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 31 年 3 月

観光庁観光産業課観光人材政策室

【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・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4
　３　各回の議事概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・7
　４　総括と次年度へのつなぎ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・16
Ⅱ　周知啓蒙事業
　１　概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・18
　２　事業内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・18
　３　総括と次年度へのつなぎ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・84
Ⅲ　観光 MBA サポート事業
　１　サポート事業概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・85
Ⅳ　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・・・・・・・・・・89
　２　平成 30 年度の事業概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 94
　３　各事業項目についての実施報告・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・99
　４　平成 30 年度の事業総括と次年度へのつなぎ・・・・・・・・・・・・・・・・ 105
Ⅴ　観光 MBA サポート事業（京都大学）
　１　事業概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・108
　２　今年度の観光ＭＢＡコースに関わるカリキュラム開発の概要　・・・・・・・109
　３　平成 30 年度事業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 115
　４　シンポジウム・ＷＧ／協議会・研究会・講演会・報道記録の概要・・・・・・127
　５　平成 30 年度の事業総括と次年度へのつなぎ・・・・・・・・・・・・・・・・ 135
Ⅵ　事業総括・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・138

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３０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

観光産業が我が国の新たな基幹産業として期待される中、平成３０年４月に、一橋大学および京都大学において「観光ＭＢＡ」が開学した。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育成拠点として期待されるものである。

そこで、「観光産業をリードするトップレベルの経営人材」育成に関するワーキンググループを設置し、更なる観光経営人材育成に向けた両大学関係者と産業界との意見交換の場とする。

（３）開催スケジュールと委員

①第１回会合

■日時：平成３０年６月２２日（金）１０：００～１２：００

■会場：ベルサール東京日本橋　５階　Room５
（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）

■委員：○旅行予約サイト　代表取締役
○ＤＭＯ　理事・事務局長
○旅行会社　取締役経営戦略部長
○国内ホテル　カンパニー統括本部　運営管理部担当部長
○旅行会社　取締役人事部長
○航空会社　取締役執行役員
○不動産会社　執行役員ホテル・リゾート本部長
○旅行領域等のコンサルタント会社
営業統括本部旅行営業統括部　地域創造部　部長　リサーチセンター長
○リゾート開発会社　執行役員　ホテル＆ツーリズム本部長
（専門委員）
○コンサルタント（経済・教育関連）　代表

②第２回会合

■日時：平成３０年１０月２６日（金）１３：００～１５：００

■会場：京都大学吉田キャンパス本部構内　百周年時計台記念館内国際交流ホールⅠ

（京都市左京区吉田本町）

■委員：○旅行予約サイト　代表取締役

○国内ホテル　代表取締役

○ＤＭＯ　事務局長　理事・事務局長

○旅行会社　取締役経営戦略部長

○国内ホテル　代表取締役社長

○国内ホテル　カンパニー統括本部　運営管理部担当部長

○旅行会社　取締役人事部長

○航空会社　取締役執行役員

○不動産会社　執行役員ホテル・リゾート本部長

○旅行領域等のコンサルタント会社

営業統括本部旅行営業統括部　地域創造部　部長　リサーチセンター長

○リゾート開発会社　執行役員　ホテル＆ツーリズム本部長

○国内ホテル　代表取締役専務取締役

○国内旅館　取締役・若女将

（専門委員）

○コンサルタント（経済・教育関連）　代表

③第３回会合

■日時：平成３０年１２月１３日（木）１０：００～１２：００

■会場：一橋ビジネススクール　千代田キャンパス大講義室

（東京都千代田区一ツ橋 2-1-2 学術総合センター内）

■委員：○旅行予約サイト　代表取締役

○ＤＭＯ　事務局長　理事・事務局長

○旅行会社　取締役経営戦略部長

○国内ホテル　カンパニー統括本部　運営管理部担当部長

○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　取締役専務執行役員

○航空会社　常務執行役員

○鉄道会社　常務取締役

○不動産会社　執行役員ホテル・リゾート本部長

○旅行領域等のコンサルタント会社

営業統括本部旅行営業統括部　地域創造部　部長　リサーチセンター長

○リゾート開発会社　執行役員　ホテル＆ツーリズム本部長

（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　１～３回（原則、平日に開催、１回の開催時間は約２時間）
②任期　平成３０年６月２２日から平成３１年３月２２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

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
　１．一橋大学および京都大学よりプレゼンテーション
　　・平成３０年度入試報告
　　・両大学における観光経営人材育成方針と産業界への要望
　２．両大学への派遣企業（株式会社ＪＴＢ）からの講演
　　・観光ＭＢＡコース派遣企業の人材育成方針と観光ＭＢＡへの期待
　３．委員ご発言、意見交換
　４．第２回、第３回ワーキンググループについて
○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３．一橋大学大学院経営管理研究科
　　ホスピタリティ・マネジメント・プログラムパワーポイント資料
　資料４．京都大学観光経営科学コース（観光ＭＢＡコース）
　　概要説明パワーポイント資料

（３）参加者
・リゾート開発会社執行役員ホテル＆ツーリズム本部長欠席、その他の委員（代理含む）、専門委員出席
・オブザーバーには、文部科学省、日本旅館協会の関係者が参加

（４）会合風景

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．観光ＭＢＡコース学生と既存のＭＢＡ保持経営者との座談会

登壇者　中内仁氏（株式会社神戸ポートピアホテル　代表取締役社長）

田中誠二氏（学校法人大和学園　理事長）

北邨昌子氏（京都大学経営管理大学院）

西岡佳澄氏（京都大学経営管理大学院）

若林直樹氏（京都大学経営管理大学院　教授）

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）

２．委員ご発言、意見交換

○閉　会

（２）配布資料

資料１．委員名簿

資料２．京都大学資料

（３）参加者

・リゾート開発会社執行役員ホテル＆ツーリズム本部長欠席、その他の委員（代理含む）、専門委員出席

・オブザーバーには、京都府、京都市、京都商工会議所、京都経済同友会、鉄道会社、外資系ホテル、観光施設経営会社、タクシー会社、不動産会社、料亭、出版社、輸送会社、鉄道・流通会社、鉄道会社、旅行代理店、リゾート会社の関係者が参加

（４）会合風景

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

一橋大学大学院経営管理研究科　山内教授

○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・プログラム学生と既存のＭＢＡ保持者との座談会

登壇者　山田浩介氏（成田国際空港株式会社
営業部門 CS 推進部営業企画推進室副主幹）
大野聡久氏（一橋大学大学院経営管理研究科
ホスピタリティ・マネジメント・プログラム１年）
山口章宏氏（一橋大学大学院経営管理研究科
ホスピタリティ・マネジメント・プログラム１年）
鎌田裕美氏（一橋大学大学院経営管理研究科　准教授）

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）

２．委員ご発言、意見交換

○閉会

（２）配布資料

資料１．委員名簿

（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、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

３　各回の議事概要

３－１　第１回会合

（１）開会

事務局（日本経済新聞社人材教育事業局）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後、議事を進行した。

（２）議題１

本年４月開学の観光ＭＢＡプログラムについて、一橋大学・山内教授、京都大学・若林教授より資料に基づき説明が行われた。

（３）議題２

「観光ＭＢＡコース派遣企業の人材育成方針と観光ＭＢＡへの期待」と題し、両大学への社員派遣企業・株式会社ＪＴＢの山内人事部人財開発担当マネージャーより講演が行われた。

・本年度は３名の社員を一橋大学大学院と京都大学大学院に派遣した。選考のポイントは①志望動機の重要視②具体的なアクションのイメージ③変革の意志④自身のキャリアデザインである。

・ＪＴＢグループの最大の経営資源は人であり、人材は資産であり、人材を人財に育てることがグループの責務と考えている。必要としている人財は、業界・グループ全体の持続的な成長・発展を推進・実現できる人財としての『自律創造型社員』である。

・観光ＭＢＡへの社員派遣の理由は、ＪＴＢグループ経営を将来担うべく、経営能力習得・メソッド活用・人脈を自分の『モノ』にできる、広く観光産業の発展に貢献する人財の育成、観光産業の更なる価値向上に貢献する人財の育成への期待である。

・派遣した社員には大きな視野をまず持ってもらいたい。自分の働く周り、会社だけではなく産業全体を把握した上で、クライアント、お客様もしくは地域の皆さんと取り組んでいくという視点が大事だと思い選抜、選考している。また、頭ではわかってもそれを実現できる、発信できる、周囲を巻き込む力も必要だと考えている。

（４）議題３

全体を通して、各委員より感想、今後のＭＢＡプログラムへの要望など発言を求めた。

・本日の両大学からの説明で、各大学のプログラムの細かいところまでよく理解できた。

・両大学から外資系や国内企業に対しての期待などのご意見をいただければ今後生かしていきたい。

・観光ＭＢＡの中で取り組まれるケーススタディをＤＭＯの場で実験させていただき、価値評価のあり方についてもご示唆をいただきたい。

・人材不足が深刻化する中、トップに就く人材には、人材をいかに育てるか、あるいは離職をとどめるにはどうすれば良いかという問題にも取り組んでいただきたい。

・観光を日本の基幹産業として育てていくためには時間との戦いもあると思っている。現在の執行役員クラスもしくはその候補者たちを対象としたセミナーや講座、交流会みたいなものもいろいろな場で開催されると良い。

・経営をしていけるような人材を社内だけで育てていくのは難しい。その中で、今回のようなコースは人材育成に役立つものと考える。いかに早くリーダーになる人材を確保していくかというのが企業の喫緊の課題である。

・総支配人、ジェネラルマネジャーも非常に人材不足である。

・売上を上げて、働いている方にしっかりとした報酬を払うことも、この産業の大きな課題だと考える。

・トップレベルというものをもう少し定義し、その人たちは何が課題なのかもしっかり定義すると良い。成果を何で測るのかも、ある程度決めていくことも大事である。

（５）議題４

第２回、第３回のワーキンググループは、今年の秋から冬の時期に、両大学それぞれの大学を会場に、ＭＢＡプログラムで学んでいる学生の方々と、既にＭＢＡを所持され実業界で活躍されていらっしゃる方の座談会形式のワーキンググループを実施することを報告した。

３－２　第２回会合

（１）開会

観光庁・牧野専門官の司会により開会し、資料確認、委員の紹介が行われた後、議事を進行した。

（２）議題１

観光ＭＢＡコース学生と既存のＭＢＡ保持経営者との座談会が、コーディネーターの若林宏日本経済新聞社人材教育事業局研修・解説委員の進行により進められた。産業界側からの登壇者の自己紹介、大学側からの現在の授業の概況報告がなされた後、座談会が進められた。

１．観光ＭＢＡコースに在籍中のお二人が大学院で授業を受けた印象、感想について

【北邨氏】

・この半年、基礎科目を中心に学んできた。全てのビジネスの基盤となるマーケティングや経営戦略、会計、統計といったものだ。財務や統計などは、会社ではあまり触れることがなかったので非常に苦労して勉強してきた。例えば、基礎科目の統計では実際に鉛筆を使って手で計算することもして、その考え方を基礎から学ぶことができた。今後の研究や調査にも非常に役に立つと感じている。

・大学院、ＭＢＡの授業ということで、レクチャーを受けるだけでなく、議論する場が非常に多いと感じている。

・醍醐寺を題材にした授業では現地視察やステークホルダーとの意見調整を想定したディスカッションなどを行い、京都で学ぶ観光ということが非常に特徴的だとも感じている。一方で、横断型の授業で他の専門の学生と一緒に学ぶ機会もあり、自分たちと異なるサービスの見方や考え方も感じられるのが総合大学で学ぶ意義だと強く感じている。

【西岡氏】

・基礎科目の学習については、教授陣が示された文献を読み込んでレポートを書くほかに、参考書を追加購入したり図書館を活用して追加の文献をたくさん借りて読み込んだりと、レポートを書く際に役立てていた。また、自宅から電子ジャーナル、論文へのアクセスが可能なので、積極的に活用している。

・講座の感想として、デスティネーションマネジメントという醍醐寺でのフィールドワークが非常に勉強になった。

・今期は観光関連の専門科目がメインとなっている。もともとバックグラウンドがホテルである自分にとっては、観光事業戦略やファイナンスの授業が専門性を磨く上で充実した機会になっている。

【若林（直）教授】

・大学側からの印象としては、皆さん非常に意欲的に取り組まれている。

・外部からも京都市はじめいろいろな形で評価いただいている。

・今後の課題としては、事業戦略を立てるマネージャーとしてどういう能力を開発していくかだと思っている。

２．ＭＢＡを取得した後のキャリアについて

【西岡氏】

・今後のキャリアとして、ホテルのマネジメントを考えている。やはり２０２０年のオリンピックを目指してホテル業が活発なので、その流れの中でマネジメントを行うようなポジションを考えている。
・今、会計学を深く学んでいる。収益性のためにはコストも考えなければいけないので、管理会計でＰ／Ｌだけではなくて Ｂ／Ｓも見るというようなアセットサイドも勉強を重ねている。財務的な情報は経営の要であるので、この学んだことをホテルマネジメントに今後生かせればと思っている。
【北邨氏】
・まだ漠然とだが２つ考えている。１つは、組織運営ができる人間になって卒業したいと考えている。今学んでいる理論的なことを現場で実践できる人材になりたい。
・もう一つは、自分は旅行会社からの企業派遣で来ており卒業した後は社に戻るが、これまでの勉強で、観光業という広いフィールドにおいて、旅行会社がどういったポジションをとっていくのかということを考えられるようになってきたと感じている。したがって、テクノロジーの発展によりプラットフォームを活用したスモールビジネスが観光の中でも盛んになってくる中で、自社がどうしていったらいいのか、何をしないといけないのかというのを考えていきたい。大きな人の流れを生み出す仕掛けや装置を考えたり、取り組んだりを社に帰ってしたいと思っている。

３．経営者であるお二人にとってのＭＢＡ取得が実際のビジネスで役立ったことについて
【中内氏】
・コーネル大学に行って非常に実践的な教育を受けられたことが役に立った。第１学期では、５つの基本科目があり、会計学と組織行動論、マーケティング、フード＆ビバレッジとプロジェクトデベロップメントを学んだ。それをもとにフィールドトリップに出かけて、この場所にこういうホテルを建てたら投資額が幾らで、毎年幾ら売上や利益が上がって、１０年間運営してリターンがこれだけ上がって、最後には売却するとＩＲＲ（投資収益率）が何％と出るから投資に値するといったことを勉強した。その後日本に帰ってきて、自社だったらこのホテルを買うかどうかやホテルを新しく建てるかどうか、リノベーションしてビジネスになるか、というときの基礎的な判断基準となった。
・また、レストラン運営も２学期目にやる。調理もウェイターもして、１学期に１回だけ経営者になる。レストランのコンセプト、メニュー、価格、原価率と考える。それを実際にキャンパス内にレストランがあるので、チラシを学内にまいて集客して、売上、利益等まで出す。レストランのキャリアは私にはほとんどないが、今の自分のビジネスの理解を深めるのにすごく役立ったと感じている。
・良かったことのもう一つは、コーネル大学も総合大学なので、総合的な学習ができたというところが非常によかった。
【田中氏】

・まず私がＭＢＡを目指したのは、コーネル大学を卒業して、食品メーカーの外食事業部に１年半就職していた時期である。学校法人の経営を行う将来のビジョンに対して、自分には引き出しがなくアウトプットができないという悩みを抱えている中であった。
・ＭＢＡプログラムの２年間を通じて大変勉強になったことは、経営戦略やファイナンス、マーケティング、組織論、人事など基礎的な経営の知識をしっかりとした理論をベースに身に付けられたことである。例えば、ビジョンをつくり、そこからミッションを形成し、それを事業計画や目標設定につなげ、そして実際に経営資源を動かしてビジネスや方針の成果、あるいは目標を達成していくメカニズムをまず勉強できたことが役に立った。課題の所在、優先順位をイメージすることに敏感になり、目標達成のためにはどの課題をどのように問題解決して、成果を創出するための施策を組織のどの部署と連携しながら展開していけば良いかという事業を推進するためのシナリオが自然と頭に思い浮かぶようになった。留学中のもがき苦しむ苦悩の中で味わった経験が、おそらくそういう落ち着いた発想と行動展開につながっているのではないかと思っている。
・もう一つ役立ったのは、クラスで行われた事例研究を教材としたディスカッションである。クラスの１５％から２０％は海外からの留学生で、知識は同じ引き出しだが、横断的な活用方法、課題解決に向けて知識をどのように活用していくかというのは、いろんな着想があった。横断的能力を発揮するときの引き出しの大きさにつながったと思っている。

４．京都大学の観光ＭＢＡを取得される方への期待について
【田中氏】
・実は私が卒業したときは、ビジョンの形成、どうありたいのかがなかなか知識を吸収しただけでは描くことができなかった。これは経験とともに出来上がってくるものだと思った。知識はあり、やりたいこともできることも旺盛だが、年齢的にそれが許されない時期というのもあるかもしれない。しかし必ずチャンスを生かせるときが来るので、努力を続け頑張っていただきたい。また、ビジョンは最初周りからそれは妄想だと言われても、言い続けると、それがビジョンになって計画になって事業として達成できるかもしれない。それを信じて頑張っていただきたい。
【中内氏】
・ホテル企業やツーリズム団体の経営幹部として、業界を牽引するリーダーになってほしいと思う。今、ホテル業界は生産性がそれほど高くなく仕事内容も厳しいということで、人が集まりにくい。したがって、このような先端的な勉強をした方々に、ぜひこの業界の生産性を高めていただき、魅力を高め、さらに優秀な人材がこの業界を目指すような形にしていただければ大変ありがたい。

（３）議題２
座談会を受け、各委員より感想、登壇者への質問など発言を求めた。

・「京都は観光」というところをメインに置おいている京都大学のプログラムは非常にユニークであると感じた。また総合大学としての幅広さも網羅されているというのは大変興味深い内容になってきていると感じた。
・全国的にインバウンドを対象とした宿泊特化型施設が増えており、価格破壊を招いていると感じている。今までは国内の観光地間競争であったが、これからはグローバルの戦いになる。これから日本が世界の中で観光立国として戦っていく中で、宿泊施設だけを増やせば良いのではない。こういう観光ＭＢＡの取得プログラムで、創造的に、潜在的に観光を取り巻く環境を学べることは大変意義深い。
・学んだ人がある程度の数が出てこないとノウハウもたまらないし、いろいろな情報共有も同じレベルでできないので、もう少し来年度以降募集人員も増やしていただきたい。
・地方の観光地経営のイノベーション、あるいはマネジメントの難しさについても研究を続けていただきたい。
・企業としては、ＭＢＡを学んだ方の能力を生かしていくことを今後考えたい。
・９月に関西と北海道で災害があった。統計学でもリカバリーできるところがあると思うので、災害に対する科目の設置もご検討いただきたい。
・既にＭＢＡを持たれて実業に就かれているお二人のお話と、今まさにＭＢＡを取ろうとして勉強されているお二人のお話を一緒に聞けたのが非常に参考になった。
・トップレベルの観光人材を育成するために最初に考えるべきなのは、学んだ先にある、どこで活躍するのかということであると感じた。
・今、観光ＭＢＡを学んでいる皆さんにとって一番大切なのは、考え方を学べるということだと思う。
・京都は中小企業がほとんどだが、地元には経済にかかわるおもしろい話がたくさんある。京都の小さい企業とも協同して、フィールドワークに活かし、将来的に元気な日本作りに生かしていって欲しい。
・エンターテインメントや富裕層対策が日本は弱いので、そういうプロデュースをしていく人材も育てていかなければならない。

３－３　第３回会合

（１）開会

観光庁・牧野専門官の司会により開会し、観光庁・田村参事官の主催者挨拶、一橋大学・山内教授の挨拶、資料確認、委員の紹介が行われた後、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・プログラム学生と既存のＭＢＡ保持者との座談会が、コーディネーターの若林宏日本経済新聞社人材教育事業局研修・解説委員の進行により進められた。大学側からの「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」の概要およびホスピタリティ・マネジメント・プログラム専用科目の内容、進捗の報告、産業界側からの登壇者の自己紹介がなされた後、座談会が進められた。

１．観光ＭＢＡコースに在籍中のお二人が大学院で授業を受けた印象、感想について

【大野氏】

・現在ＫＤＤＩに勤めており、新規事業推進部という部署で地域の活性化支援を模索している中で、観光が地域活性化の１つのキーになることを学んだ。一方で、観光についての知識がほとんどなかったので、観光について学ぶために、会社の了解のもと通学している。

・通信事業者という異業種の立場で働きながら、ホスピタリティ・マネジメント・プログラムを学んでいるため、ホスピタリティ・マネジメントに関する授業はどれも目新しい。

・特に印象的な授業の１つがワークショップ。これはいわゆるゼミのような活動で、観光業界の多様な企業の方々と一緒に、どうすれば観光、ホスピタリティ・マネジメントにおける課題解決につながるのかという議論をすることが今一番の学びになっている。

・印象的な授業の２つ目が、ホテルファイナンスの授業やホスピタリティ・マーケティングの授業である。これらの授業では、データを活用して実務に近い観点で学ぶことができている。

・印象的な授業の３点目は、特別講義（ホスピタリティ実習）である。国立キャンパスの商品陳列室に眠っていた展示物をどうすればその展示物に含まれる背景、ストーリーを伝えられるかというキャプションボードづくりの内容であった。これは言いかえれば、観光地の魅力を伝える工夫の視点につながると感じた。

・自宅では日々の授業の宿題に追われているというのが率直なところだが、できるだけ時間をつくって海外の論文を読みながら、修士論文に相当する「ワークショップレポート」の執筆に向けて準備をしている。

・会社には許可をもらって通っているので通うこと自体には問題ないが、やはり仕事もありながら授業も出て、かつ宿題もこなすとなると、大変と言えば大変。何とか土日で空き時間を使って、宿題に取組んでいるのが現状である。

【山口氏】

・社内公募による企業派遣でＪＴＢから企業派遣されている。現在の所属は人事部だが、２年間は社業を一旦全て離れ、学びだけに集中することになっている。社としての意思に大変感謝すると同時に、大きな投資を受ける責任を感じている。

・私の直近の仕事では、地域交流事業（地域活性事業）の営業推進を担当していた。

・現在の大学院、自宅での勉強法については、まずは学びが最大の私のミッションであるので、積極的な授業履修を心がけている。大学院２年間で、卒業要件が３４単位だが、可能な限り積極的な履修をしようと考え、現在のシミュレーションでは１５０％ぐらいで履修する計画を組んでいる。同級生で昼間に仕事をしている仲間の話を聞いていると、興味があっても仕事との両立で受けられない授業があるという話も聞く。そのような中では非常に恵

まれた環境だと思っている。確実な予習や復習にも取り組んでいる。
・学外の勉強としては、例えば簿記やビジネス会計、ビジネス法務、ＩＴ系の国家資格といった資格の取得、英語の自学自習もしている。

２．大学側からみた学生のプログラムへの反応や取り組み方などの印象
【鎌田氏】
・すごく熱心な学生が多いと感じている。日中は勤務先で働き、夜は授業に出席しているが、授業前に予習していたり、授業が始まっても熱心に授業に臨んでおり、限られた時間を有効に使うという気持ちが強いのだろうと思っている。
・ほかの講義の課題については情報交換をしているわけではないので詳細はわからないが、学生がとても熱心に取り組んでおり、授業の密度が非常に濃いという印象を受ける。
・国立キャンパスの学生がホスピタリティ・マネジメント・プログラムの講義を履修しており、千代田キャンパスのホスピタリティ・マネジメント・プログラムの学生との交流もある。国立キャンパスの学生にとってもいい刺激になったのではないかと思う。

３．ＭＢＡを取得した後のキャリアについて
【山口氏】
・帰任した後は、事業開発やソリューション開発の分野で社に貢献したいと考えている。私自身がそういった事業開発、ソリューション開発に少し携わった経緯もあり、そこからさらに自分の学びを大きくした上で、より大きな取り組みをしたいと思っている。
・特に経営戦略やマーケティングなどいわゆるＭＢＡのコア科目を通じて、日々の業務の中で一つ一つその特質を生かしていくことが大事だと思っている。いわゆる観光ホスピタリティ産業は、現場対応力や顧客対応力が非常に重要であると認識しており、そのような力は各社の社内教育プログラムでインプットされていると思うが、その上で、重ねて経営戦略など経営のリテラシーを身につけることが非常に重要だと思っている。
・一方で、観光産業、特に旅行を中心とするような業界における社会課題への取り組みをテーマに、「ワークショップレポート」を書いていければと思っているので、その内容を自分の事業開発やソリューション開発にリンクさせて取り組んでいければと思っている。
【大野氏】
・ＭＢＡを取得したらというよりも、既に現在、仕事で兵庫県豊岡市等の自治体と一緒に観光振興に関する取り組みをしている。その中で、実務と学びの往復が今のところできていると思っているので、この取り組みを続けていきたい。
・これまでの学びと仕事を通じて観光業界では、まだまだデータの活用が進んでいないという課題を実感している。異業種ならではの視点で、着地型観光に関するデータ活用を支援できるような取り組みを始められたらと考えている。そして、交流人口の増加を通じて地域活性化に役立ちたいと考えている。

４．ＭＢＡの取得が実際のビジネスで役立ったことについて

【山田氏】

・個別の知識が役立っていくということも当然多々あるが、一番感じるのは、フレームワークを自分の頭の中で構築できるようになったということである。それによって、結果として考えるスピードと深さが、ＭＢＡ取得前後で大きく変化したのではないかと感じている。

・例えば、現在、私のメインのタスクの一つに成田空港のユニバーサルデザイン化がある。一見、経営や戦略とあまり関連性のない仕事のように思えるが、こういった場面でもＭＢＡで学んだことが役立つと思っている。ユニバーサルデザイン化を進めていくに当たっては、障害者と健常者や障害者間のコンフリクトが生じることがあり、全ての方の要望に完璧に応えるというのがどうしてもできない、物理的にできないというケースが生じる。そういった際に、一番全員が納得し得る形を探していくために、フレームワークを幾つか頭の中で整理して、それをもとに話を考えていくと、どのように進めていくかを考えていくことができると思う。まさに仮説思考のようなところかと思っている。そういったことによって、関係者にとって納得感のある解にたどり着くスピードや確率が高くなってきたと思っている。ＭＢＡを取得するということは、知識を身につけるだけではなく、そもそも考え方の汎用力を身につけていくというところが大きいと思っている。

・コンフリクトが生じるような話はどんな仕事でもある。ＭＢＡを取得する前にもたくさんそういう課題にぶつかってきたと思うが、以前はそういうときに悩んで解決ができないことがずっと多かったと思っている。ＭＢＡの取得は、悩むというよりも考えるという方向にシフトしていくとか、フォーカスができるようになってきたと感じている。

５．国際交流を支える国際拠点空港の立場から「ホスピタリティ・マネジメント・プログラム」でのＭＢＡ取得者への期待

【山田氏】

・我々空港としては、これからも一層成長していかなければならないし、していきたいと考えているが、空港自体が目的地になるということはあまりない。したがって、空港の先に、いいコンテンツや外国人の方にとってユーザビリティの高い旅行体験といったものがどんどん生産されて提供されていくという機会がなければ、観光の成長はどこかで頭打ちになってしまったり、限定的になってしまったりする可能性がある。したがって、日本という国全体でホスピタリティ産業を成長させていくということが、インバウンドのお客様の質と量を高めていくということにおいてすごく重要だと思っている。

・ただ、そのかじを握る人材というのが、まだホスピタリティ分野にはそれほど多くないと思っている。そういった意味では、ホスピタリティ・プログラム・マネジメントによって、ホスピタリティ産業の成長をドライブしていくＭＢＡ人材が多数輩出されていくということは非常に大きく期待している。ぜひお二人にもそういった人材になっていただいて、一緒

にホスピタリティ産業を盛り上げていきたいと考えている。
・会社にいると、急に配置転換になったり、どこに配属されるかわからなかったりということがよくある。専門知識を身につけるということも確かに非常に重要かと思うが、ＭＢＡで考え抜いた体験は非常に長期にわたりどの様な場面でも生きてくると思っているので、ぜひ考える力、考え抜くというトレーニングを２年間頑張っていただき、日本のホスピタリティ産業を、２年後以降、一緒に盛り上げていきたと思っている。

（３）議題２
　座談会を受け、各委員より感想、登壇者への質問など発言を求めた。
・今回のプログラムを聞いて、基礎的なところから実務的なところ、ハイレベルな高度の人材育成までかなり網羅されているという印象を受けた。
・ＤＭＯの最前線では、視点をどんどん変えていくことが要求されてくる。観光振興のためには相当な視点の変更や視野の変更が必要だと考えている。
・ＶＵＣＡの時代において観光業界は、新しいビジネスモデル、ソリューションの創出が求められていく。その中で最適解を見つけながら企業の発展を目指していかなければいけないので、考える際のフレームワーク、考え方といったことが非常に重要になってくる。
・学生のお二人には、人的ネットワークづくりをぜひこの２年間で一生懸命やっていただきたい。また、組織マネジメントを、経営者としてどうやっていくべきかといったところもぜひ学んでいただきたい。さらに、いろいろなケースを学んでいく上で、自分が経営者だったらこのケースをどうするかといった視点を常に持ちながら学んで、自分なりの解を導き出していく訓練もしていただきたい。
・地方自治体や地方にもう少し視点を置いたプログラムがあればよかったと思う。
・データを分析して事業に活かすためにも、フレームワークや仮説思考といった勉強をしていただくことは非常に良い。
・今後ますますＩｏＴの進展や情報の多様化への対応が求められる。観光のみではなく、そういった分野の研究や学習も考えていっていただきたい。
・このプログラムを卒業した方がどのようなャリアを積んでいったかを在学生に伝える機会があると良い。また、会社としては、ＭＢＡを学ばれた方を会社の中で腐らせないということが一番重要だと強く感じた。
・基礎的なデータの分析や異業種の方とも議論しながらこの業界を変えていくスキルを身につけられる点は、非常に期待するところが大きく、すばらしい。
・ＩＣＴ化、インバウンド獲得、外国人雇用などへの対応力も学んでいただきたい。
・富裕層の取り込みやデジタル技術の進歩に対する対応も必要である。

４　総括と次年度へのつなぎ
　２年間の準備期間を経て、いよいよ一橋大学と京都大学における観光ＭＢＡプログラム

が開始された。観光業界からの注目、関心も高く、科目の内容、学生の履修状況や学生生活などを報告する機会として産学連携によるワーキンググループを開催した。また、観光ＭＢＡプログラムを学んだ学生の卒業後のキャリアを見通すための一つの材料として、既存のＭＢＡを獲得し実業界で活躍されている方と現在観光ＭＢＡプログラムで学ばれている学生との座談会も開催した。各ワーキンググループを通じて、観光ＭＢＡプログラムに対する産業界からの期待はさらに高まった。一方で、観光ＭＢＡプログラムを卒業した人の知識・経験・能力を実業に生かす体制の必要性も指摘された。

第１回会合では、一橋大学および京都大学より平成３０年度入試状況の報告がなされた後、両大学へ社員を派遣しているＪＴＢからの講演があった。ＪＴＢの観光ＭＢＡプログラムへの社員派遣の理由は、ＪＴＢグループの将来の経営を担うべく、経営能力習得・メソッド活用・人脈獲得により観光産業全体の発展に貢献することのできる人材育成への期待であった。ＪＴＢの人材育成方針と照らし合わせても観光ＭＢＡプログラムへの期待が大きいことを伺わせた。

第２回会合は京都大学キャンパスにて、第３回会合は一橋大学キャンパスにて、４月に観光ＭＢＡプログラムに入学し、学修に励んでいるそれぞれの大学院の学生と、既に実業の世界で活躍されている既存のＭＢＡ保持者との座談会を開催した。学生によっては勉強に専念している方、仕事と勉強を両立させている方といたが、いずれの学生も自身の観光業界に対する問題意識やビジョンを持ちながら積極的に勉強に励んでいることがわかった。また、既存のＭＢＡ保持者からは、ＭＢＡで学んだ経験が仕事で生かされている話とともに学生たちへエールが送られた。出席した委員からは、学生と実業で活躍されている方々の話を同時に聞くことができて、大変参考になったとの意見が寄せられた。

３回のワーキンググループを通じて、両大学における観光ＭＢＡプログラムが順調に運営され、学ぶ学生たちも一生懸命に取り組んでいることを確認することができた。また、一般的な経営学の授業からより実業に近い取り組みまでなされている両大学の運営状況を報告することで、将来の経営人材育成の恒常的な拠点としての両大学への期待をさらに高めることができたと考える。次年度以降の入学者増にも貢献できているのではないかと考える。

一方で、以上のような観光ＭＢＡプログラムへの理解が進み、さらに期待も大きくなる産業界委員からは、せっかく観光ＭＢＡプログラムで学んだ優秀な人材をいかに実業の世界で活躍してもらうかが重要であるとの指摘があった。大学側でも卒業者のキャリアが今後どうなっていくかは追跡していきたい意向であり、卒業者のネットワーク作りを支援するなどの取り組みをしていく意向を示された。卒業者の努力に見合う、能力を発揮できる体制づくりは産業界側での今後の課題といえる。次年度以降の本事業においても、観光ＭＢＡ取得者の活用や評価制度の在り方を含む経営人材育成に必要なガイドライン作りなどが課題になると考える。

Ⅱ　周知啓蒙事業

１　概要

１－１　事業概要

（１）事業の目的

観光産業の競争力を高めていく継続的な人材供給のため、観光ＭＢＡプログラムの重要性を社会に継続的に訴求する。また、優秀な観光経営人材育成の流れをさらに活性化させるため、広く社会、産業界、教育界の連携強化を訴える。

さらに、平成３１年度一橋大学・京都大学観光ＭＢＡコース進学を検討している人たちへ参考となる情報提供を行う。

（２）事業メニュー

①紙面広告

②ＥＤＭ配信

③日経電子版タイアップページ

２　事業内容

２－１　第１回ワーキンググループ報告（日本経済新聞紙面）

（１）掲載日

７月２５日（水）日本経済新聞　朝刊　１５段

（２）掲載目的

第１回ワーキンググループで議論された内容報告を中心に、観光業界全体の発展のために産学官一丸で観光経営人材の育成・強化を推進することの必要性を訴求。

（３）掲載紙面／掲載ページ

○７月２５日（水）日本経済新聞　朝刊　１５段

企画・制作=日本経済新聞社クロスメディア営業局　広告

求められる 観光経営人材の育成・強化

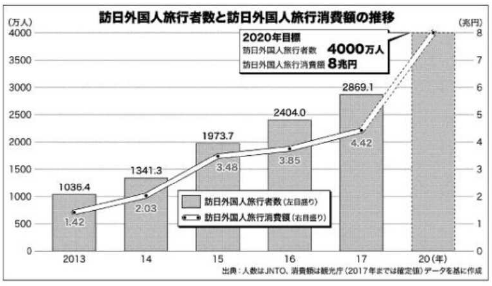
増え続ける訪日外国人旅行者の需要に応えていくには、観光インフラの整備と並んで、観光人材の確保・育成が喫緊の課題だ。こうした中、観光庁の支援により、一橋大学大学院と京都大学大学院が新たな「観光MBA(経営学修士)」コースを4月から開学。今後の観光産業をリードするトップレベルの観光人材の育成・強化を目指している。6月に観光庁が主催した観光人材育成に関するワーキンググループでは、同コースに社員を派遣している企業などから観光MBAへの期待が表明され、参加委員による活発な議論が交わされた。

観光先進国の実現に向けて

政府観光局(JNTO)によると、訪日外国人数は2013年に1000万人を突破してから急増し続け、17年は前年比19・3%増の2869万人。今年1〜5月の累計(推計値)も1319万4400人で、18年中の年間3000万人突破が現実味を帯びてきた。訪日外国人旅行消費額(観光庁調べ)は17年に4・4兆円と13年の1・4兆円の3倍以上に増加。今年1〜3月期累計も1兆1343億円(速報値)で前年同期比17・2%増と増勢が続いている。

政府は「2020年訪日外国人旅行者数4000万人、旅行消費額8兆円」を掲げ、産業界ニーズを踏まえた観光経営人材の育成・強化を図っている。

こうした背景から、一橋大学と京都大学では観光MBAコースを設置し、今年4月から新コースを開学した。支援する観光庁は16年度に「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、昨年度は公開シンポジウムを含む会合を3回主催。今年度は、第1回会合を6月22日に開催し、「高度な観光経営人材育成事業をより良いものにしていく」(田村寿浩・観光庁観光人材政策参事官)と決意を新たにした。



出典：人数はJNTO、消費額は観光庁(2017年までは確定値)データを基に作成

産学官一丸で業界全体の発展を推進

2大学でスタートした観光MBA

一橋大学大学院経営管理研究科では今年度から千代田キャンパスにホスピタリティー産業を対象にしたMBA「ホスピタリティ・マネジメント・プログラム」を開設した。出願者40人から9人が合格、入学した。「ホスピタリティー産業に勤務する将来の高度経営人材候補が学んでいる」(一橋大学大学院経営管理研究科・山内弘隆教授)。同プログラムは、まず標準的な経営学の知識を身に付け、その上で専用科目によりホスピタリティー産業に特化したマネジメントを学ぶ。また、2019年度からは執行役員クラスを対象とした非学位のシニアエグゼクティブプログラムの開講を予定している。半期で5セッション(首都圏で週末1〜2泊)開催し、大学講師陣や第一線の実務家による講義をベースとして、ホスピタリティー業界における経営層のマネジメント力拡充を目指す。

京都大学大学院では4月から「京都大学観光経営科学コース(観光MBAコース)」を開校。定員5人に34人の応募があり、現在8人が同コースで学んでいる。19年度からは定員を10人に拡充する予定だ。標準修業年限2年、必要単位数42単位(21科目)の昼間に講義を行うプログラムで、ABEST21の国際認証を受けたMBAが取得できる。3年以上の実務経験を有する社会人を対象にしており、「現在学んでいる学生は全員がTOEIC高得点者」(京都大学経営管理大学院・若林直樹教授)という。国外からの留学生も受け入れる体制で、米国コーネル大学の客員教員による英語の講義などグローバル視点を重視。今秋にはパリ・コンベンションセンターなどへの2人の海外インターンシップ派遣も予定している。

一橋大学の山内教授

京都大学の若林教授

将来のグループ経営を担う自律創造型社員育成の一環

では、実際に観光MBAプログラムに社員を派遣している企業では、どのようなことを大学院に期待しているのだろうか。大手旅行会社のJTBでは、09〜17年度までに合計9人を一橋大学大学院ホスピタリティ・マネジメント・プログラムに派遣し、18年度には同プログラムに1人、新コースのHSEPに1人、京都大学大学院観光MBAコースに1人を派遣している。同社人事部人財開発担当マネージャーの山内浩世氏はワーキンググループ会合で、JTBの人材育成思想について解説した。

「JTBグループの最大の経営資源は人であり、資産である人材を人財に育てることがグループの責務だ。その人財マネジメントの基本方針では、社員は自ら専門性の向上と『自律創造型社員』への成長に努め、社は社員の個性や多様性を尊重。教育とチャレンジの機会に満ちた活力ある風土の構築に努めるとしている」

「観光MBA派遣の選考では志望動機や自身のキャリアデザインを聞くとともに、具体的なアクションのイメージや変革の意思についても聞く。毎年10〜20人の社員から応募があり1〜2人を選考してきたが、自律創造型社員として自社グループだけでなく業界全体の持続的な成長・発展を推進・実現できる人財になることを期待している。高い価値を生み出し提供できる人財の育成には教育施策の有機的連携が必要であり、派遣研修は実務経験、OJT、集合研修、他流試合、通信教育、自己啓発、eラーニングなどとも連携する施策の一環と位置づけている」

JTBの山内氏

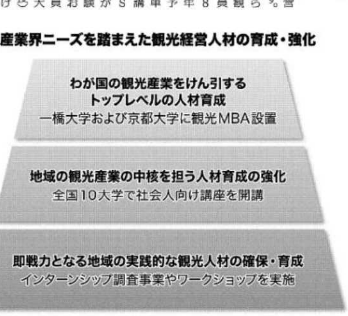
では、実際に観光MBAには何を期待しているのか。

「両大学の観光MBAの目的は、日本の観光立国を進める上で重要な産業全体を俯瞰(ふかん)し、地域、産業を活性化する経営能力を育成することにある。これは当社グループが求める自律創造型社員に通じる考え方だ」

「①先進的なマネジメントや高度な知識と応用力を学び、観光産業や企業経営における経営能力を習得できること②習得した知識を活用し、企業経営・産業全体を俯瞰しながら戦略・政策の立案・実現ができること③多様な人財と共に、幅広い人的ネットワークを構築し、リーダーシップを発揮できること。この3点をJTBでは期待し、両大学院に社員を派遣している」

16年度までの一橋大学でのプログラムを終えた8人は現在、事業開発、人事企画、旅行政策、経営戦略などの業務に従事しているという。視野とネットワークを広げた自律創造型社員が多様な部署で活躍することで、顧客拡大、業務改善、事業革新など新たな価値を生み出そうとしている。

産業界ニーズを踏まえた観光経営人材の育成・強化



観光産業全体をけん引する経営人材の育成に期待

会合では出席委員から様々な意見が述べられた。委員による「大学は企業に何を求めるか」との質問に対し、若林教授は「おもてなしも大切だが、国際的に普遍的なサービスにするためには外資系企業の意見も欠かせない」と回答。山内教授は、「例えば、グーグルの人の講演を聞くことはあっても膝詰めで話をする機会は企業研修では難しい。MBAプログラムならデジタル系の外国企業の経営陣に来てもらうことも可能だ」と、多様な意見を交換できる場としての意義を強調した。

「日本には観光産業全体を見渡せるトップレベル人材があまりいない。観光MBAはもちろん、一橋大学で来年度スタートするエグゼクティブコースプログラムにも大いに期待したい」「産業自体が魅力的で次世代が希望するような業界になるためにも、観光MBAで学んだ経営人材候補たちが業界全体をけん引してくれることを期待したい」など、参加委員からは観光MBAに対する強い期待が寄せられた。

「ラグジュアリーホテルの総支配人クラスの人材不足は深刻」とトップレベルと中核人材の間の人材育成を希望する声や、MBAで学んだ人たちが実務に携わる上での「成果を測定できる指標づくり」も今後の課題とされた。本年度は昨年度に続き、ワーキンググループ会合を3回予定しており、秋以降に一橋大学と京都大学で実際に学ぶ人たちも交えた座談会を開催する予定だ。

第1回「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」

観光庁が行う観光人材の育成事業実施大学

わ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

京都大学経営管理大学院(京都府京都市)
http://www.gsm.kyoto-u.ac.jp/
観光経営人材育成各種講義のほか、海外研究者との共同研究、社会人向け講座を実施。
観光経営科学コース(定員10人程度)
1次試験：2018年11月15日(木)〜21日(水)
小論文・書類選考
2次試験：2019年1月5日(土)口述
【入試説明会】
日時：2018年7月28日(土)13:30〜17時
場所：総合研究2号館1階北東側「大講義室」

一橋大学大学院経営管理研究科(東京都千代田区)
http://www.ba.hub.hit-u.ac.jp
経営管理プログラム内にサブプログラムとして「ホスピタリティ・マネジメント・プログラム」を開設。構想力・実践力を持つ高度経営人材を育成。
ホスピタリティ・マネジメント・プログラム(定員10人)
1次試験：2018年10月28日(日)小論文・書類選考
2次試験：2018年11月18日(日)口述
【入試説明会：事前申込制】
日時：2018年8月26日(日)午前・午後で実施
場所：一橋大学千代田キャンパス1階大講義室

地域の観光産業を担う中核人材の育成

小樽商科大学(北海道小樽市)
講座テーマ：観光産業の中核を担う経営人材育成講座
講座開始日：2018年10月1日(月)
お問い合わせ：0134-27-5499

明海大学(千葉県浦安市)
講座テーマ：ホスピタリティやマネジメントのノウハウ教育講座
講座開始日：2018年10月7日(日)
お問い合わせ：047-355-5972

横浜商科大学(神奈川県横浜市)
講座テーマ：MICEビジネス中核人材育成講座
講座開始日：2018年10月22日(月)
お問い合わせ：045-583-9057

和歌山大学(和歌山県和歌山市)
講座テーマ：観光カリスマ講座
講座開始日：2018年10月25日(木)
お問い合わせ：073-457-8581/8553

大分大学(大分県大分市)
講座テーマ：宿泊業のイノベーションと経営課題
講座開始日：2019年2月上旬頃(予定)
お問い合わせ：097-554-7652

青森大学(青森県青森市)
講座テーマ：自然環境資源を活かす体験型観光商品開発セミナー
講座開始日：2018年7月10日(火)
お問い合わせ：017-738-2001

東洋大学(東京都文京区)
講座テーマ：ホスピタリティ産業における女性活躍と組織づくり講座
講座開始日：2018年10月13日(土)
お問い合わせ：03-3945-8498/8286

信州大学(長野県松本市)
講座テーマ：山岳観光資源を活かしたユニバーサルツーリズム講座
講座開始日：2018年9月18日(火)
お問い合わせ：0263-37-2075

神戸山手大学(兵庫県神戸市)
講座テーマ：ツーリズムプロデューサー養成課程
講座開始日：2018年9月22日(土)
お問い合わせ：078-371-6811

鹿児島大学(鹿児島県鹿児島市)
講座テーマ：エコツアー DMOの形成講座
講座開始日：2018年10月4日(木)
お問い合わせ：099-285-7625

２－２　７月２５日日本経済新聞朝刊読者の反応と効果分析

※日経インターネット調査より

（１）読者の反応

調査結果によると、本広告掲載前にて『観光庁「観光経営人材育成事業」』を知っていた方は 12.7%（「名前は聞いたことがある）含む）だったが、掲載後には認知者が 92.3%と増加した。また、掲載内容の理解度は 68.6%、信頼度は 71.4%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

調査概要

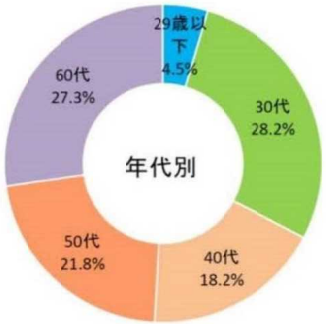
調査対象広告

対象広告：観光庁「観光経営人財育成事業」

掲載日：2018年7月25日（水）
掲載新聞：日本経済新聞
刊別：朝刊
段数：全15段
色：モノクロ

調査対象者属性

*回答者属性は関東一都三県の日本経済新聞朝夕セット版購読者の構成に準拠



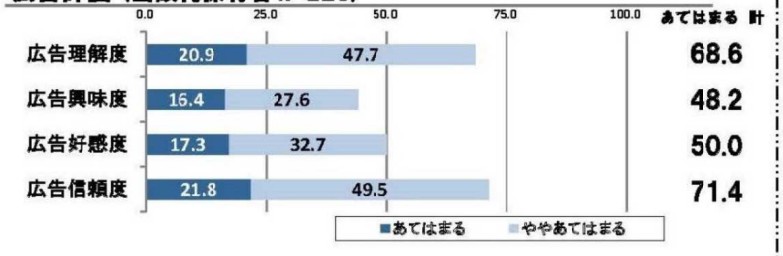
調査対象広告画像

調査結果サマリー

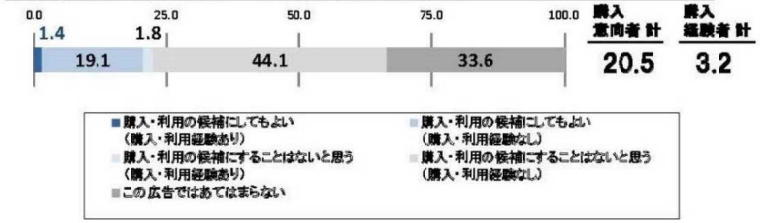
広告接触状況（有効回答者<新聞購読者> n=220）

調査前企業（ブランド）認知者（当該刊保有者 n=220）

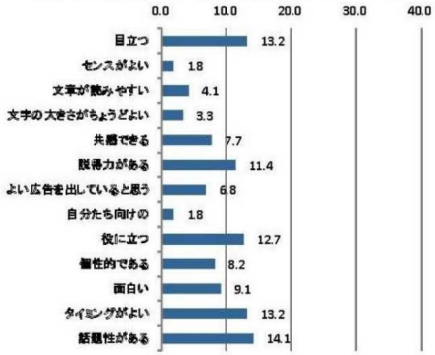
広告評価（当該刊保有者 n=220）



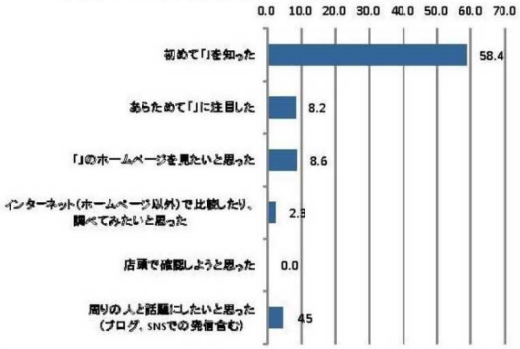
広告商品の購入意向・経験（当該刊保有者 n=220）



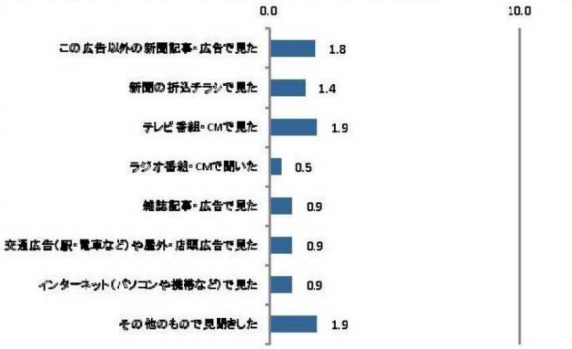
広告の印象（当該刊保有者 n=220）



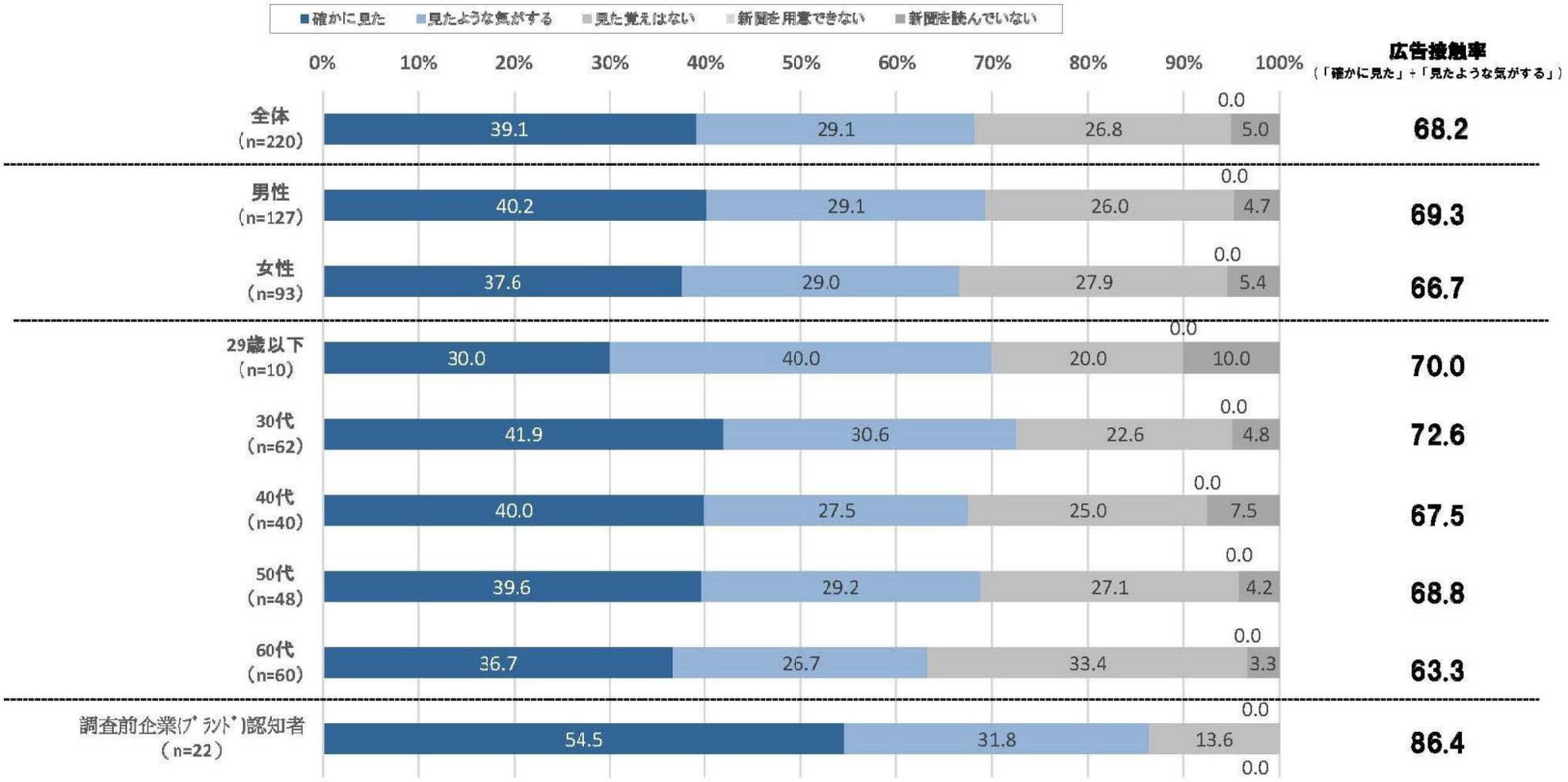
広告による態度変容（当該刊保有者 n=220）



他の媒体での同一内容接触経験（当該刊保有者 n=220）

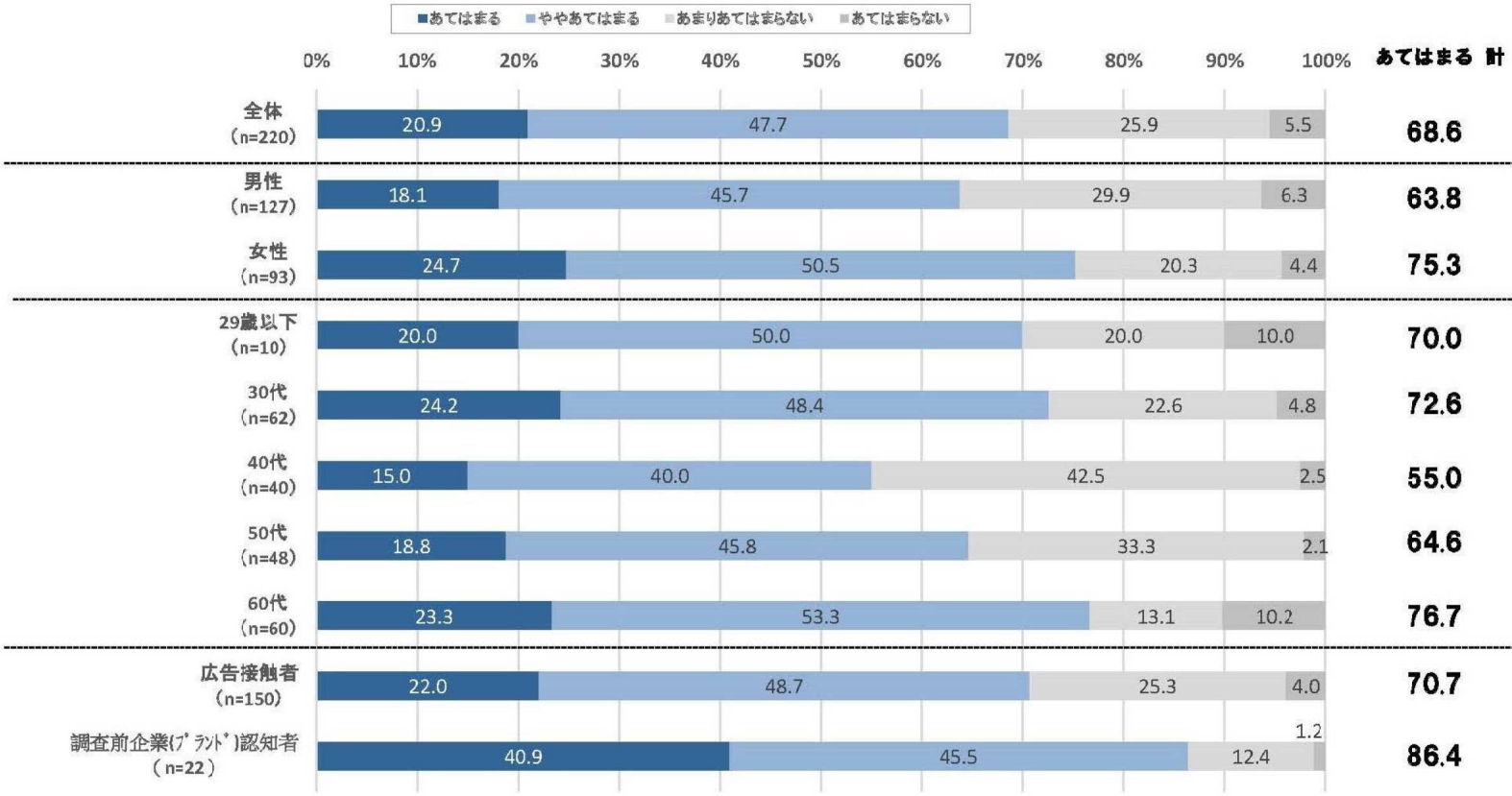


広告接触状況


■確かに見た
■見たような気がする
■見た覚えはない
■新聞を用意できない
■新聞を読んでいない
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%
広告接触率
（「確かに見た」+「見たような気がする」）
全体（n=220）
39.1
29.1
26.8
0.0
5.0
68.2
男性（n=127）
40.2
29.1
26.0
0.0
4.7
69.3
女性（n=93）
37.6
29.0
27.9
0.0
5.4
66.7
29歳以下（n=10）
30.0
40.0
20.0
0.0
10.0
70.0
30代（n=62）
41.9
30.6
22.6
0.0
4.8
72.6
40代（n=40）
40.0
27.5
25.0
0.0
7.5
67.5
50代（n=48）
39.6
29.2
27.1
0.0
4.2
68.8
60代（n=60）
36.7
26.7
33.4
0.0
3.3
63.3
調査前企業(ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ)認知者（n=22）
54.5
31.8
13.6
0.0
0.0
86.4

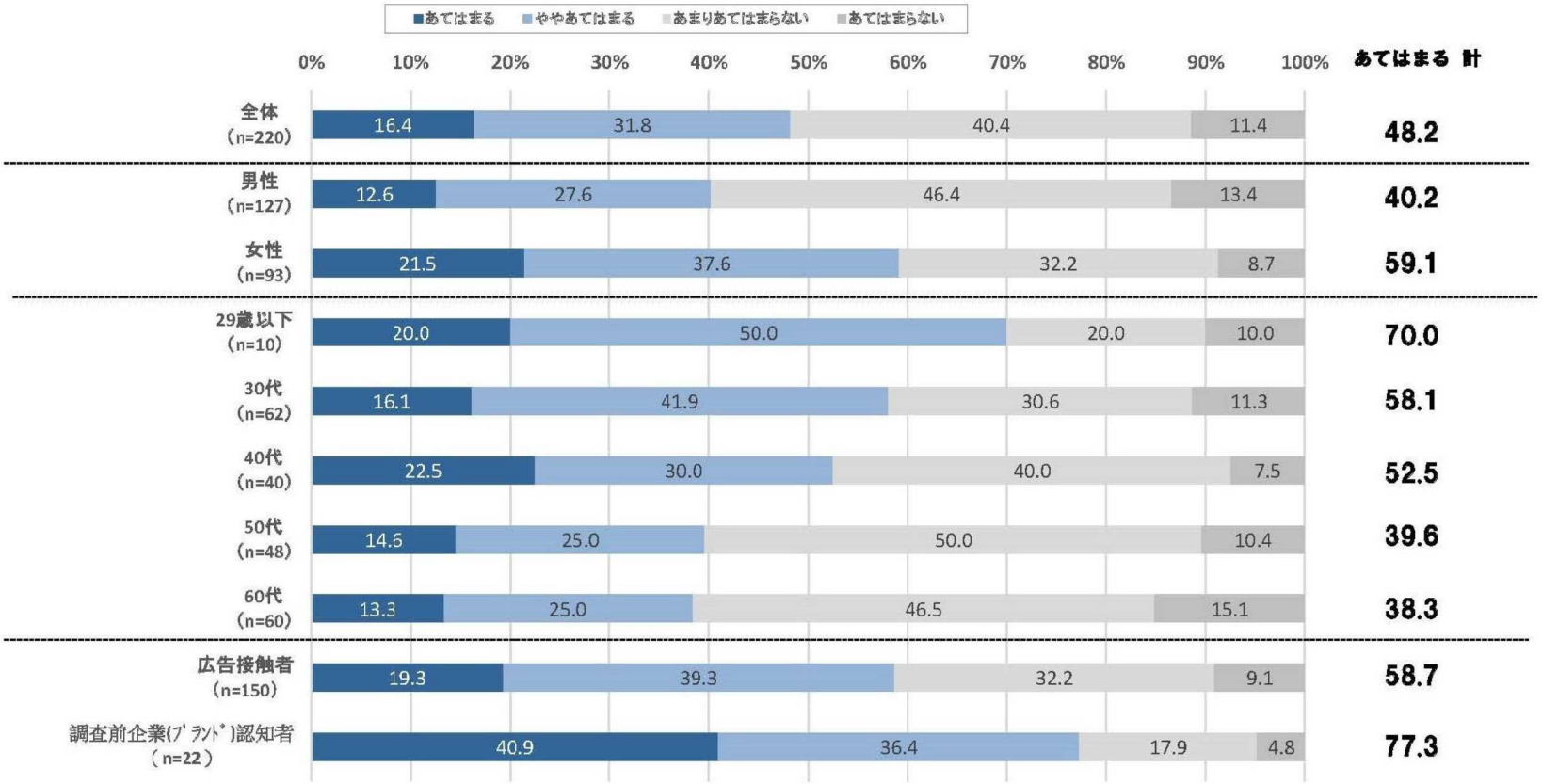
広告評価：広告理解度

Q． あなたは『観光庁「観光経営人材育成事業」』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）



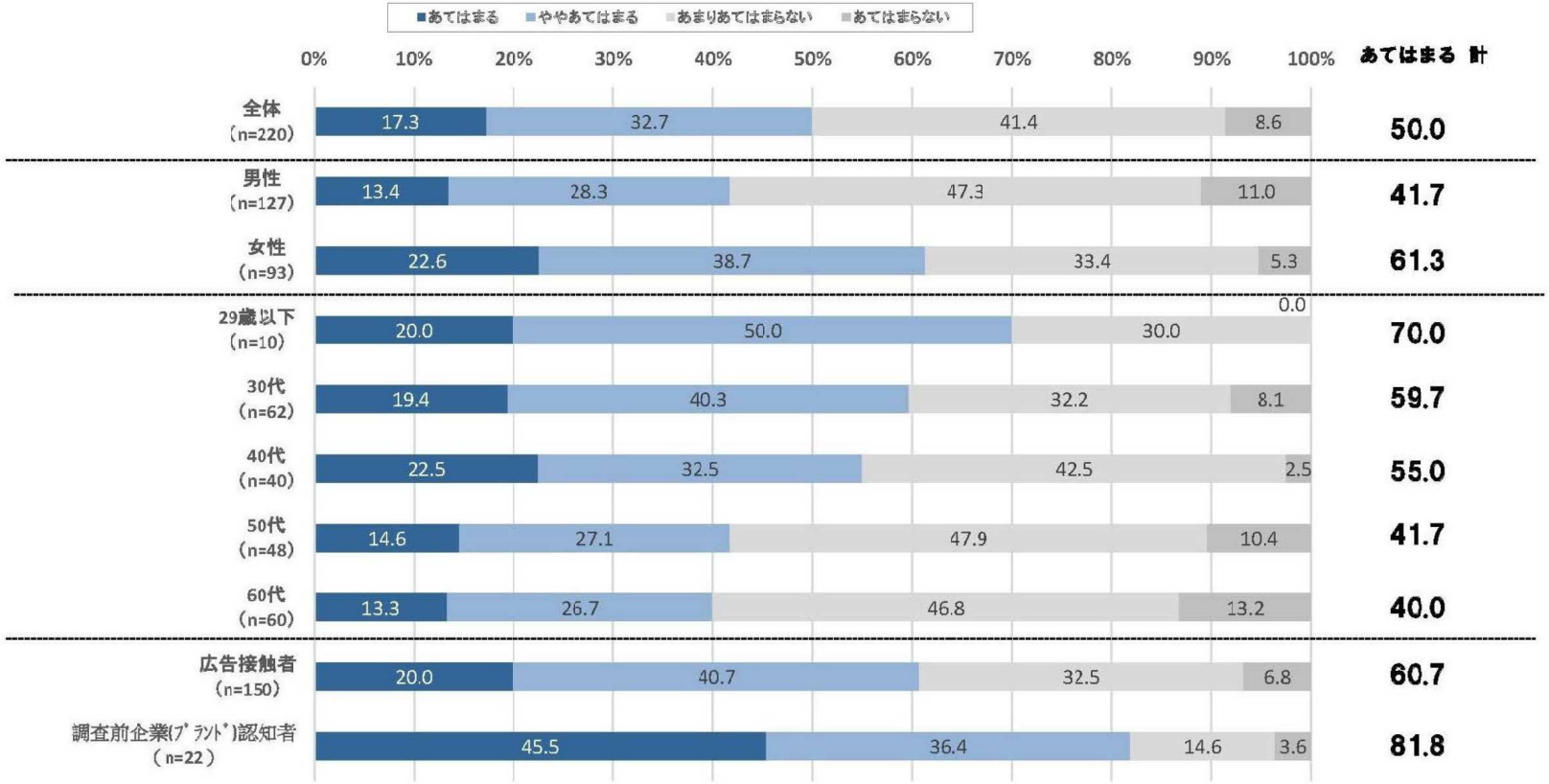
広告評価：広告興味度

Q. あなたは『観光庁「観光経営人材育成事業」』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）



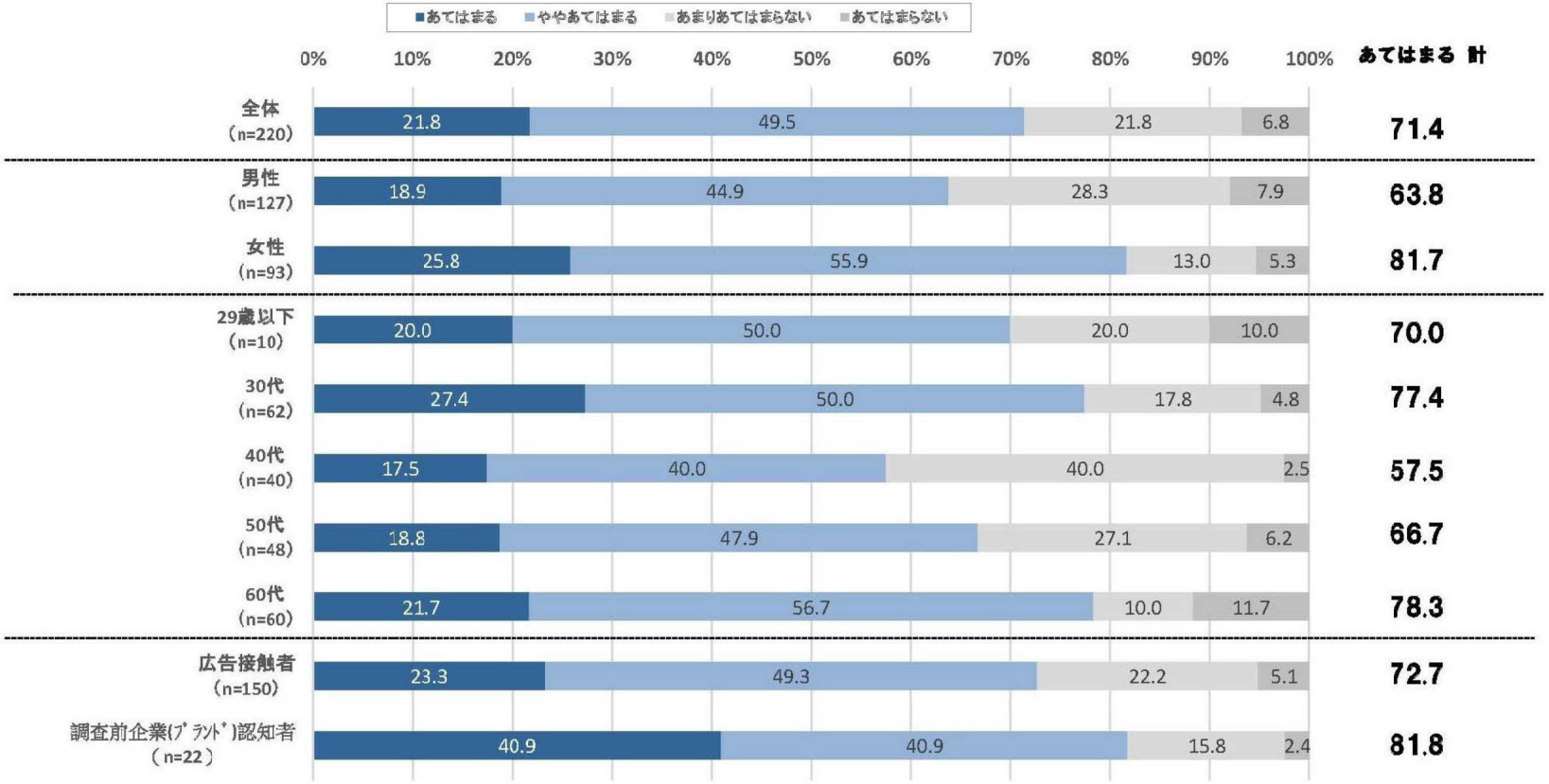
広告評価：広告好感度

Q. あなたは『観光庁「観光経営人材育成事業」』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

Q．あなたは『観光庁「観光経営人材育成事業」』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

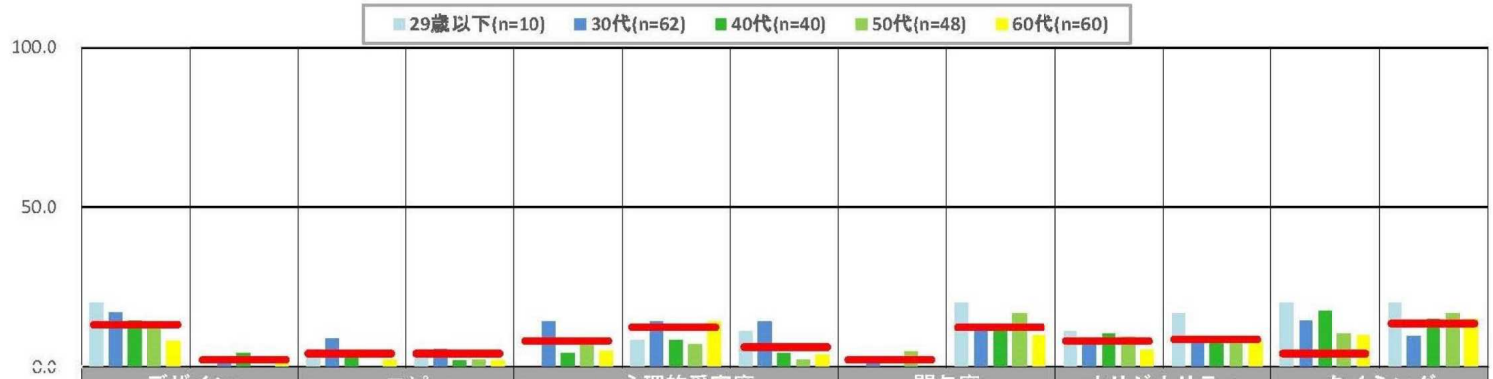
Q．あなたは『観光庁「観光経営人材育成事業」』の広告をご覧になって、どのような印象をお持ちになりましたか。あてはまるものをすべてお選びください。（複数回答）

【単位：%】

	デザイン		コピー		心理的受容度			関与度		オリジナリティ		タイミング	
	目立つ	センスがよい	文章が読みやすい	文字の大きさがちょうどよい	共感できる	説得力がある	よい広告を出していると思う	自分たち向けの	役に立つ	個性的である	おもしろい	タイミングがよい	話題性がある
全体（n=220）	13.2	1.8	4.1	3.3	7.7	11.4	6.8	1.8	12.7	8.2	9.1	13.2	14.1
男性（n=127）	10.0	1.7	3.9	3.3	6.3	7.9	4.7	0.8	9.2	7.9	7.1	10.0	15.0
女性（n=93）	17.5	2.0	4.3	3.3	9.7	16.1	9.7	3.2	17.5	8.6	11.8	17.5	12.8

広告の印象：年代別

Q. あなたは「観光庁「観光経営人材育成事業」」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）



【単位：%】

	デザイン 目立つ	デザイン センスがよい	コピー 文章が読みやすい	コピー 文字の大きさがちょうどよい	心理的受容度 共感できる	心理的受容度 説得力がある	心理的受容度 よい広告を出していると思う	関与度 自分たち向けの	関与度 役に立つ	オリジナリティ 個性的である	オリジナリティ おもしろい	タイミング タイミングがよい	タイミング 話題性がある
全体（n=220）	13.2	1.8	4.1	3.3	7.7	11.4	6.8	1.8	12.7	8.2	9.1	13.2	14.1
29歳以下（n=10）	20.0	0.0	5.6	5.6	0.0	8.3	11.1	0.0	20.0	11.1	16.7	20.0	20.0
30代（n=62）	17.1	1.6	8.8	5.7	14.3	14.3	14.3	3.2	11.3	8.1	9.7	14.5	9.7
40代（n=40）	14.6	4.2	4.2	2.1	4.2	8.3	4.2	0.0	12.5	10.4	7.5	17.5	15.0
50代（n=48）	11.9	0.0	0.0	2.4	7.1	7.1	2.4	4.8	16.7	9.5	9.5	10.4	16.7
60代（n=60）	8.1	2.2	2.2	2.0	5.1	14.3	3.7	0.0	10.0	5.3	8.0	10.0	15.0