

顧客と向き合えば地域が変わる

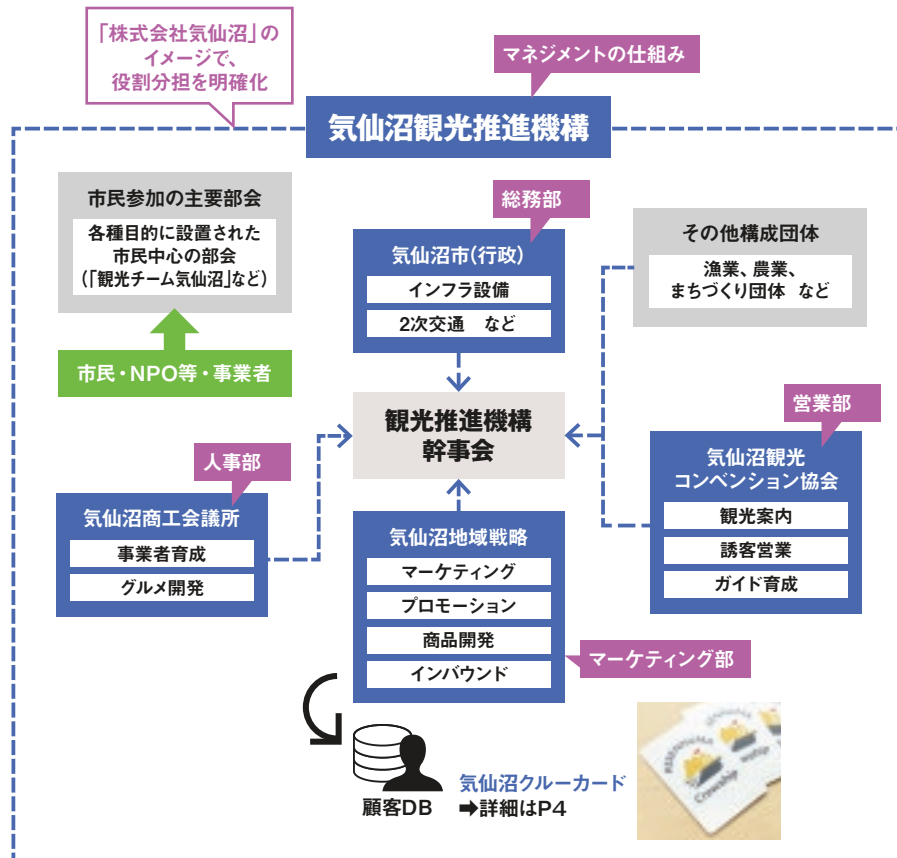
気仙沼流 CRM実践塾

Customer Relationship Management

カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

地域が「稼ぐ」こと、そのための地域のマーケティングやマネジメントの必要性が叫ばれているが、「では何をすべきか？」という点を見誤ってはいないだろうか。夏の単発イベントが賑わっても、それ以外の日々は閑散としているならば成功とは言いがたい。地域マーケティングの目指すべきは、顧客（旅行者）との関係性を構築し、継続的に地域を訪れてもらうことにある。顧客との関係性を重視して、旅行商品開発やプロモーションに活かしている気仙沼の実践事例をひもときながら、その具体的な手順や注意すべきポイントを見ていこう。

イラスト／武曾宏幸



顧客との関係性構築により
地域の進むべき道が見えてくる

地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりを行う法人として、観光庁が「日本版DMO」の登録を始めたのは2015年のこと。以来、各地に123のDMO法人が誕生し（2019年3月時点）、また、DMO設立の如何にかかわらず「地域にとってマーケティングやマネジメントの重要性」を多くの人が認識するところとなった。

美しいリアス式海岸に縁取られた宮城県気仙沼市に、地域DMO法人として（一社）気仙沼地域戦略（気仙沼観光推進機構）が立ち上がったのは2017年（P3組織図参照）。彼らがまず着手したのは、ポイントカード「気仙沼クルーカード」事業だ。観光客にとってトラベルパスとなる、ポイントカードの利用状況からわかる顧客情報を基にして旅行者のニーズを把握し、観光商品の開発に活かすというマーケティングの土台となるものである。

旅行者の想いに向き合うと、地域にはどんな恩恵がもたらされるのか？顧客情報を活用し、地域事業者と一緒に気仙沼DMOの人々が実践してきた取り組みを振り返り、その先に広がる地域の未来像を探りたい。

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. 57
2019年9月号

目次

- 顧客と向き合えば地域が変わる
- 2 気仙沼流CRM
（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）
実践塾
- 16 日本人旅行 最新トピックス
『じやらん宿泊旅行調査2019』
から読み解く
- 24 注目！フィンランドの
サウナツーリズム
- 海外ツーリズムレポート
日本の温泉文化とも共通点が多い！？

- 連載
- 期間限定連載 第3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
- 30 サービスの人材要件
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」
Aplis代表取締役美容師
坂巻哲也
- 32 From Local
世界に誇る「まち・むらのしごと」
錦鯉（新潟県）

とーりまかし [torima kashi]

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、「じやらん[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。

気仙沼の冬の閑散期における誘客キャンペーン

DMO法人を組織して観光による地域振興を推進している気仙沼。来訪者データを活用し、2018年冬に行った誘客キャンペーンの企画から実施に至るまでの歩みを見ていこう。

01 データ収集・分析

観光戦略を立てる際、まずは客観的データを収集して現状を知ることが必要となる。観光客の動向を知れば、効果的な打ち手も見えてくるからだ。2018年冬のキャンペーンに向けてDMO事務局のメンバーが使用した主な調査データは、①市内主要宿から毎月報告される宿泊者情報(宿帳)、②観光施設の来訪者数、

③気仙沼クルーカードの取り扱い額から見える地域消費額、である。

①②の過去2年分の年間データを見てみると、宿泊人泊数・観光施設来館者数ともに8月がピークとなっている。次いで5月や7月などグリーンシーズンが多く、12月・2月の寒い時期の数値はいずれの月もピーク時の3分の1にも届かない、いわゆる閑散期となっていた。こうした状況を地域としても経験としてわか

気仙沼クルーカード



地域の消費動向を探るツールとして2017年に導入したポイントカード。街を船に、市内在住者をはじめ気仙沼とつながるすべての人を乗組員(クルー)に見立て、クルーであるカード会員を新たな定義の「市民」として関係性を構築していくことを目指す。

□会員数	2万450人 (2019年7月29日時点)
□加盟店数	気仙沼市内74店舗(宿、飲食店、物販店など)
□会員特典	購入代金100円=1pt付与、1pt=1円として市内加盟店で利用可能(じゃらんnetなど1500以上の提携ECサイトの利用時もポイント付与、ポイント利用は市内加盟店のみ) / 加盟店にて会員限定の割引やプレゼントなどの優待
□年会費	無料
□事務局	(一社) 気仙沼地域戦略

CRM講座①

本記事のテーマとした「CRM」とは収益向上へ向けたビジネスのマネジメント手法。多くの企業で導入されているこの考え方は、「観光地経営」を目指す地域においても重要となる。CRMの基本について学んでいこう。

CRMって何？

「Customer Relationship Management」の略で、日本語では「顧客関係管理」と訳される。企業(商品・サービス供給者)と顧客との関係性を構築・管理するマネジメント手法を指し、顧客を中心に据えて事業戦略や業務プロセスも含めたビジネススタイルを考えること。



顧客中心のビジネスって？

顧客情報を収集・管理・分析して顧客を理解し、顧客の側に立って購買へと導くこと。そして1回売って終わりではなく、「購買した商品・サービスの関連商品を提案する」「買い替え需要を的確につかみ提案する」「点検・修理などを通じて需要を補足する」など、顧客との関係性を構築して需要を深掘りし、収益機会を逃さずにとらえることを目指すもの。

なぜCRMが大事なの？

人口減少により市場規模は縮小傾向にある一方、市場にはモノがあふれている。また、必需品を手にしたうえで膨大なモノを前にした顧客は、自分が何を求めているのか明確ではなくなっている。こうした状況で、正しく顧客を理解し、ニーズを満たすモノを提供するためにCRMの考え方が求められる。そして、IT技術が発達し、顧客を理解するために必要な情報の収集や管理が容易になった現代こそCRMを実践する好機と言えるのだ。

Interview

地域経営におけるCRMの進め方

CRMは民間企業だけではなく地域経営の視点からも重要な考え方。自身も地域振興に携わっている専門家にCRMの活用法を伺った。



アクセントチュア株式会社

アクセントチュア・イノベーションセンター福島センター長

中村彰二朗さん

2011年より会津若松市を拠点に復興支援に従事。2014年以降、デジタルシフトによるスマートシティ・地方創生事業へと発展し、会津から全国へSociety5.0の取り組みを拡大／同社は1998年、『CRM 顧客はそこにいる』を出版、日本にCRMのコンセプトを広めた。

——企業ではなく地域にとってCRMの考え方は有効ですが、これまでの日本社会は国や行政、大手企業など強大な組織が主導して上から下へと指示する戦略でした。しかしこれからは市民主体の目線、カスタマー発想でモノゴトを解決していくことが大切です。市民から見えて住みたい、観光客から見えて訪れたい、民間企業から見えて立地したいとか有望な投資先である。そういう街であるかどうか。

そのためには勘や経験に頼るのではなく、データに基づいて政策を決定する必要があります。ここで大切なことは、そもそも「データは市民のものである」という考え方に立脚することです。そして「一人ひとりの市民が、自分も便利になって地域発展、産業振興にも貢献できる」と認識すれば、市民も能動的にデータを提供するのではないかと。データを単一企業にとどめてしまえば、その活用も、その企業の製品開発・マーケティングなどに限られ、市民や地域にメリットが届きにくい。地域主導型がデータを活用する役割としては効果が大きいと言えます。

——地域が市民のデータをもつことの意義とは何でしょうか？

前述しましたが、地域が市民のデー

CRM講座②

タを活用することは「三方よし」につながります。電力消費情報を地域全体で把握し、そのデータを省エネ活動に有効に活用するとしましよう。これまでは1カ月の合計が、結果データとして、伝票により伝えられてきました。そのデータを見ても市民は行動を起こしません。それをリアルタイムにスマホ経由で市民に伝えられれば、市民は行動変容を起こします。たとえば「掃除機の消費電力が多いから効率的に使うて節約しよう」と考える。市民へのデータの見える化は行動変容につながり、市民は省エネにより電気代が下がり、そして企業は需要予測がわかるので無駄な発電を抑えられ、省エネは地域環境のためになる。こうして市民・企業・地域社会すべてにとって益があ

気仙沼の現状把握に向けた調査

活用した調査データ

- ①市内主要宿から毎月報告される宿泊者情報(宿帳)
- ②観光施設の来訪者数
- ③気仙沼クルーカードの取得情報

浮かび上がってきたのは…

- 冬場の宿泊者数や観光施設来館者数は少ないが、物販・飲食の消費額は12月が最も多い
- 12月の気仙沼には若手県一関市・宮城県仙台市から訪れる人が多く、彼らは宿泊者に化ける可能性も秘めている

閑散期と認識されてきた12月に、観光誘客の山場が作れるのでは…？

02 ニーズ調査

これまでは「閑散期であり、観光客を呼ぶのは難しい」と考えられてきた冬場に、客観的データの分析から誘客の可能性が見えてきた。そこで、冬の気仙沼に対する観光客のニーズを知るため、気仙沼クルーカード会員にアンケート調査を実施した。「冬の気仙沼に期待すること」に対する回答は「グルメ」と、正月準備やお歳暮用を含む「買い物」に関連するものが多く、気仙沼クルーカードの利用状況に現れていた「飲食と物販の消費額が多い」という冬の観

光客の実態と合致していることがわかる。また、「冬に興味があるグルメ」は1位から牡蠣、寿司、海鮮丼などが並んでおり、「冬に購入したい物産品」も1位は牡蠣となっていた。グルメ、買い物ともに気仙沼自慢のフカヒレを望む声は回答に占める割合が低く、さほどニーズは高くないことは少々意外な結果だった。さらに、冬に興味があるツアーについても調査。すると「温泉、冬グルメの牡蠣とメカジキ、地酒」を楽しむツアーに対する需要が高く、ツアー時間は3時間が望ましいという声が多いことが判明した。

冬の気仙沼に対するニーズ調査

【活用した調査データ】

気仙沼クルーカードの会員アンケート メルマガ希望者5070名へ送付

↓ 浮かび上がってきたのは…		
冬の気仙沼に期待することは…	① おいしいグルメ	22.1%
	② 日常の買い物でお得な情報	18.9%
	③ 年末年始準備の買い物	15.0%
	④ お歳暮の買い物	13.3%
冬の気仙沼で興味のあるグルメは…	① 牡蠣	14.3%
	② 寿司	14.2%
	③ 海鮮丼	13.4%
	④ メカジキのしゃぶしゃぶ、すきやき	12.9%
※フカヒレ丼は5.2%、フカヒレ姿煮は3.9%		
冬の気仙沼で購入したい物産品は…	① 牡蠣	18.5%
	② 気仙沼地酒	16.7%
	③ ご当地スイーツ	15.0%
	④ 具体的に決めていないが気仙沼ならではの物産品	13.4%
※フカヒレ姿煮は2.6%		
冬の気仙沼で興味があるツアーは…	① 海を見ながら温泉で寛ぐツアー	31.6%
	② 冬の味覚・牡蠣とメカジキを楽しむツアー	19.6%
	③ 酒蔵で地酒を満喫するツアー	17.3%
	④ 冬の絶景・気嵐ツアー	13.1%

こうしたニーズ調査、そして先に行った気仙沼クルーカードの利用状況などの各種調査データを見ることにより、「冬の気仙沼を訪れてくれる観光客像」がだんだんと明確な形となって見えてきたのだ。

03 商品開発

冬の気仙沼に誘客する際に有効な手立ての道筋がわかったため、いよいよ商品開発に着手。これまでの調査結果から判明した「冬のグルメやツアー」に求められていることを気仙沼クルーカード加盟店である飲食店や物販店といった地域事業者74店舗に伝え、観光客の要望を満たす商



牡蠣に関連するツアーを造成したほか、飲食店は牡蠣やメカジキを使ったメニューを開発。ニーズ調査で要望が多かったことを気仙沼クルーカード参画店と一緒に実現させていった



観光客のニーズもわからない。お店にグルメ商品を作ってほしいと相談するにも、『何か作ってください、何がいいでしょうね…』とお互いに悩んでしまう状況。でも調査データがあると、今回で言えど、牡蠣やメカジキを使った寿司を考えてくださいと提案できる。何をすれば観光客に喜んでもらえるか、道しるべがあるのはやりや

CRM講座②

インバウンド拡大推進・デジタルDMO事業概要（一部抜粋）

出典：アクセンチュア（株）

旅行前			
認知～興味関心		情報収集	旅の準備
外国人観光客に対する調査データ	アクション	SNSやマスメディアを通じて知る	ネットを通じて調べる
	ポイント	☐ ネット、リアルでの生の声を信頼 ☐ ふと出合う情報が旅のきっかけ	ネット・リアルの旅行代理店で予約／行動予定の詳細化 ☐ 出発前に食事も移動もすべてに密にプランニング
従来の提供者視点の施策	実施内容	未実施	自治体別の外国語対応サイト
			日本人向けマス情報をそのまま外国語化
外国人観光客（顧客）視点の施策	実施内容	☐ インフルエンサープロモーション：ブログ等「生の観光体験」を通じた情報発信 ☐ 東京の観光地、ビジネス街での会津訴求「TRAVEL JAPAN Wi-Fi」アプリによる東京での情報発信	☐ 個々の自治体や観光関連協会の枠を超えた会津全体の情報提供 ☐ 観光客の国や都市、嗜好や懸念点にも対応したきめ細かな情報提供：国籍に合わせた観光スポットの出し分け／嗜好を読み取った詳細なレコメンドプラン～宿予約リンク・PDFダウンロード

アクセンチュアが取り組む、官民一体の会津エリアの観光振興策「デジタルDMO」事業の一部。日本を訪れる外国人観光客が旅行前～旅行中～旅行後に何を求めているかを調査・分析。外国人観光客の視点に立った施策を実施し、誘客の強化・満足度向上を目指す

——市民目線を大事にしたCRMに取り組む際、地域の規模や性質に向き不向きはありますか。

地域性に関係なくできると思います。ただ、運営体制は地域により変わってくるでしょう。私も関わっている福島県会津地域では、地域主導モデ

——これからCRMを推進するうえで注意すべき点は？

CRMとは顧客のデータを集めて次の戦略に活かすことです。そのデータ収集は、本当に顧客を理解するために実施できているか？その施策は、顧客の興味関心を惹くことができるのか？という意識を常にもつことです。ウェブ上に情報を載せていても、市民が見ていなければ何もしてないのと同じこと。情報が探しにくいなら、一人ひとりに応じて表示するページを変えて情報にアクセスしやすくするなど、見てもらえるようにどう伝えるかを考えるのがCRMです。知らないのは市民のせい、という考え方は違います。顧客を追求していくことが大事です。

すい」（渡邊さん）

具体的なグルメ商品やツアー商品が形になった後は、キャンペーン開催を前に気仙沼クルーカード参画店を集めて「決起集会」を開いた。キャンペーンの概要やプロモーション内容を説明し、加盟店に対して各自のSNSなどを使った情報発信や来店客に対する気仙沼クルーカードの案内を依頼する。そうしてキャンペーンに臨む意識を一つにすることが目的だ。また、キャンペーン開催後は「報告会」の場も設けている。キャンペーン期間の気仙沼クルーカー

る、「三方よし」となるわけだ。

また、従来はA企業と顧客の間で顧客データが活用されてきましたが、ある1人の顧客はA企業の顧客でもありB社の顧客でもあります。ここでもフォーカスは個人です。たとえばその顧

客が病気になった際、かかりつけ医院にあるこれまでの通院履歴は治療に役立ちますが、加えて、その人がこれまでどんな食事をしていたかわかれば問題解決に向けて重要なデータとなります。そこで、各企業が有するデータを統合した「ライフデータ」を地域プラットフォーム上に集めて、安全な形で活用することができれば、それはこれまでになかった新たな重要な取り組みと言えます。カスタマー発想を突きつめるとCRMも企業単独で行うものではなく、こういう産官学と市民が連携した形に変わっていくと思います。

ドの利用状況からわかる、利用者の発地などの属性、取り扱い金額や利用人数と前年比の伸び率…。結果を伝えることで参画店のモチベーションが変わるという。「気仙沼クルーカードもキャンペーンも、加盟店あつてのもの。決起集会や報告会を設けることで加盟店さんの満足度や意欲が高まると感じています。最初の頃は『あれ、もう開催中だっけ？』なんて言っていた加盟店さんも、今では『次は何をやるか』と提案してくれるようになり

グルメ商品や体験ツアーといった新商品、気仙沼クルーカード会員限定特典など魅力的なキャンペーンコンテンツの準備が整っても、それを世間に知ってもらわないことには誘客に結びつかない。そこで、次に行ったのは各種媒体を通じての 프로모ーションだ。プロモーションの役割を担うのは、気仙沼地域戦略の理事や専任メンバー、気仙沼市の観光課、観光コンベンション協会、商工会議所というDMO構成団体（P3）の図

参照）の人からなるプロモーション部会の面々だ。

情報発信の手段に使用した主な媒体は、冬のキャンペーン内容を伝えるパンフレット、地元新聞社・河北新報への折込広告、DMOが運営する観光情報ポータルサイト『気仙沼さ来てけらいん』である。

パンフレットの誌面構成にも、気仙沼クルーカードの利用状況や会員アンケートなどの調査データをフルに活用している。調査データを基に開発したキャンペーン商品を紹介したのはもちろん、「年末年始向け、



グルメや体験など冬の魅力を詰め込んだパンフレット。アンケートで高い支持を集めた地酒の情報も盛り込んだ



お歳暮用の買い物がしたい」というニーズに応えるべく、歳末ギフトにおすすめの商品の特集ページも用意した。

このパンフレットは気仙沼市内や近隣地域などで配布したほか、気仙沼クルーカードの会員へ送付した。とはいえ全会員に送っているのは予算が膨らむばかりなので、「気仙沼市外在住」「東北6県（気仙沼市は除く）と関東1都5県」といった、実際の来訪効果が期待できる条件で送付先を絞り込んだ。

河北新報の折込広告も配布対象エリアを限定。気仙沼クルーカードの冬の利用者状況を参考にして決めた、当キャンペーンのメインターゲットの居住地である宮城県仙台市と岩手県一関市に配布した。

『気仙沼さ来てけらいん』は2018年4月に誕生した気仙沼の観光情報ポータルサイト。従来は観光課や観光コンベンション協会など運営元が異なる観光情報サイトが複数あったが、その情報を一元化した。これにより観光客は、宿・食・観光スポットといった自分がほしい情報を1つのサイトで取得できるようになった。『飲食店情報を紹介する『食べる』



キャンペーン開催を知らせる優良会員へ向けたDMには、市長からの手紙も同封。市長自らがクルー（会員）を招待する気持ちを表している

は商工会議所、体験と宿泊を組み合わせた旅行商品を紹介する『ツアー』は観光コンベンション協会、というふうコンテンツごとに情報更新の担当を分担しています」と気仙沼地域戦略の小柳朋子さん。小柳さんは自ら制作にかかわったパンフレットの情報をウェブ向けに編集して



気仙沼の観光情報ポータルサイト『気仙沼さ来てけらいん』。トップページにはイベントや新スポット、季節の見どころなど旬な情報を表示

掲載したり、季節に応じてウェブサイトを更新する役割だ。

「夏ならば海水浴情報をトップページに表示したり、アクセス数が高い人気コンテンツを目立つ位置にしたり。このポータルサイトは主に気仙沼入門者向け、これから気仙沼のことを好きになってくれる人に向けた情報を発信するという位置付け。情報発信の内容については、気仙沼クルーカードの会員アンケートなどの調査データを役立てています。また、気仙沼のリピーター向けとしては気

仙沼クルーカードのウェブサイトを用意。こちらでもキャンペーン情報を紹介するほか、会員向けの特典なども掲載しています」（小柳さん）

05 キャンペーン結果

諸々の準備を重ねて、気仙沼初となる冬のキャンペーンは2018年12月1日～31日に開催された。無事に開催されたことに安心するだけでは不十分であり、結果をきちんと検証することが次の一手に結びつく。その点においても気仙沼クルーカード

気仙沼Crew's Voice

キャンペーン用メニュー開発のお話をいただいて、「面白そうだな」とすぐに協力を申し出ました。実は私、高校時代はヨット部でクルーをしていたんですよ。クルーというの



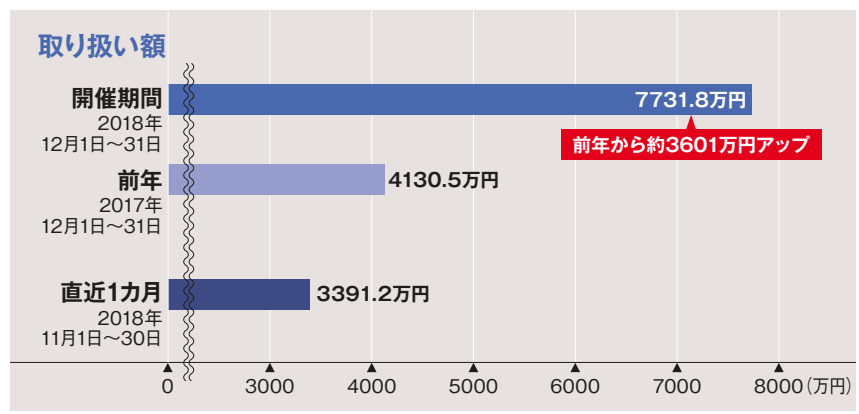
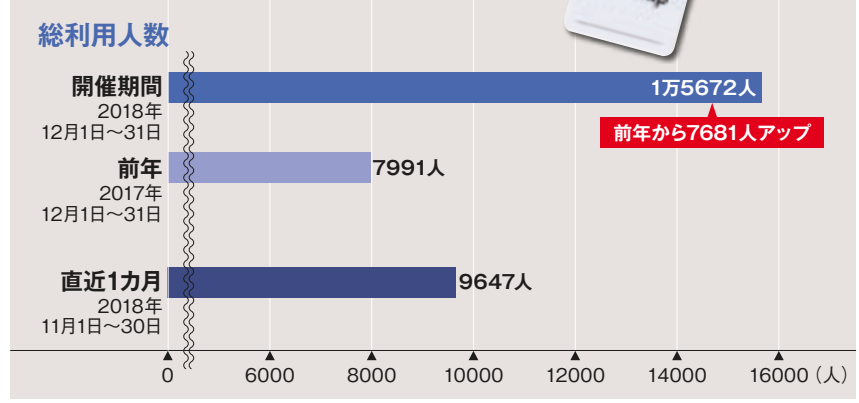
ゆう寿司
気仙沼パイパス店 店主
加藤昌之さん
右から気仙沼寿司組合長も務める店主、アイデアマンの息子さん、笑顔が素敵な女将

は舵取り役を補助する役割で、クルーの働き方次第で航海の善し悪しが決まります。気仙沼クルーカードの取り組みも、気仙沼という船がいい方向へ進めるかは我々クルー次第ってところがいいですね。季節のメニューは昔から提供してきましたが、考案する時に調査データが使えるのは便利です。自分一人で考えるより、お客さんの求めがわかったほうが工夫しやすいですから。クルーカードの加盟店になるには手数料がかかるけど、自分だけでデータは集められません。デメリットよりメリットが大きいと私は思います。こういう取り組みはみんなで作ったほうが盛り上がるもの。他の飲食店さんと集まる時間を作るのも難しいけれど、そういう場を設けて仲間を増やせたらと思っています。

ドの存在が役に立つ。期間中の利用状況を分析することで、キャンペーンの効果が浮かび上がってくるのである。さて、その結果はというと右図の通り。12月の利用状況を前年と比較すると、利用人数は約2倍に、取り扱い額は3600万円以上もアップとなっている。「冬場はオフシーズンだからこんなものだ、夏場に稼ごう」と、これまでは誘客イベントもほぼ開くことな

く見過ごされてきた冬の気仙沼。しかし思い込みから離れて、観光客の動向や意向アンケートという客観的データを土台にして打ち手を探ると、これほどの潜在需要を引き出すこともできると証明されたのである。そして、この結果を前出の「報告会」で地域事業者と共有することで、取り組みむことの意義が伝わり、次回開催へ向けたモチベーションも高まっていく。好循環の始まりだ。

気仙沼 2018年冬のキャンペーン期間中の気仙沼クルーカード利用状況



期間中にカードを利用した市外在住会員のうち7割弱がDM送付対象者だった。また、期間中の購買客単価は全体平均1万3955円に対し、DM送付対象者は平均1万5357円と高単価に

継続こそ力なり！ 気仙沼のさらなる取り組み

2018年冬のキャンペーンが成功裏に終わった気仙沼では、その勢いをそがぬように以降もさまざまな手を打っている。2019年の取り組みの一部をご紹介します。

港町の特性を活かした 夏の宿泊プランを造成

2018年冬のキャンペーンは気仙沼クルーカードの利用人数、利用金額の面では前年比プラスという成果を出すことができたものの、宿泊人数が思ったほどは伸びないという課

題ももたらされていた。そこで2019年の夏は、宿泊客数増大へ向けた手を打つことに。まず行ったのは、気仙沼クルーカード会員に対するニーズ調査だ。どういった項目を調査したのか、地元宿から聞き取った要望も反映させ、「どんな宿泊プランなら泊まりたいか」「宿泊プランにいくらくらいまで払うか」といった設問を用意した。

その結果、「クルーズ付きプラン」と「星空鑑賞付きプラン」が群を抜いて高いニーズを集めた。海辺の町・気仙沼でクルーズの需要が高いことは予想通りだったが、星空の人気の高さは地元の人々にとっても想定外だったという。実は気仙沼は、星空観測に適した場所を選出する環境省主催の「全国星空継続観察」において全国2位になった過去がある。地元では「星がよく見える



継続こそ力なり！ 気仙沼のさらなる取り組み

2018年冬のキャンペーンが成功裏に終わった気仙沼では、その勢いをそがぬように以降もさまざまな手を打っている。2019年の取り組みの一部をご紹介します。

港町の特性を活かした 夏の宿泊プランを造成

2018年冬のキャンペーンは気仙沼クルーカードの利用人数、利用金額の面では前年比プラスという成果を出すことができたものの、宿泊人数が思ったほどは伸びないという課

題ももたらされていた。そこで2019年の夏は、宿泊客数増大へ向けた手を打つことに。まず行ったのは、気仙沼クルーカード会員に対するニーズ調査だ。どういった項目を調査したのか、地元宿から聞き取った要望も反映させ、「どんな宿泊プランなら泊まりたいか」「宿泊プランにいくらくらいまで払うか」といった設問を用意した。

その結果、「クルーズ付きプラン」と「星空鑑賞付きプラン」が群を抜いて高いニーズを集めた。海辺の町・気仙沼でクルーズの需要が高いことは予想通りだったが、星空の人気の高さは地元の人々にとっても想定外だったという。実は気仙沼は、星空観測に適した場所を選出する環境省主催の「全国星空継続観察」において全国2位になった過去がある。地元では「星がよく見える



を運航してもらえ運びとなった。

プラン造成開始から販売開始までが2カ月弱と短期間だったため、「内容としては詰め切れていない部分もある」(前出・鈴木さん)というが、地域事業者の協力を得て気仙沼の魅力を伝える新たな宿泊プランは船出を迎えた。この夏の結果を検証し、細部を磨いていくことができれば、気仙沼を代表する観光コンテンツに育っていく可能性は高そうだ。

ポイントカードの アプリ化で広がる可能性

気仙沼クルーカードは2017年4月の登場以来、名刺大のカードを加盟店で読み取る方法で運用してきたが、2019年12月よりスマホアプリ版をスタートさせる準備を進行中だ。アプリ化によりカードを携帯せずに済むという会員の利便性向上に寄与するほか、加盟店の負担が軽減するメ

地域マーケティングにより もたらされるものとは

気仙沼で実践されているような顧客との関係性を重視したCRM発想の地域マーケティングがなぜ求められるのか。地域をどう変える力があるのだろうか？

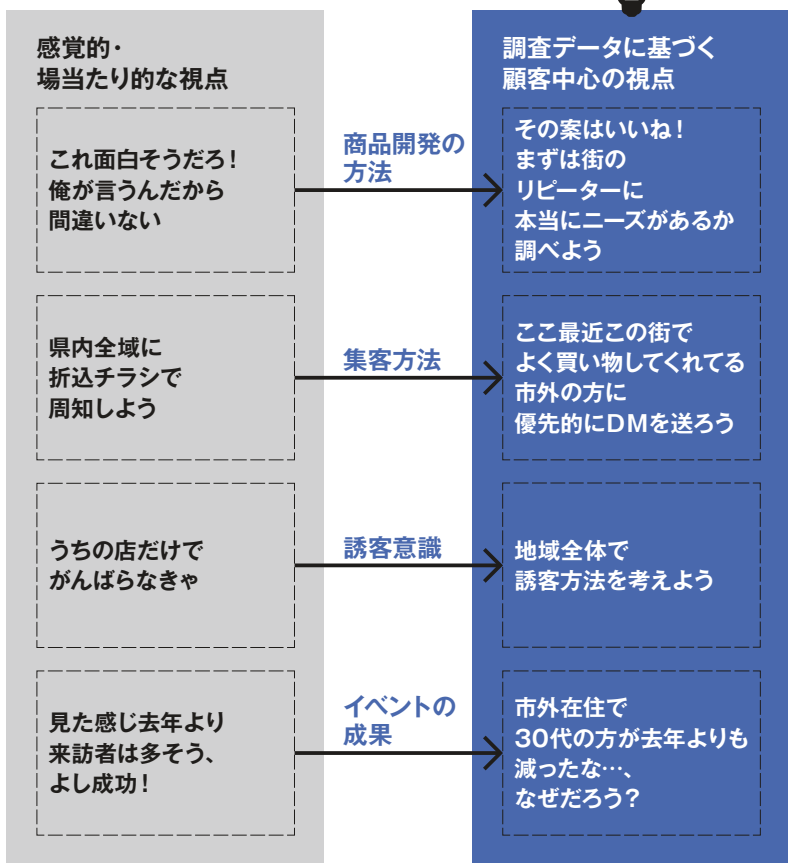
地域が目指すべきは 観光客との継続的な関係性

ここ数年来、DMOが注目されているが、組織を作ることが目的ではない。観光による地域振興こそが目的であり、そのために地域のマーケティングやブランディングをスムーズに行うための手段の一つとしてDMOという組織があるだけだ。

では、「観光による地域振興」が本来、目指す姿とは何だろう。近年は

誰かが投稿したSNSをきっかけにある地域が急激に話題を集め、短期間に観光客がどっと押し寄せる現象も各地で散見される。これは観光による地域振興が成功したと言えるだろうか？観光客が訪れたのは一度きりで、一瞬のブームが去ったら元の静かな地域に逆戻りしたのなら、成功とは言えないだろう。目指すべきは、一度訪れてくれた観光客に向き合い、彼らの想いを理解して、信頼関係を構築することである。

顧客中心の視点に立った 地域マーケティングへの転換例



リットも。現状の専用端末が不要になり、無料貸与されるタブレットで会員カード(アプリ)を読み取り可能になるため、初期費用や月々の固定費が安くなるのだ。ただ、アプリに苦手意識がある高齢者層も考えられるため、従来のカード版とアプリ版は併用していく考えだ。

また、アプリ化によって気仙沼クルーカードの機能も強化される。従来はポイント機能のみだったが、GPS

位置情報を利用した観光情報ナビ機能やプッシュ通知も可能となるのだ。インバウンドを意識した多言語化も進めており、キャッシュレス機能への接続も検討している。会員のGPS位置情報を取得できることで、今後は会員が気仙沼エリア内で「どこを訪れ、どれだけの時間過ごしたか」といった動態データを分析できるようになる点も、戦略を練るうえでメリットとなるだろう。

気仙沼Crew's Voice

「海」は気仙沼の財産ですから、クルーズのニーズが高い調査結果は予想通り。「星空」も人気と聞き、宿泊してもらうには夜のコンテンツが必要だと考えていたこともあり、夜のクルーズ付きプランの実現に

向けてすぐに動きました。これまで企画をする時は私たち民間事業者主体で動いてきましたが、事業者主体だと運用面の調整に手が回らない部分もあります。そこで大手旅行代理店の力を借りると、販路がその代理店に限られる。しかしDMOという全市的な組織ができたことでこうした懸念点が払しょくされ、役割分担がされているため短期間で企画を形にできました。

今回のクルーズ付きプランは、街の飲食店で夕食を楽しむ仕組みをはじめ、改善点を残しています。でもまず第一歩を踏み出すこと、そして結果に振り回されずに取り組みを継続することが大事だと考えて取り組んでいます。継続することで取り組みが市民にも理解され、気仙沼が一体となって観光客をもてなせる街になるとと思っています。



気仙沼セントラルホテル松軒
社長
鈴木淳平さん

泊まりたいと思う宿泊プランTOP10

※複数選択可

(422人)

プラン		
気仙沼湾クルージング付き	40.0%	169人
星空鑑賞付き	34.8%	147人
星空クルージング付き	28.0%	118人
ウニとり体験付き	27.3%	115人
離島大島レンタサイクル無料チケット付き	25.8%	109人
イカ釣り船の漁火クルージング付き	23.2%	98人
伝承館来訪付き	20.9%	88人
魚市場探検付き	20.4%	86人
大島大橋～亀山バス付き	17.3%	73人
ホヤボーやと泊まる	15.4%	65人
離島でカヤックプラン付き	15.4%	65人

人気上位に入ると予想がついていたクルーズ付き宿泊プランと、わずか5ptほどの僅差で星空鑑賞付き宿泊プランがランクイン

顧客との継続的な関係性を維持することをリテンションと呼び、顧客中心の視点を重視するCRMはそのための手段の一つである。リテンションができていれば新規顧客の開拓にかかるコストが削減でき、顧客が地域に繰り返し訪れるリピーター需要が見込める。さらに、顧客自身に地域の一員という意識が芽生えれば、新たな観光客を引き寄せる役割も果たしてくれるだろう。そしてリテンションが続くことで売上は上がるとされており、気仙沼においても実際に地域消費額が増大するという効果が表れ出している（下図参照）。

地域を変える推進力は 想いを一つにすること

気仙沼が導入した気仙沼クルーカードのコンセプトは「会員は同じ船に乗るクルー（船員）であり、市内・市

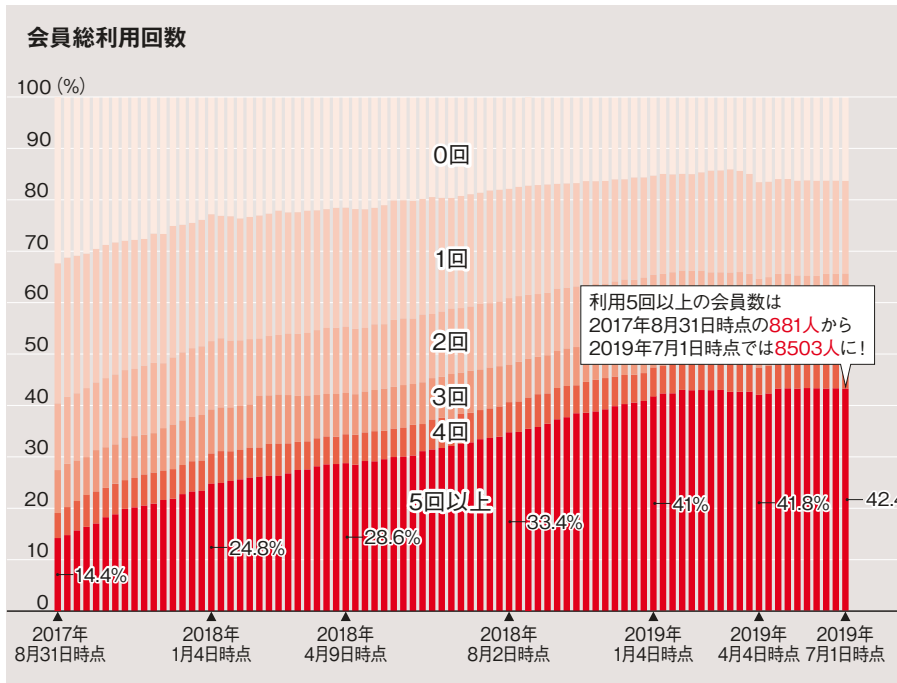
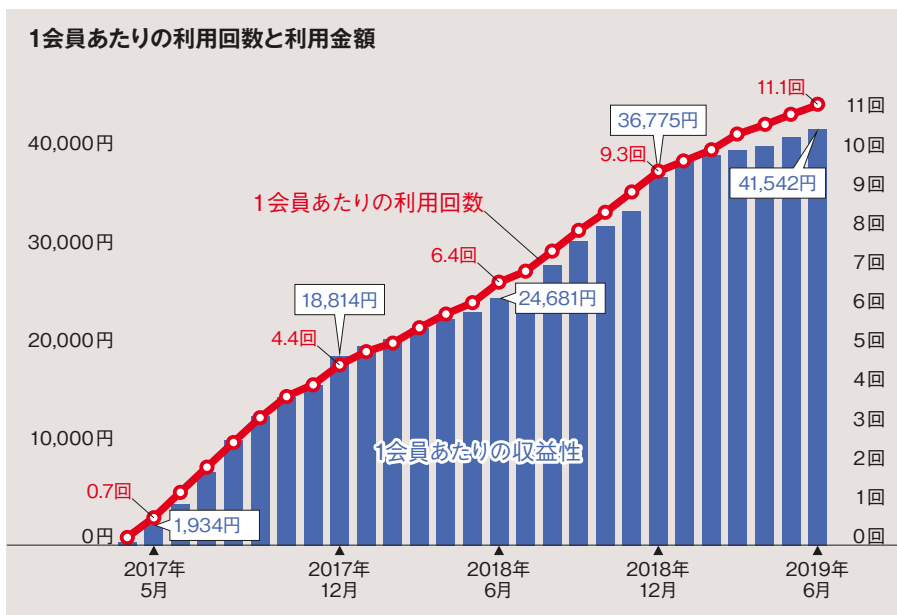


気仙沼地域戦略のみなさん。週1回のクルーカード定例会やプロモーション部会で観光課や観光コンベンション協会の人々と話し合いを続けることで進む方向性を一つにしている

外在住を問わず『気仙沼市民』として関係性を構築していく」というもの。まさに、観光による地域振興の理想像（＝顧客との継続的な関係性を構築する）を具現化する想いが込められていると言えよう。そして現地の人々の話を聞いてわかったことがある。それは、市長からDMO組織関係者、地域事業者に至るまで、このコンセプトが浸透しているからこそ、今回取り上

げたような地域一体となった取り組みが実現できているということだ。「東日本大震災で気仙沼は打撃を受けましたが、応援してくれる人とのつながりも生まれました。そういう人たちを一つの船に乗せて、未来に向かって一緒に進んでいきたい」と語ったのは、DMO事務局・気仙沼地域戦略の渡邊幸市さん。「ゆう寿司」の加藤昌之さん（P9インタビュー参照）は

「気仙沼という船がいい航海ができるかどうかは、自分たちクルー次第」と意欲を見せていた。地域の人たちが想いを一つにして同じゴールを目指し、顧客との継続的な関係を構築するために最適な手段を実践していく。こうして地域マーケティングを継続していけば、その先には必ずや地域にとって楽しみな未来が開けているだろう。



ポイントカードは会員数だけがが増えても実際に利用されなくては意味がない。気仙沼クルーカードは会員数に加え会員1人あたりの利用回数も順調に伸びを見せ、2019年1月4日時点では全会員のうち4割強が5回以上利用しているリピーターに。会員1人あたりの利用金額（収益性）も増加傾向にある

実践CRM 4

3年間の歩みから見えてきた 気仙沼の未来のカタチ

ポイントカードの導入により顧客データを活用した地域マーケティングを進める気仙沼。地域のキーマンの考えや観光地経営の先進地の様子から、目指すべき未来像を探りたい。

来訪者と市民が気持ちをも一つにすることで 観光地としての新たな可能性が広がる

従来の気仙沼の観光には「セールス」はあっても「マーケティング」の発想が不足していました。マーケティングに必要なのはデータであり、その取得手段として導入したのが気仙沼クルーカードです。これにより顧

客情報の継続的な取得と戦略を練った誘客ができて顧客満足につながり、結果的に市内店舗の復興にも寄与すると考えて進めてきました。現在は会員の4割以上が市外在住者です。ここまで普及できたのは東日本大震



気仙沼市長
菅原 茂さん

災を機に訪れてくれた、観光客であり気仙沼応援団でもある方とのつながりが大きかったと思います。

大震災以前、気仙沼市民は来訪者に気持ちのうえで一線を引く部分もありました。しかし被災により全国から訪れた方々にお世話になり、来訪者は気仙沼の風土にふれ、いい関係を築くことができました。現在の市民は、気仙沼に来る人たちは恩人だと考えています。こうした背景がな

い他地域が同様の取り組みをするならば、コト消費の観光に力を入れるといいのかもしれませんが。来訪者と被災市民が復興という同じ目的に向かったように、観光客と地域の人が会話をしながらコトを楽しんで気持ちを一つにし、関係を結ぶのです。

気仙沼には復興事業として新しい魅力も誕生しています。誕生前の施設などはカードによる調査データには現れませんが、観光の可能性を秘めています。ですから復興を担う行政と観光関係者のみなさんでしっかりと情報を共有しながら気仙沼DMOの構築を目指し、同じ方向へ進んでいきたいと思っています。

歩みを進めるうちに次の打ち手が見えてくる。 最終目標は気仙沼の関係人口を増やすこと

DMOのMにはマネジメントとマーケティングの2つの意味が含まれます。気仙沼ではマネジメントとしてみんなの意識を共有できる体制を構築し、マーケティングとしては気仙沼クルーカードの取得情報をはじめとする顧客データを基に商品開発をし、効率よく売る仕組みを整備してきました。この両輪により、気仙沼では観光客にとって満足度の高い商品を提供する体制が整いつつあります。



気仙沼地域戦略
理事長／
気仙沼商工会議所
会頭
菅原昭彦さん

顧客データを基にしたマーケティングを進める過程で課題も見えてきました。一つはデータが増えるにつれ読み取る精度を高める必要がある点。そのための人材育成を進めたり、外部に発注するのも手段でしょう。

もう一つの課題はデータの中身。リピーターを増やすと同時に、新たな顧客を獲得してロイヤルカスタマーへ育てることも必要です。しかしリピーターが増えると顧客データが示すニーズはマニアックになり、気仙沼になじみが薄い層を呼ぶ参考にできなくなる。ですからまだ気仙沼に目を向けていない層へのアプローチには、改善の余地を感じています。

これまでの取り組みを通じて、観光客を呼び込む意味も変化しています。観光客や消費額を増やすだけではなく、観光客と地域事業者の接点が増

えることにも価値があるのです。接点が増えると改善点が見えて商品が強化され、自分たちも磨かれていく。そこが実は観光の一番の楽しさなんです。ですから観光客との接点をどう増やすか、売り方の工夫も地域として必要。そうして観光地としての満足度を上げるのは人口で、最終的な地域の目標は気仙沼と長期につながりを持つ「関係人口」を増やすこと。そのためには来るたびに楽しいコトが生まれる街にする必要があり、新しい事業を起こしやすいサポート体制もこの先は必要だと思っています。

CRM先進地から学ぶ「顧客中心」の意義

CRM発想の観光地経営で日本の先を行くスイス・ツエルマット。彼らが約150年間かけて実践している「顧客中心」の取り組みから自分たちの地域に活かせること、足りないものを探りたい。

顧客との信頼関係が結べれば困難な時も駆けつけてくれる

森 気仙沼ではDMOを立ち上げるにあたり、先進事例としてスイスのツエルマットを視察しました。ツエルマットでは顧客情報を管理してCRM発想の地域マーケティングを行っています。そもそもなぜ、そうした取り組みを始めたのでしょうか。

山田 ツエルマットは山岳地で美しい景観に囲まれています。農地には不向きで産業も発達せず、貧しい村でした。ところが「難攻不落の山・マッターホルン」が初登頂されたことで一気に注目され、旅行者が訪れるようになったんです。

森 旅行者を迎えるためにホテルや鉄道も整備され、何もない村から観光地に転換していったんですね。

山田 しかし、小さな村には旅行者を受け入れる限界もあり、村として



は1回だけではなく何度も足を運んでほしい。でもどうしたらいいか、自分たちには知識もスキルもない…。そうして顧客から学ぶ必要性を感じて、村の人々はさまざまな取り組みを始めたわけです。

森 地域の人々が「旅行者に何度も足を運んでもらう」ことを意識できたのはなぜでしょう。

山田 他に産業がなく貧しい彼らには死活問題です。せつかく一度は捕まえたお客様を逃さず、長く付き合える関係性を構築しようと考えてるのは自然のことでした。また、ツエルマットは環境保全の観点からこれ以上、宿泊施設を増やす選択肢がありません。売上を高めるには客単価を上げるしかない。そのためにも絶えず満足度を向上させ、個々のお客様の要望欲求を把握すること、顧客理解を重要視してきたんです。

森 ツエルマットの特徴的な取り組み



©Swiss Alps Consulting GmbH

ツエルマットの観光

スイスのシンボル・マッターホルンの山麓に位置する小さな村。1865年にイギリスの山岳隊がマッターホルン登頂を果たしたのをきっかけに注目を浴び、いまや世界有数の山岳リゾートに。人口約5700人の村でありながら年間宿泊者数は約200万人泊をキープし、その7割をリピーターが占める。環境保全のためにガソリン自動車の侵入が規制された村には馬車や電気自動車が行き交い、ホテルや高級ブランド店と伝統的な家屋が並ぶ古い街並みが共存している。

山田 今後は地域単位で顧客情報を活用するのが大きな流れになるでしょう。だけどお客様の好みを把握するって、昔の商店では当たり前でしたよね。呉服屋さんが「あそこの娘さんが成人式だから振袖の案内をしよう」とか。放つておいてもお客様が来た高度成長期以降、そういう気持ちを忘れたのかもしれない。

森 そういえば気仙沼で先日、個店さんが集まってお互いの顧客情報を見ながら話し合う会合を開いたんです。するとお客様は地元の50代が多いとか他県の30代が多いとか、お店ごとに特徴がある。自然と「お互いのお客様を紹介できるようなキャンペーンしたいね」という話になっ

みを教えてください。

山田 20年20回以上訪れた顧客をロイヤルゲストとして表彰する制度があります。観光局長から特製バッジが贈呈され、ゲストには滞在中そのバッジをつけてもらう。バッジを見た街の人々は彼らを特別に丁寧にもてなしています。

森 施設ごとではなく地域がゲスト個々の訪問履歴を管理できているからこそできる表彰制度ですね。

山田 複数の宿を泊まり歩く人がいても、各宿の顧客リストと共に統合したデータベースを観光局が管理しているため「Aさんが何度目の訪問か」が確認できる。宿の顧客リストには名前から家族構成、記念日など、様々な情報が含まれていて、そのデータを活かしたサービス提供と接客をするからこそ顧客から信頼され、ツエルマットのブランド力にもつながっています。



観光カリスマ
山田桂一郎さん

スイス・ツエルマット観光局でセールスプロモーションを担当後、日本語インフォメーションセンター「JTIC SWISS」を設立。世界各地で地域経営をベースにしたマーケティングによる地域振興・観光振興をプロデュース。内閣府・国土交通省・農林水産省による「観光カリスマ」に認定されている他、内閣府認定「地域活性化伝道師」「クールジャパン・地域プロデューサー」としても活躍。北海道大学、和歌山大学、奈良県立大学にて客員教授も務める。著書に『観光立国の正体』（新潮社）。

じゃらんリサーチセンター
森 成人

2013年4月より経済同友会の被災地支援プロジェクトにて被災地気仙沼市へ出向。現地の仮設住宅に住みながら、被災地復興に向け地元人材育成や観光振興、6次産業化などに携わる。2017年4月より（一社）気仙沼地域戦略理事、気仙沼市復興アドバイザー。2018年12月より観光庁専門家派遣事業に専門家として登録。

森 顧客一人ひとりについてこそまて把握しているんですね。

山田 顧客ニーズを元にしたオフシーズンイベントもあります。夏の冬のハイシーズンにしか滞在したことがない顧客に対して、秋の静かな時期にクラシック音楽祭を始めたのも顧客の意向に合わせたものです。会場も新たに箱物を建てたりせず、街の教会や山に点在する礼拝堂を使用します。村の本質的な価値である自然景観や静かな環境は保ちながら、できる方法を考えています。

森 気仙沼の冬のキャンペーンもそうですが、閑散期でもやり方次第で顧客を呼び込めるんですね。

山田 オフシーズンに新規顧客を開拓するのは難しいけど、手間暇かける余裕があるためロイヤルゲストの満足度を上げるには絶好のチャンスなんです。そうして心をつかんだ顧客は、簡単には離れていきません。

で。顧客資産を共有できると、地域全体が潤うことにつながりますね。

山田 飲食店、宿、小売店はもちろん、農林水産業まで協力し合えるのが理想。食材も外から仕入れずに地元資本のものを使って、地域内でお金を循環させるのが重要です。

森 ただ、顧客情報を同業者と共有したくない人もいますよね。

山田 たとえばホテルでもカテゴリーやターゲット層がそれぞれ違えば、地域内で住み分けてできるはず。だから「お客様を取られる」なんて心配はナンセンス。顧客満足度を上げるにはお客様にあったホテルをすすめるのが大切で、地域としてそこをマネジメントしていけばいいんです。

地域としての哲学が何かを各自が認識することが第一歩

森 現段階の気仙沼の取り組みを見て、課題に思う点は？

山田 徐々に増えているハードリピーターへの対応をもっと考えてほしいと思います。ツエルマットみたいな表彰制度とか。あわせて、ロイヤルゲストを増やすためにも地域の事業者がステップアップする必要がある。もっと楽しいこと、おいしいものを季節ごとに提供して、何度も足を運んでもらえるようにする。

森 地域事業者さんたち個々の経営能力を磨くのは難しい点ですね。対策は勉強会を開くとか…。

山田 それも必要ですが、まずは地域の本質的な価値と共に培ってきたぶれない哲学・思想・美学を各自がしっかりと認識することが大事です。

森 ツエルマットが自然環境を財産にしているように、何を守り、磨くのかを地域の共通認識として持つ。根底に郷土愛が必要であると。

山田 郷土への深い理解、愛着があるからこそ、自分たちの地域をよくしたいと思うんです。そして地域の哲学、思想、美学をすべての商品にメッセージとして込められたら、地域のブランド力はさらに高まります。

森 最後に、地域マーケティングを続けることで、どんな未来が待っていると思いますか？

山田 国内市場では顧客を囲い込んで売り先を確保できれば地域としてどんどん強くなるし、インバウンドならなおさら1回目からしっかりと繋ぎ止めないと2回目の訪問はありえない。顧客が誰か見えている地域と、見えていない地域では差は開くばかり。お客様の信頼を得ている地域だけが生き残ることができる。そのためにも、まずは自分たち地域の本質的な価値を知ることが重要です。

図2 宿泊旅行実施率の推移(性・年代別)

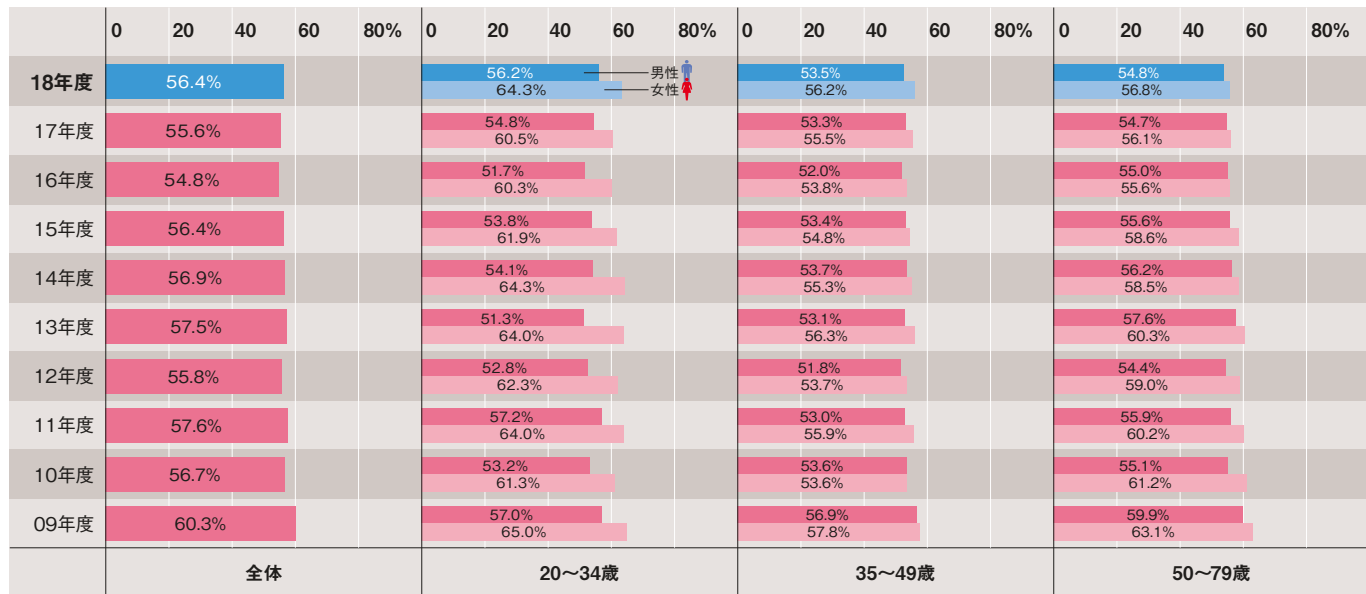
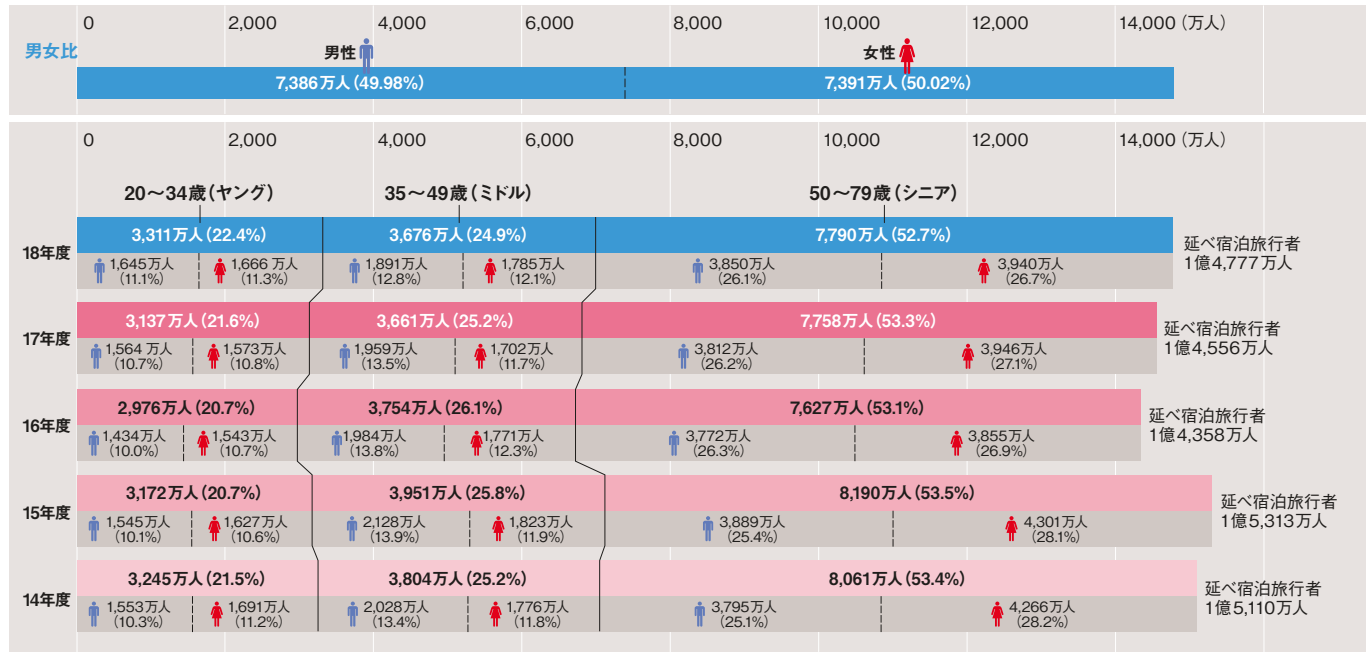


図3 延べ宿泊旅行者数の構成(性・年代別)



※推計値の算出は四捨五入していない実データで行ったため、見かけ上の計算が合わない場合がある

図5 年間平均旅行回数(性・年代別) (単位:回)

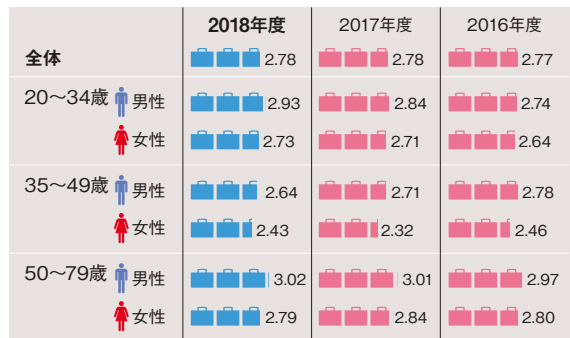
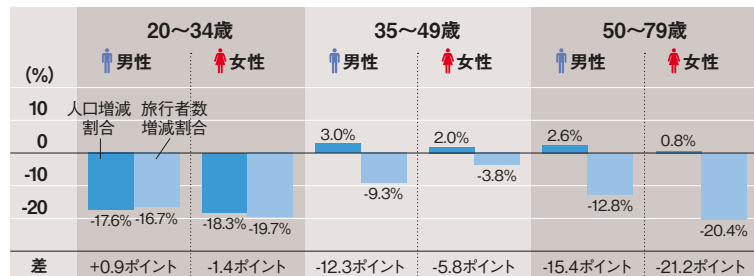


図4 人口の変化と旅行者数の変化 ※2008年度→2018年度



※人口増減割合については、2008年度は「H20年10月1日現在の人口推計」、2018年度は「H30年10月1日現在の人口推計」を使用
※差は四捨五入前の数字で計算しているため、見た目と合わない場合がある

本調査の概要

調査名	じゃらん宿泊旅行調査2019
調査方法	インターネットによる調査
調査期間	2018年4月～2019年3月 (調査実施は2019年4月)
調査内容	昨年度1年間に実施したすべての国内宿泊旅行(出張・帰省・修学旅行などを除く)の行き先と回数について、また1人最大3件までの個別宿泊旅行について、具体的な内容を調査した
サンプル数	15,559件
集計・分析手法について	はじめに平成30年10月1日現在の人口速報集計(総務省統計局発表)および1次調査結果を用いて、全国の宿泊旅行者の母集団を推計した。次に、2次調査の集計・分析にあたり、推計された宿泊旅行者の母集団における都道府県別、性・年代別構成比に基づいてウェイトバックを行い、構成比のずれを補正している。

『じゃらん宿泊旅行調査2019』から読み解く

日本人旅行最新トピックス

毎年1万5000人を対象に実施する『じゃらん宿泊旅行調査』。その調査結果をご紹介します。今年の特徴的な動きのいくつかをトピックスとして掘り下げてみたい。

1年間に宿泊旅行を行った人の割合を表す宿泊旅行実施率は前年度比0・8ポイント増の56・4%。旅行1回あたりの平均宿泊数もやや伸び(図1)、延べ宿泊数は前年度比3%増と2年連続の増加となった(表1)。実施率は全体としては微増だが、20～34歳のヤング層では大きく伸びている(図2)。とくに女性は3・8ポイントの大幅増。結果、延べ宿泊旅行者数の構成でもヤング層が全体の22・4%とシェアを伸ばした(図3)。

こうした変化は、この10年の人口の変化と旅行者数の変化の比較からも読み取れる(図4)。35歳以上では、男女ともすべて人口増に對して旅行者数は減。シニア女性に至ってはその差がマイナス21ポイントを超え、人口に対して大幅に旅行者が減っているのが分かる。

図1 旅行1回あたりの平均宿泊数

	0	20	40	60	80	100%
		1泊		2泊	3泊以上	
18年度		57.8		26.0	16.3	平均1.78泊
17年度		57.9		26.1	15.9	平均1.76泊
16年度		57.7		26.4	15.9	平均1.76泊

表1 延べ宿泊旅行者数と延べ宿泊数の推計

	18年度	17年度	16年度	15年度	14年度
各年10月1日現在人口推計(万人)	9,408	9,438	9,475	9,498	9,520
宿泊旅行実施率(%)	56.4	55.6	54.8	56.4	56.9
実宿泊旅行者数(万人)	5,310	5,244	5,188	5,358	5,420
宿泊旅行実施者の年間平均旅行回数(回)	2.78	2.78	2.77	2.86	2.79
延べ宿泊旅行者数(万人回)	14,777	14,556	14,358	15,313	15,110
宿泊旅行実施者の1回の旅行あたり平均宿泊数(泊)	1.78	1.76	1.76	1.75	1.68
延べ宿泊数(万人泊)	26,416	25,646	25,308	26,903	25,397

※推計値(太字)の算出は四捨五入していない実データで行った

これに對しヤング層では、女性ではやや旅行者の方が減っているもののその差はわずか。男性では人口より旅行者数の減少が少ない。実質的には旅行者数が増えているのが分かる。ここでは紹介できなかったが、5年間の変化で見ると

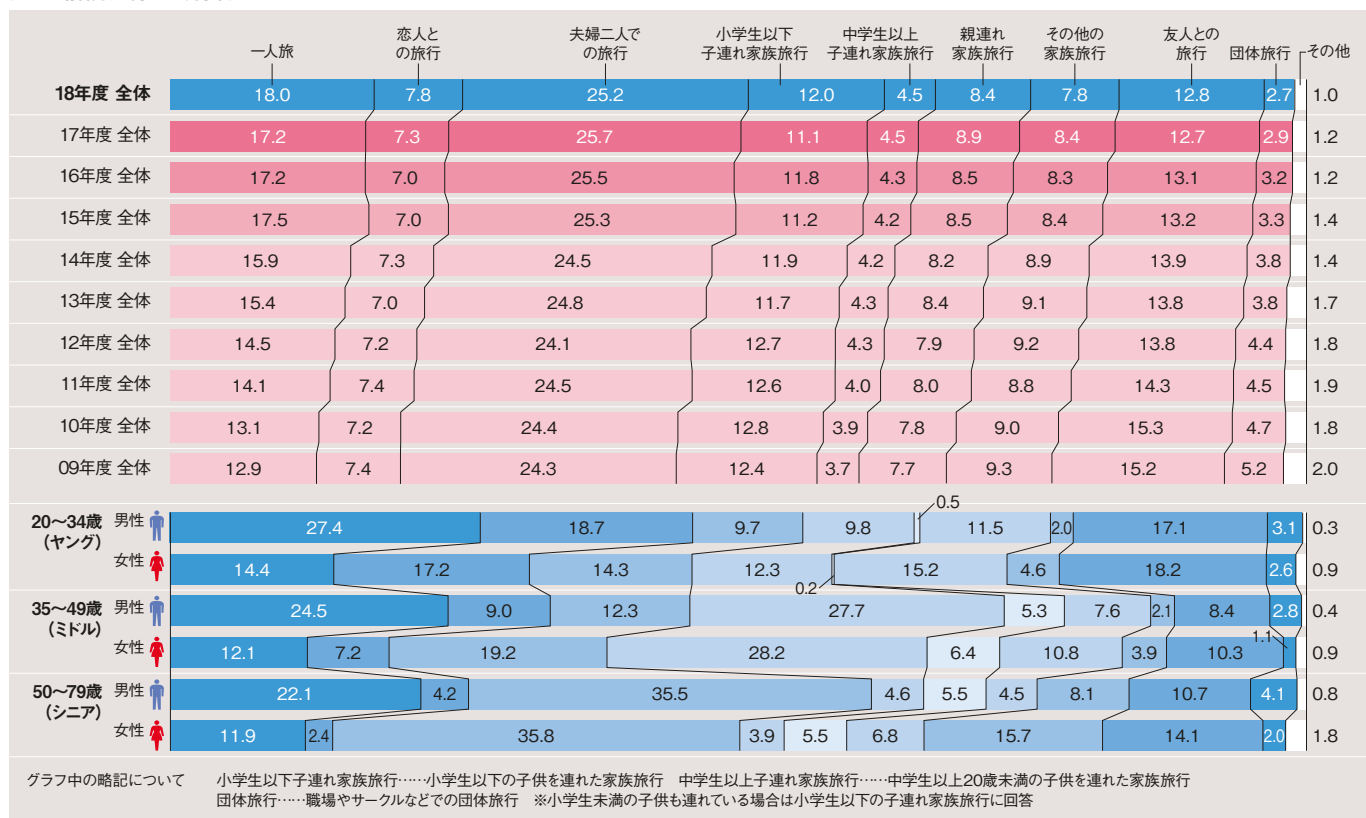
ヤング層男性では人口減に對し旅行者増に転じるなど、人口に對する旅行者増の傾向はより明らかになっている。年間平均旅行回数でもヤング層の伸びが目立つなど(図5)、新たな傾向を感じさせる結果となった。

旅行市場概観

実施率56・4%と今年も微増傾向。男女ともヤング層の伸びが目立つ

昨年以來、前年度比微増が続く宿泊旅行実施率。今年はすべての性・年代で増加となったが、とくに20～34歳Ⅱヤング層の大幅な伸びが全体を押し上げた。

図7 宿泊旅行の同行者（単一回答）※ベース：宿泊旅行件数（単位：％）



Topics 1 若者の旅

「気まま」男子と「計画的」女子。恋人とは国内旅行に行く場合が多い？

「旅行に行く若者」の特徴を知れば国内旅行の機会増につながる

前回あたりから増加傾向が見え始めたヤング層の旅だが、『じゃらん宿泊旅行調査』以外のデータと合わせるとよりその傾向が鮮明になってくる。たとえば今回、20～34歳女性の旅行実施率は前年度比で3.8ポイント上昇したが（P17図2参照）、海外への出国率も4%上昇しているというデータがあり、国内外を問わず「旅行する人」が同じように増えている様子が見て取れる。またヤング層での「恋人との旅行」は男性で18.7%、女性で17.2%（図7参照）。調査にもよるが、この年代で恋人のいる割合はおおよそ2割から3割といわれていて、「恋人がいる若者の多くが国内旅行に行っている」という可能性もありそうだ。

なおじゃらんリサーチセンターでは、ヤング層の旅行意識、検討行動をより深く知るため、旅行によく行く（海外、国内とも年1回以上）20

代の男女を対象に、2019年3月、グループインタビューを実施した。

集まった若年層旅行ヘビー層の共通点は、男女ともコミュニケーション力が高く、身なりもこぎれいないわゆる「リア充」タイプが多かったこと。一方で、男性は行き先も含めて行き当たりばったり、情報収集は現地でのGoogleマップ検索のみという人も多いのに対し、女性は綿密に計画を立て、計画そのものを楽しむタイプが多いという違いも見られた。また、特に男性は「海外は一人旅、国内は恋人と」というように「同行者によってスタイルを変える」点も若年層旅行者に見られた特徴の一つ。たとえば同行者ごとにスタイルの違う旅行を提案するなどの方法で、旅行回数を増やすことにもつながっているかもしれない。

「若年旅行者の検討行動」グループインタビューより

Q あなたにとって旅行とは？

- ☐ 「現実には忘れないときがある。会社の電話が繋がらないところで思い切り羽を伸ばす」（男性／メーカー）
- ☐ 「自分のものの扱い方、人への態度が、日常から離れているので変わる気がする」（女性／公務員）

Q 旅行に行くきっかけは？

- ☐ 「行ったことのないところで食や文化を目的にする。飲み場で行き先、値段まで決める。宿泊先が決まれば、そこから先はLINE」（男性／IT）
- ☐ 「今月は休んでないと思ったら。急に決まるのは国内。夏と冬は絶対行く。毎年同じ時期、場所はあとから決める」（女性／不動産事務）

Q 同行者は？

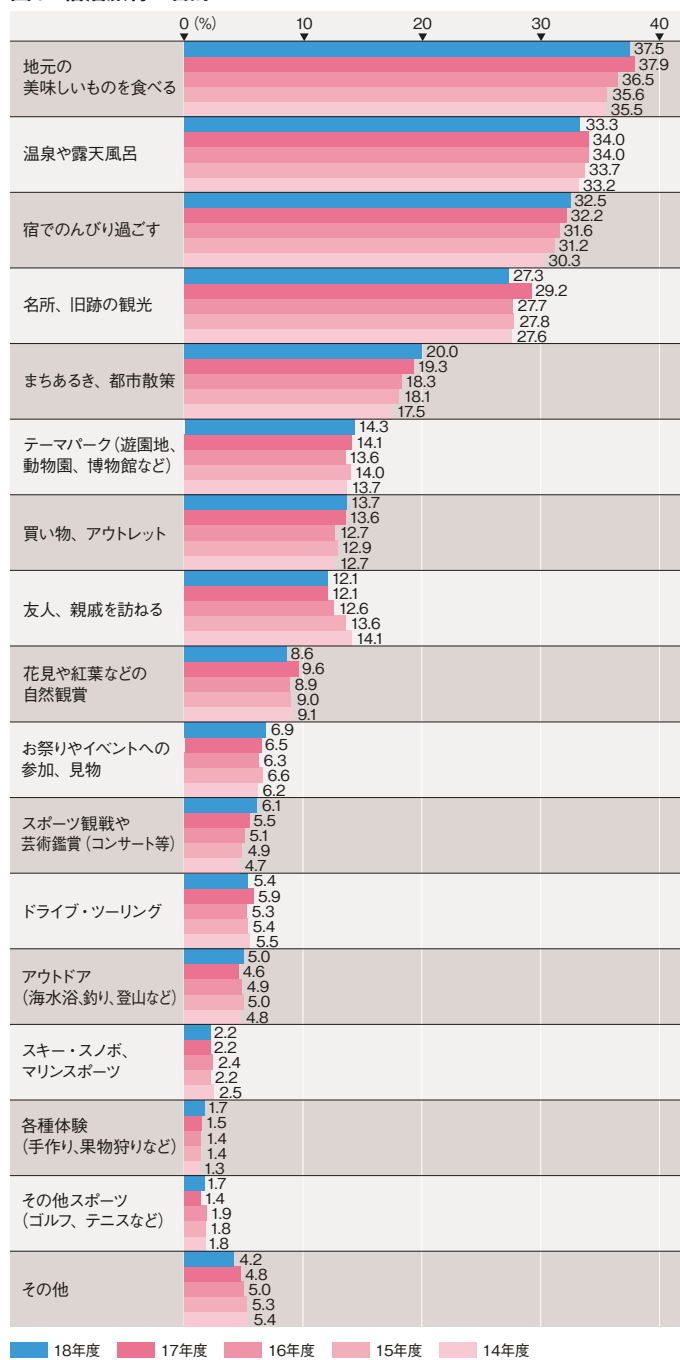
- ☐ 「国内は社会人になると彼女が多い。海外は一人で行くのが半分」（男性／IT）
- ☐ 「友達とも行くし、一人でも行く。国内は温泉旅行が多い。最近はお母とばかり」（女性／医療事務）

旅の目的（図6）では、「食」「温泉や露天風呂」「宿でのんびり」というトップ3は今回も変わらず。「名所、旧跡」の減少がやや目立つのは、これを目的とする旅行者の多いシニア層がシェアを落とした影響もありそうだ。一方で、絶対数は少ないが伸びている「お祭りやイベント」「スポーツ観戦」はヤング層で増えている様子が見られた。なお、10年前と比べて増加傾向にある項目に注目すると、「食」はヤング男性とシニア女性、「宿

上げ止まり感のあった「二人旅」が再び増加

宿泊施設については、前年度同様、ビジネスホテルが増え旅館が減る傾向。ビジネスホテルが旅館を抜いてトップとなってから、2年で2・9ポイントの差がつくまでになった（表2）。目的地までの交通手段についてもトップ3は前年度同様となった（表3）。

図6 宿泊旅行の目的（複数回答）※ベース：宿泊旅行件数



のんびり」はヤング男性、ミドル女性、シニア女性、「まちあるき」はミドル、シニア層の伸びによるところが大きい。同行者（図7）では、しばらく伸びが止まっていた「一人旅」が再び増加。35歳～49歳男性を除き、全ての性・年代で前年度比増とな

ったが、最も一人旅比率の高いヤング男性の旅が増えた影響はありそうだ。「恋人との旅行」がやや増えたのにもヤング層の旅行増が寄与しているかもしれない。やや減少傾向だった「小学生以下の子連れ旅行」がプラスに転じたのも今年の特徴といえる。

表2 宿泊施設のタイプ（単一回答）※ベース：宿泊旅行件数

	18年度	17年度	16年度
① ビジネスホテル	23.9%	23.1%	22.7%
② リゾートホテル	21.3%	21.4%	20.9%
③ 旅館	21.0%	21.8%	22.8%

表3 目的地までの交通手段（単一回答）※ベース：宿泊旅行件数

	18年度	17年度	16年度
① 自家用車	40.1%	39.9%	41.6%
② 新幹線・特急列車	20.5%	20.3%	19.9%
③ 日本航空や全日空の飛行機	16.3%	16.8%	15.9%

旅のスタイル

ヤング層旅行者増の影響か？「二人旅」や「恋人との旅行」が微増

シニア旅行者が減少し、ヤング旅行者が増加する中で、同行者や旅の目的など旅のスタイルもやや違った傾向を示した今回。一方で、子連れ旅行など王道の旅にも復権の兆しが見られた。

旅の
費用

市場規模は8兆6496億円。
現地消費が約4割を占める

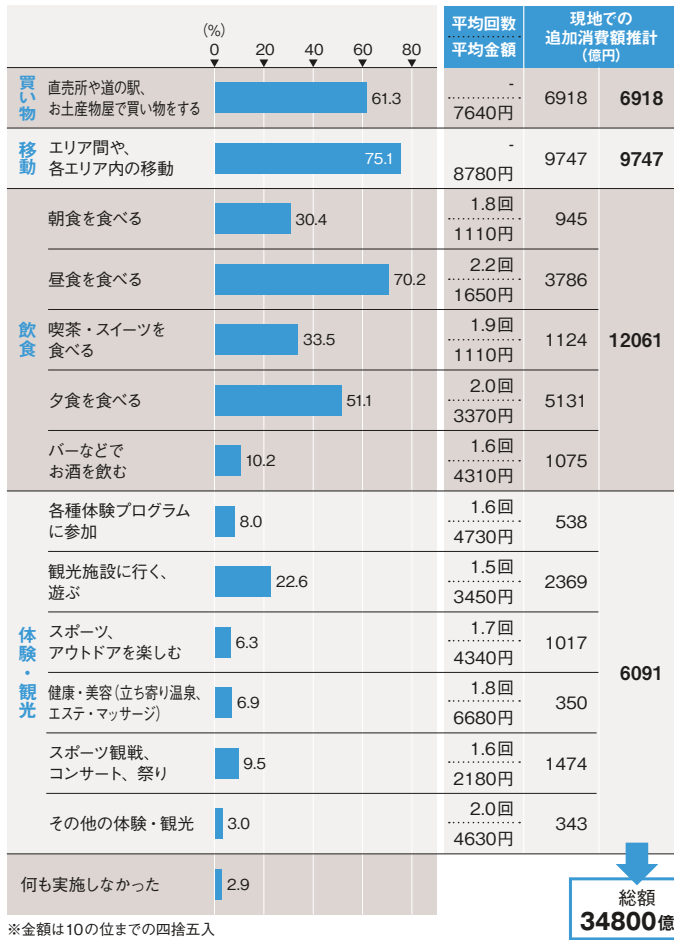
現地消費の質問方法の変更のため
前年度までの総額との比較はできないが、
費用総額Ⅱ推計市場規模は8兆円台となった。

現地消費のトップ3は
飲食、二次交通、買い物

今回の調査から現地消費について
は宿泊費、交通費以外の追加消
費を積算する形に変更。旅行中の
買い物、移動、飲食、体験・観光
の消費額をすべて積み上げた総額

Ⅱ 現地消費として集計した結果、
現地消費が費用総額の約4割とな
った(図8)。その内訳となるのが
表4。飲食が約1・2兆円、主な
宿泊地からそれ以外への移動(二
次交通)が1兆円弱、買い物約
7000億円を占めている。1回
あたりの費用は図9に示した。

表4 現地支出の詳細(宿泊プラン・ツアー以外で行ったこと、複数回答)



※金額は10の位までの四捨五入

図8 宿泊旅行にかけられた費用総額

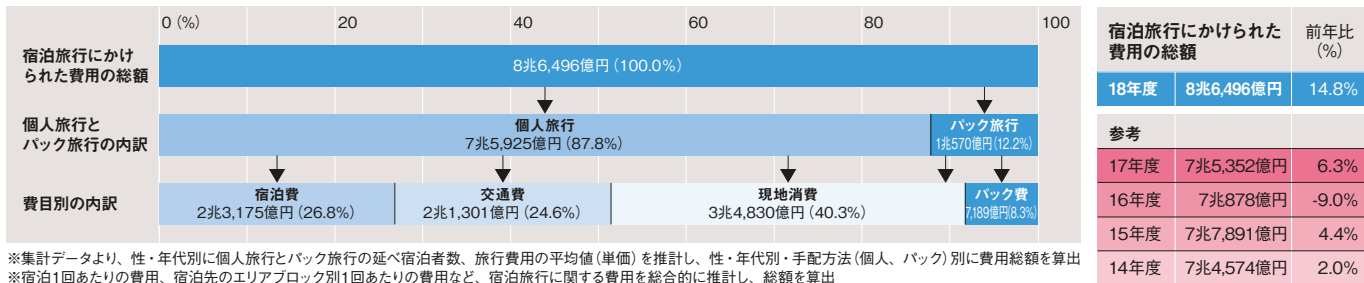
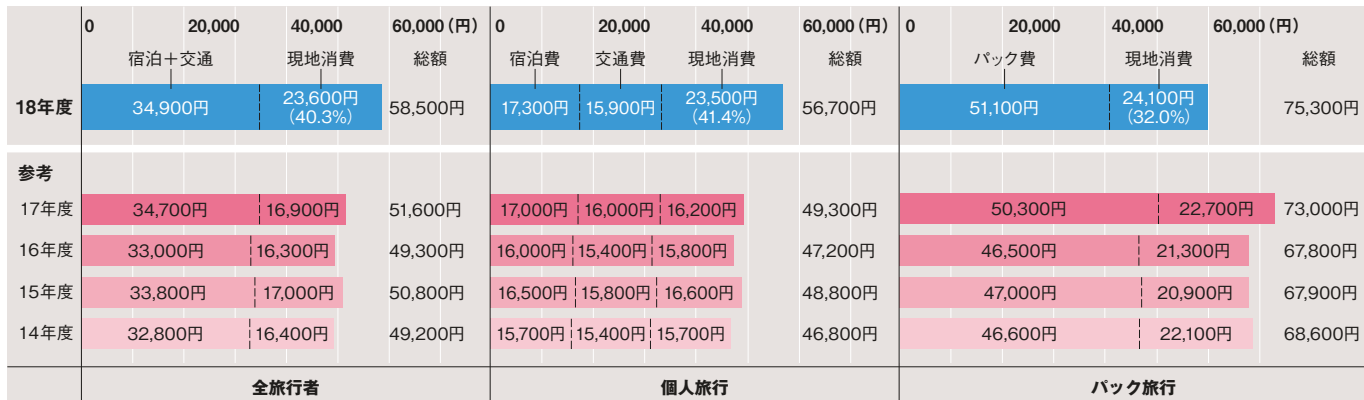


図9 1回の宿泊旅行にかかった費用(大人1人あたり) ※トリム1.0%平均 ※追加消費行動が有効回答



※今回より現地消費(昨年までは現地小遣い)の設問を変更し、トリム平均の処理も変更したため、経年比較はできない ※百の位までの四捨五入で示しているため、合計が合わない場合がある
※トリム平均とは…… データ全体の上限と下限から一定の割合のデータをカットした残りのデータの平均のこと
ここでは、全体の上下合計1.0%の範囲にあるデータをカットした。金額の高すぎる回答が平均値に大きな影響を与えることを避けるためである

都道府県別
ランキング

旅行者数ベスト10は例年通り。
総合満足度では大分県が初のトップに

宿泊旅行者数に変動はないが、増加率、増加数には
被災地エリアで実施された『ふっこう割』の影響も。
満足度の全体平均は上昇傾向で全国的なレベルアップが感じられる。

都道府県別旅行者数は
上位に変動なし

都道府県別の延べ宿泊旅行者数
ランキング(表5)は上位16位ま
で前年度からの順位に変動はなし。
トップ3の東京都、北海道、大阪
府は、2年連続で前年度比でもプ
ラスとなった。

西日本豪雨による『ふっこう周
遊割』が実施された影響もあつて
か、宿泊旅行者数増加率のトップ
となったのは徳島県(表6)。阿波
おどり開催をめぐる騒動のなか、
宿泊旅行者数については4割近い

表5 都道府県別延べ宿泊旅行者数
ランキング

	推計値
1 東京都	1,573 万人
2 北海道	1,134
3 大阪府	809
4 静岡県	733
5 神奈川県	705
6 長野県	693
7 京都府	623
8 千葉県	619
9 沖縄県	533
10 福岡県	496

表6 都道府県別延べ宿泊旅行者数
増加率ランキング

	推計値
1 徳島県	37.9 %
2 山口県	16.5
3 和歌山県	15.0
4 富山県	11.8
4 千葉県	11.8
6 山梨県	7.7
7 茨城県	7.6
8 愛媛県	7.2
9 高知県	6.5
10 熊本県	6.4

表7 都道府県別延べ宿泊旅行者数
増加数ランキング

	推計値
1 北海道	68 万人
2 千葉県	65
3 大阪府	34
4 東京都	32
5 和歌山県	31
6 徳島県	30
7 山口県	24
8 愛知県	21
9 宮城県	20
10 山梨県	19

表8 居住ブロック別にみた宿泊先ブロック別の延べ旅行者数の増減数(17年度→18年度) (単位:万人回)

		宿泊先ブロック								
		北海道	東北	関東	甲信越・ 北陸	東海	関西	中四国	九州	沖縄
居住ブロック	全体 18年度	1,134	1,294	3,931	1,842	1,705	2,424	1,424	1,616	533
	17年度	1,066	1,269	3,795	1,856	1,742	2,378	1,433	1,621	540
	16年度	988	1,230	3,790	1,905	1,725	2,281	1,428	1,691	449
	18-17年度増減	68	25	135	-14	-37	46	-8	-5	-7
	北海道	39	0	-4	3	8	2	9	7	-1
	東北	51	39	19	-7	-12	10	-10	-7	-3
	関東	-6	7	44	37	-24	50	-53	7	-25
	甲信越・北陸	4	-8	14	-6	10	24	-4	-1	-4
	東海	-9	-13	15	-19	-40	-21	38	-2	-5
	関西	-12	-7	36	-22	7	-8	11	-2	11
	中四国	-1	8	20	-1	2	-6	22	11	5
	九州	0	-2	2	0	10	-13	-29	-24	-5
	沖縄	0	0	-10	1	2	10	7	4	20

※ブロック別増減/
-30万人以上:黄色の網掛け、
+30万人以上:緑色の網掛け
※全体増減/
+100万人以上:水色の枠線

表11 項目別に見た評価の高い都道府県ランキング

地元ならではの おいしい食べ物が多かった都道府県		
全体平均(前年度 58.9%) → 60.9%		
第1位	石川県	77.9%
2	高知県	77.0
3	北海道	76.4
4	熊本県	76.2
5	沖縄県	75.1
6	香川県	74.3
7	富山県	72.8
8	宮城県	72.5
8	長崎県	72.5
10	和歌山県	72.0
魚介類で人気の石川県が2年連続1位		
上位3位は変わらず。4位の熊本県は、馬刺し、牛肉、ラーメンなど幅広い食でランクアップ。沖縄県、香川県もトップ10内で順位を上げた。[牛タン(料理)]人気の宮城県、「ちゃんぽん」の長崎県、「マグロ」など魚介類が支持された和歌山県が新たにランクイン。		
子供が楽しめるスポットや施設・体験が多かった都道府県		
全体平均(前年度 23.7%) → 25.3%		
第1位	千葉県	54.1%
2	沖縄県	41.1
3	和歌山県	39.9
4	三重県	34.9
5	栃木県	32.1
6	大分県	31.8
7	大阪府	31.2
8	長崎県	31.0
9	鳥取県	27.8
10	北海道	27.2
10	山梨県	27.2
テーマパークに強い県が上位に		
千葉県が14年連続1位、ベスト3も変動なし。振り返りの5位栃木県では、具体的なテーマパーク名を挙げての評価が多く、新顔の9位鳥取県は「水木しげるロード」や海水浴、鳥取砂丘が評価された。		
地元の人のホスピタリティを感じた都道府県		
全体平均(前年度 24.3%) → 24.8%		
第1位	沖縄県	47.1%
2	熊本県	33.9
3	青森県	33.2
3	鹿児島県	33.2
5	山形県	32.9
6	北海道	31.6
6	大分県	31.6
8	香川県	31.0
8	高知県	31.0
10	佐賀県	30.8
沖縄県が14連覇。西日本勢も健闘		
2位の熊本県ほか西日本の健闘が目立った今年。6位大分県では「観光地としてホスピタリティを感じた」と地域単位での評価も。10位佐賀県は「唐津くんち」や「パルーンフェスタ」など祭り・イベント関連の評価が高く、イベント＝チャンスであると感じさせる。		

魅力のある特産品や土産物が 多かった都道府県		
全体平均(前年度 48.4%) → 50.6%		
第1位	沖縄県	69.9%
2	北海道	65.0
3	熊本県	63.7
4	石川県	63.6
5	長崎県	62.2
6	鹿児島県	61.5
7	京都府	61.4
8	宮城県	61.0
9	高知県	60.7
10	三重県	60.0
今年も1位の沖縄県。熊本県が急上昇		
沖縄県は14年連続1位。2位の北海道も変わらず。圏外からトップ3入りした熊本県は「くまモングッズ」人気で堅調。「さつまあげ」「かるかん」「芋焼酎」の鹿児島県、「ささかま」「ずんだ餅」「牛タン」の宮城県、「和菓子」が人気の三重県が新たに入った。		
若者が楽しめるスポットや施設・体験が多かった都道府県		
全体平均(前年度 26.2%) → 27.9%		
第1位	千葉県	52.2%
2	沖縄県	51.0
3	大阪府	41.1
4	和歌山県	36.1
5	東京都	33.4
6	長崎県	31.3
7	大分県	30.9
8	北海道	30.1
9	福岡県	30.0
10	神奈川県	29.5
10	三重県	29.5
千葉県がトップに振り返り		
トップ3は2005年以来不動。4位和歌山県は白浜エリアのテーマパーク人気でランクアップ。7位大分県はテーマパークや温泉のほか、ホテル内アミューズメント施設も評価されてランクイン。		
現地で良い観光情報を入手できた都道府県		
全体平均(前年度 27.0%) → 27.0%		
第1位	沖縄県	46.0%
2	北海道	36.1
2	京都府	36.1
4	青森県	35.5
5	鹿児島県	34.6
6	鳥取県	34.5
7	熊本県	34.3
8	富山県	33.7
8	愛媛県	33.7
10	長崎県	33.4
パンフ・案内書・人が評価のカギ		
ベスト3の顔ぶれは前年度と同じ。続く4位の青森県は前年度から4ランクアップした。全体に、パンフレットや観光案内所、地元の人の対応などを評価する意見が多く、京都府や鹿児島県では「ガイドの説明が良かった」とのコメントも見られた。		

魅力的な宿泊施設が多かった都道府県		
全体平均(前年度 43.5%) → 44.4%		
第1位	大分県	64.0%
2	沖縄県	60.1
3	熊本県	57.3
4	和歌山県	56.8
5	群馬県	54.8
6	北海道	53.5
7	兵庫県	50.3
8	栃木県	50.2
9	三重県	49.6
10	愛媛県	49.4
4連覇の大分県ほか有名温泉地が並ぶ		
1位の大分県をはじめ有名温泉地を有する地域が上位に。トップ10に振り返り4位の和歌山県では「白浜温泉」、7位兵庫県では「城崎温泉」などの温泉地の名前が挙がった。一方、2位の沖縄県は個別のリゾートホテルの名称が挙がるケースが多い。		
大人が楽しめるスポットや施設・体験が多かった都道府県		
全体平均(前年度 39.7%) → 42.0%		
第1位	沖縄県	57.9%
2	千葉県	55.4
3	奈良県	51.0
4	長崎県	49.4
5	京都府	48.6
6	三重県	47.7
7	和歌山県	47.2
8	大分県	46.8
9	広島県	45.4
10	石川県	44.6
沖縄県が3年連続1位。3位に奈良県		
ベスト6までの顔ぶれは前年度から変わらず。その中で3ランクアップした奈良県は、神社仏閣に加えて博物館も評価された。9位に入った広島県は圧倒的に神社が多いが、野球観戦体験を評価する声も多い。10位石川県は庭園や城下町などの街めぐりが人気だ。		
現地へのアクセスがよかった都道府県		
全体平均(前年度 48.0%) → 47.2%		
第1位	東京都	63.2%
2	大阪府	60.6
3	神奈川県	59.4
4	福岡県	59.1
5	京都府	56.7
6	兵庫県	53.5
7	愛知県	52.1
8	岡山県	49.0
9	栃木県	48.6
10	宮城県	48.4
大都市圏とその周辺地域が上位に		
上位7位までは前年度と変わらず、空港やターミナル駅を擁する大都市圏とその周辺の都府県が並ぶ。今年トップ10入りした岡山県と栃木県も、それぞれ関西、関東の大都市圏からのアクセスが比較的良好という特徴を備えている。		

表9 都道府県別観光密度ランキング

		面積あたりの旅行者数 (人回/km ²)
全国		391
1	東京都	7,169
2	大阪府	4,244
3	神奈川県	2,919
4	沖縄県	2,338
5	京都府	1,351
6	千葉県	1,199
7	福岡県	995
8	静岡県	943
9	愛知県	807
10	石川県	755

※旅行者数は今回調査より、20～79歳男女による県別延べ宿泊旅行者数の2018年度推計結果
※面積出典「H30年全国都道府県市区町村別面積調」国土地理院

きる。一例として算出して見たのが表9の観光密度だ。この数字は都道府県別の旅行者数をシンプルに面積で割ったものだが、観光客の増加による混雑度合いを大まかにつかむことができる。東京都、大阪府など旅行者の集中する大都市のほか、近年、旅行者の急増に悩む観光地、鎌倉を擁する神奈川県、インバウンドも含めた旅行者の増加によりさまざまな問題が報じられている京都府などが上位に並び、「過観光」「観光公害」などと呼ばれる問題の所在が浮き彫りになった。

他にも、旅行者数を客室数で割った「稼働率」(トップは京都府の172人回/室)や、旅行者数を在住人口で割った「交流人口率」(トップは沖縄県の5・2人回/人)などの数字は、今後の観光戦略や課題について考えていく上でヒントになるだろう。

全体的に向上が見られた
都道府県別満足度

続いては都道府県別の魅力度ランキング。今回は、調査開始15年目にして初めて、大分県が総合満足度1位となった(表10)。前年度と比べると、最高値は1・1ポイント上昇し、全体平均も前年度から連続で上昇。日本各地で満足度が底上げされている様子も読み取れる。満足度はリピーター獲得とも大きな相関がある指標。他地域との比較の中で旅先として選ばれ、リピーターを獲得するためには、今後もより一層の工夫と努力が必要だといえそうだ。

その他、項目別の都道府県ランキングは表11のとおり。4県が新規ランクインした「特産品・土産物」「宿泊施設」で支持率が上昇した関西各県、西日本からのランキンが目立った「ホスピタリティ」、新規トップ10入りもあった「子供が楽しめるスポットや施設・体験」などの新たな動きに注目したい。

Topics 2 総合満足度

インバウンド対策も好影響？ 国内旅行総合満足度1位の大分県

機会を活かした意識醸成と地道なインフラ整備も奏功

初の総合満足度1位となった大分県。観光局長の阿部万寿夫さんは「総合1位は出来過ぎ」としつつもここ数年の施策の手応えを語る。「契機となったのは2013年、商標登録した『おんせん県おおいた』の標語のもと、大分＝温泉イメージの普及、定着に着手したこと。2015年には『シンフロ』CMのブレイク、デスティネーションキャンペーンの開催で県内関係者にまとまりが生まれ、さまざまな旅行商品も造成されました。こうした動きをそのとき限りにせず、2018年の国民文化祭・全国障害者芸術文化祭、六郷満山開山1300年祭、今年のラグビーW杯とつなげてきたことが実ったのでは。最近は観光事業者以外の県民にも『おんせん県』意識が定着してきたと感じます」

またこうした中、地道に進めてきたのがトイレ整備。県内の約500カ所を「おもてなし観光

トイレ」に選び、観光局長自らが「トイレ奉行」となって、普段のチェックや改修を推進、洋式化などの改修が必要だった約250カ所の整備を終えた。インフラ面、とくに水回りは、旅行者の印象に大きく影響する部分で、満足度アップに貢献した可能性は高い。

年間144万人(2018年)の外国人宿泊客を迎える同県では、観光事業者を対象にインバウンド向けの各種研修も行っている。「これまでには9割がアジア系で立ち寄り先も集中していましたが、ラグビーW杯で欧米・大洋州からの旅行者増も予想され、立ち寄り先の幅も広がると見えます。そんな中で実施した研修でしたが、改めて感じるのは、おもてなしに外国人も日本人もないということ。インバウンドをきっかけに原点に立ち返ったことも、今回の結果に生きたのかもしれないね」

表10 総合的な満足度の高かった都道府県

全体平均(前年度 82.8%) → 83.4%		
第1位	大分県	92.2%
2	沖縄県	90.6
3	北海道	89.1
4	三重県	88.8
4	和歌山県	88.8
6	長崎県	87.9
7	高知県	87.8
7	熊本県	87.8
9	広島県	87.1
10	青森県	87.0

行政担当者インタビュー 「癒しの国」フィンランド

フィンランド政府観光局
"Visit Finland"
Development Manager
Terhi Hook氏



Q フィンランドの観光コンセプトについて教えてください。

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

Q 観光における「ウェルビーイング」の意義とは？

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

Q ターゲット層について教えてください。

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

表1 Visit Finlandによるセグメンテーションスタディ2017 6つのセグメンテーション

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

表2 セグメントサイズ(存在比率)

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

※図版引用：とーりまかし別冊研究年鑑2019
引用元：Visit Finland Segmentation Study 2017

表3 フィンランドに訪れたいと考えている人

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

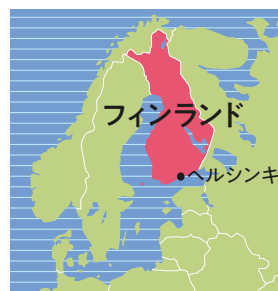
質問：以下の中でどの国に訪れたいですか？
選択肢：フィンランド、ノルウェー、デンマーク、スウェーデン、フランス、スペイン、イタリア、スイス

明確なターゲット設定とコンセプト設計で、 フィンランド観光の魅力を外国人旅行者に訴求

サウナツーリズムをはじめとする独自の観光戦略で過去最高の外国人誘客に成功するフィンランドだが、その背景には徹底したマーケットリサーチがある。同国のインバウンド観光の戦略立案から推進までを担う国家機関「Visit Finland」ではオンラインや空港での対面アンケートなどを通じた大規模な調査を行い、その上で明確にターゲットを設定している。

たとえば2017年夏に同局が行った「セグメンテーションスタディ2017年」では、直近12ヶ月以内にヨーロッパ旅行に行った／今後12ヶ月以内にヨーロッパ旅行に行く計画がある人（イギリス人1005人、ドイツ人1000人、日本人1005人、中国人1045人）を対象に、インターネットによるアンケート調査を実施。旅行者の行動特性や興味関心、体験への欲求などのカスタマーニーズに基づき、6つの新たなセグメント（共通のニーズを持つ顧客層）を設定した（表1）。

さらに、各国におけるセグメントサイズ（表2）の比較やフィンランドを訪れたいと考えている人が興味を持つ人の傾向（表3）、など、さまざまな観点から注力すべきセグメントを検討。結論として、



フィンランド共和国概要

フィンランド人口	約550万人(2017年)
首都ヘルシンキ人口	約63万人(2016年)
面積	33.8万平方キロメートル (日本よりやや小さい)
言語	フィンランド語、スウェーデン語
通貨	ユーロ

出展：外務省フィンランド共和国基礎データ
(2018年10月26日)

バルト海に面するフィンランドは、北欧諸国の中でもとりわけ観光産業の成長率が高いことで知られる国。「Visit Finland（フィンランド政府観光局）」の発表によると、2018年にフィンランドを訪れた外国人旅行者の宿泊数は680万泊と、前年に続いて過去最高を記録している。そんな同国の観光資源のひとつが、伝統的な熱気浴であるサウナだ。同局では2016年頃からサウナツーリズムを推進し、ウェブサイトでもサウナの魅力や楽しみ方を積極的にPR。2019年には「Visit Finland サウナキャンペーン」の一環として、指定のサウナを巡ってスタン

プを集める「サウナ御朱印帳」というユニークな取り組みも日本人向けに始まっている。サウナという言葉がフィンランド語であることからわかるように、サウナは同国を象徴する伝統文化のひとつで、550万人ほどが暮らす国内に200〜300万ほどのサウナがあると推計される。フィンランドは、サウナをどのように外国人旅行者に活かしているのか？ 外国人旅行者にとってのサウナの魅力とは？ そして、フィンランドのサウナツーリズムから日本の観光業界が学ぶべき点とは何か？ 本特集では、現地調査を交えてこれらの点を考察したい。

海外ツーリズムレポート



注目！

日本の温泉文化とも共通点が多い!?

フィンランドの サウナツーリズム



インバウンドは日本の観光業界における最重要課題のひとつだが、海外諸国ではどのようなインバウンド対策が採られているのか。今回は北欧のフィンランドが近年力を入れる“サウナツーリズム”にフォーカスし、その取り組みや日本の観光業界が学ぶべき点について考察したい。



©かくたみほ

フィンランドのサウナを 体験して気づいた

5つのポイント

温度が低く、長時間滞在できる

日本では高温の「乾式サウナ」が一般的だが、フィンランドのサウナは比較的低温の「蒸気式」。息苦しさはなく、ゆっくり体を温めながらリラックスできる。

ルールや慣習を押し付けない

フィンランドのサウナは日本の温泉や銭湯よりも、オープンな雰囲気。ルールやマナーに関する注意書きなどはなく、サウナの楽しみ方は利用者に委ねられている。

サウナはコミュニケーションの場

フィンランドのサウナは、リラックスして本音を話すコミュニケーションの場。「フィンランドでは重要なことは会議ではなく、サウナで決定する」と言われるほどだ。

ありのままの異文化を体験する面白さ

何世紀にもわたって、肉体的・精神的な浄化の場として利用されてきたサウナ。その伝統文化を体験することは、フィンランドの文化をより深く知ることにつながる。

日本の銭湯や共同湯と似た雰囲気がある

地元の人々が集うフィンランドのサウナには、日本の銭湯や温泉との共通点も多い。外国人に対してより開かれた雰囲気を持つ同国のサウナから学ぶべき点は多いはずだ。

フィンランドのサウナ事情を 詳しく知るなら！



「公衆サウナの国フィンランド：
街と人をあたためる、
古くて新しいサードプレイス」

こばやしあや著／学芸出版社

フィンランド在住のサウナ文化研究家の著者が、同国のサウナの歴史や日本の銭湯との共通点、現在のトレンドなどを紹介した一冊。サウナのコミュニティ空間としての価値や地域活性への活用方法などにも触れている。本書の著者には今回の現地取材のコーディネートにもご協力いただいた。

フィンランドでしか味わえない伝統の癒しを体験し、地元の人々の飾らない日常を垣間見る……。そんな時間を楽しめることがサウナツーリズムの魅力のようだ。

「フィンランドでは友人同士で居酒屋に行くのと同じような感覚でサウナに行くらしいです。黙って熱さに耐える場というよりも、リラックスして本音で語り合う場。外国人の私がサウナに入ってもジロジロ見られることもなく、みんな自然体だったことも印象的でした」(幸田)

話を楽しむ人が多く、その雰囲気はどこか日本の温泉や銭湯の休憩スペースのよう」(幸田)

さらに幸田が魅力的だと感じたのは、サウナがフィンランドの人々にとってコミュニケーションの場として機能していることだ。

ソンパサウナ

Sauna 02

Sompa Sauna

ヘルシンキ



コミュニケーションを楽しむ 自主運営の公衆サウナ

ヘルシンキでは、自主運営の公衆サウナ「ソンパサウナ」へ。更衣室がないのでベンチで裸になり、何のセキュリティもない荷物置き場に不安になりながら、サウナに入った。サウナは定員8名ほどの掘立小屋で、温度と湿度は少し高め。海沿いに建つガラス張りのサウナで、露天風呂の感覚に近かった。

「ソンパサウナ」で感じたのは、サウナが地元の人々のコミュニケーションの場として機能していることだ。日本の銭湯や温泉では黙々と一人で入る人も

多いが、知らない人同士でも何かしら会話をするという雰囲気がある。実際に私も地元の人々とフィンランドのサウナ文化や日本の温泉文化について話を楽しんだ。このサウナに来る日本人は相当珍しいはずだが、特にその点を気にする人はおらず、みな自然体だったことも印象的だった。

サウナには18時頃まで滞在したが、帰る頃には7歳くらいの子供を連れた父親や、20代女性2人組、30代男性1人など様々な人がサウナにやってきていた。フィンランドは16時～17時に仕事が終わることが多く、一旦帰宅してから家族や友人、あるいは1人で来る人が多いようだ。その点は日本の銭湯に近いのかもしれない。



©かくたみほ

20代～70代まで、幅広い年齢層の人が公衆サウナを利用していた

レヴォントゥリ・サウナ

Sauna 01

Revontuli Sauna

湖水地方



伝統的サウナを体験できる 湖畔のネイチャーリゾート

中部フィンランド(湖水地方)のハンカサルミに位置する宿泊施設「レヴォントゥリ」で、伝統的サウナを体験。サウナ内は60℃ほどで、薪の香りと程よい湿度が心地良い。ガイドの案内で15分はサウナ、5分は湖に飛び込むというサイクルを1時間ほど繰り返したが、サウナでゆっくり温まっているので、湖に入っても体の芯が冷えないのが不思議だ。(この日の気温は10℃～12℃)。サウナ内では現地の人々と一緒になったが、ロウリュ(サウナストーンに水をかけて蒸気を発生させること)のタイミングや頻度にルールはなく、誰となく手振りで「ロウリュするよ」というやり取りが交わされていた。サウナの外では、人々がビール片手に語りあっており、湖を眺めながらリラックスしている姿が印象的だった。サウナは5～10人くらいが入れるサイズで、団体客や家族で貸切にすることも。日本でいう貸切風呂のような存在だろうか。

左／湖畔に建つ木のコテージを用いたサウナ。サウナ上がりには男女問わずビールを飲む人が多数。右／宿泊施設にあるサウナだが、スタッフのオペレーションなどは最小限で、利用者がそれぞれ自由にサウナを楽しんでいる



上／サウナと湖を行き来する“温冷交代浴”を楽しむ。水温は低いが体が芯から温まっているので大丈夫。左／この日はイタリアやスイスなどのヨーロッパ各国から研修旅行にやってきた人々で賑わっていた



「実際に体感することで見えてきた
”サウナツーリズム”の魅力とは？」

JRC客員研究員が実地調査！

「壁に禁止事項などは書かれておらず、常連に怒られそうな気配もない。サウナの楽しみ方は、個人のモラルやスタイルに委ねられていました。サウナ上がりには、ビール片手に会

話を楽しむ人が多く、その雰囲気はどこか日本の温泉や銭湯の休憩スペースのよう」(幸田)

「急激に汗を出すというよりも、じわじわと体の芯から温まる感覚。息苦しさもなく、天然の蒸気がとても心地いいですね。サウナが好きで日本でもよく通っているのですが、フィンランドのサウナのほうが体の負担は少なそうです」(幸田)

「日本の温泉や銭湯とは異なり、ルールやマナーに厳しくない点も興味深かったという。」

サウナをインバウンドの重要な観光資源と位置づけるフィンランド。では、同国のサウナとは、いったいどのようなものなのか。現地調査を行ったJRC客員研究員の幸田泰尚がまず驚いたのが、日本のサウナとの入浴方法の違いだった。日本のサウナは、銭湯や温泉に併設されており、高温の空間で短い時間汗を流すのが一般的。しかし、フィンランドのサウナは、シラカバの木などをくべた薪ストーブの上に石を組み、その上に柄杓で水をかけて蒸気を発生させるのが伝統的なスタイル。日本に比べて温度が低く、長時間滞在できることが特徴だ。

担当研究員より

ありのままの地域体験が 観光資源に化ける！ その真髄とは？

フィンランド政府観光局によるターゲットの調査では他の都市との競争に晒されるセグメントの優先順位を下げ、数が少なくともフィンランドが有する自然や文化を好むセグメントを第一優先に絞り込んでいる。これはつまり「万人受けを狙うより、わかってくれる人にわかってもらえれば良い」という小国の戦略である。一方で、野沢温泉では地元の観光事業者と観光協会が手を取り合ってオーストラリアでのPRや温泉に入る際のマナーやルール浸透などに取り組み、“ありのまま”の温泉文化を魅力として提供。その結果、インバウンド増だけでなく移住者の増加までも実現していた。特に地方へのインバウンド誘客においては、このようなターゲットの絞り込みと深掘りが重要である。少しの不便さも旅行として楽しみ、地域のありのままの暮らしを感じながら自然とリラックスを求める外国人旅行者に“そこでしか得られない体験”を提供できるかがカギとなる。

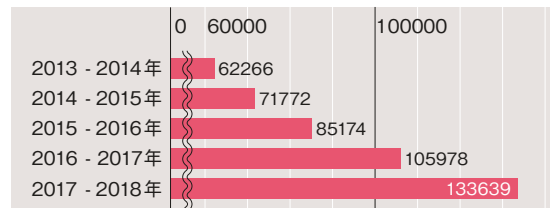
今回の調査でフィンランド周辺国を含め世界10カ国を回った。僻地でのユニークな地域体験を通して目にしたのは、外国人旅行者を惹きつける“地元の人が熱狂する何か”である。それは地元の人にしか理解できないくらいの大衆文化や習慣の方が良い。帰国してフィンランドでの体験を語る際に一番に話すのは「サウナから湖に飛び込んだ！」こと。真冬の湖に何度も飛び込む現地の老人の姿はまさにAmazingな光景だった。そう考えると地方へのインバウンド誘客の失敗は同質化である。他の観光地を真似た戦略や施設の開発では地域の固有性が失われる。東京2020オリンピック以降、外国人旅行客に選ばれる異質の魅力を放った、ありのままの地域体験を提供できる観光地が多く生まれることを期待したい。



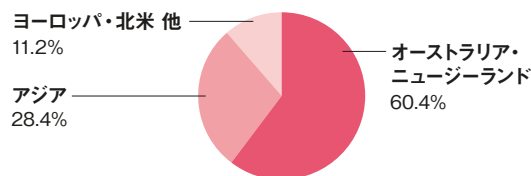
JRC 客員研究員
幸田泰尚
こうだ やすたか

2007年株式会社リクルートコミュニケーションズ入社。新規事業開発室にて地方創生プロジェクトに携わる。2018年退社後、同年より現職。

野沢温泉村におけるスキーシーズンの 外国人宿泊客数 (単位：人泊)



外国人観光客の地域・国別構成



資料提供＝野沢温泉観光協会

「ありのまま」を伝えるためには、外国人のニーズに合わせて受け入れ体制を変えるのではなく、野沢温泉の伝統や習慣を守ることが重要。だから、行政や観光協会が英語表記の看板などを用意することはほとんどないし、英語が通じない店もベッドがない宿も多い。外国人旅行者たちは、それが「日本の田舎のリアル」だと受け入れているから、不満は少ないという。また、外国人にとって理解が難しいであろう共同湯の利用

についても、入浴マナーの英語資料を作成しただけで、大きなトラブルはない。野沢温泉ではタトゥーをした人の入浴も可能だ。「野沢温泉の共同湯は地元の人々にとって『自宅の風呂』のようなもので、その場所を旅人に開放する文化が古くから根づいています。熱い風呂に戸惑う外国人に地元の親父たち



野沢温泉観光協会
事務局長
森 博美さん

「あなただちが『良い』と感じた野沢温泉の魅力は、私たちが大切に守ってきたものです。今度はそれを一緒に守っていきましょう。そう伝えていくことが、未来に向けて必要だと考えています」

現在、野沢温泉には外国人オーナーの宿や店が約70軒ある。彼らに野沢の伝統や文化を伝えるために、懇談会などで交流し、勉強会も企画する。

「私たちがターゲットにしているオーストラリア人の方は知的水準も高く、スキーだけでなく『日本らしさ』を体験したい方が多い。その点で野沢温泉には、日本の田舎の風景や暮らしがあります。多少不便はあったとしても、飾らずに『ありのまま』を見てもらったことが、結果的に良かったのだと思います」



「野沢温泉の道祖神祭り」が行われる1月15日は、一年のなかで最も多くの外国人旅行者が集まる日だ



左・上／共同湯の入り口などには温泉のマナーを記した英語資料が。しっかり確認してから入る外国人旅行者が多いという。右・下／冬場の宿泊施設の稼働率は80％～90％以上。直前のキャンセルが少ないのも、パッケージを大切にするオーストラリア観光客の特徴だという。



危機感からの出発と ”ありのまま”という選択

野沢温泉が外国人誘客に動き始めたのは15年前。日本人のスキー離れに対する危機感がきっかけだった。

割が外国人だという。

日本国内にも、地元の人々が守ってきた伝統的な温浴文化が、外国人旅行者を魅了する温泉地がある。

長野県北東部に位置し、日本有数の規模を誇る野沢温泉スキー場の麓に広がる野沢温泉。こぢんまりとした温泉街に、古くから地元の湯仲間によって守られてきた13カ所の共同浴場が点在するこの湯の町が今、オーストラリア人を中心とする多くの外国人旅行者を惹きつけている。2017年・2018年のスノーシーズンの外国人宿泊客数は13万3639人泊と、5年前と比べても2倍以上。現在、冬場の宿泊客の約4

「当時、北海道のニセコに多くのオーストラリア人が来ていたこともあって、ターゲットを同国に絞りました。とはいえ、スキー場の経営悪化もあり、行政としてはインバウンド対策に乗り出せなかった。まずは地元の観光事業者が手探りの状態で現地に足を運び、旅行会社などにプロモーションすることから始まりました」とは野沢温泉観光協会・事務局長の森博美さん。

野沢温泉の魅力として打ち出したのが、雪質の良さ。とスキー場のす



野沢温泉の魅力に惹かれて移り住む外国人も。外国人経営の施設は年4～5軒ほどのペースで増加し、現在70軒ほどある。国内から移住する日本人の若者も増えているという。



国内温泉地の共同湯にも”サウナツーリズム”的潜在能力あり！ ”ありのまま”の地域文化を魅力にする 野沢温泉のインバウンド戦略



期間限定連載

観光のサイエンス



サービス・マーケティング編

第3回

サービス業の人材要件

サービスは人が提供することが多いため、人に対する評価がサービス全体の評価に直結しやすく、サービスに適した人材要件なるものが存在する。前号では、観光は地域住民がサービスに含まれることを学習したが、このサービス人材要件をホスピタリティ向上に活かすことはできないだろうか。

文／森戸香奈子 監修／富澤 豊

今回のマーケティング用語

サービスの態度変数

おもてなし向上に欠かせない
地元住民の協力

旅行者の満足度ランキングで、「おもてなし」として昨今話題になりやすいのがホスピタリティである。じゃらん宿泊旅行調査2019における「地元の人のホスピタリティを感じた」都道府県別ランキングは、表1に示した通り。上位に入る県の特徴として、サービス業に従事している人の評価が高い県と、地元民の県民性や彼らとのコミュニケーションが評価される県との2つが挙げられる。例

えば大分県では、宿泊施設を中心とした観光事業者のサービスレベルが高いという指摘が旅行者からある一方、沖縄県は地元住民や飲食店の店員などが優しく気さくで、その時の対応が思い出に残るというコメントが目立つ。また、青森県や山形県など東北勢が強いのも特徴で、東北弁が温かみを感じるという意見が多い。観光県としての発展を目指すのであれば、ホスピタリティ向上は避けて通れない道であるが、サービス・エンカウンター的重要性については前号で説明した通り、地元住民の振

表2 接客態度の基本原則

- ① 顧客の立場に立ち、顧客の視点から状況を把握する
顧客の状況への観察力と共感性が必要。
例) 困っている人を助ける
- ② 礼儀正しく、ていねいな言葉遣いをする
- ③ 安心感を与える
不安は人を防衛的にして、顧客が十分にサービスを楽しむ力を削いでしまう。笑顔や挨拶によって期待が変わっていく。最初の印象が瞬時に期待を作り上げて、あとあと影響することはよく知られている。
- ④ 顧客の自尊心を尊重する
顧客は主導権を握りたがり、「知ったかぶり」をしがち。担当者は顧客に「教えたがる」。業界用語は使わない、顧客と議論してはならない。判断は顧客にまかせる。
例) 必要以上に情報を伝えてしまう、関与が干渉になってしまう、しつこい案内をしてしまう、など
- ⑤ 公平の原則を守る
すべての顧客を公平に扱う。
例) 外国人には冷たい、日本人を優遇するなど

出典：生産性出版『サービス・マーケティング[第2版]』（近藤隆雄）より



度の変容につながれば、ホスピタリティを上げることが可能と考えられ、地元住民に対しても、地元経済の活性化につながる観光客への対応について、態度変数だけでも配慮してもえれば、ホスピタリティ向上に効果が出るのではないだろうか。

その態度変数、つまり接客態度には、表2のような基本原則があるという。このような原則を地域住民が意識できれば、その県の印象は劇的に向上するに違いない。しかしそもそも満足度が収益に関わる観光事業者と、地域住民では、観光に対する立場が異なり、一般人である地元住民にサービス従事者並みの意識を強いることは難しい。むしろオーバーツーリズムで生活環境に害を受ける不安の方が住民にとっては強いかもしれない。

評価の高い県の地元民はなぜ高いホスピタリティを継続できるのか。もともと持っている県民性も大きいのだが、例えば6位に入っている北海道は、毎年旅行者のコメントに「地元の人が観光客に慣れている」というものがある。来訪者が増えることで、地元住民も旅行者に慣れ、同時にその経済効果を肌で感じ取るようになれば、旅行者への態度も変わっていくかもしれない。

そのためには地域住民にコミュニティの中での「地域の魅力となる文化を自分たちが担っている」役割意識を考えてもらうことが必要だ。観光業者⇄観光客を傍観する第三者にせず、かといって無理に深入りしてもらうほどでもない立場。それによって、観光業者と観光客をうまく取り持つ潤滑油のような役目を担ってもらうことができれば理想である。ボストン大学スーザン・フォルニエの中には「セレブリティ（コミュニティを代表するリーダー的な存在）」や「意思決定者（コミュニティに影響を及ぼす選択を下す）」、「ヒーロー（コミュニティ内の手本としてふるまう）」「プロバイダー（他のメンバーの面倒を見る）」などの役割が

表3 都道府県別
自慢度ランキング

全体平均		41.2%
第1位	京都府	63.5%
2	北海道	61.0
3	長崎県	57.3
4	鹿児島県	56.4
5	沖縄県	55.8
6	福岡県	53.7
7	長野県	52.5
8	広島県	51.4
8	島根県	51.4
10	熊本県	48.8

出典：「地域ブランド調査2018」（ブランド総合研究所）

インターナル・マーケティングが間接的に地域の魅力を高める

存在すると指摘されている。地域コミュニティにおいてもこのような役割が今後は必要となるのかもしれない。

都市をより良い場所にするために自分自身が関わっているという当事者意識に基づく自負心をシビックプライドという。単なる地域愛とは異なり、自主性を伴うことがポイントだ。オランダのアムステルダムでは、「I amsterdam」をモットーに、都市の資産は人である、という考えを発信し、長期的なマーケティング戦略を遂行している。文化は人に蓄積する。地域住民があつてこそ、その地域の魅力が増し、それが客人を受け入れるホスピタリティとなる。ちなみにアムステルダムの事例はロゴ

表1 じゃらん宿泊旅行調査2019
「地元の人のホスピタリティを感じた」都道府県別ランキング

全体平均(前年度 24.3%)→24.8%	
第1位	沖縄県 47.1%
2	熊本県 33.9
3	青森県 33.2
3	鹿児島県 33.2
5	山形県 32.9
6	北海道 31.6
6	大分県 31.6
8	香川県 31.0
8	高知県 31.0
10	佐賀県 30.8

出典：「じゃらん宿泊旅行調査2019」

る舞いひとつで旅の思い出が大きく左右されるのが観光の難しいところだ。

旅行者でも事業者でもない 第三者の住民の立場

『サービス・マーケティング[第2版]』（近藤隆雄）によれば、サービスを提供する人に求められる人材の

要件というものがある。特に参考になるのは「態度変数」という考えだ。他人に接するときの姿勢や礼儀、言葉遣いなど、コントロールしやすい表面的な行動を指し、サービスの技術的論理とは別物である。例えばサービス内容がよくても態度が悪ければ評価は下がるが、逆に内容が多少お粗末でも、サービス提供者の態度が良いと、顧客はそれなりに満足する。道を聞いたら「わからない」と言われたが、なんとか力になるうと一緒に調べてくれて嬉しかった、というようなことだ。サービス提供の構造や組織を大きく変化させずとも、一人ひとりの意識改善が態

やグッズなど洗練されたプロダクトが特徴のひとつだが、住民向けのプロモーションかと思いきや、グッズは観光客向けでもあり、来訪する人すべてがアムステルダムの一部となるというコンセプトが秀逸である。地域ブランド研究所によれば、シビックプライドに近いと思われる都道府県別「自慢度ランキング」は1位京都府、2位北海道、3位長崎県。表1のホスピタリティランキングと比較すると、沖縄県、熊本県、鹿児島県、北海道が共通してベスト10入りしている。観光客への満足度を上げるためには、地域住民へのインターナル・マーケティングにも気を配る必要がある。住民の満足度が地域の魅力を向上し、満足度を上げることにつながり、それが地域としてのブランディングになっていく。このようなサイクルを回していくことができれば理想的だ。



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 48

「カリスマ美容師」ブームの先駆けにして、9店舗展開の美容室を率いる経営者。
「業界の常識を変えたい」と語る人の「変え方」の極意とは？

写真＝佐藤兼永



ヘアアーティストにして経営者
美容界を走り続けるトップランナー

Aoish 代表取締役
美容師

坂巻哲也

Tetsuya Sakamaki

「自分を変えられるのは自分だけ。
たくさん情報が手に入る今、
持論とは対極の情報に触れることも
自分と周囲の幸せにつながります」

「とにかく量」の根性論は
情報がなかった時代の発想

創業から20年、人の笑顔を喜びとする「For youの精神」は守りつつも、積極的に変わり、変化を楽しんできた。Web予約やヘアスタイルのシミュレーションシステムなどデジタル技術はもちろん、デザインやカットについても新しい手法を導入。社員教育もその一つで、たとえば若手の訓練の定番だったロット巻き（パーマのために髪を巻くこと）の練習はさせていない。「僕が若い頃は根性論の時代で、上手くなるにはとにかく人より多く練習するべきだと思って努力してきました。でもそれは情報がなかった時代の話。もつとよいやり方が分かるなら回数はいらないのです。そもそも『ロットがきれいに巻かれていること』自体は、お客様が求めていることではないはず」

美容室のお客さんにとって第一の満足は、仕上がり満足であること。第二に快適な空間でよいサービスを受けられることで、ここまでもりピートは期待できる。だが坂巻氏が見据えるのはもう一

つ先の「満足」だ。「お客様が一番嬉しいのは褒められることだと思ふんです。お友達に『今回のスタイル素敵ね。どこでやってもらったの?』と言われれば嬉しいもの。そのためには、来店から時間が経つてもスタイルが崩れないことや、自分でスタイルを再現できることが大切です。そしてお客様がお店を人に紹介してくださるのはそんなとき。必要なのは紹介カードによる割引でもなければ、『ロットがきれいに巻かれている』ことでもありません」

全ての出発点は「人はどんなと

き笑顔になるのか?」という想像力。そこには客だけでなく社員も含まれる。「うちではお客様は神様だとは思っていません。社員が幸せでなければお客様を笑顔にすることはできない。どうしても社員を困らせるお客様をお断りしたことも過去にはありました」

自分を変えるには
少しだけ無理するって

「『今の若い子は』なんて言っちゃって、相手を変えることはできません。変えられるのは自分だけ」。そう語る坂巻氏が自分を変えるために実践するのは、「日々の生活で少しだけ無理する習慣」だ。それは毎朝歯を磨くときに鏡に向かって思いっきり笑うといった小さなことでもいい。ただし必ず毎日やるのがポイントだ。いくつか行ってきた習慣の一つが、毎朝全社員に向けてLINEで発信する『マッキーのひとりごと』。内容は、自分が本を読んで勉強になったこと、心を磨くヒントなどで、そのための情報収集にも努めてきた。さらにその情報収集方法にも「少しの

無理」が潜む。「好きな情報だけでなく、両極端なものに触れる。新幹線に置かれた雑誌も、書店でふと目についた本も、出会ったときがチャンスと思って取り入れます。人間『ありのまま』は楽ですけど、少しの節制で体が健康になるのと同じで、少しの無理が引き寄せてくれる幸せもあると思うんです」

社員の幸せのため
業界の仕組みを変える

美容業界によくあるのが離職問題。しかし、独立して個人で働くことには不安定な面も多い。それなら、チームでもやりたい仕事ができ、十分な報酬が得られる仕組みが作れないか?と坂巻氏は考えている。たとえば、展開する店舗にそれぞれ特徴を持たせ、コン

セプトに合う社員を配置する。力を発揮できる環境なら評価も上がり、報酬にも反映されるわけだ。物販イベントの際にアシスタントがシャンプーなどの物販を提供すれば、その分についてはアシスタント本人の報酬とする試みも行っている。「人間が楽しいのは成長している実感があるとき」との発想から教育も工夫。若手には認められた実感を得られるよう、結果や過程だけでなく時には挨拶などごく当たり前のことまで褒める。最も勉強になるとされるアウトプットの間を作るため、社員が「教える」仕組みも作った。

「業界の仕組みを変えたい」。そう考える坂巻氏の目標と取り組みは、旅行業界にとっても、大いにヒントになるのではないだろうか。



1962年千葉県出身。24歳で30人規模の店舗を任された直後にガンを患い、闘病生活を経て36歳で『Apish』をオープン。現在はサロンワークのほかTV通販、講習会などでも活動している。

「ママスタッフ」向け カラー専門サロンも。 美容室『Apish』の試み

「20年以上続く店は1000軒のうちわずか3軒」と言われる業界で今年21年目を迎える『Apish』。東京都内で9店舗を展開し110名の社員が働く。それぞれ違ったコンセプトを打ち出す店舗の中には「育児休暇明けでいきなりカットに戻るの不安」というママスタッフ向けに、カットは行わず、カラーのみを行う店舗もある。さまざまな働き方への取り組みもあり、新卒採用への応募が40倍になった年もあった。



写真は銀座店の様子。ヘアスタイルのシミュレーションなどができるスマホミラーを導入し、デジタルなカウンセリングを行えるのが特徴だ

編集後記

気仙沼DMOは、観光先進国スイスのツェルマツトから学びを得ました。その中で最も重要であるのは、地域自らが顧客データベース(DB)を持ち、自らがダイレクトにカスタマーとつながり、マーケティング・プロモーションをすること。検証から改善へのスピードが上がり、PDCAが高速で回転でき、地域経営力が格段に高まりました。訪れた人に喜んでもらい、ファンになってもらい、地域加盟店が喜んで協力してくれる仕組み、実際のプロモーションやキャンペーン、必要な商品開発の具体的なプロセスを、余すことなくぜひご覧ください。顧客DBを地域が持ち、CRMを自ら行う手法のメリットをお伝えいたします。

編集人 沢登次彦

とーりまかし57号
2019年9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
大西智与、木村康子、吉原徹、
中野智子、森成人、幸田泰尚、
田中香和子、張秀子、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



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

日本庭園に仕つらえられた池の畔で手を叩き、群れ寄って来る錦鯉の姿に目を細める…。実に日本らしい光景だが、今の時代、この優雅なたしなみは、日本国内よりむしろ海外の愛好家たちに注目され、品評会や養鯉場での買い付けのために、コレクターやバイヤーがわざわざ日本を訪れるほどのブームになっている。

錦鯉の発祥は江戸時代後期、現在の新潟県長岡市の山古志を中心とした一帯からなる「二十村郷」と呼ばれていた地域といわれ、棚池で飼育していた食用鯉から突然変異により出現した「模様鯉」に交配を重ね、1914年(大正3年)開催の「東京大正博覧会」に出品されたことにより、一般に知られることとなった。今からわずか100年前のことだ。国内では昭和50年代に、新潟県出身の田中角栄元首相が錦鯉愛好家であったことからブームが到来。その後、2004年(平成16年)に起きた中越大地震を乗り越え、震災前にも劣らない錦鯉産業として復活した。近年はインスタグラムなどのSNSや、愛好家による映像配信などを通じて、海外でも錦鯉が広く知



美しい棚田と棚池の風景が広がる二十村郷(現在の長岡市、小千谷市)。同地域に脈々と受け継がれた稲作、養鯉など棚田・棚池を活用した農業システムが日本を代表するものとして評価され、2016年、「日本農業遺産」に認定された

られることとなった。今からわずか100年前のことだ。国内では昭和50年代に、新潟県出身の田中角栄元首相が錦鯉愛好家であったことからブームが到来。その後、2004年(平成16年)に起きた中越大地震を乗り越え、震災前にも劣らない錦鯉産業として復活した。近年はインスタグラムなどのSNSや、愛好家による映像配信などを通じて、海外でも錦鯉が広く知

られるようになり、現在のブームを牽引している。

海外では錦鯉愛好家にもお国柄が出るようで、アメリカ、ヨーロッパの愛好家は錦鯉にペットとして名前をつけ、自宅の池で育てていく姿に癒やしを求める人が多く、手頃な価格の錦鯉を購入するケースが多いとか。また、中国や台湾、シンガポール、ベトナムなどの富裕層からなるアジアの愛好家は、錦鯉を富や名誉を象徴するものの一つと位置づけ、品評会での受賞を狙える錦鯉を高価な価格で購入



長岡市では、細分化すると約100種類にもなる錦鯉の品種のほとんどを入手でき、多くの品評会も開催されるため、国内外から数多くの愛好家やバイヤーが訪れる

する傾向がある。今年2月に開催された「第50回全日本総合錦鯉品評会」では、2億円以上で落札された錦鯉が出品され話題となった。錦鯉の生産高は年々増加傾向にあり、生産量の約8割が50カ国以上に輸出され、日本が誇るクールジャパンブランドになっている。



長岡市農水産政策課 錦鯉ブランド戦略室
〒940-0062
新潟県長岡市大手通2-2-6 ながおか市民センター5階
☎0258-39-2223 https://www.city.nagaoka.niigata.jp/

長岡市：人口269,624人(2019年8月1日現在)



孵化した直後は皆、「墨仔(ぼくし)」と呼ばれる墨色だが、生後3年ほどで色や体型に個性が出てくる。御三家と呼ばれる「紅白」、紅白に比較的まとまった墨斑紋が点在する「大正三色」、紅白に大きめで連続した墨斑紋が入る「昭和三色」は日本人好みの品種。欧米では金銀の光り物が入った品種が、アジアでは頭頂部に緋模様が1つ乗った「丹頂」や「紅白」など、はっきりした柄が好まれる傾向にある。2014年に発表された、白地にレモンイエローの斑紋が特徴の「黄白(きじろ)」は、新潟県内水面水産試験場で数十年かけて開発された新品種。2014年に長岡市と小千谷市がともに「市の魚」に、2017年には新潟県が「県の鑑賞魚」に指定した