

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、オブザ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 |
| | 高橋 誠 | 九州観光推進機構 事業本部 副本部長 |
| | 宮崎 泰 | 西日本鉄道株式会社 営業部 営業企画課 課長 |
| | 空岡 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 |
| | 粉 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に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 | <ul style="list-style-type: none"> ●委員会趣旨 ●総論 ●委員会検討事項決定 ●セミナー関連事項 | <ul style="list-style-type: none"> ●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 | <ul style="list-style-type: none"> ●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 | <ul style="list-style-type: none"> ●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 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・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、高橋委員、宮崎委員、室岡委員、泉AD、太宰AD、那須AD
粉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、高橋委員、宮崎委員、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

きのさき
城崎温泉山本屋 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、高橋委員、宮崎委員、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、高橋委員、宮崎委員、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。

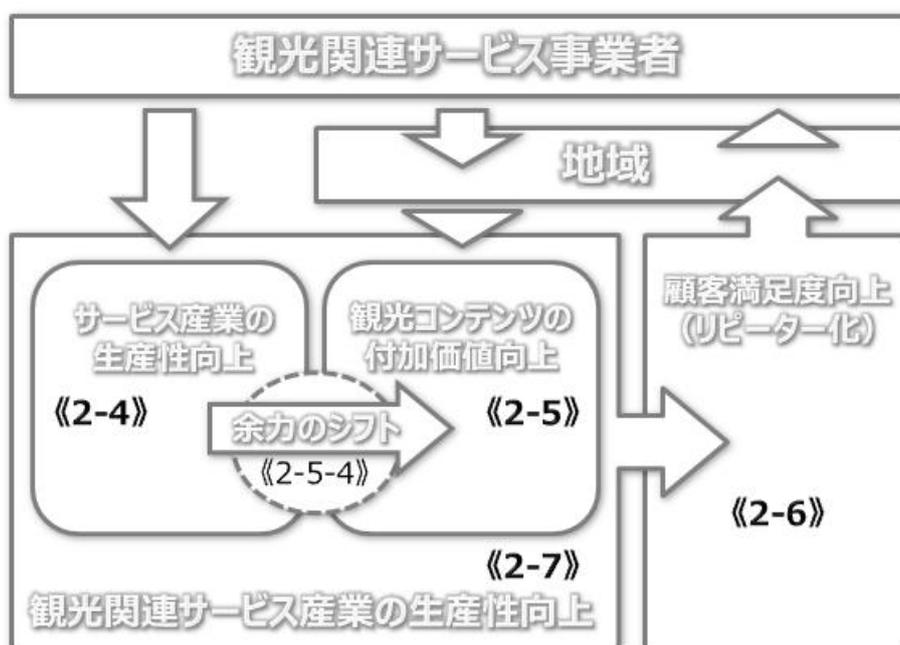


図5 委員会における検討内容

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。

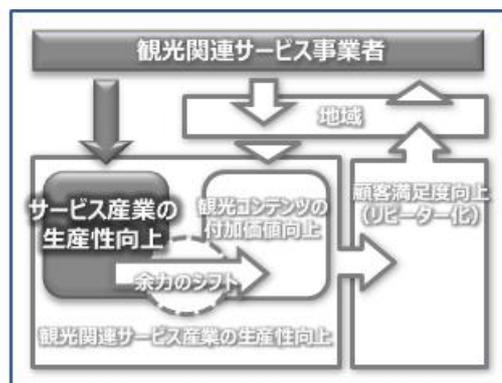


図6 委員会における検討内容

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 ^{わくら}和倉温泉旅館 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。

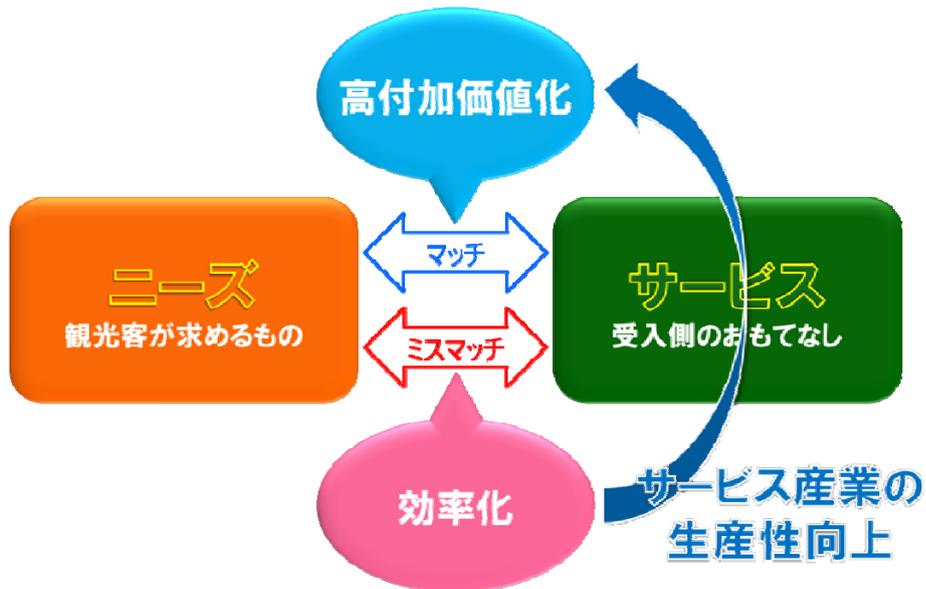
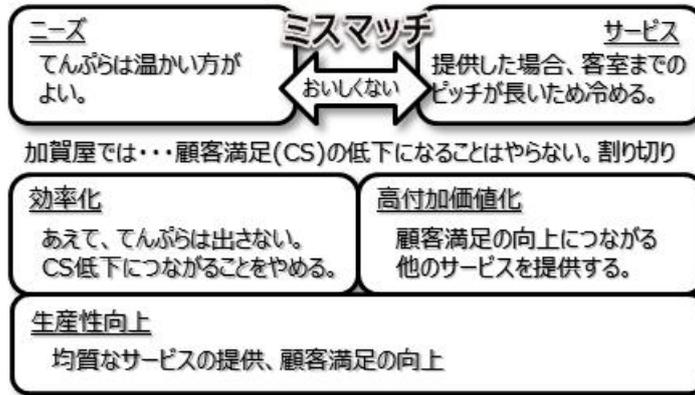
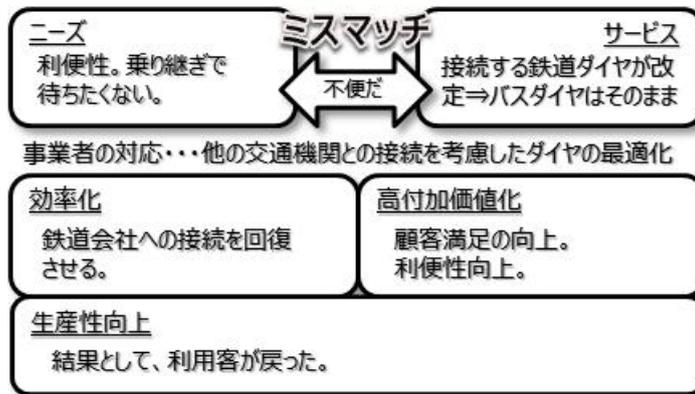


図7 観光関連サービス産業における生産性向上のイメージ図

事例① 加賀屋：均質なサービスの提供



事例② バス路線のダイヤ最適化



事例③ 韓国への日本人旅行者

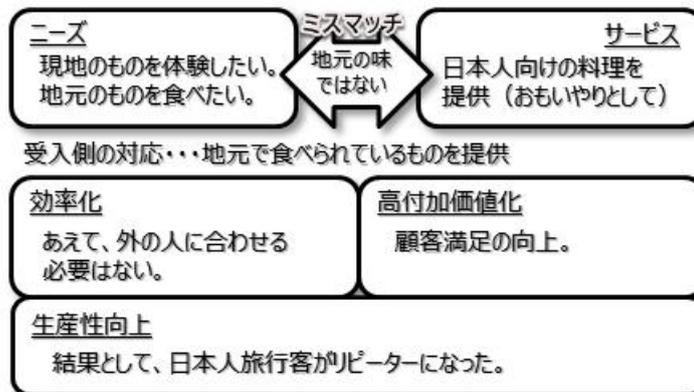


図 8 委員会の中で出されたミスマッチの一例

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。

均質なサービス提供

- ・ 均質なサービスの提供ができない。
= 顧客満足度の低下に繋がる。 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・ T化し、その仕組みをマニュアル化・標準化している。

きのみさき 城崎温泉

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。

回遊行動を促す取り組み

- ・ 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始めている。

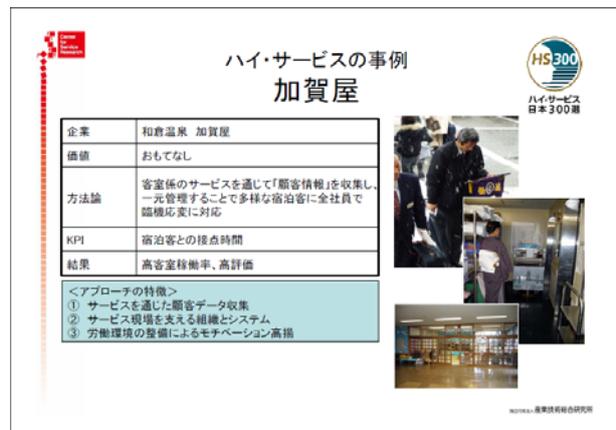


図9 講演資料

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、^{きのさき}城崎温泉の地域内から、地域間の連携にも広がりは始めている。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。

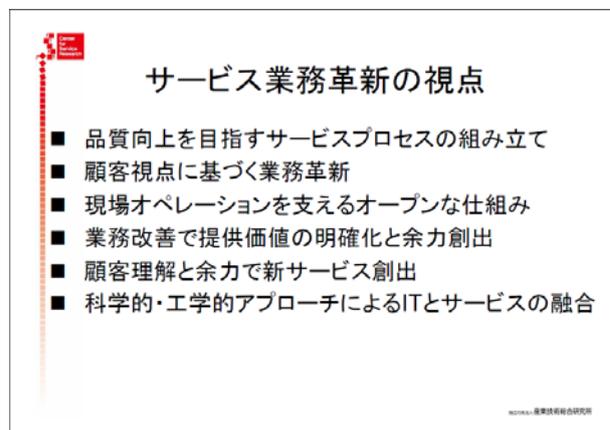


図 10 講演資料

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～

きのさき
城崎温泉山本屋 専務取締役 高宮 浩之 氏

城崎温泉の全体像について

- ・「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。
- ・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。

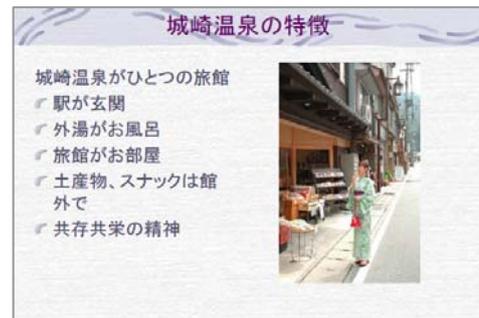


図 11 講演資料

城崎温泉の特徴について「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について「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。

ゆかたクレジットについて「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。
- ・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、「ゆめぽ」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。



図 12 講演資料

商店ではツケ払いや商店の特典を受けられる。また、音声ガイド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勞は何か。

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について

- ・ 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。
- ・ 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。



図 13 講演資料

【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

【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。

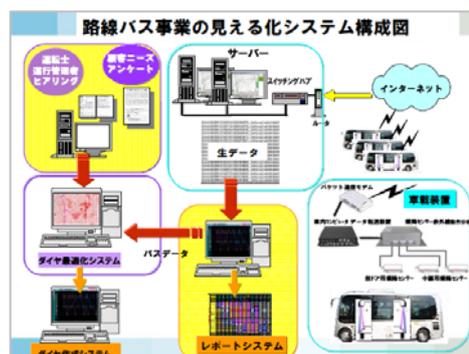


図 14 講演資料

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について

【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より乗り換えて、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は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る、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」の概要について

- ・地域独特の安くて美味しい地元で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イン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、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。これにより商圈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ればいい。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ぬ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ふ。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い料理から現地の味に代わったことであつという間にリピーターになったことがあつた。辛味を落とすということは、受入側のやさしさでもあつたが、結果的にはおいしくなかつ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、誤解を招いてはもつたいたないので、そういう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來てもらい、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回の委員会でもあつたように、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。