

KARM-RJ006

2020年度
サービス&ホスピタリティプログラム／観光経営科学コース
WS最終成果概要

サービス&ホスピタリティプログラム／観光経営科学コース履修生

1	畑中 宏文	飲食企業に求められるサービスマネジメント	観光
2	伊藤 敦則	日本のインバウンド増加へ 東南アジアの魅力と可能性	観光
3	高橋 早咲	海外大手IR企業と日本の旅行会社の提携事業の優位ー海外大手IR企業と現地観光事業者の提携事例からー	観光
4	平井 佳亜樹	登録DMOの財務分析～小規模DMOの財源確保の可能性を探る～	観光
5	安原 壮一	新たな大学開放の可能性を探る～「ツーリズム」は大学の持続可能性を高めるのか～	観光
6	北村 光司	コンベンション開催地の選定要因は何か～ 国内コンベンション (学会)主催者の決め手・課題を探る ～	観光
7	廣瀬 崇臣	簡易宿泊業で生き残る多角化戦略ーコロナ禍でどう生き残るかー	観光
8	清水 泰正	訪日インバウンド再開に向けたDMOの打ち手ー シナリオ分析を用いて	観光
9	西澤 徹生	京都に宿泊施設はもうこれ以上必要ないのか	観光
10	内田 直樹	「人生100年時代」における大学リカレント教育サービスについて～「アルムナイ」を対象にした生産性・人づくり革命に向けて～	S&H
11	数藤 知子	「子どもたちが関わる社会の枠組み」を拡げるアプローチ方法の考察～京大MBA社会人学生出前授業を起点として～	S&H
12	豊川 竜太	ビジネスそのものをアートに設計したアートビジネス	S&H
13	上田 耕平	アフターコロナにMust-haveな新規事業の模索	S&H
14	中嶋 浩子	日本政策金融公庫主催 高校生起業コンテストのデータ分析から得た若年層向け起業教育のありかた	S&H
15	竹下 智	インサイト探索におけるキャプション法・KA法の有用性の検証	S&H
16	L I N Y I F A N	越境ECのマーケティング戦略 台湾発グローバル通販サイトPinkoiを例に	S&H
17	小山 聖治	Off The Job Trainingとワーク・エンゲイジメントの探求-奏功プロセスの解明とメタ人的資源開発の認知に向けて-	S&H
18	W A N G Y I N G	オンライン・オフライン垣根なき時代のアパレル業	S&H
19	長谷川 梨紗子	忙しい子育て世帯の読み聞かせをサポートするビジネスの創出	S&H
20	薛 ショウ	日本における医療観光の成功要因とは？ ー過去日本の医療観光の事例から	S&H

飲食企業に求められるサービスマネジメント

畑中 宏文

このコロナ禍において突出して被害、損失が大きいとされる飲食企業に注目し、生産性をキーワードとして課題を見出す。その上で、筆者の運営している店舗の現場観察を回帰分析を使用して「従来の生産性向上の方法論で、この状況を打開できるのか。」が大きなこのワークショップでのテーマとなった。結果、「客単価」を上げる施策を行うことが、状況を打開する最善の方法であるということを結論とした。

1. 初めに

今回のコロナ禍により、経済的ないち早く、また甚大な被害を被ったのが、サービス業と言われている。筆者も飲食店舗を奈良、大阪、東京で経営しており、また奈良では市の主力観光地でも事業をしている。まさに非常に被害が大きかった業態で事業をしている。東京商工リサーチのデータでは、飲食店の3分の1の会社が廃業を検討しているという衝撃的なデータもある。この状況をどのようにマネジメントしていくのかを研究を通して明らかにしていきたいというのが問題の出発点である。

2. 飲食企業の従来の課題と生産性向上の議論

まず、筆者が考える飲食企業の従来の課題は大きく二つあると考えた。一つ目が、消費の同時性。二つ目は収益構造の問題である。

消費の同時性とはサービス産業の特徴であり、基本的にはサービスの提供に対して在庫ができず、また対面でないとサービスを提供できないという特徴がある。そのため、製造業などに比べて非効率で人員調整が困難でコロナ禍前は人手不足などの問題があり、人件費が高く、固定化されてお

り、また業務が非常に属人的になりやすく、人が変われば生産性が全く異なる結果になる。

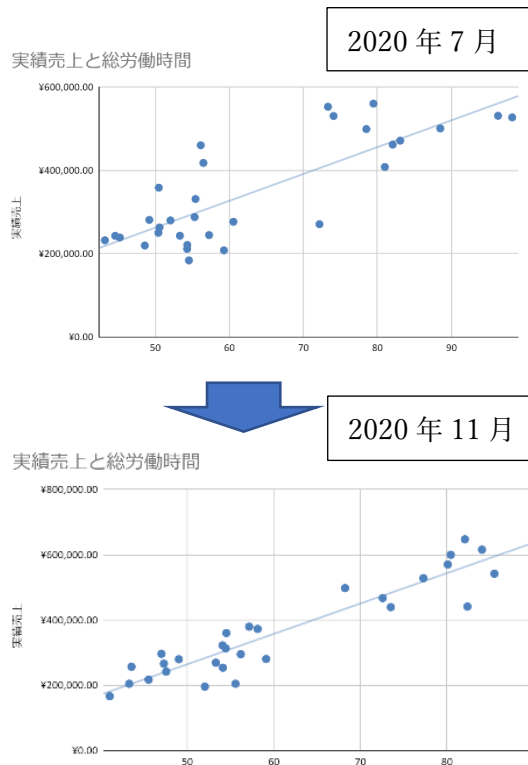
収益構造の問題は損益分岐点の問題である。通常の飲食企業の損益分岐点は85%以上といわれ、他の産業に比較すると非常に高い。

この二つの大きな課題を軽減しなければ、飲食企業を運営継続は不可能になる。その問題を解決するためには、生産性向上の議論を行う必要がある。

そのため、本ワークショップでは、従来の生産性向上の議論によってコロナで顕在化した飲食企業の問題を解決、軽減して持続可能な経営を行うことは可能かどうかということが大きなテーマとなり、それを実際の店舗のデータを分析をしたうえで効果測定を行うことが目的である。

3. 実際の店舗で行った生産性向上の方法論と現場観察の仕方

サービス産業の生産性向上の研究者である内藤氏の方法論の中で、「リアルタイムサービス法」、「マルチタスク化」を2020年7月から11月の間で一店舗を対象として、単回帰分析を行った。分析では、売上実績をY軸、X軸を労働時間とした。



売上と総売上が相関していないこと、また客単価と労働時間が、総売上に非常に相関系があることが分かる。

5. 客単価と労働時間(正社員、アルバイト)の関係

続いて、客単価をY軸、X軸を正社員の労働時間、アルバイトの労働時間とそれぞれ2つの分析を行うと、正社員と客単価は比例しておらず、一方アルバイトの労働時間と客単価が比例していることが分かる。ここから、アルバイトに労働時間を増やせば客単価が伸び、生産性が向上することが分かった。

6. 考察

以上の分析から、①客単価を増やす施策必要であること。②テイクアウトは一般的に対面販売での飲食店の生産性の阻害要素になりうるため、一概に導入をすることがいいとは言えない、ということが考察される。

4. テイクアウト売上、客単価、季節変動、労働時間を変数とした重回帰分析

さらに詳しく、分析を行うため重回帰分析を行った。

モデル		非標準化係数		標準化係数	t値	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	22255.242	22222.452		1.000	.999
	総労働時間	6130.966	450.278	.779	13.616	.000
2	(定数)	-437112.948	69852.397		-6.258	.000
	客単価	178.577	29.403	.350	6.005	.000
3	(定数)	-504685.919	67223.824		-7.508	.000
	総労働時間	6047.541	527.297	.769	11.469	.000
	客単価	181.798	27.522	.360	6.605	.000
	店	-94900.347	22312.756	-.263	-4.253	.000
4	(定数)	-454653.794	66856.131		-6.800	.000
	総労働時間	6715.342	552.502	.853	12.154	.000
	客単価	135.151	30.516	.268	4.429	.000
	店	-102870.927	21689.522	-.286	-4.743	.000
5	季節	59495.635	19151.382	.165	3.107	.002
	(定数)	-409076.249	67981.953		-6.017	.000
	総労働時間	6698.780	540.832	.851	12.386	.000
	客単価	125.990	30.097	.250	4.186	.000
	店	-100477.593	21251.781	-.279	-4.728	.000
	テイクアウト比率	-406693.478	164362.252	-.113	-2.474	.015

ここで、分かったことはテイクアウト

7. 今後の課題

本ワークショップの研究から明らかになった事実から、「オーダーをこまめにとることが、客単価をあげることになる。」という新たな仮説が生まれた。

今後は客単価とアルバイト比率の関係について、現場の店舗のオペレーションを含めて研究し、実際の運営に活用していきたいと考える。

日本のインバウンド増加へ、東南アジアの魅力と可能性

伊藤 敦則

日本のインバウンド増加へ、今回は東南アジア主要 6 カ国に注目する。経済成長や人口増加が著しく、またビザの緩和や免除の影響などもあり、今後の日本のインバウンド増加へ大きく影響を与えると考える。東南アジア主要 6 カ国の中でも、今回はシンガポール訪日観光客の一人当たり旅行支出額と、タイ訪日観光客の訪日旅行回数を増やす要因を解明する。

1. 目的

日本政府が掲げる 2030 年 訪日外国人観光客 6,000 万人という目標は、新型コロナウイルスの影響と関係なく以前より難しいとされていた。この研究では東南アジア主要 6 カ国の魅力と可能性を調査し、旅行満足度、一人当たりの旅行支出額、訪日旅行回数を更に増やす要因を解明することを目的とした。経済成長は欧米諸国と比較すると高く、また訪日観光客数の伸び率も高い数値となっている。LCC 便も 2018 年の段階で東南アジアと日本を結ぶ国際線旅客便数のうち、約 3 割弱が LCC と年々増便している。中でもフィリピン訪日観光客の半数以上、約 53%が LCC を利用するなど今後も LCC の存在は大きくなると予想される¹⁾。

2. 研究方法

主要 6 カ国にいる JTB 現地スタッフと現地住民にインターネットでのアンケート調査を実施。合計 598 名から回答を集計。分析方法は、SPSS での相関関係やクロス集計表、そして Amos を使用。

3. 東南アジアを選択した背景

- ・ビザの免除と緩和による日本旅行をし

やすい環境

- ・人口増加と経済成長による中間層や富裕層の増加
- ・LCC 増便による潜在的顧客や訪日機会の増加
- ・経済支援で日本は世界トップクラス、親日友好。

4. 東南アジア主要 6 カ国を選択した背景

- ・カンボジアやラオスと東南アジア主要 6 カ国の訪日観光客数を比較すると一目瞭然である。この背景には、空港へのアクセスの悪さなどインフラが整理されていない理由などがある²⁾。
- ・主要 6 カ国の訪日観光客数は 8 年連続で過去最高を更新しており、一人当たりの旅行消費額も世界レベルに達している³⁾。

5. 考察と結論

「シンガポール」

- ・シンガポール訪日観光客の旅行消費額に影響を与える変数は大きく 3 つある。
 - ① 一泊の宿泊費と目的達成度が高い人ほど旅行消費額が高い
 - ② 滞在日数が長い人ほど旅行満足度が

高い

③ 滞在日数と旅行消費額が正の相関関係

旅行消費額を高めるためにプロモーションビデオの認知度を向上させ、視聴機会を増やすことで「訪日旅行をする外部要因」になるのではないかと考える。また、都道府県別のプロモーションビデオを作成し、視聴者が行きたい/気になる地域を選択して視聴してもらうことで、滞在日数や地方旅行への関心が高まるのではないかと。

「タイ」

- ・ 訪日旅行回数を増やすポイントになるのはロイヤルティと旅行満足度である。まず、旅行満足度を上げるために重要な変数が訪日旅行への評価と期待。そして、ロイヤルティに影響を与える変数が訪日旅行への目的達成度であり、この旅行目的を持たせる手段となるのはプロモーションビデオという結果に至った。訪日旅行回数を増やすには、まず旅行目的を持ってもらうことが重要である。そして、その目的を達成することで旅行満足度が高まり、最終的に訪日旅行回数が増えると考ええる。さらに、訪日旅行への期待感が高まる要因として「友人からの推奨」の割合が最も高いのはタイということから、訪日旅行での目的達成が「友人への推奨意向」を高め、更なる訪日観光客の増加に繋がる結果に至った。
- ここまでシンガポールとタイについて述べたが、今回の研究では主要 6 カ国それぞれ独自の分析結果が出た。あらゆる観

点から、今後も東南アジア主要 6 カ国からのインバウンド数や旅行消費額は伸びると思われる。観光立国である日本を支える重要な国々として、今後の彼らの動向に注目していきたい。

参考文献

- 1) 国際線就航状況から見るインバウンド状況
<https://inbound.nightley.jp/report/report-download/1965/> (2021 年 2 月 7 日閲覧)
- 2) JNTO 日本の観光統計データ、各国・地域別の推移
<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph--trends--by--country> (2021 年 2 月 7 日閲覧)
- 3) NNA ASIA アジア経済ニュース、東南アジア 8 年連続過去最高
<https://www.nna.jp/news/show/1997221> (2021 年 2 月 7 日閲覧)

「海外大手 IR 企業と日本の旅行会社の提携事業の優位」 ー海外大手 IR 企業と現地観光事業者の提携事例からー

高橋 早咲

海外大手 IR 企業と日本の旅行会社が提携するメリット、日本版 IR における日本の旅行会社の役割について検討することを目的に、海外大手 IR 企業と現地観光事業者の提携内容を調査し、アライアンス戦略の観点から分析、考察した。結果、日本版 IR において日本の旅行会社がやるべきことは統合型アライアンスを通じたセグメント別の共同商品開発、共同マーケティングであり、両社の強みを活かし共同で商品を作りこんでいくこと、それを継続的に展開していくことが重要であることがわかった。

1 はじめに

1.1 背景

IR(統合型リゾート)とは「カジノのほかホテルや劇場、国際会議場や展示会場などの MICE 施設、ショッピングモールなどが集まった複合的な施設」¹⁾である。IR やカジノ施設は世界 140 の国・地域で約 4,300 ヶ所存在し、その世界市場規模は 18 兆円以上と言われている²⁾。2016 年 12 月、国会で IR 推進法が成立し、日本でもカジノが解禁された。日本版 IR の導入目的は、滞在型観光の実現、観光産業振興による地域経済の振興、収益の社会還元である。IR を日本のショーケースとして日本各地の魅力を伝え、IR を起点に日本各地を周遊してもらうことを目指している。2030 年の政府目標である訪日外国人旅行者数 6,000 万人、旅行消費額 15 兆円の達成や地域のまちづくり、観光業の発展のための起爆剤として期待されている。

1.2 問題意識

観光先進国の実現を目指して導入される日本版 IR において観光産業が大きく注目されているが、観光事業者にとって自社のビジネスへの影響をどう分析するのか不明瞭といった課題があると考え。IR の開業地が未定なことや、住民のカジノに対する反対意見が絶えないことなど、不確定要素が多い。一方で、海外大手 IR 企業は日本版 IR の成功にパートナーシップの重要性を訴えており、観光事業者にとってここに大きなビジネスチャンスがあると考え。

1.3 研究テーマと目的

大阪 IR への参画を表明している米 MGM リゾーツ・インターナショナル社に着目し、ラスベガスにおける MGM と現地観光事業者の提携について明らかにし、アライアンスの観点から日本の旅行会社が海外大手

IR 企業と提携するメリット、日本版 IR における旅行会社の役割を考察する。リサーチクエスションは「海外大手 IR 企業と日本の旅行会社が提携するメリットは何か」である。

2. 研究方法

先行研究、MGM の関連書籍、Annual Report、ニュース記事等を通じて MGM の企業分析に加え、現地観光事業者との提携について調査、分析した。また、MGM 及び JTB へ半構造化インタビューを実施し、MGM には現地観光事業者との提携、JTB には日本版 IR に対する動きについてヒアリングした。そこで得られた情報をアライアンス戦略の観点から分析した。

3. アライアンスの分析フレームワーク

アライアンスとは「独立した企業同士が、共通の目的のために経営資源を交換する、断続的な連携関係」³⁾と定義されている。分析にあたり、安田(2016)のアライアンス・マトリックス⁴⁾のフレームワークを活用した。企業の関係(競合か非競合か)、及び経営資源の関係(同種か異種か)に基づいた 2×2 のマトリックスのいずれかに位置付けることでその背景や戦略的理由を明らかにすることができる。

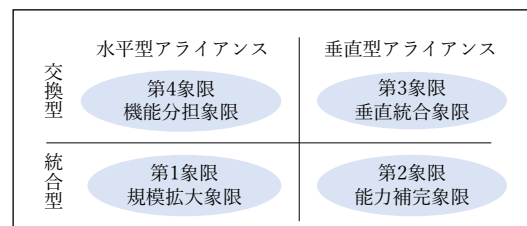


図-1: アライアンス・マトリックス

4. MGM の提携に関する調査結果

4.1 MGM と旅行会社の提携

MGM と旅行会社には主に 5 つの関わりがあること

がわかった。旅行会社から MGM の施設への送客、滞在中のアクティビティの手配、大型バスなどの交通の手配、旅行会社会員の宿泊ディスカウント(AAA)、予約システムの構築(エクスペディア)である。取引内容は旅行会社が MGM へ顧客を送客し、MGM が旅行会社に手数料を支払うことから殆どが販売委託または売買取引であり、マトリックスの第 3 象限、垂直交換型のアライアンスに当てはまる。旅行会社にとって MGM は顧客を送客する施設の一つにしか過ぎないことがわかった。また MGM のインタビューの中で MGM にとって旅行会社と提携することのメリットは、「市場拡大、言葉が通じない顧客への対応、移動手段の手配等」であり、旅行会社の存在は MGM ができないことの補助をする役割が大きいことがわかった。

4.2 MGM とその他サービス企業の提携

MGM は 8 社以上のサービス企業とロイヤリティプログラムにおいて提携を結んでいた⁵⁾。サウスウェスト航空(以下、SW と記す)、ハイアットホテルズ&リゾーツ、AVIS(レンタカー)、シルク・ド・ソレイユ、ロイヤル・カリビアン・インターナショナル(クルーズ)、JSX(プライベートジェット)等である。SW 航空とハイアットホテルズ&リゾーツは共同マーケティングのアライアンスを組んでおり、内容としては両者のロイヤリティプログラムに加入し対象施設を利用すると、それぞれのポイントを獲得することができ、会員ステータスに応じて特典が受けられるようになっている。両社の販売資源(顧客基盤や販売網等)と生産資源(交通網や施設数、高品質なホスピタリティ等)を統合しサービスを拡充することで付加価値を高めている。マトリックスの第 2 象限、垂直統合型であり、両社にとって市場拡大に加えて会員サービスの拡充、利便性向上、顧客の囲い込み等のメリットがある。

その他のサービス企業とは販売協力のアライアンスを組んでおり、内容としては MGM のロイヤリティ会員であれば、各サービスの割引や特典が受けられるようになっている。マトリックスの第 3 象限、垂直交換型に当てはまり、MGM にとってはサービスの拡充、顧客の満足度向上、サービス提供側としては市場拡大等のメリットがある。

5. 考察

5.1 アライアンス結果考察

旅行会社においては、アライアンスのメリットとして商品ラインナップの強化や、市場拡大であると言えるものの、両社の強みを活かしたメリットはなく、日本版 IR では異なるアプローチが必要である。その他サービス企業は第 3 象限に集中しているが、

競争優位の源泉がない限り、代替可能で他社への乗り換えリスクが高いと考える。特に参入障壁が低く差別化を図りにくい旅行会社は、ここは避けるべきである。一方、ハイアットや SW 航空はそれぞれの経営資源の持つ強みを活かして付加価値を高めている。航空と宿泊をセットにした利便性の高いお得な商品の提供や会員特典の拡充など、共同でサービスを作りこむことで相乗効果が表れ、他社への乗り換えリスクが低くなると考える。アライアンスの形態としては交換型よりも統合型の第 2 象限が狙い目である。

5.2 海外 IR 企業と旅行会社が提携するメリット

日本版 IR において MGM の課題として日本は新市場であること、施設外の顧客の行動パターンや観光周遊に関するノウハウがないこと、日本人もターゲットとしていることが挙げられる。これらに対し旅行会社が持つ観光に関するノウハウやネットワーク、顧客基盤等の経営資源を活用することで上記課題解決に加え新市場の参入、市場拡大といったメリットがあると考えられる。一方旅行会社にとってはアフターコロナの新たな収益源の確保や業界内の激しい競争等の課題に対し、MGM の経営資源を活用することで課題解決に加え、新しい顧客体験を生み、差別化、収益力・競争力強化、市場拡大につながるメリットがあると考えられる。

5.3 日本版 IR における旅行会社の役割考察

既に実施している顧客の送客やイベント、MICE 誘致に加え、観光客の受入体制の整備等の地域に対する取り組みから、商品企画・開発、スマート観光やシステム開発、送客施設の運営などが考えられる。中でも日本版 IR で日本の旅行会社がやるべきことは統合型アライアンスを通じてセグメント別の共同商品開発、共同マーケティングであると考えられる。大阪府の調査では IR を目的とした訪問客の内、7 割は日本人を見込んでいる⁶⁾。訪日外国人のリポートにつながる商品開発に加え、まずはいかに日本人を連れてくるか、リピートさせるかも重要である。こうしたセグメント別の商品を共同で作っていくこと、それを継続的に展開していくことが収益の観点、アライアンスの観点からも重要である。

参考文献

- 1) JTB 総研 <https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/ir/> (2020 年 2 月 8 日参照)
- 2) 桐山満啓:インバウンド・ビジネス戦略, p. 334(2019 年 6 月 25 日)
- 3) 野本達平:成功するアライアンス戦略と実務, p. 18(2020 年 2 月 20 日)
- 4) 安田洋史:新版アライアンス戦略論, p. 73-90(2016 年 2 月 15 日)
- 5) MGM Resorts International HP(2020 年 2 月 3 日参照)
- 6) 大阪府・大阪市 IR 推進局:大阪がめざす IR について(2019 年 11 月 21 日講演資料)

財源に課題のある DM0 の特徴は何か

～小規模 DM0 の財源多様化の可能性を探る～

平井 佳亜樹

補助金比率の高い DM0 の特徴を明らかにし、課題をもつ DM0 がどのように財源を確保すべきかの提言を行うために、登録 DM0 167 団体の財務データを分析した。補助金依存を問題とし、補助金比率の高い DM0 の特徴を分析したところ「一般社団法人の小規模 DM0」という特徴が明らかになった。小規模 DM0 の財源多様化には、事業収益や公物管理収入が選択肢として考えられ、一般社団法人は会員視点という特性を踏まえた組織運営を行うことが必要である。

1. はじめに

少子高齢化による人口減少社会において観光は地方創生の切り札として注目され、その舵取り役として DM0（観光地域づくり法人）が期待されている。2015 年に登録制度が創設され、2020 年 1 月時点 286 件が登録している。DM0 の持続的な活動を支える財源は、登録制度開始時から課題とされてきた。観光庁は安定的な財源確保に向けて 2020 年 4 月に登録ガイドラインを厳格化、財務責任者（CF0）の設置義務化を決めた。DM0 へのアンケート調査では約 7 割の DM0 が財源に課題があると回答し、関係者の財源問題への関心は高い。

2. 問題意識

本研究では、DM0 が行政の補助金に依存することに問題意識をもつ。DM0 の活動は地域の稼ぐ力を引き出すという公益性があり、補助金に頼ることが一概に否定されるものではない。しかし補助金依存には 3 つの問題がある。それは、①自治体財政の悪化により補

助金が減少する（継続性の問題）、②行政予算の単年度主義により計画的な組織運営ができない（計画性の問題）、③観光行政にイニシアティブを取られ自律的な活動を行えない（自律性の問題）の 3 点である。

3. 研究目的

リサーチクエスションは次の 2 点であり、これらを明らかにすることが研究目的である。

- (1) 財源に課題のある DM0 の特徴は何か
- (2) 課題のある DM0 の財源選択肢は何か

4. 研究方法

観光庁のホームページに公開されている「登録 DM0」の形成・確立計画から、167 団体の収入データを取得し、補助金比率が高い DM0 の特徴を明らかにする。「①法人格」「②登録区分」「③財源規模」の各項目と、補助金比率でクロス集計を行う。なお、本研究では補助金比率が 60%以上であることを、問題がある状態と定義する。

5. 結果

クロス集計の結果から、補助金比率 60%以上の補助金に依存する DMO の特徴は、「一般社団法人」「地域連携 DMO・地域 DMO」「財源規模 2 億円未満」であることが明らかになった。つまり、「一般社団法人の小規模 DMO」である。

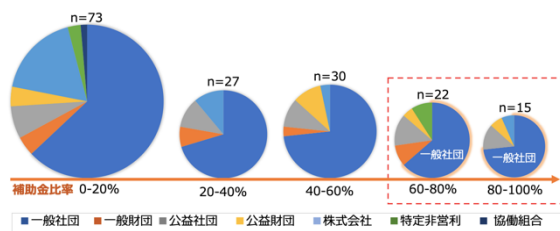


図 1：法人格と補助金比率の集計結果

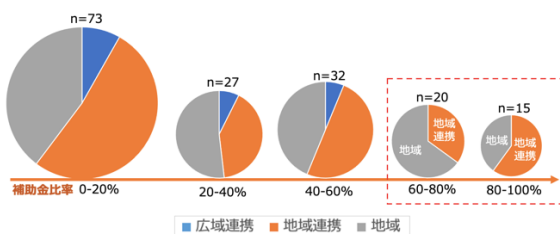


図 2：登録区分と補助金比率の集計結果

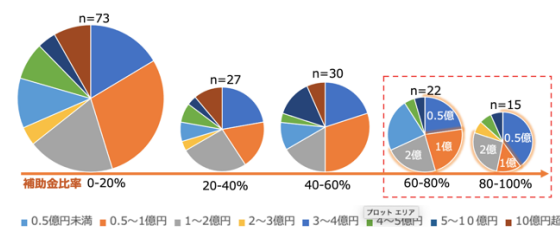


図 3：財源規模と補助金比率の集計結果

6. 結論と考察

研究結果をもとに、マネジメントエリア（＝登録区分）や財源規模の小さな DMO の財源選択肢を考察した。結果、地域の資源を活かして旅行業で「事業収益」を得ることや、自治体が所有する施設の管理「公物管理」が考えられる。地域にある資源を活かし、管理から経営にマインドセットを変えることで、財源多様化に取り組むことが有効というのが筆者の主張である。一方で観光庁が推奨す

る受益者負担の視点を踏まえた特定財源（宿泊税、入湯税、負担金等）は、小規模な地域にとって導入のハードルが高いと考える。

続いて、一般社団法人という法人格は、組織の立ち上げが容易でありコミュニティ運営に向くものの、収益事業を行う上で会員視点が足枷になる可能性があることを自覚する必要がある。その他の法人格として、寄付により出資者と距離を保つ財団法人や、効率的な収益追求を行う株式会社などは、DMO の法人格として適するとされる。しかし既存の法人格を変えることは容易ではないため、法人格のもつ特性を理解することの必要性を提言した。

7. さいごに

DMO が期待される役割や自治体との役割分担は地域によりさまざまである。DMO の存在目的を考慮せずに、財源論を議論することは慎重になるべきとの指摘は真摯に受け止めたい。一方で、補助金に依存することの問題は旧来の観光協会から続いており、今なお DMO の財源問題の中で極めて根源的なテーマである。補助金依存に焦点を当て、問題点を整理し、分析を行ったことに本研究の一定の貢献があると思う。

参考文献

- 1) 大社充, 「DMO 入門官民連携のイノベーション」, 2018
- 2) 観光庁, 「「世界水準の DMO のあり方に関する検討会」の中間とりまとめ」
- 3) 日本政策投資銀行, 「観光 DMO 設計・運営のポイント」, 2017

新たな大学開放の可能性を探る

——「ツーリズム」は大学の持続可能性を高めるのか?——

安原 壮一

「ツーリズム」の概念を取り入れた新たな大学開放が大学の持続可能性に与える影響と、新たな大学開放を実現するために解決すべき課題を明らかにすることを目的として、本研究では先行研究レビュー、国内・海外大学のコンテンツ調査、インタビュー調査を用いて定性分析を行なった。その結果、新たな大学開放が、資源・資産の活用に繋がり大学の持続可能性向上に寄与する可能性があることがわかった。また、解決すべき課題として、学生・地域住民を巻き込んだ事業運営を含む 5 点の課題を明らかにした。

1 はじめに

1.1 背景

我が国では、急速に少子高齢化が進展しており、将来的に人口が大きく減少し国内マーケットの縮小が懸念されている。文部科学省(2018)は、大学学齢期の 18 歳人口は、2030 年には約 100 万人にまで減少することを示唆しており、2030 年以降に到来する未来は、学生の確保の視点から日本の高等教育機関がこれまでに経験したことのない厳しい競争の時代になることが予想されている。大学の持続可能性を向上させるためには、様々な学習者が集うキャンパス創造、資源・資産の利活用推進が必要不可欠であり、これらを実現するための方策として、本研究ではツーリズムに着目した。ツーリズムの魅力は、国や地域が有する独自の資源を観光振興に生かすことや、来訪観光客による旅行消費が、経済活性化を促し、雇用の創出や新規創業に繋がる点にある。

1.2 新たな大学開放

UNWTO (1995) は、ツーリズムを「レジャー、ビジネス、その他の目的で、通常環境以外の場所に 1 年以内に連続して旅行及び滞在する人の活動を含む」と定義している。また、ツーリズムが観光地だけでなく周辺地域の経済活性化に繋がる側面を踏まえ、本研究では新たな大学開放を「大学の有する知的・人的・財政・環境資源や教育・研究機能を広く学外に提供し、利用者に対して非日常的な体験・新たな学びを提供する教育サービス。また、大学と地域の持続可能性を高めることを意識した教育サービス。」と定義した。また、リカレント教育(公開講義等)、施設利用(博物館、施設の学外貸与等)、イベント(MICE、学園祭等)、教室・相談(スポーツ教室、臨床心理相談等等)を、新たな大学開放が提供するコンテンツの 4 分類と定めて検証を行なった。



図1:新たな大学開放のイメージ

1.3 リサーチクエッションと研究目的

本研究のリサーチ・クエッションは、「ツーリズム」の概念を取り入れた新たな大学開放は大学の持続可能性を高めるのか?である。また、下記 2 点を明らかにすることを本研究の目的とした。

- (1) 新たな大学開放が大学の持続可能性に与える影響
- (2) 新たな大学開放を実現するために解決すべき課題

2 研究方法

2.1 先行研究のレビュー

調査対象とした以下の 5 つの先行研究は、研究目的達成に資する研究に焦点を絞り取りあげた。本研究では、大学の持続可能性について検証するため、持続可能性に関わる経済成長、社会貢献、環境保全の 3 要素に対してプラスとマイナスの影響を検証指標として活用し、先行研究で得られている知見を大学開放事例に引きつけて定性的分析・評価を行なった。

- (1) 開かれた大学づくりに関する調査研究(文部科学省委託調査, 2018)
- (2) 大学の地域貢献に関する考察(多賀谷, 2019)
- (3) 国際会議は大都市だけのものなのか? -地方都市が抱える課題を探る-(北邨, 2019)
- (4) ロックフェスティバルの経済効果と消費者行動フジロックを事例に(江頭, 2018)
- (5) 湯布院のオーバーツーリズムに対する持続可能なまちづくりに関する考察(鈴木他, 2020)

2.2 国内・海外大学のコンテンツ調査

国内大学は、28 の大学から 52 の大学開放関連コンテンツを抽出し、それらが経済成長、社会貢献、環境保全に与える影響について定性的分析・評価を行なった。なお、海外大学は、大学の社会貢献度を評価する THE World University Rankings の Impact Rankings2020 において、総合ランキング7位を獲得している The University of British Columbia(UBC) に焦点を絞りコンテンツ調査を行なった。

2.3 インタビュー調査

UBC への出向経験のある大学職員に半構造化インタビュー調査を行い、大学開放の課題を抽出した。

3 結果

3.1 先行研究のレビュー

5つの先行研究のレビュー調査より、経済成長は、「収入の増加(イベント収入・施設利用料等)」「ファンの創出による将来的な学費収入・学費以外の収入の増加」等に繋がり、大学開放がプラスの影響を与える可能性があることが確認できた。一方、イベント単体の収支でみると支出超過の取り組みとなっている事例もあり大学開放が経済成長に対してマイナスの影響も与えている点も確認できた。また、社会貢献は、「地域との関係者が良好になる(地域経済の活性化、雇用の創出等)」「学生・教職員・来訪者の成長に寄与する」に繋がり、大学開放がプラスの影響を与える可能性があることが確認できた。環境保全は、来訪者増に伴い「生活環境の悪化(騒音・振動・渋滞)」に繋がり、大学開放がマイナスの影響を与える可能性があることが確認できた。

また、課題として「慢性的な運営人材および資金不足」「経済成長と環境保全のマイナスの影響要因の排除」の2点が確認できた。

	経済成長	社会貢献	環境保全
文部科学省委託調査,2018	○&×	◎	-
多賀谷,2019	○&×	◎	×
北郷,2016	○	○	×
江頭,2018	○	◎	×
鈴木他,2020	○	○	×

◎：プラスの影響(大)3点 ○：プラスの影響 2～1点 ×：マイナスの影響 3～1点 -：影響の有無が不明

表 1:5つの先行研究の整理結果

3.2 国内・海外大学のコンテンツ調査

経済成長については、プラスの影響(有料でコンテンツ提供)だけでなく、マイナスの影響(無料でコンテンツ提供)を与えるコンテンツが多数あることがわかった。社会貢献は、全52コンテンツが地域・社会貢献に資する取り組みでありプラスの影響を与える可能性があることを確認した。環境保全は、大規模

なイベントは大学や地域の生活環境(騒音・振動・渋滞等)を悪化させマイナスの影響を与える可能性があることが確認できた。また、UBC は大学開放に関連する施設やソフトも充実しており、ツーリズムの概念を取り入れた大学開放の取り組みが日本の大学より進んでいることが確認できた。

3.3 インタビュー調査

新たな大学開放を実現するための解決すべき課題として「教職員に対する地域貢献に取り組む意義及び収益事業への理解促進」「学生・地域住民を巻き込んだ事業運営」「長期休暇期間中も含めたイベント開催頻度の向上」の3点が確認できた。

4 考察

「ツーリズム」の概念を取り入れた新たな大学開放は、「利用者に対して非日常的な体験・新たな学びを提供し、大学と地域の持続可能性を高めることを意識した教育事業サービス」である。このサービス提供により、経済成長については「収入の増加」「ファンの創出による将来的な学費収入・学費以外の収入の増加」等によるプラスの影響、社会貢献は「地域との関係者が良好になる」「学生・教職員・来訪者の成長に寄与する」等により、大学開放がプラスの影響を与える可能性が示された。このことから新たな大学開放が資源・資産の活用に関わり大学の持続可能性向上に寄与する可能性があることがわかった。一方で、経済成長・環境保全ともにマイナスの影響を与える可能性も示されたことから、大学の持続可能性を実現させるためには経済成長・環境保全に十分配慮した大学開放コンテンツを展開する必要がある。また、解決すべき課題は5点あり、効果的な大学開放事業を展開するためには、多くのステークホルダーを巻き込みながら、短中長期的スパンで課題を解決し事業を推進させることが現実的な方策であると考えられる。

新型コロナウイルス感染症による強制的なオンライン講義の導入、キャンパスを持たないミネルバ大学の台頭等によりキャンパスの存在そのものが問われているなかで、資源・資産の利活用や大学・地域経済の活性化に繋がる可能性のある新たな大学開放を推進することは、大学の持続可能な経営基盤を整える上で必要不可欠な戦略の一手になると考える。

参考文献

- 1) 文部科学省ホームページ「資料2 大学への進学者数の将来推計について」, 2018
- 2) UNWTO, 'Technical Manual No1 Concepts, definitions and classifications for tourism statistics', 1995

コンベンション開催地の選定要因は何か

～ 国内コンベンション（学会）主催者の決め手・課題を探る ～

北 村 光 司

国内におけるコンベンション（学会）主催者の選定要因を明らかにすることを目的とし、その重要度を分野別、規模別において多変量解析を用いた分析を行った。調査対象は、日本学術会議協力学術研究団体とした。結果、コンベンション（学会）の選定要因における重要度の高いものとして「開催地関係者（世話人）」であった。コンベンション開催は、特に地方都市においては、地域活性化を目指す上では大変重要な要素である。誘致側としても、主催者の意向を把握し、自分の都市の現状を把握することで、誘致可能性が拡大すると考える。また、併せてコロナ禍における主催者への影響・今後の変化・課題等も探る。

1. はじめに

日本において、少子高齢化時代を迎えるにあたって、コンベンションを開催することにより、多くの集客と交流が生まれ、開催地域の経済活性化をもたらす。その際に、主催者はどこにポイントを置いて開催都市を選んでいるのか明らかにする。また、この選定要因をもとに各都市の誘致可能性の拡大を探る。

また、2020 年に入り中国武漢市で発生した新型コロナウイルスは、2021 年 2 月現在においてもなお、その脅威が収束する気配がない。Face to Face が今までの基本であったコンベンションは、まさに 3 密の代表例となってしまった。このような中で、コンベンション主催者におけるコンベンションの開催への影響・選定への変化を探る。

2. コンベンションについて

コンベンションとは、一般的には「人がある目的を持って集まること」と認識されている。また、主な効果として次の 3 つが挙げられる¹⁾。

1) ビジネス・イノベーションの機会の創造

コンベンションにおいて、最新の研究成果・技術革新の動向を報告・共有する場であり、全国の学会会員と実際に会うことにより情報交換が行われ、新しい発見やアイデアが創造され、学会及び研究分野における発展、イノベーションへ繋がる。

2) 地域への経済効果

コンベンションが開催されることで県内の商品(お土産)、飲食、宿泊などのモノやサービスに対する需要が高まる直接的経済波及効果と、それに伴い発生した需要に応えるために必要な原材料の生産を誘発する間接的経済波及効果である。

3) 都市の競争力・ブランド力向上

コンベンションの開催により、メディアなどを通じて国内外に発信されるようになると、開催都市のイメージアップ効果、広告宣伝効果が期待できる。またコンベンション開催による地域ブランド力向上は、開催後のプロモーション活動にも役立つことが期待される。

3. 研究目的

本研究のリサーチ・クエッションは、次の 3 点について明らかにするものである。

(1) コンベンション主催者の開催地の選定要因とは何か

コンベンション主催者が国内コンベンションを開催する際に、開催地の選定の要因(重要なポイント)は何かを明らかにする。

(2) コロナ禍の影響・変化・課題

昨年からのコロナ禍における主催者への影響の度合い、コンベンション開催にあたって、今後どのように変わって行くのかを明らかにする。

(3) コンベンション開催地選定の課題・開催都市

コンベンションを選ぶ際に、どのような課題があるのか、また開催して良かった都市、今後開催したい都市について調査することにより、より具体的な主催者の傾向を明らかにする。

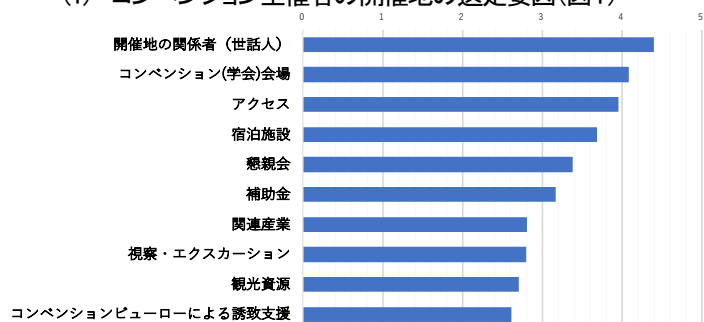
4. 研究方法

日本学術会議協力学術研究団体へのアンケート調査
日本学術会議協力学術研究団体 2,058 団体に対し、
Google Form によるアンケート調査を実施した（5段階評価）。うち 144 団体より回答。

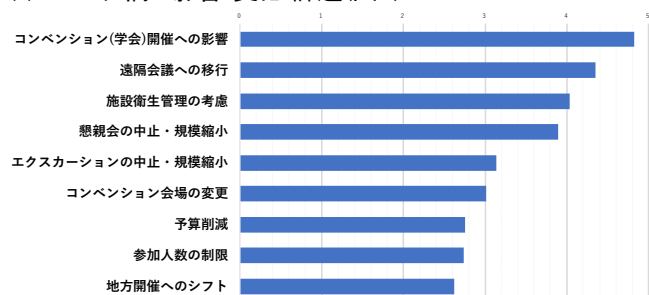
5. アンケート調査結果

アンケート結果について、下記のとおりとなった。

(1) コンベンション主催者の開催地の選定要因(図1)



(2) コロナ禍の影響・変化・課題(図2)



因子分析により、質問項目を少数の潜在変数（因子）に要約した結果、コロナ対策、利便性については医学系の分野及び大規模の学会において重要度の高さを示した。

(3) コンベンション開催地選定の課題・開催都市

コンベンションを選ぶ際の課題について、開催して良かった都市には利便性のある大都市が多く選定されていたのに対し、開催したい都市については、観光資源の豊富な地方都市や今まで開催したことがない地域といった意見が多かった。また、今後開催地に求められるものとして、多くの参加者を考慮した交通アクセス等の利便性、また今や常識となりつつあるコロナ衛生対策、リアル会議（あるいはハイブリッド会議）の開催にあたって

の開催地としての開催意義のPRなどの意見があった。また会場関係においては、柔軟なキャンセル・減免対応、ハイブリッド対応への機器、人材、設備を挙げられていた。開催地選定の課題として、利便性、関係者がいない、が多く、また会場関係においては、規模、収容人数、コロナ対策、会場確保、キャンセル対応、料金、Wifi 環境といったものがあつた。今後は完全にオンラインに移行するというよりも、ハイブリッドでの開催を多くの主催者が想定しており、会場自体のあり方の変化を求められる。

6. 結果と考察

今回の主催者への調査において、コンベンション主催者の開催地の選定要因において「開催地の関係者（世話人）」が最重要とされた。先行研究として、邢(2017)²は、コンベンションビューロー担当者へのインタビュー調査によって、MICE 開催の必須前提条件を「会場設営」「宿泊施設」「アクセスの整備」であるとしている。また、岩崎(2006)³は、コンベンション参加者の満足度を高める要因として「ならでの食・土産品との出会い」「会場施設の評価」「観光の魅力」「会場へのアクセシビリティ」の4要因を挙げている。これらから利便性が評価されていることが認識される。また、コンベンション参加者の満足度を高める要因において今回のアンケート調査において下位であった「観光の魅力」が要因として挙がっていた。誘致側であるコンベンションビューロー、参加者、主催者のそれぞれの視点においての違いが明らかとなった。

今後、誘致側の都市としては、主催者の規模別、分野別などを分析・把握し、また自分の都市の誘致における長所・短所を分析・把握することにより、効率的に誘致可能性の拡大を図れると考える。

【参考文献】

- 1)観光庁ホームページ「MICE の誘致・開催の推進」
- 2)邢艶智,「地方中小としてのコンベンションビューローが国際 MICE 推進のために重視する要素に関する研究」首都大学東京大学院,2016
- 3)岩崎邦彦「コンベンション参加者の開催都市に対する満足度に関する一考察」,『地域学研究』36(1),201-210,2006

簡易宿泊業で生き残る多角化戦略

—コロナ禍でどう生き残るか—

廣瀬 崇臣

コロナ禍に於ける簡易宿泊業の在り方、生き残りについて着眼し、倒産件数著しい宿泊業マクロ環境の中、どのように簡易宿泊施設は生き残っていくべきかを考察した。内部留保の無い簡易宿泊施設は、経営資源のレバレッジを掛けながら水平多角化することにより収益基盤を増やし、生き残っていくことができるのではないか考察をした。

1 はじめに

誰もが予期しなかった新型コロナウイルスが世界中に蔓延し始め、2020 年通年に於いてはサービス業を中心に多くの企業が倒産に追いやられ、3 月には世界保健機関(WHO)がパンデミックを宣言するほどの事態であった。そんな状況下、サービス業を中心に多くの企業が倒産することとなった。国からの補助や各種支援を受けながらも経営を維持できない破綻のケースも散見されている。このようなマクロ経済の流れを受け、本研究では宿泊業のうち「簡易宿泊施設」の生き残り戦略について考察している。近年増加するインバウンド旅行者をメインターゲットとしている「簡易宿泊施設」は「宿泊特化型」が特に多い。予約の入らなくなってしまった施設はイコール収益がゼロであり、倒産への一歩を踏み出していると思えない。収益が「宿泊に特化」してしまっているためである。経営資源である施設そのもののレバレッジを利かせ、新たな収益の柱を立てることにより、倒産リスクを低減できるのではないかと考え、生き残りのための提言を本研究でしていく。

2 経営資源のレバレッジについて

経営資源のレバレッジとは、企業財務の議論に

着想を得る考え方である。経営資源と呼ばれるものを転換・活用することをレバレッジ掛けと言う。財務面だけでなく、経営資源全体のポートフォリオを考え、独創的な新たな経営戦略のもとに、現在の経営資源を転用、活用して、収益をあげようとする考え方を「経営資源のレバレッジ」と呼ぶ。筆者の考えに当てはめた場合、経営資源としての簡易宿泊施設(簡易宿泊施設という資源)をいかにして生産性の分母(投資額や人員数)を減少させずに分子(収益や利益)を上げていくかという考え方に当てはまる。遊休資産となってしまう収益を稼げない物件=簡易宿泊施設を、どうにかして収益を稼げるものにできないものか考察する。

3 水平多角化について

多角化戦略のうち、水平多角化とは同じ分野での事業を拓げる多角化を指す。また、現在の顧客と同じタイプの顧客を対象にして、新しい製品を投入する多角化であると言える。ここで、経営資源である簡易宿泊施設の水平多角化について、「宿泊特化型」から脱却できるモデルを数パターン考察している。下記図が筆者の考えたモデル群であり、4 パターンについて考察している。

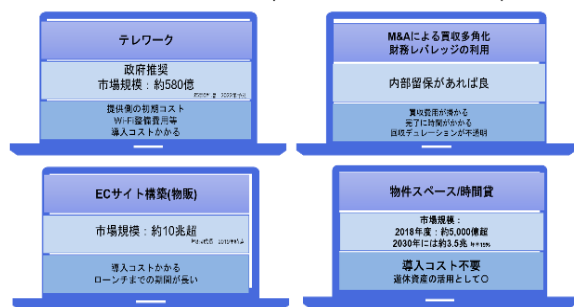


図1-水平多角化案

多角化として、テレワーク・M&Aによる企業買収・財務レバレッジの活用、ECサイト構築などをあげたが、どれも迅速性にかけ、コストが掛かりローンチするまでに時間が要することから、経営資源をレバレッジすることで迅速に収益化の図れる方法として物件時間貸し(スペースマーケットへの公開)について考察した。

4 スペースマーケットへの公開

「内部留保の無い簡易宿泊施設」の多角化戦略の一案として、スペースマーケットへの掲載、経営資源のレバレッジについて言及してきたが、実際にスペースマーケットに筆者の会社で管理している管理物件を掲載した。2月8日時点現在で15棟の簡易宿泊施設を掲載、合計22室で検証した。経過日数の差異はあるものの、平均23.8日の掲載に対し「被お気に入り登録件数 55件」「問い合わせ件数 21件」「最終予約確定 8件」という結果が得られた。顧客からの問い合わせからは「利用目的」「利用形態」「人数」「利用用途の詳細」がわかるようになっている。対話の中で多かったのは「コロナ禍により、プライベートで楽しみたい」「家だと騒げない」「同窓会・忘年会・慰労会などのイベントに使いたい」といった顧客からのニーズがあることがわかった。そのニーズに対し、「プライベート空間をお好きな時間帯に好きな用途でご利用いただける」という施設提供側の価値提案と、顧客との間でバリューマッチングが起こっているということ、バリュープロポジション分析やビジネスモデルキャンパスを利用して考察した。

5 収益予測

管理運営している簡易宿泊施設の1日当たりの最大収益金額、平均月間売上、平均年金売上高とスペースマーケットでの収益を比較検討してみた。15棟22室の1日あたりの平均最大売上高は53,991円、月間で1,619,727円、年間で19,436,727円となった。一方、スペースマーケットでは、仮に7時間利用がデیلیーで2回転出来た場合、且つ維持管理費とオプション費用が取れた場合には、1日当たり53,000円ほどの収益になることがわかる。これが続けば1か月あたりの収益は1,590,000円、年間で19,080,000円の収益になることがわかる。「宿泊用途」の収益予測と比較しても、遜色のない売上をスペースマーケットでもあげることができるとわかる。よって、うまく回転させ、活用することさえできれば、スペースマーケットでの収益も、一つの収益の柱になり得ると言える。

6 まとめ

短期的なデータの取得にとどまってしまったものの、時間貸し/スペース貸しでも「旅行者ではないローカル層を取り込める」という一定の需要があることが知れたというのは、大きな気付きとなった。外国人旅行者などに関係のない、成人式や忘年会、新年会や結婚式後の利用などが進むと考えられるため、既存市場のターゲットとは被らず、うまく調整することさえできれば一つの大きな収益の柱になり得る可能性があるということが分かった。

参考文献

- 1) 川津昌作. “不動産投資におけるレバレッジ”. ハイレバレッジ 不動産投資. 清文社, 2006.
- 2) 与那原 建. ストレッチ戦略と経営資源のレバレッジ. 1995-09, 琉球大学経済研究(50): 123-140, 19p.

訪日インバウンド再開に向けたDMOの打ち手の考察

清水 泰正

新型コロナウイルス(以降 COVID-19)感染拡大により、観光関連産業は、国際的な人の往来が制限される中で、最も影響を受けている産業の一つである。分析対象を訪日インバウンドに絞り、シナリオ分析を用い、訪日インバウンド再開に対し影響を与える因子を抽出、評価。その上で、シナリオを構築し、DMO が抱える将来に向けての課題の把握を行った。旅行需要はある一方、移動に制限(自国/送り出し国の渡航規制、交通機関)がある中、DMO の打ち手は何かを検討した。

1. はじめに

COVID-19 をはじめとした感染症リスクに加え、日本には地震や台風といった自然災害が多く、観光関連産業は発生たびに大きな影響を受けてきた。災害時の観光客への対応と共に、収束後のリカバリプランを事前に準備しておくことは、他国以上に重要である。

収束後、訪問客の往来を早期に回復し、一刻も早くリアルな商業活動再開をすることが、観光産業のみならず、国家経済の持続的な発展につながる。しかし、観光は「不要不急」のものという認識から、後回しになる傾向があり、特に海外からの訪問客受入、つまりインバウンドの受入の優先度が最も低くなることは自明である。

訪日インバウンド客 1 人当たりの旅行単価が 158,531 円なのに対し、日本人の国内旅行単価は 37,349 円と 4 倍の差があること、また、外貨をもたらすという点で、国内観光で日本人の消費を回すのとは違い、日本の経済成長にも大きく寄与するものである。

このような、中長期の視点で経済効果が高いインバウンドについて、早期再開を目指し、国内誘客と同時並行的に動いていかなければならない。インバウンドの再開に向けての課題を整理し、COVID-19 禍の中でも取りうる DMO の打ち手について検討、提言を行うことで、訪日インバウンドの早期再開に寄与することが本論の目的である。

2. シナリオの構築

観光産業における外部環境分析、内部環境分析から、インバウンド再開に与える重要な外部環境因子の抽出を行い、「機会」、「脅威」、あるいは「機会・脅威」の両方の可能性として分類を行った。

そして、それぞれの因子について、不確実性と実現

性のインパクトの 2 軸で評価を行う。図表 1 の、左上の因子群、すなわちインパクトが大きく、かつ不確実性が低い(=因子の実現、時期がほぼ読める)ものを、「ベース因子」とし、戦略検討の際の前提条件となる因子とする。

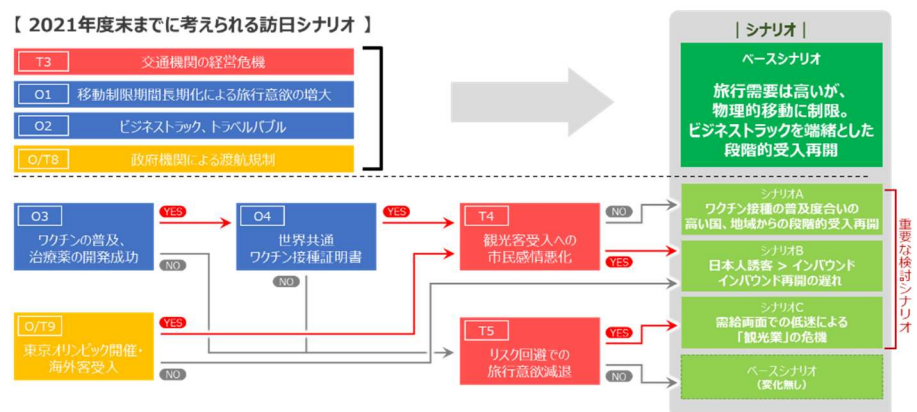
図表 1 右上のインパクトが大きいと同時に不確実性が高いものは、事業にとって大きな機会もしくは脅威となり得るが、実現の可能性が不確実なため注視が必要で、シナリオ分析における最も重要なポイントである。



図表 1 インパクトと不確実性による評価

その上で、4つの重要因子から導かれるものをベースシナリオとして設定し、シナリオの構築を行った(図表 2)。訪日インバウンドの再開時期は、ベースシナリオが最も早いと考えられるが、ワクチンの普及次第では、シナリオ A が最も早くなる。

図表 2 訪日インバウンド再開へのシナリオ



3. 課題の整理

観光産業に特有の課題について、「サービス」の特性として、次の4つが指摘されている(Zeithaml, 1985)。

- a) Intangibility 無形性/非有形性
- b) Simultaneity 同時性/不可分性
- c) Perishability 消滅性/非貯蔵性
- d) Heterogeneity 異質性/変動性

また、この4つに加え、旅行目的地の代用可能性(Destination Substitutability) (Pike, 2016)、やスイッチングコストの低さ(Low Switching Cost) (森戸, 2020)も指摘されている。

このような特性の中で、同時性/不可分性、消滅性/非貯蔵性、スイッチングコストの低さに対しては、往来が出来ない中では、解決の為の打ち手が見いだせない。つまり、旅行者のカスタマージャーニーの一部が棄損したことで、「旅行」の最も重要な顧客接点である「訪問」が不可能になっており、実際に訪問し、観る、聞く、感じる事で、旅行者は経験を共有するが、口コミによる新規客獲得やリピーター化も図れない状況に、DMOは置かれている。

4. 打ち手の検討

顧客体験の経験価値の観点から、旅行者となる潜在顧客は「訪問」という「感覚的価値」を失っている。

観光庁やシンクタンクによる調査から、「日本の食」に対する関心が、訪日旅行時における期待や、自国内での消費意欲から高い事が判る。

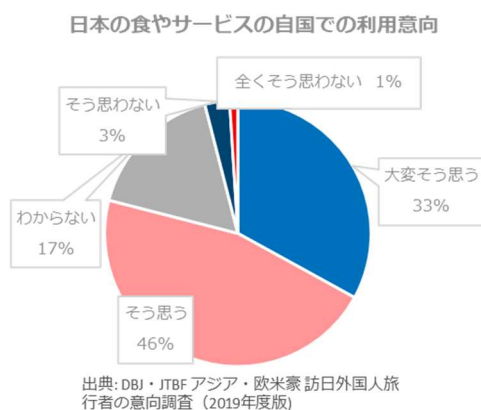


表3 日本の食やサービスの自国での利用意向
利用意向は「大変そう思う」、「そう思う」合計で79%

こうした「特産品」を、「訪問」という失われた感覚的価値の代替として活用することにより、新たな顧客接点とし、顧客体験価値の向上を図ることが出来るだろう。その結果として、顧客接点の確保、強化につながり、顧客ロイヤリティの向上に寄与するのではないだろうか。

DMOのKGIについて、「地方誘客、旅行消費拡大」(国土交通省)と定義される。このKGI達成のためには、COVID-19の収束後に、「選ばれる観光目的地」になることが重要である。

そのためには、顧客ロイヤリティの向上に加え、デスティネーション・ブランディングの高度化も不可欠だ。日本食への高い支持を背景に、特産品を通じ、顧客が持つブランドイメージの向上につながると考えられる。このようにして、欠損した顧客体験を補うことで、KGIの達成につながるのではないだろうか。

5. COVID-19 禍での自治体の取組事例

福岡県は、その香港事務所を通じ、特産品を活かしたメニュー開発を、日系レストランのみならず、フランス系洋菓子カフェや地場のカフェと取組を行っている。

特産品を通じて、福岡県産品のブランド価値向上を図ると共に、福岡との顧客接点の増加を図っている。2019年は人口の実に3人に1人の割合で訪日していた香港では、日本との往来が出来ない中で「日本ロス」が広がっており、そのトレンドを上手く活かした取組としても評価出来るだろう。



図表4 福岡県の特産品を使用したメニュー例(2020年)

6. 結論と考察

シナリオ分析の手法を用い、訪日インバウンド再開に関する因子を評価し、ベースシナリオに加え、3つのシナリオを構築した。ベースシナリオから、旅行需要は高い一方で、物理的な移動に制限が有り、訪日インバウンド再開は早くとも2021年後半と予測される。そのようなシナリオの下で、DMOが今できる事について、先進事例を元に検討を行った。

収束後も旅行目的地として選ばれる観光地となるためには、移動に制限がある現状において、DMOは、顧客ロイヤリティの向上とデスティネーション・ブランディングの高度化への取組を行うことが重要である。そのためのツールとして、特産品の活用が有効であり、輸出を通じて発地側での顧客接点の構築と強化を図り、顧客体験の経験価値を向上させることが打ち手となるだろう。

【参考文献】

- Zeithaml, V.A., L.L.Berry, and A.Parasuraman (1985) "Problems and Strategies in Services Marketing," Journal of Marketing, Vol.49 (Spring)
- Steven Pike, "Destination Marketing Essentials", 3rd Edition, Routledge, 2020
- 森戸香余子、「観光の新たなプロフィット・チェーンの提案」、『とーりまかし別冊研究年鑑2020』、じゃらんリサーチセンター、2020

京都に宿泊施設はもうこれ以上必要ないのか

西澤 徹生

近年、京都市内では宿泊施設の急増により供給過多と言われるようになっていたが、果たして本当にすべての宿泊施設タイプが供給過多なのだろうか。本研究では、供給過多を定義し、京都の宿泊市場は供給過多なのか、稼働率から過去と他府県のデータを比較し分析を行った。

そして、まだ足りていない宿泊施設とはなにかを京都市の観光政策と課題の解決、顧客の視点から考察し、さらにアンケート調査を行ったうえで、どのような宿泊施設が必要かを提言する。

1 はじめに

1.1 問題意識

ここ数年、日本では訪日外国人観光客の増加と東京2020オリンピック・パラリンピックの開催に伴い、宿泊施設の新規開業が相次いでいた。京都でも宿泊施設の急増により供給過多という言葉が耳にするようになった。そして、市民からは「これ以上京都に宿泊施設はいらない!」という声が上がっていた。しかし、果たして本当に「これ以上京都に宿泊施設はいらない!」なのだろうか。ここ数年で急増した宿泊施設で数は足りたかもしれないが質も足りたのか。私は「良い宿泊施設はそんなに増えていないのに、これ以上宿泊施設はいらないという風潮でよいのだろうか?」と素直に思ったことが本研究を行うに至ったきっかけである。

1.2 研究目的

研究の目的は、第一に本当に京都の宿泊市場は供給過多なのか、供給過多の定義とともにその実態を明らかにする。第二に、アフターコロナに京都で必要とされる宿泊施設とはなにかを提言することである。

1.3 研究方法

供給過多については、文献や新聞、雑誌記事から宿泊業における供給過多の定義を考察し、京都の宿泊市場における需給状況の実態については、過去の稼働率や他府県の稼働率などのデータをもとに比較分析を行った。また、アフターコロナに京都で必要とされる宿泊施設として、京都市の観光政策や門川市長の発言をもとに、フレームワークを使い顧客視点からの分析を行い、どの宿泊施設タイプが必要かを考察し、アンケート調査まで行った。

2 供給過多とは

宿泊業界では、ホテルの開発サイクルは需要過多と供給過多の繰り返しで循環的であるとされている。

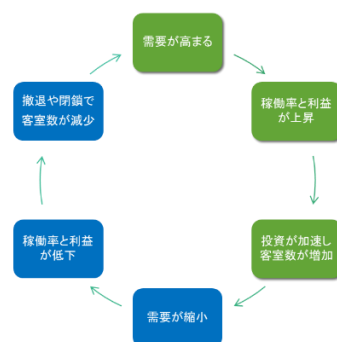


図-1: ホテルの開発サイクル

もし顧客のニーズが同じであれば、このように需要過多と供給過多の繰り返しになるだろう。ただ、現代は顧客のニーズが多様化しており、宿泊施設タイプごとに供給過多であるか判断するという視点も必要だと考える。そのため、供給過多の判断には、宿泊施設タイプ別に稼働率を見るべきである。そこで、宿泊業における供給過多の判断は「過去の稼働率と他府県の稼働率をセグメントごとに比較した結果、稼働率が明らかに低くなっている場合を供給過多」と定義する。

3 京都での実態

観光庁の宿泊旅行統計調査を用いて、京都府の稼働率と全国の稼働率を宿泊施設タイプごとに比較分析した。直近の2019年のセグメント別の全国の稼働率平均と京都府の稼働率を比較した結果、すべてのセグメントで京都府の稼働率は全国平均を上回っていた。

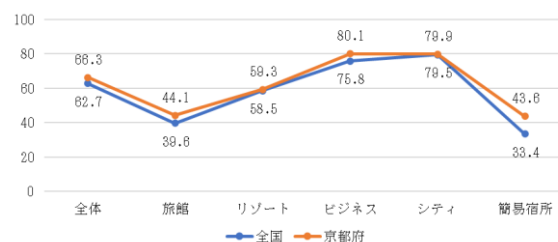


図-2: セグメント別 稼働率の比較 (2019年)

京都府のセグメント別の稼働率を過去 12 年にわたり比較してみると、供給過剰と言われていた 2019 年よりも 2008 年、2011 年のほうがどのセグメントにおいても稼働率が低かったことがわかった。また、2019 年のビジネスホテルとシティホテルの稼働率は前年度から低下したが、リゾートホテル、旅館、簡易宿所は稼働率が上昇していた。

京都で客室数が年々増加していたことは事実である。2015 年に約 3 万室だった客室数は、わずか 4 年後の 2019 年には 5 万室を越えた。また、京都市における客室数増加の要因は簡易宿所の増加にある。

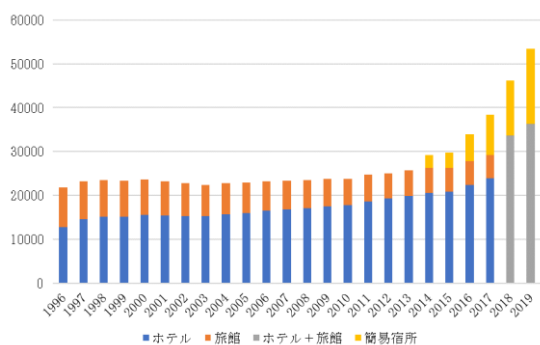


図-3:京都市内 客室数の推移

4 京都で必要とされる宿泊施設とはなにか

2019 年には門川市長からも施設数としては十分に足りていると発言があり、十分ではない施設として、地域固有の魅力を活かした施設など、地域と調和した施設について述べられた。

京都では観光に対する市民感情が悪化していたが、その原因のひとつが宿泊特化型の宿泊施設ではないかと思っている。そこで、地元住民を歓迎する、地元住民も気軽に立ち寄ることができる宿泊施設であれば、住民の観光への不満という課題を解決できるのではないかと考えた。すでにコペンハーゲンでは、ホテル建設の際には、併設するベーカリーやカフェを地元住民も利用できるようにし、観光客だけでなく住民も使える施設を増やす取組を行っている。

バリュープロポジションキャンバスを使い、顧客を観光客と地元住民とし、それぞれの立場で、課題と価値について考えてみた。観光客が来て自分たちにはメリットがないという地元住民の課題と、地元住民と交流したいが可能な宿泊施設がないという観光客の課題に対し、地元住民が立ち寄ることができるカフェやレストランなどの施設を備えた高品質な宿泊施設を提供することで双方に価値を提供できると考えた。

5 ライフスタイルホテルの可能性

このようなビジネスモデルには、街に対するスタンスがオープンであるライフスタイルホテルが向いてい

るのではない。ライフスタイルホテルのメリットとして、観光客と地元住民をつなぐ地域との調和を図ることに向いている点、収益性の高さ、個性を打ち出しやすく差別化しやすい点などが挙げられる。しかし、特定のファンに訴求するためターゲットが狭く、デザイン性が高いことから時代が変わると飽きられる恐れもあり、デザイン性の高さやこだわりは初期費用が増す可能性があるといったデメリットが存在する。

そして、宿泊業勤務経験者 20 名を対象に、簡単なアンケート調査を実施した。10 項目の質問に対し、10 種類の宿泊施設タイプごとに 3 段階（5 点、3 点、1 点）で評価を行ってもらった。回答を集計したところ、ライフスタイルホテルが支持される結果となった。

		ラグジュアリー	リゾート	シティ	ビジネス	ライフスタイル	デザイン	ホテル	グランピング	旅館	簡易宿所
市場	個人需要	94	78	84	68	88	78	60	70	98	74
	法人需要	66	36	94	90	48	46	54	26	49	48
	両方	58	78	36	40	52	70	36	80	58	58
	その他	46	69	36	34	52	56	52	72	56	60
CF	初期投資	24	24	36	68	52	56	72	58	30	30
	運営コスト	24	28	34	77	62	56	78	62	22	34
雇用	利便性	75	70	62	69	59	52	39	63	66	57
	人材確保	61	63	57	48	50	40	42	53	44	36
地域	住民利用	60	56	82	43	66	60	46	45	31	34
	地域特性	74	92	64	38	80	62	66	78	94	70
合計		582	594	589	571	609	576	545	607	548	501

図-4:アンケート調査 回答結果

6 結論

過去の稼働率や他府県の稼働率を比較した結果、2019 年の時点では、京都の宿泊市場は供給過多であるとは言えなかった。ただ、簡易宿所を中心に客室数が急増していたのは事実であり、宿泊特化型の宿泊施設は、供給数の増加と差別化の難しさから供給過多の可能性があるとすると。

次に、宿泊施設は施設数としては十分に足りたとし、足りていない宿泊施設とは地域と調和した宿泊施設であることがわかった。そして、地域との調和を図るためにどの宿泊施設タイプが向いているかを考えた結果、ライフスタイルホテルが良いのではないかと結論に至った。アンケート調査からその妥当性について一定の結果を得ることができたことから、地域との調和を実現する質の高いライフスタイルホテルが京都で必要とされる宿泊施設だと提言する。

参考文献

- 1) 京都市情報館：門川市長記者会見（2019 年 11 月 20 日），<https://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/page/0000260053.html>，（最終閲覧日 2021 年 2 月 5 日）。
- 2) クリストファー・ロー：アーバン・ツーリズム，内藤嘉昭訳，近代文芸社，1997。
- 3) 国土交通政策研究所：持続可能な観光政策のあり方に関する調査研究（2018 年度海外調査分），P76-119，2019。
- 4) 日経アーキテクチュア：ホテル激戦時代「個性化」で攻める，P50-79，2019 年 8 月 8 日。

「人生 100 年時代」における大学リカレント教育サービスについて ～「アルムナイ」を対象にした生産性・人づくり革命に向けて～

内田 直樹

「人生 100 年時代」を迎え、近年「リカレント教育」が脚光を浴びている。リカレント教育は、労働者の雇用・所得の増加、人的資本の蓄積・経済成長の促進をもたらすものとして大いに期待されているが、その担い手として大学が十分に機能していないのが実情である。本論文では、リカレント学習者のニーズ調査を踏まえて、今後の大学におけるリカレント教育の方向性や在り方について考察した上で、具体的なサービスモデルを提案する。

1. はじめに

今後、ますます 18 歳人口が減少していき、国の財政も逼迫し、補助金を始めとする私学行政の風当たりが強くなっていく中、社会人を対象としたリカレント教育市場は、大学にとって新たな収益源になりうる。三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングによると、リカレント・自己啓発の市場規模は、約 9,000 億円を超える巨大市場に成長しており、これは 1989 年に比べて約 3 倍に伸長した。

しかし、そのリカレント教育市場において大学の影は非常に薄い。OECD によると、高等教育機関で学ぶ 25 歳以上の割合が OECD 平均 16.6%に対して日本は 2.5%と非常に低い状況にある。これは国際的に見ても、極めて特異なものであり、社会人の多くは大学以外の場所でリカレント学習に励んでいる。学習先として多いのは、民間のスクール・教室が 39.2%と群を抜いており、大学・大学院は 3.0%、大学の公開講座は 2.3%と大学がリカレント教育の場として全く機能・活用されていない状況にある。

2. リカレント学習者の動向分析

(1) 学習目的

厚生労働省の調査によると、社会人が学び直し(リカレント学習)をおこなう目的は、「現在の職務を支える広い知見・視野を得るため」が最も多く、次に「学位取得のため」が続くが、それ以降は「現在の職務における先端的な専門知識を得るため」「現在とは違う職場・仕事に就くための準備をするため」

等、「専門的かつ実務に直結する知識やスキル」を身につけることを目的としてリカレント教育をおこなう傾向にある(図 1)。

以上のことから、今後、大学が展開すべきリカレント教育は、各大学の持つ教育・研究の特色を活かした、より専門的かつ実務に直結する知識やスキルの習得、アップデートの機会を提供していくことにある。大学でしか果たすことのできない高度な専門職教育こそがスクールや教室等と差別化をはかる源泉となりうるはずである。

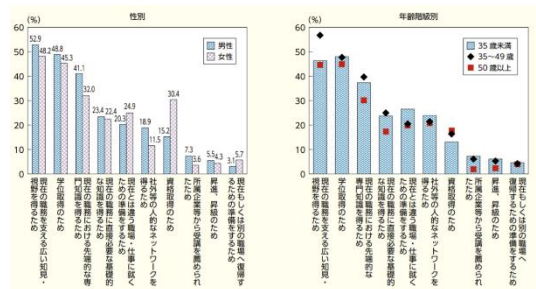


図 1 社会人学生の学び直しの目的(出典：厚生労働省)

(2) リカレント学習の必要条件

総務省の調査によると、リカレント学習をおこなう際の必要条件は、「時間」や「場所」に関するものと「コスト面」である。とくに社会人の多くは、平日昼間は業務時間であるため、時間や場所に制約されないオンラインや業務時間外に受講できるような教育環境に対するニーズの高さが伺える結果となった(図 2)。

以上のことを踏まえて、今後、大学が展開

- 1)「月刊事業構想(2018/10)」事業構想大学出版部
- 2)「Education at a Glance (2017)」OECD
- 3)「社会人学生の学び直しの目的」厚生労働省
- 4)「平成 30 年版 情報通信白書」総務省

子どもたちが関わる社会の枠組みを拡げるアプローチの考察

数藤 知子

子どもたちが日ごろ関わる限られた社会や人間関係から展開される教育機会やリソースを拡げるため、「京大MBA出前授業」の実践を起点として、どのようなアプローチが持続可能で多様な大人を巻き込んでいく仕組みにつながるかについて考察した。その結果、社会で活躍する多様な大人を直接子どもたちにつなげる出前授業によりインパクトや気づきは与えられるが、持続性の観点からは日々子どもたちと接している教員を通じた間接的アプローチの方が、より教育機会の拡大に迫れるのではないかという新たな仮説に至った。

1. はじめに

1-1 前提

本WSでは「子どもたち」の定義を、親元から学校に通う児童生徒が多数を占める小学生から高校生までとした。「子どもたちが関わる社会の枠組みを拡げる」とは、子どもたちに関わる大人を増やす仕組みを構築することであり、以下3つの側面に依拠している。第一に教育機会やリソースを増やすこと、第二に子どもたちの社会性を育む支援となること、第三に、見守り・危険察知など危機管理的リソースを増やすことである。最終的にこれら3つの視点につながるセクター横断型サービスプログラムの開発を上位目標としている。

1-2 背景と目的

文科省の「Society5.0」(1)でも示されている多様な人材の活用については、企業や産学連携による出前授業をはじめ、社会全体で子どもを育てるという「チーム学校」や「コミュニティ・スクール構想」等、すでに多くの施策が存在する。一方で、多岐にわたる業務に追われる学校現場において、学校や教員の意識によって導入に格差が生じたり、これらを学校教育に組み込んで実施することがさらなる業務負担になり、単発で持続性のない取り組みに終わったりする側面がある。そこで、出前授業実践を一から作りあ

げることにより、全プロセスを通して課題を浮き彫りにし、どのようなアプローチがより現場負担を減らし、持続可能で多様な教育機会につながる仕組みになり得るのかの考察を、本WSの目的とした。

2. 本WS実践の方法

2-1 プロセスの概要

大阪市の私立建国小・中・高等学校（一貫校）において、2020年11月24日と26日に小学2年生、5年生、6年生、中学1・2・3年生、高校1年生に対し、京大MBAに在籍する社会人学生を中心とした4名の講師により出前授業を実施した。内容については、各講師の社会経験を基に作成した授業案に、講師間相互チェックや学校側のフィードバックを加味し、加除訂正を繰り返して作成した。事後検証のため、学校管理職と打ち合わせをして許可を得たアンケートを児童生徒に実施したほか、学校関係者への聞き取りや、授業後の評価会において学校長、該当学年担任を含めた学校関係者との意見交換会を実施した。

2-2 5つの出前授業実施内容

全ての出前授業を貫くテーマとしてSDGsを盛り込み、行動変容を促すオリジナル授業を企画して、各講師が社会経験（国家公務員、大手旅行代理店海外駐在経験、医師、民間人学校長等）を基にデザインした授業を実施した。（表1）

表 1 出前授業実施概要

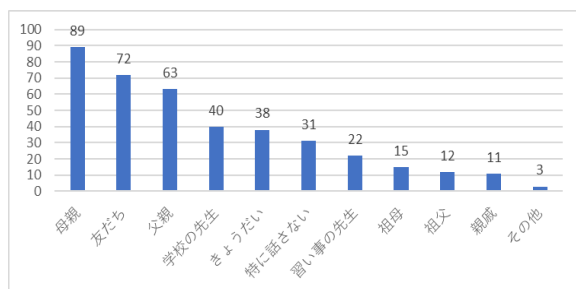
学年	人数	授業タイトル	SDGs
小2	25	「あいさつ名人」 になろう	17
小5	21	「トージシャイシキ」を持ってみんなで地球の未来をつくろう	12 & 17
小6	42	好きこそものの上手なれ	7
中学生	82	夢への挑戦 ～世界の舞台で活躍するために～	4
高1	63	僕が君たちに贈りたいもの ～君たちはどう生きるか～	16

3. 結果と考察

3-1 アンケート結果と考察

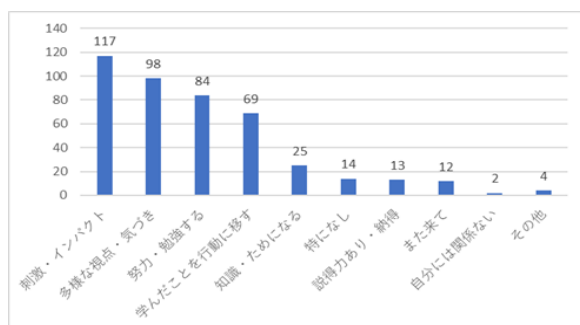
中・高校一年生 (n=145) が、将来など自分のことについて話をする人間関係は、家族間と学校関係の範囲内にほぼ限定されていることがわかった。「特に話さない」という回答も 31 あった。(表 2)

表 2 自分のことについて話をする相手 (複数回答)



出前授業については、小学生～高校生 (n=233) のうち、内容理解は 87% が肯定回答であった。自由記述の感想によると、インパクトや刺激、多様な視点や気づき等についてのコメントが多い。(図 3)

(表 3) 出前授業の感想 (自由記述複数回答)



3-2 学校関係者からの聞き取り・意見交換

学校関係者も日ごろとは異なる大人と接することで、子どもたちの広い視野や多様な価値観、刺激等につながる有益な経験になると評価した。

サービス&ホスピタリティプログラム

しかし、子どもたちは翌日には日常の行動習慣に戻ってしまうため、そのインパクトを活かして行動変容につなげていくことができない。持続性と、教員間の導入差についての課題を解決するためには、教員が出前授業の前後でフォローアップできるプログラムにし、出前授業を実施していない教員と担任が連携してリソース共有・展開できる授業デザインが必要だ。これはまた、子どもたちに担任以外の先生 (大人) をつなげる新たな仕組みにもなる。また、教員自身が異なる手法や切り口等について学びたいという複数の声への対応も今後の展開課題としたい。

3-3 出前授業社会人講師への聞き取り

今回はボランティアでの協力である。準備時間を含めた総コストに対する自己のメリットとしては、実績と PR 材料、学校教育に関わったというクレジットや自信があげられた。しかし、持続可能性と質の担保のためには財源が必要だ。学校公共予算枠などには限界があるため、企業との連携を図る方向で進めたい。

4. 独自の貢献

今回得られた結果や課題を基に、出前授業前後に担任と連携し、フォローアップツールを加えて連続性を持たせた「単元組み込み型」や、教員間でリソース展開ができる「教員間連携型」の授業デザインに改善するとともに、教員の授業準備の業務負担削減を図り、「削減価値」を生み出す。また、学校教員向け研修プログラムのツール開発にも着手する。

中長期的には自分自身がボンドとなり、セクターを横断して財源を含む様々なリソースと子どもたちをつなげるにより、上位目標である 3 つの側面に迫ることが今後の独自の貢献ポイントである。

参考文献

- 1) 文科省 (2018) 「 Society 5.0 に向けた人材育成～社会が変わる、学びが変わる～ (概要)」

http://www.mext.go.jp/component/a_menu/other/detail/_icsFiles/fieldfile/2018/06/06/1405844_001.pdf

ビジネスそのものがアートなアートビジネス

豊川 竜太

アーティストが、①正当に評価され、②経済的にも稼ぐことができ、③アート活動に専念できる社会をつくりたい。その手段として、「アートイレ」のコミッション事業を展開し、アーティストの「構想力」が社会貢献に寄与し、予想外の付加価値が生み出され“事業が美的に拡張され続ける（＝ビジネスそのものをアートにする）”アートエコシステムの構築を目指す。

1. はじめに

なぜ、ビジネスそのものをアートにする必要があるのか。そもそも、アートとは何なのか。これらの問に対して回答するためには、歴史に学び、哲学者が定義する、「美学」「芸術」「エステティック」の概念を正確に理解する必要がある。その上で、「過去（歴史）」と「現在（現代社会）」の両側面から、アートの「表現媒体」としてふさわしい場所・環境を探し、アートを構成する要素（意味）をビジネスにも受肉化させる行為によって体现できる。

昨今は特に、ビジネスの場面においても「デザイン」や「アート」が重要視されており、時代を画するビジネスをデザインするという観点からも、“ビジネスそのものをアートにする”という姿勢が要される。本論では、この部分を丁寧に設計することが、「圧倒的な優位性」「独自の価値提案」につながることも明らかにする。

2. 問題意識

①アーティストのキャリアパス、②既存のアートビジネス、それぞれに問題意識を持っている。前者は、アーティストの活動によってもたらされる「社会的な貢献」が、必ずしも世の中で正当な評価を受けておらず、ア

ート活動のみで生計を立てられるほどの「対価＝報酬」を得られるアーティストが少数であることに問題意識を持っている。後者は、図-1のとおり、アートを「単なるいち商品」として扱うビジネス多すぎる業界構造に、問題意識を持っている。

そのため、アーティストが社会から正当に評価され、経済的にも稼ぐことができ、結果としてアート活動にも専念できるという環境整備に資するビジネスを創造し、“日本のアート産業の隆盛”の一端を担いたい。

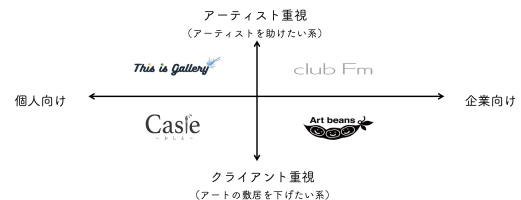


図-1：アートビジネスを手がける企業の業界マップ

3. 研究内容

2. で整理したとおり、アートを「単なるいち商品」として扱うビジネスには、成長の限界があり、レッド・オーシャン市場への新規参入を回避するという観点では、「圧倒的な優位性」「独自の価値提案」を丁寧かつ戦略的に設計する必要があると結論づけた。そこで、当該WSでは、「アートとは何か」という、根源的で哲学的な問いに対する答えを探

求し、“ビジネスそのものをアートにする”という難題に挑む。検討の切り口として、3名の哲学者（①イマヌエル・カント、②ジャック・ランシエール、③アーサー・D・ダントー）の「芸術」「美学」に関する思想を参考にした。

4. アートイレ（プロトタイプ）

哲学者たちの「芸術」「美学」に関する思想に依拠し、アートを体現した空間である“アートイレ”というプロトタイプ（アート作品）を製作した。アートイレは、トイレの利用目的を「排泄行為」と位置付けておらず、トイレが備えるべき機能性・実効性・有効性からは逸脱した存在である。加えて、従来のトイレでは主たる価値でない「合法的に一人になれるプライベート空間・時間の提供」という特殊な意味を、トイレ空間に具現化している。なお、①アーティストが状況の協働試行者であり、②アート作品が長期プロジェクトであり、③鑑賞者が参加者になる、という点において、「ソーシャリー・エンゲージド・アート」でもある。



図-2：アートイレの外観と内観

5. 今後の検討課題

ビジネスモデル（特に、マネタイズ）については、今後の検討課題である。「アートイレ」のコミッション事業を展開する観点から、まずは「一般社団法人日本トイレ協会」「一般社団法人日本レストルーム工業会」「NPO 法人日本トイレ研究所」などの業界団体および業界団体に所属している企業への営業活動によって、コミッション費用を徴収することを考えている。事業の展望としては、【第一段階】被災現場の避難者をターゲットに「心安らげるプライベート空間」を提供、【第二段階】オフィス・工場勤務の労働者をターゲットに「クリエイティブな発想を誘発させるプライベート空間」を提供、【第三段階】商業施設・宿泊施設の来客者をターゲットに「アート作品を楽しめるプライベート空間」を提供、という3ステップでのスケールを予定している。

6. 参考文献

- [1] W. チャン・キム他. 『ブルー・オーシャン戦略』, ダイヤモンド社. (2013).
- [2] カント, 『判断力批判 上』, 岩波書店. (1964)
- [3] 小田部胤久, 『西洋美学史』, 東京大学出版会. (2009)
- [4] ランシエール, 『感性的なもののパルターージュ』, 法政大学出版局. (2009)
- [5] アーサー・C・ダントー, 『アートとは何かー芸術の存在論と目的論』, 人文書院. (2018)
- [6] クレア・ビショップ, 『人工地獄』, フィルムアート社. (2016)

アフターコロナにMust-haveな新規事業の模索

上田 耕平

全世界がコロナ禍に見舞われ多くの産業や会社が打撃を受ける中、もっとも悪影響を受けているサービス産業において、コロナ禍がおさまった後に、雇う側にも雇われる側にもプラスの影響を与える、デジタル技術を活用した新しいサービスの提案を目的とした。また、日本国内では慣れ親しみの少ない「チップ制」というものを参考に、デジタル技術を使用したアプリケーション上において「感謝」や「応援」を伝える手段として提案しながら、現状の日本とチップ大国であるアメリカを比較し、その有用性や期待感について検証・考察する。

1. はじめに

1.1 背景

個人的な研究内容として、今までにない社会に役立つサービス&ホスピタリティ事業の開発を模索する中、新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の危機に直面することになった。この非常事態によってサービス産業は、予想以上の悪影響を受けることとなり、コロナ禍が過ぎ去った後にコロナ禍以前の状態に戻るのは容易でない状況になっている。そこで、コロナが終息した後に、サービス産業が労働者にとって最も働きたいと思える魅力的な産業にするための、新たなサービスを開発することが急務であると考えた。

1.2 問題意識

サービス産業と他の産業の労働者を比較して見た時、サービス産業における正社員以外の労働者の割合は他に比べ極めて高い。特に、宿泊業・飲食サービス業においては、ずば抜けて高い割合を占めている。また、コロナ禍以前から問題視されていた安い賃金や保障の低さなどがコロナ禍によって拍車をかけ、サービス産業で働く割合が多い女性の非正規雇用を失業に追い込んでおり、その影響もあって日本人女性の自殺が急増している。

サービス産業では、約1,000万人を超える多くの人たちが、業種・業態を問わず働いているが、労働生産性の低さや高いモチベーション維持の難しさも伴い、それらは悪循環を作りあげている。

また、アメリカと日本のレストランウェイターの働き方を比較した場合、モチベーションの源泉が明らかに異なることがわかる。その源泉がチップであるアメリカでは、労働者の目的が明確なので、お客様に対して明らかにホスピタリティの高い接客を行

う場合が多く、収入の高い労働者も存在する。このように、海外とは労働環境や労働条件の異なる日本において、コロナ禍によって追い詰められたサービス産業で働く労働者の人たちに、今までにない新しい何かによって労働意欲を生まなければならない。

2. 研究の目的

サービス業に従事する人の収入・やりがい・モチベーション・労働生産性などを高め、幸せに生活できる人、幸福を感じている人など、QOLに高い満足度を得られる人が増えることを目的とする。

3. 研究の方法と分析内容

3.1 研究の方法

デジタルメディアのアプリケーションを使用し、働く会社を介さず労働者に直接チップが行き渡る仕組みのサービスとして日本のサービス産業への導入実現にあたり、世界のサービス産業において慣習的・標準的な文化となっている「チップ制」について学び、日本と世界（今回は、アメリカとの比較）の認識の差や時代の潮流について分析する。

3.2 チップと日本文化

一般的見解として、17～18世紀にイギリスで始まったとされるチップの起源には数多くの俗説が残されているが、オンライン語源辞典によると1706年に「謝礼を与える」という意味として記録されており[Harper, 21]、一方、日本では古くは1857年の東海道五十三次の宿場や1940年の帝国ホテルにおいて、また現在ではしばしば旅館において、「心付け」や「茶代」が感謝の役割を担っており、日本人の返礼をする文化と海外のチップに、共通点を見出すことができる。

3.3 チップ導入のメリット・デメリット

従業員（チップ受領側）、お客様（チップ授与側）、お店、社会、経済にとって多くのメリットが考えられる一方、少なからずデメリットも考えられる。

3.4 日本でのチップの現状把握

研究開始後の同時期、配達を専門に請け負う会社のUberEatsが、配達人へのチップを注文者が支払える仕組みとして日本で開始している。

3.5 投げ銭アプリ

多くのSNSサイトや動画サイトの新しいサービスとして、またはその専門のアプリが、歌やダンス・手品など個人のパフォーマンスに対し、デジタル上で「投げ銭」を送るサービスを開始している。

3.6 OMOとしてのデジタルチップの活用

今回提案するデジタルチップは、オフライン（目の前の現実世界）で接客サービスをする従業員に対し、オンライン（アプリ上）でチップを送る仕組みである。これにより、現在一般的なチップ支払の手続きのようにお店に一旦入金されることなく、従業員に直接送ることが可能となる。またアプリ上で全ての部署に配置された人たちの表示することにより、今までお客様やチップと距離感のあった部署の人たちにも、同様に機会が得られるようになる。また、登録事業社のお店以外でチップの受け渡しが行われない仕組みにより、利用者同士が相互に自動探知する仕組みを考えている。

3.7 手数料収入

手数料収入は、オンライン上で「応援」「支援」を送ることを業としている投げ銭業のアプリの手数料設定（図1）を参考にする。

投げ銭業 サービス名	手数料	投げ銭業 サービス名	手数料
Youtube スーパーチャット	42.6~30%	Ohuse	9% + 1文字2円
note	30~35% + 振込手数料260円	二二生	17% (14% + 消費税)
patka	10% + 振込手数料216円	pring	10%
パントキヤン	15% + PayPal手数料	Paypal.me	56~4%
peer (BOOTH)	3.6% + 振込手数料200円	Streamlabs	7~4%
peerFANBOX	10% + 振込手数料200円	StreamElements	7~4%
ホロフォ	50%	bandcamp	20%
LINE LIVE	約70%	SHOWROOM	70%
Twitch	約60%	BRIGO LIVE	70~50%
17 LIVE	約80~50%	HAIRUNA LIVE	70~50%
tipmusic	非公表 (振込通帳)	Twitch Bits	3%
ツイキャス	20%	LIVER12	80~60%
ZAICO	10% + 50円	Donnu	7~4%
Streaming+	8~15%	Instagram	本用

図1：投げ銭業手数料比較

3.8 海外（アメリカ）における現状

少数のレストランが「チップ廃止運動」を開始する

が、結局長続きはせず従来のチップモデルに戻る。原因は、従業員からの不満だけでなく、価格転嫁による商品の値上がりによる客離れであった。それに呼応する様に、少数のチップ反対派がいる反面、チップを沢山払いたいOvertipperという存在も目立ち始め、最近ではTip the Bill Challengeという請求額の100%のチップを支払う思いやりあるサブライズチャレンジをSNSに投稿して楽しむ者も増えている。これはコロナ禍で苦しむサービス業の人たちを助ける目的にも使われている。

4. インタビューを用いた分析

海外ホテル勤務経験者によると、1回の最高額が2万円、一日の平均合計額が3千円、一日の合計最高額が5万円以上など、生活に大きな影響を与える金額のチップを得られることがわかった。

5. フレームワークを用いたビジネスモデル分析

VRIO分析により、ビジネスモデルとしての最適性や優位性を分析。ブルーオーシャンによるビジネスチャンスの反面、特有の組織力が必要。（図2）

Value (経済価値に関する問い)	Rarity (希少性に関する問い)
労働者にとって、自身が働く会社以外から労働価値・労働の対価として収入を得ることに、新しい経済価値を生むと考えられる。	お店の従業員のパフォーマンスに、客がチップなどの「応援」「感謝」を送るプラットフォームは存在しないため、ブルーオーシャンである。
Inimitability (模倣困難性に関する問い)	Organization (組織力に関する問い)
仕組み自体が、デジタル内で完結させる投げ銭リイトとは大きく異なる為、模倣困難性はある程度担保できる可能性はある。先に存在する投げ銭サイトなどの模倣次第だと考える。	資本力を使って組織を構築する必要性が今後の課題。法人利用のプラットフォームを開発し、価値を確認しながら、従事する人材、もしくは、資金を用意する必要がある。

図2：VRIO分析

6. 結論と独自の貢献

日本における国民総タレント時代・投げ銭アプリの流行・UberEatsによるチップ習慣の日本導入・サービス業での問題点の表面化、アメリカにおけるチップの必要性再認識・Overtipperの出現・コロナ禍を助けるSNSチップチャレンジなどの要素から、チップ習慣の廃れてしまっている日本に、デジタル環境を通した新たな波を受け入れやすいタイミングが来ていると考えられる。

また、サービス業界で働く人たちの一助になるサービスになることを提言する。

参考文献

- 1) HarperDouglas. (21年2月4日). tip. 参照先: ONLINE ETYMOLOGY DICTIONARY: <https://www.etymonline.com/word/tip>

日本政策金融公庫主催 高校生ビジネスプランコンテスト のデータ分析から得た若年層向け起業教育のありかた

中嶋浩子

本研究では、日本における起業力向上のため、若年層向け起業教育のありかたを検討した。

日本政策金融公庫主催、高校生ビジネスプランコンテストの参加者データ分析の結果、受賞確率が高いのは、「特色ある高校」、「自由な校風の高校」、「(起業教育の)出張授業受講高校」、男女や学年混合の「多様性度合が高いチーム」であった。この結果から、起業教育に必要な資源である人材を、適切に集中投下する若年層向け起業教育のありかたについて論じる。

1. はじめに

1_1 日本の開業率と政府の取組み

日本の開業率(5.6%)は、英米国より低い。政府は、これを10%以上にするため、起業教育を推奨している¹⁾。

1_2 研究の背景と目的

筆者は、日本政策金融公庫（以下「日本公庫」）が2013年に始めた「創造力、無限大∞高校生ビジネスプラン・グランプリ」（以下、「コンテスト」）の立上げに関与した。日本の起業力向上のため、参加者データ分析の結果から起業教育のありかたを論じる。

2. 研究方法と手順

2_1 リサーチクエスションと仮説

リサーチクエスションは、受賞確率が高いのは(1)どのような特性をもつ高校か、(2)どのような特性をもつチームか、とした。

(1) 受賞確率が高い高校は

仮説 1A: 文部科学省指定のスーパーサイエンスハイスクール(SSH)等の「特色ある」高校や、制服や校則がない等の「自由な校風」の高校

仮説 1B: 日本公庫の出張授業受講高校

(2) 受賞確率が高いチームは

仮説 2: 性別や学年多様性が高いチーム

2_2 分析対象と検証方法

欠損なくデータが得られた第1、3から7回に出場の1602校、第5から7回に出場の10909チームを分析対象とし、ロジスティック回帰分析により5%有意な説明変数を特定した。目的変数を受賞（各回上位100チーム、1チームでも受賞した高校を受賞高校）の有無とした。高校の分析に用いた12の説明変数を表1に示す。「自由な校風」等の判定は、「みんなの高校情報」²⁾、高校のウェブサイト等でのキーワード有無で行った。

表1 高校の分析に用いた説明変数

1. 開催年次	7. 自由な校風
2. 公・私・国立	8. クラブ活動
3. 共学・別学	9. 長い歴史
4. 中高一貫校	10. キャリア教育
5. 偏差値	11. 出張授業
6. 特色ある高校	12. 高校の地域

チームの分析には、1977年Blau³⁾提唱の多様性指標により、「学年多様性」、「性別多様性」を算出、「学年平均」、「女子生徒割合」を加えた4つの多様性指標の他、「開催年

次、「学科」、「チーム人数」計7つの説明変数を用いた。

3. 結果

3_1 仮説 1A 及び仮説 1B の回帰結果

高校に関する回帰分析の結果、仮説 1A、「特色ある」高校、「自由な校風」の高校、仮説 1B「日本公庫の出張授業受講高校」は有意で、仮説 1 はいずれも支持された。

3_2 仮説 2 の回帰結果

チームに関する回帰分析の結果、4つの多様性指標は有意で、仮説 2 は支持された。

4. 考察及び限界

4_1 高校に関する考察及び限界

仮説 1A の「特色ある」高校や「自由な校風」の高校の受賞確率が高い要因は、起業家資質（自由闊達で柔軟性や主体性をもつ）生徒が集まりやすいためと考える(図 1-1)。

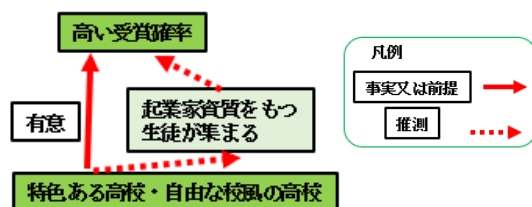


図 1-1 仮説 1A の検証結果と限界

仮説 1B の出張授業受講高校の受賞確率が高い要因は、①出張授業の学習効果、②任意受講の出張授業に申込み(=「積極的に起業教育を行う高校」との前提とした)高校では、高校や先生の起業に対する理解度や指導力が高いためと考える(図 1-2)。

なお、①及び②の要因の線引きが明確でない点については、今後の検討課題としたい。

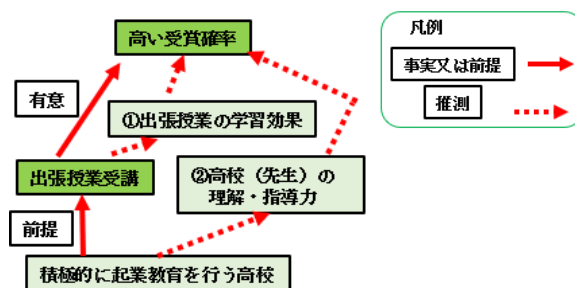


図 1-2 仮説 1B の検証結果と限界

4_2 チームに関する考察及び限界

学年や性別の多様性が高いチームの受賞確率が高い要因は、多数のアイデアを多面的に検討できるためと考える。

最適なチーム設計に必要な具体的な多様性指標や、リーダーや指導者の影響度合の検討は未了で、日本公庫と研究を進めたい。

5. 起業教育への提言

若年層向け起業教育は、起業教育の提供に不可欠な有限資源である人材を、SSH 等の特色ある高校または同等のカリキュラムをもつ高校、自由な校風の高校、起業家資質をもつ若年層を集めた場に集中投下し、性別や学年混合の多様性の高いチームを編成後、上質な出張授業を提供するのがよい。

そして、参加者のモチベーションの維持及び向上、起業教育の効果検証、無関心層への訴求を狙い、コンテストのような共闘の場を設定する。良質なビジネスプランが多数生まれると、若年層が起業を身近に感じ、実際に起業する好循環が生まれると考える。

参考文献

- 1) 2019 年版, 2018 年版「中小企業白書」
- 2) 株式会社イトクロ, みんなの高校情報 2020
- 3) 谷口真美(2014), 「組織成果につながる多様性の取り組みと風土」, p. 8

インサイト探索におけるキャプション評価法・KA法の有用性の検証

竹下 智

顧客インサイトを解明すべく調査を実施する企業は多く存在するが、顧客の本音や背景要因まで捉えられていないケースが見受けられる。本研究ではインサイト探索の方法としてキャプション評価法とKA法を実践し、考察・内省を通してその有用性を確認した。

1. はじめに

顧客インサイトを解明する重要性が高まる一方、サービス現場において瞬間的な顧客の本音を把握することは難しく、分析者のバイアスがかかるリスクもある。また、緻密なリサーチにはコストがかかる。

本研究は、上記のインサイト探索時の問題点を解消する方法を提案することを目的としている。その一案としてキャプション評価法とKA法を実践し、過程における考察・内省を通して有用性を確認する。

2. インサイト探索の留意点

インサイト探索の問題点を解消すべく、以下5つの留意点を設定した。

- ① 顧客の多様な声をできるだけそのまま形で入手すること。
- ② 顧客が意識して回答をつくらないよう「考えさせない」状態にすること。
- ③ 顧客の瞬間的な感情を捉えること。
- ④ 顧客の行動や発言を形成する背景要因まで深ぼりすること。
- ⑤ 時間的・金銭的成本を抑えること。

3. インサイトの探索プロセス

筆者はキャプション評価法・KA法・デプスインタビューを活用し、「ファクトを知る」「本音を知る」「背景を知る」と3段階でインサイト探索プロセスを設計した。

3-1. アテンションポイントの把握

アテンションポイントとは、良くも悪くも気になった点を指す。目的は多様な人々のできるだけ制約のない意見を収集し、顧客の感情や現場の状況などあらゆるファクトを把握することだ。その手法として用い

たキャプション評価法は、年齢・知識・言語等の制約なく被験者から評価を得ることが可能であり、多様な声を収集できる。また、実際のサービス現場における評価を原則とするため、評価時の直観的・瞬間的な気持ちの変化を捉えることができる。ここで、評価する対象や項目を限定しないため、被験者の視点や率直な評価を広く知ることが可能である。さらに、被験者が撮影する写真からは被験者の言語化できない感情や現場の状況及び雰囲気を推測できる。

3-2. 体験価値の抽出

目的は、各顧客特性やコンテキストを踏まえつつ体験価値を解釈し、顧客の本音を構造的に捉えることである。ここで用いたKA法の特徴として、1つの出来事を1枚のカードで分析するため、導出された価値からコンテキストをすぐに確認できることが挙げられる。そのため、価値の真意が関係者内でぶれる事態に陥りにくくなる。また、複数の体験価値が考えられる場合はその数だけカードを作成し分析するため、顧客の理解を多角的に深めることができる。したがって、価値グループ内でコンテキストを比較することで、印象・評価の違いや、違いの分岐点の把握も可能となる。

3-3 顧客インサイトの裏付け

導出したインサイトをアイデアに反映する際の課題として、インサイトにバイアスがかかっている可能性が見過ごされることが挙げられる。そこで、デプスインタビューを用いて顧客の感情や行為の背景要因を把握し、導出した価値が被験者本人の深層にあるものと同一であることを裏付け的に証明することを目指した。

4. 実践

インサイト探索実践の一連の手順は以下のようなものである。

まずは、キャプション評価法にて顧客体験把握し、現場のファクトを捉えていく。本研究では、共有の手軽さや回答のしやすさから Google フォーム上に評価ツールを作成し、20 代男女 10 名の被験者に共有した。被験者は評価ツールが利用できるデバイスを持ち、東京ディズニーランドにおいてパーク体験の評価を実施した。当評価法は、「いいな/いやだな」と思う対象があった際に写真を撮るところから始まる。その後キャプション欄で対象が「いい」か「いや」なのか評価を選択し、撮影場所を明記の上、「何の」「どんなところ」が「どう感じられる」のかを自由に記述していく。

次に、体験価値の抽出を KA 法にて行い本音を探っていく。本研究では、キャプション評価法から 65 枚、後に行うデプスインタビューから 79 枚のカードを作成し分析を行った。

最後に、被験者の中から顧客層を深ぼりする参考になると期待された 5 名に対して 1 時間の半構造化のデプスインタビューを行った。得られた情報の背景を深掘り、被験者のあらゆる発言の背景を深掘りすることで、導出したインサイトが実態と変わらないことを裏付けした。

5. 考察

インサイト探索時の問題点を解消する方法としてキャプション評価法と KA 法を実践し、両評価法を併用することでインサイト探索の留意点をおさえることができると確認できた。また、そこから導出した価値が、デプスインタビューにおいても裏付的に確認されたことから、これらの評価法はインサイト探索において有効に機能したということが確認できた。

特にキャプション評価法と KA 法は被験者がおかれた環境を把握するための手段として親和性が高く、併用することでこそ、体験価値やそのコンテキストを把握しやすくなると考察できた。また、分析者の作業

負担も軽減されるように感じた。

デプスインタビューについては、被験者特性と体験価値の全体像が把握できた段階で行うことで、効率的にインサイトを裏付け・深掘りすることができ、時間的なコストを抑えることができると考察できた。

ただしキャプション評価法について、コストをかけず、また、被験者に着実に評価を行ってもらうためには、被験者選定の工夫と、披見者のモチベーションを保つ工夫が必要であると示唆された。

6. 独自の貢献

独自の貢献として、都市評価の手法として提案されたキャプション評価法が、対人サービスの評価及びインサイト探索に有効に機能することを確認できた。

また、サービスの利用頻度が高い被験者ほど従業員目線でサービスについて語る傾向が実践時に見られたことから、優良顧客との交流に技巧を凝らすことで、詳細な課題や新たな仮説の抽出機会が創出されるのではないかと考えた。

インサイト探索時に、顧客だけでなく既存の経営資源を活用することも考慮すべきで、例えば従業員に評価協力を得ることで被験者を確保でき、モチベーション管理もしやすくなると考えた。また、インサイトが蓄積された際には、既存の顧客データと掛け合わせ、AI に学習させることで、顧客理解の促進及びサービス創造の精度の向上にもつながっていくのではないかと考えている。

参考文献

1. 古賀誉章ほか、「キャプション評価法を用いた高齢者福祉施設の生活環境評価：利用者自身による高齢者福祉施設の生活環境評価 その 1」『日本建築学会計画系論文集(600)』, pp.33-39., 2006 年
2. 石井淳蔵ほか、『ゼミナール マーケティング入門 第 2 版』日本経済新聞出版社, 2013 年
3. 安藤昌也,『UX デザインの教科書』丸善出版, 2016 年

越境 EC のマーケティング戦略

台湾発グローバル通販サイト Pinkoi を例に

LIN YIFAN

E コマースの影響力が拡大する中、越境 EC 業界の成長もますます注目を集めている。本稿は越境 EC 業への理解を深める一方、台湾発グローバル通販サイト Pinkoi を例に、実際のマーケティングの施策を体系化にし、今後どのように日本市場でさらなる成長を達成するのかを視野に入れて探究する。

1. はじめに

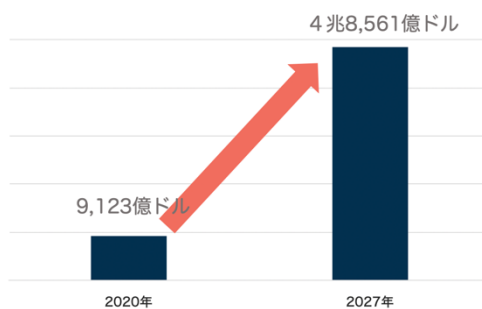


図-1、全世界越境 EC の市場規模予測

日本経済産業省が 2018 年に公表した電子商取引に関する市場調査により、2027 年までに、世界の越境 EC の市場規模は 2020 年の 5 倍近く、4 兆 8,561 億ドルに達すると予測された（図-1 参照）。そのうえ、新型コロナウイルスの影響により、E コマースの影響力が拡大する中、越境 EC 業界の成長もますます注目を集めている。そして、現在筆者が勤めるピンコイ株式会社は Pinkoi という越境 EC 運営し、アジアを中心にマーケットプレイスサービス事業を展開している。したがって、本稿は越境 EC 業への理解を深める一方、台湾発グローバル通販サイト Pinkoi を例に、実際のマーケティングの施策を体系化にし、今後はどのように日本市場でさらなる成長を達成するのかを視野に入れて探究する。

2. Pinkoi の現状と課題

Pinkoi は 2014 年から日本への販売を開始し、2015 年から正式に日本で支社を立ち上げた。しかしながら、Pinkoi が新規参入者として日本市場に進出してから 2019 年まで、毎年の成長率が低く、

市場占有率も低迷する状況である。その理由は主に (1)越境 EC としての壁と (2)Pinkoi 社内の課題という二つ方向性を提示した。

3. 市場研究と日本市場における位置付け

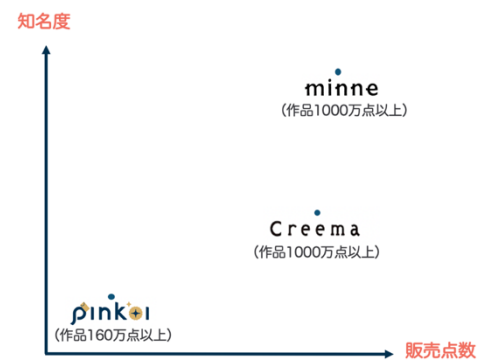


図-2、Pinkoi が日本市場における位置付け

一方、Pinkoi が日本国内の競争者は主に GMO 株式会社が運営する minne とクリーム株式会社が運営する Creema である。知名度と販売点数を縦軸と横軸にしたポジショニングマップから、現在の Pinkoi は知名度と販売点数はいまだにその二社に追いつかない状況がわかる。しかし、Pinkoi は出店希望者に厳しい審査を行うため、販売点数に関して、短時間で大きな成長を遂げるには不可能である。

4. 2020 年 Pinkoi の成長戦略

そのなか、EC 業界で知名度と販売点数は企業の規模に大きく影響するため、知名度を最大限に高めることは、現在 Pinkoi が競争相手に近づく唯一の方法である。そのため、アンゾフの成長マトリックスにより、Pinkoi が選んだのは現有市場でのシェアを拡大するための市場浸透戦略と新製品開発戦略だ。

5. 具体的マーケティング施策

5.1 市場浸透戦略

市場浸透戦略の目的は、Pinkoi は日本市場での知名度を高め、低迷している売上成長率を伸ばすことである。したがって、2020 年 Pinkoi の市場浸透戦略に関しては、主に (1) 日本での販売手数料を 5% まで引き下げる (2) 独特なキャンペーンを開催 (3) SNS の運用を強化するという三つの施策を実施した。

5.2 新商品開発戦略

新商品開発戦略は主に新規会員の獲得と外部メディアのとの接点を作ることを重点に置くため、具体的に (1) Pinkoi の限定新商品を発売 (2) ミッフィーとコラボ商品を企画という二つの施策を実施した。

6. マーケティング施策の結果と懸念点



図-3、2016-2020 年 Pinkoi の売上推移

第 5 章が言及した戦略に沿って、様々な施策を実施した結果、2020 年 Pinkoi 日本市場の売上は前年同期比 150% 以上増を記録し、長い間に低迷していた売上成長率を突破した。



図-4、2020 年 Pinkoi の売上推移

しかし、急成長の裏には、収益構造はソーシャルバズに頼っている傾向が見られる。2020 年日本市場の売上推移を改めて観察すると、売上が良かったのはソーシャルバズが起こった 5 月と 8 月となり、しかも膨大な資源を投入したミッフィーとのコラボより効果的であった。だが、ソーシャルバズの再現性

が低く、人為的に操作することが困難だと考えられる。今後の売上成長率をさらに伸ばすためには、SNS 運用のほかに、より長期的で安定的な取り組みが必要とされる。

7. 今後の課題

上に述べた通り、2020 年の売上成長率の躍進は主にソーシャルバズの力だった。Pinkoi が今後日本市場で更なる発展するには、SNS 運用のほか、長期的にアクセス数を増やせる SEO (検索エンジン最適化) と SEM (検索エンジンマーケティング) 戦略が求められる。また、今まで Pinkoi が日本市場において、主にオンラインイベントのみに注力したが、今後は多くのオフラインイベントを開催し、違う客層と触れ合い、日本の消費者が Pinkoi に対する信頼感を増やすことを目指す。

8. 個人の考察とまとめ

今回はワークショップを機に、Pinkoi が 2020 年のマーケティング施策を可能な限りで独自で体系的に整理したが、実際に、現場ではマーケティング戦略や成長戦略はどうすべきなのかを厳密に考える時間が与えられていない。しかし、毎回のキャンペーンは何をするか、しないかという一つ一つの判断のなかに、必ずマーケティング思考が存在する。

もう一つの発見として、越境 EC を運営するには、現地言語の対応など幾つの壁が存在するが、実際に、越境 EC を立ち上げる障壁より難しい挑戦とは、各地域のローカリゼーションだった。オファーの提供だけではなく、日付の書き方、ビジュアルへの要求や季節感覚のズレなどの違いをどう効率的にローカリゼーションするのかという点について、これからも Pinkoi の重要課題である。

参考文献

- 1) 経済産業省「平成 30 年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備 (電子商取引に関する市場調査)」2019.
- 2) 高瀬浩『ステップアップ式 MBA マーケティング入門』ダイヤモンド社, 2005.

Off The Job Training とワーク・エンゲイジメントの探求

小山 聖治

本研究は旅行会社における人的資源開発とワーク・エンゲイジメントの奏功効果の関連要因を検討した。その結果、社歴や研修受講年次、職種とワーク・エンゲイジメント・スコアとの相関は確認されなかった。一方で、参加者が知覚した達成感および結果に対する責任感とワーク・エンゲイジメント・スコアは、 χ^2 検定により何らかの影響を及ぼす有意性が確保され、相関性も認められた。これは教育研修に対する達成度合いや、結果に対する責任感がワーク・エンゲイジメントに影響を及ぼすことを示唆した。そのうえで3つの提言と2つの概念を導き出した。

1. はじめに

サービス経営においてサービスの顧客志向推進に向けた組織改革には、価値提供の源泉である従業員のパフォーマンス向上を導く教育が重要な経営課題と言える。なぜなら教育は、従業員が自ら既存ルーティンと異なる新たな行動変容への取り組みを促進するからである。にもかかわらず、旅行会社においては勘と経験と度胸を拠り所とした旧態依然とした手法や現場に丸投げの教育が取り入れられている。旅行会社の経営高度化には、この課題を少しでも改善する必要があると考える。

2. 目的と意義

本研究の目的は旅行会社における Off JT 効果をワーク・エンゲイジメントの視角から定量的、定性的に分析して奏功プロセスを明らかにすることである。

これにより、組織のパフォーマンス低下や離職等を防ぎ、やりがいを持って働くための「働き甲斐改革」に対して有意な提言をすることが可能になる。更に経営学的観点からも、労働生産性や組織コミットメントを高める要因を提言することが可能であると考えられる。

3. 先行研究

先行研究を概観するかぎり共通していることは、常時の行動からエンゲイジメントを水平的に俯瞰した研究であり、従業員の行動や経験が結果に影響するという点では共通している。一方で、現代の経営学は、実学としてノウハウや経営に対する「最適な処方箋」を提供すると同時に、科学として経営という行為とそれを行う組織と個人に関する「普遍的な法則性」を示す必要がある。ただ、それは容易ではない。なぜなら「普遍的な法則性」は、必ずしもある特定の個人や企業に対する「最適な処方箋」にはなりえず、その逆も

また然りであるからである。ある産業の、ある企業の、ある製品の、販売に対する「最適な処方箋」は極めて特異性が高く、個別の状況に最適化されているため、いかなる状況にも当てはまる「普遍的な法則性」にはなりえない。つまり個々の奏功確率と奏功効率の追求が必要であり、実学として理論が貢献するためには個別検証が必要と言える。

4. 方法

本研究では旅行会社の教育訓練の一つである「研修」の奏功プロセスを明らかにし、人的資源開発施策への貢献を目的とするために、ワーク・エンゲイジメントの視角から定量的、定性的に検証を実施した。対象は旅行会社であるA社において2010年から2019年まで合計10回に渡り実施された教育研修の参加者264名の内、退職者を除く183名である。最終的に109名から有効回答を得た。(回答率59.6%)

5. 結果

今回の分析対象に対する量的アプローチにより、ワーク・エンゲイジメント・スコアに影響を与える要因は責任感と達成感であることが明らかになった。この2つの要因はワーク・エンゲイジメント・スコアとの相関と、 χ^2 検定での有意性も確認できた。受講時期による分析では、入社4年目以降に受講する方がワーク・エンゲイジメント・スコアの向上に影響を及ぼすことが分かった。ワーク・エンゲイジメント・スコアの9つの質問尺度のスコア順位では「自分の仕事に誇りを感じる」が1位であった。

6. 考察

実務レベルで提案できることは以下である。

①エンパワーメントを意図的にデザインし、部下を持

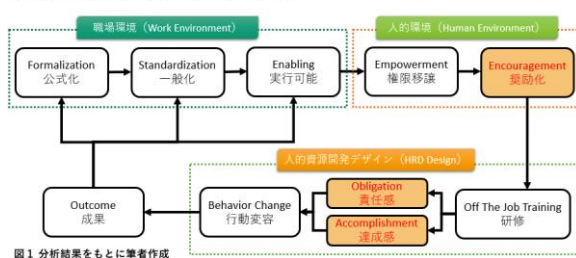
たせることで「責任感を醸成」する。

②自発的なナレッジの共有を「指示および支持」することで達成感を醸成する。

③誇りを感じさせる「仕組み」と行動変容を奨励する「人的環境」を築く。

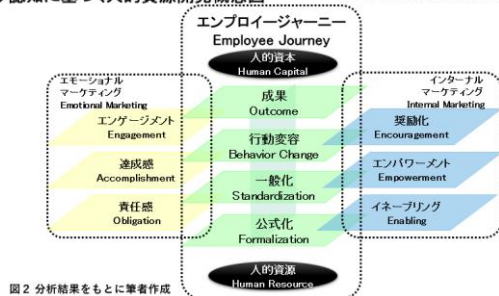
上記3つの提案を概念図として以下に示す。(図1)

HRD Effective Process Image (HRD EPI) 人的資源開発奏功プロセス概念図



今回の研究を含め、人的資源開発は様々な角度からのアプローチのおかげで多様な理論が主張されている。ただしそれらが従来の人的資源開発と別なのかと言えば、実際には同じ人的資源開発の上に多層的に重なって存在する。つまり「人的資源開発のための人的資源開発」という人的資源開発のメタ化という概念が成り立つのである。(図2) メタ人的資源開発とは、垂直的、多層的に人的資源開発を理解するメタ認知で、新たな人的資源開発施策を生み出す概念と言える。この概念についても、上述の人的資源開発奏功プロセス概念と合わせて、論理的に証明するには、更なる研究が必要であると考え。

Meta Human Resource Development Image メタ認知に基づく人的資源開発概念図



以上、上述の3つの提案および2つの概念の構築をもって本研究の考察とする

7. 独自の貢献と課題

本研究の課題は、特定の企業のみの分析であるために完全に一般化できないという点にある。一方、これまでの観光産業での人的資源開発は勘と経験と度胸という感覚的な経験値によって施策が進められる

ことが多いとされる中で、一定の検証をもとに実務レベルの3つの施策の提示と2つの概念を構築できたことは、先行研究によって導かれた独自の観点を示唆しており、今回の研究の貢献と言える。

8. 結語

筆者がこの探求の旅を始めたのは、多くの部下を育成する立場にありながら、同じように育てても異なる結果に対して疑問を持ち、その原因を明らかにしたいと感じたからである。そして今この探求の旅は、「探し物」にたどり着き、それが本当に自分の探し求めていたものかを追求する旅へとつながろうとしている。「無いモノを有る」状態にするには世の中に「有るモノを知り」、それだけでは説明できないことに「疑問を抱き」、「自らが問う」ことに始まる。旅のカタチは「探求」から「追求」へ変化するが、まだ知りえぬ新たな「知」との出会いを楽しみにしつつ、この探求の旅を綴じ、追求の旅へ出発することとする。

参考文献

- 1) 島津明人 (2010) . 「職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント」. ストレス科学研究, Vol. 25, 2010. p2.
- 2) 高橋伸夫 (2004) . 『虚妄の成果主義』. 日経 BP 社, pp. 111-173.
- 3) 高橋昭夫 (2014) . 『インターナルマーケティングの理論と展開』. 同友館, pp. 1-12.
- 4) James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger (1994). 「Putting the Service-Profit Chain to Work」. *Harvard Business Review*.
- 5) Kahn, William A (1990). 「Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work」. *Academy of Management Journal*. 33(4), pp. 692-724.
- 6) Nickson, D. (2007) . 「Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries」. ELSEVIER. p. xiii.
- 7) Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., et al. (2001). 「The Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach」. *Journal of Happiness Studies*. p. 74.
- 8) Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman, & Leonard L. Berry (1985). 「Problems and Strategies Services Marketing」. *Journal of Marketing*. Vol. 49. pp. 33-35.
- 9) Grönroos, C. (2015) . 「Service Management and Marketing」. Fourth Edition. John Wiley and Sons, Ltd., p. 433

オンライン・オフライン垣根なき時代のアパレル業

-OMO 時代におけるサービス品質の向上-

学籍番号：7530318690 氏名：WANG YING

ワークショッップ指導先生：嶋田敏 碓井誠

アパレル業界において、オンラインとオフラインの融合はサービス品質の向上につながるのではないかという思い、サービス品質のモデル「2001Brady Cronin」に基づいて、既存のアパレル OMO 事例を調査、分析する。その結果、「相互品質」「物理的環境品質」「成果品質」に影響を与え、サービス品質の向上につながると考える。

1. はじめに

国内アパレル業界は全体の売上が縮小傾向になり、業界が大きな転換期を迎えようとしている。また、多様な購買行動と向き合い、事業成長していかななくてはならない状況である。

OMO(オンラインとオフラインの融合) はオンラインとオフラインを分断せずに一体として捉え、最適な顧客体験の提供を重視している。アパレル業界において、オンラインとオフラインの融合はサービス品質の向上につながるのではないかという思いが強くなり、本研究を行う動機となった。

2. 研究背景

2019 年の国内アパレル総小売市場規模はマイナス推移に転じた。1990 年代前半をピークに以降は縮小が続けており、今後も縮小するトレンドがみられる。また、アパレル消費者では、財そのものよりも体験に価値を見出し、消費する志向の高まりが挙げられる。ライフスタイルの多様化を背景に、オンラインとオフラインを使い分けの消費者が減っている一方で、それぞれの特性によって使い分けながら複雑に回遊している状況の消費者が増えている。

3. アパレル業動向 (事例分析)

オフラインを起点でオンラインに拡張し

たインディテックスザラ¹は1200 リアル店舗を締める前向きな理由は、販売と顧客利便の OMO を加速することである。また、逆に専門 EC ファクトリー²のリアル店舗を出店する理由としては、ブランドを理解してもらいの場に、顧客とのエンゲージを深める施策としている。

これらに踏まえて、オフラインでもオンラインでも各自の役割があり、アパレル業界においてどちらも重要性が高いことがわかった。それで、オフラインとオンラインの融合することによってアパレル業界にいい影響を与えるかを思い、本研究の原点であり動機となる。

4. 研究目的と意義

第一項 本研究の目的

本研究の最終的な目的は、国内アパレル市場の縮小や新たな消費者スタイルの変化、激化する競争の環境において、オフラインとオンラインの融合 (OMO) で提供することで、サービス品質の向上に効果を持ち、有効活用されるべきかを明らかにする。

第二項 本研究の方法

本研究のアプローチとしては先行研究サービス品質のモデル[Brady 2001]を基として、既存のアパレル業界の OMO 事例にファーク

¹ <https://www.zara.com/>

² <https://factelier.com/>

スし、その整理と分析からサービス品質に対する影響を考察する。

第三項 本研究の意義

OMO について既存研究が現状ほとんど中に、本研究は実際のアパレル OMO 事例を対象題材として、サービス品質モデル Brady 2001]に対する影響について整理と分析を行い、示唆を得ていくということについて意義があると考え。また、どの要素に対して強く影響するかを明らかにすることで、今後のアパレル業者に OMO を活用すべきという示唆ができる。

5. 既存研究の整理

サービス品質モデル[Brady 2001]は 3 層の階層構造とし、評価の中心概念は、サービス知覚品質とする。最上位の階層は、結果品質 (Outcome Quality)、相互作用品質 (Interaction Quality)、環境品質 (Physical Environment Quality) としている。それぞれに対して 9 つの構成概念の共通の下位概念 (Reliability、Responsiveness、Empathy) を配置する。

6. 対象題材の整理および分析結果

一つ目の題材では中心的にザラのショッピングを対象として分析を行う。ZARA (ザラ) は六本木で期間限定に試着でき、接客が受けられる実店舗の良さと、EC の利便性を融合した店舗として展開した。

オンラインの利便性とリアル店舗の利点を融合したショッピングストアは顧客に対するサービスの品質向上につながると考えている。前に述べたように従来レジ打ちや商品の梱包、在庫確認などの業務に追われて接客に集中することが難しい中に EC 決済を軸としたショールーミングストアという販売形態をとることで、接客に集中できる環境を整え、スタッフの態度、行動から顧客に見合うホスピタリティを提供である。ザラのショールーミングストアはサンプルだけの陳列になっているため、店舗のレイアウトが綺麗に見え、デザインという要素から物理的環境品

質に影響を与える。また、専用アプリを活用することにより、誘発性と待ち時間から成果品質に影響も与える。

7. 他の事例

他にも 2 つの事例を考察した。容量の都合上詳細は割愛するが、おおよそ似たような構造がみてとれた。

8. 結論と考察

三つの対象題材のアパレル OMO 事例の整理と分析から、相互品質、物理的環境品質、成果品質によるサービス品質への影響要素がわかった。また、Xu et al.2020 によるとライブコマース配信者の魅力度は重要な要素であり、消費者の認知と心理に影響を与え、購買行動を促進する。だから、サービス品質に影響するスタッフ/投稿者の魅力度という要素を加えた。したがって今後の課題としては、OMO の進化の中で、相互品質、物理的環境品質、成果品質に加えて、事前と事後を含むサービス品質全体の向上施策を考えるべきである。

9. 参考文献

- 矢野経済研究所 2020 年 09 月 30 日発刊「アパレル産業白書 2020」
みずほ銀行 産業調査部「消費変化を踏まえた国内アパレル企業の成長戦略」第 178 号
株式会社オピニオン確井誠 2020 年 7 月「アパレルの概況」
Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York: The Free Press, 1990
鈴木秀男 2011「サービス品質の構造を探る」
小島健輔 2018『チェーンストアを終わらせる「ショールームストア革命」の衝撃』 商業界
小島建輔(2018)『店は生き残れるか ホスト EC のニューリテールを探る』 商業界

忙しい子育て世帯の読み聞かせをサポートする

ビジネスの創出

長谷川 梨紗子

わが国において共働き世帯が年々増加する中、多くの未就学児童の親は、子どもと過ごす時間が少ない、子どもが絵本を読みたがっても忙しくて読んであげられない、という悩みを抱いていると考えられる。そうした悩みを解決するため、今までにない読み聞かせアプリを提供するビジネスプランを作成したものである。

1. 問題意識

1.1 家族で過ごす日数が少ない

わが国の子育て世帯は、諸外国と比較して、家族で余暇を過ごす日数が少ない。その要因として、父親の長時間労働と母親のワンオペ家事・育児が挙げられる。共働き世帯数は年々増加しており、本来、夫婦が共に働きながら子育ても共同して行える環境が整備されているべきである。しかし、そうした環境とは未だ程遠いというのが現状である。

1.2 親が多忙だと子どもは絵本を読めない

未就学児童は絵本が大好きである。しかし、誰かが読んであげないと自分では読めないため、家庭内で絵本が読めるかどうかは親次第となる。つまり、親が時間的にも体力的にも精神的にもゆとりがあることが必要となるのである。多くの保育園児の親は、家庭に十分な絵本の蔵書があり、読み聞かせに興味があるが、読み聞かせをする日数は少ない。ここから、親たちは読み聞かせをしてあげたくてもできないという課題が見えてくる。

2. 目的

子育て世帯の中でも、未就学児童のいる世帯は特に忙しいと言われる。よって、このような親の「家族で余暇を過ごす時間がない」「忙しくて読み聞かせしてあげられない」といった悩みを、ビジネスで解決しようとするものである。

3. 解決策

3.1 概要

以上のことから、家族で過ごす時間を補完できるようなツールを作り、同時に読み聞かせしてあげたくてもできないという問題を解決したいと考えた。そこで、親子が現実には同じ空間にいなくても読み聞かせを行うことができ（＝読み聞かせのリモート）、親が絵本を読むタイミングと、子どもが聞くタイミングをずらす（＝読み聞かせのタイムシフト）ことを可能にする、「家族の声で読み聞かせしてくれるスマホアプリ」を提供するというビジネスプランを作成した。

3.2 プロダクト概要

このアプリは、親が読み聞かせ動画を作って、親が構ってあげられない時間に子どもがそれを見る、というものである。また、あえて動画を共有しないことで、著作権侵害を回避するものになっている。親はアプリを通して動画を作るだけでなく、絵本の購入や、おすすめ絵本の記事の閲覧ができる。子どもにとっても、自分の年齢や好みに合わせてカスタマイズされたものになっているため、飽きずに楽しむことができる。つまり、読み聞かせに関するすべての課題が、このアプリひとつで解決できると言える。同時に、子どもが飽きずに一人で動画を見てくれることで、親は家事を中断されず、家事を効率化できる。さらに、アプリを通して、家族の触れ合いの時間を作ることができる。

4. ビジネスモデル

4.1 ビジネスモデル概要

このビジネスの対象となる顧客は、未就学児童を養育中で、忙しくて読み聞かせをしてあげたくてもできない人である。収益の流れは、アプリの月額使用料を主としたものになっている。初月無料で、スタンダードプランは月額 350 円、AI 音声が使えらるプレミアムプランは月額 550 円である。その他、絵本が売れるごとに成果報酬型広告収益もある。価値提案については、親の家事・育児の効率化や、忙しくて両親が共に育児参加できることなどが挙げられる。また、子どもにとっても退屈な時間をなくして有意義に過ごせ、同時に絵本の魅力に触れることができる点などが挙げられる。

4.2 強み

このアプリの強みは、家族の声で読んであげられること、子どもの好みや年齢に合わせた無限のカスタマイズができること、そして、それらをより強固にするための AI 音声を使用できることの 3 つが挙げられる。さらにこれらは、サブスクリプションの継続性を高める要因にもなる。つまり、作成した動画は貴重な資産となるが、アプリを解約してしまうと、せっかく作ったその資産を失うことになるため、解約しにくくなるという仕組みである。

5. 利益シミュレーション

3 つのシナリオを用意し、利益シミュレーションを行ったところ、ベースシナリオだと、3 年目に単年度利益も累計利益も黒字となることがわかった。ワーストケースにおいても、単年で 3 年目に黒字化、5 年以内に累計利益も黒字化する。

6. 結論

以上のことから、このビジネスプランは、忙しい子育て世帯の読み聞かせをサポートするものとして実現可能であると考えられる。

参考文献

- 1) 連合総合生活開発研究所編, 生活時間の国際比較-日・米・仏・韓のカップル調査, 2009.
- 2) 古相正美・岡本満江, 保育園・幼稚園に通う乳幼児の家庭における絵本読み聞かせの実態, 中村学園大学・中村学園大学短期大学部研究紀要, vol. 49, 2017.

日本における医療観光の成功要因とは？

――過去の日 本医療観光の事例から

7530319884 セツ ショウ

観光立国である日本では、医療観光においては後進国でもある。世界で先進している医療技術を持つ日本では、医療観光がなかなか振興できないのが現状である。この研究は、過去十年の医療観光事例を参照して、今後、成功する医療観光の要因を探っていく。

1.はじめに

日本では、これから縮小していく国内市場以外に、海外市場を積極的に獲得するのがこれからの戦略である。きれいな四季と風景と独特な日本文化を持つ日本は「観光立国」の戦略を打ち出している。国からのいろいろな施策のおかげで、近年年間 3000 万人のインバウンド誘致効果が達成できて、日本の観光業はこれから更なる繁栄していくと想定できる。

一般観光業が盛んになっている一方で、日本は医療観光においては後進国でもあります。シンクタンの予測によると、日本の医療観光には莫大な潜在市場が潜んでいるのが事実である。しかしながら、世界で先進している医療技術を持つ日本では、医療観光がなかなか振興できないのが現状である。

この研究は、まず、日本の医療観光の阻害要因を表面的な要因から深層要因まで深く考察していく。それから、地方で「メディカルリゾート地を創る」という理念で、過去十年の医療観光事例を参照して、今後、成功する医療観光の要因を探るのが目的である。

2.日本の医療観光の現状

日本の医療観光は、「年間 43 万人程度の需要が潜在的にあるとみられて、市場規模は約 5500 億円だと思われる。」(表 1) ⁱ

分野	国名	医療 ツーリスト数 (万人)	医療ツーリズムの市場 規模（観光を含む）		2020年 における 経済波及 効果
			うち純医療 (億円)		
健診 ・ 検診	中国	31.2	758	5,507 億円	2,823 億円
	ロシア	5.4			
		1.3			
低コストの 医療	米国	4.6	923		
合計		42.5	1,681		

表 1 医療観光の潜在市場と需要の予測

(出典：進む医療の国際化～医療ツーリズムの動向～

DBJ ヘルスケア産業の新潮流今月のトピックス No. 147-1 (2015 年 5 月 26 日))

莫大な潜在市場が潜んでおり、医療機関だけでなく、町全体の経済振興に意味があるのに、なぜかいまだに重視されていないのかについて、筆者は大変興味を持

つ。

日本国内では、医療行為と関わる産業であれば、一般観光業より慎重であることと、外国人患者を受け入れるために、言語、文化慣習、人材確保などの問題もあり、莫大な資源を投下しなければいけないから、すぐに推進できないのが想定できる。

しかしながら、筆者の調査によると、問題の裏にさらに根本的な原因が潜んでいることが分かる。これらの根本的な理由を懸念しているから、医療観光が都道府県の医師会から反対されているわけである。

3. 問題の深堀 医療観光は本当に医療崩壊を招くシナリオ

医師会の記者会見記録を詳しく見てみると、医療観光が医師会に反対される主な理由は、医療観光が医療崩壊を招くからである。では、具体的に医療観光が：

①医療観光が医師の地域的、専門分野的な偏在を拡大させる。

②医療現場の疲弊を招く。

③医療格差を拡大する恐れがある。

④混合診療の解禁・医療保険制度の崩壊につなぐ。

以上の考えで医師会・行政に反対されている。ⁱⁱ

4. 反対原因について筆者の考察

上述のシナリオで医療観光を過剰に行くと医療保険制度の崩壊が必然なことである。しかし、上述のような課題は医療観光を行わなくても今後深刻になるし、医療観光は医療保険制度への嚴重な影響を避けることもできると筆者は考えている。その理由は以下とまとめることはできる。

①医療観光における医療ケア内容は、日本住民の日常的な医療ケア内容との差があり、ⁱⁱⁱ必ずしも現地住民の診療を奪うとは言えない。

②営利目的である医療の倫理性について問題となるのが、医療観光を受け入れる行為自身ではなく、要は、保険外収入だけを指すという風潮をいかにして押さえておくことである。

③医療現場の疲弊問題について、これからさらにグローバル化していく日本社会では、外国人住民が増えるにつれ、多様な患者を満遍なく対応するような

医療システムは必要である。

④医療観光は混合診療の解禁と医療保険制度の崩壊に繋ぐことについて。日本のどこで、どのくらい医療観光を実施するかを工夫したら、医療観光はこれらの問題を招かないだけではなく、地方創生と地域活性化の一手段として使うこともできる。

5. 調査 日本の地方で成功する医療観光の要因

この論文では、日本の五つの地域を選び、過去十年間の取り組みを考察した。(図1)

北海道	医療ツーリズムの推進により、医療機関格差や地域間格差がさらに助長されることがないよう要望する。
千葉県	現在、医療ツーリズムのようなことをしている医療機関は、容認や、このようなグローバルに戦える医療機関へは静観とし、また、小さくても外国の医療での、リーディング医療機関になれるところも、単科専門病院も容認、静観とすると考えますがいかがでしょうか
徳島県	定期的な実施には慎重かつ十分な検討が必要と考える。
大分県	今すぐアドバイスできることはないので、経過をみる。 時間が経てば各医療機関に下りてくるだろうが、情報提供はしてほしい旨、要請。
沖縄県	県医師会の立場として、①外国人観光客増に対しては発病・急変時の対応（通訳、医療費、患者受け入れ態勢）を整え支援する。②外国人の医療従事者の研修・教育を支援する。③外国人の人間ドック（自由診療として）は容認する事を確認し、委員会に参加することになった。

図1. 研究対象となる都道府県医師会のコメント

(出典:各都道府県における医療ツーリズムの動向 定例記者会見
記録 2011 年 1 月 26 日 社団法人 日本医師会)

最終的に、北海道、千葉、徳島、大分、沖縄の五つの地域を選んだ。その地域の観光資源、医療資源、交通の便利さ、気候、過去の取り組み、公的と私的機関のように、項目ごとに評価した。

6. 全体考察 サービスマーケティングの考え方での分析

具体的な分析は、サービスマーケティング 7 つの P のフレームワークを用いて分析していく。その結果は以下となる。(図2)

このフレームワークでは、サービスマーケティング 7 つの P と対照しながら、医療観光を一つのサービスとしている。サービス提供側は病院単位ではなく、町全体としている。

考察: (サービスマーケティングからの発想)		
サービスマーケティング	医療観光のマーケティング	
人・要員・	Personnel	・ 医療通訳、国際医療スタッフの育成
販促・プロモーション・	Promotion	・ ブランドの構築、海外向けの情報発信
流通・チャネル・	Place	・ 交通、物流
業務プロセス・販売プロセス・	Process	・ 医療処置・病院での体験
商品・サービス・	Product	・ 療養・観光体験・宿泊
価格・プライシング・	Price	・ 価格設定
物的証拠・	Physical Evidence	・ 保険、保証、カルテ

図2. サービスマーケティング 7 つの P のフレームワーク図

より分かりやすくするために、筆者はこの 7 つの項目を以下のように、行政、仲介業者、医療機関それぞれに主な役目を振り分けた。(図3)



図3. 医療観光の各要素についてそれぞれの役目

7. 個別考察

筆者はこのフレームワークを用いて、徳島県と大分県の医療観光事業を評価して、問題点を導き出した。

徳島県では、糖尿病検査を医療観光のコンテンツとして提供した。しかし、日常的な健康管理が大事である糖尿病は、そもそも医療観光との相性が悪い。検査ができたとしても、その後の継続的な治療は日本でやることは無理ではある。

大分県では、温泉療養保健システムとロボットによる先端リハビリテーションがあり、行政も積極的にそれを推進しようとしているが、現段階これらを支える仲介業者は、個人で経営しているベンチャー企業一つだけだ。なので、ブランドやプロモーション力がないまま、継続できる一事業として成り立っていないのが分かる。

8. 結論

医療観光を推進するには、行政、仲介業者、医療機関、誰か一人に丸投げするのではなく、皆がそれぞれの役目を果たすべきである。

三つの関係者がうまく協力する限り、医療観光が医療崩壊を招かないだけではなく、国際化の経済効果享受できていない地域でも医療観光を通じて、メディカルリゾート地になり、繁栄を目指す可能性は十分にある。

参考文献:

- i 進む医療の国際化～医療ツーリズムの動向～DBJ ヘルスケア産業の新潮流今月のトピックス No.147-1(2015 年 5 月 26 日)
- ii 各都道府県における医療ツーリズムの動向 定例記者会見記録 2011 年 1 月 26 日 社団法人 日本医師会
- iii PRTIMES 身体に優しく副作用のリスクが低い保険適用の治療法、セカンドオピニオンチームに粒子線治療（陽子線、重粒子線）専門医が加入