声 VOICE

観光を支える方々の声を寄稿、インタビューを基にお届けします

データを活用した地域経営を目指して

気仙沼クルーカード事業を実施

気仙沼商工会議所会頭 男山本店代表取締役社長
菅原 昭彦氏

宮城県気仙沼市は特定第三種漁港都市で、全国有数の漁港都市です。しかし2011年の震災において主要産業である水産業は壊滅的なダメージを受けました。水産業の本格的な再生までには長い時間を要することが予想されたため、地域外の外貨を獲得するために13年には観光戦略を策定、以来、本格的な観光の産業化に取り組んできました。

商品づくり・人づくり・仕組みづくりを3本の柱に据え、二度の海外視察も行うなど、戦略の具現化を進めてきました。震災後のさまざまなご支援をいただく中で商品づくり・人づくりは順調に進みましたが、仕組みづくりには課題が残りました。

観光に関わる組織（市・観光協会・商工会議所など）の事業を検証（漏れ・ダブりの棚卸し）すると、広報活動は全組織がダブっていて、逆に具体的な観光戦略の実施や検証などは完全に漏れてしまっていることが分かりました。また、地域内の取り組みがバラバラで、行政・民間が縦割りで連携がとれておらず、観光施策の評価も肌感覚で行われ一過性のものでした。

さまざまな議論の末、私たちはスイス・ツェルマット型のDMOの構築に取り組むことにしました。

目的は仕組みづくりや単なる観光業の振興ではなく、最終的にはお客さまが満足し、住民が幸せになり、まちが豊かになることです。そのためには、キャッシュフローを高めて稼ぐ、限りある資源・資金を効率的・効果的に生かして地域にお金を落としてもらい地域内で回すことが必要で、そのための機能であり、仕組みづくりと位置付けました。

気仙沼の特徴は、マネジメント体制の構築とデータを活用したマーケティングにあります。市長を代表者とする気仙沼観光推進機構を設立し、各組織の間で目標の明確化と意識・危機感を共有。各団体間の適正な役割分担により漏れ、ダブりをなくす。さらにPDCAの進捗（しんちょく）管理を進めています。

機構による市内外の顧客を対象にした「気仙沼クルーカード」事業の実施により、顧客データを一元化し、データに基づく販売促進策により、外貨獲得と地域消費額を増やす地域マーケティングを実践。これらの展開は地域経済の可視化にも役に立っており、さまざまなステークホルダーによる対策の議論もしやすくなるという効果も生んでいます。

株式会社気仙沼のイメージで役割分担を明確化し地域マネジメントの仕組み化を図る。観光の領域を超えていわゆる地域経営を目指しています。

スポーツツーリズムからスポーツまちづくりへ

人を動かすことが住民の環境を整える

一般社団法人日本スポーツツーリズム推進機構会長
大阪体育大学学長
原田 宗彦氏

私が代表理事を務める日本スポーツツーリズム推進機構（JSTA）は、2012年に観光庁の旗振りによって誕生した一般社団法人である。それ以後10数年にわたり、日本のスポーツツーリズムを推進するために、さまざまな事業を戦略的に構築してきた。その間、スポーツツーリズムの知名度も徐々に上がり、最近では、アウトドアスポーツツーリズムや武道ツーリズム、そしてアーバンスポーツツーリズムといった新しい観光コンテンツの開発が進んでいる。

日本の地域は、ほぼ例外なく高齢化と人口減に悩んでいる。筆者もスポーツによる地域活性化に関する講演依頼をよく受けるが、具体的方策の一つとして、「地域スポーツコミッション」の設立を勧めている。この組織は、スポーツ合宿やスポーツイベントを誘致・開催することで、域外からスポーツツーリストを受け入れ、経済効果を生むことを目的としている。

今後、高齢化と少子化による人口減少は、税収の減少を招き、行政サービスの劣化といった負のスパイラルが進展するが、これを阻止するために、域外から収入を獲得する＜アウター＞（域外交流振興型）の政策が重要性を増す。これによって、「住民のスポーツ参加率の向上」や「スポーツ施設の管理運営」、そして「スポーツ大会の開催」といった＜インナー＞（地域資産形成型）の政策を補完することが可能となる。そしてその先に、インナー政策とアウター政策の同時展開による「スポーツまちづくり」という新しい局面が見えてくる。

このような動きは、国の政策とも一致しており、スポーツ庁が策定した「第3期スポーツ基本計画」（2022～2026）の中でも重要項目に位置付けられている。これは「スポーツ健康まちづくり」に取り組む地方公共団体を、2021年度の15・6％から2026年度末に40％にするというもので、具体的な数値目標を掲げるなど、本気度の高さがうかがえる。それに付随して、スポーツ庁は、地域スポーツコミッションを設置するための補助事業も行っており、本年度はJSTAがその事務局機能を請け負っている。

スポーツツーリズムは、「スポーツで人を動かす仕組みづくり」を意味するが、時代の流れはその先に向けて動いている。人を動かすことは、地域と経済を活性化する。その果実を活用することで、住民がアクティブで健康的な生活が送れる生活環境を整備することが、今後の幸福な社会づくりに向けた重要な課題である。

現場で求められる能力

「できる」重視した人材育成に尽力

福島県立テクノアカデミー会津
観光プロデュース学科長 **長尾 真嗣氏**

テクノアカデミー会津観光プロデュース学科は、喜多方市にある福島県立の職業能力開発短期大学校です。本学科は単に学問として観光を学ぶのではなく、観光の現場で求められる能力を身につけるための教育訓練を行っています。

こうした「現場で求められる能力」は時代によって変わります。コロナ禍が過ぎ、世界中の人々が再び旅行に出かけるようになった現在、わたしたちは多様な背景を持つ人々に対応すべく、英語の運用を含めたコミュニケーション力、変化に富む環境において自ら考え判断する力が必要であると考えています。そして、そのような能力を身につけた人材が、将来、県内各地において、観光によって地域を盛り立て、マネジメントしていけるよう、実習を基本としたカリキュラムを組んでいます。

本学科の実習は、語学や接遇の基礎といった教室で行うものから、地域と連携した活動、そして、県外を含めた施設外に出かけるものまで幅広くあります。

本校では、令和5年に喜多方市と包括連携協定を結び、その一環として「会津きたかた観光力向上プロジェクト」を実施しています。これは本学科の学生が喜多方市の観光振興に関する提案を行う活動です。

今年度は喜多方市にあります重要伝統的建造物群保存地区である小田付地区の観光まちづくりをテーマに、お土産物の提案と古いまちなみを楽しむ企画を提案すべく、現在、学生がアイディアを練っています。学生は、座学で学んだ内容はもちろん、施設外研修で目にしたものや体験したことなどをヒントに提案を考えています。

特に今年は、施設外研修の一つとして福島県観光物産交流協会の協力を得て東京でツーリズムEXPOに参加することができたことが、学生にとって貴重な経験になりました。

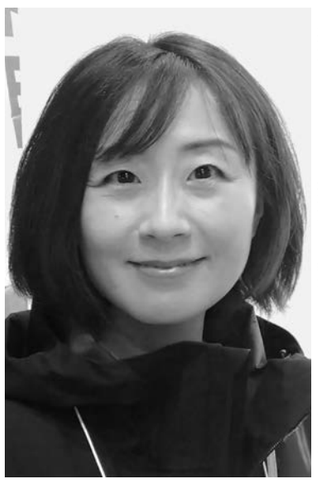
この研修により、他の都道府県や国が何を観光資源と考えているのか体感できた上に、各自治体や組織がどのようなPR活動を行っているかについてマーケティングの視点から考察し、福島県や喜多方市の観光にどのように生かしていけばいいのか考える契機となりました。この経験が、現在、会津きたかた観光力向上プロジェクトの提案を考える上で非常に役立っています。

本学科は、今後もこのような研修や実習を通して「知っている」より「できる」ことを重視した教育訓練を実施することで、福島県の観光産業を担う人材を育成できるよう、尽力してまいります。

観光業のサステナビリティ

いま求められる観光業界の企業横断的なネットワーク

株式会社Omotecort　代表取締役
サステナビリティコンサルタント **井川 今日子氏**



宿泊施設のサステナビリティ認証取得支援をしている。

観光業界のサステナビリティ基準を制定するGSTCの宿泊施設向けの基準である「GSTC－I」では、主要4部門からなる42基準167指標が設けられており、事業者が到達を目指すべき最低限の基準とされている。主要4部門は、①効果的で持続可能な経営管理の明示②地域コミュニティの社会的・経済的な利益の最大化、悪影響の最小化③文化遺産の魅力の最大化、悪影響の最小化④環境メリットの最大化、環境負荷の最小化―で構成されている。

基本的には167指標すべてをクリア（準拠）する必要があるため、事業者としては果たして認証が取得できるものかと不安に思うのは当然であるが、一つ一つの指標を正しく解釈することさえできれば、既に取り組んでいる指標も意外と少なくないことが分かる。認証機関いわく、特に日本企業は指標で求められていないことまで網羅しないといけないと推測し、難しく考える傾向にあるという。認証取得を目指す事業者は、ぜひシンプルな解釈で挑戦してみてほしい。

さて、サステナビリティの基準の一つに「機会均等」があり、そこでは女性についての言及がある。昨年より秋田県の観光業の女性スタッフに向けて、活躍推進やスキルアップをテーマにした講義とワークショップを受け持っている。前回は「女性がいきいき働く職場づくり」について考え、課題となる原因や解決策について活発なディスカッションが行われた。そのときの参考資料に、フランス発のホテルチェーンAccor社の取り組みを挙げた。Rii SEという女性がプライベートや仕事について気軽に議論し、アイデアを共有する部門横断的・国際的なネットワークを立ち上げた結果、当初13％であった女性の比率が40％を超えたというものである。女性の職場改善を実現するには、数名の女性が各事業者の中で声を上げるよりも、全国企業横断的なネットワークを作る方が効果的だという考えに至った。

世界のGDPの1割を占め、11人に1人が従事し、その54％を女性が占めると言われる観光業。日本におけるその賃金水準は全産業と比較して73％にとどまり、男女間の賃金格差が74・8（男性を100とした場合）というのだから、観光業で働く女性の労働環境がどのようなものであるかは推して知るべしである。

2025年は多様性、公平性、包括性といった機会均等への造詣を深めながら観光業のサステナビリティ経営推進をサポートしていきたい。

省人化とホスピタリティの両立を目指して

テクノロジー投資が人材確保の鍵

全日本ホテル連盟 青年部
部長 **樋口 敬祐氏**

全日本ホテル連盟は約1400軒の会員を擁する全国規模の宿泊団体として、会員ホテルの価値向上を支援すると共に、観光立国の実現と地域の発展に寄与することを目的としており、青年部では「人づくり」の組織として活動しています。今年1月にはタイ研修を企画・実施し、JNTOバンコク事務所の訪問、現地の旅行会社や起業家と意見交換を行いました。9月には『ビジネスホテル　テクノロジーを活用した未来』と題して沖縄現地研修を行い、先進的なテクノロジーを活用した実証実験を行う「タップホスピタリティラボ」訪問や現地宿泊事業関係者との活発な意見交換を行いました。

現在、訪日外国人数が増加傾向にあり、JNTO発表の2024年10月推計値では単月として過去最高記録を更新しました。円安の情勢もあり国内ホテルマーケットは過熱していますが、他方、フロントや飲食サービス、清掃において人手不足に課題を感じていると関係者から多く聞きます。多くの施設では、さまざまなテクノロジーを導入し人的サービスの代替を進めていますが、次に課題となるのは省人化とホスピタリティの両立であると考えます。マーケットの需給バランスの影響により高稼働・宿泊単価は上昇していますが、同時に顧客からの期待値も上がり、その結果、クレームにつながることや無形資産である口コミに低評価が与えられます。結果として、現場で働くスタッフのモチベーションが低下して離職につながることもあります。人手不足を解消するために省人化をしているのに、結果としてスタッフが離職してしまうのでは本末転倒です。今求められているのは省人化をするだけではなく、価値提供のポイントを変化させ品質を下げないことだと考えます。

ある施設では自動チェックイン機を導入していますが、チェックイン時間を短縮して空いた時間に、操作に不慣れな宿泊客に操作方法をフォローして感謝をしてもらい、慣れているお客さまには声を掛けず、そっとエレベーターのボタンを押すなど、ただの省人化ではなく接客の在り方について変化をさせています。その結果、口コミなど評判を落とさず省人化を実現しています。

省人化やインフレ局面におけるコストダウンも重要なテーマではありますが、今後の宿泊業界の人材を確保するためには、お客さまからの信頼や評判、スタッフのモチベーションを両立できるテクノロジーへの投資を考えることが求められていると思います。目に見えない部分もKPI設定して投資・運営する等、長期的な視点を考えられる人材として成長できるよう、青年部では研修などを企画していきたいと思います。

訪日客を地域へ導くナビゲーションの力

訪日旅行者の特別な体験を創出する集客支援と地域活性化の取り組み

株式会社ナビタイムジャパン　トラベル事業部
事業部長 **毛塚 大輔氏**

ナビタイムジャパンでは、訪日外国人向け観光ナビゲーションサービス『Japan Travel by NAVITIME』を提供しています。このサービスは、13言語による多言語対応のナビゲーションをはじめ、観光ガイド、温泉旅館検索、新幹線チケット手配など、快適な訪日旅行をサポートする機能が一つのアプリに備わっています。2024年10月は、日本政府観光局（JNTO）によると訪日外客数は331万人となり、単月での過去最高を記録していますが、本サービスの利用者も月間180万人を超えました。このサービスを基盤として、インバウンド施策に取り組まれる方々が利用できるデータ分析や集客支援等のサービスを展開しています。

データ分析では、ユーザーから取得される動態データを活用し、特定のエリアの滞在傾向を把握できます。

集客支援としては、データで把握できた訪日客の移動パターンから、観光地やショッピングモール、飲食店、ホテル・旅館などの宿泊施設への集客支援、移動動線を考慮したプロモーション施策を提案しています。

また、日本人にはあまり知られていない場所でも訪日客にとって魅力的な「＋1観光資源」を発掘し、地域の新たな価値を引き出すことに貢献しています。広域周遊観光施策として、そうした隠れたスポットと、地域の旅館や観光地を組み合わせた旅行プランを提案し、地域経済への直接的な効果を目指した取り組みも行っています。

当社のデータ活用の強みは、観光戦略の立案だけでなく、その効果測定を一体的に行える点です。プロモーションの効果を検証し、次の施策に反映することで、持続可能な観光施策の提案が可能となります。

デジタル化やインフラ整備も不可欠です。地域の魅力をオンラインで訪日客に情報発信するお手伝いもしています。日本に着いた旅行者に重要な、現地までのアクセス手段の情報整備も、2000年の創業より培ってきた経路探索技術を活用し、地方部の交通情報などを地道に収集してデータ化することで、旅行者がスムーズに訪問できる環境整備に努めています。

このような取り組みに関してはさまざまな評価をいただいており、第8回「ジャパン・ツーリズム・アワード」にて経済産業大臣賞を受賞するに至りました。観光資源の発掘と集客支援、データに基づく施策を通じて訪日客の旅行体験が「特別な体験」となり、地域や施設の魅力を最大化することを目指していきます。