。自分の体を「彫刻」のようにして、現在の悩みを表現したり、何人かが役を持って、言葉を一切使わずに体の動きだけで、海士町で起きている複雑な状況をあたかも演劇のように表現する「ソーシャル・プレゼンシング・シアター(SPT)」を上演したりした。地域の中の言葉にならない何かが目で見え、配置として感じられる時間は画期的で、多くの参加者が「新鮮な体験」「気づきが多かった」と語った。(④システム思考とシステムセンシング)。



これも身体ワークの1つ。皆で背中を合わせると、一人ひとりにさまざまな感情が湧いてくる



SPTに取り組む参加者の皆さん



立っている人も寝ている人もやはり身体ワークの最中



夜遅くまで語り合っていた参加者たち

3日目

「たとえば未来」で種火をおこす

3日目は、未来の海士町・地域・日本を考える「たとえば未来」のワークを行った。まさに「⑤超地域のコ・クリエーション」を起こすためのワークで、海士町メンバーとコクリ!メンバーが2人1組になってテーマアイデアを生み出し、そのテーマについて参加者が知恵を出し合いながら、海士町とコクリ!の間に何を生み出せるかを対話し、最後には山内町長とたまたま町役場のエレベーターで出会ったというシチュエーションのもと、各チーム短時間で山内町長に向けてプレゼンテーションをした。3日目はお昼で終了。「たとえば未来」のワークはあっという間で、もっと話したかったという参加者の声が多く聞かれた。これですべてのプログラムが完了。終わってみれば、あっという間の3日間だった。



「たとえば未来」で対話する参加者



「たとえば未来」が終わった後、すべての模造紙を並べ、それを囲む参加者の皆さん



最後は海士町メンバーの皆さんが帰りのフェリーを見送ってくれた

海士2017の成果

海士町とコクリ!の“あいだ”にいくつかのアイデアが生まれた

コクリ!プロジェクトでは、対話から生まれた地域変容のアイデアを「種火」と呼んでいる。3日目の「たとえば未来」からは、いくつかの種火がおこった。たとえば、「ないものはない大学出版会」は、海士町の巡の環代表の阿部裕志氏と、首都圏で英治出版を経営する原田英治氏の間に起こった種火だ。阿部氏は、海士が培ってきた「ないものはない」という思想を研究し、外部に伝える「ないものはない大学」を始めたいと考えていた。一方の原田氏は、出版社の新しい形として「英治出版のサテライトオフィス」を作りたいという構想を練っていた。この2人の想いの「あいだ」に立ち上がったのが、「ないものはない大学出版会」だ。出版会であれば、出版物を通して「ないものはない」を研究し、広めていくことができる。原田氏が出版のノウハウを提供し、阿部氏が海士町でメンバーを募って、出版会は実際に立ち上がろうとしている。「⑤超地域のコ・クリエーション」のわかりやすい事例だ。そして、「⑥一人ひとりの自己変容」も起こっている。なんと原田氏は、家族と共に2018年4月より1年間海士町に移住することが決まった。首都圏に本社を置く出版社の社長が、東京から6時間（海が荒れたらフェリー欠航になる）島根県の離島で暮らし働く、という社会実験だ。既にネットワークが広い原田氏は、様々な人を海士町に連れて行き、様々な新しい企画を企てている。1年後、原田氏に、共に新出版社を創る阿部氏や巡の環、そして海士町にどんな変容が起こっているのか、楽しみでならない。

次に紹介したいのは、学校の先生たちが“デトックス”し、“パワーアップ”するための試み「D&Pプロジェクト」。海士町にある隠岐島前高校の大野佳祐氏・中村怜詞氏、海士町教育委員会の山下真司氏、変革屋の佐々木裕子氏、前総務大臣補佐官太田直樹氏たちの発案。大学入試が様変わりする2020年に向けて教育改革が進む中、多忙な教員の意識は変わっていない。「自ら変わる機会」を得るため、悩みや不満を吐きだしデトックスしたうえで、新たな価値観や考え方を学んでパワーアップすることが必要という考え。2017年9月に島前高校教員と魅力化コーディネーター16名が参加し開催。“先生”として普段弱みを人前で見せられない教員たちが「自己開示」をし、普段絶対に話さない過去を話しあった。腹を割り本音を話す関係になり、決意したアクションプランも進めていっている。今後は、島根県の公立高校全体で継続的に実施できるように動いている。

その他にも、東京の大企業の新規事業責任者が、海士町の高校生にメンターになってもらう「リバースメンター」、自分も大切な人も犠牲にせずに、人生や仕事を生きるために人生の引き算方法を学び実践し合う「引き算会議プロジェクト」など、数年かけてシステム変容していく変化の過程ではあるが、一人ひとりが自己変容し、本質的な変化（価値観・生き方・働き方など）をもたらす動きが進んでいる。



阿部氏(右端)と原田氏(右から2番目)のホームグループの仲間たち

そのほかにも起こった! アイデアの種火

- 教員デトックス&パワープログラム●高校生リバースメンター●アマステイ●あまちゃん給食・あまちゃん定食(地産地消率300%)●ブチコクリ@海士町図書館●革新のための余白を生む仲間づくり●アトリエ「色千舎(いろせんや)」●つながり人口アップ●Enter! Ama—海士の入り口に—●海士観光ホテル×リクルートの出会い●海士にしかない海士@天川café●中高生×中高年プロジェクト●活き活きと死ぬ「福死の学校」●ないものはない海士プログラム●海士流



コクリ!海士2017終了後、原田氏は英治出版の書籍200冊を海士町図書館に寄贈。海士町との絆を深めている



「D&Pプロジェクト」の様子。島前高校の先生の約半数が参加された

「100年後に歴史が変わった」といわれる
根本的な地域・社会システム変容に向けて

境界を越えた共創で、 新時代のうねりを創る「コクリ!2.0」

Papers by 三田 愛研究員

クト」を行っている。海士町は「若者が移住してくる島」「財政破綻の危機を乗り越えた島」として地方創生ではすでに有名な存在だが、「第二変容期」を迎えている。15年間牽引した町長はじめ、リーダーたちの引退が近づいており、次の地域のあり方を創る時期に入っている。コクリ!海士プロジェクトは、第二変容期に寄り添う形でスタートした。実証研究の詳細はP22、23に記載した。

第4章

考察

目に見えない世界のうねり 「ジェネレイティブ・インテンション」

「時間がかかる・怪しい・一時カオスが起こる」という3つの壁を乗り越え「コクリ!2.0」として研究・実証実験を繰り返し、私たちは新たな概念「ジェネレイティブ・インテンション (GI)」を打ち出した。直訳すると「立ち現れる未来の意図」。「目に見えない世界のうねり」のことである。

コクリ!研究チームで、100年後から見て歴史が変わるために何が必要なのかを考え続け、気づいたのは、それぞれの時代を創り、大きく変えていくキーワードやコンセプトがあることだった。例えば「サステナビリティ」「オープンソース」「グローバリズム」などだ。

また、こうしたキーワードやコンセプトが言語化される前に、密かに世界を変えつつある「うねり」があることにも気づいた。うねりとは、基本的には目に見えないため、ほとんどの人は気づいていないが、確実に進んでいて、絶対に後戻りしない世界・社会の変化のこと。うねりの多くは、みなが意識していない時点では言語化されない。この「目に見え

ないエネルギー」を「ジェネレイティブ・インテンション (GI)」と名付けた。

さらに時代を変えるようなイノベーションや画期的な動きのことを「波」と例えている。いまなら、シェアハウスやシェアオフィス、民泊などが目立つ波と言える。私たちは、シェアハウスなどの波が大きくなる前から、所有するのではなく共有することで、互いに幸せになる経済を求める「うねり=GI」があったと考えている。そのGIにいち早く反応した方々がシェアハウスなど「プロトタイプ」のビジネスを起こして成功させ、「シェアリングエコノミー」というキーワードを名付け、うねり=GIが顕在化し、大きな波となった。この「世界のうねり」を感じ、「新時代の波」を起こす流れを「GIプロセス」と呼んでいる。

目に見えない非言語が得意な日本人の智慧は将来世界にも貢献できる。最高のコ・クリエーション社会に向けて、全国の仲間と共に、研究・社会実験し続けたい。



身体・歴史的視点・システムセンシングにより、ディープにダイブする。歴史を変える「うねり=GI」を感じ、キーワードを名付けたり、プロトタイプを実践していく中で、大きな「波」になる

※12

島根県海士町
人口: 2293人
(2017年)
1ター 566人
(2003~2015年)
牡蠣・隠岐牛など産業
活性化、島留学・教育
魅力化など様々な施策
にチャレンジする島

二つの意味をもった「ないものはない」思想を大切にしている

①「ありません」

便利なものはなくてよい

②すべて「あります」

人が生きていくために
大切なものはすべてこ
こにある

3

スイスツェルマツトに沿った DMO構築の具体的手順と 実現へのポイント

(地域全体でつくるCRMのしくみとは)

研究員

森 成人

もり なるひと

日本版DMOが叫ばれる中、DMOとはそもそも何かを理解するのは意外と難しい。昨今自治体側がその本質を理解しないまま取り組み始めてしまい、その後の推進にさまざまな停滞が起こるといった話も多く聞く。そこで今回DMOの本質を考えるため本場で実践しているスイスツェルマツトのDMO視察を被災地宮城県気仙沼市が行い、その本質を理解した上で復興計画のひとつとして進めてい

くというプロセスを踏んだ。その中で学べたことはDMOの実践とは自地域が地元消費にこだわり、さらに自地域と経済的につながりのある市外の人も合わせて地域として顧客データベースを構築し、その顧客ごとに地域消費を促進していくCRMマーケティング施策のことだということがわかった。そこで今回はこのモデルを活かした気仙沼市における日本型のDMOの構築を研究していく。

CRM…Customer Relationship Management

顧客それぞれの購入や商談の履歴、趣味や嗜好、家族構成などの情報を一括して管理し、企業の営業戦略に活用する経営手法。部門や支店などによらず、全社で一貫した顧客対応ができるよう、コンピューターシステムを活用して情報の管理や分析を行う。顧客関係管理。顧客情報管理。

スイスツェルマットに沿った DMO構築の具体的手順と 実現へのポイント（地域全体でつくるCRMのしくみとは）

研究員

森 成人
もり なるひと

第1章 目的

そもそもなぜ地域が顧客データベース化を行いCRMを行っていないといけないのか？その目的を語るうえでまずはその本質的な課題を整理したい。それは地域がなぜ人口減少していくのか？という問題の原因を探ることから考える必要がある。その原因とは、それまで地元事業者を中心とした地域経済から地元外資本の事業者（例：国内ナショナルチェーン店や外資事業者など）の地域への展開により地元事業衰退による地域産業全体の衰退と、それに伴う地域人口減少によるスパイラル的な地域経済の縮小が要因ではないかということだ。結果的に法人税減少による自治体側の歳入も減少傾向になり、国からの補助金をあてにせざるを得なくなる。そうなる地域にいる若者は学校を卒業すると、「地元においても稼げない何もない」と未来への展望が描けず、都会へ出ていってしまうことにより地域の人材難がさらに深刻化することにつながる。ではその課題に対して持続可能な地域をつくるための本質的な打ち手をどう考えるか？そこで考えられたのがツェルマットで行われているDMOの考え方だ。これは自地域の住民はもとより観光客など自地域と経済的なつながりのある顧客を地域全体として顧客データベース化し、地元業者の商品・サービスへのリピート需要を生み出すマーケティング活動を通じて、地産地消にこだわり地域経済活性化を行っていくというシステムを構築している。これにより地元の人はより地元のものを利用し、市外客には地元のそのものをブランド化し外貨獲得の手段としている。さらには地元資本で存在しなかった事業・サービスが必要な際には地元企業の出資により

事業化していくことで自地域外にお金が逃げず地域内にどんどんお金が貯まる流れが形成されていく。ないモノを簡単に地域外事業者の誘致で解決しようとする日本の自治体のやり方とも違っている。こうした地域全体でのシステムの構築により約150年前までは草木も生えない産業もない山岳地域でたった人口5700人ほどの僻地の街が、今や200万人泊の観光客を呼び、平均年収1,000万円近くを稼ぐという街に変貌したという。いかに自地域内の消費にこだわり、また地元住民だけでないその街と経済的なつながりのある方を捕捉してその方々にあったCRMを行っていくことが地域経済活性化に寄与することかということが伺える。今回の目的はこの自地域とつながりのある方を市内外で捕捉しながら、地元商品・サービスへのリピート需要を生み出すマーケティング活動を行い、人口減少にも動じない持続可能な地域経済をどうつくっていくかに取り組むことである。



上／視察に訪れた
スイスツェルマット
左／ツェルマット
観光局での視察風景

DMOとは何か？その問いに答えるため

被災地宮城県気仙沼市がスイスツェルマットへ視察を行い、

その本質を理解した上で復興計画のひとつとして進めていくというプロセスを踏んだ。

その中で学べたDMOの実践とは。

第2章

方法

ではどうやって地域全体でその地域とつながっている人（以下「つながり人口」）を捕捉していくのか？

ツェルマットと日本の違い

ツェルマットではどのようにつながり人口を捕捉しているのか？街に入った方が、域内の移動を伴う際のケーブルカーなどのログデータや宿泊の顧客情報をすべてツェルマット観光局が捕捉して一元化しており、それらをマーケティング分析していく専門のマーケティング要員により、地域全体で顧客のOne to Oneマーケティングを行い地域消費を促している。またそのツェルマット観光局の財源は、民間事業者でありながら目的税で運営されており、あくまで自主事業による利益創出ではなく、地域全体の消費額を向上させる中で地域全体の潤いからの受益者負担として徴収する仕組みをとっている。では日本でそのままこれができるのか？残念ながら、なかなかそうはいかない。そもそも各宿で取得した顧客情報を別組織が一元化していくことは個人情報観点からも厳しい。レジを通過して地域消費を実際に行っている顧客の情報をいかに地域で一元化して捕捉するか？この課題に対して気仙沼では1枚のカードを発行することで可能にした。

つながり人口を増やす

『気仙沼クルーカード』の誕生

地域消費に寄与した顧客の情報を地域で一元化するために、気仙沼が考えたのは1枚のカードの導入だった。気仙沼クルーカードという磁気のポイントカードを導入し、地元住民をはじめ、市外であっても観光客や復興支援者、地元出身の市外在住者など気仙沼の地

域経済に寄与している方々に持ってもらい、そのカードを利用して決済できる加盟店を地元商店・事業者限定しながら、地域経済に直接影響のある地域消費額を決済データとして取得することで、どういう人がどれだけどこでいくら利用しているのかを把握していくと同時に、その方々へのリピートを促すマーケティング活動を地域全体として行っている。昨年4月よりはじめたこの取り組みは行政、観光協会、商工会議所そしてDMO候補法人などからなるDMO体制が発行元となり仮説検証するため、今期は実証実験的に行っている。

このカードのしくみを簡単に説明する。地元店舗がこのカードを導入するにはお店側ではカードを利用する際に必要な端末を設置しないといけない。1端末あたりにかかるコストは売上の3%（2%分はシステム運営費、1%分は会員にわたるポイント（お金））となっている。つまりマーケティングの仕組みを活用する受益者（店舗側）負担だ。会員側の負担はなし。いかに地元加盟店を増やして、つながり人口を増やし、彼らをリピーター化していく地域マーケティングが行えるか？が主眼である。そしてこれらの活動を行う組織の運営財源についてもツェルマットを例にとればあくまで自主事業による利益創出でなく、地域消費全体の潤いからの受益者負担として財源化していく必要がある。今回においては上述したポイントカードの失効益（会員に付与したポイントが期限を迎えて失効すると地域に寄付されるしくみをとっている）を活用していくことを狙っている。

今回の実証実験のポイント

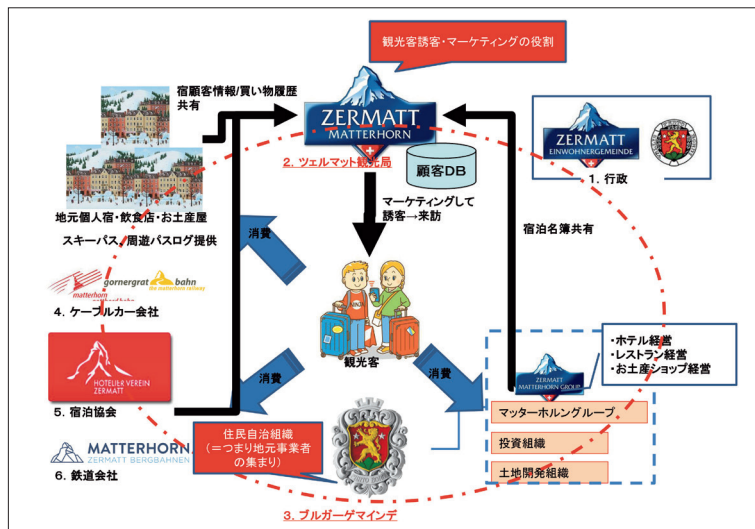
つまり今回の実証実験のポイントをまとめると以下3つとなる。

- 地元店は加盟してくれるか？

スイスツェルマットに沿った DMO構築の具体的手順と 実現へのポイント

(地域全体でつくるCRMのしくみとは)

図1 スイスツェルマットで学んだDMOのしくみにおける3つのポイント

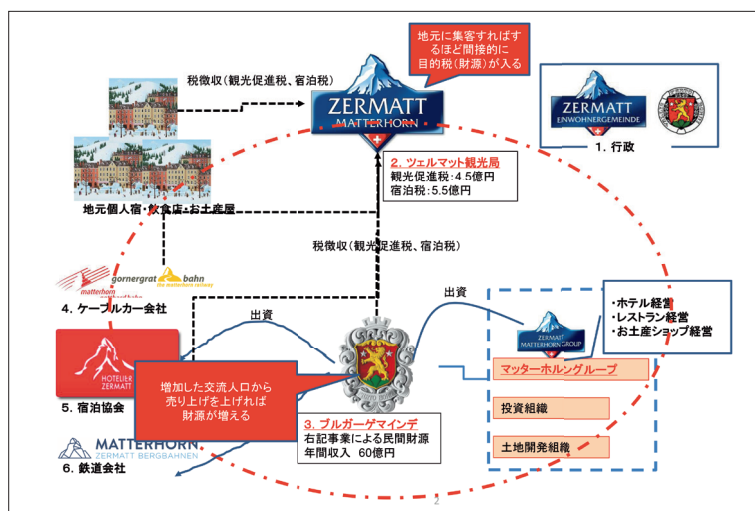


①マーケティング

ツェルマット観光局に地域の顧客データが集約一元化されていることで地域内外を問わずツェルマットで消費した顧客の行動分析が行えてそれに基づいたCRMが行えるようになっている

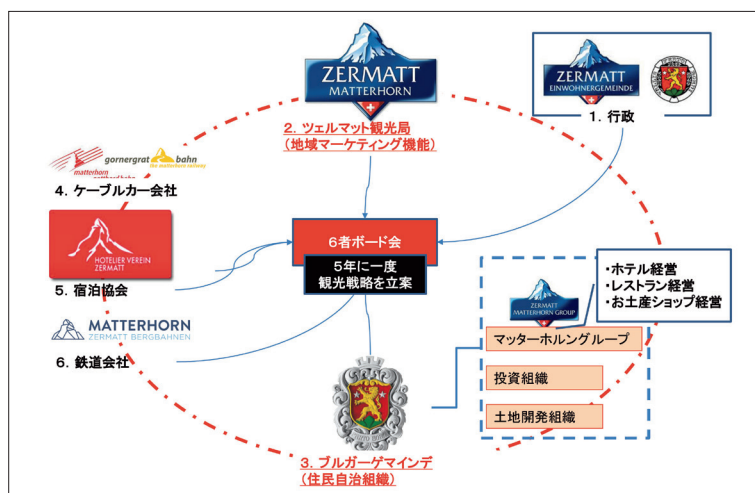
②財源

顧客データを管理しているツェルマット観光局の財源は目的税。あくまで自主財源をつくるための民業は行わず、顧客データを活かしたマーケティングを行うことにより地域全体に落ちる消費額の中から財源ができるスキームになっている



③意思決定

この顧客データも含めたマーケティング活動やツェルマット全体の観光戦略についてはこれらの関連組織が集まるところに会議ボードを持って意思決定している



- 会員は増えるのか？
- 具体的に地域でどんなマーケティング活動ができるのか？

1枚の磁気カードを地域として導入することで本当にこれらが進むのかについてこの後の章で触れていきたい。

第3章

結果

先の章で示した実証実験のポイントに沿って結果を検証していきたい。

①地元加盟店は加盟してくれるか？

これまでの地域活性の取り組みとひとつ大きく違う点をあげるとすれば、今回の取り組みは事業者側の受益者負担があるということだ。地域のための取り組みにいくら事業者側の将来の収益性を高める可能性があるとはいえ金銭的負担が発生するのは非常に大きな障害といえる。

気仙沼では公募による説明会を行うと同時



加盟店の方々



クルーカード事務局のメンバー

図1 気仙沼クルーカード



左から気仙沼商工会議所：菅原昭彦会頭、気仙沼観光コンベンション協会：加藤宣夫会長、気仙沼市 菅原茂市長

に、今年度はまずは50店舗による実証実験として趣旨を理解いただけるお店を事務局側で直接訪問しながら理解を求め主に飲食店、物産店、宿泊施設を中心に約50の地元事業者の加盟店獲得に成功した。

②会員は増えるのか？

加盟店獲得と同時に問題となるのはこのカードの趣旨を理解して持ってくれる会員が存在するのか？ということ。地域側からすれば自地域活性のために顧客情報を捕捉したいという気持ちがあっても、会員として持つメリットやモチベーションがないと持ってくれない。そこでこのカードを持ってもらうための仕掛け（後述）をうまくつくりながらこのカードを持って気仙沼を巡った方が楽しいとい

スイスツェルマットに沿った DMO構築の具体的手順と 実現へのポイント

(地域全体でつくるCRMのしくみとは)

う意識を醸成しながら会員獲得を進めていった。結果として2017年4月25日スタートから約9カ月で会員はすでに1万人(2月21日現在)を超え、利用者はのべ5万人、カードを通した売上がすでに2億円を超えており現在も順調に増加している。内訳をみると市内・市外の割合はほぼ半々であり、このカードの魅力が市内外それぞれにあることがわかった。また市内外それぞれの方への入会動機をアンケート調査したところ、市内外通じてともに「新しい市民証と書いてあって興味があった」という動機が復興支援に次いで多かった(図2)。市外の方でも居住地にこだわらない地域への興味つまり「つながり人口」への共感があったともいえるのではないかと。

③具体的に地域でどんな マーケティング活動ができるのか？

では具体的に地域全体でこのカードを通してどんなマーケティングができるのか？ここは3つに分けて結果検証したい。

利用実績を活用した

地域周遊型のキャンペーンの実現

このカードを利用することで地域全体の周遊を促すキャンペーンを実施することができる。具体的には気仙沼市では7月 - 9月の約2か月間で買い物をした各加盟店の店数に応じた地域周遊型のポイントラリーのキャンペーン(キャンペーンタイトル: サマークルーズ気仙沼)を地元、市外客を合わせた会員全員を対象に実施した。さらに同キャンペーンでは単純な加盟店での買い物だけでなく気仙沼で実施している観光体験プログラムや夏のお祭りやイベントでもカードを持って参加することで端末に履歴を残して1店舗購入と同じルールでこの2か月間で気仙沼の加盟店やイ

ベント、観光体験など地域を巡れば巡るほど後でボーナスポイントが貯まるキャンペーンを実施した。さらに各加盟店ではこのカードを提示することで享受できる会員限定サービス(例: 会員限定ランチ、会員限定宿泊プランなど)を実施。「このカードを活用して気仙沼の街を巡る方が楽しい」と思える機会を提供し、地元店での地域消費を楽しみながら行っていけるようにした。結果として、このキャンペーン実施期間は、当初半年の全体の営業日数のわずか28.8%だが、総利用人数で全期間の60%の人を動かし、全期間総売り上げの63%を上げることとなった。つまり地域周遊型のキャンペーンとその利用履歴を把握できることを活かして、会員にインセンティブをつくっていくことで、個店の努力だけではなかなかできない地域全体だからこそ可能な誘客手法を発見することができた。

顧客クラスごとに地域で打ち手をつくる

次に、このカードを導入することにより利用者の利用履歴をすべて把握できることを活かして、個別のマーケティングを行うことができた。具体的には、カードを申込みはしてくれたが、1度も利用していない会員から、毎日利用してくれる会員まで、会員の利用の様子をさまざまに把握できる。そこで前述のキャンペーン期間において、特にたくさん利用してくれている顧客クラスと、1度も利用していないクラス、それぞれの会員群への打ち手を講じた。

まずサービス開始からの「利用0回会員(581人)」だけに直接販促DMを郵送することで、それまで利用なしの会員がその後たった2週間で447人まで減少し、23%の会員のアクティブ化に成功した。また同じ期間で「利用2回以上会員(491人)」にも直接専用に販促

DMを郵送することで、そのうち356人の利用促進につなげることができた(平均7.6回利用増加)。ともすれば総花的になりがちな地域でのプロモーション活動において、顧客セグメントごとに打ち手を変えられ、成果も把握できるこうした地域がCRMマーケティングを行うということは今までではなかなかできなかった取り組みといえないだろうか。

地域がダイレクトに行く

直接的なニーズ調査の実施

さらにこの会員の顧客情報を活用することで、自地域の経済消費に寄与している顧客に直接ニーズ調査を行うことも可能となる。

気仙沼ではこのサマークルーズキャンペーン終了後に全会員(実施当時のメールアドレス登録会員のみ計3,246名)を対象にWebアンケート調査を実施した。具体的には会員にクルーカードの利用に対する現状の心境や今後への要望など約10問の問いを立てて直接調査した。アンケートに答えてもらえれば150ポイント(150円)差し上げるというインセンティブの内容も加えて会員へ一斉にアンケート協力をお願いをメール発送した。するとたった1週間で386名の回答が集まった。そこでわかったことは、例えば先述した「入会動機」において市内市外ともに「新しい市民



上/MAPを作成して街の周遊を促していく

左/サマークルーズキャンペーン表紙



証と書いてあって興味があった」というキーワードや「普段行ったことがないお店に初めて訪れた」人が37%も存在すること(図3)、利用後の気持ちでは実に68%の方が「クルーカードの使える店が気になるようになった」ということがわかった。

また一方、加盟店で「クルーカードを持っていますか?と聞かれなかったがこちらが提示して対応してくれた」と答えた方が64%にのぼり、取組課題もまた浮き彫りになった(図4)。さらに今後の要望を聞いてみたところ「もっとたくさんのお店で使えるようにしてほしい(80.6%)」をはじめ「このカードを通してもっとほかの気仙沼の活動とつながる仕掛けを考えてほしい(41.1%)」、「気仙沼のイベントなどと連携してほしい(40.8%)」、



上/クルーカードを持つ会員。フリーパーソナリティ岩手佳代子さん(気仙沼出身)もそのひとり

スイスツェルマットに沿ったDMO構築の具体的手順と実現へのポイント

(地域全体でつくるCRMのしくみとは)

「行政サービスで利用できるようにしてほしい (25.9%)」など今後の活用への課題とヒントも得ることができた (図5)。

第4章 考察

現在まだ開始から1年経っていないためまだまだ結果はこれからではあるものの、つながり人口の増加と、その可能性を信じる地元店との取組により徐々に認知は広がってきている。そしてこれらの取り組みにより、それまでと比較して地域内の意識が変わってきていると思える点がいくつかある。

この取り組み前後で変わった地域の意識

まずは集客方法の意識だ。これまでは、とすれば「折込みチラシでドカンと周知だ」というような、やや場当たりの総花的なプロモーションに終始しがちな地域プロモーションから「最近この街でよく買い物をしている方だけに優先的にDMを送ってはどうか?」といったターゲット別のニーズに沿った地域プロモーションを思考できるようになった。また地域内イベントの成果把握という観点においても今までは来場者を可視化することができなかったが、今回の手法により当日来場者にカードを提示してもらうことで詳しい来

場者デモグラフィック情報を把握することが可能になる。これにより「思ったより市外の20, 30代の若い人の来場が少ない」といったイベントの課題発見などにも活かすことが可能となる。そして先述のWebアンケート調査などで地域がいつでも安価で手軽に会員にニーズ調査を企てることができることで、思いつきの商品・サービス開発ではなく先にニーズを汲み取った開発を企てられるようになる。これまで地域でこうしたニーズ調査を行うには、マーケティング会社に高額な調査費を払わないといけなかった点から考えれば、地域内でこれが自走するということは今後のマー

図2 Webアンケート調査(入会動機)

	0%	10%	20%
新しい取り組みでおもしろそうだったから	5.4%		
職場で勧められて	0.3%		
気仙沼の復興支援の一環として	26.1%		
新しい市民証と書いてあって興味があったから	25.8%		
気仙沼とつながる機会が増えると思ったから	3.6%		
よく利用する店が加盟店だったから	21.2%		
ホヤぼーやが好きだから	0.3%		
ポイントが貯まりお得に思えたから	16.9%		
なんとなく	0.3%		
キャンペーンサービスが魅力的だったから	0.3%		

図3 Webアンケート調査(利用店舗)

	0%	20%	40%	60%
ネットショッピングで利用した	4.0%			
普段行ったことがないお店でも利用した	37.0%			
普段利用しているお店で利用した	54.7%			

図4 Webアンケート調査(加盟店対応)

	0%	20%	40%	60%
クルーカードを持っていますか?と聞かれたがその後きちんと対応してもらえなかった	1.6%			
クルーカードを持っていますか?と聞かれなかったし、カードを提示しても対応してくれなかった	2.2%			
クルーカードを持っていますか?と聞かれきちんと対応してくれた	27.4%			
クルーカードを持っていますか?と聞かれなかったがこちらが提示して対応してくれた	64.0%			

図5 Webアンケート調査(今後の課題・要望)

	0%	20%	40%	60%	80%	100%
もっとたくさんのお店で使えるようにしてほしい	80.6%					
このカードを通してもっとほかの気仙沼の活動とつながる仕掛けを考えてほしい	41.1%					
気仙沼のイベントなどと連携してほしい	40.8%					
行政サービスで利用できるようにしてほしい	25.9%					

ケティング力を持てることにもつながるといえる。そして最後にサマークルーズキャンペーンのような地域周遊型のキャンペーンを成果把握も含めて行い、個社・個店の努力による誘客意識から、地域全体での誘客意識へと変わっていくことで、大きな誘客力を持つ企業を行っていただける可能性があるということだ。

冬はさらに新たな挑戦を行う

ウィンタークルーズキャンペーンを実施

ここまでの取り組みに加え、冬にもキャンペーンを実施していく。夏のキャンペーンの経験を活かして冬にまた街を巡るポイントラリーを実施する。しかも今回は閑散期となることからキャンペーンテーマを「冬のだんらん ごちそう体験」とすることで各店で会員限定のだんらん、ごちそうの商品・サービスを準備し地域全体での誘客力を高めようとしている。プレスリリースでは市長自らが記者会見を行い、また市長からの招待として案内状を全会員に郵送して告知を行っている。その他キャンペーン内ではSNSを活用したフォトコンテストを実施してポイント付与を行ったり、会員同士で会員限定のパーティーを色々企画してもらうことで、会員参加型のコンテンツで盛り上げたりすることにも挑戦しており、クルーカードというコミュニティを活かした新企画も立ち上げる。

「つながり人口」を活用した今後の可能性

こうした地域全体でのマーケティングの実践による意識の変化とともに、「つながり人口」による可能性はさらに広がる。具体的には先ほどのWebアンケートの(今後の課題・要望)にもあった取り組みへの発展性だ。まず気仙沼市ではこれらの要望も受けて加盟店の拡大に向けて取り組んでいる。現在の実証実験としての加盟店50店舗から市内に本店を



上／販促チラシ(裏面)にはサマークルーズの時同様各加盟店の会員限定メニューがわかるMAPを掲載して周遊を促す)

右／全会員へ市長からの案内状

置く事業者であれば加盟OKとして加盟店を拡大していく方針だ(新店舗利用スタートは5月1日利用開始予定)。またその際に気仙沼の商品・サービスを扱うEC事業者の加盟も可とすることで、気仙沼に来訪できなくても気仙沼の地域消費を向上していくための仕掛けをはじめめる。そしてまた公的サービスへの拡充も本格的に検討している。まずは4月より新たにリニューアルされる図書館と児童館の貸出証としてクルーカードを使えるようにすることで市民への普及を上げるとともに、今後は地元美術館での来館者にポイントが付与していくことで利用活性化を促すことも検討している。今後さらに広がれば医療分野(例えば医療検診を受ければポイント付与)や健康分野(例えば体育館やプールの利用でのポイント付与)など可能性はまだまだ考えられる。

ここまでこの取り組みは地域消費額の向上と話してきたが、最終的には地域のお金を還流させながらその地域の住民と、市外だが気仙沼とのつながりのある方それぞれが要望に

スイスツェルマットに沿った DMO構築の具体的手順と 実現へのポイント

(地域全体でつくるCRMのしくみとは)

Papers by 森 成人研究員

かなった気仙沼との関わり方ができるようにしていくことではないかと考えている。

つながり人口>住民人口となる未来

この取り組みは始まったばかりであり、まだまだ課題も多い。ただ確実に言えることは住民人口が減少し続けている一方、このつながり人口は増加し続けているということだ。現在気仙沼市の人口は約6万5,000人だが、クルーカードの会員はこの取り組みスタートから9カ月で1万人を超えた。このペースでいけば2020年の東京オリンピック・パラリンピックの頃にはひょっとすればつながり人口はかなり住民人口に肉薄しているかもしれない。そのときにこの自治体の未来は、ただ人口減少していくことをじっと見ているしかない自治体と比べて、どちらが経済を活性化させる

ための地域の自力を養えるかは明白だと思う。

では冒頭の問いに戻って「DMOとはなんなのか？」に対する答えをしておかなければならない。それに答えるとなると、自地域からのお金の流失を防ぐために、地域自体をブランド化し、地元民の地産地消と地元外客への外貨獲得を目的とした地域全体のCRMマーケティングのシステムのことをいうのだと思う。全国で『地域活性』の取り組みは数多くあれど、単なるイベント振興的なものでなく、地域自体がひとつのシステムとなってCRM活動を行い活性化に取り組む事例はまだ少ない。今後はこうした地域全体のシステム化が気仙沼だけでなく日本中の多くの自治体に広がっていき、本当の意味でのDMOの実現が増えることを期待したい。

図6 つながり人口顧客データベースの構築による 地域活性化の流れ



4

10年先も持続可能な 宿経営を実現するための 「宿泊業の働き方改革」 研究

研究員

北嶋緒里恵

きたじま おりえ

この数年の訪日外国人旅行者の急激な伸びにより、観光業への期待感は、国策として地域経済を支える成長産業へと変わった。その一方で、大手レストランチェーンやコンビニエンスストアなどサービス業の24時間営業の見直しや、企業の働き方改革といった、人手不足や生産性向上の課題から職場の環境・待遇改善の必要性も昨今話題となっている。

2つの環境変化は、観光産業の中でとりわ

け宿泊業において大きく関連するキーワードだろう。マーケット拡大による産業としての成長機会、伸びしろは目の前に見えているのに、基盤となる雇用環境は特に地方部において深刻だ。宿泊施設の中には人手不足のため客室の在庫提供ができないといった声もちらほら聞こえる。何を解決すれば宿泊業が、10年先も持続可能な経営状態になりうるのか、を考えるとところから研究はスタートした。

10年先も持続可能な 宿経営を実現するための 「宿泊業の働き方改革」研究

研究員

北嶋緒里恵

きたじま おりえ

第1章

目的

宿泊業を取り巻く 観光マーケットの変化

観光業が地域経済を支える成長産業であると位置づけられたきっかけは、2014年に発表された「消滅可能性都市^{※1}」として896自治体が公表されたところが起点だったと考えている。自然減・社会減による地方部の人口減少、少子高齢化が進めば、全国の市区町村の半数程度が2040年には消滅する可能性があるという。この衝撃的なレポートによって、既存の戦略では立ち行かないと「地方創生」へ関心が高まり、その打ち手に交流人口による経済活性化＝観光産業への期待感が急上昇した。これは日本版DMOによる地域経営強化の流れにも繋がっていくことになる。

定住人口減の代わりに交流人口でその地域内消費の補てんをするとすると、定住人口1人減に対して、外国人旅行者8人分、または国内宿泊旅行者25人分の補てんが必要となる計算になるという（図1）。また、この地域内消費を旅行消費と考えた時に、JRCの独自

調査「じゃらん宿泊旅行調査2017」の旅行消費額をベースに考えると、全国平均で総額47,200円。うち宿泊費が占める割合は34%となり、これは観光地になればなるほど高い比率になる場合が多い。地域経済を維持する大黒柱となるのは宿泊業の消費と言える。

しかし残念なことに旅館の施設数は年々減少傾向にある（図2）。経営者の高齢化による廃業、事業継承などの問題も大きく影響していると思うが、マーケットが好機を迎える今、日本固有の文化的資産価値もある旅館業は減り続けているのが現状だ。

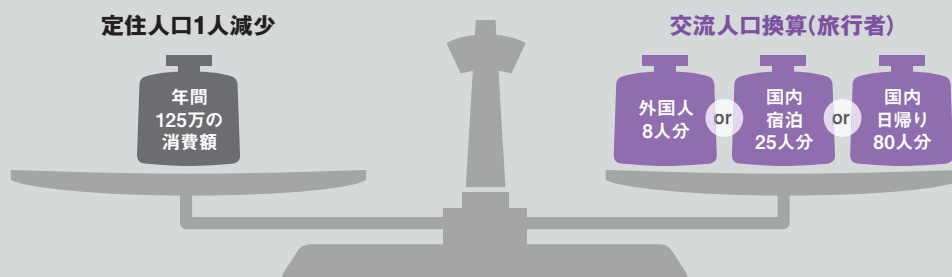
地域で拡大する 宿泊業の人手不足の要因分析

この研究の当初、複数の観光地にて宿泊施設経営層の方々や従業員（現職・離職）に定性インタビューを行った。現状起きている雇用関連の課題感は両者から多く聞かれた。経営層からは「訪日外国人旅行者の地域流入が増えているが、このままでは人手不足で客室を提供できない」「ハローワークや求人広告を打っても応募がない」「若手人材は特に採用が難しい」「派遣社員や外国人労働者で短

※1
2014年5月：元総務相・増田寛也氏らが参加する日本創成会議にて公表された

図1 地域消費における定住⇄交流人口の関係性

定住人口減を補うには、相当数の交流人口(旅行者)の誘客・消費が必要。
→旅行による消費で最も大きな割合を占めるのは宿泊費(34%)



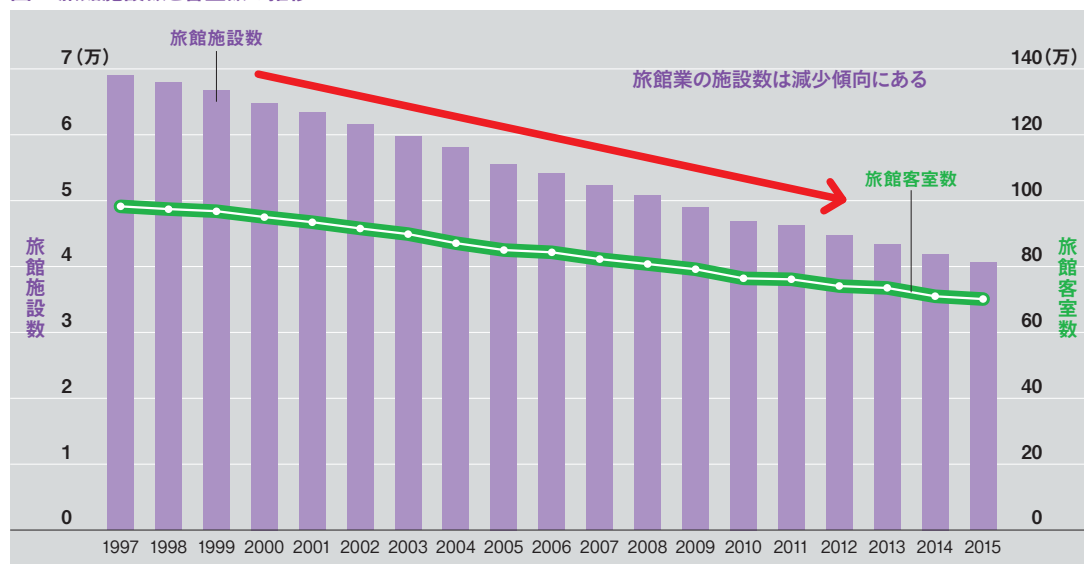
出典：「観光振興に関する今後の取組」（2016年国土交通省）

観光が成長産業として期待が高まる中、地域内消費の基盤となる宿泊業。

一方で人材不足や労働生産性の低さ等、経営者が直面する現状課題は大きい。

10年先、20年先も持続可能な宿経営を実現させるためのソリューションとは何か?を探究する。

図2 旅館施設数と客室数の推移



出典：厚生労働省（2015年）

期的に補っている」など。

採用が困難という要因は何か、マクロ環境をリサーチした結果、2点が見えた。

2つの要因

①経営者の需要×求職者の数がミスマッチ

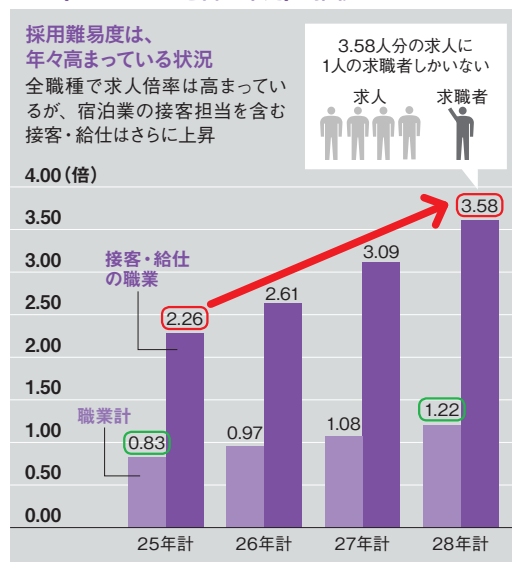
②宿泊業の職場・仕事の魅力が劣勢にある

要因①については、有効求人倍率を見るとよくわかるが（図3）、平成28年度の集計結果でも、職業全体：1.22に対して、接客・給仕の職業：3.58と「3.58人分の求人に1人の求職者しかいない」という結果が出ている。またサービス業全体の就業者人口は介護職など新たな職種も増え、近年増加傾向にある。サービス業の中で、求職者のパイの奪い合いは激化している。

また要因②については、業種別の従業員満足度（図5）を見ると明らかなおとり47業種中で「旅館、ホテル、旅行等」は44位となっている。サービス業の飲食（38位）、小売（39位）も下位層だが、それ以上に厳しい結果だった。

また図4のとおり、全産業の労働者のうち

図3 職業別有効求人倍率（パートタイムを含む常用）の推移



出典：「一般職業紹介状況」（2016年厚生労働省）

週45時間以上働いている人が4割に対して、宿泊業では6割以上を占めるという実態もある。また同調査^{※2}によると「労働時間を自由に選べた労働者」の比率も、全産業22.5%に対して、宿泊施設・接客スタッフは18.7%と低め。宿泊業、とりわけ旅館業は、土日が休み

※2
「全国就業実態パネル調査2016」（リクルートワークス研究所）

10年先も持続可能な 宿経営を実現するための 「宿泊業の働き方改革」研究

づらだけでなく、午後チェックイン～翌朝チェックアウトする宿泊客の1泊2日に合わせたタスキ掛け勤務といった勤務形態も残っている。労働時間が長く、休みたいときに休めない宿泊業の待遇は勿論今に始まったことではないが、近年、ブラック企業、働き方改革といった表現が一般化し、より宿泊業の勤務条件は働き手の目に厳しく映るようになった。実際、厚生労働省調査結果^{※3}によると、15～34歳の若年層労働者が「初めて勤務した企業を辞めた理由」として近年増えているのは『労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった』の回答だった。現職・離職した宿泊業従業員にモチベーションが何か？聞くと口を揃えて「お客様と接する時間が楽しい、接客が好き」と語る。よって、宿泊業を離職した人材は介護・飲食と他サービス業を流動し続ける人も多いという。成長産業として期待される中、宿泊業から人財の流出が日々起きているのは惜しい。

宿泊業は「改善の伸びしろ」がある 産業であることも事実

異業種から宿泊業に入った経営層が驚くのは、他産業以上にバックヤード業務へのIT導入が遅れていることだという。例えば顧客を

図5 「旅館、ホテル、旅行等」の従業員満足度は
47業種中44位

業種	満足度
1 総合商社	3.98
2 電力、ガス、エネルギー	3.35
3 クレジット、信販、リース	3.21
4 重電、産業電気機器等	3.16
5 証券会社、投資関連	3.16
⋮ 業種省略 (6～42)	
43 インテリア、雑貨等	2.44
44 旅館、ホテル、旅行等	2.38
45 印刷、紙、パルプ等	2.35
46 理容、美容等	2.22
47 介護、福祉関連サービス	2.07

Vorkersが実施した「[待遇面の満足度]業種別ランキング」より。「旅館、ホテル、旅行等」を含めたサービス業の従業員満足度は、おしなべて低い傾向だ。

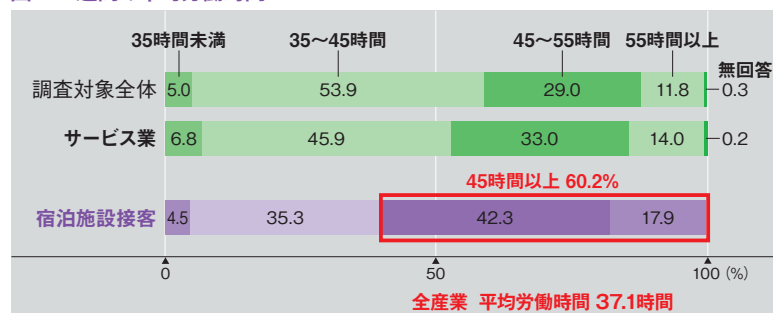
管理する宿泊帳も紙やホワイトボード、部屋割り表も手書き…といった施設も未だ多く、改善の余地を感じるという。顧客情報をデータベース化し蓄積することで、顧客満足度を上げるための改善材料、リピーター獲得のマーケティングに活用することもできる。

現状の宿泊業の従業員の年齢構成は約3割(28.6%)を60代以上が占めており、全産業と比較すると8.9ポイント高い^{※4}。この先の数年で一斉退職すれば、人手不足の状況はさらに悪化する。市況も明るい兆しが見えている今は、積極的な投資のタイミング、変革の時で

※3
厚生労働省「雇用の構造に関する実態調査」
(平成25年)

※4
「全国就業実態パネル調査2016」(リクルートワークス研究所)

図4 1週間の平均労働時間



リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2016」より。全産業に比べると、宿泊業の平均労働時間はかなり長いことが分かる。

はないか。2020年の東京オリンピック・パラリンピックを過ぎて、その先10年20年と持続可能な宿経営、産業へと変革するための策に今こそ取り組んでほしい。

第2章 方法

本研究のため、先進的に働き方改革に取り組む宿泊施設事業者にも複数ヒアリングを行った。先進的な事業者は共通して、日々、業務改善を積極的に行い、売上・利益の向上、ハードも含めた経営投資も計画が進んでいる。改善と進化を繰り返した結果、若手採用も成功、ES（従業員満足度）を上げるための休館日の増加、有休取得推進も進み、給与水準がアップしている事例も多かった。

未来にむけた持続的な経営が回り始めている先進事例から分かったのは、売上・利益の拡大に繋がる業務改善と、成長人材を採用・定着・育成するためのES向上など人事面の改革、この両面をハイブリッドに進めている事業者は採用難の問題、人手不足課題を比較的うまく乗り越えていることだった。持続可能な宿経営実現には、複合的な改革の推進が必要なのだ。

サービス業の中でも特に旅館業は労働集約型の産業と言われる。「従業員＝人」が直接的なサービスを行うことで、食事やおもてなしを価値提供し、それが売上貢献に繋がる。付加価値を生み出す業務を、限られた人材リソースを使って無駄なく効果的に稼働させることで、売上を最大化させる。ここが肝となる。業務効率を上げる仕組みと、価値創造の源泉である人材が働く場、この両者がどちらも重要だ。

「業務改革×人事改革」を両軸で 価値創造する人材を最大限活用する

リクルートグループ内でも各産業の働き方改革の推進を検討する流れがある。その中でリクルートワークス研究所^{※5}が宿泊業の「働き方改革10のキーワード」(図6)の仮説を提唱。10のキーワードが有機的に繋がり、複合的に改革を進めることで相乗効果となると仮説を立てている。この仮説をベースに地域、および宿泊業との強い接点を持つJRCでは、地域の宿泊業の現場へ装着させるためのプログラム開発に着手することとした。

持続可能な旅館経営を実践的に学ぶ プログラム開発に着手

本仮説は、上段は成長人材の採用・定着・育成の促進を目指した「人事改革」、下段は売上・利益拡大につながる「業務改革」で構成されている。どこから取り組むか、どこを強化するかは、経営者が自社の強み・弱みを分析し経営判断するのが良いだろう。その改革のステップに正解があるわけではない。①賃金の引き上げ、⑦IT・テクノロジーの活用といった追加投資が必要なものもあるが、一方で⑥タスク再構築（マルチタスク化、手待ち時間解消等）、⑧安定稼働（休館日増加等）といった追加投資をせず、今ある人材リソースを最適化する施策もある。取り組み易いのはまず現状リソース、サービスをベースに改善から入る、後者の打ち手かもしれない。

JRCでは、改革をどこから着手・進めたらよいのか悩む経営層向けに、10年先も見据えた経営改革へ踏み出すためのノウハウや知識を実践的に学ぶ、経営層向け研修プログラムの開発を現在推進している。

※5
リクルートワークス研究所(株式会社リクルート)は、「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」をミッションに掲げる自主研究機関。人と組織の新しいコンセプトを提起している。1999年1月設立

テーマ 4 10年先も持続可能な 宿経営を実現するための 「宿泊業の働き方改革」研究

図6 「働き方改革10のキーワード」(リクルートワークス研究所)

キーワード 1

賃金の 引き上げ

同じ宿泊業だけでなく、他業界と比較しても魅力ある賃金を用意できれば、優秀な人材は集められる。先進的な企業は、収益を賃金のかたちで従業員に分配することで、採用力の強化を実現している。

- ◎賃金水準の見直し
- ◎評価基準の見える化

キーワード 2

労働時間の 圧縮

既に述べたように、宿泊業では他業界に比べて労働時間が長く、労働時間を自由に選ぶことも難しい。ワークライフバランスの悪化により離職する危険性を減らすためには、総労働時間の圧縮が必要だ。

- ◎従業員満足度、生活満足度の向上
- ◎離職率の低下

キーワード 3

人材ポートフォリオ の構築

シニアや外国人、短時間であれば働ける主婦などの人材を活用すれば、人材不足を補うことも可能。また、社内人材ではまかなえない部分は、外部のパートナーに委託してしまうのも一つの手だ。

- ◎多様な人材の活用
- ◎外部パートナーの活用

キーワード 4

プロ人材の 育成

従業員に教育研修を受けさせてスキルアップを促すことは、企業価値と従業員満足度の双方にプラス。また、魅力的なキャリアパスを示すことも、優秀なプロ人材を確保するためには欠かせない。

- ◎キャリアに合った研修
- ◎魅力あるキャリアの提示

働き方改革 10のキーワード 人事改革 × 業務改革

人事改革だけ、
業務改革だけではだめ。
一体化した改革が必要

宿泊業にとって価値創造の源泉である人材を、人事改革と業務改革を一体的に進めることで最大限活用。
有効な人材活用により、持続的な成長を実現するのが「10のキーワード」の狙いだ。

キーワード 5

企業間・店舗間の ネットワーク

中小規模の旅館・ホテルが働き方改革を目指す場合、他社と協力する方が大きな成果を得やすい。共通ITシステムの導入や施設間の人材交流、研修の共同実施などは、先進的な企業で実施されている。

- ◎地域内でのネットワーク構築
- ◎企業間での業務支援

キーワード 6

タスク再構築

限られた人材を有効活用するには、役割分担の見直しやマルチタスク化が有効。似通った業務を特定の従業員に割り当てて業務効率を高めたり、1人に複数の役割を与えてムダな待ち時間を減らしたりできる。

- ◎マルチタスク化
- ◎手持ち時間の解消

キーワード 7

IT・テクノロジーの 活用

顧客接点から離れた仕事は、付加価値を生みづらい。そこで、予約や顧客管理、会計処理、売り上げ分析といったバックヤードの業務をITによって効率化し、スタッフがコア業務に専念できる仕組みを整える。

- ◎コミュニケーションコストの削減
- ◎AI・ロボットによる代替

キーワード 8

安定稼働

従来の宿泊業は、一年中休みなく営業し続けるのが常識だった。だが、売上の低い日を定休日にしたり素泊まりの割合を増やしたりして労働時間を圧縮することで、安定稼働を実現する発想が、今後は重要になる。

- ◎低付加価値業務の廃止
- ◎定休日を増やし労働時間を圧縮

キーワード 9

情報公開による 誘客プロモーション

現代の宿泊業にとって、ネットを通じた情報発信・ブランド構築は欠かせない。顧客がSNSなどに書き込みたくなるような仕掛けを設けたり、メディアなどを活用したりすることで、国内外の潜在顧客にアプローチできる。

- ◎ファンづくりとリピーター施策
- ◎メディア・著名人の活用

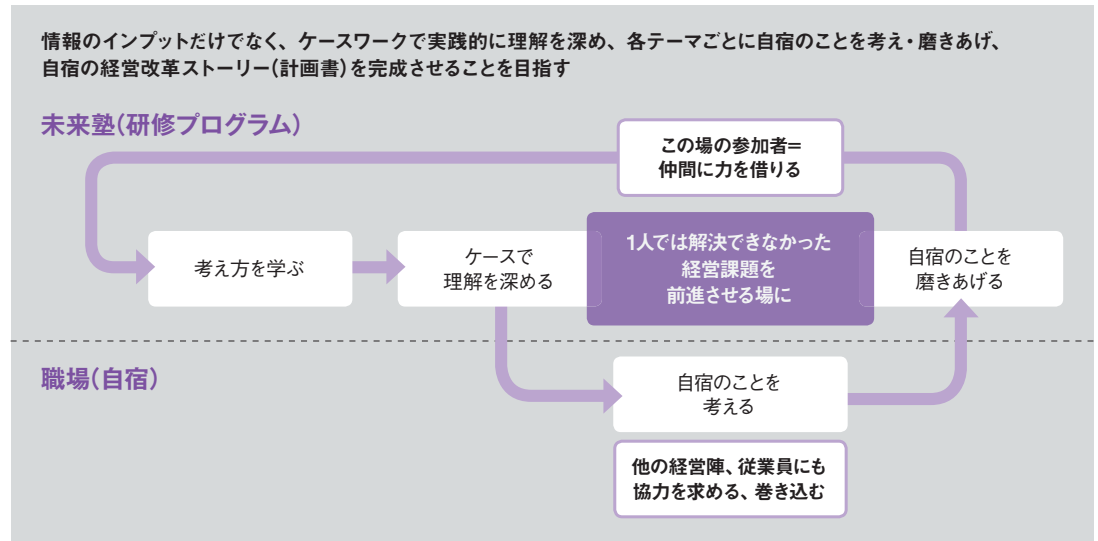
キーワード 10

サービスの価格反映

そのサービスは、顧客が本当に求めているものなのか見極めることが大切。そして、価値あるサービスであれば正当な対価を顧客から受け取り、反対に不要なサービスであれば切り捨てることが大事だ。

- ◎ターゲット顧客の明確化
- ◎顧客単価アップ

図7 開発プログラムの進め方



第3章 結果

2017年度に開発に着手した研修プログラムの概要は右記。

このプログラムの場では、考え方(ノウハウ、知識)を学び、先進事例のケーススタディで理解を深めていく過程を繰り返しながら、課題に直面している同業他社の参加メンバーから助言を受け、最終的に「自社の経営改革ストーリーを仕上げる」ことを実現する。

また参加者の職場(自宿)では、個々で得た改革のヒントを、他の経営陣や従業員と共有しながら「協力者」として巻き込んでいけるような場づくりも目指す(図7)。現時点(2018年3月14日)で、研修参加者からは「経営改革に対して、ポジティブなイメージが沸いた」「他旅館との意見交換によって、様々なアイデアを沢山聞いた」「業務の見直しをやってみようと思う」等の意見も挙がっている。また現在、参加者が自宿で問題意識として感じていることは「改革に対する従業員の巻き込み方」という意見も多くあった。今回のプログラム内では自宿の「従業員アンケート」を取る仕組み

プログラム概要※各回約3時間

■キックオフ

持続可能な宿経営を実現するための改革の秘訣(先進事例を、10のキーワードからひも解く)

→ GOAL: 旅館経営を取り巻く現状課題や改革のための知識をインプット

■研修①

経営改革の第一歩「宿業務のタスク再構築」の進め方(ムリ・ムダ・ムラの無くし方を実践的に学ぶ)

■研修②

10のキーワードを用いた、経営改革ストーリーの描き方

(自宿の強みを活かしたストーリーづくりノウハウ)

■研修③

持続可能な宿経営を実現するための自社のストーリーの描き方

(ストーリーを描き実践に向けて磨きあげ)

→ GOAL: 研修3回で自宿の経営改革ストーリー(計画書)を完成させる

2017年度実施日程

□ 2017年12月～2018年3月中まで

□ 三重県内の宿泊施設11軒が参加

今後の展開イメージ

I. 導入コース(今期より実証実験)

業務改革への挑戦+自宿の経営改革ストーリーの作成(研修3回)

II. アドバンスコース(2018年に開発予定)

人事改革への挑戦+自宿の経営変革ストーリーをさらに磨き上げ(研修3回)

も導入し、可視化された従業員側の意見、じゃらんnet等のカスタマーからの評価、参加者自身（経営層）の考え…これら異なる視点を俯瞰し、宿の強み・弱みを分析する工程も盛り込んでいる。参加者からは「自宿の従業員アンケートから、改めて課題設定が間違っていないと認識。従業員とも相談しやすい」との意見も。研修を通して、自宿での改革推進を後押しする工夫も、今後さらに施策として検討していきたい。

またこのプログラムは、P4Iに示したとおり、今後2コースでの展開を考えている。2017年度にプログラム開発を行ったのはコースI。改革を導入するためにまず限られた現在のリソース（特に人材）の中で、挑戦できる業務改革のポイントを中心に行うこととした。2018年度はコースIの改善とともに、コースIIの新規開発に進むことを予定している。

また2018年度は、三重県と協同事業化する運びとなった。三重県は宿泊業に関わる雇用環境や調査データの把握・分析や、県内市町、宿泊施設等への情報提供等を行いながら、JRCとともに地域課題の解決を推進する。この内容で三重県とは2018年3月29日に連携協定を結ぶ計画だ^{※6}。JRCとしては、まずは1地域の課題をテーマにプログラム開発しながら、最終的に全国の観光地、旅館集積地が抱える同課題のソリューションとして広げていきたいと考えている。

※6
三重県と「持続可能な宿経営の実現を目的とした宿泊業の働き方改革」をテーマに、2018年3月29日、連携協定を結ぶ予定

2017年度に三重県で実施した研修プログラムの様子



第4章 考察

先進的な取り組みを続ける宿泊事業者の経営層の方に、なぜ改革を推進できたか？ヒアリングさせていただいた際、改革の内容、成果は様々だが共通するポイントがあった。①大きな危機感が経営改革のきっかけ、②改革に終わりはなく進化・成長は永遠の経営テーマと考えている、③進化・成長する施設には若手人材も集まる、この3点だ。①の危機感は例えば突然の事業承継、交通インフラの変化、外国人旅行者の急増など。③は、賃金UPといった外的報酬のモチベーション以上に、②の経営変革ビジョンに対する従業員の共感、リーダーである経営者の姿勢や未来に向かって前進する組織風土が影響し、この職場で働くことで「自分自身も成長し続けられる」「個人のビジョンに繋がる、広がる」と感じているのではないかと感じた。

一方、まだ改革前の経営層へのヒアリングで感じたのは、経営者（特に家業を継いだ中小規模施設の場合）は、常に孤軍奮闘の状態を理解者や協働者が不在、日々の業務に経営層が追われ未来を考える時間もない、行き詰まりを感じた。我々JRCは地域課題に向き合い、主役である地域に伴走することで「変わる地域の力になる」ことを使命としている。進化・成長を続ける事業者を地域単位で底上げすることによって、地域の観光産業の足場を固めるための流れを生み出したいと考えている。まず経営層が孤軍奮闘から抜け出して、壁打ち役となる仲間を見つけ、お互いが乗り越える力を補完し合う場をつくること。そのために考える材料となる情報・ノウハウを提供するプログラムを作りたい。宿泊業はその地に根を下ろし、その地で経営することから原則逃れられない。このテーマは、地域の課題として取り組む考えだ。

5

地域の未来を自分たちで描き、実現していく
そんな元気な地域を目指して

観光ジバづくりのための 協働チーム育成研究

研究員

草刈良允

くさかり りょうすけ

行政、民間企業、地域団体…様々な場所で、いろいろな人たちが地域づくりに日々取り組んでいる。面白い取り組みがたくさんある一方で「主体的に取り組む人がなかなか出てこなくて継続していかない…」と嘆く人も少なくない。一体、なにがあるとその問題は解決していくのだろうか。それを明らかにすべく、JRCでは「観光ジバづくりのための協働チーム育成研究」(以下「ジバ観」)をスタートさせ

た。「ジバ観」は、観光をひとつの手段として、人々が主体性を持ち地域づくりに取り組み続けられるための仕組みづくりを目指す事業である。本論文では、主体性を低下させる要因や、それを変えていく方法論を提示するとともに、岐阜県白川村での実証事例を紹介していく。地域本来の魅力や力を取り戻し、元気な未来に向けて自分たちで一歩を踏み出そうとしている皆さんにお届けしたい。

地域の未来を自分たちで描き、実現していく
そんな元気な地域を目指して

観光ジバづくりのための 協働チーム育成研究

研究員

草刈良允

くさかり りょうすけ

第1章

目的

本研究の目的は、地域の人々が主体性を持ち、地域づくりに取り組み続けられるための方法論を生み出していくことにある。これまでご縁があった様々な地域での取り組みのプロセスを整理していくと、意外なことに“ちゃんと成果を出そう”とするがゆえに、関わる人の主体性を削いでしまう共通パターンがいくつかあることが分かってきた。この章では、その中で代表的なものを3つ紹介していく。

要因① 他者に答えを求めると 地域づくりが「他人事」になる： 外部依存構造

1つ目は、成果を出すための答えを外部に求めてしまう「外部依存構造」(図1)が引き起こすことだ。

一世代前までの地域づくりや観光商品づくりでは、地域の人たちが力を合わせて試行錯誤しながら取り組んできたが(①)、近年はその計画をつくるどころから行政や地域外の業者に委ねるケース(②)を多く見かける。短

期的には一定の効果があがるかもしれないが、このサイクルばかりを繰り返していると、次第に地域の人々が自ら地域をつくる気概や能力が失われ(③)、さらに外部への依存が加速する。最終的には地域づくりが、行政や地域外の業者の手腕頼みとなり、根っからの「他人事」になってしまうのである。

要因② 問題探しをし続けると 疲弊感や無力感が募っていく： 問題特定型アプローチ

2つ目は、成果を出したいがゆえに問題探しを始めてしまう「問題特定型アプローチ」に陥ってしまうことだ。

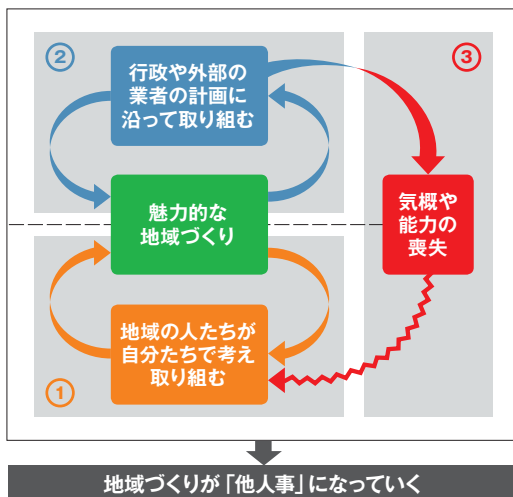
「何が問題なのか」という目で地域を見はじめると、次々と問題が掘り起こされ、やがて自分の地域が問題だらけに見えてきてしまう。そして「建物が古く設備が汚い」「交通の便が悪い」「上の世代の理解がない」など、すぐには解決しようがないことを問題と捉え続けていくうちに、取り組む人たちに疲弊感や無力感が募り、積極性が失われていく。

要因③ 「完璧にやろうとする」ことが 足を止める：失敗回避思考

そして3つ目は、成果を出すために失敗はできない、という「失敗回避思考」が働いてしまうことだ。

新たな取り組みを地域で始めるときには、必ず多くの関係者や協力者が必要になる。そのとき「失敗しないようにあらゆる想定をして準備しないと…」と考え始めると、失敗の余地がない完璧な計画を立てようとして動きが始まらない。そして調整を重ねるうちに、チャレンジする意欲や動きが損なわれてしまう。このような、地域で暮らす人々の積極性

図1 外部依存構造



地域は元々、その地域ならではの価値や魅力にあふれている。

地域の人々は元々、地域の未来を自分たちで描き実現していく力を持っている。

これらを取り戻し、地域の未来に向けて一歩を踏み出そうとする皆さんへ。

「ジバ観」のプロセスと実証事例を紹介しながら、人々が主体性を持ち

地域づくりに取り組み続けられる仕組みをつくる方法論と、そのポイントを提示する。

を低下させ、主体的な地域づくりを難しくするパターンは、多くの地域で見受けられる。次の章からはこれらのパターンを変えていく方法を紹介していく。

第2章 方法

「観光ジバづくり^{※1}のための協働チーム育成研究」(ジバ観)では、取り組む人たちの主体性が高まり、地域づくりが持続していくための連続する3つのフェーズを提案している。本章では、その概要を紹介していく。

フェーズ① 協働チームをつくる

第1章で紹介した「外部依存構造」を変えるためには、地域の人々が他人事ではなく、自分事として取り組むサイクルに変えていくことが重要だ。そのために、まずは地域の未来づくりに共に取り組んでいく「協働チーム」をその地域の人たちでつくることから始める。地域内の地区・業種や職種・所属団体等が異なる多様な人たちに声をかけ、あたかもその地域の縮図となるようにチームを構成することで、多面的な話し合いや現実的な取り組みが生み出せるようになる。しかし、多様な人々を機械的に集めるだけでは、取り組みへの想いがバラバラになり共に動くことが難しい。そこで仕掛け人(行政担当者や地域のキーマンになることが多い)が地域の未来や取り組みへの想いを直接伝え、響きあう人々をチームメンバーとして集めていくことで「この人たちとなら一緒に未来をつくりたい」と思えるチームの状態を作っていく。協働チームのメンバー候補に声を掛けるときから、1つ目のフェーズはスタートしているのだ。

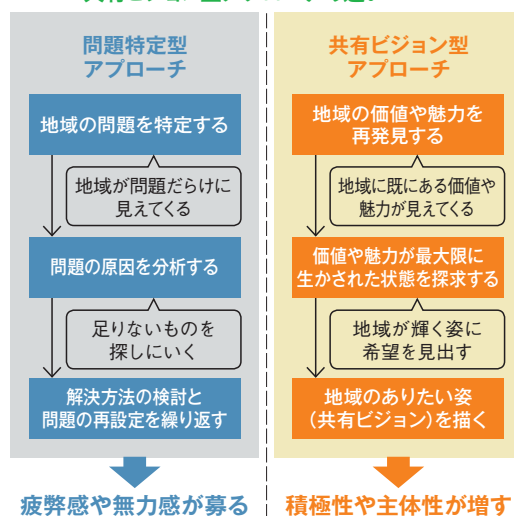
※1
観光ジバづくりとは、その地域ならではの力(地場)を生かし、地域外の人々を惹きつけるだけでなく、地域内の人々も惹きつけていく魅力(磁場)を地域につくることを指す

フェーズ② 共有ビジョンを描く

次に、メンバーたちが心から願う未来の地域の姿(=共有ビジョン)を描くのが2つ目のフェーズである。第1章で述べた「問題特定型アプローチ」との違いを図2-1に示す。

「問題特定型アプローチ」の場合は問題だけに焦点が当たってしまいがちだが、共有ビジョン型アプローチでは、地域ならではの価値や魅力を見出だし、地域の可能性に焦点を当てて検討を進めるため、取り組む人たちの積極性や主体性が増していく。

図2-1 問題特定型アプローチと共有ビジョン型アプローチの違い



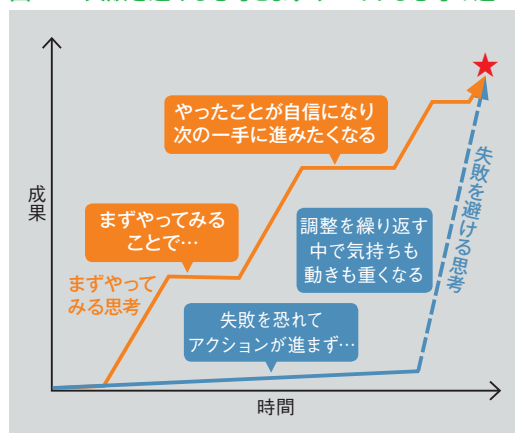
フェーズ③ できることからやってみる

第1章で述べた「失敗回避思考」は以下に示す図2-2の青線のような経過をたどる。個人の価値観が多様化し、人々が地域に求めるものが急速に変化してきている現在では、計画に時間をかけるといざ実行に移すときには前提条件や環境が変化していることが多く、取り組みの実効性が下がってしまう。また長い準備過程で、取り組む人たちは意欲を削が

地域の未来を自分たちで描き、実現していく
そんな元気な地域を目指して

観光ジバづくりのための 協働チーム育成研究

図2-2 失敗を避ける思考とまずやってみる思考の違い



れたり、調整を繰り返すうちに新鮮さを失ったりしてしまいがちだ。

そうではなく、橙線のようにまずは自分たちでできることから行動しはじめることで、意欲を継続しながら手触り感のある成果と学びを得ることを目指す。これが3つ目のフェーズである。軌道修正をしながら次へ次へと取り組みを進めることで、主体性も成果も大きく育っていくのだ。

地域づくりで陥りやすい、取り組む人たちの主体性を削いでしまう3つのパターンと、ジバ観が提唱する3つのフェーズを整理すると、P47の表2-1の展開になる。

第3章 結果

ここからは、第2章で示したジバ観の3つのフェーズを実践した岐阜県白川村における「魅力ある観光地域づくり推進事業」をもとに、このプロセスをどのように進めていくのか具体的な方法を紹介すると共に、地域づくりに関わる人々の主体性にどんな変化が生まれてきたのか、その結果をお伝えしていく。

事例紹介：①協働チームをつくる

チームの中に多様性を織り込んだ

白川村において地域づくりの仕掛け人となったのは、白川村観光振興課の尾崎達也さんだ。尾崎さんの「白川村らしさを生かした観光づくりに想いを持って主体的に取り組む若手の仲間をつくりたい」という想いのもと、全8回、半年にわたるジバ観のプロセスが2017年7月にスタートした。

まず行ったのは、村の多様性を織り込んだ協働チームのメンバー選びだ。白川村は日本海に注ぐ庄川上流の険しい山間にある。南北に長い形をしており、北部エリアは世界遺産である「白川郷合掌造り集落」を有しており、四季を問わず多くの観光客が押し寄せている。そこから車で20分ほどの南部エリアは霊峰白山の麓により近く、静かなブナの自然林や平瀬温泉などの宿が並び、ゆったりとした雰囲気広がっている。同じ白川村でも両エリアでは村民の日常生活も、文化も、問題意識も異なるため、チームには両エリアのメンバーが入ることになった。また、エリア以外にも、観光協会青年部や民宿若女将の会といった地域組織、観光業/製造業/財団などの業種、村出身やUIJターンといった居住背景、性別など、複数の要件に関する多様性確保を考慮しながら協働チームメンバーの候補者を決めていった。最終的には、情報共有のしやすさも考慮し、候補者を10名程度に絞ることとした。

想いを一人ひとりに直接伝えメンバーを集めた

さて、メンバー候補が決まると、次は声かけだ。尾崎さんは「候補者にどこまで内容を説明して声をかけるのが良いだろうか」と頭を悩ませていた。そこで私たちは「尾崎さん

表2-1 ジバ観が提唱する3つのフェーズ

	陥りやすい パターン	ジバ観の 3つのフェーズ
①	外部に依存する  他人事になる	協働チームをつくる  自分事にする
②	問題を特定しようとする  疲弊感や無力感が募る	共有ビジョンを描く  積極性や主体性が増す
③	失敗を回避しようとする  気持ちも動きも重くなる	まずやってみる  次の一歩に進みたくなる

観光ジバづくりのための 協働チーム育成研究

がなぜ今取り組みを始めようと思ったのか、そして一緒に取り組むことでどんな地域の未来を実現したいのかを、相手がありありとイメージできるように語ってみてください」とお伝えした。

その後、尾崎さんがメンバー候補一人ひとりに直接自らの言葉で語りかけ、10名のメンバーが確定していった。そして迎えた会合の初回、冒頭でメンバーに今の気持ちを聞いてみると「尾崎さんの地域をよくしていきたいという熱い想いを感じて来ました」という声が多く聞かれ、仕掛け人である尾崎さんの想いが上手く伝播したと確認できた。

事例紹介：②共有ビジョンを描く

メンバーや地域の価値と魅力に目を向けた

その後の会合では、白川村のありたい未来(=共有ビジョン)を描いていった。いきなり全員で話しはじめてもうまく進まないため、簡単なワークシートを使って2人1組でインタビューをしあい、互いの価値観や、地域のどんなところに魅力を感じているのかを知り合うことから始めた。

すると、たとえば地域で生まれ育った女性と結婚を機に白川村に越してきた女性のペアでは「もともと住んでいるので、よそから来た人は大変だろうなと思っていただけれど、この村の好きなところを語ってくれて嬉しかった」「自分が知らない村の魅力を教えてもらった」などの感想が聞かれたり、これまであまり深く関わる機会がなかったメンバー同士が「こんなに熱く村のことを考えている人だとは思わなかった」という発見から、絆を深めたりもしていた。こうして互いへの共感を深めながら自らの先入観を見つめなおし、互いの価値観を通して地域の様々な魅力を再発

見する中で、複数の視点から地域全体を広く立体的に見るようになり始めた。

心から実現したい共有ビジョンを描いた

その後、チーム全体で地域のありたい未来、すなわち共有ビジョンを具体的な言葉として描き出した。それが以下である。

暮らす人も、訪れる人も、 どこにいても楽しめる白川村

共有ビジョンを言葉にするにあたり、いきなり言語化せずに「チームが考える白川村の最高の状態」を寸劇で表現した。言葉から入ると難しい理屈や現状のしがらみ、些末な表現の枝葉末節に拘泥しがちだが、体を使うことで直観的に情感を込めて豊かに表現することができる。

表現した後で、自らの体感や、仲間の寸劇を見て感じたことと併せて、日常感じている問題意識や願いを共有しながら、大切な部分を凝縮しながら言語化していった。例えば「暮らす人」という言葉ひとつにも、「自分たちは村の文化を守るという使命感を持ちつつも、生活の忙しさや不便さに苦勞することが多く、ここでの生活をなかなか楽しめていない」という問題意識が織り込まれている。

写真1 寸劇の様子



このようにビジョンを作り出す一連の過程をチームメンバーが共に経験することで表面的な言葉を越えた「心から実現したい村の状態」を共有することができ、それが取り組みを進める折々で立ち返り、自律的にものごとを決めていく拠り所となるのである。

事例紹介：③できることからやってみる

「自分たちでできること」に焦点を当てた

その後、チームメンバーの家族などの協力も得ながら、自然・食・文化にまつわる500を超える魅力や素材を集め、それらの組み合わせから、4つの着地体験型観光プラン（以下、体験プラン）を造成した。

村の人たちの日常生活は非常に忙しい。そのため、互いに余計な手間をかけさせたくないという意識が強く、体験プランを検討していた当初は「プラン全体の計画が完璧でないと関係者に相談を持ち掛けられない」という声がメンバーから出た。しかし「できることから」「小さくはじめて育てるつもりで」という考え方を大切にしながら、メンバー自らが一つひとつ形を整えて、最終的には地域外から参加者を募る「モニターツアー」を実施することが出来た。

造成した4つの体験プランのうちのひとつ、「ミニ茅にゅうプラン^{※2}」を紹介しよう。このプランは、合掌造りの旧遠山家で昔の暮らしについて学びながら、地元料理を盛り込んだ「遠山家お弁当」を食べたあと、村人に教わりながら「ミニ茅にゅうづくり体験」をしてもらう、というものだ。

もともと「ミニ茅にゅうづくり体験」は、小学生たちに村の文化を伝えるための教育として地域内で行われていた。また「遠山家お弁当」のプランも、すでに別の企画で実施され

写真2 ミニ茅にゅうプランを体験する様子



ていたものだ。既にあるものをうまく組み合わせ、お互いに忙しい合間に技術を伝えたり、場所を貸したりと出来る範囲の協力をしあいながら、お客様に提供できる形に練り上げたという、まさに「自分たちでできることから」立ち上げた体験プランなのである。

体験プランの反響から、次の一手が生まれた

今回の体験プランは、共有ビジョンに沿ったチームメンバーの想いで創られたものだ。具体的には、「訪れる人には、ただ世界遺産である合掌造りの風景を外から眺めて終わりではなく、そこで暮らす人々の生活や文化に触れてほしい」、そして「村で暮らす人々には、体験プランのガイドや施設案内を通して『白川村にはこんな良いところもあるんだぞ』と自慢する楽しみを感じてもらいたい」といった想いである。

そんな想いを盛り込んで作った体験プランを実際にモニターツアーで提供した後、モニターと共に振り返るワークショップを行った。その中で、モニターからは「白川村には何度か来たことがあったが、今回初めて、住んでいる人の暮らしや文化など、コアな魅力を感じることができた」「体験プランの中で村の人と日常会話を交わしたことで、ここで今暮らしている人の生活が知れて楽しかった」など、チームメンバーの想いが伝わっているこ

※2
正式なプラン名は「世界遺産白川郷合掌造りでミニ茅（かや）にゅうづくりと遠山家ご飯」。ミニ茅にゅうとは、茅の保存方法である「にゅう」のミニサイズ版のこと

**観光ジバづくりのための
協働チーム育成研究**

Papers by 草刈良允研究員

とがわかる声が多く聞かれた。

また、後日チームメンバーの一人が、体験プランを準備する際に協力を得た村の茅刈り職人から「この取り組みは今後どうしていくのか」と声をかけられたという。そのメンバーは「暮らす人から興味を持ってもらえていることに手応えを感じているが、もっと楽しめる工夫をしたい」とコメントしていた。

その後も「各プランをどう磨いていくかを考える相談の場を持つ」、「この取り組みを村の広報誌に載せよう」など、チームメンバーが互いに声をかけ合い、主体的に集まり行動を起こし続けている。

このように、やって終わりではなく、やったことが共有ビジョンの実現に繋がっているのかを振り返って確認し、自分にも出来ると実感することで、活動の自主性、持続性はさらに高まっていく。「暮らす人も、訪れる人も、どこにいても楽しめる白川村」を目指して、協働チームのメンバーによる自主的な地域の魅力づくりが今、少しずつ白川村に広がり始めている。

写真3 振り返りワークショップの様子

**第4章****考察**

白川村において、一人の想いに触発されて新たに生まれたチームが互いに声をかけ合い、主体的に行動を起こし続けているのは、偶然ではない。協働チームをつくることで地域づくりの主体を自分たちの手元に返し、地域の可能性に焦点を当て共有ビジョンを描くうちに、段々と取り組みへの積極性が高まる。そして出来ることから取り組みを進める中で主体性や成果が少しずつ育まれていく。この一連のプロセスをチームが丁寧に積み重ねてきた結果なのだ。

地域づくりを進める中で、数値的な成果だけに注目しても意味はなく、その地域の中に起きた「主体の変化」に注目することこそが重要であると日々、感じている。

一人ひとりの想いも、眠っている価値や魅力も、地域それぞれに特色がある。だからこそ、心から願う地域のありたい未来を実現できるのは、その地域に暮らし働く人をおいて他にはいない。同時に、それを実現するためには、誰か一人が取り組むだけではなく、地域内の多くの人たちが共に取り組むことが必要になってくる。その際、本論文で示した3つのフェーズを、一人ひとりやチームの変化を丁寧に意識しながら進めていけば、他の多くの地域でも、主体的に取り組む人々が次々に生まれていく、そんな地域づくりが連鎖的に起きていくはずだ。

「主体的に取り組む人たちを増やし、継続して地域づくりをしていきたい」とお考えの皆さんに、ぜひ実践をおすすめしたい。

6

新・ご当地グルメの広域ネットワーク組織
「チームあおもり」 結成で得た継投の方程式

県単位の連携チームが 食による地域活性化の 成功確率をグンとUP

研究員

ヒロ中田

ひろ なかた

3勝7敗。つまり、勝率3割。新・ご当地グルメによる地域活性化の成功確率である。これを7勝3敗にできないか。そんな夢のようなことを考えていた時、ひとつのアイデアが閃いた。プロ野球の継投術をヒントにしたらどうか、と。現代プロ野球において、先発完投型の投手はほとんどいなくなった。先発ピッチャーから中継ぎにつないで、抑えて締める投手リレースタイルが一般的になっている。

投手チームそれぞれのピッチャーが自分の役割をきちんと果たせば、必ず勝てる。

せっかく開発したご当地グルメがうまくいかないのは、彼（地域）に先発完投型を求めているからではないか。何人か（いくつかの地域）でチームを作って、投手リレーすることにしたらどうか。そんな仮説のもと、2013年6月14日、先発として「深浦マグロステーキ丼」がマウンドに上がったのである。

県単位の連携チームが 食による地域活性化の成功確率をグンとUP

研究員

ヒロ中田

ひろ なかた

第1章 目的

今回の研究目的は、新・ご当地グルメを活用して「食」による地域活性化に取り組む地域を複数生み出し、県単位（広域）の連携チームを作って活動することで成功確率を高めようとする、数年間にわたる実験である。

第2章 方法

フィールドワークは、青森県で2013年～2018年にかけて行った。この間、深浦町・平内町・中泊町・田子町・東通村で、5つの新・ご当地グルメを誕生させた。まずは、それぞれのグルメを投手リレーになぞらえて登板順（誕生順）に紹介しよう。

先発「深浦マグロステーキ丼」

2013年6月14日に誕生。刺身・片面焼きステーキ・両面焼きステーキ。3個の小どんぶりで楽しむ天然本マグロ膳。

太平洋を渡り、メジャーリーグに挑戦した野茂英雄投手のように、完投・完封できる能力を備えた投手。独特で個性的な投球フォームを持っており、奪三振率も高い。

中継ぎ①「平内ホタテ活御膳」

2015年3月25日に誕生。活ホタテの刺身&ステーキ、ベビーホタテ寿司&汁物、ホタテアイスのホタテ尽くし膳。

球速はそれほどでもないが、抜群の制球力を持っている。広島カープで言えば、かつての北別府学投手のような感じ。四死球を出さず、打たせて取るタイプ。

中継ぎ②「中泊メバルの刺身と煮付け膳」

2015年7月3日に誕生。高級魚メバルの刺身姿盛り&熱々煮付けに、イカ刺しごはんが付いた海鮮御膳。

球速のなさを補おうと、新しい球種を次々とマスターする研究熱心な投手。生真面目。メジャーでは通用しないことを認識しており、今のリーグで最善を尽くそうとしている。

中継ぎ③「田子ガーリックステーキごはん」

2016年3月29日に誕生。コーラ⇒前菜⇒寿司⇒アイス⇒全てニンニク料理。世界初の「ニンニクフルコースランチ」。

時々、消える魔球を繰り出すなど、荒れ球が特徴の投手。と言うと、制球力が悪いように思うが、そうではない。適度な荒れ球が打者を迷わせ、しっかりと打ち取るのである。

抑え「東通天然ヒラメ刺身重」

2017年7月1日に誕生。天然ヒラメ・黒毛和牛・タコ・十割そば……地場産食材オールスターズのコース料理。

40代でも現役バリバリのベテラン投手。球速も球種もこれといった特徴はないが、これまで培ってきたノラリクラリ投球術でバッターを手玉に取る。目標は最年長セーブ。

チームとして何を共有していったのか 8つの成功ポイント別に見る継投術

新・ご当地グルメを軸にした「食」による地域活性化は、商品力が高くても成功するとは限らない。今回の実験では、重要8ポイント別の成功ノウハウを確立していきながら、順次、共有していった（継投）。ひとつずつトピックスを絡めて説明していこう。

1 商品力

青森県の新・ご当地グルメには、いくつかの特徴（共通点）がある。もちろん、意図的・戦略的にそのようにしてきた。まず、「単品グルメ」ではなく「お膳グルメ」であること。北海道の「富良野オムカレー」はオムカレーに

県単位の連携チームを作って、新・ご当地グルメチームとして投手リレーしていく。
プロ野球では、今投げているピッチャーが打たれる前に継投することが大切だが、
新・ご当地グルメチームの場合、そのグルメがヒットしている最中にバトンタッチする
ことが重要だ。いずれにしても、能力の高い人材・商品がキーとなる。
その仮説が合っているかどうか、数年間にわたり、フィールドワークで検証してみた。

牛乳が付いただけの単品グルメだが、青森県のグルメはメイン料理のほかに副菜・汁物・香の物・デザート等が付いたセット御膳になっている。次に、ファイヤーグルメ（火を使う料理）が付いていること。自分で焼くことができる、熱々！で味わえる等は、大きな武器（魅力）となる。続いて、器やお膳を統一し、見た目を重視したこと。器の購入代はバカにならないが、投資する価値は十分ある。売価が比較的高いことも特徴だ（1400円～1600円）。「価格」ではなく「価値」で勝負する。良い食材を使い、原価率を高めに設定しているので、お客様からするとコスト・パフォーマンス

ンスが高いお買い得商品に仕上がっているはずだ。

最後に、一番強烈な特徴は、作るのに手間がかかり、提供するのが大変な商品だということ。たとえば「東通天然ヒラメ刺身重」の場合、コーススタイルのため3回配膳することになっている（ランチなのに3回も配膳）。1回目は「地場産岩海苔・布海苔入り下北半島・磯の香り汁」と「ブランド牛・東通牛と地場産十割そばのサラダパフェ」、2回目は「天然ヒラメの刺身5点盛り」と「天然ヒラメとタコの熱々！アクアパッツア」&「天然ヒラメの特製三段重（山かけ漬け重・天むす重・なめろう重）」、3回目は食後のデザートとして「地場産ブルーベリーのアイスクリーム」。とにかく、メチャクチャ手間暇かかるグルメなのだ。それでも提供し続けることができているのは、「わざわざ新・ご当地グルメ目当てに、わが町（村）に来て下さるお客様に対する地域PRおもてなしグルメである」ことを、提供店が哲学として持ち合わせているから。この再現困難性が高い参入障壁となり、誰も真似できないオンリーワン商品となったのである。チームあおもりの5グルメは、いずれも「企画」「見た目」「味」「コスパ」4拍子揃った商品だと自負している。

2 事務局力(組織運営力)

事務局の本領発揮は、デビュー前ではなく、デビューしてから。やるべきことはさまざま。一例をあげると、食数調査、定例会議の開催、話題創出と情報発信、提供店舗の商品管理、金銭管理、生産者との連携、食材の安定確保に向けたアクション、店舗別満足度アンケートの実施、周年事業の企画・実施等々。ご当地グルメの成功確率が低くなる大きな要



深浦町はマグロの水揚げ青森県ナンバーワン！
「深浦マグロステーキ丼」



平内町は育成ホタテの水揚げ日本一！
「平内ホタテ活御膳」



中泊町はメバルの水揚げ青森県ナンバーワン！
「中泊メバルの刺身と煮付け膳」



田子町は日本を代表するニンニク産地！
「田子ガーリックステーキごはん」



東通村はヒラメの水揚げ青森県ナンバー2！
「東通天然ヒラメ刺身重」

県単位の連携チームが 食による地域活性化の成功確率をグンとUP

因は、この事務局運営が滞るからである。デビュー前の開発期間中は一生懸命取り組んでいたのに、デビュー後は、サッカーの延長戦後半のごとく運動量が激減することも少なくない。商品デビューはゴールではなくスタートのはずなのに……。

そのハードルを、「チームあおもり」は難なく乗り越えた。「2つのことをきっちりとやり遂げれば、ほぼ100%成功する」という事務局運営の方程式を確立したのだ。深浦⇒平内から投手リレーされた中泊メバル料理推進協議会は、先輩たちと同様、毎日食数調査&報告を実施している。土日休日含め、2年半、毎日だ。その調査結果は、毎日私のスマホに届くようになっている。その結果（数字）を見れば（分析すれば）、いろんなことがわかってくる。上昇トレンドVS下降トレンド、売れている店VS売っていない店、売れる月VS売れない月、売れる曜日VS売れない曜日etc.。数字を読み込み、課題を抽出し、仮説を立てて解決策を企画&実行し、そして反省する。まさにPDCAサイクルの実践である。数字は生き物だから、数字を把握することで緊張感が生まれ、モチベーションも高まるのである。

もうひとつ、定例会議をきっちりと行っている。以前は1週間に1回というサイクルだったが、現在は2週間に1回。曜日を決めて開催している（毎月第2・4火曜日）。会議内容は、近況報告・食数確認・課題抽出・課題解決のための方策議論などだが、大切なことは定期的に集まり、フェイス・トゥ・フェイスで話し合うこと。毎日の食数調査&報告×定例会議の実施、この2つをきっちりとやっていけば、その延長線上で他の仕事も自然とやり遂げることになる。

3 情報発信力

価値のある情報（ネタ）でなければ 情報発信する意味はない。つまり、＜話題創出力×情報発信力＞が大切である。事務局は、常に話題を創出（価値のある企画を立案）し、効率良く情報流通（できれば新聞・テレビ・ネットニュースで）させなければならない。それを、今までにない面白いやり方で実践できないか。私は、協議会の事務局長をタレント化するアイデアを思いついた。タレントには芸名が必要である。チームあおもりの事務局長は全員役場職員だが、行政マンに芸名を持たせ、新聞やテレビに登場させる奇策は実行可能なのか。ええい。首長の承諾を取ればOKだろう。楽観的に考え、深浦町長にプレゼンしたら即OK。「深浦マグロステーキ丼」の事務局長・鈴木治朗は、こうして「鈴木マグロー」になったのである。マグロ+ジローだから、マグロー。シンプル・イズ・ベスト！

深浦町からの投手リレーで、平内町「畑井幸治⇒ベイベー畑井」（ベビーホタテのベビーから）、中泊町「鈴木統生⇒鈴木メバル」（鈴木マグローと同じ姓なので、マグロー⇒メバル）、田子町「小林靖典⇒ガリックソン小林」（ニンニクは英語でガーリック。昔巨人に在籍したガリックソン投手を突然思い出し、命名）、東通村「宮本憲明⇒エンガワー宮本」（ヒラメと言えばエンガワだから）が誕生。ちなみに、彼らのミッションは、「地域バカ」として自分の町村をアピールし続けることである（定年まで）。

4 連携力

チームあおもりの活動を対外的にPRする時期になったと判断し、2016年4月18日、深

浦・平内・中泊・田子4町の新・ご当地グルメ推進団体で、「新・ご当地グルメネットワークあおり」(略称:S-1あおり)を設立。その日、青森県知事を表敬訪問&報告した。チームあおりとしての連携企画も立案し、夏に「新・ご当地グルメを4つ食べて商品をもろう!新・ご当地グルメ食べ歩きスタンプラリー2016」を開催。2017年は東通村を加えて5町村で実施した。

5 金銭力

「カネがなけりゃ戦はできぬ」という格言があるが、まったくその通りである。新・ご当地グルメの場合、試練となるのはデビュー2年目以降。1年目は行政からさまざまな補助・支援があるからだ。デビュー2年目以降、協議会の運営をしていくためには、「自分たちで稼ぐ」しかない。その中心となる財源となるのが、年会費と売り上げ按分システム(1食売れたら〇円協議会事務局に貯金されるシステム)である。

チームあおりでは、深浦以降、年会費は5万円、売り上げ按分は50円で統一。ちなみに、深浦マグロ料理推進協議会の2016年度の収入は、年会費が35万円(7店舗×5万円)、売り上げ按分188万600円(3万7612食×50円)、新・ご当地みやげ販売141万200円、イベント出店収入98万1368円など、計801万2123円だった。このように、自ら稼いでお金を貯めて、新・ご当地グルメの広告宣伝・販売促進など協議会の運営に使うのである。つまり、子供と同じで、生んだ新・ご当地グルメを育てていくにはお金がかかるのだ。

6 品質管理力

理想は、「いつどのお店に行っても、美味し

い&満足する」という状態を維持し続けること。しかし、これがなかなか難しい。「田子ガーリックステーキごはん」は、毎年、商品をリニューアルすることで、品質管理をすることにした。このやり方は、毎年、商品開発をするようなもので、とてもパワーがかかる。しかし、提供店舗は気が抜けない(緊張感がずっと続く)こともあり、有効なシステムだと考えている。

デビュー2年目の2017年バージョンは、9種類のニンニク創作料理を全品変更。2017年3月28日、お披露目会を実施したが、デビュー時と同じくらい多くのメディアが駆けつけてくれて、「毎年、商品をリニューアルする」システムを使うと、情報発信力の観点からもメリットがあることを再認識することができた。この仕組みは、チームあおりでは田子町が初めてだったが、継投した東通村「東通天然ヒラメ刺身重」にも導入した。

7 提供店舗力

チームあおりの新・ご当地グルメ提供店(全22店舗)には、テン・サウザンド・レストランが3店舗もある(2016年度)。「テン・サウザンド・レストラン」とは、新・ご当地グルメを一年間で1万食売のお店。「単品を一年間で1万食売る」ことは、奇跡に近い出来事だ。深浦・中泊・田子3町のように、テン・サウザンド・レストランが出てくる地域は、新・ご当地グルメの成功確率は高くなる。しかし、テン・サウザンド・レストランがない地域はどうするのか。

「平内ホタテ活御膳」に関しては、提供店舗がデビュー時から1店減り、一番売っているお店も冬期休業せざるをえない事情もあり、他地域と比べると販売力が少し劣っていると

県単位の連携チームが 食による地域活性化の成功確率をグンとUP

いう悩みを抱えていた。そこで、平内町長の強いリーダーシップのもと、「日本一のホタテ料理専門レストラン」というコンセプトで、「公設民営型」の新・ご当地レストランをオープンさせることになった（2018年5月オープン予定）。新・ご当地レストランとは、「新しく開業する、外客誘致のための企画開発型おもてなしグルメレストラン」。新・ご当地グルメや新・ご当地グルメなど、地場産食材を活用した地産地消メニューが中心になっていることが大きな特徴である。オープンしたら、テン・サウザンド・レストランの仲間入りを果たすことだろう。テン・サウザンド・レストランがまだ出ていない東通村では、「平内町と同じように、新・ご当地レストランを作りたいよね」という話になっている。

8 おもてなし力

「マーケティングとはニーズに応じて利益を上げること」(byフィリップ・コトラー)だが、「おもてなし」も同じことではないだろうか。つまり、「おもてなしとはニーズに応じて利益を上げること」。深浦町には、たぶん日本唯一であろうユニークなお店がある。それは新・ご当地グルメ「深浦マグロステーキ丼」だけを提供する町役場内の食堂である。名付けて「深浦町役場マグステ食堂」。なぜそんなお店ができたのか。それは「お客様のニーズに応えた」からだ。

2016年3月、深浦駅から歩いて3分の場所にあるお店が、一身上の都合で「深浦マグロステーキ丼」提供を休止した。そのため、深浦駅下車のお客様は「深浦マグロステーキ丼」を食べることができなくなった（他のお店は車がないと行けない場所にある）。「それは困ったな。公共交通機関しか使えないお客様にご

不便をかけてしまうな」と考えた深浦マグロ料理推進協議会の西崎会長は、ある課題解決策を思いつく。「そうだ。深浦町役場（深浦駅から徒歩4分）内にある、数年前に閉鎖された食堂を借りて、『深浦マグロステーキ丼』を出そう」。西崎会長は町長に直談判してOKをもらい、2016年4月、「深浦町役場マグステ食堂」がオープン（運営は深浦マグロ料理推進協議会）。1年目（2016年4月27日～12月6日）は7か月ちょっとの営業で、3619食を販売。初年度から黒字が出ており、2年目（2017年4月1日～11月30日）は対前年16%アップの4192食だった。

第3章 **結果**

まず、チームあおもり5グルメそれぞれの結果（成績）を、登板順に記載する（2018年2月19日現在）。

先発「深浦マグロステーキ丼」

価格1500円（税込み）、提供7店舗

◎累計食数⇒17万8552食

◎日食平均⇒104.1食

◎累計経済効果⇒10億427万7340円

◎テレビ露出⇒42回

◎ラジオ露出⇒30回

◎新聞露出⇒125回

◎雑誌露出⇒104回

◎講演回数⇒45回

◎受賞歴⇒「あおもり観光オブ・ザ・イヤー2013チャレンジャー賞」、「日経MJ」・日経本社支局が選ぶ2013全国ご当地ヒット商品・青森県代表、「食による観光まちづくり推進協議会2013年度MVTおよび準MVP（鈴木マグロー）」、「食による観光まちづくり推進協

議会2014年度準MVTおよびMVP（鈴木マグロー）」、「青森県・意欲溢れる攻めの農林水産業賞2016年度最優秀賞」、「東北農政局・豊かなまちづくり表彰2017年度東北農政局長賞」

中継ぎ①「平内ホタテ活御膳」

価格1500円（税込み）、提供4店舗

◎累計食数⇒4万2314食

◎日食平均⇒39.8食

◎累計経済効果⇒2億2479万7094円

◎テレビ露出⇒20回

◎ラジオ露出⇒4回

◎新聞露出⇒25回

◎雑誌露出⇒20回

◎講演回数⇒15回

◎受賞歴⇒「食による観光まちづくり推進協議会2015年度準MVP（ベイビー畑井）」

中継ぎ②「中泊メバルの刺身と煮付け膳」

価格1400円～1600円（税込み）、提供5店舗

◎累計食数⇒4万9819食

◎日食平均⇒52.5食

◎累計経済効果⇒2億7995万7025円

◎テレビ露出⇒49回

◎ラジオ露出⇒15回

◎新聞露出⇒155回

◎雑誌露出⇒65回

◎講演回数⇒27回

◎受賞歴⇒「食による観光まちづくり推進協議会2015年度新人賞（鈴木メバルー）」

中継ぎ③「田子ガーリックステーキごはん」

価格1500円（税込み）、提供3店舗

◎累計食数⇒4万2792食

◎日食平均⇒61.8食

◎累計経済効果⇒2億3886万5220円

◎テレビ露出⇒33回

◎ラジオ露出⇒31回

◎新聞露出⇒63回

◎雑誌露出⇒5回

◎講演回数⇒2回

◎受賞歴⇒「食による観光まちづくり推進協議会2016年度MVTおよび準MVP（ガリクソン小林）」

抑え「東通天然ヒラメ刺身重」

価格1600円（税込み）、提供3店舗

◎累計食数⇒5208食

◎日食平均⇒22.3食

◎累計経済効果⇒3059万7000円

◎テレビ露出⇒12回

◎ラジオ露出⇒3回

◎新聞露出⇒32回

◎雑誌露出⇒13回

◎講演回数⇒1回

◎受賞歴⇒デビューして数か月のためなし

続いて、チームあおもり5グルメトータルの結果（成績）について。

◎累計食数⇒31万8685食

◎日食平均⇒280.5食

◎累計経済効果⇒17億7849万3679円

◎テレビ露出⇒156回

◎ラジオ露出⇒83回

◎新聞露出⇒400回

◎雑誌露出⇒207回

◎講演回数⇒90回

◎受賞歴⇒12回

県単位の連携チームが 食による地域活性化の成功確率をグンとUP

Papers by ヒロ中田研究員

第4章 〔 考察 〕

ご当地グルメを投手に見立てたのは、もちろん理由がある。ご当地グルメは一見「商品」のように見えるが、実は「人」だからだ。人が作り、人がサービスし、人がマネジメントする。人だから、個性があり、感情があり、癖がある。5人の新・ご当地グルメチームも、バラエティ豊かな集団である。冒頭、各グルメ紹介コーナーで書いた投手キャラクターは、創作ではない。私自身の観察によるものだ。

今回の取り組みで一番強く感じたことは、「みんなで投げて、みんなでヒーローになる」ことの重要性である。先発は先発の、中継ぎは中継ぎの役割をきちんと果たし、次の投手にボールを渡す。そうすれば、先発には勝ち星が、中継ぎにはホールドが、抑えにはセーブがつく。投手全員がヒーローになれば、必ず試合に勝てる。投手はお互いライバル同士だが、試合に勝つにはチームとしての協調性が必要となる。

チームあもりのチーム力を表すエピソードを紹介しよう。5月にオープンする平内町の新・ご当地レストラン。私がプロデュースしているのだが、ある事情があって商品造成が難航していた。頼るべきは、チームメイト。ということで、田子ニンニク料理推進協議会と東通ヒラメ料理推進協議会の会長（いずれも料理人）に協力を要請し、商品開発を手伝ってもらった。彼らのおかげで目途が立ち、今は最終調整の段階に入っている。

最後に、県単位の連携チームを結成することのメリットを5つにまとめ、青森県に続く都道府県の出現に期待することにしよう。

1 先に登板した投手(デビューしたご当地グルメ)が体験した、さまざまなナレッジが共有さ

れ、結果、試合を作れるようになる。

⇒やはり、現場主義・体験主義！である。失投（失敗）も反省すれば、次には武器となる。修正能力の高い選手（ご当地グルメ）が、結果的に勝利を掴むことができるのだ。

2 「チームに迷惑をかけるので、失敗は許されない」という適度な緊張感が生まれ、試合に負ける(協議会・事務局が崩壊する) リスクヘッジとなる。

⇒個人戦ではなく団体戦なので、「自業自得だ」と簡単に済ませるわけにはいかない。チームに貢献しようとする役割意識（チームスピリット）が、彼らの行動を変える。

3 「あいつ(他の地域)には負けられない」というライバル心が、モチベーションアップにつながり、結果が好転する。

⇒「ライバルは自分自身である」という言葉もあるが、ライバルが存在して初めて「切磋琢磨」という自動運転装置が作動する。料理人にも事務スタッフにも、良きライバルは必要である。

4 「あのチームのメンバーだから、きっと良い投手(食べる価値のあるグルメ) にちがいない」と、メディアから好意的に見られ、興味・関心を持ってもらえる。

⇒活躍する選手（ご当地グルメ）を報道（紹介）したいと思うのは、世の常・人の常・メディアの常。ブランドを構築し、メディアを味方につけると強い。

5 ゴールデン投手リレー(食の広域観光周遊ルート) が勝利の方程式である

⇒野球にも、「全員で完封する」という投手リレーの理想形がある。深浦→平内→中泊→田子→東通は、青森県全体をほぼ網羅し、回り甲斐のあるゴールデン・ドライブルートとなった。まさに、ご当地グルメ完封リレー！

観光が地域を元気にする
豊かに変える

エリア活性事例

地域と共に取り組んだエリアプロデュース事例

- P60 ① 特定有人国境離島地域社会維持推進事業
(隠岐観光サイトシステム構築・改修業務)
隠岐観光協会(島根県)、長崎県、佐渡島(新潟県)
- P62 ② 平成29年度広域観光周遊ルート形成促進事業
「せとうち・海の道」観光コンテンツブラッシュアップ事業
国土交通省 中国運輸局 観光部 観光企画課、
一般社団法人 せとうち観光推進機構
- P64 ③ 熊本・大分震災復興加速化 食農ツーリズムプロジェクト
農林中央金庫ほか
- P66 ④ 下呂市観光プロモーション用素材作成業務
下呂市DMO委員会(岐阜県)
- P67 ⑤ 青森県観光おもてなし・サービス向上業務
青森県 観光国際戦略局 観光企画課
- P68 ⑥ 企業・行政・地元住民の連携による地方創生事業
西日本旅客鉄道株式会社
- P69 ⑦ 滞在促進体験プラン販促事業「コト旅 in 伊勢」
三重県 伊勢市 観光誘客課
- P70 ⑧ 安中市秋間梅林活性化プロジェクト
秋間梅林活性化協議会(群馬県)



特定有人国境離島地域社会維持推進事業（隠岐観光サイトシステム構築・改修業務）

隠岐観光協会（島根県）、長崎県、佐渡島（新潟県）

着地体験商品の情報公開・予約受付・決済まで行える 予約システムの導入で業務効率化と誘客強化へ

国土保全の観点から国も推進する 有人国境離島地域の活性化を観光面から支援

海に囲まれた日本には離島も多数あり、国が指定する特定有人国境離島地域には15地域・71島がある。有人国境離島の地域社会の維持は、当該地域にとってはもとより国土保全の観点からも重要。国は交付金制度を創設して有人国境離島活性化の支援を推進している。また、地域社会の維持・活性化に向けて観光振興は有効策の一つ。有人国境離島の観光情報を提供するウェブサイト「日本の国境に行こう!!」も国が音頭をとり立ち上げている。

島根県の隠岐諸島も、特定有人国境離島地域の一つ。島後、中ノ島、西ノ島、知夫里島の4島を主に180超の島からなり、人口は計2万人ほど。美しい自然や独特の伝統文化、海産物などの魅力的な観光資源がある。しかし他の離島同様、人口減少や交流人口の低迷が課題。観光をフックに地域活性化を目指すため、国の交付金を活用してウェブ予約システムの導入に踏み切った。

5つの地域課題を一気に解決へ！ 自立運用可能なウェブ予約システムを構築

観光客の誘客促進へ向けた情報発信や、旅行商品の予約手配にいまやウェブサイトは欠かせないツール。隠岐主要4島の情報を発信する隠岐観光協会の公式ウェブサイトはあるものの、予約・決済までウェブ上で行う仕組みは構築されていなかった。じゃらんnetをはじめ他社の予約サイトを通じた旅行商品の販売は行われているが、観光協会と他社おのおのが予約受付窓口となるため在庫が即時共有できないという弊害がある。

予約・決済システムが公式ウェブサイトに構築されていなかった理由には、導入しても継続して運用するスキルが不足していることが挙げられる。そこで今回導入するウェブ予約システムは、高度なスキル不要で運用でき

ることに注力。たとえば体験商品を公式ウェブサイトで販売したい場合も、入力フォームの項目枠に情報や在庫数を入力して画像を登録するだけ。指示に従い作業を進めれば、文章や画像があらかじめデザインされたひな型通りに自動的に配置されたウェブページが完成する。入力フォームは地域の要望を反映してカスタマイズ。従来は手書きで記入していた紙の予約台帳と同じ項目を設け、実際に運用していく現場の人々の使いやすさ・わかりやすさを重視して設計した。また、旅行会社や個人からのツアー商品造成依頼に対応できる入力フォームも用意し、コース設計から見積書作成、在庫管理まで簡単に一括管理できるシステムも構築した。

これらのシステムとあわせ、他社ウェブサイトと連携した情報を観光協会の公式ウェブサイトに掲載できるシステム（API連携）も構築。これは着地型体験商品を扱うじゃらんnet「遊び・体験予約」の商品情報を、改めて入力し直すことなく自動的に公式ウェブサイトに掲載できるもの。在庫管理を一元化できるほか、観光協会の公式ウェブサイト経由で予約を受け付けた際は「遊び・体験予約」側からの成果報酬が得られる点も利点だ。

こうしたウェブシステムにより業務効率の改善が図れ、そのぶん旅行商品の新規造成などに人材を活用できる。また、ウェブ予約システムを通じて予約者に関するビッグデータの蓄積も可能に。データ分析により、旅行者の動態や嗜好にマッチしたプロモーション企画や体験商品を開発する際に役立てていける。

より多くの人に隠岐の情報にふれてもらうため、じゃらんnet内に3年～5年間の中期にわたり有人国境離島の特集ページおよび、「日本の国境に行こう!!」へ誘導する特設バナーを設置する。旅行先検討中の層に対して訴求する経路を増やして誘客強化のサポートを行っていく。

目的

滞在型観光を促進して観光交流人口および地域消費額を増大させ、有人国境離島の地域維持・振興を目指す

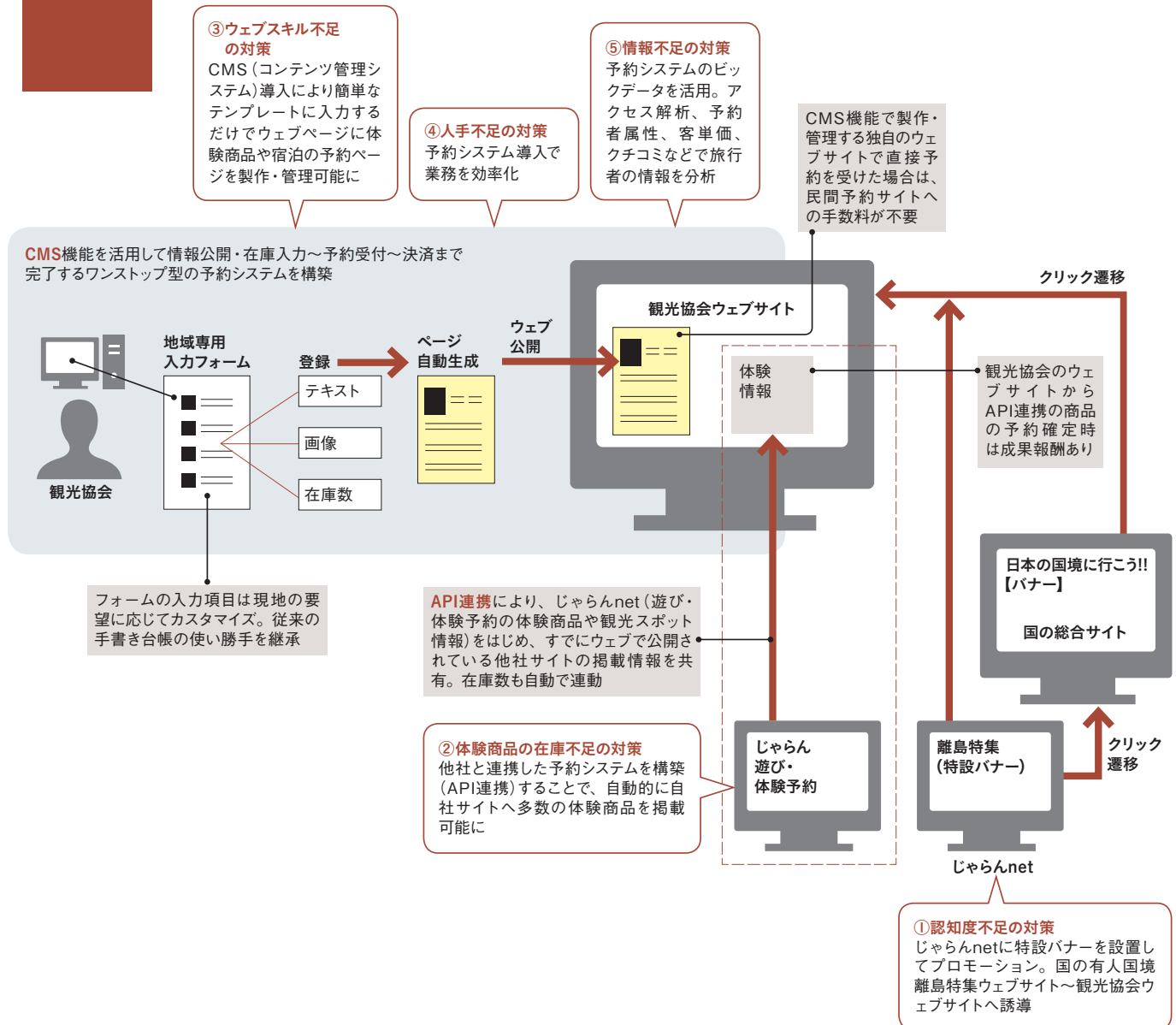
課題

誘客の促進、観光協会の業務改善

- ①認知度不足：自前のウェブサイトはあるが旅行者に対する露出は低く、集客・消費の効果が薄い
- ②体験商品の在庫不足：体験商品の受付態勢が体系化されておらず機会損失を招いている
- ③ウェブスキル不足：オンライン旅行会社や自前のウェブサイト上に自力で商品登録（掲載）するスキルがない
- ④人手不足：旅行会社や旅行者のリクエストに応じた取次業務に追われ、体験商品の開発まで手が回らない
- ⑤情報不足：旅行者の志向や出発地・年代などの情報分析が十分でなく、誘客策を練る際の方向性も定まらない

打ち手

国境離島ウェブ予約システムの構築



成果・実績

- 2018年3月末をめどに予約システムの構築が完成予定
- 同様の予約システムは他のウェブサイトにも展開可能。すでに佐渡観光協会のウェブサイトの実装して運用中

平成29年度広域観光周遊ルート形成促進事業

「せとうち・海の道」観光コンテンツブラッシュアップ事業

国土交通省 中国運輸局 観光部 観光企画課、一般社団法人 せとうち観光推進機構

観光分野の知見をもつ専門家集団11人が集結！ インバウンド向け観光コンテンツをブラッシュアップ

広域観光周遊ルートの年600万人泊達成へ向け 欧米豪の訪日外国人旅行者の誘客を

訪日外国人旅行者の周遊を促進して地域の活性化を目指すため、観光庁では広域観光周遊ルート形成促進事業を進めている。その第一弾として2015年に認定された「せとうち・海の道」は、瀬戸内海に面した7県29市町にまたがる周遊ルートを形成している。当該エリアの2015年時点の年間外国人宿泊者数は260万人泊。2020年には600万人泊との目標を掲げ、達成に向けてプロモーションや観光コンテンツの開発に取り組んでいる。

「せとうち・海の道」は第1ターゲット層を、ボリュームが大きく中長期滞在を好む、時間的・金銭的に余裕がある欧米豪の旅行者と設定した。海外旅行市場が成熟した欧米豪諸国は知的好奇心・探求心が高い旅行者が多く、瀬戸内が有する歴史や伝統、現代アートといった観光資源との親和性が高い点も第1ターゲット層にした理由だ。しかし現状はアジア圏からの外国人宿泊者が占める割合が大きく、欧米豪向け対策が十分とはいえない。そこで当該エリアの観光コンテンツを欧米豪の旅行者ニーズにマッチするよう進化させる取り組みを始めた。

専門家の知見×調査に基づくニーズ反映で ターゲットに刺さる観光商品へと昇華

本事業の大まかな流れは、まずエリア内からターゲットである欧米豪の旅行者向けの観光コンテンツを選出し、ニーズ調査結果などのフィルターで絞り込みをした後、厳選された観光コンテンツの企画（事業計画づくり）を行う。策定した企画に対するモニターツアーなどのテストマーケティングでターゲットの反応を見たとえ、さらに改良（ブラッシュアップ）して旅行商品化を目指すもの。肝となるのは観光コンテンツの企画（事業計画づくり）で、欧米豪の旅行者の求めに応えられる

もの、マーケットインの観点で行うものでなければならない。そこで魅力的な企画づくりに向け、11人の専門家を招集した。この11人は地域ブランディングや誘客、観光戦略立案などの分野で活躍する人々。彼らが知見を持ち寄り、観光コンテンツの見立て（選定）を行った。

観光コンテンツの選定の初期段階では、354件もの候補が挙げられた。そこからターゲットに合わせて絞り込みを行うため、「訪日外国人旅行者のニーズ調査」を実施。瀬戸内エリアの訪日外国人旅行者1000人に対する聞き取り調査により、観光コンテンツの認知度や経験意向などのデータを収集し、実際の外国人の意見を選定基準として活用した。このほか専門家による企画のおもしろさや伸びしろといった評価、「フォトジェニックである」「地域ならではの体験」などの共通項目の評価を経て、最終的にブラッシュアップ対象の候補は31件に。そしてデータ分析や選定時の評価から見えた、各企画の課題の解決を図る具体策を専門家が練り上げた。この過程では、元は別々に提供されていたコンテンツ同士を組み合わせるより魅力的な周遊プランにしたり、従来は低価格帯・短時間で提供していた体験商品の内容を充実させ価格も上げたものにするなど、「時間的・金銭的に余裕がある知的好奇心が高い欧米豪の旅行者」というターゲットに合わせて企画を構築していった。

その後、専門家が現地に赴いて観光コンテンツの実施事業者に対して提案。事業者の方々の意見も取り入れて誕生した31案の観光コンテンツは、順次モニターツアーを実施した。モニターには欧米豪の旅行会社に加え、商品化した際に海外旅行会社との橋渡し役となるランドオペレーターを招いた点も特徴だ。今後はモニターツアーを含むテストマーケティングの結果を検証・反映し、商品として提供可能な観光コンテンツを目指していく。

課題・背景・目的

- 「せとうち・海の道」：国土交通省観光庁により認定された、訪日外国人旅行者の誘客拡大に向けた全国11カ所の広域観光周遊ルートの一つ。瀬戸内エリア7県29市町にまたがる
- 瀬戸内エリアの訪日外国人旅行者の内訳は韓国・中国・香港・台湾で約6割、欧・米・豪は約2割程度（2015年調査）
- 欧米豪の旅行者をターゲットに考えた際、現状では要望に応えきれていない
- ➡観光コンテンツを進化させ、誘客の伸びしろがある欧米豪の旅行者を増加させる
- ➡瀬戸内エリアの訪日外国人のべ宿泊者数を2020年までに600万人泊へ（2015年実績の約2.3倍）

打ち手

観光コンテンツのブラッシュアップ

11人の専門家集団+JRCによるプロジェクトチームを編成。専門家の知見とニーズ調査の結果を基盤にしながら欧米豪旅行者向けの観光コンテンツを磨き上げる

観光コンテンツの抽出・選定

磨き上げ候補にする観光コンテンツの1次選定：
各市町村が推薦+JRCが選出（計354案）

訪日外国人旅行者のニーズ調査：瀬戸内エリアの訪日外国人旅行者1000人に対面調査。来訪目的や消費額、観光コンテンツの認知度・経験意向など

専門家集団による観光コンテンツの選定

磨き上げ候補を選定（98案）

- ➡説明会後に各地を訪問し現地の声を吸い上げる
- ➡ブラッシュアップ対象の観光コンテンツを決定（31案）

専門家集団とは？

地域ブランディングやインバウンド、着地型商品開発、誘客、観光戦略立案などの専門分野で活躍するアドバイザー11人を招集。プロの意見+調査データでマーケットインのコンテンツ開発を目指す

専門家集団による観光コンテンツの事業計画策定

今回実施した「訪日外国人旅行者のニーズ調査」および既存の調査データから外国人旅行者のニーズを分析

分析結果から、前段階で選定した観光コンテンツ31案の事業計画策定

観光コンテンツの魅力アップに向けた具体的プランを提案

ニーズ調査結果に加え「フォトジェニック」「日本の伝統文化」などの観点により専門家が企画を提案
例)岡山県・倉敷：着付け体験は認知度・需要ともに高いが経験率は7%
➡気軽な着付け体験+町散策+食体験の組み合わせで魅力アップ
➡「デニム着物でセットアップ。美観地区で地酒と郷土料理を堪能」プラン

テストマーケティングの実施・ツール制作

テストマーケティング：海外の旅行会社や日本国内ランドオペレーターに対するモニターツアーとインタビュー調査／欧米豪の一般消費者向けのウェブ調査

プロモーションツール制作：磨き上げを行った観光コンテンツと周遊プランの魅力を伝える外国人向け（英語版）のパンフレット、動画を制作

テストマーケティング結果をふまえてブラッシュアップ、商品化へ

テストマーケティングの結果をフィードバックし、企画の実現が見込まれるコンテンツについては商品化に向けてさらなる磨き上げを図る

成果・実績

- ブラッシュアップした観光コンテンツ（周遊プラン）が31案誕生
- モニターツアーを2018年2月末まで順次実施。その結果を分析・検証してさらに欧米豪の旅行者ニーズに沿った商品開発へ向けて準備中

熊本・大分震災復興加速化 食農ツーリズムプロジェクト

農林中央金庫ほか

民間・行政の多彩な組織が強力タッグを組んで 震災復興の途にある熊本・大分の誘客策をスタート

震災から2年、大手企業・行政等の賛同を得て 食農ツーリズムを通じた復興支援を

2016年4月に熊本・大分地域で発生した震災より間もなく2年。一度は大きく落ち込んだ宿泊者数も震災前の水準近くまで戻ってはいるが、いまだ復興の過程にある状況。しかし震災から時が経つにつれ世間の復興支援に対する関心は薄れている。今ここで再び、熊本・大分両県の復興を後押しするべく立ち上げたのが本事業である。

リクルートライフスタイル (JRC)は2016年3月に農林中央金庫 (JAバンク)、株式会社ABC Cooking Studio、株式会社農協観光と異業種4社との包括的パートナーシップを締結し、食農ツーリズム等による地方創生に取り組んでいる。本事業でもその枠組みを活かし、食農ツーリズムをフックとした誘客策を展開することに。さらに今回は、復興支援に対する関心をいま一度盛りあげ、そして誘客策の波及効果を最大化するために、本事業の賛同者を増やすことにも注力。業種もさまざまな事業者に参加を募った結果、地元事業者に加えてJR九州、九州産交バス、NTTドコモといった名だたる企業各社と協働する体制を整えられた。

クーポン配布や多様なプロモーション展開で 宿泊キャンペーンをバックアップ

本事業の一連の誘客策は、震災から2年目の春となる2018年3月～5月に実施。食農グリーンツーリズムの題材は春に旬を迎える地域の名産品であり、体験型商品としての人気も高い「いちご (いちご狩り)」だ。そして各参加組織が、自身の強みを活かした誘客策を手掛ける。

JRCではじゃらんnetで構築した宿泊施設との関係性を活かし、熊本・大分の宿泊施設に春の宿泊プラン造成を呼びかけて宿泊キャンペーンを展開。あわせて、じゃらんnetを通じてプラン造成参加宿の予約をする際に利

用できる割引クーポンを配布し、旅行者の予約アクションを高める。旅行者に対するプロモーションには『じゃらん』本誌と着地型観光パンフレット『ご当地じゃらん』を活用。宿泊キャンペーン情報や、いちご直売所やいちご狩り施設情報などの熊本・大分の特集記事を本誌3月1日発売号に掲載する。同記事を抜き刷りにした『ご当地じゃらん』は、熊本・大分の主要観光拠点で配布する。

各社が保有する経営資源を活かして 多方面にわたる誘客策を展開

協働各社が行う誘客策の一部を紹介する。本事業の記者会見実施に合わせ、ブイキューブロボティクスはドローン (無人航空機) によるイベントを開催。これは同社が推進するドローンによる輸送システムの実証実験を兼ねており、熊本県のいちご農園から温泉宿までドローンでいちごを直送する試みだ。NTTドコモはレストラン情報やクーポンなどを揃えた有料コンテンツ「dグルメ」を期間限定で使い放題とする協賛をじゃらんnet用に6000名分提供。この他、九州各地の足として活躍し、バスツアーの企画販売も行う九州産交バスは、同社初のいちご収穫体験付きバスツアーを造成。また、JR九州からは今回の誘客策に関する広告の列車中吊り広告枠提供と、大分産いちごおよび熊本産新品種「ゆうべに」使用のドーナツを阿蘇～大分 (別府) 間を走る観光列車「あそぼーい！」で車内販売する場の提供との協賛を得た。

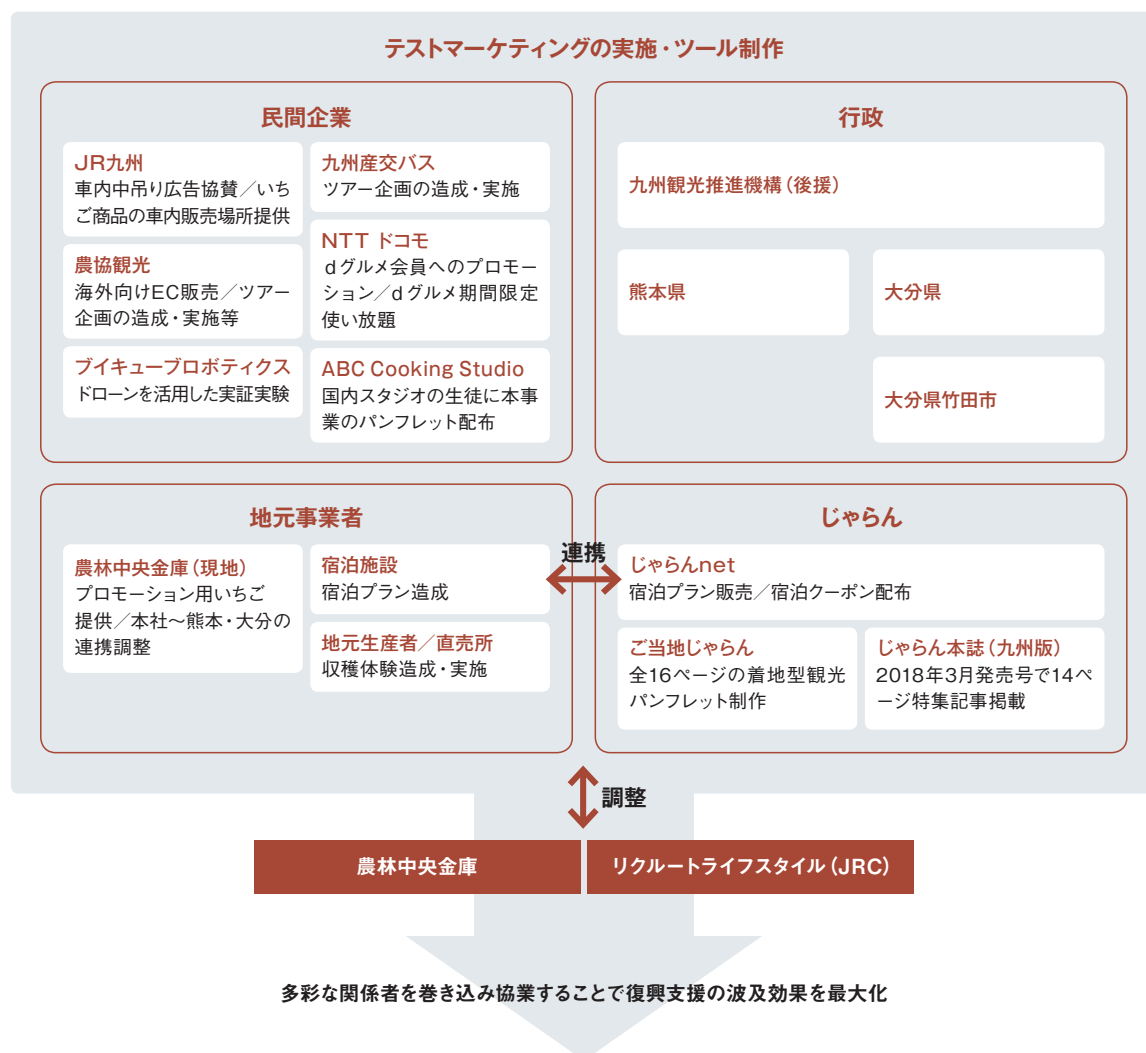
本事業は3月～5月の実施期間終了を待ってからの成果報告となるが、これだけの賛同者が集って震災復興支援に取り組めたことは大きな財産といえる。そして、観光客の来訪により地域が潤い、地域の農業活性化にも寄与できる食農ツーリズムを活用した震災復興支援という枠組みを構築できたことは、グリーンツーリズムの可能性の大きさを改めて実感する経験となった。

課題・
背景・
目的

- 熊本・大分地震による影響が残る一方、震災への関心は薄れゆく状況
- 2016年4月に発生した熊本・大分を震源地とする震災から1年以上が経過した2017年夏時点でも、いまだ宿泊者数は震災前の6割～9割程度
- ➡震災被害から立ち上がった熊本・大分への関心を喚起し、誘客を促進するとともに改めて復興支援の気運を高めたい

打ち手

官民協働による、いちごをテーマにした食農ツーリズムキャンペーン(2018年3月～5月実施)



成果・
実績

- プロジェクトに共感する事業者を多数集めて協力関係を構築することに成功
- 宿泊プラン造成に宿泊施設100軒以上が参画。順次、販売スタート
- 九州産交バスは同社初となるいちご収穫体験付きバスツアーを造成、新規需要獲得へ
- 3月28日に本事業の記者会見を実施。あわせてブイキュープロボティクスによるドローン実証実験を実施

下呂市観光プロモーション用素材作成業務

下呂市DMO委員会(岐阜県)

四季に応じた短編にも、1本の長編にもなるよう撮影 場面に応じて使い分けられる活用度大のPR動画が誕生

**旅する年代や相手、季節を変えたストーリーで
大切な人と一緒に来たくなくなる下呂の魅力を訴求**

下呂市内には下呂温泉以外にも小坂、萩原、馬瀬、金山という観光地があるが知名度に差があり、下呂温泉宿泊者を市内周遊に誘導できていない状況。そこで市内各所の観光資源を周知するべく、PR動画の制作を始動した。制作にあたってはF1層（20歳～34歳の女性）をメインターゲットに設定。しかしF1層は結婚、出産など人生の転機を迎える人も多く、旅の形も一律ではないため、ライフステージに応じてストーリーを変えた動画を5本用意することに。5本に分けることで、特徴が異なる5エリアの魅力を違和感なく織り込み、かつ季節ごとの魅力

を表現できる点も利点だ。多数ある観光名所から撮影地を選ぶ際は、これまで行った観光資源調査をはじめJRCのエリアに対する知見を活用。さらに下呂市DMO委員会が撮影地となる地元との調整に尽力し、限られた撮影期間に完成させることができた。

動画はSNSでの拡散しやすさを考えた30秒版と90秒版を編集。狙い通り、動画公開の広告費用をかけていない状況でも順調に再生回数を増やしている。また、春夏秋冬版をつないだロング版や、海外向けのPRにも活用するための英語・中国語・韓国語版も制作。長さも内容も様々な動画を制作したことで活用場面が拡大。駅の広告や催事時のPR用のツールとして使い分けている。

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100万人超の宿泊者が下呂温泉を訪れているが、下呂温泉以外の市内観光地は認知度が低く、周遊先に選ばれていない状況
- ➡下呂市が抱える多彩な観光資源を周知し、市内観光消費額のアップを目指す

打ち手

動画「飛騨国 下呂の旅」シリーズを制作

- ☐ F1層（20歳～34歳の女性）をターゲットに設定
- ☐ 下呂温泉以外の観光資源の魅力も伝える
- ↓
- ☐ 主人公の女性の年齢を変えつつ、ライフステージに応じた旅を物語仕立てで見せる
- ☐ 撮影地は「下呂温泉」+「その他エリア（小坂・萩原・馬瀬・金山）の観光名所」として周遊するイメージを喚起
- ☐ 動画は完全版の90秒編とSNS用の30秒編の2タイプに編集、英語・中国語・韓国語の翻訳も用意
- ☐ YouTube、下呂温泉観光協会の公式サイトとSNS（Facebook・Instagram）などで公開
- ↓
- ☐ 総集編として各短編動画をつないで1本の物語に（6分57秒）

動画のテーマ

- ☐ 1982年冬：母の旅
（母親が20代のOL時代）
- ☐ 1985年夏：私の家族旅行
（子ども時代の私と父母）
- ☐ 2002年秋：私のひとり旅
（20代の私）
- ☐ 2017年秋：母への恩返し
（30代の私と我が子と母親）

追加撮影

- ☐ 2009年春：
私の新しいスタート
（20代の私と恋人）



幼い頃の家族旅行から母娘孫の三世代旅行まで描き、下呂が思い出の旅先として親子で受け継がれていくさまを表現

成果・ 実績

- ☐ 動画再生回数（夏・秋・冬版）は計3万5000回（2017年10月～2018年1月）
- ☐ 東京駅構内にある旅行代理店のデジタルサイネージと「中部地方インフォメーションプラザin京王新宿」でもPRツールとして本動画を採用
- ☐ 東京シティアポートターミナルのイベントでは英語版・中国語版（繁体版）・韓国語版を公開
- ☐ フィンランドで開催された北欧旅行博「Matka 2018」では英語版を公開。今後も幅広い場面で活用可能なPRツールに

青森県観光おもてなし・サービス向上業務

青森県 観光国際戦略局 観光企画課

観光サービス産業にも時代に応じた働き方改革を！ 人手不足などの問題に打ち勝つための講座を実施

注目の「働き方改革」10のキーワードを基に
財務分析、クチコミ活用など多彩な学びを提供

人口減少・高齢化社会を迎えた現代、多くの業界が働き手不足に悩まされている。特に宿泊業をはじめとする観光サービス産業は労働集約型であり、人手不足がすでに深刻な状況。業務効率を高める仕事の進め方や運営体制の見直しを図ることは急務となっている。そこで青森県では県内の観光サービス産業事業者を対象にして、生産性向上に向けた全6回の講座を実施した。

講座の導入となる第1回目は、人と組織に関する研究機関・リクルートワークス研究所（株式会社リクルート）が提唱する『「働き方改革」10のキーワード』をテーマに

開講。これは人手不足問題に直面した宿泊業において持続的な経営を実現する10のキーワードをまとめた改革案であり、観光サービス業界でも高い注目を集めている。働き方改革の全体像を把握した後、第2回からは財務、サービスなど各分野の専門家が登壇。ITを活用して自社の働き方改革を進める旅館の方を講師に招いた第4回講座では、予約台帳や朝食券が手書き作成のため時間がかかるという課題に対して、ITによる業務の自動化で人手・時間・ミスが削減した旅館の事例を紹介した。

経営・業務面に問題意識を抱えながらも解決策は自力では見つけ難い。そのヒントを得る場として、本講座が観光サービス業界の一助となることを願っている。

課題・ 背景・ 目的

- ☐ 労働力人口の減少により、観光サービス業界においても人手不足が問題化
- ☐ 観光サービス業界は労働集約型産業であり、人手不足の時代を迎えてなお従来通りの労働環境では立ちいかなくなる恐れが大きい

→生産性・サービス水準の向上が図れる労働環境へと改革し、観光サービス産業の発展を目指す

打ち手

「観光サービス産業 生産性向上講座」(2017年9月～2018年2月/全6回)

- ☐ 青森県内の宿泊業を中心にした観光サービス事業者を対象に、経営戦略や財務、人材育成などの分野の専門家を講師に招き、各回テーマを設定した全6回のセミナーを開催(参加無料)

【講座テーマ・講師】

第1回：持続的な経営を実現する「働き方改革」10のキーワード（リクルートワークス研究所研究員）

「働き方改革」10のキーワード

- ①タスク再構築 ②IT・テクノロジーの活用 ③安定稼働④サービスの価格反映 ⑤情報公開による誘客プロモーション
- ⑥賃金の引き上げ ⑦労働時間の圧縮 ⑧人材ポートフォリオの構築 ⑨プロ人材の育成 ⑩企業間・店舗間のネットワーク

第2回：自社の財務分析から課題点を把握
(公認会計士・税理士)

第3回：サービスレベル向上による客単価アップとクチコミ活用
の重要性
(JRC宿泊コンサルティング担当)

第4回：IT活用による生産性向上
(箱根湯本温泉ホテルおかだ)

第5回：モチベーションアップや評価指標など、人材課題に対する取組
(大阪学院大学経営学部ホスピタリティ経営学科 教授)

第6回：社員教育やESなど宿経営者の実践的な手法
(鎌先温泉 時音の宿 湯主一條)

成果・ 実績

- ☐ 宿泊業従事者を中心にした人々が県内各地から来場。以下に参加者の声を抜粋

「ワークショップではお互いの情報交換ができ、有益なものと感じた(第1回)」「現場レベル、経営レベルでの課題改善を今日の講座を基に自社で行っていききたい(第2回)」「クチコミに対する考えが変わりました(第3回)」「エクセル、マクロにチャレンジしてみたくなった(第4回)」「モチベーションをあげるヒントが整理され理解できた/人事・研修などの制度を活用して目標を共有することが重要だと気がきました(第5回)」「(講師の宿での事例について)強い信念があり、課題もあるのがすごかった。従業員にもぜひ聞かせたい(第6回)」

企業・行政・地元住民の連携による地方創生事業

西日本旅客鉄道株式会社

北陸新幹線の延伸を控えた福井県5エリアにて 着地型体験商品を約100件開発、販売へ

参画意欲の高い人選×細部を意識した企画案が 実現性の高い商品開発のポイント

北陸新幹線の金沢駅～敦賀駅間では2022年度末開業予定で延伸の準備が進められている。延伸開業直後の話題性頼りではなく、持続的な新幹線の利用促進には、新幹線駅が位置する福井県の観光地としての魅力向上も欠かせない。そこで西日本旅客鉄道（JR西日本）は、福井県内の地域の人々を対象にしたワークショップ（WS）による着地型体験商品の開発に着手した。

本事業はWS開催を前に、まず参加者の選定を行った点が特徴だ。地域の人々自身の発案による商品開発を目指す場合、彼らの参画意欲が結果を大きく左右する。そ

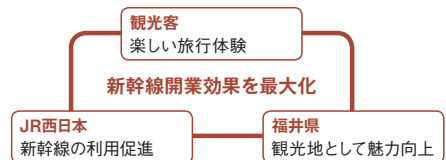
のため地元の活性化に寄与する意欲があり、発想力や行動力を備えた地域の人々を探し出すために詳細な調査を行った。調査はJR西日本の福井支店が担当。役所や商工会の方などに推薦してもらい、その後に本人を直接訪ねて参画意欲を確認し、協力を要請する丁寧な手順を踏んだ。この結果、非常に熱意ある参加者が集まり、WSでは5会場で計約300もの企画案が挙げられた。また考案時は、商品内容だけでなく実際の販売時に必要な要素も合わせて検討してもらうことで、初回提出時から実現性の高い企画案が集まった。そこから絞り込みや磨き上げを行い、約100もの着地型体験商品の開発や掘り起こしを実施。細部の調整を行い、4月以降の販売開始を目指している。

課題・ 背景・ 目的

□北陸新幹線の福井県内延伸

金沢駅～敦賀駅間が2022年度内の開業を控えている

→新幹線の利用促進・福井県への誘客に向けた取り組みを行い、「企業（JR西日本）」「地域（福井県）」「観光客」が三方よしとなるよう新幹線開業効果の最大化を目指す



打ち手

福井県内5エリアにてワークショップ「旅づくり塾」開催（各3回・計15回）

参加者の人選

地域の魅力アップや観光商品造成に対して意欲的な人材を探し、WSへの参加を交渉

Point WSは参加者により結果の成否が大きく左右される。そのため地域振興に意欲的な人について経歴や地域への想いなど詳細に調査。これぞと狙いを定めた人を直接訪ねてWSの意義を伝え、参加を募った

ワークショップ（WS）「旅づくり塾」

地域資源を活用した新しい着地型体験商品の開発を目指し、アイデア出し～絞り込み～磨き上げ

Point ターゲット層、実施可能時期、価格、運営元、販売経路など、細部まで具体的に検討する企画用シートを用意。机上の空論に終わらず実際に販売することを意識

GAP調査

地域資源や観光商品に対する消費者の認知度や興味関心を調査。観光商品開発やプロモーションの企画に反映

完成した商品販売、パンフレット制作

□約100件の着地型体験商品を4月より福井県内で順次テスト販売
□着地型体験商品の紹介を織り込んだパンフレットをエリア別に5冊制作。制作実務はWS参加者でもあり地域をよく知る地元出版社が担当

成果・ 実績

- 既存商品のブラッシュアップ・新規アイデアを合わせて約半年間で開発した着地型体験商品は100件以上に。4月以降のテスト販売開始へ向け準備中
- 完成した着地型体験商品を掲載したエリア別パンフレット（5冊）を制作。4冊は3月下旬より福井県内に配布開始し、もう1冊は4月以降に制作をスタートさせる

滞在促進体験プラン販促事業「コト旅 in 伊勢」

三重県 伊勢市 観光誘客課

前年度の誘客・周遊促進策をより磨き上げ、 着地型体験プランの販売増を実現

「遊び・体験予約」サイトの活用と クーポンブックで市内周遊を後押し

前年度に実施した、着地型体験プランをフックに伊勢市内の誘客・周遊促進を目指す事業「コト旅 in 伊勢」を本年も継続。じゃらんnet「遊び・体験予約」で扱う体験プランの予約促進を目指し、まず売れ筋の体験プランの傾向を調査した。するとその多くは体験する前日または当日に予約されていると判明。そこで、「遊び・体験予約」参画事業者の理解を得て、体験前日・当日の直前予約が可能な体験プランを増やした。前日・当日予約が可能な体験プランだけを特設サイトでも目立つようPRした結果、昨年同時期比で予約人数は2倍強に上った。

また、周遊・滞在促進のため、市内のDMO候補法人「伊勢まちづくり株式会社」と連携。外宮・内宮周辺の40施設の特典を予約不要で楽しめる「お伊勢さんまち歩きクーポン」を同社が造成するにあたり、特典の造成やクーポンの販売をサポート。この結果、商品造成の経験値や売上利益を地域に残せた点も成果だろう。このクーポンは参画店舗の一部や観光案内所等、「遊び・体験予約」に加え、クーポン付き宿泊プランを新規造成してじゃらんnet経由でも販売。多彩な販売経路を用意して予約最大化を図ったところ売れ行きも好調で、当初は期間限定の予定だったが来期も販売継続が決定。旅行会社との連携販売も始まり、今後の影響力拡大がさらに期待できる。

課題・ 背景・ 目的

- ☐ 伊勢神宮周辺のみを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
- ☐ 将来を見据え、若年層(18歳~34歳)の誘客にも力を入れたい
- ➡ 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元企業の「稼ぐ力」を引き出し、地域経済活性化へ
- ➡ 昨年の取り組みを継続しつつ、体験の受け入れ態勢や内容をさらに磨き、効果増大を目指す

打ち手

コト旅 in 伊勢 2017年度

①じゃらんnet「遊び・体験予約」にて着地型体験プランを販売

予約率向上へ向け、これまでの遊び・体験予約の販売傾向をチェック

体験プラン実施施設と協議して前日・当日予約のできる体験プランを増やす

若年層のファンづくりに向けに18歳~34歳限定のクーポンを用意

②「お伊勢さんまち歩きクーポン」を地域DMO候補法人「伊勢まちづくり株式会社」主体で造成・販売

市内周遊促進のため、人気が高い内宮エリアだけでなく外宮エリアにも注目を集めたい

内宮・外宮の両エリアの施設が参画するグルメやミニ体験などの特典を載せたクーポンブックを造成

JR伊勢市駅構内、内宮・外宮周辺の観光案内所、参画店舗の一部、ウェブにて販売

クーポンブック付きの宿泊プランを造成、じゃらんnetにて販売

全40施設掲載のクーポンブックは900円。ミニ伊勢うどん1杯、人力車で記念撮影などの特典が選べる。ポスターやのぼり旗も用意してPR



成果・ 実績

- ☐ 本事業にかかわる「遊び・体験予約」の予約実績は2017年7月~12月に前年比で予約件数は1.97倍、予約人数は2.13倍にも増加
- ☐ 「遊び・体験予約」利用者における18歳~34歳の割合は伊勢・二見エリアで41.9%、三重県全体で29.8%。12pt以上も伊勢・二見エリアが高く、若者層誘客に一定の成果が見られる(数値は昨年事業実施後の2017年1月~12月平均値)
- ☐ 「お伊勢さんまち歩きクーポン」に内宮エリア13施設、外宮エリア27施設が参画。10月~12月に1180冊もの売上に
- ☐ 同クーポン付き宿泊プランに伊勢市・鳥羽市・志摩市の宿が29施設参画し、10月~12月は332件予約された
- ☐ 同クーポンは2017年10月~2018年2月の販売予定だったが、2018年3月以降の販売継続が決定。今後は内容をより魅力的にブラッシュアップし、伊勢まちづくり株式会社の自主財源として代表的な事業の一つになるよう、JRCも引き続き協力していきたい

あん なか し あき ま ばい りん

安中市秋間梅林活性化プロジェクト

秋間梅林活性化協議会(群馬県)

地域と二人三脚で互いに力を発揮して 受け入れ体制整備・商品造成・誘客を一気に加速

潜在能力を秘めた地域の資源・人々を活用し 季節を問わず愛される観光地への転換を

群馬県安中市の丘陵地約50haにわたる秋間梅林は、春の花見時期に梅林祭を行うほかは観光資源として活用されていなかった。だがいちご狩りをはじめ収穫体験は人気の観光商品であり、梅狩りを商品化するなど梅林は観光資源としての可能性をまだまだ秘めている。そこで地域の人々とタッグを組み、秋間梅林の活用に着手した。

観光地化を目指す際、梅林農家をはじめ従来は観光業に従事していなかった地域の人々の観光客受け入れスキルが不足している点は課題の一つ。この解決策としてモニターツアーを実施。回を重ねるごとに「自分たちが

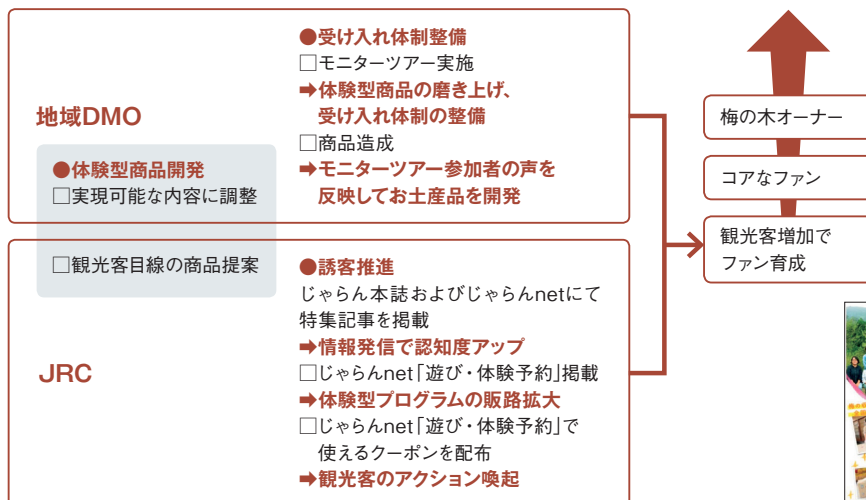
受け入れ側の当事者である」という意識が育まれ、梅ジャム作りなどの体験プランのレクチャーも積極的に行うように変化。さらにモニターツアーでは参加者の意見を収集し、体験型商品の磨き上げやお土産品造成に役立てた。ツアー開催に向けた現地受け入れ側との交渉や、実現可能な体験型商品の商品化に向けた調整は地域DMOの(一社)安中市観光機構が担当。JRCではじゃらん本誌やじゃらんnetといった媒体を活用したプロモーションを行い、体験型商品の周知をサポート。体験型商品は、これまで安中市独自のオンライン予約サイトに加えてじゃらんnet「遊び・体験予約」でも取り扱いを開始。安中市や秋間梅林を知らない層に対する訴求力を高めた。

課題・ 背景・ 目的

- 観光客が来るのは春の梅の花見の時期と限定的
梅の名所として知られる秋間梅林は花が見頃を迎える3月上旬～下旬に観光客が来るにとどまっている
- 梅林関係者の高齢化
梅林農家の働き手が高齢化し、後継者がいない状況。このままでは梅林の存続の危機に
→四季を通じて観光収益が出せる体制になり、観光体験により生まれたコアなファンを梅の木オーナーへ

打ち手

地域DMO「(一社)安中市観光機構」×JRCの役割分担による相乗効果で事業効果を最大化



成果・ 実績

- 新たに夏用・秋用・冬用の体験型商品を造成、販売実現
- モニターツアーを通じて地域に当事者意識が醸成され、現地受け入れ体制が向上



体験型商品の販売開始に合わせてじゃらんnetに特設ページを開設。「遊び・体験予約」とクーポン取得ページへのリンクも設置した

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

- マクロビ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!
ソーシャルが変える!“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」等のコツ
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x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
「ゴルフマジ!～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

2017

- 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
- 「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
- インバウンドに伴う需要増に応える
新しい観光案内所の要件定義
- 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

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



2017年訪日外国人旅行者数は推計で2869万人となりました。

2016年実績でみると世界11位となり、飛躍的な成長です。

世界の観光立国の仲間入りも目の前になってきました。

消費額も4.4兆円。2012年の1兆円から5年で4.4倍。

少子高齢化、人口減少、需要減への不安の中、希望の成長産業となりました。

さらなる成長の為に、地域は何かが必要かを知るために、

今回実施した2030年未来需要予測研究から感じたことが2つほどあります。

一つ目は、

外国人のニーズ・関心が地域資源に光を当ててくれることです。

特に外国人旅行者の日本の和体験（伝統文化、食文化、生活文化、原風景など）に対する興味関心は、そのことが地域の誇りや愛着を呼び起こし、

自信を持つことで素材が磨き込まれ、結果的により魅力的な地域商品となり、

日本人の新たな旅行ニーズとして需要を起こしてくれると期待できます。

日本人旅行ニーズに異文化体験などの自己成長、知識増進が増えることで、

日本人の旅行実施率、旅行回数の上昇につながってほしいと思います。

二つ目は、

これから増える外国人のためにも、今訪れている日本人のためにも、

地域の魅力を「知る」、「磨く」、「伝える」努力が必要です。

旅行者は、世界中、日本中で、選び抜いてその地域を訪れます。

だからこそ、地域の人が本当に素晴らしいと思う地域資源を体験したい。

まず、地域の人が地域の素晴らしさに気づき、

誇りと自信を持ってさらなる魅力化を進め、

訪れた人がスムーズ体験できるよう旅先で情報発信を行う。

観光立国となるための責務として、取り組んでほしいと思ってます。

観光庁は、2020年訪日外国人目標4000万人と共に、

リピータ数2400万（6割）と設定しています。

一時のブームとして過ぎ去ってしまうのか、世界に認められる観光立国に

なれるのか、受入地域の力量が問われます。そして、今がその岐路だと感じます。

じゃらんリサーチセンターは、これからも「変わる地域の力になり続けます！」

観光の力によって創られる、ありがたい未来に向けて、共に、進んでいきましょう。

じゃらん リサーチセンター メンバー紹介

※2018年4月以降

センター長

沢登次彦

さわのぼり つぐひこ

調査・開発グループ

マネージャー

北嶋緒里恵

きたじま おりえ

研究員

有木真理

ありき まり

稲垣昌宏

いながき まさひろ

草刈良允

くさかり りょうすけ

三田 愛

さんだ あい

ヒロ中田 (中田博人)

ひろ なかた (なかた ひろと)

松本百加里

まつもと ゆかり

森戸香奈子

もりと かなこ

森 成人

もり なるひと

スタッフ

青江 茜

あおえ あかね

田中香和子

たなか かなこ

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

たかはし ゆうじ

エリアプロデューサー

富山県、福井県、石川県

齋藤晋作

さいとう しんさく

岐阜県

長瀬欣子

ながせ よしこ

愛知県、三重県、静岡県

野木真奈実

のぎ まなみ

滋賀県、和歌山県

小林かおり

こばやし かおり

京都府、大阪府、奈良県

畑中亜希子

はたなか あきこ

兵庫県

田中優子

たなか ゆうこ

鳥取県、島根県

水谷元昭

みずたに もとあき

広島県、岡山県、山口県

関 陽平

せき ようへい

高知県、愛媛県、

徳島県、香川県

加藤憲司郎

かとう けんじろう

スタッフ

石川佳美

いしかわ よしみ

森 涼香

もり すずか

エリアプロデューサー 九州グループ

マネージャー

小野 郁

おの かおる

エリアプロデューサー

大分県、佐賀県、福岡県

山下直人

やました なおと

熊本県、鹿児島県、長崎県

古賀裕土

こが ひろし

宮崎県

谷村智樹

たにむら ともし

企画推進グループ マネージャー

川波佑吉

かわなみ ゆうきち

企画担当

小野欽三

おの きんぞう

蔵西宏之

くらにし ひろゆき

佐藤栄利子

さとう えりこ

松下 綾

まつした あや

スタッフ

岡田麻衣子

おかだ まいこ

小松千景

こまつ ちかげ

藤田美和子

ふじた みわこ

松本亜希子

まつもと あきこ

総合企画グループ

マネージャー

木島達也

きじま たつや

総合プロデューサー

白井誠一

しらい せいいち

田辺友洋

たなべ ともしろ

前田浩輝

まえだ こうき

山内未来

やまうち みき

プランナー

石川貴善

いしかわ たかよし

佐山 輝

さやま ひかる

清水千科

しみず ちか

千葉葉子

ちば ようこ

平山圭介

ひらやま けいすけ

スタッフ

遠藤敏子

えんどう としこ

知脇照美

ちわき てるみ

久川亜矢子

ひさかわ あやこ

地域活性 推進グループ

東北観光推進機構

高橋謙太郎

たかはし けんたろう

一般社団法人関東観光

広域連携事業推進協議会

後藤太郎

ごとう たろう

箱根DMO (一般財団法人

箱根町観光協会)

佐藤 守

さとう まもる

石川県加賀市役所

石井康一

いしい こういち

J R西日本

笹田修司

ささだ しゅうじ

せとうちDMO

(せとうち観光推進機構)

舘 博哉

だて ひろや

九州観光推進機構

濱崎 隆

はまさき たかし

スタッフ

大矢江梨

おおや えり

客員研究員

加藤史子

かとう ふみこ

アソシエーション

スタッフ

佐藤真一

さとう しんいち

寺島 修

てらしま おさむ

マジ☆部担当

青木里美

あおき さとみ

青木理恵

あおき りえ

松本圭祐

まつもと けいすけ

山本祐司

やまもと ゆうじ

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、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 2018

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 三田 愛、森 成人、
 北嶋 緒里恵、草刈 良允、中田 博人、
 宮下 真衣子、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、萩原 唯加

イラスト 小林 マキ

印刷・製本 凸版印刷株式会社
 Printed in Japan
 ©Recruit 2018

※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