



観光産業イノベーション推進ガイドライン
～旅館・ホテル、地域から始める変革～



【イノベーションに取り組むに先立って】

【その1】 徹底的なお客様視点

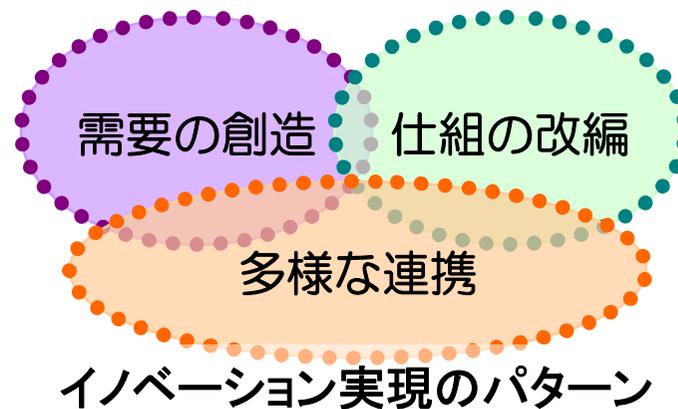
- お客様は何を欲し、どう行動し、どう感じるか、時には自らが「お客様」の立場になる経験を通して、商品・サービスを見つめ直し、常にその“見つめ直し”を継続する

【その2】 意識的な白紙思考

- これまでの成功・失敗体験、実績、従来の考え方・やり方を一旦頭の外に置き、“聖域をつくらず”まっさらな頭で、お客様が求めるものを提供する方法を考える

「イノベーション」実現のパターン

- 観光分野におけるイノベーションは、天才的な個人／革新的な事業者が、斬新な商品・事業を開発して起こすことではない
- 純粋なお客様視点で求められているサービスを考え、そのサービスを提供する方法を、今までのやり方にとらわれない“聖域なき発想”で考えること（経営・マーケティングの基本に立つ）
- 実証事業から得られた、イノベーション実現の鍵は、「需要の創造」「仕組の改編」「多様な連携」の組み合わせにあった！



目指すパターンはどれか、各パターンにはどんなワナが潜むのか…

例えば、何をすれば良いのか...

需要の創造 新商品づくり、 新しい市場開拓

- 最新のマーケット動向や先進事例を参考にアイデアを出す
- お客様、経営資源、観光資源にマッチしたアイデアを出す
- 自分がお客様なら何を欲するかを想像する

仕組の改編 新しい生産・販売 ・情報発信の方法

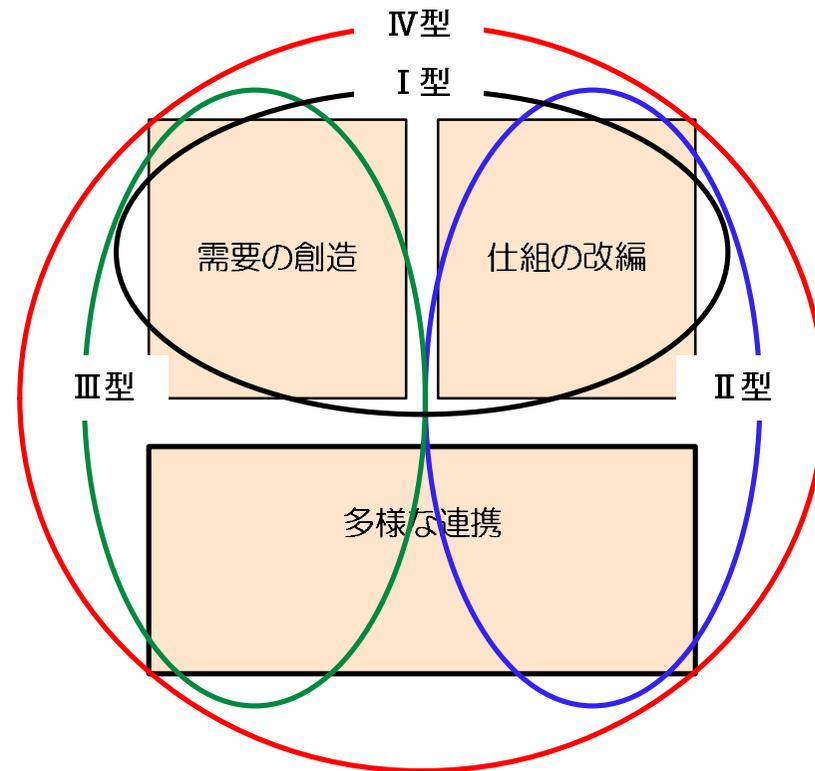
- IT等を活用して情報発信力を強化する
- 戦略的な値付けをする
- 従業員のスキルを活用する、能力を引き出す

多様な連携 業種・エリア ・産業横断的な連携

- 地域内の同業者（宿泊施設同士など）・異業種（宿泊施設と飲食店、朝市が開かれる漁港、行政など）と
- コンセプトを共有できる地域外の同業者と
- 地域を越えて他産業（IT産業や自動車産業、医療・介護など）と

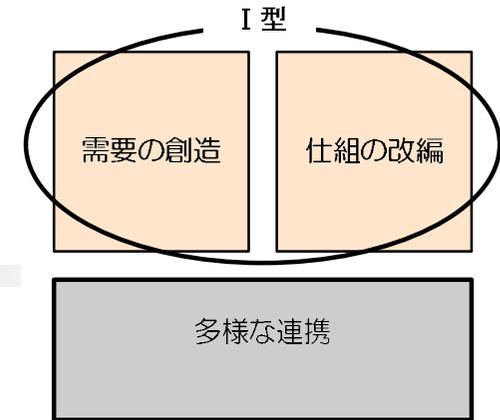
イノベーションを推進する 4つの取り組みパターン（I～IV型）

- 利益確保につながる新商品づくりや業務改善という最終目標に向かって、「需要の創造」「仕組の改編」「多様な連携」を組み合わせることで、「戦術の選択肢(可能性)」を増やせる
- 選択肢が多様化すると、新しい発想が生まれ、イノベーションを推進する



I 型：業務改善→新商品

～業務の仕組みの改編を伴い、
新たな商品・サービスをつくる



[イノベーションのポイント]

- お客様視点に立って徹底的に考えることで、今、求められている商品が何かを見つける
- それを提供できるように業務の仕組みを改編する

[留意点]

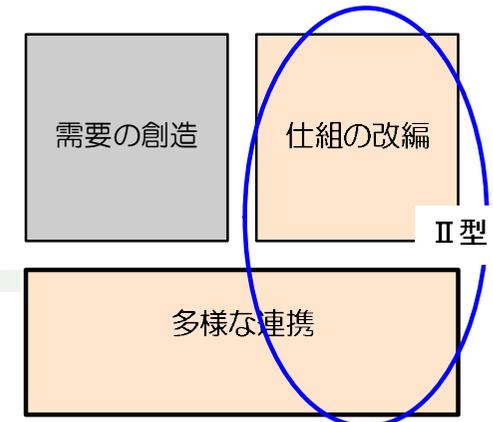
- お客様の立場で商品を考えることが肝要であり、そのためには、自らが「高品質なサービスの経験」を積むことが重要
- 新商品の提供には、新しい業務の仕組みや既存の業務の改廃が必要であり、現在の経営のどこに改善の余地があるかの見直しや発想の転換が必要
- 事業地を移せない旅館・ホテルは、地元地域が良くなると成長に限界がある。一館だけの成長に留まらないためには、いずれ「地域との連携」が必要となる

[具体的な取り組みイメージ(例)]

- 満足度に影響しない無駄なサービスを廃止するといった“縮減の見直し”をすることで、低料金の宿泊商品をつくる

Ⅱ型：連携→業務改善

～地域や施設がまとまって、
業務の仕組みの改編を実現する



[イノベーションのポイント]

- 地域としてまたはコンセプトや規模を同じくする施設がまとまることで、これまで単体施設では難しかった業務の仕組みの改編を実現する

[留意点]

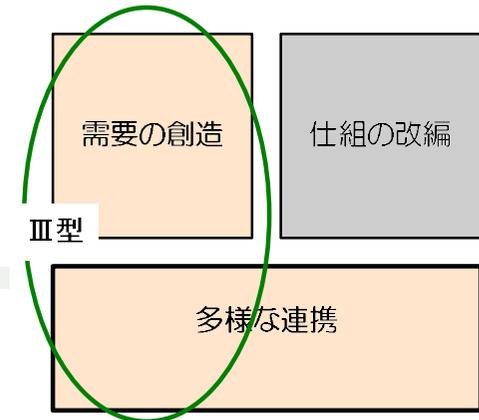
- 利益確保や事業充実のための新しい業務の仕組みの構築や既存の業務の改廃には、現在の経営のどこに改善の余地があるかの見直しや発想の転換が必要
- 発想の転換には、慣習や固定観念を打破できる他産業との連携が有効
- コストの削減など、連携によって得られるメリットが明確で、かつ連携条件もシンプルであることが必要
- お互いの利害や面子を越えて関係者をまとめられる人材が必要

[具体的な取り組みイメージ(例)]

- 中小規模旅館がウェブサイトを通じて、これまで難しかった訪日個人客の宿泊受け入れを始めたり、旅館が相互に従業員を出向させたりすることで効果的・効率的に人材育成を行う
- 着地型旅行商品の造成・販売を担うプラットフォームを、地域で立ち上げる

Ⅲ型：連携→新商品

～地域や施設がまとまって、
新たな商品・サービスをつくる



[イノベーションのポイント]

- 今まで連携していなかった者同士が組むことで、お客様が、今求めている商品を提供可能にする
- 地域や施設がまとまって打ち出すことでインパクトを高める

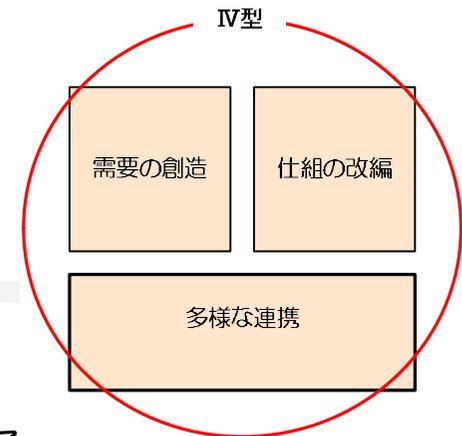
[留意点]

- お客様視点を培うために、自身の「高品質なサービスの経験」を積む
- 新商品の提供と業務の仕組みの改編には、現在の経営の見直しや発想の転換が必要で、それには慣習や固定観念を打破できる他者との連携が有効
- 連携のメリットが明確、かつ連携条件もシンプルであることが必要
- 参画者の諸条件（ハード・ソフト等）が異なるため、成果（売上等）の大きさや実現の時期に差異が出ることを連携者全員が認識する
- お互いの利害や面子を越えて関係者をまとめられる人材が必要

[具体的な取り組みイメージ(例)]

- ライバル同士の旅館が「レイトチェックイン可能な商品」を、温泉地の看板商品として一緒に販売する

IV型：連携×業務改善→新商品 ～業界・地域を挙げて業務改善を実現し、新たな商品・サービスをつくる



[イノベーションのポイント]

- お客様視点で、今、求められている商品が何かを見つける
- 業界・地域等の連携で、新商品の提供・業務の仕組みの改編を実現する
- 連携によりインパクトを高める

[留意点]

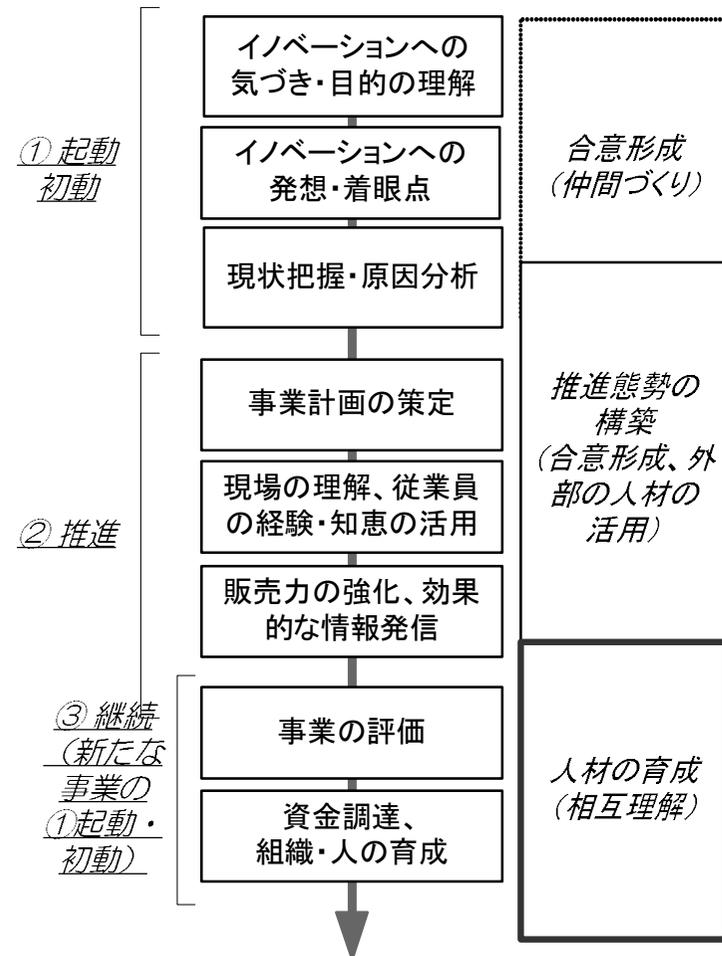
- お客様視点を培うために、自身の「高品質なサービスの経験」を積む
- 新商品の提供と業務の仕組みの改編には、現在の経営の見直しや発想の転換が必要で、それには慣習や固定観念を打破できる他者との連携が有効
- 連携のメリットが明確、かつ連携条件もシンプルであることが必要
- 成果の大きさや実現の時期に差異が出ることを連携者全員が認識する
- お互いの利害や面子を越えて関係者をまとめられる人材が必要

[具体的な取り組みイメージ(例)]

- 温泉地全体で共同して清掃業務の効率化を図り、「レイトチェックアウト」を可能にする
- 泊食分離・海外販売できるシステムを、旅館業界として導入する
- 朝市や銭湯へ乗合タクシーで行く着地型旅行商品づくりに、業種をまたがった関係者が取り組む

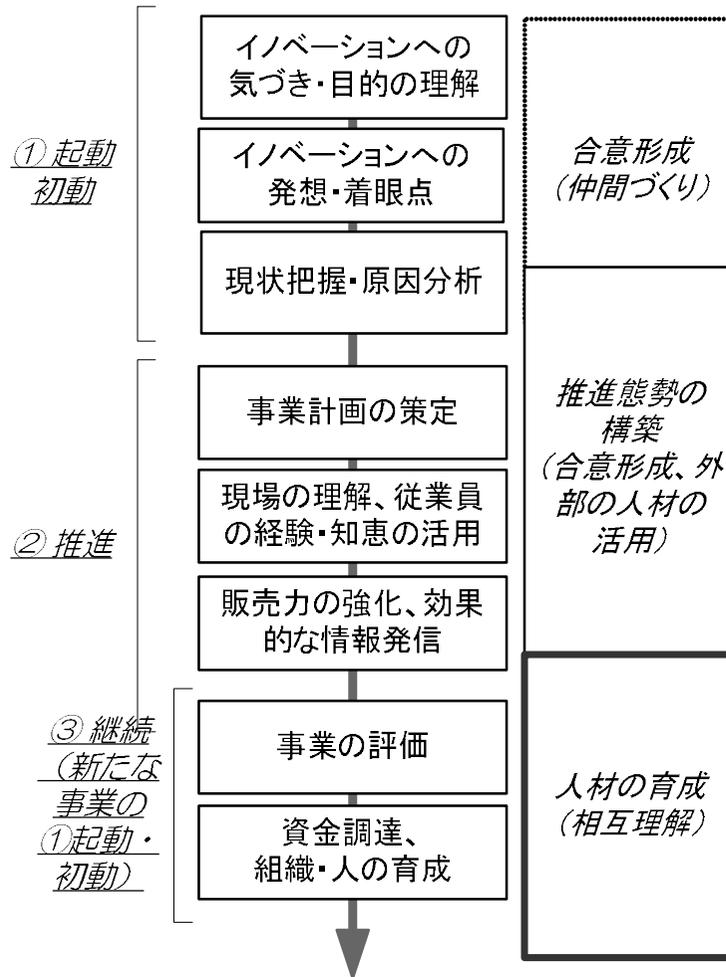
イノベーション・プロセス

- 目指すパターンが決まれば、それを実現するための道を歩み始める
- イノベーション実現への道は、基本的なPDCAサイクル（Plan・Do・Check・Action）を辿ることになる



各ステップでは何をすべきなのか、どのようなワナが潜んでいるのか…

イノベーション・プロセス



【イノベーション推進者に求められること】
(自身が身に付けないと、外からの支援では解決できない)

- ・現状を打破する動機と強い意志
 - ・徹底したお客様視点
 - ・固定観念に縛られない柔軟な発想
 - ・数値の分析、科学的アプローチに基づいた洞察力
 - ・現場(施設、従業員)への観察力
 - ・多様な連携を築けるコミュニケーション能力・人格
- ①～③いずれの段階でも
自施設内や地域内での合意形成
・相互理解が重要

【外部の知見・支援が可能なこと】
(外部の専門家や先進事例、異業種から学ぶことが有効、資金調達)

- ・基礎的な経営・業界知識
 - ・最新の旅行動向や先進事例
 - ・アドバイザー、コンサルタントの活用
 - ・融資、補助金の活用
- 自らの立ち位置を理解したうえで、
外部の知見・支援を受けることが重要

①起動・初動の段階

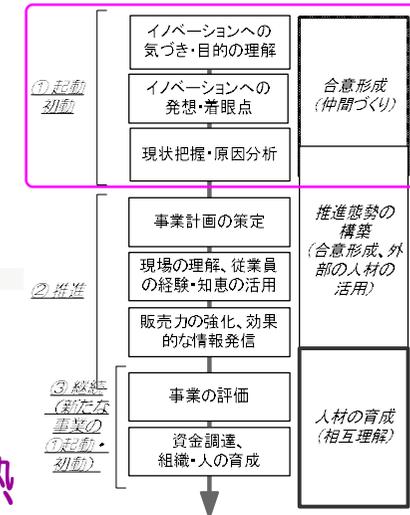
：「イノベーションへの気づき」～「原因分析」

[すべての段階で求められるもの]

- 「現状を打破しよう」という動機と強い意志・覚悟・情熱
- 徹底したお客様視点
- 目的達成のための“聖域なき発想”
- 数値の分析や科学的アプローチに基づいた冷静な洞察力
- 現場（施設、従業員等）についての深い観察力
- その上での“直感”
- 理解者・仲間づくりができるコミュニケーション能力・人格

[留意点]

- 新商品・サービスは“押し売り”になっていないか（お客様視点）
- できない理由探しをしていないか（聖域なき発想）
- 諸条件の違いを理由に、他の事例から目をそむけていないか
- いきなり“直感”から入っていないか
- 外部のアドバイス・評価を仰いでいるか
- 仲間づくり≠皆と仲良くなること



②推進の段階

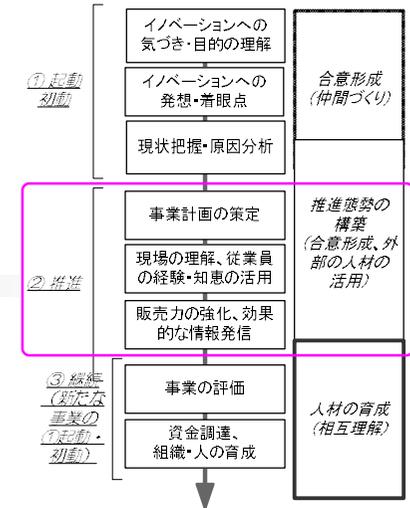
：「事業計画の策定」～「効果的な情報発信」

【この段階で求められるもの】

- 明確な目的設定と、それに合致した目標・KPI（重要実績指標）の策定
- 理解者を増やし、出資者を説得できる、現実的な事業計画の策定
- 事業計画の策定に必要な基礎的なマネジメント知識（経営全般、マーケティング、プロジェクトマネジメント、財務・会計、経済・業界動向等）
- 販売・情報発信の最適なツールの活用
- 現場（従業員・施設等）についての深い観察（満足度・作業動線・作業フロー・配置・モチベーション等）
- 若い世代が活躍できる態勢

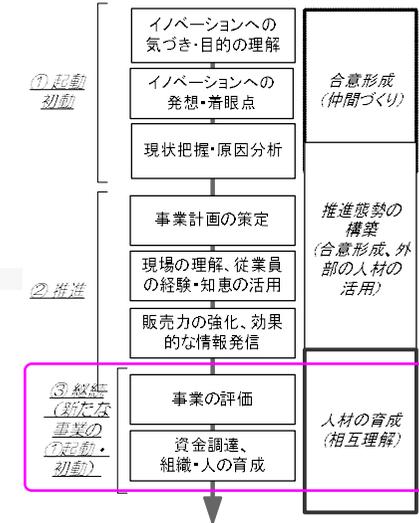
【留意点】

- 実行時点の諸条件は考慮されているか（無理な計画になっていないか）
- 短期の作業分割表（何を・誰が・何時までに）は明確になっているか
- それと合わせ、中期的ロードマップ（3か月後・半年後・1年後・●年後に何を実現するか）を描けているか
- 商品開発だけして、販売・告知方法の検討がおろそかになっていないか
- 外部・内部に存在するあらゆる知恵を活用できているか
- 関係者のコミットメントは得られているか（細かな認識相違・誤解への心配り）



③ 継続の段階

：「事業の評価」～「組織・人の育成」



[この段階で求められるもの]

- 月次決算や部門別会計等の**計数管理**の能力
- 目標達成の度合いを把握 (**KPI評価**)
- 冷静・**適切な成功要因分析・失敗要因分析**
- 必要な事業計画の**軌道修正**や方向転換
- 関係者（出資者含む）への**丁寧な説明**（事業計画書・報告書）
- 健全・**適正な経営内容と信頼**の獲得
- 長期的視点に立った**組織作り、人材の確保・育成**

[留意点]

- 実態を正確に把握するために、**分析目的（客単価・室単価・キャッシュフロー等）に応じた経営指標の作成や、KPI評価が**できているか
- **正しい成功・失敗要因分析は**できているか
- これらの分析・評価にあたって、**外部からのアドバイス**を受けているか
- **次の一手を考え続けられる組織・人づくり**を意識しているか

【イノベーションの実現を目指して ～こころの3カ条】

【その1】 徹底的なお客様視点

- お客様は何を欲し、どう行動し、どう感じるか、時には自らが「お客様」の立場になる経験を通して、商品・サービスを見つめ直し続ける

【その2】 意識的な白紙思考

- これまでの成功・失敗体験、実績、従来の考え方・やり方を一旦頭の外に置き、“聖域をつくらず” まっさらな頭で、お客様が求めるものを提供する方法を考える

【その3】 真摯な姿勢

- お客様視点、マネジメントの基本、外部・内部への丁寧な説明や意見の傾聴・学び、明確で一貫した目的と実現方法の策定、本当にこれでよいのかの自問自答など、仕事に対して真摯であり続ける

本事業と実証事業の詳細については...

- 観光庁のホームページへ
観光庁ホーム > 施策 > 観光産業 >
> 観光産業のイノベーション促進事業
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/sangyou/innovation.html>
- 本日紹介できなかった実証事業（20件）の事業概要や結果、全体総括をご覧ください。