じゃらん とーりまかし

vol. 56
2019年6月号

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

「じゃらん海外旅行ニーズ調査」より
インバウンド誘客戦略につなげる

外国人が動く コンテンツの新法則

ライト層の流入、遊休資産活用、
キャンプの多様化…
眠れる自然資源が観光の目玉に!?
変わる!アウトドア

特別寄稿
株式会社バリュー・クリエーション・サービス
バリュークリエイター
佐藤真一
日本の“観光”を 今一度せんたくいたし申し候!
“難しい”を“新しい”に変える
バリュー・イノベーション

期間限定連載　第2回
観光のもやもやサイエンス
サービス・マーケティング編
旅行サービスの「特異性」を知る

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
パンのペリカン 4代目店長
渡辺 陸

From Local
世界に誇るまち・むらのしごと
京都府風俗博物館

RECRUIT

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. 56
2019年6月号

目次

『じゃらん海外旅行ニーズ調査』より
インバウンド誘客戦略につなげる
2 外国人が動く コンテンツの新法則
ライト層の流入、遊休資産活用、
キャンプの多様化…
眠れる自然資源が観光の目玉に!?
16 変わる! アウトドア

特別寄稿
株式会社バリュー・クリエーション・サービス
バリュークリエイター 佐藤真一
24 日本の〝観光〟を
今一度せんたくいたし申し候!
〝難しい〟を〝新しい〟に変えるバリュー・イノベーション

連載
期間限定連載 第2回
観光のもやもやサイエンス
サービス・マーケティング編
28 旅行サービスの
「特異性」を知る
価値と感動を生み出す人にインタビュー
32 「マエストロの肖像」
パンのペリカン
4代目 店長
渡辺 陸
From Local
世界に誇る まち・むらのしごと
34 風俗博物館（京都府）

深層ニーズ×法則で有力コンテンツを見出す

地域への誘客には、旅行者のターゲット像を明確にし、それを踏まえて打ち出すべき有力コンテンツを考えるのが効果的だ。そのためには、すでに日本を訪れている旅行者の来訪実績データから、旅行者の属性やニーズをつかむのが有力な方法といえる。しかし地方部における外国人旅行者については、現状、来訪実績自体が少なく、分析のベースとなるデータそのものが不足している地域も多い。そんな中で戦略を立てるための方法として、じゃらんリサーチセンター（以下JRC）では、①調査によって外国人の深層ニーズ（訪日旅行以外も含めた海外旅行全体に対するニーズ）を知り、②誘客戦略につながる法則にあてはめ、③コンテンツを発掘するという方法を考えた。本特集では、こうした調査の結果をご紹介しつつ、新たなコンテンツ発掘方法を検討する。

とーりまかし [terima kasih]

インドネシア語で「ありがとう」の意。

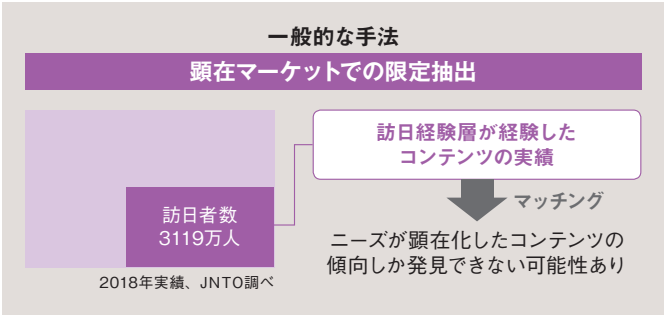
日頃からお世話になっているクライアントのみなさまにありがとう、読者のみなさまにありがとう、そして私たちに知恵を提供してくれるすべてのみなさまにありがとう、という感謝の気持ちを込めて、この名前をつけました。ちなみに、じゃらん「jalan」もインドネシア語で、「道」「プロセス」の意味です。「jalan jalan」で、「散歩する」「ブラブラ出かける」「旅行する」などの意味になります。

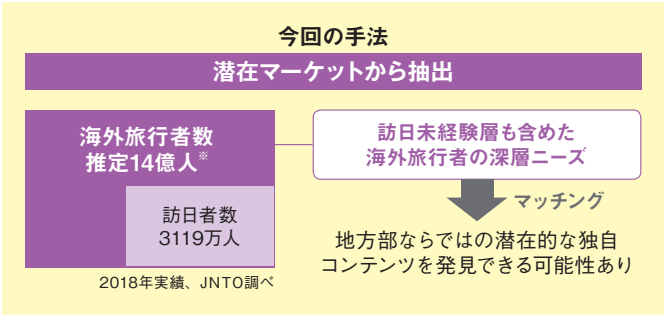
『じゃらん海外旅行ニーズ調査』より

インバウンド誘客戦略につなげる 外国人が動く コンテンツの新法則

2018年、訪日旅行者数はついに3000万人を突破。
しかしその多くは都市部に集中しているのが現状だ。
2020年に4000万人、2030年に6000万人という国の目標を達成するには、
都市部から地方部へと誘客の拡大が必要――
そのために把握するべき外国人旅行者の深層ニーズを探り、
彼らが動くコンテンツは何かを考えてみた。

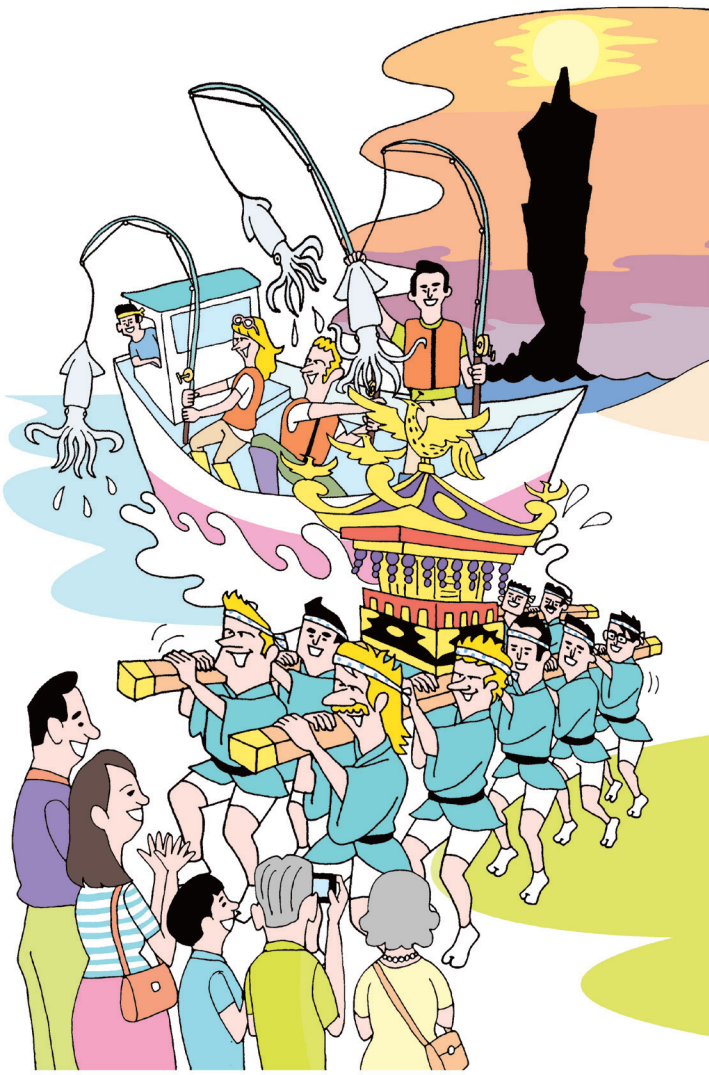
イラスト＝武曽宏幸　調査協力＝株式会社インテージ





上の方法で捉えられるターゲットニーズはすでに顕在化している層に限られる可能性があるが、下の方法では訪日未経験層も含めた広い範囲からニーズを知ることができる

※2018年UNWTO調べ



定量調査
結果 1
深層ニーズ

外国人旅行者はそもそも海外旅行に何を求めているのか？

本研究プロジェクトで最初に行った『じゃらん海外旅行ニーズ調査』は、過去に実施した海外旅行について尋ねるアンケート式の定量調査。まずは外国人旅行者が海外旅行全般に求めるニーズを幅広く聞いた。

訪日旅行に限らず海外旅行全般について調査

調査のポイントは、訪日旅行に限らず海外旅行全般についてニーズを尋ねた点。これを「深層ニーズ」と捉え、人気の高い「体験ジャンル」や、実際に旅を選ぶ決め手となった「誘発トリガー」と組み合わせれば、その人にとって魅力的なコンテンツが見出せることになるという発想だ（図1）。

調査対象には、中国、アメリカ、イギリスと、海外旅行者数（海外出国者数）が多く、海外旅行支出額やGDPが高い3カ国を選択（表1）。訪日旅行の際にも十分な支出が期待できると考えられる層だ。海外旅行の際の同行者（表2）は、各国共通で夫婦旅行がトップ。その他、アメリカでは1人旅が、イギリス、中国では家族、カップル、友人など「誰かと行く旅」が上位となった。

海外旅行をする目的は冒険、リラックス、関係強化

次に、これらの旅行者が海外旅行をする際に達成したい欲求を尋ねた（表3）。これこそが、彼らが「海外旅行に求めるもの」であり、今後の訪日旅行のニーズにもなり得る「深層ニーズ」である。複数回答結果（3－1）では、「美味しいもの」「リラックス」が共通で上位に来るが、単一回答結果（3－2）の場合、アメリカでは「冒険心」、イギリスと中国は「リラックス」が1位。同行者データと照らし合わせると、自分軸ニーズの高いアメリカ、同行者との関係強化を求めるイギリス、中国という傾向が見て取れる。また、単一回答では各国ともに「美味しいもの」がランク外になる点にも注目。食は必要コンテンツではあるが、メインのニーズにはならないらしい。参考までに日本人についても同様の質問をしたが、全体に外国人とはかなり異なる傾向が出たことにも留意したい。やはり、外国人旅行者については日本人旅行者とは違う認識で臨むべきなのだ。さらに

図1　外国人旅行者ターゲット像設定のポイント

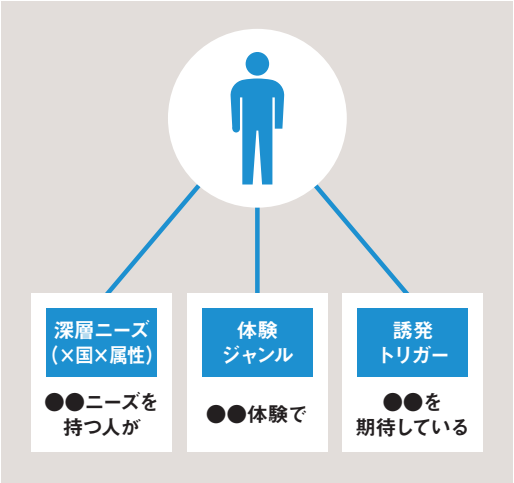


表1　外国人旅行者の深層ニーズを抽出するための国選定方針

	海外出国者数	海外旅行支出額	GDP	訪日外国人数（人）
中国	1位	1位	2位	8,380,034
アメリカ	3位	2位	1位	1,526,407
イギリス	4位	4位	5位	333,979

出典
海外出国者数：OECD統計ベース 2017年実績
海外旅行支出額：国際収支でのサービス収支ベース 2017年実績
GDP：IMF統計に基づく名目ベースのGDP（国内総生産）総額 2018年実績
訪日外国人数：2018年実績、JNTO調べ

表2　海外旅行における同行者（全体、複数回答）（単位=%）

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

※15%以上を色付

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

アメリカ（n=1,116）

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

イギリス（n=1,157）

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

中国（n=1,000）

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

日本（n=1,236）

1	観光名所がたくさんあること	17.8
2	食事が美味しいこと	14.1
3	旅行代（飛行機代、宿泊代、現地での費用など）がリーズナブルなこと	8.4
4	治安がよいこと	7.8
5	天候がよい（天候が穏やか、過ごしやすい気温、など）	6.6
5	自国から旅行先へのアクセスがよいこと（直行便がある、渡航時間が短いなど）	6.6
7	訪問時期に旅行先がベストシーズンであること	5.0
8	星で認定されたホテルなどが充実していること	4.7
9	旅行先に知人がいること	3.6
10	子供や高齢者がいてもまわりやすい、過ごしやすいこと	3.5

表3　海外旅行において達成したい欲求（深層ニーズ）各国ベスト5

3-1（全体、複数回答）

アメリカ（n=1,116）

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

イギリス（n=1,157）

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

中国（n=1,000）

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

日本（n=1,236）

1	美味しいものを食べたい	40.9
2	リラックスしたい	39.7
3	日常から逃れたい	35.3
4	その土地ならではの異文化の世界を味わいたい	29.8
5	ストレス解消したい	28.5
5	買い物をしたい	28.5

3-2（全体、複数回答から1つに絞った回答）

アメリカ（n=1,116）

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

イギリス（n=1,157）

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

中国（n=1,000）

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

日本（n=1,236）

1	リラックスしたい	12.3
2	美味しいものを食べたい	11.0
3	日常から逃れたい	9.3
4	パートナーと充実した時間を過ごしたい	8.8
5	その土地ならではの異文化の世界を味わいたい	7.4

表4　旅でした体験ジャンル別の欲求（深層ニーズ）ベスト3（各体験内容を選択した人、単一回答）

歴史・文化に関する観光

アメリカ（n=442）

1	その土地ならではの異文化の世界を味わいたい	14.9
2	冒険心を満たしたい	12.7
3	パートナーと充実した時間を過ごしたい	10.9

イギリス（n=312）

1	パートナーと充実した時間を過ごしたい	19.2
2	リラックスしたい	12.8
3	家族をおもてなししたい	9.9

中国（n=169）

1	その土地ならではの歴史や文化を深く知りたい	18.3
2	リラックスしたい	11.8
3	その土地ならではの異文化の世界を味わいたい	9.5

海・川に関する観光

アメリカ（n=122）

1	冒険心を満たしたい	13.1
1	パートナーと充実した時間を過ごしたい	13.1
3	リラックスしたい	11.5

イギリス（n=142）

1	家族をおもてなししたい	21.1
2	パートナーと充実した時間を過ごしたい	15.5
2	リラックスしたい	15.5

中国（n=122）

1	リラックスしたい	15.6
2	パートナーと充実した時間を過ごしたい	11.5
3	友達と楽しく盛り上がりたい	8.2

これらのニーズを実際にした旅の体験ジャンル別に見ると、例えば海・川に関する観光をした場合と歴史・文化に関する観光をした場合では大きく異なり、同じ体験ジャンルを実施しても、根底にある深層ニーズは違うとわかる（表4）。実際の海外旅行先選びでは、「観光名所がたくさんある」「旅行代がリーズナブル」が共通して上位。中国は「ベストシーズンであること」とタイミングのよさも重視し、イギリスの「天候がよい」、中国の「自然環境がよい」など自国にないものを求める傾向も出た（表5）。

定量調査

結果 1

誘発トリガー

観光体験ジャンルごとの期待 Ⅱ「選ぶ理由（誘発トリガー）」を考える

定量調査では、実際に行った旅のジャンルや旅への期待についても確認。旅先選びの決め手となる「誘発トリガー」では、体験ジャンルを問わず共通した傾向も見られた。

観光体験ジャンルの人気順に国ごとの大きな差はない

P4図1の法則に当てはめるには、深層ニーズに加え、外国人旅行者が海外旅行で実施している人気の「体験ジャンル」について知り、実際に旅行を実施した際に期待していたこと、つまりその旅先を選ぶ理由となった「誘発トリガー」についても理解しておきたい。

実際に行った体験ジャンルでは、3カ国とも「歴史・文化」「フード・ドリンク」「海・川」がトップ3となった。なかでもアメリカは「歴史・文化」の実施率が圧倒的に高く、イギリスでは「フード・ドリンク」「海・川」も人気。中国はやや分散しているが、国ごとの人気順には大きな違いは見られない（図2）。なお、ここでも日本は「フード・ドリンク」がわずかながら「歴史・文化」を上回るなど、他とは違う傾向が出た。

人気の観光体験に共通する歴史文化、食、景色への期待

各観光体験ジャンルに対する旅行前の期待（表6）は、それぞれの観光体験に期待したこと、つまり、その体験をするためにその旅先を選んだ理由ともいえる。この期待が旅先を決める「誘発トリガー」になっているわけだ。とくに誘発トリガーが分かりやすく表れた「歴史・文化」「海・川」「山・公園」の3ジャンルについて見ると、各国とも「歴史文化」「食」「限定景色」「気候がよい」「写真映え」などがジャンル横断で上位に挙がっている。アメリカとイギリスは「生き物」、中国は「乗り物」への期待が見られるのも特徴だ。

こうした「体験ジャンル」と「誘発トリガー」の組み合わせから生まれる旅を具体的にイメージできれば、外国人向け有力コンテンツを考える際にも大いに参考になる。そこで調査の第2段階として、外国人に定性調査（インタビュー）を行い、各国の具体的な旅の特徴を探ってみた。P8からはその内容についてご紹介する。

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

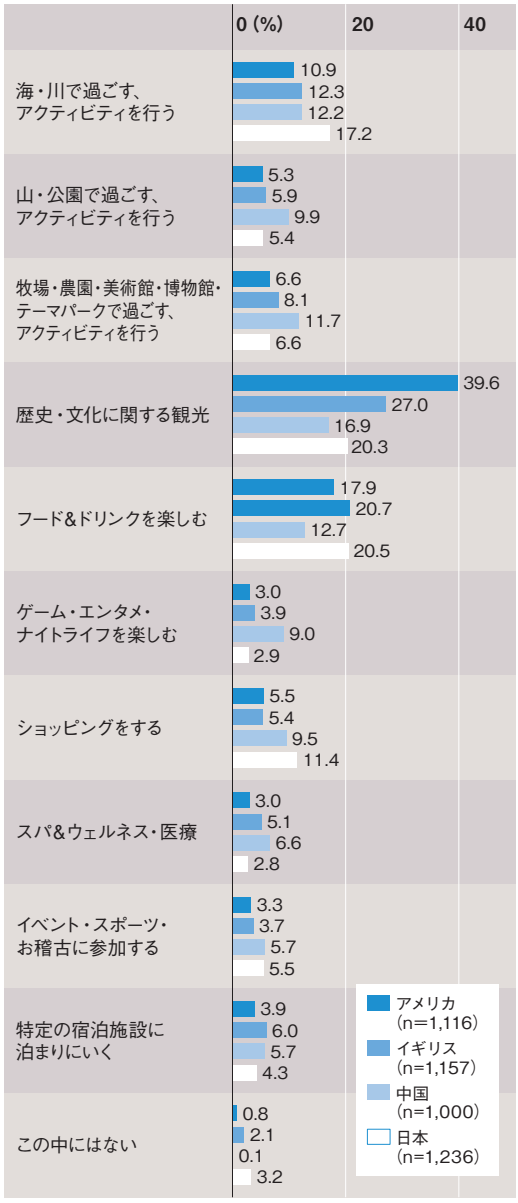


表6　各観光体験内容に対する旅行前の期待ベスト10（各体験内容を選択した人、複数回答）　単位＝%

山・公園に関する観光

アメリカ（n=59）

1	写真映えする	57.6
2	その土地ならではの限定の景色がみえる（サンセット、四季、ライトアップなど）	54.2
3	その土地ならではの生き物に会える	50.8
4	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	44.1
5	食事やお酒が美味しい	39.0
6	アクティビティの種類が豊富	33.9
7	地元の人とコミュニケーションがたくさんとれる	30.5
8	ガイドの質がよい（知識が豊富、言語対応、親切など）	27.1
9	その土地の気候がよい	25.4
10	施設が充実している（飲食店、宿泊施設、お土産店など）	22.0

イギリス（n=68）

1	その土地ならではの生き物に会える	35.3
1	その土地ならではの限定の景色がみえる（サンセット、四季、ライトアップなど）	35.3
1	写真映えする	35.3
1	その土地の気候がよい	35.3
5	食事やお酒が美味しい	23.5
5	アクティビティの種類が豊富	23.5
7	施設が充実している（飲食店、宿泊施設、お土産店など）	22.1
8	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	20.6
9	地元の人とコミュニケーションがたくさんとれる	19.1
10	ガイドの質がよい（知識が豊富、言語対応、親切など）	14.7

中国（n=99）

1	その土地の気候がよい	36.4
2	その土地ならではの限定の景色がみえる（サンセット、四季、ライトアップなど）	35.4
3	写真映えする	29.3
4	アクティビティの種類が豊富	27.3
5	その土地ならではの乗り物に乗れる	26.3
6	メニューの多様化ができている（ベジタリアン、ビーガン対応など）	25.3
7	アクティビティを体験した施設がオシャレ、センスがよい	22.2
7	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	22.2
9	食事やお酒が美味しい	20.2
9	施設が充実している（飲食店、宿泊施設、お土産店など）	20.2

日本（n=69）

1	その土地ならではの限定の景色がみえる（サンセット、四季、ライトアップなど）	42.0
2	食事やお酒が美味しい	30.4
2	その土地の気候がよい	30.4
4	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	26.1
5	その土地ならではの生き物に会える	21.7
6	写真映えする	20.3
7	その土地ならではの乗り物に乗れる	17.4
7	アクティビティの種類が豊富	17.4
9	ガイドの質がよい（知識が豊富、言語対応、親切など）	10.1
9	施設が充実している（飲食店、宿泊施設、お土産店など）	10.1

海・川に関する観光

アメリカ（n=122）

1	食事やお酒が美味しい	48.4
2	写真映えする	45.9
3	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	45.1
4	その土地の気候がよい	44.3
5	その土地ならではの限定の景色がみえる（サンセット、四季、ライトアップなど）	43.4
6	その土地ならではの生き物に会える	39.3
7	アクティビティの種類が豊富	32.0
8	施設が充実している（飲食店、宿泊施設、お土産店など）	28.7
9	ガイドの質がよい（知識が豊富、言語対応、親切など）	19.7
9	地元の人とコミュニケーションがたくさんとれる	19.7

イギリス（n=142）

1	その土地の気候がよい	58.5
2	食事やお酒が美味しい	45.8
3	写真映えする	34.5
4	その土地ならではの限定の景色がみえる（サンセット、四季、ライトアップなど）	33.1
5	施設が充実している（飲食店、宿泊施設、お土産店など）	29.6
6	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	28.9
7	その土地ならではの生き物に会える	24.6
8	アクティビティの種類が豊富	21.8
9	アクティビティを体験した施設がオシャレ、センスがよい	11.3
9	地元の人とコミュニケーションがたくさんとれる	11.3

中国（n=122）

1	その土地ならではの限定の景色がみえる（サンセット、四季、ライトアップなど）	42.6
2	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	32.8
2	その土地の気候がよい	32.8
4	アクティビティの種類が豊富	32.0
5	施設が充実している（飲食店、宿泊施設、お土産店など）	31.1
5	食事やお酒が美味しい	31.1
7	写真映えする	30.3
8	その土地ならではの乗り物に乗れる	27.9
9	その土地ならではの生き物に会える	25.4
10	アクティビティ指導者の質がよい（教え方、安全確保など）	21.3

日本（n=218）

1	その土地の気候がよい	45.0
2	その土地ならではの生き物に会える	28.0
2	その土地ならではの限定の景色がみえる（サンセット、四季、ライトアップなど）	28.0
4	食事やお酒が美味しい	26.1
5	アクティビティの種類が豊富	25.7
6	施設が充実している（飲食店、宿泊施設、お土産店など）	19.3
7	写真映えする	17.9
8	その土地ならではの乗り物に乗れる	14.7
9	アクティビティを体験した施設がオシャレ、センスがよい	11.5
10	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	10.6

歴史・文化に関する観光

アメリカ（n=442）

1	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	71.7
2	食事やお酒が美味しい	55.4
3	写真映えする	54.3
4	施設が充実している（飲食店、宿泊施設、お土産店など）	42.5
5	その土地ならではの限定の景色がみえる（サンセット、四季、ライトアップなど）	39.8
6	アクティビティの種類が豊富	31.7
7	その土地ならではの生き物に会える	28.1
8	その土地の限定のグッズが買える	26.2
9	その土地の気候がよい	25.1
10	ガイドの質がよい（知識が豊富、言語対応、親切など）	24.7

イギリス（n=312）

1	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	61.2
2	写真映えする	46.8
3	食事やお酒が美味しい	42.0
4	施設が充実している（飲食店、宿泊施設、お土産店など）	33.7
5	その土地ならではの限定の景色がみえる（サンセット、四季、ライトアップなど）	30.8
6	その土地の気候がよい	29.8
7	その土地ならではの生き物に会える	28.2
8	アクティビティの種類が豊富	24.4
9	ガイドの質がよい（知識が豊富、言語対応、親切など）	21.8
10	地元の人とコミュニケーションがたくさんとれる	15.7

中国（n=169）

1	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	48.5
2	その土地ならではの限定の景色がみえる（サンセット、四季、ライトアップなど）	41.4
3	施設が充実している（飲食店、宿泊施設、お土産店など）	31.4
4	その土地ならではの乗り物に乗れる	30.2
5	その土地の気候がよい	28.4
6	食事やお酒が美味しい	26.0
6	施設がオシャレ、センスがよい	26.0
8	アクティビティの種類が豊富	25.4
9	その土地の限定のグッズが買える	23.7
10	その土地の職人の技術がみれる	21.3

日本（n=257）

1	その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる	68.9
2	食事やお酒が美味しい	43.6
3	その土地ならではの限定の景色がみえる（サンセット、四季、ライトアップなど）	28.0
4	施設がオシャレ、センスがよい	24.5
5	施設が充実している（飲食店、宿泊施設、お土産店など）	22.6
6	写真映えする	19.1
6	その土地の気候がよい	19.1
8	その土地ならではの乗り物に乗れる	13.2
9	ガイドの質がよい（知識が豊富、言語対応、親切など）	12.1
10	その土地の限定のグッズが買える	11.3

『じゃらん海外旅行ニーズ調査調査』概要

外国人旅行者（アメリカ、イギリス、中国）と日本人の海外旅行へのニーズを探るため、インターネット調査を実施。

調査対象者

□アメリカ西海岸地域（アラスカ・ハワイを除く）※1、イギリス（全土）、中国（全土）、日本（全土）の25～50歳の男女
□アメリカ、イギリス、日本は世帯年収1000万円以上、中国は世帯年収500万円以上※2
□観光目的で年に1回以上海外旅行をする人

回収数（割付）

□アメリカ409人（25～35歳200人、36～50歳209人）
イギリス415人（25～35歳207人、36～50歳208人）
中国406人（25～35歳204人、36～50歳202人）
日本430人（25～35歳211人、36～50歳219人）
計1,660人

延べ回収数

□アメリカ1,116／イギリス1,157／中国1,000／日本1,236　計4,509
（回答者一人あたり海外旅行経験直近3回分を延回数として集計。表のn数は延べ回数として記載）

渡航先除外国

□アメリカ：カナダ・メキシコ、イギリス：アイルランド、中国：香港、台湾（近隣国は対象外とする※3）

調査期間

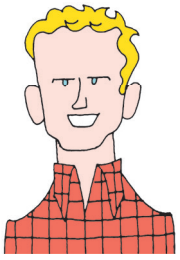
□アメリカ：2018年12月17日～2019年1月7日
イギリス：2018年12月18日～2019年1月7日
中国：2018年12月21日～2019年1月7日
日本：2019年3月1日～2019年3月4日

※1 アメリカは広域のため、日本に近い西海岸地域に絞って調査　※2 バックパッカー層を排除するために、最低世帯年収のラインを設ける
※3 海外旅行の渡航先が国内旅行の延長になりえる大陸つづきの隣国などは対象外とする

インタビュー
まとめ 1
アメリカ

異文化体験は「冒険」そのもの 自国にないものに積極的に触れる

1人旅率が比較的高く「冒険」という深層ニーズも目立つアメリカ。旅先選びの背景には、自国にない何かに触れること自体を「冒険」「異文化体験」と捉える感覚がありそうだ。



ジェイムズさん（仮名、30代後半）
アメリカ／カリフォルニア在住
海外旅行頻度は、仕事で年1回、プライベートは年2、3回。国内旅行も年2、3回は行く。最も身近な「海外」はフランス、ドイツ、イタリアなどのヨーロッパ（カナダは国内感覚）。いわゆるミドル・アッパークラスの感覚の持ち主。

深層ニーズ

その土地ならではの異文化の世界に飛び込みたい

アメリカ人にとってカナダは国内のようなもの。メキシコは異文化と捉える人も、国内に近いと捉える人もいます。代表的な海外旅行先はまずヨーロッパ。仏、独、伊くらいならある程度言葉がわかる人も多く気軽な旅先となっています。最近は東欧も人気。西欧と比べて馴染みの薄い食文化、少しオリエントな雰囲気の街並みなどがよいのです。アジアについては独特の均一な雰囲気に異文化を感じますね。歩いているだけで自分が外国人＝マイノリティであると感じること自体、強烈な異文化体験。昔ながらの世界というイメージもアジアならではで、神社や寺、タイで「ゾウに乗る」のもその一例です。一方で日本の自動販売機など、最新のテクノロジーがあふれているのも面白いですね。アメリカは案外宗教に縛られた国なので、そうではない国でオープンな気分を味わい、自国にないものに学びたいという気持ちも強いです。もう一つ、アメリカは車社会なので「歩いて回れる」こと自体が異文化体験。海外旅行で、散策途中にふと見つけた店やカフェに入るのは、それだけで楽しいんですよ。

冒険心を満たしたい

普段の生活が車中心なので、体を動かすこと自体が冒険。旅先が海なら泳ぐだけでもよいのです。海に行くなら、国内ですが自然豊かなハワイ、温かくて国内にない風景が楽しめるカリブや南太平洋、ケイビングやダイビングができるメキシコや中米、クルージングができるギリシャ、リゾートと文化の両方が体験できるタイなどが人気です。

山や国立公園では、北欧でオーロラを見る、アフリカでサファリに行く、ウィンタースポーツやハイキング・キャンプも「冒険」。神秘的なイメージのあるアジアなら、山の中の寺を巡るのもいいですね。日本だと富士山は必須です。

誘発トリガー

その土地ならではの生き物に会える

旅先で出会う生き物は、より自然に近い形であることが理想的。生き物に触れることで「自然とともに生きている」体験をしたいので、空間を共有できることが重要です。飼育下であっても、より広いスペースで飼われている方が魅力的。動物園や水族館も悪くありませんが、その場合はアメリカにない仕掛けが欲しいです。

その土地ならではの限定の景色がみえる

旅先で見たいと思うのは、山、独自の海岸線、木や花など。具体的にはドーバー海峡、ハワイの火山、マッターホルン、フィレンツェの丘から見下ろす街、ニースの丘から望む海……自然でなくても、リオのキリスト像、エッフェル塔、シカゴのスカイライン、東京タワーなどその地を代表するような風景に惹かれます。日本だと、山寺に雲のかかった景色を見たいです。

日本の観光地

日本のよさは快適に旅行できる

インタビュー概要

アメリカ、イギリス、中国の各1名を対象に実施。

❶出現率の高い体験ジャンル「歴史・文化」「海・川」「山・公園」についてそれぞれ深層ニーズ、誘発トリガーについての意見を聞く。

❷①での意見にマッチする日本の地方部のコンテンツ約70を写真と紹介文で提示。日本旅行のメイン目的となるものをピックアップしてもらい、意見を聞いた。

「こんな場所なら行ってみたい」とピックアップ！

ジェイムズさんにささったコンテンツ

3人の話し手の中で最も多く「行きたい」場所を挙げてくれたジェイムズさん。
アメリカならではの「冒険」マインドが感じられるコメントも数多く出た。

越前大野城（福井県）

雲海の中の山城

山に雲のかかったこの光景はまさに自分の思う日本らしさのイメージ。歴史を感じる古い造りの建物も素晴らしいです。

山・雲・寺の組み合わせは、昔好きなゲームの映像で触れて以来憧れのイメージだそう

只見川（福島県）

鉄橋を見ながらカヌーに乗れる

鉄橋にかかる雲、緑を映した川面の深い色、その中を電車が走る様子が素晴らしい。日本独特の紅葉もぜひ見たいです。

鶴仙渓川床（石川県）

川辺の席で弁当や和スイーツを提供

川辺に赤い傘が並ぶ風景、和の弁当やスイーツ、紅葉。やや人工的な感じはしますが、それでもぜひ体験したい内容です。

唐津くんち（佐賀県）

鯛の曳山と群衆、くんち料理

踊りだとやや参加しづらいですが、これなら人込みに紛れるだけで雰囲気を味わえそう。地方の日本食にも興味あり！

ローソク島遊覧船（島根県）

岩の上に日が落ちる光景

ここは国際的に有名！美しければ有名でなくても行きますが有名であればなおよし。写真映えする夕刻に行きたいです。

「天候に恵まれないと見られない可能性がある」などの弱点は、それほど気にしない様子

星空観賞&インフィニティ温泉（宮城県）

景色とつながる温泉から星空を望む

個人的に星空が好き。温泉に入って見るとより自然に近い感じが味わえそうです。川沿いの露天風呂も魅力的ですね。

星峠の棚田（新潟県）

風景を見ながら散策できる

紫がかった色の感じと雲海がとても日本的。とくに、この景色を見ながら食事ができたら大きなプラスですね。

大山（鳥取県）

石段や木道のあるハイキングコース

日本らしい石段や木道を歩いてお寺を目指すのがよいですね。アメリカにある日本庭園のオリジナルという印象です。

仁淀川（高知県）

「仁淀ブルー」の淵とアクティビティ

この川の濃い水の青さはまさに日本的。カヌーやラフティングなど具体的にできることが写真で分かるのもよいですね。

濃い緑や青、雲のグレー、紫がかった土の色などの湿気を含んだ色に「日本」を感じるようだ

浄土ヶ浜（岩手県）

独特の海岸線と遊覧船、カモメ

有名な場所で興味あり。色が鮮明で生き生きとしているのもいい。カモメも土地独自のものと分かれば興味がわきます。

海のオーロラ「夜光虫」（高知県）

船に乗って夜光虫ウォッチング

イルミネーションやランタン、ホタルなどの光はアジアのイメージ。これも海が光る様子がユニークで興味深いですね。

龍泉洞（岩手県）

青の緑や光に彩られた鍾乳洞を散策

鍾乳洞の色が鮮やかで美しい。人工的な光にも土地独自の意味があればとくに違和感もなく、魅力的です。

こと。予防接種不要で犯罪も少なく、インドほどハードな冒険でなくとも存分に異文化体験できます。

訪れてみたい場所は数多くありますが、重要なのは「日本的」「その土地ならでは」が感じられること。できれば有名な場所は訪ねておきたいですね。観光地はできるだけ自然な方がよく、人工的な観光施設には惹かれませんが、多少演出があっても日本らしさを味わえるのであれば体験してみたいです。ちなみに人工的といえば、水族館等で動物に芸をさせることについてはよい印象を持たないアメリカ人は多いと思います。

自然の風景であっても、「アメリカにもある」と感じるものについてはあまり惹かれません。たとえば「湖と自然」というだけならアメリカにも素晴らしいところがたくさんあるので、やはり何らかのその土地らしさがほしいですね。

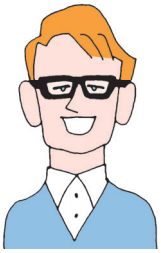
多くのアメリカ人は東京、大阪には必ず泊まると思うので、そこから日帰りできる範囲だと行きやすいですが、私自身が上で選んだ観光地は近くに宿をとってでも行きたいところばかり。拠点からあまりにもアクセスが難しくないと助かりますね！

インタビュー まとめ 2

イギリス

「作られたもの」には関心低め 市場や祭り、自然で文化を感じたい

パートナーや家族と過ごすことが旅の大きな深層ニーズとなっていたイギリス。背景には、近隣に多くの「外国」を持つ地理的条件も影響していそうだ。特別なことより、好きなことを異国で行うスタイルも感じられる。



ハリーさん（仮名、30代前半）
イギリス／ロンドン在住

海外旅行は仕事だけでも月2回ベース。プライベートでも休みが取れれば必ず行く。年25日ある有給休暇のうち90%は旅行をし、年に1度はアジア、アメリカなどの遠方にも行く旅行上級者。主にガールフレンドと行く。

深層ニーズ

パートナーと充実した時間を過ごす

そもそも「旅行＝パートナーと過ごすためのもの」というくらい、パートナーは旅に組み込まれています。風景の写真を撮るのも、ともに過ごした時間を振り返るため。食べ物の写真はあまり撮りません。カフェやバーでのんびり過ごし、街を歩いて雰囲気を味わうなどのちょっとした行動も、パートナーと異国で体験すること自体に意味があります。

家族をおもてなししたい

イギリスからは、スペイン、フランス、イタリア等、2時間で行ける外国がたくさんあります。さらに家族で気楽に楽しめる旅行として、200〜300ポンド（3〜4万5000円程度）で宿、移動、食事がパッケージになったツアーも数多くあります。イギリス人の海外旅行は多くがそういう旅行で頻度も高い。一方日本など遠方に行く旅行は、学生時代〜就職までの間、結婚して子供が生まれるまで、リタイア後などある程度タイミングが限られます。

冒険心を満たしたい

イギリス国内にはナショナルトラスト※による人気の散策路がたくさんあり、人々は歩くのに慣れています。自然の中を歩くために山や公園に行きますし、それ自体が冒険心を満たすことにつながっています。ナショナルトラストの散策路にはロッジがあり、必要な装備が揃っているのが普通。海外でそういった場所に行く場合も、ある程度の設備が整っていることを期待しますね。

誘発トリガー

その土地の文化や歴史の背景や世界観を体感できる

歴史＝古さではありません。ニューヨークの「自由の女神」も「ツインタワー」も歴史だと感じます。日本文化の典型的なイメージは「ハイテク」。電光掲示やネオンサインのたくさんある街に、日本を感じますね。

その土地ならではの限定の景色が見える

その国の代表的な景色については「見ておきたい」という程度。それよりも、1日で雰囲気の違うビーチをいくつも回れるなどのほうがよいですね。ギリシャ、タイなどはそういう場所が多くて魅力的。そもそも、観光地はいろいろなことができるほうが魅力的です。

その土地ならではの生き物に会える

私自身は動物が目的で旅をするわけではないですが、その土地らしい動物がいれば出会いたいですね。オーストラリアのエイ、イルカやサンゴ、コスタリカのジャングルに住む動物は印象的でした。飼われている姿ではなく、自由に走り回る姿が見たいです。

その土地の気候がよい

イギリス特有の旅のスタイルとして、10〜11月ごろに「夏を延長する」感覚で行く旅行があります。長くて暗い冬から逃げるためなので、当然気候は重要です。

日本の観光地

「日本に来たら日本らしい体験を」

※ナショナルトラストとはイギリスで生まれた自然保護運動のこと。自然環境の破壊を防ぐため、保全をし、市民への公開を行うなどの活動をしている。

「こんな場所なら行ってみたい」とピックアップ！

ハリーさんにささったコンテンツ

ハイキングが趣味のハリーさんは、「日本でのハイキング」に興味津々。
祭りや市場など、古くからの生活や文化に自然な形で触れたいという思いもあるようだ。

摩周湖（北海道）

透明度日本一

山と氷河が一体になったような景色は壮観で、とても日本らしいと感じます。湖畔で乗馬ができるのも、自然と一体となれる感覚が味わえてよいですね。

九十九島（長崎県）

島々をめぐってさまざまな遊びができる

オーストラリア・フレーザー島で崖から飛び降りたりして遊んだのを思い出しました。船で回れるのも楽しそうだし、自然の魚と触れ合えそうなのもよいですね。

大山（鳥取県）

石段や木道のあるハイキングコース

普段からハイキングが好きでよく行きますが、異国で行うことに意味があるんです。携帯もつながらず自然と一体化できそうな感じに魅力を感じました。

四国カルスト（愛媛県、高知県）

ハイキング、キャンプ、放牧地

大山と同じくぜひハイキングしてみたいと感じましたが、こちらはより野性的な景観がよいですね。牛が放し飼いされている様子も魅力的です。

輪島朝市（石川県）

日本海の幸を食べ歩きできる

フードマーケットは土地の日常、文化が垣間見える場。食べられるもののバリエーションや、写真映えする活気に期待します！生の魚もOKですよ。

唐津くんち（佐賀県）

鯛の曳山と群衆、くんち料理

何が起こっているか分からない奇妙な光景！この巨大な魚は何？（笑）でも町全体が楽しんでいるのが伝わります。できれば参加して雰囲気を感じたいですね。

衣装だけ、曳山だけというのでなく、さまざまな要素が熱気を生んでいるのが魅力だという

ツリーピクニックアドベンチャー（福井県）

樹間デッキでテント泊、アクティビティ多数

ハイキングやキャンプには慣れていますがこれはなかなかないですね！起きて朝日を眺めるなど、感覚が呼び起こされるような経験ができそうです。

この写真以外にも、森を舞台としたさまざまなアクティビティがあることも好評だった

浄土ヶ浜（岩手県）

独特の海岸線と遊覧船、カモメ

山と海岸という景色がよく、クルーズ船、カヤックで洞窟に入るなど好みのアクティビティも多い！カモメも面白いですが一番は景色や体験内容ですね。

「ゆっくり過ごす」のではなくさまざまなアクティビティの提案が高評価につながった

星峠の棚田（新潟県）

風景を見ながら散策できる

風景だけで行きたいと思える数少ない場所。遠景の稜線が日本的で「日の昇る国」のイメージそのものです。ハイキングのゴールとして見てみたい景色ですね。

ハリーさんが最も日本的と感じた風景。米＝日本のイメージも強いという

とはあまり思いません。日本を旅していれば、それがどこであろうと文化や食は日本のもの。それだけで十分日本を選ぶ理由になるので、あとは自分の好きなことをやりたいのです。僕の場合はハイキングですね。美しい自然の景色にも、絶対に自分の足で歩いてたどり着きたい。電車を乗り継ぐぶらり旅もよいですが、バスで連れて来られて景色だけ見るようなツアーには魅力を感じません。

とりわけ文化を実感できると思うのは市場やお祭りですね。市場は、より伝統的で、扱っているものが幅広く、写真映えするところに惹かれます。お祭りは、少し「奇妙さ」を感じるほうがいいですね。なぜ人々が熱狂しているのかが分からないところへ自分も入って行き、雰囲気を味わってみたいのです。

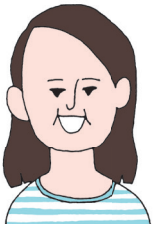
今まさに日本旅行を計画しているところなのですが、やはり日本＝ハイテクのイメージなので大都市は外せません。今回選んだような観光地は、大都市部＋αとして行くイメージ。ただ、日本に行くなら2週間以上はかけると思うので、それも十分可能だと思います。

インタビュー まとめ 3

中国

ステイタス志向×失敗したくない＝明確な「行く価値」を求める

友人同士や家族との旅行が多い中国人旅行者。同行者とともに楽しむため、全員が楽しめるコンテンツを求め、誘発トリガーの背景には海外旅行にステイタスを求める心理もあるようだ。



ズーハンさん（仮名、30代後半）
中国／上海在住

旅行は重要な趣味の一つで、3連休なら上海近郊、5連休以上なら海外旅行を計画。両親＋子供の3世代旅行か会社の同僚との旅行が多い。日本には留学経験もあり、20回以上訪れている。

深層ニーズ

その土地ならではの歴史や文化を深く知りたい

今ちょうど会社の同僚とヨーロッパ旅行を計画していますが、1日1カ所は代表的な博物館を入れています。場所にこだわりはなく、「ヨーロッパなら博物館」というイメージで、人生で一度は見ておきたいという感覚です。そういう対象は国によって違っていて、タイなら仏教寺院だし、日本なら京都、お茶、着物などの「文化」に触れること。お祭りなどの伝統的なイベントにも「文化」を感じます。内容については、深く知るというより「自己紹介」程度で十分。大切なのは帰国後に「行ってきた」と語れることで、地図上にピンを立てるような感覚ですね。海外旅行＝国内旅行と比べてステイタスが高いことをしてきた、という気持ちになれることが重要なんです。

リラックスしたい

過去に訪れてリラックスできた風景といえば、新婚旅行で行ったモルディブのサンセット。景色を眺めるだけではなく、ココナッジュースを飲みながらビーチにいる人の姿を眺めるなどの体験全体が印象に残っています。ただ、ビーチとはいえ「何もしない」より「何かができる」方がよいですね。モルディブならダイビングもしたいし、日本なら新鮮な海の幸も楽しみたい。ハワイなら街歩きもしたいです。

異文化を味わいたい

ヨーロッパなら風景も人も中国とは見た目が違うので、いるだけで異文化を感じます。日本の場合は体験が重要ですね。たとえば「きれい（清潔感）」「姿勢が丁寧」「商売っ気なく教えてくれる親切さ」なども立派な異文化です。

誘発トリガー

その土地の文化や歴史の背景や世界観

中国ではできない日本ならではの体験を挙げるなら、キャンプ、質の高い農業体験、温泉や独特のおもてなしを味わえる旅館での宿泊など。花火も中国では禁止されていますが、日本のものは質が高いと有名で魅力に感じます。

土地ならではの限定の景色

ぜひ訪ねてみたいと思うのは「ランキング1位」「行くべき10０選」「1000本の桜」など、数字ではっきり価値が伝わる風景。だって私たち、旅で失敗したくないんです！こうした表現はSNSにアップする際も、そのままキャプションに使いますね。

土地ならではの乗り物

日本で乗りたいのはずばり鉄道。「九州鉄道の旅」「鎌倉の江ノ電」などプロモーションの影響も大きいと思います。豪華列車でなくても、目的地までの車窓の風景などが楽しめれば満足。歩くのがあまり好きではなく、観光地は効率よく回りたいので自転車もあれば利用します。ヨーロッパではバスツアーなどが充実していますが、日本にはあまりよい移動手段がない印象があります。

日本の観光地

両親、子連れの家族3世代、または友達同士、ある程度の人数で

「こんな場所なら行ってみたい」とピックアップ！

ズーハンさんにささったコンテンツ

旅先候補に選ばれたコンテンツは、同行者全員が楽しめる複数の体験を含むものが中心。インパクトのある壮大な風景も、プラスαの体験でより魅力的に感じられるようだ。

只見川（福島県）

鉄橋を見ながらカヌーに乗れる

風景が壮大で、川の上にかかる鉄橋というのが珍しい。川から見上げる風景もよさそうなのでカヌーがあるなら乗ってみたい。ただし安全であることは重要です。

「このような写真が取れるならぜひ行きたい」との発言も。撮影スポットの案内も有効そうだ

摩周湖（北海道）

透明度日本一

写真のようなブルー×白の色味は日本らしさそのものでぜひ見てみたい。湖畔でホーストレッキングができるとのことですが、子連れだと安全面が心配です。

日本のイメージは「ピュア」「クリア」。澄んだ水や空気に「らしさ」を感じるという

越前海岸のイカ釣り体験（福井県）

自分で釣ったイカを食べられる

「自然の中で自分で食物を獲って食べる」体験は、中国では安心してできないことだけに憧れ。生でも問題ないですが、焼いて食べられるとより嬉しいですね。

獲れる魚は「その土地らしいものであれば何でも歓迎」。地域ごとの資源を活かせそうだ

横手かまくら祭り（秋田県）

夜のかまくらの中で過ごせる

以前行った蔵王のライティングも美しかったですが、雪とライティングの光景はインパクト十分。かまくらの中でお酒を飲みながら焼肉を食べられたら嬉しいです！

仁淀川（高知県）

「仁淀ブルー」の淵とアクティビティ

景色がよいだけでなく、山歩き、ボート、キャンプ、川遊び等々体験内容が充実していそうなのがよいですね。透明度の高い青は日本ならではの美しさで感動的！

片貝まつりの花火（新潟県）

日本最大、４尺玉の打ち上げ

最近はSNSで長岡の花火が話題になっていますが、日本の花火の質の高さは中国では有名。ある程度規模感が大きければ必ず行ってみたいイベントの一つです。

田沢湖（秋田県）

深さ日本一。ボートに乗れる

紅葉の写真が美しいですね。紅葉は日本でぜひ見たい風景の一つ。それを湖上からボートに乗って見ることができれば最高です。

九十九島（長崎県）

島々をめぐってさまざまな遊びができる

遊覧船は高齢の父母、水族館は子供と家族全員で楽しめそうなので、３世代旅行の多い私たちには嬉しいですね。美しい夕日の中を出かけられるのも素敵です。

ツリーピクニックアドベンチャー（福井県）

樹間デッキでテント泊、アクティビティ多数

緑の中でキャンプができるのも、雪山を自分の足で歩くのも、日本ならではの体験。さまざまなアクティビティがあるのも、わざわざ訪ねたくなる理由になります。

行くことが多いので、旅先はいろいろなことができるイメージがつく場所がいいですね。風景は、よほどの知名度や壮大さがないとそれだけでは目的になりませんが、「紅葉の下をボートで回る」「水に入って魚を取る」など、風景の中で何かができれば一気に魅力的に感じられます。一方で、旅行で失敗したくないので、雲海のように見られるかどうかわからないものは敬遠しがち。また中国では空気の淀みは健康によくないイメージがあるため、洞窟や霧はあまり好きではありません。

家族旅行では子供の知識を増やしたいという目的もあるので工場見学もよいですが、あまり難しいものより、お菓子が作れて食べられるなどがよいです。農業体験にも興味がありますが、大人数になりがちなので農家民泊だと気を遣ってしまいます。

気を遣うといえば移動の問題も。大きな荷物をもって公共交通機関で移動するのは気が引けるので、できればバスで移動できると助かります。いくつかの観光スポットを組み合わせたバスツアーがあれば、単独では目的にならない旅先も目的になると思います。

実践

法則活用

深層ニーズ・体験ジャンル・誘発トリガーで誘客につながるコンテンツを発掘する

「深層ニーズ」「体験ジャンル」「誘発トリガー」からコンテンツを発掘するための具体的な考え方とは？ ここまでの結果から見えてきた内容をもとに実践してみよう。

「法則」にあてはめて有力コンテンツを発掘する

外国人旅行者向けの有力コンテンツを、「深層ニーズ」「体験ジャンル」「誘発トリガー」で発掘しようというのが今回のアイデア。これらの項目は前半で紹介した定量調査の結果から導き出すことができるが、その具体的な内容――たとえば、アメリカ人旅行者が「冒険心を満たす」とはどうすることか、中国人旅行者にとっての「限定の景色」とはどういうものかといったことをつかむには、後半のインタビューが役に立つ。もちろん、今回紹介したのは個人の意見であり、すべての人に当てはまるとは限らない。しかし、定量調査結果ともある程度整合していて、参考にはなりそうだ。（具体的な考え方は図3参照）

なお、インタビューで実際の観光地を選んでもらった際、各国に共通する点も見られた。写真は、全員に評価の高かった長崎県の九十九島。理由は「アクティビティの豊富さ」と「体験内容がイメージしやすいこと」。コンテンツ発掘の際には、こうした点についても踏まえたうえで検討するとよいだろう。

導き出されたコンテンツ案はJRCでも引き続き実証

JRCでは今後もさらなる研究を行う予定だ。とくに「深層ニーズ」についてはさらなる分析を行い、ニーズごとのタイプ分けをしたうえで、ターゲット像を明確にしたい。また、法則から導き出されたコンテンツでどれくらい外国人旅行者が動くのか、さらなる実証も続けていく。

九十九島について外国人に意見を聞いた際に使用した写真の一部。３カ国共通でコンテンツを選ぶ際に重要なポイントとなっていたのが「アクティビティが豊富」。「まる1日遊べる」ことは外国人観光客にとって強い誘発トリガーになっているのかもしれない

図3　法則を活用してコンテンツを発掘するための考え方

深層ニーズを選ぶ	体験ジャンルを選ぶ	誘発トリガーを選ぶ	コンテンツ例
どんなニーズが自エリアに合いそうか？ 冒険心を満たしたい／リラックスしたい／異文化の世界を味わいたい…などから選択（表3の項目） 考え方 国ごとにニーズの高い項目のうち、どんなニーズになら応えられるかを考える（表3参照）	自エリアにある体験ジャンルは？ 歴史・文化／海・川／山・公園…などから選択（図2の項目） 考え方 旅行者が実施している旅行体験のうち、出現率が高いジャンルにあてはまるものが地域にないか探してみる（図2参照）	自エリアにある誘発トリガーは？ 限定の景色／写真映え／生き物…などから選択（表6の項目） 考え方 旅行者の期待（誘発トリガー）のうち出現率の高いものが地域にないか探してみる（表6参照）	お寺を散策しながらホタル観賞をする
例 古い町と生活感が残っている ↓ 異文化	例 お寺に散策路がある ↓ 歴史・文化	例 お寺にホタルがいる ↓ 生き物	

今後、さらに具体的なタイプ分類について検証予定

だから評価が高かった！

法則から導く有力コンテンツ例

インタビューで評価の高かった観光コンテンツについて、法則に当てはめた場合どう考えられるのかを分析してみた。

	深層ニーズを選ぶ	体験ジャンルを選ぶ	誘発トリガーを選ぶ	コンテンツ例
アメリカ	**その土地ならではの異文化の世界に飛び込みたい** □歩くこと自体が異文化 □歩く範囲にいろいろな文化が感じられるとよい	**歴史・文化**	**その土地ならではの限定の景色** □山寺に雲のかかったような景色	雲海に包まれた歴史的な建物 **越前大野城**
	冒険心を満たしたい □体を動かす、アクティビティ □知らない土地を探検している感じ	**海・川**	**その土地ならではの生き物** □自然との共生を感じられる（スピリチュアル） □自国にはないその土地ならではの動物	人工の光のない夜の海岸で眺める **海のオーロラ「夜光虫」**
イギリス	**パートナーと充実した時間を過ごす** □いつもと同じ好きなことをしつつ、ともに時間を過ごしたい	**歴史・文化**	**地元の人とコミュニケーションがたくさんとれる** □地元の人と同じ時間を過ごす □街の空気を味わう **食事やお酒が美味しい** □その土地らしさが感じられるローカルフード	地物の魚が集まり住民が日常の買い物をする **輪島朝市**
	家族をおもてなししたい □それぞれがいろいろ楽しめて、リラックスもできるとよい	**海・川**	**その土地ならではの限定の景色** □海と山が迫った風景 □海に面した崖 **アクティビティの種類が豊富** □いろいろな遊びが楽しめる	独特の地形プラスカヤック、遊覧船 **浄土ヶ浜**
中国	**その土地ならではの歴史や文化を深く知りたい** □数値でわかりやすくランキングが高い、スペシャル感がある、口コミが高いなど、人に自慢できることに触れたい □自国にはないものに触れたい	**歴史・文化**	**その土地の文化や歴史の背景や世界観** □昔からあるイベントや体験をしたい □自国では見られないもの、できないことを楽しみたい	質の高い日本の花火大きさも特徴 **片貝まつりの花火**
	リラックスしたい □現実世界から離れた空間を感じる景色を見たい	**山・公園**	**その土地ならではの限定の景色** □壮大さ □その季節での旬な景色	渓谷に鉄橋がかかり紅葉も美しい **只見川**

担当研究員より

外国人目線で観光資源を「アレンジ」することが誘客の鍵に

ここ数年で「インバウンド」という言葉も定着してきたが、日本の観光産業は長年日本人の国内旅行が基盤となっていたこともあり、宿でゆっくり過ごし、観光スポットへは軽く立ち寄る過ごし方が根付いているように思う。そのため、長時間かけなくても見て回れる手軽な観光スポットが多いのが特徴だ。しかし国内旅行の延長で観光スポットの楽しみ方を提案しただけでは、外国人がはるばる遠い日本まで旅行する動機になりにくい。外国人旅行者がどんな気持ちを満たしたいか、何を期待して体験をしたいかをイメージして、観光スポットをいわば「アレンジ」していくことが重要だ。たとえば、美しい湖畔の景色を見るだけでなく、散策ルートや乗り物などの演出をする。ただ見る観光だけでなく滞在時間も長くなり、消費額アップにも効果があるだろう。外国人の気持ちによりそって、アレンジ方法をイメージしてみて欲しい。

じゃらんリサーチセンター
研究員
松本百加里
「じゃらん海外旅行ニーズ調査」をはじめ、インバウンドに関する調査や研究を担当。

眠れる
自然資源が
観光の
目玉に!?

ライト層の流入、
遊休資産活用、
キャンプの多様化…

変わる！アウトドア

矢野経済研究所が2018年8月に発表した推計値によると、2017年の国内アウトドア市場は前年比103.2%の4398億3000万円に上る。野外フェスの普及や山ガールの登場、グランピングの躍進などを背景に、進化・拡大するアウトドア市場の勢いを、観光業界はどう活かすべきなのか今回は、注目のアクティビティやキャンプ場、地域、メディアなど、“アウトドア”を切り口にファンを獲得する事例を取材し、さまざまな視点から「観光×アウトドア」の可能性を考察する。

Report 01
Activity

2006年の開業以来全国30施設に成長する自然共生型アウトドアパーク

FOREST ADVENTURE

フォレストアドベンチャー

「SUP」や「キャニオニング」、「フライボード」など、続々と海外から輸入されるアウトドアアクティビティの数々。未体験の爽快感やスリルを楽しめる上に〝SNS映え〟コンテンツとしても人気が高いこれらのアクティビティは、現在のアウトドア人気を支えるひとつの柱。木々の間に張られたワイヤーロープを滑車で駆け下りる「ジップスライド（ジップライン）」も、ここ数年で人気が定着したアクティビティだ。

そんな「ジップスライド」の普及にひと役買ったのが、フランス発の〝自然共生型アウトドアパーク〟「フォレストアドベンチャー」だ。2006年に第一号施設「フォレストアドベンチャー・フジ」を開業して以来、同パークは30施設にまで拡大。現在、述べ利用者数は200万人を超えている。同施設はなぜ、これほどの急成長を果たせたのか。

「開業以降の数年は認知度が低く、年1～2カ所程度のペースで新規施設のオープンを進めながら少しずつお客さまを増やしていく時期が続きました。それが10施設を超えたあたりから一般への認知度が高まり、2012年頃にはSNSやメディアで頻繁に取り上げられるように。また、開業当初は20代の若者をターゲットにした『アドベンチャーコース』のみでしたが、7～8年前に110㎝以上のお子様が利用できる『キャノピーコース』を、一昨年には90㎝以上を対象とした『キッズコース』を設置。これが大きな反響となり、ファミリー世代のお客さまも増えています」とは同施設のマーケティングを担当する妹尾佳明さんだ。

ビジュアル的にインパクトのあるアクティビティはSNSと好相性。コアなアウトドア好きだけでなく、

お話をお聞きしました

フォレスト
アドベンチャー
FA事業部
マーケティング課
妹尾佳明さん

ライトなファミリー層も取り込んだことがヒットの要因のひとつなのだ。

「フォレストアドベンチャー・フジ」を訪れると、赤松の木々を結ぶようにワイヤーが張り巡らされていた。各コースはこのワイヤーに沿って設けられており、途中にはジップスライドや吊橋などの仕掛けがある。コースの高さは平均10m前後で、利用者は安全確保用のハーネスを身に着けて進んでいくが、体験してみると想像以上のスリル。この日は春休み期間ということもあり、利用者の多くはファミリー層だった。

子供でも楽しめる「キャノピーコース」。建築や安全管理の基準は、同施設発祥の地である欧州の安全基準に則っている

「『フォレストアドベンチャー・フジ』の利用者の大半は首都圏の方です。ファミリー層の方にお話を聞くと『家の周りに体を使って遊べる場所が少ないので、自然のなかで子供を遊ばせたい』という声が多いですね」と妹尾さん。近年はレジャーだけではなく、チームビルディングを目的とした企業研修や学校行事に利用されることも増えているという。

遊休資産を低コストで活用

現在30施設を展開する「フォレストアドベンチャー」だが、直営は11施設で、残りの施設はフランチャイズ契約によって運営されている。

「遊休林を所有している自治体や民間企業、個人からのお問い合わせが多いですね。『フォレストアドベンチャー』で利用するワイヤーなどの各器具は、すべて人の手で取り付けるため、重機が入れない場所にもコースの設置が可能。電気も水もガスも必要とせず低コストでアウトドア施設を導入できることが魅力です。コースの内容は環境によって異なりますが、標準的なボリュームであれば、6000万円程度（設計費別）で設置可能。道の駅やリゾートなどの施設に併設されるケースも多いです」。

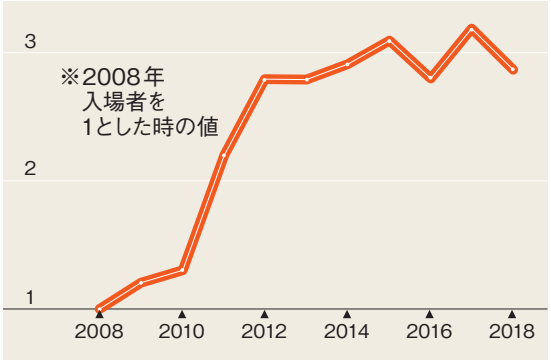
〝自然共生型アウトドアパーク〟をコンセプトとする同施設では、樹木を傷付けないよう、器具を固定する釘やボルトなどの使用は最小限に抑制。収益の一部を森林整備に当てるなど、サステナブルな森林管理の仕組みづくりにも努める。日本は国土の3分の2を森に覆われた森林大国。まだまだこのような施設が広がる余地は残されているはずだ。では、どのような場所が「フォレストアドベンチャー」に向いた環境なのか。

山梨県の県有林を活用。かつては人の手がほとんど入らない場所だったが、現在は下草刈りや間伐などが行われ美しい森となった

「収益性を考えた場合は、やはり大都市圏や有名観光地の近くが有利。また、急峻な地形ほどダイナミックなコース設計ができるので、他の施設を造成できないような場所にも大きな可能性があります」と妹尾さん。

地域の眠れる森林資産を活かし、誘客につながる観光コンテンツを作る。「フォレストアドベンチャー」は、「観光×アウトドア」のひとつの方向性を指し示す施設といえそうだ。

フォレストアドベンチャー・フジ 各年来場者数



Point

- ○遊休資産を有効活用
- ○SNS時代とアウトドアは好相性
- ○幅広い年代にターゲットを広げた

フォレスト
アドベンチャー・フジ
山梨県南都留郡鳴沢村字
富士山8545-1
山梨県恩賜県有財産
☎090-3345-0970
foret-aventure.jp

Report 02

Activity

キャンプ場の〝負〟を払拭し、幅広い層のファンを獲得する先進的アウトドアリゾート

PICA Fujiyama

ピカ フジヤマ

日本オートキャンプが発表した『オートキャンプ白書2018』によると、2017年のオートキャンプ参加人口は前年比1・2%プラスの840万人となり、5年連続で前年を上回る結果となった。また、キャンプ場から見たキャンパーの傾向としては「初心者が増えた」（26・1%）、「シニアの利用者が増えた」（21・1%）、「外国人の利用者が増えた」（17・7%）など、新規層の開拓に成功している。

富士山を一望する抜群のロケーション。道具のレンタルや食事メニューも充実し、“手ぶら”でもキャンプを楽しめるのもポイント

日本のキャンプ市場はこれまでどのように変化し、今後どう進化してゆくのか。首都圏を中心に10施設のキャンプ場を展開する「ピカ」営業企画部エグゼクティブディレクターの与茂雅之さんに話を聞いた。

「かつての日本のキャンプ場は教育施設としての役割が強く、自治体などが所有管理する施設がほとんどでした。それがバブル崩壊後に手軽なレジャーとして人気となり、95年頃にオートキャンプブームが訪れます。その後、市場は縮小傾向に転じますが、2000年代後半には復調。その背景には、野外フェスの浸透やオートキャンプブーム時代に子供だった世代が親となったことなどが挙げられます。さらに近年は〝グランピ

お話をお聞きしました

ピカ
営業企画部
エグゼクティブディレクター
与茂雅之さん

ング〟など多様なキャンプスタイルが登場。コアなファンだけでなく、より多くの人々が楽しめる環境が整ってきています」と与茂さん。

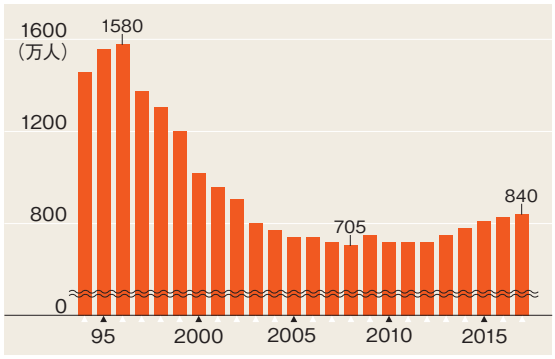
〝グランピング〟とは〝グラマラス〟と〝キャンピング〟を組み合わせた造語で、野外に身を置きながら、リゾートのような快適性を実現するラグジュアリーなキャンプスタイルのこと。「ピカ」では、あえて〝グランピング〟を謳い文句にしてはいないが、同社のキャンプ場を見れば、アウトドアをより快適に、気軽に楽しむための工夫が随所に凝らされていることがわかる。たとえば、2018年7月にオープンした「PICA Fujiyama」は、広大な敷地内に、屋根付きウッドデッキを備えたテントサイトやベッド付きの常設型ドームテント、別荘のような設えのコテージなど多様な宿泊設備が点在。水回り設備やレストランもリゾートホテルさながらのクオリティだ。

「キャンプはアウトドアアクティビティのなかでも最も自然と接する時間が長いもののひとつですから、ライト層の方ほど『雨が降ったらどうしよう』、『きちんと設営できるだろうか』など、さまざまな不安を感じます。テントサイトに雨風を凌げるウッドデッキを設けたり、テントの建て方をレクチャーするプランを設定しているのは、そうした不安を払拭するため。ひと言で〝キャンプ〟といっても、その楽しみ方やレベルは人それぞれ。多彩なキャンプスタイルを提供することで、ファミリーやシニア、外国人など幅広い層に訴求することが大切だと考えています」と与茂さん。

コテージなど自然環境の影響を受けにくい宿泊設備を備えることも同施設の特長。これは、ビギナーに対するハードルを下げるだけでなく、悪天候時やオフシーズンの収益性の担保にもつながっているという。

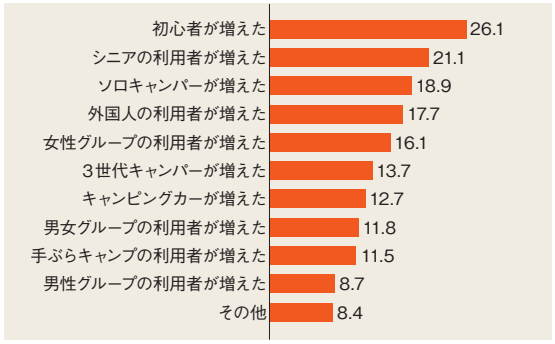
「自然に身をおくことで、自分を見つめ直す時間が持てることがキャンプの魅力。社会が成熟した現代だからこそ、そうした時間を求める方が増えているように感じます。今後は、一過性のブームではなく、ライフスタイルの一部として根付いていってほしいですね」と与茂さんは話す。

オートキャンプ参加人口の推移（推定値）



出典：日本オートキャンプ協会『オートキャンプ白書2018』

キャンパーの傾向



出典：日本オートキャンプ協会『オートキャンプ白書2018』

Point

○不安を解消し〝最初の一歩〟を後押し
○幅広い選択肢でファンの裾野を広げる
○成熟した現代社会こそ〝自然〟を求める

上／テントサイトには屋根を備えたウッドデッキがあり、テーブルやベンチ、BBQグリルが準備されている。中右／清潔感あふれるトイレや炊事場も特長のひとつ。中左・下／テラスでのBBQなどキャンプ場ならではの楽しみと、快適な居住性を兼ね備えるコテージも人気だ

PICA Fujiyama
山梨県南都留郡
富士河口湖町船津
6662-10
☎0555-30-4580
（ヘルプデスク）
www.pica-resort.jp

冬のスノースポーツから夏のリバースポーツまで、一年を通じて幅広いアクティビティを楽しめる。多彩な選択肢があるため、年齢や性別、運動能力などに合ったアクティビティを選べる点も大きな魅力。近年は若者だけでなくファミリー層の利用も多いという

Report 03
Region

地域ぐるみの取り組みで国内外から旅行者が訪れるアウトドアの聖地に

群馬県みなかみ町
Minakami

古くから〝関東の奥座敷〟として発展してきた群馬県みなかみ町。バブルが崩壊し、スキーブームが終焉を迎えた1990年代以降は観光客の減少傾向が続いていた同町だが、2007年を境に入込客数は回復傾向に転じている。その要因のひとつが、四季を通じて楽しめる多彩なアウトドアアクティビティだ。

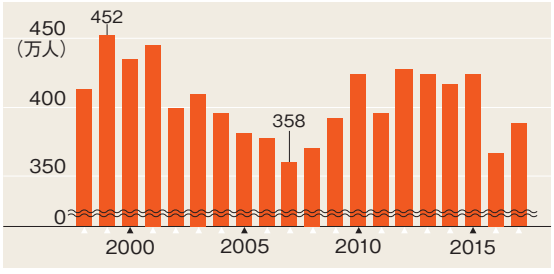
「『ラフティング』や『キャニオニング』、『バンジージャンプ』など、バリエーション豊富なアクティビティを楽しめることがみなかみ町の魅力。プロスノーボーダーや有名なアドベンチャーレーサーが本拠地としていることもあって、みなかみ＝アウトドアというイメージは年々高まっていると感じます」とは、みなかみ町観光協会・観光戦略係係長の林雄一朗さん。近年は、国内だけでなく台湾やタイなどからの旅行者も増加。アウトドアは今や、みなかみ町の観光に欠かせないコンテンツのひとつだという。

例年3000人～5000人が訪れる日本最大級のアウトドアアドベンチャーイベント「MINAKAMI OUTDOOR FESTIVAL」が開催されるなど、〝アウトドアの聖地〟としてのブランドイメージを高めるみ

お話をお聞きしました

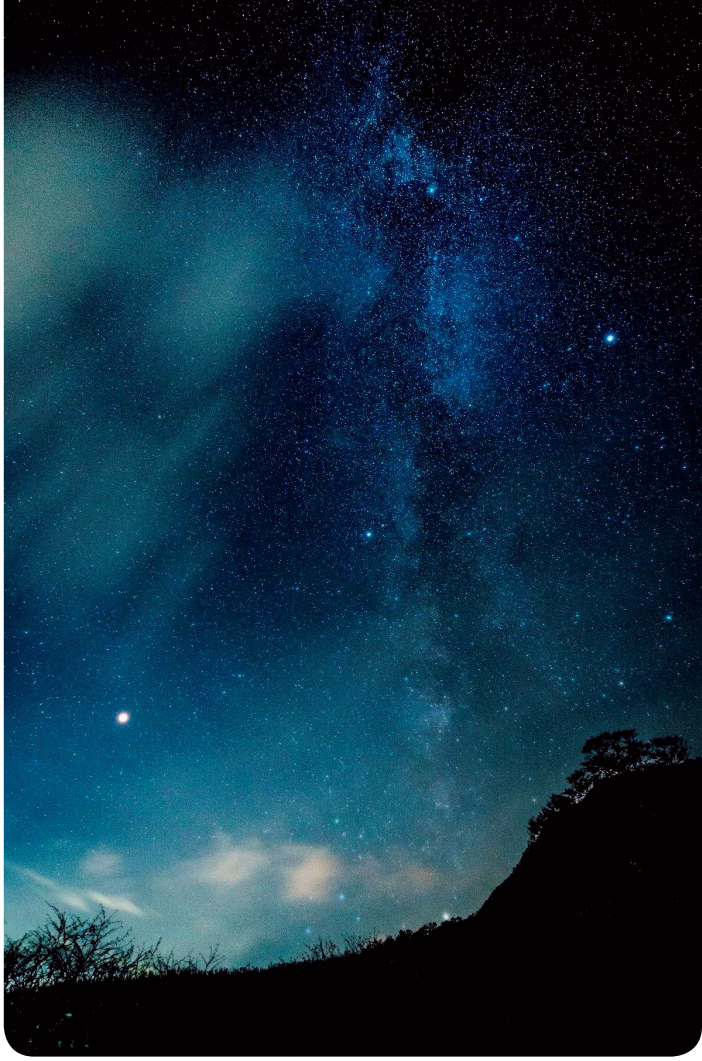
アウトドア連合会
理事長
石川満好さん

みなかみ町の入込客数の推移



出典：群馬県観光局観光物産課『観光客数・消費額調査（推計）結果』

1999年には約452万だったみなかみ町の入込客数だが、2007年には約358万人に減少。その後、回復傾向となり2010年には423万人ほどに。2016年の落ち込みは、雪不足によるスキー客減少によるもの。



谷川岳の天神平で開催される星空観測イベント「天空のナイトクルージング」やホタル観賞、ダム放流見学など、自然環境を活かした観光コンテンツが多いこともみなかみ町の特長だ。バブル崩壊以降、このような自然型観光コンテンツへの注目が高まったという

なかみ町。そのきっかけとなったのが、利根川の急流を専用のゴムボートで下る『ラフティング』の存在だ。

「みなかみ町でラフティングツアーが始まったのは、今から26年前のこと。当時はまだ知名度も低く、20年ほど前の段階では年間1万人程度の集客でした。その後、事業者数は少しずつ増え、利用者も年に1万人ほどのペースで増加。現在は年間20万人ほどがラフティングを楽しむようになりました」とは、みなかみ町のアウトドア事業者で組織される一般社団法人「アウトドア連合会」理事長の石川満好さん。ラフティングの普及と同時に、キャニオニングやマウンテンバイクなど多彩な体験を楽しめる環境を整え、より幅広い選択肢を提供できるようになったことも旅行者の満足度向上に貢献するポイント。みなかみ町のアウトドアアクティビティはリピート率が総じて高く、石川さんが経営する「TOP水上」では利用者の15%～20%ほどがリピーターだという。

アウトドアという観光資源をみんなで育てていく

現在46の事業者が加盟する「アウトドア連合会」。各アクティビティの安全管理規定や環境保全ルールなどを細かに策定し、みなかみのアウトドア業界の水準の底上げに努めることも同会の特徴的な取り組みだ。

「自然という共有財産を使わせてもらっている以上、安全管理や環境保全、ガイドのレベル向上に最大限配慮することは当然の義務。ひとつの事故やトラブルがみなかみ全体のイメージダウンにもつながるので、その点は徹底しています」と石川さん。アウトドア事業者同士が〝競争相手〟ではなく〝仲間〟として連携することも強みだという。

「近年、古株の事業者のもとで経験を積んだ人材が独立し、自らの事業を立ち上げるケースが増えています。それはアウトドアビジネスを次世代につないでいくために必要不可欠なこと。しっかりとルールを守った上で、各事業者が個性を発揮し、地域としての魅力を向上させてゆくことが大切だと思います」と石川さん。

新旧の多彩なアウトドア事業者が活躍するみなかみ町では、フルーツ狩りとラフティングを組み合せたツアーなど地元の施設や農家などとコラボレーションしたプランなども続々と登場。アウトドア体験単体ではなく、旅行者の滞在全体をデザインするような試みも広がっている。

「自然という素材は、しっかり守っていけば何世代にもわたって恵みを与えてくれるもの。アウトドアを軸に、地域全体に持続的に貢献できるような仕組みを作っていきたいですね」と石川さんは話す。

Point

○地域の自然は〝みんなの資産〟
○アウトドア＋地域ならではの楽しみを
○持続可能な仕組みづくりを

Report 04
Activity

読者の苦手意識に寄り添う独自の編集視点でアウトドア旅の魅力を伝える

ランドネ
Randonnée

総務省の「平成28年社会生活基本調査」によると、2016年に「登山」や「ハイキング」を行った人（15歳以上）の数は1073万2000人。5年前の調査との比較では、60～64歳以外の全年齢階級で行動者率が上昇している。かつては〝体育会系のスポーツ〟という印象が強かった山登りだが、今や幅広い世代が気軽に楽しむレジャーとして定着しているといえるだろう。

2009年に女性のためのアウトドア雑誌として創刊し、20代後半から30代の女性に向けた独自の記事を発信し続ける『ランドネ』は、女性ビギナー層を中心にアウトドアの裾野を広げてきた人気メディア。同誌ではこれまで数多くの特集を組んできたが、山歩きやキャンプの普及とともに読者が求めるコンテンツも変化してきたという。

女性をメインターゲットとする『ランドネ』だが、読者層の3割ほどは男性だという

お話をお聞きしました

桝出版社
ランドネ　編集長
佐藤泰那さん

「創刊当初は、女性サイズのアウトドアウェアが海外ブランドからの輸入などで増えたタイミングということもあり、ファッション企画が最も好評でした。その後、山歩きを経験した方が増えてきたことから、より実践的な山のルート紹介やノウハウなどを扱った号が売れるように。さらに2013年頃からは、登山だけでなく麓の温泉や地元の食などを紹介するディスティネーション紹介が人気のコンテンツになっています。かつては〝特別な過ごし方〟として山に行く方が多かったのですが、現在はアウトドアがより身近で日常的なものになり、週末の旅のひとつの

選択肢になっていると思います」とは『ランドネ』編集長の佐藤泰那さん。

多くのファンを生む『ランドネ』的編集視点

月1回ほどのペースで開催する初心者向けアウトドア講座「ランドネ山大学」などを通じて読者のライフスタイルやニーズを細やかに分析し、誌面に反映させてきた『ランドネ』。日帰りで登山可能な山でも、一泊でのゆとりある旅のプランを紹介するなど、従来のアウトドア誌にはなかった誌面を展開する同誌だが、記事を作る上で心がけていることがあるという。

「創刊当初から大事にしているのは、山の世界を、明るく開かれていて、自分らしく楽しんでいい場所なのだと伝えること。そして、読者の苦手意識に寄りそうことです。たとえスポーツが得意でない方でも、自分のペースで歩いていけば美しい景色に出合える。そんなアウトドアの楽しみ方を提案したいと思っています」と佐藤さん。そんな同誌の思想は、誌面で紹介する山や地域にも見て取れる。『ランドネ』では富士山や八ヶ岳といった有名な山々だけでなく、地元の人しか知らないような里山への旅なども紹介する。

「日本には、名前は知られていないけれど素敵な山がたくさんあります。そうした山々であれば混雑することも少ないですし、自分たちのペースで山歩きを楽しめる。だからこそ、『ランドネ』として情報を発信する価値があると考えています」と佐藤さんは話す。

同誌では、地方自治体とのタイアップ記事などを通じて『ランドネ』の視点を活かした旅のプラン作りも数多く行ってきた。では、観光資源発掘や情報発信におけるコツとは？

「地元の方におすすめの旅館やレストランを聞くと、地域を代表するような立派な施設を紹介されることも多いんです。けれど、『ランドネ』の読者たちは、気軽にその土地の色々な表情を見てみたいという気持ちが強い。小さなゲストハウスや地元のパン屋さん、昔ながらの共同浴場などでも、その土地〝らしさ〟を感じられれば十分に魅力的です。情報発信については、その場所を旅することでどんな〝ストーリー〟を感じられるのかを伝えることが大切だと思います。たとえば、多くの山には地元の人が守ってきた信仰や文化の歴史があります。そうした背景を知っているだけで、自然の感じ方は全く違ったものになる。どんなプランで旅すれば、何を感じとれて、どんな〝ストーリー〟を見出せるのか。その点をきちんと提案できれば、きっと人は動きます」と佐藤さん。

読者の〝弱さ〟に寄り添う編集方針でアウトドアファンの裾野を広げ、〝ストーリー〟を伝えるコンテンツで旅への好奇心を刺激する。『ランドネ』の姿勢には、観光に関わるものとして学ぶべき点が多いはずだ。

Point

- ○情報ではなく〝物語〟を伝える
- ○名もなき里山にも魅力がある
- ○地域の自然資源を発掘する〝外部の視点〟

とーりまかし的 考察

個性の出にくさをカバーするコンテンツ開発が肝要

東京近郊のショッピングモールや、デパートなどの屋上や空きスペースをバーベキュー会場として活用するケースが増えている。全国的にアウトドアブームが来ていることはどうも間違いなさそうだ。

都市部に人口が集中することで、居住者がより自然に癒しを求めるようになり、かつてはスポーツや教育分野での側面が強かったアウトドアが、よりレジャーとしての機能を持つようになった。一部のマニアが好んだものから、よりライトな一般層へ広がることで市場が拡大しているのだ。また、初期投資が比較的少なくて済む設備投資など、サステナブルな仕様であるのも現代のアウトドアの特徴だ。

一方で気になるのは、アウトドアは地域の個性を出しにくいという点である。歴史的な文化財なら見てすぐわかるものもあるが、自然を写した美しい写真でも、植生などからその場所を判断できる人はほとんどいないだろう。アウトドアの弱点はここにあると考える。

個性が少なければ、利便性を持つエリアが圧倒的に有利となる。そのため、どうしても都市に近接している地域が選ばれやすい。本来、都市部から遠い地方部にこそ豊かな自然があるのだが、屋久島や知床半島のようなオンリーワンを打ち出せなければ人を呼びこむことは難しい。その土地の歴史や文化、あるいは人といったオリジナリティをどのようにアウトドアコンテンツに組み込んで、楽しんでもらうか。例えば手軽な例として、冒頭のバーベキューは、食材に個性を出すことが可能だ。山形の芋煮や大阪のたこ焼き、岡山の蒜山焼きそばなど、アウトドアメニューの中に地域の食を取り入れてみるのはどうだろう。その土地で獲れた食材でその土地のメニューを、その土地の景色を見ながら空の下で味わう。旅行者にとってテレビの料理番組のような憧れの姿がそこにあるに違いない。

特別寄稿

佐藤真一
Shinichi Sato

日本の〝観光〟を今一度せんたくいたし申し候！

〝難しい〟を〝新しい〟に変えるバリュー・イノベーション

観光マーケットが激動の時代を迎える中、13年間もの間、常に現場に赴き、先頭に立ち、地域を導く男がいる。自らを「価値を生み出す男」と名乗り、地域の課題と向かい合ってきた彼が、満を持して「とーりまかし」へ提言を寄せた。地域はどこへ向かうべきなのか？その全貌を余すことなくご覧いただこう。

「抱えている課題こそ、価値を産む！」に込めた想い

地域の抱える課題を観光という手段で解決することにより地域活性を実現させたいという思いから平成18年5月に株式会社バリュー・クリエーション・サービス（以下、VCS）を起業した。

元号が変わり新しい時代になったが、日本の観光が抱えている課題は大きく、より複雑になっているように思う。

「抱えている課題こそ、価値を産む！」はVCSの社是であり、この言葉を胸にこれまで多くの地域で〝難しい〟を〝新しい〟にプロデュースする仕事に挑戦してきた。

地域は常に様々な課題に直面するが、その課題がより大きければ、それを解決した時の価値（＝社会的インパクト）は大きく、これが世の中にとって〝難しい〟が〝新しい〟に変わる瞬間であると考えている。

私はこれを「〝難しい〟を〝新しい〟に変えるバリュー・イノベーション」と呼び、私の職業を〝バリュー・クリエイター（価値創造人）〟として位置付けている。

現在、日本の観光地域づくりは今までの常識では解決できない課題に直面しており、最大の正念場を迎えていると思われる。

このような時代には、新しい時代に適合した能力を活用して新しい価値の創造を実現していくことが求められている。

〝坂本龍馬〟風に表現すれば「日本の〝観光〟を今一度せんたくいたし申し候！」とでも言うべきかもしれない。

「日本版DMO」について想うこと！

さて、バリュー・クリエイターとして年間300日ほどを地方といわれる地域に出向き、観光地域づくりのサポートを行っているが、どの地域に行っても日本版DMOの話題を避けて通ることができない。

私が総合監修を行った『地方創生の切り札 DMOとDMCのつくり方』が出版された当初は日本中が日本版DMOに沸き、それの誕生に大きな期待を寄せていた。

その頃は、「DMOのつくり方」についての講演依頼が多かったが、最近は「そもそもDMOをつくるべきか？」や「DMOをつくったが、うまくいかない。どうすればいい？」といった事業相談が増えている。

この背景にあるのは、観光地域づくりの一つの手段に過ぎないDMOを過大評価してしまい、DMOをつくることが目的化してしまっていることである。

私の持論ではあるが、日本の観光地域づくりに必要なのは、管理組織・体制としてのDMOではなく、地域資源を観光資源にプロデュースし、

総合監修を務めた『地方創生の切り札 DMOとDMCのつくり方』（枻出版）

株式会社バリュー・
クリエーション・サービス
バリュークリエイター
佐藤真一

一般社団法人
地域ブランディング協会　理事
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
アソシエイションスタッフ

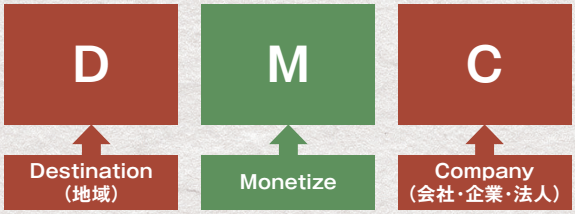
㈱リクルートを退社後、㈱バリュー・クリエーション・サービスを起業。これまでに戦略策定から商品・サービス開発、組織改革など幅広い分野を手掛けており、全ての都道府県にて観光地域づくりに係る実績を有する。他人の経験に基づく理論よりも自己の実践による経験を重んじており、「考え抜き、やり抜く」を信条にローカルが抱える課題の解決にチャレンジする日々を過ごす。

その観光的価値を貨幣的価値に変換できる組織・体制である。

これをVCS流に表現するとDMC（Destination Monetize Company）となり、地域資源の潜在価値を高収益の商品・サービスに変えるバリュー・イノベーション・カンパニーを意味している。

こうしたDMCが地域内に数多く出現し、観光地域づくりを担う存在となってDMOを支えることができなければ「稼ぐ観光」の実現は難しいといえる。

その一方で、既存組織の観光協会さえ正しく運営できない地域にDMOを運営できるかは甚だ疑問の残るところであり、日本版DMOを立ち上げて苦戦している地域を見るにつけ、やるべきことを正しい手順で行うべきではないかと思ってしまう。



今後の観光地域づくりに必要な新説「VCS的DMC」という概念。従来のDMCやDMOのMはManagement/Marketingと置き換えられることが多いが、Monetizeであることがポイント

伝説となった「日田市観光協会の改革」

DMOという言葉が日本に導入される前から大分県の日田市観光協会の改革は観光組織の改革における好事例として話題になり、全国各地から視察や講演依頼が殺到した。

私はVCSの代表を務める一方、平成19年から日田市観光協会の事務局長として改革の旗振り役となり、結果として4年間で事業規模を3倍、自主財源を6倍にまで拡大させることに成功した。

こうして考えると、「日田市観光協会の改革」は観光組織における〝難しい〟を〝新しい〟に変えるバリュー・イノベーションの事例といえるのかもしれない。

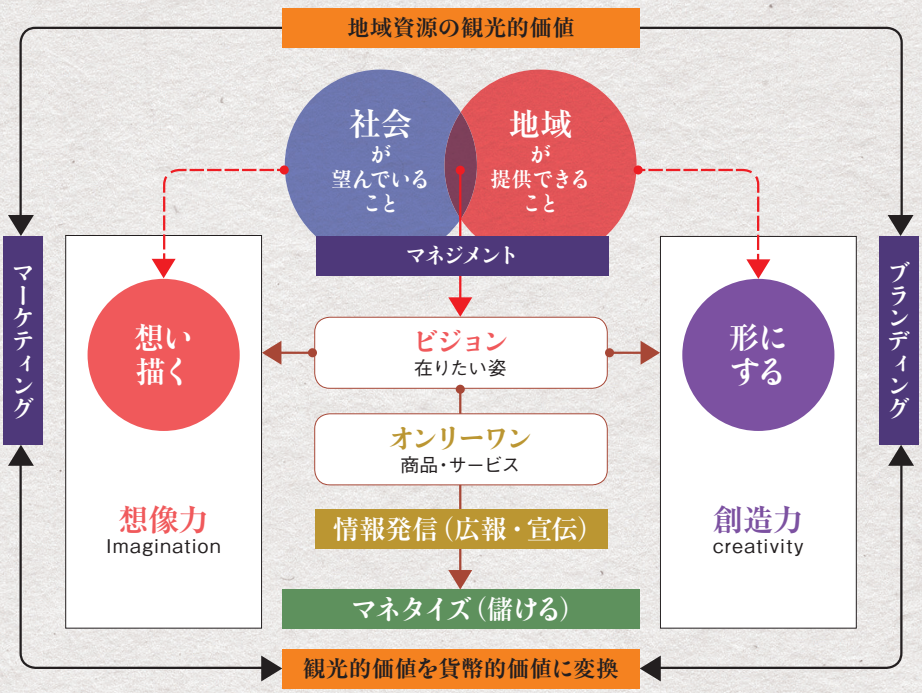
当時は、DMOという言葉は知らなかったものの、組織改革にあたり、マーケティングとマネジメントを徹底して行い、その中で数多くの事業でマネタイズを実現してみせた。

この一連の活動は、日本政策投資銀行が2014年にまとめた「日本型DMOの形成による観光地域づくりに向けて」の中でマーケティングとマネタイズの好事例として紹介されている。

先の『地方創生の切り札 DMOとDMCのつくり方』は日田市で実践してきたことを理論的に整理したものであり、その過程でDMCという存在の必要性に行きついたといえる。

日田市観光協会は私が事務局長の時代に一般社団法人としての法人化は実行したが、現在に至るまで日本版DMOへの登録には慎重であると聞いている。

私が日田市を離れて以降、2人の事務局長に引き継がれているが、事務局長間での申し送り事項というわ



数多くの実践に基づき導き出した「“難しい”を“新しい”に変えるバリュー・イノベーション」の概念図。観光地域づくりには2つの「ソウゾウリョク」が必要であり、課題追求型でなく、ビジョン（在りたい姿）を追求する目標探求型のマネジメント手法が最も重要だと説く

特別寄稿

佐藤真一
Shinichi Sato

日本の“観光”を今一度 せんたくいたし申し候！

けではないが、先日も、私を含め前事務局長と現事務局長との会談の際に「DMO化は手段であり目的ではないので、やるべきことをやれ！」とメッセージを贈ったことは記憶に新しい。

奇跡を起こした「瀬戸内しまのわ2014」

次に、「瀬戸内海国立公園指定80周年」を記念して行われた瀬戸内しまのわ博覧会「瀬戸内しまのわ2014」について紹介してみたい。

この事業は、愛媛県と広島県の13市町を対象に地域資源を観光資源として活用し、イベントとして事業化することにより、7か月間で80万人を誘客するという〝難しい〟を〝新しい〟に変えるバリュー・イノベーションが求められた。

私は、総合プロデューサーを務め、最終的には588万人の誘客に成功し、2014年のグッドデザイン賞「地域づくりデザイン賞」に輝いた。

全国知事会に合わせて作成した「瀬戸内しまのわ2014」のポスター。実現したい世界観（しまのわ）をビジュアル化したもので、「島の輪がつながる」がゴール、「人の和でつなげる」が戦略の軸を意味している

この事業の難しさは、対象となる島々の多くが地元の方々でさえ観光地として認識していない地域であるという点に加え、数少ない地域資源を観光資源として商品・サービスに仕上げ、イベント事業化しなければならない点であった。

地域には多くのアイデアは存在するが、それを商品・サービスに転換させない限り、求める結果を達成することはできない。

地域のアイデアを有益な商品・サービスに転換させるには、そのアイデアを〝企画〟に仕立てることが必要であるが、このフェーズが上手くいかずに失敗しているケースに出くわすことが多い。

そもそも企画とは、ワクワク・ドキドキさせる意外性と、ナルホドと思わせる納得性を最大化したものでなければ使えない。

そのためには、他との差別化が必要であり、戦略的（＝尖っている／角がある）でなければならないが、何故か地域内で話（ワークショップ等）をしているうちに角がなくなり、丸くなってしまうことが散見される。

地方といわれる地域には、その地域固有の伝統や文化が少なからず存在しており、それ自体が差別化のポイントであるが、それを企画に仕立てられないという現実が存在する。

一方で、高いコストを払って外部からコンサルタントなどに頼っても、「答えは地域の皆さんの中にあります！」的なワークショップを行うだけで時間とコストの無駄使いだったという話を耳にすることも多い。

地域が求めているのは〝良きファシリテーター〟ではなく〝企画できるクリエイター〟であり、「瀬戸内しまのわ2014」では総合プロデューサーとして〝企画できるクリエイター〟を島々に投入することで良い結果を導くことに成功した。

この時、私が彼らに指示したことは、孔子が説く「近きもの悦び、遠きもの来る！」を強くイメージし、地元の人々が楽しむものを、外から来た人々に〝お裾分け〟してあげることが最大の〝おもてなし〟であるという考えで企画を練り上げることであった。

この事業を通じて、これまでバリュー・クリエイターとしてやってきたことの積み重ねが正しかったと確信でき、観光地域づくりに本当に必要なことは評論家の如く理想や理論を語ることではなく、実践者として地域に伴走し結果を導くことであると再確認した。

新しい価値の創造「横手市・増田まんが美術館」

新しい元号に変わった5月1日に秋田県横手市にある「増田まんが美術館」がリニューアルオープンした。

横手市といえば、昔からご当地グルメの「横手焼きそば」、雪まつりの「かまくら」などが有名であったが、最近は、平成25年に伝統的建造物群保存地区に指定された増田町の「内蔵」が秋田県を代表する観光資源として脚光を浴びるようになってきた。

一方で、増田マンガ美術館は平成7年にオープンして以来、本来の価値を上手く活かせないまま入館者数が半減するという状況に追い込まれていた。

私は平成24年にじゃらんリサーチセンターの要請で内蔵を活かした観光地域づくりに関わったことがキッ

東京渋谷のホテルで2019年3月22日、メディア向けに行ったリニューアル告知イベントの様子

カケで、現在は、横手市マンガ活用アドバイザーとして増田マンガ美術館の観光資源化をサポートしている。

「大切なことは全てマンガで学んだ！」という位にマンガ好きの私は今回のリニューアルオープンに際して、「マンガ原画」の潜在価値に着目した。

この美術館は既に国内外を代表する179名のマンガ家から20万枚を超える原画を寄託されており、世界一のマンガ原画を有する美術館であることは余り知られていない。

一方で、マンガは日本を代表する文化的資源として世界中で注目されており、フランスではルーブル美術館がマンガを第9番目のアートとして認定する一方で、同国のオークションで日本の有名マンガ家の1枚の原画に数千万円の値が付くなど話題が尽きない。

日本ではマンガがアニメ化され、実写映画化され、劇場化されるなど、その活用が広がりを見せる中、マンガ原画の価値は一部のマニアにしか認められていないのが実情である。

この状況は、現存する4分の3以上が欧米の一流美術館が所有しているといわれる「浮世絵」が辿った歴史に似ており、私がマンガ原画の潜在価値に着目する最大の理由がこの点にある。

勿論、現状のままでは潜在価値が市場価値として認められるまでに至っていないため、新たな価値創造としてのバリュー・イノベーションが必要であることは明白であり、だからこそバリュー・クリエイターとしての介在価値があると思っている。

今回のリニューアルで「世界一のマンガ原画を有する美術館」というハードは完成したが、これからは「世界中からマンガ好きが集まる美術館」としてブランド構築をプロデュースすることに注力したいと考えている。

新会社「ローカルデベロップメントラボ」立ち上げの背景

これまでVCSを起業して以来、全ての都道府県で観光地域づくりに関わってきたが、少子高齢化が加速し、いよいよ人口減少社会に突入する時代になることを考えると、これまでの延長線で物事を考え、事業を展開するだけでは限界があると思い始めている。

特に、ソフト事業中心の観光地域づくりだけでは大きな成果を出すことは難しく、ハード事業を行うことでより一層、〝難しい〟を〝新しい〟に変えるバリュー・イノベーションを実現できるという考えに至った。

時を同じくして、全国で200を超える商業施設の運営に関わってきた株式会社イースト（東京本社）の社長であり、私が理事を務める一般社団法人地域ブランディング協会のオーガナイザーでもある長島氏も同じ考え方を持たれていることを知った。

今後の観光地域づくりについて彼と語り合う中で、ソフト事業からハード事業までを手掛ける会社を新たに立ち上げるべきという結論に至り、昨年4月に彼を代表取締役に、私が取締役プロデューサーとして、株式会社ローカルデベロップメントラボ（本社：福岡県福岡市）を立ち上げた。

この会社は社名のとおり、「地域の開発を手掛ける研究室」的な位置づけであり、VCSが説くDMC的な事業を全国各地で展開することを目的にスタートを切った。

今は、インバウンドを対象とした民営の観光案内所の運営、都心の商業施設を活用した飲食・物販事業の展開、観光地の既存不動産を利活用したリノベーション事業など様々なことにチャレンジしており、全国各地から様々な相談案件が持ち込まれている。

既にこの1年で、九州では福岡市、壱岐市、山鹿市、九州以外では京都市や東京都でも事業を実施しており、今後も積極的に全国各地でDMC的な展開を図っていきたいと考えている。

日本の観光地域づくりが難しい状況（危機）にあるということは、新しい状況（機会）にあるということでもあり、イノベーションを起こしやすい環境であるといえる。

それ故に、最後は「日本の〝観光〟を今一度せんたくいたし申し候！」を声高に叫んで今回の寄稿を結びたいと思う。

期間限定連載

観光のもやもやサイエンス

サービス・マーケティング編

第2回

旅行サービスの「特異性」を知る

モノ製品と比べて、サービス商品はその特異性が大きい。一般的なマーケティングに沿って施策を錬っているのにうまくいかないのは、もしかしたらサービスの特性に依拠する部分もあるかもしれない。今回はサービスの持つ基本的な特徴を学んでいこう。

監修／富澤 豊

今回のマーケティング用語

サービスの
□非有形性 □不可分性 □変動性 □非貯蔵性

経済的に豊かになるほど社会はサービス化していく

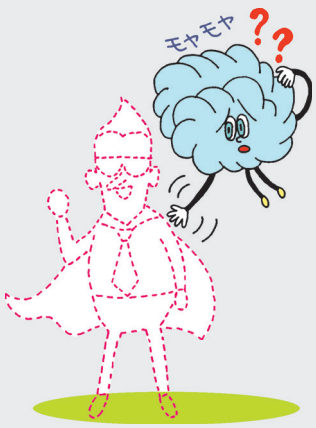
前回は旅行をサービス商品として俯瞰し、顧客との接点である「サービス・エンカウンター」について紹介した。エンカウンター（顧客との接点）として、地域住民の存在があることが観光分野の特徴である。今回は、モノ製品と比較したときのサービス商品の特徴について、より詳しく学んでいこう。

一般的なマーケティングは、モノ製品をベースに作られた理論であり、そのまま観光分野に当てはまる部分と、当てはまらない部分とがある。もし今進めている企画に、どこかしっくりいかないところがあるなら、それはサービス商品特有のものがあるのかもしれない。

さて、まずサービスの定義について確認しておこう。サービスといってもその範囲は非常に広い。一般にはサービスとはモノ以外の商材を指しており、売買の後に形が残らないもの、といわれる。例えば本という商品はモノだが、それが流通するECサイトはサービスだ。シャツを洗濯する洗剤はモノだが、クリーニングに頼めばそれはサービスになる。食事を自炊するためには食材＝モノを購入するが、外食すればサービスを利用したことになる。

現代はサービス化社会といわれ、経済的に豊かになればなるほど、サービス業の比率が上がるともいわれている。そういう意味でも、サービスについて学ぶことは意義が大きい。そして旅行業は主要なサービス業のひとつであることはいうまでもない。

モノ製品と比較したとき、一般的なサービスの独特な特徴を、マーケティングの大家であるコトラーは4つ挙げている。①非有形性、②不可分性、③変動性、④非貯蔵性、である（図1）。これらについて、一般的なその特性と、観光に当てはめた場合の事例やポイントを挙げてみる。



□非有形性

サービスは目に見えない

モノと違って、サービスは目に見えない。そのため、購買の前に手に取って見たり触ったりすることができない。確かに旅行に行く前にその土地を事前に確かめることはできないし（よほど重要な旅行で、いわゆる下見旅行ができるならば別だが）、写真を見ることはできても、実際に現場で体験することは不可能だ。

このため、サービスを購買する前に、顧客はその品質を確かめるサインを求めるといわれているのだ。旅行サイトなどのクチコミはつまり品質のサインとして捉えられているために、重視されやすい。

さらに、一般的にサービスは形がないため、移動もできない。そのサービスを受けようと思えば、その場所に出かけなければならないため、来訪させるためのハードルが存在する。モノ製品であれば、欲しいと思った時にネット通販などで送ってもらうこともできるが、サービスはそうはいかない。最近は出張ヘアサロンなど、移動可能なサービスも増えてきたが、旅行に関してはそもそも現地へ行くことが目的のため、サービス商品の移動は難しく、なかなか模倣は難しそうだ。

ではこのような非有形性をクリア

※本稿は、特に断りがない場合はフィリップ・コトラーの「マーケティング原理」（1995年初版）を参考にしている

するにはどのような工夫が必要だろうか。それぞれの特性における解決策のポイントを図2に示しているので参考にされたい。

非有形性の解決策は、目に見えないのであれば、その品質のサインをできるかぎり可視化してあげることだ。実は旅行業界では既にこの可視化の例がたくさんある。例えば予約の入った宿泊客に宿のパンフレットを送ることや、モデルツアーの実施、最新技術であるVRなどによるPRは、体験前に品質を確かめる一種の可視化といえる。都市圏の地域イベントでの産品の試食やアンテナショップによる物販も、品質の一部を事前体験することにより可視化しているといえよう。宿泊施設の、いわゆるクリンネスカード（部屋に置かれている「私が清掃しました」というコメントのついたカード）は、清掃という見えないサービスを可視化する工夫だ。

このようにサービスを可視化することで、顧客はその信頼性を目に見える形で確かめ、安心してサービスを利用でき、またサービス実感がより具体的になり、結果として満足度が上昇する効果がある。

ちなみにサービスは形がないため流通できないのだが、購入する「権利」は流通できる。新幹線や航空券といった交通チケットの購買がその例だが、最近では宿の宿泊権利を購入できるサービス「Cansell（キャンセル）」のようなサービスも登場しており、この購入する「権利」をうまく活用している事例といえるだろう。

□不可分性

生産と消費が同時に行われる

生産と消費、といわれてもピンとこないかもしれないが、例えばモノ製品は、先に生産があり、納品されて、その後購買（消費）という流れがある。車など一部の製品はオーダーメイドも存在するが、作っている最中に乗ることはできず、生産と消費は別ものだ。しかしサービスの場合はこれが同時に行われるという特性がある。

例えば宿にチェックインし、仲居さんが顧客対応をする。お客様は仲居さんの行動をサービス提供の間、つぶさに観察することが可能だ。オリエンテーションの内容、わかりやすさ、話し方や態度、所作の印象など、顧客は無意識に評価している。

一方、モノ製品では生産過程を見せることは基本的には稀である。逆に品質開示のために見せるパターンとしては、工場見学などが挙げられるが、商品としてというよりは、CSR活動として行うケースが多いだろう。

不可分性という意味で、顧客との相互作用（例えばサービス中の会話など）が発生するという特徴もある。旅館での仲居さんとの会話、旅先での地域住民とのふれあいなど、偶発的なコミュニケーションが評価されやすいのもサービスならではの特性だ。

そして人がサービスを提供するのであれば、人もサービスの一部として認識される。コトラーによれば、「誰がサービスを提供するか？」ということに顧客は強い関心を持つという。例えば美容院が指名制を採用しているのは、このような顧客の要

図1　サービスの4つの特徴

非有形性	不可分性
サービスは目に見えない ▼ 手に取って確認できない	サービスは生産と消費が同時に行われる ▼ その場・その時間に拘束される
変動性	**非貯蔵性**
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 ▼ 機械的に生産できない	サービスは貯めておくことができない ▼ 生産・納品を調整できない

望に応えているのだ。

不可分性をうまく活用している事例が、レストランのオープンキッチンだ。最近はホテルのブッフェなどで多く採用されている。これはライブ感があり、出来立てのものが食べられるという満足感だけでなく、顧客からすると目の前で作る姿を確認でき、安心感にもつながっている。

ただ、この不可分性は、サービスを提供する側が、その環境の刺激を直接受けてしまうという弊害もある。例えばカスタマーセンターにおける顧客との電話応対中に起きるトラブルだ。このような場合、現場からいちいち上層部にアラームを上げて対応を仰ぐのではなく、ある程度現場に権限を与えることで対応がスムーズにいくことが多いという。あえて電話をかけてくる顧客は既にストレスを抱えており、臨機応変な対応こそが顧客満足につながりやすいのだ。

□変動性

提供者や場によって品質が変動する

工業的に製作されたモノ製品は品質に差異がないことが前提であり、質が落ちるものがあればそれは不良品とされる。また手作りのモノ製品であれば、一つひとつ仕上がりが異

なるということもあるだろうが、性能においては問題ないことが前提だ。

しかしサービスの場合は、その提供する人や、提供される場によって品質が変動する。前に泊まったときの仲居さんは良かったけれど、今回の仲居さんはイマイチだった…など、人による変動性はよく聞く話だ。このため、サービス提供組織は①良い採用計画と訓練計画、②顧客のフィードバックによって従業員の質を高める、③サービスを行う従業員が顧客にとってより接触しやすく、頼れるようにする、④顧客満足を定期的にチェックする、などの行動をとることで、その変動性を管理する必要がある。

とはいえサービスは人によって変動性があるのは当然のことであり、また受け入れる側も一定の許容範囲（バッファ）が存在する。さらに施設のレベルによっても異なる。例えば高級ホテルとカジュアルなビジネスホテルでは求めるレベルが違う。自分たちに求められるサービスレベルとの期待値調整は常に頭に入れておきたい。

旅行においてわかりやすい変動性といえば天気だ。この天気の変動性についての工夫事例としては、飲食店などの「雨の日サービス」が挙げられるだろう。雨の日に来店した人には、購入金額から一定料金を割り引くようなサービスだ。実は旅行業界でもお天気保険なるものが存在する。２００９年にルフトハンザ航空が実施したキャンペーンは、雨が５ミリ以上観測された場合、１日につき20ユーロの「保険金」が支払われるというもの。また、日本でもお天気保険は存在する。リゾート地など、悪天候によって体験アクティビティが実施不可能となった場合、満足度に影響しやすい地域では、参考にしてみるのもいいかもしれない。

□非貯蔵性

貯めておくことができない

サービスは形がないので、当然ながら貯めておくことができない。モノ製品であればいわゆる「在庫」というものが存在するが、例え人気があったとしても宿泊プランは増産できないのだ。旅行業界では宿泊施設の空いている部屋をいわゆる「在庫」と呼ぶが、モノ製品の「在庫」は、需要に合わせて生産を調整できる（最近では売れすぎた商品の在庫がなくなり、販売チャンスを失することもあるようだが）。

非貯蔵性においては、サービスを提供する側、受ける側、両方にリスクが生じる。例えば在庫がないために、自分が買いたいときに買えないというストレスが生じる。大型連休前に新幹線のチケット購入のために並ぶ顧客の列を見かけることがあるだろう。また、売り手側からしても、オンシーズンは十分すぎるほどお客様が来るのだが、平日の集客に困っているところは非常に多い。

この需給のバランスをコントロールする手法のひとつが、いわゆるイールド・マネジメントやレベニュー・

マネジメントと呼ばれるもので、需給の変動を料金の設定で制御する方法だ。需要の高い時期は高値で売り、低い時期は安く売ることで需給バランスを取るやり方で、価格を適時変動させる手法はダイナミック・プライシングとも呼ばれる。ツアーや飛行機のチケットでは一般的なやり方であったが、最近では有名な大規模観光施設が取り入れて話題となった。

また、非貯蔵性のために、サービスにはキャンセル料を設定していることが多い。これはサービスの価値はその時間にのみ存在すると考えられるからだ。施設側からすると想定した収益に対するリスクヘッジでもある。

非貯蔵性は、当然購入者側にもリスクがある。例えば在庫がなく、事前に試すこともできないので、返品ができないことだ。一般的に旅行商品は相応の価格となるので、購入時には、このようなリスクを考慮し判断が慎重にならざるを得ない。また、事後のクレームが起きやすいのは、返品や値引きといった対応ができないために、購入者のストレスのはけ口がないことも影響していそうだ。認知的不協和（このケースは「これだけ高額を支払ったサービスだから良いものであるに違いない」という期待値との齟齬）も起きやすい。

このように、サービスは、モノ製品と比べて制約を受けやすい、独特の特性があるのだ。

サービスは演劇と同じ練習こそがモノを言う

サービス研究の第一人者である近藤隆雄氏によれば、サービスは演劇に例えると理解しやすいという。先述のようにサービスは目に見えないため、顧客にとって事前に品質確認はできないのだが、現場では細かく品質を確認することができる。つまり「本番」が非常に重要なのだ。顧客と直に接するフロントや店員は、舞台で演じる俳優に例えられる。裏で支えるスタッフ、全体の流れや適材適所を考えるプロデューサーの役割を担う企画担当、現場を仕切る支配人や店長は監督といったところか。それぞれが役回りを持ち、その役割を十分発揮することで、顧客はサービスという演劇を十分楽しむことができる。舞台は一発勝負であり、顧客の反応がダイレクトに演者に伝わる点も似ている。つまりサービスを提供する側は、「本番」に備えて十分な準備をすることが求められる。例えば航空会社は、実際の機体を模した空間の中で繰り返し訓練を行い、非常時対応の練習だけでなく、さまざまなお客様のタイプにあわせたロールプレイングを実施している。どのような環境であってもベストのサービスが提供できるよう、普段から心がけておくことも重要なのだ。

図2　サービスの特徴と、ネガティブポイントを改善する対応策案

非有形性
↓
可視化する（知覚品質を上げる）
- 来訪した人の評価（例）クチコミ
- サービス提供者の姿（例）クリンネスカード
- サービスの事前告知（例）パンフを送る、VRによる部屋の視察

不可分性
↓
同時性を活かしたサービス提供
- 生産の様子を見せる（例）オープンキッチン
- 生産の質を上げる（例）お客様との会話スキルの向上
- 現場に権限を付与する（例）カスタマーセンター

変動性
↓
品質のコントロールをする
- 質が下がる日の救済策（例）雨の日サービス
- 質を一定にする工夫（例）指名制

非貯蔵性
↓
需給のコントロールをする
- 需給による価格変動制（例）レベニュー・マネジメント イールド・マネジメント ダイナミック・プライシング
- リスクヘッジをする（例）事前予約によるキャンセルフィーの受け取り

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 47

東京・浅草で77年間続く『パンのペリカン』。その4代目店長が受け継いだ思想には、少ない商品で勝負する意味、長く続く理由が詰まっていた。

写真＝佐藤兼永

ブームの中でも哲学を貫く77年愛されたパンの若き継承者

パンのペリカン 4代目店長
渡辺 陸

「祖父の時代から『争うな』が社訓。それにたとえ自分の店が儲かっても、世間にとってよいことでなければ長続きしないと思うんです。」

長く愛されてきた店を終わらせるのはもったいない

アルミサッシの向こうには、袋詰めや会計で休みなく動き回る店員の姿。商品は食パンとロールパンだけだが、午後2時台の店頭ではすでに「本日分は終わってしまって」という声が聞こえる。『ペリカン』のごく日常的な風景だ。「でも、ずっとこうだったわけでもないんですよ」と渡辺氏は語る。

壁面に棚が並ぶだけの簡素な店内は、卸中心だった時代の名残り。創業者は渡辺氏の曽祖父で、当初は惣菜パンなども置く普通のパン屋だったが、祖父の代に入ると周囲に同じような店が増え、競合を避けるために業態を変更。よい材料を使い、喫茶店やホテル向けの卸専門店として成功した。その後、時代の流れで得意先だった喫茶店が激減し、我慢の時代も経験。それが90年代、浅草一円を紹介するテレビ番組に出たのがきっかけで個人客が訪れるようになり、今では小売りが売上の7割を占める。

店を継ぐよう言われたことはなかった渡辺氏だが、大学を出たあとは自然と後継者の道を選んだ。

もとは卸店の直売所としてスタートした『ペリカン』店舗。日常のパンだけに、子供の頃から馴染んだ味をまたその子供にと引き継いでくれるお客さんも多いという

「同じ浅草の『※アンヂェラス』のように、長く愛され、利益も出ているのになくなってしまう店もある。それってとてももったいないですよね。『ペリカン』もなくしてしまうのはもったいないと思った。それに、僕がこの店を継ぐことができるのは、『ペリカン』の家に生まれたからこそ。誰もが継げたわけではないと考えると、ありがたいことだなと思うんです」

変わらないでいるために世間の変化に合わせて変える

若き責任者として「挑戦」したいと思ったことはないのだろうか？「3代目に『余計なことはするなよ』と釘をさされたのもありますが（笑）、実際、多種類のパンを作るのは大変なんです。あんパンもクロワッサンも、作るには専用の技術と機械が要る。そこに労力をかけるなら、今の商品に集中したほうがいい。10の力があるとして、その力で100作るのと1作るのとでは、1のほうが絶対にいいものができると思うんですよね」

「それに、変わらないと言われますが、実は結構変えているんですよ」とも言う。卸から小売りへと軸足を移したり、電話注文や宅配、Webの通販サイトと売り方に試行錯誤してきただけでなく、実は味も昔と全く同じではない。材料の小麦粉は昔より質がよくなっているし、オーブンの機能も向上した。30年前とはおかずの味付けも違う。そんな中で「ごはんと同じように、毎日食べても飽きない」という価値を変えないためには、世間に合わせてパンのほうを少しずつ「変えて」いかなければならないのだ。

「世間にとってよい」商売が長続きする

最近、新しい高級食パンブランドが次々と話題になっていることについては「ブームを作っていただいて本当にありがたい」と渡辺氏。一方で「うちのパンとは別」と一線も引いている。

「ブームになっているのは、生地もリッチで、それだけで美味しさが完結する食パン。お土産や贈答に使いたいパンだと思うんですね。うちのパンは、おかずに合わせて食べる『自己主張しないパン』。だから競争は必要ないし、したくない。何せ祖父の時代から社訓は『争うな』なんですから（笑）」

ニーズに応えきれていない現状にあっても、独自の哲学は貫く。

「経営的には現状は機会を損失している状態。本当はもっと多く作り、多少はロスを出してでも買いたい全員に売ったほうが儲かります。でも『その日に焼いたものを全部売り切る』ことは変えたくない。『食べ物を粗末にするな』と祖父もよく言っていたし、そのほうが社会にとってもよいと思うんです。たとえ自分の店が儲かっても、世間にとってよくなければ長続きしない。ここまで続いてくれた『ペリカン』を僕が終わらせるわけにはいきません。とはいえ、もう少しお断りしない程度には増産したいんですけどね」

1987年東京都生まれ。幼い頃から自店のパンをこよなく愛する祖父を見て育ち、大学卒業とともに『ペリカン』に入店、27歳で伯父の跡を継いで4代目店長になった

新しい「売り方」の挑戦は直営カフェでのパン提供新しい人の流れを取り込む

『パンのペリカン』は浅草エリアの東部に位置。2017年8月には店舗の並びに『ペリカン』の食パンを使ったメニューが揃う『ペリカンカフェ』もオープンした。店舗で買えなかった人もパンを味わえる新しい「売り方」。昼どきには行列もできる人気店だ。「浅草もエリアが広がり、最近は倉庫街だった（隣町の）蔵前にもカフェが増えた。そうやってできた人の流れにも助けられています」（渡辺氏）

特注の網で炭火焼きしたトーストは香ばしくてもっちり。確かに毎日食べたい味だ

※『アンヂェラス』は創業1946年の老舗喫茶店。2019年3月、建物の老朽化に伴い惜しまれながら閉店した。

from Local
世界に誇る
まち・むら
のしごと

『源氏物語』の宮廷人の姿を再現する
隠れ家のように小さな珠玉の博物館へ

一千年の時を超え 平安の時代絵巻に旅をする

京都府京都市

２０１９年春、平成から令和への改元に伴う様々な皇室行事が執り行われ、世界の人々が報道などを通じて日本の最上位の伝統装束を目にすることとなった。不思議なものである。現代では伝統装束を身につけることは、観光施設などの〝体験〟的な機会以外にはまずないというのに、多くの国民にとってこの装束が日本人の正装であるという感覚に違和感がない。一般に伝統的な装束として思い浮かぶのは、女性であれば十二単（じゅうにひとえ）、男性であれば束帯（そくたい）だろうか。束帯は平安以降、天皇や公家が正装として着用したもので、位により着用できる色も決まっていた。ちなみに、衣冠（いかん）は、夜間の宿直のために簡易化し動きやすくした着方の

四季の彩りを襟元や袖口からのぞく色目で表現した「かさね色目」。写真は「捩り紅葉（もじりもみじ）かさね」。上衣になるほど小さく仕立てられ、色目が美しいグラデーションやコントラストを描いている

ことであり、衣冠束帯とまとめるのは厳密には正しくないとか。これに対し十二単は決まり事もゆるやかで、重ねる枚数も時代によって様々、手を通さずに羽織るだけでもよい時代もあった。「かさね色目」は、お洒落心の発揮しどころだったといえる。

今から約千年前の平安時代に確立した日本の伝統装束の全容・詳細を知ることは並大抵のことではないが、平安の４００年間の時代考証に基づき、当時の装束を具現展示する博物館がある。京都駅から徒歩約15分、西本願寺近くのビルの一角にある「風俗博物館」では、「源氏物語 ～六條院の生活～」をテーマに『源氏物語』の様々なシーンが１／４スケールで展示され、平安中期の宮廷の生き生きとした日常を垣間見ることができる。登場する人物が着用する装束は、それまで影響を受けていた異国の装束を脱した、日本独自の感性が溢れる平安時代の装束の色目、文様を最大限忠実に再現。博物館としては小規模ながら、時代考証に基づいた本物の伝統文化に触れられるスポットとして、海外からの旅行者も散見される。

右／宮中の行政事務に携わる文官の束帯。後ろ身頃に長く後ろに引く裾（きょ）が仕立てられた　左／袴に単、重ね袿に袈と唐衣を着けた唐衣裳。一般に十二単と呼ばれるが、「十二」は幾枚も重ねたという意味で、重ね枚数が少ないなども許された

風俗博物館
〒600-8468
京都府京都市下京区堀川通新花屋町下る（井筒左女牛ビル5階）
☎075-342-5345　http://www.iz2.or.jp/

京都市：人口146万3,996人（京都市推計人口例月データ 2019年4月1日現在）

朱雀帝の譲位により冷泉帝が即位する平安時代の御代がわりを描いた『源氏物語』「澪標（みおつくし）」の1シーン。宝剣を携える剣内侍、神璽を携える璽内侍の後方には、帝の身の回りの世話役である蔵人の姿も見える。左手より姿を現す冷泉帝は、糸縄の冠と日・月・龍など12のシンボルを表す刺繍が施された衰衣からなる「衰冕十二章（こんべんじゅうにしょう）」と呼ばれる礼服を着用している。衰冕十二章は、平安時代から江戸時代末期まで用いられた

編集後記

昨年の訪日外国人数は3000万人を超えました。しかし、「自分達の地域にはまだそれほど多く訪れていない」と感じる地域も多いのではないでしょうか。そこでJRCでは外国人のターゲット像を「深層ニーズ」「体験ジャンル」「誘発トリガー（実際旅行する際の決め手）」の3点から定めていくことを試みました。ポイントは、海外旅行全般のニーズを調査した点です。上記3点を組み合わせると、地域の魅力的なコンテンツが見えてくると考えました。ジャパウ（日本の粉雪）、スノーモンキー（温泉につかる猿）など外国人に人気のコンテンツが過去にもあります。地域の潜在的な需要を生み出し、共にプロデュースしていきましょう。

編集人　沢登次彦

とーりまかし56号
2019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、吉原徹、中野智子、
松本百加里、田中香和子、
今谷幸枝、田村麻貴

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 2019
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

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. 56

とーりまかし

【とーりまかし】
terima kasih
インドネシア語で「ありがとう」の意。

2019年6月号