

創造的消費者との共創による旅行商品開発に関する研究 H.I.S.「タビジョ」を事例に

鮫 島 卓*

A study on a method of travel product development with co-creation by creative consumers: Case study of H.I.S. 'Tabijyo'

Taku SAMESHIMA*

Abstract

Creation or development by consumer is eliminated from definition of consumer behavior and never been focused by consumer behavior and marketing scholars. However, creation by consumers who express by themselves is getting significant in marketplace because of growth of the internet. The object of this study proposes a new method of travel product development which include co-creation by enterprises and creative consumers, through the case study of H.I.S. 'Tabijyo'. The research clarifies that 'Tabijyo' is user-innovation in unit of community formed by creative consumers, who provide their ideas and pictures without compensation to contribute to development of the community and travel products. This study also showed that there have success factors that the community is formed by not one-sided communication between consumers and enterprises but interaction between consumers.

キーワード：ユーザーイノベーション、創造的消費者、パッケージツアー、タビジョ、HIS

1. はじめに

(1) 研究の背景

昨今、旅行業界において、地殻変動が起きている。2012年から2016年までの5年間で、日本人の海外渡航者数と旅行業登録をしている旅行者が企画実施した海外募集型企画旅行（パッケージツアー）の取扱人数を比較した場合、2008年を100とすると、海外渡航者数は2013年109.3、2014年105.7、2015年101.4、2016年107.1と微増ながらプラスで推移しているのに対して、

旅行会社が企画実施する募集型企画旅行（パッケージツアー）の取扱人数は、2013年89.3、2014年79.6、2015年73.9、2016年70.2と年々大幅に減少している。パッケージツアーは、旅行会社における中核的な旅行商品であるが、旅行者にとってその必要性が減少していると言ってもよい。これは、旅行市場は拡大しているのに、その恩恵を受ける旅行会社が減っていることを意味している。

その背景には、旅行業界におけるインター

*人間総合学群 観光文化学類

表1 海外渡航者数と募集型企画旅行取扱人数の伸び
(2012年を100とした時の比較)

区分	2008	2013	2014	2015	2016
日本人海外渡航者数	100	109.3	105.7	101.4	107.1
募集型企画旅行取扱人数	100	89.3	79.6	73.9	70.2

出所) 観光庁統計より算出

ネットによるデジタル化、テクノロジーの進化、グローバル化の急激な変化が背景にある。OTA (Online Travel Agent) やメタサーチの参入により、日本人の旅行者は日本の旅行会社だけでなく、インターネットを通じて世界中の旅行会社から最適な航空券や宿泊を選択できる時代になった。また、航空会社や宿泊施設等サプライヤーによる直販も進み、旅行会社はコミッション低減によりサプライチェーン上の交渉力が低下している。さらにはシェアリングエコノミーを基盤とした Airbnb、Uber などの C2C ビジネスの新規参入によって、中抜きに拍車がかかっている。

Evans と Wurster (1999) は、インターネットという情報技術が新しいマーケティングの武器として登場することで、従来の事業定義が破綻し再編成される事態を「デコンストラクション」と呼び、既存の企業や業界にとって破壊的状况を生み出すとした¹。これを旅行業界に当てはめると、旅行会社が担っていた航空券、宿泊、送迎などを組み合わせたパッケージツアーが、それぞれのパーツ毎の専門のカテゴリーキングの台頭によって旅行者自身が旅行会社に委ねることなく、それぞれの旅行素材を自ら手配できるようになったことを意味する。特に旅行会社の主力商品であるスケルトンツアーはその影響を最も受けている。著者が行った旅行会社の従業員へのインタビューで、自身のプライベート旅行の際にも自社の商品ではなく OTA

を利用しているということがわかっている²。このようにデジタル革命のインパクトは、旅行業界内部にも浸食している。また、このデコンストラクションは、日本だけでなく世界の旅行市場に起こっている現象であり、パッケージツアーを発明した世界最古の旅行業者と言われるイギリスのトーマス・クックの破綻の一因として考えられる³。

しかし、インターネットが旅行業界にもたらした影響は、それだけではない。大谷 (2019) は、その最も大きな影響とは、それが交流や自己表現の場となり、人々のコミュニケーションに変化を与えていることであると指摘している⁴。情報の受け手であった一般の個人が、SNS 等を通じて他の人々に共有されることを前提に情報発信を行うようになった。あらゆる層の人々が観光を巡る情報発信の主体となっている。その情報が共有されることで、観光が誘発されるなど相互作用が生じている。消費者は企業が発信する情報を受け取る単に受動的な存在ではなく、自ら発信・拡散する能動的な存在へと変化している。

こうしたデジタル社会の特徴をふまえたパッケージツアーのマーケティングをどのように行うべきなのかは、旅行業界にとって解決すべき重要なテーマである。

(2) パッケージツアーの特性に関する先行研究

パッケージツアーの特性に関する先行研究をレビューすると、これまでも様々な研究がなさ

れている。例えばSmith (1994) は、観光商品 tourism product と旅行商品 package tour とを分けて論じてきた観光研究の成果から、「観光の経験」が、包括的な観光商品として存在すると仮説を立てた。そして理想的で包括的な旅行商品として、「物理的な設備（場所、自然資源、施設や設備）」、「サービス」、「ホスピタリティ（サービスが提供されるスタイルや態度）」、「自由の質（訪問客が旅行商品を消費する際の選択の自由度）」、「関与（リラックスし何の心配もせず、旅行経験に関わること）」の5つのレイヤーを持つモデルを描いた⁵。

Weiermair (2006) は、飽和した市場においては、消費者は旅行目的地における特定の商品よりも、「経験」を捜し求めており、したがって、観光における孤立した要素よりも、実りのある観光の経験を創造するためにイノベーションや商品開発を活用することの重要性が高まると指摘している⁶。

また、小林 (2010) がパッケージツアーの特性について「非流通性」「悲完全性」「限界性」の3つ側面から説明している。マーケティングの視点に立つと、本来、旅行者は旅行目的地での「観光の経験」を手に入れたいのであって、パッケージツアーが提供する航空券や宿泊予約を購入するのはその目的を達成するための手段であるとした。さらに、旅行商品が提供するものは、本質的には旅行素材とその組み合わせであって「観光の経験」そのものではなく、そうした旅行商品の「不完全性」と「限界性」を打ち破り、旅行商品の価値を「観光の経験」の価値に昇華させるイノベーションが求められるとした。その上で「非流通性」を持った旅行商品をいかに流通させるかという課題として、「観光の経験」の価値創出と価値伝達のシステムの考察が必要となると指摘した⁷。

デジタル社会において、単なる旅行素材の提

供を越えて、旅行者にとっての価値ある「観光経験」を内包したパッケージツアーとは何であるか、またその開発やプロモーションの方法にはどんなものがあるかが、本稿の問題意識となっている。

(3) デジタル社会の観光地形成

近年、これまで観光地と認識されていなかった場所が、創造的消費者による観光資源の発見と SNS 等のメディアを通じた情報発信より、新たな旅行者の創造を促すエコシステムが形成されている。例えば、愛媛県の JR 予讃線下灘駅には、外国人をふくめ多いときで1日1,000人も観光客が訪れ、プラットフォームで写真撮影をしている⁸。30名の観光客に訪問理由について聞き取り調査をした結果、JR のポスターに憧れてきた「鉄道ファン」と、インスタグラムで『千と千尋の神隠し』を再現する舞台としてきた「ジブリファン」に大別された。一方、地元住民にとっては、「単なる無人駅」であり、観光地としての認識はない。「観光経験」には、こうした旅行前に得た「観光者のまなざし」によってイメージを確認するための「疑似イベント」性があることは、これまでも多くの研究者によって指摘されてきた⁹。しかし、ある消費者がその場所を「ジブリの聖地」として発見、



図1 JR 予讃線下灘駅
筆者撮影 (2019年1月)

情報発信し、それを見た他の旅行者が観光行動を起こすような現象は、デジタル社会の特徴として考えられる。つまり、デジタル社会では、観光開発の担い手が、地元住民や観光事業者ではなく、消費者である旅行者が担っていることになる。こうした消費者による観光資源の開発と情報発信は、映画がきっかけとなった京都の伏見稲荷大社や香川県庵治町の漁港でも起こっている¹⁰。また、アニメ『らき☆すた』の聖地巡礼として観光地化した埼玉県鷲宮町の観光地形成プロセスを紐解くと、ファンによる発見と情報発信が起点となって、それを地域の事業者が活用していったことが明らかになっている¹¹。

こうした消費者による観光開発は観光事業者不在のエコシステムの中で形成され、経済効果という側面では課題も多い。しかしながら、地域の観光事業者やサプライヤーが観光開発を行い、それを旅行会社が商品化していた従来の旅行商品の開発プロセスと比べて、この現象は明らかに異なるものである。このズレにこそ、「観光経験」価値が抜け落ちたパッケージツアー低迷の要因と課題解決の糸口があるのではないか。

(4) 研究の目的

このような問題意識をふまえ、本稿の目的は、創造的消費者との共創によってマーケティング活動が行われている H.I.S. の「タビジョ」の事例研究を通じて、旅行業におけるユーザーイノベーションの有効性とその課題を検討し、創造的消費者との共創による旅行商品開発の新たな方法を提示することである。特に、旅行商品の開発とプロモーションにおける創造的消費者であるリードユーザーの役割を明らかにし、旅行会社にとってのユーザーイノベーションの活用方法を提起する。

リードユーザーとは、一般ユーザーを先取りするニーズを持ち、そのニーズを満たすことで便益を得ることが期待できる創造的消費者であ

ると定義されている¹²。メーカーではなく、ユーザーがイノベーションの過程で重要な役割を演じていることが、ユーザーイノベーション研究で明らかになってきている¹³。製品のイノベーションを行う主体はその製品を開発するメーカーであるとされてきたが、この考え方に疑問を投げかけたのがユーザーイノベーション研究である。これまでユーザーイノベーション研究では、ユーザーがイノベーションを行う要因、ユーザーイノベーションが産業材だけでなく消費財を含めて様々な産業で認められる点、そうしたイノベーションを行うユーザーは特定の創造的ユーザーがプレイヤーであること、そして創造的ユーザーは個人としてだけではなくコミュニティにおいて実現すること等が明らかになっている¹⁴。また、インターネット上のコミュニティにおいて、ユーザーが協働し、情報交換を行い、製品を学ぶ機会を得てイノベーションに貢献する事例も多く挙げられている¹⁵。しかしながら、旅行業を対象としたユーザーイノベーションの事例研究はない。

こうした前提に立ち、H.I.S. の事例研究を通じてデジタル社会におけるパッケージツアーのマーケティングにおいて、創造的消費者を活用したユーザーイノベーションの有効性とその課題を検討する。

2. 研究の対象と方法

(1) 調査対象

本研究の調査は、旅行会社の H.I.S. が主催する旅行者同士のコミュニティ「タビジョ」を対象として行う。「タビジョ」とは、H.I.S. が「旅する女子のためのコミュニティ」としてインスタグラムで運営しているサイトおよびコミュニティの総称である。女性たちが旅先で撮影した「インスタ映え」する写真に「# タビジョ」のハッシュタグをつけて、投稿してもらうというもの



図2 「タビジヨ」インスタグラムアカウント

である。2016年3月のアカウント開設以来、タビジヨのフォロワー数は右肩上がりに増加し、今ではH.I.S.の公式インスタグラムアカウントをしのぐ数となり、またハッシュタグ「#タビジヨ」でのユーザーによる写真投稿は、累計で180万枚にも及ぶ（2019年10月時点）。さらに同社は、コミュニティとの関わり合いに積極的なユーザーを、タビジヨ公式レポーター（以下、公式レポーター）に任命して、コミュニティ活性化のための協力を仰いでいる。公式レポーターに「#タビジヨ」のハッシュタグで積極的に画像の投稿を促すだけでなく、インスタグラムのストーリー機能を使用して動画レポートの投稿を依頼している。

さらに、タビジヨレポーターが商品企画に参画する取り組みを行い、タビジヨがおすすめする「タビジヨツアー」も企画実施され、新たな商品が誕生している。

(2) 調査の方法

本研究は、創造的消費者が旅行商品化においてどんな役割で関与しているか、またその有用性を明らかにして、パッケージツアーの新たな開発手法を検討することを目的としている。

調査は、タビジヨのコミュニティを運営する

H.I.S.の運営責任者1名、SNS運営担当者1名、イベント運営担当者1名へのインフォーマル・インタビューにより、タビジヨ誕生からこれまでの系譜とタビジヨツアーの商品開発の特徴、旅行商品化における公式レポーターの役割とについて整理を行った。

また公式レポーター1名へのインタビューと活動実績のある10名への質問票調査を実施して、公式レポーターの観光行動の特徴、コミュニティや商品開発への関与の動機を明らかにし、旅行商品化における創造的消費者の役割とその活用についての体系化を試みた。調査期間は、2019年4月から2019年10月までの約7ヶ月間である。

3. タビジヨの系譜

(1) タビジヨの誕生

タビジヨの系譜については、タビジヨコミュニティを運営する担当者に聞き取りを行い、その経緯をまとめた。H.I.S.のタビジヨは、2016年4月に本社広告グループのSNS運用を一手に担うコーポレートコミュニケーションチームで発案され、始動した。同チームは早くからSNSを活用しており、2010年に運用を開始したH.I.S.の公式Facebookページのフォロワー数は36万人以上（2019年10月現在）、企業担当者の投稿のたびに毎回300～400のが「いいね」がつく。しかし、「いいね」の反応が、どのような成果や業績につながっているのか不透明であることが最大の課題であった。コーポレートコミュニケーションチームのミッションである「顧客が旅にいきたくなるきっかけをつくる」ことの成果をわかりやすくするために、企業が一方的にメッセージを伝えるのではなく、旅好きという共通項を持った顧客と共に情報発信できるコミュニティをつくるべく、インスタグラムのアカウントとして「タビジヨ」が誕生した。

表2 タビジヨの略史

2016年4月	インスタグラムで「タビジヨ」開設
2016年9月	ハッシュタグ投稿数が1万件を超える
2016年10月	初の交流イベント「タビジヨ MEET UP」実施、投稿数2万枚到達
2017年1月	投稿数5万枚達成し、タビジヨ公式インスタグラマー5名を任命し、取材旅行に初めてレポーターとして台湾に派遣
2017年1月	フォロワー数1万人到達
2017年3月	投稿数10万枚到達、初のタビジヨツアー発売（ハワイ・ラスベガス・バリ・オーストラリア・タイ）
2017年5月	フォロワー数2万人到達
2017年6月	投稿数20万枚到達、半期の人気ランキングを発表
2017年7月	フォロワー数3万人到達
2017年8月	投稿数30万枚達成
2017年10月	初めてタビジヨが関与したタビジヨツアー（ソウル）発売されヒットする
2017年12月	投稿数50万枚達成、初の年間人気ランキングを発表し、メディアでも取り上げられる
2018年2月	フォロワー数5万人到達
2018年7月	フォロワー数6万人到達
2018年8月	投稿数100万枚達成、公式レポーターを22名任命し、以後各地に派遣
2018年9月	CMでタビジヨレポーターの写りが採用
2018年10月	新コミュニティ「タビジヨ RUN」開設
2018年12月	フォロワー数7万人到達
2019年3月	投稿数150万枚到達
2019年4月	投稿数150万枚到達
2019年5月	新コミュニティ「ALOHA タビジヨ」開設
2019年5月	フォロワー数8万人到達、新コミュニティ「タビジヨ MOVIE」開設
2019年8月	投稿数180万枚到達

インタビューにより筆者作成

アカウント名を「タビジヨ」とした理由は、インスタグラムのプロフィール欄に訪問歴のある国の国旗を並べるなど、旅の経験を自己表現の場としている女性ユーザーがいることを発見したことがきっかけとなった。企業名やブランド名を使わずユーザー視点のキーワードを使うことを意識して創出された。

インスタグラムの公式「タビジヨ」アカウント開設後、インスタグラムユーザーによる「#タビジヨ」というハッシュタグ投稿を促し、それをインスタグラムの公式アカウントで紹介していった。

(2) 交流イベントと公式レポーターの活用によるコミュニティの発展

アカウント設立当初は、ハッシュタグ投稿が少なかったため、アカウント運営社員からインスタグラム上でタビジヨの世界観のあるアカウントを探して、ダイレクトメッセージを送って公式アカウントでの投稿の協力を打診していった。協力の打診をする対象者は、単にフォロワーが多いユーザーだけではなく、フォロワーが少なくても積極的に関与してくれるユーザーを優先してリグラム（再投稿）を選択していった。タビジヨの投稿数とフォロワー数の確実な伸びの背景には、広く不特定多数に投稿やフォローを促すのではなく、再投稿の反響が大きい影響力のあるユーザーに的を絞って繰り返し打診している点がある。

そうした地道な作業の結果、ハッシュタグ投稿数が1万枚を達するまで開設から半年ほどかかったが、1万枚突破記念として実施した写真撮影や加工の技術を学ぶ講座を織り交ぜた交流イベント「タビジヨ MEET UP」開催以降、さらに飛躍的な投稿の伸びを示していく。

その後、投稿数5万枚になった時点でハッシュタグ投稿を積極的に行い、反響が大きくなったコミュニティへの関与も大きいユーザー5名を初の公式インスタグラマーに任命して、コミュニティ活性化の協力を仰いだことが、大きなインパクトを与えた。公式インスタグラマーは、プロのタレントやモデルではなく一般消費者を対象としている。任命された公式インスタグラマーの中から、旅行中に「#タビジヨ」のハッシュタグをつけて自身のアカウントで画像を積極的に投稿してもらうだけでなく、インスタグラムのストーリー機能を使用した動画レポートの投稿を促した。また、公式インスタグラマーの投稿内容の中で、反応が大きかった投稿内容をH.I.S.が運営するWebマガジンサイ

ト「Like the World」でも掲出していった。ユーザーによる投稿が活発化するにつれて、フォロワー数とハッシュタグ投稿数が大幅に伸びた。

当初、タビジョでの投稿は、ユーザー自身の自発的な旅行において行われるものであったが、次第にH.I.S.が旅費を負担する形（または海外の政府観光局から協賛を得て）で海外に取材旅行に派遣をして、公式レポーターとして取材活動および写真や記事の提供を依頼するようになった。これまでカナダ・ブリテッシュ・コロンビア州観光局、ハワイ州観光局、オーストラリア政府観光局、グアム政府観光局などからの依頼によって、公式レポーターはインフルエンサーとしての活動を行うようになった。

その後、さらにタビジョのコミュニティの拡大に合わせて、H.I.S.は、取材旅行に派遣する公式レポーターとして22名を任命した。その際の選定基準は、①再投稿の反響が大きいこと、②写真や記事のクオリティが高いこと、③得意なデステイネーションのバランスを考慮することをもとに総合的に判断して選定された。

また、公式レポーター中には、オンラインだけに留まらず、リアルな交流イベントでも自らの旅の体験や撮影した写真を紹介するなど、無報酬でコミュニティの象徴的な役割を担っている。現在ではハワイ好きが集まる「ALOHA タビジョ」、ランニング好きが集まる「タビジョ RUN」、動画づくりを楽しむ「タビジョ MOVIE」など同好会コミュニティが派生的に誕生する一方で、H.I.S.が主催するイベントだけでなくユーザー同士が全国各地に自発的に「タビジョ会」を結成するなどの動きも現れ、自己増殖的にタビジョでの投稿数やフォロワー数は飛躍的に伸びていった。

このようなタビジョの躍進的な投稿数やフォロワー数が伸長した要因として、運営担当者への聞き取りから、下記のことが分かった。第1

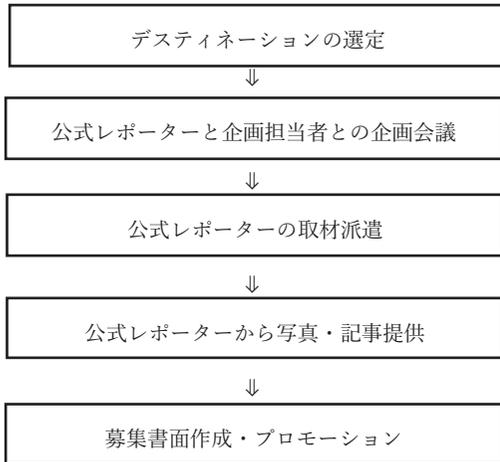
に、企業からユーザーへの一方的な情報発信ではなく、ユーザーにとっての自己表現の機会としてコミュニティを位置づけたこと。第2に、ブランド名など企業側視点のキーワードではなく、ユーザー視点のキーワードでハッシュタグを創出したこと。第3に、リアルイベントを定期的に開催することで、コミュニティの方向性やユーザー同士の関係性を強化できたこと。第4に、公式レポーターのようにコミュニティの象徴的な存在を創出して、コミュニティの内外に理解を広げていくこと。第5に、投稿数の増加に応じて、様々な媒体を使ってコミュニティの広報活動を行うこと。そして第6に、コミュニティのユーザーに投稿数の推移を共有して、さらなる協力を依頼したこと。

コミュニティへの関与を基準としてキーパーソンに絞って参加を促すことが効果的であることは、消費者参画型のコ・クリエーション（価値共創）の研究でも明らかになっている¹⁶。

（4）タビジョツアーの商品化と公式レポーターの関与

タビジョツアーとは、公式レポーターの意見を反映したパッケージツアーである。タビジョツアーの商品化は、タビジョの利用価値を高め、旅行商品の販売を通じて目に見える成果として売上に貢献することを目的に行われた。

当初タビジョツアーは、H.I.S.の企画担当者の発案で企画され、ハワイ・ラスベガス・バリ・オーストラリアなどツアーが発売されたが、販売は期待通りの成果をあげられなかった。その後、打開すべく投入された新たなソウルツアーの商品化において、公式レポーターの関与が始まった。具体的には任命された2名の公式レポーターがツアー企画会議に参加し、開発段階から旅行目的地や旅程について公式レポーターから助言を受けながらツアーの企画担当者との意見を交わし、公式レポーターがおすすめるツ



聞き取りをもとに筆者作成
図3 タビジオツアーの商品化フロー

アを開発していった。公式レポーターの企画アイデアを反映した旅程案をもとに、韓国観光公社の協賛の上で、公式レポーターを取材旅行に派遣した。その後、公式レポーターの取材による写真・動画と記事がH.I.S.に無償で提供され、募集書面の作成やプロモーションに活用された。

2019年10月までに、タビジオツアーは、東京発で上海、ベトナム、ハワイ、グアム、マレーシア、オーストラリア、スリランカ、オランダ、チェコ、オーストリア、ポーランド、フィンランド、ノルウェー、スウェーデン、デンマーク、タヒチ、ドバイなど海外16ヶ国、奄美大島、宮古島など国内を含む18商品が企画販売されてきた。

タビジオツアー商品化において、公式レポーターの関与を整理すると、①観光スポットや飲食店やそれらを効率的にめぐるモデルコース、過ごし方などの旅程に関するアイデア、②旅行の目的や旅程に適したホテル選択、③取材による写真・動画・記事の提供の3つに大別される。

取材に関わる旅費は、基本的にH.I.S.が負担しているが、その多くは政府観光局や航空会社

のマーケティング上のサポートによって成り立っている。しかし、公式レポーターの取材の成果物である写真・動画・記事の提供は、H.I.S.に無償で提供され、ツアー募集のための広告素材として活用されている。加えて、ある公式レポーターのケースでは、店舗での顧客の旅行相談にも関与していることもわかった¹⁷。

このように取材旅費はH.I.S.が負担しているものの、公式レポーターは、取材によって得た写真・動画や記事と、自分が発見した「観光経験」に関するアイデアを旅行商品化においてH.I.S.に無償で提供している。つまり、公式レポーターは、本来企業が投資すべき商品開発投資の代わりに担うだけでなく、その成果物を無償で提供していることになる。こうした行動は、ユーザーイノベーションにおける、一般的な消費者の先取りをするリードユーザーの特徴¹⁸と類似していることが推察される。

(5) 公式レポーターと企画担当者の共創

今回の調査では、商品毎の集客数・収益についての具体的な数値を得られなかったが、運営責任者に販売実績に対する定性評価を聞き取りによって行った。「期待以上」「期待通り」「期待以下」の3段階の定性評価による販売状況と公式レポーターと企画担当者の共創との関係性を整理した。

表3 共創関係と販売状況の関係

商品	タビジオの関与				企画担当者	販売状況
	取材派遣	座談会	写真提供	記事提供	寛容さ	
モロッコ	○	○	○	○	○	期待以上
奄美大島	○	○	○	○	○	期待以上
上海	○	○	○	○	○	期待以上
ソウル	○	○	○	○	○	期待通り
マレーシア	○	○	○	○	○	期待以下
フィンランド	○	○	○	○	○	期待以下
タヒチ	○	○	○	○	○	期待以下
宮古島	○	○	○	○	×	期待以下
ベトナム	○	○	○	○	×	期待通り
グアム	○	○	○	○	×	期待以下
豪州	○	○	○	○	×	期待以下
オランダ	○	○	○	○	×	期待以下

聞き取りをもとに筆者作成

調査の結果、企画担当者が公式レポーターの意見を取り入れる寛容さがない商品は、「期待以下」、「期待通り」の結果のみで、「期待以上」の成果は残せていなかった。公式レポーターが商品化に積極的に関与するだけでなく、公式レポーターの助言を受け入れる企画担当者の寛容さが商品の販売状況に影響をしている傾向が見られた。公式レポーターと企画担当者との共創があっても、販売状況が「期待以下」の場合もあり、明らかに相関関係があるというまでには至っていない。しかし、企画担当者が、公式レポーターの助言を受け入れずに寛容度が低いと、どれだけ公式レポーターの関与が大きくても「期待以上」の成果をあげられていない。企画担当者が、公式レポーターの企画能力をあてにせず単にカメラマン兼ライターとして位置づけて関与を低くするよりも、公式レポーターを新しい商品開発の共創パートナーとして位置づけて積極的に助言を受け入れて関与を高める方が、「期待以上」の販売実績をあげていることがわかった。

また、「期待以上」の販売実績をあげている商品は、企画担当者が立案したものとは明らかに異なる新奇性のあるものであることがわかった。企画担当者が立案する従来の訪問スポットや旅程は、過去の実績において売れ筋をベースにした選択になる一方で、公式レポーターが提案する商品は、モロッコや奄美大島など売れ筋ではないデスティネーションでも、「期待以上」の成果をあげていた。

商品化において公式レポーターの関与の程度のみならず、企画担当者が公式レポーターの助言を受け入れる寛容さの程度もイノベーションに影響を与えていることが推察される。

4. 創造的消費者の行動分析と役割

(1) 公式レポーターの調査

公式レポーターは、商品開発において写真・動画、記事、旅程アイデアを無償で提供し、また交流イベントの企画運営においても無報酬で参画している。公式レポーターは、なぜ自発的に商品開発に関与し、無償で情報提供を行うのであろうか。公式レポーターの行動の特徴と要因を明らかにするために、公式レポーターへ質問票調査を実施した。実施期間は、2019年10月である。有効回答数10件、回答属性として全員女性で、20代5件、30代4件、50代1件であった。

(2) 調査結果

公式レポーターの海外旅行経験（表4）は、30ヶ国以上が4件、25～30ヶ国未満が3件と、25ヶ国以上の訪問歴のある人が大多数を占めた。また、海外旅行の手配方法のスタンスの調査（表5）では、「必要に応じて旅行会社と個人手配を使い分ける」が5件、「できるだけ旅行会社を使わず自分で手配する」が3件、「す

表4 公式レポーターの海外旅行経験

訪問国数	件数
5ヶ国未満	1
5～10ヶ国未満	1
10～15ヶ国未満	0
15～20ヶ国未満	1
20～25ヶ国未満	0
25～30ヶ国未満	3
30ヶ国以上	4

(N=10)聞き取りより筆者作成

表5 公式レポーターの旅行手配方法

必要に応じて旅行会社と個人手配を使い分ける	6
できるだけ旅行会社を使わず自分で手配する	3
すべて旅行会社を使わず自分で手配する	1
いつも旅行会社のツアーを使う	0

(N=10)聞き取りより筆者作成

表6 公式レポーターのコミュニティの参画動機

動機の内容	件数
自分のアイデアが他人の助けになることがうれしい	10
自分のアイデアを他人と共有したい	9
自分の好きなことを多くの人に知ってもらいたい	6
企業が企画したツアーより自分のアイデアで企画したツアーのほうが楽しい	5
タビジヨの中で友人を見つけたい	3
広く多くの人に認められたい	3
以前他のタビジヨのアイデアが参考になったので、その恩返しをしたい	2
H.I.S.に認められたい	1
自分のアイデアで金銭的報酬や無料旅行機会を得られるよう期待している	1
タビジヨのフォロワーに認められたい	0
他のレポーターに認められたい	0
この機会を活かして今後モデル・タレントとして活躍したい	0
なんとなく	0

(N=10) 聞き取りより筆者作成

べて自分で手配する」が1件と、旅行会社に依存しない手配方法を選択していることがわかった。公式レポーターは、海外旅行でも個人旅行に慣れており、旅行会社の顧客ターゲットとするには不向きであることが推察される。

公式レポーターの参画動機についての回答結果(表6)は、「自分のアイデアが他人の助けになることがうれしい」「自分のアイデアを他人と共有したい」など、自らのアイデアが他人の役に立つことを最も重視しており、また「広く多くの人に認められたい」「自分の好きなことを多くの人に知ってもらいたい」と同好のコミュニティへの貢献と承認欲求がみられた。また、半数の人が「企業が企画したツアーより自分のアイデアで企画したツアーのほうが楽しい」と考えており、商品開発に関与する高い意欲と創造性を持っていた。一方で、「自分のアイデアで金銭的報酬や無料旅行機会を得られるよう期待している」「この機会を活かして今後モデル・タレントとして活躍したい」などは少なく、インセンティブによる誘因よりは、コミュ

ニティを意識した承認欲求など内的動因によって動機が形成されている傾向がみられた。

一方で、「H.I.S.に認められたい」は少なかった。他のリードユーザー研究では運営する企業に対する承認欲求の高さも報告されていたが、今回の調査ではその傾向は見られなかった。予備調査として実施した公式レポーター1名へのインタビューでその動機も見られたため質問票の選択肢に加えたが、実際の公式レポーターへの質問票調査の方法が、個人情報保護の観点からH.I.S.から各レポーターに依頼をしたことが影響していることが考えられる。

(2) 旅行商品におけるリードユーザー法の検討

従来のマーケティングの手法では、ターゲットとする平均的回答者から情報を収集して、ニーズを特定して商品開発を行ってきた。しかし、これまでのユーザーイノベーション研究から、ターゲットの外にある極端な条件にあるごく少数しかいない創造的消費者(リードユーザー)を製品のアイデア創造に協力してもらうことが有効であることが明らかになっている。

表7 公式レポーターの旅行スタイル

質問項目	件数
海外旅行では団体旅行より個人旅行を好む	10
プライベートで年1回以上海外旅行に行く	9
非日常のあまり開発されていない旅行先を好む	9
旅行では多少の失敗を厭わず、新しい体験を求める	9
旅行中は活動的で、現地の探検や学習に時間を使う	8
以前訪れた場所より、新しい目的地を探す	8
1週間以上の長期の旅行をする	7
本物志向で、現地ならではのものを志向する	6
アウトドア・不便な宿泊施設でも受け入れる	4
現地の文化や習慣に関心があり、観光客向けのものを避ける	3

N=10 質問票調査より筆者作成

公式レポーターの調査結果（表7）より、タビジョ公式レポーターの観光行動は、平均的な消費者よりも先取りをするリードユーザー（創造的消費者）として特徴が見られる。第1に、公式レポーターは20ヶ国を越える多くの訪問歴があり、海外旅行の経験が豊富である。第2に、公式レポーターの旅行スタイルの調査（表7）では、「団体旅行より個人旅行を好む」（10件）、「あまり開発されていない旅行先を好む」（9件）、「失敗を厭わず新しい体験を求める」（9件）、「以前訪れた場所より新しい場所を探す」（8件）、「旅行中は、活動的で現地の探検や学習に時間を使う」（8件）という観光行動の傾向がみられた。すなわち、公式レポーターは、冒険を好む「アロセントリック型」のパーソナリティの傾向が見られ、ニーズを先取りするリードユーザーの特質を有していると考えられる。

また公式レポーターの多くは、他人からの承認欲求が参画動機となっており、コミュニティメンバーや運営企業から共感・尊敬・感謝を得ることが便益となっている。このように公式レポーターは、自発的に写真・動画・旅程アイデアなどの情報提供やイベント運営の参画を無償で提供して、新しい商品化やコミュニティの発展に貢献していることが明らかになった。ユーザーに外的誘因によるインセンティブを提供することによってコミュニティを活発させるので

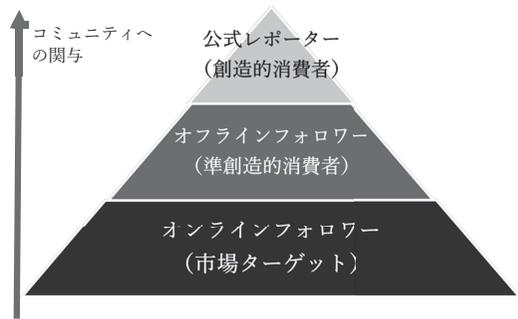


図4 タビジョのピラミッディング

はなく、内的動因に働きかけ、その承認欲求をドライブさせることで消費者の参画を活発化している。

このように公式レポーターは、創造的消費者（リードユーザー）としての特質を有しているため、市場ターゲットではなく新しい潜在市場を創造する商品開発のパートナーとして位置づけて価値共創を行い、タビジョのフォロワーを市場の標的とするのが有効であると考えられる。

また、タビジョの取組みが優れているのは、コミュニティを通じてリードユーザーを効率的に特定する方法を構築していることにある。先行研究より、リードユーザーは市場ではごく少数しか存在しないことが明らかになっており、その特定方法が難しいことが課題である。リードユーザーの発見方法には、虱潰しに対象者を調べていくスクリーニングと、優れたエキスパートを紹介の連鎖によって絞り込んでいくピラミッディングという方法がある。タビジョの取組みにおいて、コミュニティへの関与の度合いを基準に公式レポーターの選定を行ったことで、その候補者間の「適度な競争」が生まれ、互いに刺激し合いながら、コミュニティの象徴的な存在を育成するピラミッディングが形成されていると考えられる。その意味では、タビジョが企業からの一方的な情報伝達のためのメディアではなく、ユーザー同士が関わり合うコミュ

ニティとして機能したからこそ、創造的消費者としての公式レポーターの選定を効率的に行うことができたと言えよう。

5. 考察と課題

H.I.S.のタビジョが、創造的消費者と企業がコミュニティ単位で価値共創によるイノベーションを起こす仕組みであることがわかった。コミュニティが自走し活発化していくためには、企業からの一方的な情報提供ではなく、ユーザー同士のコミュニケーションの活発化が鍵であり、特に公式レポーターのような創造的消費者の選定と役割が重要であることがわかった。また、創造的消費者は、コミュニティの構成員である企業の運営担当者やフォロワーに対して承認欲求があり、コミュニティを意識した行動をとっていることが明らかになった。公式レポーターは、自発的に旅行をして新しい「観光経験」を開拓すると同時に、そこで得た写真・動画やアイデアを商品開発や交流イベントに無償で提供してコミュニティに貢献していた。これは、企業にとっては、開発コストを自らかけることなく低費用で商品開発ができることを意味する。

また、商品開発において公式レポーターの関与度が大きく、かつ企画担当者が助言を受け入れる寛容度が大きいほど、期待を上回る販売成果をあげる傾向が見られた。旅行商品におけるユーザーイノベーションの成功要因として、創造的消費者に積極的な関与を促すことと同時に、企業の開発担当者が従来の定番商品に固執せず、市場を先取りする創造的消費者のニーズを取り入れる新奇性に対する寛容さも重要な要素となっていると考えられる。

一方で、公式レポーターの観光行動の特徴は、旅行会社に依存しない個人旅行を好む傾向があり、企業にとって市場ターゲットをするには不

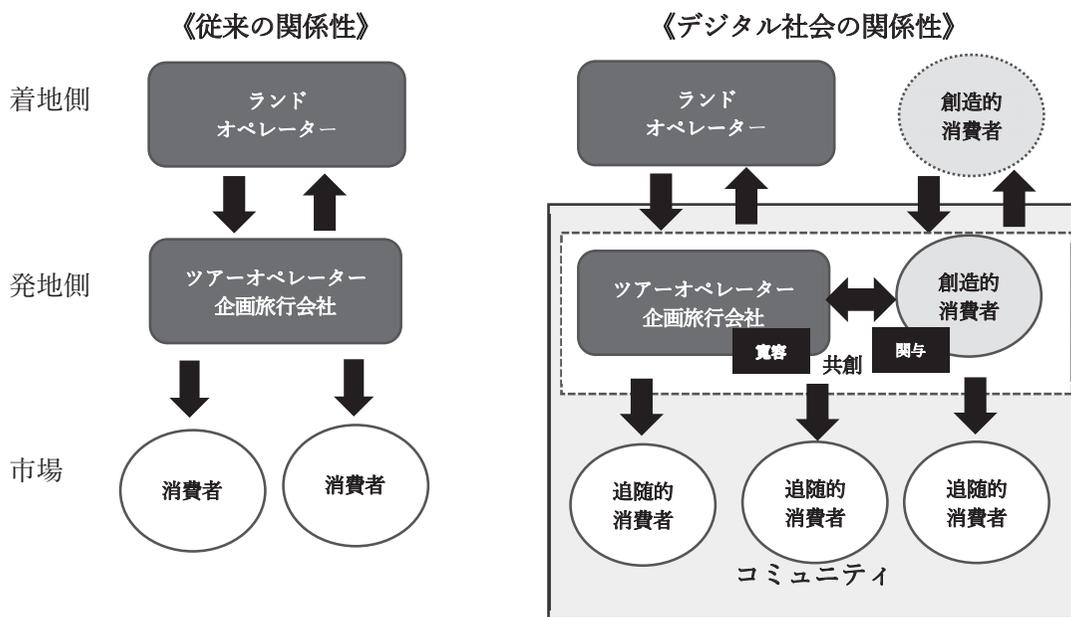
向きであることがわかった。

以上のことを整理すると、企業は、創造的消費者を市場ターゲットとするのではなく、ニーズを先取りする開発パートナーとして位置づけるのが有効であり、実際 H.I.S. では公式レポーターの意見を反映した「タビジョツアー」の商品化を試みていた。また、コミュニティ単位でイノベーションを起こすことは、企業側にとって絶えずイノベーションの連続性を保てるという便益がある。加えて、コミュニティへの貢献度を基準にしたピラミッディング（リードユーザーの選定）を行うことで、公式レポーターというコミュニティの象徴的な存在を創造的消費者として特定することを容易にした。

近年のパッケージツアーの低迷には、消費者の多様化、消費者選好の急速な変化、OTA との競争の激化といった環境の中で、旅行会社の商品開発においてその仕様を見極めることが困難となっていることが背景にある。一方で、ツアーのコンテンツである「観光経験」を検討せずに済む航空券とホテルだけのスケルトン型のパッケージツアーは、OTA やサプライヤーの直販との競争でその優位性を失っている。こうした状況の中で、新しいパッケージツアーの開発手法として、創造的消費者を活用したイノベーションの方法論を提起するのが本研究の狙いであった。

事例として取り上げたタビジョツアーとは、スケルトンツアーの空白部分である「観光経験」の価値を高めるために、創造的消費者である公式レポーターと企業の企画担当者との共創によって開発された旅行商品である。SNS の誕生によって消費者は、単なる情報の受け手ではなく発信者になった。本研究では、旅行を自己表現の機会とする創造的消費者の能動性を活用した新しい商品開発の方法論の体系化を試みた。

企業にとっての課題は、創造的消費者が提供



筆者作成

図5 旅行商品開発における関係性の変化

する無償の情報にいかにつ加価値をつけて収益につなげる仕組みをどのように作るかである。今後、リードユーザーが発案したモデルコースをガイド付きツアーとして商品化、公式レポーター同行ツアーの商品化、コミュニティ自体を媒体として広告収入機会を創出するなど様々な付加価値化が考えられる。

創造的消費者を活用した価値共創による旅行商品のマーケティングの成果について具体的な収益分析を行い、その有用性を明らかにすることや、商品開発における創造的消費者の助言に対する企画担当者の寛容さを担保するための組織デザインの検討が今後の研究課題である。

【引用・注釈】

- Philip Evans, Thomas S. Wurster *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business Review Press 1999
- 2019年9月に旅行会社5社の従業員計8名によるインタビューを行った。
- Kevin May, *Thomas Cook's digital strategy - great ideas that came too late*, Phocus Wire 2019
- 大谷新太郎 4.19 「観光とインターネット」 白坂蕃・稲垣勉・小沢健市・古賀学・山下晋司 編 (2019) 『観光の辞典』 朝倉書店
- Smith, S. L. J. (1994) *The Tourism Product*, *Annals of Tourism Research*, 21, 3, pp.582-595
- Weiermair, Klaus (2006) *Product Improvement Or Innovation: What Is The Key To Success In Tourism?*, *Innovation and Growth in Tourism*, OECD, p.57
- 小林裕和 (2010) 『旅行業における商品イノベーションを引き起こす旅行商品の特性について』 北海道大学観光学ジャーナル 10, 61-72

8. 2019年1月の下灘駅での筆者の観察と旅行者への聞き取りによる。約3時間の滞在中、鉄道で訪れた人は10%程度で、残りの大部分は車で訪れ、平均滞在時間は15分であった。
9. John Urry, 加太宏邦訳 (2014)『観光のまなざし』法政大学出版局
10. 伏見稲荷大社は映画“The Memoirs of Geisha”のロケ地がきっかけとなり、香川県庵治町の漁港は映画『世界の中心で愛を叫ぶ』のロケ地として知られている。
11. 岡本健 (2018)『アニメ聖地巡礼の観光社会学：コンテンツツーリズムのメディア・コミュニケーション分析』法律文化社
12. 小川進 (2013)『ユーザーイノベーション－消費者から始まるものづくりの未来』東洋経済新報社
13. Hippel,E, 榊原清則訳 (1991)『イノベーションの源泉』ダイヤモンド社
14. 大沼雅也 (2014)『ユーザーイノベーション研究の新たな展開』日本経営学会第34号 ,pp26-36
15. 一小路 武安 (2010)『ユーザーイノベーション研究の現在：イノベーションを行うユーザーをいかにマネジメントするか』赤門マネジメント・レビュー9巻3号
16. Robert E. Kraut, Paul Resnick (2012) *Building Successful Online Communities: Evidence-Based Social Design* ,The MIT Press
17. タビジョ運営責任者へのインタビューによると、公式レポーターが店舗で数日間顧客1人に付き30分の旅行相談役を担う取り組みを行ったところ、すべての予約が埋まるほど盛況だった。
18. Eric von Hippel, Cicom International 訳 (2006)『民主化するイノベーションの時代』

ファーストプレス

【参考文献】

1. 秋元創太・三富悠紀・井上剛 (2017)『リードユーザーが生み出す製品コンセプトは本当に優れているのか?』赤門マネジメント・レビュー
2. 阿部慶賀 (2010)『創造的アイデア生成過程における身体と環境の相互作用』日本認知学会17号
3. 植田一博・鷺田祐一・有田暁生・清水剛 (2010)『イノベーションのためのアイデア生成における情報と認知特性の役割』日本認知学会17号
4. 小川進 (2005)『ユーザー起動法とブランド・コミュニティ：良品計画の事例』神戸大学
5. 山川拓也 (2016)『添乗員付き海外団体パッケージツアーの構造分析』広島文教女子大学紀要51号
6. 山本晶 (2014)『キーパーソン・マーケティング：なぜ、あの人のクチコミは影響力があるのか』東洋経済新報社