



Idea IT College Aso

専門学校 アイデアITカレッジ阿蘇

ビジネス開発演習

IT利活用コース・実践編

観光業界DX人材養成事業

ビジネスモデルについて経営者視点での理解を深め、
テクノロジーがどうビジネスに活かせるかを学ぶ。



- ビジネスモデルについて、具体例を知る。
- テクノロジーの進歩がビジネスモデル自体にどのような影響を与えていくのかが分かる。

1. イントロダクション
2. ビジネスモデルを知る
3. 事例調査・分析
4. 全体まとめ

ビジネス開発演習Ⅰ

時間	回数	日付	時間	内容
1	1	12月11日(月)	1限(9:30~11:00)	「ビジネス開発演習」授業の内容について 目標：マーケティング活動におけるビジネスモデルの構築は、企業が利益を生みだし、持続可能な事業を維持し続けるために必須の活動であることを理解する。
2				マーケティングの基礎 レビュー
3	2		2限(11:10~12:40)	マーケティングの基礎 レビュー
4				
5	3	12月18日(月)	1限(9:30~11:00)	ビジネスモデルとは
6				
7	4		2限(11:10~12:40)	ビジネスモデルのケーススタディ
8				東京ディズニーリゾートのビジネスモデル
9	5	1月15日(月)	1限(9:30~11:00)	ビジネスモデルのケーススタディ
10				地域ドミナント(セブンイレブン、スターバックスなど)
11	6		2限(11:10~12:40)	ビジネスモデルのケーススタディ
12				クリームスキミング(サウスウエスト航空など)
13	7	1月19日(月)	1限(9:30~11:00)	ビジネスモデルのケーススタディ
14				特定市場の支配(YKKなど)
15	8		2限(11:10~12:40)	ビジネスモデルのケーススタディ
16				グローバル化(トヨタなど)
17	9	1月22日(月)	1限(9:30~11:00)	ビジネスモデルのケーススタディ
18				顧客ライフサイクルマネジメント
19	10		2限(11:10~12:40)	ビジネスモデル
20				DXとビジネスモデル
21	11	1月29日(月)	1限(9:30~11:00)	レポート作成のいろは…作成の基本
22				
23	12		2限(11:10~12:40)	レポート作成と発表の準備①
24				
25	13	2月5日(月)	1限(9:30~11:00)	レポート作成と発表の準備①
26				
27	14		2限(11:10~12:40)	レポート作成と発表の準備②
28				
29	15	2月19日(月)	1限(9:30~11:00)	レポート作成と発表の準備③
30				
31	16		2限(11:10~12:40)	レポート作成と発表の準備④
32				
33	17	2月26日(月)	1限(9:30~11:00)	発表①
34				
35	18		2限(11:10~12:40)	発表②
36				



Idea IT College Aso

専門学校 アイデアITカレッジ阿蘇

①マーケティングの基礎

別紙 ① マーケティングの基礎



マーケティングの基礎

イデアITカレッジ阿蘇「ビジネス開発演習Ⅰ」

2023年12月11日(月)

木下 俊和

1

マーケティング

- 人間のニーズや欲求を満たすために、交換過程を通じてなされる人間の活動である。
- 交換の過程で、売り手は買い手の探索、ニーズの認識、適切な計画、その販売促進や保管・輸送の活動、交渉などを行う。
- 製品開発、調査、コミュニケーション、流通、価格設定、サービスといった活動がマーケティングの中心となる活動を構成している。

出所：フィリップ・コトラー ゲイリー・アームストロング著 (2014) 恩蔵直人監修 月谷真紀訳『コトラーのマーケティング入門 第4版』丸善出版。

2

ニーズ、ウォンツ、需要

ニーズ：具体的な商品が特定されているわけではないが、何かが足りなくて不満足な状態。

ウォンツ：ニーズに基づいて「あれが欲しい」と具体的な欲望として明らかになった状態。

需要：現実的に購入する状態。



3

マーケティングとは？

アメリカ・マーケティング協会の定義

組織的な活動であり、顧客に対し価値を創造し、価値についてコミュニケーションを行い、価値を届けるための一連のプロセスであり、さらに組織や組織のステークホルダーに恩恵をもたらす方法で、顧客関係を管理するための一連のプロセスである。

出所：アメリカマーケティング協会

4

マーケティングとは？

日本マーケティング協会の定義

企業および他の組織がグローバルな視点に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。

出所：日本マーケティング協会

マーケティングとは？

3つの定義を整理してみると、

- ①組織的な活動である。
 - ②顧客が満足する価値を創造すること。
 - ③顧客に価値を届けるためのコミュニケーションを行うこと。
 - ④組織やステークホルダーに恩恵をもたらすものである。
- ②～④それぞれの一連のプロセスである。
 - 見えない顧客のニーズやウォンツを正確に把握し、満足に変えることである。

マーケティングとは

- 単純にモノを売るのではなく、顧客、企業、取引先、株主、社会全体といった、すべてのステークホルダー(関係者)の満足を追求していくことである。



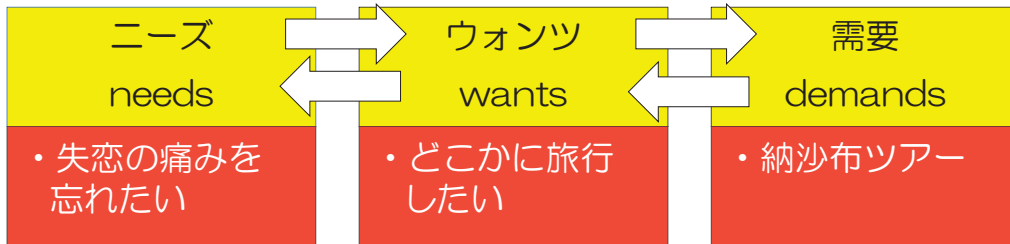
7

例えば、



8

例えば、



例えば、



マーケティング・コンセプトの変遷

【生産志向】市場の需要に見合う十分な量の生産を行うことを重視する。供給量が不十分な状況下において友好的考え方。

【製品志向】良い製品を作れば売れるという考え、製品の開発・改良を重視する考え方。

【販売志向】販売志向：積極的にアピールしないと製品の質だけでは売れないという考え方。販売やプロモーションを重視する考え方。



11

現代のマーケティング

【顧客志向】消費者のニーズやウォンツを探り、それを満足させることを重視する考え方。

【関係性志向】顧客との長い取引や双方向の信頼関係を重視する考え方。

【社会性志向】顧客と企業の満足だけでなく、社会全体の利益や社会的責任を重視する考え方。環境や福祉などへの貢献。

12

マーケティングの要素4P: マーケティングミックス

これらの要素を組み合わせることによって、
マーケティング戦略を考えていくことをマー
ケティング・ミックス (4P) という。

製品 (Products)

価格 (Price)

流通 (Place)

プロモーション (Promotion)

13

戦略とは



企業が大局的視野、長期目線において持続的に成長を遂
げていくための指針や企業理念のことを指します。

商品やサービスの開発など、個々の事業計画を立案する
際にも戦略という言葉が用いられ、こういった場合には
その事業計画の方向性や計略などを指す。

14

製品(Products)

品質やデザイン、機能、ブランド名、パッケージデザイン、アフターサービス、保証といった付加価値を含めた製品のこと。

優れた、顧客を満足させる製品を創り出すことが重要であり、既存製品との差別化も必要である。

15

価格 (Price)

製品そのものの価格や、他社製品と比較した値ごろ感、割引、支払い方法、支払い期限などをいう。

単純に価格を安くすればいいというわけではなく、ブランドイメージを損なわないために安売りを避けることも戦略として考えられる。

クレジットカードやコンビニでの支払いなど、支払いの利便性も重要な要素となる。

16

流通 (Place)

流通チャンネル、立地、運送、保管・在庫、などをいう。

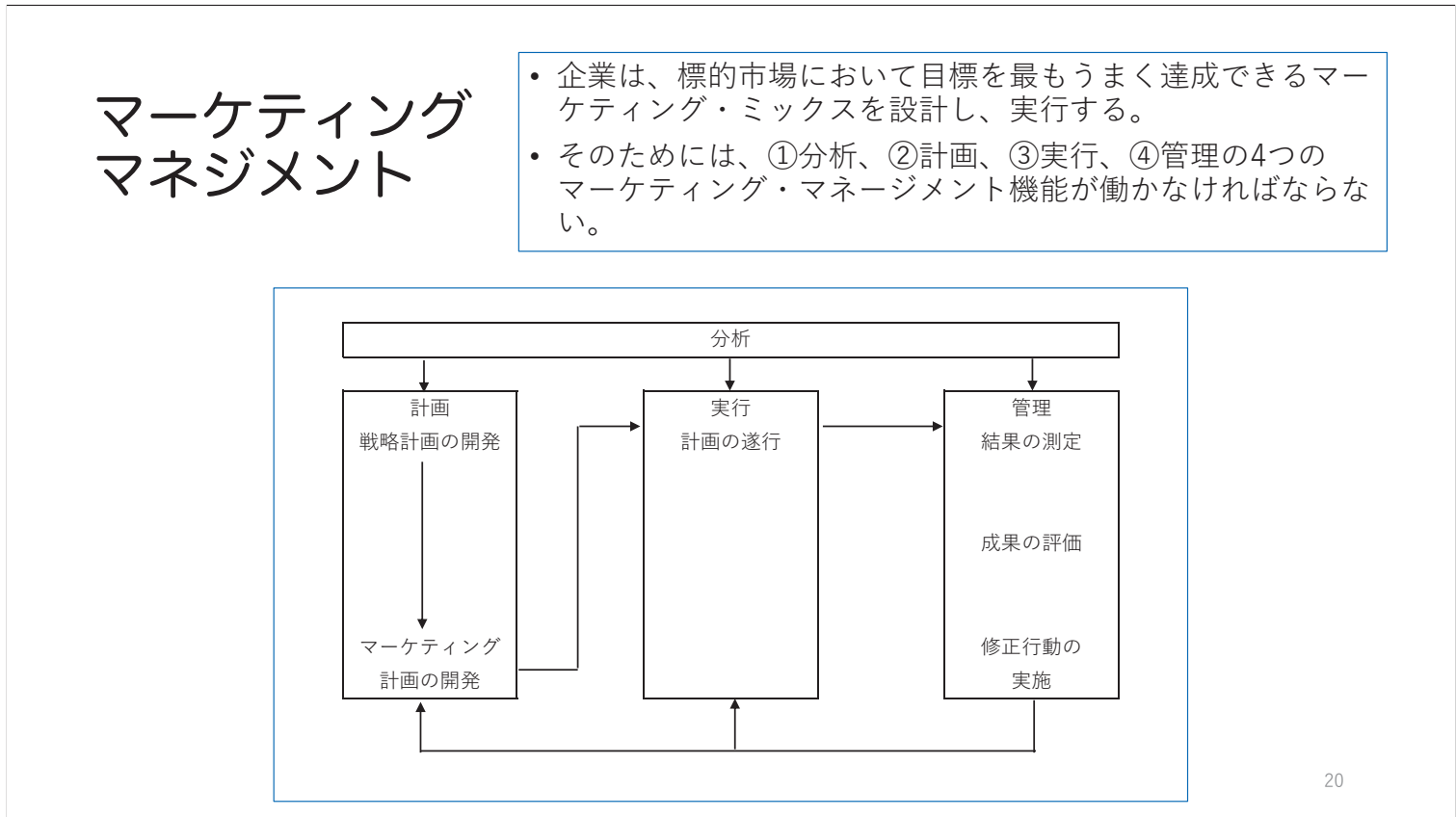
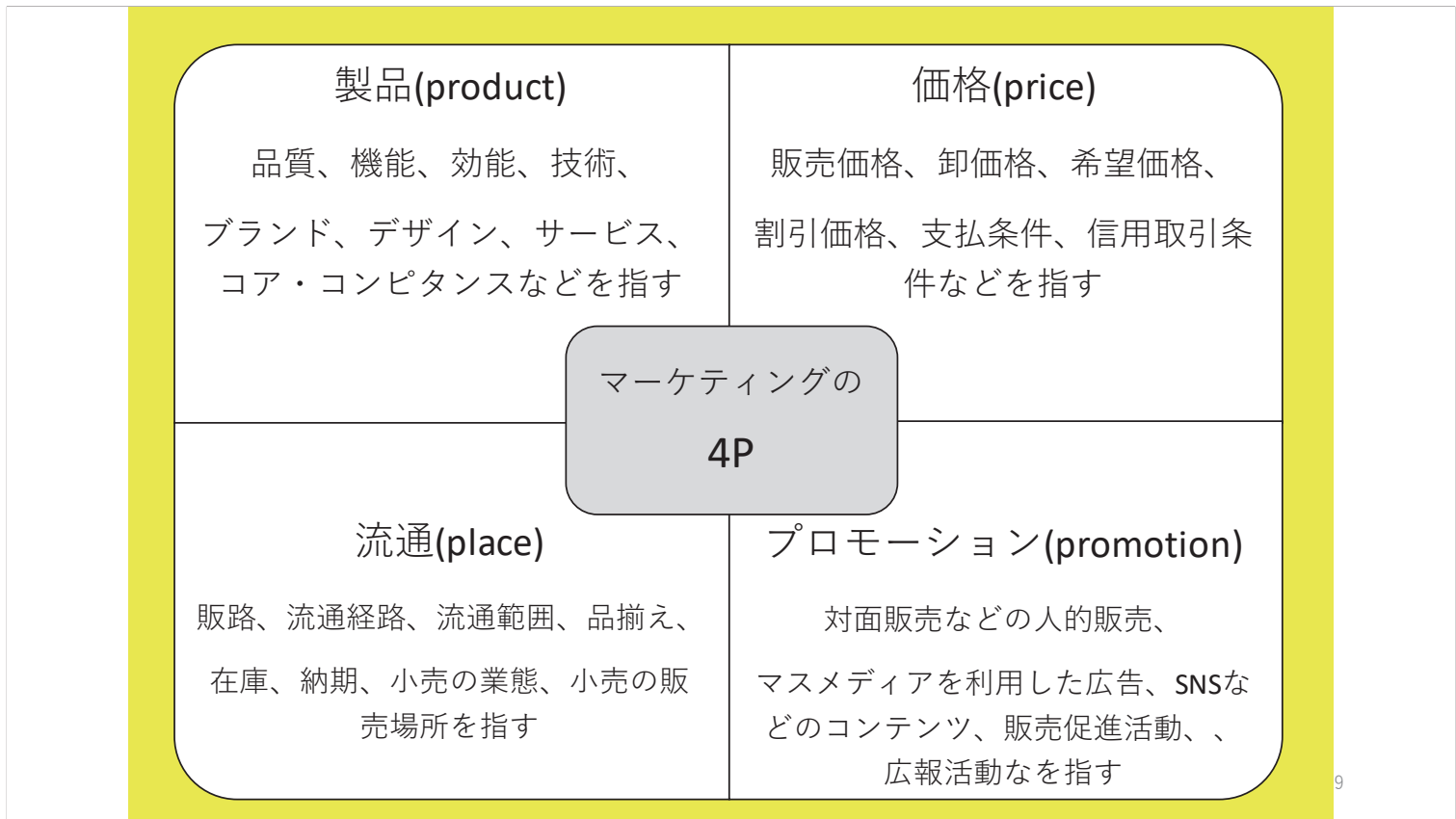
インターネットのオンライン販売、メールオーダーなど様々な流通チャンネルを考えること。

製品の配送、在庫などの最適な方法を選択することが重要となる。

プロモーション (Promotion)

人的販売や広告、販売促進、パブリシティの誘導などをいう。

消費者が製品を認知し、欲しいと思うようなアピールをすることが重要である。



顧客の視点との比較

企業側の手段 (4P)	顧客側からの満足 (4C)
製品 (Products)	価値 (Customer Value) 機能やデザインなど製品に満足するか
価格 (Price)	費用 (Cost) 費用を掛けるだけの商品価値があるか
流通 (Place)	利便性 (Convenience)
プロモーション (Promotion)	コミュニケーション (Communication) 自分に対して企業はどのような働きかけをしているか

21



購買意思決定プロセス

AIDMAの法則

- Attention (注意)
- Interest (興味)
- Desire (欲求)
- Memory (記憶連想)
- Action (行動)

22

AIDMAの法則



23

AISAS理論

Attention (注意)

Interest (興味)

Search (検索) = インターネットなどを活用した情報の検索が購買行動に大きな影響を与える。

Action (行動)

Share (共有) = ブログなどを使った購買後の意見交換 (情報や意見の共有) を重要な行動と考えるようになった。購買がゴールではない。



24

顧客とは？

企業は、商品を購入してもらえらる顧客が誰なのかを想定して、商品開発を行い、その顧客に合わせた宣伝を行う。

顧客が誰なのかを明確にすることは、マーケティング活動において、重要なポイントとなる。

そのために、企業は市場調査を行い、購買者のニーズとウォンツを把握し、商品を開発する。

25

マーケティング・プロセス

01

①市場機会を分析する。

02

②標的市場を選定する

03

③マーケティング・ミックスを開発する。

04

④マーケティング活動を管理する。

26

市場機会の分析

- 企業は、ある市場の消費者すべてを満足させることはできない。
- すべての消費者を同じ方法で満足させることはできない。
- 消費者もさまざまなら、ニーズも多種多様である。
- 企業は、市場全体を分割して、最も得意とするセグメントを選択し、選択したセグメントに対して、競争相手よりも有利にその要求を満たす戦略を立てなければならない。

↓STP分析

- ①市場細分化(Segmentation)
- ②標的市場の設定(Targeting)
- ③市場ポジショニング(Positioning)

27

市場細分化 (S:セグメンテーション)

- 標的市場 = 顧客とみなす消費者を細分化する。
- 消費者は、地理的要因、人口動態的要因、心理的要因、行動的要因に基づいて分類でき、消費者の要求を満たすにはさまざまな方法がある。
- 消費者を、特性、行動に基づいてグループ分けし、それぞれに異なる製品、またはマーケティング・ミックスを必要とする消費者グループとして市場を分割するプロセスを、市場細分化という。
- “ある尺度“、グループ分けをする基準は、販売する商品に応じて様々である。

28

セグメンテーションの基準

人口属性基準

- 性別、年齢、収入、家族構成、職業など個人の基本的な属性の違いを基準としたもの。
- 広くは教育程度や人種、宗教などもこれにあるが、日本人の場合、欧米ほど大きな差異はない。

地理基準

- 都道府県や市区町村などの行政区画、関東や九州といった大きな区画での地方、人口密度、気候など、地理的条件の違いを基準としたもの。
- 食品の好みなどは地域によって差異があるといわれている。

心理基準

- 性格やライフスタイルなど、個人の価値観や考え方の違いを基準としたもの。
- 仕事重視、余暇重視、エコロジー志向、合理主義といった個人の行動の基となる考え方や性格をいう。

行動基準

- 商品の購買頻度や広告への反応度、価格へのこだわり、ブランドロイヤルティなど、消費行動に際しての違いを基準としたもの。

29

セグメンテーションの組み合わせ

例えば、海外パッケージツアーでは、

- 一般的な海外旅行のマーケット・セグメンテーションは、「学生」、「社会人若年層」、「ハネムーンナー」、「ファミリー」、「熟年層」といった年齢や世代別で行うことが多い。
- しかし、年代別といってもハネムーンナーやファミリーには様々な年齢層があり、ファミリーは子どもが2~3歳の場合もあれば、高校生の場合もある。
- 19歳の大学生が友達と旅行に行く場合、「学生」というセグメントになるが、両親と行く場合は「ファミリー」となる。
- 「世代別」、という要素と「同行者」という基準を組み合わせることでセグメントを作っている。

30

人口動態的細分化

- 市場を年齢、性別、世帯規模、家族のライフサイクル、所得、職業、教育水準、宗教、人種、国籍などの人口動態的な変数に基づいてグループ分けする。
- 年齢・性別・家族構成人数・ライフスタイル（独身、既婚、子どもの有無など）・所得
- 職業・学歴・宗教・人種・国籍

性別による細分化

- 衣料品や化粧品、雑誌の市場で長く使われている。
- 女性か男性か。
- 加えて、LGBTQ。

所得による細分化

- 自動車、ボート、衣料品、化粧品、金融サービス、旅行といった製品やサービスのメーカーが、高所得者層を対象として、贅沢品や利便性を売るために用いてきた。
- 所得による細分化を行っている企業は、すべてが高所得者層をターゲットとしているわけではなく、比較的購買力は弱い人口の大部分を占める所得層や低所得層をターゲットとして製品やサービスの販売に用いられることもある。

年齢とライフサイクルによる細分化

- 消費者のニーズと欲求は年齢に従って変化する。
- 年齢やライフサイクル、ステージの異なるグループに対して、それ相応の製品を提供する、マーケティング・アプローチを変える企業もある。
- 例えば、10代、ジェネレーションX、ベビーブーム世代、熟年世代などに分け、製品とそのアピールを使い分ける。

地理的細分化 (ジオグラフィック)

- 市場を国、州、地域、郡、都市、あるいは地元エリアといったさまざまな地理的単位に細分化する。
- 世界の地域や国・国内の地域・都市または都市部、人口規模、人口密度・気候といった分け方もある。

サイコグラフィックスによる細分化 (心理学的属性)

- 市場を社会階層、ライフスタイル、性格的特性に基づいてグループ分けする。
- 人口動態上同じグループに属する人びとが全く異なるサイコグラフィック的性質を持つこともある。
- 行動による細分化は、市場を消費者の製品に関する知識、態度、使用形態、反応に基づいてグループ分けする。
- さらに、買い手は、購入を考える機会、実際に購入する機械、購入した製品を使う機会によってグループ分けができる。
- 機会による細分化は、企業が製品の使用法を確立するときに役立つのである。

ベネフィットによる細分化

- 市場を消費者が製品に求めるベネフィットによるグループ分け。
- ある種類の製品に人びとが求める主なベネフィット、それぞれのベネフィットを求める人びとの種類、各ベネフィットを提供する主要ブランドの発見が必要。
- 企業はベネフィットによる細分化を行うことにより、自社が訴えたいセグメント、そのセグメントの特性、主な競合ブランドを明らかにすることができる。
- また、新たなベネフィットを探り出して、それを提供するブランドを打ち出すこともできる。
- ベネフィット（品質、サービス、経済性、便宜性、迅速性）

37

セグメンテーションの例

○食品スーパーマーケットを展開するオオゼキは、「高額所得者が多く住む人口密集地」という市場セグメントで、東京都世田谷区をはじめとする城南、城西エリアに集中的に出店し、高い収益率を実現した。

○人口動態的細分化では、男性を「中年男性」に細分化し、男性用の化粧品売り場を切り開いた大塚製薬の取り組みが参考になる。化粧品といえば女性をイメージしがちであるが、ニオイ対策や皮脂対策といった「身だしなみマーケット」にセグメントし、「UL・OS」ブランドでさまざまな商品を展開している。

38

○ベネッセコーポレーションは、誕生から臨終までのライフサイクルに着目した人口動態細分化を行い、「こどもちゃれんじ」や「進研ゼミ」といった国内教育領域に加えて、妊娠・出産・育児中の女性を対象とした「たまごクラブ」や「ひよこクラブ」といった事業を推進した。さらにシニア・介護領域では、200以上の有料老人ホームを展開するなど、ヒトのライフステージを切り口にした事業を行っている。

標的市場の設定 (Targeting)

- 各市場セグメントの魅力进行评估し、参入するセグメントを選択すること。
- 最大の顧客価値を生み出し、長期にわたってそれを持続できるセグメントを選択する。
- リーディング・カンパニーと呼ばれるような企業は、各セグメントの特定のニーズを満たすよう設計された、多種類の製品を持っている。
- 市場を細分化せずに展開することを「無差別マーケティング」といい、細分化した市場を対象とする場合は「差別型マーケティング」や「集中型マーケティング」という方法がとられる。

ターゲティングの種類

差別型 マーケティング	各セグメントにそれぞれあったマーケティングミックスを考え、すべての市場を取り込もうとする方法。 多くのセグメントを対象とするため、多品種となり、コストがかかる。 大企業でないと難しい手法。
集中型 マーケティング	特定のセグメントだけを対象とし、マーケティング・ミックスを集中的に展開する方法。 その企業の得意分野をフィールドとし、特定セグメントだけを相手とするため、差別型と比べるとコストは少なくて済む。
無差別型 マーケティング	セグメンテーションを意識せずに、すべての消費者を対象としてマーケティング・ミックスを展開する方法。 さまざまなタイプの消費者の最大公約数を取るため、多くの人にそこそこの満足感はあるものの、大満足を得るのは難しい。

41

ポジショニング(Positioning)



対象セグメントを決め、その中のどんなニーズに対応するのか、また競争相手の商品はどうかを検討した上で、その商品の市場での戦略的位置づけを考えること。

ターゲティングを行った上で、対象セグメントのニーズやウォンツ、志向、競争相手の商品を考慮して、その商品にとって最も魅力ある市場を決めるのがポジショニングである。

商品の企画・開発には対象セグメントのニーズやウォンツと商品コンセプトが合っていないといけない。そのためには、セグメントとそのニーズやウォンツを整理し、ポジショニング・マップを作ると分析しやすくなる。

42

GAPグループ



BANANA REPUBLIC



43

ユニクロ



Theory



44

ドメイン(Domein)



企業の生存領域ともいわれ、その企業が活動できる領域、その企業が一番得意とするテーマのことである。

さまざまな企業が乱立する現代では、皆が同じ事業をしても競争が激しくなるばかりで、生き残っていくことは困難である。そのため、企業は明確な自社のドメイン設定をする必要がある。

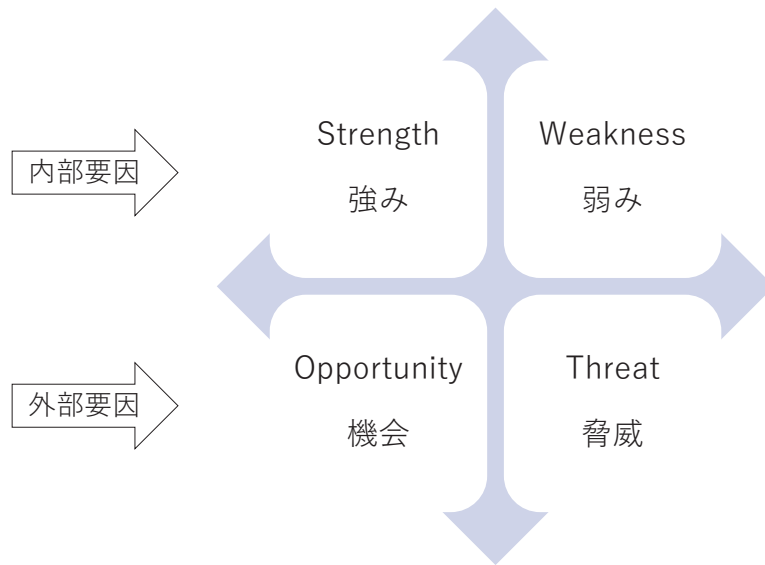
例えば、ハワイを扱う旅行会社。“旅行”をドメインとするのであれば、国内旅行やパッケージ以外の旅行を扱うことが考えられるが、“ハワイ”をドメインとすれば、旅行ではなく、アロハシャツやトロピカルな小物を扱うことも考えられる。

SWOT分析

- SWOT分析は、自分たちを取り巻く環境がこれから自分たちにとって追い風となるのか、それとも逆風となるのか、社会の変化を客観的に捉え、自分たちの得意とする項目と、不得意とする項目を整理したうえで、得意分野を活かし、不得意分野の影響を最小限に抑える戦略を立てるものである。



SWOT分析



ブランディング(Branding)



ブランドとは？

- ブランドは商品につけられた名前（あるいは視覚的表現としてのロゴ）で、その商品の識別のためにある。
- 「ブランドとは、自社の商品を識別させ、他社の商品から区別するための名前、言葉、デザイン、シンボルなどのことをいう」（アメリカマーケティング協会の定義）

49



出所の明確化と品質保証機能

- ブランド（brand）という言葉は、家畜や商品などに押す焼印という意味がある。
- 所有者あるいは生産者をはっきりさせることである。
- 商品についての責任の所在の明確化、品質の保証のため。
- ブランドによる商品の品質保証機能によって、市場での取引は円滑化される。

50

商品の差別化とブランド



- 同質的な商品を扱う市場において、商品取引は、需要と供給のバランスの上に成り立っている。（コモディティ市場）
- コモディティ市場は無名の世界であり、生産者を特定することは困難である。
- コモディティ市場において、需要と供給のバランスを崩すような変化が生じた場合

51

例えば、

- 企業が設備投資を行い、大規模生産体制を整え、規模の経済効果によって生産コストが低下、安価な商品供給が行われた。この場合、他の企業も同様の設備投資を行い、商品の価格競争が生じる。価格の低下によって、需要も増加するが、やがて過度の価格競争となり、さらに売れ残りの危険性も高まってくる。

52

- そこで、企業が新たな解決策として、コモディティの価格競争から脱却する、非価格競争への志向、商品の差別化が行われるようになる。
- その商品差別化とは、ライバル他社の商品よりも、自社商品の方が優れているという違いをアピールしていくことである。



商品の差別化の方法は、商品の機能、耐久性、快適性、デザインの良さなど、様々である。



重要なことは、差別化された商品であることを顧客に対して上手く伝達することであり、自社商品が適切に識別され、ライバル他社とは明確に区別されていなければならない。



明確な区別のためにブランドが用いられる。

ブランドは、覚えやすさ、親しみやすさ、語感の良さといったことも重要となる。

商品が過剰にあり、企業間の競争の激しい現代社会において、企業の差別化の試みは、すぐに模倣され、同質化してしまう。企業側が差別化を図ったつもりでも、顧客側から見ると、実質的にコモディティと変わらない状態になっていることも多々ある。

ブランドの持っている機能

- 差別化のための名前

- 象徴の機能

ブランドとは、もともと商品の名前である。しかし、そこには様々なイメージが関連づけられる。象徴性の高いブランドには、長い伝統や、職人技に裏付けられた高品質、信頼性などである。

著名人がその商品を愛用したといったエピソードが積み重なり、よりブランドのもつ象徴性が高められる。

価値あるブランド

- ブランドの価値の高低はどのように決まるのか？
- 顧客ベースのブランド・エクイティ (customer-based brand equity)
- 顧客が保有するブランド知識にブランド価値の基礎を置く。
- ブランド知識は、ブランド認知とブランド・イメージに分けられる。



57

- ブランド認知とは、知名度で、有名であるか無名であるかという相違が現れる。
- ブランド再認は、助成想起と呼ばれ、ブランド名やロゴを提示されたときに、それを知っているとうわかるものである。全くの助けなしにブランド名を思い出せるという知名のレベルは、ブランド再生あるいは非助成想起と呼ばれる。
- ブランド再生のレベルにあるブランド群の中でも、真っ先に思い浮かぶブランドのことを第一再生知名（トップオブマインド）という。



58

ブランド・ロイヤルティ

ブランド・ロイヤルティとは、あるブランドに対して顧客が尽くす忠誠の度合いである。

認知的ブランド・ロイヤルティとは、ある特定のブランドを強く支持していることをいう。

行動的ブランド・ロイヤルティとは、ある特定のブランドを継続的に購入し続けているという状態をいう。

バラエティ・シーキング：商品を選択するときに、常に違ったものを選ぶとする行動。

59


観光地ブランドの考え方

観光地ブランドとは


1. 競争上のアイデンティティであり、当地の特性や当地に対する強烈な印象によって、他の観光地との差別化を図るもので、これによって観光地は競争上の優位性の獲得可能性が高まる。

2. 観光地の中心的・本質的部分を表し、観光地の特性を恒久的に示す。観光地が提供するものは、市場セグメントの変化やその時々の変遷や状況、観光客の心的状態によって変化する。

60



3. 観光地そのものを特定づけると同時に、定義づけをするDNAのようなものである。観光地を構成する様々な利害関係者や観光地形成のための組織（例えば、観光庁のようなNational Tourism Organizationや観光協会など）は、マーケティング・コミュニケーションなどあらゆる活動を通してこのDNAを維持・展開する。



4. 観光地を構成する上で核となる有形無形の資産・資源と潜在的観光客との間にダイナミックな相互作用をもたらす。観光地ブランドは潜在的観光客が当該観光地に抱く期待、また観光地が潜在的観光客にどのように映っているかなど、観光客の認知、感覚、態度の総体からなる。

- 5. 風景・人・文化・歴史等を内在したものであり、消費財における製品（物理的商品）ブランドと同じような方法で形成することは困難である。観光地ブランドは潜在的観光客が持つ観光地の資産・資源に対する認知や当該地に寄せる期待からなる「感情的価値」に強い影響を受ける。

観光地ブランドの特性

観光地ブランドは、当地が訪れるに足りる魅力的価値を有しているかを意味する。

ビジネス目的ではなく、余暇目的で旅行をする人が、旅行目的地を選択する際の、基準となる。

- ビジネス目的の旅行の場合、移動や時間について旅行者がその目的地を選択する余地は少ない。
- そのため、観光地のマーケティング対象としては、目的地を選択するにあたって、より自由裁量の余地がある旅行者 = 余暇旅行者に関心を向ける傾向が強くなる。
- しかし、ビジネス旅行で訪問した経験が、後の余暇旅行の目的地として、その地を選択する可能性もある。

観光地の製品としての制約

1. 観光地は物理的に所有することが不可能である。
2. 観光地の商品としてのコンテンツは、風景、場面、文化遺産、住民、生活様式と深く関係している。これらのコンテンツは、現地に遺伝的に受け継がれた資産、資源であるという制約がある。
3. 観光地が企業の私有資産、資源から形成されている場合の制約。
4. 観光地の多くが、人、歴史、文化、風景、文化的建造物、言語、価値観、価値形成過程、行為、態度、サービスなどから構成された複雑な複合体で、そこに関与する組織、人も複雑であるという制約。

- 観光地はこれら主に4つの制約があるために、一個人や一経営体の意思だけを働かせたり、反映させることが困難である。
- また、観光地のコンセプトを変更したり、修正したりすることが他の製品に比べて困難である。
- しかし、テーマ設定、ブランド要素の構成方法、プロモーションを通して変化させることは可能である。

67

例えば、

- 産油国から高級リゾート地へ変化させたドバイ。
- スポーツ都市としての地位を確立したマンチェスター。



68

1

観光地はその地で適用可能な諸要素について、絶対的優位性を示さなければならない。

2

観光客がA地やB地でなく、なぜ当地を選択したか、どのように意思決定したか。

3

他地域が提供可能な要素との違いを観光客の認識や感情に訴求することが重要である。

69

地理的ブランド

観光地ブランドは、観光地として特定の地域をゾーニング（区分）することでもある。

観光地としての区分を、県市町村のような行政単位や〇〇地方、〇〇地区といった行政境界や地理的領域が用いられる。

このような地理的志向による観光地ブランドを「地理的ブランド」という。

70

地理的ブランドは地名によるネーミングとして認知されており、地図上での位置づけが明確に可能となる。

地名 = ブランド名というわかりやすさから外部からの認知も容易となり、ブランドの普及も容易となる。

但し、どの行政区分や地域をブランド名とするかによって、その表す範囲が異なるため地域統一的なブランド発信は困難となる場合もある。

テーマ的ブランド

地理的ブランドは地理的明確性や地理に固有のブランドイメージは得られるが、地理的範囲の限定という問題点がある。

それに対して、観光地が提供可能な製品や経験に関連した特定のセグメントに存在する関心事を基盤とする「テーマ的ブランド」を志向したブランド化という考え方がある。

テーマは芸術、料理、冒険、文化、自然、環境、その他無限に設定可能である。

テーマ的ブランドと地理的ブランドの連関

テーマ的ブランドと地理的ブランドは、連関させることにより有効に機能する。

ターゲット市場が観光地から遠くなるほど、その知名度や認識率は一般的に低い。特別な思いをもって旅行をしたことのない人や、特別な活動のための旅行を経験したことのない人、休暇における行動について大まかな意識しか持たない人に対しては地理的ブランドが強い意味を持つ。

旅行に対するニーズが明確な場合、テーマ的ブランドは特定の旅行ニーズに対応するため、観光客が利用可能な製品や経験を広範囲にわたって提供することができる観光地にとって多くの便益をもたらす。

73

観光地ブランドと地域づくり

「観光地ブランド」は、「地域づくり」の結果としてもたらされるものである。

「観光地ブランド」を有する地域は、知名度があり、多くの人びとに観光の目的地として選択されるということだけではなく、訪れた人びとに「何度も訪れたい」と支持される地域である。

地域は自然、人口を問わず様々な要素から成る空間を有し、多種多様な活動や行為が行われる。地域には時間の蓄積があり、歴史の中で固有の文化が育まれてきたし、そうし地域の文脈に根ざしながら、人びとの暮らす物的、社会的環境の向上をめざす取り組みを「地域づくり」という。

74

まとめ

現代社会はブランド社会である。

ブランド力が物事を決する社会となっている。

観光は人びとの個々の中でなんらかの観光に出たいとする意欲、動機が起きることから始まる。

観光地のブランドを中心とした働きかけや、マスメディアの広報などによって強い誘因作用を受ける。

ブランド力は、そのブランド品を消費者が愛好し、購入するかどうかで決まる。

観光事業を含めて、製品の提供者はブランドを設定し、その売り込みに力を尽くすが、ブランド力を決めるのは、買い手、消費者である。

一つの地域には、いくつかの産業、産物があり、景観など風物も一つではない。

地域ブランドは、対象地域の産物や風物をすべてカバーする地理的ブランドとして考えるのか、何か特徴的なものに絞ったテーマ的ブランドとして考えるのかということが重要である。



Idea IT College Aso

専門学校 アイデアITカレッジ阿蘇

② ビジネスモデル基礎

別紙 ② ビジネスモデル基礎

ビジネスモデルの基礎

2023年12月18日(月)
イデアITカレッジ阿蘇
講師 木下俊和

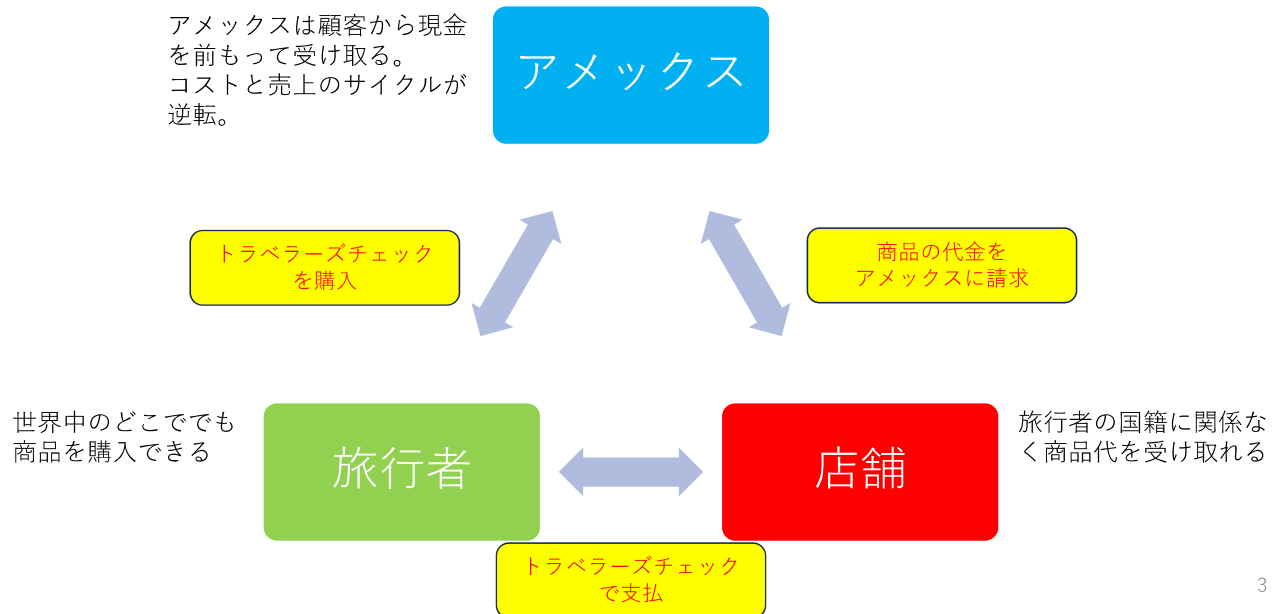


アメリカン・エクスプレス (アメックス)

- 1892年
- J・C・ファーゴ
- トラベラーズチェックの考案
- 少額の手数料を支払うことで「安心」と「利便性」を提供した。



トラベラーズチェックの仕組み



3

ビジネスモデルとは

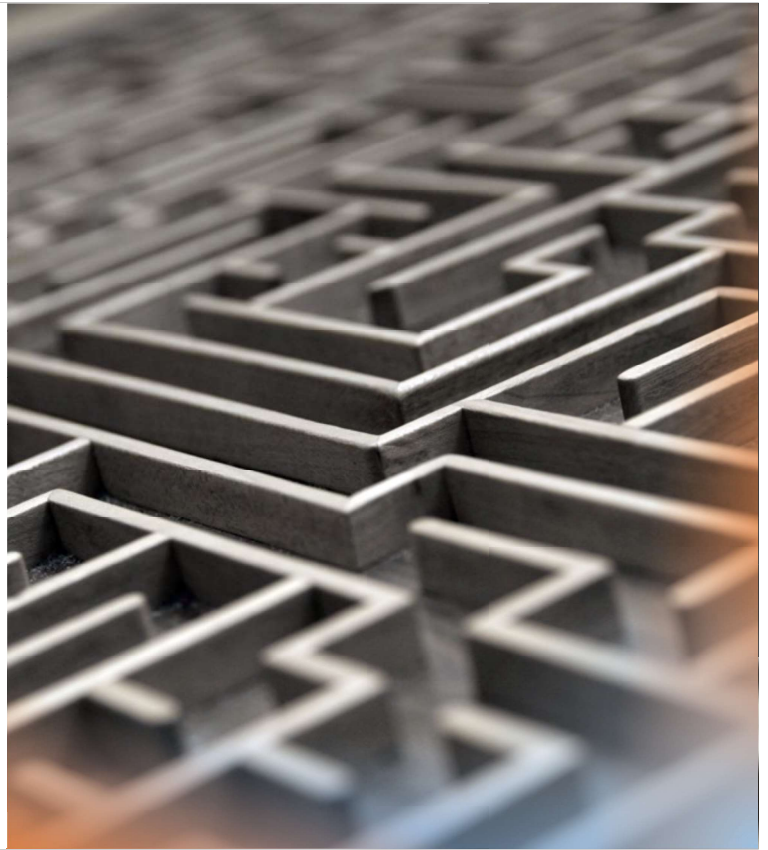
どうすれば会社がうまくいくかを語る筋書き

「顧客は誰で、顧客価値は何か」
「どのようにこの事業で儲けるか、
どのような論理に基づき、適切なコストで顧客に
価値を提供するか」

4

ビジネス戦略

- 「誰に」「何を」売るか。
- 顧客の選択と顧客に提供する価値の選択。
- 競合との関係において、差別化の明確化やポジショニングと呼ばれるもの。



戦略とは

企業が大局的視野、長期目線において持続的に成長を遂げていくための指針や企業理念のことを指します。

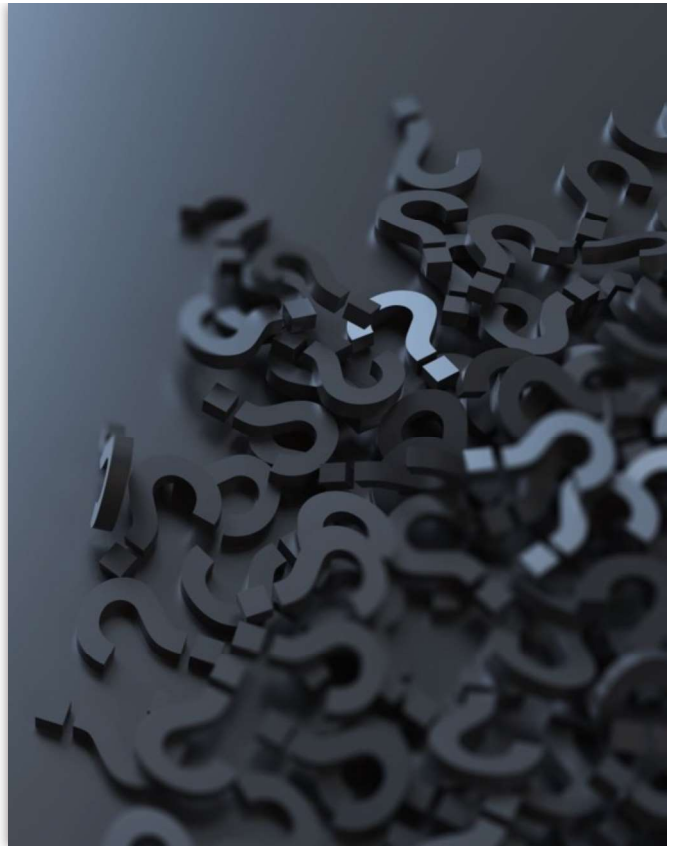
商品やサービスの開発など、個々の事業計画を立案する際にも戦略という言葉が用いられ、こういった場合にはその事業計画の方向性や計略などを指す。

ビジネスモデルとは

- 戦略とともにビジネス機能やプロセス、それを支える経営資源の種類や使い方などの社内の仕組み、チャネルや提携先などの自社の仕組みの延長のあり方を組み合わせたもの。
- それらのものの間の整合性や因果。
- 仕組みが生みだす顧客や競合など外部への作用をも含む概念。

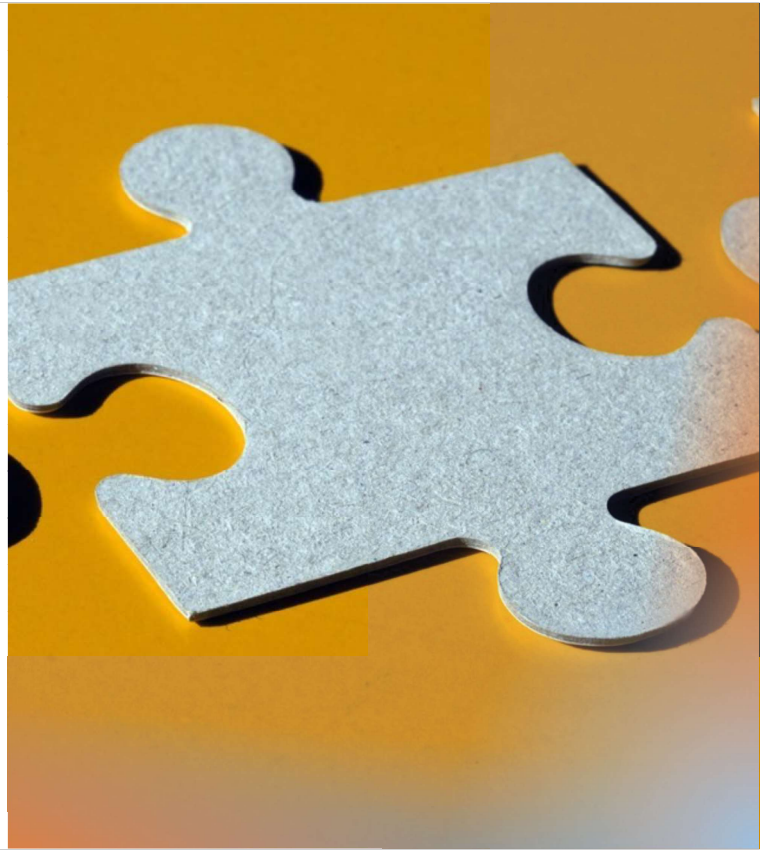


- 複数の事業の組み合わせや事業間の資源再配分。
- それらを通じて生みだされる事業の仕組みへの影響。
- 顧客や競合など外部への作用。



持続可能な競争優位の源泉

- 顧客と提供価値の選択よりも、業務活動や経営資源など戦略を支える仕組みが重要となることが多い。
- 戦略とそれを支える仕組みには連関があり、循環が生じて再強化される。
- 成功しているビジネス＝戦略として強いのではない。戦略を支える仕組みも含めて事業体として強いのである。



ビジネスモデルを数多く学ぶ意味

- 定石としての型を知る＝場数を踏む。
- ビジネススクールのケースメソッド。
- 大量のケースを読むことで、擬似的にビジネスを体験する。
- 絵画や音楽、武術、茶道などでは、理論の学習とともに、優れた作品やパフォーマンスを鑑賞したり、模倣することで学習者の芸術性を高めていく。
- 武術：効率的な攻撃方法や防御方法が型として整理されている。それを反復練習することで有効な戦い方を学ぶ。
- 将棋：定石という効率的な攻撃・防御パターンが整理されている。初学者はこれを学ぶことによって戦略性を身につける。



経営戦略でも

有効な戦略を型として整理した上で、鑑賞したり模倣したりすることで、個々の型が競争や顧客、ビジネスシステムに対して作り出すダイナミズムを会得し、戦略を作り出す能力を大きく高めることができる。

ビジネスモデルとは？

ビジネスモデルとは何ですか？

➔ 儲ける仕組み

マーケティングとは何ですか？

➔ 売れる仕組み

• 何が違う？

儲けることと、売れること

- 事業は、利益を出さなければ持続できない。
- 企業では人道・法に反しない限り儲けることが善である。
- 儲けるためには商品・サービスが売れなければならない。

- 儲けるのは構造的な問題で、売れるのは運営の問題である。

13

ビジネスモデルとマーケティング、 いずれかではダメな理由

- レストランで考えてみる
- 立地はよく、美味しい料理を作るノウハウもある、しかも自社で食材調達できるので原価率は低い。
- お客さんさえ来てくれたらものすごく儲かる。
- そんなレストランでも、マーケティングがないとお客さんは来てくれない。
- 逆に、いくらマーケティングが良くても、美味しい料理を作るノウハウがなかったり、原価率が高くて、人件費を上げ続けるだけの利幅がなければ、長続きしないだろう。

14

- 誰に、何を、どう売るか？
- ビジネスモデルも、マーケティングも、「誰に、何を、どう売るか？」ということ。
- 違いは、構造的な問題か、運営の問題かである。
- ビジネスモデルは構造的な側面を担い、マーケティングは運営の側面を担う。
- 収益を上げるには、どちらも重要で、どちらが欠けても事業はうまく機能しない。



15

ビジネスモデルとは. . .

- 互いに関連し合う4つの要素から成り立っている。
- これらによって価値が創造され、提供される。
- そして、ビジネスモデルを正しく理解する上で最も重要なのは、1番目の要素である。

出所：ハーバードビジネスレビュー編集部 (2020) 『ビジネスモデルの教科書』ダイヤモンド社。

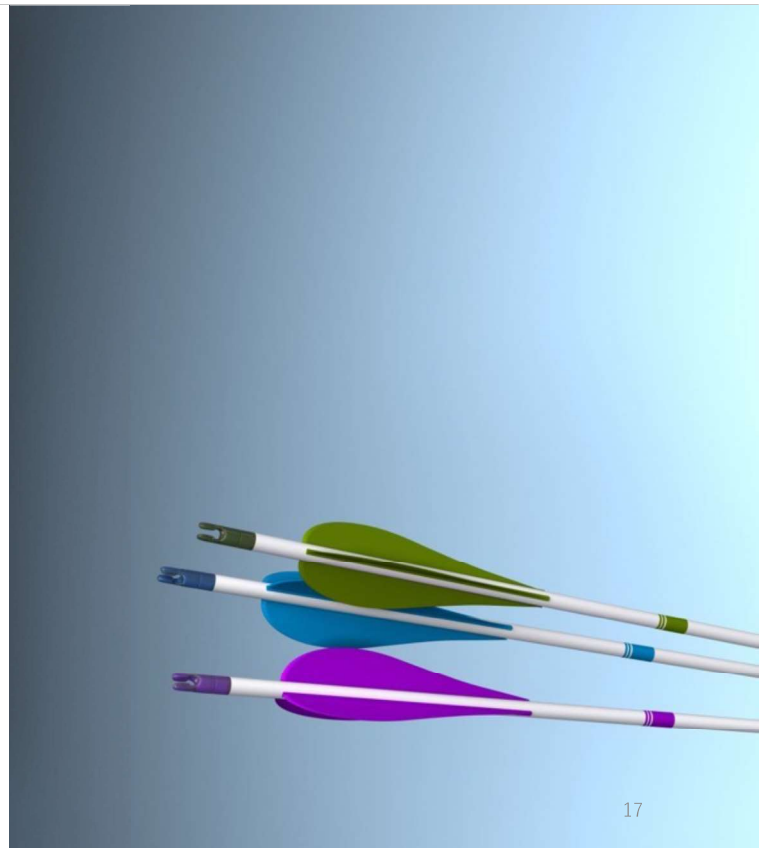
16

①顧客価値の提供

CVP: customer value proposition

- 成功を収めている企業は、顧客価値を創造する方法を発見した企業である。
- 顧客が解決策を必要とする基本的な問題を解決するための提案をすることのできた企業。
- 顧客が抱えている課題が重要であるほど、現状の選択肢に対する顧客満足度は低くなりやすい。
- 提案した解決策が現状のものより優れていて、かつ価格が低ければ低いほど、「顧客価値は高い」。

出所：ハーバードビジネスレビュー編集部（2020）『ビジネスモデルの教科書』ダイヤモンド社。



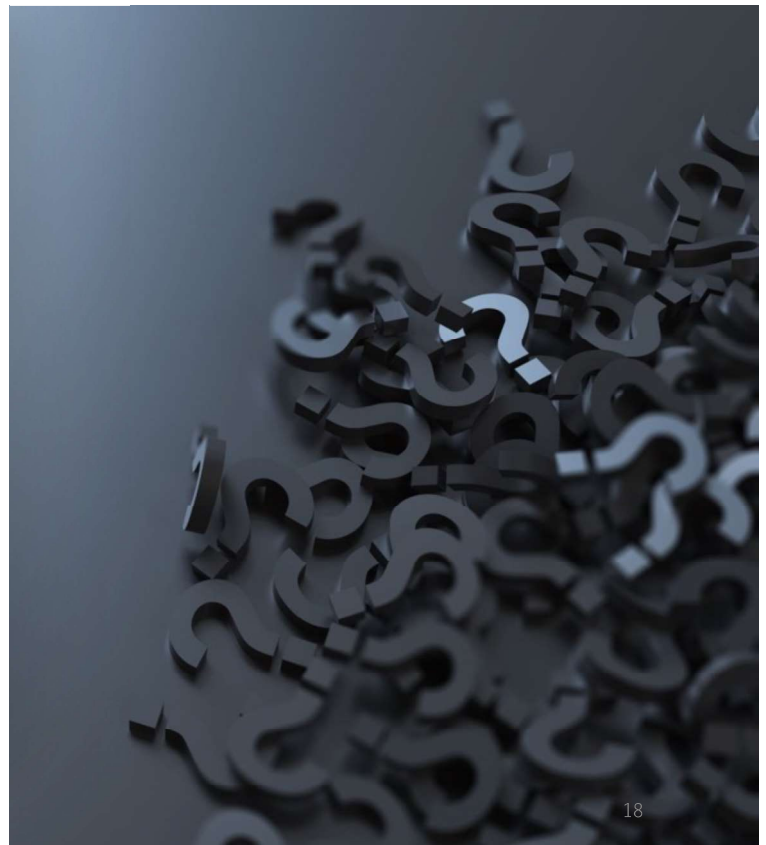
17

①顧客価値の提供

CVP: customer value proposition

- ターゲット顧客
- 解決すべきジョブ：ターゲット顧客が抱えている重要なニーズ、あるいは重要な問題に対処する。
- 提供するもの：問題を解決するもの、あるいはニーズを満たすもの。この場合、何を提供するかだけでなく、どのように提供するかも含まれる。

出所：ハーバードビジネスレビュー編集部（2020）『ビジネスモデルの教科書』ダイヤモンド社。



18

②利益方程式

利益方程式とは、どのように価値を創造するかと同時に、どのようにその価値を顧客に提供するかを定義する、青写真である。

収益モデル：価格×売上数

売上はどれくらいか。価格に数量を乗じる。数量は、市場規模や購買頻度、付随的な売上などから推測できる。

コスト構造：直接費と間接費、規模の経済。コストはどのように分配されているか。重要な資産に関連するコスト、直接費や間接費、規模の経済などが含まれる。

利益率モデル：予想売上数とコスト構造を所与のものとした場合、期待利益を実現するために必要な1取引当たりの貢献度。個々の取引は、期待利益水準にどれくらいまで達するか。

資源回転率：期待売上数と期待利益を達成するには、在庫、固定資産、その他資産をどれくらいのスピードで回転させる必要があるのか、またこれらの資源をどのように活用する必要があるか。

出所：ハーバードビジネスレビュー編集部(2020)『ビジネスモデルの教科書』ダイヤモンド社。

19

利益方程式

- どのように利益を生み出すかは、ビジネスモデルの一部である。
- 顧客価値を提供するための価格を決め、そこから逆算して変動費と粗利率が決まれば、期待利益を実現するために必要な規模や資源回転率も決まってくる。

20

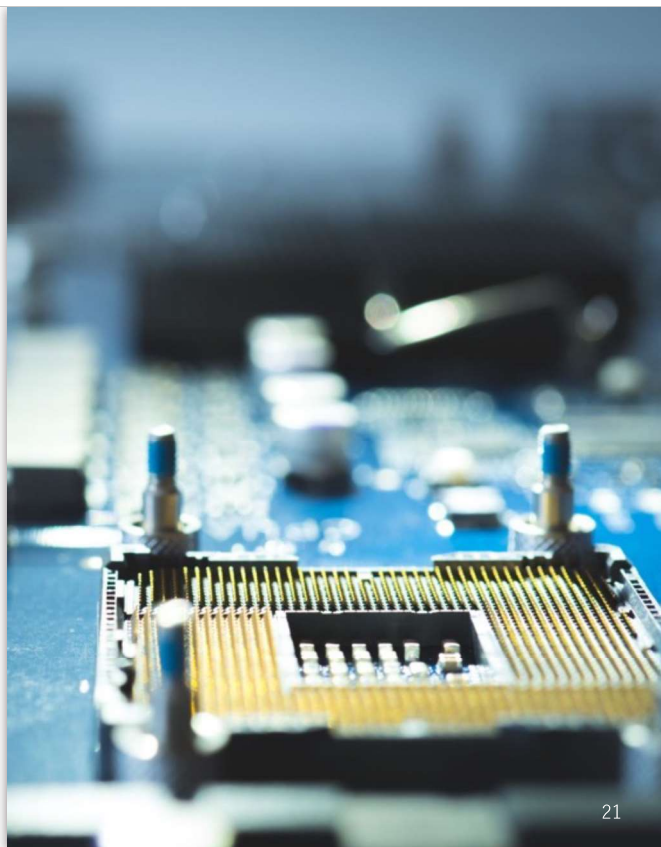
③カギとなる経営資源

ターゲット顧客への顧客価値の提供に必要な

人材
技術
製品
設備や機器
流通チャネル
ブランドなどの資産

これらは、顧客と自社に価値をもたらすカギとなる要素であり、これらをどのように結びつけるかである。どんな企業にも、競合他社との差別化を産み出さない、ありふれた経営資源がある。

出所：ハーバードビジネスレビュー編集部 (2020) 『ビジネスモデルの教科書』ダイヤモンド社。



21

④カギとなるプロセス

成功している企業には、顧客価値を提供できる業務プロセスと経営プロセスが整っている。

研修、開発、製造、予算編成、
企画、営業、サービス

加えて

社内のルール、評価基準、
最低基準

出所：ハーバードビジネスレビュー編集部 (2020) 『ビジネスモデルの教科書』ダイヤモンド社。

22

利益を生み出す顧客価値は、ルール、評価指標、最低基準などと同じく、再現性と拡張性がある。

プロセス：設計、製品開発、調達、製造、マーケティング、採用と研修、IT。

ルールと評価基準：投資、信用条件、リードタイム*、サプライヤーとの取引条件。

最低基準：そのビジネスチャンスは、投資を回収できるだけの規模があるか、また顧客と流通チャンネルに適切にアプローチできるか。

*リードタイム（Lead time）：工程や作業の始めから終わりまでにかかる所要時間（期間）を表す。

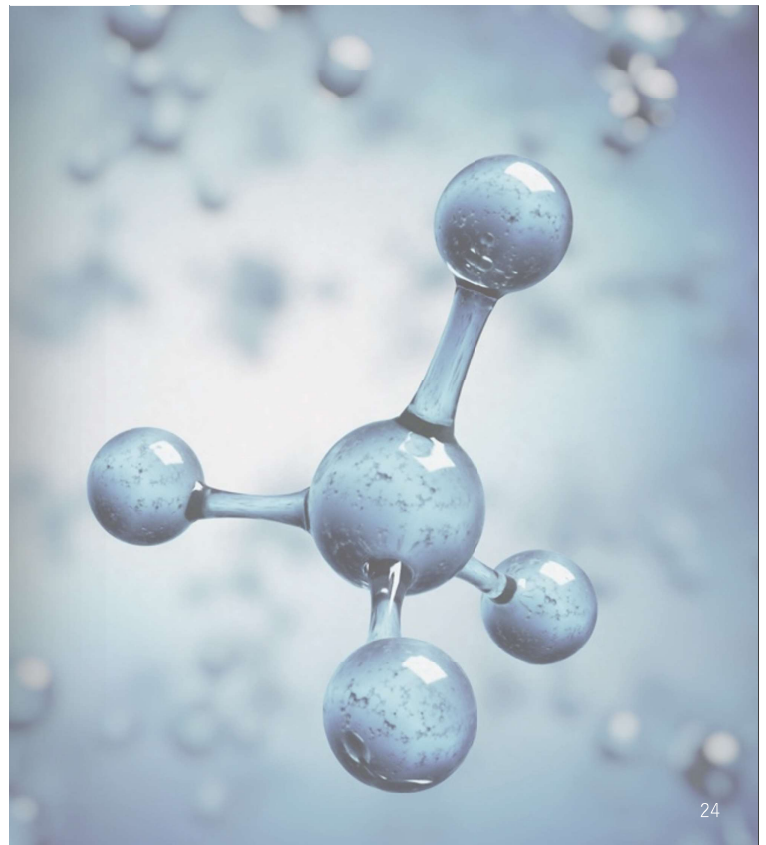
出所：ハーバードビジネスレビュー編集部（2020）『ビジネスモデルの教科書』ダイヤモンド社。

23

ビジネスモデル

- どのようなビジネスでも、4要素は基盤である。
- 顧客価値の提供と利益方程式は、顧客と企業にとっての価値は何かを定義する。
- 経営資源とプロセスは、この価値を顧客と企業に提供する方法を示す。
- 4要素は、複雑な相互依存性の上に成り立っている。
- 4要素のどれかに重大な変化が起こると、それが他の要素と全体に影響をおよぼす。
- 成功事業は、これら4要素が相互かつ補完的に結びついた安定的なシステムを備えている。

出所：ハーバードビジネスレビュー編集部（2020）『ビジネスモデルの教科書』ダイヤモンド社。



24

ビジネスモデルを（数多く）学ぶ意味

場数を踏む。

芸術や武術、茶道などでは、理論の学習とともに、優れた作品やパフォーマンスを鑑賞したり、模倣したりすることで、学習者の能力を高めるといった方法をとることがある。

経営戦略でも、有効な戦略を型として整理し、模倣することで、個々の型が競合や顧客、ビジネスシステムに対して、戦略を作り出す能力を固めることができる。

25



戦略立案へのインパクト

- 環境変化の速度が速い現代社会では、プロトタイプとしてのビジネスモデルをデザインし、実行し、その上で得られた情報をもとに戦略や仕組みを柔軟に変更していくというやり方が求められる。
- コンサルタントも、多くの場合過去に他業界などで存在した有効な戦略からヒントを得て、戦略を構築するのが普通である。
- 既存のものからの類推・組立てをアナロジー思考と呼ぶ。
- コンサルタントは、有効な戦略の背後で何が機能しているのかを考え（＝ビジネスモデルを考え）、いざというときにいくつかの戦略の型を出してきて組み合わせ、クライアントに適合させることにより、有効な戦略を生みだしている。

26



東京ディズニーリゾートのビジネスモデル

イデアITカレッジ阿蘇
講師 木下 俊和

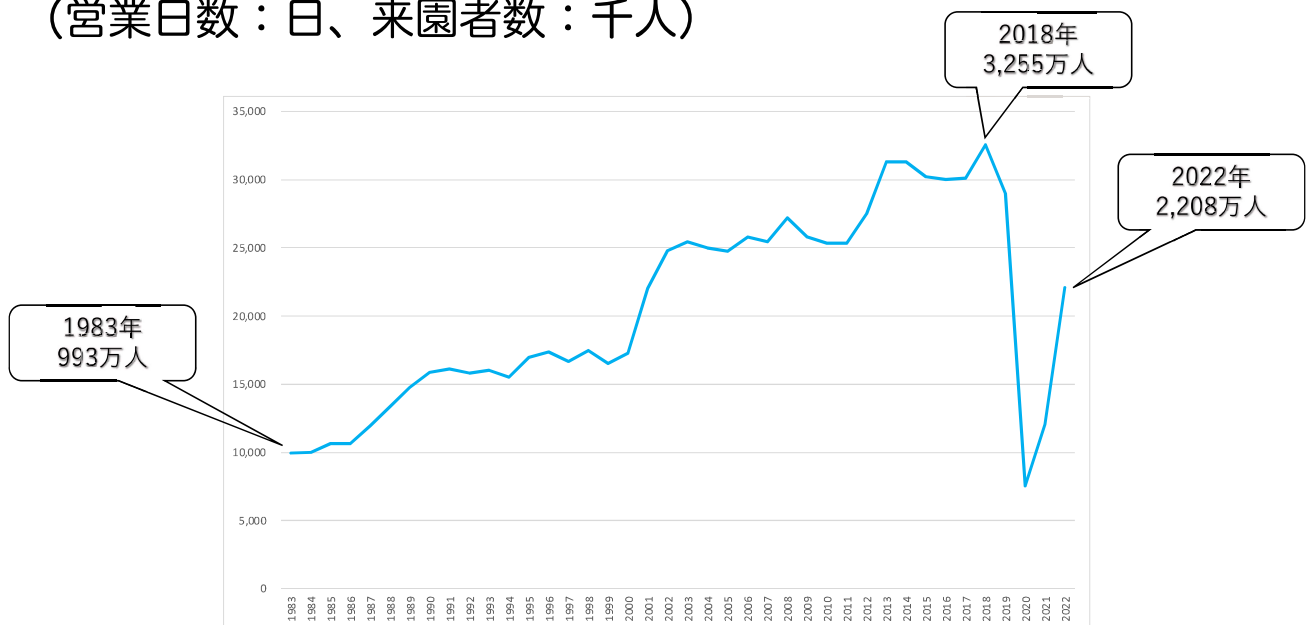
東京ディズニーリゾート

- 運営会社 株式会社オリエンタルランド
- 設立 1960年7月11日
- 資本金 632億112万7千円
- 代表取締役社長(兼)COO 吉田 謙次
- 従業員数 社員 5,213名 準社員 16,811名 (2023年3月31日現在)
- 本社 千葉県浦安市舞浜1番地1
- 売上高 4,831億2,300万円
- 営業利益 1,111億9,900万円
- 経常利益 1,117億8,900万円
- 当期純利益 807億3,400万円

東京ディズニーリゾートの歴史

- 1983年4月 東京ディズニーランド グランドオープン
- 1988年 5周年 オフィシャルホテル（3軒）オープン
JR京葉線舞浜駅開業（12月）
- 2000年7月 イクスピアリ オープン
- 2001年9月 東京ディズニーシー オープン
- 2008年4月 シルク・ドゥ・ソレイユ・シアター オープン
- 2012年9月 舞浜アンフィシアター
- 2018年4月 35周年
- 2022年2月 累計8億人のゲスト来園

東京ディズニーリゾートの来園者数の推移1983年~2019年
(営業日数：日、来園者数：千人)



出所：OLCグループ ウェブサイト (2023) 入園者数データ。
<http://www.olc.co.jp/ja/tdr/guest.html> (2023年10月9日)



東京ディズニーリゾートの 経営哲学と質の高いサービス

- 東京ディズニーリゾートを訪れる客は「ゲスト」と呼ばれる。
- ウォルト・ディズニー:「ディズニーランドのお客様はカスタマー（顧客）ではない。ゲスト（招待した賓客）である」。
- 従業員はすべて「キャスト」と呼ばれる。
- キャストは、それぞれが与えられた役割を演じる演技者。
- ゲストに素晴らしい質の高いサービスとエンターテイメントを提供。

カストーディアル（清掃担当キャスト）のパフォーマンス

- ゴミをわざとミッキーマウスの形に落としてぱっと拾う。
- ほうきを濡らしてミッキーマウスの絵を描く。
- 清掃スタッフであっても、演技者であり、そのパフォーマンスは「ショー」という位置づけ。
- パーク内で働くキャストのほとんどが、アルバイトの準社員。
- 厳しいトレーニングがあり、準社員の契約は最長6ヶ月、契約が切れれば再契約をしなければならず、待遇も給与も特に良いとはいえない。それでも新規採用の応募は定員の約5倍という人気。

ディズニー・フィロソフィー

- Everyday is an Opening Day（毎日が初演でなければならない）
⇒いかなるゲストに対しても平等に接し、初々しい新鮮な感動とともに楽しんでもらわなければならない。
- An Escape from the Real World（日常から離れた非日常の世界でなければならない）
⇒常にイマジネーションの発揮による、新たな魅力の追加が行われ、成長し続けていくものでなければならない。

SCSE…ディズニーの行動規準

- Safety（安全）、Courtesy（礼儀正しさ）、Show（ショー）、Efficiency（効率）の頭文字をとったもので、すべてのキャストにとって、ゲストに最高のおもてなしを提供するための判断や行動のよりどころ。
- 例えば、「こぼれたジュースなどを清掃するカストーディアルは、しゃがんだ姿勢で路上を拭くことはせず、立ったまま足を使って拭きとる。」
- これは、しゃがんだ状態では、まわりに気を取られているゲストが気づかずにぶつかり、転んでしまう可能性があるためである。
- キャストは、ゲストの安全性を確保することを常に優先しつつ、業務に取り組む。

経験価値を演出する非日常空間

- 東京ディズニーリゾートのテーマパークは、夢の国であり、魔法の国である。
- その目的は、ディズニーの物語を体験することにある。
- 「シンデレラ城」「カリブの海賊」「ピーターパン空の旅」など、多くのアトラクションには物語が存在している。
- この物語性は、アトラクションだけでなく、ショーやイベント、レストランにも存在している。そこに物語があるからこそ、ゲストは興味を持ち、引き込まれる。

外の世界を遮断した世界観の演出と徹底した質へのこだわり

- ゲストを夢の世界に引き込むためには、パーク内から現実の世界を見せない工夫が必要。
- 外周をバームと呼ばれる土盛りと植栽によって囲むことで、外界を遮断している。ゲストは、現実の世界を見ることなく、夢の世界に浸れる。

オンステージとバックステージ

- 東京ディズニーリゾートにもバックステージと呼ばれる舞台裏（資材を運び込む道路や倉庫、キャストの施設）がある。
- バックステージの道路や建物は、パークの建物や樹木が目隠しとなり、ゲストからは見えないようになっている。
- バックステージから園内の施設に通じるトンネルの存在。このアイデアは、ウォルト・ディズニーのもので、アメリカのディズニーランドの地下にもトンネルが通っている。



異空間演出法の採用

- 非日常的空間を演出するために、映画のセットや画像づくりのさまざまな技法を採用。
- 東京ディズニーリゾートのテーマパークは、本物に近い偽物。本物でないほうが本物らしく感じられる、という心理。
- ぎりぎりまで本物を模倣するが、やや小さめにつくられている。
- パーク内の建物をよく見ると、雨水や鉄の錆のしみのようなものがついていたり、塗装がはげている箇所がある。
- これはわざととしていることで、「エイジング」と呼ばれる技法である。



経験価値の共創

- ゲスト、キャスト、キャラクターが一緒になって経験価値を創るという価値共創の仕掛け＝一体感や非日常的空間を演出。
- 2013年に発売された「マジカルドリームライト」
- 夜のパークを代表するパレードである「ディズニーランド・エレクトリカルパレード・ドリームライツ」に連動して、7色に光るグッズである。
- 価格は2500円で、パレードの音楽に合わせて、光の色が変わり、リズムカルに点灯する。ゲストは、それをパレード中に点灯させることで、ディズニーのキャラクターたちと一緒にパレードをつくっているような気持ちになれるのである。



-
- カチューシャやファンキャップなど、パーク内で手軽に身につけることができるグッズに加えて、ゲストがお揃いで身につける商品や、フード付きタオルなどを新たに開発している。
 - 友人同士で、パーク内で買ったお揃いのTシャツを着て歩くことで、友人との一体感を感じられるのだという。

テーマパークから
滞在型の
テーマリゾートへ

- 東京ディズニーランドは、その周辺地域に広がり2つのテーマパーク、ホテル、商業施設、交通システム、シアターを含む多彩なエンターテインメント空間へと進化を遂げている。

イノベーション

オリエンタルランドのリゾート宣言 2000年1月6日付けの『日本経済新聞』

- 「いろいろな楽しみ方、終わらない休日、都市に隣接した日本ではじめての“テーマリゾート”です。ここを訪れた人は、それらを自由に組み合わせて心ゆくまで夢のような時間をたのしむことができます。そのすべてがディズニーランドのクオリティに満ち、誰もが経験したことのない時間と空間を提供する、それが私たちのめざすテーマリゾートなのです。」



滞在型テーマリゾートへの 取り組み

- 滞在型旅行プランの提案
- 誕生日や記念日に東京ディズニーリゾートに宿泊してもらい、いままで経験したことのない驚きや感動を味わってもらおうというねらい。



ウォルト・ディズニーの言葉

- 「ディズニーランドは永遠に完成しない。世界に創造力があるかぎり、成長し続けるだろう」
- 「人びとに何度も来てもらい、愛され続けるには、常に新しい夢とアイデアでパークを改良し続けていく必要がある」

経験価値マーケティング (パインとギルモア (1999) 『経験経済』)

- 経験価値の重要性。
- ビジネスにおいて、経験という新しい経済価値を認識できるかが、今後の鍵を握ると述べている。市場には、たくさんの製品やサービスがあふれており、企業が差別化を図るべくして市場に投入したとしても、厳しい競争にさらされ、瞬く間に陳腐化していく。陳腐化した製品やサービスは、価格のみが差別化の要因となり、消費者は価格の安さだけを規準に選ぶようになっていく。

経験価値マーケティング (シュミット 1999 『経験価値マーケティング』)

- 製品やサービスの消費過程を通じて得られる喜びや感動といった価値を提供しようとするマーケティングである。今日の消費者にとっては、ショッピングのときの楽しさ、使用しているときの快適さ、使い終わった後での余韻などといった、消費における経験価値が新しい差別化要因となっていると指摘している。

さまざまな経験価値 SENSE、FEEL、THINK、ACT、RELATE

- SENSEは、視覚、聴覚、触感、味覚、臭覚といった五感を通じて感覚的経験価値を生み出すために感覚に訴えるものである。五感を刺激するSENSEマーケティングは、直接的で強力なため、消費者の購買選択に大きな影響を与える力を持っている。
- 東京ディズニーランドの事例でいえば、入園すると聞こえてくる楽しい音楽や鉄道の走行音、船の汽笛、ポップコーンの香りといった経験価値が挙げられる。

- FEELは、ブランドと結びついたポジティブな気分から、喜びや誇りといった強い感情までの情緒的経験価値を生み出すために、消費者の内面にある感情への訴求が行われる。
- 東京ディズニーランドの事例でいえば、大人と子どもが向き合っ
て水が飲める水飲み場で得られる家族としての喜びの経験価値や、
ショーやパレードに参加してハッピーな気分になるといった経験
価値などが当てはまる。

- THINKは、消費者の創造力を引き出す認知的、問題解決的経験
価値を通じて、顧客の知性に訴求するものである。
- 東京ディズニーリゾートは「東京ディズニーリゾートキャンパ
ス」という取り組みを行っている。
- 東京ディズニーリゾートのサービスに対する考え方を学んだり、
コミュニケーションやマナーについて考えるプログラムなどを
提供している。
- これらの体験学習プログラムを通じて、ホスピタリティとは何
か、おもてなしとは何か、相手の立場に立ったコミュニケー
ションとは何かについて考えるきっかけの場を提供している。

- ACTは、消費者の身体的な経験価値を強化したり、これまでにない新しいやり方を用いて経験価値を提供したり、いままでとは違うライフスタイルや他の人びととの相互作用をつくるものである。
- 東京ディズニーリゾートの事例でいえば、ショーやパレードの際にダンサーたちと一緒に踊ることで、ディズニーのキャラクターたちと一緒にパレードをつくっているような気持ちになるといった経験価値が当てはまるだろう。

- RELATEは、SENSE、FEEL、THINK、ACTなどのアプローチと重複する側面を持つが、個人の私的なフィーリングを対象にするだけでなく、自分の理想像や他の人、あるいは特定の文化やグループに所属しているという感覚を個人にもってもらうためのアプローチである。
- 東京ディズニーリゾート事例でいえば、ゲストがお揃いで、Tシャツやタオル、カチューシャ、ファンキャップなどのグッズを身につけたりすることによって得られる経験価値が当てはまるだろう。

経験価値マーケティングを支える 経営哲学、従業員教育、従業員満足

- 経験価値マーケティングを実践し、質の高いサービスを提供するためには、経営哲学、従業員教育、そして従業員満足が欠かせない。
- 優れた経営哲学があったとしても、それがきちんと従業員に伝わっていないければ意味がない。そういう意味において、従業員の教育はきわめて重要である。
- 東京ディズニーリゾートには、職種ごとに詳細で具体的なマニュアルがつくられており、キャストが行うべき業務内容や行動規準がきめ細かく書かれている。しかしマニュアルが充実していれば、従業員のサービスが向上するとは限らない。すべてがマニュアル通りだと、人間味に欠けた無機質なサービスになりがちである。そのため、キャストにはアドリブを工夫するように指導している


- 従業員の質の高いサービスと、それによる経験価値の実現には、従業員満足が欠かせない。
- 従業員満足の考え方とは、従業員の満足度を高めることが、従業員のモチベーションを引き出し、それによって顧客へよりよいサービスを提供できることになり、最終的には、企業の業績を向上させることにつながるというものである。
- 従来、顧客満足が企業業績を向上させるという議論がされてきたが、今日、顧客満足を向上させるためには従業員満足が不可欠であることが指摘されている。

経験価値の共創

- 価値共創の概念は、2000年のプラハラードとラマスワミによる論文によってよく知られるようになった。
- 価値共創は、企業がさまざまなステークホルダーと協働してともに新たな価値を創造することである。
- マーケティングにおいては、市場を価値創造のプロセスのパートナーとして捉え、製品開発や新しいアイデアの創出などに一緒に取り組むことが挙げられる。

- 価値共創の考え方は、製品の価値を、優れた製品やサービスを創り、販売するという交換価値（value in exchange）によって捉えるのではなく、製品やサービスを顧客が使用する過程における使用価値（value in use）によって捉えようとするものである。
- すなわち、製品が実現する価値は、顧客が製品を購入したその瞬間に発生するのではなく、むしろ、製品を購入した後に製品を使用する過程において、顧客が企業あるいは製品と相互作用するなかで生みだされるとする考え方である。

- 東京ディズニーリゾートの価値共創の仕組み
- 「マジカルドリームライト」 = 顧客参加型のパレード
- 夜のパレードの音楽にあわせて、光がリズムカルに点灯するグッズ。
- ディズニーのキャラクターたちと一緒に価値を共創しているような気持ちになる。
- 「マジカルドリームライト」の価値は、顧客がディズニーのパレードに参加することによって創られているのであって、パレードに参加しなければ、意味がない = 価値が創られない。



参考文献

- 青木幸弘 (2015) 『ケースに学ぶ マーケティング』 有斐閣ブックス。



Idea IT College Aso

専門学校 アイデアITカレッジ阿蘇

③ Digital Transformation

別紙 ③ Digital Transformation

Digital Transformation(DX)

2024年1月15日（月）
イデアITカレッジ阿蘇
講師 木下俊和

1

DX(Digital Transformation)とは

- 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、**顧客や社会のニーズ**を基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務や組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、**競争上の優位性を確立**すること。
- 従来のデジタル化による「生産性の向上」、「運営コストの削減」といった面でもより大きな効果をもたらす。

(出所：『観光再生 サステナブルな地域をつくる28のキーワード』「DX(デジタルトランスフォーメーション)」104頁 プレジデント社。)

2

DX

- 企業が外部エコシステム（顧客、市場）の劇的な変化に対応しつつ、内部エコシステム（組織、文化、従業員）の変革を牽引しながら、第3のプラットフォーム（クラウド、モビリティ、ビッグデータ/アナリティクス、ソーシャル技術）を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネスモデルを通して、ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで価値を創出し、競争上の優位性を確立すること。

（出所：総務省「デジタルトランスフォーメーションの定義」『情報通信白書令和5年版』

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r03/html/nd112210.html>）

デジタルイゼーション：既存の紙のプロセスを自動化するなど、物質的な情報をデジタル形式に変換すること。

デジタルライゼーション：組織のビジネスモデル全体を一新し、クライアントやパートナーに対してサービスを提供するより良い方法を構築すること

これまでに企業が実施してきた情報化・デジタル化（デジタル技術を用いた単純な省人化、自動化、効率化、最適化）はデジタル・トランスフォーメーションとは言えない。

社会の根本的な変化に対して、既成概念の破壊を伴いながら新たな価値を創出するための改革がデジタル・トランスフォーメーションである。

デジタル・トランスフォーメーションは、あくまで企業が特定の**目的を達成するための手段**であり、それ自身を目的とするものではない点に留意が必要である。

デジタル・トランスフォーメーション(DX)

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r03/html/nd112210.html>

2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授によって提唱された。

「ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること」

DX

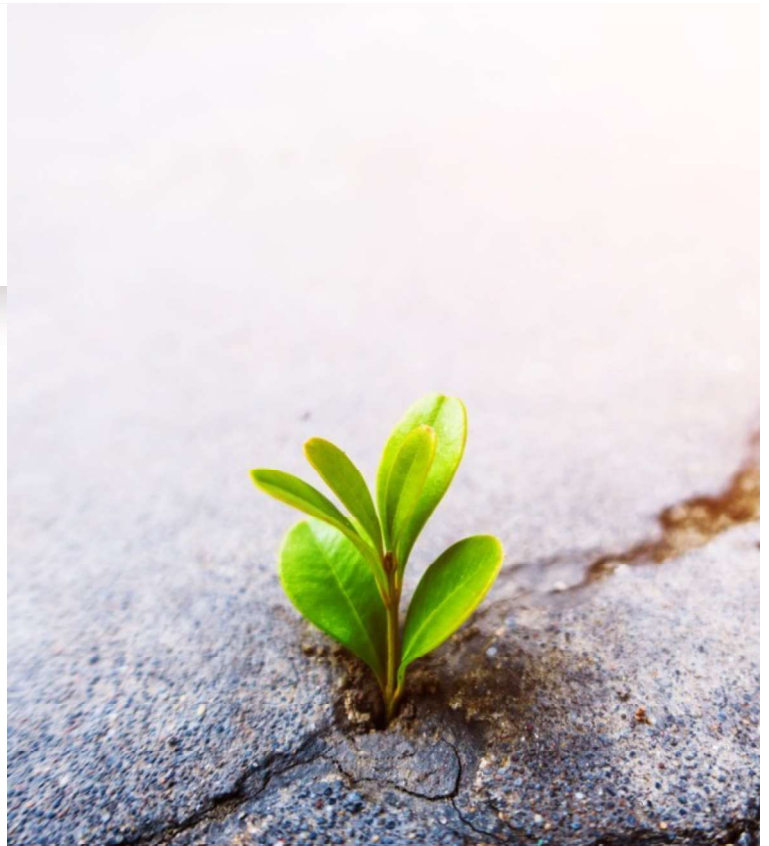
デジタル技術が生活のあらゆる側面に変化を与え、リアル空間にデジタル技術が浸透することにより、組織・個人・社会に起こる変化。



企業においては、既存サービスが「デジタル技術が普及した現代に適した体験」になるよう、見直す必要がある。

企業のDXは 企業が実施する変革活動

2011年頃から、デジタル技術による環境の変化に対応することで競争力を向上し、中期的に企業価値を高める変革活動（企業のDX）として使われるようになった。

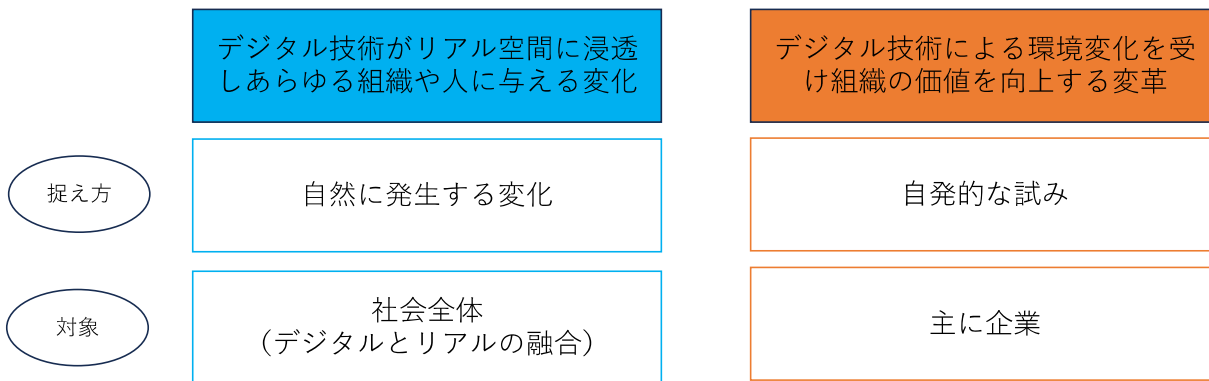


経済産業省のDX定義

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

9

DXの意味の変化



定義：企業がビジネスの目標やビジョンの達成に向けて、その価値、製品、サービスの提供の仕組みを変革する

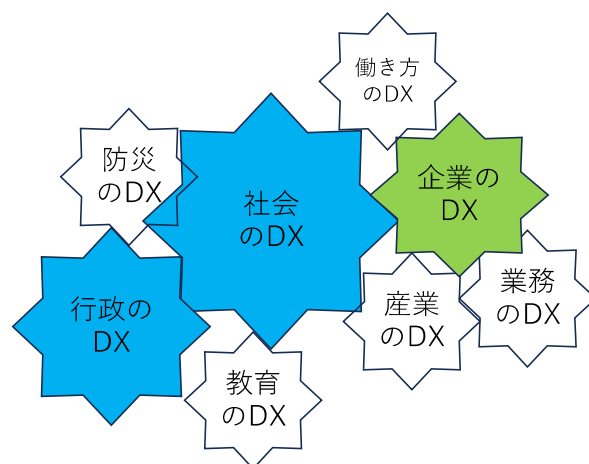
目的：顧客に、これまでよりも高い価値を提供するを通じて、企業全体の価値を向上させる

手段：戦略、組織行動、組織構造、組織文化、教育、ガバナンス、プロセスなどの組織のあらゆる要素を変革する

誰が：トップがリードしながら、前縦従業員が参加する

10

個々のDXが組み合わさって社会をより良くする

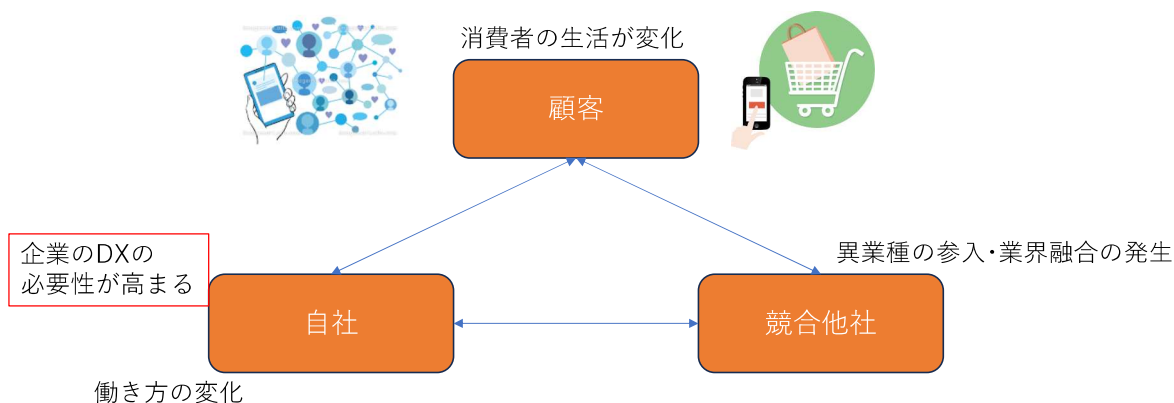


- 当初のDXは、デジタル技術により発生する変化を意味した。
- 企業のDXは、環境の変化に対応し、中期的に企業価値を高める変革活動となった。
- **さまざまな分野のDXが、うまく連携することでより良い社会になる**

11

企業のDXが必要な背景

デジタル技術はあらゆる物事に影響を与えた



顧客が消費者の場合(B2C)、人びとが自宅や外出先を問わず、日常的にスマートフォンで買物をしたり、ニュースやエンタメなどのコンテンツを消費したりする時代となった。企業はDXを行い、デジタル技術を取り入れ、新しいサービスを提供し、消費者から支持を集める必要性が高まった。顧客が企業の場合(B2B)、顧客がDXを行い、提供サービスがデジタル化し、取引の仕組みがオンライン化するなど影響を受けることもある。企業は顧客や取引の方法に合わせて、デジタル技術の利用が必須となる。

12

競合他社・自社

1

これまで異業種であった他社が、デジタル技術を活用した新しいサービスを顧客に提供することで、競合になることもある。

2

例えば、異業種であったAppleが音楽業界に参入したことで、新しい音楽の提供方法が広まり、音楽業界全体が大きく変化せざるを得なくなった。

3

社外パートナーとの協業やテレワークなど働き方が多様になった。企業は優秀な人材を確保するために、企業のDXの一環として就労制度の見直しが求められる

デジタル技術は、企業のDXに必要な要素の1つに過ぎない

13

第4次産業革命

第1次産業革命：工場の機械化が進み「生産設備」の所有が起きた。

第2次産業革命：重工業化が進み「規模の経済」が競争の原理となった。

第3次産業革命：IT技術によりシステムや機械の高度な自動化が実現し、「業界標準の獲得」が競争の原理となった。

第4次産業革命：今まで人が行っていたリアルな空間での高度な活動（ロボット技術）、リアル空間からのデータ収集（IoT）、大量データの分析と知見の獲得（ビッグデータや人工知能）を可能にする技術が登場した。

14

DXのD=デジタルとは

DXに必要なデジタル化は「データを活用できる状態」にすること⇔ペーパーレス、オンライン会議、業務のシステム化ではない。

1

蓄積されたデータが、ネットワークなどを介して取り出せること。

2

取り出したデータが、形式的に加工可能な汎用フォーマットであること。

3

取り出したデータが、内容的に価値や意味のある情報を含んでいること。

15

DXのX=変革とは

Transformation: 昆虫が幼虫から姿を変えて成虫になる変態という意味もある

デジタル技術を活用して「顧客に提供する価値」や「提供の仕組み」を変えることである。

変革の対象は、戦略、マネジメント、組織、データといった要素。

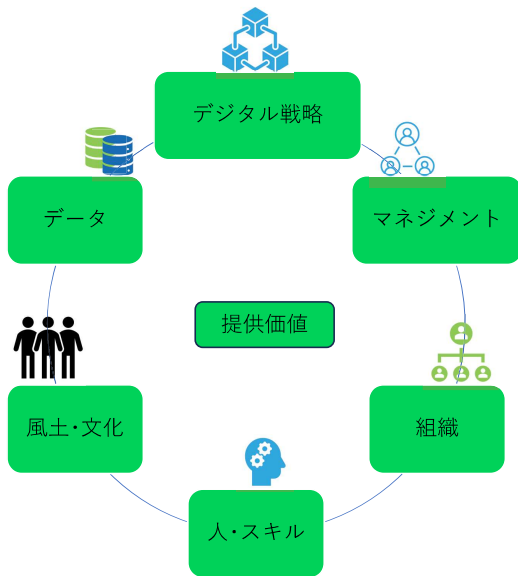
スピード重視の急進的変革と、検証しながら進める段階的変革がある。

16



DXに必要な要素と方向性の例

変革の要素



方向性

これまで		これから
モノづくり	デジタル戦略	コトづくり
社内ルールで慎重に判断	マネジメント	データで迅速に判断
縦割り	組織	組織横断
確実な仕事	人・スキル	挑戦する姿勢
品質重視	風土・文化	顧客の体験重視
活用不可	データ	活用可能

急進的変革と段階的変革のメリット・デメリット

急進的変革		段階的変革
飲食店から調理レシピ提供会社へ	イメージ	「旅行会社」⇒オンライン旅行の開発⇒「オンライン専門の旅行会社」へ
新しい変化に一刻も早く適合する	メリット	段階的に変わるため、活動に大きな中断が生じない
大改革になるため競争力が一時的に落ちる可能性がある	デメリット	最終形に至るまでに時間がかかる
・新しいあるべき姿が明確に描けている場合 ・事業環境に大幅な変化が発生している場合	選択基準	・新しいあるべき姿を描きにくい場合 ・事業環境の変化が段階駅に進む場合

19

DXのビジョン 実現したいことを明確にする＝ビジョンの策定

部分的な業務でデジタル技術活用
費用対効果上がらない
変革を進める動機が弱い
↓
DXは進まない
DX失敗の印象が社内に広がり、
変革の機運が失われる、再度取
り組むことも難しくなる



DXのビジョン策定

- 企業理念との整合性
- ①事業環境の変化
 - ②DXで実現したいこと
 - ③目指す価値や提供の仕組み
 - ④あるべき姿
 - ⑤組織の役割の再定義
 - ⑥従来との違いの明確化
 - ⑦変えるべき要素
 - ⑧スケジュールなどの計画を明確に記載

DXのビジョンは社内で共有し、社員全員が理解し、行動規範として恒に参照できるようにする

20

通信教育会社のDX のビジョンの例

①事業環境の変化	オンライン化、GIGAスクール構想、学ぶ時間場所の制約の消滅、パーソナライズされた学習方法の出現
②DXで実現したいこと	すべての学習者にとって個別最適化された学習ができる環境を提供
③目指す価値や提供の仕組み	学習者のデータを活用し、学習目的に合わせた学びを提供する
④あるべき姿	他者サービスを含めたすべての学習サービスのデータを統合し、最適なサービス提供するプラットフォームになる
⑤組織の役割の再定義	学習目標を設定する際の相談役として、いつでも学習者のデータを見ながら最適なアドバイスとサポートを提供
⑥従来との違いの明確化	教材を提供するのではなく、学習全体のサポートを主軸とする
⑦変えるべき要素	1) 社内データベース (DB)のプラットフォーム 2) 学習・業務データに基づき事業判断を実行するためのデータサイエンスのツール 3) 経営マネジメントの手法、評価方法、各種KPIなど
⑧スケジュール	XX年度〇〇月：社内キックオフ、 〇〇月：検討開始 〇〇月：実証実験

21



- AI
- IoT
- 5G
- ビッグデータ
- AR・VR
- デジタルツイン
- ブロックチェーン技術

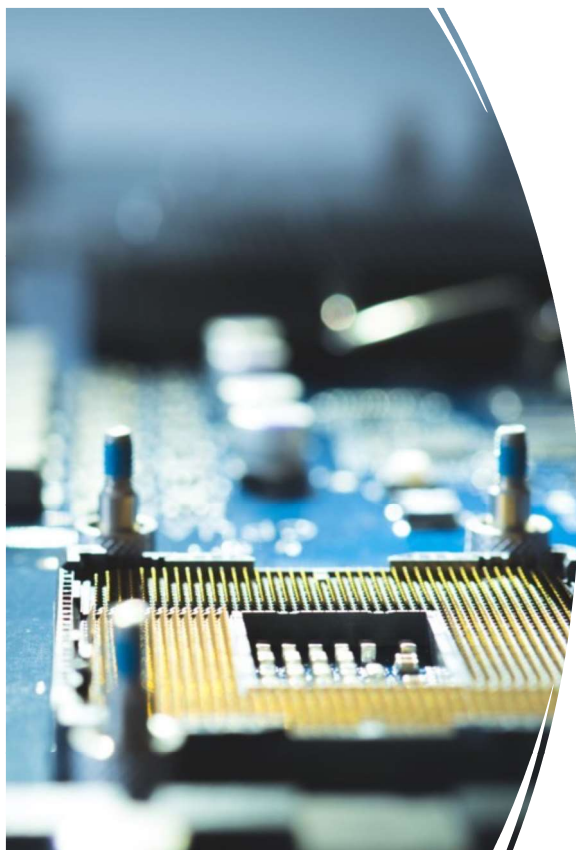
22

AI(artificial intelligence): 人工知能

- コンピューターの性能が大きく向上したことにより、機械であるコンピューターが「学ぶ」ことができるようになりました。それが現在（げんざい）のAIの中心技術（ぎじゅつ）、機械学習です。
- 機械学習をはじめとしたAI技術により、翻訳（ほんやく）や自動運転、医療画像診断（いりょうがぞうしんだん）や囲碁（いご）といった人間の知的活動に、AIが大きな役割（やくわり）を果たしつつあります。
- 文部科学省では、AIが私たちの生活にもっと使われて便利になるように、理化学研究所のセンターなどでAIの基本（きほん）となる数学やアルゴリズムの研究を進めています。

（出所：文部科学省（2023）「AIってなに？」）

23



IoT (Internet of Things)

様々な「モノ（物）」がインターネットに接続され（単に繋がるだけではなく、モノがインターネットのように繋がる）、情報交換することにより相互に制御する仕組みである。

（出所：<https://ja.wikipedia.org/wiki/モノのインターネット>）

24

5G

- あらゆるモノが繋がるIoTの進展に伴い、その基盤となる通信ネットワークの重要性は飛躍的に増大する。画像や動画を始めとして大容量の情報が多数やりとりされるようになり、社会に存在するあらゆる機器が接続されることになればその数も膨大なものとなる。また、遠隔医療のように機器をネットワーク経由でタイムラグなくスムーズに操作することが求められる場面も増える。本格的なIoT時代を迎えるにあたり、こういった要請に応える通信システムが求められる。
- 移動通信のシステムは、音声主体のアナログ通信である1Gから始まり、パケット通信に対応した2G、世界共通の方式となった3Gを経て、現在ではLTE-Advanced等の4Gまでが実用化されている。これに続く次世代のネットワークとして注目されているのが5G、即ち第5世代移動通信システムである。

(出所：総務省『情報通信白書 平成30年版』第3章第3節

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd133410.html>)

25

ビッグデータ

- ビッグデータとは、「日々生成される多種多様なデータ群」のこと。
- その明確な定義は定まっていないが、例えば交通系ICカードに記録される乗車履歴やGPSから得られる位置情報、メールの内容、SNSの投稿やコメントといったデータが大量に蓄積されたものをビッグデータと呼ぶことができる。
- こうしたビッグデータを分析し、そこから得られた知見をビジネスにおける意思決定に活かすケースが増えてきている。

(出所：NTT東日本「ビッグデータとは」

[https://business.ntt-east.co.jp/content/cloudsolution/column-291.html#:~:text=データとは…-,ビッグデータとは「日々生成される多種多様,で構成されている%E3%80%82\)](https://business.ntt-east.co.jp/content/cloudsolution/column-291.html#:~:text=データとは…-,ビッグデータとは「日々生成される多種多様,で構成されている%E3%80%82))

26

AR・VR

- AR（エーアール：Augmented Reality（オーグメンテッドリアリティ））は、拡張現実（かくちょうげんじつ）のこと。コンピュータを使って、現実の風景の中に情報を重ねて表示（ひょうじ）する。ARグラスを通して見ると、見ているものに関する情報が見られるなどの使い方がある。
- VR（ブイアール：Virtual Reality（バーチャルリアリティ））は、仮想（かそう）現実のこと。コンピュータ上に人工的なかんきょうを作り出し、その場にいるように感じられる。顔（かお）の向きに合わせて上下左右に映し出す映像が移り変わるゴーグルなども普及している。

（出所：総務省 「AR・VRってなに？」

https://www.soumu.go.jp/hakushokids/use/economy/economy_05.html

27

デジタルツイン

- インターネットに接続した機器などを活用して現実空間の情報を取得し、サイバー空間内に現実空間の環境を再現することを、デジタルツインと呼びます。
- デジタルツインは、2002年に米ミシガン大学のマイケル・グリーブスによって広く提唱されたがい念です。現実世界と対になる双子をデジタル空間上に構築し、モニタリングやシミュレーションを可能にする仕組みの事を言います。

（出所：総務省 「デジタルツインってなに？」

https://www.soumu.go.jp/hakusho-kids/use/economy/economy_11.html#:~:text=デジタルツインの仕組み,呼びます%E3%80%82

28

ブロックチェーン技術

- ブロックチェーン技術とは情報通信ネットワーク上にある端末同士を直接接続して、取引記録を暗号技術を用いて分散的に処理・記録するデータベースの一種であり、「ビットコイン」等の仮想通貨に用いられている基盤技術である。

(出所：総務省 情報通信白書30年版 「ブロックチェーンの概要」

[https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd133310.html#:~:text=ブロックチェーン技術とは,3%2D3%2D1\)%E3%80%82](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd133310.html#:~:text=ブロックチェーン技術とは,3%2D3%2D1)%E3%80%82)

29

社会のDX

2004年に登場したDXは、社会のDXを指していた。

社会のDXとは、社会環境が変化することを表す。

人は社会環境の変化に対して、幸福や豊かさにつながる方向性を意図して持たせることができる。

車やモノが必要な人の間で効率よくシェアされ、必要以上に生産・廃棄しなくて済む社会の実現がある。

最近では、地域の方向性を住民主体で決定する試みに注目が集まっている。

望ましい方向性の実現に向けて主体的に役割を果たすのは、国や自治体などの行政である。

30

住民票、戸籍謄本、
印鑑証明など行政
が発行する証明書

行政のDX

行政が発信
する情報

①従来の行政サービスのオンライン化と効率化

②社会の方向性を示し地域価値の向上を図る

サービスのオンライン化は、住民のメリットであり、同時に職員の生産性の向上に寄与する。

職員の労働力を地域価値の向上に再配置することが、結果的に住民にとってより大きな価値につながる。

31

生活者のDX

従来の消費活動はリアル社会で行われていた。

コロナ禍以降、ネットで買い物し、ニュースを読み、動画や音楽を楽しみ、食事を注文し、友人と会話し、結婚相手まで見つける＝オンライン消費が定着した。

テレワークや教育のオンライン化により地理的な制約が解消され、都市部から地方への労働人口の転出も始まった（2023年以降この流れは止まったとも言われる）。

デジタル技術を活用する生活環境を前提に、生活者自らがライフスタイルを見直すことや生活の変化を「生活者のDX」と呼ぶ。

32

デジタル後進国「日本」の現状

- デジタル「環境」では先進国

デジタルインフラの整備状況・・・インターネット利用率83.4%、モバイルブロードバンド普及立世界一位。デジタル関連研究開発への投資も世界有数。

- デジタル「活用」では後進国

2021年デジタル競争力：64カ国中28位・・・人材、規制の枠組み、ビジネスの俊敏性が足を引っ張る。

コロナ禍→ネットショッピング、オンライン教育、テレワークなどオンライン前提の新生活様式が定着しつつある

2022年インターネット利用時間・・・世界平均6時間38分＞日本4時間26分。

33

- デジタル先進国：エストニアでは、ほぼすべての行政手続きがオンラインで完結。

- デジタルを活用したユニコーン企業（起業10年以内で評価額が10億ドル以上の起業）が全世界で1000社に達するなか、日本企業は10社もない。

デジタル競争力の低下は、経済力の低下につながり、未来への投資や、国内産業を維持することすらできなくなる重大な課題である。

産業だけではなく、
市民生活においても重要な課題
例えば、**新型コロナの給付金**

34

労働生産性の改善

少子高齢化の日本…労働人口の減少、労働者が負担する社会保障が増加。

貴重な労働力を何に使い、いかに生産性を高めるかが課題。

日本の労働生産性は、主要先進7カ国中最下位。

ストレスを感じている労働者は5割を超える←「仕事の量」、「仕事の失敗、責任の発生」、「仕事の質」

ストレスを感じやすい定型業務は自動化し、労働力を人にしかできない業務にシフトし、従業員の意欲を高める必要がある。

高い従業員満足度は生産性を高め、業績、顧客満足度の向上につながる。

35

全体最適化で生産性を最大化する

転居の際の行政手続き

転出証明書を手入、転入先の自治体へ転入届を提出する。

各自治体でオンライン化が始まっているが、自治体単位では部分最適化しかできていない。

国が共通システム化すれば、単一システムに住民情報を登録、更新するだけで数。自治体の手間は最小限となる。

デジタルで生産性を高めるためには、部分最適化ではなく、より広範囲に価値を提供できる全体最適化が求められる。

36

非効率な行政サービスの原因

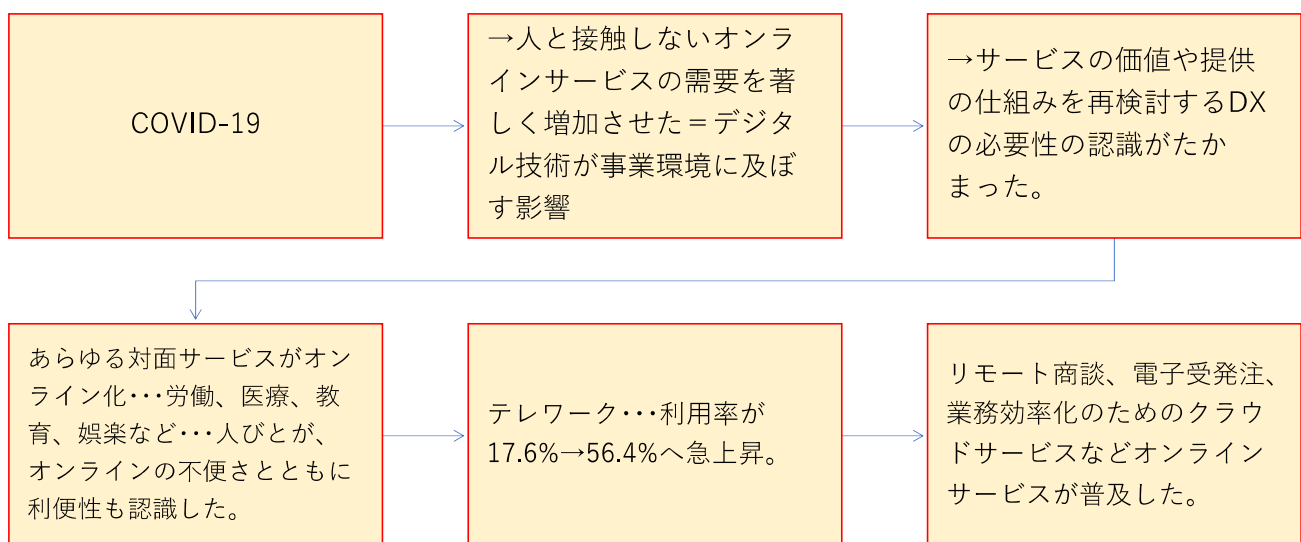
- ①マイナンバーの普及の遅延
- ②アナログ時代から変わらない法律
- ③全体最適化できない縦割り行政
- ④従来のやり方が習慣化して不便を気にしなくなってしまった利用者



生産性向上のためには、デジタル技術を前提に業務を再設計し、同時に利用者への啓蒙を進めなくてはならない。
企業でも、テレワークを実現したものの、押印のために出社が必要な企業があった。
生産性最大化のためには、必要に応じて既存の制度を見直すトップのリーダーシップが欠かせない。

37

DXを加速したコロナ禍



38

人の移動を最小化するためのモノを配送する形式（オンライン購入+デリバリー=いつでもどこでも注文できる、毎回届け先を伝えなくて良いなど）、利便性が消費者に浸透した。

人の移動を最小化する社会的な要請は、航空会社や旅行業界に「提供価値そのもの」の再考を迫った→人を運ぶ代わりにモノを運ぶ、バーチャル旅行サービスの開発など、企業のコアコンピタンス（強み）を使った新しいサービスの模索が始まった。

働き手と仕事を効率よく結びつけるマッチングサービスといった新しいサービスも登場。

39

オンライン化の先にあるもの

従来のオフラインの行動を単純にオンラインに置き換えていくことをオンラインシフトと呼ぶ。

従来の活動を代替する「オンラインシフト」と
オンラインに最適化した「オンライントランスフォーメーション」

オンラインシフトは、従来の活動をオンラインで再現する試みで、移動時間が不要というメリットを享受できる半面、コミュニケーションがとりにくいなどの不便さを感じる人も多い。

オンライントランスフォーメーションは、従来の活動の形式に固執せず、オンラインを前提として顧客が目的を達成できるようにサービスを再構築することである。

オンライントランスフォーメーションは、オフラインではできなくて当たり前だったこと（潜在的な課題）を解決し、活動を最適化することができる。

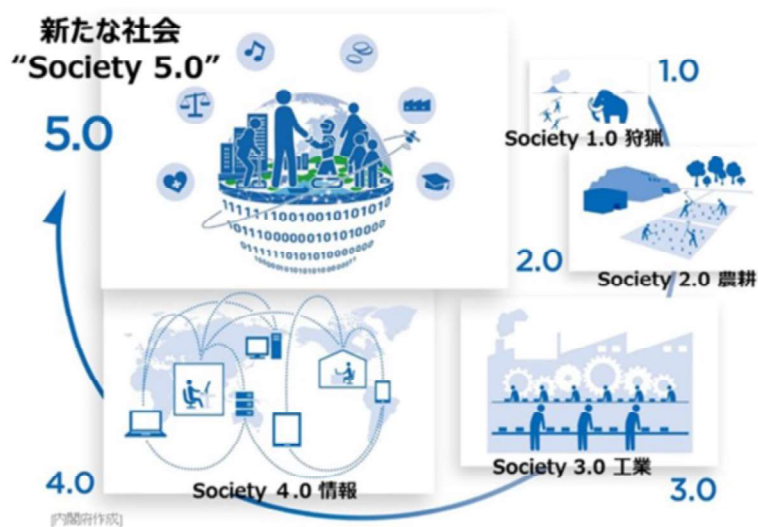
オンライントランスフォーメーションは、DXの重要な要素である。コロナ禍でオンラインシフトした企業が、コロナ禍後にオフラインに逆戻りするのかわ、その先のオンライントランスフォーメーションに進むのかわ、企業の将来の価値が大きく変わるかもしれない。

40

オフラインからオンライントランスフォーメーションへ

	オフライン	オンラインシフト	オンライントランスフォーメーション
出欠管理	招待状の送付、会場での受付、照会	オンラインで実現	オンラインで実現
理解度	確認が難しい アンケートなどで事後に確認	事後にアンケートを オンラインで実施	開催中にリアルタイムでアンケート やクイズを実施
満足度	講師からの一方向の発信になりがちで飽きやすい	講師からの一方向の発信になりがちで飽きやすい	双方向にコミュニケーションをとりながら研修内容をその場で変更できるため飽きにくい
Q/A	活性化しにくい	活性化しにくい	活性化させる工夫が可能

日本政府の「デジタル政策」と「DXの取り組み」



2016年、内閣府がSociety 5.0 を提唱、IoT、ロボット、AIなど先端技術を取り入れ、
社会課題を解決する新しい価値を創造し、経済発展を目指す基本計画



43

企業のDXを疎外する法規制

長い間見直されていない法規制が産業育成の障壁となる。

例) ライドシェア：CO2排出削減に有効な車の相乗り

自動運転：誰でも気軽に移動ができる

企業が持っている技術やアイデアも、法規制が障害となると、世界で戦えるスピードでサービスを展開することが困難。

データを検証しながら、高速にサービスを作る実証実験の場や、実際の顧客に提供できる市場が必要。

44

デジタル庁

デジタル庁は主に、マイナンバーをはじめとした共通機能の整備・普及や、デジタル技術を活用した手続きなどサービス改善、国の情報システムの整備を進める役割を持つ。

- ・日本の行政のデジタル化を困難にする最大要因＝縦割り行政。
- ・行政機関は、担当範囲が細かく定義されていて、省庁間の円滑な連携が困難な組織。
- ・各省庁や地方自治体ごとにシステムが個別に構築されていて、コストと利便性で課題がある。

45

行政サービスを国民視点で最適化するためには、国民1人1人のマイナンバー（国民に番号を付与し行政の事務手続きで利用できる仕組み）、法人・個人事業主向け認証システムのGビズID（複数のギョスエイサービスを1つのアカウントで利用できる認証システム）など、利用者を一意に認証できるIDを組織横断で活用できるような基盤（プラットフォーム）が必要。



これらの基盤づくりを実行するため、より実効性のある組織としてデジタル庁が設置された。

46

自治体のDX

2021年全国の自治体を対象としたアンケート調査

約8割の自治体がDXに未着手。

自治体のDX成熟度指数の平均値は民間企業の半分に満たない。



民間企業・・・事業環境の変化、市場競争により提供価値や提供の仕組みを変えなければ生き残れないという市場原理が働く。
自治体・・・市場原理が働かない。

47

自治体のDX

DX取り組みが先行している自治体＝トップが主導しているという共通点。

- ①DXの実現に向けた政策の実施
- ②業務プロセス・組織文化の変革
- ③人材・予算の配分
- ④プロジェクト管理や人事評価の見直しなど

自治体で「どのように行政サービスを届け、地域の価値を高めるかというビジョン」を示し、DXを遂行するために、民間企業以上に主張の強いリーダーシップが求められる。
DXでどのような地域ビジョンを実現するかという目的を明確にしてDXを行うことが重要。

48

日本ではなぜDXが遅れているのか

日本のデジタル化が遅れている理由

1	ICT投資の低迷
2	業務改革を伴わないICT投資
3	ICT人材の不足・偏在
4	過去の成功体験
5	デジタル化への不安感・抵抗感
6	デジタルリテラシーが十分ではない

「デジタル投資が部分政敵かにしか使われていない」
「トップが過去の成功体験に固執し、デジタル技術を前提とした新しい競争の原理の理解が不足している」

中小企業の社長の平均年齢：62.5歳
→定年の引上げもあり平均年齢は上昇している。
→現在の環境に適した新しいビジネスモデルを描くことができるトップが少ない。
→若年層：デジタル技術を学び、活用を前提とした新しい価値を創造したい人は増えているが、それらの人材、企業がどれだけデジタル技術に理解があり、今後も生き残って行けるかどうかを見きわめて就職先を決めている？

デジタル技術や提供の仕組みをどのように再構築できるか、競争の原理がどう変わってきているのかを学び直す、「リスクリング」を始める。
リスクリングは、これから管理職となる中堅社員だけでなく、トップを務める人にも大きな価値をもたらす。

49

デジタル
田園都市国家構想
2022年6月閣議決定

国がデジタルインフラやオンライン教育環境、自治行政基盤を整備し、マイナンバーを普及させるかたわら、各自治体が主体となって地域課題を解決しつつ、地域の価値を向上する取り組み。

50

地方自治体…デジタル技術を活用した新しい地方の在り方

産業：地方自治体は、産官学連携、起業支援、イノベーション支援に加え、地域企業のDXや農業漁業のDXなどにより地域経済の活性化を図る。

人材：地方自治体は、教育機関による人材育成、地域への転入支援、関係人口の増加を図る。

少子化対策：結婚、出産、子育て支援策を実施する。

その他：自動運転を活用したモビリティサービス、ドローン配送、防災、安心安全な街づくりなど、さまざまな分野でデジタル技術を活用することにより、豊かで不自由ない生活ができる地方の実現を目指している。

地域ならではの特色を生かした地域ビジョンの策定、魅力ある地域づくり、発信にデジタル技術を活用することが期待されている。

51



52

「顧客体験」をデジタル戦略で全体最適化する

契約書のページをめくり、押印欄を自動認識し、正確に押印してくれるロボット = 部分最適化。

⇒ロボットが押印したとしても、印鑑の管理や押印の承認といった周辺業務をどう処理するのかという疑問や、そもそもなぜ電子契約にしないのかという意見があった。

契約締結後の対価の自動計算や支払い、契約の履行までを自動化する概念（スマートコントラクト）が実用化されている。契約に付随する一連の業務をデジタル化 = 全体最適化。

53

商品をコンテンツ化した事例 （転換戦略）

- 形のあるリアル商品をデジタル（データ）に転換して「コンテンツ化」し、サービス全体の価値を向上することを転換と呼ぶ。
- Apple iTunes
- 消費者は、店舗でCDを購入またはレンタルし、自宅のプレイヤーで音楽を楽しんでいた。
- Appleのスティーブ・ジョブズは、2001年に楽曲の購入者や著作者の権利を適切に管理するPCアプリ（iTunes）をリリースし、2005年に専用端末（iPod）を開発した。
- Appleは、その権利保護の仕組みの信頼性を著作権者に説明して回った。
- 結果、Appleは音楽コンテンツをインターネットで流通させる仕組みを世界で最初に実現し、高いシェアを獲得した。



54

商品がデジタルコンテンツ化した例

転換前の商品	転換後のデジタルサービス（デジタルコンテンツ化）
新聞、雑誌、書籍、手紙、電報	ニュースサイト、電子書籍、電子メール
ラジオ番組、音楽、音源、朗読	オーディオアプリ、Pod Castなどの配信サービス
写真、チラシ、FAX、地図	Google Photos、デジタル広告、各種アプリやサービス
ビデオ、映画、テレビ番組	Netflix、Amazon prime video、You Tubeなどの配信サービス
パッケージソフトウェア、ゲーム、専門家によるコンサルティング	クラウド上のサービス(SaaS)

顧客の課題を解決し続けることが、提供価値の向上につながる

- ▶ 転換とは、コンテンツ化したことを契機に、サービス価値を向上すること
- ▶ デジタルサービスの立ち上げには、阻害要因の解消へ計画的な取り組みが必要
- ▶ 新しいデジタルサービスの顧客課題を、早く連続的に解決することが差別化の鍵

55

商品をデジタルで包み込む事例 (包含戦略/B2C)

- リアル商品をデジタルサービスに組み込んで、より大きな価値を顧客に提供することを包含(またはOMO: Online Merges with Offline)と呼ぶ。
- デジタルサービスへの包含が進んだ例として、歩数計、体重計・体組成計、エアロバイクなどの健康器具他がある。

56

Starting is everything

Get up to \$600 off and a 2-month free membership*

例) Peloton

- リアル商品のエアロバイクをオンライン接続、。
- 顧客の「運動を継続するモチベーションを維持できない」という課題に対し、エアロバイクの付属モニターで、
 - ①目標達成度の管理機能
 - ②運動中の他ユーザーとの会話機能
 - ③インストラクターによるオンラインレッスン
 を提供。



Bike



Bike+



Row



Tread



Tread+

57

例) タニタ

- 体組成計などリアル商品を「からだカルテ」というデジタルサービスに包含、測定した体重や筋肉量、歩数などのデータをグラフとして可視化、健康管理のモチベーションを向上させる。
- 成果に応じてポイントを付与、外部で利用できる機能も提供。
- 数値を図るだけのリアル商品よりも広範囲な価値を提供。

はかって、ピッと
データ転送！

ログイン

新規会員登録

※タニタ製品に同封されている「からだカルテリアルナンバー・シークレットナンバー」または「お試しID」をお持ちの方は [こちら](#)からお進みください。



顧客接点

サービス全体の体験価値を向上するためには、データを取得できる顧客接点を多く持つことが重要。

タニタは、タニタ食堂や提携機関の健康診断、スポーツジムでの運動までも顧客接点とし、取得したデータからサービスを改善して顧客に価値を還元している。

企業に対して、管理栄養士のアドバイスなどをも含むサービスを提供、福利厚生という価値も提供。

OMO戦略を検討する場合、顧客接点（リアル・デジタル）を追加獲得できないか確認する。また、顧客接点から得られるデータを、顧客価値向上のために最大限活用する方法も合わせて検討することが、サービス価値向上の近道となる。

59

商品をデジタルで包み込む事例 (包含戦略/B2B)

The image shows a screenshot of the Komatsu website. The main content area features a large yellow excavator with 'Hydrogen Fuel cell' and 'KOMATSU' branding. The headline reads '水素がかなえる未来' (Future made possible by hydrogen) and '水素燃料電池を搭載した中型油圧ショベルの開発' (Development of a medium-sized hydraulic excavator equipped with a hydrogen fuel cell). Below the main image are several smaller thumbnail images. The website header includes navigation links like 'KOMATSU', 'コマツについて', 'サステナビリティ', '事業内容', 'ニュースルーム', '株主・投資家情報', '代理店検索', and '採用情報'. The page is surrounded by a grid of colored boxes with text fragments.

コマツ（工車用重機の製造販売）
高い品質

顧客企業
最適な工
の作成が

PDCAを
顧客企業
コマツは

重機（モ
顧客企業
というデジタルサービスを構築した。

強み。

報告資料

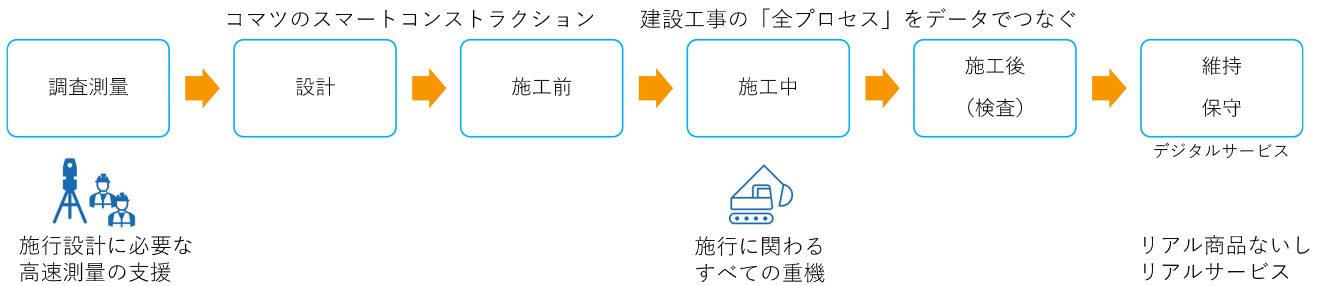
った。

めた。
クシオン

60

- コマツの重機がデジタルサービスと連動、稼働に関するあらゆるデータを収集するデバイスになった。
- 工事現場では、さまざまな会社の重機が稼働しているため、顧客の利便性を優先したオープンなサービスとした。

OMO戦略の成功には、顧客課題の正確な把握と解決策の模索が必要。
 OMO戦略を検討する場合、二人三脚で業務プロセスの最適化に取り組める顧客（パイロット顧客）の選定を行う。
 選定は、後のサービスの特徴に影響を与えるため慎重に行わなければならない。



価格.com
ECサイトの
ビスを提供
飲食店を比

@cosme
ECサイトで
リアル空間
「人に相談
ニーズを補
さまざまな
店員に相談

タルサー

たせない
を横断して

エムスリー

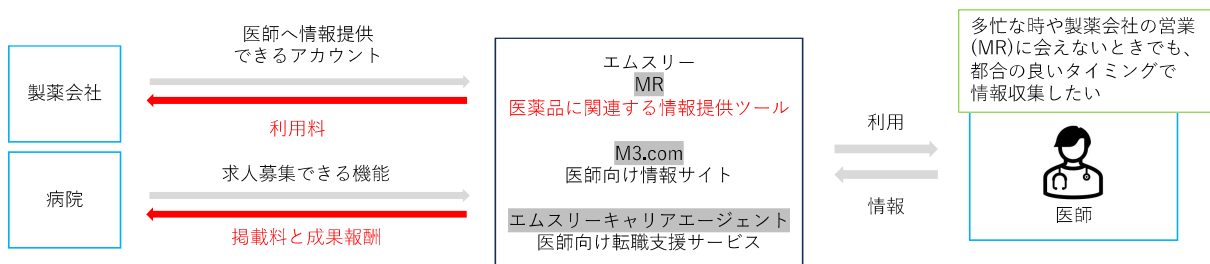
医師へ医薬品に関する情報、求人情報などを集約したサイトを提供。

従来、製薬会社の営業(MR)から医薬品の情報を得ていた。

エムスリーは、いつでも製薬会社を横断して情報を取得できる利便性を提供、医師の支持を得た。

医薬品を売りたい製薬会社のプロモーションの支援も行う。

エムスリーは、医薬品の情報収集の中核的なポジションを確立、世界で最もイノベーティブな企業ランキング5位の地位を獲得。



分離戦略を取る場合、「業界で影響力を持つ顧客」が求める情報を顧客の視点で整理し、提供することが顧客の体験価値にどう寄与できるかを検討する。

その上で、業界においてゆるぎない地位を確立することを目指すのである。

世界観をデジタルで拡張する事例 (D2C戦略)

- D2C企業の顧客接点は、ブランドの世界観を顧客に常に発信しつつ、顧客理解に基づいてパーソナライズされた価値を提供し、顧客をファンにする。
- リアル接点の利用履歴も、瞬時にデータ化する。

D2Cとは	Direct to Consumerの略。自ら企画、生産した商品を広告代理店や小売店を挟まず、消費者と直接的に取引する販売方法。
D2Cブランドとは	ソーシャルメディア(SNS)やECサイト、直営店舗で、消費者とコミュニケーションをとり、生産した商品を販売するブランド。アパレルブランドや美容化粧品ブランドで増えている。

D2Cブランド		伝統的なブランド
デジタル技術の活用を得意とする	企業特性	モノづくりを得意とする (メーカーなど)
直接販売/直接コミュニケーション	チャネル	小売経由で間接販売。広告代理店経由で間接プロモーション
シンプルでコストが低い	流通	複雑な流通網によるコスト高
ライフスタイル (世界観)	提供価値	商品 (機能)

D2C

米国lululemon

さまざまなスポーツ競技者を顧客に持つ。アパレル商品の購入体験では、ECサイトだけでなく、店舗に置いても顧客の嗜好データをもとに、最適な接客を行う。消費体験では、自宅に設置可能な等身大のスマートミラーを通じて、他利用者との対戦、ライブレッスン、オンデマンドレッスンなどを提供する。オンラインコミュニティを提供し、競技仲間を見つけ交流するための支援者としての役割も果たす。

Sephora

多くの実店舗を持つ化粧品小売店で、AR(拡張現実)アプリ上で自身の顔に化粧をして、気に入れば店舗でも実際に試することができる。実店舗ではアドバイスを受けた後は、関連商品の情報をアプリを経由して顧客に届けるなど、接点をまたがった顧客体験を提供。

65

- D2C戦略の特徴は、各接点が短期的な売上ではなく、一貫したブランドの世界観を顧客に伝え、顧客との距離を縮めるために最適化されていることである。
- 顧客エンゲージメントを高めるためにどう活用するかという観点でデザイン（設計）されることも特徴である。

包含戦略との明確な区別は難しいが、包含は顧客が行う特定のプロセスに着目することが多い。

D2C戦略は、顧客が多様でプロセスが特定できない場合でも、世界観でさまざまな顧客体験をカバーできる場合がある。

D2C戦略は、リアル商品から消費データを直接的に獲得しにくいブランドで採用が進んでいる戦略である。

66

個別最適化されたモノ をつくる事例 (C2M戦略)

- 顧客に個別最適化したモノを提供する戦略をC2M(Customer to Manufacturer)と呼ぶ。
- C2M戦略では、商品をカスタムメイドで生産する。
- 顧客の求める仕様、サイズ、素材などのデータをもとに、仕入先まで含んだプロセス全体で生産、出荷の仕組みを構築する。



67

中国の靴ブランド奥康国際（アッカ）
点等の機器でレーザー測定した足のサイズや形状などのデータを向上に送信し、約4~5日で生産する。

アパレル企業SHEIN
市場の売れ筋データをもとに週10万種以上の新商品を企画し、2週間で生産、販売(EC)するという常識破りの短期間生産を実現。
受注生産ではないためC2Mとは言えないが、最新の顧客ニーズを起点にデザイン・生産するという観点でC2Mに近い機能を実現。

FABRIC TOKYO（日本）
納期は4~7週間であるが、仕入先とデジタル連携強化により、短縮を図っている。
C2Mは、受注生産で在庫が不要なため、売れ残りの値下げや廃棄などの無駄がなく、アパレル業界で問題となっている売れ残り商品の大量廃棄の解決につながる。
サステナビリティに配慮したブランドとして、ミレニアル世代の共感を集めている。

C2M戦略を検討する場合、「差別化につながる、顧客ごとに最適化して価値を高められるリアル商品は何か」を検討することから始める。
リアル商品のカスタムメイド生産は、既存の競争の原理に沿って、生産効率やコスト削減に邁進するだけの企業には発見が困難である。

68

商品をサブスクで提供する事例 (サブスク戦略)

顧客が定期的な利用料の支払いにより、サービスを利用する形態をサブスクリプション（サブスク）と呼び、その提供戦略をサブスク戦略という。

サブスクでは、顧客は商品を所有しない。
サブスク戦略では、顧客の離脱を防止するために、顧客満足を最優先にすべての業務を設計するため、顧客にとって最適なサービスになりやすいという特徴がある。
サブスクは、契約形態のため、既出の戦略と組み合わせて使うことも可能である。

MicrosoftやAdobeは、従来販売していたソフトウェアをクラウドサービスに転換した際に、サブスクでの提供に切り替えた。
近年、玩具、車、衣類などのリアル商品のサブスクも増えている。

サブスクでサービスを提供する際、初期段階での顧客のストレスを減らし、顧客の体験価値を高める必要がある。サービスの新機能を使うたびに、追加費用が発生するサービス形態では、顧客が注文の可否を判断するストレスが加わり、顧客の体験価値が低下する。
顧客がサービスを利用してメリットを体感し、離れられない状態になってから「来年度も継続する」「利用者数を増やす」といった追加料金を後から獲得できるように設計する

69

従来の店員（顧客接点）の役割は、商品の販売である。
顧客は商品を勧められても、店員が売上を伸ばすために進めているように感じるため、多くの場合好意的に受け止めない。

商品やサービスが使い放題のサブスクの場合、店員は顧客に最適な利用を支援するパートナーになる。
店員と顧客の間に信頼関係が生まれ、最終的に企業に対する顧客のエンゲージメントが高まる。

サブスク戦略を検討する場合、「自社サービスのサブスク化により顧客にメリットがあるか」の確認から始める。
サブスク戦略では、単純な売上で評価できないため、評価指標・KPIの見直しも必要である。

70

コアコンピタンスを活かした事例 (ショールーミング戦略)

直販される商品が増え、D2Cブランドが増えると、メーカーから商品を仕入れて販売する百貨店は存在価値を失う。百貨店は新しい価値の提供を模索している。

2021年10月大丸松坂屋がオープンした「明日見世」は、モノを売らない店で、D2Cブランドの商品を陳列する形態である。
在庫を持たず販売もせず、気に入った商品は各D2Cブランドのサイトやアプリから購入してもらうビジネス形態である。
明日見世は、ショールームとしての場と接客だけ提供するという割り切った価値を提供する。これをショールーミング戦略という。

2021年9月そごう・西武がオープンした「CHOOSEBASE SHIBUYA」。
D2Cブランドだけを集約した売り場で、各D2Cブランドが自社単独で用意が難しい商品の展示スペース、決済、店頭在庫とEC在庫の連動管理、AIによる店内画像データ解析、配送などの仕組みを提供する。
百貨店にとっては、D2Cブランドを店内に取り込み、顧客に店舗に足を運んでもらう動機を作り、顧客のデータを取得・分析し、知見を蓄積することができる。
D2Cブランドにとっては、大きな投資が不要で、百貨店の場、データ解析、受け渡しや配送システムなどをりようすることができる。

71

百貨店のコアコンピタンス＝顧客が集う場を軸にした施策
競争相手への場所提供、モノを売らないサービスは、従来の百貨店の常識からかけ離れている。

自社（自業界）が他者より得意とする要素を活かしたビジネスモデルを、従来の常識に縛られずに模索することがイノベーションを起こすこととなる。

72

未来予測2050年

博報堂生活総合研究所「未来年表」2050年

- 生活にデジタル技術がより入り込み、デジタル依存度が高まる。
- デジタル空間が生活空間の場として存在感を増す。
- コンピューターやAIによる人類の仕事の代替が進む。

デジタル技術を活用することで、より少ない労働やエネルギーで効率よく運営できる社会に進化する。

企業や行政は、物理的な制約切り離され、デジタル空間上の分散型自立組織に移行することが考えられる。

*分散型自立組織とは、ブロックチェーン技術に支えられた、透明性が高く、人による管理を最小限にできる組織形態である。

73

博報堂生活総合研究所「未来年表」2050年の概要（一部）

- 30人の乗客を7.5日で高度3万6000キロまで引き上げる「宇宙エレベーター」が実現
- 糸状のたんぱく質が鋼鉄等を代替する「たんぱく質産業」が実現
- 不要プラスチックからエタノールを取り出すリサイクル技術が実現、石油輸入が不要に
- コンピューターが外科手術、教師、農業経営を実行
- 自宅にいながら仮想現実を旅する没入型ツーリズムが普及
- 拡張現実(AR)メガネが、スマートフォンに代わる
- 個人のデータが企業に利用されることを、誰も気にしなくなる
- コンピューターがどのように結論を導いたか誰も知ろうとしなくなる
- 他人の脳の情報を読み取って体感できるようになる
- ノーベル賞クラスの発見ができる人工知能 (AI)を開発する
- 脳インプラント技術で資格、聴覚、筋肉、神経などを強化したサイボーグ兵士が登場

74

- デジタル技術を活用することで、より少ない労働やエネルギーで効率よく運営できる社会に進化する。
- 企業や行政は、物理的な制約切り離され、デジタル空間上の分散型自立組織に移行することが考えられる。

*分散型自立組織とは、ブロックチェーン技術に支えられた、透明性が高く、人による管理を最小限にできる組織形態である。

シンギュラリティ：2045年に、AIが人の知能を超える技術的特異点
AIが自身より高度なAIを作るようになると、次々と高度なAIが生まだされ、人が制御できないAIの進化が始まってしまうという考え方。

日本社会の課題

日本はデジタル技術による環境の変化に取り残されている国？

高齢化社会の日本＝社長の平均年齢は60歳以上、さらに上昇。




経営者のリスクリングはあまり行われていない。

企業や国など日本の組織は、デジタルに強い人材をトップに据えるか、トップが学び直しをすることにより、環境の変化に適応していかなくてはならない。

オンライン投票が実現されれば、デジタルに強い世代の投票率が高まり、デジタルに強い候補者が当選しやすくなる？・・・エストニアでは、野党だった改革等が第1党となるほどの大きな変化が生じた。改革党の得票の60%がオンライン投票（全体平均は30%）で獲得された。

日本人の同調圧力

日本の同調圧力の形成背景

村社会		<ul style="list-style-type: none"> ・先祖代々暮らすこの村以外に行く場所はない ・この村で嫌われては生きていけない ・新しいことを実行して稲が実らなかったら居られなくなる
村社会		<ul style="list-style-type: none"> ・社会のためにルールを疑うことなく守るのが美德 ・同じ制服を着てランドセルを背負うのも当たり前 ・知識詰め込み型で、全員が一定のレベルに到達する教育
現代		<ul style="list-style-type: none"> ・乾杯の音頭の歳の飲み物はビールと決まっている ・契約するためには印鑑を押さないといけない ・就職活動は目立たない黒スーツでないといけない

個人情報に対する姿勢の違い

日本の風潮	同調圧力に従う人	同調圧力に屈しない人
個人情報は守るべきもの	個人情報を取得するのはやめよう	取得した個人情報でどのような価値を提供できるのか、顧客に説明しよう

77

日本の競争力低下の原因

日本は他国と比較すると、移民などの外国人が少ない社会。

海外に商品を販売する場合、自身が顧客だったら買うかをマーケティングの規準とする傾向がある。

世界市場は全く異質、日本人的な感覚は通じない。

文化的背景が共通である日本人同士は深く意思疎通しやすい半面、表現力、語学力などコミュニケーション能力を磨くことができない。

2021年の推計で、海外在住の日本人は約134万人、すべての日本人の1%程度。99%の日本人は日本国内に住んでいる。

78

時代に対応した価値を創造する人材を育むためには、型にはまった普遍的な教育ではなく、やりたいこと、将来なりたい姿から逆算して、学習意欲に基づいて学ぶ内容を選べる仕組みにしていく必要がある。

デジタル技術は、本人の能力や関心に個別最適化された教育（アダプティブラーニング）を実現でき、学校、塾、家庭学習を横断した「学習データの活用」と「学習効果の最大化」を可能にする。

集合教育とオンライン教育の使いわけ、学習進度に応じてクラスメイトを待たずに次の学年に進む仕組みなど、従来の教育の常識にこだわらず、ゼロから再設計すべき。

「ルールは守るべきもの」という意識を、「ルールは見直しながら運用すべきもの」という意識に切り替える。

日本の競争力低下の原因

根源的課題	背景	解決の方向性
1)経営にデジタル技術が取り入れられていない	企業トップの高齢化	経営者のリスクリング
2)マーケティング思考の弱さ	多様性のある市場の理解が足りない 農耕民族の文化	積極的に世界の市場を知る マーケティング思考を海外から学ぶ
3)コミュニケーション能力の弱さ	島国	日本人以外との コミュニケーション経験を増やす
4)同調圧力が強い	村社会、昭和に作られた学校教育	個性の尊重、型にはめない教育、組織、 国民性に向けた国民行動の変革
5)従来の学校教育	教育制度が長い間 抜本的に変わっていない	ゼロから再設計する
6)古い体質の行政	行政トップの高齢化 制度が長く変わっていない	ゼロから再設計する
7)法規制	ルールを見直す文化が弱い	環境に合わせて見直し続ける (国民参加の法規制見直しDAOを作るなど)

未来に生き残る企業とは

顧客エンゲージメントを高める

顧客のニーズに応えるサービスを開発・提供する競争

顧客のニーズに人だけで応えるのは限界がある

デジタル技術の活用

企業が市場のニーズに寄り添い、顧客が求める商品だけを市場に提供するマーケットインを進化させる。

81

企業は、常に市場や顧客の変化、課題に着目して、自社のサービスを改善し、新しい価値を創造する必要がある。

「既存事業の深化」と「新しい価値や提供の仕組みの探索」

産業革命の中長期的な競争原理を見越しながら、市場の要請にタイムリーに応え続け、自社のサービスを深化させ続けるためには、先見性と強いリーダーシップを持つデジタル人材と常に挑戦できる組織の存在が重要。

82

これからの人の役割

	社会や顧客の課題に取り組み、あるべき社会や事業の方向性を決める能力は人にしかない。
社会や企業 のあるべき 姿、方向性 を指し示す	企業のあるべき姿=利益を出して株主に還元するだけでは不十分となってきた。
	地球環境や貧富の差、食糧問題など社会課題に貢献することが求められるようになった。
	企業や行政が、社会の変化に対応して、今後の方向性を決め、判断する=人が行うべきこと。

83

	AIは決められた数値を観測し、自律的にアルゴリズムを改善することができる。
業務の あるべき姿	目的の見直しはできない。
	工場の1日の生産数を最大化することを目的に設定すると、入手できる限りの情報を使って、生産効率を高め続け、どれだけ製品在庫が確保されても、生産活動の手を緩めない。
	企業で生産の目的を考え、考慮すべき事象（適正在庫、不良品ゼロ、安全操業など）に優先順位を設定して業務を見直すのは人の仕事である。

84

人にしかできない仕事「人への接客」

サービスがデジタル化しても、人の方が得意な仕事の代表は、コミュニケーションを必要とする保育士やカウンセラーなどの仕事である。

コールセンターもコミュニケーションの観点では、人が適する要素の多い仕事である。顧客は、電話した目的以外に、「誰かと話したいという気持ち」を満たせるのは人だけである。

人に心に応えるコミュニケーション、接客対応は人にしかできない

85

人が持つべきスキル

1) 課題を定義する力

価値創造は顧客課題を起点とする、課題を発見する力が必要。

この業務の目的は何か、なぜこのプロセスになっているのかなど、すべての事象に対してWHYを繰り返す指向を心がけることが重要。

2) コミュニケーション力

コミュニケーション力向上のために、多様な意見の人に耳を傾ける。

3) 常識を疑う力

常識、伝統、前例、いままでの知識や成功体験にこだわらず、考えて行動する必要がある。商品やサービスを利用している顧客の様子を自分の目で確かめ、可能であれば他業界やスタートアップ企業に出向し、強制的に異なるコミュニティに参加したりすることも役に立つ。デジタル人材を目指す場合、デザイン思考、データサイエンス、アジャイル開発などのスキルを身につけるとよい。

86

参考文献

- 『観光再生 サステナブルな地域をつくる28のキーワード』 「DX(デジタルトランスフォーメーション)」 104頁 プレジデント社。
- 総務省 「デジタルトランスフォーメーションの定義」 『情報通信白書令和5年版』
- 荒瀬光宏 (2022) 『1冊目に読みたいDXの教科書』 SB Creative。



Idea IT College Aso

専門学校 アイデアITカレッジ阿蘇


④レポート課題.pdf

別紙 ④レポート課題



レポート・論文の書き方

ビジネス開発演習



基本ルール1

自分の言葉で書く ⇔ **丸写し（コピー）は許されない**

- ・自分の意見や主張を自分の言葉で書かなくてはならない。
- ・自分が理解できた言葉や内容で書く。
- ・文献やインターネット情報からコピー&ペーストすることは絶対に許されない。



基本ルール2

自分の言葉と他人の言葉を分けて書く = 「引用」のルールに従う

自分の考えをまとめるとき、他人の意見や主張を参考にする。

他人の意見や主張を自分のレポートに使いたい場合、「引用」というルールに則って書く。

他人の言葉と自分の言葉をはっきりと分けて書く。

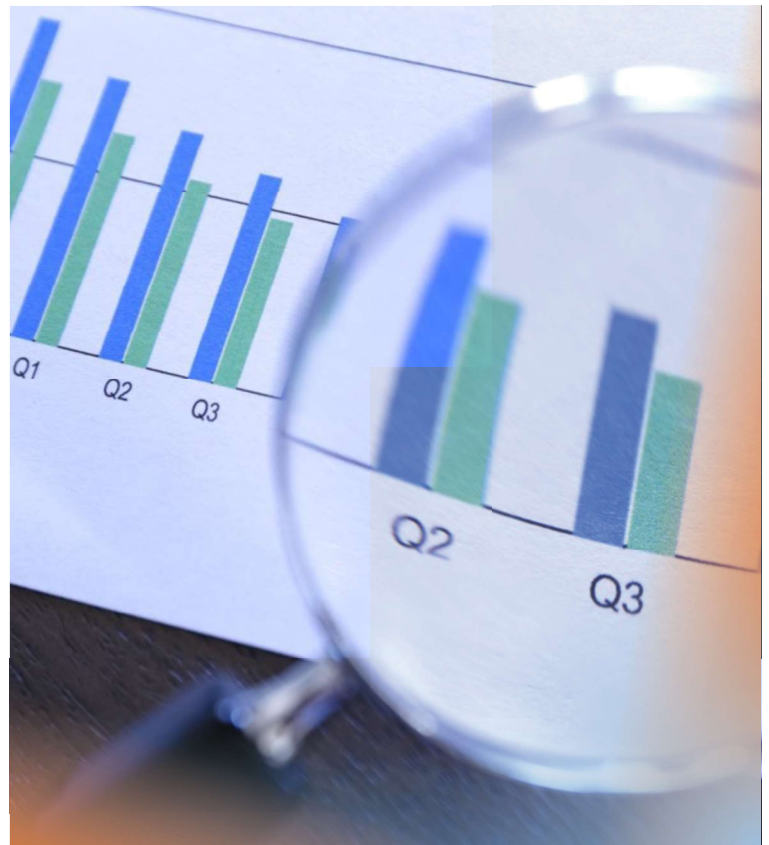
基本ルール3

テーマに関する「論点」、主張、根拠を書く ⇨ 感想や心情は不要

レポート・論文は客観的な報告や根拠に基づいた主張（意見）を書いた文章である。

テーマに基づいた「論点」と主張、根拠の3つがなければレポート・論文とはならない。

心情や個人的な事情は書いてはならない。



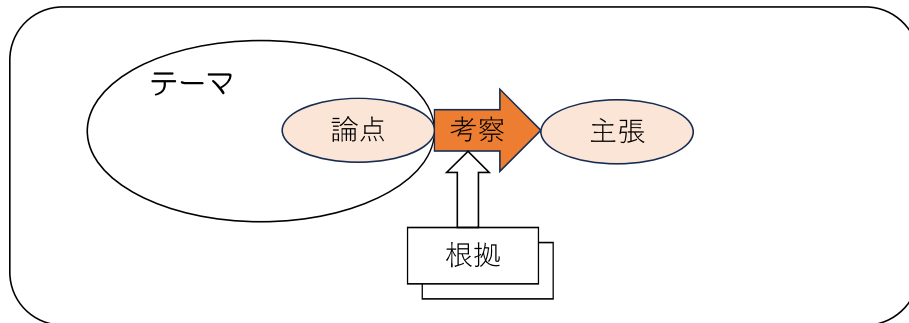
レポート・論文

- 論点について考察した結果の主張を客観的な根拠を示しながら書く。

論点・・・論じるべき問題点

- 文体は、常体（だ・である）で書く。
- 書くための形式が決まっている。

例：「就職活動の一環としてのインターンシップに効果があるか？」という論点を定め、文献やデータなどの根拠を集めて考察した結果、「効果がある」と主張する文章を書く。



レポート・論文の構成要素①表紙

- 表紙に書くこと

・ タイトル・所属（学科）・氏名

タイトルは、レポート・論文で何を主張したいのか、論点がわかるようにつける。

× 大学生の就職について

○ 大学生に対する就職支援の問題点

レポート・論文の構成要素

②序論・本論・結論

「序論」・・・問題の提起、問い、論点

自分がこれから何について書こうとしているのか、また、どうしてそれについて書こうと思ったのかを知ってもらうための部分。

「本論」・・・結論に至った考察や根拠などの要素を示す部分。

本論はいくつかの章で構成される。各章の内部の構成も、序論、本論、結論を意識して書く。

「結論」・・・問題の解決、答え

これまで述べたことを整理して、最終的にもう一度主張をまとめる。



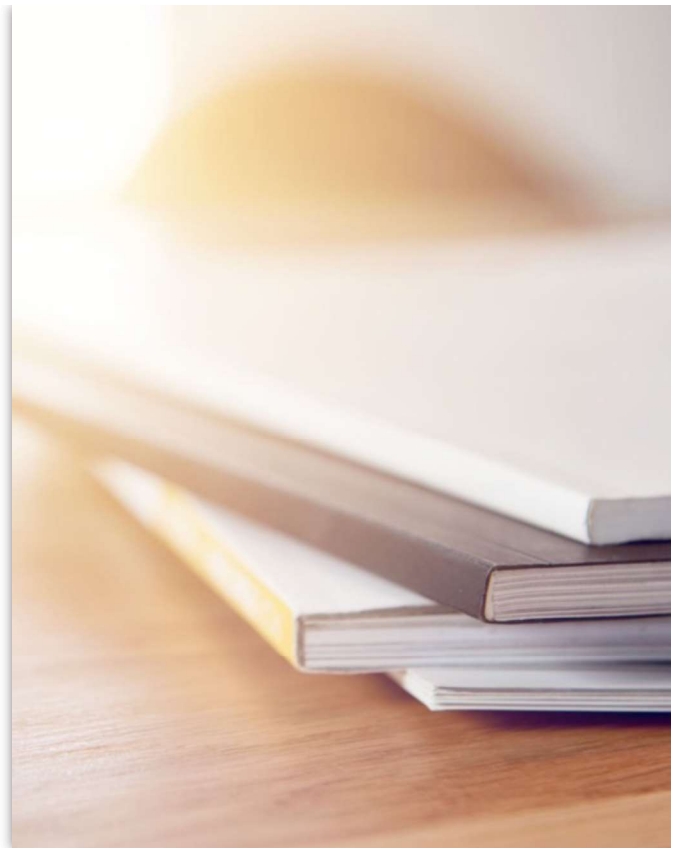
参考文献

引用した文章や参考にした「文献」の「書誌情報」を明記する。

書誌情報・・・①著者名、②書名（論文名）、③出版者（掲載雑誌名・巻・号）、④発行年、⑤引用した部分の頁数

参考文献が記載されていることで、このレポート・論文が感想や個人の考えではないこと、丸写しではないことの証明となる。

レポート・論文には、必ず参考文献を書かなくてはならない。



引用とは・・・なぜ丸写しやコピーペをしてはいけないのか。

- レポートは、「無」から書くことは不可能である。
- 他人の意見、主張、情報を参照し、それに基づいて自分の意見を書くことが重要である。
- その場合、無断で人の意見を盗用してはならない。
- 悪気なく行ったことでも、これは「著作権」の侵害にあたり、犯罪である。

やってはならない盗用

- インターネット上の情報のコピー&ペースト
- 他人のレポート・論文の写し
- 先行研究の結果を自分の研究成果とする
- 引用であることを述べずに人の意見を掲載する
- 他人の論文のなかに引用されていた別の他人の文章を、元の論文を確認しないでそのまま孫引きする
- 出典を書かない

引用のルール

- 引用とは自分の意見や主張の補強をするために、ルールにしたがい、他人の意見や主張を借りること。
- 自分の意見と他人の意見をはっきり分けなければならない。

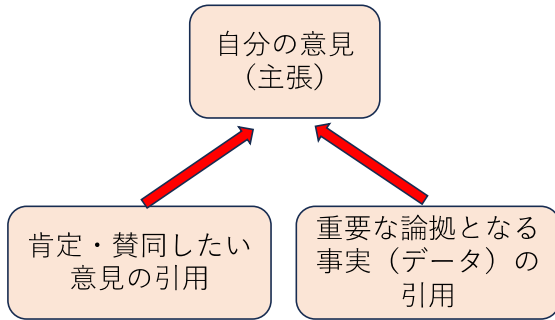
引用文の例

亀田（1999）によると「若者の就職は困難になっている」（10頁）という。確かに近年のデータ（越後 2013）を見ても、その意見を裏付ける証拠がある。このことから、若者の就職は困難になっているという意見に同意する。

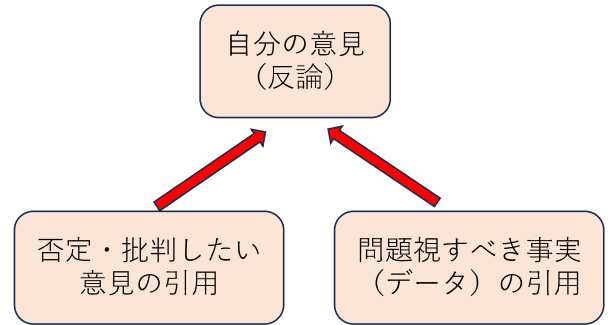
この例では、「若者の就職は困難になっている」といっているのは、亀田氏である。レポートを書いている筆者は、越後氏が2013年に示したデータを参考に亀田氏の意見に賛成を表明している。このように、どれが誰の意見なのかをはっきり分ける必要がある。

引用の効果

①自分の意見に対する「味方の存在」を示すことで、自分の主張を支えたり、より価値のあることとして示すことができる。



②自分の意見とは違う「批判の対象」を示すことで、自分の反論を支えたり、より価値のあることとして示すことができる。



直接引用と間接引用

直接引用

紹介したい部分すべてをそのまま抜き出し、「」をつける。著者の主張を著者の言葉そのまま紹介したいときに使う。

例) 越後 (2012) は、「高校生の就職は〇〇だ。それは△△が原因だ」と述べている。

間接引用

紹介したい部分を要約して使う。

例) 越後 (2012) は、高校生の就職の△△の原因は〇〇だと述べている。

引用文の書き方

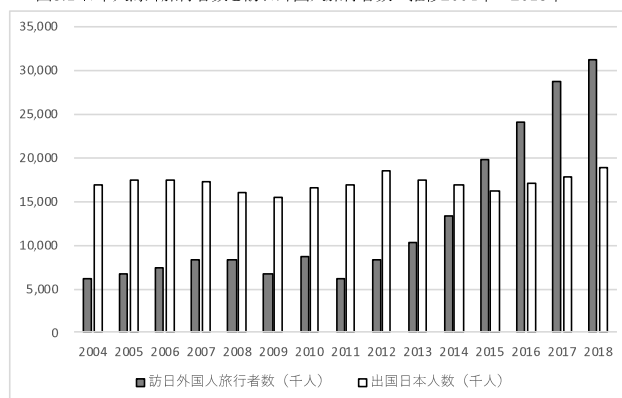
- 直接引用の場合
- 三幸（2012）は、「〇〇は・・・である」（100頁）と定義している。
- 「〇〇は・・・である」（三幸 2012 100頁）と定義されている。

- 間接引用の場合
- 〇〇には7つの原則がみられる（三幸 2012）。
- 三幸(2012)によると、〇〇には7つの原則があるという。

図表の引用

- 文献から引用した図表には番号をつけ、図表タイトルを書き、その下に、出典（著者名、出版年、書名、引用した図が載っている頁数）を記載する。

図3.1 日本人海外旅行者数と訪日外国人旅行者数の推移2004年～2018年



出所：観光庁、2019、「図表1・10訪日外国人旅行者数の推移」、
『平成30年度観光の状況・令和元年度観光政策要旨』、10頁を参照して筆者作成。

参考文献リスト

書籍の場合 著書名（出版年）『書名』 出版者。

雑誌記事・論文の場合 著書名（出版年）「記事・論文名」『雑誌名』 巻号 掲載頁。

新聞記事の場合 著書名（出版年）「記事名」『新聞名』（朝刊・夕刊） 面。

Webサイトの場合 著書名（更新年）「ページタイトル」『webサイト名』 <URL>（参照日）。

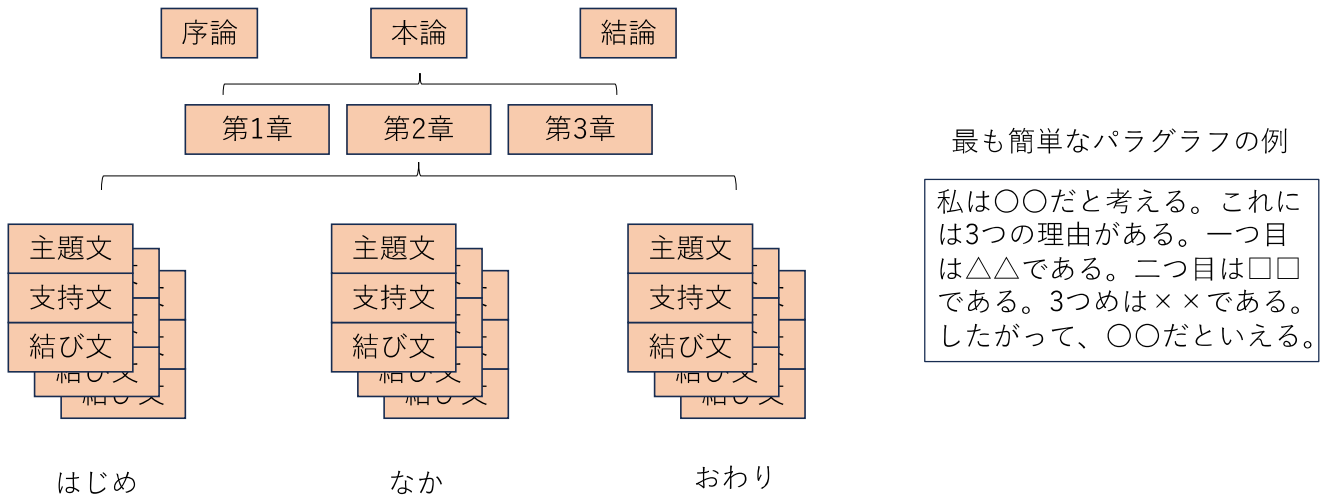
オンラインデータベースの場合 著書名 「記事名」『データベース名』 サイト名 <URL>（参照日）。

レポート・論文の文章形式：パラグラフ

- レポート・論文は、、「序論・本論・結論」の3つで構成する。
- 本論には最低3つくらいの章をつくる。
- 章の中にも「はじめ・なか・おわり」という展開がある。

- パラグラフは、一つの話題や主張がまとまった文章のかたまりを指す。
- パラグラフは、最初に結論を書く。最初に書く話題・主張の中心、結論のことを主題文（トピック・センテンス）という。まんなかに結論を支える支持文をおく。
- 最後に再度結論を提示する結び文をおく。

レポート・論文の構造



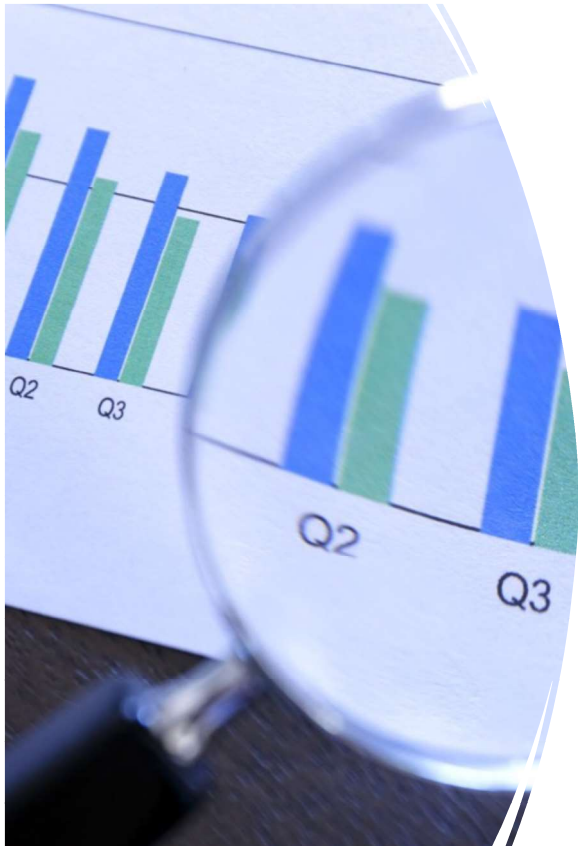
報告型レポート

- 何かを見学したり、誰かの話を聞いたりして書く場合や、ある事実について調べてまとめる場合がある。
- 事実をまとめる場合であっても、調べたことを丸写しにしてはならない。
- 調べた結果を、自分なりに理解し、自分の言葉でまとめる必要がある。
- 事実をまとめて報告するだけでなく、自分なりの考えを書くように指示される場合がほとんどである。



形式例

- タイトル
- 提出年月日
- 学籍番号
- 氏名



序論（はじめに）

- 課題は何か、課題についてどのように調べたのかを書く。
- 課題について調べた結果をどのような順序で報告していくのか、このレポートの構成について書く。

本論（報告内容）

- 課題を報告するためにふさわしい見出しをつける。
- 報告内容が複数にわたる場合は見出しをいくつかに分ける。
- 課題を報告する順番をよく考える。

例：

歴史の報告の場合→年代順（時系列）に並べる

物事の因果関係の場合→原因・結果の順に並べる

- 報告内容は何をもとに調べたのか、情報の出典をはっきりさせる。



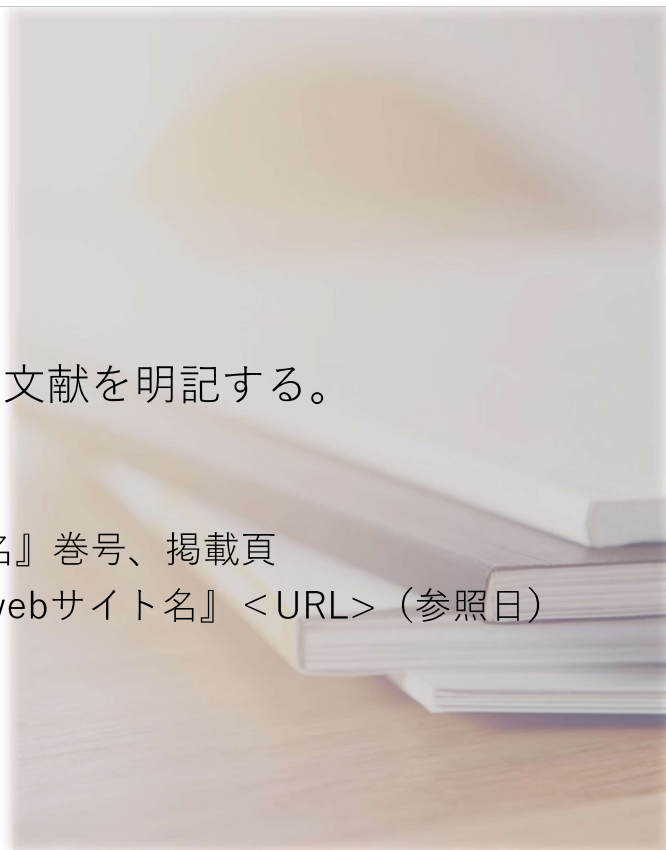
結論（考察）

- 何をどう調べ、何がわかったのか本論を再度まとめる。
- 課題を調べるなかで考えたことなどをまとめる。



参考文献

- 課題を調べる際に利用した情報源、文献を明記する。
- 著者名（出版年）『書名』出版者
- 著者名（出版年）「論文名」『雑誌論文名』巻号、掲載頁
- 著者名（更新年）「ページタイトル」『webサイト名』<URL>（参照日）



読解力をつける～読んで理解する

1. 線や記号を書き込みながら文献を読む。
2. 読み終わったらもう一度始めから見直し、重要な部分を抜き書きする。
3. 著者の主張の中で特に重要な部分について自分の意見を書く。

※図表・グラフの読み取り

図表・グラフの前後に解説がある場合には抜き書きをし、解説がない場合には、自分の言葉で記録する。



要約力をつける

1. 文献を読んで、自分の考えを持ったり、反論したりするためには、筆者の主張を理解しなければならない。
2. レポート・論文を書く際には、参考にした文献を引用しなければならない。要点をまとめて紹介するためには要約が必要である。

要約の方法

1. 文献を通して読む。
2. 筆者の主張を見つけて線を引く。
3. 重要な主張をつなげて短くまとめる。
4. 具体例や比喻、修飾、引用、説明文、反復部分、言い換え部分はカットする。
5. 全体の流れや、話題の中心を見失わないように短くまとめる。

※反復されたり、言い換えられたりしている部分や、「しかし」、「だが」、「つまり」、「すなわち」などの逆説や要約や言い換えの接続後の後には、著者の主張が書かれていることが多い。



次の文章を要約してみてください。

現在、大学におけるインターンシップ実施率は7割を超えているが、その方法は多様で、大学生対象のインターンシップが就職率向上有効であったかどうか、就職後まで役立ったかどうかを判断することは難しい。

たとえば、A企業では、長期にわたって学生に社員と同じ就業体験をさせているが、B企業では、一日で、会社の概要を説明し一部の業務の見学することをインターンシップ事業と呼んでいる。またC企業では課題を学生に与え、一定期間に学生に解決させるプロジェクト型のインターンシップを実施している。このようにインターンシップと一言で言っても、実施方法は実に様々である。したがって学生によりインターンシップに対する印象も多様で、それによって得られた満足感や自己効力感も質が異なってくる。

ゆえにインターンシップとひとくくりにするのではなく、実施方法ごとに学生の満足度や、実際の就職に役立ったかどうかを調査していかなければならない。



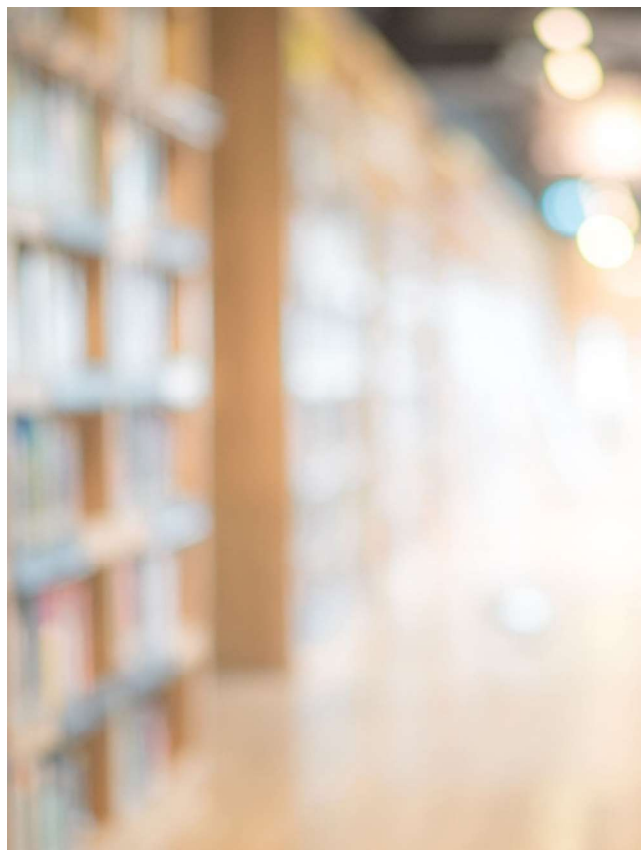
1. パラグラフに注目して要約する (主題文と結び分に注目する)

大学生対象のインターンシップの方法は多様で、それが有効であったかどうか一概に判断できないので、実施方法ごとに学生の満足度や就職にどのように役立ったかを調査していかなければならない。



2. 筆者の使った言葉をそのままキーワードとして「 」の中に抜き出し、それをつなげてまとめる

大学生対象のインターンシップの方法は「多様」なので、インターンシップが「学生の就職率にとって有効であったか、就職後まで役立ったか」を「実施方法ごとに」調査していかねばならない。



3. 要約文を間接引用する

筆者は、大学生対象のインターンシップの方法は多様で、効果の有無を断言できないので、実施方法ごとに就職率や学生の満足度、実際の就職に役立ったかを調査しなければならないと述べている。

表現力をつける～論理的な表現を知る

1. 事実と意見を区別する

①事実とは

公認された事実：歴史上の出来事や自然現象、普遍的な真理。

報告された事実：ニュースの報告、調査や研究で明らかになったこと。

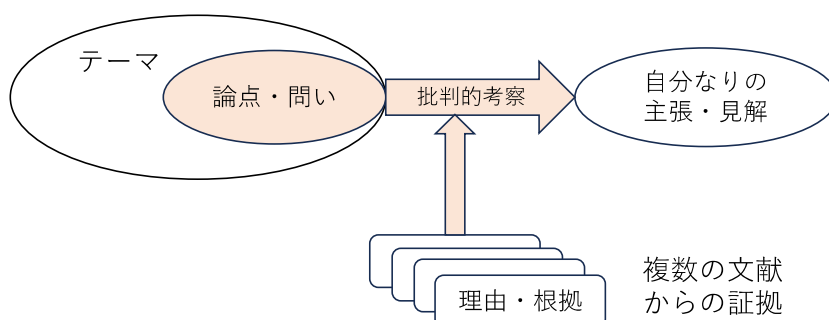
②意見とは

意見は事実に対比すべきもので、主観的な判断の入ったものである。推論、意見、仮説、理論などがそれにあたる。書き手のオリジナリティが表現される部分は、意見の記述である。

2. 論理的な文章を書くための考え方

①主張を支える根拠の重要性

論理的な文章を書くための根拠は、独りよがりのものではなく、データにもとづく客観的なものや一般的なものでなくてはならない。



②主張を支える根拠の並べ方

●何点かの証拠を示して説得する方法（並列的展開）

例) 私の主張はAである。その理由は3点ある。1点目は①である。2点目は②である。3点目は③である。したがって、Aだと主張できる。

※それぞれの根拠に連続性や関連性がなく並列している展開である。ただし、すべての根拠が同じ主張を支えている必要がある。

●段階的に証拠を説明して説得する方法（系列的展開）

例) 私の主張はAである。まず原因①によって、②という結果が生まれた。その②という結果に対して③という対策ができた。したがって、Aだと主張できる。

※①の根拠が②の根拠を導いているなど、根拠同士に連続性や関連性がある場合の展開である。

常体と敬体

「です・ます」も敬語もいらない

レポート・論文を書く最大の目的は、なるべく多くの読み手に、自分の主張を客観的に認めてもらうことである。そのため、書き手にも客観的な姿勢が強く求められる。

レポート・論文の中に過剰な敬語や「です・ます」などの敬体の文末表現があると、全体の印象が下がり、評価が低くなることもある。

レポート・論文の文末は、原則として常体（だ・である）で書く。途中の一文だけ敬体にしたり、最後の一文を敬体の感想文にしてはならない。

敬体 原因を一つに特定することは困難です。

常体 原因を一つに特定することは困難である。

話し言葉と書き言葉

話し言葉 → 書き言葉	話し言葉 → 書き言葉	話し言葉 → 書き言葉
してる → している	あんまり → あまり	すごく → 非常に
じゃない → ではない	いっぱい → 多くの	だいたい → ほぼ
なんで → なぜ	ちょっと → 少し	やっぱり → やはり

専門用語や漢語の知識を増やし、多くの専門用語や漢語を使って書く
文字量と内容に応じた適切な段落をつくり、書く内容を順序立てて論理的に示す
一人称守護（「私は」「自分は」）や文末の「思う」「考える」は省略して書く

例)
このレポートでは → 本稿では
「私は」「自分は」 → 筆者は

一文を短く書く。一文が長く、複雑な構造になると誤解を招きやすい表現になる。

●意味があいまい（複数の解釈が存在する）

例) 大企業と中小企業10社の説明会に行く。

→「大企業と中小企業、合計10社」か「大企業と中小企業10社」かがあいまい。

●主語と述語が対応していない

例) 「キャリア教育」の目的は、職業観を高め、汎用性のある基礎力を養うことが重要だ。

→主語「目的は」に対応する述語は「養うことだ」

●文のねじれ

例) 仮に、制度の廃止が決定したかのような対応である。

→「仮に」「ても（でも）」と呼応する逆説の仮定を表現する。この場合「まるで」が適切。

●同じ内容の繰り返し

例) インターンシップは就職のミスマッチをなくすために必要だ。なぜなら、職場を実際に体験することは、不適當な就職を減少させるために重要だからだ。

→「なぜなら」以降の文も、理由ではなく意見の繰り返しになっている。

表記の確認

①なんでも漢字にすればよいわけではない

「物」「時」「事」「所」などの語句を使う場合は、漢字とひらがなの使い分けに注意が必要。

例) 就職活動が研究活動の妨げになる事がある→ことがある。

遂に → ついに	尚 → なお	故に → ゆえに
更に → さらに	毎 → ごと	従って → したがって
勿論 → もちろん	寧ろ → むしろ	即ち → すなわち

変換ミスに注意

ワープロソフトで入力する場合、漢字の変換ミスを見落としやすくなる。

意味を考えながら時間をかけて、見直しをする。

漢字の熟語はミスを見つけにくく、注意が必要。

論理的に書く

1. 接続語

働き	種類	接続後
並べる	付加	そして・しかも・むしろ
	並列	また・かつ
	対比	それに対して・一報・あるいは
	選択	それとも・あるいは・もしくは
	逆説	しかし・だが・にもかかわらず
	話題転換	ところで・さて

働き	種類	接続後
説明する	根拠が前	したがって・それゆえに・だから
	根拠が後	なぜなら・というのも
	条件付け	ただし・ちなみに
	例示	たとえば
まとめる	言い換え	つまり・すなわち
	要約	要するに

接続後使用の例文

女性が職場で活躍するには、女性の管理職を増やさねばならないといわれている。しかし、〇〇のデータによれば、現在管理職をめざしている女性の数は少ないという。そこで、女性のリーダーシップを促すために、入社直後から女性に主体的な活躍の場を与える試みが必要だと考える。なぜなら、職場が男性中心に回っていて自主的に活躍する場面がないと、女性は管理職をめざす意識を持たなくなってしまうからだ。たとえば、A社は入社直後から、男女で役割分担が決まっていて、プロジェクトリーダーを男性社員にばかり任せていたところ、過去10年間の女性の管理職試験受験希望者はゼロだった。

反論予想

自分の主張に対する反論を提示したうえで、さらに自分の主張の妥当性を述べる型がある。

（私の主張）に対しては、確かに〇〇という批判があるだろう。しかし、（私の主張で）ある。

確かに〇〇という問題がある。しかし、（私の主張で）ある。

ナンバリング

支持文では順序立てて説明をする。

一つ目は…、二つ目は…、三つ目は…

まず…、次に…、更に…、最後に…

結論の表現

結び文では、「以上のことから」、「このように」を用いて、それまでの考察をまとめる。

以上のことから、〇〇といえる。

このように〇〇だと結論づけられる。

レポート・論文の表現

	話し言葉	書き言葉	
文末	～です・ます	～だ	～である
	～でしょう	～だろう	～であろう
	～じゃない	～でない	～ではない
	～になっちゃう	～になってしまう	
	～みたい	～のようだ	
	～といってる	～と述べている	

	話し言葉	書き言葉	
程度の副詞	いっぱい	多数	大量に
	すごく	非常に	
	とっても	きわめて	
	超	大変	
	ちょっと	やや	少し
疑問語	なんで	なぜ	
	どういう	どのような	

	話し言葉	書き言葉	
接続後	なので だから	そのため それゆえ	それで
	けど でも	だが しかし	
	やっぱり	やはり	
	話はかわるが	ところで	
形容詞 形容動詞	いい	良い	
	いっぱい	多くの	
	いろいろな	様々な	多様な
	でかい	大きい	


	話し言葉	書き言葉	
動詞	いう	述べる	
	考える	考察する	
	決める	決定する	
	違う	異なる	
	撮る	撮影する	
	もれる	漏洩する	
	やる	実行する	

レポート・論文でよく使われる定型表現

位置	用法	表現パターン	
序論	前提	～は	～である。
		一般に	～といわれている。
		近年	～といわれている。 ～が問題になっている。
	先行研究	～（人命）～は、	～とする。 ～と述べている。 ～と分析する。 ～と結論づけている。
	研究のきっかけ	～については	～の研究が十分ではない。 ～と言及されている。 ～にとどまっている ～が明らかになっている。 ～に問題がある。
		果たして 本当に	～なのだろうか。
	研究の目的	本稿では このレポートでは	～に関して調査した。 ～を考察する。
	本稿の目的は	～することである。 ～を検討することである。 ～を考察することである	

位置	用法	表現パターン	
本論	方法の提示	本稿では このレポートでは	～のルールに則して考察した。 ～の実権に即して考察した。 ～の基準に沿って考察した。 ～という問題をとりあげる。
	引用	（人名）は （書名論文名）には （人名）によると ～の定義によると	～と述べる。 ～と指摘する。 ～とある。 ～とのことである。
	解釈	ここから	～がわかる。 ～がうかがえる。
		これは	～ということの意味している。 ～ということを示している。
		以上のことから ～の結果から	～が判明した。 ～という見方ができる。 ～という結論が導きだせる。 ～といえる。

位置	用法	表現パターン
結論	まとめ	本稿では このレポートでは 以上のことから ～について検証した。 ～について考察した。 ～が立証された。 ～と評価できる。
	課題	今後の課題として こうしたことから ～が残されている。 ～の可能性が否定できない。 ～の可能性が示唆された。



ビジネス開発演習 I レポート課題

講師 木下俊和
2024年1月19日（金）

レポート様式

- Microsoft Wordで作成し、PDF でclassroomに提出してください。
- 文字数は3,000字程度とします。A4サイズ3枚程度
- 字体はMS明朝体を用いてください。
- タイトルの文字サイズは12ポイント、本文の文字サイズは10.5ポイントとしてください。
- 参考文献、インターネットの引用先を必ず明記してください。

課題：各自関心のある企業や団体を一つ選び、そのビジネスモデルについてレポートして下さい。

レポートには、以下の項目を含めてください。

- 研究対象とする企業、団体名。
- 企業・団体の概要。
 企業名、資本金、従業員数、所在地、業種、業態など
- 選択した企業のどの業種、業態についてレポートするかを明確にし、その特徴と、優位性について明らかにしてください。
- 他に同様のモデルを採用している企業があれば明示してください。

例えば、

- ケーススタディで取り上げた企業
 - 星野リゾート
 - 株式会社SMO南小国
 - 阿蘇地域振興デザインセンター
 - 豊後高田市観光まちづくり株式会社
-



Idea IT College Aso

専門学校 アイデアITカレッジ阿蘇

⑤ ビジネスモデルの事例

別紙 ⑤ビジネスモデルの事例

ビジネスモデルの事例

2024年1月29日(月)
アイデアITカレッジ阿蘇
木下俊和

1



2

①地域ドミナント(地域支配)

競争が入る余地がないほど高密度に出店し、粗の地域の顧客の総取りを目指す
指しつつ、配送などの業務効率を向上させる
スターバックス、セブン-イレブン、西松屋 他



3

地域ドミナント-価値創造過程

地域を選んで集中的に出店。

競争の出店余地を封じるほど密に出店する。

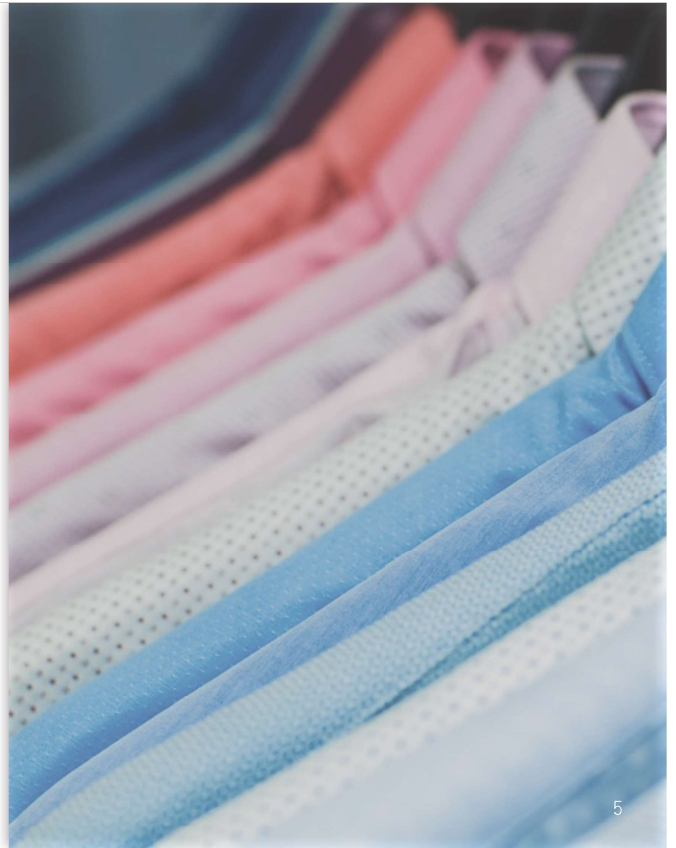
西松屋は、さらに自社の店舗間で顧客の共食いが起きるほど密集して出店する。

顧客の共食いにより店舗効率は落ちるが、競争が入ってくる可能性は低くなる。

4

独占がもたらすメリット

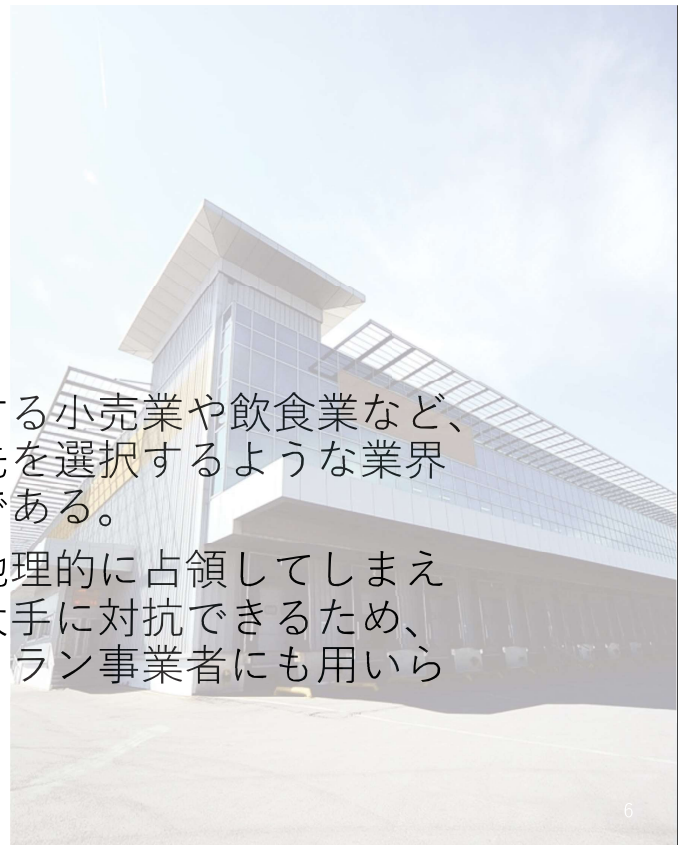
- 共食いにより1店舗あたりの売上、利益は減る。しかし、地域独占で、競争がいなくなる。
- 配送効率が上がる…1台のトラックで配送が可能に。
- 店舗間融通が容易になる。
- 在庫抑制できる。
- 広告効率が上がる…チラシ、看板など
- 地域での自社のプレゼンスが高まる…地域住民の目に触れる機会増。
- 地域需要の独占 = 需要の安定、業績安定、在庫圧縮、要員融通が可能になる。
- 顧客の待ち時間減少、ゆっくり商品を見ることができ→顧客満足度の向上、顧客の滞留時間延長、更なる購買、店舗選択につながる。



5

地域ドミナントが有効に機能する条件

- 地域ドミナントは、チェーン展開する小売業や飲食業など、顧客が地理的な近接性により購買先を選択するような業界で多く用いられるビジネスモデルである。
- 比較的小さな事業者であっても、地理的に占領してしまえば、その地域を独占・防衛でき、大手に対抗できるため、中小の小売事業者やチェーンレストラン事業者にも用いられるビジネスモデルである。



6

地域ドミナントの落とし穴

- このモデルは、一見経済的に非合理的な行動である。
- 店舗の売り上げをわざわざ落とすと言うことがこのモデルを採用することを躊躇させる心理的なハードルである。
- 通常経営者は、1店舗当たりの売上を最大化しようとする。
- この合理性の誘惑に勝てず、距離を取った出店をすると、少なくとも当初は機能するよう見える。しかし、合理性の罠にはまり、店舗間の距離を大きく取り、売上を最大化しようとしたときビジネスモデルは崩壊する。

7

- 地域ドミナントはフランチャイズとの親和性が悪いと言われている。
- フランチャイジー（店のオーナー）は、チェーン店からテリトリー保障をもらい、自身の売上を最大化しようとするため、自身の店と共食いするような出店は通常許しがたいものである。
- スターバックスはすべてを直営店で運営。
- セブン-イレブンは、フランチャイズ運営しているが、集中出店することにより、顧客心理が変化し、顧客によるセブン-イレブンの利用率が上がる、店舗を密に展開することにより競合がいなくなるだけではなくスーパーなど他の小売業態との間の優位性も変化し、結局個店の利益も高まるという説明をしている。

8

類似のビジネスモデル

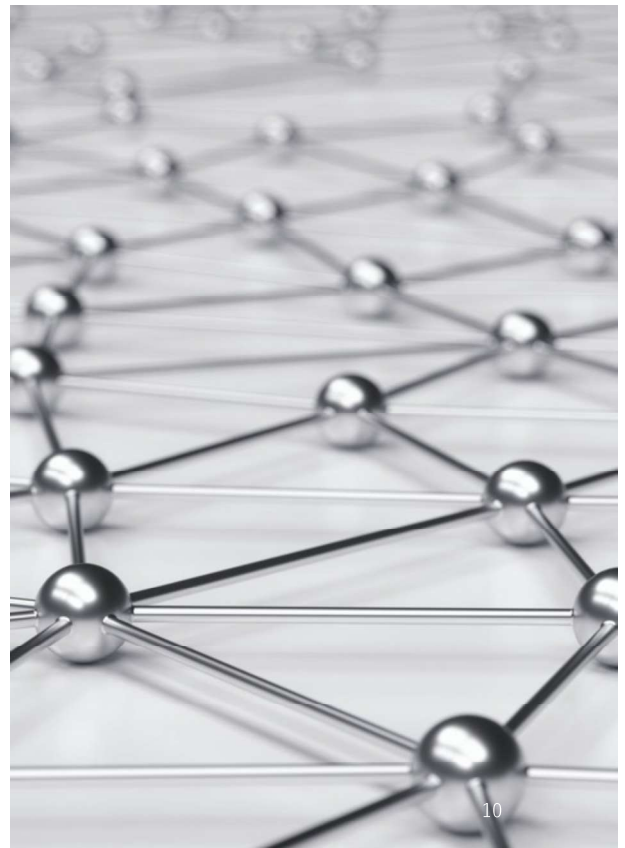
- 地域ドミナントは、地域を選択して他店舗展開し、ゾーンディフェンスするビジネスモデル。
- イオンは、孤立した地方都市にモールを展開し、他の小売事業者を駆逐し、地域の需要を総取りするモデルもある。
- 自動販売機を用いたモデルも可能。オフィスグリコや、富士薬品の配置薬のように家庭に薬箱を設置し、需要を独占するモデルもある。



9

地域ドミナントから学ぶ戦略思考

- インターネットによって、様々な競争上の障壁が取り払われ競合の侵入を防ぐ手だてがなくなっている現代において、物理的な空間において有効な手段となっている。
- 地域ドミナントは、意図的に店舗効率を落とすことによって、強いビジネスモデルを作り出す好例である。
- ビジネスモデルは、モデルの部分的な要素だけを見るのではなく、全体で考えるべきで、部分だけの合理性を求めるべきではないことを示している。



10

Southwest®



11

②クリームスキミング：高い需要密度が見込める市場セグメントにのみ集中して展開し、業務効率を高めつつ、価格を下げることで更なる需要を取り込む サウスウエスト航空他LCC、コルト（英）、KVH 他

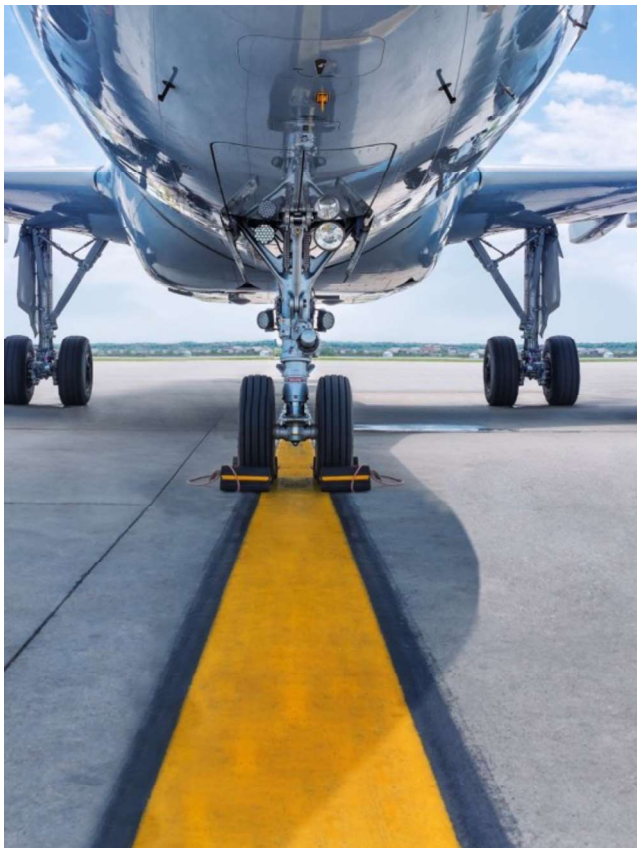
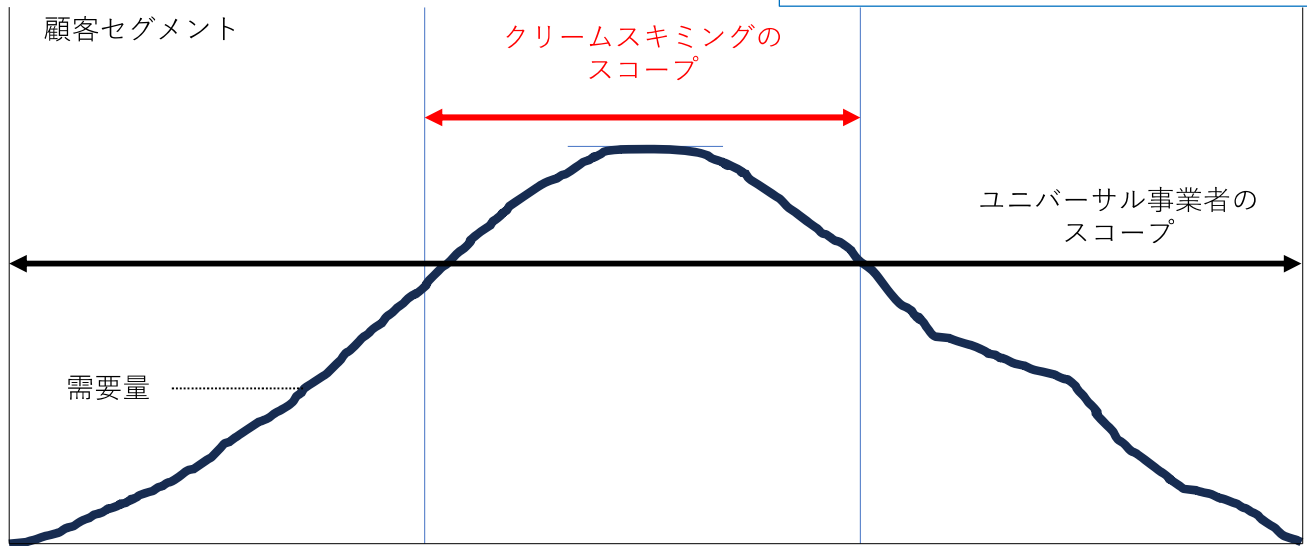
- すでに広域で事業を展開している競合、つまりユニバーサルに事業を行っている競合が存在することを前提とする。
- 高密度に需要がある地域や顧客セグメントを見つけ出し、そこに集中することによって業務効率や資源効率を上げてコストを下げる。
- 低価格を武器に競合から顧客を奪取するビジネスモデルである。

*クリームスキミング：牛乳からクリーム（練乳）を取るという意味。おいしいところだけを選択的に食べてしまうという意味。

12

クリームスキミングのイメージ

- ・市場の中で需要が大きい部分にのみ事業を展開
- ・設備稼働率が上がり、業務も効率的に
- ・その結果として安価で提供
- ・安価により更に集客して稼働率上昇の好循環
- ・競合はおいしいところを虫食いされ、更に収益性悪化、値上げせざるを得ないという負のスパイラルに
- ・公共サービスや保険などに多く用いられるモデル



クリームスキミングの例

◎サウスウエスト航空他LCC

デルタ航空やアメリカン航空などのメガキャリアがハブ&スポークのシステムを作り上げてネットワーク全体ですべての地方に配慮したサービスを提供している。そこに高密度な2点間の輸送需要を狙って参入し、安価にチケットを販売。

◎コルト（ロンドンの通信会社）

シティ（金融街）を中心に高密度な通信需要が存在するところだけに自社ネットワークを敷設してブリティッシュ・テレコムよりも安くて高品質な通信を提供。日本でもKVHが同じモデルを採用。



価値創造過程

- クリームスキミングは、需要の高いセグメントにだけサービスを提供し、他には提供しない。
- 多くのビジネスは、約8割の売上や利益を約2割の顧客から得ている。
- 約8割の顧客のために経営資源を無駄遣いし、活動基準原価計算を行うと赤字になっていることがある。

15



需要が高いセグメントにだけ集中すれば、設備を効率的に使うことができる。

設備からの配賦コストが下がり、価格を安く設定できる。

価格を武器として、需要の高いセグメントで、顧客の多くを取り込むことが可能になる。

航空事業では：需要の大きな路線のみ運航することで、飛行機の搭乗率を上げ、運賃を下げるができる。低価格がさらに集客を生み、更なる低価格につながる好循環が生まれる。

16

有効に機能する条件

ユニバーサルに価値提供をしている競合が既に存在していること。

ユニバーサルとは、地域や顧客セグメントを限定せず、地理的に広くサービスを提供していること。

設備を一部の顧客のためにのみ限られたスケールで稼働させることによって容易にスタートできるため、新規参入者にとって有効な参入手段となる。

17

大規模な設備を使ったサービス

通信、電力、ガス、航空輸送、陸上輸送などへの適用が典型的な例。

このような業界では、設備量の多寡や稼働率が投資リターンに決定的な影響を与える。

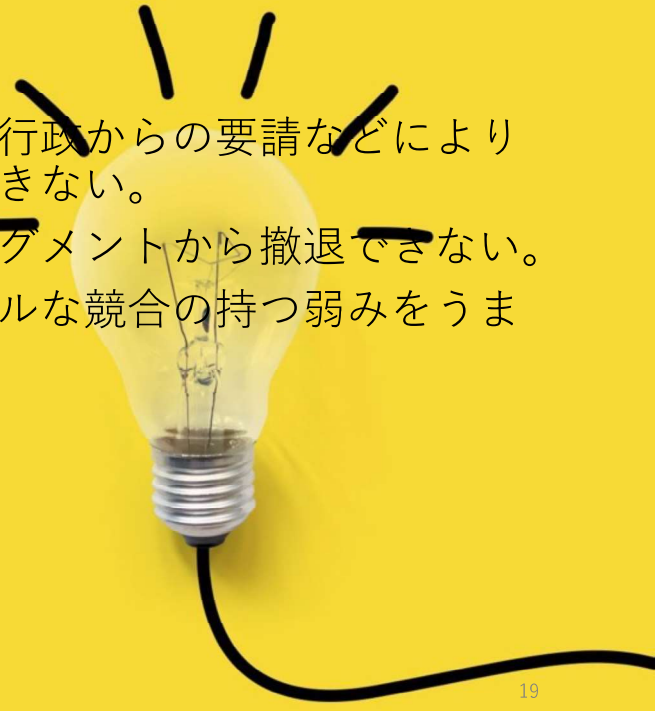
従来総額原価をもとにした均一価格によるユニバーサルサービスが国や地方公共団体、あるいは独占企業体によって提供されていることが多い。

保健において、低リスク集団を見つけ出し、低価格の保健を販売するなどのように、公共サービス以外にもクリームスキミングを用いることが可能である。

18

なぜ優位性を維持できるのか

- ユニバーサルな事業は、顧客期待や行政からの要請などにより容易にサービスを中止することができない。
- ユニバーサルな競争は効率の悪いセグメントから撤退できない。
- クリームスキミングは、ユニバーサルな競争の持つ弱みをうまく突いた戦略といえる。



19

落とし穴

- ガスや電気料金と異なり航空運送のように料金をルートごとに決められるところでは、高密度セグメントを競争他社から奪取できたとしても、既存事業者が値下げするなど反撃されることもある。
- ユニバーサル事業者は、他に収益基盤を持っている分強みがある。
- エア・ドゥは、東京ー千歳間の高密度セグメントに参入したが、既存事業者に様々な割引で反撃され、破綻した。

20

- 地方の保護を理由として、通信や文書輸送など公共的性格が強いサービスではユニバーサルサービスが法規上強制され、クリームスキミングを行うことができない場合もある。
- 事業展開において、成功すると事業を拡大したくなる、または成長は株主からのプレッシャーでもある。
- クリームスキミングは、高密度需要に限定して事業を行うモデルである。一般的なビジネスのように事業を拡大してしまうと、モデルが崩壊してしまう。

21

このビジネスモデルから学ぶ 戦略思考

- 顧客の存在には濃淡がある。それは市場に存在する歪みの一つであって、これを戦略的に利用することは可能であるということを示している。
- 顧客の濃淡の選択は、単なるポジショニングだけの問題ではなく、経営資源や業務活動の効率性に大きな影響を与える。
- 戦略とビジネスシステムが強いリンクがあるということ。
- クリームスキミングは、高効率な業務が低価格を生み、更なる集客により高効率を達成できるという好循環が成立している。
- ビジネスモデルを構築するにあたって、どうしたら好循環の糸口をつかめるかを考えて見るのが重要である。



22



③特定市場の支配：特定の製品・サービス市場で圧倒的シェアを獲得し、安定的な優位を獲得する

YKK、マブチモーター、参天製薬、信越化学工場

- 他の市場から隔された特定の市場において圧倒的な市場シェアを持つことによって他者に対して優位に立つビジネスモデルである。
- ここで言う市場とは産業ないし業界と同義である。
- 産業には他の産業から隔絶された市場が存在し、その内部では他の産業とは異なるダイナミズムが働いている。
- 特定市場の支配は、この産業の内部において高いシェアを占めることによって優位を発揮する。

事例

YKK

ファスナーという基礎的な製品で世界の5割近いシェアを握り、他者に対して圧倒的に優位に立っている。

マブチモーター

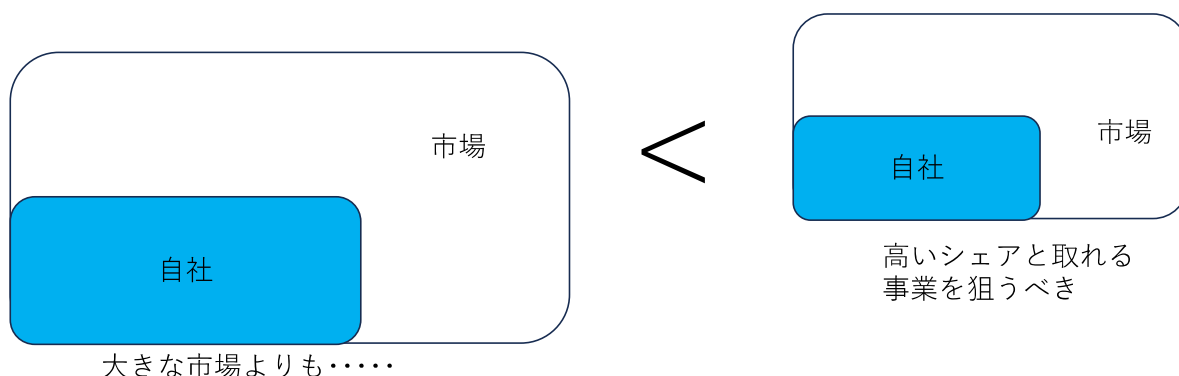
小型モーターで世界シェアの5割以上を持ち、圧倒的に優位に立っている。

クラレ

液晶に使用されるポバールフィルムで世界シェア80%、ガソリンタンクや食品密封包装などに使用されるエバール素材で世界シェア70%など、機能性樹脂を中心とするいくつかの新素材で高いシェアを持つ。

25

「選択と集中」とは、市場が大きな事業、伸びている事業に集中するのではなく、高いシェアの事業に集中しなければならない。



- ・特定の製品・市場において圧倒的なシェアを獲得する
- ・高シェアにより、競合と比較して効率的に生産、配送可能
- ・競合は品質差、価格差、人的資源の差などにより対等に戦えなくなる
- ・競合は品質差、価格差、人的資源の差などにより対等に戦えなくなる
- ・ニッチでも大きな市場でもこのモデルは可能だが、ニッチの方が占領しやすい

26

価値創造過程

高いシェアが競争優位に結びつく。

高いシェアを取ると生産やサプライチェーンに規模の経済が働き、コスト優位を得られる。

規模の経済：主に大量生産が可能な大企業において、事業規模が大きくなればなるほど、単位当たりのコストが小さくなり、競争上有利になる効果。

マブチモーターは、大きな生産量によって経験曲線を先行でき、コストダウンが進み、品質も向上するため他者が追いつけなくなる。

高いシェアを背景とした顧客との関係構築や営業力の充実、チャネルへの影響力の向上も好循環をもたらす。

参天製薬は、医療用目薬で高いシェアを持つことによって、眼科医へMR（医薬情報担当者）を密に配置することができ、他者と比較して眼科医に対して効率的かつ効果的に医薬情報提供を進めることができる。結果、眼科医から高い信頼と指示を得ている。

第一三共は、優れた抗菌剤を内服薬としては自社で販売しているが、目薬としては自社で販売せず、参天製薬に導出している。参天製薬の眼科薬のシェアは更に高まる。

-
- 高いシェアは、経験が蓄積し、専門家としての評判につながることもある。
 - 高桑美術印刷は、日本酒や焼酎のラベル印刷で圧倒的なシェアを持っている。新しい酒を発売したり、パッケージの印刷を考える場合、同社に相談することで、専門的なデザインや知見が得られる。顧客も同社を選択し、同社の日本酒・焼酎ラベルのシェアは更に高まる。



高いシェアは、研究開発や製品開発、製造技術開発の面でも有利である。

日本で気は、ホテル業界向け管理ソフトで圧倒的なシェアを持つ。そこからの利益を背景として製品に様々な機能が追加され、標準装備されることにより、新たな顧客による更なる購買選択につなげている。

東洋製罐は、製缶業界で圧倒的なシェアを持っている。同社が開発したTULKという製缶技術は、製缶コストを大幅に下げ、製缶品質を向上させた。

- 高いシェアによる優位は、様々な好循環が複合して生じるが、どの好循環が強く機能するかは、業界の特徴による。

なぜ優位性を維持できるのか

- 市場で高いシェアを達成 = 継続的にその市場を支配できる背景として重要なことは、市場が他の市場から隔絶されていて、他の市場との間で顧客の移動が起こらず、プレイヤーの業務活動や経営資源などのビジネスシステムが業界界面で分断される結果、他社が自社と比較して劣位な規模しか持てなくなることである。
- このビジネスモデルは、市場に存在する界面を利用して競合のいない、あるいは競合を劣位に置き続けられる産業的空間を確保している場合に機能する。
- 他社のいない空間、自社が圧倒的な優位を築ける空間をいかに作り上げるかという思考は戦略上極めて重要であり、市場の界面を利用してそれを達成している。

有効に機能する条件

- 特定市場の支配は、有効な産業の界面が存在していることが前提となる。
- 天井てんやが、天井業界で高いシェアを得ていたとしても、天井の代替品はあまたあり、顧客は比較的容易に他の市場に移動する。この場合、このビジネスモデルは機能しない、または極め緩やかにしか機能しない。
- 製品・サービスそのもののシェアが新しいアイデアなどによるイノベーションにより容易に移動しないことが必要。業界がアイデア勝負ではなく、シェアによる体力勝負になっていることが必要である。

落とし穴

- 業界の界面はすべての会社にとって同じではない。
- ある程度の界面の恣意的なコントロールが可能である。
- ある会社にとっては別の業界にしか見えない市場が、他の会社にとっては営業活動、チャネル、原料調達、生産設備、技術、サプライチェーンなどの全部あるいは一部を自社の既存市場と共通するため、自社の既存市場と地続きの市場として扱うことができる場合がある。
- 新規市場ないし業界に参入する場合、自社が強みを有する既存の市場と結びつける形で参入すべきである。

- 競合の既存市場と近い市場に参入すると、自社の優位を失うこともある。

例) インターネットブラウザが新製品として登場したとき初期的に高いシェアを築いたネットスケープ。マイクロソフトは、PC OS という自社が圧倒的なシェアを有する市場に接続する製品としてブラウザを投入。ネットスケープは、優位を維持できず、シェアを失った。

- 特定市場の支配は強力なビジネスモデルである。
- 市場における圧倒的なシェアを得ることはたやすいものではない。
- 信越化学工業は、塩化ビニル市場で優位を築いている。
- 何度も訪れた塩化ビニル市況の悪化をくぐり抜け、採算が悪化しても塩化ビニルにこだわり続けて投資を続けた結果、優位性を築いた。

- 特定市場の支配を打ち破る方法
- ネットとリアルの融合を進めることや、複数の業界間でデータ共通化を行うなど、業界界面を混乱・消滅させる。
- 3Dプリンターなど技術の採用や製造委託など、規模の経済が働かなくなるような戦い方を採用する。

37

このビジネスモデルから学ぶ戦略思考

市場の中での相対的な規模が問題である。

市場や業界を占領してしまうことが重要である。

同じ規模であっても、大きな市場で市場で小さなシェアを持つよりも、小さな市場でも大きなシェアを持つ方が有利となる。

高いシェアを取る可能性がある市場、自社が既に高いシェアを築いている市場、何らかの理由で接続することができる市場に参入するべきである。

「選択と集中」

38



Panasonic



39

④グローバル化：海外、特に新興国市場で販売し、業務活動や経営資源をグローバルで最適化させる。

トヨタ自動車、スズキ、コマツ、パナソニック、日立建機、エースコック、他

- 日本酷さにおける提供価値（製品・サービス）を、海外、特に新興国において提供・販売し、それと並行してビジネスシステムをグローバルに最適配置するビジネスモデルである。
- 先進国では、人口が増えず、多くの産業でプロダクトライフサイクル後半の停滞を経験している。
- 一方、新興国では所得の上昇とともに市場が形成され、成長している。
- 先進国における強みを新興国に移植し、売上を増加させ、継続的な成長を目指す。
- 規模を達成し、業務活動や経営資源などのビジネスシステムをグローバルで最適配置する結果、会社全体として有利な費用構造を持てるようになり、世界市場における競争力を維持・強化できる。

40

価値創造過程

グローバル化の要因

1. 先進国での市場成長の終焉と新興国における市場形成と成長の始まり。
2. 国境という今まで市場を隔てていた境界の消滅。

通信や物流、関税障壁の撤廃によって国境が境界となくなかった。

規模は様々な好循環を生み出すので、新興国に市場が広がった以上、そこに進出しておかないとグローバルな競合との関係で体力差が生まれ、新興国においてだけでなく、従来の先進国市場でも敗退しかねなくなる。

- 従来先進国において展開していた提供価値、業務活動、経営資源を新興国に展開する。
- 先進国において作り込まれた提供価値を新興国に投入するため失敗のリスクが少なく、今までの市場における顧客受容性を移植することができ、売上を継続的に成長させることができる。
- 一方で、業務活動や資源は最適な地域に再配置する。これにより、コストダウンができる。グローバル市場を一体的に運営することによってグローバル全体として規模の経済に基づく好循環を廻していく。

なぜ優位性を維持できるのか

新興国の現地企業に対して

- 長年にわたり提供価値を作り込んでいる。
- 業務のノウハウが蓄積されている。
- 新興国においてプロダクトライフサイクルが進行、市場が成熟、顧客要求が向上することで、それらの強みが発揮される。

グローバルメーカーに対して

- グローバルでの業務、資源の最適配置を行い、規模を達成してしまうことで優位性を確立する。

- グローバル市場は、国内市場のように一様（均一）ではない。
- 多くの企業が同時に存在できる状態である。
- しかし、市場が成熟していくに従って均一化していく。次第に規模の勝負となっていく。
- グローバル市場で規模を占有してしまえば、将来の生存確立を高めることができる。

有効に機能する条件

- 国内で強さを確立した企業には有効なビジネスモデルである。
- ほとんどすべての企業がグローバル化を迫られている。
- 競合がグローバル市場で先にシェアを確立してしまうと、後発となり、最適なビジネスシステムを確立できず敗退してしまうことになる。
- グローバル化は、多くの企業にとって成長機会である。
- また、待ったなしで取り組むべき防衛策でもある。

落とし穴

- 先進国向けの提供価値 = 高品質の設計や生産
- 新興国では、同じ提供価値を同じ価格で売ることができない。
- 価格を下げるということは、品質を下げることになる。
- 企業として、品質を下げることには抵抗がある場合が多い。

- 新興国では、人びとの収入が増加し、次第により高い提供価値を求めるようになっていく。初期の低品質なイメージを人びとに植えつけることはマイナスとなることもある。
- 新たな市場における品質と価格のバランス、その以降をうまくマネジメントしていく必要がある。

- 急成長する市場への企業の殺到
- 中国、インドなどでは多くの製品・サービス分野で生じている。
- これによって非常に細分化された市場が出現する可能性がある。
- 他者がある地域に注目する前に、地域でのシェアを高める必要がある。

例) スズキのインド市場進出、エースコックのベトナム市場進出など、他者が注目する前に大きなシェアを獲得した好例。

- 新興国に進出するにあたり、現地でのチャネルの確保、国家機関との関係、複雑な商習慣に対処するための現地企業との合併などが行われる。
- 現地企業との合併は、様々なケースを想定して、契約を締結し、場合によっては自社単独で進出することも考慮しなければならない。

- マネジメントのグローバル化
- 日本企業の経営慣行が現地でのマネジメントに影響することもある。
- 人的資源のグローバル化の困難が、事業のグローバル化の足かせとなることも。
- グローバルで一体的な人事制度がなく、本社への昇進の道が開かれていないことが現地従業員のモチベーションを削ぐこともある。

このビジネスモデルから学ぶ戦略 思考

グローバル化

- 国境消滅にに対応した成長機会
- 対応しなければならない脅威



⑤顧客ライフサイクルマネジメント：顧客の成長に伴うニーズ、好み、可処分額の変化に沿って提供価値のラインアップを揃え、高額・高利益な製品・サービスに誘導する

ベネッセコーポレーション、トヨタ自動車、スオッチグループ、アップル、他

- 顧客ライフサイクルマネジメントは、顧客の生涯のできるだけ早期に顧客とのコンタクトを構築し、顧客の成長による嗜好やニーズの変化、可処分所得の変化などに合わせて、提供価値と集積性を変化させることによって利益を上げるモデルである。

トヨタ自動車：「いつかはクラウン」のコピーが表すように、ディーラーによる顧客情報管理と顧客の買い換え時期の把握を前提として、顧客の年齢の上昇と収入増加に合わせて上位の車種を提案、最上位グレードへと導く方法である。

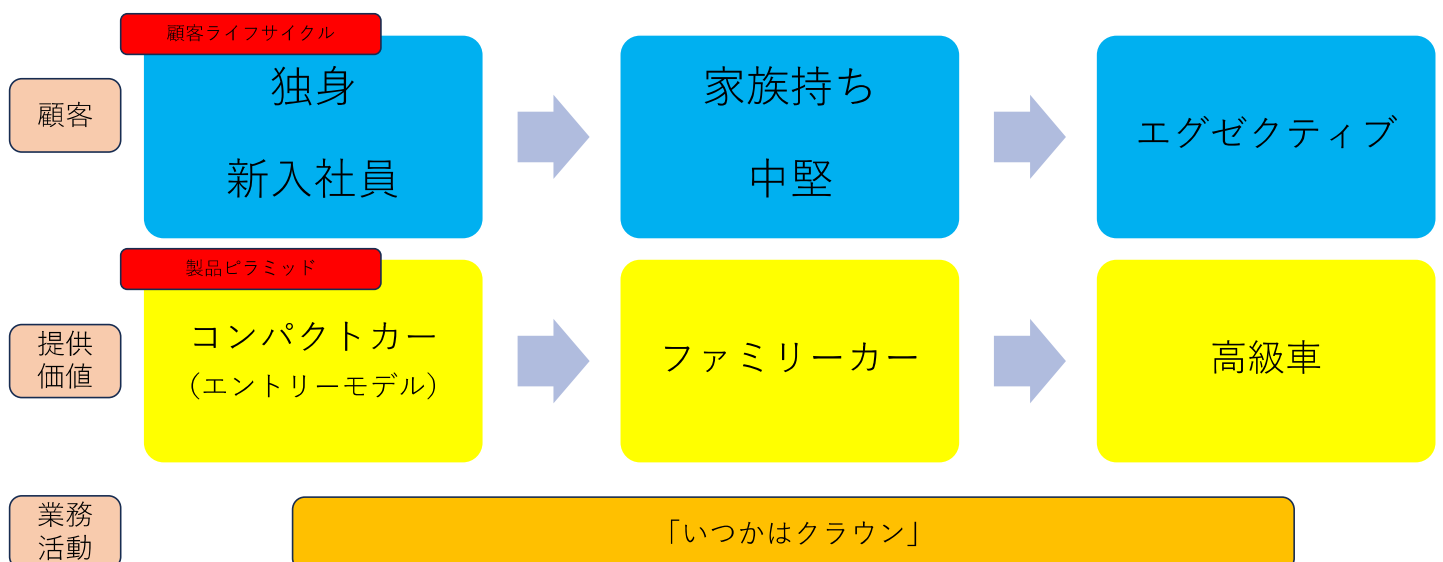
ベネッセ；「こどもちゃれんじ」の安価で魅力的な教材で子どもを早期に補足、同社のメイン商品である進研ゼミへと顧客を誘導して利益を上げる。

スコッチグループ；ベーシック、ミドル、ハイ、プレステージ・ラグジュアリーの4つのレンジの製品を持ち、社会的地位の上昇と共に上位のグレードへと移行していくように顧客を誘導。

アップル；同社のPCであるマッキントッシュを学校に寄贈、あるいは安価で提供、学生に独特の操作性を習熟させ、卒業後も同社製品を使用することを促した。

これらは、個人相手(BtoB)のビジネスで多く見られるが、法人相手(BtoB)であっても成立する。

53



- ・顧客の成熟に合わせて提供価値を変化させていく
- ・できるだけ若い段階で顧客を捕まえ競合が入り込まないようにし、後半では高額商品に顧客をナビゲートする
- ・基本的にBtoCモデルであるが、BtoBモデルも成り立つ
- ・エントリーモデルは参入者が容易に模倣でき脆弱だが、エントリーモデルの放棄は禁じ手
- ・製品ピラミッドがないモデル、顧客ナビゲーションがないモデル、案件のライフサイクルに着目したモデルも存在する。

価値創造過程

顧客の生涯早い段階で製品やサービスを通じて顧客を捕捉。

その後顧客の成長や習熟に従って新たな製品・サービスへと顧客を移行させる。

マーケティング費用を大幅に節約することができる。

顧客情報（住所・連絡先・購買履歴など）は個人情報として保護されているため、顧客を捕捉できること自体が大きな優位となる。

55

顧客の年齢が進むに従い、顧客の収入が増え、製品・サービスへの習熟も進み、顧客の提供価値への要求が大きくなる。

高価な製品・サービスを売ることができるようになる。

顧客に提供する提供価値の更新につれて、収益性も増大する。

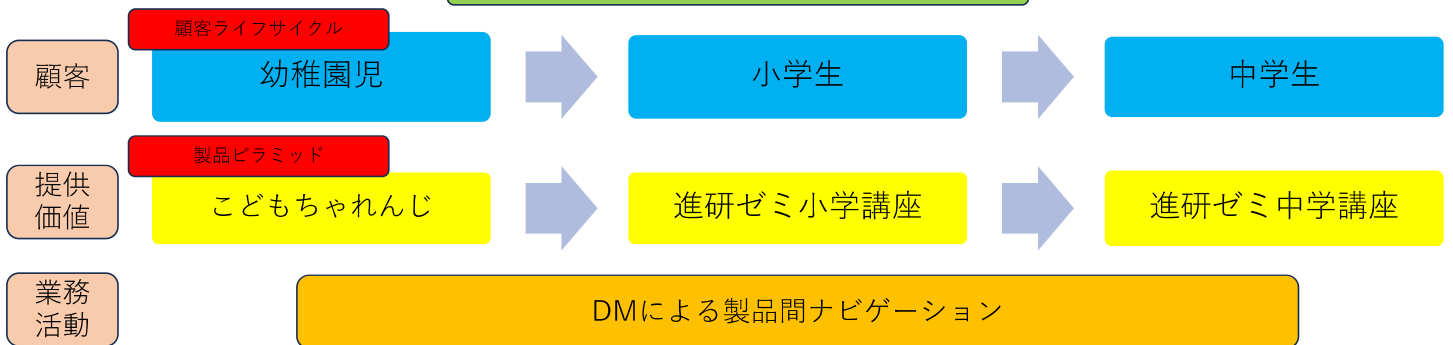
56

顧客ライフサイクルの前半では、顧客の獲得が優先される。

利益度外視の価格で販売、顧客のハードルを下げる。

後半では、顧客が離脱しないよう努め、利益率を上げていく。

ベネッセのビジネスモデル



価格/収入

次第に価格を上げていく

講座・学年		月額
こどもちゃれんじ		1,980円
進研ゼミ	チャレンジ1年生	3,250円
	チャレンジ2年生	3,250円
	チャレンジ3年生	3,950円
	チャレンジ4年生	4,730円
	チャレンジ5年生	5,475円
	チャレンジ6年生	5,550円

顧客の価値要求の変化要因



例えば、
・小物の販売から大きなものの販売へ繋げる
・モノの販売からサービスの販売へつなげる
なども考えられる

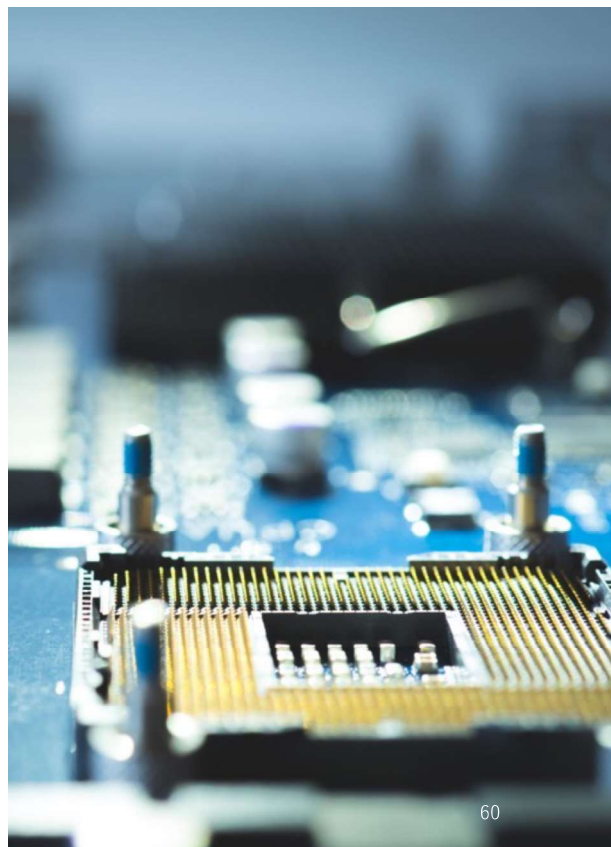
59

製品・サービスを提供する上で 共通すること

- ・グレードは異なるが同質的な製品・サービスを提供している場合
- ・提供のためのサプライチェーンや、ITシステムなどのインフラは共通に仕様することができる。

例えば、

- ・クレジットカード会社
- ・ゴールドカードやプラチナカード、ノーマルカード
- ・カード決済インフラはすべてのカードで同じ
- ・全体として規模の経済を活かすことができる。



60

顧客ライフサイクルマネジメント



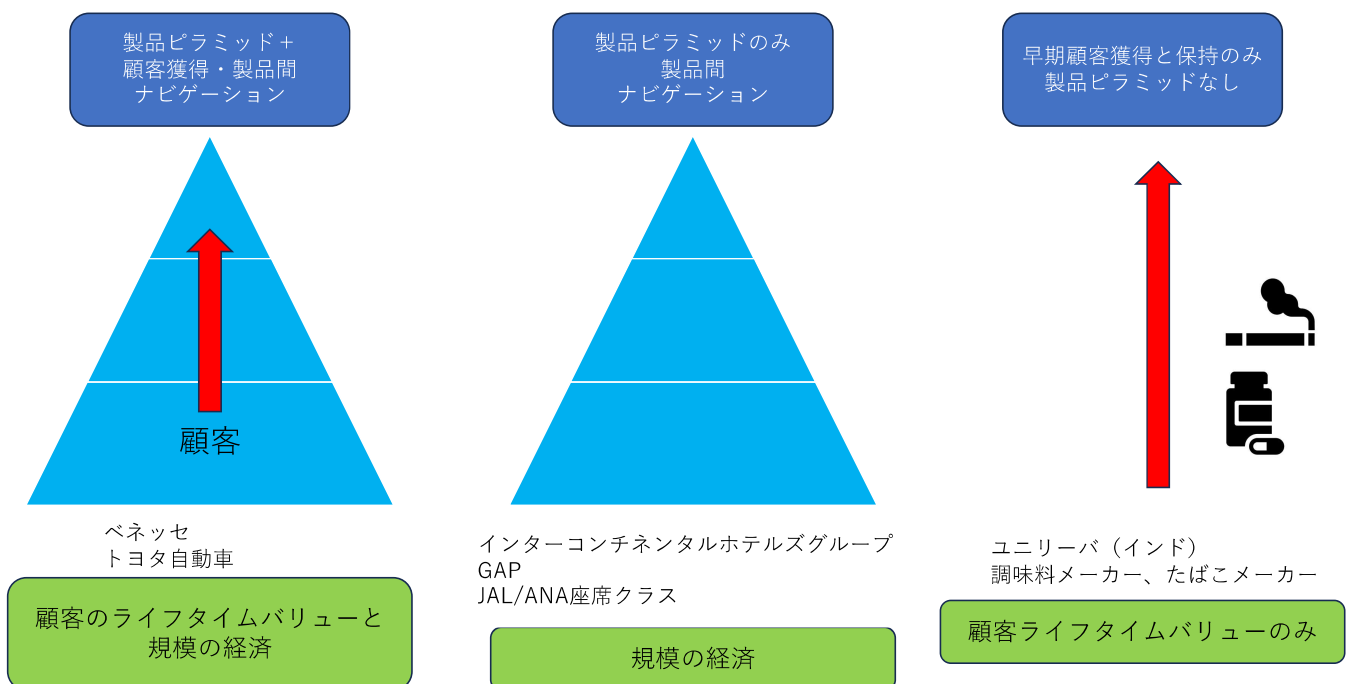
2つの仕組みの
掛け合わせが
効果を最大化



顧客をなんらかの慣れや習慣性によっ
て製品に縛り付ける仕掛け、CRMシ
ステムで追跡する仕組み = 製品間ナビ
ゲーション

エントリー品から高級品までの品ぞろ
え = 製品ピラミッド。

顧客ライフサイクルマネジメントと製品ピラミッド



なぜ優位性を維持できるのか

顧客との関係の作り上げと囲い込み

他者の顧客へのアクセスを遮断

ベネッセは幼児から顧客の捕捉を始める

顧客の製品への習熟や愛着によって顧客を細くし続ける場合、顧客が若いときに獲得した習慣を一生継続するという性質を利用している。

参考文献

- ハーバードビジネスレビュー編集部 (2020) 『ビジネスモデルの教科書』 ダイヤモンド社。
- 今枝昌宏 (2014) 『ビジネスモデルの教科書』 東洋経済新報社。

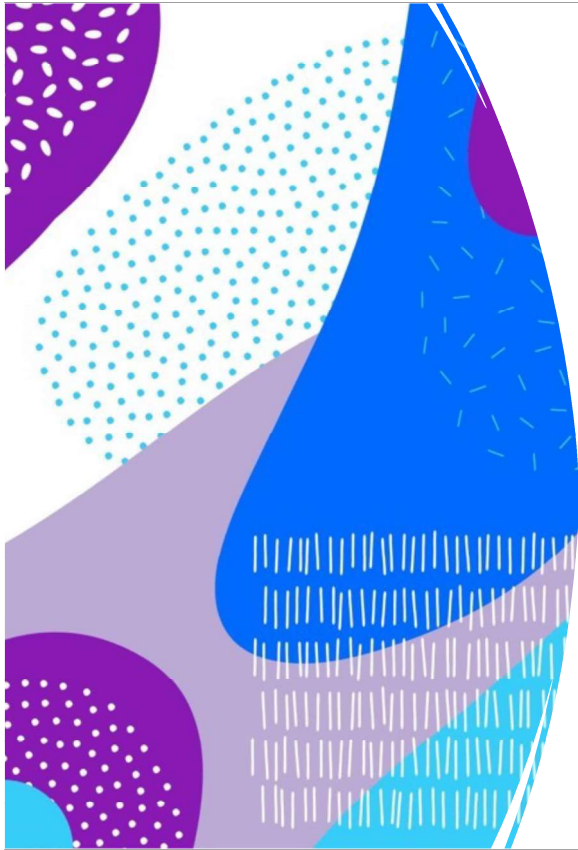


Idea IT College Aso

専門学校 アイデアITカレッジ阿蘇

⑥観光のビジネスモデル

別紙 ⑥観光のビジネスモデル



DXと観光のビジネスモデル

石井淳蔵、高橋一夫編、2011、『観光のビジネスモデル
利益を生み出す仕組みを考える』、学芸出版社。

2024

講師 木下俊和

ビジネスモデル とは

事業で収益を上げるための仕組み。

事業として何を行い、ターゲットは誰で、どのようにして利益を上げるのか、という儲けを生み出すための具体的なシステムのこと。

既存の事業形態とは異なるシステムをもるコンピューターやインターネットなどの情報ネットワーク技術を活用したビジネス手法のことを指す場合もある。

(出所：コトバンク、2017 <http://www.kotobank.jp>.)

デジタル・トランスフォーメーション(DX)

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r03/html/nd112210.html>

2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授によって提唱された。

「ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること」

ICT

IT (Information Technology、情報技術) という用語が使われるようになったのは2000年頃からである。

ITはコンピューターとネットワークを利用した技術の総称である。

世の中のさまざまな場面で伝統的なやり方が存在している。それをコンピューターとネットワークで変えていくことである。



pixta.jp - 97884493

例えば、



企業の経理において手書きで帳簿を付けていたのを、パソコン端末から入力 → 集計し、各職場で見る。

学校で、黒板の代わりに電子ボードを使い、先生が板書した内容がそのまま生徒のタブレット端末に送られる。

Digitization デジタイゼーション

既存の紙の情報をデジタル形式に変換すること。

Digitalization デジタライゼーション

組織のビジネスモデル全体を一新し、クライアントやパートナーに対してより良いサービス提供モデルを構築する。

社内の特定の工程における効率化のためにデジタルツールを導入するのが「デジタイゼーション」。

自社内だけでなく外部環境やビジネス戦略も含めたプロセス全体をデジタル化するのが「デジタライゼーション」である。

DX(Digital Transformation)とは

- 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、**顧客や社会のニーズ**を基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務や組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、**競争上の優位性を確立**すること。
- 従来のデジタル化による「生産性の向上」、「運営コストの削減」といった面でもより大きな効果をもたらす。

(出所：『観光再生 サステナブルな地域をつくる28のキーワード』「DX(デジタルトランスフォーメーション)」104頁 プレジデント社。)

DX

- 企業が**外部**エコシステム（顧客、市場）の劇的な変化に対応しつつ、**内部**エコシステム（組織、文化、従業員）の変革を牽引しながら、第3のプラットフォーム（クラウド、モビリティ、ビッグデータ/アナリティクス、ソーシャル技術）を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネスモデルを通して、ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで**価値を創出し、競争上の優位性を確立すること**。

（出所：総務省「デジタルトランスフォーメーションの定義」『情報通信白書令和5年版』

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r03/html/nd112210.html>)

デジタルイゼーション：既存の紙のプロセスを自動化するなど、物質的な情報をデジタル形式に変換すること。

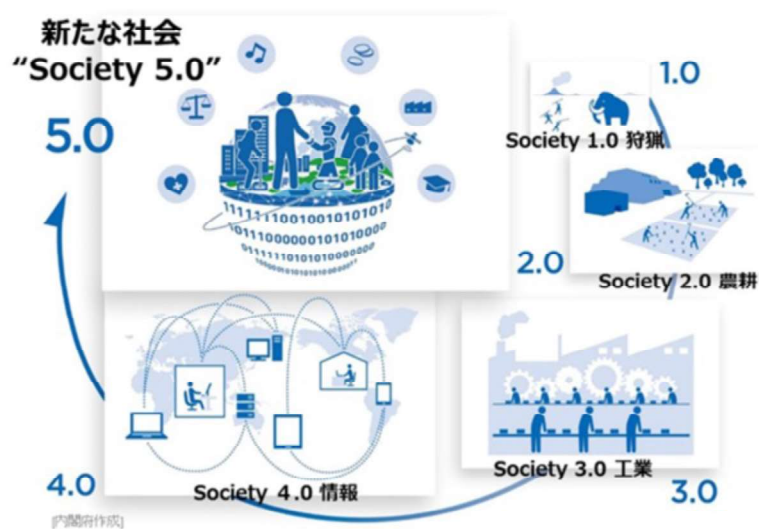
デジタルライゼーション：組織のビジネスモデル全体を一新し、クライアントやパートナーに対してサービスを提供するより良い方法を構築すること

これまでに企業が実施してきた情報化・デジタル化（デジタル技術を用いた単純な省人化、自動化、効率化、最適化）はデジタル・トランスフォーメーションとは言えない。

社会の根本的な変化に対して、既成概念の破壊を伴いながら新たな価値を創出するための改革がデジタル・トランスフォーメーションである。

デジタル・トランスフォーメーションは、あくまで企業が特定の**目的を達成するための手段**であり、それ自身を目的とするものではない点に留意が必要である。

日本政府の「デジタル政策」と「DXの取り組み」



2016年、内閣府がSociety 5.0 を提唱、IoT、ロボット、AIなど先端技術を取り入れ、
社会課題を解決する新しい価値を創造し、経済発展を目指す基本計画



MaaS (マース：Mobility as a Service)

地域住民や旅行者一人一人の移動ニーズに対応して、複数の公共交通やそれ以外の移動サービスを最適に組み合わせて検索・予約・決済を一括で行うサービスである。

観光や医療等の目的地における交通以外のサービス等との連携により、移動の利便性向上や地域の課題解決にも資する重要な手段となるものである。



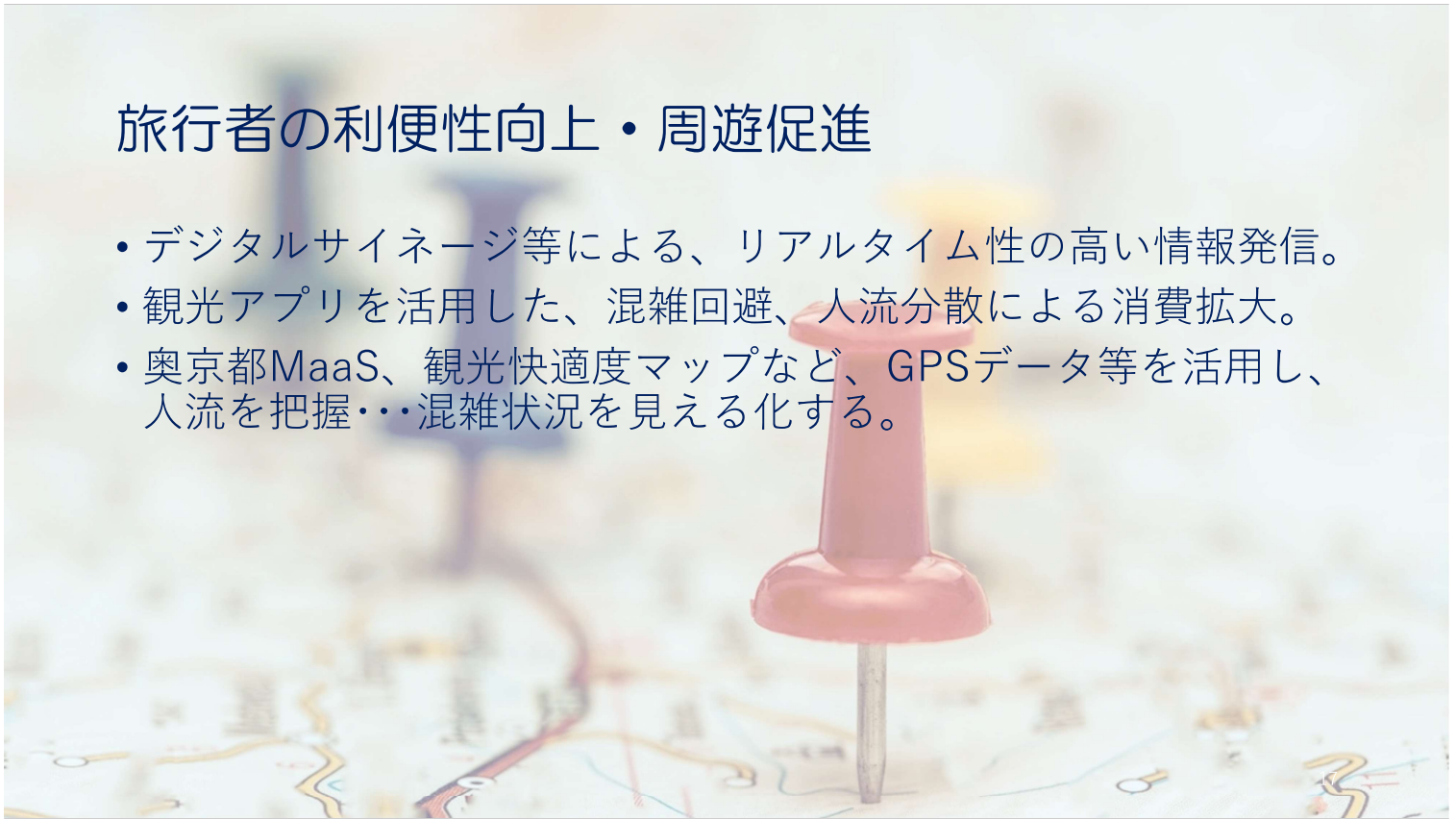
COVID-19 and Tourism

- ポストCOVID-19、多くの産業が回復傾向にある。
- 一方で、COVID-19の負の影響や、世界各地で起こっている紛争（特にロシアのウクライナ侵攻）や様々な商品の価格高騰が生じている。
- そのような状況のなかで、観光地が抱える課題の解決に向けて、地域や関係事業者と連携し、DXに取り組んでいくことが重要である。

- DX対応については、旅行者に対する利便性の向上による消費機会の拡大、観光地域づくり法人（DMO）・地方公共団体による観光地経営の高度化、宿泊業における情報管理の高度化による観光産業の生産性向上、それらを支える観光デジタル人材の育成・活用の観点を踏まえ、地域の実情に応じて推進していくことが重要である。
- 人口減少が進む日本において、国内外との交流を生み出す観光は、地方創生の切り札である。
- 観光分野のデジタル実装を進め、消費拡大、再来訪促進等を図り、これを支える人材を育成し、稼ぐ地域を創出する。
- 分野間のデジタル連携の強化により、地域全体の収益最大化を図ることで、地域活性化、持続可能な社会を実現する。

旅行者の利便性向上・周遊促進

- デジタルサイネージ等による、リアルタイム性の高い情報発信。
- 観光アプリを活用した、混雑回避、人流分散による消費拡大。
- 奥京都MaaS、観光快適度マップなど、GPSデータ等を活用し、人流を把握・・・混雑状況を見える化する。



観光ビジネスのイノベーション

- 戦後の観光業界 = 右肩上がりで成長。
- マーケティングも競争戦略も意識することなく、成果を上げ続けることができた。
- バブル経済崩壊後、観光需要は法人から個人にシフトした。
- 大手旅行会社の赤字転落、外資系ファンドの傘下、JRの子会社になり、収益を生まなくなった。
- 宴会付き団体旅行中心の営業を続けてきた旅館はマーケットの変化に対応できず、1994年から2006年の12年間に16万室以上が倒産・閉鎖によって減少した。

-
- インターネットによる予約・決済の進展。
 - オンライン販売事業の楽天トラベルは2桁の売上増を続け、高い営業利益率を維持。
 - 2010年度の国内旅行取扱額は2,379億円となり、JTBに次ぐ第2位となった。
 - ホテルは20万室も客室を増やし、富裕層に的を絞った外資系ラグジュアリーホテルと宿泊特化型のチェーン展開ホテルが主軸となった。

マーケット環境の変化

1. 旅行形態の少人数化

団体旅行を敬遠する傾向が顕著となった。

旅行参加形態が団体型（多人数）から個人型（少人数）に移行した。

需要構造の変化

2. 旅行費用の個人負担の総体的な増加

- 起業の経費削減により、報奨旅行、社員旅行など会社や組織がらみの旅行が大幅に減少。
- 国内旅行市場において会社や組織が費用を負担する割合は全体の18.2%、個人が費用負担をするのは75.6%となっている（財団法人日本交通公社、『旅行者動向2010』）。

需要構造の変化

- 3. 拡大するインターネット利用者
- 2010年末インターネット利用者数9,462万人、人口普及率（利用率）78.2%と推計。
- 2010年末パソコンの世帯普及率83.4%、インターネット普及率93.8%に達した。（総務省、「通信利用動向調査」）。

情報・通信技術の進歩

-
- 消費者向け電子商取引（EC）市場規模7兆7,880億円に達した（経済産業省、「2,010年土電子商取引実態調査」）。
 - 百貨店売上高6兆2,921億円、コンビニ売上高（8兆175億円）。

4. グローバル化の進展

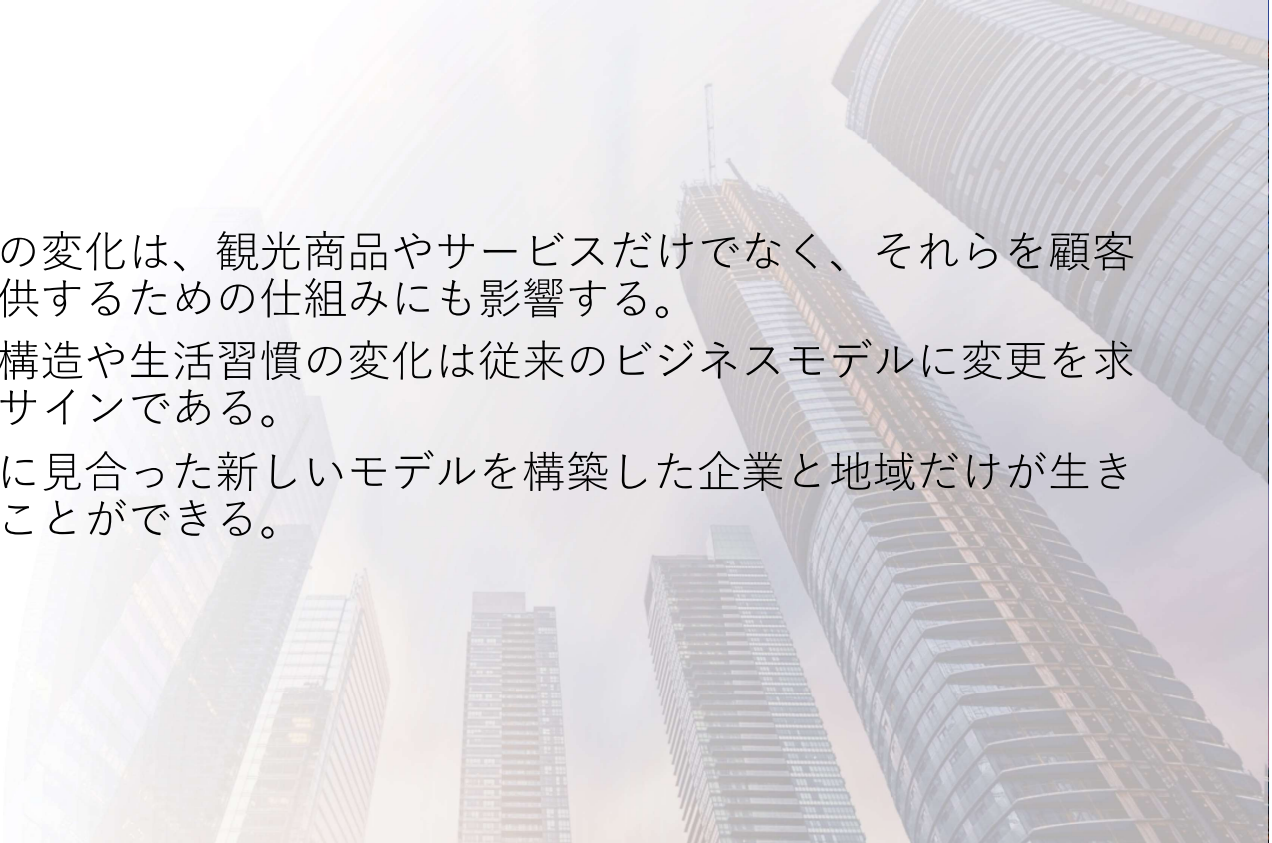
- 少子高齢化は経済的にマイナスのインパクト。
- 日本の経済成長が見込めないため、企業は今後の成長を海外での市場拡大にかけている。
- 潤沢な労働市場をあてにした生産基地としてだけでなく、商品やサービスの拡大を海外市場に求めている。
- 人の往来も拡大。人の往来はビジネスだけでなく、日本の文化発信にもつながり、訪日観光客の増加へとつながっていく。

経済のグローバル化

5. 観光立国推進基本法の制定による観光まちづくりの推進

- 観光が21世紀の日本の重要な政策の柱として明確に位置づけられた。
- 全国各自治体は、域内消費の拡大と所得・雇用・税収の確保を目的として、地域が主体となって、自然、文化、歴史、産業、人材など地域のあらゆる資源を活用することによって、交流を振興し、活力あるまちを実現するための観光まちづくりを推進していくことになった。

ビジネスモデルの構築

- 
- 環境の変化は、観光商品やサービスだけでなく、それらを顧客に提供するための仕組みにも影響する。
 - 社会構造や生活習慣の変化は従来のビジネスモデルに変更を求めるサインである。
 - 変化に見合った新しいモデルを構築した企業と地域だけが生き残ることができる。

観光ビジネスの特性

1. 無形性

- 「観光商品」は、顧客の欲求を満足させるためになされる無形のサービスの集合体である。
- 有体財のように購入する前にも見ることも触れることもせず、事前に品質評価をすることができない。

- 旅館やホテルは、事前に特定した日に客室を使用する権利を購入するもの。
- 顧客は観光地の旅館やホテルの評判を旅行会社から確認したり、ウェブでの口コミで確認する。
- ウェブの進展によって、消費者は自分が購入した商品やサービスの良し悪しを、ウェブを通じて他の人とシェアするようになった。
- トリップアドバイザー、Agoda、Booking.com、Expedia など。

2. 不可分性

- 観光サービスは、生産されたと同時に消費されるものである。
- サービスの生産には従業員と消費者が同時に存在し、参加している。
- 施設の良いホテルでも、フロント係の気配りがかけていれば、顧客は不満を覚える。

- 顧客同士の影響も考慮しなければならない。
- 旅館で団体客が騒いでいたら、旅館に静かな雰囲気期待していた顧客は失望するだろう。
- 一見さんお断りという古くからの料亭の慣習は、ある意味合理的な判断ともいえる。
- 従業員だけでなく、顧客にもサービスのビジネスモデルを理解してもらうことが必要である。

3. 異質性

- 生産されたものを事後に検査することが困難であり、個々のサービス提供者の技量がサービス品質に直接影響する。
- 誰が、いつ、どこで、どのようにサービスを提供するかによってサービスの質が異なる。
- 需要が絶えず変動するため、需要のピーク時に安定した品質を提供しにくい。

- サービスは生産されるその時々において、品質にばらつきが生じやすく、画一的で均質な品質基準の達成が難しい。
- サービス自体が無形で、労働集約的な業種であり、サービスの提供を人に依存することが多いため、一環性の欠如や品質の変動が起こりやすい。

4. 消滅性

- サービスを在庫にし、後で販売することができない。
- 販売できなかったことで利益を取り戻すことができない。
- ホテルの客室について、その日に予約したのに来ない（ノーショー）客に対して、キャンセル料を収受するのも観光サービスの消滅性から導かれた制度である。

- 航空座席やホテルの客室が繁忙期には供給不足となり、閑散期には供給過剰になるのは、この特性に由来する。
- 観光ビジネスにおいて、収容能力と需要の管理が不可欠である。

5. 集合性（アセンブリー性）

- 観光産業は、サービスをベースに複数の業種が組み合わされてできあがっている事業である場合が多い。
- シティホテルでは、宿泊サービスに宴会、ウェディング、料飲部門、その他にスポーツ、健康管理、美容サービスなどの施設、インストラクターやマッサージ士などが付加サービス機能としてホテルの価値を高めている。
- 複数の業種を一貫性のあるコンセプトでとりまとめ、集合体として全体をマネジメントすることで魅力ある観光ビジネスを行っている。

- 地域の観光事業において、観光地は様々な業種によって観光客を受け入れている。
- 経営主体の異なる企業によって地域観光の集合体ができあがっている。
- 旅館に滞在した客が、二次交通として利用したタクシー。運転手が業務利用中心に仕事をする運転手であれば、観光に精通していないこともある。それによって観光客の印象が悪くなることもある。

6. 季節性

- 観光需要は季節や曜日によって大きく変動する。
- 旅行者は、学校の行事や企業の休暇制度に影響される。ゴールデンウィークや夏休み、年末年始などは観光需要に加えて帰省需要も重なり、鉄道や航空業が繁忙期となる。

- 観光地の気象条件や観光対象の特徴によって影響を受ける。
- 繁忙期と閑散期。
- 高原や海水浴場は夏の観光需要が中心となり、札幌雪まつりやスキーなどは冬が観光需要の中心となる。
- 吉野山の観桜期は40万人以上の観光客が押し寄せるが、他の季節は観光客がまばらとなる。

7. 立地性

- テーマパークや宿泊施設は立地条件の良し悪しによって競争力に差が出るビジネスである。
- ディズニーランドやユニバーサルスタジオジャパンは、そのコンセプトの価値の高さだけでなく、大商圏を抱える立地とアクセスの良さが強みである。

8. 資本集約性

- ホテル・旅館などの宿泊業やテーマパーク、スキー場などの大型レクリエーション施設は、建設にあたって多額の投資を必要とする産業（資本集約型産業）である。
- ホテル開業の初期投資は10年以上かけて回収される。
- 社会環境の変化による需要の変動に伴い、設備を変更することは容易ではない。
- 事前のマーケティングの読み違いによってリスクを背負うこともある。

- 観光に携わる企業も観光地も、
「誰に対して、どのような価値を、どのような方法で提供するのか」という事業の定義を明確にしなければならない。
- 顧客はニーズと価値観に基づき、企業や観光地の選択をする。
- 人はそれぞれ認める価値に違いがあり、ターゲットとする顧客をはっきりさせなければならない。
- 「価値をどのようにして顧客に届けるのか」がビジネスモデルである。

観光ビジネスのイノベーション

- 「規模の経済」から「組み合わせの経済」、「スピードの経済」へ。
- 「組み合わせの経済」：いくつかの事業の組み合わせにより、単一の事業では実現できないメリットを生み出す。
- 「スピードの経済」：仕事のスピードや予約・購買プロセスの無駄をなくし、様々なメリットを活かす。
- 観光ビジネスは、時代によって変化する市場の動きに応じて、最善の判断を下す実践的な知恵を必要とする。データや理論、自分あるいは組織の中に取り込んだ創造的な知恵である。



Idea IT College Aso

専門学校 アイデアITカレッジ阿蘇

⑦日本のツーリズム振興と地方創生政策

別紙 ⑦日本のツーリズム振興と地方創生政策

日本のツーリズム振興と地方創生政策¹

～ツーリズム振興における課題～

木下俊和

要旨

世界のツーリズムは年々拡大を続けている。ツーリズムには、「外貨獲得」、「雇用創出」、「所得創出」、「税金」、「投資誘発」といった経済効果があり、その効果は多分野に及ぶとされている。また、日本の地方創生政策における課題である「人口減少」と「都市部と地方との経済格差」に対する有効な解決策として期待されている。

日本のツーリズム産業は、従来のマストツーリズムと呼ばれる旅行業者主導の発地型観光から地域が自らマーケティング・マネジメント活動を行う着地型観光へと移行しつつある。加えて訪日外国人旅行者をターゲットとしたインバウンドツーリズムが注目されている。政府もツーリズムの経済効果を期待しており、2014年に策定された地方創生の基本方針において重要な産業と述べている。

ツーリズム振興において、より多くの旅行者を惹きつける魅力的な観光地づくりが必要である。観光資源の付加価値を高め、観光商品を造成し、旅行者に知らせ、旅行者が実際に訪れるよう仕向けなければならない。そのためには、ツーリズムにおけるマーケティング・マネジメント概念導入は、重要な要素となる。そしてそのために必要な活動を行うためのプロフェッショナル人材が必要であるが、現状そのような人材が不足している。それらの人材確保するために「地域おこし協力隊」や「日本版DMO」制度の実施などが行われている。しかし、人材を域外に求めるだけでなく、地域内の人材を育成していくことも重要である。

また、インバウンドツーリズムに注目が集まる中、すべての地域が訪日外国人をターゲットとする必要はなく、地域の状況に応じたツーリズム振興が行われるべきである。

¹ 本論文の執筆にあたり、2名の匿名査読者から貴重なコメントをいただき、適宜加筆修正をした。ここに記して感謝の意を表したい。但し、残りうる誤りはすべて筆者の責任である。

² 熊本学園大学経済学部非常勤講師 email: kinoshitaz@hotmail.co.jp

Tourism Promotion and Regional Revitalization in Japan

-Issues in Tourism Promotion-

Toshikazu KINOSHITA

Abstract

World tourism is expanding year by year. Tourism has economic effects such as "foreign currency acquisition", "employment creation", "income generation", "tax revenue", and "investment induction", and the economic effects spread to other industry. It is also expected to be an effective solution to "population decline" and "economic disparity between urban and rural areas" which are issues in Japan's regional revitalization policy.

The tourism industry in Japan has been shifting from operator-driven tourism, which is called mass tourism, to community-based tourism, in which the region conducts its own marketing and management activities. In addition, inbound tourism targeting foreign tourists visiting Japan is attracting attention. The government also expects the economic effect of tourism, and states that it is an important industry in its basic policy on regional revitalization formulated in 2014.

In tourism promotion, it is necessary to create attractive tourist destinations that attract more tourists. We must increase the added value of tourism resources, create tourism products, inform tourists, and encourage them to visit. To that end, the introduction of marketing and management concepts in tourism is an important factor. For that purpose, professional human resources for performing necessary activities are required, but such human resources are currently scarce. In order to secure such human resources, the "Regional Revitalization Cooperation Volunteers" and the "Japan DMO" system are being implemented. However, it is important not only to seek human resources outside the region, but also to develop human resources within the region.

Also, as attention is focused on inbound tourism, it is not necessary for all regions to target foreign visitors to Japan, and tourism should be promoted according to local situations.

はじめに

2003年のインバウンド観光政策がスタートして以来、堅調に推移してきた訪日外国人旅行者の増加にともない、国内で観光の経済効果に期待した活動が活発化してきた³。さらに、2014年に閣議決定された地方創生総合戦略とそれに伴う施策の策定と実施においても、地域の資源を活用した観光振興が重要項目として挙げられている。

戦後の日本における観光は、団体旅行を中心とした旅行業者を介した旅行から、インターネットの普及と旅行者の嗜好が多様化し、一人一人の個人をターゲットとした旅行へと変化してきた。また、ターゲットマーケットは、日本人の国内旅行者および海外旅行者を中心としたものから訪日外国人旅行者を意識したもの、つまりインバウンド観光（訪日外国人旅行）へと拡大し、2020年の東京オリンピック開催は、日本の観光における経済効果に対する期待をさらに高める機会と捉えられている。

本稿は、現在の日本における地方創生とそこに含まれる観光政策、日本の観光振興における課題を明らかにする。そのため、第1節では、観光とその経済効果について先行研究を行う。第2節では、国際旅行の現状について世界観光機関の統計資料を用いて国際比較を行う。第3節では、日本の観光の現状を統計データから概観し、さらに戦後の日本観光の変遷、現在の政府が進める観光政策について考察を行う。第4節では、現在の日本の観光振興における課題を明らかにする。

1. 先行研究—観光と経済効果

1.1 観光の定義

岡本は、「観光」を「楽しみのための旅行（岡本2001）」と簡潔に定義した。また、中崎(2002)は、観光について「狭義の観光」、「広義の観光」と区別して定義している。前者は、「日常の生活から離れて、再び帰ってくる予定で移動し、営利を目的としないで風物、静養・慰安などに出かける人を観光者（旅行者）といい、このような観光者の行為を狭義の観光」としている。後者は、「観光者の旅行の支援を行う観光産業とその健全性を担保するために行政が行う法規制などの活動を含めた社会的なスケールで行われる観光現象」であるとしている。国連世界観光機関（UNWTO: United Nations World Tourism Organization: UNWTO）は、観光を「レジャー、ビジネス、その他の目的のために1年を超えない期間において通常的环境から外に旅行に出かけること、または、滞在する個人活動である」（UNWTO 1991）としており、「楽しみのための旅行」に加えてビジネス旅行についても言及している。

1.2 観光の経済効果

河村は「旅行者の訪問地での消費は、輸出貿易同様に、域外経済からの所得流入であり、域内経済

³ 日本の観光は、日本人の国内旅行または海外旅行（アウトバウンド観光）を中心としたものであったが、訪日外国人旅行（インバウンド観光）をターゲットとした誘客を積極的に推進するようになった。

の生産を刺激し、それまでの自給自足を旨とし、閉鎖的であった地域経済ひいては国民経済を開かれたものにし、市場経済の発展を加速することになった」と述べ、ツーリズムには経済発展の効果があると述べている(河村 2008)。また、ツーリズムがもたらす効果には「経済的側面、社会文化的側面、自然環境的側面」があるとされている(鈴木 2000)。経済的側面について鈴木が挙げているのは、「外貨獲得」、「雇用創出」、「所得創出」、「税金」、「投資誘発」である。

国際ツーリズムは、旅行者が国境を越えて旅行することであり、訪問した国、地域において交通費、宿泊費、飲食費、その他商品を購入することであり、すなわち受け入れ国側からすると外貨獲得の効果がある。

次に、「観光産業は最も雇用を促進させる産業、いわゆる労働集約型産業とみなされていることは事実である」(鈴木 2000 26 頁)、「観光産業はやはり労働集約的な人手産業であってハイテク産業ではない」(河村 2008 33 頁)とされるように、雇用創出効果が認められる。ツーリズムは、無形の商品を商品化するため、販売者、または応答者の接遇により付加価値が変化する。また、ツーリズムは、「生産と消費を同時に完結させなければならず、日々刻々と変わる顧客の需要に即応し、最大のサービスを提供することで所定数の顧客を確保していかなければならない」(河村 2000 25 頁)ため、それらの労務を機械が取って代わることが困難であり、ツーリズムには雇用創出効果が伴うこととなるのである。

雇用創出効果は、所得創出効果を伴う。旅行先において旅行者が支払うサービスに対する対価は、企業の収益であり、従業員の所得となる。観光産業を活性化することにより、所得を増加させる効果が期待できる。

さらに、ツーリズムの発展により税金の増加も期待される。空港税や消費税、関税、サービス税などの旅行者からの税金や、観光産業に従事する従業員の所得向上による所得税の増加も見込まれ、所得が向上すれば、消費押し上げとそれに伴う消費税等の税金も増加する。さらに消費増がもたらす内需の増加により法人税が増加する可能性もある。

最後に、投資誘発効果である。観光産業の進展、旅行者の増加によって、その国または、地域に対する観光関連設備への投資が増加する期待がある。例えば、有名ホテルチェーンによる直接投資によるホテル建設や、加えて社会基盤、電気、水道、道路などのインフラ整備も期待される。これがツーリズムによる投資誘発である。

このように、ツーリズムは、交通、宿泊、レクリエーション、飲食、そして、それらに関連するサービスなどの広い部門に渡って構成されているため重要な産業と認識されるようになってきており、その効果が多分野に波及すると期待されている。

加えて、近年ツーリズム振興に対する期待が日本各地で広まっている要因として、ツーリズムが地域特有の資源を活用し、地域の人々が自立的に活動することにより事業を持続的に維持することができる可能性があるという点にある。「飲食や土産品など、地元で生産される原材料の活用が旅行者サイドからのニーズ」であり、「域内の原材料調達への波及効果が大きく、地域の農林水産業や地場産業の振興にも貢献する」のである(細川 2010)。さらに、「定住人口の増加に寄与する雇用創出効果が大きく……さまざまな就業形態が可能であり、生産誘発効果にも増して雇用創出効果が大きい」のである

(細川 2010)。そうした旅行者の来訪のみならず、定住人口が増加することにより、インフラ整備や行政サービス、社会サービスの整備・充実にもつながる可能性がある。つまり、後述する政府が進める地方創生のねらいとも一致しているのである。

1.3 経済的効果が有効に波及するための条件

ツーリズムの経済効果を最大限にするためには、その地域内、または国内における一定の産業の発展が必要である。旅行者からの収入が域外や、国外に流出してしまえば、その効果は縮減してしまう。「観光収入が急増したとしても、そのほとんどすべてが域外へ流出することとなれば、域内における経済発展における観光の役割は小さくなる。逆に、観光収入の伸びが小さくても、そのほとんどすべてが域内に留まり、域内の商品に向かうとするならば、観光の役割は大きくなる」(河村 2008)。また、旅行者の滞在を快適に満足するものとするためには、一定以上の品質が求められる。例えば、そこに美しい景観があるとする。それは一つの観光資源である。しかし、そこにどれだけの付加価値を加えられるかによって、旅行者の満足度は変化する。旅行者のニーズに答えられるだけの質の高い商品供給が可能であるかどうかという点が重要である。また、観光産業は労働集約型産業である。能力の高い労働力が必要であり、それら人的資源を域内で得られることもその地域における収入が地域内に留まるためには重要である。さらに、旅行者によってもたらされた観光収入による経済効果を最大限に得られるための仕組み、ビジネスモデルの構築ができているかどうかはツーリズム発展のカギを握っている。そのための域内の協業的な分業体制と域外との協力他関係を築くことも重要である。

2. 国際旅行者統計の概観

国連世界観光機関(United Nations World Tourism Organization: UNWTO)は、毎年各国の国際旅行者数と国際旅行輸出額について統計を公表している⁴。UNWTO ツーリズムハイライト 2019 によると、2018 年の世界の国際旅行者総数は 14 億人で、国際旅行輸出額は、およそ 1.7 兆米ドルであった。国際旅行輸出額は、世界の多くの国々で外貨獲得の重要な収入源となっており、1.7 兆米ドルは世界の輸出額の 7%、また世界のサービス輸出額の 29%に相当する (UNWTO 2019)。

世界の到着者数ベースの国際旅行者数は、1990 年の約 4.4 億人から 2018 年の 14 億人へと増加しており、現在に至るまで概ね増加傾向を示している (UNWTO 2019)。2018 年の 14 億人の国際旅行者数のうち、ヨーロッパ地域への旅行者数が約 6.7 億人、アジア太平洋地域が約 3.6 億人、南北アメリカ地域が約 2.4 億人となっている。特にアジア太平洋地域への旅行者数の増加が著しく、とりわけ東南アジア諸国への旅行者数が増加している。

国際旅行受取額は、世界全体で 1.5 兆米ドル、旅行者数に準じてヨーロッパが 5,700 億米ドル、アジア太平洋地域が約 4,400 億米ドル、南北アメリカが約 3,300 億米ドルと多くなっている。

ところで、表 1.1 は 2018 年の国際旅行者数および国際旅行受取額の上位 10 カ国をまとめたもので

⁴ 国際旅行者数(International Tourist Arrivals)は、到着者数ベースの旅行者数である。また、国際旅行輸出額(International Tourist Receipts)は、旅行目的地において国際旅行者から受け取った金額に国際旅客輸送額を加えた額で表される。

ある。世界の国際旅行者数の40%を上位10カ国で占めており、世界の国際旅行受取額の約50%を上位10カ国でしめている。また、国際旅行受取額の上位10カ国中8カ国が旅行者到着者数の上位10カ国に入っている。これは、旅行者数が多いほど旅行受取額も多いことを示しているが、一方で二つの特異性が見られる。一つは、旅行者数上位3カ国について、旅行者数では3位の米国の旅行受取額が、スペイン、フランスの約3倍となっている点である。もう一つは、国際旅行者収入受取額の7位のオーストラリアの旅行者到着者数は約900万人、9位の日本の到着者数は3,100万人と旅行者数では上位10カ国にはいっていないにも関わらず、受取額では上位10カ国にランクインしている点である。これらのことから旅行者数と旅行受取額とは比例しない場合があるということである。つまり、少ない旅行者数でも旅行者が消費行動を起こす仕組み、言い換えるならば付加価値を高め消費単価を高めることによってより多くの収入を得られる可能性があるということである。

表 1.1 国際旅行者数(単位：百万人)・国際旅行収入受取額(単位：十億米ドル) 上位国 2018 年

国名	到着 旅行者数	国名	旅行収入 受取額
フランス	89	米国	214
スペイン	83	スペイン	74
米国	80	フランス	67
中国	63	タイ	63
イタリア	62	英国	52
トルコ	46	イタリア	49
メキシコ	41	オーストラリア	45
ドイツ	39	ドイツ	43
タイ	38	日本	41
英国	36	中国	40

出所：United Nations World Tourism Organization, International Tourism Highlights 2019 Edition 9 頁。

日本政府は、ツーリズムの経済効果に大きな期待を寄せており、特に2003年から始まったインバウンド誘致のためのビジット・ジャパン・キャンペーンの実施、そしてそれまで国土交通省が所管していたツーリズム分野について、観光庁を設置するとともに、観光立国推進基本法(2007年施行)を制定するなどの施策を行ってきた。観光庁(2008年設置)は、2017年に「観光の現状等について」で、2016年の観光交流人口増大の経済効果を次のように述べている(観光庁2017 16頁)。まず定住人口1人当たりの年間消費額124万円は、旅行者の消費に換算すると外国人旅行者8人分、宿泊国内旅行者25人分、日帰り国内旅行者79人分に相当すると試算した。また、旅行消費額は、2016年の訪日外国人旅行者2,404万人が消費した額が、3.7兆円と推計されているが、一方日本人の国内旅行(宿泊・日帰りを含む)の旅行者数は6億4,108万人(延べ人数)で、その消費額は20.9兆円と推計された。これを1人当たりで換算すると、訪日外国人旅行者が153,910円、国内旅行者が、32,601円である。訪日外国人旅行者の1人当たり消費額は、国内旅行者のそれの約5倍の消費が得られたわけである。こうした点からも日本政府は訪日外国人旅行者の拡大と消費喚起に期待をしているのである。さらに、2017年の世界経済フォーラムは、旅行観光競争力ランキングにおいて、日本が前回の9位から4位に

上昇したと発表した(World Economic Forum 2017)⁵。このことは日本の旅行目的地としての競争力が向上している一つのエビデンスとして捉えられており、また、2020年の東京オリンピックを控えていることから、日本のツーリズムがインバウンドにおいてより大きな経済効果が期待されるものであると考えられている。

3. 現代日本のツーリズム

3.1 ツーリズム統計の推移

日本人の海外旅行者数は1980年代から急増し、1990年に初めて1,000万人を超え、1999年には1,700万人に達した⁶。日本人の海外渡航は1964年に自由化され、当時ブレトン＝ウッズ体制の下で1ドル＝360円に固定されていた円とドルの交換が1972年のニクソンショック後、変動相場制に移行し、さらに1985年のプラザ合意によって、円と米ドルとの交換レートにおいて円高が進行したこと、旅行業者間の競争激化にともなう旅費の低下などが、日本人の海外旅行増加を後押しした。加えて、「運輸省のテン・ミリオン計画にみられるように、国民の海外旅行の振興（＝外貨の流出）は貿易収支のアンバランスを改善するひとつの手段として位置づけられる」（細野 2010）と述べてられているように、政府の意向が働いていたことも一つの理由であろう。

一方、同時期の訪日外国人旅行者数は、微増していたものの1990年で323万人、1999年に444万人であった⁷。図3.1は、観光庁が発表している日本人海外旅行者数と訪日外国人旅行者数の推移をグラフにしたものである。2003年の日本人海外旅行者数は2012年に1,849万人、2018年には1,895万人と過去最高となるも、増減を繰り返している。しかし、訪日外国人旅行者数は2009年と2011年を除くと大幅に増加するようになり、2018年には過去最高の3,119万人に達した。

次に、図3.2に示した国内における日本人旅行者実宿泊数と訪日外国人旅行者実宿泊数の推移をみる。2008年の日本人の実宿泊者数は、約2億9,150万人から2018年には約3億2,500万人に増加した。一方、外国人実宿泊者数は、2008年の約1,459万人から約5,626万人へと急増している。2003年以降日本政府の観光政策の転換から、訪日外国人旅行が注目されがちであるが、日本人の国内旅行もまた年々増加傾向にあることにも留意しておかなければならない。

図3.3は国内における旅行消費額の推計である。日本人の国内旅行（宿泊・日帰りを含む）消費額は、2012年に約21.3兆円、2017年には約22.9兆円であった。さらに、訪日外国人の消費額は、2012年の約0.9兆円から2017年の約4.1兆円にまで増加した。両者を合わせると2017年の旅行消費額は約27兆円となる。観光庁は、これら日本国内における旅行消費額からその経済波及効果を推計してい

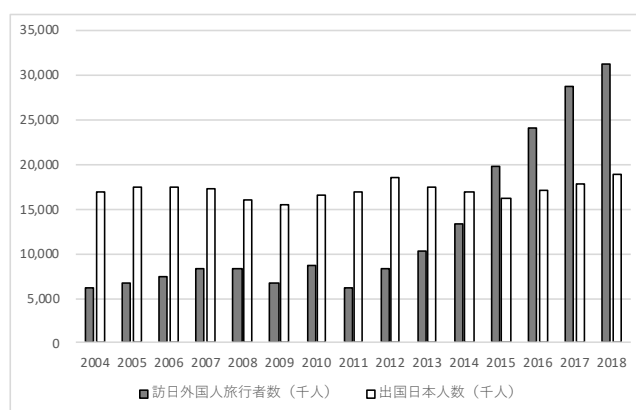
⁵ 1971年に設立された世界経済フォーラム (World Economic Forum) は、官民両セクターの協力を通じて世界情勢の改善に取り組む国際機関で、毎年スイスのダボスで政界、ビジネス界、および社会におけるその他の主要なリーダーと連携し、世界、地域、産業のアジェンダを形成する国際会議を開催している。ダボス会議では、The Travel & Tourism Competitiveness Report を発行している。https://jp.weforum.org (2019年9月4日)

⁶ 日本政府観光庁資料。日本人海外旅行者数は、法務省出入国管理等系、出入国者数より、また、訪日外国人旅行者数は、法務省資料に基づき外国人世紀入国者のうちから日本に永続的に居住する外国人を除き、さらに一時上陸客等を加えて集計したものである。https://statistics.jnto.go.jp/graph/#category--9 (2019年9月4日)

⁷ 日本政府観光庁資料。https://statistics.jnto.go.jp/graph/#category--9 (2019年9月4日)

る⁸。推計される経済効果は、生産波及効果、付加価値効果、そして雇用効果の3つである。2017年の経済効果のうち、生産波及効果は、直接効果が25.8兆円、さらに1次効果を含め44.7兆円、2次効果まで含めると55.2兆円と推計されている⁹。次に付加価値効果は、直接効果が12.9兆円、1次効果を含め21.7兆円、2次効果まで含め27.4兆円とされている。2017年の実質国内総生産（GDP）（支出側）が、約547兆円であったので、ツーリズムの生産波及効果はその10%以上を占めていたことになる¹⁰。国連世界観光機関のInternational Tourism Highlights 2018年版によると、2017年のツーリズムの直接および間接的な経済効果は世界のGDPの約10%に相当すると述べているが、同年の日本のツーリズムによる経済効果もほぼ同様の効果を与えていたことになる。雇用効果については、直接効果として249万人、1次効果を含め389万人、2次効果まで含め472万人と推計している。また、2017年12月の労働力調査によると、就業者総数6,542万人のうち、宿泊業、飲食サービス業の就業者数が392万人とされており、1次効果までを含めたツーリズムの雇用効果はほぼ同じ雇用を生み出していると想定される。

図 3.1 日本人海外旅行者数と訪日外国人旅行者数の推移 2004年～2018年



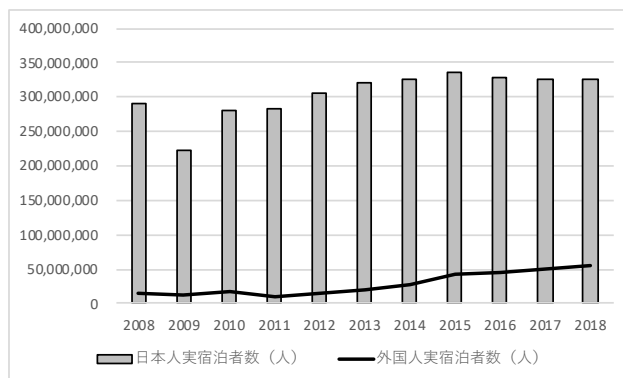
出所：観光庁、2019、「図表 I-10 訪日外国人旅行者数の推移」、
『平成 30 年度観光の状況・令和元年度観光政策要旨』、10 頁を参照して筆者作成。

⁸ 観光庁 (2019) 「資料編」 『令和元年度版 観光白書』観光庁 223 頁。

⁹ 1次効果は、例えば、宿泊施設の当初の1泊2食という宿泊サービス自体を供給するために必要とされるさまざまな財やサービスの調達→生産→調達という循環の輪が広がっていく波及効果のことである。また、2次効果は、宿泊施設の従業員の人件費として支払われ、その従業員の生活全般にかかわる消費活動が新たな生産活動を促し、生産波及の輪が広がっていくという家計消費活動のことをいう (細野 2010 57 頁)。

¹⁰ 内閣府経済社会総合研究所 (2019) 「国内総生産勘定」内閣府。

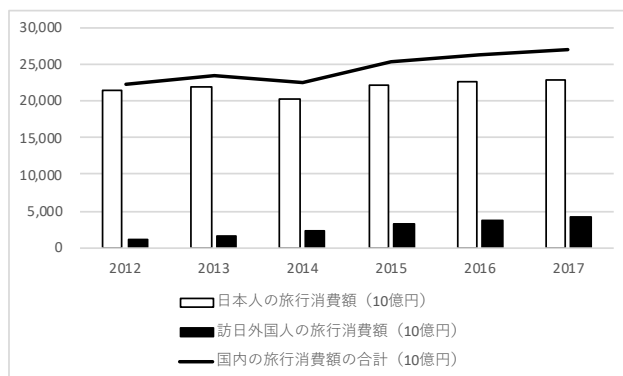
図 3.2 日本人旅行者実宿泊者数および外国人旅行者実宿泊者数 2008 年～2018 年



注1 外国人とは、日本国内に住所を有しない者をいう。

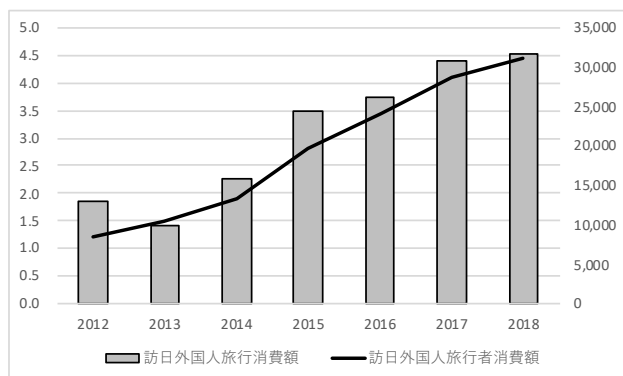
出所：観光庁、(2008～2019)、「資料編」、『観光白書』の都道府県別の実宿泊者数より筆者が算出作成。

図 3.3 国内における旅行消費額の推計 2012 年～2017 年



出所：観光庁、(2008～2019)、「資料編」、『観光白書』の国際基準による旅行消費額の推計より筆者が作成。

図 3.4 訪日外国人旅行者消費額推計と訪日外国人旅行者数の推移 2012 年～2018 年



注1 左軸は訪日外国人旅行者消費額 (単位：兆円)、右軸は訪日外国人旅行者数(千人)

出所：観光庁、2019、「平成30年度観光の状況」、『観光白書』、12 頁を参照して筆者作成。

図 3.4 は、訪日外国人旅行者消費額と訪日外国人旅行者数の 2012 年から 2018 年までの推移を表したものである。2003 年に「ビジット・ジャパン・キャンペーン」が始まり、年々日本を訪れる外国人旅行者は増加傾向が続いている。2012 年に日本を訪れた外国人旅行者数は 836 万人、2013 年に 1,000 万人を超え、2018 年には 3,119 万人にまで増加した。観光庁は、訪日外国人旅行者数を 2020 年までに 4,000 万人、2030 年には 6,000 万人にするという目標を掲げており、2018 年現在順調に増加を続けているといえよう。一方、訪日外国人旅行者の消費額も増加しており、2012 年に 1.8 兆円であったが、2018 年には 4.5 兆円にまで増加した。単純に消費額を旅行者数で除してみると、2012 年の旅行者 1 人当たりの消費額は、約 215,000 円であったが、2018 年は 144,000 円となっている。旅行者 1 人あたりの消費額は低下していることになる。ツーリズム振興の目的は、その経済効果を狙ったものであるとするならば、総消費額が増加しているとはいえ、1 人当たり消費額が低下している点は見逃せない課題となるだろう。

ここに示した日本の統計データから明らかなのは、日本のツーリズムにおいて訪日外国人旅行者の増加が際立っていること、それにともない旅行者の消費額の総額が増加していることである。一方で日本の旅行消費の内訳をみると、日本のツーリズムマーケットにおいて、その主力は依然日本人の旅行消費額が比較にならないほど大きいという点である。日本は、高度成長期を通じて、日本人の所得増加と余暇を楽しみたいという欲求が強く、そのため日本人マーケットが成長・成熟してきたという経緯がある。しかし、日本の人口が減少傾向となった現在、将来的にインバウンドを重視するという傾向は益々強くなると考えられる。

3.2 日本の現代ツーリズムの確立と進展

日本の戦後のツーリズム産業は、1960 年代の高度成長期に経済成長と技術の進歩によりマス・ツーリズムの時代であった。旅行業者の主たる業務は団体旅行の営業であり、町内会や婦人会、企業などの旅行を獲得していくことであった。団体旅行の増加は旅行業者による大量仕入れ大量販売という手法を採用し、価格競争を引き起こした。1964 年に日本人の海外旅行が自由化され、1980 年代になると団体旅行の旅行目的地は国内のみならず海外へも拡大した。旅行業者の業務は、団体旅行中心から個人旅行へと向かい始め、パッケージツアーの開発により、個人向けの国内外旅行が発売され、FIT 商品など、より個人の嗜好に対応した商品が販売された¹¹。1990 年代以降、インターネットの普及が個人旅行を拡大させ、旅行業者の販売形態にも影響を与えた。また、携帯電話またはスマートフォンの普及が、個人旅行を拡大したのみではなく、それまでの旅行業者による発地型観光から観光目的地が直接旅行者とコミュニケーションをとる着地型観光へと、観光の形態を変化させてきた¹²。

¹¹ Foreign Independent Tour: FIT 商品は、個人向けの海外旅行パッケージツアーのことで、航空便と宿泊、その他の素材を個人の志向に合わせて組み合わせることが可能な商品のことである。

¹² 発地型観光とは、旅行者の出発地において旅行業者の企画商品に参加することを中心としたタイプの観光であることに対して、着地型観光とは、旅行目的地である地域や自治体が主導する企画商品に旅行者が直接・間接的に参加するタイプの観光をいう。

3.3 観光行政と観光政策

日本の観光行政は、1930年（昭和5年）に鉄道省に国際観光局が設立されたのが始まりとされ、経済的に裕福でなかった日本は、外貨獲得のための外国人客来訪、つまりインバウンドの促進と受入れに力を入れた。また、海外で日本の観光宣伝を行う（財）国際観光協会、外国人旅行者の旅行手配を行う（社）日本旅行協会が設立された。第2次世界大戦後は、運輸省に観光行政部門が置かれ、国内観光の振興、外国との文化交流や国際親善に関する役割を担った。

1990年代以降、日本経済が低迷し、人口の減少、高齢化が進む中で、観光は地域の消費を促し、雇用を生み出す経済効果などに期待が持たれるようになった。近年は、中国やアジアの経済発展著しい新興国の活力を日本に活かすための観光立国の実現が重要課題として取り上げられるようになった。2008年10月に国土交通省に観光庁（Japan Tourism Agency: JTA）が設立され、2010年に政府が打ち出した「新成長戦略」に基づく観光戦略が実施されている。海外での訪日客誘致活動については、世界13カ所に事務所を持つ、日本政府観光局（Japan National Tourism Organization: JNTO、独立行政法人国際観光振興機構）が中心となって活動を行っている¹³。

観光庁は、観光政策をつくる企画・立案について役割を担っている。2003年に政府が打ち出した外国人旅行者を2010年までに倍増させる「ウエルカムプラン21」が発表され、その後「ビジットジャパンキャンペーン」が始まり、インバウンド旅行促進を強化する観光施策が進められた¹⁴。2007年には、「観光立国推進基本法」が施行され、「観光立国推進基本計画」が策定された。観光庁は、これらの法律や計画の基本案の作成を行った。

2016年3月に「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」は、「明日の日本を支える観光ビジョン」をまとめ、「観光は真に我が国の成長戦略と地方創生の柱である」との認識の下、我が国が世界に誇る自然・文化・気候・食という観光振興に必要な4つの条件を活用することにより、2020年に訪日外国人旅行者数4,000万人、訪日外国人旅行消費額8兆円など新たな目標を立てた¹⁵。観光ビジョンに掲げた目標の達成に向けて、我が国の観光資源の魅力を極め欧米豪や富裕層といった、これまで取り組みが十分ではなかった層を取り込むことが必要であると述べた。そして、2017年4月から5月に「観光戦略実行推進タスクフォース」を開催し、魅力ある公的施設の公開・開放など「観光資源の保存と活用のレベルアップ」、歴史や文化だけにとどまらない新たな観光資源の開拓による「楽しい国日本の実現」、訪日プロモーションにおける国別戦略の徹底など「JNTOの大胆な改革」の3つのテーマについて、有識者へのヒアリングを踏まえ、既成概念にとらわれない政策を打ち出した。また、全国各地に残る古民家等の歴史的資源を再生・活用し、それを核として観光まちづくりを進める取り組みを全国へ広げるため、2016年9月に設置した「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」において、意欲のある地域での支援策について議論を重ね、その成果をまとめた。

¹³ JNTOは、1964年に設立され、主に訪日外国人旅行者の誘客活動を行う公的専門機関であり、現在は独立行政法人として活動している。

¹⁴ 2003年の外国人旅行者数は573万人。2010年は861万人、2013年が1,036万人、2016年は2,400万人（法務省入国管理局出入国数統計、観光白書28/29年度）。

¹⁵ 2016年の訪日外国人旅行者数は約2400万人、消費額は3.7兆円と推計された。

日本のツーリズム産業は、日本人の国内旅行や海外旅行が中心であったが、現在訪日外国人をターゲットとしたインバウンドツーリズム振興に力を入れている。中国人観光客の「爆買い」に対応するために、百貨店、アウトレットなど流通業界やその他業種との連携を強めている。しかし一方で、外国人来訪をあまり快く思わない人たちも少なくなく、国を挙げての歓迎の機運やホスピタリティの向上など課題もある。インバウンド政策や事業が効果を十分発揮するためには、観光行政のみならず、その他省庁、行政機関との連携も必要であり、例えば、中国人の個人観光旅行目的の査証発行や、タイ人の無査証入国許可など、法務省や警視庁との連携が挙げられる。

ところで、JNTO は海外における訪日旅行者誘客のための活動を行っている。JNTO の 13 の海外事務所を通して、ビジットジャパン事業などのプロモーション事業が円滑かつ効果的に実行できるよう、現地市場の訪日旅行の動向、消費者・旅行者・航空会社のニーズと要望について情報収集・分析を行い、地方公共団体・企業関係者に提供と事業実施のためのコンサルティングも行っている。

3.4 「まち・ひと・しごと創生」とツーリズム

2019 年初の施政方針演説において安倍首相は、「観光資源などそれぞれの特色を活かし、地方が、自らのアイデアで、自らの未来を切り拓く。これが安倍内閣の地方創生です」と述べた¹⁶。

政府は 2014 年 12 月 27 日に「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」および「まち・ひと・しごと創生総合戦略」、さらに翌年 6 月 30 日には、「まち・ひと・しごと創生基本方針」を閣議決定した¹⁷。

「長期ビジョン (2014)」に示されたことは、地方創生をめぐる現状認識として、「人口減少」、「東京一極集中」と「地域経済の格差」であった。これらの課題解決に取り組むための視点として、「東京一極集中」の是正、若年世代の就労・結婚・子育ての希望の実現、地域の特性に即した課題解決に焦点を充てた施策を実行していくというものであった。そして、「総合戦略 (2014)」は、過去の地域経済・雇用対策および少子化対策が十分ではなかった要因として、府省庁・制度の「縦割り」構造、「全国一律」の手法、「効果検証の不実行」、「地域に浸透しない施策」、および「短期的な」施策をあらためることに言及している。言い換えるならば、各地域が、自立的で、将来性のある施策を地域の特性を活かして、直接実施、なによりも結果を重視するが、長期的な視点でもって実行していくというものである。

以上の基本的認識を踏まえたうえで、「基本方針 (2015)」は、解決策として、地方への新しいひとの流れをつくるために、地方にしごとをつくり、安心して働ける、また、若い世代が安心して結婚し、出産し、子育てができる環境を整えるとしている。そこで「地方にしごとをつくる」政策の一つとして「観光業」に言及している。農林水産物、伝統的工芸品、自然、文化、芸術、スポーツなど地域資源を活用し、観光産業の付加価値を向上することによって地域経済全体の活性化を図る。そのために、①日本版 DMO を核とする観光地域づくり・ブランドづくりの推進、②地域の資源を活用したコンテンツづくり、③観光消費拡大等のための受入れ環境整備が述べられている¹⁸。

¹⁶ 首相官邸 (2019) 『第 198 回国会における安倍内閣総理大臣施政方針演説』 首相官邸。

¹⁷ 「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」、「まち・ひと・しごと創生基本方針」、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」は、2014 年以降毎年改訂が行われており、本稿において引用した記述については、それぞれ発表年を付して示した。

¹⁸ 日本版 DMO は、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立つ

観光の要素は、「観る」、「食べる」、「買う」、そして近年では「する」である。これらは、1次産業（農林水産業）、2次産業（工業・製造業）、3次産業（サービス業）を横断する要素である。1.2で述べたように、観光産業の経済効果は広域に渡り得るものであり、かつ人を介したサービス提供が不可欠であるという点を考慮するならば、「まち・ひと・しごと創生」に係る施策においてツーリズムに焦点を当てたことは適切であろうと考えられる。しかし、ツーリズムが地域の経済・社会に貢献するほどに発展するには時間が必要である。多くの地域や組織がツーリズム振興に取り組む中で、その観光目的地が認知され、旅行者が訪れるまでには時間がかかる。さらに、旅行者が「また訪れたい」と思うような魅力（価値）が不可欠である。そして、次にその旅行者がその地を訪れるまでには一定の時間がかかるだろう。ツーリズム振興において常に課題として挙げられることは、そこに携わる人々、つまり旅行者の受入れをする人々の、その事業に携わるモチベーションの維持である。ウィリアム・イースタリーは、「人はインセンティブに反応する」というスティーブン・ランズバーグの言葉を引用し、「人間はそうすることが経済的に見合うことはするし、見合わないことはしない」と述べ、続けて「国が成長したとしても、官僚が、援助供与国が、民間企業が、家計が、つねに個人レベルで利益が得られるというわけではない」と述べている。ツーリズムもまた同様であり、そこに関わるステークホルダー全てに恩恵があるとは限らない社会のなかで、事業を継続していかなければならない点に、ツーリズム振興の困難さがある。

4. ツーリズム振興における課題

4.1 地域ツーリズム振興における課題

筆者の居住する熊本市では、現在キリンビールと熊本市、日本財団の三者協定により、若者の起業支援が行われている。その会議の一つに参加する機会があった¹⁹。そのなかで、南阿蘇村観光協会の職員が、「南阿蘇村には観光資源が豊富にあるが、それら資源を商品化するヒト、人材がいない」と述べた。彼自身、実は県外から移り住んだ人物であるが、それでも地域での人材不足が、地域の観光振興の足かせになっているという。人材不足は、ツーリズムに限ったことではないが、人口減、少子高齢化といった課題と非常に関連した課題でもある。外部からの人材誘致と地域の人材育成とを並行して行っていく必要があるだろう。

ここで人材不足の解消のために行われている二つの施策についてみる。日本では、2009年に「人口減少や高齢化等の進行が著しい地方において、地域外の人材を積極的に誘致し、その定住・定着を図る」ために地域おこし協力隊推進要綱が制定された²⁰。総務省のホームページに2009年度からの隊員数と受入れ自治体数が掲載されている²¹。2018年現在全国で5,359人、受入れ自治体数は、11道府

た観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人である（観光庁2019）。

¹⁹ 「くまもと情報発信プロジェクト（仮）ワークショップ・意見交換会」。2019年9月4日にキリンビール（株）熊本支店会議室にて開催された。

²⁰ 総務省（2009）地域おこし協力隊推進要綱第1「趣旨」総務省。

²¹ 総務省ホームページ（2019）「地域おこし協力隊」総務省。

県 1050 市町村であった。国内の市町村数が 1,718 であるので 6 割以上の市町村で採用されている制度である。地域おこし協力隊の要件は、「都市地域から過疎地域等の条件不利地域に住民票を移動し、生活拠点を移した者を、地方公共団体が地域おこし協力隊として委嘱し、一定期間地域に居住して、地域ブランドや地場産品の開発・販売・PR 等の地域おこしの支援や農林水産業への従事、住民の生活支援などの地域協力活動を行いながらその地域への定住・定着を図る取り組み」とされている(総務省 2019)。地域に長年居住している住民は、地域に慣れ親しみすぎており、実は外部の人から見ると魅力的なものであるが、そこに気づいていないということがしばしばある。そこに地域外からきた協力隊員の斬新な視点から地域資源を掘り起こし、商品のリニューアル、または新たな商品開発が可能となる可能性を期したものである。言うまでもないが、地域おこし協力隊は、ツーリズムに特化した活動を行っているわけではなく、地域の文化や農林水産業、環境保全、地域住民の生活支援など活動範囲の広いものである²²。

ここで「平成 29 年度地域おこし協力隊の定住状況等に係る調査結果」²³をみる。調査対象となった 2,230 人の隊員のうち、1,075 人が同一市町村内に定住しており、近隣市町村に定住した隊員をあわせると約 65%の隊員が何らかの形で活動地または周辺地域に定住していることが明らかとなった²⁴。定住した隊員のうち、起業した隊員でツーリズムと関連のある事業(飲食サービス業、宿泊業、観光・移住交流業)を起業したものが 98 名と約 48%、さらに就業した隊員についても観光関係だけで 64 名と約 25%を占めている。このように地域おこし協力隊制度については、地域のツーリズム振興において重要な役割を果たしているであろうことが予想される。こうした点からも地域の人材不足を補うという地方創生の趣旨において重要な結果が現れていると考えられる。しかし、地域で旅行者を受け入れていくにあたっては先に述べた南阿蘇観光協会の職員の言にもあるように、絶対的な人材不足が存在しているわけである。その意味するところは、いかに域外からの人材が流入したとしても限界があり、その地域の人材を育成し、それらの人材が地域に留まるような状況を創っていかねばならない。

次に、観光庁が実施する日本版 DMO 制度は、国内の各地域において、地域の資源を活用して、地域振興を進めるために、マーケティングとマネジメントの概念を導入しようというものである。さらに官民一体となった事業推進を行うために、その中間に立つ組織を育成していくためのモデルとなるような組織を認定していくというものである。従来の日本におけるツーリズム産業は、旅行者が企画する旅行に団体または個人で参加する、つまり旅行者主導の観光旅行が行われてきた。現在、インターネットの普及と個人の嗜好の広がりによって、地域主導の観光旅行が志向されるようになってきた。つまり、発地型観光から着地型観光への移行である。しかし、着地型観光を目指す中で、地域においてそうしたマーケティングやマネジメントのプロフェッショナル人材は限られている。また、従

²² 総務省 (2009) 「地域協力活動の例」 『地域おこし協力隊推進要綱』。

²³ 平成 29 年 3 月 31 日までに任期終了した地域おこし協力隊の定住状況について調査したもので、546 団体における平成 29 年 3 月 31 日までに任期を終了した隊員の累計は 2,230 人である (総務省 2017)。

²⁴ 321 人が活動地の近隣市町村内に定住、また、その他の地域に転出した者のうち 50 人が活動地と関わりのある地域協力活動に従事している。

来から観光産業に携わっていた人々であっても、旅行者からの送客に依存していたため、マーケティング・ターゲットは旅行者やその他の関連事業者であったことを考えるならば、直接顧客をターゲットとして売り込みをするということにも不慣れであったことは容易に想像がつく。また、従来のマスツーリズムの弊害からマーケティングだけでなく、現在のツーリズム振興を推進する上でマネジメントという概念については、いっそう不慣れであろう。日本のツーリズム振興においてそうしたプロフェッショナル人材を育成するということは最重要課題と考えられる。そこでDMOという組織がその役割を担っていくとする施策である。2017年に登録がスタートした日本版DMOは、当初国内に100のDMO組織をつくることを目標として掲げた。2019年8月7日現在、広域連携DMO10件、地域連携DMO69件、地域DMO57件の計136件が登録され、さらに116の候補法人が登録審査を待っているところである²⁵。ところで、登録DMOおよび候補法人は、果たしてDMOとしての役割を果たすのに十分なものであろうか。約2年間で252もの登録または候補法人が存在するとされるが、それ程急速にそのような組織が設立されるものなのかという疑問が生じる。また、DMOは、マーケティング・マネジメントのプロフェッショナル組織として活動することを想定されているが、ここでもやはり組織における人材不足は否めないのではないだろうか。また、登録法人であっても十分な成果が出ているものなのであろうか。本稿では、この疑問を呈するに留めるが、今後登録法人または候補法人の動向について詳細に分析・考察をしなければならないと考えている。

以上のように、日本における地域振興の有効な産業の一つとしてツーリズムがとらえられ、その担い手不足の解決策として地域おこし協力隊やDMO組織の導入が行われている。しかし、いずれの制度についても外部からの人材誘致という方法である。一時的にはそれらの方法は有効であるかもしれないが、やはり地域人材流出を止める、人材が地域に留まるような魅力ある地域づくりも必要なのではないだろうか。地域おこし協力隊やDMO組織が、地域の人口動態においてどのような影響をもたらしているのかについても検証が必要であると考ええる。

4.2 インバウンドツーリズム振興における課題

矢ヶ崎はインバウンドツーリズムの課題として、1. 住民と旅行者の共存、2. 環境と観光の共存、3. 人手不足、4. 資金調達について述べている（矢ヶ崎 2017 207-210 頁）。一方、鈴木勝は「一国偏重を避け、多様なマーケットにアプローチ」をすること、また、「ツーウェイ・ツーリズム（双方向的な交流）」を目指すことを挙げている（鈴木 2011 228-234 頁）。さらに鈴木茂は、サステイナブル・ツーリズム（持続可能なツーリズム）とそのための地域づくりの必要性に言及している（鈴木 2007 14-15 頁）。

矢ヶ崎の述べる「住民と旅行者の共存」、「環境と観光の共存」は、鈴木茂の述べたサステイナブル・ツーリズムと関連づけられる。急激に多くの旅行者が訪れることによって、そこに居住する住民にネ

²⁵ 「広域連携DMO」とは、複数の都道府県に跨る地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域として、「地域連携DMO」は、地方公共団体に跨る区域を一体とした観光地域として、「地域DMO」は、原則、単独市町村の区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織をいう（観光庁 2019）。日本版DMOに登録されると、内閣府の地方創生推進交付金による支援対象となることができ、観光庁を始めとする関係省庁で構成される観光地域づくりに対する関係省庁連携支援チームの重点的支援を受けられる。

ガティブな影響が出ることはすでに周知のことであり、すでに人気の観光地で発生している。許容量を超える旅行者が訪れることによって、ゴミ問題や騒音、また過度の旅行者が訪れることによって観光地の価値が減少することも想定される。観光地の環境を維持しつつ、住民と旅行者が共存できるような管理体制がなされなければならない。そして、現在の世代がツーリズムからの恩恵を得られると同時に、将来世代もまたツーリズムからの恩恵がえられるようにしなければならない²⁶。

昨今、訪日旅行者の誘客に力をいれる自治体や観光目的地が増加している。2003年以降、政府もまた訪日旅行者の誘客を重要と考え、観光政策に力を注ぐ。しかし、それまで日本人旅行者さえ訪れない地域に、すばらしい観光目的地となり得る観光資源があったとしても、外国人旅行者が訪れるだろうか。また、外国人旅行者を誘客するために、多言語化や外国人向けの施設を整備したからといって容易に外国人旅行者を誘客できるものであろうか。地域によっては、日本人旅行者の誘客から取り組むことにより、将来的に外国人旅行者の誘客につながる場合もあるだろう。

国内でもいち早く訪日外国人を受入れ始めた北海道のニセコ地区²⁷について考えてみる。ニセコ地区は、国内の観光目的地の中でもいち早く外国人旅行者を受け入れている地域として注目されてきた。ニセコ地区に外国人旅行者が増加したのは1994年頃からであり、ロス・フィンドレー氏や他のオーストラリア人が移り住んで以降である²⁸。鬼塚は、彼らオーストラリア人らが先駆的にこの地域に移り住み、積極的にオーストラリアからの旅行者誘致を行い、24時間体制で旅行者のケアを行い、旅行者の満足度を高めたからであると述べた（鬼塚 2006）。2017年現在、ニセコ町だけでも約22万人の外国人旅行者が訪れている²⁹。しかし、それら外国人旅行者がニセコへ訪れるようになった最も重要な要因として、そもそもニセコは日本人スキーヤーにとっても人気のスキーリゾートで、外国人旅行者が急増する以前の1991年時点で、年間138万人がニセコ町を訪れていたのである³⁰。そのような人気のスキーリゾートであったためアクセス道路やホテルなどの宿泊施設、飲食店などが整備されていたのである。それは外国人旅行者にとってもアクセス可能であり、滞在可能な地域であったということである。つまり、日本人旅行者にとって人気のスキーリゾートであったことが、ニセコが現在のように訪日外国人旅行者を受入れ、また外国資本による投資が集中する地域となった重要な要因なのではないだろうか。

ツーリズムは、他の産業とは異質の産業である。観光は「百聞は一見に如かず」であり、どれほど評

²⁶ *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future* の「持続可能な開発」の定義 “Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generation to meet their own needs.” を筆者が訳した。

²⁷ ニセコ地区は、ニセコ連峰を囲む5町（岩内・倶知安・共和・蘭越・ニセコ）からなる山岳丘陵地帯で、倶知安とニセコが観光の中心となっている地域である。

²⁸ ロス・フィンドレー：(株) NAC（北海道倶知安町）代表。観光庁が主催する「観光カリスマ百選」に選定された。「冬のスキーによる観光しかなかった北海道ニセコ地域に、ラフティングなど夏の体験観光の魅力を付加し、広く国内外から観光客が集まる通年観光の地に変貌させた。また、「日本リバーガイド協会」の設立に当初から参加し、ラフティングツアーの安全性やサービスの向上を通じて、ラフティング人口の増加に寄与した（観光庁、観光カリスマ、https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/charisma/mr_findlay.html）。

²⁹ ニセコ町企画環境課統計調査係（2018）『ニセコ町統計資料～数字で見るニセコ』ニセコ町 14頁。

³⁰ ニセコ町役場企画課企画経営係（2007）『数字でみるニセコ 2006年度末版』ニセコ町 13頁。

判の高い観光地であったとしても10人の旅行者を同じように満足させるとは限らない。また、天候など外部要因に左右されやすいものである。また、宣伝をしたからといってすぐに旅行者が訪れるわけでもない。旅行者が訪れるまで持続的に活動しなければならないし、そのためのモチベーションを維持し続けることも容易ではない。

次に、鈴木勝が指摘している「多様なマーケットへのアプローチ」と「ツーウェイ・ツーリズム」であるが、これはインバウンドツーリズムの外的要因リスクとツーリズムのバランスについて述べたものである。昨今の日韓関係の悪化から、韓国から日本を訪れる旅行者のキャンセルが相次ぎ、その影響から韓国と日本とを結ぶ航空便の運航休止または減便措置がとられている。2018年の韓国から日本への旅行者数は、約754万人であった³¹。これは、中国の838万人に次いで2番目に多い旅行者数であり、これら2つの国からの旅行者数だけで2018年の訪日外国人旅行者数の約半数を占めている³²。2019年も1月から7月までに442万人の旅行者が韓国から訪れていた³³。しかし、8月の韓国からの訪日客数は、前年比48%、訪日旅行者全体でも前年比2.2%減と発表された(JNTO 2019)。韓国からの旅行者数減少はいましばらく続くと予想される。こうした特定の国の旅行者に依存している日本のインバウンドツーリズムの危うさが露呈したといえるのではないだろうか。そのような状況のなか、9月以降の日本発着の航空便は韓国線が減便する一方で中国路線の拡大が顕著となっている(日本経済新聞 2019)。加えて、2019年はラグビーのワールドカップが日本の12都市で分散して開催され欧米・豪の旅行客が急増し、その消費額は2.4倍であったともされている(日本経済新聞 2019)。こうした背景からも、ある特定の国籍の旅行者に依存するのではなく、分散型のインバウンドツーリズムを目指す必要がある、そのためのマーケティング戦略とアクションプランの構築が必要である。そしてその戦略とプランを作成し、実施していくのは誰であるのかが重要な課題となる。

最後にインバウンドツーリズムは万能であるのかについて指摘しておきたい。これまで外国人との接触の少ない地域が訪日外国人を受け入れるとなると、さまざまな課題に直面することになる。例えば、外国人に対する接遇や提供する情報の多言語化である。英語はもとより韓国語、中国語、その他言語への翻訳など、地域では対応できないこともあるだろう。また、現代社会においてWi-fi環境は必須であり、そのための設備投資は地方の自治体では多大な負担となる。過疎化の進行する現代日本では、新たなインフラ整備だけでなく、インフラの老朽化に伴う修復費なども地方の自治体にとって大きな課題である。こうした点を踏まえて、必ずしも外国人旅行者を受け入れることが正の効果を生み出すとは言えない。むしろ地域によっては、同じツーリズム振興を目指すにしても、日本人旅行者の受入れが適切である場合もあるだろう。よって、その地域に適したツーリズム振興のあり方を考えていかなければならない。

³¹ JNTO, 2019 「訪日外客数(総数)」。

³² 同上。

³³ JNTO, 2019 「訪日外客数(総数)」。

おわりに

本稿は、日本政府が地方創生の重要項目として挙げる地域におけるツーリズム振興をテーマとした。現代ツーリズムは、従来のマスツーリズムと呼ばれる旅行業者主導の団体または個人向けのパッケージツアーに代表される発地型観光から、地域が地域の資源を掘り起こし、活用または再活用し、地域が自らマーケティング・マネジメント活動を行う着地型観光へと移行しつつある。そのような背景があるなかで、地域ツーリズム振興の担い手をどう確保していくかという課題がある。それは地方創生の課題でもあり、域外からの人材誘致も必要であろうが、域内の人材育成もまた重要な課題といえるだろう。

現代日本のツーリズムは、インバウンドツーリズムに最大の注目を向けている。しかし、すべての地域でインバウンドツアーを推進する必要があるのかという疑問を提示した。インバウンドツアー受入れで注目される旅行目的地は、もともと日本人国内旅行者が多く訪れていた地域でもあり、そのため社会インフラが整備されていたという利点がある。そうした点から地域の状況に応じたツーリズム振興を推進していかなければならない。ツーリズムは政府が述べるように、雇用創出、所得向上、税収向上、投資誘因、インフラ整備などの効果がある。加えて、特定の産業だけでなく、各産業を横断的に網羅する産業の活性化にも貢献し得る産業である。しかし、過去のツーリズムが正の効果ばかりでなく、負の効果も生み出してきた。そのため、地域資源を適正に活用し、ツーリズム活動を適正に管理していくことが求められる。

本稿では、日本のツーリズム振興の現状と課題について述べた。今後の筆者の研究課題として、現在推進される日本のツーリズム振興と地方創生への貢献について検証をしなければならない。特に、本稿で言及した人材育成の進展状況、また日本版 DMO のツーリズムにおける貢献について明らかにしていく。そのために日本版 DMO に登録されている組織について分析をする必要がある。さらに、DMO 組織や第4節で取り上げた地域おこし協力隊制度が、地域の人材育成または人材確保において、どのような影響をもたらしたのかについても検証が必要であると考えている。それらを検証することによって、地域のツーリズム振興における担い手不足の解消が可能であるのかを明らかにすることができるのではないだろうか。また、日本の地方創生は地球規模の開発指針である「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs)」と関連づけられるようになっており、SDGs にはツーリズムと直接的・間接的に関連している目標が含まれている。UNWTO もまた持続可能なツーリズム開発(Sustainable Development of Tourism)という概念を提示している。政府は、日本の SDGs の取組について、諸外国でも適用可能な日本の取り組みという方針を打ち出している。そうした視点からも、今後の課題として、日本の地方創生と SDGs、またはツーリズム振興における SDGs について挙げておく。

<参考文献>

1. イースタリー・ウィリアム (2003) 『エコノミスト南の貧困と闘う』 東洋経済新報社 1-5 頁。
2. 岩波書店、(2008) 『広辞苑第六版』 岩波書店。

3. 青木義英、廣岡裕一、神田孝治編著 (2011) 『観光入門 観光の仕事・学習・研究をつなぐ』新曜社。
4. 浅井良夫 (2005) 「IMF8 条国移行と貿易・為替自由化(上)-IMF と日本：1952～64 年-」『研究報告 No.42』成城大学経済研究所。
5. アトキンソン・デービッド (2015) 『新・観光立国論』東洋掲示新報社。
6. 井口貢、木下達文、佐藤喜子光、杉田由紀子、中島智、西村幸子、古池嘉和、宮内順著、井口貢編著、(2008) 『観光学への扉』学芸出版。
7. 岡本伸之編 (2001) 『観光学入門 ポスト・マス・ツーリズムの観光学』有斐閣アルマ。
8. 鬼塚義弘 (2006) 「ニセコ地域への外国人観光客急増とその理由-世界のリゾートと競争するために」『季刊 国際貿易と投資』Spring 2006/No. 63 114-125 頁。
9. 金崎賢希 (2019) 「地方創生と観光：観光を活用した持続的なまちづくり」『産研論集』(46) 51-57 頁 関西学院大学産業研究所。
10. 河村誠治 (2000) 『観光経済学の基礎』九州大学出版会。
11. 河村誠治 (2008) 「観光の歴史的背景」『観光経済学の原理と応用』九州大学出版会 13 - 17 頁。
12. 観光庁 (2014-2019) 『観光白書』観光庁。
13. 観光庁 (2017) 『観光の現状等について』観光庁。
14. 岸真清・島和俊・浅野清彦・立原繁・片岡勲人・服部泰・小澤考人著 (2017) 『基本観光学』東海大学出版部。
15. ジェームズ・マック 瀧口治・藤井大司郎監訳 (2005) 『観光経済学入門』日本評論社。
16. 篠原靖 (2016) 「日本が抱える課題への観光的対応—求められる観光による新たな日本再生ビジョン—」跡見学園女子大学刊行コミュニティ学部紀要 (1) 93-102 頁 跡見学園女子大学。
17. 鈴木茂・奥村武久編 (2007) 『観光立国と地域観光政策』晃洋書房。
18. 鈴木勝 (2000) 「ツーリズムの重要性と効果」『国際ツーリズム振興論—アジア太平洋の未来—』税務経理協会 19・28 頁。
19. 鈴木勝 (2011) 『観光立国ニッポンのための観光学入門-実践編-』日中出版。
20. JNTO 日本政府観光局 (2019) 「報道発表資料 訪日外客数 (2019 年 8 月推計値)」独立行政法人国際観光振興機構。
21. 戦後日本の食糧・農業・農村編集委員会 (2018) 『食糧・農業・農村の六次産業化』農林統計協会。
22. 総合観光学会編 (2003) 『観光の新たな潮流』同文館出版。
23. 総務省 (2009) 『地域おこし協力隊推進要綱』総務省。
24. 総務省 (2019) 『平成 29 年度地域おこし協力隊の定住状況等に係る調査結果』総務省。
25. 高寺奎一郎 (2004) 『貧困克服のためのツーリズム』古今書院。
26. 塚本圭一・東徹編著 (2001) 『持続可能な観光と地域発展へのアプローチ』、泉文堂。
27. 寺前秀一 (2009) 『観光学全集 第 9 巻 観光政策論』原書房。
28. 内閣府 (2015-2019) 『ひと・まち・しごと創生基本方針』内閣府。

29. 内閣府 (2014-2019) 『ひと・まち・しごと創生総合戦略』 内閣府。
30. 内閣府 (2014-2019) 『ひと・まち・しごと創生長期ビジョン』 内閣府。
31. 中尾清・浦達雄編著 (2009) 『増補版 観光学入門』 晃洋書房。
32. 中崎 茂 (2002) 『観光の経済学入門—観光・環境・交通と経済の関わり—』 古今書院。
33. ニセコ町役場企画課企画経営係 (2007) 『数字でみるニセコ 2006 年度未版』 ニセコ町 13 頁。
34. ニセコ町企画環境課統計調査係 (2018) 『ニセコ町統計資料—数字で見るニセコ』 ニセコ町 14 頁。
35. 日本経済新聞 (2019) 「国際線、中国勢が急拡大」 (2019 年 11 月 13 日朝刊) 日本経済新聞社。
36. 日本経済新聞 (2019) 「ラグビーW 杯、観光立国へ理想型」 (2019 年 12 月 30 日朝刊) 日本経済新聞社。
37. 長谷政弘編著 (1997) 『観光学辞典』 同文館出版。
38. 福山貴史 (2017) 「地域の「マイナスの存在」をプラスにする資源化プロセス：グローバル思考による地方創生と観光創造への挑戦」 『CATS 叢書』 11 299-305 頁 北海道大学。
39. 松園俊志・森下晶美編著 (2012) 『旅行業概論—新しい旅行業マネジメント—』 同文館。
40. 矢ヶ崎紀子 (2017) 『インバウンド観光入門』 晃洋書房。
41. 安村克己 (2001) 「観光の歴史」 岡本伸之編 『観光学入門』 有斐閣アルマ 31-56 頁。
42. World Commission on Environment and Development (1987) *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future* United Nations, New York.
43. World Economic Forum (2017) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017* Geneva.
44. World Tourism Organization (2019) *International Tourism Highlights 2019 Edition* UNWTO, Madrid.
45. 観光庁ホームページ (2019) 「日本版 DMO」 観光庁。
http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html (2019 年 9 月 11 日)。
46. 首相官邸 (2019) 『第 198 回国会における安倍内閣総理大臣施政方針演説』 首相官邸。
https://www.kantei.go.jp/jp/98_abe/statement2/20190128siseihousin.html (2019 年 9 月 11 日)
47. 総務省ホームページ (2019) 「地域おこし協力隊」 総務省。
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/02gyousei08_03000066.html (2019 年 9 月 19 日)
48. 内閣府経済社会総合研究所 (2019) 「2018 年度国民経済計算」 内閣府。
https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h30/h30_kaku_top.html (2019 年 12 月 30 日)
49. 日本政府観光庁(JNTO) (2019) 「月別・年別統計データ 訪日外客数の動向」。
https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/index.html (2019 年 9 月 17 日)
50. 世界経済フォーラム Japan (2019) 「使命」。
<https://jp.weforum.org/about/world-economic-forum> (2019 年 9 月 17 日)

キーワード

ビジネスモデル、DX

本科目のゴール

- ビジネスモデルについて、具体例を知る。
- テクノロジーの進歩がビジネスモデル自体にどのような影響を与えていくのかが分かる。