京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University

KAFM-PJ 005

前川ワークショップ（観光）前期エッセイ

雨宮　愛　「通訳ガイド星取必勝法！～目指せ『ガイドの達人』フルコンボ！！！」

上町　一書　「IGLTA 加盟は本当に観光振興につながるか？
ー企業の事例からみるLGBT マーケティング」

北邨　昌子　「MICEによる地域活性化」

雨宮　愛、上町　一書、北邨　昌子、前川　佳一

2019年8月31日

前川　佳一教授　WS　前期エッセイ

「通訳ガイド星取必勝法！～目指せ『ガイドの達人』フルコンボ！！！」

2019 年 8 月 11 日
京都大学　経営管理大学院
観光経営科学コース 2 年
学生番号:7530-30-0087
雨宮　愛

はじめに(本エッセイ執筆の背景・目的・Research Question)

◆*私の履歴書（通訳ガイドになった経緯）*

大学卒業後、憧れていた業界の総合職正社員として入社した。私は出身も大学も関西で、自宅からの通勤を希望していたにもかかわらず、東京本社へ配属となった。想定外の人事に驚きつつも、気を取り直して銀座でキラキラ OL をするつもりで意気揚々と上京したが、現実は厳しく、毎日残業続きで、百貨店の空いている時間に仕事が終わったことはなかった。また、収入面でも、新卒の平均年収よりは多くもらっていたが、都内で一人暮らしをしながら、コーヒーが 1 杯千円以上する銀座にて、優雅にくつろぐ有閑マダムのようなランチは、金銭的にも、時間的にも、夢のまた夢であった。

同級生や同期入社のメンバーは皆、同じ様な家庭環境の子女が多かったこともあり、社会に出たら、スタート・ラインは横並びだと思っていた。しかし、入社後すぐに、同期が業界で最も権威のある賞のうちの 1 つで入賞し、その功績で大学教授に転身するなど、実力差が顕著に出るようになった。そして数年後、「アラサー」と呼ばれる年齢に差し掛かると、同窓生も、海外で博士号を取ったり、結婚・出産しはじめたり、海外駐在をこなして管理職として凱旋帰国したり、老舗の家業を継承したりするなど、メディアで友人達の活躍を目にすることも多くなった。

一方、私は、語学に関しては、英文科卒業後も週末に通訳学校へ通いながら維持向上に努め、英検 1 級や Ivy League の大学院へ合格するまでに極めていたが、英語を業務で使う機会は殆どなかった。同僚から翻訳を依頼されることもあったが、たとえ成果物を外資系企業の役員や英字新聞記者、依頼主から称賛され、競合プレゼンを獲得したとしても、翻訳は本来の業務範囲ではない為、当時の上司からは「訳しただけでしょ」と言われ、評価(=査定)が上がることはなかった。だから、歳を重ねるごとに「人生、このままで良いのだろうか？」という悶々とした気持ちを抱えていたが、通勤や昼休みは常に英文に目を通し、英語ニュースを毎日欠かさず聞いた。そうした成果が実を結び、2015 年に国家資格「全国通訳案内士」に合格したものの、知人友人に頼まれれば、週末に少し案内をする程度で、英語科の教員免許やガイド資格は、「資格の持ち腐れ」状態だった。

そんな私の状況とは対照的に、「インバウンド」市場は劇的に変化した。2003 年に小泉純一郎元首相が「観光立国宣言」をした効果が徐々に表れ、訪日観光客は毎年増え続け、気付けば、朝、大阪駅構内のカフェへ立ち寄ると、私以外の客は全て外国人ということもあるほど、転勤で戻った故郷は国際観光都市になっていた。

私自身、在職中は、あくまで趣味として休日のみ受けていた「通訳ガイド業」であったが、これがやってみると意外と楽しかった。しかも、時給が良い上、同僚に気を遣うことなく、100%自

分の裁量でスケジュール管理ができるので、「人生 100 年時代」と言われる現代において、長く働き続けられ、生涯生計を立てていくには良い仕事だと目を付けた。そこで、力試しにガイドとゲストを仲介するサイト「Triple Lights」等に登録し、プロフィールや写真・ツアー内容やブログを工夫すると、毎日お問合せや依頼が来るようになった。

同じ頃、スマホで撮影した会社周辺の風景が、CONRAD OSAKA ホテル主催の「アート・フォト・コンテスト」で 367 件の中から金賞を受賞したり、「中之島フェスティバル・タワーWEST 開業フォト・コンテスト」で複数回入賞し、そのうちの 1 つのショットが屋外広告に採用され、駅に貼られたりしたこともあり、次第に写真へ興味を持つようになっていった。

会社員としての仕事の多くは、属人的であってはならず、自分が休んでも会社が回るようにしなければならない。しかし、通訳や写真に正解はなく、アウトプットに個性や芸術性が求められるのが面白く、次第に自分の名前で勝負したいと思うようになった。また、プライベートで親しい人達が、芸事や才能で生きる職業に従事している影響もあり、企業の歯車として一生を終えることに疑問を感じ始めていた。

こうしてガイドやフォト・コンテストでの反響に手応えとやりがいを感じ、漠然と「写真が撮れるプロの全国通訳案内士」になることを考え始めていた夏のある日、日経新聞で「京大に観光 MBA ができる」という記事を目にし、初秋の京都へシンポジウムを兼ねた説明会に足を運んだ。
京都タワーで行われたそのイベントでは、開始早々、教授が好きなアイドルの主演映画の告知をされていて驚いたが、シンポジウムのテーマや新コース設立に対し、(本来なら、大学の宣伝をすべき場であるはずなのに)反対意見を表明する教授も含めて登壇し、討論されていたお姿が、社内外に忖度しながら働いていた民間企業人の目には新鮮に映り、「自由に意思表明できる大学院で再度学び直したい」と思うようになり、京大観光 MBA へ出願した。そして、1 次審査が通ったクリスマスに、最終合格発表を待たずに退職を申し出た。

【初任地だった銀座と、週末よく過ごしていた六本木の街並み。筆者撮影】

【大阪・中之島の夜景。筆者撮影】

◆*「通訳ガイド」を取り巻く背景*

こうして晴れて 2018 年春にプロ(専業)の「通訳ガイド」としてデビューした矢先、訪日観光客の増加に伴うガイド不足を解消する為、同年に旅行業法が改正され、国家資格「全国通訳案内士」を持たないガイドが合法的に営業できるようになった。その結果、法改正以前は合格率 20%前後(JNTO)であり、語学系資格では最難関の 1 つであった「全国通訳案内士」のライセンスを持たない、新しいタイプのガイド(ネイティブ・定年退職者・主婦・学生)が、アルバイト感覚で業界に参入してくるようになり、ガイド報酬相場の価格崩壊が起きた。

「全国通訳案内士」の受験資格は、「学歴不問」ながら、英語と日本語による難易度の高い筆記試験と口述諮問が複数科目ある為、合格者の 90.3%が「大卒・大学院中退・大学院卒」(JNTO「平成 28 年度 通訳案内士試験の合格発表」Press Release より、筆者算出)であり、詰め込み式の受験勉強に耐えられるだけの英/国語力・知識/教養・長期継続的に努力できる忍耐力がある人が受かりやすい傾向にあり、いわば“日本人インテリの独占市場”であった。しかし、国家資格による規制撤廃の影響で、日本語は話せない、外国語**ネイティブのガイドが、バックグラウンドを活かしたマーケティングにより、台頭**してきた。

例えば、通訳ガイドと訪日旅行客の仲介サイトに登録している京都在住の外国籍ガイドは、

「**米大卒**なので、英語はネイティブ並みに話せる上、母国語である**アラビア語**でも対応可。今は京都大学**博士**課程の留学生で、自身がムスリム、且つ、**ベジタリアン**である為、京都市内の**ハラル料理**レストランに詳しい」(ガイド個人プロフィールより、筆者翻訳引用)

といった優秀な方が、法改正後に新規登録され、人気を博している。学歴・アラビア語(需要が多いかは別として)・宗教や食事制限への知識と理解・人種的な親近感 etc.ムスリム・マーケットに対しては、「日本で生まれ育った日本人で、土地や文化への知識が豊富である」以外、何を取っても敵わない強敵であるが、**中東圏からのゲストは、お手伝いさんを同行したり、Forbes にランクインしたりするような超富裕層が多く、決して無視できない高単価市場**である。

◆*「パルプンテ・ゲスト」と、ツアー評価のモヤモヤ*

他のガイドとの相対評価のみならず、絶対的な評価においても、ゲストの反応は上々だったにも関わらず、辛辣なコメントや低い評価を受けてしまうことが何度かあった。例えば、ツアー中は終始笑顔で、別れ際にはご出身国のお土産を複数くださったにも関わらず、HP でのツアー事後評価では、

「後から自分達が回ったコースを調べたら、あそこの近くを通ったのに、連れて行ってもらえなかった」

と不満を書かれてしまうケースがあった。お客様ご自身でも事前に下調べをして、行きたい場所のリストを予め伝えておいてくれたら、行程に組み込めた…或いは、道中の会話から引き出せていたら、お連れ出来たのに…と悔やまれてならない。

そうした一因として考えられるのは、言語や文化の違い(特にお客様の母国語が英 or 仏語でない場合)による意思疎通の困難さに加え、ＲＰＧゲーム「ドラゴン・クエスト」の呪文『パルプンテ』のように、「何が飛び出すのか分からない、摩訶不思議なリクエスト」を神出鬼没に出してくる富裕層ゲストへの対応に苦慮していたことが挙げられる。

例えば、「歴代パルプンテ・リクエスト・ベスト 3」を勝手にランキングすると、

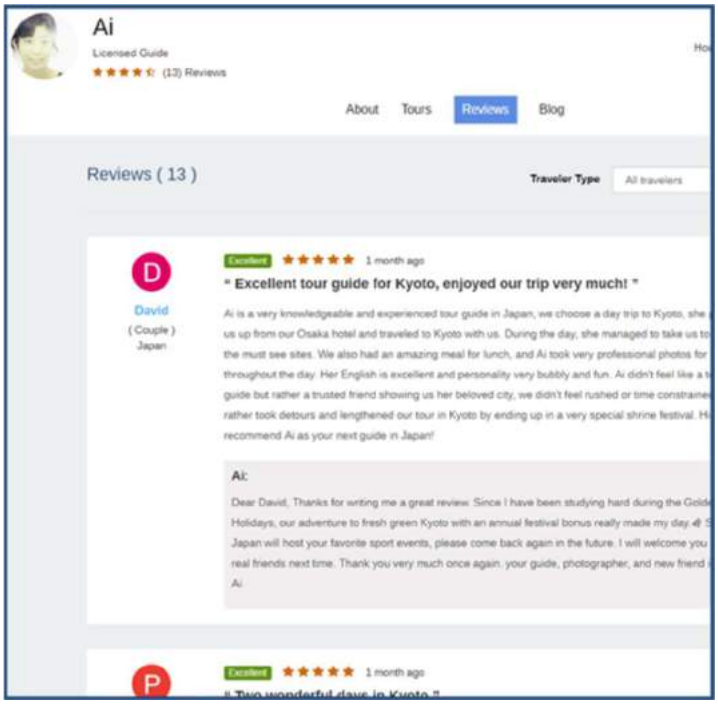
3 位：「仏様が宿る、本物の菩提樹で作られた数珠が欲しい」

2 位:「(展示用の)巨大トトロが買いたい。非売品でも、お金はいくらでも出すので、同じサイズを製作して送って欲しい」

1 位：「（伏見稲荷～中之島 CONRAD OSAKA までのルートとして、各鉄道の所要時間・料金・メリット/デメリットを提示し、お客様ご自身が京阪を選んだにも関わらず）、京都～新大阪は新幹線に乗ってみたかった」

といった具合である。3 位に関しては、新京極の僧侶向仏具屋を 3 時間行脚し、お客様がお気に召すものをご購入頂くことができたが、1・2 位はご要望にお応えすることができなかった。

こうした“スペシャル・リクエスト”に対し、「出来ません」と退け、ツアーを続けることは簡単だが、できる限り、代替案を提案したい。また、例えご希望が 100%実現しなくても、ご要望を叶えようと奔走する姿から、おもてなしの精神は伝わるはずである。しかし、それらを実践する為の方法論が、精神・根性論に終始し、ツアー当日に行き当たりばったりではなく、出来るだけ事前に情報やニーズを把握し、希望を最大限叶えて差し上げることが、満足度、ひいてはツアーの高単価・高評価へ繋がる。その為には、「お客様がツアーに何を求め、どんな手段で実現できるのか？」を要素分解し、予め、言われそうなリクエストをツアー前に此方から提案することで、解決できるのではないかと考えた。



【TripleLights 筆者 Review ページ(https://triplelights.com/profile/529/reviews)】

◆エッセイ執筆目的と Research Question

法改正による“通訳ガイド乱立・大戦国時代”の中、大学院にてフルタイムの大学院生として学び、大量の課題をこなしながら、授業のない日のみで、入学金・生活費・会社員時代の税金・保険・年金を払えるだけ稼ぐには、**時給を上げるしか生き残る道はない**。

その為には、**他のガイドよりも付加価値の高いガイディング**を提供すると同時に、**見込み客が予約検討時に、自身の優位性を客観的に示す**必要があるが、同業者より高い報酬を得る（=HP にて表示する）為には、**「ゲストは通訳案内士によるツアーにおいて、何に価値を感じるか？」を正しく把握し、重視されているサービスの質を、名実共に向上**させなければならない。

ガイド間での競争に勝ち抜く為にも、「ツアーの満足度を高めたい」と強く感じるようになり、その為には、Research Question(以下、RQ)：

「全国通訳案内士の満足度を決定づける要因は何か？」

を考えられる項目ごとに要素分解し、集計することで、「勝ち(=満点評価)の法則」と「負け(評価「4」以下)の法則」を解明しようと思うに至った。

現状データによる集計結果

2016 年 3 月～2019 年の 5 月までに私が行ったガイドのうち、**評価を頂いた 15 ツアーについて、全国通訳案内士に対する評価の要因になっていると予想される 7 項目「ゲスト母国語が英/仏語」・「写真撮影」・「ハイヤー・タクシー使用」・「1 万円/人以上の食事」「10 万円/ツアー以上の買物」「ゲストが SNS アカウント所有」「天気(晴れ)」**を、以下の通り、**「該当=〇」「非該当=×」と分類**した。

黒字=ガイドが決められる(選べる)要素
青字=ガイドがゲストに推薦できる要素
赤字=運任せにするしかない要素

(n=15)	国籍	ゲスト母語が英or仏語	写真撮影	ハイヤー・タクシー使用	【食事】1万円以/人以上	【買物】10万円/ツアー以上	ゲストSNSアカウント有	晴天	○の個数	評価(★★★★★=5/5が最高)
評価「5」(満点)だったツアー	China	×	○	○	○	×	○	○	5	★★★★★
	UK	○	○	○	○	○	○	○	7	★★★★★
	US	○	○	×	×	×	○	○	4	★★★★★
	Australia	○	○	○	×	×	×	○	4	★★★★★
	US	○	○	○	×	×	○	○	5	★★★★★
	US	○	○	○	×	×	×	○	4	★★★★★
	US	○	○	○	○	○	○	○	7	★★★★★
	Australia	○	○	○	×	×	×	○	4	★★★★★
	US	○	○	○	×	×	×	○	4	★★★★★
	US	○	○	×	×	×	×	○	3	★★★★★
	Philippines	○	×	×	×	×	×	○	2	★★★★★
評価「4」以下だったツアー	Spain	×	○	×	×	×	×	○	2	★★★★☆
	US	○	×	×	×	×	×	○	2	★★★☆☆
	Netherland	×	×	×	×	×	×	×	0	★★★☆☆
	Mexico	×	○	×	○	×	○	×	3	★☆☆☆☆

◆結果と考察

当初は QCA(Qualitative Comparative Analysis)を予定しており、関連文献を読んだ上で、15 以上の「ツアー評価に影響を与えると思われる要素」を考案し、エクセル表とにらめっこしたが、QCA で綺麗に証明できる結果が得られなかった。

そこで、単純に「ツアー毎に、『要素に該当しているか否か？』を集計」した結果、他の多数のツアーとは異なる傾向が見られる 3 ツアーを例外データとして除き、**【1】「この条件が揃えば、必ず満点評価がもらえる“必勝要素”」と、逆に、【2】「これをやらなかった(要素非該当)なら、評価が『4』以下になる“完敗要素”**があるのではないか？」という仮説が浮かび上がった。

【1】まず初めに、「**満点評価がもらえたツアー」 11 件に共通する“必勝要素”**を探った。その結果、①「**ゲストの母国語が英語 or 仏語**」且つ、②「**晴天**」のもと、③「**ツアー中のお写真を撮影**」**して差し上げられた(=3 条件全てが揃った)場合、全て満点評価**であったことが判明した。(反対に、「評価が『4』以下」であったツアー4 件では、これらの 3 条件を全て満たしていたツアーはなかった。)

【2】次に、「**評価が『4』以下だったツアー4 件」に着目して共通項を見出す**」、すなわち、「**これをやらなかった(要素非該当)なら、評価が『4』以下になる“完敗フラグ要素”**」としては、「**ハイヤー・タクシーの不使用(=公共交通機関で移動)**」し、「**1 万円/人以上の食事**」や「**10 万円/ツアー以上の買物**」をせず、「**ゲストが SNS をやっていない**」全てに該当する場合、『4』以下の評価になっていた。

ここで注意したいのは、「満点評価だったツアー」の中にも、これらのネガティブ要素を 1 つ以上含むツアーが複数あることだ。言い換えると、

「**満点を取る為には、これらの要因(交通手段・食事・お土産・SNS)要件を全てクリアする必要はないが、全て満たさない不満だらけのツアーだと、『4』以下の評価しか望めない**」

という法則ができるのではないか。この仮説を補完する証拠として、**「満点評価のツアー」の中で、これらの要因を全て満たしていないツアーは 1 件**しかなかった。しかも、そのツアーは、お客様の個人的なご事情により、やむなくツアーを途中で中断したので、仮に、ツアーが全日程無事終了していたと仮定すると、「ハイヤー」「食事」「お土産」の要件はクリアしていたと思われるご職業・社会的地位のあるお客様なので、例外処理して問題ない。

◆結論

以上より、本エッセイ最大の発見を、ハーズバーグが提唱している『２要因理論』に絡めて論じたい。『２要因理論』は、一般的には組織や企業における人的管理において議論される概念である。具体的には、「従業員の満足度を直接的に高める、『満足に関わる要因』(=仕事のやりがい等)」を『動機付け要因』とし、「満足度を上げることはないが、不満にはなり得る為、職場環境として整え、取り除くべき『不満足に関わる要因』(＝衛生面や待遇等)」を『衛生要因』と定義づけている。

指導教官である前川教授が、「観光産業の経営学的研究事例—分析枠組みの提案—」において、「日本のサービス品質」を『２要因理論』の観点から分析され、「観光誘因」と「観光環境整備」に分けて考察されている通り、『２要因理論』は、「観光の経営学的接近」を可能にし、「接客の価値の数値化への道筋を拓き得る」。すなわち、『２要因理論』は、労働におけるモチベーションや職場環境の要因分析に留まらず、「サービスの満足度を図る指標」としても有効である為、「『おもてなし』の経営的価値を科学的に議論する端緒としたい」と提言されている。

これらの理論、及び、先行研究事例から着想を得て、

「『２要因理論』は、自身の RQ『全国通訳案内士の満足度を決定づける要因は何か？』を分析する際にも有効なのではないか？」

と考え、**全国通訳案内士によるツアーにおける評価要因を、「２要因理論」に当て嵌めて再考** した。その結果、**「『交通手段・食事・お土産・SNS』は、ハーズバーグの２要因理論でいう『衛生要因』であり、満足度を向上させる『動機付け要因』ではないのではないか？」という結論** に至った。

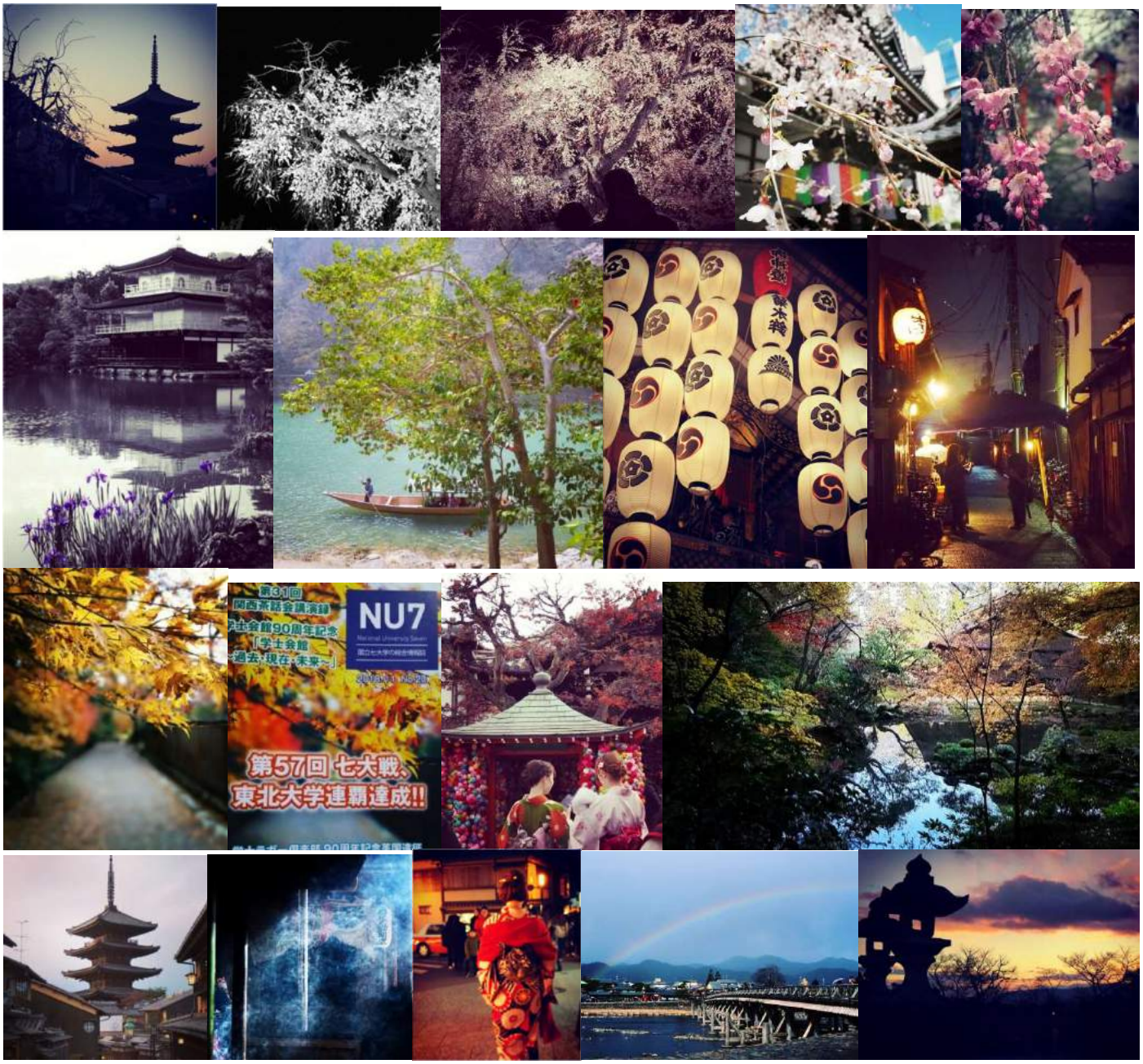
つまり、**「交通手段・食事・お土産・SNS」は、要件を満たしていないと評価低迷の原因になりえる一方、満点評価だったツアーでも、これらの要件を完全に満たしていないツアーが多い** ことから、**「全て満たしたからといって、評価ポイント向上には直接、影響しないが、全て欠けると評価が下がる原因にはなるので、必要最低限の要素は満たしておく必要がある(最低でもどれか１つ・できれば複数の要素を満たせるのが理想)」**と推察できる。

そして、**ゲストの満足度(=評価)を向上させる『動機付け要因』、すなわち、「満点評価を得るための“３種の神器”は、①ゲストの母国語を理解できる　②写真を撮影して差し上げる　③晴天に恵まれる　の３点」である。**

◆今後の展望

この発見を基に、今後のツアーでは、お客様へは全力でハイヤーやタクシをおススメし、お食事やお土産は予算の限り気前よく使って頂けるお店へお連れし、旅中・ご帰国後はお客様からも SNS で旅行記を up して頂くことで、不満要因を取り除きたい。

そして、同じ日程で複数のお問い合わせがあった場合は、ゲストの国籍から判断し、英語・仏語が母国語のお客様からのご依頼を優先して選び、お写真を撮影して差し上げ、満足度を最大化したツアーをご提供できたら、ガイド冥利に尽きる。



【京都の四季】（全て筆者撮影）
春：法観寺(八坂の塔)、八坂神社(円山公園)、六角堂、平野神社
夏：金閣寺・嵐山・祇園祭
秋：南禅寺(学士会情報誌「NU7」表紙に採用・八坂庚申堂
冬：法観寺(八坂の塔)・金閣寺(不動堂)・清水寺・嵐山(渡月橋)

参考文献

◆*直接引用*

JNTO「*平成 28 年度 通訳案内士試験の合格発表*」Press Release(https://www.jnto.go.jp/jpn/news/press_releases/pdf/20170117_4.pdf)

JNTO website (https://www.jnto.go.jp/jpn/projects/visitor_support/interpreter_guide_exams/exam_results.html)

Triple Lights website (https://triplelights.com/japan/kyoto)

ToursByLocals website (https://www.toursbylocals.com/)

前川　佳一「観光産業の経営学的研究事例—分析枠組みの提案—」(2018) Global Business Journal Vol.4 No.2, 2018 (https://www.jstage.jst.go.jp/article/gbj/4/2/4_8/_pdf/-char/ja)

◆*参照*

田村 正紀「経営事例の質的比較分析: スモールデータで因果を探る」(2015) 白桃書房

西野 浩明・前川　佳一「ビジネスプロセスエンジニアリング再考」(2019)グローバルビジネス学会 (http://s-gb.net/contents/3377_07.pdf)

Leila C. Kahwati & Heather L. Kane(2019). *Qualitative Comparative Analysis in MIXED METHODS RESEARCH and EVALUATION.* SAGE Publications, Inc

IGLTA 加盟は本当に観光振興につながるか？
ー企業の事例からみる LGBT マーケティング

2019 年前川先生 WS　前期エッセイ
上町　一書(7530303472)

1　初めに

2015 年 10 月、奈良市の仲川市長が国内の自治体として初めて IGLTA(国際ゲイ＆レズビアン旅行協会、LGBT の旅行を支援している国際団体）に加盟すると宣言した。仲川市長は「奈良はコンパクトだからこそ LGBT へのおもてなしを浸透させやすい。観光協会などと連携して受け入れ体勢を整えていきたい」「観光という切り口で、世界の LGBT の方々と我々がつながる。結果として、奈良の方々にもフィードバックしていけるのではないか」と語った[1]。

LGBT とは、レズビアン(Lesbian 女性同性愛者)、ゲイ(Gay 男性同性愛者)、バイセクシュアル(Bisexual 両性愛者)、トランスジェンダー(Transgender 生まれた性と自覚的性の不一致者)の四つの頭文字をとった造語。ただし、LGBT 以外にも、アセクシュアル(他者に対して恋愛感情も性的欲求も抱かない)、ノンセクシュアル(他者に対して性的欲求は抱かないものの、恋愛感情は抱く)など、様々な性的マイノリティの種類がある。その中に LGBT が多いことから、LGBT＝性的マイノリティという認識も多い。

時が 3 年半経ち、私が卒業研究で奈良市の観光振興と LGBT ツーリズムについて調べようと思った。そういえば、奈良の IGLTA 加盟はその後どうなったか？と疑問を抱き、思い切って奈良市役所に問い合わせをしてみた。

質問、「以前、仲川市長が NHK の取材に対して、奈良は国内初の IGLTA に加盟する自治体になると、宣言されたことがございますが、その後は何か動きはございますか？今後は加盟する予定はありますか」。

問い合わせから 10 日後ほど経って、奈良市の観光戦略課より、以下の返信を頂いた。

「…本市は、国内自治体初となる『IGLTA』への参加を目指し、参加負担金等を平成 28 年度予算において奈良市議会に提案しました。

…正確な人数を把握することが困難な状況でした。また、多様な観光客に対する誘致効果額の目標設定が難しいこともあり、奈良市議会から『国籍や性別に於いて多様さの受入れが求められる時代にあって、観光の分野でも LGBT の方々への取り組みを実施することは歓迎されることではあるが、誘致効果額の具体的な目標設定が必要であること、また、本来このテーマは観光以前に人権尊重の施策として進めるべきである』との指摘があり、市民の理解を得るには時期尚早であると、本予算案の削減を求められました。

よって、現在「IGLTA」には加盟しておらず、今後の加盟につきましても未定ですが、人権施策等により、市民の理解を得られるよう、状況を見極めながら検討して参りたいと考えております。」

IGLTA に加盟することで、LGBT 旅行客の誘致につながり、観光振興の結果は市民にも経済的利益をもたらす。というのが、自治体(もしくは企業)が積極的 LGBT ツーリズムを取り組む最初の理由ではないだろうか。

奈良市観光戦略課が返信の中で、「…誘致効果額の具体的な目標設定が必要…」ということについて、私は疑問を感じた。確かに、予算を市議で通すためには、目標設定となる具体的金額が必要かもし

れない。しかし、IGLTA への加盟や LGBT 旅行客の誘致効果は金額だけで測るものだろうか。

2　IGLTA に加盟する意義

私がホテルグランヴィア京都で勤めていた時、同性同士の挙式プランを国内外のトレードショーでプロモーションして、そして同性同士のウェディングプランナーとしても何組の方の挙式をサポートさせて頂いた。自分はストレート・アライ[2]として、LGBT 当事者を理解して、日本は LGBT ツーリズムにおける取組みが世界に遅れているから、どの地域も企業も積極的 LGBT ツーリズムを取り組んでいかなくではならないと思っていた。

この研究に際して、当事者の友達に「奈良市が IGLTA に加盟して、LGBT ツーリズムを積極的誘致すると宣言したことに対して、どう思いますか？」と聞いたことがある。意外なことに、一部の当事者は快く思っていないことが分かった。

「LGBT や性的マイノリティ当事者に対する真の理解もなく、富裕層だけをターゲットにしているのでは？」

「IGLTA に加盟するのは良いが、市民や企業への啓蒙活動がなければ、上面だけの動きでは逆に LGBT 当事者から反感を買うことになるかもしれないですね」

私はこのようなコメントを聞いて、自分自身は LGBT や性的マイノリティ、そして LGBT マーケティングに対しる理解は浅はかなものだと感じた。それでは、IGLTA に加盟すること、LGBT マーケティングを行うことの真の意義はなんだろう。

さて、電通ダイバーシティ・ラボの調査[3]によると、20 歳～59 歳日本人の LGBT を含む性的マイノリティの割合は 8.9%(2018 年)に達している。つまり、日本では 13 人に 1 人は LGBT 当事者である。世界で見ると、アメリカ（Gallup 社調査 2017 年[4]）は 4.5%、ヨーロッパ（Dalia 社調査 2016 年[5]）は 5.9%となっている。

更に、旅行人口から見ると、国際旅行においてゲイ・レズビアンの旅行客が占める割合は約 10%[6]となっている。フォレスタリサーチの調査によると、イギリスにおける LGBT マケットの消費規模は 60 億ポンド(777 億円)、アメリカでは 850 億ドル(9000 億円)となっている[7]。

LGBT 旅行者の主な特徴は、可処分所得が高く、積極的に自己投資支出を行っており、旅行関連の消費金額も非 LGBT 層と比較して高い傾向にあり、リピート率も高いと言われている。

これらの数値を並べてみると、一見「LGBT 層を有望な消費者として狙え！」というふうに思えるかもしれない。しかし、LGBT マーケティングの真意は、LGBT 層を消費者として虎視眈々と狙うのではなく、「LGBT 層、ストレート・アライに嫌われないように」という意味でもあると思う。地域、企業が LGBT 層に対して非友好的というイメージがついてしまうと、このセグメントの顧客をすべて失う恐れがある。

LGBT は、強いアイデンティティを持ち、コミュニティにおいて、常に経験と情報を共有している特徴がある。彼らは、コミュニティ専用のチャンネルやオンラインプラットフォームなどを使って情報交換している[8]。LGBT コミュニティでは、口コミがとても大きな力を発揮している。

IGLTA はこのような旅行情報のプラットフォームの 1 つである。IGLTA の全称は International Gay and Lesbian Travel Association である。1983 年に設立された国際ゲイ＆レズビアン旅行協会であり、現在は全世界で約 2000 社以上のメンバーが加盟している。LGBT 旅行者が安心して滞在できる旅行先やホテ

ルなどの情報を提供し、旅をサポートする団体である。IGLTA に加盟することは、LGBT 旅行者に対して情報を提供するだけではなく、加盟する組織が LGBT フレンドリーであることの告知にもなる。更にいえば、自治体レベルの加盟となれば、世界に向けてその国・地域が LGBT フレンドリーであることを表明し、何よりのブランディングとなるだろう。

日本企業として初めて IGLTA に加盟したのは、JAL のアメリカ法人だった。その後、国内企業として初めて加盟したのはホテルグランヴィア京都である。以降、LGBT に対する認識や理解が深まり、IGLTA に加盟する日本企業が徐々に増え、現在では約 30 社が加盟している[9]。IGLTA に加盟するのは毎年負担金がかかるが、基本的に条件がなく、どの組織でも加盟できる。しかし、日本の場合は、かつて似非 LGBT フレンドリーな会社がいたので、今は企業や自治体の LGBT 施策の推進をサポートしている株式会社アウト・ジャパンによる面談と基礎研修が必要となる。

企業が IGLTA に加盟して、どのような変化が現れるだろうか。以下の節で、ホテルグランヴィア京都の例をあげながら、LGBT マーケティングについてみていきたいと思う。

3　LGBT マーケティング

3.1　LGBT 旅行者が旅先を決める要素

旅行者としての LGBT 層は特殊の顧客だろうか。

LGBT ツーリズムの調査を専門としているアメリカの Community Marketing & Insights が 2018 年に 5600 名以上の LGBT 当事者に行った調査では、LGBT 旅行者にとって人気の場所は以下となっている[10]。

LGBT層が旅行先を決める要素		
	ゲイ／バイセクシャル男性	レズビアン／バイセクシャル女性
Relaxation リラックス	54%	56%
Local Cuisine 地元の美味しいレストランを食べ歩く	49%	50%
Travel Like a Local 地元住民の人気の場所をめぐる	47%	51%
Nature Explorer 自然を楽しむ	35%	49%
Sightseer 名所を巡る	47%	37%
History Enthusiast 博物館や歴史建造物をめぐる	42%	40%
LGBTQ Traveler LGBTイベント、専用のバーなど	45%	28%
Art & Design 美術館やギャラリーをめぐる	32%	29%
Show Seeker ショーや映画を楽しむ	27%	20%
Music-lover コンサート、ライブなどを楽しむ	17%	21%
Business-tripper 出張の延長線上に旅行	21%	16%
Night-lifer バーやクラブなどのナイトライフを楽しむ	27%	9%
Excitement Travel 都会的なアクティビティ	19%	15%
Luxury Explorer ハイエンドレストランやホテル、ブランドをめぐる	15%	9%
Traveling with Children 家族旅行	3%	11%

この調査結果からわかるのは、LGBT 旅行者は、LGBT イベントや専用のバー以外、他の旅行者の旅先を決める要素とは何ら変わらない。LGBT 旅行者の旅の要素が他と変わらないならば、何もしなくても良い、ということではない。同調査では、約 7 割の LGBT 旅行者は旅行先や宿泊施設を選ぶ際に、LGBT フレンドリーと表明している場所を選ぶとの結果も出ている[11]。

では、地域や企業が IGLTA に加盟する以外に、どのようにして LGBT フレンドリーであることを表明したらよいだろう。四元正弘他(2016)によれば、LGBT マーケティングは、LGBT 当事者を想定したマーケティングと、LGBT を社会運動のテーマとするマーケティングがある[12]。社会運動とする LGBT マーケティングを行う場合には、次のような三つの心理プロセスがある。

① 自治体・組織がLGBTの社会問題に理解を示したり、解決や支援に取り組んだり、イベント協賛等を行う。(具体例としては、自治体が市民や企業に対してLGBTセミナーを開いたり、レインボープライドを協賛したり。企業がLGBT当事者の勤務環境を配慮して、ジェンダーフリートイレ・更衣室を整備するなど)

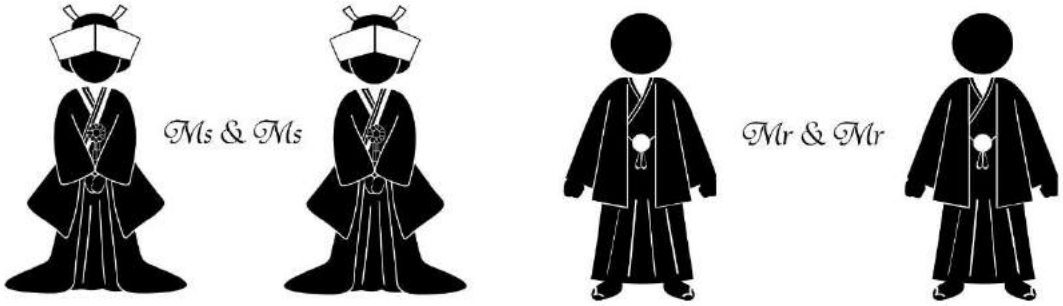
② LGBT当事者やストレート・アライを中心に、自治体・組織がLGBTフレンドリーであり、仲間意識が芽生え、自然と自治体・組織に対して好意を持つ。

③ スペックや機能などの詳細場を知らなくても、ハロー効果を通じてその企業の全商品への評価が上がる。

3.2 LGBTマーケティング事例 ホテルグランヴィア京都

ホテルグランヴィア京都は、国内初の企業として2006年にIGLTAに加盟した。同社の外国人宿泊者の6割は欧米からのインバウンド客であり、これらの地域では90年代からLGBTツーリズムが注目されてきた。日本・京都はLGBT当事者が安心して滞在できる旅先として告知するとともに、欧米からの富裕層誘致にもつながる、という理由から同社はIGLTAに加盟した。

加盟当初はIGLTAホームページでリスティングするだけで、積極的に商品を造成して、プロモーションすることはなかった。LGBTマーケティングを積極的に行うようになったのが、2013年シカゴで開催されたIGLTA年次総会の後だった。2013年の商談会では、他の加盟国や企業にはLGBT旅行者に特化した商品を盛りだくさん用意されていて、一方、日本からの参加企業は企業紹介のパンフレットだけだった。同社は日本のLGBTツーリズムでの取り組みの遅れに痛感し、その後国内初めての同性婚パッケージを企画して、2014年にITBベルリンでプレリリースした。



同性婚パッケージはお二人で3泊4日77万7,000円(2017年料金)となる。挙式に必要な衣装とメーク、式を挙げる春光院までの往復タクシー、お二人のための祝い会席、そしてホテルのセミスイートでの宿泊など、挙式と宿泊に必要がすべてのものが含まれている。

元々同社がこちらの同性婚パッケージを造成したのは、積極的に挙式を増やしていくより、LGBT旅行者に特化した商品を用意することで、同社がLGBTアライ企業であり、日本・京都はLGBT旅行者が安心して滞在できる旅行先として認知してもらうためであった。同性婚パッケージ以外にも、同社は2015年にトランスジェンダーの方が気兼ねなく利用できるように、ロビーの多目的トイレをGender Neutral Bathroomに表記を変更して、このような「誰でもトイレ」は国内初となる取組だった。

同性の方の結婚式をサポートする社員だけではなく、同社は不定期に全

社員に向けて社内セミナーも実施している。また、東京レインボープライドや関西レインボーフェスタなどの国内のLGBTイベントも積極的に参加し、会社としてLGBTコミュニティをサポートしていることを周知している。

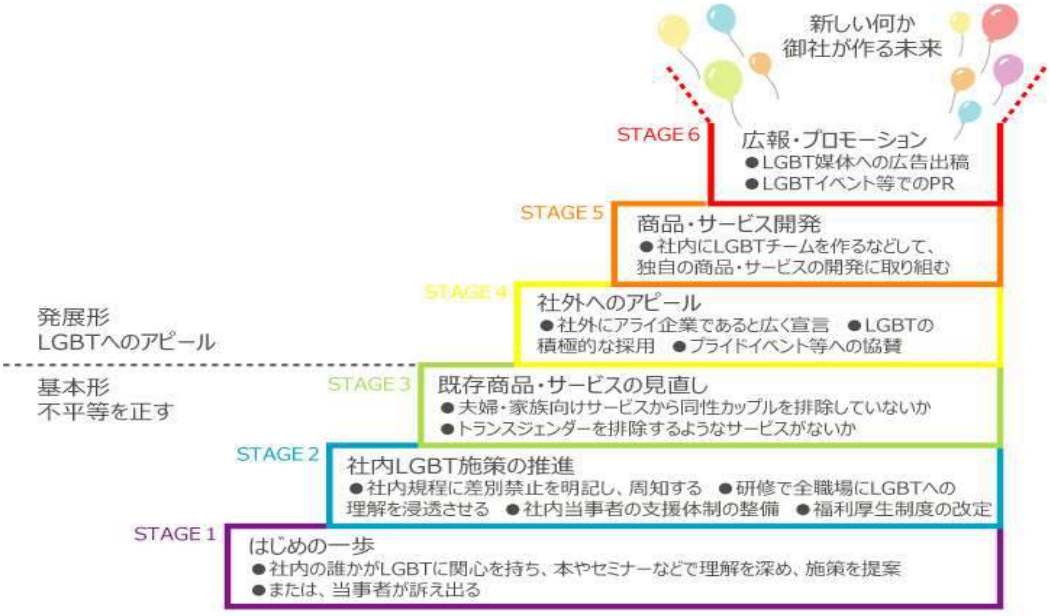
IGLTA加盟、LGBT旅行者に特化した商品、LGBTイベントの参加など、この一連のマーケティング活動によって、どれぐらいの当事者の宿泊が増加したのかを数字で測ることは難しい。しかし、LGBTマーケティングを行ったことで、同社はLGBTコミュニティのみならず、世界に向けても確実にブランディングできたと確信している。

4　おわりに

前述の通り、LGBT層は非常に強いコミュニティを持ち、彼らはコミュニティの中で自身の消費(旅行)経験を共有しているため、口コミの力がLGBT層の消費を影響することがしばしば起きている。コミュニティのプラットフォームとしてよく使われるのは、Facebook、Twitter、専用のアプリケーションやウェブサイトなどがあげられる。こうしたコミュニティでの口コミやインタネットを利用する傾向はストレート旅行者とは変わりはない。

注意しなければいけないのは、企業がLGBTマーケティングを行う際に、こうしたプラットフォームでの発言がLGBT層にとって疎外感のない表現の仕方を使ったほうが良い。例えば、ウェディングプランは男女のモデルだけではなく、男性同士や女性同士のモデルでも起用する。家族旅行は父・母・子供のような家族構成のイメージも良いだが、男性同士や女性同士などの家族のイメージも使ったほうが良いだろう。

冒頭の奈良市のIGLTA加盟宣言の話に戻ると、確かに日本では自治体ベースの加盟は強い政治の力が動かないとできない。なぜならば、合議体でLGBTツーリズムを誘致する話題を検討しているのは、あくまでも合議体の中のマジョリティである。では、IGLTAに加盟する以外に、奈良は如何にしてLGBTマーケティングを行ったらよいだろうか。株式会社アウト・ジャパンの「LGBTマーケティングイメージ」によると、企業のLGBTマーケティングは1から6までのステージに分かれている。



図の出典：株式会社アウト・ジャパン　サービス紹介[13]

このステップを自治体の LGBT マーケティングに当てはめると、次のようになる。

ステップ 1、企業や一般市民に対して人権セミナーや LGBT 研修を行う。

ステップ 2、差別禁止条例、LGBT 層の就職支援、LGBT 旅行者が気兼ねなく使えるジェンダーフリートイレの整備などを行う。

ステップ 3、LGBT ツーリズムをサポートする窓口を開設したり、専門のコンサルタントを契約したり、旅行商品が LGBT 層や性的マイノリティを排除したものがないかを相談できるように整備する。

ステップ 4、レインボーフェスタなどのイベントを開催、協賛する。

ステップ 5、自治体内に多数の LGBT 層向けの商品・サービスを備えている企業がある。

ステップ 6、自治体として、国内外のトレードショーなどに出展したり、LGBT 専用の雑誌などに広告を載せたり、IGLTA に加盟したりするなど、世界に向けて LGBT フレンドリーの旅行先であることをアピールする。

LGBT 層はカミングアウトしないケースが多いことから、IGLTA に加盟するなどの、LGBT マーケティングを積極的に行うことは、直ちに数字で表れるような観光振興に直結しないかもしれない。しかし、LGBT マーケティングの意味は、直ちに売上が上がることではないと私は思う。LGBT 層やアライに嫌われないように、そして不平等を是正し、自分と違う思想などに対しても寛容な心を持つ。このような風土は変化に対応でき、イノベーションが起こりやすい組織環境の構築につながると確信している。

---

[1] https://gladxx.jp/news/2015/10/4392.html?fbclid=IwAR1TvHY_y0-ak5pNht7dZ6Bjsu3az8LiGc7_cEWI7wB5-jxpT3MvlOenlm0 参照

[2] ストレート・アライ（英語: Straight ally）は、「人権の平等化や男女同権および LGBT の社会運動の支援や、ホモフォビアへの異議を投げかける異性愛の人々を指す言葉。LGBT などの当事者では無いが、LGBT などの人々が社会的に不利な立場に置かれていると感じ、ホモフォビアやヘテロノーマティビティ（異性愛を標準と捉える価値観）に対する解消活動や異議の表明を行っている支援者。文脈上ストレート・アライを指すことが明確な場合は、単にアライ（ally）とも言う。」https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B9%E3%83%88%E3%83%AC%E3%83%BC%E3%83%88%E3%83%BB%E3%82%A2%E3%83%A9%E3%82%A4 参照

[3] http://www.dentsu.co.jp/news/release/2019/0110-009728.html 参照

[4] https://news.gallup.com/poll/234863/estimate-lgbt-population-rises.aspx 参照

[5] https://daliaresearch.com/counting-the-lgbt-population-6-of-europeans-identify-as-lgbt/参照

[6] https://www.sbbit.jp/article/cont1/33291　参照

[7] https://news.wtm.com/how-travel-luxury-brands-can-embrace-the-rise-of-lgbt-travel/　参照

[8] Pedro Liberato, 2018, LGBT Tourism: The Competitiveness of the Tourism Destinations Based on Digital Technology

[9] IGLTA ホームページ参照　https://www.iglta.org/Plan-Your-Trip?Location=1760

[10] Community Marketing & Insights, 2018, 23rd Annual LGBTQ Tourism & Hospitality Survey

[11] Community Marketing & Insights, 2018, 23rd Annual LGBTQ Tourism & Hospitality Survey

[12] 四元正弘、千羽ひとみ著「ダイバーシティとマーケティング」宣伝会議 2016

[13] https://www.outjapan.co.jp/service/　参照

2019 年度前川ワークショップ前期エッセイ
経営管理教育部修士２年　北邨昌子
学籍番号：7530-30-7382

MICE による地域活性化

温泉旅館を会場とした学会年次集会の、計画から運営までを担当したことがある。参加人数は 600 名程度、参加者同士の交流促進が会議開催の大きな目的のひとつであるため、できるだけ世間から隔離された空間で、というのが会場選定の条件であった。提案と下見を重ねた結果、モバイル通信のサービスエリアぎりぎり圏内の、自然に恵まれた温泉旅館が会場となった。会場となった旅館にとって学会の開催は初めてのこと、会場レイアウトの調整、食事の集約、部屋割、電気や通信に関する各種工事、参加者の輸送計画等、慣れない準備に関係者一同それは大変な苦労を重ねたが、会議は大きな成功を収めることができた。数年後、旅館の担当者と再会した際、彼が誇らしげに話したことが印象に残っている。「いまでは会議はうちの旅館の重要なお客様のひとつです。色々なところに積極的に営業に行っています。」コンベンション、もう少し広く捉えると MICE は、都市部のみではなく地方部においても集客のための重要な手段となり得ること、そしてその地域に適した顧客を正しく選ぶことができれば、特別な施設が無くても MICE 開催は可能であることを強く感じた経験であった。

Meeting（ミーティング）、Incentive（インセンティブ）、Convention（コンベンション）、Exhibition（エキシビジョン）の 4 つをひとくくりにする MICE について、日本における MICE の第一人者であった浅井新介氏はその意義を 4 つの原則で説明している。すなわち、「MICE は、目的を持つ」「コミュニケーション、ネットワーキングの場、機会」「情報・地検が公開される場・機会」「未来に良い変化をもたらす」というという 4 原則である。[1]MICE という言葉自体は、1990 年代初頭にシンガポール政府観光局が使い始めたとされる造語である。内需の小さいシンガポールが、海外からヒト・モノ・カネそして情報を集める手段として戦略的に活用したのが MICE であることを鑑みると、人口減少に悩む日本の地方部においても MICE の活用は交流人口の増大に大変有益であろう。地方部における MICE 活用

[1] 浅井新介（2015）『MICE ビジネス入門』一般財団法人日本ホテル教育センター

の利点は 4 つあると考える。1 点目は浅井氏も指摘している「MICE は、目的を持つ」ということである。一般的な観光旅行は観光箇所・食事・アクティビティなど、その場所にある何らかの魅力を目的に行われる。一方で MICE はそれへの参加自体が目的であることから、その場所には元来さほど興味が無かった人々をも呼び込むことが可能となり、観光資源に乏しく一般観光客への訴求力は弱い場所であっても MICE であれば誘客が期待できる。2 点目は消費額の大きさである。特に海外からのインセンティブ旅行や国際会議においては、一般的な観光旅行に比べ滞在期間が長い傾向にある。また、参加者が社会的・経済的に恵まれた地位にある人々であるケースも多く、滞在中の消費額が大きいことが期待できる。3 点目は誘客のコントロールが可能であることである。一般的な観光旅行の場合、ターゲットを絞ったマーケティングおよびセールス＆プロモーションを行うことは可能であるが、実際に訪れる観光客の数や訪問時期をコントロールすることは難しい。一方、MICE の場合はターゲットを特定したプロモーションやセールス展開が可能であり、その土地の有する資源（会議施設や宿泊施設のキャパシティ等）に見合った、「来て欲しい潜在顧客」に対する直接的なアプローチが可能である。また、特に国際会議においては小規模化のトレンドにあることも、地方部にとっては朗報と言えるだろう。日本政府観光局の国際会議統計によると、会議開催総数の 7 割超が 300 人未満の小規模な国際会議であり、特に参加人数 100 人未満が構成比 35.3%と最多、その構成比率は年々拡大傾向にある。[2] 地方部にとってターゲットとしやすい規模の潜在顧客が増え続けているのである。

地方部での MICE、特にミーティングやコンベンションの開催を考えるとき、大きな課題となるのが施設の確保であろう。地域内に十分な会場数・座席数を有した施設が無いことが、ミーティングやコンベンション誘致の足かせになることは想像に難くない。一つの施設では必要な会場数を賄うことが難しくとも、複数の施設を組み合わせることで地域全体をミーティング・コンベンション会場とすれば開催は可能となり、また地域の独自性を創り出すことができるのではないだろうか。参考になるのが、イタリアが発祥の「アルベルゴ・ディフーゾ」である。アルベルゴ・ディフーゾとは「分散した宿」を意味する。1970 年代後半、イタリア共和国の北東部に位置するフリウリ＝ベネツィア・ジュリア州のフリウリ地方を巨大地震が襲い、137 の小さな町や村が甚大な被害を受けた。そのうちの 1 つの村の再建について相談を受けた現在のアルベルゴ・ディフーゾ協会会長

---

2) 日本政府観光局『2017 年国際会議統計』

3) 島村菜津（2017）『スローシティ　世界の均質化と闘うイタリアの小さな町』光文社

ジャンカルロ・ダッターラ氏が、震災による失職で村民が流出した村に残された空き家を活用するために考案したのがアルベルゴ・ディフーゾである。[3] 人口流出が進んだ地域では、宿泊施設となり得る建物は存在しても、働き手が少ないため個別に民宿や B&B を運営することは難しい。アルベルゴ・ディフーゾでは、地域一体をひとつの宿泊施設とみなすため、受付や食堂といった宿泊施設に必要な機能は地域内に一カ所あれば良く、少ない労働力でも効率的に持続可能な宿泊施設運営を行うことが可能となる。また、新しく施設を創り出すことは行わず、また今ある建物に手を加えることは最小限にし、経済的にも持続可能な施設運営を行っている。この仕組みは、運営側にとって利点があるだけではなく、訪れる観光客側にとっても利点がある。宿泊施設の機能が分散していることにより域内を周遊することを余儀なくされ、地域の隅々まで知ることができ、自然と住民との交流が生まれる。その土地に古くから残る建物に宿泊することで、その土地の暮らしを知ることができる。アルベルゴ・ディフーゾでは「暮らすように旅する」新しい旅のかたちを、観光客は楽しむことができるのである。

アルベルゴ・ディフーゾのように、地域内に散在するいくつかの施設を組み合わせることで、MICE を地方部で開催することも可能なのではないだろうか。都市部で開催される大規模な MICE の場合、複数の会場を利用し地域全体を会場とする仕組みを構築することは珍しいことではない。また、美術館や博物館あるいは寺院といった場所を会議やイベントの会場とし、参加者にその地域ならではの新鮮な体験を提供する「ユニーク・ベニュー」も各地で積極的に取り入れられている。これらとアルベルゴ・ディフーゾ型 MICE の違いは、その目的の違いにあると考える。宿泊施設としての本来のアルベルゴ・ディフーゾの最大の目的は、高齢化が進み若者は都市部へと移り空き家が増えた地域を存続させ、活性化させることにある。同様に、従来の都市型 MICE における施設分散やユニーク・ベニューが MICE を魅力的なものにするために地域の資源を活用するという考え方であるのに対し、資源（ヒト・カネ・モノ）に乏しい地域の活性化を目的とし MICE を実施するための一手法を、アルベルゴ・ディフーゾ型 MICE の定義とする。

アルベルゴ・ディフーゾ型 MICE の可能性を探るため、まずは本来のアルベルゴ・ディフーゾ、すなわち分散型宿泊施設の実体について理解を深めるべく、兵庫県丹波篠山市を訪れた。丹波篠山市は 2019 年 7 月現在、人口 41,407 名、17,387 世帯を擁している。土地利用の現状は、市域の 74%が森林であり、大部分は集落や人里に接した山林で人間の暮らしに大きく関わってきた「里山」となっている。[4] 日本の他の地方部同様、丹波篠山市においても、人口減少、少子高齢化の急速な進展が過疎化の進行をもたらし、地域のコミュニティ

---

[4] 丹波篠山市ホームページ『丹波篠山市の概要』（最終閲覧日：2019.08.04）
https://www.city.sasayama.hyogo.jp/pc/nouto/about/index.html

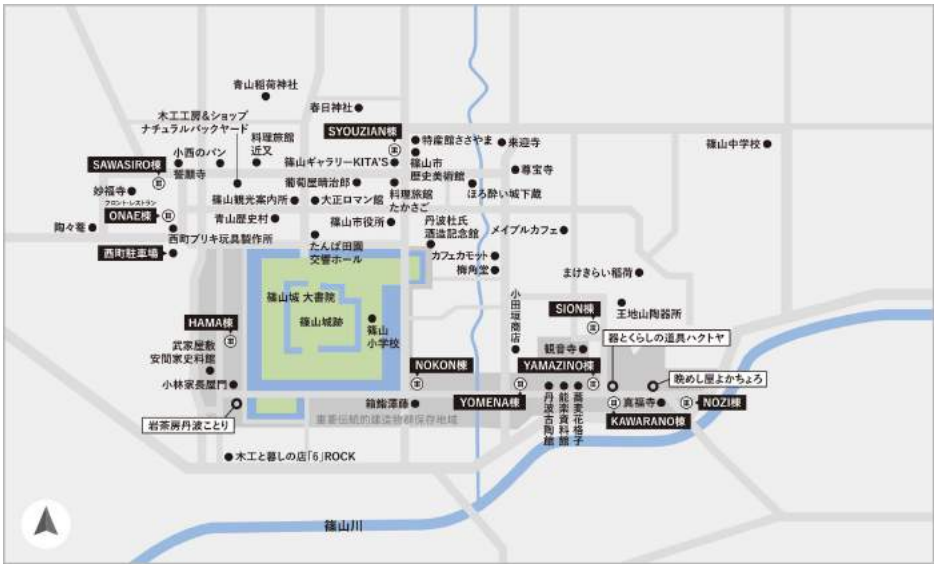
[5] 山崎茂雄（2016）『町屋・古民家再生の経済学』水曜社

や文化の衰退を引き起こす要因となっている中、住民らが中心となり、古民家など古い建造物を活用したまちづくりを推進した。2007 年から 2012 年までの 5 年間で宿泊施設や商店、飲食施設へと再生・再活用された古い建造物は 30 軒、70 名ほどの雇用を創出し、[5] その数は現在も増え続けている。

篠山を代表する宿泊施設に「集落丸山」および「篠山城下町ホテル NIPPONIA」がある。集落丸山は築 150 年の茅葺屋根民家一棟貸しの宿泊施設である。かつての丸山集落は 12 軒の茅葺屋民家のうち住民が暮らすのは 4 軒のみ、残りは空き家という状態であった中、空き家の内 3 件を改修し 2009 年に農家民宿として運営を開始した。[6] 鍵の受け渡しや掃除、朝食の提供といった運営管理は集落の住民が交代で担い、昼食・夕食は提携する宿泊施設の近隣のレストランで提供している。1 泊朝食付 5 名利用 13,000 円～と、決して安くはない料金設定であるものの、日本の里山での暮らしを体験したい国内外からの観光客から支持を得ている。

篠山城下町ホテル NIPPONIA は、篠山城址を取り囲むように点在する 9 つの宿泊棟と、フロントとレストランの機能を有する棟で構成された分散型宿泊施設である。[7]（図 1）

篠山城下町ホテル NIPPONIA 周辺地図　（図 1）



出典：篠山城下町ホテル NIPPONIA ホームページ

いずれの建造物も邸宅や長屋等、古民家を再生したものであり、観光客は古民家での滞在を楽しむと共に、周辺に点在する、ホテルと同様に古民家を再生したレストランや雑貨店、ギ

---

[6] 集落丸山ホームページ『集落丸山とは』（最終閲覧日：2019.08.04）
http://maruyama-v.jp/maruyama/

[7] 篠山城下町ホテル NIPPONIA ホームページ『当ホテルについて』（最終閲覧日：2019.08.04）
https://www.sasayamastay.jp/concept/

ャラリーやカフェといった施設巡りを楽しむことができる。

篠山を訪れ、関係者に話を聞く中で強く感じたことが２点ある。１点目は施設の計画、改修および運営を担う側と地元住民との結びつきの強さ、そして２点目は「分散型宿泊施設」という物珍しさだけではない、宿泊施設としての集落丸山や篠山城下町ホテル NIPPONIA のクオリティの高さであった。それは宿泊施設のみならずカフェや雑貨店においても同様であり、観光地としての篠山の一貫性のようなものを強く感じた。アルベルゴ・ディフーゾのコンセプトは、地域活性化のために無いものを工夫して観光資源に仕立て上げることである。しかしながら、単にアルベルゴ・ディフーゾであること、分散型宿泊施設であることだけでは観光客を集め続けるだけの魅力に乏しく、収益を上げ続けることは難しい。地域活性化の目指すところを現状維持の低空飛行ではなく持続可能なビジネスモデルの構築とするのならば、個々の施設を含む町や村全体が観光客にとって魅力的なものとなるようなグランドデザインが必要であり、一貫したメッセージを発信し続けることが必要である。それがすなわち、地域のブランディングにつながるのだろう。そしてその実現には、それを担うプレーヤーの存在が極めて重要であることの認識を強めた訪問であった。

資源の限られた地方部において、MICE は観光による地域活性化のフックとなり、そして限りある資源の有効活用のためには、アルベルゴ・ディフーゾの考え方を MICE 開催に取り入れることが有効な一手段となり得ると考える。その有用性を検討するため、具体的な事業計画の策定を今後進めて行きたい。一方で、これまでに行った文献購読や現地訪問から、宿泊施設であっても MICE であっても、アルベルゴ・ディフーゾは地域活性化のための一つの選択肢とはなり得るもののあくまでも手段に過ぎず、それを導入すれば問題が解決するといったものではないと考えるに至った。持続的に経済・社会的な便益を得られる MICE 開催地となるためには、何らかの共通した KSF（キー・サクセス・ファクター）があるのではないか、そしてそこに旅行会社として担うべき役割があるのではないかと考える。地域活性化に貢献できる MICE の在り方とはどういったものなのか、観光地経営そして MICE 開催に係る組織経営の観点で、探っていきたい。