

産学連携による観光産業の経営人材育成に関する業務  
報告書

平成 30 年 3 月

観光庁観光産業課

## 【目次】

I	観光MBAワーキンググループの開催・運営	
1	ワーキンググループ開催概要	2
2	ワーキンググループ開催記録	3
3	各回の議事概要	6
4	総括と次年度へのつなぎ	10
II	周知啓蒙事業（観光経営人材育成フォーラム）	
1	概要	11
2	フォーラム開催記録	11
3	日本経済新聞紙面と日経電子版タイアップページによる展開記録	20
4	総括と次年度へのつなぎ	53
III	観光MBAサポート事業（一橋大学）	
1	一橋ホスピタリティ・マネジメント・プログラムの概要	55
2	平成29年度の事業概要	59
3	各事業項目についての実施報告	61
4	平成29年度の事業総括と次年度へのつなぎ	70
IV	観光MBAサポート事業（京都大学）	
1	事業概要	74
2	観光MBAプログラム概要（コース概要）	76
3	平成29年度事業	80
4	シンポジウム・協議会・研究会・講演会・報道記録の概要	90
5	観光経営科学コースに関連する科目の詳細	97
6	出張報告	101
7	研究会報告	107
8	平成29年度の事業総括と次年度へのつなぎ	109
V	実務人材育成ワーキンググループの開催・運営	
1	ワーキンググループ開催概要	112
2	ワーキンググループ開催記録	113
3	各回の議事概要	116
4	ワーキンググループ最終報告、紙面掲載	136
5	総括と次年度へのつなぎ	164
VI	事業総括	165

## I 観光MBAワーキンググループの開催・運営

### 1 ワーキンググループ開催概要

#### 1-1 開催概要

##### (1) 名称

観光庁 平成29年度「産学連携による観光産業の経営人材育成に関する業務」  
「トップレベルの観光人材育成に関するワーキンググループ」

##### (2) 設置趣旨

インバウンド（訪日外国人旅行者）が急増し、観光産業が我が国の基幹産業となることが期待される中、一橋大学および京都大学において「観光MBA」プログラムの設置準備が進められている。両大学の観光MBAプログラムは、「観光産業をリードするトップレベルの経営人材」の育成・強化を図るための恒常的な人材育成拠点として期待されるものである。

平成30年4月の開講に向けて本年度は、具体的なコース内容の確定、入学希望者の応募・選定が行われる。そこで昨年度に引き続き、観光産業をリードする「トップレベルの観光人材育成に関するワーキンググループ」を設置し、両大学の準備状況を報告するとともに、更なる観光人材育成に向けての意見交換の場とする。

##### (3) 委員

- テーマパーク 執行役員人事本部長
- 旅行会社 取締役経営戦略統括部長
- 旅行会社 取締役人事部長
- 航空会社 取締役執行役員
- 鉄道会社 専務取締役
- 航空会社 常務執行役員旅客販売統括本部長
- 鉄道会社 常務取締役
- 外資系ホテル リージョナル人事業務統括本部統括本部長
- 国内ホテルチェーン 統括総支配人
- 不動産会社 執行役員ホテル・リゾート本部長
- オンライン系旅行会社 執行役員ライフ&レジャーカンパニー トラベル事業長
- リゾート開発会社 取締役ホテルレストラン本部副本部長  
(専門委員)
- コンサルタント（経済・教育関連） 代表

##### (4) 委員就任条件

- ①従事回数 3回程度（原則、平日に開催、1回の開催時間は約2時間）

- ②任期 平成29年8月4日から平成30年3月23日まで
- ③報酬の有無 有
- ④交通費の有無 「国家公務員等の旅費に関する法律」の規定による

(5) スケジュール

①第1回会合

■日時：2017年8月4日（金）13:00～15:00

■会場：ベルサール東京日本橋 Room8+9

（東京都中央区日本橋2-7-1 東京日本橋タワー 5F 現地連絡先：03-3510-9236）

②第2回会合

■日時：2017年10月13日（金）13:00～15:00

■会場：京都大学吉田キャンパス 本部構内 国際科学イノベーション棟5階  
シンポジウムホール

（京都市左京区吉田本町）

③第3回会合

■日時：2017年12月8日（金）13:00～15:00

■会場：一橋大学一橋講堂

（東京都千代田区一ツ橋2-1-2 学術総合センター内）

2 ワーキンググループ開催記録

2-1 第1回会合

(1) 議事次第

○開会

○挨拶

観光庁観光産業課観光人材政策室 田村参事官

○議題

1. 一橋大学及び京都大学より来春開講の観光MBAコースについての説明
2. 各委員よりご発言、意見交換
3. 第2回、第3回ワーキンググループについて
4. 9月20日観光庁主催シンポジウムについて

○閉会

(2) 配布資料

資料1. トップレベルの観光人材育成に関するWGについて

資料2. トップレベルの観光人材育成に関するWGの運営について

資料3. 一橋大学資料

資料4. 京都大学資料

資料5. 第2回、第3回ワーキンググループについて

資料6. 9月20日観光庁主催シンポジウムについて

参考資料 全体スケジュール

### (3) 参加者

- ・委員（代理含む）、専門委員全員出席
- ・オブザーバーには、京都市、経済産業省、文部科学省、全国旅行業協会、全日本シティホテル連盟、日本ホテル協会、日本旅館協会の関係者が参加

## 2-2 第2回会合

### (1) 議事次第

○開会

○挨拶

観光庁観光産業課観光人材政策室 田村参事官

○議題

1. 京都大学経営管理大学院・観光経営科学コース模擬授業
  - ①前川佳一特定准教授「観光経営学」
  - ②Alfonso Avila=Robinson 氏「destination・マネジメント概論」(英語授業)
  - ③若林直樹教授「サービス経営論」
2. 一橋大学からのご案内
3. 質疑応答

○閉会

### (2) 配布資料

資料1. 委員名簿

資料2. 京都大学資料

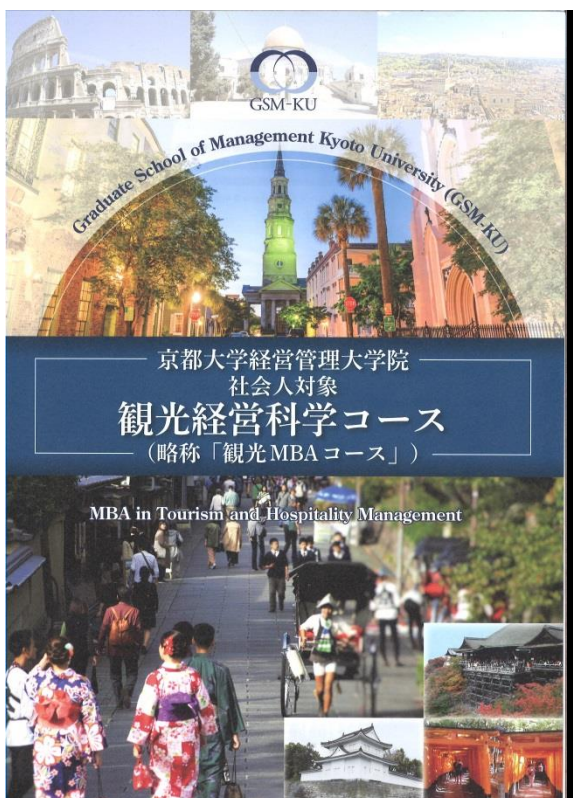
資料3. 一橋大学資料

### (3) 参加者

- ・出席委員：テーマパーク 執行役員人事本部長、旅行会社 取締役経営戦略統括部長、旅行会社 取締役人事部長、航空会社 取締役執行役員、鉄道会社 専務取締役、航空会社 常務執行役員旅客販売統括本部長、不動産会社 執行役員ホテル・リゾート本部長、リゾート開発会社 取締役ホテルレストラン本部副本部長
- ・オブザーバーには、京都市、全日本シティ連盟、関西観光本部、京都経済同友会、日本ホテル協会京都支部、学校法人、鉄道会社、旅館、銀行、外資系ホテル、旅行会社の関係

者が参加

(4) 会合風景



京都大学経営管理大学院観光経営科学コース  
パンフレット

2-3 第3回会合

(1) 議事次第

○開会

○挨拶

観光庁観光産業課観光人材政策室 田村参事官

○議題

1. 一橋ビジネススクール「ホスピタリティ・マネジメント・プログラム」の説明・模擬講義

- ①ご挨拶（山内弘隆教授）
- ②ホスピタリティ・マネジメント専用科目の説明（鎌田裕美准教授）
- ③模擬講義「ホテルの利益率の国際比較」（青木康晴准教授）

2. 京都大学からのご案内

3. 質疑応答

○閉会

(2) 配布資料

資料1. 委員名簿

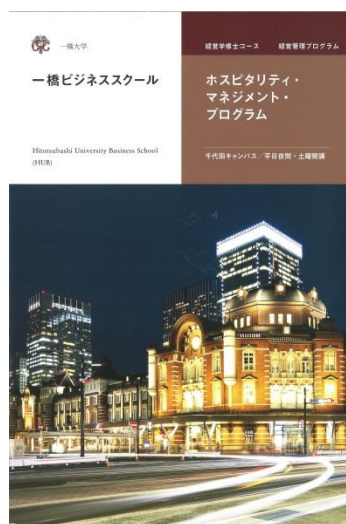
資料2. 一橋大学資料

資料3. 京都大学資料

(3) 参加者

- ・委員（代理含む）、専門委員全員出席
- ・オブザーバーには、文部科学省、日本旅館協会、日本旅行業協会の関係者が参加

(4) 会合風景



一橋ビジネススクール「ホスピタリティ・マネジメント・プログラム」パンフレット

3 各回の議事概要

3-1 第1回会合

(1) 開会

観光庁・川村室長の司会により開会し、観光庁・田村参事官の主催者挨拶、資料確認、

委員の紹介が行われた。その後、コーディネーターを務める日本経済新聞社・若林研修・解説委員に進行が引き継がれ議事を進行した。

## (2) 議題1

来春開講の観光MBAコースについて、京都大学・若林院長、前川特定准教授、一橋大学・山内教授より資料に基づき説明が行われた。

## (3) 議題2

両大学の説明を受け、各委員に感想、意見を求めた。

- ・業界のプレゼンス向上という観点においても、まずはこの観光MBAというものが設置されること自体が本当に大きな意義がある。
- ・このスタートが将来のジャパン・ツーリズムの成功の原点だったと言えるような歴史になることを本当に祈っている。
- ・観光ビジネスを経営するという意味では、そのための共通言語を体系的に学び、知識のブラインドスポットをなくす、カバーできる有効なプログラムだと改めて感じた。
- ・「理論と現実の往復」は非常に大切だと思う。
- ・多様な業界から特定の業界に偏ることなく参画してもらい、より多くの人たちとネットワークを組み上げることができれば、修了した後での実際のビジネスでもそのネットワークが非常に生きてくると思う。
- ・学問の質の担保ということ、あるいは教員の方の確保という問題は承知の上だが、ぜひその門戸の拡大をお願いしたい。
- ・京都大学はブランド力が強く観光がメインということ、一橋大学は数字的や科学的に分析されて経営学で教えるということに非常に興味を持った。
- ・MBAと取締役対象のシニア・エグゼクティブのプログラムの間にもう一段階あると社員を行かせやすい。
- ・観光は変化の激しい分野で、且つ、分野横断的であるため、変革に対応できる人材を輩出することに向けてあらゆることを作り込んでいただきたい。
- ・今、観光立国と言われ数千万人と言われるインバウンドビジネスがある中で、英語は絶対必要になってくる。
- ・特にケーススタディについては、海外の先進的な事例、日本において観光を destinations ーションとして盛り上げていくことに実績を上げている事例を勉強させていただくことも非常に有効だと思う。
- ・座学よりも、例えば、ある地域と入学生徒とが連携をしてその地域をすばらしい観光地に変えたというような成功事例を出すということで、観光経営学、観光ツーリズムというものを爆発させることができ、集客力も向上するのではないかと思う。



#### (4) 議題3

第2回、第3回ワーキンググループについて、9月20日観光庁主催シンポジウムについて、資料に基づき事務局より説明を行った。

### 3-2 第2回会合

#### (1) 開会

観光庁・山口氏の司会により開会し、観光庁・田村参事官の主催者挨拶、資料確認、委員の紹介が行われた。その後、コーディネーターを務める日本経済新聞社・若林研修・解説委員に進行が引き継がれ議事を進行した。

#### (2) 議題1

京都大学経営管理大学院・観光経営科学コースの模擬授業として、京都大学・前川特定准教授による「観光経営学」、Alfonso Avila=Robinson氏による「デスティネーション・マネジメント概論」、若林教授による「サービス経営論」が行われた。

#### (3) 議題2

一橋大学・鎌田准教授より、一橋ビジネススクール「ホスピタリティ・マネジメント・プログラム」についての説明が行われた。

#### (4) 議題3

京都大学による模擬授業、一橋大学による説明を受け、各委員より意見、感想を求めた。

- ・京都大学らしい実務科目に非常に魅力を感じた。京都を題材にして「売り物としての観光地」を知り抜き、そこから経営を考えるという取り組みだと理解した。その知り抜く切り口を学んだ者が、自社への転用をどのようにできるかが重要である。
- ・前川先生の衛生要因、動機付け要因も非常に興味深かった。観光の価値はまさに動機付け要因が大事である一方で、観光客にリピートしてもらうためには衛生要因も必要で、その両輪が大切だということがよくわかった。
- ・全体的なプログラムとして、大学の先生方だけではなく各方面で活躍をされている方が実際に教壇に立ち、観光を基軸としたリベラルアーツ的な要素も含め多岐にわたる内容を教えていただけるという点が非常に良い。
- ・今回のMBAの対象が20代後半から30代前半なので、大学院での知識的な学びと企業での実務を通じた育成で、産学が少し長い年月をかけてトップ人材を育てていくのだと思っている。
- ・我々リゾートホテルではどうやってお客様に感動を与えて帰ってもらうかということ日々考えているが、そういう意味で、前川先生の講義の中の動機要因、衛生要因という分析や、若林先生の講義の中でのアイデアの創造段階と実行段階を分けるという話は、非常

に我々の実務につながっていく科学的な分析だと理解でき、こうしたコースを受講する価値を感じた。

### 3-3 第3回会合

#### (1) 開会

観光庁・川村室長の司会により開会し、観光庁・田村参事官の主催者挨拶、資料確認、委員の紹介が行われた。その後、コーディネーターを務める日本経済新聞社・若林研修・解説委員に進行が引き継がれ議事を進行した。

#### (2) 議題1

一橋ビジネススクール「ホスピタリティ・マネジメント・プログラム」を中心とした模擬授業として、一橋大学大学院・山内教授の挨拶、鎌田准教授からのホスピタリティ・マネジメント専用科目の説明、青木准教授による模擬講義「ホテルの利益率の国際比較」が行われた。

#### (3) 議題2

京都大学経営管理大学院・前川特定准教授より、京都大学経営管理大学院・観光経営科学コースについての説明が行われた。

#### (4) 議題3

一橋大学による模擬授業、京都大学による説明を受け、各委員より意見、感想を求めた。

- ・実際に起きている経営課題に直面できるようなケーススタディを実施していただければ、このことで、学生本人にとっても、また本人が戻った後の企業の中でも、非常に活用できると思っている。
- ・非常に充実したプログラムが着々と築き上げていかれて一段と期待も膨らむ。2年間のプログラムを受けた後のゴールイメージとして、競争力を高めることができれば良いと非常に強く感じている。個の企業の競争力や地域としての競争力、ひいてはトータルとしての国の観光の競争力を担える人材育成につながるとより良いと感じた。
- ・理論と現実の往復の中で、勘と経験と度胸ではなく、見える化が進んでいく予感がしている。ぜひ、次につながるようなさらなる見える化を実現していただきたい。
- ・企業として利益を出すことがなぜ大事なのかという問いかけは、学問の世界だけではなくやはり現場に戻ったときにも非常に大事なことである。
- ・将来的に取り入れていただきたいカリキュラムが2つある。一つは運営面から、ホテルは多業種、多業態が集っているので、リスク管理的なカリキュラムがあるとありがたい。もう一つは開発的な面からのカリキュラムがあるとありがたい。我々ホテル産業は装置産業であり開発段階、設計段階、リノベーション、リニューアルといった段階で経営判断を

することも非常に多くあるため、タイミングや金額、ポイントの置き方などを学べるカリキュラムがあるとありがたい。

#### 4 総括と次年度へのつなぎ

3回に渡るワーキンググループを通じて、一橋大学および京都大学における今春（平成30年4月）の「観光MBAプログラム」開設準備状況が報告された。特に第2回と第3回のワーキンググループは、それぞれの大学の模擬授業をそれぞれの大学内で実施した。これにより、各委員の両大学プログラムの具体的内容理解につなげることができた。

第1回会合では、委員より、両大学の「観光MBA」プログラム開設が、業界のプレゼンス向上につながる大きな意義があるという点やこのスタートが将来のジャパン・ツーリズムの成功の原点だったと言えるようになることを祈るなど大きな期待が寄せられた。

第2回会合は、京都大学吉田キャンパスを会場に、京都大学経営管理大学院・観光経営科学コースの模擬授業として、京都大学・前川特定准教授による「観光経営学」、Alfonso Avila=Robinson氏による「デスティネーション・マネジメント概論」、若林教授による「サービス経営論」が行われた。第3回会合は、一橋ビジネススクール「ホスピタリティ・マネジメント・プログラム」を中心とした模擬授業として、一橋大学・青木准教授による模擬講義「ホテルの利益率の国際比較」が行われた。

一口に「観光MBAプログラム」といっても両大学の特色は異なり、京都大学は京都というブランド力を生かして地域を題材に教える点に重点があること、一橋大学は経営理論や分析を重点に教えるということが特徴としてはっきりしてきた。両大学の「観光MBA」プログラムの特色が異なることは、学生として社員を送り出す企業にとっても各企業の戦略に照らし合わせて選択肢を選べるという点で重要だと言える。第2回、第3回会合を通じて委員に各大学の特色を伝えることができた。

本年度のワーキンググループは、昨年度（平成28年度）のワーキンググループで産業界側より出された「求められる経営人材像」に対して、そのような人材育成を両大学がどのようなプログラムを通じて実現していくかを確認する段階であった。その意味で本年度のワーキンググループを通じて、両大学でどのようなプログラムで、これからの観光産業をリードするトップレベルの経営人材を育成していくかの理解が産業界側に浸透したと言える。

いよいよ両大学での入学者選抜試験も終わり、4月には第1期の入学者を両大学とも迎える。本ワーキンググループとしては、産と学が目指す「観光産業をリードするトップレベルの経営人材」育成の進捗状況を、2年間を通して見守っていきたい。それにより、プログラム改善の場とするとともに、入学した学生の学修状況や生活状況を情報収集し、1期生に続く2期生、3期生となる入学希望者への参考となる素材収集の場ともしていきたい。

## Ⅱ 周知啓蒙事業（観光経営人材育成フォーラム）

### 1 概要

#### 1-1 事業概要

##### （1）事業の目的

昨年度（平成28年度）観光MBAワーキンググループの討議結果を踏まえつつ、産業界が求める高度経営人材像、一橋大学と京都大学における観光MBAプログラム開設準備の進捗状況を報告する会としてシンポジウムを開催。そのシンポジウムを核として、シンポジウム内容を採録した日本経済新聞紙面、日経電子版タイアップページでの周知啓蒙事業を展開。シンポジウムには産業界からの登壇者も招聘し、産業界が期待する観光MBAへの期待を盛り上げるとともに、紙面・電子版展開により広く社会へ観光MBA保持者の社会的意義を訴求することを目的に事業を実施した。

##### （2）事業メニュー

①シンポジウム（フォーラム）の開催

②日本経済新聞紙面と日経電子版タイアップページによる展開

### 2 フォーラム開催記録

#### 2-1 開催概要

##### （1）日時・会場等

[日時] 2017年9月20日（水） 10:00～14:40（開場9:30）

[会場] 日経ホール（東京都千代田区大手町1-3-7 日経ビル3F）＜定員600名＞

[主催] 国土交通省 観光庁

[協力] 日本経済新聞社

##### （2）プログラム

10:00～10:10 主催者挨拶 観光庁長官 田村 明比古

10:10～10:40 基調講演「これからの観光人材」星野リゾート代表 星野 佳路氏

10:40～11:40 基調講演

講演①「一橋大学が目指す観光経営人材育成」

一橋大学大学院 商学研究科 教授 山内 弘隆氏

講演②「京都大学が目指す観光経営人材育成」

京都大学経営管理大学院 院長 若林 靖永氏

11:40～13:00 休憩

13:00～14:40 パネルディスカッション「観光産業界が求める高度経営人材像」

（パネリスト）

一橋大学大学院 商学研究科 教授 山内 弘隆氏

京都大学経営管理大学院 特定准教授 前川 佳一氏  
全日本空輸株式会社 取締役執行役員マーケティング室長 稲田 健也氏  
株式会社オリエンタルランド 執行役員人事本部長 金木 有一氏  
株式会社ジェイティービー 取締役人事部長 花坂 隆之氏  
(コーディネーター)  
日本経済新聞社 人材教育事業局 研修・解説委員 若林 宏

(3) 配布資料

- ①プログラム
- ②一橋大学資料
- ③京都大学資料

2-2 受講者の反応と効果分析

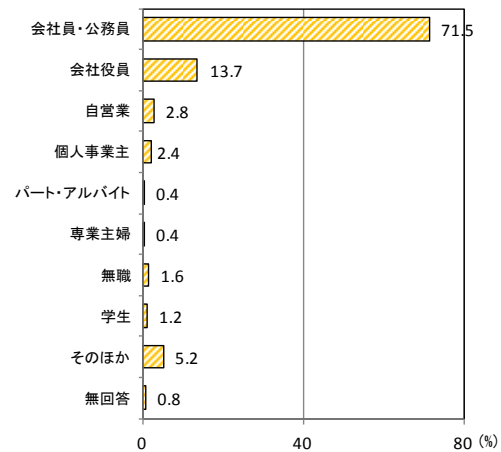
(1) 受講状況

- ①応募総数：1346名
- ②当日参加者数：597名
- ③アンケート回答者数：249名

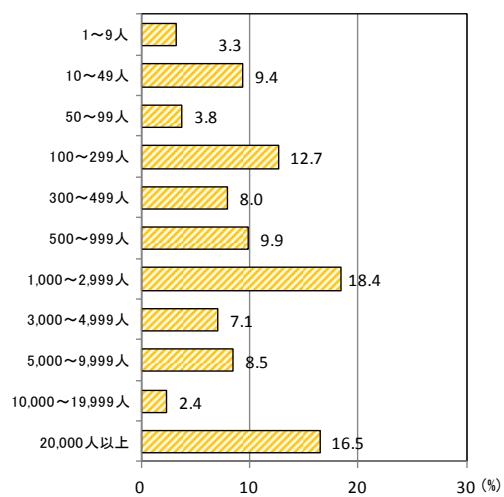
(2) アンケート結果

①回答者属性

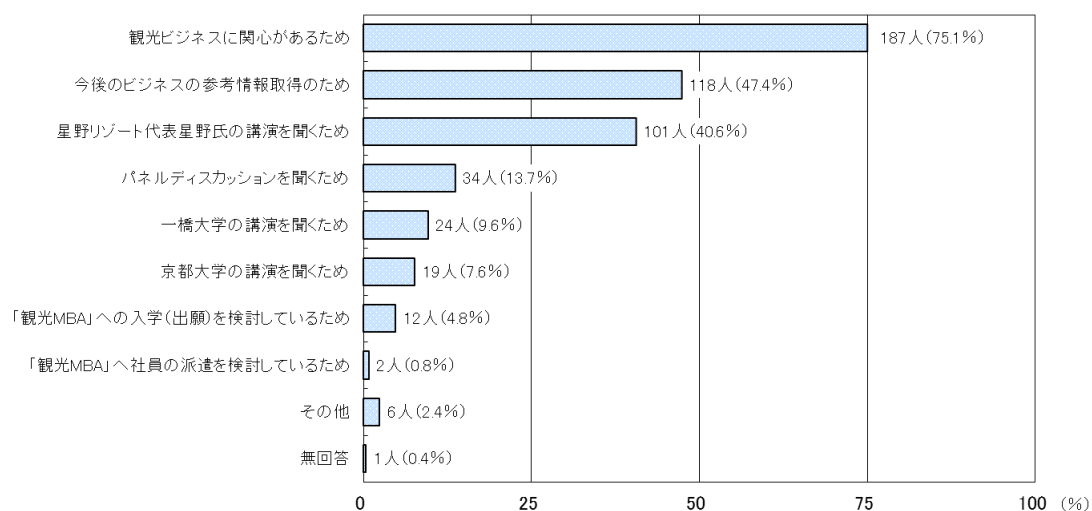
① 職 業	件数	%
会社員・公務員	178	71.5
会社役員	34	13.7
自営業	7	2.8
個人事業主(医師・弁護士など)	6	2.4
パート・アルバイト	1	0.4
専業主婦	1	0.4
無 職	4	1.6
学 生	3	1.2
そのほか	13	5.2
無回答	2	0.8
合 計	249	100.0



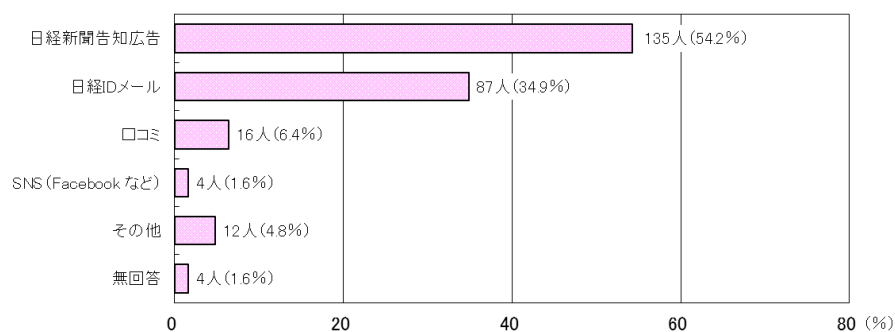
② 従業員規模(会社員・公務員、会社役員)	件数	%
1～9人	7	3.3
10～49人	20	9.4
50～99人	8	3.8
100～299人	27	12.7
300～499人	17	8.0
500～999人	21	9.9
1,000～2,999人	39	18.4
3,000～4,999人	15	7.1
5,000～9,999人	18	8.5
10,000～19,999人	5	2.4
20,000人以上	35	16.5
合 計	212	100.0



## ②参加理由（複数回答）

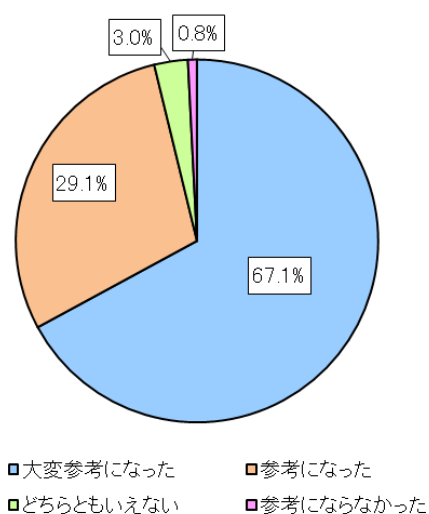


## ③フォーラムを知ったきっかけ（複数回答）



## ④「基調講演：星野リゾート代表 星野 佳路氏」に関する感想

評価	人数	割合
1 大変参考になった	157人	67.1%
2 参考になった	68人	29.1%
3 どちらともいえない	7人	3.0%
4 参考にならなかった	2人	0.8%
合計	234人	100.0%

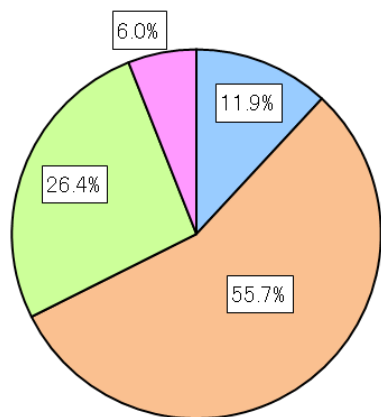


<p>&lt;具体的に&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大変参考になった</li> <li>◆ 具体性に基づく結論の説明。</li> <li>◆ 5つのポイントをわかりやすく説明されていた。</li> <li>◆ 自らの経験値を整理するための的確な視座を与えてくれた。</li> <li>◆ 現場経験は必要だということ。</li> <li>◆ 5つのコンセプトの明快。</li> <li>◆ 全ての内容が大変参考になりました。</li> <li>◆ 現物経験の重視。</li> <li>◆ 観光の既存概念を破る話がいっぱいあり、勉強になった。</li> <li>◆ 必要な要素が具体的に分かる話だった。</li> <li>◆ 「現場経験10年必要」とのご意見。</li> <li>◆ 実践者としての実績に説得力がある。</li> <li>◆ 現場経験重視。全体的視野。グローバル。</li> <li>◆ ご自身の経営経験に基づくお話は説得力ある。</li> <li>◆ 現場オペレーションへの理解。グローバルな価値観。</li> <li>◆ 旅行業界のステイブ・ジョブズ!!</li> <li>◆ 観光人材を具体的に述べられていた。</li> <li>◆ 実績と成功を裏付ける考え方はしっかりしており参考になった。</li> <li>◆ 実務者視点での経営人材の要件に非常に説得力があった。</li> <li>◆ 人材5条件について具体例とともに分かりやすく説明されていた。</li> <li>◆ 日本の宿泊ビジネスのリーダーが語る5要素は重みがあります。</li> <li>◆ 現場経験の重要性と、ビジネス理論の融合、旅行者目線の重要性。</li> <li>◆ 5要素(要件)をまとめていらっしやうしたのはわかりやすく、参考になる。</li> <li>◆ 自社内の課題や実例(人物)を用いて説明なされ、とても刺激を受けた。</li> <li>◆ 実例に基づいた講演で、他産業も含めて、多くのヒントがあったと思われる。</li> <li>◆ 現場10年、スタッフの旅など今後すぐにも取り入れていきたいことができた。</li> <li>◆ 現場operationの深い理解とビジネス理論の理解、このバランスについて考えさせられた。</li> <li>◆ 観光は日本の基幹産業という意識を強くもって、旅行業を発展させようと思いました。</li> <li>◆ 星野リゾートという具体例ではあるが、観光産業の新しい経営スタイルを学べた。</li> <li>◆ 5条件が日々の経営現場からの生の提言であった為、大いに参考にさせていただきます。</li> <li>◆ 観光業の定義、必要な人材について参考になった。</li> <li>◆ 観光産業の意味付けについて学ぶことができた。</li> <li>◆ グローバルな価値観と旅行者としての体験。</li> <li>◆ 観光産業の未来に希望を持つことができた。</li> <li>◆ 現場主義はどの業界にも当てはまる。</li> <li>◆ 第一人者の経営のポイントが学べた。</li> <li>◆ 基本コンセプトがシンプルで他より先行している。</li> <li>◆ 星野氏が考える5つの条件、わかり易く、納得できた。</li> <li>◆ 5つの経営人材ベースは中長期的にやるべきですね。</li> <li>◆ 経営における現場経験と顧客経験の重要性についての指摘。</li> <li>◆ 現場経験の必要性を改めて認識できた。机上の知識だけでなく、どれだけの体験をしたか、しているか、人材登用教育の目安としたいと思う。</li> <li>◆ 星野氏が現場経験が大事と言っていたのは興味深かった。また、松下幸之助氏の「観光立国命令」の話がでて、観光は平和につながると感じた。</li> <li>◆ 日本の観光業の内側に海外の文化を持つ人材を取込むことで、第三者の視点から旅行/宿泊業の経営ができるというポイントについて大変勉強になった。</li> <li>◆ 観光経営人材に必要な条件を、定性的、定量的、現場主義的、理論主義的、いずれにも片寄らず、多角的に教示下さった点が特に参考になった。</li> <li>◆ 私の頃感じていることと同じで、とっても共鳴させていただきました。屋休み中、100TRIPSTORIESを読んで、訪日する方々がとても喜んでいて、涙が出る思いでしたし、その方々を喜ばせている星野リゾートさんに感動しました。</li> <li>◆ 具体的な話をしてくれたのがよかったです。同氏のビジョン、考え方を明確に、魅力的に話してくださいました。</li> <li>◆ なかなか直接お話を伺える方ではないので、貴重な機会を与えて頂いてありがとうございます。お話のし方からしてとても魅力的でした。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 参考になった</li> <li>◆ 現場を学んでからの経営に生かすという点に共感した。</li> <li>◆ “現場10年”というほど現場理解が大事である、という点に納得した。</li> <li>◆ 話が明確、わかりやすい。</li> <li>◆ ファミリー経営についてもっと聞きたかった。社員の方の経験値はやはり重要。</li> <li>◆ 観光経営に必要な要素がよく理解できた。</li> <li>◆ わかりやすい講演でした。</li> <li>◆ 現場10年の経験の必要性について。</li> <li>◆ 成長戦略や人材発掘・採用方法などの実践事例。</li> <li>◆ 30分では難しい。もう少し長い時間であれば良かったと考えます。</li> <li>◆ 経営に必要な5条件が具体的でわかり易い。</li> <li>◆ もっと時間がほしかった。</li> <li>◆ マネジメントを行うにも、やはり、実務経験等が重要になることがあらためて理解できた。</li> <li>◆ 具体例とともに説明された点。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ どちらともいえない</li> <li>◆ 新しく聞く話がなかった。</li> <li>◆ 自社のマーケティング活動のようだった。</li> <li>◆ 観光誘致の選定等の話が聞きたかった。</li> </ul>



⑤一橋大学大学院商学研究科教授 山内 弘隆氏の講演に関する感想

評価	人数	割合
1 大変参考になった	28人	11.9%
2 参考になった	131人	55.7%
3 どちらともいえない	62人	26.4%
4 参考にならなかった	14人	6.0%
合計	235人	100.0%

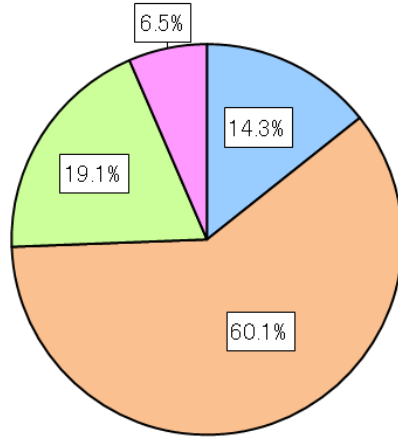


- 大変参考になった
- 参考になった
- どちらともいえない
- 参考にならなかった

＜具体的に＞	
■ 大変参考になった	◆ 今後必要な知識を知ることが重要。 ◆ 知らなかったのも。 ◆ 東京で働く人々への学びやすさ。 ◆ 大変良いカリキュラム。夜間も良。 ◆ 日本をさらに魅力的にする取組みがあることをとても嬉しく思いました。
■ 参考になった	◆ 元来、商業に関し有名な大学で、そのメソッドを活かした観光学について興味が出た。 ◆ 内容がわかった。 ◆ 一橋大の観光MBAへの取り組み。 ◆ 観光に特化したMBAの卒業生の働き場が良くわからない。 ◆ 一橋大学が育成したい人材像が、各レイヤー毎に整理されていて分かり易かったため、産業全体の課題と段階的な認識のすり合わせが出来た。 ◆ 2つのプログラム。SEPには興味がある。 ◆ 産業全体をふかんすること。オリパラ後いかに継続していくか。→他国の具体例を聞ければ尚よかった。 ◆ ホスピタリティマネジメントのコースの狙いが理解できた。 ◆ 体系的に観光に必要な要素があらためて認識できた。 ◆ オリパラ後の観光施設等について、もっとくわしくお聞きしたいと思った。 ◆ MBA取得を考えているので参考になった。
■ どちらともいえない	◆ ここを経た人にどんなことを欲しい、どんな人になって欲しいといった、具体的な絵が描かれているならもっと話してほしい。 ◆ 実践力と国際都市Tokyoをどう生かしていくかが課題。 ◆ 教育プログラムの紹介中心。 ◆ 自分自身のビジネスに生かせるかは不明。
■ 参考にならなかった	◆ 魅力的な話題がなかった(学術的すぎた。一般論で終始した)。

⑥京都大学経営管理大学院院長 若林 靖永氏の講演に関する感想

評価	人数	割合
1 大変参考になった	33人	14.3%
2 参考になった	138人	60.1%
3 どちらともいえない	44人	19.1%
4 参考にならなかった	15人	6.5%
合計	230人	100.0%

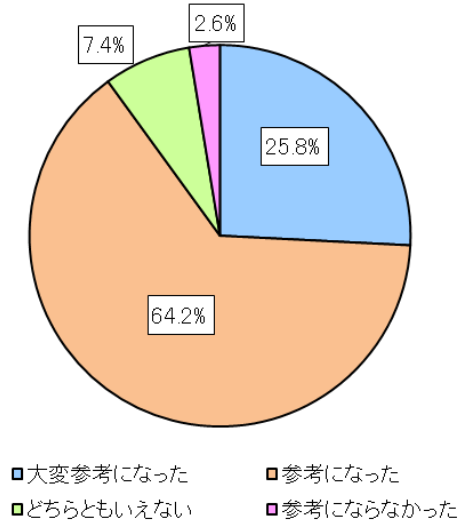


- 大変参考になった
- 参考になった
- どちらともいえない
- 参考にならなかった

＜具体的に＞	
■ 大変参考になった	
◆ 京都で学ぶ意義、大いにあり!!	
◆ 京都、という土地で学べる利点。	
◆ 世界的に観光ブランド力の圧倒性と理系・文系のバランスの良さが際立った。	
◆ 先生のプレゼンがとにかくすばらしい。パワポを見ずに全てスピーチ。情熱が伝わる。	
◆ サービスイノベーションによる収益拡大という観点や、日本のインバウンド伸びに比べ他国も同様に伸張しているという観点など。	
◆ 日本のすばらしさを伝えていく人を育てるプログラムがあることを知り、とても良いことだなあと感じました。	
■ 参考になった	
◆ 「京都」という日本の一大ブランド地で学ぶ、たしかに魅力的。	
◆ もう少し「今後の観光が必要な課題」を伝えてもらいたかった。	
◆ 内容がわかった。	
◆ 京大のMBAへの取り組み、なぜ観光コースを設けたか。	
◆ 観光に特化したMBAの卒業生の働き場がよくわからない。	
◆ 地域に根ざした大学の在りたい姿が分かり易く、又、3つの特徴を丁寧に解説して下さり得られる力が理解できた。	
◆ 京都大学のビジョン・方向性・輩出すべき人材像がわかりやすくイメージできた。	
◆ 観光立国の発展にはビジョンをもって引っ張っていくこと。	
◆ 目指す経営能力とカリキュラムの関係が明確。	
◆ 目指すべき経営能力が大変わかりやすかった。	
◆ 説明わかり易い。	
◆ 「京都」で学ぶ観光は、価値があると思った。	
◆ コース内容、応募要件まで説明して頂きわかりやすかった。	
■ どちらともいえない	
◆ ここを経た人にどんなことをして欲しい、どんな人になって欲しいといった、具体的な絵が描かれているならもっと話してほしい。	
◆ 星野氏のような実際の内容が見えにくい。	
◆ 京都ベースは強みだと思います。逆に他地域の魅力も忘れないうで欲しい。	
■ 参考にならなかった。	
◆ 以前にお聞きした。	

⑦パネルディスカッション「観光産業界が求める高度経営人材像」に関する感想

評価	人数	割合
1 大変参考になった	49人	25.8%
2 参考になった	122人	64.2%
3 どちらともいえない	14人	7.4%
4 参考にならなかった	5人	2.6%
合計	190人	100.0%



＜具体的に＞	
■ 大変参考になった	
◆ ANA、JTBの方の話が参考になった。	
◆ 大手企業の具体アクションが聞けた。	
◆ 社会が求める人材が具体的に理解できたため。	
◆ 観光人材分野の動向を具体的に知ることができた。	
◆ “横断的に産業を創る人材の必要性”が非常に伝わった。	
◆ ANA、オリエンタルランド、JTB各社さんの取り組みやビジョン。	
◆ 観光産業、立国化の温度を知る外部情報として具体的であった。	
◆ 今後も、実際に始まった1年後、3月？4月？に発表の機会を作って欲しい。	
◆ 4000万人時代に向けて、議論の急速な高まりと将来の日本としての成長力の予感ももてた。	
◆ 「人材」は全ての基本ですが、東西の最高学府のMBAで出来ることは素晴らしいと思います。	
◆ リアルエージェント(JTB含)の今後の生きる道について、AI、ODAの登場に対する策についての考察。	
◆ 製造業から観光へ。その流れをより強くするための人材が必要。しかし…現場では、とにかく「人がいない」のが大問題。それをどうやって解消していくのか。	
■ 参考になった	
◆ “企業が求める人材と教育する大学側の体制とマッチしているか”ではなく、可能性秘める人材を育成すべき。なぜなら変化とイノベーションが必要だから。	
◆ 興味深かった。	
◆ 産学連携のあり方のヒントが得られた。	
◆ 「体系化して教えられる講師がない」は観光後進国の日本の大きな問題。今後期待します。	
◆ JTBの戦略を知ることができて良かった。	
◆ 前川氏のプレゼンが明確(具体的)で興味深かった。	
◆ 観光MBA取得者の活躍。	
◆ 各社の求める人材像を知り、自社の参考となった。	
◆ 観光をいかに産業化していくか、人材をいかに育成していくか、各企業の考えを聞けた。MBAとの関連性について実例をもう少し聞ければよかったです。	
◆ 人材の送り手、受け手の考えがわかった。	
◆ ANA、JTBなど企業の人材育成への取り組み方など。	

### ⑧今後議論して欲しいテーマ

◆ 過去の事例から学ぶMBAは、現代において有効か？			
◆ 大企業よりも、日本的な(“独自の発展をした”)中小零細企業を対象にしてほしい。			
◆ DMOの自主財源の確保について。			
◆ DMOについて。			
◆ 観光先進国(仏、米、伊他)から成功のヒケツを聞きたい。			
◆ 登壇者の中に女性がない点がかかる。現場での労働者の中での女性の多さを考えると、女性の経営人材の育成をどう考えるのか、言及が欲しい。日本において、企業社会=男性社会であることをよく体現したセミナーだった。			
◆ 6次産業における「おもてなし」について。			
◆ ホテル経営これからの戦略。			
◆ 今後、観光産業がもつめる人材(経営者の元で働く人)とは。			
◆ 観光誘客に成功する自治体の人材とは？(事例などもふまえて)			
◆ パネルディスカッションで山内先生が言っていた、旅行会社の今後、AIへの移行、DMOへのコンサル的役割について。			
◆ 人材育成もですが、地方での人材確保についての考えをお伺いしたいです。			
◆ 科目の公開レビュー。			
◆ 大企業であったが、地方中小の宿泊業が議論に加わる方がよい。			
◆ 世界の観光に関する取り組み。			
◆ 目標値達成のための“インバウンドの課題とその対策”			
◆ 個別産業毎のテーマ。ホテル、運輸、飲料、アミューズメント等。			
◆ AI、シェアリングエコノミー。			
◆ もっと実業界の方からの意見をききたかった。			
◆ 観光データ・統計の利活用について。			
◆ 飲食業界のあり方(人手不足と質について)。			
◆ 観光業のシステムとしての構築と実践。			
◆ DMOの運営事例、マネジメント、ネットワーク構築手法。			
◆ 地域の観光資源について、今後、求められるものとは？			
◆ 定量分析の具体的な先進取り組み事例があれば教えて欲しい。			
◆ 観光ビジネス成功の実例と手法について。			
◆ 宿泊産業(ホテル・旅館)について。			
◆ 観光業以外で働いている人で、既に観光人材に求められる条件や素質を持っている人がいます。その様な人をどう発掘するかも観光庁の課題と考えます。			
◆ 地方鉄道の取り組みについて。			
◆ I-Rの導入について。			
◆ 具体的な観光経営人材の育成法。			
◆ 観光人材育成について企業がができること、企業目線の話。			
◆ 自治体、商工会議所、商工会、観光協会とどう連携して行くか？			
◆ 「観光先進国の取組みに学ぶ」ことをテーマとした講演。「外国人視点に学ぶ」ことをテーマとした講演。			
◆ DMOZサービス価値。サービスデザイン能力向上のポイント。			
◆ ネットを活用した観光PR、例えば“トリップアドバイザー”口コミサイトなど。			
◆ 地方都市のインバウンドの誘致の方法(実践的な事例)。			

### (3) 効果分析

積極的な受講者募集の告知展開の効果もあり、定員 600 名を大幅に上回る応募で観光ビジネスにおける経営人材育成への関心の高さが伺われた。参加者の 71.5%が会社員・公務員、13.7%が会社役員であり、観光MBAプログラムへ学生を送り出す側の産業界への訴求ができた。中には少人数であるが、自身の観光MBAプログラムへの出願を考えている人や観光MBAプログラムへの社員の派遣を検討している受講者もいた。

受講者の講演内容への満足度も総じて高く、特に基調講演の星野リゾート・星野代表講演への評価は「大変参考になった」「参考になった」人が合わせて 96%を超えるポイントとなった。経営者としての具体的な視点での話が受講者の参考となったようだ。一橋大学・山内教授、京都大学・若林院長の講演も両大学の観光MBAへの取り組み理解促進につながった。またパネルディスカッションにより産学連携による人材育成の必要性も訴求できた。本フォーラムを通じて、産業界が期待する観光MBAへの期待を盛り上げることに成功し、この後の日本経済新聞紙面と日経電子版タイアップページでの広く社会への訴求につなげることができた。

3 日本経済新聞紙面と日経電子版タイアップページによる展開記録

3-1 受講者募集

(1) 掲載日

- ①8月10日(木) 日本経済新聞 朝刊 5段 モノクロ
- ②8月17日(木) 日本経済新聞 朝刊 5段 モノクロ
- ③8月26日(土) 日経プラス1 5段 モノクロ
- ④8月28日(月) 日本経済新聞 夕刊 半2段 カラー
- ⑤9月7日(木) 日本経済新聞 特集 モノクロ

(2) 掲載紙面

- ①8月10日日本経済新聞朝刊、8月17日日本経済新聞朝刊、8月26日日経プラス1



**観光経営人材育成フォーラム**

インバウンド(訪日外国人)が急増し、観光産業が新たな成長エンジンとして注目される中、観光産業を担う人材育成が喫緊の課題となっています。昨年発表された「明日の日本を支える観光ビジョン」では、2020年の訪日外国人旅行者数4000万人、訪日外国人旅行消費額8兆円という目標とともに、観光産業の人材育成が重要な柱の一つとして位置づけられています。本シンポジウムでは、平成28年度トップレベルの観光人材育成に関するワーキング・グループの討議結果を踏まえつつ、観光MBAの設置・開学に向けた進捗状況を報告するほか、産業界が求める高度な観光経営人材像について考えます。

## インバウンド4000万人時代を支える トップレベルの観光経営人材育成を考える

**【日時】** 2017年9月20日(水) 10:00~14:40 (開場9:30)

**【会場】** 日経ホール (東京都千代田区大手町1-3-7 日経ビル3F)

**【主催】** 国土交通省 観光庁

**【協力】** 日本経済新聞社

**参加者募集**  
(入場無料)  
定員600名

申し込み締め切り日  
2017年9月10日(日)

**プログラム**

主催者挨拶 10:00~10:10  
観光庁長官 田村 明比古

基調講演 10:10~10:40  
「これからの観光人材」(仮)  
星野リゾート代表 星野 佳路氏

基調講演 10:40~11:40  
講演①「一橋大学が目指す観光経営人材育成」  
一橋大学大学院 商学研究科 教授 山内 弘隆氏

講演②「京都大学が目指す観光経営人材育成」  
京都大学経営管理大学院 院長 若林 靖永氏

休憩 11:40~13:00

パネルディスカッション 13:00~14:40  
「観光産業界が求める高度経営人材像」(仮)  
パネリスト  
京都大学経営管理大学院 特任准教授 前川 佳一氏  
全日本空輸株式会社 取締役執行役員マーケティング室長 稲田 健也氏  
株式会社オリエンタルランド 執行役員人事本部長 金木 有一氏  
株式会社ジェイティービー 取締役人事部長 花坂 隆之氏

コーディネーター 日本経済新聞社 人材教育事業局 研修・解説委員 若林 宏  
金木 有一氏 花坂 隆之氏

【お申し込み方法】 下記URLへアクセスして必要事項をご記入の上お申し込みください。


<http://adnet.nikkei.co.jp>

または **日経アドネット**

※申し込み多数の場合は抽選となりますのでご了承ください。  
※結果発表は、当業者への「受講券」の発送(Eメールにて)をもって代させていただきます。  
※ご記入いただいた個人情報は、ご本人の承認なく受講券送付・受付業務等以外には使用しません。

【お問い合わせ】 「観光経営人材育成フォーラム」事務局  
TEL 03-6812-8693 (受付時間 土・日・祝日を除く平日10:00~17:00)

- ②8月28日日本経済新聞夕刊



**観光経営人材育成フォーラム**

「インバウンド4000万人時代を支えるトップレベルの観光経営人材育成を考える」

**参加者募集中**

**開催日時:** 2017年9月20日(水) 10:00~14:40(予定) (9:30開場) **締め切り:** 2017年9月10日(日)

**会場:** 日経ホール(東京都千代田区大手町1-3-7 日経ビル3F) **主催:** 国土交通省 観光庁

**受講料:** 無料 **定員:** 600名 **協力:** 日本経済新聞社

**お申し込み・詳細**  
<http://adnet.nikkei.co.jp/>

**プログラム**

主催者挨拶 10:00~10:10 観光庁長官 田村 明比古

基調講演 10:10~10:40 「これからの観光人材」(仮) 星野リゾート代表 星野 佳路氏

10:40~11:10 講演① 「一橋大学が目指す観光経営人材育成」 一橋大学大学院 商学研究科 教授 山内 弘隆氏

11:10~11:40 講演② 「京都大学が目指す観光経営人材育成」 京都大学経営管理大学院 院長 若林 靖永氏

休憩 11:40~13:00

パネルディスカッション 13:00~14:40 「観光産業界が求める高度経営人材像」(仮)  
パネリスト  
一橋大学大学院 商学研究科 教授 山内 弘隆氏 / 京都大学経営管理大学院 特定准教授 前川 佳一氏 / 全日本空輸 取締役執行役員マーケティング室長 稲田 健也氏 / オリエンタルランド 執行役員人事本部長 金木 有一氏 / ジェイティービー 取締役人事部長 花坂 隆之氏

※講演者・講演内容・タイムスケジュールは事前の予告なく変更となる場合がございます。

**お問い合わせ** 「観光経営人材育成フォーラム」事務局 03-6812-8693(受付時間 10:00~12:00 / 13:00~17:00 土・日・祝日を除く平日)

広告特集 観光立国を目指して

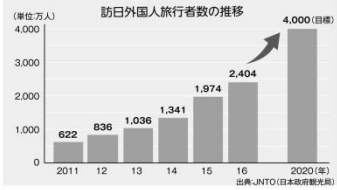


# 拡大するインバウンド需要 観光人材の育成・強化が急務

政府が掲げる成長戦略の柱の一つが、インバウンド需要の取り込みだ。人口減少社会となり、国内市場が縮小する中、急速な成長を遂げるアジアをはじめとする国際観光需要を取り込むことによって、地域経済を活性化させ、日本の力強い経済を取り戻すことが狙いだ。その実現のキキとなるのが、観光人材の育成・強化だ。

## 伸びる訪日外国人旅行者 課題は需要喚起するビジネス創出

2016年、訪日外国人旅行者は2404万人に達し、その旅行消費額は3兆7476億円と過去最高を記録した。10年前と比べて、訪日外国人旅行者数は約3倍の成長を示したことになる。しかも、旅行・観光消費は観光業以外にも大きな経済波及効果があると考えられる。地域経済を活性化させ、産業全体を潤すカギの一つといえる。



昨年の「旅業・ホテルの経営人材育成講座」の様子(小樽商科大学)

20年に向け、さらなる伸びが期待され、目標の4000万人到達も視野に入ってきている。宿泊施設の建設などにも拍車がかかるが、課題は観光先進国として、今後もこの高い水準を維持できるかどうかだ。

その一方で、観光業は観光業以外にも大きな経済波及効果があると考えられる。地域経済を活性化させ、産業全体を潤すカギの一つといえる。

観光業を担う人材の育成・強化は、2015年度より一産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業を開始した。すでに観光経営人材育成を目的として、京都大学・一橋大学が観光MBAの開発を発表しているが、これとは別に、複数の

### 観光庁が行う観光人材の育成事業実施校

我が国の観光産業をけん引するトップレベルの経営人材の育成

**大分大学(大分県大分市)**  
外国人観光客への接客、顧客および従業員満足度の向上、サービス生産性の改善等の課題に対応できる人材を育成。  
<http://www.oc.oita-u.ac.jp>

**鹿児島大学(鹿児島県鹿児島市)**  
世界遺産・鹿児島県久米島で培われたエコツアー観光の実施体系「エコツアーDMO」の形成のための中核人材を養成する。  
<https://www.kagoshima-u.ac.jp>

**東洋大学(東京都文京区)**  
宿泊、プライベート等のホスピタリティ産業と観光産業における女性活躍、新しい組織づくりを考察する。  
<http://www.toyo.ac.jp>

**明海大学(千葉県浦安市)**  
日本の観光立国実現のため、地域の観光産業の活性化を担う宿泊施設のマッドマネジメント人材を育成する。  
<http://www.meikai.ac.jp>

**和歌山大学(和歌山県和歌山市)**  
個々の観光企業にとどまらず、デスティネーションの地域全体の発展に資することができる中核的人材を養成する。  
<http://www.wakayama-u.ac.jp>

**京都大学経営管理大学院(京都府京都市)**  
観光経営人材育成プログラムの開発に向け各種講座の他、海外研究者との共同研究、社会人向け講座を実施。  
<http://www.kyoto-u.ac.jp>

**一橋大学大学院(東京都国立市)**  
MBAコース内に「ホスピタリティマネジメントプログラム」を開発。構想力・実践力をもつ「人材」養成を目指す。  
<http://www.hit-u.ac.jp>

**小樽商科大学(北海道小樽市)**  
2015、2016年度の実施校から、今年度は6大学への波及を推進。地域の魅力づくりや人的ネットワーク構築を目指す。  
<http://www.otaru-u.ac.jp>

**青森大学(青森県青森市)**  
別荘客から人気宿泊施設へと変化した3施設の運営者による講座を軸に、実践から観光産業革新の手法を学ぶ。  
<http://www.aomori-u.ac.jp>

## 観光産業を担う人材の育成・強化 一産学連携のニーズを踏まえた人材育成施策の実施



## 産学連携のもと 観光人材育成の取り組みを推進

そこで観光庁は、2015年度より一産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業を開始した。すでに観光経営人材育成を目的として、京都大学・一橋大学が観光MBAの開発を発表しているが、これとは別に、複数の

のが現状となっており、地方においても、地域の再生・活性化に取り組む、地域の観光産業の収益力強化、経営の高効率化等を担う中核人材が求められている。産業界全体が質・量ともに人材不足に苦しむ中、今後の有望産業の人材を育成・強化していくことが急務といえる。

### 3-2 フォーラム採録 (日本経済新聞紙面)

#### (1) 掲載日

○10月18日(水) 日本経済新聞 朝刊 30段

○10月17日(火)～11月22日(水) 日経電子版タイアップサイト



観光経営人材 育成フォーラム

# インバウンド4000万人時代を支える



パネルディスカッション

## 「観光産業界が求める高度経営人材像」

### 登壇者

- パネリスト
  - 山内 弘隆氏 (一橋大学 大学院商学研究所 教授)
  - 前川 佳一氏 (京都大学経営管理大学院 特定准教授)
  - 稲田 健也氏 (全日本空輸 取締役執行役員 マーケティング室長)
  - 金木 有一氏 (オリエンタルランド 執行役員 人事本部長)
  - 花坂 隆之氏 (ジェイティービー 取締役 人事部長)
- コーディネーター
  - 若林 宏 (日本経済新聞社 人材教育事業局 研修・解説委員)

**各社が求める高度経営人材像とは**

若林 各社が求める高度経営人材像は、大きく分けて3つある。1つは、グローバルな視点で経営戦略を立案し、実行できる人材。2つは、デジタル技術を活用し、顧客体験を向上させる人材。3つは、多様な背景を持つ人材を擁護し、チームの力を最大限に引き出す人材だ。

山内 企業は、グローバルな視点で経営戦略を立案し、実行できる人材を求めている。特に、海外市場の開拓や、海外からの観光客の受け入れに力を入れている企業は、グローバルな視点で経営戦略を立案し、実行できる人材を求めている。

前川 企業は、デジタル技術を活用し、顧客体験を向上させる人材を求めている。特に、デジタル技術を活用し、顧客体験を向上させる人材を求めている。

稲田 企業は、多様な背景を持つ人材を擁護し、チームの力を最大限に引き出す人材を求めている。特に、多様な背景を持つ人材を擁護し、チームの力を最大限に引き出す人材を求めている。

金木 企業は、グローバルな視点で経営戦略を立案し、実行できる人材を求めている。特に、グローバルな視点で経営戦略を立案し、実行できる人材を求めている。

花坂 企業は、デジタル技術を活用し、顧客体験を向上させる人材を求めている。特に、デジタル技術を活用し、顧客体験を向上させる人材を求めている。

**多への知見集まり体系化の臨界点**

若林 企業は、多への知見集まり体系化の臨界点に達している。特に、多への知見集まり体系化の臨界点に達している。

山内 企業は、多への知見集まり体系化の臨界点に達している。特に、多への知見集まり体系化の臨界点に達している。

前川 企業は、多への知見集まり体系化の臨界点に達している。特に、多への知見集まり体系化の臨界点に達している。

稲田 企業は、多への知見集まり体系化の臨界点に達している。特に、多への知見集まり体系化の臨界点に達している。

金木 企業は、多への知見集まり体系化の臨界点に達している。特に、多への知見集まり体系化の臨界点に達している。

花坂 企業は、多への知見集まり体系化の臨界点に達している。特に、多への知見集まり体系化の臨界点に達している。

## 需要を喚起し、新ビジネス創出する人材を



稲田 健也氏



金木 有一氏



花坂 隆之氏

**企業のニーズに応えられる人材育成を 京都の地の利を生かした地位を目指す 航空業界支える観光産業との連携を 健全な競争と共創で日本の基幹産業に 観光で地域振興推進するDMC目指す**

山内氏 前川氏 稲田氏 金木氏 花坂氏

若林 企業は、需要を喚起し、新ビジネス創出する人材を求めている。特に、需要を喚起し、新ビジネス創出する人材を求めている。

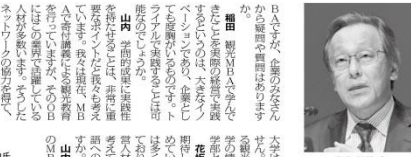
山内 企業は、需要を喚起し、新ビジネス創出する人材を求めている。特に、需要を喚起し、新ビジネス創出する人材を求めている。

前川 企業は、需要を喚起し、新ビジネス創出する人材を求めている。特に、需要を喚起し、新ビジネス創出する人材を求めている。

稲田 企業は、需要を喚起し、新ビジネス創出する人材を求めている。特に、需要を喚起し、新ビジネス創出する人材を求めている。

金木 企業は、需要を喚起し、新ビジネス創出する人材を求めている。特に、需要を喚起し、新ビジネス創出する人材を求めている。

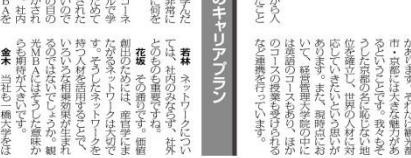
花坂 企業は、需要を喚起し、新ビジネス創出する人材を求めている。特に、需要を喚起し、新ビジネス創出する人材を求めている。



山内 弘隆氏



前川 佳一氏



稲田 健也氏

企画制作-日本経済新聞社 クロスメディア営業局

【主催】 国土交通省 観光庁 【協力】 日本経済新聞社

# トップレベルの観光経営人材育成を考える

訪日外国人旅行者数が、昨年2400万人を超えた。その勢いは今年も続き、数年後には目標とする4000万人の到達も射程に入っている。日本が観光先進国となり、この潮流を持続できるかどうか、活気づく観光・インバウンドビジネスを根付かせ、日本経済の活性化に結び付けられるかは、ビジネスとしての観光を支える観光経営人材の育成にかかっているといっ

## 観光先進国の実現に向けて

田村明比古氏 観光産業



この観光経営人材の育成は、観光先進国の実現に向けて重要な課題である。観光産業は、日本の経済成長を支える重要な産業であり、観光経営人材の育成は、観光産業の発展を支える重要な課題である。観光経営人材の育成は、観光産業の発展を支える重要な課題である。観光経営人材の育成は、観光産業の発展を支える重要な課題である。



## 観光先進国・日本へ、産学官連携で取り組む

### 「観光経営人材の5条件」

星野佳路氏（フリーライター）代表



観光経営人材の育成は、観光先進国の実現に向けて重要な課題である。観光経営人材の育成は、観光産業の発展を支える重要な課題である。観光経営人材の育成は、観光産業の発展を支える重要な課題である。観光経営人材の育成は、観光産業の発展を支える重要な課題である。

### 基調講演 / 講演①

## 二橋大学が目指す観光経営人材育成

山内弘隆氏（二橋大学大学院経営学研究科教授）



観光経営人材の育成は、観光先進国の実現に向けて重要な課題である。観光経営人材の育成は、観光産業の発展を支える重要な課題である。観光経営人材の育成は、観光産業の発展を支える重要な課題である。観光経営人材の育成は、観光産業の発展を支える重要な課題である。

### 基調講演 / 講演②

## 「京都大学が目指す観光経営人材育成」

若林靖永氏（京都大学大学院経営学専攻准教授）



観光経営人材の育成は、観光先進国の実現に向けて重要な課題である。観光経営人材の育成は、観光産業の発展を支える重要な課題である。観光経営人材の育成は、観光産業の発展を支える重要な課題である。観光経営人材の育成は、観光産業の発展を支える重要な課題である。

本日の紙面は日経電子版広告特集でもご覧いただけます。 <http://ps.nikkei.co.jp/kankocho2017/>

広告



○10月17日(火)～11月22日(水) 日経電子版タイアップサイト

日本経済新聞 PR

 **観光経営人材育成フォーラム** 【主催】 国土交通省 観光庁  
【協力】 日本経済新聞社

---

## インバウンド4000万人時代を支える トップレベルの観光経営人材育成を考える

訪日外国人旅行者数が、昨年2400万人を超えた。その勢いは今年も続き、  
数年後には目標とする4000万人の到達も射程に入っている。  
日本が観光先進国となり、この潮流を持続できるかどうか、活気づく観光・インバウンドビジネスを根付かせ、  
日本経済の活性化に結び付けられるかは、ビジネスとしての観光を支える観光経営人材の育成にかかっているといえる。  
こうした問題意識から9月20日(水)、日経ホール(東京・大手町)にて国土交通省観光庁の主催による「観光経営  
人材育成フォーラム インバウンド4000万人時代を支えるトップレベルの観光経営人材育成を考える」が開催された。

---

### —— 観光先進国・日本へ、産学官連携で取り組む ——

---

#### 主催者挨拶



観光庁長官  
**田村 明比古氏**

#### 観光先進国の実現に向けて

日本の観光を取り巻く状況は近年大きく変化しています。訪日外国人旅行者数は昨年、2404万人まで増加し、その旅行消費額も3兆7476億円と、いずれも過去最高となり、今年に入ってから堅調に推移しています。政府としても成長戦略の柱、地方創生の切り札として観光を位置づけ、観光先進国の実現を目指した取り組みを開始しています。観光産業を革新し、国際競争力を高め、わが国の基幹産業にするためにも、観光産業の経営を根底から見直す必要があります。

これまで経営人材の育成システムという点で、日本の観光産業は極めて脆弱でした。観光庁では、「トップレベルの経営を担う人材」「地域の観光産業の中核を担う人材」「即戦力となる実務人材」の3層に対して、質・量両面から観光産業を担う人材育成の取り組みを支援しております。トップレベルの経営人材の育成事業については一橋大学大学院商学研究所、京都大学経営管理大学院のご尽力を賜り、2018年度の観光MBA(経営学修士)の設置・開学に向けた準備が着々と進んでいます。大きな期待のかかる両大学には一層の努力をお願いいたします。また、観光業界関係者の皆様にも、さらなるご理解とご協力をお願いいたします。

---

#### 基調講演

#### 「観光経営人材の5条件」 観光は最も大きな平和方策 情熱持ち良質なサービスを

これまで「観光人材」の条件について話す機会が数多くありましたが、今回の「観光経営人材」というテーマに即して、改めて私なりにその5つの条件を考えてみました。

第1の条件は、現場経験が豊富であるということです。観光の現場においては様々な仕事を行わなくてはならず、最低でもその習熟には10年かかります。観光経営人材の育成システムが確立されている米欧においても、観光MBA取得者がコンサルティング会社やファンドに入るケースが多く、いかに現場経験を積ませるかが大きな問題とされています。



星野リゾート代表  
**星野 佳路氏**

24

第2の条件は、ビジネス理論に対する理解があることです。いくら現場経験が豊富でも、勘と直感に頼っていたのでは成功できません。ビジネス理論に基づき、戦略的に活動することが必要です。一般的なMBAは製造業が念頭に置かれています。産業のサービス化によりその内容も変わってきていますが、観光というサービス産業の経営人材育成という点では、観光MBAの創設には大いに期待しています。

第3の条件は、自らの旅行経験です。新しいサービスは、顧客のニーズから発想するものではありません。何を提供してあげたいか、どうすれば喜んでいただけるかは、顧客の立場に立った経験がないとなかなかわかりません。このため、旅行経験が乏しいと観光経営人材にはなりづらいように思います。

第4の条件は、グローバルな価値観を持っていることです。世界の産業界は人材の争奪戦であり、外国人スタッフとも一緒に仕事をしなくてはなりません。外国人の考えを理解して人材を獲得しなければならないと同時に、多様な価値観をもつ外国人スタッフをマネジメントしなければなりません。例えば、約束通りになされないのが、世界の常識です。忍耐して、巧みにコントロールすることも必要になってきます。

第5の条件は、観光への情熱です。私は若いころ、経営の神様といわれた松下幸之助が観光立国論の中で、「観光は最も大きな平和政策であり、持てるものを他に与えるという博愛の精神に基づいている」という一節を読み、深く感銘を受けました。観光は最大の日本の宣伝であり、多くの人を幸せにし、社会に貢献できるビジネスだと、私は大きなやりがいを感じて、会社の経営に携わってきました。

インバウンドはお客様を歓迎し、もてなすノウハウが重要で、利益の追求に終始するのではなく、観光ビジネスを通じて社会に貢献するという情熱がなければ、外国人旅行者に本当に喜んでいただけるサービスは生まれません。私は思っています。

## 基調講演



一橋大学 大学院商学研究科 教授  
山内 弘隆氏

### 講演①「一橋大学が目指す観光経営人材育成」 「理論と現実の往復運動」で少数精鋭の高度経営人材教育

一橋大学は1875年に商法講習所として創設されて以来、ビジネスの教育を中心に行ってきました。2018年4月の新しいホスピタリティ・マネジメントのコース開設を非常に喜ばしく思っています。

時期を同じくして、我々のビジネススクールの組織は「HUB（一橋ユニバーシティ・ビジネススクール）」という名称となり、大きく変わります。HUBには、経営分析、経営管理、金融戦略・経営財務、国際企業戦略のコースがあり、経営管理プログラムの中にホスピタリティ・マネジメント・プログラムが誕生します。昨今は産業のサービス化が進んでいますが、ホスピタリティ産業の成長を見据えて、サービス業を一つのコアにしようと考えています。

現在、2020年に向けて、観光・インバウンドビジネスが急成長し、周辺産業を含め、変化・高度化が進んでいます。日本経済の成長のチャンスとして、この分野をどう育て、企業の成長につなげていくかは重要なテーマです。わが国が、観光を主たる経済の糧として持続的に発展していくためにどうするか、こういう時代にいまは入っていると思います。

こうした環境の中、我々は高度人材育成ということに特化し、ホスピタリティ・マネジメント・プログラムを通じて、高度人材をさらに伸ばす、そのスキルを上げていこうと考えています。産業全体を俯瞰（ふかん）する構想力、これはまさに20年以後を俯瞰する力です。グローバルの知恵も、環境変化の中で組織をリードする力も求められます。

こうした人材を育成するため、まずMBAの中に来年度ホスピタリティ・マネジメント・プログラムを設け、再来年度には企業経営者を対象として集中的に実施するエグゼクティブ・プログラムを開設します。全体像として、学部、MBA、博士、エグゼクティブがあり、一貫したビジネス教育を提供します。

MBAの内容について、我々が一番強調したいのは「理論と現実の往復運動」という教育方針です。体系化された知識、フレームワークの体系的学習があり、それで現実を見る——、これが理論と現実の往復運動です。さらにはその分析のスキルも必要となりますので、経営分析、経営管理の手法についても、少数精鋭でしっかりと教育していきます。

観光MBA人材が現場で力を発揮するまで、10年くらいはかかるでしょう。中長期的にこうした人材の育成は重要ですが、20年以降を背負う即戦力のエグゼクティブ教育にも力を入れていきたいと思っています。

## 講演②「京都大学が目指す観光経営人材育成」

### 観光都市・京都から人材輩出 旅の本質理解し、日本を発信

日本経済の成長戦略として歴史、文化、アイデンティティを大切にしたい地方創生の手段として、観光産業は重要な意味を持ちます。しかし、大局的なビジョンを持ってマネジメントできる観光経営人材は非常に不足しています。

現在、訪日外国人旅行者は急増中ですが、諸外国と比較して、日本の集客競争における優位は高くありません。国際的集客競争における優位性をどう高めるかという経営的な視点が非常に重要です。

また、観光産業は収益性が低く、賃金、処遇もよくありません。やはり、イノベーションによって付加価値を高め、いかに高収益を実現する産業に発展させられるか、ということも極めて重要です。

さらに寺社、自然景観などに加え、エコツーリズムや農村体験、医療ツーリズム、MICE（国際的な展示会・会議やインセンティブのツアー）など、様々な形のビジネス機会があります。こうした機会を戦略的にデザインし、コーディネートし、マーケティングするDMO（Destination Management/ Marketing Organization）が重要です。

新たな観光体験を生み出す拡張現実（AR）などのデジタルツールの登場も見逃せません。多くの起業家によって厚みと広がりを持たせ、新たな観光ビジネスを開発することも重要です。

こうした経営的視点をふまえ、京都大学経営管理大学院は観光経営科学コースを2018年4月に開設します。本コースは、観光分野の実務経験を3年以上有する社会人などを対象に学生募集します。「日本の観光と魅力を発信」「ホスピタリティの革新」「新たな観光ビジネスの開発」というコンピテンシーを持つ経営人材を育成していきます。

教育カリキュラムとしては、入学した最初に徹底的にビジネス理論を学んでいただきます。続いて、専門科目・実務科目として観光経営分野の授業を受講します。例えば「観光経営学」「観光事業戦略」「デスティネーション・マネジメント論（・実践）」「ツーリズム産業論」「観光と老舗」「京都観光・文化論」などです。2年生はワークショップに参加し、「観光経営イノベーション経営」「観光地域マネジメント研究」といった実践的なテーマに取り組みます。

世界一の観光都市・京都で学ぶ、京都を体験することは、日本を発信する上でも重要なことだと思います。

京都の観光・文化に触れ、自ら顧客として体験・感動することで、旅の本質をつかむという、体験無しに伝えられない学びを組み立てたいと思っています。



京都大学経営管理大学院 院長  
若林 靖永氏

1 2

免責 | 著作権

N-BRAND STUDIO

[PR] 企画・制作：日本経済新聞社 デジタル事業 広告・IDユニット/クロスメディア営業局

NIKKEI Nikkei Inc. No reproduction without permission.



## インバウンド4000万人時代を支える トップレベルの観光経営人材育成を考える

【主催】 国土交通省 観光庁  
【協力】 日本経済新聞社

### パネルディスカッション

「観光産業界が求める高度経営人材像」

#### 登壇者一覧

#### パネリスト

**山内 弘隆氏** 一橋大学 大学院商学研究科 教授  
**前川 佳一氏** 京都大学経営管理大学院 特定准教授  
**稲田 健也氏** 全日本空輸 取締役執行役員 マーケティング室長  
**金木 有一氏** オリエンタルランド 執行役員人事本部長  
**花坂 隆之氏** ジェイティービー 取締役人事部長

#### コーディネーター

**若林 宏** 日本経済新聞社 人材教育事業局 研修・解説委員



## 需要を喚起し、新ビジネス創出する人材を



全日本空輸  
稲田 健也氏

#### 各社が求める高度経営人材像とは

**若林** 各社が求める高度経営人材像を教えてください。

#### 航空業界支える観光産業との連携（稲田氏）

**稲田** 航空業界は訪日外国人旅行者数の増加により国際線は好調ですが、国内線の需要はむしろ減少しています。かつては、「航空が観光を支える」と言われていましたが、今日ではそれが逆転し、「観光が航空を支える」状況となっています。世界的には国内総生産（GDP）の9.8%が観光で、11人に1人が観光産業に従事しているのに対し、日本はGDPの0.4%にすぎません。また、訪日外国人は人口対比で16%、フランスの131%、英国の53%を考えれば、まだまだ伸びる余地があります。しかし、そのためにはおもてなし本やりでは限界があります。当社としても、各地の観光産業と連携できる観光経営人材を必要としています。例えば、旅行のマーケット分析は交通学という分野があったとはいえ、定性的なデータ分析が中心でした。予測もできる、定量的なデータ活用ができる人材を期待しています。

**金木** 私が考えるトップレベルの観光経営人材とは、観光産業全体を俯瞰し、多様なステークホルダーとともに複合的な観光体験価値を創り出し、実現することで、観光産業をリードできる人材です。「テーマ列島日本」をプロデュースできる人材と言ってもよいかもしれません。当社は顧客体験の連鎖、開発機能の連携により体験価値の拡大・向上に努めていますが、そこで必要なのは構想力・実行力です。観光MBAに期待したいのは、理論と実践のスパイラルアップです。

#### 観光で地域振興推進するDMC目指す（花坂氏）

**花坂** 当社の掲げる成長戦略は「交流創造」の推進です。観光を基軸とした地域振興を行い、送客・集客を担う役割を果たしたいと思っています。観光地全体をマネジメントする「DMC（Destination Management Company）」への転換です。DMC実現に向けた人材を、DMP（Destination Management Produce）人材と呼び、すでに570人を育成しました。うち120人は現在、省庁や地方自治体、観光協会に派遣されてマーケティングやコンサルティングを行っています。こうした観光経営人材を通じて、地域とともに活動する新たな旅行会社を目指していきたいと考えており、観光MBAにも大いに期待しています。



ジェイティービー  
花坂 隆之氏

**山内** 身の引き締まる思いです。社会・企業から求められているものを提供していきたいと思っています。観光MBAのステータスをいかに作っていくかも重要です。

**前川** 企業が、その人と一緒に成長戦略を描いていける、そんな人材を我々も輩出できればと思います。一般的なMBAと観光MBAという問題もあります。従来との違いで、観光経営人材をどの方向で拡充していくのかも大切です。



オリエンタルランド  
金木 有一氏

### 健全な競争と共創で日本の基幹産業に（金木氏）

金木 JTBさんのDMCのお話には興味を覚えました。観光を日本の基幹産業にするには健全な競争とともに共創も必要です。当社も、成長の過程で縦割りになりがちな組織において複合的価値のプロデュースができる横断的な人材が重要と考えており、共通の課題認識を持っています。

花坂 DMCは、どれだけ深みと高みを持たせられるかが大切だと思います。観光地経営という地域密着も大切ですが、加えてグローバルの視点から全体を俯瞰できること、それが重要な役割だと考えています。

### 多くの知見集まり体系化の段階へ

山内 DMCについては私も非常に興味を持ちました。地域密着は、これからの旅行業が生きる道を考える上で非常に重要です。

若林 期待の高まる観光MBAですが、企業のみさんから疑問や質問はありますか。

福田 観光MBAで学んできたことを実際の経営で実践するというのは、大きなイノベーションであり、企業としても度胸があるものです。トライアルで実践することは可能なのでしょうか。

山内 学問的成果に実践性を持たせることは、非常に重要なポイントだと我々も考えています。我々は現在、MBAで寄付講義による観光教育を行っていますが、そのOBにはこの業界で活躍している人材が多数います。そうしたネットワークの協力を得て、実際の経営に入った形で学ぼうという試みも検討しています。

### 京都の地の利を生かした地位目指す（前川氏）

前川 私も実践の場が必要だと考えています。京都の旅館・ホテルヘイエンターテインメントを行うなど、実践の場を得る取り組みをすでに行っています。ただ、航空業界その他については、これからの課題です。相談させていただき、ご協力いただければと思います。

金木 今回、観光人材を3つのレイヤーに分けて、それぞれ育成を行っていくということですが、各レイヤーの共通軸はあるのでしょうか。上のレイヤーにステップアップできるカリキュラムなど、連携はありますか。



京都大学  
前川 健一氏



一橋大学  
山内 弘隆氏

### 企業のニーズに応えられる人材育成を（山内氏）

山内 観光経営人材の育成は、ようやく知見が集まってきて、体系化されたものができつつある段階に入りました。その体系が観光MBAの柱になると思います。その体系を学外にも公開して、観光人材育成の共通軸にできればと考えています。

前川 観光MBAは経営管理大学院の1コースで、京都大学は観光学部を持っていません。しかし、京都に多数ある観光の専門学校や、京都大学の情報学など理系を含む各学部との連携を構想中です。

花坂 私も観光MBAには期待しており、社内公募を進めているところです。当社には多くの外国籍社員が活躍しており、彼らにもぜひ観光経営人材への門戸を開きたいと考えています。将来的に外国語への対応は考えておられますか。

山内 一橋大学は英語だけのMBAコースを持っており、現在は別のビジネススクールですが今回、HUBとして一つに統合し、連携していくことは先ほどお話しした通りです。社内公募については、非常にありがたいと思います。

前川 ある研究者から、「京都で英語で観光学が学べるのであれば、世界中から人材が集まる」と言われたことがあります。それだけ観光都市・京都には大きな魅力があるということです。我々もそうした京都の名に恥じない地位を確立し、世界の人材に対応していきたいという思いがあります。また、現時点において、経営管理大学院の中には英語のコースもあり、ほかのコースの授業も受けられるなど連携を行っています。

## 観光MBAのキャリアプラン

**若林** 観光MBAを学んだ後のキャリアプランは非常に重要な問題です。企業に何を期待しますか。

**前川** 基調講演で、コーネル大学のホテルスクールで学ばれた星野代表があらためて現場経験の重要性を話されたのは、きわめて意義深いのではないのでしょうか。虫の目の大事さに気づかされる思いでした。社内留学制度でMBAを取得した後、特に大企業では経営人材として処遇する工夫がまだまだ必要かもしれません。

**山内** 理工系では今や修士が当たり前になっていますが、これは就職先企業の要請を聞き入れていった結果です。先ほど申し上げた現在の寄附講義では、我々はアドバイザリーボードを設置して、企業の方に報告を行い、アドバイスをいただいています。そうした意思疎通と情報共有、連携がカギになるのではないかと思います。

**若林** 企業のみなさんはいかがでしょう。

**花坂** 当社では一橋ビジネススクールの出身者がかなり増えてきており、それぞれ重要なポストで活躍しています。出身者のネットワークが広がり、そこから連携が生まれる、といった好循環を期待しています。観光MBAをキャリアパス形成の一つにしていければと思います。

**若林** ネットワークについては、社内のみならず、社外とのものも重要ですね。

**花坂** その通りです。価値創出のためには、産官学にまたがるネットワークは大切です。そうしたネットワークを持つ人材を活用することで、いろいろな相乗効果が生まれるのではないのでしょうか。観光MBAにはそうした意味からも期待が大きいです。

**金木** 当社も一橋大学をはじめビジネススクールにはお世話になっており、出身者の視野が広がっているように思います。復帰後、学びを生かせる配置は意図して行っていますが、重要なのは選考時の見極めです。これまでの成果や能力にとどまらず、社内留学制度で得た学びを使って、どうするつもりなのか、本人の考えをよく聞いて人選を行う必要があると思います。今後の社外ネットワークという点については、DMC的な役割の会社や団体と連携することで当社人材の育成を図りながら、観光産業への貢献の一助となればと思います。

**稲田** 社内留学という10～15年選手が中心ですが、MBAを取得後、すぐに辞められては困ってしまいます。経営人材としての処遇を用意するなど、そうならないためのプランを用意する必要があるでしょう。せっかく育てた経営人材なので、キャリアプランを用意する企業は今後、増えてくると思っています。具体的には、部長、執行役員クラスの処遇が適切かと個人的には思います。

1 2



- [一橋大学 ホスピタリティ・マネジメント・プログラム 募集要項ページ](#)
- [京都大学経営管理大学院 観光経営科学コース 募集要項ページ](#)
- [観光庁 観光経営人材育成について](#)

免責 | 著作権

N-BRAND STUDIO

[PR] 企画・制作：日本経済新聞社 デジタル事業 広告・IDコネクト/クロスメディア営業局

NIKKEI Nikkei Inc. No reproduction without permission.

### 3-3 10月18日日本経済新聞朝刊読者の反応と効果分析

※新聞広告共通調査プラットフォーム「J-MONITOR」(株式会社ビデオリサーチWeb調査)より

#### (1) 読者の反応

調査結果によると、本広告掲載前にフォーラムを知っていた方は25.4%だったが、掲載後には認知者が88.1%と増加した。また、掲載内容の理解度は65.3%、信頼度は68.4%と一定の評価を得ることができた。

#### (2) 分析結果

※分析結果については次ページ以降に掲載

# 調査対象広告・回答者属性

## 調査対象広告

対象広告：国土交通省 観光庁「観光経営人材育成プログラム」

掲載日：2017年10月18日(水)

掲載新聞：日本経済新聞

刊別：朝刊

段数：全15段見開き

色：モノクロ

## 算出方法について

- 【有効回収率】  
有効回答者/パネル登録者 × 100
- 【当該刊見率】  
当該刊見者/有効回答者 × 100
- 【当該刊見率】  
当該刊見者/有効回答者 × 100
- 【当該刊見率】  
当該刊見者/有効回答者 × 100
- 【当該刊見率】  
当該刊見者/有効回答者 × 100
- 【当該刊見率】  
当該刊見者/有効回答者 × 100
- 【当該刊見率】  
当該刊見者/有効回答者 × 100
- 【当該刊見率】  
当該刊見者/有効回答者 × 100
- 【当該刊見率】  
当該刊見者/有効回答者 × 100
- 【当該刊見率】  
当該刊見者/有効回答者 × 100

性別・年代構成		性別・年代別												
性別	年代	29歳以下	30代	40代	50代	60代	70代	80代	90代	その他	主婦	学生	農・林・漁業	無職
全体	男性	151	147	24	32	34	36	37	26	27	30	27	30	30
	女性	50.7	49.3	8.1	10.7	11.4	12.1	12.4	8.7	9.1	10.1	9.1	10.1	10.1
職業別	給料事務・研究職	62	19	23	22	8	0	0	25	67	12	25	25	25
	給料事務・作業職	20.8	6.4	7.7	7.4	2.7	0.0	0.0	8.4	22.5	4.0	8.4	8.4	8.4
性別・年代別	男性	102	94	15	20	24	29	16	14	21	21	21	22	22
	女性	65.8	63.9	62.5	62.5	70.6	80.6	43.2	53.8	77.8	77.8	77.8	73.3	73.3
職業別	給料事務・研究職	47	11	13	14	5	0	0	11	46	10	20	20	20
	給料事務・作業職	75.8	57.9	58.5	54.3	63.6	62.5	0.0	44.0	68.7	83.3	83.3	80.0	80.0
性別・年代別	男性	101	81	14	20	24	29	12	12	19	17	21	21	21
	女性	92.9	86.2	93.3	100.0	100.0	100.0	75.0	85.7	90.5	81.0	95.5	95.5	95.5
職業別	給料事務・研究職	45	11	11	13	5	0	0	10	39	9	20	20	20
	給料事務・作業職	95.7	100.0	84.6	100.0	92.9	100.0	0.0	90.9	84.8	90.0	100.0	100.0	100.0
性別・年代別	男性	101	92	15	19	24	29	16	13	21	21	21	21	21
	女性	98.5	97.9	100.0	95.0	100.0	100.0	100.0	92.9	100.0	95.5	95.5	95.5	95.5
職業別	給料事務・研究職	47	10	13	14	5	0	0	11	45	10	20	20	20
	給料事務・作業職	100.0	90.9	100.0	94.7	100.0	100.0	0.0	100.0	97.8	100.0	100.0	100.0	100.0
性別・年代別	男性	179	100	79	14	14	19	12	11	19	17	20	20	20
	女性	91.3	84.0	83.3	100.0	100.0	100.0	75.0	78.6	90.5	81.0	90.9	90.9	90.9
職業別	給料事務・研究職	45	10	11	13	5	0	0	10	38	9	20	20	20
	給料事務・作業職	95.7	90.9	84.6	94.7	92.9	100.0	0.0	90.9	82.6	90.0	100.0	100.0	100.0

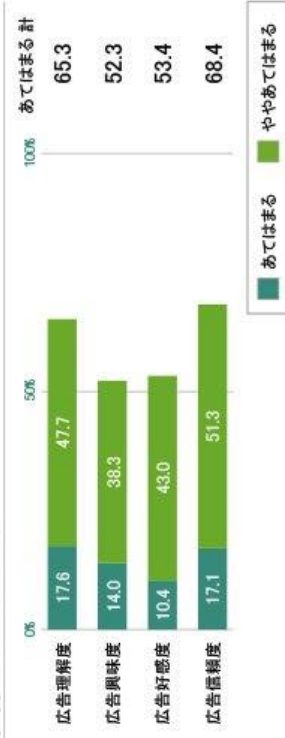


# 調査結果サマリー

## 広告接触状況 (有効回答者<新聞購読者> n=196)



## 広告評価 (当該刊保有者 n=193)



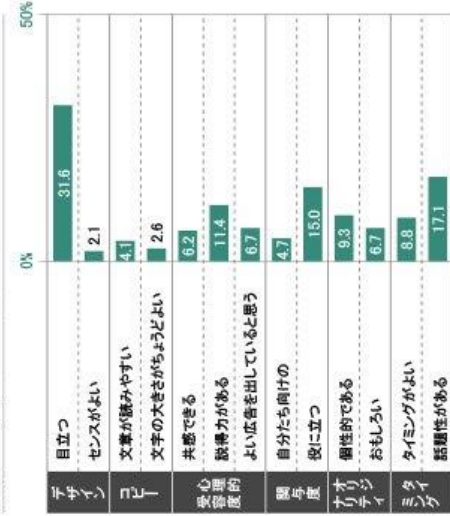
## 調査前企業(ブランド)認知者 (当該刊保有者 n=193)



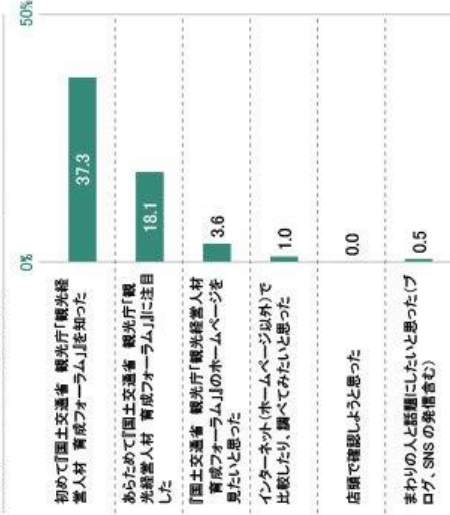
## 広告商品の購入意向・経験 (当該刊保有者 n=193)



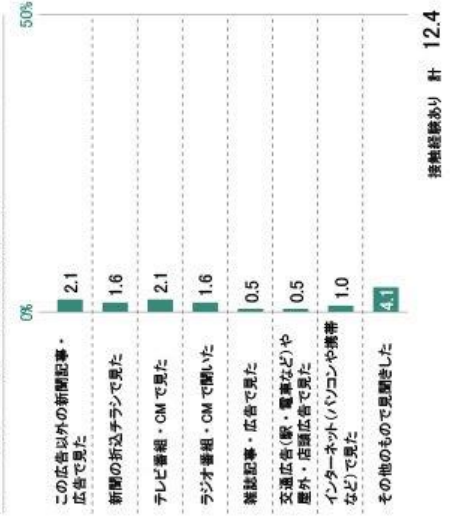
## 広告の印象 (当該刊保有者 n=193)



## 広告による態度変容 (当該刊保有者 n=193)



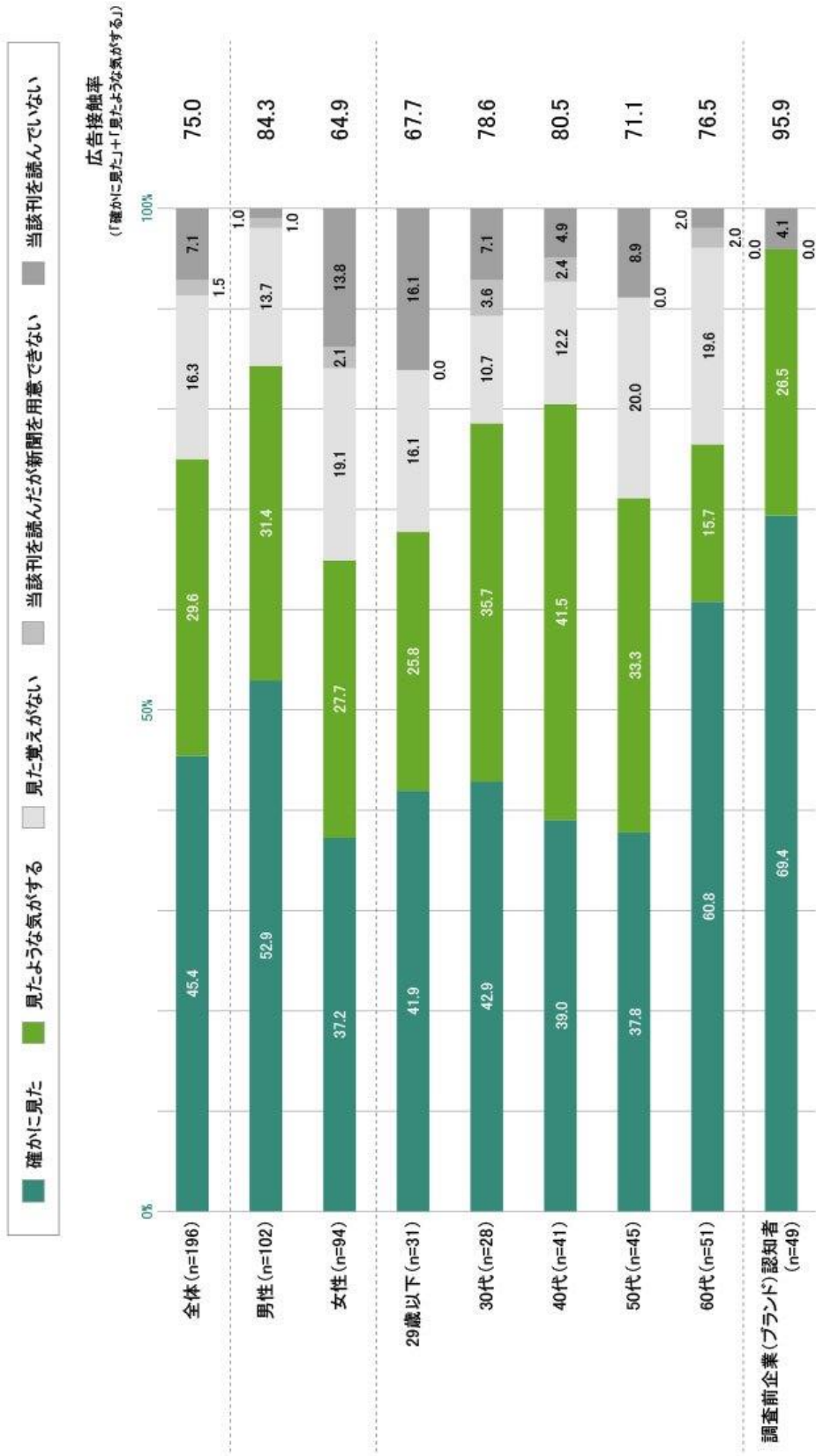
## 他の媒体での同一内容接触経験 (当該刊保有者 n=193)



接触経験あり 計 12.4

# 広告接触状況

※有効回答者<新聞購読者>

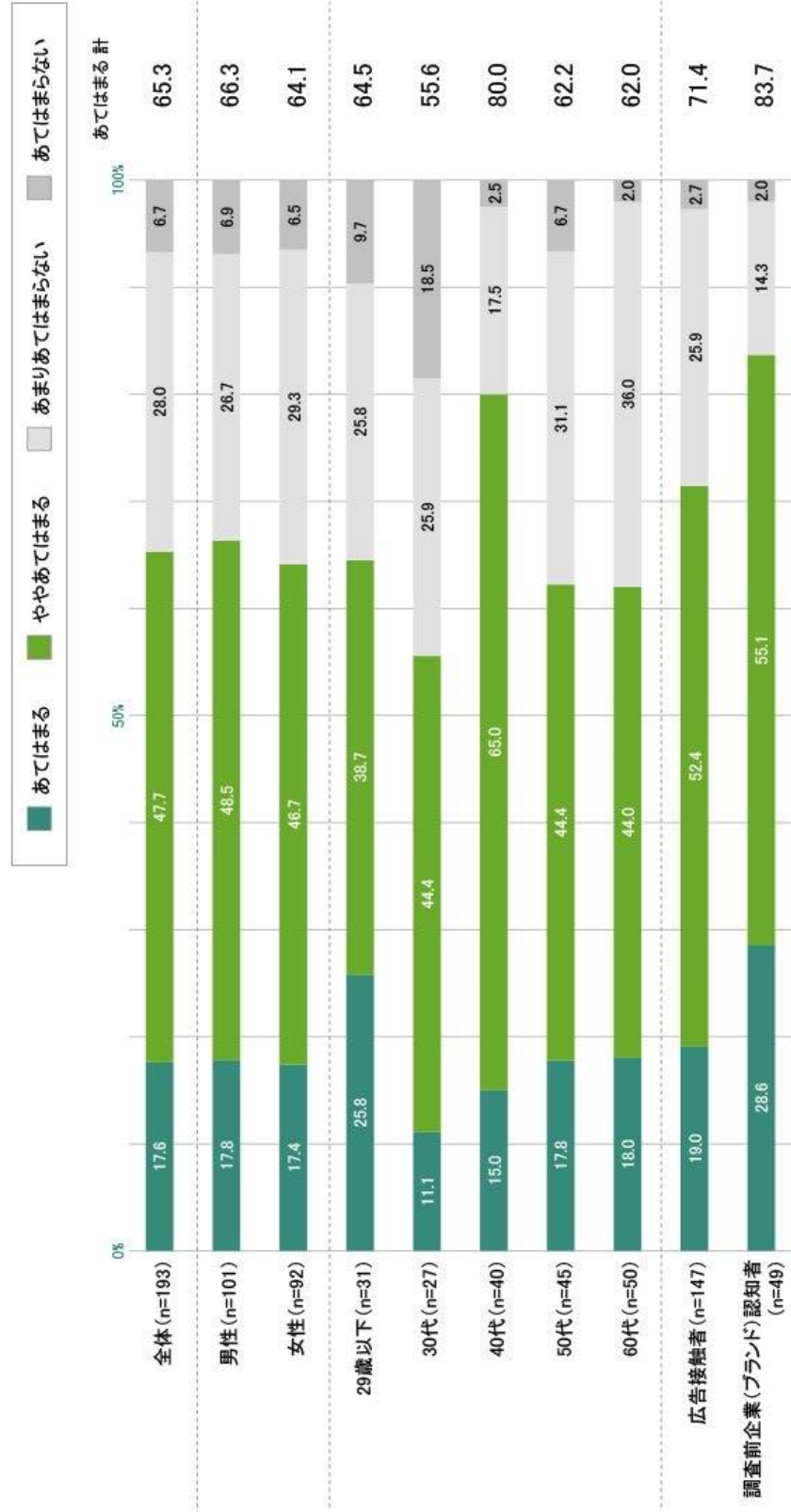


## 広告評価：広告理解度

※当該刊保有者

Q.

あなたは『国土交通省 観光庁「観光経営人材 育成フォーラムJ」の広告をご覧になって、どのように感じましたか。※広告が理解できた(単数回答)

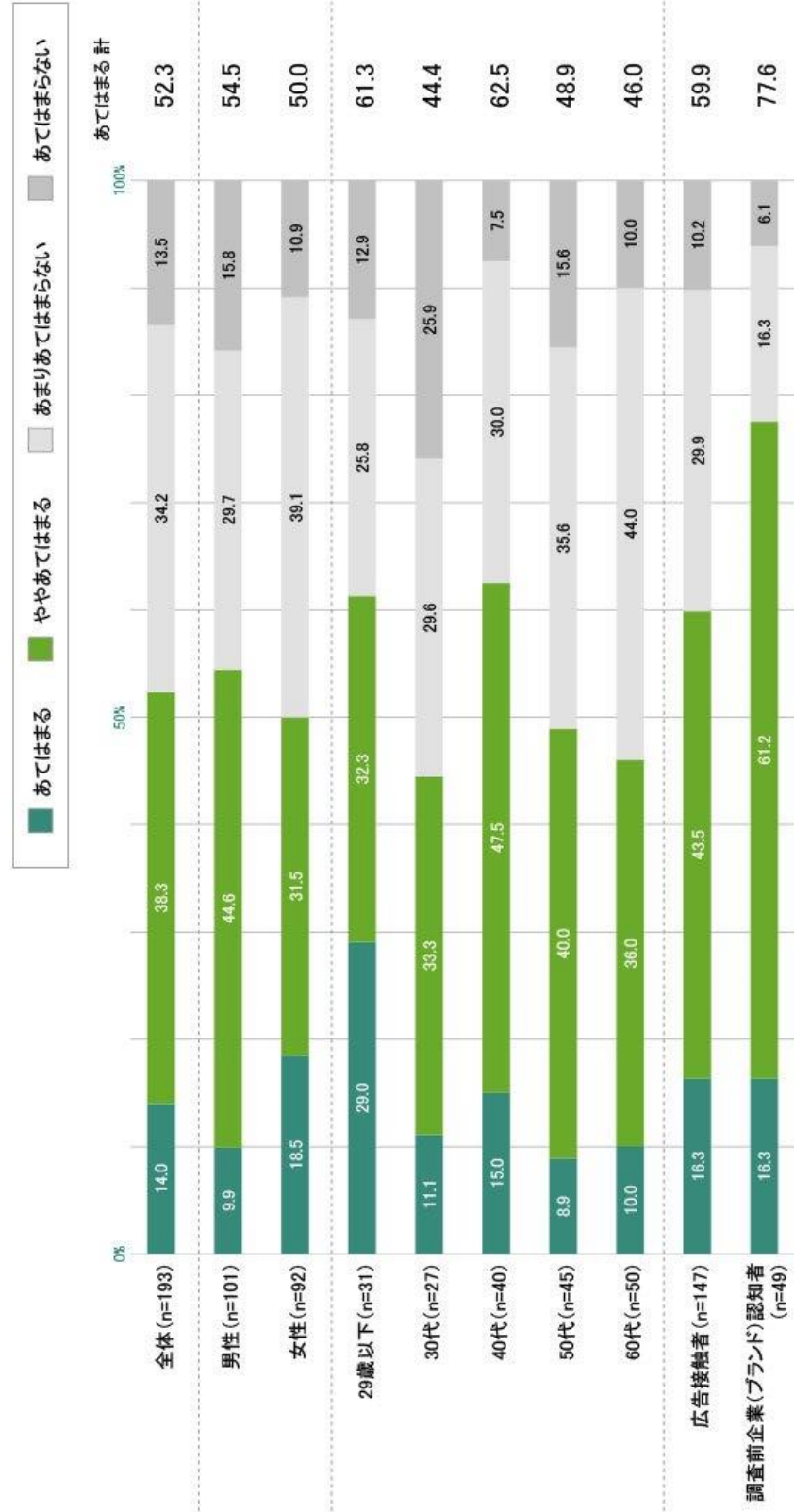


## 広告評価：広告興味度

※当該刊保有者

Q.

あなたは『国土交通省 観光庁「観光経営人材 育成フォーラム」の広告をご覧になって、どのように感じましたか。※広告に興味を持った(単数回答)

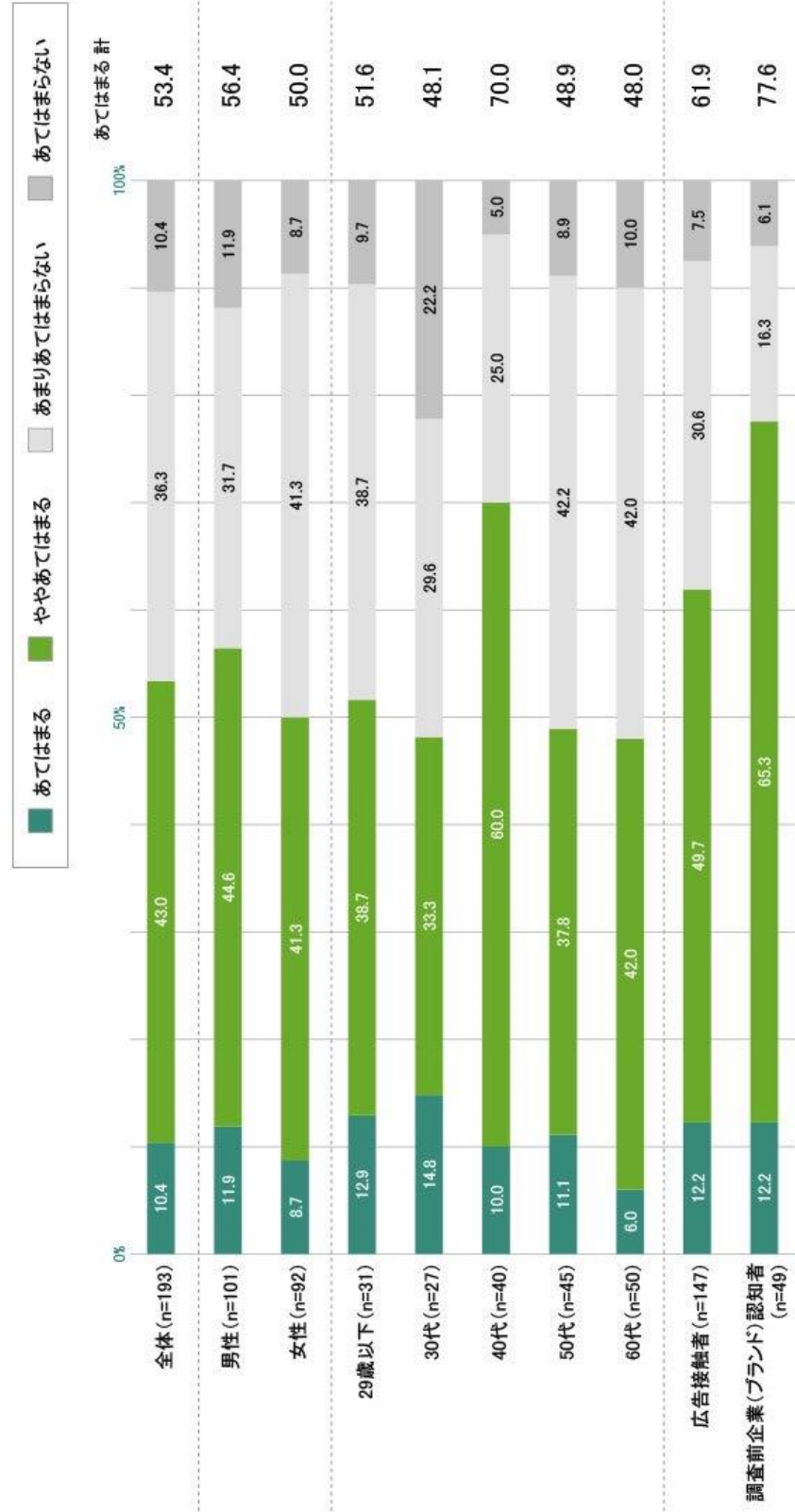


## 広告評価：広告好感度

※当該刊保有者

Q.

あなたは『国土交通省 観光庁「観光経営人材 育成フォーラム」の広告をご覧になって、どのように感じましたか。※広告に好感を持った(単  
数回答)

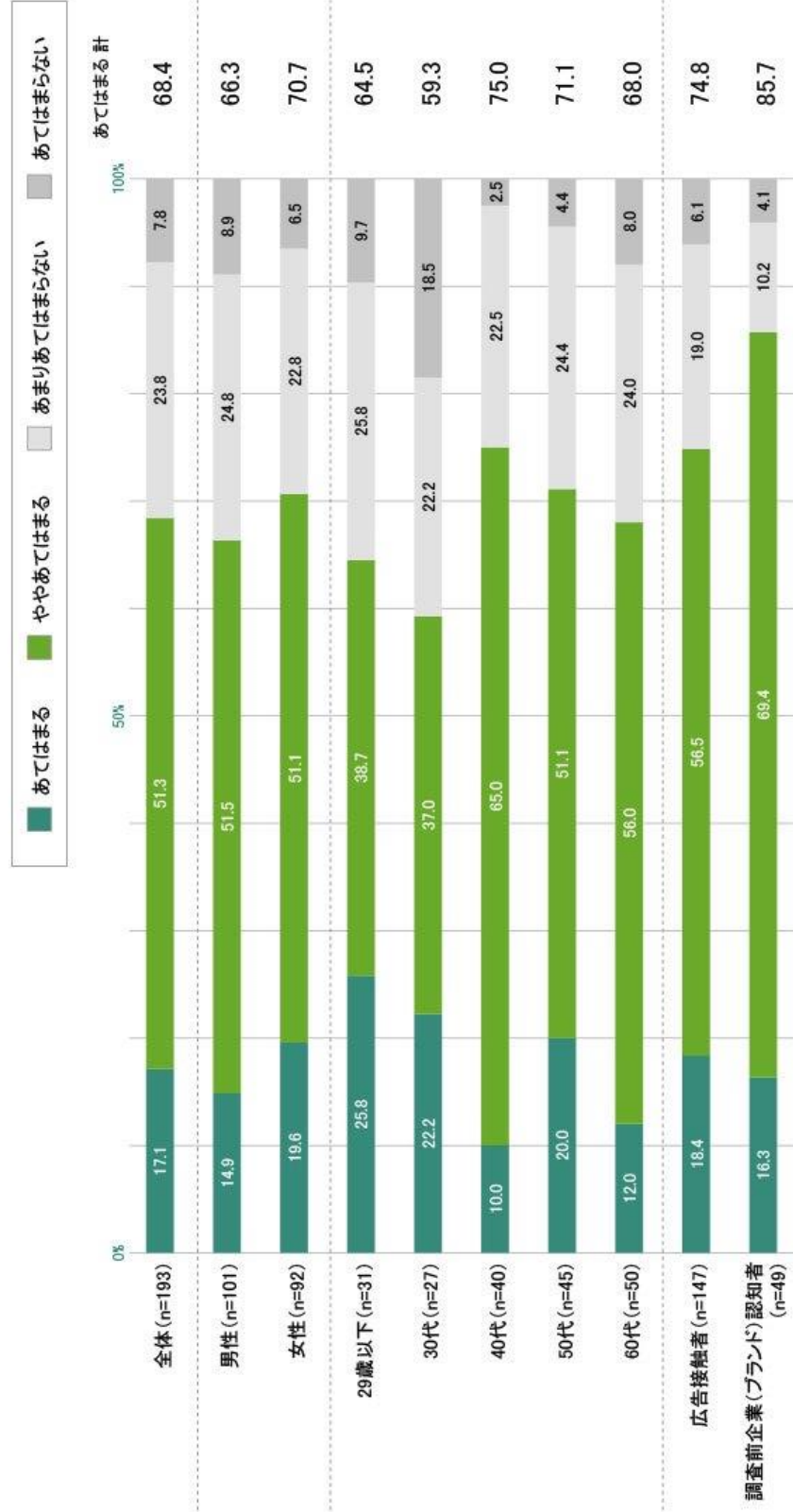


## 広告評価：広告信頼度

※当該刊保有者

Q.

あなたは『国土交通省 観光庁「観光経営人材 育成フォーラム」の広告をご覧になって、どのように感じましたか。※広告が信頼できる（単数回答）

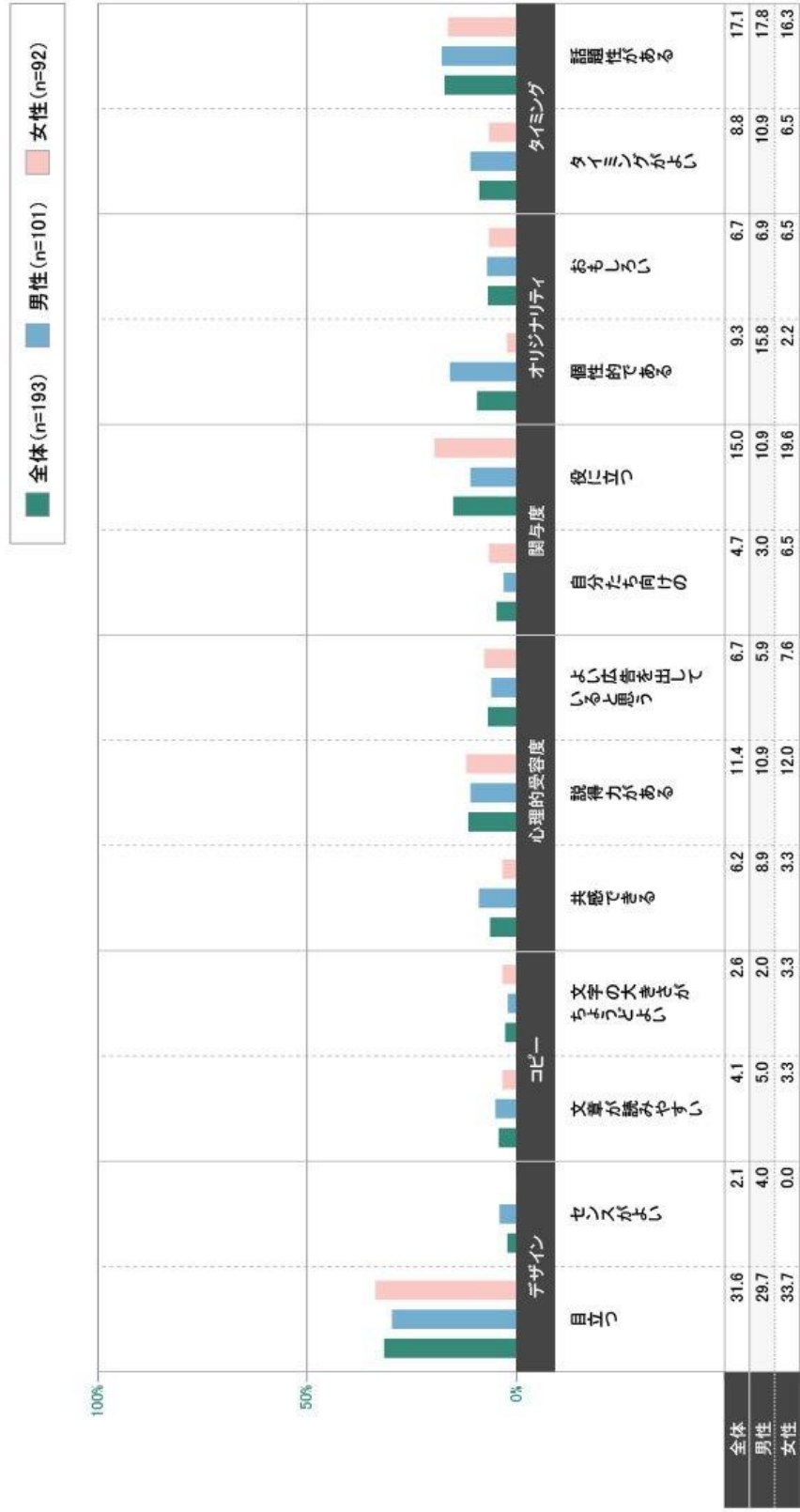


## 広告の印象(性別)

※当該刊保有者

Q.

あなたは『国土交通省 観光庁「観光経営人材 育成フォーラム」の広告をご覧になって、どのような印象をお持ちになりましたか。あてはまるものをすべてお選びください。(複数回答)

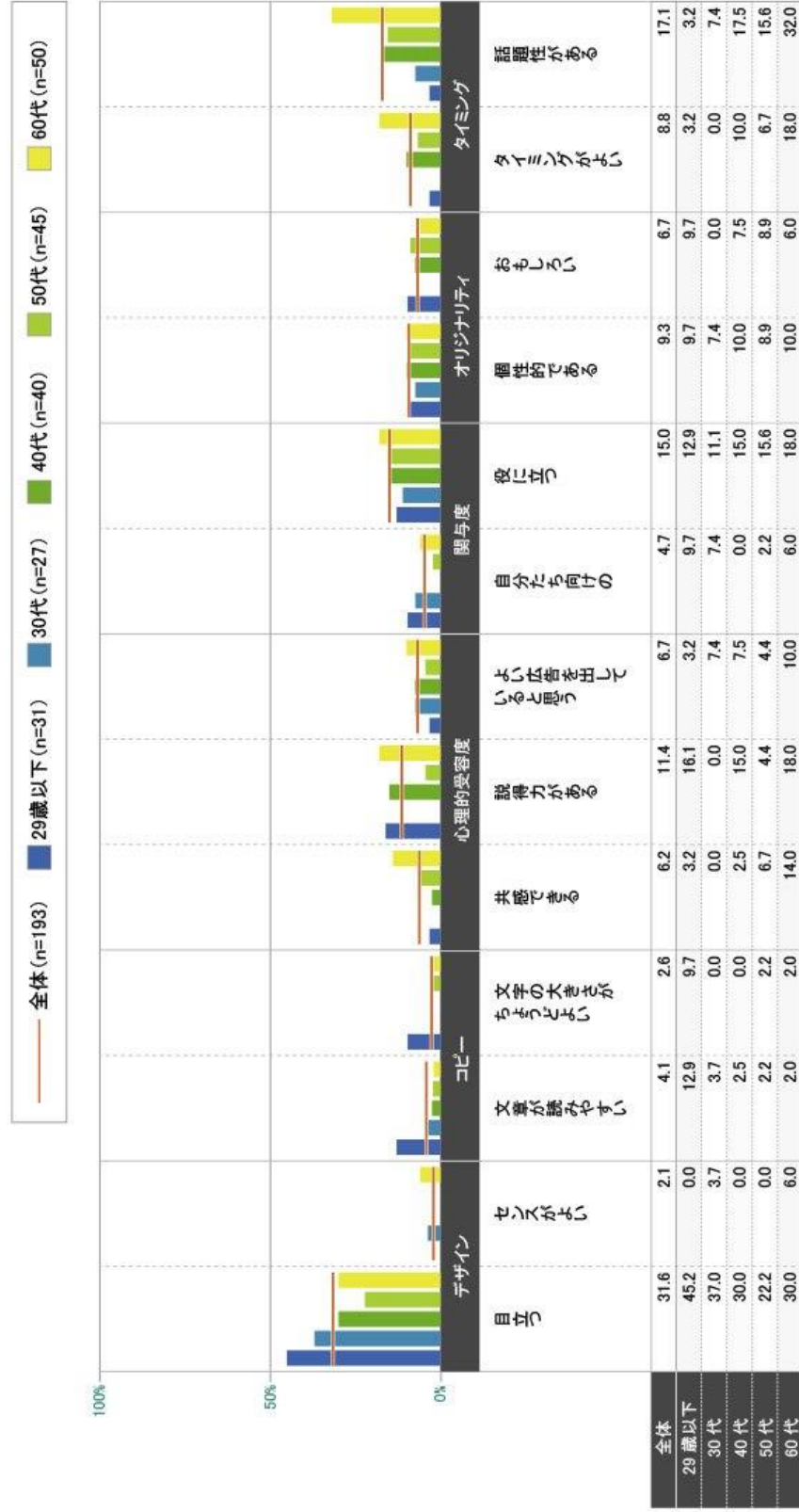


# 広告の印象(年代別)

※当該刊保有者

Q.

あなたは『国土交通省 観光庁「観光経営人材 育成フォーラム」の広告をご覧になって、どのような印象をお持ちになりましたか。あてはまるものをすべてお選びください。(複数回答)





# 広告の印象（広告接触者・調査前企業（ブランド）認知者別）

※当該刊保有者

Q.

あなたは『国土交通省 観光庁「観光経営人材 育成フォーラム」の広告をご覧になって、どのような印象をお持ちになりましたか。あてはまるものをすべてお選びください。（複数回答）

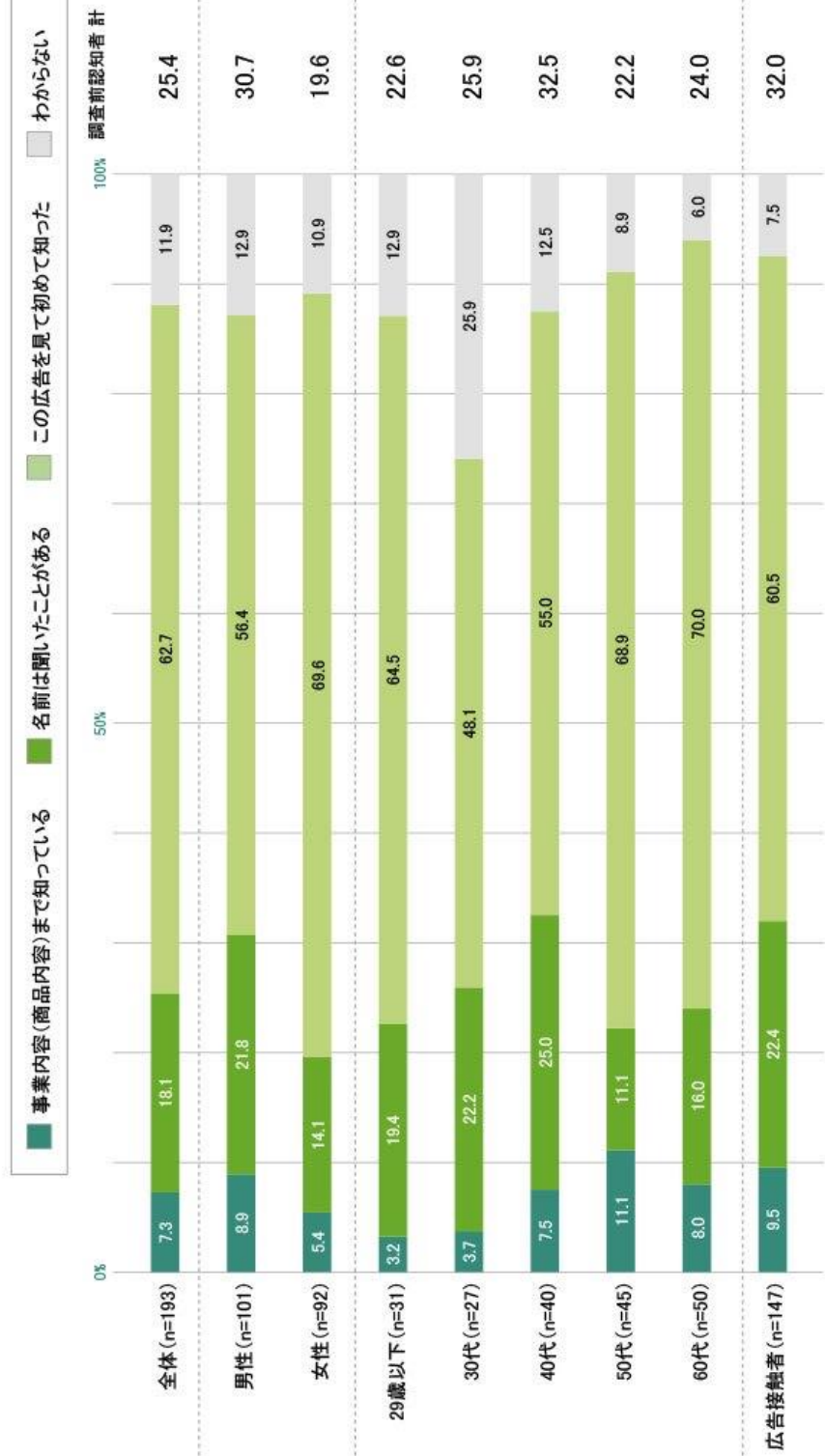


## 調査前企業(ブランド)認知者

※当該刊保有者

Q.

あなたはこの広告をご覧になる前から『国土交通省 観光庁「観光経営人材 育成フォーラム」』をご存じでしたか。(単数回答)

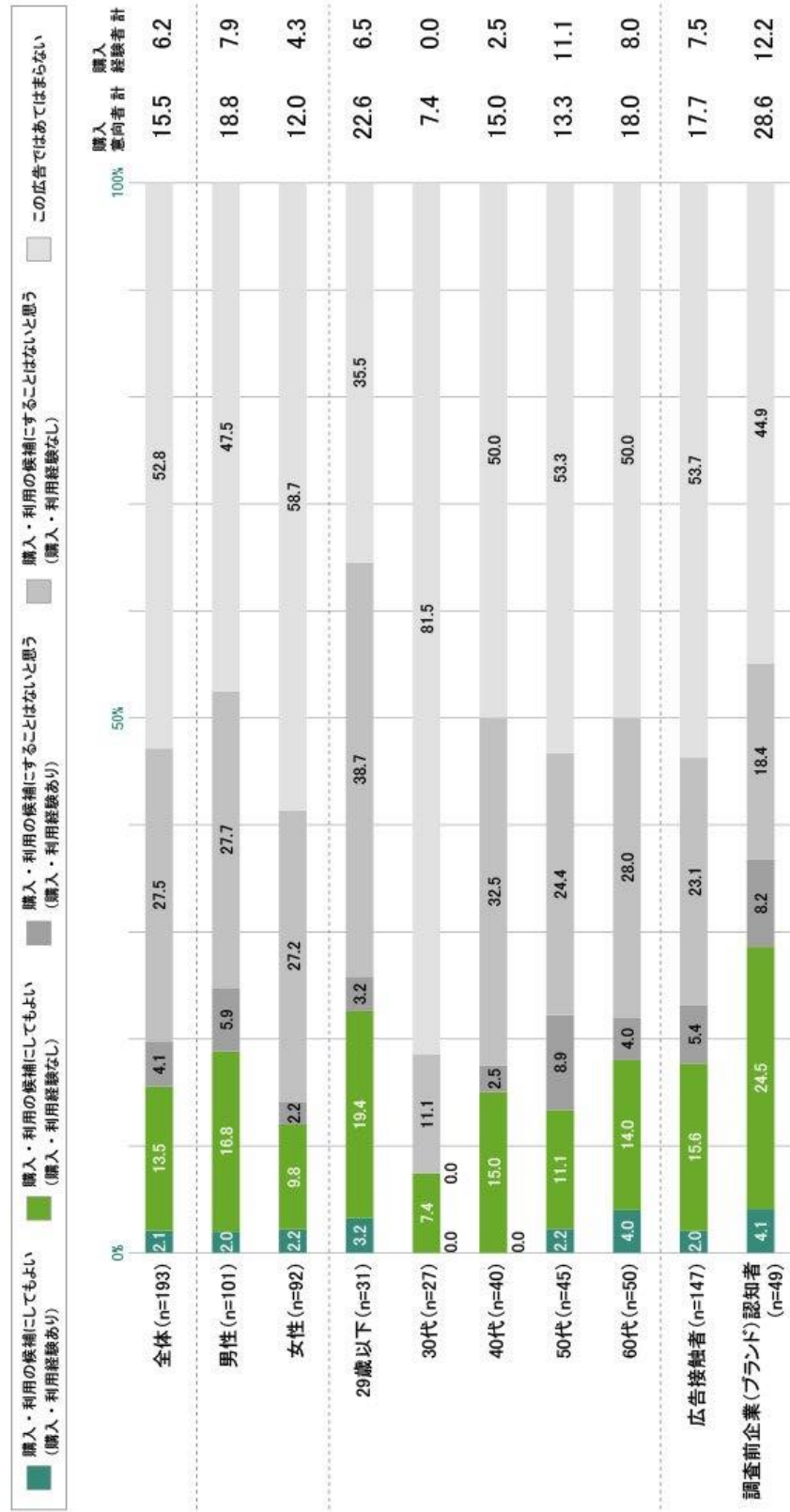


# 広告商品の購入意向・経験

※当該刊保有者

Q.

あなたはこの広告をご覧になって『国土交通省 観光フォーラム』の商品・サービスを今後機会があれば購入・利用の候補にしてもよいと思いますか。(単数回答)

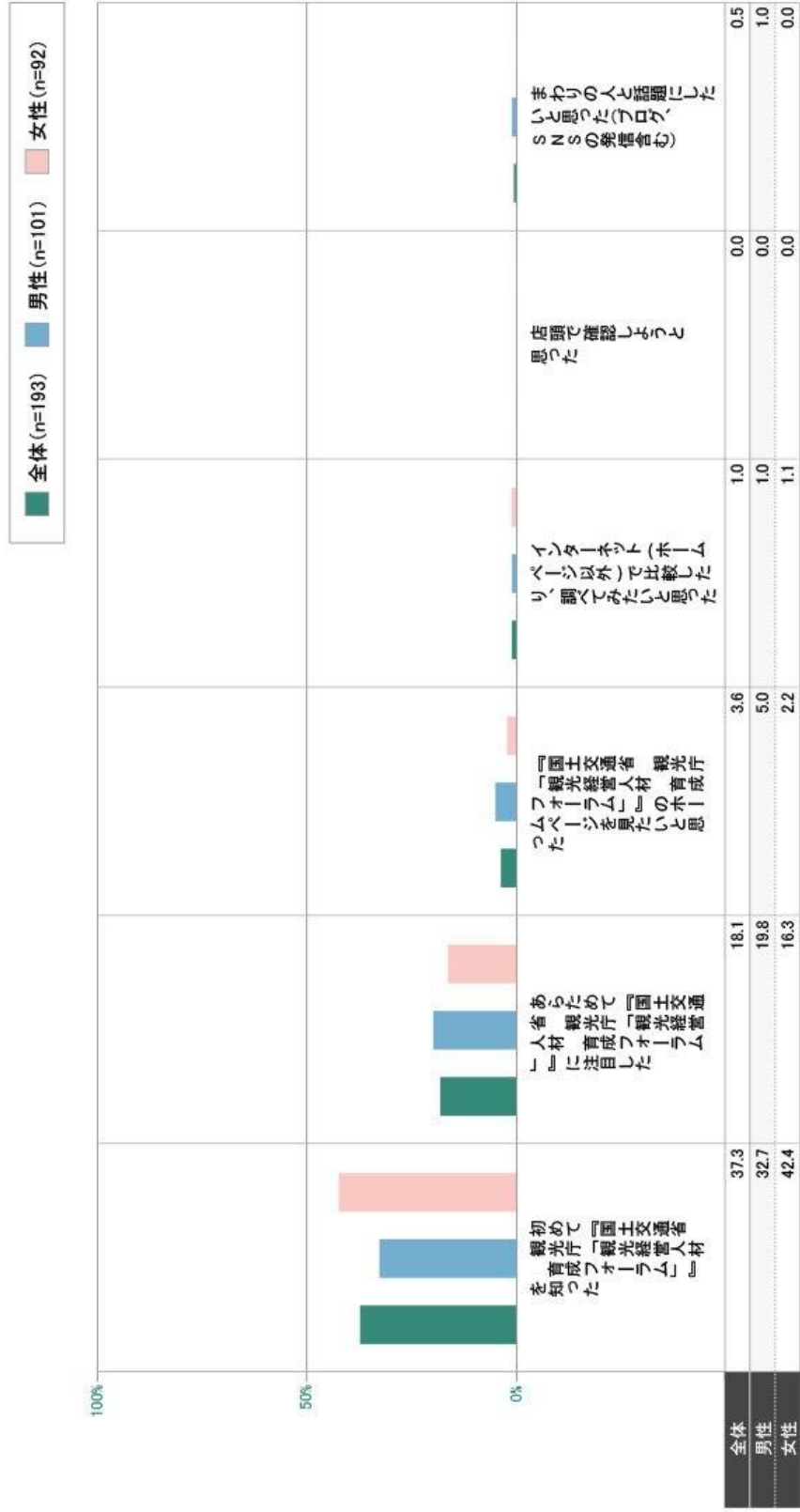


## 広告による態度変容(性別)

※当該刊保有者

Q.

この広告をご覧になって、あてはまるものすべてをお選びください。(複数回答)

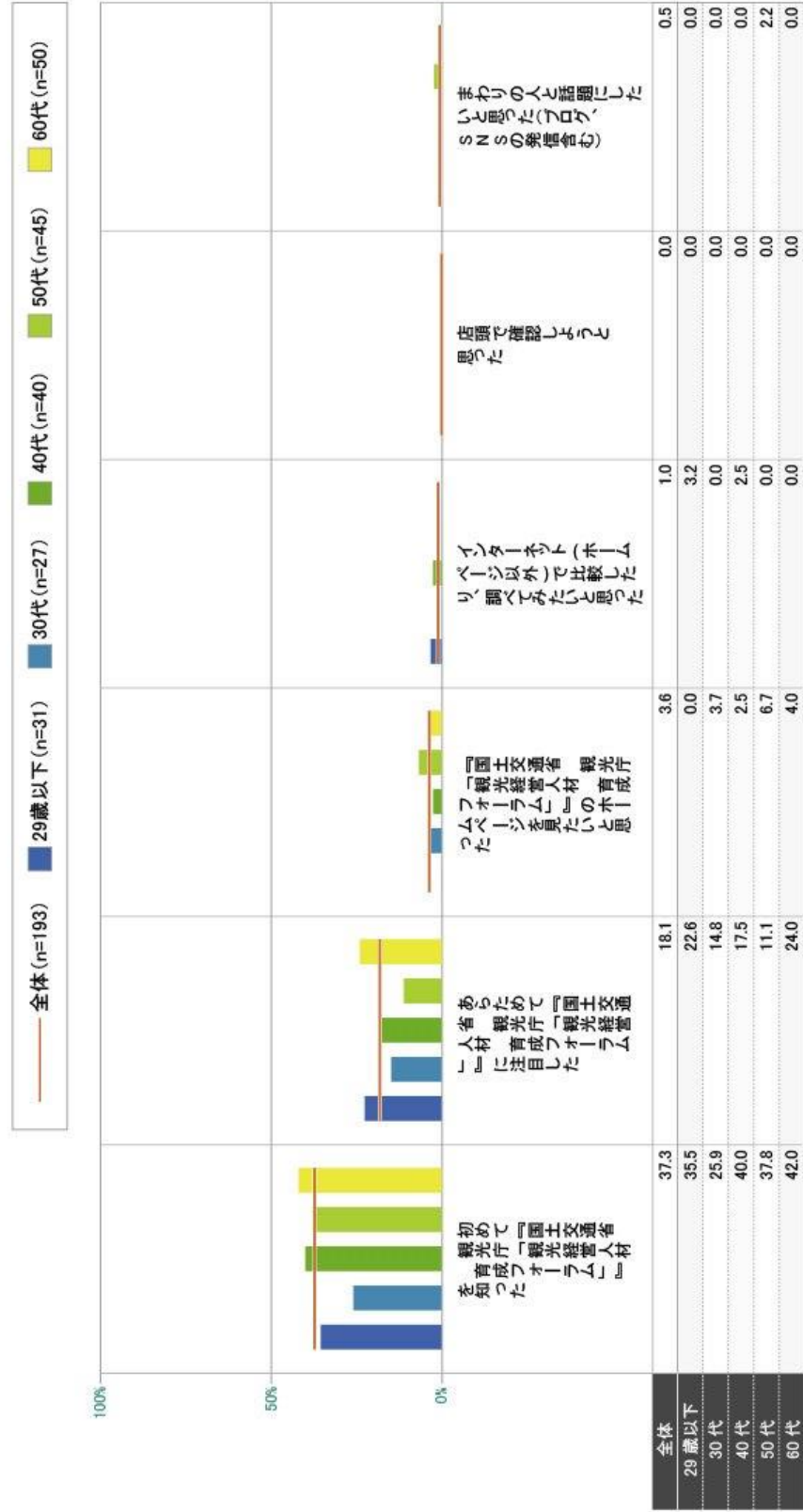


## 広告による態度変容(年代別)

※当該刊保有者

Q.

この広告をご覧になって、あてはまるものすべてをお選びください。(複数回答)

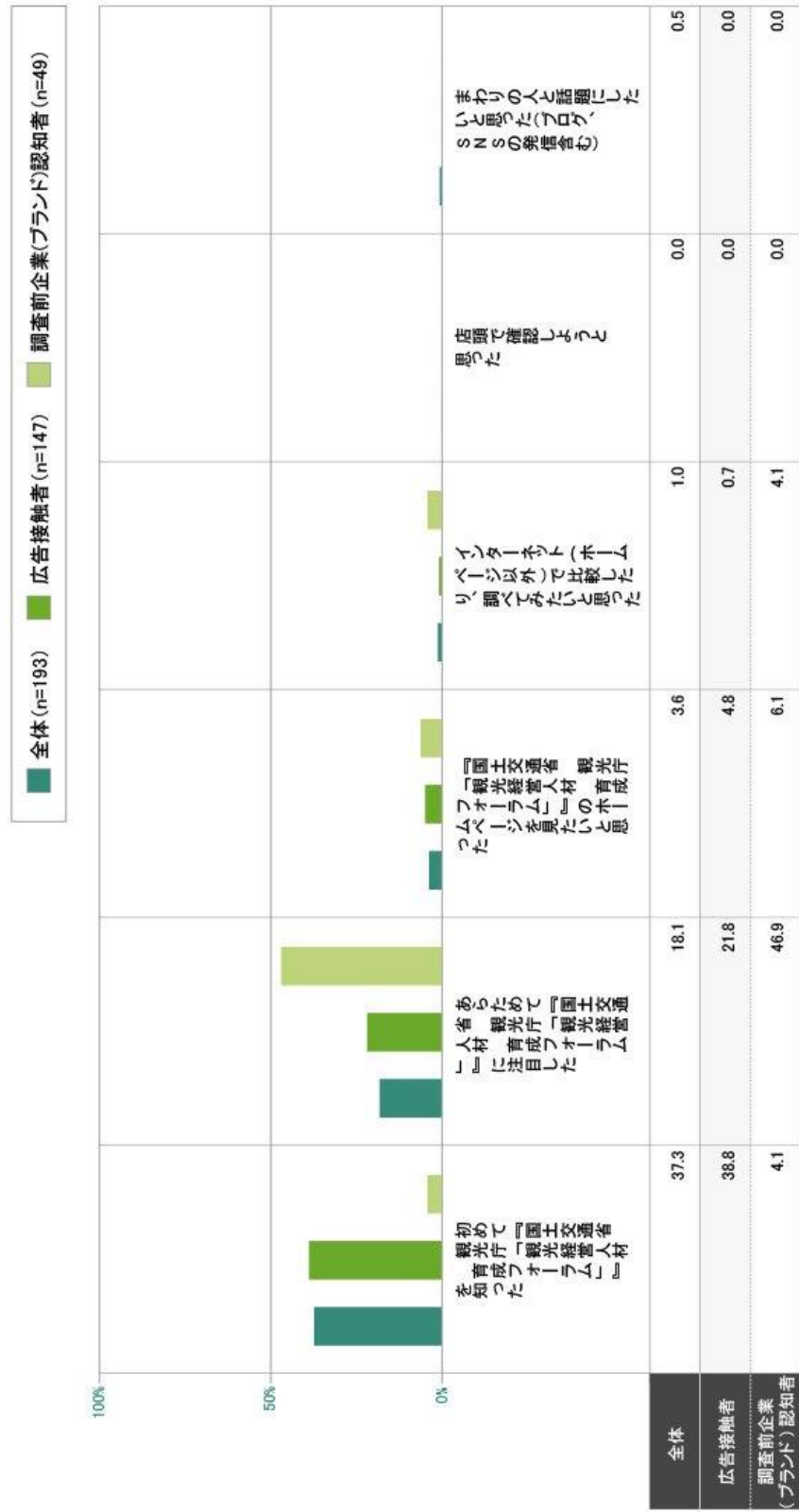


# 広告による態度変容(広告接触者・調査前企業(ブランド)認知者別)

※当該刊保有者

Q.

この広告をご覧になって、あてはまるものすべてをお選びください。(複数回答)

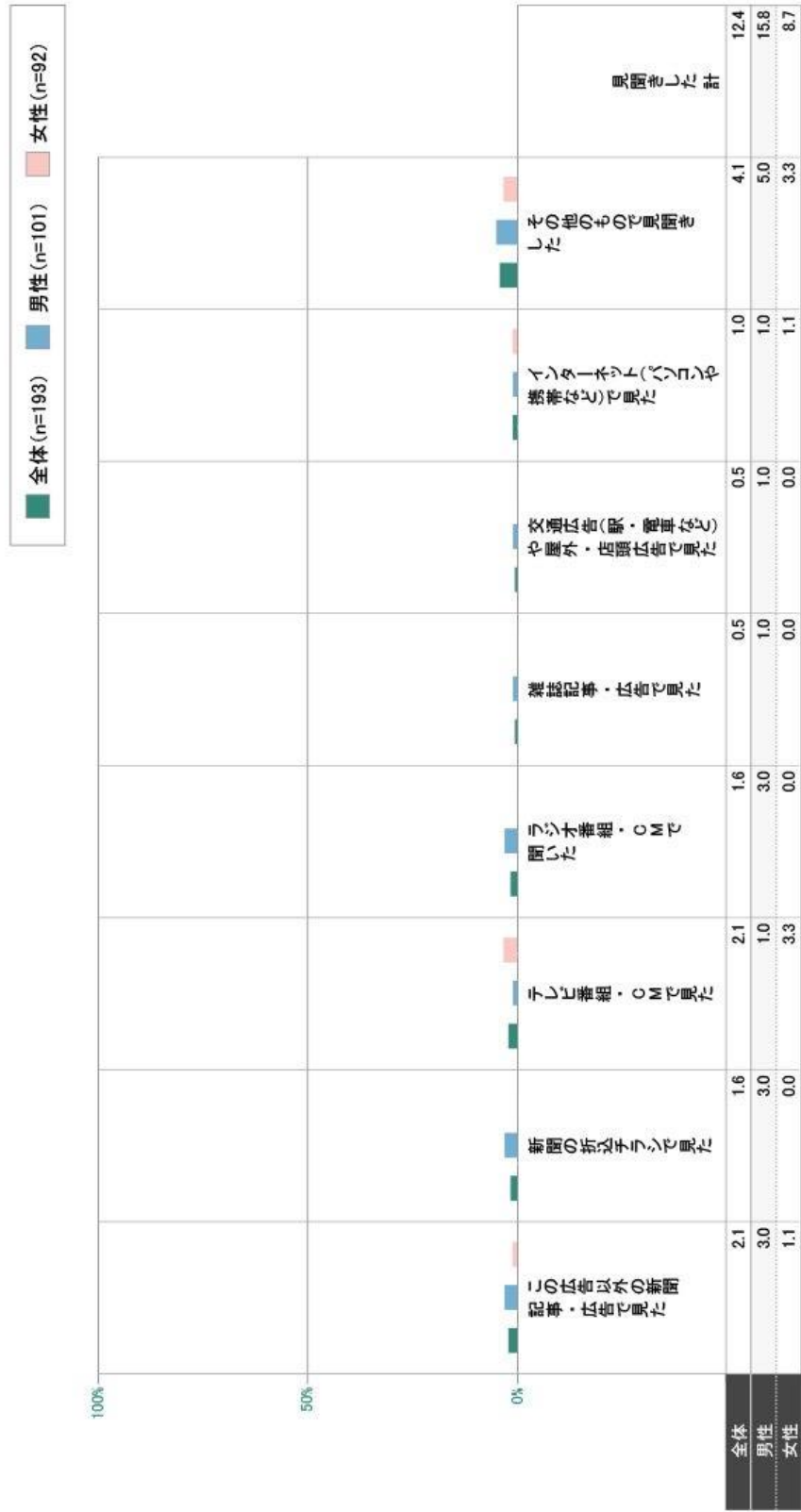


## 他媒体での同一内容接触経験（性別）

※当該刊保有者

Q.

あなたはこの広告の内容を今回の広告以外で見聞きましたか。(複数回答)

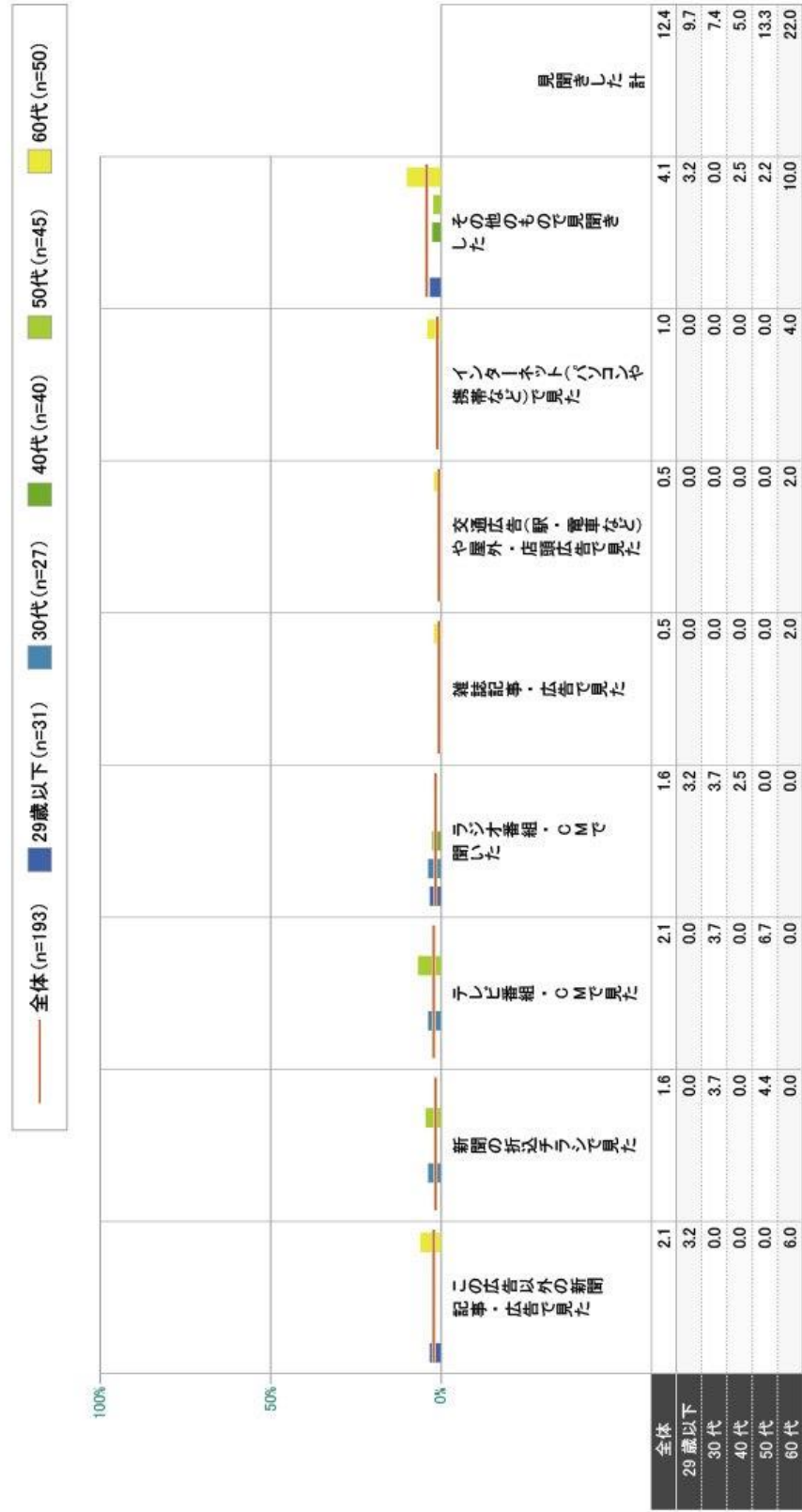


## 他媒体での同一内容接触経験(年代別)

※当該刊保有者

Q.

あなたはこの広告の内容を今回の広告以外で見聞きましたか。(複数回答)





他媒体での同一内容接触経験(広告接触者・調査前企業(ブランド)認知者別) ※当該刊保有者

Q.

あなたはこの広告の内容を今回の広告以外で見聞きましたか。(複数回答)

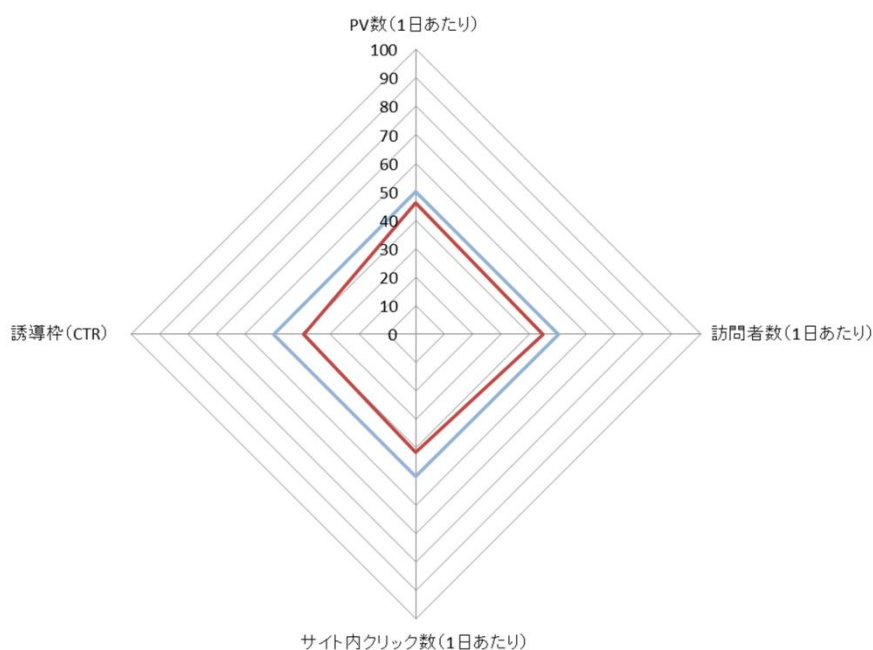
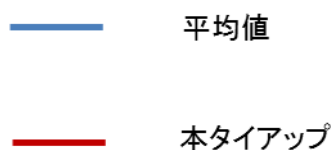


### 3-4 10月17日(火)～11月22日(水) 日経電子版タイアップサイト効果分析

#### (1) 概況

期間全体で1.3万以上のPV数(ページビュー数)と9千以上のUB数(総訪問者数)を獲得した。タイアップサイトから観光庁、一橋大学、京都大学サイトへは、期間全体で585の遷移を獲得した。誘導枠のクリック数は期間全体で8,029クリックを獲得。その内「モバイルインフィード」他モバイル系の誘導枠が全体の8割近くを占めた。PV数と訪問者数はほぼ平均値だが、サイト内クリック数、誘導枠クリック率は今後の課題と考えられる。「地方創生の切り札」「まだまだ伸びる余地のある産業」等観光産業の注目点を盛り込んだり、「観光産業でトップレベルの経営を担う人材の育成には」「必要な条件とは」等方法や条件に関する内容を示唆するといった誘導原稿の工夫により、誘導数とリーチの増加を目指す。

#### (2) ベンチマーク



## (3) PV・UV

レポート期間	合計		1ページ目		2ページ目	
	PV数	UB数	PV数	UB数	PV数	UB数
<b>掲載期間 合計</b>	<b>13,121</b>	<b>9,125</b>	<b>10,977</b>	<b>9,029</b>	<b>2,144</b>	<b>1,801</b>
2017/10/17 (火)	86	35	57	35	29	22
2017/10/18 (水)	265	129	175	123	90	73
2017/10/19 (木)	111	57	73	53	38	27
2017/10/20 (金)	45	24	35	24	10	10
2017/10/21 (土)	23	16	19	16	4	4
2017/10/22 (日)	14	12	13	12	1	1
2017/10/23 (月)	585	453	510	449	75	65
2017/10/24 (火)	696	521	591	512	105	88
2017/10/25 (水)	646	511	565	503	81	72
2017/10/26 (木)	606	461	533	449	73	68
2017/10/27 (金)	586	468	509	456	77	68
2017/10/28 (土)	641	489	545	484	96	83
2017/10/29 (日)	701	512	597	505	104	87
2017/10/30 (月)	113	74	93	70	20	16
2017/10/31 (火)	188	119	144	119	44	39
2017/11/1 (水)	186	124	154	122	32	31
2017/11/2 (木)	176	123	134	118	42	41
2017/11/3 (金)	133	103	111	101	22	21
2017/11/4 (土)	114	80	92	78	22	18
2017/11/5 (日)	94	70	75	67	19	16
2017/11/6 (月)	513	392	438	392	75	70
2017/11/7 (火)	553	393	448	387	105	92
2017/11/8 (水)	544	402	453	396	91	79
2017/11/9 (木)	516	378	431	376	85	81
2017/11/10 (金)	348	275	305	271	43	41
2017/11/11 (土)	212	172	186	169	26	24
2017/11/12 (日)	138	102	114	101	24	24
2017/11/13 (月)	543	390	441	387	102	86
2017/11/14 (火)	555	423	471	417	84	77
2017/11/15 (水)	604	436	495	428	109	97
2017/11/16 (木)	490	369	399	360	91	83
2017/11/17 (金)	425	318	353	312	72	64
2017/11/18 (土)	227	170	191	167	36	30
2017/11/19 (日)	180	151	159	146	21	21
2017/11/20 (月)	418	301	360	300	58	53
2017/11/21 (火)	452	331	379	329	73	65
2017/11/22 (水)	394	292	329	285	65	59

(4) クリックカウント

レポート期間	合計	バナー	一橋大学 ホスピタリティ・マネジメント・プログラム 募集要項ページ	京都大学経営管理大学院 観光経営科学コース 募集要項ページ	観光庁 観光経営人材育成について
	観光庁				
クリック数	クリック数	クリック数	クリック数	クリック数	クリック数
<b>掲載期間 合計</b>	<b>585</b>	<b>56</b>	<b>162</b>	<b>158</b>	<b>209</b>
2017/10/17 (火)	30	8	6	8	8
2017/10/18 (水)	24	9	5	7	3
2017/10/19 (木)	19	1	5	3	10
2017/10/20 (金)	0	0	0	0	0
2017/10/21 (土)	1	0	0	0	1
2017/10/22 (日)	0	0	0	0	0
2017/10/23 (月)	20	4	5	5	6
2017/10/24 (火)	27	3	6	6	12
2017/10/25 (水)	21	1	6	4	10
2017/10/26 (木)	6	1	2	2	1
2017/10/27 (金)	14	1	4	4	5
2017/10/28 (土)	13	1	7	2	3
2017/10/29 (日)	23	2	8	7	6
2017/10/30 (月)	0	0	0	0	0
2017/10/31 (火)	11	0	3	3	5
2017/11/1 (水)	10	1	3	5	1
2017/11/2 (木)	8	1	4	0	3
2017/11/3 (金)	5	2	1	1	1
2017/11/4 (土)	5	1	3	0	1
2017/11/5 (日)	4	0	1	1	2
2017/11/6 (月)	20	1	4	6	9
2017/11/7 (火)	20	1	9	1	9
2017/11/8 (水)	29	2	7	9	11
2017/11/9 (木)	27	1	4	9	13
2017/11/10 (金)	13	2	4	1	6
2017/11/11 (土)	9	0	2	3	4
2017/11/12 (日)	12	0	6	5	1
2017/11/13 (月)	33	1	8	10	14
2017/11/14 (火)	26	1	8	7	10
2017/11/15 (水)	31	2	7	8	14
2017/11/16 (木)	34	0	8	11	15
2017/11/17 (金)	22	0	9	6	7
2017/11/18 (土)	11	2	2	3	4
2017/11/19 (日)	5	1	2	1	1
2017/11/20 (月)	20	1	5	8	6
2017/11/21 (火)	21	4	4	7	6
2017/11/22 (水)	11	1	4	5	1

(5) 誘導枠クリエイティブ

①Run of NIKKEI レクタングル (電子版 PC 指定)

掲載期間 2017/10/30-2017/11/22

インプレッション数 761,446

クリック数 410

クリック率 0.05%



②Run of NIKKEI レクタングル (モバイル指定)

掲載期間 2017/11/6-2017/11/22

インプレッション数 1,196,790

クリック数 2,688

クリック率 0.22%



③Run of NIKKEI レクタングル 日経 ID\_Aone (観光庁タイアップ特別)

掲載期間 2017/11/6-2017/11/22

インプレッション数 462,178

クリック数 403

クリック率 0.09%



④PR 情報枠

掲載期間 2017/10/17-2017/11/22

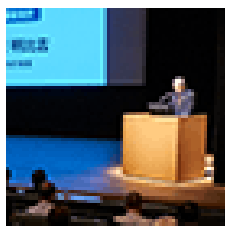
インプレッション数 2,277,233

クリック数 883

クリック率 0.04%

「観光経営人材」とは

星野リゾート、一橋大学、京都大学が講演/観光経営人材フォーラム採録公開中/観光庁



⑤モバイルインフィード

掲載期間 2017/10/23-2017/10/29

インプレッション数 646,155

クリック数 3,645

クリック率 0.56%

将来の観光産業を担う「観光経営人材」とは

国土交通省 観光庁

星野リゾート代表、一橋大学、京都大学が観光経営人材育成を語る/観光経営人材フォーラム採録公開中



#### 4 総括と次年度へのつなぎ

我が国の基幹産業として観光産業が期待される中、その観光産業を牽引するリーダーとなる人材の育成は、大学と産業界にとどまらず広く社会でその重要性を認識してもらうことが必要である。なぜなら、卒業した学生が産業界で活躍するためには、教育を受けた者が活躍する場を社会が提供し、その能力を適切に評価することが重要だからである。

広く社会へ観光経営人材育成の重要性を周知啓蒙する事業は、昨年度（平成28年度）の観光庁・田村長官、京都大学経営管理大学院・若林院長、一橋大学・沼上副学長、小樽商科大学・和田学長参加による紙面対談により始まった。フィロソフィーを訴えた昨年度から進み、本年度はより具体的なメニューを示しつつ産業界が求める観光経営人材の育成の重要性を訴求する段階となった。具体的なメニューとして、準備が進む一橋大学と京都大学における観光MBAプログラムの準備状況を周知することは、トップレベルの観光経営人材を育てていくことが絵空事ではなく、実際に進んでいることであり、社会全体として注目すべきことであることを訴求した。

周知啓蒙事業展開の核となるシンポジウムの開催は、定員を大幅に上回る応募者を集め

社会の注目の高さをうかがわせた。シンポジウムの内容としても、自身もMBA保持者である星野リゾート・星野代表による自身の経営実践に基づいた具体的で説得力のある講演、また、一橋大学と京都大学における観光MBAプログラムの準備状況の報告、昨年度（平成28年度）観光MBAワーキンググループの討議結果を踏まえた産業界が求める高度経営人材像について話し合ったパネルディスカッションと、充実したものとなった。さらにシンポジウム内容は日本経済新聞紙面、日経電子版タイアップページでの報告と展開し、広く社会へ観光MBA保持者の社会的意義を訴求することができた。

産業の競争力を高めていくためには継続的な人材供給が欠かせない。そのため平成30年度に開講する両大学の観光MBAプログラムにも継続的に優秀な人材が集る状況が望まれる。したがって、次年度以降についても観光MBAプログラムの重要性を社会に訴求する周知啓蒙事業は継続していく必要がある。特に平成30年度においては実際の入学者が誕生するので、その学生の学修状況などを情報発信することにより、平成31年度以降の入学を希望・検討している人への参考としてもらうこともできる。次年度以降も周知啓蒙事業を継続し、広く社会、産業界、観光MBAで学ぶ人、教育する大学の連携強化を訴え、トップレベルの観光経営人材育成の流れをさらに活性化させるべきである。