

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 Mivamoto



1990年に創刊した旅行情報誌『じゃらん』は本年、おかげさまで創刊30周年を迎えました。『じゃらん (JALAN)』には、日本 (JAPAN) の真ん中にレジャーの「L」があるという意味が込められております。観光立国を目指し、いよいよオリンピックイヤーを迎える我が国において、「レジャーが日本の真ん中にある」時が、今まさに近づいてきているのではないでしょうか。

一方、2020年に入り流行が広まった新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) により、観光業界は大きな影響を受けております。そして2019年はGW大型連休やラグビーワールドカップによる観光客増加など嬉しいニュースもありましたが、自然災害が目立つ年ともなりました。被災された地域の皆さまにお見舞い申し上げると共に、復興へのサポートを継続して参る次第です。

このように外部要因を受けやすい観光業において、旅行の"固定ファン"を増やすべく、私たちは引き続き「総国内旅行回数増加」を目標に置き、『じゃらん』ブランドを挙げて新たな策を打って参ります。旅行情報誌『じゃらん』では30周年を記念して、需要喚起を促す特別なプロモーションを始動。『じゃらんnet』では『じゃらんカスタマープログラム』を開始し、利用状況に応じたクーポンやポイントなどの特典提供をしていきます。

「じゃらんリサーチセンター」としても、「変わる地域の力になります。」をモットーに、若年層行動支援プラットフォーム「マジ☆部」の継続や『じゃらん』を活用したマーケティング施策、キャッシュレス導入などの業務支援等、多様で細やかなサポートによって地域のみなさまに寄り添い、変わらず共に歩んでいく決意で臨みます。

目次

03 ごあいさつ

05 テーマ 1

研究員 松本百加里

【実践編】外国人の深層ニーズから 勝てるコンテンツを見つけ出す インバウンド旅行者の 需要創造メカニズム研究

17 テーマ 2

何から始める?

研究員 森 成人

マーケティングデータの揃え方と具体的な活かし方

27 テーマ 3

研究員 森戸香奈子

地域をサービス・マーケティングの アプローチで読み解く

観光の新たな

プロフィット・チェーンの提案

37 テーマ 4

主席研究員 北嶋緒里恵

地域単位でプログラム開発

「持続可能な宿経営の未来塾」プロジェクト2期目

現代を見据えて考える

宿泊業の持続可能性実現へのアプローチ

45 テーマ 5

研究員 三田愛

運命の出会いをもたらし 予想だにしない未来を生み出す

コ・クリエーション型

関係人口

53 レポート

研究員 ヒロ中田 (中田博人)

「オズの魔法企画法」「氷山は海中9割!理論」、 15年・75個の新・ご当地グルメ開発で体得した

商品企画のツボ& 「コンセプトが一番! |

観光が地域を元気にする 豊かに変える

エリア活性事例

- 69 おわり**に**
- 70 研究実績
- 72 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

【実践編】 外国人の深層ニーズから勝てるコンテンツを見つけ出す

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

はじめに

世界の海外旅行者は2018年実績で約14億人となり、2030年には18億人まで増加すると予測される(UNWTO調査より)。訪日外国人旅行者も3000万人を超えた(2018年、JNTO)。この大きな市場に対して、地方部は外国人旅行者の誘客実績がまだまだ少なく、何を手掛かりにマーケティングの戦略を立てるべきか悩ましいのが現状ではないか。

本研究では、外国人ターゲットを選定する

重要な手掛かりを「海外旅行者の深層ニーズ」とし、どのようなニーズを持つ層がいるかをタイプ分類して、その深層ニーズを日本のコンテンツにマッチングできる考え方を提示する。ターゲットのニーズや属性をイメージできれば、競合の設定や差別化ポイントもアレンジしやすいだろう。まだ外国人誘客実績が少ない地方部中心に、誘客につなげるヒントにしていただきたい。

[実践編] 外国人の深層ニーズから勝てるコンテンツを見つけ出す

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

第1章目的

本研究の目的は、訪日外国人旅行者4000万人、6000万人時代に向けて、日本の地方部*1へ外国人旅行者を誘客するための具体的な戦略フレームを提示することである。

背景

地方部は訪日外国人旅行者の実績が不十分 で、実績を基にした誘客戦略が立てにくいこ とが課題と考えられる。実績が見えない中で も有効な誘客戦略を立てるには、狙うべき外 国人旅行者のターゲット像を明確にしてマー ケティングができる状態を目指す必要がある。 そのためには、外国人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。訪日外国人旅行 者の実績から分析した場合、日本に興味が高 い層のニーズしかマッチングできず、地方部 ならではの魅力的なコンテンツが埋もれてし まう可能性を懸念したためだ。海外旅行検討 時に求める深層ニーズから「メインコンテン ツ*3 |を見つけていく手法で検討する。

本ならではの観光コン テンツを持っているが、 外国人誘客の実績が少 ないエリアと今回は定 義する

*1. 地方部とは、ゴー

ルデンルート以外で、日

*2. 「深層ニーズ」とは その海外旅行で達成 したいこととする

*3.「メインコンテンツ」とは地域の観光資源に付加価値を加えた販売可能な商品で、海外旅行するための目的や動機となるものとする

2018年度研究結果と本稿の論点

2019年度の研究では、海外旅行の深層ニーズは国や属性によって異なり、それに紐づいて実施する体験も変動することを明らかにし

た。その結果から深層ニーズを軸にしたメインコンテンツを選定するためのフレーム(図1)を発表。「(1)深層ニーズ」をとらえ、人気の高い「(2)体験ジャンル」や、旅を選ぶ決め手となった「(3)誘発トリガー」を組み合わせ、そのエリアならではの独自性を言語化することで、狙った深層ニーズ別ターゲットにとって旅行目的となる魅力的なコンテンツを選定できる設計とした。

2019年度の研究では、このフレームから実際に地方部でメインコンテンツを選定できるかを実証実験した。本稿では、その実験結果と活用事例を中心に論じる。

実証内容

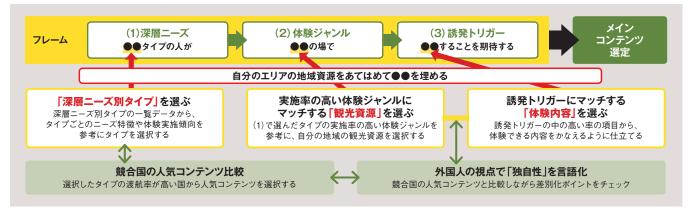
図1のフレームを活用して選定した地方部のコンテンツが、狙った深層ニーズ別タイプにおいて、外国人旅行者にすでに人気になっているコンテンツと比較して同等以上の旅行意向度を獲得できるかを検証する。

研究の目指す成果

インバウンド観光戦略を策定する上で、スタートラインとなる下記2点に対して提示する。

- 1. 「狙うべきターゲット」を選定するための外国 人旅行者の深層ニーズ別タイプのデータ一覧。
- 2. 「誘客につながるメインコンテンツ」を選定するためのフレームと活用事例。

図1 メインコンテンツを選定するフレーム



第2章 手法

ステップ①

3つのステップにそって検証を進める(図2)。

深層ニーズ別のタイプ一覧を提示

世界の海外旅行者におけるニーズデータ*4と、海外旅行経験の高い外国人インタビューより、海外旅行に対するニーズを25項目洗い出した。そのニーズ項目に基づいて外国人へインターネット調査を実施し、国ごとにニーズの因子を特定する因子分析*5と、タイプに分類するクラスタ分析*6を行って、深層ニーズ別タイプの一覧データをまとめる。

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*7とした(表1)。

ステップ2

フレームから地方部のコンテンツを選定

地方部の実証実験エリアとして、富山県高 岡市、高知県仁淀川町、栃木県鹿沼市の3エ

表1 ステップ● 海外旅行ニーズ調査概要

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
	□観光目的で年に1回以上海外旅行をする人
渡航先	□アメリカ: カナダ・メキシコ
除外国	□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)
回収数	□アメリカ409人
	□イギリス415人
	□中国406人 計1.230人
	年齢による均等割付(25-35歳/36-50歳)で実施
調査機関	□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

リアを選定。ステップ**①**で調査分析した深層 ニーズ別タイプごとに、図1のフレームにあて はめて*8メインコンテンツ候補とすでに外国 人旅行者の誘客実績がある人気コンテンツ*9 を比較対象として選定した(表2)。

ステップ③

選定したコンテンツの旅行意向度を測る

ステップ**①**と同条件の深層ニーズ別タイプ ごとにインターネット調査(表3)を実施。

表2 ステップ2 選定したコンテンツリスト

	エリア	NO	選定コンテンツ	実験/人気
日本	富山県高岡市	1	雨晴海岸	地方部実験
		2	梶原製作所	地方部実験
	高知県仁淀川町	3	中津渓谷	地方部実験
		4	スノーピークおち仁淀川	地方部実験
	栃木県鹿沼市	5	古峯神社	地方部実験
	徳島県	6	祖谷渓谷	人気
	群馬県	7	水上ラフティング場	人気
	和歌山県	8	高野山奥の院	人気
	瀬戸内	9	しまなみ海道	人気
	奈良県	10	奈良大仏	人気
	石川県	11	兼六園	人気
	広島県	12	厳島神社	人気
海外	タイ	13	アユタヤ遺跡	人気
	タイ	14	エラワン国立公園	人気
	ベトナム	15	ハロン湾	人気
	インドネシア	16	タナロット寺院	人気

表3 ステップ が 旅行意向度調査概要

調查対象者・ 渡航先除外国	表1と同条件	
回収数	□アメリカ316人	
	□イギリス340人	
	□中国314人	計970人
調査期間	□アメリカ:2019年11月25 □イギリス:2019年11月25 □中国:2019年11月25日 年齢による均等割付(25-3:	5日~2019年12月10日 ~2019年12月10日
回答方法	各コンテンツに対して、「こるためにこの国に行きたい 行意向度として採用	
アドバイザー	株式会社みたて	

者が活用する主要な海 外OTA (Online Travel Agent) で4.7点以上の 口コミ点数を獲得して

いることとした

*9.人気コンテンツの 選定条件は、海外旅行

*4. OECD、UNWTO の海外旅行者に関する

*5.多くの概念を統計

的にいくつかの概念 (=因子)にまとめる分

*6. 同じような傾向を

持つ人たちをグルーピ ングする分析手法、人

のタイプ分類によく用

*7. 選定の比較軸は、 「海外出国者数」「海外 旅行支出総額」「GD P」「訪日旅行者数」と

し、対象3カ国ともすべての軸で世界5位以内

*8. フレームにあては めるステップは、立教 大学大学院ビジネスデ ザイン研究科観光地マ ネジメント受講生のサ ポートにより設計

析手法

いる

に入る

図2 検証するための3つのステップ

実施内容 明らかにすること ステップ 1 ニーズの因子を特定して深層ニーズ別のタイプ一覧を提示 アイア 深層ニーズで分類するとどのようなタイプがいるか

ステップ 2 深層ニーズ別タイプごとにフレームにあてはめて地方部のコンテンツを選定 🕨 フレームを活用して地方部でコンテンツを選定できるか

テップ 3 選定したコンテンツをインターネット調査にかけて旅行意向度を測る **▶ フレームで選定したコンテンツはメインコンテンツになりえるか**

インバウンド旅行者の 需要創造メカニズム研究

第3章 結果

イギリスの深層ニーズ別タイプ(ステップ①より) イギリスは、「その土地ならではの旅がしたい」「リラックスしたい」「子供に様々な経験をさせたい」「自分を成長させたい」の4つ のニーズ因子を特定した。この因子の傾向から3つの深層ニーズ別タイプに分類。カップルや夫婦が多い「リラックスしたいAタイプ」、家族層が多い「子供に様々な経験をさせたいBタイプ」、友達同士が多い「現地交流して盛り上がりたいCタイプ」となった。

図3 イギリスの深層ニーズ別タイプの特徴



△タイプ

出現率**1 26%

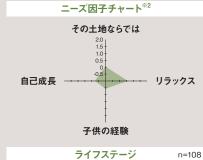
パートナーとともに 歴史文化を楽しんで リラックスしたいタイプ

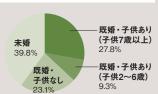
特徵

女性が多く、未婚や既婚・子供なしの割合が高い。 カップルや夫婦で、リラックスしながら、その土地 の歴史文化やストーリーを楽しみたい層。パートナ ーと充実した時間が過ごせるか、リラックスできる かがポイントとなる。

体験傾向

歴史文化、フード・ドリンクジャンルの実施率が高く、天候がよいこと、食事が美味しいこと、施設が充実していることを期待する。





体験ジャンルベスト5	n=108
1 歴史文化	26.9 %
2 フード・ドリンク	25.0
3 海・川	16.7
4 山・公園	6.5
5 牧場・農園・美術館・テーマパーク	5.6

Bタイプ

出現率 15%

家族で楽しみつつ 子供に様々な経験を させたいタイプ

特徵

女性が多く、既婚者・子供がいる割合が高い。家族みんなで楽しみたく、子供の教育にもつなげたい層。子供が過ごしやすい環境か、楽しめるアクティビティがあるかがポイントとなる。

体験傾向

海・川、テーマパーク系ジャンルの実施率が高く、 歴史文化はやや低め。気候がよいこと、写真映え、 施設の充実、アクティビティの豊富さを期待する。

ニーズ因子チャート



未婚 9.4% 既婚・子供なし 4.7%	A	既婚・子 (子供7歳 53.1%	
(子供1歳以下) 4.7%			既婚・子供あり (子供2~6歳) 281%

体験ジャンルベスト5	n=64
1 海・川	29.7%
2 牧場・農園・美術館・テーマパーク	18.8
3 歴史文化	17.2
3 フード・ドリンク	17.2
5 特定の宿泊施設への宿泊	6.3

Cタイプ

出現率 10%

本場の文化を知りたい! 現地交流しながら 盛り上がりたいタイプ

特徴

年齢はやや若く、既婚・子供なしの男性、1人旅や 友達と2人旅が多い。アジアや南米など遠いエリア への旅行経験も多い。友達と楽しみながら、現地 の人と交流したい層。盛り上がる体験か、SNSの ネタになるかがポイントとなる

体験傾向

フード・ドリンク、海・川ジャンルの実施率が高く、ナイトライフとイベントは他タイプよりも実施率が高い。食事が美味しいこと、その土地をより知るためや交流のためにガイドへの期待も高い。

ニーズ因子チャート



7	イノステージ	n=41
未婚 31.7% 既婚・ 子供なし 22.0%	既婚・子供 (子供2~6 既婚・子供	以上) 22.0% 供あり 6歳) 19.5%

体験ジャンルベスト5	n=41
1 フード・ドリンク	19.5%
2 海・川	17.1
3 歴史文化	12.2
3 ゲーム・エンタメ・ナイトライフ	12.2
5 ショッピング	9.8
5 イベント・スポーツ・お稽古	9.8

※1 「海外旅行に求めるニーズ」を因子にした場合、出現していない残りのタイプはニーズでのマッチングがしにくい層のため、本稿での記述は省略する。

※2 イギリスのニーズ因子は、「その土地ならではの旅がしたい」「リラックスしたい」「子供に様々な経験をさせたい」「自分を成長させたい」の4つ。各因子をレーダーチャートにして特徴をタイプ分類したものが上記の3タイプである。

アメリカの深層ニーズ別タイプ

アメリカは、「その土地ならではの旅がしたい」「リラックスしたい」「家族をもてなしたい」「自分磨きをしたい」「友人・親族に会いにいきたい」の5つのニーズ因子を特定した。

この因子の傾向から3つの深層ニーズ別タイプに分類。女子の友達グループが多い「冒険心を満たしたいAタイプ」、家族層が多い「リラックスしたいBタイプ」、1人族や友達2人が多い「友人訪問Cタイプ」となった。

図4 アメリカの深層ニーズ別タイプの特徴

△タイプ

出現率*1 23%

その土地ならではの 異文化体験をして、 冒険心を満たしたいタイプ

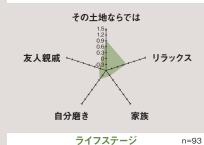
特徵

女性が多め。3人以上の友達グループ、カップルや子供なしの夫婦が多い。異文化体験や美味しいものを食べることを求める層。その土地ならではの異文化体験を通して、冒険心を満たせるかがポイントとなる。世界遺産への関心も高い。

体験傾向

歴史文化ジャンルの実施率が圧倒的に高く、次いで海・川ジャンルとなる。その土地ならではの異文化の世界を体感できること、神秘的で壮大な景色、食事が美味しいこと、施設の充実を期待する。

ニーズ因子チャート**2





体験ジャンルベスト5	n=93
1 歴史文化	64.5%
2 海・川	11.8
3 フード・ドリンク	6.5
4 特定の宿泊施設への宿泊	5.4
5 山・公園	4.3

Bタイプ

出現率 15%

家族サービスをしつつ 自分自身も リラックスしたいタイプ

特徴

男性がやや多め。子供は7歳以上が多く、子連れ 家族か夫婦が多い。子供に海外旅行を通している いろ経験させたり、家族をおもてなししたい層。子 供が楽しめる環境で、本場発祥の異文化体験を一 緒にできるかがポイントとなる。

体験傾向

歴史文化、フード・ドリンク、海・川ジャンルの実施率が高く、他タイプよりテーマパークジャンルも高い。施設の充実、その土地ならではの異文化の世界を体感できることへの期待が高い。

ニーズ因子チャート



未婚 6.8%
既婚・子供なし 6.8%
既婚・子供あり (子供1歳以下) 3.4% (子供7歳以上)
既婚・子供あり (子供2~6歳) 18.6%

	体験ジャンルベスト5	n=59
1	歴史文化	37.3%
2	フード・ドリンク	16.9
3	海・川	13.6
3	牧場・農園・美術館・テーマパーク	13.6
5	山・公園	5.1

Cタイプ

出現率 15%

知人の訪問や趣味と合わせて その土地ならではの 美味しいものを食べたいタイプ

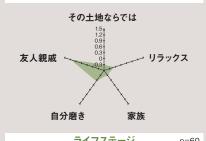
特徵

男性が多く、1人旅や友人2人でフットワーク軽く旅行をする旅行上級者。知人や親族に会いにいくことや、趣味などを通じた自己成長を求める層。その土地で友達と盛り上がることができるか、美味しいものを食べられるかがポイントとなる。

体験傾向

歴史文化、フード・ドリンク、ナイトライフジャンル の実施率が高く、食事が美味しいこと、歴史文化 をより体感できるアクティビティの豊富さへの期待 が高い。

ニーズ因子チャート



i		フィノステー	7	n=60
 既婚・ 子供なし 20.0% -	未婚 31.7%		既婚・子供あ - (子供7歳以上 30.0% - 既婚・子供あ (子供2~6歳 - 既婚・子供あ (子供1歳以下	t)) 15.0%

体験ジャンルベスト5	n=60
1 歴史文化	28.3 %
1 フード・ドリンク	28.3
3 ゲーム・エンタメ・ナイトライフ	10.0
4 海・川	8.3
4 ショッピング	8.3

※1 「海外旅行に求めるニーズ」を因子にした場合、出現していない残りのタイプはニーズでのマッチングがしにくい層のため、本稿での記述は省略する。
※2 アメリカのニーズ因子は、「その土地ならではの旅がしたい」「リラックスしたい」「家族をもてなしたい」「自分磨きをしたい」「友人・親族に会いにいきたい」の5つとなった。各因子をレーダーチャートにして特徴をタイプ分類したものが上記の3タイプである。

【実践編】 外国人の深層ニーズから勝てるコンテンツを見つけ出す

インバウンド旅行者の 需要創造メカニズム研究

中国の深層ニーズ別タイプ

中国は、「その土地ならではの旅がしたい」「リラックスしたい」「家族をもてなしたい」「話題の場所で体験したい」の4つのニーズ因子を特定した。この因子の傾向から3つの深

層ニーズ別タイプに分類。女子同士や子連れ 層が多い「食や買い物が好きなミーハーAタ イプ」、家族層が多い「子供と一緒に異文化体 験したいBタイプ」、夫婦や1人旅が多い「趣 味や自分磨きしたいCタイプ」となった。

図5 中国の深層ニーズ別タイプの特徴

Aタイプ

出現率*1 23%

食!買い物! とことん欲望のままに 遊びたいミーハータイプ

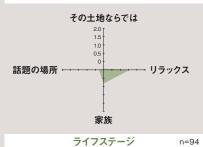
特徵

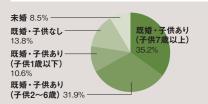
女性が多め。3人以上の友達同士や小さい子連れの家族層が多く、近場のエリアを選んでリフレッシュしたい層。楽に移動できるか、いろいろ楽しめるバリエーションがあるかがポイントとなる。

体験傾向

フード・ドリンク、ショッピングのジャンルの実施率が高く、食事が美味しいことに加えて、食事するメニューの多様化、買い物の品ぞろえ、アクティビティの豊富さへの期待が高い。

ニーズ因子チャート**2





ALEANS A WAS IN	
体験ジャンルベスト5	n=94
1 フード・ドリンク	18.1 %
2 ショッピング	17.0
3 海・川	16.0
4 牧場・農園・美術館・テーマパーク	11.7
5 歴史文化	10.6

Bタイプ

出現率 17%

子供と一緒に 異文化に触れて リフレッシュしたいタイプ

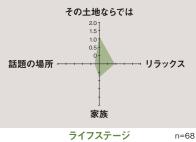
特徵

女性がやや多く、既婚者・子供がいる割合が高い。 異文化の体験を通して子供の教育につなげたい、 教育熱心なママ層。子供が過ごしやすく、子供に 気づきを与える体験があるかがポイントとなる。

体験傾向

歴史文化、テーマパーク系ジャンルの実施率が高 く、異文化を体感しながらその理解を深める体験、 職人の技術、施設の充実への期待が高い。

ニーズ因子チャート





体験ジャンルベスト5	n=68
1 歴史文化	26.5 %
2 牧場・農園・美術館・テーマパーク	22.1
3 海・川	11.8
4 山・公園	10.3
5 ゲーム・エンタメ・ナイトライフ	8.8

Cタイプ

出現率 12%

話題の場所で 趣味を楽しみながら 自分磨きしたいタイプ

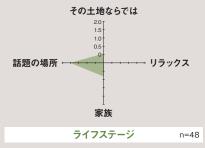
特徴

男性が多く、年齢層はやや高め。子育でが一段落した夫婦や一人旅が多い。その土地本場のことを学んで自分を成長させたい層。本場発祥の文化や技術がある話題の場所で、自分磨きできるかがポイントとなる。

体験傾向

歴史文化、農園、山・公園ジャンルの実施率が高く、他よりもスパ・ウェルネスジャンルも高い。 ガイドなどを通じて歴史文化を深く知ること、趣味やお稽古のスキルアップへの期待が高い。

ニーズ因子チャート





体験ジャンルベスト5	n=48
1 歴史文化	18.8%
2 牧場・農園・美術館・テーマパーク	7 12.5
2 山·公園	12.5
2 イベント・スポーツ・お稽古	12.5
5 スパ・ウェルネス・医療	10.4

- ※1「海外旅行に求めるニーズ」を因子にした場合、出現していない残りのタイプはニーズでのマッチングがしにくい層のため、本稿での記述は省略する。
- ※2 中国のニーズ因子は、「その土地ならではの旅がしたい」「リラックスしたい」「家族をもてなしたい」「話題の場所で体験したい」の4つとなった。各因子をレーダーチャートにして特徴をタイプ分類したものが上記の3タイプである。

フレームにあてはめて選定したコンテンツ (ステップ**②**より)

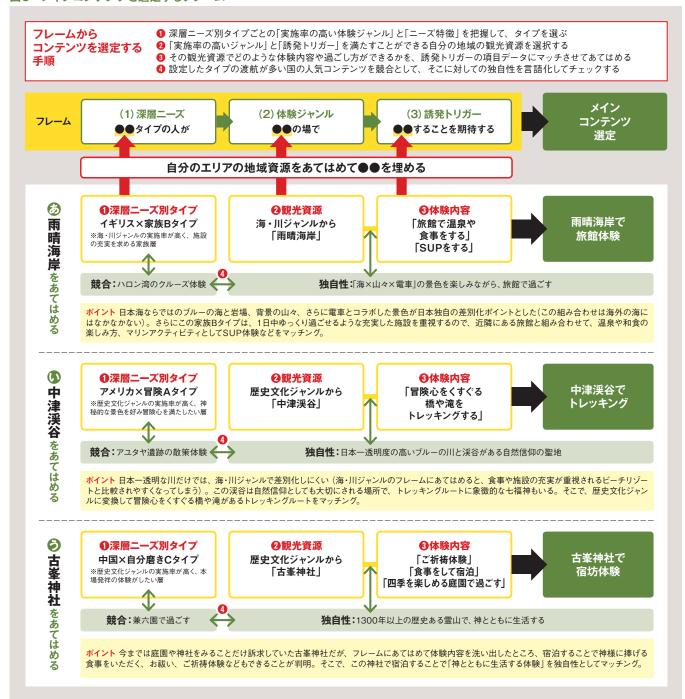
実証実験エリアから、図6の手順にそって 深層ニーズ別タイプごとのターゲットとコン テンツを選定。3つの事例を紹介する。

表4 実証実験エリアでフレームにあてはまった コンテンツと深層ニーズ別タイプ数

コンノンノC/小月一 ハルノーノ XX						
実証実験エリアの コンテンツ	フレー. 深層: イギリス	タイプ数				
雨晴海岸	B 🚳	В	B、C	4		
梶原製作所		A	C	2		
中津渓谷	-	A 🕟	С	2		
スノーピークおち仁淀川	В	A、B	В	4		
古峯神社	С	Α	C 3	3		
合計				15		

砂~砂 下記図6の事例を紹介

図6 メインコンテンツを選定するフレーム



インバウンド旅行者の 需要創造メカニズム研究

選定したコンテンツの旅行意向度 (ステップ❸より)

狙ったコンテンツ15個のうち、14個は 合格ラインの旅行意向度を獲得(的中率93%)

フレームにあてはめて選定したコンテンツ 15個の中で、メインコンテンツのポテンシャ ルがあると定義した◎と○(図7の定義を参 照)を14個獲得することができた。的中率で は93%となった。

狙い通りになったこと

同じ国でも深層ニーズ別タイプによって、旅行意向度に差異がでることを確認することができた。逆に、ニーズと属性が似ているタイプは、国に関係なく、似た評価をすることがわかった。具体的にみると、「雨晴海岸」と「スノーピークおち仁淀川」は、海・川ジャンルで家族層を中心に狙い、国が異なっても似たタイプで高い旅行意向度を獲得することができた。

狙い通りにならなかったこと

富山県の梶原製作所(高野山など世界遺産 に認定された神社仏閣の仏具や仏像の製作実 績がある製作所)が、アメリカ冒険Aタイプ で高い旅行意向度を獲得できなかった。歴史 文化ジャンルが高い冒険Aタイプは、仏教に 通じる仏像技術と神聖な仏像がある製作現場に対して高い旅行意向度を獲得できると予想したが、このAタイプは建物など壮大な景色の中に神秘を求める傾向があり、工場の仏像など繊細な伝統技術に対して高い興味を示さなかった可能性がある。逆に、アメリカの家族Bタイプはこの技術に対して高い旅行意向度が出た。子供の教育観点で、仏教に通じる

図7 「認知度×旅行意向度」の分類と コンテンツの定義

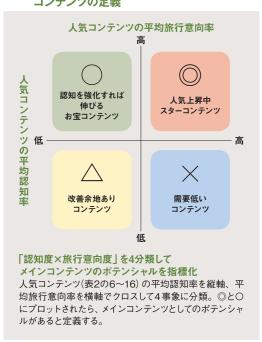


表5 選定したコンテンツが「認知度×旅行意向度」の4分類でプロットされた結果と 狙ったターゲットタイプの的中数(図7の定義を参照して◎○△×を表示)

コンテンツ	ジャンル	狙ったターゲット 国	深層ニーズ別タイプ		結果
雨晴海岸	海・川	イギリス	【B】子供に経験させたいタイプ	0	的中
		アメリカ	【B】家族サービスしながらリラックスしたいタイプ	0	的中
		中国	【B】子供と一緒にリフレッシュタイプ	0	的中
			【C】話題の場所で自分磨きしたいタイプ	0	的中
梶原製作所	歴史文化	アメリカ	【A】冒険心を満たしたいタイプ	\triangle	あてはまらず*
		中国	【C】話題の場所で自分磨きしたいタイプ	0	的中
中津渓谷	歴史文化	アメリカ	【A】冒険心を満たしたいタイプ	0	的中
		中国	【C】話題の場所で自分磨きしたいタイプ	0	的中
スノーピーク	海・川	イギリス	【B】子供に経験させたいタイプ	0	的中
おち仁淀川		アメリカ	【A】冒険心を満たしたいタイプ	0	的中
			【B】家族サービスしながらリラックスしたいタイプ	0	的中
		中国	【B】子供と一緒にリフレッシュタイプ	0	的中
古峯神社	歴史文化	イギリス	【C】本場の文化を知りたい現地交流タイプ	0	的中
		アメリカ	【A】冒険心を満たしたいタイプ	0	的中
		中国	【C】話題の場所で自分磨きしたいタイプ	0	的中
			· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		

※梶原製作所は、アメリカ【B】家族サービスしながらリラックスしたいタイプにおいて、メインコンテンツのポテンシャルがある「○」を獲得

伝統技術に響いた可能性が考えられる。今後 は歴史文化ジャンルにおけるニーズをさらに 分解してパターン化していきたい。

狙った深層ニーズ別タイプごとに どの体験内容が響いたかを深掘りする

雨晴海岸×イギリス家族Bタイプ

ハロン湾と同等の旅行意向度を獲得

イギリスの家族Bタイプにおいて、富山県 高岡市の雨晴海岸は、競合と設定していたハ ロン湾と同等の50%の旅行意向度を獲得でき た。

イギリス家族Bタイプは、 海辺と一体化した温泉の景色に高い支持

具体的に雨晴海岸でのどのような体験内容 が響いたのかを表6からみてみる。イギリス の家族Bタイプでは、1位が「海岸を見渡せる 温泉に入る | 29.4%、2位が 「SUP体験する | 23.5%、3位が「海岸の目の前を走る電車に乗 る、見る | 20.6%の順となった。

「海岸の目の前を走る電車に乗る、見る」は、 日本は電車をはじめ、乗り物のイメージも強 く、その電車と海の組み合わせ、さらに立山 連峰がある写真映えする景色がフックとなっ て響いたのだろう。

また、狙った家族Bタイプは施設の充実など 1日中楽しめる環境やアクティビティを求め る層のため、「SUP体験」と「海岸を見渡せる 温泉に入る」の高い支持を獲得できたと考え られる。特に温泉体験が高いのは注目のポイ ントで、温泉や旅館の過ごし方は、海外にな い日本の独自性である。狙ったタイプの実施 率の高いジャンルから観光資源を選定し、旅 館や温泉の過ごし方と組み合わせることで、 差別化しやすくなるのではないか。その結果、 ハロン湾と同等の旅行意向度を獲得できたと 推察する。

中津渓谷×アメリカ冒険Aタイプ

アユタヤ遺跡よりも高い旅行意向度を獲得

アメリカの冒険Aタイプにおいて、高知県 仁淀川町の中津渓谷は、39.0%の旅行意向度 を獲得し、競合として設定したアユタヤ遺跡 の旅行意向度37.3%よりも高かった。

アメリカ冒険Bタイプは 神秘的な滝や橋に高い支持が集まる

具体的に中津渓谷でのどのような体験内容 が響いたのかを表7からみてみる。アメリカ の冒険Aタイプでは、1位が「日本一透明度の 高いブルーの川の聖地 | 33.9%、2位が「龍の ような滝を見る」28.8%、3位が「冒険心をか

表6 雨晴海岸で提示した体験内容(写真+テキスト)の選択結果/イギリス(n=34)



電車に乗る、見る





14.7%

海岸を散策する、



SUP体験を



海岸前のカフェで 過ごす

海岸を見渡せる 旅館で浴衣で過ごす

海岸を見渡せる 景色の温泉に入る

11.8%

29.4%

表7 中津渓谷で提示した体験内容(写真+テキスト)の選択結果/アメリカ(n=59)















※写真は一部イメージを使用

インバウンド旅行者の 需要創造メカニズム研究

きたてるトレッキングルートと橋」15.3%の 順となった。

「龍のような滝を見る」が高いことが特徴的で、この冒険Aタイプは、神秘的な景色を求める傾向にあり、滝はその象徴として映ったためだと考えられる。

また、「透明度の高いブルーの川の聖地」は、この場所を自然信仰の聖地として後押ししたことが高い支持につながった。日本は古くから自然災害が多く、自然への恐怖、畏怖の念を持ちながら、自然信仰を持つ歴史文化が根付いていった。特に山や川がある渓谷は、その土地ならではの信仰が多く残っている。この信仰心は日本ならではの独自性が高く、歴史文化ジャンルでアピールする上で、差別化ポイントになったと考えられる。

古峯神社×中国自分磨きCタイプ

兼六園より高い旅行意向度を獲得

中国の自分磨きCタイプにおいて、栃木県 鹿沼市の古峯神社は、47.5%の旅行意向度を 獲得し、競合として設定した兼六園の旅行意 向度40.0%よりも高かった。

中国の自分磨きCタイプは 神へのご祈祷(踊り)を見る体験が高い

具体的に古峯神社のどのような体験内容が響いたのかを表8からみてみる。中国の自分磨きCタイプでは、1位が「庭園めぐり」30%、2位が「神への踊りをみる、お祓いする」25%、3位が「日本古来の茅葺屋根の神社に宿泊」20%の順となった。

「神への踊りをみる、お祓いする」と「茅葺屋 根の神社に宿泊」が高いことが特徴だ。このC タイプは、長きにわたって培われてきたその 土地発祥の慣習や、その背景にある思想まで 深く学びたい層のため響いたと考えられる。 さらに兼六園と同じように日本庭園をきちん と訴求しつつ、付加価値として神社で宿泊ま でできる神との生活体験をみせたことで、兼 六園よりも高い意向度を獲得することができ たのだと推察する。

今回の調査では、「ご祈祷する」を「神への踊りをみる」と言い換えた選択肢とした。そのままでは、外国人には理解しにくいため、具体的な体験がわかる言いまわしに変更した。体験内容や過ごし方を伝えるには、外国人視点で伝わる文言にかみ砕き、写真と合わせて確認することも一つの工夫ポイントである。

第4章考察

提示したフレームの役割

誘客実績が少なくても、地域資源を起点に ターゲット戦略を策定できる

各国の海外旅行者の深層ニーズを理解し、 属性の詳細、実施率の高い体験ジャンルをタ イプ別に把握しておけば、自分の地域資源を 起点に比較検討でき、ターゲットの優先順位 がつけやすい。

また、同じ国でも深層ニーズ別タイプごと に旅行意向度の差が顕著だったことからも、 ターゲットは国から考えず、深層ニーズ別タ イプから絞って、アクセスなど物理的な条件 を加味して国を絞る流れがよいと思う。イン

表8 古峯神社で提示した体験内容(写真+テキスト)の選択結果/中国(n=40)

中国 (C) 話題の場所で 自分磨きしたい タイプ











災いを取り払う神の使い「天狗」の神社

黄色…20%以上

5.0% ※写真は一部イメージを使用

バウンド市場は、国家間の情勢や、予期せぬ 災害など我々がハンドリングできないことが 多数発生する。まずはニーズでとらえて複数 の国を網羅したり、似た深層ニーズ別タイプ から他の国のターゲットへシフトするなど、 リスクヘッジにも活用できるだろう。

その土地ならではのオリジナリティと 日本文化を加えてアレンジできる

地域資源が海外旅行者のニーズにマッチしていたとしても、その場所だから出会える独自性がなければ、わざわざ渡航するという行動に至らないだろう。このフレームでは、狙いたいターゲット (特定の深層ニーズ別タイプ)が、どの国に海外旅行しているかもランキング形式で確認することができ、海外旅行先として多い国の人気コンテンツを競合として設定可能だ。設定した競合コンテンツを開合と比較しながら、地域のオリジナリティや日本文化のアレンジを加えて工夫することができ、結果として地方部のコンテンツが海外旅行者に選んでもらえるポテンシャルを広げることにつながるだろう。

今回実証実験を行った地方部コンテンツの 3つの事例から、アレンジ方法をみてみよう。

アレンジ例①

「日本の独自風景×温泉旅館」で 海外リゾート系の海と差別化する

海外旅行者がよく閲覧しているOTAをチェックすると、海・川ジャンルの上位コンテンツは、海辺のリゾート地が数多く並んでいることが多く、エメラルドグリーンの美しい海や種類豊富なマリンアクティビティがあるエリアと並ぶ可能性が高い。だからこそ、日本の海には海外のビーチリゾートと異なった景観はどこか、どんな過ごし方があるのかを意識してアピールする必要がある。富山県の雨晴海岸には、立山連峰と独特な岩々、電車の路線が続く独創的な景色が存在する。ただし、海の特徴だけでは、外国人のニーズに

マッチしきれない。イギリスの家族Bタイプのように、1日中楽しめる施設の充実にマッチさせるなら、アクティビティ、食事、宿泊の仕方まで検討することが必要だ。そこで、雨晴海岸に隣接する山の高台にある旅館と連携して、過ごし方のバリエーションを増やした。「日本ならではの海」と「旅館や温泉での過ごし方」の組み合わせは、メインコンテンツにつながるヒントになるだろう。

アレンジ例2

日本の川はビーチリゾートと対決せず 「歴史文化ジャンル」へシフトする手段も

海外のOTAでは、海に加えて川も同じジ ャンルに入っていることが多く、このジャン ルで訴求するのであれば、自ずと海外のビー チリゾートとも肩を並べなければいけない。 しかし、海・川ジャンルの実施率が高いタイ プの傾向として、バリエーション豊富な体験 や、食事の充実などを重視することが多く、 複合施設が集合するリゾート型のエリアの方 が相性がよい。日本の川は縦に長く、川で遊 べるスポットや宿泊施設が点在し、2次交通 も発達していないことがウィークポイントに なる場合があるためだ。高知県の仁淀川もま さにその状態だったため、海・川ジャンルで はフレームにはまりにくかった。逆に、仁淀 川の上流に位置する中津渓谷に焦点をあてて、 その土地の人々が守ってきた信仰や、その信 仰に深く精通する渓谷として歴史文化ジャン ルに置き換えるとスムーズにフレームにあて はめることができた。このようにフレームに あてはめて比較しながら、競合を意識して訴 求するジャンルを変換することも一つの有効 手段だと思う。

アレンジ例③

神社仏閣や庭園の中で差別化するには過ごし方とストーリーから磨き上げする

日本には神社仏閣や日本庭園が数多くあり、 そこで差別化するには栃木県の古峯神社の事 例のように、ストーリーとして語れるような

インバウンド旅行者の 需要創造メカニズム研究

体験を提供できることが重要だ。信仰している宗教の教義や儀礼、祀られている神や仏の 参拝の仕方、神職や僧職の役割など、様々な 歴史背景が存在しているはずだ。特に宿坊体 験ができる施設では、より深いストーリーや 生活スタイルが根付いている。その背景を読 み解き、外国人の視点に変換できると、オリ ジナリティがシャープになって価値が見つけ やすい。

フレームを活用するメリット

「販売可能な商品=コンテンツ」として 磨き上げができる

このフレームで特にポイントなのは、「販 売可能な商品=コンテンツ」の造成や確立を 目指せることだ。日本の地方部には素晴らし い景色や歴史文化財が多数あるが、ただ立ち 寄って見るだけで消費が促されていない観光 地も多い。フレームにあてはめることで、未 完成な観光資源という原石を、コンテンツと してどう磨き上げるべきか方針を定めること ができる。例えば、美しい渓谷をより楽しん でもらうために、ガイドと一緒にトレッキン グする商品や、自然に囲まれた施設での食事 や温泉体験を造成するなどだ。その結果、販 売単価を設定することが可能となる。今回提 示した深層ニーズ別タイプは出現率も把握で きるため、狙えるターゲット人口に販売単価 を掛け合わせれば、最終的な経済効果まで算 出ができる仕組みだ。(詳細のメリットは表9 を参照)

そして、外国人旅行者は日本の地方部を市町村単位で明確に把握して旅行することは稀であり、まずは日本全体でとらえて、自分の興味があるコンテンツに目的を定めながら広域で移動をしていく。そのため、自分のエリアでポテンシャルの高いメインコンテンツの把握ができたら、狙ったターゲットが好むコンテンツ同士を広域でつなぎ、ルートを形成することが重要である。

今後の活動方針

インバウンドの観光戦略をプロセスごとに 分解して活用ツールを用意

今後は、インバウンド観光戦略の策定プロセスごとに整理できるチェックシートを用意する予定だ。今回紹介したフレームは、全体戦略を考える上での一部である。フレームから選定できたメインコンテンツを軸にして、訴求コンセプトの設定、ルートの作成、コンテンツの磨き上げ、プロモーション方針策定からKGI・KPIの設定まで、一気通貫で考えるロジックが必要だ。これからも地域で活用を進めながら、磨き続けていきたい。

表9 フレームを活用する5つのメリット

メリット①

ターゲットにささる

コンテンツの原石(=観光資源)が見つかる

深層ニーズ別タイプの特徴ごとにフレームにあてはめることで、自地域でポテンシャルの高い観光資源の候補を複数だして比較検討できる

メリットの

その原石をどのようにコンテンツとして磨き上げすればよいかがわかる

深層ニーズ別タイプが求める誘発トリガーまで把握することで、観光資源でどのような体験内容や過ごし方を提供するべきかがみえる

メリット🚯

磨き上げた体験内容や過ごし方は、 プロモーションの訴求ポイントにも活用できる

狙ったターゲットに響く誘発トリガーは、プロモーションでのキャッチコピーや写真、動画として活用できる

メリット個

そのコンテンツを市場に出したときの経済的効果が推測できる

深層ニーズ別タイプの出現率を、ターゲット国の調査対象 条件にあてはまる対象人口に掛け合わせることで、狙うこと ができる人数の算出が可能。さらに、コンテンツの販売単価 も掛けることで下記の計算式の通り消費総額も計算できる

調査対象にあてはまる各国の対象人口×深層ニーズ別タイプの出現率×コンテンツ販売単価=コンテンツ消費総額

メリットの

そのコンテンツを核とした 広域ルート連携の可能性が広がる

自地域のメインコンテンツが明らかになれば、他エリアと ルートをつなげるための材料になりやすい。同じ深層ニー ズ別タイプを狙える他のエリアと連携すれば、ルートのテ ーマも統一して訴求することができる

何から始める?

マーケティングデータの 揃え方と 具体的な活かし方

研究員

森成人

はじめに

地域自身が自地域のマーケティングデータ を備えて観光振興や地域活性に当たるべきだ と言われるようになっている昨今、口で言う のは簡単だが実際に行うのは非常に大変なこ とだ。

特に最近ではIT化が進む中で『ビッグデータの必要性』など騒がれているが、そもそも地域には定期的にデータを取るという慣習がないところが多い。

また地域は会社と違って団体・組織もたく さんあるため、地域の現状を理解するための 事実の数字を集めることは本当に難しい。

今回はそんな課題に対して 「なぜデータを揃えないといけないのか」 そして

「どうやってそのデータを活かしていくべき なのか?」

という点についてできるだけ具体的に実際の 事例を交えてまとめていきたいと思う。



何から始める?

マーケティングデータの揃え方と具体的な活かし方

研究員

森成人

第1章目的

データ整備における地域の現状

データを揃える具体的な方法を説明する前にまずは地域のデータ整備における現状について書いていきたい。私自身も地域活性のアドバイザーの立場としていろんな地域の課題の相談に乗る機会が多いが、総じて言えるのが現状の課題が数字で突き止められているケースが多くないということだ。

「地域に元気がないので活性化しないといけない」

「インバウンド政策を進めないといけない」 言葉としてこそ出てくる課題だが、その中 身は現状どの数字の落ち込み(もしくは悪化 スコアの上昇)が原因なのか?そしてどの数 字をどこまでに向上することで成功なのか? という指標がなく漠然と課題感を語っている ケースが多い。

そもそも地域振興に なぜデータが必要なのか?

では、なぜ地域振興にデータが必要なのか?ひとつには今述べた通り、結果指標としてどうしていけばいいのか?についての明確なゴールイメージができないという点である。

結果的に漠然とした取り組みとなり、どうなることで成功なのか?また打ち手を進めたからこそさらに生まれた課題を突き止め、また前進するための手を考える、という最も重要なPDCAに進まず継続しない可能性が高いということだ。

そしてもうひとつ、事実データを提示できないまま課題設定や打ち手を行ってしまうことで、地域の多くの方の合意が取れず、誰かの思い付きの打ち手だと思われ、関係者の意識がバラバラになり、時にはそれが原因でハレーションが起きてしまうということにもつながり、さらなる域内の地域エゴを生んでし

まう可能性があるということだ。多くの地域を訪れて「今の街を変えていかないといけない」と思う方々がいる一方で、「何か新しいことをすればまた地域エゴが爆発してハレーションが増大する」と及び腰になる方も多い。こうなってしまうのはなぜなのかを長く考えてきたが、原因は、事実の数字を示さずに地域の打ち手を決めてしまうことなのではないかと思っている。もっと言えば課題を解決するためでなく、課題そっちのけで誰か街の声の大きい人が提唱した思い付きの打ち手を進めることが地域振興になってしまい、多くの関係者の納得感を得られない状態で打ち手が進んでいるケースも多く見受けられる。

事実データの中から課題を発見し、 その事実データの中から 打ち手のヒントを探していく

重要なことはどうやって地域のデータを手に入れるか?の前に、なぜデータが必要なのか?そのデータを活用して何をしたいのかの納得できる根本理由を腹に落とすべきではないだろうか。実は多くの地域がそこを理解しないままにただデータを揃えないといけないと問りから言われているから、という状況になっている地域現場が多いように見受けられる。

重ねてになるが、データを揃える具体的な 方法に行く前に、なぜ地域がデータを揃えな いといけないかという理由を簡潔に言うとす れば、

- □課題に対して行った打ち手の評価を出せず、次 のPDCAに移れないこと
- □ そもそも事実データとなる客観的課題の根拠がないのでその打ち手を進めることを関係者に納得させられないこと
- の2つなのではないかと考えている。

以上の目的を理解いただいたうえで、次からは具体的な地域データの取得の仕方について、宮城県気仙沼DMOの具体的な事例を基に解説していきたい。

第2章 方法

地域の事実データの収集の 方法は3つに分けられる

一言で地域の事実データといっても個人的 には目的やその手法などの違いから大きく3 つに分けられると考えている。

簡単に言うと以下がその3つだ。

①観光事実データの把握

宿泊人泊数、観光施設来館者数などの観光客 の足跡となる履歴の実数を収集する

②地域消費額の把握

地域内での購買データを捕捉していわゆる地 域消費額を収集する

③ユーザーニーズの把握

具体的な行動にはいたっていないがお客様の 考えているその地域へのニーズを収集する

①観光事実データの把握

実はこれはすでに各地域で本当は取れている可能性の高いデータである。

一度役場で知らべてみるなどしてもいいと 思う。またそんなに難しくないのでまずは今 あるものを調べて統計的にまとめてみてはど うだろうか?

具体的に気仙沼DMOを例に説明していく と以下になる。

A.宿泊者数

- B.観光施設来館人数
- C.物販施設レジ通過人数
- D.体験プログラム申込人数
- E.観光案内所利用人数

F.観光ポータルWebのアクセス数

などである。

これらの数字はその地域のために実際に観 光の行動を取った履歴となるデータでほぼ行 政側や観光協会などで、少なくとも年に1度 (取れているものは月別などもある) は集計 しているケースも少なくない。問題はただの 結果指標として行政の中で眠ってしまっているケースが多いということだ。

A.の宿泊者数とは文字通り年間で自地域の宿泊施設でどれだけの宿泊者がいたかを示すもので各宿泊施設の宿帳を転記する形で行政側で集計されていた(個人情報は除く)。ただし年1回の事後集計のため、なかなか観光現場で使える状況になっていなかった。

そこで、年1度の提出機会を毎月に変更することで、今よりもタイムリーに自街の宿泊者数を多くの方が把握できるようにしようということになった。もちろん、すべての宿泊施設に提出することをご納得頂けない可能性もある。

重要なのは総人数の把握ではなく、月次傾向をつかむこと。ゆえに宿泊人数全体の8割程度を把握できるように宿事業者数(気仙沼で言えば全宿泊施設のおよそ2割程度)にお願いに回ることで実現した。

残りのB.C.D.E.F.も行政の観光課(係など)や観光協会などが把握しているケースも多く、多くの方が知らないだけで業務として行っているケースもある。まずは行政、観光協会、商工会議所など関係者で自組織で何か定期的な調査事業を行っていないか相互共有することが重要だと思われる。

そしてそれらをいかにタイムリーに (この場合は毎月更新で) 把握できるためにさらに業務フローをどうすればいいかということを議論できれば、何もわからなかった地域の事実データが少しずつわかるようになる。

大事なことは網羅的に正確かより スピーディーに把握できるか

先ほども述べたが気仙沼市の場合も宿泊施設全件のA.宿泊者数を把握できるのは年1回だが、全体の8割を構成する宿泊上位施設だけには必ず月次提出頂けるようお願いした。

B.以降も同じで街のすべての数をタイムリーに網羅することは、住民理解の面でも、ま

何から始める?



マーケティングデータの揃え方と具体的な活かし方

たこちらの業務量的にも厳しい。まずは街の 大体の傾向値を探るための年間宿泊者数の多 い上位の宿泊施設、観光施設、物販施設、体験 プログラムなどをどう計測するかを決め、ス ピーディーに把握できる業務設計をすること でそれまで何もわからなかった地域の事実デ ータが少しずつわかるようになるのである。

②地域消費額の把握

つづいて2つ目の地域消費額の把握に移りたい。ここでは気仙沼市では「気仙沼クルーカード」というカード(現在は携帯アプリも開発)を用いて、地域内のお店(飲食店、物販店、宿泊施設など)や公的施設(観光施設など)を利用した際に、そのカードをレジで提示頂くことで、行動の把握とどこでいくら消費したかのデータを押さえることを可能とした。

これによりこれまでの観光振興で最も苦労 していた地域内での一般個人客の行動データ や消費額動向を把握することができるように なった。

特に昨年12月から携帯アプリが開発されたことにより単純な『ポイントカード』という役割を超えて、Googleマップと連動した現在地から観光情報を検索できたり、今おすすめの地域でのお店やキャンペーン情報を取得できたり、さらにはTwitterと連動した投稿





からスポットを探せるなど、自分のスマホの 中から気仙沼市の地域消費をしたくなる情報 をすぐに受け取れるようになった。

これにより携帯アプリを行う前のカード発 効のみの時と比較して利用者は劇的に増加し ている。

気仙沼クルーカードアプリ

お店のレジで支払い際にクルーカード (or アプリの画面) を提示してもらうことで地域消費額を把握している。



2019年12月よりスタートした気仙沼クルーカードアプリ

③ユーザーニーズの把握

最後はお客様に直にその地域へ求めている ニーズを把握していくということだ。

これは①の観光事実データの把握や②の地域消費額の把握といったお客様が結果として行動した事実のデータにはなっていないが、ユーザー意向として思っていることを把握したい際に大変役に立つと言える。

たとえば地域に落ちる消費を向上させたいと思った際にどんな資源を用いたどんな商品を開発していくことが一番可能性があるか?といったことを考える時に、現状だと地元の人の思い付きのようなアイデアで進めることになる恐れがある。そうではなくてそのアイデアを一度ユーザーそのものの意向としてニーズが本当にあるかどうかを確かめた上で確度の高い打ち手を行うために役に立つのである。

さらに言えば、地元の複数のアイデアのうち打ち手を絞らないといけないということが起きた際に、どれがもっともすぐれたアイデアなのかを、まさに購入する機会のもっとも

高いお客様のユーザーニーズにそって決めることが可能となる。これによって税金を活用した事業の中で複数の住民のアイデアのどれに使い道を絞るべきかと考える際などにもきちんと説明責任が果たせることにもつながるはずである。

ユーザーニーズを把握する2つの方法

このユーザーニーズを把握する方法を気仙 沼では2つの方法で実現している。

1つ目は、自地域の代表的な観光施設の前で直接ニーズ調査としてアンケートを観光客に配布して行う方法である。直接行き交う観光客に声をかけてどこから来たのか、なぜ訪れて頂いたのかはもちろんのこと、現状の地域への不満やこの先どんなニーズを(具体的に地域側が考えているこの先考えているアイデアなどに対して良いと思ってもらえるかの意見をそのままぶつけて)聞いてみることで、そもそもどんなニーズを持った方が、自街を訪れてくれているのかをもっともよく把握できる。そしてそれだけでなく、検討している打ち手を実行するべきかどうかについても地元の思い付きに閉じないで判断する材料を得ることも可能となる。

気仙沼では現在、これを当初年8回行うことで季節ごとのお客様の動きやニーズを把握 している。

このような調査を自前でできてしまうこと でコストを抑えるだけでなく、やり方や深め 方も地域側に残ることになりメリットが大き いと思う。

やり方を工夫することでさらに効率的に ニーズを把握することができる

直接アンケートを観光客から取得するということを年に何度もするのはスタッフの人出も必要で大変…と思うかもしれない。確かに気仙沼も最初そうしていたが、毎回スタッフが1日数百件のニーズサンプルを取るために、

5人程度休日に丸一日アンケート調査を行う ことで負担が大きくなっていった。

そこでまず行ったのがこの取り組みに興味 を持っていただいた地元の高校と協働をした ということだ。

そもそも自街にわざわざ観光客が遠くから 来る理由を探るということは、地元の魅力を 客観的に理解できる機会として地元の高校生 に大変学びの機会になる。そこで高校からも 了承を得たうえで、アンケート調査の日に地 元高校限定でアルバイトとして調査スタッフ を募集することにした。これにより興味を持 った高校生がアンケート調査に加わることに より、DMO側のスタッフの負担軽減はもち るん、地元教育の支援の一環として取り組む こともでき、何より地元の観光に興味を持っ てもらえる仲間を増やすことにもつながる。

地域の多くの高校生が、「自街には何もないから卒業したら都会に出ていこう」と思いがちだが実際は知らないだけで、わざわざ遠くから自街に訪れてくれた観光客に直接出会い、話を聞くことで地元に対する考え方が変わったと思ってくれるケースも出てきている。

宿泊施設にも ニーズ調査の協力をお願いする

次にこの調査を宿泊施設にお願いするということも可能だ。具体的には上述したニーズ調査のアンケートを宿泊施設のお部屋に設置してもらってサンプルを募るというやり方である。こちらもDMOスタッフの業務として観光客と対面してサンプルを取るという負担を大きく減らすことができる。確かに宿泊施設には負担をお願いしてしまうことになるが、アンケートに答えてくれた観光客には、何かその街らしいノベルティをプレゼントとして渡せる仕組みとすることで、宿泊施設にとっても来訪頂いたお客様にお得な機会を提供することができ、決して悪い話ではないのである。気仙沼ではすでに多くの宿泊施設が協力

何から始める?

マーケティングデータの揃え方と具体的な活かし方

してくれている。

気仙沼ではこうして高校生や宿泊施設の協力を得ることで、すでにサンプル取得のためのスタッフの業務負担は当初よりかなり減少している。



宿泊施設に協力をお願いするために作成した観光アンケート調 査用のポップ

クルーカード会員への ニーズ調査を実施する

さらにユーザーニーズを把握するもう一つ の方法がある。それがクルーカードだ。クル ーカード会員は自街の地域消費を何度もして くれている大変重要なロイヤル顧客である。

彼らへ直接メルマガを通じたWeb調査などを行うことで、現在気仙沼に来訪していない方のニーズも把握することが可能となる。

またこの会員については前段の観光客への アンケート調査と違い気仙沼への来訪実績や 地域消費の利用実績など会員情報が紐づいて いるため、特にニーズを知りたいターゲット をさらに絞って調査を行うことも可能になる。 そして何よりこの手法に至ってはコストも



このようなWebアンケートを作成して会員に メルマガからURLリンクで回答できるように すれば手軽にニーズ調査が可能となる 業務量もかなり少なく実施することができる。 メルマガからWebアンケートを作成する

だけで、簡単にニーズ把握を行うことが可能 となる。

気仙沼でもこれらを活用することで、知りたいニーズを、知りたい時に、ほぼコストをかけずに手軽に答えを獲得することが可能になっている。

第3章 結果

それでは前述した3つのデータについて、 それぞれどう整理してそこから何が見えてき たのかについて解説していきたい。

データを横断的に揃えてまとめる

既述した観光事実データの項目について横 断的にデータ整備することで、これまで地域 内になかった毎月の観光客の動きが少しずつ 事実データとして手に取るようにわかるよう になってきた。

具体的には、宿泊や観光施設来館者数、物 販施設購入者数などがいつ多いか、さらにそ の居住者はどこか?同行者は何人で、何目的 の来訪かなど、事実のデータを見ながら仮説 を立てることが可能となった。

さらにここで大事なことは、協力してくれ た住民側にもベネフィットがないといけない ということだ。ここでの一番のベネフィット はこれらのデータをきちんとまとめたものを 共有することが重要だ。それによりデータを 提出する側にもメリットがあり、またそれら を誰もが見える形で課題についての共通認識 を持ってもらいやすくなるからだ。

気仙沼市の場合は既述したデータの他定量的に毎月状況を把握できるようにまとめたデータを「気仙沼観光マーケティングレポート」と名付けて気仙沼市の観光ポータルWebページに毎月公開して住民、事業者など誰でもが把握できるような仕組みになっている。

事実データを俯瞰して見ることで 仮説が立てられる

次にこうしたデータを俯瞰して眺めること で事実をベースに仮説を立てることが可能と なってくる。

では気仙沼市の場合を見てみよう。



気仙沼市では集めたデータを「気仙沼観光マーケティングレポート」という名前で毎月、市の観光ポータルサイトにUPしているため、誰でも気仙沼市の現状の観光実態を見ることができる「気仙沼市観光

マーケティングレポート」 https://kesennumakanko.jp/ kesennumakanko suishinkiko/

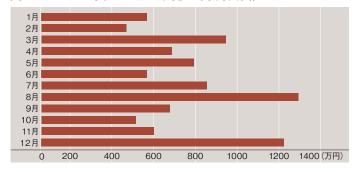
図2-1 年間宿泊者数



図2-2 観光施設来館者数月次推移



図2-3 2019年クルーカード売上(市外会員)



シーズナリティ(季節性)

図2-1よりもっとも宿泊者が多いのは例年8月。観光施設来館者数だけでなく宿泊者数も一番多い。夏休みを利用した来訪ニーズを突き止める必要がある。また次に多いのは5月。GWもそうだがこの時期は山つつじの群生が咲く時期で多くの来訪者が来る。一方図2-3もあわせて見ると、冬時期は閑散期になるが12月にクルーカードの市外客の売上が高い。おそらくお歳暮需要などまだ地域自身気づいていないポテンシャルがあるように思われる。

気仙沼にもとめる来訪目的

今度は気仙沼への来訪目的を見ていくと、

- □図3を見ると気仙沼の海鮮を中心とした旬なグルメを求めるニーズは季節を問わず高い
- □同じく図3で震災復興への関心の高さからか 「復興の様子や今の街並みを見たい」という注 目度が高い。具体的には図4を見ると、直近だ と新しくできた「震災伝承館」や「大島大橋」の2 つへの興味関心がダントツに高い
- □図5を見ると夏、秋頃にはピンポイントにいくつ かの気仙沼のイベントへの興味関心が高い

ターゲット(対象者)

今度は図7から現在の来訪者として考えら えるターゲットを整理してみる。

ターゲット①:グルメ需要で訪れる30~40代 の宮城県仙台市在住の夫婦2人組

ターゲット②: 買い物目的で訪れる60代の岩 手県一関市在住者の夫婦2人組

ターゲット③:被災の現状を見たい40代、50 代の首都圏在住のひとり旅

特に図6の観光ポータルサイトのアクセス 状況を見ると、東京居住者が最も多くまだま だ東京在住者の来訪ポテンシャルが高そうに 見える。

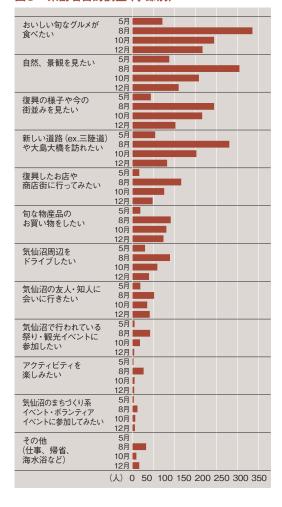
何から始める?

マーケティングデータの揃え方と 具体的な活かし方

詳細なコンテンツニーズ

さらにユーザーニーズ調査を通じた現状の 気仙沼への来訪ニーズの高い詳細コンテンツ や今後開発することで来訪ポテンシャルの高 そうなコンテンツを探求した。

図3 来訪者目的調査(季節別)



すると図8から詳細コンテンツの中では、 「海鮮丼」へのニーズが高いことがわかる。恐らく全体のグルメ需要の高さから考えてもまず年間を通して気仙沼で期待されているコンテンツとして考えられるのではないか。例えばこれらのコンテンツに力を入れて、お店さ

図4 気仙沼市観光ポータルサイト 年間ページ別アクセス数(PV)



図6 気仙沼市観光ポータルサイトアクセス居住地別

地域	構成比
東京(新宿区・港区・千代田区)	22.28%
仙台	15.21%
横浜	9.54%
札幌	6.60%
大阪	6.18%
気仙沼	2.59%

図7 気仙沼への来訪目的ニーズ調査(居住地別)

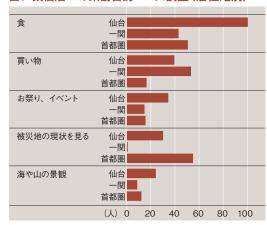


図5 気仙沼市観光ポータルサイト月別ページ別アクセス数 (PV)

2019年7月	PV数	2019年8月	PV数	2019年9月	PV数	2019年10月	PV数	2019年11月	PV数
トップページ	25,350	トップページ	28,924	トップページ	18,272	トップページ	16,120	トップページ	16,127
かつお祭り	12,454	大島大橋開通	14,475	秋のイベント特集	7,965	伝承館	6,099	秋のイベント特集	4,808
大島大橋開通	11,199	伝承館	9,237	伝承館	7,957	秋のイベント特集	5,404	伝承館	4,674
夏のイベント特集	6,519	サマクル特集	8,699	大島大橋開通	7,957	産業祭り	5,287	お魚いちば	4,301
伝承館	6,394	大橋アクセス	8,113	お魚いちば	5,901	お魚いちば	4,468	食ページ	3,930
サマクル特集	6,277	食ページ	6,793	食ページ	5,185	食ページ	4,347	スポットページ	3,284
スポットページ	5,811	夏のイベント特集	6,660	スポットページ	4,773	大島大橋開通	3,832	大島大橋開通	3,002
食ページ	5,703	スポットページ	6,526	大橋アクセス	4,159	スポットページ	3,634	荒磯祭り	2,236
大橋アクセス	5,486	みなと祭り	5,790	宿泊ページ	3,089	市場で朝飯	2,613	旬のおすすめスポット	1,538
お魚いちば	4,391	お魚いちば	5,507	モデルコースページ	2,074	宿泊施設	2,395	宿泊施設	1,535

特に夏や秋の時期に絞ると気仙沼市内のイベントへのアクセスが多いのがわかる

んにさらなる商品開発を提案して誘客してい くという打ち手を検討できないか。

また図9、10、から体験プログラムでも酒蔵 見学や牡蠣養殖体験などのニーズが高いこと がわかったのでそれらのツアープログラムを 磨き上げることも検討できる。

図8 冬の気仙沼のメニューごとランチニーズ



さらに図11から今後のポテンシャルとして高そうなものとして「星空鑑賞」や「クルージング」といったそれまでの地元の発想でなかった新商品開発のヒントがニーズ調査から新たに生まれた。結果として夜の気仙沼湾をクルージングできるというナイトタイム商品

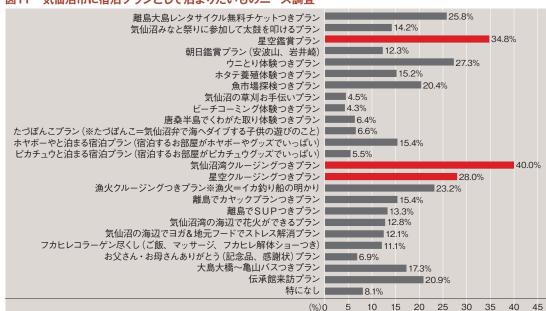
図9 気仙沼市に来訪してみたいと思う 体験プログラム(既存プログラム)



図10 気仙沼市に来訪してみたいと思う体験プログラム(現在開発中プログラム)



図11 気仙沼市に宿泊プランとして泊まりたいものニーズ調査





何から始める?

マーケティングデータの揃え方と具体的な活かし方

を新たに開発することも検討できそうだ。 例えばこれらから見えてくる打ち手とすれば、

- □メインターゲットとなる上記3つのターゲットに ついて年間でどういう誘客戦略をさらに考えられ るか?
- □宿泊客の少ない冬が一方で地域消費額がもっ とも高いというポテンシャルから何か誘客施策 を創れないか?
- ■顧客ニーズの高い開発ポテンシャルのある詳細 コンテンツアイデアをどうやって商品化していく か

などこれらの結果を共有しながら組織を超えたALL気仙沼としてユーザーニーズに応えられる誘客戦略を検討していけるようになってくる。

以上のようなことから結果的に上述したニーズ調査から生まれた開発商品として「気仙 沼湾サンセットナイトクルージング」や「冬の海鮮丼」特集、牡蠣の特集やツアー、酒蔵見 学などがある。これらはすべて「地元の思い付き」ではなく、地域に求められるニーズから生まれたものである。

第4章考察

事実データを揃えることで その地域の未来に 新たに生まれるポテンシャル

今回は地域が自らの街の事実データを揃えることがなぜ必要なのか?そしてどうやって揃えるのか?という点にフォーカスし、できるだけ具体的に解説を行った。特に重要なこ

とはデータを持つことそのものよりも、その 意味を常に使う側自身が理解して準備してい くことだ。

逆にその意味をわかっていなければ、こんなに面倒なことは続かないので止めた方がよいとも言える。一方、打ち手を意識してデータを揃える準備ができていれば、打ち手への説明力が上がり、地域エゴに振り回されず関係者の納得感をうまく醸成でき、ALL地域としての取り組み振興へ発展させていけることも可能になる。

気仙沼DMOでは、このデータをストック し分析していくための部会(マーケティング 部会)が存在し、そこを束ねるミッションを 持ったスタッフが存在している。マーケティ ング部会では、これまで説明したデータを DMOで管理して、この運用の方法をDMO法 人、行政、観光協会などで部会メンバーを選 定して検討している。

私は事実データを揃えることでその地域の 未来に新たに生まれるポテンシャルを作り出 せるのではないかと考えている。

全国で一つでも多くの地域でこのような考 え方からマーケティングが進むことを願って いる。



ニーズ調査から生まれた開発商品



サンセット&ナイトクルージング



牡蠣特集と牡蠣養殖ツアー



酒蔵見学

地域をサービス・マーケティングの アプローチで読み解く

観光の新たな プロフィット・チェーンの 提案

研究員

森戸香奈子

はじめに

観光の場面において、一般的なマーケティング理論や手法を参考に実施しても、現地ではうまくいかないことが多くある。ここ数年筆者が強く感じるのは、手法を間違えたとか、努力が足りなかったということが原因なのではなく、そもそも観光のマーケティングの難易度が、他の業界のそれに比べて高いのではないかという疑問だ。そこには観光特有の問題が潜んでいるのかもしれない。

本研究では、モノ製品をベースに考えられてきたマーケティング理論において、観光に当てはめた際にうまくいかない理由を、難易度が高いといわれるサービス・マーケティングの視点、さらにサービス商材の中でも観光においては更なる特異性があると仮説を置き、一般的なサービス・マーケティング論や過去研究事例と比較することで、その特異性を明らかにすることを目指す。

研究員

森戸香奈子

第1章目的

旅行全体をサービス商材として 捉えなおす

これまで一般的なマーケティング論は、モノ製品をベースに作られてきた背景がある。このためサービス商材においては、サービスに特化した理論が必要であるとされ、近年はサービス・マーケティング論が盛んになされてきた。宿泊施設など観光業では多くのビジネスがサービス業に属し、そのサービスの知見やマーケティング手法は、講演や書籍などにおいて広く共有されている。

一方、旅行者からしてみれば、地域に対する満足度は旅行全体を通して得られるものである。そのため、個別施設における満足度がいかに高くとも、旅行全体の体験を通しての評価を考えなければ、地域全体の旅行満足度はうまく上がらない。例えば宿泊施設におけるサービスの評価が高かったとしても、翌日訪れた観光スポットで期待外れなことが起きたり、周遊の際に利用した交通機関の利便性が低かったりすれば、その地域に対する印象は悪くなってしまう。地域のブランディングにも影響を及ぼすはずである。

一方、地域にとっても観光とは複合的な産業だ。観光客が訪れることで現地の消費は活性化され、サービス事業者だけでなく、お土産品などを含めた物販もその市場が広がる。規模が大きくなれば雇用も生まれる。そこで本研究では、地域全体を商材(旅行商品)として捉え、従来のマーケティング論に当てはめて、その特異性を明らかにすることを試みたい。

いわゆる地域ブランディングなどの難しさ のひとつにも、地域の多様性や、複雑性が挙 げられることは多い。地域産品のような具体 的な商品もあれば、住民の生活や文化など、 観光地からは一見遠い要素が間接的にブラン ドに関与していたりすることもある。複合的 な「地域」をひとつの塊=商材として認知することによって、観光の広義による難易度が 定義できるだろう。また、サービス商材の中 でも特筆すべき部分があれば、新たな発見に なるかもしれない。

第2章 方法

本稿では旅行者から見たときの「地域=旅行全体」をサービス商材として捉える。地域の満足度やブランドイメージとは、観光事業者やスポットだけでなく、その旅行全体を通して形成されるはずである。図1に示したように、ひとつの旅行において来訪地は複数存在し、それぞれのスポットでの評価はもちろ

図1 旅行全体を 「サービス商材」として考えると…?



ん、移動や待ち時間など総合的に見て旅行者 はその地域を評価する。

このように旅行者からも地域からも複合的 な視点が含まれる観光というジャンルにおいて、一般的なモノ製品の視点ではなく、サービス・マーケティングのフレームに当てはめて考えていく。

まずはサービス・マーケティングの普遍的な理論を当てはめることで、広義なサービス商材であるがゆえに難易度が高いと思われることを抽出していく(①サービス・マーケティングのアプローチ)。続いて、①の過程においてサービス商材の中でも当てはまらない観光ならではの特性や、特に難易度が高いと思われるポイントを個別に抽出していく(②サービス商材の中でも難易度が高い特性)。また、①②いずれにおいてもその特異性を克服するための具体的な手法論までを論ずる。

第3章 結果

サービス・マーケティングの アプローチ

モノ製品と比較した際のサービス商材の特徴は、コトラー*1によれば図2のように定義されている。これらの法則に従い、旅行商材の特性を述べていく。

(1) 非有形性

サービスは、目に見えない

→可視化することが重要

サービスは目に見えないことから、モノ製品と比べて、その商品特性などを伝えるのに苦心することがある。一般的には、製品を購入する際には、顧客は「品質の手がかり」を求めるとされ、モノの場合、それがスペック

図2 サービスの特徴(コトラー、1995などを元に筆者が編集)

(1) 非有形性 (2) 不可分性 サービスは サービスは生産と消費が 目に見えない 同時に行われる 手に取って その場・その時間に 確認できない 拘束される (3)変動性 (4) 非貯蔵性 サービスは提供者や サービスは 場によって品質が 貯めておくことができない 変わる可能性がある 生産・納品を 機械的に生産できない 調整できない

*1. フィリップ・コトラー (1995)『新版 マーケ ティング原理〜戦略的 行動の基本と実践〜』 (ダイヤモンド社)

#域をサービス・マーケティングのアプローチで読み解く 観光の新たな プロフィット・チェーンの提案

(認知できる機能)であったり、食品であれば 試食、試用できるものであれば店頭で試すことができたり、と「お試し」を用意することが ある。サービス商材ではこのような試用が難 しいため、まずその性質を可視化することが 重要となる。例えば宿泊施設であれば、写真 VRを活用したPRなどが採用されている。 試用という点では、リピート率の高いサービ スであれば初回割引などの施策を講じること もよくあるが、旅行においてはなかなか難し いのが現状だろう。お試しではなく、商品内 容をブラッシュアップするためのモニターツ アーなどはよく活用されている。

また、クチコミが重視されるのも非有形性 によるものだ。サービスは事前に試すことが できないため、実際に体験した人の声が購買 のきっかけとされやすい。同じ理由で、他者 からの推奨も大きな影響を持つ。

(2) 不可分性

サービスは、生産と消費が同時に行われる

→同時性の解消

→メリットに転換する工夫

いわゆる同時性とも呼ばれるもので、サービスを提供するには、提供する人と、提供される人がその場に同時に存在することが必要となる。つまりその場に拘束されてしまう。 宿泊業を中心に観光業が労働集約型といわれる所以はここにある。

この同時性を解消する方法として、例えば 宅配便のようなサービスでは、宅配する人と 受け取る人の同時性解消のためにコンビニエ ンスストアでの受け取りを可能にすることで、 宅配と受け取りの作業を分割している。ネッ ト環境が整ったことで、セミナーや講義など の動画配信も同時性解消のひとつの策として 定着してきたといえる。観光においては、訪 日外国人の荷物送付やWi-Fi機材の空港での 貸し出しなども不可分性の解消を活かしたサ ービスといえるかもしれない。サービスの単位をほぐすことで利便性は高まるのだ。

また、この不可分性を逆にメリットとして 昇華させるケースもある。音楽業界において はCDが売れなくなったといわれて久しいが、 逆に活況となっているのはフェスなどのイベ ントだ。これは不可分性こそに価値があり、 人を惹きつける魅力があることの証明に他な らない。観光においても、例えばレストラン で食事時に調理をパフォーマンスとして見せ ることは、調理者と顧客の同時性を付加価値 に仕立て上げている例として挙げられる。

(3) 変動性

サービスは、提供者や場によって 品質が変わる可能性がある

→指名制や保険などによる品質担保

サービスの提供者は人であることが多く、 その人のスキルや経験によって品質が変動することは避けられない。宿であれば、ベテランの中居と新人とでは、そのサービス内容の差はできる限り少なくしたいところだが、結果としてそういかないこともある。人による変動性については、指名制を導入することで解決することがある。美容院などは一般的だが、優良顧客がついているサービスの場合は、サービス提供者を固定性にすることもあるだろう。

また、環境が整っていないことによって品質が変動することもある。観光においてわかりやすいのは天気だ。旅行業界には、実際に悪天候に対応したお天気保険などが存在する。

(4) 非貯蔵性

サービスは、貯めておくことができない

→需給バランスを見た収益の最大化

(1)の非有形性とも連動するが、サービスは在庫を持つことができない(宿泊業では部屋のことを「在庫」と呼ぶが、ここでは一般的なモノの在庫のことを示している)。在庫を

持てないと、需給に合わせた生産のコントロールが難しい。モノ製品であれば、需要が高まれば生産数を増やすことができるが、サービスでは不可能だ。そこでサービス業界で古くから導入されているのが、イールド(利益)・マネジメントやレベニュー(収入)・マネジメントと呼ばれるもので、需要が多すぎて供給が追いつかない時期は単価を上げ、供給過多の際には単価を下げるといったように、需要を予測しながら単価を変動させ、収益を最大化させることを指す。最近ではエアラインのツアー料金におけるダイナミック・プライシングの採用が代表例といえる。

このようにサービスそのものはモノ製品とは異なる特性があり、そのマーケティング手法もサービス特有のものがある。特に観光においては(1)の非有形性、(3)の変動性などは顧客の期待値調整や満足度への影響が大きく、重要な要素として挙げられるだろう。

サービス材の中でも 難易度が高い特性

これまでサービスの特徴に従って観光の特性を洗い出し見てきたが、これらの特徴に属さない観光特有と思われる性質を個別に4つ挙げてみたい(表1)。

A:広節囲性

ステークホルダーの多さ・多様性

観光は対象となる業界や分野が多岐にわたり、産業としての裾野が広いといわれる。一方で、これは関係者の多さをも示しており、地域全体としての意思・合意形成に手間がかかる。地域振興の場ではよく耳にする事ではあるが、マーケティング論の範疇ではないので、本稿では議論の対象から省くこととする。

B:嗜好性

スイッチングコストの低さ

「スイッチングコスト」とは、他のブランド

に乗り換えるリスクのことを指す。例えばチョコレートのスイッチングコストは低い。単価が安いものは一般的にスイッチングコストが低いことが多い(図3)。一方、スマートフォンのような高額商品は「乗り換え」が起こりにくい商品で、スイッチングコストは高い。このリスクが高ければ高いほど、一度ユーザーを獲得したときのロイヤリティが高いことを示すため、顧客の囲い込みに有利だ。

旅行というジャンルは、同じエリアに毎年

表1 観光の特異性

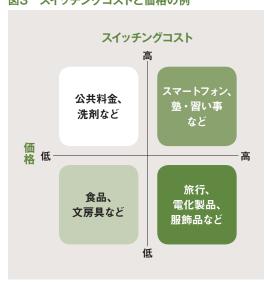
A: 広範囲性 ステークホルダー の多さ・多様性	対象となる業界・分野が多 岐にわたる(裾野が広い)、 関係者が多い。
B: 嗜好性 スイッチングコスト の低さ	高額商品のわりにスイッチングコスト(乗り換えのハードル)が低い。リピーターを確保することが戦略上重要である。
C: 財としての性質 地域は 公共財である	観光資源の状態に左右され、純粋に消費者のニーズ・ 意向・希望を出発点にする ことは難しい場合が多い。
D: サービス・ エンカウンター	商材の一部に地域住民が

含まれる。

図3 スイッチングコストと価格の例

品質を一部

コントロールできない





訪れるような人も多くいる一方で、旅先を毎回変える人も多い。しかし商品としては安いとはいえない。高額のわりにスイッチングコストが低い商材なのだ。頑張って顧客を獲得しても、次また来てもらえる確率は高くない。だからこそ地域にとってリピーターやファンを確保することは非常に重要な施策の一つになる。ちなみに同じような特性を持つ商品としては電化製品などが挙げられそうだ。

新規顧客獲得にかかるコストは一般的にリピーターの5倍と言われる(1:5の法則)。毎回新規顧客をターゲットとしていくことは、その分大幅に投資が必要になる。ちなみに国内旅行でその地域をリピートする人の割合は、全国平均で7割程度である(「じゃらん宿泊旅行調査2019」より)。この数値を大きく下回る場合は、顧客獲得にかかるコストが高いことを認識しておく必要があるだろう。

C: 財としての性質

地域は公共財である

大橋昭一(2009)*²は、地域について以下 のように述べている。

「通常の企業であればいくつかの商品を擁し その地域や販売地域(市場)を自由に変化させられるが、観光地ではそれが不可能ないし 困難である場合が多い。基本的には観光が1 つの地域に根差したものであるゆえ、観光商 品を別の形で提供することが難しいから」 「マーケティングはそもそも消費者のニーズ に合わせたものを作ることを基本とするが、 観光では観光資源の状態に規定され、消費者 のニーズ・意向・希望を出発点にすることは 難しい場合が多い

つまり地域とは公共財としての特性を強く 持つがために、観光客の要望に合わせてその 姿を変化させることは難しく、基本的には 「あるもの」をベースとするマーケティング が主となるということだ。また、このことか ら、儲かるからといって過剰に開発すること は難しいことがわかり、オーバーツーリズムも説明がつきやすい。限られたリソースをいかに運用・活用するかという問題は他業界でも起きており、観光資本は青天井ではない。これらを解決するには、地域のマーケティング指標を策定する際に、地域を公共財として考え、具体的かつ現実的な目標を設定すること、また開発・成長ありきではなく、継続・運営を想定したKPIの策定が重要となってくる。住民の生活に関する指標を観光指標のひとつとして組み込んでいる地域もあるが、観光資源でもある地域のリソースを広く捉えて、持続可能な目標を採用する必要がある。

D: サービス·エンカウンター

品質を一部コントロールできない

サービス・エンカウンターとは、サービスを提供する「場」のことを指す。顧客とのタッチポイントと言い換えてもいいだろう。旅行をサービスとして考えた場合、このサービス・エンカウンターに、いわゆる「一般人(素人)」が含まれるのが最大の特徴だ。

通常、企業がサービスを提供する場合、そのサービス提供者は十分に訓練されている。 彼らの評価は顧客からダイレクトに収集され、 彼らにフィードバックされ、更なるサービス 改善に活かされる。そのサービスに顧客がま た満足し、その評価をサービス提供者は得る。 優れたサービス提供者に企業はインセンティ ブを与えることで、彼らサービス提供者のモ チベーションが上がり、売り上げに反映して いくというサイクルが回ると、企業の経営は うまく回り始める(図4)。

しかし旅行においては、サービス・エンカウンターに地域住民が含まれてしまう。当然ながら住民自身はサービス提供者という意識がない。その一方で、旅行者からしてみれば、彼らとのふれあいこそが旅行の中で重要な要素を占める「サービス」なのだ。例えば地域のホスピタリティに関する満足度においては、

*2. 大橋昭一、観光地 ライフサイクル論の進 展過程一観光経営理 論のさらなる展開のた めに一和歌山大学観光 学部設置記念論集 2009-03-01 発行 上位に挙がる地域はいずれも、地域住民とのふれあいをその理由に挙げるケースが多い。表2に挙げたのは、「地元の人のホスピタリティを感じた」都道府県別ランキングだ。6位に入った大分県などは、宿泊施設を中心としたサービスレベルの高さをその理由に挙げる人が多いのだが、1位の沖縄県は、飲食店の店員との会話や、地元住民が声をかけてくれたといったように、地元民とのふれあいをその理由に挙げるケースが多い。他にも青森県や山形県は、東北の方言に温かみを感じるとい

表2 じゃらん宿泊旅行調査2019 「地元の人の ホスピタリティを感じた」 都道府県別ランキング

全体平:	均	24.8%
第 1 位	沖縄県	47.1 %
2	熊本県	33.9
3	青森県	33.2
3	鹿児島県	33.2
5	山形県	32.9
6	北海道	31.6
6	大分県	31.6
8	香川県	31.0
8	高知県	31.0
10	佐賀県	30.8

出典: 「じゃらん宿泊旅行調査2019」

うコメントが見られたり、8位の高知県は気さくな県民性を挙げるなど、サービス事業者の質の高さもさることながら、地元民の持つ潜在的な力が、その都道府県のホスピタリティを押し上げている部分が大きいのだ。むしろ地域住民そのものがその地域の資源であると言ってもいいかもしれない。沖縄の「おじい」「おばあ」や大阪の「おばちゃん」などは地域文化の一端を担っていると言えるだろう。

しかしだからといって地域住民をサービスにおいて訓練することはできないし、できる限り観光客を温かく迎えてほしいと思うものの、彼らにとって金銭的なメリットもないので、住民が地域の観光に協力する筋合いも必要性も、本来はない。

地域のキャパシティ、リソースという 視点からの新たな指標の必要性

表3に観光の特異性とその対応策をまとめた。このように見てくると、現在の観光マーケティングには、受け入れる側のキャパシティという認識が欠けているのではないだろうか。サービスを生み出す場、そこに一般人が含まれ、公共財としての地域がある以上、こ

行って みる



体験する

図4 サービス・プロフィット・チェーン (富澤豊、2019)

従業員

満足度の 向上



観光の新たな プロフィット・チェーンの提案

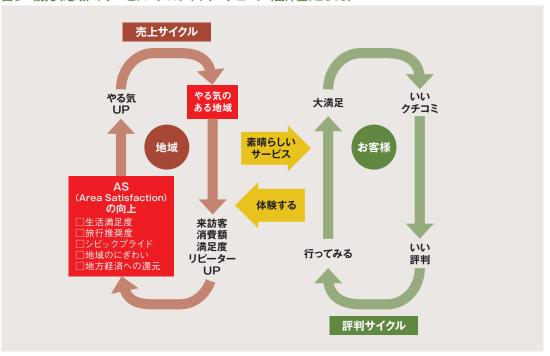
のキャパシティを無視するわけにはいかないはずである。現在DMOでは来訪客数、満足度、消費額、リピーター比率といった数値が KPIに掲げられているが、これらが踏襲されていれば良い観光地になれるかというとそうではないのだろう。観光地の文化や資源その

ものを担う地域住民や環境といったリソースの視点から、新たな観点を指標に反映させる必要があるのではないだろうか。どのような仕組みとフィードバックを用意すれば、地域の観光プロフィット・チェーンが回るのか、総合的に考える必要があるだろう(図5)。

表3 観光のサービスとしての特異性とその対応策

観光の特異性	対応策
目に見えないサービスであるため、品質の手がかり が少なく、他分野に比べて、より満足度が重要とさ れやすい	□定点的な満足度の測定と、その対応としてサーヒスの品質評価のモニタリング、具体的な改善を試みる必要がある
スイッチングコストが低く、高い満足度を得たとして も、他の地域に流れる可能性の高い商材である	□広くマーケティングの視点を持ち、リピーターを研 保し、安定的な経営を試みる必要がある
サービスの一部に、コントロールできない一般人である地域住民が含まれる	□地域住民の声をよく聞き、ASを観光施策のひとて の指標として取り入れる
観光事業者だけでなく、地域住民も含めたAS(Area Satisfaction) が重要である	□観光が住民の生活へ寄与していることを住民に 知ってもらう(地域経済への貢献度などの指標化ま よび情報発信、地域のにぎわいの創出など)
	□観光の重要性を地域住民に理解してもらい、高い シビックプライドと共に観光客へのおもてなし精神 を持ってもらう

図5 観光 (地域)のサービス・プロフィット・チェーン (富澤豊、2019)



顧客の満足度は新たな顧客を呼び込む。また、高い満足度を維持するには、サービスを支える従業員や地域住民などのArea Satisfaction が原動力となる

第4章 考察

地域に必要なのは 正しいプロダクト・アウト

本来、文化とは人が存在してこそ成り立つ ものであるから、住民がそこにいなければ文 化も存在しない。だから地域文化を商材とす るなら、それを生み出し守る住民もまた商材 の一部であり、サービスを生み出す重要なリ ソースなのだ。



観光客が増え、住民の生活に影響を及ぼしつつあるオランダのアムステルダム (写真提供『エイビーロード』)



日本人観光客も多く訪れるハワイでは自然への影響が問題に (写真提供『エイビーロード』)



行政の主体的な取り組みが行われているドイツのベルリン(写真 提供『エイビーロード』)

マーケット・イン*3の発想が必要だという話が観光業界においても広まってきたが、その発想だけでは地域は疲弊してしまうのだ。地域に求められるのは「正しいプロダクト・アウト」である。観光は、マーケット・インのさらに先にいかなければならない。資源の枯渇や疲弊・摩耗を避けるため、観察・管理し、必要に応じて需要の低減や分散などの手法も検討する。利益や収入だけでなく、社会的な意義や公益をも配慮していく。あるものを活かし、無理なことはしない。サービス業界と共にマーケティングの発想が遅れがちと思われてきた観光業界だが、そういう意味では、実は最もマーケティングの最先端を走るべき業界なのだ。

実際に世界ではすでに舵を切っているケースもある。オランダのアムステルダムは、2019年末に、観光政策をプロモーションから管理へ切り替えると発表した。隣国へのPRは継続するものの、日本を含む遠方を中心とした海外に対しては積極的にPRしないという。ハワイはレスポンシブル・ツーリズムを提唱し、訪れる観光客自身もその地域へ責任を負うという考え方を示している(『とーりまかし』58号より)。ドイツのベルリンでは、地域住民に対する生活満足度や旅行推奨度の向上を図るため、オフシーズンに住民向けに廉価な宿泊プランを提供したりしているそうだ。

観光地にも ライフサイクルがある

マーケティングの考え方のひとつに、商品のライフサイクルというものがある。商品も生まれて死んでいく運命を辿るというもので、観光もこのようなライフサイクル論がある(バトラー、1980*4)。これを示したものが図6だ。酷なことを言うようだが、モノ製品であれば商品が仮に「死んで」しまっても、企業そのものが死ぬわけではないので(企業に大きな影響を及ぼすことは間違いないが)、新たに

*3. プロダクト・アウトとは、商品の作り手主導の考え方。いいものを作れば売れるという考え方に近い。対してマーケット・インとは、産品の企画開発や生において消費者の二の企画で表表方にでする方法で重視する方法であるという考え方。

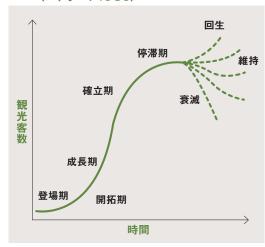
*4. Butler, R. W. (19 80) "The Concept of A Tourist Area Cycle of Evolution: Impli cations for Manage ment of Resources"

#はをサービス・マーケティングの アプローチで読み解く 観光の新たな プロフィット・チェーンの提案

商品を投入したり、あるいは役割を終えたとして商品の生涯をあえて閉じたりすることもある。しかし地域はどうだろうか。地域の死活問題は住民の死活問題であり、ライフサイクル論に則って死期が近づいてきたからといって受け入れるわけにはいかない。ここで必要になるのは、「維持」という考え方である。資本主義社会の経済理論に合わせて成長志向だけで経営するのではなく、地域は「運営」「管理」という発想が必要になってくる。観光立国を目指す我が国において、この古くからある観光地ライフサイクルの理論を今こそ頭に入れておきたいものだ。

一方で、このような事例は海外を含め始まっているものの、多くの地域では目に見える 指標として示されない限り、行動に移しにく いのが現状だろう。じゃらんリサーチセンタ ーでは、このような目に見えない重要な概念 を定量化するチャレンジとして、持続可能な 観光地経営という視点で必要な新たな観光マ ーケティングの指標策定を研究テーマに選び、 次年度以降取り組んでいく予定だ。

図6 観光地のライフサイクル論 (バトラー、1980)



確立期・停滞期に手を打たなければ観光地は衰退すると受け取られてきた。また、観光地は成長期に入ると、観光地以外の外部資本が運営に大きな影響力を持ってくるとされている。(バトラー、1980年)。

その後の研究によって (ムーア/ホワイトホール)、観光地に とって共通的なライフサイクルと考えるよりも、各顧客地域・ マーケットによって別々のライフサイクルがあると考えるべ きである、と捉えられつつある。



地域単位でプログラム開発 「持続可能な宿経営の未来塾」プロジェクト2期目

現代を見据えて考える 宿泊業の持続可能性 実現へのアプローチ

主席研究員

北嶋緒里恵

きたじま おりえ

宿泊業の人材課題はますます深刻化している。2019年4月施行の改正出入国管理法による外国人材の獲得も、まだ即効性には乏しい。ただ、そもそも不足人材分を埋めるために採用計画にだけ注力しても、離職率が高い職場のままでは採用→離職の堂々巡りで解決しない。どうすれば人材課題を乗り越え、持続可能な宿経営が実現するか。この本質的解決のため2年間にわたり三重県を実証実験地として「持続可能な宿経営の未来塾」プロジェク

トを進めてきた。1期目は経営層向けの支援 プログラムを開発、2期目の今年度は、その直 下の支配人・部門リーダー等の幹部クラスに 向けたプログラム開発を行うこととした。

観光による地域消費の受け皿となる宿泊業の基盤が揺らぐ中、個宿では乗り越えられない壁も「地域単位」の取り組みにより解決できる方法もあるのでは?と本プロジェクトを立ち上げた。2期目の実施プロセスや結果を中心にレポートする。

現代を見据えて考える 宿泊業の持続可能性実現へのアプローチ

主席研究員

北嶋緒里恵 きたじま おりえ

第章目的

訪日旅行者が、温泉や日本文化を体験でき る旅館へのニーズは高いが(図1)、人手不足 による基盤の脆弱さは深刻化している。業種 別「雇用人員判断DI」(図2)の数値も、宿泊・ 飲食サービスは年々悪化の状況にある。

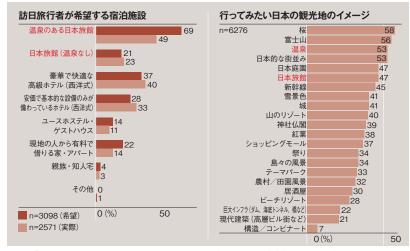
「持続可能な宿経営 | の実現を目指した本プ ロジェクトは、三重県を実証実験地に2018年 度より本始動した*1。まず1期目は旅館ホテ ルの事業承継者である経営層を中心に、「経 営ビジョン実現のための業務改革と現場推進 ノウハウ」「従業員の成長意欲を高める人材 マネジメント」の2テーマ構成で継続性の高

い経営の基盤づくりのためのプログラム開発 を行った。そして2期目にあたる今年度は、宿 一体となって成長・進化し続けるために、そ の直下の支配人・部門リーダー等の幹部クラ スに向けたプログラム開発を実施した。

宿泊業の事業運営は幹部リーダーのチーム 牽引力に委ねられている。日々の予約・売上 管理、メンバーのシフトや業務進捗の管理を 担い、経営層の戦略を体現することを期待さ れる、組織の最重要ポジションでもある。ま たメンバー層の目指すロールモデルとしての 影響力も高く、人材定着にもかかわる存在だ。 持続可能な宿経営の実現には、経営の決裁権 を担う経営層、事業・組織・人材基盤を支える

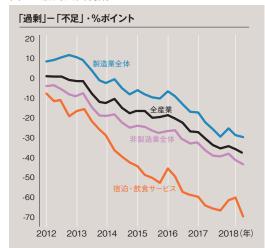
*1:2018年3月にじゃ らんリサーチセンター (株式会社リクルートラ イフスタイル) と三重県 は「宿泊業の働き方改 革」をテーマに連携協定 を結んだ

訪日旅行希望者が訪日旅行で体験したいこと



出典: 「アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査(2019年度版) | (DBJ・JTBF) を元に

図2 雇用人員判断DI



出典: 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」に 基づき観光庁作成(平成30年度観光白書より)

図3 「持続可能な宿経営の未来塾」プロジェクトの3か年イメージ

1期目(2018年度)

次世代を見据えた経堂改革への挑戦 「持続可能な宿経営の未来塾|

中小規模宿の経営層、次期経営層

(+その右腕となる幹部リーダー層)

■狙い

①経営戦略の再強化・再開発を支援

- ○経営ビジョン実現のための業務改革と現場推 進ノウハウを学ぶコースを設定。自社のビジョ ンの創造とその実現ストーリーの必要性を伝え、 その作成のためのスキル向上と場の提供
- ②年々難易度が増す人材マネジメントのスキル 強化.
- ○従業員の成長意欲を高める人材マネジメントを 学ぶコースを設定。人材育成やチームビルディングスキル等の向上と場の提供を実施
- ※その他、個宿での従業員向け課題解決のメソッ ドを作成、2社で実証実験を行った

営層向 にけ支援

経

基盤となる現場人材の

強化

持続可能な宿経営を担う「NEXTリーダーシップ・ プログラム2019 in 三重県」 (略称: NLP in 三重)

中小規模宿の支配人、マネージャ・ 部門リーダー層

2期目(2019年度、今年度)

■湖(ハ

- ①次世代リーダー層のリーダーシップ強化 ○今求められるリーダーシップの理解
- ○リーダーシップ発揮のためのテーマ設定と計画 づくり、 実践
- ○現場実践に求められるスキル強化
- ②宿を越えた同職種の「横の繋がり」強化
- ○相互支援の関係性をつくり、変革へのモチベー ション醸成
- ③ 魅力的な職場環境と仕事のロールモデルづくり ○地域内の宿泊業を支える次世代リーダーを育成
- ○魅力的な職場環境、目指したいリーダー像のロ -ルモデルづくりの一歩へ

各地での協働・自走化支援へ

3期目(2020年度、計画中)

持続可能な宿経堂を「地域単位」で 自走するための仕組みづくりを側面支援(案)

○個宿では乗り越えられない課題を、地域単位 (市町や温泉地の単位)で協働する仕組みが でき、地域としての持続可能性の実現へ

幹部リーダー層、この2層への「階層別アプ ローチ」(図3)が不可欠と仮説立て設計した。

第2章 方法

持続可能な宿経営を担う 「NEXTリーダーシップ・プログラム2019 in 三重県 | を今年度実施

本プログラム(表1)の第一段階は、まず「リ ーダーシップ」とは自分の意志を明示し、周 囲の心を統合し推進する対人影響力であるこ とを理解する。そのためにケーススタディを 学び、「リーダー(=参加者自身)の意志」をつ かむ。第二段階は、各自がその「意志」を明示 し、人を巻き込む力をつけながら「マイビジ ョン (成功イメージ)」と「チャレンジテーマ (実現したい変革テーマ)」を施策化。リーダ ーシップを発揮しながら自宿で周囲を巻き込 み実践し、最後に成果発表会にて取り組み結 果を互いに共有する流れとした。

「リーダーシップ=意志」は誰にでもあるもの

「誰しもリーダーになれる」と気づく

プログラムの各工程(表2)において、それ ぞれにゴールを設定した。研修①のゴールは、 「誰しもリーダーになれる」と気づくこと。人 には誰しもこうしたい!こうありたい!とい う「意志」を持っている。一見、自分には意志 がないように思ってしまう人は、それがまだ 顕在化してないだけ。リーダーシップ開発に は、まず内省を深め、自身の「リーダーの意 志」をつかむことが鍵となると考えた。

その第一歩はケーススタディに取り組んだ。 来館者激減で閉館寸前まで落ち込んだのち行 列のできる水族館へ変革した「蒲郡市竹島水 族館 (愛知県)」の小林龍二館長、そして2015 年『世界の人気観光スポットテーマパーク部 門』(トリップアドバイザー選出)で名だたる テーマパークを凌ぎ日本国内3位を獲得した 「ふなばしアンデルセン公園(千葉県) | の細 谷順子園長、この2名のリーダー事例を参加

者と考察した。当日、小林館長には講演とと もに直接参加者との対話をお願いし、どんな プロセスで変革を推進したのか、その「意志」 はどこにあったのかを理解する場とした。今 回事例をあえて宿泊業ではない別業界を選ん だのは、リーダーシップの探求に集中するた めである。同じ宿泊業界だと立地条件、従業



研修中のディスカッション風景

表1 2019年度実証実験プロジェクト

実施概要

□研修プログラム名

~持続可能な宿経営の未来塾 第2弾~

「持続可能な宿経営を担う NEXTリーダーシップ・プログラム2019in 三重県」

(略称: NLPin三重)

□期間 2019年9月~2020年3月

□参加対象 旅館・ホテルの支配人、マネージャー、 部門リーダーなどメンバー統括役

□参加者数 13施設19名(1施設より複数参加可とした) ※参加費: 研修参加費は無料(宿泊費等は各自負担)

□主催 三重県、じゃらんリサーチセンター

三重県旅館ホテル生活衛生同業組合 青年部

□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 亀田啓一郎氏、石田幸子氏

□ツール提供協力

参加者·講師·事務局のみ閲覧できる、登録者のみ クローズドの動画共有SNSサービス 「soeasy buddy」を活用

表2 「NLP in 三重」のプログラム

プログラム構成

■研修①9月17日(火)

(場所:猪の倉温泉 しらさぎ苑・津市) ○1部 「特別講演&ディスカッション」

蒲郡市竹鳥水族館 (愛知県)小林龍二館長が講演

○2部「いま求められるNFXTリーダーシップとは?」

■研修210月17日(木)·18日(金)1泊2日

(場所:リゾートヒルズ豊浜蒼空の風・鳥羽市) ○実現したい変革テーマと成功イメージをデザイン

■研修③10月28日(月)

(場所:湯の山温泉 寿亭・菰野町)

○変革プロジェクトの実践計画づくりに挑戦

■分科会(11月・1月に2回開催)

○3チームに分かれ、各自の取り組み状況と現状の課題を共有 ○それに対して意見・アイデアを出し合い、相互支援しながら前進

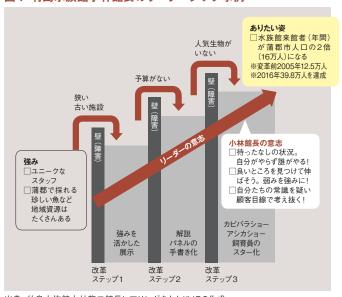
する場を提供

■成果発表会

○参加者が取り組んできたチャレンジテーマの結果を発表 ○参加宿の経営層・上司・同僚や、その他県内宿の関係者も観覧 できる場として事例共有を実施

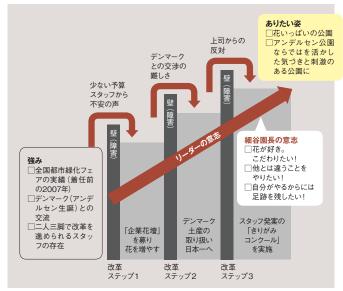
■ 「NLPIn三重」プログラム修了認定証授与式 (同日) ○成果発表会同日に、三重県鈴木英敬知事からの修了証書を授 与するイベントを県庁内で開催

図4 竹島水族館小林館長のリーダーシップ事例



出典: 竹島水族館小林龍二館長ヒアリングをもとにJRC作成

図5 ふなばしアンデルセン公園細谷園長のリーダーシップ事例



出典:ふなばしアンデルセン公園細谷順子園長ヒアリングをもとにJRC作成

員数や室数等の事業規模、OTA*2の顧客評価点など「自宿の置かれた条件が異なるからできたのだろう」と先入観が邪魔することも多い。業界は違っても「地方部」「ごく少人数の小さなチーム」「事業承継者ではないリーダー」「かけられるコスト制限も厳しい」等、リーダーの課題感は近い先人2名の事例をもとに理解を促した。2事例の変革プロセスの詳細は図4・5を参照いただきたい。「リーダーとしての意志」を紐解くと、図4の小林館長の場合、蒲郡市出身で地元水族館に就職、危機的状況の中メンバーも少数。『自分が変革しないで誰がやる?』『自分たちの常識を疑い、顧客目線で考え抜く』『弱みも見方を変

*2: OTA (オンライント ラベルエージェント)

図6 マネジメントとリーダーシップの違い

マネジメント		リーダーシップ
複雑さに対処する	(例:シーン別の違い)	変革を推し進める
計画立案から予算策定	課題の特定	針路を設定
組織化と人材配置	課題達成のために 人的ネットワークを構築	メンバーの心を統合
コントロールと問題解決	実際に課題を 達成させる	動機付けと啓発

協力: ©People Focus Consulting (ジョン・コッター「リーダーシップ論」より作成)

えれば強みになる』と、自分の意志と水族館の変革プランを結びつけ、ありたい姿に向けて推進した。図5の細谷園長は、元々は地元船橋市公務員。人事異動で未経験の園長に抜擢された。まず公園運営を知るところから始め、職員やお客様にヒアリングを重ねた結果『花にこだわりたい。自分自身も花が好き』『他とは違うことをやりたい』『自分がやるからには足跡を残したい』等、自らのこだわりを持ち、変革プランを一つひとつ実現、周囲を巻き込み前進した。2名の推進の源泉にある「リーダーの意志」は全く異なるもの。リーダーシップの型は一つではなく人により異なると多様性に気づき、型にはめず自分自身の意志を探究する意欲の醸成を行った。

また同時に「マネジメントとリーダーシップ」の役割の違いを解説(図6)。リーダー役を任されると、つい組織の計画管理や統制型の指示に比重を置いて考えてしまうが、組織の安定稼働ではなく、新たな変革を推し進める上ではメンバーへの動機付け、啓発を行い、向かうべき針路を示すリーダーシップが重要になることを解説した。

最後に、各参加者の経営層・上司から事前

に集めた参加者あてのメッセージ (手紙)を 手渡しした。活かしてほしい強み、今後開発・ 獲得してほしい能力、成長への期待等を綴っ た、熱い生のコメントである。参加者からは 「なかなか伝えられることがないから自分自 身のモチベーションアップにつながった」と、 自分がリーダーとして承認・期待されている ことを再確認する機会となったようだ。

実現したいビジョン、変革テーマを決めて推進へ 参加者同士の横のつながりで相互支援

続く研修②は、数年後のありたい姿を言語 化する「マイ☆ビジョン」の作成、そのために 短期間 (本期間中) に取り組む施策「チャレン ジ☆テーマ」を検討し決める場として1泊2日 型研修で行った。また研修③では、各自の施 策を自社に持ち帰り、推進フェーズに乗せる ため、プロジェクトの実行計画づくり、周囲 の巻き込み方やPDCAのノウハウを学ぶ場 とした。事業や組織の変革プロジェクトはリ ーダー一人では成しえない。メンバーを巻き 込みチームの成果を最大化するための効率的 な会議のファシリテーション方法と、会議ア ジェンダづくりの疑似体験を行った。

研修①~③を終えた後は、3月の成果発表会に向けて各自が自社で推進テーマを実践。途中、想定外の壁や新たなアイデアを整理する場として、分科会の場を用意した。参加者が3チームに分かれて、チーム内で相互支援するスタイルで行った。

昨年度に続き、プログラム共同開発および 研修内ファシリテーションは、企業の組織開 発ノウハウに詳しい株式会社プロジェクトプ ロデュース社の亀田啓一郎氏、石田幸子氏と 共同で実施した。

第3章 結果

「NLPin三重 成果発表会」より 各宿の成果事例をまとめ

本プロジェクトの実施結果を、2020年3月4

日に成果発表会として共有する場を設けた。

この発表会では、数年後に実現したい「マイ☆ビジョン」と、その一歩としての取り組み「チャレンジ☆テーマ」を中心に、成果報告、自分自身が頑張ったこと、人を巻き込み頑張ったこと、取り組みを通して身に付いたこと・成長できたこと、今後のプラン等を各自が発表を行った。本レポートでは取り組み事例の中から、3案件を抜粋して紹介する、詳細は表3を参照いただきたい。

成果発表会参加者がチャレンジした取組みを総括し大分類すると以下に2区分された。 【NLPin三重参加者の取り組みテーマ分類】

●テーマ1「組織・人材基盤の強化」

→解決困難な人材不足、および新たな採用や 既存人材の定着へとつながる打ち手 例:既存人材のモチベーションUP/チーム 力強化策、等

●テーマ2「顧客提供価値UP」

→売上や利益の向上につながる打ち手 例:顧客満足度の改善/業務・サービスの 安定化、等

この2テーマは、多くの場合、「鶏と卵」のような相関関係にある。例えば1に含まれる業務運営の改善を行うことで労働生産性がUP→その結果2にあたる顧客満足度UP策に立ち向かう環境ができる、等。労働集約型で人的サービスが顧客価値に繋がりやすい宿泊業の場合、2テーマが密接で切り離せない特性であることを改めて実感した。

人手不足により、メンバーコミュニケーションの 難易度もさらに増している可能性が高い

今回参加した幹部リーダー層へのアンケートで「職場でリーダーシップを発揮するうえで、一番難しいと感じていることは?」と問うと、参加者回答の多くで挙がったのは、メンバーとのコミュニケーションの課題だった。

【メンバーの心を統合する課題へのコメント】

○共通の目標を持たせる、スタッフの良いところを見つけることが難しい。



現代を見据えて考える 宿泊業の持続可能性実現へのアプローチ

- ○対立している人同士の意見をどのように満足のいく中和をとるか。
- ○無駄な揉め事なくスタッフ同士が思いやりを持って仕事ができる環境づくり。

上記の課題感を持つリーダーの多くは、今回の機会を活かし「関係性の質の向上」にチャレンジする参加者も多かった。例えば、面談シートを作成し約20名のメンバーに各1~2時間の面談を1か月かけて実施する取り組みを実施するなど(表3の2例目参照)。リーダーは中立的な立場から傾聴し、統制ではなく、相手の考えを引き出すファシリテーションをそれぞれの方法で行い、向かうベクトルを揃えることで、チームビルディングが高まる機会となった。

また、同様に多く挙がったのは、リーダー 自身の意識醸成、意識改革への課題感だった。

【リーダー自身の意識に対する課題コメント】

- ○自分自身のモチベーション、明確な目標設 定の不足が課題。
- ○こうでならなければならないと思い込んで いる自分を変化させること。
- ○メンバーに任せることができず、自分から 仕事をしてしまう事を直したい。

本プロジェクトを通して、幹部リーダー層 が活躍を続けるには以下「3つの機会」の提供 が望ましいと考えた。

- ①リーダーの意志を自ら内省し理解する機会
- ②その意志・モチベーションを維持する機会
- ③さらに成長するための成功体験の機会



授与式では本プログラムの修了証書がヨ 重県・鈴木知事より贈られた



最後の成果発表会での様子。取組み成果 とともに自分自身の成長を振り返った

今回のように別宿だが近い役職同士が「横のつながり」を持ち、互いに想いを吐露しあい影響を受け合う相互支援の場は①②に有効に働いた。少人数の中小宿では同僚リーダーも少なく率直な想いを開示しづらく、閉塞感の中、自らをただ追い込むことにもなりがちた。個宿でできないなら横の協働でこの機会を設けることはできる。また③の機会は、個宿の中でも、経営層が意識的に変革プランを検討する機会とその権限を与えることでも可能かもしれない。また地域単位での育成プログラムや、地域集客プランコンテストを行い地域協働に挑戦する等で成功体験を得る機会もありうる。

現状の宿現場の幹部リーダーの多くは、経 営層から信頼・期待され、事業・組織・人材基 盤を支える役割を任されている。リーダー自 身はその想いに使命感を持ちながらも、人手 不足による既存人材の定着化推進、国内・海 外旅行者による業務負荷増、OTAでの価格 競争など、この数年で業務量の増加と複雑化 に直面している。リーダーに対する育成支援 は、もし個宿では難しいなら、地域や業界単 位でサポートできる仕組みが理想だと改めて 実感した。

【本プロジェクトの参加者満足度】

◇平均95.9% (各回満足度を足し上げ平均化) ・内訳:とても満足できた55.2%、満足できた 40.7%、どちらともいえない4.1%

第4章 考察

翌期プランは、 地域単位での自走化の仕組み

2年にわたって取り組む「持続可能な宿経営」を実現手法の一つとして、経営の決裁権を担う経営層向けプログラム、そして事業・組織・人材基盤を支える幹部リーダー層向けプログラムの開発を行った。1・2期通して参加したある宿では、宿の経営理念を幹部リーダ

ーや従業員が自発的に発案しアウトプット。 また同時に労働条件の改善や成長意欲の高い 従業員への機会提供など職場環境も少しずつ 変化しているという。経営層・幹部リーダー 層を軸に、従業員個々も主体性の高い組織へ と進化し続けているようだ。

経営ビジョン・戦略なしでは向かうベクトルが揃わない、打ち手が定まらない。ベクトルと打ち手プランがあっても、周囲を巻き込むリーダーシップ、推進ノウハウがなければ滞ってしまう。各宿が抱える課題や地域特性など置かれる状況は様々だが、共通する人手不足の状況を踏まえると今の経営資源を最大限に活用しながら、個宿の体力では解決できない問題に対して、地域・業界単位で後方支援する方法は、今後もブラッシュアップしていきたい。翌期以降は、地域単位(主に市町村や温泉地単位)で自走化のための仕組みづくりに取り組めないか検討している。

※3:東洋大学国際観光 学部国際観光学科内 田彩講師 参考論文集 「温泉地の「滞在」に関 する研究」

日本旅館の歴史は、イノベーションの歴史

また本プロジェクトを通して特に人材獲得 が困難な地方部にフォーカスした結果、自ず

と「地域の旅館経営の持続可能性」を考える 機会となった。1泊2食のフルサービス提供が 当たり前となった温泉地の旅館が、現在人手 も不足する中、価格競争に追い込まれデフレ 化が進む流れも痛切に感じる。では、「旅館経 営の持続可能性」はどこにあるか、未来への 可能性を知るために過去の歴史を紐解いてみ た。すると今の1泊2食フルサービス型の滞在 スタイルが一般化したのは高度成長期を経て マスツーリズム化した以降、この数十年のこ と。それまでは短期・長期滞在に向けて旅籠 式の賄いスタイル、自炊式など、多様な個人 客ニーズにこたえる多様な宿の滞在スタイル があった (図7参照*3)。過去、宿文化は常に進 化・変革し続けている。近代において、移動 (旅行)の自由化等の政策、鉄道・汽船等の交 通の発展など「環境の変化」と、旅行者の志向 性、世界的な海外旅行ブームで外国人旅行者 受入れ等「旅行者ニーズ・旅行スタイルの変 化 | が影響しイノベーションは起き続けてい る。近年、同じサービス業でも例えばカフェ ビジネスや介護ビジネスもこの数年で多様化 が加速している。宿泊業も、ホテルやゲスト

表3 NLP in 三重参加者の取り組み内容と実施成果(抜粋)

事例	数年後のありたい姿 「マイ☆ビジョン」	最初の一歩として取り組む「チャレンジ☆テーマ」				
		テーマ大分類	変革テーマの内容	成果		
現旅館勤務 12年目 支配人	全ての従業員がベクトルを合わせ心をひとつに自然に笑顔でイキイキと働ける職場でありたい	①組織・人材基盤の強化	従業員一人ひとりの力と可能性を引き出し 正しい方向へと導いていくことで 個々のレベルUPにつなげる □「感動おもてなし」につながり 1人1人の当たり前を宿の当たり前にするため 「あたりまえツリー」の作成 □個々が各業務を通して当たり前に行って いることやこだわりを表にして見える化	□各業務を12本の木に見立て、 各自が行っていることを 個々に書き出して貼り付けた ・「あたりまえツリー」への 参加率76% ・コメント数1人あたり平均5.8枚 ・上記コメントへの共感の声140枚 □従業員個々の強みに寄り添う力がついた		
現旅館勤務 6年目 チーフリーダー	おもてなし度の高い あたたかい旅館として お客様に認められる (従業員とともに目指したい)	①組織・人材基盤の強化	面談シートを作成し 面談を実行すること □対象は同部門の20名(社歴1~12年目) □目標は従業員アンケートを作成し、 前向きな回答を70%以上得ること □面談シートを作成し、面談で活用	□前向きな回答:面談前アンケート70% →面談後72%に上昇 □取組み後、メンバーからの報連相での 発言が変わってきた □自分自身、メンバーに対して話し方(相 手を主語に話す)や 動き方が変わってきた		
現ホテル勤務 7年目 接客係主任	2・3年後、スタッフが 今以上にやりがいを持ち お客様との距離を縮められる 宿にしたい	②顧客提供価値 UP	旅館周辺・地域の名所をピックアップ 「おもてなしカード」を作成し活用 □10個程度の情報を掲載、クイズ形式に □メンバーを巻き込み、スタッフに覚えて もらい、お客様との会話に使ってもらう	□従業員が皆、勉強してくれたおかげで 回答できるようになった □自分の中で、仕事への気持ちやスタッ フを育てるための考え方に変化があっ た。取組みをやり遂げた達成感から、 自分自身も自信が持てるようになった		



現代を見据えて考える 宿泊業の持続可能性実現へのアプローチ

ハウスでは都市部を中心に新興の動きはある。 この次は『旅館イノベーション』ではないか。

現代にマッチする旅館イノベーションとは

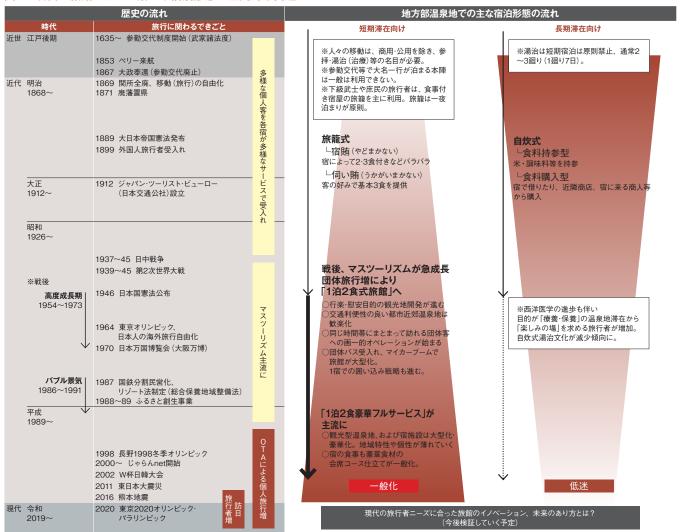
日本の旅館全般に共通する独自性とは何か。 例えば以下が挙がる。

- ○和風の建築・しつらえ・料理での体験価値
- ○無償のアメニティ提供(気持ちよさ、快適性の要素。例:温泉そのものや露天風呂、窓からの景色、人から受ける接遇、等)
- ○地域文化や人との交流拠点の価値、等 こういった独自性にもっと付加価値がある のではないか。これらを掘り下げることで、 旅館経営の戦略・イノベーションの核となり、

進化の可能性を感じる。

2000年代に入りOTAとともに個人手配旅行が主流になった今、マスツーリズム時代からはニーズは変わり続けている。旅館の独自性を活かし、現代の旅行者とどうマッチングさせるのが最適か。これらを検証し、整理する必要性を感じている。今後は、旅館モデルが持つ独自性と可能性とは何か、そして現代の旅行者ニーズとのマッチングポイントについて視点を広げ、さらに日本における宿泊業の持続可能性を探究していきたい。

図7 現代の旅館モデルに繋がる宿泊形態の歴史的な変遷



出典:東洋大学国際観光学部国際観光学科 内田彩講師論文をもとにJRC作成(※3)

テーマ

運命の出会いをもたらし 予想だにしない未来を生み出す

コ・クリエーション型 関係人口

研究員

三田愛

「関係人口」とは、移住した定住人口ではなく、観光に来た交流人口でもない、地域や地域の人々と多様に関わる人々のことを指す。 今日本では、関係人口が新たな地域づくりの担い手となることが期待されている。

じゃらんリサーチセンターが2011年から続けてきた「コクリ!プロジェクト」は、関係人口を先取りして研究してきたような取り組みだ。ただし、コクリ!プロジェクトが生み出してきたのは、通常の関係人口ではなく、

「コ・クリエーション型関係人口」である。

私たちは、コ・クリエーション型関係人口 が運命の出会いをもたらし、その出会いが地域に奇跡を起こす現場を何度も目の当たりに してきた。今回は、その奇跡がなぜ起こるの か、コ・クリエーション型関係人口をどうや ったら増やせるのか、コ・クリエーション型 関係人口づくりを妨げる「落とし穴」はどこ にあるのか、といったことを研究してまとめ た。その秘訣をぜひ参考にしていただきたい。



運命の出会いをもたらし 予想だにしない未来を生み出す

コ・クリエーション型関係人口

研究員

三田愛

第]章目的

関係人口の可能性を追求し 落とし穴を明らかにする

人口減少・高齢化により、いま日本中の地域が地域づくりの担い手不足という課題に直面しており、関係人口はその担い手となることが期待されている。その関係人口の可能性を追求するために、私たちがこれまで研究し、生み出してきた「コ・クリエーション型関係人口」の特徴や創出方法を明らかにする。これが今回の研究の第一の目的だ。

一方で、私たちはさまざまな地域と関わるなかで、地域にマイナスの影響を及ぼす関係人口を見た経験もある。このタイプの関係人口を生み出さないことも大切だ。では、そのためにどうしたらよいのか。どこに関係人口の「落とし穴」があり、どうすればそれを避けられるのか。そのことについても研究した。

第2章 方法

理論探究と実証実験の両輪で プロジェクトを進めている

コクリ! プロジェクトでは、理論探究と実 証実験の両輪で研究を進めている。

理論探究:研究メンバーが、勉強会などを 通じて地域変容・社会変容をいかに起こすか を研究し、新たな仮説理論を立てる。

今回、関係人口の理論を探究するにあたり、次の方々へインタビューを行った。●関係人口の専門家である指出一正氏(『ソトコト』編集長)、小田切徳美氏(明治大学農学部教授)●地域側で活動する北里有紀氏(熊本県南小国町黒川温泉)、大宮透氏(長野県小布施町)、齋藤潤一氏(宮崎県新富町)●都市から地域に関わる田村祥宏氏(EXIT FILM inc.)、島田由香氏(ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社 取締役人事総務本部長)

※1 野村恭彦氏 Slow Innovation 株式会社 代表取締役 金沢工業大学 (K.I.T.虎ノ門大学院) イノベーション マネジメント研究科 教授 ※2 齋藤由香氏 翻訳・ワークショップフ ァシリテーター ※3 太刀川英輔氏 NOSIGNER代表・ 慶應SDM特別招聘 准教授

表1

コ・クリエーション型関係人口に関係する 主な実証実験の概要

"いち黒川"わっしょいプロジェクト

場所: 熊本県南小国町

期間:2012年8月~2013年4月

セッション回数:計9回

参加者:青年部コアメンバー10名ほど、親会、農家、役場職員、県庁職員、旅館の女将やスタッフ、第二町民(東京・福岡・宮崎などから来訪)などファシリテーター:三田愛

GI探究ジャーニーin海士町(コクリ!海士プロジェクト)

場所:島根県隠岐郡海士町

○第1回

日時:2017年4月14~16日(2泊3日)

参加者:海士町民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30名(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)

ファシリテーター:野村恭彦氏**1、嘉村賢州氏、三田愛 ○第2回

日時:2018年9月14~16日(2泊3日)

参加者:海士町民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30名(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)

ファシリテーター: 齋藤由香氏**2、太刀川英輔氏**3、 嘉村賢州氏、三田愛

実証実験:私たちは、仮説理論を検証する場として、2011年から日本各地で実証実験を行ってきた。今回は、関係人口に特に関係する2つの実証実験を紹介する(表1)。

なお、関係人口の理論探究は以下のメンバーとともに進めた。●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)

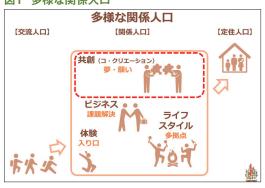
第3章 結果

コ・クリエーション型関係人口はさまざまなかたちのなかの一つ

関係人口のかたちは多様だ。コ・クリエーション型関係人口はその一つである(図1)。 まず大きな入口として「体験」がある。農業 体験やマラソン大会など、地域イベントに参加したことがきっかけで、その地域の関係人口になることは珍しくない。次に、「ライフスタイル」としての関係人口もある。最近、都心と田舎の2つの生活=デュアルライフ(二拠点生活)を楽しむ人たちを「デュアラー」と呼ぶが、たとえばそうした皆さんのことだ。

また、「ビジネス」で地域に入り、関係人口に移行していく方々もいる。この研究では、このタイプを「コラボレーション型関係人口」と位置づけている。ゴール・KPI・明確なステップなどを設定して、ビジネス同様に想定通りの成果を出していこうとする関係人口で、コ・クリエーション型とはかなり質が異なる。ただし、両者はきっぱり分かれているわけではなく、コラボ型からコクリ型に移っていく方もいるし、普段はコクリ型だけれど、ある部分ではコラボ型で地域に関わるケースもある。善い悪いではなく、単に質が違うのである。

図1 多様な関係人口



コ・クリエーション型関係人口なら 地域に奇跡を起こせる

では、コ・クリエーション型関係人口とは何か。その最大の特徴は、「予想だにしない未来を生み出せる」ことだ。コクリ型関係人口では、明確なゴールやKPIを設定せず、生成的なアプローチで進め、関係性の「質」や「プロセス」を大切にしていく。そうすると、運命の出会いが起こり、その出会いが地域に奇跡

を起こすのだ。2つの実例を通して、それが具体的にどのようなことなのかを説明していく。 実例①黒川温泉で起こったこと

私たちは2011年から熊本県南小国町と黒川温泉に関わってきた。黒川温泉は、30年前は地図にも載っていないような寂れた温泉地だったが、当時の旅館青年部の取り組みによって、2002年には120万人が訪れる人気温泉地に変貌を遂げていた。ただ一方で、2011年当時は10年連続で来訪者が減少する停滞期を迎えており、若手世代は旧来の手法だけを続けることに危機感を抱いていた。しかし、青年部は忙しかったこともあり、黒川温泉を成功に導いてきた親世代に対して、なかなか自分たちの意見を言いにくい状況にあった。



ゆうき(北里有紀氏・写真左)

2011年、私たちは黒川温泉観光旅館協同組合の青年部リーダーだったゆうき*4(北里有紀氏)と出会った。彼女たち青年部のメンバーたちと話し合うなかで始まったのが、「"いち黒川"わっしょいプロジェクト」だ。自分たちの意見を言いにくい現状を打破するためのプロジェクトである。

このプロジェクトの詳しい内容は「とーりまかし33号」に掲載しているが、従来とはまったく違う対話の場を創った。たとえば、これまでの黒川温泉の会議は、口の字型に座って、声の大きい親世代が中心になって話すスタイルだった。また、旅館組合以外の商店・農家・役場などの人たちが、その会議に加わることもなかった。そこで、"いち黒川"わっしょいプロジェクトでは、口の字型を一切止めて、みんなが想いでつながりやすい場を用

※4 コクリ!の場では、基本的に肩書を外し、ニックネームで呼び合うことにしているため、本記事でも「ニックネーム(本名)」という書き方にしている



コ・クリエーション型関係人口

意した。そして、旅館組合だけでなく、農家・ 商店・役場・県庁などのメンバーにも対等な 立場で参加してもらったのだ。その調子で、 月1回、9カ月間にわたる対話セッションを実 施した。



"いち黒川"わっしょいプロジェクトの様子

その結果、何が起こったかというと、第一にまちの世代交代が一気に進んだ。象徴的な動きは、2015年、ゆうきの仲間の一人が42歳で新町長になったことだ。また、ゆうき自身は、黒川温泉観光旅館協同組合の史上最年少(37歳)・初の女性代表理事になった。

それから、コ・クリエーション型関係人口の「第二町民」がたくさん生まれた。2016年の熊本地震の際には、この第二町民の皆さんが黒川温泉に100人のライターを集めるイベントを開催し、その参加者が観光体験をブログなどで報告。キャンセルが相次いだ旅館の客数向上に大きな貢献を果たした。

さらに、まちの皆さんが都会のクリエイターと協力し、「KUROKAWA WONDER LAND」という映像作品を制作。予算はなし。お互い持ち出しのGive&Giveの関係で制作し、出演者はほぼ南小国のひとたちだった。場所の許可なども南小国側メンバーが取るなど、本当にまちの皆さんとクリエイターだけでつくったものだ。このKUROKAWA WONDERLAND は、ミラノ・ロサンゼルス・スペイン・インドネシアなどで15以上のアワードを受賞。大きな話題になって、観光客の誘致にも一役買っている。加えて、このプロジェクトがきっかけで、消滅の危機に立

たされていた南小国の吉原岩戸神楽が次世代に継承された。

南小国町と黒川温泉では、コ・クリエーション型関係人口の存在によって、こうした 「予想だにしない出来事」が次々に起きている。



KUROKAWA WONDERLAND

実例②海士町で起こったこと

島根県海士町は、隠岐諸島の一つ・中ノ島にある人口2000~3000人くらいのまちだ。そのうちIターンが約600人もいて、彼らもまちの力となってCAS・岩牡蠣・隠岐牛などの産業を大きくするとともに、島留学・高校魅力化などの教育に力を入れるなど、さまざまな施策にチャレンジする島として知られている。そこで2017年から取り組んだのが、コクリ!海士プロジェクトだ。



第1回コクリ!海士

当時、海士町は第二変容期を迎えていた。4期16年にわたって町を盛り上げてきた山内道雄前町長の引退を間近に控えており、ともにリードしてきた課長陣も数年以内に退職することがわかっていた。また、一部の人材に負荷が集中しており、UIターン者が疲弊する

ことも起きていた。さらにいえば、力を入れてきた交流も、まだ点から線につながらずに伸び悩んでいた。地方創生の先進事例として知られている海士町だが、実は将来が描きにくい閉塞感があったのだ。そこで、コクリ!海士プロジェクトを開催することになった。

コクリ!海士プロジェクトは、2017年4月と2018年9月の2回開催。地域からは観光・漁業・役場・福祉・教育・商店などの次世代リーダーが30名ほど、地域外からは企業経営者・大学教授・官僚・編集者・出版・プロデューサー・他地域の自治体職員など30名ほどが参加して、2泊3日対話し続けた。地域内も地域外も、集まったのは忙しい方ばかり。そうした方々がコ・クリエーションの場に価値を感じ、貴重な時間を空けて参加してくれた。





第1回 コクリ! 海士の風景

その結果として何が起きたかというと、まず初回のコクリ!海士の3日間を見て、山内前町長が「(ずっと心配していたが)これで海士町の未来は大丈夫だ!」と涙を流された。また、まちの主要産業である観光ホテルの経営者に30代の青山敦士氏が抜擢されるといった変化が次々に起きた。海士町で30代が主要企業の経営者になったのは史上初だ。



山内道雄前町長

それから、コクリ!メンバーの一人である 英治さん(原田英治氏・英治出版代表取締役) が、1年間親子島留学で海士町に住み、東京と の二拠点生活を実行したのも大きな出来事だ った。英治さんは、東京から6時間もかかる 島に、世界銀行元副総裁の西水美恵子氏、世 界的ファシリテーターのアダム・カヘン氏と いった名だたる著名人を何人も呼んだ。その 滞在期間は、全員合わせて200泊にも及んだ という。また、英治さん自身も島の人たちに 直接大きな影響を与えている。



英治さん (原田英治氏)

コ・クリエーション型関係人口の 5つの「ポイント」

これまでに示したようなコ・クリエーション型関係人口は、どうすれば作れるのか。実は次の5つのポイントさえ押さえれば、十分に実現が可能だ。これらのポイントを押さえて良いプロセスを実現できたら、必ず予想だにしない未来が何かしら立ち現れてくる。

①フラットで対等な関係性

一番大事なのは、「都会の人たちを先生や主役にしないこと」だ。都会の人たちに地域課題を解決してもらうのではなく、地域内外の人たちが一緒になって「ともに地域の未来を創ろう!」「一緒に何かを生み出そう!」というスタンスで関わることが大切だ。その大前提として、フラットで対等な関係性が欠かせない。その象徴として、私たちは肩書きではなく「あだ名」で呼び合っている。そうすることで、人と人との関係ができていくからだ。たとえば、第1回コクリ!海士では、最初に「綱引き」を行った。綱引きは、海士町では

運命の出会いをもたらし 予想だにしない未来を生み出す

コ・クリエーション型関係人口

毎年隠岐島綱引大会が行われるくらい盛んな イベント。綱引きから始めて、できるだけフ ラットで対等な関係を作ろうとしたのだ。





第1回コクリ!海士での綱引き(左が関係人口チームで右が海士町チーム)

フラットで対等な関係性をつくる上でもう一つ大切なのが、「事前の一人ひとりとの対話」だ。コクリ!海士では、主催者メンバーが海士町メンバー全員と事前に1時間ほど直接会って場の意図を説明したり、相手の状況をヒアリングしたりした。

②根っこでつながる

コクリ!プロジェクトでは、「根っこの想い」でつながることを大事にしている(図2・3)。根っこの想いとは、簡単に言えば、自分

図2・3 根っこでつながる





の夢や願いのこと。自分のハラや丹田、源で感じていることだ。自分の根っこにつながると、自分の生まれてきた意味を実感し、内なるエネルギーが温泉のようにこんこんと湧き出続けてくる。ふだんこの想いを意識する時間はあまりなく、自分の根っこを忘れていたり、わからなくなっていたりする方も少なくない。コクリ!では、内省したり、身体の声を聴いたりして、自分の根っことつながる時間を大事にしている。

さらに私たちは、「仲間の根っこ」とつながることも重視している。そのためにコクリ!海士では、3日間をともにする6~7名の「ホームチーム」を用意した。一生の仲間となれそうだ、というチームをつくったのだ。そして、ホームチームでお互いの根っこを語り合う「ストーリーテリング」の場を設け、まる一日くらいかけて、自分と仲間の根っことつながってもらった。こうやって自分と仲間の根っことつながることが、その後のコ・クリエーションの原点、原動力となっていく。



海士町メンバーの自宅で、自分たちの根っこを話し合うコクリ!海 士のホームチーム

③ワクワク・楽しむ・熱量(オーナーシップ)

3つ目に大事なのが、「地域の人が楽しんでやりたいことをやる」ことだ。地域外の人のやりたいことを応援するのではなく、自分たちが「ワクワクするか」「楽しいか」「熱量を持って取り組めるか」を基準にして行動を起こすのだ。そうすると、その熱量が、地域内外の人たちに伝播していき、地域外の人たち

とどうやってコ・クリエーションすればよい かも見えてくる。

黒川温泉では、地域に関心がある都会の人 たちを、お客さんではなく「第二町民」として 巻きこみ、フラットで対等な関係性を築いて いった。そのなかで、法被を着てイベントの 裏方を手伝う、人の家で飲み明かすといった 「第二町民的な旅」が生まれたのだ。その結果、 第二町民は新たなふるさとを創ることができ、 地域の皆さんは都会の人たちとフラットな関 係で楽しめることを知った。KUROKAWA WONDERLANDも一緒で、黒川側とクリエ イター側が根っこでつながり対話をするなか で、「世界に打って出る映像をつくりたい!」 という願い・夢が生まれた。こうしたコ・ク リエーションは、地域外の人たちに委ねてい ては決して起きない。地域の皆さんがオーナ ーシップを持つことが絶対に欠かせない。

④お互いが進化する(自己変容)

て、参加者がお互いに影響を受け合い、価値 観が変化したり、人生が変化していったりす るのが、コ・クリエーションの大きな特徴だ。 たとえば、コクリ!海士では、海士町のべっく (阿部裕志氏)と東京の英治さんが出会 った結果、べっくは海士町で新たに出版事業 を始めようとし、英治さんは海士町に1年間 移住する変化を起こした。海士町に1ターン して10年ほど、海士町の中心的存在として活 躍してきたべっくだが、あるコクリ!の場で 「自分は限界だ。このままでは燃え尽きてし

まう」と気づいた。それからは、休日にお米づ

4つ目に、こうしたコ・クリエーションを経



べっく(阿部裕志氏)

くりをしたり、自然とつながる時間を大事にしたりして、暮らし方を変えた。また、会社の事業も整理し、会社名も「巡の環」から「風と土と」へ変更。本当に自分が使命を感じることに注力していくようになった。地域づくりのリーダーが自己犠牲を払って疲弊してしまうケースが多いなか、彼の変容は大きい。

⑤受け皿の多様性とキャパシティ

そうした場を創ることで、コクリ!が増や そうとしているものの一つが、「主体的に外 とつながる地域住民」だ。

なぜなら、少数の地域リーダーが地域外と 持つつながりの数には、一定の上限があるからだ。コ・クリエーション型関係人口を多様 に増やそうと思ったら、自ら外とつながろう とする地域内の人たちを増やす必要がある。 私たちは、そうした主体的な地域住民の皆さんの「受け皿」を増やすことを大切にしている。受け皿となる地域の皆さんが増えるほど、コ・クリエーション型関係人口のキャパシティも大きくなっていく。

言い換えれば、コクリ!海士のような取り 組みは、「面の関係人口」をつくるための試み なのだ。たとえば海士町では、これまではべ っくをはじめ、地域の受け皿は数名しかいな かったが、コクリ!海士によって、関係人口 メンバーが会いに来る地域の人たちが、これ まで受け皿となってこなかった海士町メンバ ーを含む数十名へと増加した。そうやって地 域側の主体性を高めていくことが、結果的に 関係人口の質を高めることにつながるのだ。

関係人口の5つの「落とし穴」

一方で、コ・クリエーション型関係人口づくりを妨げる「落とし穴」もある。なかでも特に避けたいのが、次の5つの落とし穴だ。なお、これらは主に指出氏、小田切氏へのインタビューから得た知見である。

①数を追わない

関係人口数が増えれば地域が変わるという



コ・クリエーション型関係人口

のは明らかな間違いだ。関係人口は数よりも 質のほうがずっと重要で、英治さんが良い例 だが、コ・クリエーション型関係人口は一人 の存在が地域を変えていくことが珍しくない。

②移住をゴールと考えない

最初から移住をゴールにしている人はごく 少数で、移住は結果にすぎないというケース が多い。そのため、地域側も移住をゴールと 考えないほうがよい。それに、関係人口が別 の地域に住んでいるからこそ、違う風(リソ ース・価値観など)を地域にもってこられるの だ。移住をゴールにすると、その多様性を消 してしまうことにもつながりかねない。

③ファンやサポーターと捉えない

ファンやサポーターには当事者意識はあまりないが、関係人口には当事者意識がある。ここが両者の大きな違いだ。関係人口の多くは、そのまちのことを、まちの人たちと一緒に真剣に考えていく人たち。だからこそ、お客さん扱いをしたり、消費者扱いをしたりせずに、一人の人として遠慮せずに接することが大切だ。

④単なる労働力と捉えない

関係人口を「単なる労働力と捉えない」ことも大事だ。相手を労働力だと思っていて、 良い関係を築けるわけがないからだ。

⑤類義語を増やさない

関係人口をブームで終わらせないためには、 関係人口という言葉を大事にすることも大切 だ。「つながり人口」「複業人口」などの類義語 を増やさないほうがよいだろう。

第4章 考察

運命の出会いが 地域に奇跡を起こす

9年間、地域コ・クリエーション研究を続けてきて、最も強く実感しているのは、「運命の出会いが地域に奇跡を起こす」ということだ。研究者の私自身、黒川温泉のゆうきをはじめ、

運命だと思う出会いから人生が変わり、生み 出すプロジェクトが変わっていった。そして、 たった一人でも運命の出会いがあることで、 「地域の人生」もまた大きく変わっていくのだ。 その変化の可能性は計り知れない。

もしかしたら、地域で活躍する皆さんの多くは、すでに「地域の運命の人」に出会っているのかもしれない。しかし、正しいプロセスを経ないと、その出会いも潜在的なものに終わってしまいかねない。ぜひ対等でフラットな、根っこでつながるプロセスを経て、関係性を深めていってもらえたら嬉しい。運命の出会いを逃さないでほしい。

一方で、地域と深いつながりをつくることは、地域外、特に都会に住む人にとっても大きな喜びで、彼らが生み出す成果の質が変わっていったりすることも少なくない。都会も地域も双方が生かされる、そんな関係人口が増えていくことを心から願っている。

関係人口の施策を考えるとき、ここで紹介 した5つのポイントのエッセンスを少し入れ るだけでも、きっと状況が変わってくるはず だ。また、5つの落とし穴を意識すれば、施策 が悪い方向に進むリスクを減らすことができ るだろう。少しずつでまったくかまわないの で、ぜひ試していっていただきたい。

たとえば、いわゆるアイデアソンのように、 地域の課題を出し、関係人口側がアイデアを 考え、地域の人たちにプレゼンをする、とい う関係人口施策をよく目にする。その初日に、 地域と関係人口の人たちで互いを知り合った り、根っこのストーリーテリングをしたりす る時間をとるだけで、施策全体がコ・クリエ ーション型に少し変わるはずだ。

このようにして、地域の現場で何度も使うことを繰り返して、コ・クリエーション型関係人口の創り方を自分のものにしていっていただけたら、それほど嬉しいことはない。さまざまな地域にコ・クリエーション型関係人口が広まることを願っている。

wiro Nakata eport

「オズの魔法企画法」「氷山は海中9割!理論」、15年・75個の新・ご当地グルメ開発で体得した

商品企画のツボ& 「コンセプトが一番!」

研究員

ヒロ 中田

ひる たかた

地場産食材に徹底的にこだわった、企画開発型の新・ご当地グルメ第1号「美瑛カレーうどん」(2005年7月2日デビュー)が世に出て15年。この間、新・ご当地グルメ(75品)や新・ご当地みやげ等、計85品をプロデュースしてきた。目標の100品には達していないが、そんなに急いでどこに行く。

ぼくの料理経験は、40年前、1980年4月上 旬の3日間のみ。大学進学のため広島から上京 後、四畳半一間の下宿の片隅にある小さなキッ チンで、野菜炒めを作っただけで……。そんな、料理をしない&料理ができない男が、「空飛ぶご当地グルメプロデューサー」として全国各地に足を運んで料理開発をしているのだから、人生って奴は面白い。

体当たりで商品開発に取り組んできたが、「単なる素人」も学習・言語化していくことで「偉大なる素人」になるらしい。「新・ご当地グルメの事例で学ぶ、ヒロ中田の体験的商品企画のポイント」をぜひお目通しあれ。



「オズの魔法企画法」「氷山は海中9割!理論」、 15年・75個の新・ご当地グルメ開発で体得した

商品企画のツボ& 「コンセプトが一番! |

肉の新鮮さを強調したい。 さてどうするか

オズの魔法企画法①

「都城焼き肉三昧舟盛り御膳」

ふるさと納税寄付金上位の常連・宮崎県都城市。最近は「肉と焼酎のまち」として売り出し中だ。その先鞭をつけたのが、2011年6月30日にデビューした新・ご当地グルメ「都城焼き肉三昧炭火定食」。都城市は牛肉・豚肉・鶏肉の畜産業が盛んで、いずれも産出額が日本一(2018年、農水省統計)。炭火で3つの肉を3つの焼き方(牛肉は網焼き、豚肉は串焼き、鶏肉は竹皮包み焼き)で楽しむ料理だった。しかし、炭火の煙が店内に広がる問題で、商品変更を余儀なくされる。改良版は、「都城焼き肉三昧舟盛り御膳」と名を変えて、2013年2月2日、再デビューした。

煙問題は、網焼きから特製アルミ陶板焼きに変えることで 難なくクリア。地場産野菜もたっぷり添えた。博多ラーメンを 真似て、替え玉ならぬ「替え肉」システム(有料)も導入。希望 者にはエプロンを無料提供することにした。一番の目玉企画 は、肉を舟盛りにしたことだ。普通、舟盛りには刺身を盛る。 肉盛りは、「都城の肉は、刺身のように新鮮ですよ」というメ ッセージ。ダイナミックに舟盛りされた牛肉・豚肉・鶏肉を、ジ ュージュー焼きながら食べる「一人焼き肉御膳」の誕生である。

【企画のヒント】ほかに使い道はないか→転用

マグロの解体ショーで 白いシャリ玉を見て閃いた!

オズの魔法企画法(2)

「田子ガーリックステーキごはん」

ニンニクの町 (青森県田子町) でご当地グルメを開発しているのに、当の料理人たちは臭いのことを気にしてあまり使

用したがらない。ぼくは彼らにこう言った。「ニンニク料理、みんなで食べれば臭くない!」。コンセプトを、世界初?の「ニンニクフルコースランチ」と定め、ニンニクコーラ→ニンニク前菜料理→ニンニクのメイン料理→ニンニクアイスクリームという献立にした。ある夜、某ホテルの宴会場でマグロの解体ショーを見る機会があった。マグロを解体して、マグロにぎり寿司を来場者に振る舞う企画。みんなはマグロを見ていたが、ぼくは別の場所に目を向けていた。その卓には、白いシャリ玉がたくさん並んでいた。解体が終わった後、捌いたマグロのネタをシャリの上にのせて提供するのだ。それを見て、これだ!と閃いた。

これ(メイン料理)とは、白いシャリ玉×宮崎発祥「肉巻きおにぎり」×ファイヤーグルメ(火を使う料理)→セルフ肉巻き寿司。地元産の牛肉・豚肉・鶏肉をステーキ鍋で焼き、その肉をニンニク調味料がのったシャリに巻いて食べる。ガーリックステーキ寿司」である。あの夜シャリ玉を見なかったら、今はない。

【企画のヒント】 ほかからアイデアが借りられないか→応用

「ナポリタンは赤い」って、誰が決めた?

オズの魔法企画法③

「ちっぷべつ緑のナポリタン」

北海道秩父別町は、人口少ない(2014年時点2614名)、知名度ない、これといった観光コンテンツもない、海の幸ない、肉もない。あるものと言えば、「ブロッコリー」「あかずきんちゃん(トマトジュース)」「お米」「小麦」の4つだけ。これで何を作るんだ?しかし、引き受けたからには、責任を全うするのがプロってもの。で、腹を括った。「ないものねだり」ではなく、「あるものづくり」でいこうと。何か突破口が見つかるかもしれないと、ぼくは時々、企画を数式で考えることがある。いろんな数式を頭に浮かべて検証し、最終的には以下の数式に落ち着いた。



都城焼き肉三昧舟盛り御膳(宮崎県都城市) 2013年2月2日リニューアルデビュー 「肉の都」ならではの一人焼き肉御膳。3つの肉(牛肉・豚肉・鶏肉)を各店こだわり3つのタレで



田子ガーリックステーキごはん (青森県田子町) 2016年3月29日デビュー コーラからアイスまで。町の3大食材 (ニンニク・肉・ 米) を使った [ニンニクフルコースランチ]



ちっぷべつ緑のナポリタン (北海道秩父別町) 2013年6月29日デビュー ブロッコリーを練りこんだ地粉パスタと特製トマト ソースで作った緑のナポリタン。商標登録済み

「地場産ブロッコリー+(地場産ブロッコリーパスタ《小麦・米 使用》×地場産トマトソース《トマトジュース使用》)」。

この数式を翻訳すると、「ブロッコリーを練りこんだオリジナル地粉(小麦+米)生パスタと、トマトジュースをベースにして作った特製トマトソースを組み合わせた、ブロッコリーがのった平麺ナポリタン」。つまり、「赤色(赤→トマトソース)のナポリタン」を「緑色(緑→ブロッコリーを練りこんだパスタ麺)のナポリタン|に変えてみたのだ。

【企画のヒント】変えてみたらどうか→変更

牛乳を飲むコップは なぜ小さいのだろうか

オズの魔法企画法4「別海ジャンボ牛乳」

生乳生産日本一のまち・北海道別海町。別海の牛乳が美味しい理由は、乳牛が摩周湖の伏流水を飲んで育っているから。ほかにも、牛乳本来の風味を損なわないように80℃15秒間の殺菌方法をとっている、賞味期限を8日間と短く設定している、成分無調整の牛乳である等、いくつかある。その魅力を訴求するため、ぼくは「飲むスタイル」で価値を付加した。名付けて「別海ジャンボ牛乳」。冷やした(凍らせた)オリジナルジョッキグラスに、500m1の別海牛乳を入れ、生ビールと同じように生ミルクをぐいぐい飲んでもらおうというわけだ。

しかし、「別海ジャンボ牛乳」だけでは売れる商品にはならない。幸い、別海町には大ぶりのホタテがあった。別海北方展望塔「白鳥台」は、1~3月の厳しく冷え込んだ早朝に「四角い太陽」を見ることができる特別な場所。 このジャンボホタテ×四角い太陽をモチーフに開発したのが「別海ジャンボホタテバーガー」である。これは、ジャンボホタテを春巻きにして揚げ、四角い道産小麦バンズに挟んで食べる、セルフ組み立て式バーガー。別海町は2つのジャンボグルメで個

性を出した。

【企画のヒント】大きくしてみたらどうか→拡大

ステーキ丼は 箸で食べる料理だから……

オズの魔法企画法 5

「十勝清水牛玉ステーキ丼」

十勝は、北海道を代表する農業エリア。その西方に清水町はある。肉用牛生産道内2位、鶏卵生産道内3位という事実(2010年当時)から、清水町では牛肉と鶏卵を組み合わせた新・ご当地グルメを開発することになった。

牛肉を使うのならステーキだろ。丼にごはんを入れて、その上にステーキをのせる。でも、普通のステーキだと差別化しにくい。サイコロステーキではどうか。そう提案したが、料理人からの反応が芳しくない。理由を聞いてみると、「サイコロステーキと言うとイメージが良くない。なぜなら、成型肉(結着肉)が主流だから」。だったら、普通の牛肉をサイコロ型にカットして出せばいいじゃないか。「しかし……」と言うので、「商品名から『サイコロ』をカットする」ことで合意した。

鶏卵の調理方法は、「みそ味ふわふわスクランブル」にした。 ライバルとも言える存在の帯広市発祥の郷土料理「豚丼」が、醤油味だったからである。同様に、サイコロステーキ (部位はロース)も「みそ味」に。「牛玉丼」の愛称で知られる「十勝清水牛玉ステーキ丼」は、十勝の人気丼に定着した。

【企画のヒント】小さくしてみたらどうか→縮小

巻き寿司は海苔じゃないとダメですか

オズの魔法企画法(6)

「根室さんまロール寿司」

北海道は日本一の昆布生産地にもかかわらず、「食べる昆布」の習慣があまりなく、消費も少ないのが現状だ。「昆布の



別海ジャンボ牛乳 (北海道別海町) 2008年7月26日デビュー べつかい乳業興社産牛乳 500ml のジョッキ牛乳。 「別海ジャンボホタテバーガー」とのセット



十勝清水牛玉ステーキ丼(北海道清水町) 2010年7月17日デビュー サイコロ状にカットした「十勝若牛」 ステーキとふわ ふわスクランブル鶏卵の 「特製みそ味牛丼」



根室さんまロール寿司 (北海道根室市) 2008年6月19日デビュー 根室産のサンマを根室産の竿前昆布で巻いた「昆 布ロール寿司」。北海道ぎょれんとのコラボ商品



「オズの魔法企画法」「氷山は海中9割!理論」、 15年・75個の新・ご当地グルメ開発で体得した

商品企画のツボ& 「コンセプトが一番!」

地産地消」がなされていないのである。では、どうすれば昆布の消費を高めていくことができるのか。ぼくは、発想を変え、既存の商品の一部を昆布に切り替えること(スイッチ)で、自動的に消費を高めていく作戦を考えた。

狙いを定めた既存商品は、「巻き寿司」。一般的に「巻き 寿司」は海苔で巻いているので、その「海苔」を「昆布」にス イッチしようと思い至った。「海苔」の巻き寿司ではなく、「昆 布」の巻き寿司。これをぼくは「昆布ロール寿司」と命名。そ して、根室らしい、根室ならではの昆布ロール寿司を作ろう と、議論と試作を重ね、根室のサンマ(市町村別で水揚げ日 本一になることもしばしば。脂ののり具合から「トロサンマ」 とも呼ばれる)を、根室の竿前昆布(北方領土の貝殻島付近 で6月に採る若い昆布)で巻く「根室さんまロール寿司」を開 発した。サンマ以外の具材は、北海道産の大葉・ネギ、白 胡麻。醤油も昆布にこだわり、「はぼまい昆布しょうゆ」を使 用した。

【企画のヒント】 ほかのもので代用できないか→代用

「新潟県3大カツ丼」にしようと魚で参戦

オズの魔法企画法で「佐渡天然ブリカツ丼」

今や、養殖が全体の約4分の3を占めるようになった「ブリ」。佐渡では、「天然ブリ」がほぼ通年で水揚げされている。「天然ブリ」は冬の魚として知られ、特に「寒ブリ」が有名だ。佐渡の天然ブリを味わうには、厳冬の季節に佐渡を訪れ、脂ののった「寒ブリ」を新鮮な刺身として食べてもらうのが一番である。しかし、実際は、観光客の多くが夏を中心とした春~秋に訪れている。おまけに、夏ブリは脂が少ない。

ぼくは、新潟県の2つのカツ丼に着目した。新潟市の「新 潟タレかつ丼」と長岡市の「長岡洋風カツ丼」。前者は、卵 でとじないのが大きな特徴で、揚げたての薄めのトンカツを、 甘辛醤油ダレにくぐらせてご飯にのせただけのシンプルカツ 丼。後者は、洋皿に盛られていてフォークで食べるカツ丼で、タレ(ソース)はケチャップ系とデミグラス系の2つ。そのことを知り、肉ではなく魚のカツ丼にすれば、ブリの脂の少なさを利点にできると考えたのだ。「新潟県3大カツ丼の一角を担おう」と開発したブリカツ丼は、着ぐるみPRキャラクター「ブリカツくん」の活躍もあり、新潟県を代表するご当地グルメとなった。

【企画のヒント】入れ替えてみたらどうか→置換

「あんかけ焼きそば」なのに 餡はのっていないけど……

オズの魔法企画法(8)

「オホーツク干貝柱あんかけ焼きそば」

「オホーツク産干貝柱の消費拡大推進のため、塩あんかけ焼きそばを開発したい」。そういう申し出から、プロジェクトはスタートした。北海道では「醤油あんかけ焼きそば」が主流なのだが、オホーツクエリア(北見市・網走市)では、1960年代から「塩あんかけ焼きそば」が定着していったとされる。しかし、普通の塩あんかけ焼きそばを作っても面白くない。

ぼくは、生まれ育った広島のソウルフード「広島お好み焼き」を思い浮かべた。焼きそばの上に玉子焼きがのっかった、 <お好み焼き×焼きそば>。「あんかけ焼きそば」を名乗りながら、あんかけ焼きそばが隠れて見えないというアイデアはどうだろうか。あんかけ焼きそばの上に玉子焼きをのせるのだ。こうして、「餡を玉子焼きと麺でサンドした、ジャンボな『オム塩あんかけ焼きそば』」というコンセプトが生まれた。

新・ご当地グルメは原則昼食用に開発しているが、今回は 夕食を意識して、ビールのおつまみ的商品にした。直径25cm (目安)のジャンボサイズにして、ヘラで取り分けできるように したのは、何人かでシェアできるようにとの配慮からである。

【企画のヒント】逆にしてみたらどうか→逆転



佐渡天然ブリカツ井(新潟県佐渡市) 2010年7月7日デビュー ブリカツを特製あご(トビウオ)だし醤油ダレにくぐ らせて、ごはんの上にのせたシンプルなカツ井



オホーツク干貝柱あんかけ焼きそば (北海道北見市・網走市)2017年7月19日デビュー オホーツク産ホタテ干貝柱の旨みがギュッと詰まった特製塩餡を使った「オム塩あんかけ焼きそば」



富良野オムカレー (北海道富良野市) 2006年3月20日デビュー 国民食のカレーとオムライスを組み合わせたオムカレー。小さな黄旗が「富良野オムカレー」の証

新しいカテゴリーをつくって ナンバーワンになる

オズの魔法企画法9「富良野オムカレー」

2005年10月、ぼくは北海道富良野市で講演した。事務 局からのオファーは、「カレーによるまちおこしをやっている が、うまくいかない。何とか良いアイデアを」。事務局長が無 類のカレー好きで、食おこしの前提がカレーという制約もあ った。新・ご当地グルメ第1号「美瑛カレーうどん」がデビュー した後の頃だったが、富良野カレーのブランド化についてこ う結論付けた。「カレーライスでは食の地域ブランド化は図 れない。新しいカレーカテゴリーをつくる必要がある」。

新しいカレーカテゴリーを「オムカレー」と決めたが、確信 を持てなかった。そこで、「食べてみたいカレーメニューアン ケート」を実施した。1位オムカレー、2位カレードリア、3 位スープカレー…という結果を見て、自信を深めた。

米、肉、野菜、鶏卵、ワイン、チーズ、バター、牛乳… …。富良野は食材が豊富で、スパイス以外は何でも揃うこと も幸いした。 <カレー+オムライス>というシンプルなアイデ アだったが、時代も味方した(その頃はご当地グルメの曙時 代)。情報発信力に注力し、「オムカレー発祥の地」的存在 となった。

【企画のヒント】組み合わせてみたらどうか→結合

9つの「オズの魔法企画法」の正体は? 答えは「オズボーンのチェックリスト」

転用、応用、変更、拡大、縮小、代用、置換、逆転、結 合。9つの新・ご当地グルメ事例の最後に、「企画のヒント」 として書き記した9個の二字熟語。これに見覚えがある方 は、マーケティング通、フレームワーク通と言ってよいかもし れない。恥ずかしながら、ぼくは2年前までは、ピンとすら 来なかった。

オズボーンのチェックリスト

1	ほかに使い道はないか	転用
2	ほかからアイデアが借りられないか	応用
3	変えてみたらどうか	変更
4	大きくしてみたらどうか	拡大
5	小さくしてみたらどうか	縮小
6	ほかのもので代用できないか	代用
7	入れ替えてみたらどうか	置換
8	逆にしてみたらどうか	逆転
9	組み合わせてみたらどうか	結合

ある時、永田豊志氏の『フレームワーク図鑑』 (KADOKAWA) を読んでいて、アレックス・F・オズボー ン氏の「オズボーンのチェックリスト」を知った。物は試しに と、自分が手がけた新・ご当地グルメのポイントをチェックし ていたら、あら不思議。ズボズボと当てはまっていったのだ。 勝手に「オズの魔法企画法」と名付けたのは、その実体験か ら。このチェックリストがすべてだとは思わないが、アイデア 開発の際、ひとつのツールとして活用してみても損はない。

コンセプトが一番! 75 個目の最新作 「中泊メバルちゃんご鍋」

2019年11月10日(日)、大相撲十一月場所(福岡)の初日 に、ぼくとしては75個目のプロデュース商品となる新・ご当地 グルメ「中泊メバルちゃんこ鍋」がデビューした。新・ご当地 グルメ初の「相撲めし」で、冬期限定提供(11月~翌年3月) である。なぜ、青森県中泊町で相撲めしを作ることになった のか。

中泊町は、現役関取として宝富士と阿武咲(おうのしょう) が活躍する、知る人ぞ知る「相撲の町」。また、メバルの水 揚げ青森県ナンバーワン(2018年時点)を武器に、最近は 「メバルの町」としても売り出し中(2015年7月3日にデビュー した「中泊メバルの刺身と煮付け膳」は、累計7万7000食を 売るヒット商品)。その「メバル」と「相撲」を組み合わせて開 発したのが、中泊メバルちゃんこ鍋(略称:メバちゃん鍋)で ある。コンセプトは、「相撲にまつわるキーワードを料理のい たるところに装着した、お一人様用メバルちゃんこ鍋定食」。

ここで、コンセプトについて、ぼくの考えを述べておこう。

- ・コンセプト=一番大切!
- ・コンセプト=もの&サービスを作るための地図・羅針盤
- ・コンセプト=考え方の方向性
- ·コンセプト=OS(オペレーションシステム)



中泊メバルちゃんこ鍋 (青森県中泊町) 2019年11月10日デビュー メバル×相撲。町の名産「津軽海峡メバル」を使った、 冬期限定「おひとりさま用メバルちゃんこ鍋定食」

「オズの魔法企画法」「氷山は海中9割!理論」、 15年・75個の新・ご当地グルメ開発で体得した

商品企画のツボ& 「コンセプトが一番!」

研究員 ヒロ中田

「中泊メバルちゃんこ鍋」マス席具材のストーリー~相撲にまつわるキーワード(モチーフ)&詳細内容~

キーワード「郷土」 キーワード「粘り腰」 キーワード「三役揃い踏み」 中泊町の山菜3点セットは 中泊町出身力士も大好き!十三湖の「しじみ」 まさに、じょっぱり!中泊町産「長いも」 ※「郷土」とは、出身地のこと。番付表にも四股名 ※「粘り腰」とは、相撲で、なかなかくずれないねば 「根曲がり竹・わらび・ミズ」 の上に出身地が記載され、場内アナウンスでも土俵 り強い腰のこと。転じて、ねばり強い態度。「じょっ ※「三役揃い踏み」とは、大相撲本場所の千秋楽、 結びの三番前に、大関・関脇・小結にかなう力士が に上がる際には紹介される。 ぱり」とは、頑固者を意味する津軽弁。 揃って土俵上で四股を踏むこと。 キーワード「相撲甚句」 キーワード「スピード出世」 キーワード「イカを決める」 **この町の豆腐はうまいヨー**♪ 中泊町の魚と言えばコレ!高級魚「津軽海峡メバル」 津軽海峡イカで作った自家製「イガメンチ」 中泊町産「豆腐」&小結白滝 ※「スピード出世」とは、入門して早いうちから好成 ※「イカを決める」とは、勝負に勝ってそのまま逃げ ※「相撲甚句」とは、巡業や花相撲などで、6人前後 績が続き、短期間のうちに番付の地位を上げるこ ることを指す。つまり、勝ち逃げること。「イガメン チ」は、イカゲソを包丁でたたき、季節の野菜などと の力士たちによって余興として歌われる相撲独特の と。中泊町の魚介類で言えば、横綱的存在はイカだ 唄のこと。歌詞は7、7、7、5の4句でできた日本 ったが、メバルは初土俵からあっという間に横綱に 一緒に小麦粉を混ぜ、油で焼いたり揚げたりする津 の伝統的な歌謡の様式。 なった感あり……。 軽の郷土料理。 キーワード「力餅」 キーワード「差し身」 キーワード「四股」 醤油で食べたくなる?津軽海峡の「刺身タコ」 市販化もされている境川部屋「力餅」 鍋の〆に「コシ」の強いうどん ※「四股(しこ)」とは、相撲の基本動作のひとつ。ま ※「差し身」とは、相手に対して下手を差す時の身の ※「力餅」とは、古来より、食べると力が強くなると 言われているお馴染みの言葉。実在する境川部屋の ず両足を開いて構え、足を左右交互に高く上げ、こ こなしのこと。自分に有効な差し手に組むのが早い ことを「差し身がいい」という。 「力餅」は日本相撲協会承認で販売されている。 のとき手をひざに当て、力を入れて地を踏む。

- ・コンセプト=枠決め
- ・コンセプト=企み・特徴・差別化ポイント
- ・コンセプト=新しい視点
- ・コンセプト=バリュー(価値)
- ・コンセプト=言語化されて初めて固定化される 続いて、コンセプトと企画の違いは何か。
- ・コンセプト=スタート、企画=ゴール
- ・コンセプト=総論、企画=各論

導入した相撲キーワードは、全部で21語(力水、ちゃんこ鍋、清めの塩、ガチンコ、マス席、土俵、郷土、粘り腰、三役揃い踏み、相撲甚句、スピード出世、イカを決める、差し身、力餅、四股、結びの一番、小結、三役、星取表、馬力、大入り袋)。この相撲用語ひとつずつに物語を付加し、料理企画を組み立てていった。たとえば、「力水」の場合。力水とは、力士が土俵に上がった時に、他の力士から渡される清めの水で、神聖な土俵に上がる時に身を清めるために使われる。そこで、メバちゃん鍋では、豆ひしゃくで飲む「十三湖しじみ力水」を用意した。地元・十三湖のしじみ粉末を水に溶かした飲み物で、食前酒の代わりに儀式として飲んでもらおうという内容だ。「マス席」は有名なので説明を省くが、9個のマスを用意して、その中に鍋の具材を入れていった。詳細は、上段の別表を見てほしい。

「氷山は海中9割!理論」で大切なのは コンセプトがスタートで、企画がゴール

右の図版「氷山は海中9割!理論byヒロ中田ver.」を見てほしい。前項で、コンセプトと企画の違いについて「コンセ

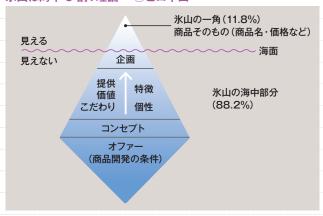
プト=スタート、企画=ゴール」「コンセプト=総論、企画= 各論」と述べたが、「商品開発は、コンセプトに始まり、企画 で終わる」ことが、これでおわかりいただけることだろう。

中泊メバルちゃんこ鍋のケースで言えば、「相撲にまつわる キーワードを料理のいたるところに装着した……」がコンセプト・スタート・総論だった。そして、そのコンセプトに基づいて、「提供価値とは何か」「特徴・こだわり・個性はあるか」「面白いか」など、自問自答を繰り返しながら、企画の詳細(各論)を詰めていき、ゴール(商品完成)となったわけである。

見える「氷山の一角」と見えない「海面下の氷山」。一見、同じように見える「氷山の一角」も、実は「海面下の氷山」は それぞれ違う。我々が大切にすべきなのは、「海面下の氷山」 である。

新・ご当地グルメ開発の仕事を通じて、「オズの魔法企画法」「氷山は海中9割!理論」を体得することになったが、この手法は他でも通用するものと考えている。ぜひ参考に!

氷山は海中 9 割!理論 ©ヒロ中田



観光が地域を元気にする 豊かに変える

エリア活性事例

地域と共に取り組んだエリアプロデュース事例

- P60 ① 最先端観光コンテンツ インキュベーター事業 観光庁
- P62 ② 2019年度 中国市場における一般消費者向け 観光コンテンツプロモーションツール制作事業 独立行政法人 国際観光振興機構 地域連携部 地域プロモーション連携室
- P63 ③ テーマ別コンテンツ造成及び東北ブランド形成事業 東北運輸局、東北観光推進機構
- P64 4 平成31年度 愛媛県国内観光 デジタル誘客プロモーション推進委託業務 四国観光立県推進愛媛協議会
- P65 ⑤ 那智勝浦町観光プロモーション業務 和歌山県 那智勝浦町
- P66 ⑥ 令和元年度受入環境整備事業 キャッシュレス決済実証業務 福島県 二本松市、福島県 観光交流局 観光交流課
- P67 7 津久見市の独自性を生かした 地域ブランディング・観光プロモーション推進事業 大分県 津久見市 商工観光・定住推進課
- P68 ③ 阿蘇中岳第4火口ジオツアー開発プロジェクト 九州運輸局



最先端観光コンテンツ インキュベーター事業

観光庁

全国20地域で観光コンテンツを創出すると共に 創出手法をモデル化し全国へ横展開する土壌を形成

高まる体験型観光へのニーズをとらえ、 消費機会を増大する観光コンテンツが必要

人口減少・少子高齢化が進む日本において「観光」は経済成長のカギとなる重要な成長分野。世界の観光需要を取り込み、訪日外国人旅行者の消費による地域活性化・雇用機会の増大につなげることが重要だ。こうした背景から政府は2020年の訪日外国人旅行者の消費総額8兆円、2030年には同15兆円の実現目標を掲げた。しかし2018年時点の消費総額は4.5兆円にとどまり、内訳では体験型観光の消費額が諸外国に比べて低い状況。世界の旅行形態はモノ消費からコト消費へと変化し、体験型観光に対するニーズはますます高まっている。訪日外国人旅行者の潜在的ニーズを把握し、消費機会の拡大が期待できる新たな観光コンテンツを造成すべく、観光庁は「最先端観光コンテンツインキュベーター事業」に着手した。

本事業の目的は地域に眠っている観光資源をインバウンド向けに磨き上げ、稼ぎ続けることが可能な観光コンテンツを創出すること。さらにはその商品造成〜販売に至る事業の「型」を構築し、再現性の高い普及展開モデルを形成することで、将来的には全国各地で同様に魅力的なインバウンド向け観光コンテンツが生まれるのを目指している。そのためまずはモデルとなる事業を公募し、全国20地域の事業者を選定。この20事業者が観光コンテンツを作り上げ、販売する過程をサポートした。

地域に眠る観光の種を見つけて育み、大きく広げていくコーチングメソッド

各事業者は応募段階で事業企画案を用意している。それを土台として、事業の魅力を最大化しつつ遅滞なく遂行できるように、まずは事業実施計画書のフォーマットを用意。事業者が各項目を埋めていくなかで、事業の進捗状況や作業遅滞の理由・対策、宿泊受入態勢や2次交通

の導線といった事業に必要な周辺環境の現状・課題など が把握でき、事業成功へ向けたフレームデザインの設計 が可能に。滞りなく事業を進める準備が整えられた。

モデル事業の観光コンテンツ完成までには、地域資源と訪日外国人ニーズのすり合わせ、商品開発・磨き上げ、販売、販売後の検証・フィードバックといった工程があるが、その全工程において各事業者に専門家が伴走・コーチングを実施。経営支援の専門家としては経営コンサルタントを招致し、地域観光プロデュースの専門家としてはJRC*の知見を活かすことで、稼ぎ続けるための観光コンテンツを創出可能なコーチング体制を構築した。

コーチングにあたっては、各事業・地域に関する情報 収集や、宿泊受入状況・プロモーション状況などの事前 調査を行った他、全国各地の20事業者を個別に訪問。事 業関係者との面談や、観光コンテンツの視察、観光導線 の実地確認などにより事業と周辺環境の調査・評価した。 そうして課題を発見して改善策を導き出したうえで、実 行者である事業者を支援した。20のモデル事業の状況に 応じて、コーチングスタイルは様々。観光の各領域にお ける専門家にも支援を要請し、また協業できる地域事業 者との引き合わせ、海外ランドオペレーターを通じたツ アーの造成・販売を行うなど、JRCが有するリソースを 活用して観光コンテンツの価値の最大化を目指した。

こうして全国20地域に新規観光コンテンツが完成。訪日外国人旅行者の消費機会・消費単価および満足度の向上が見込める地域へと導いた。今後はより「稼ぎ続けることが可能な観光コンテンツ」となるよう各事業の成果を検証し、改善対策支援を行いつつ事業の自走化を目指す。また今回の20事業の取り組みから見えてきた、観光コンテンツ造成モデルを全国に横展開していく土壌ができたことも成果と言えるだろう。

※JRC=じゃらんリサーチセンター(以下同)

課題·背景·目的

- □人口減少・少子高齢化が見込まれる時代、地域経済の活性化・雇用機会の増大等の課題に対し、急速に成長する世界の観光需要を取り込むことが有効な打開策である
- □政府は2020年に訪日外国人旅行者の人数4000万人・消費総額8兆円(消費単価20万円)、2030年には同6000万人・15兆円(消費単価25万円)の実現目標を掲げている。2018年時点で旅行者数は3119万人に達する一方、消費総額は4.5兆円(消費単価約15万円)にとどまり、消費内訳を見ると体験型観光の該当費目「娯楽サービス費」が諸外国に比べて低い状況
- □リピーターが増えるにつれ訪日外国人旅行者の旅先は「ゴールデンルート(東京・箱根・富士山・名古屋・京都・大阪など)」から地方部へと拡大。しかし一部の地域は訪日外国人旅行者にとって消費がしにくい状況にある [地域の課題]

各地域には魅力的な観光資源があるが…

- ・訪日外国人旅行者が消費したいと思えるコンテンツに磨き上げる方法がわからない
- ・訪日外国人旅行者に届ける(認知される、導線を整理する)方法がわからない
- ・効果的な販売方法がわからない
- ・受入態勢の未整備(多言語化、Wi-Fi環境、キャッシュレス導入など)
- ⇒訪日外国人旅行者の日本各地への来訪・滞在拡大を一層進め、かつ消費機会の拡大が期待できるような、 新たな観光コンテンツを造成して、消費単価(娯楽サービス費)を世界最高水準へ引き上げる

打ち手

打ち手

□対象:全国から応募があった中から選定した20地域の事業者によるモデル事業

打ち手①:対象20モデル事業それぞれを成功に導くフレームデザイン

チェック項目に沿った現状の洗い出し

打ち手②: 事業者への伴走とコーチング

- ・インバウンド向けにコンテンツの磨き上げ、アップセルを見込んだ高付加価値化のコーチング
- ・二次交通、多言語化、キャッシュレス対応など環境整備に伴走

例「長良川河畔の鵜飼文化・自然景観を活用した新たな観光体験創出事業」 長良川プロムナード コーチング: (1.3㎞ほどの遊歩道) 高付加 宿泊施設と連携し旅ナカ販売を実現 価値化 鵜飼観覧席 長良川の 長良川のアユ料理 「長良川 鵜飼 コーチング: 鵜餇桟敷亅 外国人にわかりやすい交通導線の 芸妓によるおもてなし 整理、目に触れる場所での周知広報 ⇒短期間で数十人の訪日外国人旅行者の予約実績を達成!

打ち手③: JRCの多彩なリソースを活用し地域に連携するOneTeamフォーメーションで価値を最大化



成果· 実績

- □20地域に他地域のモデルとなる、最先端観光コンテンツを造成、販売へ
 - →今後は販売結果を振り返り・検証してさらに磨き上げ
- ➡訪日外国人旅行者の消費単価・満足度アップへ
- □本事業を通じて、訪日外国人旅行者と地域の観光関連事業者を結びつけるためのモデルを構築
- ⇒このモデルを使って同様の事業を他地域へ転用する横展開が可能に

2019年度 中国市場における一般消費者向け 観光コンテンツプロモーションツール制作事業

独立行政法人 国際観光振興機構 地域連携部 地域プロモーション連携室

全国の約2100件の観光コンテンツから50コンテンツを厳選。中国市場の新しいニーズに合致したパンフレットを制作

前年度事業や同時進行の事業と密に連携して効率的かつ効果的なプロモーションツールに

インバウンド誘客を増進させるべく、独立行政法人 国際観光振興機構 (JNTO) は2018年度~2020年度にわたる訪日プロモーション方針を定めている。これはアジアおよび欧米豪の重点20市場へ向けたプロモーションの強化が狙いだ。同方針に基づき、JRCはJNTOから委託を受け2018年度に欧米豪市場向けの訪日旅行パンフレットを制作。全国から募った体験型観光コンテンツ約2100件からネイティブ目線で選定した100件を紹介するパンフレットを通じ、日本観光の魅力を発信した。

2019年度は前年度に収集した全国各地の体験型観光

コンテンツ情報を活用し、中国市場向けのパンフレットを制作。とはいえ国により観光に対するニーズは異なるため、欧米豪市場向けパンフレットを流用してもプロモーションとして効果的ではない。中国市場に対してはテーマや地域の魅力を深掘りする観光=「深度游」を求める20代~30代の若者層をターゲットとし、掲載する体験型観光コンテンツの選定・訴求ポイントの整理を行った。また本事業と同時に進めている、多言語ウェブサイト制作事業と密に連携。2事業で同じネイティブライターを起用してライティングに一貫性を持たせた。そして中国市場向けに選定した体験型観光コンテンツは、パンフレットのみならずウェブを通じても情報発信していく。

課題·背景·目的

- □観光先進国へ向けた政府目標(訪日外国人旅行者の人数2020年4000万人・2030年6000万人、消費額2020年8兆円・2030年15兆円)の実現のため、訪日旅行意向の高いアジア市場、ならびに訪日旅行への認知・関心度が現状は低いが消費額が高い傾向にある欧米豪市場からの誘客を強化したい
- ➡観光コンテンツの情報を発信し、旅行者数・消費金額の拡大へ

打ち手

□2018年度: 欧米豪市場向け訪日旅行パンフレット「100 Experiences in Japan」制作

訪日外国人旅行 者が参加可能な 体験型観光コン テンツを全国から 募集

約2100件の体験型観光コンテンツを収集、データベース化(★)

「海外の旅行者の 7つのパッション」 に沿って、外国人 有識者の意見な ども参考に選定

100件の体験型 観光コンテンツを 紹介するパンフレットを制作

国内外の商談会 などで配布

□2019年度:中国市場向け訪日旅行パンフレット「新日本・心体验~50Experiences in Japan~」制作

2018年度事業で収集した体験型観光コンテンツ情報 (上図★) を活用



テーマや地域の魅力を深掘りする観光「深度游」を求める若者層へ向けて、 「グルメ」「文化体験」「アウトドア」をテーマにして選出



中国のネイティブライターが外国人目線で訴求力のある紹介文を書き、 50件の体験型観光コンテンツを紹介するパンフレットを制作



中国国内の旅行会社などへ配布





パンフレットは目を引く美しい写真と、 ネイティブライターによる現地外国人 目線の紹介文で構成

成果· 実績

- □中国市場向け訪日旅行パンフレット「新日本・心体验~50Experiences in Japan~」完成
- □欧米豪市場向け300件、中国・台湾・香港・韓国の各市場向けに各100件の体験型観光コンテンツを紹介する 多言語ウェブサイトが3月完成予定

テーマ別コンテンツ造成及び東北ブランド形成事業

東北運輸局、東北観光推進機構

訪日グローバルキャンペーンに向けて 東北6県・17地域に米英豪向け観光コンテンツが誕生

ターゲット国の旅行者動向に応えうる、 地域の特色を活かした商品を3テーマで開発

観光庁・日本政府観光局は2018年より、欧米豪市場を 中心ターゲットにした訪日促進キャンペーン「グローバ ルキャンペーン」を行っている。このキャンペーンで発 信する観光情報として活用できるよう、東北運輸局は東 北各地のDMO等と連携して、新たな滞在型観光コンテ ンツの開発に乗り出した。

本事業で誘客ターゲットにした国はアメリカ・イギリ ス・オーストラリア。「現地でしかできない本物の体験を 望む | 「夜間コンテンツへの関心が高い | といった各国の 訪日旅行者の動向分析に基づき、観光コンテンツのテー

マを 「ナイトタイム・モーニングタイムエコノミー | 「体 験型農泊・民泊」「参加型お祭り体験」の3つに設定した。 商品開発の対象地域は東北6県・17地域におよび、地域ご とに商品造成検討会を開催。検討会には各地域のDMO や自治体、事業者に加えて、各テーマに応じた知識・経験 を有する専門組織、そしてJRCからは当該地域のエリア プロデューサーが同席して商品造成をサポート。さらに 対象3カ国の旅行事情に詳しい外国人有識者も招いた。 こうした構成メンバーの協働により開発した商品案に対 しモニター調査を行い、よりターゲット層に刺さる観光 コンテンツが完成。今後は海外向けの東北観光情報サイ トに掲載する他、パッケージツアー商品化を目指す。

課題• 背景・ 目的

- □「グローバルキャンペーン」始動:訪日外国人旅行者数は年々増加している一方、2017年時点のエリア別内訳は アジア圏が約85%で、欧米豪市場にはまだまだ拡大の余地がある。そこで観光庁・日本政府観光局は2018年 より、欧米豪市場を中心ターゲットに日本観光をアピールする訪日促進キャンペーンを開始
- ⇒東北6県もグローバルキャンペーンに参画し、欧米豪市場に対する誘客を強化したい

打ち手

□アメリカ・イギリス・オーストラリア向けに、テーマ別の観光コンテンツを造成

事業推進 フロー

商品造成の 検討会

調查

ブラッシュ アップ

販売/海外向けの東北観光情報サイト 「TRAVEL to TOHOKU」掲載

リクルートライフスタイル(JRC) …全体統括、事業体制構築・調整、調査分析、商品造成支援 一ナイトタイム・モーニングタイムエコノミー事業 専門組織 完成コンテンツ数 80以上 各地域のDMOや自治体、事業者 例) 「気仙沼市場ガイドツア □青森県青森市 □青森県八戸市 □青森県十和田市 □宮城県気仙沼市 □岩手県一関市 □岩手県宮古市 □福島県会津若松市 □福島県郡山市 □福島県いわき市 (宮城県気仙沼市) 外国人有識者 □体験型農泊・民泊事業 各地域のDMOや自治体、事業者 完成コンテンツ数 25以上 □岩手県八幡平市 □山形県戸沢村 □山形県飯豊町 外国人有識者 □参加型お祭り体験事業 専門組織 完成コンテンツ数 5以上 各地域のDMOや自治体、事業者 例)「水かけ祭り参加×郷土 □宮城県仙台市 □岩手県花巻市 □山形県米沢市 □岩手県一関市 □秋田県男鹿市 料理作り」(岩手県一関市) 外国人有識者



- □3テーマで計110以上の観光コンテンツが誕生。2020年7月をめどに順次、販売スタート予定
- □観光コンテンツは海外向けの東北観光情報サイト「TRAVEL to TOHOKU」に掲載へ。英語など計5言語で情 報を発信
- □観光コンテンツの対象地域は東北6県・17地域にまたがり、東北広域周遊を推進する足掛かりに

平成31年度 愛媛県国内観光デジタル誘客プロモーション推進委託業務

四国観光立県推進愛媛協議会

情報発信ツールであり、データ収集ツールにもなる デジタル誘客プロモーションを展開

デジタル広告や特設サイトのデータを活用して より効果的な誘客プロモーションが可能に

年齢を問わず日常的にウェブサイトに触れる機会が増 大し、いまやプロモーションにおいてもウェブ媒体を見 過ごすことはできない。旅行需要を喚起し、旅行者数の 増加促進を目指す愛媛県は、ウェブ媒体を活用したデジ タル誘客プロモーションを実施した。

活用した手段はまず、大手検索サイトに掲出されるリ スティング広告と、ウェブサイト内広告枠のディスプレ イ広告。この2タイプ共に、愛媛県観光に関心が高いと推 測される層を選別して表示できるため、効率的な広告配 信が可能だ。広告表示部をクリックした際は、愛媛県公

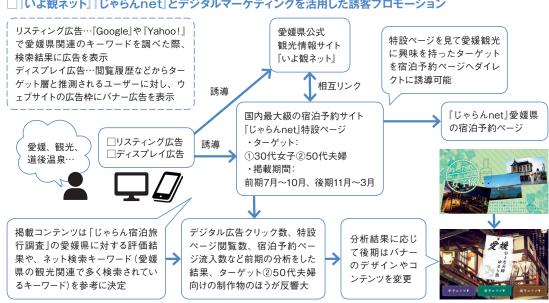
式観光情報サイト『いよ観ネット』と、『じゃらんnet』の 特設ページへと誘導。特設ページ制作時は、今後さらに 旅行者数を伸ばしたい①30代女子と、現状の中心旅行者 層である②50代夫婦をターゲットに設定。それぞれに応 じた2つの特集ページを制作し、デジタル広告バナーの デザインも①向けと②向けの2タイプを用意した。広告・ 特設ページの公開後は、クリック数や閲覧数を分析。そ の結果、②の反響がより大きいと判明し、今後のプロモ ーション方針を定めるうえで役立てられている。また、 プロモーションサイトを『じゃらんnet』内に設置したた め、愛媛への旅に関心を持ったターゲットを逃さず宿泊 予約へと誘導でき、宿泊者獲得につなげられている。

課題・ 背景・ 目的

- □愛媛県は「第2期愛媛県観光振興基本計画」に基づいて、国内外に向けた「SHIKOKU・EHIME」の発信と、「オ ンリーワン愛媛 | の確立に取り組んでいる
- □愛媛への旅行需要を喚起するため、ウェブサイト等を通じたデジタルプロモーションにも注力
- ➡愛媛観光のイメージアップと旅行客の増加を促進させたい

打ち手

□『いよ観ネット』『じゃらんnet』とデジタルマーケティングを活用した誘客プロモーション



成果・ 実績

- □デジタル広告や特設ページのクリック数などのデータ分析により、効果的なターゲットが「50代夫婦」と判明。 今後のプロモーション方針決定に役立てていく
- □前期プロモーション期間中の『じゃらんnet』宿泊人泊数が7月・8月時点で両月とも前年比アップ

那智勝浦町観光プロモーション業務

和歌山県 那智勝浦町

日本最大級の観光情報サイトのクチコミを分析。現地を訪れた人の声からニーズや打ち手が見えてくる

誰に何をどのように、プロモーションすべきか クチコミ分析×GAP調査の合わせ技で判明

効果的なプロモーション施策を行うにはまず現状を把握し、ターゲットや打ち出すポイントを明確にする必要がある。現状把握のための調査の一つが、旅行者の興味・関心を探る「GAP調査」。これにより地域の観光資源に対する認知度や興味の高さがわかり、注力すべき点が浮かび上がる。しかし調査対象者は現地来訪者とは限らず、「訪れた満足度」「不満に思った点」などは探ることができない。そこで本事業では、「じゃらん観光ガイド」のクチコミ分析を活用。「じゃらん観光ガイド」は、全国約19万2000件の観光・グルメスポットを紹介している『じゃ

らんnet』のコンテンツ。各スポットには実際に訪れた人のクチコミが投稿されており、そのデータを分析することで「来訪者の生の声」を知ることができるのだ。

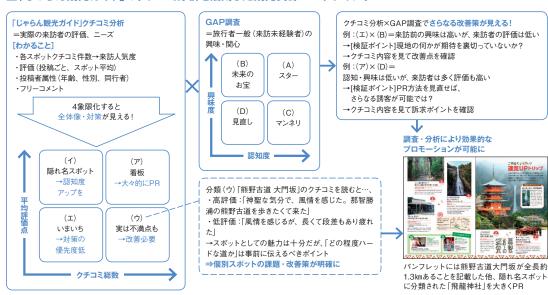
また、クチコミ分析とGAP調査をかけ合わせると、さらなる打ち手も見えてくる。たとえば来訪前の興味・関心が高い(GAP調査・下図分類A)人気コンテンツだと考えていたら、実際に訪れた人は不満を抱えている(クチコミ分析・下図分類ウ)場合、改善の余地がある。そこで当該スポットのクチコミコメントを読めば、何に不満なのか、どう改善すべきかが判明するのだ。こうして確かな裏付けのあるプロモーション施策へとつなげていけば、おのずと得られる成果も変わるだろう。

課題· 背景· 目的

- □和歌山県那智勝浦町は関西圏を離れると町自体や町が有する観光資源に対する認知度が低い
- □世界遺産の構成要素である熊野古道や那智の滝を抱え、インバウンドは伸びているが国内旅行者数や宿泊者 数は減少傾向。日帰り旅行者の滞在時間も短い傾向にある
- ➡那智勝浦の認知拡大へ向けたプロモーションを行い、旅行者数・宿泊者数アップへ

打ち手

□「じゃらん観光ガイド」のクチコミ分析を活用した観光資源マーケティング



成果· 実績

- □調査・分析により、スポットごとに目指すべきプロモーションの方向性が判明。この結果を活用してパンフレット を制作
- □クチコミ分析により、クチコミ投稿数 (=来訪数)が多く評価も高い傾向にある「誘客しやすいターゲット」の属性が「30代~40代、夫婦・家族旅行」と明確に。ターゲット層と読者層の親和性が高い媒体である『じゃらん』本誌を活用したプロモーションを実施

令和元年度受入環境整備事業 キャッシュレス決済実証業務

福島県 二本松市、福島県 観光交流局 観光交流課

外国人もストレスなく街歩きできる温泉街を目指して キャッシュレス決済環境を地域ぐるみで整備

地域単位で一斉に環境整備に踏み切ったため 個別訪問も可能となり導入・稼働がスムーズに

東日本大震災以降に落ちていたインバウンド需要の回 復に努めてきた福島県。2018年は訪日外国人宿泊者数が 過去最高の約14万人泊超にまで至った。オリンピックイ ヤーに向けてこの勢いを加速させるべく、福島県は2019 年度にキャッシュレス決済の環境整備を実施。その一環 として、同県二本松市の岳温泉で行ったのが本事業だ。

キャッシュレス決済環境としては様々な決済ブランド に対応できる『Airペイ』を採用。街ぐるみで導入するこ とで、「ストレスフリーで街歩きしやすい温泉街 | を目指 した。しかし個人商店や電子機器が苦手な年配者も多く、

当初はキャッシュレス決済に対する不安感も見られたた め、市や観光協会、DMOと協力して『Airペイ』導入の通 常フローにはない個別フォロー体制を構築。事業内容や 決済機器の説明、設置サポートまで、必要に応じて1軒ず つ訪問して普及啓発に努めた。これは温泉街という限ら れたエリアの決済環境を一斉に整備する、本事業の特性 を活かした策と言える。さらに今回は、訪日外国人の来 場が見込める二本松市のイベント会場にも『Airペイ』 を導入し、入場券や物販、甲冑体験の支払いをキャッシ ュレスで行えるようにした。こうして二本松市・岳温泉 で22台を導入。福島県全体では113台の『Airペイ』を導 入し、決済手段として順調に利用されている。

フォロー

調查·分析

事業者を個別訪問

操作説明会、

Airペイ

ヘルブ

デスク

個別フォロ-

課題• 背景・ 目的

- □福島県: 訪日外国人宿泊者数は2017年には震災前を上回るまでに回復。 県内には東京2020オリンピック・パ ラリンピックの会場もあり、インバウンド需要が高まっている
- □福島県二本松市・岳温泉:温泉街周辺にも外国人に人気の観光コンテンツがあるが、温泉街への誘客・宿泊に つながっていない。また個人商店が多く、キャッシュレス決済の受入態勢は不十分
- ⇒キャッシュレス決済を推進し、訪日外国人も「ストレスフリーで街歩きしやすい温泉街」へ

打ち手

□お店の決済サービス『Airペイ』導入

●お店の決済サービス『Airペイ』 ∧ AirPAY キャッシュレス決済の説明会 ・クレジットカード、電子マネー、 セミナー開催 QRなどの決済手段に対応 業界最安水準の決済手数料 ・振込手数料0円、月額固定費0円 [導入に必要なもの] 導入環境整備 市が導入費を負担 必要機器の配付 iPad モバイルプリンタ 通信環境 専用カードリーダー インストール アフターフォロー 利用動向 個別

●0円でカンタンに使えるPOSレジアプリ『Airレジ』 ◆ AirREG

・基本的なレジ機能0円:注文入力・会計、点検・精算、売上分析、 顧客管理、商品管理、基本情報管理、関連サービスとの連携

□岳温泉街の店舗および市内イベント「二本松の菊人形」会場に計22台、『Airペイ』を導入

□福島県全体では3週間で計113台、『Airペイ』を導入

□今後は参画事業者への調査を行い、『Airペイ』の利用状況やインバウンド消費動向を分析して報告へ

成果・ 実績

津久見市の独自性を生かした地域ブランディング・ 観光プロモーション推進事業

大分県 津久見市 商工観光・定住推進課

地域に根差した産業を観光資源として活用した、競合優位性が高い観光プロモーションをスタート

JRC保有情報から導いたポジショニング戦略で 観光誘客に加え、市民意識の醸成も目指す

大分県津久見市は観光による地域ブランディングを始動。まず行ったのは本事業の核となるブランドコンセプトを固めること。メインターゲットの子育て世代に向けた観光という観点における周辺地域との競合優位性を探るべく、『じゃらんnet』の観光情報コンテンツ「じゃらん観光ガイド」を活用した。すると津久見の周辺観光地である別府・大分エリアには、エデュケーション性が高い体験型のコンテンツが不足していた。一方で津久見には独自性の高いセメント産業が根付いている。これまで観光資源とはとらえられていなかったこの地場産業を活用

した、子連れ家族が楽しく学べる「教育観光の街」という ポジショニングを狙うため、「津久見まるごと科学館へ Go!」というブランドコンセプトに決定した。

ブランドコンセプトを具現化する観光商品開発に際しては地域事業者に協力を仰いだ他、科学の視点を持つサイエンスクリエイターに監修を依頼。観光・旅行分野のアドバイスはJRCが担当し、地域事業者の強みと地域の観光資源を活かしつつ観光商品へと昇華していった。また、地域の小中学生とその保護者を対象にした科学イベントを開催した。そうして津久見の次代を担う子どもたちに地域産業・地域観光への理解と、地域への誇りを育むことも、本事業の目指すところである。

課題· 背景· 目的

- □大分県津久見市は美しいリアス海岸に面し、石灰石・セメント産業やマグロ遠洋漁業、ミカン栽培など自然を活かした産業が根付いている。近年は人口が減少傾向
- ➡観光をフックに、市内経済を拡大すると共に市民の郷土愛を育み、将来的には移住・定住促進を目指す

打ち手

□独自性が高い産業を活かした「教育観光」による観光プロモーション

□ターゲット設定

「30代~40代の子育で世代」

- ×「大分・別府エリア宿泊者」
- …「じゃらん宿泊旅行調査」を活用

□競合優位性のあるポジショニング戦略立案

- …「GAP調査」「じゃらん観光ガイド(子連れにおすすめ観光スポット情報)」を活用し、津久見および周辺
- 地域の観光資源を整理

□ブランドコンセプト決定「津久見まるごと科学館へGo!」

…「ターゲット層」×「楽しく学べる教育観光」 ×「津久見の独自性が高い産業・資源の活用」

□プロモーション

- …パンフレット制作
- …『じゃらん九州版』にてPR

■観光商品開発

- …地域事業者への声掛け
- …専門家のサポート: サイエンスク リエイター(科学領域の視点) / JRC(観光・旅行領域の視点)

■観光商品の完成

- …石灰工業を活用した工場見学&保冷剤作り体験/マイナス40℃の冷凍庫体験/イルカ島のイルカふれあい体験/カフェの新メニューとして生コン風シェイク
- …科学クイズを解いて回る市内クイズラリー …など
- □市民の地域観光に 対する意識醸成
- …市内の小中学生と保護者を招いた科学イベント

成果· 実績

- □観光プロモーションのブランドコンセプトに沿った観光商品13件を造成、順次販売
- □観光商品や市内の見どころを紹介する、科学クイズラリー台紙を兼ねたパンフレット制作
- □『じゃらん九州版』(3月発売号)にてPR
- □ 「教育観光の街・津久見」の市民意識醸成に向け、1月と2月に市内の小中学生・保護者向けに科学イベントを 開催

阿蘇中岳第4火口ジオツアー開発プロジェクト

九州運輸局

世界ジオパークの火口を世界に誇る観光商品へ! 火山のリスクをマネジメントする体制を構築中

ツアー実施に向けた課題解決に最適な専門家を集め、 合意形成を図りながら商品化に向け伴走

九州中部に広がる阿蘇カルデラは世界有数の規模を誇り、ユネスコ世界ジオパークに認定されている。火口湖を間近に望む中央部・阿蘇中岳第1火口は長年、阿蘇観光を牽引してきた。しかし平成28年の熊本地震や阿蘇中岳第1火口の爆発的噴火の影響で観光客が減少傾向に。そこで災害以前よりも魅力的な阿蘇山上を創出する一環として、阿蘇中岳第4火口にリスクマネジメントを備えたガイドが案内するツアーの造成を始動した。

このガイドツアーの舞台は、火山ガスや噴火の際の対 応など火山活動に伴うリスクと隣り合わせの特殊な環境。 現在の監視体制以降は死者ゼロという阿蘇山上の防災体制に応えつつ、事業実施を関係各位にはかりながら商品化を進める必要がある。そのため、各領域のプロが集い事業を推進する体制を構築。学術的視点を有する阿蘇ジオパーク推進協議会や、阿蘇火山博物館、救命救急スキルを備えた阿蘇広域消防本部やガスマスクメーカーなど、専門家にも協力を仰いだ。さらに、阿蘇火山エリアの関係者を集めた地域協議会を月1回ほどのペースで開催。関係者間で情報共有・意見交換をしながら合意形成を図っている。こうして入念な準備を重ねることで、火口を舞台にしながらもリスクを最小限に抑えて楽しめる、世界に誇るガイドツアーの誕生へと着実に近づいている。

課題·背景· 目的

- □「グローバルキャンペーン」始動: 観光庁・日本政府観光局は2018年より、欧米豪市場を中心ターゲットに日本 観光をアピールする訪日促進キャンペーンに取り組んでいる
- □阿蘇観光をけん引してきた、阿蘇中岳第1火口。しかし熊本地震などの影響で観光客が減少傾向
- ⇒未開拓の地・阿蘇中岳第4火口を活用し、グローバルキャンペーンに対応した体験型観光コンテンツを九州エリアにも造成し、欧米豪市場に対する誘客を強化したい

打ち手

□世界ジオパーク・阿蘇中岳の火口を見学するスペシャルツアーの造成

訪日外国人に向けた観光コンテンツとして阿蘇中岳の火口を活用するため…、

課題

1. 「火口」に観光資源としての付加価値を与える

地質学的な価値にとどまらず観光商品として魅力的に仕立てられるか? 2リスクマネジメント

従来は立入禁止区域である火口を安全に見学するには?



第1火口から第7火口まである 阿蘇中岳。第4火口を中心に 立入禁止エリアに特別に踏み 入れるガイドツアーを目指す

課題解決へ向けて各領域のプロが集結

阿蘇のプロ

阿蘇火山の専門家や防災・救命救急 のスキルを有する、阿蘇地域の各機関

旅行のプロ

旅行業界で長年の実績を重ねたJRC

現場のプロ

インバウンド向けガイドツアー運営会社

ガイドツアーの企画開発 □専門家へのヒアリング □現地調査 □ストーリー性のある観光商品化 □協議会で意見調整

ガイドの育成 □対外国人観光客を想定した「接遇」、「学術知識」、 「安全管理」それぞれの研修会

モニターツアー、FAMツアー開催 □欧米系外国人旅行者と海外旅行会社の視点でガイドツアーをチェック

ツアー用ツール制作 □防災マニュアル □ツアー参加者向け安全 対策ツール 危機管理能力を備えた専門ガイドの案内により、 特別な体験ができる阿蘇中岳火口ガイドツアーへ

成果· 実績

- □阿蘇地域の専門家が協働して安全対策を講じていき、立入禁止エリアである阿蘇中岳の第4火口をガイドツアーの場として活用できる環境を協議中。2020年度中にガイドツアー商品を販売開始できる体制を構築予定
- □モニターツアーを開催。外国人参加者の意見を参考にガイドツアーの内容を磨き上げ、海外旅行会社を招いた FAMツアーを開催

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



2020年は、東京2020オリンピック・パラリンピックの年です。

世界から日本に注目が集まります。

競技の感動と共に、それぞれの地域でも感動を届けていきましょう。

競技の合間のショートトリップも訪日外国人の楽しみです。

日本の地域には、その地域ならではの文化、歴史的背景から、独自の個性、宝があります。

積極的に語りかけ、リコメンドしてください。

訪れてからわかる日本の魅力は、治安の良さ・清潔さ・相手を敬う心の3つではないでしょうか。

それは訪れた方の満足度を引き上げ、リピート率は2017年、目標である60%を超えています。

そこに地域ならではの魅力、ここにしかない価値から、日本の奥深さを感じてもらいたい。

日本での出会いや体験での感動は、SNS (テキスト・動画)、口コミなどで、世界へ発信されます。

2030年に向け、自然災害、経済危機、そして新型コロナウイルスなどの疫病リスク・危機はたびたび起こると思います。 それでも、世界の方が、日本に訪れたくなる環境・価値が必要だと感じています。

それを創るのは、まさに今です。

その為には、満足度の高さを創る土台の上に、「ここにしかない出会い」がカギです。

マーケットは世界です。

ここに来ないと出会えないからこそ、訪れるのです。

世界を相手にどう戦っていくのか?どの提供価値で勝負していくのか?

地域の個性を際立たせる新たなエリア戦略が必要になるのではないでしょうか。

じゃらんリサーチセンターは、2030年に向けて、

変わる地域の力になります。エリア戦略創りについても、伴走していきます。

2020年度も、どうぞよろしくお願い申し上げます。

先進的な調査・研究、観光・地域振興支援、そして多くの情報発信を行ってまいります。



じゃらん リサーチセンター

研究実績

2006-2019

経年調查

- □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
- □離鳥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
- □「館山炙り海鮮丼」の実験で得た 「商品力」「組織運営力」「金銭力」等のコツ 失敗しないご当地グルメの創り方
- □スノーエリア再活性化 のための 若者需要創出プロジェクト 雪マジ!19~SNOW MAGIC~
- □訪日外国人旅行者受入環境整備の 視点から 地域消費を上げるインバウンド戦略 ~北海道3市における 訪日外国人旅行者受入環境整備事業~

2014

- □「国内線LCC調査」 「じゃらん宿泊旅行調査2013」より LCC参入による 国内旅行マーケットへのインパクト
- □ASEAN訪日インバウンド 市場獲得に向けて 〜ASEAN3ヵ国 (タイ、シンガポール、マレーシア) 訪日インバウンド・ニーズ調査より〜
- □地域発の滞在プログラムを 成功に導くPDCAサイクルの活用 〜観光庁「地域の観光資源の魅力を 活かした顧客満足型旅行商品推進事業」 (平成24年度)より〜
- □地域に眠る力を目覚めさせ 共創・自走する地域になるために 人口減少時代における 新・地域イノベーションへのツボ
- □住民の「この地域が好き!」を 地域の力にする ご当地愛を可視化するための ソーシャルメディア活用法研究 〜鎌倉市・富士市・JRC共同研究〜
- □「里山・里海タイムトリップ」プロジェクト 観光と農山漁村関係者の ネットワーキングで グリーン・ツーリズムの裾野拡大 〜農林水産省平成25年度都市農村共生・ 対流総合対策交付金 共生・対流促進計画(広域ネットワーク 推進対策)「グリーンツーリズムの推進、 ネットワーク構築|事業より〜
- □スノーエリア再活性化のための 若者需要創出プロジェクト 雪マジ!19 ~SNOW MAGIC~にみる 若年層の行動と周辺消費
- □スマホビッグデータで追う 旅行者の行動実態 〜香川県・高松市・コロプラ 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」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

2019

- □インバウンド旅行者の 需要創造メカニズム研究
- □「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
- □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
- □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
- □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
- □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
- □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



じゃらんリサーチセンター メンバー紹介

センター長	沢登	次彦	さわのぼり つぐひこ
 調査・開発グループ			
マネージャー	北嶋	緒里恵	またじま おりえ
研究員	有木	真理	ありき まり
	稲垣	昌宏	いながき まさひろ
	齋藤	晋作	さいとう しんさく
	三田	愛	さんだ あい
	松本	百加里	まつもと ゆかり
	森戸	香奈子	もりと かなこ
	森质	戊人	もり なるひと
ご当地グルメ開発プロデューサー	田中	優子	たなか ゆうこ
研究スタッフ	五十崖	、 大悟	ないがらし だいご
マジ☆部担当	青木	理恵	あおき りえ
	石塚	貴也	いしづか たかや
	田中	麻衣子	たなか まいこ
地域創造部 部長	田中	政宏	たなか まさひろ
エグゼクティブプロデューサー	木島	達也	きじま たつや
総合企画グループ			
マネージャー	平山	圭介	ひらやま けいすけ
総合プロデューサー	大竹	芙実	おおたけ ふみ
プランナー	家田	敬士	いえだ けいじ
	井戸	優樹	いど ゆうき
	小森	宏美	こもり ひろみ
	瀬戸山	山祐佳	せとやま ゆか
	宮木	栄理子	みやき えりこ

山崎

宜範

やまざき よしのり

エリアプロデューサー	- 東日	日本グルー	・ プ
マネージャー	田辺	友洋	たなべ ともひろ
東北チームリーダー、宮城県	小宮	隆嗣	こみや りゅうじ
青森県、岩手県	佐山	輝	さやま ひかる
秋田県、山形県	遠山	祐基	とおやま ゆうき
福島・関東チームリーダー、福島県、栃木県	福山	佳与子	ふくやま かよこ
群馬県、茨城県	後藤	靖匡	ごとう やすまさ
埼玉県、千葉県	坪内	克徳	つぼうち かつのり
神奈川県、静岡県	山下	春香	やました はるか
エリアプロデューサー	- 中日	日本グルー	プ
マネージャー	川波	佑吉	かわなみ ゆうきち
長野県、新潟県	岡本	裕野	おかもと ひろや
山梨県、富山県	本多	良恵	ほんだ よしえ
石川県、福井県	前川	智宣	まえかわ とものり
愛知県、三重県	野木	真奈実	のぎ まなみ
岐阜県	長瀬	欣子	ながせ よしこ
エリアプロデューサー	- 西日	本グルー	プ
マネージャー	高橋	佑司	たかはし ゆうじ
大阪府、兵庫県	杉岡	亮汰	すぎおか りょうた
京都府、滋賀県、和歌山県	畑中	亜希子	・ ・ はたなか あきこ
山口県、広島県	関	陽平	せき ようへい
鳥取県、島根県	早瀬	雄一	はやせ ゆういち
香川県、徳島県	松下	綾	まつした あや

佐藤

澤柳

前田

高知県、愛媛県

総合プロデューサー(奈良県)

総合プロデューサー(岡山県)

総合プロデューサー(高知県、佐賀県) 白井

一喜

正子

浩輝

誠一

さとう かずき

まえだ こうき

しらい せいいち

さわやなぎ まさこ

エリアプロデューサー	- 九州	・沖縄ク	ブループ	アシスタント
マネージャー	小野	郁	おの かおる	
福岡県、佐賀県	前田	将汰	まえだ しょうた	
大分県	村野	苑美	むらの そのみ	
長崎県、鹿児島県	檜垣	憲一	ひがき けんいち	
熊本県	森永	光洋	もりなが みつひろ	
宮崎県	谷村	智樹	たにむら ともき	
沖縄県	山下	直人	やました なおと	
プランナー	井上	昂明	いのうえ たかあき	
	小宮	衣子	こみや きぬこ	
 地域活性推進グルー	プ			
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	
一般社団法人 東北観光推進機構	高橋	謙太良	以 たかはし けんたろう	
一般財団法人 箱根町観光協会	佐藤	守	さとう まもる	
一般社団法人 関東観光広域連携事業推進協議会	服部	卓郎	はっとり たくろう	
石川県加賀市役所	石井	康一	いしい こういち	
一般社団法人 せとうち観光推進機構	舘!	尊哉	だて ひろや	
西日本旅客鉄道株式会社	笹田	修司	ささだ しゅうじ	
一般財団法人 関西観光本部	加藤	憲司郎	な かとう けんじろう	
一般社団法人 にほんまつDMO	伊藤	美香	いとう みか	
一般社団法人 九州観光推進機構	濵﨑	隆	はまさき たかし	
 企画推進グループ				
マネージャー	高村	美徳	たかむら よしのり	
企画担当	石尾	祥馬	いしお しょうま	客員研究員
	小野	欽三	おの きんぞう	
	藏西	宏之	くらにし ひろゆき	
	児玉	純一	こだま じゅんいち	
	中道	啓	なかみち たかし	アソシエイションスタ
	林な	いほり	はやし かほり	
	山田	修司	やまだ しゅうじ	
	山根	貴瑛	やまね たかあき	

	石川	佳美	いしかわ よしみ
	上谷	和美	うえたに かずみ
	遠藤	敏子	えんどう としこ
	岡田	麻衣子	・おかだ まいこ
	金子	由衣	かねこ ゆい
	久保田	駿典	、くぼた しゅんすけ
	小林	紗瑛	こばやし さえ
	齋藤	寛子	さいとう ひろこ
	佐藤	詩織	さとう しおり
	鈴木	美穂	すずき みほ
	田村	麻貴	たむらまき
	津田	亜希子	・つだ あきこ
	永井	厚子	ながい あつこ
	永田	美香	ながた みか
	畑中	杏菜	はたなか あんな
	藤田	美和子	ふじた みわこ
	藤本	明子	ふじもと あきこ
	町田	美帆	まちだ みほ
	間宮	善美	まみや よしみ
	三宅	康予	みやけ やすよ
	山口	香里	やまぐち かおり
	山口	舞	やまぐち まい
	山口	真由子	・やまぐち まゆこ
	山本	瑠美	やまもと るみ
	米原	慈子	よねはら なりこ
	加藤	史子	かとう ふみこ
	幸田	泰尚	こうだ やすたか
	ヒロ中	田(中田 博人)	ひろ なかた
ッフ	佐藤	真一	さとう しんいち
	寺嶋	- •	てらしま おさむ
	-A - MA	12	



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、GAP調査、インバウンド関連調査など

○宝証宝験

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

観光振興支援

観光に関する様々な事業をお任せいただいております。

○調査·分析 ○PR·誘客·周遊促進

○調査・計画策定など ○ワークショップ・研修

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

地域の方々と共に地域の新しい価値創造を行っていきます。

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。





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 03-5218-1306

と一りまかし別冊 研究年鑑2020

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時~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、北嶋緒里恵、

三田 愛、中田博人、久保田駿典、

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 2020

※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 と一りまかし 研究年鑑 2020