と当りまかし

研究年鑑2019





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



2018年は、豪雨や台風、地震など自然災害の多い年となりました。観光マーケットにとっては厳しい時期もございましたが、『じゃらん』およびじゃらんリサーチセンターでも「13府県ふっこう周遊割」「北海道ふっこう割」の提供を行い、一定の貢献ができたのでは、と思っております。

2015年に私たちは「旅行予約サービス」から「旅行情報サービス」へと進化するため「地域を共に創る」「需要を創る」「需要に応える」という基本方針を発表しました。2018年はさらに、『じゃらん』のサービスコンセプトを「360°トラベルパートナー」と設定し、宿泊施設・地域のパートナーとして旅行業界に貢献するべく「国内総旅行回数増加」に取り組むことを発表しました。

具体的には、『じゃらんnet』においては、旅行頻度などの利用状況に応じた会員ランクを設け、旅行予約のきっかけを増やしていくこと、宿泊施設に対する疑問を24時間チャットで解消できる『トリップAIコンシェルジュ』によって満足度向上からリピーター増加を目指すことなどを検討してまいります。アクティビティの予約サービス『じゃらんnet遊び・体験予約』はネット予約可能プラン数、ネット予約利用率で2年連続No.1となり、より地域の魅力、旅行の魅力を感じていただく機会の拡大に貢献できるよう、さらなる提供価値向上を目指してまいります。じゃらんリサーチセンターでは、若年層の行動支援プラットフォーム『マジ☆部』の『雪マジ!19』が8シーズン目を迎えました。キャッシュレス対応や多言語対応など、これからの日本の観光の潮流を見据えた新たな課題解決策も開発し続けております。

まだまだ地域には、その地域の方々が気付いていない魅力が多くあります。 我々は、「変わる地域の、力になります。」をモットーに、地域の皆様と共に旅の魅力、地域の魅力をしっかりと伝えていき、日々の生活を豊かにする新たな機会の 提供に、引き続き全力で取り組みます。

目 次

03	1+	じめ	1-
03	الما	しなり	_

05 テーマ

研究員 松本百加里

研究員 森戸香奈子

インバウンド旅行者の 需要創造メカニズム研究

15 テーマ 2

「じゃらん宿泊旅行調査」年代別・時系列分析による 宿泊旅行の普遍性とトレンドの推考

23 テーマ 3

研究員 (一社)気仙沼地域戦略理事 気仙沼市復興アドバイザー 森 成人 気仙沼DMOの顧客マーケティングに沿った 観光情報発信の体制構築

31 テーマ 4

客員研究員 幸田泰尚

欧州小国から学ぶ、観光の新しいコンセプト

「自然体験」で外国人旅行客を惹きつける、フィンランド・ルクセンブルクの事例調査

39 テーマ 5

主席研究員 北嶋緒里恵

観光成長期、人材課題を乗り越えしなやかに時代の変化を生き抜くために

「持続可能な宿経営」実現のための プログラム研究

47 テーマ 6

研究員 三田愛

個人と地域と社会の進化を創発する方法論コクリ!メソッド2018

55 レポート

研究員 ヒロ中田(中田博人) 新・ご当地グルメとの相乗効果で地域集客力をアップ! 「道の駅」ならぬ「食の駅」がコンセプト。 ご当地レストラン「ホタテー番」顛末記

観光が地域を元気にする ₆₁ 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
- 74 じゃらんリサーチセンターの紹介

テーマ

インバウンド旅行者の 需要創造メカニズム研究

研究員

松本百加里

まつもと ゆかり

ついに訪日外国人旅行者4,000万人時代の 現実味が帯びてきた中で、この大きな市場に おいてどのようにマーケティング戦略を計画 していくべきだろうか?旅行者の外国人比率 が低めの地方部では、ターゲットの選定方法 は、未だ成功方程式が確立されていないよう に感じる。「訪日客の8割はアジアで一番多 い中国を狙うべき」「これから伸びそうな欧 米豪を狙うべき」「来訪実績の高い国から狙 う」など、様々な方向性が考えられる。その 方程式を見つけるためには、まず海外旅行を検討する人々が、何を求めて観光コンテンツを決めているか、重視する条件は何かなど、潜在的なマーケットニーズを起点に整理していく必要があるかもしれない。本研究では、海外旅行検討者が渡航先決定前のフェーズまで範囲を広げ、外国人のニーズを紐解いていく。まだ顕在化していない日本のスターコンテンツを発掘するためのヒントにしていただきたい。

インバウンド旅行者の 需要創造メカニズム研究

研究員

松本百加里 まつもと ゆかり

月的 第1章 >

本研究の目的は、訪日外国人4,000万人、 6.000万人時代に向けて、日本の地方部*1に 外国人旅行者を誘客するためのものである。

外国人の誘客に苦戦しており、一部誘客で きていたとしても、マーケティング戦略通り 狙った獲得ができていない。

この課題解決のためには、地域にとって目 玉となるスターコンテンツは何か、どんなタ ーゲットに響くかを知る必要がある。そこで、 「世界共通の海外旅行における深層ニーズ*2 から、地域に対する潜在顧客を導きだすこと (=需要創造メカニズム) |が必要であると仮 説立てした。マーケティングのセオリーに習 い、潜在ニーズをもとに欲求、需要を整理す る要領で、海外旅行検討者が渡航国を決定す る前の段階で求めていることを明らかにし、 その深層ニーズからスターコンテンツを見つ けていく手法で検討する。

いくつかの海外旅行サイトの口コミをデー タ解析すると、同じ体験コンテンツでも口コ ミの内容が、国や同行者によって特徴があり、 偏り方が異なった。たとえば、海でのクルー ズ体験に対し、動物と遭遇して冒険心が満た されたという口コミが多い国もあれば、パー トナーと一緒に夕日をみたことが非日常だっ

たという国もあった。旅先で行ったことは表 層的なもので、その旅行やコンテンツに何を 求めたか (=深層ニーズ)が、スターコンテン ツ探しの鍵になるのではと仮定した。

また、スターコンテンツを見出すには、来 訪実績や競合国から分析するなど様々な手法 が考えられる。しかし、日本の地方部への潜 在顧客獲得を目指した研究のため、深層ニー ズと地方部のコンテンツがマッチングする手 法を掘り下げることとした(たとえば、訪日 外国人の実績から分析する場合、顕在化した ニーズしか発見できず、地方部ならではの魅 力的なコンンツが埋もれてしまう可能性を懸 念したため)。

研究の目指す成果

世界共通の海外旅行者の深層ニーズを分析 し、日本の地域資源から新たなスターコンテ ンツを発見するフレームを提示する。

方法 第2章 >

深層ニーズを見出す定量調査を行う

事前に海外旅行経験が高い外国人20人へ インタビューを行い、海外旅行の渡航先を決 定するための要素を4つ設定した。

- ・ 海外旅行の動機 (滞在日数・同行者)
- 海外旅行の目的
- ・ 国を決定する上での重視条件

図1 仮説検証のステップ

*1. 地方部とは、ゴー ルデンルート以外で、日 本ならではの観光コン テンツを持っているが、 外国人誘客に苦戦して いるエリアと今回は定 義する。

*2. 「深層ニーズ」とは、 旅行目的に対して達成 したいこととする。

需要創造メカニズムの仮説

仮説1

深層ニーズは、海外旅行で主 目的となるメインコンテンツに 影響する



□同じ体験コンテンツでも深層 ニーズが国、属性により異な ることを明らかにする

実証ポイント

□シェアの高い深層ニーズを国 別に明らかにする

□海外旅行経験者へ定量調査 を実施(調査概要は表1)

深層ニーズを分析することで、 日本の新たなスターコンテンツ とのマッチングを見出せる



□深層ニーズを軸に、日本の 地方部コンテンツにマッチン グできるフレームを明らかに する



□定量調査結果をもとに、深 層ニーズ(図3) とフレーム(図 4) を作成

プロセス(調査方法)

メインで行った体験コンテンツ

また、海外旅行慣れしている先進国のニーズを抽出することにより、世界共通で高いシェアがあるニーズを把握できると仮定し、「アメリカ」「イギリス」「中国」を調査対象*3とした。

第3章 結果

海外旅行における滞在平均日数

アメリカとイギリスは滞在平均日数が長め 近い大陸ほど日数は短くなる

渡航先全体の滞在平均日数 (表2) は、アメリカとイギリスが9.8日、中国が7.8日。アメリカとイギリスは長期休暇が取りやすい国であることから長めになりやすいと推察される。

また、渡航先を大陸ごとにグルーピングしてみると、自国から近い大陸への滞在日数が短くなる傾向がみられる。アジアに絞ってみた場合、アメリカは11.5日、イギリスは14.8日と全体に対して長めの日数となり、中国は6.5日と短めになった。

海外旅行における同行者

同行者はアメリカ「1人旅」、 イギリス「カップル」、中国「友人」が高めに

同行者(表3)は、3か国共通で1位が「夫婦旅行」となったものの、アメリカは「家族旅行(子供と)」「1人旅」が高く、個を重んじる国であることも影響しているのか、他の国よりも「1人旅」の高さが目立つ。イギリスは「家族旅行(子供と)」「カップル」が高く、パートナーを重視している傾向が見受けられる。中国は「友人と(2人)」「友人と(3人以上)」、加えて「家族旅行(親と)」も他の国と比べると高めにでており、対人関係のつながりを大切にする文化も後押ししているようだ。

*3. 選定の比較軸は 「海外出国者数」「海外 旅行支出総額」「人口」 「GDP」

表1 米・英・中の3か国における海外旅行ニーズ調査

調査対象者	□アメリカ西海岸地域(アラスカ・ハワイを除く)* イギリス(全土)、中国(全土)の25~50歳の 男女(株式会社インテージの提携モニター) □アメリカとイギリスは世帯年収1,000万円以上、 中国は世帯年収500万円以上**2 □観光目的で年に1回以上海外旅行をする人
回収数(割付)	□アメリカ409人 (25~35歳200人、36~50歳209人) □イギリス415人 (25~35歳207人、36~50歳208人) □中国406人 (25~35歳204人、36~50歳202人) 計1,230人
延べ回収数	□アメリカ1,117、イギリス1,157、中国1,000 計3,274 回答者一人あたり海外旅行経験直近3回分を延 回数として集計。表のn数は延べ回数として記載
渡航先 除外国	□アメリカ: カナダ・メキシコ □イギリス: アイルランド □中国: 香港、台湾 近隣国は対象外とする*3
調査期間	□アメリカ: 2018年12月17日~2019年1月7日 □イギリス: 2018年12月18日~2019年1月7日 □中国: 2018年12月21日~2019年1月7日
調査委託先	株式会社インテージ

- ※1 アメリカは広域のため、日本に近い西海岸地域に絞る
- ※2 旅行消費額を下げるバッグバッカーのような層を排除するために、最低世帯 年収のラインを設ける
- ※3 海外旅行の渡航先が国内旅行の延長になりえる大陸つづきの隣国などは 対象外とする

表2 海外旅行先(大陸別)の 滞在平均日数(全体/単一回答)

(単位=日)

	アメリカ	イギリス	中国
n数	1,116	1,157	1,000
全体	9.8	9.8	7.8
アジア	11.5	14.8	6.5
ヨーロッパ	9.1	7.3	8.1
中近東・アフリカ	10.8	10.8	7.9
米・中米	7.1	15.1	9.6
南米	11.9	14.6	5.8
ミクロネシア・南太平洋・インド洋	7.0	16.3	7.0
オセアニア	12.5	14.5	6.7

表3 海外旅行の同行者(全体/複数回答)

(単位=%)

	アメリカ	イギリス	中国
n数	1,116	1,157	1,000
1人旅	16.5	11.6	14.9
カップル	11.2	20.6	13.6
夫婦旅行	49.8	45.7	32.0
友人と(2人)	11.3	9.5	15.5
友人と(3人以上)	13.2	11.0	19.1
家族旅行(親と)	9.7	6.0	11.5
家族旅行(子供と)	19.3	25.5	13.4
家族旅行(3世代で)	2.6	2.0	2.9
その他	2.7	2.0	0.1

※15%以上を色付

インバウンド旅行者の 需要創造メカニズム研究

海外旅行における目的と条件

旅行目的はアメリカ「冒険心を満たしたい」 イギリスと中国「リラックスしたい」が1位に

海外旅行における目的(表4)の複数回答(A)では、3か国とも共通で高いのが「美味しいものを食べたい」「リラックスしたい」である。特に3か国とも上位なのが「美味しいものを食べたい」だ。しかし、複数回答の選択から1つに絞った回答(B)では、ランク外になっている。ここから「美味しいものを食べたい」は、必要コンテンツであるが、それだけでは海外旅行先を決断させるまでのメイン目的にはならないことが推測される。また、中国では複数回答(A)「買い物をしたい」が5位だが、1つに絞った回答(B)には入らず、「美味しいものを食べたい」と同様にメインの目

的になりにくいと考えられる。

さらに、複数回答の選択から1つに絞った回答(B)のランキングをみると、3か国共通では、「パートナーと充実した時間を過ごしたい」「リラックスしたい」が上位にランクインしている。海外旅行者の同行者(表3)で「夫婦旅行」の比率が高いことが連動しているようだ。イギリスと中国は「家族をおもてなししたい」「友達と楽しく盛り上がりたい」が次いで高く、こちらも同行者の影響が見受けられる。対してアメリカは「冒険心を満たしたい」「その土地ならではの異文化の世界を味わいたい」が上位となり、自分軸での欲求が強いようだ。

旅行先決定の重視条件は、3か国とも「観光名所がたくさんあること」が上位

海外旅行先を決定する上での重視条件(表

表4 海外旅行における目的ベスト5

Α	(全体/複数回答)		

■ アメリカ (n=1,116)			
1	美味しいものを食べたい	40.8	
2	その土地ならではの異文化の世界を味わいたい	39.9	
3	冒険心を満たしたい	38.4	
4	リラックスしたい	35.7	
5	日常から逃れたい	35.0	

イギリス (n=1,157)			
1	リラックスしたい	41.5	
2	日常から逃れたい	36.0	
3	美味しいものを食べたい	32.2	
4	パートナーと充実した時間を過ごしたい	30.9	
5	ストレス解消したい	23.7	

*)	中国 (n=1,000)	
1	リラックスしたい	35.2
2	美味しいものを食べたい	28.0
3	その土地ならではの異文化の世界を味わいたい	25.1
4	ストレス解消したい	24.9
5	買い物をしたい	24.3

B(全体/複数回答の選択から1つに絞った回答)

		アメリカ (n=1,116)	
(1	冒険心を満たしたい	10.8
(2	その土地ならではの異文化の世界を味わいたい	9.5
(2	パートナーと充実した時間を過ごしたい	9.5
(4	親族に会いにいく	9.1
(5	リラックスしたい	6.4

	イギリス (n=1,157)			
1	リラックスしたい	13.9		
2	パートナーと充実した時間を過ごしたい	13.0		
3	家族をおもてなししたい	10.9		
4	日常から逃れたい	8.2		
5	友達と楽しく盛り上がりたい	7.5		

2 パートナーと充実した時間を過ごしたい 9.0 3 その土地ならではの歴史や文化を深く知りたい 7.3 4 友達と楽しく盛り上がりたい 6.3	*3	中国 (n=1,000)	
3 その土地ならではの歴史や文化を深く知りたい 7.3 4 友達と楽しく盛り上がりたい 6.3	1	リラックスしたい	11.7
4 友達と楽しく盛り上がりたい 6.3	2	パートナーと充実した時間を過ごしたい	9.0
200 O	3	その土地ならではの歴史や文化を深く知りたい	7.3
	4	友達と楽しく盛り上がりたい	6.3
5 その土地ならではの異文化の世界を味わいたい 5.8	5	その土地ならではの異文化の世界を味わいたい	5.8

表5 海外旅行先を決定する上での重視条件ベスト10(全体/複数回答の選択から1つに絞った回答)

単位=%

単位=%

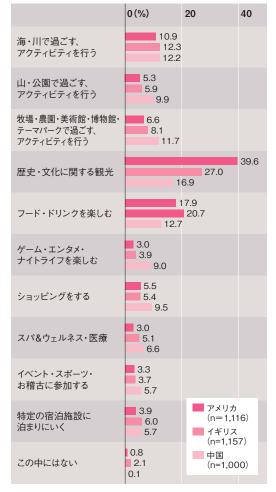
アメリカ (n=1,116)	
1 観光名所がたくさんあること	20.3
2 旅行代(飛行機代、宿泊代、現地での費用など)がリーズナブルなこと	9.5
3 旅行先に知人がいること	9.0
4 食事が美味しいこと	8.7
5 天候がよい(天候が穏やか、過ごしやすい気温、など)	5.8
6 その土地の伝統・文化を疑似体験できる宿泊施設が充実していること	5.3
6 その他	5.3
8 治安がよいこと	5.1
9 訪問時期に旅行先がベストシーズンであること(天候やイベントなど)	4.3
10 旅行先の人が親切なこと	3.4

イギリス (n=1,157)	
1 観光名所がたくさんあること	15.1
2 天候がよい(天候が穏やか、過ごしやすい気温、など) 14.7
3 旅行代(飛行機代、宿泊代、現地での費用など)がリーズナブルなこと	9.1
4 旅行先に知人がいること	6.5
5 自国から旅行先へのアクセスがよいこと(直行便がある、渡航時間が短いなど)	6.4
6 その他	5.4
7 食事が美味しいこと	5.3
8 訪問時期に旅行先がベストシーズンであること(天候やイベントなど) 4.7
9 その土地の伝統・文化を疑似体験できる宿泊施設が充実していること	3.7
10 治安がよいこと	3.6

		Ψ Ξ (N=1,000)	
(1	訪問時期に旅行先がベストシーズンであること(天候やイベントなど)	8.9
(2	自然環境がよく、大気・水質・土壌汚染などの環境問題が少ないこと	8.4
(3	治安がよいこと	8.0
(4	観光名所がたくさんあること	6.4
(5	天候がよい(天候が穏やか、過ごしやすい気温、など)	6.3
(6	旅行代(飛行機代、宿泊代、現地での費用など)がリーズナブルなこと	6.1
(7	その土地の伝統・文化を疑似体験できる宿泊施設が充実していること	5.7
(7	星で認定されたホテルなど安心感があるホテルが充実していること	5.7
(9	旅行先での交通手段が充実していること	5.1
(10	自国から旅行先へのアクセスがよいこと(直行便がある、渡航時間が短いなど)	4.4
П			

5)は、3か国共通で「観光名所がたくさんあること」「旅行代がリーズナブルなこと」が上位となり、ルート造成などによりエリア全体で複数の見どころを出すことや、価格的なメリットを出すことの重要さを感じる。アメリカ

図2 海外旅行で体験したジャンル (全体/複数回答の選択から1つに絞った回答)



は「観光名所がたくさんあること」が圧倒的 に1位となっているのに対し、イギリスは「天 候がよい」が僅差で2位となった。その背景と して、イギリスが北ヨーロッパに位置する立 地で、曇りが多く冬は日照時間が短いことで、 太陽を求めて旅行の計画をする習慣があるこ とが考えられる。中国では、「訪問時期に旅行 先がベストシーズンであること | が1位とな り、タイミングのよさまで視野にいれて検討 していることがうかがえる。また、「自然環境 がよく、環境問題が少ないこと」「治安がよい こと | が2位3位と続き、PM2.5など自国で抱 える課題を避けるような条件を選択する傾向 がみえた。宿泊に関する条件は、3か国共通 で「伝統・文化を疑似体験できる宿泊施設が 充実していること」があがった。中国は「星で 認定されたホテルなど安心感があるホテルが 充実していること |も入っている。

海外旅行で体験したジャンル

体験したジャンルは、3か国とも「歴史・文化」「フード・ドリンク」「海・川」がトップ3

海外旅行で体験したジャンル (図2) では、3 か国とも「歴史・文化」「フード・ドリンク」 「海・川」が上位3項目となった。

体験ジャンルが同じでも、目的は異なる

体験ジャンルの実行率が高い、「歴史・文化」と「海・川」を例にして、旅行目的とクロスしてみる。3か国とも異なるランキングに

表6 歴史・文化に関する観光をした人の旅行目的 ベスト3 (歴史・文化に関する体験をした人/単一回答)

単位=%

■ アメリカ (n=442)	イギリス (n=312)	中国 (n=169)		
1 その土地ならではの異文化の世界を味わいたい 14.9	1 パートナーと充実した時間を過ごしたい 19.2	1 その土地ならではの歴史や文化を深く知りたい 18.3		
2 冒険心を満たしたい 12.7	2 リラックスしたい 12.8	2 リラックスしたい 11.8		
3 パートナーと充実した時間を過ごしたい 10.9	3 家族をおもてなししたい 9.9	3 その土地ならではの異文化の世界を味わいたい 9.5		

表7 海・川に関する観光をした人の旅行目的	ベスト3 (海・川に関する体験をした人/単一回答)	単位=%
アメリカ (n=122)	イギリス (n=142)	中国 (n=122)
13.1	1 家族をおもてなししたい 21.1	1 リラックスしたい 15.6
1 パートナーと充実した時間を過ごしたい 13.1	2 パートナーと充実した時間を過ごしたい 15.5	2 パートナーと充実した時間を過ごしたい 11.5
3 リラックスしたい 11.5	2 リラックスしたい 15.5	3 友達と楽しく盛り上がりたい 8.2

インバウンド旅行者の 需要創造メカニズム研究

なった。歴史・文化 (表6)では、アメリカは「その土地ならではの異文化の世界を味わいたい」「冒険心を満たしたい」が高く、イギリスは「パートナーと充実した時間を過ごしたい」「リラックスしたい」「家族をおもてなししたい」、中国は「その土地ならではの歴史や文化を深く知りたい」「リラックスしたい」となる。

海・川 (表7)では、アメリカが「冒険心を満たしたい」「パートナーと充実した時間を過ごしたい」、イギリスは「家族をおもてなししたい」、中国は「リラックスしたい」が1位となった。同じ体験ジャンルでも旅行目的が異なるということは、その目的を達成するための深層ニーズも大きく異なると言えそうだ。

体験したジャンルに対して 「期待」と「経験した体験」の関係性を分析

旅行前の期待は、経験した体験と連動する

歴史・文化に関する観光での期待(表8-1)では、3か国共通で「その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる」が1位となり、経

験した体験 (表8-2)では、「歴史的な建物をみてまわる」「歴史的な街並みを散策する」が上位となった。アメリカとイギリスでは、「食事やお酒が美味しい」が上位の期待に対して、経験した体験では「歴史的な伝統料理を食べる」がランクインして連動がみられ、中国では、「その土地ならではの限定の景色がみえる」が上位の期待に対して、経験した体験の「歴史的な庭園をみる、散策する」が上位となった。庭園で四季折々の風景やライトアップなどを期待していることがうかがえる。

海・川に関する観光での期待(表9-1)では、3か国共通で「食事やお酒が美味しい」が上位の期待となり、経験した体験(表9-2)では「海辺・川辺で飲食をする」が連動。また、アメリカとイギリスでは、「その土地ならではの生き物に会える」の期待に対して、経験した体験では「ダイビング・シュノーケリングをする」「野生動物をみる・ふれあう」が入った。中国では、「その土地ならではの限定の景色がみえる」の期待に対し、経験した体験では「自然現象をみる」が上位となり、期待の「その土

表8-1 【旅行前】歴史・文化に関する観光での期待ベスト8(歴史・文化を選択した人/複数回答)

単位=%

	アメリカ (n=442)		イギリス (n=312)		中国 (n=169)
1	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる 71.	7	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	61.2	1 その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる 48.5
2	食事やお酒が美味しい 55.	4	写真映えする	46.8	2 その土地ならではの限定の景色がみえる(サンセット、四季、ライトアップなど) 41.4
3	写真映えする 54.	3	食事やお酒が美味しい	42.0	3 施設が充実している(飲食店、宿泊施設、お土産店など) 31.4
4	施設が充実している(飲食店、宿泊施設、お土産店など) 42.	5	施設が充実している(飲食店、宿泊施設、お土産店など)	33.7	4 その土地ならではの乗り物に乗れる 30.2
5	その土地ならではの限定の景色がみえる(サンセット、四季、ライトアップなど) 39.8	8	うくの土地ならではの限定の景色がみえる(サンセット、四季、ライトアップなど)	30.8	5 その土地の気候がよい 28.4
6	アクティビティの種類が豊富 31.	7	その土地の気候がよい	29.8	6 食事やお酒が美味しい 26.0
7	その土地ならではの生き物に会える 28.	1	その土地ならではの生き物に会える	28.2	6 施設がオシャレ、センスがよい 26.0
8	その土地の限定のグッズが買える 26.8	2	アクティビティの種類が豊富	24.4	8 アクティビティの種類が豊富 25.4

表8-2 【旅行中】歴史・文化に関する観光で経験した体験ベスト8(歴史・文化を選択した人/複数回答)

畄位—♡

衣O-2 【M1】十】定文 * 文心に関する観光で	E制火した 中間パンペトロ(定文・人にで送がした八/後女	世合) 単位三%
アメリカ (n=442)	イギリス (n=312)	中国 (n=169)
1 歴史的な建物をみてまわる 79.4	1 歴史的な建物をみてまわる 73.1	1 歴史的な建物をみてまわる 49.1
2 記念碑・像・塔をみる 61.1	2 歴史的な街並みを散策する 46.8	2 歴史的な庭園をみる、散策する 41.4
3 歴史的な街並みを散策する 50.5	3 民族文化体験をする 43.9	3 歴史的な街並みを散策する 33.7
47.5	3 記念碑・像・塔をみる 43.9	4 博物館にいく32.5
5 美術館にいく 45.0	5 歴史的な庭園をみる、散策する 38.1	5 民族文化体験をする 29.0
6 歴史的な伝統料理を食べる 44.3	6 歴史的な伝統料理を食べる 33.7	6 伝統工芸品をみる、つくる、買う 28.4
7 歴史的な庭園をみる、散策する 38.5	7 古代遺跡をみる 26.9	7 記念碑・像・塔をみる 26.0
8 現地の人の生活体験をする 36.0	8 神聖な場所をまわる(宗教的な場所) 24.7	7 古代遺跡をみる 26.0

※「期待」に対して連動傾向がみられる「経験した体験」を同じ色で記載

地ならではの乗り物に乗れる」に対して、「ボ ートに乗る」「海辺・川辺でサイクリングす る」の経験した体験との連動がみられた。こ のような期待と経験した体験との連動傾向を

いて、行動が起きていると推察される。

アメリカとイギリスは「生き物」、 中国は「乗り物」が高め

体験ジャンル横断で、期待のランキングに ふまえると、旅行前に抱いている期待に紐づ 注目してみると、3か国共通で出現率が高い

表9-1 【旅行前】海・川に関する観光での期待ベスト8 (海・川を選択した人/複数回答)

単位=%

■ アメリカ (n=122)			イギリス (n=142)			中国 (n=122)		
1 1	食事やお酒が美味しい	48.4	1	その土地の気候がよい	58.5	1	その土地ならではの限定の景色がみえる(サンセット、四季、ライトアップなど)	42.6
2 2	写真映えする	45.9	2	食事やお酒が美味しい	45.8	2	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	32.8
3	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	45.1	3	写真映えする	34.5	2	その土地の気候がよい	32.8
4	その土地の気候がよい	44.3	4	その土地ならではの限定の景色がみえる(サンセット、四季、ライトアップなど)	33.1	4	アクティビティの種類が豊富	32.0
5	その土地ならではの限定の景色がみえる(サンセット、四季、ライトアップなど)	43.4	5	施設が充実している(飲食店、宿泊施設、お土産店など)	29.6	5	施設が充実している(飲食店、宿泊施設、お土産店など)	31.1
6	その土地ならではの生き物に会える	39.3	6	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	28.9	5	食事やお酒が美味しい	31.1
7	アクティビティの種類が豊富	32.0	7	その土地ならではの生き物に会える	24.6	7	写真映えする	30.3
8	施設が充実している(飲食店、宿泊施設、お土産店など)	28.7	8	アクティビティの種類が豊富	21.8	8	その土地ならではの乗り物に乗れる	27.9

表9-2 【旅行中】海・川に関する観光で経験した体験ベスト8(海・川を選択した人/複数回答)

単位=%

	アメリカ (n=122)		ドイギリス (n=142)		*3	中国 (n=122)	
(1 ビーチでゆっくりする 69.7	1	ビーチでゆっくりする	71.8	1	ビーチでゆっくりする	43.4
(2 海辺・川辺で飲食をする 56.6	2	海辺・川辺で飲食をする	58.5	2	海辺・川辺で飲食をする	36.1
(3 ダイビング・シュノーケリングをする 37.7	3	星空観賞をする	21.8	3	ボートに乗る(カヤック・カヌーなど小型ボート)	27.9
(4 星空観賞をする 24.6	4	野生動物をみる・ふれあう(イルカ・ホエールウォッチングなど)	21.1	4	自然現象をみる(赤潮、渦巻き、日食など)	26.2
(5 野生動物をみる・ふれあう(イルカ・ホエールウォッチングなど) 23.0	5	ダイビング・シュノーケリングをする	20.4	5	海辺・川辺でサイクリングする	24.6
(6 ボートに乗る(カヤック・カヌーなど小型ボート) 21.3	6	クルーズツアーに参加する(大型船)	17.6	6	野生動物をみる・ふれあう(イルカ・ホエールウォッチングなど)	21.3
(7 クルーズツアーに参加する(大型船) 19.7	7	ボートに乗る(カヤック・カヌーなど小型ボート)	7.7	7	ダイビング・シュノーケリングをする	20.5
(8 ウォータースキー・ジェットスキーをする 16.4	7	ウォータースキー・ジェットスキーをする	7.7	7	イベントに参加する	20.5
(8 自然現象をみる(赤潮、渦巻き、日食など) 16.4						

※「期待」に対して連動傾向がみられる「経験した体験」を同じ色で記載

表10-1 【旅行前】山・公園に関する観光での期待ベスト8(山・公園を選択した人/複数回答)

アメリカ (n=59)			温暖 イギリス (n=68)			中国 (n=99)		
1	写真映えする 57.6	1	その土地ならではの生き物に会える	35.3	1	その土地の気候がよい	36.4	
2	その土地ならではの限定の景色がみえる(サンセット、四季、ライトアップなど) 54.2		その土地ならではの限定の景色がみえる(サンセット、四季、ライトアップなど)	35.3	2	その土地ならではの限定の景色がみえる(サンセット、四季、ライトアップなど)	35.4	
3	その土地ならではの生き物に会える 50.8		写真映えする	35.3	3	写真映えする	29.3	
4	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる 44.1	(その土地の気候がよい	35.3	4	アクティビティの種類が豊富	27.3	
5	食事やお酒が美味しい 39.0	5	食事やお酒が美味しい	23.5	5	その土地ならではの乗り物に乗れる	26.3	
6	アクティビティの種類が豊富 33.9	5	アクティビティの種類が豊富	23.5	6	メニューの多様化ができている(ベジタリアン、ビーガン対応など)	25.3	
7	地元の人とコミュニケーションがたくさんとれる 30.5	7	施設が充実している(飲食店、宿泊施設、お土産店など)	22.1	7	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	22.2	
8	ガイドの質がよい(知識が豊富、言語対応、親切など) 27.1	8	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	20.6	7	アクティビティを体験した施設がオシャレ、センスがよい	22.2	

表10-2 【旅行中】山・公園に関する観光で経験した体験ベスト8(山・公園を選択した人/複数回答) 単位=%								
デメリカ (n=59)		ド イギリス(n=68)		*	中国 (n=99)			
1 自然をみる(山脈、滝、渓谷、洞窟など) 62.	7	ハイキングする(山、滝、渓谷、橋、洞窟など)	47.1	-	ハイキングする(山、滝、渓谷、橋、洞窟など)	39.4		
2 ハイキングする(山、滝、渓谷、橋、洞窟など) 49.	2	自然をみる(山脈、滝、渓谷、洞窟など)	47.1	E	自然をみる(山脈、滝、渓谷、洞窟など)	33.3		
3 植物をみる 45.	3	ナショナルパークを散歩しながら過ごす	32.4	•	ナショナルパークを散歩しながら過ごす	29.3		
4 ナショナルパークを散歩しながら過ごす 44.	1 4	植物をみる	29.4	4	自然現象をみる(オーロラ、雲海、日食など)	28.3		
5 街の公園を散歩しながら過ごす 33.	9 (5	野生動物をみる・ふれあう	26.5	E	乗り物に乗る(トロッコ電車など)	22.2		
5 自然の中で食事をする 33.	9 (6	街の公園を散歩しながら過ごす	26.5	(6	街の公園を散歩しながら過ごす	21.2		
7 野生動物をみる・ふれあう 32.	2 6	雪景色をみる	26.5	•	植物をみる	19.2		
8 自然現象をみる(オーロラ、雲海、日食など) 27.	1 [8	自然の中で食事をする	25.0	•	雪景色をみる	19.2		
8 星空観賞をする 27.	1							
				v F₩B	仕」ご社」で連動傾向が立たれる「奴堅」も体験」も同	バムスミコギ		

※「期待」に対して連動傾向がみられる「経験した体験」を同じ色で記載

インバウンド旅行者の 需要創造メカニズム研究

のが「歴史文化」「食」「限定景色」である。特定のジャンルに限らず、複合的に絡みあっているようにみえる。たとえば、歴史・文化ジャンルの中に「食」や「限定景色」もあがり、海・川ジャンルでも「食」や「歴史文化」がでてくる。特に、メインの目的よりも必要コンテンツになりやすい「食」は、どのジャンルにも強い連動があるのかもしれない。

国別で異なる傾向としては、アメリカとイ

ギリスは「生き物」が高いのに対し、中国は 「乗り物」が高めとなった。

以上のように、旅行前の期待は国ごとで異なり、旅行中の経験した体験と連動することがわかった。また、期待する項目は、旅行での行動を誘発するトリガーと考えられる。スターコンテンツを検討する上で、この誘発トリガーも加味する必要があるだろう。

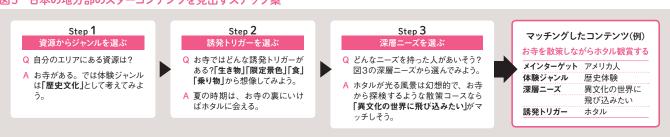
図3 異なる旅行目的ごとに深層ニーズを導き出す

		歴史・文化	3	海・川					
	旅行目的	深層ニーズ	誘発トリガー	旅行目的	深層ニーズ	誘発トリガー			
アメリカ (ストーリー型)	その土地 ならではの 異文化の世界を 味わいたい	異文化の世界に飛び込みたい	異文化の世界を 体感する要素として 「生き物」「歴史文化」 「食」「限定景色」	冒険心を 満たしたい	未知の環境に チャレンジして やり遂げたい	やり遂げたい 目標として 「生き物」「歴史文化」 「食」「限定景色」			
イギリス (共有型)	パートナーと 充実した時間を 過ごしたい	パートナーと 楽しみたい	パートナーと 楽しめる要素として 「生き物」「歴史文化」 「食」「限定景色」	家族を おもてなししたい	家族を楽しませたい	家族と盛り上がる ための要素として 「生き物」「歴史文化」 「食」「限定景色」			
中国 (シーン型) * ³	その土地 ならではの 歴史や文化を 深く知りたい	旬の景色や アングルで 歴史文化を 体感したい	旬の景色を演出する 要素として 「限定景色」「乗り 物」「歴史文化」「食」	リラックスしたい	一番旬の景色を 満喫したい	旬の景色を 演出する要素として 「限定景色」「乗り 物」「歴史文化」「食」			
	※表6で1位の 旅行目的から抽出		※表8-1で上位の 期待から抽出	※表7で1位の 旅行目的から抽出		※表9-1で上位の 期待から抽出			

図4 深層ニーズからコンテンツを見出すフレーム



図5 日本の地方部のスターコンテンツを見出すステップ案



体験ジャンルを国別に分析し、 深層ニーズを紐解く

体験ジャンルと旅行目的を掛け合わせて、深層ニーズをブレイクダウンした(図3)。左側の歴史文化を例にすると、アメリカの「その土地ならではの異文化の世界を味わいたい」は、自分への挑戦として、異文化の世界に飛び込みたいという深層ニーズがみえる。そのため、異文化を体感できる要素として、「生き物」なども登場していると考えられる。イギリスは、天候のよいエリアを求めて家族やパートナーと旅行の計画することが多く、海外旅行は恒例行事となっている。同行者と楽しめること、絆がより深まるかが主軸となる。中国の場合は、四季や気候、イベントなど限定的なシーンを重視し、人に自慢できるような旬な景色の中で歴史や文化を体感する

ことがポイントとなる。さらに限りある旅行期間の中で、効率的にかつ感動的なシーンへ導いてくれる期待として「乗り物」という手段が有効な選択肢になっていると推察される。深層ニーズを明らかにすると、「誘発トリガー」が担う役割まで明確になる。アメリカは「異文化を体感できる要素」、イギリスは「パートナーと楽しめる要素」、中国は「自慢できる要素」と置換することができそうだ。同じ考え方で、「海・川」も深層ニーズを導きだせる。

日本のコンテンツとマッチングさせる フレームと活用イメージ

図4のフレームのように、「体験ジャンル」 ×「深層ニーズ」×「誘発トリガー」にそれぞれあてはめていくことで、スターコンテンツ を見出すフレームができあがる。実際に活用 するステップは、図5をみていただきたい。

図6 フレームを参考に日本のコンテンツをマッチングした例

体験 ジャンル	深層ニーズ	誘発トリガー	海外での体験例(フリーアンサーより)		マッチングポイント	日本のコンテンツマッチング例
歴史・ 文化	異文化の 世界に 飛び込みたい (アメリカ)	歴史文化× 限定の景色	□マチュピチュのトレッキングとWayna Picchu へ登って、そこでしかみられない絶景をみた (ペルー) □古代遺跡を散策して美しい夕日を見た(ギリ シャ)	•	挑戦することで、 歴史的な景色を手 にいれる	□歴史建造物の高台にのぼり、その場所限定の夕日をみる□日本庭園を散策して、ホタルを鑑賞する□日本の廃墟やお城をまわりながら、脱出ゲームや宝打しゲームをする
		民族文化	□サンフェルミン祭で現地の人と一緒に踊った (スペイン)□ブシュカルラクダ祭りで、地元の人と一緒に 騒いだ(インド)	•	地元の騒ぎの中に 入って一緒に盛り 上がる	□盆踊りに参加して一緒に踊って、屋台で食べ歩きする □収穫祭に参加して、一緒にバーベキューをする □フェスやクラブイベントに参加して一緒に歌って騒ぎ お酒を飲む
	旬の景色や アングルで歴史 文化を体感したい (中国)	歴史文化× 乗り物× 限定景色	□ダーリングハーバーとオペラハウスヘクルーズをした(オーストラリア) □熱気球に乗って、美しい遺跡や街並みを見下ろす(トルコ)	•	乗り物から、歴史 的な絶景が見える	□水辺に近い歴史的建造物や街並みをクルーズしながらまわる □歴史的な街並みを、馬車や人力車に乗ってまわる
海・川	未知の環境に チャレンジして やり遂げたい (アメリカ)	限定景色	□氷河をハイキングし、氷の洞窟を発見してさらに探検した(アイスランド)□ジップラインでジャングルを滑りおりて、神秘的な滝に行った(ジャマイカ)	•	美しい自然を探検 しながら、目標を 達成する	□ 氷柱ができている洞窟探検でルートをまわりきる□ 氷瀑でアイスクライミングする□ 田舎町(田んぼや雪景色、桜、星空など)をみながらシップラインする□ 渓流までトレッキングして、川の中から湧き出る温泉にはいる
		生き物	□夜にビーチでウミガメが卵を産む姿をみた(メキシコ) □ボートに乗りながらイルカと一緒に泳ぎ、ペンギンや様々な動物もみた(チリ)	•	野生動物とレアな 環境で遭遇できる	□船に乗って夜の追い込み漁体験をする □海でイルカなどその土地の動物と一緒に泳ぐ □自然の湿原で、タンチョウなど動物が生活する様子を すぐ間近でみられる
	一番旬の 景色を 満喫したい (中国)	乗り物× 限定景色	■魅力的な熱帯雨林の風景やマングローブの中でカヌーをした(マレーシア)□グレイトバリアリーフをセスナでまわった(オーストラリア)□火山公園にいって、ヘリコプターで火山口をみた(ハワイ)	•	乗り物から、季節 限定の自然の景色 がみえる	□自然豊かな川やマングローブ、洞窟でカヌーに乗る □桜や紅葉、雪など四季折々の景色をみながら屋形能で川下りをする □火山の噴火口、海や滝などへリコブターで遊覧する □トロッコ電車から、花火やイルミネーションをみる
		限定景色	□火山の下で海がみえるインフィニティブール を体験した(バリ)	•	その季節ならでは の景色や食を満喫 できる	□雄大なパノラマの海の目の前で、露天風呂にはいる □桜や紅葉、雪など四季折々の景色に囲まれて露天風 呂にはいる(さらに日本酒を飲んだり日本食も食べら れるセットにする)

Papers by 松本百加里研究員

自分のエリアを代表する資源からジャンルを 選んでみる。そして、誘発トリガーを参考に 候補を出して、国ごとに代表する深層ニーズ を選んでみよう。日本のコンテンツとマッチ ングさせた例(図6)をあげているので、自分 のエリアであてはまりそうなものがあるか、 是非チェックして欲しい。

第**4**章 **考察**

「誘発トリガー」が 日本独自の差別化ポイントになる

図4のフレーム内の「誘発トリガー」に日本の独自性を入れることで、他国と差別化しやすくなるだろう。日本ならではの食材や食習慣、四季折々の景色、日本にしかいない生き物、日本で昔からある乗り物など、活用できそうだ。

「生き物」は、スノーモンキーなどすでに兆 しはみえているものの、まだ地方部の地元の 人に当たり前と思われているような魚類や鳥 類、花など、隠れた存在がありそうだ。

「乗り物」には、さらにポテンシャルを感じる。日本は自動車を代表する乗り物大国である。リニアモーターカーのような世界をリードする最先端の乗り物がたくさんある一方、昔からの伝統的な船や電車もあり、さらに観光列車やモビリティも進化中である。乗り物が交通機関としての役割だけでなく、そのもの自体が目的になり得ることによって、日本人客の減少で経営不振の交通機関が利用客を増やすフックをつくれるかもしれない。将来的には自動運転などのスマートモビリティと組み合わせることで、二次交通の課題解決にもつながることを期待したい。

スターコンテンツをルート化して 誘客のための見せ方の工夫を

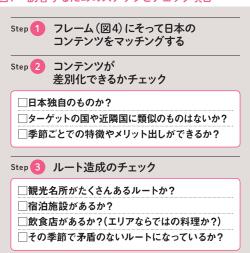
地域のスターコンテンツにあたりがついた ら、次のステップではルートづくりや誘客の 見せ方の工夫も必要だ。日本を選んでもらい、さらに自分のエリアに来てもらうには、「観光施設がたくさんあること」が上位であることからも分かる通り、魅力的なルートの中にポジショニングされている状態を目指さなければいけない。そこで、誘客戦略を検討するステップとして、確認すべきチェック項目もリスト化した(図7)。ルートづくりまでできたら、ホームページやSNSでPRするなど、外国人旅行者が旅行の計画をするタイミングで目にふれるための工夫をして欲しい。

滞在時間や消費額までイメージを持てるかが鍵

今回のフレームでは、「深層のニーズ」と「誘発トリガー」を設定するため、いつ、どのように、何をするか、滞在時間や消費単価も予測しやすい。たとえば、「お寺を散策しながらホタル観賞する」というコンテンツなら、夜にホタルをみること、お寺の散策順路まで設定するので、滞在時間も計算できるし、宿泊もセットにできれば消費単価もあがると想定できる。

このフレームを活用して、実際に地域のサポートができればと思う。フレームは検証段階のため、外国人へのインタビューや実証実験の場を設けて磨き続けていきたい。

図7 誘客するためのステップとチェック項目



テーマ

「じゃらん宿泊旅行調査」 年代別・時系列分析による

宿泊旅行の普遍性と トレンドの推考

研究員

森戸香奈子

もりと かなこ

旅行にはさまざまな志向性がある。昔の社 員旅行のように一過性のブームとなって消え ていくものもあれば、貸切露天風呂のように、 一種の文化として残るものもある。例えば 「ひとり旅」は増加傾向にあったが、ここ2年 ほどは落ち着いている。このままブームがひ と段落するか、あるいは再び増加が始まるの だろうか。

旅行マーケットのトレンドを具体的に予測 することは難しいが、過去の既存データを詳 細に分析することで、予測のバリエーション を揃えることは可能だ。本研究では「じゃらん宿泊旅行調査」の過去データを基に、年代別のデータを遡って追い、特に20~34歳の若年層と、ボリュームゾーンでもある50~79歳のシニア層に着目して、再分析を行った。経年比較でみられる長期に渡るターゲットの動きは、年代要因(その年代に普遍的な傾向)と世代要因(今後変化する可能性のある、その世代特有の価値観)に分かれるのではないだろうか。トレンドと普遍性を捉え、今後の旅行マーケットの予測に役立てることを目指す。

「じゃらん宿泊旅行調査」年代別・時系列分析による 宿泊旅行の普遍性とトレンドの推考

研究員

森戸香奈子

第1章 目的

旅行についての定量調査の時系列の変化を 追うことで、旅行市場における年代による差、 普遍的な傾向、時代によって変化するトレン ドを整理する。またその背景を考察すること で、今後のマーケット予測に役立てる知見を 抽出する。

第2章 方法

じゃらんリサーチセンターで毎年実施している定点調査「じゃらん宿泊旅行調査」の集計データを使用して、年代別の傾向、および時系列の動きについて、詳細分析を実施する。2018年度についての調査概要は以下。

1年間に宿泊旅行を行った人の割合を示す宿泊旅行実施率 (図1) は、最新のデータでは55.6%となっており、この10年で7.5ポイント減少している。2008年度と比較してみると、全体値としては63.1%から7.5ポイント減少しており、性・年代別にみるとその減少幅はかなり差が開いている。20~34歳では男性が5.8ポイント、女性は6.3ポイント、35~49歳は男性が6.3ポイント、女性が3.2ポイント、50~79歳では男性が8.5ポイント、女性が10.4

ポイントと、若年層よりもシニア、特に女性でその減り幅が大きいことがわかる。また、2017年度は、前年度と比べて20~34歳男性で宿泊旅行実施率が上昇しており、これまでの微減トレンドとは異なる動きを見せている。これらの動きから、①若年層、特に男性における旅行動向をより調べること、②シニア層の宿泊旅行実施率減少の要因を明らかにすること、の2点に要点を絞って分析を進める。また、年代ごとの傾向をより詳しくみるために、10歳刻みのレンジで、過去データと比較する形で見ていくことにする。調査項目については、時系列の変化が大きく表れている「宿泊旅行の同行者」「宿泊施設のタイプ」「宿泊旅行の目的」とする。

本調査の概要

調査名	じゃらん宿泊旅行調査2018 (2018年4月調査実施)
調査方法	インターネット (一般パネル) による調査
調査内容	昨年度1年間(2017年4月~2018年3月)の国内宿泊旅行
	(出張・帰省・修学旅行などを除く)の有無等について

(山城・滞首・廖子原1)などを除く)の有無寺に

を対象 全国20~79歳の男女

調査対象 全国20~79歳の男女 サンプル数 15,627件(うち同居家族モニター91件)

集計・分析手法について

はじめに2017年10月1日現在の人口推計(総務省統計局発表)および1次調査結果を用いて、全国の宿泊旅行者の母集団を推計した。次に、2次調査の集計・分析にあたり、推計された宿泊旅行者の母集団における都道府県別、性・年代別構成比に基づいてウェイトバックを行い、構成比のずれを補正している。また、60歳以上の登録モニター数が少ない県について、60歳以上の家族と同居している登録モニターに代理回答を実施、2次調査の調査対象として追加した。

図1 宿泊旅行実施率(性・年代別)



第3章 結果

宿泊旅行の同行者

「ひとり旅」増加は全体傾向 「夫婦二人」増加と「友達」減少は シニアでみられる傾向

表1に、2017年度の宿泊旅行の同行者と、2007年度のデータと比較した際の差を示している。まず2017年度の同行者の割合は、全体では分散しているが、年代によって大きく偏りがみられる。独身層の多い20代では「友人との旅行」が多くなり、ミドル世代では子連れの旅行、シニアになると「夫婦二人での旅行」が高い傾向にある。性別では、男性に「ひとり旅」の割合が高い傾向にあり、特に20代では3割近くが「ひとり旅」と回答している。そして、この下表の10年の全体の動きでは

「ひとり旅」が増加傾向にあり、一方で「友人 との旅行」や「職場やサークルなどでの団体 旅行」が減少する傾向にある。

20代に目を向けると、「ひとり旅」が増加する一方で、「恋人との二人での旅行」「職場やサークルなどでの団体旅行」は減少している。「ひとり旅」は40代の男性で最も上昇幅が大きいのだが、シニアに目を向けると、50代の男性で「ひとり旅」が7.9ポイントと大きく上昇しており、その上昇幅は20代の男性よりも大きい。60代の男性でも「ひとり旅」は6.2ポイント上昇している。50代の女性では、「夫婦二人での旅行」が4.1ポイントの増加。一方、「友人との旅行」が2007年度から6.1ポイント減少している。60歳以上の女性では同様の傾向がさらに強くなり、「夫婦二人での旅行」が9.8ポイント上昇しているが、「友人との旅行」が9.8ポイント上昇しているが、「友人との旅行」は7.3ポイントの減少だ。「ひとり旅」の増加は、若

表1 宿泊旅行の同行者(延べ宿泊数/単一回答)

		ひとり旅	恋人との 二人での旅行	夫婦二人での 旅行	小学生以下の 子供を連れた 家族旅行	中学生以上 20歳未満の 子供を連れた 家族旅行	親を連れた 家族旅行	その他の 家族旅行	友人との 旅行	職場や サークルなど での団体旅行	その他
全体		17.2	7.3	25.7	11.1	4.5	8.9	8.4	12.7	2.9	1.2
男性	20代	27.6	18.4	6.6	5.3	0.5	13.3	2.5	21.5	3.8	0.6
m	30代	26.6	11.7	12.4	21.9	0.6	10.2	2.2	11.2	2.9	0.3
II	40代	25.4	7.3	14.7	22.4	7.4	8.4	2.1	7.9	4.1	0.4
	50代	24.5	5.4	28.4	5.5	9.1	6.3	7.0	8.9	4.0	0.9
	60歳以上	16.2	2.6	45.5	2.1	2.3	2.7	10.4	12.4	4.3	1.6
女性	20代	13.4	21.2	12.6	5.6	0.3	16.2	4.6	22.9	2.4	0.7
Å	30代	12.1	8.0	17.3	31.2	0.5	14.3	4.0	9.6	1.8	1.1
T	40代	11.2	5.6	21.2	24.0	10.7	11.1	5.3	8.7	1.4	0.8
	50代	11.9	3.6	35.1	1.8	7.2	9.9	16.2	11.1	1.5	1.7
	60歳以上	9.2	1.8	37.2	4.9	2.4	3.9	17.8	17.3	2.6	2.9

2007年度との差

全体値より5ポイント以上高い数値にアミカケ

		ひとり旅	恋人との 二人での旅行	夫婦二人での 旅行	小学生以下の 子供を連れた 家族旅行	中学生以上 20歳未満の 子供を連れた 家族旅行	親を連れた 家族旅行	その他の 家族旅行	友人との 旅行	職場や サークルなど での団体旅行	その他
全体		5.2	0.0	1.9	- 1.3	0.8	1.7	- 0.9	- 3.2	- 3.3	- 1.0
男性	20代	6.4	- 6.9	- 1.0	1.0	0.4	5.5	0.1	0.1	- 5.6	0.2
İ	30代	9.2	- 0.2	- 4.7	- 3.3	0.1	2.9	- 1.0	0.9	- 3.4	- 0.6
"	40代	10.7	1.0	0.9	- 6.9	- 0.9	1.4	- 1.4	- 1.6	- 2.5	- 0.6
	50代	7.9	1.1	- 2.6	- 0.4	1.3	0.0	- 0.9	- 2.0	- 3.9	- 0.5
	60歳以上	6.2	0.7	1.7	- 0.9	0.9	- 0.2	- 0.1	- 1.4	- 4.7	- 2.3
女性	20代	3.9	0.6	1.7	- 5.0	0.1	4.5	- 1.2	- 1.9	- 2.7	0.0
*	30代	5.2	0.5	- 0.7	- 3.3	- 0.2	2.5	- 0.9	- 1.3	- 0.8	- 1.2
•	40代	3.7	0.5	4.7	- 3.0	- 2.4	2.8	- 2.2	- 1.2	- 1.5	- 1.4
	50代	0.6	2.0	4.1	- 0.1	2.2	1.0	- 0.7	- 6.1	- 2.1	- 1.0
	60歳以上	1.3	1.0	9.8	0.2	1.2	- 0.3	- 0.3	- 7.3	- 4.1	- 1.5

絶対値が5以上のものにアミカケ プラス→黄色、マイナス→緑

「じゃらん宿泊旅行調査」年代別・時系列分析による 宿泊旅行の普遍性とトレンドの推考

年層・シニア層いずれも起きている現象だが、 「夫婦二人での旅行」増加、および「友人との 旅行」の減少は、シニアにおいて特にみられ る傾向であることが確認できる。

宿泊施設のタイプ

ビジホ志向は全年代の傾向 旅館離れは20代女性とシニアで顕著

利用した宿泊施設のタイプをみてみると (表2)、2017年度は「ビジネスホテル」が最も 高く23.1%、次いで「旅館」(21.8%)、「リゾートホテル」(21.4%)と続く。2007年度には 「旅館」が最も多くを占めていたのが、この10年に4.3ポイント減少し、代わりに「ビジネス ホテル」が8.8ポイント上昇してトップとなった形だ。

性・年代別にみると、「ビジネスホテル」は もともと男性で利用率が高く、40代以下では 利用率が3割前後。また女性も20代では3割 と高い。2007年度と比較すると(下表)、「ビジネスホテル」はどの層でも増加傾向にあり、特に男性の40~50代、女性の20代で増加幅が大きい。一方、減少傾向にある「旅館」は、50~60代の男性、20代の女性、60歳以上の女性で大きく減少している。

宿泊旅行の目的

食は全年代で志向が強まる 若年男性は「宿でのんびり」が大きく上昇

「地元の美味しいものを食べる」(37.9%)、「温泉や露天風呂」(34.0%)、「宿でのんびり過ごす」(32.2%)が上位3項目(表3)。性・年代別にみると、男女とも60歳以上では「温泉や露天風呂」、60歳以上の男性では「名所、旧跡の観光」が特に高い傾向にある。

10年前のデータと比較すると、上昇しているのは「地元の美味しいものを食べる」(+7.7ポイント)、「宿でのんびり過ごす」(+4.2ポイ

表 2 だ	砂白体製のカン	(プ(延太安)山巻	/甾—同效。	/2007年度掲載項目のみ)

		シティホテル	ビジネス ホテル	リゾート ホテル	旅館	民宿	ペンション・ ロッジ	貸し別荘・ コンドミニアム	知人宅	その他
全体		18.4	23.1	21.4	21.8	1.8	1.7	0.9	5.2	2.3
男性	20代	17.5	30.5	14.3	18.8	2.1	1.5	1.3	6.5	1.9
İ	30代	17.6	28.8	17.6	20.1	2.6	1.8	0.8	5.2	2.0
III.	40代	17.4	28.8	20.3	17.4	2.6	1.7	1.0	4.1	2.1
	50代	17.0	25.9	20.8	21.0	1.7	2.0	1.0	4.1	2.5
	60歳以上	18.3	17.8	24.5	25.8	1.5	1.6	0.9	4.3	2.7
女性	20代	19.8	29.3	14.6	19.5	1.5	2.0	1.0	7.0	1.6
<u> </u>	30代	17.8	23.4	20.4	21.8	2.3	2.0	0.6	6.3	2.1
	40代	18.4	22.9	21.1	21.0	2.7	2.4	1.2	4.4	2.1
	50代	19.8	19.6	23.5	22.2	1.2	1.7	0.7	5.7	2.9
	60歳以上	19.7	13.6	28.6	25.8	1.2	1.0	0.6	4.9	2.6

2007年度との差

全体値より5ポイント以上高い数値にアミカケ

		シティホテル	ビジネス ホテル	リゾート ホテル	旅館	民宿	ペンション・ ロッジ	貸し別荘・ コンドミニアム	知人宅	その他
全体		1.2	8.8	- 0.2	- 4.3	- 1.4	- 1.6	- 0.4	- 2.3	- 3.1
男性	20代	1.7	7.7	- 0.1	- 2.2	- 2.9	- 2.4	0.1	- 5.3	- 2.3
İ	30代	- 0.4	7.4	- 2.4	- 1.4	- 0.9	- 1.4	- 0.6	- 1.2	- 2.5
п	40代	2.9	11.3	- 4.3	- 4.9	- 1.0	- 3.2	- 0.4	- 1.2	- 3.7
	50代	- 0.7	10.0	0.0	- 5.0	- 2.2	- 1.2	- 0.4	- 1.5	- 3.0
	60歳以上	3.4	9.4	1.3	- 6.7	- 2.2	- 1.3	- 0.1	- 2.4	- 4.0
女性	20代	2.4	11.2	- 2.7	- 5.8	- 2.3	- 1.6	- 0.1	- 3.2	- 1.6
^	30代	- 0.2	9.5	- 1.9	- 2.2	- 0.3	- 2.2	- 1.1	- 1.4	- 3.6
	40代	- 0.3	7.5	- 4.6	1.3	0.2	- 1.9	- 1.0	- 1.4	- 3.5
	50代	0.6	7.0	0.0	- 3.0	- 1.0	- 0.5	- 0.5	- 2.2	- 3.1
	60歳以上	2.4	6.7	6.5	- 8.0	- 1.6	- 1.4	- 0.4	- 2.7	- 3.2

絶対値が5以上のものにアミカケ プラス→黄色、マイナス→緑

ント)、「まちあるき、都市散策」(+3.5ポイント)、「買い物、アウトレット」(+3.0ポイント)。「宿でのんびり過ごす」は20代男性で8.1ポイント上昇している。他、「地元の美味しいものを食べる」(+8.7ポイント)「お祭りやイベントへの参加・見物」(+4.5ポイント)「花見や紅葉などの自然観賞」(+4.3ポイント)も20代男性で上昇しており、イベント好きといわれる若年男性の傾向がみてとれる。

「地元の美味しいものを食べる」はシニアでも上昇しており、特に60歳以上の女性で上昇幅が大きい。「まちあるき、都市散策」も60歳以上の女性で6.8ポイントと大きく上昇している。

これらの結果から、旅行マーケットにおける変化について、①普遍的なもの(時代に関わらず人気の高いもの)、②年代によって特性があるもの(年代要因)、③トレンド(時代

の価値観などが影響しているもの)、の3つの 視点からまとめてみる。

①普遍的なもの(時代に関わらず人気の高いもの)

宿泊旅行の目的のうち、「地元の美味しいものを食べる」「温泉や露天風呂」「宿でのんびり過ごす」が上位3項目であり、特に食に関しては、その重視する割合が伸び続けている。日本人は世界的にみても稀にみるグルメ志向を持つ民族であり、食に対する期待値の高さから、今後も続くキラーコンテンツであることは間違いないだろう。また、じゃらんリサーチセンターが2017年に行った「2030年観光の未来需要予測」では、温泉や神社仏閣も将来的に人気が継続するコンテンツであるとしている。

②年代によって特性があるもの(年代要因)

年齢、ライフステージの影響を受けるため、 特に同行者において傾向が出やすい。独身層

表3 宿泊旅行の目的(延べ宿泊数/複数回答)

		宿で のんびり 過ごす	温泉や 露天風呂	地元の 美味しいもの を食べる	花見や 紅葉などの 自然観賞	名所、 旧跡の観光	テーマパーク (遊園地、 動物園、 博物館など)	買い物、 アウトレット	お祭りや イベントへの 参加・見物	スポーツ観戦 や芸能鑑賞 (コンサート等)	まちあるき、 都市散策	ドライブ・ ツーリング	友人・ 親戚を 訪ねる
全体		32.2	34.0	37.9	9.6	29.2	14.1	13.6	6.5	5.5	19.3	5.9	12.1
男性	20代	33.3	28.7	37.3	10.9	29.4	16.9	16.4	9.5	6.6	19.4	6.7	8.8
İ	30代	35.2	29.2	36.7	8.9	24.6	18.1	16.1	7.2	6.7	18.3	5.6	11.2
п	40代	29.8	30.2	35.8	6.3	24.9	16.2	13.3	6.0	6.0	18.3	7.4	10.0
	50代	30.8	33.7	36.2	7.9	30.3	9.5	12.2	6.0	5.0	18.3	7.6	10.7
	60歳以上	29.8	40.2	37.2	11.5	35.6	8.4	9.3	4.6	2.7	18.5	7.2	15.7
女性	20代	30.5	25.7	40.4	7.5	24.6	18.7	17.0	7.5	8.3	20.1	3.3	12.8
	30代	31.8	31.5	41.0	7.9	23.5	22.4	13.4	7.0	6.9	18.7	4.2	11.8
1	40代	31.0	32.8	38.7	7.9	27.0	19.1	15.0	7.0	7.2	19.1	5.1	9.4
	50代	31.8	36.5	38.4	11.1	32.1	10.9	14.1	6.7	5.4	20.2	5.6	12.9
	60歳以上	37.1	41.6	38.6	13.3	32.4	10.4	12.4	5.8	2.9	21.1	5.1	15.2

2007年度との差

全体値より5ポイント以上高い数値にアミカケ 全体値が5%以上の者を抜粋

		宿で のんびり 過ごす	温泉や 露天風呂	地元の 美味しいもの を食べる	花見や 紅葉などの 自然観賞	名所、 旧跡の観光	テーマパーク (遊園地、 動物園、 博物館など)	買い物、 アウトレット	お祭りや イベントへの 参加・見物	スポーツ観戦 や芸能鑑賞 (コンサート等)	まちあるき、 都市散策	ドライブ・ ツーリング	友人・ 親戚を 訪ねる
全体		4.2	-2.1	7.7	-1.3	1.0	0.1	3.0	1.8	1.5	3.5	-1.3	-2.0
男性	20代	8.1	1.4	8.7	4.3	3.2	2.6	3.7	4.5	1.9	2.0	-1.1	-6.5
İ	30代	7.4	-1.8	5.4	2.0	2.3	-0.8	2.6	2.8	1.4	3.0	-2.8	-3.1
	40代	3.8	-4.4	7.9	-1.5	2.1	-2.4	4.8	1.5	1.7	4.4	-1.5	-0.1
	50代	3.6	-3.2	7.1	-1.0	1.8	-0.1	4.1	1.0	2.2	2.9	-1.1	-2.6
	60歳以上	2.4	-2.7	8.7	-2.6	-0.0	0.6	3.1	-0.3	0.8	4.8	-2.3	0.8
女性	20代	4.2	-5.4	3.5	-1.2	-3.3	-0.4	0.6	1.7	2.9	0.3	-3.0	-3.3
^	30代	4.6	-3.8	8.8	-0.6	2.7	-3.2	0.5	2.6	1.9	3.6	-1.5	-1.8
•	40代	4.7	-1.1	8.8	-2.3	3.6	-1.5	1.4	2.5	0.5	3.7	-1.3	-1.6
	50代	3.0	0.8	7.0	-2.1	1.5	1.6	3.2	1.9	0.9	2.3	-1.1	-3.3
	60歳以上	3.6	-1.1	10.2	-3.4	-0.4	1.3	4.3	1.6	1.1	6.8	0.7	0.8

全体値より絶対値が3以上のものにアミカケ プラス→黄色、マイナス→緑

「じゃらん宿泊旅行調査」年代別・時系列分析による 宿泊旅行の普遍性とトレンドの推考

の多い若年層では「ひとり旅」「友人との旅行」、シニアでは「夫婦二人」の割合が高く出る。宿泊施設に関しては若年層ほど「ビジネスホテル」など、より廉価なものが高い傾向がある。また、若年層ほど新しいものを取り入れる受容性が高く、その兆しとしては、20代男性において伸びがみられる宿泊目的の「お祭りやイベントへの参加・見物」などが挙げられる。

③トレンド

全体的な変化として挙げられるものでは、同行者においては「ひとり旅」、宿泊形態では「ビジネスホテル」の台頭が大きい。これらはいずれの年代においてもみられる変化であり、何らかの社会の変化を受けている可能性が高い。

上記を踏まえた上で、②と③について、そ の背景を合わせて考察してみたい。

シングル層の増加によって 「旅の個人化」が進んだ

定点調査を眺めていると、長期的なスパンで徐々に上がっていたり、徐々に下がっていたりするデータがある。このような傾向は、人口構成の変化など、社会的な構造の変化が背景にあることが多い。そしてライフステージや人口構成の変化というのは、何かの価値観の変化の元となっていることが多い。

「じゃらん宿泊旅行調査」の場合、宿泊旅行実施率が徐々に減少している。また、同行者においては、「ひとり旅」が徐々に上昇し、この2年は上げ留まりといった状態だ。この2つのデータには実は同じ背景があるのではないかとみている。つまりシングル層の増加だ。今、社会的にシングル層が増加している。結婚率が下がり、離婚率が上がり、出生率は伸び悩み、独身者におけるパートナーのいる割合は下がり続けている。旅行は衣食住とは異

なり緊急性の高いものではなく、高額でもあるので、必要がない場合は実施されにくい。 また、同行者の影響を受けやすいレジャーであり、誘われる機会が減れば、行く機会そのものが減ってしまうのだ。そのため、旅行に行く人は減り、行く人は、ひとりで行く人が増えるというわけだ。

シングル層が増えることにより、旅は「個人化」している。団体旅行が減り、友人と行っていたシニア女性は夫婦で行くようになり、若い男性はサークル旅行の代わりに親と旅行に出かけるようになった。比較的近しい関係にある同行者との旅行比率が増え、友人や団体など少し関係性の薄い人との旅行が減っていると考えられる。

これらの変化は、大人数で気を遣う旅行よりも、気の置けない近しい関係の人と、気兼ねなく過ごしたいという思いが背景にあるのではないだろうか。SNSなどの普及により、誰とでもいつでもつながっている状態の環境の中で、旅行に行くならばせめて気の置けない関係がよいと考えているように思える。このように、元々各自が持っていた旅行スタイルが、「旅の個人化」によってそれぞれに変化が起きているということなのだろう。

最低限必要なもので自由に過ごしたいという ニーズのミニマル化が進む

「旅の個人化」による変化は、宿泊施設にも 起きている。一番大きな変化は「ビジネスホ テル」の台頭だ。

一昔前は「ビジネスホテル」といえば、あくまで宿泊機能を備えた簡素なイメージが強かったが、デザイン性の高いホテルも増えた。今の若い世代はコストパフォーマンスを重視するといわれているが、そのような価値観にも合致している。ビジネスでの利用も多い男性の40~50代でその伸びが顕著だが、20代女性でも11.2ポイント伸びており、レジャー利用での「ビジネスホテル」は今やスタンダードな宿泊スタイルといえるだろう。もちろん

ひとりで泊まりやすいというのもある。

一方伸び悩むのは「旅館」。しかもボリューム層であったシニア層と、女性の20代で減少が顕著だ。女性20代は「ビジネスホテル」に流れたと考えられるが、シニア、特に女性においては「リゾートホテル」の比率が上がっていることもあり、高価格帯がスライドしている可能性が高い。

「旅館」に関しては、ひとりでの宿泊が難し いと思われやすい点はもちろんだが、宿泊旅 行の目的とあわせて考えると、さらにその背 景が読み解ける。「宿でのんびり過ごす」の割 合が4.2ポイント上昇しているが、その上昇幅 はやはり男性の20~30代が牽引している。上 げ膳据え膳で過ごす意味での「のんびり」で はなく、自分の好きな時間に好きなように過 ごしたいという意味での「のんびり」志向が 高まっているようだ。旅館需要の減っている シニアの特に女性においても、この「のんび り過ごしたい |ニーズが強まっており、煩わ しい同行者との旅行を避ける傾向にあるのか もしれない。最低限自分の好きなサービスに 限定し、それ以外のものは排除するといった 「旅の個人化」が起き、旅に求めるものはミニ マル化しているのだ。

そして、「旅の個人化」が進むと、自由に過ごせるようになるため、趣味志向性の高い旅が増えるようになる。旅行そのものが目的化していくだろう。

実際、ひとり旅をしている人は、お祭りやイベント、まち歩きなどの割合が高い傾向にある。いわゆる「コト旅」と呼ばれる分野が増えてきているのは、このような「旅のミニマル化」も影響しているのだろう。

トレンドがムーブメントになるにはキャズムを超える必要がある

InstagramというSNSは、もとは若い女性を中心に広まったアプリであるが、2017年には20代以下の女性よりも40代以上の女性の方が利用者数において上回ったといわれてい

る*1。そして特に50代女性が利用を始めたが ゆえに、ヒット商品になったといわれている。

ある新しいトレンドが、マジョリティ(大衆)に広まりひとつのムーブメントとなるかどうかは、エヴェリット・ロジャースが提唱した1962年のイノベーター理論(図2)がひとつのヒントとなる。

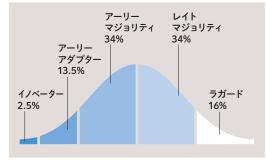
ある商品やサービスが世に出て、一般的に 売れるまでを、導入期から成長期と呼ぶ。こ の成長期にいくまでの間には溝(キャズム) があるといわれ、いわゆる新商品好きなイノ ベーターやアーリーアダプターと呼ばれる人 から、より一般的な人に受け入れられること がキャズムを乗り越えるポイントといわれる。 「イノベーター(革新者)」とは、新しいものを 積極的に探そうとする人で、全体の2.5%。 「アーリーアダプター(初期採用者)」はそれ に次ぐ層で、いわゆるインフルエンサーと呼 ばれるのもこの層だ。13.5%を占める。

マジョリティは「アーリーマジョリティ (前期追随者)」(34%)、「レイトマジョリティ (後期追随者)」(34%) に分かれ、「ラガード (遅滞者)」はその名の通り、流行の最終期に 購入に走る人で、16%といわれる。

このキャズム理論は、製品やサービスなど の商品にあてはめて考えられることが多いが、 旅行のターゲットにおけるムーブメントを考 える際にも有効なのではないだろうか。

若年層は新しい商品・サービスに対する受 容性が高いため、旅行のような国民的な娯楽 においては特にイノベーター的な存在になり

図2 イノベーター理論(エヴェリット・ロジャース)



*1. ニールセンによる 2017年8月発表資料に よる

「じゃらん宿泊旅行調査」年代別・時系列分析による 宿泊旅行の普遍性とトレンドの推考

Papers by 森戸香奈子研究員

やすいと考えられる。一方、シニアは市場に商品・サービスが出そろってから関心を持つことが多く、アダプター的な性質を持つ(若年層の中でもトレンドに疎い人はいるし、シニアにおいても新商品好きも存在するが、年代という大きな括りとマクロな視点でみた場合の話である)。また、中年からシニアにかけては人口も多いため、若者で人気の出たコンテンツが、中年からシニアにかけて流行るかどうかが、ひとつのトレンドからムーブメントに変化する「キャズム」といえそうだ。

この「キャズム」を超えるかどうかは、もちろんさまざまな要因が影響するわけだが、時代性、つまり世代要因もおそらく絡んでいるだろう。例えばバブル世代と、ロスジェネ世代*2ではモノやサービスに対する考えが異なると言われているし、若年層で始まったトレンドを、受け入れる世代と、受け入れない世代が存在するかもしれない。

「旅の個人化」はどこまで進むか

例えば今後さらにシングル層が増えること が予想されているが、それに伴いシニア層で のひとり旅の増加は容易に想像がつく。消費 に意欲的であるバブル世代がシニアに足を踏 み入れ始めており、この先さらに進むだろう。 しかし今のシニアでひとり旅がどんどん広ま るかどうかは、現実的にこの世代がひとりで 旅行に行くことが楽しめるかどうかを考える 必要がある。企画検討からブッキング、チェッ クインからアウトまですべて一人で高齢者が できるかというと、かなり旅慣れた人に限ら れるだろう。ひとり旅がさらに広まるとすれ ば、手段の簡略化されたツアー商品などがき っかけになるかもしれない。クラブツーリズ ムのおひとりさまツアーは、参加者は全員ひ とりでの参加。ひとり部屋だが、ツアーなので 友達を作ろうと思えば作れるというゆるいひ とり旅が人気だそうだ。このような取り組み がひとり旅市場を拡大していくように思う。

現地に着いてから考える 「場面化」が示すもの

「個人化」の先にあるものとして、ヒントになりそうなのが「場面化」である。若者研究で著名な原田曜平氏が提唱しているもので、若者は場面場面で行動を決定していく、「場当たり」的な行動をするという。これを彼は「場面行動」と呼んでいる。例えば遊びにいくときは「昼過ぎに渋谷らへんで」と、具体的には決めない。時間が近くなればスマホで連絡が取れるので大丈夫なのだ。また行き先なども、集まってから決める傾向があるという。スマホがあれば何でもできてしまうので、逆に綿密な計画を立てることに慣れていない特徴もあるそうだ。これまでのようなステレオタイプの旅行は、彼らには計画できない可能性も高い。

このような「場面行動」が若年層からさらに中年以上にも広まっていくのかどうか、そして次世代にも継承される特徴なのかどうかは非常に興味深い。その場で決める旅行が増えるのであれば、事前の情報提供はどの程度、何が必要になるのか(既にInstagramの写真で行先を決める若者も多いという)、現地における情報提供はどのように、何があればよいのかが、より重要になってくるだろう。

私はこの「場面行動」を初めて聞いたとき、 旅行の計画ができない若者が増えて、旅行離れを引き起こすかもしれないと危惧したのだが、逆に広告ではないリアル(と思っている)な情報で判断し、事前に余計な情報は収集せず、実際に自分たちの目で見たり体験したりしたことしか信用しない、非常に現実的で公平な視点かもしれないと最近は思い始めている。

そしてこのような若年層の傾向は、むしろ年齢層の若い訪日外国人にこそ強い傾向であることも予測され、観光地における情報提供の手段は大きく変わっていくことが予想される。「個人化」の次は、「場面化」だろうか。その兆しをまた探してみようと思う。

*2. ロスト・ジェネレーション世代。バブルロ第後後の、失われた10年と呼ばれる時期、つ会人となって1970~1982年生まれを指意欲ととなった指導には非常に意欲といってるとは非常に表が多く、にがアルとは明音をはいて、そのものに考えがあり、に、は婚しいった特徴がある。

テーマ



気仙沼DMOの 顧客マーケティングに沿った 観光情報発信の体制構築

研究員

(一社) 気仙沼地域戦略 理事 気仙沼市復興アドバイザー

森 成人

もり なるひと

顧客ニーズに沿って商品や会社組織を変更 していくことは企業においては当たり前だが、 こと地域においてはなかなか難しい。イベン ト振興をはじめとした多くは地域側のプロダ クトアウトな取り組みが多く、顧客ニーズに そった地域づくりを行えている地域は稀と言 える。

一方、昨今DMOの必要性が叫ばれ地域に

とってはいかに現地で消費をつくる取組を行 えるかが問われており、顧客ニーズを組んだ 地域全体での取組推進がまさにテーマと言え る。

今回はそんなテーマに挑戦している宮城県 気仙沼市のDMOの顧客ニーズに沿ったマー ケティングと観光情報発信の体制構築の取り 組みについてまとめていきたい。

気仙沼DMOの顧客マーケティングに沿った 観光情報発信の体制構築

研究員

森 成人 もり なるひと

^{第1章} **目的**

地域全体での顧客情報の一元化

地域が顧客ニーズに沿ったマーケティング 活動を行えるようにするには何が必要なのか?気仙沼市はその手法をDMOの先進地ス イスツェルマット視察から学んでいる。ツェ ルマットとはマッターホルンを有するスイス 3大リゾートと言われ国際山岳リゾート地だ が、ここでは日本の地域にはないある取り組 みが行われている。

それは地域で宿泊した顧客データやケーブルカーログなどの顧客のアクションログデータがすべてツェルマット観光局を中心にDMOに集まるようになっていることだ。つまり街に足を踏み入れた顧客データを地域として一元化したしくみと活用方法をもっているということになる。

そこで気仙沼市でも地域の顧客データを一 元化するため一つの仕組みを構築した。それ



視察に訪れたスイスツェルマット



ツェルマット観光局での視察風景



は「気仙沼クルーカード」と呼ばれる1枚のポイントカードを導入して、気仙沼の地域消費に貢献してくれる顧客を市内外から集めると同時に、そのカードの利用店舗を気仙沼の地元資本店舗に限りその購買履歴をDMO法人に集約して顧客マーケティングを行う体制を構築していくことであり、これにより域内消費の最大化を狙っている。

顧客の一元化をしたクルーカードの その後の成長

クルーカードの誕生から約1年10か月経 ち2019年2月現在)その後どう成長している のか?以下に簡単に現状数字をまとめておく。

会員数は1万7,000人を超え、市内市外の割合がほぼ半々。加盟店は現在72店舗になっている。そしてそこから起こる地域消費額クルーカードを通した取扱額)も2月末現在約7億円に迫ろうとしている。

このクルーカードにより気仙沼市の地域消費に貢献してくれる顧客を囲い込むことで、 顧客ニーズを調査しながら地域消費を向上していける打ち手を講じることが可能となった。

この顧客データを活用して2018年の夏の キャンペーンを行う前に顧客ニーズを先に把 握しそれに伴って取り組みを検討するための マーケティング調査を行ったことがそれであ る。夏のキャンペーンまでにクルーカードを

*1. 「深層ニーズ」とは、

所持している会員に対してWeb上でアンケートを実施してクルーカードに対する満足度や今後気仙沼に対して求める要望など幅広く意見を聞いてみた。

自地域の消費に貢献してくれる顧客に リアルタイムに行うニーズ調査

クルーカードを活用したWeb調査の手法は非常に簡単だ。まずは顧客に聞きたいWebアンケートの原稿をインターネット上の専用スクリプトで作成し、それをクルーカード会員のうちメールアドレス取得者に対してメールでそのアンケートのURLを添えて送るだけである。データベースが手元にあるため、コストとしてかかるのは回答者への特典としてクルーカードの100ポイント付与(クルーカード加盟店でポイントと使えば100円となる)のみ。仮に有効サンプル数300件を集めたとしてもわずか3万円のコストで地域へのニーズ獲得が瞬時に可能となる。

ニーズ調査による結果

このニーズ調査では現状の満足度やクルーカード利用の有無、さらにはこのカードを所持して以降の気持ちの変化など様々な項目を入れて行ったが、もっとも目を引いたのは以下の設問に対する答えだった。

「クルーカードが今後どういう利用ができる ようになればもっと使う可能性があります か?」。

この設問により今後、地域内でどういう施 策を行うことが地域消費向上に直結するかそ の優先順位をつけることにもつながる。

結果として一番高かったのは「もっとたくさんの店で使えるようにしてほしい」81.0%)。そして2番目に多かったのが「気仙沼のイベントなどともっと連動してほしい」38.4%)というものだった。つまり地域消費額向上のために顧客が求めているものはこのカードを使えるお店を増やすことはもとより、お

図2 クルーカード会員数月次推移(図表データは2018年12月末時点のもの)



図3 クルーカード取扱額 (累計:図表データは2018年12月末時点のもの)



クルーカード取扱額は2018年12月末で約6億円、総利用人数は約15万人

気仙沼DMOの顧客マーケティングに沿った 観光情報発信の体制構築

店情報に閉じないもっと地域全体の取組と連動した仕掛けで誘客してほしいというニーズだったのである。

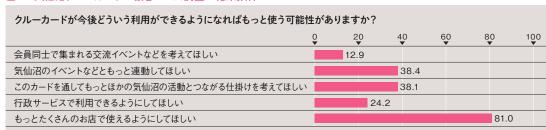
1番目は去ることながら2番目は確かにそれまでのクルーカードの取組の盲点ともいえる点であった。それまでのクルーカードは加盟店を周遊させるための広宣販促施策が中心で地域全体を楽しめる発信を行えているわけではなかった。(写真4のパンフレット参照)ところが会員のニーズは店の消費を促すだけでなく、地域とつながるためにカードを持っ

ているのだから街のイベントとの連動した情報などもっと届けてほしいということだった。 さらにフリーコメントを読み込むと観光ポータル的な情報も届けてほしいという声も多い ことが分かった。

顧客ニーズから考える 地域消費額向上の打ち手の優先順位

これらの顧客ニーズが示してくれたことは、 今後気仙沼が地域消費額を向上させるために どんな打ち手を打つべきかの優先順位を教え

図4 気仙沼クルーカードの顧客ニーズ調査の結果抜粋

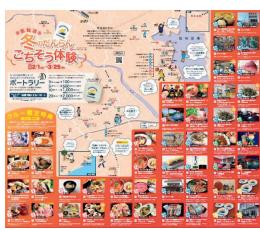


もっとも高いのは「もっとたくさんの店で使えるようにしてほしい」81.0%)2番目に多かったのが「気仙沼のイベントなどともっと連動してほしい」38.4%)

図5 気仙沼クルーカードの顧客ニーズ調査の結果抜粋

とか、現金化でなくてもいいのでグッズとかほしい。非 クルーカードを通した 売品ならプレゼントすると喜ばれる。 観光ポータル発信・イベント連携 □ポイントをためた人だけが参加できるプレミアムなイベ □気仙沼在住ではないので、情報があまり入ってこない ント行きたくなるイベント) があると良い □各イベントでのポイント付与。イベントがたくさんある為 □サマークルーズでもあったけれど、お店の人とじゃんけ に、何がキッカケがないと訪れなくなっているから。 んとか、合言葉とか、なにか交流できるきっかけとなる □もっとクルーカード特典を増やしてほしい ものがあると楽しくていいと思いました □メール・インターネット・SNS以外での宣伝がもっともっ □東京在住の者です。ご縁があって気仙沼を応援してい と必要、ちなみにメールは、見るのめんどくさい るので、メールで情報が届くのが嬉しいです。普段の情 □イベント情報、特に駐車場など細かい情報を教えてい 報に加え、お正月やお盆の帰省時期の情報が知りたい ただけると嬉しいです です。 □町歩きをして、1000歩で10P付与 □気仙沼でBBQやフードフェスやってほしい □行政サービスやいろいろな団体のワークショップでも □気仙沼ファンミーティングなど 使えるようにしてもらいたい □来場ポイントとか。 □ポイントを集めてリーハウスが出来たらいいなあ。 □気仙沼での各種イベントで使用できると、気仙沼を訪 □イベント参加でポイントが貯まるようにして欲しい れる機会が更に増えると思います。訪問したいと思うよ うな面白い企画をお願いします。 □お祭りやイベントで、何か買えたり、参加できたりする □気仙沼で行われる名イベント事務局と連携して、参加 □気仙沼の有料観光施設などが、割引とかになるとよい。 する毎にポイントがつくようにしてほしい。更にイベント □季節毎に、サマークルーズのようなイベントを実施して 参加する回数が多い人には、ボーナスポイントをつけれ ほしい。 ば、結果としてイベントへの参加人数が増えて、盛り上 □お盆の時期をずらして気仙沼に行っているので、色んな げにつながると思います。 時期に、平日でもできる小さなイベントがあればいいな □もっと情報を発信して欲しい と思います。 □クルー限定のパーティーなど □産業まつりなどイベントでの活用 □クルーシップから気仙沼の総合情報を発信して欲しい。 □例えば、海の市や市役所のステーションに訪れたら1P

フリーコメントでは観光ポータルとしての発信やイベントとの連携などのニーズが多かった



当時のクルーカードの販促施策。あくまで加盟店舗を周遊させる キャンペーンが中心で、イベント連携や観光ポータル的な要素は ほぼない

てくれることになった。

一つ目は、クルーカードの加盟店の拡大、そしてもう一つは地域のイベントやキャンペーンなどと連動したポータル情報の提供による誘客促進ということになり、つまりは顧客の一元化と同時に地域コンテンツの一元化も同時に必要ということだ。

第2章 方法

顧客ニーズにそった2つの打ち手の実行を開始。まずは加盟店の拡大

この調査結果を受けて2つの打ち手を実践することとなった。ひとつ目は加盟店の拡大。それまで48店舗であった加盟店から再度募集をかけ加盟店増加の営業を行った。特にそれまでのメイン業種であった飲食店、物販店、宿泊施設はもちろんのこと、市外会員が気仙沼に来なくても消費してもらえるためのネットEC事業者や市内会員の需要の高さに目をつけ地元向け店舗なども含めて営業を行うことでさらに加盟店獲得を進めた。

顧客ニーズにそった2つの打ち手の実行。 地域横断的な観光ポータルWebの構築

顧客ニーズで気仙沼の観光ポータル的な情報の一元化への対処が必要ではあることはわ

かったが実行するのは簡単ではない。その時点では気仙沼の観光情報は市のWebページはもちろん、観光協会、商工会議所、DMO法人とそれぞれ乱立している形で、さらにパンフレットもそれぞれが発行している。顧客がもとめる一元化にはまずは組織同士の話し合いの元、どういう風に一元化していくかについて議論が必要ということになる。

その点、幸い気仙沼市はDMO構想により市、観光協会、商工会議所、DMO法人がひとつのユニットとして動いているので議論は他市町村と比べて早くできる。それらの組織メンバー横断で情報発信を取りまとめを行っている情報発信部会とさっそく連結して、この顧客ニーズにそった対策を検討していくことになった。

自治体内の異なる組織が共通IDで運営していく 組織横断型の観光ポータルサイトの構築

今回認識された顧客ニーズに沿って、地域側のコンテンツを一元化して情報発信を行うには、まずはそれぞれの組織バラバラに持つWebサイトをどう考えるかということから議論が始まった。結論としては、それぞれで持ち合うより気仙沼DMOとしての観光ポータルを作成しその情報更新を各組織の役割分担により行うことで、1つのポータルサイトを、関係している複数の組織が共通のログインIDを持って行っていくことになった。

これにより気仙沼の観光新ポータルサイト



気仙沼観光情報の一元化した観光ポータルWeb「気仙沼 さ来てけらいん」。組織横断で地域内共通のIDを発行してそれぞれの役割に応じて地域情報を管理していく



気仙沼DMOの顧客マーケティングに沿った 観光情報発信の体制構築

「気仙沼さ来てけらいん (気仙沼弁で気仙沼 に来てください、という意味)」が誕生した。 このサイトを上述した主に4つの組織が共通 ログインIDを持ちながら、情報更新を役割 分担しながらあたることになった。役割分担 とは例えば観光スポット情報の管理はハード 事業の担い手である市、ツアー情報の管理は 商品造成している観点から観光協会、また宿 泊施設情報も観光協会員が所属しているとい う観点から観光協会、飲食店情報の管理はも っとも会員が多い商工会議所、全体のサイト 管理はクルーカードの顧客情報も持っている ことからDMO法人が行う、などとして定期 的にミーティングを行いながらポータルサイ トの情報磨きを行う体制へと移行することが できた。

またWebだけでなく観光パンフレットについてもこれまで組織ごとバラバラに発行していたものを同じく、「気仙沼さ来てけらいん」ブランドの冊子をWeb同様に役割を置いて組織横断的に発行していくことで、無駄なパンフレット製作を減らしていくこととなった。

そして観光ポータルを入り口に気仙沼に来 訪した顧客をクルーカード会員にしていくこ



Webと同じブランドで観光バンフレットも組織横断で統一して発行していくことに。また内容もその時期の地域イベント、アクティビティ情報など幅広く気仙沼を来訪して楽しめる情報を揃えた上でこれまでのようなクルーカード会員限定特典のキャンペーンも加えていくことでリピーターだけが味わえる地域の楽しみ方を提案していくことになった。



とで地域消費に繋がる顧客を囲い込んでいく という戦略を地域全体として行えるよう整え た。

第3章 結果

これまで説明してきた改善の打ち手を踏ま えた結果について説明したい。

まずは1番大きい顧客ニーズであったクルーカードの加盟店の拡大について。当初加盟していた48店舗から新たに加盟店を募り2018年度春から現在72店舗に拡大することに成功した。また2番目にニーズの大きかった単純な加盟店情報だけでない情報発信にしていくための観光ポータルの整備と、その中でのリピーターとして顧客確保の手段としてクルーカードを実装していくことで得られた

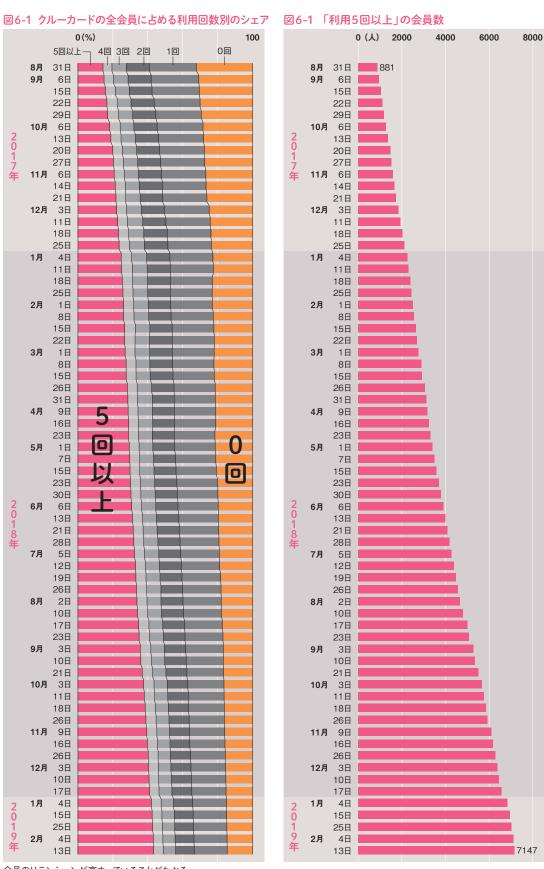


市長の招待状ととも にこれらの情報をク ルーカード会員に届 けていくことで地域 として顧客のリテン ション複数回利用) 会員を高めていく

気仙沼の顧客層



観光ポータルWebで気仙沼を訪れる顧客の獲得を行い、来訪した顧客にクルーカードをイベント連動など地域のさまざまな施策と絡めることで所持してもらい顧客として囲い込みリピーターにしていき地域消費額を向上していく



気仙沼DMOの顧客マーケティングに沿った 観光情報発信の体制構築

Papers by 森 成人研究員

成果としては、これらが実装できた2018年7、 8月のキャンペーンの集客実績があげられる。

この2月間でのクルーカードを通したこの期間での利用人数と地域消費額はそれぞれ利用人数2万1,465人(昨年同時期:10,525人)、地域消費額の8,341万円(昨年同時期:4,682万円)となり、昨年度と比較して大きく数字を伸ばすことに成功した。

またこれらの取組による現在のクルーカードの顧客のリテンション (継続的に利用してくれている顧客)の状況についてまとめたものも以下に上げる。見てわかる通りそれまでと比較して会員全体に占める「利用0回」会員が大きく減少して「利用5回以上」会員が大きく増加しているのがわかる。これはこれらの施策も含めてクルーカードというものを活用した利用者のリピートの動きが活発化し地域消費額を向上させているということだ。

これらの取組を踏まえた全体の考察を最後 に記したい。地域の自立自走に不可欠な地域 消費額をどう向上させていくのか、という問 いに対して気仙沼市の取り組みは単純な観光 振興というアプローチでない取り組みである ことがわかる。もちろんまだまだ観光消費よ りまずは地元消費の意識醸成的側面が強いと いう課題もあるが、自地域の経済にとって大 事な顧客を囲い込み顧客を一元化しさらに彼 らのニーズに沿って地域全体のコンテンツを 開発したり、情報の届け方を変えたりするな どコンテンツ情報も一元化してきている。こ れはこれまでの地域特有のプロダクトアウト 型の発信ではなく、顧客を中心としたマーケ ットイン型の発想で地域発信を変えようとし ているともいえるのではないか。

この取り組みが気仙沼市の 総合計画として政策化

さらに気仙沼市では2018年3月議会にてこ

の取り組みが自治体の最上位計画である気仙 沼市総合計画の中に取り込まれ、市として政 策化されることになった。これにより民間商 店や宿泊施設を中心としたマーケティング活 動ということだけでなく、公的サービスにお いてもクルーカードの利用施設を増やして市 内における域内循環をはかる取り組みにも発 展させている。現時点でクルーカードを利用 できる施設としては図書館と美術館の2施設 だが、2019年4月より新たに4施設(震災遺構 伝承館・ビジターセンター・勤労青少年ホー ム・コワーキングスペース)で利用可能とな る予定だ。

地域全体で取り組む地域消費向上と 地域内循環向上への挑戦

気仙沼市の挑戦は、市内外を問わず自地域 の消費に何らかの目的を持ってコミットして くれている人を顧客として地域全体で一元化 し、一方で地域内のコンテンツ情報も一元化 していくことで、ただ顧客を待つだけでない 地域側からの仕掛けで地域消費額向上をはか る仕組みを持とうとしている。そしてさらに 公的サービスを組み入れることで、よりお金 が外に逃げず地域内循環を円滑にしていく仕 組みになっている。

これは突き詰めて言えば現状の地域課題は、 地域の人口減少と地元資本事業者の衰退とい う、地域経済におけるお客と店が両方減少す るダブルパンチの根本原因に対して自治体そ のものが打ち手を講じているということにな らないだろうか。

観光振興やインバウンド振興をうたう自治体は数多くあれど、「客は増えたが地域消費が増えずゴミと混乱だけ増えた」という声も多く聞く。そんな中、本当に自地域にとって実のある経済的な取組として地域活性施策を行えている一つの事例として今後も注目していきたいと思う。

テーマ



欧州小国から学ぶ、観光の新しいコンセプト

「自然体験」で 外国人旅行客を惹きつける、 フィンランド・ ルクセンブルクの事例調査

客員研究員

幸田泰尚

こうだ やすたか

近年、訪日外国人は右肩上がりに伸び続け、日本の観光業界においては東京2020オリンピック以降も引き続きインバウンドの需要増に期待が高まっている。一方で人口減少が急速に進む地方都市においては持続可能な都市・地域を再構築していくことが急務であり、その打ち手の一つとして観光産業により新たな交流人口増を図ることが求められる。東京、大阪、京都など際立ったランドマーク・観光

資源がある都市では引き続き、訪日外国人が 増加することは想像に難くない。しかし知名 度、観光資源ともに潤沢ではないその他の地 方都市において、東京などの大都市からさら に足を延ばしてもらうにはどのような戦略や 施策が考えられるであろうか。このような都 市の課題に対して、大きな発想の転換が必要 であると考え、海外都市の先進的な観光戦略 の立案プロセスに着目し、考察を試みた。 欧州小国から学ぶ、観光の新しいコンセプト 「自然体験」で外国人旅行客を惹きつける、 フィンランド・ルクセンブルクの事例調査

客員研究員

幸田泰尚 こうだ やすたか

知名度が低く観光資源が潤沢では無くても、独自のコンセプトを打ち出し、インバウンドによる観光客増を実現している海外都市の観光戦略、取り組みを考察することで日本の都市にも展開可能な知見を得ることを試みた。対象となる都市は日本の地方都市と類似する人口規模、自然などの観光資源を有するフィンランドとルクセンブルクを選択した。これら欧州小国の観光戦略の立案プロセスと施策の実態を調査することで、日本の地方都市の観光戦略や観光施設の開発・運営に展開可能な要素を明らかにする。

対象となるフィンランドとルクセンブルク の各国において官民双方の施策の実態を把握 するため行政の観光政策担当者と民間の宿泊 施設経営者に以下のインタビュー調査を実施 した。また、インタビューに基づき、インタ ーネット、文献による情報収集を実施した。

行政担当者インタビュー

観光戦略の立案におけるターゲット設定の 方法などプロセスを把握する。

宿泊施設経営者インタビュー・現地視察

宿泊施設の運営実態を把握し、行政との連携、ターゲット設定や利用実態を把握する。

第3章 結果

フィンランド: 日本人を筆頭に増加する外国人旅行者

Visit Finland (フィンランド政府観光局) の発表によると2017年にフィンランドを訪れた外国人旅行者の宿泊数が660万泊と過去 最高を記録し、宿泊数の成長率は前年比で14%増となり北欧諸国の中でも最も高い成長率となっている。なかでも日本人旅行者宿泊数は236,647泊(前年比10.3%増)、日本人入

国数も123,981人(前年比8.3%増)と近年増加 している。また、同局は首都ヘルシンキだけ でなく、湖水地方や沿岸・群島地域など新し いデスティネーションに目を向け旅行者に十

図1 調査対象MAP



表1 調査対象

	フィンランド共和国
調査対象	Visit Finland (フィンランド政府観光局)
	Revontuli (レヴォントゥリ) オーロラ観察宿泊施設
現地調査期間	2018年9月15~18日
コンセプト	「癒しの国」フィンランド
主なターゲット	日本人、ドイツ人
	ルクセンブルク大公国

ı		ルグセンブルグ人公国
	調査対象	Luxembourg for Tourism (ルクセンブルク政府観光局)
		Chateau d'urspelt(シャトーウルスペル) 古城を活用した宿泊施設
	現地調査期間	2018年9月9~12日
	コンセプト	ビジネス×バケーション
	主なターゲット	オランダ人、ベルギー人

表2 Visit Finlandによる セグメンテーションスタディ2017の概要

調査概要

インターネット調査
2017年夏
直近12カ月でヨーロッパ旅行に
行った人及び今後12カ月以内に
ヨーロッパ旅行に行く計画がある人
イギリス人:1,005人、ドイツ人:1,000人、
日本人: 1,005人、中国人: 1,045人

調査の視点・方向性

どのセグメンテーションに着目すべきか?3つの観点で考察する。

- ●サイズと価値:マーケットは十分に大きいか
- 2現状把握: 今、フィンランドのどこが強みか
- ③望ましいイメージ:どんなゴールを達成すべきか

分知られていない地域についても積極的にプロモーションしていくと発表している*1。

Visit Finlandの目的 「観光」を輸出の資本として位置づけ

Visit Finlandは、フィンランドのインバ ウンド観光における戦略立案〜推進を行う国 家機関で、旅行業界をサポートし、海外マー ケットでプロダクトやサービスを開発する事 業者や団体を支援している*1。国土面積は日 本と同等であるが、欧州諸国の中で人口が決 して多くはない国内市場において、外国から どうやって観光収益を得ていくかが課題であ った。組織のコアメンバーは25名、兼務でマ ーケティング担当者が15名の合計約40名で 運営を行っている。年間予算は約1,000万ユ ーロ(約12億5,000万円)*2で、内訳は人件費、 マーケティング、リサーチ・商品開発にそれ ぞれ1/3程度が振り分けられている。この予 算規模は日本の10万人都市の自治体の割合 にすると約2.250万円/年となり、決して潤沢 な予算とは言えないだろう。

カスタマーニーズに徹底したリサーチに基づきターゲットを明確に設定

Visit Finlandではオンラインや空港での 対面アンケートなど大規模なリサーチを行っ たうえで明確にターゲットを設定している*3。

リサーチのコンセプトは旅行者の行動特性、興味関心、体験への欲求などのカスタマーニーズに基づき新しいセグメントを明確にすることである(表2)。結果はVisit Finlandが自治体や観光事業者に対して行うトレーニングプログラムに使われ、ターゲットとなるセグメントに対してどのような施策をとるべきかといったノウハウを提供する。インターネットによるアンケート調査の分析を通して6つのセグメンテーションが設定された(表3)。

Step1: セグメントの大きさを把握する

続いて各国におけるセグメントサイズ (存在比率) は表4のようになり、City Breaker (都市的な楽しみを求める人) と Authentic

フィン inlandの日的

フィンランド人口
首都ヘルシンキ人口
面積約550万人(2017年)面積
(日本よりやや小さい)33.8万平方キロメートル
(日本よりやや小さい)言語フィンランド語、スウェーデン語
ユーロ

※出展:外務省フィンランド共和国基礎データ(2018年10月26日)

地理・産業など

フィンランド共和国概要

国土の1/4は北極圏内で約7割が森林、1割が湖沼という豊かな自然を有する。人口、GDPの規模は北海道とほぼ同じ。1980年代まで農業、林業が中心の産業からその後、携帯電話の生産量が世界1位になるなどのハイテク産業を基幹とする工業先進国へと著しい変化を遂げることに成功した。

観光業では国内14万人の雇用を生み出しており、 2017年の外国人旅行者は830万人に達した*。

※引用:http://www.visitfinland.fi/en/tourism-in-finland/

行政担当者インタビュー

「癒しの国」フィンランド



フィンランド政府観光局 「Visit Finland」 Development Manager **TERHI HOOK氏**

Q フィンランドの観光コンセプトについて 教えてください。

Visit Finlandでは2014年~2017年にかけて外国 人誘客を目的として『FinRelax』(フィンランドとリラックスを掛け合わせた造語)というキャッチコピーを掲げて、森林浴やサウナといった独自の『ウェルビーイング』をPRしています。特に日本人旅行者に対しては『癒しの国』というメッセージを訴求しています。

Q 観光における 「ウェルビーイング」の意義とは?

「ウェルビーイング」とは単なる健康法ではなく、自然に身をゆだねることで生き方や精神的なことを見直すことそのものがサービスになりうるという考え方です。つまり、自然環境、『静寂』そのものが商品になると捉えています。自然体験そのものが観光の軸となる考え方ですが、例えばサウナツーリズムは体験だけでなく、美容ケアやグッズの販売とも結びつけやすくプロダクト開発という意味でも経済効果が考えられます。Visit Finland はサウナではどのような商品が外国人にニーズがあるか、サウナ施設でこだわるべき備品などについて、観光業者に対してレクチャーを行っています。

Q ターゲット層について教えてください。

ターゲット設定は調査結果から戦略を策定しています。そこで日本人とドイツ人が持つ自然を愛する国民性、旅行に求める嗜好性などがマッチすることがわかってきました。このような先進国の成熟したターゲット層には新しいテーマとしてフィニッシュラグジュアリトラベル=フィンランドらしい心の贅沢を体現する施設として「イグルー」などを紹介していくPRも行っています。

*1. 引用: Visit Finland プレスリリース(2018 年3月2日)

*2.1ユーロ=約125円 で換算

*3. 引用: http://www. visitfinland.fi/studies/ visit-finlandsegmentationstudy-2017/

欧州小国から学ぶ、観光の新しいコンセプト 「自然体験」で外国人旅行客を惹きつける、 フィンランド・ルクセンブルクの事例調査

Lifestyle Seeker (真のライフスタイルを求める人) の割合が高く、2つのセグメントサイズを合わせると44%となり最もインパクトの大きいセグメントである。

Step2: フィンランドの今の強みを把握する

また、訪れたい国にフィンランドを選ぶ人 は表5のようになり、以下4つのセグメントの 中で割合が高かった。

- Nature Explorer
- · Nature Wonder Hunter
- Activity Enthusiast
- Comfort Seeker

さらにフィンランドが他国と比べて突出して想起されているアクティビティは表6のように「オーロラ観察体験」など冬の自然体験が上位に多くを占める。

結論として最も注力すべき以下3つのセグ メントはグローバルでフィンランドが強みを 発揮できるセグメントと見立てている。

- Nature Explorer
- Nature Wonder Hunter

Activity Enthusiast

Step3: PRすべきゴールイメージを描く

冬と夏どちらの旅行に興味があるかという アンケート (表7)ではドイツ人と日本人にお いて、冬より夏の方が上回っており、全体と して夏の旅行についても関心が高い。

またステップ2でフィンランド旅行において想起されるイメージは冬のアクティビティであるが(表6)、興味の大半が夏のアクティビティである(表3)。この結果に基づき、PRとして「夏と冬の両方の休日の体験」を訴求していく方針を打ち出している(図2)。

上記のVisitFinlandによるターゲット設定の知見を活かして具体的に宿泊施設の運営に取り組んでいる事例を紹介する。

【宿泊施設の事例】 Revontuli(レヴォントゥリ)

中部フィンランド (湖水地方)の人口約5,000人のハンカサルミ (ヘルシンキから列車で約4時間) に位置する湖畔にある宿泊施設。コテージや特別ディナー付きサウナプログラ

表3 VisitFinlandによるセグメンテーションスタディ2017 6つのセグメンテーション

	City Breaker	Nature Explorer	Nature Wonder Hunter	Activity Enthusiast	Authentic Lifestyle Seeker	Comfort Seeker
セグメント	都市的な楽しみを 求める人	自然を 探索したい人	自然の神秘を 求める人	アクティビティを 好む人	真のライフスタイルを 求める人	快適を 求める人
傾向	男女比は同等で、 年齢層は高め。週末 旅行の傾向が高い。	すべての年齢層において 女性より男性が多い。	イギリスとドイツでは 女性が多く、中国と 日本では男性が多い。 年齢層は高め。	男女ともに若い層が多い。 家族連れで旅行する 割合が高い	年齢層は高めで、 男女比は各国によって それぞれ異なる。	年齢層は若く、 女性より男性が多い。
フィンランドに おいて興味のある アクティビティ (上位5つ)	1歴史的建物探索2食文化体験3文化施設、デザイン地区4都市体験5ショッピング	1自然公園、森林体験 2オーロラ観察体験 3 ベリー摘み・ キノコ狩り 4 群島の体験 5 自然に囲まれる環境	1オーロラ観察体験2自然公園、森林体験3群島の体験1ベリー摘み・キノコ狩り5自然に囲まれる環境	コエクストリーム スポーツスキー・ クロスカントリー雪のある自然体験水泳野生動物	1美術館・ ローカルカルチャー 2ローカルイベントの 体験 3地方での地域体験 4都市での地域体験 5ローカルの 祭りへの参加	●ウェルビーイング処方②ハスキー犬と トナカイの体験③特別な宿泊体験④スポーツ⑤ベリー摘み・ キノコ狩り

表4 セグメントサイズ(存在比率)

	City Breaker	Nature Explorer	Nature Wonder Hunter	Activity Enthusiast	Authentic Lifestyle Seeker	Comfort Seeker
イギリス	22%	17%	12%	12%	23%	15%
ドイツ	23%	17%	12%	15%	23%	9%
日本	22%	14%	8%	18%	20%	18%
中国	21%	16%	10%	10%	21%	22%
平均	22%	16%	12%	14%	22%	16%

表5 フィンランドに訪れたいと考えている人

	City Breaker	Nature Explorer	Nature Wonder Hunter	Activity Enthusiast	Authentic Lifestyle Seeker	Comfort Seeker
イギリス	44%	45%	53%	52%	45%	53%
ドイツ	32%	31%	26%	41%	32%	38%
日本	11%	30%	27%	28%	13%	22%
中国	26%	29%	34%	41%	26%	26%
平均	28%	34%	35%	41%	29%	35%

質問:以下の中でどの国に訪れたいですか?

選択肢:フィンランド、ノルウェー、デンマーク、スウェーデン、フランス、スペイン、イタリア、スイス

ムなど自然やローカルフードを楽しめる。

国内のフィンランド人旅行客が90%を占め ており、今後は外国人比率を増やしていく方 針。前述のVisit Finlandのリサーチも参考 にし、今後のターゲットは日本人、ドイツ人 を設定している。国内旅行者は主に夏のファ ミリー層がメジャーで、外国人旅行者は主に 冬はロシア人がスキー、夏はドイツ人がコテ ージを楽しむ。宿泊施設は夏期が100%稼働 で冬期はその半分となり、ギャップをいかに 埋めるかが経営上の課題となる(図3)。

そこで、新学期シーズンで国内のファミリ 一層の客足が減る秋にかけて紅葉やキノコ狩 り、冬はスキー、オーロラ観賞で海外からの 旅行者を呼び込んでいきたいと考えている。

目玉となる取り組みは「オールスカイ・オ

表6 フィンランドでイメージされるアクティビティ

200		. — .
	アクティビティ	回答
0	オーロラ観察体験	26%
2	ローカルの都市体験	19%
3	森林体験	18%
3	ローカルの自然体験	18%
3	有名なアトラクション巡り	18%
6	ローカルフード・食文化体験	16%
6	白夜体験	16%
8	ローカルデザインの体験	15%
8	湖の体験	15%
10	サウナ巡り	14%
1	冬の体験	12%
11	ハスキー犬とトナカイの体験	12%
10	サウナ巡り 冬の体験	14%

質問:フィンランドでイメージされるアクティビティを3つ挙げてください。 ※ピンクの網掛けは夏のアクティビティ、青は冬のアクティビティ

フィンランドにおけるサウナとは

サウナ(Sauna)はフィンランド語の単語で、古来 フィンランドに根付く「熱気浴」を意味する。日本の サウナは銭湯や温泉などに付帯し、短時間に熱い 空間で汗を流すイメージが強いが、フィンランドの本 場サウナはそれとは異なる。フィンランド人は伝統的 に薪ストーブの上に石を組み、その上に柄杓で水を かけて蒸気を浴び、ゆっくり時間をかけて入浴する。 19世紀以降ピーク時には、ヘルシンキでは公衆サウ ナが120軒近くあったそうだが日本の銭湯と同じく オイルショックやライフスタイルの変化の影響を受 け、そのほとんどが廃業に追いやられた。しかし、 2010年以降、ヘルシンキを中心に新たな公衆サウ ナの施設が相次いでオープンし、観光局も積極的に サウナをPRしはじめ、2016年頃より外国人向けに 「サウナツーリズム」を積極的に推進している*4。

ーロラ・イグルー」というオーロラ観賞専用 の宿泊施設である(図4)。全面ガラス張りの 寝室とラグジュアリな内装で高い快適性が特 徴。外国人の富裕層を狙い現在9棟が建設中、 次年度は50棟を新たに建設予定。建設費用は 1棟約10万ユーロ(約1,250万円)で組み立て 方式なので短い工期で建設できる。

経営者のインタビューによると「外国人を 一括りにするのではなく、セグメントによっ てそれぞれ対応することが重要」と考えてい る。例えば、ドイツ人はレストランよりも自 室で調理をしたい傾向が強く、日本人はプラ イバシーを重要視する。このようなきめ細や かなニーズに関することはVisit Finlandが セミナーを開き、学習を手助けしている。

表7 冬と夏の旅行の関心度

	冬	夏
イギリス	77%	73%
ドイツ	57%	82%
日本	60%	62%
中国	86%	85%

質問:フィンランドの冬と夏どちらの旅行に興味がありますか?

図2 望ましいPRのイメージ



Winter Holiday Experience



*4. 引用: 「公衆サウナ の国フィンランド 街と 人をあたためる、古くて 新しいサードプレイス」 こばやしあやな著(学芸 出版社)

欧州小国から学ぶ、観光の新しいコンセプト 「自然体験」で外国人旅行客を惹きつける、 フィンランド・ルクセンブルクの事例調査

ルクセンブルク:ビジネス×バケーションで 自国ならではの体験を提供

ルクセンブルクでは政府が進める産業の多角化に伴い、観光業の国内総生産の割合が2013年の4.5%から6.5%にまで伸びている*5。また日本人旅行客は2017年1万500人(前年比8%増)に達した*6。

ルクセンブルクは欧州2大国であるフランス、ドイツやEUの主要機関があるベルギー・ブリュッセルに接しており、欧州の交差点に位置する。ビジネスネットワークを構築しやすい環境が整っているため、観光産業の中ではMICE(会議、カンファレンス、展示会など)が伸びている。ビジネス関係の旅行の1泊当たりの経済効果はレジャー観光に比べて平均して3倍高い。しかし、隣国ベルギーから日帰り旅行客が多く、滞在時間が短いことが課題となっている。

そこで、Luxembourg for Tourism (ル クセンブルク政府観光局、以下LFT) では、 既にビジネス需要でポテンシャルのある出張 渡航者をターゲットとして、ビジネス以外の目的と組み合わせた新たな体験を提案することで、滞在時間を増やしてもらおうという観光戦略を考案している。ある機関の調査結果によると、中小企業がMICEのデスティネーションとして小国を選ぶ理由は「新しい体験を兼ね備えている」ことであった。これに着目し、LFTではターゲットのセグメントを以下の4つに定義し、都市と自然、ビジネスとバケーションの多様な体験の組み合わせが

ルクセンブルク大公国概要*7

ルクセンブル人口	約57万人(2016年)
ルクセンブルク市人口	約11万人(2016年)
面積	2,586万平方キロメートル
	(神奈川県、沖縄県と同程度)
言語	ルクセンブルク語、ドイツ語、
	フランス語
通貨	ユーロ

地理的に欧州の中心に位置し、EUの本拠地のひとつとして発展している。2000年代までは鉄鋼業が中心であったが、その後金融サービス業に主軸を移し、近年では宇宙産業などイノベーションの分野においても政府が力を入れている。

図3 国内・国外別、宿泊施設の年間の利用目的と稼働率



*5. 出展: 日刊工業新聞ニュースイッチ[日本のアニメとコラボレーションルクセンブルクの観光戦略] 2018年9月27日

*6. 出展: ルクセンブルク商業会議所発行 「ルクセンブルクの経済」

*7. 出展: 外務省ルク センブルク大公国基礎 データ(2018年6月15 日)

図4 オールスカイ・オーロラ・イグルー





オーロラ・サウナ自然遊歩道体験プログラム 2泊515ユーロ/人(約6万4,000円)スモークサウナなど3種類のフィンランド式本場サウナ体験やオーロラについての神話体験など、身体と精神を浄化する方法を学べる。

コンパクトに実現することを訴求している。

- 1. アウトドア派 (ハイキング・サイクリング)
- 2. 都市滞在派 (歴史遺産など)
- 3. 美食派 (ワインや星付レストラン)
- 4. ビジネス出張渡航者

例えば、宿泊施設とサイクリング用自転車 レンタルとガイドサービスの1泊ツアーをパッケージ商品として開発し、地域と協働して 歴史的建物を改修したホステルやキャンプ場 の整備などインフラも含めた観光地域づくり を行っている。また、直行便があるロンドン

行政担当者インタビュー ルクセンブルクならではの体験



ルクセンブルク政府観光局 「Luxembourg for Tourism」 Content and Innovation Manager Sebastian Reddeker氏

Q ルクセンブルクの観光コンセプトについて 教えてください。

ルクセンブルクは内陸に位置し、残念ながらアルプスのような大きな山も無く、与えられた環境の中から地域の観光資源を見出し、観光地域づくりを行うしかありません。「ルクセンブルクならではの体験」といった独自のテーマが重要だと考えています。

ルクセンブルクは小国で、首都から車で1時間以内の郊外には恵まれた自然環境が拡がっていて、簡単に自然を日常に取り入れることができます。例えば、ワイン産地のモーゼル川、ハイキングやサイクリングコースとして人気の岩山と林道などがビジネス中心街に近いので出張中のビジネスマンでも手軽に自然を体感できる観光資源にアクセスできます。

Q ターゲット層について教えてください。

近年、勤務体制がフレックスであったり、仕事場に縛られず自由度の高い環境で働く人も増え、「渡航」が日常の一部になっているビジネス層が拡大しています。今後はこのようなビジネス層を新たなターゲットとして「ビジネス×バケーション」の組み合わせをコンセプトとして取り組み始めています。ビジネス環境に取り込みやすい自然体験として例えば、「ハイキング+ビジネス」、「サイクリング+ビジネス」や食体験との組み合わせでは「ガストロノミー+ビジネス」などが考えられます。

これまで渡航目的として二極化されていたビジネスとレジャーの分野を「旅する」という共通目的の視点から捉えると観光客も出張者も「新しい体験」が共通した興味であることが考察されます。ビジネス渡航であっても、仕事や会議の合間は、ホテルや会議場以外での何か新しい体験が期待されるのです。

また、ルクセンブルクの週末はホテルの稼働率が低く車の渋滞が無いため、旅行者は日常生活の疲れを癒し、ホテルは週末の稼働率を上げることができます。

のビジネスパーソンをターゲットに「大都市の喧騒から抜け出してルクセンブルクの自然を体験する癒しの週末2日間」というテーマでロンドンの空港や航空会社と協力してPRキャンペーンを実施している。

地域の誇りを観光資源に捉えなおす、「コト」=体験を起点にしたコンセプト

新たな観光戦略のコンセプト立案において、 2国の事例に共通する点は「コト」=体験に着 目していることである。ここで言う「コト」と は自然散策やサウナなど地域に根付いた固有 の文化や生活習慣そのものの価値を「体験」 として提供するということである。Visit

宿泊施設の事例

Chateau d'urspelt(シャトーウルスペル)

シャトーウルスペルはルクセンブルク市中心部より車で約1時間のクレルヴォーという街に位置する宿泊施設。牧歌的な自然公園の中にある古城をリノベーションした4つ星ホテルで13世紀に建てられた古城を2005年にオーナーが買い取り、3年かけてホテルに修復した。ルクセンブルク政府より歴史的建造物として認定され2008年に開業、施設のHPに「Respect for the heritage」と記されてある通り、古城の趣がそのまま残る、ここにしかない宿泊体験を提供している。56の客室、サウナ、スパ、ウェルネスセンター、プライベートダイニング、2つのカンファレンスセンターを配備。ウェディング、ビジネスセミナーなど多様な用途で1年を通して70~90%の高稼働率を誇る。料金は1人1泊47.5~192ユーロ(約5.937~2万4.000円)





中心部から車で1時間で非日常的な体験ができる。金融や IT企業の経営合宿と休暇を兼ねた需要を取り込んでいる。





近隣はサイクリングやハイキングなどのアクティビティに適した立地。

引用 https://www.chateau-urspelt.lu/ja/

欧州小国から学ぶ、観光の新しいコンセプト 「自然体験」で外国人旅行客を惹きつける、 フィンランド・ルクセンブルクの事例調査

Papers by 幸田泰尚客員研究員

Finlandによると、サウナツーリズムのよう に、地域住民に根付いた文化を観光資源とし てPRすることは、シビックプライド (地域に 住む人々の誇り)の醸成にも効果があるとい う。実際に筆者は今回の視察で公衆サウナな どを4カ所体験し、地元の人にサウナの作法 を教わり、日本の温泉について会話がはずむ 体験などを経て、フィンランド人が持つホス ピタリティや多様な価値観への寛容さを感じ た。そこに住む人々が長い時間をかけてその 地に受け継いできた「コト」は熱量を帯びた 自分ごととして外国人にも伝わってくる。そ れに対して、観光誘致のために新しく作った 「モノ」は地域の人々にとって当事者意識を 持ちにくい。観光戦略の立案においては、「誰 に受け入れられやすいか? |というターゲッ トの視点とともに「自分たちが誇れるものは 何か? |を一番に考えることが本質的に地域 で持続可能な観光のあり方であると感じた。

一方で、フィンランドが自然を観光資源と して推進する背景には、「自然享受権」の存在 が大きい。自然享受権とは北欧諸国に古くか ら有する慣習法で、一定のルールのもと自国 以外の人でも他人の土地への立ち入りや果実 採取、釣りなどの権利を認めるというもの。 「自然はみんなのもの」という寛容的な国民 性の表われであり、このルールを前提に宿泊 施設など各事業者は、環境保全や地域へのモ ラルに配慮しながらも湖、森林で得られる体 験を観光資源として旅行者に提供できている。 フィンランドと法律は異なるが、日本におい ても誰もが享受できる地域のお祭り、神社、 銭湯、温泉などの資源がたくさんある。しか し、それらは外国人旅行者が観光として体験 するにはまだまだハードルが高い。また地域 にとっては外国語対応といった課題や、そも そも外国人旅行者が歓迎されない地域もある。 フィンランドでは政府観光局がリサーチに基 づいて自治体や現場の事業者に外国人のきめ 細かなニーズを伝授し、自治体が地域住民や

メディアと一体となってコンセプトの共通認 識を促すなど、官民連携の取り組みが功を奏 していた。

日本の地域に根付いた「コト」を起点にして、旅行者、地域住民、観光事業者が三方良しとなる取り組みが今後多く生まれてくることに期待したい。

ワークスタイルの変化を捉え、 新たな旅の需要を創造するターゲット設定

ルクセンブルク政府観光局が進めるビジネスとバケーションを組み合わせるコンセプトは「働き方の変化」に目をつけたユニークな戦略である。テクノロジーの進化により、企業や個人は場所や時間に縛られない働き方を選択できるようになった。このような変化を踏まえて「旅行者」から視野を広げて「渡航者」と捉えている。「働きながら旅をする人」は将来的に増えていくであろうという兆しからターゲットを設定している。また、受け入れ能力を超える呼び込みはできない現状を考え、少数でも滞在日数を上げ、経済効果が高いセグメントに集中するという戦略は小国ならではと言える。

日本の地方都市においては、大都市のようにマスを狙って「外国人旅行者」、「国籍」といった大きな括りで捉えるのではなく、ターゲットを具体的に分類、精査し、ライフスタイルやワークスタイルに着目して新たな需要を創造していく取り組みが望まれるのではないだろうか。

昨今、日本の地方自治体では2拠点居住やサテライトオフィスによる地域活性という取り組みも多く見られるようになってきた。例えばこのような取り組みに加えて、香港、台湾、韓国などアジア近隣諸国から東京など大都市にビジネスで訪日する「渡航者」に足を延ばしてもらい、都市とプラスアルファの自然や地域文化を「日本ならではの体験」として提供できるのではないだろうか。

テーマ

5

観光成長期、人材課題を乗り越え しなやかに時代の変化を生き抜くために

「持続可能な宿経営」 実現のための プログラム研究

主席研究員

北嶋緒里恵

きたじま おりえ

今、観光産業が活況を呈している中、需要が増えれば増えるほど、問題が深刻化しているのが、宿泊業の人材への課題だ。入管法改正により外国人労働者の受け入れは整備されていく方向だが、これが宿泊業、特にリゾート部の中小規模旅館業の人手不足まで抜本的に解決する救済案になるかというと懐疑的という意見が多いのではないだろうか。

観光マーケット需要が過去に類を見ない明 るい兆しの中で、代々、家業として宿泊業の 歴史を紡いできた地域の宿が、この好機に労務倒産・廃業していく未来で本当に良いのか。各地には、難題を抱えながらもがいている経営者の方も多い。また宿は、地域にとって交流による外貨を獲得するインフラでもある。宿泊の受け皿が減ることは、地域経済にとっても問題だ。時代の変化を受け入れ変革したいと考える宿泊業事業者とその地域を、後方支援する策を検討するため本プロジェクトはスタートした。

観光成長期、人材課題を乗り越え しなやかに時代の変化を生き抜くために

「持続可能な宿経営」実現のためのプログラム研究

主席研究員

北嶋緒里恵

※1.厚生労働省 「一般職業紹介状況」 (2018年12月)の有効 求人倍率(常用・含パート)より

※2. 厚生労働省 「衛生行政報告例」 2017年度実績より ※()内は2016年度 【旅館】 前年比▲867軒 3万8622軒 (3万9489軒) 前年比▲3620室 68万8342室 (69万1962室) 【ホテル】 前年比+301軒 1万402軒 (1万101軒) 前年比+3万7690室 90万7500室 (86万9810室)

第1章 目的

2018年訪日外国人旅行者は約3119万人(推計値、JNTO)を記録した。成長産業と言われる観光業の中で、宿泊業への投資は右肩上がりだ。特に宿泊業用建築物の工事予定額は2012年比で約8.4倍まで拡大(図1)。2018年6月、住宅宿泊事業法の施行以来、民泊物件も届出が約1.3万件、受理済約1.2千件(19年1月時点)と増加。一方、現状の雇用環境のトレンドを見ると、「接客・給仕の職業」の有効求人倍率は4.15倍、全職業1.57倍と比較しても相当に高い*1。また離職率も「宿泊業・飲食サービス業」で30%(図2)。雇用人材の確保が困難な状況下、既存施設はどう立ち向かえばよいか考えねばならない。

次に地域の視点で考えてみると、旅行消費額中で宿泊費は約34%を占める(じゃらん宿泊旅行調査2018)。観光業は地域にとって域外からの外貨を獲得する産業と置いた場合、その中でも地域内消費に寄与するのが地場で経営する宿泊業だ。しかし国内の旅館の軒数・客室数の減少傾向はまだ続くと考えられる**2。そして旅館は、日本や地域の衣食住文

化・生活習慣を暮らすように実体験する場と して最高のコンテンツ。旅館という地域内イ ンフラが減ることは地域経済へのダメージも 大きいはず。

いま宿泊業に顕在化した課題、この先に起こりうる課題を乗り越え、ありたい未来の実現に向けて、経営の変革・再開発を手助けする方法はないか。既存宿泊施設、特に経営戦略室も人事・総務部もなく中小規模でファミリービジネスを継ぐ多くの旅館経営層にむけた後方支援策を提供できればと本プロジェクトを立ち上げた。

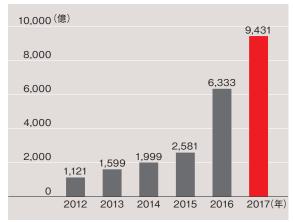
第2章 方法

「持続可能な宿経営の未来塾」 実証実験プロジェクト発足

人材課題への打ち手は、まず経営ビジョンを もとに宿の成長戦略を見える化すること

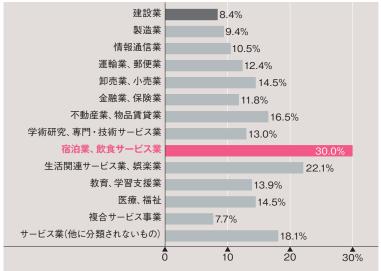
現状課題、これから起こりうる機会と新たな課題については、表1のとおり考えた。機会を活かしながら課題を解決し「持続可能な宿経営を行うには何が必要か」と検討を進めた。 準備段階のリサーチとして、各地の旅館業

図1 宿泊業における建築物の工事予定額の推移(全国計) 宿泊業の建築投資は5年で約8.4倍に



外国人旅行者増によって宿泊業全体では好景気が続き、建築産業にも 影響している(国土交通省「建築着工統計調査」をもとに作成)

図2 産業別・離職率 現状の「宿泊業・飲食サービス業」の離職率は30%



人手不足は離職率・定着率が悪いことも大きく影響している(厚生労働省「平成29年雇用動向調査結果の概況」より)

経営層や、現役従業員、離職者に定性インタ ビューを行い、課題の洗い出し、その深層を 探った。その中で「経営改革にいち早く取り 組み、成長人材の雇用に成功し、定着にも力 を入れている先進的な宿泊事業者」の共通点 は何かを検証。結果、「成長戦略がある宿」に は「成長意欲の高い人材が集まり人材は定着 しやすい | という共通点が見えてきた。成長 し続ける未来、ありたい姿を経営側が提示す れば、それに共感する成長人材は集まる。そ れでは、既存の宿が成長戦略をつくるにはど うしたらよいのか。答えはリーダーである経 営者の頭の中にある自社の強み、提供価値を 掘り下げ言語化し、経営ビジョンを描き出し、 それを戦略として見える化することではない か、と仮説立てた。

また検討を重ねた結果、宿泊業の経営ビジョンは、大きく分けると、「事業面・人材面」の2軸に分けることができると定義した(図3)。2軸が相関し、持続可能な成長戦略となる。「事業面・人材面のビジョン(ありたい姿)」を「経営ビジョン」としてまとめる。そして、それを実行計画イメージとして「経営改革ストーリー」(図4)に落とす。これをベースフレームに採用。



三重県と株式会社リクルートライフスタイルは18年3月、持続可能な宿経営を実現するための働き方改革を促進し、その質の向上に資することを目的とした連携協定を締結した。写真は、鈴木英敬三重県知事(左)と同社旅行領域担当の宮本賢一郎執行役員

そしてこれを宿泊業の経営層向けに研修プログラム化し、実現するためのノウハウと、考える場の提供を実証実験することとした。

宿泊業が目指す「成果」への改革アプローチ

宿泊業をビジネスとして経営していく上で、 最終的な成果として目指すのは「利益」だろ う。そこに向かうアプローチ手段を整理した 結果、図5の改革3大テーマを考えた。

「CS」は顧客単価、顧客数を上げて、売上を生むための策。「業務効率化」はムリ・ムダ・ムラを無くすことで、労働生産性を上げる策。そして「ES」は、労働集約型と言われる旅館業の特徴、人が付加価値サービスを提供するビジネスである以上、外せないテーマだ。働きがい、働きやすさを高めて人材の定着率をUPすることが、未来の人材を採用・育成することにも繋がる。

実証実験を行う地域、運営体制

JRCでは2017年12月より本研修プログラムの開発に着手、実証実験地として三重県に

表1 宿泊業経営の現状課題から、いま求められる改革

宿泊業経営の課題は今後も新たに増え多様化・複雑化する 現状課題 これから起こりうる いま求められること 【本研究としての仮説】 (すでに顕在化) O機会、×△危機 「持続可能な宿経営」を □直近の売上・利益の維持・拡大策 ○外国人旅行者数は 実現するためには… □日々のクチコミ評価の改善 引き続き右肩上がり 車業面 □日々の宿運営の安定化…等 →△集客・受入の手法が多様化 本質的な解決は難しい個別課題への短期的打ち 経営の戦略基盤を 変革・再開発する 必要があるのでは?と仮説立て ×数年後、高齢のベテラン従業員が □新規・中途採用ができない 大量に離職 □若手・成長人材が獲得できない…等 「経営ビジョン」を定義 →△新たな人材補てん策や タスク再構築等が必要に ●事業のありたい姿 ●人材·組織のありたい姿 定着 人材面 □育った若手が辞めてしまう ○入管法改正後に ② 「経営ビジョンのストーリー化」 □働きやすさUP(時間、休日等) 外国人労働者の獲得しやすさUP ●改革の実行計画イメージ □働きがいUP →△人材マネジメントの (現状→小さな成功を重ね→ □組織コンディションを改善したい 難易度UP 未来のありたい姿へ) □人材育成メソッドが不足 予測できない外的変化や □評価・待遇の見直し…等 競争激化はこの先も続く

観光成長期、人材課題を乗り越え しなやかに時代の変化を生き抜くために

「持続可能な宿経営」実現のためのプログラム研究

協力を依頼し進めてきた。今年2018年度は JRCと県の協同プロジェクトとして、JRCは プログラムの実践・ブラッシュアップ・新規 開発を推進、三重県は県内の市町と宿泊施設 等への情報共有や、県内の宿泊業にかかる雇 用環境等の分析などを行いながら、宿泊業界 の課題、地域課題の解決を推進できるよう、2 者にて18年3月「宿泊業の働き方改革」をテー マとしたプロジェクト連携の協定を締結した。

そして18年度より、三重県津市にて全7回の県内宿泊業経営層に向けた研修を推進する 運びとなった。

実施概要

18年度の実証実験プログラムの実施日程、参加者規模、プログラム概要については表2にまとめた。プログラム協同開発・研修ファシリテーションは、組織開発ノウハウに詳しい株式会社プロジェクトプロデュースの亀田啓一郎氏、石田幸子氏が参加。またサービス業の人材課題を研究するリクルートワークス研究所(株式会社リクルート)の城倉亮主任研究員にアドバイス協力を依頼した。研修はコース2本立てで設計。各コースの具体的なプログラム内容は表3・4に示した。

研修プログラムのターゲット設定

メインターゲットは、経営企画・人事など の社内組織もなく課題も深刻な100室程度ま での中小規模で家業を継ぐ経営層・次世代経 営者とした。また、自社で経営者が戦略をと もにつくりたいと考えている管理職層の帯同 を勧めた。結果、6社は2名単位(経営層+管理



職)での参加となった。

●コース①テーマ 「経営ビジョン実現のための 『業務改革』と『現場推進ノウハウ』を学ぶ」

まずコース①は、「経営ビジョン」を言語化 し、「経営改革ストーリー (実行計画)」をつく る、そして従業員にそれを伝達できる状態に なることを最終ゴール目標とした。

ファミリービジネスを継ぐ中小規模事業者 の場合、経営ビジョンを言語化していないこ とがとても多い。これまで気心の知れたベテ ラン従業員に恵まれ、少人数で運営してきた 場合は、ビジョンの言語化は必要なく、経営 リーダーから直接のトップダウンで統制が効 いていたのかもしれない。しかし今後、例え ば新卒採用を強化、他産業からの中途採用で 増員したい、さらにインバウンド集客も狙っ て外国人労働者を採用強化・育成していきた い…と価値観・文化も異なる多様な人材が、 1チームとして働く環境をつくりたい場合に、 経営リーダーが明示するビジョンは1つの羅 針盤だ。方向性が指示されなければ、難破し てしまう。持続可能な経営を目指したいとき、 ビジョンを定義し、社内で共有することは今 後ますます必要となるだろう。

コース①は「経営ビジョンのつくり方」「経営ビジョン実現のための『業務改革』と『乗り越える壁』」「チームビルディング手法」「自社の経営改革ストーリーを仕上げる」、この全4回構成とした(詳細は表3参照)。

研修の中では、JRCが17年度に発表した「2030年 観光の未来需要予測研究」から今後起こりうる観光・宿泊業のカスタマー市場の環境変化(危機とチャンス)をインプット。そこから「2030年の自社のありたい姿(=経営ビジョン)」を検討した。その検討過程では、経営者のスコープだけでなく、JRCが保有する地域単位の観光動態調査データ(じゃらん宿泊旅行調査)や、自社のじゃらんnetのクチコミ評点、さらに自社現役従業員アンケート

を実施 (覆面で回答)を行い、顧客+従業員の 視点も併せて検討を進めた。またビジョン実 現のため、経営改革を進める上での障害は何 か?や、チームを巻き込み改革へ導くファシ リテーションのコツなども学び、考えた戦略 を社内に装着させるための実践スキル向上も 盛り込んだ。

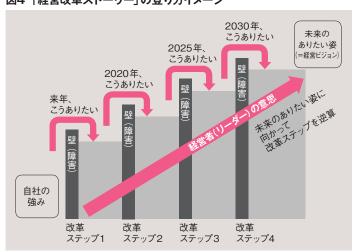
コース①の最後(4回目)は、作成した自社の「経営改革ストーリー」を、参加者を「自社

の従業員役」に見立てプレゼンを実施。現場で従業員に説明する上での予行演習とした。ここで出来た成果物は、限られた時間内でアウトプットしたため完璧なものではないが、何を自社の提供価値としたいのか、最終的にはこうありたいビジョン像は何か…などを考える視点と機会、整理するフレームを提供している。今後さらに磨き続けていくことに、ぜひチャレンジしてほしいと考えている。

図3 経営ビジョンを確立すれば企業の魅力が増し、 持続的成長が可能に

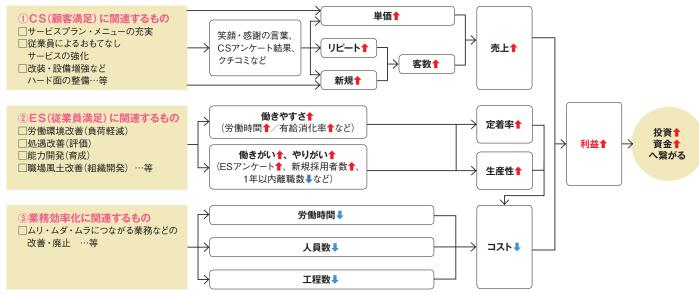


図4 「経営改革ストーリー」の登り方イメージ



現状→未来のありたい姿にむけた登り方(実行計画)をアウトプットしてみる。 顧客や従業員にも支持される現状の自社の強みを分析、そして未来のありたい姿を描き、改革ステップを逆算。小さな成功(スモールサクセス)を積み重ねながら、ありたい姿の実現イメージをつくるのが狙い。

図5 持続可能な宿経営を軌道にのせるための改革3大テーマ



観光成長期、人材課題を乗り越え しなやかに時代の変化を生き抜くために

「持続可能な宿経営」実現のためのプログラム研究

●コース(2)テーマ

「従業員の成長意欲を高める人材マネジメント」

本テーマは、研究のためのリサーチを進め る中で大半の経営層が頭を悩ませているテー マだと実感し拡充した。ブラック企業、働き 方改革等がトレンドワードとしてメディアで も注目されている昨今、従業員側の労働環境 への関心も確実に上がった。その結果、働き やすさ・働きがいの改善、ES(従業員満足)の 向上は急務と感じる経営層の温度感は、この 数年間で相当高まっていると実感している。 参加者アンケートでも「社員との一体感。ど うしても全員同じ方向で仕事ができていると 現状では思えない。そうなりたいと思う」「改 革もスタッフありきでできる事。甘すぎず、 厳しすぎず、やりがいを若い社員に伝えるこ とが難しい」「スタッフのモチベーションの 維持「社員、アルバイトの理解が課題。つい てきてくれるのか」といった現状従業員のES への課題感、危機感が溢れていた。

コース②は最終ゴール目標を「人と組織ビ

ジョン」の重要性を理解した上で、自社の従 業員の「役割・行動要件」を定義、それに沿っ て成長意欲を引き出す「面談スキル」が身に つくこと、とした。これによって、日常の従業 員との対話の質が上がり、定期面談では経営 側からの成長への期待・乗り越えてほしい課 題を伝え、個々のモチベーションに接続する ことで働きがいがUPすることを狙った。

最終回(3回目)では、成長を期待する自社 の従業員1名を選出、本人をイメージし面談 プランニングシートを作成。それをベースに 面談のロールプレイングを実施した。演習後 は、お互い改善点をフィードバックしあい、 実践的な面談でのコミュニケーションスキル 向上を図った。研修時にヒアリングすると参 加施設の中には、面談を定例化せず問題発生 ベースで行っている施設、不満をマネージャ ーが察知しガス抜きの面談をしている施設… と状況は様々だった。この研修では、面談は 大きく2つの目的・意図があると説明した。

1) 心理的安全性を醸成する面談

表2 2018年度 実証実験プロジェクト 実施概要

概要		
研修プログラム名	次世代を見据えた経営改革への挑戦 「持続可能な宿経営の未来塾」	
狙い	地域単位で中小規模宿泊施設 経営層を集め、10年先、20年先も 持続可能な宿経営を実践的に学ぶ	
実証実験地	三重県内	
受講対象者	ファミリービジネスの中小規模の 旅館・ホテルの経営層、 業務・人事面の改革に興味関心が 高い経営者の方、次期経営者候補、 業務・人事マネジメント担当者など	
実証実験期間	2018年6月~12月 (コース①·②を実施)	
プログラム協同 開発メンバー	株式会社プロジェクトプロデュース 亀田啓一郎氏、石田幸子氏	
アドバイザー協力	リクルートワークス研究所 城倉亮主任研究員	
参加者実績		
コース①②の 参加者数	三重県内の旅館・ホテル19社より、 参加者26名	

表3 コース①

「経営ビジョン実現のための『業務改革』と『現場推進ノウハウ』を学ぶ」

	テーマ	ゴール設定イメージ
第1回	従業員を引きつける 経営ビジョンの作り方(&キックオフ)	2030年に自分の宿がどのような状態になっていたいのか、ありたい姿を描くコツをつかむ。
第2回	経営ビジョン実現のための 「業務改革」と「乗り越える壁」	ビジョンを実現するための業務改革テーマが見える。同時に、従業員を巻き込みながら改革を進める上で、どんな壁・障害があるのか見える。
第3回	「従業員の自立性」を引き出す チームビルディング手法	従業員に経営ビジョンを伝え、チーム力を高めながら1つの方向にまとめていくノウハウを学ぶ。
第4回	持続可能な宿経営のための 自社の「経営改革ストーリー」を 仕上げる	経営改革を進めるための実行計画書が完成し、 従業員の前で語る準備を整える。これにより、自 信と前に進む意思を高める。

表4 コース② 「従業員の成長意欲を高める人材マネジメント」			
	テーマ	ゴール設定イメージ	
第1回	目指す宿経営を実現するための 「人と組織のビジョン」とは	人材マネジメント施策の起点となる「人と組織のビジョン」の重要性を理解する。また、自社の人と 組織のビジョンについて考える。	
第2回	従業員の力を最大限引き出すための 「役割定義と行動要件」を考える	人材・組織の役割定義と、行動要件の作り方を知る。 またそれらの活用法をイメージする。	
第3回	従業員満足度(ES) を高める 「面談コミュニケーション術」	従業員のやる気を引き出し成長につなげるための 伝え方、褒め方、叱り方などのヒントをつかむ。 面談をする際の実践スキルを身につける。	

2) 評価や期待を伝え、次に向けた目標や課題を決める面談

1)は、不安や恐れを感じることなく、発言や質問が出来る環境、関係性を築くことが目的。傾聴、支援、尊敬、信頼等が伝わり、メンバーから不安を取り除いてプラスの作用を促すことで、話し合える関係性が生まれる。その素地ができた上で2)を行う。すると、期待する目標に向かって意欲的に考え始め、メンバーの行動と、経営戦略が接続することに繋がる。この面談スキルは、人が提供するサービスによって高付加価値を生み利益を獲得していく宿泊業にとっては重要である。また、経営戦略を理解した上でメンバーが自走化する、強い組織をつくりたい場合にも不可欠だろう。

第3章 結果

研修参加者の満足度・コメント

参加者の満足度、感想は以下だった。

【全体の満足度】

- ◇平均98% (各回満足度を足し上げ平均化)
- ○内訳:とても満足できた69%、満足できた 30%、どちらともいえない2%
- ○各回満足度:89~100%

【コース①感想コメントより抜粋】

- ○自分のすべきことが明確になった。
- ○色々な方の意見が聞けて良かったし、皆の前で発表することの難しさと気付きがあり勉強になりました。
- ○自分の考えを口にし、改めて腑に落ちた。 【コース②感想コメントより抜粋】
- ○面談に対する考え方や、相手に対するアプローチについて参考になる事が多々あった。
- ○ロールプレイングで面談手法が身についた。
- ○ワークが多く、理解が深まった。
- ○実際に現場に取り入れたい事があった。
- ○自分が直したい事が発見できた。 この場の進め方のポイントの1つに、同じ く課題を感じている経営層が一同に集まり、

「宿従業員が、自ら問題解決とPDCA実行計画」 を行うためのスキルUP研修を 2宿で実験

働きがいの向上は定着率UPに連関するキーワード。 その策の1つとして、宿泊業の職場環境を働き手にとって魅力的に改善・変革することを目指し、従業員向けの研修プログラムに実験的に取り組んだ。三重県内2宿に協力を依頼、各2日間のプログラムを行った。 【研修で装着したスキル】

- ●従業員が自発的に課題を見つけ、原因を特定し、 その対策となる打ち手客を検討・設計
- ●打ち手案の実行計画を検討・設計

職種・役職も様々な従業員が、自ら宿の業務について問題解決を繰り返していくためのスキルを装着した。参加した従業員の感想は「今までの会議では聞くことが多かったが、自分の意見を言える場で楽しめた」と主体的に取り組めたという声や、「社員がより一層、まとまったと思う」「チームとしての方向性をみつけるため議論することの大切さ(を知った)」「このような場がもっと早くに実行されてたら」と協働性が深まったといった声も多かった。

経営層は未来のありたい姿の実現に向けて考えた 戦略を社内に装着した後、従業員が中心となった「自 走する協働チーム」がスモールサクセスを積み重ねる、 そんな姿が理想ではないだろうか。そうなれば持続可 能な宿経営は軌道に乗るだろう。

また、従業員のモチベーションは、上から全てのやり方や課題を押し付けられるのではなく、「自分に任された裁量の中で、考え工夫し、成果を出す」ことにも大きく影響される。権限移譲(エンパワーメント)だ。「任せることは不安」と言う経営層も多いが、組織・個々の役割を定義し、その中で裁量を与え、自走スキルを道具として渡す(=育成し装着する)のであれば、どうだろう?2宿ではそれぞれに従業員主体のチームによる自走化が始まっている。





協力宿は、リゾートヒルズ豊浜 蒼空の風(鳥羽市、写真左)、旅館寿亭(菰野町、写真右)。前者では職種横断の変革コアチーム[CS 委員会]が発足し、動き始めた。後者では、若手従業員中心の自主的な会議で手法を使った宿の改善策の実装が複数始まっている。

1人では解決できなかった経営課題を「参加者=仲間」に力を借りながら前進させるという手法がある。この協働による推進の効果は、この後、自社で従業員に協力を求め巻き込むスキルにも応用ができると考えている。

また本プログラムは、来年度以降は複数地域での展開も検討中だ。そのために現在、さらに磨き上げを行っている。

観光成長期、人材課題を乗り越え しなやかに時代の変化を生き抜くために

「持続可能な宿経営」実現のためのプログラム研究

Papers by 北嶋緒里恵 主席研究員

考察

「宿泊業の戦略実行プロセス」を整理

持続可能な宿経営の実現のために、自社で 「経営変革プロセス」に取り組みたい場合、ス テップは大きく3段階になる。(図6)。まずは 「意識醸成」。日常の売上管理などの短期思考 から中長期思考にスイッチし「なぜ、自社は 今変わらねばならないのか?」ここに納得感 を感じることから変革の一歩は始まると想定 した。そして「ビジョンデザイン」へ。この検 討は経営層1人ではなく、自社内で影響力が あり、今後さらにマネジメント面での協力を 期待したい幹部や管理職と進めるのが理想。 社内で「味方」をつくることが変革の基盤人 材になる。そして定義した経営ビジョンを 「社内インストール」。ビジョンの浸透+各個 人の成長ビジョンとの接続を目指したい。結 果、目指す方向性のそろった最強の協働チー ムが生まれ、変革サイクルが稼働する。この 後も何度も障害は起こり揺れ動くことがある と思うが、そのたび浸透したビジョンが1つ の拠り所となるはずだ。

旅館は体験消費ビジネス

旅館は、安全な寝床を提供する「空間の時間貸しビジネス」ではなく、和風の設えだけでも成り立たない。「人が介在する提供サービスによって高付加価値を生み出す体験消費ビジネス」と定義するのが妥当と考える。ではどんな体験価値を提供したいのか?それには「自社の提供価値」を言語化する必要がある。この掘り下げは経営者の独力だけでなく、従業員など内からの評価、顧客・OTA実績・金融機関など外から評価等、客観視できる評価と併せて検討することでもヒントは得られる。提供価値を定義しそれをコアとしてムリ・ムダを省く、ここで初めて生産性UPの打ち手も設計できる。

そして今後、宿泊業は外国人をはじめ多様な人材を獲得・育成・定着などチャレンジが求められる。個社単位の取り組みとともに、地域単位での集客策・人材定着策も重要になるだろう。特に外国人の旅行者、労働者への対策は、地域単位の「面」での取り組みが必要となる。そのためにも個社の足元を固めておくことは今行っておくべきなのではと考える。

図6「持続可能な宿経営の未来塾」プロジェクトで見出した宿泊業の戦略実行プロセス

2コースに分けた研修プログラムの構成要素を分解、プロセスに当てはめると、この3ステップとなる。

step 1 意識醸成 ○危機感への気づき(現状~近い未来) ○改革テーマ(CS·ES·業務効率化)の構造理解 ○経営ビジョンの必要性を理解…等 経営ビジョン実現に 経営層 向かって動き出す [GOAL] 「なぜ、自社は変わらねばならないのか?」を 協働 経営層が納得する チーム化 step 2 ビジョンデザイン step 3 社内インストール ○経営ビジョン(事業×人材ビジョン)の作成 ○経営ビジョン>事業ビジョン>事業戦略>組織戦略 幹部や ○自社の強み・提供価値を深堀り・定義 >個人目標を作成・各組織・職種の役割定義、 管理職層を 従業員を ○経営改革ストーリー(実行計画)の作成…等 行動指針を作成 巻き込む 味方に ○面談で役割、期待を伝達し、成長意欲を高める…等 [GOAL] 核となる経営ビジョン(事業×人材ビジョン)や 経営ビジョン→個人のビジョンがつながり ストーリーが言語化された状態に 協働チームとして改革への方向性がそろう



個人と地域と社会の進化を 創発する方法論

コクリ! メソッド2018

研究員

三田 愛

さんだ あい

日本ではさまざまな方法で地域づくりが行われているが、主な手法は4つに整理できる。

- ①他地域の成功事例を横展開する
- ②地域内の「異端児」や地域外の「よそ者」が 地域リーダーとなる
- ③地域外の企業などとコラボレーションする
- ④地域内対話によって地域を盛り上げる

いずれの方法も有力で、一概にどれが良く てどれが悪いとは言えない。しかし、これら 以外の「第五の方法」もあるはずだ。それを生 み出すことで、地域づくりを一層豊かにできるのではないか。その想いで進めてきたのが、2016年末から始めた「コクリ!2.0」だ。

コクリ!2.0の手法によって生み出したいのは、「一人ひとりが自分なりの使命に従って、持続的・主体的にチャレンジし合い、その地域らしいクリエーションを起こしていく地域コミュニティ」である。そのために磨いてきた「コクリ!メソッド」の最新バージョンを紹介する。

個人と地域と社会の進化を創発する方法論

コクリ!メソッド2018

研究員

三田 愛 さんだ あい

第1章 目的

社会進化創発の方法論を探究

コクリ! 2.0が目指すのは、次の3つを同時に実現することである。

①「地域コミュニティ」の創造

実証実験を行う各地域に、自ら変わり続け る力を備えた地域コミュニティを創ること

②「コクリ!文化」の醸成

コクリ!メンバー (コクリ!に積極参加するメンバー) を中心に、豊かなコ・クリエーション文化を備えたコミュニティを創ること

③「社会の進化」の創発

コクリ!の場の参加者全員で集合的なひらめきを生み出し、社会の進化を起こすことこのなかで、コクリ!2.0が最も重視するのは、社会進化の創発だ。本稿では、地域コミュニティの創造、コクリ!文化の醸成を進めると同時に、社会進化創発の方法論を探求するなかで見えたものをお伝えする。

第2章 方法

研究と実証実験の両輪で プロジェクトを推進

コクリ!2.0では、研究と実証実験の両輪で プロジェクトを進めている。

①研究:研究メンバーが、勉強会や探究など を通じて地域変容・社会変容をいかに起こす かを研究し、新たな仮説を立案。

②実証実験:研究仮説を検証する場として、 実証実験を行う。2018年は5つの実証実験を 実施(表1)。そのうち、「GI探求ジャーニー in 海士町」の詳しい内容を紹介する。

なお、研究・実証実験は以下の研究メンバー と進めている。●嘉村賢州氏(NPO法人 場と つながりラボhome's vi代表理事、東京工業 大学特任准教授)●太田直樹氏(前総務大臣 補佐官、New Stories代表)●橋本洋二郎氏 (株式会社ToBeings代表取締役社長)●山 崎繭加氏 (華道家、ハーバードビジネスレビュ 一特任編集委員) ●太刀川英輔氏 (NOSIGNER 代表・慶應SDM特別招聘准教授)

表1 コクリ! 2018の主な実証実験概要

GI探究デイ

日時	2018年3月22日
場所	リクルートライフスタイル会議室
参加者	内閣官房、海士町・宮崎・西粟倉・神戸・京
	都・新潟等の地域リーダー/地方行政、メ
	ーカー、NPO、大学教授、シンクタンク、ク
	リエイター等34名

ファシリテーター 山崎繭加氏、嘉村賢州氏、三田愛

コクリ!研究合宿

- / / · WI	76 H
日時	2018年6月8~10日(2泊3日)
場所	保健農園ホテルフフ山梨
参加者	海士町・西粟倉・京都・小布施・塩尻等の
	地域リーダー/地方行政、大学教授、大企
	業経営者・役員、出版、クリエイター、華道
	家、教育、NPO、財団等24名
7 2 H = 6	公益打压 [4] 기교 (本土 12 円 45 土 12 円 47

ファシリテーター 後藤拓也氏*1、山崎繭加氏、橋本洋二郎 氏、嘉村賢州氏、三田愛

GI探究ジャーニーin新富町

日時	2018年7月14~16日(2泊3日)
場所	宮崎県児湯郡新富町
参加者	新富町メンバー20名(財団、行政、農家(ラ
	イチ・きゅうり・ヘベす・ピーマン等)、お茶屋、
	町長、前町長、コクリ!メンバー(全国の地域
	リーダー、企業経営者、NPO、コーチ、出版、
	教育、大企業等))30名

ファシリテーター 土屋恵子氏*2、嘉村賢州氏、三田愛

GI探究ジャーニーin海士町

日時	2018年9月14~16日(2泊3日)
場所	島根県隠岐郡海士町
参加者	海士町メンバー30名(行政、漁業、高校、塾、
	観光協会、企業、ホテル、町長、副町長等)
	コクリ!メンバー(官僚、全国の地域リーダ
	ー、大企業、コンサルタント、大企業経営者、
	教育、NPO、クリエイター等)30名
ファシリテーター	恋藤中季氏※3 大刀川革輔氏 夏村腎州

ファシリテーター 齊藤由香氏*3、太刀川英輔氏、嘉村賢州 氏、三田愛

コクリ!キャンプ2018

三田愛

- 7 7 17	1772010
日時	2018年11月10日
場所	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、メディア、クリエイター、ダンサー、教
	育、等全国から集まった多様な110名**4
ファシリテーター	橋本洋二郎氏、土屋恵子氏、山崎繭加氏、
	後藤拓也氏、太田直樹氏、嘉村賢州氏、

※1 後藤拓也氏 人財・組織開発コンサ ルタント/講師・ファシ リテーター ※2 土屋恵子氏 アデコ株式会社取締役 ピープルバリュー本部 本部長/モナド代表 ※3 齊藤由香氏 翻訳・ワークショップフ アシリテーター ※4 参加メンバーは サイトに記載している http://cocre.jalan.net/ cocre/camp/cocre camp_2018member/



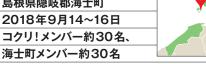
GI探究ジャ in

場所 島根県隠岐郡海士町

日時

参加者 コクリ!メンバー約30名、

海士町メンバー約30名



島根県海士町で2回目のコクリ!の場 コクリ!メンバー約30名と海士町メンバー 約30名が3日間にわたって対話した。

2018年9月、隠岐諸島の1つ中ノ島の島根県海士 町で、「GI探究ジャーニーin海士町(第2回コクリ!海 士)」を開催した。2017年4月の「第1回コクリ!海士」 に続く、海士町での2回目の場だ(第1回は「とーり まかし」49号に掲載)。町外から参加したコクリ!メ ンバー約30名と、海士町内のメンバー約30名が集 まって対話を行った。



1日目~2日目午前

海士と仲間と自分の旅路を辿り、 「今」に飛び込む

1日目は、コクリ!メンバーが昼に海士町に到着した後、 午後に「ストーリーテリング」の時間を取った。5~6名 が1チームとなって、仲間に自分の「根っこ」を語ること で、自分と仲間の「根っこ」につながり、恐れを超えて 未知に踏み出すワークだ。2日目の午前中は、いくつ かに分かれて海士町のフィールドワークを行った。コク リ!メンバーが海士の仲間の「今」に飛び込んで対話し、 仲間の「根っこ」へのつながりを深めていった。

- ●自己探求
- ●自己変容
- ●信頼構築





2日目午後

潮目を捉え、進化する

2日目の午後は、コクリ!メンバーの一人齊藤由香氏の ファシリテーションで、「身体ワーク」や「7世代ワーク」 などを実施し、システムを感じ取った後、太刀川英輔 氏の案内で各自が「進化思考ワーク」に取り組み、GI クリエーションを起こしていった。

- ●思考以外の知恵の活用
- ●システムセンシング
- ●GIクリエーション







3日目

その先に向けて

3日目は、2日間を振り返りながら、お互いの今とこれ からについて、チームメンバーとダイアログ。その後、 プロアクションカフェ(具体的なアクションを生み出すた めの対話の場)を行い、それぞれがこの3日間で創造 したアイデアやプロジェクトを応援しあった。



個人と地域と社会の進化を創発する方法論

コクリ!メソッド2018

第3章 結果

コクリ!2.0の中核となる コ・クリエーションプロセスが完成

2018年、コクリ!2.0では、研究での仮説立案と実証実験を何度も繰り返した。その結果、コクリ!2.0の中核的な手法として、社会進化を起こすための「コ・クリエーションプロセス」を編み出すことができた。また、そのプロセスは、「SPTいけばな」「進化思考」という2つの具体的方法にもつながっていった。ここでは、その経緯と内容について紹介する。

社会進化のコンセプト・キーワード・ プロトタイプを次々に生み出す 「コ・クリエーションプロセス」

社会進化を起こすためのプロセスとして理論・構造を整理し「コ・クリエーションプロセス」と名付けた(図1)。これは、研究年鑑2018で紹介した「場づくりの6つの要素 | や「コク

リ!7ヶ条」を発展させたものである。

このプロセスは、大きく「未分化プロセス」「GIクリエーションプロセス」の2つに分かれている。順に説明していく。

①未分化プロセス

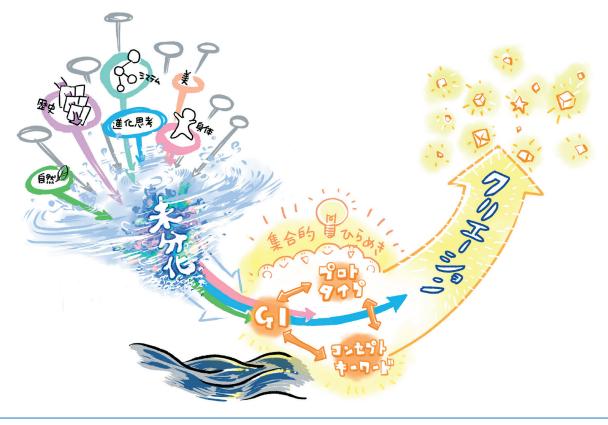
コ・クリエーションプロセスでは、まず参加者の「未分化 | を行う。

「未分化」とは、iPS細胞などの「未分化細胞」から来ている言葉で、自分の心の中にあるさまざまな境界を取り外していくことを指す。具体的には、次の3つがある。



コクリ! の場の大部分は対話の場

図1 コクリ!メソッド2018 (GIを探究するコ・クリエーションプロセス)





一度の場で、これだけの「集合的なひらめき」が生まれる

①個人の未分化:普段の役割を溶かし、何にでも なれる状態になること

②仲間との未分化:「あなたがわたしでわたしが あなたの状態(自他非分離)」になり、仲間たちの 喜怒哀楽や苦しみなどを感じ取ること

③システムとの未分化:世界やシステムの一部として、世界の声、歴史や未来の声に耳を澄ますこと

未分化プロセスでは、参加者にこの3つの 未分化を通過してもらうことを目指している。 そのために、〈自己探求〉〈自己変容〉〈信頼構 築〉〈思考以外の知恵の活用〉〈システムセン シング〉の機会を用意した。

〈自己探求〉

未分化プロセスでは、まず自分の「根っこ」とつながることを重視。根っことは、私たちの源であり、生まれてきた意味、自分の使命だ。私たちは、普段は自分の根っこを意識せずに生きている。コクリ!の場では、参加者に根っことつながってもらうために、最初に必ず、普段の役割をいったん横に置いて、心の深い部分にある願い・祈り・苦しみ・葛藤などと静かに向き合い、それをきっかけにして、自分の根っこを探る時間を用意。

これは、言い換えると、「自己探究」の機会だ。これまで知らなかった自分の想いや、新たな自分の使命に気づくことが、この後の自己変容、信頼構築、GIクリエーションなどに

大きな影響を与えうる。

〈自己変容〉

コクリ! 2.0が最も重視することの1つに、参加者一人ひとりの「自己変容」がある。なぜなら、個人が安全地帯を抜け出して、未知の自分にチャレンジし、「予想だにしない未来の自分」に出会っていくことが、地域変容・社会変容の大きな力となるからだ。「恐れを超えて、未知に踏み出そう」は、コクリ!が極めて大事にするメッセージだ。

私たちはよく、地域が変わる、社会が変わるというが、実際は「個人が変わる」のだ。地域変容・社会変容は、個人変容の積み重ねで起こる。遠回りに見えるが、一人ひとりを変えていくことが、地域の「変わり続ける力」を高めることに直結する。

〈信頼構築〉

コクリ!の場では、自分の根っこの想いを 仲間たちと共有する「ストーリーテリング」 の時間を長めに確保。仲間と根っこでつなが ることが、その主な目的だ。

言い換えると、コクリ!2.0では、自己探究・ 自己変容に加えて、「信頼構築」も同時に行う。 そうすることで、参加者たちは単に仲良くな るだけでなく、2泊3日の短期間で、「ともに進 化する同志」になっていく。

どのような地域も、キーパーソンの信頼構築が十分でないことが多い。キーパーソンがつながっていないために、地域変容がうまくいかないという話もよく耳にする。コクリ!の場では、その信頼構築を互いに自己探究しながら行う。そうすると、強く深い絆が生まれる。これが、地域変容の原動力になる。

また、自己変容をすると、地域で認められることが多い。「アイツは変わった・成長した」という言葉は、地域ではプラスに働く。地域内の信頼構築が十分なら、ただ一人のポジティブでも変容が広く影響を及ぼすこともある。その意味でも、自己変容と信頼構築を同時に進めることに大きな意味がある。

個人と地域と社会の進化を創発する方法論

コクリ!メソッド2018

コクリ!の場合、それを地域外のコクリ!メンバーも加えて行うため、より面白く、刺激的で、複雑な相乗効果が生まれることが多い。 〈思考以外の知恵の活用〉

コクリ!2.0のプログラムでは、身体を使う ワークを多数実施。多様な身体ワークによっ て、参加者は身体感覚を取り戻していく。コ クリ!の場の大きな特徴だ。

身体ワークが多い理由は、「身体の声」、つまり身体から湧き出てくる喜び・楽しみ・幸せ・違和感・恐れ・不安・怒りといった感情に気づくことが、自分を変え、未知に踏み出していく上で極めて重要だからだ。「身体の声」は可能性の扉なのである。

〈システムセンシング〉

コクリ!の場では、「自分を巡る大きな環に想いを馳せよう」という言葉のもと、先人が紡いできた歴史や遠い未来を感じる時間も多く設けた。例えば、インディアンの智慧から生まれた「7世代ワーク」は、7世代先の未来人になりきり、現代人と対話するワークである。

こうした時間を経て、参加者は自分が命の バトンをつないでいること、長い時間の流れ の中で生きていること、生命・自然・経済・産 業のすべてがつながり、互いに影響しあって いることなどに改めて気づく。根っこにつな がるだけでなく、一方で自分や地域を包む大 きなシステム全体を感じ取る(システムセン シングする)ことで、自分の使命が明確に見 えてくることが多い。



コクリ! 2.0では身体ワークをよく行う

②GIクリエーションプロセス

未分化プロセスが終わったら、次に、未分化状態になった参加者たちが、対話のなかから「集合的なひらめき」を生み出し、そのひらめきを社会の進化につなげていく場を用意。コクリ!2.0では、この集合的なひらめきを「ジェネレイティブ・インテンション(GI)」という造語で呼んでいる。「GIクリエーションプロセス」で目指すのは、GIを次々に生み出すことだ。これが社会の進化の種、原動力となっていく。

GIクリエーションプロセスでは、まず「集合的無意識のなかに、次の時代のうねりがある」ことを感じる必要がある。このうねりを感じるために、多数の人々の無意識の願い・祈り・苦しみ・葛藤、つまり「時代の声なき声」に耳を澄ます。なぜなら、そのうねりは、確かにそこにあるのだけれど、まだ言葉や概念にはなっていないからである。

うねりを感じ取ったと思ったら、集合的な ひらめきを形にするフェーズに入る。キーワ ードやコンセプトを創ったり、プロトタイピ ングで試してみたりする。

なお、GIクリエーションの効果を十分に引き出すには、未分化プロセスが欠かせない。 未分化の状態を通過してから、クリエーションを行う必要がある。いったん未分化になるからこそ、自分と地域の底に眠る感情・想いに気づき、「自分らしい使命」や「その地域らしさあふれるアイデア」を発見・創造・実現することができるのである。

SPTいけばな、進化思考などの 手法を実証実験から開発

次に紹介するのは、コ・クリエーションプロセスの実証実験を何度も繰り返すなかで生まれた2つの手法である。

●いけばなの美や調和を通して、分断や 対立の解決の糸口を探る「SPTいけばな」

コクリ!が使う手法の1つに、「SPT (ソー



山崎繭加氏がSPTいけばなの作品に師範として手を入れる

シャル・プレゼンシング・シアター)」というものがある。SPTは身体ワークの一種で、何人かの参加者がそれぞれの役を持ち、言葉を一切使わずに、身体の動きだけである状況について演劇的に表現していくワークだ。これと同じようなことをいけばなで行うのが、「SPTいけばな」である。

SPTいけばなは、研究チームの一人で、華 道家でもある山崎繭加氏が中心となって開発 したもので、チームで行うワークだ。

手順を簡単に紹介すると、まずチーム内の 誰かのケースを取り上げて、そのケースで起 こっている問題の構造を、花を使って表現し てもらう。たとえば「ある会社の新規事業が 行き詰まっている」という課題について、「桜 =社長」「ピンクマム大=プロジェクトマネ ージャー」というように、それぞれの花に役 割を与えて、花をいけた場所やいけかたで関 係性を表現してもらうのだ。その際、いけば なのルールを横に置き、ケースの問題構造を 表現することに集中してもらうことが重要だ。

その上で、2回目は、1回目の作品をいった ん忘れて、あくまでも美しさと調和を大事に しながら、全員で改めて花をいけてもらう。 そうすると、不思議なことに、問題の構造や 解決の方法が見えてくるのだ。

SPTいけばなは「システムセンシング」の 手法の1つとして有効である。

●生物進化のプロセスを応用して、新しい 価値を生み出す人を増やす「進化思考」

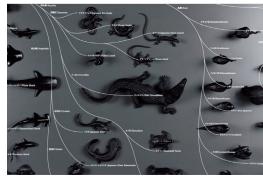
研究メンバーの一人、デザインストラテジストの太刀川英輔氏は、コクリ!を通して、 自分の生まれ育ちに向き合い、ルーツを探求 していった。そのなかで、自身のデザイナー としてのミッションもさらに深めていき、これまでの学び・経験の体系化を進めて生み出 したのが、「進化思考 | である。

進化思考とは、生物進化のプロセスを発想のメソッドに応用して、使用者の創造性を高め、社会が変わるような新しい価値を生み出す人を増やそうとする考え方だ。もう少し具体的に言うと、「関係」と「変異」を何度も繰り返すことで、無数のアイデアを生み出しつつ、関係性に立ち返ってアイデアを淘汰し続け、最終的に価値あるアイデアを選び残すプロセスの方法論である。そのために、解剖・生態系・系統・未来予測といった関係の手法、欠失・融合・代入・擬態・転移・変形・集合という変異の手法などを用意している。

太刀川氏は、その方法論を磨く場にコクリ!を選び、思考の奥にある意図についてコクリ!メンバーと対話を重ねた。その後、氏は『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』(ダイヤモンド社) に進化思考の論文を発表した。



太刀川英輔氏



発想を生み出す上で生物の進化を参考にするのが「進化思考」だ

個人と地域と社会の進化を創発する方法論

コクリ!メソッド2018

Papers by 三田 愛研究員

第4章 **考察**

地域や地球のことを 本質的・長期的に考える人を増やしたい

8年前、地域の活力を引き出す研究を始めたときに、出発点にした想いがある。それは私たち一人ひとりが、この時代、この地球に生まれた意味、ギフト、魂の目的をもっていて、それぞれが根っこ(源)につながりながら生ききったとき、得も言われぬエネルギーが湧き続け、結果的に個人も地域も地球も、幸せで美しい姿になっていく、というものだ。

特に、コクリ!2.0のフェーズに入ってから強く感じているのは、天地とつながって、大きな自己から動くとき、「地球の願いが個人を通じて出現する」という感覚だ。そうした感覚をもつ人々が集まる場では、参加者の集合的無意識から「集合的ひらめき」が生まれる。コクリ!2.0では、それを「ジェネレイティブ・インテンション(GI)」と呼んでいる。

コクリ!から生まれた活動の1つに「風の谷」プロジェクトがある。都市集中型未来しか描けないことをディストピア的な世界と考え、代替案として「人が技術の力を活用し、自然と共存し、豊かに生きられる社会(風の谷)」を創ることを研究テーマとするプロジェクトだ。発案者の安宅和人氏(慶應SFC教授/ヤフー株式会社CSO)を中心に、約20名のメンバーが1年強で18回集まり、3回のフィールドワークを実施。慶應義塾大学SFCの学生も参加し、2019年は実証研究をする予定だ。

安宅氏は、2017年のコクリ!の場で、風の谷のアイデアが「降りてきた」と話す。ベストセラー『イシューからはじめよ』(英治出版)の著者であり、コンサルタント、科学者の経歴をもつ安宅氏は、コクリ!に参加したことで廃れるままの地方出身というルーツとつながり、故郷での講演などに取り組み始めた。そのなかで、ギフトと魂の目的が合致した生

き方を始めたのだ。私にはそう見える。

他にも、「個人が変わり、社会の進化につながる」動きがコクリ!メンバーから多数生まれている。 いくつかの例を挙げる。

- ●映像クリエイター・田村祥宏氏 (EXIT FILM) は、コクリ!の場を通して、否定的に捉えていた自分の人生に向き合い、社会的な課題を映像で扱う意味をより深いところでつかんでいった。その成果の1つが、埼玉県横瀬町で行った、社会全体で教育への参加を実現するプログラム「横瀬クリエイティビティー・クラス」だ。都内のクリエイターと中学生を中心とした町民が主体的に関わる場を設け、中学生と作品を創作。学びの可能性を広げただけでなく、生徒とともに生んだ作品がいくつもの賞を獲得するという成果も残した。
- ●前総務大臣補佐官の太田直樹氏は、長く務めたボストンコンサルティンググループの仕事や、社会的に影響力の大きな企業の経営ポジションのオファーを断り、総務大臣補佐官の退任後に起業した。自身の会社では、セクターや地域を超え、未来を共創する取組みを事業化している。葛藤があり、決断後も自問自答が続いた。そのこともあり、2018年末、コクリ!の過去のワークを振り返り、自ら事業を起こすことが退任前に記されていたことに驚いたという。また、多くの場でファシリテーターとしての経験を積むなど、政治や経営の世界でパワーをもつ人物が、未知を恐れることなく変容するモデルとなっている。

この方々に共通するのは、「自分自身は何者か」を深く意識した上で行動を起こしている点だ。そのことが、短期的な利益や成果を手放し、地域や地球のことを本質的・長期的に考えることにつながっている。私は、そうした「あり方」こそが、共感共鳴する仲間を増やし、困難を乗り越える奇跡を起こし社会の進化につながっていくと信じている。そんなコ・クリエーション状態にある人物が増えていくことを願い、研究を続けていきたい。



新・ご当地グルメとの相乗効果で 地域集客力をアップ!

「道の駅」ならぬ 「食の駅」がコンセプト。 ご当地レストラン 「ホタテー番」 顛末記

研究員

ヒロ中田

ひろ なかた

「空飛ぶご当地グルメプロデューサー」。そう自称し、私はこれまで全国で70を超える新・ご当地グルメ(地場産食材に徹底的にこだわった、外客誘致のための企画開発型ご当地グルメ)を開発してきた。この肩書きも、そろそろ捨て去る時期がやってきたようだ。

これからは「ご当地」を取って、「空飛ぶグルメプロデューサー」を名乗ろうと思う。今回は、「ご当地グルメ」の話ではなく、「ご当地レストラン」誕生ストーリー。舞台は、青森県青森市の右隣に位置する、人口1万1000人のホタテの町・平内町(ひらないまち)である。



新・ご当地グルメとの相乗効果で地域集客力をアップ!

「道の駅」ならぬ「食の駅」がコンセプト。 ご当地レストラン「ホタテー番」顛末記



「新・ご当地グルメ」から「新・ご当地レストラン」へ 新しい食コンテンツ開発にチャレンジしてみよう

「青森県6番目の新・ご当地グルメ開発は進んでいるのでしょうか」。2017年6月30日、青森県東通村で開催された、青森県5番目となる新・ご当地グルメ「東通天然ヒラメ刺身重」の完成披露発表会で、メディア関係者からそう質問された。「探しているのですが、思うようにいかなくて……」と答えたものの、その時すでに青森県での新・ご当地グルメ開発は、その役割を終えていた。

2013年6月14日にデビューした「深浦マグロステーキ 丼」を皮切りに、「平内ホタテ活御膳」「中泊メバルの刺身 と煮付け膳」「田子ガーリックステーキごはん」と、私は 立て続けに青森県で新・ご当地グルメをプロデュースし ていた。青森県で戦略的・意図的に新・ご当地グルメの 面展開を推進し、唯一の白地だった下北半島で商品が誕 生したことで、深浦町⇒中泊町⇒平内町⇒東通村⇒田子 町の青森県「食」観光5地域周遊ルートが、その日完成し たのだ。では、ポスト「新・ご当地グルメ」、次なる仕掛 けは?

手は打っていた。2016年7月20日。「ベイビー。何か面白いことをやろうよ。たとえば、ご当地レストラン」。ベイビー畑井が運転する青森空港~東通村の車中での会話。ベイビー畑井は平内ホタテ料理推進協議会事務局長で、平内町水産商工観光課副指導監(後に指導監に昇進)。「ご当地レストラン」と口にしたものの、コンセプトが決まっていたわけでもなく、悪く言えば、口から出まかせ。ベイビーが「お金もノウハウもないですよ」と言うので、「お金を何とかするのがあなたの仕事。ノウハウはオレが提供する」。そんな雑談がきっかけで、コトが動くのだから、人生は面白い。行け行けドンドン。オールポジティブ。失敗するなんて、これっぽっちも考えない。勢いのある時こそ、チャレンジのチャンスなのだ。

お金の手当てができて、建設も始まった。

しかし、事業者募集に応じた会社はたったの1社

「ご当地レストラン建設のためのお金、工面できました」とベイビーから連絡があったのは、2017年2月9日。国の地方創生拠点整備交付金+町費で約2億円。さすがベイビー、やったぜベイビー!

しかし、その後の半年間は、仕事に忙殺され、ご当地レ

ストランどころではなかった。 2017年7月末、「8月8日からレストランの工事が始まります」の報を受け、腹をくくった。オープンは2018年春。幼少の頃から一夜漬けで凌いできた私のモットーは、「やる時はやる」。8月17日、話題作りの一環として、「青森県初となる新・ご当地レストラン」記者発表会を行った。遠慮がちに青森県初と銘打っているが、実際は"日



ご当地レストラン誕生の立 役者・ベイビー畑井。「ベイ ビー」はベビーホタテからき ているが、見ての通りイケメ ンだったのでそう名付けた (ヒロ中田談)。趣味は自転 車。47歳。

本初"。なぜなら、ご当地レストランというコンセプトは 私が作ったからだ。

記者会見では、ご当地レストランの定義(「地域の食」をPR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」。ご当地グルメやご当店グルメなど、地場産食材を活用したグルメを中心にしたメニューラインナップになっている。わかりやすく言えば「道の駅」ならぬ「食の駅」)と店名(ご当地レストラン「ホタテー番」)だけでなく、レストラン運営事業者プロポーザル実施要綱も発表した。内装だけでなく厨房機器・食器等も完備するので、事業者はほぼ手ぶら(投資なし)で入店できる。9月12日、新聞広告も出した。「応募者が殺到するだろうから面接も大変だな」。ベイビーとそう話していたが、杞憂に終わった。応募者は1社だけだったのだ。

10月10日、船橋平内町長と一緒に面接を行った。県内で飲食店を複数店舗運営しているA社。実績もあり、即採用を決めた。彼らはどんな料理を作ってくれるのだろうか。私たちはワクワク感でいっぱいだった。

2012年、北海道美瑛町の小さな店で手がけた CPPプロジェクトがご当地レストランの原型

ご当地レストランのプロデュースは私が担うが、ベイビーにもミッションが必要だと考え、支配人に任命した。 「支配人、まず美瑛へ行こう」。どうも私には妙な癖があるらしい。すぐスケジュールを決めてしまうのだ。

2017年10月19日、私たちは北海道美瑛町を訪れた。 美瑛町は、新・ご当地グルメ第一号「美瑛カレーうどん」 (2005年7月2日デビュー) 誕生の地。美瑛町とは縁深く、 2012年、私は飲食店のCPPリニューアルコンサルティ ングをスタートさせていた。コンセプト (CONCEP T) を練り直し、魅力ある商品 (PRODUCT) を作り、効果的な広告宣伝・販売促進 (PROMOTION)を行って繁盛店に変身させる、飲食店のリニューアルプロジェクト。その第一号店が、「駅の見えるレストラン&カフェ KOERU」(旧店名/丘の宿こえる) だった。店名・コンセプト・商品などソフトを変え、シャワートイレ化などハードにもメスを入れ、KOERUは2012年7月にリニューアルを断行。今では、美瑛町を代表する繁盛店になっている。

ベイビーに見てもらいたかったのは、ファイル化された KOER Uのメニューブック。一メニューに一ページ (A4サイズ)、商品名・価格・食材・特徴がびっしりと書き込まれ、プロが撮影したシズル感のある料理写真が掲載されている。「すべてのメニューを食べたくなりますね」。「そうだろう。ベイビー、オレたちもこのメニューブックに負けない料理を完成させようじゃないか」。

CPPプロジェクトで培ってきたノウハウを応用&進化させていけば、ご当地レストランのあるべき姿も見えてくる。誰に(ターゲット)、何を(提供価値)、どう言うか(クリエイティブ)。この基本原則を愚直に守り、売れるホタテ料理を作っていこうと2人で誓った。

やる気満々で料理開発はスタートしたが、 企画・見た目・味・コスパ、いずれも厳しく……

平内町は、ホタテ養殖発祥の地&単独の漁協ではホタテの水揚げ日本一の町。そこで、ご当地レストラン「ホタテー番」のコンセプトを、「日本初の新・ご当地レストラン×日本一のホタテ料理レストラン」とした。

開発会議は2017年11月7日からスタート。商品(メニュー)コンセプトは、平内産ホタテを使った創作メニューが勢揃い!一回目は顔合わせ&スケジュール確認のみで、本格的なメニュー開発は11月28日から行った。あらかじめ料理人にお題(商品名)を出し、作ってもらった料理を試食者が「企画」「見た目」「味」「コストパフォーマンス」の4項目でチェックする。その日は、焼きそば・ナポリタン・オムライス・チャーハン・かき揚げ丼・かき揚げそば・ラーメン・カレーの8品がテーブルに並んだ。言っちゃナンだが、見た目が平凡。食べたい!と思わせるパワーも欠けていた。箸をつけてみると、味はフツー。う~

ん。言葉を選びながら慎重に、料理人に感じたこと&思ったことをフィードバックした。

12月7日。お題は、ちらし寿司・刺身丼・幕の内弁当の 3品。う~ん。12月11日。ラーメン&カレー。う~ん。12 月18日。チャーハン&ナポリタン。う~ん。

イメージする商品ができないのはプロデューサーの力量不足だと反省し、事前に出すお題をより具体的にしていった。しかし、これが裏目に出る。そして、12月28日、事件は起こる。お題は2つ。「回転寿司では絶対に真似できない!?/ナイフ&フォークで食べる活ホタテの皿寿司」と「インスタ映えするのでスマホで撮影を!/ホタテの刺身パフェ付きミニオムライス」。出てきた料理を見て、5人の試食者全員が絶句した。ベイビーがうなだれて呟いた。「もう無理です」。

外部のシェフ&料理人に協力してもらい、 チームを作って商品を完成させようと決心

「ごめんよべイビー。でもノープロブレム」。私は元来の 楽観主義者であるが、リスクヘッジもしていた。12月28 日の開発会議に、一人のシェフを呼んでいたのだ。彼は、 東通ヒラメ料理推進協議会会長兼イタリアンシェフの南 川直樹君。A社の料理人は和食専門なので、洋食の観点 からアドバイスしてもらおうと思ったのだ。

一人の料理人に依存せず、人的ネットワークを駆使し総合力で魅力ある商品を開発していこう。それが成功の近道。そう思い、4回目の会議から新・ご当地グルメネットワークあおもり(青森県内5つの新・ご当地グルメ推進団体で構成)のメンバーに来てもらっていた。その助っ人の一人が南川シェフだったのだ。会議終了前、私は和食料理人と南川シェフに、次回は両名に「ナイフ&フォークで食べる活ホタテの皿寿司」「ホタテの刺身パフェ&ベビーなオムライス」を作ってきてもらいたい、と告げた。その申し出に、和食料理人も快く賛同してくれた。

年が明けた2018年1月9日。2人が作った商品が並んだ。 洋食シェフの出現に、良い意味で刺激を受けたのだろう。 和食料理人が作ってきた商品も良くなっていた。前回は 沈鬱した雰囲気が漂う会議だったが、今回は笑みもこぼ れ、軌道修正できそうだと少しだけほっとした。南川シ ェフには大変申し訳ないが、これも何かの運命だ。悪い が、オレたちのために骨を折ってくれ。そして、新たなア



新・ご当地グルメとの相乗効果で地域集客力をアップ!

「道の駅」ならぬ「食の駅」がコンセプト。 ご当地レストラン「ホタテー番」顛末記



イデアも閃いた。寿司職人でもある田子ニンニク料理推 進協議会の佐藤剛大会長にも来てもらおう。一人より二 人。二人より三人。これからの商品開発は、新・ご当地 グルメの料理人にも協力を仰ぎ、チーム一丸となってメ ニューを完成させていく。次回の会議が楽しみになって きた。そうだろ、ベイビー。

運営辞退の申し入れがあったが半日で急転直下 彗星のごとく現れた若手フレンチシェフが救世主に

2018年1月10日。その日のことはよく覚えている。朝、新千歳空港に降り立ったら、ベイビーから緊急メールが入っていた。電話すると、「A社がご当地レストランを辞退したいと言っている」。理由は、「プロデューサーの期待に応える料理を開発する自信がない」。えっ?前日に会議をやったばかりだぞ。瞬間、オープン延期&新しい事業者の再募集を覚悟したが、その日の午後、再度連絡があり、「急遽、東京で働いている息子が戻ってくることになった。彼が商品開発を担当するので、辞退を撤回したい」。ジェットコースター的展開とはこのことか。

1月16日、息子と初顔合わせ。彼は、フランス留学&修行経験のある30歳(当時)のフレンチシェフだった。カジュアルな料理を提供するご当地レストランにフレンチシェフ?大丈夫か?正直そう思ったが、後々、彼は救世主的な活躍をしてくれることになる(料理長に就任)。

1月22日。フレンチシェフが作った料理4品は、いずれも見た目・味が良く、さすがと思わせる内容だった。心機一転。新しい若手料理人の出現により、ホタテ一番の商品はトントン拍子で完成していった。料理人⇔プロデューサーの間で、良い意味で化学反応が起こる(信頼関係を築く)と、自然とクオリティもアップしていくものだ。見た目には相当こだわった。器の購入費は450万円

にのぼった。原価のことはあまり気にせず、コストパフォーマンス (価格に対する満足度) も徹底的に追求した。3月13日。大人向けメニュー10品&子供向けメニュー1品のセットメニューすべてが完成した。ターゲットは、国道4号を通るすべてのお客様。常に話題創出&情報発信を心がけ、わざわざこのレストラン目当てに訪れるリピーターを増やしていく。目指すは、大繁盛店だ。

2018年5月8日、「ホタテー番」オープン。 初日から1~2時間待ちのパニックになり……

なぜ、ご当地レストランの建設がスムーズに決まったのか。そこには、船橋町長の熱い思いがあった。2015年3月25日、青森県2番目の新・ご当地グルメ「平内ホタテ活御膳」は誕生した。「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」のホタテ尽くし膳は、すぐに人気を博した。しかし、一年経ってみると、一番売っているお店が冬期休業せざるをえない事情があったり、提供店舗がデビュー時から一店減ったりと、大ヒットの深浦・中泊・田子と比べると販売力が少し劣っているという事実が発覚した。困ったな。でも、町内にはそもそもお店がない。ないなら作ればいいじゃないか、と考えた船橋町長の発案&アクションが、結果的に公設民営型ご当地レストランにつながったのだ。

ご当地レストランを始める際、ベイビーと約束したことがある。何があっても、「ホタテ一番」をテン・サウザンド・レストランにしよう、と。「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1万食売るお店のこと。つまり、「平内ホタテ活御膳」を一年間で1万食売る。これはそう簡単なことではない。

2018年5月7日 (月)、マスコミ向け内覧会を開催し、翌5 月8日 (火) 11時、ご当地レストラン「ホタテ一番」はオー



断トツ1番人気の新・ご当地グルメ「平内ホタテ活御膳」。活ホタテの入荷一時休止というアクシデントがなければ一年で2万食を突破しただろう。「ホタテー番」の一番メニュー。



2番人気の「ホタテおむすび&10種おかず籠盛り弁当」。ホタテの照り焼きステーキ&フライのほか深浦・中泊・田子・東通4町村の食材を使ったスペシャルおかずも付いている。



3番人気の「活ホタテの刺身付き活ホタテの刺身井」。活ホタテの刺身は生・炙り・昆布〆の3種類。刺身井は三段重になっていて、上から和・洋・中。活ホタテ尽くしの豪華膳。

プンした。ゴールデンウイークが終わってから開店することに反対した人もいたが、日程は譲れなかった。 GW 前にオープンさせると、期間中大パニックになることは明らかだった。私たちは初日100人の来客数を見込んでいたが、結果は197人。昼食時には1~2時間待ちとなり、お客様には大変な迷惑をかけてしまった。最初の土曜日・日曜日となった5月12日は334人、5月13日は369人。一週間の平均来店数は263人だった。

年間目標客数3万人は5か月で達成したが 「活ホタテが入荷できない!」という問題発生

公設民営型ご当地レストランのスキームを紹介しよう。オーナーは船橋町長、支配人はベイビー、料理長は若手フレンチシェフ(A社)、プロデューサー(アドバイザー)は私。A社は売り上げに応じた賃料を町に支払う。実際の経営はA社だが、運営は町&A社が連携して行う。つまり、町の関与度が高い仕組みになっている。

当初設定した「ホタテ一番」(47席/毎週水曜日・年末年始は休み)の年間目標は、客数3万人・客単価1000円・売り上げ3000万円。オープン後、新聞・テレビ・ラジオ等の取材が相次ぎ、一躍「時の店」になった。月間の客数も、5月5201人⇒6月5842人⇒7月6278人⇒8月8995人と、夏に向けて増えていった。11メニューのうち、人気ベスト3は、3位「活ホタテの刺身付き活ホタテの刺身丼」、2位「ホタテおむすび&10種おかず籠盛り弁当」。1位の「平内ホタテ活御膳」は、9月3日、約4か月で累計1万食を達成し、晴れてテン・サウザンド・レストランの仲間入りを果たした。10月11日には、年間目標だった客数3万人を約5か月で達成した。

一方、新たな問題が9月上旬に発生(皮肉にも「平内ホタテ活御膳」1万食達成直後のことだった)。例年、平内産ホタテは秋から冬にかけて品薄になる。特にこの3年、北海道ホタテ減産の影響により、平内産ホタテの需要が急増、品薄感は更に高まっていた。活ホタテが入荷できない!「平内ホタテ活御膳」は、平内産活ホタテを使用することが義務化(定義化)されている。入荷できないと言って、他地域の活ホタテや平内産冷凍ホタテを使うわけにはいかない。これこそが、新・ご当地グルメ「平内ホタテ活御膳」のプライドなのだ。9月10日、一番人気のメニューはお店から姿を消した。

「売り上げは好調ですが利益がちょっと……」 レストラン運営会社から要請があり赤字SOS会議

雪国では、冬、集客は落ちる。誰もが売り上げアップの 方策を考えるが、特効薬はない。私は、潔くあきらめるし かないと割り切っている。「果報は寝て待て」というが、 「雪解け&桜は読書しながら待て」。

案の定、12月に入り、ベイビーからも音沙汰ナシ。ご当地レストラン、「冬の時代」突入である。2019年1月21日、ベイビーから「久しぶりに平内に来てもらえますか」の電話。A社から面談を要請されているので同席してほしいということだった。雪がちらつく2月5日。平内町・A社・中田の三者会議が行われた。そこで見せられたのは、2018年5月~11月の損益計算書。数字を見て驚いた。飲食店の三大コストと言われるFLRコスト(原価・人件費・家賃)が80%を超えているのだ。適正水準が70%と言われているので、これでは利益は出ない。

書類を持ち帰って、考えた。私にできることは、原価&価格の見直しである。現状、あまりにもコストパフォーマンスが良すぎる。これはお客様にサービスし過ぎということだ。たとえば、人気ベスト3メニューの原価率は、68.6%、56.7%、61.1%。適正原価率35%を大幅に超えている。しかし、価格に合わせて原価を削減しようとは思わなかった。あくまでも、良い商品を適正な価格で売っていきたい。ただ、原価率が高いからと言って、すべての商品を値上げするわけにはいかない。客離れのリスクもある。据え置く&値上げするメニューをバランス良く見定め、私なりの新価格表を完成させた。2月14日、私はバレンタインデープレゼントとして、ベイビーに価格変更中田案を贈った(送った)。健全なレストラン経営なくして、ご当地レストランに未来なし。少し真っ当になった新価格は、4月1日から適用される(予定)。

人口1万2000人くらいまでの小規模自治体は 公設民営型ご当地レストランで観光集客を!

2月の売り上げは芳しくない。しかし、2019年2月17日 現在、累計の売り上げは5446万5400円&累計来客数4万 4533人。まずまずの結果と言っていい。オープン一周年 まで残り2か月半だが、目下の目標は、当初計画の2倍の 売り上げ(6000万円)を達成することである。

ご当地レストランをやって良かったことは何なのか。



新・ご当地グルメとの相乗効果で地域集客力をアップ!

「道の駅」ならぬ「食の駅」がコンセプト。 ご当地レストラン「ホタテー番」顛末記



Papers by ヒロ中田研究員

ベイビーに聞いてみた。「なんといっても平内ホタテの 知名度がアップしました。地元ではそんなに気にしませ んでしたが、県内に住んでいる方がこんなにもホタテを 食べたいと思っているのかと知り、驚きです。やっぱり 平内町は日本一のホタテの町ですね」。「ご当地レストラ ン=食の駅」構想が、ピタリと当たったということだろ う。サンキュー、ベイビー。ありがとな。

新・ご当地グルメの限界を感じ始めたのは、3年くらい前のことだろうか。良い商品を作っても、機動力のある事務局編成ができても、集客力のあるお店がなければ成功しない。残念ながら小さな町村には、そんなお店が少ない(ない)。しかし、新・ご当地グルメが本当に必要な

地域は、そんな人口の少ない自治体なのだ。

新・ご当地レストランは、新・ご当地グルメを補う形で生まれた新しい食コンテンツである。だから、新・ご当地グルメがない地域で、いきなり新・ご当地レストランを作っても駄目。あくまでも、「新・ご当地グルメ×新・ご当地レストラン」の数式で効果が生まれる。

私はすでに、次なる一手を考えている。「ホタテー番」に続く、「ご当地レストラン 一番シリーズ」の横展開。その最有力候補は、中泊町の「メバル一番」だ。先日、濱舘中泊町長に提案したら、前向きに検討するとの回答を得た。今度は、メバルでPRだぜ。メバルー!

ご当地レストラン[ホタテー番]のセットメニュー(全11品) ※2019・2・17現在

メニュー名	価格(税込み)	想定ターゲット	人気度 上段が予想 下段が実際
コールスローサラダ付き。愛称[ホタナボ] 唐揚げホタテの[昔懐かしナポリタン]	880円	老若男女幅広く (子供もOK)	<u>^</u>
ガッツリ系男子のための満腹メニュー カツ丼風ジャンボなホタテ串揚げカレー	980円	20代〜40代の ガッツリ系男子	0
うどん感覚で食べられるあっさり塩味 炙りホタテ&ワンタン岩海苔塩ラーメン	980円	50代~60代 の男女	<u> </u>
鶏の唐揚げ・白菜キムチ付き満腹セット 手作りホタテ餃子&お母さんの焼きめし	980円	20代〜50代 の男性	<u>^</u>
ホタテの照り焼きステーキ・フライ等々 ホタテおむすび&10種おかず籠盛り弁当	1200円	男性全般	<u>^</u>
ホタテチャウダー・サラダ・バゲット付き 熱々!ホタテのラクレットチーズ焼き	1200円	女性全般	<u>^</u>
刺身・寿司・ステーキ等のホタテ尽くし膳 新・ご当地グルメの「平内ホタテ活御膳」	1500円	ご当地グルメ ファン	
ホタテの刺身、和洋中の競演。一卵入魂 ホタテの刺身パフェ&新・タンポポオムライス	1500円	プチ贅沢を 好む女性	O _
フレンチ&イタリアン風に創作アレンジ ナイフ&フォークで食べる活ホタテ皿寿司	1500円	フレンチ&イタリアンが 好きな女性	О _
ホタテー番のプレミアムNo.1メニュー 活ホタテの刺身付き活ホタテの刺身丼	1800円	刺身好き・ホタテ好き 小金持ち	O
ピクニックに出かけた気分で味わおう 子供もホタテが大好き!お子様ランチ	980円	5歳~8歳までの 園児・小学生	Δ Δ

※人気度➡◎大人気、○人気、△普通



「ホタテー番」の内観。木目調のやわらかなインテリアが心 地良さを演出。BGMも大切ということで私がプロデュース した「ピアノが奏でるドライビングジャズ」を流している。



青森県の地域バカ5人衆。右から鈴木マグロー(深浦)・ベイビー畑井(平内)・鈴木メバルー(中泊)・ガリクソン小林(田子)・エンガワー宮本(東通)。「ホタテー番」をバックに撮影。

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

- P62 **①** 富士吉田市 来訪者受入整備加速化事業 および体験型観光誘客プロモーション事業 山梨県富士吉田市
- P64 ② 冬の東北と着地コンテンツ整備事業 (東北6県連携事業) 青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県
- P65 **⑤** 特定有人国境離島地域社会維持推進事業 山口県 見島滞在型観光促進事業 山口県萩市観光協会
- P66 4 13府県ふっこう周遊割 岐阜県、島根県、鳥取県、徳島県、岡山県
- P67 **⑤ 東九州エリア観光周遊促進事業** 公益財団法人みやざき観光コンベンション協会、 公益社団法人ツーリズムおおいた
- P69 7 パスポート事業の総括分析および 三重県観光将来予測を踏まえた 平成31年度以降の施策展開に関する提案事業 三重県
- P70 **③ 多言語メニュー作成支援ウェブサイト** 東京都、大阪府



富士吉田市 来訪者受入整備加速化事業および体験型観光誘客プロモーション事業

山梨県富士吉田市

キャッシュレス化×着地型観光商品造成の合わせ技でインバウンドに「選ばれる」観光地へ進化

インバウンド需要が増加するにつれて重要性が高まる街のキャッシュレス化

東京オリンピック・パラリンピック開催の2020年に 4000万人の来訪を目標とする、訪日外国人旅行者数は想 定以上に好調に増加。いまや地域経済活性化において外 国人旅行者の消費は重要な役割を担っていると言えよ う。富士山のお膝元に位置する山梨県富士吉田市にも 「新倉山浅間公園 忠霊塔」からの富士山の眺めが話題に なったことを契機に外国人旅行者が急増。年間約40万人 の忠霊塔来訪者の7割程度は外国人旅行者という状況だ。 しかし市内周遊が十分にはなされておらず、より長く滞 在してもらい消費拡大に結び付けることが課題だった。

また、国内ではここ数年の間にキャッシュレス決済が 急速に進行。とはいえその比率は現状2割ほど。2018年 の年間訪日旅行者数の国別シェア1位は中国、2位は韓 国だったが(日本政府観光局(JNTO)調べ)、中国のキ ャッシュレス決済比率は6割超、韓国では9割超とも言 われている。彼らが慣れ親しんだキャッシュレス決済に 対応することは、この先インバウンド需要を取り込むた めに不可欠。訪日外国人旅行者の満足度を高め、リピー ターから「選ばれる」地域になるためにも重要だ。

2017年に閣議決定された「未来投資戦略2017」では 2027年までに国内のキャッシュレス決済比率を4割程 度とする目標値も掲げられており、国を挙げてキャッシュレス化への機運が高まっている状況でもある。

市内消費機会を創出する商品造成とキャッシュレス化の相乗効果で観光消費拡大へ

こうした背景を受けて、富士吉田市では市内事業者の キャッシュレス化推進に向けて始動した。キャッシュレ ス化が進まない理由の一つに、「導入コストがかかるか ら」というものがあるが、本事業では決済用端末と通信 費を市側が負担。市内事業者はこのシステムを導入することで、各種クレジットカードや電子マネー、さらに中国をはじめ全世界ユーザー数が9億人を突破した「ALIPAY」、国内登録ユーザー数が3000万人を超す「LINE PAY」といったQRコードを利用したモバイル決済サービスの受け入れ対応が可能になる。

さらに、キャッシュレス化推進と同時進行で、着地型 観光商品の造成にも着手した。地域事業者に協力を仰 ぎ、市内に埋もれている観光資源をいま一度掘り起こし て商品化を進めていった。市内消費の新たな機会を生み 出す役割を担う観光商品の造成と、キャッシュレス化と いう両輪の相乗効果によって、地域の魅力向上と観光消 費拡大を一気に加速する狙いである。

3カ月間で100カ所のキャッシュレス化を実現。 外国人旅行者からの集金漏れ回避という効果も

富士吉田市全域を「キャッシュレス化推進地域」として強く印象付けるためにもスピーディーな事業の展開にこだわった結果、3カ月間で103の地域事業者に対するキャッシュレス決済用端末の導入が実現。そのうち30の事業者は着地型観光商品の造成にも参画しており、合計で100企画の造成につながった。完成した商品は国内最大級の着地型観光商品販売サイトである、じゃらんnet「遊び・体験予約」にて販売している。

キャッシュレス化には富士山の山梨県側登山ルートにおける富士山保全協力金(入山料)の徴収窓口である、富士山五合目に位置する施設も参画。これにより現金の持ち合わせがない外国人旅行者からも入山料徴収が可能に。また、体調悪化や傷病の観光客が多く搬送される富士吉田市立病院では外国人旅行者の診療費未払いが問題となっていたが、今回キャッシュレス化したことにより問題解消に多大な効果が表れている。

課題• 背景· 目的

- □富士吉田市への外国人旅行者は年々増加傾向。しかし観光資源の魅力を十分に伝えきれておらず、河口湖や山中湖、 忍野村といった人気観光地の通過点となっていることが課題
- □キャッシュレス決済に対応している市内事業者が少なく、インバウンド対策が十分にはできていない
- ⇒訪日外国人旅行者を含む来訪者の受け入れ態勢整備がビジネスチャンスになることを市内事業者に理解してもら い、市内全域の受け入れ態勢整備を加速させて「選ばれる」地域へ

打ち手

着地型観光商品を造成・販売

市内の観光関連事業者に参画を呼 びかけ、着地型観光商品を造成

じゃらんnetの着地型観光商品販売 サイト「遊び・体験予約」にて販売

地域の観光資源を磨くことで、消費 機会を創出



飲み屋街ガイドツアーや神社を会場にし たクラフト体験など、バラエティに富ん だ体験商品が誕生。企画実現に向けて はJRCが事業者をサポート

最新電子決済システムの整備

市内の事業者に説明会を開き、モバイル決済およびクレジットカード決済シ ステムを導入。決済に必要な機器 (iPadおよびカードリーダー) と通信費は 市が負担・配布し、事業者側の導入コストを軽減



支対宝 ALIPAY

各種クレジットカード・電 子マネーに対応可能

ALIPAY 中国人を中心に世界で9

億人が利用するモバイル 決済サービス

LINE Pay

LINE PAY 国内登録ユーザー数3000 万人超のモバイル決済サ ービス

iPad·カードリーダーで決済可能

外国人旅行者・日本人旅行者の両方 にとって便利な決済システムを整備

【導入施設】

- •飲食店
- •宿泊施設
- 観光施設
- ・タクシー
- ・富士山五合目「総合管理センタ 一」(入山料徴収窓口)、富士山 の山小屋
- ・富士吉田市立病院

相乗効果により地域の魅力を高めて観光消費・滞在時間アップへ

成果・ 実績

- □キャッシュレス化と「遊び・体験予約」の新規同時参画は30事業者に上り、着地型観光商品を100プラン造成。順次 「遊び・体験予約」にて販売スタート
- □3カ月間でキャッシュレス決済用端末 (iPad)を計103事業者に設置。決済総額は2018年8月が1000万円超、11月 は1500万円超
- □富士山五合目にある入山料徴収窓口と、富士吉田市立病院もキャッシュレス化に参画。日本円の持ち合わせがなく取 りこぼしていた外国人旅行者からの入山料や徴収に支障をきたしていた診療費も徴収可能に

冬の東北と着地コンテンツ整備事業(東北6県連携事業)

青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県

観光商品の造成から販売までの自走化を目指し、地域事業者を個別フォローするサポーターを用意

経験豊富な専門家の強力支援を受けながら 実践経験を積むことが地域の財産に

東北6県と東北観光推進機構が連携して冬の東北のインバウンド受け入れ態勢を整備する3カ年事業の最終年度を迎え、今後も地域が自走できる体制を築く施策を展開。地域の観光関連事業者を対象に、6県で開催した着地型観光商品造成ワークショップ(WS)では、最新事例やノウハウを学ぶ講演と、商品の企画力・売り方を学んで参加者自身が着地型観光商品を造成し販売ルートにのせることを目的とした実践WSを実施。このWSには参加者のサポーターとして、東北各地の地域振興に携わってきた「東北ユアパートナーズ」が同席した点が特徴だ。

インバウンド向け商品造成の経験がないなどの障壁から、数回のWSのみで商品を形にするのは容易ではない。しかし本事業では、WSの時間内はもちろん開催後フォローも含めてサポーター役の専門家が地域事業者を支援。商品造成のノウハウ伝達や企画の磨き上げなどを通じて、アイデアレベルにとどまらない「商品」が106プラン誕生した。また、商品は実際に販売してこそ意味がある。そこでアジア各国の旅行者がよく利用する、海外のオンライン旅行商品販売サイトに対する販売申請作業までをサポート。今回の経験により次年度以降も地域事業者が単独で、自社観光商品をオンライン販売サイトに掲載・販売ができる環境が着実に醸成されている。

課題· 背景· 目的

- □東北6県 (青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県)が連携し、訪日外国人旅行者の周遊促進を図る3カ 年事業の最終年度
- ➡商品造成から販売まで、訪日外国人旅行者の増大に向けて持続的に自走していける地域を目指す

打ち手

①商品造成ワークショップ (WS)開催(全4テーマを東北6県で計20回)

第1回×東北6県で開催

- ・インバウンド市場を学ぶ
- ・商品造成ノウハウの学習と 実践WS

第2回×東北6県で開催

- ・海外オンライン販売方法を 学ぶ
- ・商品造成の実践WS

第3回×北東北合同・ 南東北合同で開催

- ・インバウンド受け入れの先 進事例を学ぶ
- ·県横断旅行商品造成WS

第4回×東北6県で開催

- ・海外オンラインサイト売れ筋商品から学ぶ販売の工夫と受け入れ整備
- ・オンライン販売方法の磨き上げ WS



①商品造成支援サポート ②セミナー集客 ③よろづ相談受付

地域振興に10年以上携わってきたじゃらスタッフのOG8名が、参画事業者の伴走役として全WSに同席。WS当日に参加できなかった事業者を含めて、商品造成から販売、受け入れ態勢整備までを確実に実現させるために支援

②販売促進活動: 訪日外国人旅行者が閲覧するオンライン旅行商品販売サイト「KLOOK」「トリプルライツ」での造成商品販売サポート、無償翻訳/台湾・中国の旅行代理店に対するセールスコール/タビナカツール作成/など

③**自走化に向けた支援・効果測定**:商品造成WSの概要をまとめたマニュアル冊子を納品/造成商品素材集の制作/オンライン販売商品の効果測定/台湾・中国の旅行代理店に対するモニターツアーの実施・検証/など



- □WSを通じて73事業者・106件の着地型観光商品を造成済み(2019年1月時点)。69 事業者が多言語電話通訳サービスなどの受け入れ整備を実施
- □オンライン旅行商品販売サイト「KLOOK」「トリプルライツ」にて申請許可などの準備が整ったものから順次、販売中
- □ [KLOOK]にて「Tohoku」の検索軸と、特設ページが開設



香港に本拠地を置く、アジア最大級の着地型消費販売サイト「KLOOK」に造成商品を掲載中

特定有人国境離島地域社会維持推進事業 山口県 見島滞在型観光促進事業

山口県萩市観光協会

観光交流人口を増大させ、離島の活性化へ! 地域の特性を活かした滞在プランを造成

観光開発されていないことを逆手にとって忙しい現代人に「デジタルデトックス」を提案

日本には15地域・71島の特定有人国境離島地域があり、 国は交付金制度を整備して同地域社会の維持・活性化を 支援している。山口県萩市の約45km沖合に位置する見島 も特定有人国境離島地域の一つ。他の有人国境離島と同 様に住民の高齢化や産業の低迷に直面している見島を、 観光面から支援するのが本事業の取り組みである。

まず見島現地を視察してみると、豊かな自然が残された島内では国の天然記念物である見島牛が育まれ、国指定の史跡、伝統文化に新鮮な海産物…と観光資源になり得る魅力が多数。本州の萩港から船で約70分かかる立地

や、大型観光施設もコンビニもない環境は誘客面で不利とも言える。しかし、あふれるほどの情報やモノに囲まれた現代社会では「ない」ことが魅力でもある。そこで、都市部の喧騒から離れて疲れを癒やしたい人をターゲットに据え、地域の人との交流や自然体験が楽しめる「デジタルデトックスの島」として誘客を図ることを決定。島の資源を活かした着地型観光商品の造成を行った。

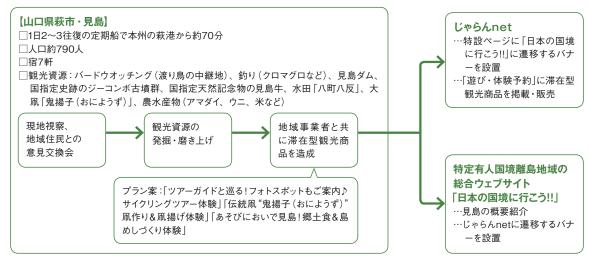
地域の特色を無視したやみくもな観光開発や集客は環境や人の負担になり、やがてひずみが生じてしまう。本事業のようにその地に合ったターゲットを見極め、地域社会で継続可能な策を講じることこそが、真の地域活性化に結びつくと言えるだろう。

課題· 背景· 目的

- □近隣諸国の海洋活動が活発化しており、国防上の観点においても特定有人国境離島地域 (15地域・71島)の地域社会の維持は重要
- □特定有人国境離島地域の一つ、山口県見島は人口が減少傾向で住民の高齢化が進行。自然や文化などの観光資源 は埋もれているが観光地としての受け入れ態勢は整備されていない
- ➡滞在型観光を促進して観光交流人口を増加させ、山口県見島の維持・振興を目指す

打ち手

滞在型観光商品「デジタルデトックスプラン」を造成



成果· 実績

- □3事業者・10商品のデジタルデトックスプラン(着地型観光商品)が完成
- □2019年3月よりじゃらんnet 「遊び・体験予約」にてデジタルデトックスプランを販売、「日本の国境に行こう!!」にバナー設置予定

13府県ふっこう周遊割

岐阜県、島根県、鳥取県、徳島県、岡山県

西日本豪雨による観光客離れを食い止めるため宿泊クーポン配布を通じて被災地の復興を支援

ふるさと割や九州ふっこう割の経験値により、クーポン配布にまつわる体制を速やかに構築

2018年6月下旬~7月初旬に西日本で集中豪雨が続き、各地に多くの被害が発生した。そしてこの西日本豪雨により、直接的な被害がなかった宿でも宿泊キャンセルが続発する状況に。国は風評被害を食い止めるため、被災地域での宿泊代金の一部を補助する観光支援事業費補助金を創設した。しかし補助金を受け取るための申請手続きを、旅行者が自身で行うのは少々面倒でもある。割引価格の企画商品を旅行代理店から購入することで旅行者が補助金の恩恵を受けることもできるが、観光需要の早期回復を図るためには支援策は多いほうが望ましい。そ

こでJRCは風評被害にあえぐ地域へ一日でも早く送客するべく、オンライン旅行代理店(OTA)としては唯一、じゃらんnetを通じた復興支援に乗り出した。

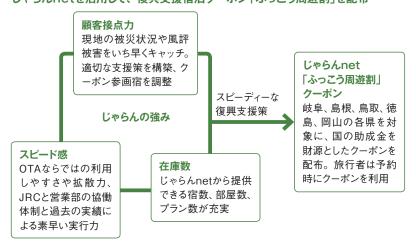
この支援事業は、被災地域のうち本事業への理解を得た岐阜、島根、鳥取、徳島、岡山の5県を対象にした宿泊割引クーポンの配布と宿泊予約受付をじゃらんnetで行うもの。JRCでは2015年の「ふるさと割クーポン」や2016年の「九州ふっこう割」の経験値を活かし、参画宿の調整やクーポン配布システムの構築を速やかに実行。クーポン適用の宿泊は、約4カ月間で計約2.9万人泊超・取引額約2億5600万円に達した。今回の経験も活かし、今後も観光を通じた災害復興支援に取り組みたい。

課題· 背景· 目的

- □2018年6月下旬~7月初旬に発生した西日本豪雨で被災した地域への宿泊キャンセルが多発
- □国は災害支援の助成金「平成30年7月豪雨観光支援事業費補助金」を創設。しかし「2泊以上」など利用条件があり、 旅行者個人による補助金の申請手続きの煩雑さもあり利用しにくい
- ➡風評被害による観光需要減少を早期に食い止めて、観光を通じて被災地域復興へ

打ち手

じゃらんnetを活用して、復興支援宿泊クーポン「ふっこう周遊割」を配布





じゃらんnet内に「ふっこう周遊割」の特設ページを設置。クーポンを利用して宿泊可能な県・宿の選択、クーポンの取得・利用、予約までが一度に行えるため、助成金の恩恵を受ける旅行者側の負担も軽減

成果· 実績

- □復興支援宿泊クーポンにOTAでは唯一、じゃらんnetが参画。岐阜、島根、鳥取、徳島、岡山の各県を対象にしたクーポンを配布
- □配布開始2カ月弱で支援額の9割以上を消化する、クーポン利用の宿泊予約を獲得。2018年10月~2019年1月の全期間では約2万9000人泊超、取引額約2億5600万円の送客効果を創出
- □2018年9月発生の北海道地震においてもじゃらんnetのクーポンを活用した支援を実施。地震発生から1カ月以内に支援体制を構築しクーポン配布スタート

東九州エリア観光周遊促進事業

公益財団法人みやざき観光コンベンション協会、公益社団法人ツーリズムおおいた

宮崎・大分の2県がタッグを組んで 夏・秋の東九州を盛り上げるキャンペーンを展開

県境を越えた共通宿泊プランを受け皿にした 2本立ての施策により目標の2倍の人泊数を創出

東九州自動車道の福岡県~大分県・宮崎県間の開通に合わせ、大分・宮崎両県は連携して誘客・周遊促進に取り組んでいる。3年目を迎えた2018年度は夏から秋にかけて2つのキャンペーンを実施した。

夏季に行ったのはファミリー層をターゲットにしたステッカーラリー。 2県に点在する施設をめぐりながらステッカーを集めてもらい、周遊を促す狙いだ。また、秋季は絶景をテーマにしたキャンペーンを実施。 2県の絶景を撮影した写真をSNSに投稿してもらい、絶景プロデューサー・詩歩氏などの審査を経て授賞作品を選定するフ

ォトコンテストを開催した。夏季・秋季ともにじゃらん net 参画宿に協力を仰ぎ、キャンペーンに連動した宿泊 プランも造成。夏はファミリー向けのサービス、秋は絶景ポストカード進呈というプラン共通の宿泊特典を設けたほか、絶景というテーマに合わせて眺めのいい客室を 用意するなど各宿が意欲的にプラン造成に取り組んだ。その結果、当初は夏・秋の合計で3000人泊という目標を立てていたところ、夏季だけで4012人泊を創出。秋季も含めた7月~11月のキャンペーン全期間では6097人泊となり、目標値の2倍を達成した。この期間中の人泊数は、宮崎県・大分県ともに前年より1万人泊以上も上回るという、好調な結果を得ることができた。

課題· 背景· 目的

□福岡県・椎田南IC〜豊前IC間が2016年4月に開通し、 福岡県〜大分県・宮崎県が東九州自動車道で結ばれた ⇒東九州自動車道の開通を契機に、

大分県・宮崎県の誘客および周遊の促進させたい

打ち手

夏季「東九州夏のファミリーキャンペーン」

(2018年7月17日~9月30日)

- □ステッカーラリー: 周遊促進に向けて、宮崎県・大分県に ある観光関連施設でステッカーを配布。各県1カ所以上 を回った応募者に抽選で景品を進呈
- □SNS投稿キャンペーン:ステッカー配布スポットに顔出しパネルを設置。指定のハッシュタグをつけて記念撮影した写真をInstagramに投稿した人に抽選で景品を進呈



累計60万部突破の書籍『死ぬまでに行きたい!世界の絶景』の著者・詩歩氏を監修者に迎え、じゃらんれきじゃらん本誌では宮崎と大分のおすすめ絶景を紹介



東九州自動車道の周辺にある道の 駅や観光案内所など10カ所でステッカーを配布。応募用台紙は宿泊 プラン参画宿でも配布した

- □ファミリー向け宿泊プランを造成・販売:ファミリーに嬉しい特典を付けた宿泊プランを造成し、じゃらんnetにて販売
- □プロモーション: じゃらんnetに特設ページを設置してキャンペーン内容や宮崎県・大分県の観光情報を紹介

秋季 「東九州絶景キャンペーン」(2018年9月18日~11月30日)

- □SNS投稿フォトコンテスト: 絶景プロデューサー監修のフォトコンテスト。指定のハッシュタグをつけてInstagramに投稿された宮崎県・大分県の絶景写真の中から、授賞作品を選出
- □宿泊プランを造成・販売:絶景ポストカードの特典付き「東九州絶景旅宿泊プラン」を造成し、じゃらんnetにて販売
- □プロモーション: じゃらんnetに特設ページを設置したほか、じゃらん本誌(九州版および中四国関西版)に記事を掲載

成果・ 実績

- □夏季宿泊プラン造成に91施設が参画し、期間中に4012人泊・4800万円超を販売。当初目標の半分の期間で販売目標人泊数の133%を達成
- □ステッカーラリーのステッカーは10施設で3628枚を配布。応募者は91名で、うち36名が4カ所以上を周遊
- □秋季宿泊プラン造成に59施設が参画し、期間中に2085人泊・2700万円超を販売
- □SNS投稿フォトコンテストは1294件の投稿があり、キャンペーン終了後も指定のハッシュタグ (#絶景東九州)をつけた写真の投稿が継続。ハッシュタグ検索を行うと東九州の絶景写真一覧を見ることができる状態になっている
- □ 夏季・秋季 (7月~11月) のじゃらんnet利用の人泊数は前年比で宮崎県が105% (1万2486人泊増)、大分県が103% (1万5446人泊増)

平成30年度 とちぎ和牛PR事業

一般社団法人とちぎ農産物マーケティング協会、JA 全農とちぎ

ご当地ブランド牛の認知・消費拡大に向けて オリジナル宿泊プランを造成、3カ月で1億3666万円販売

とちぎ和牛のブランディング強化と同時に 企画協力宿の売上アップにも貢献

毎年行っている「じゃらん宿泊旅行調査」では旅先を選んだ理由の上位に「食」が毎回挙がる一方、栃木県に旅した理由としては温泉や観光・宿泊施設ほど食が意思決定の要因になっていないとの調査結果がある。とはいえ栃木県に食の魅力がないわけでは決してない。誕生30周年を迎えたブランド牛「とちぎ和牛」も実力としては十分。だが県外の消費者認知度が低く、高価格帯のブランド牛ゆえに日常の食卓に上がりにくい点が、消費拡大においてネックであった。しかし「ブランド牛の特別感、ご当地らしさ」は、「その土地らしい体験」が誘因となる旅

との親和性が高いとも言える。そこで「栃木県でとちぎ和 牛を食べる極上旅」とのコンセプトでとちぎ和牛の食事 付き宿泊プランを造成し、じゃらんnetで販売。宿54施設 の協力を得て、3カ月間で販売総額は1億3666万円超に 上った。とちぎ和牛の魅力を前面に出した結果、高単価 の宿泊プランにもかかわらず7276人泊を創出。平均宿泊 客単価は栃木県の全体平均より約8000円上回った。

参画宿の反応も「同様の企画があればぜひ参加したい」「(栃木県特産である) いちごの企画もやってほしい」と好意的。消費者に対する栃木県の新たな楽しみ方の提案にも寄与でき、とちぎ和牛のPRとしてだけでなく協力宿、消費者にとっても価値のある企画となった。

課題· 背景· 目的

- □とちぎ和牛は栃木県が力を入れている4種の「リーディングブランド」の一つ。しかし現状では、とちぎ和牛の認知度・ 購入経験度は栃木県外ではまだ低い状況
- □とちぎ和牛は希少性が高いブランド牛で安価ではないため、日常生活で頻繁に食べてもらいにくい。また、消費者はとちぎ和牛がどこで食べられるのかもイメージできていない
- □旅先としての栃木県は「食」の魅力を十分に伝えきれていない
- ⇒とちぎ和牛の消費者認知度を高めるとともに、旅行者向けの提供・販売ルートを開拓し、消費量アップへ

「とちぎ和牛」とは?

2018年で誕生30周年の栃木県のブランド牛。指定生産者が育てた黒毛和牛のうち、飼育後期の飼料に米を加えており、B4以上の格付け等級を得たものだけを認定。「全農肉牛枝肉共励会・第1部」「全国肉用牛枝肉共励会・第2部」で計7回の日本一を獲得。

打ち手

とちぎ和牛の食事付き宿泊プラン「とちぎ和牛で極上旅」を造成・販売

- □栃木県にあるじゃらん参画宿に呼びかけ、共通プラン名「とちぎ和牛で極上旅」と名付けた、とちぎ和牛が味わえる宿泊プランを新規造成・販売
- □ 「とちぎ和牛で極上旅」をキャッチコピーにした特集記事を、じゃらん本誌 (関東東北版10月号) およびじゃらんnet特設サイトにて掲載。じゃらんnetでは宿泊割引クーポンも配布
- ⇒共通プラン名・キャッチコピーでPRすることで、 とちぎ和牛の認知度向上や需要喚起に加え、 提供施設の見つけやすさも担保





じゃらん本誌では4ページにわたり特集し、とちぎ和牛が味わえる栃木県内の飲食店や、宿泊プランを新規造成した宿を紹介

成果· 実績

- □宿泊プランの造成に宿54施設が参画、109プランが誕生・販売へ
- □宿泊プラン販売実績は9月~12月で7276人泊・1億3666万円
- □栃木県の宿泊客単価平均1万743円(2017年度)に対し、本宿泊プランは1万8477円と+約8000円の高単価。 部屋単価平均は栃木県全体が2万473円(2017年度)に対し、本プランは4万4757円と2倍以上に

パスポート事業の総括分析および三重県観光将来予測を踏まえた 平成31年度以降の施策展開に関する提案事業

二重県

事業実績の検証と観光の未来予測を踏まえることで これからの有効策を導き出すことが可能に

未来予測や施策立案を行うにあたっては JRC独自の調査や研究もフルに活用

各地の自治体では様々な観光振興策に取り組んでいる が、事業終了時には成果を振り返るにとどまっているこ ともあるだろう。しかしその実績やカスタマー動向を適 切に分析・検証することができたなら、次なる有効な打 ち手を立案するために大いに役立てることができる。特 に複数年にわたる事業の場合は蓄積したデータも多岐に わたり、有効活用せず見過ごすのはもったいないと言え る。6カ年にわたる事業の最終年度を迎えた三重県では、 次年度以降の方策に活かすために同事業の統括分析・検 証を実施した。この検証結果に加え、刻々と移りゆく観

光市場の現状と将来像をかけ合わせて考察することで、 三重県観光の未来需要を予測。そして未来需要に応えう る、有効な施策の立案へとつなげる考えだ。

これらの分析・検証から導き出される結果は、その担 い手により精度や有効性が左右される。JRCでは6カ年 事業の間に分析を行ってきたため、過去の経緯を理解し たうえで適切な分析・検証が可能に。未来需要の予測と 今後の施策を考察する際は、旅行領域における調査や研 究、JRCの研究員やエリアプロデューサーの知見、さら にリクルートライフスタイルが有する旅行以外の領域の データも使用。独自リソースをフルに活用することで、 より有効性の高い施策立案が可能となる。

課題• 背景・ 目的

- □ 「みえ旅パスポート」 (2013年~2015年)と「みえ食旅パスポート」 (2016年~2018年)という6カ年にわたる事業の最
- →6力年の事業を分析・検証し、この先の三重県観光に求められる取り組みの方向性を見定める

打ち手

三重県観光の未来予測に基づく有効な施策提案 6カ年のパスポート事業の統括分析 「みえ旅パスポート」「みえ食旅パスポート」の14万人におよぶ利用者の属性や周遊傾向、事業協 力施設への波及効果などの分析と検証 三重県観光の 未来需要を予測 国内観光需要の調査データを分析 自治体や民間調査機関の調査データに加え、リクルートが抱える各種調査データや知見を活用 飲食・美容・ブライダル領域やモバイ **JRC** 「2030年観光の未来需要予測研究」 ル決済サービスの蓄積データや調査 2019年度以降の じゃらんnet 三重県観光の RECRUIT 「じゃらん宿泊旅行調査」 宿泊予約データ 有効な施策を提案 □施策案 「マーケティング プラットフォーム化構想」 デジタル化した周遊促進ツール 等を活用して旅行者動向が把 □6カ年事業の分析報告書、三重県観光の未来予測報告書を納品 成果・ 握可能に。属性別にカスタマイ □最終報告書および2019年以降の施策案「マーケティングプラットフォーム化構想」 ズしたプロモーションも展開で 実績 き、取得したデータは三重県の を3月中に納品予定 市町やDMOに活用可能

多言語メニュー作成支援ウェブサイト

東京都、大阪府

飲食店のメニュー情報が無料で多言語化できる インバウンド支援ツールを各地で展開中

地元飲食店のインバウンド対策を後押し。同時に外国人旅行者への情報発信も可能に

訪日経験がある外国人に対するアンケートでは「訪日旅行を楽しむために必要な要素」として、「おいしい飲食店の多さ」が2位に入っている。また、「訪日旅行でよくなかった点」では2位に「飲食店スタッフの多言語での対応力」が挙がった(「インバウンド対応満足度調査」2017年、リクルートライフスタイル調べ)。

しかし中小規模の飲食店が独自にインバウンド対策へ 投資をするのは難しい。そこで東京都は2015年、都内飲 食店に向けた多言語メニュー作成支援ウェブサイト 「EAT東京 | を開設。これは、店舗や料理の情報を12言語 の中から選んだ言語に翻訳されたメニュー表を無料で作成できるもの。翻訳された店舗情報は外国人へ向けた東京都公式の飲食店検索サイトに無料掲載もできる。開設以降、普及活動やウェブサイト改訂を継続。外国人旅行者に対し、登録店舗のおもてなし意欲を示せるようにとクーポン機能も追加した。

「EAT東京」の手法を応用し、同様のウェブサイトを全国の自治体で展開している。2018年2月には大阪版「TASTE OSAKA」を開設し、登録店舗を募るキャンペーンも展開。リクルートが抱える「ホットペッパー グルメ」の参画店舗に周知したことなども後押しとなり、約2カ月間で約700店舗の登録を獲得した。

課題· 背景· 目的

- □2020年東京オリンピック・パラリンピック開催を前に、訪日外国人旅行者は年々増加中
- □日本の食を楽しみにする訪日外国人旅行者は多いが、飲食店の受け入れ態勢は十分とは言えない。また、外国語表記 に対応した安心して食事ができる飲食店がどこにあるのかわかりにくい
- ⇒飲食店単独では整備対応が難しい、飲食店メニュー情報の多言語表記化をスムーズに進めたい

打ち手

多言語メニュー作成支援ウェブサイトおよび外国語対応の飲食店検索ウェブサイトの構築

【多言語メニュー作成支援ウェブサイト】

- □手順に従ってメニュー名や価格、店舗情報を日本語で入力すると、外 国語に翻訳されたメニュー表が完成。自店舗の料理画像も挿入でき る。無料で作成・ダウンロードが可能
- □接客用語を外国語で記載した「コミュニケーションシート、指差し会話シート」や、使用食材を絵文字で表した「食品ピクトグラム」を無料ダウンロード可能

□東京都「EAT東京」 2015年1月開設、12言語に翻 訳対応

→登録店舗のさらなる増加を目 指し、普及活動とウェブサイトの改訂を継続

□大阪府

「TASTE OSAKA」 2018年2月開設、14言語に翻 訳対応

→ウェブサイトオープンに合わせて登録店舗を充実させるため、飲食店への広報活動および代行入力キャンペーン

【外国語対応の飲食店検索サイト】

□多言語メニュー作成支援ウェブサイトで 入力した情報を引継ぎ、店舗情報やメニュー情報を外国語で無料掲載。訪 日外国人旅行者はエリアや料理カテゴ リーから飲食店を検索可能



중 는 (Elementon) Soba Noodies Served in a Basketike Continer with Dippen Soure [지부소년] 변화주요 [기후소년] 변화주요 [기후소년] 변화주요 [기후소년] 변화주요 [기후소년] 변화주요 [기후소년] 변화주요 [기후소년] 변화주요 [기후소년] 변화주요 [기후소년] 변화주요 [기후소년] 변화주요 [기후소년] 변화주요 [기후소년] 변화주요 [기후소년] 변화주요 [기후소년] 변화주요 [기후소년] [기후수년]

「EAT東京」のメニュー作成例。英語や中国語 (簡体字、繁体字)、韓国語、ドイツ語、タイ語などが選択でき、メニュー名のほかにアレルギーや宗教上の観点からも求められる使用食材を文字とピクトグラムで表示できる

成果· 実績

- □東京都「EAT東京」: 多言語メニュー作成支援ウェブサイトの説明や有識者の講演により、インバウンド対応の理解を求める都内飲食店向けセミナーを開催。「EAT東京」にはクーポン発行機能を追加実装(2017年)
- □大阪府「TASTE OSAKA」: 9月~11月の約2カ月間に、新規に700件の登録店舗を獲得。2019年1月時点の多言語メニュー作成支援ウェブサイト登録店舗数は1182店舗に



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 人はナゼ旅に出るのか

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も美しく!
- □乳児連れ家族旅行活性化プロジェクト 子供に優しいだけでなく、親もリフレッシュできる旅
- □活発な父子消費を背景に「平成パパ」を狙う 「親子2人旅」市場創造プロジェクト
- □アジア3ヵ国留学生のモニター旅行調査 若者の旅行意向UPのツボを探る 働く若者旅行実態・旅のイメージ調査

2009

□旅の効能調査

2010

- □旅行業界活性の鍵をにぎる 働く人の「休暇」意識調査
- □バーチャルからリアルへ 携帯ゲームと旅行が融合する新・若者旅行 「農業観光」今後の展望?
- □"週末は農場ブランチ"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いのために不可欠 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
- □「館山炙り海鮮井」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~
- □訪日外国人旅行者受入環境整備の視点から 地域消費を上げるインパウンド戦略 〜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□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」
- □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

事業より~

- □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・コロプラおでかけ研究所 KDDI・じゃらんリサーチセンター共同研究〜
- □新・ご当地グルメの立ち上げで見えてきた 「食」による観光まちづくりの「成功の法則」

2015

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

2016

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

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

2018

- □2030年観光の未来需要予測研究
- □「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」
- □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
- □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 I研究
- □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
- □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

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



2018年訪日外国人旅行者数は推計で3,119万人となりました。ここ7年で、約5倍の伸びを示しています。

そして、今後も増加を続けると予想されています。2030年の訪日外国人国内観光 消費額は15兆円が目標です。それは、現在の自動車産業の輸出額に匹敵する額とな ります。日本最大の外需獲得産業が生まれようとしています。

過去10年を見ても、今後10年を見ても、観光分野は成長分野であり、成長分野と認識されると投資環境が豊かになり、良い意味で変化の激しい領域になります。自身の変容の必要性を感じつつ、「刺激的な期間になる」と、わくわくする気持ちです。

この10年を実りあるものとする為の実現のポイントは、「人・組織づくり」と「財源確保」の2点と考えました。

全国の観光地経営、地域経営、地域DMOづくりに関わり、感じていることは、「何をやるのか」は整理され始めているものの、「誰がやるのか」「誰とやるのか」でとどまっていることです。計画を立案する際の地域事業者の真剣さはすごいものを感じます。しかし、それを実行する段階になると、「誰にやってもらおうか!?」とやや他責傾向になります。地域経営を成功させるためには、地域への深い想いがあり、地域をよく知る地域内事業者の観光でこの地域の未来を創るという覚悟が必要ではないでしょうか。新たに創る地域経営組織の中核になるという覚悟です。そのコア(核)が決まった時に、我々のような協力者の支援が生きてくると感じます。

投資する事業を決める際には、「誰がその事業をやるのか(経営者、事業執行体制)」を見ます。地域にとって、観光分野は、成長が期待される事業領域です。地域に影響力があり、地域で成功している地域事業者が核となり、この地域経営企業の将来を創る覚悟が見えた時、そしてその計画に成功の香り(夢)があると感じた時に、投資判断もくだり、財源確保を豊かにするのではないでしょうか。

財源は、最終的には、地域の未来の成長を実現する組織の利益を受ける方々からの投資で成り立たせていくことが理想と考えます。利益を受けるのは地域事業者と来訪者です。そうなる為には、地域経営組織の存在価値(KPI)の見える化とその数値の達成が必要です。そして、KPIの成功(達成)には少し時間がかかります。その時間の為に、国や自治体の財源支援は必要になります。

私たちは、地域経営を成功することは、難易度が高いことだと認識しています。地域の観光の成長で未来を創ると決めるのであれば、地域経営組織の存在は不可欠だとも感じてます。難しいことであると自覚しながら、「人・もの・カネ・情報」の集め方や、地域の合意形成の在り方などの研究を行っていきます。特に、「財源確保」と「人材確保」この2つの基盤について、真剣に議論し、検討していきたいと考えてます。2019年が未来の成功の始まりの年だったと言われるよう、私たちも地域の皆様と共に、行動していきます。

じゃらんリサーチセンター メンバー紹介



スタッフ

山本 瑠美 やまもと るみ



センター長	沢登 次彦 さわのぼり つぐひこ	企画推進グループ	
		マネージャー	深澤 徹 ふかさわ とおる
周査・開発グループ		企画担当	五十嵐 大悟 いがらし だいご
? ネージャー	北嶋 緒里恵 きたじま おりえ		小野 欽三 おの きんぞう
究員	有木 真理 ありき まり		川波 佑吉 かわなみ ゆうきち
	稲垣 昌宏 いながき まさひろ		児玉 純一 こだま じゅんいち
	三田 愛 さんだあい		藏西 宏之 くらにし ひろゆき
	ヒロ 中田(中田博人) ひろなかた(なかたひろと)		中道啓なかみちたかし
	松本 百加里 まつもと ゆかり		松下綾まつしたあや
	森戸 香奈子 もりと かなこ		山田修司 やまだ しゅうじ
	森成人 もり なるひと	スタッフ	岡田 麻衣子 おかだまいこ
タッフ	今谷 幸枝 いまや ゆきえ		齋藤 寛子 さいとう ひろこ
	田中香和子 たなかかなこ		藤田美和子ふじたみわこ
			普天間 弥生 ふてんまやよい
	 ҍグループ		山根貴瑛やまねたかあき
ネージャー	田辺友洋 たなべ ともひろ		
・・・・ 北リーダー 青森県	山内 未来 やまうち みき	※合企画グループ	
田県、山形県	遠山 祐基 とおやまゆうき	マネージャー	木島 達也 きじま たつや
城県、岩手県	小宮隆嗣 こみやりゅうじ	総合プロデューサー	平山 圭介 ひらやま けいすけ
島県、栃木県	福山佳与子ふくやまかよこ	プランナー	石澤 里美 いしざわ さとみ
野県、新潟県	岡本 裕野 おかもと ひろや		井上 昂明 いのうえ たかあき
馬県、茨城県	渡邊壮一郎わたなべそういちろう		大竹 芙実 おおたけ ふみ
梨県、埼玉県、(長野県一部)	本多良恵ほんだよしえ		佐山輝 さやま ひかる
余川県、千葉県、静岡県	山下春香やましたはるか		瀬戸山由佳せとやまゆか
・ボルボ、1 米ボ、肝臓ボ ・ ・ランナー	阿部 知里 あべちさと		林かほりはやしかほり
	田中麻衣子たなかまいこ		外川 亜矢子 ひさかわ あやこ
law7	畑中 杏菜 はたなか あんな		宮木 栄理子 みやき えりこ
タッフ	山口舞 やまぐちまい		遠藤 敏子 えんどう としこ
	四口 	スタッフ	小森宏美 こもり ひろみ
	トラルーフ - 高橋 佑司 たかはしゅうじ		知脇 照美 ちわきてるみ
オージャー			中村有希子なかむらゆきこ
海・北陸リーダー 富山県、福井県、石川県			米原 慈子 よねはらなりこ
草県	長瀬欣子ながせよしこ	1d 1437 bd 1454 450	
知県、三重県	佐藤一喜 さとう かずき	地域活性推進グループ	1.43 = 0.7
賀県、和歌山県、奈良県	杉岡 亮汰 すぎおかりょうた	公益社団法人北海道観光振興機構	水谷 元昭 みずたに もとあき
阪府、京都府	畑中 亜希子 はたなか あきこ	一般社団法人東北観光推進機構	高橋謙太郎たかはしけんたろ
庫県	田中優子たなかゆうこ	一般社団法人にほんまつDMO	伊藤美香いとうみか
四国リーダー 愛媛県、徳島県、香川県	加藤憲司郎 かとう けんじろう	石川県加賀市役所	石井 康一 いしい こういち
取県、島根県、高知県	早瀬雄一 はやせゅういち	西日本旅客鉄道株式会社	笹田修司 ささだ しゅうじ
1.島県、岡山県、山口県	関陽平せきょうへい	一般社団法人関東観光広域連携事業推進協議会	
合プロデューサー	澤柳 正子 さわやなぎまさこ	一般財団法人箱根町観光協会	佐藤守さとうまもる
	白井 誠一 しらいせいいち	一般社団法人せとうち観光推進機構	館博哉だてひろや
	前田 浩輝 まえだ こうき	一般社団法人九州観光推進機構	濵﨑隆 はまさき たかし
タッフ	石川 佳美 いしかわょしみ	スタッフ	田村 麻貴 たむら まき
	中野 真美 なかの まみ		
	森 涼香 もり すずか	客員研究員	加藤 史子 かとう ふみこ
			幸田 泰尚 こうだやすたか
リアプロデューサー 九州ク	グループ	アソシエイションスタッフ	寺嶋修 てらしま おさむ
ネージャー	小野 郁 おのかおる		佐藤 真一 さとう しんいち
分県、福岡県、佐賀県	山下 直人 やました なおと		
崎県、鹿児島県	檜垣 憲一 ひがき けんいち	マジ☆部担当	青木 里美 あおき さとみ
本県	森永光洋 もりなが みつひろ		青木 理恵 あおき りえ
崎県	谷村 智樹 たにむら ともき		松本 圭祐 まつもと けいすけ
!タッフ	山木 寝羊 やまもと るみ		山木 祐司 やまもとゆうじ

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 🚹

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

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

観光•地域振興支援

観光に関する様々な事業をお任せいただいております。

○調査·分析 ○PR·誘客·周遊促進

○計画策定など ○ワークショップ・研修

資源を再発見or新たにみつける→そだてる→情報発信→誘客→ 振り返り→次へ、というサイクルをまわしながら、

地域の方々と共に地域の新しい価値創造を行っていきます。

情報発信

研究で得た知見を広く発信していきます。

○『と一りまかし』 ○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



公式Facebookからも 情報配信中



変わる地域の、力になります。



じゃらんリサーチセンター

tel 03-6835-6250 (代表·平日10~18時) fax 03-6834-8628

とーりまかし別冊 **研究年鑑 2019**

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 松本百加里、森 成人、幸田泰尚、

北嶋緒里恵、三田 愛、中田博人、

田中香和子、大西智与

デザイン 黒川聡司デザイン事務所

黒川聡司、恒川晴奈、萩原唯香

イラスト 小林マキ

印刷・製本 凸版印刷株式会社

Printed in Japan ©Recruit 2019

※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 と^ニりまかし 研究年鑑 2019