

Chapter 2

優良事業者インタビューから 学ぶ事業経営

01. なぜ体験型観光ガイドサービスをおこなうのか
02. 事業の開始にあたって
03. 初期投資とその内容
04. 体験型観光コンテンツの開発
05. 顧客ターゲット
06. 販売チャネル、OTAの活用
07. 価格設定
08. プロモーション
09. 競争と差別化
10. リピーター対応
11. ゲストからの評価、顧客満足度の測定
12. ツアーの安全対策・危理管理
13. オンラインツアー
14. 体験型ガイドに必要なこと
15. サステナブルツーリズムについて

01. なぜ体験型観光ガイドサービスをおこなうのか

POINT

- 事業を通して何を実現したいのか、ミッション（使命）を明確にする
- 将来なりたい姿、理想の姿をビジョンとして描く
- 事業を行ううえでの価値・行動基準をバリューとして掲げ、ミッション・ビジョンの実現を目指す

ミッション・ビジョン・バリュー

あなたは、なぜ体験観光型ガイドサービスを行うのですか？事業を行なう上で、はじめに「なぜ事業を行うのか」、「どこに向かうのか」といった点を明確にすることが重要です。

ミッション・ビジョン・バリューは個人・組織を問わず事業者にとって存在意義や方向性を示す重要な要素です。さまざまな社会課題が顕在化している今日、事業者の存在に正当性を与えるものでもあります。

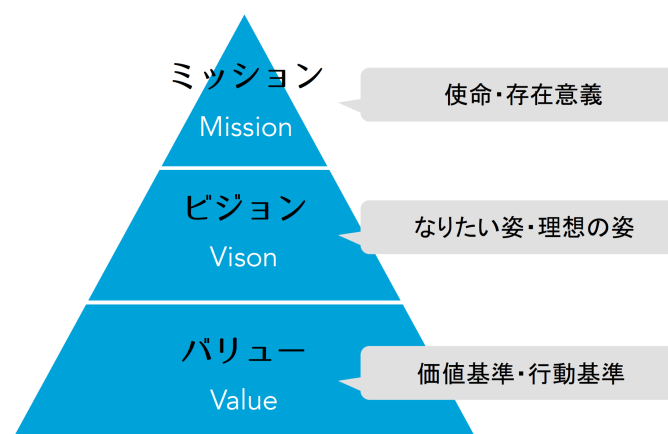
ミッションは使命や存在意義をあらわします。具体的には、事業を通して何を実現したいのか、社会に対してどのような価値を提供するのかを示すものです。つまり、社会における自らの任務や存在意義を表明するものと言えます。

ビジョンは事業を通じて将来的になりたい姿や理想の姿を示したものです。ミッションを実現するため、目指すべき姿を具体的に描いた目標がビジョンです。

バリューは価値基準や行動基準です。バリューを設定することで、組織やチームのメンバーが共通の価値基準や行動基準をもとに行動することとなり、組織やチームが与えたい価値をお客様に提供していくことが可能となります。ビジョン、ミッションを実現するためにもバリューを共有することは重要です。

体験型観光ガイドサービスは属人的な側面が強く、ガイド個人の能力がツアーの質に大きく影響を及ぼします。そのため、特に組織やチームで事業を行う場合は、質の高い体験型観光ガイドツアーを提供するためにも、組織やチーム内における意志の統一が重要となります。ミッション・ビジョン・バリューを浸透させ、共有することで、共通の価値や思いをお客様に提供することが可能になります。

● ミッション・ビジョン・バリューの関係



優良事業者インタビューから学ぶ

ミッション・ビジョン・バリュー

ミッションは「漆がもつ世界観を伝えていく」こと

テマヒマうつわ旅（漆とロック株式会社）

私たちの場合ですと、漆に特化して地域に根付き、そこでつながりができた方々にご協力いただきながらツアーを提供しています。それが可能になったのは、私たちのビジネスの核に「漆がもつ世界観を伝えていく」というミッションがあって、地域の方々にもご賛同いただけたからだと思っています。また、私たちのツアー事業は副業的に提供しているため、本来の思いを失わず維持できている側面があります。ツアービジネスを専業としてやっていくためには、事業の規模を大きくして収益性を高める必要があります。その段階で当初やりたかったことや本来の思いとズレが生じてくるという例は、私の周りでもよく見聞します。その点は難しいところです。

【インタビュー記事を読む】⇒P10

空手ツーリズムを通じて、沖縄の空手道場に貢献

Visit Karate Okinawa（Ageshio Japan株式会社）

沖縄県庁には空手振興課という空手専門の部署がありさまざまな調査を行っていますが、その中に60%以上の沖縄の道場は、道場主が60歳以上となり高齢化しているというデータがありました。昔に比べると、プロスポーツの影響でバスケットや野球などの部活動が人気で、道場にきている子供たちも中学生になると離れ、門下生が減少しています。そんな中、後継者も不足していて、閉鎖する道場も多くなっているのです。私たちは空手ツーリズムという事業を通じて、県内の空手道場に貢献していくことを会社のミッションにしています。

【インタビュー記事を読む】⇒P125

お客様、住人、自分たち自身、資源の「4者にやさしい」

海島遊民くらぶ（有限会社オズ）

一番最初に思いつくのは愛です。おもてなしではなく愛なんです。愛があれば必要な力を得られます。当社では「4者にやさしい」を運営指針としています。お客様、住人、自分たち自身（ガイドや観光事業）、資源、ここにマイナスを作らないようにするという指針を持っています。これは、どのガイドさんが来ても一番最初に心に刻み込んでもらいます。この指針は、現場に出てその時々判断をするときの判断基準にもなります。4者のバランスをとるのではなく、4者にやさしいという言葉に敢えてしてあるのは、単に顔色を見て平均や平等にするのではなく、本当にこの4者に対してベストな選択は愛がなければできないんです。

【インタビュー記事を読む】⇒P69

02. 事業の開始にあたって

POINT

- SWOT分析を活用して、事業を取り巻く環境を理解する
- 自分（自社）の「強み」を「機会」に集中させて、市場機会を発見する
- 市場機会を発見したら、迅速に事業を開始する

市場機会の発見と迅速な動き出し

創業の経緯はさまざま、そこには事業者それぞれの物語がありますが、事業アイデアの創出から事業開始に至るプロセスにおいては、多くの優良事業者間で共通する点が見られます。それは、市場機会を発見し、迅速に事業を開始しているという点です。市場機会は事業をおこなうチャンスのこと、自社の強みを発揮する場所を意味します。市場機会の発見には、SWOT分析が効果的です。SWOTの「S」は"strength"（強み）、「W」は"weakness"（弱み）、「O」は"opportunity"（機会）、「T」は"threat"（脅威）の頭文字です。「強み」と「弱み」は内部環境であり、自分（自社）のリソースなどを意味します。「強み」の例としては、外国語が話せることや専門的な知識や特技を持っていることなど、自分（自社）の保有するスキルやノウハウなどがそれに当たります。「機会」と「脅威」は外部環境であり、自分（自社）ではコントロールできないものです。政治、経済、社会、技術など市場を取り巻く環境を指します。インバウンド向け体験型観光ガイドサービスの場合であれば、訪日外国人旅行客数の増加、ビザ発給条件の緩和、モノ消費からコト消費への移行などが例としてあげられます。SWOT分析では、「機会」に「強み」を集中させることで、市場機会を発見します。また、「脅威」に対し「弱み」を補強する策を講じます。

優良事業者の多くが、「機会」であるインバウンド市場の成長や変化をいち早く捉え、「強み」である自分（自社）の語学スキルや専門スキルを生かせる市場機会を発見しています。その後、迅速に事業を開始し、対象となる市場・顧客のニーズに適合した体験型観光ガイドサービス事業を構築しています。

● SWOT分析の一例

内部環境	S 強み	W 弱み
	外国語が話せる 特技・専門知識がある	ビジネスの経験がない 開業資金が少ない
外部環境	O 機会	T 脅威
	外国人旅行客の増加 モノ消費からコト消費への移行	パンデミック (新型コロナウイルス感染拡大)

優良事業者インタビューから学ぶ

Q. 創業から現在に至る歩みについて教えてください。

きっかけはホーチミンのフードツアー

Oishii Food Tours (株式会社おいしい)

事業を始めたのは2015年で、法人化したのは2017年です。以前は外資系企業の駐在員のお世話をする仕事をしていたのですが、2014年に友達のイギリス人から「ホーチミンのフードツアーに行くけど一緒にどう？」と誘われたので参加しました。その時に「日本に行ったことはないけど、食事がおいしいと聞いているよ。日本でフードツアーをやってみたらどう？」と勧められました。帰国後に、同僚の佐久間に相談したら乗り気だったので、2人で「やってみよう！」ということになりました。初めは何から始めていいのかもわからなくて...、まずは会計士を探そうということになりました。会計士さんに会ってみたらとてもよい方で、「よいアイデアだと思います」と後押ししてくれて、東京都の助成金も提案してくれました。申込み期限があと1週間しかなかったのですが、申し込んでみたら通ったんです。助成金を通ったら絶対に起業しなければならなかったので事業を始めることになりました。

【インタビュー記事を読む】⇒P15

多くの人に剣舞を知ってもらいたい

Samurai Kenbu Theater (株式会社吟舞)

私の祖母が「正賀流」という剣舞流派の家元で、私は幼い頃から剣舞を稽古してきました。かつて剣舞は知名度が高く、さまざまところで親しまれていましたが、私が物心つく頃には周りの人たちが剣舞をまったく知らないという状況になり、それを変えたいと思い動き始めたのが大学4年生のときです。大学で経済学や経営学を学んでいたため、それらを剣舞にあてはめて検討し、国内外の観光客を対象とした文化体験事業をしようと考え、準備を始めました。大学卒業後、1年半だけメーカー勤務をしたのですが、ちょうどリーマンショックの頃で残業が全面禁止だったこともあり、終業後に家でじっくり事業計画を練ったり、Webサイトを作ったりする時間を取ることができました。当時はまだ「インバウンド」という言葉も知らなかったのですが、すぐに訪日外国人客数が増加すると考え、2010年11月に事業を開始しました。

【インタビュー記事を読む】⇒P85

上海から「空手発祥地」沖縄へ

Visit Karate Okinawa (Ageshio Japan株式会社)

私たちの会社は社長の上田と私が2人で、2017年に沖縄に移り住んで作った会社です。設立の経緯は、元々2人とも中国の上海に暮らしており、そこで一緒に空手をやっていたんです。社長は、かつて空手の日本チャンピオンでした。オーストラリアに15年間住んだ後、中国に移住して5年間ずっと空手を教えながら自分の事業を行っていました。一方、私は広告代理店で働きながら中国で暮らしていて、上田から空手を習っていたのです。毎週2~3回、日本人や欧米人などが30~40名集まって空手の稽古をしていました。その際に、欧米人の空手家から「沖縄で空手をやりたいんだけど、どこで習えるか探せないか」と相談されました。そこで調べてみると、外国人の空手家の間で、おそらく映画「ベストキッド」の影響などで「空手発祥地は沖縄である」と知れ渡っていて、行きたい人は多いけれど、沖縄空手の情報は外国人向けに発信が少なく、行きづらい状況になっていることがわかりました。社長も海外で空手を教えてきたので、そのあたりの事情をよく知っていて、「空手発祥地」という属性を生かして、沖縄で空手ツーリズムの会社を2人で立ち上げることを決意しました。

【インタビュー記事を読む】⇒P125

03. 初期投資とその内容

POINT

- 初期投資はできるだけミニマムに抑える
- ツアーの販売や予約管理はOTAを活用する

ミニマムなスタートでリスクを最小化する

体験型観光ガイドサービスは事業の構造上、大きな設備投資は必要とせず、固定費も小さく抑えることができます。設備や機器を必要とする場合もありますが、開始当初はゲストも少ないため、最小限の設備で始められます。ツアーの販売や予約受付も、オンラインで行えるためオフィスの必要もありません。OTAを活用すれば、体験型ガイドサービスの販売予約管理が無料または少額の費用で行えます。また最近では、知識がなくても無料でWebサイトが作成できるサービスも数多く存在しているため、コストを掛けず自サービスのホームページを持つことができます。

実際、多くの優良事業者が少ない初期投資で事業を始めています。また、事業が軌道に乗るまでは兼業で体験型観光ガイドサービスを行っていた優良事業者も少なくありません。

このように、インバウンド向け体験型ガイドサービス事業を開始する場合、初期投資は最小限にとどめ、失敗のリスクを最小化することが肝要であるといえます。ただし、事業計画やビジネスモデルによっては、初期段階から法人化や旅行業免許の取得などが必要となり、多額の開業資金が必要となるケースもあります。その場合は、自己資金以外に自治体等の助成金・補助金の活用も選択肢の一つです。

優良事業者インタビューから学ぶ

Q. 初期投資はどのくらいかかりましたか？

自転車4台で、仲間の事務所を間借りして始めた

Tokyo Great Tours（株式会社アライブ・アンド・キッキング）

サイクリングツアーは、最初は自転車4台で、新橋にある仲間の事務所を間借りして始めました。自分で本を見ながら、ホームページを作って、本当にもう昔のHTMLのすごくシンプルなホームページの制作をやりつつ、ルートも開拓していました。あと、いろいろ暇だからSEO対策にこういうことやっていいみたいなの、ネットで調べて書いてあるようなことをやったりとか、時間があつたのでいろいろ試しました。

【インタビュー記事を読む】⇒P20

事務所を持たずに自宅で開始～早期に黒字化

Oishii Food Tours（株式会社おいしい）

当初は、事務所を持たずに自宅でやっていたし、スタッフも常駐ではなく、お客様の依頼があった時だけ来てもらっていました。事業は2人で始めましたが、2018年12月から社員を1人採用しました。創業時はランニングコストがあまりかからなかったため、黒字化は比較的早かったと思います。経費は飲食店を開拓する費用くらいでした。

【インタビュー記事を読む】⇒P15

お寺で働きながら、個人事業としてガイドツアーを始める

Awesome Tours（株式会社AWESOME TOURS）

最初の3年間くらいは、朝早く起きて廊下を拭いたり、お経の練習を行うなど、修行生活に励み、僧名も授けられました。しかし、海外の方からの問合せが多く、旅行会社とのやりとりなど事務所での仕事が多くなったため、2～3年後には執事長として働くこととなりました。その後、在職中の2011年に外国人向けの「高野山奥之院ナイトツアー」を個人事業としてスタートさせました。2017年に法人化したのを機に、旅行業の資格を取得、旅行会社として独立し、現在に至ります。

【インタビュー記事を読む】⇒P103

04. 体験型観光コンテンツの開発

POINT

- 地域や環境に十分に配慮して体験型観光コンテンツを開発する
- ツアーの協力者や提携者からは、報酬や条件等、事前の合意を得る
- コースやプログラムを試作しゲストの反応を見ながら完成させていく

利害関係者には十分な説明を

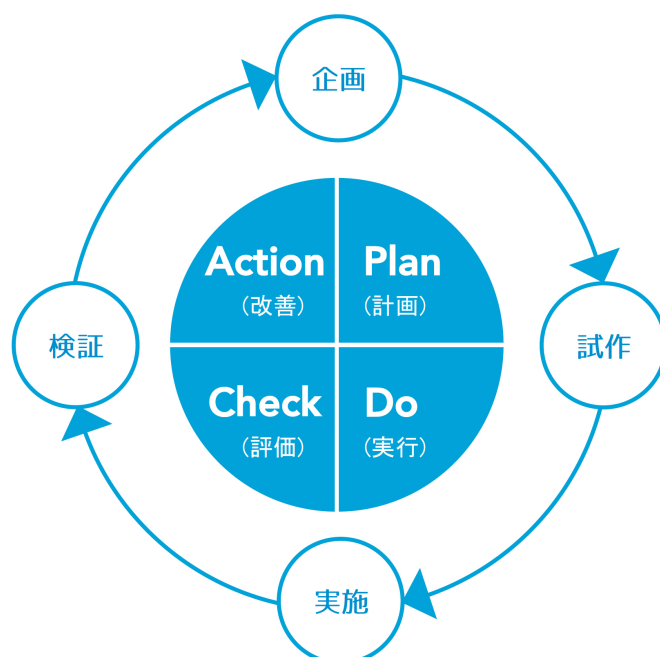
体験型観光ガイドサービスを提供する上で、ツアーの利害関係者には、ツアー実施開始前後の初期段階から十分に時間をかけて理解を得る必要があります。体験型観光ガイドツアーが利害関係者にどのような影響を与えるのかをしっかりと把握して、必要に応じて説明や話し合いなどを行います。

特に、地域や環境には十分な配慮が必要です。たとえば、これまで観光地でなかった場所に大人数のゲストを連れて行くことで、ゴミや騒音などの問題が発生し、地域の住民の生活に支障を与えてしまう可能性も考えられます。

また、ツアーの協力者や提携相手などビジネス上のパートナーとは、報酬や条件面での事前合意も欠かせません。これらのステップを軽視すると、後々さまざまな問題が生じる可能性があります。

個々のツアーコースや体験プログラムの開発については、優良事業者の多くがPlan(計画)・Do(実行)・Check(評価)・Action(改善)のPDCAサイクルを繰り返し回して、継続的に改善活動を行うことで、ゲストのニーズに合ったコンテンツを造成しています。具体的には、まずコンテンツの試作をつくり、モニターや知人などを活用しツアーを実施します。ゲストの反応を見ることでツアーの課題を把握し改善を行います。このサイクルを継続して回すことにより、より質の高い体験型観光コンテンツに近づけていきます。

● PDCAサイクルを活用した商品開発



優良事業者インタビューから学ぶ

Q. 体験型ツアーコースの開発についてお聞かせください。

地域の信頼を得るには時間がかかる

En-Ya Mt. Fuji Ecotours（一般社団法人エコロジック）

協力していただける地域の方に、信頼してもらうまで時間がかかります。そのため私たちは責任を持って売る努力をするということが重要です。また、ツアーに関わってくださる地域の職人さんや地域の方は、イベントとしてではなく、しっかりと責任を持って関わってもらうということを条件としています。

【インタビュー記事を読む】⇒P50

最初から完璧なクオリティを求めなくてもいい

Soshi's Tokyo Bike Tour（株式会社桑田企画）

新しいツアーコースは大体1週間くらいかけて作ります。既存のツアーコースをやりながら、アイデアを固めて形にします。最初はクオリティが低い場合もありますが、やってみなければわからないことも多いので、やりながらブラッシュアップしています。

【インタビュー記事を読む】⇒P39

「とにかくやってみる」精神でPDCAを早く回す

Japan Wonder Travel（株式会社ノットワールド）

ツアー造成にあたっては、「とにかくやってみる」精神でPDCAを早く回すことを意識しています。ターゲットをどうするか、ニーズがあるか等の調査に時間をかける事よりも、とりあえず市場に早く出して、市場でニーズを見極め磨いていくことに注力しています。実際は、作る方より、売るのが難しいですね。ツアーを作ること自体は、文章を書くことが出来れば、どんどん数を作っていくこともできます。どっちにしようか迷ったら、売れるかわからないけど、とりあえず両方並べてみて売れるかどうか見ていけばいいと考えています。その中から反応のあったものを育てていけばいい。ガイドに関しても、自分がガイドできるなら、他のガイドさんは売れ始めてから育てていけばいい。

【インタビュー記事を読む】⇒P27

時代に合わせてアップデートすることが必要

HIRATA TOURISM（平田観光株式会社）

ツアーの開発は常に社内で企画会議を行って、継続的に行っています。とくに外国人向けに限ることなくターゲットを広くとって、皆さんの興味を惹きつけるようなテーマを考えてコースを開発します。開発をつねに継続している理由は、私たちは創業48年で、長い間3島巡りや4島巡りのツアーを提供してきましたが、時代に合わせてアップデートすることが必要だと思っているからです。八重山諸島を新しい視点で見つめながら、ツアーのクオリティを高める努力をし続けています。

【インタビュー記事を読む】⇒P120

05. 顧客ターゲット

POINT

- 体験型観光ガイドツアーのゲストは欧米豪からの旅行者が中心
- 体験型観光ガイドツアーに参加するゲストは日本文化に関心があって経済的にもゆとりがある
- 体験型観光ガイドサービスのアジア市場は今後成長が期待されている

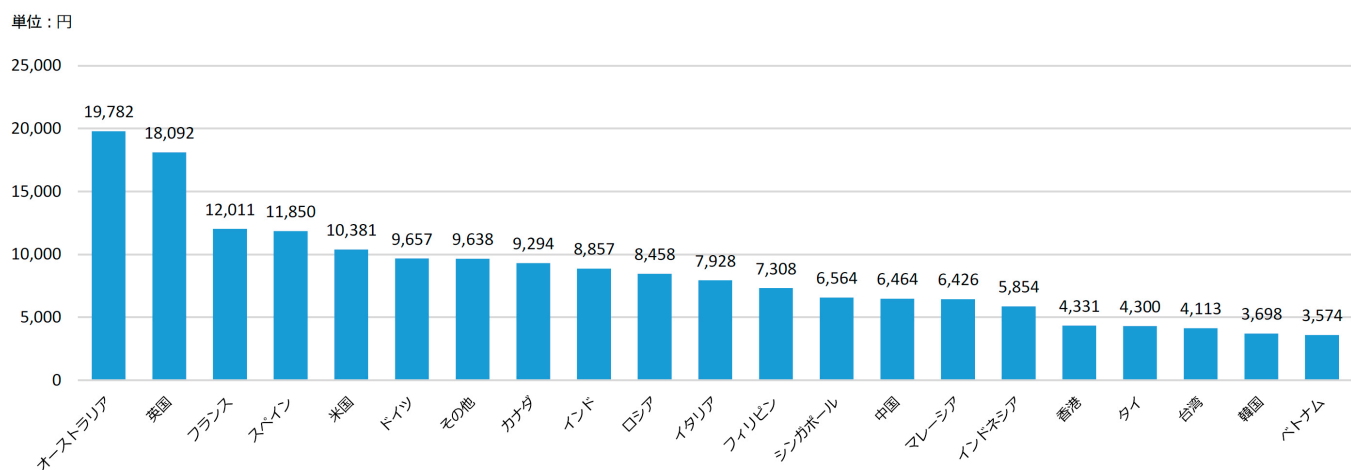
インバウンド向け体験型観光ガイドサービス市場は欧米豪が中心

コロナ禍以前の2019年（令和元年）観光庁「訪日外国人消費動向調査」によると、体験型観光ガイドサービスを含む「娯楽等サービス費」への支出が多い国・地域は、1位オーストラリア、2位英国、3位フランス、4位スペイン、5位米国となっており、欧米豪の国々が上位を占めています。これは優良事業者の主な顧客層とも一致しています。

このことからインバウンド向け体験型観光ガイドサービスにおける主な顧客ターゲットは欧州、北米、オセアニアからの観光客が中心であることがわかります。また、優良事業者インタビューから、体験型プログラムのニーズを持つゲストは、日本文化に対する関心が高く、経済的にもゆとりがある層が多い傾向がうかがえます。

アジアの国々については、香港、シンガポールなどの多言語地域の観光客が体験型ガイドサービスを利用しています。観光客数の多い中国、韓国は、団体旅行や観光地を巡る一般的な観光スタイルが多いようですが、リピーターや個人旅行者が増加していることから、今後は体験型観光ガイドサービスの利用が広がっていくことが期待されています。

● 娯楽等サービス費（1人1回当たり）の国籍別比較



出所 観光庁 2019年（令和元年）「訪日外国人消費動向調査集計表」

参考10 国籍・地域（21区分）別 費目別1人1回当たり旅行消費単価（パッケージツアー参加費内訳含む）【観光・レジャー目的】より

06. 販売チャネル、OTAの活用

POINT

- 体験型観光ガイドサービス事業を行う上でOTAの活用は必要不可欠
- OTAを利用する上での懸念事項は、コミッション（販売手数料）の支払い
- 提供する体験型観光ガイドツアーの種類やターゲットに合ったOTAを選ぶ

新規事業者にとってOTAの活用は必要不可欠

インバウンド向け体験型観光ガイドサービスの主な販売チャネルとして、自サービスのホームページ、OTA、旅行代理店（ランドオペレーター含む）などが挙げられます。なかでもOTAはこれから事業をはじめめる事業者にとって必要不可欠な存在です。

OTAは、予約・購入などの旅行取引をオンライン上で実施できるよう、コンテンツ提供者と消費者を繋げるプラットフォームを提供する事業者のことを指します。インバウンド向け体験型観光ガイドサービスにおいては、ゲストが情報を入手したり、予約したりする際の主要なツールとなっています。

令和2年3月観光庁が発表した「訪日外国人旅行者の体験型観光コンテンツの購入促進に関するナレッジ集」の『JNTO訪日プロモーション対象20カ国・地域「コト消費」をより重視する層』を対象としたアンケート調査によると、体験型観光コンテンツの認知経路として「OTA」は、「知人・友人・家族の口コミ」に続いて2位となっています。

また、OTAに掲載されている口コミ・レビューもゲストの購買意思決定に大きな影響力を持っています。このようにOTAは体験型観光ガイドサービスを宣伝、販売をするうえで最も重要なチャネルの一つと言えます。特に事業開始当初は、認知度も集客力も低いため、OTAを活用して露出を増していかなければゲストに商品である体験型観光コンテンツを発見してもらうことが困難になります。

一方、OTAを利用するうえで懸念事項としてあげられるのは、コミッション（販売手数料）です。OTA上でツアーの販売が成約されると一般的に20～30%程度の手数料が課せられます。原価率が高いツアーやゲストの人数が少ない場合は、利益の確保が困難になります。

優良事業者の多くは、OTAと自社サイトの両方を活用し、販売数や収益性などを見ながらバランスのよい使い分けをしています。認知度や集客力が低いうちはOTAを利用し、徐々に自社サイトにおける販売の比重を高めていくことが理想的です。

代表的なOTAとしてTripadvisorが挙げられますが、著名なサイトは、掲載数も多くサイト内での競争も高くなります。現在は、多種多様なOTAが存在しているので、顧客ターゲットや提供する体験型観光コンテンツの内容によって、自サービスに合ったOTAを利用することが望ましいと考えられます。

● OTAの一部例

OTA	本社 所在国	設立年	対応 言語数	特徴
Trip.com	中国	1999年	19	・28か国で展開し、その約6割がアジアの国々 ・2014年に日本支社を設立、日本に関するアクティビティは、東京・大阪・京都がほとんど
QYER.COM	中国	2004年	1	・中国人向けに展開 ・日本法人は未開設、日本に関するアクティビティは、全12地域、83件掲載されている
Mafengwo(馬蜂窝)	中国	2010年	1	・中国人向けに展開 ・日本法人は未開設、日本に関するアクティビティは全13地域について掲載されている
kkday	台湾	2014年	7	・12か国で展開し、その約9割がアジアの国々 ・2016年に日本支社を設立、東京・大阪・京都に加え、沖縄・北海道・神戸・奈良・福岡などの都市もカバー
JET 東南旅游	台湾	1961年	1	・台湾向けに展開 ・日本には東京・大阪・福岡の3拠点を構え、日本に関するアクティビティは71件掲載されている
KLOOK	香港	2014年	13	・利用者数の40%が中華圏で、30%が東南アジア ・2017年に日本支社を設立、東京、大阪、福岡、札幌に拠点を構え、マーケティングに人員を割いている
INTERPARK	韓国	1997年	4	・韓国を中心に展開 ・2015年に日本支社を設立(HISと提携)、日本に関するアクティビティは約30件で、東京・大阪・九州・沖縄・北海道をカバー
mohaji	韓国	1993年	1	・韓国人向けに展開 ・日本法人は未開設、日本に関するアクティビティは数百程度、約20都市をカバー
my real trip	韓国	2012年	2	・韓国人向けに展開 ・日本法人は未開設、日本に関するアクティビティは200件程度、約40都市をカバー
VELTRA	日本	1991年	5	・日本発のOTAであり、2012年以降アジアからの訪日客の獲得に注力 ・日本に関するアクティビティは2,000件程度で、東京・沖縄・京都・北海道・箱根・大阪に掲載が集中
voyagin	日本	2011年	7	・日本発のOTAであり、アジアの訪日客の獲得に注力 ・日本のアクティビティは4,000件程度掲載で、東京・大阪・京都に全体の65%が集中
airbnb	アメリカ	2008年	52	・89地域で展開し、グローバルに強い ・日本法人を有し、2018年よりアクティビティの掲載を日本全国で始めた(東京は700件程度掲載)
Expedia	アメリカ	1996年	18	・対応言語の約4割がヨーロッパ、約4割がアジアの言語 ・日本には6拠点を設置しており、東京は85件のアクティビティが掲載されている
Tripadvisor	アメリカ	2000年	27	・対応言語の約5割がヨーロッパ、約3割がアジアの言語 ・日本法人を有し、東京では「Things To do」というカテゴリで13,000件程度掲載
viator	アメリカ	1995年	12	・対応言語の約5割がヨーロッパ、約3割が北米・南米圏の言語 ・TripAdvisorグループの傘下にあり、日本法人を有し、日本全国のアクティビティを6,000件程度掲載
musement	イタリア	2013年	9	・対応言語の約8割がヨーロッパの言語 ・日本法人は未開設、東京は約30,000件のアクティビティを掲載(主に東京・大阪をカバー)
Booking.com	オランダ	1996年	40	・宿泊予約メインのOTAであり、対応言語の約6割がヨーロッパの言語 ・日本に6拠点を有し、2018年より、東京・大阪・京都を中心にアクティビティの掲載を開始
Tigets	オランダ	2014年	11	・チケット販売専門のOTAであり、対応言語の約8割がヨーロッパの言語 ・2019年に日本の文化施設・アトラクションのチケットの取り扱いを開始、東京で23件掲載されている
GET YOUR GUIDE	ドイツ	2008年	17	・対応言語の約7割がヨーロッパの言語 ・東京に支社を有し、東京・大阪・京都を中心に約500件の体験を掲載
Tour Scanner	ドイツ	2018年	8	・対応言語の約9割がヨーロッパの言語 ・日本に支社を持たず、東京・大阪・京都・札幌・沖縄・箱根など有名な観光地を幅広くカバー
CEETIZ	フランス	2012年	9	・フランス市場に注力 ・日本に支社を持たず、東京・大阪・京都のツアー及びアクティビティを約70件掲載

出所 観光庁 2020年(令和2年)3月「訪日外国人旅行者の体験型観光コンテンツの購入促進に関するナレッジ集」

2020年3月時点情報

注記： 当頁掲載のOTAはOTAの一部であり、これらは、中国、韓国、台湾、アメリカ、オーストラリア、イギリスの検索エンジンでキーワード検索した際に上位に出現したOTAである。また、アクティビティの掲載数は一部推計値である

優良事業者インタビューから学ぶ

Q. ツアーの販売チャンネルはどのようなものがありますか？

OTAを使うメリットは、自社集客だけでは来れないお客様に来ていただけること

Soshi's Tokyo Bike Tour (株式会社桑田企画)

Tripadvisorなど、OTAを使うメリットは、自社集客だけでは来れないお客様に来ていただけることです。Tripadvisorは無料のもので、有料のものは利用していません。使用することの直接的なデメリットはなかったですが、Tripadvisorの客層が広すぎるので、こういうツアーをやってますよといった、弊社のカラーと、お客様が期待してくるものが、ちょっとずれ違ってしまうことがあります。Tripadvisorだとみんなのレビューしか見れなくて、単純に高評価だからここを選んだという方が多いです。(中略)あと、Tripadvisor側の都合で、突然、扱いが変わってきます。以前だと、ランキングのトップに掲載されていて、クリックして、Webサイトに飛びます、という作りだったのですが、今はクリックすると「この会社は、Tripadvisor上では予約できません」と他の提携会社のサジェスションが下に出てきます。そういうこともあって、あまりTripadvisorに依存しすぎるのもよくないと考えています。

【インタビュー記事を読む】⇒P39

オンライン予約サイトからの予約が全体の4割

Samurai Kenbu Theater (株式会社吟舞)

最初は自社Webサイトだけでしたが、すぐにTripadvisorに登録し、直接予約につなげました。2014年頃、まだ日本でTripadvisorはほとんど知られていませんでしたが、海外では周知されていることをたまたま知っていたため、早く始めたアドバンテージがありました。Tripadvisorを通じて、多くの海外エージェントにも存在を知っていただくことができ、多数予約をいただけるようになりました。

2016年頃から成果報酬型のOTAの会社から月数件ペースで掲載依頼の電話が入るようになりました。もともと手数料を払うことを想定せずに料金設定をしていたので、正直言って手数料を取られるのは結構痛いと思うことがありました。ただ、大手企業がオンライン体験予約に参入しはじめてからは、いくら自社Webサイトを頑張ってもまったく太刀打ちできなくなり、ツアー名で検索をかけても自社サイトよりOTAの方が上に出てくるようになったので、これも時代なのかなと受け入れることにしました。近年は、OTAからの予約が全体の4割ほど占めています。

【インタビュー記事を読む】⇒P85

主な販売チャンネルは自社WebサイトとOTA

Happy Raft (株式会社ハッピーラフト)

現状、主な販売チャンネルは自社Webサイトが25%、OTAが25%、リピーターが25%です。以前はSEO対策をして自社Webサイトの表示順位を上げる努力をしましたが、最近ではOTAの方が上位に表示されるようになり、そこで予約をするお客様が増えています。そのような状況なので現在は、OTAのサイト内での表示順位を上げるようにしています。理想を言えば、自社Webサイト1本で予約を受け付けたいのが本音です。複数のOTAを利用すると、予約管理の作業が煩雑になるとOTAへ支払う手数料が問題です。SEOに関しては、Googleのアルゴリズムが年に何度も変わっているようなので対策が難しいですね。海外の旅行会社経由は少ないですが、日本語を話せる担当者がいらっしゃるロシアやオランダの旅行代理店から予約が入ることがあります。ロシアやオランダの方は英語も日本語も話せない場合が多く、ガイドがアテンドする必要があります。

【インタビュー記事を読む】⇒P110

07. 価格設定

POINT

- 同種のサービスを提供する競合が存在する場合は、競争志向型価格設定
- 収益の確保が優先される場合は、コスト志向型価格設定
- 全く新しいサービスを提供する場合は、需要志向型価格設定

価格設定は市場競争環境やツアーのコスト構造に応じて行う

価格設定に関して、もっとも一般的なものは競争志向型の価格設定です。体験型観光ガイドサービスは比較的新しい市場ですが、インバウンド市場の成長とともに事業者間の競争も起きています。特に、OTAに情報を掲載する場合、同業他社との価格比較が容易に行えるため、ゲストが体験型観光ガイドツアーを購入する際に価格は大きな要因となります。そのため、同種のサービスを提供する競合が存在する場合は、市場の実勢価格を参考にしながら価格付けをしているケースが多く見られます。

一方、ツアーに提携するパートナーや協力者などがある場合は、提携パートナーや協力者にしっかりと収益がわたるようにする必要があるため、積み上げたコストに一定の利益を乗せて行う、コスト志向型の価格設定が適しています。価格は高めの設定になるため、価格に見合った価値を提供することが求められます。

競合事業者が存在しない、または少ない市場においては、コストや目標利益、類似したツアーの実勢価格などを考慮しつつ、ゲストの反応を見ながら価格設定を行っていく需要指向型価格設定が有効であると考えられます。

以上が、主な価格設定方法となりますが、実際には、ここで紹介している方法を含め、様々な観点から複合的に検討されるのが一般的です。

● 主な価格設定の方法

同種のサービスを提供する競合が存在する	競争志向型	<ul style="list-style-type: none"> 😊 競争力のある価格設定ができる 😞 価格競争力が優先され、収益は二の次となる
収益の確保が優先される	コスト志向型	<ul style="list-style-type: none"> 😊 コストを積み上げて設定するため収益が確保できる 😞 顧客需要や競合について考慮されない
全く新しいサービスを提供する	需要志向型	<ul style="list-style-type: none"> 😊 顧客の声(需要)に応じた価格設定ができる 😞 価格の根拠が乏しい

優良事業者インタビューから学ぶ

Q. 価格設定についてはどのようにお考えですか？

世界各国のサイクリングツアーの相場を参考に決定

cafe WAKAKUSA /NPO法人スマート観光機構

最初サイクリングツアーは2800円から始めて、今は7300円でやっています。ちょっとビビりながら小刻みに値上げしていきました（笑）。タイとかパリとか東京とか、世界各国のサイクリングツアーの値段を見たら4500円とか5000円とか、相場がそんなものだったので、あんまり自分のところだけ高くてもいけないかなと思って価格を決めました。

【インタビュー記事を読む】⇒P98

職人さんにお支払いする金額やガイドを行って得られる最低限の収入を考慮したうえで決定

テマヒマうつわ旅（漆とロック株式会社）

ツアーの最大催行人数は、工房に大人数は入れないことから1グループ8人までです。1回のツアーには4～5人のお客様にきていただくことが多いので、職人さんにお支払いする金額や私がガイドを行って得られる最低限の収入を考慮したうえで、ツアー内容と価格のバランスを勘案して決めています。

【インタビュー記事を読む】⇒P10

農家さんにはしっかりお支払いしたいので、きちんと収益を上げるようにしなければならない

Tour du Lac Biwa（株式会社ツールドラック）

どちらかというと、海外では、これくらいだろうというようなところを見えています。また、農家さんにはしっかりとお支払いしたいと考えていまして、農家さんからも「ビジネスとして成立するようにしよう」と言われているので、きちんと収益性を上げるようにしなければいけません。だから「安くてもとりあえず来てもらえばいい」ではなく、「きちりしたものを提供して、その分お金もきちんといただく」というスタンスにしています。額としては、決して十分と言えないかもしれませんが、都会に出てたくさん稼ぐよりも、この土地にいてこの金額をもらっている方がいいなと思えるような、そんな価格設定にしています。

【インタビュー記事を読む】⇒P78

私たちが最初だったので、相場もわからず、コストもわからなかった

Tokyo Great Tours（株式会社アライブ・アンド・キッキング）

始めた当初は、私たちが最初だったので、相場もわからず、コストもわからず、適当に5000円とかでやっていました。そうしたら、お客様がツアー終わるころに「これ安すぎるよ、これだとあなたたち続かないよ」って教えてくれたんです。それで半年後に1万円にしたんです。だから、価格設定はコスト積み上げや同業対比でもなく、「エイヤーっ」て感じですよ（笑）。

【インタビュー記事を読む】⇒P20

08. プロモーション

POINT

- OTAの口コミ・レビューを活用する
- 内外の旅行エージェンシー向けのプロモーションは商談会への出展が有効
- 外国語対応したホームページは「BtoB」「BtoC」どちらに向けても必要不可欠

レビュー（口コミ）マーケティングで効果的なプロモーションを行う

体験型観光ガイドサービスで活用されているプロモーション手法としてレビューマーケティングがあります。レビューマーケティングは、ユーザーによる口コミやレビューを活用するマーケティング手法で、口コミマーケティングとも呼ばれています。レビューマーケティングは工夫次第で、低コストで効果的なプロモーションが行えます。

口コミ収集・拡散のツールとしてはSNSが広く利用されています。具体的なツールとしては、Facebook、Instagram、Twitterなどが一般的です。SNSはユーザーとの距離が近く、無料で使えるため、多くの優良事業者がアカウントを開設しています。SNS上で「いいね」やフォロワーを獲得することで、より多くの情報の拡散が期待できます。ただし、SNSは、定期的な投稿が必要になるなど運用の負担が大きい割にフォロワー数が少ないと宣伝効果も集客も期待できないという側面もあります。

より効果が期待されるものとして挙げられるのが、ネット上の口コミ・レビューです。優良事業者の多くがOTAや口コミサイトの口コミ・レビューでたくさんの高評価を得ており、そのことによって新規のゲストや旅行エージェンシーにも発見されるといった好循環につながっています。そのためにも、ツアーに参加したゲストに口コミ・レビューを書いてもらうことはとても重要です。体験型観光ガイドサービスでレビューマーケティングを行う際は、OTAでの「コンバージョン率（成約率）」や「レビュー書き込み数」などを重要指標とするとより効果的です。

一方、旅行エージェンシーなど「BtoB」を意識したプロモーションとして有効なのは、旅行商談会への出展です。商談会の出展には相応のコストがかかります。また、基本「BtoB」のビジネスであるため、法人であることや旅行業の資格を保有することなども求められてきます。

ビジネスモデルによって効果的なプロモーション手法は変わりますが、「BtoB」「BtoC」いずれにおいても自サービスのホームページは必須と言えます。特にインバウンド向け体験型観光ガイドサービスの場合、外国語対応が求められます。外国語対応のホームページを充実させることで海外のゲストや旅行エージェンシーなどから注目を集めやすくなります。

優良事業者インタビューから学ぶ

Q. プロモーションはどのように行っていますか？

初期は口コミサイトの活用が有効

Japan Wonder Travel（株式会社ノットワールド）

初期に有効だったのは口コミサイトの活用で、その後OTAの活用で拡大していきました。露出をあげるためには、口コミを貯めることが重要で、モニターツアーは、メディアや旅行会社ではなく、一般旅行者や在日外国人等に向けて実施しました。ゲストが1人で赤字であってもツアーを催行し、そのゲストから口コミを獲得するよう努力しました。2015年のツアー開始時は、Tripadvisorの東京においての事業者が少なかったため、比較的露出をあげるのが容易でしたね。地方では今もまだチャンスだと思います。今も、ゲストの口コミによるプロモーションが中心なので、ゲスト満足度に拘ったツアーを催行するため、ツアーの造成・ガイドの育成に力を入れています。

【インタビュー記事を読む】⇒P27

欧米、アジアでWebサイトを作り分ける

Edge of Niigata（愛宕商事株式会社）

Webサイトなどを制作する際に、欧米とアジアのお客様では感じるポイントが異なると思っているため作り分けています。欧米の方は文字で判断することが多いので文字中心に、アジアの方にはビジュアルで判断することが多いので写真をたくさん掲載しています。

FacebookなどのSNSについては現状、英語版しかありませんが、今後は中国語版も必要だと思っています。動画なども英語と中国語の2つのバージョンが必要と考えています。

【インタビュー記事を読む】⇒P44

広告費にはお金をかけない

デコ巻き寿司レッスン（合同会社コロレ）

私は広告費を一切かけてないので、無料で掲載できるECサイトや料理の紹介サイト、教室案内の「趣味なび」「ストアカ」などに情報を載せています。私の「大阪巻き」という名前も、「大阪」で検索すると引っかかりやすくなるように「大阪巻き」に決めました。「大阪、デコ巻き」で検索したら、たぶん私の名前がすぐに出てくると思います。サイトに載せていると、宣伝広告の営業の電話もかかってきますが、有料広告は一切やりません。SNSは、特に外国人向けというわけではなく、基本的には国内プロモーションを目的にしています。でもFacebookやInstagramを見てコンタクトしてくれる外国人の方もいます。

【インタビュー記事を読む】⇒P92

09. 競争と差別化

POINT

- 競争によって市場の成長・発展などが期待できる
- 体験型観光ガイドサービスでは、ガイドの質や体験型コンテンツの内容で差別化を図る

競争によって市場が成長・発展する

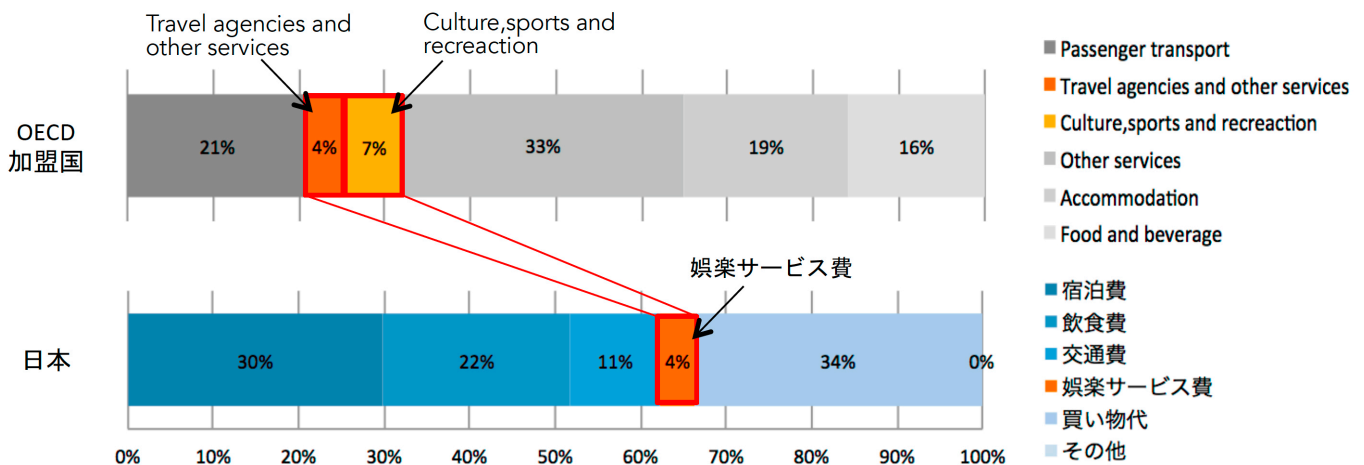
競争にはメリットとデメリットの両方があります。成長の余地がある市場であれば、新たな事業者が参入し競争が起こることで市場が活性化され、市場の成長・発展が期待できます。顧客にとっては、価格の低下や選択肢の多様化などの恩恵もたらされます。地域観光を例に考えると、地域観光に関わる人や会社が増えることで地域の観光市場が活性化され、より多くの観光客を呼び込むことが可能となります。

外国人旅行者の旅行消費額のうち娯楽サービス費が占める割合は、OECD加盟国の11%に対し、日本は4%と低い状況です。このことから、インバウンド向け体験型観光ガイドサービス市場は十分に成長の余地があり、地域や体験型コンテンツの対象にもよりますが、ある程度の競争や新規事業者の参入は好ましいと考えられます。

一方で、競争相手が存在する場合、事業者は競争を意識せざるを得ないのも事実です。この場合、事業者は競争相手に対して優位性を築くことが必要となります。体験型観光ガイドサービスにおいては、ガイドの質や体験型観光コンテンツの内容によって差別化を図ることが重要です。

● 日本の体験型コンテンツ市場

OECD加盟国の旅行消費額全体のうち、娯楽サービス費*が占める割合が11%であるのに対し、訪日外国人の旅行消費額のうち娯楽サービス費が占める割合は4%となっている。



出所: OECD「Tourism Trends and Policies 2020」、観光庁2019年(令和元年)「訪日外国人消費動向調査」

*Culture, sports and recreation, Travel agencies and other servicesの合計値

優良事業者インタビューから学ぶ

Q. 競合との差別化についてお聞かせください？

ガイドの魅力が差別化要因となる

AKIBALAND TOURS（株式会社新東海旅行）

外国人ガイドさんがコスプレでガイドするインバウンド向けツアーの競合としては、私たちの以前に個人で提供される方がいましたが、いつの間にかフワッと消えていきました。今後、私たちを真似したツアーが出てくる可能性もあります。その場合、お客様に選ばれるようにレビューを増やしたり、サービスを磨いて対抗していくことになります。ただし、私たちの強みはガイドさんを養成することです。これはかなり手間がかかることですが、ガイドさんの魅力が即ち差別化になると思っています。それに競合していくのは簡単ではないと自負しています。もしそれでうまくいかなかったら、これまで蓄積したノウハウを活用し、新しいものをゼロから作ると思っています。

【インタビュー記事を読む】⇒P33

差別化と棲み分けにより、高野山観光を盛り上げる

Awesome Tours（株式会社AWESOME TOURS）

ガイド自体が特殊(高野山内寺院に勤務経験がある)であることや、他のガイドさんが仕事をされない時間帯にガイドをしている(ナイトツアー)ことなど、そもそも差別化・棲み分けを意識しております。私たちがオプションツアーを始めて数年後に、町の観光協会が月1回、奥之院を巡るナイトウォークを無料で始めました。そしてさらにその数年後には、伽藍ツアーやモーニングツアーなども始まりました。狭い町の中でお互いが棲み分けてやっているの、私はよいことだと思っています。むしろ、高野山全体での観光を盛り上げるきっかけになれたのではないのでしょうか。色んな高野山在住者が自ら案内を行うことで、話にも新鮮さやリアルさが増します。さらに、ガイド事業で得た収益は納税や備品の購入などを通じ地元へと還元されます。

【インタビュー記事を読む】⇒P103

感覚で戦略的な優位性を理解すれば同業者もウェルカムに

海島遊民くらぶ（有限会社オズ）

今、戦略として、伊勢志摩でガイドを増やすっていう動きをしています。伊勢志摩って全体では宿泊キャパがかなり大きいので、体験のキャパも宿泊キャパに対応できるくらいにもってこないといけないと考えています。私の目指しているところでは、伊勢志摩に来てくれるお客様の10%が体験してくれるようにしたいんです。800万人から1000万人訪れたとして、まずは5%の人が体験してくれたら、かなりの人が体験を知ってくれているということになるので、そこからさらに拡張して10%を目指しています。10%、つまり100万人というお客様の受け入れを考えた場合、相当多くのプログラムが必要だと思います。一つの事業者のキャパが大きいのではなくて、個々に小さいプログラムがいっぱいあるのがいい、そのためにもガイドや事業者を誘致したいと考えています。私が会長を務める伊勢志摩国立公園エコツーリズム推進協議会では、新規事業者のためのコンシェルジュも作っています。やっぱりガイドとして入ってきたときに、同業者がウェルカムかどうかですごく大きいと思います。同業者の協力があれば、ここで商売やっていけるのかなって気がしますよね。

【インタビュー記事を読む】⇒P69

10. リピーター対応

POINT

- 直接的なリピートよりもツアーに一度参加したゲストからの紹介客を狙う
- EメールやSNSなど電子ツールを活用して、ゲストとの繋がりを保つ

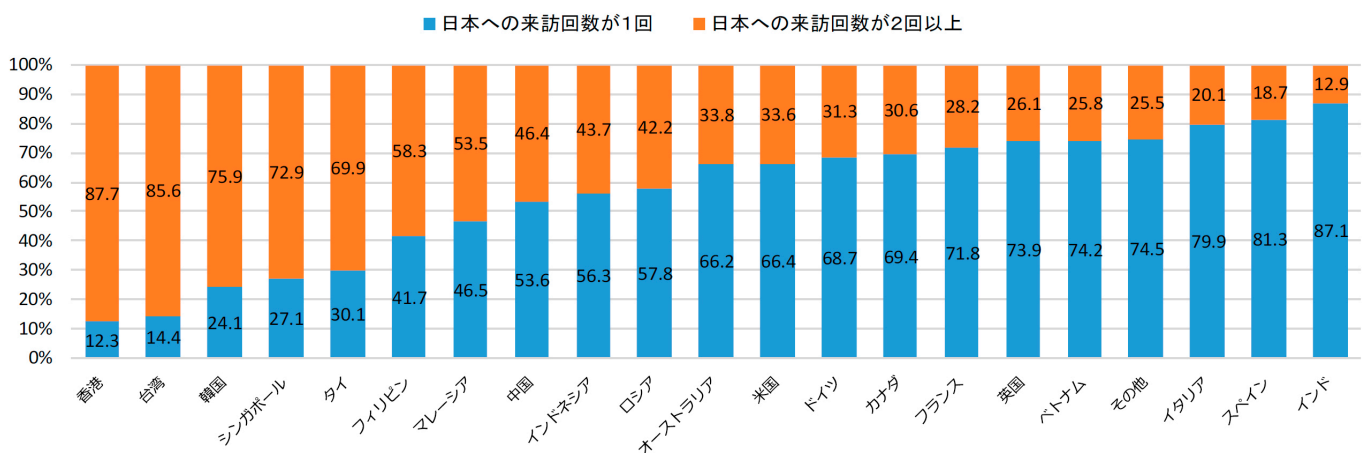
直接的なリピートよりも紹介客

コロナ禍以前の2019年（令和元年）観光庁「訪日外国人消費動向調査」によると、観光・レジャー目的の訪日回数が2回以上の訪日リピーターの割合は全体で6割を超えていますが、欧米豪については、およそ2〜3割台とインバウンド全体の割合より低くなっています。欧米豪はアジア圏にくらべ距離が遠いことなどが主な要因であると考えられます。このようなことから欧米豪からのインバウンド客に、高い頻度でのリピートを求めることは現実的でないことがわかります。

リピーターになる確率が低いからと言って、一度参加したゲストを軽視してよいわけではありません。直接的なリピートに大きな期待はできないかもしれませんが、ツアーに参加したゲストによる紹介が期待できます。実際、帰国後に家族や友人知人に対し、自身が参加して楽しんだ体験型観光ガイドツアーを積極的に推奨するゲストは少なくありません。このため多くの事業者が紹介客を意識し、ツアーの参加したゲストの推奨意向を高めるための対策をとっています。

具体的には、紹介を通じてツアーに参加してくれたゲストへの割引などがおこなわれています。紹介を促すための割引クーポンの配布やキャンペーンの告知なども有効です。そのためにも、ネット時代の今日、ゲストとは双方向でコミュニケーションがとれるので、EメールやSNSなどの電子ツールを活用してダイレクトにつながっている状態を保つことが重要になります。

● 訪日回数の国籍別比較



出所 観光庁 2019年(令和元年)「訪日外国人消費動向調査集計表」
 参考4 国籍・地域(21区分)別 回答者属性および旅行内容【観光・レジャー目的】より

優良事業者インタビューから学ぶ

Q. リピーター対策としてどのようなことを行っていますか？

friends&familyディスカウントを実施

Oishii Food Tours (株式会社おいしい)

ツアーに参加してくれた方のお友達はすごくよいお客様が多いので、リピーターは重視しています。リピーターを増やす施策としては、friends&familyディスカウントでツアー料金の10%割引をえています。東京で参加した人が、京都でも参加するということがあります。

【インタビュー記事を読む】⇒P15

一人のゲストが何組も宣伝・紹介してくれることも

cafe WAKAKUSA /NPO法人スマート観光機構

アメリカからだったかな、一度目は彼氏と来て、二回目は家族と来てくれた方がいました。あと、リピーターではないですが、オーストラリアの20代の女性が、めっちゃ僕のツアーを宣伝してくれました。彼女とはFacebookで友達になっているのですが、彼女が奈良に行ったら絶対に僕のツアーを予約しろといろんな人に言ってくれているんです。家族や親戚、友達など合計5、6組は紹介してくれましたね。そのたびにFacebookで、また紹介してくれてありがとうと返信しています。彼女だけじゃなくて友達に紹介してくれる人は結構いらっちゃって、めっちゃありがたいです。

【インタビュー記事を読む】⇒P98

ツアーの最後に心に残る小さなお土産をプレゼントするなど、また来たくなる仕組みを作る

En-Ya Mt. Fuji Ecotours (一般社団法人エコロジック)

私たちが専門とするインタープリテーションの考えでは、ツアーを通じて、しっかりとお客様にメッセージを届けることが大切だと考えています。ツアーの最後に心に残る小さなお土産(モノであったり、歌など)をプレゼントするなど、また来たくなるような仕組みを作ります。ただ、お土産を渡すのではなく、ツアー全体のテーマにあったものを届けることが重要です。

【インタビュー記事を読む】⇒P50

11. ゲストからの評価、顧客満足度の測定

POINT

- OTAの口コミ・レビューから満足度を押し量る
- アンケートを実施して、顧客満足度や推奨意向を把握する
- ツアー開催の最中・直後のゲストの反応から判断する

顧客満足度をいかに把握するか

ツアーに参加したゲストの感想や評価を把握することは、顧客満足度の向上やサービスの改善などの面から重要です。顧客満足度が向上することで、紹介客の増加も期待できます。

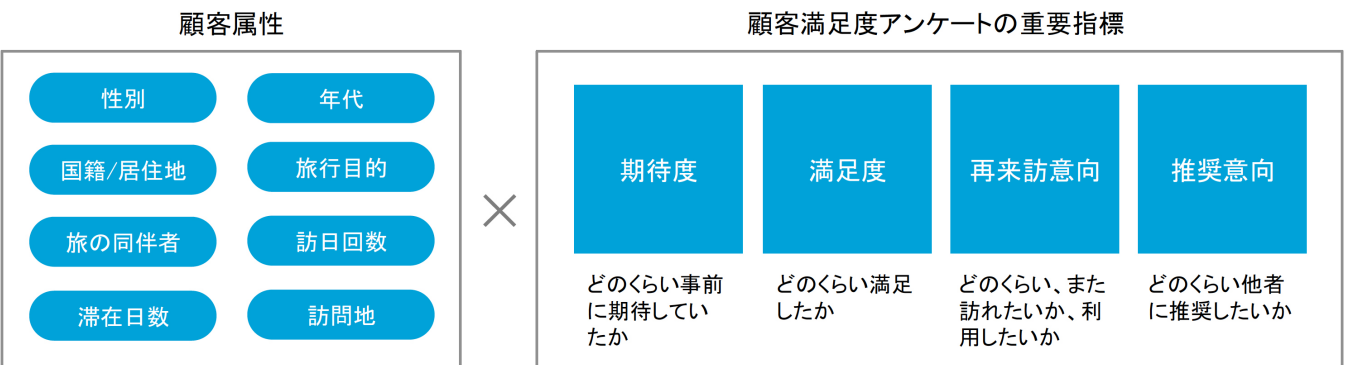
ゲストからの評価の測り方として、最も多く取り入れられている指標は、口コミ・レビューです。中でも、利用者が多いTripadvisorやGoogleに書き込まれた口コミ・レビューが重要視されています。ただし、口コミ・レビューはゲストによっては、事業者のプロモーションを支援することを目的で書かれることも多く、その場合ゲストは好意的な意見を書き込む傾向があるため、ツアーの問題点や改善すべき点を把握するには不十分な面もあります。

口コミ・レビューだけでは把握できないツアーの改善点などを探るためにはアンケートの実施が有効です。ただし、いつどのタイミングでアンケートを実施するのか、どんな質問をするのか、質問の数はどのくらいなのかなど、アンケートの設計をしっかりとしないと、ゲストへの負担が大きくなってしまうため注意が必要です。最近ではGoogleフォームなどを使って、手軽にWebアンケートの作成～集計ができるので、ゲストの連絡先を聞いておけば、後日改めてアンケートを実施することが可能です。

アンケートの基本として、まずゲストの属性を把握します。インバウンド向け体験型ガイドサービスの場合、性別、年代、国籍に加えて、同伴者の種類、旅行目的、訪日回数などを聞くと良いでしょう。次に顧客満足度ですが、重要な指標は「期待度」「満足度」「再来訪意向」「推奨意向」の4つです。特に「推奨意向」は紹介客の増加に繋がる重要な指標です。属性別に回答を集計・分析することで、属性ごとの傾向が明確になります。

その他、最もシンプルかつ有効な方法として、ツアーの最中や直後のゲストの表情や発言などから、満足度が手に取るようにわかるため、その反応を注視しているという優良事業者も少なくありません。

● 顧客アンケートの基本



優良事業者インタビューから学ぶ

Q. ツアーに参加したお客様からの評価はどのように測っていますか？

お客様の表情など現場で直接感じ取ることも大事

Samurai Kenbu Theater（株式会社吟舞）

いわゆる顧客満足度の測り方としては、数値化・文章化するというよりも、体験してくれたお客様の表情であったり、帰り際にどれだけ「Thank you!」と言ってくれたかなどから、私たちが直接感じ取ることが大事だと思っています。

【インタビュー記事を読む】⇒P85

ツアーの最後にご意見をいただく

AKIBALAND TOURS（株式会社新東海旅行）

ツアーの最後に、「今日のツアーはいかがでしたか？」と口頭で伺い、ご意見をいただいています。さらに、ご予約頂いた際のメールアドレスへツアー時に撮影した写真を直接お送りし、SNSでレビューを頂けるようURLを貼っています。それらをひとつひとつチェックし、至らなかった点は改善していきます。たとえば、「ツアーの途中でもっと買い物に時間をかけたかった」など、個人的な意見であってもお客様にとっては重要な意見でもあるため、ガイドさんと情報共有して今後の対策をとるようにしています。

【インタビュー記事を読む】⇒P33

顧客満足度調査を実施

picchio（株式会社ピッキオ）

インバウンド客を含め、顧客満足度調査をやっています。お客様にお葉書を渡したりしていましたが、最近は後日データで記入していただいています。プログラムが終わってすぐ書いてもらうのではなく、旅行が終わってから書いていただくようなやり方にしています。例えば、レストラン選びに失敗したときに、その瞬間は失敗したことを認めたくない部分が人にはあって「おいしかったね」とは言うものの、帰ってから冷静になり「最悪だったね」となるケースもあります。顧客満足度は、高い得点をとるためにやっているものではなく、改善点を探すために行う調査なので、評価はなるべく低く抑えた方が改善点が見つかります。そのために、あえて後日書いていただくというスタイルをとっています。

【インタビュー記事を読む】⇒P56

チップをいくらもらったかでガイドを評価

Happy Tour（ハッピープラス株式会社）

当社ではガイドがチップを全てもらえるようにしています。ガイドがチップをいくらもらったかということで、ガイドの評価をしています。ガイド料は、基本的にはこのツアーはいくらか決めていて、それにチップがプラスアルファされます。日本人向けのツアーでも、チップ大歓迎ですよということを伝えていきます。チップがあった方が、ガイドのモチベーションが上がります。日本にはあまりそういう文化はありませんが、海外のお客様からはよくチップをいただいたり、お土産をいただいたりということもあります。イタリアのお客様からワインのボトルキャップをいただいたり、キーホルダーや地元のお菓子をいただくこともあります。

【インタビュー記事を読む】⇒P62

12. ツアーの安全対策・危理管理

POINT

- 飲食を提供する場合、食物アレルギーや食事制限はあらかじめ確認するなど十分注意する
- 体験型観光ガイドサービスのリスクを洗い出し、安全対策を講じる
- 万一の時に備え、賠償責任保険等に加入する

ツアーにおけるリスクの把握と対策

提供する体験型観光ガイドサービスの種類や内容によって求められる安全対策は異なります。たとえば、飲食を提供する場合、食物アレルギーや宗教等による食事制限について、あらかじめ確認するなど十分に注意することが必要です。提供する個々の体験型観光ガイドサービスの内容に応じた安全対策を講じることが重要ですが、基本的なリスクマネジメントの手法は以下の通りです。

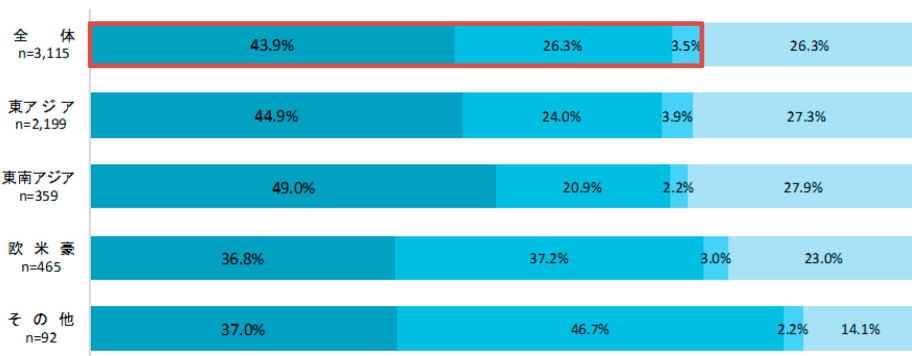
まず、提供する体験型観光ガイドサービスにおけるリスクの洗い出しを行います。次に、危険度や発生可能性などから個々のリスクを評価します。その後、それぞれのリスクに応じた安全対策を講じていきます。講じた安全対策をもとにマニュアルの作成やスタッフの教育を行い、安全対策の運用を実施します。

また、リスクが顕在化した際の対応が危機管理になります。最も一般的な危機管理対策として保険への加入が挙げられます。2020年（令和2年）観光庁「訪日外国人旅行者の医療に関する実態調査」によると訪日外国人旅行者の旅行保険加入率は73.7%であり、26.3%の旅行者が、旅行中に不慮に怪我・病気になったときの医療費をカバーする旅行保険に未加入であり十分な備えができていません。このような中、優良事業者の多くは、万一の時に備え、保険会社と契約を行い、賠償責任保険等に加入しています。

また、ガイドが加入できる保険として、一部ガイド団体の会員向けに、通訳案内士などを対象とした賠償責任保険なども提供されています。

● 訪日外国人旅行者の旅行保険加入率

旅行中に不慮の怪我・病気になったときの医療費をカバーする旅行保険の加入率は73.7%



今回の訪日旅行における怪我・病気になったときの医療費をカバーする旅行保険の加入状況 (n=3,115)

(参考) 保険加入率の推移

H29年度	H30年度	R1年度
73.0%	73.1%	73.7%

- 特定の場所で購入
空港、旅行代理店、保険会社WEBサイト、空港旅行保険比較サイト、他に加入している保険の販売員からの購入等
- 特定のサービスなどに付帯
持っているクレジットカード、購入した航空券、購入した旅行パッケージ
他に団体に加入している保険等
- 上記両方
- 旅行保険に加入していない

出所 観光庁 2020年(令和2年)3月27日「訪日外国人旅行者の医療に関する実態調査」結果

優良事業者インタビューから学ぶ

Q. ツアーの安全対策・危機管理についてお聞かせください。

食材に関しては、事前確認をしっかりと取る

デコ巻き寿司レッスン（合同会社コロレ）

食材に関しては、事前確認をしっかりと取ります。「この材料を使いますが、大丈夫ですか」と、あらかじめこられる前にメールでやりとりしています。ダメだったら私は無理せずにちゃんと断りますね。材料以外の安全では、コロナ対策としてアクリル板で仕切ったり、手を消毒し、窓を開けて換気するなど基本的なことは徹底しています。元々、料理教室をやっていたときから、包丁で手を切ったり食中毒のリスクがあるので、保険に入っています。この教室の中でレッスン中に起こる事故などに対応できる保険です。保険に入っているとお客様にも安心していただけますから。その他のお願いごとなどは書類にして最初にご説明しています。

【インタビュー記事を読む】⇒P92

各ツアーとも危険面を必ずチェックして、対策を講じている

Tour du Lac Biwa（株式会社ツールドラック）

安全対策は、各ツアーとも危険面を必ずチェックして、対策を講じています。危機管理対応としては、賠償責任保険など各種保険に加入しています。また、衛生管理への取り組みも日頃から徹底しています。

【インタビュー記事を読む】⇒P78

「RAJ（一般社団法人ラフティング協会）」に加入し、安全基準や運航規定、装備の基準をクリア

Happy Raft（株式会社ハッピーラフト）

私たちは「RAJ（一般社団法人ラフティング協会）」という団体に加盟しています。この協会に加盟するためには、賠償責任保険と傷害保険の加入が条件であったり、安全基準や運航規定、装備の基準をクリアすることが必要です。つまり、RAJに加盟している「ハッピーラフト」は万一のときも安心で、安全運行を第一にして催行している会社であるということです。RAJ加盟に加えて、私たち独自のオペレーションマニュアルも作成しています。新型コロナウイルス感染予防対策のマニュアルも作成し、厳密に守ってツアーを催行しています。

【インタビュー記事を読む】⇒P110

13. オンラインツアー

POINT

- オンラインツアーはプロモーションツールとして活用ができる
- オンラインツアーとEコマース（物販）は親和性が高く期待が持てる
- オンライン体験を使ったチームビルディングなど新たなニーズも出ている

オンラインツアーの現状と今後の動向

近年、注目されているのがオンラインツアーです。今回、インタビューを実施した半数近くの優良事業者が、既にオンラインツアーを実施または実施する意向を持っています。

オンラインツアーには、街歩きや観光地散策などのガイドツアー、オンライン体験や教室などがあります。オンラインツアーを提供する場としてはOTAのWebサイトやオンライン会議ツールなどが活用されています。

オンラインツアーの料金は、リアルなツアーに比べ所要時間が短く、価格も安い反面、収益性が課題となっていますが、地域やツアーの宣伝効果が期待できるため、プロモーションの一環としてオンラインツアーを提供している事業者も少なくありません。

課題である収益性を向上させる方法として、物販を絡めたオンラインツアーが注目されています。たとえば、お取り寄せ品を扱うオンラインツアーでは、参加者に事前に地域のお取り寄せ品を届け、オンラインツアー中にホストやガイドと一緒に飲食を楽しむことができるなど、さまざまな工夫が行われています。

その他の興味深い事例として、優良事業者インタビューに掲載されているcafe WAKAKUSAの事例を紹介します。cafe WAKAKUSAがAirbnbで提供しているオンライン折り鶴体験は、欧米の有名大学や企業がチームビルディングを目的として利用しています。チームビルディングとは、組織強化を目的とした取り組みのことです。チームビルディングでは組織やチーム単位での参加が見込めるため、1回あたりのオンライン体験の売上も増加します。当初は個人を対象に始めたサービスでしたが、オンライン体験を継続することで、想定していなかったニーズの掘り起しに成功しています。

オンラインツアーは、コロナ禍による旅行制限の中はじまった新たなサービスで、現在多くの事業者によってさまざまな試みが行われており、今後どのような進化をしていくのか注目されています。



(写真提供 cafe WAKAKUSA)

優良事業者インタビューから学ぶ

Q. オンラインツアーは実施していますか？

オンラインツアーで啓蒙活動

Happy Tour（ハッピープラス株式会社）

オンラインツアーも実施していますが、事業の採算を考えたら、オンラインツアーだけで採算を取るの
は厳しいです。ただ、一つの宣伝というか飛騨高山に来ていただくための広告みたいな形にはなっている
と思います。コロナが落ち着いたら止めようかなとも思っていたのですが、思ったよりも好評だったので、
引き続きやっていこうと考えています。高山市の特設サイト（英語、中国語、タイ語）にも、当社オ
ンラインツアーが景品として採用されました。日本人のお客様は、今までガイドサービスを利用されたこ
とがある方は少ないので、オンラインツアーを通してガイドの良さを知ってもらえたりもするので、一種
の啓蒙活動みたいなものという捉え方をしています。

【インタビュー記事を読む】⇒P62

オンラインツアー+Eコマースで“おうちコンテンツ”

海島遊民くらぶ（有限会社オズ）

もうひとつの計画はオンラインツアーを使ったEコマースです。以前からバーチャルツアーってあまり面
白くないって思っていたんです。その原因の一つは、安いことで工夫がされていないことです。ガイドの
仕事って、以前はボランティアガイドがたくさんいたために単価が安くなって、食べていけなくなっていた
ので、ちゃんと単価のとれる仕事を作りなさいって言い続けてました。最近ようやくそれがきるようにな
ったのに、バーチャルツアーになったとたん、また500円とから始まって、なんでまた同じ間違いを繰り返
すんだらうという気持ちが私の中にありました。それが主流になってしまうと覆すのが難しくなるので、
じゃあ、それを違う方法でやるにはEコマースしかないなと思ったんです。答志島の材料を使って作ら
れた商品の説明に私たちのガイドサービスを付けて、“おうちコンテンツ”というお取り寄せ商品楽しむた
めのコンテンツとしてオンラインツアーで売ることを考えています。商品はツアーに関係のある、塩蔵わか
めや漁師の伝統技法の蛸壺漁でとれたタコのやわらか煮や一本釣りサワラのタタキなどです。

【インタビュー記事を読む】⇒P69

オンライン体験でチームビルディング

cafe WAKAKUSA /NPO法人スマート観光機構

Airbnbのオンライン体験で折り鶴体験を提供しています。始めたのは昨年6月からです。最初は、そん
なもの誰が予約するんだらうと自分でも思っていたのですが、予想外に好評で、現時点でオンライン折り鶴
体験のレビュー数は71件、全ての評価が最高の5点なので、大変ありがたいです。団体客が増えて来たのも
大きいです。海外の有名大学や企業など、チームで予約していただけることが増えました。国別ではイギ
リスやアメリカからの予約が圧倒的に多いです。長期化したコロナ禍によってオンライン体験を使った
チームビルディングなど新たなニーズが出て来ています。会社に行かないのでチームメンバーとも会えず、
zoom会議にも飽きてきたので、折り紙なんか面白いんじゃないみたいな感じでしょうか。

【インタビュー記事を読む】⇒P98

14. 体験型ガイドに必要なこと

POINT

- 体験型観光ガイドのもっとも大切な役割はゲストを楽しませること
- 体験の対象となる地域社会や文化、自然環境等に深い関わりを持つ
- ツアー中に何が起きても、冷静かつ柔軟に対応できる力や危機対応力を身につける

語学力よりも大切なもの

体験型観光ガイドになるうえで大切なこととして、語学力や観光知識などを思い浮かべる方も多いのではないのでしょうか。しかし、意外なことに語学力や観光知識を最重要視している優良事業者はいません。優良事業者の多くが、もっとも大切なこととしてガイドの人間性を挙げており、語学は後から付いてくると言っています。もちろん高い語学力や豊富な観光知識を持っていることに越したことはないでしょう。しかし、体験型観光ガイドに求められるいちばんの役割は、ゲストを楽しませることです。ゲストを楽しませようという思いがなければ、高い語学力や豊富な知識もその価値を失くしてしまいます。ガイドの人間性やキャラクターが重視されるのはそのためであり、これが1つ目の大切なことです。

2つ目は、体験の対象となる地域社会や文化、自然環境等への関わり度合いです。体験型観光ガイドは、自分自身が本当に興味のあることや関わりのある場所を対象とすることがより望ましいと考えられます。ゲストは流暢な外国語や型通りの説明よりも、体験そのものに期待を持って体験型観光ガイドツアーに参加しています。体験の対象に深い関わりを持つ人が説明や案内を行うことによって醸し出される情熱や本物感がより高い評価や満足度の向上につながります。

3つ目に大切なことは、冷静かつ柔軟に対応できる力や危機対応力です。ツアー中はどんなことが起こるかわかりません。ガイドが一人でアテンドするケースも少なくありません。そのため、何か起きた時に冷静かつ柔軟に判断する能力がガイドには求められます。



(写真提供 Soshi's Tokyo Bike Tour)

優良事業者インタビューから学ぶ

Q. ガイドに求めること・必要なことは何ですか？

一番は人間性

Tokyo Great Tours（株式会社アライブ・アンド・キッキング）

ガイドさんに求めるのは、一番は人間性です。資格とかは、必要ないんじゃないかな。カヤックは、ゲストを守らなくてはいけないのでスキルは必要になります。サイクリングの場合は、臨機応変っていうか、何かイレギュラーなことが起こったときに対応できることが必要です。

【インタビュー記事を読む】⇒P20

自分の言葉に熱を込めて伝える温度感

Edge of Niigata（愛宕商事株式会社）

ガイドは観光地などの情報を、ただ伝えればよいというわけではありません。自分の言葉で熱を込めて伝えることがとても大事だと思います。そのツアーが終わったときにお客様の心に残るのは、観光地の印象ももちろんあるのですが、最終的にはガイドさんの温度感だと思うんです。私はガイドの養成も行っていましたが、自分らしいスタイルでこの温度感を表現できる方は際立っています。これは教えられて身に付くことではなく、もともと個人が持っている個性を発揮することで表現できることだと思っています。

【インタビュー記事を読む】⇒P44

地域を愛している人がその地域に密着してガイドをやれば非常に素晴らしいツアーができる

Happy Tour（ハッピープラス株式会社）

地域を愛している人がその地域に密着してガイドをやっていたら、非常に素晴らしいツアーが作れると思います。英語力のことを心配される人がよくいますが、僕は英語力はそんなに必要ないと思います。ガイドサービスを利用するお客様はヨーロッパの方が結構多いのですが、ヨーロッパの方は英語が第二外国語の方も多く、スラスラと話すネイティブの英語よりはわかりやすいこともあります。簡単な単語で説明をしてあげる方がいい場合もあります。簡単な単語で説明をした方が、理解していただけるお客様の幅も広がります。わかりやすい説明をしてあげることが大切だと思います。英語は一つのツールであって、それ以上にガイディングする内容の知識の方が重要だと思っています。

【インタビュー記事を読む】⇒P62

地域（八重山諸島）に精通した知識

HIRATA TOURISM（平田観光株式会社）

私たちのツアーのガイドさんの場合、八重山諸島に精通していることが求められます。とくに欧米のお客様はいろいろ質問されます。文化、歴史、自然、地理などを勉強しておくことが必要です。

【インタビュー記事を読む】⇒P120

15. サステナブルツーリズムについて

POINT

- 体験型観光コンテンツの主役はガイドではなく、体験の対象である地域社会や文化、自然環境である
- 環境・経済・社会文化、3つのバランスを図り、長期的な持続可能性を考慮した体験型観光コンテンツ開発を行う
- 体験を通じてゲストに地域や社会の持続可能に関する問題等を伝えていく

地域社会や文化、環境を考慮した持続可能な体験型観光ガイドサービス

体験型観光ガイドの主役はガイドではありません。主役となるのは、体験の対象となる地域社会や文化、自然環境等です。地域社会や文化、自然環境等は事業者やガイドにとって経済的な価値を生み出す資産であると言えます。当然ですが、資産といっても会社や個人で所有できるものではなく、地域や社会にとっての共有の資産です。

ここで重要となるのがサステナブルツーリズム（持続可能な観光）の考え方です。サステナブルツーリズムの定義はUNWTO（国連世界観光機関）によると「訪問客、業界、環境および訪問客を受け入れるコミュニティのニーズに対応しつつ、現在および将来の経済、社会、環境への影響を十分に考慮する観光」ということです。観光開発を行う上で、環境、経済、社会文化、これら3つの側面の間で適切なバランスを図り、その長期的な持続可能性を確保しなければなりません。

体験型観光ガイドサービスを行う事業者やガイドは、体験の対象である地域社会や文化、自然環境等を考慮する必要があります。経済活動を優先し、むやみやたらに大量の観光客を連れて行き、地域の住人に迷惑をかけたリ、環境を汚したりしないよう細心の注意を払うことが必要です。また、体験を通して、観光客に地域や社会の持続可能に関する問題等の理解を促していくことも求められています。

2015年、国連総会で17の「持続可能な開発目標（SDGs）」とともに、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されました。UNWTOは7のゴールのうち、特に「ゴール8 働きがいも経済成長も」、「ゴール12 つくる責任つかう責任」、「ゴール14 海の豊かさを守ろう」の3つを観光の主要テーマとしています。さらには、観光には直接的・間接的にすべての目標に貢献する潜在力があるとしています。SDGsの視点から体験型観光ガイドサービスを見てみると、様々なゴール・ターゲットに関係していることがわかります。

つまり、持続可能な観光開発をおこなうことにより、多くの社会課題に貢献できる可能性があり、新たなビジネスチャンスにもつながります。これからの体験型観光ガイドサービスに関わる事業者やガイドは、目の前の利益優先の近視眼的な見方ではなく、中長期的な視点が求められています。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



優良事業者インタビューから学ぶ

エコツーリズム（サステナブルツーリズム）の3つの基本的な考え

En-Ya Mt. Fuji Ecotours（一般社団法人エコロジック）

エコツーリズム（サステナブルツーリズム）の基本的な考えとして、一つ目は地域の人たちが自分たちの地域の環境と文化を守ること。二つ目は地域のガイドや地域で観光に関わる人達が、経済的、精神的な恩恵を受けることで、特に開発途上国であれば経済的プラス精神的な恩恵を受けることです。具体的には、開発途上国の村人は高等教育を受けられなかった人たちも多く、自分や自分たちの文化に対して自信を持っていない人たちが沢山います。そのため、若者だけでなく、その親達も、子どもたちが村を離れ、街に出ることを望み、日本と同じように過疎化が進み、貴重な伝統文化の衰退につながっています。エコツーリズムを通じて村の人たちが先生（先生＝ガイド）になることで、彼らが経済的な恩恵を得られるだけでなく、その価値に改めて気づき、持続可能な地域社会が構築されることが期待されます。三つ目は地域の人たちと観光客が交流することで、お互いが学び、お互いがリスペクトしあえる関係を作ることです。私たちは、観光が世界平和に繋がると信じています。

【インタビュー記事を読む】⇒P50

地域の存続、活性化のために

Tour du Lac Biwa（株式会社ツールドラック）

ホームページにも少し書いてあるんですが、私たちは、地域の存続、活性化のためにやっている側面もあるので、来訪者のお金を地域に落として頂く必要があります。そこをご理解いただけない人は、他にいくらでも安価なツアーがあるので、そちらを選んでいただければいいと考えています。（中略）

地方とは、いや、ふるさととは、5年後、10年後に来て琵琶湖があって、棚田があって、里山があって...と、変わらないでいることが魅力だと思うんです。ずっと住んでいる人たちにとったら、それじゃつまらないかもしれませんが、景色や郷里を思う人の気持ちが変わらない、その中でいかに楽しくらし遊べるか、自分たちが楽しみ、また自慢に思うような場所だからこそ、外の人もひきつけられるのであって、ふるさとが変わらずにいてくれるために私は頑張ってやっていきたいと思っています。

【インタビュー記事を読む】⇒P78

大島紬の文化を残すために

金井工芸（有限会社金井工芸）

今は伝統工芸の大島紬は、全盛期の1%程、当工房でも30%以下程度に減っています。着物離れが進んでいるので、年々少なくなってきたんです。産地としての課題なんですが、後継者不足もあります。そういう意味では、古く伝統的なことだけではなく、新しいこともやっていかないといけないと考えています。

（中略）奄美大島の染織工房でワークショップを受け入れたのは先代が最初です。先代と意見は一緒で、「人との接点が増える」ことが目的で、それで収益をあげるとかというよりも、人との繋がりができる場を作るというところから始まっています。実際に、お仕事に繋がることも少なくありません。当時は、今みたいに奄美大島の観光は強くなかったのですが、その時からか奄美大島の観光産業との関わりを見据えてワークショップを始めたんです。（中略）

大島紬の文化自体が特殊であって、日本の文化として残すべきだと思うし、残すことは奄美大島のためにもなると思っています。そういったところから、海外へも積極的に発信しようと思っています。

【インタビュー記事を読む】⇒P116