

第 27 回 国際ビジネス研究学会
自由論題報告要旨

インバウンドとアウトバウンドの好循環創出へ向けた戦略的枠組
～インバウンドを活用した非観光関連事業者の海外展開への指針～

池上重輔（早稲田大学大学院経営管理研究科教授）

共同研究者：井上葉子（日本大学商学部准教授）

八木京子（東洋大学国際観光学部専任講師）

寺崎新一郎（立命館大学経営学部准教授）

工藤由佳（早稲田大学 GSL 研究所国内招聘研究員）

桑原佐知子（株式会社早稲田大学アカデミックソリューション主幹研究員）

<本発表の位置づけ>

- ・ インバウンド・ツーリズムは、COVID-19 で一時的に停滞しているが、今後成長が期待されている貿易分野の一つである。
 - ・ 本調査の想定
- ① インバウンドをツーリズムに限定せず、インバウンド・ビジネスとして海外からの多様な資源を国内に取り込むことで日本の持つ様々な課題解決に貢献できる可能性がある。
 - ② インバウンド・ツーリズムを将来的にアウトバウンドにつなげるインバウンド・アウトバウンド・ループ (IOL) というコンセプトに発展させることで、さらにビジネスが循環的に展開する。
 - ③ 本調査チームは上記の想定をもとに、経済産業省の調査研究事業の委託を受け日本の現状に関して以下のような初期的な現地調査を行った。本発表はその現地調査を共有し、次の調査展開へとつなげるステップである。

<調査の目的と活動>

- ・ **目的**：本研究では、地域産業（非観光関連事業者）による、自社の持続可能な収益の確保および地域活性化の手法として、IOL（①インバウンドの活用、②戦略・STP の実践、③経験価値化、④地域連携、⑤高付加価値化・高価格化）が有効であるとの想定のもと、これらの取組みの現状と課題の把握を目的として実施した。IOL は理想的には、旅マエ～旅アトも含めたフレームワークだが、今回の調査では、IOL のベースとして旅ナカにフォーカスして実施した。
- ・ **活動**：日本全国を対象とした実態アンケート調査（国内全体傾向）および訪問事例調査（先進事例）により、IOL の現状と課題の把握を行うとともに、研究会における有識者のインプットやその他専門家へのヒアリングを通じて考察を深めた。

<訪問事例の概要および分析結果の総括>

・ IOL に関連する先進的な取組みを行っていると考えられる 5 地域を訪問し、各地域における非観光関連事業者、観光関連事業者、各支援組織や行政に対して IOL の取組み状況に関するヒアリングを行った。

項目	内容		
1 実施期間	2020年1月下旬～2月下旬		
2 対象	訪問先	特徴	ヒアリング対象
	新潟県（燕三条） 金属製品	技術資源を活用し、多様な主体の地域連携による「工場の祭典」などの経験価値化を実行	・非観光関連事業者：9社（タダサ、玉川堂、マルト長谷川工作所、日野浦刃物工房、諏訪田製作所、藤次郎、Mgnet、ストカ、野崎忠五郎商店） ・行政、支援組織：4団体（三条市商工課・営業戦略室、燕三条地場産業振興センター、商工会議所、三条鍛冶道場）
	岡山県（倉敷児島） 繊維（ジーンズ）	技術資源を活用し、非観光事業者間の連携による「ジーンズストリート」の創出などの経験価値化を実行	・非観光関連事業者：7社（SenioSecond、癒toRi18株式会社、株式会社ショーワ、株式会社ビッグジョン、株式会社パティスミス、株式会社WHOVAL、株式会社クロスオーバー） ・行政、支援組織：2団体（公益財団法人倉敷観光コンベンションビューロー、児島商工会議所）
	北海道（十勝・札幌等） 食（菓子・乳製品）	<菓子> 個社による経験価値化（「白い恋人パーク」等）や海外展開の成功事例<乳製品> 産業資源を活用し、多様な主体の連携による地域連携が事業成果につながっている	・非観光関連事業者：6社（石屋製菓、Benbeya、あいざわ農園、共働学舎新得農場、十勝品質事業協同組合、No Maps） ・行政、支援組織：6団体（帯広市役所十勝総合振興局、公益財団法人とかち財団、日本政策銀行、札幌商工会議所、北海道庁北海道経済部食関連産業室、札幌市経済観光局）
	瀬戸内エリア（瀬戸内しまなみ海道） 自然/スポーツ	<しまなみ> 自然（景観）や潜在的資源を活用し、多様な主体の地域連携が「サイクリングしまなみ」等の観光資源の創出と経済効果につながっている	・非観光関連事業者：6社（ディスカバーリンクせとち、ツネイシLR、わかか、大三島みんなのワイナリー、大三島アユワリー、ウソオチヨコトル） ・行政、支援組織：4団体（愛媛県庁、愛媛県庁今治支局、しまなみジャパン（DMO）、NPO法人シクロツーリズムしまなみ）
富山県（南砺市、岩瀬市、立山町） 酒・菓	地場資源を活用し、事業者主導で新たな価値を創造し始めている	・非観光関連事業者：3社（舩田酒造、前田薬品工業、Bed and Craft）	
3 目的	国内先進事例における事業者および支援者のIOLに関する以下項目における意識や取組み状況の把握。 1. インバウンド活用機会・パフォーマンス認識、2. マーケティング・アクション、3. 経験価値化、4. 地域連携、5. 高付加価値化・高価格化、6. 人材・組織の能力		

<具体的事例の一部>

燕三条（金属製品）
特筆すべき点：地域連携による経験価値化の取組み

- 1. インバウンド活用とIOL：個社・地域レベルでのインバウンド客の戦略的取込みは今後の課題**


 - ・個社ではSNS発信等やプロモーションの取組み、地域では、台湾・欧州という明確なターゲットに対するファムトリップ等を通じた海外プロモーションが見られた。地域の代表的なイベントである「燕三条 工場の祭典」についても海外プロモーションを行い、インバウンド客の取り込み一定程度貢献。
 - ・一方、個社・地域レベル双方においてインバウンド客を活用したアウトバウンドは見られなかった。
- 2. 連携：長い歴史を通じた各主体のリーダーシップと活動が交差して「燕三条 工場の祭典」が実現**

 - ・「燕三条 工場の祭典」は、地域における産地ブランド化の取組、経営力向上人材育成、前身の越後三条鍛冶まつりといった、多様な主体のリーダーシップと活動が交差して誕生した。
 - ・開催以降、参加事業所数・参加者数・売上とも増加し、後継者の発掘にも寄与しているが、今後のイベントの継続性や方向性について、ビジョンや目的の再確認・見直しが必要な段階にある。
- 3. 経験価値化：個社・地域における多様な経験価値化の取組みが正のインパクトを与えている**


 - ・プロセスの見える化：年に4日の「工場の祭典」のみならず、361日の常設オープンファクトリーが30社程度存在する他、非観光関連事業者の連携によるクラフトツーリズムの会社を設立。
 - ・体験価値の提供：工場やワークショップにおける鍛冶体験などの体験価値の提供も行われている。
 - ・工場では顧客から「見られる」ことによる従業員意識・プライドの向上など、正のインパクトが見られる。
- 4. 高付加価値化・高価格化：産業政策や一部事業所には見られるが限定的**

 - ・三条市は産業政策として「量産型からの脱却」と「価格決定力の確保」を明示的に打ち出している。
 - ・事業所によっては、包丁研ぎメンテナンスサービスなどによるパーソナル感の創出や量産出来ない希少性をアピールした手作りの上質な1本50万円の包丁や、1つ2万円のビールカップなど高付加価値・高価格の製品を販売する事業所も見られるが、限定的である。


課題：行政・事業所の連携によるインバウンドの戦略的活用と高付加価値化・高価格化の取組みの推進



出所：燕三条 工場の祭典 / 川平祐



(調査者撮影)



出所：玉川堂

本調査の結論

アンケート調査（5段階評価：5がよい）、訪問調査、研究会を踏まえ、本調査研究より導き出された IOL の現状と課題は以下の通りであった。

1. **インバウンド活用の意識（期待）**：先進事例である訪問調査先においても、非観光関連事業者のインバウンド活用の意識はあまり高くない
 - アンケート：観光関連事業者の期待は高いが、非観光関連事業者はそれほど高くない。
 - 訪問事例：地域外需要への期待は大きいですが、インバウンド客を自社の収益確保のため強く意識している非観光関連事業者は多くない。
2. **自社の製品・サービスの経験価値化**：全国的にはほとんど出来ていないが、訪問調査先では収益化も含めた先進事例が見られた
 - アンケート：観光関連事業者はある程度適応させている（3.8）が、非観光関連事業者は殆ど適応させていない。
 - 訪問事例：非観光関連事業者は必ずしもインバウンド客向けに特化していないが、既存顧客以外・域外観光客に自社の製品・サービスを適応させる事例が見られた。
3. **連携①**：観光関連事業者と非観光関連事業者の連携への期待は高いが実践例は少なく、実践には橋渡しが必要
 - アンケート：支援者から見て、観光関連事業者と非観光関連事業者の連携への期待は高く（4.2～3.7）、観光関連事業者も非観光関連事業者との連携にはある程度期待（3.6）し多少の連携を行っている（3.0）が、非観光関連事業者は観光関連事業者との連携への期待感は高くなく（2.7）あまり実行もされていない（2.1）。
 - 訪問事例：観光関連事業者と非観光関連事業者間の連携はあまり活発な事例は見られなかった。訪問先事例からは、橋渡しをする存在があると連携が行われるとのコメントはあったが、観光関連事業支援者（DMO 等）のような支援事業者が橋渡しをしている具体的事例は聞かれなかった。
4. **連携②**：非観光関連事業者間の連携は、全国的には期待と実践とも低いですが、訪問調査地では先進事例が見られた。
 - アンケート：商工会議所が非観光関連事業者連携への働きかけは弱め（2.6）で、非観光関連事業者自身も非観光関連事業者間連携の期待は高くなく（2.7）実行は少ない（2.2）
 - 訪問事例：非観光関連事業者間の連携を通じて多様な成果を出していた。地域の状況により、行政・商工会議所・非観光関連事業者のいずれかが連携の旗振りを行っていた。
5. **外部専門家（デザイナー等）との協業**：うまくゆくと有効で成功している事例はあるが、失敗事例が多い。
 - 訪問事例・有識者：モノづくり事業者と外部専門家（デザイナーやコンサルタント等）との協業の成功事例はあるが、失敗事例も多い。共通言語を持たない者同士のコミュニケーションが課題。
6. **アウトバウンド**：全国的には IOL におけるアウトバウンドの実践は弱いですが、訪問調査

C 会場-②

先では僅かに見られた

- アンケート：観光関連事業者のアウトバウンドへの働きかけは強くないが、非観光関連事業者のアウトバウンドの取り組みは非常に弱い
- 訪問事例：個社として海外展開（アウトバウンド）を行っている会社は若干見られ、インバウンドからアウトバウンドにつなげている事業者も僅かに見られた。

7. ビジョン・戦略・マーケティング：持続的・的な収益確保につながるビジョン・戦略・マーケティングの策定と実践はこれから

- アンケート：観光関連事業者による旅前と旅後インバウンドへのマーケティング活動（プロモーション、チャンネル構築、インフルエンサー活用、帰国後の CRM）ができていない。非観光関連事についてはほとんど出来ていない
- 訪問事例：戦略の策定やマーケティングの一部を実践している事業者も見られたが、持続的な収益確保につながる実践はこれから

8. パフォーマンス：地域連携による経験価値化等の様々な取り組みが業績向上につながる事例も見られたが、継続的な利益確保が課題

- アンケート：観光関連事業者はインバウンド増による売上・利益を認識しているが、非観光関連事業者にその認識はない。
- 訪問事例：地域連携による経験価値化の取り組みにより、製品出荷額増もしくは横ばい、一人当たり付加価値額が増加している事例も見られた（燕三条、岡山）。また、新たな経験価値化の創造により、地域への経済効果をもたらしている事例（しまなみ）も見られるが、継続的な利益確保課題。

9. 支援者（DMO・CB、商工会議所）：人材・資金の不足、IOL（連携、海外対応、マーケティング等）の方法論の理解が不足

- アンケート：（共通）IOL 支援に係る具体的な方法論（連携、海外展開、マーケティング等）が不足している（商工会議所）事業者連携（同業種・異業種とも）の方法論の理解や地域の事業者への海外展開支援力が弱い。（DMO・CB）観光事業者と非観光関連事業者との連携が有効との認識が高いにもかかわらず、実際の連携コーディネーションの方法論の理解は弱い。
- 訪問事例：（共通）資源不足（ヒト・資金）。人材については、ローテーションによる異動によりノウハウが蓄積されない事が課題。
（地方地自体）トップと担当責任者によるバラツキが大きい。能力・経験・コミットの強い人がいるとビジョン・戦略・実践のバランスの取れ、民間をうまく巻き込んだ実効性のある施策が行われるが、多くの場合ローテーションによって熱量が変わる。
（商工会議所）人材がローテーションで数年毎に変わるので知見・経験の連続性・蓄積がない。支援に必要な知見レベルの向上のため民間支援があっても限界がある。（DMO・CB）観光振興協会・DMO とともに立ち位置・資源のバラツキが大きい。

以上