心を動かす、
日本を元気にする
観光・レジャーのプロデューサー
応援情報誌

とーりまかし

vol. 52
2018年6月号

目次

2 人気観光コンテンツ勢力図
「訪日外国人観光体験需要調査」より
外国人観光客で変わる？古民家、祭り、廃墟、公園…

16 ジバ観
地域愛でつながる、立ち上がる、推進する
実証事例・岐阜県白川村「魅力ある観光地域づくり推進事業」
（観光ジバづくりのための協働チーム育成研究）

24 DMOのおカネ問題
みんなどうしてる？

連載

30 MARKETING Crossing
世界のサンリオに訊く！愛されるキャラクターの生み出し方
他業界から学ぶ戦略・戦術のヒント

32 出口治明
「マエストロの肖像」
立命館アジア太平洋大学 学長
前ライフネット生命保険代表取締役会長
価値と感動を生み出す人にインタビュー

34 From Local
玉鋼（島根県）
世界に誇る まち・むらのしごと

勢力図





外国人旅行者のニーズが新たな有力コンテンツを生む

『訪日外国人観光体験需要調査』でわかったことの一つは、「癒し・リフレッシュ」「気分転換」などが目的のベーシックな旅行を好む日本人に対し、よりアクティブな体験を求める外国人旅行者の姿（表1）。外国人旅行者では「ベーシック旅行」以外の項目で高いスコアが出ている）。本特集ではこれをさらに掘り下げ、具体的にはどのようなテーマにニーズがあるのか、それをコンテンツ化するには何が必要なのかを考えてみた。日本人国内旅行者向けでは難しかった、新たな観光コンテンツ開発のヒントとなれば幸いである。

とーりまかし [terima kasih]

インドネシア語で「ありがとう」の意。

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







「訪日外国人観光体験需要調査」より
古民家、祭り、廃墟、公園…

外国人観光客で変わる？
人気コンテンツ

外国人旅行者が急増し、各地で独特のニーズが実感されつつある今、じゃらんリサーチセンターの『訪日外国人観光体験需要調査』でも日本人とは異なる外国人旅行者ならではのニーズが浮かび上がった。今後ますます増える外国人のニーズにより、売れるコンテンツは変わるのか？今後期待できそうなテーマとそのコンテンツ化について考える。

撮影（P14〜15）＝佐藤兼永　調査協力＝株式会社サーチライト





表1　「今後経験・実施したいこと」因子分析の結果と得点

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

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

ピックアップデータ

各項目を比較してわかった 外国人旅行者がしたいこと、日本人旅行者がしたいこと

外国人旅行者が日本の旅に求めるものと、日本人のそれは違う。大きな傾向がつかめたところで改めて、一つひとつの細かい項目について比較、分析をしてみた。

文化的に異なる5カ国と日本を比較してニーズを知る

『訪日外国人観光体験需要調査』は、日本人と、訪日経験のある5カ国（韓国、中国、アメリカ、インド、ドイツ）の居住者に対し、訪日旅行中に実施したことや飲食したもの、今後実施したいことなどを尋ねた調査である（調査概要はP6）。

対象の5カ国は、傾向の違う市場について幅広く知るために選んだ。たとえば韓国と中国はいずれも訪日旅行者が最も多い国だが、韓国は個人旅行者が多く滞在日数が短い、中国では団体旅行が多く旅行中の消費額が大きい、というように目立った違いがある。その他、アジア以外で最も訪日旅行者数が多いアメリカ、日本と同様高齢化が進んでいて文化的なテーマ

表2　「訪日外国人観光体験需要調査」で尋ねた全項目

1 心身を癒す、リフレッシュ旅行
2 ウェルネス（ヘルス）ツーリズム※
3 温泉（療養とは関係なし）
4 湯治（主に療養目的）
5 外湯めぐり（宿泊客以外にも開放している温泉をめぐる）
6 足湯
7 岩盤浴
8 健康ランド・スパリゾート
9 自然景観を楽しむ
10 富士山
11 滝・渓流
12 桜を楽しむ
13 紅葉を楽しむ
14 雪景色を楽しむ
15 絶景を観に行く
16 環境を変えて気分転換をする
17 郷土料理を食べる
18 郷土料理以外でそこにしかないおいしいものを食べる
19 日本酒を楽しむ
20 料理を作る体験
21 酒蔵見学ツアー
22 ワイナリー見学ツアー
23 家族や恋人などと絆を深める
24 平日やオフシーズンなどに行くお得な旅行
25 友人・仲間との関係を強くする
26 親孝行ができる
27 有名・ハイクラスな宿に泊まる
28 旅館に泊まる
29 古民家に泊まる
30 民宿に泊まる
31 カプセルホテルに泊まる
32 登山・トレッキング
33 サイクリング
34 スキー・スノボ
35 カヌー・ラフティング
36 川下り
37 皇居ラン
38 グランピング（リッチに滞在できるキャンプやバーベキュー）
39 カラーラン（色とりどりのカラーパウダーを浴びながら5km程度のコースを走る）
40 ホースバックライディングツアー（乗馬でのトレイル）
41 カートで一般道をドライブ
42 アニメ・漫画に関連するスポットやイベントを楽しむ
43 映画・テレビのロケ地・舞台を訪ねる
44 地方のひなびた日本の原点の風情を味わう
45 田舎暮らしを体験する
46 日本一周旅行
47 鉄道を利用した旅行
48 新幹線に乗る・見る
49 満員電車に乗る・見る
50 LCCやパック、クーポンなどを利用したお得な旅行
51 はっきりと目的地を決めずに、ふらりと行く旅行
52 混んでいない場所を選んで行く旅行
53 現地の人の暮らしぶりにふれる
54 工場見学やものづくりの現場を訪ねる旅行
55 知的な好奇心・探究心を満たす旅行
56 祭りを楽しむ旅行
57 美術館・博物館
58 動物園・植物園
59 歌舞伎・能を観る
60 演劇を観る
61 コンサートやフェスに行く
62 現地の歴史・遺産にふれる旅行
63 お城
64 神社・仏閣
65 古墳
66 世界遺産をめぐる
67 秘境を訪ねる
68 賑やかな雑然とした繁華街を楽しむ
69 デパ地下巡り
70 相撲を観に行く
71 プロ野球を観に行く
72 Jリーグ（サッカー）を観に行く
73 その他プロスポーツを観に行く
74 メイドカフェ
75 ロボットレストラン
76 東京ディズニーリゾート®
77 ユニバーサルスタジオジャパン®
78 遊園地
79 テーマパーク（東京ディズニーリゾート®・ユニバーサルスタジオジャパン®以外）
80 カラオケ
81 屋形船・納涼船
82 農業体験
83 陶芸体験
84 紙すき体験
85 日本画体験
86 茶道体験
87 書道体験
88 華道体験
89 盆栽体験
90 座禅体験
91 折り紙体験
92 和太鼓体験
93 忍者屋敷
94 着物の着付け体験
95 舞妓・芸妓体験
96 人力車に乗る
97 食品サンプルづくり
98 ダム見学
99 廃墟見学
100 お遍路・札所めぐり
101 御朱印集め
102 電化製品の買物
103 ファッション類の買物
104 消耗品（食品、酒類、化粧品、薬品等）の買物
105 電車で居眠りする
106 ネットカフェなどで寝る
107 インターネットカフェ・漫画喫茶
108 睡眠カフェ・シティホテルのお昼寝コース
109 都市公園の散策
110 日本庭園の散策
111 キャンプ場で野外の生活を楽しむ
112 イルミネーションイベント・夜景・花火を楽しむ
113 ゲームセンター・パチンコ・パチスロを楽しむ
114 ディスコ・クラブ
115 スナック・キャバレー・ラウンジ・キャバクラ
116 ガールズバー
117 ホストクラブ

表3　今後、訪日旅行で経験・実施したいことベスト20（国別）（単位＝%）

インド（n=100）

			(n=1030)
1	心身を癒す、リフレッシュ旅行	44.0	50.7
2	世界遺産をめぐる	41.0	22.7
2	電化製品の買物	41.0	2.5
4	ウェルネス（ヘルス）ツーリズム※	39.0	13.7
5	お遍路・札所めぐり	37.0	5.9
6	自然景観を楽しむ	36.0	35.5
6	ファッション類の買物	36.0	7.0
8	川下り	35.0	8.6
8	消耗品（食品、酒類、化粧品、薬品等）の買物	35.0	5.0
8	都市公園の散策	35.0	6.5
11	新幹線に乗る・見る	34.0	18.4
11	お城	34.0	20.7
11	古墳	34.0	7.0
11	日本庭園の散策	34.0	13.0
15	神社・仏閣	33.0	22.7
16	古民家に泊まる	32.0	10.0
16	皇居ラン	32.0	1.6
16	東京ディズニーリゾート®	32.0	22.7
19	滝・渓流	31.0	23.3
19	絶景を観に行く	31.0	37.2
19	登山・トレッキング	31.0	10.2
19	スキー・スノボ	31.0	9.6
19	日本一周旅行	31.0	17.2

中国（n=100）

			(n=1030)
1	電化製品の買物	47.0	2.5
2	自然景観を楽しむ	43.0	35.5
3	ファッション類の買物	40.0	7.0
4	富士山	39.0	23.2
5	温泉（療養とは関係なし）	35.0	58.0
6	スキー・スノボ	33.0	9.6
7	ウェルネス（ヘルス）ツーリズム※	31.0	13.7
7	桜を楽しむ	31.0	33.4
9	心身を癒す、リフレッシュ旅行	30.0	50.7
9	田舎暮らしを体験する	30.0	5.3
11	現地の歴史・遺産にふれる旅行	29.0	16.8
11	消耗品（食品、酒類、化粧品、薬品等）の買物	29.0	5.0
13	川下り	28.0	8.6
13	日本庭園の散策	28.0	13.0
15	神社・仏閣	27.0	22.7
15	イルミネーションイベント・夜景・花火を楽しむ	27.0	13.5
17	世界遺産をめぐる	26.0	22.7
17	秘境を訪ねる	26.0	14.5
17	廃墟見学	26.0	4.3
20	カヌー・ラフティング	25.0	6.7
20	日本一周旅行	25.0	17.2
20	都市公園の散策	25.0	6.5

日本（n=1030）

1	温泉（療養とは関係なし）	58.0
2	心身を癒す、リフレッシュ旅行	50.7
3	紅葉を楽しむ	39.4
4	絶景を観に行く	37.2
5	郷土料理を食べる	36.0
6	自然景観を楽しむ	35.5
7	桜を楽しむ	33.4
8	郷土料理以外でそこにしかないおいしいものを食べる	29.8
8	有名・ハイクラスな宿に泊まる	29.8
10	家族や恋人などと絆を深める	28.5
11	旅館に泊まる	27.7
12	雪景色を楽しむ	26.6
13	環境を変えて気分転換をする	24.8
14	滝・渓流	23.3
15	富士山	23.2
16	神社・仏閣	22.7
16	世界遺産をめぐる	22.7
16	東京ディズニーリゾート®	22.7
19	鉄道を利用した旅行	22.0
20	平日やオフシーズンなどに行くお得な旅行	21.7

ドイツ（n=100）

			(n=1030)
1	日本庭園の散策	33.0	13.0
2	自然景観を楽しむ	31.0	35.5
2	桜を楽しむ	31.0	33.4
2	お城	31.0	20.7
5	滝・渓流	29.0	23.3
6	神社・仏閣	28.0	22.7
7	心身を癒す、リフレッシュ旅行	26.0	50.7
8	富士山	25.0	23.2
8	世界遺産をめぐる	25.0	22.7
10	ウェルネス（ヘルス）ツーリズム※	24.0	13.7
10	美術館・博物館	24.0	17.7
10	現地の歴史・遺産にふれる旅行	24.0	16.8
13	川下り	23.0	8.6
14	サイクリング	22.0	6.4
14	日本一周旅行	22.0	17.2
16	廃墟見学	21.0	4.3
17	外湯めぐり（宿泊客以外にも開放している温泉をめぐる）	19.0	17.8
17	旅館に泊まる	19.0	27.7
17	現地の人の暮らしぶりにふれる	19.0	4.0
17	都市公園の散策	19.0	6.5

アメリカ（n=100）

			(n=1030)
1	お城	49.0	20.7
2	心身を癒す、リフレッシュ旅行	47.0	50.7
3	温泉（療養とは関係なし）	44.0	58.0
4	自然景観を楽しむ	43.0	35.5
5	現地の歴史・遺産にふれる旅行	42.0	16.8
6	郷土料理を食べる	40.0	36.0
7	日本一周旅行	38.0	17.2
8	滝・渓流	37.0	23.3
8	日本庭園の散策	37.0	13.0
10	古墳	36.0	7.0
10	電化製品の買物	36.0	2.5
12	廃墟見学	35.0	4.3
13	ウェルネス（ヘルス）ツーリズム※	34.0	13.7
13	新幹線に乗る・見る	34.0	18.4
13	食品サンプルづくり	34.0	4.8
13	消耗品（食品、酒類、化粧品、薬品等）の買物	34.0	5.0
17	世界遺産をめぐる	33.0	22.7
18	祭りを楽しむ旅行	32.0	13.1
18	神社・仏閣	32.0	22.7
18	都市公園の散策	32.0	6.5

韓国（n=100）

			(n=1030)
1	心身を癒す、リフレッシュ旅行	47.0	50.7
2	温泉（療養とは関係なし）	43.0	58.0
3	日本庭園の散策	39.0	13.0
4	消耗品（食品、酒類、化粧品、薬品等）の買物	36.0	5.0
4	都市公園の散策	36.0	6.5
6	秘境を訪ねる	35.0	14.5
7	自然景観を楽しむ	33.0	35.5
8	地方のひなびた日本の原点の風情を味わう	32.0	6.8
9	ファッション類の買物	31.0	7.0
10	祭りを楽しむ旅行	30.0	13.1
11	現地の歴史・遺産にふれる旅行	29.0	16.8
12	日本一周旅行	28.0	17.2
13	桜を楽しむ	26.0	33.4
13	旅館に泊まる	26.0	27.7
13	鉄道を利用した旅行	26.0	22.0
13	新幹線に乗る・見る	26.0	18.4
17	外湯めぐり（宿泊客以外にも開放している温泉をめぐる）	23.0	17.8
17	賑やかな雑然とした繁華街を楽しむ	23.0	6.8
19	ウェルネス（ヘルス）ツーリズム※	22.0	13.7
19	雪景色を楽しむ	22.0	26.6
19	環境を変えて気分転換をする	22.0	24.8
19	郷土料理を食べる	22.0	36.0
19	世界遺産をめぐる	22.0	22.7

外国と日本に20ポイント以上の差がある項目

※スパや温泉、ヨガなど、健康や精神的幸福を増進させるためのアクティビティを組み合わせた旅行

にも関心の高いドイツ、現状の訪日旅行者数は少ないが人口や経済的な予測を考えると今後注目度の上がりそうなインドを選んでいる。調査項目は表2に挙げた全117項目とし、これらの中から「実施したこと」「今後経験、実施したいこと」などをすべて選ぶ形式とした。ここまで細分化して尋ねたのは、今まで捉えられていなかった細かな実態やニーズの掘り起こしを狙ったためだ。

日本人人気の低い資源も外国人にはニーズがある

調査結果では各国ごとに特徴的なニーズが浮かび上がったが、今回はとくに外国人旅行者と日本人国内旅行者の違いをみるため、両者の比較に主眼を置いてみよう。

表3は、各国の「今後経験・実施したいこと」のベスト20だが、日本以外については、日本人国内旅行者との数値の違いも示した。外国人旅行者が20ポイント以上上回った項目に網掛けを施したが、こうして見ると、日本人国内旅行者があまり興味を示さないコンテンツにも、外国人にとっては人気の高いものが数多くあることがわかる。韓国は、トップ2は日本と同じで日本人の国内旅行に近い印象も与えるが、買い物や、秘境、地方の風情など日本の日常文化や地域への関心の高さは日本人の国内旅行とは大きく異なる。中国ではやはり買い物人気が高いが、スキー・スノボなどアクティビティへの関心には日本人と大きな差がある（川下りについても19・4ポイント差）ほか、田舎暮らし、廃墟にも日本人とは違う関心を寄せている。アメリカは「お城」「古墳」「廃墟」など日本の歴史文化についての項目で日本人との大きな違いが出た。インドは全体的に数値が高いが、「お遍路」「古墳」「古民家」など日本の文化や歴史への関心と、「川下り」「皇居ラン」「登山・トレッキング」などアクティブな体験への期待も大きいのが日本との違いだ。全体的に数値が低いドイツでは、20ポイント以上の差がつい

調査概要

「訪日外国人観光体験需要調査」

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

❶日本人の調査

調査対象者	全国20歳以上の男女（株式会社マクロミルの登録モニター）
回収数（割付）	性別・年代（20代／30代／40代／50代／60歳以上）により均等割り付け 各103人 計1,030人
調査方法	インターネット調査
調査期間	2017年11月15日(水)～ 2017年11月17日(金)

❷訪日外国人の調査

調査対象者	□中国、韓国、アメリカ、ドイツ、インド国籍の20歳以上の男女（株式会社クロス・マーケティングの登録・提携モニター） □観光目的で日本に旅行をした経験を持つ人 □訪日経験は最長で5年以内に限定 直近1年以内221人（44.2%） 直近2年～3年以内187人（37.4%） 直近4年～5年以内92人（18.4%）
回収数（割付）	□各国100人×5カ国 計500人 □各国ごとに性別・年代（20代／30代／40代／50歳以上）で均等割付（端数が発生するため実際の回収数は以下） ●男性20代12人、男性30代12人、男性40代13人、男性50歳以上13人／●女性20代12人、女性30代12人、女性40代13人、女性50歳以上13人 計100人
調査期間	2017年11月13日(月)～ 2017年11月21日(火)

表4　日本人の意向が低く、外国人の意向が高い項目

	日本 (n=1030)	韓国 (n=100)	中国 (n=100)	アメリカ (n=100)	インド (n=100)	ドイツ (n=100)
外湯めぐり（宿泊客以外にも開放している温泉をめぐる）	17.8	23.0	10.0	19.0	30.0	19.0
古民家に泊まる	10.0	1.0	9.0	24.0	32.0	5.0
登山・トレッキング	10.2	15.0	16.0	25.0	31.0	11.0
スキー・スノボ	9.6	10.0	33.0	16.0	31.0	4.0
川下り	8.6	2.0	28.0	18.0	35.0	23.0
皇居ラン	1.6	12.0	15.0	31.0	32.0	12.0
地方のひなびた日本の原点の風情を味わう	6.8	32.0	17.0	22.0	23.0	18.0
田舎暮らしを体験する	5.3	19.0	30.0	29.0	20.0	17.0
日本一周旅行	17.2	28.0	25.0	38.0	31.0	22.0
新幹線に乗る・見る	18.4	26.0	17.0	34.0	34.0	13.0
祭りを楽しむ旅行	13.1	30.0	7.0	32.0	23.0	18.0
現地の歴史・遺産にふれる旅行	16.8	29.0	29.0	42.0	30.0	24.0
古墳	7.0	5.0	17.0	36.0	34.0	18.0
秘境を訪ねる	14.5	35.0	26.0	22.0	30.0	15.0
食品サンプルづくり	4.8	7.0	21.0	34.0	23.0	6.0
廃墟見学	4.3	4.0	26.0	35.0	23.0	21.0
お遍路・札所めぐり	5.9	7.0	9.0	17.0	37.0	17.0
電化製品の買物	2.5	14.0	47.0	36.0	41.0	17.0
ファッション類の買物	7.0	31.0	40.0	31.0	36.0	16.0
消耗品（食品、酒類、化粧品、薬品等）の買物	5.0	36.0	29.0	34.0	35.0	14.0
都市公園の散策	6.5	36.0	25.0	32.0	35.0	19.0
日本庭園の散策	13.0	39.0	28.0	37.0	34.0	33.0
イルミネーションイベント・夜景・花火を楽しむ	13.5	18.0	27.0	27.0	30.0	17.0

45%以上　25%以上
40%以上　20%以上
35%以上　15%以上
30%以上

※日本人の意向が20%未満かつ、外国人のいずれかで30%を超える項目を集めた。
※注目のテーマについて赤枠で囲んだ（詳細はP8～）

た項目は「日本庭園の散策」のみだが、日本人の関心の低い「川下り」や「廃墟見学」を2割以上が支持するなど傾向の違いはみられる。

外国人による人気が変える観光コンテンツ勢力図

こうした「日本人の意向は低いが外国人旅行者の意向が高い」項目を集めたのが表4。国内旅行の目的になりにくい「買い物」の人気が高いほか、「登山・トレッキング」「川下り」など自然系のアクティビティや「古民家」「田舎暮らし」といったノスタルジックな日本体験、「歴史」「古墳」「廃墟」など歴史や文化を感じさせるコンテンツに関心を示すのは、日本人より外国人であるようだ。文化的にも大きく違う5つの国をひとくくりに語ることはできないが、外国人旅行者にとっての日本旅行は「海外旅行」。日本旅行＝国内旅行である日本人との違いは、そこから生まれているとも考えられる。外国人が増えれば、観光ニーズは「国内旅行」のニーズから「海外旅行」のニーズにシフトし、コンテンツの人気勢力図が大きく変わる可能性もある。

次ページからは、ここまでの分析をもとに注目した4テーマについてコンテンツ化の方法を考えてみる。これまで日本人の国内旅行向けにはあまり開発されてこなかったテーマだけに、活用にはハードルもあるが、どう解消すれば活用が可能になるのか、すでに取り組んでいる人の話からヒントを見つけてみたい。

外国人にも日本人にも人気のテーマ

本記事では、外国人の体験ニーズのうち日本人とは違う傾向に注目しているが、なかには双方にとってニーズの高い項目もある。「心身を癒す、リフレッシュ旅行」「自然景観」「温泉」は外国合計、日本の双方でベスト5に入る最重要項目。「桜」「郷土料理」は、日本人のほうが支持率は高いが外国人の間でも人気のコンテンツだ。これらについては、外国人、日本人にかかわらず、引き続き力を入れるべきポイントといえる。

また、日本の文化や歴史に関する項目はどちらかというと外国人に注目されやすいが、「お城」「世界遺産」「神社・仏閣」では日本人のニーズも高い。これらは50代、60代で支持率の高い項目でもあり、日本人旅行者の高齢化も見据えて活用を考えていくべきだろう。

「今後、日本の旅行で経験・実施したいこと」のうち外国人、日本人双方で支持率の高い項目

（「外国合計」でベスト20、かつ「日本」で20%以上のもの）

- ●心身を癒す、リフレッシュ旅行
- ●自然景観を楽しむ
- ●温泉（療養とは関係なし）　●お城
- ●世界遺産をめぐる　●神社・仏閣
- ●桜を楽しむ　●富士山
- ●郷土料理を食べる　●滝・渓流

日本人旅行者の体験需要とは？

「短時間」「持ち帰れる」がシニアに人気

『じゃらん・遊び体験予約』のランキングでは、通年・インドアで楽しめるバイキングが人気。その他、冬・春のいちご狩り、夏のマリンスポーツなど季節性が出やすいという特徴もある。詳しくは本誌49号でも紹介しているのでご参照いただきたい。

一方、宿が体験コンテンツを提供しているケースでは、シニアを中心に「押し花作り体験」など、体験時間が短く手軽に持ち帰れるものが支持されている様子も見られる。「リフレッシュ」や「絆を深めること」が主目的の日本人国内旅行では、短時間でできて記念品になる体験には一定のニーズがあるようだ。

人気勢力が変わる？注目4テーマ

テーマ 1 古民家
➡P8



保存のためには宿泊施設などとして観光に活かしたい古民家。アメリカやインドでの高い支持の理由や、活用のポイントを考える。

テーマ 2 祭り
➡P10



運営側の担い手不足や経済的な限界から危機にある地域の祭りを、外国人旅行者をうまく取り入れることで存続させる方法とは？

テーマ 3 廃墟
➡P12



保存か？放置か？廃墟観光の持つジレンマを整理しつつ、コンテンツ化に成功した「マヤ遺跡ガイドウォーク」のポイントを探る。

テーマ 4 都市公園
➡P14



実は各国で大きな支持を集めた都市公園。実際に都市公園に来ている外国人旅行者に来訪理由を聞くことで、ニーズの理由を考える。

古民家に泊まる

小規模事業としての成功を目指せ！「日本を知りたい外国人」と地域の交流拠点としての可能性

空き家活用の一手段としても期待される古民家の宿利用。先行事業者の話からは、高収益路線を目指すのは難しいが、「日本を知りたい」旅行者が集う良質な拠点となる可能性が見えてきた。

「日本を知りたい」若者が集まる古民家活用ゲストハウス

調査結果ではアメリカで24・0%、インドで32・0%の支持を得た「古民家に泊まる」。東京・入谷でゲストハウス『ｔｏｃｏ.』を経営するバックパッカーズジャパンの宮嶌智子さんは、「『旅館に泊まる』より支持率が高いのはやや意外。もしかしたら『旅館は高い』、『英語が通じにくい』というイメージがあるのでしょうか。古民家は、安く泊まりたい人に人気がある可能性もありますね」と見る。



宿泊者には木造の建物の温かみが好評で、桜や紅葉の植えられた庭も人気。宿利用されなければ取り壊されていた建物が見事に甦った

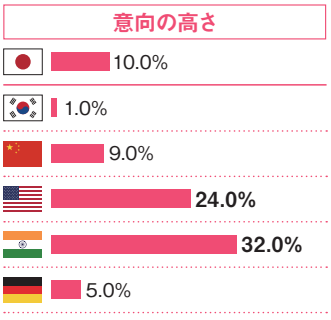
『ｔｏｃｏ.』はまさに、1泊3000円～と安価に泊まれる相部屋形式のゲストハウス。開業当初はグローバルなＯＴＡ「ホステルワールド」への掲載のみで集客し、現在は予約の大半が自社サイト経由。宿泊者はすべて個人旅行者で、約80%を外国人旅行者が占める。国籍はアメリカ、オーストラリア、カナダ、韓国、タイなどさまざま。年代別ではゲストハウス慣れした若年層が多い。

バックパッカーズジャパンでは都内で他に2軒のゲストハウスを経営しているが、古民家活用は『ｔｏｃｏ.』のみ。それぞれの宿泊者を比べると「東京での滞在を飲んで楽しむぞ！という人は、バースペースが広くとられている他の2つの宿を選ぶ」と宮嶌さん。一方『ｔｏｃｏ.』のゲストは、日本のことを学びたい人やある程度日本語を話せる人も多い。あえて古民家を選ぶ旅行者の特徴とも言えそうだ。

古民家らしさvs快適性 何にどこまで投資するか？

古民家を宿にするには、「日本らしい建物を体験したい」というゲストの要望に応える一方で、どう快適さを担保するかという問題がある。たとえば日本の古い家屋は断熱性が低く、とくに冬の寒さは大きな課題。『ｔｏｃｏ.』でも決定的な改善策はなく、利用者にこまめに声をかけ、湯たんぽや電気毛布を提供して対応している。障子とふすまで仕切られていて鍵がかけられないためセキュリティの問題もある。『ｔｏｃｏ.』では、通りに面した入り口にシャッターを下ろし、バックゲートにはナンバーロックをかけているが、セキュリティ対策はそこまでだ。

実は、「日本の建物らしさを損なわないため」という理由以外にも、古民家宿では改修に大きな投資ができないというジレンマがある。住宅として使用されていた古民家を宿泊業に用途変更するには、本来は耐震補強など莫大な投資が必要だ。ただし例外として、営業面積が100㎡未満であれば用途変更なしに宿泊営業ができるため、現



※「古民家」支持率の高いアメリカ、インドの「旅館」の支持率はともに16.0%

実的にはこちらを選ぶことになる。

今後は法改正により、従来100㎡だった営業面積規制が200㎡に緩和されるが、それでも大規模な営業は難しいと言わざるを得ない。

「『toco.』もどうしても小さな規模でしか運営できていませんし、家族単位の事業としては十分ですが、大規模なビジネスに育てるのは難しいでしょう」と宮嶌さんは語る。

こうした中で営むからには、課題はコミュニケーションで解決するのが最善策。宿泊者にも、運営に理解を得て利用してもらうことになるだろう。

宿がつなぎ役となり近隣の理解を得る

『toco.』の周囲は住宅街。こうした場所でゲストハウスを営むには近隣との関係も大きなカギとなる。

上野から徒歩圏内とはいえ、開業した2010年当初は、まだまだ外国人が歩くような場所ではなかった入谷。近隣の銭湯などからは「こちらは英語が喋れないから、外国人を連れてくるなら（入浴ルールなどを）説明してから連れてきてほしい」と言われたこともあった。しかし、実際に宿がそうした役割を担えば近隣が困ることもなく、今では外国人ゲストが違和感なく町に溶け込んでいる。

宿に併設されているバーの存在も大きい。夜は宿泊者だけでなく近隣の人もお酒を飲みに訪れ、そこで地元と宿泊者の交流が生まれているのだ。「近隣の人にとって不安なのは、『何をしているかわからない場所』であること。バーで交流が生まれることで、そういう不安は解消されていると思います」（宮嶌さん）

バーでの交流は、地元にとっての安心感になるだけでなく、旅行者にとってもメリットがある。ゲストハウスのリビングで旅行者同士が情報交換するのはよくある光景だが、それが地域の人も参加する場になれば、外国人旅行者にとっては貴重な日本人との交流の機会になるからだ。

「外国人が全く行かない場所に古民家宿で人を呼び込むのは難しいかもしれないが、外国人が来ている場所であれば十分成立すると思う」と宮嶌さん。人気観光地に限らず、そこへの通り道なども含めて、取り組む価値はありそうだ。



外国人旅行者でも違和感なく泊まれる2段ベッドのドミトリー。日本の古民家には泊まりたいがプライベートタイムには落ち着いて過ごしたいというニーズに合わせた



「静かに過ごしたい」「日本文化を理解したい」というゲストが多いのも古民家宿の特徴といえそうだ



通りに面した別棟をリビング&バーとして利用。シェアハウスの住民から老舗居酒屋の店主まで、近隣のさまざまな人が出入りする

古民家宿で人を呼ぶなら？ 注意点と成功へのヒント

注意点

- □大規模にはできない。やるなら小規模。
- □日本家屋のよさをできるだけ残す。
- □住宅地でやる場合、近隣との関係づくりも重要。

成功へのヒント

- □外国人にある程度合わせた改装（一部ベッドを導入など）。それでも日本らしさは味わってもらえる。
- □満足度を下げないために、こまめなコミュニケーションが必要。（寒さ対策など）
- □近隣へのケアとして、宿がゲストにマナーを教える。
- □古民家を選ぶ人には騒ぎたいような人は少ない。静かなところでもうまくいく可能性は大。
- □外国人に人気の観光地がある近くがよい。

お話を聞かせてくださった方



バックパッカーズジャパン
COO　業務執行責任者
宮嶌智子さん

バックパッカーズジャパンとは？

「あらゆる境界線を超える」を理念として、世界中の旅行者が集まる場としてのゲストハウスを運営。『toco.』はその1号店で、創業メンバー4人の手作りで宿泊施設としての改修を行った。現在は東京、京都で4店舗を運営。

プロモーションは動画で！

地域に誘客する体験型のキラーコンテンツとして商品化を

衣装、音楽、踊りなど、日本文化の集大成ともいえる「祭り」。日本文化に触れたい外国人にとっては、満足度の高い体験になる。実際に祭りで人を呼び込む際に考えておくべきポイントを聞いてみた。

「異文化にお金を払う」感覚が外国人を祭りに向かわせる

「祭りを楽しむ旅行」への意向は韓国、アメリカ、インドの3カ国で20％を超える。ドイツでも順位では21位と関心は高い。株式会社オマツリジャパンの山本陽平さんは、「異文化にお金を払うところまで旅文化が成熟していることの表れでしょう。アメリカやドイツの人は日本の文化に深く入りたいという傾向がありますし、韓国の人はリピーターが多く、いろいろなことをしつくしている分、祭りに興味が向くのでは」と印象を語る。日本は全国で約30万件の祭りがある世界一の祭り大国。伝統的な祭礼からいわゆる「市民祭り」まで、多様な祭りが受け継がれている。しかし、その運営は大半がボランティア頼みで、地方のヒト、カネ不足で活力を失っているのも事実。外部からの力を呼び込むことができれば、祭りの存続にとってもプラスになる。

すでに多くの外国人が訪れている祭りもある。金山神社（神奈川県）の『かなまら祭り』は、遊女の商売繁盛と性病除け祈願から子孫繁栄や安産祈願の祭りになったものだが、男性器を模した神輿が出ることで話題となり、近年はユニークな衣装を着た外国人が大挙して参加している。西大寺観音院（岡山県）の『会陽』は、住職が投下する2本の宝木を数千人の裸の集団が奪い合うという祭りだが、武勇伝づくりのために参加するアジアからの旅行者も1割程度いる。

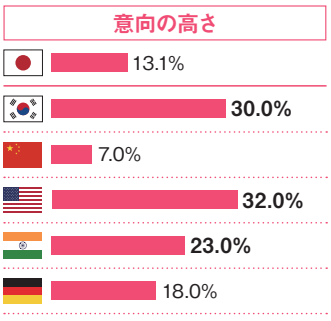
成功すれば主催者と参加者双方にとってメリット大

外国人旅行者を祭りに呼び込む際、課題となるのはまず日程。多くの祭りは年に1度の開催だからだ。また、騒ぎたいだけの人が集まってしまうと地域の不快感につながりかねない。さらに、話題になるのはよいが、極端な「ネタ扱い」は祭りを大切にしている主催側の反感を買う。「実際こうした事情で自粛に向かいつつある祭りも残念ながらあります」（山本さん）

こうした課題を解決する一つの方法が、体験商品化して販売する方法だ。実際にオマツリジャパンが手掛けた『三原やっさ祭り』の体験例を見てみよう。『三原やっさ祭り』は、三原城（広島県）が築城された際、城下の人たちが踊って祝ったのが始まりとされる「踊り」の祭り。外国人向けに販売したのは、これに踊り手として参加する体験だ。法被などの



『かなまら祭り』の様子。珍しい祭りは外国人にも注目されやすいが、本来の意義を離れて消費されるだけの存在にならないよう注意が必要だ



祭りグッズを貸し出し、踊りの指導と本番への参加、その後の打ち上げへの参加まで含めて料金は2時間5000円。現地発着型のツアーとして、「オマツリジャパン」のSNSアカウントと広島市内のゲストハウスで広報、販売した。

踊りの練習など祭りへの理解を深めるプロセスは、祭りの意義を理解してほしい主催者にも、日本の文化を深く知りたい外国人にも喜ばれる。さらに意外な満足度につながったのが打ち上げの席。普通に旅をしていたのでは決して出会えない地域の人との交流が自然と生まれるからだ。「旅行業の免許、添乗員を確保できれば同様のコンテンツを各地で展開可能」と山本さんは考えている。

まずは「盆踊り」から！動画で魅力を伝えよう

商品化のポイントは、まず「入りやすい」祭りであること。「究極は盆踊り。勝手に入ってもらってもいいし、できれば浴衣を着付けてあげて、踊りを簡単に教えるくらいまでできれば十分形になります」（山本さん）。話を進めやすいのは、歴史の浅い祭りや市民祭り。伝統的な祭礼は外部からの参加を望まない場合もあるからだ。費用については多少強気でもOK。

価値を感じている人は快く支払ってくれるし、冷やかし参加を避けることにもつながる。そのかわり衣装や飲食など、参加者が楽しめるものを含めておくとよさそうだ。時間は短めに、1、2時間に収めるのもポイント。外国人は時間的長さは求めないし、短時間であれば羽目を外すリスクも少ない。行政側は、どの祭りで人を受け入れるのかを決め、集中的にサポートすることも重要。今や地域には非常に多くの集客イベントがあり、どの組織も人手不足だからだ。

これらをPRする手法については「圧倒的に動画です！」と山本氏。写真と文字の説明では祭りの魅力は伝わらないのだ。お金をかけずに取り組むならSNSでの発信が効果的だが、まずは姉妹都市など発信先を絞るのもポイントだ。

「今、大規模な祭りでは、神輿をかつぐのに謝礼を用意してアルバイトを雇ったりしています。その分を、逆にお金を取って参加してもらうことで補えれば、こんなによいことはない。外国人受け入れに抵抗を感じる人もいるかもしれませんが、自分たちの祭りをほめられると『よかった』という気持ちになるものですよ」（山本さん）





上／『三原やっさ祭り』を体験中の外国人旅行者たち。踊りのほか、神輿の担ぎ手などでも同様の商品化ができ、担い手不足を補うこともできる
左／日程の問題を解消したのが『高円寺阿波踊り』の体験ワークショップ。毎月1回、英語通訳付きで踊りを練習し、演舞を見学する内容が人気だ

祭りで人を呼ぶなら？注意点と成功へのヒント

注意点

□「騒ぎたいだけ」「ネタ扱い」は地元の反感を買う。
□主催者はただでさえ人手不足、お金不足。そこにますます人手やお金をかけさせることになれば自粛に向かってしまう。

成功へのヒント

□うまくいきやすいのは「入りやすい」お祭り。究極は盆踊り。
□行政は「人を受け入れるお祭り」を選び、集中的にサポートを。
□プロモーションは絶対に動画！写真と文字では祭りの魅力は伝わらない。

お話を聞かせてくださった方



株式会社オマツリジャパン
共同代表　取締役COO
山本陽平さん

オマツリジャパンとは？
祭り主催者のサポートを中心に、祭りの場での企業PR、参加者・主催者に向けたWebサービスなど祭りを軸に多彩な事業を展開。山本さん自身も学生時代から世界約80カ国の祭りを巡り、今も毎週末お祭りに参加している。

廃墟見学

自然に還る姿こそが魅力？ 廃墟の魅力を損なわず観光化した『マヤ遺跡ガイドウォーク』の例

マニア向け＝観光商品にしづらいイメージのある廃墟観光は、対外国人旅行者向けということでメジャーになりうるのか？「脱マニア」に成功した廃墟観光事例をもとに考えてみた。

放置かメンテナンスか？ 廃墟観光化のジレンマ

外国人の「廃墟」への高い支持を「意外」と語るのは、遺跡や廃墟を観光的視点で研究している北海道大学准教授の岡本亮輔さん。「マニアはいますが、あくまでニッチなジャンルで、主力コンテンツにはならないという認識でした。ただ欧米で流行しているのは事実で、ニーズがあるとすれば観光成熟国なのでしょう。外国人にとっては訪日旅行＝異文化を見に行くものであり、現代人に廃墟も『異文化』の一つなのかもしれません」。

岡本さんは遺跡と廃墟の違いについて「社会的な意味が確定しているもの」と「していないもの」としたうえで、マニアが廃墟に惹かれるのは「意味づけられていない珍しさ」を感じるからではないかと捉える。そして、これこそが廃墟を観光化する難しさだともいう。観光化するということは、ある程度社会的に意味付けを行うこと。しかし、意味付けされた瞬間、廃墟は廃墟としての魅力を失う。実際に、日本の廃墟の典型例である炭鉱跡も、施設として整えたが集客には至っていない例は多い。では、手入れをせずに放っておくのがよいのかといえば、放っておけばどうしても朽ちていき、最後は失われてしまうという問題がある。基本的には危険な場所なので、事故のリスクも高い。

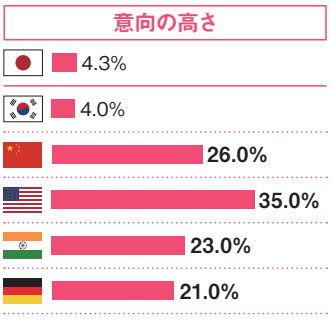


北海道『三笠ジオパーク』内にある『旧幌内炭鉱変電所』。近くまで遊歩道が整備されているが「現状で見学客はそう多くはない」と岡本氏は言う

行政、オーナー、NPOの三位一体で観光化に成功

そんな中、廃墟を廃墟として観光化した成功例が、神戸市の市民団体『摩耶山再生の会』が主催する『マヤ遺跡ガイドウォーク』だ。「マヤ遺跡」というのは、神戸にある摩耶山から命名したもの。摩耶山は、昭和初期に開発されたがその後客足が減少。目玉施設だった『摩耶観光ホテル』は1970年に閉業後、合宿所として利用されたがそれも90年代まで。山中に作業車が入れず、解体に莫大な費用がかかるため手つかずの状態になっている。これがマニアの間では有名な廃墟となっていて、不法侵入が絶えず、火遊びによる火災や遭難のリスクにオーナーも地域も苦慮していた。『マヤ遺跡ガイドウォーク』は、この『摩耶観光ホテル』を含む摩耶山全体をガイドが案内するツアー。2017年3月からの約1年間で20回実施してきたが、当初半年はWebでの申し込み受付が数分で埋まる人気ぶり。現在も満席が続く。

『摩耶山再生の会』事務局長の慈憲（うつみ）一さんによると、ツアー成功の理由は、内容的な魅力もさることながら、「行政（神戸市）、建物オーナー、市民団体（『摩耶山再生の会』）の協力関係が大きい」という。役割分担として、市が柵を作るな





『マヤ遺跡ガイドウォーク』参加者にはコアなマニアは少なく、歴史好きの地元住民、20代～30代の「産業遺産女子」も多い。主な集客範囲は大阪、京都、奈良、岡山等の近県だ

どの安全対策を行い、オーナーはツアー時間外の侵入防止のための警備システムを導入、市民団体がガイドを含めたツアー運営を担当。危険な場所に観光客を案内することに対して消防や警察の理解も得やすいのは、行政が間に入っているためだ。こうした連携が実現した背景には、『摩耶山再生の会』がそれまでにも長い活動歴を持ち、行政との信頼関係があったという事情がある。摩耶山の活性化のために動いてきたのが『摩耶山再生の会』であり、その一環としての『マヤ遺跡ガイドウォーク』なのだ。

もちろんツアー自体にもさまざまな工夫がある。安全面では、20人の参加者に対してスタッフは3、4人と十分な人数を配置。「ネガティブなイメージがつけば地元の支持が得られない」と「廃墟」ではなく「遺構」と呼び、「これも地域の魅力の一つ」であることを表現。地元で育った慈氏自身がガイドを行い、昔を知る人の目線で紹介する。根底にあるのは、「マニアだけのものになっていると広がらない」という考えだ。

外国人モニターツアーで高い評価を得る

現在、システムの関係で海外からの予約が難しい状態だが、最近、神戸市が日本在住の外国人向けに実施した摩耶山モニターツアーでは、「自然の中で自然に還っていく様子がよい」と本ツアーの評価はとりわけ高かった。今後は、慈さん以外にも、地元目線で語れるガイドの発掘が急がれる。

「廃墟を保存する必要はないと思う」と慈さん。「山の中の廃墟は自然に還っていくもの。『今見ている風景が来年はないかもしれない』という点も魅力だと思うんです。また仮に摩耶観光ホテルがなくなってしまってもできることはある。たとえば、摩耶山には昭和51年に火災で焼失した寺があるのですが、その跡を発掘してみたら、当時の食器などが残っているようなんです。こういう資源は『枯渇』することはないと思うんですね」。

「近代に大きな発展を遂げた日本には、明治～1970年代、1980年代の廃墟が多い」とは前出の岡本さんの見立てだが、「その時代の遺構こそ面白い」と慈さんも言う。「『何々時代』ではなく身近な遺跡であることが廃墟の面白さ。山といえばハイキング、森林浴と考えがちですが、こうして多面的に見ると地域はもっと面白くなると思います」（慈さん）



ツアー実施までは不法侵入の絶えなかった『摩耶観光ホテル』だが、柵やカメラの設置で管理も行き届くようになった

廃墟で人を呼ぶなら？ 注意点と成功へのヒント

注意点

- □崩落、ケガ等の危険をどう回避するのか。
- □マスに広がりにくい可能性がある。

成功へのヒント

- □やるなら観光成熟国向け？
- □「近代遺産」が魅力と考えられる。（明治～20世紀後半くらいまで）
- □行政、オーナー、運営者（NPOなど）との連携がカギ。
- □歴史的価値として地元の理解を得る努力が必要。
- □メンテナンスについては「しない」のも一つの方法。「自然に還っていく」ことも魅力のひとつ。

お話を聞かせてくださった方



北海道大学大学院
観光創造専攻准教授
岡本亮輔さん

筑波大学大学院人文社会科学研究科哲学・思想専攻修了。寺や神社、聖地について研究し、さまざまな「場所」に関心を持つ中で、遺跡とは異なる廃墟の存在意義に注目する。



摩耶山再生の会
事務局長
慈 憲一さん

『摩耶山再生の会』とは？

市街地に近く夜景で有名だが、日中の利用に課題を抱えていた摩耶山で、ケーブルカーやロープウェイの利用者増など全体の活性化のために活動。慈さんは地元で生まれ育ち、東京からUターンした目線で活動を展開している。

テーマ
4

都市公園の散策

都市公園に来ていた皆さんに聞きました
“Youは何しに公園へ？”

「日本庭園」への意向も高いが、日本人比でより大差がついたのは「都市公園」。日本人が感じない、外国人旅行者にとっての都市公園の魅力とは何なのか？東京・上野公園、井の頭公園に来ていた外国人に直接インタビューした。



東京→河口湖→大阪→京都→東京という14日間の予定。今日の宿泊地は新宿で、ガンダムを観にお台場に行ったあとで井の頭公園へ。桜が散ってしまっていて残念！（タイ／友人旅）



東京はどこも混雑していて車が多く、ときどき息抜きに公園に来たくなります。今日は三味線を弾く人やヨガをする人を見ましたが、そういう様子も楽しいですね。（イギリス／夫婦旅）



上野公園は僕たちのFacebookグループでも有名。本当は桜が見たかったけど、気候もよく清潔で、気持ちよく過ごせました。これから下呂、高山、関西に向かいます！（インドネシア／友人旅）



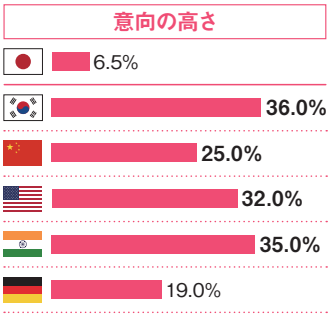
（左）東京に住む娘を訪ねて来ました。井の頭公園は池や森などいろいろなセクションがあって楽しいわ。（右）今まで世界の都市を旅したけれど、どの街でも必ず公園に行きます。疲れたとき、新鮮な空気を吸ってリラックスできるから！（イギリス／親戚旅）



宿泊地は原宿、目的は買物と食べること！でもここ吉祥寺も遠いとは思わなかったです。自国は暑くて散策する気になれないけれど、日本は気候もよくて気持ちよく歩けますね。（マレーシア／友人旅）

外国人にとっての都市公園は「日本らしさ」の表れた場所？

「公園に来た理由」としてよく聞かれたのは「日本の都市は人工的で混雑しているので、息抜きとして」という欧米系旅行者の声。一方でアジア系旅行者の「（自国と異なり）気候がよく散策したくなる」という声も目立った。いずれにしても、メインの目的地ではないものの単なる時間つぶしというわけでもなく、積極的に公園を訪れている様子が窺える。公園に「日本らしさ」を見出す声も多い。体操や昼寝をする日本人に日常を感じ、日本人にはごく一般的に見える植栽にも「他国とは違う」と捉える視点は外国人ならでは。現代のリアルな「日本らしさ」を感じさせる場として、都市公園を打ち出す有効性が感じられた。



考察

自地域の資源を愛してくれるのは誰か？見極めた体験商品開発を

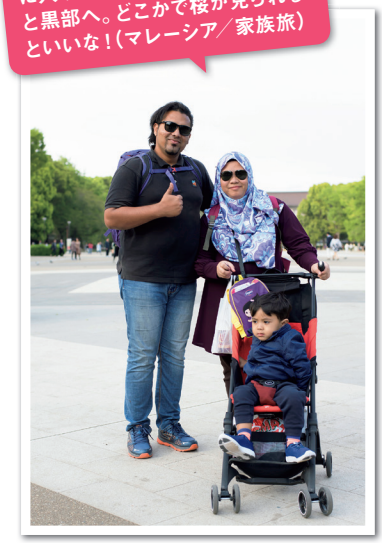
観光庁は現在、「楽しい国 日本」を提言し、体験商品の重要性を説いている。こうした動きを考えても、今後、観光業界で体験コンテンツがますます注目を浴びるのは間違いない。一方で、有効な体験コンテンツを開発する難しさは、多くの関係者が実感していることではないだろうか。

実際に体験コンテンツを開発するにあたっては、①自地域にどんな資源があり、②その魅力を誰が理解してくれるのかを見極めて取り組むことが重要だ。今回の「訪日外国人 観光体験需要調査」が117という細分化された項目で意向を尋ねたのは、「誰が」「どんな体験を」志向しているのかを細かく捉えるため。結果として、日本人と外国人の意向の違い、また市場（国）別に個性があることなども見えてきた。

今後より積極的に体験コンテンツ開発に取り組むにあたって、まずはこうした細やかな視点を持ち、自地域が獲得するべきは日本人国内旅行者なのか、あるいは外国人旅行者なのかから問い直してみてはどうだろうか。そうすることで、たとえば古民家のように、残しておきたいが維持できず失われてしまっている資源が生きてくるかもしれない。さらには「廃墟」や「公園」のような思わぬ資源が、新たな体験商品として、誰かの間で大ブレイクすることもあるかもしれないのだ。



団体旅行で台湾、韓国、日本を2泊ずつという旅。今日は近くのホテルに泊まるので上野公園を歩きに来ました。日本は来てすぐ気に入って、2日しか滞在できないのが残念！（ラトビア／友人旅）



家族3人初めての日本旅。上野公園の桜は終わっていたけれど、来てみたらとても美しいところで気に入りました。このあとは富士山と黒部へ。どこかで桜が見られるといいな！（マレーシア／家族旅）



成田から移動してきたばかりで友人に上野公園に連れてきてもらいました。観光旅行ですが、ラジオの仕事をしているので、取材を口実に日本人と交流したいです。（ポーランド／一人旅）



今朝成田に着き、原宿を見て回ってから井の頭公園へ。ネットで調べてきれいだと思ったので、自分の目で見てみたくて来ました。明日はディズニーランドに行きます！（台湾／友人旅）



（左から2人目）日本にはもう7、8回来ています。今回は買物メインですが、公園も好きで大阪城公園や奈良公園にも行きました。動物や植物に触れるのが目的です。（タイ／家族旅）



海外旅行のときはよく公園に行きます。国が違うと違う樹木や花があるのが面白いんですよね。新宿御苑にも行きましたよ。入場料も200円なら全く気になりません。（オーストラリア／カップル旅）

地域愛でつながる、立ち上がる、推進する ジバ観

観光ジバづくりのための協働チーム育成研究

ジバ観とは、地域全体でイキイキした観光地域づくり（観光ジバづくり）に取り組んでいく上で、その中核となって主体的に推進しつづける「地域愛でつながる協働チーム」を立ち上げる取り組みである。その方法論や実証事例を紹介する。

実証事例　**岐阜県白川村　魅力ある観光地域づくり推進事業**

どんな観光地域も数多くの問題を抱えている

うまくいっているように見える観光地域でも、実はたくさんの問題を抱えている。地域内に観光客が多く訪れる場所とそうでない場所があり、さまざまな面で格差が広がっていること。日々の忙しさに追われ、新たなチャレンジができていないこと。行政と民間の連携が十分でないこと。住民が暮らしにくさを感じていること。通過点になってしまい、滞在時間や宿泊客が一向に増えないこと。こうした問題にどう対応したらよいのか。「ジバ観（観光ジバづくりのための協働チーム育成研究）」は、ここに1つの解決方法を提示する。

企画から実行までのすべてを担う協働チームを育成しよう

ジバ観が提案するのは、企画やビジョン設定から実行までのすべてを担う「地域愛でつながる協働チーム」を立ち上げ、育成することだ。また、そのチームを中心にして、地域内外に「観光地域づくりのネットワーク」を広げていくことだ。

なぜ協働チームづくりを提案するかといえば、「行政と地域の皆さんが一緒になって、自分たちの手でイキイキしたまちづくりにチャレンジし続けること」が極めて重要だと考えるからだ。先に挙げたとおり、どんな地域にも問題は次から次へと生まれてくる。それらの解決をすべて行政が担ったり、地域外の専門家などに任せたりするのは不可能だろう。それよりも、観光地域づくりを「自分ごと」として考え、主体的に企画



やビジョンをつくり、自ら中心となって実行する「行政＋民間の協働チーム」を立ち上げて、彼らが「渦元（渦の中心）」となって地域内外にネットワークを広げ、行政や専門家と力を合わせて、地域全体で地域を変え続けたほうがよいと思うのだ。

地域愛でつながる協働チームから始めることが、まちの全体性を取り戻す第一歩になる。それがジバ観の基本的な考え方である。

「関係性」と「主体性」を高める育成プログラムを用意

ジバ観が提供するのは、協働チームメンバー同士が良い関係を構築し、ともに学び合って主体性を高め、実践に結びつけるプログラムだ。

たとえば、ジバ観では、メンバー同士が対話を重ね、普段言えずに我慢している悩みや不満、不安なども口に出すことで、互いの秘めた想いや情熱を共有する時間を大切にしている。そうしたことを丁寧に話し合いながら、チームのビジョンや取り組みの方向性を描き出していく過程で、メンバー同士の相互理解が進み、仲間としての関係性が良くなっていくのだ。

また、話し合うだけでなく、実践する機会を持ってもらうことも重視している。たとえば、こちらからはテーマやフレームを提供するに留め、できるだけ自分たちの力で情報を集めてアイデアを形にし、新たな気づきや学び、小さな成功体験を得てもらうようにしている。この積み重ねが主体性を育み、チームの継続性を高めることにつながるからだ。

ジバ観の3フェーズと3つの陥りやすいパターン

ジバ観のプログラムは、「①協働チームをつくり」「②共有ビジョンを描いて」「③まずやってみる」の3フェーズからなる（図1）。

フェーズ1：協働チームをつくる

まずは、仕掛け人とともに協働チームづくりを行っていく。このとき、地域への想いがあることを条件に、地区・職種・団体・年齢・性別などの多様なメンバーを集め、地域の縮図となるようなチーム編成を行うことが大切だ。また、仕掛け人が候補者一人ひとりに直接会って想いを伝え、「この人と一緒にまちの未来をつくってみたい」と共感・共鳴してもらうことも欠かせない。協働チームづくりは、最初が肝心だ。

協働チームをつくる代わりにやってしまいがちなのが、地域づくりや観光商品づくりを行政や地域外の専門家に任せてしまうことだ。そうすると、住民にとって地域づくりが「他人ごと」になってしまう。それでは、地域の問題解決能力はいつまでも上がらないだろう。

フェーズ2：共有ビジョンを描く

次に、メンバーが心から願う未来の地域の姿「共有ビジョン」をメンバー全員で描いていく。

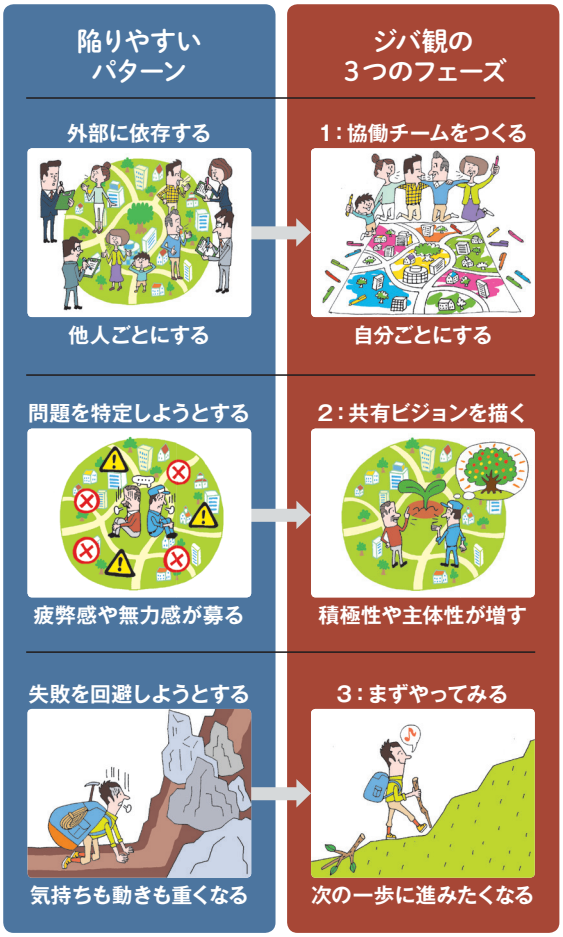
このときに陥りやすいのが「問題特定型アプローチ」だ。問題を見つけようとしてしまうと、「設備が古い」「交通の便が悪い」「周囲の理解がない」といった地域の悪い面ばかりが目につくようになって、メンバーに無力感や疲弊感が募り、積極性が失われてしまうことが多い。それを防ぐためにも、地域の価値や魅力にフォーカスを当て、地域の可能性をさらに大きくするための共有ビジョンを描くことが大切なのだ。

フェーズ3：まずやってみる

チャレンジする際には、どうしても「失敗回避思考」が働きがちだ。しかし、失敗を回避しようとすればするほど、想定に過ぎないリスクや反対意見まで丁寧にピックアップしてしまい、チャレンジする意欲や動きが損なわれてしまう。

ジバ観では、それを避けるために「できることからまずやってみる」ことを勧めている。そうすると、うまくいった点は自信につながるし、改善点も見えてくる。何よりも、自ら一歩を踏み出したことが、次の一歩への原動力となるのだ。

図1　ジバ観の3フェーズと陥りやすいパターン



ジバ観

実証事例

岐阜県白川村
魅力ある観光地域づくり推進事業

2017年7月から12月にかけて、ジバ観は岐阜県白川村の「魅力ある観光地域づくり推進事業」に取り組んだ。その内容を紹介したい。



観光づくり、まちづくり、DMOなど入口はさまざま

『とーりまかし』49号の「コクリ！2・0」記事内に詳しく説明しているが、ジバ観ではこれまでに、香川県琴平町のまちづくり協働チーム、山形DMOの三市協働チームの立ち上げなどに取り組んできた。観光づくり、まちづくり、DMOなど、ジバ観の入口はさまざまで、多様なニーズに対応することができる。今回紹介する白川村の実証事例は、モニターツアーの企画・実行をゴールにおいた「観光づくり」のための協働チーム育成である。



尾崎達也さん

観光客は激増したが滞在時間が短いのが大きな悩み

「合掌造りの白川郷」で有名な岐阜県白川村は、人口1600人ほどの山村だ。まちは北部の荻町を中心とした「世界遺産エリア」と、南部の平瀬を中心とした「白山エリア」に大きく分かれる。

白川村は、1995年に白川郷が世界遺産に登録されてから観光客が増えたが、その頃はまだ訪れるのに時間がかかる観光スポットで、増加も緩やかだった。しかし、「東海北陸自動車道」が2002年に全線開通し、最終的に高山からも新高岡からも1時間程度で行き来できるようになったことで、世界遺産エリアの観光客数はうなぎ上りとなって、1995年には70万人に満たなかったが、いまでは年間170万人以上が訪れるまでになっている。ここ数年は、特に外国人観光客が激増している。

しかし実は、白川村は観光での課題をいくつか抱えている。なかでも一番の課題は、「滞在時間の短さ」だ。JRCが行った「白川村観光客動態調査」によれば、冬期平日は観光客の60%以上が2時間未満しか滞在せず、休日でも3時間未満で帰ってしまう人が半数以上だった（図2）。

図2 白川村観光客の滞在時間（対面アンケート）

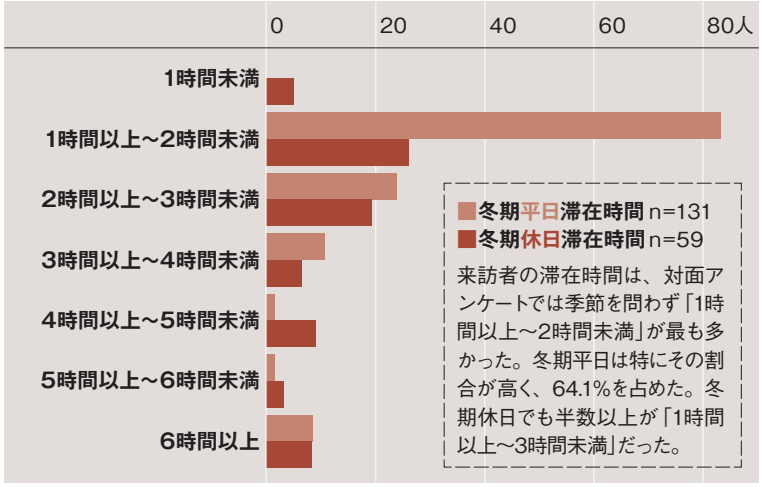
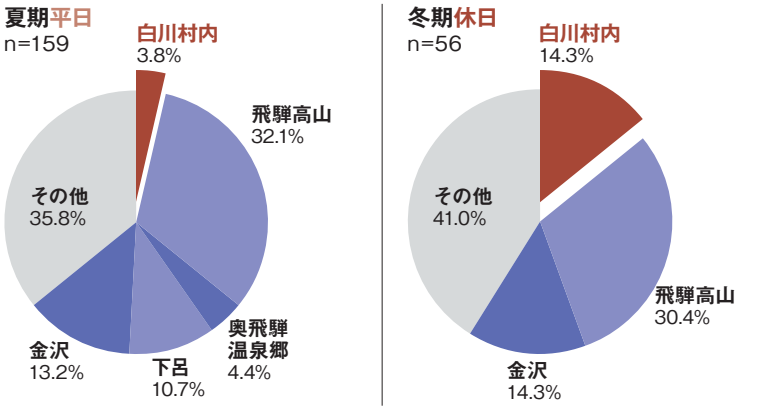


図3 宿泊場所（対面アンケート）



宿泊場所は「飛騨高山」「下呂」「金沢」が多く、この3エリアで回答の半数を超えることがほとんどだった。白川村で宿泊する人は比較的少なく、対面アンケートの結果では10%に満たないことが多かったが、唯一、冬期休日だけは14.3%を占めた。

※調査実施日／夏期平日：2017年8月22日(火)、冬期休日：2018年1月27日(土)、冬期平日：2018年1月29日(月)
※調査実施場所／白川村荻町せせらぎ駐車場

その主な原因は、白川郷以外の観光スポットや体験ツアーなどが極めて少ないことだ。ただ白川郷を見るだけなら、2、3時間で十分なのだ。

言い換えれば、現在の白川村は、高山と金沢の間にある「通過型観光地」なのである。それは宿泊場所の調査でも明らかで、白川村の宿泊客の受け入れ数に限界があることを差し引いても、村内の宿泊客数はかなり少ない。普段は観光客全体の10％以下で、冬期休日でも15％に満たないのが現状だ（図3）。


白川郷の合掌造りはいまや日本だけでなく、世界でも広く知られるようになってきた。


白川村の郷土料理・すったてを使った「すったて鍋」は村の新たな魅力の1つだ。


「ミニ茅にゅうづくり体験（21ページ）」は、村の伝統の1つ、茅にゅうに触れるモニターツアーだ。

リピーターの総合満足度は初回訪問者の満足度を下回ることもデータからわかっている。滞在時間が短く、白川村の魅力を十分に伝えられない今の状態では、観光客を増やしたとしても、リピーターの増加につなげていくことは難しい。

もう1つの大きな悩みが、「村内の観光格差」だ。北部の世界遺産エリアとは違って、南部の白山エリアは、東海北陸自動車道白川郷ICから離れていることもあって観光客が増えておらず、南北の観光格差は広がるばかりである。

一方で、住民たちが家業に加えて消防団やお祭り、除雪などの地域活動に忙殺されている、高齢化が進んで買い物困難者が増えている、若者を中心とした人口流出が止まらないといった地域課題も少なくない。今回の「魅力ある観光地域づくり推進事業」の仕掛け人、白川村観光振興課主査の尾崎達也さんは、こうした状況に以前から危機感を覚えていた。

理想の観光地への第一歩が協働チームの立ち上げだった

「私たちは、何よりも村民の幸せを最も大事にしたいのです。そのためには、いま村の『根っこ』を変えなくてはなりません。今回の協働チームづくりの発端には、そうした私たち役場の想いがありました」と、尾崎さんは言う。「いまはまだ、村のみんなはお客様に来ていただいているという意識が強い。それは大事なことですが、それだけでは村の未来は明るくなっていきません。誰よりもまず自分たちが幸せな暮らしをして、その幸せをお客様におすそ分けしていくというのが、私が考える村の理想の姿です。そうなれたら、白川村をより魅力的に感じるお客様が増え、観光地としての経営も自然と安定していくと思うのです。

そして、私たちが幸せな暮らしを送るためには、合掌造りや茅にゅう（合掌造りの屋根材として使われる茅を保存するため、束にして積み上げたもの）、すったて（石臼ですりつぶした大豆と、味噌や醤油をベースにした出汁で作る郷土料理）、どぶろく祭り、白山エリアにある大白川の自然など、白川村の長い間変わらない伝統や資産を大事にして、自分たちの暮らしに誇りを持つことが何よりも大事です。

そうした伝統・資産を大事にする意識は、いまはまだ村に浸透しきっているとは言えません。実を言えば、私自身、村に誇りを感じ、ずっと白川村で暮らしていく覚悟を決めたのは、40歳を過ぎてからでした。若い村民には、もっと早くから村のあれこれを誇りに思ってもらいたいと思っています。その意識を村に広める第一歩として、今回、ジバ観の皆さんとともに協働チームを立ち上げようと思ったのです」。

尾崎さんのこうした想いがきっかけとなって、2017年7月からジバ観の協働チーム育成プログラムが始まった。

岐阜県 白川村の協働チーム育成ストーリー

今回のプロジェクトでは、6カ月で全9回の会議を行った。
（※そのうち1回はメンバーによる自主会議）
エピソードを交えながら、その全貌を紹介する。

❶協働チームを立ち上げる

協働チームのメンバーは尾崎さんが選び、直接声をかけていった。「メンバーの皆さんを口説く自信はありました。なぜなら、多くの村民が『何かを変えなくてはならない』『自分は変わらなくてはならない』と思っていて、そのきっかけを求めていたからです」（尾崎さん）。その結果、世界遺産白川郷合掌造り保存財団で働く女性職員、民宿の若旦那兼おみやげ店の主人、合掌造り民家園のスタッフ、合掌造り公開施設の若旦那、地元の和菓子職人、白山エリアの民宿の若女将と旅館の若旦那、製造工場に勤務する白山エリア住民、そして村役場の若手メンバーと、尾崎さんを加えて計10名が参加することになった。村の中堅・若手層を中心に、北部・南部から多様な立場・職業のメンバーが集まって、協働チームが始まった。

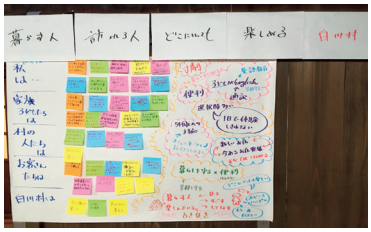


❷共有ビジョンを考える

第①回 2017年7月27日
第②回 2017年8月1日
第③回 2017年8月26日

協働チーム会議の最初の3回は「チームビルディング」「個人ビジョンの共有」「共有ビジョンづくり」を主眼に置いて行った。ジバ観では、序盤にペアインタビューで想いや価値観を語り合ったり、仕掛け人が自分の想いをストーリーテリングしたりして、お互いを知る時間を多く取るのが通例だ。長年同じ地域に住んでいても、それぞれがどういった想いを抱いているか、何を考えているかは意外と知らないものだ。協働チーム内の絆と学びを深めるには、こうしたことを知り合う時間が欠かせないのだ。その上で、実現したい未来をみんなで話し合って白川村の「ありたい未来」を創り出し、最高の未来像を「寸劇」で表現するなどして、共有ビジョンを固めていった。最終的に、共有ビジョンは「暮らす人も訪れる人もどこにいっても楽しめる白川村」に決定。また、3回目終了後からSNSを使ったスケジュール相談や進捗フォロー、宿題の共有などを始め、会議と会議の合間にもコミュニケーションを活発にしていった。





❸モニターツアーを準備する

第④回 2017年9月7日
第⑤回 2017年9月29日
第⑥回 2017年10月5日

次の3回の会議では、「モニターツアー」の企画・計画を行った。話し合うなかで、「観光客の多くは世界遺産エリアを1、2時間見て回ったら帰ってしまう。それでは本当の村の良さが伝わらないのではないか」「合掌造りのほかに何かありますかと宿泊客に聞かれたとき、何も答えられない」といった問題が浮かび上がってきた。また、観光動態調査から、リピーターや若い世代の観光客が少ないことなども明らかになった。これらの問題を解決するために、魅力的かつ実現可能性の高い体験ツアーのプランを考えるという取り組みを持つことにしたのだ。

そこでまず、「マンダラート」（下部写真）という発想ツールを使って各自がアイデアを出し、そのアイデアからプランを生み出していった。それらの中からモニターツアーで実施するプランを決め、実際にビジネスに使われているフォーマットシートを使用して、スケジュールや手順、実行者、料金などを明確にしていった。次に、実行すると決めたツアー企画ごとにチームを組み、SNSで各チームのグループを立ち上げて、各自が空き時間を使って着々と準備を進めていった。





❹モニターツアーを実施する

第⑦回　2017年10月25・26日

いよいよ7回目に、以下の4つの「モニターツアー」を実施した。

- ●白川郷世界遺産エリアを楽しく学ぶ「ウキウキナゾときラリー」
- ●合掌造りに欠かせない茅の保存のために作る茅にゅうについて知る「ミニ茅にゅうづくり体験」と合掌造りの旧遠山家で地元食材をふんだんに使ったごはんをいただく「遠山家ごはん」
- ●白山エリアにある白山国立公園大白川園地で遊ぶ「大白川トレイル」
- ●白川村の名物料理・すったて鍋を学ぶ「すったて鍋づくり体験」

ツアー参加者には、村民と交流しながら、合掌造り、茅にゅう、大白川、すったてなど、白川村がもともと持っていた文化や自然をより深く体験できるツアーを実際に体験していただき、終了後の2日目には彼らから忌憚のない意見をいただいた。また、ツアーを実施するにあたっては、地元のレストラン（遠山家ごはん）や料理人（すったて鍋づくり体験）、トヨタ白川郷自然学校のスタッフ（大白川トレイル）など、地域内のさまざまな方に協力していただいた。



ウキウキナゾときラリー



大白川トレイル



遠山家ごはん



ミニ茅にゅうづくり体験



モニターツアー後の振り返り会

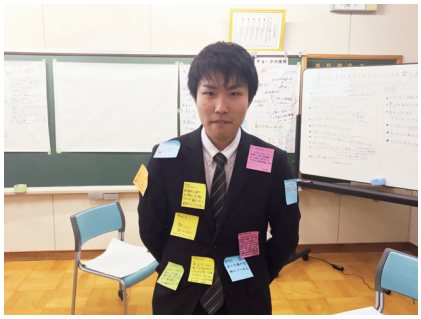


すったて鍋づくり体験

❺6カ月を振り返る

第⑧回　2017年11月30日
第⑨回　2017年12月12日

8回目・9回目は振り返りの時間だ。8回目は協働チームの自主開催会議で、モニターツアーをこれから継続的に実施・運営していく上での課題の洗い出しを行った。どうすればもっと良いツアーになるのか、どうすれば何回も継続して実施できるのか、どうすれば採算がとれるのかといったことについて、夜遅くまで時間を忘れて知恵を出し合った。課題は多いが、一つずつ解決していけば、いくつかのツアーは本格的に実行・運営できることが見えてきた。9回目は、この6カ月の振り返りとして、モニターツアーの挑戦から見えてきたことを改めて一人ひとりが内省して学びを深めたり、全員が全員に対して成長・変化・感謝のフィードバックをして関係性を改めて深めたり、次年度の取り組みについて話し合ったりした。





全員が全員に対して付箋をつけてフィードバックをしていった

岐阜県白川村
魅力ある観光地域づくり推進事業

協働チームメンバーの声

**協働チームに参加したメンバーに、
半年間の感想やいまの想い、これからの展望などを伺った。**

「北部が羨ましい」から「一緒に良くなろう」に変わった



大澤江美さん

旅籠 白山館 若女将

以前から、私の住む白山エリアの観光客の少なさに危機感を抱いていました。また、白川郷観光以外のアクティビティがほとんどないことも問題でした。たとえば、悪天候で白川郷の散策が難しいとき、当日でもお客様に勧められる体験ツアーが何かほしいのです。今回、モニターツアーづくりができると聞き、それならと思って参加しました。本当に濃密なプログラムで、その期間はいつもチームやツアーのことばかり考えていました。マンダラートなどの宿題は難しかったですが、学ぶことが多く、ツアーも楽しくできました。個人的には「ミニ茅にゅうづくり体験」が気軽にできるようになれば、お客様に勧めやすくていいと思います。

あと、協働チームのみんなと仲間になれたのは大きな財産です。顔見知りではあったけれど、どんなことを考えているかまでは知りませんでした。それが今回、全員の考えを聞いて、尊敬できる人たちばかりだと思うようになりました。それから、北部の見方も変わりました。これまでは、世界遺産エリアは観光客が多くて羨ましいとばかり思っていたのですが、その伝統や価値を守ることの大変さを知りました。いまはもう北部が良いなどとは思っていません。一緒に良くなっていけたらと思っています。

お土産処のお客様を増やす方法も考えられるように



大谷直之さん

民宿 幸エ門 若旦那・
お土産処 かたりべ 店主

協働チームに入ったのは、自分にとって良い勉強になるだろうと思ったからです。というのは、私は実は昨年まで建設業に就いていて、ちょうど民宿とお土産処の仕事を始めたばかりだったのです。チーム会議の序盤はわからないことだらけで、3回目くらいでようやく趣旨がわかってきました。結局最後まで不安で一杯でしたし、話すのが苦手ということもあって会議のすべてが大変でしたが、この半年でかなり話すのに慣れ、どうすればお土産処のお客様が増えるのかといったことも考えられるようになりました。

私のお土産処は、バス停車場方面からだと世界遺産エリアの入口のところにあるので、お客様の動向がよく見えます。ですから、早い人だと、たった1時間ほどで帰ってしまうのを知っています。そうしたお客様を見るたびに、もっと住民や文化と触れ合っていただき、また来たいと思っていただけたらと思うのです。そこで私も、白川村の伝統工芸「ヒデ細工」を習い、宿のお客様に教えるサービスを始めようとしています。また、「春駒踊り」という村の祝い踊りや「祭りの一座」にも参加し、村の文化を楽しみながら受け継いでいます。これから協働チームをもっと大きくして、こうした文化の継承にも、メンバーと一緒に取り組んでいけたらと思っています。

暮らす人も訪れる人も楽しめる白川村にしたい！



滝麻衣子さん

世界遺産白川郷合掌造り保存財団 職員

今回、協働チームに加わったのは、「白川村はこのままでいいのだろうか?」という想いからでした。何よりも、住んでいる私たち自身が楽しめていないことが気になっていたんです。私たちには、どこかに「お客様は来てくれて当たり前」で、「これまで通りにやっていればいい」と思ってしまっているところがありますが、それでは良くありません。そうではなくて、遠いところからわざわざ来てくださったお客様たちともっと話したり、おもてなししたりする積み重ねで、暮らす人も訪れる人も楽しむ白川村、何年後にもお客様の記憶に残る場所にできたらと思っていました。

体験ツアーもそういう白川村を創る手段の1つです。今回のモニターツアーで、将来的にツアーを実現できる道筋が見えてきました。また、個人的には最初は何のアイデアも出なくて辛かったのですが、いまではネット情報などを参考にして、自らツアーのアイデアを考えるまでになりました。次は、村の若手などを巻き込んで、みんなで話し合う場を創りたいと思っています。そうした場から、自分たちが楽しく過ごすためのヒント、お客様をおもてなしするヒントがきっと出てくるからです。協働チームに参加する前は「なんとかならんかなあ」と思っていましたが、それがいまは「何とかしなきゃ」に変わりました。

ジバ観の体制と今後

ジバ観自体のことや今後のジバ観の動きなどについてお伝えする。

ファシリテーターの研鑽の場も用意している

ジバ観は、エリアプロデューサーと研究員（草刈）、そして協働チーム会議を担当するファシリテーターというチーム体制でプロジェクトを進めている。たとえば、今回の白川村のプロジェクトでは、平澤勉さんと菊野陽子さんが事業全体のプロセスデザインと各会議でのファシリテーションを行った。彼らが重視しているのは、地域の現状に寄り添いながら、地域自らが変わろうとするプロセスに本気で向き合うことだ。尾崎さんはこう話していた。「ファシリテーターのお二人に情熱があって、ときに私たちとぶつかりながら、私たちと同じ方向を向き、私たちのことを深く理解してくださって、手間ひまをかけて良いものをつくり上げていく関係を築けたことが、プロジェクトがうまくいった大きな要因の1つだと感じています」。

なお、ジバ観では、さまざまな地域で実践を積んでいるファシリテーター全員で、ファシリテーション技術や観光地域などについて学び合う合宿を定期的に開催している。自ら実践と学びを続ける協働チームを育成するには、ファシリテーター自身も常に実践と学びを続けなければならない。ジバ観はそう考えている。

白川村プロジェクトは2年目も継続する

最後に、今後について少しだけお伝えしたい。白川村プロジェクトは、2年目も継続する。2年目は、1年目に行った観光づくり（モニターツアーづくり）を地域づくりと接続するとともに、協働チームの動きを村内全体に波及させ、ネットワークをより広げていきたいと考えている。

また、これまでに取り組んできた琴平町、山形DMO、白川村などの横のつながりをつくり、お互いの事例やノウハウを共有するコミュニティをつくる構想も練っている。

ジバ観では協働チームを育成したい新たな観光地域を募集している。特に、白川村のように楽しい観光づくりと楽しい地域づくりの両立を目指す地域には、多くのノウハウを提供できるはずだ。お悩みの地域があれば、ぜひご相談いただきたい。

担当研究員より

持続する観光地域づくりのために1人ではなくチームで取り組もう

観光地域で暮らす人々の生活は本当に忙しい。将来の観光地域づくりを担う若手世代と話すと、ホテルや旅館、土産屋などを営みながら、消防団や青年部など、地域の日々の生活を支える役をいくつも掛け持ちしている、という人が多い。「観光をもっと盛り上げたい」と「日々の暮らしをより豊かにしていきたい」。観光づくりと地域づくり、この2つの両立は、決して簡単なことではないはずだ。

今回ご紹介した岐阜県白川村の協働チームメンバーも、このような環境の中で日々生活している。彼らは今回、村の実現したい姿（共有ビジョン）を「暮らす人も訪れる人もどこにいっても楽しめる白川村」と表現した。観光客が楽しめることはもちろん、地域で暮らす人々も日々楽しみを感じながら生活ができる。観光づくりと地域づくりの両立というありたい姿を表す1つのイメージとして、同じようなビジョンを描いている地域は、他にもいくつもあるのではないだろうか。

一方で、地域の観光を盛り上げていこうと奮闘している方々に1人ひとり話を聞いて回ると、同じようなビジョンを描いているにもかかわらず共に動くことができておらず、孤独感や疲弊感を感じている方が多いという現状もあると感じている。

地域をよりよくしていきたい。次の世代に豊かな暮らしや文化を継いでいきたい。そんな「地域愛」で1人ひとりがつながり、自分たちの地域の未来をつくるために立ち上がるチームが生まれていく。そしてそのチームが取り組みの起点となり、観光地域づくりが大きく成長していく。それがジバ観を推進する私たちが描くありたい姿だ。実現に向けて、引き続き地域の皆さんと共に“チーム”で取り組んでいきたい。



じゃらんリサーチセンター
研究員
草刈良允

地域内外の人を惹きつけていく地域・観光ブランドづくりの基盤となるチームを、行政・民間・住民の協働を起こすことでつくりあげていく「観光ジバづくりのための協働チーム育成研究（ジバ観）」を担当。

みんな
どうしてる？

DMOのお カネ問題

Destination Management/Marketing Organization

観光地経営の視点に立ち、地域作りの舵取り役となるDMO。地域活性のカギとなる施策への注目は高まるばかりだ。そして安定して継続的な経営のためには、切っても切れないのがおカネの問題。どのような財源のパターンがあるのか、この機会に勉強しておこう。

イラスト＝武曽宏幸



欧米にも国内にも先行事例は多数。参考にするべき事例とは？

2018年3月30日現在、日本版DMO候補法人128件、日本版DMO登録70件。2020年には世界水準のDMO法人が100認定されるということで、この先も登録は増えていくことだろう。観光地経営のプロであるDMOだが、その継続のためには安定した財源が不可欠。DMOの実践と研究に取り組んできた近畿大学教授の高橋一夫さんに、その必要性や、参考となる国内外の事例などについて教えていただこう。

JRC　欧米にはDMOの先行事例がたくさんあります。中には自主事業収入が4200万ユーロ（50億4000万円）を超えるところもあるなど、まだスタートしたばかりの日

※1　高橋一夫「DMO 観光地経営のイノベーション」より、バルセロナ観光局の2013年の実績（1ユーロは120円で換算）

本から見るとその規模の違いに驚きますが、日本が参考にできる事例を教えていただけますか。

高橋さん（以下、敬称略） 資源や、とりまく環境は地域ごとに異なりますから、たくさんある事例も、全てが参考になるわけではないし、全てが参考にならないというわけでもありません。

参考になる事例の1つとして、海外にはＴＩＤ（Tourism Improvement District／観光改善地区）という制度があり、サンフランシスコ・トラベルやビジット・ナパ・バレーがそれを財源としています。特定のエリアの不動産所有者や事業者から徴収した負担金でそのエリアの維持管理・開発・プロモーションを行う「ＢＩＤ（Business Improvement District）」という制度があるのですが、それをツーリズムの領域で行うものがＴＩＤとなります。具体的には、エリアの宿泊施設事業者などから一定割合の負担金を出してもらい、それを活用していくということです。

ＪＲＣ 宿泊税のようなものですか？

高橋 こうした分担金は行政が徴収をしますが、市議会を経ずにＤＭＯに交付されます。日本でも、今年2月に地域再生法の改正案として「エリアマネジメント負担金制度[※2]」が閣議決定され、ＴＩＤと似たような制度が展開できる可能性が出てきました。

日本では、「自助」または「公助」というのがこれまでの一般的な資金のあり方でした。自分だけで頑張るか、補助金などに頼るかのいずれかということです。しかしこれを機に、関係するメンバーがお金を出し合う「共助」という考え方が出てくる可能性があります。ＤＭＯを育成したいとか、ＤＭＯに頑張って欲しいと思う地域は、この制度に積極的に関わってもらった方がいいのではと思います。

ＪＲＣ つまり地域の方たちが、安定して継続的な運営のために、まずは身銭を切るということですね？

高橋 それによって地域の方とＤＭＯとの間で緊張感が生まれる。良い緊張感がある関係というのは大事だと思いませんか？ちゃんと責任を果たすだけの分担金を出していれば、意見を言うこともできる。お金を預かった側（ＤＭＯ）にも成果を出すという責任がついてくるわけです。成果が出れば、次の手を打つことができる。こうやって好循環を生み出す関係ができることが大事だと思います。

ＪＲＣ お金を預かるということは、その見返りに納得できる成果を出す必要があるということですね。

高橋 補助金や助成金も、国からの予算を当てにするのではなく、地元の行政が出し続けるという体制を整えるのであれば、それだけの価値があると地域が認めた組織ということなのでいいと思います。しかし、補助金や助成金は3年で1つの区切りとなっているので、それに頼り切るわけにはいかない場合が多い。ＤＭＯの自主財源の価値は、行政が規定した枠組み以外に独自のアイデアを持っていたとしても、これまでは財源面の制約から実現が困難であった事業などに使えることです。補助金などを使いながら助走する間に、観光関連事業者の方たちの中から、そういう共助的な声が出てくるのが望ましいと思っています。

ＪＲＣ 国内でそのようなＴＩＤ的

“共助”の仕組みで地域の財源を支えていくことが大切



近畿大学経営学部 教授
高橋一夫さん

JTBで事業部長を歴任後、流通科学大学教授を経て、現職。総務省地域再生マネージャーも務める。DMOについての講演、著作多数。「DMO　観光地経営のイノベーション」（学芸出版社）ほか。経済産業省「産学連携サービス人材育成事業」では「観光地経営を担う日本版DMOの人材育成プログラム開発」にも取り組んでいる。



※2 **エリアマネジメント負担金制度**

海外のBID制度等を参考とし、市町村が地域再生に資するエリアマネジメント活動に要する費用を受益者から徴収し、エリアマネジメント団体に交付する官民連携の制度。活動例としては、オープンスペースの活用やイベントの開催など。

地域の賑わいの創出に寄与する施設（自転車駐輪施設、観光案内所等）を都市公園の専用許可対象に追加。

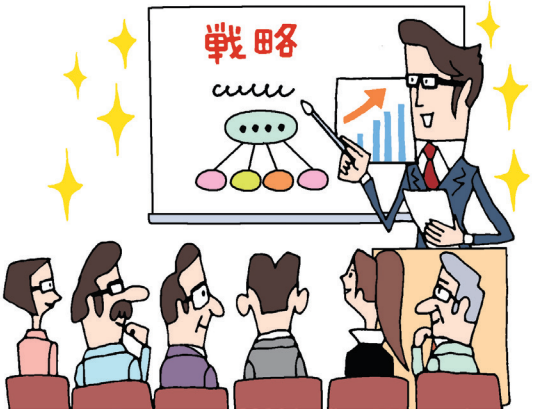
フリーライダーの発生を防ぎ、安定的な活動財源を確保し、地域再生に資するエリアマネジメント活動を促進していく。

戦略のないところに、お金は集まらない

（共助的）な考えがまだ根付いていなければ、地域の合意を得ること自体が難しいケースも多そうですが。

高橋　ＴＩＤにしてもエリアマネジメント負担金の制度にしても、地域の３分の２以上が賛成なら、残り３分の１が反対しても、全てから徴収することになります。払っていないけどエリアの地価やイメージが上がって得をするという、事業の成果にただ乗りをするフリーライダーをなくすことにつながります。それでもメリットが出るのであれば、その受益の中で一定の分担をしようという考え方が根付いていくことが、今の時代感覚に合っていると思います。

まず、地域に人を呼んでこようということに対して、一定程度の投資、つまり、お金がないと回っていかない時代だという認識をもっと強く持つ必要があるのではないでしょうか。例えば、今はＳＮＳの時代だからお金はかからないだろうという話をされる方がいます。ＹｏｕＴｕｂｅで行政関係のビデオがよく視聴され、再生回数が増えてきているとメディアで紹介されたりもします。しかし、



実はそこにはインストリーム広告のようなｗｅｂ広告が打たれていることで成果に結びついています。今のＳＮＳの情報の氾濫を考えたら、知らない地域の情報に行き着くこと自体が大変でしょう。

認知度を上げただけでは必ずしもその地域に来てくれるとは限らないのです。認知度を高めたら、実際に訪れてもらうためには、プロモーション・ミックス[※3]により、その土地に行こうとするモチベーションを高めることが必要です。ＤＭＯのプロフェッショナル人材への期待は、集客力と地元の消費単価のアップです。そのために、報酬は必要だし、その報酬に見合った成果を出すことが求められるため、分担金を出す事業者との良い緊張感も生まれるでしょう。これからのＤＭＯは、行動だけではなく地域経済を活性化することが必要です。

ＪＲＣ　戦略がないところにはお金は来ないし、お金がなければ戦略もないと。

高橋　そうです。だから財源が必要。そして、そのお金を使いこなして成果を上げる人材が必要なのです。それを自分たちでしっかり支えていくという地域の理解や、エリアマネジメント負担金のような法制度も必要です。一方で、安定して継続できるＤＭＯということを考えた時に、財源だけを取り上げるのは、ＤＭＯの課題に対し認識不足です。少人数で運営をしているＤＭＯでは、全ての取り組みを内製化することは難しく、外部に任せることもあるでしょう。事業者をしっかりとディレクションできる能力がなければ、あなた任せになってしまいます。人材を外部から登用するにしても、育てていくにしても費用はかかります。

ＪＲＣ　ＴＩＤ以外に、参考にできそうな財源の事例はありますか？

高橋　アメリカのメリーランド州ＤＭＯは売上税の中から資金を調達しています。売上に対する観光の度合いによって変わります。例えば宿泊の場合は１００％観光に貢献していると判断されるわけです。

ＪＲＣ　売上税の中から、観光に貢献したとみなした分を抜き出してＤＭＯの財源に回す。地域の理解があってこそ成り立つ仕組みですね。

高橋　日本でも、下呂市（岐阜県）が２０１０年から、入湯税を観光振興中心に活用する方針を決定し実行しています。１年間に１００万人が宿泊するという下呂温泉ですから、１人１５０円の入湯税だとして、１

お金を効果的に動かすためには、人材が必要

※3 **プロモーション・ミックス**
広告活動を行う場合に、メディア、コミュニケーション、パブリシティ、セールスの4つを最適に組み合わせ、相乗効果を最大にすること。

億5000万円の財源が確保できるということです。

入湯税は鉱泉が出ているところでなければ徴収できませんが、それを観光振興にすべて使えるというのは、DMO（一般社団法人　下呂温泉観光協会）の取り組みが理解され、全額を任せる価値が見えているということだと思います。利害関係があるはずの経営者たちが1つの会社のように足並みを揃えて取り組んでいて、データに基づくマーケティングが素晴らしい。リーダーシップを取れる人材がいるということも大きいでしょうね。

JRC　他に国内で参考にできる事例はありますか？

高橋　DMO自体に収入があるということで実績を出しているのは、一般社団法人　田辺市熊野ツーリズムビューロー（和歌山県）です。世界遺産の熊野古道を、インバウンドを中心にプロモーションし、着地型旅行商品を作って販売しています。売上は順調に伸びていて、昨年度は3億5000万円を超えたと聞いています。きめ細かい対応で、人手をかけて業務に当たっているということがわかるので、観光客からも取扱手数料をいただくことができる仕組みです。人件費などの一般管理費も出せているし、目に見える成果が出ているので、地域も事業者も協力的になりますね。

JRC　地域DMOとしては参考にしたい事例ですね。

高橋　自主財源の確保には、地域に観光消費を促す力がDMOになくてはなりません。観光消費を促して、地域の産業の柱の1つになっていかないといけない。地域の中で観光関連事業者という方々をいかに増やしていけるか、裾野を広げていけるかということが大切になってくるわけです。

DMOというと、最初はみなさん「打ち出の小槌」かと思われた方もいるかもしれません。しかし実際は実に地道な取り組みです。まずは、地域事業者のみなさん方が共助の考え方で負担金、分担金などを出し合えるシステムを作り上げていく。国や自治体は法律や条例などで財源を後押しする。そして大学の研究者は人材育成のために何らかの寄与ができるようにしていく（高橋さんプロフィール参照）。

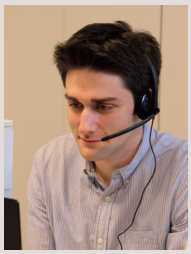
財源、人材、地域の支援。この三位一体で推進していくことがカギとなっていくでしょう。

JRC　DMOの財源問題が、人材、地域の理解と切っても切り離せないことがわかりました。どうもありがとうございました。

「共助的（受益者負担）」な考えで、自主財源を作るには？

国内2つの事例を紹介

意欲ある事業者を集める
せとうちDMO
せとうちDMOメンバーズ



兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県の7県による広域連携のせとうちDMOは、マーケティング機能と金融支援、2つの組織で「せとうちDMO」と呼称する。このせとうちDMOでは、事業者向けの会員制支援サービス「せとうちDMOメンバーズ」でプロモーション、日々の業務、販路開拓・新商品開発などの支援を行っている。例えば訪日客への対応用に通訳専用のコールセンターを用意するなど、会員メリットをしっかりと構築し、規模経済性を生かした、従来の会員サービスとは違った内容が特徴。この会費が将来的にせとうちDMOを支える自主財源となるように、2019年度までには会員数3000となるべく取り組み中だ。

人口減の中、「つながり人口」を増やす
気仙沼観光推進機構
気仙沼クルーカード

共助のためのメンバーを、市民に限定せず“気仙沼市に接点のある人たち”と定めているのが気仙沼観光推進機構（宮城県）が発行する「気仙沼クルーカード」。市内の加盟店で提示すると利用者は100円につき1ポイントを貯められるが、このポイントを有効期限内に使い切らなかった失効益がDMOの財源となる仕組みだ。ポイントは着地型観光商品や、祭り、図書館、市内のnet通販会社など様々なシーンで貯める機会がある。人口減が大きな課題となっている中で、市という境界にとらわれずに、「気仙沼住民」を増やすことを戦略の1つとしている。



下呂温泉観光協会
田辺市熊野
ツーリズムビューロー

地域の理解を得て、財源が確保できているそのワケは？

高橋さんのインタビューで登場した、国内2カ所の自主財源確保の先行事例。その道のりや努力を探ってみた。

入湯税1億5000万円で観光振興。取り組みも成果も「見える化」がキメ手

一般社団法人 下呂温泉観光協会（岐阜県）



利害を超えて足並みを揃え、マーケティングをフル活用

下呂温泉観光協会の財源は、観光協会会費と入湯税。入湯税は前出のように1億5000万円ほどになる。それほどの金額を観光振興に使えることはDMOとして実にありがたい話だが、どのような取り組みが理解され、継続することができているのだろうか。下呂温泉では統計を50年ほど前から取っているが、活用についての勉強会は入湯税導入の数年前から始まったばかりだ。そこへ2011年の東日本大震災があり、苦しい状況の中、震災後2カ月ほどで対前年を上回るというマーケティングの成果が出ることになり、その大切さを痛感することになった。

下呂温泉の状況を全て報告。そして政策をスピーディーに展開

それではそのマーケティングの元になるデータはどのように集められているのか。実は下呂温泉では、稼働率をはじめとする経営情報を各旅館が隠さずに出し合っているのだ。それも月末までの情報は翌月10日締めで集められ、そこから1週間以内にそれを元にした会議が行われるという、一流企業も顔負けのデータ分析力である。競合同士であるはずの宿同士が、なぜそこまでまとまるのだろう。

その秘訣を下呂温泉観光協会長の瀧康洋さん（水明館社長）に伺った。

「それは、きちんと会員のみなさんに報告しているからです。今年度の状況、下呂温泉を取り巻く環境、マーケティングやそれを元にしたプロモーションの進捗状況など、全て共有しています。集められたデータを元に、下呂温泉が一丸となって取り組んでいることが理解されているからだと思います。また、2年ほど前からは、観光協会だよりを年4回、新聞広告に入れて市内に配っています。観光客の方の出身地（国）、年



日本三名泉の一つに数えられる下呂温泉

財源確保の取り組み

（一社）**下呂温泉観光協会**

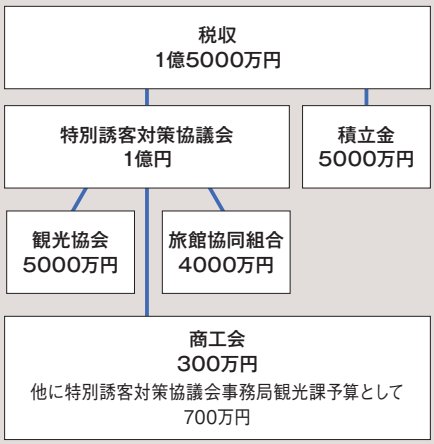
□**マーケティングなどのスタッフは約15名**

□**入湯税以外の自主財源への取り組み**

○電動アシスト自転車の貸し出し。2017年7月開始。10月時点で35万円超の収益。今年度は5台追加し、計10台で稼働

○宿、飲食店などの情報を1つにまとめた総合的フリーペーパーでの広告収入（今年度スタート予定）

下呂温泉観光協会の入湯税の配分図



齢などの傾向も出しているので、市民の方も取り組みの効果を実感できていると思います」。お客様が払った入湯税を預かることで、意識が変わったという。

地域にあったマーケティングを行い、観光客のニーズを的確に察知する。現在、観光協会内の15名ほどでこの作業に取り組んでいるが、ニーズが多様化し、マーケティングのレベルも上がっている中で、成果を出し続けるのはもちろん難しい面もある。しかし現状を把握し、スピード感を持って手を打つ、その手法で今期は入湯税の収入がさらに増えているというのだから見事だ。

熊野古道のインバウンド特化戦略で3億円を超える自主事業収入

一般社団法人 田辺市熊野ツーリズムビューロー（和歌山県）



インバウンドのブーム以前に、ターゲットを海外に設定

２００５年の合併により、近畿で一番大きな町として田辺市が誕生。５つある観光協会とは別にプロモーションに特化した田辺市熊野ツーリズムビューローが設立され、「熊野古道を海外に向けて発信すること」を業務として動き出すことになった。キーマンに、地元の小中学校でＡＬＴ（外国語指導助手）として勤務していたブラッド・トウルさんを雇用。当時は地域には外国人も見られず、ＤＭＯという概念も一般的でなかった時代。スタートからチャレンジだったが、その時に議論して決めた「ブームよりルーツ、乱開発より保全・保存、マスより個人」を基本理念に運営。立ち上げた当初は「稼ぐ」という発想はなかったが、地域としての課題を克服するうちに、結果として現在のような収益を上げることにつながっていった。それではビューローが乗り越えてきた課題とはどのようなものか。


熊野古道を歩く外国人観光客

地域だからこそできるきめ細かい対応が収益に

熊野の魅力を発信することで、訪れたいという外国人の数は増えた。しかし地域まで旅行者を運んでくるという仕組みがなかった。ＦＩＴ（個人海外旅行者）を１、２人山中の民宿に送ったところで利益は薄いため、旅行会社に商品を依頼しても取り合ってもらえない。ここからビューローが旅行事業を立ち上げるまでに実に４年。その間は情報整理と発信、現地のレベルアップが大きな仕事となった。宿を１軒１軒訪ね、これから連れてくる海外の旅行者の受け入れを頼むが、コミュニケーションやお金のやり取りができないと最初はほとんどが断られたという。英語を学ぶ必要はないと説き、コミュニケーションツールを作成したり、エリア内の看板の英語表記を統一したり。２０１１年に海外向けの予約サイトを立ち上げて成果が出始め、同時に、クレジットカードで事前に決済できることから、懸念されていた宿での現金のやり取りも解消できた。問い合わせはｅメールでやり取りし、モデルコース以外のプラン作りにもきめ細かく対応。「手間暇省いて効率的に行うと、このビューローでなくても同じ。地域の顔と顔をつなぐ中間支援組織として取り組んできたことが、結果として収益に結びついたのだと思います」（事務局長　小川雅則さん）。

インバウンド旅行者はしっかり歩き滞在日数が日本人の約２倍になるため、観光消費も上がったという。

財源確保の取り組み

（一社）田辺市熊野ツーリズムビューロー

- □スタッフ23名（正社員、契約社員）
- □2017年度の旅行商品による収益 3億5000万円超
  - ○総売上のうち、旅行商品の売上が9割、田辺市から委託されたプロモーション事業収入が1割
- □その他の自主財源への取り組み
  - ○2017年8月、ノープランで訪れる外国人観光客向けに、JR紀伊田辺駅近くにリアル店舗「熊野トラベル」をオープン。旅の手配の他に、熊野古道を歩くためのグッズや小物など物販部門にも力を入れていく

MARKETING Crossing

他業界から学ぶ戦略・戦術のヒント

旅行・観光業以外の業界のマーケティング事例や調査データから、PDCAサイクルを実現するヒントを探る

VOL. 9

世界のサンリオに訊く！愛されるキャラクターの生み出し方

販売促進や広報などのマーケティング活動にキャラクターを導入する組織は多数あり、各地の「ご当地キャラ」もその一種だろう。しかしやみくもに導入しても効果が出るとは限らない。愛されるキャラクターに必要なものとは…？キャラクタービジネスのトップを走るサンリオの歩みから探りたい。

見た目のよさだけじゃない！背景や運用法まで徹底追求

キャラクターを活用したマーケティングはさまざまな業種で導入されており、「キャラクターに対する親しみを背景にした企業への好感度の形成」「ブランドイメージの確立」「他社との差別化」といったメリットがある。しかしまずはキャラクター自体が世間から支持を得なければ、その後のメリットも享受できない。すでに認知され人気がある既存作品を使うのも一つの手だが、差別化や、キャラクターの自由な使用権・商品化権を考えると、オリジナルを生み出したいところ。では、愛されるキャラクターにするポイントとは何だろう。

「人気になるキャラクターは時代とともに変わりますし、これだというセオリーは正直ありません」

こう話すのは㈱サンリオの広報課課長・東松さん。ハローキティをはじめ数々の人気キャラクターを世に送り出してきた同社でも、「作ったキャラクターが必ず人気になるとは限らない」という。

以前は多数のキャラクターを商品化し、直営店での売れ行きなどのデータから継続販売するものを取捨選択して人気キャラクターに育てていった。現在では消費者の反応をはじめとするさまざまな事前調査を行い、いくつもの候補案から厳選したキャラクターだけを売り出す方式が基本。そうして自信をもってリリースしても、人気が出る保証はない。

「正解は一つではなく、時代背景や流行、ターゲットによっても愛されるキャラクターは違います。ですからハローキティも、時代やターゲット、商品に応じたデザインのバリエーションがあるんですよ」

しかし見た目が多少、変わったとしても、消費者に同一キャラクターとして受け入れられなければならない。「キャラがぶれる」と消費者の混乱を招き、ファン離れを招きかねないからだ。そうならないためには、見た目だけでなく性格や背景をしっかりと設定しておくことも重要となる。

「ストーリーがないとデザインの方向性も定まらず、コンセプトがよくわからないものになってしまう。消費者に感情移入、共感してもらうためにも、背景の設定は大切でしょう」

同社では自社でキャラクターを運用する際はもちろん、ライセンス契約をした企業に対しても「そのキャラクターらしさ」が損なわれない運用を求め、チェックしている。それは、ファンである消費者に対する誠意とも言えるだろう。もう一つ、同社が創業以来守っていることがある。

「我々が扱うのは単なるキャラクターグッズではなく心と心をつなぐギフトである、とサンリオでは位置付けています。〝贈り物にデザインするキャラクター〟であると考えると、おのずと人を傷つけるものや暴力的なものはNGとなる。この点はすべてのキャラクターに共通しています」

「ギフト」なのか自分たちの組織のシンボルとなる「マーケティングツール」なのかというキャラクターの使命は異なれど、キャラクターを作る際にサンリオの姿勢に学ぶところは大きい。キャラクターのコンセプト設定、見た目だけではなく背景を含めたデザイン、誕生以降の運用時にも気を抜かずキャラクターを育てていく意識。このあたりに愛されるキャラクターの秘訣がありそうだ。

●取材協力

株式会社サンリオ
広報・IR室 広報課 課長
東松一男さん

サンリオ商品はいまや世界130以上の国と地域で販売され海外のファンも多数。東松さんはサンリオファンである海外セレブが来日した際、希望に応じてサンリオピューロランド来園時のアテンド手配なども担当。

愛されるキャラクターを生み育てるには？

開発

◎ターゲットの年齢層に合わせる
◎テーマを決めてデザインして人気投票
◎メディアミックス前提で共同開発
◎市場調査をしてデザイン案から発売キャラクターを絞る …など

Point「これが正解」というセオリーはない！「時代の価値観」をデザインに反映。受け手が感情移入・共感できるように姿かたちだけじゃなく背景・性格も設定



モノトーンファッションの流行に合わせて1987年には白黒のキティをデザイン

©1976, 2018 SANRIO CO.,LTD.

育成(プロモーション)

◎直営店で販売しながら情報発信
◎キャラクターとふれあえる場としてテーマパークを活用
◎スマホアプリ、アニメ、バンドとコラボした舞台など マルチメディアに展開 …など

Point キャラクターは生んで終わりじゃない！ どう運用するかまで責任をもってディレクション



©2012, 2018 SANRIO CO.,LTD. SP

10代〜20代をターゲットに2012年に誕生したバンドがテーマの「SHOW BY ROCK!!」はスマホのゲームアプリやTVアニメ、ライブなど多方面で展開

国や世代を超えて愛されるキャラクターへ

サンリオキャラクターの歩み

1960年 **サンリオの前身である株式会社山梨シルクセンターを東京都に設立**

アニメや映画など既存作品の二次使用ではなく、オリジナルのキャラクターを文房具や雑貨などの商品にデザインして販売する事業を開始。当初は外部イラストレーターにデザインを依頼。

1971年 **自社商品を販売する直営店1号店を東京都新宿区にオープン**

この頃にはキャラクターデザインも自社で行うように。自社で商品を開発・販売する他、次第にライセンス契約をした企業でもサンリオキャラクターをデザインした商品が扱われ始める(寝具、お菓子など)。

1973年 **社名を株式会社サンリオに改称**

1974年 **「ハローキティ」が誕生**

ハローキティ誕生翌年の1975年には第1号商品のプチパースを発売。

1990年 **テーマパーク「サンリオピューロランド」を東京都多摩市にオープン**

1991年 **テーマパーク「ハーモニーランド」を大分県日出町にオープン**

東京と大分にある自社キャラクターのテーマパークは、2次元(グッズ)のキャラクターとリアルにふれあってもらい消費者からの愛着や人気を育む「キャラクター育成の場」と捉えている。

1995年頃 **キャラクター商品に対する価値観の転換点**

従来は子ども向けだと捉えられてきたキャラクター商品を、女子高生も愛用するように。爆発的な女子高生ブームと相まって「キャラクター商品は子どもだけのものじゃない」と世間の認識が大きく変わった。

2004年 **ペットブームを背景に「チャーミーキティ」が誕生**

2010年 **創業50周年**

2013年 **一般人気投票に向けて「KIRIMIちゃん.」「ぐでたま」のキャラクターを開発**

一般人気投票で2位だった「ぐでたま」(1位は「KIRIMIちゃん.」)は当初商品化されていなかったが、TVアニメ化したことで人気が出て商品発売に至った。

2015年 **一般人気投票に向けて「アグレッシブ烈子」のキャラクターを開発**

2017年 **しながわ観光大使(東京都品川区)に「シナモロール」が就任**

企業や自治体などさまざまな業種・業態のコミュニケーションツールとしてサンリオキャラクターが活躍中。



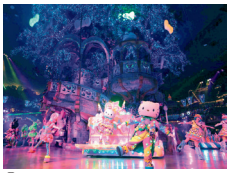
©1973, 2018 SANRIO CO.,LTD.

1973年誕生の自社キャラクター「コロちゃん」



©1976, 2018 SANRIO CO.,LTD.

ハローキティのプチパースは大ヒット商品となった



©1990, 2018 SANRIO CO.,LTD.

サンリオピューロランドではキャラクターのショーも



©1976, 2018 SANRIO CO.,LTD.

時代の流れに合わせ、若者層や大人も持ちやすいようにシンボリックなデザインを開発



©2004, 2018 SANRIO CO.,LTD.

チャーミーキティはキティちゃんが誕生日にプレゼントされた、ペルシャネコの女の子



©2013, 2018 SANRIO CO.,LTD. S/D・G

「食べ物」がテーマの一般人気投票から「ぐでたま」が誕生



©2001, 2018 SANRIO CO.,LTD.

2013年に「しながわみやげ」応援キャラクターに任命されていたシナモロールが区の観光シンボルに昇進 (!?)

価値と感動を生み出す人に
インタビュー

マエストロの肖像 43

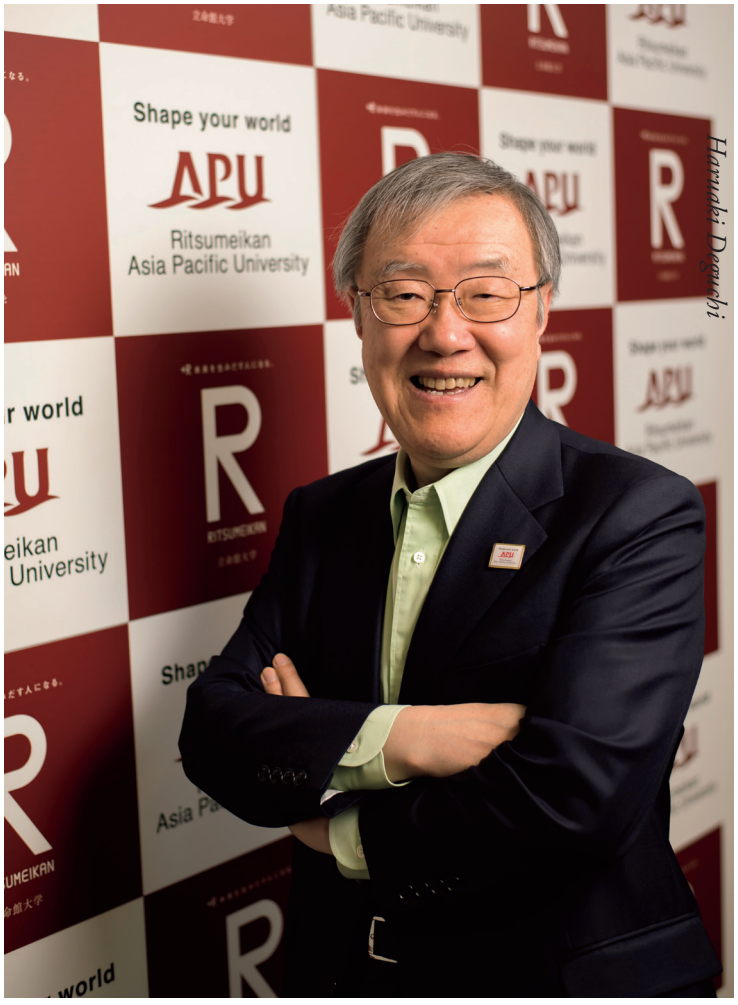
60歳で立ち上げた生命保険会社で、数々業界の常識を打ち破ってきたマエストロ。
事実やデータ以外に捉われない、自由で軽やかな目が捉えた、これからの産業と観光業とは。

写真＝佐藤兼永

『人・本・旅』をモットーに古稀の挑戦を続ける風雲児

出口治明

立命館アジア太平洋大学（ＡＰＵ）学長



「ニーズが多様化する現代においては供給側も多様であることが不可欠。生産性を上げるためのアイデアを生むのが『人・本・旅』なのです」

ダイバーシティに富んだＡＰＵの環境に惹かれた

この1月、立命館アジア太平洋大学（以下ＡＰＵ）学長に公募で選ばれ就任。多くの偶然が重なって声がかかり、「自分には関係がないはず」と思いつつ選考を受けたのに、「満場一致で決まってしまった」と笑う。

しかし、選考のプロセスで感銘を受けたのは事実だ。

「選考インタビューの日、学食で昼食を取ったのですが、世界90の国から学生が集まっているというだけあってまるで若者の国連のようだったんです。こんなダイバーシティ溢れる環境はない、応援したいと思いました。選考委員会のメンバーも驚きで、副学長、先生方5人、卒業生2人、職員2人のうち、女性が3人、外国人が4人。日本の大企業の指名・報酬委員会なら60代くらいの男性がずらっと並んでいるところで、こんなダイバーシティに富んだところはありません。ガバナンスもしっかりしているし、２０３０年のビジョンを持つなど夢も大きい。『ええ大学やな』と思いました」

ニーズが多様化する時代、供給側にも多様性が不可欠

「ダイバーシティ」ということは、話題にはなるものの現実にはなかなか進まない面もある。そもそもなぜダイバーシティが必要なのか？出口氏の考えを聞いてみた。

「僕らが若いころは『3Cがないとデートもできない』と言われて車（カー）、カラーテレビ、クーラーを買ったものでした。モノがない時代、3C的な商品は作るだけで売れたのです。でも、現代はモノが満ち、完全にサービス業中心の時代。そうなるとニーズが多様化するのは過去の例からも明らかで、供給側も多様化しなければ売れるアイデアは出ないんです」



「観光で稼ぐならお金を持っている外国人に来てもらうのが一番。世界の観光業はみなそうやって発展しています」。読書や旅に裏付けられ、事実に基づいた思考には説得力がある

新しいアイデアで生産性を上げなければ「貧しくなるしかない」と出口氏。「成長＝人口×生産性。人口を増やすのは時間がかかるから、これから我々が豊かになるには生産性を上げるしかないんです。そのためには長時間労働なんてもってのほか。『飯・風呂・寝る』から『人・本・旅』への転換を、とよく話すのはそのためです」

早く帰って人に会い、本を読み、旅で刺激を受ける。そこに必要なアイデアの源泉があるというのだ。

日本の観光に目指してほしい環境整備と「気持ち」の理解

個人的にも、世界で約1300の町を歩いてきた出口氏。旅を経て培われた視点は鋭い。

「大半の旅行者はその場所に二度と行かないから、『迷ったら買う』ものです。そんなとき、現金でしか決済ができなければ、現金を持っていない旅行者には売ることができず、チャンスを逃すことになります。鞄にも入らないような丁寧な包装の前にやることがあるんです」

大切なのは環境の整備。たとえば巡礼路として知られるスペインのサンチャゴには、5、6kmごとに村があり、ATMやトイレ、シャワーが使用できる。そうとわかっているから旅行者は安心して山道を手ぶらで歩くこともできる。

「そういう『ロジスティクス』が日本の観光には足りない」と出口氏は指摘する。

観光案内所で美味しい店を尋ねたときの対応も、出口氏が改善を望むところだ。「ヨーロッパなら、使える時間と予算を聞かれて、『それならここがいい』と具体的な店を勧めてくれますが、日本では『どこもおいしい』などと当たり障りのないことしか言ってくれない。地域の和を乱したくないのかもしれませんが、肝心の観光客の気持ちが二の次になっていませんか？」

そうは言いつつも、日本の観光のポテンシャルには期待を寄せる。

「同時期にスキーとダイビングができる国なんて他にないし、歴史、文化、食、自然と、素晴らしい資源がたくさんある。手札はいいんです。麻雀に例えると、今はあと少しで清一色が完成するのに国士無双を狙っている状態（笑）。もったいないじゃありませんか！」



1948年三重県生まれ。還暦でライフネット生命保険株式会社を開業、社長・会長を10年勤め、2018年1月より立命館アジア太平洋大学（APU）学長。読んだ本は1万冊以上という読書家としても知られる

約90カ国から学生を集め多文化環境で教育を行う立命館アジア太平洋大学

「ダイバーシティ溢れる環境」と出口氏が評した立命館アジア太平洋大学（APU）は、全体の半分を外国籍の学生が占める多文化環境が特色。イギリス誌『タイムズ・ハイアー・エデュケーション』のランキングで、日本の私立大学で5位と評価されている。「APUで学んだ人たちが世界を変える」という2030年のビジョンを持っていることも、「そんな先のビジョンを持っている組織は国連くらい」と出口氏を感心させた。



所在地は大分県別府市十文字原。2000年開学と新しいが、九州では九州大学に次ぐランキング2位、西日本私大1位の実力を誇る

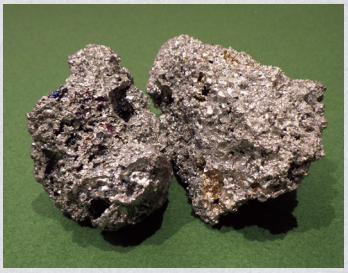
from Local
世界に誇る
まち・むら
のしごと

世界に誇る美術工芸、日本刀を守るために…

廃絶の危機を乗り越えて現代に甦った日本古来の製鉄技術「たたら」と玉鋼

島根県仁多郡奥出雲町

「たたら」と聞いて、宮崎駿監督の映画作品『もののけ姫』に出てくる「たたら場」を思い浮かべる人も多いのではなかろうか。木炭をくべ砂鉄を投入した炉にふいごで風を送り、鉄（和鋼）を造る。映画の表現は実際とは異なる部分もあるが、日本古来の製鉄技術であるたたら製鉄をよく表しているといわれる。和鋼の中でも不純物元素の含有量が極めて低く、何層にも折り返し鍛錬することによる粘り強さや研ぎ性、錆びにくさなどの性質を持つ「玉鋼（たまはがね）」は、日本刀の原料に使われてきた。良質な真砂鉄の産地である中国地方ではたたら製鉄が盛んに行われていたが、やがて西洋から輸入される洋鉄におされ、第2次世界大戦後、その歴史は途絶えることとなる。同時に、「玉鋼」で作られる日本刀も作り続けることが困難となってしまった。この事態を受け、日本美術刀剣保存協会（＝日刀保）が奥出雲町にあった最後のたたら製鉄場「靖国たたら」跡地を復元し、日立金属安来製作所が運営する「鳥上木炭銑工場」の技術支援を受けて操業を開始したのが「日刀保たたら」である。現在、たたら製鉄を受け継ぐのは「日刀保たたら」のみ。年1回、厳冬期に村下（むらげ）と呼ばれるたたら製鉄の技術者や刀鍛冶らが集結して玉鋼を産出し、全国の刀匠に頒布している。1年に算出する玉鋼から作られる日本刀は約200振り。「日刀保たたら」は、伝統的製鉄技術「たたら製鉄」とともに、日本の伝統文化・技術を伝える最後の砦なのだ。なお、日立金属安来製作所がたたら製鉄の技法を現代に活かして造るカミソリ用特殊鋼は、その品質の高さから世界中のカミソリメーカーに選ばれ、少なく見積もっても60％を超える世界一のシェアを保っていることも付記しておきたい。



鋼出しの後、時間をかけて完全に冷えてから小割りされた鋼の中で、破面が均質で良好なものの中から最上位に選別された「玉鋼1級A」。1回の操業で産出する鋼から玉鋼1級品は約2割



1回の操業ごとに粘土で造られる炉の中に、砂鉄10トン、木炭12トンを入れ三日三晩燃やし続けた後、解体された炉の中から「鋼（けら）」と呼ばれる鉄が出現する。写真手前に流れ出ている鉄はノロ（鉄滓）、ズク（銑鉄）と呼ばれる品質の低い鉄であり、炉の中に形成される鋼の中でも質のよい部分を選別したものが玉鋼となる



1回約2.5トン造られる鋼から、さらに選別されたわずかな量の玉鋼が、全国の刀匠に頒布される。熱した玉鋼を打ち延ばしては何層にも折り上げる作業を繰り返し、「折れず、曲がらず、よく切れる」日本刀が誕生する

公益財団法人 日本美術刀剣保存協会
東京都墨田区横網1-12-9
☎03-6284-1000 https://www.touken.or.jp/

奥出雲たたらと刀剣館
たたら製鉄場「日刀保たたら」は原則非公開だが、同じ町内にある「奥出雲たたらと刀剣館」で、近世以降のたたら製鉄の歴史と「日刀保たたら」の操業の様子、玉鋼から作られる日本刀を見学できる。毎月第2日曜、第4土曜には、奥出雲で作刀する小林刀匠による作刀鍛錬の実演も行われる。
島根県仁多郡奥出雲町横田1380-1
☎0854-52-2770



奥出雲町：推計人口12,220人（平成30年4月1日現在）

編集後記

「楽しい国 日本」の実現に向けての提言が観光庁より発表されました。日本の観光における体験型コンテンツの重要性を説いています。まだまだ課題はありますが、これからの地域発の行動が期待されています。日本ならではの体験から日本の魅力に触れ、「楽しい国 日本」が世界中に発信されるためには、潜在的な体験ポテンシャルを調べ、創り、磨き、広めることが必要です。私は日本の観光力はまだまだ高まり、市場は広がると思っています。2020年には、世界から体験型コンテンツ大国として認知され、日本の多くの地域、企業に世界中から視察依頼が殺到している、そんな世界を共に創っていきましょう。

編集人　沢登次彦

とーりまかし52号
2018年6月発行

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

発行人・編集人
沢登次彦

デスク
森戸香奈子

編集
木村康子、米川青馬、岩崎美也子、大西智与、中野智子、草刈良允、田中香和子

デザイン
黒川聡司デザイン事務所

表紙イラスト
小林マキ

印刷・製本
凸版印刷株式会社
Printed in Japan

©RECRUIT 2018
本誌記事の無断転載を
固く禁じます。

じゃらんリサーチセンター

私たちが目指すもの。

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



JRCのメソッド 1

みつける

今ある魅力の再発見



JRCのメソッド 2

そだてる

新しい魅力の形成



JRCのメソッド 3

つたえる

伝達力の強化

私たちの活動領域

観光に関する研究

シンクタンクからアクトタンクへ。
地域と共に実証実験を多数実施しています。

○調査・分析
じゃらん宿泊旅行調査、インバウンド調査、ご当地調査など

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

観光・地域振興支援

観光に関する様々な事業を
お任せいただいております。

○調査・分析　○PR・誘客・周遊促進
○計画策定など　○ワークショップ・研修
資源を再発見or新たにみつける→そだてる
→情報発信→誘客→振り返り→次へ、
というサイクルを回しながら、
地域の方々と共に地域の新しい価値創造を行っていきます

情報発信

研究で得た知見を広く発信していきます。

○『とーりまかし』 ○観光振興セミナー、調査報告会など
○WEBサイト、Facebook、メールマガジンなど

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



http://jrc.jalan.net/
じゃらんリサーチセンター　検索



公式Facebookからも
情報配信中



変わる地域の、力になります。

じゃらんリサーチセンター

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

弊誌へのご意見・ご感想、JRCへのご要望等、ぜひお寄せください