

季刊

# DBJ

金融力で未来をデザインします

Applying financial  
expertise to  
design the future

№. **30**  
日本政策投資銀行 広報誌  
2016.1

【季刊DBJ 30号】 2016年1月発行

企画・発行所:株式会社日本政策投資銀行 〒100-8178 東京都千代田区大手町1-9-6 TEL:03-3270-3211 <http://www.dbj.jp/>



【ネクスト・ジャパン最前線】

## わが国観光の ブランド化へ

— 眠れる観光資産を再発見し、  
旅行者を呼び込む

【Scenes of Solution】

星野リゾートと日本政策投資銀行が  
共同運営ファンドを組成

— 両社のノウハウを活用し、観光活性化を支援する

【未来人図鑑】

フンドーキン醤油株式会社  
代表取締役社長 小手川 強二 氏

創業以来の思いと現場志向で、  
「お客さま満足」のものづくりに挑む

【旅のブックマーク】

伝統とモダンと驚きのベトナム

旅する作家 山口 由美

# 第5回 DBJ 女性新ビジネスプランコンペティション

The DBJ Women Entrepreneurs Center  
DBJ女性起業サポートセンター

## 女性の中で 日本の未来に 成長と変革を!

募集期間

**2015年12月15日(火)～2016年2月26日(金)**

<http://www.dbj.jp/service/advisory/wec/>

## CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線****わが国観光のブランド化へ**

— 眠れる観光資産を再発見し、旅行客を呼び込む

P16 **Scenes of Solution****星野リゾートと日本政策投資銀行が  
共同運営ファンドを組成**

— 両社のノウハウを活用し、観光活性化を支援する

P20 **未来人図鑑****フンドーキン醤油株式会社  
代表取締役社長 小手川 強二 氏**

創業以来の思いと現場志向で、「お客さま満足」のものづくりに挑む

P23 **旅のブックマーク****伝統とモダンと驚きのベトナム 旅する作家 山口 由美**

ネクスト・ジャパン最前線

NEXT JAPAN

第 23 回

**わが国観光のブランド化へ**

— 眠れる観光資産を再発見し、旅行客を呼び込む

近年の国内宿泊旅行者数(外国人を含む)は、2012年:4億3,950万人、2013年:4億6,589万人、2014年:4億7,323万人と増加が続いている(観光庁「宿泊旅行統計調査報告」)。2014年は推計)。また、2014年の訪日外国人旅行者数は対前年比29.4%増の1,341万人で過去最高となり、2015年もさらに記録を更新する見込みだ。観光は地域の活性化に大きく寄与するものであり、国も地方創生と観光立国の実現に向けて様々な施策を講じている。こうした中で、各地域においては、多様な観光資産を再発見し、ブランド化することによって、国内外の旅行客を呼び込むことが求められる。本号では、日本政策投資銀行(DBJ)が(公財)日本交通公社と共同で行った「DBJ・JTBF アジア8地域・訪日外国人旅行者の意向調査(平成27年版)」の要点や、観光産業を通じた地域活性化に向けたDBJの取組み事例を紹介する。



季刊DBJはiPhone、iPadでもお読みいただけます。  
下記URLからダウンロードしてお楽しみください。  
<http://itunes.apple.com/jp/app/id389307222>  
上記の配信につきましては、次号にて終了となります。

DBJのホームページからもダウンロードできます。  
<http://www.dbj.jp/>

企画・発行 (株)日本政策投資銀行  
取材協力 東町漁業協同組合  
(株)星野リゾート  
フンドーキン醤油(株)  
制作・編集 (株)ワークス・ジャパン  
取材・文 河内正和  
アートディレクション・デザイン (株)クレビス  
写真 飯島隆、赤坂トモヒロ



基本解説

Basic explanation

# 非常に高い日本旅行人気。地方観光地へも広い関心。 今後はDMO等による戦略的取組みが重要

「DBJ・JTBFアジア8地域訪日外国人旅行者の意向調査(平成27年版)」から

日本政策投資銀行(DBJ)では、アジア8地域(韓国、中国、台湾、香港、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア)の旅行嗜好や訪日経験の有無によるニーズの変化を把握することを目的に、2012年より継続的にこれら地域の海外旅行経験者を対象としたインターネットによるアンケート調査を実施している。2015年は公益財団法人日本交通公社(以下、JTBF)と共同で、7月に4回目の調査を実施し、同年10月に、その結果をまとめた調査レポート「DBJ・JTBFアジア8地域・訪日外国人旅行者の意向調査(平成27年版)」を発行した。ここでは、今回調査の主なポイントについて紹介する。

今回調査結果の重要ポイント

- ①日本旅行の人気は、アジア8地域全体で引き続きトップ。具体的に日本旅行を検討している割合も継続的に上昇している。
- ②リピーターを中心に地方観光地への関心も高く、滞在の長期化・周遊化の動きもみられる。
- ③食事、買い物、観光などへの消費意欲が高く、国・地域により日本旅行の際に買いたいものには差がある。
- ④国・地域を問わず日本旅館の人気が高い。宿泊施設に求めることとしては、通信環境(インターネット、Wi-Fi等)の整備が最も多い。
- ⑤日本各地には、温泉や食など、外国人旅行者の訪日目的となっている地域資源も多い。これらインバウンド観光にかかる高いポテンシャルを実際の訪問に結びつけるためには、地域全体を戦略的にマネジメントする組織(DMO: Destination Management/Marketing Organization)などによる、より戦略的な取組みが重要といえる。

## 増加著しい 訪日外国人旅行者数

訪日外国人旅行者数の増加が著しい。日本政府観光局(JNTO)によると、訪日外国人旅行者数は2013年に1,000万人を突破した後、2014年は前年比29.4%増の1,341万人とさらなる増加となり、2015年については、通年では2,000万人を超える勢いとなっている。

また、訪日外国人旅行者の国籍を見ると、8割はアジアからの訪日客である

り、伸び率についても、アジアは他地域の概ね2倍以上の伸び率となっている。その背景には、アジア地域の経済成長に加え、ビザの大幅緩和や免税制度の拡充・免税店の拡大、円安に伴う訪日旅行の割安感の浸透などがあるとされる。

こうした中で、アジアからの訪日客の意向を調査することは、今後のわが国のインバウンド観光振興を考えるにあたり、非常に重要と考えられる。以下では、今回の調査結果の中から特徴的なポイントをみていこう。

POINT 1

アジア8地域全体では過半数の回答者が日本旅行を希望

2012年の調査開始以降、今後、旅行したい国・地域として、アジア全体では日本の人気はトップを継続しており、2015年は第二位のオーストラリアと比較して15ポイントの差をつけるなど、圧倒的な人気を見せている(2012年・47%↓2013年・52%↓2014年・55%↓2015年・55%)。

地域別にみると、台湾は7割超、香港、中国では6割超の人が日本旅行を希望している。特に中国の訪日希望の割合が、前回調査と比較して8ポイント上昇しており、訪日旅行熱の高まりが顕著である(2012年・45%↓2013年・53%↓2014年・55%↓2015年・63%)。

また、具体的な旅行先として検討している割合についても、日本は最も高く、前回調査と比較して3ポイント上昇し、約4割が日本旅行を具体的に検討している(2012年・27%↓2013年・32%↓2014年・35%↓2015年・38%)。

図表1) (全員対象) 今後、旅行したい国・地域

回答者		全体		韓国		中国		台湾		香港		タイ		シンガポール		マレーシア		インドネシア		
サンプル数		4,111	4,053	530	521	514	512	510	498	517	513	502	487	515	508	515	512	508	502	
順位	前回順位	旅行したい国・地域	希望	具体的検討	希望	具体的検討	希望	具体的検討	希望	具体的検討	希望	具体的検討	希望	具体的検討	希望	具体的検討	希望	具体的検討	希望	具体的検討
1	1	➡ 日本	55%	38%	28%	15%	63%	53%	71%	38%	64%	53%	56%	46%	56%	39%	50%	30%	50%	27%
2	3	↑ オーストラリア	40%	17%	43%	14%	43%	17%	31%	2%	50%	28%	20%	7%	50%	24%	49%	25%	34%	15%
3	2	↓ 韓国	39%	22%	-	-	43%	25%	26%	6%	45%	31%	30%	17%	46%	27%	43%	26%	37%	19%
4	4	➡ ニュージーランド	37%	13%	38%	9%	38%	15%	35%	2%	35%	16%	19%	6%	52%	23%	52%	26%	26%	9%
5	7	↑ アメリカ	35%	12%	36%	11%	44%	19%	35%	4%	27%	13%	22%	7%	49%	21%	39%	13%	29%	9%
6	5	↓ スイス	35%	11%	45%	10%	30%	8%	33%	2%	33%	15%	22%	10%	46%	18%	45%	17%	23%	5%
7	6	↓ フランス	34%	11%	42%	11%	36%	10%	31%	3%	33%	17%	20%	7%	42%	16%	39%	13%	32%	8%
8	8	➡ イギリス	33%	11%	35%	8%	30%	7%	28%	2%	32%	17%	22%	8%	46%	20%	41%	20%	30%	5%
9	9	➡ イタリア	30%	9%	39%	9%	29%	7%	27%	3%	29%	14%	15%	5%	41%	14%	37%	13%	25%	7%
10	10	➡ 香港	29%	12%	27%	8%	34%	16%	32%	8%	-	-	21%	11%	34%	19%	29%	15%	24%	9%
11	11	➡ 台湾	28%	15%	18%	7%	34%	15%	-	-	48%	32%	13%	5%	42%	24%	32%	20%	11%	2%
12	12	➡ ドイツ	28%	8%	34%	8%	26%	6%	27%	1%	29%	12%	16%	5%	40%	14%	31%	11%	20%	4%
13	14	↑ カナダ	27%	7%	38%	9%	29%	7%	29%	3%	25%	11%	12%	4%	37%	14%	28%	6%	18%	3%
14	13	↓ ハワイ	27%	7%	42%	10%	35%	10%	30%	2%	25%	9%	11%	4%	32%	10%	25%	6%	12%	3%
15	16	↑ シンガポール	25%	11%	24%	8%	27%	10%	28%	3%	35%	18%	22%	12%	-	-	21%	10%	21%	13%
16	18	↑ タイ	25%	11%	17%	5%	26%	10%	25%	5%	33%	20%	-	-	31%	15%	26%	14%	20%	10%
17	15	↓ スペイン	25%	7%	35%	8%	22%	5%	23%	1%	26%	12%	12%	2%	37%	14%	29%	10%	17%	4%
18	17	↓ 中国本土	24%	11%	22%	9%	-	-	34%	11%	29%	17%	20%	9%	25%	13%	24%	13%	14%	6%
19	19	➡ オーストリア	21%	5%	29%	4%	19%	4%	24%	1%	22%	9%	12%	3%	27%	8%	22%	8%	12%	2%
20	20	➡ マカオ	19%	7%	14%	3%	28%	13%	22%	5%	31%	16%	9%	3%	18%	7%	21%	9%	11%	3%
21	21	➡ その他欧州諸国	19%	5%	22%	5%	13%	3%	21%	2%	21%	9%	9%	3%	25%	9%	23%	8%	16%	4%
22	22	➡ マレーシア	15%	6%	11%	2%	18%	6%	20%	3%	19%	8%	9%	5%	19%	9%	-	-	13%	7%
23	23	➡ ベトナム	14%	5%	17%	5%	7%	1%	13%	2%	17%	4%	13%	6%	20%	8%	22%	9%	8%	1%
24	24	➡ グアム	12%	3%	26%	6%	10%	2%	22%	2%	19%	7%	1%	0%	8%	1%	7%	2%	2%	0%
25	26	↑ インドネシア	11%	4%	9%	2%	11%	3%	12%	1%	6%	2%	5%	1%	16%	6%	20%	12%	-	-
26	25	↓ 中東諸国(ドバイなど)	11%	4%	8%	1%	9%	3%	10%	1%	10%	5%	4%	1%	14%	4%	18%	8%	18%	10%
27	27	➡ 中南米諸国	10%	2%	14%	3%	8%	1%	8%	0%	10%	3%	3%	1%	17%	4%	13%	4%	6%	1%
28	28	➡ フィリピン	9%	2%	14%	2%	6%	1%	8%	0%	5%	1%	5%	1%	14%	5%	14%	6%	5%	1%
29	29	➡ インド	7%	2%	11%	1%	7%	1%	7%	1%	6%	1%	6%	2%	8%	2%	11%	5%	5%	1%
30	30	➡ アフリカ諸国	6%	1%	7%	1%	7%	1%	4%	0%	7%	2%	4%	1%	8%	2%	7%	3%	4%	1%
-	-	その他	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%
-	-	特になし	1%	-	2%	-	0%	-	2%	-	1%	-	3%	-	1%	-	1%	-	1%	-

(注1) 国・地域の順番は「旅行希望」の順位。

(注2) 上位5項目を赤または黄色で塗りつぶした。また、全体の割合において、「旅行したい国・地域」と「回答者の国・地域」が同じ場合、当該国・地域の回答はサンプル数から除いている。

国・訪日経験にかかわらず「日本旅館」への宿泊ニーズが高い。「ユースホステル」「ゲストハウス」や「現地の人から借りる家・アパート」など、現地の人との交流を含んだ宿泊ニーズも相応にある(図表5)。

宿泊施設に求めることとしては、「通信環境の整備」が最も多く、インターネット、Wi-Fi等、通信環境の整備といったハード面の対応が必要と思われる。また「英語対応」「国・地域によつては「母国語対応」といった言語対応や「日本文化の体験」「日本料理、地元酒などの充実」など、ソフト面での対応も引き続き重要であろう。「観光施設へのアクセス」や「ショッピング施設へのアクセス」も重視されており、訪日客の利便性向上のための工夫も必要と考えられる(図表6/P8)。

**POINT 4** 高い日本旅館の人気。通信環境の整備を期待

このような地方観光地への関心の高まりに加え、平均滞在日数や平均宿泊箇所数も増加傾向にあり、日本に長期滞在し、日本各地を周遊する動きも見られることから、今後の訪日観光客の地方訪問には「層期待が持てる」と言えよう(図表3・4)。

**POINT 3** 「ぜひ」「機会があれば」の合計で約9割が地方観光地への旅行を希望

訪日経験者の内、既に地方観光地への訪問経験を有する割合は全体では7割に上る。また、今後、地方観光地へ「ぜひ旅行したい」「機会があれば旅行したい」を合わせ

**POINT 2** 訪日回数が増えるほど日本各地への訪問意欲が高まる

日本の観光地への認知度・訪問意欲は、前回調査同様、東京、富士山、大阪、京都といったゴールデンルート上の観光地、および北海道、沖縄が高く、地方観光地への訪問意欲は比較的低水準になっているものの、訪日回数が増えるほど、これら以外の地方観光地の認知度・訪問意欲が高まる傾向がみられる。その中でも特に台湾は、地方観光地への訪問意欲が高い。また、エリア別に見ると、訪日経験者の九州エリアの観光地への訪問意欲が他地域と比較して高くなっている(図表2)。

図表3) (訪日経験者対象)日本の地方観光地の訪問経験の有無および今後の訪問意向 (回答は1つ)

訪問経験	回答者	訪問経験									
		全体	韓国	中国	台湾	香港	タイ	シンガポール	マレーシア	インドネシア	
以前旅行したことがあるが、今後はぜひ旅行したい	35%	21%	44%	33%	39%	40%	35%	29%	42%		
以前旅行したことがあるが、今後は機会があれば旅行したい	32%	37%	31%	37%	28%	33%	26%	28%	32%		
以前旅行したことがあるが、今後はあまり旅行したいと思わない	4%	6%	2%	2%	5%	3%	4%	6%	2%		
以前旅行したことがあるが、今後は旅行しないと思う	2%	4%	1%	1%	1%	2%	3%	2%	4%		
(小計)訪問経験あり	73%	67%	78%	74%	73%	77%	68%	66%	80%		
旅行したことはないが、今後はぜひ訪れてみたい	16%	18%	16%	16%	12%	13%	21%	21%	14%		
旅行したことはないが、今後は機会があれば訪れてみたい	10%	14%	6%	9%	13%	8%	8%	11%	6%		
旅行したことはないが、今後はあまり訪れたいと思わない	1%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	0%		
旅行したことはないが、今後は訪れないと思う	1%	1%	0%	1%	2%	0%	2%	1%	0%		
(小計)訪問経験なし	27%	33%	22%	26%	27%	23%	32%	34%	20%		
(小計)ぜひ旅行したい	51%	39%	60%	49%	51%	53%	55%	50%	57%		
(小計)ぜひ+機会があれば旅行したい	93%	89%	97%	96%	92%	94%	89%	90%	94%		

図表4) (訪日経験者対象)平均滞在日数、平均宿泊箇所数、複数箇所滞りした人の割合の推移(8地域全体)

	2012年調査	2013年調査	2014年調査	2015年調査
平均滞在日数(日)	7.2	6.8	6.9	7.2
平均宿泊箇所(ヶ所)	3.0	2.8	2.9	3.1
複数箇所滞りした人の割合	82%	79%	80%	83%

図表5) (日本旅行希望者対象)将来、日本を旅行する場合に希望する宿泊施設 (回答はあてはまるもの全て)

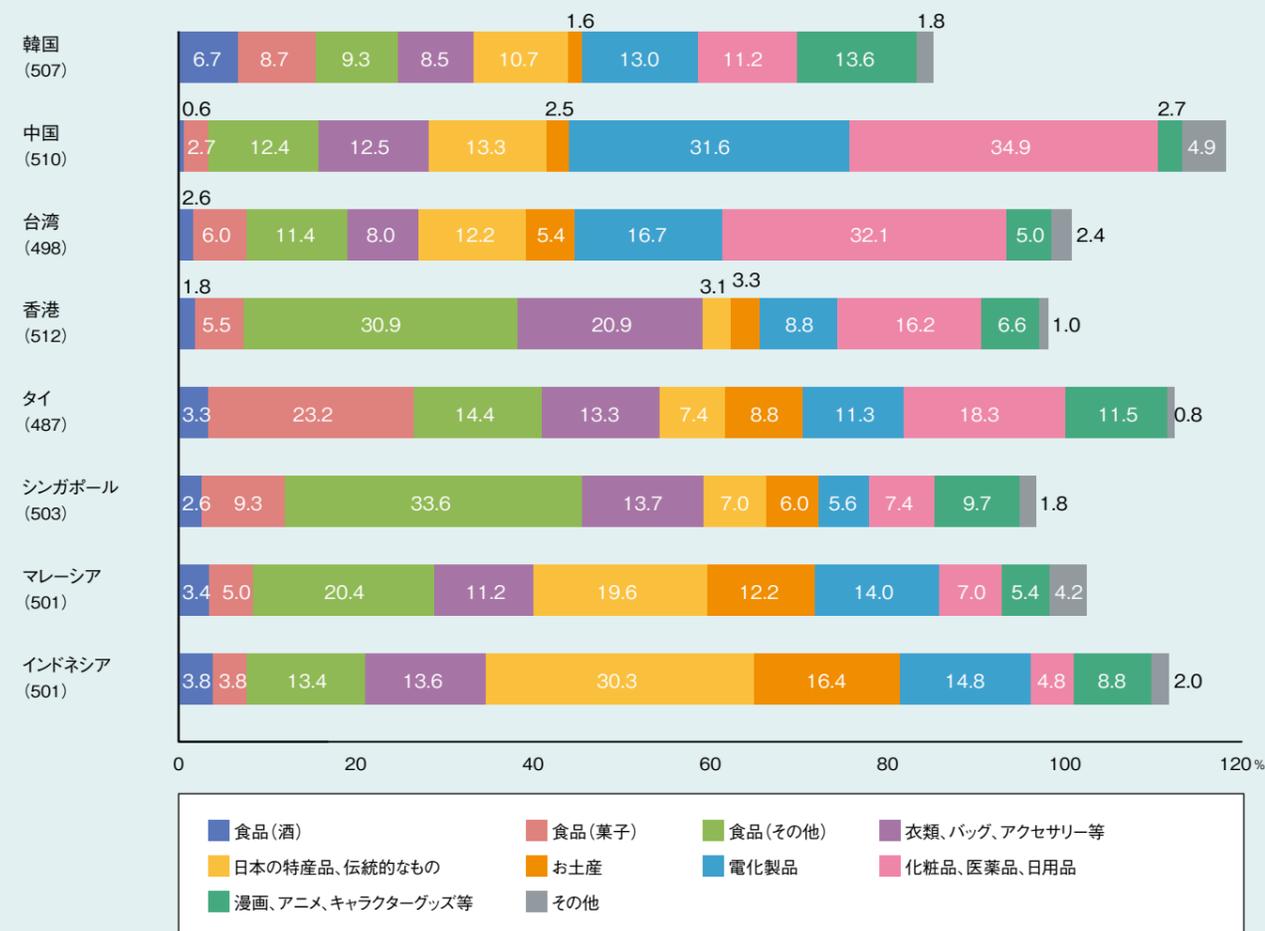
回答者	全体		韓国		中国		台湾		香港		タイ		シンガポール		マレーシア		インドネシア	
	訪日経験なし	訪日経験あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり								
サンプル数	1,040	1,211	60	87	68	258	98	266	84	246	154	129	167	122	194	62	215	41
日本旅館	74%	64%	60%	48%	71%	66%	69%	66%	65%	56%	72%	70%	77%	69%	79%	61%	77%	76%
豪華で快適な高級ホテル(西洋式)	18%	44%	8%	31%	41%	58%	22%	51%	35%	41%	9%	23%	26%	46%	15%	27%	7%	29%
安価で基本的な設備のみが備わっているホテル(西洋式)	39%	35%	47%	59%	22%	16%	31%	30%	26%	35%	42%	57%	48%	42%	39%	40%	40%	32%
ユースホステル・ゲストハウス	21%	14%	35%	20%	19%	14%	21%	12%	21%	11%	14%	13%	19%	9%	20%	18%	26%	37%
現地の人から借りる家・アパート	32%	22%	25%	22%	38%	22%	22%	18%	36%	24%	27%	27%	36%	20%	36%	26%	32%	37%
その他	0%	0%	0%	2%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%

(注1) 図表3の設問は訪日経験者を対象に、「直近の」日本旅行において、日本の地方観光地の訪問経験の有無および今後の訪問意向等を尋ねたものである。  
 (注2) 図表5の設問は「国・地域別の旅行嗜好」における日本旅行希望者を対象に、将来の日本旅行で泊まりたい宿泊施設を尋ねたものである。  
 (注3) カラースケールを用いて色分けを実施している。最小値 → 最大値

図表2) (全員対象)実際に行ってみたい日本の観光地

回答者	全体			韓国			中国			台湾			香港			タイ			シンガポール			マレーシア			インドネシア		
	訪日経験なし	1回	2回以上	なし	1回	2回以上	なし	1回	2回以上	なし	1回	2回以上	なし	1回	2回以上	なし	1回	2回以上	なし	1回	2回以上	なし	1回	2回以上			
サンプル数	1,730	960	1,187	167	142	187	174	197	138	135	127	238	124	91	297	238	135	107	235	106	121	339	78	46	318	84	53
東京	46%	45%	43%	31%	32%	39%	40%	48%	49%	42%	43%	47%	45%	33%	37%	43%	47%	47%	51%	55%	43%	50%	51%	46%	51%	52%	43%
富士山	47%	46%	42%	18%	27%	39%	60%	55%	51%	34%	43%	42%	35%	35%	31%	51%	53%	48%	57%	56%	45%	52%	54%	54%	51%	38%	53%
北海道	38%	47%	51%	20%	27%	33%	43%	54%	57%	64%	61%	62%	51%	47%	60%	33%	47%	41%	50%	56%	56%	39%	50%	43%	22%	27%	23%
札幌	15%	25%	33%	23%	27%	41%	8%	20%	21%	29%	30%	37%	19%	22%	34%	17%	26%	29%	13%	24%	36%	9%	27%	30%	15%	25%	23%
函館	2%	7%	16%	0%	2%	5%	3%	7%	4%	13%	15%	33%	5%	12%	21%	1%	4%	7%	2%	8%	17%	1%	5%	11%	0%	2%	2%
帯広/十勝	0%	1%	4%	0%	0%	2%	1%	2%	1%	0%	2%	9%	1%	1%	6%	1%	3%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	4%	0%	0%	4%
ニセコ	1%	1%	2%	1%	0%	0%	2%	6%	3%	0%	0%	2%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	0%	6%	0%	1%	4%	0%	0%	0%	0%
知床/阿寒	0%	1%	5%	1%	0%	2%	1%	3%	2%	0%	0%	9%	0%	1%	6%	0%	1%	1%	5%	1%	0%	4%	0%	4%	0%	0%	4%
東北	1%	2%	5%	1%	0%	3%	1%	3%	3%	7%	5%	10%	1%	0%	5%	1%	4%	2%	1%	0%	4%	2%	0%	0%	0%	2%	2%
青森	2%	4%	10%	1%	1%	6%	1%	4%	4%	10%	13%	22%	6%	3%	12%	1%	3%	3%	0%	4%	5%	1%	3%	4%	0%	2%	0%
岩手/平泉	1%	2%	3%	1%	1%	4%	1%	2%	4%	5%	4%	5%	4%	2%	4%	1%	2%	2%	0%	0%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	2%
仙台/松島	3%	5%	7%	1%	0%	4%	5%	10%	9%	5%	7%	8%	6%	3%	9%	3%	5%	7%	1%	1%	2%	2%	4%	4%	2%	7%	4%
福島	4%	5%	7%	4%	5%	10%	2%	6%	10%	1%	4%	8%	2%	0%	2%	7%	7%	7%	3%	6%	2%	3%	6%	15%	4%	7%	9%
新潟	1%	3%	5%	1%	1%	2%	1%	7%	3%	4%	6%	11%	1%	1%	5%	2%	1%	1%	2%	2%	4%	1%	3%	4%	1%	2%	6%
佐渡	1%	1%	2%	0%	1%	0%	1%	1%	4%	1%	0%	2%	0%	1%	1%	2%	1%	3%	1%	2%	0%	1%	1%	4%	0%	0%	0%
日光	1%	4%	6%	0%	1%	3%	1%	7%	6%	2%	4%	12%	2%	1%	5%	1%	7%	4%	0%	4%	6%	0%	1%	4%	0%	5%	4%
箱根	3%	11%	17%	2%	3%	12%	4%	12%	12%	13%	21%	30%	6%	14%	17%	3%	10%	6%	3%	12%	17%	2%	10%	11%	1%	6%	8%
白馬	0%	2%	2%	1%	4%	2%	0%	3%	4%	1%	2%	3%	1%	1%	1%	2%	1%	2%	0%	1%	2%	0%	1%	2%	0%	1%	2%
軽井沢	2%	5%	12%	1%	1%	2%	1%	4%	4%	22%	19%	36%	2%	10%	16%	0%	1%	1%	0%	2%	0%	0%	9%	1%	4%	0%	4%
北陸	0%	2%	3%	0%	1%	1%	1%	3%	1%	1%	3%	8%	0%	1%	2%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	2%	0%	1%	0%
金沢	1%	2%	5%	0%	1%	0%	0%	2%	4%	2%	4%	12%	2%	0%	4%	2%	4%	5%	1%	2%	4%	1%	0%	4%	1%	4%	0%
立山/黒部	1%	4%	11%	0%	0%	2%	0%	3%	3%	10%	17%	31%	4%	5%	14%	1%	3%	1%	0%	2%	6%	0%	1%	2%	0%	1%	2%
富山	2%	5%	5%	0%	1%	1%	5%	14%	14%	3%	6%	9%	5%	2%	5%	1%	4%	3%	1%	1%	2%	2%	4%	2%	0%	1%	0%
飛騨/高山	1%	1%	6%	1%	1%	0%	0%	1%	5%	3%	5%	14%	2%	0%	5%	0%	1%	3%	0%	1%	4%	0%	1%	4%	0%	0%	2%
名古屋	16%	23%	23%	7%	11%	19%	27%	32%	28%	33%	36%	32%	27%	21%	26%	9%	13%	12%	7%	15%	12%	17%	26%	15%	14%	25%	25%
伊勢/志摩	1%	2%	4%	0%	0%	1%	1%	3%	4%	4%	5%	8%	1%	0%	5%	0%	2%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	2%	0%	0%	2%
関西	5%	12%	17%	2%	5%	13%	5%	11%	8%	16%	22%	30%	9%	8%	17%	7%	16%	17%	2%	9%	9%	5%	10%	13%	2%	12%	8%
京都	26%	37%	41%	19%	30%	41%	30%	41%	41%	42%	46%	53%	36%	26%	34%	23%	39%	36%	23%	31%	44%	23%	45%	41%	25%	37%	34%
奈良	6%	16%	23%	4%	11%	23%	13%	27%	25%	19%	23%	34%	15%	13%	22%	5%	13%	14%	3%	9%	21%	1%	9%	17%	3%	12%	4%
大阪	34%	39%	42%	26%	32%	38%	32%	37%	45%	49%	46%	54%	43%	31%	36%	30%	43%	37%	32%	35%	39%	33%	49%	50%	32%	43%	38%
神戸	13%	18%	24%	7%	11%	22%	18%	22%	30%	33%	27%	36%	14%	15%	20%	9%	17%	21%	9%	13%	16%	13%	15%	24%	12%	15%	21%
岡山	1%	3%	5%	2%	0%	2%	1%	4%	7%	1%	6%	5%	2%	2%	4%	3%	2%	6%	1%	1%	3%	1%	3%	4%	0%	4%	9%
広島	10%	11%	13%	4%	4%	8%	9%	15%	17%	10%	9%	17%	4%	4%	8%	12%	19%	14%	8%	8%	11%	13%	9%	20%	13%	18%	17%
山口	1%	2%	3%	0%	4%	4%	0%	2%	3%	1%	0%	2%	1%	0%	0%	4%	4%	6%	0%	3%	5%	2%	4%	7%	1%	5%	11%
鳥取	1%	2%	5%	4%	5%	11%	1%	3%	7%	3%	3%	5%	2%	1%	5%	0%	1%	2%	0%	1%	4%	1%	0%	0%	0%	2%	0%
松江/出雲	1%	2%	2%	1%	0%	0%	1%	4%	3%	2%	3%	3%	1%	0%	1%	2%	2%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	2%			

図表9) (全員対象)日本旅行の際に買いたいもの



(注1) 複数回答あり。国・地域名の下の数字は有効回答者数。  
 (注2) 食品(その他)は、酒・菓子以外の食品。

**まとめ**  
**地方観光地への関心を  
 実際の訪問に繋げるために**

今回調査では、訪日旅行の長期化・周遊化の動きや、リピーターを中心とした地方観光地への高い関心がみられた。こうした地方観光地にかかる機会や関心を、実際の訪問に繋げるためには、それぞれの観光地において、きめ細やかなニーズ分析を行うなど効果的な集客を図り、また広域連携によりブランドを構築・発信していくなどの戦略的な取組みが必要といえる。

実際、瀬戸内エリアを始めとする幾つかの地域においては、近隣エリアと連携して、あるいはテーマを共有するエリア間で連携し、地域全体としてのブランド価値や情報発信力を高める取組みも始まっている。

日本各地には、温泉や食など、外国人旅行者の訪日目的となっている地域資源も多い。これらインバウンド観光にかかる高いポテンシャルを実際の訪問に結びつけるためには、地域全体を戦略的にマネージメントする組織(DMO・Destination Management/Marketing Organization)などによる戦略的な取組みが重要となろう。

当レポートをご希望の方は、DBJホームページ「その他レポート」(<http://www.dbj.jp/investigate/etc/index.html>)に、関連レポートは「地域・海外レポート 北海道、九州」に、それぞれ掲載しておりますのでご参照ください。

図表6) (日本旅行希望者対象)日本の宿泊施設に求めること

(回答はあてはまるもの全て)

回答者	全体	韓国	中国	台湾	香港	タイ	シンガポール	マレーシア	インドネシア
訪日経験	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り
サンプル数	1,040 1,211	60 87	68 258	98 266	84 246	154 129	167 122	194 62	215 41
通信環境の整備(インターネット、Wi-Fi等)	39% 43%	27% 40%	34% 32%	44% 49%	46% 43%	40% 50%	40% 48%	41% 42%	36% 39%
観光施設へのアクセス	37% 33%	28% 28%	29% 28%	46% 32%	36% 38%	43% 47%	28% 24%	30% 31%	48% 49%
低価格	38% 26%	28% 31%	15% 7%	27% 25%	24% 28%	40% 33%	43% 39%	39% 40%	54% 32%
英語対応	34% 23%	8% 9%	19% 14%	14% 15%	38% 29%	21% 25%	49% 45%	47% 40%	37% 22%
日本文化の体験(浴衣・着物着用、餅つき、伝統的な遊び体験等)	28% 20%	28% 20%	31% 29%	27% 20%	19% 12%	23% 19%	23% 20%	33% 26%	32% 24%
日本料理・地元の酒などの充実	19% 24%	37% 30%	31% 27%	34% 33%	19% 17%	19% 19%	14% 16%	16% 21%	11% 12%
ショッピング施設へのアクセス	16% 25%	10% 10%	18% 28%	14% 23%	29% 35%	9% 15%	20% 26%	16% 19%	13% 24%
部屋からの眺望	20% 16%	25% 22%	9% 16%	18% 18%	14% 14%	26% 20%	28% 14%	15% 13%	18% 7%
広い温浴施設(露天風呂等)	17% 19%	48% 31%	35% 26%	13% 14%	10% 14%	25% 20%	11% 14%	9% 10%	14% 24%
宿泊施設外で夕食を食べることを選択できる	14% 13%	22% 20%	18% 11%	10% 13%	7% 11%	9% 9%	17% 17%	17% 13%	13% 24%
母国語対応	11% 10%	13% 17%	21% 15%	23% 16%	7% 3%	26% 11%	3% 4%	5% 5%	5% 5%
高価格でも高水準のサービスや施設	6% 13%	7% 11%	16% 18%	7% 12%	11% 13%	4% 11%	4% 11%	3% 10%	3% 10%
スパやエステの充実	5% 5%	10% 7%	7% 12%	2% 3%	8% 4%	3% 6%	4% 1%	8% 3%	3% 0%
宗教や信衆への配慮	3% 2%	2% 2%	0% 4%	0% 1%	0% 1%	1% 2%	3% 1%	7% 5%	3% 10%
その他	0% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 0%	2% 0%	1% 0%	0% 0%



**POINT 5**  
**訪日経験者はより自由な旅行を希望、消費意欲は食事、買い物、観光へ。**

日本旅行において希望する旅行形態では、訪日経験のない層ではガイド付きバック旅行(自由行動日あり)が人気。訪日経験者になると「個別手配」など、より自由度の高い旅行が人気となる傾向がある(図表7)。

日本旅行でお金をかけたものについては、食事、買い物、観光などの消費意欲が高く、また訪日経験者は経験のない層と比較して、「買い物にお金をかけた」とする割合が高まる傾向がみられる(図表8)。

日本旅行の際に買いたいものについては、幅広い品目が挙げられたが、中国は化粧品・医薬品・日用品や電化製品、台湾は化粧品・医薬品・日用品、シンガポールは食品など、地域により嗜好に差がみられる(図表9)。

図表7) (日本旅行希望者対象)希望する日本旅行の旅行形態

(回答は1つ)

回答者	全体	韓国	中国	台湾	香港	タイ	シンガポール	マレーシア	インドネシア
訪日経験	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り
サンプル数	1,040 1,211	60 87	68 258	98 266	84 246	154 129	167 122	194 62	215 41
ガイド付きバック旅行(自由行動日なし)	24% 26%	18% 13%	18% 32%	35% 32%	18% 18%	31% 24%	13% 11%	17% 29%	38% 54%
ガイド付きバック旅行(自由行動日あり)	36% 18%	37% 18%	41% 18%	37% 28%	14% 10%	35% 13%	33% 18%	45% 11%	35% 20%
航空券とホテルのみがセットになったバック旅行	18% 23%	22% 25%	19% 22%	19% 20%	40% 30%	15% 25%	15% 18%	19% 18%	13% 10%
航空券とホテルを個別に手配	19% 31%	22% 31%	15% 23%	6% 18%	27% 41%	16% 34%	37% 51%	19% 37%	9% 17%
航空券のみを出発前に手配(宿泊先は現地の手配)	3% 3%	2% 13%	7% 4%	3% 2%	0% 1%	3% 4%	2% 2%	1% 5%	5% 0%

図表8) (日本旅行希望者対象)日本旅行でお金をかけたいもの

(回答は3つまで選択)

回答者	全体	韓国	中国	台湾	香港	タイ	シンガポール	マレーシア	インドネシア
訪日経験	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り	なし 有り
サンプル数	1,040 1,211	60 87	68 258	98 266	84 246	154 129	167 122	194 62	215 41
宿泊施設	42% 43%	50% 44%	46% 40%	47% 44%	54% 46%	36% 41%	44% 47%	45% 56%	30% 27%
食事	74% 74%	80% 74%	79% 59%	79% 79%	77% 84%	76% 74%	85% 84%	74% 73%	56% 61%
買い物(注2)	70% 81%	70% 67%	74% 88%	77% 84%	74% 81%	77% 82%	60% 68%	65% 73%	73% 83%
買い物(電化製品)	12% 20%	22% 15%	26% 37%	15% 20%	8% 12%	12% 10%	5% 8%	9% 21%	11% 27%
買い物(ファッション・化粧品関係)	17% 33%	25% 24%	28% 48%	17% 26%	19% 36%	24% 28%	19% 33%	11% 15%	10% 15%
買い物(趣味のもの)	32% 36%	25% 30%	31% 29%	33% 43%	44% 43%	43% 47%	32% 20%	27% 34%	27% 32%
買い物(お土産)	33% 23%	25% 17%	21% 18%	41% 31%	25% 12%	29% 32%	20% 27%	37% 21%	48% 46%
観光・レジャー(遊園地やテーマパーク、景勝地、ゴルフ・スキーなど)	57% 39%	33% 41%	59% 35%	40% 35%	36% 30%	45% 40%	65% 55%	63% 50%	78% 54%
その他	0% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 0%	0% 2%	0% 0%

(注1) 本ページの設問は「国・地域別の旅行嗜好」における日本旅行希望者を対象に、日本の宿泊施設に求めることと希望する日本旅行のスタイルを尋ねたものである。  
 (注2) 買い物は、①電化製品、②ファッション・化粧品関係、③趣味のもの、④お土産のいずれか1つ以上を選択した割合。  
 (注3) カラースケールを用いて色分けを実施している。カラースケールはP7 注3)を参照

## 観光分野への投融資事例

## 1

## 東町漁協の食のブランド化への取組みを「地域元気プログラム」融資で後押しする



東町漁協のある長島地区は鹿児島県の最北に位置する。島内には入り江が多く、水深は浅く潮流が速い。年間の平均気温は19℃でブリ養殖には最適な環境だ。

東町漁業協同組合（本社：鹿児島県出水郡。以下、東町漁協）は、1966年からブリ養殖を始め、現在は全国第1位の生産量を誇る。1982年には対米輸出を開始、今では世界27カ国へ出荷している。安心・安全で高品質の養殖ブリをブランド化すべく、2005年には「鯛王（ぶりおう）」を商標登録。近年は漁業者のさらなる所得向上を図るべく、2013年に新設した総合加工場において、前浜で水揚げされる低価格な天然資源の高度化およびフィレ（3枚おろし）加工後のアラや中落ちなどの未利用資源を活用した新製品の製造・開発も積極的に進めている。ブリ養殖業は、餌・製網・養殖資材・薬品業者をはじめ、仲買等の流通業者、加工・運搬業者、旅館や飲食店、金融機関等と深く関連するなど裾野の広い産業であり、地域経済に大きな影響力を持っている。日本政策投資銀行（DBJ）は、こうした東町漁協の取組みを、「食」のブランド化を通じて地域の観光や経済の活性化に貢献するものとして評価し、2015年10月、東町漁協に対し「地域元気プログラム（注1）」に基づく融資を実施した。

## 漁協主導によるブリの一貫養殖に取り組む

「鯛王」は稚魚から出荷魚までを、東町漁協の定める成分規格に基づいて製造されたオリジナル人工飼料で育て、品質（安全・品質の均一化）を統一した全国屈指の養殖ブリだ。現在は「鯛王」の他に、大きいサイズの一番仔（いちばんこ）だけを集めて餌付けし、早期出荷用に育て上げた「早生鯛王（わせぶりおう）」や、人工種苗で生産した「新星鯛王（しんせいぶりおう）」の3種類をブランド化している。

「鯛王」ブランド化の背景にあったのは、養殖ブリに対する品質重視傾向の高まりと企業養殖の広がりだ。東町漁協参事の山下伸吾氏はいう。

「かつては大きいものを作れば売れる時代でしたが、1994〜95年頃から仲買人を通じた小売販売ではなく大型量販店の販売が主流となっ

て、企業養殖に負けない品質が求められるようになったのです。企業養殖では、餌や給餌方法などが統一されていて、均一で安定した品質の養殖ブリを作ることが可能であり、会社の方針通りに現場が動けばいいのですが、私たちのような漁協の場合は養殖漁家130人がそれぞれのやり方で養殖しているのです、出荷の度に品質にばらつきが出てしまふ。企業養殖に勝つて取引先の要望に応えるためには、130の漁家を一つに束ねて品質を均一化・高度化すること、つまりブランド化することが求められたのです。」

こうして東町漁協は漁協主導によるブリの一貫養殖に取り組み始めた。その対策は主に2つあった。オリジナル飼料を開発して130の漁家全員に使うってもらうこと。そして養殖管理基準のマニュアル化だ。

「2つの対策について、漁協の方針通りに取り組んで欲しいと1軒1軒説得して回りました。自分なりのこだわりを持って養殖している漁家もいるので当初は反発もありましたが、長い時間をかけて130人全員に理解してもらいました。その結果、2005年にはオリジナル飼料の開発を開始、量販店の期待に応える品質の「鯛王」の育成にこぎ着けたのです。」（山下氏）

「鯛王」に続く新魚種ブランドとして、2008年には「鯛王（たいおう）」を商標登録した。山下氏は、こうしたブランド戦略を今後も強化するとして、次のように語る。「鯛の生産量は愛媛県がトップですが、鹿児島県は四国よりも海水温が高



いので、他地域よりも早く種苗を採捕して、早く生産し、早く販売できることが強みです。漁協として生き残るには、今後も新魚種の養殖ブランド化が不可欠だと考えています。」

## 海外市場の一層の拡大を目指す

一方で東町漁協では、養殖ブリの販路拡大策の一環として、1982年から米国への冷凍ブリ輸出を開始した。当時、米国では健康食ブームが起り、特に寿司ネタとして脂の乗った3年魚10kgサイズの大ブリの需要が高まっていた。鮮度を保ちつつ加工しやすい冷凍ブリの注文は着実に増えていった。

やがて、対米輸出においても「品質重視」「安心・安全」の傾向が強まり、加工処理工場へのHACCP（注2）認証の取得が条件となったため、1998年に養殖魚加工場として国内初の認証を取得した。



東町漁業協同組合  
参事

山下 伸吾氏

## 観光分野への投融资事例

2

観光活性化マザーファンドを活用し  
地域金融機関と2つの子ファンドを組成

—「奈良県観光活性化ファンド」「九州観光活性化ファンド」—



DBJは、観光産業を通じて地域経済の活性化を支援するため、2014年4月に(株)地域経済活性化支援機構(REVIC)および(株)リサ・パートナーズ(リサ)と共同で組成した「観光活性化マザーファンド(MF)投資事業有限責任組合」(以下、観光活性化MF)を活用し、2015年9月に南都銀行との間で「奈良県観光活性化投資事業有限責任組合」(図表1/P14を参照 以下、奈良県観光活性化ファンド)を、また同年10月に九州の地域金融機関(大分銀行、熊本銀行、親和銀行、福岡銀行、宮崎銀行)との間で「九州観光活性化投資事業有限責任組合」(図表2/P15を参照 以下、九州観光活性化ファンド)を、それぞれ組成した。観光活性化MFを活用した地域金融機関との子ファンドの組成は、2015年3月に静岡銀行との間で組成した第1号の「しずおか観光活性化ファンド」に続くものだ。

持続的養殖と  
食の新ブランド開発に向けて

国内市場の縮小、産地間競争の激化、魚価安、餌飼料等のコスト高騰など、ブリ養殖を取り巻く環境が厳しさを増す中で、東町漁協では持続的養殖に向けた新たな展開を進めている。

その1つが、2012年から始めた人工種苗導入による完全養殖への取組みだ。天然種苗はサイズ



対米HACCP認証



対EU輸出施設認証

「国も2020年までに、水産物輸出額を現在の1,700億円から3,500億円へと倍増する計画なので、私たちもそれに負けないという意味で輸出に力を入れたと考えています。世界各国の輸出施設認定を取得している当組合の加工場の強みを活かし、現在の年間輸出量約20万尾を4年後に50万尾にすることを目標に取り組んでいます」(山下氏)

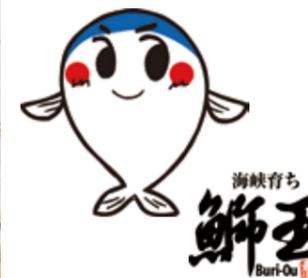
続く2003年には、やはり養殖魚加工工場として国内初となる「対EU輸出水産食品取扱施設」の認定を受け、EUへの輸出を開始した。現在の輸出先は米国を中心に世界27カ国へと拡大している。東町漁協では、今後も海外市場の一層の拡大を目指すという。

のばらつきが大きく、飼育管理に大変な手間がかかるが、人工種苗での養殖ではサイズの調節が可能なので、天然種苗で3年かかる10〜12kgのブリが1〜2年で出荷できる。すでに、2012年から人工種苗による養殖実証実験を始め、2013年から「新星鯛王」のブランドで出荷を開始している。

また、2013年には新たに総合加工場を建設、民間企業と業務連携しながら直接家庭へ届けられる商品の開発を進めている。今後は流通手段も変えていき、加工工場から直接、スーパーやコンビニ、家庭に届けられる流通手段を開拓していく考えだ。

さらに、営業・販売体制を強化すべく2015年9月に子会社(株)JFAを設立。「ネット通販や外食レストランなどにも取り組むほか、現在、市場前にある食堂も新会社で運営し、施設の拡張・リニューアル、新メニュー開発などにも取り組み、観光客などを呼び込みたい」(山下氏)という。

水産業界では、全国的に後継者不足が深刻な問題となっているが、東町漁協の養殖漁家には青壮年部員が108名と若い後継者が多い。「若い世代は、アジやサバ、カワハギなど新しい魚種の養殖にも取り組んでいる。とにかく、新しいことに挑戦していかないと未来はない」と山下氏は次世代に大きな期待を寄せる。東町漁協の現行の5カ年中期経営計画(2014〜2018年)で示されたキーワードは「現状維持はありえない」。そこに込められた漁協と組合員の思いが、新たな食のブランドを生み出していくことは間違いない。



(注)「地域元気プログラム」…地域ごとの強みや潜在力を活かした成長を後押しするDBJ独自の取組み。南九州支店では、「南九州「食」健康、環境、エネルギー」先進地域化プロジェクトをテーマに、鹿児島県および宮崎県の企業に対して、情報面・資金面でのサポートに取り組んでいる。

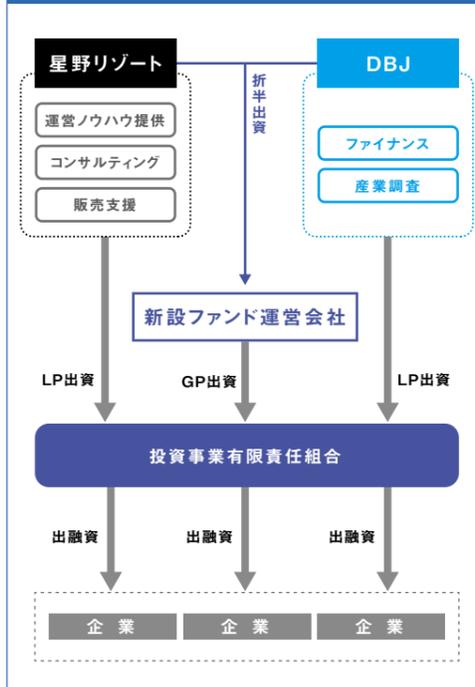
(注)「HACCP」… Hazard Analysis, Critical Control Pointの略。食品の原材料の受入から最終製品までの各工程ごと、微生物による汚染、金属の混入などの危害を予測した上で、危害の防止につながる特に重要な工程を継続的に監視・記録する工程管理の手法。



## 星野リゾートと日本政策投資銀行が共同運営ファンドを組成

— 両社のノウハウを活用し、観光活性化を支援する

### ファンドスキーム概要



観光交流人口の増大で  
地方創生にも貢献する

共同運営ファンドの名称は「星野リゾート旅館・ホテル運営サポート投資事業有限責任組合（通称『ホテル旅館リニューアルファンド』。以下、本ファンド）」で、ファンド総額は20億円。存続期間は10年間でスタートする。

本ファンドが想定する出融資先候補における経営課題は、①事業承継②施設運営を担う後継者の不在によって、事業継続に課題を有する事業者、②耐震改修③耐震改修促進法（注3）等によって要請さ

れる耐震診断結果報告にて耐震改修が必要であることが判明するものの、耐震改修に必要となる資金を調達することが困難な事業者、③過剰債務④過去の設備投資による負債に必要となる資金を調達することができず、収益水準が低迷している事業者、の3つだ。

観光産業は地域経済において重要な役割を担っているが、現状を見ると、前述の3つの経営課題を抱え、事業継続に支障をきたしている国内宿泊事業者も数多く存在している。こうした国内宿泊事業者に対しては、運営ノウハウの提供、コン



2015年12月2日共同記者会見に臨んだ  
(左)株式会社星野リゾート 代表取締役社長 星野 佳路 氏  
(右)株式会社日本政策投資銀行 常務執行役員 関根 久修

## Scenes of Solution

# 星野リゾートと日本政策投資銀行が共同運営ファンドを組成

— 両社のノウハウを活用し、観光活性化を支援する

星野リゾート（本社：長野県軽井沢町。以下、星野リゾート。注1）と日本政策投資銀行（DBJ）は2015年12月2日、日本国内で旅館等の宿泊業を営む企業（以下、国内宿泊事業者）を支援対象とした共同運営ファンドの組成を行うことで合意した。今後、共同で運営会社を新設し、15年内の運用開始を目指す。星野リゾートは、旅館およびリゾートホテル等宿泊施設の運営、販売等のノウハウを活かし、これまでも旅館等の支援を手がけてきたが、今後は同ファンドを通じたリスクマネーの供給も可能とすることで、従来からの取組みをさらに推進させていく。また、DBJはこれまで培ったファイナンスノウハウや産業調査能力を活用し、国内宿泊事業者が抱える経営課題の解決を支援していく。なお、本件はDBJが成長資金市場の創造・発展をより一層加速するための自主的取組みとして2015年6月に創設した「成長協創ファシリティ（注2）」の対象案件だ。

国内宿泊事業者への  
出融資を継続的に呼び込む

「今回の共同ファンドで、日本の観光産業全体にインパクトのある先駆けとなる事例を作りたい」。星野リゾート代表取締役社長、星野佳路氏は、2015年12月2日の記者発表会でこう語り、本ファンドの特長を次のように強調した。

「私が旅館やホテルの再生の現場で直面してきた様々な課題を解決するためには、単に資金を供給して施設を改修・改築するだけでは不

十分であり、運営力の強化を資金とセットで供給していくことが不可欠です。それによって金融機関等が出融資をしやすくなるのが、今回のファンドの最大の特長だと考えています」。

本ファンドの支援が、呼び水となって、国内宿泊事業者が金融機関等からの出融資を受けやすくなる。そうした状況を全国に作り出すことによって、日本の観光産業全体の活性化を図ることが本ファンドの最大の狙いというわけだ。

では、国内宿泊事業者にとって金融機関等からの出融資を受けやすくなるための条件とは何か。星野氏が指摘するのは3つだ。

「第1は生産性の向上。利益が出る運営手法を展開すること。第2は集客力の強化。予約を確実に獲得すること。第3は施設の魅力開発。売上げや利益の増加に結びつくような施設の改善・改築です。特に、生産性の向上と集客力の強化が実現できないと金融機関は資金を出せないし、本ファンドからの出融資も難しくなります」。

「私が旅館やホテルの再生の現場で直面してきた様々な課題を解決するためには、単に資金を供給して施設を改修・改築するだけでは不

## 星野リゾートと日本政策投資銀行が共同運営ファンドを組成

— 両社のノウハウを活用し、観光活性化を支援する

### Interview

## 温泉旅館の経営が強くなると観光立国は実現しない。

株式会社星野リゾート  
代表取締役社長  
星野 佳路氏



### 予約一元管理システムの提供で集客力強化へ

そこで、本ファンドでは、こうした点について積極的にノウハウの提供を行っていく考えだ。たとえば、集客力の強化のために星野リゾートの予約システムを提供する。近年、集客面ではインターネット予約が主流となった結果、国内宿泊事業者の間で予約システムへの投資負担が増えるとともに、集客における機会損失が生まれているためだ。

「昔は大手代理店に部屋を売って集客してもらっていましたが、今はネット代理店に依存する割合が高い。しかも、海外のOTA(注4)を含め、その数が非常に増えてきていて、集客のための手間が増え、現場の効率が落ちてきています。そういう中で問題は、これだけネット代理店の数が増えると、機会損失が生まれること。一方の代理店では売れているのに、他方では余るといふ現象が起きています。これではお客さまとの信頼関係が崩れかねません(星野氏)

こうした状況を打開するため、

本ファンドの投資先には、星野リゾートがかねてより開発してきている予約の一元管理システムを提供する。すべてのエージェントが早い者勝ちで予約できるシステムを使う事で投資負担が軽減されるとともに、機会損失がなくなり、集客力強化に繋がる事が期待される。

星野氏は、「施設面での投資をしやすくするために、こうした予約システムなど運営面での改善のためのノウハウ提供を資金提供とセットで行っていきます。ファンド自体最初

は小規模でスタートしますが、これを先駆けとして需要を生み出し、成功パターンを作ることによって、早期に次の展開に結びつけていきたい」と意気込む。

### 今回、共同運営ファンドのパートナーにDBJを選んだ理由は、

歴史的に見て旅館への支援は、DBJの前身である日本開発銀行(開銀)と地方銀行が行うのが大半のパターンでした。このうち、地銀は各地域ごとに支援していたのに対して、開銀は全国ネットワークを活かして支援を行い、また、観光に関する情報が金融機関の中では一番集中していたと思います。今回、全国ベースで共同支援していくうえでは、もちろん、投資リターンも重要ですが、そうした過去の歴史から生まれる信頼感、また、地域活性化に対する共通の価値観が非常に大事です。観光産業や地域を強くしよう、旅館の競争力を高めようというミッションを共有できるといふことが、DBJをパートナーとしてファンドを組成した理由です。

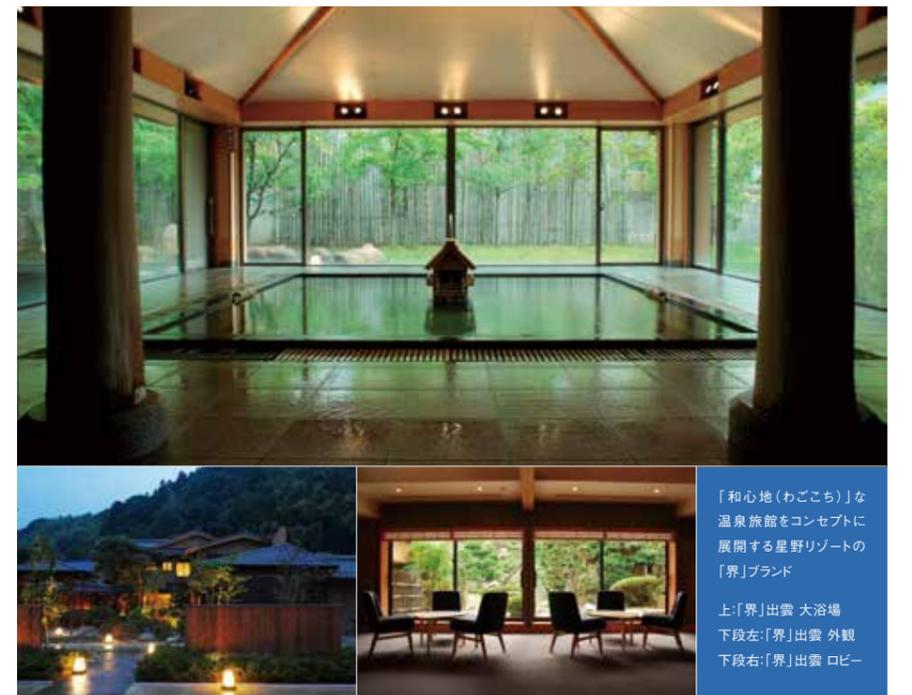
本ファンドは、DBJの「成長協創ファシリテーター」の対象案件ともなっていますが、同ファシリテーターについては、どう評価していますか。

(注1)星野リゾート:「Hospitality Innovator」を経営ビジョンとして掲げ、「日本の観光をヤバくする」というミッションのもと、国内外において旅館およびホテルなど35施設(2015年8月現在)の運営を行い、日本のおもてなしの魅力を発信している。

(注2)成長協創ファシリテーター:事業者が将来の成長投資等の実施に備えて先行的に行う資本政策や、金融機関や投資家等が成長投資等への資金供給のためにあらかじめ連携して行う協働ファンドの組成等、将来的に成長資金市場の創造・発展につながる取組みに資金を供給する。

(注3)耐震改修促進法:不特定多数の人が利用する大規模建築物等で、1981年5月31日以前に新築工事に着手し、階数3階以上かつ床面積5,000平方メートル以上については、2015年12月末までに耐震診断を行い、報告することが必要。耐震改修は努力義務だが、診断結果は公表される予定。耐震改修工事が必要にもかかわらず実施しない宿泊事業者等は、集客力の維持・確保の低下が避けられないことも想定される。

(注4)OTA:Online Travel Agentの略。店舗での営業活動を行う従来型の旅行会社に対し、インターネット上で取引を行う旅行会社のこと。



「和心地(わごこち)」な温泉旅館をコンセプトに展開する星野リゾートの「界」ブランド

上:「界」出雲 大浴場  
下段左:「界」出雲 外観  
下段右:「界」出雲 ロビー

### 今回のファンドのビジョンとして

提案している、資金を出すだけではなく、資金を出しやすくするノウハウも一緒に提供していこうというパートナーは、成長協創ファシリテーターの意図しているところにも合っているのではないかと思います。

これまで、資金を出せるか出せないかだけで判断しなければならぬ場合には、出せないところもすごく多かった。そうした現状に対して、資金を出しやすくしていこうというのが本ファンドで狙っていることなので、まだ、始まったばかりですが、成功事例を作ること、成長協創ファシリテーターのモデルケースともいえるようなパターンを作っていくことを考えています。

星野社長は、温泉旅館の経営を強くすることが観光立国に繋がるとお考えでしょうか。

温泉旅館は国内市場において、すごくアピール力のある施設であり、安定した需要があります。また、インバウンド客の満足度も圧倒的に

### 高いのです。

現状で温泉旅館には、生産性・収益性が低い、利益を出していないから施設への投資ができないとか雇用にお金が回らない、正規雇用の比率が25%しかないなど、さまざまな課題がありますが、こうした課題を解決して温泉旅館の経営を強くすることで、観光が地域経済の基幹産業になっていくと考えています。そして、本ファンドによる支援が結果的に利益の向上、従業員の給与のアップ、正規雇用の比率上昇などに繋がると、観光立国とはこういうことかと実感していただけたらと思います。

観光立国とは決してインバウンド客の数を増やすことではありません。温泉旅館が地域経済の基幹産業になっていくことが必要です。つまり、雇用が増える、給与が増える、設備投資にお金が増えるといった実体が増えること、いくら東京、京都、大阪にインバウンド客が増えても観光立国とはいえないのです。

創業以来の思いと現場志向で、「お客さま満足」のものづくりに挑む



フドーキン醤油株式会社

代表取締役社長

小手川 強二氏

フドーキン醤油株式会社(本社:大分県臼杵市)の創業は江戸時代末期の1861年。以来、150年余に及ぶ歴史の中で幾多の苦難を乗り越え、今や九州第1位の醤油・みそ、ドレッシングの生産量を誇る企業へと成長した。「みそ、醤油というものは、「菌」が造ってくれるもの」というものづくりへの思いを頑に守り続け、常に先端の技術を取り入れながら、今もなお、数百年前の本物の味や造り方にこだわり続けている。そんな老舗企業を率いる小手川強二氏は1986年、5代目社長に就任。以後、「仕事はマーケットに対してやるもの」「営業とクレーム対応が私のライフワーク」との考えから常に営業の現場にアンテナを張り、「お客さま満足」の動向を把握しながら同社の成長を牽引し続けている。

大学卒業後、銀行で9年間勤務の後、1984年、家業を継ぐためフドーキン醤油株式会社へ入社。経営企画部長を務めた後、1986年、代表取締役社長に就任。2015年より全国味噌工業協同組合連合会会長も務める。

独自の直販営業体制で  
ヒット商品を生む

—現在の経営状況、商品の販売動向について、お聞かせください。

昨年度の売上高は約160億円。その構成比は、醤油、みそ、ドレッシング、その他調味料がそれぞれ4分の1です。醤油の売上げが年々減少していますが、それ以外は少しずつ伸びています。醤油・みそは地域性が強いので、九州での売上げが7〜8割を占めますが、ドレッシングは地域性が弱い九州でも3〜4割です。

商品の中で、今伸びているのは、まだ売上げは小さいのですが、かつお風味を活かした甘口のだし醤油「あまくておいしい醤油」です。みそはこの10年程、力を入れて「生話無添加」シリーズが伸びています。当社の商品の中では伸び率トップであり、全国のPOSデータでも無添加商品の中ではトップランクに入っています。商品自体は古くからあったのですが、10年程前にデザインをシンプルに変え、もともと九州で売っていたものを大阪・東京でも売ったところ人気が出て、いまだに伸びています。ドレッシングでは「焙煎ごまドレッシング」が全国で非常に売れています。

—今は商品を市場に出してみないと売れるかどうかわからない時代。どうやってヒット商品を生み出しているのですか。

商品開発はもちろん大事ですが、やはり、当社独自の営業体制が効いていると思います。九州以外のマーケットは問屋ルートなので、なかなか売場の情報がかめないうのですが、九州には200人ほどの営業担当者が出て、ほぼ直販体制ですべてのお客さまを回っているのです。売場の情報がすぐに入ってきます。ですから、まず九州で売ってみて、売れ行きがよければ全国展開するといった形でヒット商品が生まれているといえます。

2つの不運を乗り越え  
九州で業界のトップ企業へ

—この業界で九州のトップ企業へと成長した要因は。

長い歴史の中には何度かメルクマールとなる時期がありました。中でも一番は戦後復興期から昭和30〜40年代の高度経済成長期です。

戦前の醤油屋は家業でしたが、戦後、原

料統制が終わると企業間の格差が生まれました。作れば売れる。値段も自分で決められる。そういう時代でしたから、モノを大量に作った会社が大きく成長したのです。そのときに我々の業界も大きくなったのですが、実は当社は出遅れました。台風被害と倉庫火災という2つの不運に会い、会社が経営難に陥ったからです。当時、私の祖父(2代目)は毎朝出社する前に、わざわざ遠回りして金融機関支店長の自宅に伺い「おはようございます」と挨拶していたそうです。それほど苦しい時代でした。

昭和40年代になり、やっとお金も少しづつ回り始めた頃、スーパーマーケットという店舗形態が登場しました。当時の流通制度は特約店制度が中心で、小売店はその問屋(特約店)からしか商品が買えませんでした。九州の醤油・みそメーカーには当社よりも大きい所が何社もあって、そういう企業はまさに、この問屋・小売店ルートで市場を掌握していたのです。

そのため、どの問屋もスーパーには商品を卸さないという中で、当社はスーパーとの取引をいの一歩に始めました。昭和20年代の経営不振の時代に、問屋との取引展開が他社より遅れていた分、当社は新興勢力のスーパーへの切り替えをいち早く行えたわけです。

こうして、スーパーのバイイング・パワー



創業1861年以來の経験を活かし、原料と製法にこだわったフドーキン醤油株式会社の商品。「無添加」「低塩」「国産」「遺伝子組換え不使用」をキーワードに、美味しく健康的、安全な食品を提供している。



(大きな販売力を背景とした大きな購買力や仕入れ力)で売上げが増えていく中、昭和43年に発売した業界初の防腐剤無添加みそ「純生」がテレビCMの効果もあって大ヒット。それまで3千トン位だった生産量が3年間で1万トンに増えました。これを機に「みそ新工場」を建設し、そこで造り始めた「純正生」みその売れ行きも非常に良く、やがて九州でも1・2を争う醤油・みそメーカーになっていったのです。

——小手川様が入社された当時は、どんな経営環境でしたか。

私は9年間の銀行員生活の後、昭和59年に当社に入社したのですが、当時、感じたのは、九州でトップ企業になってから次の目標が見えなくなり、社内に少し弛みが出ているのではないかとことです。実際、調べてみると、醤油とみそのマーケットは、既に昭和52年位に飽和していたのです。本当は昭和52年頃から会社として、いろいろなことにチャレンジしなければならなかったのですが、大ヒット商品を出したことによる成功体験が捨てられず、まだまだ醤油みそで売上げを伸ばせるといふ風土があったのです。そこで、社員の意識改革を促すとともに新しいマーケットを攻めることにしました。ただ、まったく畑違いのマーケットは難

### 創業200周年に向け 新たな戦略展開も

——2061年の創業200周年に売上げ目標200億円を掲げておられますが、どのような戦略で実現されるのでしょうか。

基本は4つの各商品部門の強化です。醤油、みそは高付加価値なものへとグレードを上げていく。ドレッシングは今の商品を核にバラエティを増やしていく。それ以外の商品分野では、ほん酢、柚子胡椒など、売上げ1〜3億円程度の商品の1つ1つをもっと強くすると同時に、商品のバラエティをさらに増やしていきます。ただ、それで現在の売上げ160億円を200億円にすることができるとかどうか。そうすると、いずれ海外展開やM&Aのような戦略も必要になるかもしれません。

——最後に、地域経済を担う企業として、国が進める地方創生については、どのような見方をされていますか。

な見方をされていますか。

これまでも各地方は地域活性化に取り組んできましたが、そのやり方といえ、民間会社に企画を頼んで日本中で同じようなことをやっていたわけですが、今後は10〜20年先を見据えて、地域の独自性を活かすための方策を地域自らが本気で考えなければなりません。

同時に、東京への一極集中を改めないと地方の疲弊は止まりません。そのためには東京から3つを追い出すことが必要です。すなわち、政府機関、大学、製造業の本社の3つです。なぜなら、地方は今、教育に力を入れ、人材を集めようとしているからです。今は教育に力を入れても若い人は皆、東京へ行ってしまう、卒業後も地方に戻らないので地方には何も還元されません。東京は金融や政治、文化のセンター機能を持ち、これらはアジアのNo.1であり続けなければなりません。先ず3つは必ずしも東京にある必要はありません。地方に政府機関、大学、製造業の本社があれば、元の大学へ進学し、卒業後も地元で就職できるので地方活性化に繋がると思います。



## 旅のブックマーク

第21回

# 伝統とモダンと驚きのベトナム

そこに泊まるために、その土地に行くことを決める。世界には、そんな吸引力のあるホテルが存在する。ベトナム中部のダナンにあるインターコンチネンタルダナン サン ペニンシュラ リゾートは、まさにそれだった。ベトナム戦争時代、米軍最大の基地のあったダナンだが、今は、人気急上昇のリゾート地。成田からも直行便があり、約5時間半で到着する。近くに古い街並みが残る世界遺産のホイアンがあるのも魅力のひとつだ。



絶景が広がるリゾート全景。中央の線路をケーブルカーが走る

インターコンチネンタルダナン サン ペニンシュラ リゾートの圧倒的な存在感は、まずそのロケーション、すなわち熱帯雨林の山と黄金色のビーチがおりなす美しい敷地にある。さらにそのロケーションと地元文化を融合し、エキゾチックなリゾート空間を創り上げた建築とランドスケープデザインの力がここを唯一無二の場所としている。

建築家の名前はビル・ペンズレー。ハーバード卒のアメリカ人だが、バンコクに拠点を置き、もっぱら熱帯のリゾートを多く手がけている。その評価は高く、タイム誌が「世界で最もクリエイティブな100人」に選んだほど。同誌は彼を「エキゾチックなラグジュアリーリゾートの帝王」と称している。

ちなみに日本では、ホテルイースト21東京の屋外プールが唯一の作品。開業から20年以上たつが、今でも東京の屋外プールでは、ここに勝るところはない。私がビル・ペンズレーに魅了されたきっかけは、タイン・ブーケットのインディゴ・パールというホテルだった。ブーケットはリゾートになる以前は、錫鉱山で栄えた島。ホテルのオーナーは錫鉱山で富をなした一族だった。ペンズレーはなんと、その錫鉱山をデザイニングテーマにしたのだ。

ダナンのプロジェクトが開始したのは2005年。インディゴ・パールがそうだったようにオーナーがぜひにと白羽の矢を立てたのだ。多忙を極めていたペンズレーだが、それでも引き受けたのは、このロケーションに惚れ込んだからだという。満を持しての開業は、それから7年後の2012年である。山の斜面に広がるリゾートは、一番高いところからヘブン(天国)、スカイ(空)、アース(地球)、シー

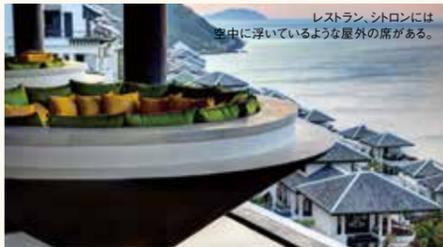
旅する作家

## 山口 由美

神奈川県箱根町生まれ。旅をテーマにエッセイ、ノンフィクションなどを幅広く執筆。主な著書に『箱根富士屋ホテル物語』『世界でいちばん石器時代に近い国パプアニューギニア』『アマン伝説』『百年の品格クラシックホテルの歩き方』などがある。



ザ・ロングバーのユニークな内装。左手前はテーブル席になっている



レストラン。シトロンには空中に浮いているような屋外の席がある。

(海)と名付けられている。天国から海へ、敷地内にはケーブルカーが行き来する。熱帯雨林の森にはサルが棲む。本物のサルも時々姿をあらわすが、各所に置かれたサルのオブジェがまたかわいらしい。

デザインのメインテーマは、伝統的なベトナムの寺院や邸宅。プロジェクト進行中には、ペンズレー自身も世界遺産のホイアンなどに足を運んだという。だが一方、随所にエッジの効いたモダンで斬新なデザインが散りばめられている。ペンズレーの真骨頂は、ただ美しいだけではない、ゲストをあっと驚かせる悪戯心のある仕掛けなのだ。伝統とモダンに驚きのスパイスが加わった、唯一無二のベトナムがそこにあった。

<http://www.intercontinental.com>

インターコンチネンタル ダナン サン ペニンシュラ リゾート