



平成 26 年度「観光関連産業活性化支援プロジェクト」

地域観光人材育成プログラム・地域観光戦略プログラム 記録報告書

地域観光振興のヒント 推進体制 マーケティング 観光戦略 観光業の
イノベーション 観光事業立案 プロモーション 顧客価値創造 推進体制 バ
リアフリー インバウンド 観光まちづくり 地域観光振興のヒント 観光業のイノベ
ーション マーケティング リデザイン 観光戦略 観光事業立案 バリアフリー プロ
モーション インバウンド 観光まちづくり 顧客価値創造 リデザイン 観光
業のイノベーション 地域観光振興のヒント 地域観光振興のヒント 推進体制
マーケティング 観光戦略 観光業のイノベーション 観光事業立案 プロ
モーション 顧客価値創造 推進体制 バリアフリー インバウンド 観光まちづく
り 地域観光振興のヒント 観光業のイノベーション マーケティング リデザイン

2015 年 3 月

公益財団法人東北活性化研究センター

はじめに

急激な人口減少と農林水産業等の地域産業の衰退にあつて、東北地域においても新たな産業の柱として観光振興に注力する地域が増えています。交流人口の増加をもたらし、経済波及効果が高く「すそ野」の広い産業である地域観光(地域で展開する観光)には、地域の活力を向上させるとともに、住民の地域への誇り、自信を育む効果も期待されます。

現在、自治体、観光協会等を中心に地域観光振興に取り組まれています。必ずしも地域全体で戦略的、継続的に観光を推進する体制にはなっていません。平成 25 年度に行った「東北の観光振興の現状に関する基礎調査」でも、マーケティングを踏まえた観光商品を作成して効果的な情報提供・発信を行うまでの地域観光戦略づくりと推進体制を担う人づくりの必要性が挙げられました。

東北活性研では、平成 26 年度観光関連産業活性化支援プロジェクトとして、地域観光を推進する人材育成を目的に、「地域観光人材育成プログラム」を宮城県、秋田県で実施しました。また、実践の場として、山形県飯豊町を対象に「地域観光戦略プログラム」を実施いたしました。

本報告書は、それらのプログラムの実施記録から地域観光を効果的にブラッシュアップするための考え方やプロセスについてまとめたものです。

第 1 部は、【学び編】として、宮城県で実施したプログラムから観光まちづくりと地域観光戦略づくりの考え方を、第 2 部は【実践編】として飯豊町をフィールドにした中山間地域の地域観光戦略づくりのプロセスをまとめました。また、第 3 部は【講演編】として、秋田県で実施したプログラムから、観光のイノベーションに先進的に取り組む皆様による講演録を掲載しました。

各プログラムでご講義いただいた講師の先生方、また共催いただきました一般社団法人秋田県観光連盟、山形大学大学院理工学研究科、飯豊町商工観光課、宮城県経済商工観光部観光課と、さらに各プログラムに熱心に参加された受講者の皆さまにあらためて感謝申し上げます。

本報告書が、地域観光振興に取り組む自治体、観光協会、観光関連事業者の方はもとより、地域づくり・復興に取り組む皆さまの活動や、研修プログラムの企画・実施の際のヒントになれば幸いです。

目次

はじめに

序 プログラムの概要.....	1
1.プログラムの目的と対象.....	1
2.プログラムの内容と進め方.....	2
3.プログラムの成果と課題.....	8
第1部 学び編 地域観光人材育成プログラム/宮城プログラム.....	11
観光まちづくりと地域観光戦略づくりのプロセスを学び、考えます	
■第1回 観光まちづくりの考え方とポイント.....	13
講義「観光まちづくりによる地域活性化の進め方」.....	15
■第2回 観光マーケティングの手法と活用.....	17
講演「マーケティングにおける発想と視点」.....	17
講義「観光マーケティングの考え方・発想を観光まちづくりに応用するには」.....	23
講義「観光まちづくりのマーケティング」.....	26
■第3回 観光戦略立案のケーススタディ.....	29
■第4回 事業の実践と推進体制.....	35
第2部 実践編 地域観光戦略プログラム/山形プログラム.....	43
飯豊町をフィールドにした中山間地域の地域観光戦略づくりを試行します	
第3部 講演編 地域観光人材育成プログラム/秋田プログラム.....	61
観光イノベーションの先進事例に学びます	
■第1回講演「バリアフリー観光で集客力アップ」.....	62
■第2回講演「思い込みでお客様を逃がしていませんか？」.....	72
■第3回講演「視点・発想を変えて新しい旅館を創る」.....	83
■第4回講演「WEB戦略でインバウンドの市場を創る」.....	92
「インバウンドをターゲットにした情報戦略」.....	92
「バックパッカーをターゲットに展開するゲストハウス」.....	98
セッション.....	104

序 プログラムの概要

1. プログラムの目的と対象

「地域観光を推進する人材を育成する」ことを目的に、観光まちづくり¹やマーケティングなどの科学的視点で地域観光（地域で展開する観光）を見直し、戦略的な考え方、手法を学び、実践につなげるためのプログラムを設定しました。

今年度は、地域観光の担い手となる人材育成に向けた「地域観光人材育成プログラム」を宮城県（宮城プログラム）、秋田県（秋田プログラム）で、具体的な現場をフィールドに観光戦略立案力の向上に向けた「地域観光戦略プログラム」を山形県（山形プログラム）で実施しました（図表1）。

図表 1 プログラムの目的と対象等

	目的	対象/参加人数	回数/開催地域等
地域観光人材育成プログラム	(1)宮城プログラム 観光まちづくりと地域観光戦略づくりの考え方を学び、地域観光の担い手となる人材を育成する	●対象:観光行政、観光協会、観光関連事業者、地域づくり・復興に関わる方 ●全回出席可能な方を公募し、「受講者」として24名登録	●回数:全4回 ●開催地:仙台市 ●連携先:宮城県経済商工観光部観光課
	(2)秋田プログラム 地域観光をイノベーションする切り口を学び、観光業の経営力の向上を図る	●対象:秋田県観光連盟会員 ●各回聴講者を募集20~89名が聴講	●回数:全4回 ●開催地:秋田市 ●連携先:一般社団法人秋田県観光連盟 ²
地域観光戦略プログラム	(3)山形プログラム 対象地域の戦略立案プロセスを試行し、中山間地域の観光戦略立案力の向上を図る	●対象:観光行政、観光協会、観光関連事業者、山形大学大学院生 ●全回出席可能な方を公募し、「受講生」として18名登録	●回数:全5回 ●開催地:山形県米沢市、飯豊町 ●連携先:山形大学大学院理工学研究科MOT専攻 ³ 、飯豊町商工観光課

¹ 観光とまちづくり（地域づくり）を統合し、地域一体となってより良い地域をつくる活動。

² 秋田県観光連盟では「観光秋田未来塾」を開催してきた。本プログラムは同塾として共催した。

³ 山形大学大学院理工学研究科MOT専攻では、地域資源活性／観光系科目が開講されており、科学的な思考を備えた人材育成に取り組んでいる。山形プログラムは同専攻の「地域資源国際事業化特論AB」を「観光を科学する連続講義」としてオープンセミナー方式で実施したものである。

2. プログラムの内容と進め方

(1) 宮城プログラム／地域観光人材育成プログラム

① プログラムの内容

プログラムの全体テーマを「地域観光をリデザインする」として、全4回の内容を企画しました（図表2）。観光まちづくり、マーケティングなどの視点で地域観光を科学的に分析し、観光戦略を立案して事業化するまでの考え方、プロセスについて学ぶ内容にしています。

メイン講師として、観光まちづくりの推進者である大社充氏(おおこそ みつる、NPO 法人グローバルキャンパス理事長)、ゲスト講師としてマーケティングの第一人者である恩藏直人氏(おんぞう なおと、早稲田大学商学学術院教授)、観光人材育成に取組む高澤由美氏(たかさわ ゆみ 首都大学東京特任准教授、山形大学大学院理工学研究科非常勤講師)を招請しました。

図表2 宮城プログラム／地域観光人材育成プログラムの内容

全体テーマ：地域観光をリデザインする

回	とき/ところ	テーマ	講師	内容	参加人数
第1回	10月7日(火) 13:30～17:00 仙台市 セントレ東北8階	観光まちづくりの考え方とポイント	メイン講師 大社充氏 (NPO 法人グローバルキャンパス理事長)	<ul style="list-style-type: none"> ■オリエンテーション ■グループワーク 「地域で抱える課題を共有する」 ■講義/質疑応答 「観光まちづくりによる地域活性化の進め方」 	22名
第2回	12月17日(水) 10:00～17:00 仙台商工会議所 大会議室	マーケティングにおける発想と視点	ゲスト講師 恩藏直人氏 (早稲田大学商学学術院教授)	<ul style="list-style-type: none"> ■講演 「マーケティングにおける発想と視点」 	21名
		観光マーケティングの手法と応用	ゲスト講師 高澤由美氏 (首都大学東京 特任准教授)	<ul style="list-style-type: none"> ■前回の振り返り ■講義 「観光マーケティングの考え方・発想の応用」 ■グループワーク 「マーケティングの考え方で観光の企画」 	
			メイン講師 大社充氏	<ul style="list-style-type: none"> ■講義 「観光まちづくりのマーケティング」 	

第3回	1月21日(水) 13:00~17:00 仙台市 セントレ東北8階	観光戦略立案のケーススタディ	メイン講師 大社充氏	<ul style="list-style-type: none"> ■前回の振り返り ■モデル地域の概況の把握 ■課題共有とテーマ設定 ■グループワーク 「モデル地域の観光戦略を考える」 ■発表 	23名
第4回	2月18日(水) 13:00~17:00 仙台市 セントレ東北8階	事業の実践と推進体制	メイン講師 大社充氏	<ul style="list-style-type: none"> ■これまでの振り返り ■グループワーク 「モデル地域の事業を考える」 ■発表 ■総括コメント 	20名

②プログラムの進め方

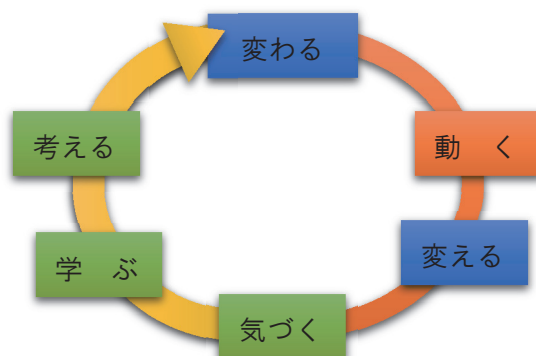
本プログラムは、現状の地域観光の問題に「気づき」、その問題解決のために基礎的知識を「学び」、具体的な地域観光戦略を「考える」というプロセスを経て、意識と行動が「変わる」効果を企図したものです（図表3）。

そのため、本プログラムでは、講師による一方向の講義だけではなく、随時受講者との対話や質疑応答を行い、グループワークを取れ入れて、自身で「考える」場面を多様につくりました。

また、第一に事前アンケートを実施し、プログラム参加への目的意識を明確にしたこと、第二に各回の始まりに「前回の振り返り」をていねいに行い「学び」の連続性を確保したこと、さらに、第三にグループワークによって参加者同士の相互作用を深め、今後の活動に役立つネットワーク形成にも努めました。

図表3 期待する効果:プログラムの経験による意識と行動の変化

- 従来の観光のあり方に問題意識を持つ(気づく)
- 問題解決のために基礎的知識を得る(学ぶ)
- 地域観光の戦略を立案する(考える)



③プログラム受講者の構成

宮城県経済商工観光部観光課の協力のもと、県内自治体観光行政、観光協会、観光関連事業者、地域づくりに関わる方を対象に公募し、24名が登録しました。

受講者の構成では女性の参加者が比較的多く、また30代の若い世代が中心になりました。所属別でみると、観光に直接関わっているのは行政観光担当部署、観光協会、観光関連事業者の13名で、他は復興関連、地域づくり関連、企業地域開発部門、コンサル・研究機関関連と多岐にわたっています（**図表4**）。

図表4 宮城プログラム受講者(24名)の構成 (人)

男女別	男性	14	所属別	行政	3
	女性	10		観光協会	3
年代別	20代	2		観光関連事業者	7
	30代	11		復興関連	2
	40代	5		地域づくり関連	2
	50代	4		企業地域開発部門	3
	60代	1		コンサル・研究機関関連	4

講師陣のプロフィール

【メイン講師】

■大社充(おおこそ みつる)氏 特定非営利活動法人グローバルキャンパス理事長

兵庫県生まれ。地域プラットフォーム、観光マーケティング、観光戦略に関する支援、講演等を全国で展開。著書に「体験交流型ツーリズムの手法」(学芸出版社)、「地域プラットフォームによる観光まちづくり」(同)など。

【ゲスト講師】

■恩藏直人(おんぞう なおと)氏 早稲田大学商学学術院教授

神奈川県生まれ。日本のマーケティング研究の第一人者。専門はマーケティング戦略で、ブランド戦略、製品戦略、市場参入戦略、プロモーションなどを研究。著書には「マーケティング」(日経文庫)、「コモディティ化市場のマーケティング論理」(有斐閣)等多数。

■高澤由美(たかさわ ゆみ)氏 首都大学東京 観光経営副専攻コース 特任准教授 山形大学大学院理工学研究科非常勤講師

秋田県生まれ。専門は都市計画、地域政策。山形大学にて2011年頃から観光人材育成事業に携わる。2014年7月より現職。

注:所属・役職は講演当時のもの

(2)秋田プログラム／地域観光人材育成プログラム

一般社団法人秋田県観光連盟との共催によって、同観光連盟会員を対象に「観光秋田未来塾」として、全4回開催しました（図表5）。

プログラムの全体テーマを「観光業をイノベーションする」として、地域観光の危機をチャンスにして、あるいは時代の変化を取り入れて、様々なイノベーションに取り組み、新たな価値創造に挑んだ実践者の事例から学びました。

全体のコーディネーターを、旅館業に精通した専門家である井門隆夫氏（いかど たかお、株式会社井門観光研究所）が担い、バリアフリーやインバウンドなどによる顧客創造に先進的に取組む5名の講師を招請しました。講師講演の後に、質疑応答やセッションの時間を設け、参加者の理解をより深めるよう留意しました。

図表5 秋田プログラム/地域観光人材育成プログラムの内容

全体テーマ: **観光業をイノベーションする**

回	とき/ところ	テーマ	講演タイトル/講師	内容	参加人数
第1回	12月11日(木) 13:30～15:30 秋田市 ルポールみずほ	バリアフリーで新たな需要を創る	『バリアフリー観光で集客力アップ』 中村元氏 (NPO法人日本バリアフリー観光推進機構 代表)	■地域ぐるみでバリアフリー観光の情報収集提供に取り組み、需要を開拓	89名
第2回	1月19日(月) 13:00～16:00 秋田市 県庁第二庁舎5階 情報化研修室	障害を越えた楽しい旅を創る	『思い込みでお客様を逃がしていませんか?～真の顧客ニーズで売り上げアップ』 高萩徳宗氏 (有限会社ベルテンポ・トラベル・アンドコンサルティング 代表取締役)	■障がい者・高齢者が楽しめる旅を企画し、高質なサービスを提供	29名
第3回	2月23日(月) 13:30～16:00 秋田市 ルポールみずほ	視点・発想を変えて新しい旅館を創る	『視点・発想を変えて新しい旅館を創る』 中村ゆかり氏 (ホテル五龍館 代表取締役社長)	■顧客目線でピーター率、自社集客率アップを実現した発想と仕組みづくり	20名
第4回	3月17日(火) 13:00～16:00 秋田市 ルポールみずほ	Web戦略でインバウンドの市場を創る	『Web戦略でインバウンドの市場を創る』 小池邦夫氏 (鳳明館 代表取締役社長) 向井通浩氏 (ジャパン・バックパッカーズ・リンク 代表)	■インバウンドのFIT(個人旅行)をターゲットにした情報戦略	23名

講師陣のプロフィール

【コーディネーター】

■井門隆夫(いかど たかお)氏 株式会社井門観光研究所

「旅館マエストロ」と呼ばれ、全国の旅館を知り尽くした専門家。これまで見てきた旅館は1,000軒以上。観光地や旅館の事業診断、事業計画、商品開発を仕事とするかたわら、利用者としても各地の宿めぐりを楽しみ、おいしい食と酒を堪能している。関西国際大学経営学科（観光コース）准教授。

【ゲスト講師】

■中村 元(なかむら はじめ)氏 NPO法人日本バリアフリー観光推進機構 代表

本業は水族館プロデューサー・観光集客コンサルタント。ボランティアで各地の観光再生やまちづくりに携わる。特に、障がい者や高齢者をマーケットと想定した「伊勢志摩バリアフリーツアーセンター」の取組みは、日本で初めてのシステムとして注目されている。現在は、日本バリアフリー観光推進機構の代表として、全国のバリアフリー観光を指導している。

■高萩 徳宗(たかはぎ のりとし)氏 有限会社ベルテンポ・トラベル・アンドコンサルタンツ 代表取締役

日本で初めて、障害者・高齢者に特化した個人・家族旅行の相談・企画・手配から添乗まで一貫してお世話する会社「ベルテンポ・トラベル・アンドコンサルタンツ」を設立。現在は体の障害や年齢に関係なく、旅を通じて本人や家族が元気になる旅を提案。バリアフリーからユニバーサルデザイン発想の旅創りを行う。

■中村 ゆかり氏 ホテル五龍館 女将/代表取締役社長

長野県白馬村のホテルに嫁ぎ、3代目女将として経営を引き継ぐ。しかし、長野オリンピック終了と同時に集客が激減。スタッフとともに独自の発想と仕組みで集客作戦を展開し「体験を売る商品づくり」により、旅行会社依存から転換して70%自社集客に成功。家族を連れて行きたい宿として、高いリピーター率を誇るホテルにした。

■小池 邦夫(こいけ くにお)氏 鳳明館 代表取締役社長

ダイドーリミテッド本社にて海外業務担当、同社を退社後、鳳明館入社。楽天トラベルの前身（旅の窓口）に旅館としては都内で最初に加盟。2002年日韓ワールドカップを契機にネット経由のインバウンドに取り組む。2003年には海外旅行会社との直接取引を開始。

■向井 通浩(むかい みちひろ)氏 ジャパン・バックパッカーズ・リンク 代表

高校2年生より海外バックパッカーを始める。日本最大級の旅人リンクサイト「ジャパン・バックパッカーズ・リンク」代表。日本唯一のゲストハウスニュース配信サイトGuesthouseTodayの編集長を務める。ツイッターのフォロワーは、バックパッカーを中心に9万人を越える。

注:所属・役職は講演当時のもの

(3)山形プログラム/地域観光戦略プログラム

山形大学大学院理工学研究科MOT専攻との共催によって、山形県飯豊町をフィールドに、「**中山間地域の観光戦略づくり**」をテーマにしたプログラムを実施しました。飯豊町ほか近隣地域の観光関連事業者 11名の社会人と山形大学大学院留学生 7名の計 18名が受講しました（図表6）。

飯豊町をモデルに、地域資源を発掘し、それを活かした観光戦略を考え、観光事業とプロモーション方法を組み立てる一連のプロセスを試行する内容です。

全体のコーディネートと講師を高澤由美氏(たかさわ ゆみ 首都大学東京特任准教授、山形大学大学院理工学研究科非常勤講師)が行い、高橋幸司氏(山形大学大学院理工学研究科教授)より随時助言をいただきました。

図表 6 山形プログラム/地域観光戦略プログラムの内容

全体テーマ: 中山間地域の観光戦略づくり

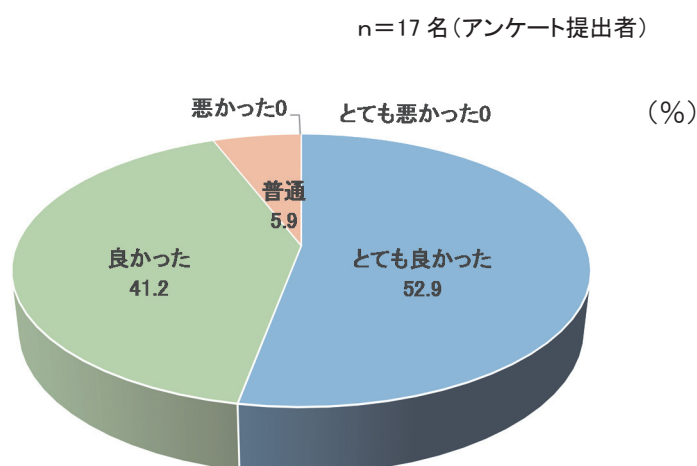
回	とき/ところ	テーマ	講師	内容	参加人数
第1回	10月28日(火) 13:30~17:00 山形県飯豊町 「あ〜す」研修室	地域の実態と課題の把握	講師 高澤由美氏 (山形大学大学院理工学研究科非常勤講師)	<ul style="list-style-type: none"> ■オリエンテーション ■飯豊町の観光戦略の概要 ■フィールドワーク ■感想の共有 	18名
第2回	11月25日(火) 13:00~18:00 米沢市 山形大学工学部 街中サテライト	観光まちづくり	講師 高澤由美氏	<ul style="list-style-type: none"> ■振り返り ■観光まちづくりの基礎 ■観光マーケティングの考え方 ■地域資源の磨き上げ ■グループワーク 	18名
第3回	12月9日(火) 13:30~17:00 山形県飯豊町	観光資源と情報発信	講師 高澤由美氏 助言 高橋幸司氏 (山形大学大学院理工学研究科教授)	<ul style="list-style-type: none"> ■振り返り ■飯豊町中津川地区フィールドワーク ■感想の共有 	16名
第4回	1月27日(火) 13:00~18:00 米沢市 山形大学工学部 街中サテライト	観光戦略のデザイン	講師 高澤由美氏 助言 高橋幸司氏	<ul style="list-style-type: none"> ■振り返り ■中山間地域の観光戦略のデザイン ■事業プランの作成 ■プロモーションの検討 ■発表 	14名
第5回	2月24日(火) 13:00~18:00 米沢市 山形大学工学部 街中サテライト	戦略の展開に向けて	講師 高澤由美氏	<ul style="list-style-type: none"> ■振り返り ■最終事業プラン作成 ■発表 ■全体の振り返り 	11名 (社会人のみ)

3. プログラムの成果と課題

(1) 成果

宮城プログラムでは、観光まちづくりの概念、マーケティングについて学び、ケーススタディで実際に戦略プランと事業の組み立てを行った内容、プロセスが、受講者から高い評価を受けました（図表7）。

図表7 受講者による宮城プログラム全体の評価とコメント



学びの内容
観光に関して、体系的な知識を修得する機会が少なかったが、基礎から学べたところ。
ばく然と考える「何となく…」ではなく、きちんと裏づけなど論理的に組み立てる、ということをあらためて考えさせられました。
ターゲティングの細分化と事業推進に役立ちます。
これからマーケティングについて考えながら仕事ができるようになると思います。僅かながら視野が広がったと思います。
今まで漫然とこのままではいけないと思っていたものが、どこがいけなかったのかははっきり理解できたのがよかったです。
様々な角度で観光というものをとらえることが出来ました。
振り返ると4回が短く感じました。GWもとても勉強になりましたし、大社先生のお話をもっとたっぷり聞きたいと思いました。
グループワーク
ただ考えれば良いという事ではなく、しっかりした評価・分析に基づき企画しなければならない事が、グループワークを通してわかった。
演習が多いということは、参加者がものを考える機会をつくれてよかったと思う。
講義とワークショップのバランス(8:2くらい)
グループワークでは具体的に考える事ができた。
交流
難しい内容を分かりやすく学べた。県内のやる気のある参加者の皆さんと交流ができた事も大変有意義だった。
学ぶことが多く、人とも出会えた。
普段接点を持つ機会がない方と一緒に学ぶことができた。
現場での活用、実践
①マーケティングの導入。②地域の人々が観光を考える場を作る。といったことができると思いました。
秋保のプログラムについて皆さんから頂いたアイデア。地域の方々に論理的に説得させる(納得していただく)手法。
マーケティング・事業を考えるフレームワークを自社の計画に参考にさせていただきます。
マーケティングの視点を持って、できる部分から調査をし、改善の提案をしていこうと思いました。
その他
実際の自身の業務内容に直接結びつくことが少なかったせいか、内容が難しく感じてしまうことがありました。
観光業に携わったことがなかったのですが、難しい内容を非常に分かりやすく説明していただき、ありがとうございました。

具体的には、観光に関しての体系的な知識の習得ができたこと、グループワークで考えを深められたこと、いろいろな考え方の人が集まって話し合うことで相互理解が進んだり、今後に生かせるネットワークが生まれたこと等の成果が挙げられました。そのほかマーケティングの視点や事業を考えるフレームワークを現場の活動に生かしたいという意欲的な声も多数聞かれました。

また、**山形プログラム**では、飯豊町を対象地域にすることで、具体的なマーケティングと観光戦略の立案ができました。特に全員でフィールドワークをして同じ目線を持たせたことで、グループワークの検討も深まりました。今後、立案した戦略プランを、実践へと結び付けていく予定です。受講生の感想でも、あらためて地域の魅力に気づき、それを磨いて発信していくことの必要性を再確認できたことが挙げられています（**図表8**）。

なお、**秋田プログラム**では、バリアフリー観光、顧客目線での商品プラン、インバウンド向け情報発信等について、観光のイノベーションに取り組む実践者の説得力のある話を聞くことにより、気づきと意識の変化が見られました（**図表9**）。

図表 8 受講生による山形プログラムへのコメント

受講生の感想
地元飯豊をあらためて考える機会がなかったので、町全体について考える良い機会になりました。この機会に新しい事をやっていきたいと思います。
飯豊町のことを客観的目線で見ることが新鮮で、あらためていろいろな考え方が分かりました。勉強したことを、自分の会社に持ち帰って、つなげていきたいと思います。
住んでいても気がつかなかったことが、まだまだあるということ、発掘できない観光資源がいっぱいあることを知りました。魅力を知らなければ発信できないので、自分の会社、町のこともよく知り、発信していきたい。
フェイスブックやミニコミ、雑誌などで情報発信はできるので、魅力の磨きこみや、良い素材を美しく分かりやすく見せることが大切だと思いました。
この講義を通して、いろいろなアイデア、助言をいただきました。ぜひ、花を咲かせる取組みにしていきたいと思っています。
これをご縁に、飯豊の山の中で、自然を受け止めて暮らしている地域の魅力アップにつなげていければと思います。
今まではJR、エーエージェントに売るのが観光になっていたが、地域の魅力の磨きこみをする必要があるということを、地域の人の生の声を聞いて勉強しました。
プロセスをきちんと教えてもらったので、これからは漠然としてではなくきちんと考えながら、教えていただいたことを活用していきたいと思っています。

注：第5回講義での各自の感想をまとめたもの

図表9 受講者による秋田プログラムへのコメント

<p>バリアフリー</p> <p>客商売(宿泊等)を20年、この頃お客さま目線から会社目線になっていました。今回の講演で再度お客さま目線を考え直していきたいと思います。</p> <p>障害者が心地よく過ごすためにはを考えることが、実はより多くの人が心地よく過ごすことができるヒント探しにつながることで、そしてそれが障害者、健常者を含めた集客につながることに気付けた。</p>
<p>旅館経営</p> <p>現場の経験からの声は、やはりひとつひとつが心に響くものでした。経営上での取組みは「目からうろこ」の感があり、すぐにまねのできることも多くあり、大変に参考になります。</p> <p>視点、発想の素晴らしさがとても伝わってきました。ストーリーを考えたプラン作りや情報の伝え方でお客様との関係性が変わるということを実践されていることに感動し、本当にためになりました。</p>
<p>インバウンド</p> <p>インバウンドを考えたときに「出来ないこと」を取り上げる以前に、メリットをどのくらい取り入れられるかを地域に伝えていきたいと思いました。</p> <p>インバウンドについて理解を深めることができた。最近外国人客が増えてきているが、今後さらに増えるとのことで、今後さらに理解を深めていくことに努めていきたい。</p>

(2)課題

宮城プログラムでは、受講者の所属が観光関連から地域づくり・復興関連まで多岐にわたっていたため、観光の構造問題をリアルに実感できた層とそうでない層とに、ややばらつきが見られました。しかし、現場の観光まちづくりを構成するメンバーが多様であると想定すると、様々な知見や価値観を持つメンバーが円卓で対話する経験は有益でした。

今後は、観光まちづくりのリーダー育成に限定するか、あるいは様々なプレイヤーを対象にして観光まちづくりの担い手の裾野を広げるかの目的の違いを明確にして、対象を選定する必要があるようです。

また、ケーススタディの対象を角田市に設定しましたが、情報収集の準備があまりできませんでした。ケーススタディの対象となる（対象を希望する）自治体を最初から想定し、事前にデータを収集しておくことも必要です。

宮城プログラム、山形プログラムでは、グループワークを行いました。話し合いをより深めるために、開始前にグループワークの「話し合いのルール」や方法を確認すること、グループのメンバー編成に配慮すること、課題と作業内容を明確にするなどの工夫が求められます。

秋田プログラムは、関心のある回に自由参加する方式であったため、連続性が担保されませんでした。全回を通して参加することで、テーマ「観光業をイノベーションする」発想の源泉を理解して、現場の様々な課題解決に応用することができるものと考えられます。

第1部 学び編

地域観光人材育成プログラム/宮城プログラム

第1部 学び編

地域観光人材育成プログラム/宮城プログラム

地域観光人材育成プログラム/宮城プログラムは、大社充（おおこそ みつる NPO 法人グローバルキャンパス理事長）氏をメイン講師に迎え、観光まちづくりの視点で地域観光をリデザインする手法を学ぶ全4回の内容です。観光や復興・地域づくりに関わる24名の皆さんが受講しました。以下に、同プログラムの概要を紹介します。

これまで、地域観光は「経験知」で捉えられてきた傾向がありますが、地域観光のあり方を科学的視線で見直すために、マーケティングの考え方を取り入れ、戦略的に取組むことが求められています。本プログラムでは、地域観光を「見える化」して、デザインし直す(リデザインする)ことを全体のテーマに据えました（図表10）。

具体的には、地域の様々な主体（行政、観光事業者、農林水産業者、商工担当者、NPO、市民団体、住民など）が一体となって観光と地域づくりに取組む「観光まちづくり」の必要性や、マーケティングの考え方、地域観光戦略と事業の組み立ての方法、事業を推進する組織のあり方について学ぶ内容です。



図表 10 プログラムの内容

全体テーマ：地域観光をリデザインする			
メイン講師:大社充氏 NPO 法人グローバルキャンパス理事長			
第1回 H26.10.7 観光まちづくりの考え方とポイント	第2回 H26.12.17 観光マーケティングの手法と活用	第3回 H27.1.21 観光戦略立案のケーススタディ	第4回 H27.2.28 事業の実践と推進体制
<ul style="list-style-type: none"> ●オリエンテーション <ul style="list-style-type: none"> ・プログラムの趣旨 ・自己紹介 〔グループワーク〕 <ul style="list-style-type: none"> ・地域で抱える課題を共有する ●観光まちづくりによる地域活性化の進め方 <ul style="list-style-type: none"> 〔講義〕 ①観光まちづくりとは? ②地域一体の推進組織の必要性 〔質疑応答〕 ●クロージング <ul style="list-style-type: none"> ・振り返りと自地域課題の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ●マーケティングにおける発想と視点 <ul style="list-style-type: none"> 〔講演〕 恩蔵直人氏(早稲田大学商学学術院教授) ●オープニング <ul style="list-style-type: none"> ・前回の振り返り ・今回の進め方 ●マーケティングの考え方・発想を観光まちづくりに応用するには <ul style="list-style-type: none"> 〔講義〕 高澤由美氏(首都大学東京特任准教授) 〔グループワーク〕 <ul style="list-style-type: none"> ・マーケティングの考え方で夏の観光を企画する ●観光まちづくりのマーケティング <ul style="list-style-type: none"> 〔講義〕 大社充氏 ●クロージング <ul style="list-style-type: none"> ・モデル地域の選定 角田市に確定 ・次回の予告 	<ul style="list-style-type: none"> ●オープニング <ul style="list-style-type: none"> ・前回の振り返り ・今回の進め方 ●ケーススタディ「角田市」をモデルに観光戦略を考える <ul style="list-style-type: none"> 〔プレゼン〕 ・角田市概況について 〔質疑応答〕 <ul style="list-style-type: none"> ・課題共有とテーマ設定 〔グループワーク〕 <ul style="list-style-type: none"> ①SWOT分析をする ②観光戦略を考える ●クロージング <ul style="list-style-type: none"> ・次回の予告 	<ul style="list-style-type: none"> ●オープニング <ul style="list-style-type: none"> ・これまでの振り返り ・疑問への回答 ●ケーススタディ「角田市」の観光戦略をもとに事業を考える <ul style="list-style-type: none"> 〔グループワーク〕 ・事業を組み立てる 〔質疑応答〕 ●事業と推進体制 <ul style="list-style-type: none"> 〔講義〕 ・推進体制のあり方 〔質疑応答〕 ●クロージング <ul style="list-style-type: none"> ・修了証授与
事前アンケート	事後アンケート		

第1回 観光まちづくりの考え方とポイント

➤オリエンテーション

講師:大社充氏(NPO 法人グローバルキャンパス理事長)

大社講師:本プログラムの目標は、**地域観光をリデザインするための方法とプロセスについての理解を深める**ことです。

そのため、**第1回目**は、「**観光まちづくり**」に対する考え方を学び、それを踏まえて地域観光や観光組織の課題を明らかにします。**第2回**は、「**マーケティング**」の基礎や、観光にマーケティングをどのように活用していくかについて学びます。**第3回**は、モデル地域(角田市)を対象にケーススタディしながら、どのように「**観光戦略**」を作りこんでいくかについて検討します。**第4回**は、「**事業**」の組み立てと事業を実施する「**推進体制**」について考えます。各回ともに、自分の地域でどのように実践していくかの考察を深めながら進めていきます。

➤グループワーク

各自、どのような地域課題を持っているか、グループで話し合います

大社講師:みなさんそれぞれどのような観光の課題を持っているかについて、グループ内で話し合い、共有をしてください。

〔グループワーク〕

- ・ 性別、年代、所属等に配慮して、5、6名ずつにグループを編成します。
- ・ 各グループで自己紹介をして、1名進行役(ファシリテーター)を選びます。
- ・ 観光の課題について「付箋紙」に書いた後、グループ内で発表し合います。
- ・ 模造紙に貼り付け、同じ課題をグルーピングします。
- ・ 発表係を決めて、グループの話し合いの内容、結果を発表します。

準備物:付箋紙、模造紙、マーカー(水性)、サインペン等

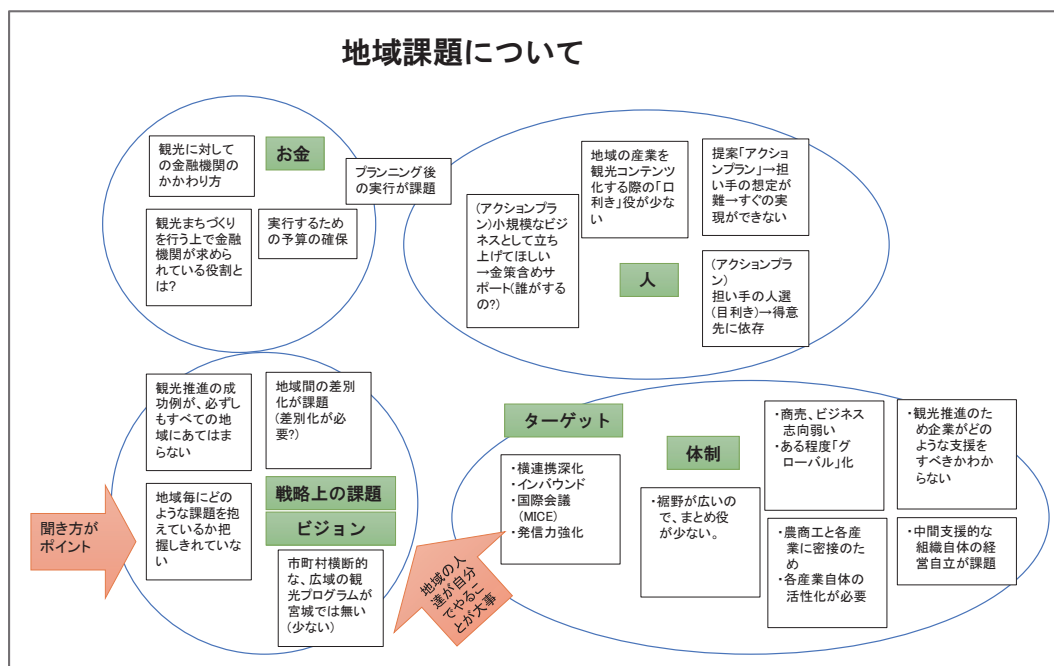


〔発表/抜粋〕

発表者:この班では、4つの課題が出ました。1つ目は、観光が産業になっておらず、地域住民の観光への意識が低いということ。2つ目は、資源、素材は豊富にあるがその活かし方がわからないということ。3つ目は、アピール不足だということ。4つ目は、そもそも地域リーダーが誰なのかもはっきりしておらず、連携がとれないということです。

発表者:課題としては金、人、体制、ビジョン、ターゲットに関わる事が出ました。ビジョンを実践したり、コーディネートしたり、さらにお金を生みだし地元の商売として成り立つようサポートする体制が必要です。

グループワークのまとめ



大社講師:観光への意識、ビジョンを共有し、資源を活かして、ターゲットにアピールしていく体制自体の問題が多いようです。みなさんが感じている課題を、4回のプログラムを通して解決していきましょう。

■講義 「観光まちづくりによる地域活性化の進め方」 【要約】⁴

1. 発地主導型から地域主導型観光への転換

大社講師:昔は、マーケットサイドの旅行会社が地域から素材を仕入れて、お客さんにツアーを売る構造でした。ところが、バブル崩壊以降、慰安旅行などの団体旅行が減り、個人旅行が多くなって観光の個別化、多様化が進みました。



その変化もあって、発地の旅行会社が主導していた観光(「発地主導型観光」)から、地域で来訪者を受け入れる「地域主導型観光」へと転換し、観光とまちづくりを一体化して進める動き「観光まちづくり」が全国各地で急速に進んできました。つまり、観光関連事業者のみならず、地域住民や他産業も含めて地域全体で来訪者を受け入れる意識が必要になっているのです。

「住んでよし、訪れてよしの国づくり」という言葉があります。地元の人が地域に対して誇りを持ち、自分たちの町のことが好きで、楽しい暮らしをしている。その姿に憧れてよそから人が来るといふ観光のあり方がやはり望ましいということなのです。

2. マーケティングの導入とマネジメントの強化

行政の観光振興計画では、事業を推進する体制、財源負担、観光行政と観光協会の役割分担、PDCAサイクル管理、成果評価をどうするかなど、実施計画レベルの内容が書いていないものが多いようです。また、その計画は地域で共有されておらず、そもそも行政職員でさえその存在を知らないケースもあります。

さらに、計画を実現するためのマネジメントが極めて脆弱であることが、今の地域観光振興の最大の課題になっています。現在の観光行政、観光協会、民間事業者の三すくみの体制から、多様な主体が参画し、データに基づく科学的なアプローチによって主体的、戦略的な取組ができる体制に変えていくことが不可欠になっています。それを具体的なキーワードで表すと、**マーケティングの導入とマネジメント機能の強化**とすることができます。

⁴ 本講義の詳細は、機関誌「東北活性研」Vol.18 「活動紹介」に掲載。

3. DMO型組織の必要性

地域観光の推進体制も、今までの市町村の観光部局と観光協会、観光関連事業者という送客を受ける側だけの体制から、商工会議所、農協、漁協、農林漁業、商工業の事業者、市民グループなども連携して、地域主体でお客を取り込む体制に変わっていかねばなりません。

しかし、地域には、戦略的に集客の仕組づくりを行うノウハウがありません。地域を一つの集客装置と考えた場合に、マネジメントを担い、マーケティングを担当し、クオリティコントロール（品質管理）を行う必要があります。海外の観光先進国では、観光地のマーケティングやマネジメントを担うDMO（Destination Management Organization）が存在しています。

4. 顧客ニーズに応える地域型DMO

日本でも、自ら商品を作って売る事業会社がいくつか生まれています。複数の主体と連携し、観光まちづくりの推進部隊として「**地域型DMO**」をつくり、民間のビジネス手法を使ってお客さん呼び込んでいます。

それでは、従来の観光協会と何が違うのか。観光協会の財源としては4つくらいあります。1つは、社団法人形式が多いので会費、2つめは行政資金としての補助金、3つめは行政からの受託事業収入です。そして4つめは自主財源で、収益事業としてはチケット販売、物販などがあります。金額ベースで多いのは補助金で、それへの依存体質が強いところが多いのです。

従来の観光協会では、行政や会員である観光関連事業者に対して、常に配慮が付きまといまいます。そのため顧客である観光客に対しては中途半端なサービスしかできないケースも多くなります。ところが地域型DMOでは、たとえ行政範囲を超えたとしても、誰にも文句は言われません。まず顧客ニーズに応えることが目的だからです。

観光まちづくりと、その推進体制としての地域型DMOの必要性について、理解いただいてから、プログラムをスタートしましょう。

➤クロージング

大社講師：今日はオリエンテーションということで、観光まちづくり、着地型観光、そして推進体制についてお話をしました。次回は、観光マーケティングの学びを深めてからグループワークをして、その後それをどう観光まちづくりにあてはめていくかのフォローをしていきたいと思えます。

第2回 観光マーケティングの手法と活用

マーケティングの第一人者である恩蔵直人氏を講師に迎え、マーケティングの必要性、重要性について、具体的事例をまじえながら講演いただきました。講演に続き、高澤由美講師から観光マーケティングの考え方について、大社充講師から観光まちづくりのマーケティングについての講義をいただきました。

■講演 「マーケティングにおける発想と視点」 【要約】

講師 恩蔵直人氏(早稲田大学商学大学院教授)

1. マーケティングの重要性

今日の講演のねらいは、皆さんに「マーケティングは重要だ」という認識を持ってもらうことです。

「マネジメントの神様」と称されるピーター・ドラッカーは、ビジネスの2本柱としてイノベーションとマーケティングがあると述べています。

私もこの2本柱についてはよく取り上げますが、マーケティングはビジネスの「知恵」と「技」であり、イノベーションは「体力」と「力」と説明しています。メーカーであれば技術力、そしてサービス業であれば新しいサービスを生み出していくプロセスがイノベーションとなります。ところが、いくら素晴らしい技術力があっても、知恵がないとビジネスでは勝てません。マーケティングの発想を持ちターゲットやポジショニングを変えることで、売れる仕組みができるのです。

例を挙げましょう。パナソニック電工の「JOBA」です。同社では、乗馬型の医療・健康機器を開発し、当初は60歳以上の高齢者の筋力トレーニングや手術後のリハビリ用に、老人ホームや病院に売ろうとしました。しかし、全く売れませんでした。その時、ある営業担当がこの製品で「痩せた」というユーザーの声を聞きつけました。本当に痩せるのかを社内で検証したところ、痩せる効果を確認しました。そこから大きく舵を切り、今度は30～40代の主婦をターゲットに



ダイエット商品として売り出したところヒットしました。このように、優れた技術力で製品を生み出しただけでは不十分です。ビジネスでは誰に売るのが大切なので、製品がいったいどういう位置付けなのかという「ポジショニング」が違っていると全然売れないのです。その誤りに気が付いて方向変換して、はじめて売れるようになりました。

ほかの例も見てみましょう。味の素のクノールカップスープは、ロングセラーブランドですが、直近の売上げは横ばいでした。そこで、朝食の食卓で出現率が高いパンと組み合わせて、スープにパンを浸して食べる「つけパン」「ひたパン」を展開したところ、売上が1.2倍になりました。重要なのは、自社製品であるスープについて主張したのではなく、パンと結びつけた点です。

日本香堂も良い例です。最近、家族葬が多くなり、年末に届く喪中ハガキで初めて訃報を知るため、お悔やみの機会を失うケースが増えてきました。そこで、「喪中ハガキが届いたら、私は進物用お線香を送ります」というキャンペーンを行いました。今まで進物用のお線香はお盆やお彼岸の時期に限られていましたが、家族葬の増加という動きを捉えた発想が、年末にも新しい需要期を生み出し、売上げを伸ばしました。

以上の例は、いずれもマーケティングの重要性を物語っています。

2. 顧客ニーズの捉え方

マーケティングでは、「顧客ニーズ」を非常に重要視します。この顧客ニーズは、「明言されるニーズ」「真のニーズ」「学習されるニーズ」の3つの水準で捉えることができます。まず、「明言されるニーズ」とは、お客さんが「これが欲しい」「こうしてください」と、言葉でしっかり伝えてくれるニーズです。「真のニーズ」は、お客さんが発言した言葉そのものではないが、言葉から容易に推測できるものです。お客さんが「安い車がいい」といったときに、車両価格の安さは当然ですが、当然維持費、燃費なども含まれていると推測できます。

一番難しいのは、「学習されるニーズ」です。お客さんは発言できないし、思いつきもしません。しかし、新たな製品やサービスが市場に現れると共感し、「こんなものがあるんだ」と学習していく。そして世の中に普及していくというものです。

「学習されるニーズ」を発見するためには、お客さんを「観察」することが必要です。医療関連キット製品の会社であるホギメディカルの例があります。これまで大手術の場合には、200～300点の医療器具を看護師さんが一点一点揃えており、多くの時間がかかっていました。そこで、同社では、手術の準備のための行動や時間の使い方をこまかく観察して課題を見つけ、手術毎に必要な器具を全部そろえ、しかも滅菌してパッケージにして届けるサービスを生み出し、大成功しています。

このようにお客さんが気づいていない、あるいは当たり前と思っている部分においても、様々なビジネスチャンスが潜んでいるのです。

3. マーケティング・マイオピア

マーケティングにおいて押さえない視点が「マーケティング・マイオピア」です。マイオピアは英語で「近視眼」という意味です。この考え方はハーバード大のT.レビット教授が1960年に提唱しており、マーケティングの世界では古典の一つになっています。

1960年代に、鉄道や映画が衰退期に入って、自動車やテレビに取って代わられます。それは、映画産業、鉄道産業も、自分たちのビジネスを近視眼的に捉えており、時代の変化についていけなかったためです。鉄道を利用する人々の多くが求めていたものは「輸送」であり、自動車が普及してより便利に安く移動できれば、そちらに乗り換えます。同じように、映画を見ていた人は「娯楽」を求めていたわけで、家で楽に見られるテレビの方がはるかに良いわけです。つまり、自分たちのビジネスの本質をしっかり押さえ、お客さんに「何を提供しているのか」について理解しておかないと、大きな変化に乗り遅れてしまうのです。

逆に、近視眼的な製品志向から脱け出し、例えばガソリンを売るのではなくて「エネルギーを供給する」、コピー機を作るのではなくて「オフィスの生産性を提供する」といった、顧客志向の発想を持つことにより、新しいビジネスに乗り出せるのです。

例えば、テイボーという帽子会社は、かつて天皇陛下にも献上したことがある、非常に歴史のある会社です。帽子の需要が激減する危機を迎えた時、自社が人々に提供しているものの本質を見つめ直しました。その結果、帽子を生産する

ときの不織布の素材加工技術に注目し、その技術でマーカ-のペン先を製造、販売するという発想の転換に成功しました。

また、パナソニックの「あかり安心サービス」も、お客さんが求めているのは蛍光灯ではなく「明るさ」であると着想し、事業所の蛍光灯等の取替えから適正処理までを、全部マネジメントして明るさを提供するサービスを展開しています。日立のHDRIVEでは、インバータを販売するのではなく、わが社は省エネ機能を提供しているのだと定義づけ、産業用インバータを顧客の工場に無料で設置して、節電・省エネで浮いた費用から使用料をもらう仕組みをつくりました。



4. マーケティングのSTP

「マーケティングのSTP」とよばれる基本的なフレームワークがあります。「S」はセグメンテーション(Segmentation)で細分化、「T」はターゲティング(Targeting)で標的設定、「P」はポジションニング(Positioning)で位置づけです。全てのお客さんに受け入れられるということは無いので、このSTPの枠組みによって、ビジネスを展開することが重要なのです。

まずセグメンテーションは、市場をどう切り分けていくかです。切り口はデモグラフィック（人口統計学的な属性）な年齢・性別、所得だけではありません。どういう軸で市場を切るかは、センスとビジネスの捉え方に関わってきます。そして、細切れになった市場のピースのどこを狙うかがターゲティングになります。当然、自社にアドバンテージがあり、競争力を発揮できる部分が良いわけです。そして、ターゲットが決まったら、提供する製品、サービスをお客さんの心の中にどう位置付けるのか、ポジションニングを考えます。先ほどの「JOBA」の例でいえば、医療・健康機器として売なのか、ダイエット商品として売なのかでは、ポジションニングが全然違うわけです。

観光分野でセグメンテーションがうまい例として、クラブツーリズムが挙げられます。主なターゲットを、旅のモチベーションが高いアクティブなシニア世代に設定しています。また、年齢で分けるだけでなく、顧客の興味や旅行の目的をもとにセグメンテーションをして、ハイキング、音楽鑑賞、歴史、祭りなどのテーマを設定して、ツアー企画を提案しています。さらに、同じテーマでもレベルやニーズによってよりきめ細かく分けており、例えばハイキングなら、軽いウォーキングから本格的登山体験までそろえています。

同社はまた、「徹底した顧客志向」を有しており、顧客の声を直接吸い上げています。社員によるツアーへの「添乗」はそうした方針によるものです。顧客の声から、家族の介護で遠出できない人がたくさんいることが分かり、日帰りで行き先を味わえるツアーを企画して、高い評価を得ています。

5. マーケティングと顧客満足度

マーケティングというと、市場調査や広告宣伝と捉える方がいますが、それは全く違います。市場調査はマーケティングの一領域にすぎません。また、企業活動全体から、生産、エンジニアリングや人事労務などを除けば、ほぼ全てがマーケティングに関わっています。かつてマーケティングは組織の中で小さなウェイトだったのですが、今では全ての部門が、顧客志向や STP を展開する発想を持っていないと、組織としては強くなりません。

例えば、イオンでは「イオン 21」として、組織のメンバー全ての人に、身の回りの改善点について提案をさせて、優れた改善点が出てきたら表彰する取組みをしています。購入商品が少ない人専用で、待たせないクイックレーンというレジがあります。これもこの取組みから生まれました。また、お客様副店長制があり、これは地域の人を副店長に任命し、顧客の視点で改善点を挙げてもらう制度です。このように、組織の中で顧客目線になれる仕組みを、意識的につくっているわけです。

高い顧客満足度を既に実現している企業では、ことさら顧客満足という言葉は使わないようです。それは、当たり前だからです。例えば、ディズニーランドの顧客満足度は非常に高いわけですが、顧客満足というよりも、むしろ従業員満足に注目しています。働いている人たちのモチベーションをアップさせ、社内でのサービス・クオリティを高めることが、優れたサービスの流れを生み出すポイントだ

からです。我々はそれを、「サービス・プロフィット・チェーン」という言葉で説明しています。

まず、ポテンシャルが高く優秀な従業員を選抜し、しっかりと教育をします。そして、質の高い作業環境を整え、顧客対応をする従業員を支援します。そうになると従業員のモチベーションや満足水準は高まり、生産性が高くなります。熱心に働くので効果と効率が上がり、より大きなサービス価値が生まれるのです。質の高いサービスを利用する顧客のロイヤリティは高くなり、満足度も高くなります。そしてリピート購入し、良いクチコミをしてくれるようになるでしょう。そうなれば当然、会社の利益と成長に結びついていきます。

このように、マーケティングの発想で組織を変えていくことで、従業員さらには顧客も満足し、組織も伸びていきます。マーケティングはビジネスそのものであるという認識を、皆さんには持ってほしいと思います。ぜひ、マーケティングの発想をご理解いただいて、今後の皆さんのビジネスに役立てていただけたらと思います。本日は有難うございました。

恩藏直人(おんぞう なおと)氏 早稲田大学商学学術院教授

プロフィール

日本のマーケティング研究の第一人者。専門はマーケティング戦略、ブランド戦略、製品戦略、市場参入戦略、セールスプロモーションなど。神奈川県出身。早稲田大学商学部卒業後、早稲田大学商学部助手、早稲田大学専任講師を経て、1996年に早稲田大学教授に就任。早稲田大学商学学術院長・商学部長などを歴任し、2013年より早稲田大学理事、広報室長を務める。日本消費者行動研究学会（元会長）、商品開発・管理学会（元会長）。

主な著書に「競争優位のブランド戦略」（本経済新聞出版社）、「マーケティング」（日経文庫）、「コモディティ化市場のマーケティング論理」（有斐閣）、「コトラーのマーケティング3.0」（監訳、朝日新聞出版）など。

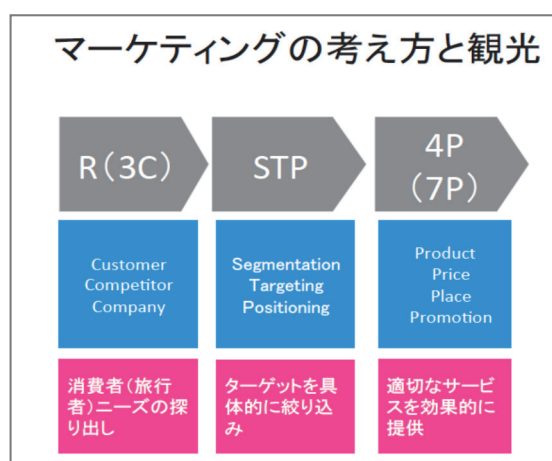
■講義「観光マーケティングの考え方・発想を観光まちづくりに応用するには」 【要約】

講師:高澤由美氏(首都大学東京特任准教授)

高澤講師：この講義では恩蔵先生のマーケティングの話を取りながら、観光の観点から事業計画に反映していくためのステップについて学びます。また、地域でどのようにマーケティングを生かしていくかを、グループワークで考えます。

マーケティングの考え方は、基本的には次のステップのようになります。次の3つの段階を経て、観光地域づくりに的確にマーケティングにしていくことが必要です⁵。

👉 マーケティングの考え方を取り入れます。



資料:高澤講師作成スライド

Rというのはリサーチ (research) で、3Cとは、一般的には、顧客ニーズを明確にするためのリサーチ・分析手法になります。顧客ニーズ (customer) を把握すること、また自分たちの競合相手 (competitor) を知り差別化を図ること、自地域/自社 (company) のシェアや得意分野を客観的に位置づけることです。

まず、地域にどういう人が来ているのかを知る必要があります。自治体で行っている観光客入込調査、観光消費額調査や、観光系研究機関による観光行動、訪問地、満足度、再訪意向等の調査が参考になります。ただ、これらの調査では、

⁵ マーケティングについては第2部も参照のこと。

地域エリアの特性はつかみにくいので、地域独自でアンケート調査や観察調査を行って顧客ニーズやその特性を把握することが大切です。

次に、競合相手との差別化を図ることです。この場合、顧客目線で競合相手を考えることが重要です。例えば、東京の人にとって「自然の豊かさ」を楽しめる地域は、日本全国、世界中に広がっており、東北の競合相手も近隣だけでなく世界中にあることになります。

また、地域の特徴を活かすにも、顧客視点で磨きあげることが必要です。その人が何を欲しているかを探ってそれにあったものを提供していくことが重要です。

顧客つまり旅行者のニーズを探りだしたら、次のSTPのステップで、ターゲットを具体的に絞り込みます(恩藏氏講演参照)。マーケティングの考え方を応用すると観光においても「来てくれれば誰でも良い」と考えるのではなく、**市場を細分化**（セグメンテーション、segmentation）し、具体的にターゲットを絞込んで**標的を設定**（ターゲティング targeting）し、**ポジショニング**（positioning）をしていく必要があります。すなわち、観光客を性別、世代、居住地、交通手段、収入について細分化し、さらに細分したのから何かを重点化して標的を設定し、他地域と比較した自地域のアドバンテージ（優位性）を明らかにします。

次に**4P**（サービス業では7Pといわれる）で、製品（Product）、価格（Price）、流通（Place）、プロモーション（Promotion）の組み合わせを検討し、適切なサービスを効果的に提供していきます。

このように、データを参考にしながら地域に来て欲しい旅行者像をできるだけ具体化し、地域で共有します。さらに、その旅行者像にヒットするプロモーションにつなげていくことが重要になります。ただ、旅行者は、季節や平日・休日かで異なるので、それぞれにターゲットが違ってきます。様々なケースで具体的にターゲットを絞り込んで考えていくことが大切です。



高澤講師：マーケティングの考え方で、2015年の夏の新しい企画を考えてください。対象地域を想定し、企画名、企画内容（目的、内容、ステークホルダー/利害関係者など）、ターゲット、プロモーションを検討しましょう。

➤グループワーク

マーケティングの考え方で観光の企画を考えます

〔グループワーク〕

- ・ 4つのグループに分かれ、それぞれ次の内容の企画を出し合った
企画名「夏のスキー場活用 地域の食材を使った子供たちの体験プログラム」(蔵王)
企画名「山の学校」 親子ツアー（仙台市秋保）
企画名「夏休み！親子で多賀城ウオッチ！」（多賀城市）
企画名「松島で！ふるさどを見つけよう～THE BON～」(松島町)

〔発表／抜粋〕

発表者:この班では、多賀城で、親子で夏休みを楽しむプログラムを企画しました。多賀城は、これまでアクティブシニアを対象に、歴史、歌枕などに親しむ企画が主でした。そこで新規開拓ということで、親子で夏休みの自由研究をするプログラムを考えました。ターゲットは、仙台近郊在住の家族です。仙台から電車10分の多賀城は気軽に利用しやすいのではと思いました。歴史、しごと、まちにテーマでいろいろなメニューを考えました。プロモーションとして、テレビやSNSのほか、小学校や大企業への働きかけも考えられます。

グループワークのまとめ

- 企画名 「夏休み！親子で多賀城ウオッチ！」
- 企画内容
 - 目的:親子で夏休みの自由研究
 - 内容:商品1<歴史> 政庁跡、勾玉・横笛づくり、史遊館、家族で行ける歴史の地
 - 商品2<しごと>復興状況(行政の協力)、自衛隊、警察学校、大企業
 - 商品3<まち> 図書館、バックヤードツアー
- ターゲット
 - 仙台近郊在住の家族
 - 夫婦+小学校くらいの子供(1~2名)
- プロモーション
 - PRツール、ポスター/JR駅、TV(oh バンデスなど)、HP/自治体、SNS(フェイスブック、ツイッター)、ロコミ、チラシ/小学校、大企業とタイアップ

■講義「観光まちづくりのマーケティング」【要約】

講師 大社 充氏（NPO法人グローバルキャンパス理事長）

1. 来訪者を分析してマーケティングに活用する

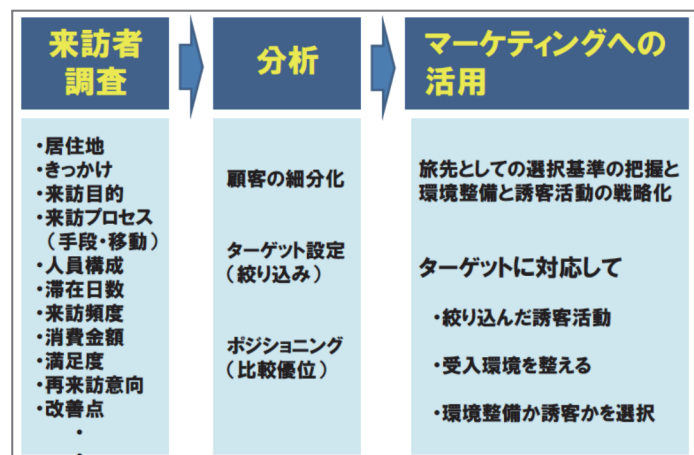
大社講師：第1回にお話したように地域は旅行会社の送客に依存していましたが、旅行形態やマーケットが変化したため、旅行会社だけではお客が集まらなくなりました。したがって地域自らがお客を集めるノウハウを持つこと、つまりマーケティングの力を蓄積することが大切になっています。

現在、旧来型の団体旅行が減り個人・小グループが増えたので、不特定多数を対象に広報宣伝してもなかなか情報が届かない状況にあります。マーケットが変化したら、それに対応して適切な対象に、適切な方法で、適切な情報を提供しなければなりません。そのための地域観光のマーケティングについてお話します。

最初に「**来訪者調査**」によって地域観光の実態を客観的に知る必要があります。どのような人が何人くらい来ているか、なぜ来ているのか、どこからどのようにして来ているのか、いくらお金を使っているか、また来訪者の統計上の特徴（性別、年齢、職業、居住地、所得等）も把握しておく必要があります。

このような客観的データによって、「**顧客の細分化**」ができます。来訪者を十把一絡げにみるのではなく、個別に認識することで、どのカテゴリーのお客を何人増やすかのターゲットを具体的に考えることができます。客観的データに基づいた合理的な判断をすると、マーケットに対して適切にプロモーションをすることができるのです。

👉 **マーケティングへの活用** 調査、分析、結果の流れを共有します。



資料：大社講師作成スライド

次に、ターゲットにした対象に、地域としてどういう価値を提供したらよいかを考えます(ポジショニング)。その際、目に見えるもの以外の商品の価値を組み込むことも大切です。たとえば、まちコン、婚活フェアなどでは、食事、宿泊を提供するだけでなく、「出会い」を価値として提供しているわけです。

さらに、それらの分析結果を「マーケティングへ活用」します。絞り込んだ対象への誘客活動とともに、受け入れ環境を整備することが重要となります。今の時代は、受け入れが悪いとインターネットですぐに噂が広まります。まず来ていただいたら満足してもらうように、地域内の品質管理をすることが必要になります。そのためにも、観光関連事業者だけではなく農林漁業、商工業、住民も含めて、地域観光をどの方向に進めたら良いかを地域主体で考え、合意形成することが大切なのです。

2. 地域で成果を生み出す

地域観光の成果をあげるためには、「新規顧客」を獲得することよりも、「リピーター」の育成が重要です。1回来てくれた人にもう一度アプローチする方が、マーケティングコストが安いのです。さらに、「消費単価」をあげて、「滞在時間」を延ばすことです。そして地域の事業者と連携しながら、「地域内調達率」を高くし、地元にお金が入るようにすることです。また、来訪者の情報を地域で共有して、地元の資源を活かした「新たな商品の開発」をして、その「購買率」を高める仕組みを作っていくことも大切です。

☞ **成果を生み出すポイント** どこに力点を置くか、地域で検討します。

■来訪者(送客主体)へ働きかけて生み出したい成果

1. 来訪経験のある人に再訪してもらえるよう促す
(リピーターの育成)
2. 新規来訪者を増やす (新規顧客の獲得)
3. 来訪者の滞在時間あたりの消費単価を増やす
(消費行動への動機づけ)
4. 来訪者の滞在時間を延ばす(消費金額の拡大)

■域内事業者との連携

1. 提供する商品(サービス)の地域内調達率を高める
2. 域内調達率が高い商品(サービス)の購買率を高める
3. 顧客の情報を地域に流通させ新たな商品(サービス)開発につなげる

資料: 大社講師作成スライド

3. マーケティング委員会の立ち上げ

マーケティングを地域で行うためには、主要メンバーで「マーケティング委員会」を設置するのが良いでしょう。地域の中でマーケティングの必要性を認識し、調査結果を共有することができます。さらに、この組織が「地域型DMO」に発展することも期待されます。

「マーケティング委員会」で、地元の専門的人材として「マーケティングディレクター」を選び育成することが重要です。このマーケティングディレクターが科学的思考や統計学、マーケティング調査について習得します。ただし、統計や調査結果の分析についてはかなりの習熟が必要となるでしょう。

大事なことは、「こういうことを知りたいね」「こういうことをすれば変わるよね」ということを地元の人と一緒に考え、自ら調査に汗をかいて、その結果を分析するプロセスを共有することです。

その積み重ねによって、勘と経験と思い込みから、データに基づいて考える意識が地域にきちんと根付きます。さらに、地域が主体性を持って外部機関と対等につきあっていく力を持つことができます。このような内発的な発展を大切にしながら体制をつくってほしいと思います。

➤クロージング

大社講師：ケーススタディの対象地として、角田市から参加の佐藤裕貴さんに手を上げてもらいました。次回は、角田市のデータをもとに戦略をつくっていきましょう。



第3回 観光戦略立案のケーススタディ

▶ 振り返りと今回の進め方

講師 大社充氏(NPO 法人グローバルキャンパス理事長)

大社講師: 前は、観光マーケティングについて考えました。不特定多数を対象にするのではなく、客観的な顧客の姿を明らかにして、それをもとに地域でどの来訪者を増やしていくか、どの来訪者の消費単価を上げていけば地域に経済効果が生まれるか等を考えるのが、「戦略づくり」です。科学的なデータをベースに組み立てた事業は、成功確率が高くなり、また検証することもできます。

今回は、**角田市**を対象に、戦略づくりのケーススタディをしていきます。まず角田市の概要についてプレゼンテーションしてもらい、基本的なところをおさえましょう。

1. 地域の概況を読み取る

角田市は観光資源に恵まれているわけではないが、5つの「め」である「こめ、まめ、うめ、ゆめ、ひめ」の魅力を発信しています。自分自身も、「お米クリエイター」として、農業のスタイル、文化から角田を発信することに取り組んでいます。(受講者: 佐藤裕貴さんのプレゼン)

角田市の概要

- ・角田市は、人口 30,976 人(平成 26 年3月末現在、住民基本台帳)、高齢化率 30.2% の県南の都市。企業誘致による工業化が進展している一方、農業も盛んで米、うめ、大豆などを産出。JAXA の角田宇宙センターがある。
- ・仙台方面からのアクセスは、東北本線(仙台駅～槻木駅下車)から阿武隈急行線に乗り換えて約 50 分で、片道 800 円。福島方面からは約 1 時間、片道 870 円である。
- ・観光計画の策定はないが、第5次長期総合計画では観光交流人口 100 万人を目標に設定。観光の課題として、地域資源が活かされず認知度が低いこと、仙南圏域の阿武隈急行線を活用した広域観光の展開が必要であることが提示されている。
- ・角田ブランド戦略として、農畜産物や食文化による食の角田ブランド確立に取り組む。
- ・観光客入込数は 204,983 人で、震災前の水準に回復。入込が多いのは仙南シンケンファクトリー(JA みやぎ仙南、地ビールとソーセージの製造・レストラン)の 35,378 人、次いでスペースタワー・コスモスハウスの 22,075 人、かくだふるさと夏まつりの 22,000 人である(宮城県「観光統計概要」平成 25 年)。
- ・宿泊施設はホテル 1 軒(150 室)、旅館 3 軒。宿泊者数は、平成 24 年で 52,675 人。

大社講師: 分析する時には、どのような人がどこからどのようにして来ているのか、いくらお金を使っているか等のデータを把握する必要があります。例えば、次のような「推進体制評価シート」や「来訪者特性シート」にデータを入れてみると具体的な分析ができます。しかし、角田市も、また多くの市町村でも、単独で来訪者の調査を

行っていないので、詳細な分析はできません。まず現状把握の調査から始めることが必須です。

👉 **データ把握** 地域や観光の現状、訪問客の特性などを把握します。

推進体制評価シート

エリア別産業関連基礎データ			計		
実態	人口	人口			
		高齢化率(%)			
	1次産業	事業所数			
		売上(円)			
	2次産業	事業者数			
		事業所数			
	3次産業	売上(円)			
		事業者数			
			事業所数		
			売上(円)		
		事業者数			

観光関連基礎データ							
観光行政	宿泊施設数	ホテル軒数		観光行政	観光関連予算	ハード系	
		ホテル部屋数			観光関連部局職員数	ソフト系	
		旅館軒数			会員数		
		旅館部屋数			役員構成		
		民宿軒数			予算額	会費収入	
		民宿部屋数				補助金収入	
	観光関連事業所・就業者数	観光施設		観光協会	職員数	委託金収入	
		飲食				その他の収入	
		土産物店				行政出向職員	
		二次交通				プロパー職員	
H25観光関連実績	入込客数		観光協会	事業内容	予算総額		
	宿泊客数				アルバイト職員		
	宿泊稼働率						
	観光関連消費額(円)						
	観光関連税収(円)						

来訪者特性シート

○来訪者の推移

		2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
日帰り客	総数(人)							
	リピーター比率(%)							
	平均滞在時間							
	消費単価(円・人)							
宿泊客	総数(人)							
	リピーター比率(%)							
	平均滞在時間							
	消費単価(円・人)							
観光入込数								

○来訪者の特性

	1位	2位	3位	4位	5位	備考
男女比	女性	男性				
%						
年齢層						20代、30代、40代、50代等年代別に記入
%						
居住地						来訪者の居住地市町村を記入
%						
来訪手段						自家用車・電車・バスなど
%						
来訪目的						何を求めて来訪するのか
%						
来訪形態						1人旅・カップル・ファミリーなど
%						

資料：大社講師作成資料

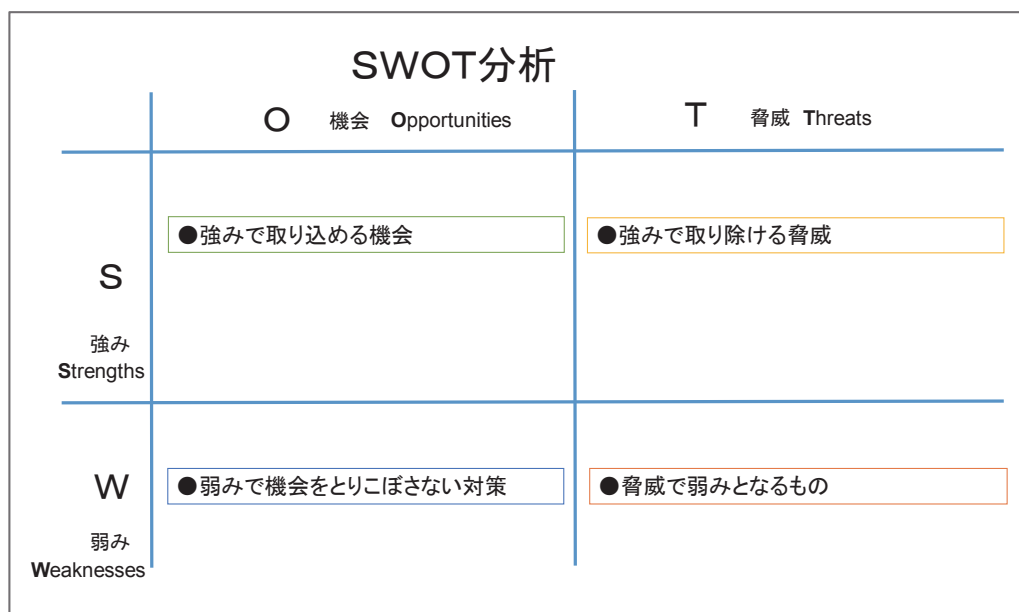
大社講師:今日は、集めることができた情報から考えていきましょう。角田市は、人口3万人で年々人口が減少しており、比較的高齢化率も高いほうです。角田市の産業構造からみると第1次産業の農業、第2次産業の製造業にウェイトがあり、地域リソースを観光につぎ込む構造にはなっていないようです。市内には自動車部品、警報機製造の企業があります。市では、「農」や「食」と「観光」をつないだ地域ブランドの確立に力点を置いているようです。民間では、農業のイベントをしながら地域の魅力を発信している事業もありますし、6次産業の取組みをしているケースもあるようです。

2. データを分析する

大社講師:おおまかな地域イメージを共有できたと思いますので、どのように角田観光に取り組んでいくかの検討データとして、最初に「SWOT分析」をしてみましょう。

事業を行う時に、地域には**強みと弱み**があり、また地域を取り巻く外部環境にも**機会と脅威**があります。強みで機会を取り込み、脅威も取り除くことができます。逆に、弱みで機会を取りこぼさないようにすることも必要です。角田の強み、弱みについて話し合ってください。

👉 **SWOT分析** S(強み)・W(弱み)・O(機会)・T(脅威)となる事項を書き出します



資料: 大社講師作成資料

➤グループワーク

SWOT 分析で地域の強み、弱みを考えます

〔グループワーク結果の発表／抜粋〕

発表者:この班では、**機会の強み**としては交通の利便性があること、「高蔵寺大福」の販売のほか行政が力を入れていて訪問客が増えていることを挙げました。**弱み**としては、産業分野間の連携が足りないこと、宿泊施設が少なく来訪者数と宿泊者数がイコールでないこと、農業の担い手の高齢化などが挙げられました。**強みで取り除ける脅威**は、阿武隈急行の利用者数が減少しているけれど、ご当地列車ブームで増加に転じる可能性もあることです。**脅威で弱み**であるのは、工場が多いことの反面、企業の撤退も考えられるので、それが人口の減少をもたらし、地元商業の痛手になって衰退につながることです。

グループワークのまとめ

	O 機会 Opportunitie	T 脅威 Threats
S 強み Strengths	<ul style="list-style-type: none"> ●田園風景 ●米が美味しい/粘土質の土壌でねばりの強い米 ●ひとめぼれが多い ●CLUB 角田出身 HIPHOP ラップ DJイベント、ライブスペース ●交通便利がわりといい 鉄道・高速道路 ●自動車アクセス ●高蔵寺 約1200年前の建造物 ●高蔵寺 大福を行政がブランド化 ●5つの『め』イベント 美味しい特産物 うめ・こめ・まめ ●地ビール工場&ソーセージ ●米でビール ●宇宙(JAXA) ●道の駅(食) ●2市7町の中心 	<ul style="list-style-type: none"> ●常磐道の延伸 ●ご当地列車 私鉄ブーム あまちゃん ●宇宙兄弟 一般人の宇宙旅行 ●宇宙・天体ブーム 日食・月食
W 弱み Weaknesses	<ul style="list-style-type: none"> ●観光予算 ●分析の不足 ●交通(車がないと不便) ●産業分野間の連携 ●来訪者+宿泊者 ●農業の担い手の高齢化 ●日帰りの距離(⇄仙台) ●加工産業が少ない? 生産者と一緒に加工 ●ジャムとか ●歴史、梅 	<ul style="list-style-type: none"> ●企業の撤退

3. 戦略を考える

大社講師:SWOT 分析でいろいろ出してもらいました。これらの分析を認識した上で、どう戦い方をしていけば地域が元気になるのか。強み、弱みをどのように観光に取り込んで、どういう観光にしていけば良いかの「方針」を考えることが必要になります。

例えば、角田観光では日帰りが多く、ホテル・旅館の利用客はおそらくビジネスマンや公共事業関係の人でしょう。ビジネス客と観光客では、宿側の対応を変えなければいけません。それができるのかどうか。難しければ、日帰り観光に特化する方針もあるわけです。どうすれば、将来につながっていくのか、方針を考えてください。

➤グループワーク

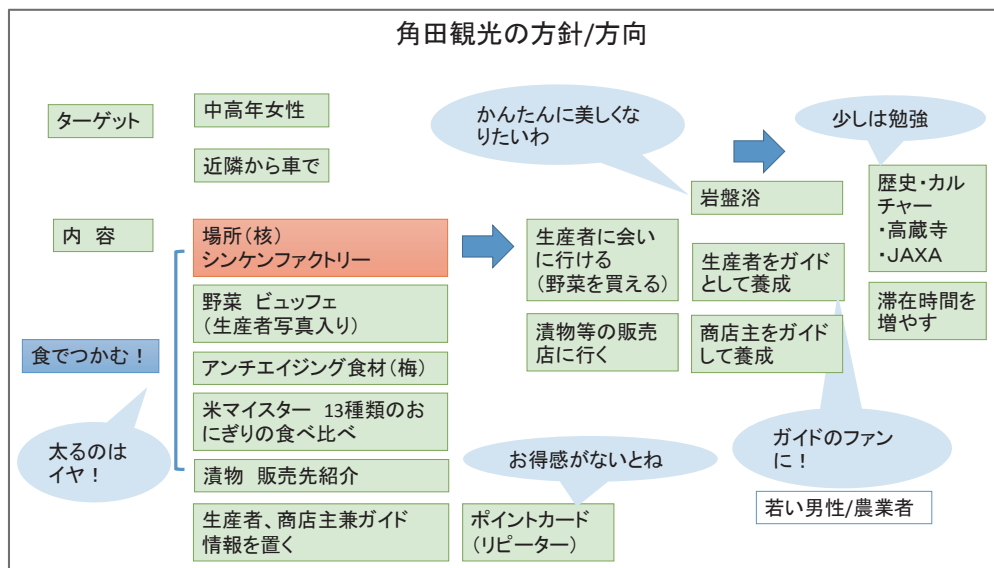
SWOT 分析結果を生かして、角田観光の方針について話し合います

大社講師:角田の強み、弱みを活かして、どのような方針を考えていくか議論してください。

〔グループワーク結果の発表／抜粋〕

発表者:SWOT 分析で強みとして挙げたシンケンファクトリーを活用して、近隣の女性をターゲットに、車で来てもらう方向を考えました。地元野菜ビュッフェを中心にして、梅を使ったアンチエイジングの食、13種類の米の食べ比べ、漬物の販売も行います。お昼を食べた後に生産者を訪問し、生産者や商店主が角田市のガイドになって案内をします。日帰り型の観光を極めて、最終的に角田のファンになってもらうプランです。

グループワークのまとめ



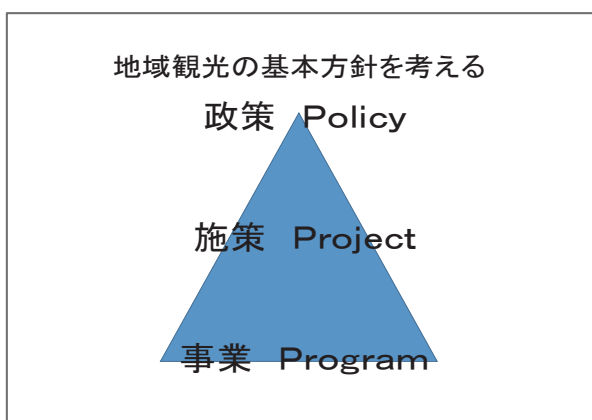
大社講師:少し、今までの流れを整理しましょう。SWOT 分析では、角田の強みとして食と農業、製造業の集積、JAXA 施設があること、弱みとしては交通が不便、2次交通がない、宿泊施設が少ないので滞在型観光は難しいということが挙げられました。交通については、グループによっては評価が分かれました。仙台からアクセスしやすいことが強みに、新幹線沿線でないことが弱みになっています。ただし、仙台空港からはアクセスしやすいので、空港を利用した集客も良いのではという意見が出ていました。

さらに、これらの強み、弱みを組み込んだ角田観光の方針についてグループワークしてもらいました。角田の強みである企業の集積を生かした企業研修の企画や、JAXA 施設で

ニッチマーケットをひきつけ日帰りの滞在時間を延ばす企画、一番の集客施設シンケンファクトリーを核として食と農を楽しむ企画、農業と宇宙を組み合わせた企画などが挙げられました。

行政でいうと、「政策」(ポリシー)、「施策」(プロジェクト)、「事業」(プログラム)というピラミッドがありますが、今考えてほしかったのは、ポリシーとプロジェクトの部分でした。「こういう地域にしよう」というポリシーがあって、そのポリシーを実現するために、どのような来訪者に、どのように来てもらい、どのように過ごしてもらおうかを考えるのが「戦略」です。つまり、「戦略」というのは、プロジェクトベースのものです。例えば「日帰りに特化して楽しんでもらおう」「観光と農業を組み合わせ、農業の価値を知ってもらおう」という考え方が戦略になります。しかし、グループワークの結果をみると、事業ベースの具体的なプログラムが多かったようです。

戦略立案の手順でいえば、どんな町にしたいか、どんな暮らしをしたいかのポリシーの合意形成に基づいて、観光をどう位置づけていくかを考え、地域全体で共有することになります。次回は、もう一度、戦略に基づいた事業の組み立てを考え、その実現に向けた推進体制について学びましょう。



資料: 大社講師作成資料



第4回 事業の実践と推進体制

1. 事業を考える

講師 大社充氏(NPO 法人グローバルキャンパス理事長)

大社講師: 地域で戦略を考える場合は、客観的なデータによる評価、分析がまずあって、それに基づいてどこが強いか、弱いかを見きわめ(SWOT分析)、全体的な方向性(ポリシー)を共有していきます。そして、その実現のために何をしていくかのプロジェクトと、具体的事業を組み立てていくわけです。今日は、前回の検討に基づいて、事業を考えていきましょう。

事業を考えると、多くの皆さんが、対象のお客を決めません。誰でもよいからたくさん来てほしいというスタンスなので、誰に来てもらうために、何をすれば良いのかがあいまいになります。重要なことは、客をきちんと決めてしまうことです。そして、その客が何を求めているのか、どういうアプローチしたらよいかを具体的に検討するのです。

➤グループワーク

来訪者のカテゴリー別に、具体的な事業を考えます

大社講師: 前回のデータをもとに、来訪者をカテゴリーに分けてみましょう。その中から1つ対象を選んで、「リピーターを増やす」のか、「新規来訪者を増やす」のか、「消費単価を拡大する」のか、「滞在時間を延ばす」のかの方法で、具代的な事業のアイデアを考えてください。

👉 **事業を考えるフレームワーク** 細分化して、事業のアイデアを出します

	再来訪意欲を高める	新たな来訪者を増やす	消費単価を拡大する	滞在時間を延ばす
来訪者カテゴリーA	・事業企画A1 ・ ・	・事業企画A2 ・ ・	・事業企画A3 ・ ・	・ ・ ・
来訪者カテゴリーB	・事業企画B1 ・ ・	・事業企画B2 ・ ・	・事業企画B3 ・ ・	・ ・ ・
来訪者カテゴリーC	・事業企画C1 ・ ・	・事業企画C2 ・ ・	・事業企画C3 ・ ・	・ ・ ・
来訪者カテゴリーD	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・

資料: 大社講師作成スライド

〔グループワーク結果の発表〕

	カテゴリー	再来訪獲得	新来訪獲得	消費単価拡大	滞在時間延長
①	■角田に仕事に来ているお父さんとその家族(出張、単身赴任)	■畑の植え付け ■梅のオーナー制度			■古民家づくり(整備、日曜大工)
②	■週末 ■日帰り ■ファミリー	■季節別体験商品 春:田植え 秋:稲刈り ■ホームステイ/ 第二のふるさと ■のりまき体験 季節の絵柄(食材) ■家庭菜園、貸農園、 クラインガルテン ■空き家に泊まる ■夜、星を見る ■梅ぼしを作る			
③	■中高年女性(友達と食べ歩き)			■シンケンファクトリーで世界のビール・地ビールと食事/野菜ビュッフェ ■トレッキング/ウォーキング+食事 ■送迎バス運行	
④	■農業女子(30代女性)		■体験メニュー ・未婚女性の婚活 ・日本酒、梅酒づくり ・1泊2日農業体験(農家民泊) ■広報 ・友好都市 東京都目黒区でPR ・農業体験の記録・感想をSNSで発信 ・スタッフ募集 ■受入側(地域) ・対応マナー、講習会		■空き家の改修

発表者①:企業の工場へ単身赴任しているお父さんとその家族、ビジネス客をターゲットにして、再来訪をしてもらうために畑の植えつけ体験や梅のオーナー制度事業を考えました。また、滞在時間を長くするために、自分で古民家を改修する体験をしながら民泊できる場所をつくっていくプランにしました。

発表者②:週末の日帰りでファミリー層をターゲットに、再来訪をもらうプランを考えました。週末に車で移動できる日帰り圏内で、仙台等の都市生活をしている方が対象です。再来訪をもらうために、田植え体験や食の体験で楽しんでもらいます。

発表者③:友人同士で「食べ歩き」が大好きという中高年女性をターゲットにしました。シンケンファクトリーを核として、地ビール、世界のビールを提供し、新鮮野菜の「野菜ビュッフェ」も設けます。単価をあげるために「お土産品」を用意したり、ウォーキングと組み合わせたツアーコースを考えました。

発表者④:農業大好きな都市圏の「農業女子」をターゲットに、新規のお客を呼び込みます。コン活ツアーに日本酒づくりや農業体験を組み込み、宿泊は農家民泊にしてもらいます。また、角田の空き家を改修し、長期間滞在できるようにしま

す。仙台には支店が多くあるので、女子社員の福利厚生の一環として取り扱ってもらえるのも良いと思います。

2. 事業を組み立てるポイント

大社講師:グループワークで、**カテゴリーを細分化して考える**作業をしてもらいましたが、そうするとお客さんをイメージしやすくなるとが分かったと思います。

「誰でもいいから来てほしい」という不特定多数を対象にしてしまうと、何をしても良いかわからなくなります。顧客を細分化して、その人はどこに住んでいる人で何をしているのか、どのようにコミュニケーションをとれば来訪してくれるのか、考えやすくなるということです。お客さんを決めないで、事業を立案しようとするからうまくいかないケースが多いのです。1万人を1万5千人にするのは大変ですが、マーケットを絞りこんで100人に来てもらおうというところから始めて、それが成功すれば、次の150人、200人の手は打ちやすくなるし、事業に賛同する人も増えるわけです。

それから、もう一つ大切なことは、**自分が魅力的だと思う事業を考える**ことです。皆さん、自分には関係ないと思って企画を立てていませんか。自分が客だったら、「これがあったら行くよね」という視点で検討してほしいのです。自分が魅力的に感じたら、多くの人もそう思うのです。例えば、この受講者の中で「行きたい」という人が2人もいたら、「マーケットが大きそうだから事業化してみよう」というのがマーケティングの基本です。魅力で人の行動を誘発し、顧客を生み出す事業を考えてください。

角田のファン、リピーターを増やすこと、あるいは新たに角田を知って来てもらうこと、さらに滞在時間を増やして、いろいろなものを消費してもらい、地域経済を元気にする事業を考えてもらいました。ただし、せっかくいろいろな商品・サービスを買ってもらっても、角田で生産されたものでなければ、外にお金が出てしまい、地域の雇用も生みません。**地域経済に還元される仕組み**をつくる必要があります。

集客の多い施設シンケンファクトリーを活用して、さらに集客増をねらう事業案がありました。そのためには、そこに行かなければ手に入らない、体験できないコンテンツをもっと増やすことが必要になります。つまりそれは地域経済につながるコンテンツといえます。たとえば、中高年女性をターゲットに、野菜ビュ

ツフェなど地元の生産物を付加したサービスを開発しようというアイデアも、地元経済を潤すコンテンツになります。

それから、角田の企業に転勤しているお父さんやそのファミリーを対象にした事業がありました。もしかしたら、その人たちは、いつもは仙台に遊びに行っているかもしれませんが、角田でもとても楽しめるコンテンツを提供することで地元消費が増えれば、よそからお客を呼ぶのと同じ効果になります。一番ハードルが低くてやりやすいのは、足元にいる人たちであり、その方に地元の認知を深めてもらい、消費にも参加してもらい、地元の良さを発信してもらうことです。

質問者:地場の特産品でお客を呼ぶのには限界があるような気がします。イベントで集客してから、地場のものをアピールする仕掛けが必要な気と思いますが。

大社講師:特産品をアピールしても、それだけでは人は来ないよということですね。とりあえず、イベント等で人を呼ぶことから始めるというのも一つの方法論だと思います。地域資源を活用することは大事ですが、それが下手をするとお客さんに対する押しつけになってしまいます。たとえば梅が特産品だから、なんでも梅と組合せれば良いというのは安直な発想です。自分が客でも買いたい、友達にも紹介したいと思える商品、サービスをつくらなければいけません。

3. 事業を詰める

事業を考えるときには、**5W2H**が必要です。**When**（いつ）、**Where**（どこで）、**Who**（誰が）、**What**（何を）、**How much**（いくらで）、**How**（どうする）、**Why**（なぜ）がはっきりしていることが重要です。

例えば、角田に仙台からのファミリー層を呼ぶためには、どの時期に、どの場所で、誰に、どのようなコンテンツを提供したら効果的かをもう少し詰める必要があります。また、ファミリー層が来た時には、無料券を配ってアドレス登録をしてもらい、定期的に地域観光情報を提供していく仕組みをつくることも考えられます。そのためには、資金はいくらかかるかも含めて具体的に組み立てる必要があります。

平日の主婦層をターゲットにしたプランでは、ランチの美味しさをツイッターやフェイスブックのSNS(ソーシャルネットワーキングサービス)で伝えてもらうと効果的です。では、SNSで発信してもらうためには、どうしたら良いでしょうか。この質問に、「その場で写真をとってアップした画面を見せたら割引券がも

らえるようにしたら」というアイデアが出てきました。つまり、発信率をあげるために、抽選で割引券や無料券があたるような仕組みをつくること、これが事業になるわけです。どのお客さんにどのような行動をとってもらったら良いのか、お客さんがそういう行動をとりたくなるような「仕掛け」を地域の中に作るわけです。

また、先ほどシンケンファクトリーを核とした事業案がありました。このような特定の施設の来訪者をさらに増やして、地域観光の顧客にするという事業についても、行政が行うのか、観光協会がするのか、民間企業に働きかけてやってもらうのか、あるいは連携するのかをはっきりしておくことが必要になります。それから、お酒を飲むので仙台からの送迎バスの運行や阿武隈急行に専用車両をつくるアイデアがありましたが、その交通サービスについても誰が資金を出すのか考える必要があります。

このように事業を考える時は、誰が(人)、何を(事業内容)、いくらでやるか(予算)を、決めていかなければなりません。そしてもちろん、どのような事業成果を求めるのかを明らかにし、達成できたかどうかの成果評価も必要となります。

さらに、複数の事業の優先順位を考える場合は、その事業の重要度、緊急性、費用、時間、難易度、成果の影響について精査することも大切です。

4. 推進体制を考える

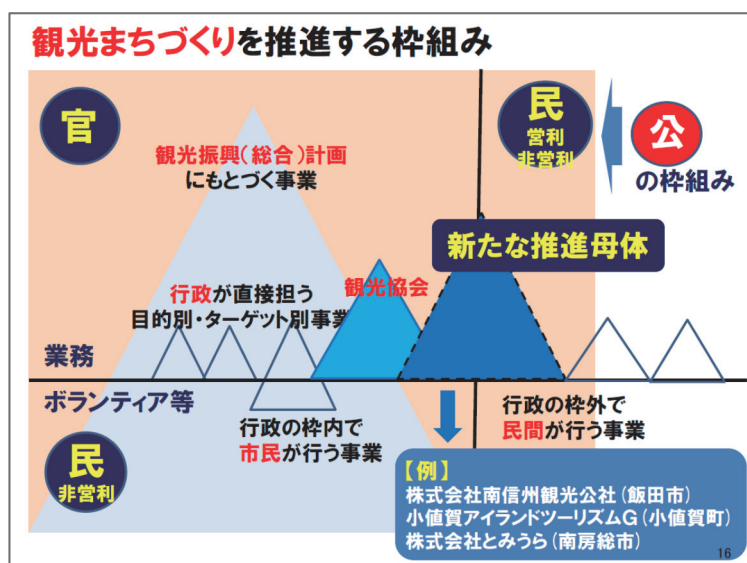
大社講師:観光まちづくりの事業立案のプロセスをお話してきました。最初に、現状把握のための調査を行い、評価分析をして、その結果に基づき観光戦略をつくり、事業を立案し、実践のための推進体制を決定していくこととなります。大事なことは、常に「いつ・誰が、何をするか」を、地域の合意形成のもとで確認しながら進めることです。このプロセスに地域の方が参加するかしらないかでは大きな違いがあります。なぜなら地元の民間企業、市民、NPOなどが入らないと地域全体の利益につながらないからです。

観光協会の事業資金の多くは行政から補助金として出ていますが、行政と観光協会の連携がうまくいっておらず、事業内容、予算も前年度を踏襲する形で行われているケースが全国的に多いようです。いずれにしても財源を行政に依存している限り、自立的な経営が難しいわけです。観光協会がやりたいことがあっても

予算がつかないので、主体的事業をしにくいのです。一方、行政も観光振興に予算をつぎこんでいますが、成果は思うようにあがっていません。どこかでメスを入れて、地域の最適な推進体制のスタイルについて、地元の人で議論することが大切です。

それでは、どのような推進体制が考えられるか。第1回の講義で、観光まちづくりの推進体制として、ビジネスの手法を用いて、地域資源を商品化し、来訪者を引っ張ってくる新たな推進母体として「地域型DMO」すなわち「観光まちづくり推進組織」を提案しました。現在、観光協会をDMO化していく動きや、新たなDMOをつくらうという動きも生まれています。

いずれにしても観光行政と観光協会、さらに観光まちづくりの担い手である民間、住民等をつなぐ組織として、異なる分野の人たちが一緒に話し合い活動できるプラットフォームが必要です。その前段として、官と民、観光協会と行政がちゃんと意識、足並み、方向性をそろえることが必要条件で、そのためにはまず「対話」の場を持つことが重要であると思います。



資料:大社講師作成スライド

質問者:新しい推進組織を立ち上げようとしたときの観光協会との役割分担はどうなりますか。

大社講師:観光協会の事業内容の多くが観光案内所の運営、年間のイベント・お祭りのオペレーションということが多いため、専門事業者としてそれを行うということもあると思います。

また、観光協会の機能、構造をちゃんと整理したほうが良いでしょう。例えば、現状をちゃんと俯瞰して事業内容、予算、スタッフの数(人)、成果評価を一覧化してみて、みんなで議論することが必要かと思います。おそらく重複する事業が出てきますので、その整理をしなければなりません。

その検討のうえで、観光協会の仕事をもっと絞って、その代わり予算は自主財源で行い、事業の意思決定に行政は関与しないという形にすることもあります。あるいは、観光協会の業務を民間に出したり、DMOのような機能をもった民間型組織が運営していくというパターンもあるかもしれません。

事業の割り振り

	事業内容	予算	人	成果評価
行政				
観光協会等				
民間企業				

資料:大社講師作成資料



大社充(おおこそ みつる)氏 特定非営利活動法人グローバルキャンパス理事長

プロフィール

兵庫県宝塚市生まれ。1985年京都大学卒。1987年よりエルダーホステル協会の創設に参画。町おこしや地域資源を活用した集客コンテンツの開発を行う。2004年NPO法人グローバルキャンパスを設立。その後、観光まちづくりや人材育成に専門的に取り組む。「観光まちづくりプラットフォーム(DMO)事業運営人材育成研修」(日本観光協会主催)を全国80地域以上で実施。2011年「観光地域づくりプラットフォーム(日本版DMO)推進機構」を設立、2013年に日本観光振興協会に「DMO研究会」を立ち上げDMOの研究および概念普及・地域への導入支援に取り組む。2013年経済産業省「産業構造審議会」委員、2014年「まち・ひと・しごと創生会議」有識者委員ほか歴任。著書に『体験交流型ツーリズムの手法ー地域資源を活かす着地型観光ー』学芸出版・2008年、『地域プラットフォームによる観光まちづくりーマーケティングの導入と推進体制のマネジメント』2013年・学芸出版社ほか多数。

第2部 実践編

地域観光戦略プログラム/山形プログラム

第2部 実践編

地域観光戦略プログラム/山形プログラム

地域観光戦略プログラム/山形プログラムは、高澤由美氏が講師を務め、中山間地域の地域観光戦略立案のプロセスを実践する全5回の内容です。山形県飯豊町を対象に、地域資源を磨き、マーケティングを踏まえた魅力的な観光商品を造成して、対象に訴求する効果的な情報提供・発信を行うまでのプロセスを具体的に学びました。以下は、高澤講師が全5回の流れに沿ってポイントをまとめたものです。

山形県飯豊町の概況

- ・人口 7,623 人、世帯数 2,391 戸(平成 27 年 3 月末現在)
- ・基幹産業は農業で、生産物としては、いいで米、米沢牛、アスパラガスなど。特産品としては、どぶろくとその関連商品（平成 16 年どぶろく特区認定）、こくわワインや山菜、ヤマメなどの自然の恵み、菅笠などの手工芸品。
- ・町内に JR 米坂線の萩生駅、羽前椿駅、手ノ子駅がある。羽前椿駅には町観光協会が併設。米沢駅から羽前椿駅まで 40 分程度。主要道路は国道 113 号。
- ・飯豊町の観光入込客数は平成 16 年頃までは 120 万人前後で推移していたが、それ以降は減少傾向で、平成 22 年には 1,005,249 人になった。その後、震災で大きく減少したが、現在は徐々に回復傾向にある。（「飯豊町にぎわいと交流のまちづくり計画」）

飯豊町の主な観光資源

分類	内容
自然・景観	飯豊連邦、田園散居集落
歴史・文化	天養寺観音堂、松岡文殊堂、草木塔、飯豊山穴堰、萩生城址、赤岩薬師堂
祭り・イベント	荒獅子まつり、獅子踊り、念仏踊り、盆踊り SNOWえっぐフェスティバル、中津川雪まつり、めざみの里まつり
観光施設	どんでん平ゆり園、観光わらび園 白川湖パークゴルフ場、白川ダム湖畔オートキャンプ場、源流の森 めざみの里観光物産館 農家レストランエルベ 雪室(雪を活用して農産物を貯蔵、雪室じゃがいも等)
温泉・宿泊施設	がまの湯・いいで旅館、湯ノ沢間欠泉湯の華、しらさぎ荘、白川温泉白川荘 ホテルフォレストいいで、中津川農家民宿(10軒)、民宿、コテージ木湖里館
交流	姉妹友好都市:千葉県南房総市、埼玉県桶川市との相互交流 「日本でもっとも美しい村」連合への加盟、農都交流プロジェクト(都市型企業と農山漁村の連携)

資料:飯豊町ホームページ、「飯豊町にぎわいと交流のまちづくり計画」平成 25 年、2010 年版「町勢要覧」ほか

中山間地域の観光戦略づくり

高澤由美氏(山形大学大学院理工学研究科非常勤講師、首都大学東京
観光経営副専攻コース 特任准教授)

1. 地域観光戦略プログラムの趣旨

地域が観光によせる期待は、ますます大きくなっています。いろいろな理由が考えられますが、地方においては、これからますます人口が減少していくことが予測されるなか、人を呼び込むことによって、「観光のご利益」をうけ、地域が抱える様々な課題を解決していきたいという狙いがあります。多くの地域ではいろいろな手段をつくして観光振興に取り組んでいますが、なかなか成果がみえないのが現状です。

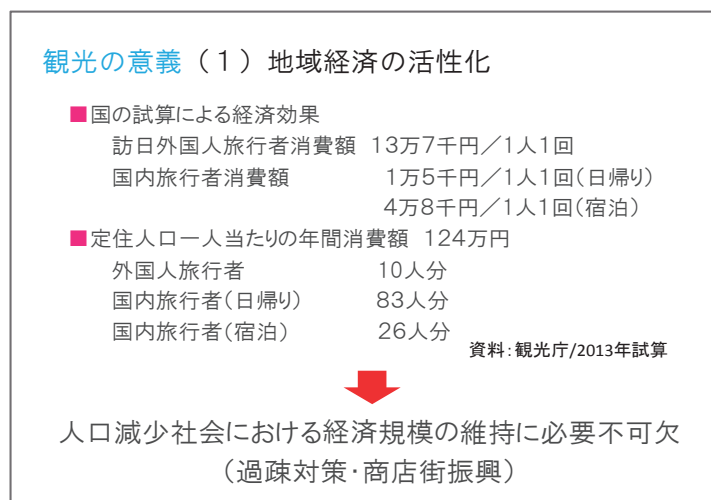


このプログラムでは、観光まちづくりの意義や戦略づくりの基礎を学び、フィールドワークを通して、旅行者（顧客）目線にたった観光戦略プランをつくりたいと思います。

2. 中山間地域における観光の意義

まず、観光の意義、とりわけ、中山間地域における観光の意義は、「地域経済の活性化」「地域環境の保全」「地域コミュニティの強化・自信の醸成」の3点に集約できるのではないのでしょうか。

意義の一つ目である「地域経済の活性化」についてみてみましょう。



資料：高澤講師作成スライド、以下同様

定住人口一人当たり年間消費額が124万円という観光庁による試算があります。これは10人の外国人旅行者、日帰りの日本人観光客83人分、宿泊の日本人観光客26人分の消費額相当といわれています。例えば人口が一人減ったとしても、これだけの観光客がきて、地域で何らかの消費をしてくれれば、経済規模を維持することができるということになります。ここでのポイントは、ただ人が来るだけでは地域経済の維持・活性化にはならないということです。来てくれた人が、地域にお金を落とすとしていってもらいしくみをつくることが重要です。

二つ目は、地域環境の保全です。地域の風景や景観、自然などの環境は、重要な観光資源のひとつです。また昨今は、地域の風土や生活スタイルそのものが観光資源として認識されつつあります。観光資源として、こうした地域環境をより大切にしよう、守っていこうという機運の高まりも期待することができます。

三つ目は、地域コミュニティの強化と自信の醸成です。地域に来訪者が多くなると、当然のことながら地域のひととの交流が多くなります。交流を通して地域の生活や風土の文化的な価値や歴史的な価値を知り、地域への誇りが醸成されます。また来訪者を受け入れるためのボランティアガイドなどの活動や美化活動などを通して地域コミュニティが活性化することも期待できます。

観光にはこのような意義、メリットがあるといえます。しかし来る人が増えたからといって、必ずしもメリットがあるとは限りません。地域の経済が潤うようになるしくみ、地域の環境を保全しコミュニティを育むようなしくみを考えて戦略をつくっていくことが重要です。

観光の意義（2）地域環境の保全・改善

- 観光資源として地域の風景・景観
- 地域遺産としての価値の再確認
- 自然環境の保護



地域の環境を保全・改善

観光の意義（3）地域コミュニティの強化・自信の醸成

- 観光交流を通して地域の生活・風土の文化的な価値・歴史的な価値を再認識
- 来訪客を受け入れるための活動プロセスで地域コミュニティの活性化



地域コミュニティを育て、地域の誇りを育てる

3. 飯豊町のフィールドワーク

飯豊町の観光政策の状況について、飯豊町から説明をいただきました。「飯豊町にぎわいと交流のまちづくり計画」(平成25年5月)によれば、観光入込み客数が平成15年をピークに減少し続けています。また宿泊者数が東日本大震災以降あまり回復していないこと、町の資源を活用していないこと、民間の観光事業者との連携不足、観光や交流人口拡大への町民の関心が低い、などの課題があることもわかりました。

この点を念頭におきながら飯豊町のフィールドワーク(現地調査)を2回行いました⁶。フィールドワークでは、ただ地域の宝を発掘するのではなく、どこの誰にPRするのがふさわしいか、どのようなプロモーションの仕方がよいか、という視点をもつことが大切です。また新しい資源の発掘だけでなく、既に観光資源となっているものでも、みせかた、演出のしかたによって新しい側面がみえてくることもありますので、そのような視点でみることに留意しましょう。

👉 フィールドワーク メモをとりながら地域資源をみてみよう

フィールドワーク メモ			
■飯豊町の“お宝”を発掘しよう			
・まちの資源となりそうなもの・ことは？			
・既に観光資源となっているものの新しいみえかた、みせかたは？			
・どこの誰にPRできそうか？			
・どのようにPRできそうか？			
MEMO			
	・資源となりそうなもの・こと ・新しいみえかた、みせかた	・どこの誰にPRできそうか	・どのようにPRできそうか
1			
2			
3			

⁶ 1回目は平成26年10月28日に飯豊町全体を一巡し、2回目は平成26年12月9日に、農家民宿を中心にグリーンツーリズム等に取り組んでいる中津川地区を調査した。

発表 フィールドワーク後に「観光資源となりそうなもの・こと」について出し合う

第1回フィールドワークのまとめ

■飯豊町観光の資源になりそうなもの・こと

<p>歴史・文化資源の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・三大文殊の姉(松岡文殊堂)を生かす、縁結びコースの設定 ・地元の言葉によるコミュニケーション ・「めざみ」をテーマにした観光 	<p>農林業資源の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・炭焼き体験→出来上がった炭を七輪でおこし飯豊牛のバーベキュー→2回訪問する仕組み ・さらに眺山放牧場でチーズ・バターづくり等を加える→2泊3日のコース設定 ・飯豊牛、しいたけ、山菜/わらび、アスパラなどの資源の活用 ・雑木林を生かした暮らしの体験→夏は虫とり、秋は木の实・落ち葉ひろい、まきづくり、林の中で四季を体験(通年体験) ・エルベ等で季節の地元食材を使った食の提供(くま、わらび等の鍋) 	<p>景観・自然資源の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・散居集落、最上川蛇行のビューポイントの設定、朝焼けの美しさ、田んぼの畦道を歩いての体感 ・鳴き砂のサンドロード ・ロードサイドのフラワーポットより、田圃や散居集落にあった自然の花を。啓翁桜など。 ・田んぼ、街並み、酒蔵の活用 ・留学生をターゲットにして、春は花見、秋は果樹園 ・展望台から見る町の景観、夜のライトアップ
--	---	--

■飯豊町観光の課題、取組みの方向

- 点(点在する資源)を線に結び仕組み
- 平場と中津川/山間部をつなぐ仕組み
- 町中をまわる交通手段の工夫
- 長く泊まるための体験メニューの工夫
- 町民が自信を持って紹介、案内できる資源を共有→町民観光ガイド等の充実
- あれもこれもではなく、一押しのもの、自信を持って提供
- 町民、観光協会会員、周辺市町からの意見・アイデア収集
- まちづくりと一体化した観光地づくり
- 飯豊町観光情報の効果的な発信(知られていない)
- 若者のアイデアを生かしたプログラムづくり

第2回フィールドワークの結果(農家民宿)

■農家民宿

中津川の農家民宿は現在9軒。その中の西南端にある「庄太郎」を訪問。

山村留学を受け入れた経験を活かし、農家民宿を開始。現在は、年間1000人程度のお客さんが来る。修学旅行生、JTBの企業研修、登山客、渓流釣りの客が多く、インターネットで個人で予約してくるお客もいる。

稼働時期は、春、5月、6月、9月、10月である。団体受入は、観光協会や役場が窓口になり、無理のないように、各民宿にわりふりして、メール等で連絡してくれる。個人のお客は、インターネット等で調べて直接予約してくる。

修学旅行は、宮城、千葉から50人程度の規模で4校が訪れている。

台湾からのお客も年に4、5回訪れている。台湾のお客さんは、スノーモービルをしに訪れている人が多い。片言でも十分に意志が通じる。

→ただ、スノーモービルで来たお客さんは、地元で宿泊、買い物をしていない傾向。

地元の山菜ややまめ、自家製の野菜を使った料理を提供。

中津川の行事、冬の雪まつり、小正月などの行事、お祭り、それにまつわる伝統食も、人が少なくなり昔のようではないが、おばあちゃんたちが残っている。お祝いの行事、農作業の節目のたびに、餅をつけてふるまう。子供たちは餅つきを大変喜ぶ。笹巻き体験などの食の体験メニューもある。

中津川には、昔から、地域外の人を快く受け入れる風風がある。

受入で困ったことは「別にない」と語る。

【感想】

- 観光協会が、修学旅行、企業研修、つり・登山客と、農家民宿の受入に際して、時代に対応したやり方を行っている。他の町でうまくいかなかった企業研修事業も、上手に取り入れて成功させている。観光協会スタッフの目線が素晴らしい。
- 農家民宿では、「困っていることがない」とのこと。住んでいる足場がしっかりしているから、大変なことでも、大変とは受止めないのかもしれない。
- 観光に対する意識が高い気がした。魅力的なところがたくさんあり、受入もできている。旅行となるとどうしても観光施設に目がいくが、農家民宿で1日ゆっくり過ごすのも魅力的だと思った。
- 受入態勢、プロモーションの仕方を工夫して、隣県、首都圏に中津川の魅力を発信していくことが課題である。
- 一番良かったのは農家民宿。いろいろな国の人が来て、地域に住んでいる人の生活を実感できれば良い。
- 都会生活者は日本人でも、いろいろな手作り体験ができない。雪の中で、おばあさんと一緒に手作り体験できるのは、民宿の良い点、特徴だと思う。
- 農家民宿は魅力的。在日外国人をターゲットにして、アピールしては。ただ、いろいろな観光資源をつなげることが必要。菅笠やおいしい食べ物だけでなく、雪遊びや川釣りなども組み合わせたらいいと思う。
- おばあちゃんの暮らしのなつかしさは、都会に生きている人の心に響くという感想を多くもらう。そういう人たちにどのようにつながっていくか。JTBの新入社員が、我々が当たり前に思っていることに驚く。農業のやり方だけでなく、農業をしていること自体に驚いている。自分たちがあまり感じないことにこそ感動があるという視点で、農業体験等に取り入れることも大切。
- やはり人の魅力が素晴らしい。人にお客さんがついてくる。おばあちゃん、おじいちゃんのブランドとして、その魅力を体験してもらおうような日帰りプランをつくらう良いのでは。
- 農家民宿のおもてなしや、サービス精神に学ぶことが多かった。いろいろな可能性を広めていけると思う。

第2回フィールドワークの結果(菅笠づくり)

■菅(すげ)笠づくり

伊藤よしさんは、菅笠づくりの名人。現在、よしさんを含めて15人が菅笠を作っている。

山形の花笠踊りで使われる菅笠の8割(約4,000個)は、中津川産である。中津川では、昔から冬場の内職として作られてきた。

材料となるスゲを夏場に刈り、60～70cmの束にし、干して乾燥させておく。

笠台を作るのは男の仕事。木を曲げて枠を作るのも技術が必要である。女性性は、その枠に菅を使って編みこんでいく。

菅笠づくりは手間がかかるので、1日に2、3個つくるのがせいっぱい。それでも1個の手間賃は600円程度。農協経由で製造業者に納品する。花笠の市場価格は2,000円程度である(大きさで違う)。

花笠踊り用のほかに、釣用の「シャッポ笠」(2,500円程度)などいろいろ種類があるが、今は主に花笠用を作っている。

菅笠づくり体験も行っているが、時間がかかるので、体験メニューとしては難しい。

【感想】

- 菅笠の商品活用ができるのではないかな。
- 菅笠づくりには1個7時間かかるので、もっと手軽なミニ笠にして、記念品をつくれるようにしたら良いと思う。持ち帰っても良いし、手作りコーナーを作って、展示しても良いのでは。前の人が作った菅笠を次の人にプレゼントするなど、サプライズにするのもおもしろい。
- 観光客は自分の国にないものを体験したいので、すげ笠やピンクのどぶろくは、資源になるように思える。
- 菅笠づくりがおもしろい。
- すげ笠のプロモーションが必要。この地域の名前が分かるものにする。飯豊の景色をプリントしたものを作る。



第2回フィールドワークの結果(雪室・どぶろく)

■雪室

雪室の室温は年間2度程度。米、じゃがいも、さつまいも、清酒、大根、球根など、町民が持ち込みで保存している。コンテナ単位で貸出している。

米については、特に雪室保存という付加価値はつけていない。

じゃがいもは低温熟成して糖度が増してさつまいものように甘くなる。

【感想】

- 雪室でじゃがいも、かぼちゃが糖度を増して甘くなる。関東をターゲットにして出店できるのでは。
- 米をペットボトルに入れて雪室で貯蔵し、食べる時に冷蔵庫に移している人もいという。そのような手軽な利用の仕方に着目すると良い。そのほか、りんご、大根、どぶろくの販売も可能性あり。
- 農業を使わない、体に良い安全な野菜ということで、若者、子供も含めてターゲットになるのではないかな。
- 雪を使って食べ物をおいしくしていることがおもしろい。
- 雪室に貯蔵している野菜が、フォレストいいや農家民宿で提供されているのか。地元でどのように購入できるか。身近にあるものをつなげて、うまく経済として回る仕組みをつくるのが大切である。資源が住んでいる人の生活の中でつながっていることが大切。(高橋教授)



■どぶろく

どぶろく社氏の高橋さん。平成16年に、どぶろく特区となる。昨年10月で、11周年となった。町内では2社(ふるさと公社とがまの湯)がどぶろくを製造。

酒米は出羽燗々、酵母は県農試の醸造用酵母を使用。麴は、乾燥麴を外から仕入れている。

現在製造しているのは、白色のどぶろく(450ml、1,300円)と、ピンクのももろく(300ml、1,080円)。ピンクのどぶろくは、酵母の種類で色づいている。全行程、すべて手作り。

白のどぶろくは20～25日、ピンクは1ヶ月かかる。年中製造できるが、10月末は、糖度変化が高いので調整が難しい。

どぶろく工房は、宇津沢体験農園の建物の中にある。スキー場のロッジを見込んで建てたもの。星空が大変きれいに見えるという。

【感想】

- どぶろく工房の建物もったない。施設活用の工夫が必要だと思う。
- どぶろくが盛んなのは、体を温かくするためか。
- どぶろくは高いので、もっとたくさん作ったほうが良いのでは。



第2回フィールドワークの結果(古民家)

■古民家

坂本さんご夫婦は、島根県から9月に移住してきた。

夫妻は、島根では築240年の古民家に3年半住んでいた。二人とも九州出身で、北方への志向があり、東北に憧れがあった。空き家となった古民家(築150年)を役場が買い取り移住者に貸す事業を、夫妻が見付けて連絡したのがきっかけ。

ご主人は染色の仕事。奥さんが、毎日湯の華間欠泉で入浴していたら、アトピーが治ったという。湯の花の成分、薬事効果をきちんと調べて商品にできないか模索中。ランドリーバックに飯豊のロゴをプリントするのも良いPRになるのではと坂本さん。

東北での初めての冬は、やはり「寒い」という。ただ、東北の太陽の光の明るさ、日差しの強さには感動したという。日中の明るさが九州とは違うという。住んでいては気づかないことを教えられる。

【感想】

- 中山町から参加しているが、さらに雪が多い。東北でもびっくりするが、南から来た人は、もっと驚きがあると思う。
- 太陽の明るさの違いなど、われわれが当たり前と思っているところで感動を与えている。
- 当たり前と思っている身近な資源から見直す良いのでは。雪が無い地域の方に、雪の感動を伝えるプロモーションをしかけると良い。
- 古民家を拠点として、情報発信している。いわゆる「よそ者、ばか者、若者」による新しい見方と意欲がある。移住者とコラボすることで、新しいヒントを得て、いろいろな飯豊の情報を全国発信できる。
- 間欠泉がアトピーにきいたので、成分を調べているとのこと、着眼点がすばらしいと思う。
- 田舎であっても、インターネットで世界でつながることができて、豊かに生活できていることが印象的だった。
- ここでデザインしたものを発信していることがすばらしい。



4. マーケティングのエッセンスを戦略づくりに応用する

みなさんは日々の業務のなかでマーケティング⁷の考え方を活用されていますか？それともあまり馴染みがないでしょうか？これまで観光まちづくりとマーケティングはあまり結びつきの強いものではなかったように思います。しかしこれからは観光まちづくりの戦略をつくる時には、マーケティングのエッセンスを活かすことが大切だと思います。

これまでも観光まちづくりは多くのところで行われてきました。その目的は、地域の良さを見直し、新たな原石を見つけ、磨いていくというものが大部分です。どちらかというと、地域のコミュニティを活性化したり、魅力を高めることに重点をおいた活動が多かったように思います。みなさんもワークショップを開いて、付箋をつかったKJ法などで地域の良さを見直す作業をした経験があるで

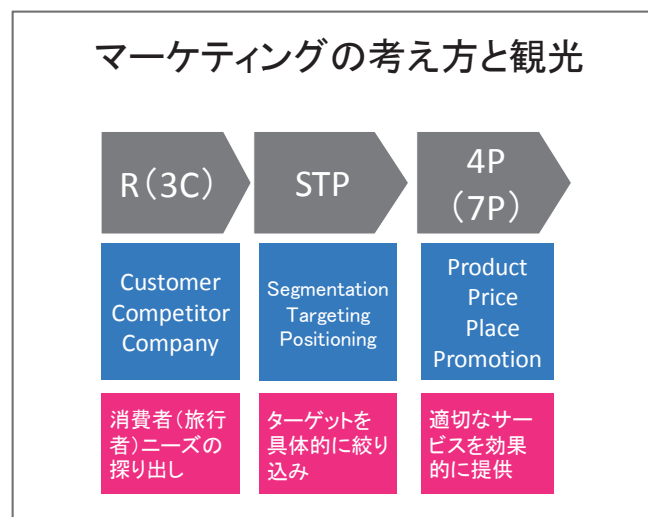
⁷ マーケティング学の第一人者といわれているフィリップ・コトラーはマーケティングについて「どのような価値を提供すればターゲット市場のニーズを満たせるかを探り、その価値を生み出し、顧客に届け、そこから利益を上げること」(『コトラーの戦略的マーケティング』、ダイヤモンド社、2000年)と定義している。

しょう。もしかするとさらにステップを踏んで、発掘した地域資源を着地型観光に仕立て上げて販売などに結びつけた地域もあるかもしれません。でも残念ながら売り上げが伸び続けているものは全国をみても多くありません。何が障壁になっているのか考えてみましょう。

“観光”は訪れる人がいて初めて成り立ちます。そういう意味では、訪れる人の視線がとても大切になります。地域資源を発掘して何となくPRするだけでなく、ターゲットを絞り込んで、ターゲットに訴求するように磨きPRしていくことが重要です。

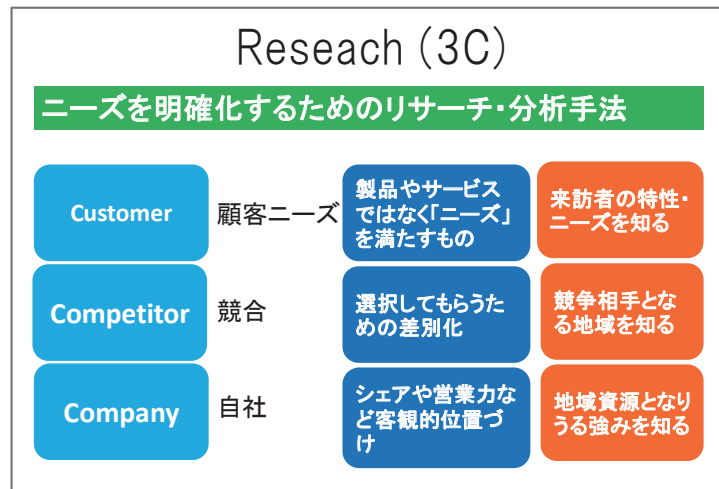
■マーケティングの Research

それでは、マーケティングのエッセンスについてポイントをしばって説明しましょう。マーケティングでは、**Research**（リサーチ）、**STP**、**4P(7P)**というステップがあります。



最初のステップの **Research** はニーズを明確化するための調査、分析手法で、**3つのC**について考えます。

まず、「**Customer (カスタマー)：顧客ニーズ**」です。観光でいえば来訪者の特性、ニーズを知ること、といえるでしょう。例えば自治体や研究機関が定期的に行っている統計調査などにより観光入込者数や消費額などのデータを知ることができます。ただし、自分たちの地域に訪れる人はいつ、どのような目的で、どこから来ているのか、というような詳細な情報を得るためには、独自の調査が必要になります。



次に「**Competitor (コンペティター) : 競合**」です。観光でいえば競合する地域を知ることです。いままさに観光が盛り上がっていて、どの地域でも観光客の獲得は大きな課題です。ともすると近隣地域をライバル視して奪い合いをしているようなケースがあるようですが、競合相手は全国、全世界にいるという認識が必要です。大自然や農村風景などは中山間地域において重要な地域資源ですが、それらは日本全国どこにでもあると言っても過言ではないのです。東京や関西の人が大自然を求めて旅行を計画した場合、よほどの独自性や戦略がないと人を呼び込むことは難しいと認識して、差別化を図ることが大切です。

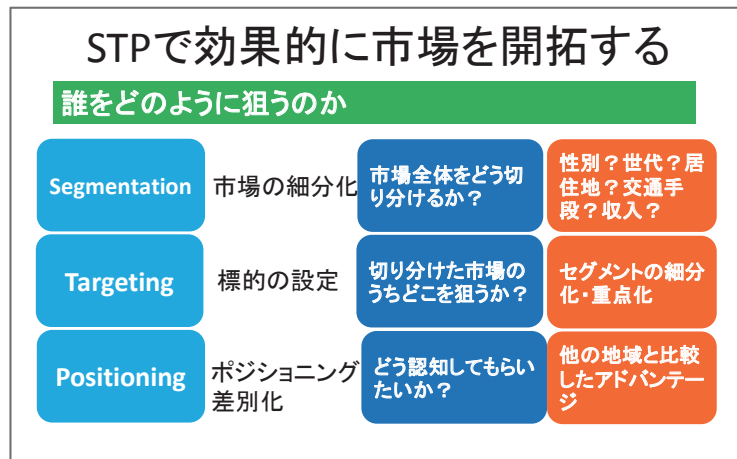
最後のCは「**Company (カンパニー) : 自社**」です。地域資源となる強みを把握することです。観光スポットだけではなく、生活文化や風土なども地域資源となります。また「知るひとぞ知る」資源というものもあります。その道のマニアは目的があればどんなに遠くても、足を運ぶと言われます。これも強みとなりえます。

いずれにしても **Research** で得られる情報は、ターゲット市場や顧客の動向を読み解く基礎資料となるのでしっかり把握することが大切です。

■マーケティングの STP

STP は、Research の段階で明確にした地域資源の強みを活かすために、だれをどのように狙うのかを検討するステップです。「**Segmentation (セグメンテーション) : 市場の細分化**」では、市場全体をどう切り分けて狙っていくのかを考えます。わかりやすいものでいえば、来訪客の属性である性別や年代、居住地や交通手段などがあります。「**Targeting (ターゲティング) : 標的の設定**」

では切り分けた市場のうちどこを狙うのかがポイントになります。たとえば居住地で切り分けた場合、近隣からの来訪者を狙うのか、遠方からの来訪者を狙うのかを検討します。さらに「**Positioning（ポジショニング）：差別化**」のイメージづけをします。例えば、ターゲットに対して、リーズナブルに過ごせるカジュアルな地域と認識してもらうのか、やや高価だが付加価値の高いリッチな滞在ができる地域と認識してもらうのかを検討します。



■マーケティングミックス 4P（7P）

次の4Pの段階では、何をどのように提供するのか、気づきや購入動機を提供することを考えます。一般的にマーケティングでは4つのPである **Product**、**Price**、**Place**、**Promotion** があげられます。さらに観光をはじめとするサービス産業の分野では7Pとして **People**、**Physical evidence**、**Process** が加えられます。

「**Product（プロダクト）：製品**」では満足の得られる商品やサービスをいかに提供するかを検討します。一時的なものやイベントではなく、安定的な質が確保されることで地域ブランドの確立にもつながっていきます。そのためには無理のない持続可能なしくみをつくるのが肝要といえるでしょう。

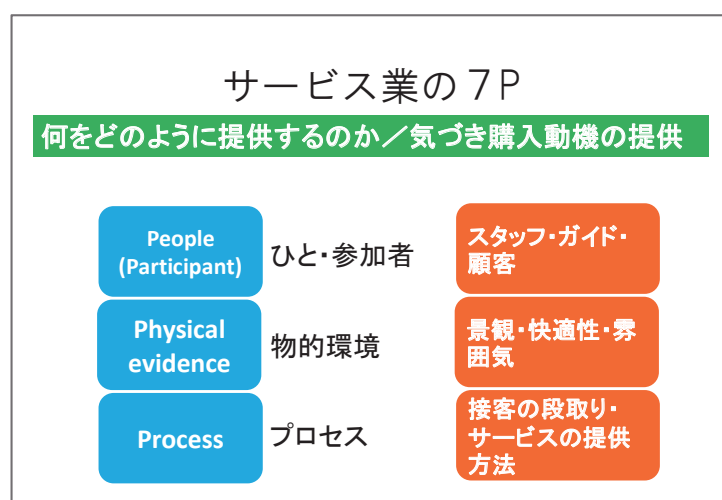
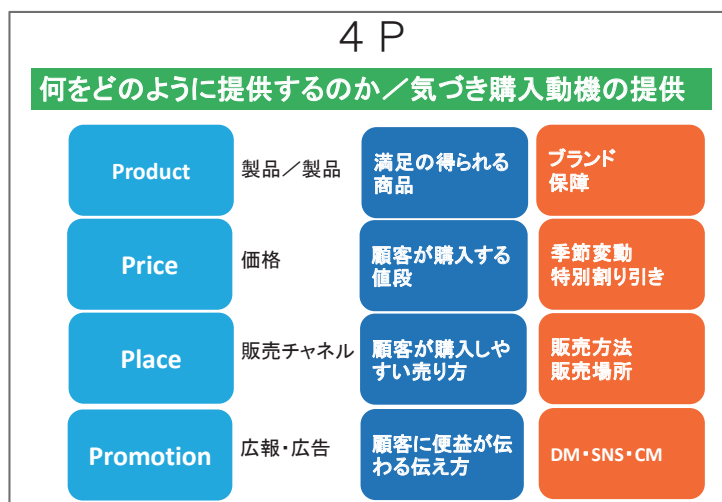
次に「**Price（プライス）：価格**」です。高すぎず安すぎない適正価格で提供することですが、観光の場合、季節変動やキャンペーン・イベント等があることを考慮する必要があります。「**Place（プレイス）：販売チャネル**」では顧客が購入しやすい販売方法や販売場所を検討します。ターゲットが比較的高齢であれば旅行会社の窓口で、若年層であれば個人でweb決済をするというように異なります。ターゲットに合った方法を考慮しましょう。

「Promotion（プロモーション）：広報」では、ターゲットに訴求しやすい方法を検討します。地方では首都圏の主要な駅や繁華街でキャンペーンなどを行うことがよくありますが、認知度を上げることができたとしても、来訪者を増やす、という観点では果たしてどれだけの効果があるのかは定かではありません。ターゲットが購読するような専門誌や地域誌に広告を掲載する、web等を使用するなど、ターゲットに訴求するような手法を検討することが必要です。さらに

「People（ピープル）：ひと・参加者」ではスタッフやガイドの質の確保、

「Physical evidence（フィジカルエビデンス）：物的環境」では景観や快適性、雰囲気などの醸成、

「Process（プロセス）」では接客の段取りやサービスの提供方法まで考えていくことが求められます。



マーケティングの考え方を応用する場合、注意しなくてはならない点があります。それは観光は外的要因を受けやすい、という特性です。例えば、SARS やリーマンショックの際は、海外からの観光客が顕著に減り、最近では円安の恩恵をうけて海外からの観光客が急増しています。またガソリンの高騰や災害などによっても観光客が減少するのは、みなさんもこれまでの経験から実感できると思います。社会状況をふまえながら戦略を見直していくことが重要です。

このようにマーケティングのエッセンスを取り入れて観光まちづくりについて改めて考えてみましょう。これまでは、地域資源を観光まちづくりにどう活かすか、という視点で捉えられることがほとんどでした。けれどもマーケティングの考え方を応用すると、観光客（顧客）視線を念頭に置きながら、ターゲットを絞り込み、誰にどのようにPRするかを明確にすることが重要だということがわかります。

👉 グループワーク マーケティングの考え方で飯豊町の観光戦略を検討しよう

GW結果「飯豊町観光戦略づくり」

テーマ 冬の誘客		朝・・・千葉発 昼・・・どぶろくラーメン PM・・・雪遊び 夜・・・宿泊			
◎課題	◎ターゲット	◎コンテンツ	◎プロモーション	◎受入れ	
滞在時間を長くする	姉妹都市/千葉 宿泊ツアー 調整しやすい キャバ	ゆり園 斜面利用 ・リュージュのよ うなソリコース ・スキー	千葉のメディア アを活用 市役所→広 報	遊具の充実 ・箱そりなど ・トマムの森 ☆そりの種類	展望台までの 雪の階段
半日遊べ たら泊まる	(例) 湯西川温泉 ↑ 練馬区民 親子連れ	アナ雪 雪のオブジェ 冬の散居集落 山が見える! 冬の食 ・どぶろくラーメ ン ・小野川豆もや しラーメン +かまくら	展望台まで の乗り物 楽しめるもの ・見るだけ じゃない中 に入れる雪 像 ・氷のグラス ジョッキ 話題性	展望台であっ たかいものを 提供 氷のホテル (かまくら) オプション	
		どぶろくの活用 ・鍋 ・カクテル おしゃれな山菜 料理	まむし養殖 ・薬膳料理 ・ひつまぶし	冬の装備 ・長靴 ・手袋 ・ウェアなど おさがり	



発表

- ・テーマは冬の観光客を増やすこと。
- ・半日程度雪遊びをして、宿泊をする。
- ・ターゲットは、第1小学校の姉妹校がある千葉県南房総市の親子連れとした。週末限定で1バック30～40人で2ヶ月の期間の客数を見定める。山で半日遊んで、宿泊してもらおうにする。(湯西川温泉と練馬区の交流では、冬季にかまくらで遊ぶ仕組)
- ・コンテンツとしては、アナ雪のイメージで雪のオブジェをつくり、ゆり園の斜面を活かして、本格的なソリのコースを設置する。
- ・冬の食としてどぶろくラーメン、まむし料理などを提供する。
- ・プロモーションでは、市役所が窓口になると安心感がある。また、友好都市の千葉のメディア、HPやDMも活用する。
- ・受入として、箱そり、スノーモービルなど、雪遊びの遊具の充実が必要。また、雪の城やかまくら、氷のホテルなどの工夫をする。雪国の長靴、手袋を準備したり、冬の散居集落の展望ができるので、スノーモービルで連れていける仕組みをつくる。

コメント

- ・テーマが明確。冬の観光客を増やしたいという課題ありきなので、話が進めやすい。プロモーションしやすいようにコンテンツの内容を深めてほしい。
- ・雪遊びや冬の散居村はイメージが広がる。

5. 中山間地域の観光の課題

さらに中山間地域の特性をふまえて戦略づくりの基礎について、もう一度考えてみましょう。

中山間地域の観光の課題はどのような点にあると思いますか？いろいろな課題があると思いますが、主に次のような点があげられるのではないのでしょうか。

地域特性：中山間地域における観光の特徴

(1) 条件不利地域

- 実質的な距離・心理的な距離が遠い
- インフラの未整備（公共交通）

(2) 地域の特徴が見だしにくい

- 中山間地域のパンフレットは類似・・・
（山・田畑・川・米・酒・肉・・・）
- 例：ツーリズムEXPOジャパン

(3) 受け入れのキャパシティが小さい

- 大規模なイベントを行っても受け入れられない

まず、観光という観点から条件不利地域であるということです。山に囲まれていることが多く、公共交通のインフラに恵まれていないなど、物理的・心理的な距離があります。このため、観光客が気軽に来られるような立地ではないという点で不利な条件におかれているといえます。

次に、中山間地域では地域資源の特徴が類似する傾向がみられるという点です。山や田園風景などの自然資源は多くの中山間地域に共通します。中山間地域にある自治体の観光パンフレットをみると、軒並み山々や田園風景、米やお酒、農作物の写真が並んでいますが、自治体の名前が掲載されていなければ、どのパンフレットなのかわからないということがあります。

次に、受け入れのキャパシティが小さい、という点です。多くの人に来てほしいがゆえ、イベント等を企画しても、イベント会場や宿泊のキャパシティが小さいため、なかなか実行に移すことができないという現状があります。

このように中山間地域は相対的に不利な条件におかれているという認識をもって戦略を練っていくことが大切です。そしてさらに大切なことは、決してそれはハンディキャップというだけでなく、発想の転換によって、重要な地域資源になる、ということです。

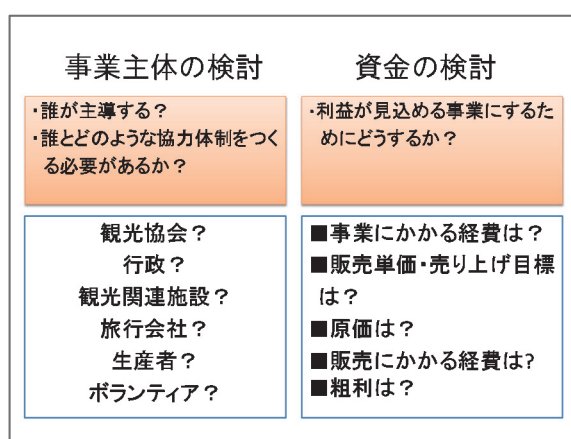
マーケティングの考え方では、観光客（顧客）の目線が重要だとお伝えしました。加えて、中山間地域においては、観光客の目線を取り入れつつ、地域にとっても「ご利益」のある戦略をバランスよく考えていくことが要だと思います。地域経済の活性化、地域環境の保全、地域コミュニティの強化、という地域にとっての観光の意義を振り返りつつ、いつ、だれに、どのような滞在をしてもらうと地域にとってメリットがあるのか、観光客、地域の双方にとって良いバランスを考えながら戦略を考えましょう。

6. 実際の展開と受け入れ体制

立案した戦略を実際に展開していくためには、誰が実行するのか、利益をどうだしていくのか、という点が重要になってきます。

まず、誰が展開していくのかを考えましょう。これまでは行政や観光協会、観光関連施設が中心になって展開してきたのではないのでしょうか。観光は幅広い産業に関連するため、地域の資源を最大限活用した事業を展開するためには、生産者やNPOなど、町民が参画していくことが期待されます。計画の段階から様々な関係者を交えていくとその後の展開をスムーズに進めていくことができるといわれています。地域の特性を考慮しながらどのような関係者と連携していくのが適切か、だれが主導していくのかを検討しましょう。

次に持続可能にするために、利益を出していくことも大切です。目的が地域コミュニティの活性化に重点が置かれている場合は、必ずしも利益が必要とはいえなかもしれません。ただ、小さな無理が積み重なると、継続していくことは難しくなります。継続的に事業を展開するためには、事業にかかる経費はどの程度なのか、販売単価、原価や販売にかかる経費、粗利などを概算で計算しつつ検討していくことが重要です。



最後に、プランニングシートを使って、事業の最終案を考えてみましょう。そして、ぜひこの案を、実現にむけてブラッシュアップし提案していきましょう。

👉 グループワーク プランニングシートで具体的事業案を考えよう

プランニング【案1】

名称	未定
概要	<ul style="list-style-type: none"> ■アスパラの収穫・フルコースづくり体験 アスパラガス(緑・白・紫)の収穫 アスパラ粉末を利用したクッキング、アスパララーメン、アスパラジュース等のフルコースづくり ■草(雑草)とり体験をし、量によってお土産UP
主な実施・協力主体	<ul style="list-style-type: none"> ■観光関係従事者 ■若い生産者(農業後継者)、自分で作った農産物に自信、責任を持って「こだわった食材・こだわった料理」を提供 ■窓口/行政(観光課)
実施時期	5月下旬～7月上旬のシーズン中の週末開催
催行時間	10時～12時
販売価格	中学生～大人は2,000円、小学生1,000円
原価率	
販売目標	16日×(3.5人×5組)=280人 +バス2～3台の70人=350人
販売チャネル	
申し込み方法	役場に一本化
個人・団体比率	個人70 団体30
主な年齢層・構成	30～40代ファミリー 日帰り/マイカー利用 将来的には宿泊も
居住地	宮城、福島の日帰り圏内
具体的な特性	<ul style="list-style-type: none"> ■アスパラの収穫と料理を組み合わせたクッキングツーリズム ■アスパラのもぎ取りをした後に、雑草を取ってもらい、その数量に応じてお土産を差上げると、生産者にも消費者にも楽しい ■アスパラの育て方などの自由研究
プロモーション(発地)	営業、前年の秋頃から(エージェント)
プロモーション(着地)	
その他課題など	

注:プログラムの時間内に作成したものであり、未検討の箇所もある。

【発表】

地元の農産物であるアスパラガスを活用し、農家を巻き込んで、農地を守る取り組みにしました。実施主体として、若い農業後継者に主体的にやってもらい、後方支援として行政の観光課がサポートする体制にしました。セールスを行うにしても、生産者自らがPRした方が思いが伝わりやすいと考えたからです。

実施時期は、アスパラガスが出はじめる5月から7月までの週末に想定しました。対象は、日帰り圏の宮城、福島の車で2時間以内の方です。主な年齢層・構成は、30～40代の大人と子供の家族です。販売価格は、小学生が1,000円、中学生から大人は2,000円と設定し、販売目標として、期間中350人程度を見込みました。アスパラの収穫体験を行うとともに、料理と組み合わせでクッキングツーリズムにします。アスパララーメンやアスパラ100%ジュースも趣向としておもしろい試みかもしれません。さらに、アスパラのもぎ取りをした後に、雑草を取ってもらい、その数量に応じてお土産を差し上げると、生産者にも消費者にも楽しい体験になるのではと思います。

【コメント】

●宿泊してもらおうためのプランとして良いと思います。ただ、泊まるプランにすると値段が高くなるので、やはり最初は日帰りから始めて将来的に宿泊も受け入れていくのが現実的でしょう。

アスパラは肥料のやり方や仕立てが難しい作物です。そういう作業を見せることもおもしろいでしょう。市場に出せないものを観光で扱うことができれば、農家は助かります。また、雑草を取って、お土産をもらえるのは良い仕組みです。話題になり、帰ってからも良い思い出として残ります。

●今は、たくさん観光客が来ても、受け入れのキャパシティがないので、ターゲットを絞り込んだほうが良いでしょう。子供たちを対象に、親子で夏休みの自由研究をしたり、宿泊の場合は農家民宿で農家の暮らし体験もできるようにすると、子どもの学習効果も高まります。



プランニング【案 2】

名称	I ide Snow Experience 48hour
概要	<ul style="list-style-type: none"> ■雪に親しむ・雪国体験 冬の思い出づくり ・早朝の「かた雪わたり」 ・メニュー(食事の統一)、昼食はどぶろくラーメン 600 円 ■冬場の集客アップ→夏の観光の足場づくり ■オプションツアー(大人+小人)
主な実施・協力主体	観光協会、行政、ゆり園、がまの湯、農家民宿 地域住民の参画
実施時期	1～2月の毎週末 8週
催行時間	(金)夜行バス～車中泊～(土)朝・飯豊着～雪遊び～宿泊～(日)朝帰る
販売価格	<ul style="list-style-type: none"> ■大人 32,000 円、小人 20,000 円 宿代 大人 8,800 円 小人 6,500 円 バス代 250,000 円 (@7,000 円×40 人) 雪遊び費用 8,000 円(観光協会) ■催行人数 320～400 人 最小 20 人×8週
原価率	80%
販売目標	6,656,000 円
販売チャネル	観光協会
申し込み方法	観光協会ホームページ等
個人・団体比率	団体 100%
主な年齢層・構成	<ul style="list-style-type: none"> ■千葉の南房総市(飯豊町の姉妹都市) ■ターゲットは、小学生の親子とカップル、おじいちゃん+孫
居住地	千葉(関東)
具体的な特性	冬の思い出づくり
プロモーション(発地)	<ul style="list-style-type: none"> ■モニター体験、メディア ■教育要素(雪国のくらし・雪体験)があるので、学校での配布 ■南房総市の広報
プロモーション(着地)	観光協会ホームページ
その他課題など	親子づれだと、旅費がかかる

【発表】

名称は、I ide Snow Experience 48hourで、雪の体験を48時間実施するツアーです。姉妹都市である千葉県南房総市の小学生の親子と若いカップルをターゲットにして、町内の雪見大会など雪を楽しんでもらう内容です。

主な主体は観光協会で、行政がサポートします。そのほかゆり園、がまの湯、農家民宿、地域住民に参加してもらう体制です。実施時期は、1～2月の毎週末で8週にわたって行います。金曜に夜行バスで移動し、車中泊して、土曜日の朝に飯豊に着くスケジュールです。飯豊で雪遊びをし、夜は宿泊して、日曜の朝帰るパターンを考えました。販売価格は、大人 32,000 円・小人 20,000 円に設定し、原価率 80%とする

と、320人以上来てもらわないと原価割れしてしまいます。販売目標として、800万円の売り上げを想定します。プロモーションとしては、最初の年は関東圏限定でモニターツアーを行い、メディアを中心に招待します。翌年は、学校にチラシを配布したり、南房総市の広報誌に掲載していきます。

【コメント】

●シルバーエイジを対象に、おじいさんが孫を連れて「おじいちゃんとの初旅」というのもおもしろいかもしれません。おじいちゃんをねらうとなると、夜行バスは疲れるので、福島空港経由でバスの利便性を使ったプランも良いでしょう。

●親子で参加すると、10万円近くになるので、かなり高いかもしれません。費用がかかる分は、コンテンツを切り詰めていくしかありません。あるいは、おとうさん、おかあさんのどちらかと子どもの組み合わせで5万円というのではどうでしょうか。

また、千葉県南房総市は姉妹都市なのでPRをしてもらえますが、千葉の人にとっては、他にも雪国はいっぱいあるので、なぜ飯豊なのかという動機づけになることが大切です。また、福島県の沿岸地域とか比較的近くで雪にあまりなじみのない地域も対象に入れてはどうでしょうか。



写真:飯豊町提供

高澤由美(たかさわ ゆみ)氏 首都大学東京 観光経営副専攻コース 特任准教授
山形大学大学院理工学研究科非常勤講師

プロフィール

秋田県生まれ。専門は都市計画、地域政策。山形大学にて2011年頃から観光人材育成事業に携わる。2014年7月より現職。

第3部 講演編

地域観光人材育成プログラム/秋田プログラム

第3部 講演編

地域観光人材育成プログラム/秋田プログラム「観光秋田未来塾」

地域観光人材育成プログラム/秋田プログラムは、先進的な実践者の話から、観光業をイノベーションする視点を学ぶ内容です。本編では、その講演録を掲載しました。

バリアフリー観光に取り組む中村元氏、障害者に寄り添う旅を実践している高萩徳宗氏の両講師は、障害者、高齢者のニーズを捉え問題を解決し、共感される旅を提案しています。中村ゆかり氏は、「お客さまとの関係性」を変え、お客さまと価値を共有する企画、サービスを行い、リピーターを創出しています。小池邦夫氏は、外国人客をターゲットにインバウンドの情報戦略にいち早く取り組み、また、向井通浩氏は海外のバックパッカーと国内のゲストハウスのための情報発信を行っています。両講師ともに、誰に、どのような方法で情報を発信すれば効果的かを戦略的に考え実践しています。

5人の講師の皆さんには、それぞれの経験から、「少ないパイを争うのではなく新しい市場を創ること」、すなわち今までの思い込みを払拭して新たな顧客価値創造にチャレンジすることの必要性をお話いただきました。いずれにおいても発想を転換する柔軟性と、勇気を持って一歩踏み出す行動力が成功の鍵となっています。最後に、「やらない理由を考える前に、できることから始めよう」というエールをいただきました。

講演会の内容 テーマ:観光業をイノベーションする

回	テーマ	講演タイトル/講師	内容
第1回 12/11	バリアフリーで新たな需要を創る	『バリアフリー観光で集客力アップ』 中村元氏（NPO法人日本バリアフリー観光推進機構 代表）	■バリアフリー観光の情報収集提供に取り組み、需要を開拓
第2回 1/19	障害を越えた楽しい旅を創る	『思い込みでお客を逃がしていませんか?～真の顧客ニーズで売り上げアップ』 高萩徳宗氏（有限会社ベルテンポ・トラベル・アンドコンサルタンツ 代表取締役）	■障害者が楽しめる旅を企画し、高質なサービスを提供
第3回 2/23	視点・発想を変えて新しい旅館を創る	『視点・発想を変えて新しい旅館を創る』 中村ゆかり氏（ホテル五龍館 代表取締役社長）	■顧客目線でリピーター率、自社集客率アップ
第4回 3/17	Web戦略でインバウンドの市場を創る	『Web戦略でインバウンドの市場を創る』 小池邦夫氏（鳳明館 代表取締役社長） 向井通浩氏（ジャパン・バックパッカーズ・リンク代表）	■インバウンドをターゲットにした情報戦略

「バリアフリー観光で集客力アップ」

講師：中村 ^{はじめ}元 氏

特定非営利活動法人 日本バリアフリー観光推進機構 理事長

特定非営利活動法人 伊勢志摩バリアフリーツアーセンター 理事長

バリアフリー観光で集客が3倍増

私が三重県伊勢志摩で初めてバリアフリーツアーセンター[※]を作ったのは、観光産業をもっと活性化させ、お客さんを集客するためでした。私の本業である水族館プロデューサーの仕事が成り立っているのは、お客さんが来たい水族館を造るからです。今まで私が手掛けた水族館の入館者数は、それ以前の3倍以上になっています。バリアフリー観光も含めて、常に今までの常識をはずして、本当の常識を見つけるやり方をしてきたからです。

バリアフリー観光でお客さんは増えるのかと思われるかもしれませんが、伊勢志摩では本当に増えています。実は、20年に1度の伊勢神宮のお遷宮の前から、お客さんを増やしているのは、バリアフリー観光対応の旅館だ



けでした。その中で最もすごかったのが、当時88歳の大女将がたった1人で切り盛りしていた木造三階建ての小さな旅館です。大女将は伊勢市の助成事業に手を挙げてバリアフリー改装をしました。そしてなんとたった1年間でその旅館のお客さんが2倍に、2年間で3倍になりました。

[※]伊勢志摩バリアフリーツアーセンターは、日本初の着地型バリアフリー旅行案内センターとして発足。障害者や高齢者等の旅行者一人ひとりの状況に合わせて情報提供や旅行アドバイスを行う相談システム「パーソナルバリアフリー基準」を2001年に開発。障害者を含む「専門員」による調査スタッフを組織し、宿泊施設や観光施設のバリアフリー調査を行い、その結果

を窓口やホームページで情報提供。2011年には、日本バリアフリー観光推進機構が、バリアフリー旅行を一定の水準で全国展開する組織として誕生した。（伊勢志摩バリアフリーツアーセンターホームページから抜粋
<http://www.barifuri.com/index.html>）

私が、最初にバリアフリー観光を始める以前には、そのようなアイデアは何もなかったのです。15年ぐらい前に、当時三重県知事だった北川正恭知事から、伊勢志摩観光のために何かアイデアを考えてほしいと言われて、「伊勢志摩再生プロジェクト」を始めたのです。このプロジェクトでは、どうしたら観光客を増やせるかと考えました。まず、伊勢志摩の良いところを探してみたら、たくさんありました。でも、その良いところは伊勢志摩だけではなく、全国どこにでもあるものだと分かったのです。

日本の北から南まで大した距離はないから、同じような歴史的なものがあって、美味しいものもある。同じもので集客するとなると、お客さんを10%増やすためには、よその地域から10%盗んでこなければなりません。観光は、パイの食い合いと言いますが、地域の中だけではなく、日本全国での食い合いになるのです。それでもきっと客を増やす方法は必ずあるはずだと考えたときに、「別のパイを作ったらいい」ということに気が付いたわけです。

バリアフリーに遅れて失っている顧客

ある雑誌にいいヒントがありました。外国の高級リゾート地を載せている雑誌があって、それを見ていたら片足のスキーヤーの写真が載っていたのです。それはカナダのウィスラーというまちが、バリアフリー化によってお客さんがたくさん来る高級リゾート地になったという記事でした。ウィスラーは冬の

観光地でしたが、夏のほうがお客さんが増えたというのです。それで、これはきっとバリアフリー観光にもう1つのパイがあるのではと思ったのです。

最初に、当時勤めていた鳥羽水族館の入館者数のうち障害者が何人くらいいるのかを調べました。なんとたったの0.5%で、愕然としました。でも、よくよく考えてみたら、障害者の方が1人で来るわけはありません。そこで、障害者手帳を持った人は何人のグループで来るかを調べたのです。そうしたら、平均が4人でした。ということは、0.5%じゃなくて、4倍の2%になるのです。100人のお客さんのうちの2人は、障害者手帳を持っている人か、持っている人と一緒に来ている人たちということなのです。

これはちょっと面白いと思いました。なぜなら、障害者手帳を持っている人だけに限れば、この数を2倍に増やすことができるだろうと思ったからです。それから15年たった今、鳥羽水族館では、障害者手帳を持った人は2倍以上の1.2%になっています。これはバリアフリー観光をやった成果の1つだと思っています。

特に、障害者の生活体験をつづった「五体不満足」で乙武洋匡さんが出てきてから世の中が変わりました。これを、乙武さん効果と呼んでいます。どんなふうに変ったか。1つは、普通学校に障害者が入る確率が非常に高くなりました。平均すると10クラスに1人の割合で障害児が入っています。乙武さん

自身も、普通学校に通ったから、あのよう
に社会に羽ばたいているわけです。

修学旅行の受入がメインになっている旅
館がありますが、それは30年、40年とず
っと同じ学校が来てくれるからです。と
ころが、突然ぱたっと来なくなることが
あります。それは、障害児に対応できる
旅館でないから、もう選ばれなくなっ
たためなのです。

結婚式場を経営する友だちに聞きました
ら、式場では早くからバリアフリーに取
組んでいるといいます。なぜなら、結
婚式には高齢者が来る確率が高いから
です。孫の結婚式を見たいという高
齢者にとって、バリアフリーであるこ
とが重要なのです。おじいちゃん、
おばあちゃんが行けない式場には、
予約は来なくなるということです。お
客さんを増やそうという前に、バ
リアフリーでないことでどれだけお
客さんを失っているかに、まず
気が付いてもらいたいのです。

バリアフリーで新しいマーケットを

今までの日本の社会では、年をとって
杖や車椅子になると恥ずかしくて外
に出なくなるおじいちゃん、おばあ
ちゃんが多かったのです。人に迷惑
をかける、人様に見せるような体
じゃなくなった、という考え方があ
りました。しかし、乙武さん効果もあ
って、障害を持っていても旅行に出
掛けようと思う人が増えてきたの
です。そして今は、バリアフリー
観光に対応している観光地は非常に
少ないですから、新しいパイになっ
ているのです。そ

してこのパイが、どのぐらい大きな
パイなのか、数字で説明しましょう。

この間、ある10万人都市の福祉部長
さんに教えてもらったのですが、その
都市では6,000人、つまり人口の6%
が障害者手帳を持つ人で、さらに要
介護者は8,000人の8%ということ
でした。要するに、障害者と要介護
者合わせると、14%の1割以上にな
ります。これに先ほどの、水族館で
は障害者は4人グループで来ている
ことを当てはめたら、観光マーケッ
トの4割以上、5割近くが、障害
者や要介護者を含むグループにな
ります。もちろん、これには、数字
のからくりがあります。なぜかとい
うと、この人たちは、今はまだ頻
繁に外に出ないからです。

一般の人たちでは、旅行・レジャー
を2カ月に1回、年に6回する人が
多いとします。障害者の人たちは
まだ、1年に1回とか2年に1回
しかしていません。でも、海外と同
じように外に出る人が増え、また
要介護者が増えたら、掛ける4、5
倍くらいになり、50%の人たちが
マーケットになります。しかも、毎
年確実に上がってくる大きなパイ
です。このバリアフリー観光の
パイを、伊勢志摩は最初に食べ、
2番目に沖縄が食べています。そ
こをまねようと、全国で今16箇
所が取組んでいます。

伊勢志摩観光の宿泊場所は鳥羽に
なります。鳥羽駅でずっと観察す
ると、車椅子の人がいっぱい降り
てきます。鳥羽の2つの旅館には
、車椅子を上げることができる送
迎バスがあります。日本もやっ
と体が不自由な人た

ちが旅行することができる世の中になってきたというのが、鳥羽駅に表れています。

バリアフリーがさらに大きなマーケットに

さらに、われわれは、もっと大きなマーケットもつかんでいるのです。例えば、バリアフリーによって先ほどのウィスラーの観光客が3倍になり、日の出旅館も3倍になりました。もちろん障害者はかなり増えましたが、むしろ一般の客がとても増えたのです。

なぜでしょう。それは、高齢者など旅行が億劫になってきた人たちがどう感じているかを想像してもらえば分かります。例えば、旅館に着きました。旅館の長い廊下を、仲居さんが荷物を持ってパーツと歩いて行く。一緒についていけないので、仲居さんが途中で気が付いて待ってくれます。しかし、何度もそうなると、次のお客さんもいるのにと嫌な顔になります。そういうことが1回あるだけで、高齢者は行きたくなくなります。そういう経験をした人が、バリアフリー対応の旅館なら安心なのではと思うわけです。バリアフリー観光地の伊勢志摩ならば、みんなに優しく、優しい旅館、優しいおもてなしがある観光地だと思ってもらえるのです。

おもてなしというのは、一番わけの分からない言葉です。おもてなしと言うときには、例えば、「美しい夕陽がおもてなし」とか、「お客様にかまわないおもてなし」とか、ちゃんと売りになることを最初につけないと、意味のあるおもてなしになりません。この場

合、バリアフリー観光がおもてなしの形になるのです。

われわれが指導して、ユニバーサルデザインルームを作った旅館の例があります。バリアフリーに対応したら、アンケートに、従業員がすごく優しくかったとか、従業員の教育が徹底されていたとか、書かれるようになったといいます。われわれが、宿泊施設に障害者のグループを紹介するときには、「この方はここに気をつけてください」というコメントを必ず入れているからです。そうすると、旅館の方でもお客さんに対して何をしたらいいかが分かるのです。例えば、車椅子の人にはむやみに手伝おうとせずに「押しましようか」と聞きます。目が見えない方には、「ひじをお貸ししましょうか」、「肩をお貸ししましょうか」と聞きます。聞いて断られても、それでオーケーですと話をしています。

そして、そのような対応をしたおかげで、一般のお客さんにも話かけることができるようになりました。お客さんが何を欲しているかを考える従業員になったということです。このように、おもてなしがきちんと形にできるかどうか大切なのです。

カナダのウィスラーは、冬は有名だけれど夏の観光については知られていなかったわけです。ところが、バリアフリーということで、夏シーズンのトレッキングやサイクリング、溪流くだりについてもメディアで扱われるようになったのです。本格的なものは知識や体力がなくちゃいけないけれど、ウィスラ

一だったらバリアフリーだから、自分でも行けそうだと、みなさん思うわけです。

こう考えると、際限なくパイが広がるでしょう。今の高齢者は、年金も持っているし、金を使わなきゃいけない孫も少ない。しかも月曜から金曜までの一番お客さんに来てほしいときに動ける人たちなのです。この人たちのほとんどを、バリアフリー観光で手に入れられると分かっていただけかもしれませんか。

障害者の専門員がバリアフリー情報を集める

ではこの人たちを一体どうやって取り込んでいくか。そのためには、きちんとしたバリアフリー情報が必要となります。

しかし、バリアフリー情報としてよく作られているユニバーサルデザインマップ(ユニバーサルデザインの配慮がされた施設の情報マップ)ほど、使いものにならないものはありません。大体、マップにある車椅子のマークは付ける人によって基準が違っているのです。

ユニバーサルデザインマップに載っているのは、図書館、市役所、病院、公園とかですが、車椅子マークのついたトイレが使えないことがとても多いというのです。入り口に車止めが付いて、車椅子で入れない公園があったりします。特に、駐車場からは絶対に入れないようになっています。公園を作った人たちは、障害者が車に乗って来るとは思っていないのです。トイレの前が飛石になっていた

り、トイレの入り口が階段になっているものまであります。また、スロープが急過ぎるのは、後ろから押す人がいる車椅子しか考えてないからで、自走式の車椅子を想定していません。でも、旅行をしょっちゅうしているのは、自走式で元気に走り回っている人たちなのです。

そもそも、特に旅館では、わざわざバリアフリー対応とは言いません。言うトラブルが起こるからです。東京の一流ホテルにもユニバーサルデザインルームがあるけれど、特別なお客さんや海外の要人用に確保しており、一般のお客さんには伝えていません。ユニバーサルデザインの情報をキャッチするのは大変難しいのです。

では、地元の障害者が情報を調べて教えてくれる、そういうセンターがあったらどうか。それで考えたのが伊勢志摩バリアフリーツアーセンターなのです。ここで絶対に必要なのは、地元の障害者が自ら調べることです。それで、地元の障害者に専門員になってもらって、専門員チームを作って調査してもらいました。

なぜ専門員を障害者の人たちにしたのか。対象にしていたお客さんはもともと高齢者だったのですが、高齢者に優しい観光地になると、リゾートではなくなって一気に保養所になってしまいます。もっと若い人たちにも来てほしいので、リゾートの雰囲気を出すために、アクティブな障害者たちを対象にしました。高齢者も「障害者が行けるのだったら、私たちも行ける」と思ってくれますから。



成功のポイントはパーソナルバリアフリー基準

専門員チームに、どう調査するのかを考えてくれと言ったら、「理事長、何をバリアフリーにするのか、その基準が必要や」と、言われました。そこに視覚障害者もいたのですが、視覚障害者のための点字ブロックは、車椅子で力の弱い人たちにはすごく辛いのです。さらに、同じ車椅子でも乗り越えられる段差が違うのです。何センチを基準にするかでかなりの議論になりました。ここで大事なのは、彼らはバリアフリーのところに行きたいのではなく、観光を楽しみたいのです。観光を楽しむための、個々人の基準があるはずです。それで、僕は、「じゃあ分かった。パーソナルバリアフリー基準でいこう」と言いました。つまり、個人、個人それぞれが基準ということです。伊勢志摩が成功した要因として、このパーソナルバリアフリー基準を開発したことが非常に大きいのです。

とにかく、詳しいバリア調査が必要だということになり、全てのバリアを調べることに

しました。そして、その調査情報を相談センターに集め、相談センターがお客さんからの問い合わせに対して、個人個人のパーソナルな障害に対応して「ここは、使えますよ」とか、「ここは、このへんが厳しいですよ」ということを教えるようにしました。調査情報と相談の受付をセットにすることで、パーソナルバリアフリーに対応できる基準が出来上がったのです。

全てのバリアを調べるのは無理だと思うでしょうが、みんなが行きたいところ、あるいは行かせたいところだけを調査対象にすれば良いのです。そのかわり、段差だけでなく、スロープも全部調べます。スロープについては建築基準法にのっとっているから大丈夫と思ったら大間違いです。特に、介助型の車椅子は、押す人の体力によってはとても大変な場合があるのです。また、杖の人は滑りやすいので長いスロープを怖がります。それでスロープの角度と長さ、材質をきちんと調べました。このように障害者の数だけバリアがあるとわれわれは言っています。

旅館についても、詳しく調べました。これは非常に大変です。なぜなら旅館では暮らしを再現しなくてははいけませんから。入浴、食事、排泄の全部を確認します。でも、バリアを見つけては調査をするだけなので、1日あったらなんとかできます。

よく行政の方から「調査データを、冊子やインターネットに全部載せれば良いのでは」と言われます。しかし、そんな細かいデータを、お客さんは誰も見ることはできません。

やはり、データを押さえて説明してくれる相談センターがないと駄目なのです。

相談センターにお客さんからの連絡があったら、お客さんの体の状態だけではなく、「お客さんは何をしたいですか」ということを必ず確認します。例えば、「おばあちゃんは車椅子ですけど、泊まれるところありますか」と相談してきたときには、最初に「おばあちゃんに何をさせてあげたいんですか」、「旅行の目的はなんですか」と聞きます。そうすると、おばあちゃんは「冥土のみやげに伊勢神宮に行きたいんや」と言います。そして、伊勢神宮に行きやすい旅館を選んであげられます。入浴に介助が必要になったおばあちゃんだったら、部屋風呂や家族風呂のある旅館を複数紹介します。複数あげるのは、旅館を選ぶこと、施設を選ぶことも旅の楽しさだからです。そこから旅が始まるのです。

大切なことは、やりたいこと、一緒に行く人によってバリアが変わってくることです。段差があっても、手伝ってくれる人がいたら、行きたいところを選べます。これがパーソナルバリアフリー基準なのです。

相談センターの役割

相談センターがいかに大切かをお話しましょう。例えば、ユニバーサルデザインにして障害者の方をいっぱい受け入れている旅館がありました。その旅館の方は、「うちはクレームの嵐で、1週間に1回はトラブルが起きる」と、すごく困っていました。

ところが伊勢志摩の相談センターでは、年間750件の相談に対応していますが、今まで10年間続けてきて1回もトラブルもクレームもないのです。なぜなら、そもそもお客さんにぴったりの旅館を紹介している上に、「この人にはこういうことに気をつけてください」という話をして予約を入れるからです。伊勢志摩の旅館では、「うちはバリアフリーに対応しています」と堂々と言うのです。バリアフリーセンター、相談センターを通してきたお客さんだったらトラブルがないと分かっているからです。

なぜなら、相談センターでは、お客さんの状況を細かく聞きやすいからです。皆さん、お客さんに、トイレに1日何回行かれますかと聞けますか。トイレはどのように使うかって聞けますか。でも、相談センターだとそれが専門ですから、何を聞いても教えてくれるのです。これがあるから、伊勢志摩ではまったくトラブルがないのです。

ハードを「ユニバーサルデザインにする」のが、バリアフリー観光だというのは間違いです。また、日本のユニバーサルデザインという言葉は、「誰にでも」という意味で使われていますが、英語では、杖を突いている人やベビーカーの人も含めた「できる限り多くの人に」という概念なのです。日本では、「誰にでも」という言葉が一人歩きして、ほとんど動けない人も入った「誰にでも」という概念になってしまいました。

例えば、伊勢神宮という、非常にバリアの高いところがあります。すごく長い砂利道

と、健常者にもきつい石段があります。でも、われわれは伊勢神宮に動く歩道を作れとか、エスカレーターを付けろとは言いません。なぜなら、伊勢神宮というのは、神様と人間界にバリアを作っている場所だからです。そのバリアをなくして、ユニバーサルデザインにしてしまい、「誰にでも」行ける神様の社にしては駄目です。われわれは今、介助で本殿の前まで運びましょうと、有償ボランティアの仕組みを伊勢市と一緒に作っています。人の力があればこそそのバリアフリーということです。



内宮：参拝介助ボランティア

人の力ってというのは、すごく大事です。例えば、伊勢市には、すごく美味しいレストランがあります。そこは、川のそばの蔵を使っているのですが、段差がすごく高いのです。でも、アルバイトの男子学生がどんなに重い車椅子でも必ず上げてみせるから、車椅子のお客を受け入れたいと言ってくれたので、バリアフリー観光の対象レストランにすることができました。また、このすぐ近くに、女性がやっている小さな蔵のワインバーがあります。このワインバーの常連客に車椅子の運び方を教えて、彼らが2人以上飲みに来ていた

らバリアフリーということにしたのです。帰りはかなり酔っているから、健常者でも障害者でも当然危ないわけで、これが本当の「同じ人間だ」ということで、これもノーマライゼーションの考え方になるわけです。

旅行というのは、実はバリアが楽しいのです。英語ができないから海外旅行に行かないという人はいますか。むしろ、英語ができない人のほうが身振り手振りで楽しんでいますよ。なまじ、できる人の方がしゃべれなくなるのです。

バリアフリー観光で実現する暮らしやすいまち

伊勢志摩バリアフリーツアーセンターは、とても長く続けているので、バリアフリーのアドバイザーもやっています。現在は、伊勢市、鳥羽市から市の事業として委託金をもらって、観光協会会員に無料アドバイスをしています。

最初にアドバイスした旅館では、われわれが指導してユニバーサルデザインルームを作りましたが、そこが最も回転率のいい部屋になりました。

まず、調査の専門員5~6人を入れてワークショップしました。そこで、ユニバーサルデザイン化で大切なことは何かと話し合ったら、車椅子の障害者が手を挙げて「テレビは大きいのがええ」と言ったのです。それは、ユニバーサルデザインとは関係ないだろと思ったら、「自分が旅行に来たことを考えたん

だ」と言うのです。障害者は、車椅子でいったん部屋に入ったら、もうほとんど外に出ないのです。そのときに、やっぱりテレビを見るわけで、そこに自分の家よりも大きなテレビがあったら、それだけで結構満足だと。

次に、露天風呂が欲しいと言ったので、ベランダに信楽焼の風呂を置いたのです。脱衣所で着替えて、お尻でにじりながら進めるベンチを作りました。さらに、手すりは嫌だっ、みんな言い始めたのです。手すりを見たときにリハビリセンターを思い出すと。とはいえ、必要なので、下の壁紙と上の壁紙との間にある幅木をちょっと大きくして、手すりにも使えるようにしたのです。

和風旅館だから畳の部屋が欲しいということで、車椅子の高さと同じ高さに畳を上げました。これで、車椅子から簡単に移乗できます。バリアを逆に大きくすることで、バリアフリーにしました。さらに、縁側を付けて、ここからお風呂にそのまま行けるようにしたのです。かくして、ここは一般の客にとっても最も泊まりたい部屋になったのです。一般の人でも障害者も使いたい、これが本来のユニバーサルデザインなのです。



扇芳閣:指導したUD ルーム

まとめに

実は今、観光庁のユニバーサルツーリズムの地域アドバイザーをやっていますが、全国から手が挙がった1つに秋田県を選ばせていただきました。この機会に自発的にやっていただいたら、新しいパイを食べる権利ができます。このパイは、伊勢志摩だけではなく、全国でやったほうがもっと大きくできることが分かりました。パイが広がる可能性があるのです。こうやって皆さんにお話して回っているのです。

いろいろな方々から、感謝の言葉をもたらしたりするのですが、今までで2つ、すごくうれしい話がありました。1つは、この伊勢志摩では、車椅子の私にもチラシをくれたという話です。今まで、チラシや試食品をもらったことなどなかったというのです。でも、伊勢志摩では、みんな慣れてるし、障害者もお客さまだとちゃんと分かっているのです。

もう1つは、うどん屋さんで感動したという話です。入り口の段差が10センチぐらいあるうどん屋さんで、車椅子で無理やり入ったのだそうです。普通は、「ああ、うちは駄目なんです」と言われたり、「どうしましょう」とみんな大慌てになります。ところが、そのうどん屋の、しかもアルバイトみたいな若い人が、慌てることなく「いらっしやいませ」と迎え、手近な座りやすそうなテーブルの椅子を2つ抜いて「はい、どうぞ。ご注文は」と言ったのだそうです。椅子を2つ引いたのは、その方が車椅子が入りやすいと分か

っているからで、大感激だったということでした。私も、すごくうれしかったです。

地域の人たちにしょっちゅう言っていますが、バリアフリー観光を進めたら、皆さんの暮らしが絶対に良くなります、将来、われわれが住みやすいまちになりますと。「みんなが住みやすく暮らしやすいまちにしましょうよ」という話をしていくと、どんどん地域に広がっていきます。そして、伊勢志摩に来た人はおもてなしの気持ちが心底あるまちだと思ってくれます。マニュアルでもなんでもなく、おもてなしがちゃんと形に表れるまち、それが伊勢志摩なのです。

皆さんどうでしょうか。バリアフリー観光に希望が見えてきましたか。やってみようかなと思われたでしょうか。

中村元(なかむら はじめ)氏

NPO法人日本バリアフリー観光推進機構 代表

プロフィール

本業は水族館プロデューサー、観光集客コンサルタント。その一方で各地の観光再生やまちづくりに携わり、顧客と地域住民の視点から観光産業を再生・開発することを提唱して実践。特に、障害者や高齢者をマーケットにした伊勢志摩バリアフリーツアーセンターによる観光再生は、観光産業・福祉・都市整備をつなぎ、民間の力を引き出し、集客力をあげている日本で初めてのシステムとして注目されている。現在は、日本バリアフリー観光推進機構の代表として、全国のバリアフリー観光を指導している。

「思い込みでお客様を逃がしていませんか？」

～真の顧客ニーズで売り上げアップ～

講師：高萩 徳宗氏

有限会社ベルテンポ・トラベル・アンドコンサルタンツ 代表

ベルテンポ・トラベルの立ち上げ

あらためまして、皆さん、こんにちは。私は、ベルテンポ・トラベル・アンドコンサルタンツ(以下、ベルテンポ)という、小さな旅行代理店を東京の中央区でやっております。

私は高校を卒業しまして、鉄道の会社に就職しました。若気の至りで会社を辞めてしましまして、カナダのアルバータ州にあるカルガリーという小さな町で、2年ほど旅行の仕事をしていました。その後、カナダから戻ってきてまして、大手の旅行代理店に中途採用で就職しました。それからずっとパッケージツアーの企画をやっていました。

ある時、「障害者の方で車イスだがツアーに参加できるか」と旅行代理店さんから問い合わせがきました。うちの担当者に聞くと「障害者の方の参加はお断りしています」と言われました。私は「なんとかなるんじゃないの」と思って、上司に持っていったら「万が一ケガでもさせたら誰が責任を取るんだ」という答えでした。



障害者の方も旅行に行きたいと思っているのだという率直な驚きとともに、私はすごく疑問に思いました。インターネットでいろいろ調べてみると日本にはまだ障害者の方を扱っている旅行代理店はなかったのです。しかし、アメリカでは、今のベルテンポみたいな、バリアフリー旅行代理店と称する旅行会社が100社ぐらいありました。

日本の旅行会社とアメリカの旅行会社には根本的な違いがあって、アメリカはトラベルエージェントで、お客さまの利益を代理し、お客さまから料金をもらうのです。対して、日本は斡旋業なので、旅館さんにお客さまを斡旋することで旅館から手数料をもらいます。これが、今の観光産業をだめになっている

一つの要因ではないかと思うのです。お客さまのほうに顔を向けず、リベートの高い旅館、キックバックの大きい航空会社を使うことになってしまうので、お客さまにとって最適な旅行にするには限界があります。

日本でいろいろ探したら障害者の旅を扱っているボランティアグループがありました。私は、その門を叩いて、障害者の人の旅に同行させてもらいました。当時は、駅にエレベーターもエスカレーターもなく、食事をするにも「うちは狭いから車イスは無理」と入店拒否されたのです。旅行会社にいてこういう現実を目の当たりにしたのは、その時が初めてだったのです。

その時私が介助をした方は、脳性マヒでほとんど体が動かない方だったので、食事からトイレ、着替えの手伝いを、見様見真似で言われるがままやっていました。そして、その日の介助を終えて寝ていたところ、夜中の2時ぐらいに彼からたたき起こされました。彼は「喉が渴いたからビールを飲ませてくれ」と言うのです。そんなことで起こしたのかと、私はブチッと切れて大げんかをしたのです。次の朝、彼がぼそっと言いました。「俺たちだっていちいち頭を下げて旅行したくない。一人の人間として普通に旅行がしたい、ただそれだけなんだ」と。

私は、そのとき天狗になっていた鼻をパキッとへし折られました。自分の休みとお金を使って善行をしているという、偽善者の私がいたのです。すべての憑きものが取れて、「ああ、普通でいいんだ」と思いました。そ

して、そこにいた障害者の方々に、「もし日本に、障害者の旅行のための専門会社ができたら、皆さん旅行に行きたいですか」と聞いたら、皆さん「行きたい、行きたい」とおっしゃるのです。これが私の唯一のマーケティングリサーチです。ここにいる30人ぐらいの方が行きたいとおっしゃるなら、きっとニーズがあるのだらうと思って、私は旅行会社を辞め、自分で今の会社を立ち上げました。

福祉の知識ゼロ、介護やボランティアの経験もなし、善意のカケラもない人間が会社をつくって、とりあえずバリアフリー旅行をと旗を揚げたのです。平成11年に起業しましたが、当時、障害者を相手に障害者からお金をもらうビジネスが成功すると思っている人は、一人もいなかったと思います。

読売新聞の記者がかわいそうだと思ったらしくて、東京の新宿でこんなことを始めた若者がいますという小さなベタ記事を書いてくれたのです。そうしたら、その新聞が出た日、電話が鳴り止まないのです。1週間の間に150件ぐらいの電話を受けました。

私には会社をつくる時に決めたことがあって、自分の思い込みを一切排除して、お客さまから言われたことをサービスにしていこうと考えたのです。自分は、障害者の人の気持ちなんか基本的に分かるわけがないと思ったからです。だからこそ、お客さまにどうしてほしいかを聞くことが大事だと感じました。まず、お客さまに根掘り葉掘り聞くことから始めたのです。

今日のテーマを「思い込みでお客様を逃がしていませんか?」としたのは、旅行業界の常識というのは、たいがいがお客さまの非常識だと実感しているからです。今日は、「真の顧客ニーズとは何か」について、お話したいと思います。

潜在的需要を掘り起こす

日本に旅行代理店は1万社以上ありますが、対象となる顧客のほとんどは旅行をすでに計画している人たちで、顕在化している需要です。例えば秋田にもっとお客さんが来てほしいというときは、九州、北海道に行こうと思っている人を秋田に誘うわけで、これはマーケティングでいえば「レッド・オーシャン」（競争の激しい既存市場）になり、競争が発生するのです。価格面での競争優位性を打ち出して、横取りするマーケットなのです。そうではなくて、今、旅行に行けていない人たちを対象にしようという考え方が大切なのです。

うちの旅行にいらっしゃる方の7割ぐらいは60代、70代以降の高齢者です。元気な高齢者もいますが、家でじっとしているお年寄りのほうが絶対に多いと思います。家から外に出るきっかけがない人が多いのです。逆に言うときっかけさえ提供して差し上げれば、需要が出てきます。このきっかけをつくるのがベルテンポの仕事で、キップを取り、ホテルを予約し、ツアーのプランニングをして、お客さまに旅のきっかけを提供します。うち

では、介護とか介助はしていません。それはご家族でやっていただくことにしています。

人にはおいしい食事やお酒、素晴らしい景色などを楽しみたいという根源的な欲求があって、そのきっかけを提供できて、いくらかの配慮があれば、今まで旅行しなかった人が旅行してくださる。これが、秋田でも着目していくべき潜在的な需要であり、新しい顧客創造につながっていきます。

日本ではバリアフリー旅行と言うので、障害者の人たちが特殊な旅行をしているイメージを持たれますが、アメリカではトラベル・フォー・スペシャル・ニーズ（Travel for special needs）、すなわち特別なニーズの旅行と言います。福祉的な介護ではなくて、お客さまのニーズに配慮して旅行しやすいようにするということなのです。

「車イスになってあきらめたんだけど、旅行に行けるかな」という方がいます。こういう方に、「あきらめなくても旅ができます」という情報発信をしてニーズに応えることが大切なのです。しかし実際には、「うちの宿はバリアフリーでないから」と躊躇してしまう方が多いでしょう。でも、車イスと言っても様々なので、対応できることとできないことをはっきりとさせ、ありのままの状況を伝えることが大事なのです。

講演に行ったとき、築100年以上の純和風旅館の女将さんから「うちは階段しかありません。全部和室です。どうしたらいいですか」というご質問をいただきました。私は、改築工事にお金をかけないでできることは

「うちはこの建物です」という情報を伝えることではと言いました。早速ホームページに「当館のバリアフリーについて」という情報を載せました。できること、できないこと、施設の現状を伝え、「これで良かったら、できる限りのことはさせていただきます」ということを書き添えました。そうしたら、この条件でだめだと思う人は最初から来ないので、クレームもなくなったそうです。



笑顔の旅

思い込みをなくす

うちは「旅の駆け込み寺」のような仕事をしています。「他社で断られた方、ご相談ください」というキャッチフレーズを使ったこともあります。本当に毎日、他社で断られた方が来るのです。大手の旅行代理店では障害者の方を単独では受け入れられないので、介助者の同行が条件とされています。うちでは、本人が「一人で大丈夫」と言うのであれば、介助者を要求しません。障害者は一人では旅行できないというのは、先ほども言ったような「思い込み」です。私たちは、一人ではできないことは何かを聞いて、それをサポートします。例えば全盲の方に伺うと、「空港

のターンテーブルに出てきた荷物が取れない」、「チェックインして鍵を渡されても部屋が分からない」などと言ってくれます。どの部分で不便を感じるかを洗い出して打ち合わせていけば、簡単に解決できます。障害者の方を特別に扱うということではないのです。皆さんが参入障壁を高く感じるのは、「障害者の方は大変だ」という思い込みがあるからだと思います。

障害がある方は、例えば秋田空港に降り立ただけで感動します。やはり旅をしたいという長年の思いを温めてこの地に降り立っているから、その感動が違うのです。

旅の駆け込み寺としてベルテンポが心がけていることの1つ目は、「お客さまの人生を第一に考える」ということです。旅をつくる時に、単にホテルや食事をどうしようかではなくて、お客さまがこの旅行に至るまでにどんな人生を送ってこられたのだろうということを第一に考えて、お客さまの気持ちに寄り添うことです。

2つ目に旅のファーストゲートとして、お客さまに旅のきっかけを提供して、「自分もまだ旅行ができるんだ」と自信を持ってもらい、ベルテンポ以外の旅行にも行けるようになってもらうことです。お客さまにとって選択肢が増えることは、我々にとってもうれしいことです。損得勘定ではなく、いつでもお客さまの相談にのれる窓口でいたいと思っています。

それから、3つ目が大切です。お客さまをしっかりと選ぶということです。これをきち

んとやっておかないとサービスの質が向上しません。私たちはお客さまに喜んでいただきたい一心で良いサービスを提供しようとしません。でも、お客さまがそれにキャッチボールで良い球を返してくれないと、サービスは絶対により良いものにはならないのです。お客さまをしっかりと選ぶという上から目線に聞こえますが、これは逆の意味でいえば、お客さまからしっかりと選ばれることなのです。

軸のサービスとは

私たちがお客さまをしっかりと選ぶためには、私たちがやっているサービスは誰のためなのか、誰に来てほしいのか、サービスを受けてお客さまにどんなふうになってほしいのか、こういうことを突き詰めて考えて発信していくべきです。私はこれを「軸のサービス」と呼んでいます。

サービスに軸を据えて、「私たちはこう思うのです」と旗を立てると、その価値に共感してくださるお客さまが緩やかに集まってくれます。私は、これからのビジネスというのは、このような共感しあうコミュニティで成り立つビジネスになっていくと思います。

例えば、私は基本的に JAL 便を使わせてもらっています。飛行機については、きちんと飛んで、きちんと着くことに勝るサービスはないと思って選んでいるからです。これが正しくてどれが間違いというのではなくて、私はこう考えますという「旗」なのです。

ベルテンポのホームページには代表である私の考え方が書いてあります。サラリーマン時代につくっていたツアーは、正直不満でした。せっかく自分で会社をつくったから、時計なんか見ない、のんびりとした旅を私はしたいと思っていますのです。その原点は、カナダにあります。カナダで私がツアーガイドをやっていたときに、観光地で車を停めて、「じゃあ、どうぞごゆっくり」と言うと、お客さまから「ここは何時何分出発ですか」と聞かれるのです。日本人は非常に几帳面で、5分刻みのスケジュールに慣らされています。でも私はお客さまに「時計を外してください」とお願いしました。「ここでは時間を気にしないで旅をしませんか。お腹が空いたらお昼を食べて、日が暮れたらホテルに帰ればいいじゃないですか」というふうにしたら、お客さまは俄然リラックスし始めたのです。

旅行というのはそういうものだと思うのです。うちでは、昼食の予約もやめました。予約をすると、その時間が気になって、お客さまがのんびり買い物をしているとこちらもイライラしてしまうからです。それで「お昼の予約はしませんから並ぶかもしれない、でも時間に束縛されないほうがいいですよ」というように、お客さまと価値共有をしているのです。

そして、他社でできる旅行は他社にお願いしています。お客さまの検討基準が料金であれば、他社のほうが絶対安いからです。覚悟を決めて、他社でもできる仕事を全部そぎ落とし、残っているのがベルテンポの役割と思

っています。でも、そこまでそぎ落とすとかえって軸が際立つので、お客さまが集まってきて、以前より売上げは増えています。

「五感」に伝わる旅

お客様は五感でサービスを受け取ります。サラリーマン時代に価格競争で仕事をしていた私がフリーハンドになって、あるとき「五感」というキーワードに出会いました。メールで全盲の方から問い合わせが来たのです。「今一人暮らしをしています。モンゴルのツアーに参加することはできますか」というメールでした。私は、旅は見て楽しむものだと思っていたので「目が見えなくて旅行して楽しいのですか」と率直に聞いたのです。そうしたら、「目が見えないというのは、不便です。でも私には残りの4つの感覚があります」と言われ、それで一緒にモンゴルを旅行しました。

旅行が終わったときに、「何が一番印象に残りましたか？」と聞いたら、ゴビ砂漠の何もない駅で列車を待っていたときに「風を切る音がしていたこと」という話でした。そのときに「そうか、旅というのは五感で楽しむんだ」と教わったのです。別れてほどなくまたメールが来て、今度は「ダイビングツアーに参加したい」と。次のツアーでダイビングをして海からあがってきたとき、「プランクトンが顔に当たるのが分かった」と言うのです。そして、彼は日本で初めて、全盲の人でインストラクターの資格を取りました。それ

以降、私はお客さまに五感で楽しんでいただくということを心がけています。

さらに、その五感を超えた六感というものもあります。お花が1輪飾ってあったり、女将さんがすごく掃除に気を使っていたり、そういう「なんとなくいい」という感じです。例えば湯上がりどころに麦茶が置いてあるのも、人が介在してないけれども、お客さまが「いいな」と感じるものです。



知ってもらい、来てもらうこと

皆さんはもっとお客さまに来てほしいし、売上げを伸ばしたいと思っているわけです。でも、そもそもお客さまに知ってもらわないと、お客さまがサービスを買うことはありません。それで、ホームページを作ったり、楽天トラベルや一休.comに登録したり、SEO対策（検索エンジンの最適化）をしたり、チラシを配ったり、旅行会社に行ったりするわけです。

しかし私は、認知はもっとヒューマンチックな穴埋めでやったほうが良いと思っています。うちでは、ホームページを見てたどり着く人は少なく、旅に参加していただいたお

客さまの口コミや私の講演を聞いてくださった方から伝わったものがほとんどです。皆さんも、知ってもらうことにもっとどん欲になっていいと思うのです。

旅行会社は、楽天トラベルや一休.com、じゃらんを脅威に思っているかもしれませんが、資本金とかに関係なく良い宿が知られてきちんと評価されるのは望ましいことだと思います。設備が古いとか、バリアフリーじゃないから「お客さんが来てくれない」のではなくて、知られてないから来てないだけなのです。

まずは来てもらうためのマーケティングセールスが大切です。例えば、どこにしようかと迷っているお客さんに来てもらうためには、おまけや値引きがあります。居酒屋で生ビール1杯サービスするという呼び込みをします。これはお客にお店があることを認知させ、一次情報によるコミュニケーションを取って、お店の前まで誘導するセールスマンの役割を果たしています。ここで注意したいのは、おまけや値引きはセールス活動だということです。これをお客さまへのサービスだと勘違いすると、「値引きしているのにクレームを出された」と怒ることになります。

サービスというのは、お客さまが買うことを決めて、実際にサービスを受け始めてからそのサービスを受け終わるまでの、お客さまが五感で感じている一連のものです。お客さまがサービスを受け終わって、「またこの旅

館に泊まろう」と思ってもらって初めてサービスは完了します。

お客さまの人生にそうサービス

既存の旅行代理店では、パッケージツアーを商品として値段を付けて売っています。旅行代理店はお客さんを次から次へとさばかないといけないので、「お客さまのご予算とご希望に合わせて好きなツアーを選んでください」と言います。そうすると、お客さまはもっと違う価値観を持っているにもかかわらず、同じ条件で一番安いツアーを選んでしまうのです。

お客さまは、旅行に行きたいと思った理由があって、旅行代理店を訪れたはずですが。ベルテンポのお客さまには「どうして今旅行に行きたいと思われたのですか」「どうして桜なのですか」「どうして温泉なのですか」と根掘り葉掘り聞きます。お客さまには旅行に行くことでかなえたい夢とか目的があるのです。ですから、お客さまには、自分はなぜ旅行するのかと、向き合ってほしいのです。特に体に障害がある方や年配の方々には、なぜ今旅行に行きたいと思ったのかを知っておくことが大切です。

こちらから聞くと、お客さんは自分の人生を語り始めます。例えば、ハワイに行きたいというお客さまと話したら「僕、実は自分に自信をつけたいんです」という思いが分かりました。「バイク事故で首の骨を折って、もう立つことはできないと医者から宣告され

て、死んだほうがましだとずっと思っていた」と。でも、新聞でうちの会社を知って、「パスポートを取ってハワイに行ったら自分も変わるかなと思った」ということでした。そこで私は、自信をつけるならいっそのこと「ホノルルマラソンに出て、自分の手で車椅子を漕いでみませんか」と提案したのです。

うちのリピーターのご年配のお客さまは、健常者のお客さまよりはるかに早く旅行を決めます。そして、旅行に行くことを決めた瞬間から出発日まで、「少しでも体力をつけておこう」と生活に張り合いが出てくるといいます。もちろん旅行中も楽しまれています。が、旅行最終日になると、遠足から帰る小学生みたいにすごく悲しそうな顔になるわけです。その時にベルテンポがやるべきことは、次の旅行を決めてあげることなのです。「次の旅行を企画しますから、また元気でいてくださいね」と言うと、帰っていくお客さまの後ろ姿が全然違います。暮らしに旅行というくさびを打ち込んでいくことで毎日が全然違うものになっていくことを、私はお客さまから教わったのです。

このようなお客さまの人生を側面支援するために、「私は忘れていませんからね」ということをお知らせする目的で、300人ぐらいの会員さんへ月に1回会報をお送りしたり、旅先からハガキを書いたりしています。お客さまも、自分のことを気にかけてくれていると、うれしく思っているようです。「またお待ちしていますね」と言って送り出した後も、同じ人生を歩んでいる仲間だという意識

を、私たちもお客さまも常に感じていられたら、お客さまは必ず戻って来てくださいます。

このように、サービスを線で考えて、お客さまの人生軸でとらえていくことがあっていいのではないかと思います。



山々に向かって佇む

サイレントマジョリティに着目

サービス業をやっていると、クレームに対応しなければならない場面が出てきます。ホテルの部屋に置いてあるアンケートを回収して、お客さまの声を収集したとします。アンケートというのは受け身ですから、書きたいと思う人だけが書きます。そうすると99%は不満のご意見です。これは、お客さまのクレームが増大しているのではなく、アンケートの声が偏っているだけなのです。このアンケートを集計して、働いている人のモチベーションが下がるのは、すごく残念だと思っています。

サービスを提供していると、6割の方はまあまあ満足、15%ぐらいの人はプチ感動してくれ、5%の人は心から喜んでくれます。一

方、15%ぐらいの人が食事が遅かったとかの不満を漏らすのです。あとの5%ぐらいの人は、理由なく社会全体に不満があるような人です。

不満を持っているお客さまに誠心誠意対応して、改善していくことも大事ですが、この人たちに満足してもらうには時間がかかります。無視しろとは言わないが、私たちのエネルギーのリソースには限りがあるので、むしろまあまあ満足しているサイレントマジョリティ、静かなる多数派の人たちに目を向ける必要があります。この人たちがいるから稼働率が上がっていることを意識したほうがいいと思います。ところが、この人たちは、新しいホテルができたとか、北陸新幹線が開業したとなると、そっちにゴソッと行くおそれがあります。なぜならばファンというほど強く、私たちと共感ベースでつながってないからです。

そして、この人たちは、自分からは何も言いません。私たちもその声を意外と聞き漏らしてしまいます。でも、この人たちに「今回どうでしたか、また来たいと思っていただけましたか」と踏み込んで聞くことによって、「気にかけてくれてありがとう」という気持ちになっていただき、次にもう一度来てくれる人を増やすことができます。このようにしいファンのすそ野を広げていくわけです。

輪のサービスでインパクト

先ほど軸のサービスというお話をしました。私は、サービスには「軸のサービス」と「輪のサービス」があると思っています。私は、鉄道会社で働いてきたときに「鉄道会社はお客さまに安全・安心・快適を提供しているんだ」と言われました。この安全・安心・快適という鉄道業におけるサービスの軸は、お客さまからしたら当たり前のことです。電車が10分遅れても、お客さまは「あれっ？」と思います。軸のサービスというのは、100点を取ることを要求されるので、ダイヤが乱れたりすると100点から引かれる減点方式です。そして、この軸のサービスはお客さまの目に見えないという特徴があります。

これは鉄道会社で言うならば、例えば保線区とか、車輛工場とかの技術系の人たちは、自分たちは「裏方」で、サービスは駅員さん車掌さんでやるものと思っています。しかし、彼らの仕事は、安心とか安全とか快適につながるわけですから、サービス業のど真ん中を担っているサービスマンなわけです。旅館、ホテルにもお客さんの目に見えにくいところで働く裏方がいますが、私はサービス業に裏方はないと思います。むしろ彼らはサービスの軸を担っている、軸方だと思っています。ですから彼らに「裏方じゃないよ。君たちは軸方だよ」と言ってあげてほしいのです。

そして、サービス業には、輪のサービスも必要になります。サービスの輪というのは、

やってもやらなくても怒られない、でもやることによってお客さまに非常にインパクトを与えるものです。例えば、お正月の旅館では、餅つきとか酒のふるまいとかがあります。そういうサービスはお客さんにすごく分かりやすく、「お正月に旅館に来るとやっぱり違うわね」と喜んでもらえて、1点、2点と加点されていきます。このように輪のサービスはプラスの評価で、加点方式です。例えば、お花を一輪飾ったのにお客さまが気づいて、「ああ、すてきね、この旅館」という感動を与えるのも輪のサービスです。輪のサービスに接したお客さまには、例えば先ほどのサイレントマジョリティの人たちにも、ちょっとずつ思いを染みこませていくことができるのではないかと思います。

まとめに

昭和の終わりから平成の時代になり、顧客満足の時代を迎えました。マスマーケットで、大量のお客さまにどれだけ来てもらうかという数が大事にされた頃です。そのサービスのやり方は、残念ながら「ほら安いよ。買わなきゃ損するよ」という一方向型でした。このマスマーケティングは規模が大きくなければ成り立ちませんでした。

そして、今は顧客価値創造の時代です。お客さまにとっての価値を創造してサービスすることがミッションになっています。例えば、昭和50年に設立された「日本秘湯を守る会」の秘湯を逆手にとった考え方は、サービスミッションの走りです。「うちは何もな

いですよ。それがいいと思う人だけ来てください」という未来の顧客をつくる考え方をあの時代に始めたのはすごいと思います。旅館が価値を提案し、「こういう宿に俺は泊まりたかったんだ」という価値を共有するお客さまとの範囲の中で、サービスが双方向に成り立っています。

これを私は、範囲の経営であり、コミュニティビジネスだと思います。これからは、うちのお客さまはこれだけいてくれたら十分ですから、このコミュニティの中で価値観を共有するお客さまに対して私たちは精一杯頑張ります、という経営になっていくのではないのでしょうか。自分たちの共感者、シンパを増やした企業こそが生き残れる時代になってきていると思います。これからは、秋田県に共感する人、シンパをどれだけ増やせるかということになります。

このあいだ旅行先に公務員の方が来て、地元は伝統的な観光地だけれども、平日の昼間は全然人が歩いてない。観光客に来てもらって「にぎわいを取り戻したい」と言われたのです。私は、にぎわいを取り戻すには、まず地元の人がまちに出ることが最初だと思います。観光客は、にぎわいもない、地元の人も行かないところに行きたいとは思いません。にぎわいを取り戻したいのだったら、地元の人が「歩いてみようか」という気持ちになれるまちをつくることが第一段階です。地域を愛している地元の人がいるところによそ者がお邪魔するというのが順序だと思うのです。

九州の人間からすると、東北の皆さんはおとなしく、地元についてあまり話しをしません。まずは自分たちが秋田のシンパになることから始めていただけたらと思っています。

高萩徳宗(たかはぎ のりとし)氏

有限会社ベルテンポ・トラベル・アンドコンサルタンツ 代表取締役

プロフィール

日本で初めて、障害者・高齢者に特化した個人・家族旅行の相談・企画・手配から添乗まで一貫してお世話する会社「ベルテンポ・トラベル・アンドコンサルタンツ」を設立。現在は障害者・高齢者に特化という考え方を進化させ、体の障害や年齢に関係なく、旅を通じて本人や家族が元気になれる旅を提案。バリアフリーからユニバーサルデザイン発想の旅創りを行う。

「視点・発想を変えて新しい旅館を創る」

講師：中村 ゆかり氏

株式会社五龍館 代表取締役社長

ビックイベント後のどん底からのスタート

皆さんこんにちは、はるばる白馬からやってまいりました。長野県白馬村は、JR北陸新幹線の長野駅からバスで約1時間のところにあります。かつて白馬は雪深い山奥の村でしたが、7つのスキー場が開発され、人口約9,000人の村で800軒の宿が営業しています。つまり、10人に1人は宿の経営者になります。長野県の中でももっとも競争の激しい地域です。

白馬はスキーで有名なので、冬はインバウンドで沸いています。外国人オーナーの宿もかなり増えており、宿800軒のうち3分の1弱くらいになっているのでしょうか。このインバウンドブームは、村の観光局や旅行会社が仕掛けたわけではなく、一個人、一旅館がそれぞれ10年かけて起こしたものです。

私が女将をしている五龍館は38室の小型の宿です。北アルプス連峰の中の唐松岳を切り開いて作った八方尾根スキー場の正面にあり、1998年の長野オリンピックのジャンプ競技場の近くに 있습니다。

ちょうど私が五龍館に嫁ぐとなったとき、長野オリンピックの開催が決まりました。長



野新幹線ができ、道路ができ、ジャンプ競技場ができるなど、大きな投資が入ってきて、どんどん景気が良くなりました。そして、オリンピックツアーが生まれ、五龍館の前のジャンプ競技場には観光バスが並び、渋滞になるくらいにぎわった時代でした。

当時は、オリンピックでこれだけ有名になれば、その後もお客さんがどんどん入ってくると信じていたのです。それで、みんな自分の宿に投資しました。実際にオリンピックまではお客さまは増えていきましたが、オリンピックが終わった途端、その翌年から客足がピタッと止まったのです。

このようにビックイベントが終わってお客さまの数がどん底になったところから、どうやってお客さんを集めるのか、これまで私が

いろいろやってきた取組についてお話をした
と思います。



五龍館 外観
五龍館HP <http://ameblo.jp/hakuba-goryukan/>

自分で企画し、販売する

予約も全く入ってこなくなり、旅行会社に
営業に回り「お客さまを送ってください」と
頼むしかありませんでした。そのときに旅行
会社の営業の人に言われました。「これから
は顧客満足が高い宿が売れるのです。まずお
客さまアンケートの点数の90点を目指しな
さい」と。

その当時は、インターネットの時代でなか
ったので、旅行会社のパンフレットの中から
プランを選んだり、行き先を決めていまし
た。そのパンフレットに載ろうと思ったら、
アンケートが80点以上でないと駄目な
のです。お客さまが欲しければ、顧客満足を上
げるしかない、ということです。

アンケートに良い点数を書いてもらうため
には、お客さまを怒らせるようなことは絶対
にあってはならない。そう思うと、自ずと
「お客さまの後ろについて歩くサービス」に

なるのです。「眺めが良いホテルだってい
うから来たのに、全然良くないじゃないか」と
言われれば、空いている部屋の中で一番眺め
の良い部屋を慌てて用意しました。でも、お
客さまは喜ぶどころか、「なんだよ。段取り
の悪いホテルだ」と、かえって怒ってしま
います。アンケートの点数は上がるどころか、
逆に下がってきました。

そのような状況が続いたとき、コーディネ
ーターの井門隆夫さんに出会い、衝撃なこ
とを言われました。「旅行会社に頼るのでは
なく、自分でネットを使って売れ」と。旅行
会社のルールの中でしか動けないのはいけ
ないということです。もっとお客さまにとっ
てインパクトのあるプランを作って、ネット
で売りたいというアドバイスでした。

その頃、夏の時期はお客さまがあまり来
なかったのです。夏休み向けのプランはな
いかと、スタッフと集まって相談しました。夏
休みに子どもを連れて行きたいところはど
ころう、夏休みの忘れられない思い出は
なんだろうと考えたら、川遊び、海水浴、
キャンプ、セミ捕り、カブトムシ捕り、ラ
ジオ体操などのアイデアが出てきました。夏
休みの思い出はやはり、海、川、山の自然
体験だったのです。

そして、井門さんから新潟でやっている
カブトムシ捕り体験の事例を教えてください
ました。カブトムシをデパートで買うしか
ない都会の子に、カブトムシはこういう森
に住んでいて、こうやって捕るんだとい
う体験をさせてあげられたらと考えまし
た。もう一つ、

キャンプして寝袋で寝る体験がいいという男性の意見がありました。しかし、私たちママは大反対でした。子どもには体験をさせてやりたいが、「ご飯の準備をしたくないし、お風呂もなく、虫がいるところで寝たくない」という本音が出ました。それで作ったのが「テントに泊まりたくなければ控えのホテルがあるから安心、ママも納得。温泉&キャンプ2泊3日のプラン」です。テントにはパパと男の子だけ泊まって、ママと女の子は控えのホテルに泊まればいいのです。ホームページとフリーペーパーを使って情報を発信しました。

わたしたちは初めて自分で商品を作り、販売し、お客さまを受け入れて接客することを体験したのです。そしてお客さまは、「こういう企画が欲しかったのよ」と大喜びしてくださいました。この商品を最初に作ったのは2002年でしたが、今でもスーパーヒットを続けています。

お客さまとの関係性が変わる

このプランで、一番の目玉商品だったのがカブトムシ捕りです。1泊目にキャンプをして、2泊目は五龍館に泊まってもらい、翌朝にみんなでカブトムシを捕りに行くわけです。子どもたちはとても楽しみにして来てくれたのですが、実は、最初はクレームが多くてうまくいきませんでした。

カブトムシ捕りの前に、「カブトムシはオス、メス1匹ずつ捕ってください」と大きな

声で呼びかけます。でもオスブームだったので、オスを多く捕っていく人がいました。また、「カブトムシが死んで子どもが泣いている。どうしてくれるんだ」と毎日のようにお叱りの電話がありました。客さまから叱られることはホテル業、接客業の宿命ですが、クレームが多くなるとどうしても嫌になってきてしまいます。でも、予約があるわけですし、なんとか良い方法はないだろうかと考えて、情報の伝え方を変えたのです。

カブトムシツアーの朝、ロビーでみんなを集めて紙芝居を始めました。毎朝80人ぐらいの人に、私1人でたった3分の紙芝居を行ったのです。まず、カブトムシのオスとメスの捕まえ方を教えます。次に、カブトムシは森の中でどんな生活をしていて、どういう場所を探せばいいのかを教えます。そして、カブトムシは夏に卵で生まれて、幼虫になって、1年かけてやっと地上に出てきます。地上に出て成虫になったカブトムシは、2週間しか生きることができません。2週間の間にメスをめぐって戦って卵を残していくという、カブトムシの一生について話します。だからオスとメスを1匹ずつ捕まえて、お家へ帰ったら、卵が産まれるかもしれないから土のあるケースに入れて育ててくださいとお話をしました。

そうしたら、クレームが1件も来なくなりました。紙芝居という形で情報を発信しただけで、全く変わったのです。そして、私とお客さまとの関係もコロッと変わりました。今までは怒られる側にいたのですが、私は紙芝

居をしてお話をする「カブトムシの先生」になったのです。

そして、「カブトムシの里帰り」という驚くことが起きたのです。ある時お客さまから「カブトムシが成虫になりました」と連絡がきました。多い人は30匹ぐらい産まれたそうで、マンションのベランダにガサガサといえるのだそうです。「子どもが白馬の森に里帰りさせたいと言うので、行きます」と、翌年また予約をいただきました。そして、1匹ずつ森に帰したのです。また新たにオスとメスを捕まえて、大事に育てて再び白馬の森に連れてきてくれました。そのお話をしたら、同じようにする人がでてきて、リピーターが増えてきたのです。もちろん、子どもだけでは育てられないので、ご両親と一緒に子どもの思いに応えてあげているのだと思います。

このように、お客さま対サービススタッフという形ではなくなり、関係性が変わってきました。今までは、「こうしてください、これをやってはいけない」とお客さまに対峙していました。それが情報の伝え方を変えたことによって、お客さまと横並びになって、一緒に子どもたちに良い思い出を作ってあげましょと、思える関係になったのです。お客さまの思いに寄り添っていく、そういう立ち位置になったとき、私は、接客業、サービス業の面白さを初めて分かりました。



カブトムシの紙芝居をみてからみんなで森へ
五龍館HP <http://ameblo.jp/hakuba-goryukan/>

旅の目的に合ったストーリーのある商品

実際に目の前にいるお客さまは「良かったよ」と喜んでくれますが、しかしアンケートになると、必ずしも良い評価とは限りません。

では、お客さまの本当の評価はなんだろうかと思って、自分の言葉でお客さまに聞いてみようとしてアンケート用紙を作ってみたのです。アンケートの前文に「15年前はよく泣いていました。五龍館に嫁いで15年になります中村ゆかりです。旅館という環境、田舎のお付き合いに戸惑い、本当にメソメソしていました。今では白馬の景色、家庭、そしてここに住む人、仲間が好きです。何よりも皆さ

まの笑顔が大好きです。楽しそうだなと思うと私も楽しくて幸せになります。いつも励ましてくださる家族や友人のようなお客さまも多くて、私の宝物です。これからもお客さまと一緒に笑っている宿と私でいたいと思います。ぜひ、メッセージを教えてください」という私の気持ちを添えたものを、お部屋に置いてみました。クレームばかり書かないでほしいという意図を込めて作りましたら、楽しかった、良かったというコメントを書いてくれる人が増えてきました。また、悪いことについても、直してほしいという応援目線書いてくれます。このお客さまの言葉がスタッフのモチベーションとなりました。

アンケートを変えることで、応援してくれるお客さまも増えてきました。そこで、「五龍館クラブ」という 3,000 円の入会金の会員制度を作ったのです。それが今 1,000 名を超えてきて、売上の 1 割程度はこのクラブの人たちが作ってくれています。いわゆる、レポートしてくれる、黙っていても来てくれるというお客さまです。こういうお客さまがベースにあるというのは大変心強いです。

さらに、このアンケートによって、お客さまはいろいろな目的を持って旅行しているということが分かるようになりました。最初に「顧客満足を目指せ」と言われたけれども、顧客満足が高いから、お客さまが来るとは限らないと思いました。もちろん、私たちの仕事として顧客満足を目指していかなくてはなりません。しかし、お待たせしないとか、清潔なお部屋だとか、お料理がおいしいとか、

温泉がいいとか、そのようなことはもう当たり前のことなのです。もっとそれ以外にお客さまが望んでいること、お客さま自身も気が付いていないことをしていかなければならないと思いました。

先ほどのキャンプツアーのように、それを体験してみたかった、それが欲しかったという、どこかに共感していただくようなアイデアの商品を作っていかないとお客さまは来てくれないということが分かってきました。

お客さま一人一人の旅行の目的をよくよく聞くと、なぜ旅に出たのか、それなりにストーリーがあるのです。では、私たちが提供できる旅のストーリーはなんだろうかということで旅行商品を作ってきました。

例えば、夏休みに大人 1 人、子ども 1 人で参加する商品で、「お父さんと 2 人で山に登る男旅プラン」があります。「10 歳の僕とお父さんはすれ違いの日々を送っていました。遊び盛りの 10 歳の少年と、働き盛りのお父さんの北アルプスを登る 2 人旅」というストーリーを考えました。このストーリーは実際にうちのスタッフが体験したことです。「ねえねえお父さん遊ぼう」と子どもが父親に聞くと、父親は「ごめん、仕事なんだ」と言い訳し、それに対して子どもは「やっぱりな」と返す内容が、日本の働くお父さんの心に響きます。このストーリーがあることによって、今でもヒット商品になっています。

ターゲットを絞り込む

それからターゲットを絞り込むことも大切です。これも非常にヒットした商品ですが、「いつもがんばっている私は、コレで元気に変身」というプランがあります。特に地方では女性が1人で旅すると、「なぜ1人なのだろう」と不審の目で見られます。そういうことがないように、あえて「女性の一人旅」と設定することで、安心して予約できます。

これは、先ほどのアンケートのお客さまの声から拾ってきたものです。いつも「なぜ1人なのか」という目で見られるのが嫌だったけれども、ここはそういうのがなくて良かったというアンケートをいただいて、女性が一人旅をする気持ちになって作ってみたのです。このようにお客さまの声から、いろいろな種が広がっていくのです。

一人旅ができる女性はアクティブで、何か目的があって動いている人です。それをはっきり出すために、ターゲットのプロファイリングして、女性像を想定しました。商社勤務の30歳のベテランで風を切って歩いている人が旅するストーリーで商品を作ったのです。これ自体人気商品ですが、女性も安心して宿泊できる宿という看板にもなります。このようなイメージ戦略はすごく重要だと思います。

それから、その人のライフスタイルをそのまま商品にすることも一つの方法です。とても旅が好きで、全国旅をしているシニアがたくさんいます。今のシニアはとてもリッチでアクティブです。うちにも冬シーズンに50

泊以上するシニアの方がいます。この人は、朝一番の最高のスキーバーンを2時間ぐらい滑った後は、いろいろな所においしいランチを食べに行きます。うちで夕食をとり、その後にシニアチームで居酒屋に集合するという暮らしを楽しんでいます。この人たちのライフスタイルをそのまま生かして商品にしようと、シーズン中1人で好きなときに好きなだけ滑れる連泊商品を作りました。

お客さまの要望を聞くと、いろいろなアイデアが生まれてきます。雪のかまくらで沈む夕日に照らされながらワインが飲みたい、月夜のかまくらで昔話を語り合いたいというお客さまの言葉がありました。せっせとかまくら作って、「かまくらBAR」をセッティングしました。一つの挑戦としてお客様の声を実現するのも、とても面白いのです。



リピーターを増やすコツ

たとえヒット商品であっても、宿として1年間経営していくには、新しい企画や商品だけでは難しいのです。新規客を呼んで単発で売り上げても、翌月はもう来ないわけですから。やはり一年間通年で来てもらうためには、リピーターを作る必要があります。

でも、リピーターを増やすためのアイデアが、なかなか浮かびませんでした。それで、2度、3度来てくれたお客さまに、なぜ来てくれたのかと聞いてみたのです。そのときの回答が、「自分の気に入ったところに家族や知人を連れて行きたい」「知っているから安心できる」「自分のことを覚えていてくれるから」「DM（ダイレクトメール）が来たから」だったのです。そして、この中で圧倒的に多かったのが「DMが来たから」でした。

全国の五龍館を知らない新規の人を集めるために、今まではインターネットが中心でした。でも、実際にリピーターで来てくれた人は、たまたま出していたDMや手紙がきっかけになっていたのです。もっとお客さまにご案内をすれば良いと分かりました。それで始めたのが、五龍館のDMの原点になったチラシです。6月の集客が難しいので、その時期に向けて作ったものだす。料理長の6月に亡くなったお父さんのエピソードに触れながら、しのぶ思いをこめて料理をつくり皆様を無料でご招待しますという内容の手紙を書きました。これがものすごく反応が良く、この手紙がきっかけで料理長ファンが増え、料理長に会いたくて来たというお客さまも増えて

きたのです。それから、お料理でお客さまを呼べるようになってきました。

リピーターの方に対する手紙の場合は、なぜあなたに今来てほしいのかの理由を明確にします。そして、その理由については手紙1枚につき1つにして、一番言いたいことに絞り込んで書きます。また、料理長なのか、女将なのか、誰がこの手紙を書いているのかが見えることが鉄則です。一番重要なのがお客さまにどう行動してほしいのか、行動しやすくすることです。例えば、「ご予約のお電話をください」と、電話番号を書きます。また、「今度の土曜日っていつだっけ？」と調べなくていいように、カレンダーも付けます。この手紙を見たら、そのまま電話予約できるように作り込んでいきます。

例えば、200名集客したいが、何をしようとスタッフと相談します。そして、逆算して手紙を出す時期を決めます。観光シーズンで動きやすいのはシニアグループなので、シニアのカップルが動いてくれるお料理プランを考えます。クリスマスだったら家族連れのイベントを作ります。

わたしたちは現場で企画を考えて実施しますが、自分たちも楽しい企画にならないとやはり続かないのです。「クリスマスだよ全員集合」という企画がありましたが、最初は、思うように人が集まってきませんでした。でも、自分の子どもの友達に声がけして楽しく遊びながら何年かやっているうちに、満室になるくらいに集客でき、販促力も成長してきました。

情報の「赤い絨毯」を敷く

集客するためには、お客さまが「やってみたい」、「食べてみたい」と、興味を持って喜ぶことを考えます。そして、来てもらうときに、お客さまが不便ではないように、お客さまに何時にここに来てください、次にこの電車に乗ってください、駅まで迎えに行きますよというような、全部の情報を伝えます。

情報という赤い絨毯をずっと敷き詰めるイメージでここ五龍館まで来てもらえるようにします。情報が親切であればあるほど、本当にそのとおりに歩いてきてくれます。そして、先ほどのカブトムシの話のように、「駄目ですよ、いけませんよ」と言うのではなくて、お客さまと寄り添うような情報の伝え方をしてお客さまとの関係性をつくります。

事前に情報を出しておくことでみなさんがきちんと動いてくれると、三者三様の個別対応をしなくてもいいので、こちらにもサービスをするための余裕が生まれます。お客さまの後ろをついて歩いていくサービスではなく、お客さまの横を半歩先に歩き、赤い絨毯をスーツと敷くイメージで対応していくだけで、とてもスムーズになります。

集客するにしても、接客するにしても、情報が一つの私たちの強みです。でも、今情報が一番怖いのです。これだけ SNS が流行っていて、写真を撮られてその場でアップされてしまう時代です。特にインバウンドのお客さまはものすごく早く対応します。海外では、トリップアドバイザー(世界最大の旅行コミュニティ)の会員が詳細なレポートを書いている

す。だからといって、変なことを書かれるから嫌だとか、怖れることはないです。

お客さまから発信された情報で少々バッシングを受けても慣れていくことです。慣れてどんどん改善しながら、赤い絨毯を敷くつもりでこちらから情報発信していきます。その情報で来てもらって、リピーターになっていただくことが基本です。

さまざまな企画にチャレンジ

東日本大震災の時、お客さまの動きが全くなって、このままではうちは潰れるかもしれないと思い、今度は地元向けのチラシを作りました。災害があったり、何かあったときには、地元のお客さまが一番頼りになります。それで、地元長野県の方にいろいろ聞いてみたら「白馬の春や夏には何があるの？白馬に温泉があるの？」というような声がたくさんありました。そこで、「地元の方にも、まだまだお伝えできていなかったと反省しきりです」というチラシを作りました。

地元の方対象で一番効果があるのが、日帰りの宴会です。日帰りプランのチラシも、手紙風にするだけで反応が良くなりました。徐々にお客さまに知ってもらったことで、五龍館クラブとともに、うちの売上を作る主力になっています。おじいちゃん、おばあちゃんから有料でもいいから迎えに来てくださいという声が多いので、特定旅客運送業を取得して、いわゆる緑バスを運行しています。

このように何か行動をすると、次のステップにつながっていきます。例えば、去年の夏は、井門さんと文教大学の学生さんたちに五龍館に来てもらって、学生さんのアイデアでラプンツェル体験をやってみました。ラプンツェルとはスカイランタン、紙風船のことで、「塔の上のラプンツェル」というディズニーの映画にこのスカイランタンを飛ばすシーンがあるのです。白馬村にご協力いただいて、8月7日の旧暦の七夕にやってみました。白馬のジャンプ競技場に80人ぐらいのお客さまが集まって、ランタンを飛ばしました。学生さんたちと一緒にアイデアを出して、宿泊プランを作るといったことも集客するための方法です。

また、五龍館もインバウンド対応に挑戦しています。海外のお客さまはほとんど一泊朝食です。今まで一泊二食のお客さまだったので、夕食はレストランで対応できるようにしなければなりません。白馬では外国人が多くなってきて、夕食難民という言葉があるくらい、居酒屋にも入りきれない人たちが溢れている状況になっています。ホテルスタイルの一泊朝食は利益率が高いのですが、一泊二食の商売から一泊朝食にしてしまうと当然売上が落ちます。その落ちた分をレストランで稼げれば利益率が高くなるので、経営的にはやってみる価値があると思いました。ただし、あまり人手をかけないと、効率よくやらないと、利益を維持できません。このように、私たちはいつも新しいチャレンジをしています。

まとめに

私自身は、失敗も多いしクレームで泣くこともありますがけれども、ホテルの仕事は本当に面白いと思います。ですから、若い人達にこの観光業、特にホテル業を継いでいてもらいたいです。そのためには、やはり給料を上げたいです。そして、観光業に関わっているからこそ、休みをあげたいのです。1年に一遍ぐらいは休暇をとってどこかに旅行するぐらいの余裕を作ってあげたいと思います。そうなれば、ホテルや観光業をやりたいという若者は増えてくるはずですよ。

そのためにはやはり、お客さまに喜んでもらい稼げるホテル、そういうものを目指していきたいと思います。そして、誇りを持って跡を継いでもらいたいです。そんな環境を作っていくことが、今現場にいる私たちの使命ではないかなと思っています。

【東北活性研 文責】

中村ゆかり氏
株式会社五龍館 代表取締役社長

プロフィール

外資系化粧品会社に入社し、名古屋市内の百貨店で化粧品・香水の販売に従事。長野県白馬村のホテル五龍館に嫁ぎ、その後、3代目女将として経営を引き継ぐ。嫁いだホテルは長野オリンピック終了と同時に集客が激減。それまで旅行会社に依存していた集客から転換して、スタッフとともに独自の発想と仕組みで集客作戦を展開。「体験を売る商品づくり」により、家族を連れて行きたい宿として脅威のリピーター率を誇るホテルになった。

WEB戦略でインバウンドの市場を創る

「インバウンドをターゲットにした情報戦略」

講師：^{こいけ}小池 ^{くに}邦夫氏 株式会社鳳明館 代表取締役社長

インバウンドへの転換

東京の本郷の旅館組合は、昭和40年代までは東京で一番大きかったのですが、バブルの崩壊などでどんどん減り、今では6軒となりました。そのうちの3軒がうちの旅館です。

以前は、修学旅行の団体客がほとんどで、個人客は修学旅行に付いてくるバスの運転手、ガイドや修学旅行の下見の先生、近くにある東大の受験生くらいでした。家族旅行や友達同士の個人旅行というのは、ほとんどないといっていいかもしれません。

日本の人口がどんどん減ってくるので、修学旅行は厳しくなっています。うちにも300人規模の学校がよく泊まっていました。校長先生に「鳳明館さん、とても良かったので、来年もよろしくお願いします」と言われたら、普通の客商売では勝ちです。しかし、今の修学旅行では違います。一番子どもの多かった時代は、1学年400名でしたが、今は160名なのです。「来年もよろしく」と言われた瞬間に、来年の売上が大幅に減ることが確定なのです。



修学旅行が駄目だったら皇居勤労奉仕が、皇居勤労奉仕が駄目なら単発の老人会があると考えていたのですが、やはりこれも減ってきたのです。もう逃げ場がなくなっしまいました、いろいろやってみました。例えば、「掛布団・敷布団で稼ぐよりも座布団で稼いだほうが楽だ」という話を聞いて、若い新入社員が気が重い社員旅行に参加しなくても良い企画として「東京発東京」という宴会プランを出してうまくいきました。けれども、修学旅行の穴を埋めるほどではなくて、毎年利益が下がっていったのです。

そうこうしているうちに、インターネットの存在を知ったのです。日本のインターネットの父と呼ばれる村井純が高校の同級生で、

インターネットがスタートする前に企業の技術者、研究者を呼んでうちで合宿をやったのです。当時、彼は、「もう数年もしたらお前のパソコンと世界の人パソコンは話し合いを始める、それも絵付きでな」という話をしていました。つまり、「資本力がなくて知名度が低いところのチャンスが広がる」ということでした。

2002年にワールドカップが日本で開催され、当初は大手旅行会社のインバウンド事業部が外国人は大きなホテルに泊まるはずだとブロックし、うちなどは全く見向きもされなかったのです。でもふたを開けたら、大きなホテルは埋まらず大穴を開けたのです。その一方で、名もない小さな旅館やホテルで、ホームページを作って「メールでお問合せください」とやっていたところが、どこも金土日と満室になったのです。うちも、サポーターで満杯の状態になりました。

全くボタンの掛け違いです。旅行会社や役所の方が考えているイメージは15年から20年古いのです。名もない小さなところでもちゃんと外国人のお客さんが取れるようになったのです。われわれにとっては、非常にいい環境になってきたと言えると思います。



鳳明館 本館外観



鳳明館 本館客室

インバウンドのハードルは低い

海外のオンライントラベルエージェントは、全世界的な知名度があり、世界の人たちが使います。残念ながらJTBの

「JAPANiCAN」を知っている外国人は、ほとんどいないと思います。やはり、世界で知られているところに加盟するほうが効果的です。うちは宿泊単価が安いので、そういう宿にとって一番ベストマッチな予約サイトは何かないかと探して1つ選んで加盟しました。加盟料は通常はただで、営業許可があれば即加盟できます。

また、日本の高校は私立、県立でも、オーストラリア、カナダ、アメリカなどに姉妹校を持っています。生徒を夏の研修に行かせたり、交換として向こうからも来るわけです。この辺を拾っていくと30、40件は当たり前にあります。時期も1月や9月、6月の下旬ぐらいで、しかも連泊が圧倒的に多いので、いい仕事になります。急に取り消しということもなく、他に浮気もしません。

日本人客を一生懸命待っていても、うちよりもはるかに良い条件のところは値段を相当下げて集客に励んでいる中に、うちが参入してもなかなか勝てません。敵のいない陣地を進む軍隊が一番強いと言われますが、まさしく海外の若い層の団体旅行はそういうことが言えると思います。為替の問題もありますが、為替は多少円高に振れたところで影響はそれほどでもありません。

うちは、海外の旅行会社と直接取引していますが、現地のことは現地の旅行会社が一番分かっており、また現地の人は現地の旅行会社を一番信じているからです。「海外の旅行会社との取引なんてできるわけないよ」「英語の文章をどうやって書くんだよ」とよく言われますが、これが極めて簡単なのです。見積書や請求書もだいたいひな形が同じで、日付と人員と対価だけを変えれば良いのです。支払い口座を持つ銀行に電話をして、国際送金のときに必要な「SWIFT（スウィフト）コード」を聞いて、それを支払先のところに入れるだけです。向こうの旅行会社の宛先、旅館の住所・名前も一度入れてしまえば定型で良いのです。

よく皆さん「英語ができる社員がいないからインバウンドは嫌だ」と言いますが、私は多少は話しますが、うちのスタッフに英会話を強制したこともなければ、できると言えるレベルの者は1人もいません。

というのは、簡単な話なのです。お客さんが来て日本語で「いらっしやいませ」と言ったら、向こうの人は「Well come」と言ってい

るな」と思ってくれます。朝、お客さんに請求書を持っていったら、「お金を払うのだな」と解釈します。「ありがとうございます」と言ったら、「Thank you very much だな」と思います。日本語でも良いし、英語でも発音がどうのこうのは関係ないのです。いろいろな言葉、強烈なアクセントがあるから、お客さんは旅行にきたという楽しみを感じるのです。それと、外国人全部が英語が上手というわけではありません。発音も文法もしっかりです。イタリアの旅行会社と直接取引がありますが、英語の試験だったら落第点の文章がたくさんきます。ということは、こちらでも文法的に100%正しい必要もありませんし、スペルを多少間違えてもなんとかなるわけです。

このように旅館と旅行会社、旅館と個人客の間で求められている英語能力は極めて低いのです。遅く着くけどいいかとか、荷物を預かってくれるかとか、カードで払えるかとか、その程度のことです。良くないのは、やりたくない理由を最初に探したり、今のままでなんとかなるのではないかと思ったりすることです。そのうち大手の旅行会社がdestinationキャンペーンでバスを連ねてお客を連れてくれるのではないだろうか、こういう無茶な夢を延々と見続けて、やらない理由にしているのです。

とにかく、閲覧数が圧倒的に多いインターネットのサイトに載せてしまう。あとは外国人が来てから考えようということで十分だと思うのです。



鳳明館 台町別館廊下

インバウンド対応のポイント

現在は、個人客が6割近くに増え、このうちのかなりの部分が外国人です。外国人については、日本の旅行会社からの送客はほとんどゼロです。

私どもの旅館には年間に延べ1万3,500人から1万4,500人ぐらいの外国人が泊まっていますけれども、日本人対外国人の比率で見ると、現在は外国人が35パーセントくらいです。2000年から2002年のインターネットを活用してなかったときの外国人は0.1%でしたので、かなりの増加です。

しかし、外国人の比率をこれ以上上げる予定はありません。というのは危機管理の面からです。東日本大震災のようなことが起こると、最初にキャンセルが多いのは外国人です。香港でサーズ（SARS）、鳥インフルエンザが流行ると、ヨーロッパから見たら日本も同じ場所なので、一遍に予約が途絶えます。そうなると、戻ってくるのも遅いです。やはり、日本のお客さんにきちんと対応するのが一番大事ですし、客足の戻りも日本人のほうが早いです。ですから、全てインバウン

ドに引っ張っていくのも、愚の骨頂と考えます。

また、外国人の場合は、予約をする時期が3週間前とか2カ月前とか、2回ぐらいの山があるのです。これは安い航空券の出るタイミングに関係しており、こちらのほうで意識しないと、ゴールデンウィークに全部外国人になってしまうおそれがあります。

今年は、東大受験のころに中国の春節が重なりましたので、放っておくと中国のお客さんだけになります。うちに個人でいらっしゃる中国人はマナーはいいのですが、そうでないお客さんもいますので、宿屋側で大切に育ててきた日本人のリピーターを失う原因にもなってしまいます。そこら辺が、インバウンドをやるとき一番大事なポイントだと思います。

私が外国人の受入を始めるよと言った瞬間に、女将だった私の母が最初に言ったのは「浴衣が全部ミニスカートになるよ。スリッパも足に入らない」ということでした。私は「スリッパも、浴衣も大きいのを買えばいいじゃない」と言って押し切りました。ただ、いざお客さんが来だしたら、サンキューとか言って普通に対応しているのは女将なのです。昨日の売上はゼロだというのが何日間か続けば、現実的に宿泊料としてお金が入るインバウンドに対応するようになります。

投資は、トイレを1つか2つでもいいから洋式にして、生理的な問題で不快感を出さないようにすることぐらいです。あとはクレジットカード決済ができるほうがいいけれど

も、郵便局の ATM は海外のカードに対応していますので、そこで日本円を出して払ってもらおうということもできます。いずれコンビニの ATM でも海外カードが使えるようになると思いますので、そこが進めば全ての面で対応できるだろうと思います。

「でも病気になったらどうするのだ、医者はどうするのだ」と、そういうめったに起こらないことはあまり考えないほうがいいと思います。救急車を呼べば、なんとかしてくれます。だいたい元気な人が旅行にきますから。めったに起こらないことばかり考えて、それでやめていたら、もう先はないと思います。

秋田の魅力を発信する

「だってうちは東京じゃないから」「ディズニーランドの近くじゃないから」というダメダメ論があると思いますが、何も無いのもひとつの魅力で、全然そんなことは気にならないと思います。当たり前の田舎の姿がひとつの観光資源なのです。

文京区本郷は、東京のど真ん中ですが JR の駅がないのです。うちは地下鉄の駅から歩いて 10 分かかります。それでも遠かったという不満はあまりないです。JR がなくても別にいいのです。また、周辺は住宅街で何もありません。逆に、浅草の仲見世に近い旅館だったら 1 年中埋まっていなければおかしいのですが、実は一生懸命お客を集めておられる。なぜかといったら、旅をする人で、どうして

も観光資源の近くでなければ嫌だという人は、さほど多くないということだと思います。住宅街の中でも、田んぼの真ん中でも十分なのです。

中国で、日本に来たいとビザを申請した人が今年の 1 月だけで 25 万人います。中国で個人旅行をする層は、当たり前の日本の原風景に非常に関心が高いです。つまり、メジャーになる必要はないのです。この人達の 1% が秋田に来て、さらに増えて波及していくわけです。空港もどんどん使われていくとなると、面白いことになるだろうと思うのです。

「秋田」と言われて、「雪が深いんだろうな」とか、「秋田美人というからきれいな人が多いんだろうな」とか、そのようなことしかイメージが沸かなかったのですが、逆にそれがプラスになると思います。水田が広がっている、その原風景だけで十分です。あるいは「秋田は何もないけれども、きれいな女がいる率は日本で一番です」というキャッチフレーズを、オンライン上で発信すれば、特効薬になります。

インバウンドの Web 戦略

外国人を一遍に引っ張ってくるためには、エクスペディア (Expedia) という世界最大のオンライン予約サイトを活用することで、シアトルのコールセンターだけで 2500 人がいます。その集中販売に入れてもらえると、日本の原風景が見えるところに行きたいというオファーがあったら 2500 人全員が秋

田をセールスにかけます。ここは、取扱い量が大规模で、それほど大したことない都内のホテルが一発で東京のトップになれるだけのセールス量を持っています。

エキスペディアのほかにも有力なものがいっぱいあります。中国のコールセンターだけで9,000人が働いているオンライントラベルエージェントのシートリップ (Ctrip) です。シートリップの東京事務所ができましたから、日本のディープコンテンツとして秋田のトラベル案を一緒に考えましょうと持ち込んだら良いのです。

素泊まりか1泊朝食ぐらいにしてとりあえず日銭を稼ごうと、新しいバックパッカーマーケットをターゲットにやってみようというのでしたらホステルワールド(Hostelworld)などニッチ市場に強いオンライントラベルエージェントがあります。

この辺はだいたいどれもただで入れます。協定看板の更新料が2万円とかというところが多い中で、極めてフェアでオープンだと思います。「来たらもうけもん」というぐらい

の気持ちでスタートしたらいいのではないのでしょうか。

着物を着た女将さんが旅行会社の本社に行って「わが県をよろしくお願いします」というキャラバンをやりますが、翌日旅行会社の人にどこの県の何温泉のキャラバンが来たのと聞いたら、覚えている人はいません。そのキャラバンのために会議をやって経費をかけてということを、過去何年もずっと続けています。こういう効果のないことをまずやめましょう。この費用と労力をSEO (Web サイトがより多く露出するように最適化すること) や、Web 戦略に転換するという発想が大切だと思います。

小池 邦夫(こいけ くにお)氏
鳳明館 代表取締役社長

プロフィール

ダイドーリミテッド本社にて海外業務担当、同社を退社、鳳明館入社。楽天トラベルの前身(旅の窓口)に旅館としては都内で最初に加盟。2002年日韓ワールドカップを契機にネット経由のインバウンドに取り組む。2003年には海外旅行会社との直接取引を開始。

「バックパッカーをターゲットに展開するゲストハウス」

講師： むかい みちひろ 向井 通浩氏

ジャパン・バックパッカーズ・リンク代表

ゲストハウスに取り組むきっかけ

私は、高校2年生のころから、海外へバックパッカーに出ていました。バックパッカーって皆さんご存知ですか。例えば日本ですと、キルティングザックという横に長いザックを背負って、若者が野宿しながら北海道等を旅した「カニ族」がいました。その海外版が始まって、最初はバックパッキング、そのあとバックパッカーという言葉が生まれました。お金がなくても1日でも長く海外にいたいとすると、バックパッカーという節約旅のスタイルしかなかったのです。

バックパッカーというのは、周到に用意され準備された観光を嫌う旅人です。何でもできる限り自力でやって、少しでも節約しようとしています。私自身もそんなスタイルでずっと旅をしていましたが、36歳になったとき、旅でいろいろなことを学んだりお世話になったお返しとして何かやりたいと考えました。世界で見えてきたバックパッカーズ、ゲストハウス、ホステルのようなバックパッカー向けの安宿が日本中にあったらいいのと思ったのです。

これらの宿の名称は日本ではほぼ同じ意味で使われていますが、ゲストハウスという呼び方はアジア、ホステルは欧州、それからバ



ックパッカーズはニュージーランドとオーストラリアで盛んに使われております。ある程度、規模が大きいものがホステルで、簡易宿所の100平米未満基準でやっているのがゲストハウスという考え方の時代もありました。しかし今現在は、ほぼ意味の違いがなく使われていて、以下ではゲストハウス、ホステル、バックパッカーズの総称でゲストハウスを使います。ちなみにユースホステルはドイツ発祥で、日本にもユースホステル協会があり、基本的にここに加盟し、規約を順守しなければなりません。

このゲストハウスが日本中にできて国内外からの旅人同士が触れ合い、それぞれ地元の人も交流することで海外旅行を目指す若者が増えたら、帰国後にその子たちが訪日観光を支える人材になってくれると確信しています。

この活動をやっていこうと決めてから、いろいろな賛同者を得て、日本唯一のゲストハウス、ホステル、バックパッカーズに関するニュース配信サイト「ゲストハウス・トゥデイ」(Guesthouse Today)の編集長をやっております。

急激に増えたゲストハウス

現在、ゲストハウスが爆発的に増えています。でも本来、ゲストハウスといったら世界中の誰が来てもいいはずですが、日本ではできれば日本人のお客さんでお願いしますというゲストハウスが結構残っています。その意味で外国人も受け入れるところはインターナショナルゲストハウスと言っていますが、こういう使い分けは世界で日本だけでしょう。

私が活動を始めた9年前に、自社で英語のホームページを持っているところ、もしくは日本語ホームページに最低限の英語表記が併記されているところをインターナショナルゲストハウスと判断して数えたところ、たったの44軒でした。ところが、2014年末では465軒になり、今年中には500軒超えが確実だと思っています。

ゲストハウスでは、100平米未満の施設が90%以上です。このビジネスモデルのほとんどが空き店舗や空き住宅を使って始めるので、用途変更をかけて建築確認をする必要のない100平米未満が多いのです。もちろん100平米未満でも、旅館業法、建築基準法、消防法を順守しなければいけませんが、検査

が簡易なのです。ただし、県によっては検査の緩和を取り払っているところがあります。その場合、100平米以上と同じ基準で営業許可を取得することになります。いずれにせよ、初期費用が少なくて始められるので、ほとんどが100平米未満の簡易宿所の登録をしています。

ゲストハウスの増加には、不況が味方しています。今ゲストハウスを始めている人たちというのは、その多くが業界未経験で飛び込む人たちです。大学を卒業してすぐに始めたり、就職して2、3年で会社を退職して始める若者が多いのです。不況によって良い物件が安く出ているので、若い人でも手に入れやすいのです。また、円安がインバウンド(訪日観光)を急増させており、その中でもゲストハウスが非常に恩恵を受けています。さらに東南アジア向けのビザ緩和が大きいです。また、中国人のパスポート取得率が2013年で5%で、今年、来年ぐらいには6%、7%になっていくでしょう。春節の時期に来た人が45万人で、そのうち20万人はマルチプルビザを持ったリピーターで、上質なお客さんです。日本はまだ本気で中国向けには緩和していませんので、これから有望な市場だと思っています。

それから、少ない初期費用も味方しています。基礎工事と電気系統以外は、エアコンの取り付けから内装までほとんど自分たちで作り込んでいきます。100平米未満の簡易宿所登録でやるゲストハウスで、だいたい500万円程度を用意すれば16~18床程度のゲスト

ハウスが開業できます。少ない初期費用で若者がチャレンジして仮に失敗してもそんなに大きな痛手を負わないし、もう1度チャレンジができるわけです。資金も、40床から80床ぐらいのゲストハウスでは、3年前までは10カ月で回収できる場所もありました。ただ、やはり競争も出てきているので、ある程度おしゃれに便利に作り込まなければいけなくなっています。京都などは完全に飽和状態で、桜と紅葉の季節以外はもう過剰な状況になっています。

彼らの多くは、もうかるからやりたいのではなくて、生き方とかスタイルとして、ゲストハウスがやりたい、ホステルをやりたい、そういう若者が後を絶ちません。だからそんなにもうかる商売ではなくても、例えばシャッター通りや限界集落の再興をしたいというさまざまなNPO活動の人たちと絡みながら、観光地はもちろんですが、田舎に、へき地にこそゲストハウスは増えています。

外国人を受け入れるための方法

ゲストハウスは1泊おおむね、ドミトリーと呼ばれる相部屋で2,700~3,500円(税込)ぐらいです。駅前のビジネスホテルには、同じ値段で個室に朝食無料で泊まれるのに、わざわざ8畳の部屋に2段ベッドが3つ入っている相部屋のゲストハウスに世界中からのバックパッカーが泊まります。日本は物価が高いので、普段アジアでは普通のホテルに宿泊している層も日本に来るとゲストハウスに宿泊する方が多いです。特に台湾、インドネシ

ア、タイからグループで来る若い子は、ほとんどがそうです。節約するところは節約するかわりに、夜は日本人でもそう簡単には行けないような銀座の寿司屋とかで夕食を楽しんだりしています。

利益率はピンキリです。食事2食をなくし、ベッドメイキングは自分でやってもらい、荷物は自分で運んでもらう形式にして安い金額にしています。特に古民家とか町家を使ったゲストハウスに関してはそういうところが多いです。

日本人だけを対象に商売をやると予約が土曜日に集中しますが、外国人が入る最大のメリットは、曜日が関係ないということです。彼らはカレンダーに関係なくどこかに宿泊しなければなりません。これは安定した収入と雇用にも大きく寄与します。

このように、既存の宿泊業のしがらみにはコミットしないで切り開いているわけです。彼らの武器は、友達とその先の友達同士の繋がりです。例えば、オープンのための古民家改装もワークショップをやって、手伝ってくれる人に呼びかけたり、建築科の学生に声をかけたりして、無料で人手を集めています。

次にフェイスブック(Facebook)とツイッター(Twitter)で、これなしにはもう、全く戦えないです。これらが既存の広告宣伝とかコマースリズムとかを完全に壊してしまいました。ゲストハウスでは、お金をかけて広告を打つという発想がありません。既に多店舗展開や全国展開を果たしたゲストハウスには、Google AdSenseなどのネット広告を使用す

るゲストハウスがごく少数ですが存在します。自社 HP の SEO 対策についても、個人の素人でもかなりのレベルで大企業とも戦えるようになっていきます。

成田空港の外国人向け案内所へ着いて、彼らがほしい情報の断トツ 1 位は、「無料 Wi-Fi はどこで使えるの?」、これだけです。旅行案内のパンフレットはいらないのです。スマートフォンやノートパソコンで何でも自分で調べますから。そんな FIT(Free Individual (Independent) Traveler)と呼ばれる海外個人旅行の人たちが増えていることを意識してください。

それから「英語ができないけど大丈夫?」と多くの方が言います。僕からすると、この質問は意味不明です。英語で 1 から 10 まで数えられますよね。トイレとかトイレットとか分かりますよね。日本人は英語をしゃべれます。これで十分なのです。世界の共通語は英語ではありません、では何語か? “生活にかけて下手くそな英語”です。これが、僕が世界を旅して得た 1 つの教訓です。これを知ってから、下手くそな英語をしゃべるのが恥ずかしくなくなりました。

インバウンドは大きなチャンス

2030 年、宿泊客の 50%が外国人になります。これは、様々なシンクタンクから情報とその根拠が示されています。これに対応できない宿泊施設は、現在の 30%ぐらいしか集客できなくなるのではないのでしょうか。それでも

事業として耐えられますか?日本人の人口は減る一方です。インバウンドは、この日本に残された最後の急成長産業で、もう日本にはこんなフロンティアは残っていません。レッドオーシャンという競争が激しい宿泊業態産業の中で、このインバウンドだけはほんの数年前まで、手つかずで残されていた最後のエリアです。

皆さんは今、日本に大挙して訪れている個人の外国人客をどうやって秋田に連れてくるかと考えていますけど、まずは世界の名だたる観光地と戦って、どうやって秋田へ持ってくるかを考えるべきです。例えばカンボジアのシェムリアップ(アンコール・ワット等の遺跡群の観光拠点)と日本の北海道、どちらがタイ人をより多く集客できるか。そういう戦いが、世界では繰り広げられています。そのためには、必ず安価な宿が必要です。それもゲストハウスといわれるスタイルの宿がないと、候補先から外れる場合さえあります。

秋田は手垢の付いていない、観光未開拓地域だと思うのです。例えば外国人と話すと「日本のマンホールにはなんで絵が描いてあるの?」と聞かれます。こんなちょっとしたことも、日本は外国人にとってミラクルなのです。もしかしたら秋田県人が、日本人の中でも一風変わっていて特にミラクルなものを何か持っているかもしれないです。

例えば、”Akita is last frontier of tourism in Japan”ということではいかがですか。もうツアーで回るようなところへ行くのは格好悪いというリピーターがいっぱい増えていま

す。ゴールデンルートは通らない、どこかまだみんなが知らないところを見つけてやろうという、そんな旅人がいっぱいあふれているのです。

例えば、世界的なトップガイドブックの『ロンリープラネット (Lonely Planet)』は、3年前に日本のラストフロンティア、北陸へ行けと盛んに叫んでいました。「もうすぐ新幹線が走るから、原風景が残っている最後の北陸を見るなら今がチャンスだぞ」と言っていました。



ブロガーの活用

大手の旅行会社が扱うところで勝負するのではないのです。自分の足で立つということです。そして、行政はやる気ある若い人、あるいは50歳代60歳代で生き残りをかけて「やるんだ」という人を、どうぞ応援してください。

やはり行政には規制緩和や条例の運用面で応援してもらえることがたくさんあります。Wifiの整備、交通網の整備や外国人向けお得な各種パスなどはお願いしないとイケない。

トップセールスと称して、業界関係者をアジア等にぞろぞろ引き連れていくプロモーションはどれだけ費用がかかって、どれだけの売上が上がっているのでしょうか。成功している例はあまりありません。費用対効果を計算したら、とてもじゃないけど公表できないような例が後を絶たないです。よくフランスの大統領もトップセールスをしています但本気度が違います。成果が上がらない限り帰らないぞというくらいの気合で回っています。

世界の観光客誘致合戦のターゲットが個人旅行だと認識されて、ここ数年、アジアでは圧倒的にクチコミと旅行系パワーブロガーの争奪戦なのです。特に韓国、台湾、マレーシア、インドネシア、この辺りはスターブロガーがいます。日本人が考える以上にプロ、セミプロ、アマチュアのパワーブロガーが大きな影響力を持っています。

秋田の魅力って何だろうと、役所や商工会で考えて何かを発信していこうというのは、もう全然違います。実際に秋田県に住んでいる外国人をつかまえて、発信してもらってください。例えば、小学校、中学校の英語教師に頼んで、Facebook ページを1つ作って、週に1回投稿してもらっただけで、ものすごく影響力が出ると思います。実際に住んでいる人の話は説得力がありますから。私も例えばブラジルに行くときに、ブラジル観光局や旅行関連の人が出している情報は全く見ません。そういうのに乗せられるのが嫌なのが、バックパッカーなのです。誰の言っているこ

となら信じられるのか、やはり現地に住んでいる同胞です。

ゲストハウスを始める、方法論・手段・運営と集客の武器・将来性、これらが既に確立されています。

何も知らないド素人の、学校を卒業したばかりの子たちが、ゲストハウスを立派に運営し、2軒目3軒目と増やして事業規模を拡大する例も普通に散見されるようになりました。その現実を見れば、しがらみやこれまでのやり方に縛られているよりも、徹底的にコスト管理をして、自分がやりたいと思う方向性を打ち出して、そこにどんどん突っ込んでいったほうが効果的だというのが分かっていただけだと思います。

向井 通浩(むかい みちひろ)氏
ジャパン・バックパッカーズ・リンク 代表

プロフィール

高校2年生より海外バックパッカーを始める。日本最大級の旅人リンクサイト「ジャパン・バックパッカーズ・リンク」代表。日本唯一のゲストハウスニュース配信サイトGuesthouseTodayの編集長を務める。ツイッターのフォロワーは、バックパッカーを中心に9万人を越える。

井門コーディネーター:人口減少になり、日本人観光客数が目減りしていくのは明らかです。さらに、日本人の平均泊数は2.2泊、外国人の平均泊数は12泊です。特に外国人は連泊しますので、秋田に来てもらって連泊滞在してもらえばいいのです。

外国人観光客ですと、平日が埋まって、連泊してもらえ、それから総消費単価も上がります。南の国が対象でしたら「冬」も売れます。このように、いろいろなメリットがあるので、「英語ができない」という前に、まずやってみることが大切だと思います。

長野県の白馬に行ったら、様々なオプションツアーが外国人向きに展開されていました。お寿司の太巻きを作る、着物を着てティーセレモニーをする、太鼓を叩く、ローカルトレインに乗るなどのいろいろの体験ができるオプションツアーがあります。逆に言うと、このようなメニューは滞在してもらうことでたくさん売れるのです。やはりオプションツアーは外国人を対象にした方が一番理にかなっていると思うのです。

熊本県の阿蘇内牧温泉蘇山郷の取組みを紹介します。阿蘇内牧温泉は、2012年の九州北部豪雨災害をきっかけに外国人に愛される街づくりをして、インバウンドに取り組んでいます。最初は、まずできるところからやっ払いこうと、バスの時刻表とか旅館の献立表も英語にしました。口コミ情報サイトのトリップアドバイザー（TripAdvisor）、アゴダ（Agoda）、オンライン予約サイトのブッキングドットコム（Booking.com）にも全部載せました。そうすると、外国人客数は倍々ゲームで伸びるのです。2012年からの3年間で阿蘇内牧は九州の中で一番外国人の多い町になったというのです。

外国人客は外で食事をします。そこで宿と商店街を結ぶ新しい仕組みが必要になりました。「Flat内牧」と称して、外国人もふらっと行ける、街を回遊する仕組みを作りました。商店街中の居酒屋とスナックも含めた全店のメニューやマップ、グルメガイドも多言語化して、ホームページも作りました。このぐらいなら秋田でも、どこでもやれると思います。



井門隆夫コーディネーター

井門コーディネーター: 秋田は東京から遠いでしょう。外国人もまだあまり来ていないのです。また、震災があったので、東北の観光はどのように再生できるのかどうか。

向井氏: 震災や津波があったことは、世界中が知っています。観光客として最初に戻ってくるのはバックパッカーです。災害があった観光地がどのぐらいで再生するのは、バックパッカーがどのぐらい今まで通りに戻ってきたかを見ると、先行指数として分かるのです。



井門コーディネーター: バックパッカーって単価が安くないですか。

向井氏: バックパッカーは本当にお金を使わないけれど、長く滞在するというのと、発信力があるのでお金に代えられないと思います。Facebook に載せたものが2、3秒後には世界中に広まるのです。それをCMに換算すると、本当に有効な手段だと思います。

小池氏: ここへ来て、旅館の子でもなければホテルの娘でもない人が、宿泊業をやりたいという人が、全国で非常に多くなっています。一生懸命自分で調べて、簡易宿所営業を取って開業しているという例が結構多くなっています。

向井氏: ゲストハウスが認知されない不遇の時代に、いち早くこの有効性を認めたのが金沢の旅館業組合です。バックパッカーの層を受け入れる宿もなければ観光地としては受け入れ漏れ層が出てしまい恥ずかしい、という発想でした。旅館業組合のTwitterやFacebookで、どんどん我が町にできたゲストハウス情報を流してあげたのです。そうしたら、飲食を囲い込まないゲストハウスに宿泊した人は、周りの飲食店やスーパーを利用するので、ゲストハウスは街の人たちからも応援されるようになりました。若いときに貧乏旅行をした人たちが、今回はカップルで、将来は親子でリピーターとして戻ってくることもあります。ですから秋田でも若い人を巻き込んで、楽しみながらそういう文化を作っていっていただきたいと思います。

小池氏: 皆さんが最初にやるべきことは、ジャパンガイド (japan-guide) とかジャパン・トラベル (japantravel.com) に情報を発信することです。秋田を検索すると2件しか出てきません。

井門コーディネーター: ジャパン・トラベルは在日外国人がライターになって、各地の情報をバンバン出しているのですが、向井さんがおっしゃったように、秋田の英会話の先生に記事を書いてもらう方法もあります。ある地域では、各国から10人ぐらいモニターツアーに来てもらって、ジャパン・トラベルにたくさん書いてもらいました。そのほかにエクスペディア (Expedia) とアゴダドットコム (Agoda.com)、ブッキングドットコム (Booking.com) のオ

オンライントラベルエージェンシーや、バックパッカーのサイトのホステルワールド (Hostelworld) などに登録をしてみることを思います。

小池氏: 日本に来る外国人の個人旅行は、9割がエクスペディア、ブッキングドットコムなどの外国のウェブ宿泊予約会社経由なのです。日本の全産業で外国の会社にこれだけシェアを取られているというのは、あまりないでしょう。

うちのインバウンドの最初の目標数値は1年で1,000人でしたが、今は13,500人ぐらいです。旅館というコンテンツそのものがもう武器なのです。当たり前ですが日本旅館は、日本に行かなければ経験できません。無理なことはやらずに、ありのままがいいと思います。

本郷旅館組合は都内有数の大きい組合で90軒ありました。ところが今は6軒になって、とうとう任意組合になってしまった。そうすると、まず大会行事には相手にされないし、宿があることさえ認知されなくなります。やはり、同業の仲間が生き残ってある程度の固まりとなっている状態を維持するために、あらゆる手立てを打ったほうがいいと思います。

地域そのものが良くなっていけば、一番楽じゃないですか。分からないことを丁寧に分かりやすく教えてくれるのは、地域の同業仲間です。そういったネットワークを大事にしながら、新しいマーケットを作っていくのが生き残れる最短の道ではないかなと思っています。

井門コーディネーター: ぜひ、秋田県にゲストハウスをいっぱいつくってほしいと思います。そして、県を挙げてインバウンドに取り組むことが大切です。まずは秋田中でプロモーションをすることから始めてみましょう。

井門隆夫(いかど たかお)氏 株式会社井門観光研究所

プロフィール

「旅館マエストロ」と呼ばれ、全国の旅館を知り尽くした専門家。これまで見てきた旅館は1,000軒以上。観光地や旅館の事業診断、事業計画、商品開発を仕事とするかたわら、利用者としても各地の宿めぐりを楽しみ、おいしい食と酒を堪能している。

平成 26 年度 東北活性研「観光関連産業活性化支援プロジェクト」

地域観光人材育成プログラム及び地域観光戦略プログラムは、以下の事務局体制で実施しました。

また、本記録報告書は、第 2 部実践編を除き、主に事務局にてとりまとめました。

事 務 局

小泉 司	公益財団法人東北活性化研究センター	専務理事
小杉 雅之	〃	部長（特命担当）
大泉太由子	〃	調査研究部 専任部長兼主席研究員
谷口 七生	〃	調査研究部 部員

☞本報告書についてのお問い合わせ先

公益財団法人東北活性化研究センター 調査研究部

〒980-0021 仙台市青葉区中央2丁目9番10号 セントレ東北9F

TEL022-222-3394(研究部直通) Fax022-222-3395