2020 年度文部科学省委託
「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」
（Society5.0 等対応カリキュラムの開発・実証）

事業成果報告書

沖縄型 Society5.0 を推進するための観光人材育成カリキュラムの開発・実証事業

2021 年 2 月

国立大学法人琉球大学

本報告書は、文部科学省の生涯学習振興事業委託費による委託事業として、国立大学法人琉球大学が実施した 2020 年度「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」の成果物をとりまとめたものです。

目次

1.事業概要 7
1.1. 事業目的 7
1.2. 事業背景 8
1.2.2. 観光人材と IT 活用能力 11
1.2.3. Society5.0 の実現で新しい観光産業の創出 11
1.3. 実施体制 12
1.3.1. 実施体制 13
1.3.2. 役割・協力事項 13
1.3.3. 構成機関 14
1.4. 開発する教育カリキュラム・プログラムの概要 15
1.4.1. 開発する教育プログラムの概要 15
1.4.2. 開発する教育プログラムの新規性 17
1.4.3. 開発する教育カリキュラム・プログラムの検証 18
2.教材開発-観光 5.0 21
2.1. 観光 5.0-テキスト 21
3.教材-観光マネジメント 37
3.1. テキスト-観光マネジメント 37
3.1.1. 経営環境 38
3.1.2. 企業戦略 45
3.1.3. 観光マーケティング 52
3.1.4. 財務・会計 60
3.1.5. バランスドスコアカード 66
3.1.6. ターゲット設定 69
3.1.7. 価値創造 75
3.2. PBL-観光マネジメント 82
4.教材-観光イノベーション 101
4.1. ケーススタディ-観光 5.0 102
4.1.1. 国際交渉 102
4.1.2. 捕鯨問題 105
4.1.3. 韓国支社長 107
4.1.4. 海外旅行 109
4.1.5. メディア 112
4.2. PBL-観光イノベーション 116
5.指導要領 143

5.1. シラバス 143
5.1.1. 観光 5.0 144
5.1.2. 観光マネジメン 148
5.1.3. 観光イノベーション 152
5.2. コマシラバス 156
5.2.1. 観光 5.0 157
5.2.2. 観光マネジメント 208
5.2.3. 観光イノベーション 248

1.事業概要

1.1. 事業目的

沖縄の観光は「新たな時代」を迎えようとしている。入域観光客の増大、訪沖外国

人旅行者の増加、MIC 推進による更なる拡大による深刻な人材不足や情報通信技術(ICT)の発達をはじめとした社会環境の変化に伴う旅行者の趣味・嗜好の多様化・細分化などにより、旅行者の価値観が多様化し、求めるニーズが専門化・高度化してきている。こうした変化に的確に対応するため、既存の観光産業の枠にとらわれず、観光分野において AI やデータ等を最大限に活用し、新しい取り組みにチャレンジし、魅力のあるサービス（価値）を提供できる中核的観光人材が求められている。

しかし、観光分野は対面サービスの多い労働集約型産業であり、労働人口減少の深刻である。客室担当、フロントなどの基幹的人材から観光政策等を担う高度観光人材に至るが、本事業では企画・実行力を備え、IT 活用スキル、データ分析スキル等を最大限に活用し、観光分野の課題から新しいサービスを創出できる中核的観光人材を育成し、来る Society5.0「超スマート社会」の実現に向けて寄与することを目的とする。

■ 目指すべき人材像

沖縄県内の観光系専門学校に在籍する学生及び観光産業に従事する 3 年未満の専門学校卒業生を対象とする。企画・実行力を備え、IT 活用スキル、データ分析スキル等を最大限に活用し、観光分野の課題から新しいサービスを創出できる中核的観光人材を目指す。

1.2. 事業背景

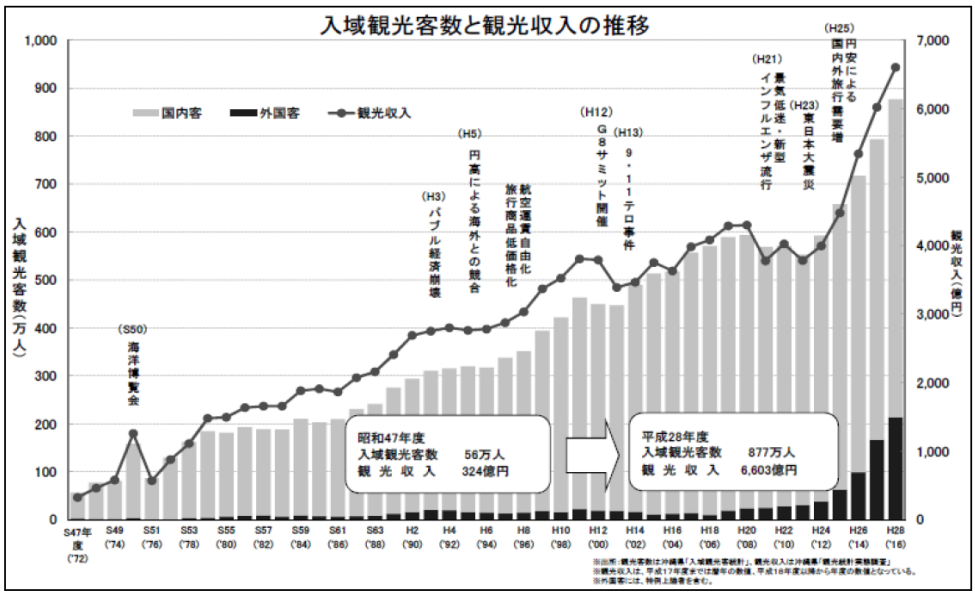
1.2.1. 沖縄観光産業の現状

深刻な人手不足、人材不足

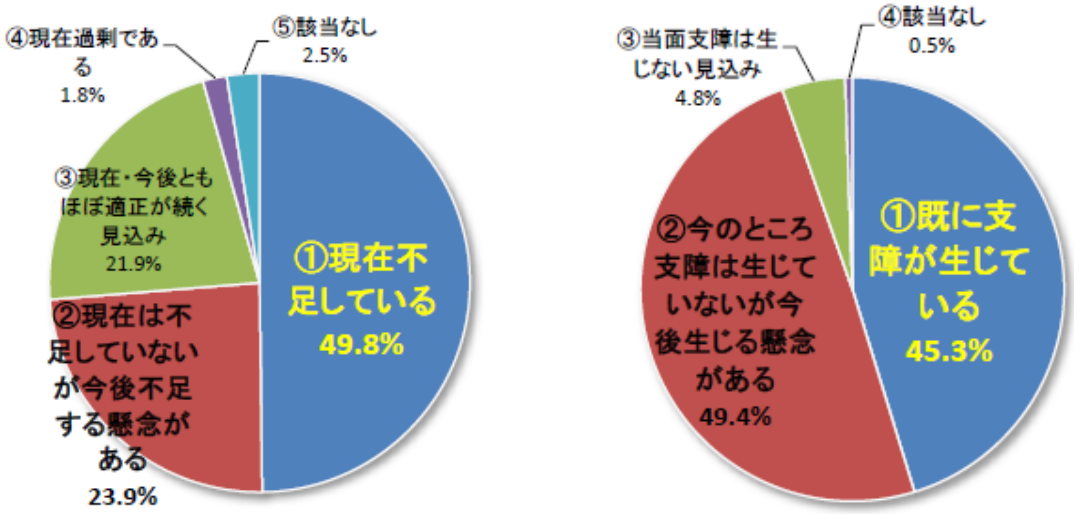
平成 28 年度の入域観光客数は 876 万 9,200 人、前年度と比較して 10.5％の増加となり、4 年連続で国内客・外国客ともに過去最高を更新した。外国客に関しては初の 200 万人台を記録した。また、平成 29 年度は沖縄の入域観光客数は 939 万 6200 人となり、同時期のハワイの 938 万 2986 人を初めて上回った。

しかし、観光客の急増に伴い、沖縄県内の観光産業では深刻な人手不足、人材不足が見て取れる。図Ａ-1 では、「従業員の過不足」について聞いているが、「①現在不足している」が半数に近い 49.8％を占め、「②現在は不足していないが今後不足する懸念がある」を含めると全体の 3/4 を占める。また、「業務への支障の有無」については、全体の約 95％が「①既に支障が生じている」「②今のところ支障は生じていないが今後生じる懸念がある」と回答している。

今後、Society5.0 に向け、人の代替えとしてのロボットの導入、IoT や AI を活用した業務のスマート化（簡素化・効率化）が推進され、これらに対応できる人材が必要となる。



出典：沖縄県文化観光スポーツ部観光政策課編『平成 28 年版 観光要覧』



出典：沖縄県文化観光スポーツ部観光政策課編『平成 27 年版 実態調査報告書』

観光収入の見直し

観光収入は、入域観光客数の大幅像により、前年度比で 9.6%の増加となり、4 年連続で過去最高を記録したが、観光客一人当たりの県内消費は、前年比で 0.8%の減少であった。また、入域観光客数でハワイを上回ったが、観光客一人当たりの消費額では、ハワイの約 1/3 である。

沖縄県の産業別賃金水準においても観光産業は賃金水準が低いのが人手不足、人材不足の要因の一つでもある。そのため、IoT や AI、ビッグデータを活用した付加価値の高いサービスの提供や新しい観光コンテンツの創出など、観光収入の増加につなげ、推進できる人材が必要となる。

沖縄観光を取り巻く環境の大きな転換点

国内人口の減少と高齢化の急速な進展は、観光需要と労働力の減少につながり、沖縄観光産業界に深刻な影響をもたらすことが懸念されている。一方、世界の観光需要は年 4%増加しているが、海外からの誘客に対しては多言語化への対応という課題がある。また、価値観・ライフスタイルの変化、個人旅行の増加により、観光に対するニーズが多様化するなか、ニーズに的確に対応する質の高いサービスの提供やビッグデータを活用したマーケティングの強化などが課題である。

観光は、自然災害・テロリズムなどの外部要因による影響を受けやすいので、安定的成長を確保するためにも外国人観光客の多様化などが重要である。また、世界的に

も観光振興と環境保全の両立が求められるなど、沖縄観光を取り巻く環境は大きな転換点を迎えている。そのためにも、Society5.0 時代に向けて、これらの沖縄観光を取り巻く課題を、IoT、AI、ビッグデータ、ロボットなどを活用して課題解決、新しいサービスの創出ができる人材を育成しなければならない。

1.2.2. 観光人材と IT 活用能力

下の図は、平成 29 年度文部科学省事業「沖縄観光人材育成協議会」で沖縄県内の観光関連企業に中核的観光人材として必要な知識・スキルについてのニーズ調査の結果からの抜粋である。221 社からの回答で、中核的観光人材として必要な知識・スキルについての「必要ない」と回答した項目の上位 8 項目である。（全体で 56 項目）上位に「データ分析能力」及び「IT 活用能力」が入っている。全体の約 5%ではあるが観光分野での IT 活用能力等への必要性の意識が他の知識・スキルに比べると低いように思われる。観光分野は対面サービスの多い労働集約型産業であり、客室担当、フロント、給仕等のホテルワークやツアーコンダクター等の基幹的人材と言われる専門職には IT 活用能力等への意識が低い。しかし、観光分野においても、IoT、AI、ロボット、ビッグデータ等 Society5.0 における先端技術を積極的に活用する視点が重要である。これにより、観光産業が直面する様々な課題に対応し、さらに新しいイノベーションを創出する新しい時代を牽引する観光人材が輩出できる。

資材・設備管理	30
金融・資本調達	22
リスクマネジメント	22
海外事業に関する知識	20
行政による観光政策	17
データ分析能力	12
IT 活用能力	12
日本の観光インフラの課題	10

出典：平成 29 年度沖縄県の観光振興に資する将来の中核的観光人材養成のための人材育成協議会事業報告書

1.2.3. Society5.0 の実現で新しい観光産業の創出

これらの観光産業が抱えている課題を解決し新しいサービスを創出し、来る「超スマート社会」Society5.0 を牽引できる人材を育成する必要があるが、これまでの観光分野での人材育成は、専門領域の知識・スキルの取得がほとんどであった。
Society5.0 に対応する人材には、IoT、AI、データやロボットなどの力を最大限に活用して、社会課題を解決し、新しいサービスへと展開する IT 活用能力やデータ分析能力などが必要である。しかし、現行の観光系カリキュラムでは、これらの新しい技術に対しての知識・スキルの取得が難しいのが現状である。今後も技術革新が進む IT 分野と転換期を迎えている観光分野を繋げ、Society5.0 を実現する中核的観光人材育成カリキュラムの開発が必要である。

当該教育カリキュラム・プログラムにより、IT 活用能力やデータ分析能力を備えた観光人材を養成することにより、人の代替えとしてのロボットの導入、IoT や AI を活用した業務のスマート化（簡素化・効率化）を推進・導入・活用できる人材や、IoT、AI、ビッグデータ、ロボットなどを活用して沖縄観光の抱える課題解決や急速に変化する社会に対応し、新しいサービスの創出、付加価値の高いサービスの提供ができる人材を育成する。

各観光産業分野（宿泊、旅行、飲食業、ウエディング、二次交通等）の抱える課題を財務・会計・市場調査・事業計画などの観点から発見するためにマネジメント、マーケティング、ファイナンス、アカウティング、プランニング等の各スキルが必要となる。

新たな課題に対して、Society5.0 に対応した解決や新たな価値・サービスの創出するためには、観光分野の専門スキルのみならず、今後さらなる技術革新や社会インフラ化する IoT、AI、ロボット、ビッグデータなどの基礎概念や仕組みを取得し、それらを活用できるスキル（IT 活用スキル・データ分析スキル）が必要である。

また、新しい価値・サービスの創出するためにネットワーク、ファシリテーション、異文化理解、ビジョン形成等のスキルが必要となる。これらの知識・スキルを兼ね備えた観光人材を育成するプログラムを開発する。

また、開発に当たり、沖縄観光人材育成協議会と連携・情報共有を密に行い、本事業で実施する調査等の結果と沖縄観光人材育成協議会で明確となった課題やニーズ・スキルなどを精査し、対応した育成プログラムを開発する。

1.3. 実施体制

1.3.1.　実施体制

●実施委員会

本事業の推進主体となる実施委員会を琉球大学内に設置する。構成員は、連携機関からの適任者で組織する。

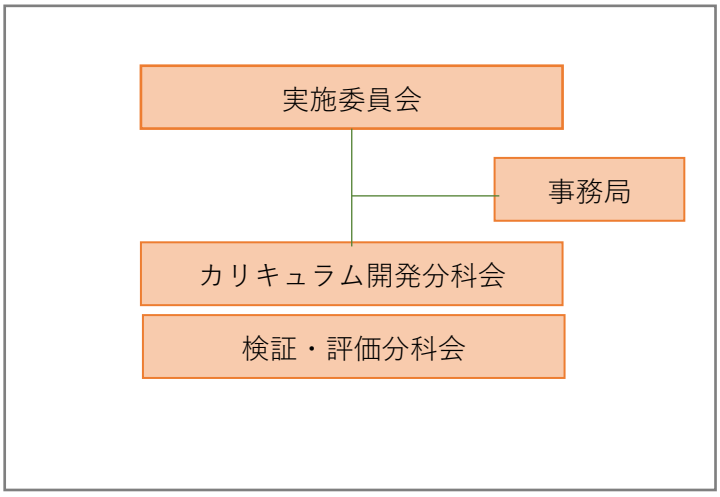
実施委員会は事業の最高意思決定機関としての役割を担い、事業の基本方針・計画、実施内容等の重要事項に関する検討、決定を行う。また、事業推進に係る実作業を下部組織の各分科会に指示し、その活動を監理する。さらに、事業成果の周知・普及促進のための活動を主導する。

●分科会

実施委員会の下部組織として、連携機関の適任者で構成する分科会「カリキュラム開発分科会」「検証・評価分科会」を組織する。それぞれ、カリキュラム開発、検証・評価の各事業活動に係る実務を担当する。

●事務局

実施委員会・分科会の開催をはじめとする事業活動全般に係る事務業務を担当する事務局を設置する。



1.3.2.　役割・協力事項

○教育機関

琉球大学は、国際地域創造学部と工学部を中心に、専門学校と連携し、観光分野に

おける Society5.0 時代を担う人材を育成するための教育プログラムを専門学校と共同開発及び本事業の取りまとめを行う。

専門学校は、専門教育機関としての教育ノウハウや専門課程の運営実績に基づき、観光人材を育成する際の問題点や課題、教育手法などに関する情報の提供及び観光人材育成カリキュラムの企画設計、目指す人材像や学習目標の設定、使用教材、評価手法・基準等を主な検討項目とし、琉球大学とともに教育プログラムを共同開発する。また、開発したカリキュラムの検証のための実証講座の受講者の募集、実施会場の提供、開発したカリキュラムの導入など成果の普及活動への協力などを行う。

〇企業・団体

観光分野における Society5.0 に向けての人材育成の先行事例調査、観光分野における今後の Society5.0 に向けた取組の先行事例調査及び観光人材育成カリキュラムに求めるテーマ・内容、教育手法についての意見やアイディアの提供。また、実証講座の講師派遣など。

沖縄県内の観光産業及び IT 関連産業への実態及びニーズ調査への協力依頼及び調査票設計・結果分析・成果の評価及び沖縄県内企業の実施等の提供、業界動向・課題等の情報の提供など。

〇行政機関

沖縄県内の地域課題やその解決策としての政策方針・意向・動向、県内企業の現状等に関する統計データなどの情報提供など。

実証講座の広報や成果の評価、普及活動の推進についての協力及び開発した教育プログラムの評価について協力を仰ぐ。

また、沖縄県が取り組んでいる「沖縄型 Society5.0 実現化支援事業」との情報の共有などをお願いする。

1.3.3. 構成機関

名　　称	都道府県名
専門学校沖縄ビジネス外語学院	沖縄県
沖縄ブライダル＆ホテル観光専門学校	沖縄県

専修学校インターナショナルリゾートカレッジ	沖縄県
専門学校 IT カレッジ沖縄	沖縄県
専門学校九州テクノカレッジ	福岡県
琉球大学　国際地域創造学部	沖縄県
琉球大学　工学部	沖縄県
株式会社 OTS サービス経営研究所	沖縄県
株式会社ジーアンドエス	石川県
株式会社イーノウハウ	東京都
株式会社ウィルコム沖縄	沖縄県
沖縄県ホテル協会	沖縄県
一般財団法人沖縄県観光コンベンションビューロー	沖縄県
公益社団法人沖縄県情報産業協会	沖縄県
沖縄県文化観光スポーツ部観光政策課	沖縄県

1.4.　開発する教育カリキュラム・プログラムの概要

1.4.1.　開発する教育プログラムの概要

本事業で開発するカリキュラム（シラバス、コマシラバス、教材、評価手法、指導書等）は、沖縄県内の観光系専門学校に在籍する学生及び卒業生を対象に、Society5.0 における求められる人材を育成することを目的とする。そのため本カリキュラムでは、「観光マネジメント」「観光 5.0」「観光イノベーション」の 3 分野の教育を展開する。

①「観光マネジメント」では、財務・会計・市場調査・事業計画などの観点から、それらの知識・スキルを習得し、観光分野における課題を発見できる人材を育成する。

②「観光 5.0」では、今後さらなる技術革新や社会インフラ化する IoT、AI、ロボット、ビッグデータなどの基礎概念及び仕組みを学び、それらが観光分野にどのように活用されるか、どのように結びつくのかを体現させ、Society5.0 に対応した課題解決や業務のスマート化推進、新しい価値（サービス）を創造できる人材を育成する。

③「観光イノベーション」では、新しい価値（サービス）を作り上げる源となる人と人との結びつきや異分野との結びつきやビジョン形成を取得し、観光分野での付加価値を高め価値を創造できる人材を育成する。

項目	内容
カリキュラムポリシー	Society5.0 における求められる人材のキーワードとして、「課題発見」「新しいサービスの創出」「IT 活用スキル・データ分析スキルを最大限に活用」が挙げられており、これらのスキル・能力を知識だけではなく、PBL(Project Based

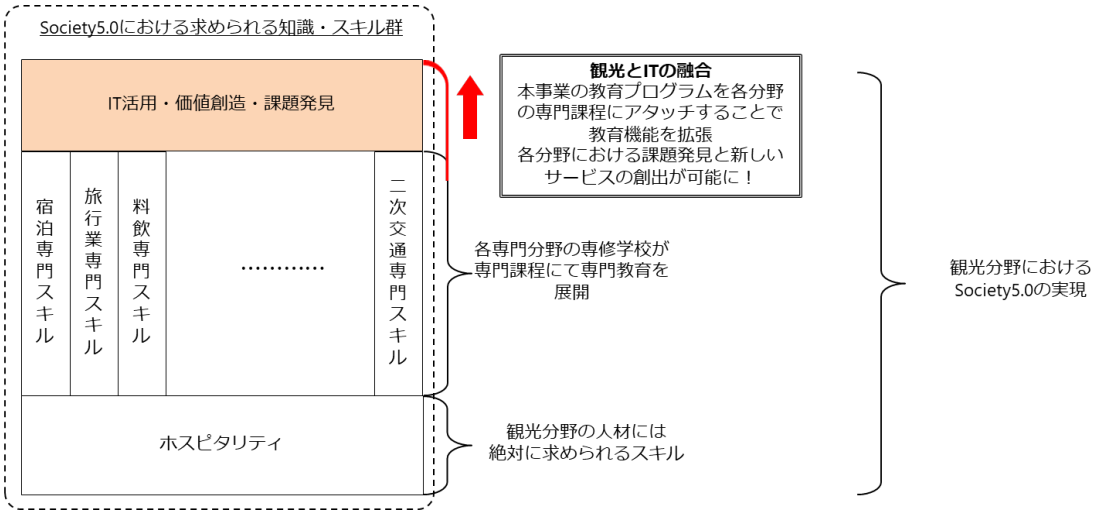
		Learning)、ケーススタディやデジタル教材を使用しながらより実践的に習得する。
学習概要		学生の主体的な取組を促すため、手法として少人数のグループによるケーススタディや実践的な思考力を鍛えるため PBL 学習を取り入れ、他者の意見に触れることで新しい発想や行動を得るような支援を実施する。
受講対象		沖縄県内の観光系専門学校に在籍する学生及び卒業後 3 年未満で観光産業に従事している卒業生を対象と想定する。
学習時間数		下記の 3 科目につき、各 60 時間 計 180 時間を想定。ただし、卒業生に関しては、夜間講座のモデルを検討。
科目構成・目的	観光 マネジメント	観光分野での課題発見のために必要なスキルとして、マネジメント、マーケティング、ファイナンス、アカウティング、プランニング等の知識・スキルを学び、PBL(Project Based Learning)により、より実践的な学習を通して取得を目指す。
	観光 5.0	IoT、AI、ビッグデータ、ロボットなどの基本概念や仕組みを理解して、観光分野での活用事例などをケーススタディで学び、IT 活用スキルやデータ分析スキル等の取得を目指す。
	観光 イノベーション	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、ネットワーク、ファシリテーション、異文化理解、ビジョン形成等の知識・スキルを学び PBL(Project Based Learning)により、より実践的な学習を通して取得を目指す。

1.4.2. 開発する教育プログラムの新規性

観光産業は、対面サービスが多い労働集約型産業であり、客室清掃、フロント、給仕等のホテルワークなどの基幹的な人材が多く、IT 分野とは距離感のある分野であったため、観光分野の中で IT 活用などは、個別的な事例紹介などの内容はあるものの、総合的な内容を習得するためのカリキュラムはなく、また、技術革新が早く、新しい

分野の内容なので現在のところでは前例が見当たらない。IT 分野においても、観光に特化した IT 活用についてのカリキュラムも前例がない。

　また、琉球大学では、国際地域創造学部内に観光人材育成のためのコースもあるが、カリキュラム内容は、主に観光政策人材の育成及び語学力の習得である。



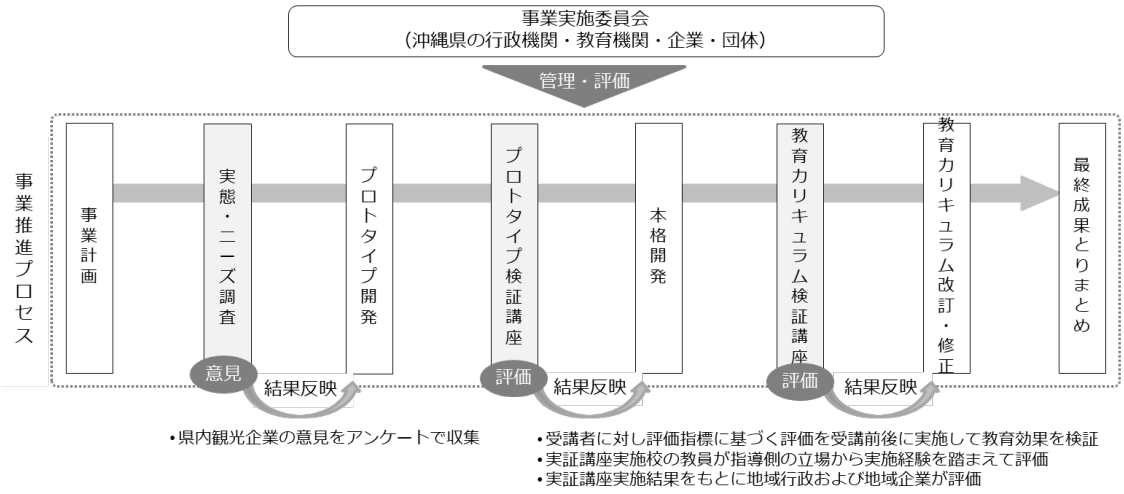
専門学校での導入のため、学習内容が学術的にならず、また、講義中心ではなく PBL やケーススタディを中心とする。PBL やケーススタディもより実践的内容とし、インターシップ等とも連携可能なものとし、2 年課程での習得が可能なカリキュラムを構築する。

1.4.3.　開発する教育カリキュラム・プログラムの検証

　本事業で開発する教育カリキュラムの検証体制のイメージを下図に示す。本事業ではまず、開発に着手する前段として実態ニーズ調査を実施する。その際、沖縄県内観光関連企業からアンケートにより意見を得て、この結果に基づいて必要に応じ計画を見直したのち、教育カリキュラムのプロトタイプを開発する。さらに、プロトタイプ開発後、その有効性を検証するために、沖縄県内の専修学校の協力を得て実証講座を

実施する。実証講座を通じて、受講生に対する評価指標に基づく評価、実施校担当教員からの評価を得る。さらに、その結果をとりまとめ、地域行政および地域企業から評価を得て、その結果に基づき本格開発を行う。開発終了後、教育カリキュラム全体の有効性を検証する講座を実施し、先の講座と同様に、受講生に対する評価、担当教員からの評価、地域行政・地域企業からの評価を得る。この結果を教育カリキュラムに反映したのち、最終成果としてとりまとめる。

また、本事業で組織する事業実施委員会は沖縄県の行政機関・教育機関・企業・団体が参画するため、これらの参画機関から適宜、計画および成果物に対し意見・評価を得ることでも、品質を担保する。



2.教材開発-観光 5.0

2.1.　観光 5.0-テキスト

観光活性化アプリ開発PBL

琉球大学

1章：背景と目的

アプリ開発のシナリオ

- 沖縄県の平成 27 年 8 月の入域観光客数概況について、平成 26 年同月と比較を行うと 79 万 7500 人に対し平成 27 年度では 92 万 6900 人と 12 万 9400 人もの観光客数の増加が見られ、さらに平成 27 年度時点で観光収入は 6022 億と平成 26 年度と比較しても 680 億も増加が見られる. これは、単月の過去最高を更新し、初の90 万人台を突破を記録し 沖縄の観光産業の発展はめざましいものがある。
- 沖縄県は島嶼地域であり、約45の有人島を有しており、沖縄本島、久米島、宮古島、石垣島を除くと、リソース不足や交通手段の問題もあり、観光産業の活性化には大きな課題がある。
- そこで、沖縄県内のある離島をモデルケースに取り上げ、実際に観光活性化を目的としたアプリ開発を通して、文書作成等のコミュニケーション能力、学習能力、ファシリテーションやマネジメント等のチーム活動能力を向上させることで沖縄型Society5.0観光人材に必要な資質を高めることを目的としている。

1章：背景と目的

観光アプリの利用イメージ

- 観光促進を目的に写真、時系列及び位置情報の時空間情報を用いて観光の手助けとなるWebアプリケーションを開発する。
- ユーザ同士で投稿した画像やコメント、時空間情報の共有により、一つの Web アプリで新しい観光地の発見や、ユーザによるコメント、写真などを参考に観光のより良い選択を可能とする。
- ユーザ参加型の観光ガイドアプリケーションとする。

2章：基礎的な技術の学習

アプリの構成要素

- フロントエンド
  アプリの利用者の端末で実行される領域。
  本PBLでは、投稿記事の作成、検索された記事の表示、検索結果と統合された地図の描画などがフロントエンドでの処理となる。現在の主な実行環境としては、以下の三つが存在する。
  - Android OS アプリ：
    Googleが提供するAndorid OSを採用するデバイスで動作するアプリ。Android OSは様々なメーカーの端末で採用されているほか、主要なOSのほぼすべてで開発環境が用意されている。
  - iOSアプリ：
    iPhoneやiPadなどのApple製のデバイスで動作するアプリ。開発環境はMac OSにて提供されているXcodeを使用する。実行環境がApple製の端末に限定されているため、比較的安定した動作が期待できる。
  - Webアプリ：
    Webブラウザ上で動作するアプリ。ブラウザ上で動作するため実行速度やファイルシステムや各種センサなどのリソースへのアクセスに制限があるが、PCからスマートフォンまでほぼすべてのデバイスで動作させることができる。なお、本PBLではWebアプリの開発を行う。

Webアプリ:フロントエンドの技術要素

- HTML,CSS：
  ブラウザ上で表示される情報の表現を規定する形式。
  HTMLでは各テキストの情報としての意味や役割を記述し、
  CSSでは画面上の配置や色や大きさなどの視覚を記述する。
  JavaScriptなど、ブラウザ上で動作するプログラムでHTMLとCSSを生成することで、
  動的なWebページを実現することができる。

- JavaScript：
  ブラウザ上で動作するプログラム言語。主にWebサーバからダウンロードしたJavaScriptの
  ファイルをブラウザ上で実行されることで動作する。

- Leaflet：
  ブラウザ上で地図を表示することができるJavascriptライブラリ。
  フリー素材の地図をタイル状に並べて地図を表現する。アプリの実行時にスクリプト一式が
  ブラウザに読み込まれてされて動作する。タイル状の地図はアプリの操作に対応して適宜
  ダウンロードされる。

Webアプリの構成要素

- バックエンド

  アプリからの要求に応じてサーバ側でのデータ処理を行う領域。本PBLでは、
  一般的に広く利用されているLAMP環境に準じたものを構築する。

  技術要素

  - LAMP：Linux Apache MySQL PHPの略であり、動的なwebサービスを提供する
    ためのWebサーバ、データベース、スクリプト言語のセット。フリーなWeb
    サービスの環境として広く利用されている。

  - BaseX：データの表現にXMLを使用したデータベースで、データの定義に柔軟
    性があることが特徴。NoSQLに分類される。

開発環境の構築とテスト：XAMMP(1)

- 以降より、本PBLの実施の準備として、Windows環境にWebサービスを構築する手段のひとつとして、XAMMPを利用した環境構築手順を簡潔に紹介する。なお、本PBLの環境構築はMacやLinuxでも可能であるので、それらを利用する場合は別紙の資料を参照すること。

- XAMMPの公式サイトより最新版のインストーラをダウンロード
  https://www.apachefriends.org/jp/index.html

- ダウンロードしたファイルを実行し、インストールを行う。

開発環境の構築とテスト：XAMMP(2)

- ダウンロードしたファイルを実行し、インストールを行う。
  - この時点でApacheとPHPのインストールが完了する。
  - 必要に応じてファイウォールの設定を変更しhttpの80番ポートを使用可能にする。
- XAMMPのコントロールパネルからWebサーバを起動する。
  - デフォルトのwebページが表示されていることを確認する。
- 教材ファイル一式をwebサーバに配置し、ブラウザよりhellowjs.htmlにアクセスしてjavascriptが動作していることを確認する。
- 同様にhellophp.phpにアクセスしてphpが動作していることを確認する。

開発環境の構築とテスト：BaseX

- Java.comの以下の手順のページに従ってjavaの実行環境(JRE)のダウンロードとインストールを行う。
  https://www.java.com/ja/download/help/windows_manual_download.html
- BaseXの公式サイトよりBaseX???.exeのダウンロードを行う。
  (???はバージョンを示す3桁の数字)
  https://basex.org/download/
- BaseXのインストーラを実行し、インストール終了後に追加されるBaseXHttpServerを起動させる。
  - 必要に応じてファイウォールの設定を変更し1984番のポートを使用可能にする。

  注:BaseXのサーバもhttpサーバとして機能するが、XAMMPのWebサーバと異なるポートを使用する限り競合することはない。

開発環境の構築とテスト (PHPとBaseXの通信)

- 教材ファイルのtestBaseX.phplにアクセスすることで、Webサーバと BaseXのDBサーバが通信できていることを確認する。

2章：基礎的な技術の学習

XMLデータベースの構築

- BaseXClientを起動し、以下の手順をもとにデータベースを構築する。

1. Username:admin Password:adminでログイン
2. BaseXClientのCLI画面より、以下のコマンドを入力。
   コマンド内のpostdb.xmlは教材ファイルの端末内での場所を参照すること。

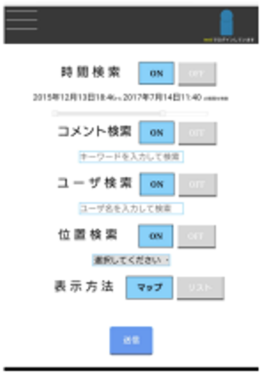
   CREATE DB postdb postdb.xml

3章：開発アプリの概要

観光アプリの機能要件　記事投稿機能

- 本機能はユーザが撮影した写真に時間と位置情報とコメントをあわせて投稿する機能である。時間と位置情報は自動で取得し、投稿する写真やコメントをユーザが入力する。また、写真を撮り後で投稿したいユーザに合わせて投稿の一時保存機能も付加する。

観光アプリの機能要件　検索機能



- 検索ではそれぞれのユーザが投稿した記事を時間、コメント、ユーザ名、位置情報で複数検索ができ、その結果をマップもしくはリストで表示することにする。時間によって見れるものの違いや、ユーザ検索により気に入ったユーザのその他の投稿、また位置情報検索で付近で投稿されたものを容易に見つけ出すことができ観光地の発見の手助けをする。

観光アプリの機能要件　閲覧機能(1)

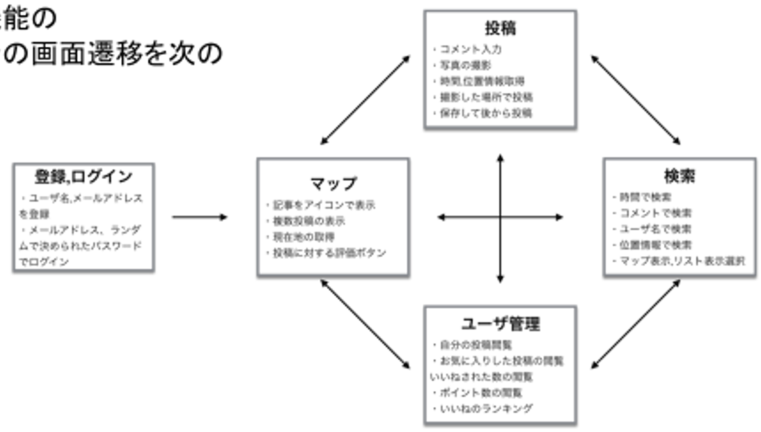
- 本機能は伊江島を訪れた観光客が他のユーザにより投稿された写真などを閲覧することで場所、時間、コメントなどの観光に必要な情報を瞬時に取得することができる機能である。leafletを用いて国土地理院の提供するマップ上に、ユーザが投稿した画像をアイコンとして表示する。

観光アプリの機能要件　閲覧機能(2)

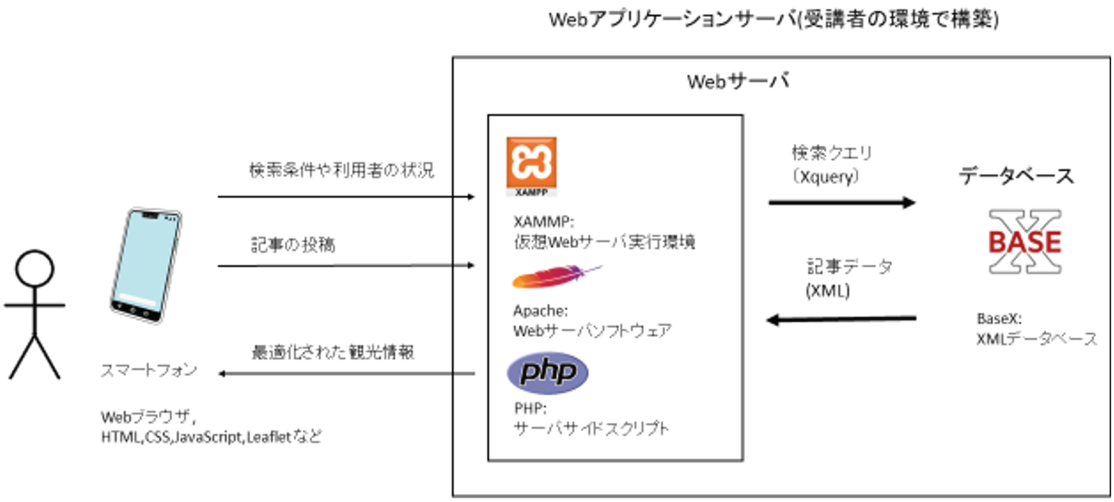
- 画像のアイコンをクリックすることでポップアップが表示されその中に時間、複数の画像、コメント、投稿したユーザ名、いいねボタンを入れる。閲覧して気に入った投稿にはいいねボタンをおし、ウェブ上に保存できる仕組みにする。いいねされたユーザのモチベーション向上にもつなげる。

観光アプリの画面遷移

先に挙げた各機能のアプリケーションの画面遷移を次の図に示す。

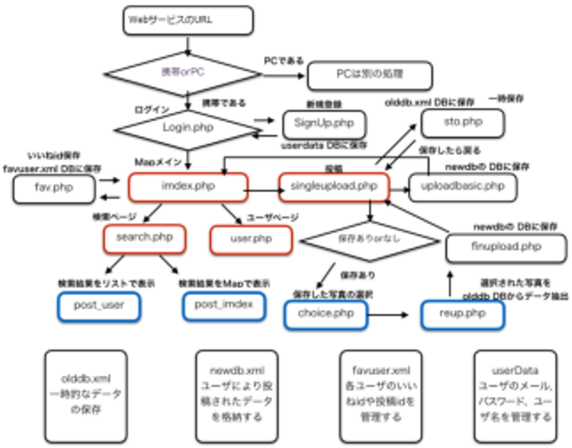


アプリの構成要素の模式図



雛型アプリの各スクリプトの関係

・アプリ開発の雛形となるファイル群の実行時の遷移関係を次の図に示す。



4章：実装

記事閲覧/投稿のテスト

- 教材ファイルのsearch.phpにアクセスして記事および地図が表示されていることを確認する。
- 教材ファイルのsingleupload.phpにアクセスして投稿画面より適当な記事を作成し、投稿のテストを行う。
- 再度、search.phpにアクセスし、前の手順で投稿した記事が表示されることを確認する。
  - 記事が投稿されていない場合、以下の手段でエラーが発生していないか確認する。
    - 投稿直後のブラウザ画面に表示されるエラーメッセージ
      - BaseXに由来するエラーも通常はここに表示される
    - Webサーバのエラーメッセージ
      - XAMMPのエラー出力設定の有無を確認し、ログファイルを確認する。
      - ログファイルの場所は¥xammp¥php¥php.iniなどに記されている。

4章：実装

Leafletのテスト(任意)

- Leafletは教材ファイルのスクリプト群にすでに配置されているが、必要に応じて新しいバージョンを利用することができる。
- Leafletを公式サイトよりダウンロードし、Webサーバに配置する。
  https://leafletjs.com/download.html
- 教材ファイルのmaps.phpよりLeafletの表示を確認すること。

開発作業　課題(1)

- 検索クエリの作成とテスト
  - 教材ファイルのsearch.phpを参考にして、独自の検索条件の絞り込みを実装する。アプリからの検索実行は以下の行程を経ている。

1. ユーザのWebブラウザにて、利用者からの絞り込み内容の入力、webサーバへ送信する。
2. Webサーバにて、PHPで絞りこみ内容をもとにBaseXに渡す検索クエリを作成、BaseXサーバに送信する。
3. BaseXにて検索クエリをもとに検索結果のXMLデータを抽出しWebサーバに送信。
4. WebサーバにてXMLデータを整形、HTMLとしてユーザのWebブラウザに送信。

- 検索結果の絞り込みの処理は1.2の部分にて実装されており、教材ファイルのsearch.phpに該当する処理の記述が存在する。

開発作業　課題(2)

- 検索結果のデータの表示処理の改変
  - 教材ファイル内のphp/javascript群を参考にして、Webサーバより取得した検索結果を表示するプログラムへ受講者独自の改良を加える。

- Webサーバから送信された検索結果のデータはserch.phpから教材ファイルのcluster/配下に存在する複数のjavascriptによって処理されている。
  ブラウザの開発ツールなどを活用して表示処理を追跡し、改良したい部分が記述されている場所を見つけると良い。

検証作業　課題(1) 単体テスト

- 課題1の改変部分のテストシナリオを作成、単体テストを行い正常な動作ができることを検証、テスト報告書を作成する。

- 単体テストの方法について
  - Webページからのリクエストについて
    改変したWebページからWebサーバに発信されるhttp postのデータを確認する。各種Webブラウザの開発ツールの機能を利用すること。

  - PHPの動作検証について
    テスト用の入力データを用意してコマンドライン上でPHPを実行、関係する変数の値を出力することで確認できる。テスト用のPHPは改変部分に関する部分の処理が同じであれば実際に配置するファイルと同一でなくてもよいとする。

  - BaseXの動作検証について
    CURLコマンドにてBaseXHttpServerにテスト用のXqueryを直接渡すことができる。
    教材ファイルのcurlbasex.bat または curlbasex.shを参照すること。

検証作業　課題(1) 結合テスト

- 課題1について、アプリ開始から改変部分を実行して終了するまでのテストパターンを作成、結合テストを行い正常な動作ができることを検証、テスト報告書を作成する。

5章：検証

検証作業　課題(2) 単体テスト

- 課題2の改変部分のテストシナリオを作成、単体テストを行い正常な動作ができることを検証、テスト報告書を作成する。

- 単体テストの方法について
  - 各自が開発に使用しているブラウザの検証ツールにて、実行中のスクリプトの書き換え/変数の書き換えを活用すること。

  - 必要に応じて実行結果のスクリーンショットを取得し、テスト報告書の項目に画像ファイルのリンクを記入すること。

5章：検証

検証作業　課題(2) 結合テスト

- 課題2について、アプリ開始から改変部分を実行して終了するまでのテストパターンを作成、結合テストを行い正常な動作ができることを検証、テスト報告書を作成する。

プレゼンテーション

- 課題1,2での改変部分についてグループごとにプレゼンテーションを行う。プレゼンテーションは発表時間は10分、質疑応答3分とする。

- プレゼンテーションでは以下の内容について言及すること。

  - 改変の目的、期待される効果。
  - 改変のために採用した手法。
  - 改変したプログラムのテスト結果と、改変の効果の評価。
  - グループメンバーの作業分担について。

3.教材-観光マネジメント

3.1.　テキスト-観光マネジメント

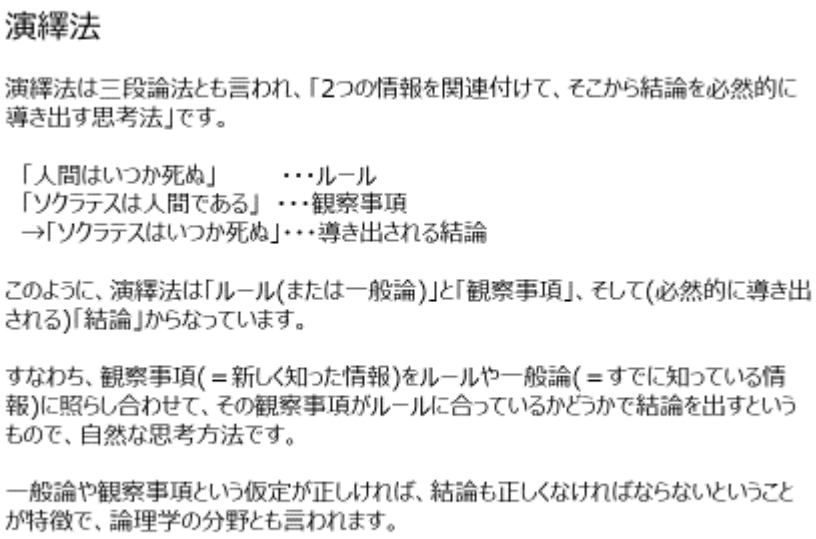
3.1.1.　経営環境

観光マネジメント

経営環境

国立大学法人　琉球大学

経営環境
講師は、●●●●です。



演繹法

演繹法は三段論法とも言われ、「2つの情報を関連付けて、そこから結論を必然的に導き出す思考法」です。

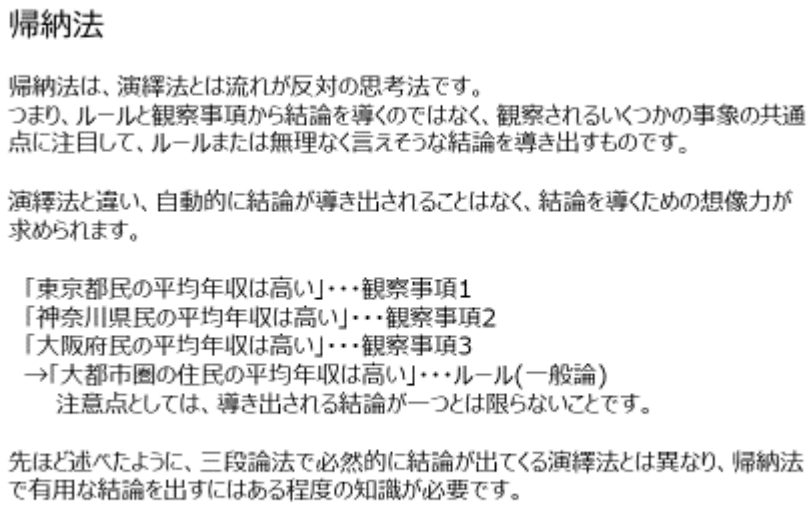
「人間はいつか死ぬ」　　・・・ルール
「ソクラテスは人間である」・・・観察事項
→「ソクラテスはいつか死ぬ」・・・導き出される結論

このように、演繹法は「ルール(または一般論)」と「観察事項」、そして(必然的に導き出される)「結論」からなっています。

すなわち、観察事項(＝新しく知った情報)をルールや一般論(＝すでに知っている情報)に照らし合わせて、その観察事項がルールに合っているかどうかで結論を出すというもので、自然な思考方法です。

一般論や観察事項という仮定が正しければ、結論も正しくなければならないということが特徴で、論理学の分野とも言われます。

演繹法についてです。
演繹法は三段論法とも言われ、「2 つの情報を関連付けて、そこから結論を必然的に導き出す思考法」です。
「人間はいつか死ぬ」→「ソクラテスは人間である」→「ソクラテスはいつか死ぬ」
導き出される結論です。
このように、演繹法は「ルール」と「観察事項」、そして「結論」からなっています。
すなわち、観察事項をルールや一般論に照らし合わせて、その観察事項がルールに合っているかどうかで結論を出すというものです。



それでは次に、帰納法です。
帰納法は、演繹法とは流れが反対の思考法です。
つまり、ルールと観察事項から結論を導くのではなく、観察されるいくつかの事象の共通点に注目して、ルールまたは無理なく言えそうな結論を導き出すものです。

「東京都民の平均年収は高い」
「神奈川県民の平均年収は高い」
「大阪府民の平均年収は高い」
→「大都市圏の住民の平均年収は高い」というルール

先ほど述べたように、三段論法で必然的に結論が出てくる演繹法とは異なり、帰納法で有用な結論を出すにはある程度の知識が必要です。
ここでは、演繹法を使います。

「中小企業」の定義は次の２点である。

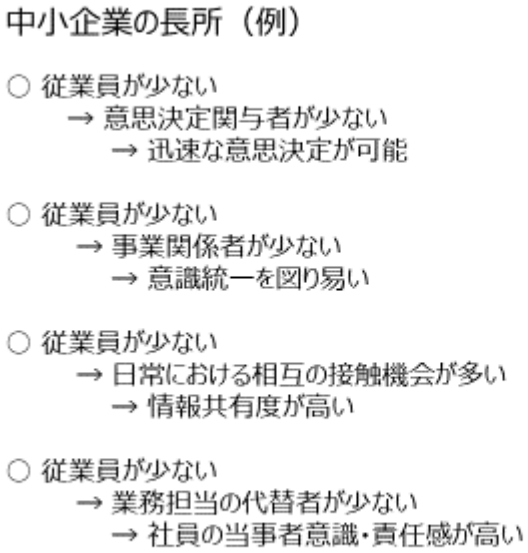
● 従業員が少ない（製造業で300名以下、小売業で50名以下等）
● 資本金が少ない（製造業で３億円以下、小売業で５千万以下等）

これを踏まえると、中小企業には、一般論として、大企業と比較した場合、いかなる長所と短所があると考えられるか。

中小企業の長所	例）従業員が少ない → １人が複数の役割を担う → 個人の能力が鍛えられる
中小企業の短所	例）資本金が少ない → 開発に投資し難い → 下請け役になり易い

上例のように、思考の過程も示した上で、長所と短所を各々２点以上列挙せよ。

問題文を見て行きましょう。



中小企業と大企業の相違点は、【問題】で挙げられた２つの「定義」だけである。したがって、中小企業の長所と短所は、そこから演繹的に導出することになる。

まず、長所

「従業員が少ない」　→

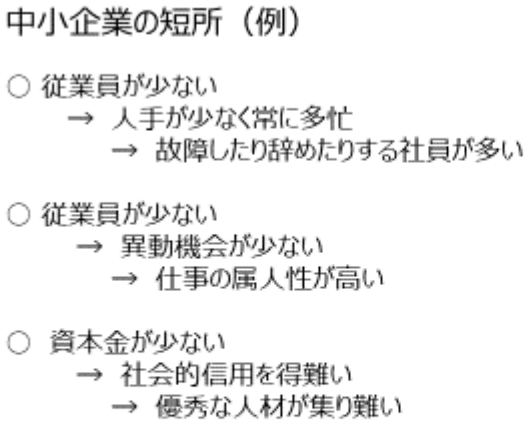
　たとえば、

「意思決定関与者が少ない 」　→　「迅速な意思決定が可能」

「事業関係者が少ない」　→　「意識統一を図り易い」

「日常における相互の接触機会が多い 」　→　「情報共有度が高い」

「業務担当の代替者が少ない 」　→　「社員の当事者意識・責任感が高い」



次に短所を見て行きましょう。
「従業員が少ない」　→　「人手が少なく常に多忙」　→　「故障したり辞めたりする社員が多い」
「従業員が少ない」　→　「異動機会が少ない」　→　「仕事の属人性が高い」
「資本金が少ない」　→　「社会的信用を得難い」　→　「優秀な人材が集り難い」
というようになります。

演繹法　＝　「一般論」から結論を導き出す

帰納法　＝　「事実」から結論を導き出す

演繹法は、「一般論」から結論を導き出す。
相手の話がおかしいと思ったときに、三段論法で言い直してみる。自分の言いたいことが見えてきたら、「主張」「ルール」「観察事項」に分けてみる。
帰納法は、「事実」から結論を導き出す。
いろいろなデータが集まったら、まずは「共通点は何か」を考えてみる。集めたデータから「新たな発想や気づき」を生み出してみる。
普段から、「いま自分が演繹法・帰納法のどちらを使っているのか」を意識してみましょう。
そして、それぞれの特徴や注意点に気をつければ、あなたの論理はさらに質の高いものになるでしょう。

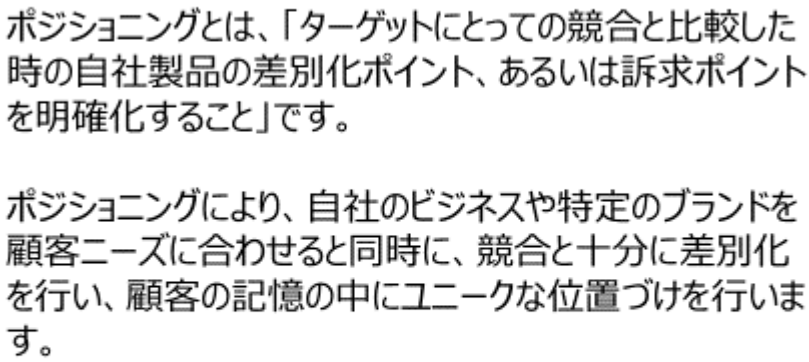
3.1.2.　企業戦略

観光マネジメント

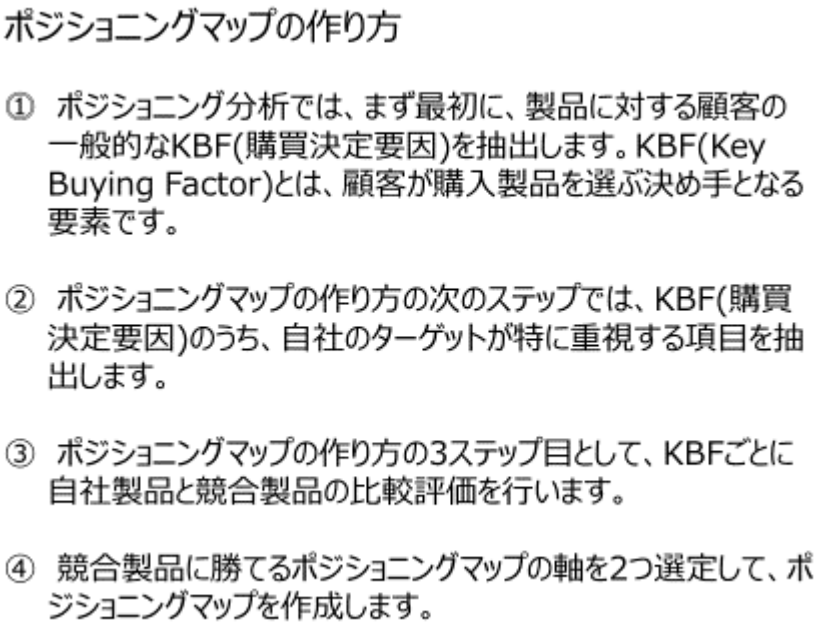
企業戦略

国立大学法人　琉球大学

企業戦略
講師は、●●●●です。



ポジショニングの定義とは、
ポジショニングとは、「ターゲットにとっての競合と比較した時の自社製品の差別化ポイント、あるいは訴求ポイントを明確化すること」です。
ポジショニングにより、自社のビジネスや特定のブランドを顧客ニーズに合わせると同時に、競合と十分に差別化を行い、顧客の記憶の中にユニークな位置づけを行います。
ポジショニングは、一般に縦軸×横軸から成る二次元マップである、「ポジショニングマップ」で表現されます。



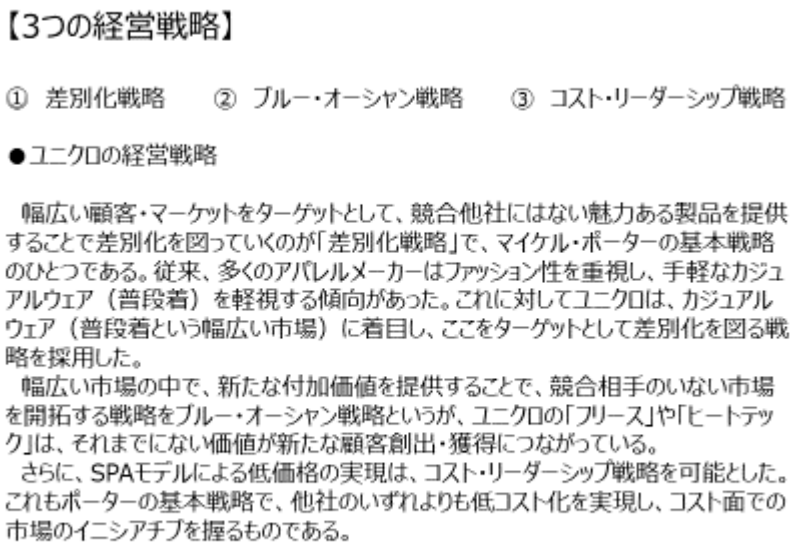
ポジショニングマップの作り方

①　ポジショニング分析では、まず最初に、製品に対する顧客の一般的な KBF(購買決定要因)を抽出します。KBF(Key Buying Factor)とは、顧客が購入製品を選ぶ決め手となる要素です。

②　ポジショニングマップの作り方の次のステップでは、KBF(購買決定要因)のうち、自社のターゲットが特に重視する項目を抽出します。

③　ポジショニングマップの作り方の 3 ステップ目として、KBF ごとに自社製品と競合製品の比較評価を行います。

④　ポジショニングマップの作り方。最後のステップです。競合製品に勝てるポジショニングマップの軸を 2 つ選定して、ポジショニングマップを作成します。



①　差別化戦略とは、マイケル・ポーターによって提唱された競争戦略のうちの一つで、特定商品（製品やサービスを含む）における市場を同質とみなし、競合他社の商品と比較して機能やサービス面において差異を設けることで、競争上の優位性を得ようとすることである。

②　ブルーオーシャン戦略とは、競争者のいない未開拓の市場空間「ブルーオーシャン」を創造するための経営戦略です。「バリューイノベーション（価値革新）」に着目し、顧客が潜在的に求める価値を洗い出し、商品（製品）・サービスを通じて新たな価値を提供することで、ブルーオーシャン（競争のない市場空間）を生み出します。高価値・低コストで高い収益性を見込める優れた戦略として知られています。

③　コスト・リーダーシップ戦略は、米国の経営学者マイケル・ポーター著書の『競争の戦略』の中で提唱された「3 つの基本戦略」のうちの一つです。（3 つの基本戦略にはコスト・リーダーシップ戦略のほか、差別化戦略、集中戦略があります。）

コスト・リーダーシップ戦略は、他社のどこよりも低いコストを実現することにより、競争に勝とうとする戦略で、低価格により競争優位性を確立しようとする戦略です。

ユニクロの高品質・低価格というコストリーダーシップ戦略を実現しているのは、SPA（speciality store retailer of private label apparel）という仕組みによるものだ。

SPA とは、企画から製造、販売までを一手に行う形である。中間マージンなどの余分なコストをカットし、製品に転嫁することができる。これにより、品質の良いものを低価格で販売できるのである。

【SPAとそのメリット・デメリット】

●SPA（アパレル製造小売業）
SPAでは商品企画から製造、物流、販売を一貫して行うため、中間マージンの排除によるコストカットや商品の徹底した品質管理が可能となる。

メリット	デメリット
- 各工程での中間マージンの排除で低コスト化を実現 - 上流から下流までに関わるため顧客ニーズ、その変化を把握しやすい（商品企画に活かしやすい） - 自社のブランドイメージを打ち出しやすい	- すべての工程をカバーすることのリスクが大きい - 在庫リスクを抱える - 上流から下流までのノウハウを必要とする（導入、確立は容易ではない）

●SPA とは、Speciality store retailer of private label apparel の略称です。「自ら作って自ら売る」という意味を込めて製造小売業と訳されることもあります。素材の調達と企画、製造、物流、在庫管理、店舗販売など、これまで様々な企業が分担していた業務を、メーカーだけで一つの工程として行おうという、1980 年代後半に登場した画期的なシステムです。

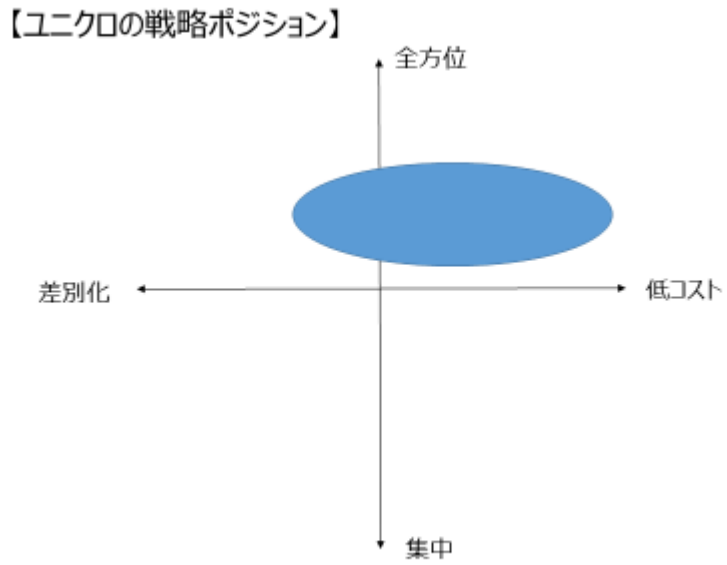
●SPA のメリット

SPA を行えば直営店の売上げや売れ筋を元に、メーカーが消費者の動向を直接知ることも可能です。顧客ニーズをいち早くキャッチして、商品開発に役立てることもできるでしょう。また、あらゆる中間マージンを排除することによって、より安く価格を設定することもできます。多種多様な商品をならべる百貨店の棚で埋もれてしまうことなく、店舗での取り扱いは自社製品のみとなるため、存在を十分アピールすることもできるといえます。

●SPA のデメリット

自社企画、自社製造、小売ルートも独自ということは、それだけ人件費や在庫コストなどもかかるということです。さらに、万が一、ニーズを読み間違えた場合には、損失はすべてメーカー一社にのしかかることになります。SPA はハイリスク・ハイリターンと覚悟する必要があるのです。

実際、SPA で成功するには工場管理から店頭販売に至るまで、独自のノウハウとシステムが必要です。軌道に乗るまではある程度、試行錯誤しなければならないともいえます。



●ユニクロの戦略ポジション例

ユニクロの製品はカジュアルウェア（普段着）で、その顧客対象は大人から子ども、男性・女性と幅広い。

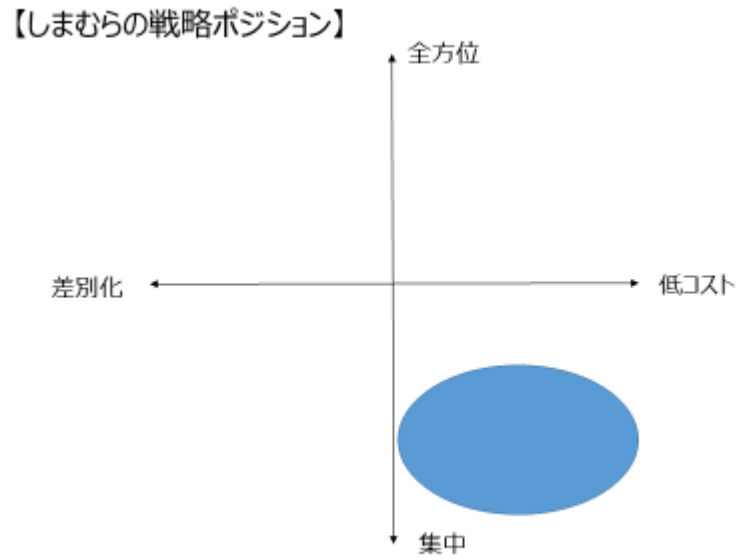
さらに、SPA モデルによる低コスト化、差別化も強く意識された企業戦略であり、上図のようなポジショニングと捉えることができる。

ユニクロの経営戦略はコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略の複合によるものと分析されます。ユニクロの最大の特徴は SPA（製造小売業）にあります。

ユニクロの場合、商品企画・生産・物流・販売までを一貫して行う SPA モデルを他社に先駆けて確立し、高品質なカジュアルウエアを圧倒的な低価格で提供することで飛躍的な成長を遂げました。

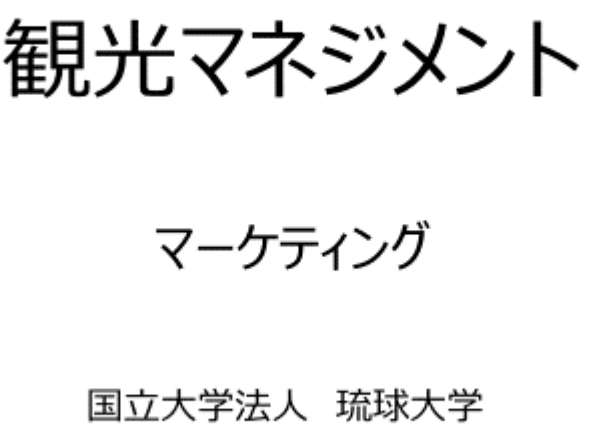
卸や商社など中間流通を自社で手掛けることにより、余分なコストをカットし、製品に転嫁することができます。その結果、他社と同機能の製品が低価格で提供できる仕組みになります。

ユニクロは SPA という差別化戦略をとることにより、同時にコスト・リーダーシップ戦略も実現しています。ユニクロの優れている点は、単に安売り競争をするのではなく、同業他社に先駆けて SPA というビジネスモデルを構築し、差別化することで、コスト優位性を確立している点です。



コスト集中戦略とは、ポーターの基本戦略のうちの一つで、特定市場でコスト優位に立って競争に勝とうとする戦略である。
しまむらはコスト集中戦略の代表的な例と言えます。コスト集中戦略は特定市場においていかに他社よりも低いコストを実現するかに焦点が置かれます。
『ファッションセンターしまむら』は 20～50 歳の主婦を主なターゲットとしています。衣料品業界において主婦層を主要なドメインとし、さらにその中で徹底したコスト管理を行い低コストを実現しています。
主婦層という業界内の特定市場に的を絞り、低コストを実現する。しまむらの経営戦略はまさにコスト集中戦略のお手本のようなものです。
また、しまむらはマタニティ専門店の『バースデイ』、服飾雑貨専門店の『シャンブル』、シューズ専門店の『ディバロ』、デイウェアショップの『アベイル』など業界内の特定市場に的を絞った専門店を展開しています。
さらにこれら専門店を一つの商業集積としてモール化してゆくことを計画しています。ファッションモールという考え方を取り入れ、商圏にあった業態を組み合わせ、地域のニーズに合わせた柔軟な店舗展開を試みています。

3.1.3.　観光マーケティング



マーケティング
講師は、●●●●です。

【4P】

① Product （製品）

② Price （価格）

③ Promotion （広告･販促）

④ Place （流通）

① Product（プロダクト：製品）

企業の利益の源泉となる製品を考えます。品質・デザイン・ブランド名・パッケージ・サービス・保証までを含めて製品と考えますが、その根本には、「製品を通して顧客ニーズをどう満たすか」「製品を通して提供できるメリットは何か」という観点があります。

そのうえで、自社の製品を既存の市場の中でどう位置付けるかも重要になり、これには次項の価格も大きく関わってきます。

② Price（プライス：価格）

市場で販売するうえでの価格です。価格を設定することで必然的に決定されてしまうものが、ターゲット層です。価格を決定する過程では、「顧客が購入してくれる価格なのか」「製品価値との整合性はあるか」「適正な利益を得られる価格であるか」ということの慎重な検討が不可欠となります。

そして、価格によって定まったターゲット層に確実に製品を届けるためには、「どのような形で製品を市場に流通させるのか」ということが鍵を握ります。

③ Promotion（プロモーション：販売促進）

市場の顧客ニーズを満たす製品を製作し、ターゲット層を決め、そのターゲット層に購入機会を提供できる流通・販売経路を確保する。この後で、更に必要になることが、「いかに製品を認知してもらうか」ということです。

製品がどれほど優れていても認知されていなければ意味はありませんし、認知してもらったうえで、更に購入してもらえなければ企業に利益は生じません。代表的な例としては広告

や CM がありますが、この他にイベントの実施やメルマガの送付などもプロモーションのひとつの手法となります。
また、流通の検討と同様に、プロモーションに関しても「情報を確実にターゲット層に届ける」という観点から、発信メディアや市場に流す情報、そしてプロモーションにかける予算を検討する必要があります。

④　Place（プレイス：流通）

製品を市場に流通させるための流通経路や販売する場所が含まれます。実存店舗であれば、自社店舗・コンビニ・百貨店など形態は多岐にわたりますし、立地や店舗数も勘案する必要があります。また、近年規模が拡大しているネット通販のように、受注から販売までをインターネット上で完結させる方法も存在します。
いずれにせよ、「ターゲット層に確実に製品を届けることができる流通形態になっているのか」という観点でその妥当性を検証する必要があります。
また、どのような経路で販売するかということは、その製品のイメージ戦略にもつながります。コンビニでいつでも購入できる商品と、百貨店でしか取り扱いがない商品では、同じ商品であったとしても、その製品に対して顧客がもつイメージは大きく異なるでしょう。

【ワン・トゥ・ワン・マーケティングとコミュニティ・マーケティング】

⑤ ワン・トゥ・ワン・マーケティング

⑥ コミュニティ・マーケティング（コミュニ・マーケティング）

⑤　ワン・トゥ・ワン・マーケティング

従来のマーケティングは、いわゆるマス・マーケティングといわれ、ある程度セグメンテーション化された中で顧客ニーズに合ったものとはいえ、最大公約数的な意味合いがあった。予め顧客層のターゲットを絞ってから製品を展開し、この顧客層が寄り多く存在する場所に対して販売促進をかけるのである。

これに対し、ワン・トゥ・ワン・マーケティングとは、顧客一人ひとりとコミュニケーションを繰り返し、個別仕様のサービスを提供するもので、「リピート購入」「上位の商品購入」「新規顧客紹介」の行動をとるように働きかけるマーケティング手法である。この手法は、顧客の識別を行うのに有効なデータベースが存在して初めて実現できるのである。

⑥　コミュニティ・マーケティング

コミュニティ・マーケティングは、企業が目的とする商品開発や販売促進、顧客ロイヤリティの向上などを達成するために、企業が一方的に顧客に対して質問するだけではなく、企業と顧客、顧客と顧客の双方向コミュニケーションを行い、顧客を「ファン化」させ目的を達成しようとする。

【マス・マーケティング】

マス・マーケティングのマスとは「大量」「大衆」の意味で、不特定多数の対象全体（特定の消費者ではなくすべての消費者）に対して、画一的な広告・販促、流通で行うマーケティング戦略・活動のこと。日本の場合、1970年代初め頃（昭和40年代）までの高度成長期は人々の購買意欲も高く、かつ画一的であったことから、効果的なマーケティング手法として多くの企業が取り入れた。

マスマーケティングとは、

マスマーケティングとは、第二次世界大戦後から 1970 年代にかけての高度経済成長期の大量消費時代に生まれた手法です。

その時代、ベルトコンベアの普及による大量生産、交通網の発達による大量流通が可能になりました。

さらにテレビなどのマスメディアが発達したことにより、消費者の購買量が増加し、大量の利益を生み出すことができるようになったのです。

マスマーケティングに成功すれば、生産から販売までの全てのコストを抑えることができ、大きな利益につながるという利点があります。

しかし、その分はじめに莫大なお金がかかるので、マスマーケティングを行える企業は大手企業であることがほとんどです。

マスマーケティングで扱う商品は、家庭の食卓に並ぶような食料品や、歯ブラシやシャンプーといった日常品など、多くの人が使うような商品が中心です。

【マーケティング手法の移り変わり】

広く大衆をひとくくりに対象とするマス・マーケティングは規格大量生産の時代には適していた。その後、高度経済成長を経て成熟社会になり消費者のニーズは個別化・多様化していくにつれて、市場を細分化するセグメント・マーケティングが登場し、さらに消費者個々に対応するワン・トゥ・ワンマーケティングへと移り変わった。この流れの中で、マーケティングのパラダイム自体も、かつての経営者視点のマネジリアル・マーケティングから消費者との関係性を重視するリレーションシップ・マーケティングへとシフトすることなった。

時代の流れや消費者や企業と顧客の関係の変化などに伴うマーケティング手法の移り変わりについて答える。

マスマーケティング　→　セグメントマーケティング　→　ワン・トゥ・ワン・マーケティング

マスマーケティングは不特定多数の人をターゲットにするマーケティングですが、不特定多数の人を対象にするのではなく、ターゲットを分割して絞り込むマーケティング方法をセグメントマーケティングといいます。

セグメントマーケティングでは国や地域といった地理データや、年齢、性別等の人口統計データ、また購買力、購買習慣など心理的傾向データをもとに対象をグループ化していく方法です。

さらにターゲットを絞ったものをニッチマーケティングといいます。

マーケティングの考え方は、

マネジリアル・マーケティングとは、企業のマーケティング活動を、経営者の立場からすべての企業活動の中に統合、管理したうえでその中核として位置づけるという考え方。つまり、マーケティングを経営者の目を通して広い視野の中に位置づけるということであり、企業経営における意思決定の考え方でもある。

リレーションシップ・マーケティングとは、「顧客１人ひとり」を把握することを前提に展開されるマーケティング。

市場シェアを高めることではなく、「顧客内シェア」を高めることにマーケティングの焦点が置かれる。つまり、市場内の何人の顧客に買ってもらうかよりも、1 人の顧客に何回買ってもらうかを重視するのである。
顧客を企業にとっての「パートナー」と考え、彼らとの間に好ましい関係や歴史を構築しながら、生涯にわたって彼らのニーズを満たす製品を提供し続け、最大限の利益をその顧客から得ることとなる。

① マーケティングミックス
1960年代前半、アメリカのジェローム・マッカーシーという経済学者が提唱
製品（Product）
価格（Price）
販促（Promotion）
流通（Place）

② マス・マーケティング
→ セグメント・マーケティング
→ ワン・トゥ・ワン・マーケティング

①　「マーケティング＝売れる仕組み」を考える際には、マーケティングの ４Ｐで考えると分りやすい。 ４Ｐとは、『Product（製品・商品)、Price（価格)、Promotion（プロモーション)、Place（流通)』の４つを指す。 この４つのＰを組み合わせながら、企業に最適なマーケティング手法を考えるのが、マーケティングの基本（マーケティングミックス）である。

②　マーケティングの流れ。

マスマーケティングから始まり、セグメントマーケティングを経て、ワン・トゥ・ワン・マーケティングに発達していく。

3.1.4.　財務・会計

観光マネジメント

財務・会計

国立大学法人　琉球大学

財務・会計
講師は、●●●●です。

【クラウドファンディング】
クラウド（CROWD）とファンディング（FUNDING資金調達）の二つの単語を掛け合わせた造語

仕組み	・アイディアを持っている起案者と呼ばれる人が、インターネットのポータルサイトを通じて資金提供を呼びかけ、集まった資金でそのアイディアをプロジェクトとして実行に移します。
種類	・購入型・・・プロジェクトの出資者に対するリターンがお金ではなくモノやサービスであるクラウドファンディング ・寄付型・・・その名の通り出資者に対するリターンがない。慈善事業や災害支援などの社会的意義のあるプロジェクト ・融資型・・・出資者に対するリターンがお金で支払われるもの
運営サイト	・日本「Ready for」「CAMPFIRE」「MAKUAKE」など ・米国「Indiegogo」「Kickstarter」など ・運営会社のよりそのプロジェクトの審査が行われ、審査が無事通過すると、プロジェクトが公開されて募集が開始されます。

クラウドファンディングを始めるにあたって、まずはサービスサイトにプロジェクトの目的や内容など申請を出します。
続けて、運営会社のよりそのプロジェクトの審査が行われ、審査が無事通過するとプロジェクトが公開され募集が開始されます。
クラウドファンディングを始めるときには、事前にプロジェクト内容を相談できる運営会社もあります。ある意味、銀行を使った
従来までの資金調達方法よりも、簡単に資金調達ができるかも。
また、企業単位ではなく個人単位でもサービスを利用できることも大きなメリットです。
個人の数千万円以上の資金を調達することが実際に実現しています。

【クラウドファンディン　購入型　①】
プロジェクト・イベント等にパトロンのような形での出資者を募る仕組み。
出資者は金額に応じたサービス・商品等＝リターンを得ることができる。

特徴		メリット
資金を返済する必要がない	➡	資金ショートのリスクが少ない
（支援者＝サポーター）からの 出資は先行販売予約とみせる	➡	在庫を抱えないので倉庫代がかからない 売り上げや顧客獲得が見えやすい
代理店や中継ぎを通さない ＝直販体制	➡	取引先の確保が必要ない 中継ぎ店を通さないでの利益が減らない
支援者の反応の中に商品開発や 改良のヒントが隠されている	➡	研究開発費の削減が可能

メリットにつては参加者に考えさせましょう。
デメリットについても考えて、まとめ、発表させる。
グループワーク　60 分

【クラウドファンディン　購入型　②】
プロジェクト・イベント等にパトロンのような形での出資者を募る仕組み。
出資者は金額に応じたサービス・商品等＝リターンを得ることができる。

特徴		メリット
正式な商品リリースまで情報拡散できる （Twitter・Facebook等で経過報告やお礼と応援コメントのやり取り、Youtubeでイメージづくり） メディアに取り上げられる（雑誌・TV）	➡	マーケットニーズが確認できる マーケティング費用がかからない
リターンを選ばせることによって人気商品や消費者の指向がわかる	➡	高校宣伝費がかからない
プロジェクト成功の場合 期日までに資金が集まらず事業ができないリスク	➡	金融機関からの融資が受けやすくなる 増産・増刷などしやすい

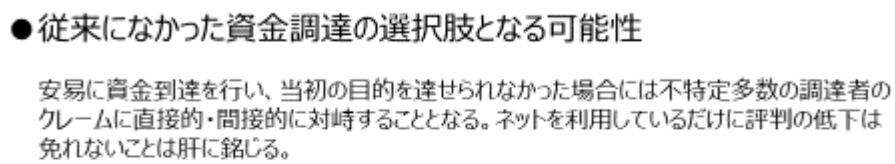
メリットにつては参加者に考えさせましょう。
グループワーク　３０分

クラウドファンディング　費用

●クラウドファンディングサイト掲載費用
All or Nothing（達成後支援）型で目標達成した場合
CAMPFIREの場合　支援決定額の8%、決済手数料5%
合計13%
Makuakeの場合　支援決定額の15%、決済手数料5%
合計20%
All or Nothing（達成後支援）型で資金が集まらなかった場合
相談料を含め手数料はゼロ
サポーターに対する返金費用は発生

●リターンの原価と郵送費

●All or Nothng 方式（達成後支援型）
予め設定した期間内に目標金額を達成しないと、集まった資金を獲得できません。
目標金額に到達しなかった場合、支援者からの申込はキャンセルされ金額返金せれます。
またリターン（商品）も発生しません。
「最低いくら集まったらこれができる」という必要な資金が明確なプロジェクトに有効です。
●All in 方式（即時支援型）
目標金額に達成しなかったとしても、終了日までに調達した金額（手数料を除く）が獲得できます。
支援者へは必ずリターンが必要です。
目標達成しなかったとしてもプロジェクトが実行可能な場合、少しでも資金があった方がいいプロジェクトに有効です。



インターネット経由で不特定多数の人々から資金調達を行い、州品開発や事業などを達成する仕組みで注目されています。
通常、製品開発や事業展開などのプロジェクトを達成するには、多くの資金が必要となる。そのため、良いアイデアや技術があっても、資金不足で目的を達成できないことがある。
クラウドファンディングでは、インターネットを通じて、自分のプロジェクトを公開し、出資者から資金提供を受けることができるため、自己資金がなくてもプロジェクトの遂行が可能となる。
なお、多くのクラウドファンディングでは、あらかじめ調達する資金額や期間を設定し、期限までに目標金額を達成できなかった場合は、プロジェクトが無効となる All or Nothing 方式
を採用している。

3.1.5.　バランスドスコアカード

観光マネジメント

バランスドスコアカード

国立大学法人　琉球大学

財務・会計
講師は、●●●●です。

【バランスドスコアカード】

財務指標を中心とした外部評価に対して、より多面的な視点から、企業の内部を評価する手法として提案された。

バランスドスコアカードは、キャプラン（ハーバード・ビジネス・スクール教授）とノートン（コンサルタント会社社長）が1992年に発表した業務評価システムであり、意思決定のための経営者情報システムとして発展した後、現在は戦略的経営システムと位置づけられている。

バランスドスコアカード・・・企業価値を評価するにあたって、より多面的な視点から統合的に評価するための手法。財務的指標のみならず、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習や成長の視点から多面的な評価を行う。

【バランスドスコアカードの視点】
バランスドスコアカードは、財務、顧客市場、業務プロセス、学習と成長の4つの視点から抽出される業務評価指標の集まり。

視点	考え方	具体的指標（例）
財務	財務的に成功するためには、株主に対してどのように行動するべきか	・経済付加価値（EVA） ・株主資本利益率（ROE） ・売上高成長率 ・フリーキャッシュフロー
顧客	戦略を実現するために、顧客に対してどのような行動をとるべきか	・マーケットシェア ・顧客満足度 ・新規顧客1人当たり年間売上高 ・繰り返し高倍率
業務プロセス	株主や顧客を満足させるために、どのような業務プロセスに秀でることが求められているか	・製品開発期間 ・サプライチェーンリードタイム ・キャッシュコンバージョンサイクル ・顧客応答時間
学習と成長	戦略を実現するために、どのようにして変化と改善のできる能力を維持するか	・社員定着率 ・社員満足率 ・能力向上率 ・生産性向上率

バランスドスコアカードのバランスという言葉は、4 つの視点から多面的に企業価値をとらえることで
①財務項目と非財務項目のバランス
②短期と長期のバランス
③要因と結果のバランス
④外部と内部のバランス
をとった価値の測定を行う点を指している。
いかに正しく企業の現在の価値を認識するか。

3.1.6.　ターゲット設定

観光マネジメント

ターゲット設定

国立大学法人　琉球大学

ターゲット設定
講師は、●●●●です。

【スターフライヤー】

◆航空業界の規制緩和と新規参入

航空業界の規制緩和は、1978 （昭和53）年にアメリカが「国内規制緩和法」を制定し、国内航空の規制廃止を行ったことに始まる。規制緩和の動きは、ヨーロッパを巻き込み世界へと広がっていった。

我が国の規制緩和は、アメリカやヨーロッパに比べるとかなり遅れて始まった。長らく日本の航空産業を規制してきたのは、1951年に制定された航空法である。航空法は、空の運航の安全性を守り、航空産業を保護・育成するための法律で、参入規制、便数規制、運賃規制等が盛り込まれていた。1962年には、この法律に基づき業務分野の調整が行われ、日本航空(JAL)、全日本空輸（ANA)、日本エアシステム（旧東亜国内航空、JAS)の3社による高度な寡占市場が形成された 。

しかしながら、アメリカから始まった世界的な規制緩和の流れの中で、1986年には、規制緩和による競争促進へと政策が大きく転換する。国内経済の発展により航空需要が増加し航空会社の基盤が強化されたことや消費者ニーズの多様化等、国内事情の変化も政策転換を促した。このときの緩和では、日本航空の民営化や国際線の複数社制への移行、国内線におけるダブルトラッキング（同一路線での2社運航）やトリプルトラッキング（同－路線での3社運航）の推進等が図られたが、参入規制、便数規制、運賃規制は残存しており、同一路線への複数社乗り入れについては一定の基準があった。しかしこれ以降規制は段階的に緩和され、1997年には同一路線への複数社乗り入れの基準自体が撤廃されるとともに国内幹線への新規参入も認められた。

この規制緩和により、1998年9月には、スカイマークエアラインズが羽田一福岡線に就航、同年12月には、北海道国際航空（AIR DO）が羽田―新千歳に就航した。

◆設立の経緯

株式会社スターフライヤーは、神戸航空株式会社という社名で神戸を本社として2002年12月に設立された。新規参入が可能になったことを受け、2000年から新規航空会社の企画が始められていたが、既存の空港では既存の航空会社との競争が激しい。そのため新しい空港にチャンスがあると考え、地元からの依頼もあって、2006年 2月開港予定の神戸空港を拠点とすることにした。しかしながら実際に設立してみると地元神戸では資金が集まらなかった。これは1995年の阪神淡路大震災の後遺症が残っていたためで、資金を出したくとも出す余裕のある企業が少なかったためである。地元自治体も、新規の小規模な航空会社が拠点を置くことで、大手航空会社が路線を開設しなくなることを危惧して協力的ではなかった。また神戸空港は24時間空港を謳ってはいたが、実質的には21時以降の運航は難しく、24時間は使えないことが分かった。24時間運航は、当初から事業の基本方j針のひとつであり、これが崩れることは容認しがたく、結局神戸は断念することになった。

神戸空港を断念したことにより、ほぼ同じごろ開港予定の新北九州空港を拠点とする案が浮上した。新北九州空港は、24時間運航が可能であるだけでなく、そのときはJALの4便が決まっているだけだったので （九州の他空港では10便以上運航していた） 、地元は本数の少なさに不安を感じていたため誘致に熱心であった。また航空機の固定資産税は巨額で、1機当たりの税金は資産価値を50億円とすると5,000万円になる。行政側にとっても誘致には十分メリットがあった。

2003年5月、社名を株式会社スターフライヤーに変更し、同年12月に北九州に本社を移転した。この際、福岡県から8億円、北九州市から10億円の企業立地促進補助金の交付を、また新北九州空港の地元である苅田町からは1億円の出資を受けた。

◆顧客発想のマーケティング

●ターゲットの設定と事業の基本方針
国の行った新北九州空港の需要調査では、北九州から東京へは年間200万人が移動していたが、旧北九州空港は小規模であり、天候悪化による就航率が悪い状況であったため、北九州空港から航空機を利用していたのはこのうちの30万人だけで、残りの170万人は新幹線と福岡空港を利用していた。また北九州には大手企業の事業所や工場も多く、主要企業だけで10万人の需要があり、圧倒的にビジネス客が多かった。このような市場の状況を分析した結果、ターゲットをビジネス客に絞り、当初りからの24時間運航に加え、多頻度運航、乗り心地、価格については大手より少し下げる、というターゲットが好む条件を事業の基本方針とした。

ビジネス客にターゲットを絞ったのは十分な需要が見込めるというだけでなく、ビジネス需要の特徴も大きな理由であった。一般的に出張等のビジネス需要は、出発直前にチケットを取ることが多く、比較的高い価格で販売することができる。また法人システムを導入し利便性を高めることによって顧客の囲い込みも容易である。ビジネス市場は、価格競争を避けて安定的な収益を確保するために魅力的な市場であると考えられた。

◆顧客発想のマーケティング

●市場におけるポジション
会社が設立された当初は、JALの就航が決まっていただけであったが、将来の路線や事業の拡大等を考えたとき、ターゲット顧客から支持され、他社との差別化を図ることができるユニークなポジションを確保する必要があった。そのために、既存の航空会社が消費者にどのようなイメージを持たれているかを調査し、航空会社のイメージを規定する基準として、「伝統」、「新進」を横軸に、「ポップ」、「渋み」を縦軸として、既存の航空会社に関するイメージをマッピングした。

その結果、「誠実・実直」で「機能的」、「スマート」、「清潔」等、他社とは競合せず、ビジネス客にとって好感度が高いと思われるイメージ領域を基本に自社のポジショニングを行った。また例えばJALであれば「伝統的・安定感」のイメージであるが、スターフライヤーは「高級感がありながらもリーズナブルな料金で良い空間を提供する」というようなことを目指し、それを実行するために具体的なマーケティング活動を実施していった。

◆顧客発想のマーケティング

●ターゲットとポジショニングに基づいたマーケティング活動

ターゲット顧客にはどのようなニーズがあるか、何を求めているかを知ることがマーケティング活動の出発点となる。

スターフライヤーは、顧客のニーズを知るために様々な市場調査を行った。そこから見えてきたのは、特にヘビーユーザーにとっては、価格の安さが最優先項目なのではなく、便数の多さ、マイレージポイントの利用、チケットの予約・購入についての利便性等であったことだ。また機内での不満事項としては、座席や通路の狭さというような「機内スペース」に関するものや座席の座り心地等の「座席の快適性」、機内上映コンテンツへの不満やインターネットを利用できないことによる「退屈」というような項目に強い不満が見られた。そしてこれらの結果に基づいて具体的な機内の設備やサービスが決定されていった。

特に新しくできた企業にとっては、知名度を上げ消費者に自社を知ってもらうことは重要である。テレビや新聞等は多くの人が目にするので効果も高いが、同時にマスコミを使った広告宣伝は多額の費用がかかる。航空会社は、航空機等のハードの設備を整えるためだけでも初期の投資費用は膨大になり、十分な宣伝費を取ることは難しい。そのため、報道に取り上げてもらえるよう話題性のある黒い機体を採用した。そして飛行機のデザインを基に座席や制服も黒を基調にし、タリーズのコーヒーの導入等を図ってブランド・イメージを統一した。さらに仕事を終えたビジネス客が寛げる空間を実現するため、不満の多かった座席を広い革張りにした。

こうして2006年3月、新北九州空港の開港と同時に、北九州一羽田路線が就航、翌2007年には幹線である羽田一関西線も就航した。

設問　スターフライヤーが成功した理由は何でしょうか？

解説

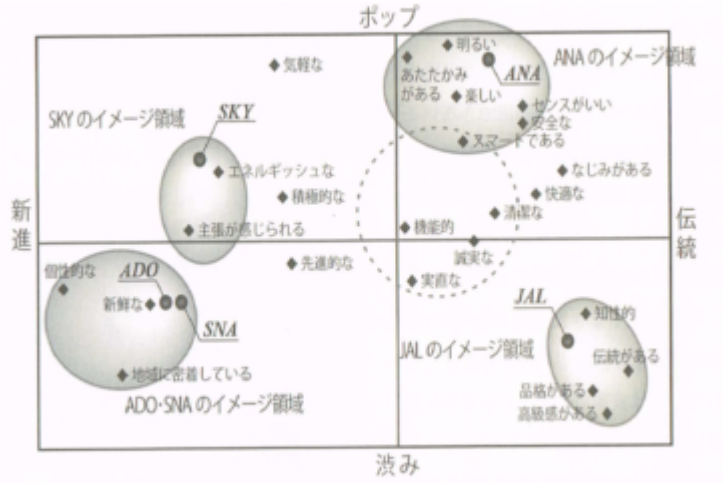
スターフライヤーは、規制緩和によって新たに誕生しながらも失敗したいくつかの航空会社についてその原因を検討した。そこで得た結論は、ターゲットが不明確、市場制査の不足等であった。それを教訓としてターゲットを明確に設定し、他社と差別化できるポジショニングを行い、「感動のある航空会社」という企業理念を実現するための戦略を策定してそれを具体的に実行していった。

他の新規航空会社が低価格により大手航空会社と対抗しようとした中、スターフライヤーは、ビジネス客をターゲットとして利便性とサービスの充実に努め、経済不況や新型インフルエンザ等の影響で多くの国内航空会社が苦戦する中、2009年度は、第2四半期として初の黒字化を果たしている。サービス産業生産性協議会が行った「平成21年度JCSI（日本版顧客満足度指数）調査」で、航空業界中2位、国内航空会社では1位となったことからも、サービスへの評価の高さがうかがえる。

また2008年8月からは航空貨物事業を開始、2009年9月には、将来の国際線定期便を視野に入れて初のチャーター便を北九州－ソウル間で運航した。国内旅客運航についても、羽田発着枠を新たに申請し、北九州－羽田便を就航するだけでなく、2011年7月には北九州空港との相乗効果も期待できる福岡－羽田便を就航する予定であり、着実に事業の拡大に取り組んでいる。

スターフライヤーの事例からは、「自社にとっての顧客は誰か」、「自社にとっての競争相手は何か」を明確にし、自社の顧客が望み、競争相手と差別化できる製品・サービスを提供すること、そのためには十分な調査を行って市場を知ることの重要性を理解できるであろう。

航空業界の知覚マップ



出所：株式会社スターフライヤー社内資料を転記

航空会社のイメージを規定する基準として「伝統」「新進」を横軸に、「ポップ」「渋み」を縦軸として既存の航空会社に関するイメージをマッピングした。
その結果、「誠実・実直」で「機能的」、「スマート」、「清潔」等、他社とは競合せず、ビジネス客にとって好感度が高いと思われるイメージ領域を基本に自社のポジショニングを行った。

●ターゲット・マーケティングの主要段階
市場細分化（セグメンテーション）
１．細分化の基準を明確にする
２．各セグメントの概要を分析する
●標的市場設定（ターゲティング）
３．セグメントの魅力度を測定する
４．ターゲット・セグメントを選択する
●市場位置設定（ポジショニング）
５．ターゲット・セグメントでのポジショニングを決定する
6.　ターゲット・セグメントにおけるマーケティング・ミックスを開発する

3.1.7.　価値創造

観光マネジメント

価値創造

国立大学法人　琉球大学

価値創造
講師は、●●●●です。

【ザ・リッツ・カールトン】

◆サービスによる価値創造

サービスを提供している企業はたくさんあるが、全世界で常にゲストに感動を提供し続けているホテル、「ザ・リッツ・カールトン」の事例を紹介する。

ザ・リッツ・カールトンは、ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー（以下、リッツ・カールトン）が正式な企業名である。2019（令和１年）年現在、100もの最高級ホテルを全世界32カ国で運営している。総従業員数4万2.000人、アメリカに本社を置くホテル・マネジメント企業である。

日本には、「ザ・リッツ・カールトン大阪」と「ザ・リッツ・カールトン東京」と「ザ・リッツ・カールトン沖縄」と「ザ・リッツ・カールトン京都」の4つのホテルがある。いずれのホテルも大都市を空から眺めるような素晴らしい景色と、ゲストを満足させるのみならず、感動させるホスピタリティを提供している。

その裏付けとして「ザ・リッツ・カールトン東京」は、2010年アメリカの権威ある旅行雑誌「コンデナスト・トラベラー」における読者アンケートで、アジア第2位に選出された。これは、日本のホテルとしては第1位という位置づけであり、2007年には、「トップホテル」アジア部門で第2位、世界中のホテルを対象とした「トップ100」の中でも世界第12位に選出されている。

また、リッツ・カールトンは、マルコム・ボルドリッジ賞（The Malcolm Baldrige National Quailty Award）を過去に2度も受賞している。この賞は1987年のレーガン政権のもとで、アメリカの国家的競争力向上を目的に創設されたものである。創造的でかつ継続的に顧客が満足する品質改善、その実施度合の評価、そしてその改善領域発見のための優れた経営システムを有する企業に与えられる栄誉ある賞である。リッツ・カールトンが運営する全世界のホテルでは、ゲストが思いがけないサービスに感動する特別な計らいが、ホテル内外の随所で展開される。いわゆる「リッツ・カールトンの神秘（ミスティーク）」である。

◆ケース1

ある顧客が自分の誕生日前後に「ザ・リッツ・カールトン大阪」に宿泊した時のこと、誕生日当日の朝、いつものように1階のイタリアンレストランに行くと、お気に入りの席ではなく従業員エレベーターに案内された。それに乗り込むと驚くことに2階・3階・4階と扉が開くたびに多くの従業員がそれぞれの階のエレベーターホールに整列し、「お誕生日おめでとうございます、〇〇様」と祝福の声をかけてくれた。さらに5階に到着すると、午前中は営業していないはずのフレンチ・レストランがたった一人のその顧客の朝食のためだけに営業していた。このプランに参加した従業員は、早朝にもかかわらず総勢100名以上であった。

◆ケース２

ケース１で登場した日本人顧客がニューヨークのリッツ・カールトンに宿泊した際、部屋に到着してしばらくすると、何も注文していないのにルームサービス係が部屋にやってきて、「ホテルからのコンプリメント（無償の品）をお届けにまいりました」と行ってリビングルームのテーブルの上にオブジェのようなものを置いて立ち去った。そのオブジェを近くで見ると、ニューヨークの象徴である「自由の女神」の像がチョコレートで作られており、その自由の女神の顔の部分に小さく切り取られた顧客自身の顔写真が貼られていた。

◆ケース3

東京から大阪に出張で来ていたビジネスマンが客室内に重要な書類を忘れたままチェックアウトし、新幹線で戻ってしまった。これを知ったホテル担当者が新幹線に飛び乗り、宿泊客の勤務する企業に直接届けて感動された。

◆ケース4

自分の誕生日に最上級のスイートを予約したゲストが、食事を終えて部屋に戻ってくると、きらめく夜景の中で外国人演奏家が自分の好きな曲を生演奏していた。

◆ケース5

大阪に宿泊した遠距離恋愛中のカップルの男性が、京都駅での恋人との別れ際に新幹線ホームで突然花束を渡したいというリクエストをコンシェルジュ（館内外の案内をはじめとしてゲストのあらゆる要望に対応する係）に伝えた。このときは、チーフ・コンシェルジュがひそかに花束を持ってカップルと同じ電車に乗り込み、ホームで巧みに手渡してサプライズサービスを実現した。

◆ケース6

「結婚記念日に宿泊しようとした夫婦が緊急の事情でやむを得ずキャンセル。落ち込んでいたら家の前に一台の車が泊まるのが見え、"ザ・リッツカールトンホテルからのお届け物です！"と運転手が差し出したのは、シャンパンとグラス、焼きたてのクッキー、バスローブ、さらに従業員からの祝福のカードだった」

設問　顧客価値を生み出すメカニズムについて説明してください。

解説

サービスには、購買活動に伴い当然発生するもの、満足を与えるもの、さらに感動を与えるものまで様々な形態がある。
高品質なサービスによる顧客価値の創造、つまりケースで紹介したような感動を生むサービスとはどのように生み出されるのか。

サービス・マーケティングの体系は、以下の3点で構成されている。

・顧客と企業の間は、リレーションシップ・マーケティングとサービス・マーケティング・ミックスによるエクスターナル・マーケティング
・顧客と従業員の間は、サービス・エンカウンターによるインタラクティブ（双方向）・マーケティング
・従業員と企業の間は、従業員満足、エンパワーメントなどの内部サービス品質によるインターナル・マーケティング

コトラーによれば、サービスのマーケティングにおいては、エクスターナル・マーケティング、インタラクティブ・マーケティング、インターナル・マーケティングのそれぞれが不可欠であり、それらがうまく組み合わさって顧客価値が創造される。

◇エクスターナル・マーケティング

・「リレーションシップ・マーケティング」(Relationship Marketing)

顧客とサービスを提供する企業との関係を見た場合、モノ製品に比べるとサービス商品はその特性から顧客とサービス提供者との相互作用を必要とし、購入におけるリスクが高く、スイッチング・コストも高い。そこで顧客にとっては、サービス提供者との間に継続的な関係を結ぶことで有利な場合が多い。

例えば「常連」と呼ばれる人には、その都度好みを聞かれることなく、何も言わなくてもいつもと同じ顧客が望むサービスが提供される。このように、企業が顧客との間に長期的な関係を取り結び、企業と顧客の双方がその関係からメリットが得られるように工夫するマーケティングのアプローチをリレーションシップ・マーケティングという。

紹介したケース１、２のように100名以上のスタッフが誕生日を祝ってくれたり、ホテルのコンプリメントに自分の写真が貼ってあったりしたら、どこに行っても必ずリッツ・カールトンに泊まりたいと思うのは当然であろう。顧客もどこに行っても特別の待遇を受けることで満足し、企業もその顧客がリピートしてくれることで継続的に利益を獲得することができる。リレーションシップ・マーケティングは双方にとってメリットがあり、それを世界中のどこでも組織的に行うことができることがリッツ・カールトンの強みである。

・サービス・マーケティング・ミックス（Service Marketing Mix)

一般にマーケティング・ミックスの要素として、製品(Product）・価格（Price）・プロモーション（Promotion）・流通（Place）の４つがあり、顧客はそれぞれの要素によってモノ（商品）の購入を判断する。しかし、顧客がサービスを購入する場合はこの４つの要素以外に検討すべきことがある。

例えば、従業員の接客態度はどうなのか。サービスの提供を受ける店の外観や雰囲気はどうだろうか。また、セルフサービスなのか予約ができるかなど、サービスの提供の方法も気になるところだ。このようにサービスを購入する場合には、モノ中心のマーケティングの4つのPに加えて、従業員の態度にかかわる要素である「人（People）、店の外観や雰囲気などの要素である「物的要素」（Physical evidence）、サービスの提供方法や過程の要素であるプロセス（Process）の３つのPが必要となる。

◇「サービス・エンカウンター」（Service Encounter）によるインタラクティブ（双方向）・マーケティング（Interactive Marketing）

サービス・エンカウンターとは、顧客が企業の提供する具体的なサービスに直接接する場面のことである。例えばホテルの場合、予約を取るために電話をして、ホテルエントランスではドアマンが扉を開けて出迎えてくれ、ベルパーソンに荷物を預けてフロントでチェックインをする。夜はレストランでディナーを食べる。これらの一連の流れの中にも５つのエンカウンター（出会い）がある。

サービスには顧客の目の前で提供するその場かぎりのものという特性があるため、一度で満足のいく成果を上げなければならない。顧客はそれぞれの場面でサービスを消費し、その内容について印象を持ち、個人的評価を下す。そのサービス商品全体についての満足・不満足がその瞬間に決まってしまう可能性があるため、顧客とサービスの接点であるサービス・エンカウンターが重要となる。

サービス・エンカウンターの重要性を表した言葉として「真実の瞬間」がある。この言葉は、80年代の初めに赤字のスカンジナビア航空を当時の社長であるヤン・カールソンが一連の組織改革により黒字に転換した経験を書いた本のタイトル「真実の瞬間」から有名になった。しかし、その言葉を最初に使用したのは、その改革プロジェクトにコンサルタントとして参加したリチャード・ノーマンである。

「真実の瞬間」とは上記の例のように一回一回の顧客接点で、起きる「顧客体験」のことで、時間に換算するとわずか15秒程度の瞬間である。この瞬間を常に最高の状態に持っていくことこそがサービスを提供する側に課せられた最大の課題である。しかし、この「真実の瞬間」は単にサービス・エンカウンターの場面において顧客と接する際の従業員の「態度」の重要性だけを強制するものではない。顧客にとって一番大切なものは、そのサービス（商品）を消費（購入）することで獲得したベネフィット（便益）である。提供者が持てる態度、技術、情報、演出等の能力とサービス提供者を支える組織的な能力のすべてを使って、顧客に提供する瞬間こそが「真実の瞬間」といえる。

ここで、改めてリッツ・カールトンのケースを見てみると、すべてのケースで顧客とのサービス・エンカウンターをとても大切にしていることがわかる。

◇インターナル・マーケティング（Internal marketing）

インターナル・マーケティングとは、「従業員を企業の内部顧客として扱い、従業員のニーズや欲求にこたえ会社を発展させる、従業員に対する方策である」。

●従業員満足（EmployeeSatisfaction）

サービス産業では、自動販売機でない限り何らかの形で人がかかわってサービス諸活動が行われている。しかし、人はモチベーションにより高い能力を発揮したり、全く発揮しなかったりする。つまり、人材の質こそがサービス生産における最大の要因である。

多くのサービス組織では、「最も大切な財産は、従業員の皆さんです」または「我々は従業員を大切にする会社です」というフレーズが使われている。

しかしながら、トップマネジメントや組織が、心から信じてそれを実行しているサービス組織は残念ながら少ないであろう。

顧客の要望と期待を実現するのがサービス活動の使命である。顧客の期待を超えた時に生まれる顧客の満足や感動が、自分のものとして共有できるような意識づけと心構えが大切である。

「組織は戦略に従う」は経営学者チャンドラーの名言であるが、結果的にサービス企業を具体的に動かす「人」と「システム」は「ミッション」によって作られる。人間が「志」によって動かされるのと同様、経営や事業は、「ミッション」や「企業理念」によって組織され、経営管理され、運営されるのである。

人間の働く意欲、サービスへのモチベーションは、所属する企業と事業が示す経営理念・企業理念への共鳴によって大きく変化する。「事業の目的がどこにあるのか（使命感、志）」「どのような目標あるいは理想に向かっていこうとしているのか（企業ビジョン、戦略）」「何を大切にしようとしているのか（企業の価値観、こだわり）」を明確にすることが重要である。

◇インターナル・マーケティング（Internal marketing）

●従業員満足（EmployeeSatisfaction） つづき

こうした会社の価値観や行動基準が凝縮された「ゴールド・スタンダード」によって支えられている。この「ゴールド・スタンダード」は、リッツ・カールトンの優れたシステムの根幹ともいえるもので、ポケットサイズのカード（クレド・カード）にまとめられており、すべてのスタッフは常に携帯することが義務付けられている。

そして、この中に記載された「クレド」が、リッツ・カールトンの「ミッション」にあたる。普通、経営理念には「和」とか「幸仕」といった抽象的な言葉が羅列されていることが多いが、「クレド」は分かりやすい言葉で述べられていて行動の指針として実際に使いやすく工夫されている。クレドは、マニュアルではない。マニュアルはいわば頭で理解させて守らせるルールであるが、クレドは心で納得して実践するものである。

全世界4万2,000人の社員が、これを繰り返し読み、セクションごとに毎日15分から20分程度で行う「デイリー・ラインアップ」（朝礼）で、毎回異なるテーマをもとに理解を深めていく。ここでは、ただ単にクレドを暗唱するのではない。ディスカッション形式でそれぞれのテーマの意味を理解し、自分のものとして受け止めることで自分が何をすべきかが見えてくる。企業理念やビジョンは自分自身に問いかけることで初めて従業員の血となり肉となって具体的なサービスへと反映されていく。これを毎日繰り返すことで全世界の従業員が同じ価値観を共有していくのである。

次に従業員が誇りを持って仕事をしてもらう上で、「紳士淑女をおもてなしするわたしたちもまた紳士淑女です」という言葉をリッツ・カールトンは「モットー」として掲げている。これは、外部の顧客を大切にするのと同様に従業員を内部の顧客として大切にするという考えを表したもので、また、「ゴールド・スタンダード」の中に「従業員への約束」として明文化してそれを毎日従業員が見ることで会社への信頼感が醸成されていくのである。このような価値観の共有と誇りを持って仕事ができる環境、そして会社への信頼感こそが従業員満足につながり、顧客への素晴らしいサービスの提供を可能ならしめているのである。

●エンパワーメント（Empowerment）

書類を手渡すために従業員が乗った新幹線の運賃やその間の仕事は大丈夫なのか。また、誕生日を祝うために手配された演奏家たちの費用等はどうなっているか。 リッツ・カールトンでは、全社員にエンパワーメント（権限委譲）として次の３つの権利を認めている。

・上司の判断を仰がず自分の判断で行動できること
・セクションの壁を越えて仕事を手伝うときは、自分の通常業務を離れること
・1日2,000ドルまでの決裁権

サービスは無形性や同時性というその特性から、サービスに従事する従業員がその場で、判断して提供しなければならず、良いサービスを提供するためにはサービス提供者のセンス、機転、独自性などが強く求められる。

せっかく良いサービスのアイデアが浮かんだとしても、それを上司に相談して判断を仰いだり、その費用を自分が負担しなければならないとしたら躊躇することでそのタイミングを逃してしまう。このエンパワーメントがあることで、ケースにあるように従業員が自らの権限と判断でその場で顧客に最高のサービスを提供することができるのである。この根底にはすべての従業員は間違った判断をしないという会社の従業員に対する信頼があることはいうまでもない。そして権限を与えられた従業員も、いつでも自分の思ったとおりのサービスを提供することができるという安心感を感じることができるのだ。

このエンパワーメントは、ただ単に2,000ドルまで使えるというものではなく、大切なことは、顧客にとって最善の解決方法は何なのかと考えた時に躊躇なく最善の方法が選べる環境を整えることにある。1ドルでも2,000ドルでもいかに顧客に喜んでいただくことができるかが大切であり、この2,000ドルという額は会社と従業員が同じ価値観で仕事をしているという信頼関係を表す目安でもある。

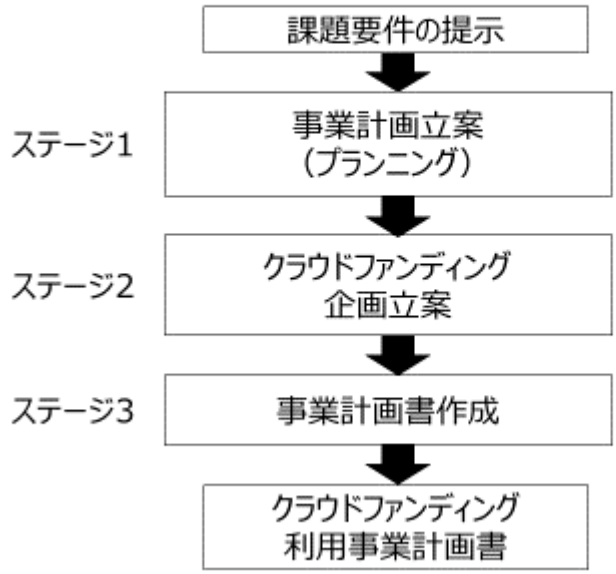
3.2.　PBL-観光マネジメント

観光マネジメント

事業計画-PBL

国立大学法人　琉球大学

●学習手順



ステージ1　事業計画立案

1　状況と事業対象

あなた方は、老舗の鞄メーカー株式会社沖縄カバンの社員である。

沖縄カバンは、ビジネスバック、女性用カバンなど様々な素材を使った鞄の企画・制作を行っているが、県内でのブランド力は強いが、県外へはほとんど販売にいたっていないのが現状である。

この度、比嘉社長より、県外でも自社の社名を広く知ってもらい、会社のブランド力を高められる製品を販売するように指示を受けた。

企画チームが、商品を企画し、社長のOKが出た。
あなたは、社長から販売計画を立てるように指示を受けました。

ステージ1　事業計画立案

企画された商品は、クラウドワーカーのニーズに対応するためのパソコン収納バックである。

企画された商品イメージ例

ステージ1　事業計画立案

2　商品概要

・商品名：ショルダー型ノートパソコンバッグ

・素材：ナイロン＋牛革

・競合商品価格帯：12,000円～25,000円
　同様の素材、同様の大きさ

・同様の商品の卸値：店頭での定価の60%

ステージ1　事業計画立案

3　状況と事業対象

あなた方は、商品の特性からデジタル情報に詳しい層に向けて売り込む必要があると考えた。

この層にアピールするためには、webからの情報拡散が有効であり、クラウドファンディングが有用だと判断し、クラウドファンディングによる資金調達を検討している。

しかし、比嘉社長はデジタルに疎く、クラウドファンディングによる資金調達を納得させなければならない。

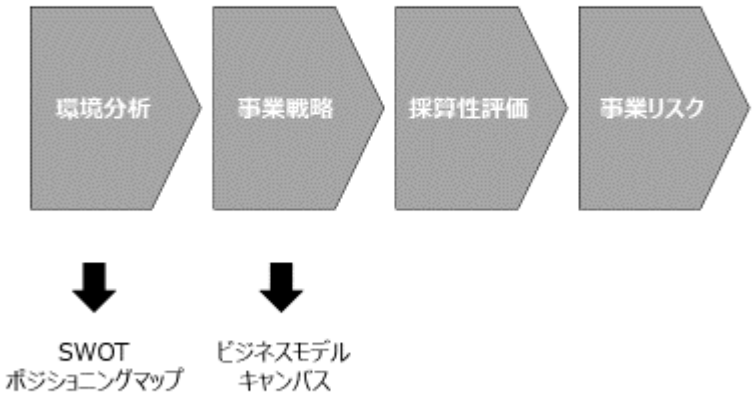
そこで、通常チャンネルと含んだ事業企画書を作成し、その中でクラウドファンディングの有用性を訴求することにした。

ステージ1　事業計画立案

4　原価計算

原料費、人件費等の費用については、以下の資料を参考に算定すること。
・製品企画費用：50万円を計上
・製造原価（素材、加工にかかわる設備の稼働、人件費など含む）　6800円/個
・100個単位で製造
・配送料：販売拠点1箇所あたり、1箱7000円、1箱5セット入。
　販売拠点は10箇所とする。
・機器設定費用：生産1回あたり、生産個数に関係なく機器設定費用が10万円発生
・販売価格：検討して設定する
・卸売価格：検討して設定する
・広告宣伝費：50万円/年
・支払利息：年3%、借入残高に関係なく5年分が発生するものとする
・営業費用（新規取引先開拓）：50万円/年
・その他費用が発生する項目については、任意の金額で設定すること
・製造個数：1年目　100個/年　　2年目以降　200個/年
・売上個数：製造個数の70%とする。

ステージ1　事業計画立案



ステージ1　事業計画立案

5　環境分析
SWOT

自分たちを取り巻く外部環境にあるチャンスや脅威を考慮しながら、組織の強みと弱みを評価し、自分たちが取り得る戦略を仮説として導き出す手法

	機会 Opportunity	脅威 Threat
強み Strength	強みを活かして、機会を勝ち取るためには？	強みを活かして、脅威を機会に変える差別化とは？
弱み Weakness	弱みを補強して機会をつかむための施策は？	弱みから最悪のシナリオを避けるためには？

ステージ1　事業計画立案

SWOT

	有利	不利
	強み	弱み
内部環境要因		
外部環境要因	機会	脅威

ステージ1　事業計画立案

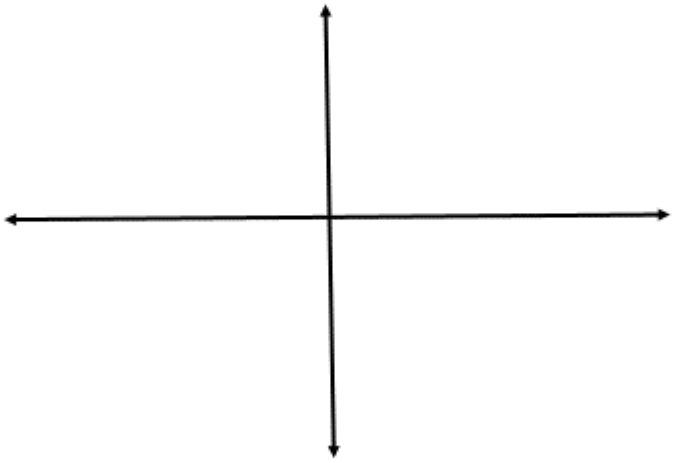
5　環境分析
ポジショニングマップ

ポジショニングマップとは、市場における自社のポジショニングを明確にし、マーケティング戦略を策定するために用いられる手法の一つです。縦軸と横軸の2軸で4つの象限を作り、競合他社の製品やサービスをマッピングする中で、自社の戦略やどういった領域で勝負していくべきなのかを明確にすることができます。

ポジショニングマップ作成の手順
① 競合他社/自社の製品やサービスを列挙する
② 軸の要素となる二つの項目を設定する
③ マップ作成
④ 施策に反映する

ステージ1　事業計画立案

ポジショニングマップ



ステージ1　事業計画立案

6　事業戦略と収益構造

・ビジネスモデルキャンバス（BMC）

ビジネスモデル（ビジネスの流れや構成要素とその関係性）が分り易く
表現できるフレームワーク。第三者にも説明しやすく、競合との違いを
明確化したり、自らの弱点が浮き彫りにできるなどのメリットがある。

9つの要素
　顧客、顧客との関係、提供価値、チャンネル、主要な活動、
　主要なリソース、パートナー、収入の流れ、コスト構造
で構成される。

ステージ1　事業計画立案

ビジネスモデルキャンバス　通常チャンネル

<table>
<tr><td rowspan="2">パートナー</td><td>主要活動</td><td rowspan="2">提供価値</td><td>顧客との関係</td><td rowspan="2">顧客</td></tr>
<tr><td>リソース</td><td>チャンネル</td></tr>
<tr><td colspan="3">コスト構造</td><td colspan="2">収益構造</td></tr>
</table>

ステージ1　事業計画立案

ビジネスモデルキャンバス　クラウドファンディングチャンネル

<table>
<tr><td rowspan="2">パートナー</td><td>主要活動</td><td rowspan="2">提供価値</td><td>顧客との関係</td><td rowspan="2">顧客</td></tr>
<tr><td>リソース</td><td>チャンネル</td></tr>
<tr><td colspan="2">コスト構造</td><td colspan="3">収益構造</td></tr>
</table>

ステージ2　クラウドファンディング企画立案

クラウドファンディング情報拡散

クラウドファンディングでファンディングを成功させるためには、当然のことながら多数の支援者が必要である。

支援者は、クラウドファンディングサイトにプロジェクトを公開しただけでは集まらない。情報を拡散して、クラウドファンディングサイトに誘導する必要がある。

有効なのがSNSの利用である。

ステージ2　クラウドファンディング企画立案

クラウドファンディング情報拡散に有用なSNS

Twitter
Twitterはアナリティクス分析の機能を使うことができる。プロフィール設定の中から
アナリティクスを選び「アナリティクスを有効にする」を選択する。

Facebook
Facebookでは、個人ページの他にFacebookページを作成することができる。
Facebookページを作成すると広告を掲載することや、利用者の情報を見ること
ができるようになる。

LINE@
LINE@は無料アプリをダウンロードするだけで誰でも簡単に始められる。LINEの
ビジネス向け広告宣伝サービス。メッセージ配信によるメルマガのような使い方から、
ホームページ作成。クーポンの配信、1対1のトークなど様々な機能がある。

Instagram
画像や動画の投稿のソーシャルメディア。投稿にリンクを設定することができないため、
プロフィール欄にリンクを設定する。

ステージ2　クラウドファンディング企画立案

購入型クラウドファンディングの利用のメリット・デメリット

メリット	
資金返済が必要ない	資金ショートリスク減
支援者からの資金＝先行販売予約	売上確保・顧客獲得、在庫無しのため倉庫費不要
直販	代理店や中継ぎ店を通さないため取引先開拓が不要、 中継ぎマージン不要
正式販売までの情報拡散、リターン 選択による消費者指向の把握	マーケットニーズの確認ができ、マーケティング費用が不要、 広告宣伝費が不要
デメリット	
事業開始リスク	資金が集まらない場合は事業開始不可
情報漏洩	ビジネスアイデアが公開されることによる情報漏洩
情報拡散	通常の広告宣伝とは異なる情報拡散策が必要
クラウドファンディング費用	クラウドファンディングサイト運営サイトへの支払い リターン配送費用

ステージ2　クラウドファンディング企画立案

クラウドファンディングで生じる費用項目

・クラウドファンディングサイト運営サイトへの支払い（運営サイト、条件によって異なる）

・リターンの配送費用

・情報拡散費用

ステージ2　クラウドファンディング企画立案

クラウドファンディング計画表

項目	
利用するクラウドファンディングサイト	
掲載するタイトル	
商品の特徴	
目標金額	
リターン	
クラウドファンディングに関する 必要コスト	

ステージ3　事業計画書作成

1　基本計画の項目

●事業主体

●事業概要
事業名、事業領域、事業目的、事業内容

●事業内容
事業の背景（社会的背景、価値）
提供商品・サービス
事業の特徴（新規性、独自性）

●事業環境
顧客（セグメント・ターゲット、ニーズ）
市場（状況・規模、将来性・成長性）
競合（状況・種類、優位性）

ステージ3　事業計画書作成

2　事業評価の項目

●事業戦略
販売戦略（商品/サービス、価格、流通・場所、販促・宣伝）
成長戦略（目標値、ビジネスモデル）

●事業化計画
事業ステップ
ステップ毎目標

3　採算評価の項目

●財務計画
資金計画
収支計画

4　事業課題の項目

●課題等
課題、解決、補足

ステージ3　事業計画書作成

○○○○○○

事業計画書

令和○○年○○月

ステージ3　事業計画書作成

1　基本計画

●実施主体

①グループ名		事業実施主体名
②代表者名		メンバーの体表者
③構成メンバー		メンバーの人員構成

ステージ3　事業計画書作成

1　基本計画

●事業概要

①事業名		事業の名称 （事業計画書の表題）
②事業領域		事業の取組範囲
③事業目的		事業実施による最終達成目標
④事業内容		

ステージ3　事業計画書作成

1　基本計画

●事業内容

①事業の背景 （必要性・要件等）		本事業の取組が今なぜ必要か
②提供する商品・サービスの内容		商品とチャンネルを関連させ記述する
③事業の特徴 （新規性・独自性）		強み、差別化ポイント

ステージ3　事業計画書作成

1　基本計画

●事業環境

①顧客		想定される顧客ターゲット及びそのユーザーニーズについて
②市場		本事業を展開しようとする市場は現時点、いかなる状況・規模にあるか

ステージ3　事業計画書作成

1　基本計画

③将来性・成長性		本事業を展開することに将来、どのような成長性や収益性を見込めるか
④競合		競合はどこか？ 京後に対する差別化ポイントは何か？

ステージ3　事業計画書作成

2　事業評価
●事業戦略

①販売戦略	商品・サービス		どの市場のどの顧客に対して、どの商品・サービスを開発。提供するか。
	価格		提供する商品・サービスの価格は適正か。
	流通・場所		どのような流通経路・チャンネルを通し、どこで販売するか。
	販促・宣伝		販売数量を伸ばすため販促活動を行うか。
②成長戦略	目標値		本事業の3年後の売上・利益・顧客規模等に関する目標値は？
	戦略概要		

ステージ3　事業計画書作成

2　事業評価
●事業化計画

フェーズ (年)	実施内容	実績目標値 (売上・利益・規模等)
第1フェーズ (　)		
第2フェーズ (　)		
第3フェーズ (　)		
第4フェーズ (　)		
第5フェーズ (　)		

ステージ3　事業計画書作成

3　財務計画
●財務計画①　通常資金

	期		1	2	3	4	5
収支計画	A 売上高						
	B 売上原価（製造原価等）						
	C 粗利益（A-B）						
	経費	人件費					
		広告宣伝費					
		研究開発費					
		その他経費					
	D 経費合計						
	E 営業利益（C-D）						
	F 営業外損益（支払利息等）						
	G 経常利益（E+F）						

ステージ3　事業計画書作成

3　財務計画
●財務計画②　クラウドファンディング

	期		1	2	3	4	5
収支計画	A 売上高						
	B 売上原価（製造原価等）						
	C 粗利益（A-B）						
	経費	人件費					
		広告宣伝費					
		研究開発費					
		その他経費					
	D 経費合計						
	E 営業利益（C-D）						
	F 営業外損益（支払利息等）						
	G 経常利益（E+F）						

ステージ3　事業計画書作成

4　事業課題

●課題等

①事業の課題 （問題点・障壁等）		本事業を推進する際の問題点や障壁等
②課題解決策		解決するための方策案
③その他、補足・特記事項		

収支計画計算書（通常）

収支計画	期		1	2	3	4	5
	A 売上高						
	B 売上原価（製造原価等）						
	C 粗利益（A-B）						
	経費	配送料					
		機械設定費用					
		広告宣伝費					
		減価償却費					
		その他経費					
	D 経費合計						
	E 営業利益（C-D）						
	F 営業外損益（支払利息等）						
	G 経常利益（E+F）						
	累計損益						

単価						
製造個数						
売上個数						

初回のみ発生する費用

期	1	2	3	4	5	合計
製品企画費用						
営業費用						
合計						

製造原価（1個あたり）

合計	

毎年発生する経費

配送料					
機械設定料					
広告宣伝費					
合計					

利息計算

借入残高（5年分の利息含む）					
返済額					
支払利息					

収支計画計算書（クラウドファンディング）

収支計画	期		1	2	3	4	5
	A 売上高						
	B 売上原価（製造原価等）						
	C 粗利益（A-B）						
	経費	配送料					
		機械設定費用					
		広告宣伝費					
		減価償却費					
		その他経費					
	D 経費合計						
	E 営業利益（C-D）						
	F 営業外損益（支払利息等）						
	G 経常利益（E+F）						
	累計損益						

単価						
製造個数						
売上個数						

初回のみ発生する費用

期	1	2	3	4	5	合計
製品企画費用						
営業費用						
合計						

製造原価（1個あたり）

合計	

毎年発生する経費

配送料					
機械設定料					
広告宣伝費					
合計					

利息計算

借入残高（5年分の利息含む）					
返済額					
支払利息					

4.教材-観光イノベーション

4.1. ケーススタディ-観光 5.0

4.1.1. 国際交渉

イラン・イラク戦争の終結後、深厚な経済危機に陥っていたイラクとクウェートは互いに石油の権益などを巡って対立が続いていた。そうしたなか、1990 年 8 月 2 日にイラクは突然大規模な地上部隊を投入してクウェート領に侵攻し、湾岸危機に陥った。アメリカは直ちに国際連合に緊急安全保障理事会の招集を要請し、即日、安全保障理事会はイラク軍の即時撤退を求める決議案 660 号を可決した。さらに、8 月 6 日にはイラクへの経済制裁勧告 661 号を成立させた。

アメリカはイラクの海外資産をすべて凍結し、8 月 6 日にはイラクへの全面禁輸措置をとり、日本ばかりでなく、西欧諸国も同様の経済制裁を断行した。しかし、イラクのサダム・フセイン大統領はクウェートから軍を撤退させるどころか、8 月 8 日にクウェートのイラクへの併合声明を発表した。その声明に対抗するようにアメリカはすぐさま国際連合に働きかけ、イギリス、ドイツ、フランスなどとともに多国籍軍を結成し、サウジアラビアに 20 万人の軍を展開することを表明した。

そんな騒動の中の 8 月 14 日、アメリカのブッシュ大統領は海部首相に電話をかけ、ペルシャ湾への掃海艇や給油艇の派遣など日本の貢献を要請した。首相は平和憲法、国会決議などさまざまな制約のためその要請に応えるのは難しいと答えた。しかし、大統領は法的な制約に関わらない分野での支援を要請した。また、同日アマコスト駐日大使も自民党の実力者小沢一郎幹事長に会い、多国籍軍の後方支援を中心にできるだけ目に見える「人的貢献」をすることを強く要請した。8 月 20 日頃までの日米の事務レベルでの折衝を通じて明らかにまったのは、このアメリカ側が求めた「人的貢献」とは掃海艇の派遣よりもむしろアメリカ軍のサウジアラビアへの輸送に対する援助であったという。その要請には対応できなかたものの、海部首相は 8 月 29 日に記者会見を行い、物資協力、医療チームの派遣などを含む日本の中東貢献策を発表した。また、そのわずか 2 週間後には新たに 30 億ドルの追加支援をすると発表した。

このような多額の追加支援にも関わらず、9 月 29 日に行われたニューヨークで行われた日米首脳会談において、ブッシュ大統領は日本に対してさらに新た

な支援策を打ち出すことを求めてきた。帰国後、大統領の意向をくんだ首相は自衛隊員を海外に派遣するための道筋をつけるべく国連平和協力法案を準備し国会を開催したが、この危機に対して日本が国際的にいかなる貢献をすべきかについて合意に至らず、結局 11 月 12 日に政府案は廃案となった。NHK が行った調査によると、世論の 3 分の 2 は、日本が世界に貢献する方法は平和憲法に従って非軍事的分野に限定するべきだという意見であった。つまり首相は国会においても、国民に対しても自らの思いを通すことはできなかったこととなる。

11 月 19 日、国際連合安全保障理事会はイラクに対しての最後通牒ともいえる決議を採択し、1991 年 1 月 15 日までにクウェートから撤退しない場合、武力行使を含む「あらゆる必要な手段」を講ずると通告した。日本政府は、戦争は回避されると予想していたが、その甘い予想を裏切るかのように、1 月 15 日に通告通り戦争は開始された。1 月 17 日には多国籍軍が本格的軍事行動「砂漠の嵐」作戦を開始し、バクダッドを中心に全土にわたって空爆や巡行ミサイル発射による波状攻撃を行った。その結果、戦争は開始早々1 か月あまりの 2 月 27 日に終結した。にもかかわらず、日本の国会ではさらに 90 億ドルの追加支援が決定し、支援総額は計 130 億ドルに上った。結局、アメリカ政府の要請で掃海艇もペルシャ湾に派遣されたのだが、当のアメリカだけでなく、戦争に協力した国々はもちろん、侵略を受けたクウェートの日本に対する不信感もぬぐいきれず、日本は国際的な孤立状態に陥ってしまった。

設問　　日本は 130 億ドルもの支援額を拠出し多大な貢献をしたのに、どうして海外で評価されなかったのだろうか？

【解説】

イラクがクウェートに侵攻してから戦争が終結するまで、日本政府は精一杯の貢献を行った。しかし、アメリカ政府内では、日本の行動と対応ぶりにいらいらと不信感をつのらせた報道されている。ここでは、その理由を 3 つに絞って考えてゆく。

ます、最も大きなすれ違いのもととなったのが、日米の首相と大統領に与えられた権限領域の違いといえよう。つまり、かなり大きな裁量権を与えられているアメリカ大統領と違った、日本の首相には自衛隊の海外派遣のような重要事項に対する決定権がない。ある政策を決定して実行に移すとなると少なくとも臨時閣議を開いて、関係省庁の長官と協議し、閣議の合意を得なければならないし、今回のような大きな決定には国会での承認が必要である。そのような政策実行過程の違いがあったことはもちろんアメリカ側も知っていただろうが、戦争という緊急事態に際しその要請に対しても素早い対応ができなかったばかりか、提出した政府案も国会で廃案となるなど、リーダーシップを発揮できず、頼りにならないパートナーというイメージを与えてしまったことが理由の 1 つとして考えられる。

次に、日米両国民の一般的な時間感覚の違いについて考えたみたい。首相に決定権がなく、対応が遅れたことについては先に指摘したが、その対応の遅れがアメリカ側では、日本側が想像できないほど悪い印象を与えたようである。一般的な文化の型として、アメリカ社会では「行動志向」が強く、社会で評価されるのは迅速な行動力を示すことができる人である。対する日本は、沈思黙考型でじっくり物事に取り組むような人物が高く評価されるような社会といえよう。

最後に、ブッシュ大統領と海部首相との間のコミュニケーション・スタイルの違いに焦点を当てて考えたい、まず、ブッシュ大統領から電話で様々な要請があった際に、海部首相はその場ですぐ判断できないものに対しては、「検討しておきます」とかといった曖昧な返事をしたと伝えられている。海部首相としては、それでも、どうしても無理な要請だと思った場合ははっきり断ったつもりだったようだが、実際には、大統領には明確に伝わらなかったことも多々あったようである。このような首相の曖昧なコミュニケーション・スタイルは白黒をはっきりとつける傾向にあるアメリカ大統領には大変わかりにくく、そこから生じた誤解も原因の 1 つであろう。

4.1.2.　捕鯨問題

1972 年国際連合による世界初の人間環境会議がストックホルムで測開かれた。そこで、 アメリカの代表は突如、10 年間の期限付きで商業捕鯨の全面禁止の提案を行い、日本代表を驚かせた。その後もその点では一貫した立場を堅持したアメリカは、1982 年に開かれた国際捕鯨委員会（IWC）で、商業捕鯨は全面的に禁止すべきだと再び強く訴えた。アメリカを中心とする反捕鯨勢力による非捕鯨国、非漁業国への熱心な働きかけにより、 IWC 新規加盟国は過去 10 年間で 25 カ国も増えており、結果、賛成 25、 反対 7、棄権 5 という大差で商業捕鯨全面禁止が決議されることとなった。日本は即座にこの決議に対し、異議申し立てを行ったものの、アメリカはパックウッド・マグナソン法の発動をちらつかせ、この異議申し立ての撤回を迫ってきた。このパックウッド・マグナソン法が発動されれば、日本はアメリカの周辺 200 海里内での漁業割り当てを削減されることとなり、 当時スケトウダ ラなど 140 万トンの魚をその海域で獲っていた日本としては大きな打撃となることが明らかだった。 結局、 日本は泣く泣くその異議申し立てを撤回することになり、結果的に、日本に認められたのは、ミンククジラなどの生息数や海の生態に対する影響を調べるための 500 頭あまりの調査捕鯨のみとなってしまった。

2001 年 7 月にロンドンで開かれた国際捕鯨委員会においては、アメリカをはじめ、オーストラリア、ニュージーランド、イギリスなどが商業捕鯨を恒久的に禁止する案を出した。 しかし、それには日本が強硬に反対し、ドミニカ共和国やアンティグア・バーブーダなど日本が経済支援を行っている国々の協力もあり、少なくとも太平洋と南大西洋海域での全面捕鯨禁止案だけは阻止することができた。しかしながら、2002 年 5 月に下関で開かれた国際捕鯨委員会では日本の主張は通らず、続く 2003 年の会議でも日本の主張はまったく受け入れられず、2007 年現在、商業捕鯨再開のめどはまったく立っていない。

設問　　日本の主張が通らない主要な原因はどこにあるのだろうか。

【解説】

この問題は、さまざまな利害や価値観が複雑に絡んでいて簡単に分析できるようなものではないが、ここでは簡単に各国や各陣営の論点をまとめてみたい。

まず、捕鯨禁止を求める人たちがその主張の根拠の中心としているのは、鯨が絶滅の危機に瀕しているため、それを守らなければならないという種の保全論であろう。 また、鯨の巨大な脳容積や音波によるコミュニケーションを行っているという研究結果を盾に、「知能が高い動物を食べるのは残酷である」という鯨＝知的生物論を打ち立てた議論もよく聞かされるものである。これらの鯨＝知的生物論支持者の神経を逆なでしているのが、捕鯨行為の残虐さであるようだ。つまり、豚や牛などの家畜を殺すのに、銃や麻酔などを使用して安楽死となるよう配慮されているが、鯨の捕獲においては、致命傷を与えそこなった場合など鯨が長時間苦しむことになり、大変残酷だというものだ。また、これらの議論に加え、鯨肉には水銀や PCB など脂溶性の有害物質が大変高濃度で含まれるため、食用にするのは危険だという主張もあるようだ。これらの主張に対し、捕鯨国では基本的には鯨肉を食べるということ自体が自分たちの国の文化の一部であり、他国の食文化について口を差し挟むのはおかしいという議論が最も中心的なものとなっている。しかし、日本やノルウェーなどの捕鯨国以外では、日本のような経済大国がなぜ、これほどまでに捕鯨にこだわるのか理解できないというところのようだ。つまり、鯨がだめなら、牛や豚、鶏肉を食べればよいではないかということだ。現在まで、数々の会議を経ても捕鯨国の主張は非捕鯨国の強い意見と団結力の前にひとたまりもなく押しつぶされているといった風情である。

しかし、ここまで非捕鯨国の立場が強くなったのは、実はアメリカが戦略的かつ迅速に行動し、非捕鯨国に働きかけ、捕鯨反対陣営を増やしていった結果であるという見方もある。つまり、国際的な交渉においてその強い力をみせつけたということのようである。実際、アメリカが打ち出している「鯨の保護＝地球環境の保持」という論理は、アメリカが石油の消費や二酸化炭素の排出など、地球環境の悪化の元凶といわれるほど無思慮な行動をとっていることを考えれば、それこそ矛盾した変な論理といえよう。

このような例をみるにつけ、やはり国際交渉の場にあっては、自国の主張を理解してもらえるような強力な説得力が必要であることはもちろん、自国の利益を考え、賢く機転を働かせて、上手に動くといった、ある意味ずる賢さも必要なのかもしれないと思わせられる。とはいえ、このように何が食用としてふさわしく、何がふさわしくないのかといった問題は文化に根差した感情論に発展しやすく、容易には解決できない問題である。このような議論に対しては、基本的にはお互いの文化を尊重することを大原則とするという確固とした立場で臨みた

いものだ。

捕鯨によって生計を立てている日本の漁師」「反捕鯨を掲げる NGO グリーンピースのメンバー」「ホエール・ウォッチングによって生計を立てている人」「捕鯨を認められている先住民族」「鯨は知的生物であるという主張をする大学院生」「日本捕鯨協会のメンバー」の 6 種類の人物になったつもりで、「今後の捕鯨問題」についてディスカッションをしてみよう。あらかじめ、割り当てられた役割について、インターネットを使って資料収集し、どのような考え方をしている人々かについて理解してから臨もう。また、話し合った後で、それぞれの演じた役を離れ、振り返ってディスカッションをしよう。お互いの考え方がどの程度他のメンバーに伝わったかの確認や、議論の流れの整理をしたうえで、このように異なった意見をもった人々が集まって議論する場合、気をつけるべきことは何かについて考えよう。

4.1.3. 韓国支社長

日本のある企業の韓国支社長に任命された桃原さんの失敗談である。支社とはいえ、いくつも部署のある大きな所帯のトップに任命され、それも初めての海外赴任とあって、桃原さんは辞令を受けて以来、一所懸命準備にいそしんだ。夜は韓国語講座に通い、空いた時間もいつも韓国語のCDを聞くなど、とにかくこの大抜擢に報えるようにと大変張り切っていた。いよいよ韓国支社での初出勤の日、会社が用意してくれた社宅前には立派なリムジンが迎えに来てくれ、いざ会社の中に入るとすれ違うみんなが、「こんにちは、社長様」と深々と自分に向かつてお辞儀をしてくれた。社長室も広々としてとても立派で、またみんなの恭しい態度を思い出すにつけ、舞い上がりそうになったが、「実るほど頭を垂れる稲穂かな」と自分がいつも大事にしていた格言を繰り返しながら、自分を戒めた。

それからも、桃原さんはできるだけ謙虚に、そしてみんなに好かれるようにと心がけ、日々を過ごした。廊下を通っているときにごみをみつければ、率先して拾うようにしたし、お昼はいつも社員と一緒に近所の気楽な食堂に通った。また、廊下で出会う社員にはこちらから先ににこやかに話しかけ、気さくな社長と呼ばれるように努力を続けた。ところが、である。桃原さんはある日あることに気づいた。気のせいか、なんとなし社員の態度がよそよそしいのだ。気になりだすと、頭から離れない。よくよくまわりの社員の態度を観察したが、やっぱり自分にだけどうも冷たい。なんと、ときどき目が会うとばかにしたような薄笑いを浮かべる者さえいる。「こんなにみんなに溶け込むように努力しているのにどうしてみんなわかつてくれないのか。やっぱり、自分が日本人だから嫌いなのか！」と、悲しさを通り越して怒りさえ感じるようになってしまった桃原さんだった。

設問　　どうして桃原さんは，社員のみんなから受け入れられなかったのだろうか。

【解説】

「実るほど頭を垂れる稲穂かな」といわれるように、日本では立派な人ほど謙虚であれという考えが幅を利かしている。ところが、ところ変われば、考え方も180度異なることもある。一般に韓国では、偉い人は偉いような態度をとることが普通であり、この桃原さんのように地位にそぐわない態度をとると、逆に相手に媚びているようにとられ、尊敬を失いかねない。桃原さんは日本的解釈で、一所懸命みんなに溶け込む努力をしたわけだが、すべて裏目に出てしまったことになる。

また逆に、韓国で立派な地位についている人が日本に来て韓国的な価値観で行動すると、 まったく同じような失敗をしてしまうことになる。つまり、日本人の目からみると、「謙虚さがない、感じの悪い人」と映ってしまうのだ。とある入国管理局で「私は大学教授なのに、なぜこんなひどい目にあわされるんだ」と怒った韓国人の男性に対し、職員の日本人はみんな呆れたという話を聞いたが、異なる価値観で行動している相手の真意をくみとるのはやはり難しいようだ。

4.1.4. 海外旅行

1992 年 6 月 15 日、屋良さん一家の兄弟 3 名とその友人、そして同じ会社に勤めている女性 3 名の計 7 名のグループは初めての海外旅行に出かけることになった。四男の和幸さんの知人である中国系マレーシア人ケリーさんが世話をしてくれるということで、一行は旅行先をオーストラリアに選び、意気揚々と成田空港から出発した。一行がまず向かったのは、ケリーさんが住んでいるマレーシアのクアラルンプールであった。ところが、クアラルンプールでとんでもないことになってしまった。なんと、食事を終えてレストランの外に出てみると一行

の荷物を載せたバンが跡形もなく消えていたのだ。荷物がすべてなくなってしまうなど、まるで映画のようだと呆然としていた一行だったが、現地の様子がよくわかっているケリーさんが「何とかするから」と言ってくれたので、仕方なくホテルへと向かった。

とにかく言われたままホテルにチェックインをして待っていると、ケリーさんから荷物がみつかったという連絡がきた。喜んで待っていると、届いたのは一行がもってきた荷物とはまったく異なる形状の立派なスーツケースだった。ケリーさんによると、もとの鞄は切り裂かれて使えない状態だったので、スーツケースにわざわざ詰め替えてくれたという。言われるままに中身を確認したら、確かに何もなくなっていなかった。安心してクアラルンプールで楽しい一夜を過ごした一行は、翌日、ビザの関係で 1 日遅れて出国するというケリーさんを除き、ようやく、最終目的地のメルボルン空港を目指して飛び立った。

ところが、翌朝メルボルン空港で一行を待ち受けていたのはとんでもない事実だった。なんと、空港の税関で彼らのうち女性 2 名を除く 5 名のスーツケースの中から 13kg､末端価格にして 8 億円ものヘロインがみつかったというのだ。一行は、ただちに犯罪人のように警察署に連行されてしまった。あまりに突然の出来事で自分のことのように思えないほどの動揺のなか、一行に対する取り調べが始まった。英語を解さない彼らには当然のように通訳者がつけられたが、日本語を少し勉強した程度ではないかと思われるほどつたない日本語力の通訳者のせいで、彼らの供述調書には、スーツケースは自分で荷造りしたと書かれてしまった。そのうえ、裁判が始まってみれば、検察官は彼らがやくざの一味だと捉えたうえで、クアラルンプールで荷物を盗まれたという発言の裏づけさえとろうとせず、すべて彼らの「嘘」だと決め付けた。裁判は、時間の無駄ということで、5 人一緒に行われたうえ、通訳者も 1 人だけというお粗末さで、また一緒に日本からやってきた 2 人の女性を証人として呼ぶことさえ拒絶され、彼らにはまるで悪夢をみているような日々だった。そんな彼らを支えたのは、「無実なんだから、きっとすぐに釈放になる」という信念のみだったという。

結局、この茶番劇のようなひどい裁判の結果、彼らは 12 年から 25 年の懲役という厳しい判決を受け、刑に服することになってしまった。その後 1998 年 6 月にビクトリア州最高裁判所に上告したものの、彼らの主張は認められず、わずかに、25 年の懲役が 20 年に短縮されたにとどまった。10 年後、5 人のうち 4 人が仮釈放となり、日本に強制送還されることになったものの、彼らの無罪は証明されないままであり、彼らを罠に陥れたケリーさんや、ケリーさんの所属する国際シンジケートの人々がこの罪に問われることはなかったという。

設問　　このような不幸な事態に陥らないためには、どのようにすればよかったのであろうか。

【解説】

　これは簡単にいえば、2 つの失敗が重なった事例といえよう。まず、最初の失敗は、仕事上で世話になっていたからといって、彼らがケリーさんを完全に信じ切っていたことであろう。クアラルンプールで、別のスーツケースに取り換えたと言われた時点でおかしいと気づくべきだった。 実際、一行の中の 1 人の女性が自分の鞄には鍵がかけられていなかったのに、どうして切り裂かれてしまったのかと「おかしいな」と一瞬感じたという。しかし、結局は誰もそれ以上は疑わず、ただ荷物の中身がそろっていたということだけで満足してしまったようだ。しかし、海外の空港では、「見知らぬ他人の荷物をもっていないか。自分で

荷造りを行ったか」という類の質問をされることも珍しくなく、目を離したすきに、他人が自分の荷物に違反物を忍ばせるということも日常茶飯事である。とにかく、自分の荷物から目を離さないという鉄則は守りたいものだ。

また、税関で嫌疑をかけられ、取り調べを受けたときには、5 人の日本人旅行者に対して 1 人の、それもあまり優秀とはいえないような通訳者しかいなかったということだが、このようなときには、人権侵害をしっかり申し立て、自分の満足できるような通訳者を求め、それがかなわないなら、黙秘権を行使するなど、確固とした態度で挑む必要があっただろう。 英語がまったくできなくても、相手が自分の話す言葉をどの程度把握できているかはわかるだろうし、相手が自分に語りかけてくる日本語によってももちろん相手の流暢さが判断できるだろう。もし、通訳者が信頼できないと判断した時点ですぐにその通訳者の交代を要求していれば、ここまでひどい事態にはならなかったのではないだろうか。

『ザ・スクープ』では、今後とりうる方策として、国際連合の人権救済委員会に訴え出たうえで、オーストラリア政府に裁判のやり直しを求めるという方法を紹介していたが、彼らが刑務所で過ごした 10 年間はもう戻ってこない。こんな悲劇を繰り返さないためにも、一度日本の外に出れば、誰も守ってはくれず、また安全は自分の努力によって勝ち取るべきものであるということを肝に銘じておく必要があるだろう。 実際、海外旅行先で、やってもいない万引きや窃盗の罪を着せられたにもかかわらず、無実の訴えがしっかりできるほどの言語力がなかったために有罪になってしまったという笑えないような経験をして帰国する者が後を絶たない。いくら旅行といえども「どこに行っても安全」という日本的感覚は通じないことも忘れてはならない。

4.1.5. メディア

1994 年に、アフリカのルワンダ共和国で 3 カ月のうちに 50 万人とも 80 万人ともいわれる大虐殺が起こった。被害者となったのはルワンダでは少数民族のツチ族で、13 万人もいたとされる加害者は多数派のフツ族に属する人々であった。しかし、実際はツチ族とフツ族の間にはさしたる違いがないというのが通説である。例えば，ツチとはもともと牛を飼う人のことで，フツは農耕に従事する人を意味するように、役割に基づく呼び名くらいの意味の違いしかなく、また部族間の結婚もしばしば行われていたという。では、どうして言語も同じで外見も

同じでただ部族という「ラベル」のようなものだけが異なっている隣人を虐殺するという悲劇が起こってしまったのだろうか。

実は、このルワンダの悲劇の影にはラジオの煽動放送の存在があったという。1993 年、当時大統領だったハビャリマナの政党に属するフツ族過激派グループが千の丘ラジオという小さなラジオ局を開局した。国営放送が硬い内容の放送ばかりだったのとは対照的に、ラップ音楽に乗せてディスクジョッキーが話すという新しく、かつ親しみやすい雰囲気の千の丘ラジオは、放送開始か瞬く間に人気の放送局となった。テレビもなく、農村では新聞も届かなかった当時、ラジオは人々にとって唯一のマスメディアであり、それだけに影響力も大きかったと思われる。

1994 年 4 月 3 日、そんな千の丘ラジオから不思議な放送が流された。「ラジオを聞いている君たちだけに入手したばかりの情報を教えよう」という前置きの後、3 日後に何か不吉なことが起こり、そして 1 週間も経てば手榴弾や砲弾の炸裂を聞くことになると予言したのだった。放送から 3 日後、予告通り事件が起きた。なんと大統領機が撃墜されてしまったのだ。千の丘ラジオはこの事実をいち早く伝え、ツチ族愛国戦線の仕業だと決め付けた。この後、ラジオはフツ族の人々に向けて大統領が殺されたことに対する怒りを煽り、またその殺人を起こしたとされる愛国戦線が攻めてくると執拗に言い続けた。人々の恐怖心を散々煽った後、今度は具体的にとるべき行動についても、細かく指示を出し始めたという。

例えばまず、「道路を封鎖して、検問を作って、愛国戦線のスパイをチェックしろ」というメッセージを流した。人々は言われた通りあちこちに検問所を作り、そこでツチ族の身分証明書をもっている人をみつけるとすぐさま殺害し始めたという。また、「愛国戦線は村人のふりをして隠れているので隣のツチ族に気をつけろ」と、まるですべてのツチ族が敵であるかのように行動することを求めた。ラジオから聞こえる「今こそ君たちの勇気を示すときだ。カマやナタをとって家を出るんだ。俺たちの強さをみせてやれ」という声に繰られるかのように、人々は身近な武器をもって次々と隣人のツチ族の家を襲撃し始めたという。ラジオの煽動はこれだけでは終わらなかった。しばらくすると、今度はラジオからは「ツチ族は人殺しのゴキブリだ。女でもゴキブリは殺せるはずだ」と女性や子どもまでも含めた虐殺　を煽るような放送までもが始まった。放送によって、家族のメンバーの中でも部族間結婚を理由に憎み合ったり、また最悪の場合は、兄弟の子どもを殺さざるをえなかったなどという悲劇までも生まれることになってしまった。

結局、1994 年 7 月 4 日に愛国戦線が首都キガリを制圧したことによって、3 カ月間続いたこの悲劇に幕が引かれることとなった。虐殺を煽動した千の丘ラ

ジオの所有者は 1998 年 4 月、国際連合の国際犯罪特別法廷によって裁かれ、公開処刑となったものの、隣人同士が殺し合うという愚行を犯してしまった人々の心に残った深い傷と悲しみはけっして消えることはなかった。

設問　　この悲劇はなぜ起こってしまったのだろう。また、このような悲劇を繰り返さないためにわれわれにできることは。

【解説】

　隣人を虐殺してしまったのはけっしてフツ族が初めてではない。歴史を振り返れば、隣人との戦争や殺し合いは絶えず起こっており、人類はいわば殺し合いをしながら進化を続けてきた生き物であるともいえよう。つまり、人間とは一度相手が敵だと洗脳されれば、どんな残虐行為でもできてしまうきわめて恐ろしい生き物である。この例ではその洗脳が主にラジオを通してなされていたようだが、過去にはラジオや新聞、そして教育によって同じ人間を「敵」として認識するように教え込まれ、隣人同士、隣国同士の殺し合いをしてしまった例が山のようにあるといえよう。

　この洗脳されやすいという人間に備わった恐ろしい傾向を支えているのが、

自分と他者を分類し、差別化したり、自分の所属するグループは他者や他のグループよりも優れていると思いたがる 「自文化中心主義的」性向であろう。このような傾向を如実に示す例として、 アメリカ人のジェーン・エリオット氏が小学生を対象に行った有名な実験授業がある。この授業は、子どもを日の色によって徹底的に差別し、その被差別体験によって差別の問題について身をもって学習させるという目的で行われたものであるが、ビデオ（「青い目、茶色い目－教室は目の色で分けられた」『NHK スペシャル』1988 年 4 月 29 日)には、それまで仲良く遊んでいた子どもたちが、先生が目の色によって差別をし始めたとたん、お互いに反目し合い、憎み合うようになる様子がありありと描かれていて大変驚かされる。つまり、人間とは洗脳されやすいうえに、相手より優位に立ちたいと願うような大変脆い生き物であるというのが真実のようだ。

例えば、このツチ族とフツ族であれば、もともとは大きな違いがなかったにもかかわらず、 ベルギーの植民地支配が始まったときにたまたま少数派のツチ族だけを重用し、ツチ族を使って間接支配を行ったことが両者の差異化と対立の始まりであるという。それ以前はフツ族が牛をもらってツチ族になったりするほど両者の違いは小さなものだった。ところが、対立の構図がはっきりしてからは、お互いに異なる部族として敵対的な姿勢を示すようになったという。何十年もツチ族に支配される状態が続いたために、1962 年にようやく独立を勝ちえ、権力の座についたフツ族の政権は積年の恨みを晴らすような行動に出た。まず、身分証明書に、必ずツチ族かフツ族かを記載することによって両者の曖昧な違いを明確化し、その後は、社会生活のあらゆる面でフツ族が有利になるように手を加えたという。こうなると、 フツ族はツチ族を見下し、またツチ族は自分たちを苦しめるフツ族を憎むという構図が簡単にできあがってしまう。このように、悲劇の火種は 30 年間くすぶり続け、ついに 20 世紀の終わりを迎える頃に爆発してしまったことになる。

では、このように簡単に洗脳され、自文化中心主義に陥りやすいという問題を抱えたわれわれが、このような悲劇を繰り返さないためにできることには、何があるのだろうか。 まず、考えられるのは、マスメディアで流される情報を鵜呑みにせず、また根拠のない噂に惑わされないように日頃から気を付けるといった「メディア・リテラシー」の能力を付けておくことであろう。振り返って考えてみれば、テレビや新聞などのマスメディアの報道でさえも、大きな誤報により人の人生を狂わせてしまったことが多々あった。近年では、松本市で起きたサリン事件の際の河野義行氏が犯人であるかのように報道されてしまった例が記憶に新しい。このように報道デスクや編集長など多くの人の検閲の目が行き届いているものでさえ、誤報が避けられないのに、インターネットなど個人が自由に情報を流すことができるようになった現在、たた 1 人の悪意ある書き込みがあ

たかも真実であるかのごとくネット上を駆けまわるといったことも日常茶飯事である。さらに、インターネットでは特定の人種やグループを誹謗中傷することに執心する人々が暗躍しており，情報の受け手であるわれわれには、良識ばかりでなく、正し情報をつかみとる能力を高める努力をする必要があろう。

次に大切なこととして、これまで人類が犯した数々の過ちから学ぶことが挙げられよう。 例えば、異民族との戦争や対立など自分たちの祖先が犯してしまった数々の悲劇や愚行を含め、過去の歴史上の失敗から目を背けないで、そこから学ぶという姿勢が第一に求められる。 ただ、個々人がそのような努力をしてもなかなか広く定着させることは困難であることが予想されるため、世界史、日本史といった歴史教育のカリキュラム内容や授業方法に変更を加えるなど、具体的な対策が必要となろう。

4.2. PBL-観光イノベーション

観光イノベーション
PBL教材

国立大学法人 琉球大学

1　組織づくり、ベクトル合わせ

◆ブランド構築のプラットフォームとなる「組織づくり」

地域のブランド構築には、地方自治体、観光協会、NPO法人、商工会・商工会議所、事業者、住民など多様な組織や人が関わる。
これらを束ねるプラットフォームとしては、DMO(Destination Management/ Marketing Organization)や、地域の観光組織、地方自治体などが担う。

◆ブランドに関する「ベクトル合わせ」

「ブランドとは何か」
「ブランドづくりとは何か」
「ブランドづくりの目的は何か」
} ブランドづくりに関係するメンバーで共有

2　地域の現状分析

◆地域イメージ
◆ブランド力
◆地域の強み
◆地域資源の魅力度測定

売り手の視点ではなく、買い手・観光客の視点で、現状を客観的に把握し、分析する。

具体的には、消費者調査、観光客調査などを実施して、現状を分析する。
（分析項目の例）
- ●地域のイメージ
- ●知名度、ブランド力、訪問意向
- ●地域の独自性
- ●地域のポジショニング
- ●地域の強み
- ●地域の観光資源の洗い出しと魅力度の測定
- ●地域の関心・訪問意向を示す消費者層を抽出
- ●地域の関心・訪問意向を示す消費者特性の分析　など

3　ブランド・アイデンティティの構築・共有

◆ブランド・アイデンティティの構築
◆ブランド・アイデンティティの共有化

「目指すべき地域像」「地域のありたい姿」

「ブランド・アイデンティティ」と「ブランド・イメージ」は、原因と結果の関係。
売り手に明確なイメージ（ブランド・アイデンティティ）がなければ、消費者に明確なイメージを生み出すことはできない。

ブランド・アイデンティティの３つの条件
- ・「価値性」　売り手にとって価値があるかではなく、顧客にとって価値があるか
- ・「独自性」　強いブランドには、独自性がある
- ・「共感性」　顧客が納得し「いいね」と思ってくれること

4　ブランド戦略の実行

◆ブランド要素（ロゴ、ウェブサイト、ポスターなど）の作成
◆統一性、一貫性のあるコミュニケーション

情報発信をする。
「ブランド・アイデンティティ」を可視化したものが、ブランド要素である。

ターゲット顧客の感性・心に訴えるブランド戦略を構築し、実行していこう。

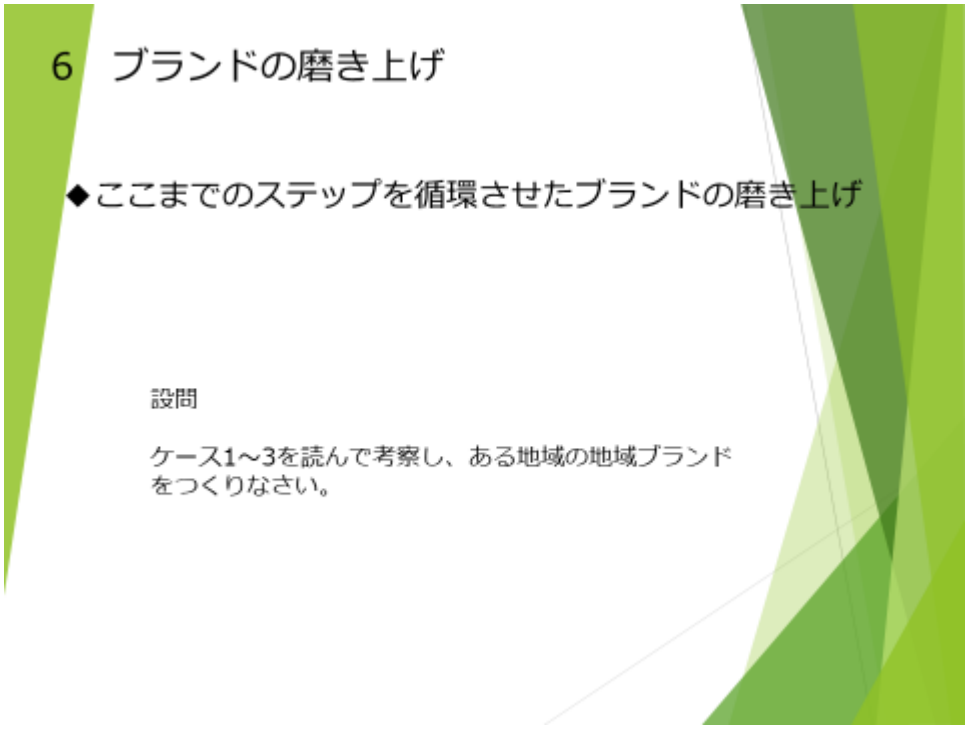
「ブランド要素」には「ブランド・アイデンティティ」との統一性があるか。
ブランド要素間の統一性も大切。

ブランド戦略の実行にあたっては、長期的視点を持ち、一貫性のあるコミュニケーションを、継続することが重要。

5　ブランドの評価・モニタリング

◆理想と現実のギャップ把握
◆観光客満足度調査
◆居住者満足度調査など

具体的な調査項目
- ●ブランド・アイデンティティが、消費者に伝わっているか
- ●ブランド・アイデンティティが、共感を得られているか
- ●地域の独自性が伝わっているか
- ●ターゲットとなる消費者の来訪意向
- ●観光客の満足度、再来訪意向、他者への推奨意向
- ●住民の地域に対する満足度、愛着、継続居住意向、他者への推奨意向　など


6 ブランドの磨き上げ
◆ここまでのステップを循環させたブランドの磨き上げ
設問
ケース1～3を読んで考察し、ある地域の地域ブランドをつくりなさい。

ケース１

一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー

◆設立に向けた経緯

田辺熊野ツーリズムビューローの設立は、2004年7月に熊野古道を中心とする「紀伊山地の霊場と参詣道」が世界遺産に登録されたことが1つの契機となっています。ちょうどそのころ、「平成の大合併」として市町村合併が全国で進められ、田辺市も 2005年5月に龍神村村、中辺路町、大塔村、本宮町と合併し、新田辺市として誕生することになりました。その際、既存の5つの観光協会で構成する田辺市観光協会連絡協議会が設立され、今後、世界遺産を活用して質の高い持続可能のある観光振興を図るための協議がなされ、既存の観光協会とは別に広域となった田辺市全域のフロ
モーションを担う組織として2006年4月に誕生したのが「田辺市熊野ツーリズムビューロー（以下、ビューロー）」です。

ビューローが誕生した背景には大きく2つの出来事がありました。その1つは世界遺産登録時の苦い経験です。世界遺産登録を受けた当時、1日に100台もの観光パスが現地に押し寄せ、短い滞在で次の観光地へ移動してしまう、いわゆる通過型の観光地として多数の観光客を迎えることになりました。その結果、道が荒れるなどの環境悪化が発生するとともに、十分な受入ができなかったことが苦い経験としてありました。

もう1つは、日本の観光政策が、日本人を海外に送り出すアウトバウンドから外国人を日本に迎えるインバウンドに方向転換し始めたことでした。2003年には小泉内閣がビジット・ジャパン・キャンペーンをスタートさせ、海外からたくさんのお客様を迎える機運が醸成し始めたころでした。

このようなことを背景として、ビューローでは、質の高い地域・観光情報の発信と、受入地 として世界に開かれた上質で持続可能な観光地になることを目指し、取組を始めました。

分かりやすいコンセプトを持った組織はマーケティング目標も明確になります。2000 年に団体旅行客への査証発給が解禁され増加傾向にあった中国や、従来から団体旅行客の多かった台湾ではなく、目的意識を持って旅をする人たちに「熊野」を伝えたいと、ターゲットは欧米豪のFIT客（Foreign Independent Travel＝外国からの個人旅行者）に絞ることにしました。 外国人を呼び込むためには外国人の感性が必要と考え、カナダ人を国際観光推進員に迎えスタッフの充実を図りました。

合わせて、熊野山道案内看板の統一や観光施設内展示物等の英語併記、ター

ゲットとするるい国のガイドブックなど異種のメディアと連動したホームページや印刷物の多言語化（ホームページは6か国対応）、受入地関係者のレベルアップに向けたセミナー・研修の実施、情報発信などにも力を入れました。

さらに時をおいて、ホームページから宿泊等の予約・キャンセル・決済ができるシステムの構築や個人旅行者へのプランニングサポート、現地でのガイド（特区ガイドによる高野・熊野地域有償案内）や地域の事業者向けには外国人客の受入サポートなどを実施し、熊野地域全域をカバーする着地型旅行業務に取り組むこととしました。そのため、2010年には一般社団法人となり、旅行業法に基づく第２種旅行業も取得し、一層体制と環境の整備を進め、現在にいたっている。

◆取組の成果

ビューローは、 「『ブーム』より『ルーツ』」 「『乱開発』より『保全・保存』」 「『マス』 より『個人』」 「世界に開かれた『上質な観光地』」を基本スタンス（コンセプト）とし、 観光プロモーションと着地型観光（旅行業）を業務の柱に据え、国内外からの個人旅行客をメインターゲットに情報発信や誘客促進に取り組んできました。

さらに、旅行者や旅行エージェントと地域でサービス提供を行う関係団体等を繋ぐパイプ役（中間支援組織）の役割も果たしています。

このように明確なコンセプトのもと、地域ぐるみで取り組んだ結果、旅行業務取扱における人数や売上も年々増加し、2011 年度では 1907 名だったものが 2015 年度では 7912 名まで増加し、売上高もその間、4001 万円から 1 億 9526 万円と 5 倍近い取扱いになりました。ホームページの 6 か国多言語化で予約 ・決済ができるシステムを導入したことで、インターネットによる予約件数も大幅に伸びました。また、来訪者を国別で見たところ、日本の次にオーストラリア、アメリカ、欧州の国々から多く訪れるようになりました。ビューローのメインターゲットは欧米豪の FIT 客ですから、まさにターゲットとする国々から観光客が来訪しており、ビューローの戦略的なプロモーションや取組が成果を上げる結果となっています。

◆専門人材の存在と多様で安定した財源確保

このような目覚ましい成功を上げた田辺熊野ツーリズムビューローですが、その秘訣は専門人材の存在と多様で安定した財源の確保にあると言えます。

ビューローの事務局には2016年現在、13名の職員がおられますが、そのうち10名がプロパーです。あとの3名は田辺市から出向してきた事務局長と臨時職員2名ですから、業務の大半をプロパー職員が担当している状況です。

プロパー職員の中には、旅行業務取扱管理者の資格を有する方や外国人もいます。彼らが専門人材として早くから業務に携わり、経験を積んでそれを活しながら商品造成や海外向けのプロモーション等観光振興に努めていることが、重要なポイントと言えます。また、家庭の事情などで退職をされることもありますが、一定の職員数がいると組織の中にそのノウハウが蓄積されていきますし、引継ぎ期間を設けて人脈や業務を引き継いでいくこともできます。職員の帰属意識を持てる組織の在り方が必要と言えるでしょう。

多様で安定した財源の確保について、ビューローの総収入を見ると、年々、収益事業が増加し、総収入のうちで占める割合が高くなって行きます。

ここでいう収入は企業会計でいう売上ですから、この収入増にともなう支出も増加しているわけですが、それを差し引いた全体の収支を見ても、2012年度には収入1億434万円に対し支出が1億359万円で収支差が75万円、2014年では収入2億1092万円に対し支出が2億945万円で収支差が147万円と黒字が続いており、事業の継続性が期待できる経営状況です。ビューローは、貸借対照表、損益計算書も作成しています。それによりますと本業の稼ぐ力を示す営業利益は544万円、当期純利益で420万円（2015年度）と立派な成績を残しています。地域の社会的課題を克服し、経済的価値を創りだす「共通価値の創造力」を持った組織です。

このように、田辺市熊野ツーリズムビューローは、設立当初からしっかりとしたコンセプトを掲げ、多くの観光協会や観光連盟.が一番の課題と捉えている専門人材と自主財源の確保に向けて早期からその対策を打つことで着実に発展してきた、日本版DMOの先駆けとなる事例だと言えるでしょう。

ケース 2

一般社団法人下呂温泉観光協会

2015 年の「にっぽんの温泉 100 選」で、総合順位 3 位にランクインした、全国でも人気の高い岐阜県の温泉地の 1 つで、年間 100 万人を超える宿泊者を迎えています。この地域は、観光協会が中心となってマーケティングをしっかり行っています。そのうえで民間主導による地域将来ビジョンを描き、地域の観光振興を進めている事例です。行政との役割分担を明確にし、実績を作ることで地域からの共感を得て、観光まちづくりやプロモーション事業に取り組んでいます。

観光協会の会長によれば、観光協会の誘致宣伝委員会（下呂市、旅館組合、商工会、観光施設、下呂市内の他の観光協会で組織）は、30年ほど前から毎月、宿泊稼働率や宿泊者データを全旅館から収集し、国内外のどこからお客様が来られているかを地域別に把握するとともに、交通手段は何なのか、申込はエージェント経由なのか各旅館の自社ウェブサイトからなのかなど、来訪者の詳細を把握してマーケット分析を行っています。その情報をもとにプロモーション戦略を立て、観光客の受入策を検討・実施し、その効果を毎月の方面別集客数（KPI）や年度の宿泊者数(KGI)で測り、その結果に基づいて次の取組を検討するというPDCAサイクルをうまく回しながら、事業発展を図っています。

下呂温泉の宿泊者数ですが、東日本大震災のあった2011年も宿泊者数が減少していません。3月11日の震災があった後は各旅館ともキャンセルが続きましたが、5月に入ると旅行会社経由の団体客の戻りは遅いものの、先行きの予約では個人客は戻りつつあるとデータで判断するや、個人客向けプロモーションを積極的に展開するJ方針を取ったそうです。そして、その結果が前年を上回る宿泊客数になったとのことでした。この年は各地の宿泊施設で大幅に前年割れしたことを考えれば、下呂のマーケティング力に頭が下がります。

宿泊施設の客室稼働率などのデータは、経営データの開示が必要な上場会社や大都会のホテルでは確認できるものの、地方の温泉で自社の宿泊データを行政や観光協会に開示する例は、知りません。下呂温泉では協会が各種の宿泊統計データを集約し、それをマーケティングに活かすとともに、来訪者調査を通じてまちづくりに活かすようにしています。観光協会の中にあるまちづくり委員会の花木植栽・管理、四季の名所づくり、飛騨川クリーンアップなどの活動をいています。

こうした活動のための安定的な財源は、会費の1360万円以外に入湯税も充てています。下呂温泉に100万人の宿泊客があったとすると宿泊客1人あたり150円の入湯税で約1億5000万円の税収があります。下呂市はこれを一部は積立金、一部は地元の連携組織である「下呂市観光客特別誘客対策協議会（特誘

協）」から観光協会等に配分される形となっています。特誘協は下呂市観光課を事務局に、市内5つの観光協会の他、旅館協同組合、商工会、コンベンションビューローなどで組織される連携組織です。

下呂市は2010年から、入湯税を観光振興中心に活用する方針を示し実行しているのですが、その受け皿である観光協会および旅館協同組合、商工会は、何をしたいのか、なぜそうしたいのかをマーケティングデータによって明らかにして、事業の財源を受け取っています。「下呂市は入湯税の使い道を観光振興に絞った。なぜうちの自治体はそうしないのだ。そうでなければ廃止をしたほうがよい」という声は2010年以降各地で聞かれるようになりました。しかし、データの拠り所もないまま要望をしているだけでは住民の納得も得られません。観光振興を公的のみで考えるのではなく、本来外には出したくない自社の稼働率や宿泊客のデータを持ち寄り、マーケットの声を聴くことで見えてくるプランを作っていく共助・自助の姿勢があってこそ、行政との対話も可能になるのだということを教えてくれました。

こうした安定的な財源のもと、下呂温泉観光協会は次なるステップとして日本版 DMOを目指しており、観光庁の「日本版DMO候補法人」への登録申請も済ませました。下呂市内の関係者の力を結集してDMOの運営を検討しています。

ケース 3

信州未来づくりカンパニー

●ウインタースポーツの現状

長野と言えば、ウインタースポーツメッカで、山に囲まれて自然が豊富、平均寿命が日本一、善光寺には御開帳が7年に1度あるといった認識でした。ところが、約30年前と現状を比較すると、長野を訪れるスキー人口が約6割減少していたのです。しかも、スキー人口を支えていた団塊世代が高齢化し、スキーから引退。自動車がないと行きづらい長野のスキー場はますます大ピンチです。

ただし長野の雪質はとても良く、北海道と並ぶパウダースノーが楽しめます。日本人客が減少する一方で、オーストラリアを中心に海外客がパウダースノーを求めて、訪れています。海外からのスキー客にとっては、長い休みの中で、東京から長野のスキー場への移動はそれほど苦にならないでしょう。日本人の日帰りや1泊2日のスキーでは、移動時間が鍵となります。安い価格でスキー場へと行く交通手段として選ばれていたスキーパスも、運転手2人が原則となり、価格が高くなっています。日本人の
スキー客、特に若いスキー客が減少する中で、白馬や野沢温泉といったスキー場は海外のスキー客によって支えられています。とは言え、他のスキー場も含めて、減少してきた日本人客をカバーするほどの海外からのウインタースポーツ客はいません。

スキー・スノーボードに限らず、サイクリング、ダイビング、サーフィンと多くのスポーツが昔より減少しているのは、可処分所得の減少している時代、スポーツにお金をかけられないのが原因のひとつです。自動車を持たなくなったことも、気軽にスポーツできない理由でしょう。長野県は、このウインタースポーツ層の減少とメインターゲットである首都圏の自動車保有の減少というダブルパンチで、厳しいことになっていたのです。

●過疎化の進む乗鞍

長野県が苦しむウインタースポーツの減少という話題に加えて、乗鞍地区の話で松本市アルプス山岳郷というDMOを発足する予定だが、何をしたら良いかというものでした。ちょうどその頃、日本版DMOが立ち上がりみんな手さぐり状態でした。早速、
乗鞍・白骨温泉に向かい、特に驚いたのは、宿泊施設の減少。乗鞍と言えば、昔はペンションブーム。当時は、140軒あったペンションも今では3分の2に減少したと聞きました。そして、小中学生の数は、何と20数名。ウインタースポ

ーツの減少、ペンションの減少、次の世代を担う若者や子供も減少。まさに地方消滅のループです。

しかしながら、現状を打開する抜本的な方策は見つからない。いつか、景気が良くなり、スキー・スノーボードが復活すれば、観光客は増えるといった望みにかけるのか、否かと議論されていました。ところが、旅のモチベーション調査によると、「スポーツ」は旅のモチベーションにおいて、最も低いモチベーションのスコア。これは、お金の問題もありますが、今の社会構造の問題もあると考えています。現代社会はストレスであふれているのです。このストレスをスポーツでポジティブに解消するか、癒しゃ温泉で解消するかという2つの方向が考えられます。あくまで調査ですが、現代は、「癒し」の方向を選ぶ人が多い。「お金」と「癒し」という大きく2つの原因から、現代社会は旅にスポーツを選ばなくなっているのかもしれません。

このような背景から導き出した松本市アルプス山岳郷が選ぶ道は、ウインタースポーツ以外の新たな価値を見つけること。首都圏と長野乗鞍地区を掛け合わせると浮かびあがるのが、「自然の癒し」という新価値です。長野県は全国的に見ても、北海道や高知県と並んで自然というキーワードが似合う場所です。この自然に「癒されたい」という都市生活者の旅のモチベーションに応えるコンセプトが「自然の癒し」と考えました。この新価値を具現化する観光体験プログラムをどうつくっていくかが重要です。早速、乗鞍の方々にさまざまな意見をヒアリングしたところ、この地域は街の明かりもなく、とにかく星が綺麗、肉眼で天の川が見えるという話です。綺麗に星が見える体験は、キーポイントだと感じました。それから、山登りやご来光の際に高い山で食べる食事は美味いという話も出ました。食事が美味いということは、旅のモチベーションで言えば、上位になります。他にも長野はお酒が充実していて、ワインはもちろん、日本酒も美味しいところです。星が綺麗で、高い場所は食事が美味しいとお酒に酔いながらもしっかりと記憶に留めました。

●さまざまな偶然が重なる

環境に優しい電気自動車の普及もそのひとつです。経済産業省からの業務で、電気自動車の試乗会のイベントをさまざまな地域で実施していました。なぜ試乗会なのかと言えば、電気自動車の場合、試乗することで他の自動車との違いが分かるからです。CO2の排出もなく環境にいいとか、省エネとか、十分に理解していても、乗りごこちが自動車選びには重要な要件となります。電気自動車に乗って初めて感じたのが、運転して楽しい乗り物ということです。この電気自動車に何らかのカタチで乗ってもらうことこそ、電気自動車普及にと

って重要なことだと感じました。
　さらに環境省からは、国立公国は保護するだけではなく、観光資源として活用できないかという流れが生まれていました。「稼ぐ観光」「稼ぐ文化」に続き、「稼ぐ環境」とでも言うのでしょうか。国立公園を稼ぐという視点で活用するプロジェクト、「国立公園満喫プロジェクト」がスタートし、このプロジェクトを通じて、少なくとも今までの保護する一辺倒のスタンスが修正される方向へと変わってきていることを感じました。保護するには財政的な援助がなくては難しい。できれば事業収入を得て、少しでも財政的な支出が少なくなれば、日本にとって良いことです。また国立公園を訪れてもらうことで、多くの国民に自然環境の大切さを知ってもらう良いチャンスと考えることも可能でしょう。歴史的に言えば、本来、外貨を得るための手段として国立公園が生まれたという話もあります。
　長野側からの要請である新たな観光体験プログラムの開発、乗鞍の新価値としての「自然の癒し」、松本市アルプス山岳郷のDMO方向、中部山岳国立公園の満喫プロジェクト、そして環境にやさしい電気自動車、これらの点を結びつけて創り出した観光体験プログラムが「乗鞍　星と月のレストラン」です。
　国立公園の大自然のテントの中で、長野の食材・恵みを味わう。何よりも他の地と異なるのが、標高1500mの空気感です。店の外に出ると天候と時期に恵まれると星が降ってくる。天の川が肉眼で見ることができる。電源は全て環境に優しい電気自動車の電源。したがって、発電機の音がないため虫の音がBGMとなる。調理器具も電気、テント内の照明や屋外の演出照明も全て電気自動車から。澄み切った空気の中で、まさに長野の自然に囲まれて、自然に癒される体験となります。本当に五感全てで非日常な感覚、自然に包まれた感覚に浸れます。この会場までは、コンシェルジュが電気自動車で宿泊している宿から送迎します。電気自動車での送迎だけでも、電気自動車の試乗体験のように感じます。

●「信州未来づくりカンパニー」の設立

観光体験プログラム「乗鞍　星と月のレストラン」の構想が固まり、日産自動車からの協力を得て、電気自動車が3年間貸与されることになりました。準備が整いつつある中で、問題となったのが、実際にプログラムをオペレーションする会社です。松本市アルプス山岳郷の人たちは、宿の経営等をされていて、残念ながら、新たな仕事をフルタイムで行うことはできません。誰かが地域の関係者のスケジュールを把握し、オペレーションをしていくことが必要です。しかも、松本市アルプス山岳郷との共同事業になるので、山岳郷自体には初期

費用がありません。そこで、地元で「乗鞍　星と月のレストラン」を核としたB to Cの業務とそのノウハウを活かした自治体からの委託業務を中心とした会社を立ち上げることになりました。

2017年6月に「信州未来づくりカンパニー」が設立しました。地元の地方銀行である長野銀行にお願いして出資して頂き、松本並びに乗鞍地区を中心とした業務から順次信州全体の未来づくりに貢献できればと考えています。今回は信州全体を事業範囲と考えたために、自治体の資本を入れない産・金パターンの民間が主体となった組織です。

このようにして運営母体もでき、長野県からの補助金もあり、テントをはじめとして、机や椅子等の備品、照明等の演出ツールなどを購入。さらには、広告・PR費として活用しました。2017年の夏は準備が整わず、告知やスタートも遅れてしまいましたが、初年度40名を超えるお客さまが訪れました。

●自然を尊ぶ、自然に癒される

「乗鞍　星と月のレストラン」は、どうしても自然に左右される体験プログラムです。しかし自然とはそういうもので、人間がコントロールできるはずないという思想まで感じてもらいたいと思います。雨が降れば、星も月も見えませんが、雨の音を感じることができます。雲が出れば、雲の流れを楽しむ。天候が多少悪くても、何らかの楽しみを見つけることこそ、自然とともに生きる姿だと思うのです。日本人が古来、自然を尊んでいたことは、昨今の自然災害に全く歯が立たない人間の存在を見れば一目瞭然です。僕らが目指すのは、自然の素晴らしきも怖さも理解し、自然に育まれ癒される体験。だからできるだけ自然が守られている国立公園で、大自然に囲まれたレストランをつくろうと思つたのです。

近年人気のグランピングの多くが、ホテルの部屋の延長線のような部屋での宿泊です。それでは自然の醍醐味は分かりません。しかもテントではなく、雨・風をしのぐために頑丈なつくりとなっています。過剰な部屋だと、昔のコテージとの違いが分かりません。これでは、自然との一体感も自然への尊びも起きないでしょう。標高1500メートルの乗鞍の現地に来ると空気感が違います。全身の皮膚からその澄んだ空気を感じ、自然の中の一部に自分自身がなったような気がします。僕らには自然の中で生かされていると確信できる体験があります。

そして、自然の恵みと言えば、その土地の食材です。「乗鞍　星と月のレストラン」では、料理も長野産にこだわり、メインの食材は信州プレミアム牛。お酒もワイン、日本柄、ピール、全て信州産です。信州の自然を丸ごと楽し

む、それが、「乗鞍　星と月のレストラン」です。地元の食材を地元で楽しむことこそ、最高の贅沢だと感じるはずです。また、「乗鞍　星と月のレストラン」は、自然の中なので、季節によって表情が違います。初夏の頃の新緑は清々しい。夏は、どじょう池に蛍も現れ、天候によっては、地上と水面で光を見ることができます。そして、9月末から10月にかけては、紅葉の季節となります。

●地域の人たちと共につくるレストラン

「乗鞍　星と月のレストラン」の特徴のひとつとしてあげたいのが、このレストランの多くのパートを地元・宿泊関係者が担当しているところです。ネイチャーレストラン。自然のど真ん中で食事を頂こうという体験です。国立公園の中なので、鹿やイノシシはもちろん、時には熊も出没します。そんな大自然の中で、お泊り頂くことはできません。さらには、国立公園なので、常設の建物はできません。そのような理由で、テントや会場のセツティングは、その都度行います。そして、設置に関しては地域の関係者が交代で行っています。レストランには宿泊できないので、乗鞍のペンションや白骨温泉に好みに合わせて宿泊します。そして、宿泊施設からの送迎は、コンシェルジュとして電気自動車で地域の関係者が行います。コンシェルジュ役のスタッフは、英語対応ができ、外国人の受け入れも可能です。夜の食事は、「乗鞍　星と月のレストラン」。特に乗鞍や白骨温泉のリピーター客や宿泊施設の連泊客にとって、「乗鞍　星と月のレストラン」は魅力となっています。基本的にはWIN-WINの構造が良いので、宿泊と食事が分離し、このような形態になっています。

次に肝心の料理です。地域の食材を活かしたメニューづくりは、長野県産の食材を活かし、保健所による制約からお客さま自らが調理しなくてはいけないという理由で、メイン料理は「信州プレミアム牛　トマトすきしゃぶ鍋」になりました。料理が多少なりとも可能な人なら対応できるレシピにしてあります。乗鞍の宿泊施設の女将さんたちの特訓が始まりました。長野の調味料が東京のものとは違い、最初は戸惑いましたが、レシピの調整も行い満足のいく味になっています。最初は、前菜の盛り付けも大胆で、ボリュームも多く、試食の時には大変な状況でした。その後、盛り付けからデザートまで、まるで料理教室のような状況でした。こうして時間をかけて、「信州プレミアム牛　トマトすきしゃぶ鍋」が完成しました。トマトも信州の名産で、酸味が効いた美味しさから、信州産のお酒が進みます。もちろん盛り付けも上品になり、見た目にも素晴らしい料理となっています。今まで、訪れた方々にもとても満足して頂き、約1か月間、試行錯誤した成果と感じています。

この「乗鞍　星と月のレストラン」は、今ある地域資源と人的資源を活用して運営しているレストランです。「地域が稼ぐ観光」を実現できるようにプログラムで得た収入は、レストランの運営に参加された方へ分配されます。このレストランが本当に成功して、乗鞍地区の名物となり、事業が安定することが夢のひとつです。そして、若者たちがこの地に戻ってきて、一緒に新たな事業を始められたら嬉しい限りです。

●のりくら　雪と氷のEV Snack

「乗鞍　星と月のレストラン」の期間は、毎年10月までの実施。11月になると天候によっては、雪が降り始めます。せっかくテントなどの機材を購入したのだから、冬もなんとか活用できないかということで考えたのが、「のりくら　雪と氷のEV Snack」です。乗鞍地区には、残念ながら、住民の皆さん含め、夜にお酒を酌み交わす場所がほとんどありません。したがって、スキーのお客さまもナイトライフの楽しみがあるわけでもなく、宿泊した施設内や自分たちの部屋でお酒を飲むしかありません。「のりくら　雪と氷のEV Snack」は、観光客だけではなく、地域で働くバイトの皆さん、そして、地域の方々もお客さまとして訪れて頂きました。基本的にはテントの中なので、みんな暖かい格好で、地元のお酒を飲むといったスタイルです。スキー客や地元客の皆さまの乗鞍地区の夜の楽しみに多少なりとも貢献できたかと思います。

このように、「乗鞍　星と月のレストラン」で用意した設備は、冬の間も活躍してくれました。同時に、別のプロジェクトで屋外レストランをする時にも、「乗鞍　星と月のレストラン」の設備が活躍します。「Team未来づくり」のかかわるさまざまなプロジェクトで、各カンパニーが連携しながら事業を実行することで、体験のクオリティを高めることが可能となっているのです。机や椅子ひとつとっても、レンタル用品には、クオリティの高いツールはありません。屋外でのサーブは、サーブに慣れた人員が対応しています。さまざまな力が統合されて、これから紹介する屋外イベントも、クオリティの高いものとなりました。

●「信州未来づくりカンパニー」の未来

現在、「信州未来づくりカンパニー」では、乗鞍地区での観光体験プログラム「乗鞍星と月のレストラン」と「のりくら　雪と氷のEV Snack」を運営しています。さらに2018年度はアルプス山岳郷のその他の地域を含めて、新たな観光体験プログラムを企画中です。考え方、『モチベーション×地域資源』に基づ

いて、この地域でしかできないスペシャルな観光体験プログラムをつくり、「地域が稼ぐ観光」を実現しようと奮闘しています。

他にも、県庁や自治体から、いくつかの入札業務が公示されるのですが、以前にも述べたようにゼロから考えます。したがって、入札書の要件に書いてあることに対して、反対意見の企画提案になるケースがほとんどです。「信州未来づくりカンパニー」の収益を鑑みると、この対応は決して良いこととは思えませんが、明らかに時代は変わってきています。今までやってきたことが、非効率になりつつある事実を、提案を通じて少しでも多くの方に理解して頂きたいのです。スマホの普及は、あらゆる世代の人たちにネットで情報を得たりネットでモノやサービスを購入したりすることを可能にしました。ネットの進化により、記憶が難しくなったことや、マスから多様なコミュニティへの変化など、今までの常識が通じない社会となっているのです。ところが、意識が低い多くの自治体では、この変化をあまり考えず、新しいことへチャレンジしないのです。

例えば、パンフレットで情報を得て、旅行先を決めるという人は少なくなっているでしょう。多くの人々が、何らかの情報で、その地に関心を持ち、そこから口コミを含めて、さまざまな情報を検索していきます。しかしながら、自治体の多くは未だにパンフレットが大好きです。しかも、インバウンド向けの5か国語対応のようなものを準備します。しかしながら、海外からの個人のお客さまの多くは英語ができます。アジアの国の人たちも教育を受けている人は英語が分かります。日本人だけが飛びぬけて分からないのです。さらには、自動翻訳アプリも優れたものが出始めています。次々とデジタルの進化が進んでいる時に全くその変化を考えない前例主義の人たちがまだまだ存在するのかと思うと驚くばかりです。

ワークシート

1　組織づくり、ベクトル合わせ

●組織づくり、

●ベクトル合わせ

ワークシート

2　地域の現状分析

●地域のイメージ

●ブランド力

●地域の強み

ワークシート

3　ブランド・アイデンティティの構築・共有

●ブランド・アイデンティティの構築

●ブランド・アイデンティティの共有

ワークシート

4　ブランド戦略の実行

●ブランド要素

●統一性、一貫性

ワークシート

5　ブランドの評価・モニタリング

●評価に用いる指針

解答例

1　組織づくり、ベクトル合わせ

●組織づくり、

地域のブランド構築には、地方自治体、観光協会、NPO法人、商工会・商工会議所、事業者、住民など、多様な組織や人が関わる。これらを束ねるプラットフォームとしては、DMO（Destination Management/Marketing Organization）や、地域の観光組織、地方自治体などがその役割を担うことが多い。
この段階で欠かせないのは、「ベクトル合わせ」である。
ベクトル合わせとは、
「ブランドとは何か」
「ブランドづくりとは何か」
「ブランドづくりの目的は何か」
を、ブランドづくりに関係するメンバーで共有することである。

●ベクトル合わせ

地域におけるブランドづくりの現状をみると、ベクトル合わせがされないまま、プロジェクトがスタートし、進められていくケースが多い。
「ブランドとは何ですか？」
地域のブランドづくりのキックオフ・ミーティングなどで、こう尋ねると、多くの人が答えに詰まってしまう。回答があったとしても、その答えはバラバラだ。ある人は「知名度の向上」、ある人は「プロモーションをすること」、ある人は「ロゴやポスターをつくること」、ある人は「セールス活動」など、メンバーがバラバラにブランドを捉えている。これでは、ブランドづくりは、うまくいかないだろう。ベクトルがバラバラだと、力が打ち消しあい、前に進むことができない。
逆に、スタートの段階で、メンバーのベクトルを統一することができれば、強い力が生まれ、着実に前に進むことができる。

解答例

2　地域の現状分析

●地域のイメージ

・日本で唯一の亜熱帯海洋性気候
・貴重な動植物が暮らす大自然
・アジア諸国との交易の中で発展
・島々を覆う豊かな常緑の森
・季節の祭り
・圧倒的に美しい風景に出会えるドライブ
・道行く人の会話　　他

●ブランドカ

・エメラルドグリーンに輝く澄み切った海
・琉球王国の居城や沖縄屈指の聖地等 9 つもの世界遺産
・琉球の独自な歴史の歩みが色濃く残る
・食文化
・絵画のような風景　　他

●地域の強み

・エコツーリズム
・伝統を生かしながら、今も常に新しいものを生み出し進化
・ロングスティ
・ダイビングやリゾートスパ
・伝統芸能体験　　他

解答例

3　ブランド・アイデンティティの構築・共有

●ブランド・アイデンティティの構築

ブランド・アイデンティティとは、「目指すべき地域像」「地域のありたい姿」である。強いブランドには、ブレない「軸」がある。その軸となるのが、ブランド・アイデンティティだ。ブランドを一本の本にたとえると、ブランド・アイデンティティは「幹」になる。
しっかりした軸があれば、「何をすべきか」「何をすべきでないか」が明確になる。軸がないと、「あれもこれも」となってしまい、戦略が定まらずブレてしまう。ブランドづくりは、揺れることはあっても、ブレてはいけない。地域ブランドづくりの現状をみると、「目指すべき地域像」が明確化、共有されないまま、「ブランド」という言葉だけが先走りしているケースも多い。強いブランドの条件は、ターゲットの心の中に明確なイメージが浮かぶことです。そのためには、地域側が「どのようなイメージを持ってもらいたいのか」を明確のする必要がある。

●ブランド・アイデンティティの共有

「緑と水と歴史の街」
こういったキャッチコピーを利用している地域を見かけることがあるが、ブランド・アイデンティティとしては、NGかもしれない。なぜなら、「緑」がない地域はないし、「水」がない地域もない。どの地域にも、何かしらの「歴史」はあるからだ。ためしに、“街”のところに自分が住んでいる地名を入れてみよう。あてはまる地域が多いはずだ。実際に、「緑と水と歴史の街」をネットで検索してみたら、800万件以上ヒットした。
なぜ、「緑と水と歴史の街」といったキャッチコピーを利用する地域が多いのだろうか。おそらく、地域側の気持ちは、次のとおりだ。（地域側の気持ち）「緑があって、水がきれいで、歴史があれば、どこかに消費者は関心を示してくれるだろう」だが、消費者の気持ちは、そうはならない。（消費者の気持ち）「緑があって、水がきれいで、歴史がある。どこにでもある地域だ。わざわざ行く必要はないだろう」消費者が、このキャッチコピーをみると、「行きたい気持ち」が喚起されるどころか、逆に、選ばなくなるということだ。どの地域でもあてはまるアイデンティティで、強いブランドは生まれない

解答例

4　ブランド戦略の実行

●ブランド要素

ロゴ、シンボル、ウェブサイト、ポスター、パンフレット、看板などをつくり、情報発信をするのは、この段階である。
ブランド戦略の実行にあたっては、理性と感性のバランスに配慮すること。
たとえば、ウェブサイト、ポスター、パンフレットといった「ブランド要素」は、単に情報を伝える手段ではなく、人の心を動かし、心を引きつける手段である。
強いブランドはいずれも、人々の「理性」だけではなく、「感性」にも訴えている。
ターゲット顧客の感性・心に訴えるブランド戦略を構築し、実行していこう。

●統一性、一貫性

たとえば、ブランド・アイデンティが「高級イメージ」であれば、ブランド要素も「高級イメージ」にする必要がある。ブランド要素間の統一性も大切だ。ウェブサイトが「高級イメージ」であれば、ポスター、パンフレット、ロゴ、キャラクターなども「高級イメージ」にする必要がある。ここで、「ゆるキャラ」が入ることはあり得ないだろう。
ウェブサイト、ポスター、パンフレットなどのイメージがバラバラでは、顧客の心の中に明快なイメージをつくることはできない。現在利用しているウェブサイト、ポスター、パンフレット、ロゴ、キャラクターなどを並べて、統一性、ハーモニーがあるかどうか、確認をしてみよう。もし、バラバラで、ハーモニーがないとすると、ブランドづくりに苦戦する可能性が高いはずだ。
強いブランドには、一貫性がある。ある意味、コカ・コーラは、いつも「赤」だし、スターバックスは、いつも「緑」だ。こういった「一貫性」がなければ、消費者の心に、明確なイメージを形成することはできない。
今年は「赤のイメージ」で、来年は「緑のイメージ」では、ブランドは生まれない。

解答例

5　ブランドの評価・モニタリング

●評価に用いる指針

具体的な調査項目を例示しよう。
●ブランド・アイデンティティが、消費者に伝わっているか
●ブランド・アイデンティティが、共感を得られているか
●地域の独自性が伝わっているか
●ターゲットとなる消費者の来訪意向
●観光客の満足度、再来訪意向、他者への推奨意向
●住民の地域に対する満足度、愛着、継続居住意向、他者への推奨意向
など

5.指導要領

5.1. シラバス

5.1.1. 観光 5.0

科目名		観光 5.0Ⅰ
区分		要素技術
開講期		Ⅰ期
時間数		１５時間（９０分×１０コマ）
授業概要		Society5.0 時代における必須要素である、IoT、AI、ビッグデータ、ロボットなどの基本概念や仕組みを理解する。
関連科目・履修条件等		なし
授業形態		講義、ワーク
授業計画	1	AI
	2	AI（ニューラルネットワーク）
	3	AI（ディープ・ラーニング）
	4	ビッグデータ
	5	クラウド
	6	データベース
	7	データ分析
	8	暗号技術・認証技術
	9	ロボット
	10	セキュリティー
使用教材		講義内で資料を配布する
評価方法		期末レポート、出席状況、授業態度
備考		

科目名	観光 5.0Ⅱ
区分	要素技術

開講期		Ⅱ期
時間数		１５時間（９０分×１０コマ）
授業概要		Ⅰ期に引き続き要素技術の仕組みを学習し、ケーススタディー教材を使った先進的な観光事例を学ぶ。
関連科目・履修条件等		「観光 5.0Ⅰ」を履修していること。
授業形態		講義、グループワーク
授業計画	1	近距離通信
	2	モバイル通信
	3	LPWA
	4	センサー
	5	Society5.0 とは
	6	ケース（ハイアットリージェンシー東京）
	7	ケース（ハイアットリージェンシー東京）
	8	ケース（koi サービス）
	9	ケース（koi サービス）
	10	ケース（「鎌倉空力車」サービス）
使用教材		講義内で資料を配布する
評価方法		期末レポート、成果発表、討議への参加状況、出席状況、授業態度
備考		

科目名	観光 5.0Ⅱ
区分	要素技術

開講期		Ⅱ期
時間数		１５時間（９０分×１０コマ）
授業概要		Ⅰ期に引き続き要素技術の仕組みを学習し、ケーススタディー教材を使った先進的な観光事例を学ぶ。
関連科目・履修条件等		「観光 5.0Ⅰ」を履修していること。
授業形態		講義、グループワーク
授業計画	1	近距離通信
	2	モバイル通信
	3	LPWA
	4	センサー
	5	Society5.0 とは
	6	ケース（ハイアットリージェンシー東京）
	7	ケース（ハイアットリージェンシー東京）
	8	ケース（koi サービス）
	9	ケース（koi サービス）
	10	ケース（「鎌倉空力車」サービス）
使用教材		講義内で資料を配布する
評価方法		期末レポート、成果発表、討議への参加状況、出席状況、授業態度
備考		

科目名	観光 5.0 演習Ⅰ
区分	要素技術

開講期		Ⅲ期
時間数		１５時間（９０分×１０コマ）
授業概要		前学期に引き続き、ケーススタディーを行う。その後、沖縄県の島嶼生に注目した観光活性化アプリ開発に関する PBL に取り組む。これにより、要素技術の活用方法の理解が深まり、Society5.0 時代に適合できる観光人材を目指す。
関連科目・履修条件等		「観光 5.0Ⅰ」「観光 5.0Ⅱ」を履修していること。
授業形態		グループワーク、講師主導型 PBL
授業計画	1	ケース（「鎌倉空力車」サービス）
	2	ケース（宮島エリアにおけるストレスフリー観光）
	3	ケース（宮島エリアにおけるストレスフリー観光）
	4	ケース（スマート@ツーリズムシティ）
	5	ケース（スマート@ツーリズムシティ）
	6	課題説明・島嶼地域の課題調査
	7	課題調査の検討、及び発表
	8	観光活性化アプリの概要
	9	基礎技術１
	10	基礎技術２
使用教材		講義内で資料を配布する
評価方法		PBL 自己評価シート、成果発表、討議への参加状況、出席状況、授業態度
備考		

科目名	観光 5.0 演習Ⅱ
区分	要素技術

開講期		Ⅳ期
時間数		１５時間（９０分×１０コマ）
授業概要		前学期に引き続き、沖縄県の島嶼生に注目した観光活性化アプリ開発に関する PBL に取り組む。これにより、要素技術の活用方法の理解が深まり、Society5.0 時代に適合できる観光人材を目指す。
関連科目・履修条件等		「観光 5.0Ⅰ」「観光 5.0Ⅱ」「観光 5.0 演習Ⅰ」を履修していること。
授業形態		講師主導型 PBL
授業計画	1	開発アプリの機能１
	2	開発アプリの機能２
	3	アプリ開発環境
	4	開発作業(１)
	5	開発作業(２)
	6	開発作業(３)
	7	開発作業(４)
	8	開発作業(５)
	9	検証
	10	成果発表
使用教材		講義内で資料を配布する
評価方法		PBL 自己評価シート、成果発表、討議への参加状況、出席状況、授業態度
備考		

5.1.2.　観光マネジメン

科目名	観光マネジメントⅠ

区分		マネジメント
開講期		Ⅰ期
時間数		１５時間（９０分×１０コマ）
授業概要		戦略思考能力、論理的思考能力、問題解決能力等、個々が持つ思考能力をヒューマンスキルとして捉え、その重要性を認識し、主に演習を通じてスキルの練成をはかる。
関連科目・履修条件等		なし
授業形態		講義、ワーク
授業計画	1	MECE
	2	ロジックツリー
	3	KPI（Key Performance Indicator）
	4	PDCA
	5	P/L
	6	PPM（Product Portfolio Management）
	7	SWOT
	8	損益分岐点
	9	5F 分析
	10	親和図法
使用教材		講義内で資料を配布する
評価方法		期末レポート、出席状況、授業態度
備考		

科目名	観光マネジメントⅡ
区分	マネジメント

開講期		Ⅱ期
時間数		１５時間（９０分×１０コマ）
授業概要		マネジメントに関わる経営環境、企業戦略、マーケティング、財務・会計などについて学習する。特にターゲット設定と価値創造については、ケーススタディとして行う。
関連科目・履修条件等		「観光マネジメントⅠ」を履修していること。
授業形態		講義、ケーススタディ（ワーク）
授業計画	1	経営環境
	2	企業戦略
	3	マーケティング
	4	財務・会計
	5	
	6	バランスドスコアカード
	7	ターゲット設定
	8	
	9	価値創造
	10	
使用教材		講義内で資料を配布する
評価方法		期末レポート、出席状況、授業態度
備考		

科目名	観光マネジメント演習Ⅰ
区分	マネジメントサイクル

開講期		Ⅲ期
時間数		１５時間（９０分×１０コマ）
授業概要		これまでの学習内容を基に、リゾートウエディング事業新規立ち上げに関する事業計画書 PBL に取り込む。これにより、事業計画立案のプロセスの理解、事業計画立案に関するコンピテンシー（情報分析力、企画提案力、交渉調整力、チーム活動）の獲得・向上を目指す。
関連科目・履修条件等		「観光マネジメントⅠ」「観光マネジメントⅡ」を履修していること。
授業形態		講師主導型 PBL
授業計画	1	PBL の理解と進め方解説
	2	基本構想（事業コンセプト）ビジョンの設定
	3	環境分析　-外部環境、内部環境
	4	SWOT 分析、ポジショニングマップ
	5	目標、コンセプトドメイン
	6	売上・利益計画
	7	人員計画、マーケティング費用計画
	8	損益分岐点分析、損益計算書・キャッシュフロー計算書
	9	アクションプラン
	10	成果発表
使用教材		講義内で資料を配布する
評価方法		PBL 自己評価シート、成果発表、討議への参加状況、出席状況、授業態度
備考		実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光マネジメント演習Ⅱ
区分	マネジメントサイクル

開講期		Ⅳ期
時間数		１５時間（９０分×１０コマ）
授業概要		これまでの学習内容を基に、新規施設設立に関する事業計画書 PBL に取り組む。これにより、事業計画立案のプロセスの理解、事業計画立案に関するコンピテンシー（情報分析力／企画提案力／交渉調整力／チーム活動）の獲得・向上を目指す。
関連科目・履修条件等		「観光マネジメントⅠ」「観光マネジメントⅡ」を履修していること。
授業形態		学習者主導型 PBL
授業計画	1	学習者主導型 PBL の進め方、題材テーマ提示
	2	事業計画立案　－　SWOT 分析
	3	事業計画立案　-　ポジショニングマップ
	4	事業計画立案　－　ビジネスモデルキャンバス
	5	クラウドファンディング企画立案
	6	
	7	事業計画書　－　実施主体、事業概要、事業内容、事業環境、事業戦略、事業化計画、税務計画、事業課題
	8	
	9	
	10	成果発表
使用教材		講義内で資料を配布する
評価方法		PBL 自己評価シート、成果発表、討議への参加状況、出席状況、授業態度
備考		実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

5.1.3.　観光イノベーション

科目名	観光イノベーションⅠ

区分		イノベーション
開講期		Ⅰ期
時間数		１５時間（９０分×１０コマ）
授業概要		新しいサービスの創出に必要となるファシリテーション、異文化理解、ネットワークスキルを中心に学習する。
関連科目・ 履修条件等		なし
授業形態		講義
授業計画	1	ダイバーシティ
	2	LGBT
	3	異文化理解
	4	クレーム対応
	5	チームビルディング
	6	アサーティブコミュニケーション
	7	コーチングとカウンセリング
	8	イノベーション人材
	9	ファシリテーション
	10	プレゼンテーション
使用教材		講義内で資料を配布する
評価方法		期末レポート、出席状況、授業態度
備考		

科目名	観光イノベーションⅡ
区分	イノベーション

開講期		Ⅱ期
時間数		１５時間（９０分×１０コマ）
授業概要		２コマで１テーマとして、異文化理解を深めて価値を高め、価値を創出できる人材を目指す。
関連科目・履修条件等		「観光イノベーションⅠ」を履修していること。
授業形態		ケーススタディ（グループワーク）
授業計画	1	国際交渉
	2	
	3	捕鯨問題
	4	
	5	韓国支社長
	6	
	7	海外旅行
	8	
	9	メディア
	10	
使用教材		講義内で資料を配布する
評価方法		期末レポート、出席状況、授業態度、ワーク参加態度
備考		

科目名	観光イノベーション演習Ⅰ
区分	演習

開講期		Ⅲ期
時間数		１５時間（９０分×１０コマ）
授業概要		観光マネジメントのPBLとは違い､テーマ毎に設問が異なり、これまでの学習内容を考慮したうえで取り組んでほしい。これにより、新しい価値創造できるスキルが身につく。
関連科目・履修条件等		「観光イノベーションⅠ」｢観光イノベーションⅡ」を履修している。
授業形態		PBL
授業計画	1	PBL の理解と進め方解説
	2	図表読取・理解
	3	ビジネスモデル（１）
	4	ビジネスモデル（２）
	5	ビジネスモデルキャンパス（１）
	6	ビジネスモデルキャンパス（２）
	7	ビジネスモデルキャンパス（３）
	8	マネタイズ
	9	プレゼンテーション（１）
	10	プレゼンテーション（２）
使用教材		講義内で資料を配布する
評価方法		PBL 自己評価シート、プレゼンテーション発表、討議への参加状況、出席状況、授業態度
備考		実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光イノベーション演習Ⅱ
区分	演習Ⅱ
開講期	Ⅳ期

時間数		１５時間（９０分×１０コマ）
授業概要		これまでの学習内容を基に、ブランディングに取り組む。ブランディングのプロセスの理解、ブランディングに関するコンピテンシー（情報分析力／企画提案力／交渉調整力／チーム活動）の獲得・向上を目指す。
関連科目・履修条件等		「観光イノベーションⅠ」「観光イノベーションⅡ」を履修したもの。
授業形態		PBL
授業計画	1	PBL の理解と進め方解説
	2	課題文１　一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー
	3	課題文２　一般社団法人下呂温泉観光協会
	4	課題文３　信州未来づくりカンパニー
	5	組織づくり、ベクトル合わせ
	6	地域の現状分析
	7	ブランド・アイデンティティの構築・共有
	8	ブランド戦略の実行
	9	ブランドの評価・モニタリング
	10	成果発表
使用教材		講義内で資料を配布する
評価方法		PBL 自己評価シート、成果発表、討議への参加状況、出席状況、授業態度
備考		実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

5.2.　コマシラバス

5.2.1. 観光 5.0

科目名	AI
回	1 回
時間	90 分
授業概要	AI の歴史を学び、ドのように発展してきたのか、また今後ドのように進化していくのかを学ぶ
授業形態	講義
授業計画	・第 1 次人工知能ブーム（ 1950 年代後半～1960 年代） コンピュータが発明され、推論や探索が可能となった事が契機となっている点に注目。 冷戦下の軍事開発競争という時代背景。 チェス解析も重要な要素。 パーセプトロン、ファジー集合、の概念もこの時代。 ・第 2 次人工知能ブーム（ 1980 年代～） 知識工学の誕生により、エキスパートシステム、データマイニング、遺伝的アルゴリズムが誕生した。 ・第 3 次工知能ブーム（ 2000 年代から現在も続いている） ビッグデータの活用で、人工知能自身が知識を獲得する機械学習が実用化される。 ディープラーニングの幕開け。 Google が開発した囲碁ソフト「AlphaGo」がプロ棋士に勝利。
使用教材	講義様教材（PPT）
備考	

科目名	AI（ニューラルネットワーク）
回	1 回

時間	90 分
授業概要	AI の代表的な学習モデルであるニューラルネットについて、直感的 ・概念的に解説する。ディープ・ラーニングを理解するためにも必要な概念である。
授業形態	講義
授業計画	・ニューラルネットワークの概要 ・ニューラルネットワークとは ・ニューラルネットワークの学習 ・ニューラルネットワークとパーセプトロン ・ニューラルネットワークの仕組み ・ニューロンの仕組み ・ニューラルネットワークの仕組み ・ニューラルネットワークの学習
使用教材	講義様教材（PPT）
備考	

科目名	AI（ディープ・ラーニング）
回	1 回

時間	90 分
授業概要	近年 AI が再び脚光を浴びるきっかけとなったディープ・ラーイングについて、概念的な解説を行う。
授業形態	講義
授業計画	・ディープ・ラーニングの概要 ディープ・ラーニングとは ディープ・ラーニングのイメージ 機械学習の手法 ・ディープ・ラーニングの仕組み 教師あり学習 教師なし学習 強化学習 強化学習のモデル ディープ・ラーニングの課題 畳み込みニューラルネットワーク 畳み込みニューラルネットワークの考え方 再帰型ニューラルネットワーク
使用教材	講義様教材（PPT）
備考	

科目名	ビッグデータ
回	1 回

時間	90 分
授業概要	ビッグデータとはなにか、以前とは何が違うのかを解説し、分析について説明する。また、ビッグデータの動向につて事例を交えて説明する。
授業形態	講義
授業計画	・ビッグデータの概要 ビッグデータの定義 ・ビッグデータの分析 分析目的の重要性 「相関関係」と「因果関係」 従来のデータ分析における「相関関係」 ビッグデータのデータ分析における「相関関係」 ・ビッグデータの動向 ビッグデータの活用例 ビッグデータのセキュリティ ビッグデータと個人情報 不十分な匿名化 ビッグデータ活用時の個人情報保護
使用教材	講義様教材（PPT）
備考	

科目名	クラウド
回	1 回

時間	90 分
授業概要	クラウドの概念を説明し、代表的なサービスを解説する。 また、その技術的な仕組みについて概説する。
授業形態	講義
授業計画	・クラウドの種類 クラウドサービスとは 代表的なクラウドサービス SaaS PaaS IaaS DaaS ・クラウドの仕組み 概要 仮想化とは サーバ仮想化 ストレージ仮想化 ディスクトップ仮想化 ドライブ仮想化
使用教材	講義様教材（PPT）
備考	

科目名	データベース
回	1 回

時間	90 分
授業概要	データベースの概要を解説し、Society5.0 時代のデータベースについて説明する。また、活用事例についても解説し、データベースの選定についても触れる。
授業形態	講義
授業計画	・データベースの概要 データベースの仕組み データベースシステムとは データベースモデル SQL とは ・IoT 時代のデータベース 新しいデータベースモデル 分散ファイルシステム／分散データベース NoSQL とは NoSQL のデータモデル NoSQL のアーキテクチャ ・IoT で活用されるデータベース クラウド上のデータベース リレーショナルデータベース型 NoSQL 型 データウェアハウス型 インメモリ型 ・データベースの選定 ハイブリッド構成の活用 ユーザー事例の参照とプロトタイピング
使用教材	講義様教材（PPT）
備考	

科目名	データ分析
回	1 回

時間	90 分
授業概要	ビッグデータの分析とは何かを解説する。ビッグデータの分析手法の中でも主流な手法についていピックアップし説明する。
授業形態	講義
授業計画	・ビッグデータの分析 大量のデータから有益な情報を探し出す データマイニング 機械学習 統計分析 ・ビッグデータ分析手法 バスケット分析 ABC 分析 クラスタ分析 線形回帰分析 ・ビッグデータ分析手法 主成分分析 決定木分析 独立性の検定 軽量時系列分析
使用教材	講義様教材（PPT）
備考	

科目名	暗号技術・認証技術
回	1 回

時間	90 分
授業概要	暗号の概念を説明し、鍵、デジタル署名、プロトコル、認証について概説する。また暗号の技術動向についても解説する。
授業形態	講義
授業計画	・暗号 暗号とは 暗号の流れ（暗号と復号） ・共通鍵と公開鍵 共通鍵 公開鍵 ・デジタル署名 デジタル署名とは デジタル署名の流れ ・セキュリティプロトコル セキュリティプロトコルとは ・認証 認証とは パスワード認証 IC チップ認証 生体認証 ・技術動向 LSI の指紋「固有 ID」 SIM を活用した IoT セキュリティ スマートフォンで指静脈認証
使用教材	講義様教材（PPT）
備考	

科目名	ロボット
回	1 回

時間	90 分
授業概要	ロボットの先進事例について、産業用とサービスにそれぞれ分けて解説する。
授業形態	講義
授業計画	・産業用ロボット 次世代人型ロボット NEXTAGE ３次元プラズマロボット コンベア式食器洗浄機用アームロボット ・サービスロボット PEPPER 生活支援ロボット HSR Kibiro 人型ロボット NAO HOSPI 人型ロボットのための制御ソフトウェア V-Sido Patin
使用教材	講義様教材（PPT）
備考	

科目名	セキュリティー
回	1 回

時間	90 分
授業概要	Society5.0 においていかにセキュリティーが重要であるか解説し、脆弱性や攻撃手法、対策手法について説明する。
授業形態	講義
授業計画	・Society5.0 におけるセキュリティの重要性 IoT のセキュリティ 市場調査で見えた課題 IoT のセキュリティリスクポイント セキュリティの分類 セキュリティの要件 ・IoT の脆弱性 IoT に対する攻撃 ・サイバー攻撃の手法 ネットワークスキャン パスワードクラック バッファオーバーフロー マルウェア DoS ・セキュリティ対策手法 セキュリティ対策 パスワード認証 生体認証 暗号化 デジタル署名 セキュリティプロトコル セキュリティ設計
使用教材	講義様教材（PPT）
備考	

科目名	近距離通信
回	1 回

時間	90 分
授業概要	スマートウォッチ、スマートフォン、ウェアラブルデバイスなド、近年急速に普及している近距離無線通信について、その種類と性能について解説する。
授業形態	講義
授業計画	・Wi-Fi 一番普及している無線通信であり、基本的概念として重要である。 概念を理解するには、第 1 世代から学ぶ必要があるが、若干煩雑になりがちなので話し方に工夫が必要。 ・Bluetooth スマートフォン、PC 周りの通信でもっとも普及した規格。 しかし、現在は、次の BLE が主流になっている。 規格の仕組みの理解に必要。 ・BLE ・ZigBee 地域（日本、アメリカ、欧州なド）で使用周波数に違いがあり、製品が使えない可能性がある。
使用教材	講義様教材（PPT）
備考	

科目名	モバイル通信
回	1 回

時間	90 分
授業概要	スマートウォッチ、スマートフォン、ウェアラブルデバイスなド、近年急速に普及している近距離無線通信について、その種類と性能について解説する。
授業形態	講義
授業計画	・3G（３rd Generation） ２G までは割愛する。煩雑になるのを防ぐため。以下に続く世代の理解のために説明が必要。 ・LTE（Long Term Evolution） ３G と４G とのギャップが大きすぎた結果、各キャリア毎に呼称がバラバラでわかりづらいので説明に注意が必要。 ・4G（4rd Generation） LTE からの流れで定義が複雑になってる。 ・5G（5th Generation） 実用的な普及はまだ目処が立ってないが、技術的な課題はクリアーしつつある。フルスペックのミリ波帯の基地局整備が課題。
使用教材	講義様教材（PPT）
備考	

科目名	LPWA
回	１回

時間	90 分
授業概要	Society5.0、IoT 時代に新しくネットワーク網に加わった規格であり、その特徴を解説し、膨大なセンサーネットワークからクラウドへ情報収集が可能となる事を説明する。
授業形態	講義
授業計画	・LPWA の概要・特徴 LPWA は、Low Power Wide Aria の略であり、低電力で広範囲をカバーする規格である。これまでの通信規格では扱えなかった領域をカバーする事を理解させる。 ・Society5.0 への活用 通信距離が km オーダーで、沢山の端末と通信が可能なため、これまで不可能だったサービスの可能性が広がる。
使用教材	講義様教材（PPT）
備考	

科目名	センサー
回	1 回

時間	90 分
授業概要	Society5.0 の時代において、自動運転技術を含めた様々なサービスの実現には、センサー技術の役割が非常に大きいという認識を理解してもらい、活用事例と活用ポイントについて学習する。
授業形態	講義
授業計画	・センサーを活用した事例 スマートフォン、タブレット ロボット 家電製品 自動車 農業 その他 沢山のセンサーが活用さえている事実を認識させること ・センサー活用のポイント 目的や条件に合ったセンサーを選ぶ センサーの性能指標 精度の高い測定値を得るよう工夫する キャリブレーション なせ、そのセンサーじゃないとダメなのか、考えさせる
使用教材	講義様教材（PPT）
備考	

科目名	Society5.0 とは
回	1 回

時間	90 分
授業概要	Society5.0 の時代において、自動運転技術を含めた様々なサービスの実現には、センサー技術の役割が非常に大きいという認識を理解してもらい、活用事例と活用ポイントについて学習する。
授業形態	講義
授業計画	・Society5.0 とは Society5.0 とは Soceity5.0 で実現する社会 サイバー空間とフィジカル空間の高度な融合 経済発展と社会的課題の解決を両立する「society5.0」へ 経済発展と社会的課題の解決の両立 Society5.0 までの発達経緯 今までのセンシングシステムと Society5.0 の違い 人間の生活空間丸ごとシステム化しつつある様子を実感させること これまでの集大成的な位置付け ・各国の動向 ドイツ　Industry4.0、Industry4.0 Siemens スペイン　バルセロナ市 各国の事例を通して世界的な動きである事を理解させること
使用教材	講義様教材（PPT）
備考	

科目名	ケーススタディー（ハイアットリージェンシー東京）
回	1

時間	90 分
授業概要	大手有名ホテルの新たな取り組みを通して、メリット・デメリットを個人で考え、グループで議論する事で理解を深める。
授業形態	グループワーク
授業計画	・講義内容の説明（20 分） 全体の流れの説明、チーム編成。可能なら受講生の特性を考慮する ・個人ワーク（20 分） ついていけてない受講生のフォロー。助言を行う。 グループワーク（50 分） 積極的な発言を促す。グループ毎にファシリテータが決まる様に誘導する。役割分担を意識させる。
使用教材	ケーススタディー教材（PPT）
備考	

科目名	ケーススタディー（ハイアットリージェンシー東京）
回	1

時間	90 分
授業概要	大手有名ホテルの新たな取り組みを通して、メリット・デメリットを個人で考え、グループで議論する事で理解を深める。
授業形態	グループワーク
授業計画	・グループ発表（40 分） 代表して発表するのか、分担しては発表するのかを決めさせる。 わかりやすい発表資料になっているか。 要点がまとまっているか。 ・解答例・解説（30 分） 解答例の理由やポイントをわかりやすく説明する。 まとめ（20 分） 今回のグループワークで何を学んだか、新しい気づきを意識させること。
使用教材	ケーススタディー教材（PPT）
備考	

科目名	ケーススタディー（Koi サービス）
回	1

時間	90 分
授業概要	Koi（Kyoto omotenashi for Inbound）の概要を理解し、本サービスが活用してるビーコンというサービスについて学習し、活用方法を考える。
授業形態	グループワーク
授業計画	・講義内容の説明（20 分） 全体の流れの説明、チーム編成。可能なら受講生の特性を考慮する ・個人ワーク（20 分） ついていけてない受講生のフォロー。助言を行う。 グループワーク（50 分） 積極的な発言を促す。グループ毎にファシリテータが決まる様に誘導する。役割分担を意識させる。
使用教材	ケーススタディー教材（PPT）
備考	

科目名	ケーススタディー（Koi サービス）
回	1

時間	90 分
授業概要	Koi（Kyoto omotenashi for Inbound）の概要を理解し、本サービスが活用しているビーコンというサービスについて学習し、活用方法を考える。
授業形態	グループワーク
授業計画	・グループ発表（40 分） 代表して発表するのか、分担しては発表するのかを決めさせる。 わかりやすい発表資料になっているか。 要点がまとまっているか。 ・解答例・解説（30 分） 解答例の理由やポイントをわかりやすく説明する。 まとめ（20 分） 今回のグループワークで何を学んだか、新しい気づきを意識させること。
使用教材	ケーススタディー教材（PPT）
備考	

科目名	ケース（「鎌倉空力車」サービス）
回	1

時間	90 分
授業概要	ドローンと VR ゴーグルに、観光地の地元のガイド案内を結びつつけた新しいサービスについて学び、可能性について議論する。
授業形態	グループワーク
授業計画	・講義内容の説明（20 分） 全体の流れの説明、チーム編成。可能なら受講生の特性を考慮する ・個人ワーク（20 分） ついていけてない受講生のフォロー。助言を行う。 グループワーク（50 分） 積極的な発言を促す。グループ毎にファシリテータが決まる様に誘導する。役割分担を意識させる。
使用教材	ケーススタディー教材（PPT）
備考	

科目名	ケース（「鎌倉空力車」サービス）
回	1

時間	90 分
授業概要	ドローンと VR ゴーグルに、観光地の地元のガイド案内を結びつつけた新しいサービスについて学び、可能性について議論する。
授業形態	グループワーク
授業計画	・グループ発表（40 分） 代表して発表するのか、分担しては発表するのかを決めさせる。 わかりやすい発表資料になっているか。 要点がまとまっているか。 ・解答例・解説（30 分） 解答例の理由やポイントをわかりやすく説明する。 まとめ（20 分） 今回のグループワークで何を学んだか、新しい気づきを意識させること。
使用教材	ケーススタディー教材（PPT）
備考	

科目名	ケース（宮島エリアにおけるストレスフリー観光）
回	1

時間	90 分
授業概要	世界遺産である嚴島神社を擁する宮島と宮島口の観光課題を AI/IoT 技術を活用して解決をめざします取組みを解説し、本サービスを実現するためにはドの様な技術が必要か検討する。
授業形態	グループワーク
授業計画	・講義内容の説明（20 分） 全体の流れの説明、チーム編成。可能なら受講生の特性を考慮する ・個人ワーク（20 分） ついていけてない受講生のフォロー。助言を行う。 グループワーク（50 分） 積極的な発言を促す。グループ毎にファシリテータが決まる様に誘導する。役割分担を意識させる。
使用教材	ケーススタディー教材（PPT）
備考	

科目名	ケース（宮島エリアにおけるストレスフリー観光）
回	1

時間	90 分
授業概要	世界遺産である嚴島神社を擁する宮島と宮島口の観光課題を AI/IoT 技術を活用して解決をめざします取組みを解説し、本サービスを実現するためにはドの様な技術が必要か検討する。
授業形態	グループワーク
授業計画	・グループ発表（40 分） 代表して発表するのか、分担しては発表するのかを決めさせる。 わかりやすい発表資料になっているか。 要点がまとまっているか。 ・解答例・解説（30 分） 解答例の理由やポイントをわかりやすく説明する。 まとめ（20 分） 今回のグループワークで何を学んだか、新しい気づきを意識させること。
使用教材	ケーススタディー教材（PPT）
備考	

科目名	ケース（スマート@ツーリズムシティ）
回	1

時間	90 分
授業概要	「スマート@ツーリズムシティ」とは、IoT の活用により、観光ビジネスを核に地域の魅力を発信し、地域活性化を図るシステムであり、本システムを実現するにはドの様な仕組みを構築しなければならないか検討する。
授業形態	グループワーク
授業計画	・グループ発表（40 分） 代表して発表するのか、分担しては発表するのかを決めさせる。 わかりやすい発表資料になっているか。 要点がまとまっているか。 ・解答例・解説（30 分） 解答例の理由やポイントをわかりやすく説明する。 まとめ（20 分） 今回のグループワークで何を学んだか、新しい気づきを意識させること。
使用教材	ケーススタディー教材（PPT）
備考	

科目名	ケース（スマート@ツーリズムシティ）
回	1

時間	90 分
授業概要	「スマート@ツーリズムシティ」とは、IoT の活用により、観光ビジネスを核に地域の魅力を発信し、地域活性化を図るシステムであり、本システムを実現するにはドの様な仕組みを構築しなければならないか検討する。
授業形態	グループワーク
授業計画	・講義内容の説明（20 分） 全体の流れの説明、チーム編成。可能なら受講生の特性を考慮する ・個人ワーク（20 分） ついていけてない受講生のフォロー。助言を行う。 グループワーク（50 分） 積極的な発言を促す。グループ毎にファシリテータが決まる様に誘導する。役割分担を意識させる。
使用教材	ケーススタディー教材（PPT）
備考	

科目名	観光 5.0PBL（課題説明・島嶼地域の課題調査）
回	1

時間	90 分
授業概要	PBL 全体の概要を説明し、島嶼地域の課題について調査しまとめる。
授業形態	講師指導型 PBL
授業計画	本 PBL は文書作成等のコミュニケーション能力、学習能力、ファシリテーションやマネジメント等のチーム活動能力を向上させることで沖縄型 Society5.0 観光人材に必要な資質を高めることを狙う。 沖縄型 Society5.0 観光人材育成カリキュラムでは実際のプロジェクト案件もしくはそれを素材とした案件を教材化し、アプリ開発の手順を体験することで、個々の課題を発見し期間内にそれを解決していく形態をとる。 沖縄県は島嶼地域であり、約 45 の有人島を有しており、沖縄本島、久米島、宮古島、石垣島を除くと、リソース不足や交通手段の問題もあり、観光産業の活性化には大きな課題がある。 そこで、沖縄県内のある離島をモデルケースに取り上げ、実際に観光活性化を目的としたアプリ開発を通して、文書作成等のコミュニケーション能力、学習能力、ファシリテーションやマネジメント等のチーム活動能力の向上を目指す。
使用教材	PBL 教材（PPT）
備考	

科目名	観光 5.0PBL（課題調査の検討、及び発表）

回	1
時間	90 分
授業概要	グループ毎に、個人調査の内容を検討し、グループとしての結果をまとめて発表を行う。
授業形態	講師指導型 PBL
授業計画	・グループワーク（50 分） 積極的な発言を促す。グループ毎にファシリテータが決まる様に誘導する。役割分担を意識させる。 ・グループ発表（30 分） 他のグループの発表に対して質問事項を考える様に促す。 まとめ（10 分） 全体の総括を行う。
使用教材	PBL 教材（PPT）
備考	

科目名	観光 5.0PBL（観光活性化アプリの概要）

回	1
時間	90 分
授業概要	観光促進を目的に写真や動画、時系列及ビ位置情報の時空間情報を用いて観光の手助けとなる Web アプリケーションについて概説する。
授業形態	講師指導型 PBL
授業計画	観光促進を目的に写真や動画、時系列及ビ位置情報の時空間情報を用いて観光の手助けとなる Web アプリケーションの開発工程を PBL 教材を通して学習する。 ユーザ同士投稿した画像やコメント、時空間情報の共有により、一つの Web アプリ新しい観光地の発見や、ユーザによるコメント、写真なドを参考に観光のより良い選択を可能とする。 ユーザ参加型の観光がイドアプリケーションであり、各機能毎に解説し理解させる必要がある。
使用教材	PBL 教材（PPT）
備考	

科目名	観光 5.0PBL（基礎技術１）

回	1
時間	90 分
授業概要	Web ブラウザ上地図を表示するためのオープンソースの JavaScript ライブラリ「leaflet」について学習する。 「XML(ExtensibleMarkupLanguage)」について学習する。
授業形態	講師指導型 PBL
授業計画	・leaflet の説明（45 分） leaflet は地理座標に紐づけられたタイル状の地図画像をユーザの操作に応じて連続的に読み込むことインタラクティブな地図表示を実現する。 インターネットの地理情報の活用は Google Maps が広く活用されているが、leaflet は web ブラウザ上の地図の表示に必要な要素を一つの web サーバ完結させることがきるため、 運営者の独自性の高いサービスを提供することがきる。 GoogleMap API は、マップのロードが 24 時間あたり 25000 ロード以上は課金となるが、Leaflet にはそのような制限がなくアプリ開発に適している。 ・XML の説明（45 分） W3C(World Wide Web Consortium) によるオープンな規格ある。XML の特徴としては拡張性、汎用性が高く、要素名などのータ構造を自由に定義でき、データの管理に向いている。
使用教材	PBL 教材（PPT）
備考	

科目名	観光 5.0PBL（基礎技術２）

回	1
時間	90 分
授業概要	XML 型データベースの代表的なものの一つある BaseX について学習する。 HTML5 の API の一つあり、ユーザの位置情報を取得するために使用される Geolocation API について学習する。
授業形態	講師指導型 PBL
授業計画	・BaseX（45 分） データ構造の記述に XML を使用したドキュメント指向データベースで Java で動作している。 XML 文書でデータ構造が記述されているため、関係データベースに比べてテデータ構造の変更が容易である。 ・Geolocation API（45 分） Firefox・Google Chrome・Safari なドの一般的なブラウザサポートされている。Geolocation API は、JavaScript を用いて GPS 、無線 LAN、携帯電話基地局、IP アドレスなドから位置情報を取得する。
使用教材	PBL 教材（PPT）
備考	

科目名	観光 5.0PBL（開発アプリの機能１）

回	1
時間	90 分
授業概要	ユーザが撮影した写真に時間と位置情報とコメントをあわせて投稿する記事投稿と検索する検索機能を概説する。
授業形態	講師指導型 PBL
授業計画	・記事投稿機能 本機能はユーザが撮影した写真に時間と位置情報とコメントをあわせて投稿する機能である。 時間と位置情報は自動で取得し、投稿する写真やコメントをユーザが入力する。 写真を撮り後で投稿したいユーザに合わせて投稿の一時保存機能も付加する。 ・検索機能 それぞれのユーザが投稿した記事を時間、コメント、ユーザ名、位置情報で複数検索ができ、その結果をマップもしくはリストで表示する。
使用教材	PBL 教材（PPT）
備考	

科目名	観光 5.0PBL（開発アプリの機能２）

回	1
時間	90 分
授業概要	観光客が他のユーザにより投稿された写真などを閲覧することで場所、時間、コメントなどの観光に必要な情報を瞬時に取得することができる閲覧機能について概説する。
授業形態	講師指導型 PBL
授業計画	・記事閲覧機能 他のユーザにより投稿された写真などを閲覧することで場所、時間、コメントなどの観光に必要な情報を瞬時に取得することができる機能である。 leaflet を用いて国土地理院の提供するマップ上に、ユーザが投稿した画像をアイコンとして表示する。 投稿された画像のアイコンをクリックすることでポップアップが表示されその中に時間、複数の画像、コメント、投稿したユーザ名、いいねボタンを入れる。 閲覧して気に入った投稿にはいいねボタンをおし、ウェブ上に保存できる仕組みにする。 いいねされたユーザのモチベーション向上にもつなげる。
使用教材	PBL 教材（PPT）
備考	

科目名	観光 5.0PBL（アプリ開発環境１）

回	1
時間	90 分
授業概要	本 PBL の実施の準備として、Windows 環境に Web サービスを構築する手段のひとつとして、XAMMP を利用した環境構築手順を 簡潔に概説する。
授業形態	講師指導型 PBL
授業計画	・本 PBL の環境構築は Mac や Linux でも可能であるので、それらを利用する場合は別紙の資料を参照すること。 ・XAMMP の公式サイトより最新版のインストーラをダウンロード https://www.apachefriends.org/jp/index.html ・ダウンロードしたファイルを実行し、インストールを行う。 ・ダウンロードしたファイルを実行し、インストールを行う。この時点で Apache と PHP のインストールが完了する。 必要に応じてファイウォールの設定を変更し http の 80 番ポートを使用可能にする。 ・XAMMP のコントロールパネルから Web サーバを起動する。デフォルトの web ページが表示されていることを確認する。 ・教材ファイル一式を web サーバに配置し、ブラウザより hellowjs.html にアクセスして javascript が動作していることを確認する。 ・同様に hellophp.php にアクセスして php が動作していることを確認する。
使用教材	PBL 教材（PPT）
備考	

科目名	観光 5.0PBL（アプリ開発環境２）

回	1
時間	90 分
授業概要	本 PBL の実施の準備として、Windows 環境に Web サービスを構築する手段のひとつとして、XAMMP を利用した環境構築手順を 簡潔に概説する。
授業形態	講師指導型 PBL
授業計画	・Java.com の以下の手順のページに従って java の実行環境(JRE)のダウンロードとインストールを行う。 https://www.java.com/ja/download/help/windows_manual_download.html ・BaseX の公式サイトより BaseX???.exe のダウンロードを行う。 (???はバージョンを示す 3 桁の数字) https://basex.org/download/ ・BaseX のインストーラを実行し、インストール終了後に追加される ・BaseXHttpServer を起動させる。 必要に応じてファイウォールの設定を変更し 1984 番のポートを使用可能にする。 注:BaseX のサーバも http サーバとして機能するが、XAMMP の Web サーバと異なるポートを使用する限り競合することはない。
使用教材	PBL 教材（PPT）
備考	

科目名	観光 5.0PBL（開発作業（1））

回	1
時間	90 分
授業概要	開発アプリの構成要素、雛形アプリにおけるスクリプトの関係を理解し、記事閲覧・投稿のテストを行う。
授業形態	講師指導型 PBL
授業計画	・教材ファイルの search.php にアクセスして記事および地図が表示されていることを確認する。 ・教材ファイルの singleupload.php にアクセスして投稿画面より適当な記事を作成し、投稿のテストを行う。
使用教材	PBL 教材（PPT）
備考	

科目名	観光 5.0PBL（開発作業（2））

回	1
時間	90 分
授業概要	開発アプリの実装作業を手順を追って実施する。
授業形態	講師指導型 PBL
授業計画	・search.php にアクセスし、前の手順で投稿した記事が表示されることを確認する。 ・記事が投稿されていない場合、以下の手段でエラーが発生していないか確認する。 ・投稿直後のブラウザ画面に表示されるエラーメッセージ ・BaseX に由来するエラーも通常はここに表示される ・Web サーバのエラーメッセージ ・XAMMP のエラー出力設定の有無を確認し、ログファイルを確認する。 ・ログファイルの場所は¥xammp¥php¥php.ini なドに記されている。
使用教材	PBL 教材（PPT）
備考	

科目名	観光 5.0PBL（開発作業（3））

回	1
時間	90 分
授業概要	開発アプリの実装作業を手順を追って実施する。 ※課題（1）
授業形態	講師指導型 PBL
授業計画	・検索クエリの作成とテスト 教材ファイルの search.php を参考にして、独自の検索条件の絞り込みを実装する。アプリからの検索実行は以下の行程を経ている。 ユーザの Web ブラウザにて、利用者からの絞り込み内容の入力、web サーバへ送信する。 Web サーバにて、PHP で絞りこみ内容をもとに BaseX に渡す検索クエリを作成、BaseX サーバに送信する。 BaseX にて検索クエリをもとに検索結果の XML データを抽出し Web サーバに送信。 Web サーバにて XML データを整形、HTML としてユーザの Web ブラウザに送信。 検索結果の絞り込みの処理は 1.2 の部分にて実装されており、教材ファイルの search.php に該当する処理の記述が存在する。
使用教材	PBL 教材（PPT）
備考	

科目名	観光 5.0PBL（開発作業（4））

回	1
時間	90 分
授業概要	開発アプリの実装作業を手順を追って実施する。 ※課題（２）
授業形態	講師指導型 PBL
授業計画	・検索結果のデータの表示処理の改変 教材ファイル内の php/javascript 群を参考にして、Web サーバより取得した検索結果を表示するプログラムへ受講者独自の改良を加える。 ・Web サーバから送信された検索結果のデータは serch.php から教材ファイルの cluster/配下に存在する複数の javascript によって処理されている。 ・ブラウザの開発ツールなドを活用して表示処理を追跡し、改良したい部分が記述されている場所を見つけると良い。
使用教材	PBL 教材（PPT）
備考	

科目名	観光 5.0PBL（検証）

回	1
時間	90 分
授業概要	構築したシステムの、単体テストと結合テストを行い動作検証を行う。
授業形態	講師指導型 PBL
授業計画	・課題 1 の改変部分のテストシナリオを作成、単体テストを行い正常な動作ができることを検証、テスト報告書を作成する。 ・単体テストの方法について Web ページからのリクエストについて 改変した Web ページから Web サーバに発信される http post のデータを確認する。各種 Web ブラウザの開発ツールの機能を利用すること。 ・課題 1 について、アプリ開始から改変部分を実行して終了するまでのテストパターンを作成、結合テストを行い正常な動作ができることを検証、テスト報告書を作成する。 ・課題 2 の改変部分のテストシナリオを作成、単体テストを行い正常な動作ができることを検証、テスト報告書を作成する。 ・課題 2 について、アプリ開始から改変部分を実行して終了するまでのテストパターンを作成、結合テストを行い正常な動作ができることを検証、 テスト報告書を作成する。
使用教材	PBL 教材（PPT）
備考	

科目名	観光 5.0PBL（成果発表、講義のまとめ）

回	1
時間	90 分
授業概要	
授業形態	講師指導型 PBL
授業計画	・課題 1,2 での改変部分についてグループごとにプレゼンテーションを行う。プレゼンテーションは発表時間は 10 分、質疑応答 3 分とする。 ・プレゼンテーションでは以下の内容について言及すること。 改変の目的、期待される効果。 改変のために採用した手法。 改変したプログラムのテスト結果と、改変の効果の評価。 グループメンバーの作業分担について。
使用教材	PBL 教材（PPT）
備考	

PBL 授業計画書

A. 授業計画の概要

○学習者への課題

与えられた予備知識（背景等）をもとに、島嶼地域である沖縄県の観光活性化へつながる新しいサービスの提案を行う。

そして、実際に開発された観光活性化アプリの開発工程を体験し、Society5.0 時代における観光のあり方を学ぶ。

○学習者の作業

1. 背景と目的
2. 基礎的な技術の学習
3. 開発アプリの概要
4. 実装
5. 検証
6. プレゼンテーション

○成果物

アーキテクチャ開発資料(ソースコード、ソースコードの解説資料、実行テスト)

○講師の役割

講師

○所要時間

22.5 時間 (90 分 × 15 コマ)

B. 学習目標

本 PBL を通して文書作成等のコミュニケーション能力、学習能力、ファシリテーションやマネジメント等のチーム活動能力を向上させることで沖縄型 Society5.0 観光人材に必要な資質を高めることを目的としている。

C. 進行計画

第１コマ　課題説明・島嶼地域の課題調査
第２コマ　課題調査の検討、及び発表
第３コマ　観光活性化アプリの概要
第４コマ　基礎技術１
第５コマ　基礎技術２
第６コマ　開発アプリの機能１
第７コマ　開発アプリの機能２
第８コマ　アプリ開発環境１
第９コマ　アプリ開発環境２
第１０コマ　開発作業(１)
第１１コマ　開発作業(２)
第１２コマ　開発作業(３)
第１３コマ　開発作業(４)
第１４コマ　検証
第１５コマ　成果発表、講義のまとめ

開発作業合計 22.5 時間

D.使用教材・資料

観光 5.0 アプリ開発特別演習　　講義テキスト

付録 4.　指導要項

PBL の学習項目

1. 背景と目的
2. 基礎的な技術の学習
3. 開発アプリの概要
4. 実装
5. 検証
6. プレゼンテーション

PBL の概要

本 PBL は文書作成等のコミュニケーション能力、学習能力、ファシリテーションやマネジメント等のチーム活動能力を向上させることで沖縄型 Society5.0 観光人材に必要な資質を高めることを目的としている。

PBL とは「Project Based Learning」の略称であり、情報システム開発等のプロジェクトを課題として設定し、学習者を中心に編成されたプロジェクトチームによる主体的な取り組みを促し、課題を解決させていく教育方法である。

沖縄型 Society5.0 観光人材育成カリキュラムでは実際のプロジェクト案件もしくはそれを素材とした案件を教材化し、アプリ開発の手順を体験することで、個々の課題を発見し期間内にそれを解決していく形態をとる。

PBL の学習項目について

1.　背景と目的

沖縄県の平成 27 年 8 月の入域観光客数概況について、平成 26 年同月と比較を行うと 79 万 7500 人に対し平成 27 年度では 92 万 6900 人と 12 万 9400 人もの観光客数の増加が見られ、さらに平成 27 年度時点で観光収入は 6022 億と平成 26 年度と比較し

ても 680 億も増加が見られる．これは、 単月の過去最高を更新し、 初の 90 万人台を突破を記録し 沖縄の観光産業の発展はめざましいものがある。

沖縄県は島嶼地域であり、約 45 の有人島を有しており、沖縄本島、久米島、宮古島、石垣島を除くと、リソース不足や交通手段の問題もあり、観光産業の活性化には大きな課題がある。

そこで、沖縄県内のある離島をモデルケースに取り上げ、実際に観光活性化を目的としたアプリ開発を通して、文書作成等のコミュニケーション能力、学習能力、ファシリテーションやマネジメント等のチーム活動能力を向上させることで沖縄型 Society5.0 観光人材に必要な資質を高めることを目的としている。

2.　基礎的な技術の学習

ここでは、アプリ開発における基礎的技術について、主要かつ必須事項の 4 つについて解説する。

・leaflet

leaflet は Web ブラウザ上で地図を表示するためのオープンソースの JavaScript ライブラリであり、 地理座標に紐づけられたタイル状の地図画像をユーザの操作に応して連続的に読み込むことでインタラクティブな地図表示を実現する．

・XML

XML とは ExtensibleMarkupLanguage の略であり、HTML と同様に SGML から派生してできたマークアップ言語である。W3C(World Wide Web Consortium) によるオープンな規格である。

・BaseX

BaseX は XML 型でータベースの代表的なものの一つである。BaseX を使用する BaseX とはでータ構造の記述に XML を使用したドキュメント指向でータベースで Java で動作している。

・Geolocation API

Geolocation API とは HTML5 の API の一つであり、ユーザの位置情報を取得するために使用される。すでに、FIrefox・Google Chrome・Safari などの一般的なブラウザでサポートされている。

3. 開発アプリの概要

本開発アプリは、観光促進を目的に写真や動画、時系列及び位置情報の時空間情報を用いて観光の手助けとなる Web アプリケーションを開発する。ユーザ同士で投稿した画像やコメント、時空間情報の共有により、一つの Web アプリで新しい観光地の発見や、ユーザによるコメント、写真などを参考に観光のより良い選択を可能とする。ユーザ参加型の観光ガイドアプリケーションであり、各機能毎に解説し理解させる必要がある。

4. 実装

ここでは、上述した開発アプリの実装手法について、各機能毎に穴埋め的なコーディングを実際に行いながら実装する。開発環境は、あらかじめ講師が用意しておく。

5. 検証

ここでは、各機能毎に動作検証を行う。それぞれの機能毎に、良好な結果、あるいは不具合が生じたりしており、各々に対して結果の考察が必要である。

6. プレゼンテーション

今回グループで作成したドキュメントについて説明し、改善策を提案させる。
また、今回の活動を通して観光活性化への気づきを発表させる。

付録 5.　評価用資料　PBL コンピテンシースキルレベルチェックシート

氏名：
所属：

コンピテンシー 大分類	コンピテンシー 小分類	評価基準	評価
コミュニケーション	提案・折衝・説得	5：海外や国内の様々な組織に自らの提案を説明し折衝・説得が出来る。 4：外部組織に対して、自らの提案を説明し折衝・説得ができる 3：同じ組織内の他のチームに対して、自らの提案を説明し・説得ができる 2：所属するチーム内で自分の意見を持ち、他のメンバーとコミュニケーションを図ることができる	5 4.5 4 3.5 3 2.5 2
	文書・文章	5：グローバルレベルの文書を自ら作成できる 4：企業を代表する文章の書き方について部下を指導できる 3：上司（リーダー）の指導を受けずに業務に必要な文章を作成できる 2：上司（リーダー）に指導を受けながら必要な文章をおおむね作成することができる	5 4.5 4 3.5 3 2.5 2
学習・研究能力	革新・発想	5：特許や商標登録できるレベルの革新的なアイデアを継続的に発想できる。 4：企業内で革新的なアイデアや発想ができ、チームメンバーの指導ができる。 3：チーム活動において革新的なアイデア出しや発想ができる。 2：上司（リーダー）やメンバーの指導を受けながら革新的なアイデア出しや発想ができる	5 4.5 4 3.5 3 2.5 2
	ニーズ分析・判断	5：国際的なレベルで、ニーズを分析し物事の判断ができる 4：ニーズの分析についてチームのメンバーを指導することができる 3：自らニーズの分析を行うことができる 2：上司（リーダー）やメンバーの指導を受けながら、ニーズを分析して業務を行える	5 4.5 4 3.5 3 2.5

			2
	問題解決	5：国際的なレベルの問題解決をすることができる 4：プロジェクトチームにおいて大規模なレベルの問題解決を行うことができる。 3：自らチーム内の問題解決が可能なような活動をしている 2：上司（リーダー）やメンバーの支援を受けながらチーム内の問題解決をすることができる	5 4.5 4 3.5 3 2.5 2
チーム活動	リーダーシップ・マネジメント	5：グローバルまたは、100 人以上のステークホルダーが存在するなどの大規模チームでリーダーシップを発揮することができる 4：リーダーシップやマネジメントについて他のメンバーの指導ができる 3：10 名程度以下の小規模チーム活動を牽引するリーダーシップやマネジメント力がある 2：上司（リーダー）やメンバーの支援をうけながらチーム活動に参加できる。	5 4.5 4 3.5 3 2.5 2
	ファシリテーション・調整	5：グローバルまたは、100 人以上のメンバーが存在するなどの大規模チーム活動においてファシリテーション・調整を行う事ができる 4：ある程度の規模の業務でファシリテーションや調整ができ、かつ部下を指導できる。 3：10 名程度以下の小規模のチーム活動ファシリテーションや調整ができる 2：リーダや他のメンバーの支援を受けながらファシリテーションを行う事ができる。	5 4.5 4 3.5 3 2.5 2

付録 6.　評価用資料　PBL 自己チェックシート

PBL 自己チェックシート

氏名：
所属：

1．PBL の討議への参加について、最も当てはまるものを 1 つだけお選びください。
ア　積極的に参加し、非常に良い発言ができた。
イ　積極的に参加し、概ね良い発言ができた。
ウ　発言は少なかった。

2．PBL の成果物の作成について、最も当てはまるものを 1 つだけお選びください。
ア　成果物作成の方針や計画の立案を積極的に行い、成果物を作成した。
イ　チーム内で決まった方針や計画に従い、成果物を作成した。
ウ　成果物への貢献は少なかった。

3．その他、ご感想等ありましたらご記入ください。

付録 7.　PBL チェックシート（講師用）

PBL チェックシート（講師用）

評価者：

評価対象者：

１．PBL の討議への参加について
　ア　積極的に参加し、非常に良い発言ができた。
　イ　積極的に参加し、概ね良い発言ができた。
　ウ　発言は少なかった。

２．PBL の成果物の作成について
　ア　成果物作成の方針や計画の立案を積極的に行い、成果物を作成した。
　イ　チーム内で決まった方針や計画に従い、成果物を作成した。
　ウ　成果物への貢献は少なかった。

３．コミュニケーションについて
①提案・折衝・説得
　ア　所属するチーム内で、自らの提案を説明し・説得ができた
　イ　所属するチーム内で自分の意見を持ち、他のメンバーとコミュニケーションを図ることができた
　ウ　所属するチーム内で、他のメンバーからの質問や提案に答えることは少なかった

②文章・文書
　ア　講師やリーダーの指導を受けずに必要な文章を作成できた
　イ　講師やリーダーの指導を受けながら必要な文章を作成できた
　ウ　必要な文章の作成はできなかった

４．学習能力について

①革新・発想

ア　所属するチーム内で、革新的なアイデア出しや発想ができた

イ　講師やリーダー、他のメンバーの指導を受けながら、革新的なアイデア出しや発想ができた

ウ　アイデア出しや発想は少なかった

②ニーズ分析・判断

ア　自らニーズ分析を行った

イ　講師やリーダー、他のメンバーの指導を受けながら、ニーズ分析を行った

ウ　ニーズ分析への関与は少なかった

③問題解決

ア　自ら、チーム内の問題解決が可能となる活動を行った

イ　講師やリーダー、他のメンバーの支援を受けながら、チーム内の問題解決を行った

ウ　問題解決の活動は少なかった

５．チーム活動について

①リーダーシップ・マネジメント

ア　チーム内でリーダーシップやマネジメント力を発揮した

イ　講師やリーダー、他のメンバーの支援を受けながらチーム活動に参加した

ウ　チーム活動への関与は少なかった

②ファシリテーション・調整

ア　チーム内でファシリテーションや調整を行った

イ　講師やリーダー、他のメンバーの支援を受けながらファシリテーションや調整を行った

ウ　ファシリテーションや調整への関与は少なかった

5.2.2.　観光マネジメント

科目名	観光マネジメントⅠ
回	MECE　　1/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、基本的な考え方である MCEC について学習する。
授業形態	講義、ワーク
授業計画	・練習問題 ・MECE の説明 「モレなくダブリなく」 ・演習問題
使用教材	講義用教材（PPT）、演習問題
備考	

科目名	観光マネジメントⅠ
回	ロジックツリー　　2/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、基本的な考え方であるロジックツリーについて学習する。
授業形態	講義、ワーク
授業計画	・練習問題 ・ロジックツリーの説明 　テーマを要素に分解し、それをツリー状に整理する手法 ・演習問題
使用教材	講義用教材（PPT)、演習問題
備考	

科目名	観光マネジメントⅠ
回	KPI（Key Performance Indicator）　　3/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、重要な考え方である KPI（Key Performance Indicator）について学習する。
授業形態	講義、ワーク
授業計画	・練習問題 ・KPI の説明 　業務の達成度などを数値で測定するための指標 　KGI との違い ・演習問題
使用教材	講義用教材（PPT）、演習問題
備考	

科目名	観光マネジメントⅠ
回	PDCA　　4/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、重要な考え方である PDCA について学習する。
授業形態	講義、ワーク
授業計画	・練習問題 ・PDCA の説明 Plan → Do → Check → Action 管理業務 ・演習問題
使用教材	講義用教材（PPT）、演習問題
備考	

科目名	観光マネジメントⅠ
回	損益計算書　　5/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、重要な考え方である損益計算書 P/L について学習する。
授業形態	講義、ワーク
授業計画	・練習問題 ・損益計算書の説明 　会社の利益と損失がわかるため、会社の収益力を見ることがで 　きる。 　原価償却 ・演習問題
使用教材	講義用教材（PPT)、演習問題
備考	

科目名	観光マネジメントⅠ
回	PPM（Product Portfolio Management）　6/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、重要な考え方である PPM（Product Portfolio Management）について学習する。
授業形態	講義、ワーク
授業計画	・練習問題 ・PPM の説明 「問題児」「花形製品」「負け犬」「金のなる木」 経営・管理手法 ・演習問題
使用教材	講義用教材（PPT）、演習問題
備考	

科目名	観光マネジメントⅠ
回	SWOT　　7/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、重要な考え方である SWOT について学習する。
授業形態	講義、ワーク
授業計画	・練習問題 ・SWOT の説明 　外部環境にあるチャンスや脅威を考慮しながら、組織の強みと 　弱みを評価し、取り得る戦略をたてる ・演習問題
使用教材	講義用教材（PPT)、演習問題
備考	

科目名	観光マネジメントⅠ
回	損益分岐点　　8/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、重要な考え方である損益分岐点について学習する。
授業形態	講義、ワーク
授業計画	・練習問題 ・損益分岐点の説明 　モノやサービスの費用と売上を比べて採算ラインを知る ・演習問題
使用教材	講義用教材（PPT）、演習問題
備考	

科目名	観光マネジメントⅠ
回	５F 分析　　9/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、重要な考え方である 5F 分析について学習する。
授業形態	講義、ワーク
授業計画	・練習問題 ・5F 分析の説明 　企業を取り巻く業界構造の把握 ・演習問題
使用教材	講義用教材（PPT）、演習問題
備考	

科目名	観光マネジメントⅠ
回	親和図法　　10/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、基本的な考え方である親和図法について学習する。
授業形態	講義、ワーク
授業計画	・練習問題 ・親和図法の説明 ・演習問題
使用教材	講義用教材（PPT）、演習問題
備考	

科目名	観光マネジメントⅡ
回	経営環境　　1/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、経営環境の基本的な考え方である演繹法と帰納法について学習する。
授業形態	講義
授業計画	・演繹法の説明 ・帰納法の説明 　　中小企業の長所
使用教材	講義用教材（PPT）
備考	

科目名	観光マネジメントⅡ
回	企業戦略　　2/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、企業戦略の基本的な考え方であるポジショニングマップについて学習する。
授業形態	講義
授業計画	・ポジショニングの説明 ・ポジショニングマップの作り方 ・3 つの経営戦略 　ユニクロ 　しまむら
使用教材	講義用教材（PPT）
備考	

科目名	観光マネジメントⅡ
回	マーケティング　　3/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、マーケティングの基本的な考え方について学習する。
授業形態	講義
授業計画	・4P の説明 ・ワントゥワンマーケティングとコミュニティマーケティング ・マスマーケティング ・マーケティング手法の移り変わり
使用教材	講義用教材（PPT）
備考	

科目名	観光マネジメントⅡ
回	財務・会計①　　4/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、財務・会計の基本的な考え方であるクラウドファンディングついて学習する。
授業形態	講義、グループワーク
授業計画	・クラウドファンディングの説明 ・購入型（グループワーク） 　メリット及びクラウドファンディングについて考える（30 分） 　グループ代表による発表と質疑応答（30 分）
使用教材	講義用教材（PPT）
備考	

科目名	観光マネジメントⅡ
回	財務・会計②　　5/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、財務・会計の基本的な考え方であるクラウドファンディングついて学習する。
授業形態	講義、グループワーク
授業計画	・購入型（グループワーク）のまとめ ・費用 ・資金調達の選択肢
使用教材	講義用教材（PPT）
備考	

科目名	観光マネジメントⅡ
回	バランスドスコアカード　　6/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、バランスドスコアカードの基本的な考え方について学習する。
授業形態	講義、グループワーク
授業計画	・バランスドスコアカード ・視点 ・グループデスカッション バランスドスコアカードの 4 つの視点について 30 分　グループワーク 30 分　発表
使用教材	講義用教材（PPT）
備考	

科目名	観光マネジメントⅡ
回	ターゲット設定①　　7/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、マーケティングでの重要なターゲット設定の基本的な考え方について学習する。
授業形態	講義、グループワーク
授業計画	・スターフライヤーの事例研究 　航空業界の規制緩和と新規参入 　設立の経緯 　顧客発想のマーケティング 　ターゲットの設定と事業の基本方針 　市場におけるポジション 　ターゲットとポジショニングに基づいたマーケティング活動 ・グループワーク 　成功した理由？　30 分
使用教材	講義用教材（PPT）
備考	

科目名	観光マネジメントⅡ
回	ターゲット設定②　　8/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、マーケティングでの重要なターゲット設定の基本的な考え方について学習する。
授業形態	講義、グループワーク
授業計画	・グループワーク　（づづき） 成功した理由？　まとめ　30 分 発表　30 分 ・解説 航空業界の知覚マップ
使用教材	講義用教材（PPT）
備考	

科目名	観光マネジメントⅡ
回	価値創造①　　9/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、新サービスの価値創造の基本的な考え方について学習する。
授業形態	講義、グループワーク
授業計画	・サービスによる価値創造 ・ケース 1～6 ・グループワーク 　顧客価値を生み出すメカニズムについて　　45 分
使用教材	講義用教材（PPT）
備考	

科目名	観光マネジメントⅡ
回	価値創造②　　10/10
時間	90 分
授業概要	マネジメントを学習する上で、新サービスの価値創造の基本的な考え方について学習する。
授業形態	講義、グループワーク
授業計画	・グループワーク 　顧客価値を生み出すメカニズムについて　発表 30 分 ・解説 　・サービスマーケティングの体系 　・エクスターナルマーケティング 　・インタラクティブマーケティング 　・インターナルマーケティング
使用教材	講義用教材（PPT）
備考	

科目名	観光マネジメント演習Ⅰ
回	PBL の理解と進め方解説　　1/10
時間	90 分
授業概要	PBL を学習する上で、PBL の理解と進め方の基本的な考え方について学習する。
授業形態	講師主導型 PBL
授業計画	・PBL について基本的な説明 ・講義スケジュールと講義内・外（個人学習）での学習について説明 ・各段階での意義・内容・評価ポイントについて説明 ・チームビルディング
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光マネジメント演習Ⅰ
回	基本構想（事業コンセプト）ビジョンの設定　2/10
時間	90 分
授業概要	新規事業立ち上げに関する事業計画書 PBL を学習する上で、一番重要な基本構想のビジョンの設定について考える。
授業形態	講師主導型 PBL
授業計画	・テーマ文を読み込み ・事業コンセプトのビジョンの設定
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光マネジメント演習Ⅰ
回	環境分析-外部環境、内容環境　　3/10
時間	90 分
授業概要	リゾートウエディング新規事業立ち上げに関する事業計画書 PBL を学習する上で、重要な環境分析について考える。
授業形態	講師主導型 PBL
授業計画	・外部環境について ・政治的環境 ・経済的環境 ・社会的環境 ・技術的環境 ・市場環境 ・顧客環境 ・競合環境 ・内容環境について ・開発力 ・サービス力 ・販売力 ・経営力
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光マネジメント演習Ⅰ
回	SWOT 分析、ポジショニングマップ　　4/10
時間	90 分
授業概要	リゾートウエディング新規事業立ち上げに関する事業計画書 PBL を学習する上で、SWOT 分析やポジショニングマップについて実践に試し学習する。
授業形態	講師主導型 PBL
授業計画	・SWOT 分析について作る 　・強みと弱み 　・機会と脅威 ・SWOT 分析に基づく戦略的発想 ・ポジショニングマップを作る
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光マネジメント演習Ⅰ
回	目標、コンセプトドメイン　　5/10
時間	90 分
授業概要	リゾートウエディング新規事業立ち上げに関する事業計画書 PBL を学習する上で、定性目標と定量目標及びコンセプトドメインについて学習する。
授業形態	講師主導型 PBL
授業計画	・短期目標、中期目標、長期目標の定性目標を定める ・短期目標、中期目標、長期目標の定量目標を定める ・事業を展開する範囲、領域を決める ・顧客ニーズ、ターゲット顧客、独自サービス
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光マネジメント演習Ⅰ
回	売上・利益計画　　6/10
時間	90 分
授業概要	リゾートウエディング新規事業立ち上げに関する事業計画書 PBL を学習する上で、収支計画について学習する。
授業形態	講師主導型 PBL
授業計画	・事業計画と収支計画 ・必要コストの見積 ・収益性の検討 ・お金の流れ ・目標損益計算書を作る ・売上構造を作る ・サービス別売上計画を作る
使用教材	講義用教材（PPT)、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光マネジメント演習Ⅰ
回	人員計画、マーケティング費用計画　　7/10
時間	90 分
授業概要	リゾートウエディング新規事業立ち上げに関する事業計画書 PBL を学習する上で、人員計画とマーケティング費用計画について学習する。
授業形態	講師主導型 PBL
授業計画	・人員計画表を作る ・人件費について ・マーケティング費用計画を作る ・広告宣伝費について ・販売促進費について
使用教材	講義用教材（PPT)、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光マネジメント演習Ⅰ
回	損益分岐点分析、損益計算書・キャッシュフロー計算書 8/10
時間	90 分
授業概要	リゾートウエディング新規事業立ち上げに関する事業計画書 PBL を学習する上で、最も重要な損益分岐点、キャッシュフロー計算書について学習する。
授業形態	講師主導型 PBL
授業計画	・損益シミュレーション ・収支計算 ・資金繰り計画書 ・損益分岐点分析を作成 ・キャッシュフロー計算書を作成 ・損益計算書・キャッシュフロー簡易計算書
使用教材	講義用教材（PPT)、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光マネジメント演習Ⅰ
回	アクションプラン　　9/10
時間	90 分
授業概要	リゾートウエディング新規事業立ち上げに関する事業計画書 PBL を学習する上で、重要なアクションプランについて学習する。
授業形態	講師主導型 PBL
授業計画	・アクションプランの作成方法 ・アクションプランのイメージ ・アクションプラン（ガントチャート）の作成 ・アクションプラン（プロジェクト管理シート）の作成
使用教材	講義用教材（PPT)、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光マネジメント演習Ⅰ
回	成果発表　　10/10
時間	90 分
授業概要	リゾートウエディング新規事業立ち上げに関する事業計画書 PBL を学習する上で、最終的な成果を発表する。
授業形態	講師主導型 PBL
授業計画	・グループでの発表 ・事業計画書及びアクションプランについて ・講評
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光マネジメント演習Ⅱ
回	学習者主導型 PBL の進め方、題材テーマ提示　　1/10
時間	90 分
授業概要	PBL を学習する上で、PBL の理解と進め方の基本的な考え方について学習する。
授業形態	学習者主導型 PBL
授業計画	・PBL について基本的な説明 ・講義スケジュールと講義内・外（個人学習）での学習について説明 ・各段階での意義・内容・評価ポイントについて説明 ・チームビルディング ・題材テーマの検討
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光マネジメント演習Ⅱ
回	事業計画立案　－　SWOT 分析　　2/10
時間	90 分
授業概要	新規事業立ち上げ PBL を学習する上で、SWOT 分析の実践的な考え方について学習する。
授業形態	学習者主導型 PBL
授業計画	・パソコン収納バッグの SWOT 分析を作成し分析する ・強み ・弱み ・機会 ・脅威
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光マネジメント演習Ⅱ
回	事業計画立案　－　ポジショニングマップ　　3/10
時間	90 分
授業概要	新規事業立ち上げ PBL を学習する上で、ポジショニングマップの実践的な考え方について学習する。
授業形態	学習者主導型 PBL
授業計画	・パソコン収納バッグのポジショニングマップを作成し分析する ・競合他社/自社の製品やサービスを列挙する ・軸の要素となる二つの項目を設定する ・マップ作成
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光マネジメント演習Ⅱ
回	事業計画立案　－　ビジネスモデルキャンパス　　4/10
時間	90 分
授業概要	新規事業立ち上げ PBL を学習する上で、ビジネスモデルキャンパスの実践的な考え方について学習する。
授業形態	学習者主導型 PBL
授業計画	・パソコン収納バッグのビジネスモデルキャンパスを作成し分析す る ・顧客、顧客との関係、提供価値、チャンネル、主要な活動、 主要なリソース、パートナー、収入の流れ、コスト構造
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光マネジメント演習Ⅱ
回	クラウドファンディング企画立案①　　5/10
時間	90 分
授業概要	今回の新規事業立ち上げ PBL を学習する上で、クラウドファンディングの企画立案について学習する。
授業形態	学習者主導型 PBL
授業計画	・クラウドファンディング情報拡散 ・クラウドファンディング情報拡散に有用な SNS ・購入型クラウドファンディングの利用のメリット・デメリット ・クラウドファンディングで生じる費用項目
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光マネジメント演習Ⅱ
回	クラウドファンディング企画立案②　　6/10
時間	90 分
授業概要	今回の新規事業立ち上げ PBL を学習する上で、クラウドファンディングの企画立案について学習する。
授業形態	学習者主導型 PBL
授業計画	・クラウドファンディング計画表を作成 ・クラウドファンディングのビジネスモデルキャンパスを作成
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光マネジメント演習Ⅱ
回	事業計画書①　　7/10
時間	90 分
授業概要	今回の新規事業立ち上げ PBL を学習する上で、事業計画書を作成する。
授業形態	学習者主導型 PBL
授業計画	・事業計画書の作成 ・基本計画-実施主体 ・基本計画-事業概要 ・基本計画-事業内容 ・基本計画-事業環境
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光マネジメント演習Ⅱ
回	事業計画書②　　8/10
時間	90 分
授業概要	今回の新規事業立ち上げ PBL を学習する上で、事業計画書を作成する。
授業形態	学習者主導型 PBL
授業計画	・事業計画書の作成 ・事業評価-事業戦略 ・事業評価-事業化計画
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光マネジメント演習Ⅱ
回	事業計画書③　　9/10
時間	90 分
授業概要	今回の新規事業立ち上げ PBL を学習する上で、事業計画書を作成する。
授業形態	学習者主導型 PBL
授業計画	・事業計画書の作成 ・財務計画-通常資金 ・財務計画-クラウドファンディング ・事業課題
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光マネジメント演習Ⅱ
回	成果発表　　10/10
時間	90 分
授業概要	今回の新規事業立ち上げ PBL を学習する上で、最終の成果を発表する。
授業形態	学習者主導型 PBL
授業計画	・グループ毎に成果発表 　事業計画書の発表 ・講評
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

5.2.3.　観光イノベーション

科目名	観光イノベーションⅠ
回	ダイバーシティ　　1/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、ダイバーシティの基本的な考え方を学習する。
授業形態	講義
授業計画	・ダイバーシティマネジメント ・ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン ・事例研究　車椅子 ・グループワーク　社会で活躍する障がい者 30 分
使用教材	講義用教材（PPT）、プリント
備考	

科目名	観光イノベーションⅠ
回	LGBT　　2/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、LGBT の基本的な考え方を学習する。
授業形態	講義
授業計画	・LGBT につて ・事例研究　ジェンダーギャップ ・グループワーク　同性愛者ネットワークについて 40 分
使用教材	講義用教材（PPT)、プリント
備考	

科目名	観光イノベーションⅠ
回	異文化理解　　3/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、異文化理解の基本的な考え方を学習する。
授業形態	講義
授業計画	・異文化とは ・文化的タブー ・食の宗教的タブー ・各国の文化と習慣 ・各国の特徴的なジェスチャー
使用教材	講義用教材（PPT)、プリント
備考	

科目名	観光イノベーションⅠ
回	クレーム対応　　4/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、クレーム対応の基本的な考え方を学習する。
授業形態	講義
授業計画	・クレーム対応とは ・クレーム対応への意識 ・クレーム発生時のお客様の心情 ・クレーム対応時の第一印象 ・クレーム対応のプロセス ・クレーム別クレーム対応
使用教材	講義用教材（PPT）、プリント
備考	

科目名	観光イノベーションⅠ
回	チームビルディング　　5/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、チームビルディングの基本的な考え方を学習する。
授業形態	講義
授業計画	・チームビルディングとは ・グループとチームの違い ・チームの特徴 ・チームで働く ・事例研究　ペーパータワーの実施例 　　・グループワーク　　30 分
使用教材	講義用教材（PPT）、プリント
備考	

科目名	観光イノベーションⅠ
回	アサーティブコミュニケーション　　6/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、アサーティブコミュニケーションの基本的な考え方を学習する。
授業形態	講義
授業計画	・アサーティブコミュニケーション ・アサーティブコミュニケーションの実践 ・ワーク　　アサーティブコミュニケーション　　30 分
使用教材	講義用教材（PPT）、プリント
備考	

科目名	観光イノベーションⅠ
回	コーチングとカウンセリング　　7/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、コーチングとカウンセリングの基本的な考え方を学習する。
授業形態	講義
授業計画	・コーチング ・コーチングのステップ ・カウンセリング ・カウンセリングのステップ
使用教材	講義用教材（PPT)、プリント
備考	

科目名	観光イノベーションⅠ
回	イノベーション人材　　8/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、イノベーション人材の基本的な考え方を学習する。
授業形態	講義
授業計画	・イノベーション人材の特徴 ・イノベーション人材の採用 ・イノベーション人材の育成 ・IT 人材の必要性 ・IT 人材の動向 ・IT 人材の確保・育成
使用教材	講義用教材（PPT)、プリント
備考	

科目名	観光イノベーションⅠ
回	ファシリテーション　　9/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、ファシリテーションの基本的な考え方を学習する。
授業形態	講義
授業計画	・ファシリテーションの定義 ・ファシリテーションの流れ ・論点整理と合意形成 ・ファシリテーターの役割とスキル ・ファシリテーターの心得 ・ファシリテーションの 4 つのポイント
使用教材	講義用教材（PPT)、プリント
備考	

科目名	観光イノベーションⅠ
回	プレゼンテーション　　10/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、プレゼンテーションの基本的な考え方を学習する。
授業形態	講義
授業計画	・プレゼンテーションの目的 ・プレゼンテーションに必要なスキル ・シナリオ作成時のポイント ・発表時のポイント ・プレゼンテーションの実演
使用教材	講義用教材（PPT)、プリント
備考	

科目名	観光イノベーションⅡ
回	国際交渉①　　1/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、異文化理解の考え方をより具体的にケーススタディで学習する。
授業形態	グループワーク（ケーススタディ）
授業計画	・ケースの提示（20 分） ・個人予備作業（70 分） 課題に対する情報収集やアプローチ、方法・戦略など自己の考え をまとめる。 時間内のできなければ課題となる。
使用教材	講義用教材（word）
備考	

科目名	観光イノベーションⅡ
回	国際交渉②　　2/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、異文化理解の考え方をより具体的にケーススタディで学習する。
授業形態	グループワーク（ケーススタディ）
授業計画	・グループデスカッション（40 分） ・発表（30 分） 　各グループの代表者がグループデスカッションの結果の統一 　見解を発表する。他グループからの質問に答える形で進行する。 　1 グループ 5 分程度 ・解説・まとめ（20 分）
使用教材	講義用教材（word）
備考	

科目名	観光イノベーションⅡ
回	捕鯨問題①　　3/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、異文化理解の考え方をより具体的にケーススタディで学習する。
授業形態	グループワーク（ケーススタディ）
授業計画	・ケースの提示（20 分） ・個人予備作業（70 分） 課題に対する情報収集やアプローチ、方法・戦略など自己の考え をまとめる。 時間内のできなければ課題となる。
使用教材	講義用教材（word）
備考	

科目名	観光イノベーションⅡ
回	捕鯨問題②　　4/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、異文化理解の考え方をより具体的にケーススタディで学習する。
授業形態	グループワーク（ケーススタディ）
授業計画	・グループデスカッション（40 分） ・発表（30 分） 　各グループの代表者がグループデスカッションの結果の統一 　見解を発表する。他グループからの質問に答える形で進行する。 　1 グループ 5 分程度 ・解説・まとめ（20 分）
使用教材	講義用教材（word）
備考	

科目名	観光イノベーションⅡ
回	韓国支社長①　　5/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、異文化理解の考え方をより具体的にケーススタディで学習する。
授業形態	グループワーク（ケーススタディ）
授業計画	・ケースの提示（20 分） ・個人予備作業（70 分） 課題に対する情報収集やアプローチ、方法・戦略など自己の考え をまとめる。 時間内のできなければ課題となる。
使用教材	講義用教材（word）
備考	

科目名	観光イノベーションⅡ
回	韓国支社長②　　6/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、異文化理解の考え方をより具体的にケーススタディで学習する。
授業形態	グループワーク（ケーススタディ）
授業計画	・グループデスカッション（40 分） ・発表（30 分） 　各グループの代表者がグループデスカッションの結果の統一 　見解を発表する。他グループからの質問に答える形で進行する。 　1 グループ 5 分程度 ・解説・まとめ（20 分）
使用教材	講義用教材（word）
備考	

科目名	観光イノベーションⅡ
回	海外旅行①　　7/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、異文化理解の考え方をより具体的にケーススタディで学習する。
授業形態	グループワーク（ケーススタディ）
授業計画	・ケースの提示（20 分） ・個人予備作業（70 分） 課題に対する情報収集やアプローチ、方法・戦略など自己の考え をまとめる。 時間内のできなければ課題となる。
使用教材	講義用教材（word）
備考	

科目名	観光イノベーションⅡ
回	海外旅行②　　8/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、異文化理解の考え方をより具体的にケーススタディで学習する。
授業形態	グループワーク（ケーススタディ）
授業計画	・グループデスカッション（40 分） ・発表（30 分） 　各グループの代表者がグループデスカッションの結果の統一 　見解を発表する。他グループからの質問に答える形で進行する。 　1 グループ 5 分程度 ・解説・まとめ（20 分）
使用教材	講義用教材（word）
備考	

科目名	観光イノベーションⅡ
回	メディア①　　9/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、異文化理解の考え方をより具体的にケーススタディで学習する。
授業形態	グループワーク（ケーススタディ）
授業計画	・ケースの提示（20 分） ・個人予備作業（70 分） 課題に対する情報収集やアプローチ、方法・戦略など自己の考え をまとめる。 時間内のできなければ課題となる。
使用教材	講義用教材（word）
備考	

科目名	観光イノベーションⅡ
回	メディア②　　10/10
時間	90 分
授業概要	新しいサービス（価値）の創出に必要となるスキルとして、異文化理解の考え方をより具体的にケーススタディで学習する。
授業形態	グループワーク（ケーススタディ）
授業計画	・グループデスカッション（40 分） ・発表（30 分） 　各グループの代表者がグループデスカッションの結果の統一 　見解を発表する。他グループからの質問に答える形で進行する。 　1 グループ 5 分程度 ・解説・まとめ（20 分）
使用教材	講義用教材（word）
備考	

科目名	観光イノベーション演習Ⅰ
回	PBL の理解と進め方解説　　1/10
時間	90 分
授業概要	観光マネジメントの PBL とは違い、テーマ毎に設問が異なり、これまでの学習内容を考慮したうえで取り組んでほしい。これにより、新しい価値創造できるスキルが身につく。
授業形態	PBL
授業計画	・PBL について基本的な説明 ・講義スケジュールと講義内・外（個人学習）での学習について説明 ・各段階での意義・内容・評価ポイントについて説明 ・チームビルディング
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光イノベーション演習Ⅰ
回	図表読取・理解　　2/10
時間	90 分
授業概要	観光マネジメントの PBL とは違い、テーマ毎に設問が異なり、これまでの学習内容を考慮したうえで取り組んでほしい。これにより、新しい価値創造できるスキルが身につく。
授業形態	PBL
授業計画	・各図表から読み取れることは？ ・国際観光客到着数 ・国際観光客到着数（先進国・新興国別） ・国際観光客到着数（エリア別） ・国別国際観光客到着数ランキング ・国際観光客到着数ランキング（前年比伸び率） ・国際観光客到着数ランキング（対国民人口比率） ・国際観光収入ランキング ・国際観光収入（前年比伸び率） ・国際観光収入（1 人当たりの観光収入） ・訪日外国人旅行者数・出国日本人数の推移 ・外国人旅行者受入数の国際比較
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光イノベーション演習Ⅰ
回	ビジネスモデル（1）　　3/10
時間	90 分
授業概要	観光マネジメントの PBL とは違い、テーマ毎に設問が異なり、これまでの学習内容を考慮したうえで取り組んでほしい。これにより、新しい価値創造できるスキルが身につく。
授業形態	PBL
授業計画	・ビジネスモデル ・ビジネスモデル事例　ホテル① ・ビジネスモデル事例　ホテル② ・ビジネスモデル表の作成
使用教材	講義用教材（PPT)、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光イノベーション演習Ⅰ
回	ビジネスモデル（2）　　4/10
時間	90 分
授業概要	観光マネジメントの PBL とは違い、テーマ毎に設問が異なり、これまでの学習内容を考慮したうえで取り組んでほしい。これにより、新しい価値創造できるスキルが身につく。
授業形態	PBL
授業計画	・ビジネスモデル ・ビジネスモデル事例　Grab ・ビジネスモデル表の作成
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光イノベーション演習Ⅰ
回	ビジネスモデルキャンパス（1）　　5/10
時間	90 分
授業概要	観光マネジメントの PBL とは違い、テーマ毎に設問が異なり、これまでの学習内容を考慮したうえで取り組んでほしい。これにより、新しい価値創造できるスキルが身につく。
授業形態	PBL
授業計画	・ビジネスモデルキャンパス ・ビジネスモデルキャンパスの用途 ・ビジネスモデルキャンパスの 3 つの要素
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光イノベーション演習Ⅰ
回	ビジネスモデルキャンパス（2）　　6/10
時間	90 分
授業概要	観光マネジメントの PBL とは違い、テーマ毎に設問が異なり、これまでの学習内容を考慮したうえで取り組んでほしい。これにより、新しい価値創造できるスキルが身につく。
授業形態	PBL
授業計画	・ビジネスモデルキャンパス ・顧客 ・価格提案 ・チャネル ・顧客との関係 ・収益の流れ ・キーリソース ・主要活動 ・キーパートナー ・コスト構造 ・新規事業構想
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光イノベーション演習Ⅰ
回	ビジネスモデルキャンパス（3）　　7/10
時間	90 分
授業概要	観光マネジメントの PBL とは違い、テーマ毎に設問が異なり、これまでの学習内容を考慮したうえで取り組んでほしい。これにより、新しい価値創造できるスキルが身につく。
授業形態	PBL
授業計画	・コンビニのビジネスモデルキャンパス ・ビジネスモデルキャンパスを作成 ・ビジネスモデルキャンパスのまとめ
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光イノベーション演習Ⅰ
回	マネタイズ　　8/10
時間	90 分
授業概要	観光マネジメントの PBL とは違い、テーマ毎に設問が異なり、これまでの学習内容を考慮したうえで取り組んでほしい。これにより、新しい価値創造できるスキルが身につく。
授業形態	PBL
授業計画	・マネタイズ ・広告モデル ・課金モデル ・EC モデル ・仲介モデル ・マネタイズを成功させるポイント ・成功事例① ・成功事例② ・成功事例③
使用教材	講義用教材（PPT)、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光イノベーション演習Ⅰ
回	プレゼンテーション（1）　　9/10
時間	90 分
授業概要	観光マネジメントの PBL とは違い、テーマ毎に設問が異なり、これまでの学習内容を考慮したうえで取り組んでほしい。これにより、新しい価値創造できるスキルが身につく。
授業形態	PBL
授業計画	・プレゼンテーションの目的 ・プレゼンテーションに必要なスキル ・シナリオ作成時のポイント ・スートリーの設計 　・全体構成 　・内容作成 　・時間配分 　・タイトル決定 　・仕上げ ・発表時のポイント
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光イノベーション演習Ⅰ
回	プレゼンテーション（2）　　10/10
時間	90 分
授業概要	観光マネジメントの PBL とは違い、テーマ毎に設問が異なり、これまでの学習内容を考慮したうえで取り組んでほしい。これにより、新しい価値創造できるスキルが身につく。
授業形態	PBL
授業計画	・プレゼンテーションの作成 　テーマを決めてプレゼンテーションを作成 ・発表 ・講評
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材にし、事前に用意したシナリオ等に沿って当該プロジェクトを推進させることで学習させる教育形態。要所で課題・解決策等を提示することで、進行や成果物の水準を一定に保たせることを講師が主導する。 講義時間以外に、次回授業への課題が出される。

科目名	観光イノベーション演習Ⅱ
回	PBL の理解と進め方解説　　1/10
時間	90 分
授業概要	これまでの学習内容を基に、ブランディングに取り組む。ブランディングのプロセスの理解、ブランディングに関するコンピテンシー（情報分析力／企画提案力／交渉調整力／チーム活動）の獲得・向上を目指す。
授業形態	PBL
授業計画	・PBL について基本的な説明 ・講義スケジュールと講義内・外（個人学習）での学習について説明 ・各段階での意義・内容・評価ポイントについて説明 ・チームビルディング
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光イノベーション演習Ⅱ
回	課題文 1　一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー 2/10
時間	90 分
授業概要	これまでの学習内容を基に、ブランディングに取り組む。ブランディングのプロセスの理解、ブランディングに関するコンピテンシー（情報分析力／企画提案力／交渉調整力／チーム活動）の獲得・向上を目指す。
授業形態	PBL
授業計画	・課題文 1　一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー ・設立に向けた経緯 ・取組の成果 ・専門人材と存在と多様で安定した財源確保 ・組織づくり、ベクトル合わせ ・地域の現状分析 ・ブランド・アイデンティティの構築・共有 ・ブランド戦略の実行 ・ブランドの評価・モニタリング を考える
使用教材	講義用教材（PPT)、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光イノベーション演習Ⅱ
回	課題文 2　一般社団法人下呂温泉観光協会　　3/10
時間	90 分
授業概要	これまでの学習内容を基に、ブランディングに取り組む。ブランディングのプロセスの理解、ブランディングに関するコンピテンシー（情報分析力／企画提案力／交渉調整力／チーム活動）の獲得・向上を目指す。
授業形態	PBL
授業計画	・課題文 2　一般社団法人下呂温泉観光協会 ・組織づくり、ベクトル合わせ ・地域の現状分析 ・ブランド・アイデンティティの構築・共有 ・ブランド戦略の実行 ・ブランドの評価・モニタリング を考える
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光イノベーション演習Ⅱ
回	課題文 3　信州未来づくりカンパニー　　4/10
時間	90 分
授業概要	これまでの学習内容を基に、ブランディングに取り組む。ブランディングのプロセスの理解、ブランディングに関するコンピテンシー（情報分析力／企画提案力／交渉調整力／チーム活動）の獲得・向上を目指す。
授業形態	PBL
授業計画	・課題文 3　信州未来づくりカンパニー ・ウインタースポーツの現状 ・過疎化の進む乗鞍 ・さまざまな偶然が重なる ・「信州未来づくりカンパニー」の設立 ・地域と人たちと共につくるレストラン ・のりくら　雪と氷の EV Snack ・組織づくり、ベクトル合わせ ・地域の現状分析 ・ブランド・アイデンティティの構築・共有 ・ブランド戦略の実行 ・ブランドの評価・モニタリング を考える
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光イノベーション演習Ⅱ
回	組織づくり、ベクトル合わせ　　5/10
時間	90 分
授業概要	これまでの学習内容を基に、ブランディングに取り組む。ブランディングのプロセスの理解、ブランディングに関するコンピテンシー（情報分析力／企画提案力／交渉調整力／チーム活動）の獲得・向上を目指す。
授業形態	PBL
授業計画	・ブランド構築のプラットフォーム ・ブランドとは何か ・ブランドづくりとは何か ・ブランドづくりの目的とは何か
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光イノベーション演習Ⅱ
回	地域の現状分析　　6/10
時間	90 分
授業概要	これまでの学習内容を基に、ブランディングに取り組む。ブランディングのプロセスの理解、ブランディングに関するコンピテンシー（情報分析力／企画提案力／交渉調整力／チーム活動）の獲得・向上を目指す。
授業形態	PBL
授業計画	・地域の現状分析 ・地域イメージ ・ブランドカ ・地域の強み ・地域資源の魅力度測定
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光イノベーション演習Ⅱ
回	ブランド・アイデンティティの構築・共有　　7/10
時間	90 分
授業概要	これまでの学習内容を基に、ブランディングに取り組む。ブランディングのプロセスの理解、ブランディングに関するコンピテンシー（情報分析力／企画提案力／交渉調整力／チーム活動）の獲得・向上を目指す。
授業形態	PBL
授業計画	・ブランド・アイデンティティの構築 ・ブランド・アイデンティティの共有化 ・価値性 ・独自性 ・共感性
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光イノベーション演習Ⅱ
回	ブランド戦略の実行　　8/10
時間	90 分
授業概要	これまでの学習内容を基に、ブランディングに取り組む。ブランディングのプロセスの理解、ブランディングに関するコンピテンシー（情報分析力／企画提案力／交渉調整力／チーム活動）の獲得・向上を目指す。
授業形態	PBL
授業計画	・ブランド戦略の実行について考える ・ブランド要素の作成 ・統一性 ・一貫性
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光イノベーション演習Ⅱ
回	ブランドの評価・モニタリング　　9/10
時間	90 分
授業概要	これまでの学習内容を基に、ブランディングに取り組む。ブランディングのプロセスの理解、ブランディングに関するコンピテンシー（情報分析力／企画提案力／交渉調整力／チーム活動）の獲得・向上を目指す。
授業形態	PBL
授業計画	・ブランドの評価・モニタリング ・理想と現実のギャップの把握 ・観光客満足度調査 ・居住者満足度調査 など
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

科目名	観光イノベーション演習Ⅱ
回	成果発表　　10/10
時間	90 分
授業概要	これまでの学習内容を基に、ブランディングに取り組む。ブランディングのプロセスの理解、ブランディングに関するコンピテンシー（情報分析力／企画提案力／交渉調整力／チーム活動）の獲得・向上を目指す。
授業形態	PBL
授業計画	・グループ代表者が発表（１グループ 10 分程度） 　質疑応答も含め ・まとめ
使用教材	講義用教材（PPT）、ワークシート
備考	実際のプロジェクトに準拠した案件を題材に、学習者が発注元・顧客（含む役）等とのやり取りの中から、個々に課題を発見し、期間内にそれを解決する形でプロジェクトを進行させる。用意されたシナリオや解答は存在しないため、進行の流れや成果物の内容・水準はグループによって異なる。

2020 年度「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」
沖縄型 Society5.0 を推進するための観光人材育成カリキュラムの開発・実証事業

事業報告書

2021 年 2 月

発行　国立大学法人　琉球大学
〒903-0213
沖縄県中頭郡西原町千原 1 番地
Tel 098-895-8047

※本書の全体または一部を無断で転載、複製することは、著作権法上での例外を除き、禁じられています。