平成２２年度
観光関連産業育成事業
（観光関連産業における経営力強化事業）
報告書

平成 23 年 3 月

委 託　九 州 経 済 産 業 局

受 託　環境テクノス株式会社

目次

第１章　序論 1

1-1　事業の背景及び目的 1

1-2　これまでの取り組みについて 2

1-3　事業の概要と報告書の構成 2

第２章　九州観光ビジネス強化委員会 6

2-1　目的 6

2-2　実施概要 6

2-2-1　実施体制

2-2-2　委員会の全体的な流れ

2-3　委員会における検討内容 10

2-4　観光関連サービス事業者が取り組む「サービス産業の生産性向上」とその事例 11

2-4-1　観光関連サービス事業者による「サービス産業の生産性向上」について

2-4-2　観光関連サービス産業における「サービス産業の生産性向上」の事例

（1）　観光関連サービス産業における生産性向上について

（2）　奇跡の温泉街　～ゆかたの似合うまち～

（3）　ダイヤ最適化と観光興しによる路線バス事業改善の取り組み

（4）　食のまちおこしは地方経済の起爆剤となり得るか　～Ｂ－１グランプリと食のまちおこし～

2-5　観光関連サービス事業者が取り組む「観光コンテンツの付加価値向上」 27

2-5-1　九州の観光コンテンツのポジション把握

2-5-2　地域のコンテンツを発掘・認識

（1）　“参加・体験型”の観光形態が注目され小規模コンテンツにも誘客の機会が到来している

（2）　海外からの観光客（インバウンド）が顧客ターゲットになる

2-5-3　「地域力向上」と「異業種連携」

（1）　地域力向上

（2）　異業種連携

2-5-4　各事業者が観光コンテンツの付加価値向上に取り組むには(余力のシフト)

2-6　九州を訪れた観光客の満足度をさらに高めてリピートさせるために 38

2-6-1　コンテンツ単位の顧客囲い込みからレベルを超えた連携へ（組み合せ型）

2-6-2　観光客を周辺コンテンツに導く仕組みづくりの必要性

2-7　観光関連サービス産業の生産性向上（まとめ） 41

第３章　観光関連サービス産業生産性向上 指導人材養成講座 43

3-1　目的 43

3-2　実施概要 43

3-2-1　講座の構成

3-2-2　講座の流れ

3-3　実施内容 45

3-3-1　座学講座

3-3-2　実践講座

3-4　講座受講後のアンケート結果のまとめ 49

3-4-1　座学講座について

3-4-2　実践講座について

3-4-3　指導人材養成講座全般について

第４章　まとめ及び今後の課題 65

第１章　序論

1-1　事業の背景及び目的

九州には、豊かな自然や多くの温泉、農畜産物等を活かした自然活用型の観光産業が発展してきたが、近年は、それらに加え、産業遺産観光や体験型観光、医療などと組み合わせた観光等、多様化の流れがある。また、東アジア地域との近接性から国際化も進んでおり、九州への外国人入国者の 95%をアジアからの入国者が占めている。特に韓国・中国との交流が盛んで観光客も多く、今後も一層この流れは強くなっていくとみられる。

こうした中、新しい流れを取り込んでいくことが観光関連産業を発展させていく上では重要であるが、九州の観光関連産業の関係業界では、多様化や国際化等新しい流れに対応が追いついてないところも多い。また、観光関連産業には旅館、ホテル等の宿泊業や小売業、飲食業等、サービス産業に属する産業が多いのが特徴で、労働集約的であり雇用吸収力が高い一方、従事する労働者の負荷が高いと言われており、本報告書ではこれら旅館、ホテル等の宿泊業や小売業、飲食業等のサービス産業を“観光関連サービス産業”と定義する。

九州の観光関連サービス産業を更に発展させていくためには、観光の多様化の流れをうまく組み込み、外国人観光客を誘致していく対策を検討し実行すると同時に、観光関連サービス産業について高付加価値化・効率化の両立による飛躍的な生産性向上、すなわち『サービスイノベーション』を実現させる必要がある。この観光関連サービス産業を発展させ、生産性を向上させることは、地域における従業員賃金上昇、雇用創出効果に大きく寄与するものと期待される。

本事業では、九州経済産業局が平成 20・21 年度に実施してきた「サービス産業生産性向上支援調査事業」等の成果を活用しながら、九州の観光関連産業について①課題および対策を検討する委員会設置、②各県・政令市の支援機関の経営指導員や中小企業診断士等向けに実践形式を含めた指導人材養成講座を実施した。

本事業の最終的な狙いは、①と②の取り組みにより、観光関連サービス産業に関するサービスイノベーションのエキスパートを各県・政令市に育成・配置し、地域の核となった各エキスパートが、生産性向上の手法等を効率的に広報し、観光関連サービス産業の事業者を中心としたサービスイノベーションの普及啓発を図ることである。

1-2 これまでの取り組みについて

本事業に関連して九州経済産業局では、平成 20 年度及び平成 21 年度において、「サービス産業の生産性向上」等に関連する事業を実施してきた。

「サービス産業の生産性向上」については、経済産業省の研究会（サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会）において、下式のように定義されている。

$$\text{サービス産業の生産性向上} = \frac{\text{付加価値の向上、新規市場の創出}}{\text{効率の向上（ムリ、ムダ、ムラの削減）}}$$

出典：サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会、2007 年 4 月、
サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて

さらに、平成 21 年度の「サービス産業生産性向上支援調査事業」では、この「効率の向上」と「付加価値向上等」を両立させることで、サービス産業の生産性を飛躍的に向上させることを“サービスイノベーション”と定義している。

①平成 20 年度：「サービス産業の生産性向上に関する基礎調査」

九州経済産業局では、平成 20 年 6 月に「九州新経済活性化プラン」実現に向けたアクションプラン（QAP）の中で、サービス産業に係る取り組みとして、IT 等を活用したサービス産業の生産性向上モデルの普及啓発を掲げ、九州のサービス産業の底上げを図ることを最重要課題として挙げた。こうした背景を踏まえ、平成 20 年度には、九州経済産業局独自に九州域内のサービス産業における生産性向上のための先進的な取り組み 5 事例を分析、整理することで、サービス産業における生産性向上に対しての知見を深め、その普及啓発を行った。

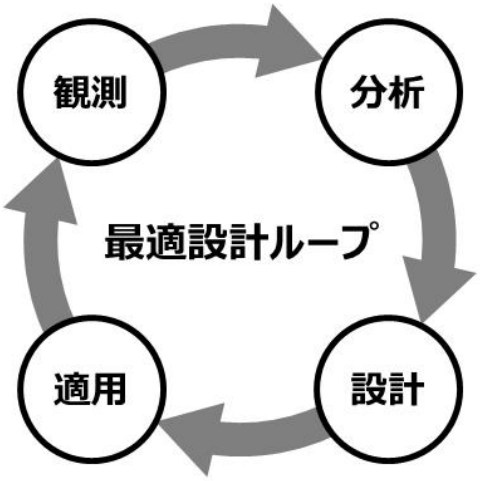
②平成 21 年度：「サービス産業生産性向上支援調査事業」

平成 21 年度は、20 年度の成果を基に、九州発のサービス産業生産性向上モデルの仮説を立て、実証し、サービス産業における生産性向上に寄与するモデルを構築し、普及啓発することを目的として「サービス産業生産性向上支援調査事業」（以下「支援調査事業」という。）を実施した。

この支援調査事業では、サービスイノベーションを実現させるために特に重要な事として、取り組みがどの程度効果を上げたかを計測するための指標を定め、科学的・工学的な手法を用いて効果を数値化（見える化/見せる化）し、それを基に現場を改善することを挙げている。

経済産業省の技術戦略マップ 2009 では、そのポイントを「観測⇒分析⇒設計⇒適用⇒…のループ構造を繰り返すこと」と表現し、このループ構造のことを「最適設計ループ」と定義している（図 1 参照）。

また支援調査事業で提示したアプローチモデルは、幅広くサービス産業の現場に受け入れられるために、①現場への負担を最小限に抑え、②手法が簡単であることを前提条件とした。



サービス工学分野の最適設計ループ
出典：経済産業省　技術戦略マップ2009より

図１　サービス産業生産性向上のための最適設計ループ

支援調査事業において構築したアプローチモデルでは、最適設計ループの「観測・分析」に着目し、サービス産業の現場において『自分を知ること』と『顧客を知ること』が重要であると仮説を立て、実証を行った。

その実証では、自分を知り、顧客を知るアプローチにより、取り組みの効果を見える化/見せる化することで、それが現場の改善に繋がり、さらにその結果を「観測・分析」することが、最適設計ループを繰り返すための原動力となり、 サービスイノベーションの実現に繋がることを明らかにした。

支援調査事業でのまとめでは、アプローチモデルを参考に、各サービス産業の現場において、これまでの経験と勘に頼って来た取り組みを、できる所から観察するように提案している。参考として、その観察に用いるチェックリストを表１に示す。

表１　観測項目のチェックリスト

チェックリスト（一例です）

自分を知る	□ ムダな動きを見つけませんか
	□ 物を運ぶ・探す作業の移動距離や時間を短くしてはどうでしょうか。
	□ 自分の作業を他部署の人が大きな視点で観察するのはどうでしょうか。
	□ 自分の作業動線を紙に記してみてはどうでしょうか。
	□ 自分の作業をビデオカメラに写してはどうでしょうか。
	□ 従業員の作業の進捗状況を紙やホワイトボードに書いてはどうでしょう。
	□ 従業員のモチベーション向上も大切です。従業員の思いを会話や交換日記等で知ってみませんか。
	□
	□
顧客を知る	□ お客様との会話から要望やクレームを聞き出し活用してみませんか。
	□ 現在取っているアンケートは活用できていますか？新たに分析することで何か見えてきませんか。
	□ サービス提供後のアフターフォローを実施してはいかがでしょうか。率直な意見が聞けるかもしれません。
	□ お客様の情報を紙媒体かデータベースで従業員との情報の共有化を図ってみませんか。
	□ ネットショップであれば、レビュー機能を使ってお客様の声を見直してはどうでしょうか。
	□ あなたにできることは、まだまだあります
	□

引用：平成２１年度サービス産業生産性向上支援調査事業《報告書概要版》

1-3 事業の概要と報告書の構成

本事業の全体概要（事業イメージ）を図 2 に示す。

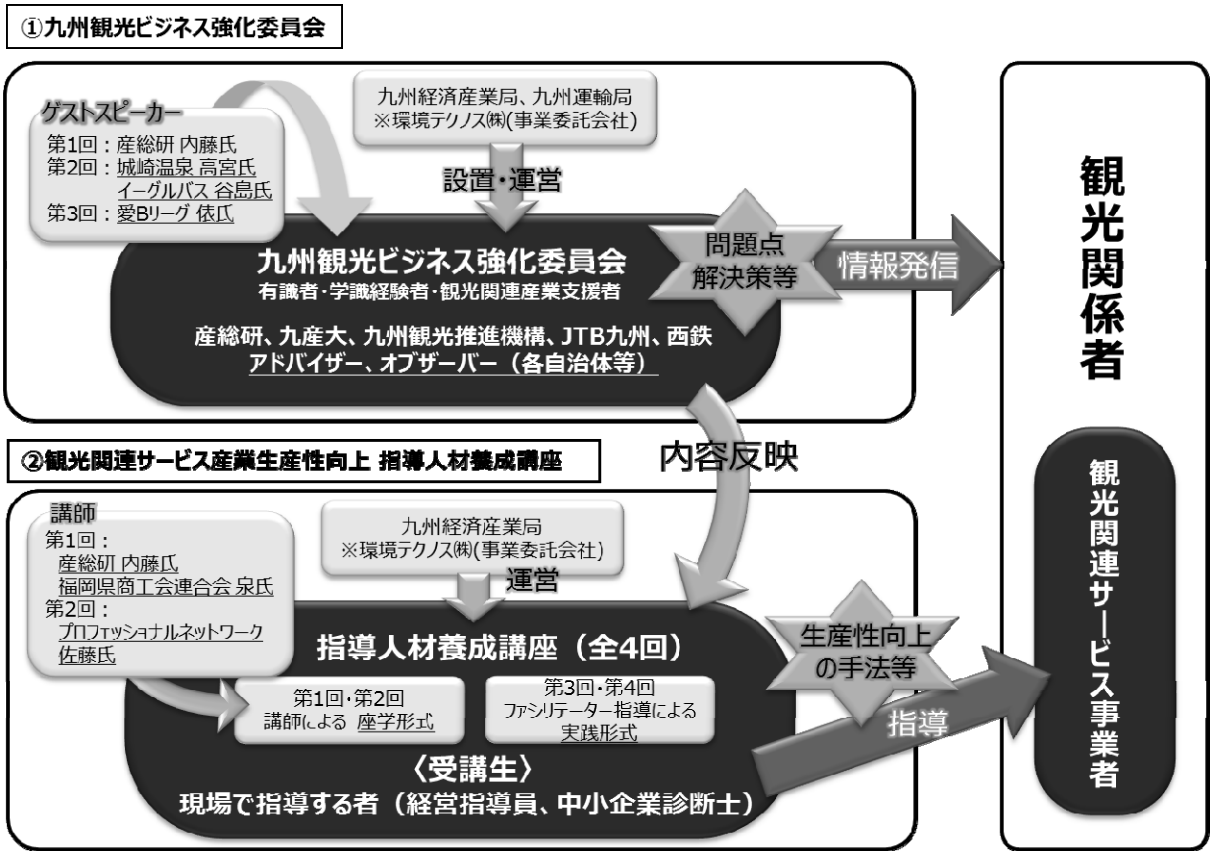


図 2　事業イメージ

本事業では、九州の観光関連サービス産業の生産性向上を目的として　①「九州観光ビジネス強化委員会」を設置し、観光関連サービス産業振興のための九州の観光ポテンシャルについて現状把握を行い、さらに九州を訪れた観光客の顧客満足を高めてリピートさせるための課題および対策を検討した。具体的には、検討内容がより実効性の高いものとなるように、各回テーマに応じて各事例に精通した講師を招聘し、事例紹介や問題提起等を行って頂き、「サービス産業の生産性向上」の観点からその内容を掘り下げる形で委員会を実施した。その内容を第 2 章に記した。

また、上記委員会での検討内容も反映する形で、観光関連サービス産業の事業者に対して生産性向上の手法を効率的に広報、指導するためのエキスパートを育成するために　②「観光関連サービス産業生産性向上 指導人材養成講座」を開講し、各県・政令市の支援機関の経営指導員や中小企業診断士等を対象とした講座を実施した。その内容を第 3 章に記した。

第 4 章では、以上の成果を取りまとめて結論とした。尚、本報告書の流れを図 3 に示している。

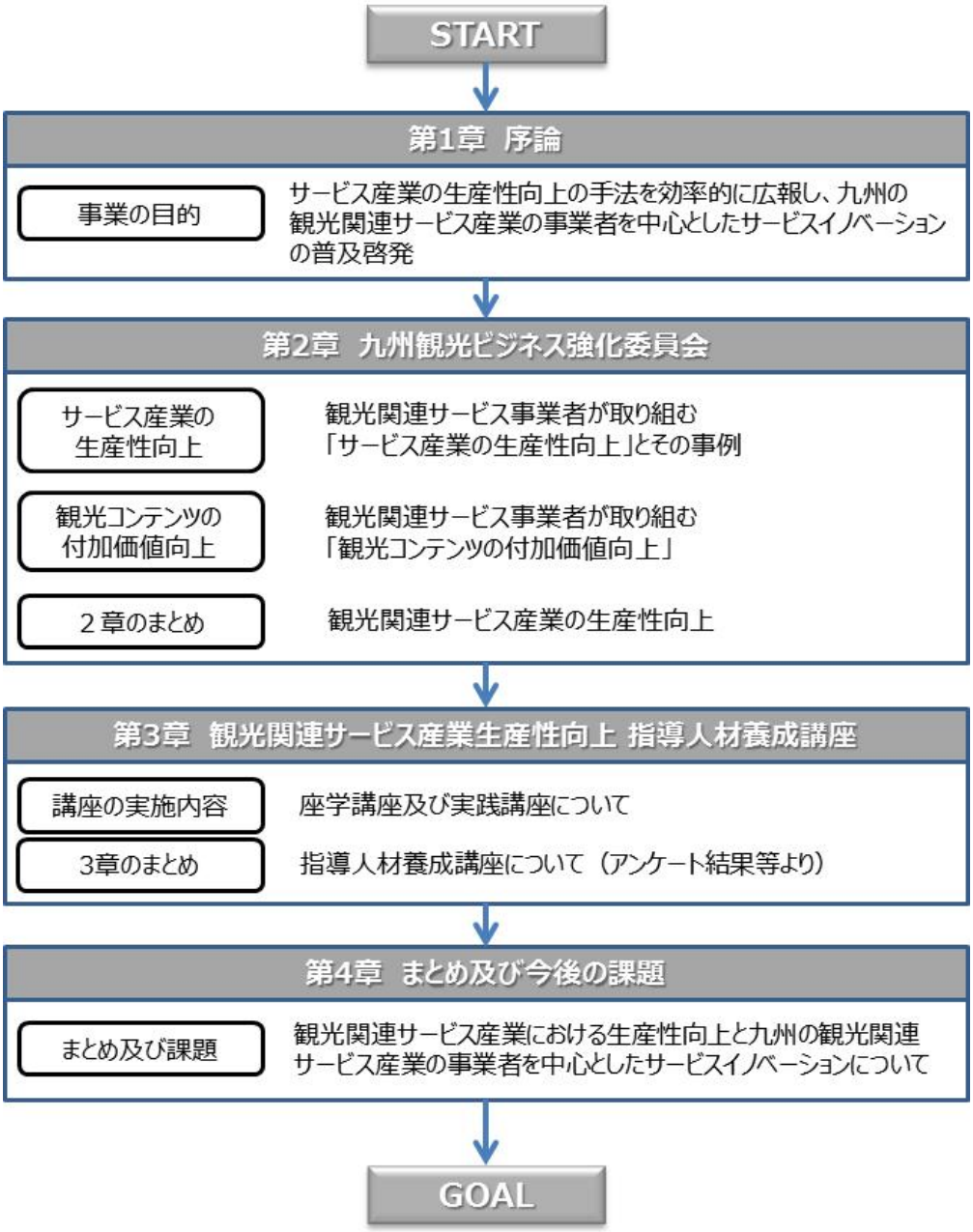

START
第1章　序論
事業の目的
サービス産業の生産性向上の手法を効率的に広報し、九州の観光関連サービス産業の事業者を中心としたサービスイノベーションの普及啓発
第2章　九州観光ビジネス強化委員会
サービス産業の生産性向上
観光関連サービス事業者が取り組む「サービス産業の生産性向上」とその事例
観光コンテンツの付加価値向上
観光関連サービス事業者が取り組む「観光コンテンツの付加価値向上」
２章のまとめ
観光関連サービス産業の生産性向上
第3章　観光関連サービス産業生産性向上 指導人材養成講座
講座の実施内容
座学講座及び実践講座について
3章のまとめ
指導人材養成講座について（アンケート結果等より）
第4章　まとめ及び今後の課題
まとめ及び課題
観光関連サービス産業における生産性向上と九州の観光関連サービス産業の事業者を中心としたサービスイノベーションについて
GOAL

図 3　報告書の構成

第２章　九州観光ビジネス強化委員会

2-1　目的

観光関連サービス産業は、労働集約的であり雇用吸収力が高い一方、従事する労働者の負荷が高いと言われている。九州の観光関連サービス産業においては、多様化や国際化等の新しい流れに対応が追いついてないところも多い。今後、九州の観光関連サービス産業を更に発展させるためには、新しい流れに対応するとともに、高付加価値化・効率化の両立による生産性の向上が必要である。

そこで本事業では、九州の観光関連サービス産業の生産性向上を目的として「九州観光ビジネス強化委員会」（以下「委員会」という。）を設置した。委員会では、九州の観光関連サービス産業に関連する各事業者が、その付加価値を高め、顧客(観光客)のリピート率を向上させるための方策について、効率化と高付加価値化に関する横展開可能な手法等を検討した。さらに地域資源の有効活用やこれからの成長が期待されるニューツーリズム（産業観光、ヘルスツーリズム等）等についても、九州のポテンシャルを活かした手法等について検討を行った。

2-2　実施概要

2-2-1　実施体制

委員会では､九州の観光関連サービス産業の生産性向上に関する検討内容をより実効性の高いものとするために､委員会各回において､サービス産業の生産性向上並びに観光関連サービス産業（宿泊関連、交通関連、飲食関連)の事例に精通した講師をゲストスピーカーとして招き、その事例の紹介と具体的な問題提起等を行って頂いた。それぞれのテーマについて「効率化と高付加価値化に関する横展開可能な手法」と「事業者の継続的な取り組みを促すための科学的・工学的な見える化/見せる化手法のあり方」等についてディスカッション形式で検討を行った。

委員会の委員については、サービス産業の生産性向上に関連する各分野の専門家・有識者、さらに観光関連サービス産業に関係する学識経験者や支援者等を選定し委嘱を行った｡委員会を構成するメンバーは表 2 の通りである。尚、委員会の委員長には委員の互選により内藤耕氏（独立行政法人産業技術総合研究所サービス工学研究センター 副センター長）が選出された。

また委員会では､本事業で並行して取り組む指導人材養成講座におけるファシリテーターや観光関連サービス産業に関わる有識者にも､アドバイザーとして(任意)参加して頂き､委員と同様に各テーマについて検討して頂いた。さらに各県及び政令市等の関係者に委員会開催の通知と、参加を募り、オブサーバーとして参加頂いた。

なお､指導人材養成講座と委員会のテーマを有機的に連携させるために､その内容に即した実証フィールドを第 1 回委員会において選定した。

表 2　九州観光ビジネス強化委員会のメンバー

	氏名（敬称略）	所属等
委員	内藤　耕（委員長）	独立行政法人 産業技術総合研究所 サービス工学研究センター　副センター長
	千　相哲	九州産業大学 商学部（観光産業学科）学部長
	髙橋　誠	九州観光推進機構 事業本部　副本部長
	宮﨑　泰	西日本鉄道株式会社 営業部　営業企画課　課長
	室岡　祐司	株式会社ＪＴＢ九州 地域活性化事業推進室　室長
アドバイザー AD	泉　義也	福岡県商工会連合会　福岡広域連携拠点 広域経営支援コーディネーター
	太宰　潮	福岡大学 商学部　講師
	那須　弘生	肥後銀行 情報営業グループ　調査役
	枌　大輔	株式会社キューデンインフォコム 新規ビジネスグループ　課長

委員会で検討する生産性向上の基本的な考え方は、1-2 で述べた「サービス産業生産性向上支援調査事業」等の成果を基にしている。各委員会で議論された内容については、その概要を観光関連サービス産業の事業者に向けてサービス産業生産性向上に関する情報発信として Web で公開している。

（参考）九州経済産業局委託事業 平成 22 年度観光関連産業育成事業
URL: http://www.kan-tec.co.jp/project/service-kanko/

2-2-2 委員会の全体的な流れ

委員会は、図 4 の委員会の全体的な流れに示す通り、全 4 回で実施している。

委員会を実施するにあたっては、まず観光関連サービス産業における生産性向上の概念（昨年度の「平成 21 年度サービス産業生産性向上支援調査事業」の成果）を共有するために、第 1 回委員会において総論として委員会の検討事項を確認した。

第 2 回及び第 3 回委員会においては、ゲストスピーカーから事例や話題を講演頂き、サービス産業の生産性向上の観点と各委員の様々な立場・経験から、観光関連サービス産業の現場における効果的な観測項目の検討を行った。さらに第 3 回委員会では各委員それぞれの立場から、九州のポテンシャルを活用した振興方策についての意見を頂くと共に検討を行った。

第 4 回委員会において、第 1 回～第 3 回委員会の検討内容と委員への個別のヒアリングよって得られた情報や意見について、確認とまとめを行った。

	第1回	第2回	第3回	第4回
	総論	議論	議論	まとめ
ゲストスピーカー 講師	(独)産業技術総合研究所 内藤 耕 氏	イーグルバス株式会社 谷島 賢 氏 城崎温泉 山本屋 高宮 浩之 氏	愛Bリーグ事務局 俵 慎一 氏	前3回のまとめ
検討内容	●委員会趣旨 ●総論 ●委員会検討事項決定 ●セミナー関連事項	●効果的な観測項目の検討 ・交通・運輸・宿泊・飲食・物販・地域資源活用・ＩＴ活用・地域連携	●効果的な観測項目の検討 ・飲食・地域おこし・地域資源活用・・・等 ●九州のポテンシャルを活用した振興方策	●九州のポテンシャルを活用した振興方策 ●観光関連サービス産業の生産性向上による振興方策
	・九州の観光関連サービス産業における現状の把握と問題点の抽出。 ・九州における地域資源発掘等の戦略や方向性についても適宜検討する。			

※委員会で検討された内容は要点をまとめ、Ｗｅｂ等から情報発信を行う。
さらに、同事業内で実施の「指導人材養成講座」にも内容を反映する。

図 4　委員会の全体的な流れ

各委員会については、下記の要領で開催した。

（1）第 1 回委員会

日時：平成 22 年 10 月 6 日（水）　13：00～15：30
場所：九州経済産業局 6 階　2・3 会議室
参加者：内藤委員長、千委員、髙橋委員、宮﨑委員、室岡委員、泉 AD、太宰 AD、那須 AD
　　枌 AD、九州運輸局 3 名、九州経済産業局 4 名、オブザーバー4 名、事務局 3 名
　　計 23 名

概要：○委員長の選出
　　○「観光関連サービス産業の生産性向上について」講演 及び討論
　　(独)産業技術総合研究所サービス工学研究センター　副センター長　内藤 耕 氏
　　○観光関連サービス産業の現状把握と委員会検討事項の確認

○実践講座実証フィールドの選定

（２）第 2 回委員会

日時：平成 22 年 10 月 27 日（水）　13：30～16：00
場所：九州経済産業局 6 階　2・3 会議室
参加者：内藤委員長、千委員、髙橋委員、宮﨑委員、室岡委員、泉 AD、太宰 AD、那須 AD
粉 AD、ゲストスピーカー2 名、九州運輸局 3 名、九州経済産業局 4 名、
オブザーバー8 名、事務局 3 名、　計 29 名
概要：○「奇跡の温泉街 ～ゆかたの似合うまち～」講演 及び討論
城崎（きのさき）温泉山本屋 専務取締役　高宮 浩之 氏
○「ダイヤ最適化と観光興しによる路線バス事業改善の取り組み」講演 及び討論
イーグルバス株式会社　代表取締役社長　谷島 賢 氏
○意見交換

（３）第 3 回委員会

日時：平成 22 年 11 月 11 日（木）　13：30～16：00
場所：九州経済産業局 6 階　2・3 会議室
参加者：内藤委員長、千委員、髙橋委員、宮﨑委員、泉 AD、那須 AD、粉 AD、
ゲストスピーカー1 名、九州運輸局 2 名、九州経済産業局 4 名、オブザーバー3 名、
事務局 3 名　計 20 名
概要：○「食のまちおこしは地方経済の起爆剤となり得るか ～B-1 グランプリと食のまちおこし～」講演 及び討論
一般社団法人 愛Ｂリーグ　事務局長　俵 慎一　氏
○九州のポテンシャルを活用した振興方策（意見交換・討論）

（４）第 4 回委員会

日時：平成 22 年 10 月 6 日　13：00～15：30
場所：九州経済産業局 6 階　2・3 会議室
参加者：内藤委員長、千委員、髙橋委員、宮﨑委員、室岡委員、泉 AD、那須 AD、粉 AD、九州運輸局 2 名、九州経済産業局 4 名、オブザーバー3 名、事務局 3 名、計 20 名
概要：○九州のポテンシャルを活用した振興方策（アウトプットイメージの確認）
○観光関連サービス産業の生産性向上による振興方策（アウトプットイメージの確認）
○まとめ

2-3 委員会における検討内容

本委員会では図 5 に示すように、全 4 回の議論を通して、昨年度までの事業で検証した「サービス産業の生産性向上」だけでなく、「観光の主目的となりうるコンテンツ（以下、「観光コンテンツ」という）の付加価値向上」の両面に取り組む事が、観光関連サービス産業の事業者が生産性を向上させる上で非常に重要であるとの見解に至った。

前者の「サービス産業の生産性向上」に関しては 2-4 において、観光関連サービス産業の生産性向上について各種の事例を挙げながら、観光関連サービス事業者が最適設計ループを繰り返すようになるためのアプローチとして、提供するサービスと観光客が求める顧客ニーズが一致していない「ミスマッチ」に着目すべきであることを述べる。

後者の「観光コンテンツの付加価値向上」に関しては 2-5 において、九州における観光のポテンシャルや振興戦略のあり方を踏まえながら、九州各地に存在する大小様々な観光コンテンツに観光客を訪問させるための仕組み作りと、観光関連サービス事業者が地域の観光コンテンツの付加価値向上に取り組むための方策（余力のシフト）について述べる。

また 2-6 では、観光コンテンツや観光関連サービス事業者の満足度を更に高め、訪問した観光客を再訪問（リピート）させる取り組みのひとつについて述べる。

最後に、2-7 で委員会の各検討事項をまとめることとする。

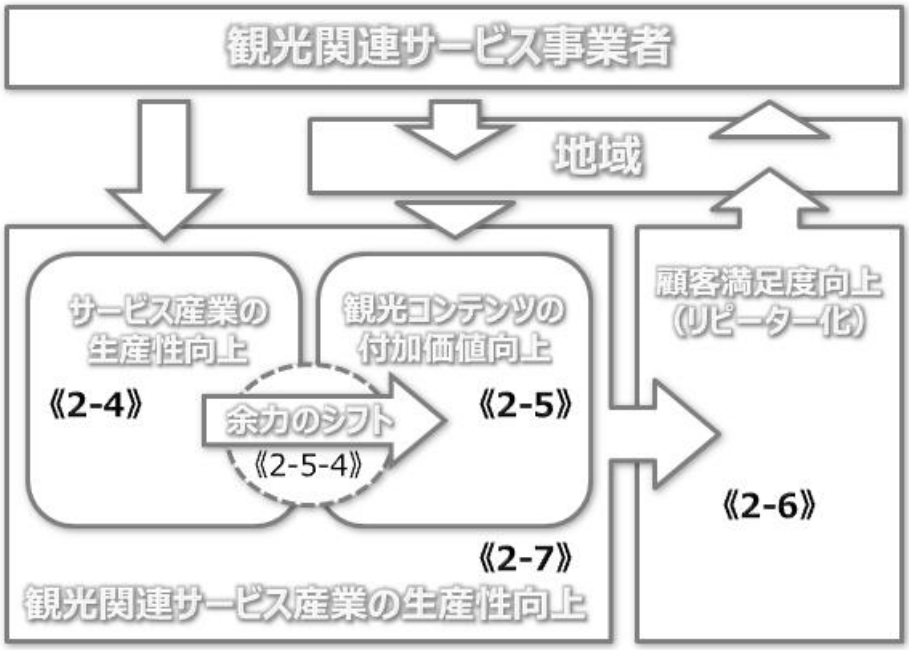


図 5　委員会における検討内容

2-4 観光関連サービス事業者が取り組む「サービス産業の生産性向上」とその事例

以下にゲストスピーカーからの話題提供と、それに伴って検討された観光関連サービス産業における生産性向上の検討内容を記した。

2-4-1 において、各委員会で検討された観光関連サービス産業における生産性向上についての手法や要点をまとめている。また参考として、2-4-2 に各委員会の議事の詳細について事例として記している。もし詳細を知る必要がない場合などには、次節 2-5 の方へ読み進んで頂きたい。

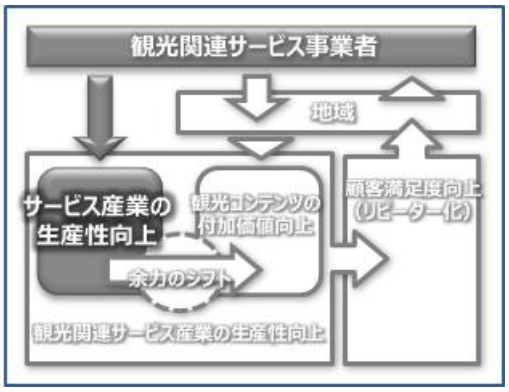


図 6　委員会における検討内容

なお、2-4-2 の観光関連サービス産業における「サービス産業の生産性向上」の事例については、観光関連サービス産業に携わる事業者の方々が、自身を取り巻く状況と比較して、同じような課題や適応可能な事例、参考となる要点などをピックアップしやすいように講演及び議事内容を箇条書き形式で記述している。

2-4-1 観光関連サービス事業者による「サービス産業の生産性向上」について

一般的に観光関連サービス産業の現場では、資金、労働力といった資本が不足しているため高付加価値化を図れないと考えていることが多い。しかし一方では、観光客が求めていないサービスを提供し続けている現場も多い。

委員会における各講演での事例を、サービス産業の生産性向上の式（1-2 参照）にあてはめた場合（例：第 1 回委員会 和倉（わくら）温泉旅館 加賀屋）、その取り組みや仕組み、改善などは（例：仲居さんが接客に専念できる仕組み）、効率の向上（例：情報をフロントで一括管理、バックヤードを機械化・IT 化等）や顧客満足度の向上（例：仲居さんの接客時間増加、サービスの均質化等）につながっており、生産性を向上させていることがわかる。このように観光関連サービス事業者にも、サービス産業の生産性向上の概念は当てはまることがわかる。

委員会において様々な事例について検証した結果、平成 20・21 年度に実施してきた「サービス産業生産性向上支援調査事業」等の成果と同様に、観光分野においてもサービスイノベーションを実現する事業者は、顧客満足に至らない取り組みについては“効率化”を行い、これによって得られた余力をサービスの高付加価値化に充てていることが明らかになった。観光関連サービス産業に携わる各事業者は、自身や顧客について知ること（観測・分析すること）が、事業者自身の無駄を省くことに繋がり、それによって得られた余力を顧客満足に繋がるような付加価値向上へ充てることが可能になると考えられる。

■生産性向上に向けた取り組みを実施するためには先ず何をすべきか？

昨年度事業の実績より、生産性向上に向けた取り組みを実施するには、自分を知り顧客を知るアプローチにより、取り組みの効果を「見える化/見せる化」することが、サービスイノベーションの実現に繋がることが明らかとなっており、本委員会の議論の中からも同様の意見が出された。

1-2 の表 1 に示したチェックリストなどを使い、これまで経験と勘に頼って来た取り組みを、できる所から観測してみることが、大きな変化を生む原動力となり、サービスイノベーションの実現に繋がって行くと考えらる。

■委員会で議論された観光関連サービス産業生産性向上のポイント

委員会各回で検討された観光関連サービス産業生産性向上のポイントについて以下に記した。

◇観光関連サービス産業の生産性向上は、最終的にサービスの品質を向上させることが目的であり、事業者の機械化・ＩＴ化・標準化による効率化の目的が、労働力削減であってはならない。

◇現場の従業員が働きやすい仕組みを事業者がいかにつくるか。

◇業務改善による提供価値（おもてなし等）の明確化と（効率向上による）余力の創出。

◇客観的根拠にもとづいたサービスの運営。バラつきをなくす。思いつきや人によって異なるサービスはやめる。

◇やるべきことが分かれば、やらなくていいことが見えてくる。

◇答えはひとつではないので、何をやりたいかを決めることが重要。

◇既存インフラ等を使うことによって、投資を安くするという事も重要なポイント。

◇取れている（既存）のデータをしっかりと分析する。それを繰り返しながらよりよいモデルを構築する。

◇思いつきでやらないで、客観的データにもとづき、効率と顧客満足を同時に最適化するポイントを探しながら、お客が最適なものを自分で探せるようにしていく。

■観光関連サービス産業の生産性向上と「ミスマッチ」

観光関連サービス産業における生産性向上の場合では、効率化と高付加価値化の関係は、図 7 のようになる。これは、観光関連サービス産業に携わる各事業者が「ミスマッチ」が起こる場面を把握し、その「ミスマッチ」を解消し、効率化することにより生まれた余力を付加価値の向上に充てることを示している。ここでいう「ミスマッチ」とは、観光客が求めているものと受入側が提供するおもてなし等が一致していないこと、すなわちサービスがニーズに対応していないことを示している。本委員会においても図 8 に示すような事例が挙げられた。

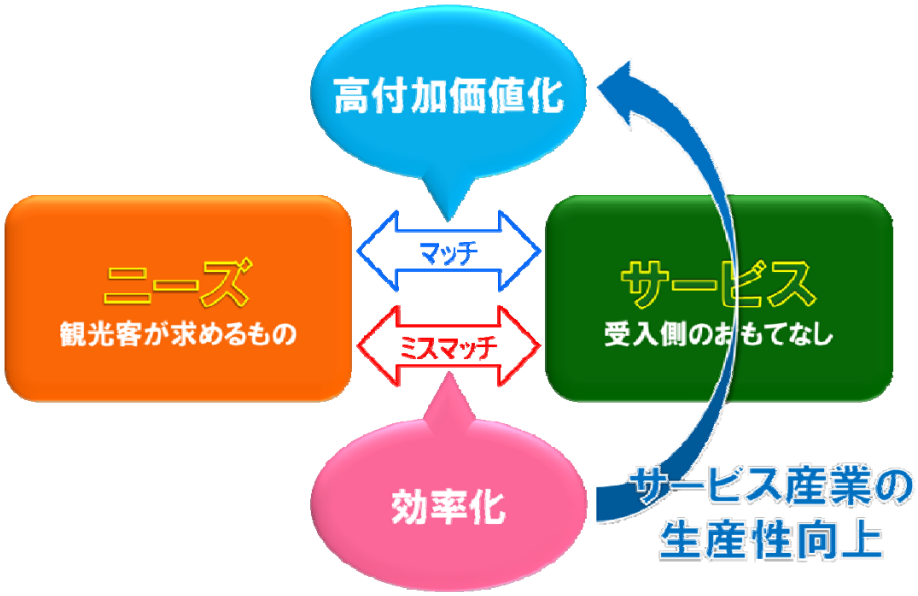


図 7　観光関連サービス産業における生産性向上のイメージ図

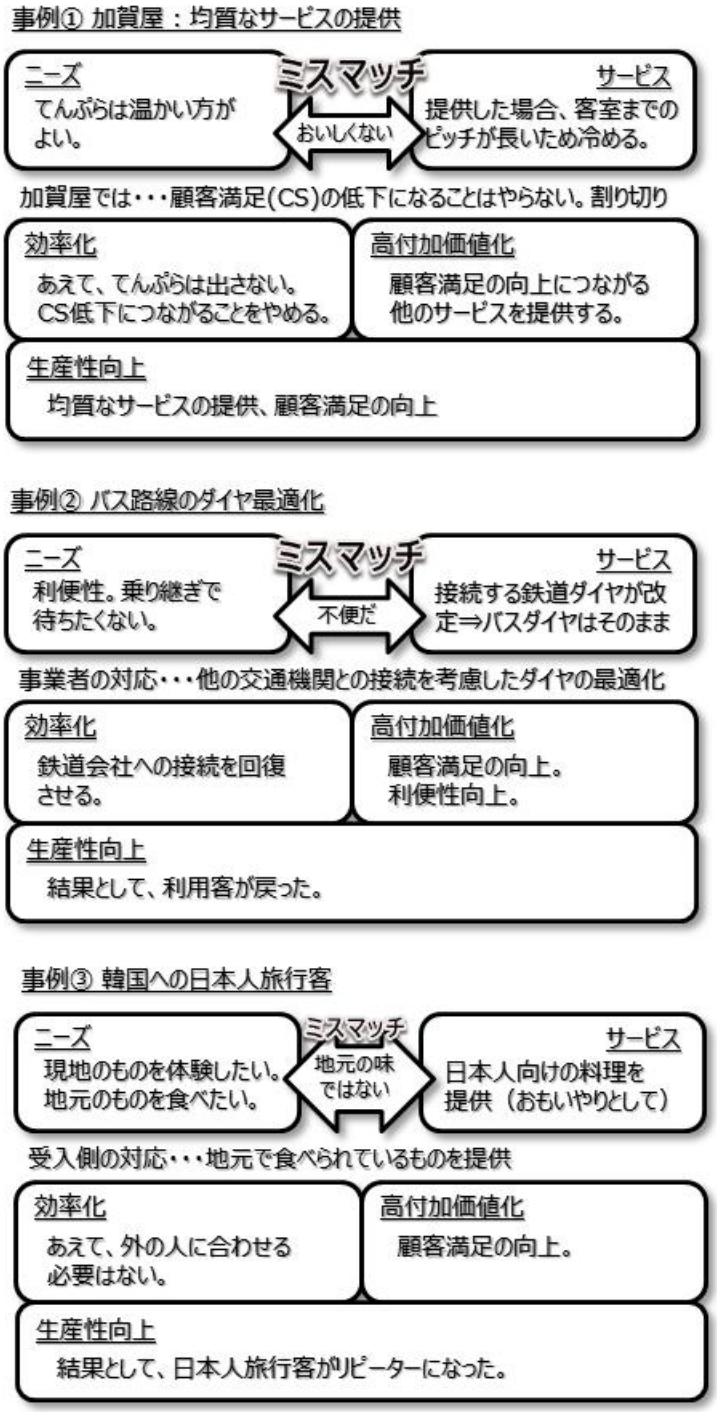


図 8　委員会の中で出されたミスマッチの一例

特に、観光関連サービス産業の現場では、この「ミスマッチ」をいかに把握し、効果を「見える化/見せる化」することが、サービスイノベーションの実現に繋げる上で、重要になると考えられる。

観光関連サービス産業の生産性を向上させる上で、このミスマッチの把握は、業種・業態によって様々あると思われるが、図 8 のようなミスマッチの事例や表 2 の観測項目のチェックリスト等を参考に、これまでの「経験と勘」に頼って来た取り組みではなく、客観的根拠にもとづき、出来る所から観察し把握していくことが重要になると考えられる。

2-4-2 観光関連サービス産業における「サービス産業の生産性向上」の事例

（1）観光関連サービス産業における生産性向上について

(独)産業技術総合研究所サービス工学研究センター　副センター長　内藤 耕 氏

■サービス産業における観光関連サービスの重要性

・製造業に依存してきた地方の振興が大きな課題を抱えている。

・観光関連サービス産業は、地方における雇用の受け皿（セーフティーネット産業）ともいえる。

・「おもてなし」という目に見えないサービスはわかっていても簡単にマネができず、差別化が可能である。付加価値を高めることができる。

■観光関連サービス産業の事例

□旅館加賀屋

◇おもてなしと効率化

・客室には浴衣を置かず、仲居さんがお客様のサイズにあったものをお持ちする。⇒顧客へのおもてなしであると同時に最低限の在庫管理、クリーニングコスト削減にもつながる。

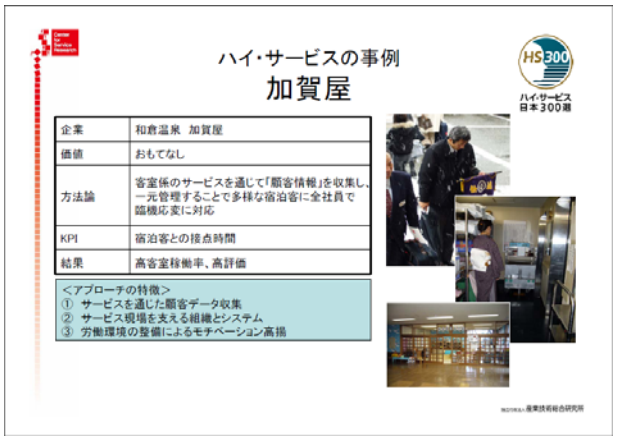


図 9　講演資料

◇均質なサービス提供

・均質なサービスの提供ができない。
＝顧客満足の低下に繋がる。⇒美味しさ（温かさ）を担保できない場合（例：てんぷら）は、あえて提供しないことも考える。

◇接客から顧客満足を生み出す仕組みづくり

・仲居さんが顧客への接客を通じて顧客データ(情報)収集することで顧客ニーズに応じた接客を行う。⇒ やるべきことが分かれば、やらなくていいことが見えてくる。＝無駄が無くなる。⇒ 仲居さんの負荷が減る。

・情報伝達システムにより情報をフロントで一元管理することで仲居さんの違いによるサービスのムラをなくす。＝サービスの均質化を図る。

・仲居さんの接客時間を増やすため、バックヤードを機械化・ＩＴ化し、その仕組みをマニュアル化・標準化している。

□ 城崎(きのさき)温泉

◇共存共栄戦略

・20～40 の旅館及び地域が連携してまち全体の価値を上げることで、地域の全体の魅力を上げ、観光客を集客している。

◇回遊行動を促す取組み

・ＩＴシステム「ゆかたクレジット[※1]」を構築し実証を行っている ⇒ お客の情報を把握でき旅館自身の効率経営につながりはじめている。

※1：ゆかたの模様によりツケがきいた歴史があり、それをＩＴで再現

◇地域間連携

・ゆかたクレジットのようなシステムが、城崎（きのさき）温泉の地域内から、地域間の連携にも広がりはじめている。⇒　市役所もサービスインフラの整備をはじめている。

■サービス業務革新の視点

・サービスの品質を向上させるためには、最初に手段として機械化・ＩＴ化・標準化等を進めることが重要であり、効率化イコール人を減らすことではない。

・現場スタッフが働きやすい仕組みをいかにつくるか。

・業務改善による提供価値（おもてなし等）の明確化と（効率向上による）余力の創出。

・客観的根拠に基づいたサービスの運営。
バラつきをなくす。思いつきや人によって異なるサービスはやめる。

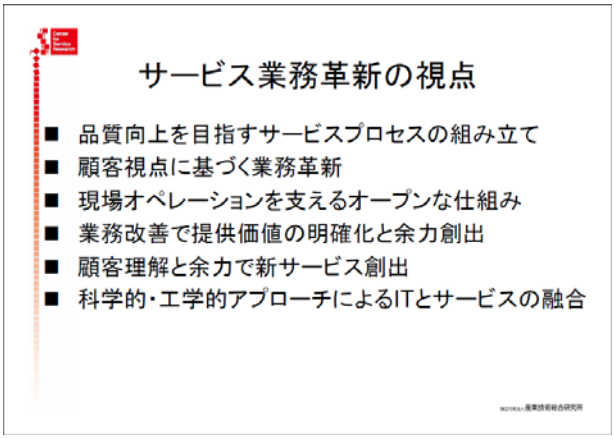


図 10　講演資料

◆講演に対する質疑及び討論

Ｑ．ゆかたクレジットについて地域回遊促進の仕組み(ロジック)はあるか。

Ａ．ロジックはないが、データ収集による顧客情報の把握から、その行動の仮説がたてられるようになったことが大きなポイントである。

Ｑ．限られた人員の中で質の向上は図れるだろうか

Ａ．提供価値の明確化が重要であり、効率向上による余力からも品質向上が図れるのではないか。

Ｑ．生産性向上における評価の方法（判断基準）は何か

Ａ．リピート率を見ている業者が多いが、その判断基準は業種や顧客対象によって異なるため客観的根拠にもとづいた評価が必要である。

◇その他、委員からの意見

・人材教育の仕組み並びに現場への落とし込み（適応）が人材育成を行う上での課題である。

（2）奇跡の温泉街　～ゆかたの似合うまち～

城崎（きのさき）温泉山本屋 専務取締役　高宮 浩之 氏

■城崎温泉の全体像ついて

・「ゆかたの似合うまち」をキャッチフレーズとし、外湯めぐりを中心に、ゆかた掛けでまち歩きが出来る。

・女性客も安心して過ごせる風土があり、家族旅行・小グループ・リピーターが中心である。

・関西圏では認知度が高く（年に一度城崎へカニを食べに行くことが話題となる）11 月～3 月はカニシーズンとしてにぎわう。ゆかた姿でのまち歩きは、カニシーズン以外の売りとしている。

図 11　講演資料

・旅館単体ではなく、まち全体の魅力ＵＰによって城崎に来てもらうという意識が、旅館や商店全体に浸透している。

・家族経営の小さな旅館が 100 軒程度、外湯は 7 軒、観光客は約 100 万人/年程度である。

■城崎温泉の特徴ついて「共存共栄戦略」

・城崎温泉全体がひとつの旅館（駅が玄関、外湯がお風呂、旅館がお部屋、土産物、スナックは館外で）という共存共栄の精神が徹底している。

・まちの人口の 7-8 割は観光に従事している。

■温泉地訪問者の行動調査ついて「経験と勘からの脱却」

・これまで顧客に対するデータがなかったため、有効な手立てを打てなかった。

・産業技術総合研究所（産総研）の協力を得て科学的・工学的に行動調査を行った。

・温泉地の楽しみ方によって大きく 4 つのタイプ（ショッピング偏重型、テーマパーク型、温泉偏重型、宿・食事偏重型）に分かれた。これをどのように生かすかは次のステップとして進める必要がある。

■ゆかたクレジットついて「回遊行動を促す取り組み」

・城崎温泉では、ゆかた姿でスナックへ行けば（どこの旅館かゆかたによって識別できたため）ツケがきき、翌朝旅館で精算できるシステムがあった。これをヒントに、2 年前から産総研の協力のもと、その仕組みをＩＴシステムにより、まち全体で取り組めるよう開発してきた。

図 12　講演資料

・システムの実施には、旅館、外湯、商店等まち全体を巻き込む必要がある。デジタルに対して拒否する人も 2-3 割はいたが、2 年かけて実例を示しながら説得した。

・紙チケット(入浴券)では、顧客の動きが把握できない。これをデジタルにすることで行動パターンが把握でき、お客さんにとっても簡単で便利なシステムとなる。

・外湯では、「ゆめぱ」をかざすだけで入浴でき、デジタル化によりその混雑状況もわかる。

商店ではツケ払いや商店の特典を受けられる。また、音声ガイダンスにより外湯や町の案内を聞くことができる（インバウンド対応）。

■ゆかたクレジット導入で何が変わるか

【観光客】

・財布を持ち歩かずに、携帯もしくはＩＣカードだけでまち全体を楽しめる。⇒ 顧客の利便性向上

【受入側：旅館】

・有効なデータの蓄積となる。⇒ 効率的な運用（営業時間や人員配置）、機会損失をなくすことで消費単価のアップ ＝ 客観的根拠にもとづいたサービスの運営

【受入側：まち】

・イベントなどの効果測定ができる。⇒ イベントの継続・中止の判断ができる。＝ 無駄が無くなる。

・目標設定を自分たちで出来るようになる。（例：滞在時間を 1 時間延ばそう等）

・リピート率について、旅館単体でなくまち全体のデータが取れるようになる。

・単なる値引きではない付加価値をつけた特別なプランが作れるようになる。⇒ 新サービス創出

【地域外】

・豊岡市と協力して、その他の観光地（コウノトリの郷等）との連携により、回遊データをとっていく。⇒広域的な戦略を実施していくことが可能となる。

◆講演に対する質疑及び討論

Ｑ．リピーターが城崎温泉を選ぶ理由は何か。

Ａ．関西圏においては、カニによるところが大きい。また、100 軒の旅館は値段・質等の幅が大きく、いろいろな選択肢がある。さらに安全であることも大きな理由の一つ。

Ｑ．城崎温泉へ行く観光客の前後の動きはどのようになっているか。

Ａ．城下町出石(いずし)(蕎麦が有名)に行く観光客が多い。遠距離の観光客は、鳥取砂丘や天橋立へ。外国人客(欧米中心)は、遠方の宿泊地(京都等)とセットの宿泊が多い。

Ｑ．共同集客を行う上で、各旅館等の足並みを揃えるための苦労は何か。

Ａ．城崎温泉では、昔からまち全体で取り組まないと集客できないという意識が強いため、情報共有の意識が強い。

Ｑ．ゆかたクレジットを運用していくコストは？

Ａ．初期は経済産業省や豊岡市の協力を得たが、今後のランニングコストについては、外湯を運営してる湯島財産区において削減されるコスト（最終管理者豊岡市が負担)と各商店等からのシステム使用料や手数料により運用していく。この仕組みが続くかどうかは、まちの意気込み次第である。

Ｑ．インバウンドについては、公共交通機関がメインの交通アクセスとなる中で、城崎温泉ではこのことをどのようにとらえているか。

Ａ．城崎温泉にくる外国人観光客は、日本慣れした個人客がほとんど（団体客はほとんどない）。

関西圏から 2 時間半ではあるが、必ずしもアクセスはよくない。またインバウンドに対して認知度は低いと考えている。

◇委員からの意見

・（補足）ゆかたクレジットでは、バーコード端末等の設備投資は必要であるが、それほどお金はかかっていない。また、個人認証については、携帯や Suica 等のカードの IC チップを利用している。
・既存のインフラを使うことによって投資を安くするということが非常に重要なポイントである。
・今後も色々な行動パターンの趣向を解析することによって、アプローチ手法を考察でき、城崎温泉らしい取り組みがもっとできるのではないだろうか。

（3）ダイヤ最適化と観光興しによる路線バス事業改善の取り組み

イーグルバス株式会社　代表取締役社長　谷島 賢 氏

■イーグルバス㈱の概要について

・本社のある川越市には、年間 650 万人の観光客が訪れる。

・イーグルバスの前身は旅行会社(イーグルトラベル)、免許制度の制約から、最初は福祉バスからバス事業に参入し、10 年間の実績を経て（送迎バス等）観光バス事業を開始。2003 年に路線バス、2005 年に高速バス、2006 年より大手撤退路線の改善事業を行っている。

・赤字路線の再生、サービス業としての介護事業、地域興しの観光事業を 3 つの柱として、社会的に貢献できる企業を目指している。

■路線バス事業改善の取り組みついて

・乗り合いバスの利用者数は減少している。（1970 年 100 億人⇒現在 42 億人）通勤通学の利用人口は減少傾向。毎年 2000km の路線が撤退。約 7 割の路線バス事業者が赤字。

・路線バス事業の改善が難しいのは「事業が見えない」からであった。物理的に運行状況等の把握が困難であったため、経験と勘による運行計画となっていた。

図 13　講演資料

・路線バス事業の見える化を進めるために４つ(運行、顧客ニーズ、コスト、改善過程)の見える化をテーマとし、ハード・ソフト・プロセス 3 つの改善を実施した。

・ダイヤの最適化と効率化は異なる。⇒　効率化は顧客のニーズは考えない。最適化は顧客ニーズを勘案した一番よい案配のところ。

【運行の見える化】

リアルタイムバス位置表示(製造業の工程管理)、レポートシステム(品質管理)等

【顧客のニーズの見える化】

顧客アンケート　⇒　頻度：毎日,毎年,３年に一度、取ったデータをどのように使うかが重要

【コストの見える化】

路線バスは乗車率に関係なく経費が掛かる＝100%固定経費。1 台・1 ダイヤの管理から、1 分・1km の原単位管理へ

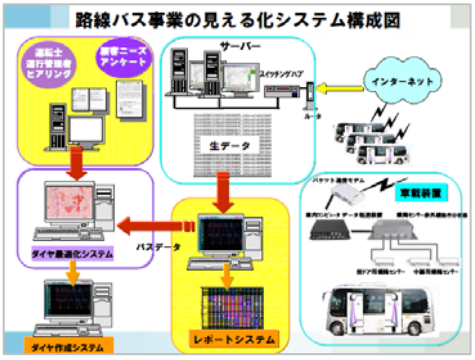


図 14　講演資料

【改善過程の見える化】

PDCA の導入サイクルが重要、1 年目は現状把握(導入サイクル)、2 年目から継続改善、3 年目で改善評価、4 年目からは継続改善か撤退を含む見直し。

■ダイヤ最適化システムと観光興しによる路線バス事業改善の取り組みついて

【小江戸巡回バス】

問題点として、道が狭く小型バスしか運行できない。観光客の変動が大きい。バスの稼働率がバラバラ。⇒　移動パターンを考慮した運行ダイヤの最適化を実施した。

【日高路線バス（赤字撤退路線のダイヤの最適化による改善）】

4 回の運行ダイヤ改訂から、バスレポートシステムが完成し、運行の見える化が実現した。

【ときがわ町路線バス（統合再編プロジェクト）】

問題点として、路線の重複区間で異なる 2 重運賃が生じている。高齢者やバス路線がない所の移動制約者の対応ができない。利便性・効率性が悪い。観光客への対応ができていない。

⇒　交通ネットワークのハブ＆スポーク化。移動制約者に対応した交通体系の導入（ときがわ式デマンドシステム）時間帯によりミニバン等に乗り換えて、定時バス路線から更に奥まったサブ停留所とハブ停留所を結ぶ。ゾーン制運賃制度。

■今後の展望

・過疎地で利用者を増やすことは難しいため、動線の確保により（東京⇒川越⇒ときがわ）、海外からのお客様も取り込む。

◆講演に対する質疑及び討論

Q．今後自治体の関わり方をどう考えるか。

A．首長が交通輸送について考え（意識）を持っているかが重要である。自社の出来ることと出来ないこととをはっきりと自治体に対して示す。

Q．観光(旅行)業をどう発展させるか。

A．地域貢献を行うことで、結果的にその貢献は自らに帰ってくるという意識が新しい観光(旅行)業のあり方ではないか。

Q．会社として、運行管理者にどういったモチベーションを与えているか？

A．実際のデータを示しながらヒアリングを進めている。すると運転手からも助言してくれるようになる。

Q．観光サービスは見える化が難しいと考えられるが、観光における最適化の判断は可能か。

A．安全と顧客満足の両立を目指している。安全はゼロが当たり前であり、顧客満足はゼロからの積み上げである。この評価をよりよい方向へ進めることで、観光における最適化を評価できないことはないと考えている。

Q．改善プロセスのベースを製造業の手法からとの話であったが、そのモデルはあるか

A．製造業の手法はトヨタシステムである。また、大学等のアカデミックな検証も参考とし、広く評価を受けている。

Q．運行の見える化等で、異常値を外すとのことであるが、異常値の中にも本質があるのではないか。

A．異常値の定義は、交通渋滞や事故などの特別な事情。又この異常値は手動で外すやり方にしている。

◇その他、委員からの意見

・PDCA サイクル（導入サイクル）において、すぐに収益とか効果を望むのではなく、現状認識や仕組みを考えていることが重要である。
・データを取り扱う上でのその徹底度合い（蓄積量や分析のやり方）がポイントである。
・バス業者は往々にして自社の経験と勘に頼っているため、外部への協力を求めないことが多いが、それに取り組んでいることがポイントである。
・動線の確保が出来れば、まちとしての魅力向上にもつながる。

◇第 2 回委員会のまとめ

・二つの事例紹介のなかで、異なる内容の話にも関わらず、ほとんど同じ結論となっている。ひとつは、業種業態を超えた連携が観光の魅力を上げている（例：JR との接続・連携、飲食・物販の連携）さらに客観的なデータにもとづいて、思いつきでやらないということが共通のポイント。
・観測ポイント(対象)は多様だけれども、取れている（既存の）データをしっかりと分析すること。さらにそれを繰り返しながらよりよいモデルを構築することが重要なポイント。
・ゆかたクレジットの取組みでは、通常マーケティング等から価値を上げることに着目しがちであるが、バックヤードの効率化ができるようになることで、品質向上に繋がって行くという効果が注目すべきポイント。
・鉄道会社への接続の悪さからお客を減らし、接続の回復によってお客が増えてきた。これはお客が利便性を求めていて、それを確保すればお客はついてくるという良い事例である。ゆかたクレジットでは、財布を持ちたくないお客に対して、決済機能をつけて物販との連携を深めることによって購買につなげ、更に顧客満足の向上にもつながっている。事業者間の共存共栄からお客を含めた共存共栄の関係が築きあげられて来ている。ときがわ町の事例はまさにそれであり、まちと地域住民、バス会社が共存共栄しながら、しっかりとお客の利便性を確保し、地域活性をしているということが大きなポイント。
・思いつきでやらないで、客観的データ（観測）にもとづき、効率と顧客満足を同時に最適化するポイントを探しながら、お客が最適なものを自分で探せるようにしていくことが一つの方法論ではないかと考えられる。

（4）食のまちおこしは地方経済の起爆剤となり得るか　～Ｂ－１グランプリと食のまちおこし～
一般社団法人 愛Ｂリーグ　事務局長　俵 慎一　氏

※講演は、本委員会の趣旨（観光関連サービス産業の振興方策の検討等）に沿って、「地域資源発掘のための手法」や「食を活かした誘客」という観点からご講演頂きました。下記要旨はご講演者（団体）の活動等の部分的な内容であり、その活動や理念のすべてを記したものではありません。内容の取扱いには十分注意頂くと共に、講演者の意向により、本講演要旨の引用は堅く禁じます。

（九州観光ビジネス強化委員会事務局）

■Ｂ級ご当地グルメの祭典Ｂ－１グランプリの状況

・第 5 回（開催地：神奈川県厚木市）：43 万 5 千人の来場者。初の首都圏開催
・第 4 回（開催地：秋田県横手市）：人口 10 万人(旧中心市街地人口 3～4 万人)のまちに、26 万 7 千人の来場者。
・来場者の 8～9 割は同一県内及び近郊からで、1～2 割が他(遠方)から来られている。
・開催場所は、基本的に公共交通機関で行けるところで、あえて分散会場方式で行っている。これにより会場からあふれた人に、町の中を回遊してもらうことで地元に対する経済効果を高めている。
・Ｂ-１グランプリは順位を競うイベントではあるが、順位だけを競っているイベントではない。Ｂ-１に出ることに価値を持たせるように取り組んでおり、今年やっとその傾向が出てきた。
・Ｂ－１グランプリは料理に順位をつけているのではなく、まちおこしの団体に順位をつけている。あくまで順位だけを争っているイベントではないため、箸による投票(重量を測定)もそれほど厳格に行っているわけではなく、元々はごみの回収が目的であった。
・地元で何十年も愛されているものに、地域名を付ける事でブランド化し、単独(単体)ではＰＲが難しいことを、その効果を高めるためにみんなで集まって取り組んだことが 5 年前に始まったＢ－１グランプリの考え方である。Ｂ－１グランプリの出展者は主催団体愛Ｂリーグの加盟団体であり、逆にいえば出展者自身がイベントを主催している当事者であるといえる。

■「Ｂ級ご当地グルメの祭典！Ｂ－１グランプリ」の概要ついて

・地域独特の安くて美味い地元に愛されているメニューを「Ｂ級ご当地グルメ」と定義し、高級食材・旬の食材、郷土料理に代表されるご当地グルメのイメージとあえて区別した。
・「Ｂ－１グランプリ」は、Ｂ級ご当地グルメの日本一を決める一大エンターテーメントイベントと銘を打っているが、主催者にとっては、まちおこし活動の集大成の場として、年に一回のお披露目の場という位置づけである。

■Ｂ－１グランプリの仕掛けと理念

・「飲食店は出展できない」：団体で出展することになっており、お店のＰＲは一切禁止をしている。自分のＰＲをすると和が乱れ、トラブルのもととなる。まちのために参加する。
・「グルメイベントではない」：イベントでは、趣向を凝らしたパフォーマンスでまちをＰＲしている。行列で待っている来場者を楽しませている。通常のグルメイベントでは、このよう

な発想にはならない。

・「集客目的のイベントではない」：通常のグルメイベントでは、当日の集客が目的であるためパブリシティはイベントの前に出る。（通常は、そのイベントでしか食べられないものをＰＲし集客することが多い。）Ｂ－１グランプリでは、前パブはほとんど打たず、当日しか食べられないものや、限定の店でしか食べられないものは出せない規則である。あくまでイベントをきっかけに現地に行ってもらうためのツールという考え方である。

・「まったく違う地域で行ったイベントの結果によって、現地に行列をつくる」これがＢ－１グランプリの最大の仕掛けであって、目指しているところである。

・Ｂ級ご当地グルメは温泉のように、地域資源化の可能性が出てきた。観光資源として認知されれば、各地域個別の取り組みで結果が出てくると考えられる。Ｂ－１グランプリがなくてもこの観光資源を目的に現地へ行ってくれるようになればよい。又これを目指している。

■食のまちおこしの経済効果

・富士宮やきそば：8 年で 439 億円以上。厚木シロコロ・ホルモン：毎月 10 億円の経済効果。横手やきそば：グランプリ開催の経済効果 17 億円、その後 8 ヶ月で 34 億円。黒石つゆやきそば：活動 2 年目で直接効果 6 億。津山ホルモンうどん：試算はまだであるが、客数が 20 倍になった店もある。

・従来の名物は、ある程度高額なもので観光客がメインターゲットであったが、Ｂ級ご当地グルメは、安価で観光資源でなかったものを地元で食べられることが重要である。

・ポイントは低価格、近場で低単価の巨大マーケットが対象で、平日は地元客、週末は観光客をメインターゲットとし、平日の売上を上げることが重要となる。地域外に対して情報発信をするが、あくまで地元のお客さんを呼び込むことを忘れないようにする。

■食のまちおこしの取り組み

・「食」が先ではなく「まちおこし」が先：Ｂ－１グランプリの成功の裏にあるものは、単に食べ物がおいしかったからではなくて、まちおこしに一生懸命取り組む人がいて、日常にあった食べ物を地域資源として認知するという作業をやったことがポイントである。

・飲食店が中心にやってはいけない：食のまちおこしにおいて、直接受益者である飲食店が前に出るとまちおこしの活動が広がっていかない。仕組みとして飲食店の関係者は、中核で動くとしても前面に出ないことが成功の秘訣である。

・「創る」のではなくまず「探す」：探す方が創るよりも簡単のようであるが、創る方が簡単。しかし、平均寿命は 3 年。地元で当たり前のものを外から評価されることが非常に価値あることで、まちおこしの仲間を増やすことにもつながる。

・観光客をターゲットにしてはいけない：観光客だけをターゲットにしてはいけない。地域の食文化をＰＲすることで、地元の人に見直させ、周辺の人に知ってもらうことが重要である。これにより商圏を拡大させることができる。

◆講演に対する質疑及び討論

Ｑ．観光客受入の際に、永続的にリピーターとして取り込んでいくためのポイントとは何か。

Ａ．地元がやっている事（食文化等）をしっかりとＰＲすること。また、顧客の不満となるよ

うな要素については、受入側地域全体で統一したツールをつくる作業が必要かもしれない。

Ｑ．愛Ｂリーグの取り組みは、今の時代の停滞的な状況にマッチしている部分があると思うがどのように考えているか。

Ａ．まず、Ｂ－１グランプリは、取り組みについて誤解されないようにメディア戦略を徹底的にやっている。外的要因としては、不景気の中で、テレビ等のメディアが制作コストをかけずにある程度数字をとりやすいＢ級グルメというマーケットにうまくはまり込んだという事とそこに地方というキーワードがあったこと。もうひとつは、まちおこしの活動の本質が変わってきた。それまでの行政主体のやり方から、行政職員であっても一市民として参加し、まちのために取り組んでいることがポイントではないかと考える。

Ｑ．今後愛Ｂリーグにおいて、食以外にも広がりを持たせるビジョンがあればそれは何か。

Ａ．色々なところに脚光を浴びせられることができたらいい。食べ物でなくても、まちを元気にするために取り組んでいる団体には、支部会員として参加してもらってもいいとの議論も出ている。愛Ｂリーグのネットワークの中で価値を共有したり、Ｂ－１グランプリとはまったく別に次のステップのアイデアが出てくれば、ネットワークを使ってやろうという話も出ている。

Ｑ．まちおこしにおける「食」(食材・メニュー)を選ぶ主体は誰か。

Ａ．まず、誰かが何かをしなければならないという取り組みではない。まちを元気にするためにどうすればいいかを取り組みたい人であれば、主体は誰でもよい。

Ｑ．地域資源を発掘する取り組みにおいて、地元の人材で出来ているところと外部を入れてやっているところの割合はどのようになっているか。

Ａ．純粋な応援団として入っている分には問題ないが、愛Ｂリーグにおいてコンサルを入れてうまくいった例はない。業務・職務で取り組む人ではこの活動において役割を担うことができない。

Ｑ．温泉地の場合、最大の消費額を増やすのが宿泊産業である。その中で、各地で様々なイベントを行っているが宿泊につながらず、地域にお金が落ちないことが多い。こういった悩みに対して何かよい事例はないだろうか。

Ａ．八戸せんべい汁研究所の例では、通常の観光 PR において首都圏での認知度は二桁いくことは難しいが、「八戸せんべい汁」のＰＲでは、その認知度は短期間で 18%にもなり「八戸」の認知度も上がった。それが呼び水となり観光客が訪れ、せんべい汁を提供する居酒屋が賑わった。夜の飲食が増えることでホテルも増えている。これらに併せて地元横丁のマップ作ったり、「あさぐる」という朝風呂(地元文化)と朝市(食)あわせた乗り合いタクシーツアー(交通)をホテル（宿泊）と連携して取り組んでいる。

◆その他、委員からの意見

・以前地元では、せんべい汁はお客様に出すべき料理ではないとの評価であった。したがってＰＲしようとしても冷ややかな反応で反対もされた。しかし、200 年食べ続けられたということは、多くの人を引きつける魅力があるということであり、日常の当たり前に価値を見いだせるかが重要なポイントである。

・まず、主体になる人たちがいるかどうかが重要で、新しいものを創ってやっていこうとしているところでは、「まちを売る」ことと「物を売る」ことの目的の違いから愛Ｂリーグとの親和性が低くなってしまう。開発型が悪いということではないが、地元で元々食べられていたものを丁寧に発掘することが重要である。
・食べ物でなければいけないというわけではない。たまたま食べ物で成功しただけであって、伝統工芸や温泉や祭りなどの地域資源をどのように売るかの仕掛けが重要である。愛Ｂリーグの成功例から、自分のためではなく地域のため、みんなのためと考える人がグループを組んでＰＲしていくという意識が大事であることがわかる。
・韓国への日本人旅行客が、現地で提供される料理が日本人向けにと考えていた辛くない料理から現地の味に代わったことであっという間にリピーターになったことがあった。辛味を落すということは、受入側のやさしさでもあったが、結果的にはおいしくなかったということでもある。
・あえて外の人に合わせる必要はない。「観光客に」ではなく、「観光客も食べられる」でよい。しかし、観光客が食べ方がわからない等の場合には、誤解を招いてはもったいないので、そういった場合には対応が必要である。

◇第 3 回委員会のまとめ

・国内の観光客を満足させることができないのに、海外の観光客を満足させることはできない。最も厳しい目を持ち、場合によってはリピーターとなる国内の顧客を大事にして満足してもらうことが重要である。
・しっかりとした理念と仕組みのもとに、愛Ｂリーグ(参加団体)では、よい店しかプロモーションをしないトップランナー方式を取っている。さらに、最も厳しいお客である地域の人が品質をブラッシュアップしていく仕組みを持っている。Ｂ－１グランプリというお披露目の場で全国に情報発信をして、地元の人が食べている良い物を、商圏外のお客さんに現地に来てもらい、食べて、飲んで、宿泊して、楽しんでもらうこの循環構造を作っていくことが重要で、きわめて奥の深いマーケティングがここでは行われている。最先端のマーケティング理論が芽生え始めていると強く感じている。
・第 2 回の委員会でもあったように、多くの人にとって重要なのはアクセスであり、いかに導線を創り込んでいくかを考えていくことが重要である。
・日常の当たり前の価値をしっかりと認識して、それを情報発信を通じて誘客し、導線をしっかりと創り込み、さらに業種業態を超えた連携に取り組むことが重要である。
・顧客側の価値基準が明確になっていくことで、サービスの生産側のやり方が安定してくる。やるべきことをしっかりと明確化し、やらなくていいことを探して生産性を高めていくことが大きなポイントになると考える。

2-5 観光関連サービス事業者が取り組む「観光コンテンツの付加価値向上」

観光関連サービス事業者は、自身を取り巻く環境や、各地域の観光資源等を活用しながら、現地に訪れた観光客に、各事業者それぞれのサービスを提供している。

九州の観光関連サービス事業者についても、観光客が求めているニーズを把握し、絞り込み、それを踏まえたサービス（おもてなし）の提供で顧客満足を引き出していかなければならない。そのためには、顧客ニーズのベースとなる九州の観光ポテンシャルを整理し見直すことも必要である。

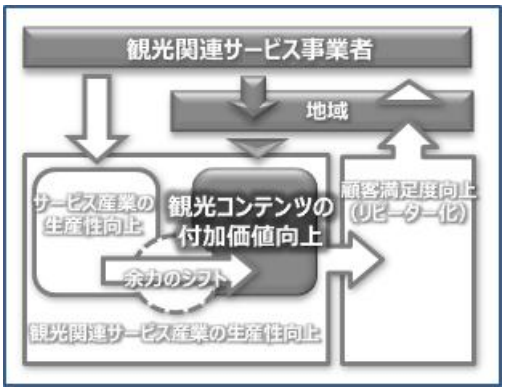


図 15　委員会における検討内容

本委員会では、この観光ポテンシャルとして、多種多様な「観光のコンテンツ」や、新しく注目されている「観光形態」、新しい顧客ターゲットとしての「インバウンド」等について検討し、以下の要点が挙げられた。

- 九州の観光コンテンツのポジション把握
- 地域のコンテンツを発掘・認識
- 「地域力向上」と「異業種連携」
- 各事業者が観光コンテンツの付加価値向上に取り組むには（余力のシフト）
- 九州を訪れた観光客の満足度を高めてリピートさせるために

2-5-1 九州の観光コンテンツのポジション把握

九州における観光ポテンシャルを考えた場合、多種多様な観光コンテンツが存在・分散している（図 16）（図 17）。具体的には、阿蘇（火口と世界一のカルデラ）や別府（世界一の湧出量）等に代表される世界レベルの観光コンテンツから、“異日常”を提供できる魅力的な小規模コンテンツが揃っている。しかしそれは特定の地域にあるわけではなく、九州の各地域に分散している。

ここでいう、“異日常”とは地元の人が大切にしているもの（文化、風土、歴史等）を疑似体験するような日常に近いが、少し違った日常という意味合いで定義している。

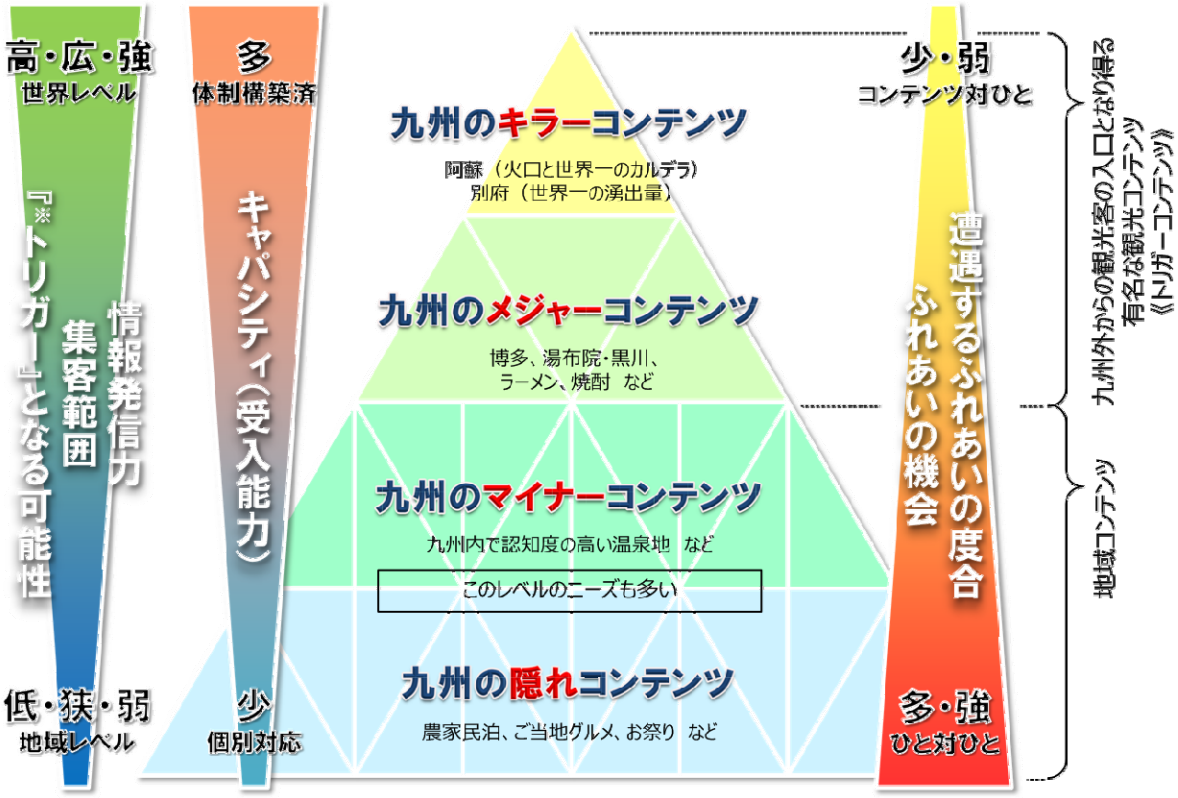


図 16　九州における観光コンテンツのレベルと特徴（概念図）

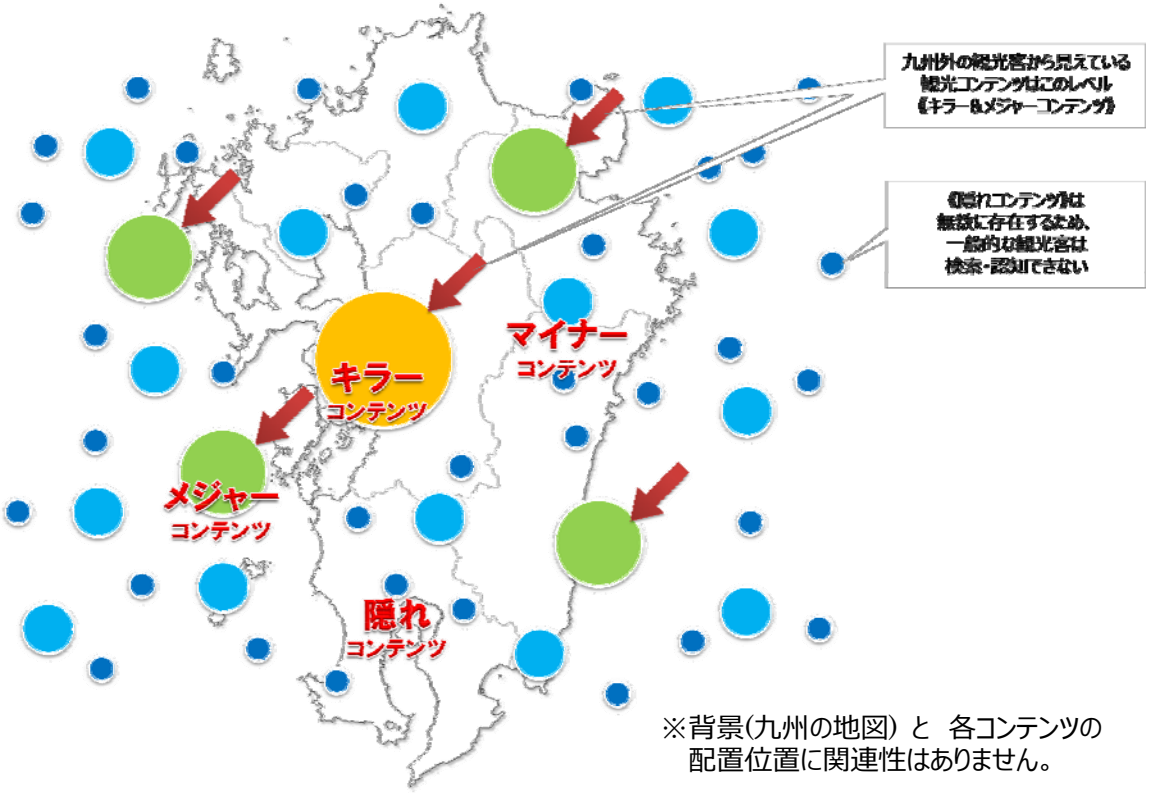


図 17　九州における観光コンテンツの分散（イメージ）

図 16 において、コンテンツを 4 つに分けて定義しているが、この分類は見る人によって変わるため、本報告書では、便宜上「キラー」は世界規模、「メジャー」は日本規模、「マイナー」は九州規模、「隠れ」は地域内で認識されているという分類で定義している。

また同様に、「トリガー」については、本報告書では、旅行先（目的）選定のインセンティブとなる観光コンテンツ（潜在的旅行者が選定対象として思い浮かべる観光コンテンツ）のことを表現している。

一般的に、九州外の観光客からのトリガーとなり得る観光コンテンツは、「キラー」や「メジャー」コンテンツのレベルであり、「隠れ」コンテンツのレベルは無数に存在するため、その情報量も膨大で、観光客が検索したり、認知すること自体が困難である（検索・認識できない）。

しかしそれは、観光コンテンツとしての魅力が低いというわけではなく、“ 異日常 ” を提供する場合等では、顧客満足につながる「おもてなし・ふれあい」の度合や機会は多いとも考えられる。さらに観光ニーズの多様化からも、見る人によっては、「隠れ」が「メジャー」や「キラー」になることも十分考えられる。さらに、阿蘇や別府といった「キラー」や「メジャー」コンテンツの周囲や内部にも、地元の人しか知らない「隠れ」や「マイナー」といったコンテンツが存在している場合がある。

九州の観光関連サービス事業者は、顧客（観光客）に対して提供するサービスやコンテンツを正確に伝えるために、まず、九州における観光コンテンツの位置づけをしっかりと把握する必要がある。その上で、その観光コンテンツがトリガーとなるように、コンテンツの魅力を高めることも重要となる。

2-5-2 地域のコンテンツを発掘・認識

各地域で提供されている観光コンテンツの具体例としては、「食」、「産業（産業遺産）」、「まち・景観」などが挙げられる。これらについては、新しいブランドを創出させるのではなく、地域のいつもの生活・文化を活かして、観光客に“異日常”を提供するよう心がけることが重要である。

表 3 に事例として、委員会及びヒアリングから出された、九州において“異日常”を提供している観光コンテンツを示す。

表 3　九州において“異日常”を提供している観光コンテンツの例

場所	観光コンテンツ	その他
佐世保・長崎	①バーガー　②米軍基地と共存する独特の雰囲気 ◇「お酒の後はバーガー」が地元の定番	高速バスとの連携、 偽物を許さない戦略
久留米・福岡 《まちたび》	○住民が選出した74コンテンツ ◇まずは住民の地産地消、地場産業を見直す機会	質の高いパンフレットは知名度が高い
湯布院・大分	①温泉　②料理 ◇由布院料理研究会で料理レベルの底上げを図る	地元シェフがレシピを交換
高千穂・宮崎	○高千穂牛 ◇元々松阪牛の子牛として出荷されていた	観光業界だけでなく 農家も参加する
五木村・熊本 《ヘルスツーリズム》	①温泉　②スローフード　③生活文化　④地形　など ◇健康・長寿を活かした観光	『地形療法※1』として展開
苅田町・福岡	①工場見学　②棚田　③一粒かき ◇多様な産業や特殊な地形変化を活用	工場から棚田まで多彩なコンテンツが揃う
姫島・大分	①島の生活文化　②車エビ養殖　③蝶・アサギマダラ ◇盛んな車エビの養殖などをコンテンツ化	遊覧船、ガイドなどLLPが総合的に支援
小値賀島・長崎	○島の生活文化・自然 ◇特別な観光資源ではなく普段の島をコンテンツ化	NPOが中間組織として旅行業、レストラン経営、お土産開発等に取り組む

※1 地形療法:「自然環境を利活用して歩行運動（ウォーキング）を行うことによって健康・体力づくりと保養に資することを目的とする療法である。」《引用》社団法人日本観光協会：ヘルスツーリズムの手引き，P23（2010.3）

食のまちおこしにおいても、その要点の一つは「（まちおこしに一生懸命取り組む人がいて）昔からその地域で日常的に食べていたものを地域資源として認知するという作業をやったこと」であった。

九州の観光関連サービス事業者は、観光コンテンツとして、この“異日常”を提供する場合、特別なものを創り出すようなアプローチではなく、地元にある当たり前の資源を、如何に観光コンテンツ(地域資源)として認識することができるかが重要となる。またそのコンテンツが、観光客に魅力あるコンテンツとして認識されなければ、提供し満足してもらう機会は訪れないため、観光コンテンツとして認識してもらうための仕組みや取り組みは必要となる。

(1)“参加・体験型”の観光形態が注目され小規模コンテンツにも誘客の機会が到来している

近年、旅行者の観光ニーズは多様化しており、その旅行スタイルも変化している。地域に訪れる観光客の新しい観光形態を踏まえてコンテンツを見直す必要がある。また、そうした視点から

サービスを見直すことにより高付加価値化と顧客満足を引き出す可能性もある。

「ニューツーリズム」は厳密な定義はなされていないが、テーマ性が強く、人や自然とのふれあいなど体験的要素を取り入れた新しいタイプの旅行を指す。「ふれあい」や「おもてなし」の度合いが高く、目的意識が高い「マイナー」や「隠れ」といった小規模コンテンツにとっては、誘客の機会が到来していると言える。テーマとしては、産業観光、エコツーリズム、グリーンツーリズム、ヘルスツーリズム、ロングステイなどが挙げられ、地域の立場からその特性を活かすことが必要とされる。表 4 に各テーマの内容を参考として記した。

「着地型観光」についても、事例は様々考えられるが、その観光形態としては、地域を訪れた観光客に、地域の人々が地域の資源を活かした付加価値の高い体験型のプログラムを提供することであり、「ニューツーリズム」とも深く関連する。

九州においては、その豊かな自然を活かしたり（グリーンツーリズム、エコツーリズム等）、各地域を支えている産業施設や産業遺産などの建築物等の資源を活かすこと（産業観光等）でその取り組みは可能である。医療・健康ツーリズムについては、九州新幹線鹿児島ルートの全線開業とも相まって、鳥栖の重粒子線治療施設(2013 年 開設予定)や指宿の陽子線治療施設(2011 年開設)など注目されている。

表 4　ニューツーリズムのカテゴリー

カテゴリー	内容
産業観光・ (産業遺産観光)	歴史的・文化的価値のある工場等やその遺構、機械器具、最先端の技術を備えた工場等を対象とした観光で、学びや体験を伴うものである。産業や技術の歴史や伝承すること、現場の技術に触れることは、当該産業等を生んだ文化を学ぶことであり、将来的な産業発展のためにも重要な要素である。
エコツーリズム	自然環境や歴史文化を対象とし、それらを損なうことなく、それらを体験し学ぶ観光のあり方であり地域の自然環境やそれと密接に関連する風俗慣習等の生活文化に係る資源を持続的に保全しつつ、新たな観光需要を掘り起こすことにより、地域の社会・経済の健全な発展に寄与し、ひいては環境と経済を持続的に両立させていくことにつながるものである。ホエールウォッチングなど野生生物を観察するツアーや、植林や清掃など環境保全のために実際に貢献をするボランティア的ツアーなどが、これに当たる。
グリーンツーリズム	農山漁村地域において自然、文化、人々との交流を楽しむ滞在型の余暇活動であり、農作業体験や農産物加工 体験、農林漁家民泊、さらには食育などがこれに当たる。
ヘルスツーリズム・ (メディカルツーリズム)	自然豊かな地域を訪れ、そこにある自然、温泉や身体に優しい料理を味わい、心身ともに癒され、健康を回復・増進・保持する新しい観光形態であり、医療に近いものからレジャーに近いものまで様々なものが含まれる。
ロングステイ （長期滞在型観光）	長期滞在型観光は、団塊世代の大量退職時代を迎え国内旅行需要拡大や地域の活性化の起爆剤として期待されるものであるとともに、旅行者にとっては地域とのより深い交流により豊かな生活を実現するものである。

（参考：観光立国観光立国推進基本計画）

(2)海外からの観光客（インバウンド）が顧客ターゲットになる

東アジアとの地理的な近接性、さらにクルーズ船の寄港増加や中国人への観光ビザ取得要件緩和等により、海外からの観光客（特に、中国、韓国、台湾などの旅客）が九州における観光ビジネスのターゲットのひとつになっている。また、アジアを中心に中国人観光客の誘致競争が激化しており、九州の観光関連サービス事業者もこうした現状を踏まえて対応していかなければならない。

観光関連サービス産業の多くの現場では、インバウンドの受入れにあたって“特別なことをしなければいけない”というように思われている事が多いが、インバウンドの旅行目的の多くは、日本という外国人にとっての“異日常”を体験するというもので、あえて特別なことをする必要はないというような意見が、委員会の中での議論では大半であった。

当然、文化の違いをインバウンドが熟知して訪れる訳ではないので、ある程度は受入側が知らせる努力をしなければならないが、インバウンドを受け入れようとする気持ちが重要であり、個別のインバウンド対応や施設内の表示といった細かい部分までを地域で統一する必要は無い。例えば、「厠（かわや）」では意味が伝わらないので「Toilet」にする等の細かい取り組みについては、事業者の判断(自然体)で実施すれば良いと考えられる。

また、国内の観光客を満足させることができない状況で、海外の観光客を満足させることはできないという意見も出された。インバウンドの対応についても、国内の旅行客と同様に、地域のいつもの生活・文化を活かして、日本という“異日常”を提供するよう心がけることが重要である。

以下に、委員会や委員へのヒアリングによって得られた「インバウンド」に関連する事柄について要点を記した。

■メジャーなルート以外にも恩恵はあるのか？誘致の可能性は？

・国内観光客と同様にインバウンドにおいても、観光コンテンツとして認識されるかが重要であり、トリガーとならない場合には、マイナールートへの誘致は難しい。例えば、湯布院などの地域ブランドが観光客のトリガーとなる上で重要となる。
・短い滞在日数では、日程の関係で南九州に行く人は少ない状況にある。交通アクセス等の確保や観光ルートに組み込まれるような取り組みが必要となる。

■特別な事をする必要はあるのか？

・インバウンドを受け入れようとする気持ちが重要であり、個別のインバウンド対応や施設内の表示といった細かい部分までを地域で統一する必要は無いと考えられる。課題は施設ごとに異なるため統一ですべきことではない。
・外国語が話せなくても指さし会話集などで対応可能な場合も多い。
・文化の違いについては受入側が知らせる努力をしなければならない。これらを行うことで、インバウンドの旅行レベルもさらに向上すると考えられる。
・韓国の観光客は週末旅行感覚で違和感なく移動する。日本の生活体験や和風体験、日本人に人気の場所に行きたい等のニーズがある。また、宿泊施設のランクにはこだわらない観光客が多

い。

・韓国において九州の情報が揃っているのは個人ブログである。その情報量は多く、影響も大である。すなわち良いことも悪いことも口コミで広がる。

・指宿の砂蒸し風呂は“服を着たまま”温泉に入れるので外国人に有名である。

・インバウンド向けの情報量が少ないことに起因したミスマッチがある。

【事例】→案内された部屋が違うトラブル（高級な部屋の写真が掲載されている）

→中国との文化の違いによるミスマッチ（「ビール、前菜が冷たい」といったレベル）

→駅から宿までのルートのような単純な問い合わせが多い。

・LCC（ローコストキャリア）を活用した取組みも進んでいる。

2-5-3 「地域力向上」と「異業種連携」

観光関連サービス産業に携わる各事業者は、その地域のコアとなる資源（観光コンテンツ）により、訪れた観光客に対して各種のサービスを提供している。つまり、この産業は地域の観光コンテンツが観光客に認識され、現地に来てもらわなければ成立しない。

委員会の講演や討論の中では、観光関連サービス産業の振興を検討する上で、「サービス産業の生産性向上」の取り組みだけではなく、「観光コンテンツの付加価値向上」との両面に取り組むことが、観光関連サービス産業においては重要との議論があった。観光コンテンツの付加価値向上に向けた取り組みについては、「地域力向上」や「異業種連携」というキーワードが挙げられた。

以下に、委員会や委員へのヒアリングによって得られた「地域力向上」と「異業種連携」についての要点を記した。

(1) 地域力向上

観光客にとっての魅力は、その地域の住民にとっても魅力的であることが重要である。つまり、地域の観光産業を振興させるには、そこに住む住民が地域の観光資源の魅力を正しく理解しなければならない。また、そうした魅力を観光資源として育てていくための地域力向上が欠かせない。

本委員会では、これらの取り組みに対して、地域住民の取り組む姿勢であったり、コンテンツを磨き上げる思いのようなものを“地域力向上”と定義して議論を行った。

■観光振興のための地域力向上に必要な要素

◇住民意識向上

・まちおこし等の取り組みをまち全体で取り組まないと、効果あるコンテンツになり辛い。

◇顧客ターゲットを明確化

・地域力向上においても、すべてのことに取り組むことは困難であり、取り組む人の負荷となる。効率化を図るためにも顧客ターゲットの明確化が必要。

◇専門性の高いインタープリターの育成

・地域に訪れた観光客に対し、その地域の(日常の)魅力を体験してもらい、満足を得てもらうために、地域の魅力を正確に知る存在が必要。

◇中心となる人物、組織の存在（何を目標とするか目的を明確化できる）

・まちを元気にするために取り組みたい人であれば、主体は誰でも良い

■どうしたら地域の魅力を観光資源として認識出来るのか（地域資源発掘プロセス）

【事例】地元で元々食べられたものを丁寧に発掘（愛Ｂリーグ）

○探すほうが創るよりも簡単のようであるが、創る方が簡単。しかし平均寿命は 3 年。地元で親しまれているものを外から評価されることが価値あることで、まちおこしの仲間を増やすことにもつながる。

(2) 異業種連携

地域の魅力を観光資源として育てる動きは、特定の業種だけがメリットを享受するのではなく、地域が一体となって取り組みを進めていく必要がある。ひと言で言うと、異業種連携によるまちおこしである。さらに異業種が連携するためには、共通の目標（地域のコアとなる魅力を高める）に向けて共通認識のもと取り組みを進めていくことが望ましいという議論が、委員会では行われ、以下のようなテーマが挙げられ議論された。

■九州における連携のきっかけとして注目すべきは？

◇交通アクセスのストレスフリー化

・九州新幹線鹿児島ルートの全線開業により、九州内の交通アクセスの利便性が向上する。これをきっかけに誘客するためには、観光地間での連携や提供するコンテンツまでの二次交通等を考慮することが重要となる。さらに二次交通を考える場合には、観光客の移動における負担を軽減するために、SUNQ パス※2 のような取り組みが望まれる。

※2　SUNQ パス：九州島内および山口県下関市周辺の高速バス、および一般路線バスのほぼ全線と一部の船舶が乗り放題となるフリーパスチケット

◇ニューツーリズム（産業観光、産業遺産観光、ヘルスツーリズム、など）

・例えば、九州には「産業観光施設」や「産業遺産」といった施設や建築物が混在している。これらを各エリアの連携により、“観光のストーリー作り”に取り組むことも、観光資源の魅力を高める上で重要と考えられる。

2-5-4 各事業者が観光コンテンツの付加価値向上に取り組むには(余力のシフト)

「サービス産業の生産性向上」と「観光コンテンツの付加価値向上」との関係について、図 19 にイメージ図として示した。

観光関連サービス産業に携わる個々の事業者が、自身の付加価値を向上させるためには、提供するサービスや地域の資源を、顧客（観光客）に対して観光コンテンツとして認識してもらう必要がある。

したがって、前述したような「地域力向上」や「異業種連携」に取り組むためには、少なからず、人・もの・金・技術といった資本の投資が必要となる。

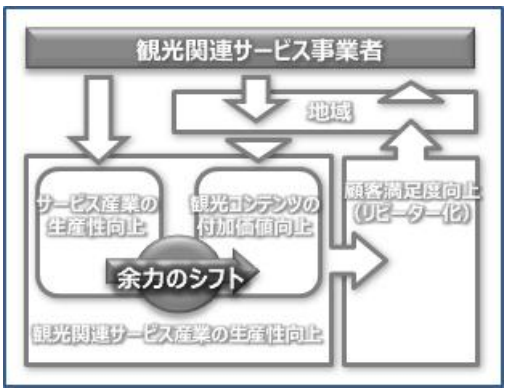


図 18　委員会における検討内容

一般的に、観光関連サービス産業の現場は、資金、労働力といった資本が不足しているため、その余力を生み出せないと考え、高付加価値化を図れないと考えていることが多いという指摘も委員会ではあった。しかし一方では、2-4-1 で述べたように、観光客が求めていないサービス（ミスマッチ）を提供し続けている現場が多いのも事実である。

よって観光関連サービス産業に携わる個々の事業者は、この「観光コンテンツの付加価値向上」に投資するための余力を捻出するために、顧客（観光客）の満足につながらない「ミスマッチ」なサービスを把握し、客観的根拠にもとづいた効果の「見える化/見せる化」に取り組むことが望まれる。つまり、「サービス産業の生産性向上」における効率化によって得られた余力を、事業者自身の付加価値向上に充てるだけでなく、地域において取り組む「地域力向上」や「異業種連携」に余力をシフトさせることで、「観光コンテンツの付加価値向上」にも取り組めるのではないかと考える。

図 19 に示すように、ここで重要なことは、余力のシフトにより投資した資本は単なる“地域への貢献”ではなく、地域の観光コンテンツの魅力向上・観光客の増加に繋がり、回りまわって事業者の利益として返ってくる、という点である。確かに昨年度事業では、一事業者の効率化がその事業者自身の付加価値及び利益に繋がるモデルを実証したが、観光関連サービス産業の場合は、そこに「地域」という視点が必要となる。例えば、城崎温泉では、1 つの旅館で集客するのではなく、町そのものを 1 つの旅館と捉え、宿泊・飲食・物販・外湯などが連携し地域全体が win-win の関係を築いている。このようにして、地域の中で様々な業種が連携し、地域の魅力を高めることで各事業者が収益をあげることができる。そして現在、「ゆかたクレジット」により観光客の利便性向上ないしは満足度向上を図るとともに各事業者の生産性向上を図り、余力を生み出し、地域的な取り組みに更に力を入れようとしている。このように、事業者自身の取り組みは「地域」を通じて結果的に自らに還元されるという視点が、観光関連サービス産業においては重要であると考える。

上記のような観点から、観光関連サービス産業の分野においても「サービス産業の生産性向上」という取り組みは、非常に大きな意味合いを持つことになる。

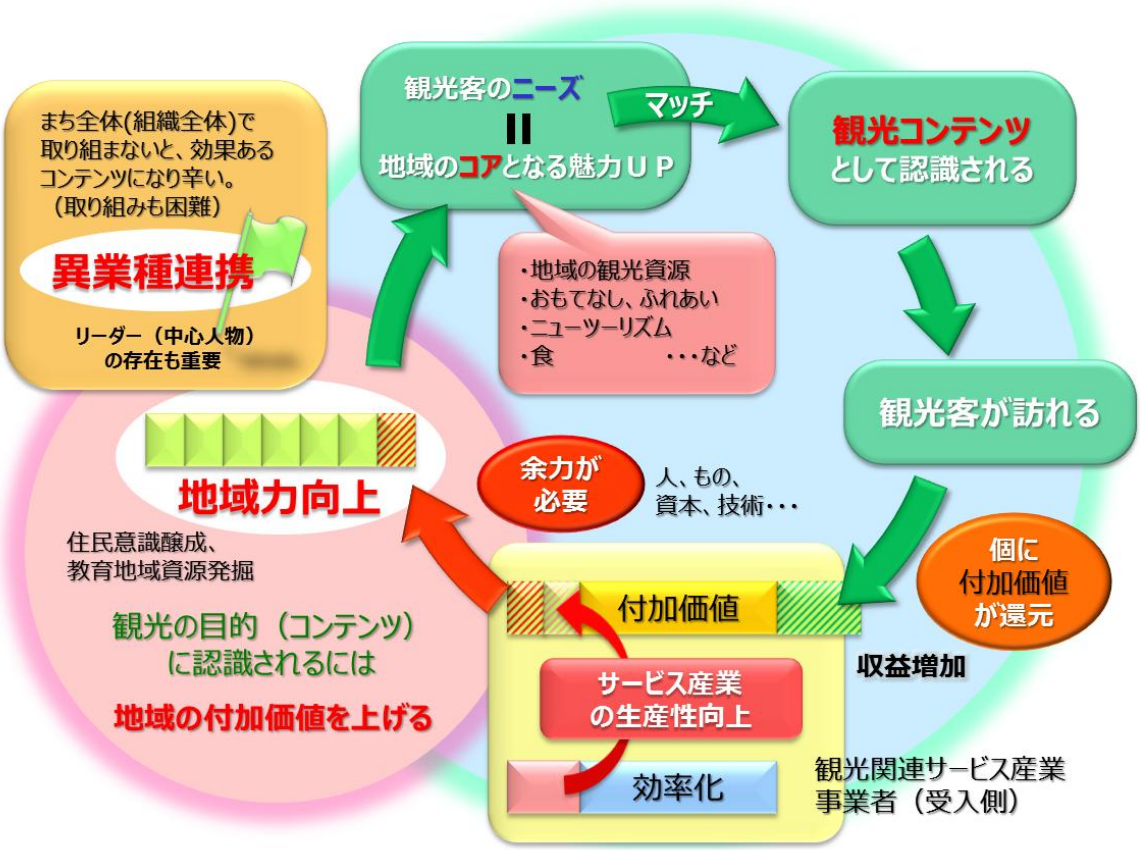


図 19　「サービス産業の生産性向上」と「観光コンテンツの付加価値向上」との関わり

2-6 九州を訪れた観光客の満足度をさらに高めてリピートさせるために

これまでは観光関連サービス事業者の生産性を向上させ、事業者と地域が一体となって地域のコンテンツの付加価値を高めて、観光客が訪問したいと思うような魅力を備えるための取り組みについて述べてきた。

このような取り組みにより、観光コンテンツが魅力を備えれば、徐々に観光客が訪問し始めると思われる。しかしながら、その先も同じ魅力だけで訪問客数が継続的に増加し続けるようなコンテンツはそれほど多くはないと思われる。また、既に観光コンテンツとなって訪問者に魅力を提供している地域であっても、観光客数が伸び悩むケースはそれほど希では無いと思われる。

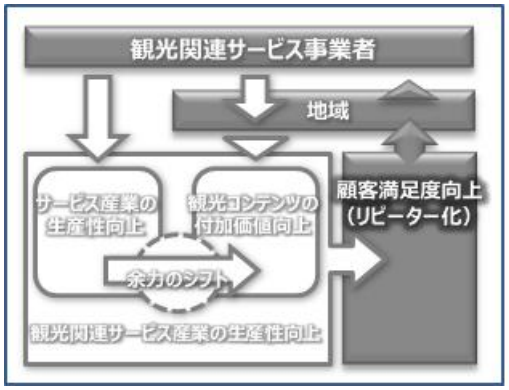


図 20　委員会における検討内容

ここでは、委員会で検討された観光コンテンツの魅力を更に高め、その新鮮さを維持することで顧客満足度を更に向上させ、訪問した観光客を再訪問（リピート）させる取り組みについて述べる。

2-6-1 コンテンツ単位の顧客囲い込みからレベルを超えた連携へ（組み合せ型）

これまでの観光コンテンツについては、図 21 左の《単独コンテンツ型》に示すように、コンテンツ単位で観光客をリピートさせようとする“囲い込み”の取組みが比較的多いように思われる。しかしながら、多くの観光客はコンテンツに対して新しい体験を求めており、如何に顧客満足度の高いコンテンツであっても、観光客がリピートする強い動機には繋がりにくい。繰り返し訪問するリピーターを続けて満足させるためには、コンテンツ側も相当の負荷を掛けて魅力を高め、新鮮さを維持しなければならない。また、このような《単独コンテンツ型》の取り組みでは、地域外から目を向けられ難いマイナーコンテンツや隠れコンテンツにとっては、困難を伴うものとなってしまう可能性が高い。

それに対して、各レベルのコンテンツが持つ特徴を活かした一例が《組み合せ型》（図 21 右）である。この組み合せ型は、キラー・メジャーコンテンツのようなトリガー（集客の起点）から、マイナー、隠れコンテンツに旅行者を誘導するものである。このような、レベルを超えたコンテンツ連携により、産み出されるメリットを以下に挙げる。

○ 組み合わせの総合力でコンテンツの観光価値を高めることが出来る
○ キラー、メジャーレベルのコンテンツは、単独でトリガーとなる魅力を有しているものの、殆どの場合リピート率はそれほど高くはない。しかしながら、周辺コンテンツとの組み合せによって魅力が増し新鮮さが維持されることで、リピーターを確保できる。
○ マイナーや隠れレベルのコンテンツは、観光客の訪問に結びつけるほどの情報発信を単独で行うのは困難である。しかしながら、周辺のキラーやメジャーレベルのコンテンツに訪問した観光客に対してコンテンツの魅力を発信する事で、効果的な PR を行う事ができる。

観光客がリピーターになる条件で無視できないものとして、本委員会では、ひと対ひとの“ふれあい”や“おもてなし”が挙げられた。

マイナーや隠れレベルのコンテンツでは、2-5-1 で述べたように、一般的にひと対ひとのふれあう機会が多く密度も高い。そこで、それらのコンテンツを周辺コンテンツと有機的に組み合せることができれば、コンテンツ自体の魅力だけでなく“ふれあい”や“おもてなし”といった顧客満足度の高い魅力を付加することができ、観光客にもう一度その場所を訪れたいと思わせることができる。九州地域にはマイナーや隠れレベルについても魅力あるコンテンツが多いため、こうした取組みが十分有効であると思われる。

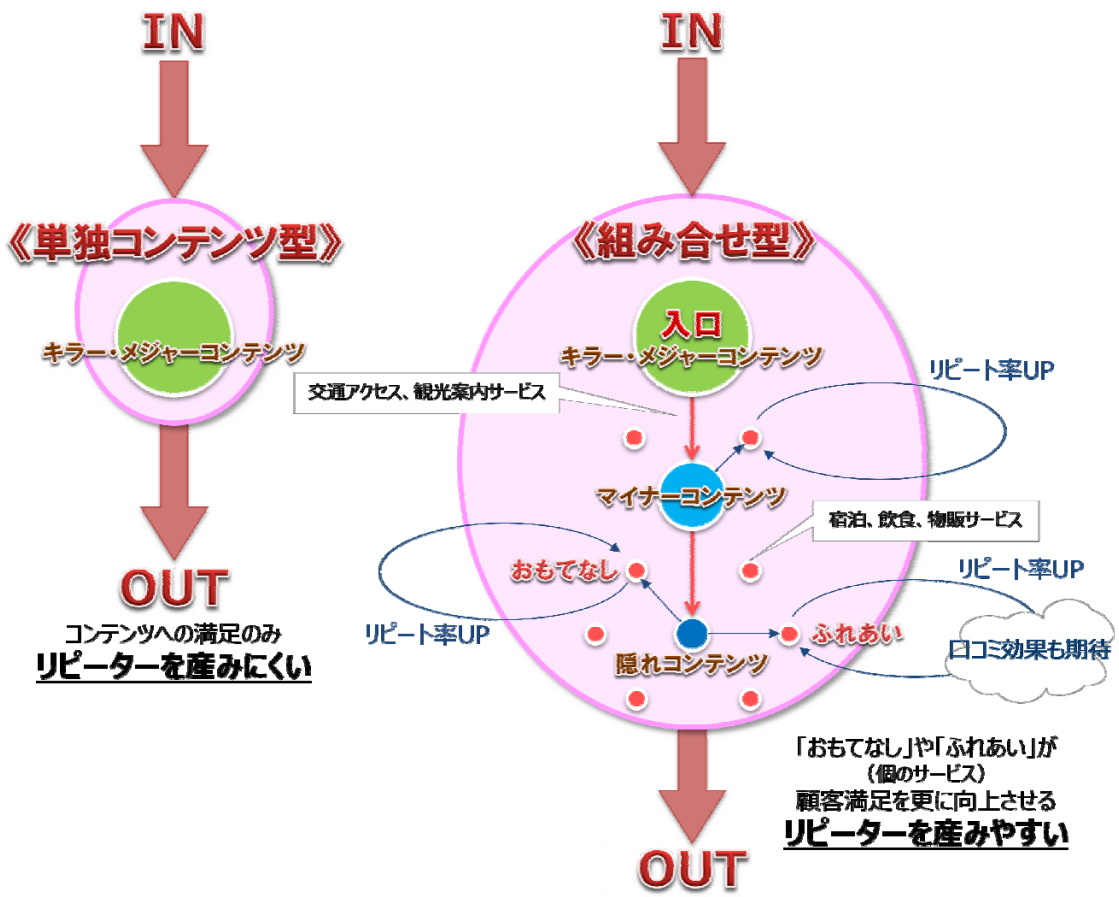


図 21 コンテンツ間の連携を強化した《組み合せ型》のイメージ

2-6-2 観光客を周辺コンテンツに導く仕組みづくりの必要性

《組み合せ型》は、単純にコンテンツを組み合せただけでできあがるものではない。「マイナー」、「隠れ」コンテンツは観光コンテンツとして広く知られている訳ではないため、《組み合せ型》を構成するコンテンツ間の「交通アクセスの確保」と「観光案内機能の連携」なども重要な要素となってくる。

交通アクセスの確保については、誰もが独自の交通システムを構築できる訳ではないので、地域の公共交通機関等との連携が欠かせない。

見落とされがちなのは、後者の観光案内機能の連携である。例えば、通常であれば観光案内所は、その地域の魅力を紹介する施設である。しかしながら、《組み合せ型》では、全てのコンテンツが従来の管轄エリア外の魅力も併せて紹介し、観光客を他所へ誘導するパターンも発生する。特定の観光地を振興するために設置された観光案内所の場合は簡単なことではないが、《単独コンテンツ型》から脱するために、避けては通れないプロセスではないかと思われる。近年では九州内でもこの様な取り組みが始まりつつあるが、こうした取り組みをコンテンツレベルまで浸透させなければならない。

2-7 観光関連サービス産業の生産性向上（まとめ）

観光関連サービス産業の生産性向上のポイントとして、図 22 にそのフロー図を示した。

委員会において様々な事例について検証した結果、九州経済産業局において平成 20～21 年度に実施した「サービス産業の生産性向上」等に関連する事業と同様に、観光関連サービス産業においてもサービスイノベーションを実現する事業者は、顧客満足に至らない取り組みについては“効率化”を行い、これによって得られた余力をサービスの高付加価値化に充てていることが明らかになった。

こうした状況から、特に観光分野では「ミスマッチ」が起きやすい事を念頭に置きながら、客観的根拠に基づいて取り組み（おもてなし/サービス）を観察・分析を実施し、少しずつ「ミスマッチ」を減らしていくことが、サービスイノベーションの実現に向けたアプローチとして効果的であると言える。

さらに委員会においては、観光関連サービス事業者は、他分野のサービス事業者とは異なって、観光分野独特の取り組みが必要となることにも言及した。具体的には、地域コンテンツの付加価値を向上させ、顧客（観光客）に対して「観光コンテンツ」として認識してもらうために「地域力向上」や「異業種連携」といった取り組みが必要となることである。

観光関連サービス産業において、事業者は「サービス産業の生産性向上」の取り組みによる効率化（ムダ・ムリ・ムラの削減）によって生まれた余力を、自身の事業の高付加価値化だけに使うのではなく、事業に大きく影響する「観光コンテンツの付加価値向上」に余力を使うことが望まれる。この余力のシフトによって、「観光コンテンツの付加価値向上」への投資が可能になると考えられ、この投資が地域の魅力向上に繋がり、地域と事業者にも利益をもたらすと考えられる。

また、「観光コンテンツ」の魅力をさらに高め、その新鮮さを維持させ、観光客の満足度を高め、リピート率を向上させるために、コンテンツ単位の取り組み《単独コンテンツ型》だけではなく、コンテンツ間の連携による取り組み《組み合せ型》が有効になると考えられる。

これらの総合的な取り組みは、観光関連サービス産業の分野における生産性向上の取り組みとも言える。

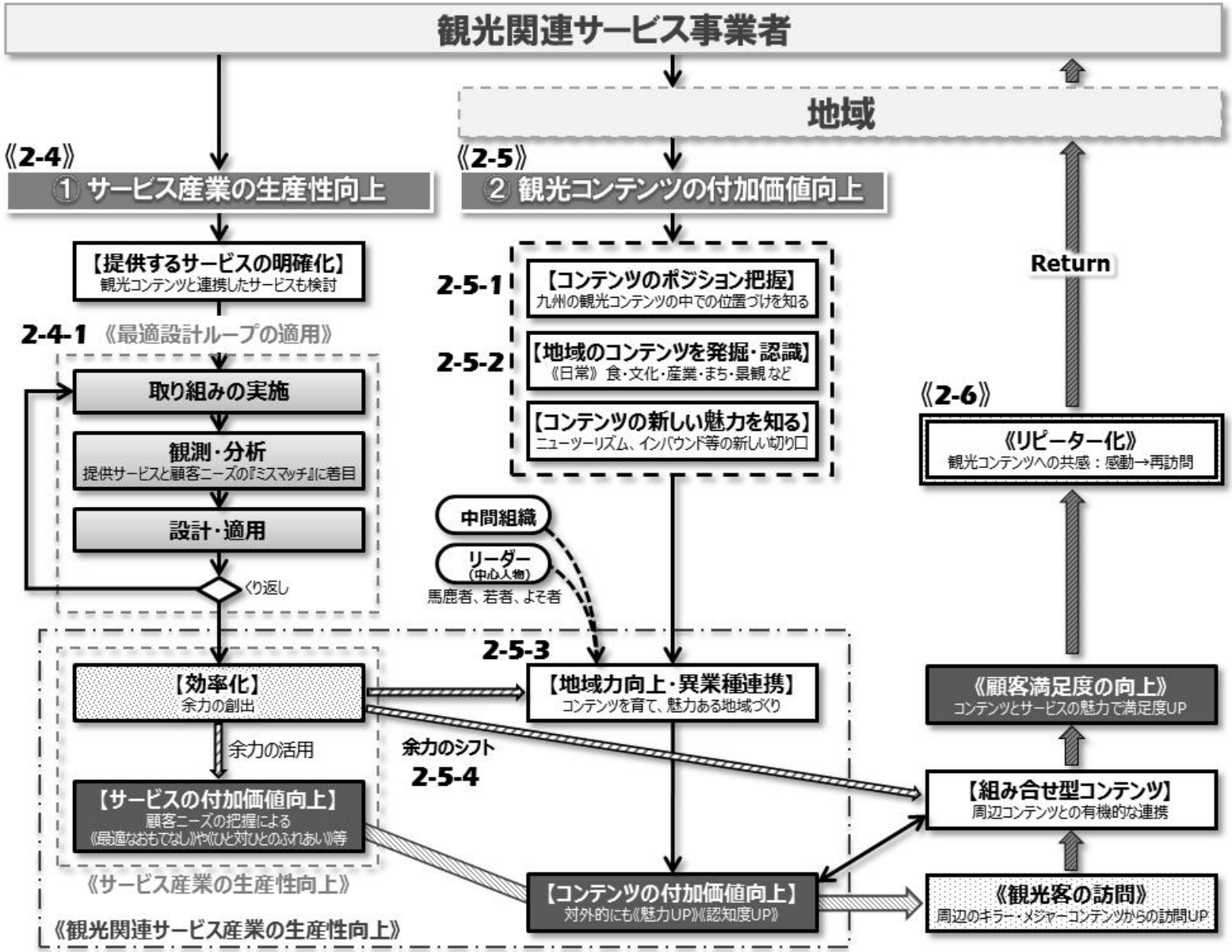


図 22　観光関連サービス産業の生産性向上フロー

第３章　観光関連サービス産業生産性向上 指導人材養成講座

3-1 目的

前述のように、今後、九州の観光関連サービス産業を更に発展させるためには、新しい流れに対応するとともに、付加価値向上・効率化の両立による生産性の向上、すなわち『サービスイノベーション』が実現させる必要がある。このような背景の中、九州経済産業局では平成 20 年度より「サービス産業の生産性向上支援調査事業」等を実施してきたが、事業を通じてサービスイノベーションを達成するために、このような生産性向上の知見を持ち実際の現場を指導する専門家が少ないこともわかった。

そこで本事業では、観光関連サービス産業の事業者に対して生産性向上の手法を効率的に広報、指導するためのエキスパートの育成を目的として、観光関連サービス産業生産性向上指導人材養成講座（以下、「講座」という）を実施した。

3-2 実施概要

3-2-1 講座の構成

講座は全 4 回で実施し、第 1～2 回は座学形式（1 回目が総論、2 回目が各論）、第 3～4 回は現場における実践形式で行った。

尚、第 3～4 回実践講座で対象とする実証フィールドについては、第 1 回九州観光ビジネス強化委員会で選定し、阿蘇ファームランドと阿蘇ホテルにおいて現場での実践を行った。

また、講座受講者は九州経済産業局管内の各県・政令市支援機関の経営指導員や中小企業診断士等を対象とした。

3-2-2 講座の流れ

表 4 の講座概要に示す通り、全 4 回で実施した。

表 4　観光関連サービス産業生産性向上　指導人材養成講座 講座概要

座学講座		実践講座	
第1回	第2回	第3回	第4回
九州経済産業局	九州経済産業局	阿蘇ファームランド	阿蘇ホテル
1.主催者挨拶・趣旨説明 九州経済産業局 ・背景と趣旨に関する説明等 **2.サービス産業の生産性向上** 内藤耕氏 ・生産性向上に関する基礎 ・事例紹介等 **3.昨年度事業の実証内容** 泉義也氏 ・実証内容を紹介	**1.５Sの基本 ２Ｓ(整理・整頓)** 佐藤正樹氏 ・整理・整頓の原則を解説 ・製造業の整理整頓事例 **2.旅館ホテルサービス生産性向上** 佐藤正樹氏 ・事例を中心に体質の強化とサービス向上を解説 **3.サービス産業生産性向上基本となる考え方** 佐藤正樹氏 ・生産性向上の考え方と改善の経営的な意味を解説	**1.実証前後の現場とその後** 後藤弘一氏 **2.実証が全社に与えた影響** 姫井健二氏 **3.現場把握と意見交換** **阿蘇ホテル** **1.施設側の挨拶** **施設概要説明** **2.実践ルール説明** **3.グループワーク** **・アプローチモデルの適応実践** 現場の状況把握 従業員へのヒアリング　等	**1.アンケート分析** 太宰潮氏 **2.グループワーク** **・２Ｓの現場実践** 現場の状況把握 従業員へのヒアリング　等 **・アプローチ実践（続き）** 観測・分析方法の検討 まとめ作業　等 **3.検討内容の発表** **4.施設側との意見交換**

講座では、まず受講者に対して「サービス産業の生産性向上」の概念を知ってもらうと同時に理解してもらうために、第 1 回座学講座において内藤耕氏（独立行政法人産業技術総合研究所サービス工学研究センター）に基本となる考え方と事例の紹介をご講義頂いた。さらに概念を現場に適応させた場合の実例を実感として捉えてもらうために、泉氏（福岡県商工会連合会　※昨年度事業のサービス産業生産性向上モデル検討委員会委員）に昨年度事業の実証内容についてご講義頂いた。

第 2 回座学講座では、実例として佐藤正樹氏（㈱プロフェッショナルネットワーク）に５Ｓ(整理・整頓・清掃・清潔・躾)の話を中心に、旅館ホテルの改善事例をご講義頂き、さらに「サービス産業の生産性向上」の基本となる考え方について、上記改善を例にご講義頂いた。

第 3 回～第 4 回の実践講座については、受講者に昨年度事業の実証現場（阿蘇ファームランド）を実際に見てもらうと同時に、現場の声や全社の改善による変化について施設側からご講演頂き、さらに意見交換も行った。その後、受講者が実際に現場で実践を行う実証フィールド（阿蘇ホテル）に場所を移し、アプローチモデルの適応実践等をグループワークで実施した。

3-3 実施内容

3-3-1 座学講座

（1）第１回

日時：平成 22 年 12 月 2 日（木）13：00～16：40

場所：九州経済産業局 6 階　第１会議室

参加者：受講者 12 名、内藤氏(講師)、泉氏(講師)、九州経済産業局 3 名、オブザーバー2 名
事務局 2 名　　計 21 名

【プログラム】

１．開　会

２．開会挨拶・講座趣旨説明

九州経済産業局　産業部サービス産業室長　湯川 俊明

３．講座スケジュールについて

４．講師の紹介

５．講義

１）「サービス産業の生産性向上について」
(独)産業技術総合研究所 サービス工学研究センター
副センター長　内藤 耕 氏

２）「平成 21 年度サービス産業生産性向上支援調査事業における事例紹介」
福岡県商工会連合会 福岡広域連携拠点
広域経営支援コーディネーター　泉 義也 氏

６．閉　会

写真１　第１回講座 講義風景①

写真２　第１回講座 講義風景②

（２）第２回

日時：平成 22 年 12 月 3 日（金）10：00～15：30

場所：九州経済産業局 6 階　第１会議室

参加者：受講者 12 名、佐藤氏(講師)、九州経済産業局 3 名、オブザーバー5 名、事務局 2 名

計 23 名

【プログラム】

１．開　会

２．実践講座（平成 22 年 2 月 2 日～3 日）の概要について

３．本日のスケジュール

４．講師の紹介

５．講義

１）「５Ｓの基本　２Ｓ（整理・整頓）」
株式会社 プロフェッショナル ネットワーク　専務取締役　佐藤 正樹 氏

２）「旅館ホテルサービス生産性向上」
株式会社 プロフェッショナル ネットワーク　専務取締役　佐藤 正樹 氏

３）「サービス産業生産性向上 基本となる考え方」
株式会社 プロフェッショナル ネットワーク　専務取締役　佐藤 正樹 氏

７．閉　会

写真 3　第 2 回講座 講義風景①

写真 4　第 2 回講座 講義風景②

3-3-2 実践講座

（１）第３回～第４回

日時：平成 23 年 2 月 2 日（水）～2 月 3 日（木）

場所：実践講座①　（2 月 2 日 11：00 ～ 14：00）

阿蘇ファームランド　熊本県 阿蘇郡 南阿蘇村大字河陽 5579-3

実践講座②　（2 月 2 日 15：00 ～ 2 月 3 日 15：00）

阿蘇ホテル　熊本県 阿蘇市内牧 99

参加者：受講者 12 名、泉氏（ファシリテーター）、太宰氏（ファシリテーター）、那須氏（ファシリテーター）、オブザーバー2 名、九州経済産業局 2 名、事務局 2 名　計 21 名

対応者：阿蘇ファームランド　姫井部長、後藤統括マネージャー、藤川部長、石田氏

阿蘇ホテル　和田社長を中心に、阿蘇ホテル側のほぼすべての方（従業員）が対応

【概要】

◇実践講座①阿蘇ファームランド

まず、昨年度の実証（平成 21 年度サービス産業生産性向上支援調査事業）について、後藤統括マネージャーより実際の現場の対応や変化をご講演頂いた。続いて姫井部長より、組織(会社)から見た実証が全社に与えた影響についてご講演頂いた。その後ランチミーティングや施設内見学を行い、講座受講者と施設側との意見交換を行った。

◇実践講座②阿蘇ホテル

ホテル側及び事務局より施設概要や実践内容の説明を行った後、ファシリテーターの指導のもとグループワークでの実践（アプローチモデルの適応実践、２Ｓの実践）を二日間に亘って実施した。また、二日目には太宰氏より実際のホテル側のアンケート結果(既存のもの)を解析した「アンケート分析」についてご講義頂いた。

最終的には、実践した結果についてグループでまとめ、ホテル側を交える形でグループ発表を行った。

スケジュール詳細を表 5 に示し、現場実践での実施内容（カリキュラム）を図 23 に示した

表 5　実践講座スケジュール詳細

	2月2日（水）		2月3日（木）
	◇阿蘇ファームランド宿泊者用駐車場奥・管理棟前集合		
	《阿蘇ファームランド実践》		《阿蘇ホテル実践：2日目》
11:00	○第3回、第4回開講のことば（九州経済産業局）※概要説明含む　【5min】		※ホテル現場作業は5:40頃から開始
11:05	★昨年度実証前後の現場とその後 【40min】		※朝食は7:00～8:00
11:45	★昨年度実証が全社に与えた影響 【15min】		（開始時間、朝食時間等はグループ単位で調整してください）
12:00	○質疑応答　【20min】		
12:20	◇ワールドキッチンへ移動 【10min】	8:00	○アンケートでお客様の声を知る（仮題）（太宰講師）【30min】
12:30	○ランチミーティング【60min】	8:30	○各グループ1名が清掃ミーティングに参加（1号館にて8:30頃から）
13:30	■先発隊：ランチミーティング後、事務局、泉氏、那須氏、太宰氏で阿蘇ホテルに移動	9:00	○２Sについて【120min】
	○施設内見学　【30min】（駐車場に向けて移動）		※早く終了した場合はまとめ作業に移る
14:00	◇阿蘇ファームランドにおけるプログラム終了		
	◇阿蘇ホテルへ移動　【30min】		
	■先発隊：実践会場の決定、2Fミーティングスペースの決定、現場作業予定の把握	11:00	○まとめ作業等（昼食を含む）
14:30	◇阿蘇ホテル到着→チェックイン		（グループ単位で実施してください）
	《阿蘇ホテル実践：1日目》		
15:00	○阿蘇ホテル挨拶・ホテル概要説明（和田社長）【15min】	13:00	○検討内容の発表とホテル側との意見交換　【90min】
15:15	○実践ルール説明・事務連絡（ファシリテーター、事務局）【15min】		※２Sに関する発表（発表各グループ5分程度、計30分）
15:30	○グループ分け→リーダー選出		※生産性向上のトリガーに関する発表（発表各グループ15分程度、計60分）
	■リーダー集合：発表手順・ルール等のペーパー配付	14:30	○最優秀グループ発表【20min】
16:00	○現場の状況把握、担当者へのヒアリング等	14:50	○閉講のことば（九州経済産業局）、事務連絡【10min】
	（グループ単位で実施してください）	15:00	◇全プログラム終了
		15:00	◇解散
21:00	○夕食（夕食を摂りながらグループ等でディスカッション）【60min程度】		
22:00	○現場改善方法、観測・分析方法の検討、シミュレーション実施		
	（グループ単位で実施してください）		

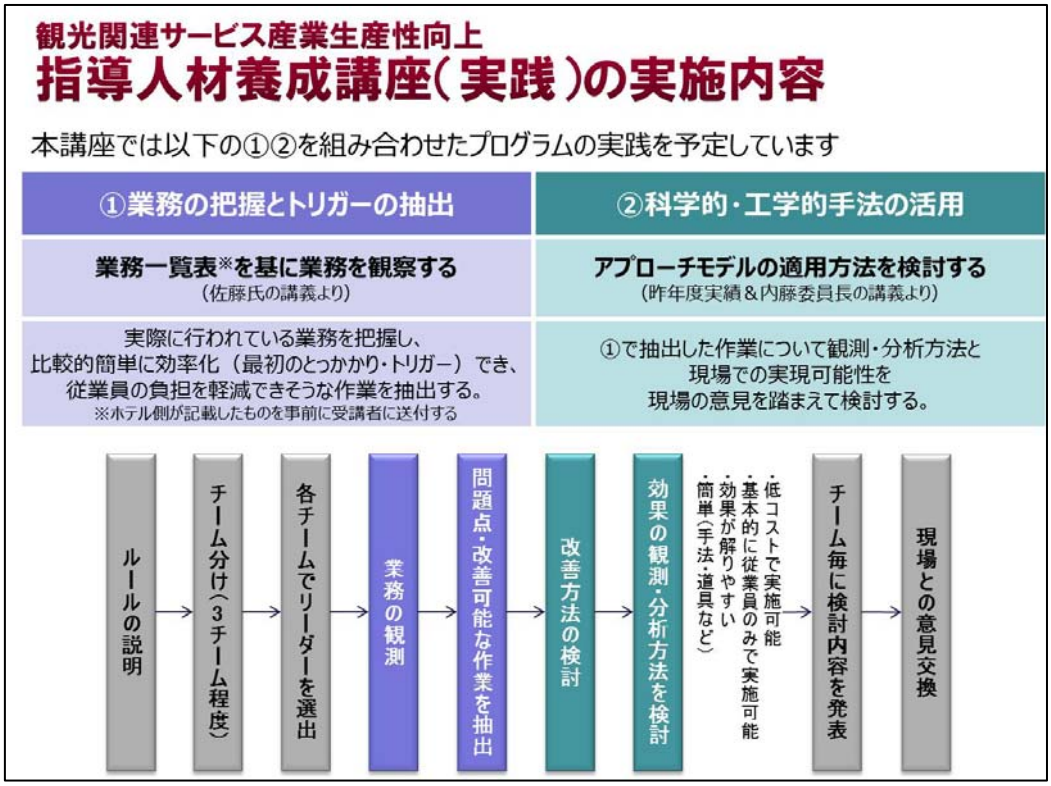


図 23　指導人材養成講座 実践講座 実施内容（カリキュラム）

3-4 講座受講後のアンケート結果のまとめ

3-4-1 座学講座について

(1)アンケート結果概要

講座受講後のアンケート結果から、座学形式の各講座において受講者が、大凡高い関心と満足を得たことがわかった。

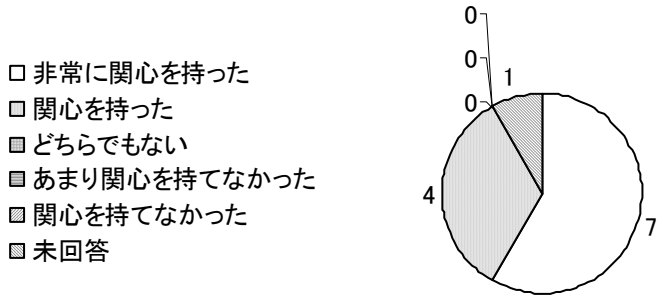
「サービス産業の生産性向上について」の講義では、サービス産業の生産性向上についてその概念や方法論をご講義頂いたが、実例を交えた説明により、アンケート結果からは、その内容が理解され、参考になったとの意見が多く見られ、さらに実際の現場指導や企業支援の際に活用したいとの意見も多い。「平成２１年度サービス産業生産性向上支援調査事業における事例紹介」の講義では、上記の講義に続いて、昨年度事業での事例をご紹介頂いたが、さらに実践的な内容（事例）により、サービス産業の生産性向上の重要性を実感し、関心持ったとの意見が多く見られた。

「５Ｓの基本　２Ｓ（整理・整頓）」「旅館ホテルサービス生産性向上」「サービス産業生産性向上基本となる考え方」の講義では、実際の取り組みとして、５Ｓの重要性を認識（再認識）し、新たな視点で、実際の業務や自らの組織内でも実践していきたいとの意見が多く見られた。

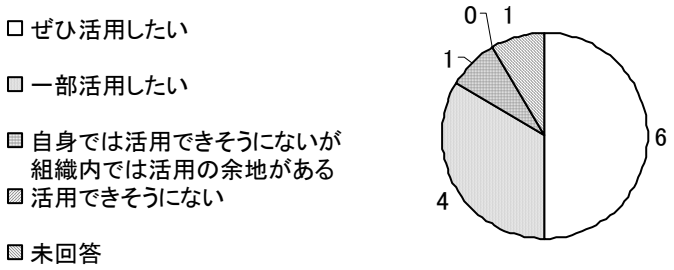
(2)座学講座アンケート集計結果

１．「サービス産業の生産性向上について」

Ｑ１　どのようにお感じになりましたか？



Ｑ２　今後、あなたの業務において活用しますか？



Ｑ３　Ｑ１及びＱ２について、上記回答の理由はなんですか？

○サービス生産性向上の方法論、ポイントについて事例等の紹介があり、今後、サービス産業の企業指導のヒアリングの際に意見等を引き出す事例として活用できると考えている。

○「サービスイノベーション」のポイントを参考して、プランからではなく“観測”からを重視してプラン策定・現場への落とし込みを行ってみます。

○「アプローチモデルの視点」のように、汎用性を高めるために、①お金を掛けない・②スタッフの負担を抑える・③手法が簡単でないと、どんな良い方法でも活用しない・できないので、このことを考慮したアプローチモデルの構築と実践にチャレンジしてみます。

○機会損失とムダ作業の回避という点で、単純であるがそれに気付いていないことが多く、顧客をいかに理解するかが必要と思われた。

○効果的な顧客情報の収集方法や具体的な作業効率の高め方等、実例を交えわかりやすくご説明いただき、わかりやすい講演であった。特に生産性向上のポイントについては、今後私たちが力を入れていかなければならない部分であると感じた。

○生産性の向上を支援していくためには、商工会職員は使命的なものがあり、経営基盤の観点や客観的視点からマクロ的に経営判断をしていかなければならないために大変参考になりました。

○一つ一つの業務の見直し（＝顧客にとって必要ないものを省く）の重要性を学んだ

○具体的な事例を挙げ、説明を聞けたので、顧客満足や作業効率、生産性の向上について理解できたが、当商工会地区の事業者に置き換えて考えてみると、難しい問題に思えた。

○サービス業の多様性、地域性等が複雑に絡み合い、事業者の意識のレベルアップを図る必要があると感じた。

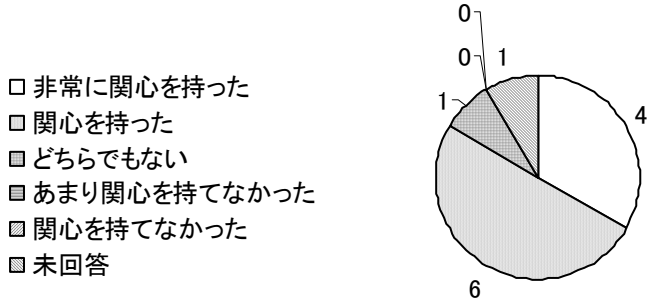
○商工会員の経営改善と当会の組織強化に貢献する取組であるから

○生産性向上が顧客満足につながり、従業員満足につながる、雇用維持、収益向上、企業の永続と…循環するシステムを科学的に立証し、経営の向上に繋げていくことの意義を実感しました。是非、中小企業支援に活用したいと思いました。

○サービス産業の将来性を見据え、生産性向上とサービスイノベーションの関係や重要性を認識することができました。また、多くの事例紹介があり、科学的・工学的アプローチによる検証が明確でした。

２.「平成２１年度サービス産業生産性向上支援調査事業における事例紹介」

Ｑ４　どのようにお感じになりましたか？



Ｑ５　Ｑ４について、上記回答の理由はなんですか？

○阿蘇ファームランドの実証実験で使用した「現場の負荷を最小限に抑えた、簡単な手法」を現場改善に導入する試みは非常に参考になり、サービス産業以外の業種に対する指導でも活用ができると思われた。

○実践的な事例や実証報告は、最も参考になります。現場の声を聞き、観察し、目の前の現場で起きている「機会損失」の認知と削減手法が大切なのだと実感しました。
ただし、事例企業（阿蘇ファームランド）のスケールが大きいので、小さな企業の事例を紹介して頂けると助かります。

○自分を知っているようで知っていない。顧客も知っているつもりで知っていないと感じられた。

○丁寧でわかりやすい説明であり、実証の方法説明等とても興味深い内容であった。

○実例に基づく説明で、資料には表現しづらい現場での雰囲気や状況なども含めての講義だったので、とても参考になった。

○課題→問題点抽出→解決手段に至った経緯が良く分からなかった。
なぜ、バイキングレストランに目を向けたのか？

○レストランの実証結果について、改善前と後の２例のデータしかなく、土曜日と月曜日、団体と個人人数の違い、職員の意識の違いなど、データをそのまま鵜呑みには出来ないと思うが、現場への負荷を抑え、自分を知り、顧客を知るというのは当然ながら大事だと感じた。手法については、自信の業務に活かせると思う。

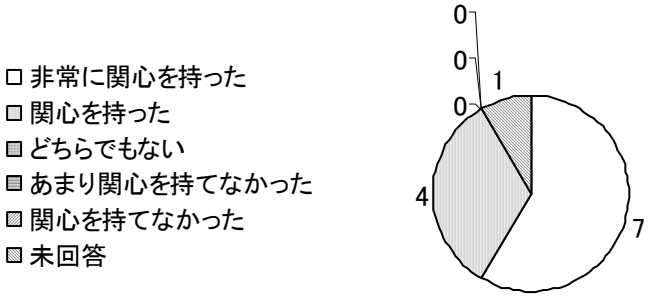
○良い実証結果がでているから

○投資を伴わない改善が、収益向上に大きく寄与できる事例を知り、目から鱗でした。

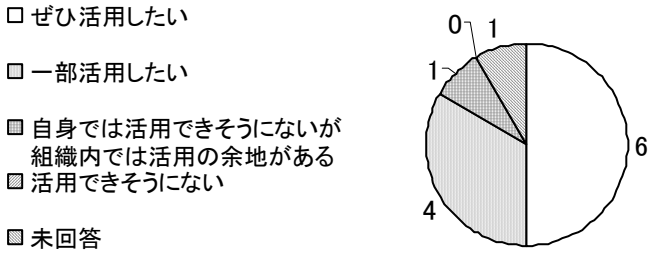
○同じ会議所の職員として、当支援事業の実証に参画されていることに感銘を受けました。
実証のテーマ設定や改善手法などは大変参考になりました。

３．「５Ｓの基本　２Ｓ（整理・整頓）」「旅館ホテルサービス生産性向上」「サービス産業生産性向上基本となる考え方」

Ｑ７　どのようにお感じになりましたか？



Ｑ８　今後、あなたの業務において活用しますか？



Ｑ９　Ｑ７及びＱ８について、上記回答の理由はなんですか？

○サービス産業での５Ｓの活用、生産性を向上させる着眼点の説明を受け、支援ツールをうまく活用することで、今後、サービス産業の企業指導に役立つもの（業務一覧表など）を広く企業に導入していき、活用したい。

○５Ｓは、自分の苦手分野です。まずは、自分の職場や住居の２Ｓ（整理・整頓）から取り組んでみます。経営管理の良い企業は、５Ｓが実行されていると感じています。経営者の考え方を変える手法の一つとして、５Ｓ（せめて２Ｓ）による支援（アプローチ）を行ってみます。

○５Ｓは手段であり、目的はムダを排除し利益を上げようとすることである。また数値管理に走りがちであるが、それを先行させないことが大事だという点。

○作業標準の設定等体験談を交えながらわかりやすくご説明いただき、手順書の作成や相乗り活動などは会員事業所へのアドバイスだけではなく自社でも活用したい。

○企業の経営を支援していくうえで、５Ｓよりも経営数値であったり、経営方針というものが頭に浮かぶが、今回の講座により方法論として５Ｓの重要性を感じた。

○5S という売上・利益を上げる根底となる仕組み（従業員教育も含めて）の重要性を感じた。この切り口（私にとって新しい事）で会員事業所に接してはどうかと感じた。

○言葉の“意味”について少し考えさせられた。普段何気なく使っていたのだなと再確認した。
サービスとは何か、ホスピタリティとは何か、分かっているのに出来ないのは何故か。しつけ、人を育てる難しさを感じた。

○商工会員の経営改善と当会の組織強化に貢献する取組みであるから

○５Ｓの考え方は製造業に関することだという思い込みから脱却できました。すべての業務に５Ｓの視点を導入し時間を金額に換算して収益向上を図る、これからはこの考え方を実践していきたいと強く思いました。

○これまでの業務で製造業を中心に５Ｓ活動の推進事業に携わっていましたが、今回の研修を通じて、改めて職場改善活動の必要性を理解するとともに、５Ｓを経営の仕組みとして構造化することの重要性を学ぶことができ、大変貴重な講義でした。

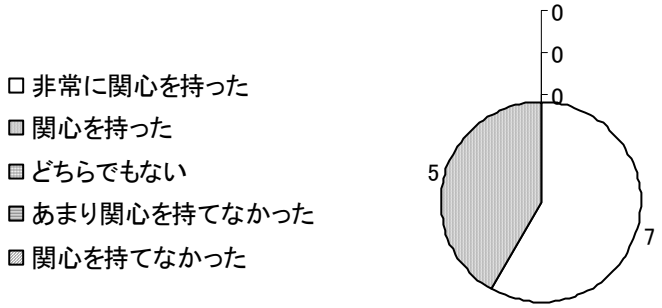
3-4-2 実践講座について

(1)アンケート結果概要

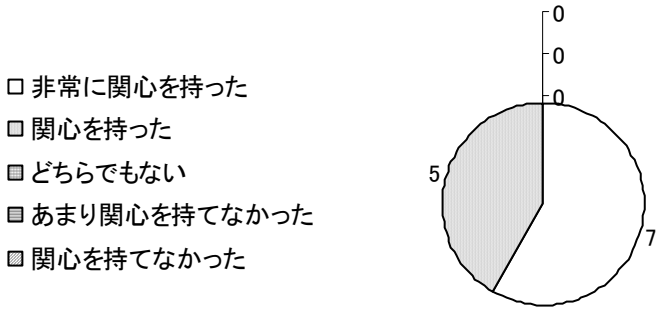
講座受講後のアンケート結果から、実践形式の講座について受講者は、現実的な環境(現場)を体験・経験することにより、大凡満足を得ていることがわかった。しかし一方で、グループワークによる実践については、（日程・時間的な制約もあるが）もう少し検討や提案が出来るような時間的な余裕がほしかったとの建設的な意見も多く見られた。

(2)実践講座アンケート集計結果

Ｑ１－１　「昨年度実証前後の現場とその後」　後藤 弘一 氏
どのようにお感じになりましたか？



Ｑ１－２　「昨年度実証が全社に与えた影響」　姫井 健二 氏
どのようにお感じになりましたか？



Ｑ１－３　Ｑ１－１及びＱ１－２について、上記回答の理由は何ですか？

○実証効果が他部門や会社全体の雰囲気を変える力があるとお聞きし、セルフサービスの導入等のボトルネックの解消が新たな課題発見に繋がる好事例としてとても参考になりました。また、成功体験が従業員のモチベーションを向上させていることをお聞きし、成功体験に繋がるような小さな改善の視点を多くいれることが重要であると思いました。

○非常に関心を持った理由は、資料やこれまでの講義でうかがい知れなかった現場、会社の変化の様子や副次的な効果を、責任ある立場の方から生の声を聞けたことにより効果の大きさを再認識できたからです。１つの取り組みをきっかけに会社が大きく変化しようとしている様を、誇らしげに語られた様子が印象に残っています。

○実証前後で経営者、従業員の意識が大きく変化されたように感じられたから。

○事例や現場の方（実践者）の生の声（情報）は、本当に参考になります。
今回は、本部（管理職）部長の意見も聞けて、会社全体への波及効果も理解することができました。後藤様も「まずはやってみることが大切！」と述べていましたので、私も、地元会員（企業）を相手に実践を試みて、実証結果を増やしていこうとモチベーションが高まりました。

○顧客・経営陣より見た視点で互いにマッチ（改善）しているから。

○検証結果の発表はもちろんのこと、顧客満足度の向上や部署間の連携の強化が図れたこと等副次的な効果についての説明が非常に興味深かった。

○実践者の話は非常に勉強になる。「何をやればいいかわからない」はまだ何とかなるが、やる気にならないことが大きな問題である。とにかく何か前に進むことを実践しよう！を今回学んだ。

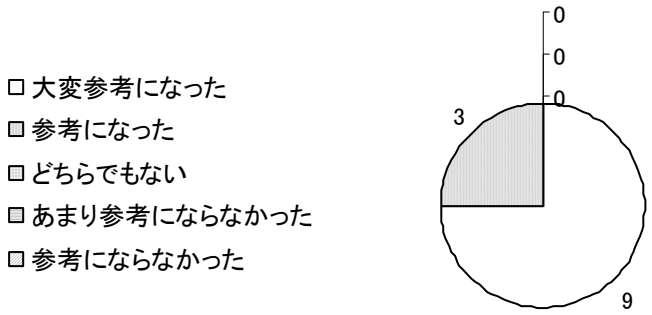
○実証によって顧客サービス、経費削減、労務管理に関する効果を数値化して説明されたのでとてもわかりやすかったです。
サービス産業の生産性向上のために必要な「効率の向上」や「付加価値向上」を両立させることで飛躍した良い事例だと感じました。また、少しの改善が全体に及ぼす影響の大きさにも気付かされました。

○実証改善結果が、結果に止まらず、プロセスそのものが、その後の自社内での取り組みに、大いに役立っている点が、大きな成果だと感じました。自社内で、それぞれの社員が問題意識を持ち、自然と協力体制が出来て、一体化しているとのことで、社員のモチベーションアップに通じる生産性向上への取り組みは、どの職場にも通じる共通手法だと、あらためて認識しました。

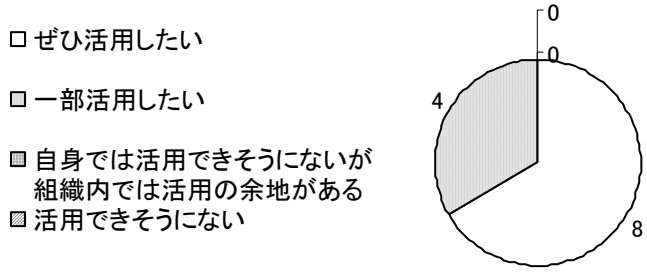
○内容には関心を持てたが、事業規模が大きすぎ、私が担当する小規模事業者と比較することができず、残念だった。
実証実験というより、会社内部の風通しの悪さの方が問題で、今回の実証がそのきっかけとなり、気づく人が増えたことが一番の改善であったのではという感想を受けた。

Ｑ２　２Ｓ現場実践以外のグループワーク（アプローチモデルの適用実践）について

Ｑ２－１　実施内容は、参考になりましたか？



Ｑ２－２　今後、あなたの業務で活用しますか？（旅館ホテル業に限らず）



Ｑ２－３　Ｑ２－１及びＱ２－２について、上記回答の理由は何ですか？

○緊張感があり、大変良かった。実証し、検証する時間が短く、十分な改善提案にはならなかったと思いますが、協力をしていただきました。

○短時間による経営改善提案手法について勉強させていただきました。また、改善を実行できるように具体的に落とし込めるか、また、最適設計ループ（観測⇒分析⇒設計⇒適用）の手法を用いて経営陣、現場を納得させる提案ができるかなどグループワークを通じて考え方の習得ができました。今後の経営改善等の業務で最初の一歩を踏み出していただくツールとして活用したいと思います。

○「大変参考になった理由は、業務の観察からアプローチモデルの適用方法の検討までのプロセスを実際に経験できたことです。
一部活用したい理由は、企業や指導員に対しアプローチモデル構築の考え方や必要性、効果を伝えることに意義を感じられること、組織内にて学んだことを活用できるからです。

○商工会地区は事業規模が家族だけ、従業員が１～５人規模が多く、そういう事業所を対象とした実践フィールドが参考になるように思われた。

○現在、印刷業（有限会社）の経営者に、今回の研修で学んだこと「特に、機会損失の減少」の意味を説明し理解して頂くように努めています。経営者の方も、営業手法や業務内容の見直しなどを考えながら日々の業務に努めるようになりました。
サービス業以外でも、サービス要素は必要ですので、この研修で学んだノウハウは活用できると思います。

○グループで行うことにより、十人十色の考え方や手法があった。従業員へのコミュニケーションの取り方（話し方・テーマ）でも各人違っており、大変参考になった。

○現場の方との意見交換や測定器具等を活用しての作業内容の確認は貴重な経験となった。また、グループの方々と意見を出し合いながら、物事をいろいろな角度から捉え、成果発表まで行えたことが有益であった。

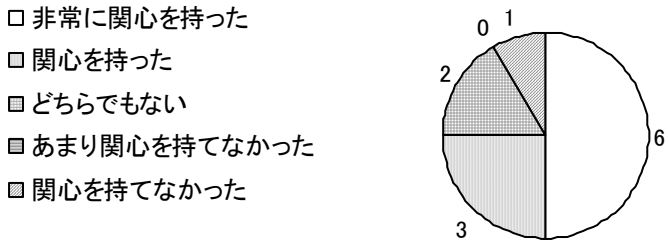
○今回学んだことを、地元企業の中で何回も何回も実践できれば、自分のものになっていくと思う。12 月に学んで、早速事務所の中で５Ｓを実践した。なんとか今回学んだことを実際の現場で実践したいと思っている。

○ホテル業だけでなく、サービス業全般に言えることとして、顧客第一主義を掲げていても、特に最近は人員の削減などでその実現が難しいケースが多く見受けられます。そういう事例に対し、我々の職務は的確なアドバイスを行うことであり、その裏づけのためにも今回の実践講座は大変参考になり、得られたモノは大きかったと感じました。

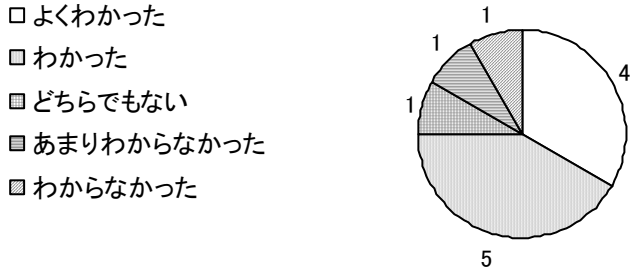
○客観的な視点で現場を知ることの重要性をあらためて感じました。なぜ、ムリ・ムダ・ムラが生じているのか、真の課題は何か、最重要課題を抽出し、具体的な改善方法と予測される効果を定量的に説明し、企業に納得してもらう、またその取り組み方法を具体的な観測・分析方法で示す「見える化」の手法は、非常に分かりやすく、企業に導入しやすいものであると確信したからです。

Ｑ３　「アンケート分析」　太宰 潮 氏

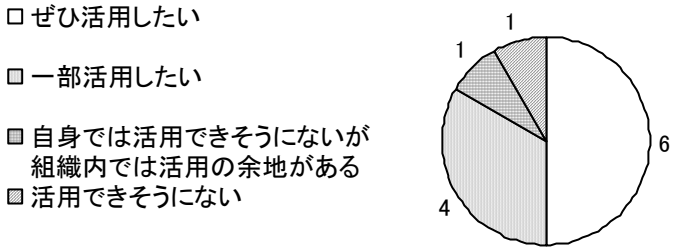
Ｑ３－１　どのようにお感じになりましたか？



Ｑ３－２　内容は理解できましたか？



Ｑ３－３　今後、あなたの業務で活用しますか？（旅館ホテル業に限らず）



Ｑ３－４　Ｑ３－１及びＱ３－３について、上記回答の理由は何ですか？

○顧客アンケートの分析手法や簡易ソフト等について説明していただき、アンケート分析ツールとして使用でき、とても参考になりました。分析データ等の活用手法についても説明があれば、より効果的な支援ツールになると思います。

○アンケートを深く分析する方法や留意点、自由記述の分析方法、ツール、留意点をわかりやすく説明していただき大変参考になりました。
企業は顧客ニーズを掴むためのアンケートの設計、分析、回収率アップについて非常に関心が高いと思います。それらのセミナーを開催できればと考えています。

○アンケート分析のフリーソフトは活用できそうであるため。

○これまでアンケートは、データ収集や調査報告書の作成までで、その後の活用が実行されていなかったことが多かった。しかし、今回のアンケート分析による要因など、ポイントを絞った阿蘇ホテル様への提言は、分かりやすく・実行可能な内容で、アンケートを上手に活用する事例であり、非常に参考になりました。

○フリーソフトを活用したアンケート回答の分析方法や、データ検証のための様々な切り口を知ることができた。まずは、ポイントカード事業で消費者から集めたアンケートの分析を自身で行ってみたい。

○データを取っても、なかなかそのデータの活用方法がわからず、データを取ったことで終わってしまうことが多いが、今回、データの活用方法を学んだ。

○アンケート結果を様々な角度から分析することで、表面的な数値だけに惑わされず、顧客心理を探るきっかけが見つけられることを学びました。逆に、この顧客心理を的確に把握できなければ、発展にはつながらない危険性も実感しました。

○顧客の反応を知るという点で、アンケートは有効なツールだと思います。
顧客満足を感動まで高められるようなサービスを、アンケート分析をもとに、取り組むことができればいいと考えます。

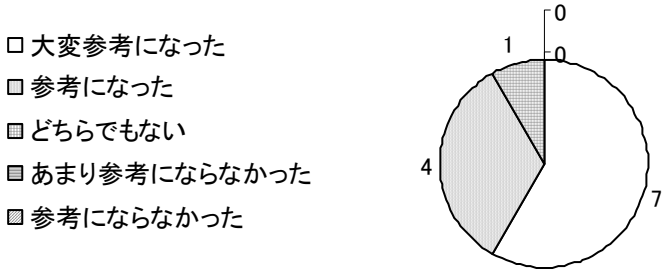
○講義された分析手法内容及び改善提案について、先生の言われている意味が分からなかった。しかし、キーワードについて分析する事については、参考となった。

○考え方は分かるが、アンケートの取り方、設問の設け方によって結果がかわってくると思うので、良く理解できなかった。

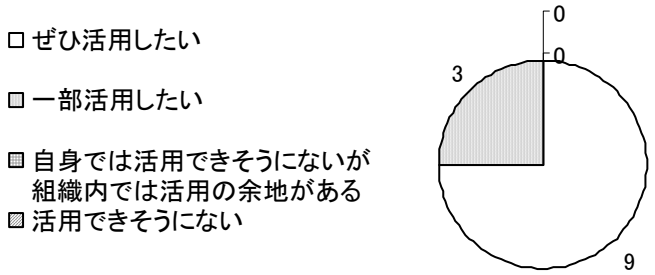
○アンケートの結果は既に出ているため、それを応えようがなかった。

Ｑ４　「整理・整頓（２Ｓ）の実行」現場実践（2 月 3 日 8:30～11：00）について

Ｑ４－１　実施内容は、参考になりましたか？



Ｑ４－２　今後、あなたの業務で活用しますか？（旅館ホテル業に限らず）



Ｑ４－３　Ｑ４－１及びＱ４－２について、上記回答の理由は何ですか？

○ムリ・ムダ・ムラ。どこの職場にも存在することだと感じました。
第三者の目で見ると良く分かるが、当人に気付かせることは難しいと思いました。

○商工会が支援するためにまず決算書を分析しその結果として其々の課題が抽出されるが、手法として現場実践のなかで２Ｓに着目する視点を今回講座で大変参考になった。

○これまで製造業等の現場指導の中で２Ｓを行ったことはありましたが、今回のように従業員と経営幹部の連携による２Ｓの実行方法については初めての体験でした。両者の意思統一する上からも非常に効果的な方法であり、今後の業務で是非、活用したいと思いました。

○実際に整理、整頓をせず案を出しただけなので、参考にすることができませんでした。従業員さんともっと話をして、実際にやってみることが必要だと思いました。どの企業も整理、整頓の必要性は理解しているものの、どのようにやればいいかわからない企業が大半だと思うので、具体的な手法を提案できなければならないと思います。今後は具体的な手法を学ぶとともに、身の回りの整理・整頓から取り組みたいと思います。

○事業所に限らず活用できる。

○現実的な場面（環境）を経験させて頂きました。
今回のケースは、ほとんどの中小企業の現場にあてはまると思います。整理・整頓（２Ｓ）が実行されている中小企業者は、製造業者を除けば非常に少ないです。現場の小売店や宿泊業に行くと、サービス業者とは思えない店舗が多くあります。２Ｓにより、作業効率の向上とお客様からのイメージアップなど経営力の強化に結びつきますので、上手に、経営者や従業員に気づきを与えていきます。

○経営陣と従業員の感覚や意識が違うという事が明らかになった。
＝経営陣は「現場を知らない」ということが明らかになった。

○現場の方々と直にふれあい、いろいろなご意見をいただきながら解決策を出し合い、最後は笑顔で別れることができたこと。今回私たちが提案したことによる半年後・１年後の「カイゼン」の成果に期待したい。

○サービス産業だけでなく、多くの企業に言えることだと思うので、青年部や女性部にこの話を伝えたい。今回、事業所での無駄を見つけるための経験をさせてもらった。今回のことで、見る視点がわかった。

○現場の社員は、兎角、忙しくなると余裕がなくなり、手段が目的化してしまうことで、達成した気持ちになりがちですが、「なぜ、この状態が必要ですか？」等の問いかけに問題意識を持つことに繋がり、もっと上手く取り組もうとする気持ちになることを実感しました。整理・整頓は、現場改善に繋がり、改善しようとする「気付き」の声を、経営者以下全員で共有することが必要にも感じました。

○これまでの経験や知識を基に指導を行いましたが、出来ればもう少し時間を長めに設定して、現場で改善活動を実践したかったです。現場でともに汗を流す活動も重要だと思います。

3-4-3 指導人材養成講座全般について

指導人材養成講座全体を通して、受講者からは、大凡有意義な講座を受講できたとの意見を頂いている。特に実践講座では、通常の講座ではなかなか体験することのできない現場で、実践を行ったことで、受講者の印象にも残り、有意義な研修となったとの意見を多く頂いた。またさらに、今後についての要望や建設的な改善点等についても多く出された。

また受講者のほとんどが、今後同様な講座が開催された場合には、組織の内外を問わず積極的に、もしくは必要に応じて推薦するとの意見であった。

以下にその内容を記した。

Ｑ１　指導人材養成講座（座学及び実践講座）カリキュラムの構成について、ご意見等ございましたら、ご自由にご記入ください。　（日程、時間、講師、テーマ設定等について）

○座学と実践の２部構成は非常に研修成果を検証するカリキュラムとしては良かったと思います。従業員の作業等の勘や経験の見える化をするため、最適設計ループを具体例で示し、改善効果を図る仕組みと基本ツールが構築できると非常に良いと思います。（支援機関のノウハウ、情報共有、標準化がなかなか進まないため）

○通常受講する講座・研修と違った現場での実践ということで、実際の現場を体験することができ、とても勉強になりました。

○丁度よかった。すこし時間に無理があったような気がするが、逆にこれが非常によかったと思う。班がまとまるのに良い時間だった。

○内容はとても充実していましたので、出来ればもう少し日程を長めに設定してもらえれば幸いです。また座学よりも実践の時間配分を多く設けてもらいたい。

○時間配分、テーマ設定、講師いずれもすばらしく、有意義な研修となった。できれば主催者や講師の皆様、他の班の方々とも交流できる機会が欲しかった

○予算等の関係で１泊２日のカリキュラムと思われるが、時間的にもう少し余裕があればと感じられた。しかし、逆に短時間で集中できたとも思う。

○日程や予算が許されれば、アプローチモデル構築の専門家や５Ｓの専門家の方と一緒に実践に取り組み、実証まで行いたかったです。

○日程に関しましては、諸事情あるとは思いますが、可能であれば、１２月～３月以外に設定して頂けると助かります。

○観光関連業種の閑散期を狙った時期設定はわかるが、私たち現場の商工会職員は確定申告で一番多忙な時期であり、また今年はセーフティーネットの駆け込み需要もありと特に忙しかったので、できれば１月中旬以降（年末調整終了～確定申告受付開始前）の設定を希望したい。

○実践講座については、約一日半と、非常に短い時間であるため、企業への具体的な提案を行うには、中途半端な結果となりがちです。反面、制約時間の中で成果を出すことの意義もあると思いますが、出来れば、実践講座の時間を長くして頂けると、効果検証まで出来ると考えます。

○今回のケースでは、二日間とも阿蘇ホテル様のみを軸にした研修内容の方が、もう少し時間的な余裕ができるので、現場検証や改善案の策定に時間を費やすことができたのではないでしょうか？初日の阿蘇ファームランド様のプレゼン等は、前回の座学（福岡）で紹介して頂ければ良かったと思います。

○２日間づつの計４日間という限られた時間の中でのカリキュラムだった為、あわただしかった。もっとテーマを絞って行なっても良かったのではないでしょうか。
また、最終日のアンケート分析に関する講義は１２月の座学の時に行なうべきではないでしょうか。

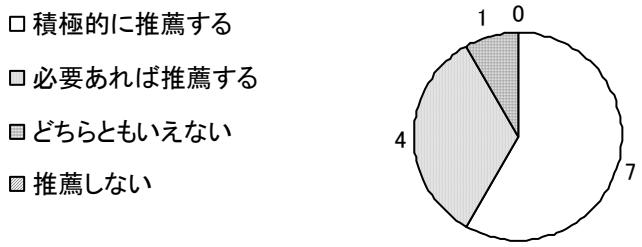
○実践講座については、若干時間がなかった。また、参加者の親睦会が実施されなかったのが残念でした。せっかくこの講座で九州経済産業局・商工会議所・他県商工会の方々と知り合いになったが本音など聴く交流の場がないとただ単に講座だけに終わってしまう。勿論研修が目的ではありますが・・・

○実践にもう少し時間を使えることができれば、さらに支援ツールや手法を学ぶ機会が増えると思われます。

○日程不足（ＰＤＣＡ）

Ｑ２　今後、同様の講座が開催された場合

Ｑ２－１　（組織内外問わず）他の方へ推薦しますか？



Ｑ２－２　Ｑ２－１について、上記回答の理由は何ですか？

○受講したことでサービス産業生産性向上の必要性、効果とアプローチモデル構築までの手法を学ぶことができ、今後の業務に生かせる点が多数ありました。その知識、経験を共有する仲間を増やしたいので、特に職場の同僚（経営指導員）へ推薦したいと思います。

○自身の県では、経営指導員向けの研修が年数回開催されていますが、事例中心の机上実習がほとんどであり、事例が対中小企業でないため、緊張感が薄くなってしまい報告書等を作成しても仮説の域を超えることができず検証ができないのが現状です。今回のような講座を各県や県商工会連合会等で計画できれば、より多くの人材育成に繋がると思います。また、九州全体で開催するには移動時間等もかかり、非効率なので、できれば数か所で実施するなど、開催地等の検討をお願いします。

○実際に働かれている会員事業所の方々に参加していただき、自社と比較して改善していただきたい。

○組織外への方への推薦は困難ですが、組織内でしたら可能性はあると思います。

○会員事業所の発展のため

○今回の研修テーマが非常に興味深く、価値を感じたため。
個人的には担当地区でもファームランドのような成功事例づくりに関わってみたい。

○私自身が、非常に勉強になった。指導員たるもの、これくらいの指導はできなければと思う。たくさんの人が受講するべきと思う。
しかし、受講後に、如何にこの受講したことを実践するかが、最大の課題。実践したことをレポートにして報告させることなども必要ではと思う。

○実践研修は珍しいので、ぜひ多くの経営指導員に経験してもらいたいと思いました。
現場で得られるモノは多いとつくづく感じました。

○支援者としてのみならず、自身の職場の生産性向上にも通じる内容であるため、もっと多くの人々が共通認識を持つことになれば、経済の全体的な向上に繋がると思うからです。

○指導人材養成講座って何と聞かれたときに、一言で伝えづらい。
テーマごとのカリキュラムなど整備されれば受講しやすいと思います。

第４章　まとめ及び今後の課題

観光の多様化や外国人観光客を誘致といった動きがある中で、九州の観光関連サービス産業は大きなビジネスチャンスを迎えており、各地域の従業員賃金上昇、雇用創出効果に寄与する産業として期待されている。その一方で、観光関連サービス産業は、労働集約的であり従業員への負担が高いとも言われており、この産業を今後持続的に発展させていくためには、それぞれの観光関連サービス事業者が飛躍的な生産性向上である『サービスイノベーション』を実現させる必要がある。

そこで、本事業では、九州の観光関連サービス産業のサービスイノベーション実現を促進することを目的として、新設した『九州観光ビジネス強化委員会』において各種方策の検討を行うと共に、概念や導入手法を幅広く伝える指導人材養成のための実践的講座『観光関連サービス産業生産性向上 指導人材養成講座』を実施した。

『九州観光ビジネス強化委員会』では、観光分野の各種テーマに精通した講師を招聘し、事例紹介の後、“ サービス産業の生産性向上 ” と “ 観光コンテンツの付加価値向上 ” の議論を中心に、観光関連サービス産業振興のための方策を検討した。

委員会において様々な事例について検証した結果、昨年度と同様、観光分野においてもサービスイノベーションを実現する事業者は、顧客満足に至らない取り組みについては “ 効率化 ” を行い、これによって得られた余力をサービスの高付加価値化に充てていることが明らかになった。また、観光関連サービス産業の現場では、“ おもてなし ” と称して「経験と勘」に頼った様々なサービスが提供されているが、それらのサービスを観光客が必ずしも求めている訳ではないケース（顧客ニーズとサービスの「ミスマッチ」）が比較的多いことも明らかになった。

こうした状況から、特に観光分野では「ミスマッチ」（観光客のニーズと受入側が提供するサービスが一致しないことと定義）が起きやすい事を念頭に置きながら、客観的根拠に基づいて取り組み（おもてなし/サービス）を観察・分析を実施し、少しずつ「ミスマッチ」を減らしていくことが、サービスイノベーションの実現に向けたアプローチとして効果的であると言える。

本委員会においては、観光関連サービス事業者は、他分野のサービス事業者とは異なって、観光分野独特の取り組みが必要となることにも言及した。

基本的に観光関連サービス産業は地域の観光コンテンツの魅力を活かした事業を実施しているが、そうした事業者の多くは自身の業務に追われ、観光コンテンツの高付加価値化に関われていない。しかしながら、2-5-4 で述べたように、効率化によって産まれた余力をシフトすることで、観光コンテンツの高付加価値化に繋がる取り組みに関わることができる。委員会では、観光コンテンツの高付加価値化のための「地域力向上」や「異業種連携」といった取り組みや、リピート率向上のためのコンテンツの組み合せが重要な要素であるという意見が出されており、観光関連サービス事業者は、観光分野の事業継続のために、こうした活動に余力の一部を充てながら、観光客の満足度向上やリピート率向上に繋げていくべきだと考えられる。

観光目的で海外から日本を訪れる観光客（インバウンド）については、最近クルーズ船寄港や中国人の観光ビザ取得要件緩和など話題が多い。位置的なアドバンテージのある九州においては、観光ビジネスの新しい顧客ターゲットとなりつつあり、委員会でもインバウンドへの対応について議論が行われた。

これについては、観光関連サービス産業の多くの現場では、インバウンドの受入れにあたって“特別なことをしなければいけない”というように思われている事が多いが、インバウンドの旅行目的の多くは、日本という外国人にとっての“異日常”を体験するというもので、あえて特別なことをする必要はない、というような意見が大半であった。当然、文化の違いをインバウンドが熟知して訪れる訳ではないので、ある程度は受入側が知らせる努力をしなければならないが、それ以前に国内の観光客を満足させることができない状況で、海外の観光客を満足させることはできない、という意見も出された。

『観光関連サービス産業生産性向上 指導人材養成講座』においては、各県・政令市の支援機関の経営指導員や中小企業診断士等を対象とした座学及び実践形式の講座を実施し、全県・政令市より 12 名の参加があった。全 4 回という短期集中の講座であったが、座学だけでなく観光関連サービスの現場（宿泊施設）での実践的なプログラムを組み込む事により、参加者からは高い満足度を得ることができた。

なお、参加者の多くは、講座で得られた観光関連サービス産業の生産性向上に関する概念や導入手法を現場等で活用したいとしているが、普及啓発の視点からは、同様の実践的な講座が少なく習得の機会が非常に限られるという意見も得た。そういった意味では、本講座の参加者が各地域における観光関連サービス産業生産性向上の伝道師として機能するだけでなく、各支援機関が組織としてその動きを支援し、人材養成等に取り組んで行くことが重要であると考えられる。

九州経済産業局としても、今後は人材養成等に取り組む支援機関の動きをサポートしていくことが、九州地域の観光関連サービス産業の生産性向上、ひいては九州の各地域における従業員賃金上昇、雇用創出効果といった地域経済の活性化に繋がって行くものと考える。

平成 22 年度観光関連産業育成事業（観光関連産業における経営力強化事業）　報告書

平成 23 年 3 月

経済産業省 九州経済産業局 産業部 サービス産業室
〒812-8546 福岡市博多区博多駅東 2 丁目 11 番 1 号
TEL　092-482-5454
FAX　092-482-5959
URL　http://www.kyushu.meti.go.jp

受託：環境テクノス株式会社